

ツインモールプラザ再生計画

令和7年10月6日

北上市

目 次

第1章 ツインモールプラザについて…1 ページ

1. 整備当時の情勢
2. 整備対象区域
3. 整備基本方針
4. 施設概要
5. 現在の経営状況

第2章 再生スキームの検討について…5 ページ

1. 自力再建の検討
2. 検討結果

第3章 再生スキームについて…7 ページ

1. 事業名称
2. 事業概要
3. ツインモールプラザ再生の基本方針
4. 公募プロポーザルの詳細
5. 対象不動産購入金額

第4章 新運営事業者について…14 ページ

1. 選考会
2. 新運営事業者

第5章 提案内容について…17 ページ

1. 提案内容

第6章 市営本通り駐車場について…28 ページ

1. これまでの管理体制
2. 駐車場売上高
3. 今後の管理体制
4. 激変緩和への措置（時限的）

第7章 北上都心開発株式会社について…31 ページ

1. 現状の概要
2. 対象不動産売却後の状況

▶POINT

- ① 施設運営の持続性（20年にわたる事業計画・収益力の確保）
- ② 市へ支払う賃料の発生（10年間で5千万円規模）
- ③ 駐車場管理料の大幅の縮減効果（10年間で△4億円規模＝企業努力）
- ④ 10年間で約10億円に上る建物改修への投資

第1章 ツインモールプラザについて

1. 整備当時の情勢

北上市は、平成10年当時人口約9万人、昭和20年代後半以降、製造業を中心とする東北有数の産業都市として活力を誇っていました。

東北新幹線、東北縦貫・横断自動車道など高速交通網が整備され、交通、物流面での優位性が高まる中、国道4号、国道107号など主要幹線沿線へのロードサイド型大規模店舗の出店が著しく、中心部において人口や商業機能の空洞化が進みつつありました。

そのような中で、平成3年には「特定商業集積の整備の促進に関する特別措置法」が施行され、当市ではこれを受けて平成4年に基本構想を策定し、「本通り・新穀町市区市街地再開発事業」を中核とする活性化事業の準備を始めました。平成10年には「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」が施行され、市街地の整備改善と商業等の活性化を一体的に推進する制度がスタートし、当市では、平成11年9月に「北上市中心市街地活性化基本計画～夢広がる交流の都心づくり～」を策定しました。

2. 整備対象区域

対象区域である本通り二丁目及び新穀町一丁目は、慶長9年（1604年）に奥州街道の一宿場として本町が創設されました。その後、南部藩の御本陣が置かれ、本町は和賀地方の中心的宿場として役割を果たしてきました。

その両商店街が再生及び活性化を目指して、共同で商業振興に取り組んだものが本再開発事業であり、対象面積は、本通り側が1.8ヘクタール、新穀町側が0.5ヘクタール、計2.3ヘクタールとなる大型プロジェクトでありました。地権者は90名おり、平成5年4月に再開協議会を設立し、その後同年11月に再開組合を設立しました。組合施行による法定再開発事業を活用し、「本通り地区第一種市街地再開発事業」として施行しました。



整備対象区域

3. 整備基本方針

再開発ビルは、単なる買い物のみの施設ではなく、新たな文化の創造と情報発信の施設として活用すべく都市機能と生活機能を織り込んだ複合商業施設として次の基本方針を掲げて整備しました。

基本方針：自己実現の生活交流ステージ

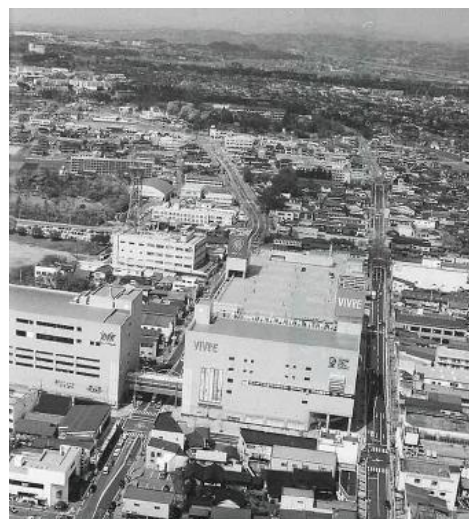
- ①くつろぎと安らぎの場
- ②ふれあいの場
- ③発見の場
- ④情報の交差点
- ⑤魅力的な高感度、好感度商品

4. 施設概要

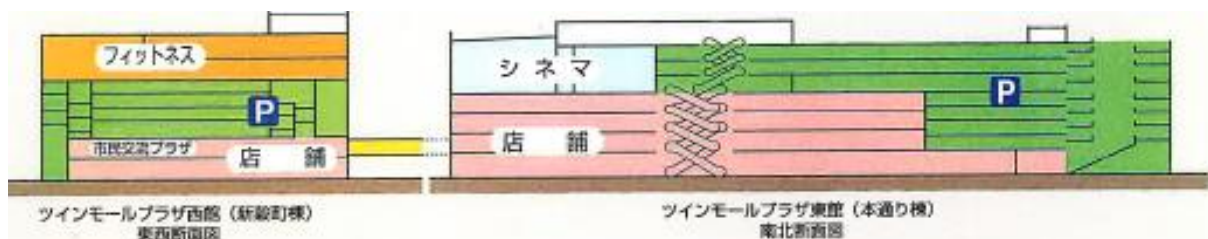
平成 11 年 1 月から既存建物の解体を開始して同年 3 月から建築物新築工事を着工し、平成 12 年 2 月に竣工しました。



開業時パンフレットより



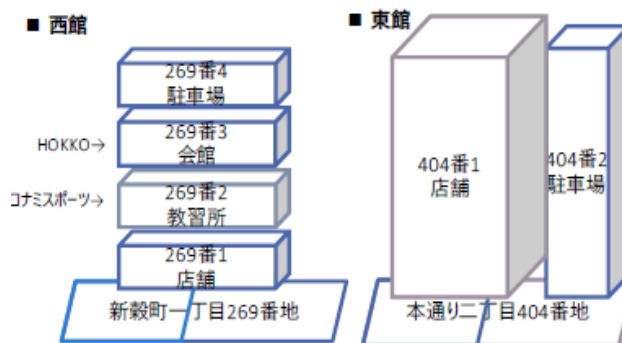
上空写真



館内断面図

(以下は公簿事項)

所在	地番	地目	地籍	備考
(敷地) 北上市 本通り二丁目	404番	宅地	13570.57㎡	持分1,000,000分の520,609
所在	家屋番号	種類	構造	専有面積
(建物) 北上市 本通り二丁目	404番の1	店舗	鉄骨造 8階建	1階部分 8299.83 2階部分 6663.50 3階部分 6805.65 4階部分 6813.11 5階部分 3244.87 6階部分 1039.84 7階部分 260.61 8階部分 228.88 合計 33,356.29㎡
所在	地番	地目	地籍	専有面積
(敷地) 北上市 新穀町一丁目	269番	宅地	3886.62㎡	5階部分 128.85 6階部分 138.39 7階部分 2151.57 8階部分 1556.41 合計 3,975.22㎡
(附属設備) 機械設備一式、電気設備一式、消防設備一式、連絡通路等工作物(りぼん橋)ほか				

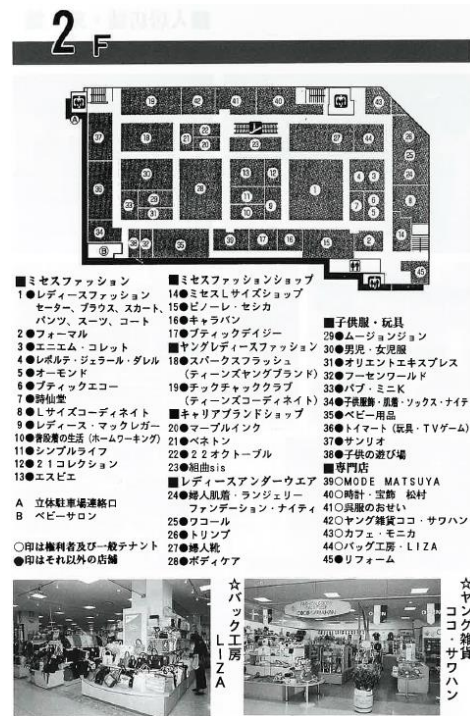


地区面積：23,252 ㎡（本通り地区：18,009 ㎡、新穀町地区：5,243 ㎡）
 敷地面積：14,450 ㎡（本通り地区：10,600 ㎡、新穀町地区：3,885 ㎡）
 建築面積：10,600 ㎡（建蔽率 本通り地区：78%、新穀町地区：80%）
 延床面積：86,700 ㎡（容積率 本通り地区：406%、新穀町地区：373%）
 建物階数：地上8階
 構 造：柱CFT造、梁S造
 建築当時の主な用途：店舗（ビブレ他）、フィットネスクラブ、映画館、飲食店、
 行政施設（駐車場、市民交流プラザ）

5. 現在の経営状況

平成12年3月開業当初は好調であり、初年度は年間売上高が100億円程度計上していましたが、マイカル破綻・ビブレ民事再生によるさくら野百貨店への変更、株式会社さくら野百貨店撤退によるTMさくら野オープン等館内環境の変化及びロードサイド店舗の出店や購入志向の変化等により、直近の年間売上高は37億円程度まで落ち込んでいます。

※北上都心開発株式会社より



オープン当初の入居店舗

第2章 再生スキームの検討について

1. 自力再建の検討

本建物の所有・運営者である北上都心開発株式会社は、近年売上高の減少等により経営不振に陥っていますが、自力で再建できる方向を4つの方向性に分けて検討しました。

検討テーマ	テーマ毎の状況			検討のポイント
	不動産売却	ML	会社存続	
【1】 自助努力による 債務弁済可否	－	－	存続	➢ 自社で賃貸契約の見直しやテナントの入居率改善等により事業価値の改善・向上が図れる場合には、債権カットを前提としたスキームに金融機関が難色を示す可能性あり ➢ 自社運営でなく、MLを前提とすることによる事業価値向上の蓋然性の説明が求められる可能性あり
【2】 不動産売却による 債務返済可能性	売却	－	存続	➢ “不動産売却後”かつ“抵当権者・根抵当権者への弁済後”の全残債務の整理及び当債務の返済可能性の検討 ※ 不動産売却の蓋然性（地権者の承諾・市のタイムリーな予算取り等）があることは大前提となる
【3】 不動産売却後 ・ML前提下における 債務返済可能性	売却	ML前提	存続	➢ ML対象外の事業の正常収益力による債務返済が返済原資となりうるかの検討 ➢ 対象事業は「駐車場事業」「直営事業（フィットネス・寿司・SUBWAY）」とした
【4】 不動産売却後 ・ML前提 ・会社処理に伴う 債務整理	売却	ML前提	消滅等	➢ 残債務の内訳と弁済はどこまで可能なのかなどを検討

■自助努力による債務弁済可否

令和6年4月から10月までの実績を見ますと、償却前営業利益は月平均900万円、フリー・キャッシュフローでは月平均4,100万円の赤字となっており、事業改善には下記の打ち手が望まれますが、特に高い効果が期待される賃貸収入増加のための投資資金が調達困難であること、同社にはリーシング能力が無いことから実現は不可能と判断されます。

打ち手	概要	想定改善目線
a.賃貸収入UP [テナント入替]	■ 坪単価が低廉な物販・飲食店舗を事務所・サービス店舗業態へ入替	■ 2F・3F・4Fを事務所化させて坪7,000円でリーシングした場合 ⇒月あたり+9.1百万～17.5百万 ※賃貸借契約Aの契約状況により変動
b.賃貸収入UP [レンタル面積増]	■ バックヤードの賃貸区画化、区画割の変更により共用部分の削減	※事務所化投資資金目線については坪20万前後の場合、総額750百万～工事内容により1,000百万程度の想定 ■ 1Fの生鮮スーパー入替（坪3,000円想定） ⇒月あたり+1.5百万
c.駐車場収入UP [月極駐車場の設置]	■ 月極駐車場区画を増加（指定管理の管轄外であるTMパーキング想定）、駐車場負担金・割引ライターでの取りはぐれをなくす	■ TMパーキング（28台）を月極化し、1台6,000円で賃貸した場合 ⇒月あたり+0.2百万
d.ビルメンテナンス費用等人件費の圧縮	■ BMの仕様見直し（立哨等）	■ 2～4Fの事務所化により清掃・警備員の範囲が減少すると見込まれる
e.水光熱費の圧縮	■ インフラ契約の見直し ※電力については対応済みで現在違約金設定期間とのこと	□ 24/3期の実態連結EBITDA（JIM保証金振替前）は約△32百万円、25/3期は10月までの7ヵ月間で約△60百万円、今後イオンシネマ撤退によって年間約50百万円の収入減が見込まれる
f.共益費の再設定・テナント徴収	■ 実態の共益費使用用途の金額をレンタル面積で割り戻し、得られた額をテナントから徴収できるように切り替える	□ 地権者賃料年間約44百万円を削減したとしても、事務所化を進めない限りEBITDAは黒字化しないと見込まれるが、投資資金の調達は難しいと見込まれる

■不動産売却による債務返済可能性

保有不動産には抵当権・根抵当権が設定されており、全て売却したとしても、評価額を超える債務があることから、売却時に全額返済することは不可能です。

■不動産を市に売却後、市と契約したマスターリース先（以下、ML先）から床を賃借して事業継続した場合の債務返済可能性

事業を継続する場合、超長期弁済となります

(百万円)				
#	項目・内容	特記事項	年間収支 (償却前) 24/3期実績	年間収支 (償却前) 将来想定
1	駐車場事業 ・ 売却対象外であるさくらパーキング・スカイパーキングを運営	✓ 現在の運営方法を継続した場合を想定し試算	+3	[+3]
2	フィットネス事業 ・ 直営部門として、コナミスポーツクラブを運営	✓ 詳細：PL関連パートの事業別PLご参照	+18	[+18]
3	寿司事業 ・ 直営部門として、さくら寿司を運営	✓ 詳細：PL関連パートの事業別PLご参照	+4	[+4]
4	SUBWAY事業 ・ 直営部門として、SUBWAYを運営	✓ 詳細：PL関連パートの事業別PLご参照	△1	[△1]
上記計			+24	[+24]

■不動産を市に売却後、会社処理による債務返済可能性

市に保有不動産を売却後も多額の債務が残り、私的整理により金融債務をカットしたとしてもその他一般債務、労働債務、駐車場義務納付金等は弁済しきれません。よって、不動産売却後も事業継続によりキャッシュフローが出る限りは、上記債務の弁済を超長期に継続することが望まれます。

2. 検討結果

北上都心開発は、ツインモールプラザ保有床を市に売却した後、市と契約したML先から床を賃借し、フィットネス事業及び寿司事業を継続すると共に、保有不動産を活用した駐車場事業も併せて継続することでキャッシュフローを出し、残債務を超長期にて弁済することが適当であると債権者である金融機関等とも協議した上で判断しました。

よって、市は第3章の再生スキームを実施します。

第3章 再生スキームについて

1. 事業名称

ツインモールプラザ運営事業

2. 事業概要

ツインモールプラザは、再開発事業によって平成12年3月に百貨店を核テナントとする商業中核施設としてオープンし、約25年間にわたりその役割を果たしてきました。しかし、社会経済情勢その他の変化に対応し、市民にとって将来にわたり真に必要な施設としてあり続けるために、運営主体・運営手法を抜本的に刷新するとともに、市場の需要に即したテナントミックスへ機能再編する必要があります。

このため、当市は、権利者である北上都心開発株式会社外27者から同館の区分所有権を取得することとし、高度な施設運営の知見を持つ民間事業者の活力を活用し、継続かつ安定的な環境を提供して同館の再生を図るため、公募プロポーザルにより事業者を選定し、この事業者がツインモールプラザを賃借し、事業を展開することとしました。

3. ツインモールプラザ再生の基本方針

1. 将来にわたる施設の活用

ツインモールプラザは市における重要な都市施設であり、再生の上、将来にわたり活用を図っていく。

2. 市民生活、市内経済への影響の提言

北上都心開発の経営破綻によるツインモールプラザの機能停止を避け、円滑かつスピードある移行によって、テナントの事業や雇用の継続を確保。

3. 財政負担の拡大抑止と経済効果の創出

市の財政負担の拡大を抑止し、持続的な運営体制を構築。移行後は市場の需要に基づくビルの最大限の活用（＝テナントリーシングの実施）による最大の経済効果を図っていく。

4. 所有・運営関係の抜本的刷新

第三セクターとしてツインモールプラザを所有・運営する北上都心開発には、同事業からの撤退を要請することとし、施設は市が所有した上で民間運営者を募る。

4. 公募プロポーザルの詳細

(1) 対象施設

平成 12 年 2 月に竣工したツインモールプラザ東館 1 階から 4 階まで、希望する場合は 5 階までの区画、西館 7 階から 8 階まで（5 階及び 6 階の一部含む）及び附属設備。但し、北上市営本通り駐車場及び北上市保健・子育て支援複合施設 hoKko は対象外です。



(2) 対象施設の課題

- ・現在の社会経済情勢に応じたテナント構成になっていない。
- ・市場性に応じた賃料設定になっていないため、建物運営者の採算性が合っていない。
- ・北上都心開発株式会社によると、東館 5 階に入居する映画館との契約は、令和 8 年 2 月までであり、退去に応じたテナント構成を再考する必要がある。
- ・西館に入居する北上市保健子育て支援施設 hoKko との親和性のあるテナント構成になっていない。
- ・竣工から 25 年以上が経過し、施設・設備の老朽化が進んでいる。
- ・隣接する市営立体駐車場の使用料が年々減少している。
- ・周辺商店街への波及効果が乏しい。

(3) 公募する内容

事業者は、自らの知見、ノウハウ及び資金により、対象施設における対象区画の運営を行うとともに、賃貸借契約期間中における維持管理を行ってください。

役割分担

北上都心開発(株) ※現建物運営者	北上市	民間事業者
・北上市に区分所有権を売却。 ・本建物における既存テナントとの旧賃貸人間の契約を解約する。 ・既存テナントとの敷金、建設協力金等の債務は、精算する。 ・既存テナントとの賃料については、令和7年以降上記解約まで減額しない。	・現地権者から区分所有権を取得し、対象区画を賃貸する。 ・建物修繕費として、3億6千万円（税込）を上限に負担する。期限については、7. ⑭を参照。 ・対象区画外を管理・運営する。	・北上市から対象区画を賃借する。 ・継続を希望する既存テナントと両者協議の上、新規の賃貸借契約を締結する。 ・適宜改修工事や設備投資を行ってテナントを誘致し、建物の魅力を向上させる。 ・市営本通り駐車場の指定管理者として、協定を締結する。

(4) 事業条件

公募の条件は以下のとおりです。

①賃貸借契約期間

最長10年間

②募集条件

a. 応募者は、東館1階から4階まで、希望する場合は5階までの区画、西館7階から8階まで（西館5階及び6階の一部含む）の区画において、当市と賃貸借契約を締結し、施設を運営・維持管理。

【対象区画】

必須：東館1階から4階まで

希望する場合：東館5階、西館7階及び8階（西館5階及び6階の一部含む）

b. 応募者は、継続を希望する既存テナントと両者協議の上、新規の賃貸借契約を締結すること。

c. 東館1階については、総賃貸面積（各通路やバックヤードも含む）の半分以上を小売店、飲食店、サービス業を営む店舗とすること。

- d. 次の項目に該当しない用途とすること。
- ・ 公の秩序又は善良の風俗に反する目的の用途
 - ・ 周辺住民の迷惑となる目的の用途
 - ・ 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律第2条第5号に規定する暴力団若しくは法律の規定に基づき公の秩序を害するおそれのある団体等であることが指定されている者の事務所又はこれに類する施設の用途
- e. 対象区画の引き渡しは、現状有姿により令和7年中とすること。
- f. 事業者は、市から対象区画の貸付を受けるものとし、賃料は、自由提案。賃料については、本来民間事業者が負担すべき賃料を軽減して建設費や運営費等に資金投入し、より事業効果を高める提案も可。
- g. 建物修繕費として、3億6千万円（税込）を上限に北上市が負担。
- h. 対象区画における建物管理費、清掃費用、消耗品等のビルメンテナンス費用、エレベーター、電気設備、空調換気設備、給排水設備等のメンテナンス及び更新費用を負担すること。
- i. 対象区画における水光熱費を負担すること。
- j. 東館における建物躯体（外壁・屋上等）や建物設備（消防設備、給排水設備、照明設備）、外構（アスファルト等）の維持管理、修繕及び交換費用を負担すること。
- k. 契約期間中の全館にわたる共用設備にかかる特別修繕費（一定年数の経過ごとに定期的、計画的に修繕する費用等）については、ツインモールプラザ管理協定に基づき、持ち分割合に応じた公共施設部分（北上市保健・子育て支援複合施設 h o K k o 及び北上市営本通り駐車場を指します。）の費用負担を市（賃貸人）、賃借人がそれぞれ負担すること。

負担者	市（賃貸人）	賃借人
全体共用部 ※修繕箇所による	8.9～27.8%	72.2～91.1%
東館共用部	0%	100%
西館共用部	48.3%	51.7%

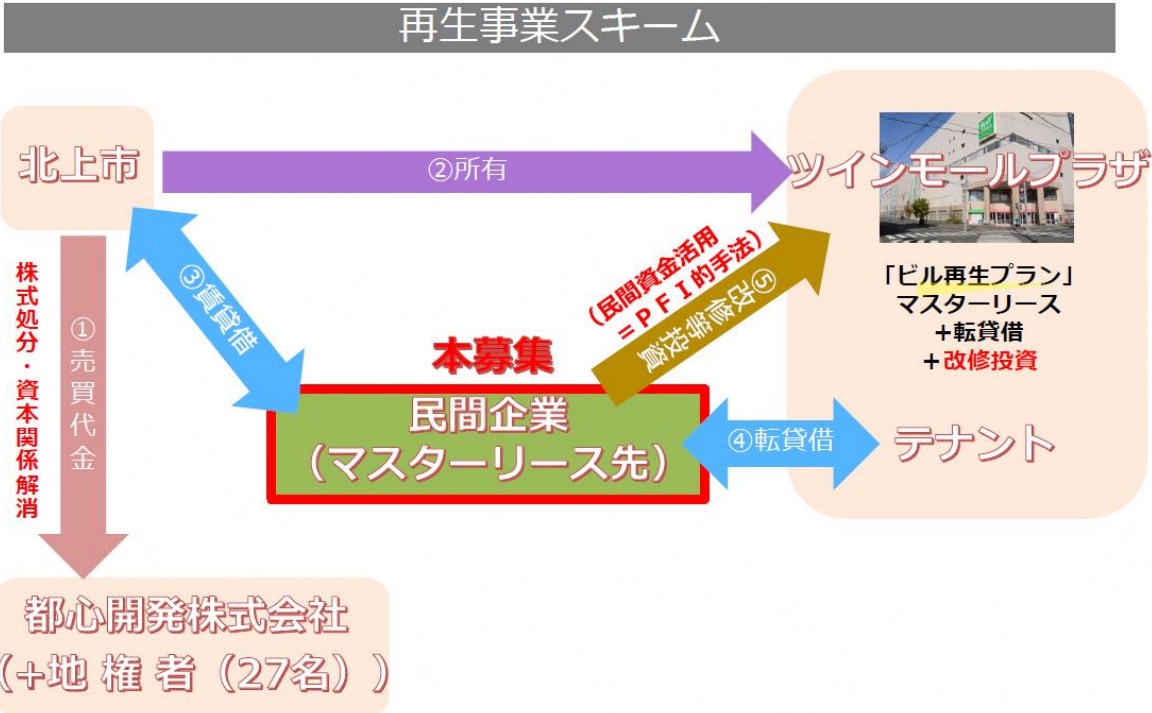
1. 事業が不採算の場合においても、当市は補助金支出、損失補償、債務保証等の財政支援はしないこと。

m. 現在、北上都心開発株式会社と市が締結している併設する市営本通り駐車場の指定管理については、本年10月以降に応募者と市が協定を締結する想定であること。

n. 賃貸借契約は北上市議会令和7年9月通常会議におけるツインモールプラザの財産取得費関連予算、建物修繕負担金（債務負担行為を含む）及び財産取得議案等の提案及び可決を前提として実施する停止条件付であり、前提条件が成立しない場合は、賃貸借契約にかかるいかなる効力も発生しないほか、優先交渉権も喪失するものとする。

予算案の内容は次のとおり。

財産取得費	938,300,000円
建物修繕負担金（令和7年度予算）	上限100,000,000円
建物修繕負担金（債務負担行為 令和8年度分）	上限60,000,000円
建物修繕負担金（債務負担行為 令和9年度分）	上限60,000,000円
建物修繕負担金（債務負担行為 令和10年度分）	上限60,000,000円
建物修繕負担金（債務負担行為 令和11年度分）	上限60,000,000円
建物修繕負担金（債務負担行為 令和12年度分）	上限20,000,000円



本事業スキーム図

(5) 公募から決定までの流れ

項 目	時 期
公募開始	令和 7 年 6 月 9 日
質問受付期限	令和 7 年 6 月 13 日
申込書類提出期限	令和 7 年 6 月 23 日
申し込み資格審査 ※書類及び現地説明	令和 7 年 6 月下旬
申し込み資格審査結果通知 合格者に既存テナントのレントロール等提示	令和 7 年 6 月下旬
企画提案書・必要書類提出期限	令和 7 年 8 月 4 日
事業者選考会 ※プレゼンテーション審査	令和 7 年 8 月 28 日
優先交渉権者決定	令和 7 年 8 月 28 日

(6) 契約関係及び引き渡しまでの流れ

項 目	予定時期（変更の場合もあり）
基本協定締結	令和7年10月6日
不動産売買仮契約、 ツインモールプラザ貸付仮契約	令和7年10月中旬
臨時会議（財産の取得・財産の貸付に関する議決） ※同議案の可決により、上記仮契約が本契約となる。	令和7年10月29日
市が北上都心開発から不動産購入	令和7年11月中旬
市から新運営事業者へ対象区画の引き渡し	令和7年12月15日

5. 対象不動産購入金額

本スキームを実施するため、対象不動産を北上都心開発株式会社外地権者27名から購入する必要があり、適正な購入金額を算出するため、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社に業務委託し、鑑定評価を行いました。原価法及び収益還元法を適用して鑑定評価したところ、9億3,830万円（税込）との結果が出ました。

	鑑定評価額（税別）	参考：土地建物内訳	うち都心部分（税別）	参考：土地建物内訳
東館	764,000,000	土地	642,541,572	土地
		建物		建物
		消費税		消費税
西館	101,000,000	土地	101,000,000	土地
		建物		建物
		消費税		消費税
合計	865,000,000	合計（税込）	743,541,572	合計（税込）

（土地建物の内訳は積算価格比で按分）

■鑑定評価の条件

- 区分所有建物およびその敷地（東館：建物は貸家・西館：建物は自用）の評価
- 東館については、対象会社とその他の建物共有部分の所有者との間の建物共有持分に係る賃貸借契約は考慮外
- 対象不動産の賃貸借条件は提示された資料に基づく

■鑑定評価の手法

- 原価法及び収益還元法を適用し、各試算価格について、以下の調整を実施して鑑定評価額を決定
 - 東館：積算価格2割、収益価格8割で調整
 - 西館：積算価格5割、収益価格5割で調整

■売買対象部分の査定方法

- 原価法：全体としての土地価格に敷地権割合および建物価格に専有面積割合を乗じ、売買対象部分の土地建物価格を査定。これに付帯費用および減価率を考慮して査定
- 収益還元法：売買対象部分を賃貸に供することを想定し、収益価格を査定

■留意事項

- 駐車場の割引サービスの負担金は、市営駐車場事業の収支との関連が大きいと判断し、本収益価格の試算において反映していない（年間70百万円）

第4章 新運営事業者について

1. 選考会

1社から申請があったことから、市が次のとおり「ツインモールプラザ運営事業 選考委員会」を組織し、公募型プロポーザル方式により令和7年8月28日に選考会を実施しました。

選考委員会	所属	役職	氏名
委員長	株式会社 都市構造研究センター	代表取締役	南部 繁樹
委員	国立大学法人 東北大学	災害科学国際研究所 教授	姥浦 道生
委員	国立大学法人 岩手大学	人社会科学部 教授	杭田 俊之
委員	北上市	副市長	八重樫 義正
委員	北上市	商工部長	高橋 剛

配点は、委員各50点とし、基準点は、委員全員が30点以上とし、評価項目は、①事業の継続性及び安定性（20点）、②ツインモールプラザの活用（25点）、③賃料（5点）としました。

(1) 審査結果

応募者を優先交渉権者として決定。但し、社名は非公表。

215点（内訳：45点、45点、43点、41点、41点 ※順不同）

(2) 評価された点

・事業の継続性及び安定性の提案について高く評価できる。地方都市での実績が十分であり、事業規模、財務状況が良好である。

・市のコンセプトに合致している。商業中心から時代に応じたテナント構成への展開に期待できる。

2. 新運営事業者

(1) 社名及び本社所在地

株式会社リオ・コンサルティング

東京都千代田区永田町二丁目 12 番 4 号 赤坂山王センタービル

(2) 基本情報

- ・資本金：8,000 万円 ※令和 6 年度売上高：216 億円
- ・社員数（令和 6 年 4 月時点）：368 名
- ・主な業務内容
商業施設運営、資産運用コンサルティング、各種工事の企画・設計・監理

(3) 同社の強み

- ・ビル再生プランに係る企画力及び資金力。
- ・自社で修繕工事を設計・監理できる。
- ・全国に広がるリーシング網。

□リオ・ホールディングス各社と事業の特徴

(株)リオ・コンサルティング

- ・商業施設運営
(株)リオ・モールマネジメント(子会社)
- ・資産運用コンサルティング
- ・各種工事の企画・設計・監理

(株)リオ・ソリューション

- ・不動産賃貸仲介

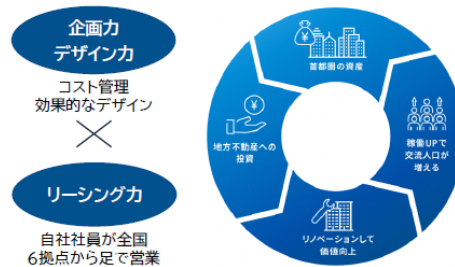
(株)リオ・アセットマネジメント

- ・アセットマネジメント、不動産売買仲介

(株)リオ・ホテルズ

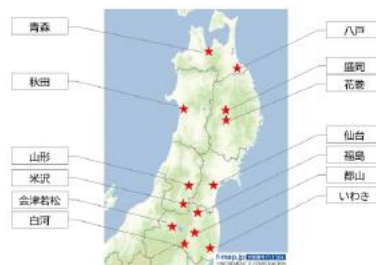
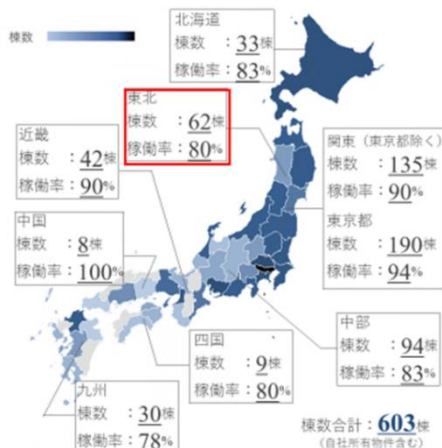
- ・ホテル運営会社グループの統括・運営

リオの不動産再生力と独自性



(4) 運用棟数（令和 7 年 3 月末時点）

603 棟。うち東北地方 62 棟。稼働率も 80～90%程度と高水準で推移している。



主要都市の運用棟数

- 青森市 8棟
- 八戸市 4棟
- 盛岡市 15棟
- 秋田市 6棟
- 仙台市 8棟
- 山形市 5棟
- 郡山市 9棟

運用棟数

□盛岡市内における取組



□農林会館 / 盛岡市

After



Before



□ホテルグランシェール花巻 / 花巻市

After

New



Before



第5章 提案内容について

1. 提案内容

(1) 運営目標

■持続的・安定的な運営が成り立つ施設へ転換

■市中心部の活性化に寄与（賑わいの復活、雇用創出に貢献）

当館は北上市の中心に位置している商業施設であり、周辺地域と比較すると発展性が期待できるものの、昨今地方の商業施設の営業状況は厳しさを増しております。そこで、提案の一番の目的を「持続的な運営が成り立つ施設」とし、リーシングのターゲットの見直しを行い安定的な運営ができる施設を目指していくこととします。

利用用途を制限せずに、時代に合った施設運営を行っていきます。

(2) 運営方針

①ターゲットを「商業」から「地域密着型店舗・オフィス」へ転換し、施設を再生

商業は大規模な平面駐車場を備えた郊外の商業施設との競争にさらされているため、当館の立地上の利点を生かして、職住近接を意識し近隣住民の利便性を重視した施設や、近隣に競合が少なく安定した賃料収入が見込めるオフィスの誘致を行っていく方針です。

当館が所在する市中心部は、周辺部と比較して人口が集中しているため、地元住民の生活必需品を販売する店舗や、周辺人口が日々利用するような来店型の店舗を誘致することで身近な施設としての存在を狙います。

また、周辺部では大規模な工場の建設が進んでいることから、関連企業のオフィスの誘致を狙います。

ターゲットについては時代の変化に応じて変化していくため、型にとらわれず柔軟な運営を目指します。

②時代の変化に応じて柔軟な運営を行う方針のため、多様なテナントを誘致

→リノベーション工事の実施（地域の特色を引き出すようなデザイン・装飾）

用途の住み分け（1，2階を商業・地域密着型店舗、3，4階をオフィスに）

収入面では売上歩合の店舗テナントが多く収入が安定しないという点や、長年の運営の中でテナントとの取り決めが曖昧になっている点が課題であると認識しております。

そのため、安定した賃料収入を見込むことのできるオフィスの誘致に加え、店舗テナントの賃料固定化を行っていくことで安定的な収入源を得ることを目指します。支出面では、各種契約の見直しを運営開始後に行っていく予定です。上記の改善を通じて施設の収支を安定化させ、持続的に運営を行える体制を構築します。

③市の負担軽減

運営を外部委託することで、市の介入がなくても成り立つ体制にすることができます。これまでのような想定外の資金的な援助は不要となり、市の負担軽減につながります。

④市中心部への人流回帰

地域住民の利便性を高める店舗を誘致することで、郊外へ向かう人流を少しでも市中心部へ回帰させ、市中心部の活性化に繋がっていきます。また、オフィス誘致により館内人口の増加も想定されることから、周辺の昼間人口を増加させる効果もあると考えます。

⑤安定的な施設運営

市中心部に当館が存在する意義は重要であるため、まずは安定的に施設運営を行う体制を構築することを最優先に考えます。そのために、売上に波のある商業施設ではなく、常に一定の賃料を得ることのできるオフィスや固定賃料のテナントを誘致することにより、運営母体である当社が持続的に運営できる体制を構築します。当館の運営を軌道に乗せ、今後近隣で行われる予定である再開発事業と相乗効果を発揮していくことで、市の活性化に繋がります。

(3) 賃貸希望区画

東館 1 ～ 4 階及び 5 階の北上都心開発株式会社現事務所区画

(4) 契約期間

普通借家契約 10 年間。ただし、契約の更新を希望しており、20 年の収支計画にて提案。当初 10 年間で約 10 億円あまりを投資し、同社の計画では 11 年目から累計収支がプラスとなる想定。

(5) 賃料希望額

年額 528 万円（月額 44 万円／税込）

(6) 事業スケジュール

市と基本協定締結後、2 か月ほどで引継ぎ及び各種契約の締結、テナントとの賃貸借契約、管理委託契約、雇用契約、水光熱費等供給契約の締結等を進めます。上記完了後令和 7 年 12 月 15 日に市から建物の引き渡しを受けて運用を開始します。

(7) 各フロアのテナント構成（予定）

現在は、東館1階から4階まで商業中心の構成となっていますが、商業エリアを低層にまとめ、上層はオフィスやサービス店舗を誘致します。ただし、イメージに強くこだわることなく、引き合いに応じて柔軟に対応します。

現状	将来イメージ
4F オフィス・飲食・物販	オフィス・サービス店舗
3F オフィス・物販	
2F アパレル	物販（雑貨）・ファッション・一部オフィス
1F スーパー・アパレル	物販（スーパー・ドラッグストア等）

■東館1階

食料品スーパーとドラッグストア等生活必需品物販店舗を配置予定です。



■東館2階

雑貨等物販店舗、ファッション店舗、一部オフィスを配置予定です。



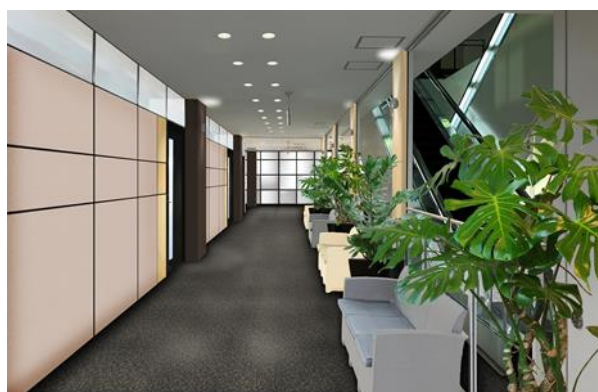
■東館 3階

オフィス、サービス店舗を配置予定です。



■東館 4階

オフィス、サービス店舗を配置予定です。



オフィスフロア改修後イメージ

■東館 5階

現在北上都心開発株式会社が事務所として利用している部分を賃借し、本業務の事務所を設置予定です。

(8) 賃貸借契約時の既存テナントとの契約の考え方

既存テナントについては、現賃貸人との間で解約合意が成立している状態で、基本協定締結後に契約の調整を行っていく予定です。そのため、基本協定締結までに解約合意がなされている状態であることを今回の提案の前提とします。なお、敷金については引き継ぎを行いませんので、現賃貸人とテナントの間で解決いただくことを前提とします。

既存テナントについては、一部テナントを除き当社または当社子会社と定期借家契約を締結し、初回は賃料等の諸条件は引継ぐことを想定しております。ただし、定期借家契約期間は1年間とし、営業状況を鑑み、再契約の可否と営業区画を決定します。

(9) 将来的なテナントリーシングの考え方

■持続的な運営に資するテナントの誘致

商業施設にこだわらず、生活必需品等の物販店舗やオフィスの誘致を積極的に行っていきます。市の中でも比較的人口の多いエリアに立地している利点を生かした地域密着型の店舗や、安定的な賃料収入を期待できるオフィスの誘致を行うことにより、持続的に運営を行うことを主目的としたリーシングを行っていきます。

■当社の全国的な営業基盤を生かしたリーシング活動

全国的に不動産賃貸業を行っている利点を生かして、東北地方の企業だけではなく、全国的に出店・営業所開設の誘致を行っていきます。

■改修工事・館内配置の最適化

ファサード・エントランス・共用部の美装工事及び窓の開口工事など、イメージを一新するための改修工事を実施しつつ、テナント配置の転換、レイアウト変更など、フロア構成を意識したリーシング活動を行っていきます。各フロアのテナント構成をある程度限定して、需要に合ったテナントの誘致を目指します。

(10) 管理体制

同社の子会社である株式会社リオ・モールマネジメントで運営する想定です。現場には従業員5名程度が常駐し、本部機能は東京または仙台に置く予定です。

なお、テナントを誘致し賃貸人として賃貸借契約を締結しますので、直接的な店舗運営は行わない予定です。

(11) 改修・修繕内容

今後見込まれる工事の内容は以下の通りです。

- ・ エントランス・ファサード部分の改修工事
- ・ 壁面開口及び窓設置工事
- ・ 館内のレイアウト変更工事
- ・ 共用部分の美装工事
- ・ 施設名変更
- ・ 設備等の修繕（適宜）
- ・ 誘致テナントの内装補助

ただし、既存テナントとの調整が必要であることや、募集状況にも左右されますので、すぐに全てを実施するわけではなく、段階的・機動的に工事を実施していく予定です。運営開始後1～2年程度をかけて、工事内容の検証、テナントとの調整、工事会社の選定を行っていく予定です。

修繕に係る投資額としては、10年間で9億6,800万円（税込）を想定しており、市から修繕負担金として、3億6,000万円（税込）を支出する予定です。

→民間投資を喚起



外観改修後イメージ

※東側に開口部が増え、正面入り口も明るい雰囲気へ改修。

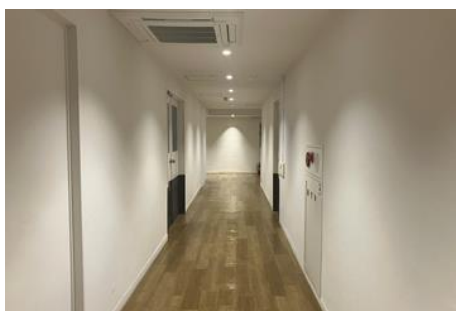
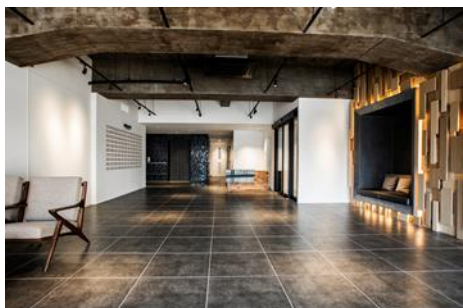
【同社他物件の改修・修繕実績】

・ オフィス（岩手県）

改修前



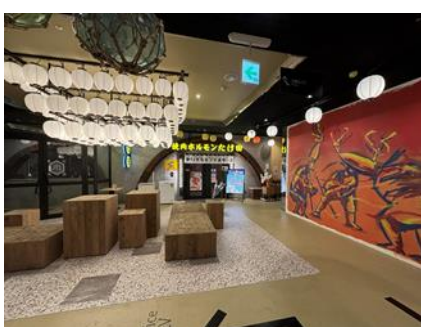
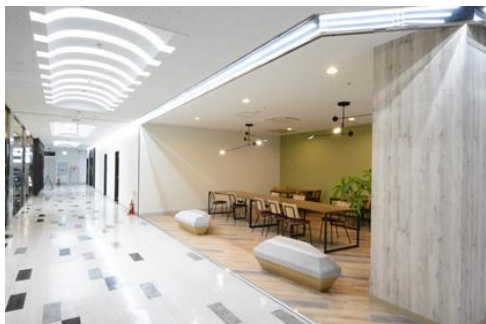
改修後



・商業施設、オフィス（青森県）
改修前



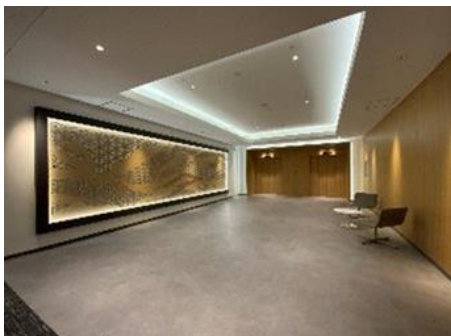
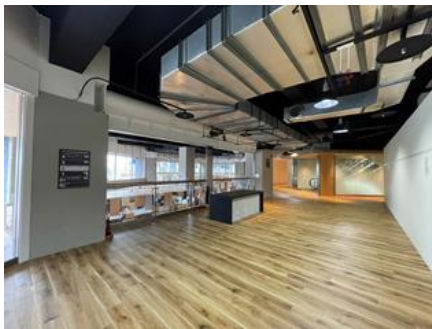
改修後



・ 商業施設、オフィス（福岡県）
改修前



改修後



(12) 資金調達のスキーム

運転資金については、当社またはグループ会社での運営のため、当館に関する直接的な資金調達の予定はありません。ただし、当社全体として運転資金の調達を行う可能性はあります。

工事資金については、自己資金を想定しておりますが、必要に応じて金融機関からの借入を利用して資金調達を行う可能性はあります。

(13) コストを軽減する工夫

これまでのビル運営の経験から、過剰なものは削減し、外部委託費の削減と人員の最適化を行っていくことでコスト軽減を行っていきます。

ビルメンテナンス契約等の各種契約については、過剰な項目も見受けられますので、運営開始後に見直しを行っていく予定です。

人員については、長年のテナントとの関係性から過剰なサービスも見受けられますので、適正な業務内容を検討していく予定です。

【市としての今後の推進方針】

当市では、中心部に「都市拠点」、郊外に「地域拠点」を設定し、拠点間を公共交通で結ぶコンパクトプラスネットワークのまちづくりを進めております。本ツインモールプラザは、都市拠点における「賑わいの核」と位置づけ、令和3年度から拠点形成プロジェクトを立ち上げ、再開発事業等により、都市拠点の形成を図っております。また、建物内には、まちなかターミナルを整備し、都市拠点と地域拠点をつなぐ「公共交通の結節点」としての役割を果たしております。

ツインモールプラザ東館の活用に対しては、市議会の場合などにおいて、市民にとって今後の投資効果を感じられる活用策が必要であるとの提言も頂いております。ツインモールプラザ西館には、保健・子育て支援複合施設h o k k oが整備されており、この施設は「市民の健康づくり」の他、「多世代のコミュニケーション」「子どもたちが思い切り遊べる」「子ども・子育て世代のサポート」「まちの魅力の発信拠点」「いのちに向き合い、寄り添う」「食のつながり」などの多くのテーマ性を有しています。こうしたテーマと連動し、市民に活用いただく方策について、当市として考えていくとともに、市民が憩える施設となることを目指して、本事業に取り組んでまいります。

この度の再生プランによるマスターリース方式の採用により、これまでツインモールプラザでは実施されてこなかった大規模な民間投資を呼び込みます。これにより、当然にオフィスだけではなく、1階及び2階の物販やサービス店舗についても魅力あるテナントを誘致していくことが可能となります。

また、長期にわたって改修・修繕費用までも大部分が民間の投資により行われます。この事業スキームによって、施設運営の安定性と民間投資を誘発していく好循環を生み出します。そして、その投資効果を市民に還元していきたいと考えています。

今般の事業スキームを進めるにあたり、大きな反省点となったビル管理運営に係る経営状況の把握につきましては、毎年、四半期に一度（年4回）経営状況を確認する機会を設け、関係部課と共有を図りながら、建物の管理運営に努めるとともに、今後市民サービスを拡充する政策的なフロア活用の他、市民が憩えるフロア空間の創出なども検討し、運営事業者と連携の上、第2弾、第3弾とリニューアル計画を打ち出して参ります。

第6章 市営本通り駐車場について

1. これまでの管理体制

ツインモールプラザに併設する市営立体駐車場として平成12年3月に供用を開始しました。当初は、市が直営で管理していましたが、平成18年度から指定管理者制度を導入し、同建物を所有・運営している北上都心開発株式会社と管理協定を締結しました。建物を一体管理することにより経費削減を図ると共に、平成23年度からは館内の入込数増が駐車場売り上げに結び付くということで利用料金制度を導入しました。年間売上目標額を設定し、管理費相当額を差し引いた額を市に義務納付金として納めてもらうと共に、目標額を超過した分は、市と北上都心開発株式会社にて折半する形式であり、現在まで継続しております。利用料金制は、指定管理者の責任と努力において施設運営を行い、利用や売上げの増大を企図できるなどの大きなメリットがありますが、これまでの運営においては、商業床部分の戦略的なリーシングが行われなかったことから、結果として駐車場使用料など事業会計に大きな影響が生じたことも事実です。こうした経緯を踏まえ、利用料金制を廃止し、本来的な運営形態である収受代行制（使用料を全額しに納入し、市は指定管理料を支払う制度）に移行します。

■管理費相当額：1億円＋消費税

■利用料金制度イメージ

年間売上目標額－管理費相当額＝市への義務納付金額

※年間売上目標額超過分÷2＝上記に上乗せして市へ納付

■義務納付金（年額）

平成23年～25年：1億500万円

平成26年～30年：1億800万円

平成31年：8,938万円

令和2年～4年：9,020万円

令和5年～：7,370万円

2. 駐車場売上高

平成13年度の2億8,600万円余りをピークに、館内テナントの売り上げ減少と並行して、駐車場売上高も減少が続き、平成21年度には2億円を割り込みました。そこで、利用料金制度の導入や定期券利用区分の工夫等により、その後2億円前後で推移している状況です。

■令和6年度売上（186,334,050円）内訳

現金：33,872,950円、回数券：3,108,100円、割引ライター：117,239,500円、
定期券：32,113,500円

※R7.8定期券契約者数

東館6階以上限定：235台、全館利用：76台、大口契約：160台

3. 今後の管理体制

本通り駐車場の現指定管理者である北上都心開発株式会社との協定は、令和7年10月をもって指定を解除します。約1か月半の市直営期間を挟み、12月15日以降は、株式会社リオ・コンサルティングが指定管理者として管理業務を担う予定です。

(1) 指定管理料

年額7,106万円（税込）

→企業努力により10年間で3億9,000万円程の支出削減

人件費	給料手当	¥9,000,000
	社会保険料等	¥1,300,000
委託料	管理・清掃業務	¥16,500,000
	設備維持管理業務	¥6,600,000
	管制設備保守業務	¥5,720,000
	臨時誘導業務	¥330,000
賃借料	無線設備・自動車借上料	¥770,000
その他	消耗品費	¥2,640,000
	燃料費	¥3,850,000
	印刷製本費	¥3,300,000
	水道光熱費	¥19,800,000
	修繕費	¥1,100,000
	通信運搬費	¥55,000
	自動車保険料	¥88,000
合計 (税込)		¥71,053,000

※経済情勢・物価変動等により見直しの可能性あり。

(2) 利用者を増やす工夫

■館内人口増加による利用者増

オフィスの誘致により館内人口を増やし、それによってオフィス従業員の月極利用の増加を狙います。

■テナントの充実化による利用者増

生活に根差したテナントを誘致することで、住民・市民の日々の利用が見込まれます。

4. 激変緩和への措置（時限的）

これまで北上都心開発株式会社が館内利用者の駐車料金を独自に支援していましたが、新たな運営事業者からは、運営の安定化のため同支援の継続は困難とされたことを受け、市民サービスの質を落とすことなく、現在の商業ビルから総合ビルへの転換を図る再生スキームへの移行期間の利用者負担の激変緩和の措置として、令和7年11月から令和9年3月まで、次の2点について対応致します。

■現行サービスと同水準の上限2時間分（200円）の使用料を減免

これにより、令和7年度及び令和8年度の売上高が一時的に減少し、総額1億4,300万円余りの収入減少が見込まれますが、指定管理料に係る支出を10年間で3億9,000万円余り削減できるため、本再生スキームの成立のため実施致します。

■駐車場条例の改正により定期料金の維持

あくまで時限的措置とし、上記期間中に令和9年4月以降は、利用者や入居テナントが負担することを周知します。

第7章 北上都心開発株式会社について

1. 現状の概要

北上都心開発株式会社概要

項目	内容
会社名	北上都心開発株式会社
所在地	岩手県北上市本通り2-2-1
代表者名	代表取締役社長 佐藤 恒雄
決算期	3月末
資本金	100百万円
上場区分	非上場
設立	1999年4月21日
株主数	91(北上市・金融機関・商業団体・企業・個人)
役員	取締役9名
監査役	2名
相談役	1名
従業員数	40名
事業内容	➤ 不動産の管理運営 ➤ 公共施設の管理受託 ➤ 駐車場事業 ➤ スポーツクラブの経営 ➤ テナントの販売促進の企画・指導 ➤ 書籍等の発行 ➤ コナミスポーツクラブ北上、黒沢尻宿本陣さくら寿司の運営
関係会社	株式会社いわて北上リテールマネジメント
取引金融機関	岩手銀行、東北銀行、北日本銀行、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、北上信用金庫

沿革

時期	内容
1999年4月	会社設立
1999年7月	株式会社ピープル(現コナミスポーツ&ライフ)と協業契約締結
2000年2月	本通り・新穀町市街地再開発組合と保留床売買契約
2000年3月	ツインモールプラザ開店、ピープルエグザス北上開店
2006年4月	北上市営本通り駐車場/市民交流プラザの指定管理者受託
2006年10月	ピープルエグザス北上、厚生労働大臣より健康増進施設認定
2008年1月	みるるんチャリティの貢献により岩手県図書館協議会から表彰
2008年8月	地産地消回転すし「黒沢尻宿本陣さくら寿司」開店
2009年4月	(株)コナミスポーツ&ライフとフランチャイズ契約締結

2. 対象不動産売却後の状況

対象不動産を市に売却し、抵当権付き優先債務の一部を弁済した後も一般債務、労働債務及び駐車場義務納付金等を含めると多額の債務が残ることから、キャッシュフローが出る部門を継続し、超長期にて弁済する想定です。

項目	概要
不動産管理運営事業	共同所有となっているツインモールのうち、東館1階～5階及び西館1・2階の不動産賃貸事業及び管理業務を行っています。東館には子会社であるRMも入居しています
市営駐車場管理業務の受託	ツインモール東館・西館内にある北上市市営駐車場の管理業務を受託しています
ML後継続対象事業	
フィットネス事業 (コナミスポーツクラブ北上店)	ツインモール西館7・8階に位置するフィットネスジム「コナミスポーツクラブ」を運営しています。ジムの他にプールや体操教室等幅広いコースやプログラム、スクールを提供しています
さくら寿司事業	ツインモールプラザ東館4階に店舗を構える、回転寿司屋「黒沢尻宿 本陣 さくら寿司」を直営事業として運営しております。地元産の米や魚介を用いるなど、地産地消にこだわり、寿司を提供しています
駐車場事業	北上市市営駐車場以外に4つの外部駐車場計164台を保有・賃借しており、現状はコインパーキング・月極駐車場、従業員向け駐車場、テナントへ貸出等の用途で使用しています

西館7階及び8階の対象区画は、市から賃借してフィットネス事業を継続し、東館4階の対象区画は、株式会社リオ・コンサルティングから賃借して寿司事業を継続する予定です。なお、平面駐車場は本事業の購入不動産ではありませんので、併せて駐車場事業も継続予定です。

なお、東館5階の映画館については、現映画館運営事業者の資産部分が残っております。一旦、令和8年夏季頃までは、同社が市から賃借し、映画館撤退後に現映画館運営事業者が自社の資産部分の解体除去工事を実施し、原状回復を図った後に、北上都心開発㈱から市へ引き渡すこととなっております。