

平成28年2月15日時点

新生アウガを目指して(案)

市の対応方針(案)

平成28年2月

青 森 市

目次

はじめに	1
1. アウガの概要	2
2. アウガオープン以降の主な経緯	5
3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識	15
4. 商業施設の再生に対する青森駅前再開発ビル株式会社の認識	26
5. 商業施設の再生に向けた市の検討	30
6. 商業施設の再生に対する市の認識	35
7. アウガの方向性 ～将来のアウガの姿～	37
8. 「将来のアウガの姿」の実現に向けた取組	42

はじめに

- 青森駅前地区の再開発事業は、青森駅前の土地利用の高度化を図るとともに、老朽化が著しい魚菜市場を中心とした商業環境の整備を目的に、青森商工会議所が策定した「青森地域商業近代化実施計画」が契機となり、昭和52年から取り組まれたものです。
- 地権者をはじめとする関係者のご理解・ご協力により、平成13年1月にオープンした再開発ビル「フェスティバルシティアウガ」は、地階に新鮮市場、1階から4階までに商業テナント、4階の一部と5階以上に図書館や男女共同参画プラザなどの公共施設が配置され、多くの市民の皆様が親しまれる、市民共有の財産となっています。
- アウガを管理運営する「青森駅前再開発ビル株式会社」は、多額の長期借入金から生じる利息負担のほか、長引く景気低迷などを背景に、売上が伸び悩むなど、平成13年のオープン当初から厳しい経営状況が続いたことから、経営改善を進めるべく、市として、平成20年2月と5月に金融機関の債権を市が取得することによる支払利息の低減を実施したほか、平成22年1月には、同社の再生計画の策定・推進に併せて、2億円の新規融資、債権の一部株式化（第三者割当増資の引き受け）などの支援を実行したものの、計画初年度（第18期／平成21年度）実績が計画値を下回ったことに加え、再生計画の達成に向けた改善策を検討することなどを目的に市が設置したアウガ経営戦略委員会からの提言を受け、同社では、平成23年12月、再生計画に替わる新たな経営健全化策として、「経営改革緊急アクションプラン」を策定しました。
- このアクションプランでは、「経常損益の黒字化」という計画目標は達成したものの、空き区画の解消が達成できず、リーシング対策の強化という課題が顕在化したことから、同社では、自主・自立の経営を基本に、健全経営の中期的安定を目指すことを目標とした「第2次再生計画」を平成26年6月に策定し、市として、資金の安定化と商業施設としての再生を進めるため、同社に対する市の債権の元金償還の繰延べと支払利息の低減の支援を実行しました。
- しかしながら、同計画初年度（第23期／平成26年度）から、目標値と実績値に大きな乖離が生じる結果となったことから、同社において、新たな再生の方法を検討するため、弁護士、公認会計士、そしてファッション及び飲食の経営に精通している方の3名からなる「アウガ再生プロジェクトチーム」を設置するとともに、集客力と収益性の高い新たなショッピングビルに生まれ変わらせるために必要な資金獲得のため、事業協力者の招聘に向けた取組を進め、その結果について、同社から市へ報告がありました。
- 同社では、今後、対応方針を検討していくに当たり、同チームの報告書が、アウガ全館の公共化といった市の何らかの対応が想定される結論となっていることや、同社の経営状況が一段と厳しさを増し、速やかな対応方針の検討及び決定が求められることから、市に対して、早期に市と協議の上、進めたいとの要請がありました。
- 市では、アウガが市民共通の財産であり、同社に対する貸付金等が市民の貴重な税金であるという認識のもと、アウガの再生に向けた取組が、喫緊かつ重要な課題であることを踏まえ、同社と協議し検討を進めることとし、検討に当たっては、平成26年第2回定例会での同社に対する市の対応に関する附帯決議を念頭に、同社のこれまでの経営状況の検証や将来経営の見極めのほか、アウガの機能を検討するなど、アウガの再生に向けた市の考え方として、「新生アウガを目指して」を取りまとめました。
- 今後は、中心市街地を照らす新たな灯火となり、今以上に多くの市民に愛され、にぎわい続けるアウガを目指し、関係者の皆様のご理解をいただきながら取り組んでまいりますので、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

1. アウガの概要

(1) アウガの概要

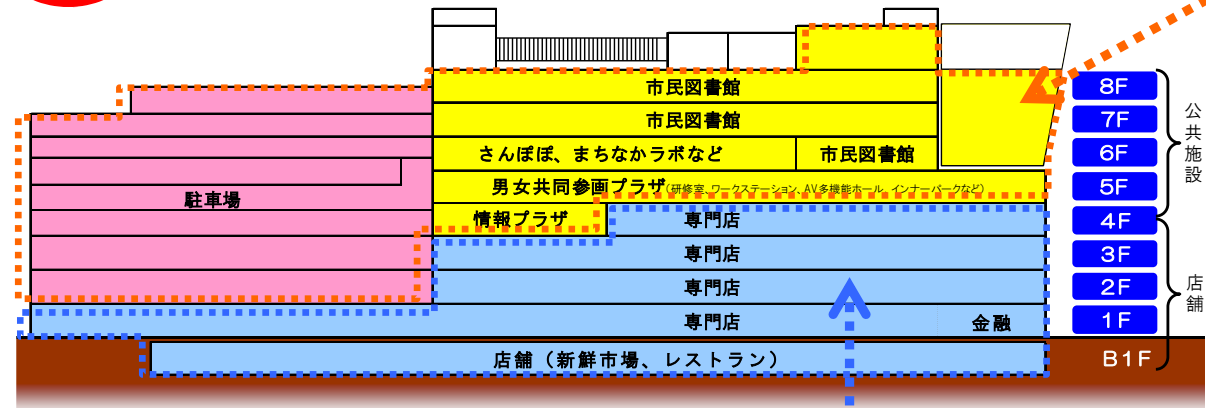
青森市

- アウガ駐車場の管理運営
- 公共サービス提供の場や市民活動の場として、市民図書館、男女共同参画プラザ、さんぽぽ、情報プラザなどの公共施設を管理運営

出 資：8億3千5百万円
 (出資割合：63.7%)
 貸付金：約23億8千万円
 取締役：設立時から副市長を配置

アウガ

- 多機能でにぎわい創出効果が高い中心市街地活性化を牽引する核的施設であり、多くの市民が利用する市民共通の財産
- 年間400万人以上が来館し、地階新鮮市場、1階から4階の商業テナント、4階一部から8階までの公共施設からなる複合施設



青森駅前
 再開発ビル
 株式会社

- アウガ全体を管理運営する管理主体として設立
- 地権者から賃借した床及び自社が保有する床を、地階の出店地権者及び地階から4階のテナントに賃貸

1. アウガの概要

(2) 青森駅前再開発ビル株式会社における資産と負債の概要

青森駅前再開発ビル株式会社における資産及び負債の状況
(第23期(平成26年度)末)

(単位:千円)

科目	金額
純資産合計	303,674
【株主資本】	303,674
(資本金)	1,030,000
(資本剰余金)	280,000
(利益剰余金)	△ 1,006,325
負債合計	3,422,069
【流動負債】	141,048
【固定負債】	3,281,020
長期借入金	3,196,912
その他	84,108
資産合計	3,725,744
【流動資産】	196,807
現金・預金	84,468
その他	112,339
【固定資産】	3,528,937
(有形固定資産)	1,936,838
建物	2,040,253
構築物	16,595
器具備品	54,790
土地	782,562
減価償却累計額	△ 957,363
(無形固定資産)	1,503,726
借地権	1,500,807
その他	2,919
(投資その他の資産)	88,372

【出資の内訳】

出資の内訳	出資額 (千円)	株式数 (株)	出資割合 (%)
	1,310,000	26,200	100.0
青森市	835,000	16,700	63.7
青森市以外(26者)	475,000	9,500	36.3

【借入金残高内訳】

(単位:千円)

借入先	借入残高	抵当権設定状況
青森市	2,381,836	
保留床取得資金貸付金	427,500	第3順位
金融機関譲渡債権	1,754,336	第1順位 1,325,355 第2順位 428,981
再生計画関連貸付金	200,000	第4順位
金融機関	585,076	第2順位
区分所有者	230,000	設定なし
計	3,196,912	

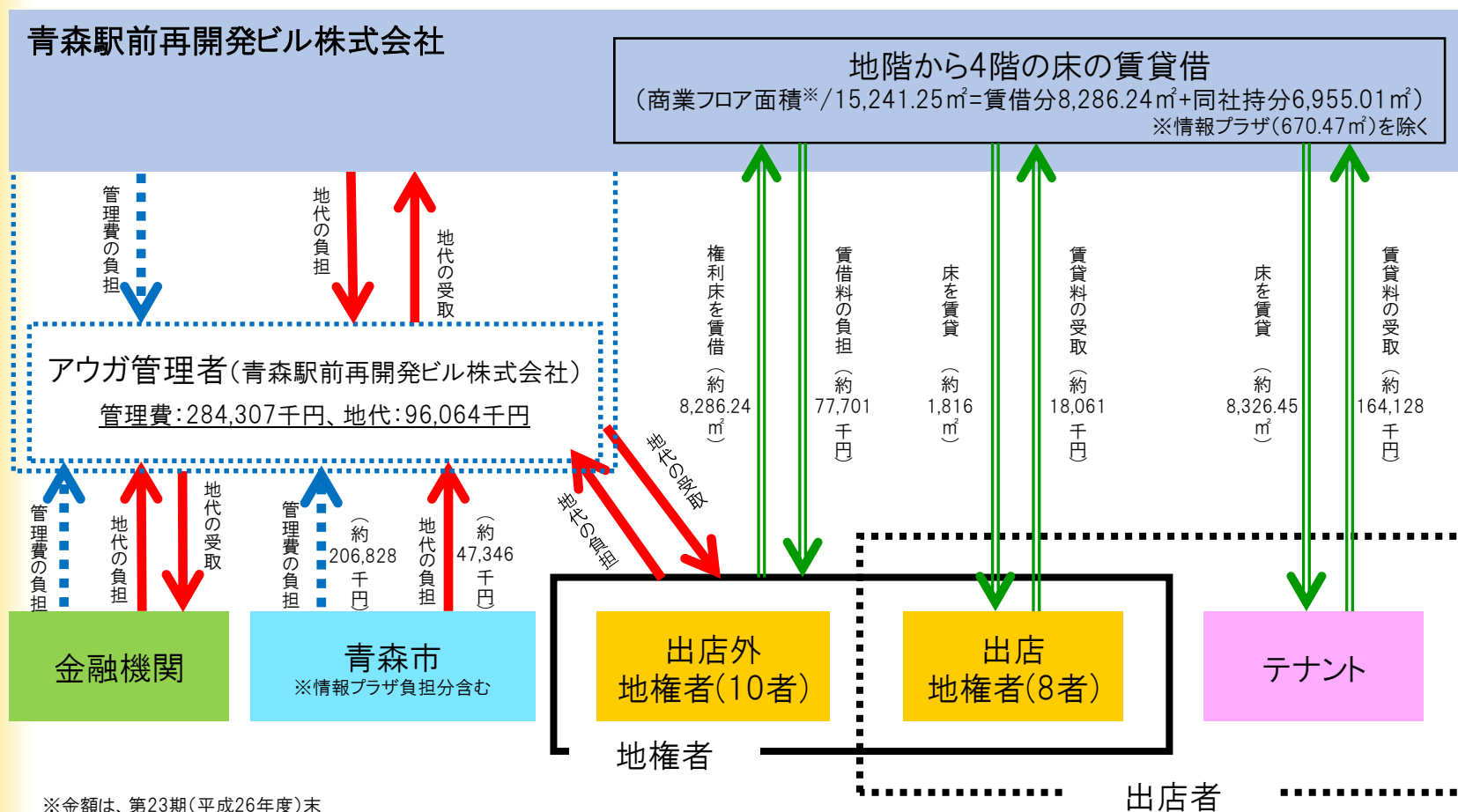
※借入金の担保に供している資産

建物	2,040,253千円
土地	782,562千円
借地権	1,500,807千円
計	4,323,622千円

1. アウガの概要

(3) アウガの管理運営の概要

- アウガの管理運営における青森駅前再開発ビル株式会社と市、地権者、金融機関、テナントの構図は以下のとおりである。



2. アウガオープン以降の主な経緯

(1) 経営改善に向けた歩み

青森駅前再開発ビル株式会社の取組

市の取組

平成13年1月 アウガオープン

10期
(H13)

オープン時から開業前計画と実績が乖離

11期
(H14)

第10期（平成13年度）における店頭売上高等の目標値（店頭売上高/52億円、収益収入/8.1億円）を実績値（店頭売上高/約23億円、収益収入/約5.3億円）が大きく下回る。

12期
(H15)

平成15年4月 青森アウガ改善3カ年計画（第12期～第14期）

賃貸料収入が当初計画を大幅に下回ったことから、集客力の高いテナントの導入に向けた営業力の強化など、経営改善対策を講じるが、当該計画策定以降も経常損益の赤字、慢性的な資金不足の状態が続く。

17期
(H20)

平成20年5月 中期10カ年経営計画（第17期～第26期）

借入金に係る多額の利息負担を主たる要因として、経常損益が黒字化しない厳しい経営環境が続いたことから、更なる経営改善に取り組むこととしたが、第17期（平成20年度）末には、純資産が約230万円まで減少し、債務超過の懸念が生じた。

18期
(H21)

平成21年12月 再生計画（第18期～第20期）

第17期（平成20年度）末に債務超過の懸念が生じたことを受け、地権者、市及び関係者合意のもと、「店頭売上高30億円」をはじめとする5項目の目標と、その実現に向けた実施項目を掲げた再生計画（計画期間3年）及び経営計画（計画期間5年）を策定し、経営改善を強力に進めることとした。

平成14年7月

■ 情報プラザオープン（床賃借）

平成15年3月

■ 情報プラザ保留床取得
(670.47㎡/約3億139万円)

平成20年2月、5月

■ 金融機関の債権約23億3,248万円を約8億5,000万円で購入し、支払利息を低減

平成22年1月、3月

■ 2億円融資
■ 債権の一部株式化
【実行額：5億6千万円】
■ 市からの貸付金に係る元金償還の繰延べ

2. アウガオープン以降の主な経緯

(1) 経営改善に向けた歩み

青森駅前再開発ビル株式会社の取組

市の取組

19期
(H22)

再生計画（第18期～第20期）の行き詰まり

売上高の伸び悩みなどを主たる要因として、計画初年度の第18期（平成21年度）に続き、第19期（平成22年度）においても、実績値が計画値を下回る厳しい経営状況となった。

20期
(H23)

平成23年12月 経営改革緊急アクションプラン（第20期～第21期）

恒常的な赤字体質を改善するため、アウガ経営戦略委員会からの指摘等を踏まえながら、再生計画の見直しを進め、経営改善に取り組んだ結果、第21期（平成24年度）にアウガオープン以来初となる経常損益の黒字化を達成したが、第22期（平成25年度）には再び赤字に転じた。

23期
(H26)

平成26年6月 第2次再生計画（第23期～第27期）

第22期（平成25年度）に再び経常損益が赤字に転じたことを受け、経常損益の黒字化を図り、健全経営の中期的安定を目指す「第2次再生計画」を策定し、収支改善策等に取り組んだが、計画初年度の第23期（平成26年度）から当期純利益の実績値が計画値を約5千万円下回った。

24期
(H27)

平成27年12月 アウガ再生プロジェクトチームからの報告

第2次再生計画と実績の乖離原因分析を踏まえた対応策として、外部の専門家によるプロジェクトチームを組織し、これまでの枠にとらわれない新たな再生の方法を検討することとし、同チームからアウガを公共化するべきであるという提言がなされるなどの指摘があった。これらの指摘を踏まえ、青森駅前再開発ビル株式会社から、早期に市と協議の上で対応方針の検討を行いたいと市に要請があった。

アウガ経営戦略委員会
平成23年2月（中間報告）
平成24年1月（最終報告）

※主な提言

- ・再生計画の見直しの必要性
- ・リーシングの強化
- ・権利床賃借料の見直し 等

平成26年7月

- 計画期間中における市の債権の元金償還の繰延べ
- 計画期間中の支払利息の低減

〔参考〕平成26年度青森市一般会計補正予算に対する附帯決議

- ①会社の経営状況について、議会に対し、計画の検証を含め、必要に応じて報告・説明するとともに、必要な資料を提示すること
- ②権利床賃借料の低減について、地権者と協議し、理解を得られるよう要請すること
- ③早期にリニューアルを実施するよう要請すること
- ④平成21年度に緊急融資した2億円について、できる限り早期に返済できるよう努めることを要請すること
- ⑤①から④を踏まえ、第2次再生計画の進捗状況を見きわめながら、アウガの経営について、適時・適切に判断すること

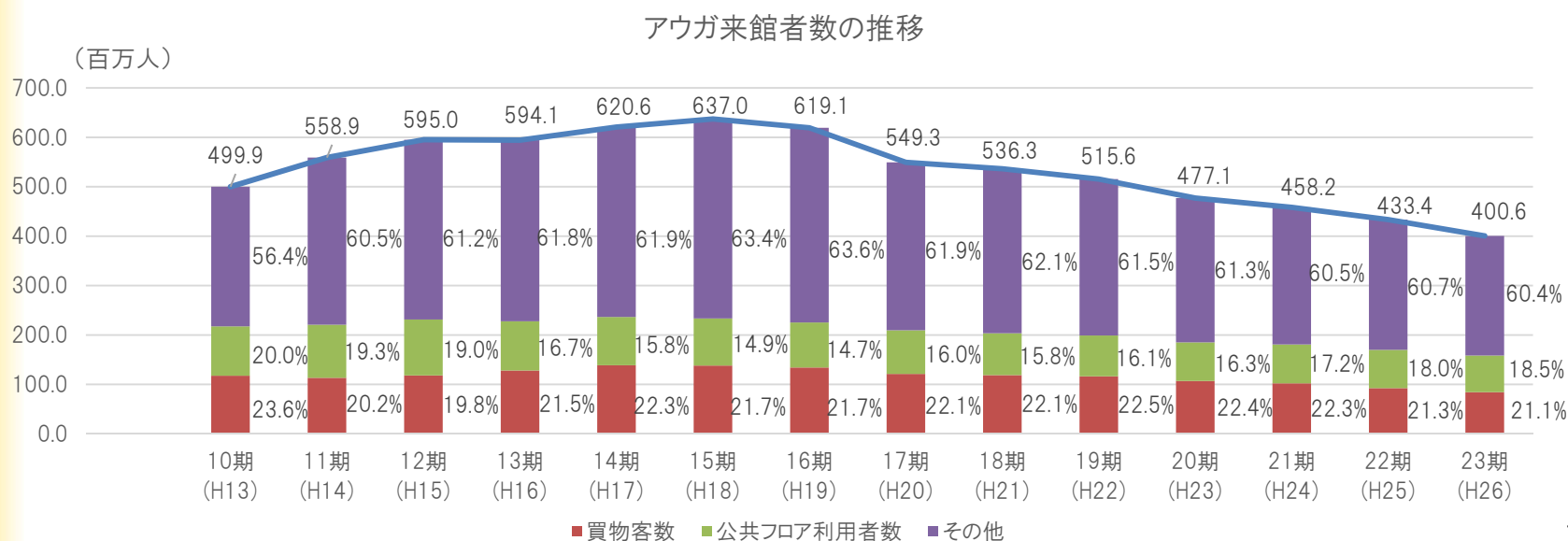
2. アウガオープン以降の主な経緯

(2) アウガ来館者数の推移

- アウガの年間来館者数はピーク時の637万人から減少傾向にあるものの、年間400万人程度を維持している。アウガオープン当初から、買い物客は来館者全体の約2割程度で推移している。

(単位:万人)

	10期 (H13)	11期 (H14)	12期 (H15)	13期 (H16)	14期 (H17)	15期 (H18)	16期 (H19)	17期 (H20)	18期 (H21)	19期 (H22)	20期 (H23)	21期 (H24)	22期 (H25)	23期 (H26)
アウガ来館者数	499.9	558.9	595.0	594.1	620.6	637.0	619.1	549.3	536.3	515.6	477.1	458.2	433.4	400.6
買い物客数	117.7	113.3	118.2	128.2	138.8	138.2	134.4	121.4	118.8	116.3	107.0	102.1	92.6	84.4
公共フロア利用者数	99.8	107.6	113.3	99.4	97.8	95.3	91.0	88.1	84.6	82.8	78.2	78.9	77.5	74.2
その他	282.4	338.0	363.5	366.5	384.0	403.5	393.7	339.8	332.9	316.5	291.9	277.2	263.3	242.0



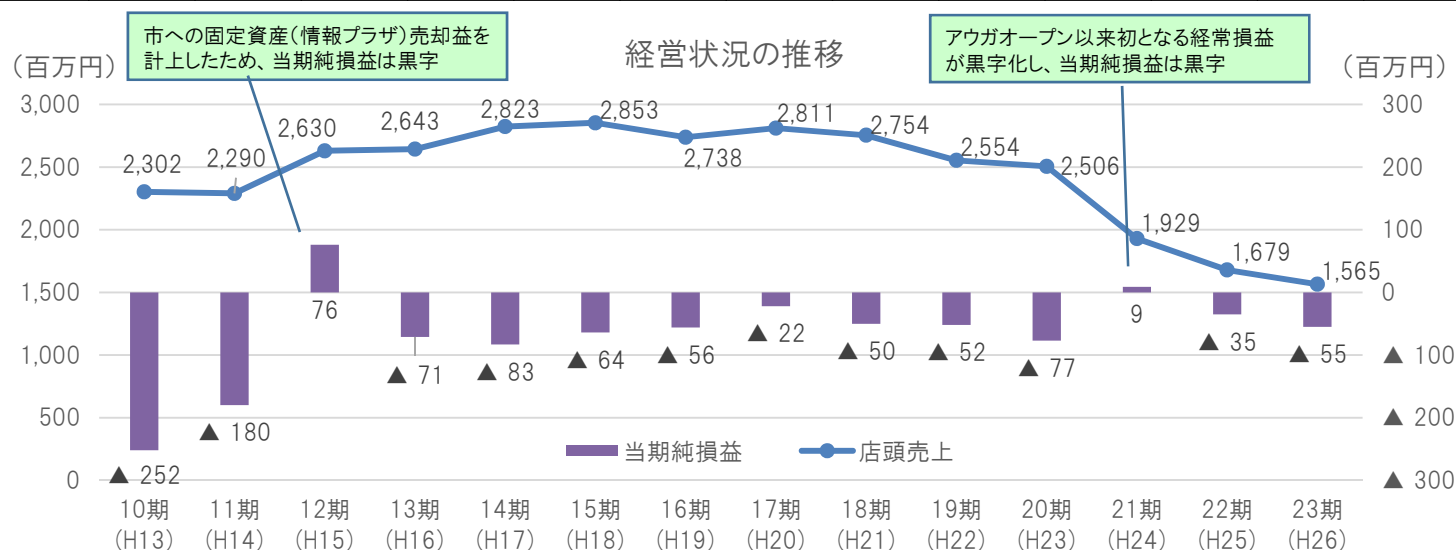
2. アウガオープン以降の主な経緯

(3) 青森駅前再開発ビル株式会社の経営状況の推移

- 多額の借入金に係る利息負担や長引く景気低迷に伴う売上の伸び悩みなどを背景に、平成13年のオープン当初から厳しい経営状況が続いたことから、市及び金融機関による元金償還の繰延べ、支払利息の低減等の支援を通じて経営改善を図り、第21期（平成24年度）にはアウガオープン以来初となる経常損益の黒字化を達成したものの、翌年度には、主要テナントの退店による収益収入の減少等により再び赤字に転じ、その後も厳しい経営状況が続いている。

(単位:百万円)

	10期 (H13)	11期 (H14)	12期 (H15)	13期 (H16)	14期 (H17)	15期 (H18)	16期 (H19)	17期 (H20)	18期 (H21)	19期 (H22)	20期 (H23)	21期 (H24)	22期 (H25)	23期 (H26)
店頭売上	2,302	2,290	2,630	2,643	2,823	2,853	2,738	2,811	2,754	2,554	2,506	1,929	1,679	1,565
営業損益	▲ 181	▲ 106	▲ 27	4	▲ 18	4	5	21	▲ 28	▲ 42	▲ 50	20	▲ 39	▲ 44
支払利息	63	68	62	62	58	67	63	37	21	17	18	15	15	9
経常損益	▲ 251	▲ 181	▲ 96	▲ 71	▲ 82	▲ 64	▲ 56	▲ 22	▲ 50	▲ 52	▲ 77	10	▲ 51	▲ 49
当期純損益	▲ 252	▲ 180	76	▲ 71	▲ 83	▲ 64	▲ 56	▲ 22	▲ 50	▲ 52	▲ 77	9	▲ 35	▲ 55
純資産	403	224	299	228	145	81	25	2	513	461	384	393	358	304

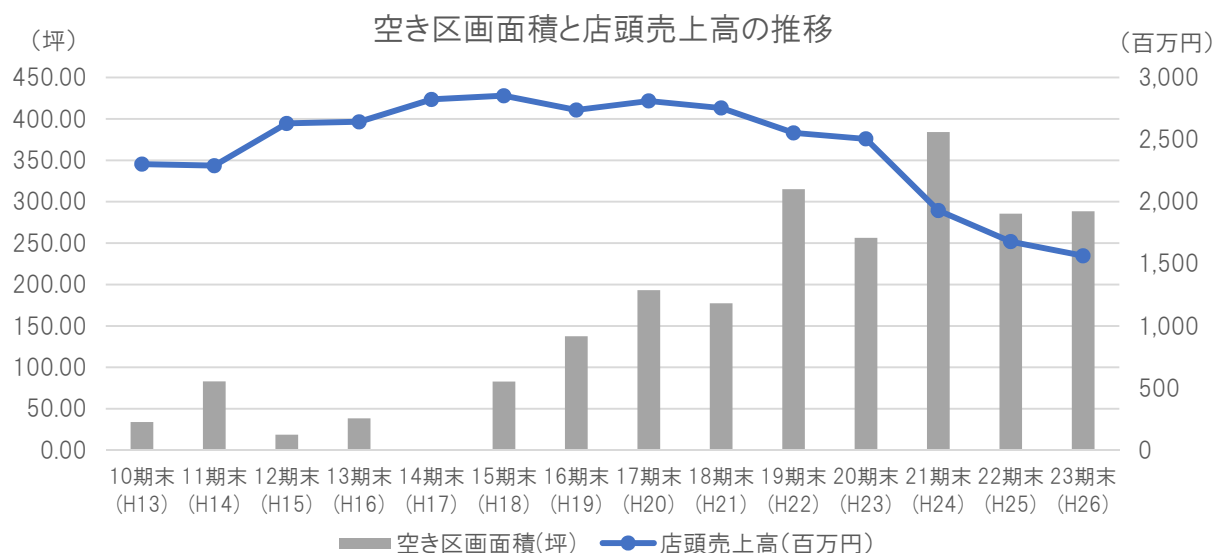


2. アウガオープン以降の主な経緯

(4) 商業フロアの空き区画数と空き区画面積の推移

- 空き区画数は第22期（平成25年度）を底に回復傾向にあるものの、空き区画面積は、近年、高い水準で推移し、店頭売上高も減少傾向で推移している。

	10期末 (H13)	11期末 (H14)	12期末 (H15)	13期末 (H16)	14期末 (H17)	15期末 (H18)	16期末 (H19)	17期末 (H20)	18期末 (H21)	19期末 (H22)	20期末 (H23)	21期末 (H24)	22期末 (H25)	23期末 (H26)
総区画数(区画)	46	48	50	53	56	54	54	53	53	53	53	55	56	53
空き区画数(区画)	2	4	1	1	0	3	3	5	4	9	7	7	10	6
空き区画面積(坪)	34.02	83.12	18.69	38.43	0.00	82.87	137.57	193.16	177.43	315.16	256.34	384.13	285.48	288.47
空き区画割合	4.3%	8.3%	2.0%	1.9%	0.0%	5.6%	5.6%	9.4%	7.5%	17.0%	13.2%	15.2%	11.3%	11.5%
店頭売上高(百万円)	2,302	2,290	2,630	2,643	2,823	2,853	2,738	2,811	2,754	2,554	2,506	1,929	1,679	1,565



2. アウガオープン以降の主な経緯

(5) 青森駅前再開発ビル株式会社の長期借入金の状況

- 第23期（平成26年度）末における借入金残高は、第10期（平成13年度）と比較して5億3,300万円減少しているものの、第18期（平成21年度）に実施した債権の一部株式化（第三者割当増資の引き受け）により株式に転換された債務5億6千万円を除くと、実質、増加している状況にある。

		アウガ区分所有者貸付金等			アウガ区分所有者貸付金			再生計画関連貸付金					(単位:百万円)		
		10期末 (H13)	11期末 (H14)	12期末 (H15)	13期末 (H16)	14期末 (H17)	15期末 (H18)	16期末 (H19)	17期末 (H20)	18期末 (H21)	19期末 (H22)	20期末 (H23)	21期末 (H24)	22期末 (H25)	23期末 (H26)
借入金残高		3,730	3,960	3,805	3,705	3,688	3,648	3,608	3,604	3,237	3,237	3,237	3,237	3,201	3,197
借入金増減	借入	-	230	0	0	140	0	0	0	200	0	0	0	0	0
	返済	-	0	155	100	157	40	40	4	567	0	0	0	36	4
負債比率(%)		1,006	1,916	1,391	1,763	2,774	4,925	16,210	173,930	712	771	933	912	963	1,127

借入金残高内訳(第23期(平成26年度)末)

借入先	借入残高	償還方式	償還期間	貸付利率
青森市	2,381,836	-	-	-
保留床取得資金貸付金	427,500	定時償還	28期～42期	無利子
金融機関譲渡債権	1,015,655	定時償還	28期～54期	固定0.095%
	171,839	定時償還	28期～54期	固定0.095%
	566,842	満期一括	49期	固定0.095%
再生計画関連貸付金	200,000	満期一括	28期	固定0.095%
金融機関	585,076	定時償還	28期～49期	長期プライムレートから0.2%を低減
アウガ区分所有者	230,000	定時償還	26期～33期	0.05%
計	3,196,912	-	-	-

負債比率(総負債÷自己資本)については、100%を下回るほど財務安定度が高いとされているが、一時期に比べ減少はしているものの、依然として、それを大きく上回り、自己資本の約11倍もの負債を抱えている状態にある。



第28期(平成31年度)以降に年間約1億円の元金償還が始まる

2. アウガオープン以降の主な経緯

(6) 関係者によるこれまでの支援

① 地権者による青森駅前再開発ビル株式会社への支援内容（権利床賃借料の低減）

- 地権者に支払う権利床賃借料の単価は、アウガオープン時に地権者と青森駅前再開発ビル株式会社が締結した賃貸借契約（契約期間：平成13年から平成33年までの20年間）により、月・坪あたり7千円と定められているが、地権者の協力により、第12期（平成15年度）に5千円に減額され、第20期（平成23年度）の8月からは4千円に、さらに第2次再生計画期間（第23期～第27期）においては3千円に減額していただいている。

権利床賃借料の推移

	10期 (H13)	11期 (H14)	12期 (H15)	13期 (H16)	14期 (H17)	15期 (H18)	16期 (H19)	17期 (H20)	18期 (H21)	19期 (H22)	20期 (H23)	21期 (H24)	22期 (H25)	23期 (H26)
賃借料 (月坪単価)	7,000円	7,000円	5,000円	5,000円	5,000円	5,000円	5,000円	5,000円	5,000円	5,000円	5月まで 5,000円 6,7月 7,000円 8月以降 4,000円	4,000円	8月まで 4,000円 9月以降 3,000円	3,000円
賃借料総額 ① (千円/年)	210,386	210,386	150,276	150,276	150,276	150,276	150,276	150,276	146,496	164,196	150,546	112,724	120,220	77,701
賃貸料総額 ② (千円/年)	51,911	51,911	37,079	37,079	37,079	37,079	37,079	37,079	37,079	43,144	31,217	26,712	26,368	18,061
賃借料と賃貸料の差額 (①-②) ※実質の会社負担額	158,475	158,475	113,197	113,197	113,197	113,197	113,197	113,197	109,417	121,052	119,329	86,012	93,852	59,640
オープン時比較 (差額各期-差額10期)	0	0	▲ 45,278	▲ 45,278	▲ 45,278	▲ 45,278	▲ 45,278	▲ 45,278	▲ 49,058	▲ 37,423	▲ 39,146	▲ 72,463	▲ 64,623	▲ 98,835

※賃借料は、地権者の同意時期のずれなどにより、調整期間等がある。

2. アウガオープン以降の主な経緯

(6) 関係者によるこれまでの支援

② 金融機関による青森駅前再開発ビル株式会社への支援内容

借入条件等（平成28年1月現在）

借入先	元金(千円) 上段:残金 (下段:借入金)	貸付年度	返済条件等				返済経過
			利率	返済条件	返済額	返済期間	
金融機関	585,076 (645,000)	平成13年度	変動: 長期プライムレートから0.2%低減(H27.3時点長期プライムレート1.2%)	元金均等	(元金) 年間:26,880千円 (利子) ※利率1.0%の場合 年間:5,850千円	H31.6~H53.2	(元金) H15.3~H21.2で53,204千円を返済 H26.3~H26.5で6,720千円を返済 (利子) 借入当初から継続して支払っている

元金償還の繰延べ

- 【当初】
元金償還期間 平成13年3月～平成38年2月
- 【平成22年1月変更】
元金償還期間 平成26年3月～平成48年2月
- 【平成26年6月変更】
元金償還期間 平成31年6月～平成53年2月

支払利息の低減

- 【当初】
利率 長期プライムレート
 - 【平成26年6月変更】
利率 長期プライムレートから0.2%低減
- ※第23期(H26年度)における低減額

低減前
6,758千円/年

低減額:991千円/年

低減後[-0.2%]
5,767千円/年

2. アウガオープン以降の主な経緯

(6) 関係者によるこれまでの支援

③ アウガ区分所有者による青森駅前再開発ビル株式会社への支援内容

借入条件等（平成28年1月現在）

借入先	元金(千円) 上段:残金 (下段:借入金)	貸付年度	返済条件等				返済経過
			利率	返済条件	返済額	返済期間	
アウガ 区分所有者	90,000 (90,000)	平成14年度	固定: 年 0.05%	元金均等	(元金) 年間:11,739千円 (利子) 年間:45千円	H29.4~H36.11	(元金) 返済実績なし (利子) 借入当初から継続して支払っている
	140,000 (140,000)	平成17年度	固定: 年 0.05%	元金均等	(元金) 年間:18,261千円 (利子) 年間:70千円	H29.4~H36.11	(元金) 返済実績なし (利子) 借入当初から継続して支払っている

元金償還の繰延べ

(平成14年度貸付分)

【当初】平成15年11月 一括払
 【平成15年10月変更】平成17年11月 一括払
 【平成17年6月変更】平成22年11月 一括払
 【平成22年6月変更】平成25年11月 一括払
 【平成25年5月変更】
 元金償還期間 平成26年4月~平成33年11月
 【平成26年3月変更】
 元金償還期間 平成29年4月~平成36年11月

(平成17年度貸付分)

【当初】平成19年7月 一括払
 【平成19年3月変更】平成22年7月 一括払
 【平成22年6月変更】平成25年7月 一括払
 【平成25年5月変更】
 元金償還期間 平成26年4月~平成33年11月
 【平成26年3月変更】
 元金償還期間 平成29年4月~平成36年11月

支払利息の低減

(平成14年度貸付分)

【当初】
 利率 年1.6%
 【平成17年6月変更】
 利率 年0.05%

(平成17年度貸付分)
 変更なし

2. アウガオープン以降の主な経緯

(7) アウガへの市の財政支出

- 市では、施設整備に係る経費や、市公共施設の維持管理のほか、アウガ再生に向けた支援策など、これまで、約216億円を支出している。

市の支出総額 216億4,912万円		
1 施設整備に要した経費 (①～⑤) 約132億8,201万円	2 市公共施設の維持管理に要した経費 約68億1,711万円(平成12～27年度決算見込計)	3 青森駅前再開発ビル(株)に対する市の支出額 約15億5,000万円(★1+★2+★3)
(1)再開発事業に要した経費 【約85億9,377万円】 ①補助金 …… 約10億694万円 ②公管金 ※…… 約 7,566万円 ※再開発事業の施行により整備される公共施設に要する経費 ③保留床取得費 …… 約75億1,117万円 (2)その他施設整備に要した経費 【約46億8,824億円】 ④内装工事費等 …… 約43億8,685万円 ⑤情報プラザ床取得費(平成14年度) …… 約3億139万円	(1)図書館・男女共同参画プラザほか 【約34億8,837万円】 (2) 駐車場 【約30億5,111万円】 (3) 情報プラザ 【約 2億7,763万円】 ○図書館については、アウガに入居しなければ単独施設としての維持管理費を要する。 ○アウガ駐車場については、使用料として、年間 8,787万円(平成27年度決算見込)の収入がある。	(1)出資金 【8億3,500万円】 (内訳) ・現金出資(平成4年度) 5,000万円★1 ・寄付(平成13年度)2億2,500万円 ・増資(平成21年度)5億6,000万円 ※債権の株式化により11,200株取得 ◆発行済株式数：26,200株 うち市持株数16,700株(出資割合63.7%) (2)貸付金等 【約13億円】 ★2 ①保留床取得資金貸付 4億5,000万円 (内訳) ・平成11年度2億2,500万円 ・平成12年度2億2,500万円 ②金融機関保有の債権取得(平成19・20年度) 約8億5,000万円 <債権額面：23億3,248万円> (3) 金銭消費貸借貸付(平成21年度) 【2億円】 ★3 ◆市の債権残高：23億8,183万円 (内訳) ・(2)①に係る残高 4億2,750万円 ・(2)②に係る残高 17億5,433万円 ・(3)に係る残高 2億円
(1)平成11年度・平成12年度 ・保留床取得貸付 4億5,000万円 (2) 平成19年度・平成20年度 ・金融機関保有の債権取得 約8億5,000万円 (3) 平成21年度 ・貸付：市が2億円を貸付 ・増資：債権の一部5億6,000万円を株式化 ・返済繰延：元金の返済を繰延(平成21年3月～26年2月) (4) 平成26年度 ・返済繰延：元金の返済を繰延(平成26年9月～31年8月) ・利息低減：3-(2)固定0.4%、3-(3)固定0.23%⇒固定0.095%	<繰延した元金> ・(2)①の分 1億5,750万円 平成21年度 750万円 平成22年度～26年度 年3,000万円 ・(2)②の分 2億3,986万円 平成22年度 1,623万円 平成23年度 5,557万円 平成24年度 5,580万円 平成25年度 5,602万円 平成26年度 5,624万円	市の支援策

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(1) アウガ再生プロジェクトチームの設置・検討経緯

- 平成27年5月、青森駅前再開発ビル株式会社は、第2次再生計画と実績の乖離原因分析を踏まえた対応策として、アウガを集客力及び収益性の高い新しいショッピングビルに生まれ変わらせることが必要であるとして、外部の専門家によるプロジェクトチームを組織し、これまでの枠にとらわれない新たな再生の方法を検討することを表明。
- 市は、アウガの再生に向け、新たに設置されるプロジェクトチームが作成する「新たな再生の枠組み」の内容を見極め、議会等の意見も踏まえ適切に対応することを表明。
- 平成27年8月、同社は、弁護士、公認会計士、ファッション及び飲食の経営に精通している方の3名からなる「アウガ再生プロジェクトチーム」を組織し、同チームは、10回の定例会議のほか、メンバー個々の独自の検討や、検討結果のメンバー間の共有を重ねた。
- 平成27年12月 同チームが同社に、報告書「インタラクティブ コミュニティ アウガ（フェスティバルシティ アウガに関する考察）」を提出。
- 平成28年1月 同社が市に報告書を提出し、報告書がアウガ全館の公共化といった、市の何らかの対応が想定される結論となっていること等から、早期に市と協議の上で対応方針の検討を行いたいと要請。
- 市は、アウガの再生に向けた取組が、喫緊かつ重要な課題であることを踏まえ、同社からの要請を了承し、市と同社が協議しながら今後の対応方針の検討を行うこととした。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(2) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の構成

報告書名：インタラクティブ コミュニティ※ アウガ
(フェスティバルシティ アウガに関する考察)

- 本報告書の目的等
- 現状の分析（開業の経緯 利用状況 権利関係 財務状況）
- 今後の方向性（利用形態 商業化の検討 公共化の検討 公共化の先へ）
- アウガ再生プロセス（実行スキーム 実行プロセス）
- 提 言

※ 市民や地元企業など、様々な主体が参画し、世代を超えた交流が可能な居心地の良い場所。

■ アウガ再生プロジェクトチームのメンバー

氏名	現職	職歴
よしかわ みのる 吉川 稔	カフェ・カンパニー株式会社 取締役副社長	<ul style="list-style-type: none">• 住友信託銀行勤務を経て、ファッション企業やカフェを中心とする飲食企業の経営に従事。• ライフスタイル関連企業の経営を中心に、「服」や「食」に関する幅広い活動を行っている。• 経済産業省クールジャパン官民有識者会議の委員。
むねた ひろゆき 棟田 裕幸	株式会社BSM 代表取締役 公認会計士・税理士	<ul style="list-style-type: none">• 青山監査法人・プライスウォーターハウス（現PwCあらた監査法人）及び三優監査法人にて会計監査業務に従事。• 棟田公認会計士事務所開設・株式会社BSM設立。
つじ みわ 辻 美和	大島綜合法律事務所 東京大学まちづくり大学院在籍 弁護士	<ul style="list-style-type: none">• 企業再生を中心とした弁護士活動に加え、地域活性化などに取り組む。• 国分寺市まちづくり市民会議委員。• NPOこれからの建築を考える／伊藤豊雄建築塾内部講師。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(3) アウガ再生プロジェクトチームの報告書に対する市の認識

- アウガ再生プロジェクトチームの報告書における提案内容の市の取扱い
 - アウガ再生プロジェクトチームは、青森駅前再開発ビル株式会社が、アウガを集客力及び収益性の高い商業施設とする新たな再生の枠組みの検討のため設置したものであるが、同チームの報告書の結論では、現状維持及び商業化は正しい選択肢ではなく、公共化を進めるべきとされた。
 - また、同社は、招聘に向けた交渉を進めてきた事業協力者についても、事業協力者の候補者からの要請（不動産の所有権の一本化）に対応することが困難であること等の理由から、事業協力者の招聘に向けた取組を断念することとした。
 - なお、同社と事業協力者との交渉を仲介した専門事業者から、事業協力者の支援によっても同社の収支の大幅な改善は見込みにくく、事業協力者招聘に際しては、市による一定の経常的な支援の継続等が必要であるとの指摘がされている。
 - すなわち、同社が期待していた外部の専門家から、現状維持及び商業化を拡大することによる同社の経営改善の可能性が否定されたと言える。
 - これを受けて、市としても、商業施設と公共施設の複合施設であるアウガを維持できるか否かの検討の上、仮に、維持困難であると判断し、アウガの公共化の検討を進めることとする場合には、同じく公共化を提案している同チームの報告書の内容を参考とすることとする。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

現状の分析（開業の経緯）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none">■ 再開発計画途中の核テナントの撤退等の環境変化があったにも関わらず、合意形成された事業規模を変えずに開業。現在の苦境の原因は、非現実的な計画を押し通したことによる可能性が高い。	<ul style="list-style-type: none">■ 報告書に記載されているように、青森駅前再開発ビル株式会社の厳しい経営状況は、当初の事業計画や多額の借入金等、様々な要因によるものと認識。■ 当初の事業計画については、当時の経済状況等を踏まえ作成されたものの、結果として、現実と乖離したことから、同社の見込みの甘さだけでなく、市も、株主として計画実効性をチェックする責任を十分に果たしていなかったものとする。

現状の分析（利用状況）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none">■ 年間400万人のアウガ来館者の多くは、「心地良い第三の居場所（＝サードプレイス）」としてアウガを利用している。	<ul style="list-style-type: none">■ 概ね報告書のとおりと認識。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

現状の分析（権利関係）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none">■ アウガの複雑な権利関係と賃借料減額等による一部地権者との信頼関係の毀損が、商業施設運営を困難なものにしている。	<ul style="list-style-type: none">■ 報告書に記載されているように、アウガは、区分所有建物であり、かつ、地階から4階の「店舗区分」は20者（市、青森駅前再開発ビル株式会社及び地権者18者）の共有であるという、複雑な権利関係にあるものと認識。■ アウガにおいて、同社は、ビルの管理者、及び、店舗区分の床を地権者から賃借し、テナントへ賃貸する主体として、その役割を果たしてきた。■ 同社では、厳しい経営状況の中、地権者に支払う賃借料の低減を図ることが、同社の損益改善において重要であるとの認識のもと、アウガオープン間もない第12期（平成15年度）以降、地権者の理解を得ながら、権利床賃借料の引下げの協力を得てきた。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

現状の分析（財務状況）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none">■ 開業以来の賃料収入の低迷を主因に、事業収支は厳しく、借入金の返済は困難で、現状のまま商業施設としての経営を継続した場合、資金的な（公的資金）追加負担が拡大する懸念がある。	<ul style="list-style-type: none">■ 報告書に記載されているとおり、青森駅前再開発ビル株式会社の財務状況は厳しいものと認識。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

今後の方向性（利用形態）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none">■ 現状維持を選択する余地はなく、「商業利用（商業化）」か「公共利用（公共化）」の選択をせざるを得ない。	<ul style="list-style-type: none">■ 報告書で現状維持を否定されたが、市としても、商業施設と公共施設の複合施設であるアウガを維持できるか否かを検討するため、青森駅前再開発ビル株式会社の損益について、当方針において試算することとした。

今後の方向性（商業化の検討）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none">■ 現状の賃貸料水準では、収支改善の見込が薄いなど、商業化を継続する限り、公金投入による赤字補てんが必要となる可能性が高いことなどから、商業化を進めるのは正しい選択ではない。	<ul style="list-style-type: none">■ 報告書に記載されている大型テナントへの出店打診結果や、同社から提出を受けた「貴社のスポンサー招聘検討に関する報告書」に記載されている事業協力者の候補者へのヒアリング結果等を踏まえると、報告書に記載されているように、アウガの商業フロアを拡大し、商業化を進めることは、実現可能性が低いものと認識。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

今後の方向性（公共化の検討）

報告書の内容	市の認識
■ 中心市街地の商業施設の公共化による再生事例は多く、その手法を取るのがベターである。	■ 商業施設としての経営改善策が見いだせない場合、アウガの再生のためには、公共化せざるを得ないと認識。

今後の方向性（公共化の先へ）

報告書の内容	市の認識
■ 「サードプレイスの機能」を更に大きく発展させ、「インタラクティブ コミュニティ アウガ」というコンセプトで様々な主体とともにアウガを作り上げていき、それを中心市街地の活性化に波及させていく方向性。	■ 仮に公共化する場合、導入する機能は、報告書の内容も参考としながら、中心市街地活性化を牽引する核的施設であるアウガの役割や、市の財政負担などのほか、議会等の意見を踏まえて検討・決定していくこととなるものと認識。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

アウガ再生プロセス（実行スキーム）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none"> ■ 公共化及びその先を見据え、市が土地及び床（地階から4階の店舗区分）の全ての買取を実行し、市の単独所有とする。 ■ 青森駅前再開発ビル株式会社所有分（土地36.47%、店舗区分43.71%）については、市が同社から6億8,800万円で譲渡を受け、同社は当該代金を市への債権弁済に充てる。 ■ 地権者等所有分（土地63.53%、店舗区分52.08%）については、市が地権者等から8億5,100万円で譲渡を受ける。 ■ 上記手法には、下記の課題がある。 <ul style="list-style-type: none"> ①青森駅前再開発ビル株式会社の債務免除益課税 ②金融機関等の同社に対する債権の取扱い ③市の損失処理 ④多数の地権者からの協力 ⑤債権者兼底地所有者兼株主である金融機関との調整 <p>※ 店舗区分のうち、4.21%は市の所有（青森市情報プラザ）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 報告書に記載されているように、アウガを公共化する場合、将来的な財政負担を考慮すると、土地及び床は賃借ではなく取得を前提とする必要がある。 ■ 青森駅前再開発ビル株式会社が所有する土地及び床を取得する場合には、当該土地及び床に市の債権に係る第一順位の抵当権が設定されていることから、報告書に記載されている、市の歳出を伴う方法ではなく、関係者と協議の上、同社が土地及び床そのものを市への債務の弁済に充てる「代物弁済」を市が受けることによるべきである。 ■ 地権者等が所有する土地及び床を取得する場合には、地権者等に対し、市の対応方針について、十分説明を行い理解いただく必要がある。 ■ 報告書に記載されている実行スキームを実施すると仮定した場合、指摘された課題については、下記の対応が考えられる。 <ul style="list-style-type: none"> ①同社の土地及び床の価格が、市の債権額に満たず、同社において、債務免除益課税に係る検討が必要である場合は、税理士等に確認の上、適切に対応するよう同社に働きかける必要がある。 ②金融機関の理解が得られるよう、方針について、説明・協議していく必要がある。 ③市が同社の土地及び床を取得し、それによっても債権を回収できない場合は、同社と関係者との協議も踏まえ放棄することも検討する必要がある。 ④協力が得られるよう、方針について説明・協議していく必要がある。 ⑤②に同じ。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

アウガ再生プロセス（実行プロセス）

報告書の内容	市の認識
<ul style="list-style-type: none">■ 平成28年3月までに、市の方針の検討・決定、AUGA再生実行チームの組成を進め、4月以降に地権者等からの不動産持ち分の買い取りやAUGA再生実行チームによる新たなアウガ運営プランの策定を進める。	<ul style="list-style-type: none">■ 報告書に記載されている再生プロセスを進める場合は、アウガを利用する市民への影響を最小限にするためにアウガの閉館期間をできる限り短くする必要性や、青森駅前再開発ビル株式会社の資金状況を考慮すると、迅速に進める必要があるものと認識。■ また、アウガは、多くの市民に利用されており、本市の発展を牽引する中心市街地の青森駅前に立地していることから、アウガ再生に当たっては、市民や企業など、様々な方々に関心を持って関わっていただくことは重要な視点のひとつであるものと認識。■ 一方で、アウガの公共化を進めるとした場合には、まず、導入すべき機能について、議会等の意見を踏まえ検討・決定することが必要であり、その運営方法については、当該機能が決まった段階で、推進体制（AUGA再生実行チーム）を含めて検討されるべきものとする。

3. アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

(4) アウガ再生プロジェクトチームの報告書の概要及び市の認識

提 言

報告書の内容	市の認識
<p>■ アウガは、非現実的な事業計画をもとに設立されたため、いまま開業時からの過剰な債務に苦しめられている。また、収支は、開業時から現在に至るまで一貫して厳しく、地方都市における商業機能の郊外化の定着を考えると、商業施設として、今後、収支の改善を期待することは難しい。よって、消去法的な選択肢として公共化が提案され、より主体的な提案として、世代を超えた交流、楽しみ、居心地の良い広場として、公がきっかけを創り、民が運営し、市民が参加するという「インタラクティブ コミュニティ化」を提案。</p>	<p>■ アウガの今後の方向性</p> <ul style="list-style-type: none">● 報告書において、商業化は正しい選択肢ではないとされ、公共化が提案されたが、市としても、商業施設と公共施設の複合施設であるアウガを維持できるか否かを検討した上で、商業施設としての経営改善策が見いだせない場合は、公共化を判断せざるを得ないと考え。● その場合、市民や企業など、様々な方々に関心を持って関わっていただくことは重要な視点のひとつであるものと認識。 <p>■ 青森駅前再開発ビル株式会社の今後の方向性</p> <ul style="list-style-type: none">● 報告書において、アウガが公共化、更には「インタラクティブ コミュニティ化」された場合に、同社が経営を継続するか否か等の、同社の方向性については、明確に触れられていないことから、別途検討する必要がある。

4. 商業施設の再生に対する青森駅前再開発ビル株式会社の認識

(1) 青森駅前再開発ビル株式会社の現在の経営状況

- 青森駅前再開発ビル株式会社の今期（第24期/平成27年度）第3四半期の経営状況の詳細は次ページ「青森駅前再開発ビル株式会社 第24期第3四半期【損益試算・前期比較】」のとおりである。

【概要（第24期第3四半期）】

- 店頭売上高／10億8,958万2千円、損益試算比で1億3,109万3千円悪化、前期比で1億476万3千円悪化
- 収入合計 / 3億6,970万5千円、損益試算比で2,366万円悪化、前期比で3,521万1千円悪化
- 経費合計 / 4億3,120万7千円、損益試算比で137万3千円悪化、前期比で2,077万4千円改善
- 営業損益 / 6,150万2千円の赤字、損益試算比で2,503万3千円悪化、前期比で1,443万7千円悪化
- 経常損益 / 6,424万5千円の赤字、損益試算比で2,214万6千円悪化、前期比で1,148万7千円悪化
- 当期純損益／6,427万5千円の赤字、損益試算比で2,217万6千円悪化、前期比で1,151万7千円悪化

【まとめ】

- 経費面では前期比で約2,000万円改善しているものの、それ以外では、すべての項目において悪化しており、大変厳しい状況となっている。

4. 商業施設の再生に対する青森駅前再開発ビル株式会社の認識

(1) 青森駅前再開発ビル株式会社の現在の経営状況

青森駅前再開発ビル株式会社 第24期第3四半期【損益試算・前期比較】
(自平成27年4月1日～至平成27年12月31日)

単位：千円

項 目	当期実績	損益試算	試算比較	試算比	前期実績	前期実績	前期
	(a)	(b)			(c)	比較	実績比
	H27.4-27.12	H27.4-27.12	a-b	a/b*100	H26.4-26.12	a-c	a/c*100
店頭売上高	1,089,582	1,220,675	▲ 131,093	89.3%	1,194,345	▲ 104,763	91.2%
賃貸料	163,776	176,895	▲ 13,119	92.6%	171,416	▲ 7,640	95.5%
販売収入	40,692	48,886	▲ 8,194	83.2%	64,851	▲ 24,159	62.7%
共益費	41,168	43,200	▲ 2,032	95.3%	43,504	▲ 2,336	94.6%
受託料	96,645	96,412	233	100.2%	96,742	▲ 97	99.9%
受入手数料	27,422	27,972	▲ 550	98.0%	28,401	▲ 979	96.6%
① 収入合計	369,705	393,365	▲ 23,660	94.0%	404,916	▲ 35,211	91.3%
商品仕入	34,186	40,632	▲ 6,446	84.1%	63,019	▲ 28,833	54.2%
賃借料	91,472	85,091	6,381	107.5%	76,557	14,915	119.5%
販売管理費	146,929	142,694	4,235	103.0%	149,511	▲ 2,582	98.3%
共益費	86,638	89,059	▲ 2,421	97.3%	89,980	▲ 3,342	96.3%
租税公課	18,768	19,105	▲ 337	98.2%	19,096	▲ 328	98.3%
減価償却費	53,211	53,253	▲ 42	99.9%	53,815	▲ 604	98.9%
② 経費合計	431,207	429,834	1,373	100.3%	451,981	▲ 20,774	95.4%
③ 営業損益 (①-②)	▲ 61,502	▲ 36,469	▲ 25,033	168.6%	▲ 47,065	▲ 14,437	130.7%
④ 営業外収益	2,386	1,033	1,353	231.0%	1,095	1,291	217.9%
⑤ 営業外費用	5,129	6,663	▲ 1,534	77.0%	6,789	▲ 1,660	75.5%
(内支払利息)	5,038	6,663	▲ 1,625	75.6%	6,788	▲ 1,750	74.2%
⑥ 経常損益 (③+④-⑤)	▲ 64,245	▲ 42,099	▲ 22,146	152.6%	▲ 52,758	▲ 11,487	121.8%
⑦ 特別利益	0	0	0	-	0	0	-
⑧ 特別損失	29	0	29	-	0	29	-
⑨ 法人税等	0	0	0	-	0	0	-
⑩ 当期純損益 (⑥+⑦-⑧-⑨)	▲ 64,275	▲ 42,099	▲ 22,176	152.7%	▲ 52,758	▲ 11,517	121.8%

※損益試算

第23期(平成26年度)決算をベースに、平成27年5月、青森駅前再開発ビル株式会社が、収益改善に向けて実施することとした対応策による改善見込数値を勘案して作成した試算値

4. 商業施設の再生に対する青森駅前再開発ビル株式会社の認識

(2) 商業施設の再生に対する青森駅前再開発ビル株式会社の認識

- 商業施設の再生に対して、青森駅前再開発ビル株式会社では、以下のとおり認識している。

① 商業施設としての運営継続に課題

- アウガ再生プロジェクトチームの報告書を受け、同社では、地方都市における商業機能の郊外化の流れを考えると、商業施設として運営し続けることは、過剰債務への対応や複雑な権利関係の整理をはじめとして、様々な課題があるものと認識している。

② 経営改善策の行き詰まり

- 同社では、平成13年のアウガオープン当初から、当初計画と実績値が大きく乖離したことから、平成15年4月に「青森アウガ改善3ヵ年計画」を策定し、経営改善対策を講じたが、その後も厳しい経営状況が続き、平成20年5月に「中期10ヵ年経営計画」を策定、第17期（平成20年度）末には、純資産が約230万円まで減少し、債務超過の懸念が生じたことを受け、平成21年12月に「再生計画」を策定、平成23年12月には、実績値が再生計画を下回ったことなどにより当該計画に替わる新たな経営健全化策として「経営改善緊急アクションプラン」を策定、さらには、自主・自立の経営を基本に、健全経営の中期的安定を目指すため、平成26年6月に「第2次再生計画」を策定し、経営改善に向けた取組を進めてきたものの、同社を再生させることはできなかった。
- 同チームの報告書において、現状のまま商業施設として経営を継続した場合、将来的に資金的な追加負担の拡大が想定されるとともに、商業フロアを拡大した場合も、その実現可能性が低く、採算上も成り立たないとされるなど、商業施設としての可能性を否定されたことに対し、合理的に反証できる経営改善の具体策を見いだすことができない状況にある。

4. 商業施設の再生に対する青森駅前再開発ビル株式会社の認識


(2) 商業施設の再生に対する青森駅前再開発ビル株式会社の認識

③ 事業協力者招聘に向けた取組を断念

- 青森駅前再開発ビル株式会社の再生に向け、同社では、アウガを集客力及び収益性の高い新しいショッピングビルに生まれ変わらせるために必要な大規模なリニューアル資金獲得のため、民間の事業協力者の招聘に向けた取組を進めてきたものの、事業協力者との交渉を仲介した専門事業者から、「事業協力者の支援をもってしても、同社の収支の大幅な改善は見込みにくい」との意見があったことや、事業協力者の候補者からの要請（不動産の所有権の一本化）に対応することが現時点では困難であることから、現状のままでは、事業協力者の招聘に向けた取組を断念せざるを得ない状況である。

④ 減損会計の適用

- 同社では、監査法人からの指摘も踏まえ、現在、会計基準に基づき、減損会計適用に関する検討を進めているところである。

- 
- 同社では、リニューアルによる収益改善策に代わる新たな方策を考え出すことができず、アウガ再生のためには、市による公共化の方向に進むことが望ましいとの結論に至り、公共化を進めるに当たり、その工程の中で、同社の役割や存続について、市と協議を進めたいと考えている。

5. 商業施設の再生に向けた市の検討

(1) 第2次再生計画の実現性の分析

- 青森駅前再開発ビル株式会社では、平成26年6月に「第2次再生計画」を策定し、自主・自立の経営を基本に、計画期間中（第23期～第27期/平成26年度～平成30年度）に経常損益の黒字化を図り、健全経営の中期的安定を目指すこととした。
- しかし、それ以降も、同社の経営状況は大変厳しい状況が続き、計画初年度（第23期/平成26年度）から、実績値が計画の目標値を大幅に下回る見通しとなったことを受け、同社では、計画値と実績値の乖離への対応策を取りまとめ、市では、それを踏まえ、平成27年5月に「アウガの今後の方向性について」を取りまとめ、その中で第2次再生計画の分析を行った。

① 「アウガの今後の方向性について」における第2次再生計画の分析のポイント

- 経費面 ⇒ 計画に掲げた経費削減策が概ね実施され、計画目標を概ね達成。
- 収益面 ⇒ 計画に掲げた収益改善策の未実施が多く、計画目標も未達成の傾向。




- 計画に掲げたものの、その実施が不十分である収益改善策を着実に実施することが、再生に向けた手段の一つであると分析（平成27年5月）

5. 商業施設の再生に向けた市の検討

(1) 第2次再生計画の実現性の分析

②平成27年5月以降の状況

- 平成27年5月以降も、青森駅前再開発ビル株式会社では、県内の物産販売施設と連携した催事の開催やリーシング対策の更なる強化など、第2次再生計画に掲げた収益改善策に取り組んだものの、経営改善につながる成果は得られず、今期（第24期/平成27年度）第3四半期の経常損益は6,424万5千円の赤字となっており、当該計画の今期の最終の経常損益である638万9千円の赤字を大幅に下回る状況となるなど、同社の経営状況は一層厳しさを増している。

- 
- 第2次再生計画に掲げた取組は、同社が、自主・自立の経営を基本とした経営改善を図るための最善の方策であると市では認識しているが、計画に掲げた取組のうち、平成27年5月時点で未実施だった「アウガ全館の連携強化」などの収益改善策7項目については、大規模リニューアルができないなどの同社が置かれている厳しい経営環境を背景として、依然として未実施のままとなっており、現時点において、その状況の改善が見通せないことや、実施した取組であっても、経営改善につながっていない状況を踏まえると、同社が自力で、第2次再生計画の目標である「計画期間中に経常損益の黒字化を図り、健全経営の中期的安定」を実現することは、非常に厳しいものと考えられる。

5. 商業施設の再生に向けた市の検討

(2) 商業施設の再生に向けた試算の実施

①試算の実施

- アウガ再生プロジェクトチームにより、現状維持（地階から4階の商業フロア維持）が否定されるとともに、商業フロアを拡大する商業化は正しい方向性ではないとされたが、市としても、中心市街地活性化を牽引する核的施設であるアウガを、商業施設と公共施設の複合施設として維持できるか否かを検討するため、同チームの報告書において検証されていない、「青森駅前再開発ビル株式会社が使用する面積に占める地権者から賃借する面積を少なくし、同社が収益を上げやすい構図」とした場合の同社の損益について試算を行った。

②試算の考え方

- 試算のパターンとしては、下表の(1)～(3)のパターンが考えられるが、同チームの報告書において、地階の新鮮市場は維持する内容とされていることも踏まえ、以下の条件を満たすパターンの試算を行うこととした。
 - 同社が運営する部分は、地階から連続するフロアとする。
 - 同社が地権者から賃借した面積の一部を、新鮮市場へ出店する地権者に賃貸する構図「地権者からの賃借面積(同社が地権者へ支払う賃借料) > 地権者への賃貸面積(地権者が同社に支払う賃貸料)」を維持する。
 - 同社が地権者から賃借する面積割合ができる限り少ない。
- 上記3つの条件を満たすのは、地階から2階までを商業フロアとして同社が管理する(2)のパターンであり、地階から2階までの面積10,346.65㎡のうち、同社の持分である6,955.01㎡を除いた3,391.64㎡を地権者から賃借することが可能であると仮定した場合の試算を行った。

パターン	地階：4,460.91 1階：3,267.10 2階：2,618.64 3階：2,844.82 4階：2,049.78 合計：15,241.25*	商業フロア面積(ビル会社使用面積)【①】			ビル会社使用面積に占める賃借面積の割合【②/①】	
		うちビル会社持分	うち地権者からの賃借面積【②】 (地権者持分)	うち地権者への賃貸面積		
(1) 地階～3階		13,191.47	6,955.01	6,236.46	1,816.00	47.28%
(2) 地階～2階/試算		10,346.65	6,955.01	3,391.64	1,816.00	32.78%
(3) 地階～1階		7,728.01	6,955.01	773	1,816.00	10.00%
参考) 地階～4階/現状		15,241.25	6,955.01	8,286.24	1,816.00	54.37%

※情報プラザ(670.47㎡)を除く

5. 商業施設の再生に向けた市の検討

(2) 商業施設の再生に向けた試算の実施

③試算前提

【収入】

- 全ての区画をテナントに賃貸（直営店舗はなし）。
- テナントからの収入については、直近の決算期である第23期（平成26年度）の1坪当たりの青森駅前再開発ビル株式会社としての収入単価をベースとし、その単価は、仮に商業フロアを2階以下にした場合、どのようなテナント構成となるか不確定であるため、現在の地階から4階までの月坪単価7千円を用いて試算。
- 催事は第23期（平成26年度）と同額と仮定。

【店舗フロアの月坪単価（第23期/平成26年実績）】

店舗フロア	月坪単価	
地階	9,056円	6,946円≒7,000円
1階	6,870円	
2階	10,528円	
3階	5,196円	
4階	5,027円	

【経費】

- 同社が管理する面積の減少に伴って影響を受ける科目（電気料等）については、第23期（平成26年度）の実績金額に、同社が管理する面積が15,911.72㎡から10,346.65㎡に減少する割合（0.65）を乗じて算出
- 減価償却費は、第2次再生計画の第25期（平成28年度）の計画値6,235万9千円で試算。
- 但し、現在、同社が適用に関する検討を進めている減損会計による影響は加味しない。
- 権利床賃借料単価は、月坪3千円で試算。

5. 商業施設の再生に向けた市の検討

(2) 商業施設の再生に向けた試算の実施

④試算結果

- 地階から2階までを商業フロアとして運営した場合の経営試算の結果、経常損益は約2,000万円の赤字となった。

<青森駅前再開発ビル株式会社の経営試算>

(千円)

区分	試算 (地階～2階)	(参考)第23期(平成26年度)実績 (地階～4階)
収入合計	407,768	536,315
経費合計	421,490 (うち減価償却費 62,359)	579,834 (うち減価償却費71,837)
営業損益	▲13,722	▲43,519
<u>経常損益</u>	<u>▲19,470</u>	▲49,267
当期純損益	▲19,760	▲54,631

6. 商業施設の再生に対する市の認識

(1) 市の認識（まとめ）

①現状の商業施設の維持について

- 青森駅前再開発ビル株式会社では、これまで経営改善に向けて様々取り組んできたものの、アウガ再生プロジェクトチームの報告書にも記載されているとおり、当初の非現実的な計画や多額の借入金等を背景に、同社は、現在に至るまで厳しい経営を強いられているほか、監査法人からの指摘も踏まえ、現在、会計基準に基づき、減損会計適用に関する検討を進めている。
- 今期の第3四半期の当期純損益が6,427万5千円の赤字と大変厳しい状況であることや、第2次再生計画の目標実現に向けて取り組んだ収益改善策も、大規模リニューアルができないなどの同社が置かれている厳しい経営環境を背景として、依然として未実施のままとなっており、現時点で、その状況改善が見込めないことや、実施した取組であっても、経営改善につながっていない現状を踏まえると、計画の目標達成は極めて厳しい見通しとなっている。
- 現在の権利関係の状況では、事業協力者の招聘に向けた取組を断念せざるを得ず、大規模リニューアルもできないことや、事業協力者の支援をもってしても、同社の収支の大幅な改善は見込みにくい状況であることを踏まえると、今後の経営改善は見込めない。
- また、同チームの報告書では、現状のまま商業施設として経営を継続した場合、公的資金の追加負担の拡大が指摘されており、市民の目線でこのことを捉えた場合、更なる公金投入は、市民の理解を到底得られるものではない。

6. 商業施設の再生に対する市の認識

(1)市の認識（まとめ）

②商業化（商業フロアの拡大）について

- アウガ再生プロジェクトチームの報告書において、商業フロアを拡大した場合であっても、現状のテナント賃貸料水準では、収支改善の見込が薄いなど、商業化を継続する限り、公金投入による赤字補てんが必要となる可能性が高いことなどから、商業化を進めるのは正しい選択ではないとされているとともに、大型テナント候補へのヒアリングの結果、有力なテナント候補は見当たらないことから期待が薄いとされていること等を踏まえると、アウガの商業フロアを拡大することは、実現可能性が低い。

③商業フロアの縮小による収益改善について

- 商業フロアの面積を減じ、青森駅前再開発ビル株式会社が使用する面積に占める地権者からの賃借面積を少なくし、同社が収益を上げやすい構図とした場合であっても、市の試算結果では、経常損益の黒字化は図ることができない。



【商業施設の再生に対する市の認識】

『商業施設の再生は困難』

7. アウガの方向性 ～将来のアウガの姿～

(1) 将来のアウガの姿に係る基本的な考え

アウガがこれまで担ってきた役割

▶市民図書館や男女共同参画プラザなど、市民の多様な活動機会の場を提供する公共性・公益性の高い施設

■市民共有の財産
■本市の中心市街地
活性化に必要不可欠な施設

▶年間約400万人の市民や観光客が利用する中心市街地の活性化を牽引する核的施設であり、周辺商店街への波及効果を与える施設

▶約15億円の店頭売上高と約200人の雇用による地域経済の活性化効果のある施設

7. アウガの方向性 ～将来のアウガの姿～

(1) 将来のアウガの姿に係る基本的な考え

- これまで、市では、青森駅前再開発ビル株式会社の再生に向け、商業施設と公共施設からなる複合施設として、前頁の役割を担うアウガを存続させるべく、商業施設の運営を主たる業務とする同社に対して、経営改善に向けた様々な支援を行ってきた。
- しかしながら、同社の現在の厳しい経営状況や商業施設の再生に向けた市の検討結果、さらにはアウガ再生プロジェクトチームの報告書や事業協力者の招聘に向けた状況を踏まえると、市として、アウガを商業施設として再生させることは困難であるとの判断に至った。
- このことにより、アウガ自体が地域経済に与えてきた直接的な経済効果の低下は避けることができないが、このピンチをチャンスに変えるべく、アウガを、北海道新幹線開業効果の最大限の獲得や、青森空港と中国の主要都市を結ぶ国際航空定期便の就航を契機とした本市への誘客促進など、交流人口の拡大に向けた役割を発揮し、人口減少対策が急務となっている本市のまちづくりの重要な役割を担っていく施設として生まれ変わらせる必要がある。
- したがって、市としては、現在も、多くの市民に利用されているアウガの灯をともし続けることにより、本市の重要施策の一つである中心市街地活性化を牽引する核的施設として、アウガを訪れた人が周辺商店街へ流れていくことによる、にぎわい効果や経済効果といった波及効果を高めるべく、新たな視点から再生させていくこととする。

7. アウガの方向性 ～将来のアウガの姿～

(2) 将来のアウガの姿

- 本市の中心市街地活性化と施設の有効活用の観点から、市がアウガの土地及び床を取得することにより、アウガを公共化し、引き続き、中心市街地活性化を牽引する核的施設としての機能を発揮し、中心市街地のにぎわいを創出することを目指す。
- 青森駅前再開発ビル株式会社からの要請に基づき、アウガ公共化の検討過程で、同社のあり方について早急に結論が得られるよう、同社との連携のもと、関係者と協議を進める。

**地階から4階を公共化するとともに、
にぎわい効果が高い空間に生まれ変わらせる**

【新生アウガ】

- 「新生アウガ」に導入する機能については、市民や議会等の意見を踏まえ、アウガ再生プロジェクトチームが提言したインタラクティブ コミュニティ化も参考に、中心市街地のにぎわい創出と市民参加の促進につながる機能となるよう検討を進める。

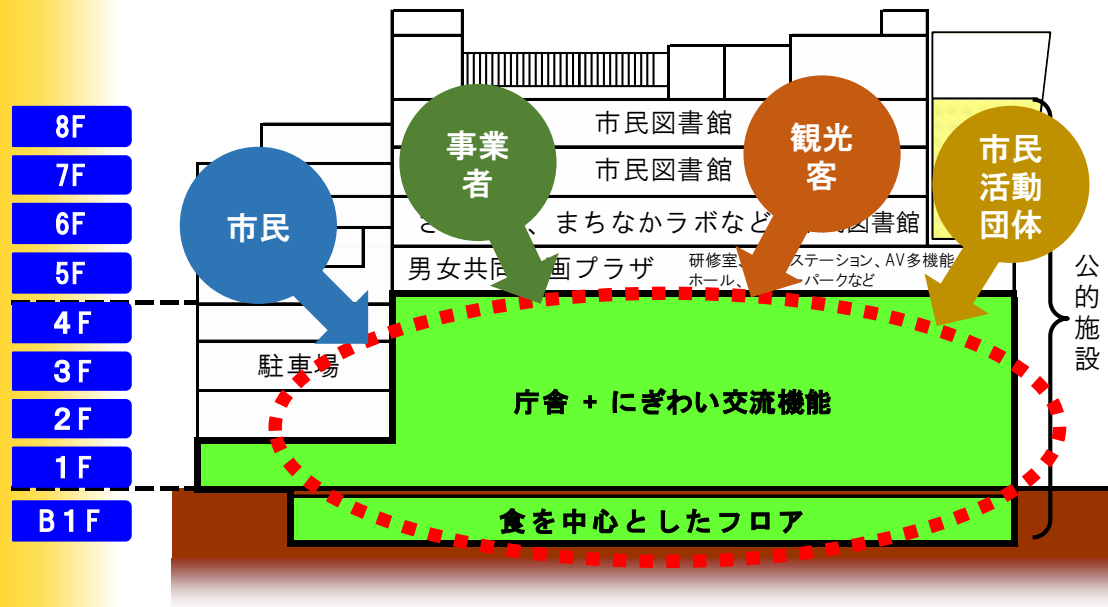
7. アウガの方向性 ～将来のアウガの姿～

(3) 新生アウガのイメージ

【地階】 現在の新鮮市場中心の食のフロアとし、今後、関係者と協議を進める。

【1階から4階】

- 本市の厳しい財政状況、アウガ再生に向けた今後の財政需要を踏まえ、市役所庁舎の一部を導入し、新庁舎の規模の圧縮を図る。
- 庁舎機能以外は、市民や市民活動団体、事業者、観光客など、様々な人や企業、団体が、世代や性別、団体の枠を超えて集い、交流、連携できる機能を導入する。



【庁舎以外の想定される機能（例）】

- ① 現在、計画中の施設
・青森ビジネス拠点 など
- ② 老朽化し、近い将来建替えが必要な施設
・青森市働く女性の家
・青森市民美術展示館 など
- ③ その他、アウガ再生プロジェクトチーム提案など想定される機能
・健康、教育関連機能
・子ども・子育て支援機能 など

7. アウガの方向性 ～将来のアウガの姿～

(4) 新生アウガに向けた関係者協力

新生アウガの実現に向けた取組は、迅速かつ着実に進めていくものの、アウガを全館公共化しリニューアルするまでには、一定の期間が必要であることから、関係者との連携・協力のもと、中心市街地の核的施設であるアウガの灯をともし続ける。

新生アウガの実現に向け一定の期間を要する主なプロセス

- 地権者が所有する土地と床を取得するまでには、不動産の鑑定評価や売買交渉が必要であることから、一定の期間を要する。
- 新生アウガに導入する機能を決定するまでには、市民や議会等の意見を踏まえた機能の検討や、出店者等の意向を踏まえた導入時期の検討が必要であることから、一定の期間を要する。

8. 「将来のアウトガの姿」の実現に向けた取組

(1) アウガの土地及び床（店舗区分）の所有状況

- アウガが所在する「土地」9,020.13m²及び建物のうち地階から4階の「店舗区分」15,911.72m²は、それぞれ、青森駅前再開発ビル株式会社や地権者等20者が共有している。
- 共有状況は下記のとおりである。（アウガ管理規約による。）

① アウガの土地の共有状況

- 土地面積
 - 青森市新町一丁目103番1（9,012.57m²）
 - 青森市新町一丁目112番2（7.56m²）計 9,020.13m²
- 持分割合

共有者	持分割合	土地面積換算
青森駅前再開発ビル株式会社	36.4696%	3,289.61 m ²
地権者等(19者)	63.5304%	5,730.52 m ²
計	100%	9,020.13 m ²

8. 「将来のアウトガの姿」の実現に向けた取組

(1) アウガの土地及び床（店舗区分）の所有状況

② アウガの床（店舗区分）の共有状況

■ 床面積

新町一丁目103番1の1（地階～4階、15,911.72㎡）

■ 持分割合

共有者	持分割合	床面積換算
青森駅前再開発ビル株式会社	43.7100%	6,955.01㎡
地権者(18者)	52.0763%	8,286.24㎡
小計	95.7863%	15,241.25㎡
青森市(情報プラザ)	4.2137%	670.47㎡
計	100%	15,911.72㎡

8. 「将来のアウトガの姿」の実現に向けた取組

(2) アウガの土地及び床の取得方法

①青森駅前再開発ビル株式会社が所有する土地及び床の取得方法

- 同社が所有する土地及び床については、市の債権に係る第一順位の抵当権が設定されていることから、関係者と協議の上、同社が土地及び床を市に対する債務の弁済に充てる「代物弁済」を市が受けることにより取得する。
- その際の土地及び床の価格は、不動産鑑定評価に基づく価格とする。
- 市が代物弁済を受けることにより、同社の土地及び床を取得し、それによっても債権を回収できない場合は、同社と関係者との協議も踏まえ、放棄することも検討することとする。

②地権者等が所有する土地及び床の取得方法

- 地権者等が所有する土地及び床については、地権者等が所有する財産であることや、現在営業をしている状況も踏まえ、十分な説明を行い、理解いただきながら取得に向けた取組を進めていく。
- 取得経費の財源が市税等であることを踏まえ、不動産鑑定評価を実施した上で、適正な価格で、取得に向けた交渉を行う。

※アウガ以外の物件について

同社が所有するアウガ以外の不動産については、市の活用が見込めないことから、関係者と協議の上、任意売却等を検討することとする。

8. 「将来のアウトガの姿」の実現に向けた取組

(3) 「将来のアウトガの姿」の実現に向けた取組の想定経費

① アウガの土地及び床の取得に係る経費

- 地権者等の土地及び床の取得に係る経費

※所要額は、今後市が実施する不動産鑑定評価に基づいて積算

※参考：アウガ再生プロジェクトチームの報告書に記載された土地及び床（店舗区分）の譲渡価格（時価相当）
約8億5,100万円

- 不動産鑑定評価委託料 等

② 新たな公共施設の整備に要する経費

- 改修工事費 等

③ 新たな公共施設の維持管理経費

- 業務運営費、光熱水費等の維持管理経費、将来的な大規模修繕に係る経費 等

※参考：現在のアウガ公的施設に係る経費（平成27年度決算見込額）

・ 公共施設（図書館・男女共同参画プラザ・情報プラザ）	約2億4,474万円
・ アウガ駐車場	約1億9,786万円
計	約4億4,260万円

④ 歳出を伴わない事項

- 市が代物弁済を受けることにより、青森駅前再開発ビル株式会社の土地及び床を取得し、それによっても債権を回収できない場合は、同社と関係者との協議も踏まえ、放棄することも検討する。

8. 「将来のアウトガの姿」の実現に向けた取組

(4) 今後のスケジュール（イメージ）

	平成28年2月	3月	4月
①アウトガの方向性の検討	検討		
②公共化の機能検討			市民や議会等の意見を踏まえた導入機能を検討 出店者等の意向を踏まえた導入時期を検討
③土地及び床の取得			不動産鑑定 評価 売買交渉 ※会社持分は代物弁済により取得
④青森駅前再開発ビル株式会社 のあり方についての関係者との協議	協議		