

# 長期経営計画書

平成 27 年 4 月

一般財団法人 武蔵野市開発公社

# 長期経営計画書

(平成27年度～平成36年度)

一般財団法人武蔵野市開発公社（以下「公社」という。）は、昭和39年に武蔵野市（以下「市」という。）により吉祥寺駅周辺都市計画事業が計画決定されたことに伴い、計画該当地で移転を要する商業者への対策と、吉祥寺発展の拠点的役割を担う商業核となる魅力ある施設建設を推進するため、旧民法第34条に規定する公益法人として昭和43年8月に設立され、吉祥寺圏再開発の牽引役となってきました。

昭和58年12月には寄附行為を変更して、事業対象区域を全市域に拡大、まちづくりのための調査・研究等幅広い事業を行うなど、市の発展に貢献してきました。

設立より46年の経過とともにまちづくりに関する社会環境は変化し、公社に求められる役割も大きく変わってきました。このような中、公社は、平成25年4月、一般財団法人への移行を契機に、不動産の管理・運営からまちづくりへと業務の軸足を大きく転換し新たなスタートを切りました。

この計画は、公社の目指すべき将来像を明らかにするとともに、総合的かつ計画的な法人運営を推進することを目的としています。今後、公社が実施する各種事業は、この計画に基づき実施していきます。

本計画は、平成27年度を初年度とする平成36年度までの10年間を計画期間とし、前期5年、後期5年の計画とします。社会情勢等の変化に対応し、5年ごとに計画の見直し（ローリング）を行っていきます。

## 1 公社の理念

公社は、以下の理念に基づき法人運営を行います。

- (1) 誠意と情熱をもって豊かな都市空間を創造します。
- (2) 不動産事業を通じて地域社会に貢献します。
- (3) 自治の精神に基づくまちづくりを推進します。
- (4) 常に革新の心を持って業務に取り組みます。
- (5) 市民や地域社会から信頼される公社を目指します。

## 2 公社を取りまく環境

### (1) 外部環境

昭和40年代の高度成長期に建てられた多くの商業ビルや、マンション

などの建物が更新時期を迎えています。また、下水道などのインフラ設備や公共施設も再構築は大きな課題であり、都市のリニューアルは武蔵野市の最も重要なテーマです。

商業環境においては、社会経済構造の変化や少子高齢化を背景に、ライフスタイルの多様化や消費行動の変化などにより、百貨店が衰退し個人経営の店舗が減少しました。その結果、ナショナルチェーンが台頭して街の個性（吉祥寺らしさ）が失われつつあります。また、強大な集客力を持つ新宿や渋谷、再開発が進む中央線沿線のまちとの都市間競争など、吉祥寺の商業環境も厳しくなっています。

このような課題に対して、大型店も含めて、吉祥寺のまちの特色である回遊性をテーマに、まち全体の商業環境の総合的なマネジメントを行い、武蔵野市の商業活動の中心である吉祥寺の魅力を維持・継承していく必要があります。

個別に課題を抱える地区として吉祥寺駅南口、吉祥寺東部地区、ハモニカ横丁、三鷹駅北口地区など、今後、事業展開が求められる地区も多く、防災や安全・安心のまちづくり、緑や環境のまちづくり等、まちづくりは様々な角度から早急に検討を進める必要があります。

一方、都市計画マスタープランでは目指すべき都市像として、「環境共生・生活文化創造都市むさしの」を掲げており、地方分権の社会的情勢の中、市は平成21年に「まちづくり条例」を制定し、地域のまちづくりは地域の合意のもとに進めることが明確となりました。これによりまちづくりは地域の責任と主体性が一層求められています。このように多様化した需要に、機動的に対応するまちづくりの機関が求められています。

## (2) 内部環境

会社が所有する各ビルは、平成27年でF & Fビルは44年、第2、第3ビルは29年、第4ビルは59年、スイングビルは19年、吉祥寺駅前共同ビルは28年を経過します。今後はこれらのビルの建替え工事、お客様のニーズに基づくリニューアル工事、修繕計画に基づく各種設備機器の修繕や更新工事等を行っていかねばなりません。築年数の経過したビルを所有するという厳しいビル経営の中で、各ビルの建替え時期の目標を設定し、建替え時期を見据えて資金を効果的に投下するとともに、F & Fビル等の将来計画を確立し、建替えも想定した資金を内部留保していく必要があります。

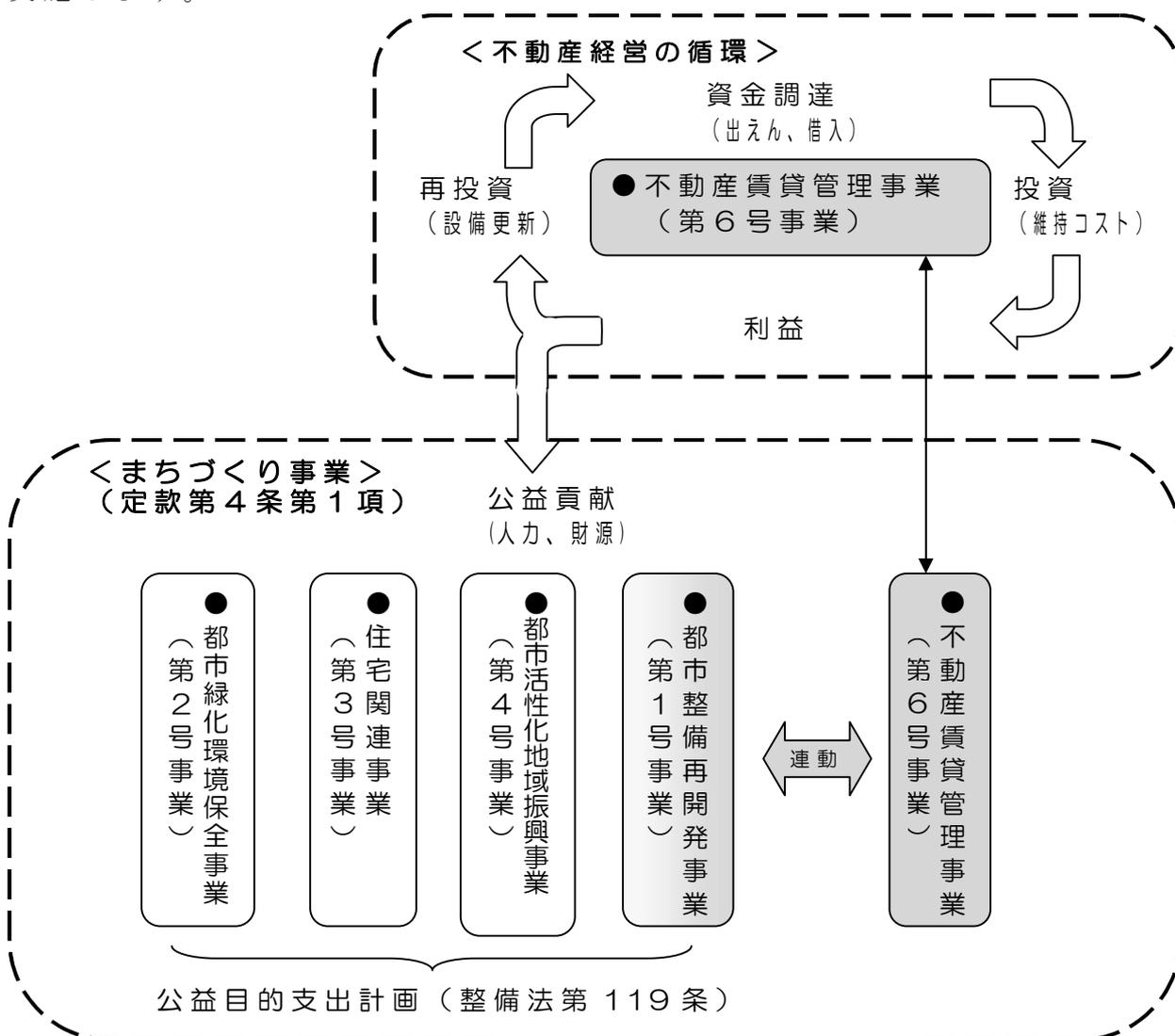
会社の財政を見てみると、担保余力は十分あるものの多額の負債及び、

テナントからの預り敷金等の返還資金の手当て不足など、厳しい状況にあります。損益についても利払いに要するコストは、今後、金利が上昇した場合には経営に支障を与えるリスクを含んでいます。

公社の組織は、商業ビル経営に加え、「まちづくりの公社」として様々なまちづくり事業を遂行していくための新たにまちづくり事業の人材も必要となります。組織の活性化を図り総合力の不足を解消する必要があります。

### 3 事業ごとの方針

公社は下図の経営スキームでまちづくり事業を実施します。市の関係団体として求められる責任と役割を自覚し、不動産経営を通じたまちづくり貢献や、まちづくりニーズや都市課題へ積極的に対応していきます。様々な主体者との連携により、目指すべきまちの将来像実現に向けた取り組みを実施します。



(1) 「都市の整備・更新を関係者と共に推進します」

地域のまちづくりを権利者や事業者と共に進めます。公社は地域主体のまちづくりを推進するために、必要なサポートやコーディネートを行います。

- \* 吉祥寺セントラル地区の建物更新課題に対する取り組みを研究します。【前期】
- \* まちづくりの担い手として都市再生推進法人の指定を受けるなど、主体的なまちづくりの推進を目指します。【前期】
- \* 吉祥寺まちづくり事務所や、武蔵境開発事務所が担当してきた地域調整の役割を担うことで、駅周辺のまちづくりを推進します。  
【前期】
- \* 吉祥寺駅南口駅前広場（武3・3・14）の早期整備や、パーク吉祥寺の整備構想を市と連携して推進します。【前期】
- \* 所有ビル等の不動産の経営・取得・処分によりまちの更新に関与します。【前期・後期】
- \* 建物の不燃化や更新、共同化など街区整備に関する施策に取り組みます。【後期】
- \* まちづくり活動の初動期のコーディネートにより、まちづくりへのきっかけづくりを行います。【前期・後期】
- \* 荷捌き対策、駐輪・駐車場対策などの商業地の交通問題に積極的に関与していきます。【前期・後期】
- \* まちづくりに関する情報の集約や発信、また、関係機関との連携・調整を行います。【前期・後期】

(2) 「緑や環境に関する取り組みを推進します」

環境に対する市民意識は年々高まり、まちづくりにおける緑の役割と重要性はますます大きくなっています。公社は環境普及啓発に関する取り組みを進めていきます。

- \* 商業地における緑化と建物緑化を推進します。【前期】
- \* 関係機関と連携して環境啓発活動を推進します。また、新たな環境活動推進支援制度の創設に取り組みます。【後期】
- \* ビルのスマート化の推進、太陽光発電導入等、ビルオーナーとして環境推進設備の導入を検討します。【前期・後期】
- \* マイボトル給水スポットや吉祥空園 s o r a、ドライミスト事業など具体的な環境啓発事業を継続して取り組みます。【前期・後期】

(3) 「住まいに関する事業で市民生活を豊かにします」

武蔵野市は面積の約 8 割が住宅地で人口密度が極めて高い自治体です。生活の基盤であり市民の大切な資産である住まいに関する事業を展開していきます。

- \* 単身者や高齢化世帯の増加、空家物件などの住宅課題への対応として、グループホームやシェアハウス等の新たな取り組みを検討します。【前期・後期】
- \* 空家の有効活用対策として、空家バンク制度の創設や空家活用に関する情報の収集や発信の仕組みを研究します。【前期】
- \* 住み替え支援事業（マイホーム借り上げ制度）を推進します。また、相談を通じた総合的な対応を行います。【前期・後期】
- \* 分譲マンションの更新に関する取り組みを行います。【後期】

(4) 「まちの活性化や商業振興に取り組みます」

商業振興活動への支援をはじめ、公社の資産を活用したまちの活性化事業等、ニーズに対応したアイデアでまちの活性化・にぎわいづくりに寄与します。

- \* 街の回遊性を高め来街者の増加を目的とした事業や施策を、商店街や地権者、行政とともに実施します。【前期】
- \* チャレンジ・マルシェや公社所有建物の活用スペースの有効利用によりまちの活性化や、創業者支援を図ります。【前期】
- \* 創業者支援の取り組みとしての場の提供や情報の共有化等、新たな事業を展開します。【前期】
- \* 吉祥寺デッキ事業の推進等により地域の賑わいや、活性化に寄与します。【前期】
- \* 市有地や低未利用地の活用によるにぎわい拠点の創出を図ります。【後期】

(5) 「不動産経営を通じてまちづくりに貢献します」

吉祥寺再活性化のため公社が所有する商業ビルを活用し、活力と創造性と憩い集える場のある商業空間づくりを推進します。公社のビルが良質なテナントで、満床となる魅力あるビルとしての機能を維持するため、的確なビル管理と修繕計画に基づく各種設備機器の修繕や更新、リニューアル工事を実施します。

各ビルからの適正な収益を財源として、公益性も重視しながら地域全体の商業活性化等に寄与していきます。また、市の公共施設の再配置の

観点からも、公社が所有する不動産の有効活用を検討していきます。

① 武蔵野市開発公社ビル（F & Fビル）運營業務

\* 吉祥寺のセントラル地区にあるまちの核となる商業ビルとして、市民や来街者の方々に支持していただけるよう、コピス吉祥寺を運営する三菱商事都市開発(株)及びエフエフビル管理組合他と緊密な連携を図り、施設内外の環境整備及び売上額の向上に努めます。【前期・後期】

\* A棟1階「吉祥寺デッキ」と、3階「吉祥空園 s o r a」をイベント等で積極的に活用し、憩いと賑わいの場として吉祥寺の名所に育て、地域の回遊性にも貢献します。【前期】

\* F & Fビルは、公社を含め50名で所有する区分所有ビルですが、一括して管理・運営していくことが望ましいとの観点から、公社以外の区分所有区画を積極的に取得していきます。また、将来に向けて商業ビルに相応しい所有のあり方等について研究します。【前期】

\* 平成27年で竣工後44年を経過したF & Fビルは、将来の姿を検討する時期にきています。吉祥寺の中心にある商業ビルに求められる機能や必要な機能について、周辺地域との連携等も視野に入れながら将来構想案を検討し、次の10年への準備を進めます。

【前期・後期】

② 開発公社第2、第3、第4ビル運營業務

\* 適切なビル経営を行うとともに、それぞれのビルが持つ特性、立地などを考慮し、近隣ビルとの共同ビル化やビルの高度利用または、新たな事業展開のための売却等を視野に入れた検討を行います。【前期】

③ スイングビル運營業務

\* 武蔵境駅北口のまちづくりの核となる施設になるよう、スイングビル管理組合他と緊密な連携を図り、施設内外の環境整備等に努めます。【前期・後期】

④ 吉祥寺駅前共同ビル運營業務

\* 株式会社吉祥寺駅前共同ビルの株主として経営に関与し、吉祥寺駅北口周辺の環境整備等に努めます。【前期・後期】

## 4 財政計画

公社の財政は、平成27年度以降必要な設備投資と借入金返済の期間集

中により、一時的な資金不足が見込まれるため、利息負担の軽減と償還期間の平準化を目的に、平成 27 年 3 月に市中銀行と市から合わせて 42 億円の融資を受けリファイナンスを実施しました。また、平成 27 年度には設備投資等の資金についても、市から融資を受けることになりました。しかし、テナントからの預り敷金等が約 12 億 8 千万円（平成 27 年 3 月 31 日見込み）ありますが、退店時に返還するための資金の引当が十分でなく、多額の負債により厳しい財務内容であることになりました。

次に、公社の損益は、収益の根幹であるテナント賃料が商業環境の変化や景気回復の遅れ等により増収を見込めない中、過去の投資による減価償却費と借入金等の利払いに圧迫され、経常赤字が続いていますが、借り換えによる利息の軽減や償却額が減少することから、3 年後には黒字への転換が見込まれます。

公社の使命は、所有するビルを活用したまちづくりを進め、市のまちづくり施策の推進に貢献することです。一般財団法人への移行に際して主務官庁に届け出た公益目的支出計画を着実に実行することも課せられています。一方で、安定して堅実な経営をするためにも、ビルの資産価値を維持する設備投資や、長期修繕計画に基づいた大規模修繕等も実施しなければなりません。

このように公社の財政は厳しい状況の下にあります。収益構造を検証して確実な事業収益を確保する仕組みを確立し、財務基盤を安定させ、前期の 5 年間で経営を健全化して、自立した法人経営を進めていきます。

#### (1) 前期（平成 27 年度～平成 31 年度）

前期の 5 年間は、新たな事業展開のための土台作り、力を蓄える期間とし、具体的には以下の 5 点に取り組みます。

- \* 売却を含めた保有不動産の有効な利活用等による新たな資金源により、借入金の圧縮を図り、金利リスクの軽減に取り組みます。
- \* キーテナントの賃料設定条件の見直しに取り組みます。
- \* 確実に資金計画を遂行するため、資金の確保に努めます。
- \* 事業における受益者負担の適正化など、新たな収入源の確保を図ります。
- \* 事業支出全般について、不要・不急なものや慣例化している支出等をその都度見直し、支出の適正化と抑制を行います。

#### (2) 後期（平成 32 年度～平成 36 年度）

後期の 5 年間では、吉祥寺セントラル地域における再々開発など、ビ

ルの更新やビルの品質の向上に向けた青写真の作成等、市のまちづくり施策の推進に更に積極的に貢献します。

- \* 安定した経営を維持するための収益力の向上を図ります。
- \* エフエフビルの将来計画とその資金手当てについて検討します。
- \* 新たな事業展開も含めた公益事業への資金の投下を推進します。

## 5 組織体制、人材管理の方針

これからのまちづくりは、それぞれのプロジェクトにおいて、事業性や財政面での持続可能性の確保が前提となります。そのためには、商業施設の開発能力等の様々な専門性が必要であり、それらをコーディネートする能力も必要です。また、予測不能な時代を乗り切るためには、革新性、チャレンジ精神を持った経営力が求められます。

基本理念を実現できる組織として、「組織力の向上」と「人づくり」に取り組めます。ルーチンワーク等、アウトソース可能な部分については外部化し、最小限の職員で、最善の成果を収めていくとともに、まちづくりの「プロフェッショナル」「スペシャリスト」集団を目指していきます。

### (1) 組織の在り方

- \* 公社設立の原点に立ち返り、吉祥寺駅周辺の再々開発をリードするため、外部の各分野の専門家を活用し、プロジェクト毎にプロフェッショナルの集合体を構成して取り組めます。
- \* 将来にわたり持続可能な組織運営を確立するため、OJTを通じた業務経験や定期的なジョブローテーションを軸に、組織の核となる人材の育成を図るとともに、必要に応じて経験ある外部の人材を採用します。
- \* 市と連携して公益性の強いまちづくり業務を着実に進めるため、職員の業務に取り組む意識づけを図るとともに、必要な市職員の派遣を踏まえた執行体制を整えます。

## 参考資料

\* 資金計画表（平成27年度予算ベース）

単位：百万円

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
		27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	36年度
事業活動 収支	事業活動収入	1,399	1,315	1,332	1,326	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325
	事業活動支出	1,046	994	975	1,024	963	1,032	1,122	1,071	1,050	1,060
	収支差額	353	321	357	302	362	293	203	254	275	265
投資活動 収支	投資活動収入	112	488	220	30	29	16	24	22	3	3
	投資活動支出	1,120	466	211	46	44	33	40	3	10	6
	収支差額	△ 1,008	22	9	△ 16	△ 15	△ 17	△ 16	19	△ 7	△ 3
財務活動 収支	財務活動収入	800	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	財務活動支出	285	285	285	285	285	290	290	290	290	290
	収支差額	515	△ 285	△ 285	△ 285	△ 285	△ 290	△ 290	△ 290	△ 290	△ 290
当期収支差額		0	58	81	1	62	△ 14	△ 103	△ 17	△ 22	△ 28
現金預金期末残高		875	583	494	495	557	543	440	423	401	373

(注1) 27年度は事業活動・投資活動・財務活動のそれぞれの収支差額に予備費5百万円を加え、収支差額は△145百万円となるが、前期繰越金145百万円を加算し、当期収支差額は0となる。

(注2) 27年度現金預金期末残高は、26年度の積立額215百万円に、27年度の投資活動支出で計上した積立額660百万円を加算している。