

長 期 經 営 計 画 書  
(改定版)

令和 2 年 4 月

一般財団法人 武蔵野市開発公社

# 長期経営計画書（改定版）

令和2年度（2020年度）～令和6年度（2024年度）

一般財団法人武蔵野市開発公社（以下「開発公社」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51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、開発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、開発公社は、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、開発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、開発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。

本計画では、平成27年度（2015年度）を初年度とした10年間の計画期間のうち、前期の5年が経過したことを踏まえ、社会情勢等の変化を考慮して後期5年の計画の見直し（ローリング）を行いました。

## 1 開発公社の理念

開発公社は、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 開発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

開発公社が所有する各ビルは、令和2年時点でF & Fビルは49年、第2、第3ビルは34年、第4ビルは64年、スイングビルは24年、吉祥寺駅前共同ビルは33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きリニューアル工事、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

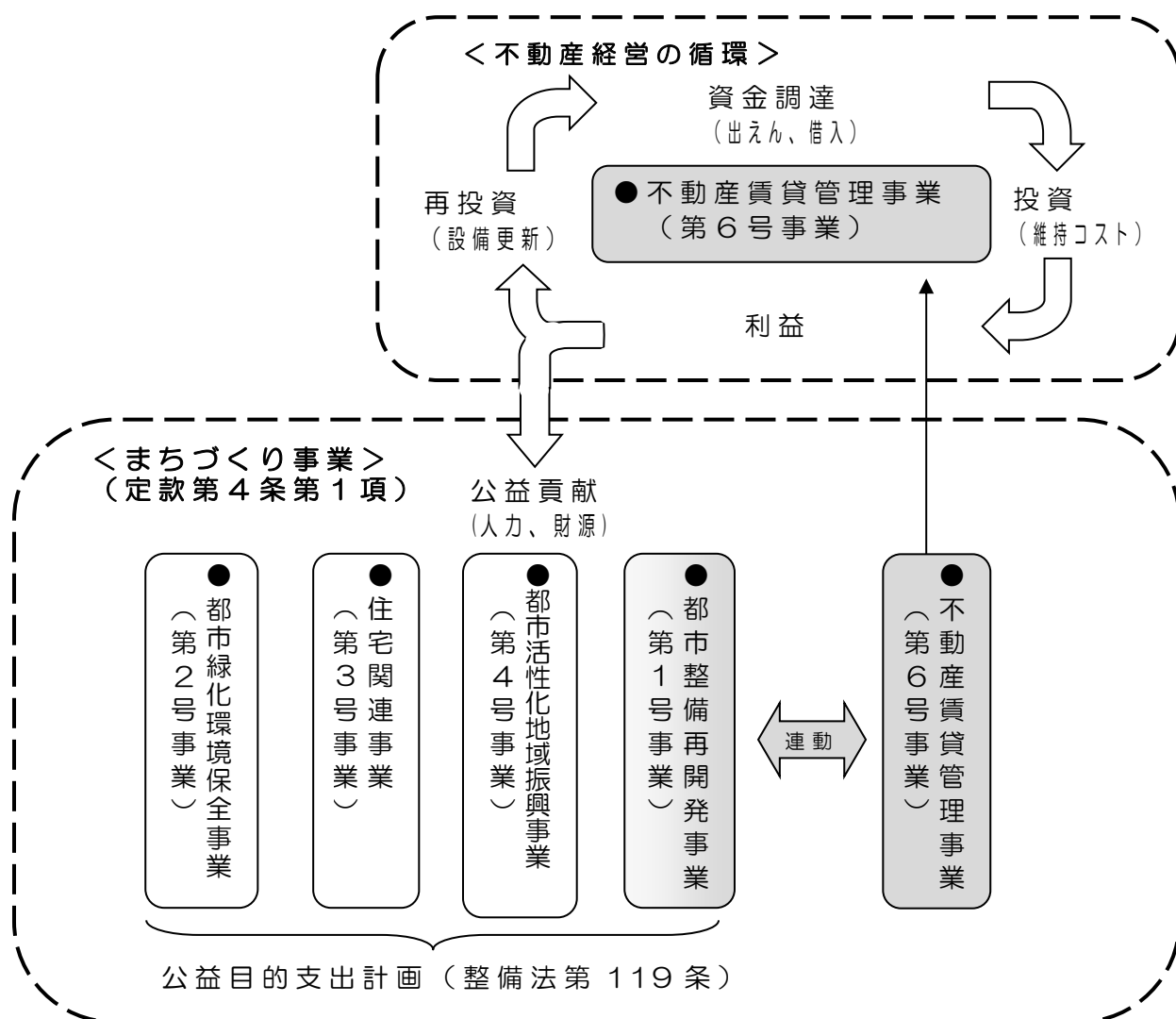
確立し、建替えも想定した資金を内部留保していく必要があります。

開発公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。

開発公社の組織は、商業ビル経営に加え、まちづくりの担い手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な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

開発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) 「まちの整備・更新をまちの関係者と共に推進します」

前期の5年間では、建物更新の勉強会から発展した「吉祥寺セントラル地区建物更新」、吉祥寺将来価値創造に向けた検討活動の一環としての「吉祥寺フォーラム2018」の実施や「ポリシーブック」の発行などを行いました。今後も制限を受け易い行政機関ではない立場である開発公社の特性を活用して、まちのトレンドを踏まえ、それぞれの地区に相応しいまちのブランディングを意識して、必要なサポートやコーディネートを行うことで、地域主体のまちづくりを推進していきます。

\* 吉祥寺セントラル地区建物更新事業については、建物更新の手法や事業性の研究を継続するとともに、行政や関係者との意見交換の場を通して、課題の共通認識を図り、事業を推進します。

\* 吉祥寺将来価値創造に向けた取り組みの一環として、まち中のすきまに着目した「吉祥寺ポップアップストアポータル」事業など都市空間を有効活用する事業を進め、まちの新陳代謝を図り、魅力的なまちづくりを進めます。

\* まちづくりの担い手として都市再生推進法人の指定を視野に入れて、オープンスペースの活用など来街者の満足度やまちの価値向上を目的とした新たな事業や施策を実施します。

### (2) 「緑や環境に関する取組みを推進します」

まちづくりにおける緑の役割と重要性は増えています。前期の5年間では、所有ビルの沿道や壁面の緑化を実施し、その充実を図ってきました。開発公社が所有するエフエフビル3階屋上庭園の改修後を見据え、緑の見せ方や演出と合わせてまち中にいて人がゆったりとした時間を共有できる場づくりを整備する取組みを進めていきます。

\* まち中の貴重な空間であり、商業施設の価値創造の場ともなる屋上庭園について、工事期間中の演出や暫定利用の方法も含め、新たな在り方や活用の仕方を十分に考慮し、リニューアルします。

### (3) 「住まいに関する事業で市民生活を豊かにします」

前期の5年間では、マイホーム借り上げ制度を軸に取り組みましたが、ニーズの把握が難しいうえ、個人の資産形成に関わる要素も強く、成果に結び付かない状況でした。空家等を有効活用するための新たな取組みを検討、導入していきます。

\* 空家・空室を地域活性化の資源としてとらえ、今後需要増が見込まれるシェアリングエコノミーへの展開などを研究・実施していきます。

#### (4) 「まちの活性化や商業振興に取り組めます」

まちのイベントへの支援をはじめ、開発公社の資産を活用したアイデアなどにより、ニーズに対応したまちの活性化・賑わいづくりを行ってきました。引き続き、まちの新陳代謝を促すため、新しいチャレンジを支えるとともに、既存事業の不断の見直しに取り組み、賑わい拠点の創出を図り、地域の活性化を推し進めます。

\* 開発公社が保有する空間で行う「吉祥寺デッキ」「ペニーレーンギャラリー」等の事業スキームをブラッシュアップし、更に有効な運用展開を進めることにより、地域の賑わいや活性化を図ります。

\* 肯定的な評価を得られている吉祥寺フリーWi-Fi事業について、持続可能な事業スキームを構築する取り組みを進めます。

\* 今後も賑わい続けられるまちのため、様々な角度からの検討ができるよう、まちの基礎的なデータを収集し、調査・発信して行きます。

#### (5) 「不動産経営を通じてまちづくりに貢献します」

前期の5年間では、開発公社が所有するビル賃料の適正化を図り、安定した収益を確保してきました。また、必要な設備更新やリニューアル工事などの投資を効果的に行い、エフエフビルの経営を通して吉祥寺のまちづくりに寄与してきました。引き続き、時代の要請に合わせた適正なビルの所有の在り方を踏まえたビル経営とともに、開発公社が有する不動産経営のスキルを強化し、そのノウハウを活用して憩い集える場づくりを推進して、まちづくりに貢献していきます。

##### \* 武蔵野市開発公社ビル（F&Fビル）運営

・ 吉祥寺のまちの核となるビルとして、憩いと賑わいの場を提供し、地域経済に貢献する商業ビルを目指すため、地下1階飲食街の新たなMD展開や将来に向けた事業の再構築を進めます。

・ 区分所有ビルとして、組合業務の適正化や一括した管理・運営体制を確立するとともに、相応しい区分所有のあり方を研究し、将来を見据えた積立金の設定や区分所有区画の取得を推進します。

・ 今後のSCの社会的ニーズを把握し、他用途への転換も排除しないビルの大規模リノベーションなどを視野にした将来構想の検討を進めます。

##### \* 開発公社第2、第3、第4ビル運営

・ 各ビルが持つ特性や立地などを考慮し、ビルの高度利用の検討や新たな事業展開のための売却も視野に入れ、社会情勢に柔軟なビル経営を継続します。

##### \* スイングビル運営

・ 竣工後20年を経過して大規模設備更新の時期にあるため、ビルの将来の

在り方や価値向上に向けた検討を進めたビル経営を目指します。また、収益性が低い状況を踏まえ、開発公社が所有する資産の更新について、経営資源の集中と選択による投資を実施していきます。

\* 吉祥寺駅前共同ビル運営

・筆頭株主として代表権を持って経営に参画し、好立地を生かしたビル全体の収益性を高め、適正な経営のもとで安定的なビル運営の維持に努めます。

## 4 財政計画

開発公社の財政は、前期の5年間で取り組んだリファイナンス、収益の根幹であるキーテナントの契約改定やその他のビルの収益構造の適正化、過大な償却資産の償却が進んだことやコスト削減効果などの結果、財務体質の改善が図られて運営面では健全な財政状態で推移しています。

開発公社が、所有するビルを活用したまちづくりを進め、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ための設備投資は引き続き必要です。また、将来の建て替え等に向けた資金手当は、今後の最重要事項です。これらの課題に対処するため、更なるリファイナンスや新たな資金調達の方法を研究し、堅固な財務基盤を維持して、自立した法人経営を行っていきます。

### (1) 前期（平成27年度～平成31年度・令和元年度）

前期5年間においては、リファイナンスによる資金不足の解消と金利負担の軽減を実現するとともに、キーテナントの契約条件の見直し、保有不動産の有効な利活用による新たな資金源の獲得により収益構造の強化を図る一方、費用についても不要・不急なものや慣例化している支出の見直し、支出の適正化と抑制を行い、後期における事業展開のための土台作り、力を蓄える期間として確実な成果を残しました。

### (2) 後期（令和2年度～令和6年度）

後期の5年間では、前期の取り組みで目途を付けた財政計画に基づき、吉祥寺地区における民間ビルの更新やビルの品質の向上に向けた基礎的な資料の作成など、時代のニーズを踏まえた吉祥寺のまちづくりに取り組むために必要な財源の確保及び、金利上昇などのリスク要因への対策を講じる必要があります。

\* 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。

\* F & Fビルの将来計画の検討とともに必要な地権者区画の取得を進めます。また、そのための資金手当てを図ります。

\* 限られた財源を効果的に投資するための事業の選択と集中を図ります。

## 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

- \* 開発公社設立の原点に立ち返り、吉祥寺駅周辺の再々開発を支援するため、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みます。
- \* 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（時点修正・令和2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	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
事業活動 収支	事業活動収入	1,401	1,379	1,477	1,463	1,492	1,506	1,475	1,475	1,475	1,475
	事業活動支出	947	968	968	1,034	978	1,074	1,075	1,100	1,075	1,075
	収支差額	454	411	509	429	514	432	400	375	400	400
投資活動 収支	投資活動収入	310	791	120	52	43	191	24	22	3	3
	投資活動支出	989	749	328	355	283	443	40	103	110	106
	収支差額	△ 679	42	△ 208	△ 303	△ 240	△ 252	△ 16	△ 81	△ 107	△ 103
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	525	285	285	285	285	290	290	290	290	200
	収支差額	275	△ 285	△ 285	△ 285	△ 285	△ 290	△ 290	△ 290	△ 290	△ 200
当期収支差額		50	168	16	△ 159	△ 11	△ 115	94	4	3	97
次期繰越収支差額		214	274	290	191	120	5	99	103	106	203
積立金期末残高		740	257	340	590	760	800	800	900	1,000	1,100

（注1） 27年度～30年度は決算額。01年度は決算見込み額。

（注2） 積立金期末残高には退職給付を含まない。