

# 中期経営計画書

令和8年度（2026年度）～令和10年度（2028年度）

令和8年4月

一般財団法人 武蔵野市開発公社

## 中期経営計画書

令和8年度（2026年度）～令和10年度（2028年度）

### 1. はじめに

一般財団法人武蔵野市開発公社（以下「開発公社」という。）は、これまで計画的かつ合理的な経営を行うため「長期経営計画」（2015年度～2024年度）を策定し、開発公社のまちづくり事業や所有不動産・賃借不動産についての管理運営等の経営方針を定め、毎年度ごとの予算編成や事業執行の指針としてきました。この間、開発公社の経営基盤の柱である F&F ビルについては、老朽化に伴う地下階の湧水による漏水やバリアフリーへの対処など、商業施設としての市場価値低下が著しいことから、建替えが望ましいとの判断に至りました。F&F ビルの建替えを実施するには、更新事業に共同参画する事業者の選定と開発公社の資金手当ての手段の検討が大きな課題となります。そのため令和7年度（2025年度）の計画は、参画事業者も事業スキームも定まっていなかったことから中長期を見据えた経営計画や財政計画を策定することは困難であり、また将来的な展開を拘束するものとして好ましくないと考え、複数年にわたる中長期計画ではなく、単年度に限定した「令和7年度経営計画書」を策定しました。

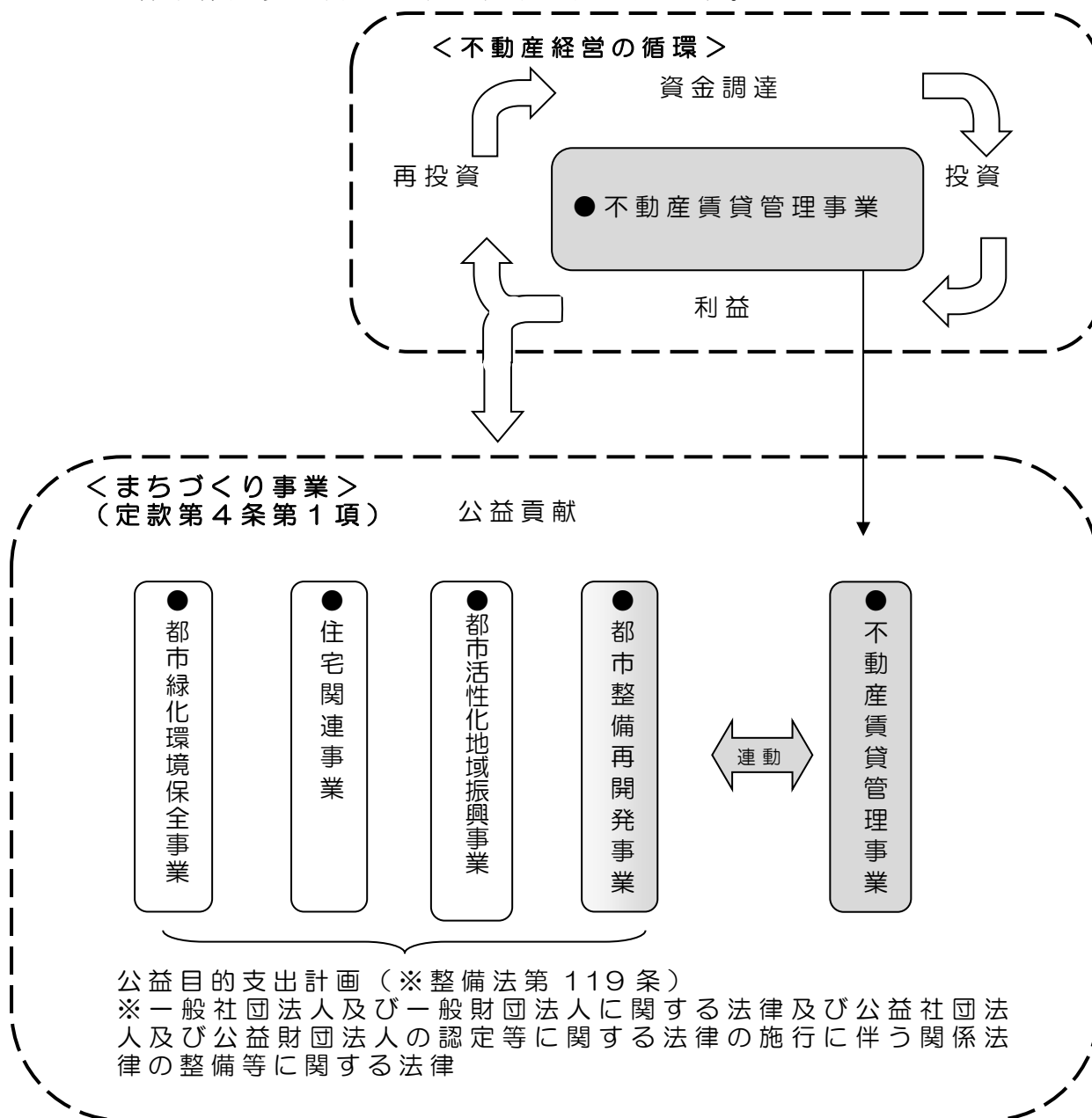
令和6年度（2024年度）の公募により選定された事業パートナー候補者と F&F ビル更新事業における事業スキームや開発公社の資金手当てなど更新の具体的な案について協議を重ねてきましたが、現時点で双方合意する計画内容には至ってはいません。

このような状況下、今後の F&F ビル更新事業が開発公社の経営に大きな影響を与えることから、経営計画の対象期間を F&F ビル更新事業の進捗にあわせた期間とするため、フェーズ1を F&F ビル営業終了まで、フェーズ2を F&F ビル解体から更新工事中、フェーズ3を新規ビル営業開始以降、3つのフェーズに区切り、まずはフェーズ1の経営計画を策定することとしました。

本計画は、フェーズ1「令和8年度（2026年度）～F&F ビル営業終了予定の令和10年度（2028年度）まで」の3か年を対象とした「中期経営計画」とし、当面は F&F ビル更新事業を開発公社の柱に据える必要があることから、F&F ビル更新事業を達成するための経営方針を定めることとしました。なお、フェーズ2令和11年度（2029年度）以降については、それぞれの対象期間が見通せる段階で経営方針を判断するものとします。

## 2. 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。武蔵野市（以下「市」という。）の財政援助出資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。また、まちの関係者との連携により、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) 都市整備再開発事業 (第1号事業)

「まちの整備・更新をまちの関係者と共に推進します。」

令和2年(2020年)12月に武蔵野市より「都市再生推進法人」に指定され、市が吉祥寺グランドデザイン及びNEXT吉祥寺に描く官民連携のまちづくりのひとつの具体策として、テーブル事業をはじめとした公共空間の利活用や

将来にわたってまちのにぎわいを絶やさないために様々な方と共に考えるためのキッカケ創り事業等に取り組んできました。今後も開発公社の特性を活かして、地域に対して必要なサポートやコーディネートを行い、快適で豊かな生活環境の実現に向けた取組みを推進していきます。

現在市で検討中の附置義務駐車場地域ルール(以下「地域ルール」という。)について、都市再生推進法人としてその策定に係るとともに、地域ルール運用の際には、主体的な運営に取り組んでいきます。

今後市において吉祥寺パークエリアの将来像の策定が進められていく中、市と連携し、都市再生推進法人として求められる役割を果たしていきます。

## (2)都市緑化環境保全事業(第2号事業)

「緑や環境に関する取組みを一時休止します」

ペニーレーンや吉祥寺デッキ、GREENING 広場での緑化や花と緑のまちづくり啓発事業、コピス吉祥寺でのグリーンング事業等、環境貢献活動を通じてSDGsの実現に努めてきました。

F&F ビルについては、今後の更新検討が進み、更新事業の成立及び解体を見据え、F&F ビルを活用した緑や環境に関する取組みを一時休止します。

## (3)住宅関連事業(第3号事業)

「住宅関連事業は、一時休止とします」

マイホーム借り上げ制度を軸に取り組んできましたが、ニーズの把握が難しく、成果に結びつかない状況でした。また、空き家等の有効活用について研究してきましたが、具体的な取組みには至りませんでした。今後はF&Fビルの更新に注力していく必要があることから、住宅関連事業は一旦休止します。

## (4)都市活性化地域振興事業(第4号事業)

「まちの活性化や商業振興は一時縮小します」

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するアイデアなどにより、ニーズに対応したまちの活性化・にぎわいづくりを行ってきました。しかし、今後F&Fビルの建替えを行うことを見据えると、解体・工事期間中には、大幅な減収が見込まれるため、まちの活性化や商業振興事業を一旦縮小して対応していくことが必要となります。

そのため、まちづくり活動等支援金について、令和9年度(2027年度)から段階的に縮小していきます。

また、F&F ビルの更新を見据え、開発公社が保有する「吉祥寺デッキ」「ペニーレーンギャラリー」等は、令和 10 年度(2028 年度)後期から使用できなくなるため、段階的に縮小していきます。

#### (5)不動産賃貸管理事業(第 6 号事業)

「不動産経営を通じてまちづくりに貢献します」

開発公社が所有するビルの賃料適正化を図るとともに、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うことで安定した収益を確保し吉祥寺のまちづくりに寄与してきました。今後 F&F ビルの更新を目指しつつ、他のビルについては引き続き、時代の要請に合わせた適正なビル経営を行い、まちづくりに貢献していきます。

#### ① 開発公社第 2、第 3、第 4 ビル

令和 6 年度(2024 年度)に実施した建物診断結果を基に、老朽化した設備の更新や建物の修繕工事を実施します。また、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、社会情勢に柔軟に対応したビル経営を継続します。

#### ② スイングビル

竣工後 30 年を迎えて大規模設備更新の時期にあるものの、収益性が低い状況を踏まえ、経営資源の集中と選択による投資を実施し、エレベーター等の更新を行っていきます。特に機械式駐車場については、利用実態に沿った効率的な運営方法を実行し、安定したビル経営を目指します。

#### ③ 吉祥寺駅前共同ビル

筆頭株主として代表権を持って経営に参画します。また、好立地を活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。

#### (6)武蔵野市開発公社ビル(F&F ビル)の更新事業

「憩いと賑わいの場を提供し、地域経済に貢献する施設とします」

公募により選定された事業パートナー候補者と基本構想及び基本計画の検討を進め、早期にエフエフビル管理組合に更新計画(案)を提示できるようにいたします。

F&F ビル更新事業は、吉祥寺のまちづくりの核となることから、市と連携を図りながら多くのステークホルダーの理解と協力を得ていく必要があります。

す。丁寧な説明と的確な時期の情報発信に努めるとともに、事業実施に不可欠な区分所有法に基づく建替え決議を得るために、地権者の合意形成を図ってまいります。

### 3. 財政計画

開発公社の財務状況は、長期経営計画で取り組んだリファイナンスや収益の適正化により改善され 30 年来にわたる金融機関からの有利子負債に一定の区切りをつけることができました。一方で、市からの借入金の償還が令和 17 年度(2035 年度)までであることから、引き続き資金計画上の懸案事項となっています。また、長期経営計画後期から取り組みを始めた地権者区画の買収に伴い、新たに金融機関の融資を受けたため、令和 10 年(2028 年)9 月に一括償還となる返済原資や、マスターリース契約等の解約に伴う敷金返還金及び違約金に対する資金手当ても喫緊の課題です。

収益面の懸念点として、1 点目は市の返済金について、建替え期間中の収益では手当てが困難なため、返済の猶予などの措置を受ける必要があります。また、建替え後においても確実に償還をするためには、更新後の建物において安定的な収益を得る必要があります。2 点目は資金計画について、建替え期間中は収支が均衡している状態になるため、引当資産等を一定額維持する必要があります。

これらのことから、F&F ビル更新事業中は開発公社の経営は相当厳しい状況に置かれることが予測されます。今後、収益の柱である各ビルの計画的な設備投資やビルの売却検討などを含めた総合的な観点に立ったビル経営をしていく必要があります。

### 4. 今後の課題

フェーズ 2 (更新工事中)、フェーズ 3 (新規ビル営業開始以降)について、まだそれぞれの時期及び計画を見通せる状況に至っていません。本計画期間中に建替え承諾、建替え決議、地権者や賃借人との交渉等不確定要素が多い様々な要件がまとまり、F&F ビル更新事業が順調に進められた場合でもその後、解体工事が着手され、解体後 5 年程度を要して更新工事が進められると想定されてはいますが、物価高騰やサプライチェーンリスクなど社会状況の変化による更新事業への影響も懸念されます。一方、建物が完成したのちの開発公社の所有床の取得割合等については検討段階にあり、その管理形態や収支を見通すことは現段階では困難です。

ここではフェーズ 2 (更新工事中)以降に開発公社の経営において想定される留意点について触れておきます。

- ・更新工事期間中の地代の支出

現 F&F ビルの賃貸収入が得られなくなる中での借地料の支払いへの対応及びその状況にあつてのまちづくり事業をはじめとした各種事業の限定的な対応が必要となります。

- ・更新建物完成後の開発公社の役割

開発公社がこれまで展開してきたまちづくり事業に加えて、現在市が検討している地域ルールが制度化された場合、地域ルールを活用した駐車場運営に都市再生推進法人として開発公社が主体的に関わることの可能性を追求し、地域ルール制度の進捗に合わせて運営の在り方について市及び関係機関との協議、調整を進める必要があります。

- ・組織体制

更新工事期間中については、これまで F&F ビルの運営管理に費やしたりリソースが削減され、完成後については建物の運営管理の主体が更新事業協力者に移行することも想定され、開発公社の経営の基幹であった不動産賃貸事業に関わる比重が縮小されることが予想されます。一方、開発公社が上記駐車場の運営主体となるのであれば、そこに投入すべき資金・職員が必要となり、組織体制の再構築が必要となります。

以上の点を踏まえても現段階で長期を見通した経営計画を定めることは困難なことから、フェーズ 2（更新工事中）以降の経営計画については、今後の協議、検討が進みそれぞれの時期・状況が見通せた段階で計画を策定するものとします。