

令和 7 年度 経営計画書

令和 7 年 4 月

一般財団法人 武蔵野市開発公社

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、計画的かつ合理的な経営を行うため平成27年度（2015年度）から令和6年度（2024年度）を計画期間とする「長期経営計画」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の執行の指針としてきた。

この10か年を前期・後期の5か年と捉え、前期5か年を経過した令和2年度（2020年度）に、前期5か年の計画の妥当性と開発公社事業の実績を検証し、最新の社会情勢を踏まえて、理事会・評議員会での議論を経て後期5か年の「長期経営計画（改訂版）」を策定し、開発公社の指導監督を行う武蔵野市に報告するとともに、開発公社webサイトにも掲載し、市民をはじめステークホルダーや関係者に広く公開してきたところである。

ここで後期の5か年も間もなく終了するため、新たな長期にわたる計画を策定することは、長期計画を基に事業を計画、執行して安定的な経営を維持してきた開発公社にとって必要、かつ求められることであることは当然である。

しかし、現在開発公社は、昭和43年（1968年）の設立以降最大の岐路に立っている。

昭和39年（1964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（1968年）8月に設立されたのが開発公社である。

その施設が、F&Fビル（エフエフビル）であり、昭和46年（1971年）の竣工よりすでに54年が経過することとなる。ビルは、計画的に保全管理を行なってきたが、経年と共に地下階の湧水やバリアフリーへの対処、適切な階高の確保や建築基準法上の既存不適格箇所への対応の必要性等、商業施設としての市場価値が低下してきたと判断せざるを得ず、開発公社としては、ビルの建替えが望ましいとの判断に至った。

しかし、F&Fビルは、大規模施設であり、かつ様々なステークホルダーが存する区分所有ビルであり、ビルの建替えには管理組合の建替え決議の成立を必要とするなど、完成まで相当の年月を要することが想定される。また開発公社の財政状況については、資金計画表（参考資

料参照)に示すとおり、建替えの事業化に対する資金余力はなく、単独での建替えを視野に入れた場合の安定的な経営の確保は困難な状況であることからF&Fビルの建替えを実施するには、建替え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る。

そこで、建替えを順調に検討実施するため、B棟の全部とA棟の大部分の権利を所有する区分所有者である開発公社が建替えの提案が行えるよう、開発公社独自で事業パートナー候補を選考し協議調整を行い、両者が協議が整った場合に管理組合に建替え案を提案することとした。

令和6年度に公募による事業パートナー候補の選定を実施しているが、事業スキームや開発公社の資金手当てなど建替えの具体的な案は、事業パートナー候補の選考が終わり、その後1年間をかけて協議調整を行う中で、両者が合意できれば改めて立案されることになる。その案は、開発公社の原案として、その後の管理組合への建替え提案の基本案となる。

すなわち、現時点においては、開発公社の基幹事業であるF&Fビルの管理運営について、本体の建替えの可能性という根本においてそのスキームが定まっておらず、したがって、現時点においては中長期を見据えた経営計画を策定することは財政計画の面からも困難であり、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られる。

そこで、令和7年度からの長期経営計画は、本来令和6年度末に策定をされるものであるが、このような状況に鑑み策定は見送り、今後の建替えの事業スキームや費用の負担等の粗方の方向性が出た時点で今後の経営計画の策定の適否を含め検討することとしたい。

しかしながら、令和2年度から令和6年度の長期計画に対する評価は必要であり、また令和7年度の開発公社の事業展開の方針策定は、適切な予算配分、執行管理から必要なものであるので、複数年にわたる長期計画ではなく、令和7年度に限定した単年度計画として策定し、理事会・評議員会の理解を得て、武蔵野市やステークホルダー、市民にwebサイト等を通じて公開していきたい。

2 前期間の特筆すべき状況

令和2年度から令和6年度の計画期間は、まさにコロナに翻弄された期間となった。令和元年の明けた令和2年1月より新型コロナは国内でも集団発生が報告されるなど流行が拡大し、同年4月には、政府

により「緊急事態宣言」が発出された。これにより、外出自粛や在宅勤務の推奨が行われるなど行動様式に大きな変化が生じた。

とりわけ商業施設の運営を行っている開発公社にとっては、大規模商業施設が実施した営業自粛、休館に倣って令和2年4月・5月に「コピス吉祥寺」の休館を実施したため、売上げの落ち込んだマスターリース事業者を含むテナントへの支援として、賃料の減額等を緊急事態宣言解除後も引続き実施し、開発公社としては1億2千万円以上の減収となり、極めて厳しい経営状況となった。しかし、この賃料減額はテナントへの大きな支援となり、結果としてコロナ禍を原因とするテナントの撤退はほとんど発生せず、現在もほぼ満床の状態を維持している。

この収入減少に対して地主に、1年間の地代の引下げを実施していただき、開発公社への区画の賃貸人である地権者には一定期間の賃料減額をお願いし、受入れていただいた。その他、国の対策である経営悪化による固定資産税の減額等で、収入減の過半を補填することができ、危機を乗り越えることができた。改めて感謝を申し上げたい。

また、財政問題以外にも国民の外出自粛やイベントの開催が見送られたりして、開発公社のまちづくり支援もこの計画通りとはならなかったが、開発公社としては、形を変えても地域で実施された事業には従前に近い積極的な支援を行ってきた。

更にこの計画期間中、令和4年10月から「適格請求書保存方式」通称インボイス制度が開始された。制度の詳細がなかなか公表されない中で開発公社は開始前に時間をかけて研究理解を深め、インボイスに対応したが、既定の経理方式の変更を余儀なくされる事案もあり、結果として消費税の負担は増加したと見ている。

3 事業ごとの方針に対する評価

長期計画に具体的に記載された「*」項目についての実績と評価を行う。

(1) 「まちの整備・更新をまちの関係者と共に推進します」

* 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。

実績・評価

この研究を継続して実施したが、吉祥寺特有の諸条件から民間の積極的な建物更新には結び付かなかった。しかし民間と認識を共有

できたこと、行政側の問題意識が深化したことは大きな成果となった。

- * 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「スキマ」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。

実績・評価

ポップアップストアなど「スキマ」を活用した事業は拡大することができた。コロナ禍で人流が止まったことは障害となったが、都市空間の平面的な活用のポテンシャルについて確認を得ることができた。

- * 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。

実績・評価

2020年12月に、武蔵野市から「都市再生推進法人」に指定された。都市再生推進法人とは、都市再生特別措置法に基づき、市町村から地域のまちづくりを担う法人として指定されることで公的な位置づけを与えられ、市町村に対して都市再生整備計画の提案などができる法人であるが、開発公社としての位置づけを明確にするため2024年に改めて整理しwebサイト上にも掲載した。この位置づけにより地元商店会と協働して「元町通りテーブル」や「平和通りテーブル」など実施した。

(2) 「緑や環境に関する取組みを推進します」

- * 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。

実績・評価

2021年に実施した屋上庭園の大規模改修は商業施設としての機能と緑環境に対する保全・推進の両面から企画実施した。量的な緑は減少したが、毎年花壇への花の植付けを市民参加の講習会方式で実施することで緑環境への関心と施設への親近感を生むことができた。

(3) 「住まいに関する事業で市民生活を豊かにします」

- * 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。

実績・評価

開発公社としての取組方針が確立できないので基礎的研究にとどまった。

(4) 「まちの活性化や商業振興に取り組みます」

- * 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。

実績・評価

コロナ禍による施設の閉鎖や外出自粛による利用の減少を考慮すれば、吉祥寺デッキは商業利用が主体ではあるが活発に利用されており、街の賑わい創出に寄与している。ペニーレーンギャラリーは、小規模ではあるが、来客数の多いF&Fビル内の展示施設を低額で利用できることが知られてきており、美術系学生を含む個人の展示会施設として認知されつつある。

- * 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。

実績・評価

インバウンド客も含め、一定の利用が確認されている。他の通信設備・機器の機能強化によりWi-Fi効用も変化しているが、吉祥寺フリーWi-Fi事業を通じて得られる来街者の意識傾向の調査データは貴重な資源となっている。

- * 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。

実績・評価

2020年以前からの調査を含め「来街動機調査」「駅圏店舗状況調査」「来街者調査」「SNS調査」等を社会状況に合わせて実施しており、その調査結果データは必要に応じ街の会議や開発公社webサイトに公表しており、有効に活用している。

(5) 「不動産経営を通じてまちづくりに貢献します」

- * 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。

実績・評価

F&FビルA棟3階屋上は、前述のように従来の緑の量的確保のみならず親子やグループも楽しめる憩いの場としての施設として、イベントの開催とも合わせて賑わいの場を提供することができた。地下1階は新たな飲食街としての再構築を検討し始めたが、コロナ禍の発生や建物全体の老朽化の進行という課題が顕著となり、大規模な展開は断念した。一部撤退したテナントの後継リーシングに努め、現時点では空きテナントはない状況にある。

- * 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。

実績・評価

ビルを構成する区分所有者であるとともに管理組合理事長を輩出し、管理組合業務を受託している開発公社として、将来の建替え事業も見据え時代にそぐわないビルの管理規約の全面改正を2023年の組合総会の決議を得て実施した。合わせてその下位規定である管理規則や各細則の制定改正の作業を行った。修繕積立金は、基金が残り僅かになる時期があったが3年間の負担増額の決議を得られたことで危機は回避できた。ビルを建替える場合の区分所有者の経済負担や地代の動向などを踏まえ、区分所有者の意向を尊重しながら、区画の売却の意向のある区分所有者から積極的に購入を進めている。結果2020年と現時点を比較すると区分所有者は半数以下となっている。

- * 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。

実績・評価

F&Fビルの老朽化の進行を前提に建替えとリノベーションを比較検討し、開発公社としては建替えを目指す意思決定した。区分所有ビルであること、借地であること、事業費の高騰が継続している等様々な厳しい条件を踏まえつつ、現時点においては、開発公社が区

分所有者に建替え提案ができる様、事業パートナーを決定するための準備段階にあり、優先交渉を行う事業パートナー候補者の選考を行っているところである。

- * 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。

実績・評価

各ビルとも完成後一定の年数が経過しており躯体の安全性の確認ができていない状況であった。そこで2024年度に第2ビル、第3ビルの建物総合診断を行い、結果両ビルとも躯体や構造に課題は見られなかった。今後も外壁からの雨水浸水や給排水・電気設備配管の劣化など点に注意をし、必要な対策を予防的に実施することでこれらのビルの持つ有効性を活用することとした。F&Fビルの本体の事業費の開発公社負担額の確定によっては売却の可能性を排除するものではないが、現時点では具体的な検討は行っていない。

- * 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。

実績・評価

複雑な区分所有形態であるため、様々な調整が必要となっている。一部撤退、既存テナントの拡張はあったが、基本的にはテナントの異動は少なく空き区画を抱えることもなく推移している。当初より開発公社の資産・管理となっている付置義務台数を含む駐車場について、利用者の低迷が顕著で今後の設備更新を踏まえると現状規模を維持する必要性や縮小削減して維持する可能性など課題が明確になっている。

- * 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。

実績・評価

立地環境にも恵まれ、この期間も比較的順調な運営を行えてきたが、地代の高騰により株主の手取り収益が減少したため、数回にわたり代表取締役として会社の収益は減少するが、転貸地代の増額を

提案し、了承された。コロナ禍では経営状況の厳しかった飲食や小売を中心に賃料の減額を行い、経営の安定化を支援したが、直近でコロナ禍の影響により一部テナントの経営状況が悪化し、退店とともに債権回収が課題となったが、保証会社の賃料補償と預り敷金でほぼ回収できる見込みである。ビルは老朽化が見られ、雨水の浸入等が発生したため会社として適宜改修工事等を実施している。

4 財政計画

＊ 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。

実績・評価

開発公社の収益力の大宗は賃料収入であり、それには安定的なテナントの確保が第一であり、F&Fビルの開発公社区画（地権者からの賃借区画を含む）、第2・第3・第4ビル、スイングビルの区画（共有者会区画を含む）、株主としての共同ビルのそれぞれのリーシング・賃料確保に力を注いできた。結果現状においては各施設ほぼ満床の状況であり功を奏している。しかしコロナ禍での各テナントの経営状況は厳しいものがあり、大規模区画のリーシングに苦慮し、従前からの賃料からは大きな減額で新規契約することもやむを得なかった。また、マスターリース賃料も施設の閉鎖等による経営実態の悪化から減額期間を設けることになるなど、開発公社の収入が大きく減額となる時期が生じた。しかし、この厳しい状況下での地主による地代の減額、区分所有者賃貸人の賃料減額、国による固定資産税の減額は開発公社への大きな支援となった。一方で土地評価による固定資産税と都市計画税の上昇は、その3倍とされた地代の高騰を招来した。また老朽化により施設の維持費が増加し、近々の燃料費の値上がりや人件費の高騰も経営を圧迫する要因となっている。

＊ 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。

実績・評価

前述したが、開発公社としてはF&Fビルの建替えを見据えて区画の取得に努めている。2024年度で民間金融機関からの借入れ償還が完了することを念頭に区画購入資金を金融機関から借入れることを想定しているが、建替え計画の全体像が説明できることが借入れの一つの条件となる可能性があり、その点からも全体計画の策定が必要

となる。ただし、現在のテナントから賃貸収入に比して区画所有者に対する賃借料の支払いはケースによれば逆鞘となっていることもあり、区画を購入することは開発公社の収益を改善する効果も大きい。

＊ 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。

実績・評価

支出側の事業については、安易に継続性に固執することなく、その必要性、効果、社会的影響等を個々に判断し、執行の是非を判断している。

長期経営計画(参考資料) 資金計画表改訂版 (2020～2024) 計画・実績対比表

(単位：百万円)

			2020年度 令和 2 年度	2021年度 3 年度	2022年度 4 年度	2023年度 5 年度	2024年度 6 年度
事業活動収支	事業活動収入	計画値	1,506	1,475	1,475	1,475	1,475
		実績値	1,363	1,436	1,593	1,610	
	事業活動支出	計画値	1,074	1,075	1,100	1,075	1,075
		実績値	922	1,023	1,349	1,311	
	収支差額	計画値	432	400	375	400	400
		実績値	441	413	244	299	
投資活動収支	投資活動収入	計画値	191	24	22	3	3
		実績値	18	31	147	206	
	投資活動支出	計画値	443	40	103	110	106
		実績値	113	158	242	251	
	収支差額	計画値	△ 252	△ 16	△ 81	△ 107	△ 103
		実績値	△ 95	△ 126	△ 95	△ 45	
財務活動収支	財務活動収入	計画値	0	0	0	0	0
		実績値	1,193	0	0	0	
	財務活動支出	計画値	290	290	290	290	200
		実績値	1,483	290	290	290	
	収支差額	計画値	△ 290	△ 290	△ 290	△ 290	△ 200
		実績値	△ 290	△ 290	△ 290	△ 290	
当期収支差額		計画値	△ 115	94	4	3	97
		実績値	56	△ 3	△ 141	△ 36	
次期繰越収支差額		計画値	5	99	103	106	203
		実績値	176	173	32	△ 4	
積立金期末残高		計画値	800	800	900	1,000	1,100
		実績値	760	760	654	506	

5 令和 7 年度事業の位置付け及び執行方針

○令和 7 年度に F&F ビルの建替え計画の進捗状況を勘案して、その後の長期計画の策定の適否を含め改めて検討することとする。

○令和 7 年度の実業の位置付け及び執行方針は、前計画である開発公社長期経営計画書の令和 2 年度改定版（令和 2 年度から令和 6 年度）に記載された事業ごとの方針を維持することを基本とするが、計画の実績・評価に述べられたことを斟酌して具体の方針を決定する。

○令和 7 年度の予算は、上記の趣旨に鑑み、事業執行を適切に行える予算編成に努めるが、今後も地権者区画の取得や F&F ビルの建替えの事業負担金、地代の上昇、人件費や光熱水費等の増加、工事費をはじめとする建設、委託事業費の増など財政運営には厳しさが増すことは明白である。予算編成に当たっては事業検討の深度を深め、合理的な予算計上に努めるものとする。