

第2次中期経営計画ローリングプラン（2025年度）

Medium-term Management Plan 2019

期間 2019年度～2028年度

～ 未来につなぐアクションプラン ～

愛スマ創造宣言！！



Aichi “Create Sum**ai** , Create Sum**airu**”

by **Aichi**公社

愛知で愛され、お客様に愛される住まいとお客様の笑顔を創造します！

2025年12月



愛知県住宅供給公社

目 次

はじめに	1
I 第2次中期経営計画ローリングプランの策定にあたって	2
1 第2次中期経営計画の策定にあたって	2
(1) 基本理念	2
(2) 公社の特性	2
(3) 職員行動指針	3
(4) 計画の目的と計画期間	3
(5) 計画の実現のイメージ	4
2 6年間の事業指標・財務指標等の評価と今後の課題	5
(1) 事業指標・財務指標	5
(2) 財務戦略の収支見通し目標	5
3 6年間の経営戦略・財務戦略・人材戦略の評価と今後の展開	6
II 公社を取り巻く経営環境の変化への対応	8
III SDGsの達成への貢献	9
IV 公社の役割と基本方針	10
1 公社の役割と基本方針	10
(1) 公社賃貸住宅管理業務	10
公社賃貸住宅を活用した質の高い住宅の供給と安全で安心な暮らしを提供する役割	
☞ 健全な経営の中での良質で良好なストックの形成とセーフティネット機能の充実	
(2) 公営住宅管理受託業務	10
公営住宅の管理代行者として適正な管理を提供する役割	
☞ 蓄積された住宅管理ノウハウによる管理代行の継続とサービスの向上	
(3) 発注者支援業務	10
公社の有する技術力を活かして公共建築物の品質を確保する役割	
☞ 地方公共団体等に対する発注者支援の推進・拡大	
2 公社の役割・基本方針・戦略の体系	11
3 事業指標・財務指標の設定	12
V 経営戦略	13
1 公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用	13
1-1 団地の類型化（建替え・再編整備・土地返還）に基づく計画的なストックのスリム化 ...	14
1-2 長期的な延命化計画の運用	15

1-3 民間事業者のノウハウを活用したストックの有効活用	1 5
2 入居促進策の推進	1 5
2-1 住戸・設備改良と延命化リニューアルの推進	1 6
2-2 営業力の強化	1 6
2-3 D I Y住戸等の供給と団地特性に合わせたキャンペーンの実施	1 7
2-4 新たな入居促進策の実施	1 7
3 住宅セーフティネット機能の整備	1 8
3-1 高齢者・子育て世帯向けを中心にした住環境の整備と入居者募集	1 8
3-2 地域コミュニティ活動の支援	1 9
3-3 住宅セーフティネット関連に習熟した職員の育成	1 9
4 公営住宅の管理能力及び接遇力の向上	1 9
4-1 公営住宅の効果的・効率的な管理体制づくり	2 0
4-2 職員の接遇力の向上	2 0
4-3 O J Tによる若手職員の住宅管理ノウハウの継承	2 0
5 公共工事発注者支援機関（建築）として住まい・まちづくりに貢献	2 1
5-1 建築プロフェッショナルとして地方公共団体等への積極的な支援	2 1
5-2 公共工事発注者支援機関（建築）の認定継続に向けての技術者確保	2 2
○ その他のアクション	2 2
（1）D Xに向けた取組	2 2
（2）資産の有効活用	2 2
VI 財務戦略	2 3
（1）収益改善	2 3
（2）支出抑制	2 3
（3）借入金残高の削減	2 3
VII 人材戦略	2 4
（1）人材育成	2 5
（2）人材確保	2 6
（3）コンプライアンスの確保	2 7
（4）ワーク・ライフ・バランス	2 7
（5）メンタルヘルスケア	2 7
VIII 事業評価体制	2 8
1 事業評価	2 8
2 P D C A マネジメントサイクル	2 8
参考 2019 年度から 2024 年度までの取組実績	2 9

はじめに

愛知県住宅供給公社は、居住環境の良好な住宅及び宅地を供給するため 1965 年に設立され、以来愛知県の住宅施策の一翼を担い、公営住宅等の管理に直接携わるほか、住宅需要に対応して宅地開発、分譲住宅や賃貸住宅の事業実施に努めてまいりました。

しかし、設立から 60 年が経過し、公社を取り巻く社会経済環境は激変しました。

特に人口減少と少子高齢化の進展や、民間による住宅提供が旺盛になってきたことが相まって、公社は極めて厳しい経営環境下におかれています。

その中で公社は、2009 年度に策定した「第 1 次中期経営計画」の検証・評価の結果を踏まえて、2019 年度に「第 2 次中期経営計画」を策定し、時代にマッチした新たな取組を遂行し、将来に向けて持続可能な体制を確立するため、様々なアクションプランを展開しています。

「第 2 次中期経営計画」に関するこれまでの成果について、2019 年度から 2024 年度までの過去6年間は、目標管理指標である事業指標・財務指標及び戦略指標等の目標値をほぼ上回る結果となりました。また、経営状況は、6期連続の黒字となっています。

しかし、物価の高騰や借入金利の上昇など、公社を取り巻く社会経済環境は依然として厳しいものがあり、また、カーボンニュートラル、SDGsやデジタル・トランスフォーメーション(以下「DX」という。)に向けた取組が今後さらに推進されと考えられ、公社としてもこれらに対応していく必要があります。

一方で、愛知県における総人口数に対する住宅確保要配慮者の割合は今後も増加が見込まれており、公社がこれまで培ってきた経験やノウハウを生かして、住宅セーフティネット機能を果たすことがますます期待されています。

公社では、経営環境の変化等に柔軟に対応できるよう、「第 2 次中期経営計画」における3つの戦略(経営戦略・財務戦略・人材戦略)のアクションプランを3年程度で見直しをすることとしています。

今回2回目のローリングプランを策定することにより、公営住宅の管理代行者として適切な管理に向けて主体的に取り組むだけでなく、公社賃貸住宅の老朽化対策や若手職員に対するノウハウの継承など、公社の抱えるこれまでの課題の解決に向けての取組をさらに推進させるとともに、公社の社会的役割をしっかりと遂行します。そして「第 2 次中期経営計画」の目標を達成することができるよう職員一丸となって全力で取り組んでまいります。

1 第2次中期経営計画の策定にあたって

(1) 基本理念

公社が保有している「人材・資産」をフル活用し、チャレンジ精神を持つことで、あらゆる課題を乗り越えていくことができると確信しています。

特に、「組織は人なり」と言われ、「人材」は「人財」と言い替えることもできるように、人材育成に重点を置き、個々の職員が最大の能力を発揮することは、組織全体の活性化につながり、事業を推進する大きな原動力となります。

このため、「第2次中期経営計画」では、改めて基本理念を掲げ、「愛スマ創造宣言」と銘打ちました。

この基本理念のもと、公社の強みを活かしつつ、全ての職員が覚悟を持って、この計画を実現します。

愛スマ創造宣言！！

Aichi "Create Sumai, Create Sumairu"

by Aichi公社

お客様に良質・良好な住まいの提供

『愛知で愛され、お客様に愛される住まいとお客様の笑顔を創造します!』

(2) 公社の特性

公社の強みである「5つの公社力」をフルに発揮し、基本理念を実現します。

5つの公社力とは、公社設立以来、現在に至るまでの50年以上の実績であり、引き続き蓄積したノウハウを活かしつつ、さらなる発展を目指します。

5つの公社力

- 1 長年蓄積したノウハウを活かすことのできる「住宅管理力」
- 2 建築住宅の専門住宅としての「技術力」
- 3 即断・即実行の「機動力」
- 4 公的団体として信頼性の高い「信用力」
- 5 明確な目標のもと一致団結できる「団結力」



(3) 職員行動指針

公社のあらゆる事業活動において、私達、公社職員一同は、この行動指針に則り、お客様に、より一層の良好な居住環境を提供することを宣言します。

職員行動指針 ～5つのカラー～



- 1** **愛の赤**
相手の立場に立ち、「愛」ある対応を心がけます！
- 2** **知の青**
公社の「知」見を繋ぎ、よりよい住まいを提供するため人材育成に努めます！
- 3** **住の黄**
一人一人が自己研鑽し、「住」まいのプロフェッショナルを目指します！
- 4** **公の白**
「公」的団体の職員として職務倫理に則り、公平・公正に職務を遂行します！
- 5** **社の緑**
よりよい「社」内環境を目指し、働きがいのある職場をつくります！

(4) 計画の目的と計画期間

計画の目的

「第2次中期経営計画」は、「財務戦略」と「人材戦略」に基づき「経営資源」をフル活用して、「経営戦略」に取り組み、公的団体としての「公社の社会的役割の遂行」と「経営の健全化を推進」するために策定しました。

また、副タイトルを「未来につなぐアクションプラン」とし、職員一人一人が力を発揮・結集し、総力を挙げて行動(アクション)し続けることで、健全な状態で「経営資源」を未来に継承することを目指します。

計画期間

公社賃貸住宅の有効活用や事業活動を計画的に実施するには、中長期的な見通しが必要となるため、計画期間は10年間(2019年度から2028年度まで)とします。

(5) 計画の実現のイメージ

～ 健全な経営資源を未来へ ～

愛知で愛され、お客様に愛される住まいとお客様の笑顔を創造します！

計画の実現

第2次中期経営計画

計画の目的

公社の社会的役割を遂行

経営の健全化の推進

事業推進

5つの公社力

未来につなぐアクションプラン

経営戦略

- 1 公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用
- 2 入居促進策の推進
- 3 住宅セーフティネット機能の整備
- 4 公営住宅の管理能力及び接遇力の向上
- 5 公共工事発注者支援機関（建築）として住まい・まちづくりに貢献

フル活用

経営資源
【人材・資産】

財務戦略

人材戦略

2 6年間の事業指標・財務指標等の評価と今後の課題

＜評価＞2019年度から2024年度は、積極的に公社賃貸住宅の住戸・設備改良リニューアルと様々な入居促進策を推進したことにより、賃貸住宅事業の収益が想定を上回りました。さらに、発注者支援業務の収益も上がったことから、全体の収益が増加しました。これらにより、事業指標・財務指標及び財務戦略の収支見通しの目標に対し、実績は全て目標値をほぼ上回っています。

＜課題＞今後の耐震改修工事や、建替え・再編整備・土地返還等に多大な費用が必要となり、そのうえ物価の高騰や借入金利の上昇により更なる費用がかかることが見込まれます。こうした中、セーフティネット機能を果たしながら入居率向上やコスト削減に向けた取組を推進し、公益性と収益性を両立した魅力あるストックを形成することで引き続き経営改善を図る必要があります。

また、発注者支援業務では、引き続き公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種の資格保有者の確保や育成をし、新たな発注者支援業務の契約確保に努める必要があります。

(1) 事業指標・財務指標

資金調達コストを削減したことや、入居促進策を推進し家賃収入が増加したことにより、賃貸住宅事業の事業利益率や各年度末の借入金残高は目標値を上回る結果となりました。

また、発注者支援業務の契約件数も目標値を上回っています。

No	指標	年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	備考
1	賃貸住宅事業 の事業利益率 (%)	目標	1.0	1.0	1.0	3.5	5.0	6.5	事業利益率(%) = 事業利益(収益－原価－一般管理費) /事業収益
		実績	3.7	6.7	10.1	2.0	9.4	9.0	
		差	2.7	5.7	9.1	△1.5	4.4	2.5	
2	発注者支援 業務の契約 件数(件)	目標	—	—	—	10	10	10	各年度の契約件数
		実績	16	17	15	16	23	23	
		差	—	—	—	6	13	13	
3	各年度末の 借入金残高 (億円)	目標	299	294	291	282	277	273	2018年度末借入金残高 302 億円から 41 億円削減し、2028年度末借入金 261 億円を目指す。
		実績	297	288	285	282	277	272	
		差	2	6	6	0	0	1	

(2) 財務戦略の収支見通し目標

保有宅地処分による収入の増加、公社賃貸住宅家賃収入の増加及び費用の減少、発注者支援業務収入の増加等により、6期連続の黒字となり収入見通し目標を上回る結果となりました。

No	指標	年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	収益改善 収支見通し「収支差」 (百万円)	目標	100	85	82	194	295	208
		実績	238	343	399	242	453	296
		差	138	258	317	48	158	88

3 6年間の経営戦略・財務戦略・人材戦略の評価と今後の展開

経営戦略1 公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用

目標	評価と今後の展開	目標変更方針
戦略指標 10年間のスリム化340戸	鳴子団地の建替えの管理戸数が変更になったこと(スリム化数96戸→124戸)、計画中の1団地の建替えが当初の計画より1年遅れになったこと(スリム化数57戸→0戸)、また計画外の住宅の返還が早期に進んだこと(112戸)から、計画以上に進捗しました。このため、計画のスリム化数目標を340戸から423戸に上方修正します。	上方修正
アクションプラン1-1 団地の類型化に基づく計画的なストックのスリム化	ストック更新計画に基づき着実に進めており、建替えについては1年計画が遅れた団地がありました。土地返還については計画以上に進んでいます。引き続き、最終目標を維持しつつ、更に地主協議を進めていきます。	維持
アクションプラン1-2 長期的な延命計画の運用	適切に延命化リニューアル及び住戸・設備改良リニューアルを実施しております。引き続き、公社の財務状況を加味しながら毎年延命化計画の見直しを行い、効果的な投資をしていきます。	維持
アクションプラン1-3 民間事業者のノウハウを活用したストックの有効活用	鳴子住宅の建替えについては、資金上有利と評価されたDB(設計・施工一括発注)を採用する等、適切に民間活力を活用しております。また駐車場の有効活用等も導入を開始しました。引き続き、幅広く民間事業者のノウハウ活用の手法を検討していきます。	維持

経営戦略2 入居促進策の推進

目標	評価と今後の展開	目標変更方針
戦略指標 10年間の住宅改良600戸	住宅改良を経営計画の前半で集中的に進めることで、大きな成果をあげました(住宅改良の部屋の入居率約90%)。今後も事業効果がよく見込めることから、経済状況や第3次中期経営計画を見据え、各年度の目標値40戸を50戸にし、10年間の目標値を640戸に引き上げます。	上方修正
アクションプラン2-1 住戸・設備改良と延命化リニューアルの推進	住戸・設備改良と延命化リニューアルを同時施工することで、相乗効果を狙い、入居促進を図ることができました(当知東住宅 年間で入居率8%、収入約700万円上昇)。引き続き、効果的な投資活動を行います。	継続
アクションプラン2-2 営業力の強化	不動産斡旋業者とは100者以上と斡旋契約を結び、効果をあげています。また従来は紙での入居申込が主であったため、早急にデジタル化を行います。引き続き、営業力の強化を進めていきます。	継続
アクションプラン2-3 DIY住宅等の供給と団地特性に合わせたキャンペーンの実施	DIY住宅の供給やフリーレント等の入居促進策を実施してきました。これら手法は入居募集に当たり非常に効果的であると評価できます。引き続き、効果検証しながら時宜に合わせたキャンペーンを展開してまいります。	継続
アクションプラン2-4 新たな入居促進策の実施	若手職員のアイデアや公社外の人材と連携した企画は、新たな住宅の魅力を引き出すことに貢献しています。また団地に住んでいるSNS・DIYクリエイターのSNSでの発信が新たな入居者の獲得につながっています。引き続き、様々なアイデアを形にして入居促進を図ります。	継続

経営戦略3 住宅セーフティネット機能の整備

目標	評価と今後の展開	目標方針
戦略指標 毎年度の高齢者世帯向けの住戸の整備15戸	高齢者向けに住戸改善をした住宅は高い入居率が確認できるため効果的と言えます。引き続き、予算を確保して整備に努めます。	継続
アクションプラン3-1 高齢者・子育て世帯向けを中心とした住環境の整備と入居者募集	入居者の約6割が高齢者世帯であり、手摺等を設置する住戸改善を進めてきました。引き続き、高齢者の増加を考慮して単身者向け死亡時の退去手続きや見守りプランを導入する等、住宅セーフティネット機能を果たしていきます。	継続
アクションプラン3-2 地域コミュニティ活動の支援	団地でイベントを行うことで、入居者や地域住民間の交流の促進に貢献しました。引き続き、様々な世代の架け橋となるよう地域コミュニティ活動の支援に努めます。	継続
アクションプラン3-3 住宅セーフティネット関連に成熟した職員の育成	資格の取得の奨励のための勉強会を開催したことで、賃貸不動産経営管理士や宅地建物取引士の資格を持った職員が増え、職員の質の向上につながっています。引き続き、職員の育成に努めます。	継続

経営戦略4 公営住宅の管理能力及び接遇力の向上

目標	評価と今後の展開	目標変更方針
戦略指標 県における事業評価(モニタリング)でSまたはA評価の獲得	モニタリングの評価はA評価を獲得し続けております。 引き続き、より質の高い管理能力を目指し、効果的な各種研修等を実施していきます。	維持
アクションプラン4-1 公営住宅の効果的・効率的な管理体制づくり	7言語に対応した外国人サポートデスクを設置したことで、外国人に対してよりきめ細やかなサポートが行えるようになりました。また高齢者見守り説明会を行うことで、孤立・孤独対策に努めています。 引き続き、安全・安心な公営住宅の住環境を守る管理体制の確立を目指します。	維持
アクションプラン4-2 職員の接遇力の向上	入居者満足度調査や研修を繰り返し実施しており、接遇検査成績も着実に上がってきました。 引き続き、職員の接遇力の更なる向上を目指します。	維持
アクションプラン4-3 OJTによる若手職員の住宅管理のノウハウの継承	経験豊富な職員がノウハウを伝えることによって、若手職員の成長の促進につながっています。 引き続き、住宅管理プロフェッショナルの育成に努めます。	維持

経営戦略5 公共工事発注者支援機関（建築）として住まい・まちづくりに貢献

目標	評価と今後の展開	目標変更方針
戦略指標 10年間の新規業務の契約件数13件	積極的な営業活動とこれまでの受注実績の積み重ねにより、6年間で17件の新規獲得をすることができました。 今後各年度1件獲得を目標に、10年間の新規契約を13件から21件へ引き上げます。	上方修正
アクションプラン5-1 建築プロフェッショナルとして地方公共団体等への積極的な支援	公共工事発注者支援機関としての実績と地方公共団体等からの信頼により、各年度の目標10件を大きく超える受注件数を獲得してきました。 今後は、成果の品質向上を目指しながら、各年度の契約件数目標を10件から15件に引き上げます。	上方修正
アクションプラン5-2 公共工事発注者支援機関（建築）の認定継続に向けての技術者確保	公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種の資格保有者を5人確保することが重要になります。 が、2024年度では9人在籍し、2028年度には11人確保できる見込みです。 引き続き、技術資格者の確保に努めていきます。	維持

その他のアクション

目標	評価と今後の展開	目標変更方針
DXに向けた取組	理事会等の会議のペーパーレス化やリモートによる工事の進捗管理を実施してきました。 今後も新しい取組を取り入れ、引き続きDX化を進めていきます。	維持
資産の有効活用	土地信託事業について、2028年度に信託期間満了となるため、民間コンサルティング会社による今後の有効活用の調査結果を基に今後の方針を決定します。	維持

財務戦略

目標	評価と今後の展開	目標変更方針
(1)収益改善	既存の資産を有効に活用して6期連続の黒字と、安定した利益を獲得することができましたが、収益性の低い住宅ストックの整理が喫緊の課題です。 今後は、用途廃止及び土地返還を早急に進めて賃貸住宅事業の採算性向上を図りながら、毎年度の黒字確保を目指します。	下方修正 ＋ 黒字確保
(2)支出抑制	財務状況を見据えて住宅改良・修繕工事等の工事費の上限額を設定し執行管理することや、会議のペーパーレス化することで、安定した利益を確保することができました。 引き続き、経費削減に努め利益確保を図ってまいります。	維持
(3)借入金残高の削減	借入金残高は2024年度までで当初計画より7億円先行して償還できています。 今後も毎年度着実に借入金償還をしていき、最終年度の借入金残高については、261億円から260億円に上方修正します。	上方修正

人材戦略

目標	評価と今後の展開	目標変更方針
(1)人材育成	職員がプロフェッショナルとなるために、研修や資格取得奨励を進めてきました。また改革意欲のある職員の自主的な活動にも組織として支援し、職員のモチベーションの向上につながりました。 引き続き、職員全員が活躍できる組織として人材育成に努めます。	維持
(2)人材確保	雇用情勢の悪化から、近年技術職職員の確保が難しくなっていますが、通年採用や資格要件の緩和を実施することで、安定した利益を確保することができました。 引き続き、人材育成と人材確保を両輪の輪として質の高い職員の確保を目指します。	維持
(3)コンプライアンスの確保	職員のコンプライアンス意識の向上のために研修を続けてきました。 今後は、改めて個人情報保護に関するインシデントは経営への影響が大きいものと認識し、情報セキュリティ体制の強化や研修の充実を進めていきます。	上方修正
(4)ワーク・ライフ・バランス	時間外縮減キャンペーンや年次休暇取得日数の目標を設定することで、愛知県休み方改革マイスター企業認定制度においてシルバー認定を取得しました。 引き続き、職員が仕事と家庭のバランスを取れるよう取組を進めていきます。	維持
(5)メンタルヘルスケア	住宅管理業務は対人業務でストレスが溜まりやすいため、職員のメンタルヘルスケアに努めてきました。また今後は組織的なカスタマーハラスメント対策も重要となります。 引き続き、職員が安心して業務に従事できるよう取組をしていきます。	維持

人口減少と少子高齢化の到来、大規模自然災害の頻発に加え、長い間続いたデフレの時代からインフレへの転換は、社会経済環境に大きな影響と変化をもたらしています。

また、カーボンニュートラルの実現に向けた取組や SDGs 達成への貢献など、社会的課題の解決に向けた取組が今後加速し、さらには DX に向けた取組が推進されと考えられます。

このような近年の様々な変化を踏まえ、愛知県は 2022 年 3 月に「愛知県住生活基本計画 2030」を策定し、様々な施策を展開しています。

「愛知県住生活基本計画 2030」では、高齢者、低所得者、障害者、外国人等の住宅確保要配慮者の増加が見込まれる中、「安心して暮らせるセーフティネット機能の確保」を目標の 1 つに掲げており、公社は多様な世帯を対象とした公的賃貸住宅の供給推進の一翼を担うことが期待されています。

さらには、専門性の高い分野に特化した公的機関として公営住宅を管理代行することや、発注者支援業務より公共建築物の品質を確保していくことが求められています。

（１）社会情勢の変化への対応

人口の減少、少子化、老朽化住宅や空家の増加及び住宅確保要配慮者の増加など、社会情勢が変化する中、安心・安全に暮らすことのできる住宅が不足していることから、公社賃貸住宅の高齢者向け住戸改善や子育て世帯家賃減額キャンペーンを引き続き実施します。

また、公営住宅を適切に管理することで、住宅セーフティネット機能を確保します。

（２）大規模自然災害への対応

依然として大規模自然災害が頻発していることから、引き続き被災者への住宅提供や耐震性の劣る公社賃貸住宅を廃止するなど、耐震化率向上を進めます。また団地指定業者と連携し、防災訓練を実施します。

（３）経済動向の変化への対応

長年続いてきたデフレからインフレへ経済動向が変化し、修繕費や人件費及び借入金利の上昇が見込まれる中、コスト管理に努め、執行の最適化を目指します。

（４）2050 年カーボンニュートラルの実現に向けた取組

再生可能エネルギーの創出、省エネ効果、CO₂ 排出抑制の 3 つの観点から、新築公社賃貸住宅を ZEH 住宅、LCCM 住宅（p14 参照）として供給すること等に取り組みます。

（５）DX に向けた取組

DX に向けた取り組みを推進するため、工事監理の遠隔臨場・電子決裁等の導入について検討します。また情報のセキュリティ対策を強化したシステムの更新を実施します。

【本計画と関連性の高い、国及び県の各種計画等】

国

- ・まち・ひと・しごと創生法
- ・住生活基本法 > 住生活基本計画
- ・住宅確保要配慮者に対する賃貸住宅の供給の促進に関する法律
- ・高齢者の居住の安定確保に関する法律
- ・災害対策基本法
- ・公共工事の品質確保の促進に関する法律

県

- ・あいちビジョン 2030
- ・愛知県まち・ひと・しごと創生総合戦略 2023-2027
- ・愛知県住生活基本計画 2030
- ・愛知県賃貸住宅供給促進計画
- ・あいち福祉保健医療ビジョン 2026
- ・愛知県高齢者居住安定確保計画 2030
- ・愛知県地域防災計画



SDGs（持続可能な開発目標）とは

SDGs (Sustainable Development Goals) とは、2015 年 9 月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載された、2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。SDGs は 17 のゴール・169 のターゲットから構成されていて、公社も SDGs の達成に貢献していきます。

特に関連性の深いゴール



1 貧困をなくそう

あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ

公社の取組例: 住宅セーフティネット機能としての公営住宅の管理



3 すべての人に健康と福祉を

あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。

公社の取組例: 公社賃貸住宅の高齢者世帯向け住戸の整備



7 エネルギーをみんなに、そしてクリーンに

すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。

公社の取組例: 公社賃貸住宅の照明器具の LED 化



11 住み続けられるまちづくりを

包摂的で安全かつ強靭(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。

公社の取組例: 地域コミュニティ活動の支援、公社賃貸住宅の耐震化

IV 公社の役割と基本方針

1 公社の役割と基本方針

I～Ⅲの背景を踏まえ、下記の3つの柱を公社が今後果たすべき社会的な役割と位置付けるとともに、これら役割を基本方針に展開させ、公社の進むべき方向性を示します。

(1) 公社賃貸住宅管理業務

役 割 公社賃貸住宅を活用した質の高い住宅の供給と安全で安心な暮らしを提供する役割

公社賃貸住宅は、勤労者や中堅所得者層のお客様、さらには入居者の過半を占める高齢者世帯等のお客様にも、良好な居住環境を提供する役割を果たしています。

今後も、少子高齢化の一層の進展等を見据え、公営住宅との役割分担を果たしつつ、住宅確保要配慮者の高齢者世帯等のお客様をさらに取り込む必要があります。そして多様なニーズに対応できるよう老朽化が進行する公社賃貸住宅を質の高い住宅にリニューアル(p13)し、より一層の安全で安心な暮らしを提供することが期待されています。

基本方針 1 健全な経営の中での良質で良好なストックの形成とセーフティネット機能の充実

セーフティネット機能を果たしながら、リニューアルや入居促進策等を推進し、公益性と収益性が両立した魅力あるストックを形成していきます。

(2) 公営住宅管理受託業務

役 割 公営住宅の管理代行者として適正な管理を提供する役割

公社は、県営住宅を約44年にわたって管理してきた実績を有しており、さらに一宮市と豊田市の管理代行者として市営住宅を管理しています。そして、それらの公営住宅を公社賃貸住宅と一体的に管理することにより、良質なサービスを提供しています。

入居者の高齢化や単身者及び外国人等の増加など、公営住宅を取り巻く環境が著しく変化すると見込まれる中、これまでのノウハウを活かし、引き続き適切に対応することが期待されています。

基本方針 2 蓄積された住宅管理ノウハウによる管理代行の継続とサービスの向上

住宅管理の高度な知識と経験をフル活用し、管理代行の継続を目指すとともに、継続受託することで、職員がさらに経験を積み、より一層の質の高いサービスを提供します。

公営住宅等の管理戸数

(2025.3.31)

県	一宮市	豊田市	合計
56,462 戸	2,735 戸	2,322 戸	61,519 戸

(3) 発注者支援業務

役 割 公社の有する技術力を活かして公共建築物の品質を確保する役割

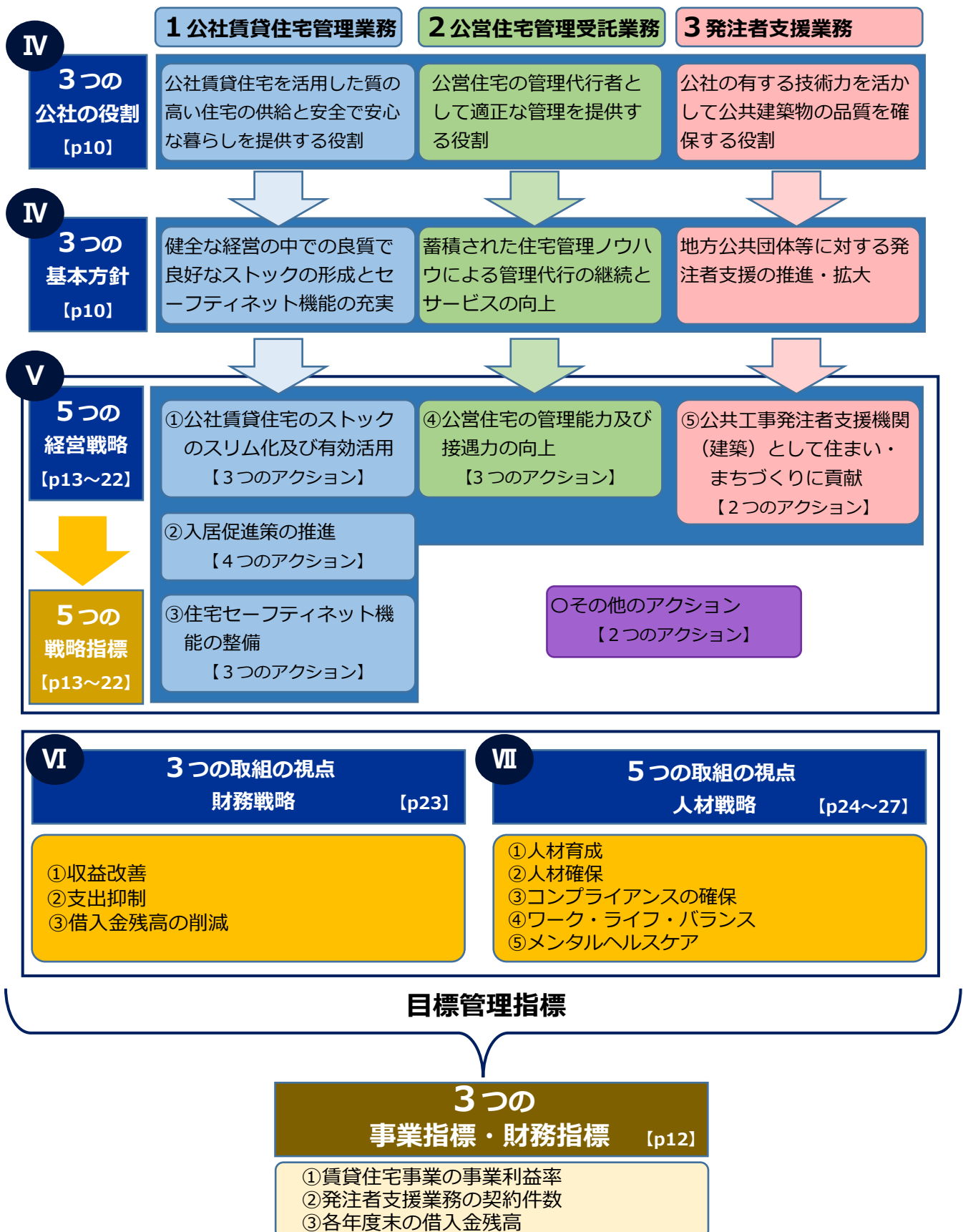
公社は、公共工事の発注関係事務を適正に実施することができる者として「公共工事発注者支援機関(建築)」の認定を受けて、建築技術者が不足する地方公共団体等の支援に取り組んでいます。今後さらなる需要の増加が見込まれる中、要請に応え、公共建築物の品質を確保する役割が期待されています。

基本方針 3 地方公共団体等に対する発注者支援の推進・拡大

引き続き、地方公共団体等を積極的に支援し、実績と信頼を構築することで、公社の社会的存在価値を高めるとともに、収益確保につなげていきます。

2 公社の役割・基本方針・戦略の体系

公社の役割、基本方針と戦略の体系を整理し明確化しました。



3 事業指標・財務指標の設定

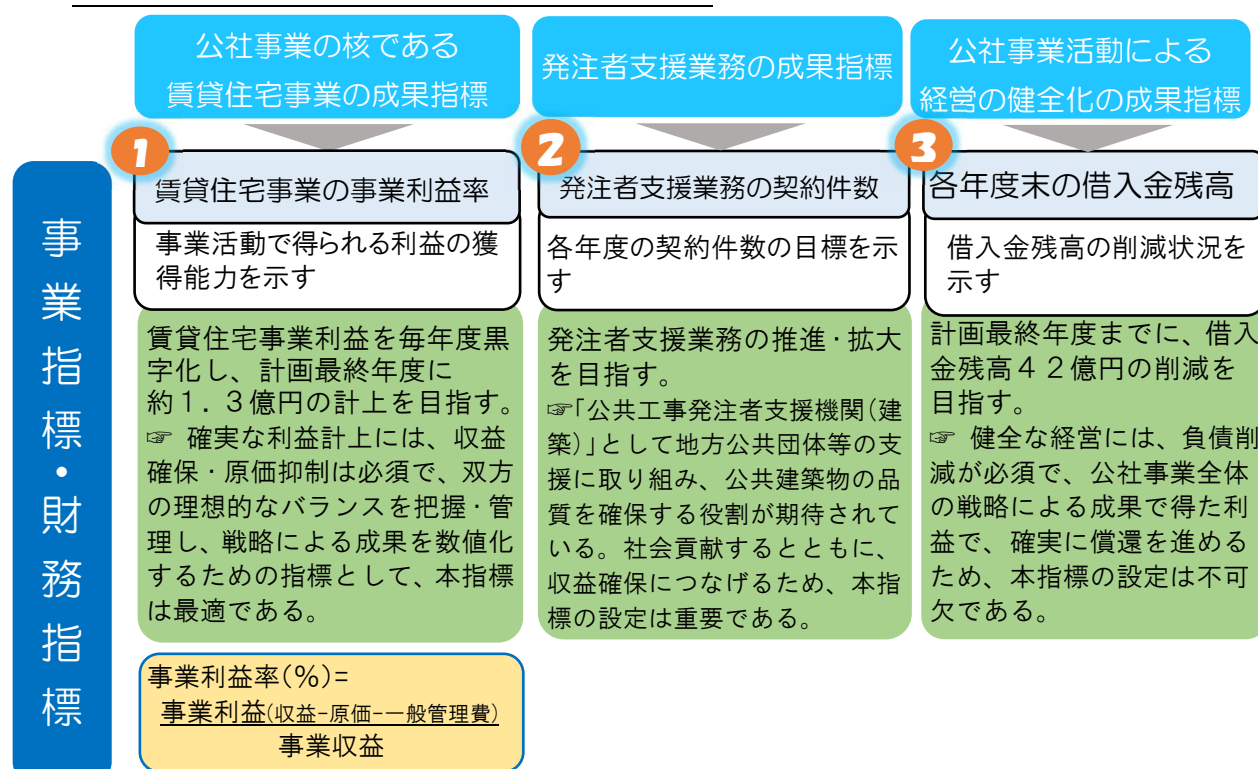
基本方針と戦略を踏まえて、計画全体の目標管理指標として、3つの「事業指標と財務指標」を設定しました。

また、経営戦略ごとに「戦略指標」を設定し、「事業指標と財務指標」を補完する指標として活用します。

そのうち、「公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種の技術資格者数」を、2019年度から2021年度までの事業指標の1つに掲げましたが、3年間目標の達成に向け着実に取り組んだことで一定の効果をえたことから、2022年度より「発注者支援業務の契約件数」を事業指標としました。

なお、公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種の技術資格者の確保については、アクション5-2にて今後も引き続き取り組んでいきます。

3つの事業指標・財務指標と選定理由



各指標の目標値

No	年度 指標	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	備考
1	賃貸住宅事業の事業利益率(%)	1.0 (3.7)	1.0 (6.7)	1.0 (10.1)	3.5 (2.0)	5.0 (9.4)	6.5 (9.0)	6.5	7.0	9.0	5.0	事業利益(収益-原価-一般管理費)/事業収益
2	発注者支援業務の契約件数(件)	— (16)	— (17)	— (15)	10 (16)	10 (23)	10 (23)	15	15	15	15	各年度の契約件数
3	各年度末の借入金残高(億円)	299 (297)	294 (288)	291 (285)	282 (282)	277 (277)	273 (272)	270	266	262	260	2018年度末借入金残高302億円から42億円削減

※ () 内は実績

公社の役割と基本方針のもと、5つの経営戦略を掲げ、それぞれ具体的なアクションプランに展開し取り組むこととします。

基本方針 1

経営戦略 1 公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用

戦略指標 ▶▶▶ 10年間のスリム化 423戸

賃貸住宅事業は経営の「要」であり、ストックをスリム化しつつ、良質な資産は増強して、ストックの収益性を高めていく必要があります。

収益性を見込める住宅は「建替リニューアル」を行い、収益性が低い住宅は土地返還等によりスリム化します。

また、建物をリノベーション等の「住戸・設備改良リニューアル」と外壁改修等の「延命化リニューアル」により継続活用することで、収益性を高めていきます。

2025年度末には、公社賃貸住宅 4,225 戸(34 団地)の約 7 割となる 2,849 戸が築 40 年以上経過し、老朽化しているため、県の人口と世帯数の推移を踏まえ、2028 年度までにまずは 423 戸をスリム化します。

なお、公社賃貸住宅の入居募集及び企画から供給までを一元管理する公社住宅推進室を 2021 年度に新設し、公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用に取り組んでいます。

ストックのスリム化及び有効活用のイメージ



※1 ライフアップ…風呂桶、風呂釜の設置されていない住宅に公社で設置すること

アクション1-1

団地の類型化（建替え・再編整備・土地返還）に基づく計画的なストックのスリム化

ストック活用方針と立地条件等、各住宅の特性を踏まえて団地を類型化(p13)し、下記の「ストック更新計画」に基づき、スリム化に着実に取り組んでいくとともに、住宅の耐震化を推進していきます。

ストック活用方針

- ・ 原則、管理開始後 70 年まで活用します。
- ・ 「建替リニューアル」、「住戸・設備改良リニューアル」と「延命化リニューアル」の 3 つの賃貸住宅リニューアル手法(以下「3R」という。)により資産を有効活用します。
- ・ 「建替リニューアル」は、採算性・収益性と地域貢献等を踏まえて実施します。

□ 採算性・収益性

- 1 既存住宅の土地・建物の当初の借入金は完済していること。
- 2 建替時の入居戸数が既存管理戸数の概ね 50%以下であること。
- 3 更新着手時に、家賃収入減、支出増等を考慮した収支予測より建替後の収支見込額が上回ること。
- 4 原則として 30 年間（個別検討で最大 50 年間）で住宅単位の建替事業収支がプラスとなること。

□ 地域貢献等

- 1 地域コミュニティの活性化と利便性向上のための高齢者・子育て世帯への支援施設の併設や福祉事業者との連携
- 2 新築住宅のバリアフリー化
- 3 省エネ効果…ZEH 住宅^(※1)、住宅の照明器具の LED 化等
- 4 CO₂ 排出の抑制…LCCM 住宅^(※2)、木材利用の促進、宅配ボックスの設置等
- 5 地域防災機能の整備…災害応急用協力井戸、マンホールトイレ等
- 6 市町村との連携、応急仮設住宅の提供

※1 ZEH 住宅…ネット ゼロ エネルギー ハウス住宅。住まいの住宅性能や省エネ性能を向上し、さらに太陽光発電などで生活に必要なエネルギーをつくり出すことにより、年間の一次エネルギー消費量をおおむねゼロ以下にする住宅。

※2 LCCM 住宅…ライフ サイクル カーボン マイナス住宅。建設時、運用時、廃棄時において CO₂ 削減に取り組み、さらに再生可能エネルギーの創出により、ライフサイクルを通じて CO₂ 収支をマイナスにする住宅。

ストック更新計画 （2019 年度～2028 年度）

類型化	10 年間の実施計画		2019～2024 実績	2025～2028 予定	
建替え・再編整備	3 団地 (2 団地は着手のみ)	スリム化数 423 戸	1 団地着手	2 団地	スリム化数 163 戸
土地返還	7 団地 (1 団地は着手のみ)		5 団地 スリム化数 260 戸	2 団地	

・ 上記 10 団地以外でも、借地により賃貸住宅事業を行っている一部の団地については、地主協議が整い次第、土地返還を順次実施します。

アクション1-2 長期的な延命化計画の運用

管理開始後 70 年までの「延命化リニューアル」と「住戸・設備改良リニューアル」の実施時期を決定した「延命化計画」を運用し、魅力ある住宅を提供し続けるとともに、効果的な投資を行うことで、財務体質の安定化を図ります。

アクション1-3 民間事業者のノウハウを活用したストックの有効活用

民間事業者の多角的な視点を積極的に活用し、時代のニーズを踏まえてストックを有効活用するとともに、投資効果の向上を図ります。

□ 取組例

- ・大曽根団地における民間事業者による「住まい環境整備モデル事業」導入
- ・鳴子団地の建替事業を民間事業者による設計・施工一括にて発注
- ・月極駐車場のオンライン契約サービス「Park Direct（パークダイレクト）」を導入

経営戦略2 入居促進策の推進

戦略指標 ▶▶▶ 10年間の住宅改良 640 戸

入居促進効果の高い住宅改良工事を引き続き積極的に実施し、老朽化による空家の増加を抑制していきます。

間取り変更や設備の抜本的改修を伴う「住戸・設備改良リニューアル」を根幹とし、計画期間の中期までに集中的に実施した結果、入居促進策として大きな成果を得られました。計画期間の後期は前期の知見を活かして質の向上を図りつつ、戦略的に目標戸数を毎年 50 戸に引き上げ、10 年間では、640 戸の住宅改良を行います。

また、フリーレント(家賃一定期間無料)や家賃債務保証制度の利用など、時代のニーズを捉えたソフト面の取組により、ハード面との相乗効果を狙い、さらに住宅の魅力を広げ、収益性の向上を図ります。

○住宅改良の 2019 年度から 2024 年度までの実績と今後の予定

(単位：戸)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	計	備考
目標	80	80	80	80	80	40	50	50	50	50	640	10 年間の実施 予定戸数 640 戸
実績	73	79	85	80	84	65	—	—	—	—	466	

【住宅改良】



アクション2－1

住戸・設備改良と延命化リニューアルの推進

「住戸・設備改良リニューアル」は、入居が見込まれる住宅や入居率の向上を目指す住宅を選定し推進するものとし、併せて「延命化リニューアル」によりイメージアップも図り、入居促進と魅力向上の相乗効果を狙います。

また、リニューアル後の家賃と工事費の理想的なバランスを見極めながら、入居に繋がる仕様としていきます。

なお、延命化リニューアルは、将来的な収支見通しを踏まえながら、積極的に推進するとともに、リニューアル後も様々な取組を行うことで、既存団地の魅力を最大限に引き出していきます。

【参考：当知東住宅延命化リニューアル工事】

【外観】



After



【エントランス】



After



【廊下】



After



□ 取組例

- ・外観等の外壁改修、エントランスや廊下等の共用部改修の実施
- ・無料インターネット・Wi-Fi 設備の導入、宅配ボックスの設置

アクション2－2

営業力の強化

近隣類似住宅物件の情報、生活利便施設、周辺環境等の情報収集といったマーケティング活動によりニーズを捉えて、機を逃さない営業活動を実施します。

また、職員の住宅物件に対する習熟度を高め、行き届いた物件案内と情報提供を行います。

さらに、不動産斡旋業者の新規開拓や斡旋契約の拡大に努めることにより営業ネットワークを強化するとともに、入居手続き等のデジタル化を推進することで、WEB申込件数を拡大していきます。

□ 取組例

- ・不動産斡旋業者による斡旋の利用促進
- ・事業者複数貸割引の導入・拡大
- ・入居手続き等のWEB申込の導入
- ・公社ホームページの改修・ブランディング

アクション2-3

DIY住戸等の供給と団地特性に合わせたキャンペーンの実施

従来の入居促進策に加え、新たな顧客開拓が見込【「団地の窓から」(※)によるDIY情報発信】めるDIY可能住宅の整備等に取り組みます。

また、フリーレントの活用や団地の特性に合わせた子育て世帯向け家賃減額等のキャンペーンを効果的に実施し、ハード・ソフトの両面から、住宅の魅力向上に繋がる入居促進策を展開していきます。

※団地の窓から…SNS・DIYクリエイターによるDIYや団地の暮らしをPRするSNS情報発信コンテンツ



□ 取組例

- ・特得キャンペーン(エアコン等の室内設備を公社が追加設置、敷金は家賃1ヶ月分)の実施
- ・入居促進の強化を目的とした定住促進割
- ・椋山女学園大学の研究室と連携し、学生によるDIYのプランの提案や施工の実施

アクション2-4

新たな入居促進策の実施

アクション2-3とともに、若手職員からのアイデアをより多く採用するとともに、公社外の人材と連携した企画を採用するなど、まだ発掘していない住宅の魅力を引き出す入居促進策を実施します。

さらに、住宅の魅力をより多くの方に知っていただくため、SNS等の媒体を活用し、幅広い広報活動を、スピード感を持って情報発信していきます。

また駐車台数の少ない団地の駐車場増設工事を行うとともに、空き駐車場・敷地等の有効活用として、カーシェアリング・シェアサイクルを導入することで、入居促進と団地の付加価値を高めていきます。

【若手職員のアイデアを採用したリノベーション（リノベ）実施例】

DIY住戸も合わせて賃貸可能なリノベ（P's(ピース)）



土間リビングのあるリノベ（団地の窓から×公社）



シアタールームとシャワーユニットのあるリノベ



小上がりと回転収納があるリノベ（愛カタ×愛知県×民間業者）



□ 取組例

- ・Instagram、Facebook、YouTube を活用した幅広い広報活動
- ・テレワークやテレラーニングに対応可能なフリースペースの確保
- ・感染症対策に配慮した広い土間の抗ウイルスリノベ等の実施
- ・駐車場増設工事の検討・実施、カーシェアリング・シェアサイクルの導入

経営戦略3 住宅セーフティネット機能の整備

戦略指標 ▶▶ 毎年度の高齢者世帯向け住戸の整備 15 戸

公社賃貸住宅の入居者の約7割が住宅確保要配慮者であり、今後も増加が見込まれることから、入居数が多い高齢者と子育て世帯を中心に、住宅セーフティネット機能を整備するとともに、多世代間の交流により団地の活性化を図ります。

また、公社住宅の高齢者世帯の増加状況を考慮して、毎年度 15 戸の高齢者世帯向け住戸を整備し、健康で安全・安心な暮らしが確保できるよう支援していきます。

(2025.3.31)

総入居戸数 (管理戸数)	契約者 平均年齢	世帯 平均人数	高齢者世帯	子育て世帯	外国人世帯
3,029 戸 (4,175 戸)	64.2 歳	2.2 人	1,876 戸 (61.9%)	326 戸 (10.8%)	115 戸 (3.8%)

アクション3-1

高齢者・子育て世帯向けを中心にした住環境の整備と入居者募集

増加する高齢者世帯のお客様が健康で安全・安心に暮らせるよう、手摺等を設置した住戸を供給するとともに、子育て世帯のお客様に向けて、新婚・子育て世帯家賃減額キャンペーンなどの優遇制度が利用できる住戸を確保します。

また、お客様にとって入居時の初期費用を軽減できる家賃債務保証会社を活用した制度と、高齢単身者の増加に対応した電話等による高齢者見守り活動についても継続して実施し、今後も時代の要請に応じた取組を進めていきます。

□ 取組例

- ・高齢者向けに住戸改善（手摺設置・緊急ブザー追加・スイッチ大型化・レバーハンドル化等）
- ・単身者向け死亡時の退去手続きや入居中の見守りプランの導入検討
- ・5 年間家賃を 10% 減額するキャンペーンの実施
 - ①入居時に結婚後 3 年以内または婚約入居の方、18 歳以下の子を扶養している子育て世帯
 - ②対象住宅から概ね半径 7 km 以内に 2 親等内の親族世帯が居住しており、対象住宅に新入居しようとする世帯・2 親等内の親族両方が、対象住宅の別住戸にそれぞれ新入居しようとする世帯

○高齢者世帯向け住戸の整備の 2019 年度から 2024 年度までの実績と今後の予定

(単位：戸)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	計	備考
目標	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	10 年間の実施 予定戸数 150 戸
実績	6	15	15	15	15	15	—	—	—	—	81	

アクション3-2 地域コミュニティ活動の支援

自治会活動を円滑にするための支援や空き家・集会所等の開放など、団地や地域への貢献に資する取り組みを行い、団地や地域の様々な世代の架け橋になり「つなぐ」ことにより、良好な地域コミュニティ活動の形成を支援していきます。

【山根台団地でのイベントの様子】

□ 取組例

- ・瀬戸市の「菱野団地再生計画」に協賛し、団地内店舗を活動拠点として提供
- ・公社団地で、団地や地域の方を対象に公社職員によるイベントを開催



アクション3-3 住宅セーフティネット関連に習熟した職員の育成

引き続き、住宅セーフティネット機能のさらなる整備を目指し、従来の住宅管理能力を基盤とし、住宅セーフティネットの関係法令の知識を学ぶ場などを整備することにより、お客様にサービスを提供する個々の職員の習熟度を高め、能力向上を図ります。

□ 取組例

- ・職員を対象に高齢者世帯向け住戸や建替住宅の現場研修会を開催
- ・宅地建物取引士、賃貸不動産経営管理士の資格取得奨励
(住宅管理業務の法令知識の基盤づくり)

基本方針 2

経営戦略 4 公営住宅の管理能力及び接遇力の向上

戦略指標・県における事業評価(モニタリング)でSまたはA評価^(※)の獲得

公営住宅の入居者の高齢化や多国籍化が進む中で、入居者のニーズは益々複雑・多様化し、質の高い管理能力を求められる状況にあります。

そのような中、公社は 2028 年度までに数多くのベテラン職員が退職し、職員の習熟度が大幅に低下するという大きな課題に直面しています。

県営住宅の管理事業は公社事業の全体の約 6 割を占め、職員は約7割が従事しており、この業務を適切に遂行することが、公社の役割・存在価値を示すことになります。

そのため、技術研修、住宅管理担当者研修、納付指導研修等の実施により職員の管理能力の向上を図り、県における事業評価(モニタリング)でSまたはA評価の獲得を目指します。また社内で実施している窓口対応等の接遇検査を継続的に実施し、接遇力を向上していきます。

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	備考
目標	—	—	—	S・A	S・A	S・A	S・A	S・A	S・A	S・A	年2回 実施
実績	中間期	A+	A+	A	A	A	—	—	—	—	
	期末期	A+	A+	A	A	A	—	—	—	—	

※2019～2021 は S,A+,A,B,C の 5 段階評価、2022～は S,A,B,C の 4 段階評価

アクション4－1 公営住宅の効果的・効率的な管理体制づくり

公営住宅の管理業務では、管理体制の効率化とお客様へのサービス向上に向けた外国人対応として、2021年度に外国人サポートデスクを創設しました。また、孤立・孤独対策の一環として高齢者に特化した説明会を自治体、包括支援センターの協力のもと開催していきます。

さらに、公営住宅の管理代行者として、見守りネットワークに関する周知ポスターを配布、掲示して見守りネットワークを周知・啓発していきます。引き続き外国人対応や孤立・孤独対策に取り組むことで、安全・安心な住環境の整備を推進します。

また、住宅管理事務所等には、経験豊富な職員等を適宜配置するなど、若手職員の育成にも配慮した効果的な管理体制を整備します。

□ 取組例

- ・ 県営住宅の受付窓口で対応する7言語の通訳を本社に集約し、リモート及び専用電話を活用した外国人サポートデスクを設置して、外国人への対応を強化・充実したサポートを実施
- ・ 高齢者孤立・孤独対策として毎年所管事務所ごとに住宅を指定し、見守り説明会を住宅集会所にて実施
- ・ 三河管内で新入居外国人に対する説明会（リモート）を開催

アクション4－2 職員の接遇力の向上

住宅管理の統括部門において、2019年度に策定した住宅管理に特化した接遇の評価基準に基づいて、接遇に重点を置いた研修を実施することで、職員の接遇レベルの向上と均一化を図ります。2028年度までにペーパーテストと実地検査の成績90点以上獲得することを目指し、毎年度着実に接遇力を向上していきます。

□ 取組例

- ・ 一般職員を対象とした接遇研修、班長を対象とした接遇リーダー研修の実施
- ・ 専門機関が作成した接遇マナーチェックテスト及び所管する職員や専門機関による窓口対応実地調査の実施
- ・ ペーパーテストで点数の低い職員に対する研修の実施
- ・ 入居者を対象に満足度調査の実施

アクション4－3 OJTによる若手職員の住宅管理ノウハウの継承

ベテラン職員の大量退職が見込まれる中、住宅管理ノウハウの継承が公社の未来をつなぐ生命線といっても過言ではありません。

特に、経験年数5年以内または35歳以下の若手職員の成長速度を高め、組織を好循環させることが急務となります。そのためには積極的に住宅管理事務所に配置してノウハウの継承を図るOJT(On the Job Training)に取り組むとともに、講座研修によるOff-JT(Off the Job Training)を適宜実施することで、「住宅管理プロフェッショナル」の育成を推進します。

□ 取組例

- ・ 新規職員等を対象とした住宅管理基礎研修の実施
- ・ 住宅管理の経験が浅い職員を対象とした経験豊富な職員による納付指導等の研修の実施

基本方針 3

経営戦略 5 公共工事発注者支援機関（建築）として住まい・まちづくりに貢献

戦略指標 ▶▶ 10 年間の新規業務の契約件数 21 件

これまでに公社は、公共工事発注者支援機関（建築）として、主に建築技術者が不足している地方公共団体等の支援に取り組み、公共工事の品質確保に努め、着実に実績と信頼を積み上げてまいりました。

また、地方公共団体等の建築技術者不足の深刻化など、発注者支援業務の需要増加に備えて、2018 年度に技術支援室を設置しました。

2028 年度までに、新規の発注者支援業務の契約件数 21 件を目標として新たな支援先を獲得し、公共工事の品質確保に努めることにより、住まい・まちづくりに貢献していきます。

※新規業務とは、過去 10 年以内に契約のない地方公共団体等との契約、または、過去に契約実績があるが、異なる業務形態の契約を指す。

○新規業務の契約件数の目標件数

（単位：件）

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	計
目標	3	2	1	3	6	2	1	1	1	1	21

※2019 年度から 2024 年度までは実績

アクション 5 - 1

建築プロフェッショナルとして地方公共団体等への積極的な支援

公社は、「公共工事発注者支援機関（建築）」であり、発注関係事務等を適切に実施できる知識や経験を有している者が多数在籍し、公共建築物等の建設に関して蓄積した実績があること、また公的団体としての透明性・信頼性に基づき、地方公共団体等から大きな信頼を得ています。

このため、引き続き「公共工事発注者支援機関（建築）」の更新を継続するとともに、地方公共団体等との関わりを広げながら実績と信頼を蓄積することにより、新たな業務を獲得し、2025 年度以降は各年度の契約件数 15 件を目指します。

□ 取組例

- ・発注者支援業務の PR
- ・新規、継続業務の受注計画の策定

○発注者支援業務の契約件数の目標件数

（単位：件）

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
目標	—	—	—	10	10	10	15	15	15	15
実績	16	17	15	16	23	23	—	—	—	—

アクション5-2

公共工事発注者支援機関(建築)の認定継続に向けての技術者確保

公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種の資格保有者が5人在籍することが、「公共工事発注者支援機関」の継続に重要となるため、まずは公共建築工事品質確保技術者Ⅱ種の資格取得を推奨します。その後は、公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種の受験に必要な実務を経験することで、計画的にこの技術資格者を確保していきます。

公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種の資格保有者数の推移

(2025年度)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~2027	2028
保有者数	8人 (1人)	9人 (3人)	6人 (0人)	8人 (0人)	9人 (0人)	9人 (0人)	11人 (0人)	11人 (0人)
新規取得者数	1人	2人	0人	2人	1人	0人	2人	—

※()内は、年度末退職者の人数

○その他のアクション

(1) DXに向けた取組

DXに向けた取組を推進するため、理事会、監事監査、事業経営会議等において電子データ閲覧対応を実施するとともに、保管資料のデジタル化を実施します。

また、簡易的な社内決裁については押印を廃止し、電子決裁を活用することで、事務の効率化を図ります。

公社が発注する工事では、リモートによる工事の進捗管理を実施し、また情報共有システムを活用し、工事監理のデジタル化の推進と業務の効率化を図ります。

(2) 資産の有効活用

公社は、1999年度から土地信託事業により商業施設を運営しています。

2028年度には信託期間が満了となるため、当施設の今後の有効活用について、早期に方針を決定します。

経営の健全化を図りながら経営戦略を推進するため、3つの取組の視点により財務戦略を進めます。

(1) 収益改善

計画期間中期までの集中的な「住戸・設備改良リニューアル」と計画期間中期からの「建替リニューアル」を推進することにより収益を改善します。

また、事業資金の調達の際は、民間金融機関等の低金利獲得を目指すとともに、県との連携・協力のもと、円滑な資金管理を目指します。

収支見通し

(単位：百万円 2025.7.1)

区 分	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
事業収支(A)	253	358	427	245	383	349	253	446	331	232
事業外収支(B)	△15	△15	△28	△3	70	△53	△69	△208	△320	△96
収支差(A)+(B)	238	343	399	242	453	296	184	238	11	136

※2019年度から2024年度までは実績

キャッシュフローの見通し

(単位：百万円 2025.7.1)

区 分	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
事業活動(A)	1,223	1,618	660	983	1,136	1,371	1,167	907	612	860
投資活動(B)	158	147	151	95	92	428	704	205	162	562
財務活動(C)	△908	△1,091	△542	△629	△714	△757	△495	△638	△750	△477
収支差(A)-(B)+(C)	157	380	△33	259	330	186	△32	64	△300	△179
期末残高	852	1,232	1,199	1,458	1,788	1,974	1,942	2,006	1,706	1,527

※2019年度から2024年度までは実績

(2) 支出抑制

住宅改良・修繕工事等の工事費の上限額を設定し、財務状況を加味しながら合理的な執行管理を行うことで、毎年度着実に利益を確保します。

また、理事会、監事監査、事業経営会議等のペーパーレス化や事業経営会議等のオンライン会議を推進し、支出抑制を図ります。

(3) 借入金残高の削減

計画的に投資と償還のバランスをとりながら、借入金を着実に償還し、借入金残高を削減していきます。

年度末の借入金残高の推移(予定)

(単位：億円 2025.7.1)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
借入金残高	297	288	285	282	277	272	270	266	262	260
削減累計	5	14	17	20	25	30	32	36	40	42

※2018年度の借入金残高は302億円

※2019年度から2024年度までは実績

限られた経営資源の中で着実に事業を推進するため、意欲と能力に溢れた人材を最大限活用する必要があります。

このため、モチベーションを維持・向上させながら職員をより良く育て、男女・世代を問わず、多様な人材が持てる力をフルに発揮し、組織としての成果につながるように、戦略的な人材育成を進めていきます。

公社は、急速な世代交代、偏重した職員構成や2028年度までに各職務分野のプロフェッショナルであるベテラン職員（在籍年数20年～30年以上）の退職が見込まれるなど、今後非常に厳しい状況下におかれることとなります。

このような中、持続可能な組織体制の基盤づくりとして、特に若手職員の人材育成が急務となるため、「将来めざす職員像」を明確化し、組織一体となってノウハウの継承に取り組んでいきます。

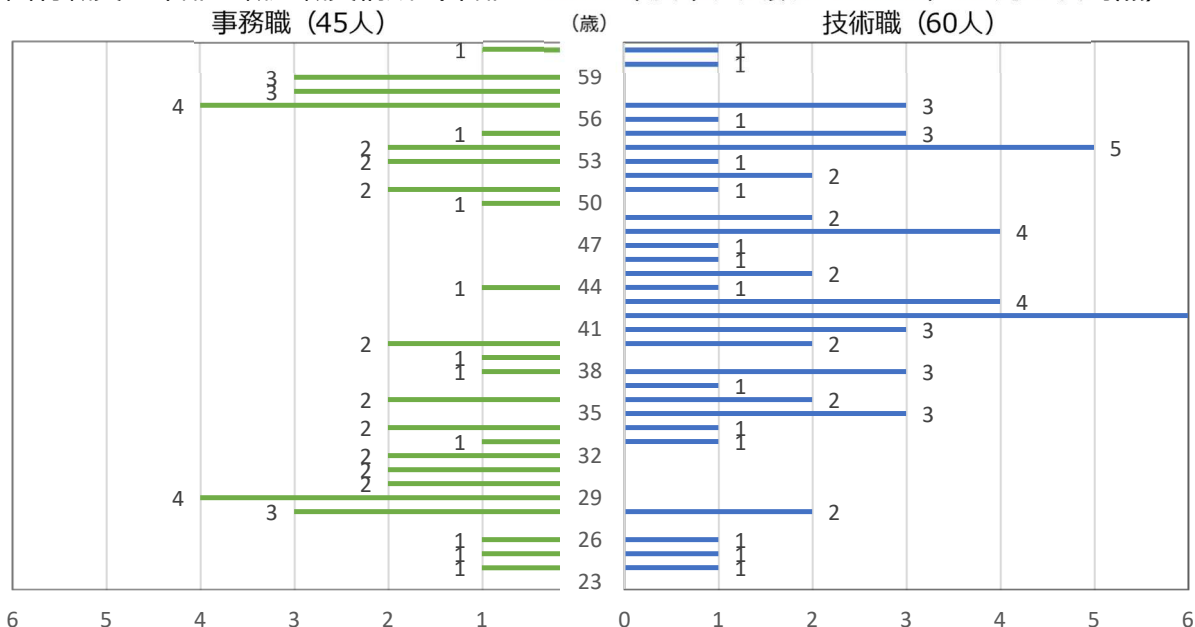
□ 分析

- ①・固有職員の平均年齢が若年化したものの、平均在籍年数も半減し、住宅管理の実務経験者が激減するといった課題が生じています。
 - ・2008年度から2018年度にかけての10年間で20%近く固有職員の定数を削減し、合理化を図ることができましたが、経営状況が依然として厳しい中で、引き続き少数精鋭で課題を克服していかざるを得ない状況です。
- ②・技術職の年齢構成は比較的適正なバランスに見えますが、20代の若手職員が少ないです。
 - ・事務職は年齢構成のバランスが極めて悪く、中堅職員が少ない中、2028年度までに多くの実務経験20年以上の職員が退職し、戦力が低下することになります。

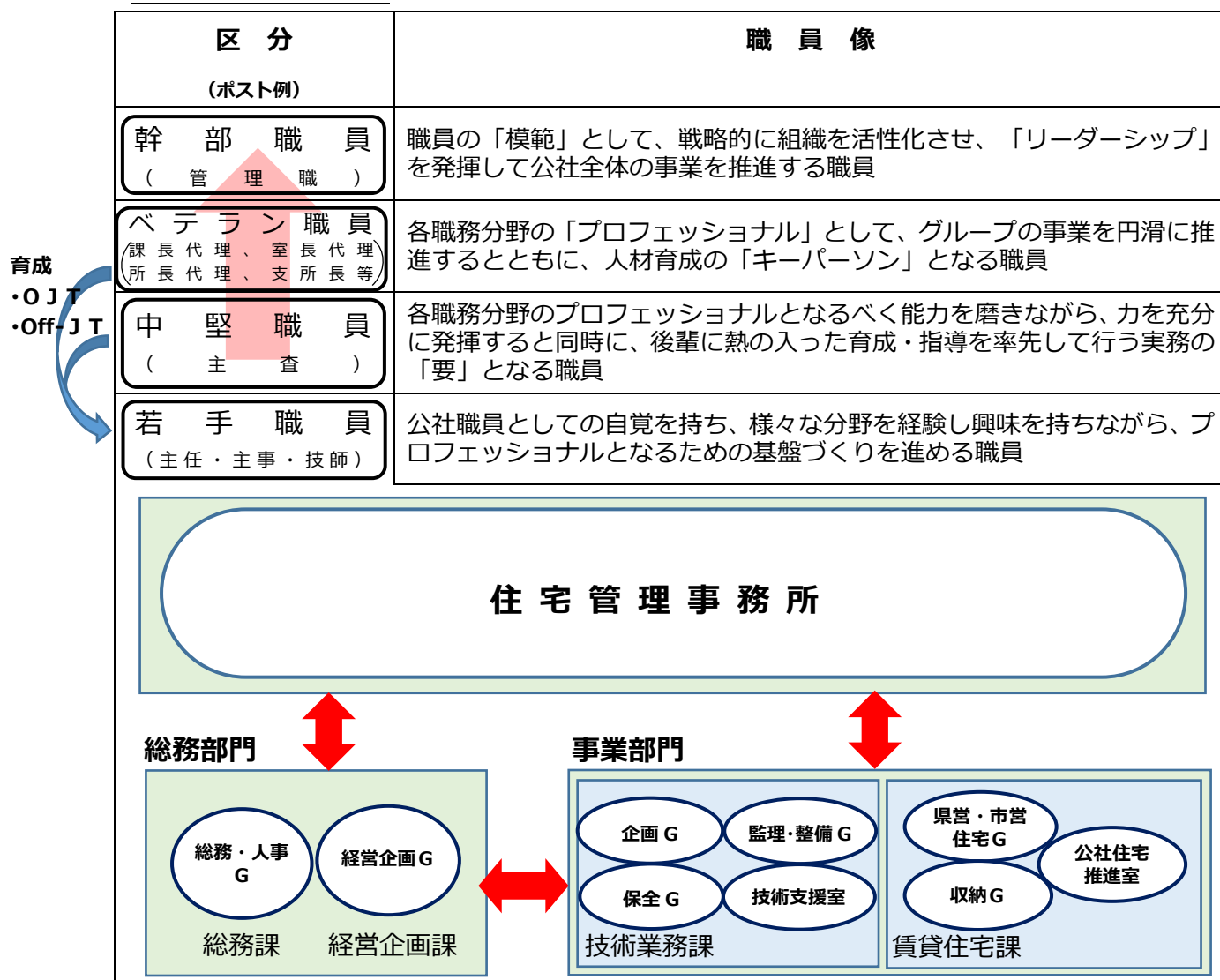
① 2019年計画策定前・後の状況

年 度	固有職員の 平均年齢	固有職員の 平均在籍年数	職員数（定数）			
			固有職員	派遣職員	非常勤職員	計
2008	51.2 歳	29.3 年	137 人	6 人	98 人	241 人
2018	44.5 歳	15.8 年	111 人	4 人	108 人	223 人
2021	43.7 歳	14.7 年	110 人	5 人	108 人	223 人
2024	43.8 歳	14.9 年	107 人	6 人	118 人	231 人

②固有職員の年齢・職別職員構成（年齢は2025年度末、人数は2025年10月1日時点）



将来めざす職員像



(1) 人材育成

個々の職員が「将来めざす職員像」に向けて意識改革を進め、各職務分野の専門能力を高めるとともに、組織の一員としてフルに力が発揮できるよう住宅管理業務を中心にキャリア形成に努めます。

「愛カタ活動・愛ドル活動^(※)」など、改革意欲のある職員による自発的で前向きな挑戦を組織的に推奨し、活動に必要な備品の貸与、消耗品・会議室の利用等の便宜を提供する等して支援していきます。

また、個々の職員がプロフェッショナルとなるべく、職員が講師となって行う事務研修や現場研修等の様々な研修を実施するなど効果的に育成する仕組みを検討し、事業推進に向けての持続可能な運営体制を整備していきます。

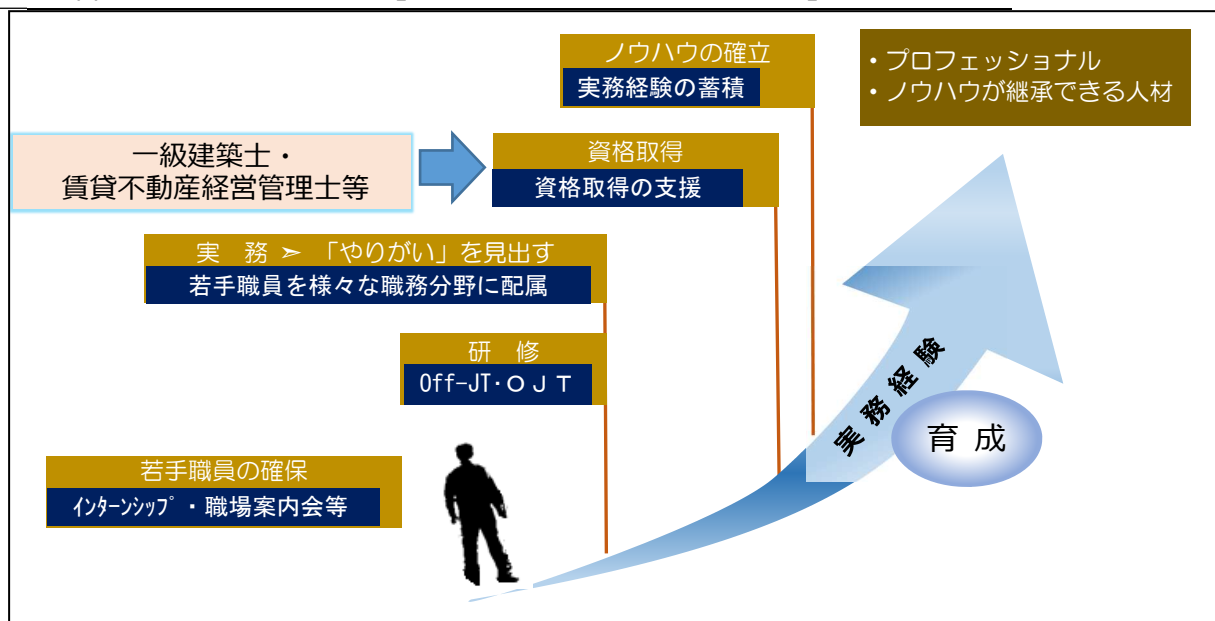
急務となる若手職員の人材育成については、ベテラン職員を中心に、中堅職員も一翼を担い、重点的に住宅管理のノウハウと建築技術のノウハウを継承します。

これにより、「住宅管理プロフェッショナル」(p20)と「建築プロフェッショナル」(p21)を効果的に育成します。

なお、資格取得がプロ意識向上のための近道となります。特に発注者支援業務や建替えリニューアル等の専門性の高い業務において「建築プロフェッショナル」を目指すには、一級建築士の資格取得が必要と考えます。このため、30代前半までの資格取得に対しても勉強会を実施する等組織的に推奨し、支援していきます。

※愛カタ活動・愛ドル活動・・・第2次中期経営計画に基づく、改革意欲のある職員による自発的で前向きな活動。2019年に発足した若手世代中心の「愛カタ」に加え、2025年に新たに中堅世代以降が中心となる「愛ドル」を発足し、公社職員のあらゆる世代で当活動を行っている。

「住宅管理プロフェッショナル」と「建築プロフェッショナル」育成イメージ



□ 取組例

- ・ 職員の能力発揮度評価の実施
- ・ 若手職員のジョブローテーションの実施(様々な職務を経験し総合力を高める)
- ・ 若手職員の公社内交流啓発や、他住宅公社と会議の場を通じた交流啓発
- ・ 職員提案の推奨
- ・ グッドジョブカード活動(職員行動指針に該当する行動に対してグッドジョブカードを贈ることで、職員のモチベーションを高める)
- ・ 資格取得の奨励(一級建築士、二級建築士、賃貸不動産経営管理士、宅地建物取引士)
- ・ 県営住宅関係事務・技術研修、公社賃貸住宅関係研修、情報セキュリティ研修等の実施
- ・ トレーナー制度の実施

(2) 人材確保

組織の活性化のため、積極的に若手職員を確保していきます。

また、インターンシップ制度や職場案内・見学会等により、有能な学生や民間企業等で優れた技能・経験を持ち意欲ある人材に公社の魅力をPRし、将来の採用につなげます。

□ 取組例

- ・ 技術職職員の通年採用及び受験資格の要件の緩和の実施
- ・ 大学との連携

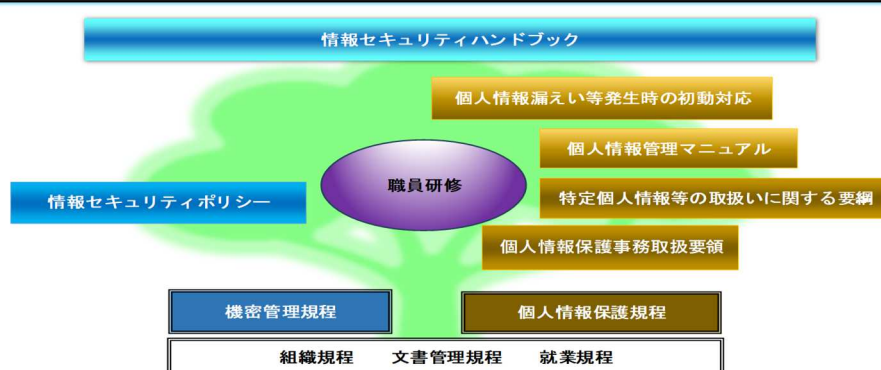
(3) コンプライアンスの確保

法令、社内規定等及び社会的規範等を遵守するとともに、職員のコンプライアンス意識向上を図るため、定期的に情報セキュリティ研修等を実施します。

また、職員の十分な勤務能率の発揮及び業務の円滑な運営の確保のため、職員が安心して相談を行えるようにパワーハラスメント等の各種相談窓口を活用することで、ハラスメント被害の防止に努めます。

□ 取組例

- ・ 情報セキュリティを強化するため、業者にコンサルティング業務を依頼
- ・ 機密管理規程の制定と情報セキュリティハンドブックを職員に配布



(4) ワーク・ライフ・バランス

個々の職員が仕事と家庭とのバランスを取りながら、充実した気持ちで仕事ができるように、ワーク・ライフ・バランスについて継続的に周知することで職員の意識改革を促し、年次休暇始め育児休暇、介護休暇の取得促進及びノー残業デーの徹底を図ります。

□ 取組例

- ・ 7月・11月に時間外縮減キャンペーンの実施
- ・ 年間年次休暇取得日数の目標設定
- ・ 愛知県休み方改革マイスター企業認定制度においてシルバー認定を取得
- ・ あいち女性輝きカンパニーの認証を取得

(5) メンタルヘルスケア

公社には多様な職場があり、特に住宅管理は対人サービス業務であるため、過度なストレスを感じないように、まずは全ての職員が助け合って職務を遂行する意識が必要となります。

組織としても、職員のこころの健康を維持するために、ストレス関連疾患の早期発見を図りつつ、再発防止に努めます。

□ 取組例

- ・ ストレスチェックの実施
- ・ メンター制度の実施
- ・ 愛知県のカスタマーハラスメント防止条例に即した対応の実施

1 事業評価

経営戦略、財務戦略と人材戦略のアクションプランは、PDCAサイクルにより、毎年度、事業評価を実施します。

事業評価は、事業評価(アクションプランPDCAチェック)シートを利用し、担当課で検証・評価と改善案を作成した上で、役員と幹部職員で構成される事業経営会議で改善していきます。

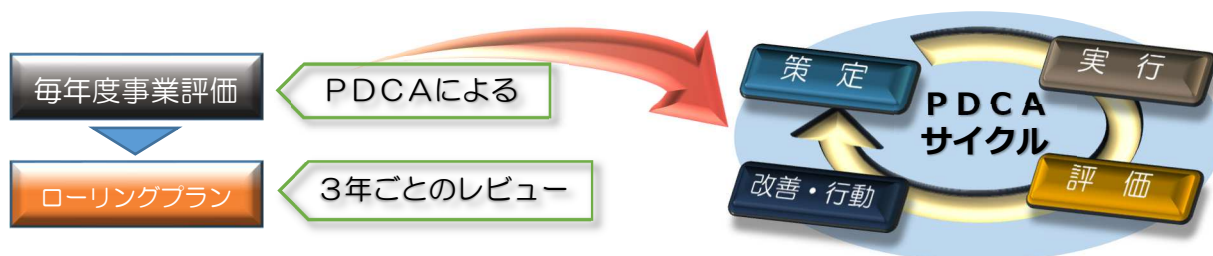
また、アクションプランについては、経営環境の変化等に柔軟に対応できるよう3年程度で見直しをするローリングプランとします。

2 PDCAマネジメントサイクル

PDCAを回すことにより、事業評価(目標の達成)を行い、どのように改善していくかを明確にします。

☞ PDCAを回す

【Plan(計画の策定)→ Do(計画の実行)→ Check(評価)→ Action(改善・行動)】



事業評価（アクションプランPDCAチェック）シート（例）

事業評価　アクションプランPDCAチェックシート															
公社の役割															
基本方針															
Plan[計画]										Do[実行]&Check[検証・評価]				Action	
経営戦略	アクション プラン	実施時期	取組目標 〔 数値化 成果指標の 目標数値 〕	今年度の取組								進捗状況 (実績・効果・課題)	年度末		[改善 (Act) → 行動 (Action)]
				主な取組項目	成果指標 又は 数値目標	担当課室	四半期				進捗 状況 評価		達成 評価		
							PT等 実施	第1 期	第2 期	第3 期				第4 期	
	戦略指標														

1. 事業指標・財務指標

NO	指標	年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	備考
1	賃貸住宅事業の 事業利益率 (%)	目標	1.0	1.0	1.0	3.5	5.0	6.5	事業利益率(%) = 事業利益(収益－原価－一般 管理費)/事業収益
		実績	3.7	6.7	10.1	2.0	9.4	9.0	
		差	2.7	5.7	9.1	△1.5	4.4	2.5	
2	技術資格者数 (人) (2021年度まで)	目標	5	5	5	—	—	—	公共建築工事品質確保技術者 Ⅰ種の資格保有者の目標人 数:5人以上在籍
		実績	8	9	6	8	9	9	
		差	3	4	1	—	—	—	
	発注者支援業務 の契約件数(件) (2022年度から)	目標	—	—	—	10	10	10	各年度の契約件数
		実績	16	17	15	16	23	23	
		差	—	—	—	6	13	13	
3	各年度末の 借入金残高 (億円)	目標	299	294	291	282	277	273	2028年度までに、2018年度末 借入金残高302億円から41億 円削減し、2028年度末借入金 261億円を目指す
		実績	297	288	285	282	277	272	
		差	2	6	6	0	0	1	

2. 経営戦略

基本方針 1	
【経営戦略 1】公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用	
【戦略指標】10 年間のスリム化 340 戸	
アクションプラン	取組実績
1-1 団地の類型化(建替え・再 編整備・土地返還)に基づく計 画的なストックのスリム化	○260 戸スリム化(土地返還)(2019 年度～)
1-2 長期的な延命化計画の策 定と運用	○2019 年度に公社賃貸住宅延命化計画を策定し、2020 年度より運用開 始。
1-3 民間事業者のノウハウを活 用したストックの有効活用	○民間コンサル活用による再編整備基本構想を策定(2021 年度) ○鳴子団地再編整備の設計・施工一括発注の実施(2024 年度)
1-4 賃貸住宅リニューアル等を 推進するための体制づくり	○公社賃貸住宅の入居募集及び企画から供給までを一元管理する公社 住宅推進室を 2021 年度新設 ○計画達成のため 2022 年度以降アクションプラン 1-4 は削除

基本方針 1	
【経営戦略 2】入居促進策の推進	
【戦略指標】 10 年間の改良住宅 600 戸	
アクションプラン	取組実績
2-1 住戸・設備改良と延命化リニューアルの推進	○住戸・設備改良リニューアル:18 団地 466 戸 ○延命化リニューアル:3 団地
2-2 営業力の強化	○宣伝・広告効果を向上させる新たな検索サイトを追加(2020 年度～) ○受付担当職員による現地案内、現場研修の実施(2019 年度～) ○民間事業者によるあっせんの利用:798 件 ○競合物件の現地見学の実施(2020 年度) ○WEB による入居申込受付を試行(2024 年度～)
2-3 DIY 住戸等の供給と団地特性に合わせたキャンペーンの実施	○DIY 可能住宅の整備:85 戸 ○フリーレント・特得キャンペーンの実施:528 戸 ○ご紹介キャンペーンの実施:9 戸 ○事故物件を再募集するキャンペーンの実施:2 戸
2-4 新たな入居促進策の実施	○若手職員(愛カタ)のアイデアを採用したリノベーション工事の実施(2019 年度～) ○階段室型団地上階の 2 住戸を 1 戸としてまとめ貸しするリノベ(2P's)(2022 年度～) ○押し入れをテレワークスペース等のフリースペースにしたリノベ(2022 年度～) ○感染症対策に配慮した抗ウイルスリノベ、シアタールームがあるリノベ(2022 年度～) ○公社 HP のリノベ住戸案内用にパノラマビューの採用(2020 年度～) ○Instagram・Facebook(2019 年度～)、YouTube(2021 年度～)の活用 ○無料 Wi-Fi の導入(2024 年度～) ○カーシェアリングの導入(2024 年度～)

※実施年度の記載がない取組内容については 2019 年度から 2024 年度までの合計の実績

基本方針 1	
【経営戦略 3】住宅セーフティネット機能の整備	
【戦略指標】 毎年度の高齢者世帯向け住戸の整備 15 戸	
アクションプラン	取組実績
3-1 高齢者・子育て世帯向けを中心とした住環境の整備と入居者募集	<ul style="list-style-type: none"> ○高齢者世帯向け住宅の整備:81 戸 ○新婚・子育て世帯家賃減額の実施:80 戸入居 ○家賃債務保証会社を利用した制度:488 戸入居 ○近居割の実施:2 戸入居
3-2 地域コミュニティ活動の支援	<ul style="list-style-type: none"> ○菱野団地わいわいフェスティバル出店(2019・2021・2022 年度) ○空店舗を菱野団地再生計画の活動拠点として提供(2020 年度～) ○瀬戸現代美術展 2022 開催に伴う菱野第 3 店舗及び菱野ウイングビル教室の無償提供(2022 年度) ○当知東住宅で団地イベントを開催(2023 年度) ○山根台住宅で公開空地を活用し団地イベントを開催(2024 年度)
3-3 住宅セーフティネット関連に習熟した職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> ○賃貸不動産経営管理士試験合格者:8 名 ○宅地建物取引士合格者:6 名 ○公社独自のセーフティネット検定の実施を検討したが実施困難 ○高齢者世帯向け住戸の現場研修の実施(2022 年度～)

※実施年度の記載がない取組内容については 2019 年度から 2024 年度までの合計の実績

基本方針 2	
【経営戦略 4】公営住宅の管理能力及び接遇力の向上	
【戦略指標】 最終年度の接遇検査成績 90 点以上の獲得(100 点満点)(2019 年度～2021 年度)	
県における事業評価(モニタリング)で S または A 評価の獲得(2022 年度～)	
アクションプラン	取組実績
4-1 効果的・効率的な管理体制づくり	<ul style="list-style-type: none"> ○県営住宅の受付窓口での通訳をリモート及び専用電話で行う外国人サポートデスクの設置(2021 年度～) ○住宅管理事務所・支所の再編を検討したが実施困難 ○収入申告書未提出単身高齢者へのフォローアップを実施(2022 年度～)
4-2 接遇対応の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○住宅管理に特化した接遇の評価基準の作成(2019 年度) ○接遇に重点を置いた研修及び接遇検査の実施(2020 年度～) ○入居者を対象に満足度調査の実施 ○接遇リーダー研修の実施(2024 年度～)
4-3 OJT による若手職員の住宅管理ノウハウの継承	<ul style="list-style-type: none"> ○工事監理業務研修(2020 年度～)等の実施、住宅管理担当者研修、納付指導研修等の実施

※接遇検査成績・・・2020 年度 80 点、2021 年度 82 点、2022 年度 82 点、2023 年度 83 点、2024 年度 83 点。

※満足度調査は 2019 年度以前から実施しており、第 2 次中期経営計画でも継続して実施

基本方針 3	
【経営戦略 5】公共工事発注者支援機関(建築)として住まい・まちづくりに貢献	
【戦略指標】10 年間の新規業務の契約件数 13 件	
アクションプラン	取組実績
5-1 建築プロフェッショナルとして 地方公共団体等への積極的な支援	○新規業務の契約件数:17 件(2019 年度～2024 年度実績)
5-2 公共工事発注者支援機関 (建築)の認定継続に向けての技 術者確保	○公共建築工事品質確保技術者 I 種資格保有者:9 名在籍(2024 年度 末時点)

その他 (1) 分譲資産の早期売却 (2019 年度～2021 年度)
○2021 年度末時点で保有宅地は 15 宅地(2022 年 9 月末までに 15 宅地全て引渡し完了)
その他 (1) DXに向けた取組 (2022 年度～)
○理事会、監事監査のペーパーレス化の実施(2022 年度～) ○事業経営会議、指名審査会議のペーパーレス化の実施(2024 年度～) ○総務課において一部電子決裁を導入(2024 年度～) ○リモートによる工事の進捗管理(2022 年度～) ○DX 化を早期に多角的に取り組むため、DX 化プロジェクトチームを発足(2024 年度～)

その他 (2) アフターフォローサービスの実施 (2019 年度～2021 年度)
○既存住宅状況調査技術者による住宅状況調査に対する需要が少なく、事業化が困難
その他 (2) 資産の有効活用 (2022 年度～)
○民間コンサルティング会社に今後の有効活用について調査を依頼し、調査結果を基に今後の方針を検討(2023 年度～)

3. 財務戦略

No	年度		2019	2020	2021	2022	2023	2024
	指標							
1	収益改善	目標	100	85	82	194	295	208
	収支見通し「収支差」	実績	238	343	399	242	453	296
	(百万円)	差	138	258	317	48	158	88

4. 人材戦略

項目	取組実績
1 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ○ジョブローテーションを反映させた人事異動の実施(2019 年度～) ○職員提案要綱の改正、職員提案の推奨(2020 年度～) ○2019 年度に工事監理の新たな基準を作るワーキングチーム(Can'S ワーキングチーム)の結成、2020 年度より活動開始 ○職員参加型の DIY によるリノベーション工事研修(ちょこリノ研修)の実施(2022 年度) ○賃貸住宅事業の企画・経営研修の実施(2021 年度～) ○大規模維持修繕工事研修(2021 年度～)、工事監理業務研修(2020 年度～)等の実施、住宅管理担当者研修、納付指導研修等の実施 ○トレーナー制度の実施(2023 年度～) ○グッドジョブ活動による職員行動指針の周知(2022 年度～) ○延命化リニューアル企画・現場研修の実施(2022 年度～) ○リノベ・DIY 研修の実施(2022 年度～) ○建替・再編整備研修の実施(2023 年度～)
2 人材確保	<ul style="list-style-type: none"> ○職員出身校に求人情報の周知を依頼(2021 年度) ○若手職員の採用 ○公共交通機関の車内に求人広告を掲載(2021 年度) ○2021 年度に県のインターンシップ募集活動を利用してインターンシップの実施を計画(コロナ感染症拡大により中止) ○技術職員の年複数回採用(または通年採用)の実施(2022 年度～) ○職場環境の改善に向けた公社ビル施設改修のため、トイレユニバーサルデザイン化改修工事の実施(2023 年度)
3 コンプライアンスの確保	<ul style="list-style-type: none"> ○情報セキュリティ・個人情報保護・コンプライアンス・ハラスメントに関する研修を実施(2022 年度～) ○ハラスメント対応委員会を設置(2023 年度～)
4 ワーク・ライフ・バランス	<ul style="list-style-type: none"> ○7 月・11 月に時間外縮減キャンペーンの実施 ○ノー残業デーの実施 ○年間年次休暇取得日数の目標設定(目標:年間取得日数 14 日/年) ○育児休暇、介護休暇の取得促進(2022 年度～)
5 メンタルヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ○ストレスチェックの実施 ○メンター制度の実施

※住宅管理担当者研修、納付指導研修、若手職員の採用、時間外縮減キャンペーン、ノー残業デー、ストレスチェック、メンター制度については、2019 年度以前から実施しており、第 2 次中期経営計画でも継続して実施

第2次中期経営計画ローリングプラン
～ 未来につなぐアクションプラン ～
2025年12月

作成・発行 愛知県住宅供給公社
所在地 名古屋市中区丸の内三丁目19番30号
電 話 052-954-1340