

中期経営計画

—経営の自立を目指して—

(平成21年度～平成30年度)

平成22年3月

愛知県住宅供給公社

目 次

はじめに.....	1
I 計画にあたって.....	2
1.策定の目的.....	2
2.計画期間.....	2
II 公社を取り巻く環境と課題.....	2
1.公社を取り巻く社会・経済環境.....	2
2.公社経営の状況から見た課題.....	3
3.公社賃貸住宅の特徴から見た課題.....	3
4.公社組織の特徴から見た課題.....	3
III 愛知県住宅供給公社の役割と方向性.....	4
1.公社の果たしている役割.....	4
(1)公社賃貸住宅の役割.....	4
(2)公営住宅管理における公社の役割.....	5
(3)県住宅施策の補完的・先導的役割.....	5
(4)公共工事の品質確保の促進に関する法律に基づく認定支援機関としての役割.....	6
(5)地方公共団体連携住宅等建設事業にみる役割.....	6
(6)「愛知県住生活基本計画」における役割.....	7
2.今後の公社事業の方向性.....	7
IV 基本方針.....	8
V 経営戦略.....	9
1.既存建物の延命化と収益性ある賃貸住宅の建替によるストックのスリム化.....	9
(1)賃貸住宅のストック活用方針.....	9
(2)ストック更新計画.....	10
(3)補助事業を活かした高齢者向け優良賃貸住宅の促進.....	11
2.空家解消等の増収対策の強化.....	12
(1)営業力の強化.....	12
(2)入居促進策の拡充.....	13
(3)県営住宅と協力した入居促進策の強化.....	13
(4)適正な家賃設定.....	14
(5)その他の空家対策.....	14
3.修繕等のコスト削減.....	15
(1)修繕・保守の調達改善.....	15
(2)修繕基準・周期の見直し.....	15

4. 住宅管理業務の効率化	16
(1)受託体制の見直し	16
(2)市営住宅の管理業務効率化	16
(3)拠点の再編	17
5. 地方公共団体との連携、支援事業の拡大	17
(1)愛知県・市町村からの受託拡大	17
6. 分譲資産の早期売却	18
(1)保有用地の処分計画	18
(2)桃花台 L-17 の一括処分	19
(3)サンヒル上之山の早期処分	19
(4)設楽ダム集団移転地整備事業	20
7. 技術・ノウハウの継承と職員の育成	20
(1)現状の組織体制と業務量の分析	20
(2)組織体制の効率化とスリム化	20
(3)ノウハウの維持・継承と職員教育の実施	21
(4)福祉事業と連携できる職員の育成	22
経営計画の実施による達成目標一覧	22
VI 収支とキャッシュフローの見通し	23
1. 収支の見通し	23
2. キャッシュフローの見通し	23
VII 将来の公社経営に向けて	25
1. 収支とキャッシュフローの長期見通し	25
2. 資金調達の今後の見通し	26
あとがき	27

はじめに

当社は、住宅を必要とする勤労者に対し居住環境の良好な住宅及び宅地を供給するため、昭和40年に設立されて以来、県の住宅施策の一翼を担い、県民の住宅需要に対応して宅地開発、分譲住宅、賃貸住宅事業を実施してきた。

その後、バブル経済崩壊後の長引く景気低迷や社会経済情勢の大きな変化の中で、分譲住宅販売戸数の伸び悩みや、住宅用地の保有期間の長期化とその価値の下落等、経営面で少なからぬ課題を抱えることとなった。また、民間住宅市場の拡大等の環境変化や地域における住宅宅地へのニーズの多様化等住宅市場を取り巻く状況は大きく変わってきている。これらを踏まえ、平成16年3月に「経営改善計画」を策定して自主努力により経営改善に取り組んできた。その結果、完成在庫住宅処分、保有宅地処分、職員数削減等着実に成果をあげてきている。

しかし、この間、地方自治法改正による指定管理者制度の導入、他県公社の経営行き詰まりの表面化、自主解散を規定化した地方住宅供給公社法改正等、公社を取り巻く経営環境は厳しさを増し、公社の存続意義そのものも問われている。

「経営改善計画」では平成23年度までの取り組みについて事業指標ごとに数値目標を掲げてその達成を目指してきたが、計画からの中間点で進捗状況を見ると、平成18年度までに完成在庫を完売し、保有宅地の処分もほぼ計画通り進んでおり、分譲事業から賃貸事業・管理事業へのシフトが着実に実施されてきている。しかし、計画の後半期は保有宅地処分の宅地数が減る一方で、老朽化してきている賃貸住宅の建替事業に着手していく過渡期にあたり、資金面での厳しい状況が予想される。

また、今後毎年10人程度の退職が続くため、組織再編等による合理化を図る一方、事業運営に支障をきたさないよう職員を確保し、育成することが不可欠な状況にある。

さらに、サブプライムローン問題に端を発した金融不安は長期化する様相を見せ、不動産関連融資への不安感が拡がり、金融機関からの資金調達も厳しい状況になっている。

当社は資本金が少なく、設立以来ほとんどの事業資金を県及び金融機関（平成16年度までは住宅金融公庫）からの借入金で賄ってきており、事業収支が借入金金利に大きく左右される体質にあることから、金利の動向による影響を低減するため、低利率で長期にわたる借入金の確保と借入金元金の縮減を図り、安定した経営基盤を築いていく必要がある。

一方、愛知県は平成21年度に行った愛知県出資法人等経営検討委員会の提言を受け、愛知県出資法人等改革プランを策定した。当公社もその対象になり、改革プランに基づいた経営改革を図るように求められている。

このような公社を取り巻く様々な課題に適切に対応すべく、次期の「経営改善計画」として住宅施策における公社の置かれた公共的な役割を踏まえ、経営の効率化による収益性の改善を図り、自主自立的経営の確立を目指して「中期経営計画」を策定するものである。

I 計画にあたって

1. 策定の目的

公社の今後の事業の方向性を明らかにし、資金調達力や経営企画力を備えた事業体として経営基盤の強化を図り、公社経営の自立化を目指して、県が示した改革プランを盛り込んだ「中期経営計画」を策定する。

2. 計画期間

計画期間は、平成 21 年度～平成 30 年度までの 10 年間とする。

ただし、平成 23 年度末までに予定されている分譲事業の販売状況等から、経営環境に変化が生じた場合は、随時見直しを行うものとする。

II 公社を取り巻く環境と課題

1. 公社を取り巻く社会・経済環境

少子高齢化の進展により今後、人口が減少していくと予想されている。国立社会保障・人口問題研究所の予測（平成 19 年 5 月推計）にみる愛知県の人口推移は、当面は人口の増加が続くという予測になっているが、景気低迷の影響による雇用環境の悪化などから愛知県への転入者数が減少する状況もでており、全国よりも緩やかであるものの人口減少に向かうものと想定される。地域の雇用吸収力の低下による若年層の転入世帯の減少は、ファミリー層の賃貸住宅住居者や分譲住宅の購入者の減少を招くことが予想され、公社経営にとって厳しい局面が想定される。さらに、賃貸住宅や分譲住宅の需要減少は、一層の地価下落も招き、売却損の拡大につながることを懸念される。

他方、ファミリー層の減少に対して、65 歳以上人口の拡大が予想されており、今後、高齢者層に向けた住宅供給のあり方が求められている。

愛知県・全国の将来人口予測

単位：千人

		実績	予測				
		平成 17 年 (2005)	平成 22 年 (2010)	平成 32 年 (2020)	平成 42 年 (2030)	平成 52 年 (2040)	平成 62 年 (2050)
愛知県	人口	7,255	7,367	7,359	7,152	6,788	6,314
	増減率	—	0	-0.1	-2.9	-7.9	-14.3
全国	人口	127,768	127,176	122,735	115,224	105,695	95,152
	増減率	—	0	-3.5	-9.4	-16.9	-25.2
	老年人口 (65 歳以上)	25,761	29,412	35,899	36,670	38,527	37,641
	人口比率	20.2%	23.1%	29.2%	31.8%	36.5%	39.6%

(資料) 全国及び東海三県の人口動向【国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成 18 年 12 月推計)」
「日本の都道府県別将来推計人口(平成 19 年 5 月推計)」

2. 公社経営の状況から見た課題

公社は、資本金が少なく、設立以来ほとんどの事業資金を旧住宅金融公庫、県及び金融機関からの借入金で賄ってきた。その後低金利時代の到来に併せ、借入利息の低減のため、借入先を旧住宅金融公庫から金融機関に借換を行った。

この間、県は、公社に対して単年度で 200 億円を超える事業資金（平成 12 年度以降は 170 億円、平成 20 年度から 74 億円）を貸し付け、また、金融機関からの借入に損失補償を付けることで、財政的支援を行ってきた。

短期資金の導入に伴い、借換による資金調達・運用を行う必要が生じ、こうした資金の借換や建替事業等の新規融資が安定的に行われることが経営の根底となっている。

また、分譲事業においては、保有宅地の処分に伴い生じる売却損に対する分譲事業資金借入金の償還財源の手当てとして、事業資金の借入を継続する必要がある。

さらに、賃貸住宅事業では、賃貸事業資金の償還額が一時的に増加することから事業収支が圧迫される。

今後、公社の強みを発揮した事業運営により借入金の削減を図り、金利の動向や社会情勢に左右されない安定した経営への移行を図っていくことが課題となっている。

3. 公社賃貸住宅の特徴から見た課題

公社賃貸住宅の現状を見ると、公営住宅の高い入居倍率や入居資格の変更に伴い、公営住宅に入居できない階層を多く受け入れており、実質的に公営住宅化している団地が多くなっている。また、公営住宅の入居資格を満たさない単身高齢世帯の予備軍となる若年単身世帯も多く入居しており、公営住宅を補完する状況となっている。

一方、公社の収益基盤の柱となる賃貸住宅の健全運営が求められており、増収化が期待される賃貸住宅の建替事業の促進が不可欠となっている。しかし、公社賃貸住宅の建替にあたっては、民間賃貸住宅の新築と比べて、除却費、移転補償費、戻り入居者の家賃減免費用、土地費の金利負担といった不利になる要因が多い。現状の借入金の償還期間は 50 年を標準としているが、金融機関の不動産事業への融資条件は厳しいものになり、30 年の借入金返済が一つの融資判断となっているため、全額借り入れによって建替を行っている公社賃貸住宅は、極めてハードルが高いものになっている。

4. 公社組織の特徴から見た課題

公社は、公営住宅を管理するための高度な知識・ノウハウを保有しており、賃貸住宅市場にて民間参入を許さない独自の地位を築いており、地方住宅供給公社として、市場からの高い信頼・ブランド力を持っている。また、工事監理等の技術的なノウハウを市町村と連携した公営住宅の建設をはじめとする連携事業や発注者支援事業に発揮している。

しかし、近年は職員の高齢化が進むとともに定年による大量の退職者がでるため、人材の確保と技術の継承が課題となっている。

Ⅲ 愛知県住宅供給公社の役割と方向性

1. 公社の果たしている役割

(1) 公社賃貸住宅の役割

① 実質的な公営住宅としての役割

県営住宅の入居倍率（応募数/応募戸数）は、一般世帯向けでは約 12 倍であり、極めて高い状況となっている。

こうしたなか、築年数の古い低家賃の公社賃貸住宅への申込者の約半数以上が公営住宅の収入基準以内の世帯になっており、実質的に公社賃貸住宅が公営住宅階層の受け皿として機能している。

また、平成 21 年 4 月からの公営住宅の収入基準の引き下げにより、入居できなくなる階層はさらに多くなると想定され、この所得層に対する受入・斡旋先住宅として、公社賃貸住宅の役割が益々高くなっていくと見込まれる。

このように公社賃貸住宅は、公営住宅の補完的・代替的な存在となっており、愛知県の公営住宅施策上で大きな役割を担っている。

② 住生活基本法に基づく住宅提供の積極的な役割

平成 18 年に制定された「住生活基本法」では、低額所得者等への公平かつ的確な公営住宅の供給や各種公的賃貸住宅の一体的運用と柔軟な利活用等の推進、高齢者向け賃貸住宅の供給等を図るとしており、公社においても相応の役割が期待されている。

こうしたなか、公社賃貸入居者の約 40%は高齢者世帯で、当該世帯の 21%が単身者となっており、公社賃貸住宅は、高齢者の安心居住を担う大きな役割を有している。

加えて、県営住宅では高齢単身者の入居枠が非常に少ないことから、実際には公社賃貸住宅が高齢単身世帯の受け皿となっている側面があり、愛知県の住宅セーフティネットに果たす役割は大きいものがある。

また、平成 18～20 年度の家賃階層別の入居状況をみると、40,000 円/月未満の住宅への入居が大きく伸びており、経済環境の悪化に対する安心居住の受け皿としても大きく機能していることがわかる。

さらに、外国人世帯は、三河地域を中心に高い割合で入居している団地がみられ、愛知県のモノづくりを居住面から支える役割も果たしている。

③ 緊急時のセーフティネットとしての役割

住宅セーフティネットの考え方として、災害時の被災者向け住宅、離職退去者の一時使用的な住宅など、社会・経済環境の急変に対して、公社賃貸住宅は、建替予定の住宅などの空家を、緊急時対応可能な社会ストックとして提供している。

阪神・淡路大震災や平成 12 年の東海豪雨などの災害時に被災者用住宅の提供、また、平成 20 年度より実施した離職者の一時的使用など、緊急時に大きな役割を果たしてきている。

④子育て・高齢者支援体制のモデル的な取組み

○サンコート砂田橋建替事業における子育て支援施設の設置

ライフスタイルの多様化に対応した住宅需要・利便施設需要及び環境に配慮した魅力ある住環境整備の一環として子育て支援施設を設置し、女性の社会進出などを支援している。

○サンコート砂田橋及びサンコート八事の建替事業における高齢者支援施設の設置

「高齢者向け優良賃貸住宅」を供給すると共に、高齢者、居住者及び地域住民などの生活を支援する目的で、高齢者支援施設を設置し、生活相談サービスや家事援助サービス等を提供するなど、高齢者が安心して安全に居住することが出来る住環境づくりに重要な役割を担っている。

(2)公営住宅管理における公社の役割

愛知県から受託している県営住宅管理業務は、指定管理者制度で約 6 万戸の入退去管理・収納事務・一般修繕、報告業務等を行っている。また、豊田市及び一宮市の市営住宅管理業務を管理代行制度で約 5 千戸受託している。公社賃貸住宅約 5 千戸を合わせて約 7 万戸の住宅管理を行っている。

公営住宅の入居対象階層を収入分位の 25%以下としていることから、家賃徴収業務の割合が高く、さらに、入居者の高齢化、単身・外国人の増などコミュニティの維持が難しくなっている。また、一般的に賃貸マンション・アパートの管理事業者は仲介及び家賃管理の手数料を収益とするため、管理戸数当たりの仲介手数料が多く見込めるワンルームマンションや家賃が高い物件をマーケットとするが、公営住宅は管理戸数当たりの仲介手数料、家賃の水準から利益が出にくい構造下に置かれており、収益性はよくない。

県営住宅指定管理業務委託においても、建設事務所管轄区域を単位として過去 2 回の公募を行ったが公社以外の応募がない状態である。

このような状況の中で公社は、長年培った経験とノウハウを活かし、民間市場で代替性があまり期待できない公営住宅管理業務を受託し、また、市町村からも住宅管理者として期待されており、賃貸住宅市場において特異なポジションをカバーしている。

(3)県住宅施策の補完的・先導的役割

新住宅市街地整備事業、特定優良賃貸住宅の供給等において、公社は、愛知県の住宅施策を事業実施、管理の面から担う役割を果たしてきた。

例えば、桃花台は、新住宅市街地開発法（新住法）に基づく、都市計画事業として県が施行した全面買収方式の宅地開発事業であるが、事業終結に伴う用地処分は、同法の規定により地方公共団体及び地方住宅供給公社以外は出来ないため、当公社が愛知県から処分用地を購入し、事業完了に重要な役割を果たした。

また、特定優良賃貸住宅は、「特定優良賃貸住宅の供給の促進に関する法律」に従い、都道府県知事によって認定を受けた供給計画をもとに、土地所有者と連携して賃貸住宅の建設を進めるものであるが、当該住宅の管理については、住宅管理のノウハウを有する都道府県知事が認める一定の法人（地方公共団体、地方住宅供給公社、第三セクター、公益法人、民間管理法人等）に限定されており、当社はこれまでに 28 住宅 415 戸の借上又は管理受託を行い、事業推進の先導的な役割を果たしてきた。

(4)公共工事の品質確保の促進に関する法律に基づく認定支援機関としての役割

公共工事は、国民生活や経済活動の基盤となる社会資本を形成するものとして、社会経済上重要な意義を有しており、現在及び将来の国民のために適正な品質が確保されなければならない。しかし、厳しい財政事情の下、公共投資が減少している中で、価格競争が激化し、低価格による入札が増えていることに伴い、専門工事業者や労働者へのしわ寄せ等による品質低下が懸念されている。

こうしたなか、平成17年4月に「公共工事の品質確保の促進に関する法律」が施行され、経済性に配慮しつつ価格以外の多様な要素をも考慮し、価格と品質が総合的に優れた内容の契約がなされることが発注者である地方公共団体に求められた。

しかしながら、地方公共団体においては、それらを実施するための技術者が不足又は配置されていない現状がある。発注者は、発注関係事務を適切に実施することが困難である場合、発注関係事務を実施できる者の能力を活用するように努めることになっている。

そこで、当社は、①公平性・中立性が担保される。②建築工事に関する各種基準に精通している。③法令遵守及び高度な守秘義務が担保される。等の要件により支援機関に認定され、発注者支援技術者認定制度に基づく認定技術者を25名擁して、技術審査・設計審査補助・工事監督・検査補助等の支援業務を実施している。

(5)地方公共団体連携住宅等建設事業にみる役割

本制度は、市町村の住宅施策の推進に寄与するため、公社が市町村と連携し、公営住宅等の企画・設計、建設まで行うものであり、買取方式、委託方式、借上方式がある。平成8年度の公営住宅法の改正で、地方公共団体の直接建設の他に公営住宅の買取、借上による供給方式が追加され、平成10年度に公社新規事業として制度化した。

また、県の要請により平成20年度より設楽ダム集団移転地整備事業を実施しているが、県あるいは市町村での直接施工がむずかしく、民間委託がなじまない開発事業を実施できるのは公社しかない。

(6)「愛知県住生活基本計画」における役割

県民の住生活の安定の確保及び向上の促進に関する基本的な計画として平成 18 年度に策定された「愛知県住生活基本計画」では公社の役割として以下のように位置づけている。

- ・公社賃貸住宅の再生・活用による良質な賃貸住宅の供給、セーフティネットの構築のための県や市町村の住まい・まちづくりとの協働
- ・市町村営住宅の建替・管理等、市町村における住まい・まちづくり事業への支援
- ・公社事業を通じて先導的・モデル的な事業の推進

2. 今後の公社事業の方向性

こうした背景や公社の果たしている役割から、今後の公社事業は以下の3点に重点をおいて実施していくこととする。

① 高齢者向け賃貸住宅事業の重点化

高齢者世帯(単身高齢世帯の予備軍を含む)を中心とした安全・安心を提供する賃貸住宅事業に重点を置く。

- 県営住宅の高い倍率や入居資格の変更に伴い、県営住宅に入居できない階層を多く受け入れており、実質的に公営住宅化している団地が多い。
- 公営住宅の入居資格を満たさない高齢単身世帯の予備軍となる若年単身世帯が多く入居している。

② 公営住宅等の管理事業の重点化

県営住宅等の公営住宅の専門的な事業者として、人材・ノウハウを結集し、経営基盤の強化を図り、より効率的かつ専門的なサービスを提供していく。

- 民間参入を許さない公営住宅を管理するための高度な知識・ノウハウを保有しており、賃貸住宅市場にて独自の地位を築いている。
- 地方住宅供給公社として、市場からの高い信頼・ブランド力がある。

③ 地方公共団体との連携、支援事業の拡大

「公共工事の品質確保の促進に関する法律」に基づく発注者支援機関として、支援事業の拡大を図るとともに、地方公共団体と連携して住宅等を整備する連携事業の拡大を図る。

- 工事監理等の技術的なノウハウがあり、市町村と連携した公営住宅建設をはじめとする連携事業が可能である。

IV 基本方針

①既存建物の延命化と収益性ある賃貸住宅の建替によるストックのスリム化

老朽化の進む既存賃貸住宅の建替事業は収益性の高い住宅に限定するものとし、当面財務体質の改善を優先させるため、建物の延命化による継続活用を行う。建替に際しては、自己資金の積立または補助事業の活用を図り、初期投資において借入に大きく依存しない形で実施する。

②空家解消等の増収対策の強化

営業力の強化、入居促進策の拡充などを進めるとともに、適正な家賃設定を行うなど、空家解消を図り、増収対策を強化していく。

③修繕等のコスト削減

大口発注工事の調達スケールメリットの拡大、入札・発注方式の見直し、契約相手の選別集約を図り、調達コストの削減を図っていく。また、修繕基準の見直しにより、修繕コストの削減を図っていく。

④住宅管理業務の効率化

県営住宅・市営住宅・公社賃貸住宅の一体管理による更なるコスト削減を進め、効率的な事務執行、管理運営に向けて、管理拠点の再編を行う。また、県営住宅管理において、継続的・安定的なサービスを提供するため、管理代行制度への移行を目指す。

さらに、清掃等のクレーム対応に係る人的コスト負担が大きくなっており、状況に応じて入居者への適正な管理負担を求めていく。

⑤地方公共団体との連携、支援事業の拡大

「公共工事の品質確保の促進に関する法律」に基づく発注者支援機関として、地方公共団体の発注する工事に対する設計、工事発注、監理、検査の支援業務の受注拡大を図るとともに、地方公共団体と連携して住宅等を整備する連携事業の拡大を図る。

また、「あんしん居住支援地域センター」として、高齢者を始めとする住宅確保要配慮者に対して住宅情報の提供や入居支援を行い、国、愛知県、民間、NPO等と連携と役割分担のもと、施策の一翼を担っていく。

⑥分譲資産の早期売却

分譲事業は原則撤退とし、平成23年度までに保有用地の処分を目指す。

⑦技術・ノウハウの継承と職員の育成

長年培ってきた住宅管理のノウハウや建設技術を後継者に効率よく継承できる体制を整備し、新規職員の採用、若手職員の育成を図り、信頼ある組織づくりに取り組む。

また、業務内容や業務量を見据えながら業務を集約するなど、効率のよい組織の再構築により人件費を低減する。

V 経営戦略

1. 既存建物の延命化と収益性ある賃貸住宅の建替によるストックのスリム化

建替事業にあたっては、自己資金の積立または補助事業の活用を図り、初期投資において借入に大きく依存しない構造へ移行させていく。あわせて、当面は財務体質の改善を優先させる必要があることから、建替事業は収益性の高い物件に限定するものとして、建物の延命化による継続活用をしていく。

また、国では、長期にわたり良好な状態で使用するための措置が講じられた住宅（長期優良住宅）の普及促進によって、環境負荷の低減と良質な住宅ストックの将来世代への継承を進めており、同趣旨を鑑みた建替を行うこととする。

(1) 賃貸住宅のストック活用方針

【基本的な考え方】

会社の財務体質の強化を優先させるため、建替サイクルを見直し、計画的な修繕と適正な管理のもと、建物の延命化により継続活用を行う。

【具体的な取り組み】

① 計画修繕・適正な管理による建物の延命化

不動産デフレが進むなかで財務体質の強化を図っていくためには、当面は既存施設の継続活用を図っていくことが有効である。このため、建物の修繕を充実させることによって建物の延命化を図っていく。これまで減価償却期間に合わせて一律 50 年としてきた建替サイクルを最大 70 年に延長する。

② 収益性の高い建替の条件設定

管理開始から 50 年以上経過した住宅は、公営住宅法に定める耐火建築物の耐用年限である管理開始後 70 年までに更新するものとし、原則として以下の条件を目安に建替の適否と更新実施年次を決定する。

- | | | |
|---|---|-----|
| 1 | 住宅毎の借入金は 30 年元金均等償還とし、建替収支がプラスとなること。 | ※ 1 |
| 2 | 既存住宅の土地・建物の当初の借入金は完済できること。 | ※ 2 |
| 3 | 移転対象者数は既存管理戸数の 50% 以下となること。 | ※ 3 |
| 4 | 更新着手の年次は、政策的空家の増加に伴う家賃収入減、計画修繕の増加に伴う支出増等を考慮した収支予測額より建替後の収支見込額が上回る時点とする。 | |
| 5 | 更新に要する費用の借入によって、借入金の残高を増やさないこと。 | |

※ 1 民間住宅の賃貸経営の手法をみると、その多くが自己所有地におけるアパート経営で、相続税対策として実施されている。住宅は鉄骨 2 階建てが多く、自己資金 30% で金融機関借入は 10 ～ 20 年というケースが多く、入居者への移転料の負担や建物除却費は考慮されていない。借地あるいは借入金による購入土地での賃貸マンション経営はごく限られており、家賃収入効率のよい

都心部に限定されている。資金の投資効率から、不動産物件に対しては 30 年が限度という金融機関の貸付条件をクリアするため、公社賃貸住宅の経営も建替にあたってはこれまでの 50 年償還を改め、30 年で償還できる収支計画が求められている。

※2 当初の建設費、土地費の償還は概ね 50 年で完了するが、資産再評価に伴う土地資産評価増に対する借入金の償還は 50 年では完了しないため、50 年以降の収益によりこれを償還していく。更新時までに償還できない借入金残額は、次期の更新サイクルの中で償還していく。

※3 移転先確保や移転料等を軽減するため、今後の新規入居においては全て定期借家制度を導入する。また、既存入居者については建替時期を考慮して計画的に公営住宅や公社賃貸住宅等への住み替えを支援していく。

上記の条件をクリアできるように自己資金の積立または補助金の活用を図って、建替を行うこととする。条件をクリア出来ないものは、譲渡や取壊し等の手法による用途の転換を図り、団地の集約化などで発生する余剰地については売却や定期借地などの手法を取り入れる等ストックのスリム化を図る。

地主所有店舗併存住宅については、地主にとっては共同建替に必要な資金調達や店舗の移転先確保や移転料等の問題があり、公社だけでは決められないことから、本計画では未定とし、今後のストック活用手法について地主と十分な協議を行う。

(2)ストック更新計画

【基本的な考え方】

ストック活用方針に基づいて各住宅の更新手法と実施年次を定めたストック更新計画を策定する。

【具体的な取り組み】

公社一般賃貸住宅のストックは平成 21 年度当初時点で 4,555 戸である。

このうち、昭和 56 年の新耐震基準施行以前に建設された 3,180 戸を対象とすることとして、上記(1)のストック活用方針により更新手法と実施年次を定めたストック更新計画を策定する。

空家の多い借地住宅、地主所有店舗併存住宅の用途転換、用途地域変更に伴う高さ制限、日影規制等を考慮して建替後の戸数減を図り、ストック更新計画完了時において計画対象戸数 3,180 戸の約 1/3、全体管理戸数 4,555 戸の約 1/4 にあたる 1,170 戸（約 25%）を減少させ、管理戸数 3,385 戸とする。この戸数減は、愛知県の 40 年後の平成 62 年の県内の人口減少率約 14%を大きく上回った数字である。また、ストック更新予定戸数 1,993 戸内の約半数は、今後増加していく高齢者のために住宅を供給することで需給バランスが計られる。建替住宅の供給量は、実施時点において将来にわたっての需要動向を十分に考慮して決定することとする。

（P2 愛知県・全国の将来人口予測 参照）

また、このストック更新による賃貸住宅事業の収支は、不採算住宅を早期に更新するとともに、一律 50 年の更新を 70 年以内まで延伸させることにより、借入金償還後に利息負担分は軽減されるため、事業収益性が大きく改善され、借入金残高も減少する。

平成 30 年度までにストックの更新を行う住宅は以下のとおりである。

平成 30 年度までのストック更新計画 (案)

着手年度	住宅名	手法	戸数	計画戸数	
30	小 牧	未 定	39	—	地主所有店舗併存につき地主との調整要
30	豊 田	未 定	48	—	借地につき地主との調整要
計			87	0	△ 8 7

※ 地主所有店舗併存住宅の小牧及び借地の豊田の着手年度については想定であり条件を見極めて逐次見直しを行う。手法についても地主との調整が必要であり、不確定な要素が多いため、ここでは未定と表記した。

(3)補助事業を活かした高齢者向け優良賃貸住宅の促進

【基本的な考え方】

要介護状態に至る前に、病院やスーパーに近く便利で安心な場所に住み替えたいという高齢者のニーズは高い。しかし実際には、都心などで、こうした需要に応えることが可能な土地は、ワンルームマンションや分譲マンションといった収益性の高い不動産事業で占められており、一人暮らしの低所得階層の高齢者、中所得階層で自立～軽度要介護層の高齢者を対象とした賃貸住宅が不足している社会的状況がみられる。平成 15 年度に行われた住宅需要実態調査の結果報告書においても高齢者等への配慮に対する不満も多く、必要性を重点的に検討して供給の促進を図る。

なお、高齢者向け優良賃貸住宅の建設は、公共団体からの補助を受けることができるため、公社の負担が軽減され、借入金の圧縮が可能である。

【具体的な取り組み】

①高齢者向け優良賃貸住宅の建設

高齢社会における高齢者の安全で安定した居住ニーズに対応し、公的な位置づけから補助金の活用が可能な「高齢者向け優良賃貸住宅」（以下、「高優賃貸住宅」）の建設を進め、安定的な収益基盤の形成を図っていく。

また、平成 20 年以降、愛知県においては高優賃貸住宅の入居者の収入に応じて家賃の一部を補助する制度（家賃減額補助）が新規住宅から廃止されており、低廉な家賃で入居できる高優賃貸住宅のメリットが減少している。今後、公的賃貸住宅の社会的な役割を果たしていくために、公社賃貸住宅に対する愛知県の家賃減額補助制度の復活を要望していく。

2. 空家解消等の増収対策の強化

公社賃貸住宅等の空家発生の主な要因は、①市場に民間賃貸住宅が大量に供給され、量的不足が解消。②設備等に対する入居者のニーズが多様化。③住宅の老朽化により入居希望者が減少。④低廉な分譲住宅(戸建・共同建)購入による退去者の増加が考えられている。

これらの要因に対応すべく営業力の強化、入居促進策の拡充などを進めるとともに、適正な家賃設定により、空家解消を図っていく。

建替等の政策的な必要空家を除く純空家率は、平成 21 年 9 月においては、経営改善計画の目標値 4.6%に対し実績 8.4%と目標を大きく下回っている。

今後、以下に示す積極的な空家解消策により5年間で 200 戸の入居増を図り、平成 30 年度末入居率 90%を目標とする。

また、家賃徴収率については、平成 20 年度末の経営改善計画の目標値 96.7%、実績 97.7%を踏まえ、平成 30 年度末 98%を目標とする。

(1)営業力の強化

【基本的な考え方】

公社賃貸住宅の入居受付の窓口が、県営住宅の窓口と同じであるため、業務が煩雑となっており、公社賃貸住宅の申込者への窓口サービスが不十分になっている。また、空家斡旋の仲介事業者との連携が十分でなく、販売機会を逸している。受付窓口や営業ネットワークの強化を進めることで空家解消を図っていく。

【具体的な取り組み】

①受付窓口の改善

公社賃貸住宅の入居受付窓口が、県営住宅の受付窓口と同じであるため、申込者が多い県営住宅の手続きに手間を要することで、公社賃貸住宅の申込者への物件案内、情報提供が十分に行えない状況になっている。結果として、公社賃貸住宅の申込者へのサービス低下を招いている。

そこで、公社賃貸住宅の申込者に対して行き届いた営業を行うため、公社住宅の大半を占める名古屋尾張住宅管理事務所において受付窓口を別にすることで入居促進を図る。

②斡旋業者の活用

平成 6 年度より空家斡旋の仲介事業者への報酬として家賃 1 ヶ月相当額を支払っているが、その活用拡大のため、仲介の実績が多い事業者に対する、「広告宣伝協力金」を新たに設けることで、入居促進を図っていく。

(2)入居促進策の拡充

【基本的な考え方】

公社賃貸住宅が持つ住まいの安心感・信頼感を高め、居住者満足につながる入居促進策を拡充していく。

【具体的な取り組み】

①子育て世帯の家賃減額制度の拡充

平成19年度より実施している新婚世帯・子育て世帯における家賃減額制度（3年間、20%減額）について、子育て世帯の取扱範囲を拡大することで入居の促進を図っていく。

入居時に小学校卒業までの子供を扶養している世帯を取扱範囲としていたがこれを中学校卒業まで拡大する。

②設備機器の充実

入居者が決定した住戸には、入居者の要望に応じて台所の湯沸器、浴室の浴槽、風呂釜を設置し、入居者の初期費用を抑え、入居促進を図る。また、モデル住戸を設置し、室内写真等をホームページに掲載及び窓口に置き、入居促進を図る。モデル住戸は各住戸5戸程度を用意し常時公開可能な状態を保つよう維持管理をしていく。

③新規入居者負担軽減策の拡充

「敷金0円」や「フリーレント（入居月や転居までの数ヶ月の賃料を無料にするサービス）」などの金銭的な特典のある制度を設け、入居促進を図っていく。

(3)県営住宅と協力した入居促進策の強化

【基本的な考え方】

公社は県営住宅の指定管理者として、公社賃貸住宅と一体となった運営を行っている。公社賃貸住宅の入居層についても公営階層が多くを占めているため、県営住宅と協力した入居促進策を図っていく。

【具体的な取り組み】

①県営住宅の高額所得者の誘導

県営住宅では、本来の目的である低所得者の入居率拡大のため、収入基準を上回る収入を得ている高額所得者の退去誘導が課題となっている。このため、県営住宅の高額所得者及び収入超過者に対して公社賃貸住宅をPRし、転居誘導を図っていく。

(4)適正な家賃設定

【基本的な考え方】

現在はインターネット等で賃料情報が簡単に入手できる市場環境にあるため、家賃設定は空家対策の基本である。近傍同種の家賃額と競争力が確保できるよう定期借家制度を活用した柔軟な家賃設定を行う。また、借上特優賃住宅等については、固定賃料による借上げとなっているが、オーナーとの協議を強化し、近傍家賃との乖離を解消する。

【具体的な取り組み】

①定期借家制度の柔軟な家賃設定

平成20年度より、管理開始後、原則40年経過の空家を対象に定期借家制度を導入している。今後、定期借家物件については、入居決定後に浴槽・風呂釜の設置を行ったり、家賃低減を行うなど、家賃の柔軟な設定を行うことで入居促進を図っていく。

また、空家状況を考慮しつつ、定期借家制度の全住宅への導入拡大を図る。

(5)その他の空家対策

【基本的な考え方】

インセンティブの提供、積極的な営業活動によって、空家対策の強化を図っていく。

【具体的な取り組み】

①あんしん賃貸支援事業

「あんしん居住支援地域センター」の機能を発揮し、高齢者、障害者、外国人、子育て世帯等住宅確保要配慮者の入居支援を積極的に図るとともに、これらを対象に公社賃貸住宅の空家入居への優遇策を拡大する。

②賃貸施設の空家の解消

賃貸住宅に併存する店舗等の施設についても、近年、施設の老朽化とともに空家が増加しており、空家解消のためのテナントの募集活動を積極的に進める一方、他用途への転換を模索する。

③特定優良賃貸住宅等の家賃協議の強化

管理開始から一定期間を経過した団地において、継続的に空家が発生している特優賃住宅については、オーナーとの継続的な協議を行い適正な家賃に向けた交渉を強化させることで家賃改定交渉を進め収支改善を図る。

借上方式の空家については、斡旋業者へのPRを積極的に行う。

④福祉活動と連携した空家活用

高齢者居住支援、子育て支援、多文化共生等の分野で活動しているNPO団体と連携を図り、当該団体のオフィス機能、活動・交流拠点として空店舗等の活用を図っていく。

3. 修繕等のコスト削減

(1) 修繕・保守の調達改善

【基本的な考え方】

大口発注工事における調達スケールメリットの拡大、入札・発注方式の見直し、契約先の選別・集約を図り、調達コストの削減を図っていく。

【具体的な取り組み】

① 大口発注工事の集約化

公社賃貸住宅の修繕工事等の発注は、修繕項目別・団地毎に修繕の年度別サイクルに基づき行っているが、公社計画修繕第6次五カ年計画との調整を図りながら発注工事の集約化を行い、調達のスケールメリットを拡大することで修繕費の抑制を図っていく。

② 発注・契約方式の見直し

1) 一般競争入札等の拡大

工事発注における競争性を発揮することができ、かつ、業者選定の透明性を高めることが可能である一般競争入札による発注方式を拡大する。

また、大口発注工事の集約化に伴い調達規模が大型化することにより、その結果、一般競争入札件数の拡大に繋がることとなる。

今後、積極的に指名競争入札から一般競争入札への比率を高めることにより修繕費の抑制及び事務作業の軽減化を図っていく。

さらに、広く民間の知識を取り入れる提案方式を維持修繕にも採用して、建物保全の性能を確保しつつ修繕周期の延伸を進め、修繕費抑制を図る。

2) 小規模修繕工事の調達方法の改善

迅速な修繕対応、機動的な団地管理を行うことを目的として、小規模修繕工事業者の調達方法を現行の登録制から、主な工種、地域及び団地毎に業者を指定する公募制へ切り替える。

(2) 修繕基準・周期の見直し

【基本的な考え方】

修繕基準の見直しにより、適正な修繕を図り、修繕コストの削減を図っていく。

【具体的な取り組み】

① 修繕基準の見直し

室内の改修工事（台所改修、風呂釜取替など）は、従来、一定の修繕周期による団地毎の一斉改修であったが、各戸の修繕履歴データの一元管理体制を構築することにより、今後は、必要に応じて適宜実施する小口対応に切り替えることで、修繕周期の延長を促し、修繕費の削減を図っていく。

②空家・退去修繕基準の設定

空家修繕は、部屋の損傷状況に応じて実施しているが、明確な修繕範囲の規定がないため、各室の基本的な修繕基準を設定することにより修繕費の抑制を図る。

4. 住宅管理業務の効率化

(1) 受託体制の見直し

【基本的な考え方】

県営住宅の管理について公社は37年間の経験と実績を有しており、蓄積された管理ノウハウを活用して指定管理者の指定を受けているが、指定期間が3年間であるため管理体制の連続性が保てない。県民への継続的・安定的なサービスの提供ができる管理代行制度への移行を目指すと共に、市営住宅・公社賃貸住宅との一体管理による更なるコスト削減を進めていく。

【具体的な取り組み】

①管理代行制度への移行

県が既に公表した3回目の県営住宅指定管理者の募集(全県下を対象に公募を拡大する)までに、職員の資質向上、経費縮減・サービス向上・家賃徴収率の向上に努め、県に信頼される唯一の団体との認識を勝ち取り行政改革につながる管理代行制度への移行を目指す。

また、業務受託についても内部管理等の煩雑さや管理責任を伴う修繕工事等が主ではあるが、業務の効率化に努め継続した受託を図る。

②県営・市営・公社賃貸住宅の一体管理

賃貸住宅の一体管理により、人件費・事務経費の縮減、修繕業務の迅速な対応や巡回業務の効率化が期待できる。しかし、それぞれ特徴や差異があるので、業務の仕分けを担当のみで区分するのではなく、全職員が対応できるよう事務改善を行う。

(2) 市営住宅の管理業務効率化

【基本的な考え方】

市営住宅管理業務の効率性を高めるとともに、コスト分析の精度を高めて、受託額の適正化を図っていく。

【具体的な取り組み】

①受託額の適正化

市営住宅の管理業務は、当初想定した業務量より多くなっていると推定されるため、業務量に見合った受託額に基づく契約交渉をしていく。

しかし、現在の財政状況での値上げ交渉は、困難なものになると予想されることから、管理業務の効率性が高められるよう、受託条件面の交渉・協議を慎重に進めていく。

(3)拠点の再編

【基本的な考え方】

効率的な事務執行、管理運営に向けて、管理拠点の再編を図る。

【具体的な取り組み】

効率的な業務執行のため、平成 19 年度に実施した本社内部組織の事務局制への移行による一体化に続き、住宅管理事務所の再編を図る。

市営住宅の管理を代行している豊田加茂地区、一宮海部地区については、管理代行契約更新時に県営住宅、市営住宅、公社住宅の管理拠点の一体化を目指す。

また、県建築事務所の建設事務所への移転に伴い分所化した住宅管理事務所の再編を行うこととし、平成 20 年度に統合した一宮、海部住宅管理事務所に続き、関係機関と協議の上、西三河、知立住宅管理事務所の統合を図る。

(4)管理レベルに応じた共益費の徴収

【基本的な考え方】

公社賃貸住宅の共用部分の管理・清掃等は、ほとんどの住宅で自治会活動に委ねられており、コミュニティの弱体化に伴い必要な管理水準が確保できず、公社へのクレームに発展している事例が散見される。こうしたクレーム対応に係る人的コスト負担が大きくなっており、適正な管理に対する入居者の応分の負担が必要になっている。

【具体的な取り組み】

建替住宅を始め、自治会からの要望のある住宅については、清掃コスト等に相当する共益費相当分を家賃に含め、適正な水準での管理を公社が実施することで、クレームの発生を抑え、収益と負担のバランスのとれた効率的な管理業務を実施する。

5. 地方公共団体との連携、支援事業の拡大

(1)愛知県・市町村からの受託拡大

【基本的な考え方】

愛知県からの工事監理や特優賃審査代行業務等の受託や市町村と連携して住宅等を整備する連携事業、工事検査等の支援業務の拡大を図る。

【具体的な取り組み】

①地方公共団体との連携

公営住宅、地域リロケーション住宅等、その他住宅関連公共施設の企画・設計、建設工事、監理及び立替施行等を地方公共団体と連携して実施し、住宅施策を推進するよう事業の拡大を目指す。

また、設楽ダム建設に伴う集団移転地の整備については、県の要請に基づき公社事業として実施しており、実施にあたっては県を始め関係市町とも密接な連携をとりながら事業を進めていく。

②地方公共団体への支援

「公共工事の品質確保の促進に関する法律」に基づく支援機関として、地方公共団体の公共工事の設計、発注、監理、検査について技術支援を行う。また、住生活に係る公共施設の整備計画に対して、計画当初から建設まで一貫して支援をしていく。

③県営住宅建設工事監理等受託

県営住宅の建設工事、改善工事等の監理業務を引き続き受託する。

④その他受託

高齢者円滑入居情報提供、特優賃審査業務、あんしん居住支援地域センター業務等の受託を継続し、あんしん賃貸事業の集約、拡大を図る。

⑤その他事業

桃花台の商業施設を対象とする土地信託事業については、適正な維持管理、競争力のあるテナントの募集活動を積極的に行うことで信託収益の確保を図る。

6. 分譲資産の早期売却

(1) 保有用地の処分計画

保有する分譲資産は、平成 23 年度までに処分を図る。

保有分譲資産の処分計画

区 分	H20 末 保有区画数	H21	H22	H23
桃花台 (L-17)	3		3	
サンヒル上之山	224			224
サンヒル若松	5	5		
サンヒル赤坂	10	8	2	
シーサイド吉良	54	15	21	18
シーサイド田原光崎	56	35	13	8
計	352	63	39	250

(2) 桃花台 L-17 の一括処分

【基本的な考え方】

新住宅市街地開発法(新住法)による桃花台の分譲事業は、同法の規定に基づき、公社が愛知県から用地処分を引き継いでおり、当該用地の分譲に取り組んでいるが、最終的にL-17が売れ残っている。

本格的な景気回復には時間を要することが想定されるため、暫定活用も視野に入れ、早期一括処分の方策を検討する。

【具体的な取り組み】

① 暫定活用の検討

L-17の用途地域は、「第1種中高層住居専用地域」であるため、個々の区画の店舗等は500㎡以下に制限されているが、同規模の店舗を集約的に配置した「パワーセンター」等の事業用借地による暫定活用の可能性について検討を行う。

ただし、景気回復局面に至る暫定的な土地活用(15年程度)と位置づけ、将来的には分譲を行うことを前提とする。

② 民間事業者への早期処分

これまで早期事業化に向けて、高齢者福祉施設(特別養護老人ホーム)、コンビニエンスストア、戸建住宅の3つの用途を中心に検討を進めてきた。高齢者福祉施設については、小牧市の福祉計画(平成23年度まで設置許可を行わない)との整合がないため立地が困難な状況になっている。また、コンビニエンスストアは、事業者の立地ニーズが高いものの、幹線道路部分のみの利用となるため、残地処分に影響を及ぼすことが懸念される。

こうしたことから、早期処分を図るためには、住宅系デベロッパーへの一括処分が最善の選択と考えられるが、景気後退による需要減退により、先行して分譲が進められているL-8の分譲販売が芳しくない状況を踏まえて譲渡価格を検討し、早期の一括処分を目指す。

(3) サンヒル上之山の早期処分

【基本的な考え方】

サンヒル上之山は、昭和62年から住宅地として開発事業を進めてきたが、愛・地球博の用地(瀬戸ゲート)として利用するため開発が凍結されていた。平成18年度に博覧会協会に無償貸与していた土地が公社に返還され、平成19年度より提案型宅地分譲により事業を再開したが、推定活断層の報道に起因し、事業者が白紙撤回を求め、事業の大幅な遅延となっている。事業者との早期決着をはかり、今後再度の提案型宅地分譲の検討を行い平成23年度末までに処分を図る。

【具体的な取り組み】

地質調査により活断層の有無や特性を把握し、影響範囲を検討して分譲可能な敷地を確定した後、提案型宅地分譲の再検討を行い、平成 23 年度末までに処分を図る。

売却損が生じた場合は、将来的な補てんが必要となるが、償還財源がないため事業資金の借入を継続する。

(4)設楽ダム集団移転地整備事業

【基本的な考え方】

宅地の開発は県の要請に基づき必要最小限とし、宅地処分は早期に実施し、設楽ダム事業完了予定の平成 32 年度までに完了する。

【具体的な取り組み】

設楽ダムによる水没者に対して低廉で良好な宅地を提供する県事業に協力するものであり、県の資金提供等により事業リスクのない形で進める。

7. 技術・ノウハウの継承と職員の育成

(1)現状の組織体制と業務量の分析

【基本的な考え方】

平成 19 年度に本社組織の改編を行い、それまでの部制を事務局制とし、組織のスリム化を図った。今後も業務内容、業務量に対する適正な職員数の分析を行い、より効率のよい組織の再構築を引き続き検討していく。

【具体的な取り組み】

行政活動のコスト構造の把握に向けて A B C (Activity-Based Costing: 活動基準原価計算) 分析手法を適用するため、平成 20 年度の活動状況を基に賃貸住宅管理業務の業務量とそれに係る人員について、アンケート調査を実施した。

その結果、賃貸住宅管理業務の売上に対する原価(人件費・諸経費)の割合は、3%となった。これは、一般的に民間賃貸住宅管理業務等の受託における売上に対する管理費割合 3~6% の下限にあたり、同じサービスレベルと仮定するなら、かなり効率のよい人員配置となっている。

(2)組織体制の効率化とスリム化

【基本的な考え方】

平成 19 年度に本社組織の改編を行い、それまでの部制を事務局制とし組織のスリム化を図ったが、今後更に業務内容や業務量を見据えながら、業務を集約するなど、少人数でも効率のよい組織の再構築を図る。

【具体的な取り組み】

A B C分析を基に業務内容や業務量を見据えながら、業務を集約するなど少人数でも効率のよい組織の再構築を進める。

特に、今後の経営に大きく係る経営企画部門の強化を図る必要があり、経理と経営企画部門を分離させ、これまで各課に分散していた経営計画、資金計画、更新計画、新規事業計画業務等を一括して経営企画部門で実施していくこととする。

これらの取り組みに加え、住宅管理事務所の再編を実施することなどにより、平成 30 年度当初の職員数を、平成 20 年度職員数 135 名に対し、20 年度比約 20% の 24 名減を目標として、自主事業 34 名、県住事業 77 名の合計 111 名とする体制としていく予定である。

なお、職員数については、今後の動向を十分に考慮して決定していくこととする。

職員数の推移

(単位：人)

年 度	H16	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
職 員 数	165	135	126	125	119	115	113	111	111	111	111	111
非常勤職員数	67	96	101	103	105	106	108	110	110	110	110	110

※平成 20 年度職員数は(財)愛知県建築住宅センター出向者 1 名を除く。

(3)ノウハウの維持・継承と職員教育の実施

【基本的な考え方】

ベテラン職員の退職により、平成 27 年度までに約半数が、平成 30 年度までに約 3 分の 2 が若手職員に入れ替わる。今後、賃貸事業を主体にしていくためには、特に、事業の重要性が増す建替事業、建設事業、市町村技術支援、修繕業務等習熟に時間を要する技術力の維持を重視し、住宅管理も含めたノウハウ、スキルを若手職員に継承し習熟させていく。

【具体的な取り組み】

- 平成 21 年度から 30 年度末までに 76 名（事務職 27 名、技術職 49 名）の退職が予定されるが、毎年若干名を補充する。特に育成に時間を要する技術職の補充を重点的に行う。
- 職員採用は経験ある中途を含め幅広い年代層を対象とする。
- 技術退職者の再任用を重点的に行い、若手育成の教師役を任せる。
- 新規職員をベテラン職員と組みにして業務ができる体制を検討する。
- 県の研修を含め、研修への積極的な参加を促し、ベテランが習熟度のチェックを行う体制の確立を図る。

退職予定者数

(単位：人)

年 度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
退職予定者数	9	11	8	10	9	6	12	5	9	4	2

(4)福祉事業と連携できる職員の育成

【基本的な考え方】

公社は、これまで建物の建設・維持・管理に対応する人材育成を進めてきた。今後は、安心な高齢者居住の推進、子育て支援を進めていく必要があり、福祉事業と連携できる職員の育成を進める。

【具体的な取り組み】

- まちづくり活動等の地域活動との渉外担当スタッフの配置
- NPO と連携したコミュニティイベントの支援充実

経営計画の実施による達成目標一覧

中期計画の実施にあたり各年度の数値目標を設定する。(別紙1)
(平成28年3月改正)

VI 収支とキャッシュフローの見通し

経営戦略を反映した事業計画を基に作成した、収支と資金状況のシミュレーション結果を以下に示す。

1. 収支の見通し

事業計画に基づく年度別の収支では、保有宅地の処分を進める平成 23 年度までは毎年分譲宅地の売却損が発生するため、分譲事業で大幅な赤字が生じる。一方、賃貸事業、その他事業では安定した収益が得られるが、全体の経常収支は赤字になる見通しである。

しかし、分譲事業が完了すれば、賃貸事業を中心とした経営により毎年黒字が続くと見込まれる。

収支計画表

(単位：百万円)

区 分	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
事業収支	分譲事業	▲ 57	▲ 345	▲ 767	▲ 18	▲ 17	▲ 17	▲ 17	▲ 16	▲ 16
	賃貸事業	476	509	489	522	537	472	506	533	579
	管理受託事業	34	33	31	32	34	35	38	39	41
	その他事業	55	37	49	61	49	51	63	51	55
	一般管理費	▲ 159	▲ 155	▲ 167	▲ 161	▲ 156	▲ 150	▲ 147	▲ 146	▲ 143
	計	349	79	▲ 365	436	447	391	443	460	516
事業外収支	▲ 340	▲ 387	▲ 70	▲ 3	3	▲ 7	▲ 21	▲ 20	▲ 20	
収支差	9	▲ 308	▲ 435	433	450	384	422	440	496	
積立金等充当可能財源	3,219	2,911	2,476	2,909	3,359	3,743	4,165	4,605	5,101	

2. キャッシュフローの見通し

年度別キャッシュフローでは、保有宅地の処分を進めることで分譲事業の借入金の償還が進むが、分譲宅地の売却損については償還財源がないため、売却損相当額の借入を継続することとなるが、将来的には補てんが必要である。

賃貸事業においては、ストック更新の延伸化により安定的な収入を確保し、償還が順調に進むと予測される。

借入金の残高は、平成 30 年度末において、平成 20 年度末の 426 億円から 141 億円減の 285 億円に縮減する見通しである。

キャッシュフロー見込み

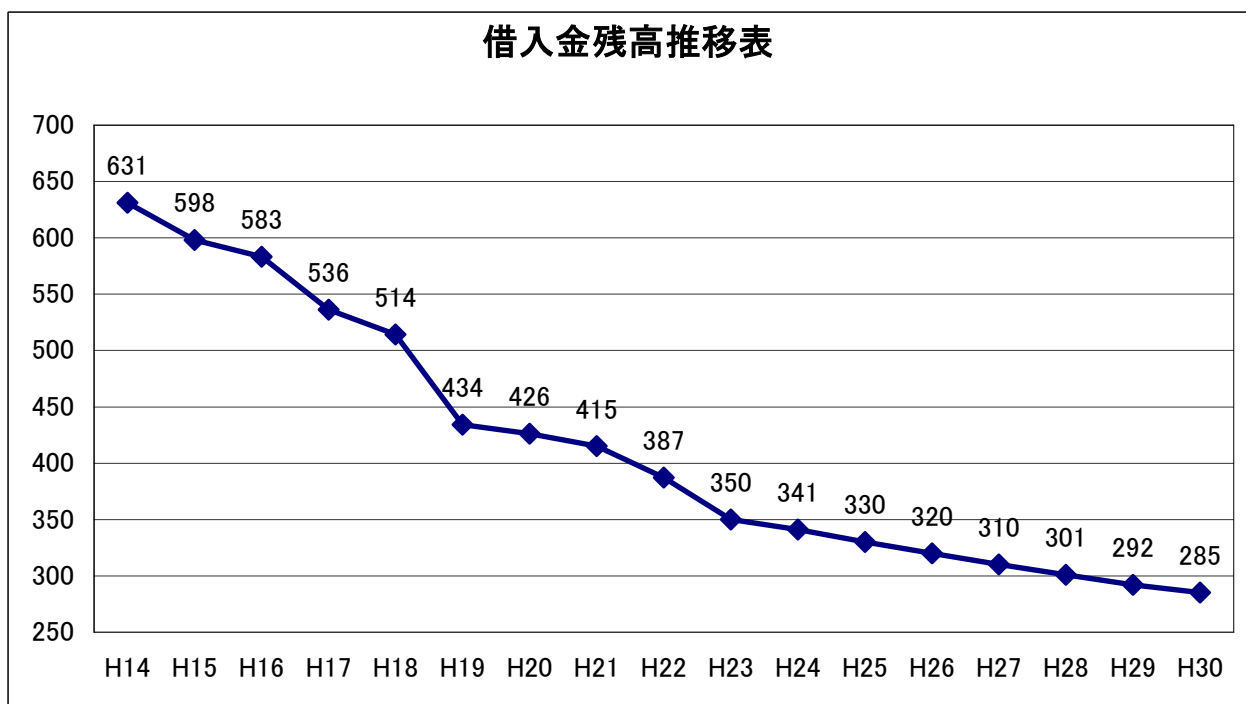
(単位：百万円)

区 分	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	
事業収支 (A)	分 譲 事 業	610	1,167	2,846							
	貸 貸 事 業	1,798	1,964	2,013	1,928	2,023	2,057	2,049	2,044	2,052	
	管 理 受 託 事 業	133	133	133	133	133	133	133	133	133	
	そ の 他 事 業	1,592	102	102	118	102	102	118	102	102	
	事 務 費	▲ 619	▲ 650	▲ 612	▲ 574	▲ 558	▲ 544	▲ 529	▲ 524	▲ 522	▲ 506
	計	3,514	2,716	4,482	1,605	1,700	1,748	1,771	1,755	1,765	1,682
その他収入 (B)	394	207	122	90	85	45	29	10	8	8	
建設工事費等 (C)	2,668	229	68	44	37	37	37	37	44	65	
借入金 (D) ※	29,856	21,200	17,988	15,526	22,437	15,337	17,822	15,126	14,438	16,191	
支払利息 (E) ※	694	734	719	654	662	733	694	654	618	644	
償還金 (F) ※	31,015	23,971	21,648	16,519	23,478	16,351	18,821	16,044	15,306	16,954	
計 (A)+(B)-(C)+(D)-(E)-(F)	▲ 613	▲ 811	157	4	45	9	70	156	243	218	

※借入金、償還金には期限到来に伴う借換及びオーバーナイト資金を含む。

※設楽ダム事業借入金については愛知県からの無償貸付でありキャッシュフローに影響がないため除く。

(単位 億円)



※ 設楽ダム事業借入金を除く。

Ⅶ 将来の公社経営に向けて

ストック更新計画を反映した 10 年後～40 年後の長期的な経営状況の見通しは、シミュレーションの結果、以下のようにになると予測される。

1. 収支とキャッシュフローの長期見通し

ストック更新の延伸化の効果により、借入金の償還が完了した住宅からは借入金支払利息がなくなるため、収益が増加するようになる。これらの収益は建替事業の自己資金積立分を除き償還することとし、借入金の削減及びストックの更新で収益性が増えることにより、さらに収益が向上する。その後も、建替のための借入金の償還が 30 年で終了する住宅から収益がさらに増加すると予測される。

こうした効果により、10～40 年後の収支は毎年 5～9 億円の収益が上がり、40 年後の借入金残高は約 97 億円まで減少すると想定される。

収支計画表

(単位：百万円)

区 分	H21～H30	H31～H40	H41～H50	H51～H60
事業収支	3,250	5,350	7,444	10,018
事業外収支	▲ 885	▲ 556	▲ 189	▲ 785
収 支 差	2,365	4,794	7,255	9,233

キャッシュフロー見込み

(単位：百万円)

区 分	H21～H30	H31～H40	H41～H50	H51～H60
事業収支 (A)	22,738	15,949	15,848	16,771
その他収入 (B)	998	850	388	1,811
建設工事費等 (C)	3,266	3,556	5,368	8,588
借入金 (D)	185,921	122,651	99,245	74,112
支払利息 (E)	6,806	5,951	5,302	3,944
償還金 (F)	200,107	129,898	104,725	80,124
計 (収支差) (A)+(B)-(C)+(D)-(E)-(F)	▲ 522	45	86	38
借入残高	28,403	21,156	15,676	9,664

※H21～H30の借入金及び償還金には借換とオーバーナイト資金を含む

2. 資金調達の今後の見通し

当公社は設立当時から、少ない資本金を補うため土地費や建物の建設費のほとんどを借入金により調達してきた。バブル崩壊以降は低金利が続いたため、それまでの旧住宅金融公庫の長期借入を金融機関に切替えて利息負担を軽減するなどの経営改善を図ってきた。その結果、常に借入金の借換に伴う資金調達や金利上昇リスクが伴う状態となっている。

長期的な収支見通しでは、平成 24 年度以降黒字が見込まれ、借入金も徐々に縮減できる結果となっているが、これには現在県及び金融機関で借入れている資金の借り換えや今後必要となる新規融資が、長期に亘り安定的に調達できることが必須である。

また、最近の国債増発や不安定な海外金利から将来的には金利上昇も考慮しておく必要があり、金利変動に影響される短期的な資金に依存した財務状況においては、金利変動に伴い損失を招きその負担からの経営圧迫も懸念されることから、長期固定資金も検討しながら安定的な調達を図っていくこととする。

今後の公社経営は分譲事業から賃貸住宅管理事業に転換し、ストックを更新して効率のよい経営を行うことにより、安定した収益が見込まれ、借入金に依存してきた体質が改善されて自己資本の比率が高まり、自立した経営体質に変えることができる見通しではあるが、そのためにも、事業実施の基になる資金が長期にわたり安定的に供給される必要がある。

あとがき

平成 16 年 3 月に策定された「経営改善計画」は、「愛知県第三次行革大綱」を受けて、事業指標ごとの数値目標を掲げ、毎年その進行管理を行ってきた。その後策定された「あいち行革大綱 2005」に合わせ、目標年次も平成 22 年度までと見直しを行い、継続して経営改善に努めている。この経営改善計画には目標は示されてはいるが、具体的な戦略が明記されておらず、財務における改善効果も具体的に示されていない。そのため、「経営改善計画」の中間点での見直しを行い、そのフォローアップを行うため、平成 19 年度後半から公社内部でフォローアップ計画の検討を行い、平成 20 年度には「中期経営計画素案」としてまとめた。

折しも、平成 20 年秋にはサブプライムローン問題からアメリカの大手証券会社リーマン・ブラザーズが破綻し、金融不安を増大させていた。当公社もこの影響を受け、資金運用における弱点を目の当たりにすることになり、取引金融機関からも、経営の専門家を入れた経営検討を行い、安定的な経営を目指す経営計画を策定するよう要望があった。

これを受け、平成 21 年 3 月に経営専門家、公認会計士、学術経験者を含めた「公社経営戦略検討委員会」を設置し、その提言をもとに中期経営計画の策定を行うこととした。

一方、愛知県も連結決算の導入を控え、新たな行革大綱の策定も見据え、平成 21 年 3 月に経営専門家、公認会計士、学術経験者、弁護士、金融専門家の 5 人による「愛知県出資法人等経営検討委員会」を設置した。当公社は対象基準には該当しなかったものの、多額の借入金を抱えており将来的には債務超過の可能性もあるとの理由から検討対象となり、「公社経営戦略検討委員会」の検討と並行しながら検討されることとなった。

平成 21 年 10 月には「公社経営戦略検討委員会」の最終提言を受け、暫定的に「中期経営計画」を取りまとめたが、平成 21 年 12 月 25 日に「愛知県出資法人等経営検討委員会」の検討結果が公表され、これを受け、愛知県建設部が平成 22 年 3 月 5 日「愛知県住宅供給公社改革プラン」を発表したことを受け、一部修正を加えて最終的な「中期経営計画」を策定した。

こうした経緯を経て策定された「中期経営計画」であり、今後も厳しい経済状況の続くと言われる中、公社の置かれた厳しい現状を常に念頭に置き、計画目標の達成に向け、厳格な進行管理を実施して、安定した経営基盤を築き、自主自立的経営を目指していかなければならない。

なお、「中期経営計画」の策定にあたり、「公社経営戦略検討委員会」をお引き受けいただいた三宅醇東海学園大学教授、後藤久貴公認会計士、西村晴樹三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング政策研究事業本部名古屋本部長、愛知県建設部建築担当局長、愛知県住宅供給公社副理事長、同委員会に参加いただいた三菱東京 UFJ 銀行東海公務部の皆様、愛知県建設部建築担当局長の皆様、及び計画の取りまとめに当たった三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの担当の皆様と当公社経営戦略検討ワーキングのメンバーにお礼申し上げます。

経営計画の実施による達成目標一覧

平成21年度から平成27年度まで

指標	数 値 目 標							参 考			目標数値の説明	
	年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29		H30
各年度末の保有宅地数 (宅地数)		289	250	0	0	0	0	0	0	0	0	平成23年度末までに保有宅地の処分
賃貸住宅の利用収入率 (%)		86.0	87.5	88.5	89.0	89.5	89.6	89.7	89.8	89.9	90.0	平成30年度末までに入居率90%の達成
賃貸住宅の家賃徴収率 (%)		97.7	97.7	97.7	97.8	97.8	97.8	97.9	97.9	97.9	98.0	平成30年度末までに徴収率98%の達成
各年度末の借入残高 (億円)		415	387	350	341	330	320	310	301	292	285	

平成28年度から平成30年度まで

指標	数 値 目 標			目標数値の説明	参 考		
	年度	H28	H29		H30	H31	H32
各年度末の保有宅地数 (宅地数)		35	32	19	平成30年度末までに19宅地まで処分	16	0
賃貸住宅の利用収入率 (%)		78.4	78.4	78.4	平成30年度までに78.4%の維持	78.4	78.4
賃貸住宅の家賃徴収率 (%)		98.4	98.5	98.5	平成30年度末までに徴収率98.5%の達成	98.5	98.6
技術資格者数 (人)		5	5	5	公共建築工事事業品質確保技術者I種資格者の維持・育成	5	5
各年度末の借入金残高 (億円)		312	304	298	平成30年度末までに借入金残高298億円まで削減	291	284

○計画期間の中間年を経過したことから、これまでの取組と結果を検証するとともに課題と対策を取りまとめ、中期経営計画の達成目標の見直しを行った。

○指標の考え方

〈保有宅地数〉

・南海トラフ巨大地震の被害予測から海沿いに立地する団地で宅地の需要が低下している状況にあるため、幅広い処分方法を検討し処分する。(平成32年度までに処分完了)

〈賃貸住宅利用収入率、家賃徴収率〉

・賃貸住宅の利用収入率は、従来の指標である年度末時点での入居率と比べ、より収入に着目した年間の利用収入率(実収入額/満室家賃総額)を指標にした。なお、賃貸住宅の老朽化に伴い入居率・収入の低下が続いているため、直近値である平成27年度の実績見込み(78.4%)の維持を目標とする。また、引き続き家賃の徴収強化に努めていく。

〈技術資格者数〉

・ベテラン職員の退職が進む中、技術の継承、質の維持を継続的に行っていく必要があり、特に、技術資格を有する職員は、地方公共団体からの発注者支援業務等の受託拡大には欠

かせないため、職員に実務経験を積ませ、発注関係事務を適切に実施できる人材としての『公共建築工事品質確保技術者Ⅰ種』の有資格者を育成し、技術資格者数を維持する。

〈借入金残高〉

・公社の事業は借入金をもとに実施しており、平成22年度から26年度で87億円の削減を図った。しかしながら、保有宅地の処分の遅れや賃貸住宅収入の減少により償還目標を達成していない状況にあるため、公社を取り巻く環境を踏まえた新たな償還目標（平成27年度から30年度までに30億円の償還）を掲げ、様々な施策を展開し、引き続き借入金残高の削減を図る。

各事業の達成状況については公社のホームページで公表する。

県改革プランへの対応状況表

県改革プランへの対応状況表

県改革プラン	公社中期経営計画	掲載ページ
<p>経営課題解決に向けた公社の取組</p> <p>(1) 分譲住宅事業</p> <p>○分譲住宅事業からは、原則、撤退すること。</p> <p>○長期保有宅地については、実勢価格と簿価や借入金利などを勘案して、早期に処分すること。</p> <p>○新規事業は、地方公共団体等の要請に基づき、まちづくりや再開発等の事業（例えば、設楽ダム集団移転地整備事業）で公社経営の負担とならないものに限定すること。</p> <p>(2) 賃貸住宅事業</p> <p>ア 賃貸住宅のあり方自体の再検証</p> <p>○賃貸住宅のあり方については、高齢者のための設備等を備えた高齢者向け住宅の必要性について重点的に検討すること。</p> <p>○建替住宅の供給量は、将来にわたっての需要動向を十分に考慮して決定すること。</p> <p>イ 建替えの限定化によるストックのスリム化</p> <p>○建替えに際しては、厳格に採算性を考慮し、ストックのスリム化を図ること。</p> <p>(ア) 建替対象住宅の選別</p> <p>○建替住宅の選定にあたっては、住宅毎に立地条件や建替後の家賃収入と借入金の償還及び維持管理経費等から採算性の精査を十分行う。また、建替えを行わない住宅の活用・処分を図ること。</p>	<p>○分譲事業は原則撤退とし、平成23年度までに保有用地の処分を目指す。</p> <p>○分譲事業は原則撤退とし、平成23年度までに保有用地の処分を目指す。</p> <p>○宅地の開発は県の要請に基づき必要最小限とし、宅地処分は早期に実施し、設楽ダム事業完了予定の平成32年度までに完了する。</p> <p>○高齢者世帯（単身高齢世帯の予備軍を含む）を中心とした安全・安心を提供する賃貸住宅事業に重点を置く。</p> <p>○建替住宅の供給量は、将来にわたっての需要動向を十分に考慮して決定する。</p> <p>○建替事業は収益性の高い物件に限定するものとして、建物の延命化による継続活用をしていく。</p> <p>○団地の集約化などで発生する余剰地については売却や定期借地などの手法を取り入れるなどストックのスリム化を図る。</p> <p>○原則として以下の条件を目安に建替の適否と更新実施年次を決定する。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <p>○住宅毎の借入金は30年元金均等償還とし、建替収支がプラスとなること。</p> <p>○移転対象者数は既存管理戸数の50%以下となること。</p> <p>○更新に要する費用の借入によって、借入金の残高を大幅に増やさないこと等</p> </div> <p>条件をクリアできるように自己資金の積立または補助事業の活用を図り、建替を行う。条件をクリア出来ないものは譲渡や取壊し等の用途の転換を図る。また、団地の集約化などで発生する余剰地については売却や定期借地などの手法を取り入れる。</p>	<p>P 8</p> <p>P 8</p> <p>P 2 0</p> <p>P 7</p> <p>P 1 0</p> <p>P 9</p> <p>P 1 0</p> <p>P 9</p> <p>P 1 0</p>

県改革プランへの対応状況表

県改革プラン	公社中期経営計画	掲載ページ
<p>(イ) 収益性の確保</p> <p>○特に空家の多い住宅は、家賃制度を見直し、子育て世帯等への家賃軽減制度の拡充策や新規入居者負担軽減策を検討して、入居促進を図ること。</p> <p>○また、将来建替が予定される住宅は、計画的に既存入居者の住み替えを支援し、建替え時の一時的な入居者への負担の軽減に努める。また、建替えが実施されるまでの一定期間は定期借家契約を導入して既存住宅の活用を図ること。</p> <p>(ウ) 借入金の償還</p> <p>○賃貸住宅事業の収益については、建替事業の自己資金積立分を除き、借入金の優先償還に充てること。</p> <p>(3) 県営住宅管理受託事業</p> <p>○県営住宅の指定管理者として、引き続き職員の資質向上、事業の効率的な運営に努めること。</p> <p>(4) その他事業</p> <p>○市町村からの公営住宅の管理代行や公営住宅等の設計、建設を行う地方公共団体連携住宅等建設事業、工事監理等の技術支援についても、公社の専門性を生かして取り組むこと。</p> <p>(6) 計画期間及び取り組みスケジュール</p> <p>ア 計画期間</p> <p>平成22年度から平成30年度まで前倒しができるものは、直ちに実施すること。</p> <p>イ 取り組みの進行管理</p> <p>○ 中期経営計画の実施にあたって、各事業の達成度を示すために適切な数値目標を設定し、その達成状況を公表すること。</p>	<p>○子育て世帯の家賃減額制度の拡充 現行の入居時に小学校卒業までの子供を扶養している世帯を中学校卒業まで拡大する。</p> <p>○設備機器の充実を図り、入居促進を図る。</p> <p>○新規入居者負担軽減策の拡充 「敷金0円」などの金銭的な特典のある住宅を設定し、入居促進を図っていく。</p> <p>○移転先確保や移転料等を軽減するため、今後の新規入居においては全て定期借家制度を導入する。また、既存入居者については建替時期を考慮して計画的に公営住宅や公社賃貸住宅等への住み替えを支援していく。</p> <p>○平成20年度より管理開始後、原則40年経過の空家を対象に定期借家制度を導入している。</p> <p>○ストック更新の延伸化の効果による収益は建替事業の自己資金積立分を除いては償還することとする。</p> <p>○県営住宅指定管理者の募集までに職員の資質向上、経費縮減・サービス向上・家賃徴収率の向上に努める。</p> <p>○「公共工事の品質確保の促進に関する法律」に基づく発注者支援機関として、地方公共団体の発注する工事に対する設計、工事発注、監理、検査の支援業務の受注拡大を図るとともに、地方公共団体と連携して住宅等を整備する連携事業の拡大を図る。</p> <p>○計画期間は、平成21年度～平成30年度までの10年間とする。</p> <p>○中期計画の実施にあたり各年度の数値目標を設定する。</p> <p>○各事業の達成状況については公社のホームページで公表する。</p>	<p>P 1 3</p> <p>P 1 0</p> <p>P 1 4</p> <p>P 2 5</p> <p>P 1 6</p> <p>P 8</p> <p>P 2</p> <p>P 2 2</p> <p>P 2 8</p>

