

「大阪府住宅供給公社のあり方」

報 告 書

平成 20 年 3 月

目 次

はじめに —公社のあり方の検討にあたって—

1. 公社の現状と果たしている役割

- (1) 公社をとりまく環境の変化 …………… 1- 1
- (2) 公社の主な事業（賃貸住宅事業・宅地開発事業・その他） …… 1- 9
- (3) 公社賃貸住宅の状況 …………… 1-13
- (4) 公社経営の現状 …………… 1-27
- (5) 公社組織の現状 …………… 1-31

2. 検討の視点

- (1) 住宅まちづくり政策の視点 …………… 2- 1
- (2) 経営上の視点 …………… 2- 1
- (3) 組織上の視点 …………… 2- 2
- (4) 評価・点検の視点 …………… 2- 2

3. 大阪府の住宅まちづくり政策と公社との関係

- (1) 国・府における住宅まちづくり政策の動向 …………… 3- 1
- (2) 府の住宅まちづくり政策における公社の位置づけ …………… 3- 3
- (3) 少子高齢化に対応する住宅施策と公社事業 …………… 3- 5
- (4) 住情報の提供等の住宅施策と公社事業 …………… 3- 9
- (5) まちづくり施策と公社事業 …………… 3-11
- (6) 団地ストックの建替え、再生、活用のあり方 …………… 3-13

4. 公社の賃貸住宅経営のあり方

- (1) 財務の健全化 …………… 4- 1
- (2) 市場家賃 …………… 4- 5
- (3) 賃貸住宅の新たな管理計画 …………… 4- 8
- (4) 経営形態のあり方 …………… 4-13

5. 公社組織のあり方

- (1) 公社組織の課題 …………… 5- 1
- (2) 組織づくりの観点 …………… 5- 2
- (3) 公社組織への提案 …………… 5- 3

6. 評価・点検の仕組み

- (1) 評価・点検の仕組みの必要性 …………… 6- 1
- (2) 評価・点検結果の活用 …………… 6- 3

おわりに

はじめに

—公社のあり方の検討にあたって—

<公社のあり方 検討の背景>

- 大阪府住宅供給公社（以下、「公社」という。）は、(財)大阪府住宅協会（昭和25年設立）、(財)大阪府宅地協会（同39年設立）を前身に、昭和40年、地方住宅供給公社法に基づき設立され、(財)大阪府住宅協会の時代以来、戦後復興期、高度経済成長期の住宅不足への対応、居住水準の向上など、大阪府（以下「府」という。）の住宅まちづくり政策の一翼を担ってきた。
- しかし、すでに住宅数が世帯数を上回り、今後、人口・世帯数の減少が予測されることや、国等における特殊法人改革の動きなど、社会経済情勢が大きく変化するなか、公社のあり方そのものが問われている。
- このため、府の要請により、各界の専門家により、府の住宅市場の特性や今後の動向などを踏まえ、専門的かつ客観的な立場から、公社のあり方（方向性）について検討することとなった。

<公社のあり方 検討の視点>

- 検討会では、住宅まちづくり政策においては、民間市場に委ねられるものは委ねていくことを基本とし、むやみに公社の組織維持のみを目的として存続させることはあってはならないことを原則に、次の視点から検討を進めることとした。
 - ・府の住宅まちづくり政策において、公社はどのように位置づけられ、民間市場と分担し、果たすべき役割はあるのか（役割）
 - ・府民の負担とベネフィットから、民営化を含めてどういう住宅経営がよいのか（経営形態のあり方）
 - ・自立的かつ機動的に意思決定を行える組織の形態か（組織のあり方）
 - ・真に府民に必要とされる業務を行えるよう、評価・点検がなされる仕組みがあるのか（評価・点検の仕組み）
- あわせて、公社では、賃貸住宅約2.7万戸を管理、運営しており、その多くが大きな敷地を有し、地域との関わりをもつ団地ストックである点や、すでに約2.3万世帯の居住者が公社住宅で暮らしている点に配慮することとした。
- これらの視点に基づき、いずれもゼロベースから検討を行い、公社のあり方の基本となる方向性について提言として、ここに取りまとめる。

第 1 章 | 公社の現状と果たしている役割

第1章

公社の現状と果たしている役割

(1) 公社をとりまく環境の変化

戦後復興期・高度経済成長期の住宅不足の時代から、住宅数が世帯数を上回り、さらに、今後の本格的な人口減少社会への移行など、公社を取り巻く環境は大きく変化している。

少子高齢化、世帯構成の変化に対応して、住宅・まちづくり面の府民ニーズにどのように対応していくのか、民間住宅市場の状況を見極め、経済的・社会的住宅困窮者にどのように対応していくのかも含め、公社の役割を再点検していく必要がある。

①人口と世帯の状況

- ・府内の人口は、平成17年の882万人をピークに、その後減少に転じ、平成37年には、現在より60万人以上減少するものと推計されている。(図1-1参照)
- ・世帯数についても、平成22年をピークに減少していくと推計されている。(図1-2参照)
- ・また、標準世帯といわれた夫婦子供世帯が今後減少を続けるとともに、高齢単身世帯を中心に、単身世帯が増加を続けるなど、世帯構成の変化も著しいと推計されている。(図1-4参照)

②住宅ストック全体の状況

- ・図1-3をみると、府内の住宅ストックは約413万戸で、1世帯当たりの住宅数は1.18となっている。

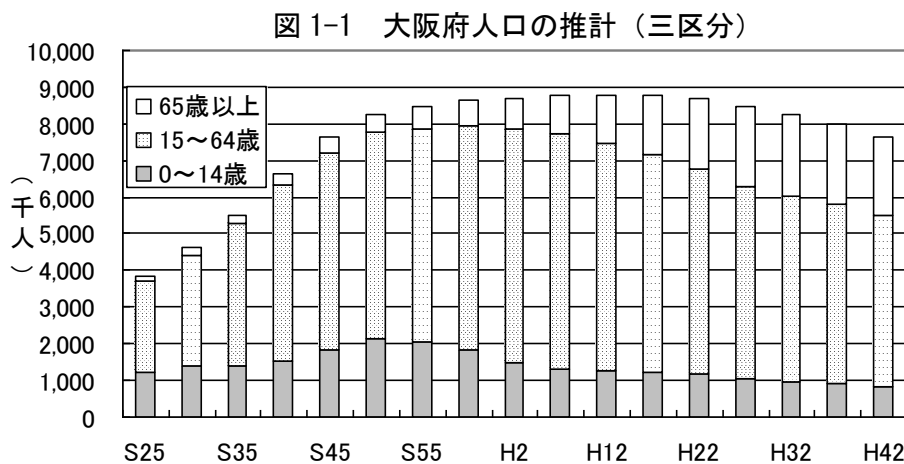


図 1-2 世帯数・平均人員の推計

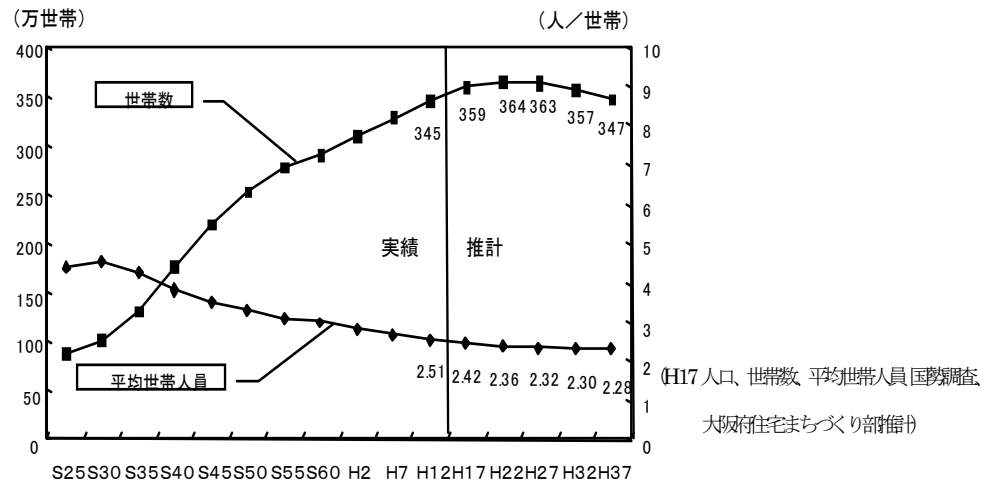


図 1-3 住宅・世帯数・空き家の推移推計

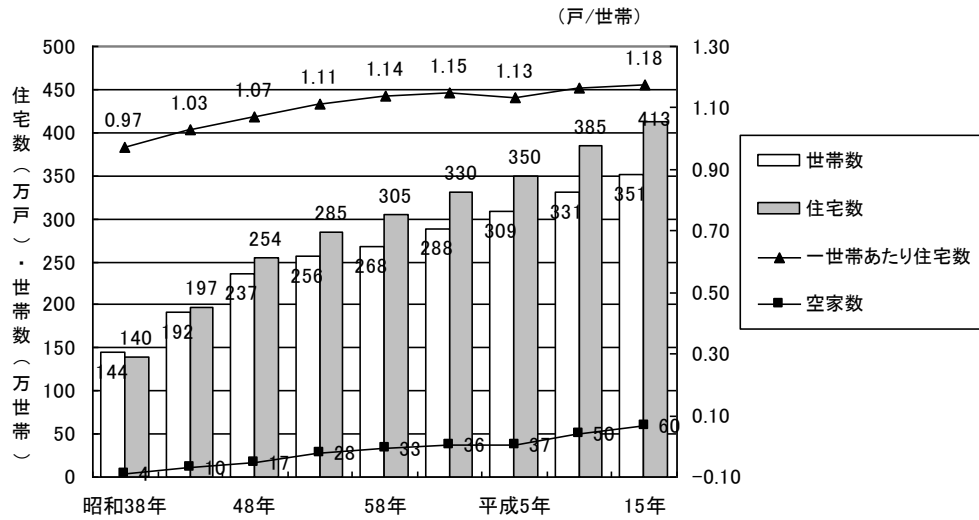
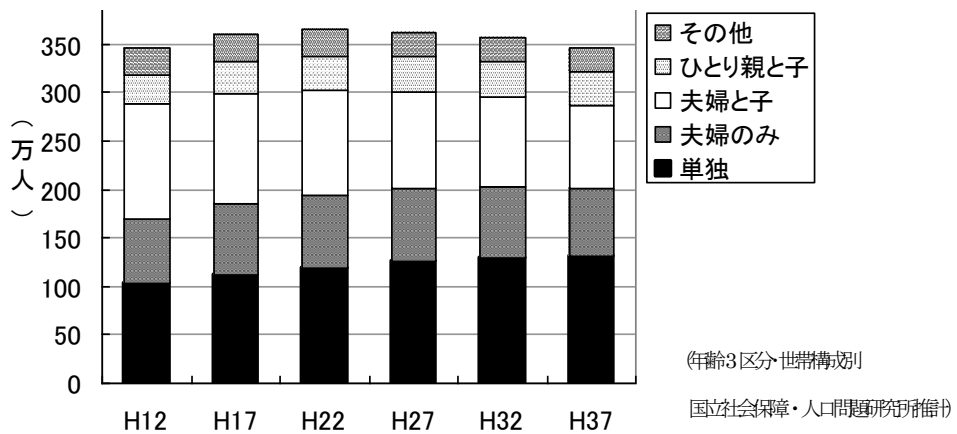


図 1-4 世帯の構成別の推計



③民間住宅市場の動向

- ・住宅ストックにおける所有関係別割合は、持家が51.9%、民間・公的賃貸住宅が44.9%（空家・不詳除く）である。（表1-1参照）
- ・借家の7割以上が民営借家であり、そのうち戸建・長屋及び木造共同建が約3割で、その多くが昭和30年代～40年代の高度経済成長期に建設された、居住水準の低い住宅であることが特徴となっている。
- ・フローについてみると、平成17年では年間9.7万戸が供給されている。そのうち賃貸住宅3.7万戸（公営・機構・公社住宅0.4万戸含む）、持家5.9万戸となっている。（表1-1参照）

④民間賃貸住宅の特徴

- ・賃貸住宅フローの約9割を占める民間の動向をみると、年間約2万から3万戸供給されているが、景気に左右される傾向があり、バブル期には約6万戸供給されていたが、平成11年には約2万戸を割り込むなど変動が大きい。（図1-5参照）
- ・また、地域的な偏りがあり、約6割が大阪市内に集中している。（図1-6参照）
- ・住宅規模についても30㎡前後のものが多くなっている。特に、都心部では投資効率の高い单身向け賃貸住宅の供給を中心に、一定の利回りを求めるファンド系資金による住宅投資も行われている。（図1-7参照）
- ・50㎡を超える子育て等世帯向け賃貸住宅のストックは、約36万戸と民間賃貸住宅ストックの30%程度である。（表1-1参照）
- ・比較的規模の大きな賃貸住宅は、農地などの土地保有者が、課税対策等を目的に、賃貸住宅経営を行っているものが多いと考えられ、経営的視点が弱く、適切な管理、改修など、良質なストック維持の観点からは課題がある。
- ・民間賃貸住宅は、家賃負担、住戸規模、バリアフリー化、耐震性等の性能、利便性等立地状況などの相関関係の中で市場が形成されており、良質な住宅の供給に不安がある。
- ・分譲マンションが賃貸住宅化するケースもあるが、実数としては分譲マンション等ストックの1割弱、4万戸程度と推計される。
- ・また、図1-16をみると、民間賃貸住宅においては、高齢者、障害者、子育て世帯等で入居制約が未だに残っている状況にあり、多様な世帯が円滑に入居できる民間住宅市場の育成が必要である。

表 1-1 所有関係別住宅割合

住宅戸数(ストック)

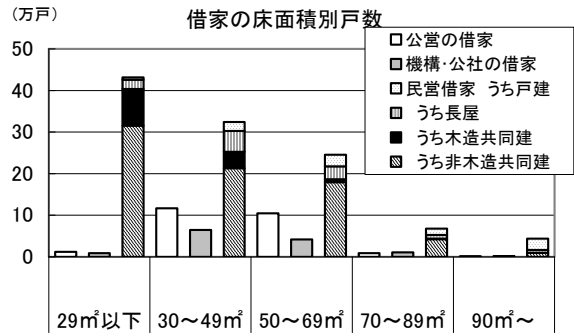
*平成15年住宅・土地統計調査

	戸数 (万戸)	構成比	戸当たり 面積(m ²)	29m ² 以下	30~49m ²	50~69m ²	70~89m ²	90m ² ~
居住世帯あり住宅総数	349.0	100.0%	75.0	48.2	61.8	79.5	54.1	94.4
持家	181.2	51.9%	102.5	0.9	9.2	37.9	44.0	89.2
借家	156.8	44.9%	43.2	47.3	52.6	41.6	10.1	5.2
公営の借家	24.4	7.0%	47.8	1.2	11.7	10.5	0.9	0.1
機構・公社の借家	12.9	3.7%	48.9	0.9	6.5	4.2	1.1	0.2
民営借家	111.4	31.9%	41.0	43.2	32.4	24.6	6.8	4.5
うち戸建	9.8	2.8%	75.7	0.6	2.2	2.8	1.5	2.7
うち長屋	11.9	3.4%	47.6	2.2	5.0	3.1	0.9	0.7
うち木造共同建	13.5	3.9%	26.2	8.8	3.9	0.7	0.1	—
うち非木造共同建	76.0	21.8%	38.0	31.5	21.3	18.0	4.3	1.0
給与住宅	8.1	2.3%	52.1	2.0	1.9	2.4	1.3	0.5
住宅総数	413.1	(空き家(60.3)等、居住世帯なし住居を含む)						

住宅着工戸数(フロー)

*平成17年度住宅着工統計

	着工戸数 (万戸)	構成比	戸当たり 面積(m ²)
全体	9.7	100.0%	79.3
持家	5.9	60.8%	124.6
借家	3.7	38.1%	45.4
公営の借家	0.3	3.1%	66.6
機構・公社の借家	0.1	1.0%	64.9
民営借家	3.2	33.0%	42.7
給与住宅	0.1	1.0%	43.7



*住宅・土地統計調査の住宅面積は住宅の専用部分の面積

*住宅着工統計の住宅面積(床面積)は、建築物の各階又はその一部で壁その他の区画の中心線で囲まれた部分の水平投影面積による。

図 1-5 フロー 着工戸数の推移

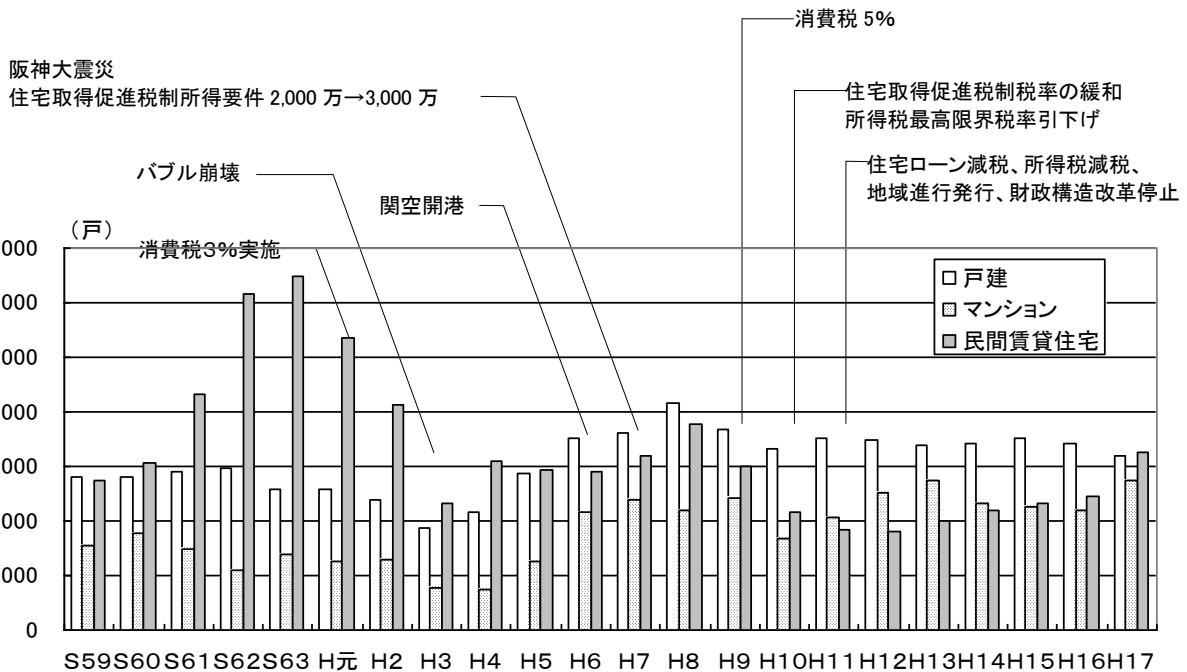


図 1-6 地域・構造別賃貸住宅着工戸数 (平成17年度)

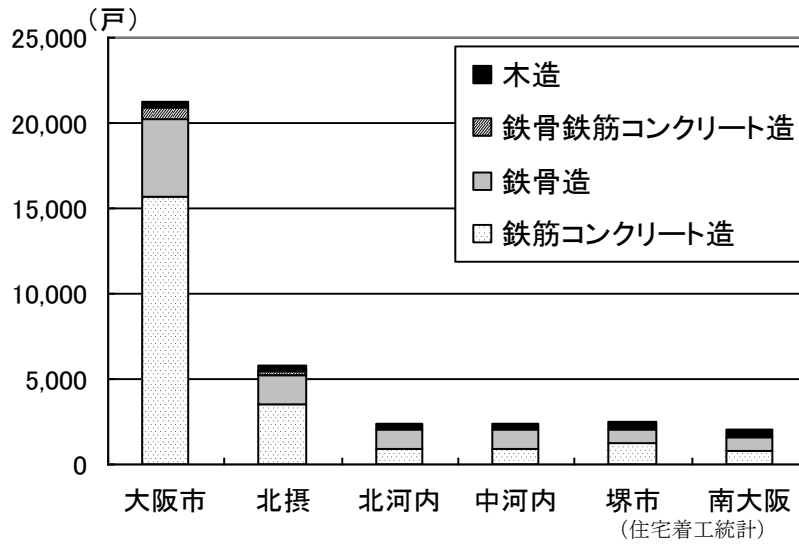


図 1-7 賃貸住宅の面積別着工戸数

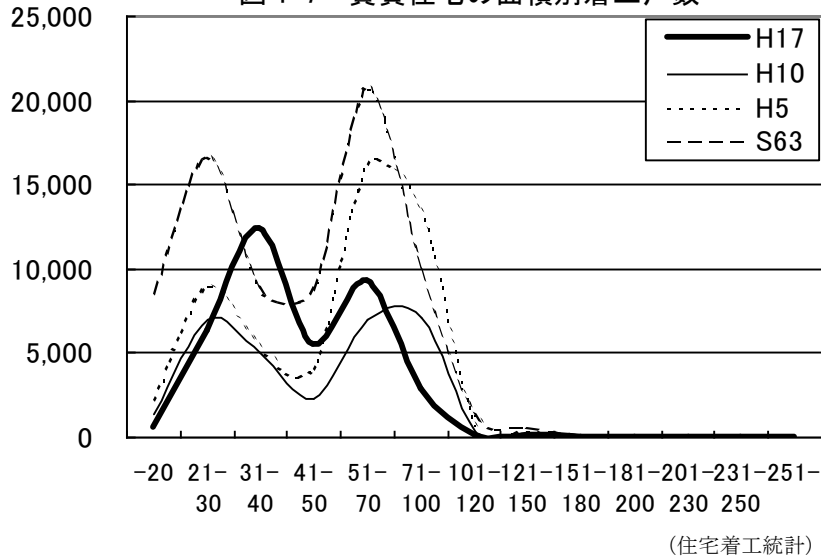
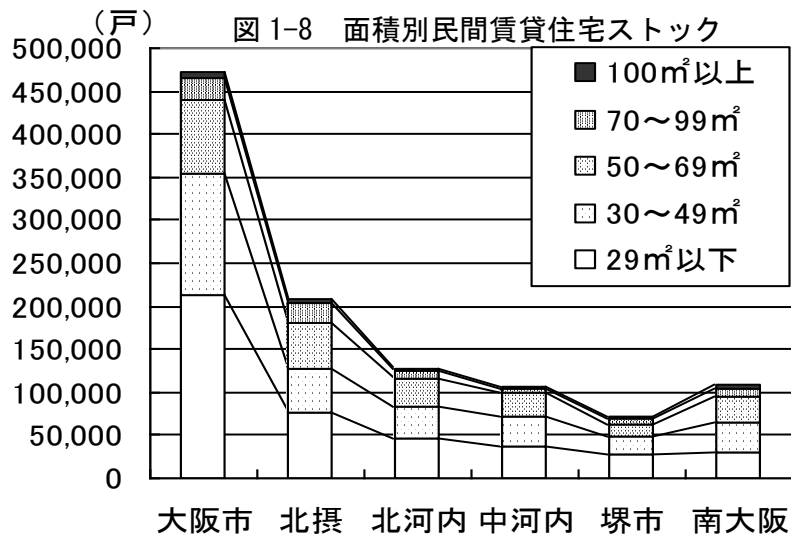


図 1-8 面積別民間賃貸住宅ストック



H15 住宅・土地統計調査

図1-9 建築年度別空家

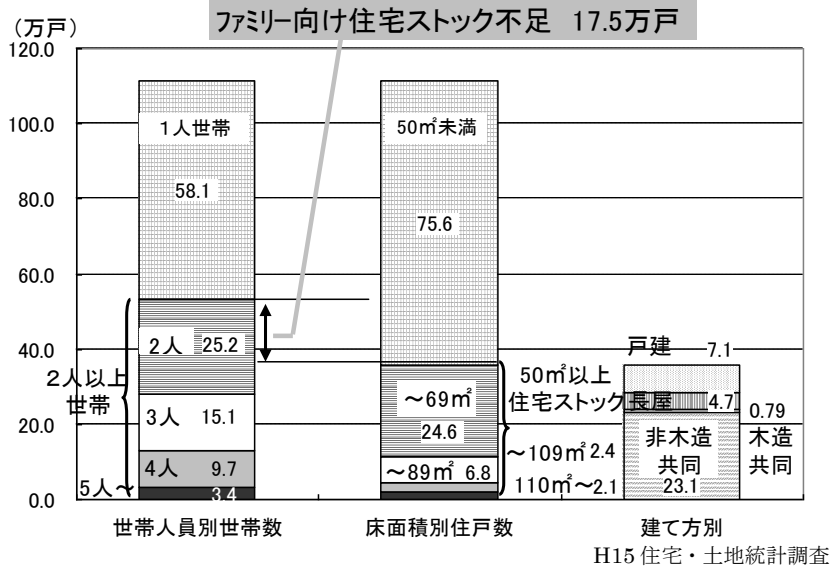


図1-10 賃貸住宅のバリアフリー対応割合

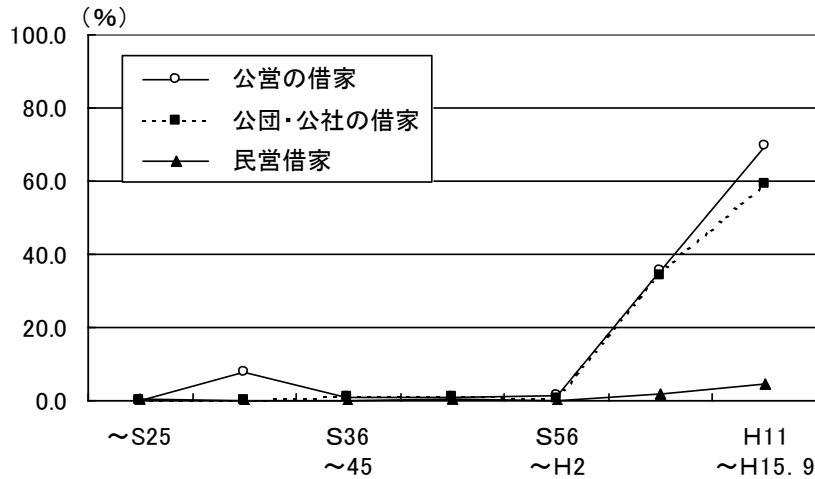
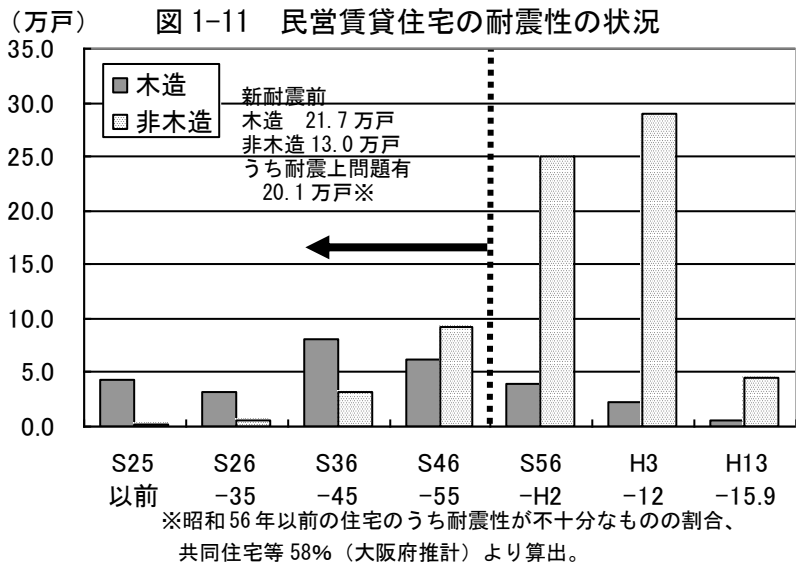


図1-11 民営賃貸住宅の耐震性の状況



⑤ 公的賃貸住宅の特徴

- ・ 公的賃貸住宅の供給は年間約 0.4 万戸であり、賃貸住宅供給の約 1 割を占めている。
- ・ 公的賃貸住宅ストックは約 37 万戸であり、このうち、約 4 割が大阪市内に立地している。(図 1-13)
- ・ また、住宅規模は、50~70 m²のものが多く、30 m²未満の住宅のストックは、約 2 万戸と公的賃貸住宅ストックの 5 %程度である。(表 1-1 参照)
- ・ 近年供給されている公的賃貸住宅は、バリアフリー化されており、ストックについてもバリアフリー化が進められている。(図 1-10 参照)
- ・ 入居者募集にあたっては、高齢者世帯等の入居制約はなく、公営住宅においては高齢者・障害者等が、優先的に入居できる制度が実施されている。

図 1-12 公的賃貸住宅の地域別ストック量

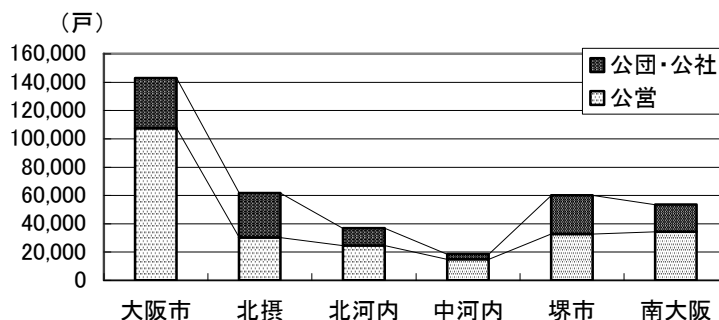
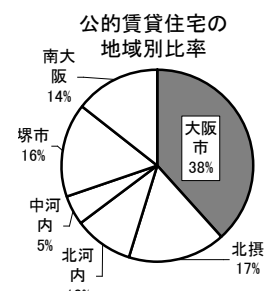


図 1-13



⑥ 経済的・社会的住宅困窮者の状況

1) 経済的住宅困窮者

- ・ 賃貸住宅の世帯数は、平成 27 年に約 157 万世帯と推計される。このうち、居住水準、所得水準から見た、経済的住宅困窮者としては、下のような世帯が考えられる。

図 1-14 経済的住宅困窮者の世帯数 (平成 27 年度推計)

A	最低居住水準未満で、収入分位 25%以下の世帯	約 7.5 万世帯
B	最低居住水準未満で、収入分位 25~40%	
	かつ高齢者のみ世帯	約 0.82 万世帯
	かつ子育て世帯	約 0.31 万世帯
C	誘導居住水準未満で、	
	収入分位 25%以下かつ高家賃負担の世帯	約 9.29 万世帯
D	誘導居住水準未満で、	
	収入分位 25~40%かつ高家賃負担※	
	かつ高齢者のみ世帯	約 0.46 万世帯
	かつ子育て世帯	約 0.02 万世帯

※年収 200 万円以下の世帯における民間借家の平均家賃負担率=38.1%

2) 社会的住宅困窮者

- ・民間賃貸住宅への入居申し込みにあたって、高齢者、障害者、子育て世帯、外国人などへの入居制約が報告されており、こうした社会的住宅困窮者となる可能性のある世帯は、下のような世帯が考えられる。

図 1-15 社会的住宅困窮者となる可能性のある世帯数

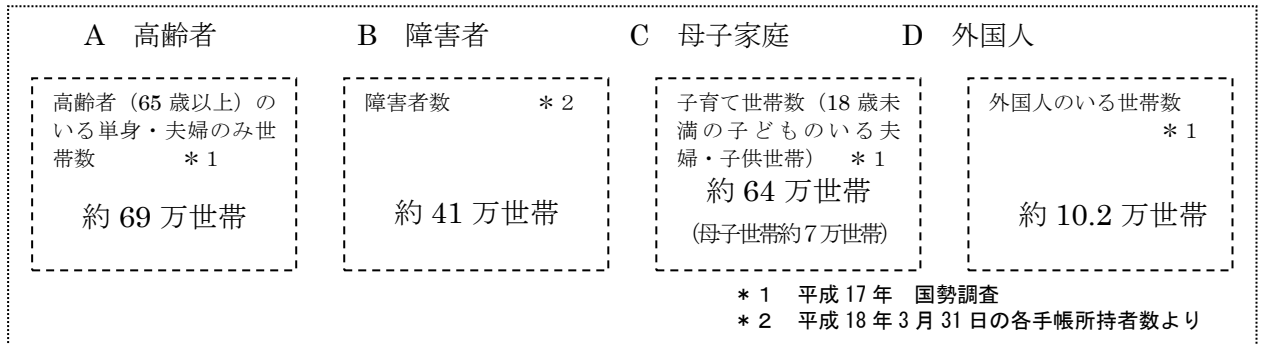
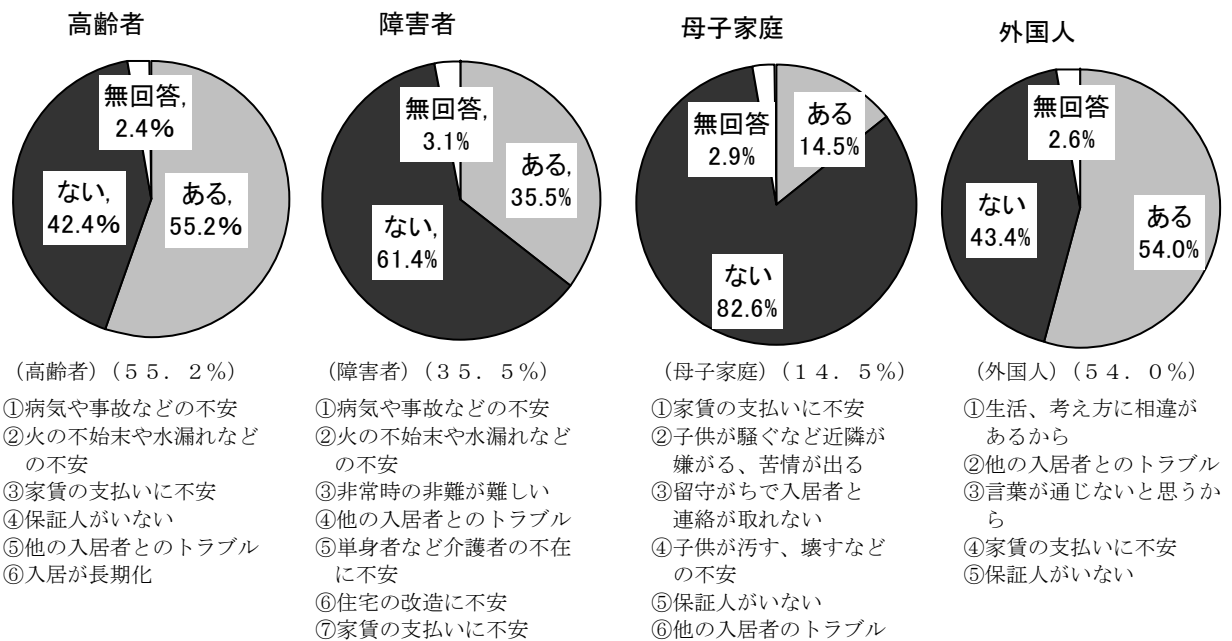


図 1-16 宅建業者が家主から入居拒否の申し出を受けた経験



(H15 宅地建物取引に関する人権問題実態調査：大阪府)

(2) 会社の主な事業（賃貸住宅事業・宅地開発事業・その他）

高度経済成長期には住宅不足に対応すべく、賃貸・分譲事業を展開し勤労者向けの住宅を大量に供給してきた。近年は、その賃貸住宅ストックの活用とともに、ファミリー向けの特定優良賃貸住宅や、高齢者向け優良賃貸住宅など、市場では供給されにくい住宅を供給し、分譲住宅からは原則撤退している。

表 1-2 住宅建設・管理戸数（平成 19 年 4 月 1 日）

分譲住宅	25,424 戸（うち中高層 18,627 戸 低層(戸建て、テラスハウス等) 6,797 戸）
一般賃貸住宅	21,591 戸（うち高層住宅 4,466 戸、中層住宅 17,127 戸、建替え 2,056 戸）
特定優良賃貸住宅	5,194 戸（うち借り上げ 4, 553 戸、直接供給 641 戸、建替え 339 戸）
高齢者向け優良賃貸住宅	920 戸（＃ 920 戸）
その他	2,376 戸（産業労働者住宅（単身者向け宿舍）、中高層耐火建築物等）

①賃貸住宅事業

1) 一般賃貸住宅

- ・前身である（財）大阪府住宅協会時代も含め、高度経済成長期においては勤労者向け住宅の大量供給という時代の要請に応え、ピーク時には年間 2 千戸を超える賃貸住宅を建設した。それらの多くは、千里・泉北ニュータウンをはじめ、金岡東（堺市）や香里三井（寝屋川市）といった郊外団地の開発と一体となったものであった。

2) 特定優良賃貸住宅（特優賃）

- ・特優賃は、中堅所得層に適正な家賃負担で質の高い住宅を供給できるよう、家賃減額措置（補助）を備えた住宅で、土地所有者が建設し公社が借上げるもの（借上型）と、公社が自ら建設したもの（直接建設型）がある。
- ・主にバブル期の民間賃貸住宅の賃料高騰、ファミリー向け住宅の不足を背景に制度化されたもので、民間事業者による建設を基本とし、建設費及び家賃負担の一部に対して国・府等から補助が行われている。
- ・特優賃は、当初の家賃負担を抑えた、適切な規模の若年成長階層向け住宅として大きな役割を果たしてきたが、市場家賃の低迷傾向の中で、逆に家賃の割高感が増したことなどにより、空き家が生じる状況となっている。

3) 高齢者向け優良賃貸住宅（高優賃）

- ・高優賃は、高齢社会の本格的な到来をうけ、高齢者の安全で安定した居住の確保を図ることを目的とした制度で、特優賃と同様、建設費及び家賃に対する補助を有する制度であり、公社が管理する高優賃は全て公社が直接建設を行っている。
- ・段差解消、玄関・浴室・トイレへの手すり設置などバリアフリー化とともに、

緊急通報サービスも利用できる。また、低所得者は家賃減額措置を受けることができる。

4) 建替事業

- ・平成13年策定の「建替の時期に関する計画」に基づき、一般賃貸住宅のうち、昭和40年代以前に建設した規模が狭小で設備が不十分となったものを建替えるとともに、余剰地（再生地）においては良質な民間住宅等コミュニティの活性化や、地域への寄与を考慮した計画を基本としている。
- ・平成18年度の実績は543戸となっている。

5) 分譲住宅事業

- ・一般賃貸住宅とともに、主要事業として昭和40年代には年間2,000戸の分譲住宅を供給していたが、現在は原則撤退している。

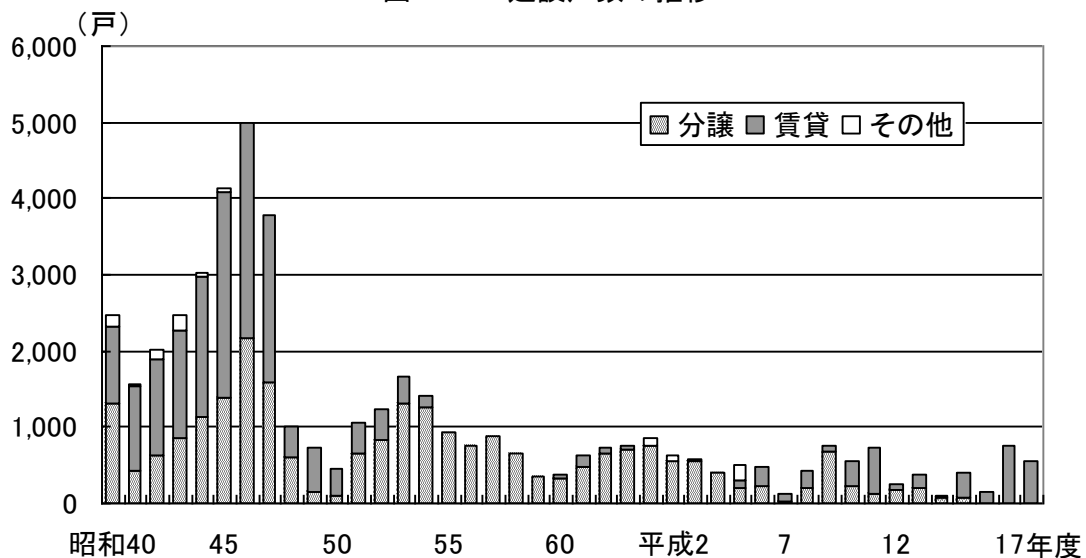
表 1-3 建設戸数の推移

年度	S40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
分譲	1,307	440	637	848	1,133	1,392	2,176	1,584	616	152	110	656	829	1,317	1,259	941	766	879	650	359	320
賃貸	1,004	1,094	1,264	1,414	1,838	2,700	2,804	2,185	380	580	345	400	396	340	150	0	0	0	0	0	70
その他	155	34	115	202	45	33	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	2,466	1,568	2,016	2,464	3,016	4,125	4,994	3,769	996	732	455	1,056	1,225	1,657	1,409	941	766	879	650	359	390

年度	S61	62	63	H1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
分譲	481	647	711	765	554	562	398	200	234	33	200	691	231	125	180	194	67	81	9	0	0
賃貸	139	80	40	0	0	30	0	109	234	104	227	53	314	607	80	184	29	325	150	746	543
その他	0	0	0	89	79	0	0	198	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	620	727	751	854	633	592	398	507	468	137	427	744	545	732	260	378	96	406	159	746	543

※昭和39年度（公社設立以前）までの実績…分譲690戸、賃貸7,316戸、その他1,412戸

図 1-17 建設戸数の推移



②宅地開発・まちづくり事業

1) 各種事業等への参画

- ・宅地の造成や市町村が行う再開発事業等への参画を行ってきた。

宅地開発

- ・金岡東団地（堺市・昭和 41～45 年度）
- ・津田サイエンスヒルズ（枚方市・昭和 63～平成 7 年度）
津田くにもみ坂（枚方市・平成 3～16 年度）、
- ・南河内・健康ふれあいの郷（羽曳野市・平成 14 年度～）

まちづくり事業

- ・コモンシティ星田（交野市・星田西団地開発事業）
- ・木造密集市街地の整備（寝屋川市・萱島東地区）
- ・市街地再開発への参画（駅前再開発（高石、池田、河内長野、千里丘、布施、吹田、若江岩田）等）

先導的住宅供給

- ・桃山台 B 団地（堺市・昭和 56 年） = SI(スケルトン・インフィル)分譲住宅
 - ・豊中千成住宅（豊中市・昭和 56 年） = コーポラティブ住宅
- ※ほかに、エステ南千里（吹田市。センチュリーハウジングシステムを採用）、メープルコート（東大阪市。木造 3 階建共同住宅、カナダの 2×4 工法を採用）、ソワール新檜尾台（堺市。合理化工法、設備の標準化による高品質低コスト住宅）、ふれっくすコート吉田（東大阪市。高耐久 SI（スケルトン・インフィル）賃貸住宅）

2) 分譲マンションの管理・建替えの支援

- ・分譲マンションの修繕・改修・建替えに関して、さまざまな角度からサポートを実施する「大阪府分譲マンション管理・建替えサポートシステム」の総合窓口として機能している。
- ・分譲マンションの適正な管理、計画的な修繕・改修、建替えについて相談アドバイザーを無料で派遣するとともに、耐震性・老朽度の調査診断や、修繕・改修計画、建替え計画の検討を有料で行う建築士などの実務アドバイザーの紹介を実施している。

3) 受託事業

1. 府営住宅の管理

- ・平成 17 年度から、約 13 万 8 千戸の府営住宅の入居者の募集、入居資格審査、家賃の収納・減免・滞納整理、住宅の保全及び維持管理を受託。
- ・平成 18 年度からは、公営住宅法に規定する管理代行制度（特定公共賃貸住宅、地域特別賃貸住宅は指定管理者制度）により、府営住宅の管理代行を受託。

2. 府発注工事の監理等

- ・府営住宅建設工事などの府発注工事の監理と保健所など府有施設（約 300 施設）の維持保全を実施。

図 1-18 まちづくり事業の事例

コモンシティ星田


提案競技によるまちづくり事業の手法を用い、水と緑の魅力あるまちづくりを行った。

所在地 交野市

開発規模 25.6ha

計画戸数 827戸

期間 昭和 57～平成 14 年度



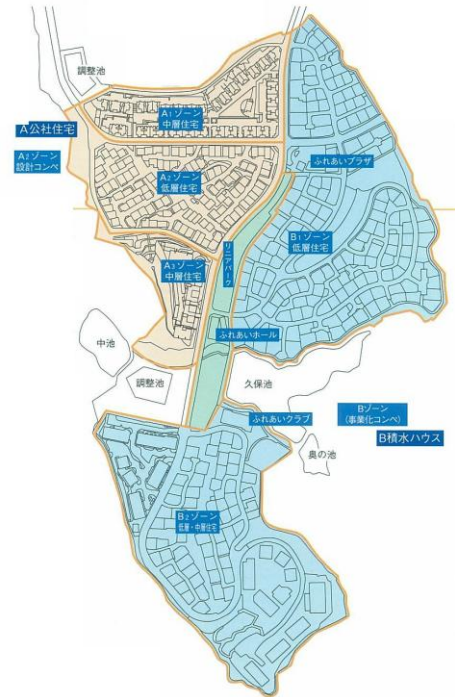


表 1-4 大阪府分譲マンション管理・建替えサポートシステムに基づく相談件数

区分	平成16年度				平成17年度				平成18年度				合計
	電話	FAX	面談	計	電話	FAX	面談	計	電話	FAX	面談	計	
管理組合員	21	1	41	63	32	2	38	72	42	0	39	81	216
個人	13	1	6	20	5	0	4	9	5	0	1	4	33
業者・その他	4	0	3	7	6	0	5	11	3	0	6	11	29
合計	38	2	50	90	43	2	47	92	50	0	46	96	278

表 1-5 府発注工事の受託内容、受託金額の概要

業務名	受託内容	件数		執行金額		
		17年	18年	17年	18年	
監理業務及び施設保全業務	大阪府	工事監理	183件	189件	528,192,000円	513,420,600円
		指導監理	1件	1件	88,263,000円	105,414,000円
		施設の保全、補修	518件	491件	424,372,087円	393,426,264円
計		702件	681件	1,040,827,087円	1,012,260,864円	

業務名	受託内容	管理団地(戸)数		執行金額		
		17年	18年	17年	18年	
府営住宅管理業務	大阪府	府営住宅管理事務	384団地	379団地	15,009,254,328円	17,918,538,951円
			139,073戸	138,935戸		
		府営住宅の建替に伴う事務及び用地管理の一部に関する事務	137件	111件	28,761,770円	38,902,583円
計				15,038,016,098円	17,957,441,534円	

(3) 公社賃貸住宅の状況

公社は、約 2.7 万戸の賃貸住宅ストックを有しているが、公社一般賃貸住宅と、特優賃では供給されている住宅、入居者特性、経営状況が異なっている。

以下、一般賃貸住宅と特定優良賃貸住宅に分けて、その特徴を整理する。

表 1-6 公社賃貸住宅管理戸数 (H19.4)

	一般賃貸住宅等※	特定優良賃貸住宅		高齢者向け優良賃貸住宅
		一括借上	直接建設	
管理戸数	21,591	4,553	641	407

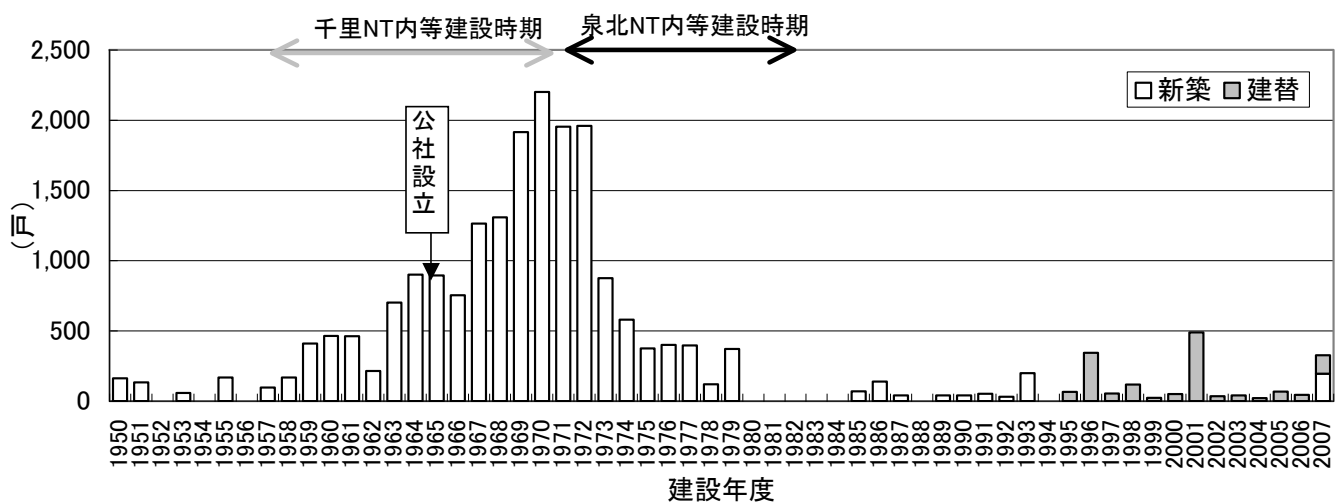
※一般賃貸、再生賃貸、共存住宅をいう。

①一般賃貸住宅

1) 供給

- ・公社一般賃貸住宅は、高度経済成長期に、年間約 1,500~2,000 戸供給され、府域に流入する人口の受け皿としての役割を担ってきた。
- ・住宅不足が解消された昭和 50 年代以降、新規供給はほとんど行われていない。
- ・平成 7 年以降は、建替え事業に特化しており、これまでに計 1,484 戸が建て替えにより更新、供給されている。

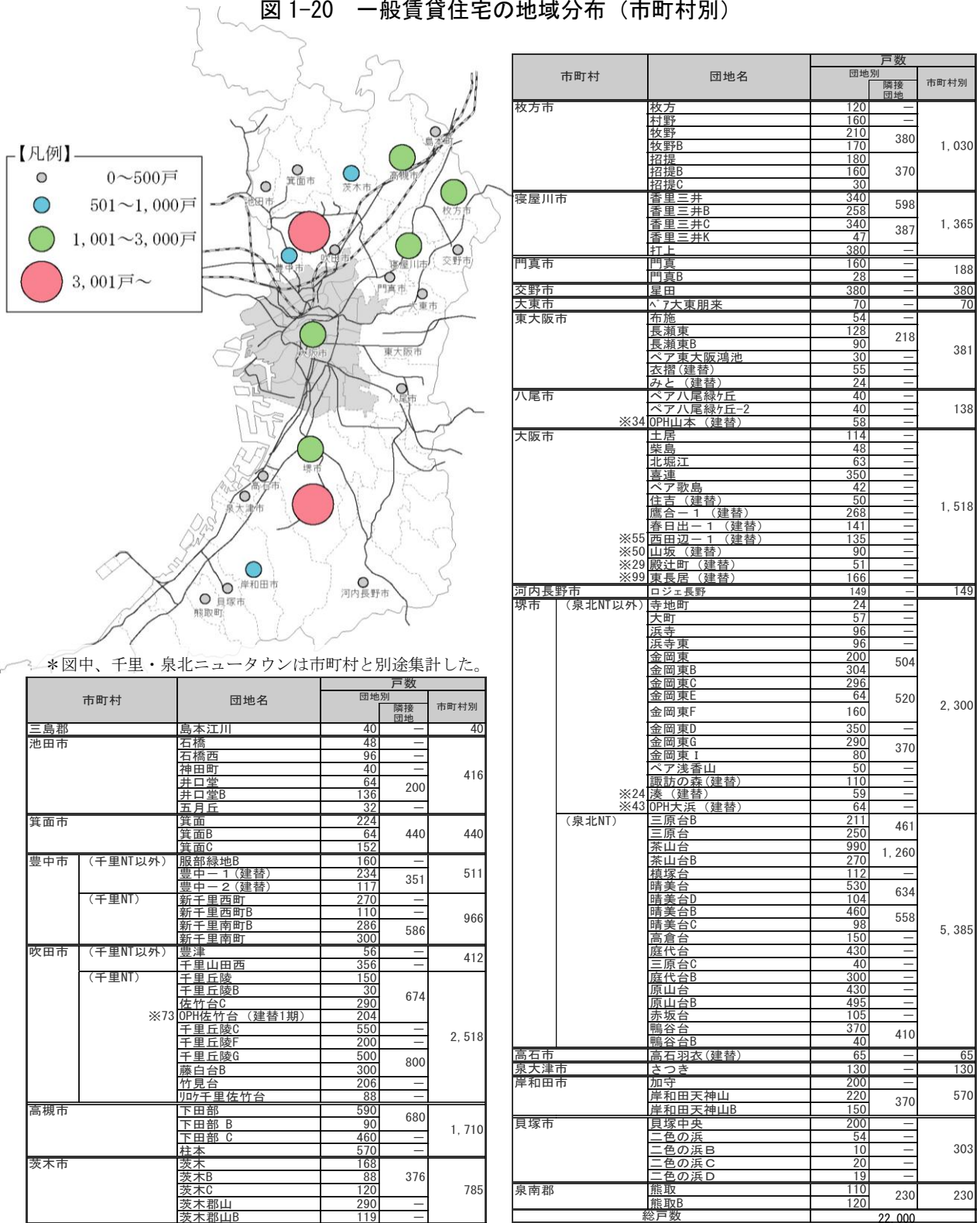
図 1-19 一般賃貸住宅の供給状況



2) 立地状況)

- ・公社一般賃貸住宅は、千里・泉北ニュータウンや、金岡東（堺市）、香里三井（寝屋川市）、高槻下田部等に、大規模団地として、集中的に立地しており、地域ごとの住戸分布に強く影響を与えている。

図 1-20 一般賃貸住宅の地域分布（市町村別）



* 団地戸数に高優賃を含む(※が高優賃戸数)

3) 広 さ

- ・住宅規模は、40～50㎡のものが多くなっている。建替えにより建設されたもの（平成7年以降）は、従前居住者である高齢単身世帯向け等のものを除き60㎡前後が中心で、民間では供給されにくいファミリー向けに対応できる規模の住宅が供給されている。（図1-21参照）

図1-21 一般賃貸住宅の広さ別・建設年度別供給状況

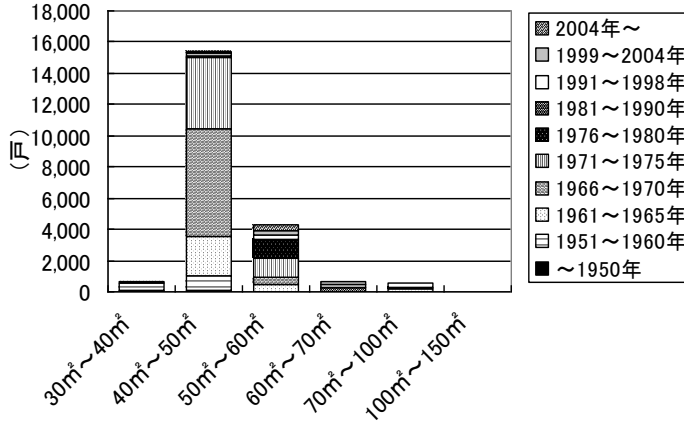
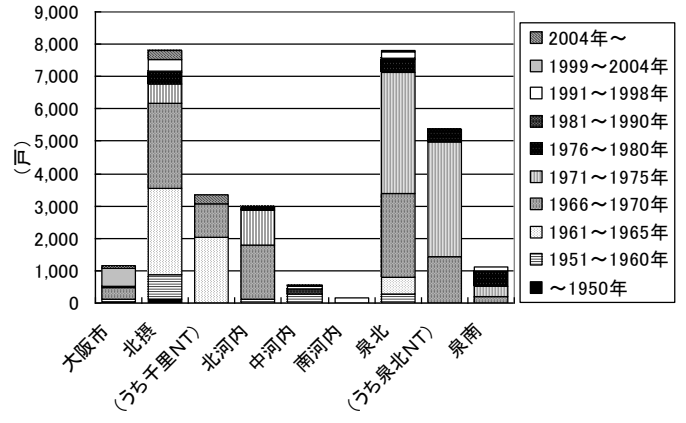


図1-22 一般賃貸住宅の地域別・建設年度別供給状況



4) 空 家

- ・公社一般賃貸住宅の空家率は全体で約4.9%であり、良好な稼働状態にあるといえる。
- ・建設年度別にみると、1960年代後半～70年代のものに空家が見られる。特に、泉北ニュータウンの空家率が8.5%と顕著であるが、その多くは1970年前後に建設されたエレベーターのない5階建て住宅の4・5階の空家が多くを占める。

図1-23 一般賃貸住宅の空家状況

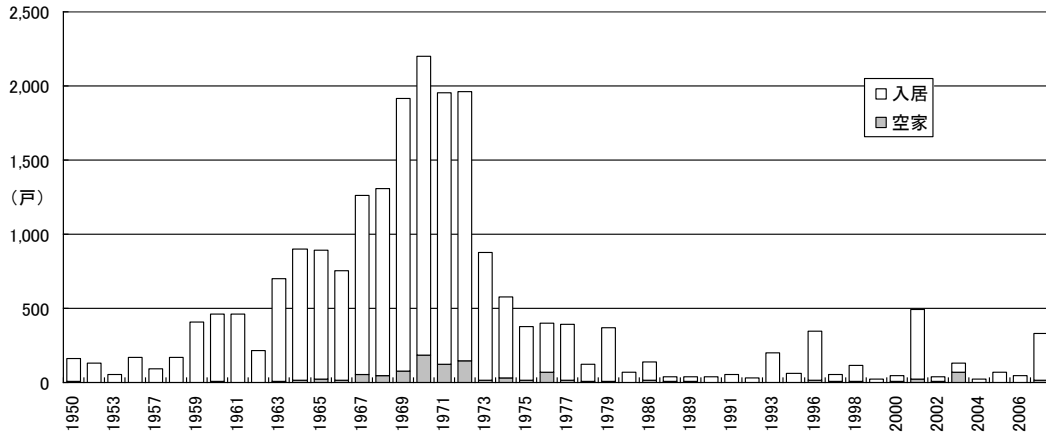


図1-24 一般賃貸住宅の階数別空家状況

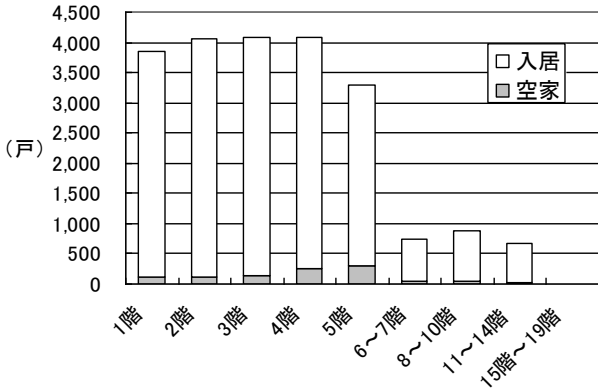
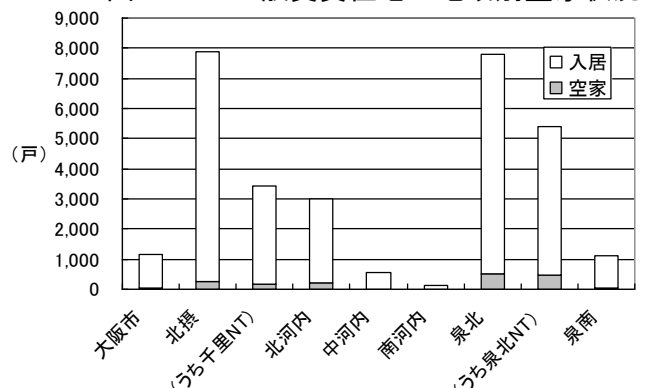


図1-25 一般賃貸住宅の地域別空家状況



5) 団地としてのストックの状況

- ・公社一般賃貸住宅は、千里・泉北ニュータウンをはじめとして多くの住棟からなる団地を形成しているものが多く、500戸以上の住宅から成る大規模団地は、両ニュータウンを含め11箇所へのぼる。(図1-28参照)
- ・団地内はゆとりのある住棟間隔や緑地等の充実など、住環境面への配慮が行き届いている。また、地域コミュニティに与える影響も大きい。
- ・大規模団地の一部では、老朽化に伴い建替えが始まっているが、再生地活用や代替地活用等が積極的に図られている。

図1-26 団地数（住宅戸数別）

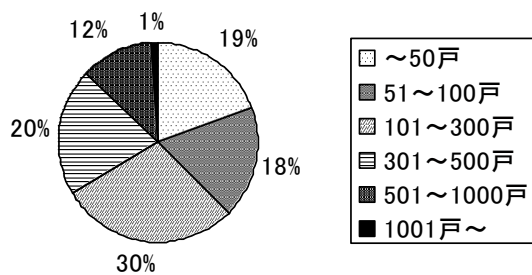


図1-28 団地位置（住宅戸数別）

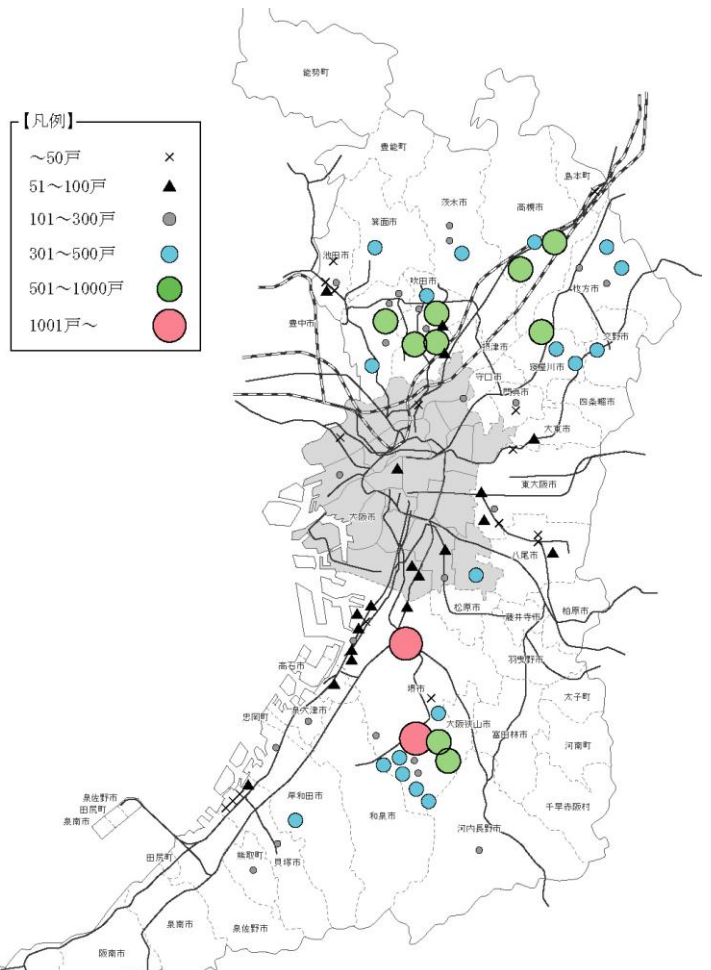


図1-27 団地数（棟数別）

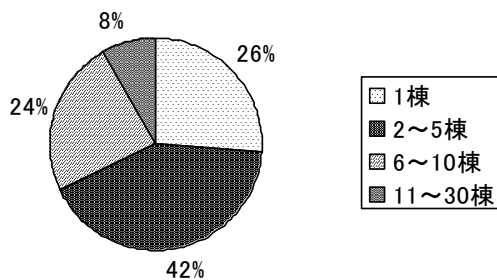
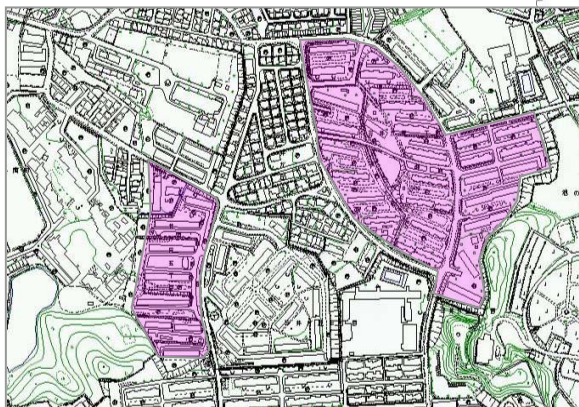


図1-29 団地例（香里三井団地）



②特定優良賃貸住宅

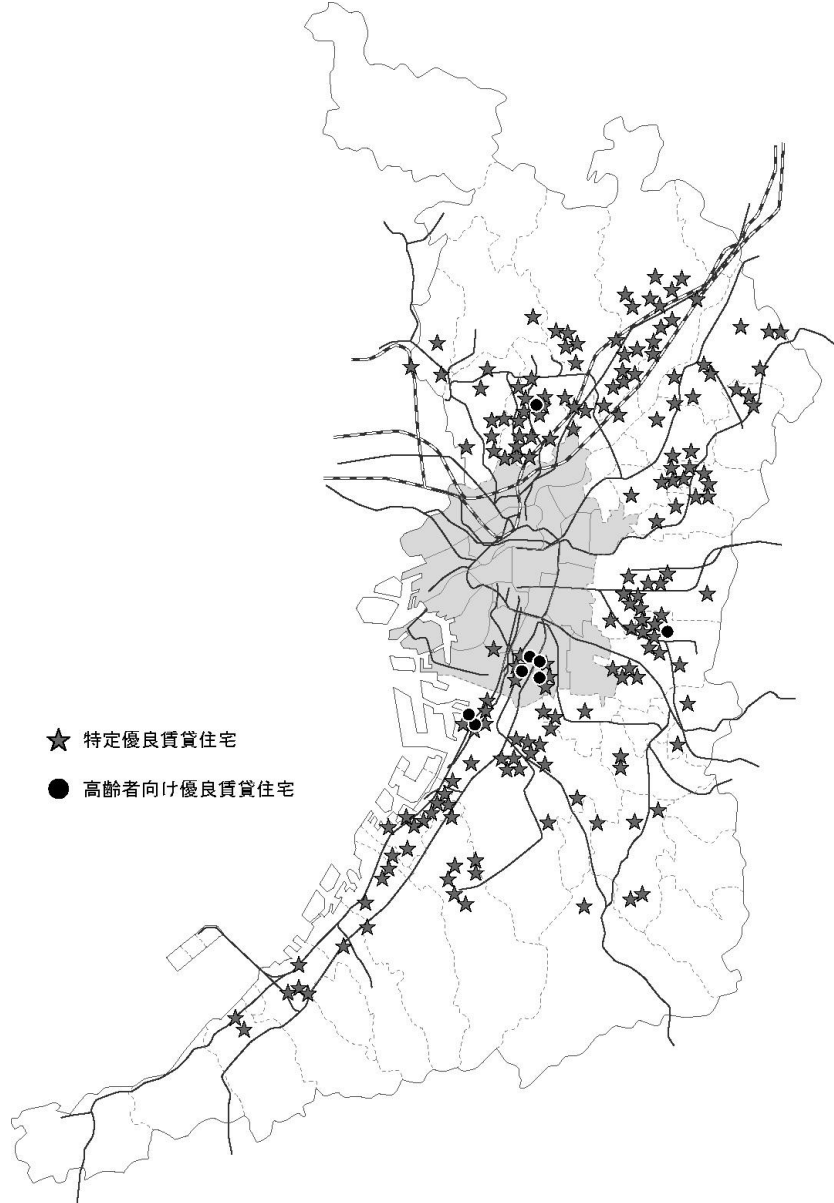
1) 供給

- ・特定優良賃貸住宅は、平成5年の制度化以降、若年成長階層向け住宅として積極的に供給してきた。
- ・バブル崩壊後の民間賃貸住宅の賃料低迷から家賃減額措置の効果が薄れたこともあり、平成8年以降は供給を減少させ、借上型については、平成13年以降、新規物件の供給を停止している。

2) 立地状況

- ・鉄道沿線を中心に、北部、東部、南部に幅広く立地している。

図 1-30 特優賃・高優賃住宅の地域分布



3) 広 さ

- ・良質なファミリー向け住宅のストック形成が目的であるため、住宅規模 60～70 m²のものを中心に、70 m²以上のものも供給しており、ファミリー向け住宅の供給が十分でない賃貸住宅市場において、貴重なストックとなっている。

4) 空 家

- ・公社の特優賃全体の空家率（約 22.6%）は、一般賃貸住宅の空家率（4.9%）と比べるとかなり高い数値となっており、これらのストックの有効活用が課題となっている。
- ・地域別では中河内、南河内、泉北地域における空家率が高くなっており（図 1-31 参照）、また駅から離れた物件（団地）で空家率が高い傾向にある（図 1-32 参照）など、立地条件との関係が一定認められる。

図 1-31 特優賃住宅の地域別空家状況

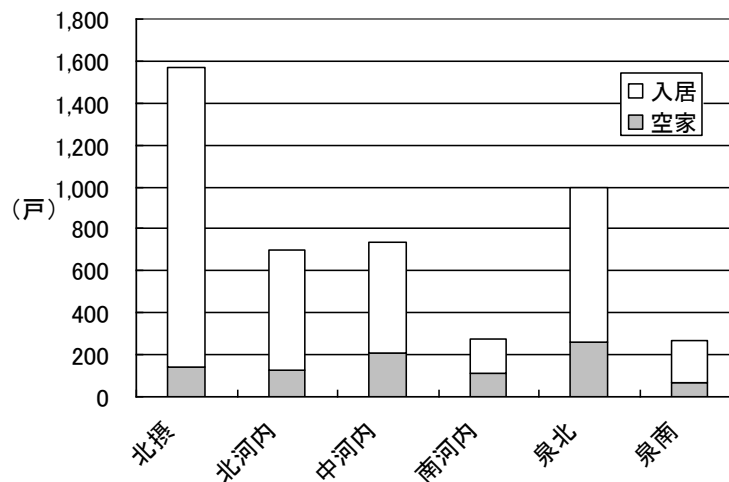
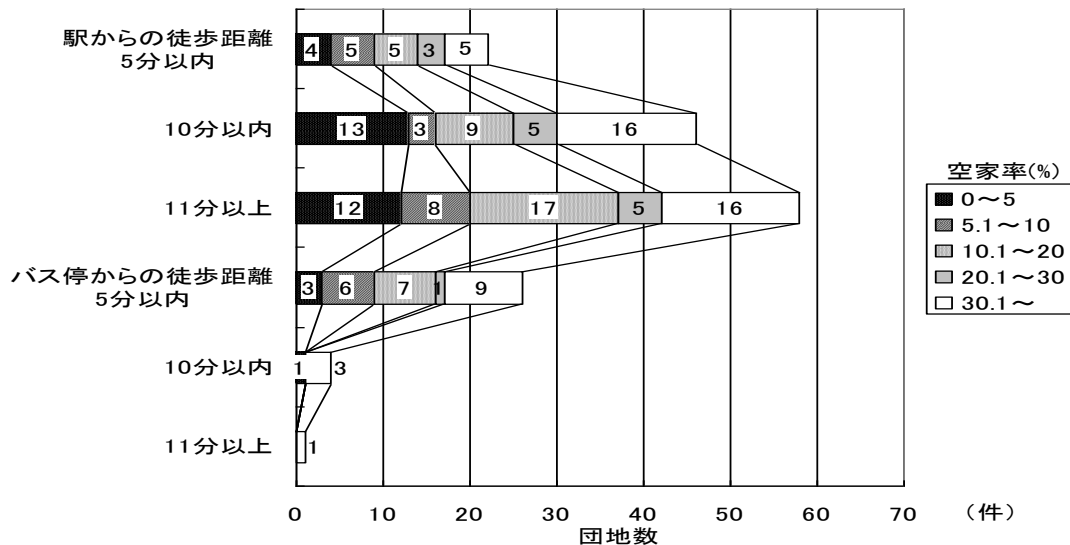


図 1-32 特優賃住宅の駅からの距離別空家率の分布



5) 団地としてのストック

・特優賃は、一棟建てが多く（図 1-34 参照）、住宅戸数も、50 戸未満の比較的小規模な住宅が 9 割近い。（図 1-33 参照）そのため、公社一般賃貸住宅のような団地的な性格は乏しいといえる。

図 1-33 団地数（住宅戸数別）

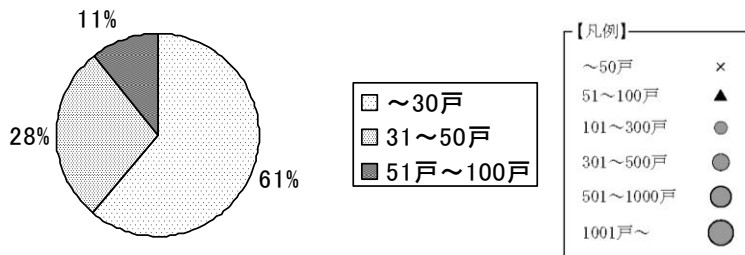


図 1-35 団地位置（住宅戸数別）

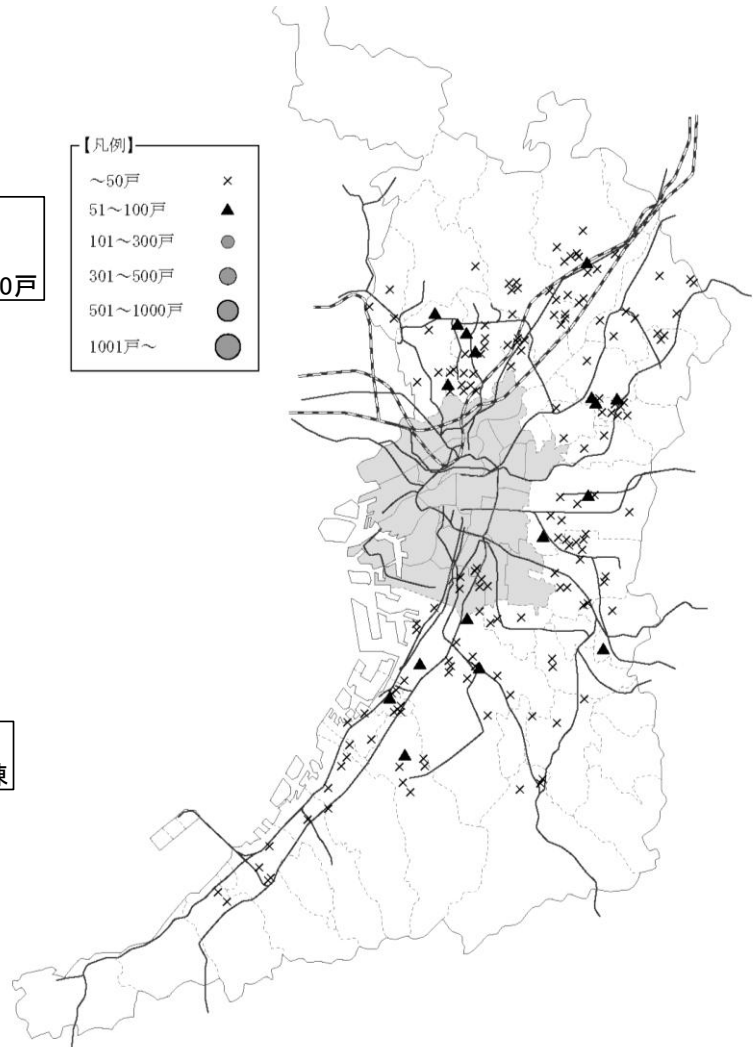


図 1-34 団地数（棟数別）

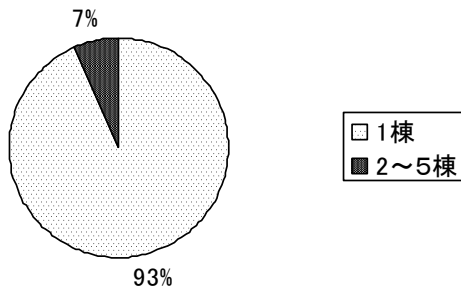
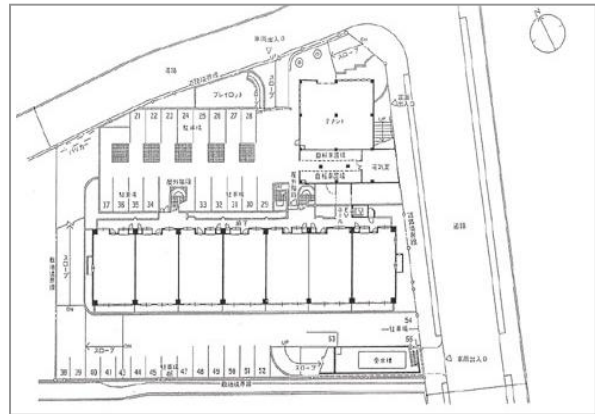


図 1-36 特優賃事例



③家賃

1) 一般賃貸住宅の家賃

- ・平成14年度から、公社一般賃貸住宅の家賃は、従来の原価を基準とした家賃から、市場家賃を基準とした家賃（基準家賃）に移行している。具体的には、団地ごとに周辺の民間賃貸住宅事例との比較法による鑑定に基づいたもので、原則3年ごとに見直されている。
- ・平成14年度の改定時において、家賃の急激な上昇を抑制する観点から、市場家賃移行前からの入居者に対して、家賃減額（激変緩和）を行っており、改定後の継続家賃は、基準家賃と従来の家賃との差額の1/2を、従来の家賃に加えた額としている。
- ・また、低所得の高齢者や母子世帯等に対し、継続家賃からさらに家賃額を減額（特別減額家賃）し、継続家賃と従来の家賃との差額の1/2を、従来の家賃に加えた額としている。

2) 特定優良賃貸住宅の家賃

- ・特優賃は、良質なストック形成が目的のひとつであったことから、住宅規模60～70㎡のファミリー向け賃貸住宅として、家賃8～12万円程度で供給されている。
- ・入居者負担額を軽減するため、経過年数に応じ家賃補助を実施している。当初は、年約3.5%ずつ入居者負担額が上昇する傾斜型家賃補助（図1-37参照）であり、若年成長階層への住宅供給に役割を果たしたが、後年度の空家発生の原因となっている。
- ・このため、最近の建替団地では家賃補助額が期間中一定額とする方式（フラット型家賃補助、図1-38参照）を採用している（6団地171戸）。
- ・なお、傾斜型家賃補助の住宅についても、団地の特性を踏まえて公社の独自方式により同様に補助額が一定となる方式を導入している。

図1-37 傾斜型家賃補助

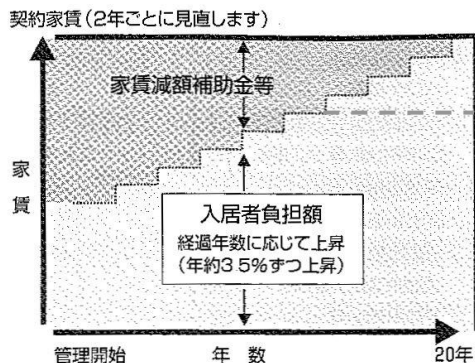


図1-38 フラット型家賃補助

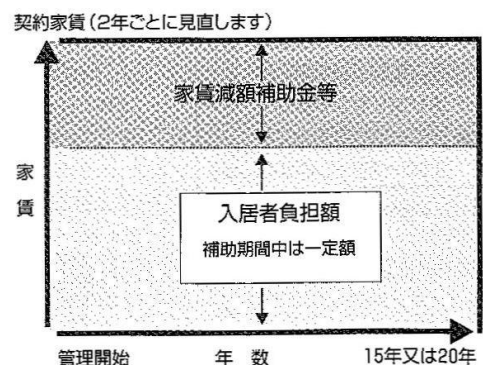


図 1-39 府公社賃貸住宅の家賃・広さの分布状況（建築年次）

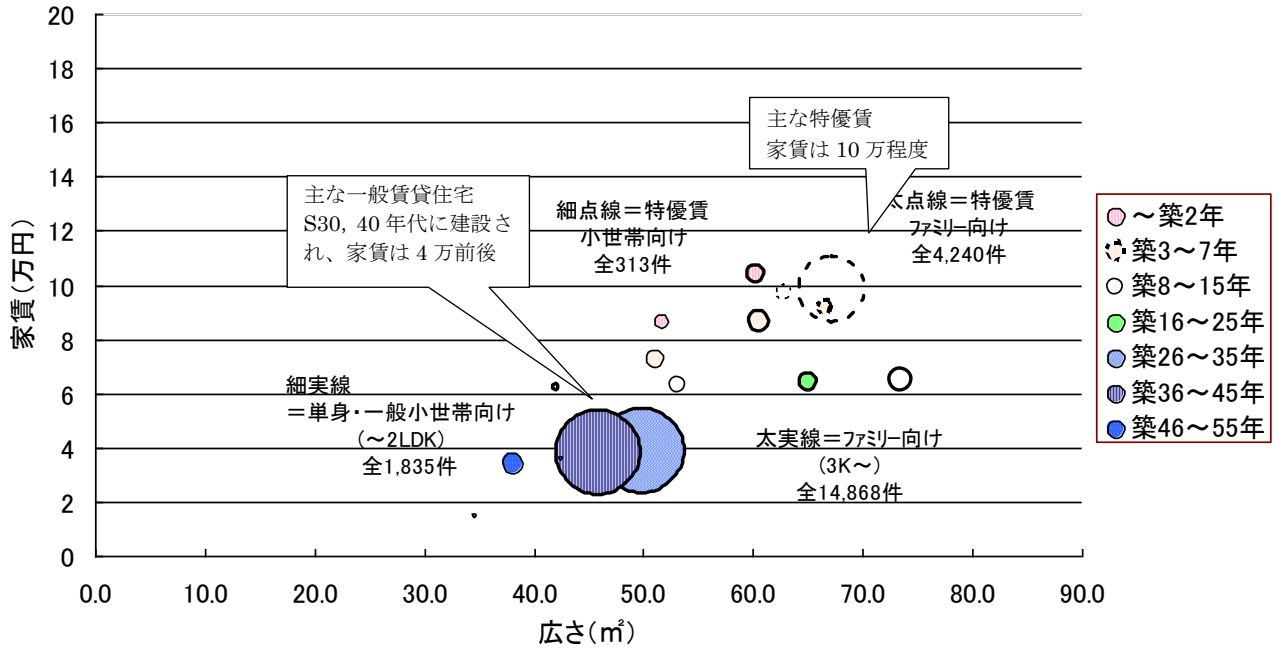
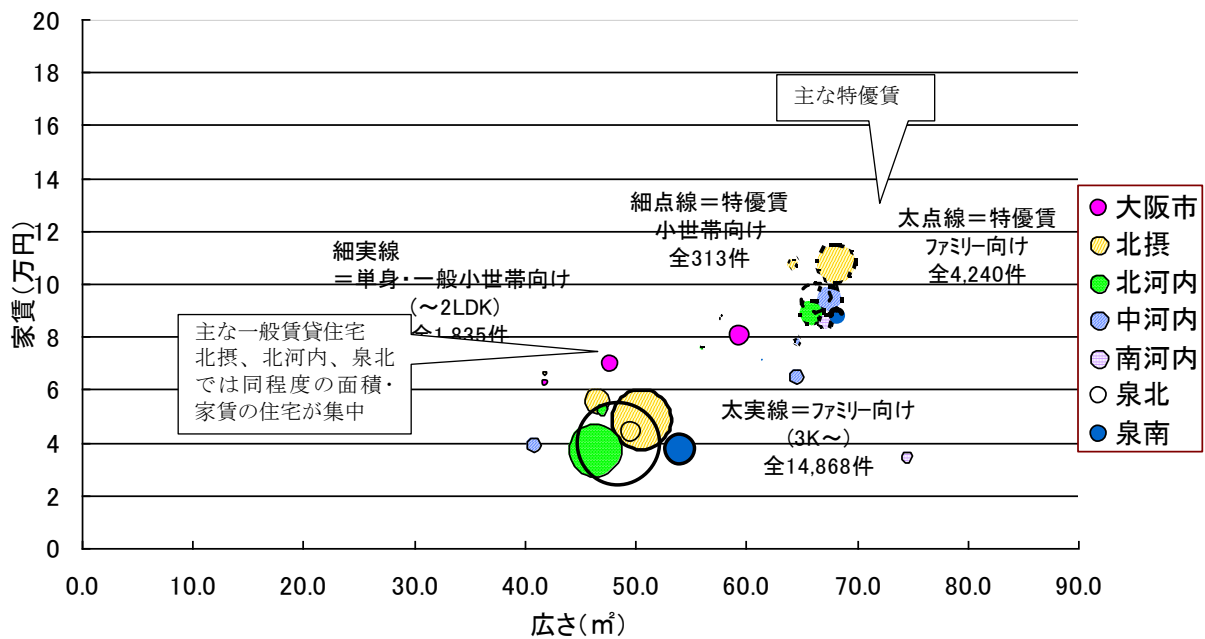


図 1-40 府公社賃貸住宅の家賃・広さの分布状況（地域別）



④ 公社一般賃貸住宅の建替事業の検証

老朽化に伴い、最近、建替えを行った3団地を例に参考シミュレーションを行う。なお、団地ごとの状況は、様々な要因により異なることから、実際には団地ごとに検証を行う必要がある。

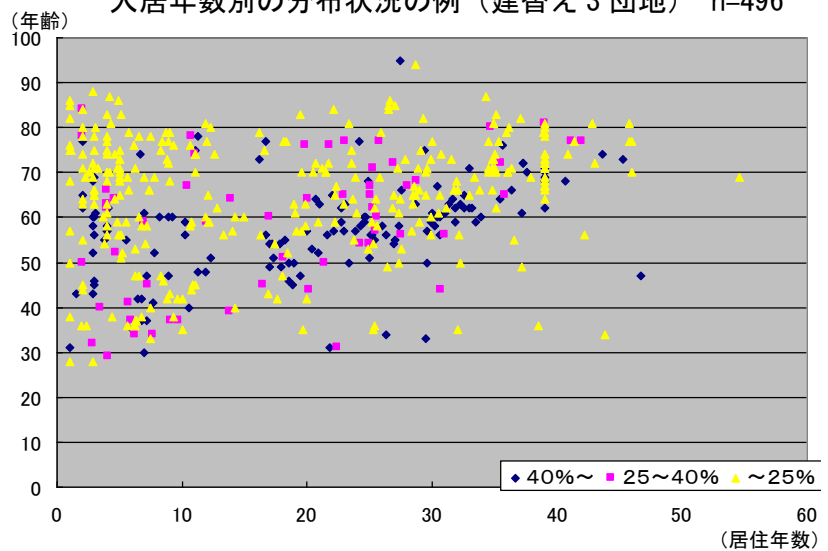
表 1-7 3団地の諸元

	立地	従前戸数	建設年度	建替後 戸数	うち		着工 時期	竣工 時期
					戻り入居	公募		
A団地	堺市	120戸	S25	74戸	55戸	19戸	H17.1	H18.3
B団地	千里NT	340戸	S41	246戸	224戸	22戸	H17.8	H19.3
C団地	豊中	320戸	S33,34	187戸	169戸	18戸	H19.3	H20.8

図 1-41 公社住宅入居世帯の所得階層・世帯主年齢・入居年数別の分布状況の例（建替え3団地） n=496

1) 従前入居者の状況

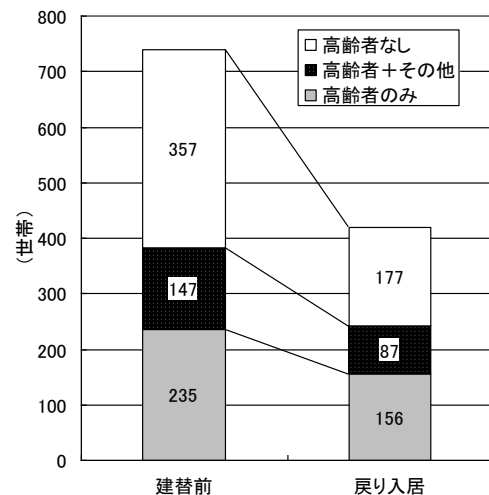
・ 建替え前の従前入居者は、高齢で収入が低い世帯が比較的多く、入居年数も長い。但し、10年未満の入居者は若年から高齢に幅広く分布している。



2) 戻り入居世帯の状況

・ 高齢者のいる世帯の戻り入居率は6割を超えているのに比べ、高齢者のいない世帯では、半分となっている。高齢者のいる世帯ほど戻り入居率は高い。

図 1-42 建替え前後の世帯状況

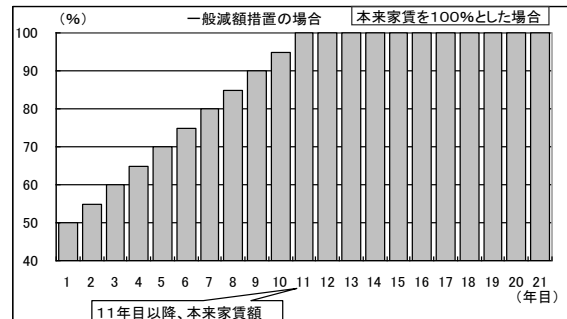


■参考資料 建替え事業に関連する減額措置および収支見込

○建替後住宅の家賃の軽減措置（従前居住者対策）

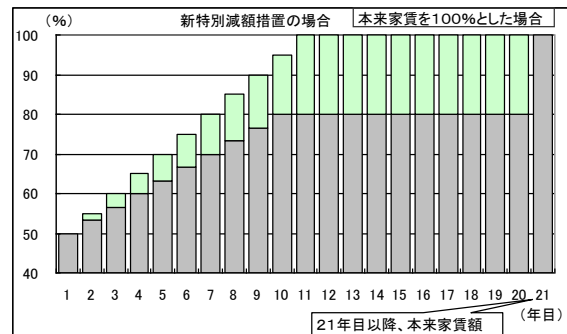
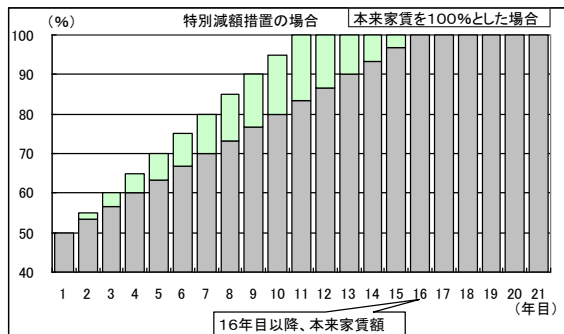
一般減額措置

- ・本来家賃の半額からスタート。10年間の傾斜減額（毎年5%増）の後、11年目に本来家賃となる。（原則、戻り入居世帯全てに適用）



特別減額措置、新・特別減額措置

- ・本来家賃の半額からスタート。15年傾斜の後、16年目に本来家賃。又は20年の減額（10年傾斜、残り10年は20%減額）の後、21年目に本来家賃となる。（収入、年齢等で一定の資格を満たす戻り入居世帯を対象）



○建替事業における収支見込み

- ・家賃収入については前項、建替後の家賃の軽減措置のほか、入居率（93.4%、実績値）や、借入金の償還期間（A、B団地で旧住宅金融公庫50年、C団地で住宅金融支援機構35年）、建設コスト（団地ごとの実績値）などを前提とし、今後の収支状況を試算すると、黒字化するのとは下表のとおりとなる。
- ・主な影響要因は立地等により異なる家賃単価や、工事費が主に影響しているものと考えられる。

表 1-8 建替事業の収支状況試算

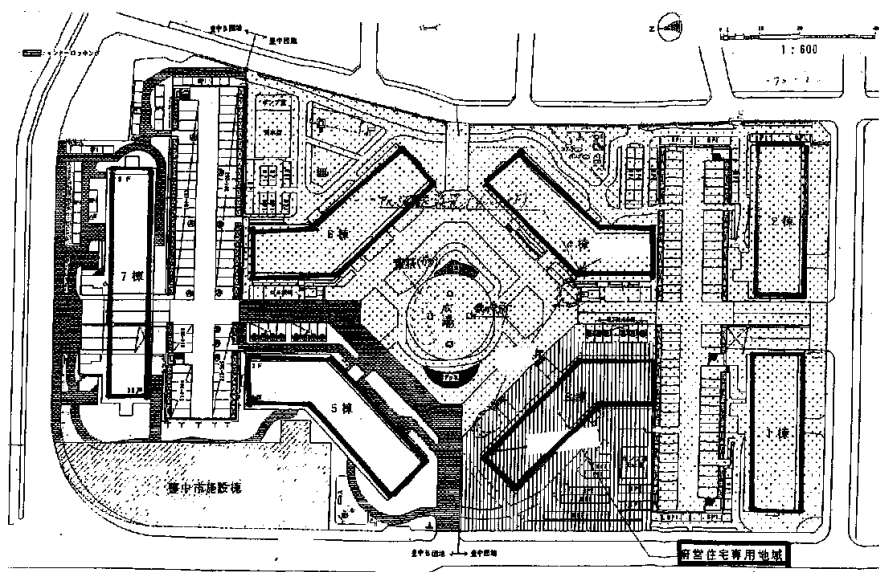
	単年度黒字化	累積黒字化
A団地	9年目から	14年目から
B団地	当初から	当初から
C団地	3年目から	当初から

■参考資料 建替団地の事例（豊中・豊中B団地）

【概要】

- ・建設年度 平成8年度、10年度
- ・構造 高層5～13階建て
- ・戸数 351戸（府営住宅71戸が隣接）

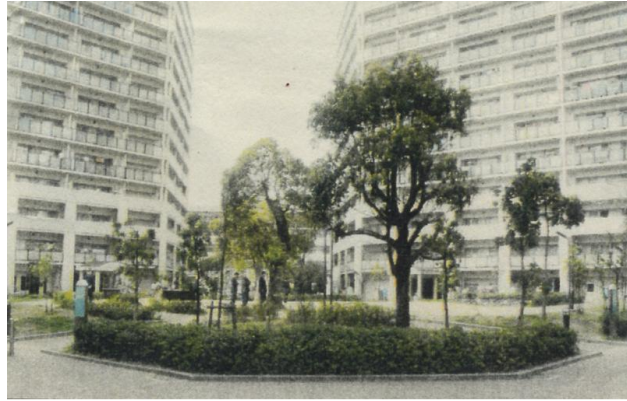
【配置図・写真】



【再生を通じた地域貢献】

○団地内広場

- ・団地境界には、フェンス、柵、垣根等を設けず開かれた団地とし地域の人が誰でも利用できる広場や通学路の確保により、地域に開放された団地作りを図った。



○集会所（130.82 m²）

- ・地域に開放し、業務用厨房を設け周辺の老人会が昼食サービス等ができる。
- ・地元住民の要望による。

○市老人デイサービスセンター（図書館併設）

- ・団地の敷地の一部に、豊中市の施設誘致を図った。

○シルバーハウジング住宅

- ・豊中市との連携により、車椅子利用者対応住戸 3 戸、高齢者対応住戸 36 戸を設置。

※豊中市の「シルバーハウジング生活援助員派遣事業」に基づくライフサポートバイザーによるサービス提供住戸

※2 階部分で、豊中市デイサービスセンターとの連絡通路の確保

○その他

- ・平成 14、15 年 地元の団体が子供を持つ就業していない母親の情報交換、交流の場として事務室の一部を活用。

(4) 公社経営の現状

① 公社の会計基準

- ・ 公社の経営状況を適切に開示し、公社経営に関する適正な評価のためには財務諸表の開示が必要との観点から、全国住宅供給公社等連合会において、平成14年4月に企業会計を取り入れた「地方住宅供給公社会計基準」が定められ、全国の住宅供給公社では、これに基づく会計処理が実施されている。

② 損益計算書

- ・ 平成18年度決算書の損益計算書によると、公社の主要事業である一般賃貸住宅管理事業では事業収益約97億円、事業原価約78億円と経営は成立している。(事業原価には、減価償却額約28億円を含む)
- ・ しかし、借上賃貸住宅(借上特優賃住宅)管理事業では、事業収益約35億円、事業原価約58億円であり、差し引き約23億円の赤字が発生し、減損勘定25億円の取崩で補てんしている。
- ・ 賃貸管理事業では、借上賃貸住宅管理事業の損失が公社経営に大きな影響を与えており、平成18年度決算で、借上特定優良賃貸住宅の借上残期間(平成32年度まで)にかかる損失見込み額(減損損失)約183億円を計上した。

表 1-9 平成 18 年度大阪府住宅供給公社決算 損益計算書（一般会計）
平成 18 年 4 月 1 日～平成 19 年 3 月 31 日 （単位：億円）

区分	金額	内訳	備考
事業収益	203	分譲事業(35)	
		賃貸管理事業 (150)	一般賃貸(97) 特優賃・高優賃・併存・賃貸施設管理等(18) 借上賃貸住宅(35)
		その他事業(18)	
事業原価	184	分譲事業(37)	
		賃貸管理事業 (129)	一般賃貸(78) 特優賃・高優賃・併存・賃貸施設管理等(18) 借上賃貸住宅(58) 借上賃貸住宅資産減損勘定(▲25)
		その他事業(18)	
一般管理費	9		
事業利益	10		
その他経常収益	2		
その他経常費用	8		
経常利益	4		
特別利益	0.1		
特別損失	194		借上賃貸住宅資産(H20年度～H32年度)の 減損損失▲183
当期損益	▲190		

③貸借対照表

- ・平成18年度決算における公社資産は、賃貸事業資産の2,478億円を含め約2,613億円あり、負債額約2,324億円を上回り、資産超過の状態である。また、資本には資本剰余金として約289億円が計上されており、減損損失や繰越欠損金をてん補している。(表1-10参照)
- ・公社は借入金による事業実施を基本としており、平成18年度末で、賃貸住宅に関するものが1,233億円、宅地開発関係が691億円、総額1,924億円となっている。(表1-11参照)

表1-10 平成18年度大阪住宅供給公社決算 貸借対照表(一般会計)

平成19年3月31日現在

(単位:億円)

科目	金額	主な内訳	科目	金額	主な内訳
流動資産	32	現金預金(5) 未収金(24) 前払金(2) 貸倒引当金(▲3)	流動負債	1,431	短期借入金(1,275) 次期返済長期借入金(88) 未払金(33) 前受金(28)
			固定負債	893	長期借入金(561) 預り保証金(54) 繰延建設補助金(29) 借上賃貸住宅資産減損勘定 (208) 引当金(40)
			負債合計	2,324	
固定資産	2,581	賃貸事業資産(2,478) 事業用土地資産(64) その他事業資産(14) その他固定資産(22)	資本金	0.3	資本金(0.3)
			剰余金	289	資本剰余金(289)
資産合計	2,613		資本合計	289	

表1-11 借入金の状況(平成18年度末)

(単位:億円)

短期借入金		長期借入金		合計	
賃貸	宅地開発	賃貸	宅地開発	賃貸	宅地開発
642 (489)	633 (658)	591 (685)	58 (65)	1,233 (1,174)	691 (723)
1,275 (1,147)		649 (750)		1,924 (1,897)	

※()は、平成17年度末時点の借入金額

④ 検証と対策

- ・ 公社では、平成 16 年に「新経営計画」を策定し、「公社資産の有効活用」「経営の合理化・適正化」「事業コストの軽減」に取り組み、経営改善に取り組んできた。
- ・ その後の経営環境の変化を踏まえ、「新経営計画」の検証を行い、経営安定化に向けた対策を示すため、平成 18 年 11 月に「新経営計画」の検証と対策を策定した。
- ・ その中では、「新経営計画」での経営改善目標に「借入金の着実な縮減」を追加し、建替計画の見直しを含めた総合的な対策を実施することとしている。
- ・ また、「新経営計画」の検証と対策では「新経営計画」の経営改善対策に加え、計画修繕費縮減等のコスト削減策や、新婚・子育て世帯向け等への家賃減額等により借上特定優良賃貸住宅の空家解消策を図る「借上特定優良賃貸住宅の収入等の確保」、建替団地の統廃合を推進する「建替計画の見直し」等、経営改善のさらなる実施により、当期損益の黒字転換を平成 20 年度から平成 19 年度に早めることとしている。
- ・ しかし、この「新経営計画」の検証と対策においても、借入金の額は、平成 21 年度末の 2,070 億円をピークに減少傾向となるものの、平成 23 年度末時点で、依然 1,965 億円となっており、中長期的展望に立った経営のあり方が課題となっている。

表 1-12 「新経営計画」の検証と対策（平成 18 年 11 月）借入金残高の予測（単位：億円）

年度	16	17	18	19	20	21	22	23
新経営計画	1,935	1,948	2,028	2,113	2,193	2,253	2,249	2,243
改善対策後	1,878	1,897	1,924	2,008	2,067	2,070	2,011	1,965

※ H16 年度～H18 年度は決算ベース

(5) 公社組織の現状

①組織の現状

- ・公社組織は、役員のほか、6部23課及び5つの管理センターで構成されており、常勤役員347名(役員4名、職員343名)のほか、巡回管理員を含む非常勤役員312名(役員6名、職員306名)の体制で運営している。
- ・そのうち、府営住宅管理業務や工事監理業務の受託事業を除く、公社賃貸住宅事業や宅地開発・まちづくり事業等の直営事業に係る職員数を会計上で分類すると、常勤職員151名(プロパー職員116名、派遣職員35名)、非常勤職員81名となる。

表1-13 役員数 [平成19年4月1日現在]

	理事長	副理事長	常務理事	理事	監事	計
常勤役員	1	1	2 (1)			4 (1)
非常勤役員				4	2	6
計	1	1	2 (1)	4	2	10 (1)

※ ()は府派遣職員で内数

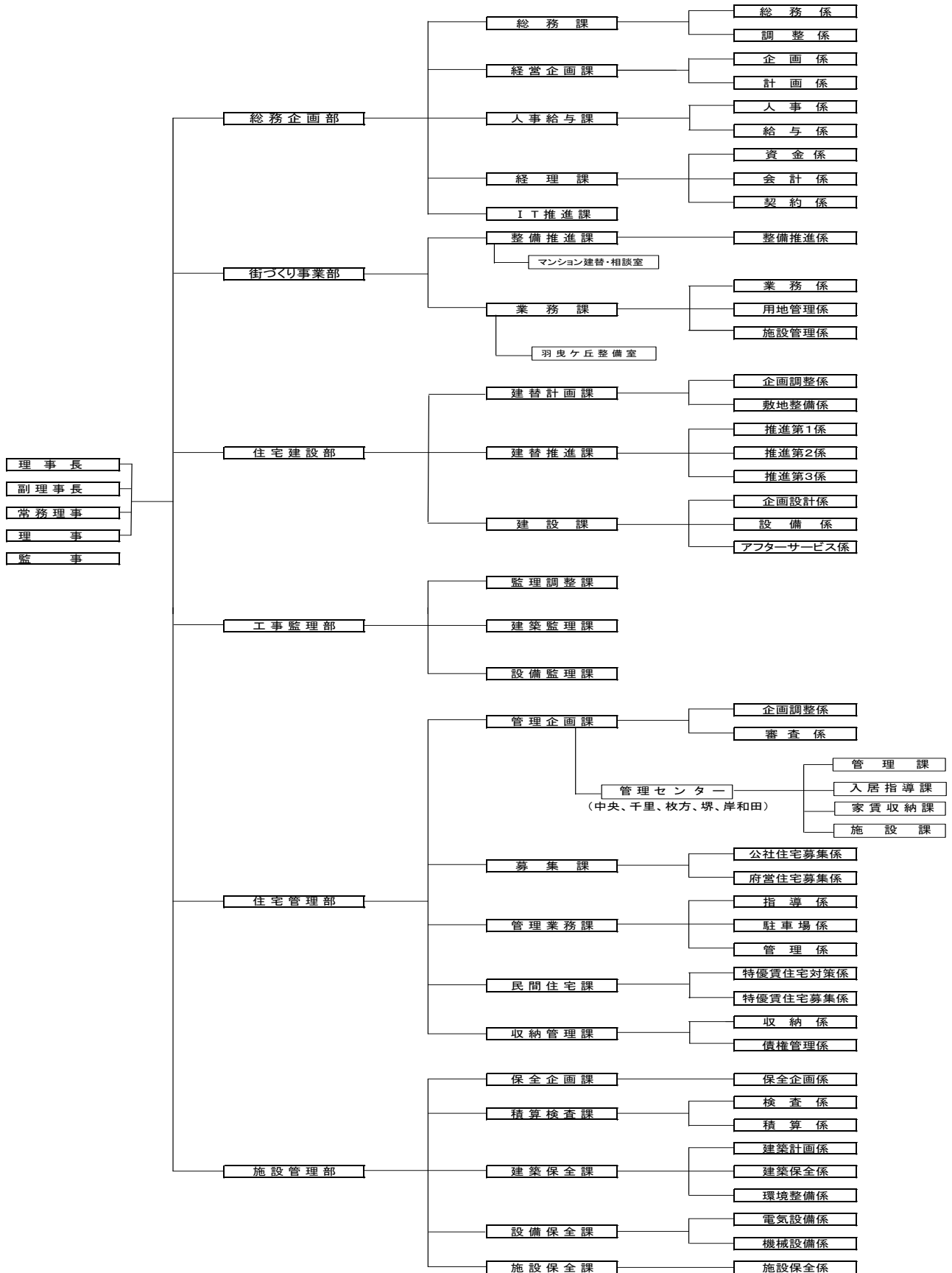
表1-14 会計別職員数 [平成19年4月1日現在]

	一般会計			府営住宅 管理会計	合計
		直営事業	受託事業		
プロパー職員	150	116	34	81	231
派遣職員	46	35	11	66	112
大阪府	44	33	11	66	110
他団体	2	2			2
常勤職員／計	196	151	45	147	343
非常勤職員	84	81	3	222	306
合計	280	232	48	369	649

※ 非常勤職員＝非常勤嘱託（巡回管理員含）・人材派遣職員・非常勤作業員

図1-43 平成19年度 大阪府住宅供給公社機構

平成19年4月1日現在



【本 社】6部 23課 2課内室 41係
 【管理センター】5管理センター 各4課

②組織の最近の経過

- ・ 公社は平成 17 年度に従来の公社(常勤職員数 175 名、うち府派遣職員等 33 名)と府営住宅を管理運営してきた(財)大阪府住宅管理センター(常勤職員数 226 名、うち府派遣職員等 108 名)が法人統合し、統合時点の常勤職員数は、プロパー職員 247 名(構成比:66.6%)、府等派遣職員 124 名(構成比:33.4%)の計 371 名となり、府出資法人の中で経営規模や職員数等が最大規模の法人となった。

図 1-44 組織の沿革



- ・ プロパー職員の平均年齢は平成 19 年度末で 47.8 歳であり、平成 25 年度当初（6 年後）までには、プロパー職員の約 43%にあたる 100 名（再雇用職員 5 名含む）が退職することとなり、新規職員採用も抑制傾向にある中、組織の活力維持、業務執行等に支障をきたす懸念がある。

表 1-15 プロパー職員の年齢構成（平成 19 年度末年齢）

年 齢	25～29 歳	30～34 歳	35～39 歳	40～44 歳	45～49 歳	50～54 歳	55～60 歳	再雇用	計
職員数	14	16	34	28	20	19	95	5	231
割 合	6.1%	6.9%	14.7%	12.1%	8.7%	8.2%	41.1%	2.2%	100.0%

③ 経営形態の特性

1) 公的性格と優位性

- ・地方住宅供給公社は、住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与することを目的として設立された特別法人であり、また、地方公共団体でなければ、地方住宅供給公社に出資することができないと規定されている。
- ・このため、地方住宅供給公社は公的性格を有する特別法人として、法人税、事業税の非課税措置をはじめとし、各種の税制優遇措置がとられているほか、市街地再開発事業の施行権限付与や補助金、建築確認等について自治体に準拠した位置付けなどの措置がとられている。また、特別法人であるという枠組みは、公的機関であるという信用を持って、低金利で資金調達が可能であった。公社はこのような優位性により、これまで中堅所得層に対して適切な負担（原価主義）で良質な住宅供給を行うなど府民ニーズに応えてきたところである。

2) 公社と大阪府

- ・公社は、府の住宅まちづくり政策の一翼を担って、府から独立した機関として、機動性と弾力性を有しながら、民間企業では対応困難な事業を行う公的団体である。
- ・業務の遂行にあたっては、公社法上、毎事業年度ごとに、事業計画と資金計画について予め知事の承認を受ける必要がある。また、理事長の任命は知事が行うことになっており、役職員人事についても実態上、府の影響下にある。
- ・経営については、民間企業と同様の効率性を追求することを基本にしつつ、公的な性格を有するがゆえに独立採算では実現困難な事業に対し、府から財政支援を受けるといった二面性がある。

第 2 章 | 検討の視点

第2章 検討の視点

公社を取り巻く環境の変化や、公社の現状と課題から、公社の今後のあり方を検討する上で、以下のような視点が重要である。

検討にあたっては、すでに2.3万世帯の居住者が公社住宅で暮らしている点に配慮する必要がある。

(1) 住宅まちづくり政策の視点

- ・大阪府では、多様な住宅の供給や創意工夫あふれたまちづくりを進めるため、官から民に重点を移し、民間の企画力、資金力、事業力を活かした住宅まちづくり施策を展開することを基本とし、行政は民間住宅市場が健全に機能するよう、その整備、誘導を行うとともに、市場では対応が困難な課題について、その機能を補完することとしている。
- ・このため、公社の役割は、行政等との役割分担のもと、採算性も確保しながら、次のようなものに限定して検討すべきである。
 - ①潜在的な需要はあるが、市場が十分に拡大していないため、民間が乗り出すにはリスクが大きいもの（市場の誘導・先導）
 - ②子育て向け賃貸住宅の供給など、現状においては、市場では十分対応できていないもの（市場の補完）
 - ③公的な信用力があれば、効率性が増すサービス（信用性）
 - ④公共団体が自ら実施するよりも外部化した方が効率性が増すもの（行政の補完）
- ・公社は、2.2万戸の一般賃貸住宅ストックを保有しており、これらが一団の土地（住宅団地）として、府内の交通至便な地域を中心に立地している。これらは、再び取得し建設することは不可能な資産であり、地域の活性化やまちづくりに資するよう、活用のあり方について検討すべきである。

(2) 経営上の視点

- ・住宅供給公社の会計は、住宅供給公社会計基準が、平成14年度に大幅に改正され、企業会計原則へ準拠したところである。また、家賃についても、原価家賃方式から、市場家賃方式に改められるなど、民間企業の経営や市場を意識した取り組みが採り入れられている。

- ・しかし、これまでの宅地開発事業による多額の借入金や、市場家賃方式への移行に伴う入居者への激変緩和措置や高齢者等への特別減額措置など、公社特有の経営上のマイナス要因も抱えている。
- ・公社賃貸住宅ストックは一定のまとまりのある住宅団地であり、建替や存置、廃止など、その取り扱いにより公社経営に大きな影響を及ぼす。またその経営環境は、団地ごとに異なることから各々について計画的に検証していくことが必要である。
- ・これらを踏まえ、時代の要請にあわせて府民にベネフィットを提供できるよう、自立した組織としての経営のあり方について検討すべきである。

(3) 組織上の視点

- ・今後、より一層厳しい経営判断が求められる中、自主・自立的かつ機動的に意思決定を行い、コスト管理やリスク管理が行える組織形態への改革が必要である。
- ・団塊世代の大量退職による人員の減少を絶好の機会と捉え、求められる役割に対応できる人事政策など、大胆かつ具体的な組織改革について、検討すべきである。
- ・また、業務のアウトソーシングによる組織のスリム化や、一部民営化、さらに、業務の必要性によっては、特殊法人としては廃止し民営化など、様々な選択肢をもって、組織改革の具体的方策を検討すべきである。

(4) 評価・点検の視点

- ・社会経済情勢の変化や、住宅まちづくりへのニーズの変化に対応し、公社が、真に府民に必要とされる業務を行える自立した組織となっているか、常にその状況を把握し、評価・点検する仕組みが必要である。
- ・府においては、出資法人等の経営評価制度が実施されており、この制度と連携して、公社の特性を踏まえた適切な評価・点検がなされるよう具体的方策を検討すべきである。

第 3 章

大阪府の住宅まちづくり政策と公社との関係

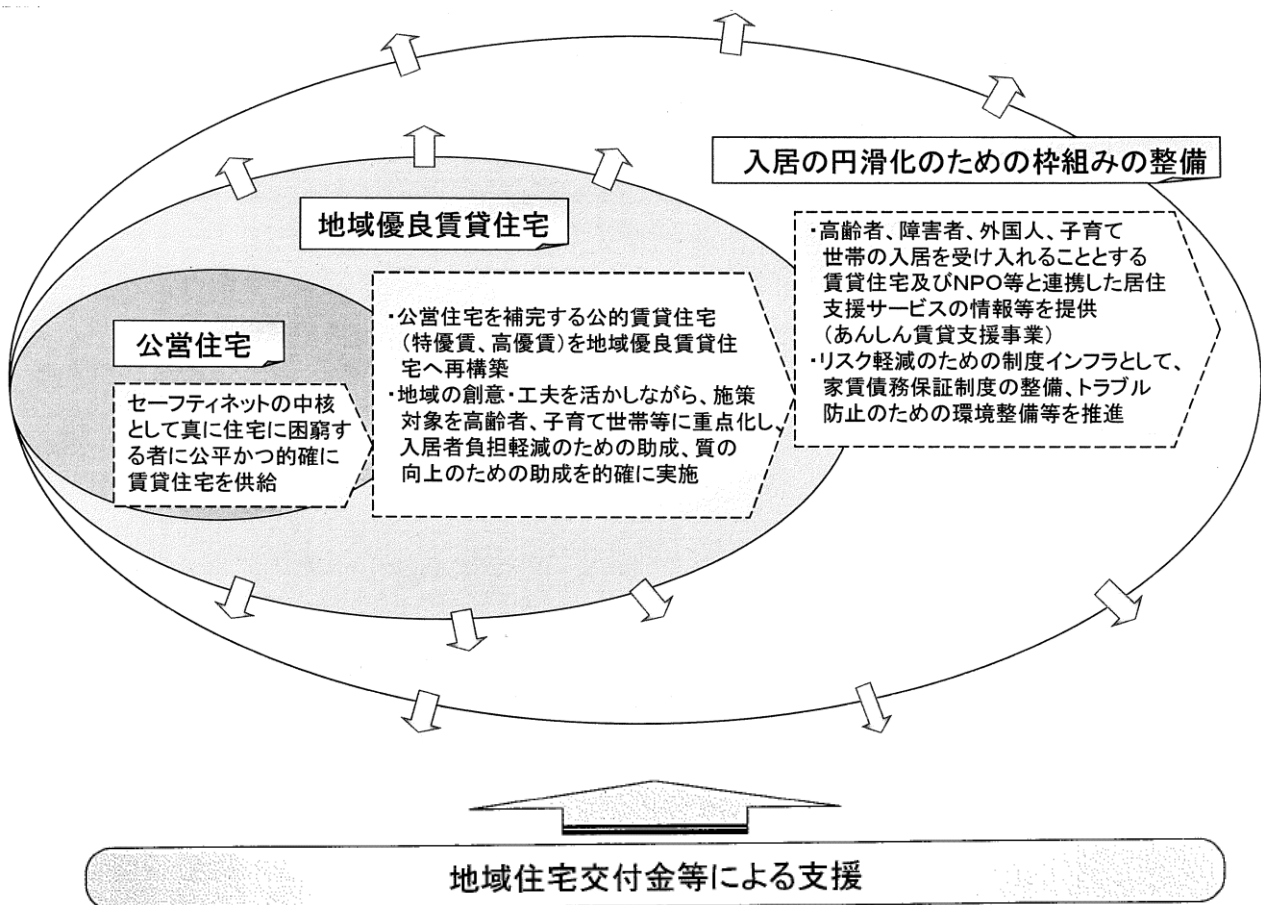
第3章 大阪府の住宅まちづくり政策と公社との関係

(1) 国・府における住宅まちづくり政策の動向

①国における公的賃貸住宅に関する取組み

- ・国においては、経済的・社会的な住宅困窮者世帯に幅広く対応するため、公営住宅、公的賃貸住宅、地域優良賃貸住宅、一般民間住宅などの施策を体系的に実施することとしている（図3-1参照）。
- ・中核となる公営住宅の他、UR・公社賃貸住宅や、特優賃・高優賃から再編される地域優良賃貸住宅等を含めた公的賃貸住宅の供給とともに、民間賃貸住宅の円滑な入居の促進を図り、地域に即した重層的かつ柔軟な住宅セーフティネットの構築を目的として、「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（住宅セーフティネット法）」が平成19年7月に公布・施行された。

図3-1 国におけるセーフティネットの概念図



地域住宅交付金及び公営住宅整備事業等について（平成19年5月）

②大阪府における公的賃貸住宅に関する取組

- ・府においては、住宅・まちづくりをめぐる社会経済情勢の変化を踏まえ、多様な住宅の供給や創意工夫あふれたまちづくりを進めるため、官から民に重点を移し、民間の企画力、資金力、事業力を活かした住宅まちづくり施策を展開することとしている。
- ・公的賃貸住宅については、国の枠組みを活用し、以下のような取組みが進められている。

1) アフォーダブル住宅の供給

- ・基本的には、公営住宅（府営、市町営住宅）により対応していくこととしており、今後10年間の公営住宅供給目標量を、約12.6万戸に設定している。
- ・既に多くの住宅ストックを保有し、比較的低廉な家賃となっている公社賃貸住宅、UR賃貸住宅、特定優良賃貸住宅等についても、補完的な役割を果たすものとしている。

2) フェアハウジングの実施

- ・公的賃貸住宅においては、入居制約を行わない住宅を供給している。今後、民間賃貸住宅市場においても、入居制約を行わない住宅の供給拡大をめざし、市場を育成していく。
- ・このため、「大阪あんしん賃貸住宅支援事業」を創設し、あんしん賃貸住宅等の登録促進等をめざして施策推進を図っている。

(2) 府の住宅まちづくり政策における公社の位置づけ

- ・府の住宅施策の展開において、行政自らによる実施、公社等による実施、補助金・助成金支給等による民間住宅市場の活用、NPO等との協働などが考えられるが、府民の負担とベネフィットを検証しつつ、効果的かつ効率的な実施方策を選択することが必要である。
- ・多くの賃貸住宅ストックや人材・ノウハウを保有する公社は、以下の役割を担うことが求められるが、本検討会では公社が担うべき役割として、民間住宅市場との役割分担のもと、以下のような分野に限るべきと考える。

(公社の役割)

- ①潜在的な需要はあるが、市場が十分に拡大していないため、民間が乗り出すにはリスクが大きいもの（市場の誘導・先導）
 - ・団地ストックの再生を通じて、子育て支援など、地域に必要な機能やサービスの提供に貢献する良好なコミュニティやまちづくり
- ②子育て向け賃貸住宅の供給など、現状においては、市場では十分対応できないもの（市場の補完）
 - ・住宅ストックを活用した新婚・子育て向け住宅の募集など
 - ・既に居住している府民の居住の安定
- ③公的な信用力があれば、効率性が増すサービス（信用性）
 - ・高齢者、若年世帯の住み替え支援等の住情報提供など、
- ④公共団体が自ら実施するよりも外部化した方が効率性が増すもの（行政の補完）
 - ・公営住宅の管理代行をはじめとしたアウトソーシングの受託など

■参考資料 大阪府住宅施策における公社に位置づけ

住宅まちづくりマスタープランの推進に向けて

1. 住宅・まちづくりに関わる各主体の役割分担と連携

基本目標を実現するためには、以下のそれぞれの主体が役割を自覚し、連携していくことが重要です。

◆地方自治体

大阪府：府域全域における住宅・まちづくり政策の目標やビジョンを提示

住宅市場が適正に発揮されるチェック体制の強化、情報提供、府営住宅など行政財産の活用、市町村等への指導・助言など

市町村：住民に直結する自治体として、地域の特性を活かし、福祉施策等と連携しながら、地域住民のニーズに対応した住宅まちづくり施策を展開

◆公的団体

○大阪府住宅供給公社：市街地整備事業や子育て世帯・高齢者等への良質な賃貸住宅の供給、まちづくりやマンション建替え等の技術的相談など

○(財)大阪府都市整備推進センター：事業実施方法の企画・立案・コーディネート業務、計画づくりの支援等を通じた都市基盤整備やまちづくりの推進、まちづくりの初動期活動の支援など

○独立行政法人都市再生機構：賃貸住宅の更新、民間による良質なファミリー向け住宅の供給の誘導、ニュータウン再生、密集市街地の整備など

○独立行政法人住宅金融支援機構(旧住宅金融公庫)：長期固定金利の住宅ローンの安定的な供給の支援、住宅・まちづくりに関する情報の提供など

◆民間事業者

良質な住宅関連サービスの提供、適切な情報開示、公正な取引やコストの軽減などを通じ、良質な居住環境の形成に貢献

◆NPO等

地域に根ざす人々が、行政や専門家とも連携し、「地域を守り、育てる」ための活動を広く展開

◆府民

自らの住生活の向上、安定に努めること、また地域の良好な居住環境の形成の担い手として積極的に参画

2. 住宅まちづくりに関する情報把握と評価の方法

- 住宅・まちづくりに関する統計調査とデータの蓄積等
- 評価の方法と成果の点検

大阪府住宅まちづくりマスタープラン概要版より

(3) 少子高齢化に対応する住宅施策と公社事業

①子育て支援等の住宅施策と公社事業

- ・少子化が深刻な中、子育てを支援する住宅・住環境の充実が求められている。
- ・子育て世帯の需要をみると、住宅の居住性能に加えて、住環境、ソフトサービスに対するニーズが高く、現状ではこうしたニーズへの対応は、民間住宅市場、特に民間賃貸住宅市場では対応できていない。
- ・府では、公営住宅ストックを活用して、一定の収入までの子育て世帯を対象とした入居募集や、公営住宅団地の建替えに際して、子育て支援施設の併設を進めるなどの取り組みを進めている。
- ・また、中堅所得階層の子育て世帯向け住宅として、これまで特優賃の供給が進められ、ストックの充実が図られてきた。
- ・公社が管理する特優賃への最近の入居時アンケートの回答状況を見ると、世帯主が20～30歳代、2人以上家族世帯に集中しており、政策的対象である比較的若い子育て向けの住宅として機能していることが分かる。
- ・また、公社一般賃貸住宅においても、特優賃より幅広い世帯主年齢層・家族構成の入居が見られるものの、比較的若い子育て世帯と見られる層の入居が多い。
- ・どちらの住宅も、手頃な家賃や家賃補助の存在が最大の申し込み理由となっている。次いで間取りや利便性が挙げられており、いずれも子育て層のニーズに即した評価であると考えられる。
- ・公社事業を展開するうえで、特優賃だけでなく、公社一般賃貸住宅についても、ストックを重点的に子育て支援に向けて活用するなど、市場を補完すべきである。
- ・さらに、先導的な取り組みとして、既存の団地ストックを活用することにより、子育て支援施設の導入や子育て支援サービスと連携した住宅の供給を、行うべきである。

最近の入居時アンケート（平成17年10月～19年3月）の回答状況

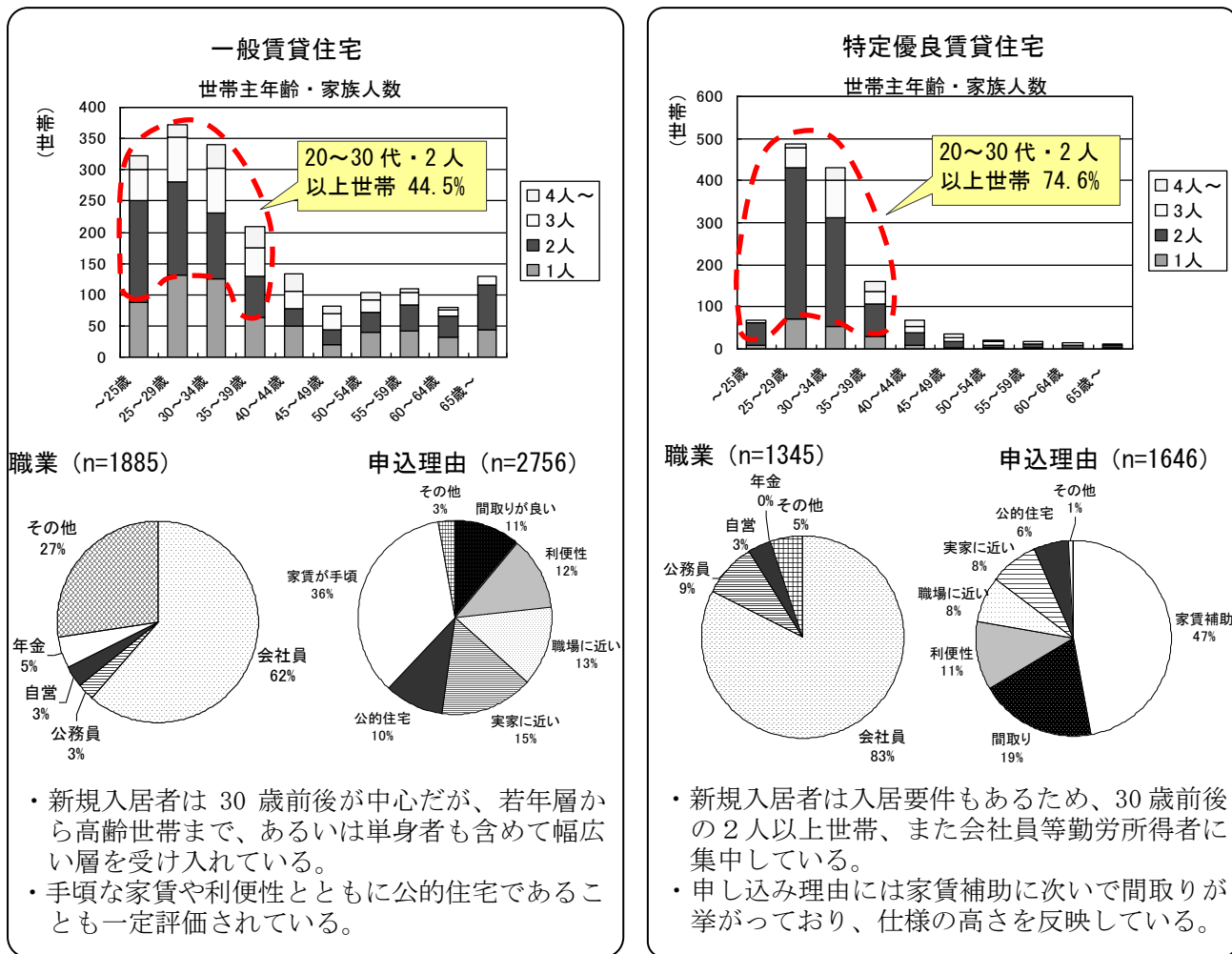
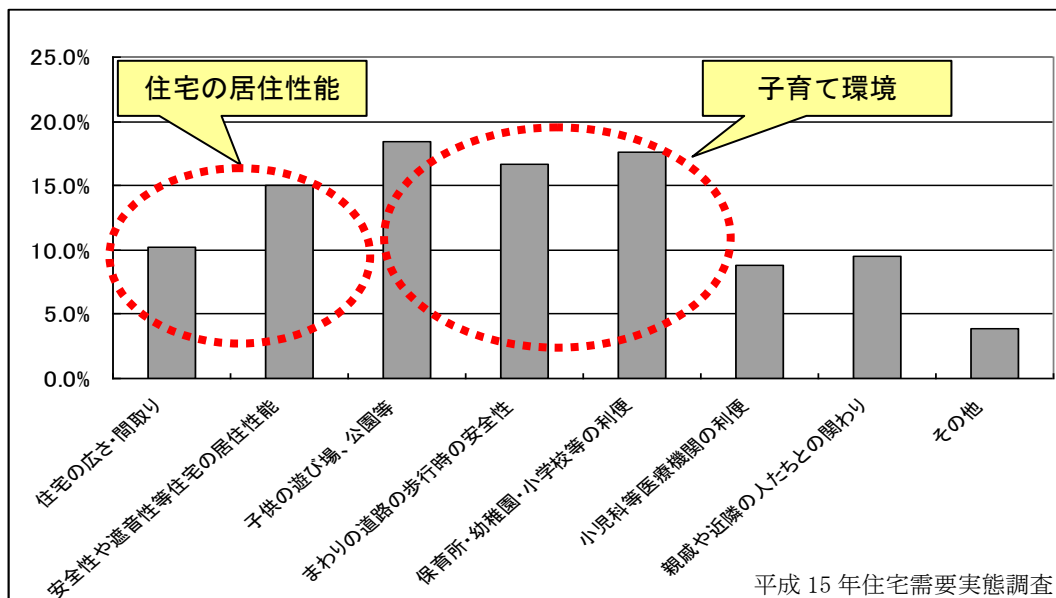


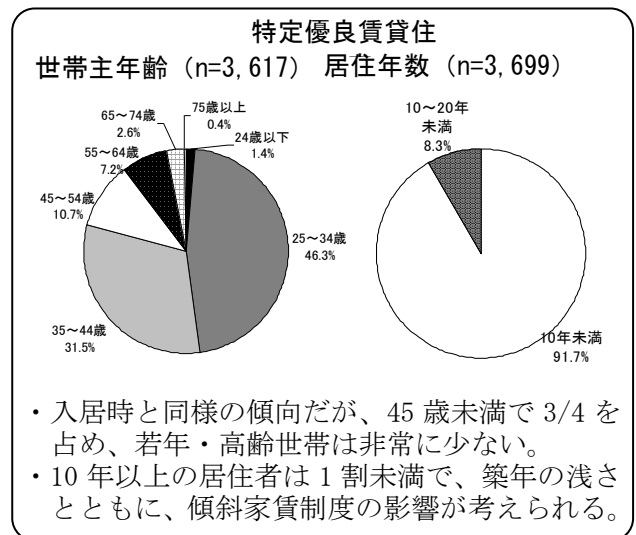
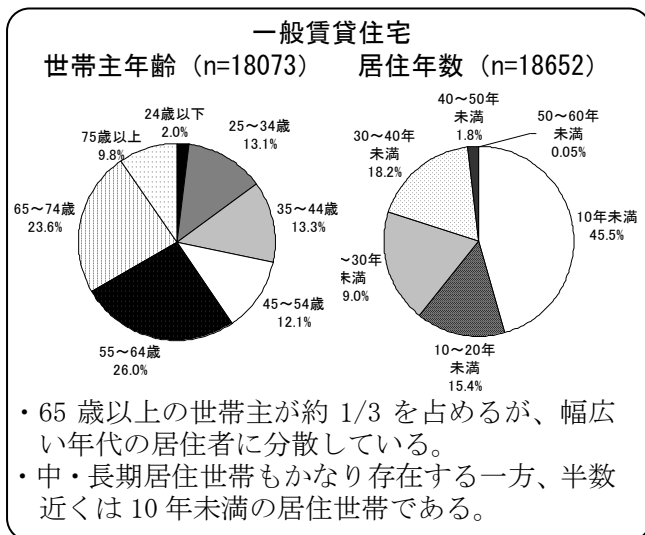
図3-2 子育てにおいて重要な事項



②高齢者支援等の住宅施策と公社事業

- ・ 今後、世帯主が65歳以上の高齢者世帯は、平成32年に128万世帯に達すると推計される。特に高齢者単身世帯は53.9万世帯となり高齢者世帯の4割を占めると推計されている。こうした高齢化の進展に加え、介護保険制度や障害者自立支援法など、民間の介護支援サービスを受けながら、地域で暮らすという在宅化の動きが進んでおり、高齢者、障害者向け住宅の充実が求められている。
- ・ 特に、介護サービスが受けやすい住宅、例えば、生活支援施設の併設、民間サービスとの連携、また、グループリビングなどの新しい住まい方に対応した住宅へのニーズが高まっている。
- ・ 現在、公社の既存住宅における居住者の少なくとも約1/3が高齢者世帯と考えられ、既に高齢者向け優良賃貸住宅920戸のストックが形成されているが、来るべき高齢社会に向けて、より一層制度の活用を図るべきである。
- ・ さらに、既存の団地ストックを活用することにより、高齢者支援施設の導入や高齢者支援サービスと連携した住宅の供給を、先導的な取り組みとして行うべきである。

居住者属性（入居時アンケートから推計）



(4) 住情報の提供等の住宅施策と公社事業

- ・住情報の提供については、分譲住宅に関しては民間住宅市場において十分対応がなされているが、賃貸住宅や持ち家の活用、分譲マンションの管理や建替えの相談などに関する情報は、信用性、あるいは情報量自体が、居住者や住宅経営者にとって必ずしも十分でない状況にある。
- ・府では、こうした住情報に関わる事業について、住宅市場の関係者と連携を図りながら、居住者等への情報提供、相談、紛争解決等の取り組みを進めている。
- ・特に、次のような住情報に関する事業については、民間住宅市場で十分に対応できていないことから、信用性や専門性をもつ公社が、その役割として府民の住情報ニーズに応えられるよう積極的に取り組みを検討すべきである。

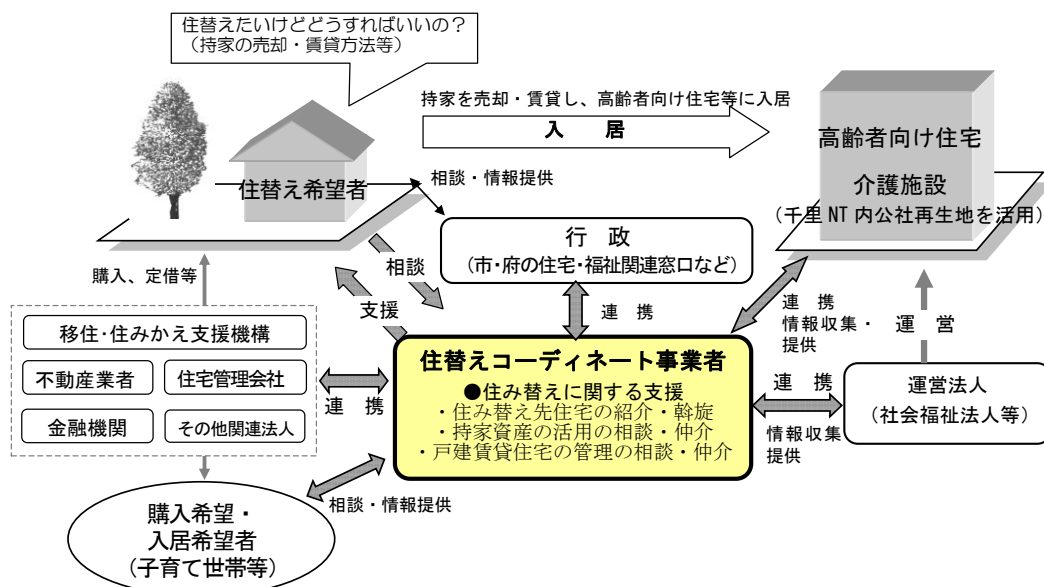
(大阪府が取り組む主な住情報提供事業)

- ◆高齢者、子育て世帯の居住のミスマッチを解消する住み替え等に係る住情報の提供、支援
- ◆分譲マンションの管理や建替えに関する情報提供、相談
- ◆リフォーム工事に関する事業者の情報提供 など

■住情報提供等の取り組み事例 1

(住まいと暮らしのマッチングシステム提案公募型事業)

府では、高齢者の住まい・暮らしニーズの相談を実施するなかで、持家から高齢者向け住宅等への住替えへとつなげる支援を、NPOによりモデル的に実施中であるが、公社は住情報提供等での連携とともに、高齢者向け住宅等の供給元として、また建替えによる再生地利用計画との連携による支援が期待される。



■住情報提供等の取り組み事例2

(大阪府分譲マンション管理・建替えサポートシステム)

府と府内5市、公社を含む関係団体からなる「大阪府分譲マンション管理・建替えサポートシステム推進協議会」が、マンション管理組合から、修繕・改修・建替えに関する相談を受け、アドバイザー派遣や情報提供を実施している。

このシステムにおいて、公社は相談窓口を担当している。

初動期

◎修繕・改修・建替え
これらについて相談する段階です。

勉強期

◎法律・税制・制度
◎事業手法
これらについて学ぶ段階です。

検討期

◎修繕
◎改修
◎再生
◎建替え
これらを具体的に検討する段階です。

幅広い疑問にお応えする
相談アドバイザーを
派遣します。(無料)



相談アドバイザー

個別案件に適した
実務アドバイザーを
紹介します。(有料)



実務アドバイザー

修繕・改修や建替えをすでに考えておられる場合

以下のコースをご参照ください。実務アドバイザーが、それぞれのコースで調査報告書や検討書を作成してアドバイスします。

修繕計画 コース	建物・設備の調査診断を行い、大規模修繕等に取り組む管理組合をサポートします。
改修計画 コース	快適な暮らしを長く続けるための改修計画(リニューアル)の案を提案します。
建替え計画 コース	敷地条件や法的チェックを行い、建替えボリュームを検討して建替え計画の案を提案します。

建物によっては
耐震診断が
必要です。
相談してよかった!
自信が持った!
管理組合、一丸となって
頑張ろう!

3つのコースをご用意しています。ニーズに合わせてお選びください。

初動期・勉強期 相談アドバイザーの派遣(無料)

相談アドバイザーとは、マンションの適正な管理運営、計画的な修繕・改修や建替えなど管理組合の皆様の幅広い相談に総合的に応じる専門家です。

*お申し込みいただく。登録された相談アドバイザーを無料で派遣いたします。(原則2回まで) 派遣の条件については、大阪府住宅供給公社までお問い合わせください。



検討期 実務アドバイザーの紹介(有料)

実務アドバイザーとは、建物(設備も含め)の耐震性や老朽度の調査診断から、修繕・改修計画、建替え計画の検討に至るまで、それぞれの実態に応じて専門的な立場から問題点を明らかにし、工事の内容や方法や費用等を、より具体的に検討しサポートする一級建築士などの専門家です。

実務アドバイザーの派遣申し込み

派遣する実務アドバイザーの選定

派遣する実務アドバイザーの紹介

管理組合と実務アドバイザーの間で契約

実務アドバイザーの活動をフォロー

管理組合を
応援します。

紹介する実務アドバイザーから
見積書の提出



有償契約

*それぞれのマンションの管理組合の条件に適した実務アドバイザーを、協議会で選定のうえ、公社から紹介いたします。実務アドバイザーの派遣につきましては、費用が必要ですので、管理組合で充分ご検討のうえ予算を確保して派遣をお申し込みください。

(5) まちづくり施策と公社事業

①密集市街地整備と公社事業

- ・「緊急に整備すべき密集市街地」の整備改善は喫緊の課題であり、大阪府では、地元市や（財）大阪府都市整備推進センターと連携し、木造賃貸住宅の建替え支援や、公共施設等都市基盤の整備も含め重層的な事業実施により密集市街地の整備を推進してきたところである。
- ・他方、権利の輻輳や都市基盤の未整備等、民間住宅事業者が参画する上での支障も多く、民間投資による密集市街地の更新は未だ不十分である。
- ・そのような中、公社は萱島東地区（寝屋川市）での用地取得や、受皿となる住宅の建設等、公的デベロッパーとして拠点整備を行うなど積極的に参画してきた。
- ・今後も防災街区整備事業等による密集市街地の整備が求められるが、公社は施行者として事業を実施することも可能でもあり、民間の参画が困難な分野での役割が期待される。

②その他まちづくり、宅地開発事業

- ・その他まちづくりでは、津田くにみ坂（枚方市）や南河内・健康ふれあいの郷（羽曳野市）等において、住環境に優れた特色ある宅地の開発に努めてきた。
- ・また、市街地再開発事業においても、分譲住宅等の供給主体として参画することで、事業の推進とともに良質な住宅ストックの形成に寄与してきた。
- ・今後もまちづくり事業において、公社のノウハウや法的権限等を活かした役割が期待されるが、社会的ニーズを的確に把握し、民間の主体的参画の可能性を十分考慮した上で、プロジェクトごとに、その関与のあり方を検討・評価し、必要最低限の関与に絞っていくべきである。

■参考資料 まちづくり施策と公社事業の事例

◆寝屋川市 萱島東（住宅市街地総合整備事業）

○密集住宅市街地整備促進事業の拠点の開発地として整備。

・戸数

- ①公社特優賃（いらか） 49 戸
- ②府営住宅 88 戸
- ③公社コーポラティブ住宅 37 戸
- ④公園 2,800 m²
- ⑤公社特優賃 83 戸
- ⑥公社コーポラティブ住宅 88 戸

・事業年度： 平成 8～15 年度



◆寝屋川市 桜園町（防災街区整備事業）

○木造密集市街地の土地利用の再生により、街区内の延焼防止や避難路確保を図る。

○A地区で連棟住宅を建築し、宅地・建物を販売、B地区では宅地造成し、建築条件を付け宅地を販売する計画。

・面積： 約 0.1ha

・事業年度： 平成 18～20 年度（予定）



◆枚方市 津田

○関西文化学術研究都市の大阪府域の拠点のひとつに指定され、21世紀にふさわしい都市づくりを目指して開発。

○住宅ゾーンの「津田くにみ坂」と、文化学術研究ゾーンの「津田サイエンスヒルズ」で構成。

○津田くにみ坂

- ・面積： 約 24ha、
- ・戸数： 約 1,000 戸
- ・事業年度： 平成 2～11 年度
(H12.4 まちびらき)



(6) 団地ストックの建替え、再生、活用のあり方

- ・公社は、(財)大阪府住宅協会の時代から住宅供給を行っており、すでに、2.2万戸の一般賃貸住宅ストックを保有し、その立地についても、千里ニュータウンをはじめ、恵まれたものが多く、貴重な資産となっている。
- ・また、これら住宅の多くは、賃貸住宅棟が複数立地し、団地を形成していることが、民間賃貸住宅と際立って異なる特長としてあげられる。
- ・こうした団地は、建替えにより生み出される再生地などを活用したまちづくりなど、良好な居住環境の形成、居住関連サービスの提供の可能性を秘めている。
- ・今後、こうした民間賃貸住宅にはない住宅団地の資産を活用していくため、団地ごとに、保有、管理、運営、更新のあり方について、公社が保有することが最善策であるかどうかも含め、以下の、視点に基づいた検討を進める必要がある。

①地域のまちづくりへの貢献

- ・一定のまとまった敷地を有する団地が多く、建替えに伴い、土地の高度利用により余剰地（再生地）を生み出し、これを活用することにより地元市等と連携して施設の導入を図るなど、地域のまちづくりにも貢献できる。
- ・居住者の利便性の向上や、団地や地域の付加価値の向上に資する事業等を通じて、積極的に地域のまちづくりに貢献すべきである。

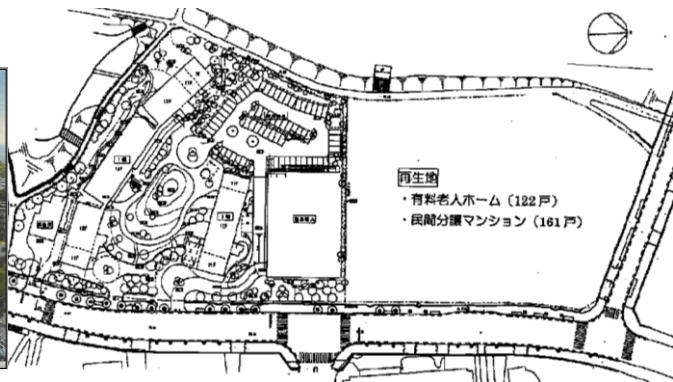
■参考資料 地域のまちづくりの視点からの再生事例

◆千里西町B団地（所在地：豊中市、千里NT内）

建替えて生み出す余剰地（再生地）を活用して、まちづくりや高齢社会に対応したモデル事業として、事業提案協議（平成18年度）を行った。

高優賃を含む公社賃貸住宅と、再生地における高齢者向けの住まい（有料老人ホーム）及びファミリー向け分譲共同住宅で構成される多世代近居の街を形成

建替住宅 246戸、12階建て
（うち高優賃123戸含む）



再生地 有料老人ホーム122室（自立型住戸72戸、介護居室50室）
民間分譲マンション161戸

○再生地における主な提案内容

- ・有料老人ホームの共用部分（ダイニング・喫茶等）を地域開放して、多世代が交流できるよう、開放的なオープンテラス型のコミュニティレストランを配置。
- ・芸術に触れられる特徴的な道として整備されている敷地東側の市道（「アートロード」）に面する部分は、「にぎわいのある空間」「歩いて楽しい通り」となるよう、建物をセットバックし、高低差を解消して歩道と一体となったオープンな外構とするなどの配慮を行う。
- ・地域の方々も利用できる生活支援サービスを提供するため、介護居室の一部をショートステイとして活用。訪問介護事務所を設け、訪問介護や在宅医療サービスの提供を日常的に利用できる食事サービスの提供や緊急時対応等を実施。
- ・再生地の開発事業者と、地域で活動するNPO法人（「千里住まいを助けてい」「千里・住まいの学校」）とが連携し、千里ニュータウンにおける高齢者のスムーズな住替えに協力。



②他の公的住宅主体との連携（ニュータウン等）

- ・地域ごと、団地ごとに賃貸住宅ストックの活用を考える上では、その地域をとものに支える他の公的住宅主体との連携が望ましい。
- ・特に、ニュータウンでは、府営住宅やUR住宅が同時期に更新期を迎えるケースが多いと思われるため、建替え計画や施設配置、管理運営の面等についても適切に連携すべきであり、地元市も含めて、その将来像を共有化することが望ましい。

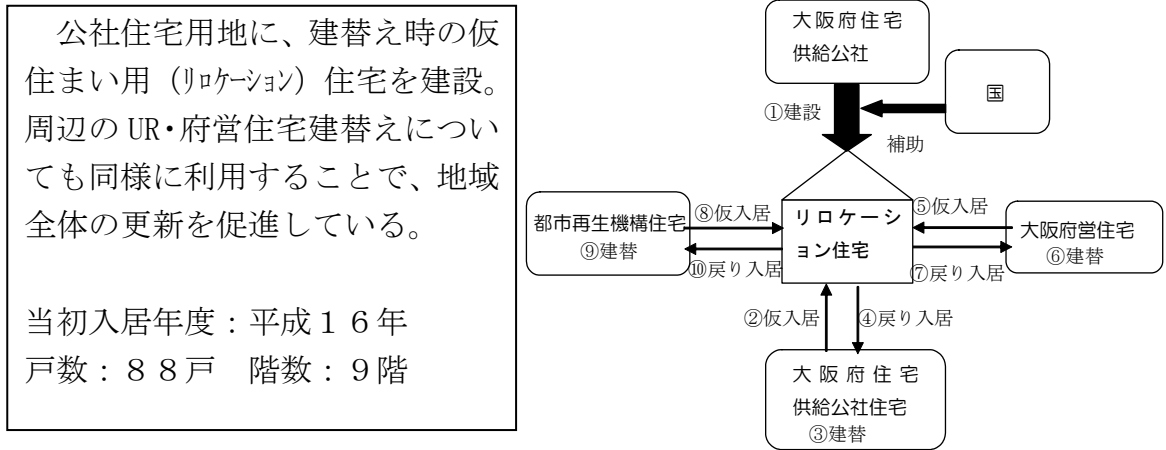
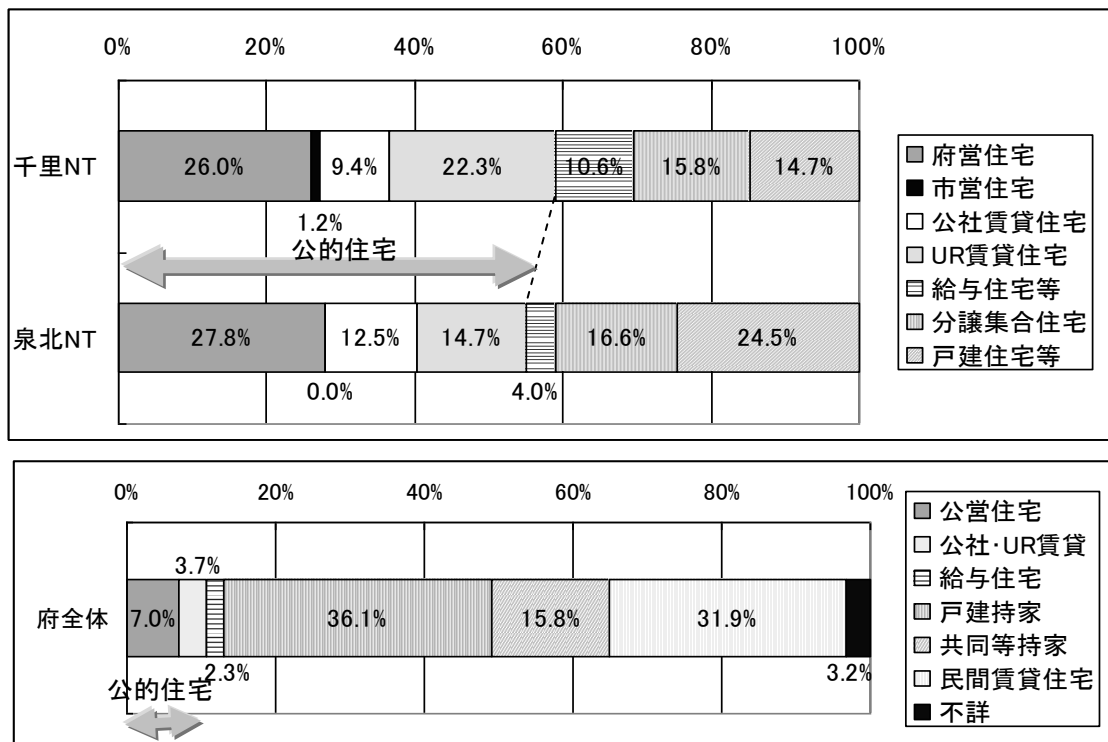


図 3-3 ニュータウンにおける公的住宅の割合



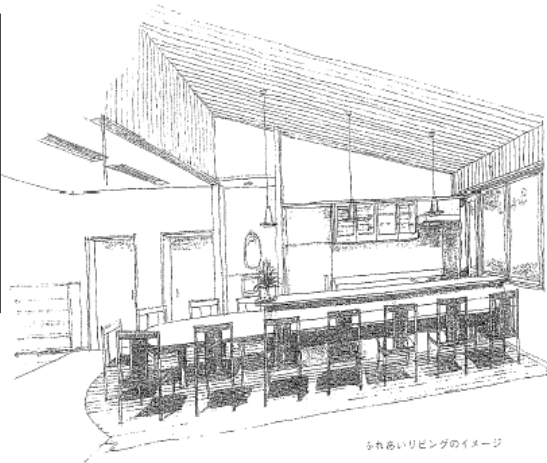
③入居者サービスの付加

- ・民間住宅市場の、分譲住宅において、スケールメリットを生かし、コンシェルジュサービスや、子育て支援サービスの提供、フィットネスや温浴施設などの併設、さらに、医療モールの設置など、様々な生活関連サービスの付加による魅力づくりがすすんでいる。
- ・しかしながら、賃貸住宅においては、1棟家主などの経営者が多く、未だこうしたサービス提供は十分でない。
- ・公社は、保有団地のスケールメリットや、経営基盤を活かして、民間事業者と連携した生活関連サービスを提供する住宅の供給など、賃貸住宅市場におけるサービス提供の先導的役割を果たすことが望まれる。

■賃貸住宅における入居者サービス提供の事例

◆ふれあいリビング（府営住宅）

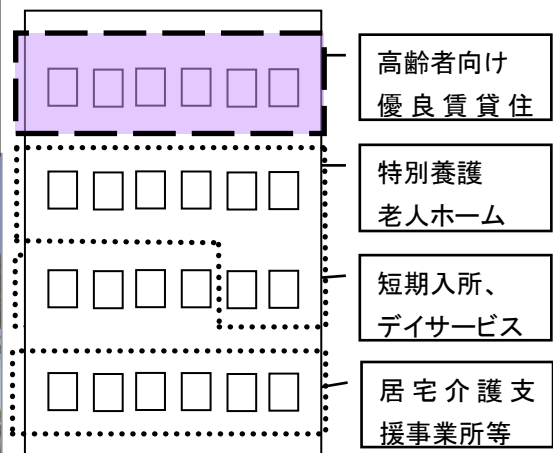
- ふれあい喫茶のできる設備を整え、日常的に解放して、いつでも誰でも気軽に入出りできる「ふれあいの場」。
- ふれあい喫茶を中心に食事会やハーブ園づくり、健康教室、子育て世代の交流など団地の特徴にあったとりくみを進めている。



◆複合型高齢者向け優良賃貸住宅

○（仮称）吹田原町多機能福祉施設

- ・住所：大阪府吹田市
- ・事業者：社会福祉法人 成光苑
- ・戸数：高優賃 24戸
- ・併設施設：
 - 特別養護老人ホーム 50室
 - 併設短期入所 20室
 - デイサービス 20名
 - 居宅介護支援事業所
- ・供用開始：平成20年4月



第 4 章 | 公社の賃貸住宅経営のあり方

第4章 会社の賃貸住宅経営のあり方

(1) 財務の健全化

① 会社の主な経営分析

- ・ 会社は、平成 18 年 11 月に策定した「新経営計画」の検証と対策に基づき、経営改善に取り組んでいるところであるが、様々な角度から経営全体を分析し、総合的に評価を行うことを通じて、経営上の課題や重要な取り組み事項を明らかにすることが必要である。
- ・ 会社では、「大阪府の出資法人等への関与事項を定める条例」に基づき、経営評価を実施しており、ここでは主要な経営分析指標について点検する。

② 会社の経営指標分析

1) 収益性の指標について

- ・ 会社の「総資本経常利益率」の推移をみると、他会社と比較して低く、会社の収益性の指標は他会社より悪くなっている。
- ・ 会社の売上高（事業収益）は、賃貸管理事業収益と分譲事業収益が主なものであり、収益性の指標は分譲事業収益の影響を受ける。会社は、年々、分譲事業収益が減少しているため、売上高が減少し、相対的に人件比率が上昇している。

2) 安定性の指標について

- ・ 安定性の指標を他会社と比較しても、会社は全指標において良くない状態である。短期負債と長期負債のバランスが悪く、短期的な支払い能力が低い。
- ・ 「流動比率」と「固定長期適合率」の指標の悪さが目立ち、財務の安定性が低い。これは、本来長期借入金で調達すべき宅地開発や賃貸住宅建替の資金について、金利の低減を図ることなどを目的として短期借入金に借り替えたため、財務バランスが悪くなっているからである。なお、平成 19 年度に、宅地開発にかかる短期借入金を長期借入金として借り替えるなど、見直しを行っているところである（平成 18 年度に置き換えると「流動比率」4.0%・「固定長期適合率」143.5%）。
- ・ また、流動資産についても、他会社と比べ極端に少なくなっているのは、年度末の府への短期貸付金返済にあたって、預金など手持ち資金を返済原資の一部としているため、決算ベースでは指標があがらない構造となっているからである。

- ・ 「自己資本比率」は他公社より低く、公社は年々下落傾向にあり、「借入金依存度」も高いことから、財務の安定性は低いといえる。

表 4-1 主要分析指標の平均値（一般会計ベース）（単位：％）

要因	指標	公社名	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度
収益性	総資本経常利益率 [経常利益/総資本] (%)	大阪府	0.3	0.3	0.1
		神奈川県	2.5	3.1	0.8
		東京都	0.2	0.3	0.4
		福岡県	3.6	2.2	1.7
	売上高経常利益率 [経常利益/売上高] (%)	大阪府	2.1	3.0	1.8
		神奈川県	16.5	28.6	9.7
		東京都	3.9	5.6	7.2
		福岡県	26.5	20.8	15.2
	売上高営業利益率 [営業利益/売上高] (%)	大阪府	5.2	6.8	4.9
		神奈川県	19.6	33.4	15.2
		東京都	4.3	6.2	7.1
		福岡県	31.2	25.2	17.8
	売上高対人件費比率 [人件費/売上高] (%)	大阪府	6.5	11.1	11.8
		神奈川県	2.8	3.7	5.1
		東京都	4.1	4.1	4.3
		福岡県	5.5	6.7	5.8
安定性	流動比率 [流動資産/流動負債] (%)	大阪府	2.8	3.6	2.3
		神奈川県	65.8	63.4	43.9
		東京都	232.4	245.6	188.8
		福岡県	165.8	137.4	153.3
	自己資本比率 [自己資本/総資本] (%)	大阪府	19.3	18.6	11.1
		神奈川県	12.2	13.2	14.3
		東京都	20.0	20.4	22.3
		福岡県	16.2	17.0	20.1
	固定長期適合率 [固定資産/(自己資本+ 固定負債)] (%)	大阪府	200.3	198.1	218.3
		神奈川県	106.1	106.0	109.4
		東京都	99.1	99.1	98.3
		福岡県	96.1	98.9	96.8
	借入金依存度 [短期・長期借入金 /総資産] (%)	大阪府	72.9	73.8	73.6
		神奈川県	72.2	75.4	74.6
		東京都	66.4	65.7	65.0
		福岡県	65.7	64.3	62.4

※ 公社の指標は、各年度決算に基づき作成。

③キャッシュフローの推移

- ・ 建替に伴う投資により、公社のフリーキャッシュフロー（営業利益から投資額などを差し引いた自由に使えるキャッシュフロー）は、平成17年度を除きマイナスとなっており、適切な投資が求められる。

表 4-2 キャッシュフローの推移 (単位:百万円)

	16年度	17年度	18年度
①営業利益	1,691	1,565	1,001
②減価償却費	3,372	3,505	3,483
③運転資本増分	▲2,848	▲133	▲2,916
④営業キャッシュフロー（①+②-③）	7,911	5,203	7,400
⑤投資額	14,989	1,503	10,873
⑥フリーキャッシュフロー（④-⑤）	▲7,078	3,699	▲3,473

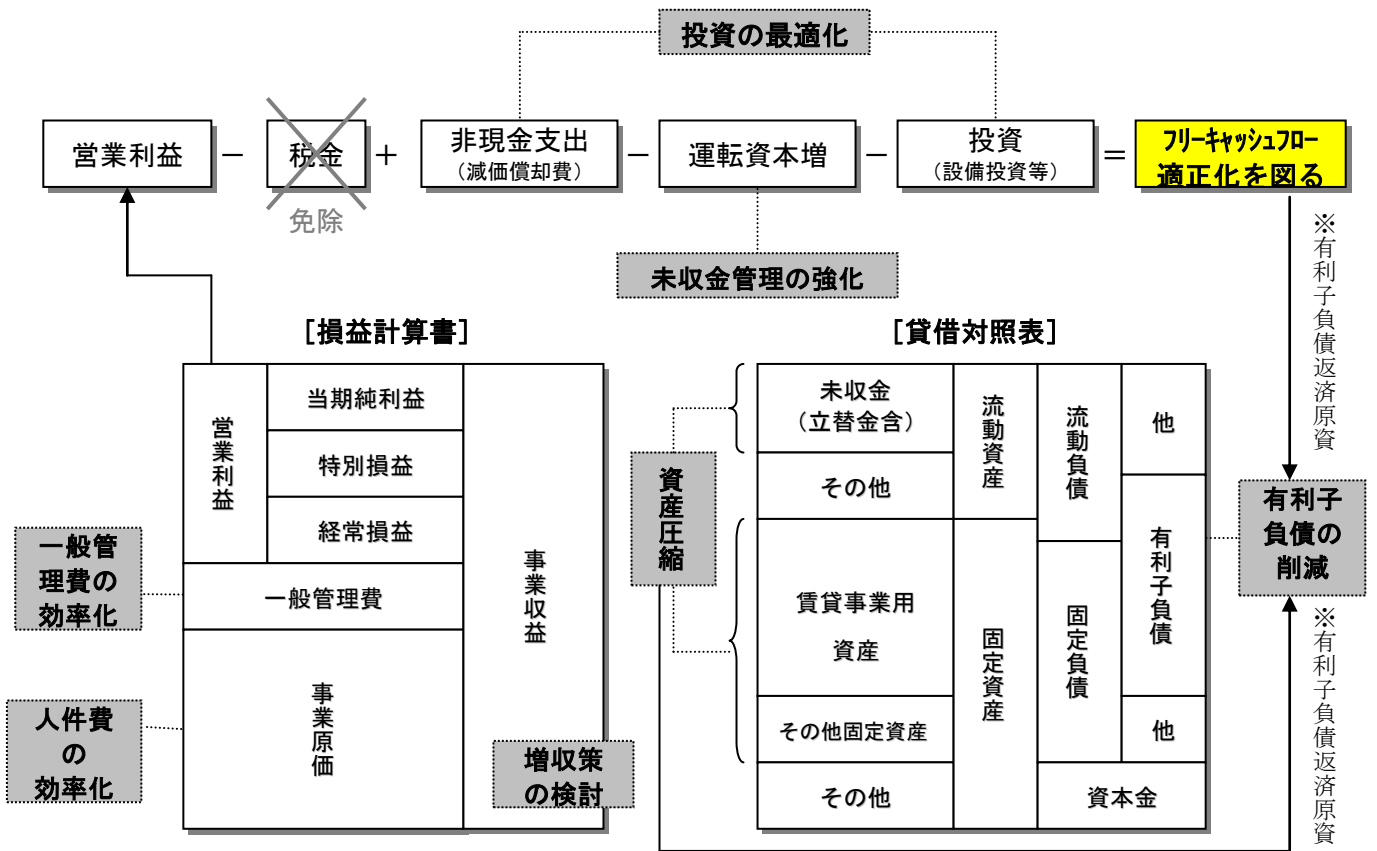
* 営業キャッシュフローとは、本業から生じるキャッシュフロー。これがプラスであることが大前提。

* フリーキャッシュフローとは、営業キャッシュフローから投資額を引いた、自由に使えるキャッシュフロー。これを原資として、債務の償還などを行う。

④指標分析から見る公社の課題解決の方向性

- ・ 公社の課題解決の方向性としては、有利子負債の削減を目指すべきである。
- ・ このためには、一般管理費や人件費の効率化を図り、営業利益を増やすとともに、借上げ特定優良賃貸住宅の損失削減や政策空家の定期借家制度の拡大など、様々な家賃増収策を実行する必要がある。
- ・ このような取り組みを進めることにより営業利益を増やし、収益性の高いものに特化して投資を行うなど、フリーキャッシュフローの適正化を図り、それを返済原資として有利子負債を着実に削減することで、財務の健全化を果たすことを目的とするべきである。
- ・ あわせて、未収金を減らし、賃貸事業用資産で有利に売れるものは売却するとともに、新規の投資を見直すなど、資産の圧縮を図り、有利子負債の削減を行う必要もある。
- ・ 公社の自力資金調達に向け、収益性や財務の安定性を上げながら、経営指標の改善を図ることが不可欠であり、借入金の縮減目標（いつまでに、いくら減らす）を設定し、目標実現に向けた具体的な管理の計画を作成するべきである。

図 4-1 会社の課題解決の全体像

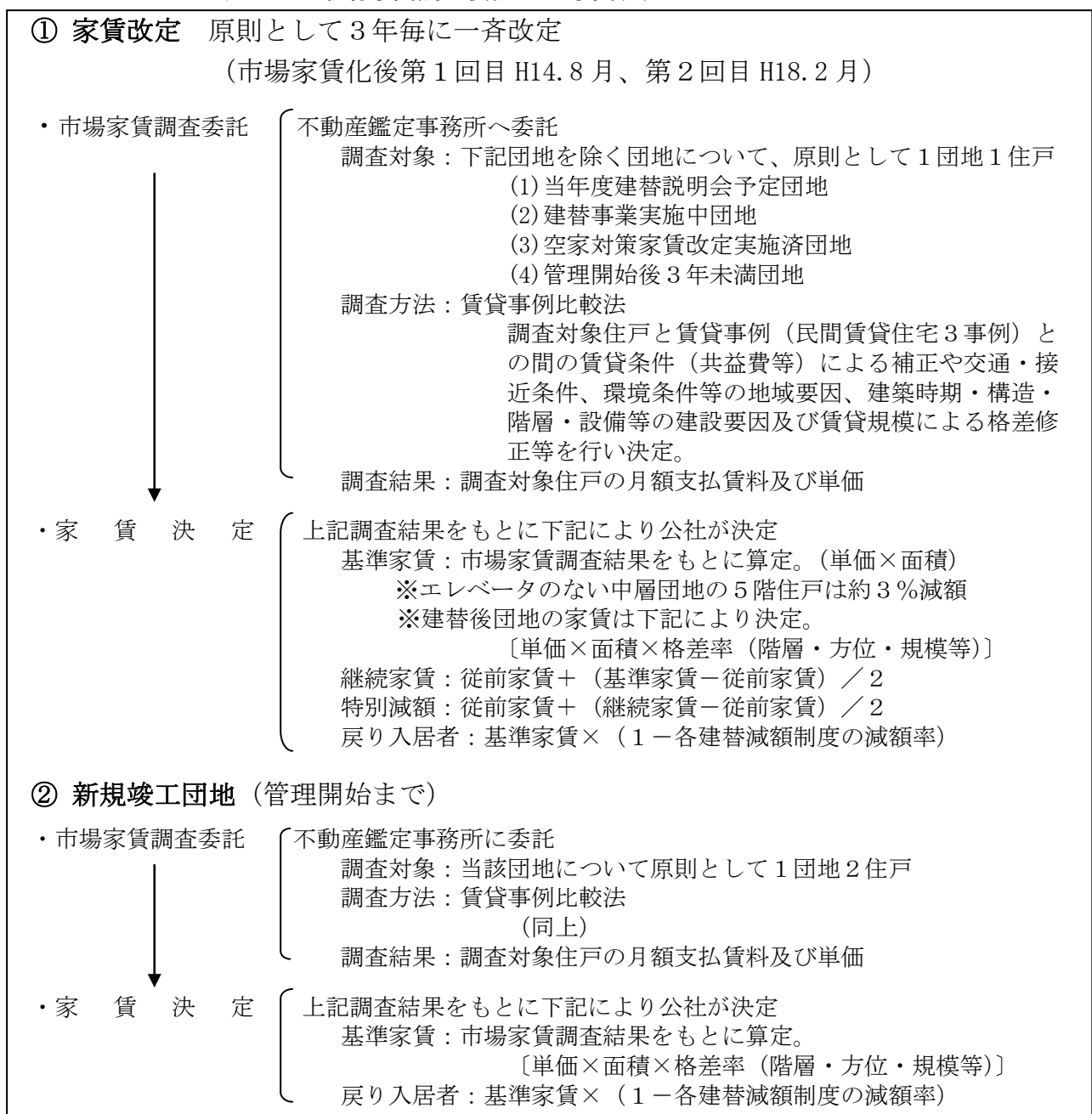


(2) 市場家賃

①市場家賃の仕組み

- ・ 公社賃貸住宅の家賃については、基本的に、「市場家賃」の考え方が導入されている。家賃決定のフローは、次のとおりであり、団地ごとに周辺の民間賃貸住宅事例との比較法による鑑定に基づいている。家賃改定時期や、公的住宅の多いニュータウンなど住宅需要に応じた家賃設定など、家賃の決定のあり方についても必要に応じて検討すべきである。

図 4-2 市場家賃調査委託から家賃決定のフローについて



②家賃減額の考え方

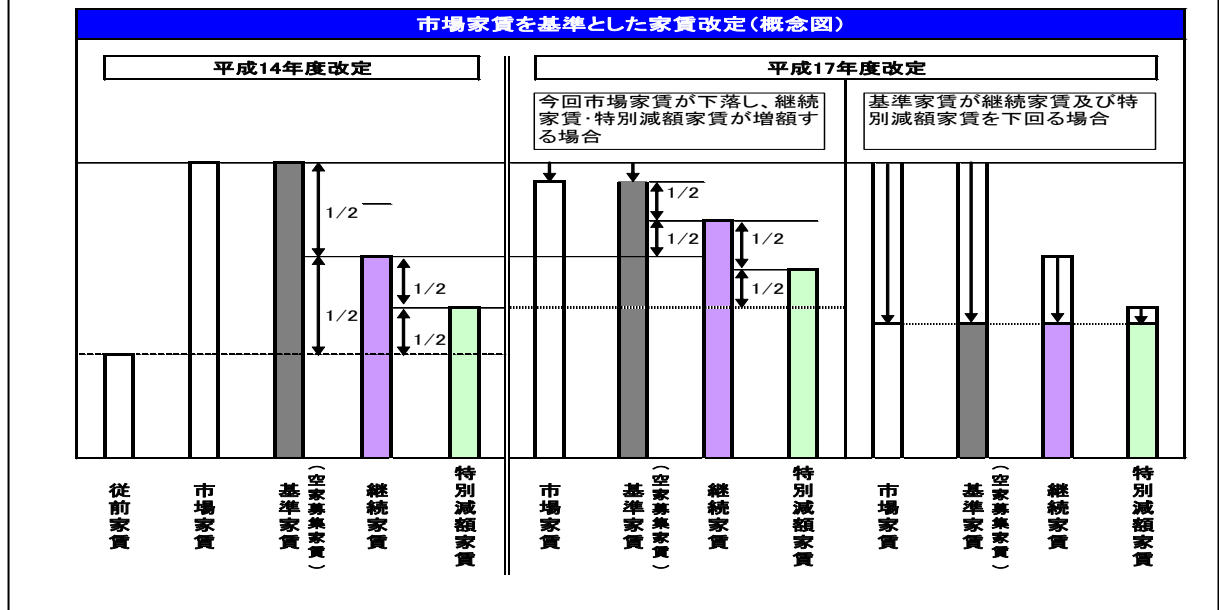
- 家賃にかかる収入としては、表 4-2 に示すように、入居者の負担額と、家賃対策補助などの補助金からなっている。補助金は政策目的実現のための行政負担であることから、公社経営上の直接的負担はなく、むしろ公的賃貸住宅供給主体として積極的な導入を図ることが望まれる。
- また、家賃減額等については、入居者への配慮などから、次に掲げる減額措置等を設けており、必ずしも市場性を持った家賃総額が経営収入として得られているわけではない。その内訳は表 4-3 のとおり。

1)家賃改定（原則3年ごとに鑑定をもとに改定）

- i 上昇分の1/2減額【継続家賃】
- ii 低所得の高齢者等の場合、さらに上昇分の1/4減額【特別減額】

■参考資料 家賃改定

- 平成14年度の改定時において、家賃の急激な上昇を抑制する観点から改定後の継続家賃（市場家賃移行前からの入居者家賃）に対して、家賃減額（激変緩和）を行っており、改定後の継続家賃は、基準家賃と現在の家賃との差額の1/2を、現在の家賃に加えた額としている。
- また、低所得の高齢者や母子世帯等に対し、継続家賃からさらに家賃額を減額（特別減額家賃）し、継続家賃と現在の家賃との差額の1/2を、現在の家賃に加えた額としている。
- 平成17年度の改定時においては、下図に示す2ケースがある。



2) 建替事業

- i 建替時において他の公社住宅に仮移転した場合の従前家賃との差額
- ii 建替後、戻り入居者への激変緩和措置 (p. 1-24 参照)

戻り入居者全員に適用する一般減額と、低所得の高齢者等の場合に、さらに減額の多い【特別減額】を含む

3) 空家対策(特定優良賃貸住宅)

- i 空家が多い団地等における入居促進のための家賃減額

- ・ 家賃改定や建替事業に伴う家賃減額措置は、公的住宅として入居者の居住の安定を図ることを目的としたものではあるが、過大なものにならないよう、今後より精査して行くことが必要と考えられる。
- ・ なお、これら減額措置の中でも、特別減額については、低所得の高齢者等にさらに減額する措置であり、福祉施策の側面をもつと考えられることから、対象者が比較的多く居住する公的住宅として、行政補完的な役割を果たしてきたといえる。これらの家賃全体に占める割合は、家賃改定における特別減額で1.3%、建替事業の戻り入居の緩和措置では特別減額を含めて1.9%となっている。

表 4-3 公社家賃に係る入居者負担と減額措置等 (平成 18 年度調停ベース)

〔上段：百万円〕
〔下段： %〕

		収 入		減額等 合計	1)- i 家賃改定 継続家賃	1)- ii 家賃改定 特別減額	2)- i 仮移転 差 額	2)- ii 戻り入居 緩和措置	3)- i 空家対策 減額	総 計
		入居者 負担額	補助金							
一般賃貸等	一般賃貸	8,372.1 92.0%	0.0 0.0%	731.1 8.0%	248.0 2.7%	178.2 2.0%	117.9 1.3%	187.0 2.1%	0.0 0.0%	9,103.2 100.0%
	併 存	208.6 96.4%	0.0 0.0%	7.7 3.6%	0.9 0.4%	0.2 0.1%	6.7 3.1%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	216.3 100.0%
	再生賃貸	220.9 91.9%	19.5 8.1%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	240.4 100.0%
特優賃(借上)		2,987.8 92.1%	159.1 4.9%	95.7 2.9%	0.0 0.0%	1.6 0.0%	18.5 0.6%	0.0 0.0%	75.5 2.3%	3,242.5 100.0%
特優賃(直建)		498.8 88.7%	41.0 7.3%	22.8 4.1%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.3 0.1%	19.8 3.5%	2.7 0.5%	562.6 100.0%
高優賃		200.3 65.3%	51.1 16.6%	55.5 18.1%	0.0 0.0%	0.1 0.0%	0.0 0.0%	55.4 18.1%	0.0 0.0%	306.9 100.0%
単身者		123.5 100.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	123.5 100.0%
総 計		12,612.1 91.4%	270.7 2.0%	912.7 6.6%	248.9 1.8%	180.0 1.3%	143.4 1.0%	262.2 1.9%	78.2 0.6%	13,795.5 100.0%

(3) 賃貸住宅の新たな管理計画

①現在の建替計画の見直し

- ・公社の借入金増加の原因となっている公社一般賃貸住宅の建替事業は、浴室やバルコニーが無い住宅や面積が狭小な住宅があるため、現在、平成13年に策定した「建替の時期に関する計画」に基づき、順次、事業を進めている。
- ・公社では、平成19年4月末現在で、27団地2628戸の建替を終え、8団地781戸で工事を行い、12団地2607戸で移転中である。
- ・これまで建替建設事業費は、主に住宅金融公庫と府からの借入金によって賄われ、償還期間も50年間の長期に渡りながら、建替を進めてきた。
- ・公社では、「新経営計画」検証と対策の建替事業の見直し方針に基づき「団地の統廃合の推進」「建替事業の平準化」「建替事業費の縮減」等に取り組んでいる。
- ・今後、平成19年度に住宅金融公庫が独立行政法人住宅金融支援機構に移行したことも踏まえ、民間金融機関からの資金調達を考慮すると、財務体質による貸付金利の変動や融資限度額の設定などが考えられるため、公社としては、事業方針を明確化するとともに、収益性、安定性に加え、団地やプロジェクトごとの採算性を確保することなどが非常に重要となっている。
- ・公社が今後も引き続き、府の住宅まちづくり政策の一翼を担っていくためには、団地ごとにアクションプログラムとなる管理計画を策定するなど、建替事業を抜本的に見直して、借入金の縮減など財務体質を改善する必要がある。

②新たな管理計画の策定

- ・公社は「新経営計画」の検証と対策で、団地の統廃合の推進など建替計画の見直しを掲げている。公社の最大の課題である借入金の縮減に向け、安定した賃料収入を確保するためには不動産としての価値を高めていくことが極めて重要であり、資産運用の視点を踏まえ、団地ごとに建替の有無を含めてどのように管理していくのかを長期的に示す必要がある。特定優良賃貸住宅の借上げが終了する平成32年度末などを見据え、中期的な目標設定を示す管理計画を策定することも重要である。

- ・ 管理計画の策定に当たっては、次のような事項を検討する必要がある。
 - i 現在事業中の前期建替団地の事業を速やかに実施するとともに、後期団地については、団地の特性（市場性が期待できるか、周辺の賃貸市場はどうか、高層・高密化の可否、文化財調査など特別な事業費の有無など）を分析し、建替事業の採算性を短期・長期から見極め、採算の見込めない団地については、原則として事業は行わず、他の団地との統合・経営廃止、または現状維持（当面建替えない）とするなど、事業実施団地を厳しく精査すること。
 - ii 建替えを行う場合には、建替え計画、住替え計画、事業収支計画を明らかにするとともに、財務の健全化に効果のあるオフバランス手法等の新たな建替手法の導入など（後述参照）について検討すること。
 - iii 経営廃止する場合には、既存入居者の居住の安定に配慮した対応策を明らかにすること。
 - iv 定期借家制度を積極的に導入し、移転費用の削減に努めること。
 - v 住宅まちづくり政策と連携し、子育て世帯等に配慮した募集等を行うこと。
- ・ 建替え事業の対象となっていない団地についても、立地条件が悪く将来において賃料の低下や空家の増加が予想される団地から、団地カルテを作成して収支をチェックし、統廃合や経営廃止の判断を行うこと。

③新たな建替手法の検討

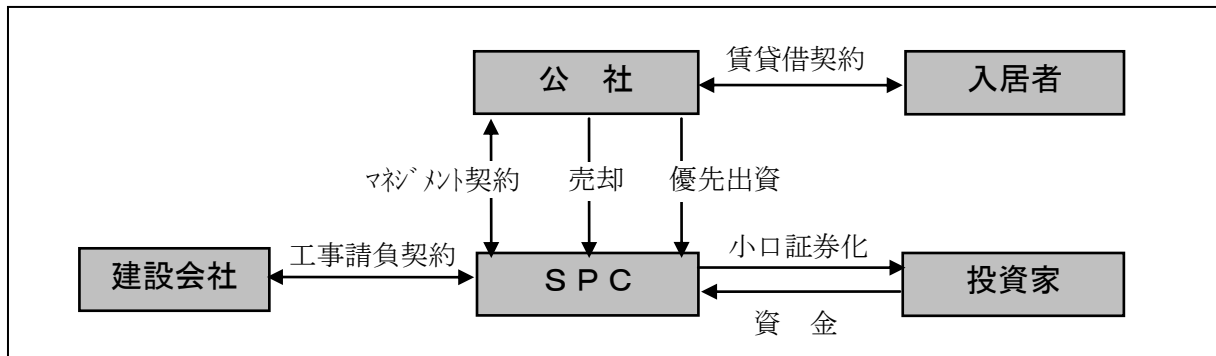
- ・ 一般賃貸住宅の建替には、資産を有効に活用し、良質なストックを造っていくという面と、余剰地の売却益を借入金の返済に充てるという一面があるため、必要な建替えは進めるべきであるが、建替えに伴う借入金を抑制し、財務の健全化が図られる新たな手法の検討が不可欠である。
- ・ 不動産の証券化などの手法が考えられ、具体的な建替団地においてモデル検討し、課題検証しながら、手法の確立を図っていくことが重要である。

1) 不動産の証券化を活用する手法

- ・ 不動産の証券化とは、不動産の所有者が、現在又は将来において収益の得られる不動産を、その不動産の保有・開発等のみを目的とする主体（SPC）に売却し、その資産が生み出す現在又は将来の収益を原資に金融市場から資金調達する手段をいう。（ノンリコースローン）

- ・賃貸住宅の建替における不動産証券化の事業スキームには様々な形態があるが、公社がSPCに対して土地を売却し、金融市場からの資金調達と合わせて、出資することが考えられる。
- ・ただし、収益性の高い団地のみが対象となり、適用できる団地はかなり限定されるが、事業手法の一つとして、活用を検討するべきである。

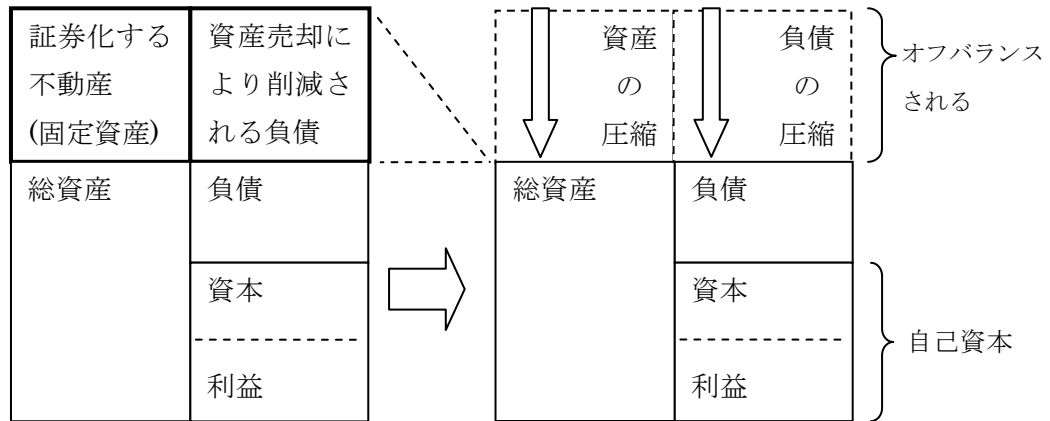
図 4-3 不動産証券化の事業スキーム例



- ・不動産の証券化による公社の効果としては
 - i 保有資産の分離による資産圧縮（「オフバランス効果」）
資産を売却すると、バランスシートからその資産が減少し、同時に売却資金で負債を返済すると資産圧縮と負債削減ができる。また、資産に含み益がある場合には、含み益の顕在化により資本の拡充も可能である。
 - ii 企業自体の信用力に左右されることなく、金融市場から直接に資金調達が可能
格付けの低い会社や負債の多い会社でも、証券化される資産が優良であれば、その案件に限っては有利な条件で資金調達が可能である。
 - iii 金利負担の軽減、運転資金の調達
有利子負債の削減により、金利負担を軽減することが可能である。また、SPCへ出資することにより、配当等の収益を獲得できる。
 - iv 投資資金効率の向上が可能
資産を証券化し、金融市場からの資金調達により、出資者たる事業者の1案件に対する投下資金を抑制することが可能であり、事業者の投資資金の効率化が可能である。
- ・不動産の証券化は、所有者として不動産をSPCに売却することで資金回収し財務体質を改善できるだけでなく、事業者としてSPCへ出資し、一般市場等からの資金調達と合わせて建替え等を実施することにより、有利子負債を増加させることなく、資産の有効活用、良質なストックの形成が可能である。

- ・なお、不動産の証券化においては、SPC 設立による法人税等の負担や、証券化時に証券会社等に対するアレンジャーフィーの発生、また、投資家への配当が発生するため、その分の資金調達コストが高くなる可能性がある。

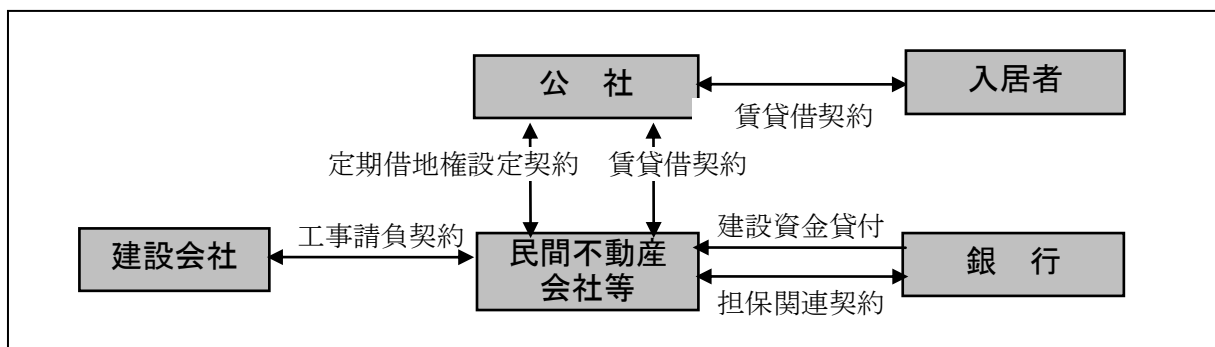
図 4-4 オフバランス効果



2) 民間事業者が建替える賃貸住宅を借り上げる手法

- ・公社一般賃貸住宅の建替えにおいて、公社は定期借地権方式で、土地を民間に賃貸し、民間事業者が建替を行う。
- ・民間事業者が公社の従前入居者のための賃貸住宅のほか、ニーズに応じて新規に賃貸住宅や分譲住宅を建設することが可能。
- ・公社の従前入居者のための賃貸住宅は、公社が一括借上等により管理を行う。
- ・本方式では住宅自体の所有は民間事業者であるため、公社自身の資金負担が必要でないことや、借地料等の事業収入があるなどのメリットがあり、公社のリース条件等の課題はあるものの、活用を検討すべき。
- ・また、民間事業者に不動産を売却し、リースバックする方式の場合、オフバランス効果も期待できる。

図 4-5 民間住宅の借上げによる事業スキーム例



④建替を行う団地における検討事項

- ・ 今後策定する新たな管理計画において、建替を進めると決定した団地については、下記のような検討も必要である。
 - i 移転補償費を合理化し圧縮を図ること。
現行：303万円（家賃補償費230万円＋移転補償費73万円）
 - ii 建替後家賃の減額制度の見直し（減額後入居者負担額や減額期間）を行うこと。
 - iii 公的住宅が多いニュータウンなどの市場家賃の見直しを行うこと。
 - iv 建設基準の見直しを含めた、さらなる建設コストの圧縮を行うこと。
 - v 入居希望者の多き団地の新規入居者の募集は、施策住宅として、新婚・子育て世帯や高齢者向けに特化して行うこと。
 - vi 交通至便で採算性があり、賃貸住宅需要の高い建替団地においては、新婚・子育て世帯向けの新規募集のために、戸数を増やすこと。ただし、統廃合を含む管理計画の経営上の総合的判断のもとで行うこと。

⑤不動産資産運用の視点

- ・ 中・長期的に安定した賃料収入を確保するためには、これまで以上に公社賃貸住宅の適切な運用・運営・管理に努めることにより、不動産資産としての価値を高めていくことが極めて重要である。
- ・ そのためには、現在の不動産証券化市場の活発化などの状況を踏まえ、今後の不動産流動化への対応も視野に、資金調達から公社賃貸住宅の運営・管理・売却までを総合的に行うアセットマネジメント^{注1)}機能の確立が重要である。
- ・ また、アセットマネジメント機能と連携して、公社賃貸住宅の物理的な維持・管理を行なうとともに、定期的にレポートを行うことにより、その運用をサポートするプロパティマネジメント^{注2)}機能の充実も必要。
- ・ これらの機能の確立・充実については、公社として既存の組織・機能を活用しつつ、業務の外部化も含め、具体的な検討が重要となる。

（賃貸住宅事業を前提にここでは次のとおり用語を整理する）

注1)「アセットマネジメント」 投資家（個人・機関投資家など）の依頼を受け、取得した不動産資産の運用・運営・管理を行うとともに、プロパティマネジメントの業務管理も行い、不動産の投資価値の最大化を行う業務。

注2)「プロパティマネジメント」 不動産を財産と捉え、資産価値を高めつつ投資効率を上げる業務。建物・設備の維持管理と、テナント管理に大別される。キャッシュフロー重視で投資利回りを向上させるという役割を担う点で通常の不動産賃貸管理と異なる。設備等に関するレポートを行い不動産運用をサポートする。

(4) 経営形態のあり方

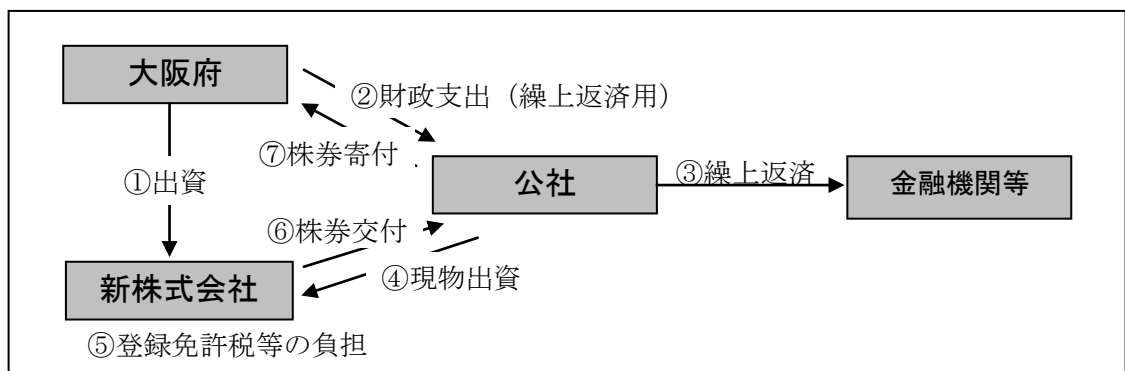
①経営形態の民営化の検討

- ・これまでの考察のように、民間企業経営の利点を取り入れていくことは重要であり、ここではさらに公社の民営化、公社業務の民間組織への移行について検討する。
- ・民営化の典型的なケースとしては、新会社を設立し、公社業務及び職員を移行するケースや、民間事業者に営業譲渡するケースが想定できる。以下、ふたつのケースにおける経営形態の特性や課題等について検討する。

【ケース1（公社の民間法人化）】

公社を民間法人化するため、新たに株式会社を設立し移行する。

図4-6 公社の民間法人化の事業スキーム例

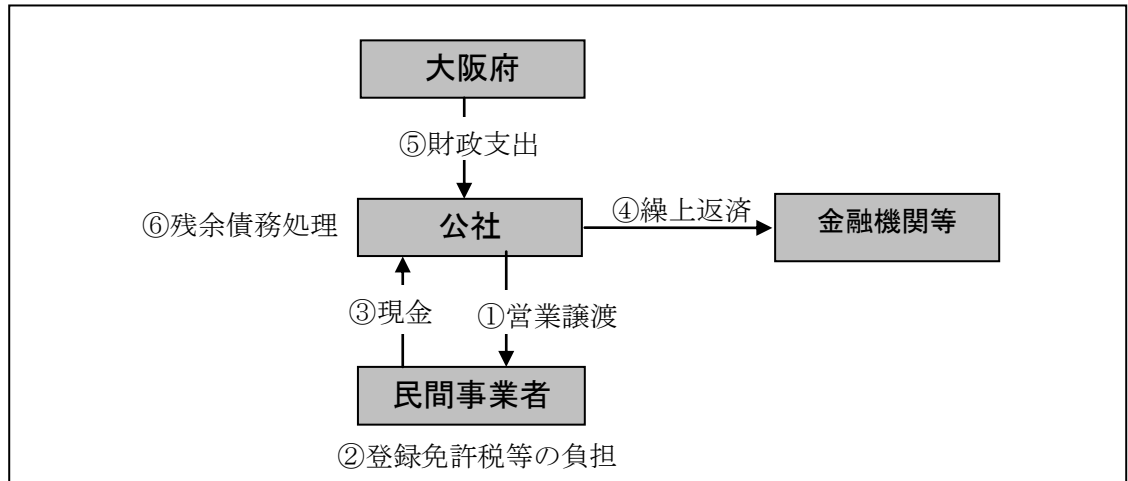


- ・ケース1については、100%出資することにより経営をコントロールすることができ、経営状況が好転した時に株式を公開して上場することで出資金を回収することができる手法である。
- ・しかし、新法人設立時の出資金として府の負担が発生するとともに経営負担リスクから逃れられないことや、法人への移行のために多額の借入金の処理が伴うことなど、これら課題を踏まえると、ケース1は今回の民営化のケースとして想定することは難しいものと考えられる。

【ケース2（民間事業者への営業譲渡）】

公社事業を民間の事業者に営業譲渡し、廃止する。

図 4-7 民間事業者への営業譲渡の事業スキーム例



- ・ ケース2については、直ちに経営そのものを民間に委ねることから、
 - 民営化後、府は財務的リスクから解放されること
 - 経営効率化が進められやすいこと、
 などがメリットとしてあげられる。
- ・ 一方、デメリットとしては、府の政策との関わりの点で、
 - 税の恩典など公社形態の利点が無い民間形態では、リスクを伴う先導的役割を果たすことは難しいこと

また、民営化時の府や府民の負担の点で、

- 現実に公社賃貸住宅資産を一時に売却するとなると、入居者が住む資産の事業価値評価は難しいが、相当低い評価が想定され、結果的に借入金の返済をまかなえきれず、残余債務が生じて府の負担となる可能性が高いこと
- 民間事業者に営業譲渡されると借地借家法により居住は従来通り継続されるが、公社並みの家賃軽減措置や減額措置は維持されなくなる。仮に公社並みの措置を維持するよう条件を課した場合は、譲渡代金の減額や新たな府のコスト負担が生じる可能性があること
- 建替えに至らない収益性の低い住宅資産を長期間保有する場合、事業採算性の確保が不透明であるだけでなく、民間事業者の有無自体が課題であること

などがあげられる。

- ・ 以上のことから、早急に民営化することは、政策的役割、府の財政負担、現在の入居者への配慮などの点でデメリットが大きく、現状における選択肢とは考えにくい。ただし、将来において、これらの状況が変化する場合に、その社会経済情勢や府の状況を踏まえ、検討すべき事項と考える。

②経営形態のあり方

- ・ 会社の経営形態のあり方については、
 - 今後、府の住宅まちづくり政策との関係や団地ストックの再生、活用の観点において役割を担っていくべきこと
 - 現時点での民営化は、その手法に関わらず、府の財政負担を強いることになるため、当面、会社の経営改善努力の中で処理を行う必要があること
 - 現在の入居者への配慮が必要であることなどを踏まえ、当面、税制上の特別措置や公益法人としての信用力など、現在の会社形態の利点を最大限活かしながら、府民へのベネフィットの提供と、さらなる経営改善による自立化を目指した取り組みを行っていくことが必要である。
- ・ そのためには、まず、賃貸住宅の事業収支を確保するとともに、経営指標の向上や借入金の削減に向けて、賃貸住宅団地の中期的な管理計画を1年以内に策定し、段階的に適正な事業規模に移行すべきである。
- ・ また、今後の経営の合理化のプロセスとして、例えば、オフバランス手法など建替事業への民間資金や企画力の活用や、投資効果を高めるアセットマネジメント機能の確立など民間経営手法の導入を積極的に図るべきである。

■参考資料 経営指標の説明

項目	算定式	概要
総資本経常利益率	$\text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100\%$	総資産に対する経常利益の比率。 投入した資本に対していくらの利回りが得られたかを示す。
売上高経常利益率	$\text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100\%$	売上高に占める経常利益の割合を表示したもので、企業の収益力を図る代表的な経営指標のひとつ。
売上高営業利益率	$\text{営業利益} \div \text{売上高} \times 100\%$	売上高に対する営業利益の割合を示す指標。
売上高対人件費比率	$\text{人件費} \div \text{売上高} \times 100\%$	売上高に対する人件費の割合を示す指標。
流動比率	$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100\%$	今後1年以内の支払能力や資金調達の安全性を示す指標。 一般的に150%（流動資産と流動負債の1.5倍水準）を越えることが望ましいとされており、100%未満の場合は、流動負債の返済に支障をきたす危険性が増し、資金調達の悪化につながる。
自己資本比率	$\text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100\%$	総資本のうち、自己資本の占める割合がどの程度あるかを示し、企業の安全性を見る指標。
固定長期適合率	$\text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{固定負債}) \times 100\%$	自己資本と長期借入金などの固定負債によって固定資産がどの程度賄われているかを示す指標。
借入金依存度	$\text{短期} \cdot \text{長期借入金} \div \text{総資産} \times 100\%$	資産のうち、どのくらいの資金が外部からの借入金で賄われているかを示す指標。 比率が高い場合、新規借入が困難であると判断されるのが一般的。 100%を超えると危険水準にあるとされている。

第 5 章 公社組織のあり方

第5章 公社組織のあり方

(1) 公社組織の課題

<現状組織における課題と方向性>

- ・ 公社の人員構成をみると、府からの派遣職員が、常勤職員中3分の1（112人／343人）を占めており、賃貸住宅事業など公社直営事業部門においても2割強（35人／151人）を占めている。今後、公社の自主自立性を確保する観点から派遣職員の数には抑制する方向で検討すべきである。
- ・ 受託事業のうち府営住宅管理業務については、府からの派遣職員が常勤職員中4.5割（66人／147人）を占めている。この業務については、平成22年度まで公社が管理代行者に決定されているところであるが、将来とも管理を代行できるよう、適宜点検を行い、適切かつ効率的な業務運営に努めることが重要である。
- ・ 公社においては平成25年度当初（6年後）までの間に、プロパー職員の約43%にあたる100名（再雇用職員5名含む）もの退職が見込まれており（1-33参照）、新規職員採用も抑制傾向にある中、組織の活力の維持や、業務執行等に支障をきたす懸念がある。
- ・ 一方で、公社としては、組織の効率化、スリム化を図りつつ、今後、賃貸住宅事業の適正な規模への移行等による財務の健全化をめざすとともに、こうした人員減を組織づくりの絶好の機会と捉え、民間市場の先導や補完など、公社が果たすべき役割に込められるよう、適切な人員配置や人材確保について計画的に取り組んでいくべきである。
- ・ また、より一層、戦略的な経営主体となるために、財務の健全化だけではなく、例えば、入居者像や入居者ニーズ等の調査・分析能力、戦略立案・遂行能力をさらに充実することが重要である。

(2) 組織づくりの観点

- ・今後、当面の間、公社が財務の健全化に取り組みつつ、「市場の誘導・先導」「市場の補完」「信用性」「行政の補完」の観点から役割を果たしていくためには、税制上の特別措置や公益法人としての信用力など、特別法人であることの優位性を最大限に活かして、府民へのベネフィットの提供を最大限発揮できる組織づくりが必要である。
- ・府の住宅まちづくり政策の一翼を担い、自主・自立的で機動的な経営や事業運営が可能な組織とするためには、
 - ① 経営戦略性や企画力の向上
 - ② 機動的な事業遂行力の確保
 - ③ 組織の柔軟性や人材確保
 - ④ 組織の効率化や業務の外部化

の実現に向けた大胆かつ具体的な組織改革に取り組むべきである。

(3) 公社組織への提案

- ・前項で述べた4つの組織づくりの観点に基づき、公社組織への提案を行う。
- ・団塊世代の大量退職時期に合わせて検討し、抜本的な組織改革の機会とする。

① 経営戦略性や企画力の向上

- ・効率的、効果的な事業化手法等の検討や、経営分析に基づく組織の構築、経営の健全化、自立性の確保など、より機動的に取り組めるよう、経営戦略性や企画力を高める必要がある。
- ・特に、少子高齢化への対応や住情報の提供など、市場の誘導・先導的役割や補完機能を担う場合、市場ニーズの変化や事業効果を把握しながら、常に業務を見直す必要があり、情報収集力や企画力が求められる。
- ・そのためには、
 - 役員等、経営陣への民間的経営管理手法に通じた人材等の登用
 - 理事長直属のタスクフォースの設置など、経営陣と直結した機動性あるチームの編成
 - 業務状況等の情報収集力の強化と、経営戦略立案のための企画部門の充実
 - 公社賃貸住宅の投資効率や資産価値を高めるために必要となるアセットマネジメント機能・プロパティマネジメント機能を公社の業務規模等に応じた形態により、確保（顧問、派遣、雇用、外部委託など）・充実などの取り組みが考えられる。

② 機動的な事業遂行力の確保

- ・経営戦略に基づいて事業を具体化する遂行力が必要となる。各事業部門や組織全体としての即断性、府民サービスの即応性など機動力が求められる。
- ・このためには、組織の機動性や人材の能力、モチベーションなどの向上が必要であり、
 - 即断性を発揮できるような、グループ制の導入などによる組織のフラット化
 - 職員の能力開発やCS（顧客重視主義）意識の向上に関し、民間企業への派遣手法等も取り入れた研修等
 - プロパー職員の資格、経験に基づく能力や、希望業務などの意識などを把握し、適材適所の即応力のある人員配置などの取り組みを試みるべきである。

③ 組織の柔軟性や人材確保

- ・市場の先導・誘導等の政策的役割を担って事業を展開する場合、当該事業の目的・期間を十分に考慮し、スクラップ・アンド・ビルドによる組織の構築を前提に、多様な手法により、人材を確保する必要がある。
- ・特に、団地ストック再生を通じた子育てや高齢者支援サービス、住情報やまちづくりプロジェクトへの参画など、市場の先導や行政の補完等の役割を担う事業内容や事業量の変化に対応するためには、即戦力となる人材が確保できるような柔軟な組織づくりが求められる。
- ・そのためには、
 - 新たな事業展開に必要な専門的能力（不動産・営業・設計等）を持つ人材の中途採用
 - 派遣サービス等の活用による能力を有する人材の確保
 - 新たな事業への対応を想定した研修等の実施などの取り組みを検討するべきである。

④ 組織の効率化や業務の外部化

- ・自主、自立的で持続可能な組織づくりのため、組織体制のスリム化、効率化や外部化を図り、サービスの向上と経費節減を図る必要がある。
- ・そのためには、
 - 組織の簡素化、職員配置の適正化・効率化、管理職ポストの見直し、非常勤職員の活用、外部活力の導入等を積極的に進め、職員定数の適正化、多様な勤務形態の活用などの検討
 - OB人材の再雇用や嘱託職員、派遣社員等の積極的な活用
 - 公社の組織・運営体制の見直しに合わせた府派遣職員数の縮減
 - 全ての事務事業を対象とした外部活力の利活用促進（委託化の可能性）の検討と経費の節減などに取り組むべきである。

第 6 章 | 評価・点検の仕組み

第6章 評価・点検の仕組み

(1) 評価・点検の仕組みの必要性

- ・社会経済情勢の変化や住宅まちづくりへのニーズの変化に対応し、公社が、真に府民に必要とされる業務を行える自立した組織となっているか、常にその状況を把握し、評価・点検する仕組みが必要である。
- ・府では、「大阪府の出資法人等への関与事項を定める条例」に基づき、出資法人等の経営評価を実施している。
- ・評価にあたっては、目的適合性、計画性、効率性・採算性、組織運営の健全性、財務の健全性の5つの視点から、経営全体を分析することとしており、この制度を最大限活用して、具体的に公社の評価を実施することが必要である。

①目的適合性の視点

- ・公社の業務が、民間部門では十分対応ができない分野（先導・誘導、補完）、公的な信用性により効率性が増すサービスに限って、効果的に実施されているかなどについて評価・点検すべきである。

②計画性

- ・「新経営計画」を策定（平成16年9月）し、「新経営計画」の検証と対策（平成18年11月）により経営の一層の安定化に向けた対策に取り組んでいるが、住宅団地ストックごとの事業計画を含め、さらに具体的かつ詳細な経営方針の確立に向けて、評価・点検をすべきである。

③効率性・採算性

- ・少子・高齢化に対応するため、公社が保有する住宅団地ストックの有効活用を図り、建替え事業等の効率的な推進、再生地の有効な活用、建替え事業や修繕事業のコスト縮減など、効率性、採算性の面から、現在の取組みを評価・点検すべきである。

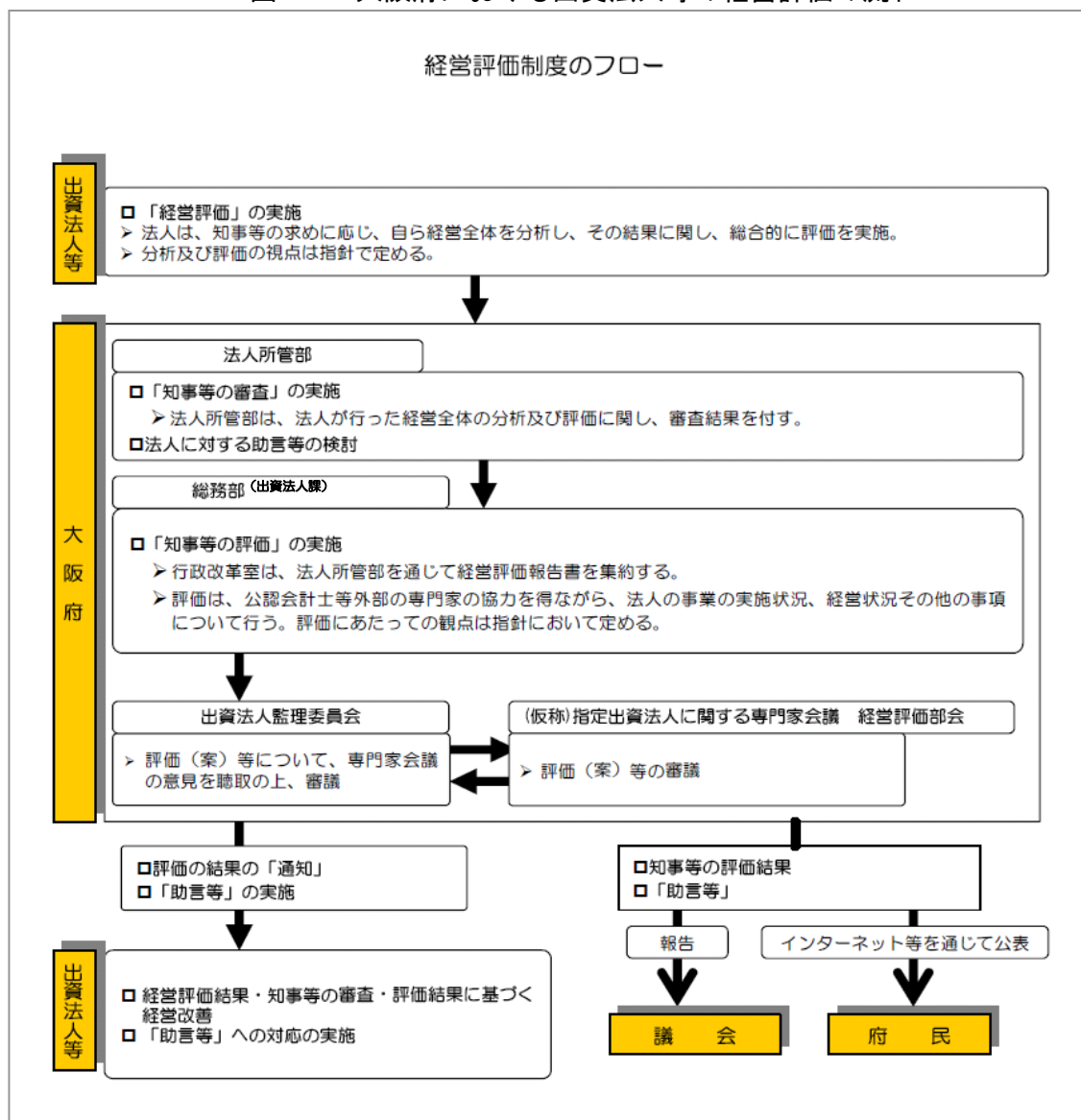
④組織運営の健全性

- ・社会経済情勢の変化に的確に対応して、公社として意思決定を行うとともに、効率的な業務の執行をめざして、人件費をはじめとしたコスト管理や、人員の配置の効率性などについて、評価・点検すべきである。

⑤財務の健全

- ・公社の自己資本の減損、空き家リスク、借入金増加など事業に起因する各種リスクなど、将来の不確実要因に対して、公社が自立した資金調達ができるなど、財務の健全性の確保を目指す経営となっているか、厳しく評価・点検すべきである。

図 6-1 大阪府における出資法人等の経営評価の流れ



(2) 評価・点検結果の活用

- ・評価・点検を行った結果、果たすべき役割について一層事業効果が高まるよう改善や工夫に取り組むことが必要である。また、事業効果が低下していると思われるもの、事業としては順調に運営されているが、行政目的は既に達成されているもの、公的関与の必要性は薄れていると考えられるもの等については、休止や廃止、民営化等について検討すべきである。
- ・また、経営の悪化が認められる場合には、問題を先送りすることなく、原因を検証し、抜本的な経営改善策の検討を行うことが必要である。
- ・特に、目的適合性の視点に基づく評価などの政策面を反映するものについては、社会情勢の変化や民間住宅市場の動向などに適切に対応していくため、外部専門家等による評価・点検が、継続して実施されることが必要であり、これを府の経営評価制度に連携させるためには、出資法人自らが行う評価や法人所管部が審査結果を付す経営評価制度の流れの初期段階で行える仕組みが望ましい。
- ・また、外部専門家等による評価・点検にあたっては、客観的な評価がなされるよう指標等を適宜見直すことも重要である。

表 6-1 他公社・他機関にみる評価方法・項目・指標の事例

	東京都住宅供給公社	愛知県住宅供給公社
計画等	都監理団体中期経営計画 (H17→H20)	経営改善計画における評価項目等(H14→H22)
評価者	監理団体経営改善推進委員会(副知事他内部組織・10名)	主管部局・行革担当部局 (指標は外部監査結果による)
目標・主な指標	<p>○お客様サービスの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入居手続きサービス向上 ・電話対応の一元化 (電話対応の一元化等) <p>○再編整備の着実な実施と賃貸住宅の高利用率確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般賃貸住宅高利用率の確保(97% → 97%) <p>○採算性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上高経常利益率 (5.6% → 8.0%) <p>○人材の確保・育成と効率的な執行体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成戦略の展開 ・人件費指数の抑制 (100% → 97%) ・既存業務の見直し <p>○コンプライアンス強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ体制の強化 (規程等の全面整備等) <p>○安定した財務基盤と格付けの維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・借入金残高の縮減 (6,727 → 6,570 億円) ・格付けの維持 (AA- → AA-) 	<p>○公益性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・県民ニーズなどからの実施事業の見直し ・既設賃貸住宅の高齢者対応 ・子育て・高齢者支援への取り組み <p>○計画性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済情勢に合わせた分譲住宅事業 (1,732 → 106 宅地) ・高齢者向け賃貸住宅の計画的な建設 ・新たな事業展開への取り組み ・個別経営改善計画の策定 <p>○効率性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賃貸料徴収率 (95.2% → 97.1%) ・純空家率 (5.3% → 4.2%) ・職員数の削減 ・効率的な組織体制の確立 ・団体固有職員の人事給与制度等の見直し <p>○健全性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・完成在庫の早期販売 (260 → 0 戸) ・資産運用のリスク管理 ・長期事業未収金の回収 <p>○代替性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者対応住宅等民間との差別化への取り組み

福岡県住宅供給公社	都市再生機構
外郭団体改革実行計画における評価項目等（経営改善計画による施策事項）	業務実績評価調書※ （中期計画 H16→H20）
公社等外郭団体経営評価委員会 等 （関係課長＋公認会計士）	国土交通省独立行政法人評価委員会都市再生機構部会（外部委員 8 名）
<p>○今後の事業展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢社会、都市再生への対応 ・ 社会のニーズに合致した新規事業の展開 ・ 計画的な建替・移転集約等の推進 ・ 建替余剰地の売却 ・ 分譲完成在庫（宅地分譲用地）の販売促進 ・ 長期保有土地（特定分譲用地）の売却 <p>○経営管理体制・組織の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理会計の仕組み構築 ・ 意思決定の迅速化 ・ 職員の恒常的スキルアップと人材育成 ・ 適切な人材の確保 ・ 公社 I R 活動の推進 <p>○財務の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 家賃・駐車場使用料の適正かつ定期的な改正 ・ 入居率の向上 ・ 家賃徴収率の向上 ・ 管理コストの縮減 ・ 低コストで円滑な資金調達の推進 ・ 分譲事業借入金の早期完済 <p style="text-align: right;">※具体的目標設定なし</p>	<p>○国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 都市機能の高度化および居住環境の向上を通じた都市の再生【都市再生拠点整備・都市の防災性向上・都市公園整備・民間供給型等】 （コテージ 140 件、面的整備 260 地区程度実施等） ・ 良好な居住環境を備えた賃貸住宅等の安定的な確保【既存ストックの再生と活用・適切な管理等】 （150 地区程度実施等） ・ 新規に事業着手しないこととされた業務の措置（2000ha 以上の用地の処分等） ・ 業務遂行に当たっての取り組み【環境への配慮・バリアフリー化の推進など】 （バリアフリー化率 4 割以上等） <p>○業務運営の効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織運営の効率化 ・ 事業リスクの管理 ・ 事業評価の実施 ・ 一般管理費 20%・事業費 25%の削減 ・ 総合的なコスト縮減（H14→H19 で 15%） ・ 入札・契約の適正化 ・ 積極的な情報公開 <p>○人員の計画的削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 総人件費改革の取組 （4,690→4,000 人） ・ 子会社・関連会社等の整理合理化 （58→30 社） <p>○予算、収支計画及び資金計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 繰越欠損金の削減 （1,900 億円削減） ・ 財務体質の強化 ・ 宅地造成等経過勘定に係る財政融資資金の償還（期間中に解消） <p>※個別の事業については、別途事業評価監視委員会を設置し評価を行っている。</p>

おわりに

おわりに

○この検討会に対し、大阪府から平成19年8月末に府が行う出資法人総点検に向けて提言を求められた。このため、実質的な検討機関が4ヶ月という短期間であったにもかかわらず、各委員の専門的知見に基づく活発で精力的なご議論により、中身のある中間とりまとめを示すことができたと考える。その主な提言は次のとおりである。

〔役割：第3章関係〕

- 民間市場との役割分担のもと、以下のような分野に限って取り扱うべきである。
 - ①潜在的な需要はあるが、市場が十分に拡大していないため、民間が乗り出すにはリスクが大きいもの（市場の誘導・先導）
 - ②子育て向け賃貸住宅の供給など、現状においては、市場では十分対応できていないもの（市場の補完）
 - ③公的な信用力があれば、効率性が増すサービス（信用性）
 - ④公共団体が自ら実施するよりも外部化した方が効率性が増すもの（行政の補完）

〔経営形態のあり方：第4章関係〕

- 踏まえる事項としては、
 - ・府の住宅まちづくり政策との関係や団地ストックの再生、活用の観点から役割を担っていくべきこと
 - ・現時点での民営化は、その手法に関わらず、府の財政負担を強いることになるため、当面、公社の経営改善努力の中で処理を行う必要があること
 - ・現在住まわれている入居者への配慮が必要であることがあり、当面、税制上の特別措置や公益法人としての信用力など、現在の公社形態の利点を最大限活かしながら、府民へのベネフィットの提供と、さらなる経営改善による自立化を目指すべきと考える。
- 今後の取り組みとしては、
 - ・事業収支の確保、借入金の縮減に向け、賃貸住宅団地の中期的な管理計画を策定し、段階的に適正な事業規模に移行すべき。
 - ・オフバランス手法など建替事業への民間資金や企画力の活用や、投資効果を高めるアセットマネジメント機能の確立など民間経営手法の導入を積極的に図るべきである。

〔組織のあり方：第5章関係〕

- 組織のあり方については、自立的で機動的な経営や事業運営が可能な組織となるよう、次の観点から大胆かつ具体的な組織改革に取り組むべきである。
 - ・経営戦略性や企画力の向上
 - ・機動的な事業遂行力の確保
 - ・組織の柔軟性や人材の確保
 - ・組織の効率化や業務の外部化

〔評価・点検の仕組み：第6章関係〕

- 府では出資法人等の経営分析を実施しており、この制度を最大限活用して、具体的に公社の評価を実施することが必要であるが、自主自立経営に向け公社自らが府民に必要とされる役割について評価、点検しながら取り組んでいくことも重要である。
- 特に、目的適合性など政策面を反映するものについては、社会情勢の変化に適切に対応していくために、外部専門家等による評価・点検が、継続して実施されることが必要である。

- 以上のように、この度の提言は、当面、公社形態を維持し経営努力と自立化を目指すこととしたが、公社の厳しい現状を踏まえた大きな変革を迫るものである。真に府民に必要とされる業務を行う自立した組織としていくためには、府と公社がともに取り組まなければならないが、公社自らが危機意識を持って取り組むことが重要である。
- 今後、中期的な賃貸住宅の管理計画の策定をはじめ、ここで示した提案について、可能なものから速やかに実行に移していくことを切に願うものである。また、今後の府や公社を取り巻く状況や新たな民営化手法の研究開発など、刻々と変化する状況を的確に把握し、常に公社の改善状況の点検・検証を行い、機を逃すことなく、必要な対応を取っていただきたいと考える。
- 最後に、この提言をまとめるにあたって、各委員には多大なご尽力を頂戴したことをここに感謝申し上げます。

大阪府住宅供給公社のあり方検討会会長

「大阪府住宅供給公社のあり方検討会」委員名簿

- 上田 理恵子 株式会社マザーネット 代表取締役社長
- 大久保 聡 東京建物株式会社関西支店取締役支店長
- 大竹 文雄 大阪大学社会経済研究所教授
- ◎ 高田 光雄 京都大学大学院工学研究科教授
- 中川 博史 公認会計士・中川公認会計士税理士事務所
- 松村 信夫 弁護士・プログレ法律特許事務所

【五十音順、敬称略】（「◎」会長、「○」会長代理）

「大阪府住宅供給公社のあり方検討会」開催経過

	開催日	主な議題
第1回	平成19年5月 2日	○大阪府の住宅事業 ○大阪府住宅供給公社の概要
第2回	〃 5月28日	○大阪府の住宅事情等 ○論点整理
第3回	〃 6月21日	○論点整理
第4回	〃 7月24日	○中間とりまとめに向けて
第5回	〃 8月27日	○中間とりまとめ（案）