

# 第3次中期経営計画

(経営戦略計画)

—自主的・自立的で持続可能な経営をめざして—

平成28年度～平成32年度

平成28年3月

 **名古屋市住宅供給公社**

# 目 次

<b>I</b>	<b>第3次中期経営計画の策定について</b>	<b>1</b>
1	経営戦略計画策定の趣旨	1
2	経営計画の期間	1
<b>II</b>	<b>経営方針</b>	<b>2</b>
1	基本方針	2
2	これまでの取り組み	3
<b>III</b>	<b>第3次中期経営計画</b>	<b>5</b>
1	公社経営の現状と課題	5
2	経営戦略方針	5
3	経営戦略目標	7
	(1) 公共サービスの充実	
	(2) 効率性の発揮と成果	
	(3) 財務内容の改善・向上	
	(4) 人材力・現場力の強化	
<b>IV</b>	<b>成果指標</b>	<b>8</b>
<b>V</b>	<b>経営戦略計画の進捗管理</b>	<b>10</b>

# I 第3次中期経営計画の策定について

## 1 経営計画策定の趣旨

名古屋市住宅供給公社（以下「公社」という。）は、「財団法人名古屋市住宅建設社」を前身とし、昭和40年の設立以来、居住環境の良好な住宅を供給することや市営住宅等の管理・修繕業務を迅速に行う等、入居者サービスの向上を図ることを目的とし、名古屋市（以下「市」という。）の住宅施策に寄与する公共サービスの担い手として市民の住生活の安定と新しいまちづくりの実現の一翼を担ってきました。

しかしながら、急速な少子高齢化等社会状況の大きな変化の中、外郭団体のあり方が問われ始め、市の指導により公社自らが積極的に改革・改善に取り組み、健全で自主的・自立的な経営基盤を確立するよう、平成14年度から17年度を対象に具体的な実施目標を定めた『経営改善計画』を策定し計画の実現に努めてきましたが、外郭団体を取り巻く状況はますます厳しくなり、平成18年度から22年度を対象に、状況の変化に対応した具体的な計画目標とそれを実現するための方策を定めた『第1次中期経営計画』を策定し、続いて平成23年度から27年度を対象に、『第2次中期経営計画』を策定しさらなる経営改善に取り組んできたところです。

その一方で、平成20年12月に公益法人制度改革関連3法が施行されるなど、外郭団体を取り巻く社会経済状況はますます変化しています。市では、このような環境変化に適切に対応するため、外郭団体のあるべき姿と方向性、市と外郭団体のあるべき関係を整理し「外郭団体のあり方」を平成21年4月にとりまとめ、外郭団体に3か年計画で「経営戦略計画」の策定を、平成25年9月に「第2次経営戦略計画」の策定を求めています。

公社は、第2次中期経営計画（経営戦略計画）で設定した成果目標の一部が未達成であること、新たに発生した課題に対応し、市の業務を補完・代替する役割を担うという特性に応じた自主的・自立的・持続可能な団体を目指すため経営改善の継続的取組が必要であることや、将来の人口減少など変化する社会潮流に対応するため新たな成果指標を設定し『第3次中期経営計画（経営戦略計画）』として策定するものです。

## 2 経営計画の期間

平成28年度から平成32年度まで

## II 経営方針

### 1 基本方針

名古屋市住宅供給公社は、「住宅を必要とする勤労者に対し、居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する宅地を供給し、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、昭和40年11月1日に設立され、財団法人名古屋市住宅管理公社は、「市営住宅及び住宅供給公社賃貸住宅の管理業務の遂行を補完し、住宅やその環境を良好な状態を維持するとともに、居住者の福祉の増進を図ること」を目的として、昭和47年2月1日に設立されました。

その後、両団体の設置者である市の行政改善推進方針に基づき、「市の住宅施策の実施団体として市民サービスの一層の充実を図るとともに効果的かつ活力ある経営体制を確保する」観点から、平成11年4月に「名古屋市住宅供給公社」として統合し、積立分譲住宅や一般分譲住宅供給事業、市営住宅等の管理を通じ市の住宅施策に対し一定の成果をあげてきました。

現在公社では、市営住宅管理事業・賃貸事業に基幹事業をシフトし、経営の安定化に向け取り組んでいますが、急速な少子高齢化の進展により、公社を取り巻く経営環境は大きく変化してきています。公社としても、今後とも子育て世帯への支援や高齢者などの居住支援など施策の拡充に関しても、市と緊密な連携を図り取り組むとともに、公社の経営基盤の安定化させるため、引き続き経営改善に努めていく必要があります。

このため、第1次及び第2次中期経営計画に引き続き、市営住宅等管理事業では、これまで培ってきたノウハウと経験を活かし、多様化する入居者の要望や諸問題にきめ細かく対応し、安心して暮らすことのできる住民サービスの提供と効率的な業務遂行とを両立させることにより、**住宅管理の質の向上と評価を高めます。**

また、賃貸住宅等事業では時代のニーズに的確に対応しつつ、市営住宅、公社賃貸住宅を一元的・一体的に管理することにより、住宅セーフティネットの役割を補完していくほか、分譲住宅事業では市のまちづくりや住宅施策の推進に寄与していきます。

これらの事業を通して今後とも市の住宅施策を補完・代替する役割を担いつつ、自主的・自立的で持続可能な団体をめざします。

## 2 これまでの取り組み

公社の役割を明確にしながら5年間で確実な経営改善が行えるよう、4つの基本方針による計画として平成18年度に「第1次中期経営計画」を、平成23年度に「第2次中期経営計画」を策定し経営改善に取り組んできました。

### < 基本方針 >

1. 基幹事業を市営住宅管理事業・賃貸事業にシフト
2. 市営住宅等の管理は管理水準の向上を図り、「管理代行者」「指定管理者」の継続指定をめざす
3. 事業部門毎に資金計画を明確にし、借入金の返済目途を確立
4. 新規事業は市のまちづくり施策と連携した分譲事業に特化

### 第1次経営計画及び第2次経営計画での主な取組結果

1. 基幹事業を分譲住宅事業から市営住宅管理事業・賃貸事業へシフトしています。  
(全体事業費に占める割合 H17年度 63% → H27年度 93%)
2. 市営住宅等の「管理代行者」「指定管理者」による管理は平成22年度及び平成26年度に継続指定を受けることができました。
3. 借入金については平成17年度末現在27,523百万円でしたが、平成26年度末現在18,598百万円まで削減(33%)しました。
4. 分譲事業の保有土地については平成24年度までにすべて事業化を終えました。

## ◆第2次中期経営計画における主な成果指標の達成状況

主な経営戦略目標	主な成果指標	H26 末 目標	H26 末 実績	H27 末 目標	
利用者満足度の向上	アンケート調査による満足度 (%)	73.0	95.0	75.0	
市営住宅収納事務の 収納率を高める	市営住宅収納事務の現過年度収納率 (%)	97.39	97.50	97.40	
公社賃貸住宅の 空家数の削減	定住促進モデル住宅等の 入居率(%)	一般	96.9	94.1	97.0
		定住	82.0	83.6	82.3
		借上	80.0	89.6	80.2
借上特優賃の 事業赤字を削減	借上特優賃の単年度事業収支 (百万円)	▲155	▲170	▲104	
公社賃貸事業の 借入金を着実に返済	公社賃貸事業の期末借入金残高 (百万円)	16,180	14,709	15,705	
分譲住宅事業の 借入金返済	分譲住宅事業の期末借入金残高 (百万円)	2,410	2,410	0	
定員管理計画による 定員管理	単年度定員 (人)	189	176	188	

第2次中期経営計画においては、設定した成果指標のうち、多くの項目について達成することができる見通しですが、一部の項目において平成26年度末時点で未達成、又は平成27年度末時点における達成が困難な状況です。

このうち、借上特優賃の単年度事業収支については、様々な入居促進策を講じたことにより入居率は急回復したものの、入居当初にフリーレントや家賃減額を適用したため家賃収入の伸びが小さかったことなどにより、収支の改善が遅れたことが要因です。

また、分譲住宅事業の期末借入金残高については、民間との競合などにより戸建分譲住宅の販売状況が低迷し、事業の進捗が遅れたことが要因となっています。

## Ⅲ 第3次中期経営計画

### 1 会社の現状と課題

会社の経営は平成25年度及び平成26年度決算において赤字に陥るなど厳しい経営状況にあり、各事業がそれぞれ抱える喫緊の課題に適切に対応するため引続き経営改善に取り組む必要があります。

#### ① 市営住宅等管理事業

居住者の高齢化に加え単身世帯や外国人の増加など**入居形態の変化によるコミュニティの希薄化や単身高齢者の孤立化**などが問題となっており、これらの問題に会社が果たす役割が大きくなっています。**平成26年度には「高齢者見守り支援事業」を展開するなど高齢者対策を拡充**してきましたが、今後急速に進む入居者の高齢化・多様化に適切に対応するためには、市とより一層緊密に調整を図りながら、**きめ細かな管理を行っていく必要があります**。

また、管理代行者・指定管理者の継続指定を受けるため、質の高い入居者サービスの提供とともに、**コミュニティ支援や福祉的配慮への対応にも意欲的に取り組み、これまで培った住宅管理の「会社ならではの強みやノウハウ」を積極的にアピールしていく必要があります**。

#### ② 賃貸住宅等事業

借上特優賃住宅の赤字継続に加え、一部定住促進モデル住宅の入居率が低迷し、収益が低下するなど厳しい環境にありましたが、これまでに**「ルームチョイス」**など様々な入居促進策を展開した結果、現在収益も回復傾向にあります。

経営の安定化のためには、入居率をさらに高め、毎年度安定した収益を確保していくとともに、**老朽化する賃貸資産の長期有効活用を図るため、時代のニーズにあわせストック計画を逐次検証し、実行可能なものに見直していく必要があります**。

#### ③ 分譲住宅事業等

**志段味地区の早期事業収束**をめざしていますが、民間との競合により販売状況が低迷しているため、**販売戦略を見直す必要があります**。**受託等事業**は、民間事業者との競合や管理組合ニーズの多様化などに対応するため、**事業の再構築や見直しにより収益を確保していく必要があります**。また、分譲事業を補完する新規事業についても、社会のニーズに合った展開を進める必要があります。

## 2 経営戦略方針

第1次中期経営計画及び第2次中期経営計画を策定し経営改善に取り組んできましたが、今後もこの方針を堅持しつつ、人材力の強化に力を注ぎ、さらなる経営改善を進めます。

特に、市営住宅等管理事業においては、**管理代行者・指定管理者としての評価を高めるとともに**、賃貸住宅等事業においてはその収支が借入金返済計画の大きな要因になるため、**賃貸資産を長期に有効活用しながら収支改善に取り組み経営の安定を図ること**とします。

また、名古屋市住生活基本計画等により課題とされている安心・安全な住まいの確保や、少子高齢化社会に対応する事業展開など市の住宅施策を補完・代替するとともに、**現場での知識・経験をもとに市へ提案を行っていくことで、公社の存在意義を高めていきます。**

### ■ 市営住宅等管理事業

高齢社会の課題や地域のコミュニティ再生に配慮し、更なる管理水準の向上を図り、管理代行者・指定管理者の継続指定をめざします。

また、市に対してこれまでの管理で培ったノウハウ、経験を踏まえた業務提案を積極的にいき、住宅管理の評価を高めます。

### ■ 賃貸住宅等事業

民間との連携による入居促進策を強化するとともに、賃貸資産への投資効果等を精査し長期有効活用することにより、収益性の向上を図ります。

### ■ 分譲住宅事業等

戸建分譲事業を早期に収束し、公社のノウハウや特性を生かせる分野で、市の住宅施策と連携した事業を検討します。

受託等事業は、団地ニーズを的確にとらえ管理組合の運営等を受託する中で、コーディネーターとしての役割を果たし収益の向上を図ります。

### ■ 人材力の強化等

顧客ニーズの複雑化や多様化等に的確に対応するため、**職員の更なる意欲・能力を引き出し、組織の活力を高めます。**

### ■ 財務内容の改善

事業の収益性を高め、借入金の削減等により財務の健全化と強化を図ります。



### 3 経営戦略目標

#### (1)

#### 公共サービスの充実

- ① 高齢入居者、子育て世帯に配慮した住宅管理や入居者利便の向上を図り、多様化する入居ニーズに的確に対応するなど市営住宅等入居者満足度の向上を図ります。
- ② 公社が培ってきた経験を最大限に活用し適切な市営住宅等の管理を行い、的確な長期修繕計画や業務・サービス改善を市に提案します。
- ③ 受託等事業は、マンション管理組合のニーズを的確に捉え、建物の長期修繕計画の積極的提案をし、管理組合運営の補助や相談等の業務を充実させていきます。

#### (2)

#### 効率性の発揮と成果

- ① 市営住宅等の収納事務は、滞納を防止し収納率を高めるため入居者に口座振替による納付を促し、適切な収入認定及び入居者管理業務を行います。
- ② 公社賃貸住宅は、適切な家賃設定やリフォームなど民間とのタイアップ等新しい取り組みを検討することにより空き家を削減するとともに、家賃収納率を向上させるなど、事業の収益性を高めます。
- ③ 賃貸資産は、長期に有効活用するためストック活用計画に従い計画的な維持修繕を行うとともに、適正な管理により良好な住環境の維持に努めます。

#### (3)

#### 財務内容の改善・向上

- ① 事業の収益性を高め、借入金の削減に努めます。
- ② 事業規模にあった人事・給与制度への見直しを進めます。

#### (4)

#### 人材力・現場力の強化

- ① 人材育成・ノウハウの継承のため、職員の職責に応じた研修制度の充実を図ります。
- ② 職員の業務能力を向上させるため、公的資格取得に対し支援します。
- ③ 勤務評定制度を充実し、公正な成績評価による職員の士気高揚を図ります。
- ④ 人事交流による相互理解と人材育成、組織の活性化を図ります。

## IV 成果指標

### 1 市営住宅等管理事業

- 利用者満足度を向上させます。

(単位：%)

利用者満足度	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
目 標	95.5	96.0	96.0	96.5	96.5
お客様に満足いただける業務をめざし、窓口利用者からアンケートをいただき事務改善に努めています。アンケート内容等については4年毎に見直します。					

- 計画修繕を的確に行い入居者の安心安全と建物寿命の長期化を図ります。

計画修繕工事の実施	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
外装工事	4,000 戸以上	4,000 戸以上	4,000 戸以上	4,000 戸以上	4,000 戸以上
エレベータ更新	18 基以上	18 基以上	18 基以上	18 基以上	18 基以上
目 標					
入居者の安心安全を第一に建物や設備について計画的に修繕を行っています。修繕を実施する団地については、現場の状況を踏まえ公社から市へ積極的に業務提案します。					

- 全国トップクラスの収納率を維持します。

(単位：%)

現過年度収納率	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
目 標	97.5	97.6	97.6	97.6	97.7
公営住宅の管理を行っている全国の住宅供給公社のなかでもトップクラスの収納率ですが、さらに収納率を向上させ、より効率的な業務遂行に努めます。					

### 2 賃貸住宅等事業

- 公社賃貸住宅の入居率を高めます。

(単位：%)

入居率	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
目 標	92.4	92.7	93.0	93.3	93.6
公社の収益の柱である公社賃貸住宅の入居率を高め、公社のより安定した経営につなげます。					

■ 公社賃貸住宅家賃の収納率を向上させます。

(単位：%)

現過年度収納率	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
目 標	94.3	94.4	94.5	94.6	94.7
家賃の滞納を防ぎ、公社賃貸事業の収納率を向上させ、効率的な事業展開に努めます。					

■ 計画修繕を的確に行い公社賃貸住宅の老朽化に対応します。

(単位：億円)

計画修繕実施規模	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
目 標	1.6	2.0	2.0	2.3	2.3
公社賃貸住宅資産の長期有効活用を図るため、計画的に修繕を実施することにより良好な住環境を維持するとともに、効率的な事業展開に努めます。					

### 3 分譲住宅事業等

■ 戸建分譲事業を平成 29 年度の収束をめざします。

事業進捗	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
目 標	志段味Ⅶ 1期完売	志段味Ⅶ 2期完売	-	-	-
戸建分譲住宅事業を早期に収束し、市の施策と連携しつつ新たな公共サービスを担う事業展開を検討します。					

■ 分譲マンション管理組合への修繕計画策定の提案等により、適切な建物維持に寄与します。

長期修繕計画策定等の受託件数	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32
目 標	受託に向けて 積極的営業活動	新規受託 2 団地	新規受託 4 団地	新規受託 5 団地	新規受託 6 団地
団地ニーズの変化を適切に捉え、公社の強みを活かし既存事業を拡充することにより公共サービスの向上を図ります。					

## 4 人材力強化・財務強化

### ■人材力強化のため研修制度を充実します。

(単位：人)

研修参加者延人数	H28	H29	H30	H31	H32
目 標	460	470	480	490	500

職員の人材を育成し、よりレベルアップを図るため、各種研修制度を充実し合わせて各種ノウハウの継承を図ります。

### ■財務強化のため借入金を削減します。

(単位：百万円)

借入金残高	H28	H29	H30	H31	H32
目 標	17,713	16,790	15,876	15,070	14,263

多額の借入金を抱える中、有利子負債を優先的に返済することにより財務内容の改善と財務の強化を図ります。

## V 経営戦略計画の進捗管理

進捗管理は、各年度の半期ごとに役員にて組織する『中期経営計画執行管理会議』で成果を報告し、その成果を検証するとともに、成果目標が達成されていない場合には、その原因分析、対処方策について検討を行い、着実な計画の実施を図ります。