

神奈川県住宅供給公社 経営計画

(平成 25～34 年度)

平成 25 年 6 月

 **KJK** 神奈川県住宅供給公社

目 次

はじめに

第Ⅰ編 経営計画策定の背景と目的

第1章 公社を取り巻く環境の変化.....	1
1 人口減少と少子高齢化の進展.....	1
2 産業構造の変化.....	1
3 社会経済状況の変化とその影響.....	2
第2章 公社改革の経緯.....	3
1 公社改革の経緯.....	3
〔参考〕「民営化の検証」の概要.....	4
2 組織運営上の改善.....	6
第3章 課題への対応と公共的役割.....	7
1 課題への対応.....	7
2 公社が果していく公共的役割.....	11
第4章 まとめ.....	15

第Ⅱ編 公社事業の再構築に向けた経営理念とその実現

第1章 公社の経営理念.....	16
第2章 経営の基本方針と目標（10箇年計画）.....	17
1 今後10箇年の経営の基本方針及び目標.....	17
2 取組みの方向.....	17
3 長期経営見通し.....	19
第3章 平成25年度からの3箇年計画.....	20
1 目標.....	20
2 具体的な取組み.....	20
3 3箇年の経営見通し.....	23
第4章 経営計画の推進にあたって.....	24
1 事業執行体制.....	24
2 経営計画の見直し、進捗管理.....	24
3 県との協議.....	24

はじめに

神奈川県住宅供給公社（以下「公社」という。）では、平成 24 年 8 月に県と公社で取りまとめた「神奈川県住宅供給公社の民営化に向けた取組みの検証について ～検証と今後の取組み～」(以下「民営化の検証」という。)を受けて、新たな経営改善計画を策定することとしました。

計画策定にあたっては、公社経営の改善と安定を目指すと同時に、新たな県民負担を生じさせないこと、実際に居住している高齢者や低所得者層の居住の安定を損なわないこと、住宅政策上、公社が果たしている公共的役割を確保していくことが重要だと考えております。

また「民営化の検証」で掲げた四つの課題（「借入金の削減」「新たな組織への円滑な移行のための地方住宅供給公社法（以下「公社法」という。）の改正」「公共的役割の確保」「コンセッション方式導入の検討」）など、諸課題をめぐる状況の整理や対応の考え方について検討を行い、方向性を模索していく中で、賃貸住宅管理事業を主業務としつつ、建替え等の更新事業に取り組むなど中長期的プロジェクトが求められる公社の経営の特性から、3 箇年の経営改善計画だけでなく、より長期の視点で経営計画を策定する必要があるとの認識に至りました。

そこで、公社の使命と役割を端的に表現した経営理念、今後 10 箇年の経営の基本方針と経営収支見通しを示す 10 箇年計画（平成 25～34 年度）と、中期の具体的な取組みを示す 3 箇年計画（平成 25～27 年度）からなる経営計画を策定することとしました。

今後は「私たちは財政的自立を図りながら公共的役割を果たし、みなさまと力を合わせて『魅力ある住まい・まち、心豊かな暮らし』を再生します」という経営理念のもと、経営計画の推進に役職員一丸となって取り組む所存ですので、入居者の方々をはじめ県民の皆様並びに関係行政機関、金融機関等の皆様のご理解、ご協力をお願い申し上げます。

平成 25 年 6 月 神奈川県住宅供給公社
理事長 猪股 篤雄

第 I 編 経営計画策定の背景と目的

第 1 章 公社を取り巻く環境の変化

1 人口減少と少子高齢化の進展

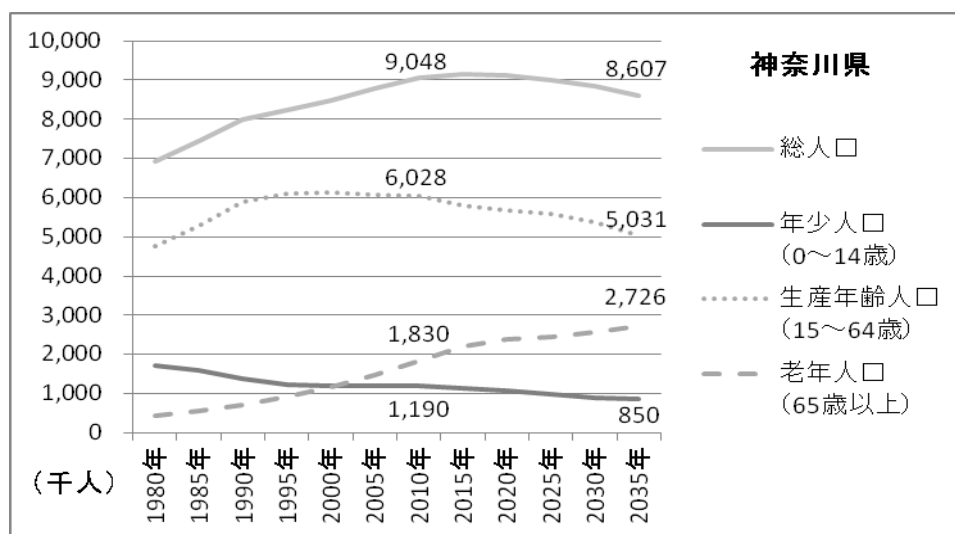
神奈川の人口推移と年齢区分別人口の推移

神奈川の人口は、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計（平成 25 年 3 月推計）によると、2015（平成 27）年から 2020（平成 32）年の間に、約 915 万人のピークを迎えた後、減少に転じることが予測されています。

年少人口（0～14 歳）、生産年齢人口（15～64 歳）、老年人口（65 歳以上）の年齢 3 区分別人口の推移によると、神奈川では、年少人口は全国推移より緩やかに減少しておりますが、老年人口は全国推移より増加の傾向が大きくなっています。

老年人口については、神奈川の特徴として、団塊の世代をはじめ、高度成長期に転入した世代が高齢者となることを見込まれることから、2010（平成 22）年の 183 万人が 2025（平成 37）年には 245 万人程度と、約 1.34 倍になり、全国（1.24 倍）を上回るスピードで高齢者が増加することが予測されています。

【図表 1 神奈川県 年齢 3 区分別人口の推移】



出典：2010 年までの実績は国勢調査、2015 年以降は国立社会保障・人口問題研究所人口推計

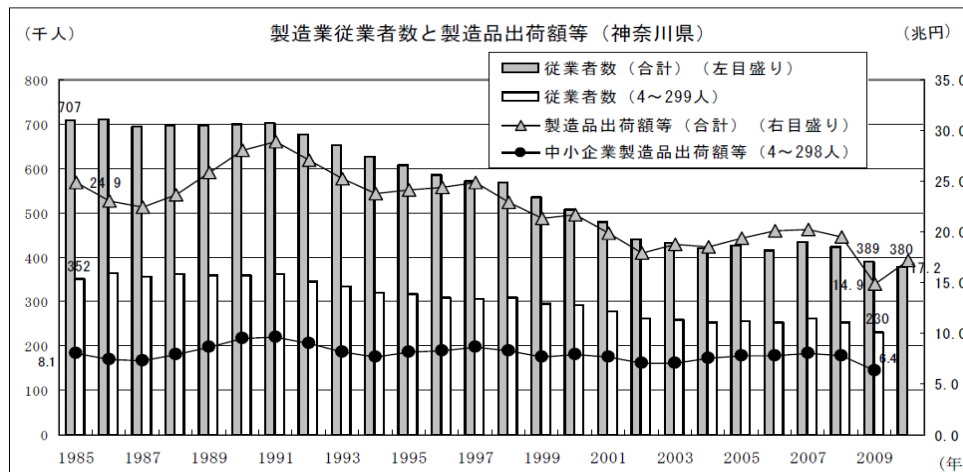
2 産業構造の変化

生産拠点の海外移転などにより、国内の産業空洞化—産業構造の転換—が進む中で、景気も急速に悪化しました。県内では日産、いすゞに代表される自動車産業、輸送機械産業、電気機器産業等の製造業の工場閉鎖や生産拠点の県外及び国外移転等によって、県内経済の落ち込み、産業の空洞化が進んでいます。

県内の製造業の事業社数は 2000（平成 12）年に約 14,100 事業所あったものが、2009（平成 21）年には 10,000 事業所を割り込んで減少するなど、その影響は大幅な税収減、雇用の悪化、労働力の県外流出による就業人口の減少等、多方面に出ています。

一方、企業誘致策などの展開により、成長産業の研究開発拠点や工場などが新たに進出していますが経済活動への影響はわずかなものです。またIT産業、サービス業等の第3次産業ではシェアを拡大し伸びているものの、第2次産業の減少分を補うほどの就業人口の拡大には至っていない現状です。

【図表2 製造業従業者数と製造品出荷額等（神奈川県）】



出典「神奈川県中小企業活性化推進計画＜別冊＞2012年5月」

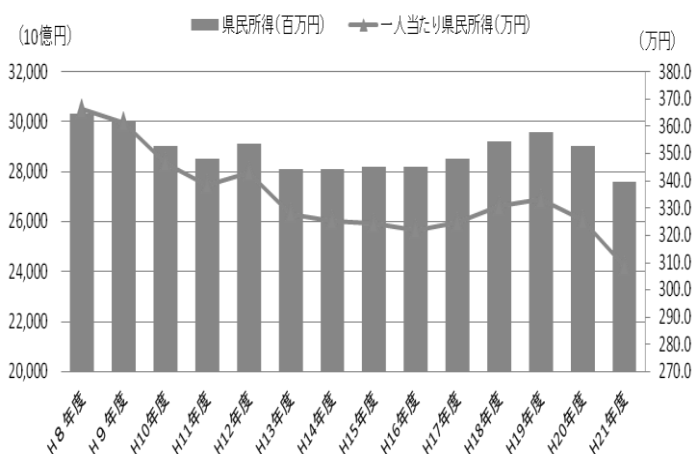
3 社会経済状況の変化とその影響

神奈川の県民所得の推移を見ると、長引く不況とデフレ経済の影響により、平成8年以降の一人当たり県民所得は低下傾向で、特にリーマンショック（平成20年）以降の所得水準の落ち込みは厳しいものとなっています。（図表3）公社住宅における世帯収入も400万円未満の世帯が過半数を占めています。（図表4）

このように厳しい社会経済状況においては、特に高齢者世帯、若年ファミリー世帯といった、経済的基盤が比較的弱い世帯の生活環境が、より厳しくなっていくことが予想されます。

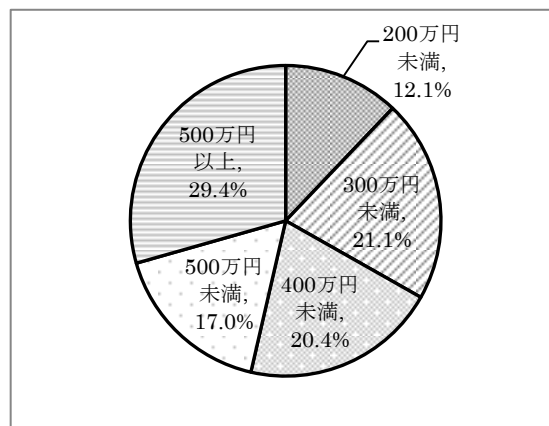
また、子供の世帯分離の進行による団地内の少子高齢化、単身化が進み、コミュニティが衰退し、団地全体の活力が失われることも懸念されます。

【図表3 神奈川県民所得の推移】



出典：内閣府 県民経済計算（平成8年度 - 平成21年度）

【図表4 公社住宅 世帯収入】



8,158件有効回答

出典：公社調べ（平成20年度 居住者実態調査）

第2章 公社改革の経緯

1 公社改革の経緯

公社では、平成14年度以降、次のような公社改革の経緯の中で、経営改善や民営化への取組みを進めてきました。

平成14年12月

「住宅供給公社のあり方懇話会」（県の有識者会議）が発表した「住宅供給公社のあり方懇話会提言」により、「民営化の可能性について、法改正の動向や経営健全化の状況を見極め別途検討」

平成17年11月

「行政システム改革推進協議会地方公社等専門部会」（県の有識者会議）からの意見により、「事業・資産を民間所有に移行する民営化（平成29年度目安）を目指す」

平成18年1月

「公社民営化の基本方針」（神奈川県）の通知により、「住宅供給主体としての役割は終了したという認識のもと、経営改善を進め、遅くとも平成29年度までの民営化（事業・資産の移行）を目指す」

平成21年6月

「民営化に向けての今後の方向性」（公社）の報告において、「可能な部分から民間事業者に対して資産・事業を移行（部分民営化）」「取り組み状況と不動産市況を踏まえ、最終的な民営化のタイミングを見極め」

平成22年9月

「公社が目指す新たな民営化の方向性」（公社）の発表で、「平成27年4月の民営化（株式会社に移行）を目指す」

平成24年8月

平成27年4月の株式会社への移行に向けた取組みについて、県と公社により検証結果取りまとめ（「神奈川県住宅供給公社の民営化に向けた取組みについて～検証と今後の取組み～」）

平成24年10月

「民営化の検証」について「平成27年4月の株式会社化という目標の達成は困難」「『遅くとも平成29年度までの民営化を目指す』という県の民営化の基本方針に沿って引き続き取り組む」「平成25年度から3年間の経営改善計画を早急に策定し着実に取組みを進める」と県議会へ報告

[参考]「民営化の検証」の概要

- 神奈川県住宅供給公社の民営化に向けた取組みの検証について（平成 24 年第 3 回神奈川県議会定例会「建設常任委員会報告資料」より）

1 経緯

- 神奈川県住宅供給公社（以下「公社」という。）については、住宅の供給主体としての役割は終了したという認識のもと、平成 18 年 1 月の「公社民営化の基本方針」に基づき、「遅くとも平成 29 年度までの民営化」を目指し取り組んできた。
- また、平成 22 年 9 月に、公社は、「公社を新たな企業体（株式会社）に移行する」「平成 27 年 4 月 1 日の民営化を目指して取組みを進める」と発表した。
- 平成 27 年 4 月の株式会社への移行を目指す上で様々な課題が明らかになり、さらには、経済情勢の変化に伴う県財政の深刻化や東日本大震災の発生による影響など公社を取り巻く環境の変化もある中で、県と公社は、民営化に向けたこれまでの取組みについて改めて検証した。

2 検証体制

- (1) 県と公社による「住宅供給公社改革調整会議」を設置（平成 24 年 4 月 17 日）して集中的に協議し、検証結果を取りまとめた。また、取りまとめに当たっては、有識者で構成される「行政改革推進協議会第三セクター等改革推進部会」からも意見聴取を行った。
- (2) 「住宅供給公社改革調整会議」で取りまとめた検証結果について、第三セクターの運営に係る重要事項の調整を所掌する「行政改革調整部会」において論議した上で、知事を本部長とする「行政改革推進本部」に諮った。

3 検証の概要

(1) 検証項目

平成 27 年 4 月の株式会社への移行に向けたこれまでの取組みについて検証するとともに、部分的民営化の一手法としてコンセッション方式の導入について検討した。

ア 借入金の削減

株式会社への移行後の安定的な経営を維持するためには、現在約 1,300 億円の借入金を約 500 億円までに削減する必要があると想定し、その実現に向けた以下の取組みについて検証した。

- ・ 県営住宅として活用するための公社住宅の県による買取り
- ・ 県の依頼により建設した小田原合同庁舎等の県による買取り
- ・ 民間からの出資の確保
- ・ 県の貸付金債権の資本転換

イ 新たな組織への円滑な移行のための公社法の改正

新たな株式会社に公社資産を譲渡する際に不動産取得税等が課税されることなどから、税制面を含めた円滑に株式会社へ移行するための公社法の改正に向けた取組みについて検証した。

ウ 公共的役割の確保

居住者の高齢化や所得水準の低下などに伴い、実態として公営住宅の補完的な役割を担っているなど、これまで公社が果たしてきた公共的役割を民営化後も確保していく方法について検証した。

エ コンセッション方式導入の検討

民間資金の活用及び部分的民営化の一つの手法として、住宅等の所有権は公社が保有しながら、運営権を民間事業者に譲渡するコンセッション方式の導入について検討した。

(2) 検証結果

ア 借入金の削減

公社住宅の県営住宅化については、公営住宅法の「公募の原則」から公社住宅をすぐに県営住宅として管理できないなど課題が多く、また、その他の取組みも、県として一時的にまとまった資金が必要になるなど、いずれの方法も借入金の削減に向けた有効かつ現実的な手段でないことが明らかとなった。公社は

これまでも一般賃貸住宅管理事業の収益を中心に着実に借入金を返済してきたが、現時点では短期的に大幅な借入金の削減を図る更なる手段は見出せない。

イ 新たな組織への円滑な移行のための公社法の改正

公社法の改正等の法整備について国と調整を行ったが、新たな株式会社と他の民間事業者とを差別化して優遇する必要性がみられないこと等から、株式会社への移行時の税負担の軽減措置を伴う法改正の見通しは立っていない。

ウ 公共的役割の確保

新たな組織が、公社が担ってきた公共的役割を円滑に果たすよう確保するためには、県の出資や支援を通して行うことが考えられるが、出資などの新たな県の支援は財政の現状から現実的ではなく、引き続き検討を要する。

エ コンセッション方式導入の検討

コンセッション方式については、民間事業者へ譲渡する運営権の範囲、譲渡する期間などの点で制度上の課題が多い。また、今後、国において運用のガイドラインを策定するところなので、その動向も注視しながら、導入の判断は慎重に行うべきである。

(3) 総括

- 公社が平成 22 年 9 月に掲げた「平成 27 年 4 月の株式会社化」という目標の達成は困難である。
- しかし、着実に借入金を削減してきており、また、公社住宅に期待される役割も変化しつつあるので、「遅くとも平成 29 年度までの民営化を目指す」という県の『民営化の基本方針』に沿って引き続き取り組むこととする。

4 今後の基本的な考え方

- (1) 県と公社は連携し「1 借入金の削減」、「2 公社法等の改正に向けた国への働きかけ」、「3 公共的役割の確保の検討」、「4 民営化手法の一つとしてのコンセッション方式導入の検討」という四つの課題について引き続き取り組んでいく。
- (2) さらに、公社は、組織運営上の改善など徹底した経営改善の取組みを進めつつ、民営化に向けた環境整備に取り組み、実施可能なものは直ちに着手し平成 24 年度中に結論を出すとともに、直ちに対応が難しい課題については、今回の検討結果を具体的な取組内容に整理し、平成 25 年度から 3 年間の経営改善計画を早急に策定し着実に取組みを進めることとする。

(主な取組み)

○ 組織運営上の改善

- ・ガバナンスの確保及び適正な役員報酬の見直し
- ・財務執行上の公平性・透明性の確保 など

○ 民営化に向けた環境整備

- ・公社ストックの活用と安定的な事業運営の確立
- ・ケア付高齢者住宅事業の見直し
- ・公社関連法人の一層の経営改善と自立化 など

- (3) 県は、公社における経営改善計画の策定やその進行管理などを含め自立的運営を支援する。そのため、県と公社が共通の理解に立つ場として、「県・公社経営連絡会議」を設置した。

2 組織運営上の改善

「民営化の検証」において、「組織運営上の改善」として取り組むこととした三点の課題について、現在まで次の取り組みを行っております。

○適正な職員配置

- ・業務執行体制の見直しを行い、三事業部制に再編（今後、中長期的な配置計画を策定し実施）

○ガバナンスの確保及び適正な役員報酬

- ・非常勤理事として外部理事を登用
- ・評議員会を外部有識者のみにより構成し、経営に関する重要事項に関しての諮問機関として位置付け
- ・役員報酬額を約1割削減
- ・階層構造を簡素化し役員数削減

○財務執行上の公平性・透明性の確保

- ・条件付き一般競争入札制度を導入
- ・随意契約の上限額の引き下げや、職責に見合った決裁権限に見直し

第3章 課題への対応と公共的役割

1 課題への対応

「民営化の検証」において、引き続き取り組むこととしている、(1)借入金の削減、(2)新たな組織への円滑な移行のための公社法の改正、(3)公共的役割の確保、(4)コンセッション方式導入の検討という四つの課題について、それぞれ状況を整理し、対応の考え方をまとめました。

(1) 借入金の削減

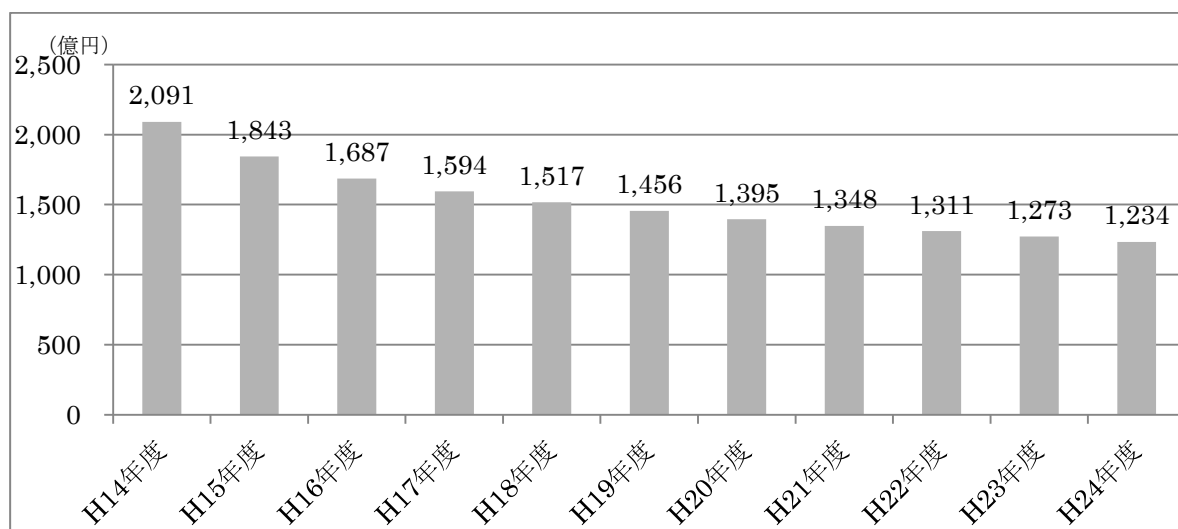
《課題をめぐる状況》

- 借入金は、平成14年度から24年度にかけて約2,100億円から約1,230億円まで削減してきました。(図表5)
- 今後は売却可能な分譲資産等の減少により、借入金を短期的に大幅に削減することは困難で、賃貸管理事業を中心とした経常利益(約20億円)と減価償却費(約20億円)を併せ、年間約40億円の借入金削減が限度となります。(図表6)
- 今後の安定的な事業運営に向け、老朽化している団地(昭和40年代以前に建設した賃貸住宅が全体の約7割)を中心とするストック再生・再編(建替え、集約、長寿命化)を行うための新たな投資が必要となる一方、建替事業の事業期間中には一時的に家賃収入が減少することとなります。また、耐震改修工事費、修繕工事費など、老朽化団地に対する経費の大幅な増加が見込まれます。
- 平成29年度に民営化した場合の経営収支シミュレーションを行うと、税制上の優遇措置がなくなるため年間10億円以上の新たな税負担等が生じ、借入金を約定通り返済すると、新たな資金調達がなければ平成34年度には現預金等残高がなくなることにより資金ショートが見込まれます。(図表7)
- 県は厳しい財政状況を踏まえ緊急財政対策に取り組んでおり、公社に対する新たな財政支援は見込めません。

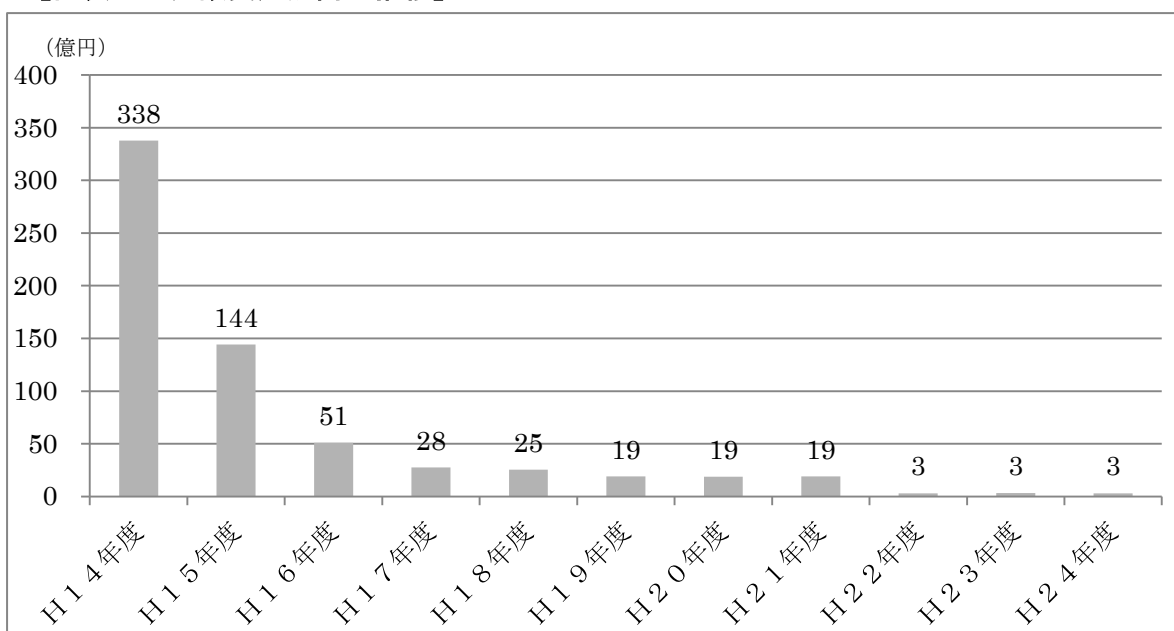
《対応の考え方》

- 県民への負担をかけずに着実に借入金を削減するためには、公社法に基づく法人として経営を継続することが最善と考えます。

【図表5 借入金残高の推移】



【図表6 分譲資産残高の推移】



【図表7 平成29年度に民営化した場合の経営収支シミュレーション】

(与件)

- ・株式会社への移行に伴う費用、借入金の移行など民営化した場合のコスト及び諸課題は不確定なため考慮せず、移行後の①支払利息を現在の想定レートに1%加算し、②法人税等負担を税引き前当期利益の50%として試算
- ・結果として、借入金返済原資が毎年10億円以上減少し、借入金を約定通り返済すると、新たな資金調達がなければ平成34年度に資金ショートする見込み

ケース① 民営化しない場合

【単位：百万円】

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
当期利益	3,195	2,156	1,954	1,437	2,009	1,177	1,566	2,059	1,874	1,774	1,867

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
現預金等残高	14,997	14,223	13,129	11,051	10,249	9,518	7,308	8,335	8,280	7,945	7,293
借入金残高	123,363	119,905	115,847	114,402	110,583	106,322	101,834	98,879	94,330	89,866	85,105

ケース② 民営化した場合(ケース①に民営化後想定される影響を反映)

◎上表のうち、民営化後に想定される影響額

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
支払利息	0	0	0	0	0	-1,105	-1,063	-1,018	-988	-943	-898
法人税等	0	0	0	0	0	-37	-253	-521	-444	-417	-485
計	0	0	0	0	0	-1,142	-1,316	-1,539	-1,432	-1,360	-1,383

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
当期利益	0	0	0	0	0	35	250	520	442	414	484

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
現預金等残高	14,997	14,223	13,129	11,051	10,249	8,379	4,856	4,346	2,861	1,169	-864
借入金残高	123,363	119,905	115,847	114,402	110,583	106,322	101,834	98,879	94,330	89,866	85,105

(2) 新たな組織への円滑な移行のための公社法の改正

《課題をめぐる状況》

- 公社法には解散の規定はありますが、新組織へ円滑に移行するための規定がありません。そのため、新組織へ移行すること及び移行時に発生する税負担の軽減措置を盛り込んだ公社法の改正について検討し、「民営化の検証」後も、県が国に対し引き続き意見交換等を実施しましたが、新たな組織と他の民間事業者とを差別化して優遇する必要性がみられない等の状況は変わっておらず、法改正の見通しは立たない状況です。
- そうした状況で試算すると、課税負担は約105億円（県税約57.3億円、国税約45.4億円、市町村税約2.3億円）になります。
- なお、全国地方住宅供給公社の動向をみると、分譲事業を中心とした公社が解散を進める一方、賃貸管理事業を中心とする大都市圏の公社は、経営改善をしつつ、公社法に基づく法人として事業継続する状況にあります。
 - ※ 平成24年度に解散した公社：滋賀県、石川県、佐賀県、神戸市
 - 平成25年度に解散を予定している公社：奈良県
- こうした大都市圏の公社においては、格付け機関からの格付けを取得後、公社債発行による資金調達を実施するケースが増加しています。
 - ※ 格付け機関から格付け取得した公社：東京都、福岡県、横浜市、大阪府
うち、東京都、福岡県、大阪府公社が無担保社債を発行（図表8）
 - ※ 公社の状況：民営化検討中であり公社債の発行は困難
(民営化の方向でなければ新たな資金調達手法として、格付けの取得及び公社債発行の可能性があることを格付け機関に確認)
- 賃貸管理事業を中心とする公社にとっては、税制上の優遇措置等公社法のメリットを生かせる状況となっており、「新たな資金調達（公社債発行）」を行うなど、経営の自立度を高めることも可能となっています。

《対応の考え方》

- 新たな組織への円滑な移行のため公社法の改正を要望するのではなく、大都市圏の公社と連携を取って、社会経済状況の変化に対応した改正内容を適宜研究していくことが必要と考えます。

【図表8 他公社の公社債発行実績（損失補償無し）】

	累積発行額	年限	利率	発行実績	格付	発行開始
東京都公社	1,801億円	10～30年	1.17～2.75%	18回	AA-	H16.1～
大阪府公社	215億円	5年	0.589～0.79%	3回	A+	H24.1～
福岡県公社 ※	171億円				A+	

※福岡県公社は公社債発行についての公表データが無く、公表されている平成23年度末時点の公社債未償還残高及び格付のみ記載

(3) 公共的役割の確保

《課題をめぐる状況》

- 人口減少、少子高齢化、産業の空洞化等を背景に大規模団地の集約化を通じて周辺の市街地も含めた地域全体の再編を行う「地域居住機能再生推進事業」が国において創設されるなど、高度経済成長期に形成された団地の再生が重要になってきています。
- 独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会の報告書において、低所得の高齢者等に対する住宅セーフティネットの機能を担っている賃貸住宅等は、企業経営分野ではなく、運営改善分野として行政法人が担っていくことを想定しています。

- 「県営住宅ストック総合活用計画」において、既存ストックの長期有効活用を基本とし、新規の県営団地は建設しないこととしているため、住宅セーフティネットの役割としての公社住宅が見直されています。
- 既に公社では、相武台、若葉台団地などの大規模団地で、団地や周辺地域の活性化を目指した取組みを開始しています(サービス付き高齢者向け住宅複合施設の建設、住替え支援、コミュニティ活性化、商店街活性化等)。
- 公社は東日本大震災への対応にも被災者向け住宅を提供するなどの役割を果たしています。
- 県による新たな出資等が見込まれない中で、民間企業の資本金のみを取り入れて株式会社化する場合、組織体としては利益追求が優先され、公共的役割の確保は困難となります。

《対応の考え方》

- 公社の果していく公共的役割の重要性は高まっており、その役割を引き続き果たしていくためには、公民法に基づく法人として経営を継続することが最善と考えます。

(4) コンセッション方式導入の検討

「民営化の検証」において、コンセッション方式については、「現時点では、制度上の課題が多く、導入の判断は慎重に行う」こととしていましたが、改めて確認しました。

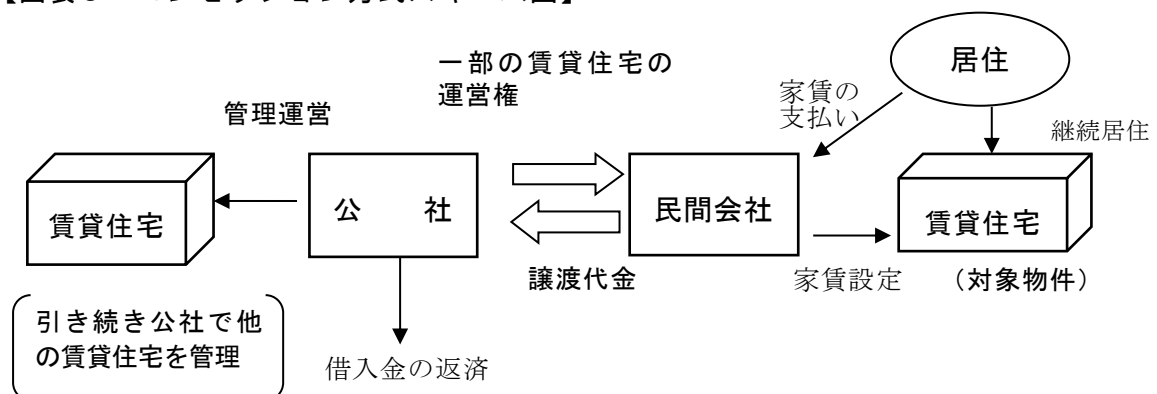
《課題をめぐる状況》

- PFIに係る国のガイドライン（第一版）では住宅など個別の分野への言及は記載されていません。また、公共住宅分野での運用については課題があり、現在まで住宅分野でのコンセッション方式を志向する事業者はありません。
- 収益性の高い一部の公社団地でも所有はあくまで公社であり、運営事業権の譲渡にすぎないことから、大きな効果は期待できません。
- コンセッション方式には、次のようなデメリットが存在します。
 - ・運営事業権の譲渡額が抑えられ、公社には依然として借入金が残ります。
 - ・公社には収益性の低い団地が残り、結果として経営が不安定になります。
 - ・運営事業権の譲渡を受ける民間会社は、税金が課税されるため、その負担分として家賃等に転嫁せざるを得ない状況となり、居住の安定が確保できません。

《対応の考え方》

- コンセッション方式を導入しても借入金的大幅な削減は見込めないこと、また、立地条件のよい物件の運営権が民間会社に譲渡され、公社は収益性の低い団地を管理することになるなど、公社の経営にとって不安定な要素となることから、この方式の導入は困難であると考えます。

【図表9 コンセッション方式スキーム図】



※ コンセッション方式とは、民間事業者に施設の所有権を移転せず、施設の事業運営に関する権利を長期間にわたって付与するPFI事業の方式の一つ

2 公社が果していく公共的役割

「民営化の検証」においては、県の住宅政策上公社が果している公共的役割を確保していく視点が重視されています。

公社が果たしていく四つの公共的役割「住宅セーフティネットの役割」「団地活性化の役割」「災害時における役割」「環境対策の実施主体としての役割」について、引き続き以下のとおり重点的に取り組みます。

(1) 住宅セーフティネットの役割

①公社住宅の特性

ア 家賃や面積

- 公社住宅（約 13,700 戸）には低廉な家賃の住宅が多数を占めています。（家賃月額 5 万円以下：約 7,800 戸 全体戸数の約 57%）
- 公社住宅は、民間住宅より家賃は低いですが、戸当たり平均面積（約 42 m²）は大きい状況です。

イ 入居者実態

- 年収 300 万円未満の入居者が 3 割程度となるなど所得水準が低い入居者の割合が多くなっています。
- 高齢化が進行し、高齢者のいる世帯が増加しています。（約 5,000 世帯で 65 歳以上の同居者がいる世帯となっている）

ウ これまでの低所得者等を対象とした減額措置

○家賃変更時（平成 24 年 4 月 1 日）の引上げ額緩和措置

減額内容：現行家賃と新規の「募集家賃」との差額に応じて減額

更に一定の収入要件を満たす高齢者世帯、母子世帯、障害者世帯、介護世帯に対し「特別減額家賃」を適用し減額

適用戸数：約 1,000 戸

○建替事業等に伴う戻り入居者等を対象とした減額措置

対象：建替事業等に伴う戻り入居者等

更に一定の収入要件を満たす高齢者世帯、一人親世帯、障害者世帯、介護世帯に対し「戻り高齢者等家賃」を適用し減額

減額内容：戻り入居者家賃：入居 10 年目まで：85%

戻り高齢者等家賃：方式 A（10 年減額）：入居 10 年目まで 55%

方式 B（一代限り）：70%

適用戸数：約 370 戸

②神奈川県 の状況

ア 生産年齢人口が減少し、高齢化が急速に進んでいく見込み

イ 低所得層が増加傾向

ウ 高齢者世帯の居住環境から見ると、狭隘な民間借家に居住する高齢者世帯が課題

エ 県営住宅入居者募集は高倍率であるが県営住宅数の増加は見込めない

③公社が果たすべき役割

公社としては県と連携し、低額所得者、被災者、高齢者、障害者、子どもを育成する家庭等の「住宅確保要配慮者」に対する住宅セーフティネットの一翼を引き続き担っていきます。

また、建替え等を行う際には、高齢者及び低所得者層に配慮して、これまで講じてきた家

賃減額等の措置を継続して行うことにより、居住の安定の確保を図ります。

(2) 団地活性化の役割

①公社の状況

ア 公社団地の特性と課題

- 公社団地には、同時期に大量の住宅供給が行われた結果、高齢化率が40%を超え、かつ、子育て世帯が流出し、偏りのある人口構成となっています。
- また、住宅需要の弱い地域では、若い世代などの入居が進まず、こうした状況を放置した場合、更なる人口・世帯数減少の加速が見込まれます。
- 少子高齢化や人口・世帯数減少は居住コミュニティの活力の低下を招くだけでなく、空き家の増加、商店街の衰退など「まち」そのものが魅力を失う懸念があります。

イ 公社団地の可能性

- 一方で、公社団地は道路や公園などのインフラが整った団地であり、地域のまちづくりにとって、重要な位置を占めるものとなっています。
- 高齢化は進行しているものの、健康でさまざまな能力を有している入居者が多いこと、公社分譲住宅との併設団地もあることから、潜在的にさまざまな取組みを行う余地があります。

ウ これまでの取組み

- 相武台団地では、高齢者住宅や子育て支援の複合施設の整備、分譲・賃貸住宅も含めた団地全体の住替え支援、公社・民間事業者・住民の協働による団地の活性化を図る取組みに着手しています。

②神奈川県状況

神奈川県では、高度経済成長期の大都市への人口流入に対応して、大都市の近郊地域に多くの住宅団地が形成されてきました。公社も含めこうした団地では、団地を再生していくことが住宅政策だけでなく福祉政策の観点からも重要な課題となっています。

③公社が果たすべき役割

公社は、団地再生に取り組むことで公社団地の再生だけでなく、神奈川県内外のさまざまな団地の再生のモデルとなるような取組みを行います。この場合、単に賃貸住宅に居住する高齢者のためだけでなく、分譲住宅等、周辺も含めた地域の福祉拠点としての役割等も担うよう進めます。具体的には、団地の特性に応じて、団地の魅力を付加し、新たな入居者の呼び込み、既存入居者の生きがいや健康づくり等、健康で安心して住み続けられる団地再生を行います。

これらのことを踏まえ、次のとおり具体的な取組みを推進します

ア 「相武台団地における団地活性化モデル事業」や「若葉台団地における商店街活性化」などに取組み、他団地への展開に向け、その課題や効果を検証します。

また、団地居住者、団地内外の各種団体や民間事業者、行政（県・市区町村）と連携し、団地再生に向けた取組みを推進します。

相武台団地：サービス付き高齢者向け住宅62戸及び高齢者・子育て支援機能を併せ持つ複合施設（平成25年10月竣工予定）

若葉台団地：団地住民・商店会・地域団体（NPO等）・行政等と連携した商店街活性化

- イ 神奈川県は住宅・福祉政策における公社の新たな役割や各団地の特性を踏まえ、ハードとソフトの両面から団地再生に向けて取組み、団地の魅力をアップさせ、団地の入居需要を高めるなど、各団地（分譲・賃貸の複合団地等を含む）の「居住環境」や「資産価値」の向上に貢献します。
- ウ 団地の特性に応じて、若年層などの団地への移り住みを目的とした住戸のリノベーションを試行的に行い、その効果を検証します。

（３） 災害時における役割

①公社のこれまでの対応

- 東日本大震災においては、公社住宅の提供を行うほか、住宅管理のノウハウを活かして、被災者住宅として提供を受けた国家公務員宿舎の入居管理を行っています。

②支援主体等としての可能性

- ア これまで、公社は約 8 万戸の住宅供給を行ってきました。現在では約 13,700 戸の公社住宅の維持修繕をはじめとする管理を行っています。また、これまでに、市街地整備としても再開発事業や区画整理事業を計画段階から事業管理までの事業に携わってきた実績があります。
- イ 神奈川が被災した場合には、復興のためのまちづくりの企画調整、用地買収、処分、設計、発注、監理、役所との調整等の事業を推進する各段階での能力を有する人材確保が急務となりますが、公社の職員はそうした活動に効果的に参加できます。
- ウ 公社団地には、団地が広く災害時の活動拠点となりうるオープンスペースを有する団地が存在します。

③神奈川県の状況

- ア 神奈川県では、自らの地域が被災した場合には、大量の応急仮設住宅や復興のための住宅供給が必要となるほか、復興のための市街地整備が必要です。
- イ 地震発生時の被災軽減のため、津波避難ビルなどの避難施設の設置も必要です。
- ウ また、自らの県以外の地域で大規模地震が発生した場合には、支援も必要です。

④公社が果たすべき役割

公社は、非常時に備えて次の役割を果たしていきます。

- ア 被災された方への公社住宅の提供（一時提供・応急仮設住宅）
- イ 津波避難ビルとしての公社住宅の活用と公社団地の防災活動拠点としての活用
- ウ 神奈川が被災した場合には、これまでのノウハウを活かし、次項について取組むことができる支援体制の構築
 - 被災市町村の復興計画策定などの技術支援にかかる支援要員の派遣
 - 被災地方公共団体が実施する復興整備事業の支援
 - 応急仮設住宅建設用地の提供 等

（４） 環境対策の実施主体としての役割

①社会経済状況の変化

地球温暖化、東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所の事故を受けて、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーの重要性が再認識されています。

②神奈川県の状況

太陽光を中心に再生可能エネルギー等の導入を進め、電力供給量の拡大を図る「創エネ」、電力のピークカットを図る「省エネ」、電力のピークシフトを図る「蓄エネ」の取組みを総合的に進め、それらを組み合わせて効率的なエネルギー需要を地域において実現する「かながわスマートエネルギー構想」が推進されています。

③公社が果たすべき役割

公社の団地には、多くの住宅がまとまって供給されている団地も多いことに加え、公社所有地の一部には未利用地も存在します。

このため、建替えや改修に当たって創出されるオープンスペースや住棟、従来からの未利用地の活用により、太陽光発電など再生可能エネルギーの導入促進を行う役割を果たしていきます。

- ア スマートグリッドへの取組み
- イ 再生可能エネルギーへの取組み

第4章 まとめ

平成24年8月に県と公社で取りまとめた「民営化の検証」を受けて、「借入金の削減」「新たな組織への円滑な移行のための公社法の改正」「公共的役割の確保」「コンセッション方式導入の検討」の四つの課題について、課題をめぐる状況の整理や対応の考え方について検討を行いました。

また、公社が果していく公共的役割については、今まで公社が果たしてきた公共的役割の整理、本県における状況、公社が果すべき役割について検討を行いました。

以上の課題等に対し、方向性を模索していく中で、民営化を行うと、税制上の優遇措置がなくなるため年間10億円以上の新たな税負担等が生じ、借入金を着実に返済できず県民負担が生じること、公社が県の住宅政策の一翼として担っている高齢者、低所得者層に対する住宅セーフティネットや団地活性化などの公共的役割についても、県による新たな出資等が見込まれない中で、民間企業の資本金のみを取り入れて株式会社化すると、組織体としては利益追求が優先され、担い続けることが困難になるとの認識に至りました。

公社としては、①県民への負担をかけずに着実に借入金を削減すること、②財政的自立を図りながら公共的役割を引き続き果たしていくためには、公社法に基づく法人であることが最善であると考えます。

このような方向性のもと、賃貸住宅管理事業を主業務としつつ、老朽化した賃貸住宅の建替えや集約等によるストック再生・再編を行うには、居住者の移転交渉開始から事業完了までの期間や建替え等の投資資金の回収期間が長期に及ぶなど中長期的プロジェクトが求められる公社の経営の特性から、3箇年の経営改善計画の策定だけでなく、10箇年の長期の視点で経営計画を策定する必要があると考えます。

このように民営化を前提とせず公社法に基づく法人として経営を継続するという考えのもと、第Ⅱ編では「公社の事業の再構築に向けた経営理念とその実現」として経営理念を定め、「今後10箇年の経営の基本方針と目標」及び「平成25年度からの3箇年計画」を策定しました。

第Ⅱ編 公社事業の再構築に向けた経営理念とその実現

第1章 公社の経営理念

公社は、「県民住生活の改善向上と都市の不燃化」を目的に昭和25年に設立され、今日までその目的に則り、国・県の住宅政策実施機関として時代のニーズに対応した「住まい」や「まち」を提供してまいりました。

これまで分譲住宅、賃貸住宅合わせて約8万戸を供給してきましたが、これらの住宅団地は、建物等の老朽化だけでなく、本格的な少子高齢化、人口減少社会に突入しはじめており、さらには、我が国の産業空洞化によって地域経済が衰退し、雇用の場が減少して、高齢化とともに世帯年収が低下するなどの影響も懸念されます。

これら社会経済状況の大きな変化を踏まえ、公社としては、今まで数十年間にわたって建物等の維持管理を行い、居住コミュニティが育まれてきた「団地」の居住環境や資産価値を居住者の皆様とともに向上させていくことが、今後求められる大きな使命であると考えます。

「神奈川県住生活基本計画」等においても、公社に対して住宅セーフティネットだけでなく、コミュニティの活性化や団地再生に向けた取組みなど、新たな公共的役割が求められています。

以上のことから、公社事業の再構築を図り、未来に向けて堅実な経営体質を築くため、ここであらためて公社の経営理念を次のとおり明文化し、取り組んでいくこととしました。

[経営理念]

私たちは財政的自立を図りながら公共的役割を果たし、みなさまと力を合わせて「魅力ある住まい・まち、心豊かな暮らし」を再生します。

1 財政的自立を図りながら公共的役割を果たす

公社に求められる公共的役割を果たしていくためには、安定的な経営を継続させていくことが不可欠です。公社としては、将来にわたって安定的な経営を行いながら財政的自立（県の損失補償、借入金への利子補給に依存しない）を図り、公共的役割を継続的に果たし地域社会に貢献していくことで、公社の存在価値を高めていきます。

2 みなさまと力を合わせて

公社物件の居住者の皆様をはじめ、自治会等の地域団体、関係行政機関、金融機関、民間事業者そして公社職員など、公社のすべてのステークホルダーの方々と力を合わせて、ともに支え合う、こころ触れ合う、多世代が交流する活気溢れる住まい、まちづくりに取り組みます。

3 魅力ある住まい・まち、心豊かな暮らし

「神奈川県住生活基本計画」の基本目標である“安全・安心で心豊かな暮らしを実現する住まいと居住コミュニティづくり”にもあるように、これからも国・県の住宅施策と連携し、住環境・住生活の改善に一層努めていきます。

第2章 経営の基本方針と目標（10箇年計画）

第I編（経営計画策定の背景と目的）に記載した課題への取組み及び経営理念に基づき、「経営の基本方針、目標」を定めました。

1 今後10箇年の経営の基本方針及び目標

「財政的自立を図りながら公共的役割を果たし、みなさまと力を合わせて『魅力ある住まい・まち、心豊かな暮らし』を再生していく」という経営理念のもと、

「公社事業の再構築を目指し、経営体質の強化を図る」を経営の基本方針とします。

目標

- ① 年間経常利益を引き続き約20億円確保します。
- ② 平成34年度末の借入金残高を800億円台（うち県損失補償残高を500億円台）まで削減します（平成24年度末 借入金残高 約1,234億円、県損失補償残高 約971億円）。
- ③ 平成34年度で県利子補給を終了させます（2年前倒し）。
- ④ 平成34年度までにケア付高齢者住宅事業を黒字化します。

2 取組みの方向

以下のとおり取組みの方向を定めました。

（1）住宅の建替え・売却を含めた公社ストックの活用と安定的な事業運営の確立

昭和40年代を中心とする大量住宅供給の団地が老朽化しており、団地や施設の建替え・集約・長寿命化等を計画的に進めるとともに、適切な維持管理による機能維持更新を進めて行きます。

- ① 住宅の建替え・売却を含めた公社ストックの活用
賃貸資産の価値向上を図るため、賃貸資産のストック再生・再編（建替え、集約、長寿命化等）に取り組めます。
- ② 安定的な事業運営の確立
入居率の維持向上のため入居率目標を設定し、物件の現状を踏まえ、効果的かつ計画的な修繕を実施します。

（2）団地再生に資する取組みの構築

公社に求められている団地の少子高齢化対応など新たな公共的役割を踏まえ、団地再生に向けた取組みを推進します。

- ① 「相武台団地における団地活性化モデル事業」や「若葉台団地における商店街活性化」などに取り組む、他団地への展開に向け、その課題や効果を検証します。また、団地居住者、団地内外の各種団体や民間事業者、関係行政機関と連携し、団地再生に向けた取組みを推進します。
- ② 神奈川県内の住宅・福祉政策における公社の新たな役割や各団地の特性を踏まえ、ハードとソフトの両面から団地再生に向けて取組み、団地の魅力をアップさせ、団地の入居需要を高めるなど、各団地（分譲・賃貸の複合団地等を含む）の「居住環境」と「資産価値」の向上に貢献します。
- ③ 団地の特性に応じて、若年層などの団地への移り住みを目的とした住戸のリノベーション

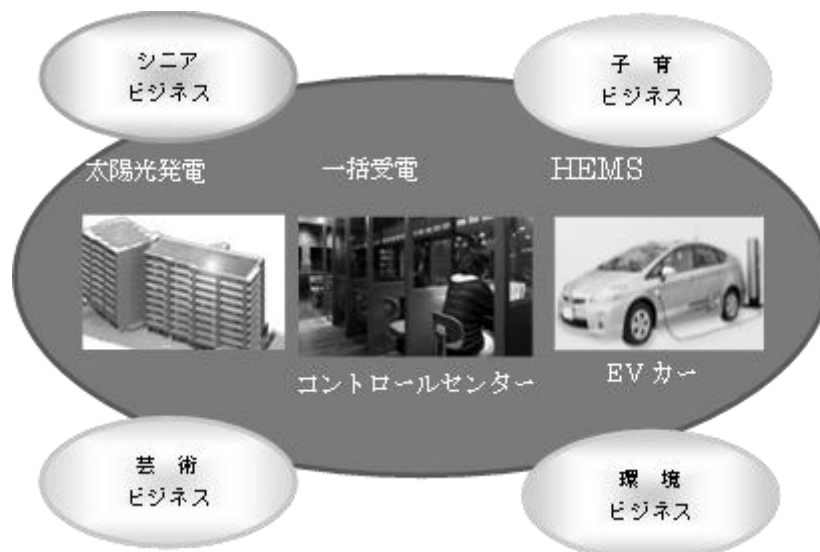
ンを試行的に行い、その効果を検証します。

- ④ 大規模団地における立地条件や住戸数の集積等を活用し、一括受電、再生エネルギー、スマートメーターの導入等、「見える化」の促進によるエネルギー削減をサポートするDEMS（団地エネルギーマネジメントシステム）の導入検討等、団地単位でのエネルギー最適化に向けた取組みを推進します。

また、団地居住者の皆様をはじめとする団地関係者と新しいビジネス・コミュニティを創造し、住宅団地の資産価値を向上させる取組み（団地サイズでのスマートグリッド提案）を「団地グリッド」と称して、検討・実施していきます。

さらに、特性が異なる複数の団地（団地グリッド）をつなぐことにより新たな価値を創出する等、団地再生に向けた複合的な取組みを総称して「団地グリッド構想」と位置づけ、持続可能な団地再生モデルを構築していきます。

【図表 10 団地グリッドのイメージ図】



（3）ケア付高齢者住宅事業の見直し

現在の経営状況は、公社収益の圧迫要因となっているため、経営改善の取り組みを強化し、平成 34 年度までの黒字化を図ります。

- ① 新入居金制度による入居金改定と継続的見直し
- ② 委託経費の見直し、修繕費縮減策によるコスト改善の取り組み

（4）将来的な県損失補償の解消

公社債の発行など県損失補償に頼らずに新たな資金調達手法を確立し、平成 34 年度末の県損失補償残高を 500 億円台に削減します。

3 長期経営見通し

今後10箇年の経営の基本方針、目標を達成するための取組みを進めると、平成25年度以降の業績は、次のように推移していくものと見込んでおります。

(単位:億円)

科 目	区分・年度	実績				見通し			
		H24	H25	H26	H27	(省略)	H30	(省略)	H34
収入合計		180	173	166	162		164		161
うち県利子補給		4	4	4	4		4		1
原価合計		138	136	132	127		128		121
売上総利益		42	36	33	34		36		40
人件費・一般管理費		12	12	12	12		12		13
うち人件費		9	9	9	9		10		10
営業利益		30	25	22	22		24		27
経常利益		28	20	20	21		18		21
当期利益		32	22	20	14		16		19
利益剰余金		252	273	293	307		355		431
借入金残高		1,234	1,199	1,158	1,144		1,018		851
うち県損失補償残高		971	940	907	875		775		※639

※県損失補償残高は約定通り返済するとH34年度で約639億円となるが、公社債発行など県損失補償に頼らない新たな資金調達手法を確立し、残高を500億円台まで削減します。

注) ○億円単位で四捨五入表示しているため、合計の数字が整合しない場合があります。

○公社会計基準に基づく決算書では当該事業に従事する人件費を原価に計上しますが、本表では人件費・一般管理費に計上しています。

第3章 平成25年度からの3箇年計画

経営理念、10箇年計画に沿って、平成25年度からの3箇年計画を策定しました。

1 目標

- ① 年間経常利益 20 億円以上を每期達成します。
- ② 3 箇年で借入金を約 90 億円削減します。
借入金返済 約 123 億円（うち県損失補償 約 100 億円削減します）
新規事業資金借入 約 32 億円
- ③ 格付け機関による格付けの取得を行い、公社債の新規発行に取組みます（格付 A 以上）

2 具体的な取組み

（1）住宅の建替え・売却を含めた公社ストックの活用と安定的な事業運営の確立

① 住宅の建替え・売却を含めた公社ストックの活用

ア 築 50 年以上の老朽化した団地を中心に建替えや集約等を進めます。

【建替事業：大和町団地（平成 27 年 3 月 竣工予定）】



所在：横浜市中区大和町
敷地面積：約 2,568 m²
延床面積：約 2,930 m²
階数：地上 3 階建て
戸数：64 戸（賃貸住宅）
間取り：1K～2LDK

イ 築 50 年未満の団地については、長寿命化等を目指す修繕工事を実施し、賃貸資産の機能維持・向上を図ります。

ウ 平成 19 年に策定された神奈川県耐震改修促進計画に基づき、期間内における公社の一般賃貸住宅の耐震化率を平成 27 年度内に 90%以上とする目標に向け、耐震診断が必要な住棟については、順次、診断を行い、その診断結果を基に適切な対策を講じます。（なお、オーナーとの共同事業である「共同ビル」については、オーナーとの協議により必要に応じて進めることとします）

エ 賃貸資産の再生・再編にあたり、事業費については、建替え及び集約による余剰地の売却収入で補うほか、公社債の発行など新たな資金調達を前提とした事業スキームを検討します。

建替え及び集約による余剰地売却：戸手団地（移転交渉中）

② 安定的な事業運営の確立

ア 一般賃貸住宅の収益性の確保と建物の機能維持・向上

以下により目標入居率 92%（募集対象住戸）を今後とも確保し、建物の機能維持・向上に取り組めます。

a 市場動向を的確に捉え、プラン変更や入居条件の見直し等、ハード・ソフト両面から時代のニーズに合った募集戦略を立案し、実行することにより入居を促進します。

- b 団地（住戸タイプ）の特性に応じて、洗濯機用設備や手摺の設置などを継続して行い、住戸専用部の機能維持・向上に取り組めます。
 - c 退去修繕、小口修繕、共益業務等、引続き費用対効果を追求し、コスト削減と品質維持向上の両立に向けて取り組めます。
 - d 引続き建物調査を定期的に行い、経年修繕工事を効果的に実施することにより、建物全般の機能維持・向上に取り組めます。
- イ 賃貸施設（店舗・事務所）の再編
- 利便施設として整備した経緯及び、周辺環境の変化や団地の特徴を踏まえ、将来のあり方や方向性を含めた賃貸施設再編計画を策定します。
- ウ 駐車場の管理運営手法の見直しと有効活用
- 複数台貸し、短期間貸し等、これまで実施してきた各種サービスの効果を検証するとともに、引き続き空駐車場の有効活用に取り組めます。
- エ 賃貸事業資産全般の適正な管理と執行の効率化
- 管理業務委託先に対し、モニタリング、仕様・コストの点検を継続的に行うことにより、全体の管理コストの適正な維持と、更なる予算執行の効率化を図ります。

（２）団地再生に向けた取組みの推進

- ① 相武台団地における団地活性化モデル事業（サービス付き高齢者向け住宅や高齢者・子育て支援機能を併せ持つ複合施設）の推進による、効果・課題の検証を行います。

【相武台団地複合施設：平成 25 年 10 月 竣工予定】



所在：相模原市南区相武台団地
 敷地面積：約 3,797 m²
 延床面積：約 3,216 m²
 階数：地上 4 階建て
 戸数：62 戸（サービス付き高齢者向け住宅）
 間取り：1 人部屋 59 戸、
 2 人部屋 3 戸
 併設施設：高齢者・子育て支援施設

- ② 若葉台団地における商店街活性化の推進を行い、団地全体のまちづくりマスタープランを構築します。

【若葉台団地】



所在：横浜市旭区若葉台団地
 開発面積：約 90 h a
 建設戸数：6,304 戸（74 棟）
 うち分譲住宅：5,186 戸（66 棟）
 うち賃貸住宅：792 戸（7 棟）
 うち付付高齢者住宅：326 戸（1 棟）
 利便施設：ショッピングタウン、診療所、
 スポーツ施設、駐車場、集会所
 公共公益施設：若葉台小・中学校、
 幼稚園・保育園、市地区センター等

- ③ 少子高齢化が加速する郊外型団地において、賃貸住宅の空き住戸を活用し、住戸のリノベーションを試行的に実施し、若年層を中心とした流入促進の効果を検証します。

(3) ケア付高齢者住宅事業の経営改善に向けた取組み強化

① 新入居金制度策定による入居金改定

現行の入居金制度については、以下の点に留意しながら見直しを行います。

- ア 改正老人福祉法並びに所管市有料老人ホーム設置運営指導指針等に基づき、入居金制度の見直しを行うとともに、厚生労働省発表の平均余命の変化に対応します。
- イ 入居検討者の選択肢を増やすため、入居金の全額月払方式を新設します。

② 修繕やサービス業務などの委託経費の見直し

本事業の収支改善に向け、支出縮減を図るため、以下のとおり取組みます。

- ア 現在、財団法人シニアライフ振興財団に委託している退去修繕業務、経年修繕業務などについて、平成 25 年度から公平性、透明性に留意しながら、発注方法を見直すとともに、コストの削減を図ります。
- イ 共用部に係るランニングコストの低減に資する方策を検討のうえ実行し、サービス品質を維持・向上させつつ支出の縮減に努めます。

③ 年度末入居率 95%以上を達成できる募集体制の強化

(4) 新たな資金調達手法の確立

- ① 格付け機関による格付けを取得するため、監査法人との監査契約を行い、格付け会社と協議を開始します。
- ② 県損失補償無しで公社債の新規発行が可能となった場合は、まず、建替事業資金などの新規事業資金の調達に取り組みます。

(5) 関連法人の見直し

- ① 一般財団法人若葉台まちづくりセンターについては、住民と協働して団地を管理・運営し、地域に貢献する機能と役割を備え、公社と一体となって団地再生や、センターの安定的な運営に資するよう取組みを進めていきます。
- ② 財団法人シニアライフ振興財団については、早期に一般財団法人化し、公社と一体となってケア付高齢者住宅事業の経営改善・安定した運営に向けて取組みを進めていきます。

(6) 県の施策と関連した事業の整理

- ① 地球環境戦略機関(IGES)研究施設及び小田原合同庁舎については、引き続き県施設受託事業として運営管理していきます。
- ② 小田原市小竹地区の保有土地については、できる限り早期の処理方針策定に向け、引き続き関係者(県・市・地権者)と協議を進めます。
- ③ 中井町南部地区の保有土地については、県が推進している「かながわスマートエネルギー構想」取組みの一環として、メガソーラー事業の事業用地として貸付期間終了後に造成された土地が公社に返ってくることから、暫定的に県に貸与することとし、平成 25 年 5 月 14 日付けで、県・公社・町・事業者間で基本協定を締結しました。
今後は、平成 27 年 4 月の発電開始を目指した取組みを進めていきます。

3 3箇年の経営見通し

以上の具体的方策などの取組みにより、平成25年度以降の業績は以下のように推移していくものと見込んでおります。

(単位:百万円)

	実績	平成25年度からの3箇年計画		
	24年度	25年度	26年度	27年度
収入合計	18,001	17,268	16,553	16,157
分譲事業収入	46	0	0	0
管理事業収入	17,610	16,933	16,225	15,837
うち一般賃貸住宅	9,637	9,051	8,702	8,677
うち賃貸施設・駐車場	3,107	2,947	2,919	2,911
うちケア付高齢者住宅	3,702	3,779	3,721	3,733
うちその他の事業	1,165	1,156	883	516
その他事業収入	344	335	328	320
原価合計	13,848	13,622	13,207	12,724
分譲事業原価	31	0	0	0
管理事業原価	13,603	13,399	12,953	12,462
うち一般賃貸住宅	6,548	6,272	5,912	5,868
うち賃貸施設・駐車場	1,986	2,020	2,014	2,012
うちケア付高齢者住宅	4,081	4,110	4,130	4,127
うちその他の事業	988	997	897	455
その他事業原価	214	223	254	262
売上総利益	4,152	3,646	3,346	3,433
人件費・一般管理費	1,161	1,162	1,173	1,189
事業利益	2,991	2,484	2,173	2,244
経常利益	2,819	2,006	2,025	2,102
当期利益	3,195	2,156	1,954	1,437

注) ○百万円単位で四捨五入表示しているため、合計の数字が整合しない場合があります。

○公社会計基準に基づく決算書では当該事業に従事する人件費を原価に計上しますが、

本表では人件費・一般管理費に計上しています。

第4章 経営計画の推進にあたって

1 事業執行体制

経営計画を推進するため、事業執行体制の見直しを行い、平成25年度から「不動産賃貸事業部」「団地再生事業部」「高齢者住宅事業部」の三事業部体制に再編しました。

引き続き時代の変化に対応した組織・人員体制を構築し、的確かつ効率的な経営に取り組んでいきます。

2 経営計画の見直し、進捗管理

毎年度の取組み進捗状況を詳細かつ的確に把握し、効果検証を行い、県に報告するとともに、経営計画の見直しや具体的方策の改善・充実につなげます。

今後は、3年毎に中期経営計画を策定し、引き続き県と連携しながら取組みを進めてまいります。

なお、経営計画の達成状況や財務状況については、公社ホームページ上で公表していきます。

3 県との協議

公社が、財政的自立を図りながら公共的役割を果たしていくためには、公社法に基づく法人として経営を継続することが最善と考えることから、民営化を前提としない経営計画としていますが、この前提は県の方針に関わることであるため、県と協議してまいります。