

神奈川県住宅供給公社 経営計画(改定版)
(平成 25～34 年度)

平成 28 年 6 月

 **KJK** 神奈川県住宅供給公社

目 次

はじめに

第1章 経営計画改定の背景と目的.....	1
1 経営計画改定の背景と目的.....	1
2 公社を取り巻く環境の変化.....	1
第2章 公社の経営理念.....	7
第3章 公社が果していく公共的役割.....	8
第4章 経営の基本方針と目標（10箇年計画）.....	15
1 今後10箇年の経営の基本方針及び目標.....	15
2 取組みの方向.....	15
3 長期経営見通し.....	17
第5章 平成28年度からの3箇年計画.....	18
1 目標.....	18
2 具体的な取組み.....	18
3 3箇年の経営見通し.....	23
第6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
平成25年度からの3箇年計画の達成状況.....	25

[参考] 公社改革の経緯

- 1 公社改革の経緯
 今後の公社のあり方について（平成25年10月17日）
- 2 組織運営上の改善
 「民営化の検証」の概要
- 3 課題への対応と公共的役割
 - 1 課題への対応
 - 2 公社が果していく公共的役割
- 4 まとめ

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、平成 25 年 6 月に、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）、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しました。

この計画は、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であるとの認識のもとに策定しております。

平成 27 年度をもって平成 25 年度からの 3 箇年計画が終了しました。この度、次期 3 箇年計画の策定に併せて、経営計画に定めた目標を堅持しつつ、公社が果していく公共的役割を充実させた「経営計画(改定版)」を策定しました。

引き続き「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(改定版)」に定めた新たな目標の達成に向けて取組む所存でありますので、入居者の皆様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 28 年 6 月 神奈川県住宅供給公社
理事長 猪股 篤雄

第1章 経営計画改定の背景と目的

1 経営計画改定の背景と目的

平成25年度からの3箇年の間に、県の公社民営化方針は廃止（平成25年10月）され、公社は引き続き地方住宅供給公社法（以下「公社法」という。）に基づく法人として、経営の一層の効率化を図り、県からの財政的自立を進めていくこととなりました。

また、公社の新たな資金調達的手法である公社債の発行に向け、格付け機関よりAAの格付けを取得（平成26年3月）するとともに、公社債（無担保・無保証）の発行（平成26年12月、27年12月及び28年4月）により低利での資金調達を実施したところです。

更には、堅実な一般賃貸住宅事業収入なども寄与して経常利益は3箇年計画に定めた目標を大きく上回る成果をあげることができ、事業面においても、11年ぶりとなる賃貸住宅の建替えが完成するなど、団地再生の取組みも着実に進めてまいりました。

一方でこの3年間、公社を取り巻く環境は変化しており、人口減少や少子高齢化の進展などの社会的な環境変化の中、公社賃貸住宅の入居者の状況（平成27年居住者実態調査※）を見ますと、世帯主の平均年齢が60歳を超え、年金受給世帯は6割を超えています。

より一層、公社に求められる公社住宅によるセーフティネットの役割や超高齢社会における役割が急速に高まってきているといえます。また、平成28年度には急速に進む少子高齢社会等を背景として、県の住生活基本計画が改定される予定であり、公社における公共的役割の期待が増々高まっていくものと思われます。

以上のことから、平成25年6月に定めた経営計画を改定する必要性を認識し、公社が果していく公共的役割については、「公社住宅によるセーフティネットの役割」、「超高齢社会における役割」、「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」の五つの役割を定め、重点的に取組みを進めていくこととし、10箇年計画は取組みの一部を修正するとともに、平成28年度を初年度とする新たな3箇年計画を定めた「経営計画（改定版）」を策定しました。

※一般賃貸住宅入居者のうち、4,000件を無作為に抽出したサンプル調査

2 公社を取り巻く環境の変化

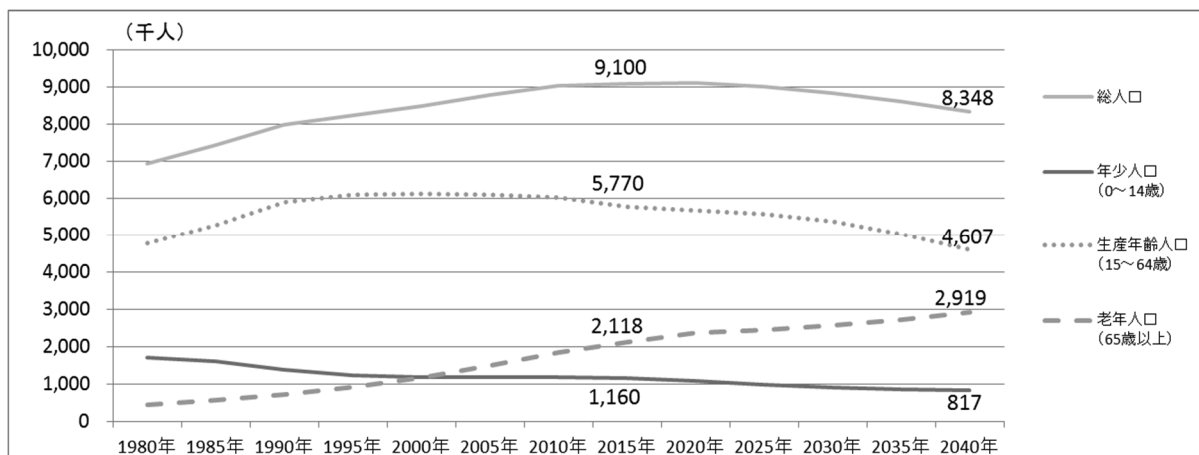
(1) 人口減少と少子高齢化の進展

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が見込まれることから、2010（平成22）年の183万人が2040（平成52）年には291万人程度と、約1.59倍になり、全国（1.31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：2015年までは国勢調査実績、以降は国立社会保障・人口問題研究所推計

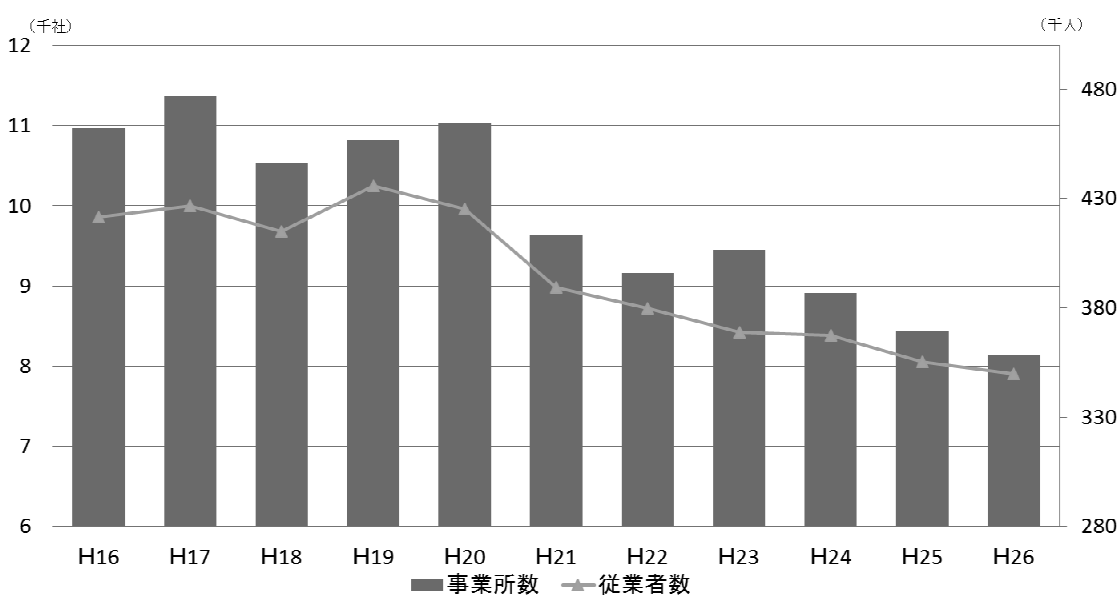
(2) 産業構造の変化

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所数は2005（平成17）年に約11,300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 神奈川県 製造業事業所数等の推移】



出典：工業統計調査神奈川県結果報告

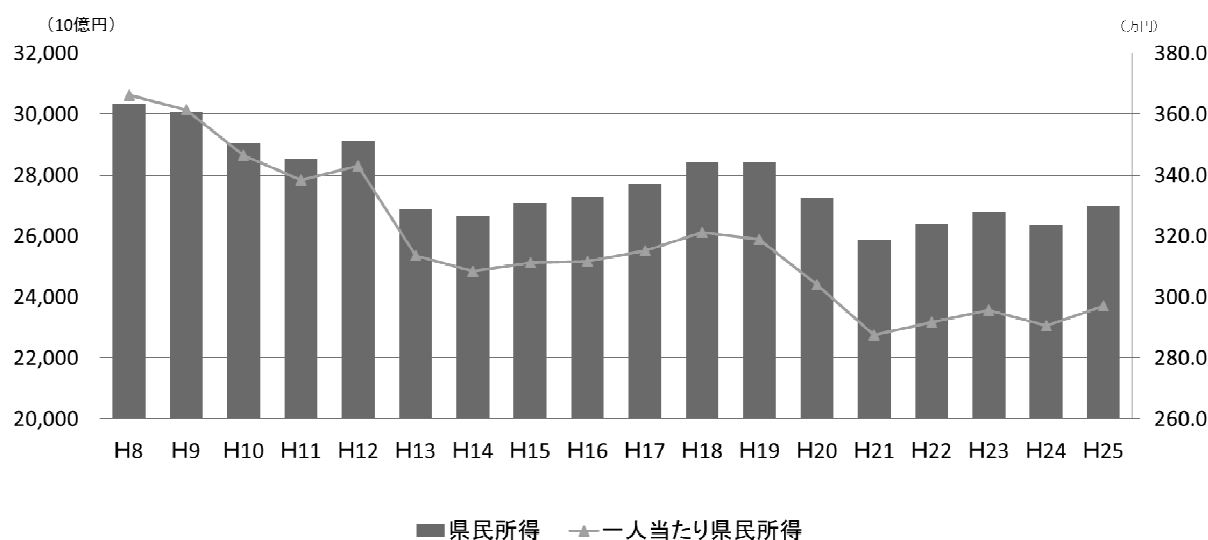
(3) 社会経済状況の変化とその影響

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の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）

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：神奈川県県民経済計算

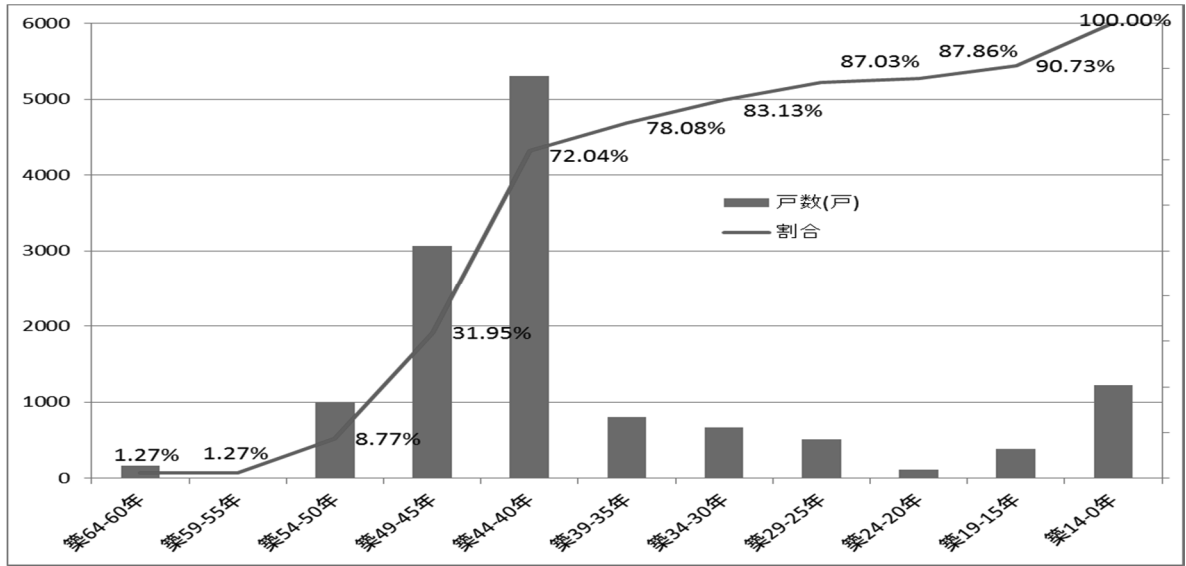
(4) 公社住宅の状況

公社は昭和25年の設立以降、勤労者のための賃貸住宅を供給してきましたが、一般賃貸住宅（約13,500戸）の建物の老朽化が進んでおり、築年数別（図表4）を見ますと、築40年以上の建物が7割を超えております。

老朽化の進展により、維持修繕費の大幅な増加や賃貸住宅としての商品競争力の低下などが見込まれるなど、これらへの対策が急務となってきております。公社は原則として築50年未満の建物は長寿命化等を目的とした修繕工事を実施し、賃貸資産の機能維持・向上を図っていきます。

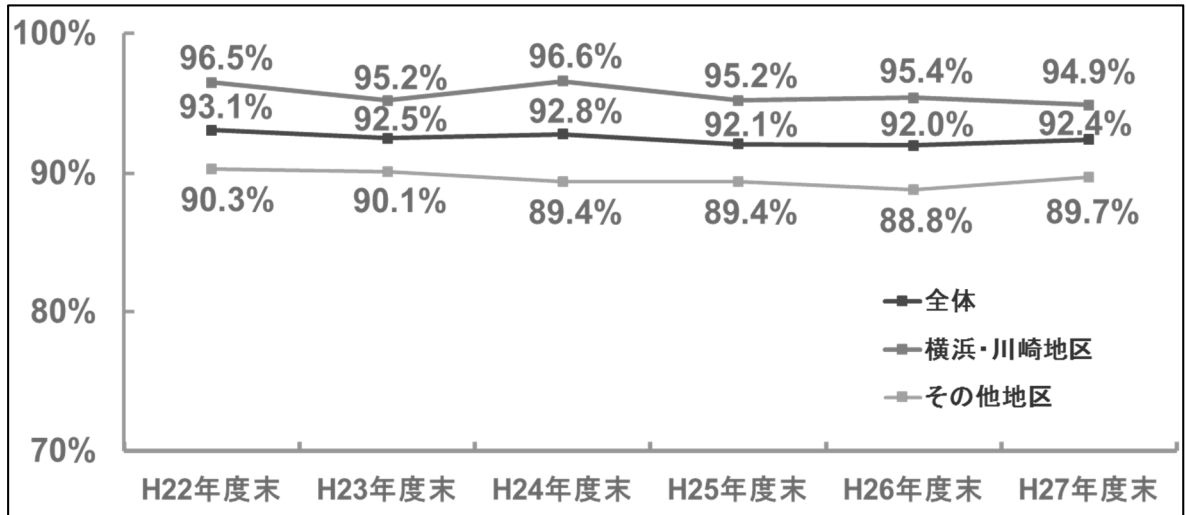
一方で一般賃貸住宅の入居率（図表5）を見ますと、横浜・川崎地区は入居率約95%と高い入居率となっていますが、その他地区では入居率約89%であり、県西部、三浦半島などの人口減少の影響も見られます。（図表6）

【図表4 築年数別（戸）】



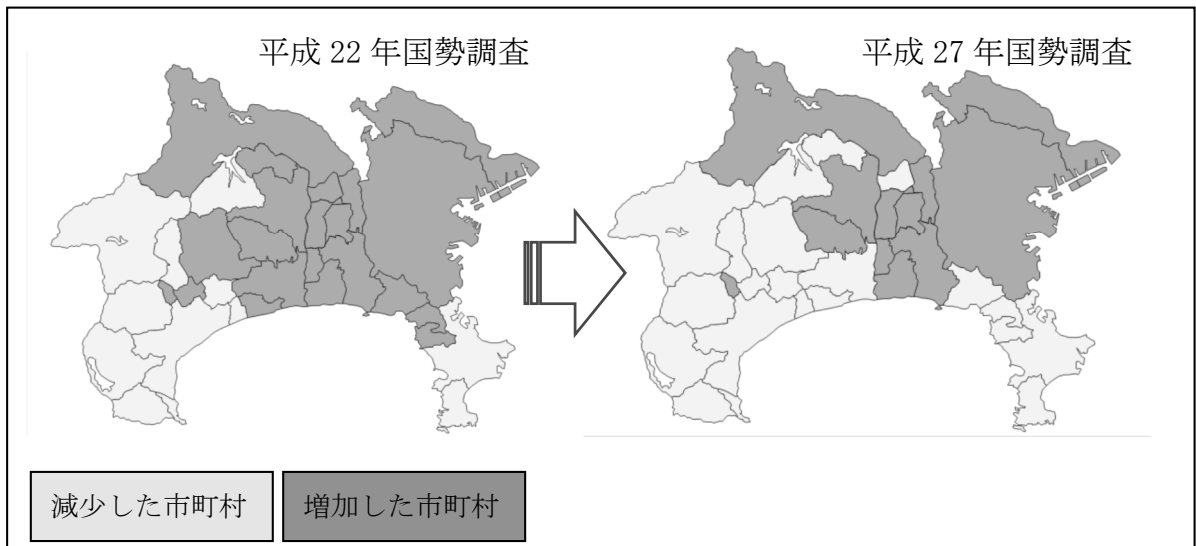
出典：公社調べ

【図表5 一般賃貸住宅入居率】



出典：公社調べ

【図表6 前回調査からの市町村別人口の増減地図】

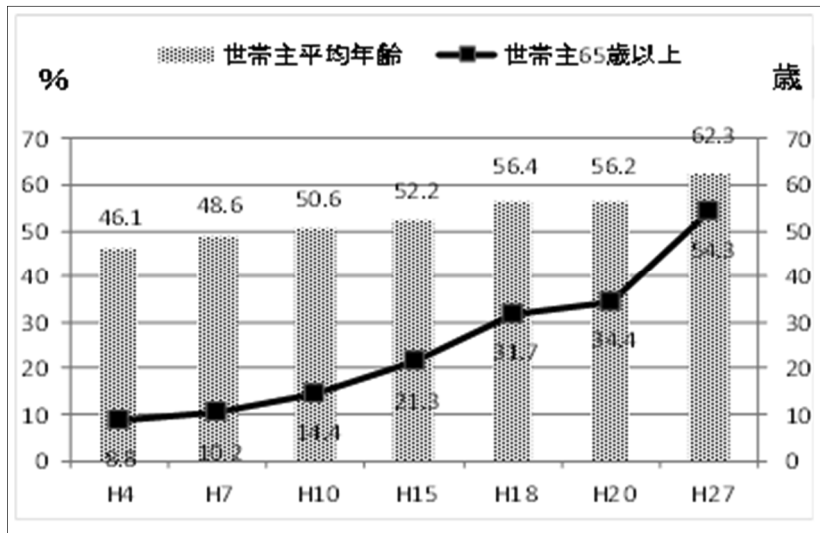


出典：神奈川県ホームページ

(5) 入居者の状況

平成 27 年度に実施した一般賃貸住宅の居住者実態調査の結果においては、前回実施した平成 20 年度より 7 箇年が経過していることもあって、入居者の大幅な高齢化や世帯人員数の少人数化（単身世帯の大幅な増加）、世帯年収の減少や年金受給世帯の大幅な増加など入居者の属性に大きな変化が見られました。いずれも入居者の暮らし・生活にとって厳しさが増す結果となっており、公社住宅によるセーフティネットとしての役割やコミュニティの維持に向けた団地再生事業に対する重要性が増していることを裏付けるものとなっています。

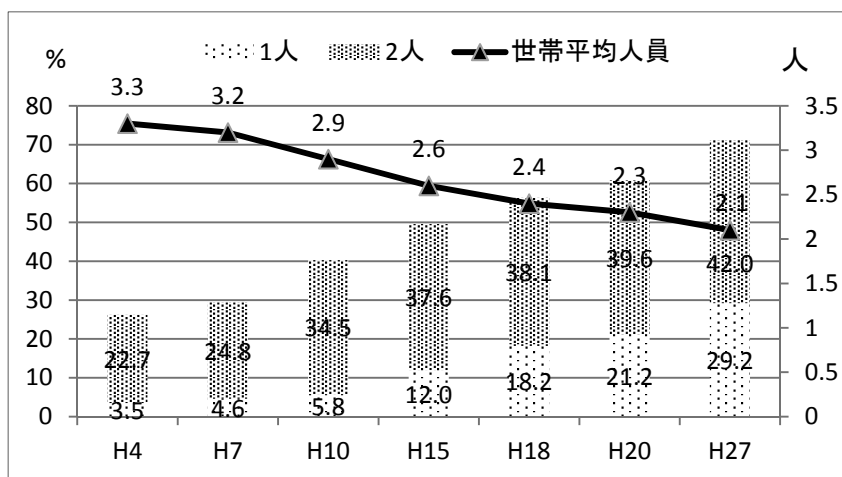
【図表 7 世帯主平均年齢と高齢者の居住割合】



世帯主の平均年齢が 60 歳を超え、世帯主が高齢者（65 歳以上）の世帯割合がこの 7 年間で約 20% の急激な増加となるなど、高齢化の進行が著しい状況です。

出典：公社調べ（平成 27 年度 居住者実態調査）

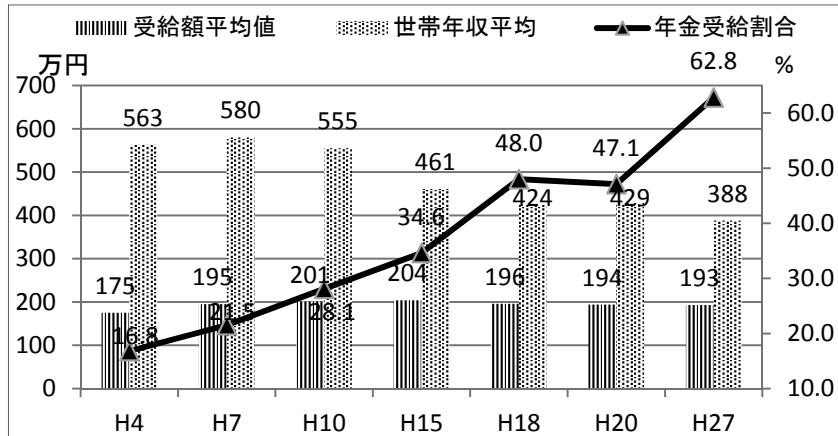
【図表 8 世帯平均人員と 1 人・2 人の世帯割合】



世帯人員の平均数が過去 20 年間で約 2/3 まで減少し 2.1 人となっています。また、単身世帯が全体の約 3 割となり、過去 20 年間でその割合は 6 倍に達しており、逆に 20 年前には全体の 7 割を占めていた 3 人以上の世帯（いわゆるファミリー世帯）が 3 割を下回っています。

出典：公社調べ（平成 27 年度 居住者実態調査）

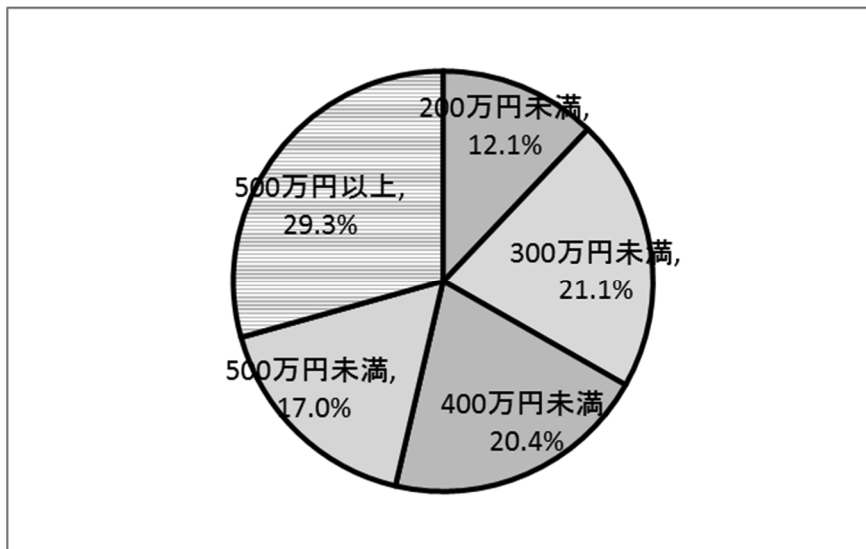
【図表 9 世帯年収・年金受給状況】



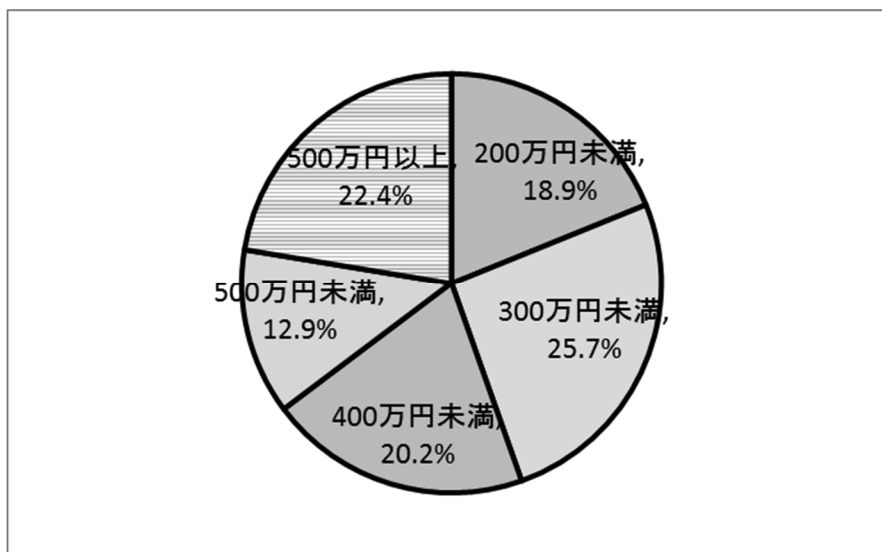
出典：公社調べ（平成 27 年度 居住者実態調査）

世帯の平均年収額は、平成 7 年度をピークに下がり続け、過去 20 年間で約 2/3 まで減少しています。また、入居者の高齢化とともに年金受給者が急増し、過去 20 年間で受給割合が約 3 倍となっていますが、受給額は平成 15 年度をピークに微減となっています。

【図表 10-1 公社住宅世帯年収（平成 20 年度）】



【図表 10-2 公社住宅世帯年収（平成 27 年度）】



公社住宅世帯年収 300 万円未満の割合（無回答者を除く）は、平成 20 年度調査で約 33%でしたが、平成 27 年度調査では約 45%に増加しています。

出典：公社調べ（平成 20、27 年度 居住者実態調査）

第2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、公社に対して公社住宅による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

公社物件の入居者の皆様をはじめ、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3章 公社が果していく公共的役割

公社は勤労者のための住宅供給を通じて県民生活の福祉に貢献する『社会的公益企業体』として、昭和25年の創設時から横浜の戦災復興、さらに高度経済成長時代には工業団地の開発とも連携し、公社住宅団地は地域開発の先導役をも担ってきました。こうして現在約13,500戸の公社住宅ストックを持つにいたりました。

この公社住宅の建設にあたっては、住宅金融公庫融資はもとより県から無利息融資を受けるなど、住宅政策の恩恵を受けており、公社住宅は県民の社会的資産ともいうべき性格を有しています。

しかしながら、建設以来すでに40年～50年を経過し、建物の老朽化が進むとともに、昨今の少子高齢化の急激な進展など社会経済状況の変化によって、公社住宅や公社住宅団地の地域における役割も大きく変化しています。

こうした状況変化により次のような役割が増大しています。

①公社住宅によるセーフティネット

入居者の高齢化や高齢単身世帯の増加などにより、従来にも増してセーフティネットとしての役割が増大するとともに、孤独死防止のための見守りなどの新たな支援機能の付加が必要になっています。

②団地コミュニティの活性化

こうした入居者の高齢化は自治会活動などのコミュニティ活動の低下につながっていることから、入居者の健康寿命を伸ばし、生涯自立をめざした健康づくりや生きがいづくりなど、コミュニティの活性化に対する取り組みが必要になってきています。

③若年勤労世帯への子育て支援

一方、少子化が進む中で、公社住宅団地のゆとりある居住環境や施設ストックを活かして、若年勤労世帯が子育てしやすい環境を整えることも大きな役割となってきています。特に横浜市・川崎市における建替え事業においては周辺地域に保育園などの施設も不足しており、新たな施設整備も必要になっています。

④団地の商店街や中心街の活性化

公社住宅団地のサービス施設として整備した商店街においては、団地周辺への店舗の立地などによりその機能が失われ、空き店舗が増加しています。こうした商店街においては、高齢者の見守り機能や若年世帯の子育て支援施設への転換を図るなど、新たな地域の福祉拠点や賑わいづくりの拠点として再整備することが必要です。

⑤地域への貢献

県の郊外部に立地する公社住宅団地においては、地域の産業構造や人口減少などを背景に空き家の増加も目立ってきています。こうした住宅団地においては、地域の自治体と連携して、住宅の再編や団地生活の魅力を向上させ、新たな住宅需要を創出して団地の「協働型コミュニティやシェアリング・コミュニティ※」などの先導的な取り組みを進め、地域の活性化にも貢献することが期待されています。

※団地と地域の共生関係を構築：共同農園やダイニング、ライブ等による「農・食・音楽」の楽しみ

以上①から⑤までのような役割の増大や神奈川県住生活基本計画など県の住宅政策上求められる役割などを踏まえ、公社が果たしていく公共的役割を『公社住宅によるセーフティネットの役割』『超高齢社会における役割』『団地活性化の役割』とし、これに『災害時における役割』『環境対策の実施主体として

の役割』を加えて取組むこととしました。

また、以上の取組みに加え、従来からの課題である建物の老朽化や設備の陳腐化などについても、計画的かつ効果的な修繕工事を実施して、安全で快適な住環境を整備し居住の安定に努めてまいります。

1 公社住宅による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 13,500 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 7,600 戸 全体戸数の約 56%)

○公社住宅は、民間住宅より平均家賃は低く、戸当たり平均面積(約 44 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 4 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。(世帯主が 65 歳以上：約 6,000 戸 全体戸数の約 51%)

(2) 入居者への対応等

ア 現在の入居者等を対象とした減額措置

(ア) 家賃変更時(平成 27 年 4 月 1 日)の減額措置

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「引上額緩和家賃」を適用し減額

別に生活保護世帯に対する減額があります

適用戶数：約 1,000 戸(平成 27 年度時点)

(イ) 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：募集家賃の 85%

戻り高齢者等家賃：方式 A(10 年減額)：入居 10 年目まで：募集家賃の 55%

方式 B(一代限り)：募集家賃の 70%

適用戶数：約 350 戸(平成 27 年度時点。旧制度を含む)

イ その他の取組み

(ア) 新規入居時の月収基準等の緩和

月収基準を満たさない場合でも、連帯保証人を二親等以内の親族にすることによる月収基準緩和、預貯金の収入換算(55 歳以上を対象)、連帯保証人からの仕送り合算などの措置があります。

(イ) 高齢者等を対象とした低層階転居制度

公社のエレベータがない団地に居住の方で、階段での昇降が困難な方を対象に、低層階に転居する際、収入審査を免除する制度があります。さらに所得が一定以下の世帯には、現行敷金を充てることにより新規敷金の追加支払の免除や現住戸退去時の原状回復費用免除などの措

置があります。

(ウ) 高齢者等の見守り活動

公社一般賃貸住宅の孤立死の減少を目的として、平成 24 年度から入居者団体や管理会社を構成メンバーとした「孤立死等防止対策検討会」を定期的で開催し、防止対策の検討を始め、構成メンバーの意識の共有や入居者への周知活動などを行っています。

平成 26 年度には公社として初めて神奈川県新聞販売組合及び京浜新聞販売組合と、平成 27 年度には県内各市町との間で「公社一般賃貸住宅孤立死等対策に関する協定書」を締結しました。また、管理会社による高齢単身者への見守り活動も実施しています。

(3) 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

(4) 公社が果たすべき役割

公社としては県と連携し、低所得者、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」に対する公社住宅によるセーフティネットの役割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 超高齢社会における役割

(1) 公社の状況

ア 一般賃貸住宅の状況

- 平成 27 年 10 月「公社賃貸住宅居住者実態調査報告書」によると、一般賃貸住宅の世帯主の平均年齢は 62.3 才に達し、70 才以上が 38.1%で最も多く、60 代以上は 6 割を超えています。
- 地域別にみると、三浦地区、湘南地区及び県央地区で 70 才以上が 4 割を超えており、人口減少地域において顕著に高齢化が進んでいます。
- また、管理開始別にみると、古い団地ほど高齢者の比率が高く、昭和 40 年代以前の団地では 70 才以上が 4 割を超えており、1 人世帯も 3 割以上になっています。
- 年金受給世帯も 6 割を超えており、一般賃貸住宅の入居者は、高齢化がかなり進んでいる状況になっています。
- 以上の状況から前項の公社住宅によるセーフティネットの役割に記載のとおり、高齢世帯の低層階転居制度や家賃の一部減額措置、増加する孤立死対策等を行っています。
- 一方、認知症と思われる入居者に関連したトラブルや苦情も増加しているほか、高齢化により団地自治会活動の縮小や維持が困難になるなど、次項の団地活性化の役割に記載のとおり一層の高齢化対策が必要な状況になっています。

イ ケア付高齢者住宅の状況

- 公社では来るべき高齢化社会に備え、特に核家族化が進む都市部において、終身介護サービス等を備えた高齢者専用住宅の供給が不可欠であり、民間事業の健全な発展を誘導する意味においても公的事業主体としてこれを具現化して本事業分野に一定の価値基準を提起することが

- 公社の社会的使命であるとして、全国の公的住宅供給機関では初となるケア付高齢者住宅“ヴィンテージ・ヴィラ横浜”を平成2年に開設しました。
- 以降、県内に自立型施設計5施設818戸、介護専用施設2施設151室という公的住宅供給機関では最大規模の有料老人ホームを供給するに至っています。
 - 平成27年に本事業を開始してから四半世紀が経過し、当時69歳であった入居者の平均年齢は自立型施設では上限と言われている84歳に近づきつつあり、高齢化に伴い、要支援・要介護認定者は年々増加し、入居者の20%を超え、約半数の入居者が何らかの支援や見守りを必要とする状況になっており、今後いかにして介護負担を減らしていくかが大きな課題になっています。
 - そこで、「入居時自立」から「生涯自立」をめざして、平成27年にコーラスを中心とした「生きがいの日々」の取組みに着手しました。

(2) 神奈川県状況

- 平成27年6月に内閣府が発表した「平成27年度高齢社会白書」によると、平成26年の神奈川県の高齢化率は23.2%、2040年には35.0%となり、北海道、青森県に次いで全国3位のスピードで高齢化が進むと予想されています。
- 神奈川県では、「高齢者が安心して、元気に、いきいきと暮らせる社会づくり」の実現をめざし、平成24年策定の「かながわ高齢者保健福祉計画」を平成27年4月に改定しました。
- 同計画によると、要支援・要介護認定者は平成26年に33.5万人、75歳以上の認定率が30%を超え、平成37年には約1.6倍に増加すると見込んでいるほか、高齢者の住環境では、高齢単身世帯の約4割が持ち家以外に居住しており、さらに高齢単身世帯が高齢夫婦世帯を上回る状況が予想されるとしています。
- このような状況の中で、県営住宅も入居者の高齢化が進行し、コミュニティ活力の低下などの課題が顕著となっていることから、県では県営住宅を活用して、多世代が居住し、高齢者が支え合う場や地域の保健・医療・福祉の拠点づくりを行い、高齢者が健康で安心して暮らせる「健康団地」として再生するため、平成27年3月に「神奈川県県営団地再生計画」を策定しました。

(3) 公社が果たすべき役割

- 超高齢社会における課題として「脳心臓系血管障害」、「認知症」、「骨折」、「老人性鬱（引きこもり）」が挙げられ、ヴィンテージ・ヴィラではこれらの予防のため、「食」、「運動」、「生きがい」への取組みを開始しました。
- これらは、高齢化が進む公社団地においても共通の課題であるため、前項の住宅セーフティネットの役割や次項の団地活性化の役割とともに、ケア付高齢者住宅事業で得られた経験・ノウハウや県が行っている健康団地の取組みで効果的なものについては、他団地にも展開していきます。
- 平成27年度に創設した団地プロデューサー制度を活用し、高齢化が進む団地の集会所等を活用したコンサートの実施や団地居住者によるコーラスグループの組成など、国や県の施策とも連携を図りながら、「高齢者が安心して、元気に、いきいきと暮らせる団地づくり」の実現に取り組めます。

3 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

- 公社は、高度経済成長の始まる昭和30年代から、京浜臨海部や県央地域等における工業団地開発に伴う産業就業者の住宅を供給するため、県内各地で団地開発を進め、同時期に大量の住宅を供給してきました。
- しかし、バブル崩壊前後からの産業構造の転換、工場の海外や地方への移転により、雇用の減少と団塊世代の退職とともに少子高齢化が加速し、高齢化率が50%を超え、かつ、子育て世帯が流出し、偏りのある人口構成が生じている団地があります。
- また、産業の衰退や変化に伴い、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、空き家の増加や、かつての団地生活利便施設として、商店街の機能が失われつつあり、「団地」そのものの魅力と持続性が失われる懸念があります。

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ているほか、ゆとりのある住棟配置により緑も多く良好な居住環境が保たれており、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

- 若葉台団地と相武台団地では、若年・子育て層の流入促進及び既存入居者向けの対策を図るため、公社が保有する賃貸資産や団地住民等の地域資源を活用し、サービス付き高齢者向け住宅に高齢者・子育て支援機能を併設する複合施設、子育てを支援する親と子のひろば、団地生活を疑似体験する体験入居室等の整備や、団地の魅力をまとめたタウンガイドの作成など、団地活性化に向けた各種取組みに着手しています。

(2) 神奈川県の場合

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。

県内市町村においても、既に人口が減少に転じ、有識者会議の提言において、将来的に消滅する可能性があるところもあるなど高齢化と併せて厳しい状況にあります。

(3) 公社が果たすべき役割

このような神奈川県の場合を踏まえ、公社は、県が行っている「健康団地」の取組みと必要に応じて連携を図りながら、団地再生の事業を進めることで公社団地だけではなく、神奈川県内外のさまざまな団地再生の先導的モデルとなるような取組みを行います。

高齢者の生活を支援する生きがいや健康づくりなどの取り組みは、単に賃貸住宅に入居する高齢者のためだけではなく、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ことを念頭におき、高齢者が安心して住み続けられるように進めます。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。

また、子育て層を支援する取組みも並行して行うことで団地の魅力と付加価値を高め、新たな若年・子育て層の流入促進を図ります。

団地再生の取組みは、公社团地だけ留まらず、行政や地域住民との連携による地域課題の解決にも寄与することを念頭に置き、公社团地を含めた地域の活性化に取り組む必要があります。

4 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 13,500 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、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することが可能です。

ウ 公社团地には、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、支援に向かう必要があります。

(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可能な限り果たしていきます。

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团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、以下の支援体制の構築

○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

5 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。

平成 28 年 4 月 1 日からは、電力の小売全面自由化が始まっており、一般家庭を始め全ての利用者

が、現在電気の供給を受けている電力会社のメニューだけでなく、多様な事業者やメニューを選択できるようになっています。

(2) 神奈川県の場合

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) 会社が果たすべき役割

公社では既に、神奈川県が「かながわスマートエネルギー構想」の取組みの一環として推奨するメガソーラー発電事業用地として、中井町南部地区の公社未利用地を20年間無償で神奈川県へ貸与するなど、再生可能エネルギーの導入促進に寄与しています。

今後も太陽光発電など再生可能エネルギーの導入や建物の断熱化による付加価値の創出などについても費用対効果などを見極めながら検討していきます。

- 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
- ウ** 断熱性能の向上などエネルギーの効率化

第4章 経営の基本方針と目標（10箇年計画）

経営理念、公社が果していく公共的役割などに基づき、平成25年度に「経営の基本方針、目標」を定めました。

1 平成34年度までの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・再編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行います。

ア 住宅の建替え・再編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）に取り組みます。

イ 安定的な事業運営の確立

入居率の維持向上のため引き続き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果たしていく公共的役割について、神奈川県住生活基本計画や県の住宅政策上求められる役割を踏まえ、必要に応じて県とも連携しながら団地再生に向けた取組みを推進します。

ア 若葉台団地、相武台団地、二宮団地における若年・子育て層の流入促進及び高齢入居者の対策を図るため、公社が保有する賃貸資産や団地住民等の地域資源を活用した団地活性化の取組みを推進し、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。

イ 神奈川県の住宅・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。

- 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。
- エ 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、再生エネルギー、スマートメーターの導入等、新たなエネルギー供給環境に対応した効率化を推進するとともに、団地の建替や改修時において断熱性能の向上を検討するなど環境に優しい暮らしの創出に向けた取組みを推進します。

(3) ケア付高齢者住宅事業の超高齢社会における取組みと黒字化

ケア付高齢者住宅事業を開始してから四半世紀が経過し、入居者の高齢化に伴う介護の増加等により事業は赤字状態が続いています。公社は事業における公的先駆者として、事業の運営管理という専門性の高い機能を担う組織として設立した一般財団法人シニアライフ振興財団と一体となって、さらなる超高齢社会に対応した取組みを行うとともに、赤字解消に向けた施策を講じて、平成 34 年度までの黒字化を図ります。

- ア 現在、入居者の平均年齢は 84 歳となり、約半数の入居者が何らかの支援や見守りを必要とする状況になっています。高齢化に伴う課題として「脳心臓系血管障害」、「認知症」、「骨折」、「老人性鬱（引きこもり）」が挙げられ、ヴィンテージ・ヴィラではこれらの予防のため、「食」、「運動」、「生きがい」への取組みを開始しました。
そこで、現在約半数を占める「何らかの支援や見守りを必要とする」入居者を平成 30 年度末以降 30%以下に低減することを目標に「入居時自立」から「生涯自立」を目指した取組みを推進し、これを目標とした本事業のコンセプトをあらためて明確化し、実行する体制を整備します。
- イ 以上の取組みをセミナー・現地見学会の開催や各種メディアの活用等を通じて広く周知するとともに、現場との連携を深めるなど営業体制のさらなる強化を図っていくことにより、新規顧客の獲得に努め、年度末入居率 95%以上を確保します。
- ウ また、長期的な視点から事業の運営や物件の維持修繕等にかかるコストの適正な見直しを行います。
- エ アについては、高齢化が進む公社団地においても共通の課題であるため、この事業で得られた経験・ノウハウを他団地にも展開が図れるよう検討していきます。

(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ない新たな資金調達手法により、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 28 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)

区分・年度 科 目	実績				28年度からの3箇年計画			見通し	
	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	(省略)	H34
収 入 合 計	180	169	165	160	160	160	160		163
うち県利子補給	4	4	4	4	3	3	3		1
原 価 合 計	138	126	127	122	127	123	124		123
売 上 総 利 益	42	43	38	38	33	37	36		40
人件費・一般管理費	12	11	11	11	11	11	11		11
うち人件費	9	8	8	8	9	9	9		9
事 業 利 益	30	33	30	27	22	26	25		29
経 常 利 益	28	30	27	25	20	20	20		20
当 期 利 益	32	36	26	16	21	19	20		18
利 益 剰 余 金	252	288	314	331	350	370	389		462
借 入 金 残 高	1,234	1,199	1,151	1,127	1,091	1,054	1,018		893
うち県損失補償残高	971	940	845	766	669	624	607		474

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5章 平成28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28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 109 億円削減します。
借入金返済 約 279 億円（うち県損失補償 約 159 億円削減します）
公社債発行 170 億円程度
- ③ 格付け会社による AA の格付けを維持し、公社債の継続発行を行います。

2 具体的な取組み

(1) 住宅の建替え・集約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

ア 住宅の建替え・集約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：戸手団地（平成 28 年 3 月 竣工、4 月 入居・管理開始）】

・建替え集約により余剰地を創出し土地売却を併用した事業化を実現。



所在：川崎市幸区戸手
敷地面積：約 5,995 ㎡
延床面積：約 9,183 ㎡
階数：地上 6 階建て
戸数：180 戸（賃貸住宅）
間取り：1K～2LDK

【建替事業：北加瀬第3・4団地（平成29年3月竣工、入居・管理開始予定）】

- ・「子育て応援賃貸住宅」をコンセプトとして住戸プランや各部の設計で配慮。（すれ違いのしやすい広い共用廊下、住戸内のスイッチの高さを低くしたり、戸の指はさみ防止等に配慮、タイプにより視認性のよい対面式キッチン、ベビーカーも置けるシューズインクロゼット等を提案）
- ・1階部分には川崎市認可保育園の併設を予定。



所在：川崎市幸区北加瀬
敷地面積：約7,432㎡
延床面積：約12,963㎡
階数：地上5階建て
戸数：174戸（賃貸住宅）
間取り：1LDK～2LDK

その他、保有土地（竹の丸団地、北加瀬第1・2団地等）の事業検討を進めます。

- (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27年3月に一部改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32年度内に95%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）

イ 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

引き続き目標入居率92%（募集対象住戸）を確保し、建物の機能維持・向上に取り組めます。

- a 新規募集業務については、市場動向を的確に捉えたプラン変更や多様な媒体を活用した広告宣伝による募集キャンペーンの告知等、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実行することにより、入居を促進します。
- b 大規模修繕工事や耐震改修工事を計画的かつ効果的に実施し、建物の長寿命化を進めることにより、建物全般の機能維持・向上に取り組めます。
- c 住宅専用部の浴室パネル工事や洗濯機用設備の整備、高齢者等の手摺の設置等を行い、安全で快適な住環境を整備することにより、商品価値の維持・向上に取り組めます。
- d 退去修繕、小口修繕、共益業務等、引き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。

(イ) 賃貸施設（店舗・事務所）の再整備

空き店舗となっている物販・購買施設を新たな地域の福祉拠点や賑わいづくりの拠点などとして貸出すことにより、賃貸施設の再整備を行い利便性の向上に取り組めます。

(ウ) 駐車場の管理運営の見直し

高齢化や若者の車離れもあり駐車場運営も厳しい状況が続くなか、複数台貸しや駐車場スペース拡張等を含め快適に利用できる対策を施し、顧客サービスの向上に取り組めます。

(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、モニタリングや仕様・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

ア 若葉台団地

若葉台団地は、若年・子育て層の流入促進及び進行する高齢化対策を図るため、公社が主体的に取り組んでいるコミュニティ・オフィス&ダイニングや体験入居室に加え、NPO法人などの団地住民が中心となり運営している子育て応援施設そらまめなどが進行しています。今後も、保有する賃貸資産を団地住民等と連携しながら活用し、団地の居住環境や資産価値の向上に向けた団地活性化の取組みを継続・推進します。また、将来に亘り持続性のある団地の実現を目指すため、団地全体の将来のまちづくり指針となる構想（マスタープラン）を策定するとともに、公社事業用地の早期利活用を図ります。

【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

イ 相武台団地

相武台団地は、若葉台団地とともに公社の団地活性化モデル事業の取組みとして、高齢者の移り住みや在宅生活支援を目的としたコンチャート相武台（サービス付き高齢者向け住宅に高齢者支援機能等を併設する複合施設）の整備や商店街の活性化を目的に空き店舗を活用したグリーンラウンジ・プロジェクトを進めてまいりました。コンチャート相武台については、団地内のニーズが想定以上に少なかったことなどによる低利用率など課題が発生していることから、今後はこれまでの取組みの検証を行ないながら、団地全体での取組みや周辺地域との連携も視野に入れ取組みを継続・推進します。

【相武台団地商店街グリーンラウンジ・プロジェクト：ひばりカフェ】



所在：相模原市南区相武台団地
対象区画：商店街 11 号店舗
名称：ひばりカフェ
オープン：平成 27 年 12 月
内容：1F カフェ
2F 各種カルチャースク
ール（絵画、フラワーアレ
ンジメント、ヨガ等）

ウ 二宮団地

二宮団地は人口減少エリアにあり、空家の増加が著しいことから、団地と地域の共生を図り、新たな魅力を創出する「二宮団地再編事業 湘南二宮さとやま@コモン」を地域と連携して推進します。「地域性を活かしたリノベーション※」の導入や新たな魅力づくりにより空家の解消を図るとともに、人口減少や高齢化によるコミュニティ活動の衰退など地域課題の解決にも寄与するものとし、併せて賃貸住宅の再編事業に着手します。また、リノベーションは他の郊外型団地への導入を念頭に効果検証を行います。

※地域の素材や産業を活かした住戸改善

【二宮団地】



所在：中郡二宮町
開発面積：約 72h a
建設戸数：2,261 戸
うち賃貸住宅：856 戸（28 棟）
うち県営住宅：175 戸（35 棟）
うち戸建分譲住宅 1,230 戸
（隣接の小田原市橘地区戸建住宅含む）
賃貸施設：店舗 14 区画（一部住宅付）、
駐車場他

(3) ケア付高齢者住宅事業の超高齢社会における取組みと黒字化に向けた施策の実施

ア 事業のコンセプトの明確化と「生涯自立」を目指した3つの取組み

(ア) 5つのヴィンテージ・ヴィラ合同で実施した「“歌とアート”の発表会」など、入居者の「生きがい」につながる取組みを継続実施していきます。

- (イ) 神奈川県立保健福祉大学と共同開発した「健康長寿メニュー」など、引き続き大学等専門機関との連携を深めるとともにフード業務の見直しを行うなど「食」への取組みを推進します。
- (ウ) 機能訓練士やアクトスタッフとともに体制強化を図り、ヴィンテージ・ヴィラスタンダードとなる「運動」の取組みを構築していきます。
- (エ) これらの取組みを高齢化が進む公社団地にも展開・活用できるよう関係者と協議・検討を進めます。

イ 事業のコンセプト周知と営業体制の強化等による年度末入居率 95%以上の確保

- (ア) 新聞・テレビのメディア等により事業のコンセプトを周知して認知度を向上させ、事業のブランド力を高めます。
- (イ) 顧客情報のシステム化により情報管理を一層強化して一元管理を行うとともに、事業にかかるマーケティング調査や同業他社との意見交換を引き続き行い、さらなる顧客サービスの充実を図ります。
- (ウ) 現場における営業マニュアル整備や勉強会を行うなど、施設スタッフと一体となって営業体制の強化を図ります。

ウ 事業の運営や本物件の維持修繕等にかかるコストの適正な見直し

- (ア) 公社債発行による低利資金への借換えにより、支払利息を軽減します。
- (イ) 住戸のフルリノベーションにあたっては、資本的支出として執行し、年間修繕費の低減化を図ります。
- (ウ) 事業の運営にかかる費用については、関係者と協議するなど、適切な見直しを行なうことで低減化に努めます。
- (エ) 物件の適正な維持管理に努め、必要に応じて長期修繕計画の見直しを行いながら、計画的な修繕を実施していきます。



ヴィンテージ・ヴィラ合唱団 “歌とアートの発表会”

(4) 関連法人の見直し

- ア 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。
- イ 一般財団法人シニアライフ振興財団については、公社との人事交流や合同プロジェクトを継続していくなど、公社と一体となって業務に取り組むとともに、ケア付高齢者住宅事業の黒字化に最大限貢献していくこととします。

(5) 県の施策と関連した事業の整理

- ア 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。

- イ 県が推進している「かながわスマートエネルギー構想」の取組みの一環として計画されたメガソーラー事業については、その事業用地を公社が県に対して無償で貸与するとともに、神奈川県、中井町、事業者及び神奈川県住宅供給公社の4者で締結した基本協定に基づき平成27年4月から事業を開始しています。

【中井町ソーラー発電所】



約14haに太陽電池パネル
約4万枚を設置
一般家庭の使用量（年間3600kWh）の2900世帯分に相当し、中井町の総世帯数（3400世帯）の8割以上をカバーできる規模

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28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28年度からの3箇年計画		
	27年度	28年度	29年度	30年度
収入合計	16,048	16,020	16,048	16,009
管理事業収入	15,757	15,730	15,763	15,729
うち一般賃貸住宅	8,654	8,757	8,994	8,924
うち賃貸施設・駐車場	2,884	2,892	2,900	2,874
うちケア付高齢者住宅	3,775	3,763	3,577	3,644
うちその他の事業	444	318	292	287
その他事業収入	291	290	285	280
原価合計	12,286	12,677	12,347	12,377
管理事業原価	12,091	12,502	12,156	12,211
うち一般賃貸住宅	5,731	6,000	5,971	5,876
うち賃貸施設・駐車場	1,894	2,278	2,133	2,307
うちケア付高齢者住宅	4,066	3,960	3,810	3,797
うちその他の事業	399	264	242	231
その他事業原価	195	175	191	166
売上総利益	3,762	3,343	3,701	3,632
人件費・一般管理費	1,062	1,128	1,128	1,128
事業利益	2,700	2,215	2,573	2,504
経常利益	2,502	2,000	2,000	2,000
当期利益	1,643	2,061	1,935	1,965

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6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。

平成28年度には、「高齢者住宅事業部」の組織名称を「高齢者事業部」に変更し、二宮団地再編事業の取組みを強化するため、「県西部団地創生推進室」を設置しました。

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。

なお、平成25年度からの3箇年計画が終了し、3箇年計画目標は目標を上回る達成ができましたが、公社賃貸住宅のうち、築40年以上の建物が全体の約7割を占めており、商品力維持・向上を図って行きたいと考えており、そのため、平成31年度以降の維持修繕費を増額することを検討しています。

今後も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。

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、県の住宅政策との連携を図り、県・公社経営連絡会議などの場を通じて、県と協議してまいります。

平成 25 年度からの 3 箇年計画の達成状況

経営計画では、平成 25 年度からの 3 箇年計画目標を定めており、目標については全て達成しました。達成状況については、以下のとおりです。

3 箇年計画目標

- 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り組めます（格付 A 以上）

1 3 箇年計画目標の達成状況

① 経常利益目標

- ・経常利益目標は、3 箇年とも、目標の 20 億円を大きく上回る達成

金額単位：億円

		H25 年度	H26 年度	H27 年度	計
経常利益 20 億円以上	計画	20.1	20.3	21.0	61.4
	実績	30.1	26.9	25.0	82.0
	差額	10.0	6.6	4.0	20.6

② 借入金削減（うち県損失補償削減）目標

- ・経常利益目標、公社債新規発行の達成により、借入金削減（うち県損失補償削減）は、目標を大きく上回る達成
- ・借入金削減目標は、目標を 17.6 億円上回り、107.1 億円の削減を達成

金額単位：億円

		H25 年度	H26 年度	H27 年度	計
借入金約 90 億円削減	計画	34.6	40.5	14.4	89.5
	実績	34.6	47.6	24.8	107.1
	差額	0	7.1	10.4	17.6

- ・公社債で低利調達した資金により、110 億円の金融機関借入金（県損失補償付）を返済
- ・うち県損失補償削減目標は、目標を 108.4 億円上回り、205.2 億円の削減を達成

金額単位：億円

		H25 年度	H26 年度	H27 年度	計
うち県損失補償約 100 億円削減	計画	31.9	32.3	32.6	96.8
	実績	31.9	94.3	79.0	205.2
	差額	0	62.0	46.4	108.4

③格付取得、公社債発行目標

- ・平成 26 年 3 月、日本格付研究所（JCR）より目標を 3 段階上回る AA（ダブルエーフラット）の格付けを取得
- ・格付取得以降、AAの格付けを維持

		H25 年度	H26 年度	H27 年度
格付取得（A 以上）	計画	A 以上	—	—
	実績	AA	AA	AA

- ・市場公募債（無担保・無保証）の新規発行を行い、累計 155 億円の資金調達を達成
- ・公社債新規発行により、資金調達の多様化や支払利息の大幅低減を達成

		H25 年度	H26 年度	H27 年度
公社債新規発行	計画	—	公社債発行	公社債発行
	実績	—	※55 億円発行	※100 億円発行

※平成 26 年度 5 年債 55 億円発行（金利 0.321%）。平成 27 年度 10 年債 100 億円発行（金利 0.679%）

<主な取組み>

◆不動産賃貸事業

(1) 家賃、入居資格基準等

- ・引上げ額緩和措置(旧)特別減額家賃、戻り高齢者等調整家賃の継続実施（H25～27 年度）
- ・居住者台帳更新の継続実施（H25～27 年度）
- ・生活保護受給者の家賃等代理納付開始（H25 年度）
- ・住居確保給付金受給者の家賃代理納付開始（H27 年度）
- ・収入対象の追加（扶養手当、仕送りを収入としてみなす）（H25 年度）
- ・入居資格基準見直し（収入基準の引き下げ、預貯金制度の年齢引き下げ、預貯金収入換算）
- ・収入対象の見直し、追加（預貯金の収入換算方式導入）（H27 年度）

(2) 被災者住宅

- ・東日本大震災に係る被災者住宅提供（H25～27 年度）

(3) 孤立死等対策

- ・孤立死等防止対策検討会継続実施（H25～27 年度）
- ・孤立死対策に係る居住者向け情報発信開始（H25 年度）
- ・孤立死対策に係る新聞販売組合との協定締結（H26 年度）
- ・孤立死対策に係る県内行政 5 市町との協定締結（H27 年度）

(4) 工事等

- ・順次耐震診断実施、必要に応じて耐震改修工事の実施等（継続案件）
- ・高齢者手摺の設置（平成 28 年度から対象団地を拡大）（継続案件）

◆団地再生事業

(1) スtock再編

- ・建替事業フロール横浜山手着工・竣工（H26 年 6 月着工・H27 年 5 月竣工）
- ・一部建替事業フロール川崎戸手着工（H27 年 1 月着工、H28 年 3 月竣工）
- ・建替事業フロール新川崎着工（H28 年 2 月着工、H29 年 3 月竣工予定）
- ・不動が丘団地 8・9 号棟解体（H27 年 8 月解体完了・H28 年 11 月土地暫定利用開始予定）

- ・緑ヶ丘店舗解体・跡地利用（H26年9月解体完了・H26年11月土地賃貸開始）
- ・弁天通3-2解体・跡地利用（H27年8月解体完了・土地賃貸開始）

(2) 団地再生

若葉台団地再生事業

- ① コミュニティ・オフィス&ダイニング春運営開始（H26年4月）
- ② わかば親と子の広場そらまめ運営開始（H26年5月※運営はNPO法人）
- ③ 体験入居室運営開始（H27年4月）
- ④ コミュニティダイニング春リニューアルオープン（H28年3月）
- ⑤ マスタープラン策定に向けた委員会設置（H28年2月）

相武台団地再生事業

- ① コンチエラート相武台竣工（H25年11月竣工）
- ② グリーンラウンジ・プロジェクトの始動及び第1号店舗「ひばりカフェ」オープン（H27年12月）

(3) 県の施策との連携

- ・中井メガソーラー事業開始（H27年4月）

◆高齢者事業

- ① 入居金・管理運営費（H26年7月）、特別介護費の改定（H27年4月）
- ② 5V V合同による「歌とアートの発表会」の開催（H27年9月）
- ③ 県立保健福祉大学連携による食の取組み実施（H27年8月～）
- ④ 住宅金融支援機構借入金の繰り上げ償還（利子補給終了含む）（H28年2月）

◆その他

- ①コンプライアンス委員会設置（H26年6月）
 - ・「コンプライアンス・マニュアル」、「経年修繕等発注要領」制定
- ②条件付一般競争入札の導入（H25年4月）
 - ・「条件付一般競争入札実施要領」制定

[参考] 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おり、平成 25 年 6 月、公社は「経営計画（平成 25～34 年度）」を策定し、その中で民営化ではなく、公社法に基づく法人であることが最善と考えることを県に示しました。

それを受け、平成 25 年 10 月に「公社民営化の基本方針」（神奈川県）が廃止され、公社は公社法に基づく法人として、経営の一層の効率化を図り、県からの財政的自立を進めて行くこととなりました。

県の「公社民営化の基本方針」が廃止されたため、平成 25 年 6 月に策定した経営計画の第 I 編（第 2 章～第 4 章）については、以下のとおり記載を残すこととします。

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

平成 25 年 6 月

「経営計画（平成 25～34 年度）」を策定し、その中で民営化ではなく、公社法に基づく法人であることが最善と考えることを県に示した

平成 25 年 10 月

平成 18 年 1 月の「公社民営化の基本方針」（神奈川県）が廃止され、公社は公社法に基づく法人として、経営の一層の効率化を図り、県からの財政的自立を進めて行くこととなった

〔神奈川県 通知 平成25年10月17日〕 会社の今後のあり方について

県は、会社について、平成18年1月の「住宅供給公社民営化の基本方針」を廃止し、会社法に基づく法人として、経営の一層の効率化を図り、県からの財政的自立を進めていくこととします。

1 「組織の民営化」から「経営の一層の効率化」へ

会社は、県民負担を最小限にするという観点のもと、法人の組織形態に着目し、「組織の民営化」を目指して取り組んできましたが、今後は、県からの財政的自立を目指し、地方住宅供給公社の形態を維持しながら、自らの経営計画に示した経営理念に基づき、「経営の一層の効率化」にスピード感を持って取り組むこととします。

2 平成18年1月の「公社民営化の基本方針」を廃止する理由

(1) 県民負担の最小化

税制上の優遇措置等、会社であることを生かした経営を継続することで、公共的役割を果たしつつ、将来の県民負担のリスクを回避できる状況となっていること。

- ・ 借入金の着実な返済が見込める
- ・ 地価の下げ止まり、デフレの状況変化等、安定した経営を継続できる環境が整いつつある
- ・ 公社債発行の実現性の高まり

(2) 会社の公共的役割の必要性

会社の公共的役割を最大限生かす必要性が生じていること。

- ・ 東日本大震災を契機とした災害対応の役割の再認識
- ・ 高齢者・低所得者層が増加する中での公営住宅の補完や居住コミュニティの活力低下に対応した団地再生の取組み

(3) 会社法の改正が見通せないこと

会社法について、新たな組織への円滑な移行のための改正を国に要望してきたが、法改正の見通しが立たないこと。

3 今後3年間に取組みを求める事項

会社は、公共的役割を果たしながら、借入金削減と団地の資産価値の維持・向上を同時に行っていく必要があります。

そこで、県は、会社が自らの経営計画を着実に推進し、県の財政面での関与を早期に減らしていくために、次の経営改善に取り組むことを会社に求めます。

(1) 経営計画を具体化し、事業の実現を図ること

(2) 経営計画で掲げた目標に加えて、自ら経営改善の状況を評価するための経営指標の目標を設定し、関連法人を含めた経営の一層の効率化を図ること

(3) 借入金（損失補償付き）返済と利子補給の終了の前倒しを、具体的に検討すること

【参考】「民営化の検証」の概要（平成24年8月）

■ 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民法の改正

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民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民法の改正

公民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」として取組むこととした三点の課題について、現在まで次の取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する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

3 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

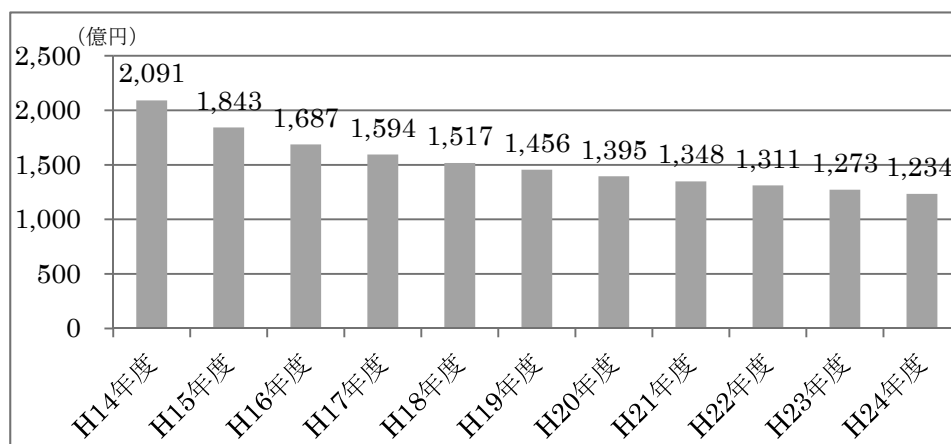
〈課題をめぐる状況〉

- 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。

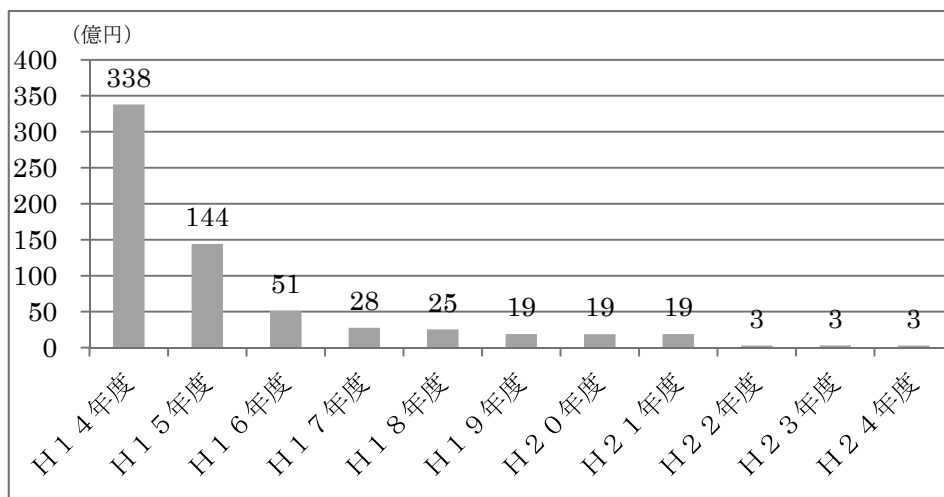
〈対応の考え方〉

- 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、新たな資金調達が必要ならば平成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。

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。

(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

a 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）：入居 10 年目まで：70%

適用戸数：約 370 戸

b 神奈川県の実況

- 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

c 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

a 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も、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。

b 神奈川県の状況

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。

c 公社が果たすべき役割

公社は、団地再生に取組むことで公社団地の再生だけではなく、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はなく、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

a 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。

b 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。

c 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。

d 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

a 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。

b 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。

c 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

(2) 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。