

大阪府住宅供給公社における今後の事業展開

意見書

令和3年3月

大阪府住宅供給公社における今後の事業展開検討委員会

はじめに

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）を前身として、昭和 40 年 11 月、地方住宅供給公社法に基づき大阪府の全額出資により設立された。

設立以降、戦後の都市部への人口集中に伴う住宅不足への対応、“量から質”が求められた時代における居住水準の向上など、大阪府の住宅まちづくり政策を実現する“公的団体”としての役割を担ってきた。

平成以降は、バブル経済の崩壊による社会経済情勢の大きな変化の中、分譲住宅事業や宅地開発事業での損失拡大、借上特定優良賃貸住宅の空家の発生などにより、公社の経営状況が悪化してきた。

平成 20 年に大阪府の「公社のあり方検討会」の提言等で示された方向性を踏まえ、大阪府の政策を補完する役割を担いつつ、資金調達力等を備えた自立した経営体を目指し「自立化に向けた 10 年の取り組み」を策定した。当計画では、当面の間は建替えの凍結等でコスト削減を行い、平成 29 年度末の借入金残高の目標を 1,500 億円以下とした。

平成 24 年には「自立化に向けた 10 年の取り組み」を引き継ぎ「経営計画（平成 24～令和 3 年度）」を策定し、借入金の縮減を重点目標として経営改善を行ってきた。

その結果、これまで 13 期連続で黒字を達成し、令和 3 年度末に借入金残高 1,400 億円以下とする目標は平成 30 年度末に達成した。

一方で借入金の縮減を優先したことにより、公社賃貸住宅ストックへの投資が抑制され設備等の老朽化や時代のニーズへの対応の遅れによる空家の増加など負の影響も危惧されている状況にある。

このため、本検討委員会では、経営計画に基づく 10 年の取組みについて、その成果と問題点を検証するとともに、今後の公社の事業展開のあり方について専門的かつ客観的な立場から意見書を取り纏めることにした。

目 次

I. 事業検証編	3
1. 検証の基本的考え方	3
2. 数値目標の検証	4
(1) 住宅稼働率	4
(2) 借入金残高	5
(3) 職員定数・人件費	6
3. 基本方針に沿った取組みの検証	7
(1) 大阪府の住宅まちづくり政策への貢献	7
(2) 住宅ストックや民間の力を活かし、社会の変化に応じた暮らし方を提供	13
(3) 自立した経営体の確立に向け、さらなる経営基盤等の強化	15
II. 今後の事業展開編	17
1. 目指すべき姿	17
2. 事業展開の視点	18
3. 事業領域	19
4. 事業領域ごとの今後の展開	20
(1) 賃貸住宅事業	20
(2) まちづくり事業	22
(3) 分譲マンション管理事業	23
(4) 空家政策への貢献	24
(5) 住情報の提供	24
5. 事業展開にあたって	25
6. 今後の組織のあり方	25

I. 事業検証編

1. 検証の基本的考え方

公社は自立した経営体を目指しつつ10年間の事業の方向性を明確にするため、平成24年4月に「経営計画」（平成24～令和3年度・平成29年4月改定）を策定している。

この計画では、それぞれ三つの数値目標と基本方針に沿った事業展開が示されており、これらについて検証を行う。

(1) 検証の対象

①数値目標

- i 住宅稼働率
- ii 借入金残高
- iii 職員定数・人件費

②基本方針

- i 大阪府の住宅まちづくりへの貢献
- ii 住宅ストックや民間の力を活かし、社会の変化に応じた暮らし方を提供
- iii 自立した経営体の確立に向け、さらなる経営基盤等の強化

(2) 検証期間

①数値目標

経営計画の期間：平成24年度～令和3年度

※令和2年度及び3年度については直近の数値をもとに推計。

②基本方針

経営計画の期間：平成24年度～令和3年度

※令和2年度及び3年度については直近までの取組みとする。なお、必要に応じて平成24年度以前についても対象とする。

(3) 検証方法

①数値目標

達成状況を数値により検証する。

②基本方針

経営計画の期間における主な事業の取組み内容とその結果を明確にして検証（評価）する。

2. 数値目標の検証

(1) 住宅稼働率

【これまでの取組み】

①賃貸住宅の魅力化

- ・平成 20 年度より団地特性を踏まえたリフォーム仕様の類型化や世帯人数、生活スタイルの変化に対応した間取り変更（LDK・洋室化）等を実施。

②入居促進キャンペーン（敷金・家賃の減額等）

- ・平成 16 年度より特典メニューや規模等の内容を随時変更しながら実施。
- ・敷金 0 円やフリーレント、キャッシュバック方式による家賃の長期減額を実施。

③募集カウンター（窓口）の拡大

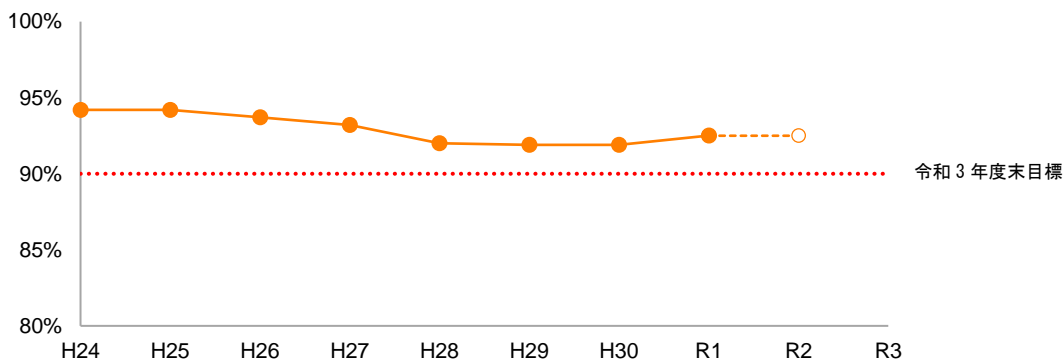
- ・平成 29 年度より本社窓口に加え、千里地区で委託によりモデル開設。日祝・夜間等の営業時間拡大。
- ・令和元年度以降は千里・北浜・泉北の府内 3 箇所拡大して本格的に開設。

④情報発信の強化

- ・平成 30 年度より検索サイトをリニューアルし、民間サイトと同様の検索メニュー等を導入。
- ・ネット検索連動型やニュースアプリへのターゲティング広告、民間賃貸サイトへの掲載。

【結 果】

令和 3 年度に 90%を上回るという数値目標を達成中。今後も目標を達成する見込み。



【評 価】

- ・稼働率は目標を達成しており、一定の評価はできる。
- ・しかし、民間賃貸住宅は選択肢が多く公社住宅の特長（家賃等）に際立った印象はない。団地として一つの“群”として見られており、個別の住戸として民間と比較できるマーケットの土俵に乗っておらず、住宅の市場の中で公社として存在感を示す努力が必要である。
- ・分譲住宅も競合先と捉えた取組みや、家族居住のみではなく個々の多様な住まい方を想定した魅力ある住宅づくりが必要である。

(2) 借入金残高

【これまでの取組み】

①資金調達コストの縮減

- ・平成 23 年度から借換えリスク低減のため、信用格付を取得し市場公募債券を発行。
- ・発行は、低利率での中期～超長期債とし資金調達の多様化・資金需要の平準化、金融機関の借入金の借換えにより支払利息の低減を実施。

②建替え活用地の売却

- ・建替えにより生み出された活用地は、借入金の縮減と地域のまちづくりへの貢献のために売却し収益性を向上。

③投資の縮小（建替凍結・修繕縮小）

- ・借入金（H20：1920 億円）の縮減を優先するため、平成 25 年度より建替え事業を凍結するとともに既存団地の長期修繕計画の取組みを縮小し経費を削減。

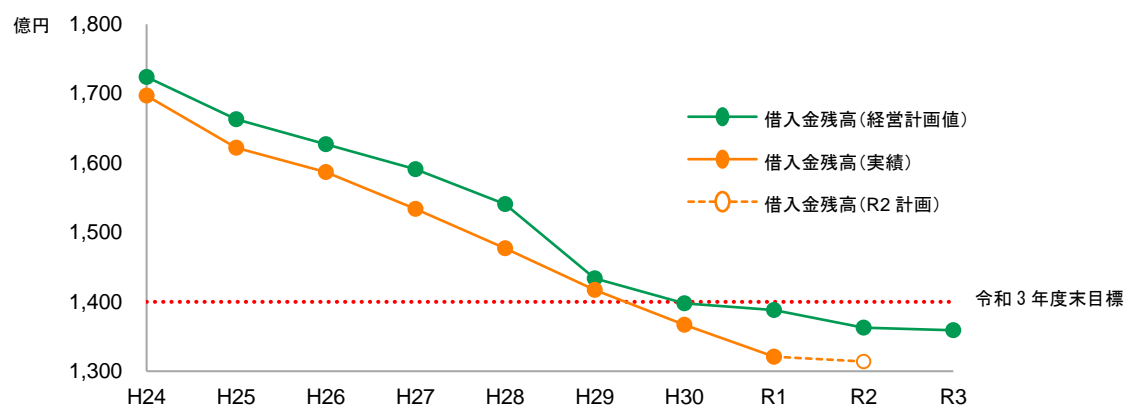
※借入金の縮小を踏まえ、平成 30 年度からストック活用実施計画（平成 27 年度）に基づき建替えを再開。

④事業領域の縮小

- ・分譲マンション管理の受託事業について、平成 24 年度から開始し平成 30 年度で終了。
- ・密集市街地再整備事業について、平成 20 年度で終了。

【結 果】

令和 3 年度末に 1,400 億円以下とする数値目標を 3 年早く達成し、今後も縮減の見込み。



【評 価】

- ・借入金残高は目標を 3 年早く達成しており、一定の評価はできる。
- ・一方、建替え事業の凍結や既存団地の長期修繕計画の縮減は、住宅ストックが劣化し時代のニーズに沿った住宅の供給ができていないことや、市場の誘導や先導という役割が果たすためにも、今後の住宅ストック活用には投資の視点をしっかりと入れていくべき。
- ・現在の公社の財務基盤は借入金の縮減も行いながら強化されており、今後は住宅ストックへの投資を行っていくべき。

(3) 職員定数・人件費

【これまでの取組み】

①常勤職員の定数・人件費の削減

- ・直轄部門の一部事業の廃止や凍結、受託部門の縮小により、常勤職員の定数及び人件費を大幅に削減。
- ・常勤職員の欠員時や業務繁忙期は、臨時的かつ一時的に人材派遣職員を活用し、人件費を削減。

②大阪府派遣職員の段階的削減

- ・受託事業の減少に伴い、大阪府からの派遣職員を段階的に縮減し、自立した組織体制の整備を推進。(平成20年度：100人 → 令和2年度：7人)

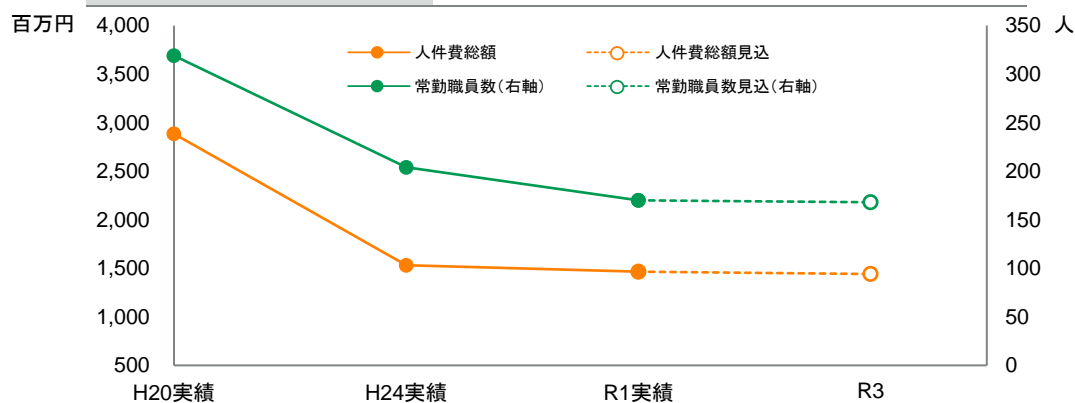
③新規職員採用の凍結

- ・平成22年度から3年間、常勤職員の新規採用を凍結(平成25年度から職員採用を再開)。

【結果】

令和3年度当初には目標である168人体制を達成する見込みである。

部門	H20(実績)	H24(実績)	R1(実績)	R3(見込)	
直轄部門	139人	113人	106人	106人	
受託部門	府営住宅指定管理	112人	54人	33人	33人
	その他	68人	37人	31人	29人
計	319人	204人	170人	168人	



【評価】

- ・借入金の縮減を優先するため、一部事業の廃止や凍結、受託部門の縮小等により、職員数を大幅に削減してきたが、今後の直轄部門の事業展開に合わせ、公社が果たすべき役割に応えるよう、常勤職員の定数を見直し、人員増強を図るべき。
- ・近年の公社の新たな取組みは、新卒や社会人採用による若年層の職員や女性職員によるアイデアや行動力により実現できているものが多い。計画的かつ継続的に職員採用を行うべき。
- ・組織力を高めるためには、長年、公社の様々な事業を経験してきた再雇用職員のノウハウと若手職員の融合等によりマンパワーを最大限に活かす人事制度と組織づくりが必要である。

3. 基本方針に沿った取組みの検証

(1) 大阪府の住宅まちづくり政策への貢献

① 少子高齢化など時代の要請に応えるべき機能を重視

[取組みテーマ1]

〈社会的側面〉フェアハウジング（入居拒否しない住宅）の推進。

【これまでの取組み】

- ・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（以下「セーフティネット法」という）に規定されている、障がい者、被災者等の“住宅確保要配慮者（本取組みテーマでは、低額所得者を除く）”の入居を拒否することなく居住の安定に努めた。

※セーフティネット法における公社の役割（第53条第2項）

公的賃貸住宅の管理者は、公的賃貸住宅の入居者の選考に当たり、住宅確保要配慮者の居住の安定に配慮するよう努めなければならない。

【結 果】

- ・公社賃貸住宅戸数：21,250戸（令和3年度末見込）
→民間でフェアハウジングを表明している“大阪あんぜん・あんしん賃貸登録制度（セーフティネット住宅登録制度）”の住戸数：33,194戸（令和3年3月）
- ・募集戸数（平成24年度～令和元年度）
募集戸数：常時500戸

〈参 考〉

○宅地建物取引業者が家主から入居を断るように言われた経験

属 性	入居を断るように言われた経験
高 齢 者	30.0%
障 が い 者	14.1%
母子（父子）家庭	6.4%
外 国 人	23.2%

※H27 大阪府の宅地建物取引業者に関する人権問題実態調査

【評 価】

- ・フェアハウジングとしての機能は公社としての重要な役割の一つであり、2万戸を超える一定のボリュームであるストック全体を活用した府民の居住安定の取組みは大いに評価できる。
- ・今後も引き続きセーフティネット法に定められた役割を果たしていくべき。

[取組みテーマ2]

〈経済的側面〉アフォーダブル住宅（低廉な家賃で質を備えた住宅）の供給。

【これまでの取組み】

- ・セーフティネット法に規定されている“住宅確保要配慮者”である低額所得者に対して、低廉な家賃で質を備えた住宅を供給し居住の安定に努めた。

※セーフティネット法における公社の役割（第53条第2項）

公的賃貸住宅の管理者は、公的賃貸住宅の入居者の選考に当たり、住宅確保要配慮者の居住の安定に配慮するよう努めなければならない。

【結 果】

- ・アフォーダブル住宅の府公社と府内民間の比較

〈家賃5万円未満、25㎡以上、耐震性あり〉

区 分	戸 数	区分内の全体に占める割合
公社賃貸	11,999戸	55.8%
民間賃貸	約101,000戸	5.7%

民間賃貸の出典：R2.8 大阪府住宅まちづくり審議会 賃貸住宅の供給のあり方関連データ

- ・家賃5万円以下の募集戸数（平成24年度～令和元年度）

募集戸数：常時300戸

【評 価】

- ・アフォーダブル住宅の供給は公社としての重要な役割の一つであり、家賃5万円以下で最低居住面積水準（25㎡）を超え、新耐震基準を満たしている一定の質を備えた住戸約1.2万戸を供給していることは、府民の居住安定に資するものであり大いに評価できる。
- ・今後も引き続きセーフティネット法に定められた役割を果たしていくべき。

②地域のまちづくりとコミュニティへの貢献

[取組みテーマ]

民間との連携を通じた泉北ニュータウン再生への貢献。

【これまでの取組み】

- ・平成 22 年度に泉北ニュータウン再生府市等連携協議会に参画（大阪府や地元市、UR 等と連携）。
- ・平成 26 年度から泉北ニュータウン再生指針を踏まえ、泉ヶ丘駅前エリアに立地する茶山台団地でパートナーシップによるまちづくりを実現するため次の取組みを実施。

<主な取組み>

- * 堺市と連携した若年・子育て世帯向けリノベーション
- * 住戸や集会所を活用したコミュニティ等の拠点（としょかん・惣菜カフェ・DIY 工房）
- * 敷地を活用した移動販売誘致やレモンの木植樹
- * 地域の大学との連携による学生入居の支援
- ・若年労働者向け単身者住宅（昭和 46 年築）は用途廃止後の土地を、平成 16 年度に分譲マンション用地として半分譲渡。残り半分は、平成 23 年度に大阪府・堺市の要望を受け、用途を学校とした条件で入札・譲渡し地域のまちづくりに貢献した。

【結 果】

- ・茶山台団地
新規入居：138 世帯 ⇒ 151 世帯（10%増加）
入居率：85%未満 ⇒ 85%以上
- ・リノベーション：ニコイチ 21 戸、リノベ 45 等 21 戸
- ・コミュニティ等の拠点の延べ利用者(令和元年度)
としょかん：1,563 名 惣菜カフェ：4,227 名、DIY 工房：792 名
- ・移動販売出店：51 回（令和元年度）
- ・学生入居数：19 件
- ・若年労働者向け単身者住宅の再生地
分譲マンションの立地（土地 1.2ha） 学校法人大谷学園の立地（土地 1.5ha）

【評 価】

- ・茶山台団地等における NPO 法人と連携した、集会所や空住戸の活用（としょかん、惣菜カフェ等）などの取組みは、ニュータウンの再生に資するものとして一定は評価できる。
- ・こうした取組みは“量”が少なく、同様の事例を今後は多くの団地に広げていくべき。
- ・ニュータウンの再生については、公社からの発信が感じられず、今後は具体的にどんな取組みをしていくかを積極的に発信すべき。

③知識と経験を活かした住宅まちづくりへの貢献

[取組みテーマ1]

分譲マンションの管理や建替えに関する支援。

【これまでの取組み】

- ・平成 15 年度から分譲マンション建設管理のノウハウを活かし「大阪府分譲マンション管理・建替えサポート推進協議会」の総合窓口を担い、関係機関と共にマンションの修繕・改修・建替え等の相談対応やアドバイザー（AD）派遣、セミナーを実施。
- ・平成 24 年度から公社の信頼性等を發揮し、過去に分譲したマンションの管理組合から、建物・設備等の調査、診断や長期修繕計画の作成、大規模修繕工事の発注事務等の業務を受託（平成 30 年度に終了）。

【結 果】

	H15 ～ H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	計
大阪府分譲マンション管理・建替えサポート推進協議会										
相談対応	930	107	134	138	151	193	202	149	136	2,140
AD 派遣	161	11	13	9	13	10	7	6	6	236
セミナー	6	2	2	1	2	2	2	2	6	25
マンションの管理組合からの受託										
建物診断	—	1	1	1	2	—	—	—	—	5
改修設計	—	7	2	1	2	2	2	—	—	16
工事監理	—	2	5	5	5	6	2	3	—	28
定期報告	—	—	—	—	2	—	—	2	—	4

※工事監理には修繕計画、発注補助を含む

【評 価】

- ・過去に分譲マンションの建設や管理業務を行っており、これらのノウハウを活かしたサポート推進協議会やマンション管理組合からの業務受託は評価できる。
- ・「マンション管理の適正化の推進に関する法律」が改正され、受託によりマンションの修繕や管理等の業務について、公社が実施できる事業として位置づけられた。
- ・これを踏まえ、分譲マンションの管理組合側に立った支援業務として、修繕計画の作成・見直しや修繕工事の発注、業者調整等について、公社の役割である信用力を活かしたサービス及び市場の補完や先導的な役割として今後の方針を検討すべき。

[取組みテーマ2]

府営住宅の指定管理業務。

【これまでの取組み】

- ・平成24年度から府営住宅の指定管理者として、賃貸住宅の豊富な知識と経験を活かし、大阪府の方針に沿って管理業務を受託。

第1期（平成24～平成28年度）：3地区（北摂、堺市南区、泉州）

第2期（平成29～令和3年度）：2地区（北摂①、堺市南区）

- ・高齢化やコミュニティの希薄化が進む府営住宅において、単身高齢者への「声かけサービス」やコミュニティの活性化を図る「きずなづくりイベント」等の自主提案事業による入居者サービスの向上と、民間企業との共同企業体の構築による業務効率化を実施。

【結 果】

- ・指定管理による管理戸数
第1期：約6.3万戸
第2期：約3.0万戸
- ・声かけサービス : 15,112件
- ・きずなづくりイベント：16回
- ・公社の参加有無による平均落札率が異なる。

		H23	H26	H28	R元
公社の参加	有	91.3% (6地区)	—	91.3% (6地区)	—
	無	—	98.3% (5地区)	—	96.7% (5地区)

【評 価】

- ・賃貸住宅の豊富な知識と経験を活かし、大阪府の方針に沿って一定数の管理業務を担い適正に業務を遂行していることは評価できる。
- ・さらに、自主提案事業についても高齢化やコミュニティの希薄化が進むなかでのコミュニティ活性化の取組みも評価できる。
- ・大阪府が実施する指定管理者の公募にあたり、公社が提案者として参加した場合には、民間事業者の提案価格が下降することから、競争性の向上に資しているといえる。
- ・なお、指定管理業務については、公的役割を果たしながらバランスを考慮しつつ受託すべき。

[取組みテーマ3]

府営住宅の計画修繕業務。

【これまでの取組み】

- ・公営住宅法第47条に規定された地方住宅供給公社又は地方公共団体のみが実施できる業務として、大阪府の意向により府営住宅の計画修繕業務を受託。

第1期：平成24～平成26年度

第2期：平成27～令和元年度

第3期：令和2～令和6年度

- ・業務内容

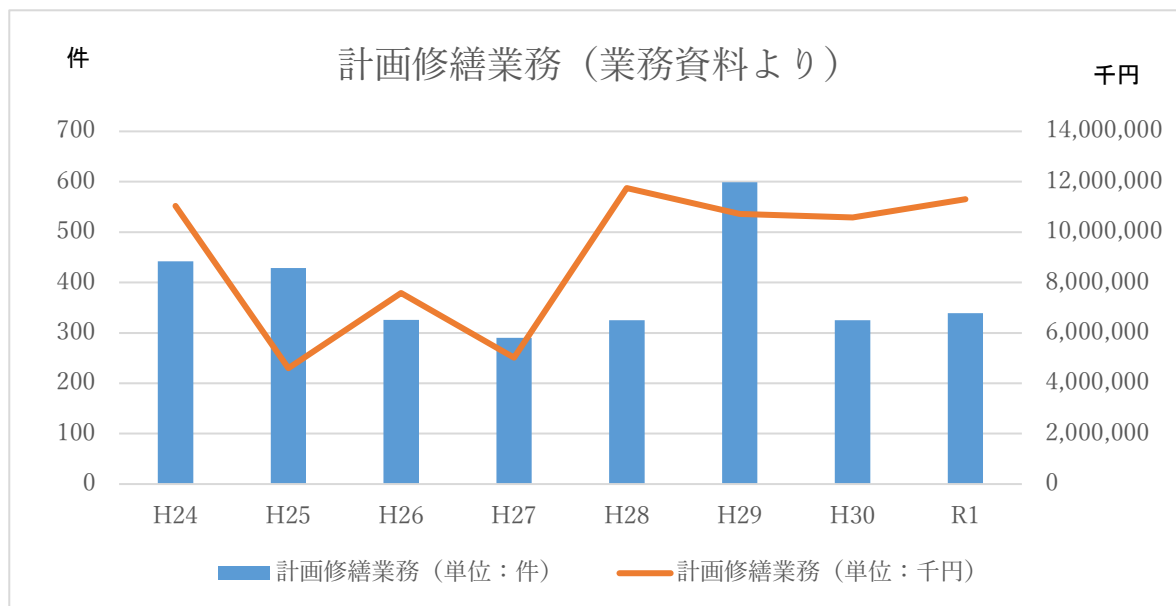
建築関係：外壁改修、屋上防水、鉄部塗装、集会所改修（ふれあいハウジング）など

機械設備関係：量水器取替、給水管改修、加圧改修など

電気設備関係：昇降機リニューアル、LED改修など

【結 果】

- ・平成24年度から年間平均380件程度の計画修繕業務を発注しており府営住宅維持保全に寄与している。



【評 価】

- ・入居中での工事実施や補助金事業であることから、入居者対応をはじめ複雑な補助金申請業務など実務作業が多い業務であり、公社のノウハウを生かすことができる事業でありこれまでの取組みは評価される。
- ・また、このような特性の業務であり、民間が実施するインセンティブが働かないことから、引き続き業務を行うべき。

(2) 住宅ストックや民間の力を活かし、社会の変化に応じた暮らし方を提供

① 公社賃貸住宅資産の活用

[取組みテーマ]

団地再生や建替えにより、団地の周辺も含めた地域の活力と魅力の向上。

【これまでの取組み】

〈団地再生〉

- ・平成 20 年度から少子高齢化やライフスタイルの変化による住宅ニーズの多様化に沿って、団地特性に応じて仕様を類型化したリフォームやニコイチ、間取り変更（LDK・洋室化）を実施。
- ・平成 24 年度から屋根貸しによるソーラーパネルの事業者設置（CO₂削減方策）をモデル実施。平成 25 年度からは共用部分の照明器具の LED 化改修工事を実施。
- ・平成 27 年度から地域の街並みとの調和と団地のイメージアップを図るため、環境色彩計画の専門家とともに外壁のリニューアルを実施。

〈建替え〉

- ・平成 30 年度から再開した建替えについては、地域のまちづくりと魅力向上のため地元市と連携し、福祉施設の導入や公園の設置など地域のまちづくりに貢献する取組みを実施。

【結 果】

〈団地再生〉

- ・リフォーム・リノベーション（リノベ I～IV 型・ニコイチ）
平成 29 年度～令和元年度：累計 1,428 戸（実績）
平成 29 年度～令和 3 年度：累計 2,340 戸（見込）
- ・ソーラーパネル設置：1 団地
- ・共用照明 LED 化：34 団地
- ・外壁リニューアル：11 団地

〈建替え〉

- ・OPH 石橋テラス：令和 3 年 4 月経営開始 子育て支援施設を併設
- ・OPH 長瀬さくらテラス：令和 3 年 6 月経営開始 団地隣接の活用地に公園を設置

【評 価】

- ・建替えについては平成 30 年度から再開しており、施設や公園の導入など地域の活力と魅力向上に向けた取組みは評価できる。
- ・今後も団地の広い敷地や空間を活かし引き続き取組んでいくべき。
- ・団地再生や建替えにあたっては、住宅の省エネルギー化、事業活動における環境配慮行動など、環境負荷の低減に向けた取組みを推進すべき。

②建替え等による安全性・地域の魅力向上【H29 改】

[取組みテーマ]

建替えや耐震改修等により、住まいの安全性向上に努める。

【これまでの取組み】

〈建替え〉

- ・平成 25 年度より凍結していた建替え事業について、平成 30 年度からストック活用実施計画（平成 27 年度）に基づき再開。
- ・現在 2 団地で建替えに伴う建設工事を実施。

〈耐震改修〉

- ・平成 22 年度に実施した耐震診断結果を公表し、新耐震基準を満たしていない中層住棟の耐震改修に着手、同様の高層住棟については応急補強に着手。
- ・「ストック活用実施計画」（平成 27 年 6 月策定）を策定し、高層住棟の耐震改修工事に着手。方針未定団地は耐震診断と補強工法の比較検討等を実施。

【結 果】

〈建替え〉

- ・ OPH 石橋テラス : 令和 3 年 4 月竣工 全 1 棟 56 戸
- ・ OPH 長瀬さくらテラス : 令和 3 年 6 月竣工 全 1 棟 79 戸

〈耐震改修〉平成 22 年度以降

- ・ 建替え団地 : 7 団地 1,187 戸 (OPH 新千里南町 他)
- ・ 耐震化改修 : 7 団地 2,038 戸 (香里三井団地 他)
- ・ 耐震化率
平成 23 年度 : 約 75%
令和 2 年度 : 92.1%[見込] (目標 : 92%) ※大阪府内全体の耐震化率 : 88.7%
令和 7 年度 : 96.2%[見込] (目標 : 95%)

【評 価】

- ・ 建替えについては、平成 30 年度から再開するとともに耐震改修を実施し、大阪府全体の耐震化率を超えており評価できる。
- ・ 建替え対象団地については建築年数等で一律に進めるのではなく、既存団地の長所を活かす方策を検討したうえで見極めていくことが重要である。
- ・ 耐震化の改修方法等について費用対効果の観点からも検討したうえで、地域のまちづくりへの貢献など多様な手法について幅広く検討すべき。

(3) 自立した経営体の確立に向け、さらなる経営基盤等の強化

①経営基盤の強化

[取組みテーマ]

引き続き財務体質の改善を進める。

【これまでの取組み】

- ・平成 23 年度に格付け機関である(株)格付投資情報センターから発行体格付けを取得し、低利の市場公募債を 19 回（合計 1,205 億円 年限 3～30 年）発行し、金利の高い民間金融期間借入金の借換え等を実施。
- ・令和元年度に環境・社会的課題の解決を目的とした資金調達である ESG 債発行のため“ソーシャルボンドオピニオン”を取得し、社会的課題の解決に向けた取組みを発信。
- ・格付け機関のインタビュー等において、稼働率維持等の収益確保等の財務改善や「将来ビジョン 2050」により長期的な経営方針を示し、発行体格付けが引上げられ利率軽減を図った。
- ・民間金融機関等の借入金について協議を行い、金利の低減や繰上げ返済に取組んだ。

【結 果】

- ・支払利息の軽減、資金調達の多様化・安定化等により財務体質の改善が図られた。
- ・平成 30 年度に発行体格付けが「A+」から「AA-」（信用力は極めて高く、優れた要素がある）に引き上げられた。
- ・令和 2 年度の市場公募債は地方三公社初の ESG 債として 80 億円（年限 20 年）を発行した。



【評 価】

- ・賃貸住宅の稼働率の維持による収益確保や借入金残高の堅実な縮減、ソーシャルボンドの外部評価の取得、公社の財務体質の改善等により発行体格付けの「AA-」への引き上げは評価できる。
- ・令和 2 年度より発行した ESG 債（ソーシャルボンド）は、購入した投資家から社会的課題の解決の取組みに貢献する旨の投資表明があり、公社の取組みが発信されている。
- ・今後も引き続き財務体質の改善に努めるとともに、市場公募債の発行にあたっては公的団体として市場誘導の視点からも環境に配慮と社会的課題の解決に向けた両方の特徴を併せ持つ“サステナビリティボンド”のオピニオン取得などを検討すべき。

②組織体制の整備

[取組みテーマ]

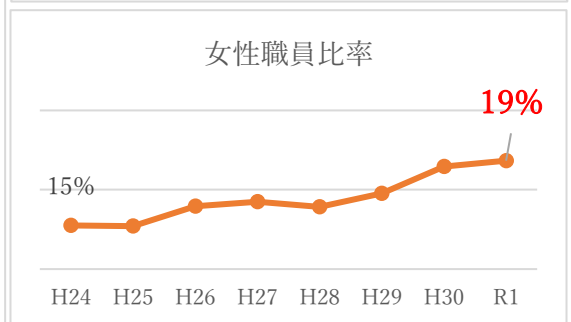
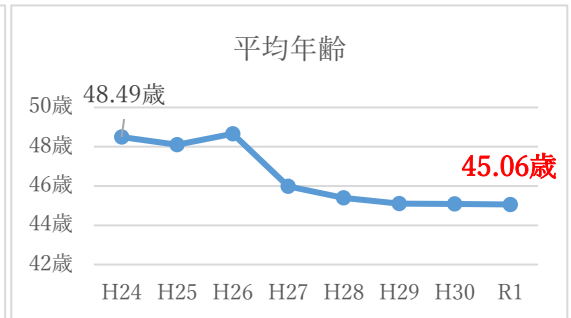
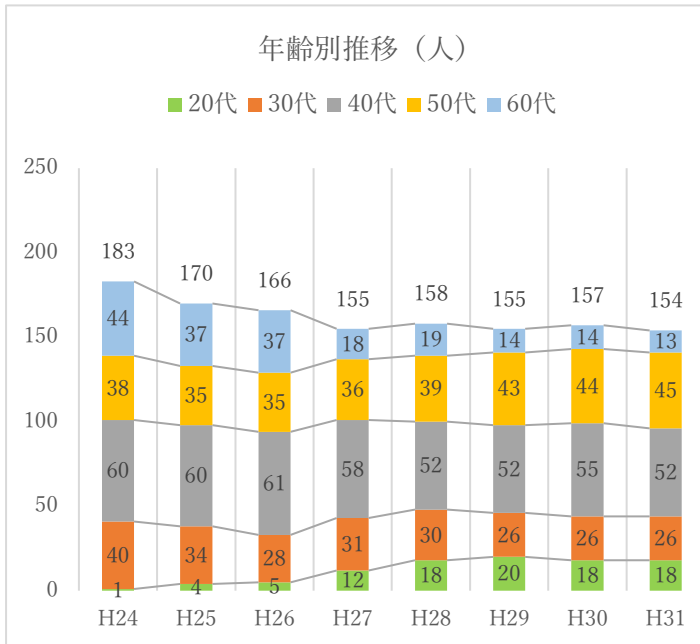
適正な定数管理と効率的な組織体制。計画的継続的な職員採用。

【これまでの取組み】

- ・各部門の業務内容や業務量に応じた適正な人員配置、大阪府派遣職員の削減や人材派遣職員の活用等により、効率的かつ効果的な組織体制の整備を推進。
- ・平成 22 年度～24 年度まで凍結していた職員の新規採用を平成 25 年度から再開し、年齢別人員構成の適正化を実施。

【結 果】

- ・公社組織の部や課、管理センターについて次のとおり体制を整備。
平成 24 年度体制：4 部 1 室 14 課・4 管理センター
令和 2 年度体制：3 部 1 室 13 課・3 管理センター
- ・職員採用の凍結により歪な年齢構成（20 歳代が全体 1%未満まで減少）となっていたが、下表「年齢別推移」のとおり適正化が進んでいる。
- ・女性の新規採用者が増加しており、全体に占める女性職員の割合が上昇傾向にある。



【評 価】

- ・組織の効率化や新規採用による年齢別人員構成の適正化、女性職員比率の向上など組織・人事に関する取組みは一定評価できる。
- ・組織の活性化や新規事業の展開のため、20～30 歳代の社会人経験者など多様な知識や経験を有する人材を積極的に採用し、能力を最大限発揮できる組織体制や人事施策を考えるべき。
- ・次期経営計画はこれまでの組織・人材の変化を確認整理したうえで、組織が若返りを進めるためにも 10 年位のスパンで組織・人事施策を大きな柱とすべき。

II. 今後の事業展開編

1. 目指すべき姿

公社においては、令和元年12月に策定した今後30年間を見据えた公社の将来像を示す「将来ビジョン2050～“住宅”供給公社から“生活”供給公社へ～」において、その副題にもあるとおり、「定型的な住宅供給主体から、多様な住宅・施設・サービスなどの提供主体へ」とされ、団地への複合機能の導入による多様な人々が暮らしやすい住環境の実現に向けて、パートナーシップにより取組んでいくこととされている。

公社はこれまで、主に住宅の供給側として住宅を府民に供給してきたが、現在は府内全域で民間事業者を含めると一定数の住宅の供給が行われており、今後10年間については供給側の立場に加え、府民である消費者側の立場に立ち、住み手への支援というサービスを提供することが“生活供給公社”に求められている。

これを踏まえ、今後は住宅市場のなかでは、フェアハウジングやアフォーダブル住宅の安定的な供給はもとより、団地の持つ強みを最大限活かしながら、多様な住まい手のニーズに沿ったハード・ソフトの両面からのサービス提供による暮らしの支援をしていく“生活供給公社”となるべきである。

今後は、団地が地域の社会的課題に対応した機能を有する複合的機能を有するものとしていくことや、住宅政策での課題である、空家政策、高経年マンション政策等において、行政でも民間でもない公的機関でしかできない住み手の立場に立った取組みをしていくことで、府民に役立つ公社として発展していくべきである。

次期の経営計画においては、10年後にこのような役割を果たしている姿を公社職員はもとより府民全体で共有できる“公社の目指す姿”を分かりやすく示すべきである。

2. 事業展開の視点

公社の事業展開については、これまでの“民でできることは民で行う”という前提に立ちながら社会的課題の解決や時代のニーズに沿って、次の4つの役割を担う公的団体として事業展開をしていくべきである。

①市場の誘導・先導

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。

②市場の補完

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。

③信用性を活かしたサービス

公的な信用力があれば、効率性が増すサービス。

④行政の補完

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。

これら4つの役割を踏まえ、子育て世帯等のファミリー向けや高齢者等に対する良質な賃貸住宅の供給、住戸のグループホームへの活用、セーフティネット住宅の供給の役割など、民間賃貸住宅市場では十分に対応ができない住宅の供給に取り組むべき。

さらに、先進的なリノベーション住宅やDIY対応住宅の供給など民間を先導する取組みを進めるべき。

また、保有する住宅団地ストックを有効に活用し、市町村や大学、NPO等とも連携しながら、地域住民に求められる施設の導入を図るなど、地域のまちづくりに貢献すべき。

これらのほか、公的機関として保有するノウハウや信用力も活用しながら、分譲マンションの管理の適正化や住宅確保要配慮者の居住支援など、大阪府の住宅まちづくり政策の課題に即した事業を展開する役割を担うべきである。

3. 事業領域

これまでの事業展開は、借入金の縮減を優先し建替え事業の凍結や既存団地の修繕を縮減してきたが、13年連続の黒字経営等、財務基盤が強化され、今後は賃貸住宅事業に軸足を置きつつ、中長期的な視点で公社の役割を果たせるよう“民や公ができないことを行う”という観点から新たな事業領域にも展開していくべき。

(1) 賃貸住宅事業

現在の経営計画の期間（平成24年度以降）については、賃貸住宅事業を中心として事業展開を進め、フェアハウジングやアフォーダブル住宅の供給により、市場の補完と行政の補完を行ってきており、賃貸住宅事業については今後も必須の事業領域である。

今後は保有する2万戸の住宅ストックを活用し、ニコイチやリノベーション（リノベ45・55、L+DR等）を事業の柱の一つとして取組むべき。

(2) まちづくり事業

まちづくりに関する事業については、公的団体としての信用力を活かし公営住宅やUR住宅と連携しながら地元の市町村の意向を踏まえ、団地内への商業・福祉施設の誘致等、団地に複合機能を持たせるなど、地域のまちづくりへ貢献するために行っていくべき。とりわけ、公社が多くの団地を有している四つのニュータウン（※）において先導的に展開すべき。

※泉北ニュータウン、千里ニュータウン、金岡東ニュータウン、香里三井エリア

(3) 分譲マンション管理事業

分譲住宅事業や分譲マンション建設・管理事業については、借入金の縮減を優先してきたことで現在は未実施であるが、技術的なノウハウを有していることや「マンション管理の適正化の推進に関する法律」（以下「マンション管理法」という）が改正され、分譲マンションの管理等の業務が実施できることから、今後はこの事業領域についても展開すべき。

(4) 空家政策への貢献

住宅政策において近年の課題である“空家”については、大阪府内に約71万戸存在し、市町村においても喫緊の課題となっている。その対応について、現状は住宅市場では十分に対応できておらず、また市町村においても技術職員の不足等で苦慮していることから、今後の事業領域の一つとして研究・検討していくべき。

(5) 住情報の提供

現在の住まい手や将来の住まい手となる子どもなど、多世代に向けて安心・快適に暮らせるようにする視点から、行政による住宅統計調査、住まいの知識、住文化などの住情報の提供や住まいに関する研究などにより、住宅市場の環境整備に貢献してはどうか。

4. 事業領域ごとの今後の展開

(1) 賃貸住宅事業

【ハード面】

(住宅セーフティネット)

フェアハウジングやアフォーダブル住宅の供給は、市場の補完という重要な役割の一つであり府民の居住安定の確保に資するため引き続き実施すべき。特に、家賃5万円未満という低廉で最低居住水準や耐震性を満たした住宅の供給にあたっては、建替えるのではなく現在の住宅ストックを活用することが必要である。

(住宅ストックの活用)

建替えやストックの有効活用については、経過年数等を設定して一律に進めるのではなく、団地における棟ごとの劣化度の確認結果や既存団地の長所を活かす方策など、個別状況を検討したうえで見極めていくことが重要である。

また、住宅の省エネルギー化、事業活動における環境配慮行動など、環境負荷の低減に向けた取組みを踏まえた建替えやストックの有効活用を推進すべき。

(リノベーション)

時代のニーズに沿ったリノベーションの取組みは重要であり、事業ボリュームを拡大させ建替えに並ぶ事業の大きな柱として全ての公社賃貸住宅を対象として計画的に進めていくべき。

なお、リノベーションの取組みは次の点に留意して取組むべき。

- ① 団地の強みであるゆったりとした住棟配置による敷地の広さや陽当たりの良さ、住戸内の風通しの良さなどを活かす。
- ② 住文化の継承という視点も踏まえ、例えば障子や畳などの文化的なものを活かしたりリノベーションなど市場を先導する提案をすべき。
- ③ 高経年団地については、長寿命化の検証を行ったうえでビンテージ価値の発揮という視点も踏まえ、モデル事業として市場先導の視点から斬新な取組みをしていくべき。

(長期入居住戸への対応)

退去後の空住戸のみを対象とするのではなく、入居中の住戸も取組みの対象とし、時代のニーズに沿った間取り変更や減価償却が終了した住宅設備の更新などを検討すべき。

(多様な住まい方への対応)

これまでの住戸内に全ての機能を盛込んだ住宅でなく、例えば若年層のコンパクトな暮らしに対応した、従来の概念にとらわれない時代のニーズに沿った住まい方ができる住宅の提案をすべき。

リノベーションや建替え、ソフトサービスの提供にあたっては、住まい手の住まい方を想定することが重要で、“家族居住”という既存のモデルにとらわれない事業展開をすべき。

【ソフト面】

(共用部の管理)

公団地の共用部管理（共益費徴収・清掃等）については、公社が管理する方式と自治会が管理する方式の二種類がある。

自治会が管理する方式では、管理状況が団地によりバラツキが生じるほか、入居者から高齢化により清掃等の活動が負担であり、共益費が増加しても公社に委任したいという声がある。

また、入居者にとって義務的な共用部管理が、任意である自治会活動の中で行われており矛盾が生じている

このようなことから、団地の管理水準の統一化、自治会や入居者の負担軽減を図るため、共用部管理については、原則として公社が管理する方式で検討すべき。

なお、検討にあたっては、各団地のニーズに沿った手法について、自治会や入居者の意向を踏まえて行うべき。

<参考：共用部管理の状況(令和3年3月現在)>

○公社管理方式

公社が共益費を徴収・清掃等を実施。

48 団地（※）

○自治会管理方式

自治会が公社から管理を受任して、共益費を徴収・清掃等を実施。

42 団地（※）

※令和3年4月より、3団地が自治会管理方式から公社管理方式に移行。

(パートナーシップによる取組み)

ソフト面での取組みについては、入居者側の立場に立ち住まい手への支援というサービス提供を行っていくにあたり、公社単独ではなく NPO 法人や企業、市町村、大学等の多様な事業シーズ（資源・ノウハウ・マンパワー等）を持つ主体とのパートナーシップにより取り組んで行くべきである。

サービス提供としては例えば、様々な入居者が集える居場所（サロン等）作りや、支援が必要な入居者のための“世話人”の設置、長期居住者の“定住層”と短期居住者の“移動層”が交わるような場作り等が考えられる。

さらに、これらの主体との連携によるサービス提供だけでなく、緊急時は入居者どうしがお互いに助け合える共助の仕組みについても、自治会や様々な主体への支援等により構築すべきである。

(2) まちづくり事業

【ハード面】

(公的賃貸住宅団地の役割)

公的賃貸住宅である公社住宅、UR 住宅、公営住宅の三者の役割について、これまでの階層別という供給ではなく、地域のニーズに沿った住宅としてまちづくりに貢献していくことが重要で、公社住宅については、セーフティネット住宅の役割を果たしつつ、ストックを有効活用してリノベーション等、時代のニーズに沿った住宅供給を行っていくべき。

(団地の強みの発揮)

団地の強みである敷地の広さを活かした屋外空間に設置している駐車場や集会所の利活用方策や、団地内での生活利便サービスを提供する身近な商業施設の導入など、時代のニーズに沿った魅力ある団地づくりのために、収益性や民間とのパートナーシップを踏まえ屋外空間の活用方策について検討すべき。

(ニュータウンの再生)

ニュータウンの再生については、まずは泉北ニュータウンを重点的に取組む地域として位置づけ、その中でも茶山台団地を起点として取組むトリガーとして事業展開していくべき。

茶山台団地を起点とした取組みについては、同団地における事業展開の“戦略構想”を策定するなど、中期的な視点にたった戦略を検討し、これを地元市や関係機関等と情報共有していき再生機運の醸成を図っていくべき。

【ソフト面】

(パートナーシップによる取組み)

ソフト面での取組みについては、地域のまちづくりへの貢献という立場に立ち、団地を含む地域全体を視野に入れたサービス提供を行っていくにあたり、公社単独ではなく NPO 法人や企業、市町村、大学等の多様な事業シーズ（資源・ノウハウ・マンパワー等）を持つ主体とのパートナーシップにより取組みながら、住民自身が主役となれるよう進めて行くべきである。

サービス提供としては例えば、居住支援にあたっては“福祉のカラー”を前面に出すのではなく商業施設の力を借りながら、個々の趣味等に対応したコミュニティ作りを進めることや、地域包括ケアシステムのなかで、団地の住戸を住まいだけでなく、福祉政策（1階住戸を福祉事務所として提供等）と連携した取組み等で、団地を中心に周辺エリアを一つの地域包括ケアシステムの圏域にするなどが考えられる。

(3) 分譲マンション管理事業

(ノウハウを活かした取組み)

分譲マンションの管理については、専門的な知識やノウハウが必要であるが、管理組合は区分所有者である住民で構成されているため、管理組合のみでは日常の修繕や大規模な修繕等を適切に行うことが難しい状況にあり、今後は高度成長期に建設されたマンションが高経年化していく。

また、令和2年6月にマンション管理法が改正され、受託によりマンションの修繕等に関する次の2種類の業務について公社が実施できる事業として位置づけられた。

このため、公社の役割である信用力やこれまでの分譲マンションに関するノウハウの蓄積を活かし、住民である分譲マンションの管理組合側に立った支援業務として、修繕計画の作成・見直しや修繕工事の発注、業者調整等についての支援に取り組むべき。

(高経年マンションへの対応)

昭和31年から平成17年度までに公社が建設した分譲住宅・マンションの戸数は、約27,000戸に及んでおり、これらの住宅の多くが30年から60年以上経過しており、いわゆる高経年マンションが多く存在しているため、大阪府とともに高経年マンションへの支援策について実態調査を実施し検討すべき。

<参考：マンション管理法の改正（R2.6）>

マンション管理法が改正され、受託によりマンションの修繕等に関する次の2種類の業務について公社が実施できる事業として位置づけられた。

- ・建設後一定期間経過した分譲マンションの修繕その他の管理に関する業務〈第3条の3〉
- ・都道府県等から管理計画の認定を受けた分譲マンションの修繕に関する企画又は実施の調整（修繕計画の作成・見直しや修繕工事の発注、業者調整等）に関する業務〈第5条の11〉

(4) 空家政策への貢献

空家政策については、空家がその状態に応じて利活用や適正管理・除却が適切に行われる環境の整備を進めていくべきあり、その取組みは空家が地域の魅力を高める潜在的な資産であるという考えのもと、地域のまちづくりに資するようしていくことが重要である。

空家の対策に取り組むにあたっては、市町村をはじめとする様々な関連する主体が連携して推進していくことが必要である。

今後、公社として、府内の市町村と各地域における課題を共有し、行政側への支援、所有者である府民の側に立った支援やリノベーション等により利活用していく市場誘導・先導等が考えられ、行政や民間では実施することが困難な領域についての事業展開を検討すべき。

(取組み例)

- ・市町村における危険な特定空家の代執行について、公社の有する技術職員の人材活用
- ・公社が空家の借上げや取得を行ったうえで市場に供給

(5) 住情報の提供

(市場環境の整備)

住まい手が安心して住宅の購入や賃貸をできるようにするには、住まい手自身が住宅に関する情報を知る必要があり、住まいに関する様々な情報発信を行い。市場環境の整備に貢献すべき。とりわけ、分譲マンションの管理組合や地域の住まい手である住民に対する情報提供に取り組むべき。

(学習機会の提供)

将来の住まい手となる子どもたちに、住文化をはじめ住まいに関する情報の学習機会を提供すべき。

(住まいの研究等)

行政が実施している住宅市場等に関する調査結果について、子どもから大人まで分かりやすく内容を取り纏める等による情報発信や、住まいに関する様々な研究をすることで、市場環境の整備に貢献してはどうか。

5. 事業展開にあたって

(パートナーシップの推進)

公社単独で取組むのではなく、企業や市町村、NPO 法人や大学等、多様な事業シーズ（資源・ノウハウ・マンパワー等）を持つ主体、さらに住民も一体となったプラットフォームを作っていくながらパートナーシップにより進めるべき。

(デジタルトランスフォーメーションの推進)

団地に関する入居契約・顧客、団地・エリア、財務、修繕等の情報を一元化して各種分析を可能にするほか、内覧から契約までを非対面するなど、顧客のニーズに沿った効率的かつ効果的な事業展開に向け DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進すべき。

(環境負荷低減に向けた推進)

ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）住宅などの住宅の省エネルギー化、事業活動における環境配慮行動など、環境負荷の低減に向けた取組みを推進すべき。なお、これらの取組みにあたっては、環境負荷の低減に取り組むプラットフォームへの参加による“環境宣言”を行うなど公社としての意志表明をすべき。

6. 今後の組織のあり方

次期経営計画はこれまでの組織・人材の変化を確認整理したうえで、組織が若返りを進めることや若い人材のモチベーション維持のためにも 10 年位のスパンで組織・人事施策を大きな柱とすべき。

(採用戦略)

近年の公社の新たな取組みは、新卒や社会人採用による若年層の職員や女性職員によるアイデアや行動力により実現できているものが多い。計画的かつ継続的に職員採用を行うべき。

また、組織の活性化や新規事業の展開のため、20～30 歳代の社会人経験者など多様な知識や経験を有する人材を積極的に採用し、その能力を最大限発揮できる組織体制や人事施策を考えるべき。

(事業展開に合わせた組織体制)

今後の直轄部門の事業展開に合わせ、公社が果たすべき役割に応えるよう、常勤職員の定数を見直し、人員増強を図るべき。

また、組織力を高めるためには、長年、公社の様々な事業を経験してきた再雇用職員のノウハウと若手職員の融合や現場と管理部門の縦割りを無くし、顧客の声をダイレクトに施策に繋げる“兼務”の制度を導入する等によりマンパワーを最大限に活かす人事制度と組織づくりが必要である。

おわりに

公社では、今後30年間を見据えた公社の将来像を示す「将来ビジョン2050～“住宅”供給公社から“生活”供給公社へ～」を令和元年12月に策定し、日本の将来をリードする団地として社会的課題を解決していくことを掲げ、国際目標であるSDGsの実現をめざすこととしている。

令和4年度からの新たな経営計画の策定においては、ビジョンの実現に向けての具体的な計画づくりが必要であり、本検討委員会では意見書の作成にあたっては、公社が有する強みを把握するため経営計画（平成24年度～令和3年度）の期間だけでなく、創業時の昭和25年から展開してきた事業領域の歴史を振り返って検証した。

さらに、事業を進めるにあたっては“人材”と“組織”が重要なため、事業の変遷に伴う人員や組織体制についても検証を行い、今後の組織のあり方についても意見をを行うこととした。

このような検証の結果、今後の事業展開に向けて次期の経営計画やストック活用計画等に盛り込むべき主な意見は次のとおりである。

○目指すべき姿

これまでの住宅の供給側の立場に加え、今後は消費者側の立場に立ち、住まい手への支援サービスを提供していくという“公社の目指す姿”を次期経営計画で分かりやすく示すべき。

○事業展開の視点

社会的課題の解決や時代のニーズに沿って、①市場の誘導・先導、②市場の補完、③信用性を活かしたサービス、④行政の補完の役割を担う公的団体として事業展開をしていくべき。

○事業領域

今後は賃貸住宅事業に軸足を置きつつ、公社の役割を果たせるよう分譲マンション管理事業等、“民や公ができないことを行う”という観点から新たな事業領域に展開していくべき。

○事業展開にあたって

多様な主体や住民も一体となったプラットフォームを作り展開すべき。また、デジタルトランスフォーメーションや環境負荷低減に向けた推進といった社会の動きも踏まえて展開すべき。

○今後の組織のあり方

次期経営計画においては、10年位のスパンで組織・人事施策を大きな柱とすべき。

本意見書が新たな経営計画やストック活用計画等に反映され、府民に役立つ公社としてさらに発展していくことを切に期待する。

令和3年3月18日

大阪府住宅供給公社における今後の事業展開検討委員会
座長 高田 光雄

○大阪府住宅供給公社における今後の事業展開検討委員会 委員名簿

氏 名	職 名
乾 詮	吹田市都市計画部長
入江 智子	大東公民連携まちづくり事業株式会社 代表取締役
笠松 美香	株式会社リクルート住まいカンパニー SUUMO 副編集長
○高瀬 孝司	オフィスT 代表
◎高田 光雄	京都大学 名誉教授 ・ 京都美術工芸大学 教授
多田 純治	大阪府住宅まちづくり部 技監

※五十音順、敬称略

※◎座長、○座長代理

○大阪府住宅供給公社における今後の事業展開検討委員会 開催経過

回	開催日	主な議題
第1回	令和2年12月8日	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪府住宅供給公社 取組みの歴史 ・大阪府住宅供給公社経営計画（平成24年度～令和3年度）の検証 ・大阪府住宅供給公社賃貸住宅ストックの状況
第2回	令和2年12月24日	<ul style="list-style-type: none"> ・公社における今後の事業展開について
第3回	令和3年2月17日	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪府住宅供給公社における今後の事業展開意見書（素案）について
第4回	令和3年3月18日	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪府住宅供給公社における今後の事業展開意見書（案）について

