

経 営 計 画

平成27年4月



福岡県住宅供給公社

目次

はじめに	1
第1章 経営計画の策定に当たって.....	2
1 これまでの取組	2
2 公社を取り巻く環境と今後の課題	2
3 福岡県の施策における公社の役割	3
4 経営計画の目的及び期間	3
第2章 経営方針	4
第3章 具体的な取組み.....	6
1 公社賃貸住宅の供給を通じた福岡県の住宅政策への貢献.....	6
2 公社賃貸住宅事業の基盤強化.....	9
3 県営住宅管理者としての県民への良好なサービスの提供.....	11
4 財務体質の強化	13
5 組織の整備	14
第4章 計画期間中の数値予測.....	15
1 予定貸借対照表（概要）	15
2 予定損益計算書（概要）	15
※資料（経営改善計画の達成状況）	16

はじめに

当社は、昭和25年に、(財)福岡県住宅協会として設立され、昭和40年に地方住宅供給公社法の施行に伴う組織変更を経て福岡県住宅供給公社となり、住宅を必要とする勤労者に対し、居住環境の良好な住宅及びその用に供する宅地を供給してきた。

しかしながら、高度経済成長期を過ぎると住宅・宅地の供給分野における民間事業者による事業展開等の影響や、さらにバブル経済崩壊後の景気低迷や少子高齢化等の影響を受け、当社は厳しい経営環境に置かれるようになった。

このような環境の変化に対応し、財務の健全化を図るため、当社は、平成16年度に経営改善計画（計画期間：平成17～26年度の10年間）を策定し、同計画に基づき、①分譲事業からの撤退、②分譲事業借入金の返済、③公社賃貸住宅事業の推進、④県営住宅の指定管理者制度導入に向けた対応⑤組織体制の整備等に取り組んできた。その結果、同計画の取組事項のうち、分譲事業からの撤退は完了し、分譲事業の借入金は完済、指定管理者制度への対応、組織体制の見直しもすでに実施済みである。今後は公社経営の柱となる賃貸事業の基盤強化に向け、残された業務課題に対処していく必要がある。

平成27年度を初年度とする「経営計画」を策定し、新たな業務課題への対処を含め、公社賃貸住宅事業の推進をはじめとする取組に着手することとした。計画の策定に際しては、公社賃貸住宅事業及び県営住宅管理事業の二つの事業を柱として、引き続き県民の良好な住生活の確保に寄与していくとともに、公社の安定した経営を図っていくため、当社の役割を改めて位置付け、二つの事業を中心とした経営の方針及びその方針に基づく具体的取組を定めたところである。

本格的な少子高齢社会、人口・世帯減少社会の到来を控え、住宅を取り巻く社会環境が著しく変化する時代を迎えるにあたり、経営計画に基づく事業を推進していく上で常に「鳥の目」で高い位置から全体を俯瞰して、自らの立ち位置や根本的な課題を発見し、「虫の目」の複眼で、そばに近づき様々な角度から物事を見て、現場で五感を働かせながら、個々の問題を解決し「魚の目」で流れに乗ってまわりを見ることにより、世の中の変化をいち早く把握することに努めたい。公社賃貸住宅の供給・管理及び県営住宅の管理機関として、経営基盤を着実に強化しながら県民のニーズに応えられる安全・安心の良質な住宅を提供することによって、今後とも、公社の社会的使命を果たしていくこととしたい。

平成27年4月

第1章 経営計画の策定に当たって

1 これまでの取組

当社は、平成16年度に策定した経営改善計画に基づき、平成26年度までの10年間、事業展開、財務及び組織の三分野について計画的な経営改善に取り組んできた。

事業展開については、分譲事業からの撤退を完了するとともに、住宅を必要とする勤労者のほか高齢者、子育て世帯等の住宅確保要配慮者に良質な賃貸住宅を供給するため、公社賃貸住宅事業の推進に取り組んできたところである。また、県営住宅管理事業については、平成18年度に指定管理者制度が導入されて以降も着実な業務の遂行に取り組んできたところである。

財務については、分譲事業の借入金を完済するとともに、社債の発行等による資金調達の多様化により経営改善を図ってきた。

組織については、県営住宅と公社賃貸住宅の保全業務の一元化や福岡管理事務所の設置等の機構改革を実施し、組織のスリム化に取り組むなど、体制整備を行ってきた。

2 公社を取り巻く環境と今後の課題

公社経営については、これまでの取組により一定の経営改善は図られたが、今後も既存ストックの活用など継続して取り組むべき課題や、さらに、この間に生じた社会環境をはじめ、公社事業を取り巻く状況の変化に伴う新たな課題に的確に対処し、県民に対して良好な居住環境を提供していく必要がある。

(1) 社会環境の変化

① 少子高齢・人口減少社会の到来

- ・少子高齢化のさらなる進展とともに、世帯構成の変化による単身・少人数世帯の増加、人口の減少に伴う地域の活力低下、空き家の増加が様々な問題を生んでいる。

② 省エネ問題

- ・東日本大震災以降、エネルギー問題もより深刻化し、住宅においてこれまで以上に省エネルギーへの多様な取組が官民共に求められている。

③ 建設コストの高騰

- ・建設労務費等の上昇により建設コストの高騰が全国的な問題となっている一方、市場家賃は上昇がみられないため、公社賃貸住宅の建替事業の採算性が厳しくなっている。

(2) 公社賃貸住宅の老朽化等

① 老朽団地の更新・再編

- ・これまで計画的に老朽団地の建替を進めてきたが、それでも昭和20年代から30年代にかけて建設した住宅（第1世代）が築50年を超え、全管理戸数の4分の1以上を占めるようになり、建替え等による更新・再編をさらに進めていく必要がある。

②適切な賃貸管理・維持保全

- ・高度経済成長期（昭和40年代）以降に大量に建設した団地（第2世代）の中には、立地条件や住宅性能が劣っており、入居率の低下を生じているものがある。資産の有効活用や良好な団地環境維持の観点から、適切な賃貸管理・維持保全を推進していく必要がある。
- ・平成以降に建設した団地（第3世代）は、マンションタイプで良質な住宅性能を有している。今後も、時代のニーズに応じた居住性の向上を図るため、計画的に改善等を行うことにより、現在の高い入居率を維持する。

（3）県営住宅管理の充実

- ・県営住宅管理に関しては、指定管理者として公営住宅法に基づき適正かつ効率的な管理運営に努めてきた。平成26年度に改めて指定されており、さらなる業務改善や利用者ニーズに沿ったサービスの向上が求められている。
- ・近年、全国的に公営住宅管理の充実を図るために、多様な管理方法の検討が行なわれており、福岡県においても管理方法の検討が行われていることから、公社においてもこの動きに適切に対応できるように検討を行う必要がある。

3 福岡県の施策における公社の役割

平成23年度に策定された福岡県住生活基本計画では、公社の役割が次のとおり位置付けられている。

- ・先導的プロジェクトの実施等住宅政策の補完
- ・既存の賃貸住宅を活用した多様な住宅確保要配慮者への対応
- ・子育て世帯や高齢者に向けた良質な住宅の供給
- ・まちづくりへの積極的な参画 など

4 経営計画の目的及び期間

（1）計画の目的

今後も福岡県の住宅施策を補完する公的団体として安全・安心の良質な住まいとサービスを計画的かつ安定的に提供するため、公社のこれまでの取組みと新たな課題を踏まえつつ、公社の役割を果たすための方針とその方針に基づく具体的な取組を改めて「経営計画」として定める。

（2）計画期間

平成27～36年度の10年間とする。

計画の推進に当たっては、真に実効性あるものとするため、毎年度、計画の進捗状況を把握し、社会情勢の変化や福岡県の住宅政策の方向性、公社の経営状況を踏まえ、5年を目処に見直しを行う。

第2章 経営方針

公社は、これまでも良質な賃貸住宅の提供や子育て支援等の地域貢献施設の整備などを通じて公的機関としての役割を果たしてきた。本計画では、公社賃貸住宅事業及び県営住宅管理事業の二つを経営の柱として改めて位置づけ、経営基盤の強化に取り組み、今後も安定的かつ継続的に福岡県の住宅政策への貢献を行い、県民に対して良好な居住環境の提供に努める。

公社賃貸住宅事業については、前述の課題に対応するため、中長期的な将来を見据えた上で現ストックの更新、再編、維持等について活用方針(ストック活用計画)を定めたところである。これに基づき、第1世代にあたる老朽団地の建替等による更新・再編や第2世代にあたる既存団地の適切な管理・維持保全等を計画的に進め、多様で魅力ある良質な賃貸住宅及び居住環境を提供する。

県営住宅管理事業については、指定管理者という県営住宅管理の専任事業者として効率的かつ専門的なサービスの提供に努める。

これらの事業を安定的に行うため、債務の削減等により財務体質の強化を図るとともに、老朽団地の更新・再編の推進による業務量増大に対応すべく、組織体制の整備・強化を図る。

1 公社賃貸住宅の供給を通じた福岡県の住宅政策への貢献

- ・老朽団地の建替えによって居住水準の向上を図り、少子高齢・人口減少社会など時代のニーズに応じた高齢者や子育て世代向け住宅、省エネルギー住宅等の良質な賃貸住宅を供給する。
- ・建替事業や既存団地における住棟集約化による地域貢献施設の併設、余剰地の有効活用等に取り組み、良好な居住環境や地域コミュニティの形成を通じて地域のまちづくりに貢献する。
- ・高齢者、障害者、被災者等の住宅確保要配慮者に安全・安心な住宅を提供し、住宅セーフティネットの構築を図る。

2 公社賃貸住宅事業の基盤強化

- ・空き家対策をはじめとする様々な家賃収入確保策に取り組み、賃貸住宅事業の収益性を確保する。
- ・賃貸住宅建設コストの縮減、維持保全コストの計画的支出、賃貸住宅管理コストの縮減を図る。

3 県営住宅管理者としての県民への良好なサービスの提供

- ・入居(希望)者に適切に対応できるよう業務マニュアルの再整備や研修等を行い、業務改善に取り組んで、利用者サービスの向上を図る。
- ・全国的に公営住宅の多様な管理方法が検討されているため、福岡県の動向を見据えながら、県民への良好なサービスの提供が図られるよう管理体制を含めた検討を進める。

4 財務体質の強化

- ・借入金残高を圧縮し支払利息の縮減等に取り組み、キャッシュフローの改善を図り財務体質を強化する。
- ・計画修繕工事や住戸改善工事のあたっては、各団地の様々な条件を精査し効率的な投資を行うなど、コスト管理を徹底して、安定的な賃貸事業利益を確保する。

5 組織の整備

- ・プロパー職員の新規採用及びアウトソーシング等により適正な人員の確保に努め、定年退職等に伴う欠員や新たな業務の増加に対応する。
- ・プロパー職員の管理職登用を積極的に行い、人材の活用と職場全体の士気の高揚を図る。

第3章 具体的な取組

1 公社賃貸住宅の供給を通じた福岡県の住宅政策への貢献

公社賃貸住宅事業の推進に当たっては、公的団体としての社会的役割を果たしていく。

その役割のひとつとして、老朽団地の計画的建替えを進め、現代の居住ニーズに合った住宅の供給により、居住水準の向上、居住環境の改善等を図り、多様で魅力ある良質な賃貸住宅を提供する。

また、建替事業に際して地域貢献施設の併設や余剰地の有効活用に取り組むとともに、既存団地においては住棟集約化を行うこと等により、団地環境や地域コミュニティの改善に取り組む。

さらに、既存団地を活用し、公営住宅の補完的役割として民間賃貸住宅へ入居が困難な住宅確保要配慮者の定住促進に取り組む。

【目標】

- 老朽団地のうち3割強の建替事業に着手する。
- 大規模団地のうち8団地21棟の減築に取り組み、高齢者サロン等の設置を推進する。
- 高齢者等を対象とした低層階住戸への優先入居制度を創設する。

具体的な取組施策

(1) 建替事業の推進による良質な賃貸住宅への更新

① 老朽団地の建替えによる居住水準の向上

既存の公社賃貸住宅のうち昭和63年度までに建設されたもの第1世代、第2世代（以下「団地シリーズ」という。）は、古いものほど広さ、間取り、設備、バリアフリー、省エネ、防犯性等の住宅性能が劣り、居住ニーズの変化や老朽化の進行により良質な住宅とは言い難くなっている。

- ・築50年を超える第1世代の老朽団地のうち、建替による住宅需要が見込めるものは、安全上の配慮から概ね築70年を越えない範囲で建替を進め、今後10年間で3割強の住宅を時代のニーズに合った住宅性能を有する良質な賃貸住宅に更新する。

② 子育て世帯や高齢者等に向けた安全・安心な賃貸住宅の供給

- ・今後予測される少子高齢化の進展、人口及び世帯数の減少、単身・少人数世帯の増加等の住宅を取り巻く社会環境の変化に対し、建替えを機に、高齢者、障害者、子育て世帯等の住宅確保要配慮者向けの地域優良賃貸住宅、サービス付き高齢者向け住宅等の供給に取り組む。

③ 省エネルギー住宅の供給

- ・建替えに際しては、これまでどおりペアガラスの採用等、住宅性能評価基準の最高等級の断熱性能を有する賃貸住宅の供給に取り組む。
- ・省エネルギー住宅に対する社会的ニーズの高まりを受けて、さらに多様な省エネルギー賃貸住宅

のあり方を研究し、その成果を住宅供給に反映する。

④ 耐震化の推進

これまでの建替え等の取組により平成26年度における耐震化率は91.5%となり、福岡県が耐震改修促進計画で目標としている90%（平成27年度末）を既に上回っている。

- ・今後も建替事業の推進により更なる耐震化を進める。

⑤ 人口減少社会への対応

- ・人口減少対策として地域の活性化のため定住促進に取り組む市町村の住宅政策への協力について、県と協議しながら研究を行う。

(2) 良好な団地居住環境及び地域コミュニティの形成

① 建替えによる地域貢献施設の誘致、建替え余剰地の有効活用

- ・建替事業に際しては、これまでの取組と同様、地域住民の生活支援・利便に資する福祉施設・店舗等の地域貢献施設の併設など良好な居住環境や地域コミュニティの形成に取り組み、福岡県や市町村の住宅施策やまちづくりの補完的役割を果たす。
- ・建替えにより生じた余剰地は売却や賃貸することにより、民間活力による立地特性に合った土地利用への変更、総合的な住宅市街地の整備・再編等を促していく。売却や賃貸した収益は、必要に応じて建替事業の推進に充て、より効果的な活用を図る。

② 既存団地における住棟集約化による団地環境・地域コミュニティの改善

- ・建替時期に至っていない大規模団地のうち入居率が低い8団地21棟については、入居者の団地内住み替えによる供用住棟の集約化、一部の棟の用途廃止（以下「減築」という。）を行い、空き家の減少を図り、居住環境の改善、良好なコミュニティの形成、防犯性の向上等を進める。
- ・減築により生じた余剰地は、駐車場等としての整備、地域貢献施設用地等としての賃貸や売却するなど、個々の団地の状況に応じた活用を図る。

③ 自治会による団地運営の見直し

団地シリーズは、入居者全員が自治会に加入し、自治会で建物や敷地の管理を行なっているが、入居率の低下や入居者の高齢化により適正な維持管理が困難になってきている団地も見受けられる。

- ・清掃、除草など団地を良好に維持するための業務や、給排水設備の点検、清掃、廊下灯、街路灯等の消耗品の交換等、現在自治会で実施している維持管理業務の外部委託化を検討し、実施が可能な団地から実施する。

④ 高齢単身入居者への対応

団地シリーズは、入居者に占める高齢者の割合が年々高まってきており、団地内のコミュニケーションが希薄化していく中で孤立するケースも増えている。

- ・自治会、自治体、NPO等と連携し、高齢単身入居者の見守り訪問の充実や高齢者サロンなど団地住民が触れ合える場所を提供するなど、高齢者が安心して住み続けることができる団地の形成

を図る。

(3) 既存団地を活用した住宅確保要配慮者に対する取組

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（平成19年法律第112号）では、公的賃貸住宅の管理者である公社は、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とされているところであり、福岡県住生活基本計画においても住宅確保要配慮者への対応を公社の役割として位置付けている。

① 高齢者及び障害者

民間賃貸住宅においては家賃の不払い、病気、事故等に対する不安感から、高齢者や障害者の入居を拒む事例も見受けられる。

- ・高齢者や障害者が安全・安心して居住できるよう、低層階への優先的な入居など、住宅の確保に配慮する。

② 被災者

突然の災害等により住居を失った者が、生活の再建を図るためには、生活の基盤である住宅を迅速に提供していく必要がある。

- ・被災者に対し迅速に住宅の供給ができるよう、生活圏ごとに空住戸を活用して、計画的に一定の住戸を確保する。

③ その他の住宅確保要配慮者

不安定な雇用形態や経済的貧困などが原因で、安定した居住の確保が困難となる世帯が増加している。

- ・公社が保有する低家賃で提供できる団地を活用し、所得条件の緩和などを検討し、安心して住居の確保ができるよう配慮する。

2 公社賃貸住宅事業の基盤強化

時代のニーズに合った良質な賃貸住宅を供給することにより、公社の公的団体としての社会的役割を果たしていくには、公社賃貸住宅事業の基盤強化を図り、安定した経営を行なうことが重要である。

基盤強化のためには「収益性の確保」及び「コストの縮減」の二つの側面から取り組みを進める。

「収益性の確保」については、事業収入のほとんどが家賃であることから、建替事業に際しては、初期投資の回収が見込める家賃収入が将来においても十分確保できるか個々に慎重に判断しながら老朽団地の再編・整理を行うとともに、賃貸住宅事業については、現にある賃貸資産を活用して効果的な家賃収益の確保に取り組む。

「コスト縮減」については、建替え投資費用（建設工事費等）及び管理経費（建物の維持保全コスト、賃貸管理コスト等）の両面から計画的に取り組む。

【 目 標 】

- 空家対策等により現状の公社賃貸住宅家賃収入を確保する。
- 建替事業において設計施工一括発注による事業提案方式を導入する。

具体的な取組施策

（１）収益性の確保

① 需要動向に応じた老朽団地の再編・整理

- ・老朽団地のうち建替え投資費用を将来にわたって家賃収入で回収できると見込める立地のものは建替えを進める。
- ・上記以外の老朽団地は、建替えを行わずに概ね70年を超えない範囲での用途廃止を前提とし、入居者に対して他の公社住宅、公営住宅、民間賃貸住宅等への住み替えを誘導する。住み替え誘導は、入居者の合意を前提とし、その居住の安定確保に配慮する。
- ・用途廃止後の土地利用は、建替え余剰地と同様に売却や賃貸するなど、地域の立地特性に合った土地利用への変更が図られるよう配慮する。

② 空き家対策

- ・公社の経営を左右する公社賃貸住宅の稼働率を一定以上に維持するため、既存住宅の住戸改善により、子育て世代や高齢者世帯にも安心、安全に生活できる住戸を提供し、ホームページやSNSの活用、定期的なキャンペーンや広告を実施することにより積極的に情報を発信する。
- ・学生の入居、セカンドハウスとしての利用、ハウスシェアリング等、より多くの者が入居できるよう制度の創設や入居基準・制限の緩和を進めていく。

③ 家賃滞納者対策

- ・長期に及ぶ家賃の滞納はそのまま不良債権化するリスクも高く、公社の収益に影響するのみなら

ず、他の入居者との公平性も損なうため、口座振替や家賃保証制度の活用など家賃の滞納改善に取り組む。

- ・家賃の滞納は特定の入居者が繰り返す傾向があるため、相談窓口の設置等により、家賃支払の相談や滞納改善指導が行なえるようにする。その上で改善の見込みがない滞納者に対しては賃貸借契約の解除を進める。

④ 家賃・駐車場使用料の定期的な見直し

公社賃貸住宅の家賃は、平成14年の地方住宅供給公社法施行規則改正により近傍同種の住宅の家賃と均衡を失しないよう定めることとされ、いわゆる市場家賃へ移行したが、市場家賃は経済情勢や地域の住宅需要と供給状況により早い周期で変動する。

- ・3年ごとに市場調査を行い、市場家賃との乖離が確認された場合は、必要に応じて適正な家賃に改定する。
- ・駐車場使用料についても家賃と同様の手続きにより定期的な見直しを行う。

(2) 事業コストの縮減

① 建設事業コストの縮減

建替事業においては、折からの建設コストの高騰への対応として、従来の設計内容の見直し、周辺市場家賃などの立地条件に応じた適切な建設工事単価の設定が求められている。

- ・住宅需要が高い地域の建替事業に際しては、従前の設計施工分離方式にて公社が設計し、競争入札により施工業者を選ぶことを基本とし、これまでの設計について割高な要素がないか見直しを行い、より経済設計を追求する。
- ・上記以外の建替事業に際しては、建設コストを含めた設計施工一貫の事業提案競技方式により企画提案を募り、合理的かつ経済的な計画案の採用を検討する。

② 維持保全コストの計画的縮減

- ・屋根防水、外壁改修、設備機器等の交換、鉄部塗装等の修繕工事を計画的に行っていくことにより緊急修繕の発生を防止し、合わせて資産価値の維持に努める。

③ 賃貸住宅管理コストの縮減

退居後補修費や住戸改善費用は、経営資本である公社賃貸住宅を活用していくために必要な経費であるものの、投下した資金の回収には長期間を要することから、その増大を抑える対策が必要である。

- ・退居後の住戸補修や住戸の改善について、住戸ごとの個別発注方式から複数戸を発注単位とするなど発注方法等の見直しを行なう。

3 県営住宅管理者としての県民への良好なサービスの提供

指定管理者として公営住宅法に基づき適正かつ効率的な管理運営に努めてきたが、平成26年度に改めて指定されており、さらに業務改善を行い、利用者ニーズに沿ったサービスの向上を図る。

また、福岡県において「県営住宅管理方法の検討」が行われていることを踏まえ、この動きに適切に対応し、今後も継続した管理を通じて利用者のサービスの向上を図る。

【目標】

- 業務マニュアルの再整備等を行い業務実施基盤の強化を図る。
- 県営住宅の新たな管理方法に対応できる体制の整備とサービスの向上を図る。

具体的な取組施策

(1) 県営住宅管理における業務改善の取組

① 業務マニュアルの再整備

現行の業務マニュアルは、指定管理者導入初年度である平成18年度に策定されたもので、適宜必要な見直し等を行ってきたが、業務大枠の記載のみであり、実務上の取扱いがわかりにくくなっている。

- ・業務改善の一環として、最適な業務プロセスの構築、より円滑な業務引継、更なる業務の効率化等を図るため、業務マニュアルの再整備に取り組む。

② 危機管理対応マニュアルの整備

現在、主に火災など施設管理上の緊急時職員行動要領として個別に作成されている「緊急時対応フロー」を基本にリスク対応を行っているが、今後は想定されるその他の事態にも対応できる措置が必要となる。

- ・管理上想定される事件・事故等の危機事象に備えた対応の迅速・的確な実施に資するため、個人情報などの業務管理を含めた「危機管理対応マニュアル」の体系的な整備に取り組む。

③ 実践的研修の実施

指定管理者として県営住宅の管理運営を適正に遂行していくため、職員が関係法令等に対する正確な知識を備え、公平・公正な業務遂行と人権に配慮した対応が求められる。

- ・県営住宅管理に必要な知識習得に係る研修に加え、業務能力の更なる向上を目指し、増加する高齢者、障害者等の福祉世帯に対する理解を深める研修、クレーム対応研修等、より実践的な研修の実施に取り組む。

④ 情報提供の推進

- ・入居者募集時に、募集団地の保育園、小中学校区を含め、子育て支援施設等の情報提供を新たに

始めるなど、入居希望者に必要な情報の提供に取り組む。

⑤ 顧客満足度の向上

- ・住宅セーフティネットである県営住宅として、今後も増加の見込まれる高齢者、障害者、外国人等のあらゆる利用者に対する適切な接遇や利用しやすい環境づくりのため、窓口アンケート調査の実施等により顧客満足度の向上に取り組む。

⑥ 団地コミュニティの活性化

少子高齢化の進展、景気の低迷等の社会経済情勢の変化を受けて、県営住宅においても高齢者、障害者等の福祉的要因を持つ世帯の占める割合が年々増加し、自治会活動が停滞している団地が多く見られる。

- ・団地の活性化のため、福岡県の地域コミュニティ関連事業（自治会や自主防災組織等への研修、講義等）の活用を自治会等へ提案するなど、団地コミュニティの活性化に取り組む。

（２）県営住宅の継続的なサービスの提供

- ・福岡県において、指定管理者制度や管理代行制度等の多様な管理方法の検討が行なわれていることから、検討後の新たな管理方法にも対応可能な体制の整備と継続して良好なサービスが提供できる方策について検討を進める。

4 財務体質の強化

平成22年度に分譲事業に係る借入金を完済するなど、順調に債務の削減が進んでいる。一方で、公社賃貸住宅事業により生み出される利益の蓄積も進み、着実に資本負債構成が好転しているが、借入金残高は依然として高い水準にあるため、引き続き、債務の削減を進める。また、修繕工事等におけるコスト管理を徹底し、安定的な賃貸事業利益を確保する。

【目標】

- 借入金残高を36億円圧縮し、自己資本比率を32%から6ポイント向上させる。
- 住戸改善工事について対象26団地のうち約3割の団地で重点的に実施する。

具体的な取組施策

(1) 借入金残高の計画的な圧縮

① 支払利息の縮減

- ・市場金利を注視し、低利での資金調達が可能な場合は、既借入金の借り換えを行い、支払利息の軽減によるキャッシュフローの改善を図る。

② 自己資金の投下

- ・建替事業に伴う新たな固定資産の取得に際しては、自己資金の投下割合を高め、金融機関からの新たな借入金を抑制することにより、財務基盤の強化を図る。
- ・計画修繕及び住戸改善等への積極投資を行い、商品価値向上に伴う将来的な売上増加によるキャッシュフローの改善を図る。

(2) コスト管理の徹底

① 維持管理費の節減

- ・空室修繕工事の実施にあたっては、査定を専属的に行う職員を雇用するなど、修繕内容を厳正にチェックする体制を構築し、修繕工事費の節減を図る。

② 効率的な投資

- ・計画修繕工事の実施にあたっては、各耐用年数のみによらず、団地毎の需要動向、空室率、実際の劣化状況等を考慮するものとし、資金投下の選択と集中を行なう。
- ・住戸改善工事の実施にあたっては、投資対象団地の空室率のみによらず、長期的視点に立った需要動向、今後の活用年数、投資効果予測を十分に精査し、個別団地の状況に応じた効率的な投資を行う。

5 組織の整備

平成19年度から平成23年度までの5箇年で、計画的なプロパー職員の採用を実施してきたところであるが、今後も定年退職等による人員不足、並びに、公社住宅の老朽化による再編・更新等に伴う新たな業務による人材不足が見込まれるため、それらに対応すべく、適正な人員の確保及び人材の活用を図る。

【目標】

- 事業の専門性や困難性に即した人材の確保及び育成を図る。
- プロパー職員の管理職登用促進を図る。

具体的な取組施策

(1) 組織体制の整備・強化

① 適正な人員の確保

- ・定年退職等に伴うプロパー職員の欠員や新たな業務量の増加に対応するため、適正な人員の確保に努める。

② 人材の活用

- ・プロパー職員の採用にあたっては、様々な分野の実務経験者や有資格者を募り、今後業務量の拡大が見込まれる公社賃貸住宅の再編・更新等事業の専門性や困難性に即した人材の確保及び職員配置を行い、研修を実施することなどにより人材育成に努める。
- ・アウトソーシングの活用や人材派遣等による専門性（法律、語学、PC等）のある有用な人材を活用する。

(2) 組織の活性化

① 管理職ポストへの登用

- ・プロパー職員の管理職登用をさらに積極的に行なうことにより、公社の人材の活用と職場全体の士気の高揚を図る。

② 経営戦略等の共有

- ・経営戦略や事業の方向性等に関する経営情報の共有に取り組み、職員一人一人が常に問題意識を持ちながら仕事に取り組む社内風土を醸成する。
- ・社内LANの活用により、業務遂行に必要な情報の共有に取り組み、業務効率を向上させることで士気の高揚を図る。

第4章 計画期間中の数値予測

1 予定貸借対照表（概要）

単位:百万円

科目	平成26年度 (予定)	平成31年度 (5年後)	平成36年度 (10年後)
流動資産	2,547	1,863	2,465
現金預金	2,366	1,690	2,288
その他	181	173	177
固定資産	56,964	53,337	51,391
貸貸事業資産	56,335	52,714	50,774
その他	629	623	617
資産合計	59,511	55,200	53,856
流動負債	308	301	307
固定負債	40,260	34,935	33,025
長期借入金	30,766	27,404	27,179
その他	9,494	7,531	5,846
負債合計	40,568	35,236	33,332
資本金	5	5	5
剰余金	18,938	19,959	20,519
資本合計	18,943	19,964	20,524
負債及び資本合計	59,511	55,200	53,856

2 予定損益計算書（概要）

単位:百万円

科目	平成26年度 (予定)	平成31年度 (5年後)	平成36年度 (10年後)
事業収益	4,471	4,292	4,366
事業原価	4,068	4,045	4,165
一般管理費	69	66	66
事業利益	334	181	135

※固定負債の長期借入金には次期返済長期借入金を含んでいる。

※県営住宅の指定管理事業は除く。

※資料（経営改善計画の達成状況）

経営改善計画の達成状況

【経営方針】

1 今後の事業展開

- 分譲事業からの原則撤退
- 賃貸住宅事業の推進
- 社会ニーズにあった新規事業の展開

【具体的な取組み ～主要施策～】

- (1) 住宅メーカー等へのロット販売の拡大等民間活用による販売促進
- (2) 賃貸住宅の計画的な建替移転集約等を推進し、余剰地に民間活力を導入
- (3) 高齢者・子育て世帯向けの賃貸住宅、老人福祉施設の併設等新しい取組み検討

【達成状況】

- (1) 広陵台（宗像市）の売却に鋭意取り組んだ結果、平成26年度までに完売した。また、第二むさしヶ丘（筑紫野市）を平成25年2月に売却し、すべての売却処分が完了した。
- (2) 福岡エリアでは、老朽化団地の建替えが進捗した。今後は、小笹団地（福岡市中央区）の建替事業を推進するとともに、北九州エリアのストック活用に重点的に取り組む。また、余剰地については、民間事業者等への売却により、街並みの整備を図った。
- (3) 地域優良賃貸住宅制度を利用し、高齢者世帯・子育て世帯等向けの住宅を建設した。また、建替事業に併せて、地域貢献施設としてデイサービスセンターや子育て支援施設を併設した。
- (4) 新規事業の展開については、住み替え支援事業、長寿命住宅に取り組んだが事業化までは至らなかった。次期計画では新たな事業に取り組んでいく。

2 財務の改善

- 分譲事業借入金の早期完済
- 賃貸事業の収支構造の改善
- 資金調達の多様化
- 経費節減、コスト低減への取組み

- (1) 分譲完成在庫、長期保有土地のほか賃貸余剰地の売却等により分譲事業借入金の償還を急ぎ、平成23年度には1割強の未売却の土地が残るものの借入金は完済
- (2) 入居基準、修繕方法等を見直すほか、滞納縮減の取組みを強化
- (3) 格付け取得・公社債による資金調達を行う等資金調達の多様化を推進

- (1) 余剰地の売却等により、平成22年度末で分譲事業の借入金を完済した。また、建替事業における移転補償費等を自己資金により賄い、自己資金の割合を高めた。
- (2) 単身入居制限の緩和等、入居基準の見直しを実施した。また、ホームページの空家検索の改良や住宅情報の充実等を実施し入居率向上に努めたが退去者が入居者を上回ったことから入居率向上の目標は達成出来なかった。今後も重点的に取り組む。また、修繕方法の見直しについては、実施箇所の精査、実施方法の工夫等により、修繕費の削減を図り目標は達成出来た。家賃徴収率についても、これまでの取組により、現年度徴収率が常時97%超となっており、目標を達成した。
- (3) R&IからA+の格付けを取得して、社債を発行し、住宅金融支援機構からの既借入金(高金利分)を借り換え、支払利息の低減を図った。

3 経営管理体制・組織の整備

- 経営管理体制の再構築
- 組織・人員配置の見直し
- 公社経営情報提供の充実

- (1) 迅速、的確な経営判断を可能にする管理会計の仕組みを構築
- (2) 業態に合致した組織体制に再編、効率的な配置計画、組織運営コストを削減
- (3) 柔軟かつ多様な手法による適切な人材の確保
- (4) 公社経営情報の開示（IR活動の推進）

- (1) 四半期毎の決算見込みを作成するなど経営判断資料の充実を図った。
- (2) 発注業務の管理事務所への移管等を実施した。また、平成22年度に保全業務の一元化や福岡管理事務所の設置等の機構改革を実施したが、今後とも、組織のあり方を継続的に検討する。
- (3) 外部研修を活用して職員の専門技術の向上を図った。また、退職に伴うプロパー職員の採用や人材派遣社員等の活用により人材の確保に努めた。
- (4) 経営理念・方針、財務諸表をはじめ、事業案内、入札情報等をホームページへ掲載し、公社経営情報の開示を推進した。



住まいのことから 街づくりまで

福岡県住宅供給公社