

IV. 公社の今後のあり方

公社の今後のあり方については、「民間にできることは民間に」という本市方針を基本に、現在の公社の組織維持のみを目的に存続させないことを原則として、現在の本市住宅施策において公社が担うべき役割と経営形態について、市民の受益と負担の観点から、自立した経営体・組織づくりに向けてどのようにあるべきかを検討した。

(1) 公社が担うべき役割と取組の方向性

- 公社はこれまで時代の変化に対応し、新婚・子育て世帯をはじめとする中堅層の市内居住の促進、リノベーションや定借分譲などの先導的な住宅供給、本市からの各種受託業務を実施するなど、住まい全般に関わる分野において、市場の補完、先導・誘導や本市住宅施策を補完する役割を担ってきた。
- 近年、市民ニーズの多様化やカーボンニュートラルの取組、世帯構成の変化、住宅供給の状況など、本市住宅施策を取巻く環境は変化しており、**民間や行政等との適切な役割分担**のもと、さらなる本市への貢献を果たすため、**現在の社会経済情勢に応じた新たな視点**から、取組を進める必要がある。
- 公社が公的団体としての公平性や中立性、これまで培ってきたノウハウやネットワークといった強みを活かし、今後担っていくべき役割は次のとおりである。
 - **市場に任せているだけでは民間の取組が十分に進まない分野における『民間事業者等を誘導する役割』**
 - **民間事業者、NPOや専門家団体、行政などの多様な主体を繋ぐ『中間支援的な役割』**
- こうした役割に応じて、次の7つの施策分野において公社は取組を進めるべきである。
 - ①中堅層の市内居住の促進
公社賃貸住宅ストックの適切な更新や、情報発信による民間事業者の取組誘導などにより、新婚・子育て世帯をはじめとする中堅層の市内居住を促進する

②環境に配慮した建築物など先進的な住まいづくりの促進

既存住宅における省エネルギー改修等に先導的に取り組み、民間事業者による省エネ改修等を誘導する

③ストックを活用した地域まちづくりの推進

公社賃貸住宅ストックと多様な分野に関するノウハウ・ネットワークを活用し、地域まちづくりに貢献する

④災害に強いまちづくりの推進

公社賃貸住宅ストックを活用し、災害に強いまちづくりに貢献する

⑤分譲マンションの適切な維持管理の促進

公社が有するノウハウ及び中立性・信頼性を発揮し、マンション管理の適正化に貢献する

⑥住宅セーフティネット機能の強化

公平・中立の立場から、住宅セーフティネットに係るネットワークづくりに取り組むなど、居住支援に係る活動を強化する

⑦住情報の提供・都市居住文化の発信

公的団体としての公平性・信用力とこれまで培ってきたノウハウを活かし、住まい・まちづくりに関わる情報提供、都市居住文化の発信に貢献する

- 上記施策分野は、既存住宅における省エネ改修等の先導的な取組や高経年マンションの管理の適正化、及び住宅セーフティネットに係る多様な主体を繋ぐネットワークづくりなど、**民間市場では対応が難しい事業領域**であり、公平性・中立性を有する公社がこれまで培ってきたノウハウやネットワークといった強みを活かし、積極的に取り組むことが求められる。

(2) 経営形態のあり方

<本市住宅施策の推進への影響>

- 公社賃貸住宅については、国庫補助金や本市の補助金・貸付金等を活用して形成された良質な公的賃貸住宅ストックであることから、経営形態を変更した場合においても、本市の住宅事情や人口動向等を踏まえ、引き続き、**新婚・子育て世帯をはじめとした中堅層向けの賃貸住宅として活用**していく必要がある。
- 経営形態の変更を行った場合には、より収益性を意識した経営が行われ、業務効率性や顧客サービス水準などが向上する可能性や、公社法による制約がなくなること、事業範囲を拡大することが可能となり、市外での積極的な事業展開も可能となるといった利点が考えられる。また、税制上の特別措置がなくなること、国や地方公共団体において一定の税収が見込まれる。
- 一方、収益性を重視した経営となることで、これまで公社が担ってきた公益的な事業が行いづらくなり、本市施策目的に応じた現在の中堅層向け賃貸住宅としての活用の継続性が保てず、当該法人の経営状況次第では、経営形態の変更によるサービス水準の向上が見込めない可能性もある。また、公社法の制約がなくなり事業範囲の拡大等が可能となるものの、新たな分野に参画して利益を上げるためにはノウハウを持った人員の確保など諸条件を整える必要や、事業用地の取得や建物の建設等に多額の資金が必要になるなど大きなリスクを負うこととなり、ひいては本市貸付金の債権保全の確実性が低下し、市民の負担増に繋がる可能性がある。
- さらに、**経営形態の変更を行った場合**は、法人税や事業税等が課税されないといった税制上の特別措置や、公平性や中立性といった公益法人としての信用力などが大きく低下することとなる。
- これにより、環境に配慮した住まいづくりや地域コミュニティの活性化の取組など、**市場に任せているだけでは民間の取組が十分に進まない分野における「民間事業者等を誘導する役割」や、分譲マンションの維持管理や住宅セーフティネットの取組等における多様な主体を繋ぐ「中間支援的な役割」を遂行していくことができず、本市住宅施策の推進に支障をきたす**こととなる。
- なお、経営形態の変更や事業譲渡を行う際には、**公社の賃貸住宅居住者の居住の安定の確保や公社職員の雇用問題への配慮**にも留意する必要がある。

<本市財政への影響>

- 仮に**現時点において経営形態の変更を行う場合**には、変更時に必要となる税金や借入金の一括償還に要する支出額に対して、公社の資金調達可能額が不足するため、**多額の本市財政負担**が伴う。
- 本市負担を行い経営形態を変更した場合には、本市の**財政的関与が大きくなる**ことに加え、新たに法人税等の負担が生じるなど、資金収支が悪化することから、**本市貸付金の債権保全の確実性が低下**する。一方で**本市への税収入は限定的**である。
- **第三者への事業譲渡を行う場合**には、譲渡価格が清算対象債務を下回り、**本市貸付金の債権放棄**が必要となる。
- 一方、これまでの経営改善の取組により公社の財務状況は大幅に改善されており、**本市からの貸付金は約定に基づき着実に返済**されることが見込まれており、また、本市による**補助金等の財政的関与は令和13年度に解消**される見込みである。

<公社の今後のあり方>

- こうしたことから、**現時点では地方住宅供給公社として継続し、当面、税制上の特別措置や公益法人としての信用力など、公社形態の利点を活かしつつ、民間市場では対応が難しい施策分野に積極的に取組むなど、本市住宅施策における役割を果たしていくことが、市民の受益と負担の観点から、公社の今後のあり方として最も適切**である。
- 今後、本市住宅施策を取り巻く状況や公的団体として公社が果たすべき**役割の変化等を的確に捉え、常に公社の必要性を検証**するとともに、公社においてはより一層の自立した経営基盤の確立に向け、民間同様の経営的な視点で自らが危機意識を持って、**さらなる収益性の向上により実質的な経営の自立化をめざす**べきであり、機を逃すことなく必要な対応を行うことが重要である。

＜公益的な役割の遂行と自立的な経営の実現に向けて＞

- 公的団体としての「公益的な役割の遂行と自立的な経営」の両立を実現していくためには、**自主・自立的な経営と事業運営を可能とする組織づくり、及び財務基盤の強化**に戦略的に取り組んでいく必要があり、具体的には次の観点から組織改革に取り組むべきである。

■ 企画力と事業遂行力、発信力の強化

- ・ 今後の公社が担うべき役割を遂行するためには、市場の動向や市民ニーズ等を的確に捉え、より効果的に施策が講じられるよう、企画力とこれを実現する事業遂行力の強化が求められる。
- ・ また、民間事業者等の取組を先導・誘導していくためには、取組の成果や効果検証の結果といった知見を積極的に情報発信するとともに、効果的に広報戦略を行うための発信力の強化が求められる。

■ 多様な主体との連携

- ・ 公社が様々な取組を進めていくうえで、民間事業者やNPO法人、専門家団体、大学、行政といった多様なノウハウや活動実績を有する主体との連携体制を構築していく必要がある。

■ 人財戦略（人材確保、人材育成）

- ・ 今後の事業展開に合わせ、民間での多様な知識・経験を有する即戦力となる人材や、これからの公社を担う新たな発想をもった若手職員など、職員は組織の貴重な財産であるとの認識のもと、多様な人材を戦略的かつ効果的に採用・育成していく必要がある。

■ 中長期的な経営戦略と持続可能な組織づくり

- ・ 新たに取組む施策の優先順位付けや中長期的な対応を要するもの等を戦略的に考えたうえで、組織のめざす姿、経営戦略、取組内容などを具体化した中期的な経営計画を策定し、持続可能な経営と事業運営が可能な組織となるよう、職員全体の意識醸成に努める必要がある。
- ・ 事業運営にあたっては、公的団体としての公益性・公平性は確保しつつ、民間同様の経営的な視点も取り入れながら、顧客サービスや業務効率性の向上などに努める必要がある。

■ 市場からの新たな資金調達手法の導入検討

- ・ より一層の自立した経営基盤の確立に向け、信用格付を取得し公社債を発行するなど、資金調達手法の多様化を図る。