

## 令和5年度大阪市住まい公社経営監理会議 会議録

### 1 日時

令和6年1月26日（金曜日）10時～12時

### 2 会場

大阪市役所 P1（屋上）階 会議室

### 3 出席者

#### ○委員

高田委員長、奥谷委員、笠松委員、三浦委員、山鹿委員

#### □大阪市

上村都市整備局長、渡辺都市整備局理事、  
井沼都市整備局総務部長、片岡都市整備局企画部長、  
武内都市整備局総務部事業管理担当課長、小原都市整備局企画部住宅政策課長、  
園上都市整備局企画部住宅政策課企画調査担当課長代理

#### ■大阪市住宅供給公社（大阪市住まい公社）

田中理事長、黒川専務理事、小西総務部長、  
山本経営企画室長兼経理課長、西岡企画部長、谷口住宅管理部長、  
金川企画部企画事業課長、神波住宅管理部管理課長

### 4 議題

・大阪市住まい公社の経営監理について

### 5 会議録

- (1) 開会
- (2) 配付資料の確認
- (3) 出席者紹介
- (4) 都市整備局長挨拶
- (5) 議事
- (6) 大阪市住まい公社理事長挨拶
- (7) 閉会

## 6 議事録

### ○高田委員長

おはようございます。早速ですが、議事に入りたいと思います。

本日の議題は、「大阪市住まい公社の経営監理について」でございます。

まず、事務局から資料をひとつおとり説明いただきまして、その後で皆さん方のご意見やご質問をお受けしたいと思います。

それでは資料のご説明をお願いいたします。

————— □大阪市、■大阪市住まい公社から資料説明 —————

### ○高田委員長

ここから委員の皆さんのご質問やご意見を頂戴したいと思います。

三浦委員からお願いします。

### ○三浦委員

今後の取組みが多面的に述べられていて、全般的に方向性がうまく記載されていると思います。

私からは、いくつか意見をしたいと思います。

これまでの公社であれば、経営上の課題や公的団体としての制約があるなかで、どうしても守りに入らざるを得ない状況にあったと思いますが、ようやく、これからは、より一層積極的に、事業活動へ取り組める状況になったと理解しました。

今日お話しいただいたような提案的な活動をすることが公社の使命として重要だと考えますし、これから取り組んでいくとされた事業活動には、攻めに入ることで実現することがたくさんあると思いました。

具体的には、積極的な活動をすることで情報発信ができて、それにより市民に公社の意義や役割を伝えることができるということもありますし、行政が直接動きにくい部分を公社ならではの立場で民間市場をリードしていく、方向性を示していく、という役割を果たせると感じます。

また、事業活動が積極的、提案的になればなるほど、個々の事業活動を1つ1つ別にやるというよりも、組み合わせながらやっていくことになる。また、そのことによって、国の補助金等がとりやすくなるということもあります。今回の目標には、国の補助金を積極的にとりにいく、という記載はなかったんですが、国の評価委員等に携わっている立場からすると、事業を単体ではなく、いくつか組み合わせるとより高い目標として掲げることで、十分、補助金の対象になると思いましたが、そういった観点でも議論していただけると、公社の自主財源だけではなくて、外部資金も獲得しながら動けるようになると思いました。

それから、大阪公立大学と連携した取組もありましたが、情報発信や国の補助金をとるといところでは、やはり外部との連携が重要になると思います。

住宅の位置付けについて、従来のハードとして供給するというあり方から、これからは居住支援を含めたソフトとの連携がますます重要になってきています。本市では計画的に供給された集合住宅、団地が多いということも考慮しても、やはりソフトとあわせて民間市場をリードしていくことが重要になってきますので、ハードとソフトの連携を入れた、新しい積極的な攻めの活動を重点的にやっていく必要があると思います。

また、そのことにも関連するのですが、攻めの姿勢に入ること、魅力的な人材の確保にも繋がっていくと思います。公社がこれだけ新しいことをやっていくうえでは、優秀な方が入ってこないと思うので、中途採用や女性の積極的な登用など、優秀な方が入りやすい柔軟な組織体制になっていく必要があるだろうと思いました。今日、市営住宅管理業務は永続的な受託が保障されているわけではなくリスクマネジメントが必要というご説明がありましたが、任期のある職員がかなりのウエイトを占めると、中長期的に力を発揮しにくいと思うので、リスクと公社事業の魅力とをどううまく連携させていくか、優秀な方は有期雇用から正職員へ転換するといった柔軟な雇用体制が重要になってくるだろうと思いました。

ちょっと雑多な述べ方になりましたが、攻めの姿勢に入っただくことで果たせることがあると思いますので、ここに書いていただいたことをぜひやっていただきたいと思ひます。

#### ○高田委員長

今のご意見ですが、国の補助金の問題、ソフトとの連携、人材確保の問題等が出ました。大阪市あるいは公社から、何かコメントをお願いします。

#### ■田中理事長

ただいまのご意見のとおり、公社を取り巻く環境は大きく変化していると思います。今までは大阪市の事業をいかに正確にこなしていくかが中心でしたが、全国的にも公社を取り巻く環境が変化しています。昨年6月に中期経営計画をまとめましたが、ここでは、職員自らが時代のアンテナを伸ばして新しいものを取り入れ積極的に企画提案していく「自律」と、市の関与がなくても経済的に収支がきちんと安定している「自立」、この2つをキーワードにしました。

先ほど仰られましたように、公社のブランディングですね、公社というものの認知度をもっと高めていく必要があると私自身も考えております。社会的企業であること、安心・快適な住まいを提供しているという実績をベースに、公社のブランディング力を高めていく。そのためにはいろんなツールでの情報発信が必要だと、中期経営計画にはその想いを込めたところでございます。

○高田委員長

大阪市からは何かございませんか。

□小原住宅政策課長

三浦委員からご提案いただいた、国の補助金など外部資金の導入について、これまで定型的に確立された国の補助制度について、公社事業への導入を検討するスタンスで活用をしており、先導的な事業について、国へ制度提案をしたり積極的に働きかけたりして補助金を取りに行くという考え方が、これまではなかったと思います。

ご指摘のとおり、今、国の方でいろんな補助メニューについて発信されていますので、大阪市としても、しっかりと情報収集をして、公社と共有し、公社の取組みがそういった補助制度の活用につながるような連携をきちんとしていかなければと考えているところでございます。

○高田委員長

三浦委員、何かありますでしょうか。

○三浦委員

先ほどコメントするのを忘れたのですが、情報発信への取り組みについては、やはり若い感性が重要になってきますし、また外部との交流も重要になってきますので、ぜひやっていただきたいと思います。

こちらにいらっしゃる各委員はそのような提案には長けていて、いろんな提案をすることで外部資金を確保しておられるので、そういうノウハウを聞けるのではないかと思います。

○高田委員長

公社の組織体制は、職員の年齢バランスやジェンダーバランスについても、こういう場で検討する必要が出てくるかもしれません。

先ほどの三浦委員が提案された補助金の話は、もちろん外部資金を確保した方が良いという話でもあるんですけど、それだけではありません。最近の補助制度ではむしろ地域からの提案を競うというのが非常に増えておりまして、具体的に大阪でどういう新しい試みが可能なのかという、そういう提案を出すことが施策を強化するということもあるし、国の補助を取ってくることによってさらにその施策が強化されると、このような良循環を作っていくことが望ましいという趣旨で発言されたと思います。

三浦委員は国交省事業だけでなく厚労省事業でも審査に関わっておられるので、そういうことを踏まえたご発言だったと思います。

ぜひご検討いただいたらと思います。

では、山鹿委員お願いします。

**○山鹿委員**

資料1には、この会議の目的や意見聴取する事項が書いてあるのですが、資料3は、公社の取組状況を評価するために、令和5年度分の公社報告から更新を開始したフォーマットという認識でよろしいでしょうか。

**□小原住宅政策課長**

はい、そうです。

**○山鹿委員**

そうしますと、資料3の右端の「取組状況の評価」は、令和5年度の公社取組報告に対して、大阪市が今回、初めて評価をされたということでしょうか。

**□小原住宅政策課長**

はい、そうです。

**○山鹿委員**

市の評価も妥当かどうか、ここで評価するということでもいいのでしょうか。

**□小原住宅政策課長**

はい、そうです。

**○山鹿委員**

そうすると、令和5年に関する評価に加えて、来年には令和6年の取組に対して評価されると思うのですが、現在のフォーマットでは時系列で情報管理できるのか疑問です。この様式が駄目だと言っているのではなく、今回1回限りだったら良いかもしれないのですが、今後5年間、公社が取り組まれていく内容を大阪市が毎年評価し、評価を積み重ねていくわけですから。

それから、今この評価が妥当かどうかを判断しようとした場合、例えば資料3の3ページ目、市の評価として「具体的な検討を進めており順調に進捗している」と書かれているのですが、何を見て「順調」と判断されたのかの説明がないと、順調という判断が妥当なのかどうかというのはちょっと評価できないと思っています。公社が一生懸命取り組まれた内容について、数値など追っていけるもの、可視化できるような評価や帳票にしないと、我々がパッと見て、妥当かどうか見てくださいと言われた場合に、評価が難しいかなという感じがしました。

そういう意味では、資料4は、評価の内容、性格が数値を追っていけるものですし、会計士の先生もおられるので評価しやすいと思います。

資料3の活動項目で、特に定性的な指標の評価については、やはり何かエビデンスがあった方が、我々も判断しやすいかなと思いました。それがまず1つです。

もう1つは、コーシャハイツ相生での取組みとして、産学連携による社会ニーズに対応した良好な住まいの提供についてのご説明をいただきました。公社は相生以外にもいろんな地域で賃貸住宅を経営管理されていると思うのですが、地区ごとに同様の取組みをしなくていいのでしょうか。この地区ではこういうことに一生懸命取り組んだが、今年度はこの地区はできていないなど、そういう差を意識しなくていいのか、ということが1つ。

それから最後、先ほど三浦委員が「提案」や「攻め」とおっしゃっておられるように、公社の取組内容は比較的そういう内容が多いと思います。一方で、「公社」なのですから、最低限のサービスの質が確保できているかどうか、その部分の評価が要らないのかなと思いました。

例えば、防災とか災害時の取組が書かれていましたが、実際に大阪でも台風などの様々な被害が出ています。公社の賃貸住宅で被害が出て、居住者から「ここが壊れたので直して欲しい」と訴えた場合に、それをすぐに解決したのか、していないのか、ということでのサービスの質、その評価というのが必要ないというのであればそれはそれで良いんですけど、言い換えますと、居住者の満足度や、自治会長に代表される地域の満足度が、アンケートなどで調査されているのであれば、それも評価してあげた方がいいかなと思いました。

#### ○高田委員長

まず最初のご意見は、この評価のフォーマットに対するものです。評価するためのエビデンスをどのように把握したらいいか、さらに今年はともかくとして、来年度のフォーマットをどうするかも含めて、時間の推移をどのように評価していくのか、ということ。

あとは、地域バランスのような、拠点的なもの。大阪市全域を常に見るというよりも、拠点を考えるということも重要であるわけですけど、一方で地域バランスを考えないのか、というご質問ですね。

最後の質問は「最低水準」とおっしゃいましたけれども、居住者、ユーザーの評価がどのように反映されるのか、ということです。

どなたか、お答えいただければと思います。

#### □小原住宅政策課長

1点目のフォーマットに関してですが、今回がこの様式を使用して事業活動を評価する最初の機会ということで、一旦はそれぞれの評価項目でどういう計画を立てるかということをお社でご検討いただいて、それに基づく取組結果に対して大阪市としてコメントするというかたちをとりました。

来年度までであれば、この「前年度の取組成果」の欄に、委員や市の評価を受けて適宜見直した内容を更新していただいて、そのうえで6年度をどうするかを「今年度の取組」欄に示すことで、経過を追い駆けることが可能ですが、それ以降、その5～6年度の積み上げがきっちりと分かったうえで、次の7年度の取組みに反映されているかがわかるようなフォーマットには、ご指摘のとおり、今の時点ではなっていないと思います。ご指摘の点については、継続的な取組みがこの計画期間でどう変わってきているかがわかるような仕組みになるよう、引き続きフォーマットを検討していきたいと考えております。

エビデンスに関しましては、今年度に公社にて中期経営計画を策定され、新たに行動計画を立てられており、これから具体的な目標を設定して取り組んでいく項目や、新たに取り組んでいく、強化していく項目として研究・検討を始めているという内容が多くございますので、今の段階では、そういった取組みを進めるという、大きな工程案を示していただいていると理解しております。そのため、今後の取組みがもう少し具体化していけば、エビデンスとして、具体的な目標値をお示しできるような段階に進んでいくと考えておりますので、公社ときちんと協議をして、エビデンス、目標値が具体化できるものについては、随時更新することを考えていきたいと思っております。

エリアにつきましても、特に地域性のあるものは、団地の分析などをしていただいておりますので、方向性が固まれば、地域ごとでどんなことをしていくのかということも、公社と協議をしていけたらと考えております。

何分、まだスタートしたところですので、これからいろんなご意見を伺って、よりよい評価をしていく必要があると考えております。

#### ■田中理事長

2点目につきまして、補足的に意見を述べさせていただきます。

今回、相生住宅をリノベーションの対象にしましたのは、とにかく空家率が高く、入居率をアップするということが必要であったためです。リノベーションの目的をどう置くかによって場所の選定も変わってくると思うのですが、今回はあくまでも空家率の高さを改善したかった、ということです。

そうした場合に、高齢者が多い住宅においてはミックス・コミュニティも形成していく必要がありますので、できれば中堅層と言っても、もう少し若い若年層である子育て世帯などに入ってもらって、副次的効果としてコミュニティの形成に繋がればと思っております。

今後リノベーションを空家率改善だけではない目的に置いていくことまで思考が及んでおりませんが、こういった実績を踏まえながら、検討はさらに進めていきたいと思っております。

## ■神波管理課長

先ほどご指摘をいただきましたCS、お客様満足度につきまして、まずお客様がどこに不満を抱えているのか、そこには地域ごと、団地の特性ごとに異なる事情があると認識しており、公社として中堅層のニーズを把握するためにも関心を持つべき事項です。

先ほど説明させていただいた相生住宅のリノベーションに関連して、公立大学と連携するなかで、実は、お住まいになっている方に対してアンケートを実施して、その内容を公立大学に分析していただいています。例えば、共用部のどういうところに不満があるとか、子どもさんと交流できる場所が少ないとか、そのようなお住まいになられている方々の貴重なご意見も、最近になって集め始めたところでございます。

今後、既にお住まいになられている方々の意見、ニーズをしっかりと集めて、その活用に十分注力していきたいと考えております。

## ○山鹿委員

そのように公社がアンケートをとっているとか、今回のリノベーションは空家率改善を図るために実施しましたとか、評価のためのエビデンスがきちんとわかるようなフォーマットになっていた方が、せつかく一生懸命取り組まれてきたことをきちんと評価できますし、なぜ公社がその取組を選択して実施したのかの根拠があった方が、我々も見て安心できるし、プロセスが見えることで今後それに基づいてやってくださるんだなという、この先の見通しも立てやすいので、もうちょっと、そういうことがわかるような、かつシンプルに評価できる方がいいかな、という気がします。

個人的には、市の評価は「A」と「B」のいずれかとして、「B」（ダメ）な場合にはその理由は何か、それを改善するには積極的な攻め、「もっとこういうことやっていったらいい」というような改善提案があった方が良い方向に向いていくかなと思いました。

## ○高田委員長

フォーマットは検討途上ということで、次回の会議の時点では改善されている箇所もあるということです。

エビデンスについては、少なくとも、書けるところはもうちょっと書き加えていただきたい、ということですね。

居住者の評価については、市営住宅もそうですが、いろんな機会にいろんな調査が行われているものの、それらが連携していないということもあるし、調査結果を調査の直接の目的以外に使ってはいけないものも政策上たくさんあるんですが、活用しようと思えばできるものが活用されていないこともあります。居住者へ何らかの評価調査を実施されている場合には、その結果をここでの評価に活用できないか検討いただけたらと思いますし、公社が入居者の評価を十分に適時得ていないという点で弱いことは事実なんだろうけど、必要に応じて、いつでもアンケートをとっていただくことを検討いただけたらと思います。

## ■黒川専務理事

山鹿先生が仰っていただいた3点目の居住者の満足度評価につきまして、あまり表には出てこないのですが、居住者に対して現場の職員が非常に丁寧に対応してくれていること、日常の現場活動でも、困ったことがあればすぐに出向いてきめ細かく解決してくれていることを、私はよく聞かせてもらっています。現場職員の皆さんにとっては、そのように対応することが当然であると自身の仕事の前提になっていますので、手前味噌になってしまうのですが、自己評価が少し控え目になっているところもあると感じています。

例えば、市営住宅の指定管理業務については、居住者による公社への評価だけでなく、受託者に対する大阪市の評価という観点もありますので、居住者評価のみを全面的に出しづらい面もあります。

公社独自の賃貸住宅であるコーシャハイツについても、市営住宅管理と同等のサービスの質が確保されています。サービス提供というソフト面について、もちろんクレームもあると思うのですが、どのようにお役に立てているのかということ、客観的な情報として広く示していくことも大事なかなと思っています。そこはPRのためというわけではなくて、現状として、お住まいの方がどのようにお感じになっているかをお示しできるということは非常に大事だと日頃から感じていますし、我々としても管理実態の事実として自信を持ってお示しできることが大事だと感じていますので、委員のご指摘は大変ありがたいと感じております。

## ○高田委員長

続いて、笠松委員お願いします。

## ○笠松委員

私からは、資料3に掲載されている市の評価について意見を述べたいと思います。

1ページや2ページに記載されていることは、当然にやるべき改修などだと理解しています。

5ページの民間事業者の取組・誘導では、居住ニーズに応じたいろいろな改修内容やコストなどの関連情報を発信することで民間を誘導していくという、中間支援的な役割について述べておられます。

先ほど山鹿委員がおっしゃられたように、どういう状態になった場合に民間が誘導されたと評価するのか、民間に影響を与えているという部分の解像度を上げるのが難しいのではないかと感じました。

民間でも、今、様々な取り組みをしています。賃貸住宅経営においては、管理会社の提案というか、いかに空室を作らないかという提案が主になっていますので、必要な改修を行いながら入居者の満足度を上げていくというのは、民間も含めてかなり取り組んでいるところではあると思いました。そういったところに影響与えていくには、もちろん、積極的に発

信することには意義があると思うのですが、民間がまだ取り組めていないところや、優先度を置いていないところに、ターゲットを絞った方がいいのではないかなと感じました。

それでいきますと、6ページの中堅層を中心とした高い入居率の確保というなかで、ひとり親世帯に対する経済的支援と言いますか、住みかえサポートとか、そういった様々な入居者向けの支援をされているんですけども、これらの支援をすることによって、どうプラスになるか、例えばそれを民間もすべきだ、する方が良いのだとか、そういったところについて市がどう評価して、それを発展させるのか、とか。なかなか民間ではこんな入居者支援ってできないと思うんですよね。

このような施策を採ることで、どういった効果があって、それを民間にも導入すべきだといったような、もう少しボトムアップさせて、次の施策に繋がるような動きというのはどんなふうに発展させればいいのか、というところも考えたいなと感じました。

それから、先に述べましたように、民間で取り組めていなくて、影響を与えていくというところで見ますと、やはり省エネルギー対策というのが非常に大きいのではないかなと感じていまして。私もエンドユーザー向けのメディア、SUUMO ジャーナルというメディアに携わっているのですが、断熱に関する知識が一般の方はまだまだで、金額的なメリットとか、そのような客観的なデータを踏まえたコンテンツを出すと非常に反響が良くてですね、やはり認知というところにまだまだ乖離があるなど。

そういったなかで、賃貸住宅がどうしても場所とか広さとか簡単なスペックで比較されがちなかで、民間事業者には質というところへの理解が追いついていないという事実があるところで、その魅力を伝えていくと言いますか、民間事業者を動かしていく必然性が非常にあるな、というふうに感じています。

公社から具体的な説明がありましたように、内窓を設置してみて、入居者のお声を聞くとか、1年かけて電気使用料金の変化を確認するとか、その効果検証の方法についても説明がございましたが、今では、センサーを室内・室外に4日間置いておくと、どれだけ断熱性が上がって、それを電気代に換算するどうなるみたいな、デジタルに結果が出るものもありますので。

断熱に関しましては、WHOが冬場の室内の温度を18度以上にしなければならないと、かなり厳しめの勧告をしていますので、今後、高齢化が進むにつれて重要なテーマになっていくと思います。ちょっと気になりましたのは、入居している人が電気代を節約するなど、何らかの意図が働いてしまうような検証方法であったり、見せ方にはならないように、ここははっきりと検証の精度を上げていこうという姿勢をお示しになられて。改修効果の表示方法も工夫しながら、断熱については民間をリードしていくと。

もう1つは居住支援ですね。省エネ対策と居住支援の2点は、民間が積極的に取り組めていないテーマですので、そういったところに絞って、民間事業者への影響力を上げるというところにもっていければいいのではないかな、と感じました。

## ○高田委員長

民間の誘導にもしっかりと取り組まないといけないのではないかというご意見もあったと思いますが、具体的にどのように取り組んでいくのか、どなたかお答えいただけませんかでしょうか。

## □小原住宅政策課長

民間誘導の考え方についてですが、ご指摘のとおり、民間事業者において様々な取組みを先導的に実施されている分野が既にあることは承知しております。

今後のあり方での公社の役割を検討する際に、大阪の民間事業者にはどんな事業者が多いのかを分析しましたところ、比較的小規模な事業者が多いということと、民間賃貸住宅の質そのものが上がっていないということがわかりました。

そのような小規模な事業者や個別物件を持っておられるようなオーナーといった、試験的導入がなかなかできないような事業者もたくさんいらっしゃるというところで、そのようなオーナーに対して公社の取組みを発信することで、導入によってこんな効果があるんだっていうことをわかっていただく。それで底上げを図っていくということで、トップランナーとして民間でも先導的にやっておられるところは当然あるんですけども、ボトムアップの誘導をするのが公社の役割だと考えて、この情報発信、民間誘導ということを、公社の果たすべき役割として位置付けました。

ですので、具体的に公社の取り組んだ結果をわかりやすく、そういった方々に届けるということが大事ですので、ツールとかコンテンツを検討していきたいと考えているところでございます。

特に省エネに関しましては、今年度、大阪市で省エネ改修補助という制度を開始したのですが、まだ浸透していないということもございまして、なかなか申請に結び付いていないということもありますので、公社の取組みと連携して、情報発信をしていって、このような取組みを促していきたいと思っております。

## ○笠松委員

おっしゃられているようなオーナーさんですと、規模感においても、かなりのレベルの差があると思います。公社が保有する住宅の規模・レベルで物件を提供されているようなオーナーさんのところと、家賃も住宅の仕様もずっとそのままというような、なかなか響かないオーナーさんたちもいらっしゃると思いますので、そういったところが課題かなと理解いたしました。

オーナーに直接というのがなかなか伝わりづらいと日頃より思っているので、管理会社を対象とするのであればたくさんのオーナーネットワークを持っていたりしますし、テコの原理も働きやすいので、管理会社への情報発信の方が、より効率的な発信に繋がるのかなと感じました。

## ○高田委員長

省エネの話は議論するといろんな話が出てくるとは思いますが、民間の賃貸住宅のオーナーの誘導とか民間への情報提供にはかなりの工夫が必要という説明でしたので、ご検討いただきたいと思います。

それでは、奥谷委員お願いします。

## ○奥谷委員

公社の公益的なセーフティネットとしての役割と自立的な経営を維持していくなかでのいろいろな取組みということで理解いたしました。

私の方からは、資料4にあります財務、経営管理のマネジメントの観点から、少しコメントさせていただきたいと思います。

今回は40年ぐらいの収支予測シミュレーションから、そのうちの5年分について監理していくということなのですが、その前提として、こちらのコメントにも書かれていますとおり、直近数年間の決算や実績、こちらで書かれているようないろいろな施策、取組みですとか、当面予定されております設備の更新、修繕といった、想定できるところをすべて反映した合理的な見積もりによる収支試算だと思いますので、当面、これをベースに進捗管理していくということで良いかと思えます。

ただ、超長期のシミュレーションですので、当然不確実な要因・事項もたくさんありますし、現状、プラス要因、あるいはリスク要因の中で、現時点で可能性を見込めない部分はシミュレーションに反映していないと思いますが、現実的にリスクが発現しなければこのシミュレーションより良い収支予測になると思えますし、逆にリスク要因が顕在化することによって下振れすることもあると思えます。

リスクマネジメントという観点からは、特に大きなリスクが顕在化した場合に、どれぐらいのインパクト、影響があるのか。その影響は、現状の施策に取り組むことによってリカバーできるのか、あるいはもっと抜本的な対応をしないとイケないのか、ということも考えていくという観点からは、裏側では最悪の想定によるネガティブなシミュレーションを実施しておくということも経営監理として必要だと考えています。

それから、リスクマネジメントの検討ということで、まず1つは収益の柱、いわゆる賃貸住宅管理事業について、こちらが利益とかキャッシュフローの中心を占めているわけです、それが想定どおりに進まないリスクがあると思えます。

もう1つは、市営住宅管理事業についてです。今は令和3年から7年までは受託しているということですが、令和8年以降、新たに受託できるかどうかというところが大きなリスクとして現状見えているのかなと思えます。

賃貸住宅管理事業の収益の部分ですと、指標設定の前提となる、例えば入居率ですとか実収入率は直近の実績をベースにされているということなのですが、かなり高い水準になっていると思えます。これは、これまでの努力の成果が表れているということだと思いますが、

逆に言うと、さらにこれを上げるというよりも、いかに維持していくか、あるいは落ち込みを少なくしていくということが大事なかなと思います。5年間ですとそれほどでもないと思うのですが、20~30年ということになりますと、やはりどうしても一定の下振れ、下落は当然あるかと思しますので、それをいかに抑えていくかということになりますと、ご説明のあったようなかたちで、ニーズに沿った改修を適宜実施して付加価値を高めていくですとか、更新も含めてそのような対応をいかに前倒しで実施していくのか、というところが重要になると思います。

一方、収入の維持という要因に加えて、コスト、原価の削減というところで、これも想定されているような借入の圧縮、繰上げ返済ですとか、金利負担を減少させる公社債の検討ですとか、そういうところも検討されているということですので、シミュレーションにおいて環境を見ながらやっていかれることが重要なかなと思います。

もう一方の市営住宅管理事業のリスクマネジメントですが、令和8年に公募されるということなんですけども、リスクマネジメントですので、リスクを洗い出して、評価をして、それに基づいて具体的な対応策を実施していく。その結果、実施状況をモニタリングして、必要に応じて改善する、そういうサイクルでやっていくかたちになると思うのですが、その前に、1番良いのは業務受託を継続できることだと思います。そのためにいろいろな取組みをされていると思いますし、実績、ノウハウというところが1つ大きな武器になると思いますので、それをベースに受託継続できるようにもっていくということになると思いますが、実績の部分がマイナスの評価にならないように、要は、今の業務をきっちりやって、業務品質、期待どおりにやっていくということが、実績をアピールする上でまず大事だと思います。

また、大阪市の場合には公社が公営住宅管理事業のすべてを受託されているということなんですけど、他の公社、例えば大阪府ですと民間事業者が受託されていますので、逆に言うと、その民間事業者がなぜ受託できたのか、どういうところで何が強みだったのか、どういうところが負けている部分なのか、ということも分析されて、取り入れられるところがあれば、そういったものを参考にした上で、待ち受けて取り組まれるのも良いかと思えます。

ですので、大阪市がコメントでも書いていますけれども、万が一、受託できなかった場合の想定を、その段階になってからではなくて、可能性として継続できなかった場合の想定もしながら、どういった対応をしていくかということも、前段階から考えておくことが重要だと思います。そうしておくことで、少し前倒しで受注対策に取り組むことによって、継続できたときはそれがプラス要因になると思いますので、継続のための検討と、継続できなかった場合に向けた検討と、両面考えておくのが必要だと思っています。

#### ■田中理事長

ただいま奥谷委員からご指摘いただいた大きな2つのリスクについては、私どもも常々、非常に不安に感じており、検討を進めている状況でございます。

まず1つ目の、収益の柱である賃貸住宅管理事業について、当初、公社ができた頃からフ

ファミリー世帯人数なども大分変わってきているので、現時点では非常に広くて割安感のある住宅を供給していくと言っていますが、ファミリー層そのものが何を目的、居住の基準とするかによって、求められる住宅のかたちも変わってくると思います。

今は、駅の近くに土地をお持ちの方が1Kを供給するというかたちで資産を活用する、そこは競合する余地はないと思いますけれども、民間賃貸住宅市場が大きくなれば、やはり競合相手も増えてくると思います。

時間の経過とともに、公社住宅も経年劣化により商品性の陳腐化もしますので、そこをいかに効果的なリノベーションをしながら、資産の魅力を付加していくかということで、投資回収できるかどうかとも考慮しながら、資金投下していく必要があるかと思っています。

委員がおっしゃったように、入居率や実収入率を上げるというのは非常に難しく、率を維持するだけでも非常にしんどいのかなと思います。そのためにいろんな手を打って、陳腐化しないように、魅力向上に努めていこうと思います。

もう1つの指定管理につきましても、やはり他の公社さんの状況なども十分勉強しながら、戦略的に進めていかなければならないと思っております。指定管理事業のリスクについては、最初に三浦委員からお話がありましたが、やはり人材の採用という点にも繋がっております。例えばどこまで固定職員を採用しても大丈夫なのか、という不安も抱えております。

その一方で、優秀な固定職員を抱えないと事業の継続性も維持できないので、事業規模が与える人材への影響、あるいは経営収支への影響を、一連の問題として考えていかねばならない課題であると、非常に頭を痛めているところでございます。

#### ○奥谷委員

相反するような、いろんなことを同時に検討しなければならないということだと思いますが、その状況になってからではなくて、常に、少し前倒しというところで検討していただくことが重要だと思います。

#### ■田中理事長

常に前もって検討していきたいと思います。

#### ○高田委員長

奥谷委員、先ほど山鹿委員がご指摘されたフォーマットや、次年度以降における時系列での分析という意味では、財務運営の評価指標などに対して何かご意見ございませんか。

#### ○奥谷委員

フォーマットとしては、目標に対する実績、ということで見やすいと思います。

あとはコメントのところ、今回はまだ目標値を設定するまでの段階ということなんで

すが、特に目標と実績で乖離があった場合には要因分析をしっかりとやっていただくことが大事なかなと思います。

例えば、②のキャッシュフロー・現預金残高について、これは令和36年度の120億円の借入金一括償還に備えた返済原資を確保しておくということで、現預金残高を指標として管理するという事なんですが、その原資の内訳ですね、これは日常的な営業活動によってキャッシュがきちんと出て資金を集められているのか、あるいは固定資産といいますか用地売却など一過性のスポット収入でカバーしたものか、というところで同じ結果でもその内訳で評価が違ってくるかと思しますので、そのような観点からも具体的に分析した結果を評価説明として記載いただければと思います。

## ○高田委員長

ご検討いただければと思います。

関連するご意見ございませんか。よろしいですか。

重要なことはほとんど、他の4人の委員からご指摘いただいたと思います。

私的な話になりますが、日本住宅協会の「住宅」という雑誌があるんですが、たまたまその1月号が住宅供給公社の特集でございまして、大阪市の住まい公社も中期経営計画の話を中心にうまくまとめていただいて、全国に発信していただいたところです。私は巻頭の論文として文章を書いていて、公社を取り巻く環境として、これまで如何にいろんなことがあって、ここに至ったかというようなことを振り返った上で、現在の公社が置かれている状況について、私自身が関わっている関西の公社を中心に書かせていただきました。

その中で、私としては、継続的な経営改善の必要性を強調したつもりなんですが、その上で、現在の大都市、首都圏や中部圏も含めた大都市圏の公社について、主として期待される役割について、3つぐらい話をさせていただきました。

1つ目は、ソーシャルハウジング。戦後の3本柱から始まって、公社はもともと持ち家政策の担い手として出てきたということもあり、公社住宅にも公共住宅供給という位置付けがあるわけですが、さらにその前身の協会時代からの賃貸住宅供給がずっと継続していく中で、このような公共住宅が市場全体の中で、ソーシャルハウジングシステムの構築に対してどういう貢献ができるのかという観点で、私は公社事業を中期的に見たいと思っていて、公営住宅の管理のやり方・あり方とか、民間住宅への支援の関わり方、空き家対策への関わり方とか、そういうところに公社の役割があるだろうと思っています。

2つ目は、公社の住宅は基本的に団地というかたちで供給される場合が多いわけですが、団地を拠点としたその地域のエリアマネジメントについて、地域によりますが公社の役割に期待されているところも随分あるわけですし、そのエリアマネの担い手としての公社、について書かせていただいています。ですから、先ほどの公営住宅の管理代行にはその観点での意味があると私は思っていて、公営住宅の管理代行者である公社が、公営住宅を活用した、

団地を拠点とした地域の様々な居住支援の仕組みを構築できれば、公社事業としては非常に意味のある活動だと思っており、エリアマネジメント事業が、今後期待されるのではないかとしています。

3つ目は、住情報による市場の環境整備です。これについて、大阪市は住まい情報センターで活動されており、全国でもかなり突出しています。言うまでもないことですが、関西の3都市は住情報政策が非常に進んでいるんですが、全国的にはまだまだ情報の非対称性が解消されずに、どんどん拡大していると思います。

そのような住情報政策の担い手という役割を含めた、その3つについての期待があるということを最後に書いてあるんですが、大阪市の供給公社については、この3つすべてについて、今後公社が取り組んでいくと何らかのかたちで本日の資料に書かれていますので、全体として、今後将来を見据えて、この3点をより強化していただきたいと思っています。

それから、今日、委員からの意見にもありましたが、環境問題は本当に究極的な段階に入っておりまして、国の施策を全部やり切ったとしても、まったく足りないぐらいの状況だと私は認識しています。省エネとか個別の施策も重要なんですが、それよりももっと抜本的な施策を打つことを大阪市にお願いしたいと思っています。できることをやるという段階でもないですし、ここ数年でやる意味があるのかどうかが決定的に決まる状況だと思っていますので、環境問題はもっともっと深刻にあらゆるところで受けとめないといけないと思っています。

個別の技術的な対応というよりも、もっともっと広い観点がものすごく重要です。例えばライフスタイルとの関係でいいますと、断熱をすればこうなるとかの話ではなく、人の住まい方について、もっともっと突っ込んだ検討をして、それに対する施策を打っていく。環境問題も含めてきちんと取り組んだ居住支援、そのようなことをもっと考えないといけないと思います。

今の、国による住宅の断熱義務化は、要するに全国の住宅を均質化する方向にあるわけです。我々は、高齢者施設を1年中同じ温度に保つことで生じる問題もわかっています。そういうアプローチではなくて、一人一人に対してどういう環境を作っていくかということを施設環境としても考えなければいけない、そういう状況になってきている中で、住宅で均質化の話をしてはどうしようもないわけです。多様性といいますか、まさにライフスタイルを住まい手自身が見直すことができる環境を作っていく、あるいはその支援をしていく、そういう方向性でのアプローチをもっとやらないと、その住まい手自身の行動が環境問題をより深刻化させることになるわけです。

それを環境決定論的に、しかも均質的にやっていくというような発想ではなくて、住まい手に如何に配慮できるかが重要なと私は思います。

それとともに、インフラの話も、例えばコージェネレーションとか、メタネーションとか、あるいはガスのカーボンニュートラル化の話も、技術的にはもう実現しているわけですから、そういうことをどんどん進めていくように政策として採っていかないといけないと思

います。今、電気やガス、エネルギーも、インフラをどういうふうに持っていけばいいのかということを考えてやらないと。そこに大きな問題があるわけですよ。だから、都市のエネルギー政策というのは、やはり都市政策として、もっと考えていかなければいけないと思っています。

そう思っているんですが、それを公社としてどう受けとめるかということで、やはり大阪府として、もっと明確な方向性を出していただきたいですし、その中で公社が果たす役割というのが出てくるだろうと思います。

それから、フローとストックのバランスを考えるなんていう議論が出回ってるんですけども、そんな時代ではもうないわけで、確実にストックに軸足を置いた施策を進めていかなければいけないと思います。中古市場の整備も非常に立ち遅れている中で、既存住宅のリノベーションの話も出ていますが、既存の住宅に対する取組みというのをもう少し体系的にしっかりと取り組んでいただかないと、環境の問題に対してものすごくインパクトのある状態が続いてしまうと思います。これを何とかやらせていこうと思うと、やはりストック対策にもっともっと力を入れないといけないし、公社事業の中でも、ストック対策のウエイトは変わっていくべきだろうと思います。

今期というよりも、もう少し中期的な視点で、けれども10年先とかそんなものではない、まさに5年後の状態を見据えた施策としては、今のような話を、ライフスタイルの問題とインフラの問題と今のような中期的な環境政策というものを、もう少しストックに重点を置いた施策として構築していくことが重要だと思います。

具体的な話は皆さん方に言っていただいたとおりでと思います。

それから、能登の地震に対する支援についても、既にやっただいているということで、ありがたいと思います。東日本大震災のときには、関西の3都市の情報センターがそれなりに機能しまして。大阪も京都も神戸も、遠方から避難されている方にどう支援していくのかというような経験を既にしているので、今回もそれを踏まえてやっただいていると思うのですが、時間が経っていますので、そのときの経験を伝える方がちゃんとおられるかな、と気になっています。

実は、東日本大震災での遠距離避難者への対応状況にかかる調査を3都市でやった経験が私にはあるんですが、大阪は避難してこられた方への対応のレベルが抜群に高い。要するに、相談員の方のスキルがものすごく高いということがあって、避難してくる方に最終的に提供するサービスの落としどころも、当時の相談員の方は非常に手際が良く、的確で。災害発生時にはそれを利用して別の利益を得ようとするような人たちも現れますので、そのような貧困ビジネス系の人達にも配慮しながら避難者を支援するという難易度の高いミッションにも非常に高いレベルの対応をされていましたので、この機会に是非そういう経験も伝えていただいたら良いと思います。

各委員の皆さんから貴重なご意見が出たかと思っています。今回、それぞれの施策をどうするかという話もありましたけども、今日出た意見にはこの評価のシステムをどう構築してい

くかという、将来に向けた話がたくさんあったと思いますので、そういう観点でももう一度検討いただけたらと思います。

我々の意見としては以上とさせていただきます。