

# 第4次中期経営計画

(経営戦略計画)

—自主的・自立的で持続可能な経営をめざして—

令和3年度～令和7年度

令和3年3月

 **名古屋市住宅供給公社**

# 目 次

<b>I</b>	<b>第4次中期経営計画の策定について</b>	<b>1</b>
1	経営計画策定の趣旨	1
2	経営計画の期間	1
<b>II</b>	<b>公社理念とビジョン</b>	<b>2</b>
1	公社理念	2
2	ビジョン	2
<b>III</b>	<b>経営方針</b>	<b>3</b>
1	基本方針	3
2	これまでの取り組み	4
<b>IV</b>	<b>第4次中期経営計画</b>	<b>6</b>
1	公社の現状と課題	6
2	経営戦略方針	7
3	経営戦略目標	8
	(1) 安心・安全で良質な住まいの提供	
	(2) 事業収益性の向上	
	(3) 経営基盤の強化	
<b>V</b>	<b>成果指標</b>	<b>9</b>
<b>VI</b>	<b>経営計画の進捗管理</b>	<b>10</b>

# I 第4次中期経営計画の策定について

## 1 経営計画策定の趣旨

名古屋市住宅供給公社（以下「公社」という。）は、「財団法人名古屋市住宅建設社」を前身とし、昭和40年の設立以来、居住環境の良好な住宅を供給することや市営住宅等の管理・修繕業務を迅速に行う等、入居者サービスの向上を図ることを目的とし、名古屋市（以下「市」という。）の住宅施策に寄与する公共サービスの担い手として市民の住生活の安定と新しいまちづくりの実現の一翼を担ってきました。

近年、当公社を取り巻く社会経済情勢の変化から平成14年度以降、「経営改善計画」「第1次～第3次中期経営計画」を順次策定し、自ら積極的に健全で自主的・自立的な経営基盤を確立するよう経営改善に取り組んできたところです。

第3次中期経営計画の最終年を迎えた現在、当公社の経営を取り巻く環境にも様々な変化が生じています。

市営住宅等管理事業に関連しては、名古屋市において市営住宅等の適切なアセットマネジメントの実施及びライフサイクルコストの縮減を目的とした「名古屋市営住宅等アセットマネジメント実施方針」が令和2年3月に策定されるとともに、市営住宅等の持続的かつ安定的な管理運営等を目的とした「名古屋市営住宅等管理運営等基金」が令和2年度より設置されました。

一方、公社独自事業に関連しては、高齢者や低所得者など、住まいの確保がむずかしい人々の支援として「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」が平成29年10月に改正されたほか、今後老朽化や管理組合の担い手不足が顕著な高経年マンションが急増する見込みであることからマンションの管理の適正化の推進等を目的として「マンションの管理の適正化の推進に関する法律及びマンションの建替え等の円滑化に関する法律」が令和2年2月に改正されています。

当公社としては、市営住宅等管理事業においては管理代行者・指定管理者として、公社独自事業においては公益性を有する事業主体として積極的かつ的確に対応していく必要があります。

また、人口減少など変化する社会潮流に対応し、「第3次中期経営計画」における未達成の課題等の解消を図るとともに、市の業務を補完・代替する役割を担い、自主的・自立的で持続可能な団体をめざすためには経営改善の継続的取組が必要です。そのため、新たに成果指標を設定し、『第4次中期経営計画（経営戦略計画）』として策定するものです。

## 2 経営計画の期間

令和3年度から令和7年度まで

## II 公社理念とビジョン

私たちは、当公社の存在意義を明文化し、これから先のめざす将来像とその実現に向けた方向性などを示すことを目的に、若手職員を中心に議論を深め、令和2年2月に「公社理念」を策定しました。

また、公社理念が実現された姿や将来像を示す「ビジョン」も併せて策定しました。

### 1 公社理念

#### 一人ひとりの「よりよい住まいと暮らし」の役に立つこと

私たちは、「住まいと暮らし」を通して、お客様一人ひとりの役に立てることを喜びとします。

これまでも、お客様のさまざまな思いに寄り添い、住まいと暮らしを支えてきた責任と誇りを胸に、これからも、お客様のニーズや社会の変化を敏感に感じ取り、自らが考え、仲間と支え合い、思いに応え続けます。

一人ひとりの住まいと暮らしが、今よりも豊かで実りあるものになるように、そして、その方の暮らす街や地域社会がよりよいものになるように、私たちはいつも思いを寄せ、行動し続けます。

### 2 ビジョン

#### ◆お客様にとって

いつもお客様に寄り添い、期待を超える提案と対応で、住まいと暮らしに感動と笑顔をプラスします。

#### ◆社会にとって

名古屋が「住みたいまち・住みよいまち」になるために、できることを考え、行動することで、住宅施策の一翼を担う存在であり続けます。

#### ◆職員にとって

共通の目的を持つ同志として、多様性を尊重し、互いを高め合うチームワークのもとともに成長します。

## Ⅲ 経営方針

### 1 基本方針

名古屋市住宅供給公社は、「住宅を必要とする勤労者に対し、居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する宅地を供給し、住民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与すること」を目的として、昭和40年11月1日に設立され、財団法人名古屋市住宅管理公社は、「市営住宅及び住宅供給公社賃貸住宅の管理業務の遂行を補完し、住宅やその環境を良好な状態を維持するとともに、居住者の福祉の増進を図ること」を目的として、昭和47年2月1日に設立されました。

その後、両団体の設置者である市の行政改善推進方針に基づき、「市の住宅施策の実施団体として市民サービスの一層の充実を図るとともに効果的かつ活力ある経営体制を確保する」観点から、平成11年4月に「名古屋市住宅供給公社」として統合し、積立分譲住宅や一般分譲住宅供給事業、市営住宅等の管理を通じ市の住宅施策に対し一定の成果をあげてきました。

現在公社では、市営住宅等管理事業・賃貸住宅等事業を基幹事業とし、経営の安定化・健全化に向けて取り組みを進めておりますが、急速な少子高齢化の進展等、公社を取り巻く経営環境は大きく変化し続けています。公社としては、今後とも子育て世帯や高齢者への支援等の施策の拡充とともに、住生活をめぐる環境の一層の向上に向けて市と緊密な連携を図り取り組むとともに、公社の経営基盤の安定化を図るため、引き続き、経営改善に努めていく必要があります。

このため、第1次、第2次、第3次中期経営計画に引き続き、市営住宅等管理事業では、これまで培ってきたノウハウと経験を活かし、多様化する入居者の要望や諸問題にきめ細かく対応し、安心して暮らすことのできる住民サービスの提供と効率的な業務遂行とを両立させることにより、住宅管理の質の向上と評価を高めます。

また、賃貸住宅等事業では時代のニーズに的確に対応しつつ、市営住宅、公社賃貸住宅を一元的・一体的に管理することにより、住宅セーフティネットの役割を補完していくほか、収益性を向上させることにより公社経営基盤強化を図るとともに、受託等事業では住宅施策の推進や市のまちづくりに寄与していきます。

これらの事業を通して今後とも市の住宅施策を補完・代替する役割を担いつつ、自主的・自立的で持続可能な団体をめざします。

## 2 これまでの取り組み

会社の役割を明確にしながら5年間で確実な経営改善が行えるよう、4つの基本方針による計画として平成18年度に「第1次中期経営計画」を、平成23年度に「第2次中期経営計画」を、平成28年度に「第3次中期経営計画」を策定し経営改善に取り組んできました。

### < 基本方針 >

1. 基幹事業を市営住宅管理事業・賃貸住宅等事業にシフト
2. 市営住宅等の管理は管理水準の向上を図り、「管理代行者」「指定管理者」の継続指定をめざす
3. 事業部門毎に資金計画を明確にし、借入金の返済目途を確立
4. 新規事業は市のまちづくり施策と連携した分譲事業に特化

### 第1次、第2次、第3次経営計画での主な取組結果

1. 基幹事業を分譲住宅事業から市営住宅等管理事業・賃貸住宅等事業へシフトしています。  
(全体事業費に占める割合 H17年度63% → R2年度99%)
2. 市営住宅等の「管理代行者」「指定管理者」による管理は平成22年度、平成26年度、平成30年度に継続指定を受けることができました。
3. 借入金については平成17年度末現在27,523百万円でしたが、令和2年度末現在14,263百万円まで削減(52%)する見通しです。
4. 分譲事業については平成29年度に全戸の引き渡しが完了しました。

### ◆第3次中期経営計画における主な成果指標の達成状況

主な経営戦略目標	主な成果指標	R 1		R 2
		目標	実績	目標
利用者満足度の向上	アンケート調査による満足度 (%)	96.5	95.6	96.5
計画修繕工事の実施	外装工事 (戸数)	4,000以上	2,633	4,000以上
	エレベーター更新 (基数)	18以上	24	18以上
全国トップクラスの収納率の維持	市営住宅の現過年度収納率 (%)	97.6	98.12	97.7
公社賃貸住宅の入居率の向上	入居率 (%)	93.3	93.9	93.6
戸建分譲事業の収束	H29までの完売	H29に全戸の引き渡し完了		
研修制度の充実	研修参加延人数 (人)	490	496	500
借入金の削減	借入金残高 (百万円)	15,070	15,070	14,263

第3次中期経営計画においては、設定した成果指標のうち、多くの項目について達成することができる見通しですが、一部の項目において令和元年度末時点で未達成、又は令和2年度末時点における達成が困難な状況です。

このうち、計画修繕工事の実施については、計画策定後に外装工事改修戸数の目標算定の基礎となった修繕周期目標が変更されたため目標に対して実績が大幅に未達の状態となっておりますが、変更後の修繕周期目標は達成しております。

また、指標が達成できなかった利用者満足度はもちろん、収納率、入居率等は継続的な取り組みが必要であり、今後も引き続きの取り組みが必要です。

## IV 第4次中期経営計画

### 1 会社の現状と課題

会社の経営は公社賃貸住宅の入居促進等を進め収益は増加しつつあるものの、多額の借入金など厳しい経営状況にあり、各事業がそれぞれ抱える喫緊の課題に適切に対応するため、働き方改革や新型コロナウイルス感染症の拡大による新しい生活様式への対応も図りながら、引き続き、経営改善に取り組む必要があります。

#### ① 市営住宅等管理事業

居住者の高齢化に加え単身世帯や外国人の増加等により、市営住宅管理業務は複雑化してきており、公社が果たす役割が大きくなっています。名古屋市におけるアセットマネジメント実施方針の策定や将来の安定した財源確保に向けた基金の設置の趣旨を踏まえて、長期的な視点に立った管理運営に取り組むとともに、今後も市とより一層緊密に連携を図りながら、**きめ細かな管理を行い、入居者の生活の質の向上に努めていく**必要があります。

また、管理代行者・指定管理者の継続指定を受けるため、質の高い入居者サービスの維持向上を図るとともに、**入居促進やコミュニティ支援、福祉的配慮への対応にも意欲的に取り組み、これまで培った住宅管理の「公社ならではの強みやノウハウ」を積極的にアピールしていく**必要があります。

#### ② 賃貸住宅等事業

借上特優賃貸住宅の借上げ期間の満了や定住促進モデル住宅の入居率が向上したことにより、収益は改善傾向にありますが、建物等の高経年化など引き続き厳しい環境にあります。

経営の安定化を目指して、高い入居率を維持し収益性を向上させ、毎年度安定した収益を確保していくとともに、建物の**適正な管理を行いながらニーズにあった改修等を実施し住宅の価値を維持するとともに、再編も見据えた修繕計画に基づいてより効率的な修繕並びに耐震対策を実施し、より一層の収益性の向上と経営基盤の強化に努める**必要があります。

#### ③ 受託等事業

**受託等事業**は、マンションの維持保全・管理に対する知識や長期修繕計画等に関する認識が不足しているマンション管理組合が存在している中で公的機関としての公社に求められる期待は大きくなると考えられるため、専門知識の蓄積や信頼の獲得、従事職員の育成を図り、受注の拡大と収益性の向上に努める必要があります。



## 2 経営戦略方針

第1次、第2次、第3次中期経営計画を策定し経営改善に取り組んできましたが、**今後もこの方針を堅持しつつ、職員資質の向上に力を注ぎ、さらなる経営改善を進めます。**

特に、市営住宅等管理事業においては、**管理代行者・指定管理者としての評価を高めるとともに、賃貸住宅等事業においては、その収支が借入金返済計画の大きな要因になるため、賃貸資産を長期に有効活用しながら収支改善に取り組み、経営の安定を図ることとします。**

また、名古屋市住生活基本計画等により課題とされている安心・安全な住まいの確保や、少子高齢化社会に対応する事業展開、住宅確保要配慮者の市営住宅等や公社賃貸住宅への入居の円滑化等など市の住宅施策を補完・代替していく中で、市と協議を進め、新たなセーフティネット施策への貢献も検討し、**現場での知識・経験をもとに市へ提案を行っていくことで、公社の存在意義を高めていきます。**

### ■ 市営住宅等管理事業

名古屋市の住まい・まちづくりの推進主体の一つとして、適切なアセットマネジメントの実施を図り、将来の財源確保に向けた名古屋市における基金の設置の趣旨を踏まえて市営住宅等の適切な管理運営を確保し、サービス水準の維持向上を実現する管理代行者・指定管理者を目指します。

### ■ 賃貸住宅等事業

民間との連携による入居促進策を強化するとともに、**賃貸資産への投資効果等を精査し長期有効活用することにより、収益性の向上を図ります。**

### ■ 受託等事業

分譲マンションの高経年化及び住民の高齢化等に伴い、建物の維持保全や管理運営のサポートを求める管理組合に対して、公的機関としての安心感等をアピールしつつ、積極的に営業活動を進め、受注の拡大を図り、収益性の向上に努めます。

### ■ 職員資質の向上等

多様化するニーズに的確に対応するため、職員の資質を向上させ、組織の活力を高めます。また、職員一人ひとりが生活とのバランスを取ることができ、やりがいを持って働けるよう取り組んでいきます。

事業収益の向上に向け公社一丸となって取り組むとともに、借入金の削減等により財務の健全化と強化を図ります。

認知度の向上・人材の確保に向け、情報発信を進め、公社ブランドの構築を図ります。

### 3 経営戦略目標

#### 1. 安心・安全で良質な住まいの提供

- ① 公社に寄せられたお客様の声を組織全体で共有し、迅速に施策を検討・実施する等改善に取り組めます。
- ② 公社が培ってきた経験やノウハウの蓄積を最大限に活用し適切な住宅の管理を行います。
- ③ 子育て世帯や高齢者等の入居機会の確保を図り、多様な世帯が入居する団地コミュニティの活性化に努めます。
- ④ 老朽化した住宅の点検を進め、住宅の施設情報を有効に活用するためのデータベースの整備に着手します。
- ⑤ 公社賃貸住宅等のストックを今後も長期にわたって活用していくため、ストック再編について検討し、効果的かつ効率的に再編を推進します。

#### 2. 事業収益性の向上

- ① お客様のニーズや団地毎の特性を踏まえ、リフォーム等を実施し、付加価値を向上させるとともに、効果的な入居促進策と入居者に寄り添った対応の実施により入居率・収益性の向上を図ります。
- ② 修繕工事におけるコスト管理を意識し、住宅の質の確保又は向上を図りつつ、ライフサイクルコストの縮減を図ります。
- ③ マンション管理組合のニーズを的確に捉え、建物の長期修繕計画を積極的に提案し、管理組合の運営の補助や相談等の業務を充実させるとともに、顧客の拡大に向けて営業活動を推進します。

#### 3. 経営基盤の強化

- ① サービスの向上及び業務の効率化等を実施するとともに、市営住宅のアセットマネジメントに対しても経験やノウハウを強みとして積極的に関与し、管理代行・指定管理の継続指定をめざします。
- ② 社会のニーズを常に捉え、公社のノウハウや特性を活かせる分野において、市の施策と連携した事業を検討していきます。
- ③ 顧客ニーズの複雑化・多様化や社会の変化に的確に対応し、自らで考え、行動し続けられるよう職員資質を向上させ、現場力の強化に繋げていきます。
- ④ 借入金の削減及び財務管理の改善により財務の健全化と強化を図ります。
- ⑤ 機会を捉え、ソーシャルメディア等を活用した情報発信を行い、公社認知度や企業イメージの向上を図ります。

## V 成果指標

### 1 市営住宅等管理事業

- 入居者満足度を向上させます。

(単位：%)

入居者満足度	R3	R4	R5	R6	R7
目 標	95.8	95.9	96.0	96.1	96.2

更なる管理水準の向上と業務改善を図るため、外国人入居者を含めた入居者満足度調査を実施します。

- 全国トップクラスの収納率の維持向上を目指します。

(単位：%)

現過年度収納率	R3	R4	R5	R6	R7
目 標	98.20	98.25	98.30	98.35	98.40

全国の政令指定都市のなかでもトップクラスの収納率を維持していますが、さらに収納率を向上させ、より効率的な業務遂行に努めます。

### 2 賃貸住宅等事業

- 公社賃貸住宅の入居率を高めます。

(単位：%)

入居率	R3	R4	R5	R6	R7
目 標	94.7	94.9	95.2	95.6	96.0

入居要件の緩和の検討や専有・共用部分の改善を進め、公社の収益の柱である公社賃貸住宅の入居率を高め、公社のより安定した経営につなげます。

- 公社賃貸住宅家賃の収納率を向上させます。

(単位：%)

現過年度収納率	R3	R4	R5	R6	R7
目 標	96.10	96.20	96.30	96.40	96.50

公社賃貸事業の家賃等の収納率を向上させ、経営基盤の強化に努めます。

- 計画修繕（外壁改修）を的確に行い、住宅等の老朽化に対応します。

外壁改修修繕周期	R3	R4	R5	R6	R7
目 標	22年以内	21年以内	20年以内	19年以内	18年以内

入居者の安全に大きく関わる外壁改修について改修に取り組み、安全な住宅等の提供に努めます。

### 3 受託等事業

- 大規模修繕コンサルティング業務の継続受注に向け、積極的な営業活動を展開します。

大規模修繕 コンサルティング業務	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
目標（受託）	1 0 組合	1 0 組合	1 0 組合	1 0 組合	1 0 組合
目標（提案）	1 5 団地	1 5 団地	1 5 団地	1 4 団地	継続提案
管理組合のニーズを的確に捉え、会社の強みを活かし営業活動を展開するとともに、自主管理をしている管理組合に対して長期修繕計画及び適正周期での工事提案を行います。					

### 4 職員資質の向上・財務強化

- 職員資質向上のため研修を充実します。

研 修		R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
目 標	回数	3 0 回	3 0 回	3 0 回	3 0 回	3 0 回
	参加延べ 人数	5 1 0 人	5 2 0 人	5 3 0 人	5 4 0 人	5 5 0 人
職員資質の向上を図るため、職務段階や担当業務に応じた様々な研修を開催し、長年の住宅管理で得たスキル・ノウハウの維持向上を図ります。						

- 財務強化のため借入金を削減します。

（単位：百万円）

借入金残高	R3	R4	R5	R6	R7
目 標	13,535	13,239	12,943	12,650	12,435
借入金の計画的な償還等により、利息負担の軽減やバランスシートの改善を図ります。					

## VI 経営計画の進捗管理

進捗管理は、各年度の半期ごとに役員にて組織する『中期経営計画執行管理会議』で成果を報告し、その成果を検証するとともに、成果目標が達成されていない場合には、その原因分析、対処方策について検討を行い、着実な計画の実施を図ります。



一人ひとりの

より  
よい

住まいと暮らし

の役に立つこと