
**第 1 編 【モデル 1】市営住宅全体の管理・運営効率化等
を図るモデル**

第1章 本市の市営住宅管理の現状分析

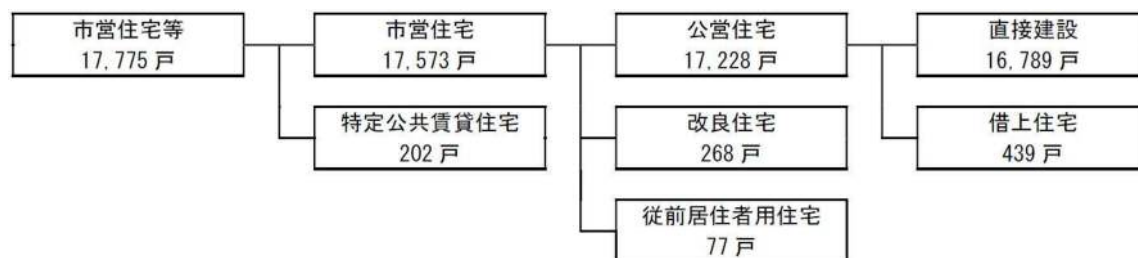
1-1. 市営住宅事業の概要

○本項においては、モデル1の検討を進めるにあたっての前提として、現在の市営住宅事業の管理対象住宅規模や立地、市営住宅整備・管理事業の収支概要、入居の状況等について整理する。

(1) 管理対象住宅規模

○本市の管理する市営住宅等は、平成28年3月31日時点で17,775戸であり、種類ごとの内訳は下記のとおりである。

■本市の管理する市営住宅等の区分及び戸数一覧



特定公共賃貸住宅：「特定優良賃貸住宅の供給の促進に関する法律」により中堅所得者等を対象として市が供給する住宅

改良住宅：「住宅地区改良法 第17条」に基づき整備された住宅

従前居住者用住宅：「土地区画整備事業」または「市街地再開発事業」の施行に伴い整備された住宅

公営住宅：地方公共団体が、建設、買取り又は借上げを行い、低額所得者に賃貸し、又は転貸するための住宅及びその附帯施設で、この法律の規定による国の補助に係るもの

直接建設：市が直接建設した住宅

借上住宅：民間土地所有者が建設したものを市が借り上げた住宅

出典：第4次川崎市市営住宅等ストック総合活用計画（市営住宅等長寿命化計画）【平成29年度～38年度】

○公営住宅、改良住宅の5年間の管理戸数の推移を見ると、大きな変動はなく、また、第4次川崎市市営住宅等ストック総合活用計画（市営住宅等長寿命化計画）において、当面市営住宅供給戸数は現在と同程度維持することがうたわれている。

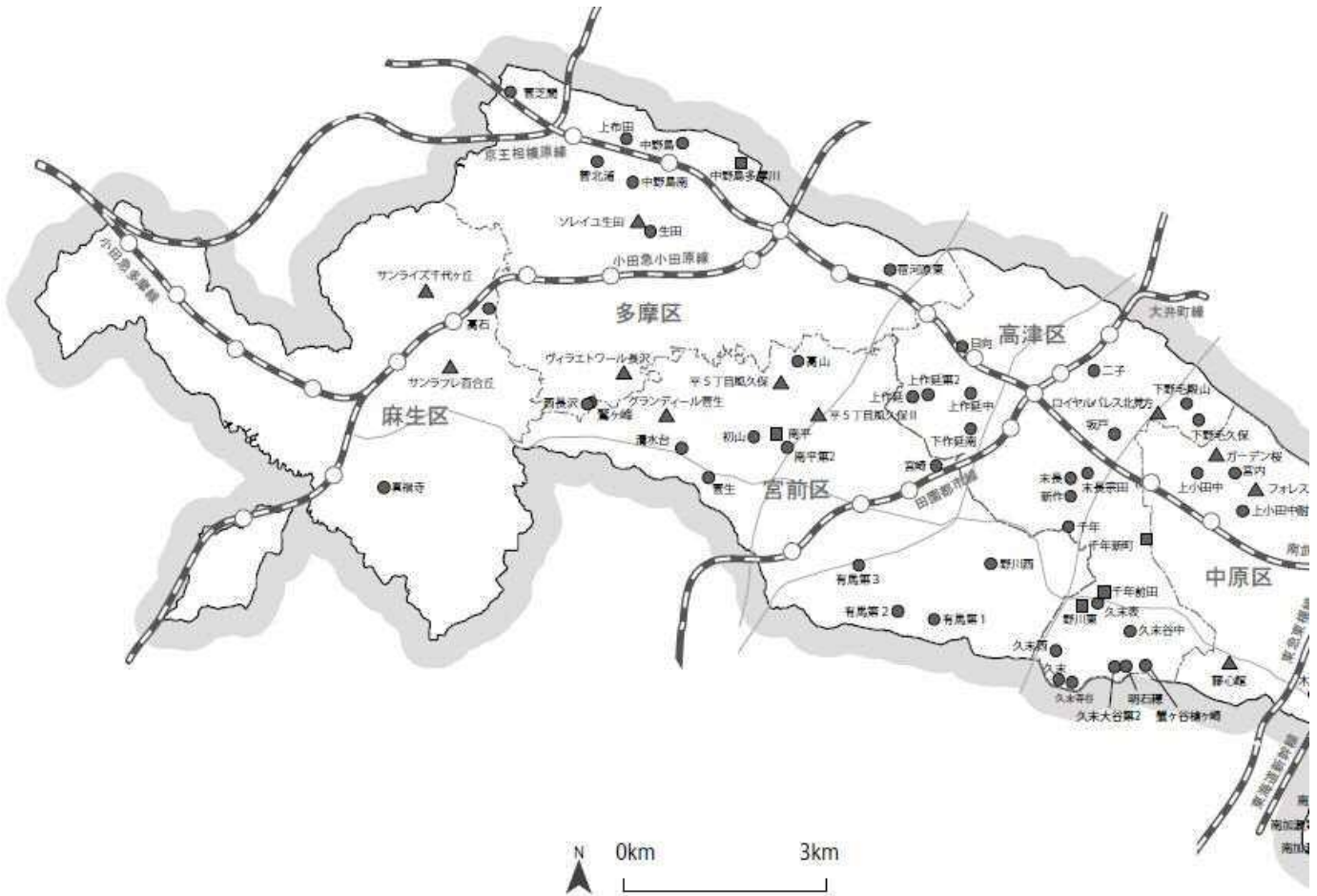
■市営住宅の管理戸数推移（平成23年度～平成27年度）

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
団地数	104	103	103	103	104
戸数	17,694	17,785	17,418	17,476	17,775

(2) 市営住宅の立地

○市営住宅の位置図は次の図に示すとおりである。本市全体に配置されているが、特に、幸区、高津区、宮前区において多くの戸数が供給されている。

■市営住宅の位置図



- | | | | |
|---|------------------|---|------|
| ● | 直接建設 | ▲ | 借上 |
| ■ | 直接建設(特定公共賃貸住宅含む) | | |
| ○ | 駅 | — | 鉄道 |
| | | — | 主要道路 |



出典：第4次川崎市市営住宅等ストック総合活用計画（市営住宅等長寿命化計画）【平成29年度～平成38年度】

(3) 市営住宅事業の運営状況

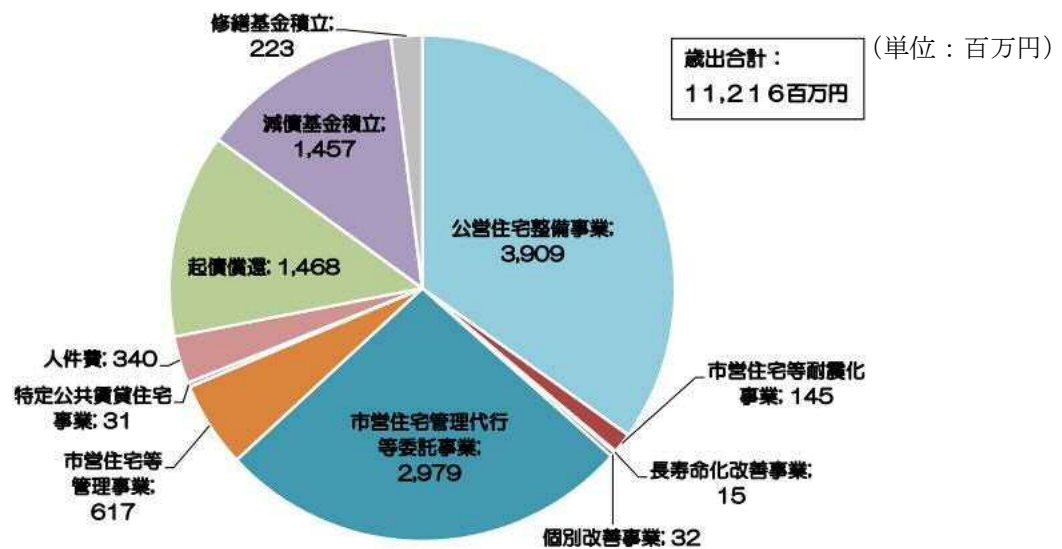
①市営住宅等の管理

○本市では、市営住宅等の管理について、平成 18 年度より公営住宅法に定める管理代行制度を導入し、川崎市住宅供給公社に管理業務を委託している。管理代行制度の活用状況については、次項において詳細に整理する。

②市営住宅等整備・管理事業の収支概要

- 市営住宅事業の歳出内訳は下図に示すとおりである。平成 27 年度において、歳出額は合計 112 億円程度であり、そのうち、老朽化した市営住宅の建替えである公営住宅整備事業に約 39 億円を投じている。
- 本章の対象事業である公営住宅の管理に関連しては、管理代行等受託事業費として約 30 億円、その他市営住宅等管理事業に約 6 億円等が計上されている。

■歳出の状況



歳出事業名称	内容
公営住宅整備事業	・老朽化した市営住宅の建替え支出
市営住宅等耐震化事業	・補強が必要な市営住宅の耐震改修支出
個別改善事業 ¹	・E V 設置、集会所改修等の市営住宅の個別改善支出
長寿命化改善事業	・耐用年数まで使用するための市営住宅の総合的な修繕・改善支出
市営住宅管理代行等委託事業	・住宅供給公社への管理代行等の委託経費 ・E V 等の施設維持管理、外壁改修等の大規模修繕、空家修繕、入居者管理の支出
市営住宅等管理事業	・借上住宅の借上げ支出 ・市営住宅駐車場の管理支出
特定公共賃貸住宅事業	・特定公共賃貸住宅の施設維持管理支出、修繕支出
人件費	・市営住宅の整備・管理に係る職員人件費
起債償還	・過去に発行した市債の償還支出

¹ 個別改善事業については、平成 27 年度まで実施していたが、平成 28 年度以降はエレベーター設置等の工事は長寿命化改善事業の中で実施している。よって、本調査報告書では、市が実施している公営住宅の修繕・改善事業を指して「長寿命化改善事業等」とする。

減債基金積立	・将来の市債償還に備えた基金積立額
修繕基金積立	・将来の市営住宅修繕に備えた基金積立額

出典：市営住宅等整備・管理事業の平成 27 年度収支概要

○一方、歳入面では、市営住宅の入居者から収受する住宅使用料等が主要な財源であり、平成 27 年度においては約 54 億円となっている。その他に国庫補助金、市債の発行などにより歳出をまかなっている。

■歳入の状況

(単位：百万円)



歳出事業名	内容
住宅使用料等	・市営住宅の使用料収入
国庫補助金	・建替え支出や改修工事支出に対する国からの交付金収入
市債	・市債の発行による収入
諸収入・財産収入等	・敷地の貸付等による収入
修繕基金繰入金	・修繕基金の取崩し額
敷金基金繰入金	・入居者の退去時に払う敷金のための基金の取崩し額
一般財源	・建替え等に要する一般財源からの繰入額

出典：市営住宅等整備・管理事業の平成 27 年度収支概要

(4) 入居応募の状況

①実質空家率

○平成27年度の実質空家率は、市営住宅全体で7.0%となっており、区別にみると、多摩区(9.5%)、中原区(9.1%)、宮前区(9.0%)で比較的高くなっている。

■実質空家率

	戸数 A (平成28年 4月1日現在)	入居世帯数 B	不補充空き家 C	実質空き家 A-B-C	実質空き家率 (A-B-C) /(A-C)
川崎区	1,114	1,033	32	49	4.5%
幸区	4,030	3,680	189	161	4.2%
中原区	720	633	24	63	9.1%
高津区	4,509	4,126	59	324	7.3%
宮前区	4,521	3,800	343	378	9.0%
多摩区	2,204	1,857	152	195	9.5%
麻生区	475	409	61	5	1.2%
総計	17,573	15,538	860	1,175	7.0%

注)・不補充空き家：建替え事業等を円滑に進めるために募集を停止している空き家のこと。火災罹災者やDV被害者等のセーフティネットとして一時利用を行う場合もある

・実質空き家：年2回行っている空き家募集において募集予定の空き家戸数を含む

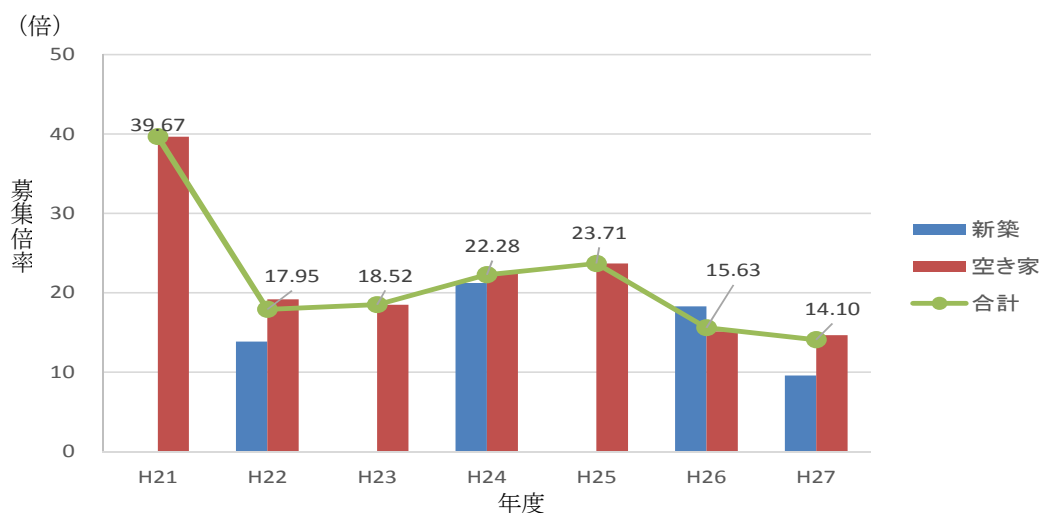
出典：第4次川崎市市営住宅等ストック総合活用計画（市営住宅等長寿命化計画）【平成29年度～平成38年度】

②応募倍率等

○近年の市営住宅（空家）の応募倍率は、平成21年度（39.67倍）以降、低下と上昇を繰り返し、平成27年度には14.71倍と近年で最も低い応募倍率になっているものの、引き続き、高い水準となっている。

○新築住宅の募集が行われた際の倍率と空家の応募倍率には大きな差はない。

■市営住宅の応募倍率の推移（平成21年度～平成27年度）



年度	募集時期	新築			空き家 [※]			合計（新築＋空き家）		
		募集戸数	応募者数	募集倍率	募集戸数	応募者数	募集倍率	募集戸数	応募者数	募集倍率
H27	5月	0	0	0	268	4,743	17.70	268	4,743	17.70
	10月	79	759	9.61	310	37,60	12.13	389	4,519	11.62
	年度計	79	759	9.61	578	8,503	14.71	657	9,262	14.10
H26	5月	0	0	0.00	299	4,568	15.28	299	4,568	15.28
	10月	85	1,556	18.31	205	3,080	15.02	290	4,636	15.99
	年度計	85	1,556	18.31	504	7,648	15.17	589	9,204	15.63
H25	5月	0	0	0.00	173	4,717	27.27	173	4,717	27.27
	10月	0	0	0.00	226	4,744	20.99	226	4,744	20.99
	年度計	0	0	0.00	399	9,461	23.71	399	9,461	23.71
H24	5月	0	0	0.00	205	4,486	21.88	205	4,486	21.88
	10月	69	1,468	21.28	151	3,517	23.29	220	4,985	22.66
	年度計	69	1,468	21.28	356	8,003	22.48	425	9,471	22.28
H23	5月	0	0	0.00	164	3,547	21.63	164	3,547	21.63
	10月	0	0	0.00	246	4,047	16.45	246	4,047	16.45
	年度計	0	0	0.00	410	7,594	18.52	410	7,594	18.52
H22	5月	0	0	0.00	235	5,072	21.58	235	5,072	21.58
	10月	132	1,831	13.87	203	3,330	16.40	335	5,161	15.41
	年度計	132	1,831	13.87	438	8,402	19.18	570	10,233	17.95
H21	5月	0	0	0.00	110	3,846	34.96	110	3,846	34.96
	10月	0	0	0.00	96	4,326	45.06	96	4,326	45.06
	年度計	0	0	0.00	206	8,172	39.67	206	8,172	39.67

※) 政策空き家（P.35参照）は含まない

出典：第4次川崎市市営住宅等ストック総合活用計画（市営住宅等長寿命化計画）【平成29年度～38年度】

1-2. 本市における管理代行制度の概要

(1) 管理代行制度の概要

- 管理代行制度とは、地域における公営住宅や地方住宅供給公社の賃貸住宅を一体的に管理し、公営住宅管理の一層の効率化を図るとともに、地域の実情に応じたきめ細かな入居者の募集・決定などを一体的に行うことにより入居者へのサービス向上が図れるよう、平成 18 年の公営住宅法改正により導入された制度である。
- これにより、それまで事業主体である地方公共団体のみが実施することができた公営住宅法が定める事務について、他の地方公共団体又は地方住宅供給公社に限り、事業主体に代わって行うことができることとなった。(公営住宅法第 47 条 (管理の特例))
- 管理代行制度は、単なる事務の委託ではなく、権限や義務といった責務を伴う事業主体の立場を代行するものである。具体的には、公営住宅法第 3 章の管理事務のうち、家賃の決定並びに家賃、敷金その他の金銭の請求、徴収及び減免に関するものを除いた、下記の項目を事業主体に代わって行うことができる。

■公営住宅法第 47 条 3 項による管理代行の権限範囲

- ①入居者の公募・選考 (25 条 1 項)
- ②入居者の収入状況等の調査・入居通知 (25 条 1 項 2 項)
- ③入居者の死亡時、退去時等に同居していた親族の入居承継承認 (27 条 3～6 項)
- ④収入超過者に対する住宅の明渡し請求 (29 条 1 項 7 項)
- ⑤収入超過者に対する他の住宅のあっせん (30 条 1 項)
- ⑥不正入居者や滞納者に対する住宅の明渡し請求 (32 条)
- ⑦管理事務員 (公営住宅監理員) の配置、任命 (33 条)
- ⑧入居者に収入状況の報告を求めること (34 条)

(2) 本市における管理代行制度

①導入経緯

- 平成 17 年度の住宅政策審議会を通じて、指定管理者と管理代行の制度の特徴について比較検討した結果、以下の観点より、管理代行が採用された。
 - ・指定管理者で実施可能な業務は補助的な業務に限定され、事務の効率化の面では不十分
 - ・3 年から 5 年の指定期間ごとに指定管理者が変更される可能性があり、公営住宅事業の安定性の面からは管理代行の方が有利
 - ・管理代行者は中立・公平な立場での判断が期待できるとともに、その立場から住民の不安感を与えることが少ない
- なお、同答申においては、指定管理者制度について、地域に密着した効率的で効果的な市民サービスの提供を行うためには民間活用が必要であり、引き続き、他都市における指定管理者制度の実施状況等について検証していく必要性についても盛り込まれている。

■本市における管理代行制度の活用のメリット

(平成 17 年 8 月 川崎市住宅政策審議会中間答申より抜粋)

○市民サービスの向上と事務の効率化

- ・民間賃貸住宅市場においては、豊富な管理実績により、住宅の経営、管理ノウハウや顧客サービスが充実、集積されていることから、市民サービスの向上や事務の効率化を推進するため、民間で対応可能な業務については、民間で行うことが望ましい。
- ・指定管理者制度では、民間事業者を指定することにより、こうした民間事業者の管理ノウハウを活用することができる。
- ・しかしながら、指定を受けた事業者ができる業務は、補助的な業務に限定されていることから、指定管理者制度では、事業主体が行うべき業務は、引き続き市が行う必要があり、事務の効率化の面では、不十分となってしまうことが考えられる。

○施設運営の継続性、安定性の確保

- ・市営住宅は、昭和 40 年代に多くが建設され、今後、更新時期を迎える大量の既存住宅が存在することから、施設の維持管理や再整備を的確に図っていくことが求められており、計画的な修繕の実施など、一貫した施設運営の継続性や安定性の確保が必要である。
- ・指定管理者制度の場合、通常3年から5年の指定期間ごとに指定管理者が変更される可能性もあることから、管理代行制度の方が施設運営の継続性、安定性を確保できる。
- ・さらに、火災や水漏れなどの緊急時における連絡体制は、市営住宅使用者に周知する必要があり、一貫した施設運営の継続性が必要である。

○公平性のさらなる確保

- ・これまで、公営住宅の管理事務が事業主体等に特定されてきた理由は、入居者決定や家賃決定など、住宅政策上の観点から中立・公平な立場での適切な判断が求められるためであるが、こうした観点は、市営住宅の管理代行においても必要であり、また、ポイント制などの新たな入居・優遇制度等を導入する上でも重要である。
- ・公営住宅法の管理代行制度における代行者は、新たな仕組みを的確に実施するために必要な中立・公平な立場での判断が期待できるとともに、その立場から住民の不安感を与えることが少ないと考えられる。
- ・また、管理代行制度において代行者となる資格を有する川崎市住宅供給公社は、これまでの公的賃貸住宅等の管理実績の中で、中立・公平な立場から民間ノウハウの活用を目的とした民間事業者との連携事業の実績もあり、公営住宅法による管理代行制度においても、そうした民間事業者の活用について期待できる。

②事業期間（協定期間）

- 現在、本市と公社が結んでいる協定は第 4 期で、期間は平成 29 年 4 月から平成 34 年 3 月までの 5 年間である。
- 第 1 期、第 2 期の協定期間は 3 年間で、第 3 期から 5 年間に長期化されている。

③事業規模

○市営住宅と借上げ住宅や特定公共賃貸住宅も含む 17, 775 戸（平成 28 年 3 月 31 日時点）を事業対象としている。

④主な業務範囲

○公社は、公営住宅法 47 条に定める業務のほか、収納・滞納業務などを実施している。
○建物の維持・修繕や入居者からの相談対応などの管理業務等の権限の行使を伴う業務の他に、入居者の募集・決定や市営住宅以外の用途との併用の承認など、権限の行使を伴う業務内容が含まれている。ただし、家賃の決定や減免等、入居者から受領する金額の決定に係る業務については公営住宅法により、代行はできない。

■権限の行使を伴う主な業務

- ・ 入居者の募集・決定
 - ・ 市営住宅以外の用途との併用の承認
 - ・ 市営住宅の模様替え、増築に係る承認
 - ・ 入居の際に同居した親族以外の者の同居承認
 - ・ 入居者の死亡時、退去時等に同居していた親族の入居承認
 - ・ 収入超過者に対する他の住宅の斡旋
 - ・ 収入状況の報告の請求
- ※家賃の決定や減免等金銭に係るものは代行できない。

■権限の行使を伴わない主な業務

- 建物の維持・修繕
 - ・ 維持管理業務：エレベーター、給水施設、消防設備等の保守点検。
 - ・ 修繕業務：一般修繕、退去修繕、大規模修繕（市の要請による）
- 入居者からの相談への対応などの管理業務
 - ・ 入居者管理業務：募集事務（年 2 回）、入居者管理、入居・退去管理、駐車場管理
- 家賃収納
 - ・ 使用料収納業務：入居者からの住宅及び駐車場使用料の徴収。滞納者に対する指導・相談等

(3) 近隣他自治体での管理代行の導入状況

○近隣の他自治体の公営住宅事業においても管理代行制度が多く導入されているが、指定管理者制度を導入している自治体も近年増加の傾向にある。また、指定管理者制度と管理代行制度を併用している自治体もある。

■近隣他自治体で導入されている公営住宅の管理に関する制度

自治体	導入制度	概要
神奈川県 ²	・ 指定管理者制度	<ul style="list-style-type: none"> 平成 18 年 4 月より神奈川県営住宅全戸を指定管理者制度にて管理。平成 29 年 4 月より 4 期目の指定管理者事業を実施中。 1 期目は社団法人神奈川県土地建物保全協会が指定管理者であったが、2 期目（平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月）から株式会社東急コミュニティーが一部の指定管理者となって事業を担いはじめ、4 期目においては、最大の管理戸数を有する横浜等地域（31,066 戸）を株式会社東急コミュニティーが指定管理者として実施。
横浜市 ³	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者制度 ・ 管理受託制度 	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市においては、平成 18 年度から平成 20 年度の 3 年間の試行期間から始まり、2 期目（平成 21 年度～平成 25 年度の 5 年間）を経て、現在 3 期目（平成 26 年度～平成 30 年度）を迎えている。 横浜市の 18 行政区のうち、1 期目は 13 区、2 期目・3 期目は 4 区について横浜市住宅供給公社が指定管理者として選定された。3 期目は、市営住宅（9,516 戸）、及び市営住宅駐車場（2,295 区画）の管理を実施⁴。 2 期目からは民間事業者も含めた指定管理者が広く公募されており、3 期目も東急コミュニティー等の複数の民間事業者が数区ごとを管理。 すべての市営住宅（31,397 戸）、市営住宅駐車場（9,966 区画）における入居者の募集や収入申告、計画修繕に関する業務を横浜市住宅供給公社が管理受託者として実施。
東京都 ⁵	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者制度 ・ 管理受託制度 	<p>【都営住宅管理業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京都では、指定管理者制度が平成 18 年度から導入されている。制度の導入 3 期目にあたる平成 26 年度～平成 30 年度においては、東京都住宅供給公社が特命の指定管理者として都内全域の都営住宅の管理（入居者に関する業務、設備保守点検業務、新規公募 521 区画・定期公募 19,454 区画の駐車場の利用に関する業務等）を実施⁶。 東京都住宅供給公社が管理受託者として、営繕業務、募集業務を実施。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者制度 ・ 管理代行制度 ・ 管理受託制度 	<p>【区営住宅管理業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京都住宅供給公社が、以下の住宅において、営繕業務および一部の区・市において、入居者に関する業務等を実施。 指定管理制度にて区営住宅 803 戸を管理。 管理代行制度にて 514 戸を管理。 管理受託制度にて 6,970 戸を管理。

² 神奈川県ホームページ「神奈川県営住宅等の指定管理者について」

³ 横浜市供給住宅公社 平成 28 年度業務報告書

⁴ 指定管理制度においては、入居者からの諸届の受付や、使用料の収納事務、施設管理等の業務を実施。

⁵ 東京都住宅供給公社 平成 28 年度業務報告書

⁶ 指定管理者制度導入の 1 期目（平成 18 年度～平成 20 年度の 3 年間）においては、北区・武蔵野市・三鷹市・西東京市の 25,075 戸を東京都住宅供給公社が公募にて選定された指定管理者として管理、港区・その他の地域の 234,469 戸は同公社が特命の指定管理者として管理していた。2 期目においては、平成 21 年度～27 年度の 5 年間、北区・武蔵野市・三鷹市・西東京市・港区について、同公社が公募にて選定された指定管理者として管理。その他の地域については、同公社が特命の指定管理者として、平成 21 年度～平成 23 年度（3 年間）、及び平成 24 年度～平成 25 年度（2 年間）を管理。

自治体	導入制度	概要
埼玉県 ^{7,8}	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県営住宅：管理代行制度 ・ 特別県営住宅・特定公共賃貸住宅：指定管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県営住宅 327 団地（29,615 戸）の管理を埼玉県住宅供給公社が管理代行にて実施している。協定期間は平成 28 年度から平成 32 年度の 5 年間。 ・ 特別県営住宅（810 戸）、特定公共賃貸住宅（96 戸）、の管理は平成 22 年度より指定管理者制度にて実施されており、埼玉県住宅供給公社が随意指定にて選定されており、県営住宅と一体的な管理が実施されている。現在の指定期間は平成 28 年度から平成 32 年度の 5 年間。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理代行制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市町村営住宅（10,403 戸）および特定公共賃貸住宅（220 戸）についても、埼玉県住宅供給公社が管理代行制度のもと管理を行っている。
さいたま市 ⁹	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理代行制度 ・ 指定管理者制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 18 年度から、管理代行制度により埼玉県住宅供給公社が市営住宅を管理。 ・ さいたま市営氷川住宅及びシビック住宅天沼の 2 施設については、非公募により埼玉県住宅供給公社を指定管理者に選定¹⁰。 ・ 指定期間は 1 期目が平成 22 年度から平成 26 年度の 5 年間。2 期目は公募にて埼玉県住宅供給公社が選定され、指定期間は平成 27 年度から平成 32 年度の 5 年間。
千葉市 ^{11,12}	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理代行制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 千葉市住宅供給公社は、市営住宅の管理受託を平成 8 年から実施。平成 18 年度から、公営住宅法により管理代行制度に移行。管理代行制度の第 1 期は平成 18 年度～平成 22 年度の 5 年間、2 期目は平成 23 年度～平成 27 年度の 5 年間。 ・ 管理代行制度に基づき、年 4 回の定期空家募集を行うとともに、平成 28 年度第 1 期より、申込みのなかった住宅の再募集を新たに実施。加えて、入居者への対応業務及び修繕等の保全業務を実施。管理戸数は、平成 28 年度時点で 7,016 戸（うち千葉市建設が 7,014 戸、民間借上 2 戸）、駐車場は 4,055 区画。

⁷ 埼玉県住宅供給公社 平成 28 年度業務報告書

⁸ 埼玉県住宅供給公社ホームページ「これまでの実績」

⁹ さいたま市ホームページ「さいたま市営氷川住宅・シビック住宅天沼の指定管理者に関する選定結果について」

¹⁰ 当該住宅に関しては、公営住宅法の規定から管理代行の対象として除外されていた。しかし、市営住宅と一体的管理を実現することにより、市民に公平なサービスを提供するとともに、管理継続による入居者との信頼関係を維持するなど効率的な管理運営につながるものとして、指定管理者制度を導入。（出典：さいたま市ホームページ「さいたま市営氷川住宅・シビック住宅天沼の指定管理者に関する選定結果について」）

¹¹ 平成 28 年度千葉市住宅供給公社業務報告書

¹² 千葉市住宅供給公社 15 年のあゆみ（平成 23 年 7 月）

1-3. 本市における管理代行制度の分析

○本項では、現在の市営住宅事業について分析を行い、管理代行業務の効率化およびサービス水準の向上の観点から、下記に示す事業スキームの要素のあり方を検討する。

- ・業務実施体制の効率化の観点
- ・本市と公社の業務分担の見直しの可能性
- ・付帯事業・付加サービスの可能性
- ・リスク分担の見直しの可能性

○検討にあたっては、下記の調査を実施した。

- ・市の計画、公社の経営計画、管理代行業務の仕様書等の既存資料の分析調査
- ・公社へのヒアリング調査（平成 29 年 7 月 19 日実施）

(1) 業務実施者（公社）の分析

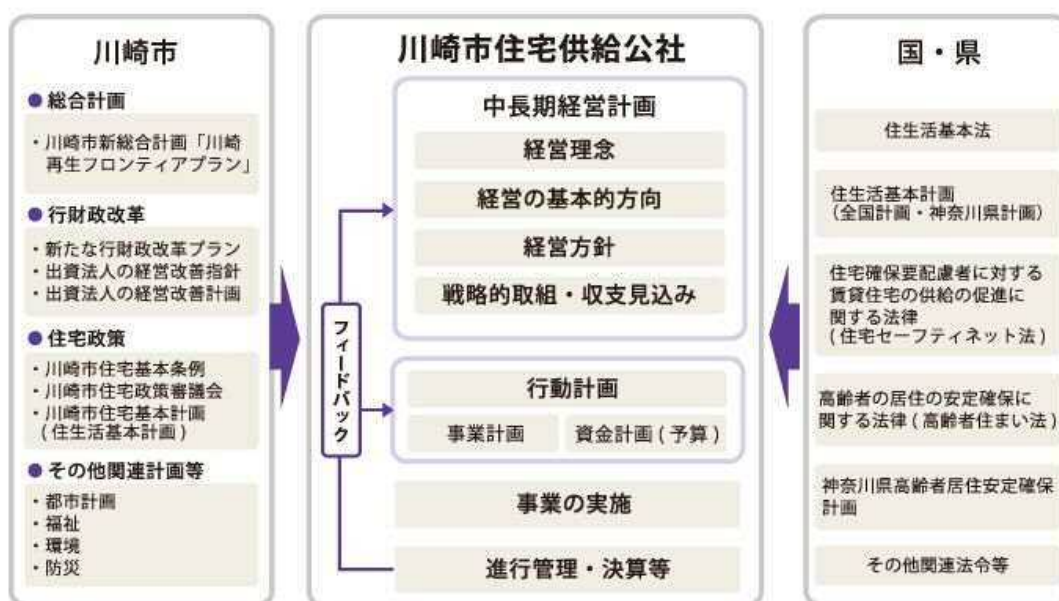
①住宅政策における位置づけ

○公社は、地方住宅供給公社法に基づき昭和 44 年に設立されて以降、本市の住宅政策やまちづくりの一翼を担う、公益性を有する公的住宅供給主体として、時代に応じた役割を担ってきた。

○設立から 20 数年間は、分譲住宅事業を中心とした事業を展開してきた。平成 5 年 5 月には「川崎市住宅基本計画」が策定され、特定優良賃貸住宅の供給促進や管理、居住支援制度の推進、高齢者向け優良賃貸住宅の供給促進など、市民の多様なニーズに対応した事業が公社の新たな役割として位置づけられた。

○さらに、平成 18 年 4 月から市営住宅の管理代行業務を受託し、公的賃貸住宅の管理ノウハウを活かした市営住宅の管理を実施している。

■本市の住宅政策の中での公社の位置づけ



出典：川崎市住宅供給公社ホームページ

②事業内容

○公社は、市営住宅管理代行業務の他に、公社所有の賃貸住宅・賃貸施設の管理事業、民間所有施設の管理事業、その他事業等を行っている。

○公社が管理している市営住宅 17,775 戸は、他の公社賃貸住宅管理事業（465 戸）や民間提携住宅管理事業（1,925 戸）の管理戸数に比べ規模が大きく、公社の事業において、重要な位置づけであることが伺える。

■公社事業の区分と内容

事業区分	事業内容	戸数等
賃貸住宅管理事業 （公社所有住宅・施設の管理業務）	【賃貸住宅管理事業】 ・公社が所有する (a) 特定優良賃貸住宅管理 (b) 借上げ市営住宅 (c) 高齢者向け優良賃貸住宅管理 (d) 一般賃貸住宅 について、住宅管理として入居者の募集や修繕を実施	(a) スターブル藤崎ほか2団地 132 戸 (b) スターブル藤崎(1団地)14 戸 (c) ビバース日進町ほか4団地 141 戸 (d) スターブル塩浜ほか4団地 178 戸 (計 9 団地 465 戸)
	【賃貸施設管理事業】 ・公社が所有する (a) 賃貸店舗 (b) 賃貸施設 (c) 賃貸宅地 (d) 賃貸駐車場 について、民間等への貸出しの上、管理	(a) 2店舗 かわさきスカイビル、公社溝ノロビル (b) 4施設 こでまり六郷（グループホーム）等 (c) 3宅地 22 区画 ・定期借地権付戸建宅地 20 区画 ・借地権付戸建宅地 2 区画 (d) 3団地 62 区画
管理受託住宅管理事業 （市所有・民間所有の住宅管理受託業務）	【市営住宅管理事業（管理代行業務）】 ・市営受託の管理代行業務	・市営住宅 17,775 戸（104 団地） ・駐車場 3,667 区画（57 団地）
	【民間提携住宅管理事業】 ・民間所有住宅の管理業務 ・特定優良賃貸住宅、高齢者向け優良賃貸住宅及び一般賃貸住宅の管理業務	・特定優良賃貸住宅 74 団地 1,539 戸 ・高齢者向け優良賃貸 3 団地 85 戸 ・一般賃貸住宅 14 団地 301 戸 (計 91 団地 1,925 戸)
その他事業	【その他受託事業】 ・川崎市居住支援制度及びあんしん賃貸支援事業 【パートナーシップ事業】 ・すまいの相談窓口業務 ・居住支援協議会事務局業務 【その他の事業】 ・リノベーションまちづくりに関する業務	-

出典：川崎市住宅供給公社、平成 28 年度業務報告書

③財務状況

○川崎市住宅供給公社の平成 28 年度決算報告書によれば、川崎市住宅供給公社の資本金（1000 万円）は全額川崎市から出資されており、平成 29 年 3 月時点で計上している資本の部合計額は 97 億 451 万円である。

○事業原価は 32 億 1919 万円、一般管理費は 8834 万円であり、事業原価と一般管理費を合わせた営業費用は 33 億 753 万円となる。事業収益（営業収益）35 億 1883 万円から、営業費用を引いた事業利益は 2 億 1130 万円となっている。

○事業収益 35 億 1883 万円のうち、市営住宅管理事業の収益は 27 億 3051 万円であり、公社の収益の 77%を占めている。また、事業原価 32 億 1919 万円のうち、市営住宅管理事業の原価は 27 億 309 万円であり、事業原価の 83%を占めている。

○以上のことから、公社の財務上、収入や支出に対して、市営住宅管理事業の占める比率は高いといえる。

■公社の損益計算書（平成 28 年度）

科 目	前期決算額	当期決算額
事業収益 [a]	3,582,289,734	3,518,835,343
分譲事業収益	—	—
住宅宅地分譲事業収益	—	—
一般分譲住宅事業収益	—	—
民間提携住宅事業収益	—	—
賃貸管理事業収益	626,377,895	645,737,832
賃貸住宅管理事業収益	559,394,399	571,723,213
特優賃住宅管理事業収益	223,035,588	220,891,593
高優賃住宅管理事業収益	134,278,765	152,794,388
一般賃住宅管理事業収益	202,080,046	198,037,232
賃貸施設管理事業収益	66,983,496	74,014,619
管理受託住宅管理事業収益	2,942,146,097	2,862,701,634
市営住宅管理事業収益	2,791,500,051	2,730,514,237
民間提携住宅管理事業収益	150,646,046	132,187,397
その他事業収益	13,765,742	10,395,877
その他受託・パートナーシップ事業収益	13,765,742	10,395,877
事業原価 [b]	3,203,520,094	3,219,190,836
分譲事業原価	—	—
住宅宅地分譲事業原価	—	—
一般分譲住宅事業原価	—	—
民間提携住宅事業原価	—	—
賃貸管理事業原価	326,285,895	379,470,218
賃貸住宅管理事業原価	286,857,847	336,172,135
特優賃住宅管理事業原価	106,338,380	118,645,143
高優賃住宅管理事業原価	92,331,862	114,266,578
一般賃住宅管理事業原価	88,187,605	103,260,414
賃貸施設等管理事業原価	39,428,048	43,298,083
管理受託住宅管理事業原価	2,858,760,000	2,822,053,755
市営住宅管理事業原価	2,735,779,324	2,703,091,166
民間提携住宅管理事業原価	122,980,676	118,962,589
その他事業原価	18,474,199	17,666,863
その他受託・パートナーシップ事業原価	18,474,199	17,666,863
一般管理費 [c]	94,621,971	88,343,477
事業利益 [d=a-b-c]	284,147,669	211,301,030

出典：川崎市住宅供給公社、平成 28 年度決算報告書

④組織・人員体制

- 公社の経営計画や本市の審議会等において、公社の組織体制や人員の効率化は課題としてたびたび認識されている。例えば、公社の中長期経営計画（平成 24 年度～平成 33 年度）（平成 24 年 3 月）においては、「市営住宅や賃貸住宅が公社事業の基幹事業となる中で、組織体制のスリム化や効率化、外部委託を図り、効果的・効率的な執行体制を構築する」ことが挙げられており、組織のスリム化を推進することがうたわれている。
- 管理代行業務の遂行の中心である公社の住宅部の職員については、常勤と非常勤が概ね半々で構成されており、平成 23 年から平成 29 年の 7 年間に於いて、総人員数は 6 名増加しており、かつ、常勤の人数が増加している。
- 平成 24 年度から平成 28 年度の管理代行の総括評価においては、溝ノ口事務所と本社の事務バランス等を検討する必要があるとしている。
- 一方、市の市営住宅の管理人員数は、平成 25 年度の 52 人から、平成 29 年度は 45 人まで、7 人減少している。

■公社の住宅部の人員体制（平成 23 年～平成 29 年）

（単位：人）

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
合計	46	45	51	51	51	51	52
常勤	20	21	23	24	25	25	27
常勤（％）	43%	47%	45%	47%	49%	49%	52%
市営住宅管理課	10	11	13	13	12	13	15
溝ノ口事務所	7	8	8	9	9	8	8
整備課（大規模修繕）	3	2	2	2	4	4	4
非常勤	26	24	28	27	26	26	25
非常勤（％）	57%	53%	55%	53%	51%	51%	48%
市営住宅管理課	12	10	13	13	12	11	11
溝ノ口事務所	11	10	10	10	10	10	10
整備課（大規模修繕）	3	4	5	4	4	5	4

■本市の市営住宅管理関係人員数

	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
全体	52 人	53 人	53 人	48 人	45 人
管理関係	23 人	23 人	23 人	22 人	20 人
整備関係	29 人	29 人	30 人	26 人	25 人

○会社の公営住宅事業における組織体制は下表に示すとおりである。管理代行契約が5年間と短期であるため、柔軟な組織体制を構築するために、契約社員、警察、消防及び市OB等を嘱託職員として5年間採用する、派遣社員を期間的に採用する等しており、新卒採用者の受け入れは原則行っていない。

○会社は、管理代行制度の実施を前提とした体制を現に有しており、これまでの管理代行業務を通じた経験と実績に基づく知見を活用した円滑な業務実施が期待できる。また、これまでの管理代行業務の実施を通じて、市や入居者との間で信頼関係を構築していると考えられる。

■会社の公営住宅事業に関する組織体制

部	所属		所掌	人員体制(人)				バックグラウンド・スキル
	課	係		合計	常勤	非常勤	派遣	
住宅部	部長			1	1	0	0	
	整備課	課付	・大規模修繕の計画や実施	2	1	1	0	
		整備係		6	3	3	0	主として技術系の職員(市OB含む)で構成
	市営住宅管理課	課付		3	1	2	0	
		管理係	・入居者管理(募集、入居事務・苦情対応(南部)含む) ・建替え事業及び長寿命化事業の補助(仮移転先住戸の確認、資料作成)	13	6	2	5	警察OBを活用
		巡回・滞納係	・夜間や休日の滞納家賃対応 ・住民の見守り(巡回チーム3名) ・滞納家賃の対応担当者は原則として滞納業務に専従	13	2	11	0	
	事務ノソ口	所長・副所長		2	1	1	0	
		管理係	・入居者管理(入居事務・苦情対応(北部)含む) ・修繕に関する住民からの受付 ・住民の見守り(巡回チーム2名)	10	4	4	2	警察OBを活用
		修繕係	・維持管理業務 ・団地共用部の点検(巡回チーム2名) ・防火管理補助業務	9	2	6	1	消防OBを活用
	計				59	21	30	8

※非常勤(嘱託員、契約社員、派遣)

※嘱託職員は週4日又は週5日(時間短縮)勤務であり、契約社員及び派遣社員はフルタイム勤務

⑤人材育成

○会社中長期経営計画では、社会情勢の変化に対応するため、研修を充実させ、職員の住宅供給・管理等の分野における技術力・専門能力の向上に努める必要があるとしている。

○前述のとおり、市営住宅事業に関与する人員は、直近5年では総人員数(50名程度)は変動していないが、常勤の職員数は増えており、ノウハウの蓄積に力を入れているとも捉えられる。なお、公社へのヒアリングにおいても、人材育成並びに常勤職員の増加による公営住宅管理のノウハウ蓄積が取り組み課題とのことであった。

○なお、公社ヒアリングにおいては、事業期間（現状では5年間）の長期化が行われれば、人材育成や事業安定性につながる事が意見として挙げられた。

⑥外部委託の活用

○公社中長期経営計画では、管理業務が中心となり、大幅な収益向上が困難な状況の中で、持続可能な公社経営のため、外部委託の活用を図るとしている。

○修繕業務は外部発注にて実施されており、管理代行費約30億円のうち、約27億円を占める。金額ボリュームが大きいことから、外部発注の管理が管理代行上のコスト縮減の観点からは特に重要であると考えられる。

○また、施設維持管理等についても、公社からの委託業務がなされている。公社ホームページに掲載されている入札結果一覧から、施設維持管理、入居者募集のしおり作成、改修工事の建築設計、設備設計の委託を発注している事がわかる。

(2) 市と公社の業務分担の分析

○市営住宅の管理にあたっては、市と公社は各種の業務を分担し、業務が遂行されている。ここでは、本市と川崎市住宅供給公社が管理代行協定を取り交わすにあたって用いた仕様書ならびに公社へのヒアリング結果をもとに、業務ごとに下記の観点から業務分担の現状を分析し、業務分担の見直しに関する提案を行う。

- ・各業務の業務量の把握
- ・市営住宅事業の現状の本市と公社の業務分担の分析
- ・市で実施している業務のうち、公社が実施したほうが効率的な業務内容の整理
- ・公社から民間への外部委託の状況の検討

①業務ごとの業務量

○現在の管理代行契約の仕様書¹³をもとに、公社が実施している業務内容について整理したものを次頁の表に示す。

¹³ 市営住宅管理業務仕様書（平成28年4月）

■管理代行契約仕様書における業務区分

業務区分	実施業務	実施業務の内容
入居者管理業務	募集事務	入居者の募集にあたっての募集住戸の選定や、抽選会の実施等、各種業務
	入居事務	入居者の入居手続き業務
	車いす住宅の登録、更新及び入居者決定事務	車いすを用いる居住者用の住宅の登録、更新及び入居者決定事務
	特定入居事務	災害や住宅の滅失等、特定の事由で入居する居住者の入居事務
	入居者管理事務	入居者からの問い合わせ相談の窓口になる等の、入居者対応事務
	保管事務	入居者からの各種の届出の補完事務
	退去事務及び無断退去の措置	退去する居住者の退去手続き対応、無断退去に対する対応
	駐車場管理	駐車場の管理業務
	住宅使用料決定の補助事務	居住者の住宅使用料を市が決定するにあたって、各種書類を受領する等の補助業務
	高額所得者に対する事務	市営住宅の明渡請求の対象となる高額所得者に対しての、収入聞き取り業務等
	収入超過者に対する事務	住宅使用料の上昇の対象となる収入超過者に対する制度説明等
	市が実施する建替事業及び長寿命化改善事業について	建替事業及び長寿命化改善事業についての住民への説明の実施
市営住宅維持管理業務	昇降機施設維持管理業務	エレベーターの保守点検・緊急対応
	給水施設（簡易専用水道及び小規模受水槽水道並びに水道直結増圧ポンプ）維持管理業務	水道法に基づく受水槽及び高架水槽の管理・法定点検及び水道直結増圧ポンプの維持管理
	自家用電気工作物管理業務	市営住宅内にある自家用電気工作物の点検・管理
	機械式駐車場管理業務	大宮町住宅にある機械式駐車場の管理
	緊急連絡対応業務	緊急事態において、緊急に対応できる24時間体制を取ること
	緊急通報システム点検業務	市営住宅の緊急通報システムの定期点検
	放置自動車処理業務	市営住宅敷地内の放置車両について調査・撤去等を実施すること
	電動シャッター施設維持管理業務	河原町住宅における電動シャッターの保守点検
	遊具点検業務	市営住宅のプレイロット内にある遊具の点検・管理
	消防設備維持管理業務	消防法に基づく消防設備の管理・法定点検
	防火管理業務	防火管理者選任届の提出。消防計画作成・変更・提出、消防訓練の指導、消火器の法定点検
	特別管理産業廃棄物管理業務	特別管理産業廃棄物の管理
	住宅管理台帳の保守管理及び更新業務	住宅管理台帳の保守管理及び更新
	粗大ゴミ等の不法投棄の処分業務	団地の敷地内に粗大ゴミ等の不法投棄があった場合、市の指示に従い、処理
市営住宅修繕業務	一般修繕	市及び使用者等からの連絡などに応じ、経常的に発生する修繕あるいは安全確保等緊急を要するものに対して行う修繕業務の実施
	空家修繕	空家となった住宅を、その性能・機能を実用上支障のない状態に回復させる修繕業務の実施
	大規模修繕	大規模修繕について、本市が行う予算要求の基礎資料を作成すると共に、大規模修繕業務の発注
	緊急修繕	火災・滅失・毀損等の原因による施設の破損等を、その性能・機能を実用上支障のない状態に回復させる修繕業務の実施
	建替事業及び長寿命化改善事業の補助業務	本市が建替事業や長寿命化改善事業を実施するにあたっての、住戸状態の確認等

- これらの業務の概ねの業務量を把握するために、公社からの提供資料及びヒアリング結果を元に、公社の係ごとの業務分担や人員配置等について下表に整理した。あわせて、業務量が多いとコメントがあったものや、市とのやりとりが多く生じているものについても明示している。
- 募集事務、団地巡回、滞納整理、一般修繕、空家修繕等が業務量として多いものとされ、特に一般修繕、空家修繕については、施設の老朽化や入居者の高齢化が進むことにより、今後も業務が増加する見込みとのことである。
- また、市とのやりとりが多い業務としては、入居者管理業務では、募集事務、入居事務であり、施設管理業務では、大規模修繕と建替・長寿命化改善事業の補助（仮移転先住戸の確認等）とのことであった。
- これらの業務に対して、公社では、募集事務には8名（常勤職員3名と派遣職員5名）、一般修繕及び空家修繕の実施には溝ノ口事務所の9名、団地巡回及び滞納整理には13名で対応しており、特に団地巡回及び滞納整理に多くの人員を配置している状況である。

■ヒアリング結果に基づく公社の業務量分析

区分	主な業務	業務量が多 いもの	市との やりとりが 多いもの	市営住宅 管理課		整備課	溝ノ口事務所		備考
				管理係	巡回・ 滞納係		管理係	修繕係	
入居者 管理 業務	募集事務	○	○	○					・応募申請書データの入力膨大。(派遣職員が実施) ・申込者及び入居予定者に確認する時間を多くとられている。 ・募集方法の変更の際には、市と協議が必要
	入居事務		○	○南			○北		・福祉部局との連携の必要性(特定入居者の入居にあたって二重連絡が発生) ・建替え時の住民説明会等の入居者への対応は、公社が主体的に実施するように今後変更予定
	入居者管理事務(苦情受付等)			○南	○		○北		・法的措置は必ず市と相談している
	駐車場管理 住宅使用料決定の補助			○南	○		○北		
	団地巡回	○			○				
修繕 業務	一般修繕	○						○	・建物の老朽化及び入居者の高齢化により、住民との修繕に関するやり取りが増え、事務増大
	空家修繕	○						○	・昨年度実績ベースで885件程度。ここ10年で2～3割件数が増えている。 ・理由は、市の建替え推進による空き家への入居、高齢入居者が老人ホーム等に入る事が増え、居住者の出入りが多くなっているため
	緊急修繕	○						○	
	大規模修繕 建替・長寿命化改善 事業の補助(仮移転 先住戸の確認等)	○	○	○		○			
維持 管理 業務	建築設備等の管理	○						○	
	放置自転車処理 住宅管理台帳の保 守管理			○南	○	○	○北	○	
収納 事務	市営住宅等の使用 料の収納				○南		○北		
	駐車場の使用料の 収納				○南		○北		
	収納金の払込 収納金の収納情報 の送付				○南		○北		
	滞納整理	○			○				
人員 配置	計			13	13	6	10	9	
	常勤			6	2	3	4	2	
	非常勤			2	11	3	4	6	
	派遣・シルバー			5	0	0	2	1	

②現在の市と公社の業務分担の把握

○市営住宅事業全体の業務について、市と公社の業務分担について、下表のとおり整理した。

○管理代行制度で公社が実施することが可能な業務と比べて、実際に公社が実施している業務範囲は限られていることがわかる。

■制度上管理代行可能な業務と本市で実施している管理代行業務一覧

項目	管理代行 (制度上可能なもの)		管理代行 (川崎市)		
	自治体	事業者	自治体	事業者	
公営住宅事業	施設整備	施設整備			
		基本構想・計画の策定	●	●	
		事前調査(地質調査、測量調査、周辺家屋調査、電波障害調査等)	●	●	
		基本設計	●	●	
		実施設計	●	●	
		建設工事(付帯施設、屋外工作物その他外構工事を含む)	●	●	
		工事監理	●	●	
		入居者移転業務			
		建替説明会、アンケート調査等の補助業務	●	●	●
		抽選会の実施及び入居者決定	●	●	●
	入居者手続き	●	●	●	
	移転確認		●	○ 補助	
	移転料支払い	●	●	●	
	移転日調整		●	●	
入居者管理	入居関連業務				
	入居資格要件等の決定(条例の制定)	●	●		
	募集案内の作成・募集説明会の開催		●	●	
	入退去関係事務(応募申し込みの受付、入居等の手続き、退去時)		●	●	
	入居資格審査の実施(最終決定は公共)		●	●	
	抽選会による入居者の選定・運営		●	●	
	入居者の決定		●	●	
収入(住宅使用料等)管理	家賃の決定に関する業務(毎年度)				
	家賃に関する基準の決定(条例の制定)	●	●		
	収入申告書の送付、受付、審査		●	●	
	住宅使用料の決定(収入申告書に基づく決定、算定の根拠となる)	●	●	●	
	住宅使用料の決定通知書案の作成、送付		●	○ 補助	
	家屋明渡訴訟		●	○ 市の委員会へ報告	
	強制執行立会等法的措置	●			
	敷金に関する業務(入居時)	●	●		
	敷金の徴収	●		○ 納付の指導	
	家賃の収納に関する業務				
	家賃の納入通知書・納付書の発送		●	●	
	家賃の納入先	●	●	○ 補助	
	家賃の現金徴収		●	●	
	滞納家賃収納に関する業務				
督促状、催告書の作成補助、送付		●	● 督促		
電話や各戸訪問による納付相談・納付勧奨		●	● 催告		
家屋明渡訴訟		●	●		
強制執行立会等法的措置	●		○ 市の委員会へ報告		
施設管理	施設及び設備の保守管理			●	
	修繕に関する業務				
	市営住宅の模様替え、増築に係る承認		●	●	
	一般・緊急修繕(入居者等からの連絡や通報に基づくもの)		●	●	
	維持修繕(劣化状況に応じて設備等の機能回復)		●	●	
	空家修繕(空家となったもので募集対象のもの)		●	●	
計画修繕(大規模修繕等)		●	●		
情報管理	住宅管理システム(入居管理・施設管理)に関する業務				
	住宅管理システムの整備		●	● 別途委託	
	住宅管理システム保守管理		●	●	
	住宅管理システムの入力		●	●	
駐車場管理	駐車場の維持管理		●	●	
	駐車場使用許可の決定		●	●	
	駐車場使用料の設定		●	●	
	駐車場使用料の徴収		●	●	
その他	入居者からの要望、意見、苦情等への対応		●	●	
	団地管理人の選定・手当て支給、研修の実施		●	○ 補助	
	自治会の支援		●	●	
	単身高齢者世帯の見守り、安否確認業務		●	●	
付帯事業		●	●		
余剰地活用		●	●		

③入居者管理業務の業務分担

【募集事務】

- 募集事務については、次頁で示すとおり仕様書上は市が実施することになっている業務が多いが、実際には公社で募集や入居者選考、最終的な使用許可の決定を行っている。
- 公社と市の間の募集事務に関するやりとりは、募集要項を修正する際の相談等に限られており、公社にとっては負担にはならない。
- なお、入居者の募集方法を変更する場合は、あらかじめ市と協議が必要であり、例えば年中募集をする等の判断が公社のみでは行えない。このように、公社の裁量は、市の政策上の判断により限られているものがある。

【入居事務】

- 建替え時の住民説明会等に関して、現状では公社は補助的な業務を行っているが、今後、公社が主体的に実施するかたちに移行する予定である。
- 特定入居者の入居の際には、入居予定者に対して、市の福祉部局と公社から二重に連絡をしている現状があり、業務の効率化の観点から、福祉部局との連携の必要性が公社より意見として挙げられた。ただし、特定入居者の数はさほど多くなく、これらの業務量も少ないと考えられる。

【入居者管理事務（苦情受付等）】

- 入居者からの問合せ等への対応は、公社がすでに主体的に実施しており、業務の効率化および住民への一貫したサービス提供が行われている。

【明渡し請求等の法的措置】

- 明渡し請求に関しては、高額所得者や不正入居者に対する住宅の明渡しに関する事務を公社が実施している。内容としては、対象者への説明や聞き取り、市営住宅等明渡し請求審査会への報告となっており、権限は市に残っている。

【その他の事務】

- 団地の自治会対応を公社が実施することを検討しているが、自治会の要望を受けて予算化する権限は市にあるため、業務が効率的になるかどうかは不明確である。

■入居者管理業務の業務分担（1/2）

公社の業務	川崎市の業務	要綱・実施基準等の有無
(1) 募集事務		
ア 募集(5月・10月)の年間スケジュールの市との調整	公社との募集から入居までのスケジュール調整	なし
イ 募集住宅の選定	公社が作成した入居可能住宅のリストを確認し、公社と協議のうえ、募集住宅を決定	
ウ 「市営住宅(空家)募集のしおり」(以下「募集のしおり」という。)事務	公社からの「募集のしおり」の受領、および公社からの概要報告の受付	
エ 募集広告事務	公社が作成したポスターの受付	
オ 申込受付事務	公社からの申し込み受付状況の報告の受付	
カ 抽選会	公社からの抽選会結果の報告を受付	
キ 資格審査	①公社から決定した入居者の報告を受付 ②神奈川県警察本部からの依頼により暴力団員照会	
(2) 入居事務		
ア 入居手続きに関すること	公社との引越スケジュールの調整	なし
(3) 車いす住宅の登録、更新及び入居者決定事務		
ア 申込受付		なし
イ 更新作業		
ウ 空家斡旋、入居手続き	①公社から決定した入居者の報告を受付 ②神奈川県警察本部からの依頼により暴力団員照会	
(4) 特定入居事務		
ア 災害による住宅の滅失及び不良住宅の撤去に伴う特定入居事務	引継書(入居住宅の指定を含む。)の送付、特定個人情報の送付	なし
イ 住宅の建替え及び用途廃止による市営住宅の特定入居事務(市の事務を除く)	公社から決定した入居者の報告を受付	
ウ 都市計画法、土地区画整理法及び土地収用法に係る特定入居事務	①入居申請書の事前受付 ②公社から決定した入居者の報告を受付 ③公社から決定した入居者の報告を受付	
エ 加齢、疾病等による住替えに伴う特定入居事務		
(5) 入居者管理事務		
ア 入居者の保管義務に関する指導等		なし
イ 居住者からの問い合わせ相談、各種届出等窓口受付業務(必要に応じ現地調査を行う。)		
ウ 市・居住者などからの安否確認依頼による現地調査・報告業務	公社への安否確認依頼	
エ 苦情処理	公社の行った苦情処理の報告受付	
入居者等から苦情申立てがあった場合は、現地調査その他の必要な対応をとり、あわせて市に報告する。 なお、市各部署との連携において、必要に応じ、市は管理代行制度の周知を図る。	管理代行制度の住人等への周知	
オ 迷惑行為		
迷惑行為への対応については、別途、市と公社で協議する。	公社との協議により、迷惑行為へ対応	
カ 無断退去住戸の川崎市営住宅条例(以下「条例」という。)に基づく対応及び市への引渡し。	無断退去住戸の引き受け	
(6) 保管事務		
ア 各種届出書(別表2)の受付、審査及び書類保管	住民退去時に提出される、市営住宅使用廃止届等の受付	なし
イ 各種申請書(別表3)の受付、審査、承認、書類保管及び承認通知事務		
ウ 市営住宅同居申請及び市営住宅承継申請については、市への特定個人情報の取得の依頼と市から送付される特定個人情報の受領 *別表3のうち、市営住宅同居申請書、市営住宅承継申請書、市営住宅模様替え・増築申請書、市営住宅併用許可申請書及び市営住宅居住証明申請書については、承認事務を含む。		
(7) 退去事務及び無断退去の措置		
ア 退去手続き事務		なし
イ 空室の管理		
ウ 無断退去した住宅を発見した場合は川崎市営住宅無断退去に関する事務取扱要領に基づき処理する。		

■入居者管理に関する業務分担（2/2）

公社の業務	川崎市の業務	要綱・実施基準等の有無
<p>(8) 駐車場管理</p> <p>ア 駐車場自治会受託(市委託)業務への指導等 使用申込など各種届出の手続き方法の案内、不正駐車対応方法の案内ならびに相談に応じた協力及び報告を行う。 イ 駐車場使用等手続き事務</p> <p>ウ 駐車場管理データの維持、及び市への報告 エ 駐車場の秩序維持 オ 駐車場の維持管理(入居者対応等)</p>	<p>公社からの不正駐車対応方法の案内ならびに相談に応じた協力及び報告の受付 ①納入通知書の発行 ②口座振替手続きの配布を指示 公社からの報告の受付 不正駐車についての対応を公社へ指示</p>	<p>なし</p>
<p>(9) 住宅使用料決定の補助事務</p> <p>ア 収入認定手続き補助事務 イ 収入更正手続き補助事務 ウ 住宅使用料減免申請手続き補助事務</p>	<p>公社から各種書類を受領し、住宅使用料を決定</p>	<p>なし</p>
<p>(10) 高額所得者に対する事務</p> <p>ア 対象者(次年度予定者を含む。)への制度の説明 イ 対象者からの退去計画等の聞き取り ウ 川崎市営住宅等明渡請求審査会への報告</p>	<p>公社からの報告の受付</p>	<p>なし</p>
<p>(11) 収入超過者に対する事務</p> <p>ア 対象者への制度の説明 イ 対象者へのあっせん</p>		<p>なし</p>
<p>(12) 市が実施する建替事業及び長寿命化事業について、次に掲げる業務</p> <p>ア 事業説明会の開催通知の印刷及び配布 イ 事業説明会における会場設営・参加者整理等の補助業務 ウ 意向調査票(移転先の意向)の回収及び集計 エ 仮移転説明会の開催通知の印刷及び配布 オ 仮移転説明会における会場設営・参加者整理等の補助業務 カ 意向調査票(仮移転先住宅の希望住戸)の回収及び集計(集計条件は別途指示) キ 仮移転手続き説明会の開催通知の印刷及び配布 ク 仮移転手続き説明会の運営並びに仮移転手続き書類の受理及び審査 ケ 仮移転先住戸の鍵渡し コ 再入居先住戸決め抽選会の開催通知の作成及び配布 サ 再入居先住戸決め抽選会における会場設営・参加者整理等の補助業務 シ 意向調査票(再入居先住戸)の回収及び集計 ス 再入居手続き説明会開催通知の印刷及び配布 セ 再入居手続き説明会の運営 ソ 入居者の再入居手続き書類の受理及び審査 タ 再入居先住戸の鍵渡し</p>	<p>①建替え及び長寿命化の計画策定、工事発注 ②その他の入居者対応等(入居者管理係)</p>	<p>なし</p>
<p>(13) その他の事務</p> <p>ア 証明事務 イ 介護保険住宅改修、高齢者住宅改造及び重度障害者住宅設備改良の申請書の受付け承認事務 ウ 市が調査した団地自治会長名簿・連絡人名簿の受領及び運用。 エ 定期的な団地の巡回及び報告 オ 集会所運営委員会及びふれあいルーム運営委員会から提出される集会所及びふれあいルームの使用結果報告の受付け保管事務 集会所及びふれあいルームの防火管理体制については、別途協議する。 カ 火災、盗難、器具損壊等が発生した際の施設及び居住者に関する現地調査、事故報告書等の作成並びに警察、消防及び必要に応じたその他の関係機関との連携 キ 連絡人の推薦、解職に関する手続き事務の取次ぎ事務 連絡人に関する業務については、別途協議する。 ク その他の公的賃貸住宅の情報の提供 ケ 市営住宅にケーブルテレビを導入する場合における工事関係図面の確認、指導事務 コ その他、特に市と協議を行い必要と認める業務</p>	<p>集会所及びふれあいルームの防火管理体制についての協議</p>	<p>なし</p>

④施設管理業務の業務分担

【一般修繕・空家修繕・緊急修繕】

- 各種の修繕業務は、実施要綱に従って公社が窓口を一元化して実施している。
- ただし、自治会等からの修繕にかかる要望については、市を経由して業務を実施する場合もある。

【大規模修繕】

- 大規模修繕については、公社が市と協議の上、修繕箇所及び修繕時期の整理・設計・積算を行い、中期の修繕計画を作成して市に提出している。また、年度毎の計画に基づき、市の予算要求のための資料を作成している。

【市が実施している施設管理業務】

- 現状では市が実施している長寿命化改善事業等についても、公社が大規模修繕等と併せて計画策定も含めて実施し、施設管理全体を包括的に管理することにより、施設管理の効率化や工事発注の効率化等につながる可能性があるとの意見が公社より出され、施設管理業務の業務範囲の拡大に意欲が示された。

【修繕工事等の外部委託】

- 工事の発注コスト低減の余地については、補助金により仕様が決まっていることや市の発注方針に従い最低制限価格の設定や分離分割発注等を行っていることから、公社として、これまで以上の工事費のコスト低減を図ることが困難である。なお、平均の落札率は94%程度であり、これは最低制限価格と同程度となっている。

■施設管理に関する業務分担（市営住宅維持管理業務）（1/2）

公社の業務	川崎市の業務	要綱・実施基準等
(1) 昇降機施設維持管理業務 エレベーターの保守点検・緊急対応。		あり
(2) 給水施設(簡易専用水道及び小規模受水槽水道並びに水道直結増圧ポンプ)維持管理業務 水道法に基づく受水槽及び高架水槽の管理・法定点検及び水道直結増圧ポンプの維持管理。		
(3) 自家用電気工作物管理業務 市営住宅内にある自家用電気工作物の点検・管理。		
(4) 機械式駐車場管理業務 大宮町住宅にある機械式駐車場の管理。		あり
(5) 緊急連絡対応業務 緊急事態においては、連絡を迅速・正確に伝達できる体制を取るとともに修繕について、何時でも緊急に対応できる24時間体制を取ること。また、緊急連絡体制網図を作成し、市に提出すること。	公社から緊急連宅体制網図を受付	
(6) 緊急通報システム点検業務 市営住宅の緊急通報システムの定期点検。		
(7) 放置自動車処理業務 市営住宅敷地内の放置車両について調査(警察署及び陸運事務所への所有者調査を除く。)・撤去等を実施すること。		
(8) 電動シャッター施設維持管理業務 市営河原町住宅にある電動シャッターの保守点検。		あり
(9) 遊具点検業務 市営住宅のプレイロット内にある遊具の点検・管理。		あり
(10) 消防設備維持管理業務 消防法に基づく消防設備の管理・法定点検		あり
(11) 防火管理業務 管理権限者は市とし、防火管理者は市長から公社に委任して、公社職員から選任し、防火管理者選任届を提出すること。消防計画作成・変更・提出、消防訓練の指導、消火器の法定点検、維持管理等防火管理者が行うべき業務を行うこと。	防火管理者の選任	
(12) 特別管理産業廃棄物管理業務 市営河原町住宅及び有馬第3住宅電気室内にある特別管理産業廃棄物の管理について、産業廃棄物の処理及び清掃に関する法律第12条の2第6号及び第7号に基づき、管理責任者を公社職員から選任し、PCB特別措置法第8条に基づき、保管等の届出を関係機関へ提出すること。		
(13) 住宅管理台帳の保守管理及び更新業務 住宅管理台帳の保守管理及び更新	「住宅管理台帳等」の公社への提供	
公社は、市が提供した「住宅管理台帳等」を適切に保守管理するとともに、現況との相違や新たな資産として竣工があったときは必要に応じてこれを更新すること。		
(14) 粗大ゴミ等の不法投棄の処分業務 団地の敷地内に粗大ゴミ等の不法投棄があった場合、市の指示に従い、処理すること。	不法投棄物の扱いについて、公社へ指示	
(15) 河原町住宅管理業務 ア 総合監視盤管理業務受託者から警報作動及び故障の連絡を受けた場合、迅速かつ適切に処理すること。 イ 神奈川県及び市の共有地(以下「共有地」という。別紙11参照)における修繕業務の取扱 ウ その他 共有地の管理について、定めのない事項又は疑義が生じた場合は、協議の上、誠実に対応するものとする。		
(16) 市営住宅を対象とした損害賠償責任保険の加入		
(17) スターブル藤崎住宅保守点検業務 ア 公社は、スターブル藤崎の設備について次に掲げる業務を行う。 イ 費用負担について 市は、当住宅について、借上住宅部分の延床面積に応じた費用按分に則り、保守点検業務の費用を負担する。		
(18) その他前各号に付随する業務、及び市が指示する業務。		

■施設管理に関する業務分担（市営住宅修繕業務）（2/2）

公社の業務	川崎市の業務	要綱・実施基準等
(1) 一般修繕 市及び利用者等からの連絡などに応じ、経常的に発生する修繕あるいは安全確保等緊急を要するものに対して行う修繕業務。 修繕の実施については、次の手順により行うものとする。		
ア 住宅、共同施設の修繕に関すること。		
公社は、市からの修繕の指示又は市営住宅等利用者等から修繕の申込を受けたときは、別紙13の「川崎市営住宅及び特定公共賃貸住宅修繕等費用負担区分取扱基準」及び別紙14の「川崎市営住宅及び特定公共賃貸住宅の修繕、取替、保守点検に関する内規」に基づき、迅速かつ適切に処理すること。	公社への修繕の指示	あり
イ 住戸内の身体障害者及び高齢者向け設備改善に関すること。		
申込書の受け付け及び工事を行う。		
公社は、入居者からの申込みを受けたときは、別紙15の「川崎市営住宅設備改善実施基準」に基づき、迅速かつ適切に処理すること。		
ウ 自治会等からの要望書の処理	①自治会から受付けた要望書を、公社に送付 ②必要に応じて公社との協議	
エ その他前各号に付随する業務及び市が指示する業務。		
(2) 空家修繕		
空家となった住宅を、その性能・機能を実用上支障のない状態に回復させる修繕業務。		あり
(3) 大規模修繕		
ア 大規模修繕とは、経年(耐用年数経過)等による部位・部材の劣化や性能の低下、保証期限到来、法令の義務規定等を考慮して、部位・部材や設備等について計画的に実施する修繕(例:防水層の劣化に応じた屋上防水改修等)をいい、別紙16に規定する。	年度当初(契約締結時)に大規模修繕の実施箇所を公社へ指示	
イ 公社は、中期の修繕計画作成のため、経年や法令の義務規定等に基づき、市と協議し、修繕箇所及び修繕時期の整理・設計・積算を必要に応じて行い、市へ提出する。また、年度毎の計画に基づき予算要求のための資料を作成する。	①中期の修繕計画作成 ②経年や法令の義務規定等に基づき、公社と協議し、修繕箇所及び修繕時期の整理・設計・積算 ③公社と協議し、予算要求のための資料を作成	
市又は公社が、年度途中で予定工事に中止又は追加が必要であると認めるときは、協議により決定する。		
ウ 年度途中で緊急の大規模修繕が発生した場合は、市と協議の上その取扱いを決定する。	緊急の大規模修繕の取扱いについて、公社と協議	
エ 浴室スペースに風呂設備が設置されていない空家住戸に風呂設備を設置する修繕業務。なお、設置住戸及び設置工法については、市と協議すること。	風呂設備を設置する住戸、工法について公社と協議	
(4) 緊急修繕		
火災・滅失・毀損等の原因による施設の破損等を、その性能・機能を実用上支障のない状態に回復させる修繕業務。		
(5) 建替事業及び長寿命化事業の補助業務		
ア 仮移転先住戸の空家確認及び修繕見積書の作成と市への提出	公社から、修繕見積書を受付	
イ 仮移転先住戸の修繕又はクリーニング		
ウ 仮移転先鍵渡しの際の不具合対応		
エ 従前住戸の空家検査並びに空家検査済み住戸リストの作成及び市への提出	公社から空室検査済み住戸リストを受付	
オ 仮移転先住戸の空家検査並びに空家検査済み住戸リストの作成及び市への提出	公社から空室検査済み住戸リストを受付	

⑤まとめ

- 管理代行制度は、入居者の公募・決定、収入超過者に対する住宅の明渡し請求等の権限や義務といった責務を伴う事業主体の立場を代行するものであるが、実際には、公募方法は市と協議が必要であることや、法的措置は市が実施している等、公社への権限や義務の委譲は限定されている。
- 入居者管理業務：現時点で公社が実施可能な業務について概ね実施されており、更なる業務範囲の拡大の可能性は少ない。
- 修繕業務：現在、公社が一般修繕、空家修繕、大規模修繕等を行っているが、長寿命化改善事業等は市が実施しており、これらの業務に関しても公社が実施することにより、効率的に業務が実施できる可能性がある。
- 長寿命化計画等の計画策定業務：施設の維持管理・修繕の実施・履歴管理等を行っている公社が関与を増やしていく余地がある。
- 建替え時の住民説明会等：現在は、公社は市の補助を行う分担となっているが、公社が主体的に実施することにより、仮移転・本移転の手続きの効率化につながる可能性がある。
- 修繕工事等の外部委託：管理代行費約 30 億円のうち、外部委託にて行われている修繕業務が約 27 億円を占めている。これらの外部委託の発注については、公社が市の発注方針に基づき¹⁴、最低制限価格の設定や分離分割発注¹⁵等を行っていることから、現行の方法を継続する場合には、外部委託費の縮減は難しい。

¹⁴ 「川崎市契約条例」(昭和 39 年川崎市条例第 14 号)の第 12 条では、市が出資する法人であって市長が指定するもの(「指定出資法人」)は、契約に関して市に準じた措置を講ずるよう努めなければならないと規定している。川崎市住宅供給公社は「指定出資法人」にあたる。

¹⁵ 「川崎市中小企業活性化のための成長戦略に関する条例」(平成 27 年川崎市条例第 84 号)の第 19 条において、市は、工事の発注、物品及び役務の調達等に当たっては、予算の適正な使用並びに透明かつ公正な競争及び契約の適正な履行の確保に留意しつつ、工事の発注等の対象を適切に分離し、又は分割すること等により、中小企業者の受注の機会の増大を図るよう努めるものとするとしている。

(3) 付帯事業・付加サービスの分析¹⁶

○市営住宅事業の付加価値向上の観点から、管理代行における付帯事業・付加サービスについて分析する。

①現在の付帯事業・付加サービスの実施状況

【付帯事業】

○社会福祉施設等の併設がある市営住宅の一覧は下表のとおりである。これらの付帯事業の実施にあたっては、市が主体となって、公営住宅事業とは別事業として実施している。

■社会福祉施設等の併設がある市営住宅

住宅名	施設の種類	整備年度	合築・併設の別
中丸子	保育所	1969(昭和 44)年	合築
上平間五瀬淵	特別養護老人ホーム	1998(平成 10)年	合築
上布田	障害者福祉施設	2002(平成 14)年	併設
末長宗田	老人福祉センター	2005(平成 17)年	合築
久末寺谷	老人デイサービスセンター	2005(平成 17)年	合築
古市場	特別養護老人ホーム	2007(平成 19)年	併設
小向	障害福祉サービス事業所	2015(平成 27)年	併設

○駐車場を活用し、市が主体となって、コインパーキング等として外部貸出を行っており、今後、貸出数を増やすことを検討している。

【付加サービス】

- 入居者への付加サービスの提供として、公社が高齢居住者の安否確認・見守りを実施している。仕様書には市や居住者からの安否確認依頼に対して現地調査・報告業務が定められており、公社は居住者からだけでなく、市からの安否確認依頼にも対応することとなっている。
- 施設点検等の巡回の際に、郵便受けに郵便物がたまっていないか等の確認を行い、見守り業務を実施している。
- また、高齢者住宅相談員による高齢者の生活サポート事業等を自主事業として実施している。

②付帯事業・付加サービス拡大に関する計画

○公社は、中長期経営計画（平成 24 年 3 月）において「高齢者の安心居住に向けた管理」を掲げており、今後高齢者向けの住宅の提供、サービス提供を充実させていくことが必要としている。

¹⁶ 本報告書では、付帯事業は、運営者の収益を見込むことができる事業として、付加サービスは、本市の追加費用は発生するが、利用者向けのサービス向上のために実施する事業として整理している。

【付帯事業】

- 第4次ストック計画（平成29年3月）において、100戸以上の市営住宅団地を建替える際に、余剰地を活用した社会福祉施設等の誘致を進めることとしている。
- また、市営住宅等の有効活用として、コインパーキング・カーシェアリングの導入、駐車場の外部貸し、自動販売機の設置を引き続き進めていくこととしている。

【付加サービス】

- 公社の中期経営計画では、65歳以上の単身高齢者世帯が市営住宅居住世帯全体の約4分の1を占めることから、現在実施している安否確認・見守りサービスの拡大が必要としている。
- 第4次ストック計画（平成29年3月）においては、政策空家等を活用した見守り拠点等を整備し、高齢者見守り活動等への場の提供を推進することとしている。その際の担い手としては、地域住民のボランティア等を主体とすることが想定されている。

③公社による付帯事業・付加サービスの拡充の可能性

【付帯事業】

- 付帯事業による収入の向上余地について、以前は公社が自販機の設置等を行っていたが、現在では自販機や駐車場の設置等については、本市が実施している。
- 公社は、公営住宅の余剰地を購入し、小規模多機能型の介護施設を整備した実績があるが、これらの事業による収益性の確保は難しいとのことであった。
- 上布田住宅では、市が3、4階建の市営住宅を5階建に建替え、公社が余剰地を定借方式で借り入れている。そこでは小規模多機能施設を民間の運営企業に転貸し、市営住宅等の周辺住民もサービスを受けている。ただし、これらの事業が成立する可能性がある団地は限られており、すべての市営住宅で実施可能なスキームではないとの見解であった。

【付加サービス】

- 公社は、高齢者サービスの拡充の必要性を認識しており、見守りサービスを施設点検の巡回と合わせて、効率的に実施していく意向であった。
- なお、見守りサービスの提供については、他の自治体の公社とも毎年度開催されるの協議会等で意見交換を実施しており、事例等の情報、ノウハウを蓄積しているとのことであった。

④まとめ

- 付帯事業・付加サービスは主に市が実施しているが、公社は見守りサービスの実施に加え、高齢者住宅相談員による高齢者の生活サポート事業等を自主事業として実施している。
- 公社は公営住宅事業における高齢者向けの付帯事業・付加サービスの充実の必要性を認識しているものの、公営住宅事業において収益につながるような付帯事業の成立は難しく、収益向上

の可能性は低い。

- 会社が付帯事業や付加サービスをより積極的に行うためには、会社からの提案をしやすい仕組みの構築が必要である。

(4) リスク分担の分析

- 管理代行に係る協定をもとに、市と公社のリスク分担の状況について分析する。

①需要リスク（家賃収入の変動リスク）

- 現状では、家賃の収納代行業務は管理代行に含まれているが、収納された家賃額が変動しても、市が公社に支払う委託料は一定であり、公社は家賃収入の変動に関するリスクを負担していない。
- 需要リスクを市から公社に移転することについては、利用料金（家賃収入）の変動にあわせて業務内容を変更することはできないことから、公社が負担することは困難とのことであった。

②事務費変動リスク

- 事務費については、原則として業務量の増減に合わせた委託料の精算は行われておらず、公社がリスクを負担している。

③修繕費等変動リスク（事業費）

- 修繕工事等、施工業者等に支払う経費である事業費は、四半期ごとに公社へ概算払いがなされ、年度ごとに公社から提出される実績報告に基づき精算を行い、余剰額が生じた場合は公社から市に返還される契約となっている。したがって、公社は修繕費等変動リスクの負担をしていない。
- 後述する指定管理事業においては、民間事業者が一部負担している事例もあり、長年の実績を踏まえ公社が修繕費のリスクをコントロールできるとの考えのもと、リスクの一部を公社が負担することも考えられる。しかしながら、公社が外部委託費をコントロールするためには、発注に関して創意工夫ができるように、市の方針とは異なる発注方法を許容することも不可欠となるが、契約条例の改正が必要という課題が生じる。

④事業終了リスク

- 管理代行業務の契約期間が5年間であることが、公社の最大の事業リスクとのことであった。現状では、公社の収益の半分近くを公営住宅事業が占めており、本事業の契約が更新されない場合、公社の組織体制への影響は非常に大きい。
- これらの事業リスクに対応するために、人員配置において、嘱託職員や契約社員等の非正規職員を約半数と多めに配置しており、柔軟な組織体制の構築を図っている。しかし、専門知識を保有した正規職員の確保や、人材育成も経営計画の課題として挙げられている。
- 公社のヒアリングでは、管理代行業務の契約期間の長期化（10年間等）が行われれば、人材育成や事業の安定性につながるとの意見があった。

⑤その他の事業リスク

- その他、契約書で定められるリスク分担について次表に整理を行った。主に公社が負担するリ

スクは事務費変動リスクであり、その他は公社が帰責者の場合のみ、リスクを負担することとなる。

■現在の管理代行業務のリスク分担

リスク	本市	公社	備考（協定書の記載等）
需要リスク （家賃収入リスク）	○		・ 家賃は住民から市に支払われる。 ・ 滞納家賃収納業務を公社が実施しているが、収納料が変動しても委託料は一定で、公社がとるリスクはない。
付帯事業の需要リスク	○		・ 市が実施。
事務費変動リスク		○	・ あらかじめ年度契約に定めた額で固定。
修繕費（工事費）変動リスク	○		・ 工事等に要した経費で施工業者等との契約金額の累計で精算される。
損害賠償リスク	帰責事由による		・ ただし、市が特別の事情があると認めたときは、全部または一部を免除。
第三者賠償リスク	帰責事由による		・ 公社の責めに帰すべき事由により第三者に損害が生じた場合、公社は損害を賠償。
不可抗力リスク	○	△	・ 不可抗力に起因して公社に損害・損失や増加費用が発生した場合、当該費用については、合理性の認められる範囲で市が負担する。
公社の事由による解除		○	・ 公社は市に及ぼした損害を賠償する。
市の事由による解除	○		・ 市は公社に及ぼした損害を賠償する。

⑥まとめ

- 現在の管理代行協定では、事務費変動リスクのみ公社が負担し、その他の主要なリスクである需要リスク（入居者や家賃の変動リスク）、修繕費変動リスクは、市が負担している。
- 需要リスク（入居者や家賃の変動リスク）：公営住宅法の制約から¹⁷、公社が負担することは難しい。ただし、指定管理者制度では、収納率の向上に対する報奨金提供のインセンティブ設定や空き部屋が増加した場合に共益費が減少するペナルティ設定など、若干の需要リスクを民間に負担させているケースがある。
- 修繕費変動リスク：指定管理者制度のように、当該業務を実施する公社が一部負担することも考えられるが、そのためには、公社が外部委託費をコントロールするため、発注に関して創意工夫ができるように、市の方針とは異なる発注方法を許容することが不可欠であるが、契約条例の改正が必要となる。

¹⁷ 公営住宅法第47条では、地方住宅供給公社が管理代行業務において事業主体に代わって行える管理事務の中から、家賃の決定並びに家賃、敷金その他の金銭の請求、徴収及び減免等に関するものを除くとされている。

第2章 公営住宅の管理事業における民間活用制度の整理

- 本章では、他の自治体で実施されている指定管理者制度の活用に係る先行事例を踏まえ、指定管理者制度の事業スキームについて、業務実施者、市と民間の業務分担、付帯事業・付加サービス、リスク分担の観点から分析を行い、現在の管理代行業務との比較を行った。
- また、公営住宅事業のコンセッションの事業スキームのあり方について、先行する他分野でのコンセッション事例の分析や指定管理者制度の事業スキームとの比較を行った。
- さらに、指定管理者制度・コンセッションの事業スキームについて、第3章の事業スキームの方向性を検討する判断材料とするために、民間事業者へヒアリングを行い、市営住宅事業における民活の可能性に関する意見を聴取した。

2-1. 指定管理者制度の分析

- 本項においては、公営住宅管理事業における民間活用制度として、多くの自治体に導入されている指定管理者制度について、その制度や先行事例の公募資料等を分析し、市営住宅事業に適用可能な事業スキームについて、下記の要素について検討を行う。

- ・業務実施体制等の業務実施者サイドの効率化の可能性
- ・業務分担の見直しの可能性
- ・付帯事業・付加サービスの可能性
- ・リスク分担の見直しの可能性

- 分析にあたっては、下記の資料等の情報源を用いた。

- ・公営住宅の指定管理事業における公募資料
- ・公表されている提案書や選定結果等

(1) 業務実施者の分析

①公営住宅指定管理事業への参入企業

- 公営住宅の指定管理者として、地方住宅供給公社や民間の管理会社が主に事業参画している。
- 先行事例における指定管理者事業の実施団体は次表のとおりである。多くの民間事業者が全国の指定管理事業に携わっており、公募の際には、複数社が参加し、競争環境が保たれている。

■先行事例における指定管理者事業の実施団体

自治体	事業期間	実施事業者
横浜市 ¹⁸	平成26～30年度	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社東急コミュニティー 大成有楽不動産株式会社 一般社団法人かながわ土地建物保全協会 横浜市住宅供給公社
神奈川県 ¹⁹	平成 29～32 年度	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社東急コミュニティー 一般社団法人かながわ土地建物保全協会
東京都 ²⁰	平成 26～30 年度	<ul style="list-style-type: none"> 東京都住宅供給公社（特命）
埼玉県 ²¹	平成 28～32 年度	<ul style="list-style-type: none"> 埼玉県住宅供給公社（非公募）
さいたま市 ²²	平成 27～32 年度	<ul style="list-style-type: none"> 埼玉県住宅供給公社（非公募）
兵庫県 ²³	平成 29～33 年度	<ul style="list-style-type: none"> 神鋼不動産ジークレフサービス株式会社（公募）
大阪府 ²⁴	平成 29～33 年度	施設をA～Fの6地区に分け、それぞれの指定管理者を選定。 下記はA地区の例。 <ul style="list-style-type: none"> 株式会社東急コミュニティー 大阪府住宅供給公社・大阪ガスセキュリティサービス株式会社共同体 （代表）大阪府住宅供給公社 日本管財株式会社
三重県 ²⁵	平成 26～31 年度	施設を4ブロックに分け、それぞれの指定管理者を選定。 <ul style="list-style-type: none"> 【北勢ブロック】鈴鹿亀山不動産事業協同組合²⁶ 【中勢伊賀ブロック】伊賀南部不動産事業協同組合²⁷ 【南勢ブロック】三重県南勢地区管理事業共同体²⁸ 【東紀州ブロック】三重県南勢地区管理事業共同体

②民間企業の公営住宅指定管理事業の実施体制

- 全国的な指定管理事業を実施している民間事業者は、本社のバックアップ部門を効果的に活用し、効率的な組織体制の構築をはかっている。
- 例えば、(株)東急コミュニティーは、神奈川県横浜等地域の指定管理事業において、次頁の図のような組織体制を提案しており、維持修繕業務において、他の指定管理者事業とも合わせた

¹⁸ 横浜市ホームページ「横浜市営住宅 指定管理者の公募について」

¹⁹ 神奈川県ホームページ「平成 28 年の県営住宅等の指定管理者審査結果について」

²⁰ 東京都都市整備局ホームページ「指定管理者候補者選定の概要」

²¹ 埼玉県ホームページ「平成 27 年度 指定管理者の選定結果について」

²² さいたま市ホームページ「さいたま市営氷川住宅・シビック住宅天沼の指定管理者に関する選定結果について」

²³ 兵庫県ホームページ「兵庫県営住宅の指定管理者候補者の決定について」

²⁴ 大阪府ホームページ「大阪府営住宅指定管理候補者の選定結果について」、東京都都市整備局ホームページ「指定管理者候補者選定の概要」

²⁵ 三重県ホームページ「三重県営住宅及び三重県特定公共賃貸住宅の指定管理候補者を選定しました」

²⁶ 地元企業の組合員 88 社と賛助会員 36 社で構成される。

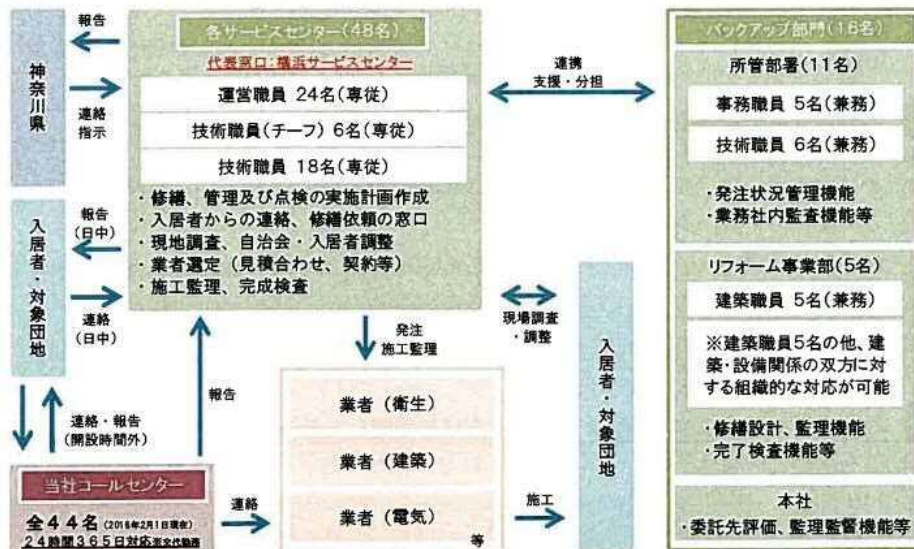
²⁷ 地元企業の組合員 26 社と賛助会員 32 社で構成される。

²⁸ 地元企業の組合員 138 社と賛助会員 23 社で構成される。

全社的なコールセンターによる 24 時間 365 日の連絡受付や、本社のバックアップ部門との連携を図った各サービスセンターでの迅速な現場対応が行われている。

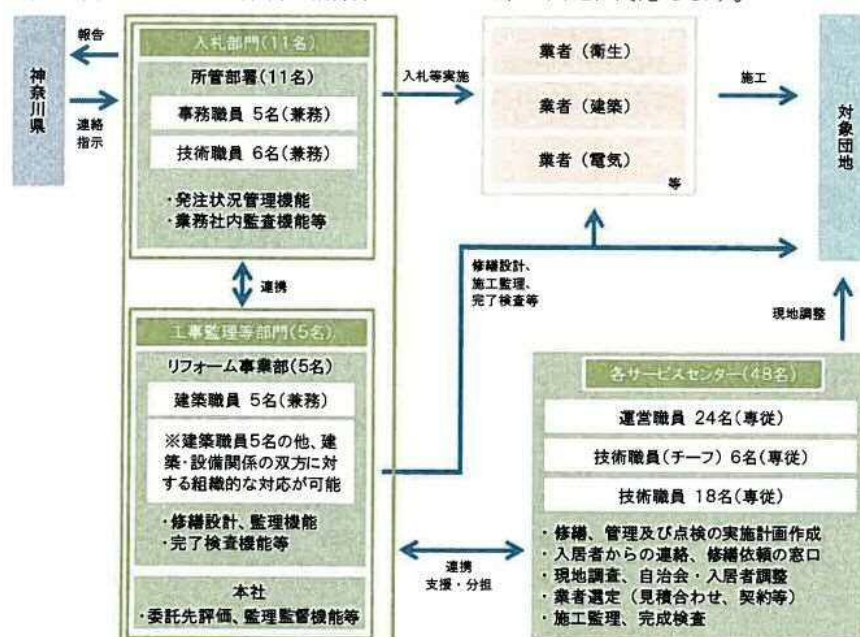
○また、大規模な修繕業務においては、他の公営住宅指定管理事業でのノウハウが蓄積されている本社の入札部門、工事監理等部門が関与することにより、効果的な設計、工事監理、発注管理が行われている。また、現場で実務を担当する部門と入札部門を区分することにより、公平・公正な入札の執行を可能としている。

■神奈川県横浜等地域の維持修繕業務の実施体制



※職員の経験や資格の状況は項目番号2-②「職員の配置状況」参照
 ※具体的な委託先との連携方法は項目番号3-①「県営住宅の老朽化に対応する維持修繕業務の実施方針」参照
 ※主な委託先との役割分担は様式9「委託予定業務一覧表」参照

■神奈川県横浜等地域の国の交付金対象となる修繕業務の実施体制



※職員の経験や資格の状況は項目番号2-②「職員の配置状況」参照
 ※具体的な委託先との連携方法は項目番号3「維持修繕業務等の実施方針」をご参照下さい。
 ※委託先との役割分担は様式9「委託予定業務一覧表」をご参照下さい。

出典：県営住宅等指定管理事業計画書、東急コミュニティー提案（神奈川県横浜等地域）

③研修・人材育成等

○指定管理業務を行っている管理会社では、全社的な研修制度を活用し、豊富な職員の研修を提案している。下記のような研修を行い、職員のスキルアップに寄与している。

■指定管理者事業における職員の研修事例

自治体	提案者	研修内容（事業者からの提案内容）
横浜市指定管理者制度審査講評 ²⁹	株式会社東急コミュニティ等複数	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報保護やコンプライアンス ・人権に関する研修 ・認知症サポーター育成研修 ・AED取扱講習 ・建物長寿命化に関する実務研修 等
神奈川県指定管理者制度審査講評 ³⁰	株式会社東急コミュニティー	<ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門性とビジネススキルを習得するために企業内大学「東急コミュニティービジネスカレッジ」での研修を実施 ・e-ラーニングの活用 ・英語の研修や自主的な学習を通じて、日常会話程度の語学力を身につけることに努める
東京都指定管理者選定委員会 ³¹	東京都住宅供給公社	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様センターで電話対応を行うオペレーターに質問回答集を作成・周知、随時研修を実施しワンストップで対応 ・福祉専門機関や保険の専門家を講師とした研修会・相談会の開催、行政との連携方法に関する助言などを実施し、高齢者や精神疾患を持つ入居者への職員の対応能力を向上 ・職員が自主的に、都営住宅の不適正使用に係る研修を年間10回程度実施。不適正使用の事例研究や弁護士等による講演、ロールプレイング等により対応ノウハウを取得・向上 ・社会保険労務士などの専門資格を持つ職員が講師となって、年金や税に関する専門研修を窓口担当者に実施し、各種の申請手続き等における審査業務水準を向上
三重県営住宅及び三重県特定公共賃貸住宅指定管理者選定委員会 ³²	鈴鹿亀山不動産事業協同組合、伊賀南部不動産事業協同組合、三重県南勢地区管理事業共同体	<ul style="list-style-type: none"> ・公営住宅管理システムのデータセキュリティ管理に関して、統括保護管理者を設置し、職員研修を実施すると共に情報管理マニュアルを作成・活用

④まとめ

○競争環境：地方住宅供給公社や、維持管理会社を主体とした多くの民間事業者が全国の指定管理制度による公営住宅の管理に携わっており、指定管理者として業務を実施できる多くのプレーヤーが存在することから、競争環境が保たれている。ただし、指定管理者の選定にあたって過度なコスト競争が行われた場合には、サービスの質の低下につながる可能性がある。

○効率性：数多くの公営住宅の管理を行っている民間事業者は、本社のバックアップ部門による業務の一括管理や情報・ノウハウ共有を行うことにより、効率的な事業実施体制の構築をはかっている。

○人材育成：事業期間中に英語研修や認知症サポーター育成研修、幅広い職員研修等も実施して

²⁹ 横浜市ホームページ「横浜市市営住宅等指定管理者 選定評価委員会 選定結果報告書」

³⁰ 神奈川県ホームページ「神奈川県県土整備局 指定管理者選定審査委員会住宅部会 審査報告書 平成28年5月」

³¹ 東京都都市整備局ホームページ「都営住宅等の指定管理者事業計画（概要）」

³² 三重県ホームページ「別紙1 事業計画書の要旨<北勢ブロック>」「別紙2 事業計画書の要旨<中勢伊賀ブロック>」「別紙3 事業計画書の要旨<南勢ブロック>」「別紙4 事業計画書の要旨<東紀州ブロック>」

おり、職員の専門能力向上に寄与していると考えられる。

(2) 市と指定管理者の業務分担の分析

①制度上指定管理者が実施可能な業務範囲

- 「公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲」（国土交通省、平成 17 年 12 月）においては、公営住宅法上の事業主体である、地方自治体が実施する業務として、下記の業務が示されている。
- また、同資料においては、民間事業者が、公営住宅法上の事業主体たる管理者となることはできないとされている。

■「公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲」について（抜粋）

項目	根拠法令	選定事業者に行わせることの可否	指定管理者制度における権限代行との関係
家賃の決定	第 16 条	否 (地方自治法施行令第 158 条に基づく家賃の徴収の委託は可能)	範囲外 (地方自治法施行令第 158 条に基づく家賃の徴収の委託は可能)
修繕の義務	第 21 条	否	範囲外
入居者の募集方法	第 22 条	否	範囲外
入居者の選考等	第 23 条	否	範囲外
公営住宅の明渡し	第 32 条	否	範囲外

- 指定管理者制度における公社または民間事業者に委託可能な業務範囲は、従来の管理委託制度により受託者が行うことのできるものと同様で、入居者の募集や修繕、清掃等の事実行為のみである。

■ 指定管理者に委託可能な業務範囲

5. 管理者が行う権限を踏まえたPFI事業範囲の例示

No.	例示
1	<p>公営住宅の管理については、入居者の決定及び公営住宅の明渡し等公営住宅法上事業主体が行うこととされている業務は、事業主体のみが行うことができるものであるため、他の者に管理を行わせることはできないが、次のような業務については、選定事業者及び指定管理者に行わせることができる。</p> <p>① 管理責任や処分権限で民間事業者が行い得る行為 公営住宅法上事業主体が行うこととされている業務の補助的な業務(管理責任や処分権限を地方公共団体に留保した上で、あらかじめ、地方公共団体が設定した基準に従って行われる定型的な業務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・募集案内の作成 ・申込書の配布 ・入居者決定の通知の発出 ・入居者の家賃の通知 ・入居手続き事務 等 <p>② 私人の公金取扱いの規定に基づく公営住宅の家賃及び敷金の徴収</p> <p>③ 事実上の業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公営住宅等の維持管理等のメンテナンス ・公営住宅等の清掃 ・公営住宅等の維持補修、修繕 ・植栽の管理 等

出典：公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲（国土交通省、平成 17 年 12 月）

② 先行事例における業務分担

○ 指定管理の先行事例の調査により把握した、指定管理者の概ねの業務範囲区分を見ると、自治体と指定管理者との業務分担は自治体により異なり、入退去関係事務、施設の保守管理、一般・緊急修繕等は、多くの自治体で指定管理者の業務範囲となっているが、家賃収納業務や大規模修繕等については、自治体によって取扱いが異なる。

■ 指定管理者の業務範囲の区分

区分	業務内容
① 概ねどの地方公共団体においても指定管理者の対象となる業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入退去関係事務（応募申込みの受付、入居等の手続き、退去時の検査等） ・ 施設及び設備の保守管理 ・ 一般・緊急修繕（入居者等からの連絡や通報に基づくもの）、維持修繕（劣化状況に応じて設備等の機能回復）、空家修繕（空家となったもので募集対象のもの） ・ 入居者からの要望、意見、苦情等への対応 ・ 駐車場の維持管理・収納業務
② 地方公共団体により対象となるかわかれる業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入居関連業務（抽選会による入居者の選定、入居資格審査の実施等） ・ 家賃の決定に関する業務（収入申告書の送付、受付等） ・ 家賃の収納に関する業務（家賃の納入通知書の発送等） ・ 滞納家賃収納に関する業務（督促状、催告書の作成補助、送付） ・ 計画修繕、大規模修繕 ・ 住宅管理システムに関する業務 ・ その他業務（団地管理人の選定・手当支給、自治会の支援、高齢者世帯の見守り・安否確認業務等）

③現状の管理代行制度と指定管理者制度との業務分担の比較

○これらの指定管理者制度における業務分担と、現在の川崎市の管理代行制度における業務分担について、比較し次頁の表に整理した。なお、指定管理者制度については、自治体により指定管理者に委託している業務範囲が異なるため、業務項目ごとに指定管理者に委ねている事例があるかどうかを確認し、事例がある場合は事業者が分担しているものとしている。

【入居者管理】

○指定管理者制度においては、公営住宅法上、自治体が実施することとされている業務（入居者の決定、住宅使用料の決定、明渡請求等）は自治体の実施しているが、これを支援する業務（募集案内等の実施、収入申告書の送付、明渡請求の補助等）は、指定管理者が実施している場合がある。

○例えば、入居者の決定については、管理代行では実施可能であり指定管理者は決定権がないが、実際は、入居者の選定方法は条例等で定められており、管理代行者・指定管理者ともにその方法に従い、抽選等の事実行為を行っており、その権限に大きな差はない。

■指定管理者と管理代行の業務分担の比較

項目		管理代行 (川崎市)		指定管理者		
		自治体	事業者	自治体	事業者	
公営住宅事業	施設整備	施設整備				
		基本構想・計画の策定	●		●	
		事前調査(地質調査、測量調査、周辺家屋調査、電波障害調査等)	●		●	
		基本設計	●		●	
		実施設計	●		●	
		建設工事(付帯施設、屋外工作物その他外構工事を含む)	●		●	
		工事監理	●		●	
		入居者移転業務				
		建替説明会、アンケート調査等の補助業務		●		●
		抽選会の実施及び入居者決定		●		●
	入居者手続き		●		●	
	移転確認	●	○ 補助	●		
	移転料支払い	●		●		
	移転日調整	●		●		
	入居者管理	入居関連業務				
		入居資格要件等の決定(条例の制定)	●		●	
		募集案内の作成・募集説明会の開催		●		●
		入退去関係事務(応募申し込みの受付、入居等の手続き、退去時)		●		●
入居資格審査の実施(最終決定は公共)			●		●	
抽選会による入居者の選定・運営			●		●	
収入(住宅使用料等)管理	家賃の決定に関する業務(毎年度)					
	家賃に関する基準の決定(条例の制定)	●		●		
	収入申告書の送付、受付、審査		●		●	
	住宅使用料の決定(収入申告書に基づく決定、算定の根拠となる住宅使用料の決定通知書案の作成、送付)	●	○ 補助	●	●	
	家屋明渡訴訟	●	○ 市の委員会へ報告	●	○補助	
	強制執行立会等法的措置	●		●	○補助	
	敷金に関する業務(入居時)					
	敷金の徴収	●	○ 納付の指導	●	○ 徴収代行	
	家賃の取納に関する業務					
	家賃の納入通知書・納付書の発送	●	○ 補助		●	
	家賃の納入先	●		●		
	家賃の現金徴収	●	●		●	
滞納家賃取納に関する業務						
督促状、催告書の作成補助、送付	● 督促	● 催告		●		
電話や各戸訪問による納付相談・納付勧奨				●		
家屋明渡訴訟	●	○ 市の委員会へ報告	●	○補助		
強制執行立会等法的措置	●		●	○補助		
施設管理	施設及び設備の保守管理		●		●	
	修繕に関する業務					
	市営住宅の模様替え、増築に係る承認		●		●	
	一般・緊急修繕(入居者等からの連絡や通報に基づくもの)		●		●	
	維持修繕(劣化状況に応じて設備等の機能回復)		●		●	
	空家修繕(空家となったもので募集対象のもの)		●		●	
計画修繕(大規模修繕等)		●		●		
情報管理	住宅管理システム(入居管理・施設管理)に関する業務					
	住宅管理システムの整備	● 別途委託		● 別途委託		
	住宅管理システム保守管理	●			●	
駐車場管理	住宅管理システムの入力	●	●		●	
	駐車場の維持管理		●		●	
	駐車場使用許可の決定		●	●	○ 補助	
その他	駐車場使用料の設定	●		●	○ 県の承認を得て決定	
	駐車場使用料の徴収		●		●	
	入居者からの要望、意見、苦情等への対応	●	●		●	
付帯事業	団地管理人の選定・手当て支給、研修の実施	●	○ 補助		●	
	自治会の支援	●	●		●	
余剰地活用	単身高齢者世帯の見守り、安否確認業務		●		●	
	付帯事業	●		●	○	
	余剰地活用	●		●		

- 明渡請求についても、本市の場合は実際に請求を行うのは市であり、公社はあくまでも補助業務を行っており、それらの補助業務は指定管理者における業務範囲と大きく変わらない。
- 一方、駐車場の使用料の決定においては、指定管理事業の先行事例においては、自治体の許可のもとに指定管理者が設定できるとしている事例（兵庫県）もあり、本市の管理代行業務よりも事業者（公社または民間事業者）の裁量が大きいといえる。

【施設管理】

- 施設及び設備の保守管理や一般・緊急修繕については、指定管理者でも管理代行と同様に業務範囲とされている。
- また、大規模修繕についても指定管理者で実施している事例もあり、施設管理の面においても、管理代行と指定管理者の業務範囲について目立った差は見受けられない。
- したがって、指定管理者制度において、公営住宅法制度上指定管理者で実施可能な業務を全て指定管理者の業務範囲とした場合、その業務範囲は市営住宅の管理代行とほとんど変わらないと考えられる。

④まとめ

- 公営住宅法上の業務分担**：入居者の決定、住宅使用料の決定、明渡請求等は自治体が実施しているが、これらの業務を支援する業務（募集案内等の実施、収入申告書の送付、明渡請求の補助等）を指定管理者が実施することは可能である。
- 施設及び設備の保守管理や一般・緊急修繕**：指定管理者でも管理代行と同様に業務範囲とされている。また、大規模修繕についても指定管理者で実施している事例もあり、施設管理の面においても、管理代行と指定管理者の業務範囲について差はない。
- 本市で実施している管理代行**：公社が実施している業務の多くは指定管理者制度において民間事業者が実施しているが、入居者の決定行為については、公社の権限において許可決定を行っている。

(3) 付帯事業・付加サービスの分析

○公表されている指定管理事業の公募時の仕様書ならびに提案書等に示された付帯事業・付加サービスについて確認し、先行自治体の指定管理事業で、どのような付帯事業・付加サービスの提案・実施がされているか確認を行った。

■指定管理者制度における付帯事業・付加サービスの提案内容事例

自治体	付帯事業・付加サービスの例
神奈川県指定管理者制度（審査講評より） ³³	<ul style="list-style-type: none"> ・外国籍県民をやさしくサポート（張り紙は外国語も併せて記載） ・サービスセンター職員が認知症サポーター、高齢者コミュニケーター等の資格を取得 ・単身高齢者世帯への電話連絡を中心とした取組を「ふれあいコール」として位置づけきめ細やかに対応 ・リーダーとなりうる入居者を発掘する「次世代リーダー発掘活動」を30歳代から50歳代までの入居者に対して実施
横浜市指定管理者制度（審査講評より） ³⁴	<ul style="list-style-type: none"> ・自治会や、地域ケアプラザ等の福祉機関、NPO団体等と連携して勉強会を開催するなど、地域の活力を高めるような取組 ・外国籍入居者への通訳派遣サービス、防災や疾病予防を注意喚起するポスターの掲示
東京都指定管理者制度（東京都住宅供給公社） ³⁵	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者や障がい者のいる世帯のうち、希望する世帯に対し巡回管理人が定期的に個別訪問を行う ・自治会の支援（自治会同士の情報交換の場としての「自治会懇談会」の設置等） ・視覚障害の入居者や外国人にも、点字版や外国語の広報誌を発行し、各種手続きの案内等を周知 ・高齢者に限らず、入居者から安否確認要請があった場合、当日中に入室して安否確認
三重県指定管理者制度 ³⁶	<ul style="list-style-type: none"> ・業務時間の予約制延長 ・広報紙の発行 ・防災訓練の継続実施 ・駐車ステッカーの作成配布

○付帯事業：収入源となるような付帯事業は、コインパーキング、広告事業、保険代行業等であるが、それらによる収益向上余地は高くない。

○付加サービス：指定管理者から、24時間365日自社にて住民からの問合せの受けられる体制の構築、見守りサービスの拡充（対象者の拡大や対応者の専門性の向上等）、外国人向けの通訳派遣等のサービス、自治会・地域活動の支援、防災活動、各種イベントの開催等の様々な付加サービスの提案がなされており、住民サービスの向上に寄与している。

³³ 神奈川県県土整備局指定管理選定審査委員会住宅部会審査報告書（平成28年5月）

³⁴ 横浜市市営住宅等指定管理者選定評価委員会選定結果報告書（平成25年10月）

³⁵ 東京都都市整備局ホームページ「都営住宅等の指定管理者事業計画」

³⁶ 三重県ホームページ「別紙1 事業計画書の要旨<北勢ブロック>」「別紙2 事業計画書の要旨<中勢伊賀ブロック>」「別紙3 事業計画書の要旨<南勢ブロック>」「別紙4 事業計画書の要旨<東紀州ブロック>」

(4) リスク分担の分析

①家賃等の変動リスク

- 公営住宅事業では、家賃の決定を地方自治体が行うこととされていることから、指定管理事業においても、基本的には、家賃の変動リスクを指定管理者がとることは難しいと考えられる。
- 収納代行を指定管理者業務に含んでいる自治体では、家賃や駐車場使用料の収納率が向上した際の報奨金を指定管理者のインセンティブとしているケースや、空き部屋が増加した際に減少する共益費をペナルティとして課しているケース等、家賃や使用料の収納率向上のためのインセンティブ、ペナルティを設定している事例もある。

■家賃等の変動リスクに関する指定管理者仕様書での記載例

○兵庫県営住宅指定管理者の家賃収納に関するインセンティブとペナルティ

(ア) インセンティブ

県が定める表1の現年度家賃収納率を0.3%を超えて上回った場合、現年度家賃収納率の0.3%を超えて上回った分の増収家賃収入額の50%に相当する額をインセンティブとして翌年度の指定管理料に上乗せします（消費税を含む。）。

ただし、生活保護を支給している市町が、家賃を滞納している入居者から委任状を徴すことなく、直接、家賃（住宅扶助費）を兵庫県に納付（代理納付）することを開始し、それにより滞納が解消された家賃収納については、インセンティブ算定の収納額から控除することとします。

また、過年度（1年前）家賃収納率が表1を5%を超えて上回った場合には、5%を超えて上回った分の過年度（1年前）増収家賃収入額の50%に相当する額を翌年度指定管理料に上乗せします。

(イ) ペナルティ

県が定める表1の現年度家賃収納率を0.3%を超えて下回った場合は、現年度家賃収納率の0.3%を超えて下回った分の50%に相当する額をペナルティとして翌年度の指定管理料から減額します。

また、過年度家賃収納率が5%を超えて下回った場合には、過年度家賃収納率を5%を超えて下回った分の50%に相当する額を翌年度の指定管理料から減額します。

なお、指定管理期間の最終年度については、1月末までの調定額に対する3月末時点の収納率をもってペナルティを算出し、翌年度に返還していただきます。

表1

現年度家賃収納率	98.53%
過年度家賃収納率	74.61%

※ 家賃収納率＝年間家賃収納額／年間家賃調定額

※ 過年度家賃収納率の算定対象は前年度家賃に係るものに限る。

出典：兵庫県営住宅指定管理者募集要項

②事務費の変動リスク

○事務費を本市の管理代行業務と同様に固定費としている自治体もあり、指定管理者の経営努力によって生み出された剰余金を管理者の収入としている。

■事務費の変動リスクに関する指定管理者仕様書での記載例

○神奈川県県営住宅等の指定管理者制度における事務費の変動リスク

(ア) 提案方法

指定管理料（人件費・事務費）の提案は以下の方法で行ってください。また、提案にあたっては、「標準業務仕様書」及び「交付金業務仕様書」に加えて、「参考資料」等において過去の指定管理業務における事務量や工事量の実績を目安としてお示ししていますので、これらの資料に基づき十分精査の上、ご提案ください。

ア 県営住宅等の指定管理料

① 県費のみを用いて行う指定管理業務

当該業務に係る人件費・事務費については、申請者（指定管理者）に指定管理料を提案していただきます。

一方、事業費については、実施していただく工事箇所や内容が変更することなどから、県が年度ごとに予算措置をした費用を指定管理料としますので、提案していただく必要はありません。

② 国の交付金（国費）を受けて行う維持修繕業務

県営住宅等の指定管理業務のうち、維持修繕業務の中には、国からの交付金を受けて工事を行う業務があります。この業務の人件費・事務費についても、申請者（指定管理者）に指定管理料を提案していただきます。

ただし、国からの交付金を受けて行う工事に関しては、毎年度の事業量が大きく変動し、事業の実施に要する人件費・事務費も年度によって一定ではないことから、工事費に対して要する人件費・事務費の割合（％）を提案していただきます。

県は、指定管理者が提案した割合（％）に応じて、各年度の工事費に見合った人件費・事務費を支払います。

例) 人件費・事務費を8％として提案した場合

- A年度の工事費が10億円 → 人件費・事務費は8,000万円
- B年度は工事費が7億円 → 人件費・事務費は5,600万円

(前頁からの続き)

参考：経費区分と提案額との関係

ア 県営住宅等

① 県費のみを用いて行う指定管理業務（本要項9(1)-ア-①-Ⅱの業務を除く全ての業務）

業務内容	経費区分	提案との関係
入居管理業務等	入居管理業務等に係る人件費・事務費	提案をする費用(円)
維持修繕業務等(②を除く)	維持修繕業務等に係る人件費・事務費	
		工事費

② 国の交付金(国費)を受けて行う維持修繕業務(本要項9(1)-ア-①-Ⅱの業務)

業務内容	経費区分	提案との関係
国交付金に係る維持修繕業務等	維持修繕業務等に係る人件費・事務費	提案をする費用(%)
	工事費	非提案

(イ) 指定管理料の返還や精算

ア 県営住宅等の指定管理料

① 指定管理者の責めに帰すべき事由により、業務が履行されていないことが確認された場合には、県は履行されなかった部分に相当する指定管理料を支払わず又は支払った指定管理料の返還を求めます。

② 県費のみを用いて行う指定管理業務

指定管理者が、県が示した要求水準を満たしながら実施する中で、人件費・事務費等経費の節減などして指定管理者の経営努力により生み出された剰余金については、県は原則として返還は求めません。また、指定管理者の運営に起因する不足額についても、原則として補填は行いません。

③ 国の交付金(国費)を受けて行う維持修繕業務

県営住宅等の指定管理業務のうち、国の交付金(国費)を受けて行う維持修繕業務に係る事業費については、年度によって修繕事業の実施額の変動が大きく、県が予算計上を行ったとしても、国から交付金が交付されないなどの理由で事業を実施しない場合があるため、実施する事業や額の確定後に精算を行います。

これに対応する人件費・事務費については、前述のとおり、事務費率(%)として提案をいただきますので、ご提案いただいた事務費率(%)に基づいて、工事費に見合った人件費・事務費をお支払いします。そのため、各年度の工事費が最終確定した後に、精算を行います。

③修繕費の変動リスク

- 修繕費³⁷については、支払い方法が先行自治体により異なり、大別して全額精算、管理戸数に応じた修繕費見直し、修繕費の精算を行わないという3つの方法が見受けられた。
- 指定管理者が実施する修繕の業務範囲も大規模修繕を含むかどうか自治体により異なるため、修繕の業務範囲と精算方法で、民間事業者が負う修繕費の変動リスクは大きく異なると思われる。
- 一部自治体においては、大規模修繕を業務範囲に含み、かつ、リスクを指定管理者に移転しているところもあった。

■指定管理者への修繕費の支払状況

支払方法	概要
①修繕費の全額精算	・指定管理者が要した修繕費用につき、年度末等の一定時期に全額を精算する。
②管理戸数に応じた修繕費見直し	・一戸あたりの修繕費単価等を予め決定する。 ・指定管理者の決定時の提案内容となっている場合もある。
③修繕費の精算なし	・予め定める指定管理料を原則として変更しない。 ・指定管理者が縮減した修繕コストは、指定管理者の利益となる。

④まとめ

- 家賃の変動リスク：指定管理者においても、基本的には家賃の変動リスクを事業者が負担することは難しいが、家賃の収納率に応じたインセンティブ、ペナルティを設定し、民間事業者がコントロール可能なリスクを一部民間事業者に負担させている事例もある。
- 修繕費の変動リスク：計画と実負担の差額を清算しないなど、民間事業者に修繕費の変動リスクを負担させている自治体もある。

³⁷ ここでの修繕は、各自治体が指定管理者への仕様書で規定している修繕を指す。なお、対象とする修繕の区分は、各自治体によって異なる。

2-2. コンセッションの分析

- 本項では、今後公営住宅分野への導入が期待されるコンセッションについて分析を行い、市営住宅事業に適用可能な事業スキームについて検討を行う。
- 検討にあたっては、下記の資料・情報源を元に分析を行った。
 - ・他分野でのコンセッションにおける公募資料
 - ・公表されている提案書や選定結果等

(1) コンセッションの概要

- 公共施設等運営権は、PFI法第2条第7項において「公共施設等運営事業を実施する権利」とされており、公共施設等の管理者が有する施設所有権のうち、公共施設等の運営等を行い、利用料金を収受する（収益を得る）権利を切り出したものであるとされている（「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」）。公共施設等運営権の主な法的な特徴は下記のとおりと考えられる。

■コンセッションの特徴

○公共施設等運営権はみなし物権として第三者への譲渡や抵当権の設定ができる

- ・公共施設等の管理者から民間事業者に対して設定された公共施設等運営権は、物権とみなされ、不動産に関する規定が準用されることになる（PFI法第24条）。また、公共施設等運営権は、第三者への譲渡や抵当権の設定等を行うことができる（PFI法第25条）

○公共施設の管理者は公共施設等運営権に対する対価を運営権者から受領することができる

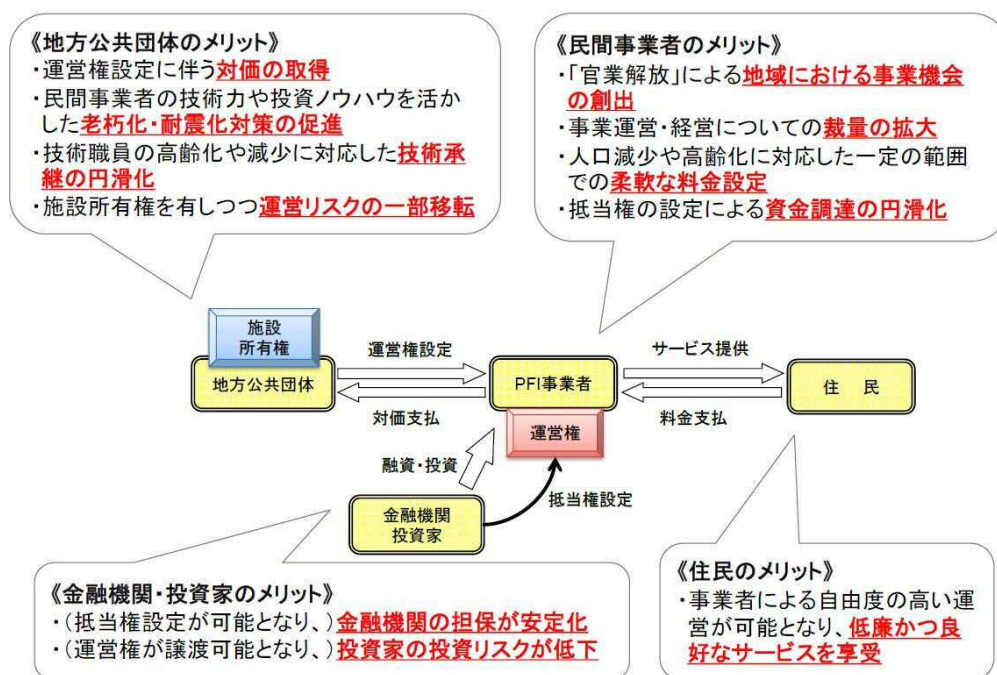
- ・公共施設等の管理者等は、運営権者から、当該施設の建設、製造又は改修に要した費用に相当する金額の全部又は一部を徴収することができる（PFI法第20条）。なお、管理者等による運営権者からの費用の徴収は、PFI法第20条に規定する公共施設等の整備等に要した費用に限定されるものではないとされている（「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」）。
- ・運営権対価の考え方は、「運営権者が将来得られるであろうと見込む事業収入から事業の実施に要する支出を控除したものを現在価値に割り戻したもの（利益）を基本とし、各事業のリスクや優位性等を勘案し、運営権対価の割引、上乘せ等による調整や運営事業に付随して管理者等から売払いを受ける施設や物品等の購入金額を控除した金額等」とされている（「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」）。

○公共施設等運営権は償却することができる

- ・公共施設等運営権は、その取得価額を存続期間の年数で除して計算した金額を償却限度額として償却することができる（PFI法第26条）とされている。
- ・具体的には、国税庁の「PFI事業（独立採算型）を行うに当たり有することとなる公共施設等運営権の取扱い」によれば、公共施設等運営権は、減価償却資産（無形固定資産）に該当し（法人税法施行令第13条第8号ル）、償却方法は定額法によることとされている（法人税法施行令第48条の2第1項第4号）。また、公共施設等運営権の耐用年数は、公共施設等の管理者が公表した公共施設等運営権の存続期間とされている（減価償却資産の耐用年数等に関する省令第1条第2項第5号）。

○コンセッションの導入に係る一般的なメリットとして、内閣府では以下の事項が整理されている。

■コンセッションのメリット



出典：内閣府ホームページ

○また、コンセッションでは後掲の事例のように、長期契約となることが想定されるが、運営権者は長期契約によるメリットとして、計画的な維持管理等の実施によるコストコントロール、人材の育成、業務改善による業務品質の向上を見込むことができる。ただし、これらのメリットの現れ方は、当該事業の性質や収益性、当該分野の法制度との関係によって異なることに留意する必要がある。

○また、公共施設等に運営権を設定し、民間事業者が事業として運営・経営するにあたっては、対象となる公共施設等に関連する公物管理法の規定に従う必要があり、公営住宅に対する運営権の設定・事業の運営にあたっては、公営住宅法の規定に従う必要がある。

(2) 先行他分野におけるコンセッションの事例

○PPP/PFI推進アクションプラン（平成29年改定版）においては、コンセッションを導入する対象の公共インフラとして、空港分野、道路分野、上下水道分野、公営住宅分野、MICE施設等が重点分野として挙げられる。このうち、空港分野、道路分野、下水道分野、MICE施設については、既に民間事業者による事業が実施されている。

○コンセッションの先行事例のいずれもが民間の自立的かつ長期的な経営による収益性の高いビジネスモデルの構築、民間ノウハウの活用によるサービス水準の向上やコストダウン、人材確保等が目的とされているが、その事業スキームは事業の性質により異なる。

○例えば、空港事業であれば、航空系事業と非航空系事業の適切なポートフォリオの構築による空港ごとの特性を活かした経営が期待されている。

○有料道路事業であれば、民間業務範囲の拡大や性能発注化など、民間の創意工夫や周辺開発のインセンティブが導入されることで、地域開発と一体になった、より良質な利用者サービスが提供される有料道路が運営されることが期待されている。

- 実際の取組である愛知県の有料道路では、低廉で良質なサービスはもちろん、沿線開発やパーキングエリア・サービスエリアの拡充・新設等が期待され³⁸、現在では、ITを活用した道路管理・保全による良質なサービスの提供、各地域に沿った様々なテーマのパーキングエリアの設置、リゾート施設やホテル等の周辺開発を提案した前田建設工業をはじめとした前田グループが選定され、事業委託へと進んでいる。
- 下水道事業では、民間の創意工夫による人材確保・技術承継、コスト削減、民間ノウハウの活用等が期待されている。浜松市の公共下水道事業は、コンセッションによる運営がなされており、コスト削減ならびに附帯事業収入の増収等を踏まえて、運営権の対価が設定されている。

■先行コンセッション事例の概要

	空港	有料道路	下水道
実施例	・ 仙台空港 ・ 関西国際空港及び大阪国際空港 等	・ 愛知県有料道路	・ 浜松市公共下水道終末処理場
導入目的	・ 各地の空港の立地特性に応じた運営導入 ・ 航空系事業と非空港系事業の事業バランス確保	・ 利用者サービスの拡充 ・ 維持管理費用等の削減	・ 人材不足環境下での技術継承の確保 ・ 維持管理費用の削減
民間事業者による提案内容	・ 航空ネットワークの拡充 ・ 商業施設の利用拡大	・ 維持管理におけるITの利活用 ・ リゾート施設の設置や、PA/SAの機能拡充	・ ICT技術の活用による管理 ・ 地域でのイベント実施等による地元との連携・協働
収益化の方法	・ 非航空系ビジネスの収益性向上 ・ (航空系ビジネス単体では赤字となる場合もある)	・ 利用料金収入が収益の殆どを占める ・ 付帯事業の収益性向上により、事業価値を向上	・ 利用者から徴収される下水道料金収入に加え、一般会計からも補てん
民間事業者のビジネスモデル	・ 非航空系ビジネスの収益への依存率が比較的高い ・ 旅客数の増加により、非航空系ビジネスの収益性も向上する	・ 利用料金収入が収益の殆どを占める ・ 維持管理費用を削減することで、収益性を向上 ・ 付帯事業(PA/SA)からも利益計上を見込む	・ 利用者から徴収される下水道料金収入に加え、一般会計からも補てん ・ 維持管理費用を削減することで、収益性を向上
事業期間	・ 仙台空港：最長 65 年間 (当初 30 年+オプション延長 30 年以内、不可抗力等による延長) ・ 関空・大阪国際：44 年間	・ 約 30 年間	・ 約 20 年間
運営権対価	・ 仙台空港：22 億円 (税抜) ・ 関空・大阪国際：372.75 億円 (税抜)	・ 1377 億円 (税抜)	・ 25 億円 (税抜)
選定事業者	◆仙台空港 東急前田豊通グループ ・ 代表企業 東京急行電鉄(株) ・ 構成員 前田建設工業(株)、東急不動産(株)、豊田通商(株)、(株)東急エージェンシー、東急建設(株)、(株)東急コミュニティー ◆関空・大阪国際 ・ オリックス、ヴァンシ・エアポートコンソーシアム	・ 代表企業：前田建設工業株式会社 ・ 構成企業：森トラスト株式会社、大和ハウス工業株式会社、大和リース株式会社、セントラルハイウェイ株式会社 ・ 連携企業：Macquarie Corporate Holdings Limited	・ ヴェオリア・JFEエンジ・オリックス・東急建設・須山建設グループ

38 出典：「道路整備特別措置法に基づく有料道路事業に関する検討資料 報告書」(平成 25 年、国土交通省)

■コンセッション事例1：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等

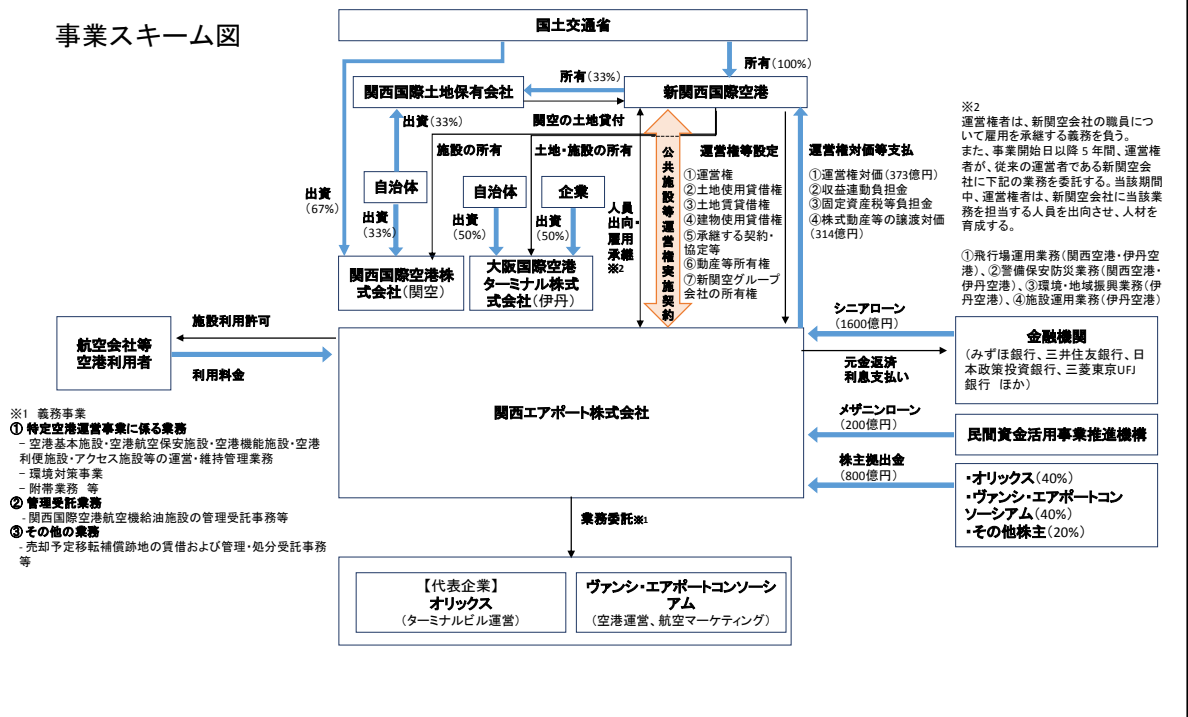
①業務概要及び期待されるメリット

- 新関西国際空港は、特定空港運営事業に係る業務（各施設の運営・維持管理等）、鉄道や給油施設等の管理受託業務、その他売却予定地の処理等のその他の業務を含む空港運営を行うコンセッションである。事業期間は2016年4月1日～2060年3月31日までの44年間である。
- 新関西空港が本事業にコンセッションを導入した理由としては、関西国際空港の際内乗継機能の強化を含む国際拠点空港としての機能の再生及び強化、大阪国際空港の環境に配慮した都市型空港としての運用、利用者ニーズに即した空港アクセス機能の強化等が挙げられる。これにより、新関西空港は、民間事業者がノウハウや創意工夫を活かして空港ビジネスの柔軟な展開と収益に自らリスクを取ることで効率的な経営が実現すること、運営権対価収受により債務を早期返済すること等を期待している。

②事業スキームの特徴

- 本事業の収益は、航空系ビジネスによるものだけでなく、ターミナルビルの運営等を含む非航空系ビジネスによる部分も大きい。例えば、非航空系事業として、インバウンド旅客のニーズにマッチした国際的なブランドや関西特有の店舗の誘致、ターミナルレイアウト見直しによる商業エリアの回遊性の向上などにより、収益増加が見込まれている。また、航空系事業において、マーケティング機能の強化や戦略的料金設定等により、更なる路線誘致やLCC及び貨物エアラインの拠点化促進を図ることで旅客数を増加させ、非航空系ビジネスのさらなる収益性向上も目指している。
- 運営権対価の設定方法としては、基準価格（392億円）から収益連動負担金³⁹および履行保証金⁴⁰の評価額を控除した額としている。
- 民間事業者は、関西国際空港の施設及び伊丹空港の土地・施設について運用権を得る。加えて、関西国際空港から、株式・動産等が譲渡される。

事業スキーム図



³⁹ 毎事業年度の収益が1,300億円と想定する場合に支払われることとなる額が評価額とされている。

⁴⁰ 履行保証金を預かることにより新関西空港会社に生じる金利効果を控除して、事業開始日までに差し入れる当初の履行保証金の額に1.1%を乗じた額が評価額とされている。

③実施事業者及び提案内容

- 平成 27 年 11 月に優先交渉権者として選定されたのは、オリックス及びヴァンシ・エアポートコンソーシアムである。優先交渉権者は、関西エアポート株式会社を設立し、年額約 370 億円⁴¹の運営権対価を支払い、事業を実施している。
- 優先交渉権者の提案した内容としては、①様々な成長戦略（戦略的料金設定や路線誘致、ブランドや関西特有店舗の誘致などによる商業事業の収益増加等）を示した点、②重要なインフラとしての空港の社会的責任を意識した安心・安全を最優先した施策（施設の予備保全を踏まえた更新投資や大規模災害時の広域防災拠点としての役割発揮等）を示した点、③機能維持向上のための投資や、イベントリスク対策を講じて安定確実な経営を確保している点などが評価されている。

■コンセッション事例 2：愛知県有料道路運営等事業

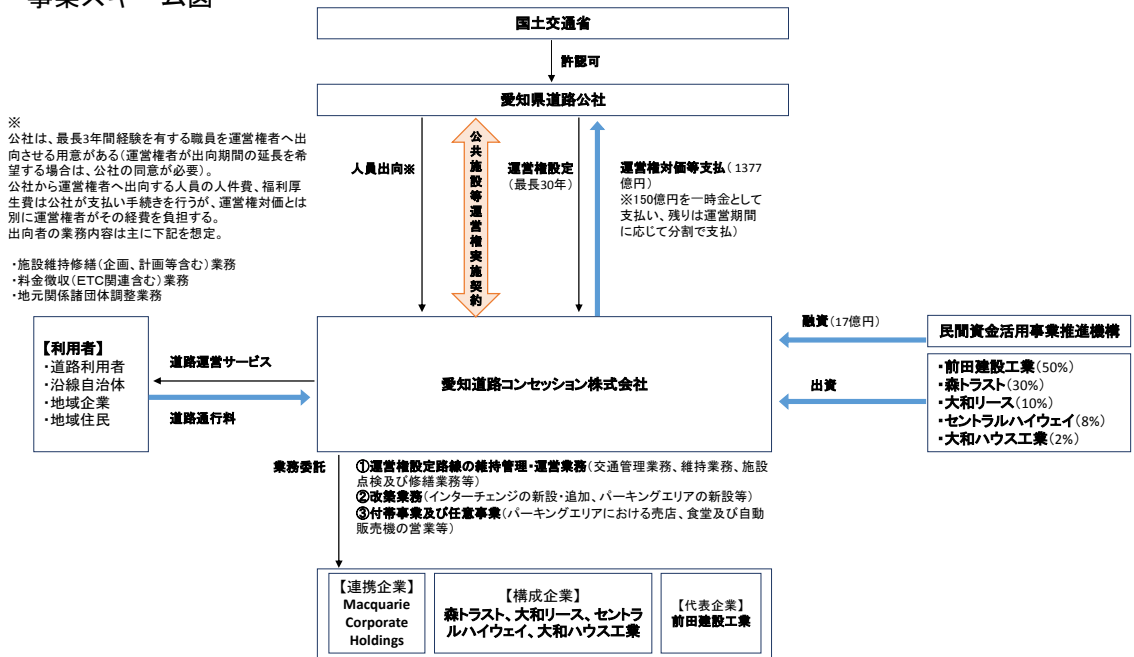
①業務範囲及び期待されるメリット

- 愛知県有料道路運営等事業は、運営権設定路線の維持管理・運営、改築を含むおよび便施設を含む、事業期間（路線により異なる）最長 30 年間（平成 28 年 10 月 1 日～平成 58 年 4 月 1 日）のコンセッションである。
- 愛知県道路公社が本事業にコンセッションを導入した理由としては、道路の利便の増進、民間事業者の創意工夫による一層の低廉で良質な利用者サービスの提供、有料道路の利便性向上、沿線開発等による地域経済の活性化、民間事業者に対する新たな事業機会の創出、効率的な管理運営の実現、確実な償還の実施が挙げられている。

②事業スキームの特徴

- 本事業は、道路利用料を主な収益としている。さらに、維持管理費用の削減により、収益性の向上を見込んでいる。
- 基本的な業務に加え、附帯事業や任意事業でも収益を見込む。
- 運営権対価は 150 億円を一時金として支払い、残りは運営期間に応じて分割で支払う。

事業スキーム図



⁴¹ 総額約 1 兆 6,400 億円となる。

③実施事業者及び提案内容

- 平成 28 年 6 月に優先交渉権者として選定されたのは、代表企業の前田建設工業、構成企業である森トラスト、大和リース、セントラルハイウェイ、大和ハウス工業、及び連携企業である Macquarie Corporate Holdings Limited からなる「前田グループ」である。前田グループは、愛知道路コンセッション株式会社として、最長 30 年間運営を行う。
- 優先交渉権者は、附帯事業として、パーキングエリアに設置する食と安らぎのリゾート施設「愛知多の大地」を提案し、収益向上を見込んでいる。さらに、任意事業である地域活性化のための施策として、「中部りんくう都市（空港島）ハイクラスホテル」や環境エネルギーを活用した防災拠点の整備に加え、物流の拠点化事業や地域産業が連携したバイオマス事業も提案している。

■コンセッション事例3：浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業

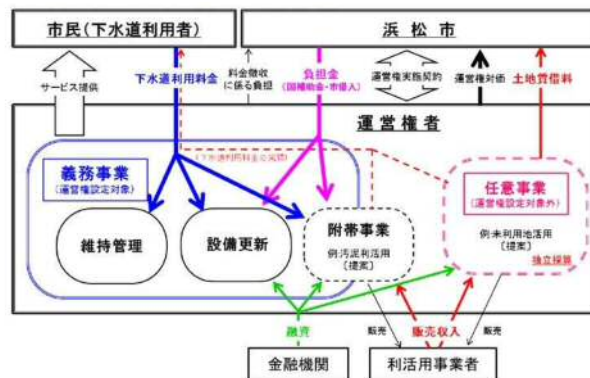
①業務概要及び期待されるメリット

- 浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業は、西遠浄化センター及び浜名中継ポンプ場及び阿蔵中継ポンプ場（管路施設及び上記施設の土木・建築施設を除く）の維持管理、改築工事を含む、下水道事業の運営を行う、事業期間20年間（平成30年4月1日～50年3月31日）のコンセッションである。
- 浜松市が本事業にコンセッションを導入した理由としては、長期間にわたり維持管理と改築を一体的に実施するアセットマネジメントの効率化によるコスト削減効果と、市職員の増員数の抑制が主にあげられている。

②事業スキームの特徴

- 本事業は空港事業や道路事業等と異なり、民間事業者が運営権対価を設定するものの、改築に必要な費用については、市の負担金として、補助金及び起債により賄われる、いわゆる混合型のコンセッションである。
- 本事業においては、汚泥利活用事業等の附帯事業や、未利用地活用等の任意事業が実施可能とされているものの、その収益の事業全体における影響は低く、コンセッションにおいても、民間事業者の収入の向上に一定の限界がある事業と考えられる。
- 運営権対価の設定方法としては、下図に示すとおりであり、民間事業者による費用の縮減効果と附帯事業による増収に基づき、設定することとしている。
- なお、本事業の料金徴収体系は他分野の事業と異なり、運営権実施契約に基づき下水道利用者から料金を徴収しているが、実際の事業者が受け取る収入は、市の下水道条例に基づいて地区の市民が支払う料金に、一定の割合を乗じた「利用料金」を市が徴収している状況である。

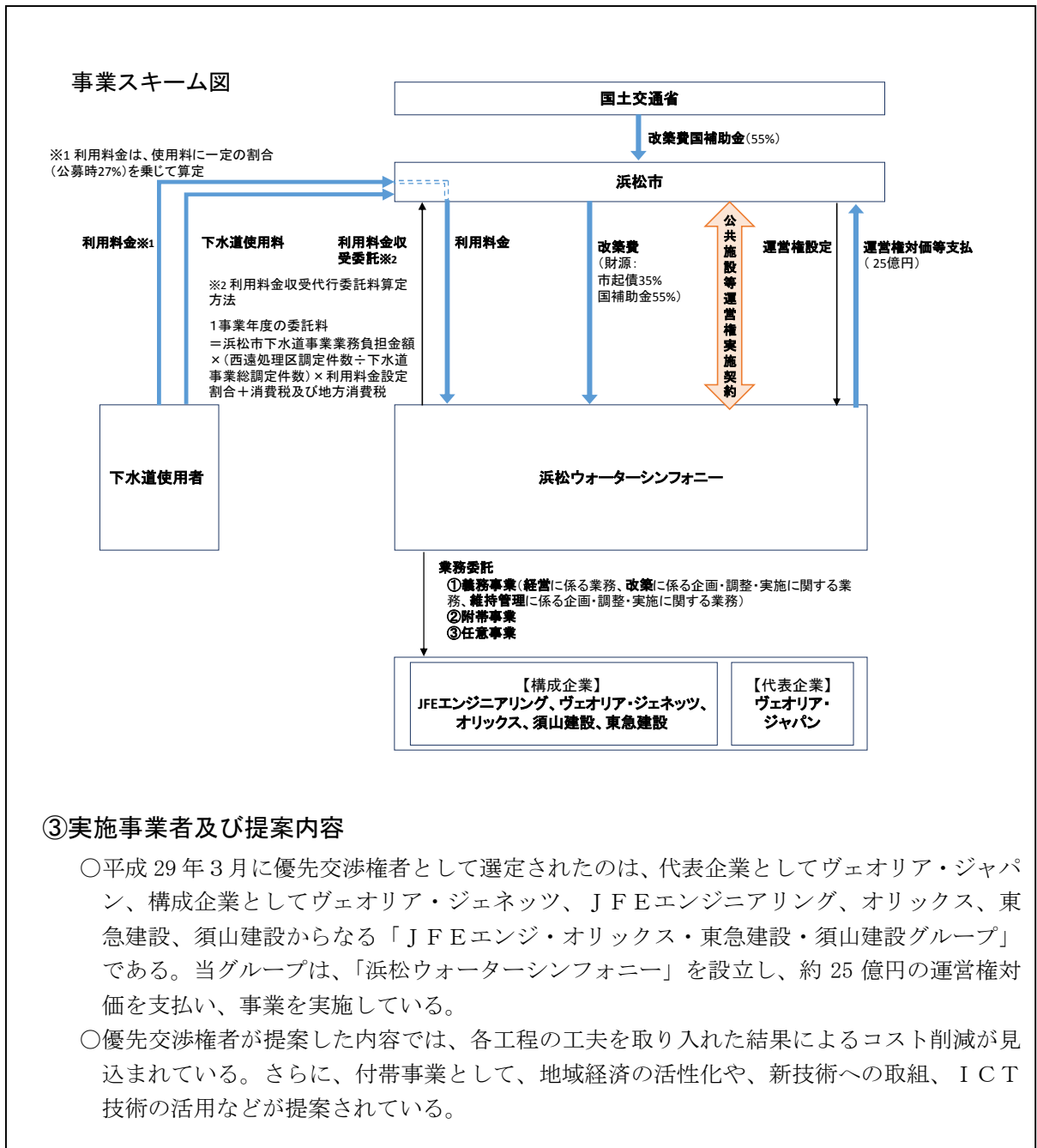
対象業務の考え方と事業類型・収支関係



運営権対価の考え方



出典：（左）浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業実施方針素案
 （右）浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業の取組について



③実施事業者及び提案内容

- 平成 29 年 3 月に優先交渉権者として選定されたのは、代表企業としてヴェオリア・ジャパン、構成企業としてヴェオリア・ジェネッツ、JFEエンジニアリング、オリックス、東急建設、須山建設からなる「JFEエンジ・オリックス・東急建設・須山建設グループ」である。当グループは、「浜松ウォーターシンフォニー」を設立し、約 25 億円の運営権対価を支払い、事業を実施している。
- 優先交渉権者が提案した内容では、各工程の工夫を取り入れた結果によるコスト削減が見込まれている。さらに、付帯事業として、地域経済の活性化や、新技術への取組、ICT 技術の活用などが提案されている。

(3) 公営住宅事業におけるコンセッション

- 運営権者は計画的な維持管理等の実施によるコストコントロール、人材の育成、業務改善による業務品質の向上を見込むことができる。ただし、これは10年を超える長期契約を締結した場合の効果であり、管理代行制度や指定管理者制度の事業期間を長期化することでも同様の効果を得ることができるものと考えられる。
- 公営住宅事業におけるコンセッションは、現在のところ、実施されていない。
- 公営住宅事業に導入する場合は、運営権者が直接入居者から家賃を徴収し、自己の収入とすることが想定され、これに基づいて、付帯事業・付加サービス等を含めた、事業全体の運営を行っていくことが考えられる。
- コンセッションを導入する際には、対象となる公共施設等に関連する公物管理法の規定に従う必要があり、公営住宅事業の特性として、以下のような点に留意する必要がある。
 - ・公営住宅制度は、住宅に困窮するものの住居セーフティネットとしての役割から、入居者の家賃負担は「応能応益制度」による負担となっており、民間の一般的な賃貸住宅と比較して低廉な家賃であるため、民間の一般的な賃貸住宅と同じレベルの収益を見込むことは難しい。
 - ・公営住宅では、公営住宅法の規定により、民間事業者はその家賃の決定、入居者の選定、明け渡し請求等を行うことができず、民間事業者側の判断で家賃を決定したり、入居者を確保したり、家賃を回収することができない。
 - ・利用者（住民）が低所得者を対象としていることや、商業施設等の立地に適した公営住宅が限られている等、付帯事業・付加サービスで大幅な収益をあげることが難しい。
- これらの、利用料金のコントロールが難しい、増収の方法が限られる、補助金等の公的資金を用いたほうが効率的な業務が多いといった公営住宅事業の特性を考えると、公営住宅事業のコンセッションは、公共の負担金がある、下水道事業と近い事業スキームとなると考えられる。

(4) コンセッションと指定管理者制度の違い

①制度上の違い

- コンセッションと指定管理者制度の民間事業者での業務可能な範囲並びに、制度上のメリットについて、「地方公共団体におけるコンセッション導入手続調査研究報告書(平成26年3月 総務省)」に基づき整理する。
- 指定管理者制度では、指定管理者が使用許可を行うことができる点のみが、運営権制度と比較した特徴とされている。

■公の施設における民間事業者の業務範囲

	従来の PFI	公共施設等運営権	指定管理者
事実上の業務	○	○	○
定型的行為	○	○	○
使用料の収入の徴収	○	○	○
ソフト面の企画	○	○	○
利用料金の收受	×	○	○
利用料金の設定	×	○	○
施設の使用許可	×	×	○

出典：地方公共団体における公共施設等運営権制度導入手続き調査研究報告書（平成 26 年 3 月）

■指定管理者制度とコンセッションの制度上の特徴の整理

項目	指定管理者制度	コンセッション
民間側の 財務の観点	○「指定管理者の指定」は行政処分行為であり、指定を受けた民間事業者の権利が弱いため、長期の資金調達が必要な投資行為を行うことは困難。	○公共施設等運営権はみなし物権として第三者への譲渡や抵当権の設定ができる。 ○公共施設等運営権は償却することができる。
公共側の 財政の観点	○公共側が運営権に対する対価を受領することはない。	○公共施設の管理者は公共施設等運営権に対する対価を運営権者から受領することができる。
民間側の業務 範囲の観点	○指定管理者が行政財産である公営住宅の使用を事業者に対して許可する（使用許可）ことができる。	○公権力行使である使用許可を行うことはできない。

②公営住宅事業の特性を踏まえた違い

- 指定管理者制度とコンセッションでは、制度上の差異はあるものの、公営住宅法による制約は、同じように適用されるため⁴²、公営住宅事業において両事業の実施者は、実質的に同程度の権限を有することになると考えられる。
- コンセッション上の特徴である、抵当権の設定や、運営権対価を公共が受領することができる等の点については、公営住宅事業は、前述のとおり下水道事業と同様に公共からの補填がなされる事業と考えられ、運営権対価自体の価値が低いと考えられる。
- また、前述のとおり、指定管理者制度では、地方自治法上の公の施設の使用許可を行うことが可能であるが、公営住宅事業の場合は、公営住宅法第 45 条により、公営住宅の目的外使用が社会福祉法人等に限定されるなどの制約があり、コンセッションとの差は明確ではない。

⁴² 公営住宅法上の事業主体は地方自治体で、PFI 事業者には事実行為を事務委任できる（「PFI 事業者の公物管理法上の位置づけについての考え方」（平成 14 年 8 月 29 日 国土交通省総合政策局政策課））。その中で、民間事業者に行わせることが出来る権限は、指定管理者、コンセッションともに限定的（前述の「公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲」（国土交通省、平成 17 年 12 月）」参照）

○国土交通省住宅局住宅総合整備課（平成 27 年 6 月）の資料に掲載されている民間事業者へのヒアリング結果によると、コンセッションのポイントである自らの収入とする部分について、民間ノウハウを発揮する余地がなく、収入増や支出削減効果は指定管理者制度による場合と変わらないため、コンセッションに切り替えて参入する必要性が感じにくいとの意見が紹介されている。

2-3. 民間ヒアリング結果

- 民間活用する事業スキームのあり方を検討するにあたって、公営住宅分野に係る指定管理者としての実績の豊富な民間事業者2社にヒアリングを行った。
- ヒアリングを行った2社は特に業界最大手として、数万戸単位での公営住宅の管理を受託している。

■ヒアリング対象・実施時期

ヒアリング対象	実施時期
大手管理会社【A社】	平成29年6月30日
	平成29年8月24日
大手管理会社【B社】	平成29年6月30日
	平成29年8月23日

(1) 川崎市営住宅事業への参画意向

- ヒアリングを行った2社とも、川崎市営住宅事業への参画に高い意欲を示した。
- 公社が管理代行で実施している業務内容は、公営住宅法による制約を踏まえても、実質的には指定管理者である民間事業者も同様の内容を実施できる。また、大規模修繕も含め、管理代行と同様に、公営住宅のライフサイクルにわたるハード面の管理を民間事業者が一括で担うことは可能であるとのことであった。

(2) 民間事業者で実施している創意工夫

- 入居者への対応：本社にオペレーションセンターを設置し、他自治体の公営住宅事業と合わせて一括管理で電話での問い合わせ対応（工事の手配等を含む）を行うなど、業務効率化を図ることにより、人件費及び事務所費等の事務費の低減が可能である。
- 修繕工事等での外注管理：他の民間賃貸住宅の管理等も発注している地域企業等に発注することにより、市営住宅のみの業務を発注するよりも、スケールメリットを享受でき、費用の軽減を図ることが可能である。
- 大規模修繕工事の発注：本社の専門部署により知見が蓄積されており、効率的な業務実施が可能である。
- 高齢者対応等の見守りサービス：電話での見守りサービス業者と提携する等し、低コストでのサービス提供が可能である。また、他の自治体において、多くの付加サービスを提案し、実施している実績がある（サービスによっては受益者負担のものもある）。ただし、収益の増加につながるような付帯事業は、駐車場や自動販売機の設置等であり、収益向上余地は高くない。

(3) 民間事業者が創意工夫を発揮しやすい事業スキームのあり方

- 事業期間**：指定管理者制度の場合、民間事業者には3～5年で一度公募プロセスが生じ、他社との競争に勝つため、業務の効率化やサービス向上、付加サービス等の提案を行うインセンティブが働きやすい。また、業務期間中であっても、次期業務の受注に向け、サービス水準の維持向上や、業務改善を行っている。一方で、計画的な維持管理等の実施によるコストコントロールや人材の育成、業務改善による業務品質の向上を鑑みると、事業期間は10～15年程度に長期化することが望ましい。
- 保守点検業務**：実施内容が明確であり、実際もほとんど費用は変動しないため、民間でリスクをとることは可能である。
- 大規模修繕業務**：仮に大規模修繕費の変動リスクを民間が負担する場合、将来の修繕費用の変動について民間事業者がこれを負担しなければならなくなることから、想定外の費用の支出を未然に防ぐために、対象住戸全てのこれまでの修繕履歴や建物の状況等について、かなり詳細な情報開示が必要である。
- 補助金が適用される修繕**：年度ごとの住戸修繕に対する補助金の交付有無により当該修繕の業務ボリュームが変動することとなるため、それらの補助金の変動リスクを民間が引き受けることは困難であるとの意見があった。

(4) 公営住宅コンセッションへの参画意向

- 公営住宅事業では、民間事業者には家賃決定権がなく、また、その制度趣旨からも家賃収入向上策（高額家賃納入者を選定、設備投資し家賃上昇、等）へのインセンティブが働かないことから、家賃収入の変動リスクを民間事業者で負担することは難しい。
- ただし、家賃収納代行業務を事業範囲に含める場合、その収納率の変動リスクをインセンティブ・ペナルティにより一部負担することは可能であるが、指定管理者でも同様の負担は可能である。
- 公営住宅法による制約が大きい公営住宅事業においては、民間事業者としても創意工夫の余地が限定的であり、コンセッションを導入するメリットが不明確である。

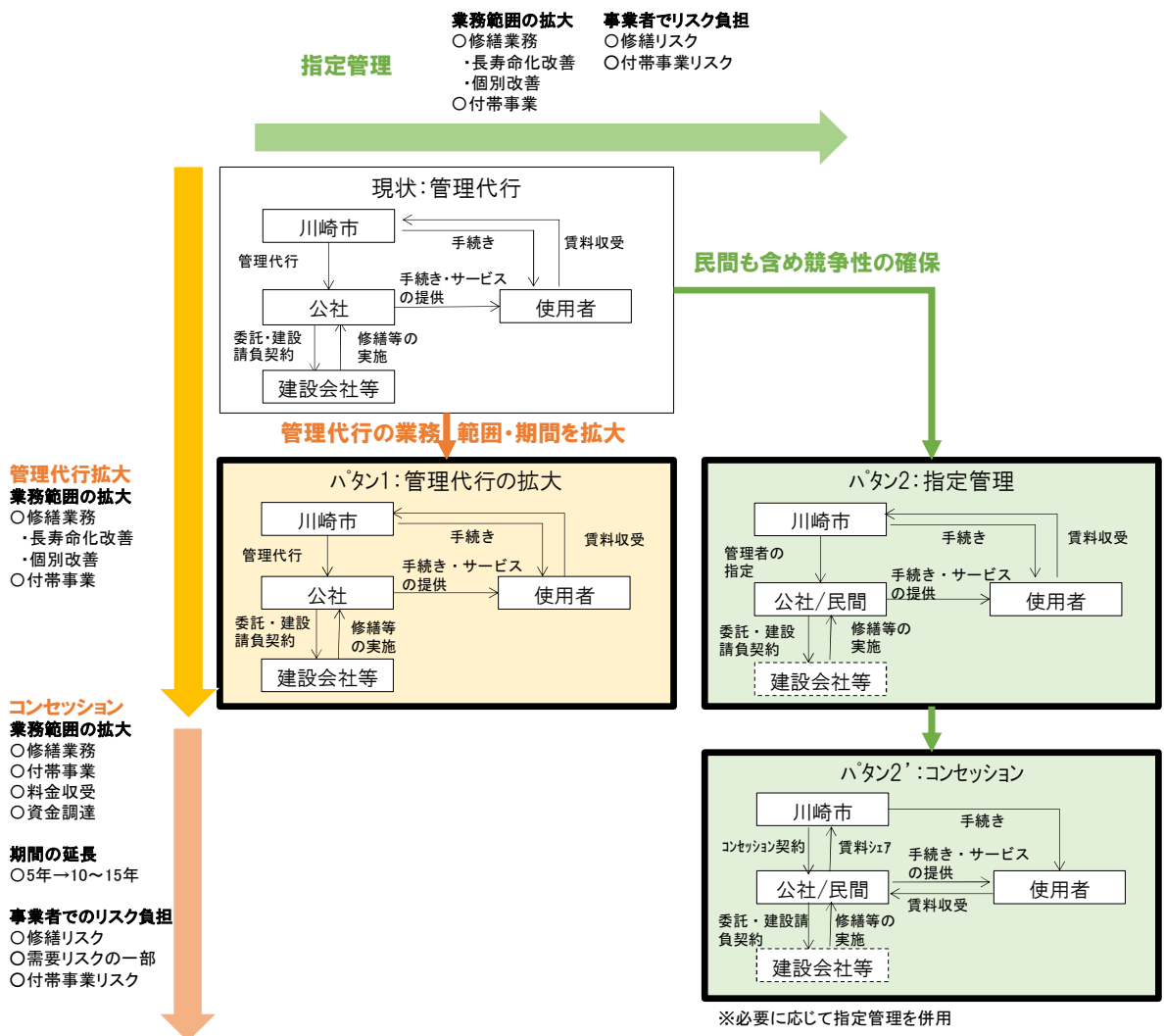
第3章 事業スキーム案の整理

- 前章までの検討結果を踏まえ、本市においてとりうる事業スキームとして、3つのパターンを設定した。さらに、各パターンについて具体的な契約形態、事業期間、業務分担、リスク分担の考え方を整理した上で、事業スキーム図を作成するとともに、当該スキームに関する論点を整理した。
- さらに、検討した事業スキームについて、マーケットサウンディングを行い、民間事業者の参画可能性等についての意見を聴取した。

3-1. 事業スキームパターンの設定

- 前章までの分析結果を踏まえ、事業スキームパターンの設定の考え方」にそって、「パターン1：管理代行の拡大」、「パターン2：指定管理者制度の導入」、「パターン2'：コンセッションの導入」を設定した。

■検討対象とする事業スキーム



(1) パタン1：管理代行の拡大

○公社へのヒアリングにおいて、公社が市営住宅の管理を行ってきた経験と実績より、長寿命化改善事業の実施等、さらなる業務範囲の拡大への意欲がうかがえたことを踏まえ、現在の修繕等に関する業務範囲の拡大による一層の合理化を意図したものである。現在、市が行っている長寿命化改善事業等を修繕工事と一体的かつ計画的に公社が進めることで、より一層の合理的な物的管理が行える可能性がある等、業務範囲の拡大による効果が見込めるものと考えられる。

(2) パタン2：指定管理者制度の導入

○また「パタン2：指定管理者制度の導入」については、他の地方公共団体で指定管理者制度が浸透してきていること、民間事業者へのヒアリングにおいても参画意欲がうかがえたことを考慮したものである。競争的環境のもとで民間事業者の創意工夫を発揮することで、リスク移転とともに一層のコスト縮減、付加サービス等を実現するパターンとして位置づけることとした。

(3) パタン2'：コンセッションの導入

○コンセッションを活用して、指定管理者制度でのメリットに加え、事業期間の長期化による計画的な業務の実施や業務品質の向上等の可能性を検討することを意図したものである。

■前章までの分析結果を踏まえた事業スキームパタンの設定の考え方

項目	前章までの分析結果を踏まえた事業スキームパタンの設定の要素	新たな事業スキームの想定
<p>パターン1：管理代行の拡大</p>	<p>○公社ヒアリング結果より、入居者管理業務（募集選定、苦情対応等）については、基本的には公社内で完結しており、法的措置に関わる問題等、公社のみでは判断できない事項についてのみ、本市に相談している状況であるとのことである。したがって、入居者管理業務について業務拡大の余地は少ないと考えられる。</p> <p>○一方、修繕等の施設管理に関する事項については、現在市が実施している長寿命化改善等や、将来的には建替え計画も公社で実施することも可能との意見もあった。施設の全体管理を公社が担うことにより、効率化等を図ることができる可能性があると考えられる。</p> <p>○なお、付帯事業については、駐車場管理の拡大や自動販売機の設置等を担うことも可能とのことであり、また福祉施策との一層の連携についても意欲を示したが、市営住宅事業の特性から、収益性の向上等の効果は限定的であると考えられる。</p> <p>○また、事業期間についても、現在の5年間の協定期間だと長期的な視野に立った人材育成や安定的な経営が困難であり、事業期間を10年以上の長期間とすることが意向として示された。</p>	<p>○管理代行の拡大に係る事業スキーム（パターン1）について検討を行う。</p> <p>○基本的な考え方として、実績に基づく市営住宅に関する豊富な知見や市との密接な連携を更に活用し、長寿命化改善等の施設管理に関する業務の拡大等を想定する。</p> <p>○なお、事業スキームの検討では、運営・維持管理について検討を行うこととし、施設整備については、これまでとおり市が実施することを前提とする。（他のパターンも同様。）</p>
<p>パターン2：指定管理制度の導入</p>	<p>○本市においては、事務負担の低減や安定的な公営住宅事業の運営の観点から、平成17年8月川崎市住宅政策審議会において指定管理者制度と管理代行制度の導入について検討がなされた結果、「指定管理者制度は初期段階であり、一定期間検証が必要とされる。」「川崎市においては、特に事務の効率化の面で有利」等と答申されたことを踏まえ、管理代行制度が導入されている。</p> <p>○指定管理者制度は平成11年6月の制度設立から18年以上が経過しており、多くの自治体ですでに導入が進められている。民間事業者も公営住宅の指定管理等を担っており、ヒアリングを行った2社は特に業界最大手として、数万戸単位での公営住宅の管理を受託している。</p> <p>○ヒアリング先の民間事業者は、他自治体において、公社が管理代行にて管理していた公営住宅の管理を引き継いだ経験がある。</p> <p>○なお、修繕費の変動リスクについて、指定管理においては、空家修繕の単価を固定する等、修繕のリスクを民間事業者が一部負っている場合もある。</p> <p>○また、定額払い方式により、大規模修繕業務の修繕費の変動リスクを民間事業者が引き受ける場合には、事前の詳細な資料開示が必要であるとの意見もあった。</p> <p>○また、事業期間についても、通常の指定管理は3～5年間であるが、10～15年程度とすることも可能であるとの見解が示された。</p>	<p>○指定管理者制度の導入に係る事業スキーム（パターン2）について検討を行う。</p> <p>○基本的な考え方として、指定管理者の事業範囲は管理代行と同内容を基本とし、管理代行制度による公社しか担えない権限行為は本市が実施することとする。</p> <p>○事業の実施において、民間事業者の指定管理者制度の経験に基づく民間の創意工夫を取り入れる。</p>
<p>パターン2'：コンセッション導入</p>	<p>○空港等の他分野と比べ、公営住宅事業は公物管理法の制約も大きく、需要リスクを民間に完全に委ねる形のコンセッションの導入は難しいと考えられ、コンセッションの導入に対しては、公社、民間ともに課題が多いとの見解が示された。</p> <p>○一方で、先行するコンセッション事例の中には、需要リスクの負担について、民間のみで負担することが困難な場合には、民間が利用者から料金収入を得ると共に、公共がサービス購入料等による一定の費用を負担を行うことで、官民で需要リスクを負担する混合型コンセッションの形態も見られる（下水道事業等）。</p>	<p>○コンセッションの導入に係る事業スキーム（パターン2'）について検討を行う。</p> <p>○指定管理者制度の経験を踏まえると共に、長期化に伴う計画的な業務の実施や業務品質の向上等に期待する。</p> <p>○なお、コンセッションに対して課題が多いとの見解が示された理由には、未だ公営住宅のコンセッションの事例がなく、需要リスクの一部移転や、付帯事業等の裁量拡大による収益性の向上に関する可能性を判断できない点があると考えられる。</p> <p>○一方、コンセッションでは、官民で需要リスクの負担を分け合う混合型コンセッションも存在することから、当該可能性も想定し、パターン2'について検討することとする。</p>

3-2. 事業スキーム案の検討

(1) パタン1：管理代行の拡大

①契約形態

- 現状と同様に、公営住宅法第47条第1項及び川崎市営住宅条例第34条の規定により、市の同意を得て、市営住宅及び共同施設の管理を代行する。
- 「川崎市営住宅等管理代行等業務委託基本協定」を締結し、市営住宅の管理代行業務及びそれらの収納事務を合意する。
- 「川崎市営住宅管理業務年度契約」を締結し、管理代行等業務の詳細及び管理に要する費用（委託費）を定めている。（年度契約）
- 「川崎市営住宅及び川崎市特定公共賃貸住宅ならびに駐車場の使用料の収納の事務に係る委託契約書」を締結し、市営住宅の収納業務の詳細及び委託費を定めている。（年度契約）

②事業期間

- 現在の管理代行の協定期間は5年間であり、事業期間は現行と同様の5年間とする。

③業務分担

- パタン1の市と公社の業務分担は、ヒアリング結果を踏まえ、次頁の表のとおりとする。
- 入居者移転業務、長寿命化改善事業等を新たに公社の業務範囲とする。

■パタン1の場合の本市と公社の業務分担

項目		管理代行(パタン1)		
		市	公社	
公営住宅事業	施設整備	施設整備		
		基本構想・計画の策定	●	▲
		事前調査(地質調査、測量調査、周辺家屋調査、電波障害調査等)	●	
		基本設計	●	
		実施設計	●	
		建設工事(付帯施設、屋外工作物その他構工事を含む)	●	
		工事監理	●	
		入居者移転業務		
	建替説明会の実施	▲	●	
	抽選会の実施及び入居者決定		●	
	入居者手続き		●	
	移転確認		●	
	移転料支払い		●	
	移転日調整		●	
市営住宅事業	入居者管理	入居関連業務		
		入居資格要件等の決定(条例の制定)	●	
		募集住戸の決定	決定	●
		募集案内の作成・募集説明会の開催		●
		募集方法・入居者決定方法の決定	●	
		入退去関係事務(応募申し込みの受付、入居等の手続き、退去時の検査等)		●
		入居資格審査の実施(最終決定は公共)		●
		抽選会による入居者の選定・運営		●
	入居者の決定		●	
	収入(住宅使用料等)管理	収入(住宅使用料等)管理		
家賃の決定に関する業務(毎年度)				
家賃に関する基準の決定(条例の制定)	●			
収入申告書の送付、受付、審査		●		
住宅使用料の決定(収入申告書に基づく決定、算定の根拠となる近傍同種家賃の決定、家賃減免の決定)	●			
住宅使用料の決定通知書案の作成、送付		●		
家屋明渡訴訟	●	○ 市の委員会へ報告		
強制執行立会等法的措置	●			
敷金に関する業務(入居時)	●			
敷金の徴収	●	○ 納付の指導		
家賃の収納に関する業務				
家賃の納入通知書の発送		●		
家賃の納入先	●			
家賃の現金徴収		●		
滞納家賃収納に関する業務				
督促状、催告書の作成補助、送付		●		
電話や各戸訪問による納付相談・納付勧奨		●		
家屋明渡訴訟	●	○ 市の委員会へ報告		
強制執行立会等法的措置	●			
施設管理	施設及び設備の保守管理		●	
	修繕に関する業務			
	一般修繕(入居者等からの連絡や通報に基づくもの)		●	
	空家修繕(空家となったもので募集対象のもの)		●	
	大規模修繕(計画修繕)		●	
	緊急修繕(火災・滅失・毀損等の原因による施設の破損等の修繕)		●	
	長寿命化改善事業等(現在市が実施しているもの)		●	
情報管理	住宅管理システム(入居管理・施設管理)に関する業務			
	住宅管理システムの整備	●		
	住宅管理システム保守管理	●		
	住宅管理システムの入力		●	
駐車場管理	駐車場の維持管理		●	
	駐車場使用許可の決定		●	
	駐車場使用料の設定	●		
	駐車場使用料の徴収		●	
その他	入居者からの要望、意見、苦情等への対応		●	
	自治会業務	●		
	単身高齢者世帯の見守り、安否確認業務	支援	▲ 巡回	
付帯事業・付加サービス			●	
余剰地活用		●		

④リスク分担

- パタン1においては、現行の管理代行と同等のリスク分担とする。
- 本市における管理代行と指定管理者制度の事例におけるリスク分担の考え方は下表のとおりである。指定管理者制度においては、修繕費の変動リスクを民間事業者が負担している事例もあり、より民間事業者がリスクを負担している。
- その他の需要リスクや事務費変動リスク等については、指定管理者制度においても、管理代行と同様の考えとなっている。

■本市における管理代行制度と指定管理者制度事例におけるリスクの考え方

	川崎市営住宅（管理代行）	指定管理者制度
需要リスク （家賃収入リスク）	市 ・ 滞納家賃収納業務を公社が実施しているが、収納料が変動しても委託料は一定で、公社がとるリスクはない	公共 ・ 家賃の決定・徴収は公共 ・ ただし、自治会費の変動リスクを一部民間に寄せている事例有り（兵庫県）
事務費変動リスク	公社 ・ あらかじめ年度契約に定めた額で固定	民間 ・ 通常事業期間を通じて事業者からの提案価格で固定 ・ 工事費に対する人件費・事務費の割合を固定する事例もある（神奈川県）
修繕費（工事費） 変動リスク	市 ・ 工事等に要した経費で施工業者等との契約金額の累計で精算される	公共・民間 ・ 修繕費も精算なしとしている事例もある（佐賀県、愛媛県等） ・ 空家修繕については、戸数あたりの単価を固定として、民間がリスクを負担している事例もある（北海道、兵庫県等）
損害賠償リスク	帰責事由による ・ ただし、市が特別の事情があると認めるときは、全部または一部を免除	帰責事由による
第三者賠償リスク	帰責事由による	帰責事由による
不可抗力リスク	市	公共

- 本パタンにおいても指定管理者制度と同等とし、修繕費の変動リスクを公社にゆだねることが考えられるが、公社は市の工事発注方法に準じて工事発注を実施する必要があり、実質的に公社が修繕費の変動リスクを負担することは困難である。
- したがって、本パタンでは、現在と同様のリスク分担となると考えられる。

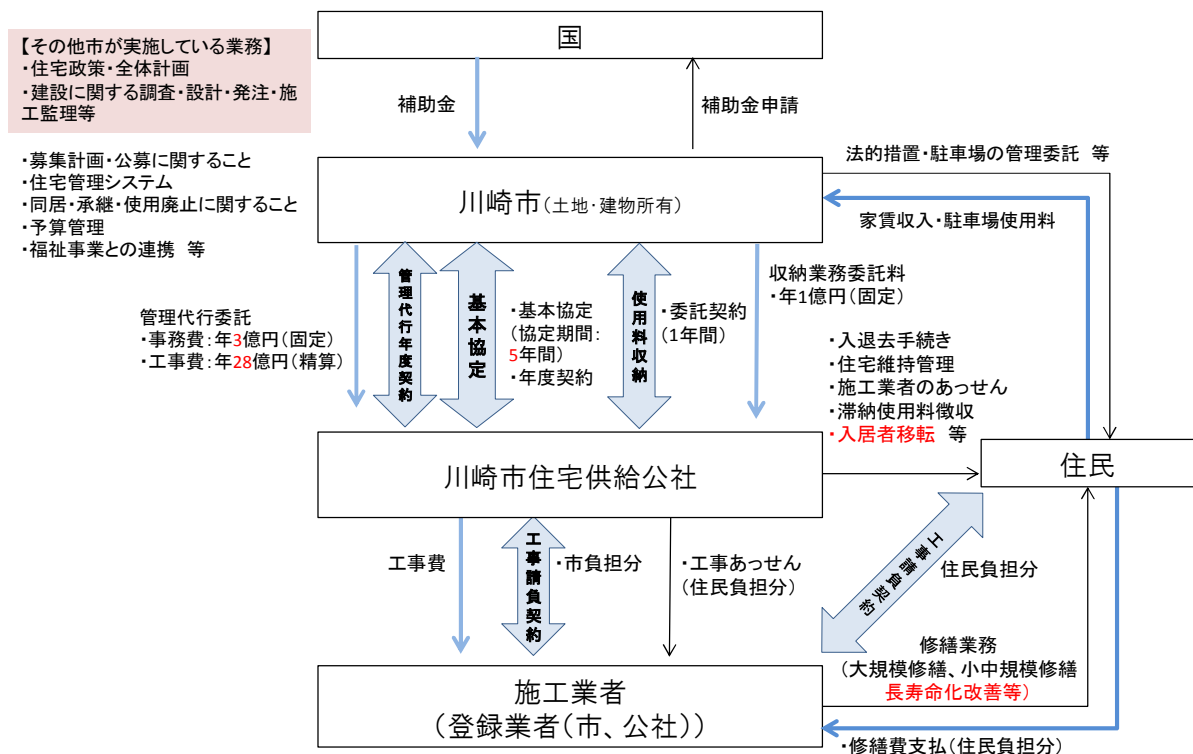
■パタン1の場合の市と公社のリスク分担

リスク	市	公社	備考
需要リスク (家賃収入リスク)	○		・ 家賃は住民から本市に支払われる ・ 滞納家賃収納業務を公社が実施している が、収納料が変動しても委託料は一定
付帯事業の需要リスク	○		・ 本市が実施
事務費変動リスク		○	・ あらかじめ年度契約に定めた額で固定
修繕費(工事費)変動リスク	○		・ 工事等に要した経費で施工業者等との契約金額の累計で精算される
損害賠償リスク			・ ただし、市が特別の事情があると認めたときは、全部または一部を免除
第三者賠償リスク			・ 公社の責めに帰すべき事由により第三者に損害が生じた場合、公社は損害を賠償
不可抗力リスク	○	△	・ 不可抗力に起因して公社に損害・損失や増加費用が発生した場合、当該費用については、合理性の認められる範囲で市が負担する
公社の事由による解除		○	公社は市に及ぼした損害を賠償する
市の事由による解除	○		市は公社に及ぼした損害を賠償する

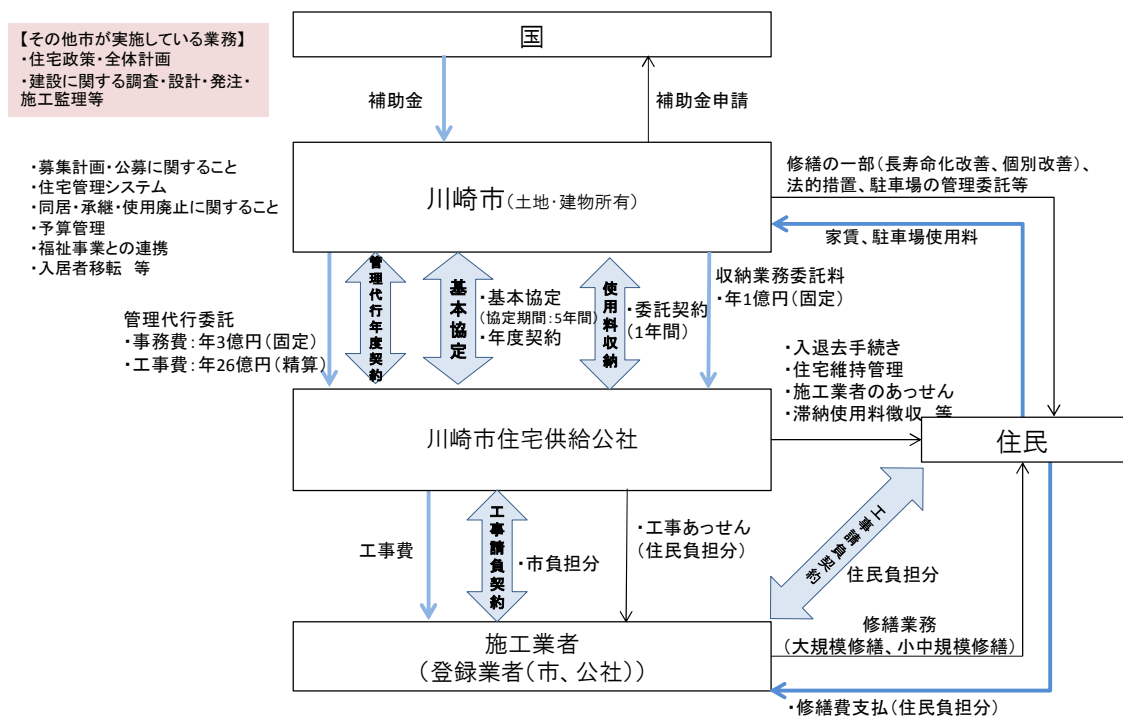
⑤事業スキーム図

○事業スキームは下記の内容が想定される。

■パタン1の場合の事業スキーム図



(参考) 現在の事業スキーム図



⑥パタン1の事業スキームに関する論点

【論点①：管理代行として実施可能な範囲への拡大】

- 修繕業務のうち長寿命化改善事業等に関して、公社の業務範囲として拡大することを想定した。また、入居者移転業務を公社の業務範囲とすることを想定した。
- こうした業務を公社が行うことにより、市の業務負担の縮減や人件費負担の縮減につながるものが考えられるが、一方で、これらの業務の実施に際しては、業務への習熟が必要であり、新たな人材採用やこれに伴う人件費の増加も発生することになる。
- ただし、現在の5年の協定期間では、大幅な人員の増加や継続的な人材育成が難しい面がある点が課題である。

【論点②：リスク移転の可能性】

- 現在の管理代行協定では、事務費変動リスクは、公社が負担しているものの、その他の主要なリスクである需要リスク（家賃収入リスク）、付帯事業の需要リスク、修繕費（工事費）変動リスクは、市が負担している。
- これらのリスクを公社が負担するのは困難であり、管理代行の拡大によって長寿命化改善事業等を移転した結果、市から公社に移転できるリスクは、これらに係る人件費を委託費の中で固定することになるとと思われる。
- 一方で、指定管理者制度では、民間事業者は工夫によって一定のリスクを負担している現状があることから、公社がリスクを引き受けるためには、工事の外注方法等に関する創意工夫の余地の拡大や安定的な業務量の確保によるリスク許容量の増加等を行うことが必要と考えられる。しかしながら、創意工夫の余地の観点からは市の方針とは異なる発注方法を許容すること

が不可欠となるが、そのためには契約条例の改正が必要となる。また、長寿命化改善事業等は年度によって業務量が大幅に異なることもあり、リスク許容量の増加は困難である。

【論点③：サービス拡大の可能性】

○現在の管理代行においては、公社は付帯事業・付加サービスを実施した実績は少なく、ヒアリングからも、こうした事業は収益性が高くなく、事業性の向上にはつながりにくい旨の意見が出された。また、現時点では、公社によって付加サービスや付帯事業について積極的に拡大する可能性は高くないと考えられる。

【論点④：コスト縮減の可能性】

○現在の管理代行においては、基本的には必要な人件費、経費を市が負担するという形態になっている。修繕工事の発注にあたっては、市の基準に則って発注し、精算を行っていることから、管理代行の拡大によって、一定の業務を公社に集約することで、市の業務負担の縮減等は期待できるものの、これによるコスト縮減の効果は高くないと考えられる。

(2) パタン2：指定管理者制度の導入

①契約形態

- 管理代行と同様に、業務委託基本協定を締結し、市営住宅の指定管理業務及びそれらの収納事務を合意する。
- 年度契約を締結し、指定管理業務の詳細及び管理に要する費用（委託費）を定める。（年度契約）
- 住宅使用料及び駐車場の使用料の収納に関する契約を締結し、市営住宅の収納業務の詳細及び委託費を定める。（年度契約）

②事業期間

- 現在の管理代行の協定期間は5年間であり、指定管理者制度の導入に関しても同様に5年間とする。

③業務分担

- 本市の管理代行制度において公社が権限を行使している業務の中で、「入居者の募集・決定」に関する事務量は比較的大きく、管理代行から指定管理へ変更することにより、市の事務負担が増えることが懸念される。
- しかし、本市では、入居者の募集・決定方法を変更する場合も公社と市が協議をすることから、実質的には入居者の募集・決定方法の裁量は公社にはない。また、決定した入居者を市へ報告している。
- 一方、他自治体の指定管理者制度においては、入居者の決定について、指定管理者には決定権がないが、実際は、指定管理者が条例等で定められた入居者の選定方法に従い、募集案内等の実施や抽選等の補助的な業務の大半を行っている。
- 以上を踏まえると、管理代行から、指定管理に変更した場合においても、市の事務量は現状より大幅に増えるということは考えにくい⁴³。また、その他権限の行使を伴わない業務についても、指定管理者制度においても民間事業者で実施されており、管理代行から指定管理者へ移行することに特段の問題は生じないと考えられる。
- 業務分担については、パタン1と同様に、現在の管理代行協定での業務に加え、長寿命化改善事業等、入居者移転支援、付帯事業・付加サービス等を民間が実施し、入居者の決定やその他、権限の行使を伴うものについては、市側の実施となる。

⁴³ 現在の管理代行では公社が決定した入居者の報告を受けているが、指定管理者制度では入居者の決定を本市で実施することとなる。

■パタン2の場合の本市と民間事業者の業務分担

項目		指定管理(パタン2)			
		市	事業者		
公営住宅事業	施設整備	施設整備			
		基本構想・計画の策定	●	▲	
		事前調査(地質調査、測量調査、周辺家屋調査、電波障害調査等)	●		
		基本設計	●		
		実施設計	●		
		建設工事(付帯施設、屋外工作物その他外構工事を含む)	●		
		工事監理	●		
		入居者管理	入居者移転業務		
			建替説明会の実施	▲	●
			抽選会の実施及び入居者決定		●
	入居者手続き			●	
	移転確認			●	
	移転料支払い			●	
	市営住宅事業	収入(住宅使用料等)管理	入居関連業務		
			入居資格要件等の決定(条例の制定)	●	
募集住戸の決定			決定	●	
募集案内の作成・募集説明会の開催				●	
募集方法・入居者決定方法の決定			●		
入退去関係事務(応募申し込みの受付、入居等の手続き、退去時の検査等)				●	
入居資格審査の実施(最終決定は公共)				●	
抽選会による入居者の選定・運営				●	
入居者の決定			●		
家賃の決定に関する業務(毎年度)					
家賃に関する基準の決定(条例の制定)	●				
収入申告書の送付、受付、審査		●			
住宅使用料の決定(収入申告書に基づく決定、算定の根拠となる近傍同種家賃の決定、家賃減免の決定)	●				
住宅使用料の決定通知書案の作成、送付		●			
家屋明渡訴訟	●	○ 市の委員会へ報告			
強制執行立会等法的措置	●				
敷金に関する業務(入居時)	●				
敷金の徴収	●	○ 納付の指導			
家賃の収納に関する業務					
家賃の納入通知書の発送		●			
家賃の納入先	●				
家賃の現金徴収		●			
滞納家賃収納に関する業務					
督促状、催告書の作成補助、送付		●			
電話や各戸訪問による納付相談・納付勧奨		●			
家屋明渡訴訟	●	○ 市の委員会へ報告			
強制執行立会等法的措置	●				
施設管理	施設及び設備の保守管理		●		
	修繕に関する業務				
	一般修繕(入居者等からの連絡や通報に基づくもの)		●		
	空家修繕(空家となったもので募集対象のもの)		●		
	大規模修繕(計画修繕)		●		
	緊急修繕(火災・滅失・毀損等の原因による施設の破損等の修繕)		●		
	長寿命化改善事業等(現在市が実施しているもの)		●		
情報管理	住宅管理システム(入居管理・施設管理)に関する業務				
	住宅管理システムの整備	●			
	住宅管理システム保守管理	別途委託			
	住宅管理システムの入力	●	●		
駐車場管理	駐車場の維持管理		●		
	駐車場使用許可の決定		○ 補助		
	駐車場使用料の設定	●			
	駐車場使用料の徴収	●	●		
その他	入居者からの要望、意見、苦情等への対応		●		
	自治会業務	●			
付帯事業・付加サービス	単身高齢者世帯の見守り、安否確認業務	支援	●		
	巡回		▲		
余剰地活用		●	●		

④リスク分担

○本パターンにおいては、他自治体の指定管理者と同等とし、修繕費の変動リスクを公社・民間業者にゆだねることが考えられる⁴⁴。

■パターン2の場合の本市と民間事業者のリスク分担

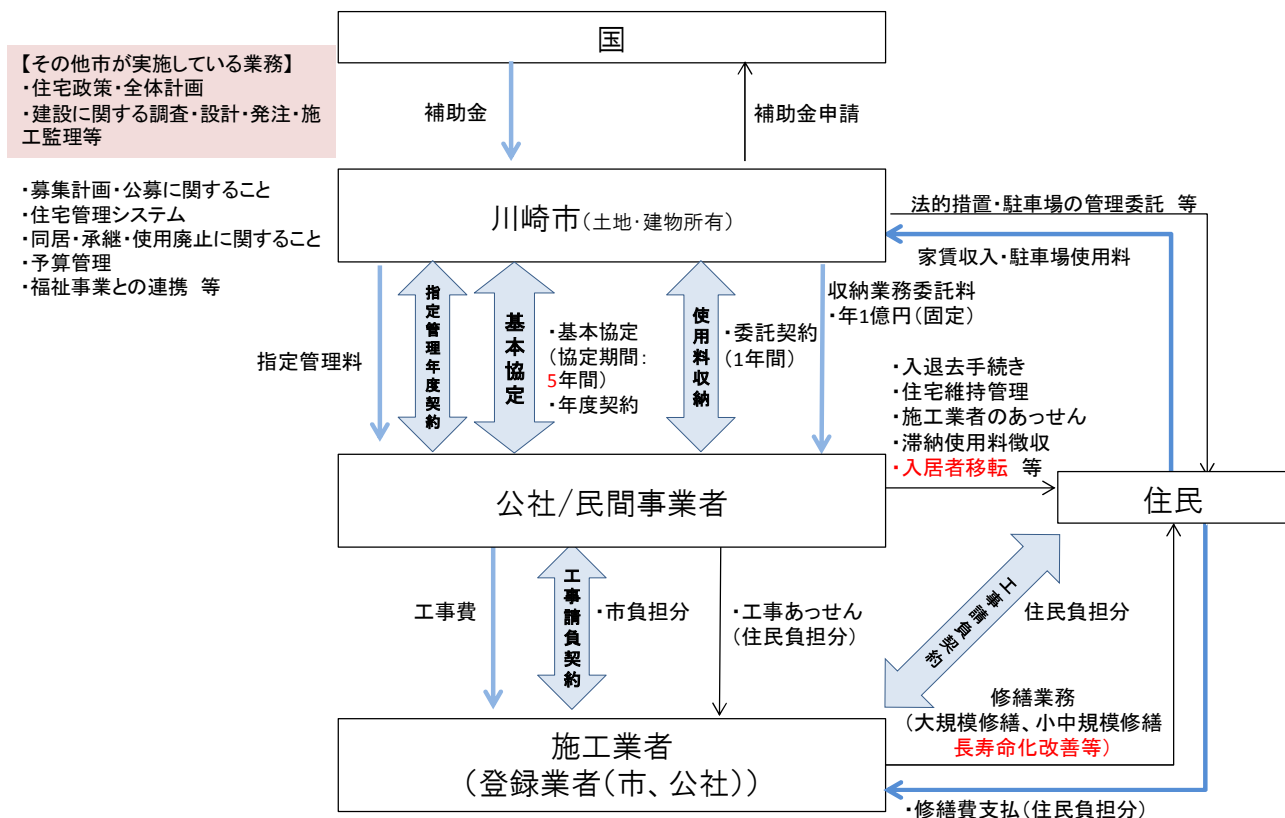
リスク	本市	公社/ 民間	備考
需要リスク (家賃収入リスク)	○		・ 家賃は住民から本市に支払われる ・ 滞納家賃収納業務を公社/民間が実施 ・ 収納料が変動しても委託料は一定
付帯事業の需要リスク	○		・ 本市が実施
事務費変動リスク		○	・ あらかじめ年度契約に定めた額で固定
修繕費(工事費)変動 リスク		○	・ 修繕費の変動リスクを公社/民間が負担 ・ ただし、綿密な事前の資料提示が前提
損害賠償リスク	帰責事由による		・ ただし、市が特別の事情があると認め たときは、全部または一部を免除
第三者賠償リスク	帰責事由による		・ 公社/民間の責めに帰すべき事由により 第三者に損害が生じた場合、公社/ 民間は損害を賠償
不可抗力リスク	○	△	・ 不可抗力に起因して公社/民間に損 害・損失や増加費用が発生した場合、 当該費用については、合理性の認めら れる範囲で市が負担する
公社/民間の事由によ る解除		○	公社/民間は市に及ぼした損害を賠償す る
市の事由による解除	○		市は公社/民間に及ぼした損害を賠償す る

⁴⁴ 指定管理者スキームにおいて公社も参画可能とする場合は、参加者の公平性の観点から、公社も民間事業者と同様に自らの裁量により、工事発注方法を定めることが可能とする必要があるが、契約条例の変更が必要となることが課題である。

⑤事業スキーム図

○事業スキームは下記の内容が想定される。

■パタン2の場合のスキーム図



⑥当該スキームに関する論点

【論点①：指定管理者制度による業務範囲】

- 業務範囲としては、概ねパタン1の管理代行の拡大と同様の内容が考えられる。
- しかしながら、指定管理者制度を導入することで、入居者の決定に関する手続き等、現在公社で実施されている一部の業務（入居者の決定等）については、市で実施する必要が生じる。前述の通り当該事務量はそれほど多くないものと考えられるが、本事業スキームで事業を実施するにあたっては、それらの業務量の詳細を検討・把握し、人員の増員の可否等を検討する必要がある。

【論点②：リスク移転の可能性】

- 先行事例では、「空家修繕や経常修繕の修繕費の精算をしない」としている自治体があるなど修繕費の変動リスクを民間事業者が負担している事例もあることから、一定の範囲で負担できる可能性はある。
- ただし、修繕の種類によって民間事業者で負担できるリスクが異なることから、大規模修繕費の変動リスクは市で、空家修繕や一般修繕、点検保守の変動リスクは民間とすることが考えら

れる。

【論点③：サービス拡大の可能性】

- 指定管理者制度を採用した場合、民間事業者のノウハウによる様々な付加サービスの実施が期待され、住民サービスの向上に寄与すると考えられるが、一方で、収入源となるような付帯事業については、ヒアリング等の結果からもコインパーキング等に限られるものと思われる。
- 実施する付加サービス・付帯事業によっては、追加で費用が生じるものもあり、どのような付加サービス・付帯事業を本市の市営住宅事業において実施することが適切かどうかは、今後明確化する必要がある。

【論点④：コスト縮減の可能性】

- 指定管理者制度では、民間事業者が個々の業務実施の工夫により一定のコスト縮減を行っている。例えば、修繕業務に関しては適切な単価の把握による発注の効率化の工夫やコールセンターの設置により他自治体からの業務との併用によるコスト縮減などを行っている。
- これらの結果、後掲第3章「VFM (Value for Money) の検討」の項で示すように、民間事業者への見積もりからも委託費について6～7%の削減効果がある可能性が示された。
- しかしながら、本調査では概略の事業条件で見積もりをおこなっているため、本事業スキームで事業を実施するにあたっては、仕様を明確化した上で、再度見積もりを徴集し、コストを算定する必要がある。

(3) パタン2' : コンセッションの導入

①契約形態

- PFI法に基づいて、本市と民間事業者間でコンセッション契約を締結し、コンセッションを実施する。
- 公営住宅の管理を対象としたコンセッションでは、収益性の高い新たな付帯事業の実施が難しいことから、道路や下水道のコンセッションに近いビジネスモデル（P1-51～52 参照）になることが考えられ、包括的に公営住宅の維持管理業務を実施する指定管理者制度に近いビジネスモデルになると考えられる。
- なお、制度上、一定の業務（施設の使用許可）に関しては、指定管理者制度を活用しなければ実施できないため、付帯事業等の実施において施設の使用許可を伴うような事業を行う場合には、コンセッションと指定管理者制度を併用することが必要となる。この場合は、コンセッションの手続きに加えて、「パタン2 指定管理者制度の導入」と同様の手続きを行う必要がある。

②事業期間

- 現在の管理代行の協定期間は5年間であるが、他のコンセッションの事例や公社及び民間からのヒアリング結果を踏まえ、長期契約による事業期間を10～15年間とする。

③業務分担

- 業務範囲については、パタン1、パタン2と同様に、現在の管理代行協定での業務に加え、長寿命化改善事業等、入居者移転支援、付帯事業・付加サービス等を実施するものとする。

■パタン2´の場合の本市と民間事業者の業務分担

項目		コンセッション(パタン2´)		
		市	事業者	
公営住宅事業	施設整備	施設整備		
		基本構想・計画の策定	●	▲
		事前調査(地質調査、測量調査、周辺家屋調査、電波障害調査等)	●	
		基本設計	●	
		実施設計	●	
		建設工事(付帯施設、屋外工作物その他外構工事を含む)	●	
		工事監理	●	
	入居者移転業務	入居者移転業務		
		建替説明会の実施	▲	●
		抽選会の実施及び入居者決定		●
		入居者手続き		●
		移転確認		●
		移転料支払い		●
		移転日調整		●
市営住宅事業	入居者管理	入居関連業務		
		入居資格要件等の決定(条例の制定)	●	
		募集住戸の決定	決定	●
		募集案内の作成・募集説明会の開催		●
		募集方法・入居者決定方法の決定	●	
		入退去関係事務(応募申し込みの受付、入居等の手続き、退去時の検査等)		●
		入居資格審査の実施(最終決定は公共)		●
		抽選会による入居者の選定・運営		●
		入居者の決定	●	
		市営住宅事業	収入(住宅使用料等)管理	家賃の決定に関する業務(毎年度)
家賃に関する基準の決定(条例の制定)	●			
収入申告書の送付、受付、審査				●
住宅使用料の決定(収入申告書に基づく決定、算定の根拠となる近傍同種家賃の決定、家賃減免の決定)	●			
住宅使用料の決定通知書案の作成、送付				●
家屋明渡訴訟	●			○ 市の委員会へ報告
強制執行立会等法的措置	●			
敷金に関する業務(入居時)	●			
敷金の徴収	●			○ 納付の指導
市営住宅事業	施設管理			家賃の収納に関する業務
		家賃の納入通知書の発送		●
		家賃の納入先	●	
		家賃の現金徴収		●
		滞納家賃収納に関する業務		
		督促状、催告書の作成補助、送付		●
		電話や各戸訪問による納付相談・納付勧奨		●
		家屋明渡訴訟	●	○ 市の委員会へ報告
		強制執行立会等法的措置	●	
		市営住宅事業	情報管理	施設及び設備の保守管理
修繕に関する業務				●
一般修繕(入居者等からの連絡や通報に基づくもの)				●
空家修繕(空家となったもので募集対象のもの)				●
大規模修繕(計画修繕)				●
緊急修繕(火災・滅失・毀損等の原因による施設の破損等の修繕)				●
長寿命化改善事業等(現在市が実施しているもの)				●
住宅管理システム(入居管理・施設管理)に関する業務				
住宅管理システムの整備	● 別途委託			
住宅管理システム保守管理	●			
住宅管理システムの入力		●		
市営住宅事業	駐車場管理	駐車場の維持管理		
		駐車場使用許可の決定	●	○ 補助
		駐車場使用料の設定	●	
		駐車場使用料の徴収		●
		入居者からの要望、意見、苦情等への対応		●
その他	自治会業務	自治会業務	● 支援	
		単身高齢者世帯の見守り、安否確認業務		▲ 巡回
付帯事業・付加サービス			●	
余剰地活用		●		

④リスク分担

○本パターンでは、他自治体の指定管理者と同等とし、修繕費の変動リスクを公社・民間事業者にゆだねることが考えられる。

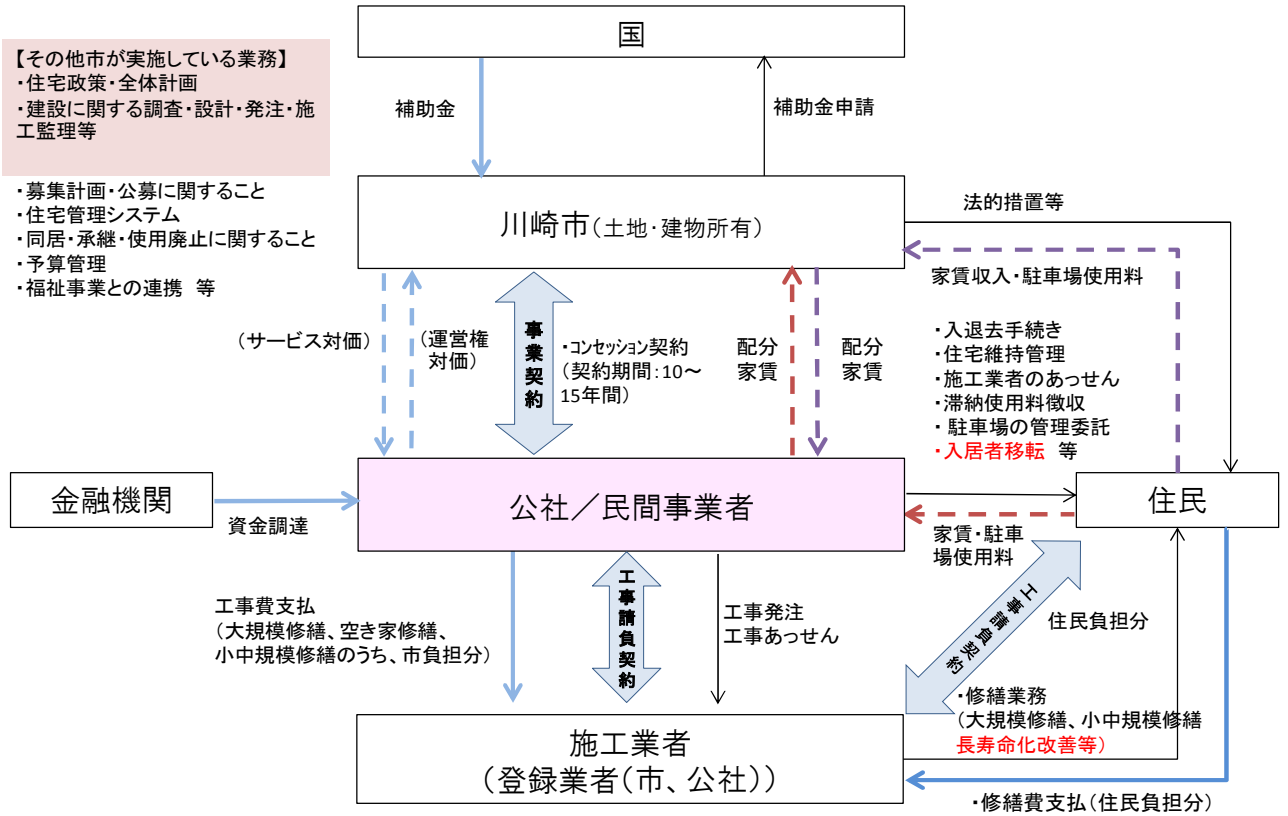
■パターン2' の場合の本市と民間事業者のリスク分担

リスク	市	公社/ 民間	備考
需要リスク (家賃収入リスク)	○		・ 家賃は住民から本市に支払われる ・ 滞納家賃収納業務を公社/民間が実施 ・ 収納料が変動しても委託料は一定
付帯事業の需要リスク	○		・ 本市が実施
事務費変動リスク		○	・ あらかじめ年度契約に定めた額で固定
修繕費(工事費)変動 リスク		○	・ 修繕費の変動リスクを公社/民間が負担 ・ ただし、綿密な事前の資料提示が前提
損害賠償リスク	帰責事由による		・ ただし、市が特別の事情があると認め たときは、全部または一部を免除
第三者賠償リスク	帰責事由による		・ 公社/民間の責めに帰すべき事由によ り第三者に損害が生じた場合、公社/ 民間は損害を賠償
不可抗力リスク	○	△	・ 不可抗力に起因して公社/民間に損 害・損失や増加費用が発生した場合、 当該費用については、合理性の認めら れる範囲で市が負担する
公社/民間の事由によ る解除		○	公社/民間は市に及ぼした損害を賠償す る
市の事由による解除	○		市は公社/民間に及ぼした損害を賠償す る

⑤事業スキーム図

○事業スキームは下記の内容が想定される。

■パタン2' の場合の事業スキーム図



⑥コンセッションの導入にあたっての論点

【論点①：公営住宅への運営権設定】

○コンセッションの対象となる「公共施設等」の定義は、P F I 法で以下のように定められている。

■ P F I 法における「公共施設等」の取扱い

第二条 この法律において「公共施設等」とは、次に掲げる施設（設備を含む。）をいう。

・・・(中略)・・・

三 賃貸住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設

出典：「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（P F I 法）

○このうち、「賃貸住宅」に関しては、平成 23 年の P F I 法改正により、「公共施設等」の定義の中で「公営住宅」が「賃貸住宅」に改正された。「公営住宅」から「賃貸住宅」へと定義が変更されたことで、特定公共賃貸住宅（地方公共団体が建設及び管理する中堅所得者向けの賃貸住宅）、高齢者向けの優良な賃貸住宅等の賃貸住宅が対象に加わったとされ、また地方住宅供給公社、及び独立行政法人都市再生機構により供給されている賃貸住宅も、施設用途上は P F I 事業の対象となると考えられる⁴⁵。

○また、P F I 法の対象となる「公共施設等」のうち、コンセッションに該当するものは、P F I 法第二条第六項の規定により、①特定事業であること、②P F I 法第十六条の規定による設定、つまりは公共施設等運営権の設定を受けること、③公共施設等の管理者等が所有権を有する公共施設等、④利用料金を徴収するもの、の要件を満たすものであるとされている。

○公営住宅等の公的賃貸住宅は、借上げ公営住宅等一部の例外はあるものの、基本的に③及び④の要件は満たしており、特定事業の選定並びに公共施設等運営権の設定を行うことにより、コンセッションとしての要件を満たすといえる。なお「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針」において、公共施設等運営権の設定が可能とされている事業として、賃貸住宅が挙げられている。

■ P F I に関する基本方針における公営住宅の取扱い

施設	管理者等	根拠法令	公共施設等運営権の設定
・賃貸住宅	・地方公共団体 等	・公営住宅法 等	・可能

出典：「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針」（平成 27 年 12 月 18 日閣議決定）

○コンセッションの前提として、当該公共施設の運営や料金收受等につき、公物管理法をはじめ他の法令上の制約がないことが必要となる。例えば、道路分野では、P F I に関する基本方針では、道路整備特別措置法に基づき、運営権設定を行うことは可能とされているが、その際、「各事業を経営するためには、別途、各事業法に基づく許可等を受けることが必要」とされている。実際に、道路整備特別措置法に基づく有料道路を運営できる者は、都道府県等の道路管理者や地方道路公社等に限られており、民間事業者がその運営を行うことは認められていなか

⁴⁵ 「P F I 法改正法に関する説明会資料」（内閣府民間資金等活用事業推進室）を参照。

ったが、コンセッションを活用した愛知県有料道路運営等事業では、道路整備特別措置法における規制の特例措置を求める構造改革特区を提案し、特区認定を受けることで、民間事業者が、道路整備特別措置法に基づく有料道路事業について、コンセッションに基づき運営権の付与を受けて運営を行うことを可能とした。

○公営住宅法では、事業主体が公営住宅の管理を行うこととされ（同法第15条）、事業主体とは、「公営住宅の供給を行う地方公共団体」とされている（同法第2条第1項第16号）。また、家賃の決定・減免（同法第16条）、敷金の徴収・減免（同法第18条）、家賃の徴収猶予（同法第19条）、修繕（同法第21条）、入居者の公募（同法第22条）、選考・決定（同法第23条）、高額所得者・不正入居者の明渡請求（同法第29、32条）、収入超過者へのあっせん（同法第30条）等は、事業主体が行うものとされている。（なお、これらに対する支援行為は、民間事業者でも実施可能と考えられる。）

○家賃の徴収に関しては、PFIに関する基本方針を踏まえ、公営住宅法上でも民間事業者が運営権の設定を受けて「料金徴収を行うことを可能とする」ことが前提となる。ただし、上述したとおり、公営住宅法の規定上、事業主体が行うこととされている業務については、事業主体が行うものとする。

【論点②：運営権の設定の対象となる施設と第三者が付帯事業を行う際の権原設定】

○PFI法では、敷地の所有権は、運営権の対象から除外されている。一方、民間事業者が第三者に建物の一部を貸し付ける等で付帯事業を実施する場合も考えられるが、コンセッションにおいて、これらの事業の実施に係る権原を民間事業者に付与するかどうかは課題となる。

○これに関して、「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」では、以下のように記載されている。

■修繕費の支払い方法の状況

1. ポイント

運営権の対象となる公共施設等やその敷地に対して、運営権とは別途、賃借権の設定が必要か。国有財産法等との関係はどうか。その際、留意する事項は何か。

2. 留意事項

(1) 運営権は管理者等が有する公共施設等の所有権のうちから、公共施設等の運営等を行い利用料金を収受する（収益を得る）権利を切り出したものである。

(2) このため、運営権の中には当該公共施設等の運営等に通常必要とされる公共施設等の運営等を行い収益するための権利・権原が含まれ、運営権者が当該施設の運営等を行うに当たり、特段の事情のない限り、実施契約の他に国有財産法等に基づく賃貸借契約又は使用許可を必要としないと考えられる。また、公共施設等の敷地についても、運営権を設定した公共施設等に当該敷地を含んでいる事業であれば、通常範囲での使用権は運営権の中に含まれ、特段の事情のない限り、実施契約の他に国有財産法等に基づく賃貸借契約又は使用許可を必要としないと考えられる。

(3) 一方、所有権から運営等を行い収益する権利を切り出したものであるという運営権の性質に鑑み、PFI法に列挙されたものを除き運営権は権利の目的とならず、また、運営権の移転には管理者等の許可が必要とされていることから、運営権は、管理者等が公共施設等の運営等を行い収益する権利を運営権者に対して設権したものであり、運営権者がその権利を権原として当該公共施設等を貸与することを認めたものではないと考えられる。

- (4) 管理者等が所有する建物に運営権が設定された場合において、運営権を権原として運営権者がその建物の一部を第三者に貸し付けることは、運営権が包含する運営等収益権の一部を自らの判断であたかも第三者に対して貸し付けることになり、これをするにはできないと考えられる。
- (5) したがって、運営権者が、運営事業の一環として、管理者等の所有する建物の一部をテナント等第三者に貸し付けるためには、管理者等と運営権者との間で、実施契約と併せて、例えば賃貸借契約等をあらかじめ締結し、運営権者が当該建物の賃借権等を得た上で当該賃借権等を権原としてテナント等第三者に転貸する必要があると考えられる。
- (6) 実施契約の他に国有財産法等に基づく賃貸借契約又は使用許可を必要とする特段の事情とは、運営権者が運営事業に関連する建築物を自ら所有するため管理者等が運営権者に対し当該建築物に係る敷地を貸し付ける場合や、運営権に含まれない事業の用に供するために運営権者が敷地を使用する場合等が考えられる。

○以上より、運営権者が、運営事業の一環として、管理者等の所有する建物の一部をテナント等第三者に貸し付けるためには、管理者等と運営権者との間で、実施契約と併せて、例えば賃貸借契約等をあらかじめ締結し、運営権者が当該建物の賃借権等を得た上で当該賃借権等を権原としてテナント等第三者に転貸する必要があると考えられる。

【論点③：公共負担の可能性】

- 公営住宅事業では、市場家賃と比較して低廉な家賃設定がなされており、民間事業者が運営権を設定し、民間事業者が直接料金徴収を行う場合でも、民間事業者が得る家賃収入等だけでは事業採算性を確保することが難しいと考えられる。このため、家賃収入に加え一定の公共負担を含め、全体として事業の最適化を目指す混合型コンセッションによる事業が考えられる。この場合、運営権者が徴収する家賃、運営権者が管理者に支払う運営権対価、管理者の負担の関係を整理する必要がある。
- 公営住宅の家賃には、当該施設の建設等に要した費用や、公営住宅法において管理者が行うこととされている業務やシステムの整備・運用に係る費用が含まれている。こうした費用は、本来、公共が得るべき費用であり、この費用の回収の方法もあわせて検討する必要がある。運営権対価として、回収する方法もあるが、家賃そのものを公共が得るべき家賃とコンセッションの実施によって民間が得るべき家賃に区分する方法も考えられる。
- 利用料金を管理者と運営権者で分ける考え方は、例えば、下水道コンセッションである浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業においても取り入れられている。
- 公共施設等の管理者等は、運営権者から、当該施設の建設、製造又は改修に要した費用に相当する金額の全部又は一部を運営権対価として徴収することができる（PFI法第20条）。当該事業の収支がマイナスとなり、事業が成り立たないのであれば、運営権対価は生じない仕組みとするという考え方もある。さらに、管理者の負担がなければ、事業が成り立たない場合には、運営権対価を生じさせないだけでなく、家賃収入について運営権者の取り分を多くする方法や、別途、管理者が運営権者に費用を負担する方法も考えられる。

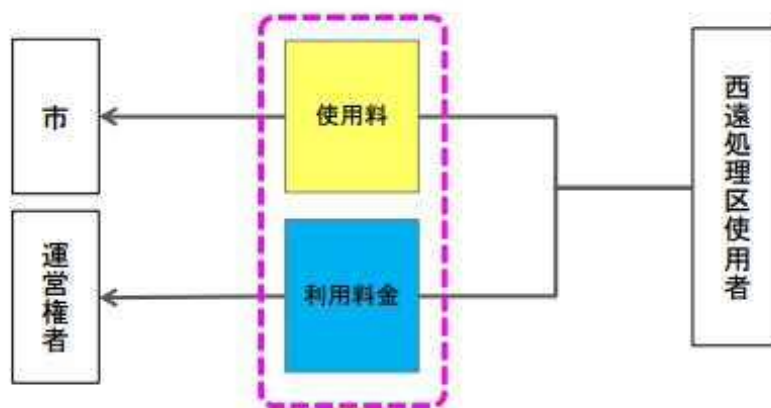
■下水道コンセッションにおける使用料徴収の例

【下水道コンセッションにおける使用料徴収】

- ・ 使用料等の算出方法は、浜松市下水道条例の規定に基づく。
- ・ 西遠処理区と他の処理区では、使用者が支払う料金（使用料等）は同一の算出方法で算定
- ・ 浜松市と運営権者で使用料等をシェア。利用料金は、使用料等に一定の割合（利用料金設定割合）を乗じて算定する。
- ・ 当初の利用料金設定割合は、浜松市が設定。浜松市の場合は 27%を民間への配分率として設定している。
- ・ 運営権者は、5年に1回、使用料等の改定（料金改定）、利用料金設定割合（使用料等のうち、利用料金の割合）に関して浜松市に提案できる。
- ・ 浜松市は利用料金収受代行業務を民間事業者と契約を行い、運営権者を代行して、浜松市が受け取る使用料や水道料金と合わせて浜松市が利用料金を徴収する。

■料金収受代行業務委託料算定方法

1 事業年度の委託料 = 浜松市下水道事業徴収業務負担金額 × (西遠処理区調定件数 ÷ 下水道事業総調定件数) × 利用料金設定割合 + 消費税及び地方消費税



出典：「浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業 募集要項」（平成 27 年 6 月、浜松市上下水道部）

- 一方で、このような場合でも、運営権対価を発生させることにより、早期の資金回収を図ることができること、運営権者が運営権対価を金融機関等から調達する際に、事業運営に対する金融機関のチェック機能が働くこと、これにより運営権者のガバナンスが働き、安定的、継続的な事業運営となること、などが期待できる。しかし、これらの資金調達に係るコストを吸収するために、事業期間中の運営権者の収入増加が必要となり、結局は管理者の負担が増加する可能性があるという課題もある。
- このように、混合型コンセッションでは、家賃収入、運営権対価、公共負担による得失を総合的に勘案して各々のあり方を整理する必要がある。

【論点④：家賃に関する民間事業者による需要リスクの負担の可能性】

- 公営住宅事業の特性を踏まえると、公社や民間からは、需要リスクを負担することは難しいという意見が多かった。また、公営住宅法上、家賃の決定は公共が行う行為とされていることから、基本的には、民間事業者が家賃収受に係る需要リスクを負担することは難しいと考えられる。
- 一方で、先に整理したように、公営住宅の指定管理者制度を活用した事例では、民間事業者に

対して家賃収納率や空室率に応じたインセンティブを設定しているケースがある。

- 家賃変動リスクについては、家賃（単価）の設定について管理者が負うが、指定管理者制度において民間事業者が負担しているリスクと同様のリスクについては、民間事業者が負うことも考えられる。

【論点⑤：家賃の徴収方法】

- 家賃を公共と民間で按分する場合に、入居者が公共と民間のそれぞれに支払う仕組みは、入居者の理解を得ることが難しい可能性もあり、手続き的にも複雑であることから、家賃徴収業務自体を、民間が行うか、公共で行うかという課題がある。
- その場合、民間が家賃徴収業務を行い、公共分を公共に渡す方法と、逆に公共が家賃徴収業務を行い、民間分を民間に渡す方法が考えられる。これにより、家賃徴収業務の委託費が発生することも想定される。

【論点⑥：修繕費の変動リスク】

- コンセッションにおいて、修繕行為を運営権者に委ねることが考えられるが、これに係る管理者の関与のあり方を考慮する必要がある。
- 修繕費の変動リスクを民間事業者の負担とした場合、事業期間が長期間に及ぶ場合においては、修繕コストが高めに見積もられることにより、公共の財政負担が増すことも懸念される。これらについては、今後、実際に事業を実施する際には、検討を要する事項である。
- なお、指定管理者制度の先行事例における修繕費の支払方法の状況（①全額精算、②入居戸数・管理戸数に応じて見直し、③精算なし）は次頁の表のとおりである。

【論点⑦：付帯事業・付加サービス】

- 公営住宅の管理との関連から想定される付帯事業、付加サービスは、公営住宅事業の特性上、サービスの拡大に係るものが多く、大幅な収益向上につながる可能性は低いと考えられる。具体的には、駐車場や自動販売機の設置等が想定される。
- これらを踏まえると、コンセッションでは、付帯収益等の増加よりも、指定管理者制度と同様に包括化による業務コスト縮減を期待することが適当であると考えられる。

■修繕費の支払い方法の状況

内容	実施団体および内容
①全額精算	<p>青森県、山形県、福島県、三重県、岡山県、福岡県、長崎県、宮崎県、沖縄県、仙台市、横浜市、相模原市、新潟市、浜松市、堺市、福岡市</p> <ul style="list-style-type: none"> • 調査対象自治体のうち、最も多くの地方公共団体が採用している方法であり、あらかじめ定める協定額の範囲内において、かかった修繕費に対する全額精算を行う。 • 修繕費は指定管理者選定時の提案評価の対象にはならない。 • 選定後、指定管理者が多くの収益を得ようとする場合、なるべく修繕業務を多く実施する方向に動機付けが働くものと考えられる。 • ただし、この方法を採用している地方公共団体は計画修繕等の比較的大規模な修繕は含まない場合が多く、実施可能な修繕業務は一定限度があるものと考えられる。
②入居戸数・管理戸数に応じて見直し	<p>北海道、兵庫県、奈良県、神戸市、広島市</p> <ul style="list-style-type: none"> • 一戸当たりの修繕単価等（一戸当たりの修繕費単価は固定）をあらかじめ地方公共団体が定める、若しくは指定管理者から提案し、入居戸数や管理戸数に応じて修繕費・管理費等を見直す方法である。 • 指定管理者が多くの収益を得ようとする場合、一戸当たりの修繕コストを低減する動機付けが民間に働くものと考えられる。
③精算なし	<p>札幌市、京都府、愛媛県、佐賀県</p> <ul style="list-style-type: none"> • あらかじめ定める委託料から、原則として変更を行わないこととしている。 • 修繕費は指定管理者選定時の提案評価の対象となる。

■想定される新たな事業スキームの整理

パターン	パターン1：管理代行の拡大	パターン2：指定管理者制度の導入	パターン2'：コンセッションの導入
概要	現在、公社が行っている管理代行業務の業務範囲を拡大し、市の業務負担の軽減と共に、市営住宅管理の効率的な実施を目指す。	パターン1の業務範囲と概ね同内容の業務を指定管理者が実施することとし、民間事業者等の創意工夫と競争によるコスト削減とサービス水準の向上による、市営住宅管理の効率的な実施を目指す。	パターン1の業務範囲と概ね同内容の業務を運営権者が実施することとし、事業期間の長期化と付帯事業・付加サービスの実施による民間事業者等の創意工夫と競争によるコスト削減とサービス水準の向上による、市営住宅管理の効率的な実施を目指す。
対象施設	対象施設は、現在、管理代行協定の対象となっている市営住宅等の戸数（17,775戸）すべてとすることが想定される。	対象施設は、現在、管理代行協定の対象となっている市営住宅等の戸数（17,775戸）すべてとすることが想定される。	対象施設は、現在、管理代行協定の対象となっている市営住宅等の戸数（17,775戸）すべてとすることが想定される。
事業手法	公営住宅法に基づき管理代行制度を活用する。	地方自治法に基づき指定管理者制度を活用する。	PFI法に基づきコンセッションを活用する。
事業者	川崎市住宅供給公社	民間事業者（制度上、川崎市住宅供給公社も可能）	民間事業者（制度上、川崎市住宅供給公社も可能と考えられるが、当局への確認が必要）
事業期間	事業期間は現行と同様の5年間で想定される。（ただし、公社からは更に長期の期間を望む意見があった。）	事業期間は本市の他の指定管理者制度の期間と同様の5年間で想定される。（ただし、民間からは更に長期の期間を望む意見があった。）	事業期間は、民間ヒアリングの結果から、民間が事業を実施しやすい最適な期間として10～15年の期間が想定される。
業務範囲	現在の管理代行協定での業務範囲に加え、以下の業務を新たに含む。 ・長寿命化改善事業等 ・入居者移転支援	現在の管理代行協定での業務範囲に加え、以下の業務を新たに含む。 ・長寿命化改善事業等 ・入居者移転支援 ただし、管理代行業務のうち、権限の行使を伴う承認行為については市が実施することとし、指定管理者は当該業務の補助業務を実施する。	現在の管理代行協定での業務範囲に加え、以下の業務を新たに含む。 ・長寿命化改善事業等 ・入居者移転支援 ただし、管理代行業務のうち、権限の行使を伴う承認行為については市が実施することとし、運営権者は当該業務の補助業務を実施する。
付帯事業・付加サービス	例えば、以下のような付帯事業・付加サービスの実施が考えられる。 ・付帯事業（駐車場管理、自動販売機設置等） ・付加サービス（見守りサービス）	例えば、以下のような付帯事業・付加サービスの実施が考えられる。 ・付帯事業（駐車場管理、自動販売機設置、広告、保険代行等） ・付加サービス（住民対応サービス、高齢者・外国人対応）	例えば、以下のような付帯事業・付加サービスの実施が考えられる。 ・付帯事業（駐車場管理、自動販売機設置、広告、保険代行等） ・付加サービス（住民対応サービス、高齢者・外国人対応）
収入	市からの委託料、付帯事業・付加サービス収入	市からの委託料、付帯事業・付加サービス収入	家賃収入（ただし、本市との配分が考えられるため全額とは限らない）、付帯事業・付加サービス収入
スキームイメージ	<p>【その他市が実施している業務】 ・住宅政策・全体計画 ・建設に関する調査・設計・発注・施工監理等</p> <p>・募集計画・公募に関すること ・住宅管理システム ・同居・承継・使用廃止に関すること ・予算管理 ・福祉事業との連携 等</p> <p>川崎市(土地・建物所有)</p> <p>川崎市住宅供給公社</p> <p>住民</p> <p>施工業者(登録業者(市、公社))</p> <p>国</p> <p>補助金</p> <p>補助金申請</p> <p>法的措置・駐車場の管理委託 等</p> <p>家賃収入・駐車場使用料</p> <p>管理代行委託 ・事務費:年3億円(固定) ・工事費:年28億円(精算)</p> <p>基本協定(協定期間:5年間) ・年度契約</p> <p>使用料取納 ・委託契約(1年間)</p> <p>収納業務委託料 ・年1億円(固定)</p> <p>・入退去手続き ・住宅維持管理 ・施工業者のあっせん ・滞納使用料徴収 ・入居者移転 等</p> <p>工事費</p> <p>工事費負担</p> <p>工事あっせん(住民負担)</p> <p>修繕業務(大規模修繕、小中規模修繕、長寿命化改善等)</p> <p>修繕費支払(住民負担)</p>	<p>【その他市が実施している業務】 ・住宅政策・全体計画 ・建設に関する調査・設計・発注・施工監理等</p> <p>・募集計画・公募に関すること ・住宅管理システム ・同居・承継・使用廃止に関すること ・予算管理 ・福祉事業との連携 等</p> <p>川崎市(土地・建物所有)</p> <p>公社/民間事業者</p> <p>住民</p> <p>施工業者(登録業者(市、公社))</p> <p>国</p> <p>補助金</p> <p>補助金申請</p> <p>法的措置・駐車場の管理委託 等</p> <p>家賃収入・駐車場使用料</p> <p>指定管理料</p> <p>基本協定(協定期間:5年間) ・年度契約</p> <p>使用料取納 ・委託契約(1年間)</p> <p>収納業務委託料 ・年1億円(固定)</p> <p>・入退去手続き ・住宅維持管理 ・施工業者のあっせん ・滞納使用料徴収 ・入居者移転 等</p> <p>工事費</p> <p>工事費負担</p> <p>工事あっせん(住民負担)</p> <p>修繕業務(大規模修繕、小中規模修繕、長寿命化改善等)</p> <p>修繕費支払(住民負担)</p>	<p>【その他市が実施している業務】 ・住宅政策・全体計画 ・建設に関する調査・設計・発注・施工監理等</p> <p>・募集計画・公募に関すること ・住宅管理システム ・同居・承継・使用廃止に関すること ・予算管理 ・福祉事業との連携 等</p> <p>川崎市(土地・建物所有)</p> <p>金融機関</p> <p>公社/民間事業者</p> <p>住民</p> <p>施工業者(登録業者(市、公社))</p> <p>国</p> <p>補助金</p> <p>補助金申請</p> <p>法的措置等</p> <p>家賃収入・駐車場使用料</p> <p>(サービス対価)</p> <p>(運営権対価)</p> <p>事業契約(契約期間:10～15年間)</p> <p>コンセッション契約(契約期間:10～15年間)</p> <p>配分</p> <p>配分</p> <p>・入退去手続き ・住宅維持管理 ・施工業者のあっせん ・滞納使用料徴収 ・駐車場の管理委託 ・入居者移転 等</p> <p>工事費支払(大規模修繕、空き家修繕、小中規模修繕のうち、市負担)</p> <p>工事費負担</p> <p>工事あっせん</p> <p>修繕業務(大規模修繕、小中規模修繕、長寿命化改善等)</p> <p>修繕費支払(住民負担)</p>

3-3. マーケットサウンディング

○公営住宅分野に係る指定管理者としての実績の豊富な民間事業者2社に対して、前段で整理した事業スキームに関してマーケットサウンディングを行った。

(1) パタン2：指定管理者制度の活用への参画意向及び参画条件

- 2社ともに、指定管理者制度の活用については、高い参画意欲を示した。
- パタン2で示されている、業務範囲については民間事業者で業務実施可能である。

①事業規模、委託期間に関する意見

- 事業者間でサービスレベルが異なる場合は、行政によるモニタリング、点数づけ（評価）を行うことで、サービス水準向上のインセンティブになる。
- 3年単位の指定管理の場合、ノウハウの継承に問題点がある。
- 10年の契約だと労務単価の見直しが必要となるため、労務単価の見直しを契約に織り込む等の工夫が欲しい。

②民間事業者に委託するメリットに関する意見

- 民間事業者に委託する場合のメリットは、競争環境が確保され、サービス水準が高まる点である。
- 過去の事例では、民間事業者への委託により、管理コストが10%程度下がった事例もある。

③業務内容・分担に関する意見

【入居者管理業務】

- 会社が管理代行で実施している業務内容は、公営住宅法による制約がなければ民間も同様に実施できる。また、指定管理業務においても補助業務として、ほとんどの業務を実施している。
- 募集事務は、指定管理においても最終的な居住者の決定以外の事務を民間事業者が実施している。
- 入居者への対応は、本社にオペレーションセンターを設置し、住民と直接対面が不要な場合の電話での問い合わせ対応（工事の手配等を含む）を行うなど、他自治体の公営住宅事業と合わせて一括管理を行い、業務効率化を図っている。
- 1事務所で管理する適正規模は5,000戸程度である。川崎市の場合、これまでの住民対応の経緯があるため、これまで通り2事務所体制で臨むことが妥当と考えられる。なお、17,000戸規模の住宅を管理する場合、40人～50人程度の管理体制となる。

【施設管理業務】

- 大規模修繕も含め、公営住宅のライフサイクルにわたるハード面の管理を民間事業者が一括で担うことは可能である。
- 長寿命化改善事業なども、通常の民間賃貸住宅管理の中で対応しており、公営住宅分野でも実施可能である。ただし、築年の古い住棟の場合、修繕履歴等の詳細が不明であるため、大規模

修繕費用については、リスクを負うことは難しい。

- 公募の際に費用を算定するにあたっては、大規模修繕や空室修繕の詳細な仕様や施設の維持管理状況等についての、資料開示が必要である。
- 修繕工事等での外注管理について、他の民間賃貸住宅の管理等も発注している地域企業等に発注することにより、スケールメリットを享受でき、費用の軽減を図ることが可能である。
- 大規模修繕工事の発注にあたっては、本社の専門部署に知見が蓄積されており、効率的に業務実施が可能である。

④付帯事業・付加サービスに関する意見

- 付帯事業・付加サービスについても実施しているが、これらの付帯事業・付加サービスによる収入の増加の可能性は高くない。
- 例えば、以下のような付加サービスが川崎市営住宅事業において提案可能と考えられるが、実際の提案にあたっては、追加費用の負担とバランスをみて提案するか否かを決定する。
- 付帯事業・付加サービスでは、内容によって、ゼネコンやNPO等の多様な主体との連携が必要となる。

■民間事業者から提案された付加サービス

【サービス向上策】（別途費用が発生する場合もあり）

- ・ 24時間365日自社にて受け付けられる体制の構築
- ・ 入居者アンケートの実施
- ・ 高齢者、障害者等の各戸訪問等見守り
- ・ 看護師等の専門知識を有する者が入居者からの電話相談に対応
- ・ 各種イベント（認知症サポーター講習の開催、レクリエーション会の実施等）
- ・ 災害を想定したルートシミュレーション、災害時の安全なルート検索を可能にするシステム
- ・ 高齢化により機能が低下した自治会の支援
- ・ 社員の育成、再委託事業者への指導等による接遇レベルの向上 他

⑤リスク分担に関する意見

- 修繕・施設維持管理等のハード面の管理に関するリスクについて、民間の創意工夫を活かすことで保守点検業務や空室修繕、中小規模修繕などについて、民間事業者側でリスクを負担できる。
- 大規模修繕費の変動リスクは民間側で負担するのはハードルが高いが、対象住戸全てのこれまでの修繕履歴や建物の状況等について、かなり詳細な情報開示がある場合、民間でも受けることが可能である。
- 空室修繕、中小規模修繕の変動リスクは、修繕対象の部屋の状態に差があり、民間事業者がリスクをとる場合は、状況の詳細な把握が必要となる。また、空室修繕、中小規模修繕において求められる仕様は自治体により様々であり、それらの条件についても明確に規定し、修繕費の変動リスクを低減することが必要。
- 保守点検業務は実施内容が明確であり、実際もほとんど費用は変動しないため、民間でリスクをとることは可能。
- 補助金が適用される修繕は、年度ごとの住戸修繕に対する補助金の交付有無により当該修繕の

業務ボリュームが変動することとなるため、それらの補助金の変動リスクを民間が引き受けることは困難。

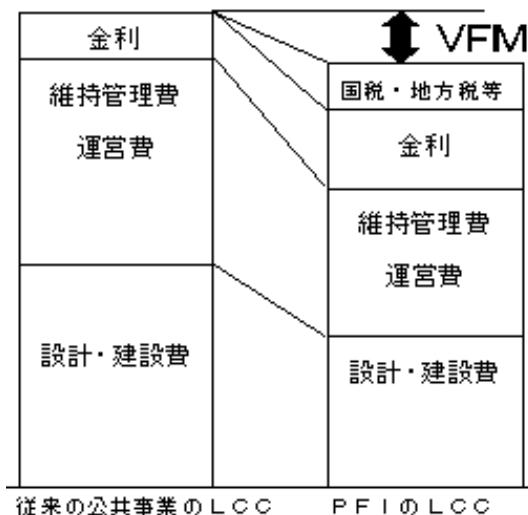
(2) パタン2' : コンセッションの活用への参画意向

- 民間事業者のコンセッションへの参画意向としては、コンセッション自体に指定管理者制度との違いを見出すことが難しく、大幅な収益増が見込めないことから、家賃収入リスク等の新たなリスクを受け入れにくいとのことである。
- 家賃収入リスクについては、公営住宅事業では民間事業者には、家賃決定権がなく、また、その制度趣旨からも家賃収入向上策（高額家賃納入者を選定、設備投資し家賃上昇、等）の導入が困難であることから、家賃収入の変動リスクを民間事業者で負担することは難しい。
- 家賃収納代行業務を事業範囲に含む場合、その収納率の変動リスクをインセンティブ・ペナルティにより一部負担することは可能である。

第4章 VFM (Value for Money) 等の検討

- VFMとは内閣府『VFM (Value For Money) に関するガイドライン』によれば、一般に「支払に対して最も価値の高いサービスを提供する」という考え方であり、同一の目的を有する2つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを提供する方を他に対し「VFMがある」といい、残りの一方を他に対し「VFMがない」という。
- VFMガイドラインにおいては、「公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値を「PSC」(Public Sector Comparator) といい、PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値を「PFI事業のLCC」(LCC: Life Cycle Cost) ということとする。同一の公共サービス水準の下で評価する場合、VFMの評価はPSCとPFI事業のLCCとの比較により行う。この場合、「PFI事業のLCCがPSCを下回ればPFI事業の側にVFMがあり、上回ればVFMがないということになる。」とされている。
- 通常、PFI事業のLCC算定にあたっては、民間事業者の設立する特別目的会社が、PFI事業の実施に必要な借入金の金利等を支払ったうえで一定の利益が確保できるように、公共側からのサービス対価の金額が算定される。民間事業者が一定の利益を計上してもPFI事業のLCCがPSCを下回ればPFI事業の側にVFMがある、ということとなる。
- 本事業においても同ガイドラインの考え方を踏襲し、パタン2：コンセッションの導入におけるVFM算定は、PSCとコンセッションのLCCとの比較によって算出した。

■VFMのイメージ



出典：内閣府ホームページ

- VFMの検討では、新たな事業スキームについて定量的な検証を行うことになるが、今回、検討した事業スキームのうち、具体的に検討可能な定量的な効果は、従来、管理代行制度を活用して公社が市営住宅の管理を行っていたことに対して、指定管理者制度やコンセッション等の活用により民間が同種の業務を行った場合の効果が想定される。
- そのため、本章の検討は、従来、管理代行制度を活用して公社が行っていた業務に対して、民間が当該業務を実施した場合の事業スキームとして「パタン2：指定管理者制度の導入」及び「パ

タン2：「コンセッションの導入」について定量的な効果を検証した⁴⁶。

- VFM算定の根拠とするため、民間事業者より、現在の管理代行業務の契約条件をもとに、「パターン2：指定管理の事業スキーム」の場合の参考見積もりを徴収した。現在の管理代行業務に比べて、コストが縮減する場合にはその理由についても合わせて意見聴取を行った。
- 本章では、平成27年度の市営住宅管理事業の予算額および決算額を基に検討を行った。なお、長寿命化事業等については年度により金額の変動が生じるが、本検討では将来発生する費用についても、平成27年度の金額に基づいて検討した。

⁴⁶ VFMの検討に関して、パターン1の管理代行の拡大では、従来の管理代行業務と比較して、入居者移転業務や長寿命化改善事業等の修繕業務を公社が実施することが想定されるが、当該業務を公社が実施することによる定量的な効果の把握が難しいことから、パターン1については本章で示した定性的な効果の検討として整理することとする。

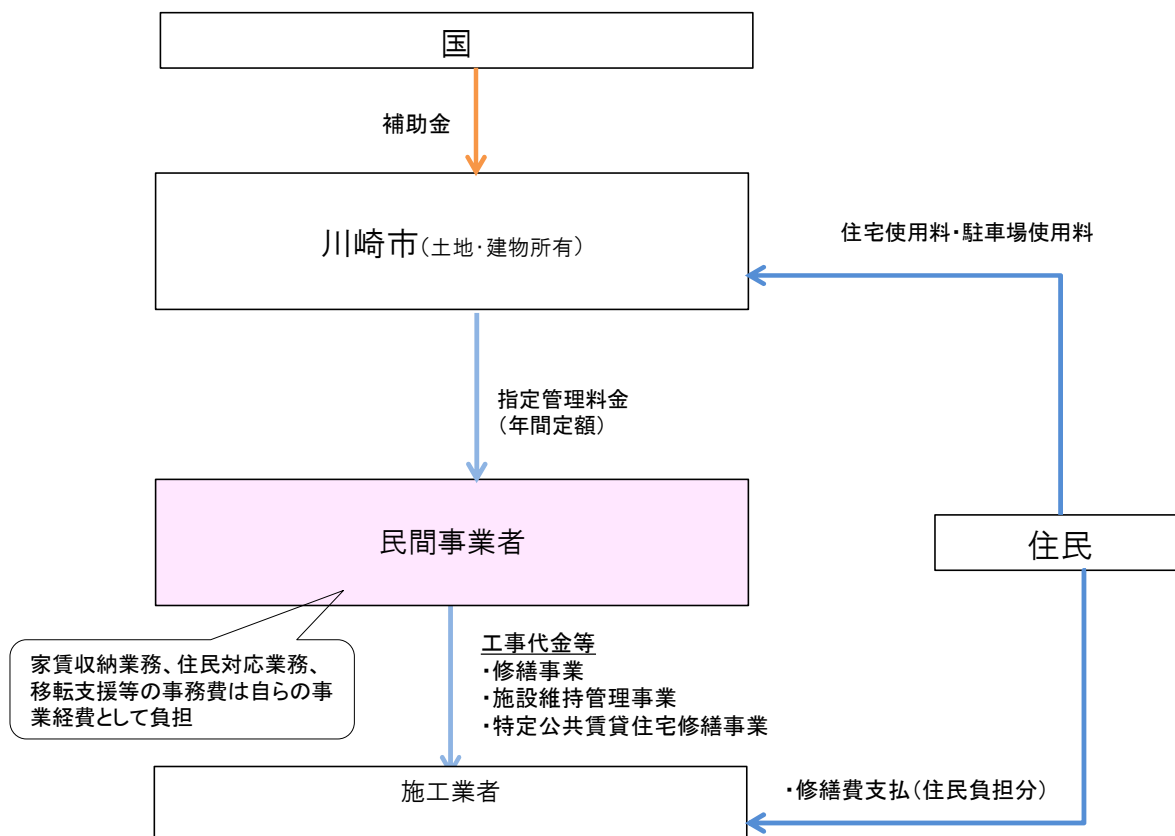
4-1. パタン2：指定管理者制度の導入

(1) 検討の前提

① 検討の前提

- 現在公社が行っている業務を対象とし、民間事業者が事業を実施した場合の支出の削減効果を分析するものとした。また、指定管理者制度の導入にあたっては、本市が一定の指定管理料を支払い、支払額により民間事業者が業務を実施することを想定した。

■ 検討対象とする事業スキーム



② 現行制度における歳出の分析

- 平成27年度の予算額および決算額を基に、歳出額の金額および金額根拠を把握した。
- 公社に管理代行費用として支払っている金額については、積算根拠のある平成27年度予算額を用い、長寿命化改善事業、耐震化事業⁴⁷、個別改善事業⁴⁸については決算資料を用いて算定した。

⁴⁷ 本章でのVFMの算定にあたっては平成27年度の決算額を基準として、本市が実施している事業の費用を算定しているため、耐震化事業を含んでいる。

⁴⁸ 本章でのVFMの算定にあたっては平成27年度の決算額を基準として、本市が実施している事業の費用を算定しているため、個別改善事業を含んでいる。

(2) 指定管理者制度を導入した場合の費用の縮減効果

○パタン2：指定管理者制度の導入についての費用縮減額を算定した。

○民間事業者への参考見積りによれば、現在公社が行っている大規模修繕、および市が行っている長寿命化改善事業、個別改善事業については、見積りが困難とのことであり、費用の縮減効果を見込まなかった。

○その他、見積りの可能となった「市営住宅管理業務年度契約」、「市営住宅及び特定公共賃貸住宅並びに駐車場の使用料の収納の事務に係る委託契約」、「特定公共賃貸住宅管理業務年度契約」にかかる費用の合計は30億5994万円であり、平成27年度の公社の契約額合計32億7476万円に対し、2億1481万円（公社との契約額のうち、6.6%）が削減されることとなった。2億1481万円の削減額の内訳を以下に示す。

■費用の削減額の内訳

項目	管理代行契約額	民間事業者の見積り額	削減額	削減率
①事務費 (人件費、事務所経費等)	435,120千円	382,260千円	52,850千円	12.1%
②空家修繕費	558,710千円	452,000千円	106,710千円	19.1%
③小中規模修繕費	467,800千円	444,410千円	23,390千円	5.0%
④市営住宅施設の維持管理費	190,710千円	161,480千円	29,220千円	15.3%
⑤その他 (大規模修繕業務、緊急修繕業務等)	1,622,420千円	1,619,790千円	2,630千円	0.2%
合計	3,274,760千円	3,059,940千円	214,810千円	6.6%

■①事務費（人件費、事務所経費等）の縮減根拠

項目	公社	民間事業者	費用変動の要素・論点
人員体制	<ul style="list-style-type: none"> 関係者合計59名体制（25名の嘱託職員（週4日勤務）を20名と数えた場合、54名体制 管理職（課長級以上）数は4名 	<ul style="list-style-type: none"> 合計45名体制（うち、川崎事務所24名、溝ノ口事務所21名） 管理職数は2名（全体統括1名、溝ノ口事務所1名） 	<ul style="list-style-type: none"> 住戸の状態確認（技術）と巡回（見守り）を同一の担当者が兼務することによる人員削減。 住民の夜間・休日対応をコールセンターが担うことで、常駐の事務人員数を削減。
1人あたり給与	<ul style="list-style-type: none"> 年間総平均給与476万円（総額281,150千円） 	<ul style="list-style-type: none"> 1人あたり年間給与400万円～450万円程度と積算 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職数が減少するため、1人あたり給与額においては減少する。
コールセンター費用	-	<ul style="list-style-type: none"> 住民対応機能等を一部コールセンターへ移管 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者において計上される費用の増加要因。
事務所経費	<ul style="list-style-type: none"> 川崎事務所、溝ノ口事務所の事務所経費 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 	<ul style="list-style-type: none"> 人員体制の縮小により、事務所の面積等の縮減による経費縮減。
合計額	435,120千円	382,260千円 (52,850千円の縮減)	<ul style="list-style-type: none"> コールセンター等の費用の増加要因はあるが、主に人件費の縮減により、民間事業者が業務を提供する場合の費用が縮減される。

■②空家修繕費の縮減根拠

項目	公社	民間事業者	費用変動の要素・論点
対象戸数	・ 565 戸	・ 同左	-
戸あたり単価	・ 前々年度の実績単価 98.8 万円	・ 見積単価 80 万円 (全国で用いている単価表を使用。住戸の管理水準によっては単価が増加する可能性がある。)	・ 分割発注としていた工事発注の一括化、他市での発注との一括化により、スケールメリットが発揮される。
合計額	558,710 千円	452,000 千円 (106,710 千円の縮減)	・ 本市の発注方法に準じて民間事業者が発注を行う場合には、縮減額は小さくなる事が想定される。

■③小中規模修繕費の縮減根拠

項目	公社	民間事業者	費用変動の要素・論点
金額の見積	・ 前々年度の実績額 (467,800 千円)	・ 見積り金額： 444,410 千円	・ 分割発注としていた工事発注の一括化、他市での発注との一括化により、スケールメリットが発揮される。
合計額	467,800 千円	444,410 千円 (23,390 千円の縮減)	・ 本市の発注方法に準じて民間事業者が発注を行う場合には、縮減額は小さくなる事が想定される。

■④市営住宅施設（昇降機施設、駐車場、樹木等の維持管理）の維持管理費の縮減根拠

項目	公社	民間事業者	費用変動の要素・論点
金額の見積	・ 各設備の維持管理業者による見積り額 (190,710 千円)	・ 見積り金額： 161,480 千円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分割発注としていた工事発注の一括化、他市での発注との一括化により、スケールメリットが発揮される。 ・ 施設については、他の自治体との調達と併せて発注することでも、縮減される余地がある。 ・ 駐車場および樹木の維持管理については、民間事業者が自ら行い、別途発注することを想定しないという事であり、縮減の余地を見込んでいる。
合計額	190,710 千円	161,480 千円 (29,220 千円の縮減)	・ 本市の発注方法に準じて民間事業者が発注を行う場合には、縮減額は小さくなる事が想定される。

- 以上から、民間事業者が指定管理者として市営住宅管理事業を受託した場合には、2億1481万円（公社との契約額のうち、6.6%）が削減される可能性がある。
- ただし、これらの金額については民間事業者が、公社が現在準拠している本市の発注方法に準拠せず、スケールメリットや調達ノウハウを生かして、市内業者に限定しない修繕工事の発注・備品等の調達を行う事を前提としている。
- 民間事業者が公社と同様に、本市の発注方法に準じて修繕工事の発注、備品の調達等を行った場合には、費用の削減効果は小さくなる。一方で、事務費（人件費、事務所経費等）の削減は主に人員数の減少によるものであり、発注方法等の準拠如何に因らず、削減効果を見込める可能性が高く、その場合の費用の削減額は5285万円程度（公社との契約額のうち、1.6%）となる。
- 指定管理者制度を導入した場合には、民間事業者は公社と異なり、本市における市営住宅の管理経験がない。したがって、民間事業者が適切に業務を執行するためには、本市が民間事業者をモニタリングするための人員等を新たに配置する必要が生じる可能性がある。本市におけるモニタリング費用等は、指定管理者制度を導入した場合の費用の増加要因となる可能性がある。

4-2. パタン2' : コンセッションの導入

(1) 検討の前提

①公共負担の可能性

- 第1章における平成27年度の市営住宅等整備・管理事業の収支概要にある通り、本市の市営住宅の管理および整備に対する歳出は合計112億円程度であり、そのうち起債の償還、減債基金の積立および修繕基金の積立が31億程度を占めているため、事業にかかる歳出は81億円程度となる。
- また、歳入については住宅使用料等による歳入は53億円程度であり、事業にかかる歳出のうち28億円(歳出81億円と歳入53億円の差額)は、国庫補助金および起債の発行などによって財源を捻出している。
- 市営住宅事業に公共施設等運営権を設定した場合、民間事業者は市営住宅の管理業務を担うと共に、市営住宅について運営権を取得する。一方で、本モデルにおいては新たな市営住宅の建設費用については、国庫補助金および起債によって本市から支払われるため、民間事業者は運営権の対象となった市営住宅につき、建設費用を負担しないこととなる。
- 第3章で述べたように、建設等にかかる費用は、入居者の家賃から一定の範囲を回収しているものであるため、当該費用の回収の方法をあわせて検討する必要がある。これは、運営権対価による方法もあるが、家賃そのものを公共が得るべき家賃と公共施設等運営権の実施によって民間が得るべき家賃に区分することが考えられる。

②運営権対価の発生有無、住宅使用料等の配分方法

- 運営権対価とは民間事業者が事業を実施した場合の超過利潤のうち、公共に還元されるべき利潤の一部であり、内閣府「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」では以下のように定義されている。

1. 運営権制度について

(8) 運営権対価は、あらかじめ実施契約において管理者等・運営権者間で定めた金額であり、運営権対価の支払い方法・時期については、管理者等及び運営権者の合意により決定すること。

(9) 運営権対価の算出方法は、運営権者が将来得られるであろうと見込む事業収入から事業の実施に要する支出を控除したものを現在価値に割り戻したものの等の合理的な手法が考えられること。

- 運営権対価の算出については、内閣府「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」では以下のように手法が例示されている。

7 (1) 2-2. 運営権対価の算出方法

(1) 運営権対価の算出方法は、運営権者が将来得られるであろうと見込む事業収入から事業の実施に要する支出を控除したものを現在価値に割り戻したもの(利益)を基本とし、各事業のリスクや優位性等を勘案し、運営権対価の割引、上乘せ等による調整や運営事業

に付随して管理者等から売払いを受ける施設や物品等の購入金額を控除した金額等の合理的な手法が考えられる。

(2) リスクは可能な限り金額に換算し算入する。例えば、需要変動リスクや運営等のコスト等の上昇リスクの分析、必要となる保険料の見積もりの活用等が考えられる。

○本事業において民間事業者の見込む事業収入から事業の実施に要する支出から運営権対価の発生有無を検討するにあたって、既往のコンセッションの事例から、運営権対価等の有無を整理すると、以下のようになる。

■既往のコンセッション事例における運営権対価

	有料道路	下水道
実施例	・ 愛知県有料道路運営等事業	・ 浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業
導入目的	・ 利用者サービスの拡充 ・ 維持管理費用等の削減	・ 人材不足環境下での技術継承の確保 ・ 維持管理費用の削減
改築・更新費用の負担	・ 公共（愛知県道路公社）	・ 公共（浜松市）と民間事業者
収益化の方法	・ 利用料金収入が収益の殆どを占める ・ 先行事例においては、付帯事業（P A/S A）の収益性向上により、事業価値の向上	・ 利用者から徴収される下水道料金収入に加え、一般会計からも補てん
民間事業者のビジネスモデル	・ 利用料金収入が収益の殆どを占める ・ 維持管理費用を削減することで、収益性を向上させる ・ 付帯事業（P A/S A）からも利益計上を見込む	・ 利用者から徴収される下水道料金収入に加え、一般会計からも補てん ・ 維持管理費用を削減することで、収益性が向上できる
利用料金の配分	・ なし（民間事業者が100%を収受）	・ 民間事業者27%：浜松市63%
事業期間	・ 約30年間	・ 約20年間
運営権対価	・ 公募時の条件：1219億円以上（選定された民間事業者の運営権対価は1377億円）	・ 公募時の条件：0円以上（選定された民間事業者の運営権対価は25億円）

○事例の整理より、市営住宅分野においてコンセッションを実施する場合には、以下のような特徴を上げることができる。

- ・ 市営住宅の住宅使用料収入のみによって新たな住戸の建設費用を捻出することは困難であるため、住戸の建設費用は公共が負担することが想定される。
- ・ 公共が新たな住戸の建設費用を負担するため、住宅使用料収入のうち一定割合を公共に引き渡すことが想定される。もしくは、民間事業者は住宅使用料収入の全額を収受した上で運営権対価を支払うこととなる。

○以上から、運営権対価と家賃配分の関係については、以下のパターンに分類することができる。

- ・ 運営権対価なし、家賃は管理者分と運営権者で按分
- ・ 運営権対価あり、家賃は全て運営権者が収受

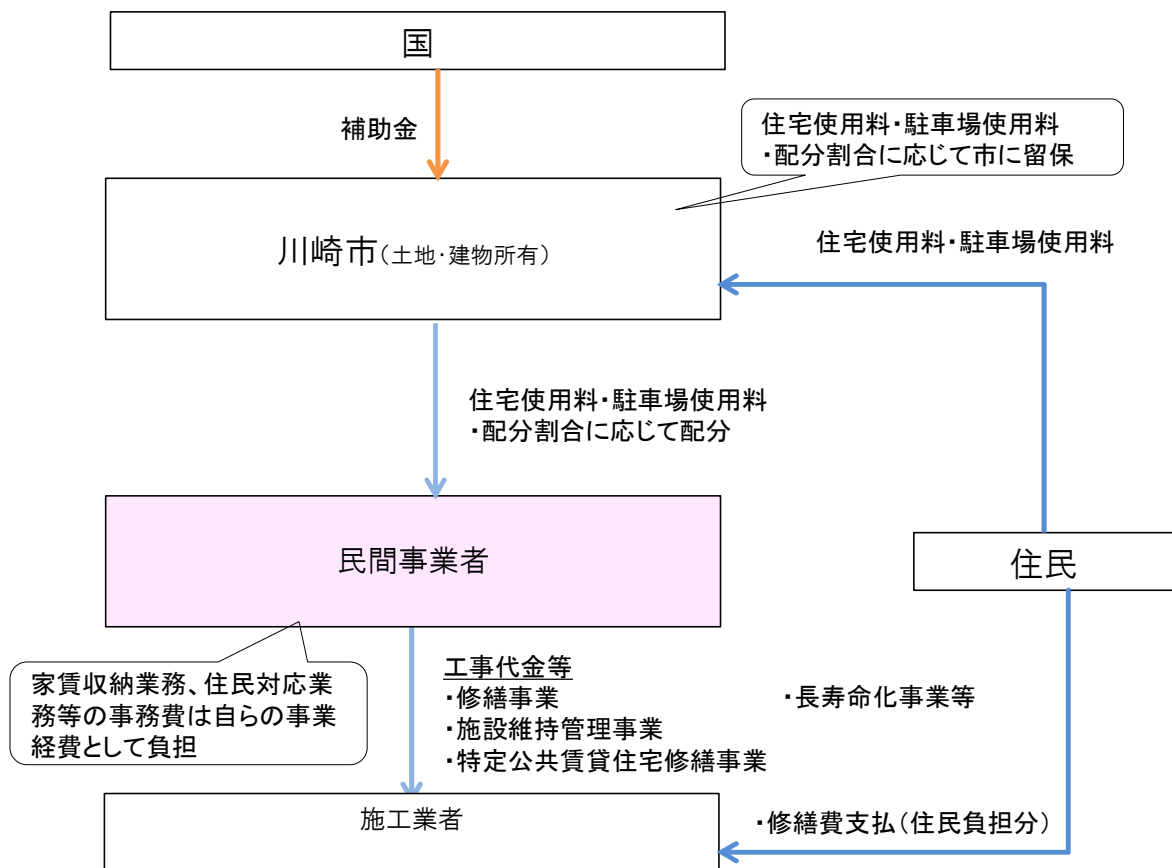
○また、料金の徴収方法について、本市と民間事業者のどちらが料金の納入先となるかという論点がある。15年間のコンセッション期間において民間事業者が住宅使用料金の納入先となった

場合、コンセッション期間の終了時に民間事業者が変更した場合には、住宅使用料の納入先が変更されることとなり、居住者との事務手続きが煩雑になることが想定される。これらの課題について、例えば、先に挙げた浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業は、使用料を公共が徴収代行を行い、民間事業者に一定割合分を渡す仕組みとしている。

○本市では、市営住宅の整備費用は市が負担しており、市営住宅の使用料金には本市が回収すべき金額が含まれている。これらを踏まえ、市営住宅におけるコンセッションの実施においては、徴収業務は管理代行制度における公社と同様に民間事業者が行うが、料金の納入先は現在と同様に本市とすると想定した。

○料金の納入先を本市とし、運営権対価を発生させた場合には、民間事業者が住宅使用料の全額を収受した上で、運営権対価を支払うこととなり、資金のやり取りが過重に発生することとなる⁴⁹。このため、VFMの算定にあたっては、「運営権対価なし、家賃は管理者分と運営権者で按分」を選択し、運営権対価を発生させないこととした。

■資金の流れからみた事業スキーム



○VFMの検討にあたっては、民間事業者には超過利潤を発生させないものとし、民間事業者が資本に対する期待リターンとして8%を得られる利益の額から、収受すべき住宅使用料等の割合を算定した。

⁴⁹ 民間事業者に住宅使用料収入の全額が納入された場合、民間事業者が倒産し、市が収受すべき住宅使用料収入が回収できない可能性もあり、倒産リスクからの隔離の観点から、本検討においては市が使用料の納入先となるスキームを前提に整理した。

③家賃の変動リスク（需要リスク）

- 公営住宅事業を実施するにあたり、入居者から収受する家賃の総額は「戸あたりにおける家賃額 × 入居者数 × 家賃の徴収率」と定義することができる。
- 戸あたりにおける家賃額については、住民の収入水準を把握した上で市が決定する金額であり、公営住宅法上、民間事業者がその決定に関与することはできない。V F Mの算定にあたっては戸当たりの家賃額の変動リスクは民間事業者に移転しないものとする。
- 入居者の募集については、民間事業者が募集事務を行うが、平成 27 年度の本市の市営住宅の空家率は7%であり、高い入居率が維持されている。民間事業者へのマーケットサウンディングによっても、入居者数の変動リスクを負う事については消極的な意見が多く、V F Mの算定にあたっては入居者数の変動リスクは民間事業者に移転しないものとする。
- 家賃の徴収については、公営住宅法上、滞納家賃の督促や明渡請求その他の強制処分の法的措置については、地方公共団体が行うこととされているため、民間事業者の裁量には一定の制限があると考えられる。V F Mの算定にあたっては、家賃の徴収率の変動リスクは民間事業者には移転しないものとする。

(2) 収入・資金調達面における前提の検討

○現在の管理代行制度にかかる支出および民間事業者が管理を行った場合における費用については、パターン2：指定管理者制度の導入における金額を基準とする。コンセッションスキームの導入にあたってはその他に、収入面における前提条件、現在市が行っている事業の費用にかかる前提条件、資金調達等における前提条件を設定する必要がある、以下にその条件を示す。

■収入面における前提条件

費目	金額 (年あたり)	説明・設定根拠等
市営住宅使用料	4,880,000 千円	・市営住宅の管理総戸数 17,496 戸に対する住宅使用料 ・平成 27 年度の歳出実績値を採用
特定公共賃貸住宅使用料	149,000 千円	・特定公共賃貸住宅総戸数 202 戸に対する住宅使用料 ・平成 27 年度の歳出実績値を採用
従前居住者用賃貸住宅使用料	26,000 千円	・従前居住者用賃貸住宅総戸数 77 戸に対する住宅使用料 ・平成 27 年度の歳出実績値を採用
駐車場使用料	271,000 千円	・駐車場区画数（約 2,100 区画）に対する駐車場使用料 ・平成 27 年度の歳出実績値を採用
合計	5,326,000 千円	-

■本市が実施していた事業の費用（平成 27 年度を基準）にかかる前提条件

費目	金額 (年あたり)	説明・設定根拠等
長寿命化改善事業 ⁵⁰	15,000 千円	・平成 27 年度の歳出実績値
耐震化事業 ⁵¹	145,000 千円	
個別改善事業 ⁵²	32,000 千円	
合計	192,000 千円	-

⁵⁰ 長寿命化改善事業の年間予算額および決算額は毎年変動するが、本シミュレーションでは平成 27 年度の決算額を残的的な基準値として採用し、民間事業者の費用とした。

⁵¹ 耐震化事業については現在は本市において実施されていないが、平成 27 年度の予算額を基準としてシミュレーションを行うことから、民間事業者の事業範囲に含め、VFMを算出する。

⁵² 個別改善事業については現在は本市において実施されていないが、平成 27 年度の予算額を基準としてシミュレーションを行うことから、民間事業者の事業範囲に含め、VFMを算出する。

■資金調達面等における前提条件

費目	金額	説明・設定根拠等
所要運転資金	812,986 千円	事業費用の支払が住宅使用料などの収受に先行することから、年間事業費用の3ヶ月分を所要資金として設定
所要運転資金のうち 資本金割合	100%	開業にあつて必要なのは運転資金であることから、借入れは行わず、全額出資にて運転資金を確保する
資本金に対する期待 リターン (IRR) 水準	8%	コンセッションであることを踏まえ、一桁台後半の利益水準を確保することを目標値として設定
SPC 設立関連費用	資本金の1%	株式払事務手数料、設立登記登録免許税を SPC の設立にあつて必要な費用
SPC 運営経費	5,000 千円/年	会計・税務費用等の S P C の管理費用
法人税率	29.74%	利益水準に係る法人税率

○以上から、民間事業者においてコンセッションの実施にあつて必要な年間費用は以下のように整理できる。

■民間事業者における費用項目と金額（年額）

分類	項目	民間事業者の 見積り額	設定根拠
管理代行制度に おいて実施され ている業務	事務費 (人件費、事務所経 費等)	382,260 千円	パタン2：指定 管理者制度の導 入における民間 事業者の見積り 金額
	空家修繕費	452,000 千円	
	小中規模修繕費	444,410 千円	
	市営住宅施設の維 持管理費	161,480 千円	
	その他 (大規模修繕業務、緊 急修繕業務等)	1,619,790 千円	
平成 27 度において 本市が実施してい た業務	長寿命化改善事業	15,000 千円	本市における平 成 27 年度決算額
	耐震化事業	145,000 千円	
	個別改善事業	32,000 千円	
合計	-	3,251,940 千円	30 億 5994 万円

○コンセッションの実施にあつて民間事業者は、上記の費用項目に金融関連費用を加えた額を収入として確保する必要がある。運営権対価が発生する規模の超過利潤を民間事業者には発生させないことから、事業費用に加え、金融関連費用および資本に対する期待リターン 8%を確保するのに、民間事業者が得るべき年間の収入は年間 3,353,819 千円として設定した。3,353,819 千円は、住宅使用料等合計 5,326,000 千円のうち、63.0%である。住宅使用料等の 37.0%については、本市が収受する。住宅使用料等の配分率の算定にあつては、長寿命化改善事業等の過去の変動実績や、新たな市営住宅の建設費用、市債の償還スケジュール等は考慮してない。

(3) VFMの検討結果

○事業期間を 15 年間とした場合の従来型方式（管理代行制度および本市による事業の実施）とコンセッションの収入および支出を以下に示す。なお、前述のとおり、民間事業者には超過利潤を発生させないものとし、民間事業者が資本に対する期待リターンとして8%を得られる利益の額から、收受すべき住宅使用料等の割合を算定した。

■ VFMの検討結果（現在価値換算前）

	従来型方式	コンセッション
市の収入		
住宅使用料等	79,890,000 千円	29,582,717 千円
収入計	79,890,000 千円	29,582,717 千円
市の支出		
市営住宅管理業務年度契約の対象業務	47,201,687 千円	-
収納の事務に係る委託契約の対象業務	1,501,170 千円	-
川崎市特定公共賃貸住宅管理業務年度契約の対象業務	418,560 千円	-
本市が行っていた業務（長寿命化改善事業等）	2,880,000 千円	-
支出計	52,001,417 千円	-
市の収支		
① 収入-支出	27,888,583 千円	29,582,717 千円
② 従来型方式とコンセッションの差額		1,694,133 千円
③ 年あたりの財政負担削減効果 (②/15年)		112,942 千円

※コンセッションにおける市の住宅使用料等は、民間事業者が利益を確保できる水準を民間事業者に配分した後の残額であり、従来型の収入100%（年額5,326,000千円）のうち、37.0%（年額1,972,181円）が市に配分され、民間事業者には63.0%（年間3,353,819千円）が配分される。

○前頁に示すように、民間事業者が一定の利益水準を確保するための住宅使用料等収入の配分額は本市37.0%、民間事業者63.0%となる。

○パタン2：指定管理者制度の導入において示した費用の縮減を前提として検討を行っていることから、本市における財政負担の削減額は15年間累計で16億9413万円、1年あたり1億1294万円の財政負担削減となる。

○なお、市営住宅にかかる本市全体の財政の観点では、本章で削減効果を検討した市営住宅の管理費用に加えて、市営住宅の建設費用、起債の償還費用等が発生する。市営住宅事業を本市が継続的に実施するにあたっては、本市が受領する住宅使用料等収入の配分額37.0%で市営住宅の建設費用や起債の償還費用の支払が可能であるかは、検討が必要である。

■ VFMの検討結果（現在価値換算後⁵³）

	従来型方式	コンセッション
市の収入		
住宅使用料等	64,334,847 千円	23,822,751 千円
収入計	64,334,847 千円	23,822,751 千円
市の支出		
川崎市営住宅管理業務年度契約の対象業務	38,011,181 千円	-
収納の事務に係る委託契約の対象業務	1,208,881 千円	-
川崎市特定公共賃貸住宅管理業務年度契約の対象業務	337,063 千円	-
本市が行っていた業務（長寿命化改善事業等）	2,319,243 千円	-
支出計	41,876,370 千円	-
市の収支		
① 収入-支出	22,458,477 千円	23,822,751 千円
② 従来型方式とコンセッションの差額		1,364,274 千円
③ VFM（②÷①（従来型方式））		6.1%

○ここでのVFMは、パターン2：指定管理者制度の導入と同様に、民間事業者が本市の発注方法に準じて修繕工事の発注、備品の調達等を行った場合には、費用の削減効果は小さくなるため、VFMの額は減少する可能性が高い。

⁵³ VFMの算定にあたっては将来の公共支出の改善額が、現在の価値に換算した場合にどの程度改善するかを表現する事となり、将来の収支を現在の価値に変換することを現在価値換算という。本事業では、本市の先行事例（北部学校給食センター整備等事業）における割引率である2.5%を用い、現在価値への換算を行っている。

4-3. VFMの算定結果

	パターン2：指定管理者制度の導入	パターン2'：コンセッションの導入
概要	既存公営住宅の維持管理・運營業務に加え、長寿命化改善事業等を実施する。	既存公営住宅の維持管理・運營業務に加え、長寿命化関連事業を実施する。
事業者	民間事業者を想定。	民間事業者を想定。
事業期間	5年間を想定（支出構造の分析は1年度分を対象）。	15年間を想定。
VFMの測定方法	平成27年度の市の管理代行費用32億7476万円と指定管理者による見積り額の比較による。	平成27年度の市の市営住宅管理業務に係る収支18億5923万円（住宅使用料収入等53億2600万円と、公社への委託費および長寿命化改善事業費等の合計額34億6676万円の差額）の改善額
制度導入における収入額、支出額	収入：新たな収入等はなし。 支出：民間事業者の見積り額30億5994万円。	収入：住宅使用料等の収入の一部を民間事業者へ配分。 支出：管理代行にかかる費用については民間事業者の見積り額30億5994万円を基礎とし、長寿命化改善事業費等については縮減を見込まない。
歳出もしくは収支の改善効果	単年度で2.1億円程度の削減効果。	単年度で1.1億円程度の収入改善（15年の事業期間の平均）。
VFMの測定方法および値	歳出（委託料金）の削減額として算出：6.6%（現在価値換算を行わず、市の実負担額の削減として算出）。	収支（市営住宅の住宅使用料から管理費用を控除した額）の改善額として算出：6.1%（現在価値換算後、現在価値換算前も6.1%）。
歳出削減の内訳	事務費（人件費、事務所経費等）が5285万円、空家修繕費が1億671万円、小規模修繕費が2339万円、施設維持管理業務費が2922万円縮減する。	事務費（人件費、事務所経費等）が5285万円、空家修繕費が1億671万円、小規模修繕費が2339万円、施設維持管理業務費が2922万円縮減する。
歳出削減の主な要因	事務費：主に人員体制の縮小（公社59名体制→民間事業者45名体制）によるもの。住民対応等は本社コールセンターに機能を一括化。 修繕費、施設維持費：分割発注としていた工事発注の一括化、他市での発注との一括化によるスケールメリットの発揮。	事務費：主に人員体制の縮小（公社59名体制→民間事業者45名体制）によるもの。住民対応等は本社コールセンターに機能を一括化。 修繕費、施設維持費：分割発注としていた工事発注の一括化、他市での発注との一括化によるスケールメリットの発揮。
歳出増加の要素	なし。	民間事業者の資金調達コスト（要求リターン8%と設定）、税金費用（税率29.74%）、SPCの設立費用・管理費用等に相当する金額を市が住宅使用料から配分するため、指定管理者の導入と比して歳出が増加する。
民間事業者の収入項目	市からの委託料収入 ⁵⁴ 。	住宅使用料収入（年間53億2600万円）のうち、63%を受受する（市の収受割合は37%）。 ただし、家賃変動にかかるリスクは民間事業者に移転しない。
歳出削減効果についての留意点	民間事業者が本市の発注方法に従って業務を発注する場合は修繕費にかかる費用の削減額は小さくなるのが想定され、歳出削減総額は小さくなる。	民間事業者が本市の発注方法に従って業務を発注する場合は修繕費にかかる費用の削減額は小さくなるのが想定され、歳出削減総額は小さくなる。 資金調達費用、税金費用等を加味すると、総費用は現在の歳出額より大きくなる可能性がある。

⁵⁴ 付帯事業・付加サービスからの収入については、具体的な数値の把握が難しいことと、民間事業者からのマーケットサウンディングにおける意見から、現時点では大規模な収入が見込みづらいことから、本検討では算出の対象外としている。パターン2'も同様。

第5章 基本計画素案の策定

5-1. 想定される事業モデルに係る基本計画素案

- 本編では、市営住宅の管理業務における民間活力の活用の可能性について検討を行った。
- 市営住宅の管理業務における民間活力の活用に関して、想定される事業モデルとして、先に示した「パターン1：管理代行の拡大」、「パターン2：指定管理者制度の導入」、「パターン2'：コンセッションの導入」について、事業スキームの検討、マーケットサウンディング、VFMの検討の結果を踏まえ、基本計画素案として、各パタンの事業の概要とこれらに関する定性評価、定量評価を整理した。

■モデル1に関する基本計画素案

パターン	パターン1：管理代行の拡大	パターン2：指定管理者制度の活用	パターン2'：コンセッションの活用
スキーム図			
制度主旨	○住宅に困窮する低額所得者の居住の安定を図る観点から、法律に基づく管理権限の行使を含む一体的な管理を、中立公平な立場に立って、適切な判断を行いうる住宅供給公社等に限って認める公営住宅法固有の制度。	○公の施設について、管理、運営を民間事業者等に委ねることができる制度。民間事業者等のノウハウを導入することで、効率化や住民サービスの質の向上を図るもの。	○利用料金の徴収を行う公共施設等について、利用料金の徴収を含め、運営権者（民間事業者）が自ら当該公共施設等の運営を行う制度。利用者ニーズを反映した質の高いサービスの提供を目指すもの。
業務形態	○事業主体から管理代行料を得て、一定の管理権限の行使を含めた公営住宅に係る維持管理業務等を実施する。	○維持管理業務の受託ビジネスとして、業務の合理化等による支出の縮減を図りながら、指定管理料に応じた公営住宅に係る維持管理業務等を実施する。	○公営住宅の場合、法令等の制約から家賃収入の増加は限られることから、指定管理者制度とそれほど変わらないビジネスモデルになると考えられる。 ⁵⁵
業務範囲	家賃の決定等の地方公共団体のみが行う行為×	左記項目×	左記項目×（家賃の徴収は実施可能）
（制度上）	入居者の決定等の権限を伴う管理事務○	左記項目×（補助的な業務は実施可能）	左記項目×（補助的な業務は実施可能）
	建物の維持・修繕等の事実行為○	左記項目○	左記項目○
採用実績	85 地方公共団体（H29.3 公社による実績に限る）	45 地方公共団体（H27.12 67 都道府県・政令市中）	なし
事業者	川崎市住宅供給公社	民間事業者等	民間事業者等
期間	5年間を想定（現行の運用を考慮）	5年間を想定（事例を考慮）	10～15年以上（民間事業者ヒアリングを考慮）
業務範囲の想定	現行の川崎市の管理代行業務（注）＋長寿命化改善事業等＋入居者移転支援（建替事業等）＋付帯事業・付加サービス等 注）指定管理者制度及びコンセッションにおいても、最大限の補助的業務を行うことで、実質的には同様の業務範囲をカバーしうる。		
民間事業者の意向	－ （制度上、管理代行者は住宅供給公社又は地方公共団体に限られる）	○本市の市営住宅事業への参画に意欲あり。 ○管理代行制度で実施している業務内容は、指定管理者制度でも実質的にカバー可能。	○制約が大きい公営住宅事業におけるコンセッション導入のメリットが不明確。 ○コンセッションならではの新たな付帯事業・付加サービスの具体的な提案はない。 ⁵⁶
特徴	○公社は地方住宅公団法に基づく公的主体として、管理代行者のみに許容された一定の管理権限の行使を含む公営住宅の管理を実施できる。 ○公社は、管理代行制度の実施を前提とした体制を現に有しており、これまでの管理代行業務を通じた経験と実績に基づく知見を活用した円滑な業務実施が期待できる。 また、これまでの管理代行業務の実施を通じて、市や入居者との間で信頼関係を構築している。 ○住宅政策の一翼を担う公的主体として、高齢者住宅相談員による生活サポート等の自主事業を実施している。 ○出資法人として、川崎市契約条例等により、市内中小企業者の受注機会の増大が求められており、工事の分離・分割発注を行っている。 ○管理代行として市が指定する際には住宅政策審議会の意見を踏まえる一方、選定に際して他事業者との競争にさらされないことから、コスト削減、付加サービス等に係る創意工夫や提案のインセンティブが、他のパターンよりも高くないと考えられる。	○事業者選定時の競争等により、民間事業者の経験・実績に基づく創意工夫を発揮させることができる。具体的には、民間賃貸住宅の管理実績・ノウハウに基づく充実した付加サービス（例：高齢者等の見守り、外国人対応サービス）等の提供、業務実施体制の合理化（既存の体制の援用等による）等に伴うコスト削減等の可能性がある。また、他都市において、家賃等の収納率等に応じた報奨やペナルティを組み合わせることで、地方公共団体の需要リスク（例：家賃収納率の低下）を民間事業者に移転する仕組みを導入している事例がある。 ○指定管理者が変更された際、それまでに培った入居者との信頼関係やノウハウ・サービス内容をそのまま継続することが難しい場合が考えられる。生活の場として入居者が長期にわたり継続的に利用する施設である市営住宅の特性から、こうした変更が入居者へのサービスの質に影響を与える可能性がある。 ○指定管理者の選定にあたって過度なコスト競争が行われた結果、サービスの質の低下につながる恐れがある。 ⁵⁷	○同左 ○運営権者は計画的な維持管理等の実施によるコストコントロール、人材の育成、業務改善による業務品質の向上を見込むことができる。これは10年を超える長期契約による効果であり、管理代行制度や指定管理者制度の事業期間を長期化することで同様の効果を得ることができるものと考えられる。 ○民間事業者の参画意欲は低い（ヒアリング結果）。

⁵⁵ なお、コンセッションのビジネスモデルによっては、民間事業者には従来の指定管理者制度よりも高い利益水準の確保が必要となる場合もある。その場合、本市として建替事業等を含む市営住宅全体の持続的な管理運営の実現可能性の精査が必要となる。

⁵⁶ 今後、コンセッションの具体化を進める中で民間の経営の自由度を高めることができれば、コンセッションならではの付帯事業や付加サービスの提供も期待される。

⁵⁷ 一方で、川崎市共通の指定管理期間（3～5年）ごとに民間事業者間（公社が参加することも可能）の競争が行われることから、業務の継続を望む事業者には、高い評価を受けるために、業務を適切に実施し更により良いものとしていくためのインセンティブがある。

5-2. 事業モデルの実施にあたって留意すべき点

(1) 管理代行制度と民間活力の活用

- 本市においては、平成17年8月の住宅政策審議会にて、管理代行の導入が答申され、平成18年4月より、川崎市住宅供給公社が管理代行を行っている。
- 住宅政策審議会の資料において、指定管理者と管理代行の制度の特徴が比較検討された結果、指定管理者で実施可能な業務は補助的な業務に限定され、事務の効率化の面では不十分であること、3年から5年の指定期間ごとに指定管理者が変更される可能性があり、公営住宅事業の安定性の面からは管理代行の方が有利であること、管理代行者は中立・公平な立場での判断が期待できるとともに、その立場から住民の不安感を与えることが少ないことなどを理由に、管理代行制度を採用することとされた。
- 一方、同答申においても、地域に密着した効率的で効果的な市民サービスの提供を行うためには、民間活用が必要と考えられており、引き続き、当時制度導入の初期段階であった指定管理者制度の他都市での実施状況等について検証していく必要があるとされた。
- その後、全国の地方公共団体で、公営住宅分野においても指定管理者制度の活用が進む中で、民間事業者も当該制度の実施を通じて公営住宅の管理に係る実績を積み重ねてきており、現在では、公営住宅における指定管理者制度は一般的に実施されている⁵⁸。
- 本業務の中で、公営住宅における指定管理業務の受託実績の豊富な民間事業者にサウンディング調査を行った結果、指定管理業務においても市営住宅について管理代行業務と遜色のない幅広い業務を実施していることが確認できたと共に、民間事業者の持つノウハウを活用したコスト縮減や付加サービスの工夫などが行われていることがわかった。また、3～5年に一度の見直しは、業務を適切に実施し更により良いものとしていくためのインセンティブとなっている面も見受けられた。
- また、コンセッションについては、指定管理者制度でのメリットに加え、業務期間の長期化に伴い、運営権者が、計画的な維持管理等の実施によるコストコントロール、人材の育成、業務改善による業務品質の向上を見込むことができる。
- 他方で、公社は、地方住宅公社法に基づく公的主体として、管理代行者のみに許容された一定の管理権限の行使を含む公営住宅の管理を実施できると共に、管理代行制度の実施を前提とした体制を現に有しており、これまでの管理代行業務を通じた経験と実績に基づく知見を活用した円滑な業務実施が期待できることや、これまでの管理代行業務の実施を通じて、市や入居者との間で信頼関係を構築している等により、これらを活用することで、効率的な業務実施が期待できる。また、本市の発注方法に準じた外部委託を実施することで、本市における中小企業活性化施策に寄与している。
- 以上から、公社による管理代行制度、民間事業者による指定管理者制度、コンセッションの活用に関しては、市営住宅管理に関する市の目的や課題、本調査で検討、整理した各手法のメリット

⁵⁸ 例えば、「公営住宅における維持管理と更新について」（国土交通省住宅局国土交通省住宅局住宅総合整備課 企画専門官 谷山 拓也）では、平成27年12月時点で、67都道府県・政令市中、45事業主体の公営住宅で指定管理者制度が導入されているとのことである。

や課題、これに加えて、市営住宅の住民や地域経済への影響等も含め、当該時点における総合的に判断して活用することが必要となる。

(2) 業務範囲に関する考え方

- コンセッションに関しては、他分野のコンセッションの先行事例からわかるように多様なビジネスモデルが存在する。例えば、一部の大規模空港のように非航空収入（商業収入等）に依拠したモデルや、道路や下水道のように維持管理コストの縮減に依拠するモデルが存在する。
- モデル1の公営住宅の管理を対象としたコンセッションでは、モデル2で余剰地を民間活用する場合のような収益性の高い新たな付帯事業の実施が難しいことから、道路や下水道のコンセッションに近いビジネスモデルになることが考えられ、その結果、モデル1のコンセッションは、対象とする公営住宅について包括的に維持管理業務を実施する指定管理者制度に近いビジネスモデルとなると考えられる。
- 業務範囲に関しては、パタン1、パタン2、パタン2'のいずれも現在の管理代行協定での業務範囲に加え、長寿命化改善事業等、入居者移転支援等を含むことが考えられる。これは、市営住宅の管理を対象とした本モデルでは、管理代行制度、指定管理者制度、コンセッションのいずれも実質的には同様の業務範囲をカバーしうると考えられる。
- なお、管理代行制度、指定管理者制度でも、すでに多くの管理業務を実施しており、またコンセッションの活用でも法令上は業務範囲に差がないことから、業務範囲に関しては、いずれの手法を採用しても概ね同内容となることが考えられる。
- 付帯事業・付加サービスに関しては、指定管理者制度では、民間事業者のノウハウを活用した住民対応サービス、高齢者・外国人対応が考えられる。具体的には、民間賃貸住宅の管理実績・ノウハウに基づく充実した付加サービス（例：高齢者等の見守り、外国人対応サービス）等の提供、業務実施体制の合理化（既存の体制の援用等による）等に伴うコスト縮減等の可能性がある。
- 一方で、管理を対象とする本モデルでは、サービスの拡充面では一定の付加的な提案が期待されるが、付帯事業の面では、現行の管理代行業務でも実施されている駐車場管理、自動販売機管理等に加えた新たな事業は現時点では難しい面があるということが民間事業者の意見からも把握された。これはコンセッションの場合でも同様の意見であった。
- 民間事業者からは、コンセッションの実施による新たな付帯事業・付加サービスに関する具体的な指摘は得られなかったものの、長期化によって投資に対する回収可能性が高まることに加え、今後、公営住宅におけるコンセッションの仕組みの具体化を進める中で民間の経営の自由度を高めることができれば、コンセッションならではの付帯事業や付加サービスの提供も期待される。

(3) リスク分担に関する考え方

- 指定管理者制度やコンセッションの場合でも、多くは、現在の管理代行協定と同様とすることが考えられるが、民間事業者に修繕工事をはじめとする発注の自由度を持たせること等の事業の仕組みの工夫により、修繕業務の一部のリスク等で指定管理者や運営権者にリスク移転を行う可能性が考えられる。

- 例えば、修繕工事発注に関するリスク分担については、指定管理者制度（パタン2）やコンセッション（パタン2'）を採用した場合でも、管理代行制度と同様に実費精算契約とすることが考えられる。しかし、民間事業者に工事発注の自由度を持たせることとあわせて、契約上の修繕工事費をあらかじめ固定しておく方式を採用することで、修繕工事費に関する変動リスクを民間事業者に移転する可能性が考えられる。
- なお、コンセッションでは、需要リスク（公営住宅で言えば、入居者の増減や家賃の増減に係るリスク）を民間事業者が一定の範囲でコントロールすることで収益を上げることが期待される場合もある。
- しかし、公営住宅分野では、公営住宅法の規定から、家賃変動リスクは家賃収納以外の行為（家賃の決定・減免、他）は民間事業者が行うことができず、民間事業者が管理可能なりスクは極めて限られており、需要リスクに関する運営権者のコントロールは難しく、想定される方法としては、他都市の指定管理者制度の事例において活用されている、家賃等の収納率等に応じた報奨やペナルティを組み合わせることで、地方公共団体の需要リスク（例：家賃収納率の低下）を民間事業者に移転する仕組みなどの方法をコンセッションでも取り入れることで、若干の需要リスクを運営権者に負担させることが考えられる。

（4）コスト縮減に関する考え方

- 指定管理者制度の活用によって、民間事業者がこれまでに蓄積してきたノウハウ（発注の工夫、効率的な人員配置等）により、一定のコスト縮減が期待される。ただし、上述のように民間事業者が創意工夫を発揮できる自由度が必要となる。これは、コンセッションでも同様と考えられる。
- また、コンセッションと指定管理者制度との違いとしては、事業期間の長期化が考えられる。指定管理者制度では3～5年の期間とされる事業が一般的であるが、コンセッションでは10年を超える長期契約が期待されることから、先述のように、計画的な維持管理等の実施によるコストコントロールや人材の育成、業務改善による業務品質の向上が期待される。ただし、これは10年を超える長期契約による効果であることから、管理代行制度や指定管理者制度の事業期間を長期化することで同様の効果を得ることができるものと考えられる。
- 管理代行では、コスト縮減の余地は限られるとしたが、これは指定管理者制度で示したような自由度がないことも要因と考えられる。指定管理者制度では創意工夫の自由に基づいて、民間事業者が業務の発注先のネットワークを有する等、コスト縮減に係るノウハウを蓄積してきている面がある。

5-3. 市、公社、民間事業者の役割分担のあり方

(1) 事業パタンの課題と実現のための工夫

- これまでの検討から、いずれの事業パターンについても、各々のメリットや課題があることがわかった。
- 新たな事業スキームを検討する過程では、これらのパターン各々のメリットを活かしながら、事業を行っていく方法も考えられる。
- 以下では、実現のための工夫の方法のひとつとして、管理代行制度と指定管理者制度の併用による市、公社、民間の三者の役割分担による新たな事業の実施について検討した。

(2) 管理代行制度と指定管理者制度の併用

- 現行の公社による管理代行の実施を踏まえながら、民間事業者による指定管理者制度の導入、コンセッションの導入という仕組みを活用していく過程で、管理代行と指定管理者制度等のメリットを活かすために、公社、民間事業者の両者を併存させながら事業を進める方法も考えられる。
- 特に川崎市住宅供給公社は、長期にわたる管理代行の実績から、本市の公営住宅の現状把握、本市の市営住宅の管理等に係るノウハウの蓄積、市職員OBの嘱託雇用などによる本市との連携等に係る独自のノウハウを有している。指定管理者制度やコンセッション等の導入により、民間事業者の持つノウハウ等を活用する場合でも、これら公社の蓄積してきたノウハウを活用することで、更なる効果的な事業実施が期待できる可能性がある。
- 本市、公社、民間事業者の連携による事業スキームとして、管理代行制度と指定管理者制度の併用⁵⁹について考察する⁶⁰。

(3) 管理代行制度と指定管理者制度の併用に係る検討事項

①想定される公社の関与形態と公社と民間の役割

- 管理代行制度と指定管理者制度の併用の場合でも、本市と民間事業者では、指定管理者制度を導入することになることから、両者の基本的な役割は、「パターン2：指定管理者制度の導入」と同様になると考えられる。
- 一方、公社の役割は、従来実施している管理代行業務に加え、これまでに蓄積してきた独自のノウハウを活かして、市による市営住宅の管理業務を効果的に実現するために、本市と民間事業者の連携を支援するような新たな役割を担うことも考えられる。

⁵⁹ 市営住宅の管理については、公社も民間事業者と同様に、指定管理者として業務を実施する場合も考えられるが、これはパターン2に分類できるものである。本項での検討は、公社の保有するノウハウを活かして、公社が、市が行う指定管理者の発注や監視を支援する等の特別な役割を与えることを想定することから、ここでは特命で協定を締結できる管理代行制度を活用した仕組みを検討する。また、公社は市の支援を行うために指定管理者業務は受託しないことを前提とする。

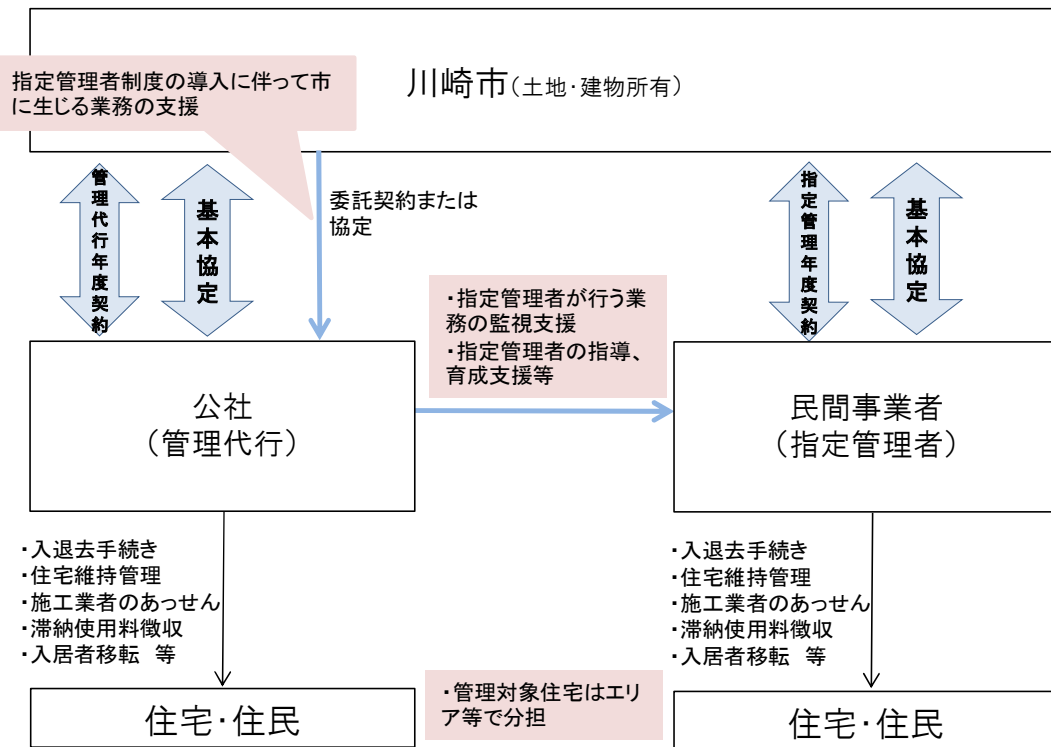
⁶⁰ 民間事業者を活用する手法としては、コンセッションを活用する場合も考えられるが、コンセッションを活用する場合は一般的に長期契約が想定されることから、管理代行との間で期間の違いが生じる可能性がある。各々の手法における市営住宅の管理期間の整合性を確保することで、時宜に応じた改善や見直しを行うことを容易にする観点から、ここでは管理代行制度と指定管理者制度の併用を想定する。

- 本市と指定管理者である民間事業者の連携を支援するような新たな公社の役割としては、指定管理者制度の導入に伴って生じる、本市が行う指定管理者業務の発注支援、指定管理者の実施業務の監視支援、指定管理者の指導、育成支援等が考えられる。
- 管理代行制度と指定管理者制度の併用における、公社と民間事業者の役割イメージは事項のように整理できる。また、役割イメージから想定される本市、公社、民間事業者の3社の関係を次項のように図示する。なお、管理代行制度、指定管理者制度の両者の事業期間は、現行の川崎市指定管理者制度に準じて、5年間で想定される。

■管理代行制度と指定管理者制度の併用における公社と民間事業者の役割イメージ

主体	事業手法	選定方法	管理対象	業務内容
公社	管理代行 (5年間)	特命により 管理代行に 係る協定締 結	市の管理する市営 住宅のうち、一部 地域の市営住宅を 管理	<ul style="list-style-type: none"> 管理代行業務 (パターン1と同様) 指定管理者制度の導入に伴って市に生じる業務の支援として行う下記の業務 <ul style="list-style-type: none"> - 指定管理者業務の発注支援 - 指定管理者が行う業務の監視支援 - 指定管理者の指導、育成支援 等
民間 事業者	指定管理者 制度 (5年間)	公募により 選定。指定管 理に係る協 定締結	市の管理する市営 住宅の一部地域の 市営住宅を管理 (公社が担当する 地域以外の市営住 宅を管理)	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者業務 (パターン2と同様) なお、一部業務の報告先が公社になる可能性がある

■管理代行制度と指定管理者制度の併用における本市、公社、民間事業者の3者の関係イメージ



②想定される管理代行制度と指定管理者制度の関係

- 前項のように、管理代行制度と指定管理者制度を併用することにより本市、公社、民間事業者の三者が関わる体制となった場合、公社、民間事業者は、それぞれ市から受託した業務に対して責任を負うことになる。その際に、公社は、これまでの管理代行業務で培ってきたノウハウの有効活用を図るため、民間事業者へのノウハウの共有・指導等の役割を担うことが期待されることになる。
- また、管理対象とする市営住宅が公社と民間事業者で異なることによって、市が行うべき監視の対象・範囲が増加することから、市の負担軽減と公社がこれまで培ってきたノウハウの活用の観点から、公社が指定管理者の監視支援等の役割を果たすことも期待される。
- なお、本市、公社、民間事業者の業務分担及びリスク分担は、本市と公社の管理代行業務、本市と民間事業者の指定管理者業務について、それぞれパターン1、パターン2に準じることになる。
- 一方、公社にとって新たな業務となる本市が行う指定管理者業務の発注支援、指定管理者の実施業務の監視支援、指定管理者の指導、育成支援等は、新たに本市と公社との協定またはその他の契約等において定める必要がある。また、指定管理者に対して、公社が行う監視支援、指導支援等を受ける義務や公社への報告義務等を規定する場合には、本市と指定管理者の協定においてこれらを条件として定める必要がある。

③想定されるメリットと課題

- 管理代行制度と指定管理者制度を併用することに加え、公社に指定管理者の監視等を行わせる仕組みの導入によるメリットとして、公社の蓄積したノウハウの活用による効果的な事業実施の可能性や、民間ノウハウの活用による品質の向上と価格の低下の可能性が考えられる。
- 一方、課題としては、公社の経営資源の流出の可能性や、本市による公社・民間事業者の管理の負担増加の可能性が考えられる。
- 以下では、管理代行制度と指定管理者制度の併用のメリットと課題について整理する。

■管理代行制度と指定管理者制度の併用のメリットと課題

	項目	内容
メリット	公社の蓄積したノウハウの活用による効果的な事業実施の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 管理代行制度と指定管理者制度を併用することに加え、公社に指定管理者の監視支援等を行わせることで、本市は、市営住宅の管理において、公社がこれまでに管理代行業務を行うことで蓄積したノウハウを引き続き活用できる。
	民間ノウハウの活用による品質の向上と価格の低下の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者制度の導入により、特に、公募プロセスにおいて、指定管理者制度による公営住宅の管理実績のある民間事業者の間で競争させることで、これまでよりも高い品質と低い費用で管理を実施できる可能性が生まれることになる⁶¹。
課題	公社の経営資源の流出の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 管理代行制度と指定管理者制度を併用することになれば、管理対象となる市営住宅が減少することになる。 新たに指定管理者の監視業務は増加するものの、市営住宅の管理業務が減少し、これに伴って市からの委託費用も減少することが想定されるため、管理代行業務に従事していた人材全ての活用が難しくなる可能性がある。 その結果、ノウハウを有する人材の流出につながる可能性がある。
	市による公社・民間事業者の管理の負担増加の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 管理代行制度と指定管理者制度を併用することで、市は管理すべき対象が公社と民間事業者の2者になる。 公社による、市が行う指定管理者制度の監視支援等については、公社がこれまでに行ったことのないはじめての業務であることや、監視結果に対する市民への最終的な責任の所在が市にあることを鑑みると、公社による、市が行う指定管理者の監視支援の仕組みが確立されるまでは、市の負担が増すことも想定される。

⁶¹ 例えば、指定管理者制度の発注において、過度な価格競争が行われた場合には、管理品質の低下等が懸念されるが、品質の低下が継続的に発生した場合には、指定管理者制度の期間終了後に、再度、管理代行の仕組みに戻すなどの措置を行うことも考えられる。