

持続可能な財政構造への転換を目指して

～ 札幌市財政構造改革プラン～

(案)

平成 16 年(2004 年)9 月

札 幌 市

# 目 次

このプランの目的と位置付け	1
なぜ財政構造改革が必要なのか	2
1 地方財政をとりまく環境の変化	2
2 札幌市の財政状況	3
3 財政構造改革の必要性	7
財政構造改革の目指すべき姿	8
1 時代に対応した財政運営	8
2 分権時代にふさわしい自立した財政運営	8
3 将来世代への責任を果たす財政運営	8
財政構造改革の視点と平成 18 年度までの取組項目	9
1 歳出構造の改革	10
2 財政基盤の強化	17
平成 19 年度以降における中長期的な検討項目	23
1 歳出構造の改革	23
2 財政基盤の強化	25
財政運営手法等の改革	
1 予算編成手法の改革	26
2 市債の発行抑制と償還の平準化	27
3 ベンチマーク(指標)の設定	29

(別 紙) 見直し対象団体一覧

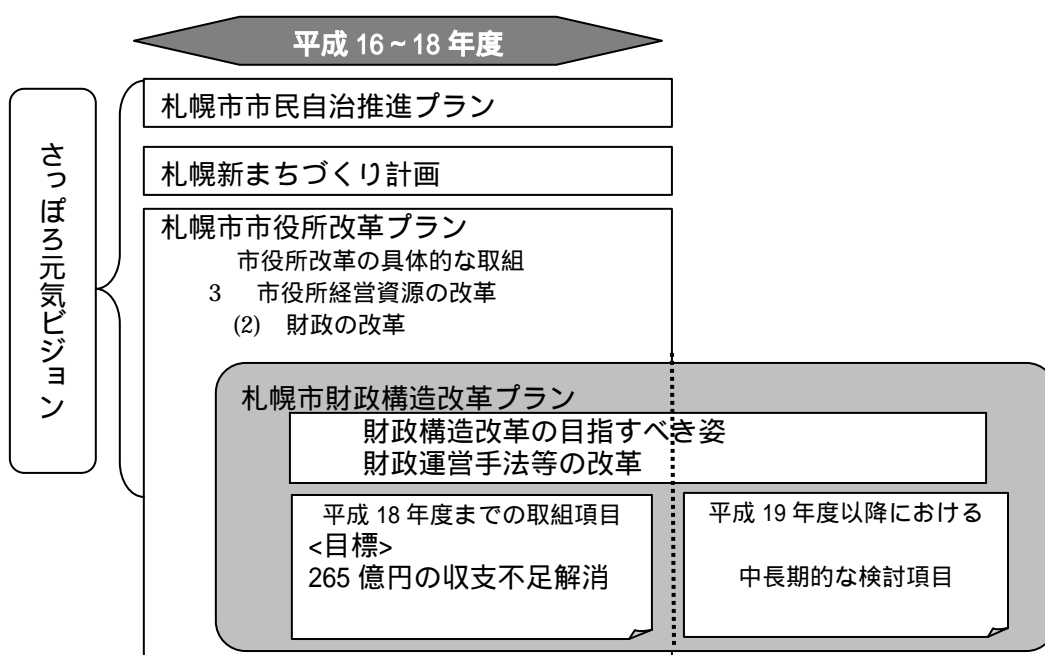
## このプランの目的と位置付け

このプランは、平成 15 年(2003 年)7 月に公表した施政方針「さっぽろ元気ビジョン」<sup>1</sup>の実現を目指す 3 つのプラン(総称：さっぽろ元気プラン)のうち、「市役所改革プラン」<sup>2</sup>に掲げられている「持続可能な財政構造への転換」を図るための指針として策定するものです。

特に平成 18 年度までについては、現在、見込まれている 265 億円の収支不足(6 頁参照)を解消するとともに、「札幌新まちづくり計画」<sup>3</sup>に位置付けられた事業などの財源を確保するため、具体的に取り組む項目を盛り込みました。また、引き続き中長期的に検討を進めるべき課題も整理しています。

財政構造改革を進めるにあたっては、まず市役所内部の努力によりコスト削減を図りますが、市民の皆さんに提供するサービス水準の見直しや、更なる費用負担をお願いする必要も生じてきます。

改革は、新しい札幌のまちづくりを行い、将来の子どもたちに責任をもってこの街を引き継いでいくために必要なことであり、市民の皆さんに対し、常に透明性を保ちながら、十分に説明責任を果たし、必要な論議を尽くして進めていきたいと考えています。



- 1 さっぽろ元気ビジョン：「市民の力みなぎる、文化と誇りあふれる街」の実現を基本理念として公表した札幌市の施政方針。
- 2 市役所改革プラン：さっぽろ元気ビジョンを実現するために策定するプランのひとつで、市役所全職員が市役所改革に向けて取り組むべき項目をまとめたもの。
- 3 札幌新まちづくり計画：さっぽろ元気ビジョンを実現するために策定するプランのひとつで、今後のまちづくりの考え方や、重点的に進める施策・事業などを定める中期実施計画。

# なぜ財政構造改革が必要なのか

## 1 地方財政をとりまく環境の変化

かつてのような高い経済成長に伴う税収の伸びが見込めない中で、急速な高齢化の進展などによる社会保障費の増大や、これまで社会資本<sup>4</sup>整備のために借入れてきた公債<sup>5</sup>の償還金が増大するなど、国と地方を通じた財政状況は、次第に硬直化の一途をたどっており、非常に厳しいものとなっています。一方で、急激な社会構造の変化や、多様化する市民の価値観に対応するため、住民福祉の充実、生活環境の整備、都市機能の活性化など、行政需要は増大しています。

こうした社会情勢を背景として、国と地方の税財政構造を見直すための「三位一体の改革」が進められています。

この改革は、まず、地方自治体の税財政基盤を拡充・強化し、地方分権を推進するために、地方が担うべき事務と責任に見合った税源を国から移譲することとし、それに伴い、国庫補助負担金<sup>6</sup>の廃止・縮減と地方交付税<sup>7</sup>の見直しを同時に進めていくものです。これが進められると、国庫補助負担金を通じて行われる国の関与が減り、全国一律・画一的な施策から、地方の自主財源<sup>8</sup>を中心とした、住民の負担に見合った施策を地方自身が選択し決定していくこととなります。

また、国、地方財政ともに多額の借入金残高<sup>9</sup>を抱えていることを踏まえ、財政の健全化を図り、簡素で効率的な行財政システムの構築を行うため、行財政改革を進めていくことも必要であり、国、地方ともに見直しが行われてきています。

現在、国や地方の財政が直面している厳しい財政状況は、今後のわが国の経済社会を展望すれば、これまでとは本質的に異なるものであり、地方においては、国に頼らず、自らの財源を中心として、自己決定・自己責任により行政運

<sup>4</sup> 社会資本：道路、公園、学校、上下水道など、社会的に広く便益を提供する有形固定資産。

<sup>5</sup> 公債：国又は地方公共団体の長期借入金。

<sup>6</sup> 国庫補助負担金：国が特定の事務事業に対し、国家的見地から公益性があると認めて、その事業の実施に資するために交付するもの。

<sup>7</sup> 地方交付税：地方公共団体の自主性を損なわずに、地方財源の均衡化を図り、かつ、地方行政の計画的な運営を保障するために、国税のうち、所得税、法人税、酒税、消費税、たばこ税について、それぞれの一定割合の額を国が地方公共団体に対して交付する税。

<sup>8</sup> 自主財源：市税、使用料・手数料、諸収入などのように、市が自ら調達できる財源。

<sup>9</sup> 多額の借入金残高：国と地方の重複分を除く長期債務の合計額は約 719 兆円(16 年度末見込)。

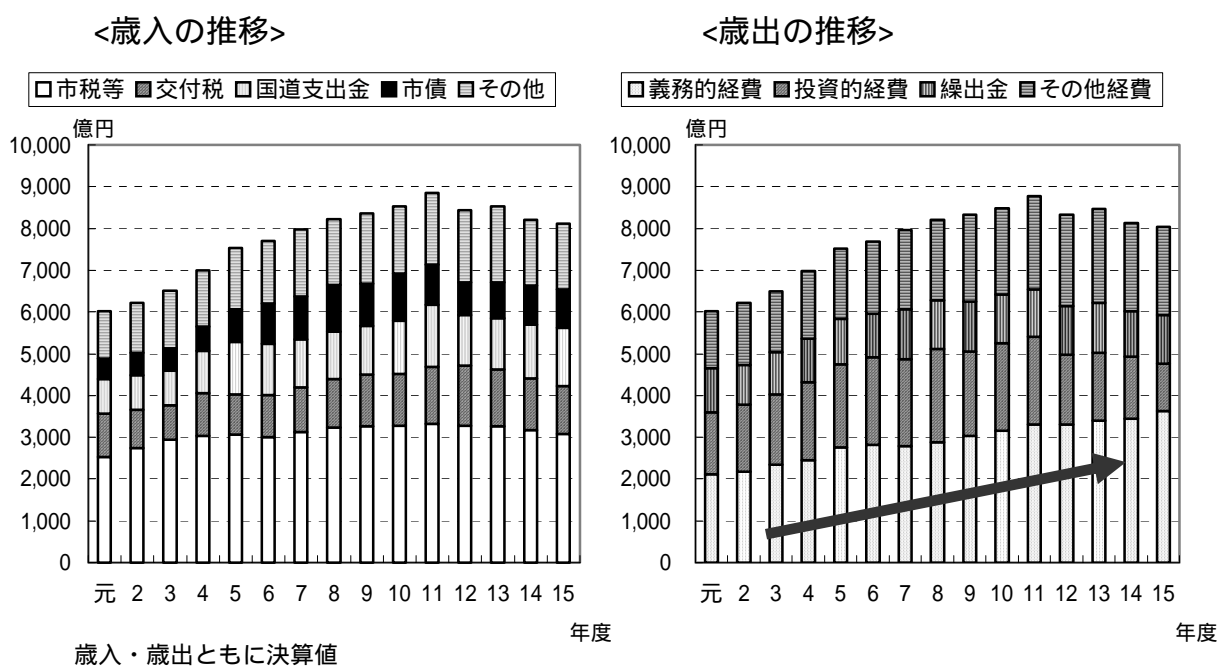
営を行っていくための、大きな変換期にあるといえます。

## 2 札幌市の財政状況

### (1) 歳入と歳出の状況(一般会計)

札幌市の財政規模は、平成元年度以降、歳入歳出ともに毎年増え続けましたが、平成 14 年度には、税収の大幅な減少などにより、昭和 47 年に政令指定都市になってから初めて実質的なマイナスとなりました。

歳入については、基幹となる市税収入が、平成 9 年度をピークとして 6 年連続で減少しています。歳出については、扶助費<sup>10</sup>、公債費<sup>11</sup>などの義務的経費<sup>12</sup>が大幅に増加する一方、道路、公園、公共施設の建設といった投資的経費<sup>13</sup>は減少しています。



平成 12 年度は、介護保険制度導入に伴う特別会計への事業移行の影響で、前年度の金額を下回った。

<sup>10</sup> 扶助費：社会保障制度の一環として、地方公共団体が各種の法令等に基づき支出する経費(生活保護費、児童・障がい者の施設入所・通所などに係る経費等)。

<sup>11</sup> 公債費：地方公共団体の借入金の元利償還金。

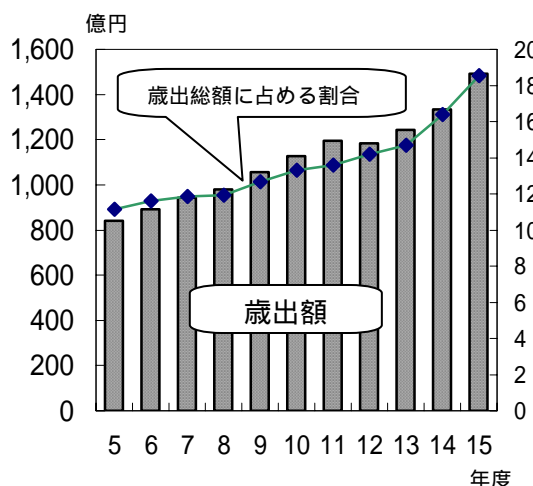
<sup>12</sup> 義務的経費：地方公共団体の歳出のうち、その支出が義務付けられ、極めて硬直性の強い経費(人件費、扶助費、公債費)。

<sup>13</sup> 投資的経費：地方公共団体の歳出のうち、その支出の効果が資本形成に向けられ、施設等が財産として将来に残るものに支出される経費(災害復旧事業費、失業対策事業費、それ以外の普通建設事業費)。

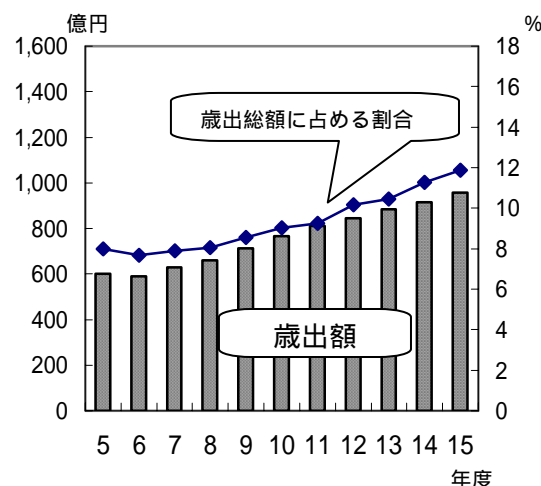
(2) 財政状況悪化の要因

歳出のうち、特に増えているのは、生活保護などの扶助費や公債費ですが、特に扶助費については、この10年で約1.7倍になっており、歳出総額に占める割合も増加しています。また、国民健康保険や地下鉄など、他会計への繰出金<sup>14</sup>も多額にのぼり、財政を圧迫しているのが現状です。

<扶助費の推移>

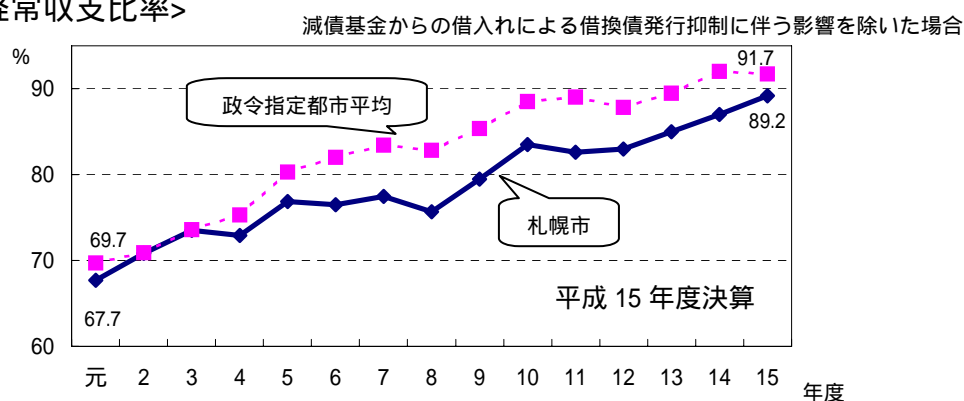


<公債費の推移>



扶助費や公債費などが増加を続けている結果、財政の硬直化が進んでいます。これらを示す指標である経常収支比率<sup>15</sup>は、現状では、政令指定都市の平均よりもわずかに良好な数値を示していますが、平成元年度に比較すると、20ポイント以上上昇しており、予断を許さない状況といえます。

<経常収支比率>



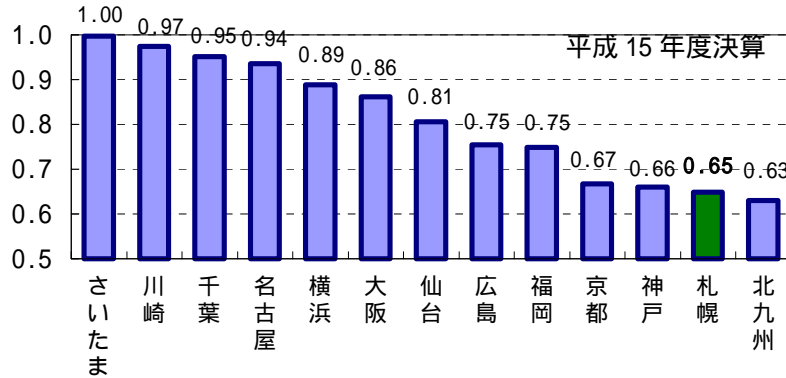
<sup>14</sup> 繰出金：地方公共団体の各会計相互間において支出される経費。ここでは一般会計から特別会計や企業会計に対し、建設費・事務費等の補てんのために支出される経費。

<sup>15</sup> 経常収支比率：地方公共団体の財政構造の弾力性を示す指数で、地方税や地方交付税、地方譲与税等の経常的に収入される財源が、人件費、物件費、公債費等の義務的で毎年固定的に支出される経費にどの程度充てられているかを示す割合。比率が低いほど財政の弾力性・自由度がある。

## なぜ財政構造改革が必要なのか

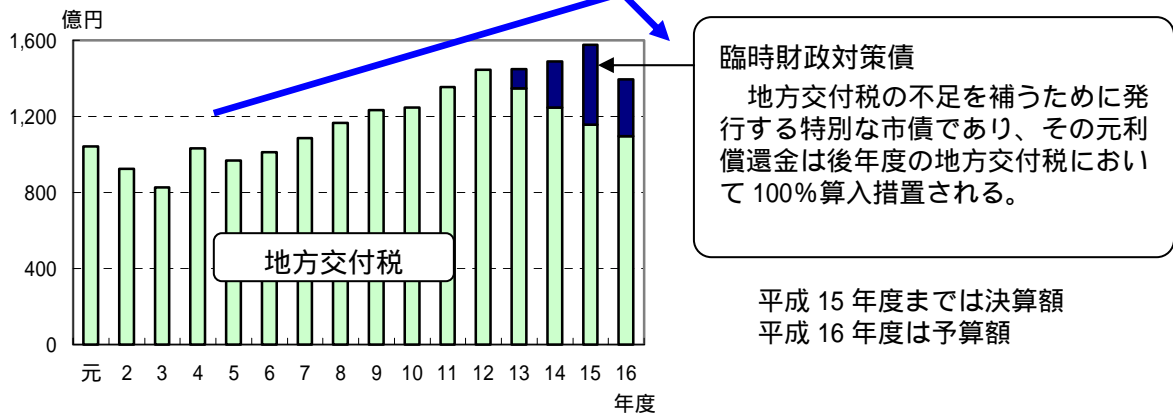
また、札幌市は、市税などの自ら賄える財源の割合が低く、国からの地方交付税などに頼る割合が高くなっており、財政の自立度を示す指標である財政力指数<sup>16</sup>は、政令指定都市の中で 2 番目に低く、財政基盤は弱いと言わざるを得ません。

<財政力指数>



国からの地方交付税は、ここ数年大きく減少しています。この減少を補うために、国の許可を得て特別な市債(臨時財政対策債)を発行して対応していますが、これを合わせても、平成 16 年度は三位一体の改革の影響により前年度に比べて大幅な減となりました。札幌市は、全国で最も多くの地方交付税などを受けている市町村<sup>17</sup>であることから、今後も地方交付税の縮減が進められると、とりわけ大きな影響を受けることが予想されます。

<地方交付税と臨時財政対策債の推移>



**臨時財政対策債**  
地方交付税の不足を補うために発行する特別な市債であり、その元利償還金は後年度の地方交付税において 100% 算入措置される。

平成 15 年度までは決算額  
平成 16 年度は予算額

<sup>16</sup> 財政力指数：地方公共団体の財政力を示す指数で、標準的な行政を行うときに自ら賄える財源の割合。指数が 1 を下回る分について、地方交付税が交付される。

<sup>17</sup> 全国で最も多くの地方交付税などを受けている市町村：地方交付税と地方交付税からの振替である臨時財政対策債の合計で 1 位。地方交付税だけの場合は神戸市に次いで 2 位（15 年度決算）。

(3) 中期財政見通し

これらの状況を踏まえて、健全な財政運営が行われるよう、平成 14 年度から中期的な財政見通しを作成していますが、平成 16 年 2 月に作成した、今後 5 年間の財政の見通しは下記のとおりです。扶助費や公債費、他会計繰出金などが大きく増加すると見込まれるため、市税や地方交付税などを平成 16 年度と同程度確保できると仮定しても、平成 17 年度から平成 20 年度までに 200 億円～500 億円程度の財源不足が発生する見込みです。

また、仮に国の三位一体の改革に伴い、地方交付税等が平成 16 年度と同様に平成 18 年度まで継続的に減額された場合、この財源不足はさらに広がる可能性があります。札幌市としては、地方交付税の改革にあたっては、単に総額を抑制するのではなく、地方からの意見を踏まえ、地方のあるべき行政サービスの水準について、十分な議論を行った上で進めることなどを、他の政令指定都市などと連携し、国に対して要望しています。

200 億円～500 億円ってどんな大きさ？

除雪費(1 シーズン) 153 億円      札幌ドーム建設費 537 億円

小学校の建設費 23 億円

< 中期財政見通し >

			(億円)				
			16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
歳	市税, 交付税, 譲与税・交付金などの一般財源	交付税を同額とした場合	4,231	4,231	4,231	4,231	4,231
		交付税の減少を見込んだ場合	4,231	4,072	3,931	3,931	3,931
入	国・道支出金		1,476	1,546	1,620	1,682	1,765
	市債		788	795	805	807	806
	その他		1,574	1,506	1,501	1,498	1,492
	A ( の場合)		8,069	8,078	8,157	8,218	8,294
	A ( の場合)		8,069	7,919	7,857	7,918	7,994
出	人件費		1,178	1,168	1,162	1,182	1,178
	扶助費		1,600	1,692	1,793	1,894	2,007
	公債費		984	975	1,014	1,038	1,075
	普通建設事業費		1,035	1,035	1,035	1,035	1,035
	他会計繰出金		1,187	1,300	1,262	1,287	1,304
	その他		2,144	2,150	2,156	2,165	2,173
B		8,128	8,320	8,422	8,601	8,772	
歳入不足 ( の場合)		59	242	265	383	478	
A - B ( の場合)		59	401	565	683	778	

平成 16 年度の歳入不足額については、財政調整基金を取り崩して対応



### 3 財政構造改革の必要性

中期財政見通しが示していることは、このままの状態を放置すれば、札幌市の財政が破綻し、真に必要な行政サービスの提供さえも困難になってしまうということです。

また、現状では、札幌市の財政は自ら賄える財源の割合が低く、国からの地方交付税などに頼る割合が高いという特徴があることから、今後、三位一体の改革が進み、自らの財源により、地方自身が行政サービスを展開していく時代が到来するにあたり、札幌市は大きな影響を受けるということを意味しています。

すなわち札幌市が直面している厳しい財政状況は、税財政制度の大きな変革を伴うという面において、これまでとは本質的に異なるものであり、本格的な地方分権の時代を迎え、真に必要な行政サービスを安定的に提供していくためには、自分たちのまちづくりで何を大事にし、優先していくのか、そのための財源をどうするのか、といったことについて、市民の皆さん自身が選択していかなければなりません。

そのために、行政としては、市民の皆さんに十分に説明責任を果たしながら、必要な論議を尽くして「市民と共に考え、共に悩み、共に行動する」ことを基本理念として、この財政構造改革を進めていきます。

# 財政構造改革の目指すべき姿

地方税財政制度の大きな変革期にあたり、「持続可能な財政構造への転換」を図るため、次の3つの理念に基づき、構造改革を進めます。

## 1 時代に対応した財政運営

限られた財源の中で、まずは徹底的な内部効率化<sup>18</sup>に努めるとともに、事業の実施にあたっては、成果目標<sup>19</sup>を設定します。また、結果の検証を適正に行い、目的や効果の薄れた事業は再編、廃止します。さらに、「行政が真に行わなければならないのは何か」「サービスの提供主体としてふさわしいのは誰か」「サービス水準はどうあるべきか」などを検討し、時代に対応した効果的で効率的な財政運営を目指します。

## 2 分権時代にふさわしい自立した財政運営

本格的な地方分権時代を迎えるにあたり、札幌市が、自主的・自立的に行政運営を行っていくための財政基盤を確立します。そのために、札幌市にふさわしい地方税財政制度のあり方の検討や、国等に地方税財源の拡充を求めていくとともに、税源の涵養に努め、自主財源の拡充を図ります。また、サービスを利用する市民と利用しない市民との間に不公平が生じないように、受益者<sup>20</sup>に適正な負担を求めます。

## 3 将来世代への責任を果たす財政運営

長期的な視点に立ち、将来にわたって固定的に発生する負担等を考慮した財政運営を行うことにより、財政の硬直化を防ぎ、将来世代に対する責任を果たします。

また、中期的には、市債については節度ある発行に努めるとともに、ベンチマーク<sup>21</sup>(指標)の導入などによって、一定の指針のもとで財政運営を行い、財政規律を保ちつつ改革を進めます。

<sup>18</sup> 内部効率化：市民サービスに影響を与えない範囲で執務体制や事務の進め方を改善すること。

<sup>19</sup> 成果目標：施策や事業の実施により目指すべき具体的な目標。

<sup>20</sup> 受益者：ある行政サービスを受けることにより特に利益を受ける者。

<sup>21</sup> ベンチマーク：事前に設定した目標の達成度を測るための指標。

## 財政構造改革の視点と平成 18 年度までの取組項目

「財政構造改革の目指すべき姿」を実現するために、次頁以降に掲げる「歳出構造の改革」と「財政基盤の強化」によって改革を進めます。

特に平成 18 年度までについては、「中期財政見通し」において見込まれる 265 億円の収支不足を解消するために、市役所内において歳入と歳出の全般にわたり見直しを行った「事務事業総点検」の結果を踏まえ、具体的な取組項目を盛り込んだほか、これから中長期的に検討を進めていく課題を整理しました。

なお、現在の地方税財政制度は「三位一体の改革」により、先行きが不透明な状況にあり、今後、収支不足額が見込みよりも拡大した場合には、中長期的に検討を進めていく項目の前倒し等の対策が必要になる可能性もあります。

### 平成 18 年度までの取組にあたっての考え方について

<目 標> 中期財政見通しにおいて見込まれる 265 億円の収支不足解消

<取組項目についての優先順位の考え方>

平成 18 年度までの取組項目は、次のような優先順位の考え方によって選定しました。今後これらの取組項目の実施にあたっては、市民の皆さんの意見を聴きながら進めていきます。

まずは職員が知恵を出し、汗をかき、徹底的な内部努力を行って、コストを縮減します。

次に、臨時的な経費や公共事業については、総量を抑制するとともに、大きく変化する社会経済情勢の中で、新まちづくり計画に位置付けられた事業や、計画における施策の基本方針などに沿って進められる取組みに重点化します。

そのうえで、市民の皆さんにご協力をいただき、サービス水準や受益者負担を見直します。その際には、市民生活に対する影響に配慮し、次のようなものを中心に見直しを進めます。

- ・ 民間活力に委ねることができるもの
- ・ 施設の運営管理のうち比較的影響の少ない部分や、統廃合が可能な事業
- ・ 国や道の基準に札幌市が独自に上乘せしているサービスを行っている部分や、サービス料金を低く設定している部分 など

## 1 歳出構造の改革

### (1) 内部努力によるもの

#### 事務事業の見直し(内部効率)

まずは内部努力により、効率的かつ効果的な運営に努め、コスト縮減を図るとともに、コストに応じた成果が出ているか検証を行います。また、指定管理者制度<sup>22</sup>や地方独立行政法人<sup>23</sup>制度の検討を行うなど、施設運営の効率化やサービスの向上を図ります。

平成 18 年度までの取組項目	効果額 33 億円
一般事務費の節約や、効率的な執務による時間外手当等の抑制 施設の保守レベルや、維持管理業務の契約方法の見直しによる経費節減 冷暖房の抑制などによる光熱水費の見直し	など

#### 人件費の見直し

札幌市では、これまでもスクラップアンドビルド<sup>24</sup>の努力により人員削減を行ってきており、平成 10 年度から 16 年度までの 7 年間で総職員数の 10%に相当する 1,908 人の削減を行いました。

その結果、一般行政部門における職員数は平成 16 年 4 月 1 日現在、7,483 人、人口 10 万人あたりでは 404.6 人となっています。これは、政令指定都市平均よりも 137 人少なく、政令指定都市の中で最も少ない人数で行政運営を行っており、人件費が低く抑えられているといえます。

また、これまで退職手当等の給与の見直しも実施してきており、人員削減も合わせた平成 16 年度の人件費見直し効果額は 38 億円となっています。

<sup>22</sup> 指定管理者制度：地方自治法に基づく「公の施設(住民利用施設)」の管理に関して、議会の議決を経て指定される「指定管理者」に委任する制度。従来、公の施設の管理委託先は、公共的団体に限られていたが、指定管理者には、一般の民間事業者もなることができる。平成 18 年 10 月までに指定管理者制度への完全移行が必要。

<sup>23</sup> 地方独立行政法人：公共上の見地から、民間の主体に委ねた場合には必ずしも実施されない恐れがあると地方公共団体が認める事業を、効率的かつ効果的に行わせることを目的として、地方公共団体が設立する法人。

<sup>24</sup> スクラップアンドビルド：採算や効率の悪い事業・部門を整理し、新たな事業・部門を設けること。

今後も以下の視点により、引き続き人件費の見直しを推進していきます。

#### 事業の再構築による行政需要への対応

社会経済情勢の変化による行政需要の質的变化及び量的増大に対しては、スクラップアンドビルドを基本とする事業の再構築を引き続き進めます。

#### 効率的な執行体制の構築

官でなければできない事務事業以外は、民営化・民間委託を積極的に進めるなど、事務事業全般の見直しを行うとともに、機構の見直し等により効率的な執行体制を構築することで、さらなる人員削減の検討を行います。

#### 給与や手当の適正化

職員の給与や手当については、人事委員会勧告<sup>25</sup>の尊重を基本としながら、国や他都市等の動向を踏まえ、適正化を図ります。

平成 18 年度までの取組項目

効果額 31 億円

#### 効率的な執行体制

##### 民間等委託を拡大するもの

- ・ 清掃事業
- ・ 給食調理業務
- ・ 地下鉄駅管理業務
- ・ 浄水場維持管理業務 など

##### 業務執行体制等の見直し

- ・ 土木センター業務のパトロール体制の見直し
- ・ 学校業務員の非常勤化 など

##### 業務量に応じた執行体制の見直し

- ・ 公共事業費 20%削減による見直し(14 頁参照) など

<sup>25</sup> 人事委員会勧告：独立した行政機関である人事委員会が、職員の給与等の改定の必要性を認めた場合に自治体に対して行う勧告。公務員は民間企業の従業員と異なり、争議権や団体交渉権等の労働基本権が制約されていることの代償措置。

給与及び手当の見直し

- ・給与の適正化
- ・退職手当支給率の見直し
- ・時間外手当等の縮減 など

企業会計<sup>26</sup>繰出金の見直し

本市では、病院、地下鉄、上下水道など6つの公営企業会計があり、いずれも市民生活に欠かすことのできないサービスを提供しています。しかし、事業収入の伸び悩みや、施設の建設にかかる企業債<sup>27</sup>の償還が増加傾向にあるなど、経営環境は厳しい状況となっています。また、一般会計からの繰出金も多額となっていることから、企業会計の内部効率化を図り、経営健全化に向けた取組みを進めていく必要があります。

税によりまかなうべき経費の検証

一般会計から企業会計への繰出金については、税によりまかなうべき経費（繰出金を充てるもの）と、受益者からの料金などでまかなうべき経費との区分を再度検証します。

基準外繰出<sup>28</sup>の縮減

基準外繰出の項目については、廃止に向けた検討を行います。政策的な見地から継続するものについても、企業会計の一層の経営効率化により縮減を図ります。

基準内繰出<sup>29</sup>の縮減

基準内繰出の項目においても、収支や元利償還金によって増減するものについては、収入の確保や経費の節減等の効率化による収支の改善、投資規模の見直し等により、縮減を図ります。

平成 18 年度までの取組項目

効果額 17 億円

各企業会計における経営効率化による繰出金の見直しなど

<sup>26</sup> 企業会計：地方公共団体が経営する企業の会計。水道事業や下水道事業、病院事業などがある。

<sup>27</sup> 企業債：地方公営企業の長期借入金。

各企業会計における経営基盤の強化に向けた取組

病院事業会計

病院全体の経営健全化を図るため「病院改革プラン」を策定  
(平成 16 年度内に骨子を作成)

- ・診療科や病床数の見直しを含めた診療体制の見直し
  - ・患者サービスの向上、経費節減対策の検討 など
- プランの策定までは事務の効率化や委託内容の見直しにより経費を削減

中央卸売市場事業会計

市場の役割の啓発など、消費拡大事業の実施による増収対策  
水産棟・青果棟の再整備終了後の、施設管理委託の効率化や非常勤職員の活用による経費の削減

軌道事業会計(路面電車) ( 路面電車の方向性が明らかになるまでの間)

家族割引の実験販売や沿線スタンプテーリングの実施等による増収対策  
業務内容や設備投資の手法の見直しなどによる経費の削減

高速電車事業会計(地下鉄)

資産の有効活用や観光客の利用促進に向けた旅行代理店等とのタイアップなどによる増収対策

管理部門体制の見直しや駅業務の委託化などによる経費の削減

高金利企業債借換制度の拡充に係る国への要望

水道事業会計

事業の重点化や維持管理経費も含めた計画的な事業実施による財政負担の軽減

小規模浄水場管理業務などの委託化推進等による経費削減

下水道事業会計

汚泥処理の集中化などによる維持管理費の削減

建設改良費の縮減による将来負担の軽減

<sup>28</sup> 基準外繰出：高速電車事業における財政支援分など、政策的な見地から一般会計が負担しているもの。

<sup>29</sup> 基準内繰出：下水道事業における雨水処理費用など、その費用を税で負担すべきものに対する繰出(国が基準を定めている)。

(2) 事業の選択と集中によるもの

臨時的経費・公共事業の見直し

臨時的経費の選択と集中

臨時的な経費については、総量の抑制を図るとともに、大きく変化する社会経済情勢の中で、新まちづくり計画に位置付けられた事業や、計画における施策の基本方針などに沿って進められる取組みに重点化していきます。

公共事業の重点化と段階的削減

公共事業については、道路、公園などの基礎的な社会資本が、既に高い整備水準に達していることなどから、段階的に削減していくとともに、新まちづくり計画に位置付けられた事業や、計画における施策の基本方針などに沿って進められる取組みに重点化していきます。

既存ストックの有効活用及びコスト縮減の取組

札幌オリンピック開催や政令指定都市への移行に際して建設された公共施設の大量更新時期を迎えることを踏まえ、今後は、必要性の低下した施設の転用、施設の長寿命化、更新時期の平準化などを図ります。また、公共工事の総合的なコスト縮減を図るために、部局間の連携を強化し、計画段階から管理までの幅広い視点で改善を図ります。

民間活力の活用

PFI<sup>30</sup>などの民間活力を活用する手法を積極的に導入することにより、施設の整備から運営管理までを通じたコスト縮減を図ります。

平成 18 年度までの取組項目

効果額 105 億円

臨時的経費や公共事業は特に重点的に実施する事業を除いて、対前年度比 20%削減(一般財源ベース)し、より優先順位の高い事業を厳選していきます。

<sup>30</sup> PFI (Private Finance Initiative 「プライベート・ファイナンス・イニシアティブ」): 従来、公共部門が実施していた社会資本整備、公共サービスを民間事業者の資金と経営能力、技術的能力などを導入して、より効果的・効率的に実施する行政手法。



(3) 市民サービスに影響のあるもの

事務事業の見直し(サービス水準など)

行政の事業領域・サービスの担い手の検討

「行政が本当にやらなければならないのは何か」「市民・企業・NPO<sup>31</sup>の活動に委ねられないか」等という視点から検証し、各種規制緩和<sup>32</sup>措置を含め、民間の自立支援策も検討のうえ、民間でできることは民間主導のサービスへ移行を図ります。

サービス水準の見直し

市民からの意見等を踏まえ、「サービス水準が社会経済情勢等に適合しているか」という視点から検証するとともに、本人負担額などの見直しを行います。

平成 18 年度までの取組項目

効果額 35 億円

サービスの担い手の検討を行うもの

- ・成人の日行事の運営方法の見直し
- ・区民講座の運営方法の見直し
- ・手稻記念館の運営方法の見直し など

サービス水準の見直しを行うもの

- ・広報さっぽろの増ページ回数の見直し
- ・市民見学会の事業規模縮小
- ・海外経済交流事業の対象をアジア圏に重点化
- ・農業指導センターにおける土壌試験項目などの重点化
- ・道路・公園などの清掃レベルの見直し
- ・子宮がん検診の実施方法の見直し
- ・敬老優待乗車証の見直し
- ・すこやか健診・がん検診の本人負担額の見直し
- ・医療助成の本人負担額の見直し

<sup>31</sup> NPO (Non-Profit Organization「ノン・プロフィット・オーガニゼーション」): 民間の非営利組織のことをいう幅広い概念。一般的には継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体の総称として使われている。

<sup>32</sup> 規制緩和: 自由な経済活動を活性化するために、国や地方公共団体が民間の経済活動に定めている許可・確認・検査・届け出などの規制を緩和又は廃止すること。

- ・ 子ども電話相談事業の類似事業との統合などによる見直し など

国基準に上乗せした補助や、単独の補助の見直しを行うもの

- ・ 社会福祉施設に対する運営費・事務費補助の見直し
- ・ 延長保育等運営費補助の見直し
- ・ 児童養護施設等に対する栄養強化事業の見直し
- ・ 就学援助(修学旅行費・宿泊校外活動費) など

#### 団体補助金の見直し

特定の団体に過去数年間にわたって継続的に交付している補助金については、その目的、果たしてきた役割、成果、市民への影響などを検証し、見直しを図ります。

平成 18 年度までの取組項目

効果額 1 億円

団体補助金の見直し・・・見直し対象団体は別紙のとおり

## 2 財政基盤の強化

### (1) 分権の時代にふさわしい地方税財政制度の検討

#### 地方税財源の拡充

三位一体の改革により、まず国の所得税から地方税である個人住民税への3兆円規模の税源移譲を早期に実施し、地方税源を拡充するよう求めていきます。また、地方交付税が持つ財源調整・保障の両機能が堅持され、札幌市における大都市特有の財政需要や、積雪・寒冷など地域の特性に応じた適切な財源措置が確実に講じられるよう、併せて国に対して要望していきます。

#### 課税自主権の活用及び市税の減免見直し

法定外税<sup>33</sup>や超過課税<sup>34</sup>などの課税自主権の活用については、課税の公平性や経済活動への影響等に配慮しつつ検討を進めます。また、社会経済情勢の変化に伴い、固定資産税などの市税の減免<sup>35</sup>について、公平性や合理性の観点から見直します。

### (2) 税源の涵養

創業の支援、新産業の育成、既存産業の振興などについて、戦略的に取り組むことにより、経済の活性化と雇用の創出を図って、安定的な税収の確保を目指します。

#### 平成 18 年度までの取組項目

#### 札幌新まちづくり計画における取組

「札幌元気基金」などによる中小企業や創業に挑戦する市民への支援、集客交流産業の活性化、さっぽろの知恵を活かした特色ある産業の振興、アジアを中心とした産業ネットワークの拡大などの経済政策や、市民が安心して働けるための雇用対策などを実施します。

<sup>33</sup> 法定外税：地方税法に定める税目以外に地方公共団体が独自に課する税目のこと(東京都の宿泊税など)。

<sup>34</sup> 超過課税：地方税法上、標準税率が定められている税目について、これを超える税率を定めて課税すること。

<sup>35</sup> 市税の減免：地方公共団体の長が、納税者の担税力（租税の負担能力）の喪失や公益性等、特別の事情がある場合に、税額の全部又は一部を免除すること。

(3) 収入率の向上等

市税や国民健康保険料などについては、歳入の確保のためのみならず、負担の公平性の観点からも、収入率の向上に努めます。そのためには、収入率について目標数値を設定し、滞納対策の強化などに取り組みます。

平成 18 年度までの取組項目

市税 目標 10 億円(収入率 15 年度 94.1% 18 年度 94.7%)

市税収入率は、滞納整理 5 年計画(平成 12～16 年度)を推進し、職員が一人丸になって取り組んだ結果、12 年度の 91.9%から 15 年度には 94.1%まで向上しました。今後も、収入率のさらなる向上や、課税客体<sup>36</sup>の的確な捕捉などにより、収入確保に努めます。

・滞納整理の促進

滞納整理システムの導入による事務の効率化、初期段階での滞納整理、的確な差押や公売の実施等

・課税客体の的確な捕捉

扶養親族調査の実施による扶養控除適用の適正化や、未申告法人調査の強化による申告納付の促進、課税客体となる家屋調査の強化

国民健康保険料

目標 14 億円(一般現年度分収納率 15 年度 80.1% 18 年度 82.1%)

国民健康保険料の収納率は、年金生活者など低所得階層が多いなかで、長引く不況の影響もあり、全国でも最低水準にあります。収納率が低い場合、保険料収入が不足するだけでなく、国からの交付金も減額されます。今後は、下記の取組を積極的に推進することにより、収納率の向上を図り、収入の確保に努めます。

・収納体制の見直しによる未然の滞納防止対策の推進

口座振替・納期内訪問集金などの徹底

・滞納整理業務の強化と滞納処分の推進

折衝困難世帯への対応強化、滞納者などに対する財産調査の徹底と強制徴収の推進

・資格の適正化や遡及加入者対策等の強化

加入資格調査、居住実態調査の徹底や、遡及加入者に対する初期納付指導等の徹底

<sup>36</sup> 課税客体：課税の対象(固定資産税であれば、土地や家屋など)。

(4) 受益者負担の適正化

サービスを受ける市民と受けない市民の公平性を確保するため、行政も市民もコスト意識をしっかりと持ちながら、コストに見合った適正な受益者負担とすることを目指します。

サービスコストの削減

市民の皆さんにサービスコストを公表しつつ、事務処理方法の見直しなどの内部努力によって、サービスを提供するための行政コストの削減を図ります。

国等との単価比較

著しく受益者負担の低いもの、国や道が示している基準単価や、他都市、類似施設等の単価と比較して乖離のあるものは、料金の改定を検討します。

新たな受益者負担の設定・減免の見直しの検討

現在は無料のサービスについて、特定の受益者がいるような場合は、応分の負担を求めます。また、減免については、社会経済情勢の変化に伴い、公平性や合理性の観点から見直します。

平成 18 年度までの取組項目

効果額 34 億円

以上の考え方に基づき、コスト削減の努力を行ったうえで、次の項目について、使用料や手数料の改定、新たな受益者負担の設定、減免の見直しを検討します。( 印のものは、審議会等に諮り、受益者負担のあり方や水準等について検討)

主に一般世帯に影響するもの

<使用料・手数料の改定>

- ・ アイヌ文化交流センター体験講座受講料
- ・ 男女共同参画センター使用料
- ・ 学校開放使用料(スポーツ・文化)
- ・ 精神保健福祉センター手数料
- ・ 保育所保育料
- ・ 児童福祉等施設負担金
- ・ 発達医療センター手数料
- ・ し尿処理等手数料

- ・ 土木証明閲覧手数料（土地境界証明等）
- ・ 堤防使用料
- ・ 市営住宅使用料・市営住宅駐車場使用料
- ・ 高等学校授業料
- <新たな受益者負担の設定>
- ・ ごみ処理手数料(家庭)
- <減免の見直し>
- ・ 貸室・ホール使用料等の減免
- ・ 生活保護世帯に対する減免(下水道使用料等)
- ・ 市営住宅使用料

主に企業活動に影響するもの

- <使用料・手数料の改定>
- ・ 医薬手数料
- ・ ごみ処理手数料（事業系）
- ・ 清掃工場熱売却収入
- ・ 道路占用料
- ・ 屋外広告物許可申請手数料

(5) 財産・基金の有効活用

保有財産のうち、今後活用が見込まれない土地については、積極的に売却を進め、財源の確保に努めます。また、事業予定地についても、目的の事業が行われるまでの間は貸付を行うなどにより、有効活用を図ります。

また、その他の財産についても、創意工夫により有効活用を図り、歳入の確保に努めます。

さらに基金<sup>37</sup>については、近年の低金利の状況を踏まえ、設置目的に沿った事業を円滑に実施するため、財源として積極的な活用を図ります。

平成 18 年度までの取組項目

効果額 9 億円

土地の処分や利活用を進める専任の職員を配置し、売却可能地について、一般競争入札<sup>38</sup>及び価格公示売却<sup>39</sup>により売り払いを実施

<sup>37</sup> 基金：地方公共団体が特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立て、又は定額の資金を運用するために設けられた資金又は財産。札幌市には財政調整基金など 18 基金があり、15 年度末で約 2,264 億円の残高となっている。

<sup>38</sup> 一般競争入札：公告によって不特定多数の者を入札により競争させて契約を締結する方法。

<sup>39</sup> 価格公示売却：売買予定金額を公示して、抽選等の方法により契約を締結する方法。

平成 18 年度までの取組みによる効果額

(単位 億円)

内部努力によるもの	81
事務事業の見直し(内部効率)	33
人件費の見直し	31
企業会計繰出金の見直し	17
事業の選択と集中によるもの (臨時的経費・公共事業の見直し)	105
市民の皆さんに影響のあるもの	70
事務事業の見直し(サービス水準など)	35
団体補助金の見直し	1
受益者負担の適正化	34
財産・基金の有効活用	9
効果額計	265



## 平成 19 年度以降における中長期的な検討項目

持続可能な財政構造への転換に向け、以下の項目についても、中長期的に継続的な検討を行います。

### 1 歳出構造の改革

#### (1) 義務的経費の見直し

##### < 人件費 >

効率的な執行体制と給与水準の適正化

事務事業の抜本的な見直しや委託化の推進により、職員定数の削減と給与水準の適正化に努めます。

派遣職員の引揚げ

出資団体等への派遣職員については、派遣計画の見直しを行い、必要最少限度にとどめ、人件費を抑制します。

##### < 扶助費 >

支援のあり方の検討

年々増加を続けている種々の扶助費については、常にそのあり方を検討していきます。

生活保護については、自立に向けた就労支援等の強化や、支援にあたっての効果的な組織体制などを検討します。

#### (2) 事務事業の見直し

行政コストの縮減

管理方法や委託方法の見直し等により、さらなる行政コストの縮減を検討します。

- ・ 広報誌印刷経費
- ・ 情報系システム運営費
- ・ 清掃等庁舎維持管理費 など

外部委託の推進・民間活力の導入

民間企業への外部委託を推進するとともに、NPO 等の活動に委ねることができる事業について具体的に検討します。

- ・各種財団等が行う自主事業の自立化 など

行政コストとサービス水準の検討

事業のあり方について、その行政コストとサービス水準の両面から検討します。

- ・車道や歩道の除雪・雪たい積場のあり方、ロードヒーティングの停止箇所拡大
- ・ごみ処理の収集体制やリサイクル手法 など

施設等のあり方検討

市民ニーズの変化とともに利用率の低下した施設や事業について、廃止も含め、そのあり方を検討します。

- ・天神山国際ハウス
- ・ライラックパセオ など

上乗せサービスの見直し

国や道の基準に比べ、上乗せしているサービスについて、そのあり方を検討します。

- ・放課後児童対策補助 など

(3) 企業会計繰出金の見直し

経費区分の検証

企業会計への繰出金については、税によりまかなうべき経費と、受益者が料金などで負担する経費の区分の検証を継続して行い、さらなる繰出金の抑制を検討します。

## 2 財政基盤の強化

### (1) 分権の時代にふさわしい地方税財政制度の検討

#### 地方税財源の拡充

国と地方公共団体との役割分担に応じた地方税源の充実確保を図るため、複数の基幹税による税源移譲や、大都市特有の財政需要に応じた税制度の見直しを引き続き求めていきます。

#### 市税のあり方

社会経済情勢の変化に伴い、歳入の基幹である市税のあり方を検討します。

- ・ 法定外税や超過課税などの課税自主権の活用
- ・ 固定資産税などの市税の減免 など

### (2) 受益者負担の適正化

#### 受益者負担のあり方

今後とも将来にわたる世代構成や社会情勢の変化を見通しながら、市民負担の公平性の観点から、適正な受益者負担のあり方については継続的に検討していきます。

## 財政運営手法等の改革

改革を確実に実行し、将来世代への責任を果たす財政運営を行うため、予算編成手法の改革、市債の発行抑制と償還の平準化、ベンチマーク(指標)の設定などに取り組みます。

### 1 予算編成手法の改革

#### (1) 事業評価<sup>40</sup>を活用した予算編成

成果主義の観点から、事業の実施にあたっては目標を設定するとともに、結果の検証を適正に行って、予算に反映させます。そのために、すべての事業について事業評価を行い、予算編成を事業評価の一環とした仕組みを作ります。

#### (2) 局・区マネジメント<sup>41</sup>機能の強化とトップマネジメント機能の活用

庁内分権の観点から、局及び区のマネジメント機能を強化します。特に、地域に密着した住民の視点による予算編成を行うため、市民にとって最も身近である特性を活かし、区役所の予算編成上の役割を強化します。また、重要な政策課題への対応については、経営層の明確な意志と強いリーダーシップによる、トップマネジメント機能も効果的に活用します。

#### (3) 事務事業見直しインセンティブ<sup>42</sup>制度の推進

予算の執行段階における、さらなる創意工夫や特定財源の確保を促すため、平成 16 年度から実施している事務事業見直しインセンティブ制度を推進します。

#### (4) 予算編成プロセス公開の充実

市民に対する説明責任を果たすとともに、予算編成における透明性を確保するため、予算編成プロセスにおける情報の公開を充実します。

<sup>40</sup> 事業評価：行政が行う事務事業について、社会背景や問題意識のもとで、必要性、有効性、効率性などの観点から評価し、事業のあり方を検討するための手法。

<sup>41</sup> マネジメント：人・資金・時間などを最も効率的に使い、組織を維持・発展させること。

<sup>42</sup> インセンティブ：目標を達成するための刺激。

## 2 市債の発行抑制と償還の平準化

市債には、現世代と後世代の住民負担の公平化、元利償還金という形で財政負担の年度間の平準化、一般財源の補完、という機能があり、道路の整備や学校の建設など、多額の費用を要する事業を行う場合に市債を発行しています(以下、建設債<sup>43</sup>という)。

また、減税補てん債(国による恒久的な減税及び先行減税に伴う市税の減収分を補うための市債)や臨時財政対策債(地方交付税の不足を補うために発行し、その元利償還金は後年度の地方交付税において100%算入措置される市債)は、の一般財源を補完するために発行しています。

### (1) 札幌市債の現状

これまで、事業に市債を充当する際には、将来に過度の負担を残さないよう、元利償還金の一部が後年度に地方交付税により措置されるものを重点的に選択し、元利償還金の負担が重荷とならないよう努めてきました。

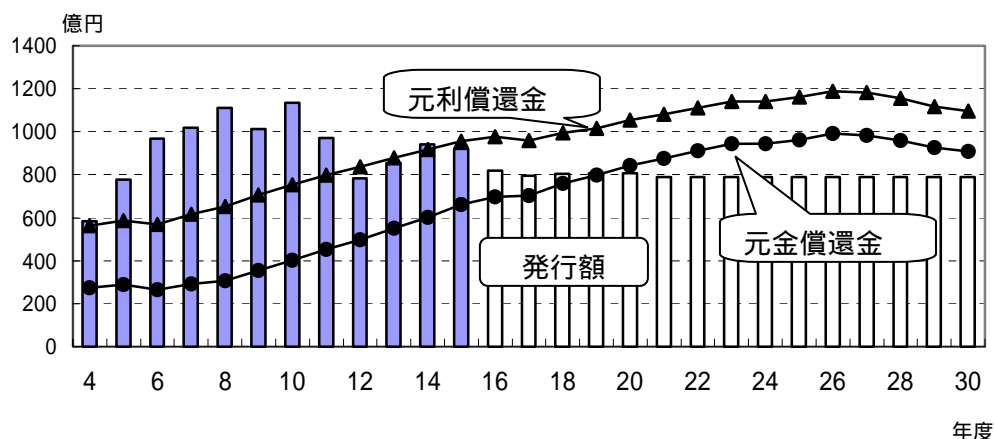
しかしながら、過去の経済対策による大量発行、あるいは近年の臨時財政対策債の発行増などの理由により、元利償還額は年々増加する見込みとなっており、そのピークを迎える平成26年度には1,190億円と、現在より200億円ほど増加し、財政を圧迫する大きな要因になります。

今後の償還と残高の推移を一定の条件のもとに試算すると次頁のグラフのようになります。

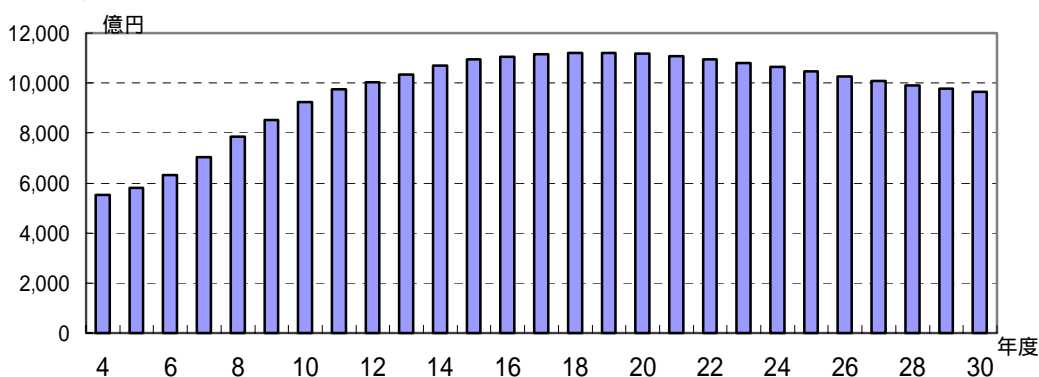
---

<sup>43</sup> 建設債：学校や道路の建設などの財源として発行する地方債。

<市債元利償還金の推移>



<市債残高の推移>



前提条件：発行額については、平成16年度は15年度からの繰越額を含む当初予算額、17年度から20年度までは中期財政見通し、21年度以降は16年度当初予算額と同額

市債残高は、満期一括償還に対応するための減債基金への積立額を償還とみなし、借換債の発行抑制に伴う基金借入を市債とみなした場合の額である。

(2) 今後の市債発行と償還にあたっての考え方

市債の管理にあたっては、市債の機能が適切に発揮され、毎年度の市債償還額が極端な変動を生じない状態が望ましい姿であるといえます。

世代間の公平の観点からは、現在、札幌市においては、おおむね20年間で市債を償還していますが、市債が充てられた施設等の耐用年数が20年より長いものが多く、必ずしも公平が図られているとはいえない状況にあります。さらに、こうした施設は、技術の進歩などにより市民の皆さんに利用いただける期間が長くなっていく傾向にありますので、償還年数と耐用年数の差はますます広がっています。

したがって、今後は、次のような考え方にに基づき市債を管理していくこととします。

市債残高が減少基調に転じるように、毎年度の発行額を元金償還額の範囲内とすることを目指します。

借換債<sup>44</sup>発行に伴う手数料を節減するために、減債基金<sup>45</sup>から資金を借り入れ、借換債の発行を抑制します（平成 15 年度から実施）。

世代間の公平と公債費の平準化を図るために、市債を充当して建設した施設の耐用年数と償還年限が一致していないものについて、現在の 20 年償還から 30 年償還に変更します。なお、償還年限を延長すると、単年度の元利償還額は減少しますが、償還金の総額は利払が増えるため、増加します。

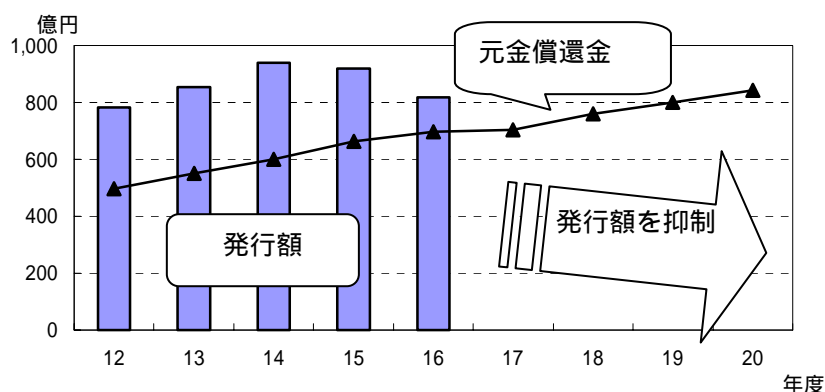
### 3 ベンチマーク（指標）の設定

さきに述べたとおり、現在の地方税財政制度は「三位一体の改革」により転換期にあることから、地方財政の財源フレームなどが、今後どうなっていくかは極めて不透明な状況ですが、中長期的な見地で財政規律を守りつつ、計画的な財政運営を行うことにより、財政の健全性を保つことを目的として、指標となるベンチマーク(指標)を設定します。

#### (1) 将来負担のベンチマーク ～市債発行額の上限定～

将来世代に過度の負担を残さないため、建設債の発行額はその年度の建設債元金償還額の範囲内として、建設債の残高を増加させないよう努めます。また、臨時財政対策債などを含む市債総体の発行額についても、平成 20 年度までに、元金償還額の範囲内とすることを目指していきます。

<市債元金償還金の推移>



<sup>44</sup> 借換債：既に発行された市債の未償還元金相当分について、再度発行する市債。本市では、通常一度だけ借換えをしている（10年債を発行し、20年間で償還する場合）。

<sup>45</sup> 減債基金：将来の元利償還に備え、一定のルールで積立をすることになっている基金。

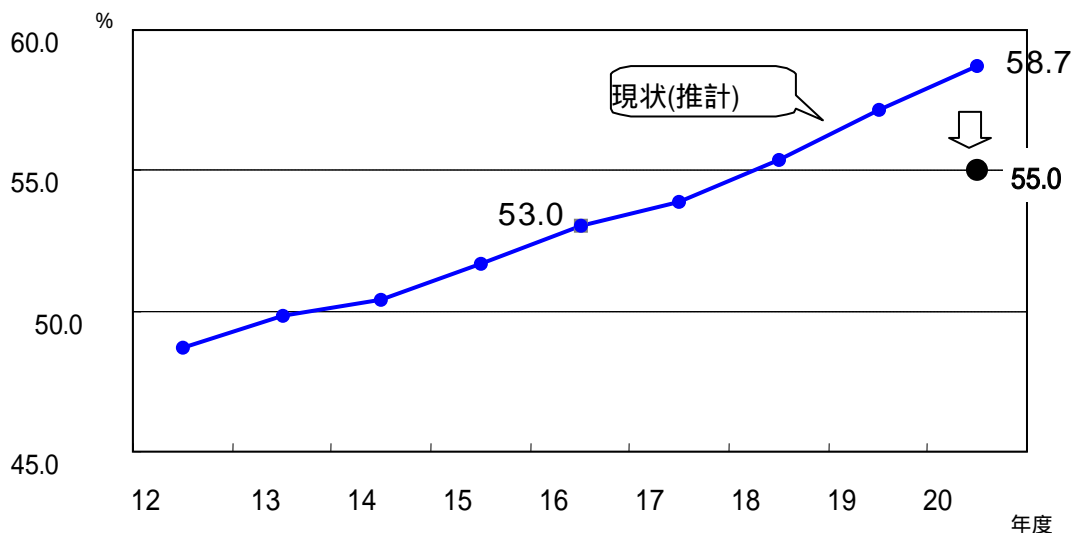
(2) 弾力性のベンチマーク ～義務的経費負担比率(一般財源ベース)～

さきに述べたとおり、札幌市の歳出のうち、特に増加している経費として、生活保護費などの扶助費と公債費があげられます。これらに人件費を加えたものを義務的経費といますが、これらの経費が増加していくにつれて、政策的な経費に要する財源が不足するなど、札幌市の財政はますます硬直化していきます。したがって、人件費の削減や、扶助費の適正な執行、市債の適切な管理により、義務的経費の伸びを抑制するよう努めます。

通常、使用される指標として、義務的経費比率があり、歳出総額に対する義務的経費の割合をいいますが、ここでは札幌市が予算執行において一般財源管理を徹底していることから、一般財源をベースに算出される比率を用いることとします。

義務的経費負担比率 = 義務的経費に充てる一般財源 / 一般財源歳入額  
 市税や地方交付税などの一般財源が、義務的経費にどれだけ使われているかを示したもの

<義務的経費負担比率>



平成 20 年度において、55%以内になるよう義務的経費を抑制  
 (現状のままでは、58.7%まで上昇の見込み)



## 別紙 見直し対象団体一覧

(単位;千円)

団 体 名	16年度 予 算
(財)法律扶助協会札幌支部	765
札幌姉妹都市協会	4,500
(学)北海道インターナショナルスクール	2,000
(学)北海道朝鮮学園	2,000
北海道・ロシア極東交流事業実行委員会	400
日本ユーラシア協会札幌支部	100
国際連合大学	600
さっぽろプロムナード運営協議会	2,250
札幌市納税貯蓄組合連合会	1,900
各区成人の日行事実施委員会	10,000
札幌交通安全連合会	2,100
札幌地区防犯協会連合会	2,520
札幌地区暴力追放センター協議会	500
北海道ILO協会札幌地方支部	162
(社福)愛和福祉会	833
(社)北海道季節移動労働者福祉協会	50
さっぽろ消費者まつり実行委員会	4,050
(社)札幌消費者協会	13,500
(社)北海道炭鉱離職者雇用援護協会	2,500
(社)北海道労働文化協会	243
札幌市勤労者福祉推進委員会	2,000
札幌市高齢者雇用対策推進委員会	500
北海道ウタリ協会札幌支部	1,200
札幌市女性団体連絡協議会	1,512
特定非営利活動法人 北海道マリッジカウンセリングセンター	360
駆け込みシェルター運営委員会	2,000
札幌スノーホッケー協会	900
サッポロペンタスロン実行委員会	5,220
札幌カップ国際アイスホッケー競技大会実行委員会	17,000
(株)北海道フットボールクラブ	106,850
宮様スキー大会実行委員会	6,300
札幌市長杯サマージャンプ実行委員会	2,100
札幌国際スキーマラソン大会組織委員会	11,300
札幌スケート連盟	450
札幌マラソン大会実行委員会	20,500
(財)札幌市スポーツ振興事業団	450
(財)ツール・ド・北海道協会	1,350
(株)読売新聞東京本社北海道支社(札幌国際ハーフマラソン大会)	2,250
札幌人権擁護委員協議会	1,350

(単位;千円)

団 体 名	16年度 予 算
札幌市民生委員児童委員会協議会	4,941
札幌市連合遺族会	180
札幌戦没者連合遺族会	180
北海道傷痍軍人会札幌支部	1,000
(社福)北海道いのちの電話	900
北海道日中友好センター	288
札幌市被爆者の会	100
(社)札幌市身体障害者福祉協会	3,941
(社)札幌市視覚障害者福祉協会	378
特定非営利活動法人 札幌市肢体障害者協会	558
札幌市中途難失聴者協会	108
(社)札幌聴力障害者協会	378
札幌手話サークル連絡協議会	162
(社)札幌市手をつなぐ育成会	17,374
(社)札幌市知的障害者職親会	3,870
特定非営利活動法人 札幌市障害者小規模共同作業所連絡協議会	270
(財)北海道盲導犬協会	1,200
札幌市ことばを育てる親の会	100
特定非営利活動法人 札幌市精神障害者家族連合会	1,350
札幌市精神衛生協会	669
札幌市精神障害回復者クラブ	540
札幌市障害者の日記念事業実行委員会	900
(社福)札幌市社会福祉協議会	100
(財)しらかば愛育会	216
(財)さっぽろシュリー	25,000
(社)札幌肢体不自由児者父母の会	1,500
(財)北海道難病団体連絡協議会札幌支部	4,000
札幌市食生活改善推進員協議会	450
札幌市献血推進協議会	117
(社)札幌薬剤師会	900
(社)札幌歯科医師会	75,273
(社)札幌市医師会	32,800
(社)北海道柔道整復師会札幌ブロック	270
札幌公衆浴場商業協同組合	3,000
札幌市調理師団体連合会	4,600
札幌市食品衛生協会連合会	9,220
国際ユースネット21実行委員会	500
日本ボーイスカウト札幌地区協議会	150
(社)ガールスカウト日本連盟北海道支部札幌地区協議会	150
札幌海洋少年団	100

(単位;千円)

団 体 名	16年度 予 算
(社)札幌市子ども会育成連合会	4,000
中学校区青少年健全育成推進会	7,760
札幌市保護司会連絡協議会	1,000
更生保護法人 札幌大化院	200
更生保護法人 大谷染香苑	200
(社)札幌市私立保育所連合会	17,723
札幌市里親会	287
北海道サケ友の会	190
クリーンさっぽろ衛生推進連絡協議会	7,950
札幌市花壇推進組合	10,500
札幌商工会議所	21,500
北海道中小企業団体中央会	2,375
札幌市商店街振興組合連合会	17,500
札幌精肉商業協同組合	630
札幌地方職業能力開発協会	450
札幌発明協会	400
札幌卸商連盟	630
(社)北海道貿易物産振興会	385
(社)北海道国際貿易促進協会	1,026
(社)北海道障害者雇用促進協会	405
札幌市農業振興協議会	1,370
札幌市家畜防疫組合	123
札幌市乳牛共進会実行委員会	117
(社)札幌観光協会	4,900
(社)定山溪観光協会	3,800
さっぽろライラックまつり実行委員会	1,800
さっぽろ夏まつり実行委員会	16,000
さっぽろ菊まつり実行委員会	1,800
さっぽろ雪まつり実行委員会	54,000
さっぽろホワイトイルミネーション実行委員会	36,000
YOSAKOIソーラン祭り組織委員会	3,000
スノーメモリアル実行委員会	2,000
アシリチェックノミ実行委員会	800
札幌市無形文化財丘珠獅子舞保存会	500
札幌市民芸術祭実行委員会	16,300
札幌美術展実行委員会	6,700
(財)北海道文学館	2,100
札幌文化団体協議会	2,850
(社)北海道邦楽邦舞協会	900
北海道二期会	450

(単位;千円)

団 体 名	16年度 予 算
北海道舞踊華扇会実行委員会	450
札幌市巡回演劇教室実行委員会	450
さっぽろ旭山うた祭りの会	900
全道バレエフェスティバルイン・札幌実行委員会	450
ファッションタウン・さっぽろ推進協議会	450
(財)北海道演劇財団	4,500
特定非営利活動法人 札幌室内歌劇場	450
(財)札幌交響楽団	172,000
(社)北海道屋外広告業団体連合会	600
(社)北海道マンション管理組合連合会	1,800
札幌防火委員連合会	3,150
(社)札幌市私立幼稚園連合会	29,815
(社)北海道私立専修学校各種学校連合会札幌支部	3,600
札幌市教育研究協議会	10,044
札幌市小規模学校教育研究協議会	80
札幌市特別支援教育研究連盟	180
札幌市立幼稚園教育研究協議会	252
札幌市学校教護協会	338
札幌市学校保健会	540
札幌市創意くふう作品展実行委員会	100
札幌市中学校文化連盟	2,499
札幌市中学校体育連盟	9,480
札幌市PTA協議会	19,270
札幌市私立幼稚園PTA連合会	450
札幌ユネスコ協会	270
札幌レクリエーション協会	100
さっぽろ青少年連合	4,050
合 計	146団体 949,187