

札幌市出資団体の在り方に関する基本方針

(平成 28 年 (2016 年) 3 月 16 日 札幌市出資団体改革推進本部決定)

1 これまでの主な取組

札幌市では、平成 17 年度に「札幌市出資団体改革プラン」を、平成 20 年度に「出資団体改革新方針」をそれぞれ策定し、新たな公益法人制度への対応のほか、団体の統廃合、出資の見直し、人的・財政的関与の見直しなど、出資団体の自立性向上や効率化、内部留保資金の活用等に資する取組を進めてきており、その結果は以下のとおりである。

なお、出資団体に対するこれまでの札幌市の取組推移については、「資料編」を参照。

○ 団体統廃合の推進

4 団体の廃止（道路維持公社、北海道青少年福祉協会、土地開発公社、札幌リサイクル公社）、
2 組 4 団体の統合（健康づくり事業団+スポーツ振興事業団、芸術文化財団+彫刻美術館）及び 2 団体の廃止・事業継承（在宅福祉サービス協会+福祉事業団→社会福祉協議会へ）を行った。

○ 出資の見直し・内部留保資金等の活用

次のとおり、財団法人の財務状況に応じた還元を行った。

- ・50%超出捐の財団法人を、平成 17 年度の 19 団体から 6 団体まで削減
- ・財団法人の内部留保活用として、出資の引揚げ等による市への還元と、市民サービスの向上に資する活用による市民への還元として、756 百万円を活用（27 年度執行見込ベース）。30 年度までに更に活用を予定。

○ 新たな公益法人制度への対応

平成 25 年 11 月の移行期限までに、すべての移行を完了した。

（公益財団法人 9 団体、一般財団法人 11 団体、解散 2 団体）

○ 人的関与の見直し

札幌市からの派遣職員を引揚げ、団体プロパー職員の育成を進めた。

年度 (4月1日現在)	派遣職員数	派遣先団体数
平成 17 年度	182 人	24 団体
平成 27 年度	45 人	16 団体

○ 財政的関与の見直し

経費の精査等を行い、削減を進めた。 (単位：百万円、予算額ベース)

年度	計	補助金・負担金	交付金	委託料	貸付金
平成 17 年度	51,996	2,903	714	29,083	19,297
平成 27 年度	29,658	1,469	160	27,686	343

2 札幌市を取り巻く社会環境

札幌市を取り巻く社会経済情勢は今後も刻々と変化するとともに、人材や財源等の経営資源が限られる中、複雑多様化する地域課題や市民ニーズに的確に対応していくことが求められる。

また、人口減少・超高齢社会の到来による諸課題や、都市基盤の老朽化等の問題といった厳しい局面を乗り越えていくためには、行政の力のみで対応することは困難となっている。市民、企業、行政の総力「市民力」を結集し、オール札幌で課題解決に取り組んでいかなければならない。

3 国の指針

平成26年8月に「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（総務大臣通知）が示され、これまでの団体統廃合を主体とした抜本的改革の集中的な推進は一区切りとし、今後は、第三セクターの効率化・経営健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に取り組む旨、以下のとおり明記された。

(要旨)

- 民間の資金やノウハウを可能な限り活用するよう留意すべき。将来的に収支が均衡し、継続的に自立した経営を行う見込がある場合には、完全な民営化（出資の解消）を視野に入れた経営の在り方についても検討することが望ましい。
- 民間企業の立地が期待できない地域における産業の振興や雇用の確保、公共性、公益性が高い事業の効率的な実施等が強く期待される場所であり、第三セクターはそれらを実現するための有効な手法となる場合がある。
- 第三セクターが有する以下のような長所を踏まえ、有効に活用することが望ましい
 - ・ 地方公共団体の区域を超えた活動
 - ・ 民間企業の立地が期待できない地域における事業実施
 - ・ 公共性、公益性が高い事業の効率的な実施

4 新たな方針の必要性

これまでの方針の取組は、新たな公益法人制度への対応が完了したほか、内部留保資金の活用や人的関与の見直しなどに一定の目途が立った一方、団体統合の一部など未達成のものもあることから、これまでの社会情勢の変化等を踏まえて、改めて方向性を示す必要がある。

また、札幌市の経営資源に限られる中、行政課題の解決に向け、今後出資団体にどのように関与すべきか検証することが必要である。

出資団体の中には、将来的に収支が均衡し、継続的に自立した経営が見込める場合も考えられ、このような団体については、出資・出捐の解消を視野に入れた在り方を検討する必要がある。

一方で、出資団体は、札幌市の施策を補完・代行する目的で札幌市が主体的に設立した団体であることから、「市民力」の一翼として、団体の得意分野を札幌市が積極的に活用し、連携していくことにより、社会情勢の変化等に的確に対応していくことが必要である。

そのようなことから、このたび策定された「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン2015」においても、より適正で効率的・効果的な業務執行を推進するため、これまでの「札幌市出資団体改革新方針」に替わる新たな方針を策定し、出資団体の自立性を高める取組などを進めていくことを明記したところである。

以上のことを踏まえ、「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」（以下「基本方針」という。）を取りまとめる。

5 基本方針

(1) 対象団体

この基本方針の対象は指定団体とするが、時限的な団体である（公財）第8回札幌アジア冬季競技大会組織委員会と、北海道の指導のもと石狩地区森林組合広域合併協議会が設立され、合併に向けた協議が進められている札幌市森林組合は、対象から除くこととする（【表：基本方針の対象団体】のとおり）。

注：札幌市では、資本金・基本金等に出資（出捐）を行っている団体のうち、団体の基本金等に占める札幌市の出資割合が25%以上、又は団体の事業が札幌市の業務等と密接に関連するなど、指導調整の必要があると認められる団体を「指定団体」としている。

【表：基本方針の対象団体】

1（公財）札幌国際プラザ	17（株）札幌リゾート開発公社
2（一財）札幌市職員福利厚生会	18（公財）パシフィック・ミュージック ・フェスティバル組織委員会
3 札幌総合情報センター（株）	
4 札幌丘珠空港ビル（株）	19（公財）札幌市芸術文化財団
5（公財）さっぽろ青少年女性活動協会	20（一財）札幌市体育協会
6（一財）札幌市環境事業公社	21（一財）さっぽろ健康スポーツ財団
7（株）札幌エネルギー供給公社	22（株）札幌ドーム
8（株）北海道熱供給公社	23（一財）札幌市下水道資源公社
9（公財）札幌市公園緑化協会	24（株）札幌副都心開発公社
10（公財）札幌市中小企業共済センター	25（一財）札幌市住宅管理公社
11（一財）さっぽろ産業振興財団	26（一財）札幌市交通事業振興公社
12（株）札幌都市開発公社	27（一財）札幌市水道サービス協会
13（株）札幌花き地方卸売市場	28（公財）札幌市防災協会
14（一財）札幌産業流通振興協会	29（公財）札幌市生涯学習振興財団
15（一財）札幌勤労者職業福祉センター	30（公財）札幌市学校給食会
16（株）札幌振興公社	

(2) 未達成の取組に係る今後の方向性

これまでの方針において、統廃合又は組織の在り方を検討するとした団体のうち、未達成の取組については、これまでの社会情勢の変化等を踏まえて、次表のとおり今後の方向性を整理し、取組を進めることとする。

団体	今後の方向性
(一財) 札幌勤労者 職業福祉センター	将来的な施設の在り方と併せて、財団の在り方を検討していく
(株) 札幌エネルギー 供給公社 (株) 北海道熱供給公社	札幌市のエネルギー施策を着実に推進するため、必要な関与を継続しつつ、都心の熱供給体制について、統合を含め総合的に判断していく
(一財) 札幌産業流通 振興協会	札幌市における展示機能の在り方を検討していく中で、施設と財団の在り方を検討していく
(株) 札幌リゾート 開発公社	当団体が実施している業務は、民間事業者が主導して実施している例が多いことから、引き続き出資団体としての在り方を検討していく

(3) 対象団体に対する今後の関与の在り方

基本方針の対象団体について、次に掲げる観点ごとの方針のもと、各団体に対する今後の関与の在り方を検討のうえ、具体的な取組内容を定めるものとする。

なお、その検討にあたっては、当該団体の設立目的や、現状及び今後の事業内容等を十分に勘案するよう留意すること。

ア 出資・出捐

札幌市を取り巻く社会経済情勢等の変化を踏まえ、出資の必要性を改めて検討する。なお、その必要性については、根拠を含め具体的な説明が求められる。

今後も引き続き出資の必要性がある場合でも、出資目的を達成するためには、現状の出資比率を維持する必要性がないこともありうる。特に財団法人については、札幌市の出資比率が25%以上あれば現行と同等の関与を継続できることから、出資比率が25%超の場合は、当該団体の財務状況等を十分に勘案した上で、25%まで引き下げること検討する。

また、当該団体の経営に対する札幌市の必要な発言権を確保するため、増資を検討する場合であっても、最低限に止めるよう慎重に判断することが求められる。

一方で、将来的に収支が均衡し、継続的に自立した経営が見込める場合や、業務の内容等を勘案すると、当該団体に対し、必ずしも出資（出捐）を継続していく必要性が無い場合も考えられる。このような場合については、札幌市の出資（出捐）の完全引揚げを基本とするが、財団法人は、出捐金相当額の返還に一定の資金を要することから、団体の財務状況等を十分に勘案した上、当面は市長の実地調査等の権限の及ばない25%未満への引き下げに止めるなど、段階的に出資（出捐）を引揚げること検討する。

(参考) 出資団体に対する関与に関する権利

出資・出捐割合	市長			監査委員	株主としての権利	出捐者としての権利
	実地調査等	議会報告	公共的団体の総合調整	監査		
2/3	○(法)	○(法)	○(法)	○(法)	特別決議権 ^{※1}	× 寄附につき 権利性無し
1/2 ^{※3}					普通決議権 ^{※2}	
1/3超	○(条例)	○(条例)			特別決議の否決	
1/4					解散請求権	
10%	×	×	×	会計帳簿閲覧権等		
3%				株主提案権		
1%				議決権等		
(1株)						

※1 役員解任、資本金の額の減少、定款変更、事業譲渡、合併、会社分割、解散、株式交換等。

※2 経営権の取得（役員選任、報酬決定等）。必要な出資割合は1/2超。

※3 市長又は副市長が取締役等に就任している場合、出資・出捐割合が1/2を下回ると、兼業禁止規定に抵触する場合がある。

イ 人的関与

今後も引き続き出資の必要性がある場合については、札幌市が当該団体の運営に密接に関与する必要があるほか、主要出資者としての経営責任があることから、役員への就任等により、札幌市としての責任を果たすことを基本とする。また、必要に応じて、職員派遣等、最低限の人的関与を行うものとする。

一方で、出資（出捐）を継続していく必要性が無い場合については、人的関与についても、出資（出捐）の完全引揚げまでの間に解消することを基本とする。

ウ 団体の活用

今後も引き続き出資の必要性がある場合については、札幌市の施策を補完・代行するという設立目的に資する自主事業の更なる展開を求めるほか、指定管理業務や業務委託などで、当該団体が得意とする分野を積極的に活用することにより、行政課題の解決に向け、札幌市と一体となって連携して取り組むこととする。

なお、出資（出捐）を継続していく必要性が無い場合については、その解消後においても、業務委託等を通じたコントロールや、市長が有する公共的団体等の指揮監督権（地方自治法第157条）により、必要な総合調整を行うものとする。

エ 更なる経営の安定化

出資団体の経営を更に安定したものにしていくため、例えば、適切な経営を前提としつつ、活動区域の制限を受けない団体の長所を活かした事業区域の拡大や、札幌市区域内においても、札幌市の公共施設のみならず国や北海道の施設の管理受託など、更なる経営安定化に資する効果的な自主事業の展開をより一層求めることとする。

オ 団体統制

札幌市の出資団体であるとともに別個の独立した団体であることから、適正な財務管理を徹底するほか、法令等を遵守した、より透明性の高い団体運営を求めることとする。

また、一定の機能と権限を持たせることで迅速な意思決定等が期待できる事業部制の導入など、団体をより適正に統治しうる組織体制の構築を求めるほか、団体の人材を育成するため、必要に応じて札幌市が研修派遣を受け入れることも検討する。

カ 札幌市の施策との連動

出資団体は札幌市の施策を補完・代行する目的で設立した団体であることを踏まえ、安定した雇用を生み出す取組をはじめ、障害者就労施設からの調達、地元企業の受注機会の拡大など、札幌市の施策と連動した取組の推進を求めることとする。

6 取組スケジュールと進捗管理体制

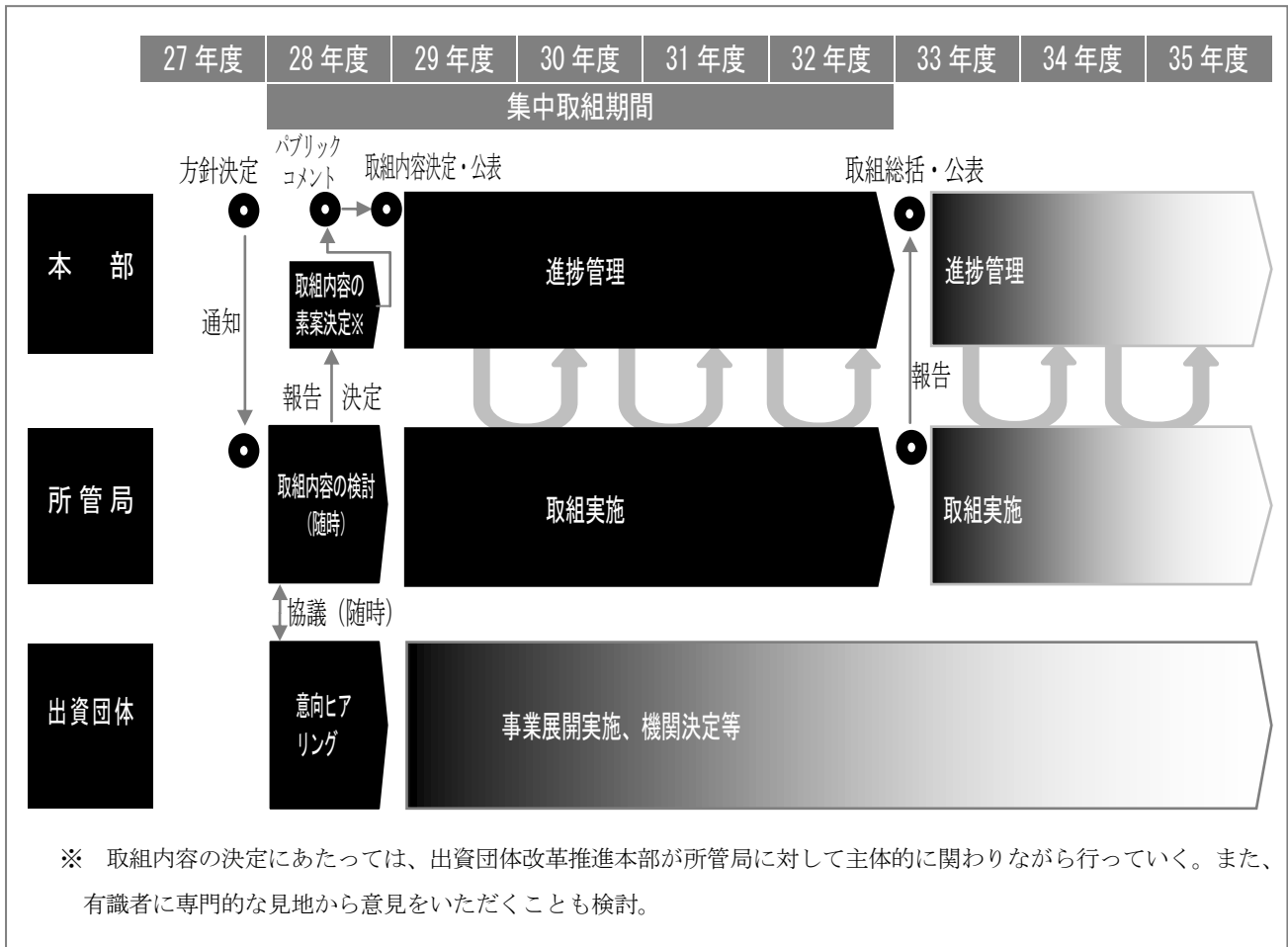
基本方針は、出資団体の主要事業の一つである指定管理業務に係る次々回の一斉更新（平成 33 年度に募集予定）までに、団体の今後の取組に目途を付ける必要があることから、5 年間（平成 28～32 年度）を「集中取組期間」として、早期に団体の取組を実行に移すこととする。

また、「集中取組期間」の満了時に取組の総括を行うほか、毎年度の進捗管理は、出資団体評価シートを作成することにより検証するものとする。

取組の審議機関として、現行と同様、3 副市長を正副本部長とする出資団体改革推進本部により、全庁的に取り組むものとし、重要な事項については、その都度市長に報告し、必要な指示を受けるものとする。

なお、団体の具体的な取組内容については、所管局が団体と十分に協議を行った上、平成 28 年度末までに、出資団体改革推進本部において決定するものとする（次頁の【表：取組スケジュール】のとおり）。

【表：取組スケジュール】



資料編 出資団体に対するこれまでの札幌市の取組について

年 月	取 組 項 目	概 要
昭和 60 年 8 月 24 日	札幌市出資団体の指導調整事務実施要綱の策定	札幌市が出資している法人が年々増加しつつある状況を踏まえ、出資団体の円滑な運営と札幌市の事務事業の適正な執行を図ることを目的に制定。
平成 6 年 10 月～ 平成 13 年 10 月	札幌市行財政改革推進計画などにおける統廃合の検討・実施	事業の必要性やより効率的・効果的な事業運営の観点から統廃合を検討・実施。 (1) 廃止 (4 団体) ・ (株) 札幌市場冷蔵 (平成 7 年 3 月) ・ (社) 札幌市冬期野菜供給事業団 (平成 7 年 5 月) ・ (財) 原田冬季スポーツ振興会 (平成 10 年 3 月) ・ (財) 食の祭典委員会 (平成 10 年 10 月) (2) 統合 (10 団体を 5 団体に統合) ・ (財) 札幌市団地管理事業団と (財) 札幌市住宅管理公社 (平成 8 年 4 月) ・ (財) 札幌オリンピック手稲山記念ランドと (財) 札幌公園緑化協会 (平成 10 年 3 月) ・ (株) 札幌交通開発公社と (株) 札幌振興公社 (平成 10 年 12 月) ・ (財) 芸術の森と (財) 教育文化財団→(財) 札幌市芸術文化財団 (平成 11 年 4 月) ・ 札幌駅南口エネルギー供給 (株) と (株) 北海道熱供給公社 (平成 13 年 10 月) ※下線が存続法人
平成 10 年 4 月 1 日	札幌市出資団体の指導調整事務実施要綱の改正	(1) 指導調整対象団体の整理 指定団体の要件の具体化 (出資割合 25% 以上の団体など)。 (2) 所管部局における指導調整の強化 財政局長は所管局長に対して必要に応じて、運営状況調査実施と報告を求めることができる。また、総務局長は、その調査内容に基づき、所管局長に対して、運営改善指導を求めることができる。 (3) 総括部局における指導調整の徹底 設立計画団体での総務局長への事前調整制度創設。 (4) 情報開示への対応 (5) 出資団体調整委員会の審議事項の拡大 個別部局からの具体的案件に加え、出資団体に係る統一的取扱いの審議も行う。
平成 10 年 9 月～ 平成 11 年 3 月	札幌市出資団体の経営状況調査の実施	民間経営コンサルティング会社へ団体経営調査を委託 (政令市初の第三者による経営評価) ・ 資産状況判定、定量的指標判定、定性的指標判定による総合評価を行い、団体を「A」～「D」の 4 区分のランク付け。 ・ 結果は市政情報センターやインターネットによる公表。 ・ その後、毎年、市独自の経営調査を実施。

年 月	取 組 項 目	概 要
平成 11 年 5 月 31 日	札幌市職員の再就職に関する取扱要領の制定	<ul style="list-style-type: none"> (1) 対象団体の整理により、指導の徹底対象を「すべての出資団体」から「指定団体」とし、指導内容の徹底を図る。 (2) 在職年齢の引下げ及び役員更新時の取扱いの明記 <ul style="list-style-type: none"> ・ 65 歳→64 歳 ・ 任期 2 年以内（2 年以内で更新可） (3) 退職金等の支給制限 <ul style="list-style-type: none"> ・ 市再就職者への退職金支給を原則禁止
平成 11 年 6 月 1 日	札幌市出資団体の指導調整事務実施要綱の改正	<ul style="list-style-type: none"> (1) 指導調整強化対象団体の明確化「特定指定団体」と「一般指定団体」の分離、委員会による特定指定団体への指導調整の徹底。 (2) 出資団体調整委員会の体制強化構成委員を部長職から局長職へランクアップ。
平成 12 年 4 月 1 日	札幌市情報公開条例の改正	<ul style="list-style-type: none"> (1) 出資割合 25%の法人または市長が指定した団体については、情報公開に努めるよう条例で明記。 (2) 出資団体が保有する文書で実施機関が保有していないものは、実施機関に対し閲覧、写しの交付等の申し出が可能。
平成 14 年 7 月	札幌市出資団体評価システムの導入	<p>新たな都市経営の取り組みの基本方針である「札幌市行政経営戦略」を受け、導入。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定団体を対象に、存在意義、事業の状況、経営の状況、市の関与状況の観点から経常的に点検評価を行う。 ・ 評価結果はインターネットにより公表。
平成 15 年 7 月	札幌市出資団体評価システムの評価項目の改善	市民への説明責任を果たすとともに、評価結果を基に団体への効率的指導のため評価項目等の追加を行った。
平成 15 年 11 月	札幌市出資団体の指導調整事務実施要綱の改正	委員長を総務局長から助役にすることで、出資団体調整委員会の体制を強化した。
平成 16 年 4 月	札幌市職員の再就職に関する取扱要領の改正	<ul style="list-style-type: none"> (1) 副市長、収入役の再就職基準の策定 (2) 民間への再就職に係る営業行為禁止の強化
平成 16 年 5 月～平成 17 年 3 月	札幌市出資団体評価委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> (1) 学識経験者など 5 人の委員からなる第三者により、専門的・客観的に 38 指定団体（ノルディック組織委員会及び森林組合を除く）を評価。 (2) 委員会は、平成 16 年度末に札幌市出資団体評価委員会報告書を市長に提出、公表。
平成 16 年 8 月	退職者の再就職状況の公表を開始	<ul style="list-style-type: none"> (1) 再就職状況の公表（3 月 31 日以降の退職者の出資団体及び登録業者への再就職者） (2) 在職状況の公表（7 月 1 日現在出資団体常勤役員として在職している市退職者）

年 月	取 組 項 目	概 要
平成 16 年 11 月	指定団体の子会社に係る情報の提供を開始	指定団体が出資する商法上の子会社（出資比率 50%を超える商法法人）について、資本金額、経常損益額などを公表。
平成 16 年 10 月～ 平成 17 年 3 月	非指定団体のうち 25 株式会社について出資引揚げ（譲渡）を検討	6 社の出資引揚げという方針を決定。 ・（株）日本航空・（株）NHK北海道ビジョン ・（株）北海道放送 ・（株）札幌テレビ放送 ・（株）ドーコン（以上、引揚げ済み） ・（株）北海道曹達（取組中）
平成 17 年 4 月～ 平成 21 年 3 月	札幌市出資団体改革プラン推進本部の設置	出資団体評価委員会の評価結果を受けて、38 指定団体（ノルディック組織委員会及び森林組合を除く）の改革を進める。
平成 17 年 9 月	札幌市出資団体改革プランの策定	38 指定団体（ノルディック組織委員会及び森林組合を除く）の改革プランを策定。
平成 18 年 4 月～ 平成 20 年 3 月	札幌市出資団体点検評価委員会の設置	学識経験者など 3 人の委員からなる専門家が、38 指定団体（ノルディック組織委員会及び森林組合を除く）を対象に出資団体改革プランの進捗状況や出資団体の在り方などの点検評価を実施。
平成 21 年 2 月	札幌市出資団体改革新方針の策定	出資団体点検評価委員会の指摘等を踏まえて、35 指定団体（森林組合を除く）の改革の新方針を策定。
平成 21 年 4 月 1 日	札幌市出資団体の指導調整事務実施要綱の改正	出資団体調整委員会を出資団体改革推進本部と名称変更、3 副市長を正副本部長とし、出資団体改革の体制を明確化した。
平成 22 年 7 月～ 平成 23 年 1 月	札幌市行政評価委員会による出資団体に関する外部評価の実施	学識経験者などの専門家 5 人の委員からなる札幌市行政評価委員会において、以下の 3 指定団体を対象に「市の事業・施策等」と「出資団体」に関する一体的な評価を実施。 ・（財）札幌市青少年女性活動協会 ・（財）さっぽろ健康スポーツ財団 ・（財）札幌市住宅管理公社
平成 23 年 2 月	内部留保資金等活用計画を策定	札幌市出資団体改革新方針に基づき内部留保資金等活用計画を策定。
平成 23 年 7 月～ 平成 24 年 1 月	札幌市行政評価委員会による出資団体に関する外部評価の実施	学識経験者などの専門家 5 人の委員からなる札幌市行政評価委員会において、以下の 3 指定団体を対象に「市の事業・施策等」と「出資団体」に関する一体的な評価を実施。 ・（財）札幌市公園緑化協会 ・（財）さっぽろ産業振興財団 ・（財）札幌市芸術文化財団
平成 27 年 4 月	札幌市出資団体改革新方針に基づくこれまでの取組の総括	札幌市出資団体改革新方針に基づく「これまでの取組の総括 兼 平成 27 年度の具体的な行動計画（アクションプラン）」を策定。