札幌市出資団体の在り方に関する基本方針の改定に向けた答申

令和８年７月 札幌市行政評価委員会 札幌市長 秋元 克広 様

目次

≪序章≫

１．諮問の経緯

２．答申の目的

３．検証の視点と流れ

４．検証対象団体

≪総論≫

第１章 出資団体の現状と総括的な課題

１．事業の必要性：出資団体として実施する必要性の希薄化や持続可能性の再検証

２．民間代替性：客観的基準の欠如と非公募の常態化

３．財政的関与：慣例的な出資維持と市費依存の継続

４．人的関与：現職派遣と市退職者の再就職による組織の硬直化

５．施設への対応：資産管理における「時間軸」の視点の欠如

第２章 今後の出資団体の在り方に関する提言

１．今後の方向性を検討するうえでの２軸の視点

２．第１軸：大局的な視点（事業領域ごとの方向性）

（1） 都市インフラ型（市民生活に不可欠）

（2）産業振興・経済活性化型（市の政策を補完）

（3）文化・レジャー・スポーツ型（豊かな市民生活への寄与）

（4）教育・市民生活支援型

（5）地域・都市開発型（エリア価値を向上）

（6）その他の事業領域

３．第２軸：各団体の実態に応じた方向性（５つの基本原則）

（1）市の出資団体として取り組む必要性の再検証

（2）民間代替性の適切な判断と透明性の確保

（3）財政的関与の抜本的再検証

（4）人的関与の適正化（プロパー職員の積極的な登用）

（5）施設への対応（将来負担の抑制と市による経営的視点での検討）

４．その他（組織の統合・再編に向けた検討）

≪各論≫

第３章 個別団体の検証結果と提言

１．(公財) 札幌国際プラザ

２．(一財) 札幌市職員福利厚生会

３．札幌総合情報センター(株)

４．札幌丘珠空港ビル(株)

５．(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

６．(公財) 札幌市芸術文化財団

７．(一財) 札幌市スポーツ協会

８．(株) 札幌ドーム

９．(公財) さっぽろ青少年女性活動協会

10．(公財) 札幌市中小企業共済センター

11．(一財) さっぽろ産業振興財団

12．(株) 札幌都市開発公社

13．(株) 札幌花き地方卸売市場

14．(一財) 札幌産業流通振興協会

15．(一財) 札幌勤労者職業福祉センター

16．(株) 札幌振興公社

17．(株) 札幌リゾート開発公社

18．(一財) 札幌市環境事業公社

19．(株) 札幌エネルギー供給公社

20．(株) 北海道熱供給公社

21．(公財) 札幌市公園緑化協会

22．札幌市森林組合

23．(一財) 札幌下水道公社

24．(株) 札幌副都心開発公社

25．(一財) 札幌市住宅管理公社

26．(一財) 札幌市交通事業振興公社

27．(一財) さっぽろ水道サービス協会

28．(公財) 札幌市防災協会

29．(公財) 札幌市生涯学習振興財団

30．(公財) 札幌市学校給食会

≪おわりに≫

≪資料編 ≫

１．会議開催経過

２．委員構成

≪序章≫

１．諮問の経緯

札幌市ではこれまで平成28年3月策定の現行基本方針に基づき出資（出捐）比率の引き下げや派遣職員数の減員などの取組を進めてきた。しかしながら、現行方針の策定から10年が経過する中で、生産年齢人口減少による労働力不足に加え、近年の民間労働市場における人材獲得競争の激化による担い手不足など、出資団体（札幌市出資団体の指導調整事務実施要項第2条で定義する指定団体。以下「団体」という。）設立当時、また現行の基本方針を策定する際には想定していなかった構造的な変化に直面している。加えて、物価高騰や札幌市の厳しい財政状況など、団体を取り巻く環境は極めて厳しさを増しており、団体そのものや団体が行う行政サービスの在り方は今一度根本から検証すべき時期にあると認識している。また、検証対象となる団体は、財団法人や株式会社といった組織形態のほか、その規模や事業領域も多岐にわたる。そのため、一律の基準ではなく、それぞれの実態に即した個別具体的な検証が不可欠である。

このような背景から、札幌市では、令和8年度に予定する「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。）の改定にあたり、市民目線に立った透明性ある内容とするために、団体ごとの社会的役割の変化や団体への公共の関与の在り方の検証について、行政改革分野に専門的知見を有する札幌市行政評価委員会（以下「本委員会」という。）に諮問した。

２．答申の目的

本委員会としては、特に行政に求められる透明性や、団体の自律性（財政・組織）について市民目線（納税者目線）に立った検証が必要であるとの認識に立ち、本答申をまとめた。その目的は、「公」が担うべき役割と「民」に委ねるべき役割をゼロベースで検証し、限られた市の行政資源の配分の適正化を図ることをもって、持続可能な行政サービスの実現に向けた新しい出資団体の在り方に関する方針を打ち出すためである。札幌市におかれては、本答申で示す各提言を真摯に受け止め、次期基本方針の改定に最大限活用することを強く求める。

なお、本答申は現下の社会経済情勢に立脚した提言であり、将来においても、時々の社会情勢の変化に応じて、基本方針自体が市によって不断に見直されるべき性質のものである。

３．検証の視点と流れ

本委員会においては、全30団体の実態を把握するため、市の関係課（団体の所管課及び団体が実施する業務の発注課等）及び団体から計8回にわたるヒアリングを実施した。当初、「事業の必要性」「民間代替性」「財政的関与」「人的関与」の4つを検証の視点に据えていた。加えて、ヒアリングや検証を進める中で、多くの団体が指定管理者として市有施設を管理・運営しているほか、一部の団体においては自らも施設を所有している実態から、施設の在り方についての議論は不可避であった。今後、全ての施設の維持が困難な財政見通しの中、将来の財政負担（市民負担）抑制に向けた施設の統合・再編や運営の効率化を早期に検討すべきという認識に立ち、本委員会は、現場レベルの判断では踏み込みにくい大局的視点から検証を行うべく、従来の4つの視点に「施設への対応」を加えた以下の5つの検証の視点を次期基本方針改定に向けた重要な柱として位置づけることとした。

また、団体が担う事業領域を見ると、団体の安定運営のために市の一定の関与継続が必要と考えられる分野であっても、個別の団体に目を向けると人的関与が過剰と思われる事例等も見

られた。そのため、本委員会は、今後の方向性を検討するうえで、事業領域などの大局的な視点と、それを踏まえた個々の団体の実態に即した具体的な対応策という2軸の視点で、団体への最適な関与の在り方を検討することとした。

【検証の視点】

- **事業の必要性**
  - 市民生活に即座に影響が出るような必要不可欠なサービス内容か。
  - 市民全体を対象とする事業か、特定の受益者に留まる事業か。
  - 市が様々な政策課題の解決に取り組んでいくにあたり必要不可欠な事業か。
- **民間代替性（市場性）**
  - 事業は採算性があり、民間事業者でも担える性質のものか。
  - 当該事業分野における民間事業者の参入状況はどうか。将来的に参入してくる可能性はあるか。
  - 民間事業者による継続的な実施が確保されるか。より効率的・効果的な実施は可能か。
- **財政的関与の妥当性**
  - 団体の設立目的や市の施策における公共性（公的関与の根拠）に鑑み、出資・出捐金（基本財産）の継続保有は必要不可欠か。
  - 市の財政負担（出資・出捐金、補助金、委託料等）は、事業の公益性（市民還元の範囲）や市の施策関連性（優先度）に見合った妥当な規模か。
  - 団体の収益確保（利用料金収入の確保、ネーミングライツ、協賛金獲得）や経費削減に改善の余地はないか。
- **人的関与の妥当性**
  - 市の人的関与（職員派遣、退職者の再就職）は、団体の専門性確保やガバナンス維持のために不可欠か。
  - 団体の自立的な組織運営（プロパー職員の育成等）を阻害する要因になっていないか。
- **施設への対応**
  - 稼働率の低い施設や採算が合わない施設について、社会情勢の変化に合わせた統廃合や運営の効率化を検討すべきではないか。
  - 現在は採算性のある施設であっても、将来的な施設の老朽化に伴う大規模修繕や建て替え等の財政負担に対する備えが十分になされているか。

４．検証対象団体

本答申が検証対象とした全30団体は、以下のとおりである。

株式会社（10団体）

- （株）札幌振興公社
- （株）札幌リゾート開発公社
- 札幌丘珠空港ビル（株）
- （株）札幌ドーム
- （株）札幌都市開発公社
- （株）札幌花き地方卸売市場

- （株）札幌副都心開発公社
- （株）札幌エネルギー供給公社
- （株）北海道熱供給公社
- 札幌総合情報センター（株）

財団法人等（20団体）

- （公財）札幌市学校給食会
- （公財）札幌市防災協会
- （公財）さっぽろ青少年女性活動協会
- （一財）札幌市住宅管理公社
- （公財）札幌市公園緑化協会
- 札幌市森林組合
- （一財）札幌市職員福利厚生会
- （一財）札幌下水道公社
- （公財）PMF組織委員会
- （公財）札幌市芸術文化財団
- （一財）札幌産業流通振興協会
- （公財）札幌市中小企業共済センター
- （公財）札幌国際プラザ
- （一財）さっぽろ産業振興財団
- （一財）札幌市スポーツ協会
- （一財）札幌市勤労者職業福祉センター
- （一財）札幌市環境事業公社
- （一財）札幌市交通事業振興公社
- （一財）さっぽろ水道サービス協会
- （公財）札幌市生涯学習振興財団

≪総論≫

第１章 出資団体の現状と総括的な課題

本委員会は全30団体の検証を通じて、多くの団体に共通する以下の構造的な課題があることを認識した。市は、次期基本方針の改定にあたって、これらを「聖域なき見直し」の起点として、今一度市民からの理解を得られるかという視点で各団体ごとに真摯に検証する必要がある。

１．事業の必要性：出資団体として実施する必要性の希薄化や持続可能性の再検証

一部の団体において、設立目的と直接的には結び付かない不動産賃貸や飲食事業など、必ずしも出資団体として実施する必要性が高くない事業に業務を拡大している。採算性がないため市からの補助金がなければ持続可能性が見込めない事業を抱えている事例も散見される。市として優先的に取り組むべき様々な行政課題がある中で、出資団体として今後も事業を存続するのか検討が必要な状況である。

２．民間代替性：客観的基準の欠如と非公募の常態化

指定管理や委託業務において、他自治体での委託事例があるにもかかわらず「民間代替性なし」と判断し、一部の施設において非公募・随意契約を継続している市の姿勢は不適切であり、行政サービスにおける競争原理の導入を阻害している。特に市退職者の再就職が多い団体において、指定管理者の非公募での指定や特定随意契約など競争を伴わない形で多額の市費投入が行われている場合、市民から見て透明性や納得感を欠く状況にあるため、市は「民間代替性の認定」と「発注手法の選択」を混同せず、透明性の高いプロセスへと抜本的に転換する必要がある。

３．財政的関与：慣例的な出資維持と市費依存の継続

出資（出捐）比率が過去の経緯のまま見直されることなく固定化されており、市が「何を企図して関与しているのか」という政策目的が曖昧なまま出資比率が維持されている。多くの団体が補助金や指定管理料等の市費に依存しており、物価高騰等によるコスト増が市からの支出の増加に直結するリスクがありながら、団体の自律的な経営努力や、市場価格や他都市のコスト水準に照らした市からの支出内容の審査などが不十分な団体が見受けられる。

４．人的関与：現職派遣と市退職者の再就職による組織の硬直化

少子高齢化に伴い生産年齢人口が減少し、市も人材確保に苦労する中、貴重な行政資源である現職職員の派遣が相当数継続されている。また、団体の特定のポストに市退職者が再就職する慣行が常態化している。市との密な連絡調整を通じた円滑な施策連携といった目的で、派遣職員や市退職者が団体の役員や管理職に代々就任している事例が見受けられる。行政による人的関与が過度になされ、団体プロパー職員の登用が制限されることで、団体の人材育成や働く意欲の向上、ひいては、団体自体の自律的な意思決定や経営能力の涵養を阻害する要因となっていることを強く懸念する。

市退職者の再就職については、市において管理職等の経験を積み、市の施策について広く知見がある人材を活用できるメリットがある一方、それぞれの団体が市に退職者の紹介を依頼する理由や市が紹介する人材の経歴に説得力が乏しい事例が散見される。市においては、退職金の重複受給をできない仕組みや、報酬の上限の設定、営業活動の禁止といった規定を設けており、透明性の確保に努めている。しかしながら、団体の特定のポストに市退職者を充てる妥当性について適切な検証がなされていない。

５．施設への対応：資産管理における「時間軸」の視点の欠如

稼働率の低い施設や採算性を確保できない施設について、社会情勢の変化に合わせた統合・再編の検討がなされないまま、現状維持が続いている。中には、校外学習の利用が多くを占めるなどニーズを正確に把握できているか疑問に感じる施設もある。また、採算性を確保している施設であっても老朽化が進んでいる事例もある。現時点では維持管理に問題がなくても将来発生する更新に備えて計画的に準備をしているのか懸念がある。

不採算施設における抜本的な再編が進まなければ非効率な公費投入が固定化し、市の財政を圧迫し続ける要因になる。　老朽化が進む一部の施設では、出口戦略を描ける時期を逸しないという「経営的・資産管理的な時間軸」の視点が著しく欠如している。

団体が所有する施設であれば、団体において建物の減価償却費を原資とした内部留保での更新が当然になされるべきである。他方、団体に十分な資金力がなく、かつ、公共施設として存続する必要があるような場合には、建て替え等の財政負担を市が負うリスクについて十分に認識されていない可能性が高い。

第２章 今後の出資団体の在り方に関する提言

１．今後の方向性を検討するうえでの２軸の視点

行政評価委員会では、全30団体へのヒアリングを通じて浮かび上がってきた前章の現状や課題を踏まえ、今後、限られた人材や予算といった行政資源を最大限有効に活用し、厳しい財政状況の中でも持続可能な行政サービスを市民に提供する必要があると考える。

今後の方向性を検討する際には、事業領域ごとの大局的な視点と、個々の団体の実態に即した具体的な対応策を検討する視点の二つを区別することが有効である。視点を二つに分ける理由は、事業領域としては市が今後も一定の関与を維持し、安定的な運営を最優先すべき分野であっても、個別の団体に目を向けると、市の人的関与が過大と見られる事例があったためである。したがって、事業領域ごとの方向性と個別団体ごとの方向性を分けて検討することにより、各団体に対する市の関与を必要最小限かつ適切なものにすることを目指す。

２．第１軸：大局的な視点（事業領域ごとの方向性）

第1軸は団体の事業領域ごとに今後の大きな方向性を考えるべき視点であり、これは札幌市に特有の視点というよりは、現在の社会情勢において一般論とも言えるような方向性である。市は大局的にはこれらの方向性を踏まえたうえで、個別具体的な団体の実態に応じて目的を達成できる最低限の関与とすべきである。

都市インフラ型（市民生活に不可欠）

市民生活の基盤を支え、札幌市の将来的な都市運営に不可欠な事業領域。当該事業領域の団体と市は引き続き適切な関与を維持し、事業の安定運営が継続されることを第一に考えることを基本とする。

ただし、これは即ち市の団体への関与を維持または強化すべきことを意味するのではない。団体の事業によっては他都市において民間事業者が進出する事例もあり、市は安定的な事業の継続を第一に考えたうえで、民間代替性の検討を行うべきである。

札幌市環境事業公社、札幌市公園緑化協会、札幌下水道公社、札幌市交通事業振興公社、さっぽろ水道サービス協会

産業振興・経済活性化型（市の政策を補完）

観光・MICE、中小企業支援等の札幌市の産業振興をカバーする事業領域である。民間開放の検討対象になりやすい領域であり、市は民間事業者の進出状況等の社会情勢に注意を払い、団体の自律的な運営が期待できる場合には、民間による長期的な持続可能性を検証のうえ、民間開放の機会を注視することを基本とする。

札幌国際プラザの一部事業（MICE関係）、札幌丘珠空港ビル、さっぽろ産業振興財団、札幌花き地方卸売市場、札幌産業流通振興協会、札幌振興公社、札幌リゾート開発公社

文化・レジャー・スポーツ型（豊かな市民生活への寄与）

文化施設（美術館、コンサートホール）、スポーツ施設（イベント開催可能な競技施設、体育館、プール）、レジャー施設・大規模公園等の運営を行う事業領域である。この事業領域はいわゆるお役所仕事では市民の満足度が上がりにくい、逆に言えば工夫次第で市民

満足度や収益（賃料、広告、物販、チケット収入など）を高められる可能性がある。方向性としては、団体において民間ノウハウを最大限活用することで団体の「稼ぐ力」を高め、市は自らの関与を減らすことを基本とする。

パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会、札幌市芸術文化財団、札幌市スポーツ協会、札幌ドーム、札幌市公園緑化協会（再掲）

教育・市民生活支援型（将来の市民生活を支える土台）

次世代を担う子ども・若者の支援や食育、多文化共生社会の推進、生涯学習の充実など、市民の将来にわたる生活や暮らしを支える土台を築く事業領域である。行政が主体的に関与する必要性は高い一方、少子化の進展や価値観・ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進歩等により、市民サービスの在り方も変容している。民間活力の導入やＩＣＴ活用による利便性向上を視野に、市は既存の実施手法が真に最適かつ効率的であるか、社会情勢や市民ニーズの変化に応じた不断の検証を行うべきである。

札幌国際プラザの一部事業（多文化共生関係）、さっぽろ青少年女性活動協会、札幌市生涯学習振興財団、札幌市学校給食会

地域・都市開発型（エリア価値を向上）

再開発事業（商業施設の運営管理等）、不動産管理、駐車場・市有地の有効活用、駐車場の運営等、行政主導の整備・開発といった当初の役割が一定の区切りを迎え民間主体の運営が検討される領域である。

地下街や大規模施設の建設には、多額の初期投資と権利調整が必要となるほか、まちづくり計画に沿った開発を行う必要性から、計画当初は行政が出資する団体として信用を補完し、公共インフラの一部として整備を主導したもの。一方で団体施設が完成し団体による安定的な運営が行われているフェーズでは、もはや市が積極的に関与する必要性は低く、むしろ民間のノウハウで収益を最大化する方が合理的と考える。

札幌都市開発公社、札幌エネルギー供給公社、北海道熱供給公社、札幌副都心開発公社、札幌振興公社（再掲）、札幌リゾート開発公社（再掲）

その他の事業領域

上記５つに分類されない事業領域。事業領域で方向性を論じることはできないため、これらの団体については各団体の実態に応じた方向性（第2軸）を踏まえて検討を要する。

札幌市職員福利厚生会、札幌総合情報センター、札幌市中小企業共済センター、札幌勤労者職業福祉センター、札幌市森林組合、札幌市住宅管理公社、札幌市防災協会

３．第２軸：各団体の実態に応じた具体的な方向性（５つの基本原則）

第2軸は、全30団体それぞれの実態に応じて、該当する項目について市及び各団体が取り組むべき方向性であり、次期基本方針の改定にあたっては、以下の事項を基本原則として盛り込むことを強く提言する 。

（１）市の出資団体として取り組む必要性の再検証

- **必要性の厳格な評価:**　公共性や公益性、市の施策との関連性といった視点から、市の出資団体として実施することの必要性があるかどうか再検証すべきである。
- **完全な民営化（出資の解消）への道筋:**　公共的性格の低い事業の収入により自立可能な団体については、市が関与し続ける意義を再考し、完全な民営化を視野に入れた検討をすべきである。

（２）民間代替性の適切な判断と透明性の確保

- **判断基準の統一:**　他自治体での民間事業者への委託事例がある事業は、市は原則として「民間代替性あり」と判断すること。特殊な事情があり民間に開放できない場合は、一般的には民間代替性があると明示したうえで、民間開放できない事情を市民にわかりやすい形で説明すべきである。
- **「非公募」指定管理者の運用の厳格化:**　現在も指定管理者選定の際には原則として公募によることとしているが、例外的に行われているはずの非公募の理由を確認すると、原則が形骸化していることが強く懸念される。市はまずは民間代替性「あり」の前提に立ち、民間事業者の参入を積極的に退ける特別の事情がない限り、指定管理の公募・一般競争入札等の競争原理を導入し、透明性を確保すべきである。
- **継続的な配当の有無による市場性の判断：** 配当を継続的に行っているという事実は、団体が自律的に収益を生み出せている、つまりビジネスとして成立していることを強く示唆しており、市が民間代替性を検討するうえでの重要な指標となる。市は団体が担う社会的役割や民間代替した場合の持続可能性等を慎重に見極めたうえで完全な民営化等の検討を行うべきである。
- **完全な民営化の検討とそれによるサービス向上の追求：**すべての事業について完全に民営化することのみが正解であるとの視点に立つものではないが、各団体の在り方の検討にあたっては、競争性確保の必要性を前提としつつ、民間ノウハウを活用した場合の事業の持続可能性やサービス向上の可能性を踏まえて検討すべきである。

（３）財政的関与の抜本的再検証

- **出資（出捐）目的の再検証と最低限の関与:**　株式会社の資本金及び財団法人の基本財産として公金を拠出する目的については、一定の議決権を確保すること、あるいは団体に特有な目的として、市が関与する公的な団体であることを対外的に明示する必要がある。団体ごとに、市が何を企図して出資しているかを明確にし、市はその目的が達せられる必要最小限（財団法人：25%・50%等、株式会社：1/3・1/2・2/3等）の出資比率とすべきである。
- **人的関与を組み合わせた関与レベルの整理**：株式会社であれば出資比率に応じた議決権の行使、財団法人であれば25%以上の出捐比率を維持することによる議会による統制と自治体の監査権限の担保といった、財政的関与により市が目的とする関与が達成されるのであればそれのみにとどめるべきである。市は、日常的な経営に関与する必要性が生まれた段階で初めて市関係者の役員就任を検討すべきである。例えば「出資比率は維持しつつ役員派遣を取りやめる」や「役員は置くが出資比率は過剰なので引き下げる」など、市が各団体に担わせる役割と市が果たすべき関与のレベルに応じて段階的に整理・評価すべきであある。目的を果たしつつ市の関与を極力「身軽」にする検討を求める。
- **経営努力の徹底:**　株式会社は制度上、利益を上げて出資者に配当する仕組みを有している。設立時には市への配当金収入を当面の目的としていなかったとしても、株式会社においては配当の有無を自律経営の指標とし、団体はまずは配当を行えるよう徹底した経営努力を行うべきである。配当が生み出せない場合には団体はその要因を見極め、経営に民間ノウハウをさらに導入することで改善する余地がないか検討すべきである。

（４）人的関与の適正化（プロパー職員の積極的な登用）

- **現職派遣の最小化**：市自体も人材確保が困難であることを踏まえ、現職職員の派遣は、行政資源の適正配分の観点から必要最小限に限定すべきである。市は、各団体への派遣について派遣の目的、職務内容、派遣期間、団体職員による代替可能性を個別に検証し、団体職員の登用、人材育成、働きがいの向上を妨げない運用に改めるべきである。
- **市退職者の再就職者の最小化:**　市退職者が再就職している団体のポストを計画的に削減し、市は団体に対しプロパー職員を役員・管理職へ登用するための育成計画の策定を義務付けるべきである。再就職の手続き上は、団体側からの人材紹介依頼に応じて、市が退職者を紹介しているが、出資者として団体の自律的な運営や行政サービスの向上を促すためにも、そこで働く団体プロパー職員の人材育成を推進し、団体が安易に市退職者の再就職を依頼することがないように市が団体に働きかけるべきである。

（５） 施設への対応（将来負担の抑制と市による経営的視点での検討）

- **出資団体が管理運営している市有施設の方向性：**この視点は、市が所有する施設を団体が指定管理者として運営しているケースが多いことから、出資団体の在り方を議論するうえでは避けては通れず、下記の通り意見表明をするものである。今後の市の財政見通しを考慮すると、市がこれまで維持してきた市有施設を今後もすべて維持することは困難である。市は将来的な都市経営の視点から、稼働率の低い施設や老朽化が進む施設などについて持続可能性の検証を行い、必要に応じて将来の市の財政負担（市民負担）を抑制するため、市は計画的に統合・再編や運営の効率化に向けた検討を進めるべきである。
- **出資団体が所有する施設への対応：**団体所有施設の老朽化更新については、市の補助金等を前提とするのではなく、団体の自己資金でまかなえるよう団体において計画的な検討が必要である。そのうえで、今後老朽化が見込まれる施設については、資産価値が残るうちに時機を逸することなく「建物付き売却」を行う等、的確な出口戦略を策定することが重要である。こうした検討は、施設を所有する団体が行うよりは、当該団体を設立して政策的目的を果そうとしている札幌市が都市経営の大局的視点から行うべきものである。各団体の所管局は施設の市場価値や将来の維持管理コストを的確に把握し、資産の維持・売却・転用を適切に判断するべきである。その際に市は、希少性の高い立地や観光施策上重要な施設が安易な民営化（出資の解消）や民間売却によってコントロールが及ばなくなる、あるいは将来売り払われてしまい市民の利益を損なうリスクがあることも考慮すべきである。

４．その他　（組織の統合・再編に向けた検討）

市は、団体の統合や再編を視野に入れた検討も進めるべきである。特に、類似した事業領域に属する団体間においては、間接部門を共通化・効率化し、コスト削減により組織の自律性を高める可能性や、別々の団体で実施している事業を連携・共同して実施することで相乗効果を創出する可能性を、市は考慮すべきである。

次章（各論）においては、30団体について、今後、市が改定する基本方針に沿って団体ごとに具体的な行動計画を策定する際の指針となるよう、各団体が上記5原則のうちどの部分に改善の余地があるか、具体的な検証結果を記載する。

≪各論≫

第３章 個別団体の検証結果と提言

１．(公財) 札幌国際プラザ

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌の有する歴史、文化、経済その他の地域的特性を生かし、国際交流を促進するとともに、札幌でのMICE誘致・開催の推進等を図り、もって地域経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資するために設立。 （出資目的） 　拡大する世界との交流の需要に対応するために、その機能をさらに充実整備する目的で出捐。
主な事業	外国人住民の生活支援（外国人相談窓口の運営やコミュニティ通訳派遣等）や国際交流等を行う多文化共生・国際交流事業や、コンベンション等の誘致・開催支援を行うＭＩＣＥ誘致・支援事業、多言語での広報・情報発信事業などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	留学生交流センター
札幌市の出資額（比率）	400,000千円（77.1%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数）） ※令和7年7月時点、以下同様	常勤5名（3名） 　非常勤1名（1名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	MICE誘致・支援事業について、成果指標として経済波及効果が不明確な現状では、市費を投入して実施する必要性の説明が不十分である。また、多文化共生事業についての意義は認めるが、法律、医療、行政手続きをはじめとした専門分野において英語圏以外も含めた実質的に必要とされる言語の通訳確保や支援体制を構築するなど、時代に即したサービスが提供されているか不断の見直しが必要である。
②民間代替性（市	見直しの余地あり	相談窓口業務は民間委託の検討の余地があるほか、AIを含むデジタル技術を用いた多言語通訳サービスの拡充にも取り組むべきであ

場性）		る。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	出捐比率77%は必要以上に高く、議会報告義務の下限である25%まで数字上は引き下げる余地があるが、事業の採算性がないため団体の赤字か市からの補助が膨らむだけである。まずは団体における収支の改善を行うとともに、成果の見えにくい事業への支出を市は厳格に精査し、公費負担の妥当性を検証すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	役職ポストに占める市退職者の再就職者と現職派遣の人数が過多であり、市と団体による計画的な削減が不可欠である。プロパー職員で代替できないか職務内容を再検証し、組織の自立化を促すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	留学生交流センターについて、市は令和9年度までの指定管理期間内に廃止も含めた在り方の検討を行う予定であり、将来の維持管理リスクを回避するための迅速な意思決定を行うべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

出捐比率が77%と高く、事業費の多くを市の補助金や委託料等に依存しており、自律性が極めて低い状況にある。国際交流・多文化共生・コンベンション誘致については一般的に市場原理に乗りにくく、これらの事業を主軸とする第三セクターで自立経営している事例は他の政令市を見渡しても全国的に見当たらないが、だからよいということではなく、市は民間代替性のある事業は民間に発注することで団体の規模適正化を図ったり、団体は自らで収支改善を進め、少しでも市からの支出削減を目指すべきである。

また、団体は事業内容について、時代の変化を捉えた効率的かつ実効性の高いサービス提供を追求するとともに、市は成果指標を適切に設定し、団体に対する公費投入に見合う成果（アウトカム）を可視化するなど、説明責任を十分に果たすべきである。

人的関与については役職ポストに占める市関係者数を減少させ、団体の透明性の向上と、今後の同団体を担う団体プロパー職員の人材育成に団体は取り組むべきである。

２．(一財) 札幌市職員福利厚生会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　地方公務員法第42条において、福利厚生事業の実施は地方公共団体の責務であると規定されており、当団体は、札幌市政の円滑な運営に協力するとともに、福利厚生事業を一元的に行い、もって札幌市民の福祉の増進に寄与することを目的としている。 （出資目的） 　当団体は、地方公務員法第42条の規定に基づき、札幌市職員の元気回復、福利厚生事業、札幌市の行政をサポートすることを目的として、旧法人設立前の任意団体からの寄付金と、札幌市の出捐によって設立したもの。社会的責任をもつ一般財団法人として今後も事業実施の担い手となり役割を果たすために出捐している。
主な事業	市職員を対象とした職員等の福利厚生事業や、市役所本庁舎・区役所における売店・食堂の管理運営等を行う市民の便益に資する事業、公益目的支出計画に基づく青少年等スポーツ及び芸術文化ふれあい事業を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	3,000千円（10.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（0名） 　非常勤9名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	―	福利厚生事業の実施は地方公務員法第42条に基づく地方公共団体の責務となっており、必要性は認められる。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	民間代行サービスや食堂事業者は多数存在しており、現在も団体からこれら事業者への委託を実施しており民間代替性はそもそもある状況。市から団体を通じて民間事業者に委託する場合と、市から民間事業者に直接委託する場合を比較してどちらがコスト的に優れているか市は検証が不十分である。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市が支出する職員一人あたりの公費負担額が20政令市中5番目と高額であり、職員の福利厚生に多額の税金を投入する合理的な理由が見当たらない。市は早急に政令市平均程度まで引き下げるとともに、すでに公費負担がない政令市があることも踏まえて、将来的に

		は職員掛金のみで運営できる財政構造への是正に向けて検討すべきである。
④人的関与の妥当性	—	現行どおり必要最小限の理事で運営をすべきである。
⑤施設への対応	—	（管理運営する施設なし）

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

福利厚生事業における交付金について、他都市と比較して公費負担額が高い現状に合理性は感じられない。原資を職員掛金に限定するなど、その在り方を見直すべきである。市民に対する説明責任も果たすべきである。

民間代替性については、引き続き市から団体を通じて委託する場合と市から直接外部委託する場合とでの、コスト比較を踏まえた精査をすべきである。

３．札幌総合情報センター(株)

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市スノートピア計画の一つの柱である「冬季道路交通情報システム」の研究開発を行うとともに、札幌市の地域情報化の中核を担う会社として設立された。 （出資目的） 　札幌市スノートピア計画の一つの柱である「冬季道路交通情報システム」の研究開発を行うとともに、札幌市の地域情報化の中核を担う会社を設立するために出資。
主な事業	除雪作業等に生かす「冬季道路交通情報システム」の運用管理及び気象情報等の提供や、市の基幹系システム等の共通基盤などを司る情報システムの開発・運用等業務、ＩＣカード「ＳＡＰＩＣＡ」システムの運営管理などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	253,400千円（19.8%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤2名（2名） 　非常勤2名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	市のシステムの安定運用やセキュリティ確保の必要性は高い。一方、グループウェアの導入支援、基幹系情報システムをはじめとする汎用的システムの開発・運用保守や気象情報提供事業、SAPICA事業といった周辺業務など、一般的には民間市場が十分成熟している業務を団体が担い続ける必要性は低下していると考える。団体が引き続き当該事業を担い続けるのであれば、全てを民間市場に担わせるよりもコスト面で有利な場合等に限定するとともに、メリットを市民に分かりやすく発信すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	一般論としての民間代替性はあるものの、国が主導するシステム標準化対応の際の民間企業調査において、札幌市のシステムについて対応可能な業者はなかったとのこと。基幹系システム等以外の周辺業務についてもメイン事業に付随させることによるメリットが働かないなど、団体が実施する必然性が乏しい事業があれば、市は市場に委ねることを検討すべきである。

③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	市の情報システムの高額な委託料については、再委託先へ支払う費用も含めその内訳や市場価格に照らした妥当性を常に厳格に検証し、支出の透明性を確保し続けるべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小	市退職者の再就職の必要性を再検証すべきである。　IT業界の急速な技術革新に対応するため、現在市退職者が務めているポストについても行政経験に頼るのではなく、団体は高度な専門性を持つプロパー職員の育成・登用について検討すべきである。
⑤施設への対応	―	（管理運営する施設なし）

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

札幌市情報システムの開発・運用業務が団体の事業の大部分を占めており、その他の事業は比較的規模が小さく、かつ民間代替性も一定程度あるものとなっている。このため、団体の在り方については基本的に、札幌市情報システムの開発・運用の在り方とほぼ同一視してよく、その他の事業はメイン事業を実施する当団体が併せて実施することで相乗効果が生まれているのであれば団体が実施、そうではない場合には民間に代替すればよいものと考える。

仮に透明性の確保を目的として団体との関係を解消しようとしても、代替手段は民間の大手ベンダー等との長期契約とならざるを得ず、契約先が変わるだけであり目的を達することはできない。このため、外部監査をはじめとした透明性、公平性確保のための取組は重要であり、引き続き、実施すべきである。また、高額な委託料については、再委託先へ支払う費用も含めその内訳や市場価格に照らした妥当性を不断に検証すべきである。

人的関与については、IT業界の激しい変化に対応する組織の専門性向上のためにも、現在市退職者が務めているポストについても、団体はプロパーの育成・登用を検討すべきである。

４．札幌丘珠空港ビル(株)

≪団体概要≫

設立・出資目的	(設立目的) 　当団体は、平成2年に設立され、丘珠空港のターミナルビル機能を担い、航空事業者の安定運航や丘珠空港利用者の利便性を確保することを設立目的としている。 (出資目的) 　札幌丘珠空港ターミナルビルは、道内航空網の拠点として重要な機能を有する施設であるとともに、札幌市の空の玄関としての公共的な性格を有する施設であり、航空事業者の安定した運航を確保するとともに、航空利用者が安心して安定的に利用できる状態を保つよう、札幌市と連携して取組を進めるため出資している。
主な事業	「札幌丘珠空港ターミナルビル」の施設管理運営や物販事業を実施している。
団体が所有する主な施設	札幌丘珠空港ターミナルビル
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	130,000千円（26.1%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（0名） 非常勤2名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	―	丘珠空港については、札幌市のまちづくりや観光振興にとどまらず、北海道内各地のビジネス・防災・医療を支える道内航空ネットワークとしての重要性が高まっており、市は関係機関と連携して機能強化に向けた検討を加速すべきである。
②民間代替性（市場性）	―	団体が所有するターミナルビルの運営単体では代替性があるが、市が同空港をまちづくり政策と連動させていることを考慮すると、現時点での市による関与の継続は理解できる。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	将来像の実現に向けた機能強化に市が関与するため、市による当面の出資継続は妥当と考える。

④人的関与の妥当性	見直しの余地あり	団体は、航空ビジネスの専門人材を招聘することも視野に入れるなど外部ノウハウを活用し、プロパー職員の専門性向上に向けた育成を強化すべきである。
⑤施設への対応	―	ターミナル機能の強化にあたっては、将来の需要拡大を見据えた施設投資の在り方について、財政負担の抑制と利便性向上のバランスを考慮しながら引き続き検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

当面の出資は継続しつつ、丘珠空港の将来像の実現に向けて市がどのようにターミナル機能強化に関与するか、具体的な検討を引き続き進めるべきである。特に、同空港への交通アクセス充実は急務の課題であり、新しい交通体系の導入も含めてスピーディに検討し、市は解決に向けて主体的に取り組むべきである。　防衛省と国土交通省との共用飛行場として一般的な空港のようにコンセッション方式での収益確保はできない。ターミナルビルの運営単体であれば民間代替性はあるものの、丘珠空港を札幌市のまちづくりに生かすうえで、ビル運営に札幌市が積極的に関与することは理解できる。民間事例なども参考にした経営強化の取組を期待する。

人的関与については、今後、航空ビジネス人材の登用なども視野に入れながら、さらにプロパー職員の育成にも取り組むべきである。

５．(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（PMF）

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は平成３年に組織され、平成14年に財団法人化した団体であり、パシフィック・ミュージック・フェスティバル札幌（以下「ＰＭＦ」という。）を通じて、若手音楽家に対する世界最高水準のオーケストラ教育を軸にした教育を実施するとともに、その成果を広く一般に提供し、あわせて演奏会その他の音楽の普及に関する事業を行うことにより、次代を担う若手音楽家を育成し、我が国の芸術文化の発展及び向上を図り、もって音楽を通じて世界平和に貢献することを目的とする。 （出資目的） 　札幌市では、平成19年制定の「札幌市文化芸術振興条例」（平成29年に「札幌市文化芸術基本条例」へ名称変更）の前文において、文化芸術は「活力と思いやりあふれる地域社会の実現と国際交流、世界平和に寄与するもの」とし、令和６年「札幌市文化芸術基本計画（第４期）」において「多様な文化芸術に親しむ機会の提供」を施策の一つとして掲げている。 　ＰＭＦは、世界の若手音楽家を育成する教育事業を軸として、世界トップクラスの音楽に触れることのできる演奏会や、音楽の魅力を伝える普及事業により、市民が世界水準の優れた音楽に親しむ機会を提供しており、条例の理念や基本計画の施策を実現させる重要な要素となっている。 　出資を通じて、当団体と札幌市の連携が緊密に確保され、ＰＭＦを着実かつ継続的に開催することを出資目的としている。
主な事業	国際教育音楽祭PMFの企画・運営を通じ、若手音楽家の教育、演奏会、音楽普及事業を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	100,000千円（73.1%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤4名（1名） 　非常勤2名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）

①事業の必要性	見直しの余地あり	事業開始当時は団体設立には合理性があったものと思われ、事業の文化的意義も評価するが、収支改善が見込まれない場合は、現在の厳しい市財政に鑑みると、市と団体は事業モデルの再構築を検討すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	完全自走化ができなくても、団体は民間のノウハウを取り入れてスポンサー獲得の強化など収支構造を改善し、市は市民負担の軽減を検討すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市は収益改善を前提とした負担金の段階的削減を検討し、団体は新たな財源確保を強力に推進すべきである。将来的な出資引き揚げの余地もある。市は恒常的な市費投入の在り方を見直すとともに、市民に対して開催意義や市負担額を明示するなど、納得感を得られる透明性の高い経営へと転換すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	現時点では一定の関与が必要としても、将来的には団体組織の自立化に合わせて市の人的関与を弱めるべきである。 団体は、プロパー職員の専門性向上による自律的な組織運営を目指すべきである。
⑤施設への対応	―	（管理運営する施設なし）

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

当団体は平成３年に組織され、平成１４年に財団法人となったもの。クラシック音楽関係の団体は一般的にチケット収入だけで自走することは困難な業態であるが、今後の市の財政見込に鑑みると文化芸術活動にどれほどの資源を投入するかは再考に値する。ＰＭＦについても、事業規模が大きく自走できるだけの収益が見込めない現状で、市は恒常的に年３億円程度の負担金を支出している。将来的な持続可能性を見据えると、50年程度経過した段階で、市は継続の是非を再検討すべきとの一部意見もあった。

文化的意義のある事業であり、事業を継続するためには市と団体は必要な見直しを行うべきである。市は事業領域が類似する団体との組織の統合等によりコスト部門を削減する等の経営の効率化のほか、団体は新たな企画や協賛金増加に向けた方針を強力に打ち出し、収益の改善によって市からの負担金削減を検討し、あわせて、将来的には市の人的関与も弱めるべきである。

また、市民に対しては、札幌市で開催する意義や市民にとってのメリットとともに、市としての負担額を合わせて示すなど、透明性があり納得感を得られるような説明が必要である。

若年層等の興味の掘り起こしやクラウドファンディングにおける魅力ある返礼品など事業を工夫すべきであり、そのためには外部の意見なども取り入れながら時代に即したサービスの在り方について積極的な議論を期待する。

６．(公財) 札幌市芸術文化財団

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌からの新しい芸術文化の創造を目指し、芸術文化に関し、広く一般に、参加と鑑賞の機会を提供するとともに、優れた創作活動の奨励を図り、もって市民の豊かな情操の涵養と我が国の芸術文化の向上発展に寄与することを目的とする。 （出資目的） 　設立目的と同じ。
主な事業	「札幌芸術の森」「本郷新記念札幌彫刻美術館」「札幌コンサートホール（Kitara）」「札幌市教育文化会館」「札幌市民ギャラリー」「札幌市民交流プラザ（hitaru）」の文化芸術施設の管理運営を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	札幌芸術の森・本郷新記念美術館、札幌コンサートホール（Kitara）、札幌市教育文化会館、札幌市民ギャラリー、札幌市民交流プラザ（hitaru）
札幌市の出資額（比率）	40,606千円（50.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤10名（4名） 非常勤2名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	市は、今後も見込まれる管理費や利用料金等の収支状況等を踏まえ、将来的に市有施設を維持し続けるのか検討するとともに、移設統合など、効率性を高める方法についても検討が必要である。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	指定管理事業を非公募とする妥当性が乏しいと考える。 市はコンサートホール等の管理運営については、他都市事例を参考に民間代替性「あり」の前提に立ち、公募による競争原理を導入すべきである。長期的な視点に立った企画立案の必要性を過度に評価するのではなく、より質が高く効率的な展示や演奏会の提案などの可能性をまずは模索すべきである。

③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	民間代替性のある指定管理事業を非公募で行っている点で、企画競争性が働かないため、投入した市費の効用を最大限発揮できているか疑義がある。 市民とインバウンドを含めた市民以外の利用・入場や、営利イベントと非営利イベントに差を設けるといった価格設定のほか、広告手法の改善など、稼働率向上と自主収益拡大に向けメリハリをつけた具体的な経営強化策に取り組むべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市からの派遣職員や市退職者の再就職者が多く、団体プロパー職員の人材育成に懸念がある。 市派遣等のポストを段階的に削減し、組織の自立にむけた計画的な検討を行うべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	特に、本郷新記念札幌彫刻美術館を芸術の森へ移転・統合するなど市は重複コストを削減しつつ施設全体の価値を高める再編について検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

市が民間代替性「なし」として競争を伴わないまま多額の公費を支出し、市退職者の再就職も多いという現状には透明性がなく、市民から納得感を得ることが難しい。他都市事例がある場合は民間代替性「あり」の前提で整理を行い、指定管理業務における公募の実施を検討すべきである。

また、芸術分野は赤字が当然であるという認識は改め、収支均衡が難しくともできるだけそれに近づくよう取り組むべきである。事業収支の改善に向けて、例えばスポンサーを増加したり、インバウンド利用の深堀を進めるなど、より効果的な実施を検討すべきである。

人的関与については、計画的に現職派遣や再就職職員を減少させ、プロパー職員の積極的な登用や専門人材招聘なども視野に、組織の専門性と創造性を高めるべきである。

施設についても、市には移設・統合により重複コストを削減しつつ文化的な価値を高めるような再編の実現に向けて検討すべきである。

なお、事業領域が類似する団体において、組織の統合等により全体でコストを削減するなどの経営効率化の余地がないか、市は検討すべきである。

7．(一財) 札幌市スポーツ協会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市におけるスポーツ団体を総括し、スポーツの普及振興及び健康づくり活動の支援並びに国際的なスポーツイベントの誘致及び開催の支援のために必要な事業を行うとともに、スポーツ施設及び健康づくり施設の管理運営に関する事業を行い、もって北海道におけるスポーツの振興及び道民の健康増進並びにスポーツを通じた地域の活性化に寄与することを設立目的としている。 （出資目的） 　札幌市がスポーツの普及振興・健康づくり活動の支援に係る施策等を確実に推進するために、市の施策を補完・代行する機関としての役割を担う当団体との一体性を確保することを出資目的としている。
主な事業	体育館等の体育施設や健康づくりセンターの管理運営、各種スポーツ教室・イベントの開催事業、競技力向上や団体への普及・育成事業を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設 （数字は施設数）	健康づくりセンター（3）、区体育館（10）、中島体育センター、温水プール（8）、白旗山競技場、宮の沢屋内競技場、美香保体育館（美香保公園野球場を含む。）、月寒体育館（屋外競技場を含む。）、カーリング場、星置スケート場、円山総合運動場、麻生球場（庭球場を含む。）、厚別公園、平岸庭球場、スポーツ交流施設（つどーむ）
札幌市の出資額（比率）	5,000千円（25.0%）
札幌市の人的関与 （役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（1名） 　非常勤1名（1名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	市民が多様なスポーツに触れる機会の提供や、健康づくりをサポートする役割は必要である。一方、市からの特定随意契約や補助金により団体が担うべきなのか市は検証すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	市は体育施設の指定管理を公募化すべきである。　また、他都市の運営形態等の検証のほか、施設管理とソフト事業の切り分けや、地域特性（都心部・郊外等）に応じた役割の整理、ブロック単位や個別委託などの募集単位の分割など、民間が参入しやすい適切な発注形態への見直しを検討すべきである。

		また、市が定める指定管理者の選定基準には、最新の管理運営ノウハウや民間の創意工夫が十分に反映されるような項目を盛り込むべきである。 ソフト事業の業務委託においても、市は民間への移行が可能な業務の選別を検討すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	非公募指定管理での多額の公費支出は透明性に欠けるほか、企画競争性が働かないため、投入した市費の効用を最大限発揮できているかは疑義がある。市は公募化とともに他都市比較を行い、受益者負担の適正化や利用料金見直しなどを通じて、市費投入額の抑制を検討すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職は将来的にはゼロを目指すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	市は人口減少を見据え、各区に市有体育館やプールが必要かなど、民間施設の活用や市有施設の集約化・削減の方向で検討し、将来の財政リスクを減らすべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

市が民間代替性「なし」として競争を伴わないまま多額の公費を支出している現状には透明性がなく、市民から納得感を得ることが難しい。民間代替性については、他市等で導入事例がある場合は代替性「あり」の前提で整理すべきである。具体的には、体育施設の管理運営は、例えばソフト事業と施設管理を切り分けるなどして、ソフト事業は仕様書で履行を担保し、指定管理は公募とすべきである。

他のソフト事業についても、特定随意契約による委託や補助金による団体での実施が適正かどうか、ほかに担い手はいないのかあらためて検証が必要である。また、今後の人口減少などに鑑みると、体育施設などの配置の在り方について、札幌市として民間施設の活用も視野に入れて市有施設を減らすことも含めて検討すべきである。

８．(株) 札幌ドーム

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌ドームの施設規模や事業内容から、市直営や既存の公益法人等による運営が困難であったことから、民間のノウハウを活用し、収益性を確保した安定経営が可能となるよう、同施設の管理・運営を担う新会社として設立されたもの。 （出資目的） 　公の施設である札幌ドームの管理運営を行うにあたっては、民間のノウハウを最大限活用した効率的な経営が求められる一方で、札幌市の方針及び施策を深く理解したうえで、公平性・公益性を担保した管理・運営を行う必要があることから、市が出資しているもの。
主な事業	「札幌ドーム（大和ハウスプレミストドーム）」の管理運営や施設内の商業・観光事業、アリーナ等を市民に開放する市民利用事業を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	札幌ドーム
札幌市の出資額（比率）	550,000千円（55.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（0名） 非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

【評価にあたっての前提】

現在、市と団体において、管理運営方法や団体の在り方含め、経営の立て直しに向けて重点的に取り組んでいるところであるため、本委員会においては、現在の取組内容を確認したうえで、参考意見を提示する。

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	大規模イベント会場としての社会的必要性は認められるものの、施設の管理運営自体は民間において十分に可能と思われ、市は出資団体として運営を担わせ続けるのであれば、その公共的意義を改めて検証すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	団体の事業に採算性があるのであれば、民間に任せることが妥当だと思われることから、市は、団体の完全な民営化（出資の解消）や、指定管理の公募化などを含めた新たな運営の在り方についても将来的に検討すべきである。

③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小	プロ野球球団の本拠地移転や物価高騰等により厳しい経営環境にあるものの、市は補助金等を含めた市負担の極小化を図るとともに、市としての出資・支出の在り方については将来的な見直しを検討すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小	新たに旅行業界出身の代表取締役が就任したことから、観光や集客等の民間業界の知見を活かし、スピード感ある経営再建の状況を市は注視するとともに、今後も市職員が経営の要職を占めることについては、その妥当性を検証すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	老朽化に伴う将来の維持管理・修繕リスクは極めて高い。大規模修繕が必要となる前の「時間軸」において、他都市のスタジアム事例等との比較検証を行い、本施設が市有施設であることを踏まえ、市は団体と議論しながら施設の将来像を早期に検討すべきである。

（2）検証結果の総括

本施設は、プロ野球球団の本拠地移転に伴い経営環境が激変しており、団体の収支構造の抜本的な改善が急務となっている。市はイベント開催日数から算出される稼働率を成果指標として設定しているが、利用料減免の対象となり収益性の低いアマチュア団体への貸し出しが一定日数ある。そのため、市は団体の収支状況について黒字を達成したとはいえ採算性を意識するとともに、引き続き透明性のある情報発信に努めるべきである。

現在、札幌市と㈱札幌ドームにおいて、管理運営方法や団体の在り方含め、経営の立て直しに向け重点的に取り組んでいる状況に鑑み、引き続き具体的な検討を着実に進めるべきである。

９．(公財) さっぽろ青少年女性活動協会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、人とのつながりを通じて、札幌市の青少年の健全育成と青少年女性の社会参加を促進し、魅力あふれる地域社会創造のための主体的な活動を支援することにより、地域社会の発展及び向上を図り、もって豊かな生活の実現に寄与することを設立目的としている。 （出資目的） 　札幌市では、第５次「さっぽろ子ども未来プラン」　を策定し、子どもの権利を大切にする環境や、安心して子どもを生み育てられる環境の充実等を目標とした様々な取組を行っている。当団体への出資を通じて、効率的な児童会館の施設運営等、子どもの居場所や体験機会を創出する事業展開が可能となり、これらの事業により青少年の健全育成を図ることを出資目的としている。
主な事業	「児童会館・ミニ児童会館」や「札幌エルプラザ（公共4施設）」、「若者支援総合センター・若者活動センター」「青少年山の家」などの施設の管理運営や、野外活動や子どもの体験活動等を行う地域活動等事業などを実施している。
団体が所有する主な施設	滝野自然学園
団体が管理運営する主な札幌市所有施設 （数字は施設数）	市民活動サポートセンター、消費者センター、男女共同参画センター、環境プラザ、児童会館（11２）、こども人形劇場（こぐま座）、こどもの劇場（やまびこ座）、若者支援総合センター、若者活動センター（4）、定山渓自然の村、青少年山の家、北方自然教育園（※コンソーシアムにより受託）
札幌市の出資額（比率）	2,500千円（25.0%）
札幌市の人的関与 （役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤2名（2名） 　非常勤0名

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	昨今の社会情勢に鑑み、市民ニーズが高い「孤独・孤立対策」や「若者支援」等の団体が実施する事業自体の必要性は高く、同団体（公的団体）が担うべき専門領域と考える。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	多岐にわたる事業の中には、公募による指定管理業務もあり他の民間事業者でも実施可能であることから、団体が担う事業を峻別することも検討すべきである。 エルプラザのように民間代替性「なし」としている非公募の指定管

		理事業については「あり」の前提で市は整理すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	民間開放が可能な業務を切り離し市は公募化すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	一般職である専門指導員として10名の市退職者（学校長経験者）が再就職している。現状ありきではなく、民間代替性の余地も踏まえて、その必要性や民間ノウハウの導入可能性などを考慮の上、その妥当性を再検証すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	市から団体への支出額は巨額であり、うち半分以上を児童会館関係が占めることから、少子化にあわせて市は施設統合の議論を進めるべきである。 こども劇場については、こぐま座とやまびこ座を集約して効率的な運営を検討するほか、将来にわたって市が維持し続けるべきかどうか必要な検証を行うべきである。 また、エルプラザなどの市有施設について、市は、施設管理や事業内容の類似性を踏まえて他施設との統合などの余地がないか、さらなる効率化を検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

児童会館の運営や、ひきこもり・ニート等の若者支援といった事業は、事業自体の社会的必要性が高く収益性が見込めないため、公的な団体が取り組む分野として妥当である。一方で、一部の業務において民間代替性が見込まれるにもかかわらず、市が民間代替性「なし」として非公募指定管理や特定随意契約によって多額の公費を支出している現状には透明性の観点で疑問が残る。

このため、団体についてはセーフティネット型の事業に特化することで団体の規模を縮小するなど選択と集中を検討すべきである。

〈重点化分野〉　： 孤立対策、ひきこもり支援、若者支援などの「伴走型支援」は、中立性と長期的な関わりが求められるため、引き続き市が深く関与することは理解できる。児童会館については他都市において民間開放の事例もあり、民間代替性ありの前提に立ちつつ、今後も非公募とする場合には、市は可能な限り民間のノウハウを取り入れる工夫や透明性の確保に努めるべきである。

- 若者支援総合センター・若者活動センター管理運営事業（非公募）
- 児童会館・ミニ児童会館管理運営業務（非公募）

また、こども劇場などの施設についても、将来にわたり市が維持し続けるべきか必要な検証を行うべきである。

なお、団体の在り方については、市は類似の事業分野を担う他団体との統合・再編の可能性を視野に入れ、事務機能の重複解消や組織の効率化・専門性の強化に向けて検討すべきである。

10．(公財) 札幌市中小企業共済センター

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市内の中小企業に勤務する勤労者とその事業主等（以下「中小企業勤労者等」という。）の生活安定や、個々の企業での整備には負担が伴う退職金制度等の総合的な福祉事業を実施することにより、これら中小企業勤労者等の福祉の増進と中小企業の振興発展に寄与することを目的として、昭和50年３月に設立。 （出資目的） 　昨今の社会経済情勢の変化とともに、経営資源の不足、高騰により、中小企業の経営状況は厳しさを増しているなか、令和６年３月に策定した「第2次札幌市産業振興ビジョン」においては、様々な観点からの中小企業支援を掲げている。 　なかでも、中小企業における人材の確保は喫緊の課題であることから、当団体の行う共済事業による中小企業の魅力及び働きがい向上は、持続的な人材確保と定着に寄与するものであり、札幌市の中小企業支援策を推進するうえで重要な役割を担う団体であることから出捐をしている。
主な事業	事業所単独では整備が困難な「特定退職金共済」や「事業主年金等共済」の運営、ならびに健康維持や自己啓発、慶弔金等の総合的なサービスを提供する「福利共済事業」を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	12,500千円（25.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤2名（2名） 　非常勤2名（1名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	—	国の中小企業退職金共済制度の補完的役割を担っている。受益者が団体の会員に限定される側面はあるが、中小企業の下支えという一定の公益的役割が認められる。
②民間代替性（市場性）	—	団体が特定退職金共済制度として国の認可を得て実施しており、現時点で直ちに民間に移行すべき特段の事情はないものと考える。

③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	現状、基本的に団体の会費収入で団体の事業がまかなわれており、自律的な経営がなされている。市は、当面は25%の比率を維持しつつ、将来的には出資を引き揚げ、完全民営化を視野に入れた検討を進めるべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職者が2名の常勤理事ポストを占めている現状は、コスト削減や自立化の観点から見直しの余地がある。組織の規模や自主運営の実態に照らし、必要最小限の関与にとどめるべきである。
⑤施設への対応	―	（管理運営する施設なし）

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

市費の支出がなく、団体の収支で見れば自律的な経営がなされており、市の出捐比率も25%と現状において最低限と言える。一方で、人的関与については、常勤理事2名の市退職者の再就職者の必要性については再考する余地がある。

将来的には、出資を引き揚げる形での完全な民営化を検討することも選択肢とすべきである。

なお、団体も認識しているように、今後生産年齢人口の減少等に伴い会員数の減少が見込まれる状況下においては、未加入者が多いことから認知度の向上やさらなる会員獲得に向けた取組を継続するほか、５０年間据え置いているという会費の妥当性について検証し、必要な見直しをすべきである。

11．(一財) さっぽろ産業振興財団

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、情報通信関連産業の集積等の札幌市の産業特性を生かしながら、企業活動を支える人材の育成、創業支援、産業情報提供機能の充実等を通し、札幌市における新たな産業の創出と産業全体の活性化を図ることで、市内経済の発展に寄与することを目的とし、昭和61年５月に設立した㈶札幌エレクトロニクスセンターを母体に改組。 （出資目的） 　当団体は、「中小企業支援法」に基づき実施する中小企業支援のうち特定支援事業（経営診断、助言、調査、研究、情報提供等）を行うことのできる指定法人として札幌市が指定した唯一の法人である。 　また、札幌市中小企業振興条例では、市の責務として「中小企業振興施策を総合的に策定し、及び実施しなければならない。」と規定されており、札幌市の産業振興施策を推進するにあたり、当該団体は中小企業振興の中核的役割を担う団体として、札幌市との一体性を欠くことができず札幌市が一定の関与を行うことが必要であることから出捐をしている。
主な事業	「札幌市産業振興センター」や「札幌市エレクトロニクスセンター」の指定管理者として施設の維持管理・運営や、市内中小企業への経営コンサルティング（経営相談や専門家派遣）や創業支援、IT分野の人材育成などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	札幌市産業振興センター、札幌市エレクトロニクスセンター
札幌市の出資額（比率）	15,000千円（50.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤9名（2名） 非常勤2名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	市内産業の高度化や創業支援等の公共的役割は認められる。一方で、団体の事業が多岐にわたりながらも施設稼働率や相談件数などを成果指標としており、具体的な成果（アウトカム）が把握しにくい状況である。市は、適切な成果指標をもってその効果を客観的に検証し、真に産業振興に寄与する事業への選択と集中を図るべきである。

②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	市は指定管理業務を「非公募」とする根拠の妥当性を検証し再整理すべきである。　民間にはノウハウがないと説明しているが、競争導入によりサービスの質とコストの最適解を追求すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	民間解放を前提に市の適正な支出は確保しつつ、成果の上がっていない事業の見直しを検討すべきである。併せて、団体は事業の収支改善に向けて経営努力の強化に取り組むべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	現職派遣が多すぎであり、出資団体を設立している意義を失わせている。　市職員でなければ担えない業務なのかを市は検証し、計画的な削減を進め、団体はプロパー職員の採用・育成を進めるべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	産業振興センター等の施設運営において、会議室等の稼働率低下と赤字傾向が見られる。管理コストを削減するとともに、市には施設が真に既存産業の高度化やスタートアップ支援等のハブとして機能しているか再評価すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

事業が多岐にわたるが、成果指標の設定が不十分であり、効果を十分に検証すべきである。赤字収支も見られることから、効果的な事業実施を検討すべきである。

市は、指定管理業務を「非公募」とする根拠について、妥当性を検証し再整理すべきである。

また、施策の質を担保するための適正な支出は確保しつつ民間に任せることも念頭に置き、一方で、成果の上がっていない事業の見直しを検討すべきである。併せて、団体自らも事業の収支改善に向けた経営努力を強化すべきである。

市の派遣職員が多い状況では、市から委託している民間代替性ある事業を市の派遣職員が中心に担っている構図となるため、事業の効率性や実効性について検証すべきである。市としての人的資源も限られる中で、計画的に現職派遣を削減し、将来的にプロパー職員の採用・育成を進めるべきである。

12．(株) 札幌都市開発公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、昭和47年の札幌冬季オリンピック開催に伴う地下鉄建設計画を契機に、都心部の交通緩和、高度利用ならびに冬期雪害対策等を目的として、地下公共通路・公共駐車場と併せて店舗等が建設されることになり、これら施設の建設及び維持管理運営を行うために設立された。 （出資目的） 　当団体が地下街の大部分を占める公共通路等の公共施設を管理・運営するにあたっては、防災上の安全性及び歩行者の円滑な通行を確保することが必要不可欠であることから、市が出資者として十分な指導・監督権限を保持することによって、当該施設の安全性を担保することを目的としている。
主な事業	さっぽろ地下街（ポールタウン、オーロラタウン）における公共通路の維持管理及び店舗等の賃貸管理や、大通地下駐車場の管理運営などを実施している。
団体が所有する主な施設	さっぽろ地下街及び地下駐車場
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	123,000千円（23.7%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤3名（3名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	地下街の公共通路等の維持管理は公共性、公益性が高く、市の出資団体として実施することが必要な事業である一方、店舗管理等は市の出資団体として実施することについて検証の余地がある。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	店舗駐車場の管理運営は民間でも実施可能と考えられることから、代替性「あり」の前提で、市民の利便性向上に資する運営手法の導入など部分的な民間ノウハウの活用について検討すべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	地下街は公共性の高い都市計画道路であり、高度な安全管理が不可欠であるため、特別決議の拒否権保持により公共優先のガバナンスを担保する現在の出資比率23.7%は妥当と考える。

④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職者が代表取締役等のポストに就く必要性を、具体的な職務内容に照らして団体・市ともに再検証すべきである。団体においては、プロパー職員が組織運営の中核を担い、自立的な経営判断ができるよう育成・登用計画を具体化すべきである。
⑤施設への対応	―	―

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

民間代替性については、構造物の所有者は団体であるが、民間事業者が事業を担える可能性を踏まえると、民間代替性「あり」という前提に立ち、出資団体が店舗管理等の事業を実施する必要性について整理すべきである。

成果指標の内容が不適切であり、経営努力の成果をきちんと把握し検証できるように改善すべきである。また、施設の老朽化や物価高騰に伴う将来的な維持管理コストの増嵩を的確に見据え、経営の持続可能性を確保する観点からも、市民の利便性向上（営業時間の拡大や利用しやすさの向上等）を目指して駐車場運営に民間ノウハウを活用するなど、事業のより効果的な実施に向けて検討すべきである。

市退職者の再就職の必要性については、そのポストの具体的な職務内容と必要性について市と団体は再検証し、団体プロパー職員の育成、登用を計画的に進めるべきである。

13．(株) 札幌花き地方卸売市場

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、昭和55年に設立され、花き取引の適正かつ健全な運営を確保することにより、花き等の生産及び流通の円滑化を図り、もって市民生活の安定に資するとともに、関係業界の発展に寄与することを目的としている。 （出資目的） 　当団体への出資を通じて、当市場の信用力を高め、産地からの集荷力の増大させることにより、市場経営の安定化や花き産業に関わる市内中小企業の振興に寄与することを目的としている。
主な事業	花き卸売市場の運営（市場取引の監督や清算業務等）及び施設管理を担うほか、花き産業に関わる市内中小企業の振興に資する各種イベント（花き品評会や展示即売会など）を実施している。
団体が所有する主な施設	札幌花き地方卸売市場
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	236,000千円（50.2%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（1名） 　非常勤2名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	準公設市場としての花きの流通機能を維持する公共的役割を維持しつつ、より効率的な経営形態への転換を模索すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	他都市で完全民営化された卸売市場の事例を参考に、民間主導の効率的な経営への移行について検討すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	基本的に民間主導のビジネスであり現状で市の補助等はないものの、出資比率については50%と高いことから、新市場への移転建て替えという大きな節目に合わせて市は人的関与と一体的に見直し、段階的な引き下げを検討すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	副市長が非常勤の代表取締役社長に就任する必要性については、出資比率の見直しと一体的に再検証するとともに、市退職者の再就職ポストについても、プロパー職員への承継を計画的に進め、人的関与を縮小すべきである。

⑤施設への対応	見直しの余地あり	今後予定されている移転建て替えにあたっては、将来の維持管理コストや市場規模の縮小リスクを十分に織り込んだ身の丈に合った計画とすべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

ライフスタイルの多様化に伴う花き需要の減退や市場外流通の進展に加え、卸売市場法の改正により民間主体による市場運営や柔軟な経営手法が可能となるなど、市場を取り巻く経営環境は大きく変化しており、効率経営に取り組む必要性が高まっている。

移転建て替えを契機に、出資比率の引き下げや副市長や市退職者の役員就任の見直しなどの関与の縮小、民間主導での経営について一体的に検討すべきである。

今後、仮に出資の引き揚げや完全な民営化を検討するに際しては、それにより札幌市の花き関連中小事業者等、花きの流通構造にどのような影響がもたらされるのかをよく検証したうえで判断すべきである。

14.（一財）　札幌産業流通振興協会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、昭和57年に設立され、道内外の工業製品等の展示紹介等を通じて本道産業の高度化、経済取引の円滑化及び流通機能の拡充強化をはかり、もって経済の健全な発展に寄与すること及び情報提供による市民生活の向上を目的としている。 （出資目的） 　当団体への出資により、公共性の高い事業の主催・誘致やアクセスサッポロの適正な管理・運営を通して、札幌市の産業の活性化、市民生活向上及び社会貢献に寄与することを目的としている。
主な事業	展示施設「アクセスサッポロ」の維持管理・運営や、道内外の企業による展示会・見本市の誘致・開催支援、公益的なイベントの主催・共催を実施している。
団体が所有する主な施設	アクセスサッポロ（令和9年度閉館予定）
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	新展示場（令和9年度供用開始予定）
札幌市の出資額（比率）	30,000千円（60.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤2名（2名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

【評価にあたっての前提】

　現在、同財団が所有・運営しているアクセスサッポロは、施設の老朽化に伴い、令和9年度（2027年度）に閉館し、取り壊される予定。その後継施設となる「新展示場」は、札幌市の所有として令和9年度秋に供用開始（オープン）予定。新展示場の整備事業者は施設の整備と維持管理を担い、運営業務については、引き続き札幌産業流通振興協会が指定管理者として担うことが決定している（市が指定管理料を支払わない「ゼロ円指定管理」となる予定）。

　このため、新展示場の運営開始後を見据えた評価とする。

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	市内産業の振興やビジネスマッチングの場を提供する公共性は認められる。展示場運営という市場性の高い分野において、市が出資団体に直接運営を担わせ続ける必要があるのか、次期指定管理者選定の際には再考すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	展示会誘致やイベント主催事業については、市が新展示場を保有することを踏まえても、十分に民間代替が可能であると考える。また、新施設の管理運営についても、市は最適な実施手法を常に検討すべきである。

③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	新展示場がPFI方式（BTO形式）で整備され当該団体が運営を担うことを踏まえると、当面の間、一定の関与は必要だが、出捐については、将来的な運営形態を見据えて低減に向けて検討すべきである。また、新施設の供用開始後も市からの補助金等に依存しない経営を維持することを前提としつつ、収益確保の具体策としてネーミングライツの導入の可能性など、より効果的・効率的な運営を工夫し、自律性を高める取組を期待する。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の維持または縮小）	総職員数９名の組織規模に照らして市退職者の再就職２名が適切であるかどうか検証すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	新展示場供用開始後、市は、札幌ドーム周辺の他施設（新展示場・札幌ドーム・新月寒体育館等）との一体的な運営管理や、団体自体の統廃合も視野に入れた中長期的な検討を加速させるべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

出捐比率については、少なくとも市の特別職の理事長就任が可能である50%までは削減する余地がある。民間代替性については、展示会誘致やイベント主催事業について基本的には民間代替性「有り」の前提で整理すべきである。そのうえで、現状では団体が新展示場開設当初の運営の指定管理者として想定されているが、市は、次期指定管理期間以降については、将来的な札幌ドーム周辺エリアの施設（新展示場・札幌ドーム・新月寒体育館）の運営・整備検討状況を考慮し、これらを運営する団体との統廃合なども視野に入れて検討すべきである。

また、事業の実施にあたり、例えばネーミングライツの導入など、より効果的・効率的な運営への工夫について、引き続き検討すべきである。

15．(一財) 札幌勤労者職業福祉センター（札幌サンプラザ）

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　札幌サンプラザ（札幌勤労者職業福祉センター）を含む勤労者福祉施設は、個別の企業が従業員に対して行う福利厚生事業では、企業規模間での格差が大きいことなどから、雇用促進事業団（現在の独立行政法人高齢･障害・求職者雇用支援機構）が雇用保険の雇用福祉事業の一環として、昭和36年以降に社会的整備。全国で2,070箇所の勤労者福祉施設が建設され、事業主の共同負担で行う共同事業という趣旨から、整備財源には事業主負担分の雇用保険の保険料が充てられた。 　札幌サンプラザは、地域中心核に位置付けられた北24条地区において、昭和53年に北24条の路面電車車庫跡地に勤労者福祉施設を誘致することを決定し、市及び北海道の要望を受け、雇用促進事業団が主体となって市と共同で建設した施設であり、当該施設を運営するために当団体（一般財団法人札幌勤労者職業福祉センター）が設立された。 （出資目的） 　一般財団法人札幌勤労者職業福祉センターは、札幌サンプラザを管理運営し、勤労者の雇用の促進並びに教養、文化、スポーツ及び福祉の向上に寄与することを目的に、これら事業を総合的に行っている。市は当団体が適正に施設運営するよう必要に応じて指導・監督することから出捐している。
主な事業	「札幌サンプラザ」における公的プールやコンサートホールの管理運営や、文化教室の開催、会議室・宴会場・宿泊施設の運営などを行っている。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	札幌サンプラザ
札幌市の出資額（比率）	15,000千円（75.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（0名） 非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

【評価にあたっての前提】

　団体が管理運営する札幌サンプラザのほか、周辺の北区役所や北区民センターなどを含めた北２４条周辺における公共施設の今後の在り方について、市は現在エリア一体としての検討を進めており、令和8年度中に方向性が定められる予定となっている。

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）

①事業の必要性	見直しの余地あり	本施設のプールは各区に公設１つという配置基準に基づく地域インフラとして、コンサートホールは北区・東区における唯一の公的ホールとして位置付けているが、市は、当該機能を維持するかどうかについて、地域のまちづくりの観点を踏まえつつ、市の厳しい財政状況や少子化の進展に鑑みると機能集約や廃止・統合も選択肢に含めて所管する各部局において今後の施設の在り方を検討すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	他都市事例がある場合は民間代替性「あり」の前提で再整理すべきである。　過去の調査結果にとらわれず市場環境の変化を踏まえながら民間に任せることの可能性をゼロベースで検討すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	事業収支が赤字のプールやコンサートホールの採算性が改善されれば、出捐比率を50％まで引き下げを検討すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	団体の業務は市の事業との直接的な親和性は低く、市職員のノウハウが不可欠な業務ではないため、現職派遣を見直す余地は大きい。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	市は、周辺の北区役所等との機能集約・複合化、あるいは売却も含めた将来構想については、札幌サンプラザの大規模修繕等の時期を意識して不必要な支出がなされることのないような計画とすべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

本施設については、現在、周辺の北区役所や区民センター等を含めた北２４条周辺エリア一体における公共施設の今後の在り方について市の関係部局において検討が進められている。市の厳しい財政状況や少子化の進展という厳しい現実を受け止めると、プールやホールについては、既存機能をそのまま引き継ぐのではなく機能集約や廃止・統合による効率化も選択肢に含めて今後の施設の在り方を市の所管する各部局において検討すべきである。

検討にあたっては、民間代替性について、過去調査において担い手がないことを確認されているが、他都市事例がある場合はまず民間代替性「あり」の前提で、そこから担い手がいないなどの整理を行うべきである。

また、事業収支が赤字のプールやコンサートホールについては、採算性を高める努力を引き続き行うとともに、事業収支が改善されれば出捐比率も50％まで引き下げを検討すべきである。

あわせて、人的関与についても現職派遣の見直しをする余地がある。

16．(株) 札幌振興公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 当団体は、公共用地の先行取得事業、不動産賃貸事業、児童遊園施設等の経営を行うことを目的に設立された。その後、平成10年12月に（株）札幌交通開発公社を吸収合併し、藻岩山ロープウェイ等の事業を引き継いだ。 （出資目的） 当初、公有地の先行取得を主な目的としていたが、現在は、不動産の賃貸、駐車場等の公益的事業の管理運営、観光・スポーツ施設の管理運営等を通じて都市機能の維持向上を図ることを出資目的としている。
主な事業	「札幌もいわ山ロープウェイ」や「大倉山ジャンプ競技場（札幌オリンピックミュージアム）」などの観光・スポーツ施設の管理運営や、ビル等の不動産及び公共駐車場の賃貸管理、観光施設等における飲食店の運営などを実施している。
団体が所有する主な施設	札幌もいわロープウェイ、大倉山（リフト）、各種不動産
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	大倉山ジャンプ競技場（札幌オリンピックミュージアム）、札幌駅周辺自転車等駐車場（※コンソーシアムにより受託）
札幌市の出資額（比率）	477,600千円（84.9%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤3名（3名） 非常勤2名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	不動産事業は現在の市の施策との直接的な関連性は乏しい。団体の運営費を捻出するための事業であれば公益性は低く、市が出資団体を通して実施する公共的意義を見出しにくいものと考える。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	不動産賃貸や飲食事業は、明らかに民間代替性が高い。一方で、これらの団体事業の収益が観光施設等運営の財源として寄与している側面もあり、公的主体が事業を抱え続ける正当性を保つには、市の施策における観光施設等の運営の位置づけを市は再検証すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	約85%の出資比率は出資目的の達成に必要な割合としては高い水準にあり、市は早期に関与を縮小すべきである。また、株式会社として配当実績が投資額に見合う水準にあるのかなど、税金を原資とした出資に対して市民の納得感を得られる説明が必要である。

④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	団体役員における市退職者の再就職割合が高く、かつ民間経営のノウハウが必要とされるポストへの配置は適切とは言えず、再就職ポストを段階的に削減すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	藻岩山・大倉山等の観光施設運営を市の施策としてどう位置付けるか、市は再整理することにより、団体自体の完全民営化（出資の解消）の可能性についても検討する余地がある。 団体は所有する不動産についても、将来の老朽化による更新費用を市の補助金等を前提とせず団体の自己資金でカバーするよう、時間軸の視点を持った計画的な検討が必要である。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

市の施策上関係性の低い事業である不動産賃貸と飲食事業が団体の経常収益の半分以上を占めている現状から、市は出資比率を下げて関与を弱めるべきであり、藻岩山及び大倉山の観光施設に対する今後のあるべき関わり方を整理することで、団体自体の完全民営化も検討する余地がある。

一方、不動産賃貸等の収益により観光施設運営を支える構造が市負担の抑制に繋がっている点は理解できることから、団体所有の不動産について、将来の老朽化による更新費用を市の補助金等を前提にせず団体の自己資金でカバーするよう、時間軸の視点を持った計画的な検討をすべきである。

また、当面の人的関与についても、市退職者の再就職を段階的に削減すべきである。

17．(株) 札幌リゾート開発公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 当団体は、「札幌市長期総合計画」に基づき、昭和46年度から第１次５ヶ年計画として社会開発の推進のなか、環境破壊等から市民を守り豊かな市民生活を確立するため、自然を生かしたレクリエーション施設等の整備と温泉保養地としての定山渓地区の振興を目的として設立された。 （出資目的） 自然を生かしたレクリエーション施設等の整備と温泉保養地としての定山渓地区の振興を図ることを出資目的としている。
主な事業	「札幌国際スキー場」の運営や、「豊平峡（豊平峡ダム）」における電気バスの運行及び園地・駐車場の維持管理、「ていねプール」や「藤野野外スポーツ交流施設（Fu's）」の指定管理・運営などを実施している。
団体が所有する主な施設	札幌国際スキー場
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	ていねプール（手稲稲積公園・北発寒公園・前田公園※コンソーシアムにより受託）、藤野野外スポーツ交流施設（Fu’ｓ）
札幌市の出資額（比率）	200,000千円（19.6%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（1名） 非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	団体設立時と現在ではレジャー環境や市場構造が大きく変化している。市の観光施策推進の重要性は認めるが、市が当団体を通じてスキー場事業に関与し続けることが、民間と比べてどのような付加価値を市民にもたらすのかという観点からも、市は公共的な意義を再検証すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	民間代替性は高い。ただし、民間事業者へ事業を移行した場合、新たな投資やサービスの向上が期待できる一方で、利用料の高額化を招くことも予測されることから市民にとっては容易に利用できない施設となる可能性がある。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市の出資団体がスキー場を運営する公共的な意義を整理し、出資を維持する場合は、団体において将来的な更新費用等を団体自らの収益でまかなうなど、公費に依存しない自律経営の継続に向けて、さらなる収益性を高める取組を期待する。

④人的関与の妥当性	（関与の維持）	現職派遣はなく、市退職者の再就職者も最小限にとどまっている。ただし、完全民営化を目指す場合、その過程において団体プロパー職員の若返りや民間感覚のさらなる導入を推進することが望ましい。
⑤施設への対応	―	団体所有施設の老朽化に伴う更新費用については、市の補助金等を前提とせず、団体の自己資金でまかなえるよう計画的な検討を行うなど、さらなる経営の自律性を高める取組を期待する。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

主要事業である国際スキー場の運営について、民間事業者が担うこと自体は可能と考えられ、民間ならではの取組も期待できる。市は、市の観光施策推進のための連携のみならず、市民のウインタースポーツの振興や民間主導によるインバウンド施策の加速がリフト料金の高騰や混雑を招くといったオーバーツーリズムへの懸念という観点からも、市が出資を維持し続ける根拠として出資団体が運営する公共的な意義をあらためて打ち出すべきである。なお、その際には、安易な完全民営化（出資の解消）や民間売却によって市によるコントロールが及ばなくなったり、将来売り払われてしまい市民の利益を損なうようなリスクがあることも市は考慮すべきである。

将来的に市が関与し続けるのであれば、団体は、例えば好調なインバウンド需要を背景とした観光客向け料金の適正化等による収益力の強化と市民サービスへの還元に努めるほか、団体所有施設の老朽化に伴う更新費用については、市の補助金等を前提とせず、団体の自己資金でまかなえるよう計画的な検討を行うなど、さらなる経営の自律性を高める取組を期待する。

18．(一財) 札幌市環境事業公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市における事業系廃棄物等の適切かつ効率的な処理や資源化等に関する調査、研究、技術開発等を行うことを設立目的としている。 （出資目的） 　当団体は札幌市の廃棄物処理施策を補完する役割として、効果的な事業を展開し、市民の快適な生活環境の確保及び公共の福祉の増進に寄与することを出資目的とし、札幌市が主体となり出捐している。
主な事業	事業系一般廃棄物の収集運搬（市内唯一の許可業者）や、びん・缶・ペットボトル選別施設、ごみ資源化工場などの維持管理・運営を実施している。
団体が所有する主な施設	中沼資源選別センター、駒岡資源選別センター
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	プラスチック選別センター（中沼）、雑がみ選別センター（中沼）、ごみ資源化工場（篠路）
札幌市の出資額（比率）	10,000千円（25.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤8名（7名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	紙おむつリサイクルやびん・カン等選別の調査研究事業に十分な成果が見えておらず、必要性や費用対効果について再検証の余地がある。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	市有施設の運営管理は、他都市に事例があれば民間代替性「あり」の原則に基づき整理すべきである。また、他都市で複数社体制がとられている事業系一般廃棄物収集運搬業務については、長年にわたり独占的な体制が継続されてきた経緯を一度受け止め、現状の実施手法が市民目線で真に最適か、民間参入によるサービスの質の向上や多様化の可能性を含めて再確認すべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	出捐比率は25%まで引き下げを完了したが、この水準は市が廃棄物処理行政に最低限の関与を継続するうえで妥当と考える。

④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	特に管理職への市退職者の再就職が過多である。　市職員の派遣もこれ以上増えないようにし、団体はプロパー職員を積極的に管理職に登用することで自律的な運営ができる体制構築に向けて計画的に取り組むべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	市有施設の運営において、民間ノウハウの導入余地を検討すべきである。維持管理コストの抑制に向けた具体的な経営努力が必要である。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

紙おむつリサイクルやびんカン等選別の調査研究事業の成果が事業に活かされているか、市は確認を行い、必要に応じた見直しを行うべきである。その他、市内事業者の活動に密接に関連する必要性の高い事業を実施しており、市も廃棄物処理行政において最低限の関与が必要なことから、２５％の出捐比率は妥当と考える。

民間代替性については、他都市において民間事業者による受託事例がある以上は代替性「あり」の前提のもとで、事業の安定的な実施を念頭に民間開放するかどうかを整理すべきであり、特に市有施設の運営部分については見直し余地がないか検討すべきである。事業系一般廃棄物の収集運搬業務については、1社体制ではない他都市の運営において過当競争や郊外収集へどのように対処しているかを参考に、現状の在り方が最適か今一度検証すべきである。

市ＯＢの再就職の人数が多いことから、団体を通して事業を実施するメリットや意義を含めて人的関与の在り方を議論し、計画的な削減とプロパーの積極登用について検討を進めるべきである。

19．(株) 札幌エネルギー供給公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　札幌駅北口地区は、昭和63 年の鉄道高架が整備されるまで、鉄道によって南北市街地間の交通が分断されていたため、土地の有効活用が十分に行われていなかった。札幌市は、昭和53 年「札幌駅周辺地区整備構想」を策定し、札幌駅北口地区を高度利用地区に指定して再開発を進めることとし、当地区の冷暖房には、 新しいまちづくりにふさわしいクリーンで、安全かつ安定的な地域冷暖房を導入することが計画された。 　このための地域冷暖房の熱源は、都市ガスと電気を主体に、未利用エネルギーも利用することとして、札幌市を中心とした第三セクターとして当団体が昭和61 年に設立され、平成元年から熱供給を開始した。 （出資目的） 　当団体は、札幌駅北口エリアを中心とした地域熱供給事業を行っており、冬期の冷房需要に外気・冷気を利用した自然エネルギーを活用するなど、環境負荷低減、省エネルギー、都市防災の向上等、快適な都市環境づくりのための社会的役割を担っている。 　都心まちづくりの基盤施設として札幌市の施策と連携を図るため、出資をしている。
主な事業	札幌駅北口地区の施設に対し、天然ガスや電気に加え、冬期間の積雪や外気冷気などの自然エネルギーも活用した、冷温水を利用した熱供給（地域冷暖房事業）を実施している。
団体が所有する主な施設	熱供給設備、建物
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	540,000千円（36.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤3名（3名） 　非常勤３名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	地域熱供給の安定継続という公共的役割は認められる。一方で、団体自らの採算性が確保され、類似事業を展開する北海道熱供給公社が民間主体で自律的に運営している現状において、市が出資団体を通じて事業に関与し続ける必要性は乏しいと考える。

②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	大規模な機械設備がサービス提供の大部分を担う装置産業であり、すでに団体の事業が軌道に乗り採算性も確保できていることから、民間代替性は極めて高い。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	他の類似団体と比較しても、市が36％という高い出資比率を維持する理由は見当たらず、その必然性は極めて低い。市は段階的に出資を引き揚げ、民間ベースで運営できる仕組みを早期に構築するとともに、将来の団体が所有する設備更新等において市が負担するリスクを低減させるべきである。また、団体に対して、収益状況に応じた適正な配当についても求めるべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	プラント運営等に市退職者の再就職者の知見やノウハウを活用する必要性は乏しく、市が人的支援を継続する必要性は極めて低い。再就職人数を削減し、団体は組織の活性化のためにも、プロパー職員主体の運営体制へ移行すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	経営の効率性を高めるため、隣接する北海道熱供給公社との熱導管の接続だけでなく、両社の施設の一体管理や組織の統合による将来の施設更新コストの抑制を検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

同社が担う地域熱供給事業の必要性はあるが、団体設立当初と異なり市が強く関与する理由は弱まっており、団体経営に採算性もあることから基本的に民間による運営が可能な事業と考える。特に、類似の地域熱供給事業を展開する北海道熱供給公社において、市による人的・財政的関与が極めて限定的であっても安定的な事業運営がなされていることに鑑みると、同社への関与を継続する必要性が明確ではないことから、出資比率は現在の３６％から引き下げを検討すべきである。

同様の理由から、プラント運営に市職員の再就職によってその知見やノウハウを活用する必要性が明確ではなく、人的関与の縮小も検討すべきである。もし、市の人的関与がなければ経営が難しいというのであれば、再び北海道熱供給公社との組織統合を検討するなどして経営の効率性を高める必要があり、統合が進まない場合には、単体での完全民営化（出資の解消）を検討することも選択肢とすべきである。

なお、団体が自社として収益を上げている場合には、配当等を通じた市民への還元を検討すべきである。

20．（株）北海道熱供給公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　札幌市は、昭和30年代に暖房設備からの排煙による大気汚染が深刻化したことから、その対策として都心部における地域暖房の導入を検討し、大気汚染防止、熱の有効利用及び都市再開発、冬季オリンピック開催地としての観点から、学識経験者等の協力も得ながら地域暖房導入計画を策定した。 　計画を実施するための事業主体として、昭和43年12月に当団体が設立され、昭和46年10月から都心地区における熱供給事業を開始した。 （出資目的） 　当団体が札幌都心部で行っている地域熱供給事業は、燃料として再生可能エネルギーである木質バイオマスを利用するなど、環境負荷低減、省エネルギー、都市防災の向上等、快適な都市環境づくりのための社会的役割を担っており、都心まちづくりの基盤施設として札幌市の施策と連携を図るため、出資をしている。
主な事業	都心部及び光星地域の施設に対し、天然ガスや電気に加え、木質バイオマス燃料や発電所の排熱等も活用した、冷温熱及び蒸気による熱供給事業を実施している。
団体が所有する主な施設	エネルギーセンター
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	600,000千円（18.1%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤0名 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	―	地域熱供給事業の必要性は認められるが、民間企業の主導で自走できているため、市が積極的に関与すべき政策的意義は薄れているものと考える。
②民間代替性（市場性）	―	北海道瓦斯（株）の連結子会社として民間により主体的に運営されている。
③財政的	見直しの	市が関与を継続する必要性が乏しいため、出資をすべて引き揚げる方

関与の妥当性	余地あり（関与の縮小）	向で検討すべきである。また、市が出資を継続する限りにおいては、団体に対して、収益状況に応じた適正な配当についても求めるべきである。
④人的関与の妥当性	―	市職員の派遣や退職者の再就職者の関与がなくとも民間ベースで安定運営が可能であることが、他のエネルギー系公社の在り方を考えるうえでのモデルになるものと考える。
⑤施設への対応	―	剪定枝を用いたバイオマス発電等の取組は継続しつつ、民間主体で団体が所有する施設の維持・更新を進めるべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

北海道瓦斯の連結子会社として、安定的に地域熱供給事業が展開されており、市が関与を継続する必要性は特段見当たらないことから、出資・人的関与ともに、さらに削減する方向で検討すべきである。

また、札幌エネルギー供給公社との統合等については、収益性等の課題があることは理解できるが、札幌駅周辺の熱供給事業の一体的な発展を目指して検討を行う余地はある。

なお、市が出資を継続する限りにおいては、配当等を通じた市民への還元を検討すべきである。

21．(公財) 札幌市公園緑化協会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、都市緑化、公園緑地及び自然環境等に関する事業を通して、みどり豊かで潤いのある持続可能な都市づくりを推進するとともに、健全な地域社会の形成と生活文化・福祉の向上に寄与することを設立目的としている。 （出資目的） 　札幌市では、長期的なみどりの将来像を見据えながら、緑化行政に関する総合的な指針となる「札幌市みどりの基本計画」を策定し、令和２年３月には「持続可能なグリーンシティさっぽろ」を基本理念として改定を行い、さまざまな取組を進めている。 　当団体への出資を通じて、札幌市都市緑化基金の造成、管理及び運営とともに、公園緑地の管理運営や民有地の緑化推進等を総合的に進めることが可能となり、これにより札幌市における緑化推進施策をより効果的に進めることが期待できることから出資を行っている。
主な事業	「大通公園」などの都市公園や「国営滝野すずらん丘陵公園」の維持管理・運営や、「札幌市都市緑化基金」の管理・運用及び運用益を活用した緑化推進・普及啓発、公園施設における売店・自動販売機等の便益事業などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	豊平川さけ科学館、大通公園、創成川公園、中島公園、豊平川緑地(上流地区)、円山公園、旭山記念公園、百合が原公園、モエレ沼公園、川下公園、豊平川緑地（下流地区）、北郷公園、豊平公園、西岡公園、西岡中央公園、月寒公園、吉田川公園、平岡公園、清田南公園、平岡樹芸センター、農試公園、発寒西陵公園、手稲稲積公園、北発寒公園、前田公園、前田森林公園、山口緑地、星置公園、明日風公園（※一部コンソーシアムにより受託）
札幌市の出資額（比率）	10,000千円（25.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤2名（2名） 　非常勤0名

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	公園の維持管理や緑化推進といった事業自体の公共性や市施策関連性は高い。一方で、造園・管理運営等の民間参入は一定程度進んできたものの、大型公園等の管理運営を担える事業者が十分ではないなど、現状においては、市が出資団体を通じて市有施設（公園）の管理を担い続ける政策的必然性が依然として認められ

		る。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	指定管理の公募化が進み、多様な主体が参入しているが、依然として同団体が多くを受託し、ほとんどが1者応募という状況である。 今後は、市の役割として民間の担い手を育てノウハウを継承することで、団体の役割を相対的に縮小させる方向を目指すべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	団体は赤字が継続している現状を重く受け止め、経営基盤の強化を急ぐべきである。また市は指定管理料の妥当性を検証するため、他都市と比較した単位面積あたりの維持管理コストなど客観的指標を用いた分析を行い、そのうえで、市の積算が実態に即していないのであれば適正化を図り、団体は運営手法に非効率な点があるのであれば効率化・黒字化に向けて、収益改善のための具体的な取組を強化すべきである。将来的な完全民営化（出資の解消）を選択肢に入れられるレベルまで団体の財務の健全性を高めるべきである。 また、団体が保有する基金の運用にあたっては、リスク管理を徹底しつつ、より効率的な手法を検討する余地がある。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市からの関与を徐々に弱め、自立した組織を目指すべきである。民間事業者のノウハウを取り入れ、自ら収益を稼ぎ出せる組織体質への転換を図るべきである。
⑤施設への対応	―	団体が管理する公園は市の施設であり、公募による競争環境が維持されている現状においては、特段の見直し事項はないものと考える。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

市の公園の指定管理は公募化され、そのうち同団体が多くを受託している。担い手が育成されていけば、市による団体への出資を通じた関与の必要性は弱まるものと考える。

団体の事業収支の赤字が継続しており、財務健全性には留意が必要である。将来の完全民営化を見据えても、収益改善に向けた取組を強化すべきである。

団体が保有する基金の効率的な運用についても、元本割れなどのリスクを踏まえつつ団体の運用方針に則って検討する余地がある。

22．札幌市森林組合

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、組合員が協同してその経済的社会的地位の向上並びに森林の保続培養及び森林の生産力の増進を図ることを目的として設立。 （出資目的） 　出資金については、旧豊平町が昭和28年から29年にかけて合計3万円を出資し組合員となった後、昭和50年に組合の余剰金3百万円が札幌市に寄付され、これを札幌市が出資金として拠出し現在に至っている。 　森林組合は、「組合員の森林経営に関する指導」や「組合員の委託を受けて行う森林の施業又は経営」、「森林の保護に関する事業」等（森林組合法第9条）を行うことが責務であることから、札幌市の森林整備を推進するうえで重要な役割を担っているため出資している。
主な事業	市有林（白旗山都市環境林など）や民有林の維持管理及び間伐・植栽等を行う森林整備事業や、森林整備により産出された木材の販売事業を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	3,031千円（33.4%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	0名

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	—	災害防止や自然環境保護の観点から公共的な役割は高く、民間市場に他に担い手がいない現状では、市は団体を通じて市有林の安定的な維持管理を継続する必要がある。
②民間代替性（市場性）	—	理論上は民間代替性はあるが、現状では組合以外に市有林の広域的な維持管理を担える民間事業者が存在しない。ただし、将来的な民間参入の可能性について市は常に注視しておくべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	市の出資金の一部引き揚げは検討可能だが、団体の直近の決算では事業の採算性が悪化している現状に留意が必要である。市による適切な委託料の維持とあわせ、団体の経営基盤が揺るがない範囲での比率見直しを市は慎重に進めるべきである。

④人的関与の妥当性	―	人的関与はしていない状況。なお、団体の人材定着や経営改善といった課題に対し、市は理事会等への参加の機会を捉えて適切に関与すべきである。
⑤施設への対応	―	（管理運営する施設なし）

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

森林保全や自然災害防止など市有林保全のためには、他の担い手がいない以上、市が組合員である必要があり出資の継続が必要と考える。出資金については、議決権に影響がなく金額的にも小さいことから、一部引き揚げも検討可能だが、団体の事業の執行状況を見ても採算面で不安が残る。市関係者の役員不在の状況であるが、木材販売の収支改善に向けた販売・流通における民間事業者との連携や、組織への人材定着・育成など、様々な課題に対して理事会等への参加の機会を捉えて市が出資者としての助言を行うなど適切に関与することは必要と考える。

23．(一財) 札幌下水道公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、下水道整備が進み、増加する下水汚泥に対処するため、資源化・有効利用や、それに関連する施設の運転管理を行うことを目的として、西部スラッジセンターの設置に合わせ、昭和58年に設立された。西部スラッジセンターの運転開始とともに運転管理事業を開始している。昭和59年からは厚別コンポスト工場の運転管理を開始し、「札幌コンポスト」の販売を行ってきたが、平成25年にいずれも終了している。その後、平成30年には、下水道の水処理施設総括管理業務と河川管理施設総括監理業務を開始している。 　その他、下水道事業の広報拠点である札幌市下水道科学館の運営管理や、北海道地方下水道協会受託業務なども含め、幅広く市の下水道事業・河川事業の一部を公共的な立場で補完・代行しており、市と連携して技術を蓄積している。 　当団体の定款においては、「この法人は、下水道事業及び河川事業に関する施設の維持管理、調査研究、普及啓発、資源の有効活用等を公的立場で補完・代行することにより、持続可能な下水道事業及び河川事業の推進に貢献し、もって市民生活の向上に寄与することを目的とする。（第３条）」とされている。 （出資目的） 　上記のとおり、当団体が行う汚泥処理施設の総括管理業務は、民間事業者が受託する汚泥処理施設の運転を総括的に管理するものであり、公共的な立場で市の事業を補完・代行する重要な役割を担うとともに、下水道事業等に関する技術継承の一翼を担う団体である。 　汚泥処理は下水道事業に不可欠である。当団体は設立当初から汚泥処理施設の管理を行っており、汚泥処理の技術・ノウハウを継承してきていることから、当団体の役割は非常に重要なものである。 　このため、引き続き当団体の運営に関与する必要があることから出捐を継続している。
主な事業	スラッジセンター等の「下水汚泥処理施設」や水再生プラザ等の「水処理施設」の総括管理業務（運転管理の監督や設備の補修等）や、「下水道科学館」の運営管理、雨水等を排水する「河川管理施設（排水機場等）」の総括管理などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	各スラッジセンター、洗浄センター、埋立施設、水再生プラザ等、下水道科学館
札幌市の出資額（比率）	5,000千円（25.0%）
札幌市の人的関与 （役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤9名（8名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	下水汚泥・水処理や河川管理など、下水道インフラの安定運用を担う公共的役割は高い。一方で、下水道科学館については、少子化等の社会情勢や利用実態を鑑み、将来にわたり市が施設を維持・運営し続ける必要性について市は再検証すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	他都市に事例がある場合は民間代替性「あり」の原則に立ち検証すべきである。　団体を通じて民間事業者の運転管理を監督する現在の構造から、市から民間事業者への直接委託や包括委託への移行による効率化の余地がないか、市は精査すべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	事業の公益的役割や議会への説明責任を鑑み、現状の25%の比率は維持が妥当と考える。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職が非常に多いうえ、現職派遣もおり、市と団体は、団体におけるプロパー職員の育成・登用による代替を急ぐべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	下水道科学館については、平成30年にリニューアルしたが、市は今後もコストをかけて保有を継続するのか、市有施設としての必要性を再検証すべきであり、今後の施設更新の時期を捉えながら水道記念館との機能統合について検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

民間代替性については他都市で事例がある場合は民間代替性は「あり」という前提のもとで整理すべきである。団体が監督している受託民間事業者では同社が担う事業の代替はできないのか、一度検証を行うべきである。

現職派遣や市職員の再就職について、市と団体はその役割や必要性を再検証し、団体におけるプロパー職員の育成・登用を計画的に進めるべきである。

下水道科学館については、平成30年にリニューアルしたが、市は今後もコストをかけて保有を継続するのか、市有施設としての必要性を再検証すべきである。将来的には、水道記念館との機能統合により総合的な学びに資する施設への再編について、適切なタイミングを見据えて計画的に検討すべきである。

24．(株) 札幌副都心開発公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、昭和49年に設立され、札幌副都心開発の中核となる商業施設等を総合的に建設・管理等を行うことを設立目的としている。 （出資目的） 　札幌市では昭和46年に策定した「札幌市長期総合計画」、昭和47年に策定した「厚別副都心開発基本計画」に基づき、多核心的都市の実現を目指し、新さっぽろ駅周辺の開発を推進した。この副都心の中核となる商業施設の計画は、副都心開発事業の成否に関わる重要な公共的事業であったことから、札幌市をはじめ公的資本により設立された。
主な事業	新札幌エリアにおいて、「サンピアザ」や「デュオ」などの商業施設の賃貸管理・運営や、「新札幌アークシティホテル」の管理運営、「新札幌バスターミナル」や水族館などの関連施設の管理運営、駐車場・土地の賃貸などを実施している。札幌副都心開発の中核となる商業施設等の総合的な建設・管理等を行うことを目的に出資。
団体が所有する主な施設	サンピアザ（専門店棟・水族館）、百貨店棟（旧カテプリ棟）、ターミナルビル北棟（デュオ１、新札幌アークシティホテル）、デュオ立体駐車場、ターミナルビル南棟（デュオ２）
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	新札幌バスターミナル
札幌市の出資額（比率）	300,000千円（34.5%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤1名（1名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	副都心開発の先導役として新札幌エリアに地域交流拠点としての都市機能が集積することに大きく貢献してきたが、周辺の民間市場が成熟した現在、市が出資団体を通じて事業に関与し続ける公共的意義は希薄化しているものと考える。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	団体が手掛ける事業は民間で代替可能であることから、事業が好調なうちに市は完全民営化（出資の解消）をすることや、場合によって事業全体を売却することも有力な選択肢として、検討すべきである。

③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	資産価値がある現段階において、市は議決権の維持に固執せず、株式の売却等による関与の低減を視野に入れて検討すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職者に民間企業経営のノウハウがあるかという視点からも再検証し、完全民営化を見据えた専門人材の登用を検討すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	施設の老朽化に伴う更新・リニューアル費用を精査すべきである。巨額の投資が必要となる前に、団体が引き続き資産を所有し続けるのか、民間への売却や事業譲渡等により都市機能の確保と資産の所有を分離させるのか、根本的な在り方について資産価値のあるうちにスピード感を持って整理し、市は今後、新札幌にどのような機能を持たせるべきかを含め、中長期的な視点から、市及び団体の将来の財政的リスクを踏まえた検証をすべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

団体は基本的には民間で担うことができる事業を行っている。今後、老朽化する施設への対応を検討しつつ、市としては地域交流拠点である新札幌エリアに今後どのような機能を持たせ、団体はどのような在り方が望ましいのか、団体が引き続き資産を持ち続けるのがよいのか、市は本質的な議論をスピード感を持って行うべきである。また、その際に、市は現在と同等の議決権を維持する必要性を見直すほか、市退職者が代表取締役として就任することの必要性についても検証すべきである。

25．(一財) 札幌市住宅管理公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市民の住生活環境の向上のために必要な事業及び公的施設の管理に関する事業を行い、もって市民の福祉の増進に寄与することを設立目的としている。 （出資目的） 　当団体は、市営住宅の入居者管理や市有建築物の保全業務等の公共的性格を持つ業務を行っているが、増加する市有建築物の保全業務については、札幌市の限られた人員体制での対応が困難なことから、その一部を包括的に団体へ委託している。団体は、市の業務を補完する重要な役割を担っており、業務を適切に実施させるためにガバナンスを働かせることを出資目的としている。
主な事業	市営住宅における入居者募集や家賃収納等の市営住宅管理事業や、学校及び一般市有施設の修繕及び点検・保守を行う施設保全事業、住宅確保要配慮者への相談対応などを行う住生活改善事業を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	5,000千円（50.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤3名（1名） 　非常勤2名（1名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	市営住宅については、住宅セーフティネットの確保という公共的役割の観点から、引き続き重要である一方で、人口減少や住宅市場の多様化を踏まえ、市が現在の管理規模を維持し続ける必要性を精査すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	市営住宅については、建物管理業務（ハード面）がすでに民間に切り分けられていることを踏まえると、団体が担う入居者募集や家賃収納等の管理業務（ソフト面）についても民間事業者のノウハウ活用によるさらなる効率化や民間移行の可能性を検討し、現状の包括的な委託方法が最適であるか、市は再検証すべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	施設保全事業との兼ね合いで、談合防止法上の要件から50%以上の出捐比率維持は理解できる。 なお、特定随意契約における積算にあたっては、市場の実勢価格や

		過去の執行実績をより精緻に反映させることで、事業運営に必要以上の過大な利益（余剰）が生じないよう、市としてのチェック機能を強化すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	現職派遣は最小限としているように見受けられるが、団体はプロパー職員の登用機会を確保し、組織の専門性を維持しながら、市は市関係者が占める管理職ポスト数について段階的に削減するなど、その必要性を再検証し、人的関与のスリム化を図るべきである。
⑤施設への対応	―	―

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

出捐比率については、市が委託した保全業務の発注者であることから談合防止法上の要件である現状の50%以上を維持することが妥当と考える。

市営住宅について、市全体として将来の人口減少や財政負担を見据え、適切な管理戸数を精査すべきである。また、保全事業も同様に、修繕費用の高騰等を踏まえ、今後も市が維持する必要性がある建築物なのかを、市は精査し役割を終えた施設の整理・縮小を進めるべきである。

保全事業における特定随意契約において、利益余剰が大きいことから、市は積算等を見直すなど、支出の見直しについて検討すべきである。あるいは、業務を切り分けることが可能であれば、市は民間事業者への移行も検討すべきである。

市による人的関与の段階的な縮小と団体におけるプロパー職員の積極的な登用について、市と団体は計画的に進めるべきである。

26．(一財) 札幌市交通事業振興公社

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市の交通問題に対する市民の意識の啓発、交通道徳の普及、札幌市が行う交通事業の利用者の便益増進に関する事業等を行うことにより、交通事業の健全な発展を図り、もって公共の福祉の増進に資することを目的として設立された。 （出資目的） 　札幌市の交通事業を長期的かつ安定的に運営し、発展させるうえで欠かせない役割を果たしていることから、今後も当団体に対して出捐や人的な関与を行い、交通事業の健全な運営・発展に活用することを目的としている。
主な事業	地下鉄の駅業務（駅管理、定期券発売など）や路面電車運行（軌道運送事業）、交通資料館の運営などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	各施設、交通資料館
札幌市の出資額（比率）	7,500千円（25.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤13名（3名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	—	軌道運送事業の運営や地下鉄の安全運行という公共的な事業の必要性は極めて高いと考える。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	地下鉄駅業務は民間代替性「あり」と整理したうえで、　福岡市など他都市で外部委託が行われている事例を参考に、将来的に一部の駅での民間開放を視野に入れ、市のコスト削減・団体の収支改善に向けた最適な実施手法を幅広に検討すべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	軌道事業の特殊性や議会への説明責任を鑑み、現状の25%の出捐比率は維持が妥当と考える。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職役員のほか、特に現職管理職の派遣が多すぎる現状を改善すべきである。少なくとも事務系職員については市は派遣を削減し、団体はプロパー職員の育成や内部昇格を促進することで、団体組織の活性化と自立化を図るべきである。

⑤施設への対応	―	市は交通資料館については一部有料化など収益を得る工夫を検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

軌道運送事業の団体以外の民間事業者への委託は難しいことなどから、市の一定の関与継続が必要なため、出捐比率については現状の25%継続が望ましいと考える。

一方で、地下鉄駅業務については、民間代替性は「あり」という前提のもとで市は整理を行い、将来の団体以外の民間事業者への委託も視野に入れながら市支出の見直しにもつながるよう、最適な実施手法を検討すべきである。

また、団体は、収益事業を拡大し、民間のノウハウを上手に取り込みながら事業の実施手法を工夫すべきである。

人的関与について、市退職者の再就職者の役員就任のほか、特に現職管理職の派遣が多いことから、市と団体は、市からの派遣の段階的な削減と、団体におけるプロパー職員の積極登用を計画的に進めるべきである。

27．(一財) さっぽろ水道サービス協会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市の水道事業の合理的な運営と市民福祉の向上に寄与することを目的として設立された。 （出資目的） 　水道事業の効率的な運営と安全・安定給水の両立を図ることを出資目的としている。効率的な水道事業運営を図るべく委託化を進める一方で、緊急時の危機管理も含めて安全で良質な水を安定的に供給できる体制を確保するには、札幌市の方針を経営や事業運営へ確実に反映させることができる出資団体の存在が必要であることから出捐をしている。
主な事業	浄水場や配水管路などの水道施設の維持管理や、給水装置工事及び簡易専用水道（貯水槽等）の検査業務、「水道記念館」の管理運営や普及啓発などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	各浄水場、配水管路、配水施設等、水道記念館
札幌市の出資額（比率）	2,500千円（25.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤10名（8名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	水道事業の安定稼働は最優先であり公共的な役割は高い。一方で、水道記念館については、少子化等の社会情勢や利用実態を鑑み、将来にわたり市が施設を維持・運営し続ける必要性について市は再検証すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	「他都市事例あり＝代替性あり」の前提で整理すべきである。　ただし、安定運営のため長期契約とするような場合に、逆に契約期間中の物価上昇等に伴う経営不振や事業撤退など、安定供給を揺るがす可能性を十分に考慮し、市として慎重に判断すべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与の維持）	出捐比率は25%まで引き下げを完了した。水道事業の特殊性を踏まえ、この水準で市が関与を維持することは理解できる。 なお、イベント等の水道の普及宣伝事業については、公益目的の事業であっても団体はコスト意識を高く持ち、効率的・効果的な運営を図ることが望ましい。

④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職者が多く、長年にわたりプロパー職員の育成が十分に進んでいない現状を改善すべきである。市と団体は計画的に市退職者ポストの削減を進めるとともに、団体は内部昇格制度を再整備するなどプロパー職員の登用機会を積極的に確保すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	浄水場等の主要施設は市民生活を支える重要インフラとして施設維持の必要性が極めて高く、安定稼働が最優先。一方で、水道記念館については、市は今後の施設更新の時期を捉えながら下水道科学館との機能統合について検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

浄水場等の水道事業における民間代替性について、他都市で事例がある場合は民間代替性「あり」という前提のもとで、市は政策判断として委託するかどうかを整理すべきである。安定運営のため長期契約とするような場合に、逆に契約期間中の物価上昇など、安定供給を揺るがす可能性を十分考慮し、市として慎重に判断すべきである。

市退職者の再就職の人数が過剰であると思われるため、市と団体は役割や必要性を見直し、その削減と、団体におけるプロパー職員の積極的な登用について、計画的に進めるべきである。

水道記念館については、市は今後もコストをかけて保有を継続するのか、市有施設としての必要性を再検証すべきである。将来的には、下水道科学館との機能統合により総合的な学びに資する施設への再編について、適切なタイミングを見据えて計画的に検討すべきである。その際には、広報効果に見合った事業規模への縮小も計画的に検討すべきである。

28．(公財) 札幌市防災協会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、平成６年に設立され、市民の防災意識の高揚と防災対応力の向上並びに防災業務関係者の育成を図り、市民の生命・身体・財産を災害から保護するとともに減災社会を推進し、安全で安心に暮らせる市民生活の確保と社会公共の福祉の増進に寄与することを設立目的としている。 （出資目的） 　近年、北海道胆振東部地震をはじめとする大規模地震が全国各地で発生しているほか、局地的な大雨等による大規模災害が頻発化している中、市民の防災意識の高まりとともに、防災対策の強化は必要不可欠となっている。当団体への出資を通じて、緊密な連携を図り、柔軟かつ効果的・効率的な事業展開を可能とし、市民のニーズや社会情勢を的確に把握しながら、市民や事業所における災害への備えの重要性を啓発するなど、市民の防火・防災への意識の高揚と知識の定着を図ることを出資目的としている。
主な事業	「札幌市民防災センター」の運営業務や、自衛消防訓練の指導、防火管理者等の講習、消防用設備の性能試験などを実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	札幌市民防災センター
札幌市の出資額（比率）	7,500千円（25.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤4名（1名） 非常勤1名（1名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	市民防災センターについて、施設や機材の老朽化が進む中で、市が維持し続ける必要性があるかは再検証すべきである。他都市では同種の団体を解散した事例もあり、今後はソフト事業へのシフトや、市による事業の整理状況によっては団体そのものの存廃を含めて検討すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	市は「民間代替性のある事業が多い」との認識に立つべきである。 市民防災センターの業務委託プロポーザルにおいて民間事業者の応募が少ない現状については、積算の妥当性や公募条件を精査し、民間事業者が参入しやすい仕様を検討すべきである。訓練指導業務については市が仕様書で定める従事者の資格要件が民間事業者参入の障壁になっていないかなど再検証すべきである。

③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	関与を縮小することを基本方針とすべきである。さらに、市が発注する業務の仕様を工夫することで団体の事業領域への民間参入は実現可能と思われ、出資の完全引き上げも十分に検討すべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	現職派遣については３年後を目途に引き揚げるという想定どおり市は計画的に削減すべきである。また、一般職において市退職者の再就職者の比率が高く、市民防災センターや団体が再就職先確保のために維持されているとの疑念を市民に抱かれないよう、団体はプロパー職員主体の運営や民間移行を念頭に置いた見直しを行うべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	市民防災センターについて、市有施設として継続する意義を市は再検証し、将来の建て替えや大規模修繕に伴う財政負担を回避するためにも、市は施設の在り方を再検討すべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

市は民間の担い手が現れる可能性があるか委託内容の精査をすべきである。その結果、同団体を通じた事業実施の必要性が無くなれば、事業や団体の廃止も含めた抜本的な検討をすべきである。

また、市民防災センターについて、市有施設として将来的に事業を継続するかどうか、今後、再検証すべきである。

人的関与については、見直しの必要があり、市は現職派遣の計画的な引き揚げをすべきである。

29．(公財) 札幌市生涯学習振興財団

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、札幌市における生涯学習の普及振興に資する事業を行うとともに市民の学習活動を総合的に支援し、もって生涯学習の推進に寄与することを目的として設立された。 （出資目的） 　札幌市の地域における生涯学習の普及振興に資する事業を行うとともに、札幌市が設置する生涯学習施設の管理運営を行い、もって札幌市における生涯学習の推進に寄与するため、当財団の設立にあたり札幌市が5,000万円を基本財産として寄附（平成11年の設立当時）したもの。
主な事業	生涯学習の中核施設である「生涯学習センター」の指定管理業務と学習機会の提供、「青少年科学館」の指定管理業務と科学技術知識の普及啓発を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	札幌市生涯学習センター、札幌市青少年科学館
札幌市の出資額（比率）	25,000千円（50.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤3名（3名） 　非常勤1名（0名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言 （次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	見直しの余地あり	生涯学習センターの学習機会提供業務について、事業参加者が十分であるか、民間の文化教室等との差別化がなされているか、今一度厳格に整理をし、市はその必要性について検証すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	市は指定管理業務について、他自治体で民間への指定管理を行っている例がある以上、民間代替性「あり」の前提に立ち、指定管理を公募とするよう検討すべきである。特に生涯学習センターの建物の維持管理業務とソフト事業を分けることで指定管理の公募化とソフト事業の民間開放の可能性について検証るべきである。
③財政的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	出捐比率は25%まで削減するとのことであり、市は計画通りに出資比率の削減（関与の縮小）を進めるべきである。 また、青少年科学館において、大人向けの企画を充実させ来館者の幅を広げるなど、団体は自主収益の柱を増やして自律的な経営体質

		の強化に努めるべきである。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与の縮小）	市退職者の再就職者が役員・管理職の多くを占める体制の改善に団体は引き続き取り組み、プロパー職員の育成状況を検証したうえで内部昇格を積極的に進め、組織の自立化を図るべきである。 青少年科学館における現職教員2名の派遣について、学習指導要領を踏まえた企画検討はプロパー職員でも十分に可能であり市は削減を検討すべきである。
⑤施設への対応	見直しの余地あり	ソフト事業の切り分けに伴い、生涯学習センターについても将来にわたって市が維持し続ける必要があるのか、市は団体の在り方とともに検討をすべきである。

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

民間代替性「なし」として競争を伴わないまま多額に公費を支出し、市退職者の再就職も多い現状には透明性がなく、市民から納得感を得ることが難しい。市は施設の維持管理、学習機会提供業務、科学館の普及啓発業務について、それぞれ民間代替性「あり」の前提のもとで、民間委託になじまない理由が妥当かどうか判断すべきである。また、施設維持管理とソフト事業を分けたうえで、施設は指定管理の公募化に向けて検討すべきである。

人的関与については、団体において特に再就職役員・管理職の削減と、プロパー職員の育成・積極登用を計画的に進めるべきである。

なお、団体の在り方については、市は類似の事業分野を担う他団体との統合・再編の可能性を視野に入れ、事務機能の重複解消や組織の効率化・専門性の強化に向けて検討すべきである。

30．(公財) 札幌市学校給食会

≪団体概要≫

設立・出資目的	（設立目的） 　当団体は、昭和49年に設立され、札幌市内の小中学校の給食において、より安全で良質な物資を調達し、給食を通して実施される食育を物資調達の面から支援するとともに、児童生徒に対する食育を推進し、及び普及奨励することにより、児童生徒の健康の保持増進と健全な発育に寄与することと豊かな人間性を涵養することを設立目的としている。 （出資目的） 　当団体は、学校給食の副食材として使用する青果物や食肉等の物資を共同購入することで、スケールメリットを活かして、安全で良質な物資を適正な価格で安定的に調達していることに加え、各調理校における事務負担の軽減にも寄与している。学校給食の円滑な運営に不可欠な団体として、学校給食の安全・安心かつ安定的な供給を出資目的としている。
主な事業	学校給食用物資（1日約14万食）を安全かつ適正価格で安定的に調達するため、共同購入方式による契約や代金の支払い業務を実施している。
団体が所有する主な施設	なし
団体が管理運営する主な札幌市所有施設	なし
札幌市の出資額（比率）	10,000千円（8.0%）
札幌市の人的関与（役員・管理職数（うち市退職者数））	常勤3名（3名） 非常勤3名（2名）

（1）検証の視点に基づく項目別評価

検証項目	見直しの方向性	専門的知見に基づく評価及び助言（次期行動計画策定時の留意事項）
①事業の必要性	—	学校給食用食材の安全・安定調達という事業の必要性は高い。ただし、食材高騰が続く中、団体はコスト削減に向けた入札の徹底など、経営努力の手を緩めてはならない。 また、給食無償化の動向を見据えると、市は地産地消等の理念と、提供される給食の質や量、市費負担の抑制（経済性の追求）のバランスを多角的な視点から検証すべきである。
②民間代替性（市場性）	見直しの余地あり	「民間にはノウハウがない」とする根拠は乏しく、民間代替性「あり」と整理すべきである。　仕組み上、食材調達は民間でも可能であることを認識したうえで、団体を通じて調達すべき品目を選別（峻別）すべきである。 また、地産地消と経済性のバランスを踏まえながら、特定生産者

		との取引が固定化・不透明化しないよう留意すべきである。
③財政的関与の妥当性	（関与を維持）	現状の関与レベル（出捐比率８％）の維持は妥当と考える。なお、給食費の公会計化により団体の経常収支は市の委託料で成り立っている。
④人的関与の妥当性	見直しの余地あり（関与を縮小）	市を退職した学校長経験者や市元部長・課長経験者が役員・管理職ポストを占めている必要性と、　食材不足など通常とは異なる事態にも十分対応できる体制が構築されているか、再検証すべきである。
⑤施設への対応	―	（管理運営する施設なし）

（2）検証結果の総括（見直しの方向性）

民間代替性について、仕組みを考えると食材調達は可能であり、民間代替性は「あり」の前提とすべきである。そのうえで、安心・安全・安定供給という観点を重視すると、引き続き団体が役割を担うという判断には一定の理解を示すとともに、安全・安心な給食を札幌の子育て環境の魅力として戦略的に活用、発信するような柔軟な視点も捉えるよう期待する。

一方で、地産地消を志向すること自体の重要性は認めるものの、それに拘泥するあまりコストが割高になっていないか、市は注意を払うべきである。昨今の物価高騰や給食無償化を見据えると、市は経済的な合理性の観点も加え、団体を経由すべき食材と民間流通を活用すべき食材を選別（峻別）するなど、事業の効率化に引き続き取り組むべきである。

人的関与については、そのポストの必要性と団体運営の望ましい姿を今一度再検証する余地がある。

また、市が今後導入を検討している給食センターの整備に際しては、民間による直接調達とのコスト比較や利便性の検証を十分に行い、団体から引き続き食材調達を行うことが適当かどうかの議論をすべきである。

おわりに

本委員会が実施したヒアリング等を通じて、市及び各団体の職員が市の政策推進のために尽力されていることは十分に理解できた。しかし、時代が大きく変化する中で、過去から受け継がれてきた既存の枠組みを維持することはもはや困難になっている。

本答申で示した提言は、札幌市の行政サービスと出資団体が、将来にわたって持続可能であるために不可欠な改革であると考える。その内容は、札幌市の厳しい財政状況や人口減少という客観的事実に基づくと、基本的には事業や組織を縮小させる方向にならざるを得ない。しかし、本委員会としては、単に「何でも削ればよい」という考えではなく、札幌市及び各団体においては、これを市民に新しい価値を提供することができるかもしれない好機と捉える必要があろう。例えば外部の専門家の知見を積極的に活用するなど、既存の内部論理に固執することなく市民目線を意識して十分に議論を深め、より良いサービスが提供されることが望まれる。

今回のゼロベースの検証結果は、現行方針からは大きな転換を求めるものであり、実施にあたっては、指定管理者制度をはじめとする他制度との調整や、中長期的な取組が必要となることも想定される。札幌市は、本答申の提言を最大限に活用し、次期「基本方針」の策定に向けた検討を進める必要がある。

資料編

審議の経過（会議の開催）と委員構成は、以下のとおりである。

１．会議開催経過

回	日付	内容
令和7年度 第1回	令和7年7月1日	評価の進め方、検証の視点の確認
第2回	令和7年9月8日	出資団体所管課ヒアリング① （札幌市学校給食会、札幌市防災協会）
第3回	令和7年9月19日	出資団体所管課ヒアリング② （さっぽろ青少年女性活動協会、札幌振興公社、札幌リゾート開発公社、札幌市住宅管理公社）
第4回	令和7年10月10日	出資団体所管課ヒアリング③ （札幌市公園緑化協会、札幌市森林組合、札幌市職員福利厚生会、札幌下水道公社）
第5回	令和7年10月31日	出資団体所管課ヒアリング④ （PMF組織委員会、札幌市芸術文化財団、札幌産業流通振興協会、札幌市中小企業共済センター）
第6回	令和7年11月17日	出資団体所管課ヒアリング⑤ （札幌国際プラザ、札幌市スポーツ協会、札幌ドーム、さっぽろ産業振興財団）
第7回	令和7年12月1日	出資団体所管課ヒアリング⑥ （札幌丘珠空港ビル、札幌花き地方卸売市場、札幌都市開発公社、札幌副都心開発公社　）
第8回	令和7年12月15日	出資団体所管課ヒアリング⑦ （札幌市環境事業公社、札幌勤労者職業福祉センター、札幌市交通事業振興公社、札幌市生涯学習振興財団）

第9回	令和7年12月22日	出資団体所管課ヒアリング⑧ （さっぽろ水道サービス協会、札幌エネルギー供給公社、北海道熱供給公社、札幌総合情報センター）
第10回	令和8年2月19日	ヒアリング結果まとめ、検証の進め方の確認
第11回	令和8年3月23日	検証①・団体ごとの検証
令和8年度 第1回	令和8年4月27日	検証②・団体ごとの検証
第2回	令和8年5月25日	検証③・団体ごとの検証
第3回	令和8年6月22日	答申案決定
	令和8年7月17日	外部評価報告（答申書手交）

※平本委員は、（公財）さっぽろ産業振興財団に係る検証について、団体評議員の立場にあることから不参加。
※高橋委員は、(株)札幌ドームに係る検証について、所属事務所弁護士が利害関係にあることから不参加。

２．委員構成

氏 名	所 属 ・ 職 業
◎平本 健太	北海道大学大学院 経済学研究院 教授
○内田 賢悦	北海道大学大学院 工学研究院 教授
小島 卓弥	―
高崎 智子	税理士法人 高崎総合会計事務所 公認会計士
髙橋 智美	諏訪・髙橋法律事務所 弁護士

（◎は委員長、○は副委員長、敬称略）

札幌市出資団体の在り方に関する基本方針の改定に向けた答申

発行　札幌市行政評価委員会
〒060-8611　札幌市中央区北1条西2丁目
電話　011-211-2061
URL　http://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/