

# 第9回札幌市行政評価委員会 (第8回ヒアリング)

## 会議録

日 時：2025年12月22日（月）午前9時30分開会  
場 所：札幌市役所本庁舎 地下1階 5号会議室



## 【出席者】

行政評価委員	平本委員長、内田副委員長、小島委員（オンライン）、高崎委員、高橋委員
事務局	総務局改革推進室推進室長、推進課長、推進担当係長、担当者

## (ヒアリング)

① (一財) さっぽろ水道サービス協会	水道局企画課長、総務課長、企画係長、施設管理課長、給水課長、給水装置課長 (一財) さっぽろ水道サービス協会総務部長、経営企画担当部長、総務課長
② (株) 札幌エネルギー供給公社	環境局環境政策課長、総括係長 (株) 札幌エネルギー供給公社事業担当次長、総務部長
③ (株) 北海道熱供給公社	環境局環境政策課長、総括係長 (株) 北海道熱供給公社取締役、マネージャー
④札幌総合情報センター（株）	デジタル戦略推進局情報システム部長、システム調整係長、建設局事業課長、雪施設係長、まちづくり政策局都市交通課長、都市交通係長 札幌総合情報センター（株）総務企画事業本部長、総務企画部長、経営企画課長

## 1. 開 会

### ●平本委員長

それでは、お時間になりましたので、今年度第9回札幌市行政評価委員会（第8回ヒアリング）を開催いたします。

早速ですが、事務局からのご説明をお願いいたします。

### ●推進課長

本日もお集まりをいただきまして、ありがとうございます。

傍聴の方は1名いらっしゃっております。

小島委員は、オンラインでのご出席となります。

本日は、全8回を予定しておりました出資団体ヒアリングの最終回となります。

次第のとおり、本日は、一般財団法人さっぽろ水道サービス協会、株式会社札幌エネルギー供給公社、株式会社北海道熱供給公社、札幌総合情報センター株式会社の順番で4団体のヒアリングを行います。

時間内に聞き取れなかったものに関しては、後ほど事務局で対応させていただきますので、ご連絡をお願いいたします。

## 2. 議 事

### ●推進課長

それでは、1団体目の一般財団法人さっぽろ水道サービス協会です。

団体の所管課は、水道局の企画課、その他関係課の皆さんです。

## [ 所管事業部局、出資団体入室 ]

### ●推進課長

本日は、よろしくお願ひいたします。

最初のご発言のみ、肩書きとお名前をおっしゃっていただくことと、マイクを通してのご発言にご協力をお願いいたします。

それでは、5分間をめどに団体概要、事業概要、関与が必要な理由など、資料のポイントについて簡潔にご説明をお願いいたします。

### ●水道局

水道局総務部企画課長の大桶と申します。

私から、一般財団法人さっぽろ水道サービス協会の概要についてご説明いたします。

まず、資料の1ページをご覧ください。

本団体の設立の背景ですが、昭和52年の水道法改正により、ビル等に設置される一定規模の受水槽に定期検査が義務づけられ、この検査は地方公共団体の機関等が行うことと定められたことから、その実施機関として昭和54年に設立されました。

本団体は、市の水道事業を支える専門的協力機関として、現在、浄水場や配水管路の維持管理、給水装置工事の検査に関する事業等を担っております。

基本財産は1,000万円、うち札幌市の出資額は500万円、出資割合は50%となっております。この出資割合については、令和8年に25%に引き下げる予定です。

出資につきましては、業務の委託化を進めることで効率的な運営を推進するとともに、平時のみならず、災害時においても安定給水が可能な体制を確保するための協力機関として市の水道事業に不可欠な存在であるため、今後も出資の継続が必要であると考えております。

職員の構成につきましては、役員が常勤理事4名を含む計14名、職員が計261名で、うちプロパー職員が約8割を占めております。

本市の人的関与については後ほど説明いたします。

次に、2ページをご覧ください。

財政状況についてです。

左上の令和6年度の経常収益(a)は17億9,000万円で、このうち本市の財政的関与につきましては、右表の15億9,000万円が市の業務委託料となっております。

次に、3ページをご覧ください。

事業ごとの状況につきまして、まず、受託事業として四つございます。

一つ目が浄水場の維持管理に関する事業で、藻岩浄水場、白川浄水場の施設、設備の点検、整備等のほか、小規模の西野浄水場、宮町浄水場の運転管理業務、そのほか配水施設等の維持管理や水質の監視、管理を行っています。

二つ目が配水管路の維持管理に関する事業で、管路におけるバルブ設置スペースである弁室や河川を横断する水管橋等の点検を行い、その劣化状況等の診断や簡易な整備を行うとともに、管路の地下漏水調査を行っております。

三つ目が建屋内等の給水装置工事の検査に関する事業で、申請された給水装置工事について、設計、審査後の受付から竣工検査の書類検査及び現地検査などを行っております。

四つ目は、展示学習施設である水道記念館の管理運営に関する事業を行っております。

なお、札幌市以外では、石狩西部広域水道企業団の当別浄水場の運転管理等も受託をしております。

次に、4ページをご覧ください。

調査研究・普及宣伝事業として、水道記念館等において各種イベントの企画、開催やホームページによる普及宣伝を行っております。

続いて、5ページをご覧ください。

事業内容5は、一般事業として、簡易専用水道であるビルや学校等の貯水槽について、設置者の依頼に基づき、年1回の法定検査等を行っているほか、外部団体による講習への講師派遣等を行っております。

続いて、人的関与の状況です。

8ページの機構図をご覧ください。

市のOBの役員、管理職については、理事長、専務理事、部長職2名、課長職4名が務めており、現職の部長職についても2名を派遣しております。

これら市のOBが就いている理由としましては、当協会の運営には市の方針や考えが反映されることから、市と密接な連携を図る必要があり、そのため、水道事業をはじめとした幅広い行政経験と組織運営に精通している市の管理職経験者が最適であると判断しているためでございます。

また、市のOBの職員については、管理職6名と一般職7名を合わせ計13名で、職員全体に占める市のOBの割合は5%となっております。この割合は年々低下傾向にあり、市からの技術移転によるプロパー職員の育成が着実に進んでいるものと考えております。

今後も引き続き、プロパー職員の育成状況を勘案しながら、必要最小限の人的関与を行っていく予定でございます。

私からの説明は以上でございます。

#### ●推進課長

それでは、委員の皆様からご質問などをよろしくお願いします。

#### ●高橋委員

3ページの事業ごとの状況の事業内容4の水道記念館の管理運営に関する事業のところで、市の委託料4,657万4,000円とあります。4ページの水道記念館の管理運営に関する事業のところには委託料の記載がないのですけれども、この理由を教えていただけますでしょうか。

#### ●さっぽろ水道サービス協会

私は、さっぽろ水道サービス協会の総務部長をしている島谷と申します。

ただいまの質問について、私からお答えさせていただければと思います。

今、委員からご質問のございました3ページの事業内容4は、札幌市水道局から委託を受けている水道記念館の管理運営に関する事業です。

4ページが何かというと、大変分かりづらくて申し訳ないのですが、こちらは受託事業ではなく、我々が一般的にやっている事業で、公益目的支出というものでございます。これは、過去に財団形態を変えたときに、当初の正味財産額の範囲内で公益的事業をやるとしたものです。

事業内容4につきましては、水道記念館で市から委託を受けているものにプラスしたイベントで、チ・カ・ホなどでやっているイベント、加えて、幼稚園や保育園で水の大切さを教える水道教室、そういうものを市の委託の範囲外で我々の事業としてやっているものでございます。

#### ●さっぽろ水道サービス協会

経営企画担当部長の秋葉です。

今の補足ですが、4ページの左下に2,000万円ほどのお金が載っております。こちらが協会が独自で積み立てて実施している事業費になります。令和6年度でいきますと2,500万円ほどですが、こちらが今説明した部分になります。

#### ●推進課長

ほかにございませんか。

●小島委員

1ページの団体職員の構成等のところについてです。

OBの方が理事で4名、管理職が6名、常勤一般職で5名なので、計15名がいて、そのほかに現職派遣の方が2名おられるということですけれども、この財団自体は昭和54年に設立されているということなので、既に十分にプロパー職員が育っている組織ではないかと思います。職員数も200人以上いるわけですから、こんなにOBの天下りが必要なのか、あるいは、現職派遣の職員が必要なのか、疑問を抱かざるを得ないのですけれども、そのあたりはどのような視点で派遣を受けているのでしょうか。

●さっぽろ水道サービス協会

まず、分かりづらかったかと思うのですが、1ページの3の表は、常勤理事4名の中に、理事の立場を兼ねた職員が2人おります。私もその一人ですが、その2人と下の職員6名と5名の合わせて11名に2名を足して、先ほどの説明の13名となっております。

OBの職員が多いのではないかというのは、これまで、水道局から受けた技術を長年にわたって継承し、中で育成していまして、今も少しずつですが、減らしているところです。

しかし、水道事業という性質上、市民の安全に直結する事業でございまして、常に水道局と一体となって運営していかなければいけないと考えておりますので、今後も、一定程度の最小限の人的関与、OBや派遣職員も必要かなど私は考えております。

●小島委員

こちらの財団に限らず、天下りが多い団体は皆さんそのようにおっしゃるのですけれども、水道事業自体は民営化が可能になっていて、たしか、浜松市などのように既に民間に委託されているケースがあるわけですから、市の職員が派遣されないと運営できないのだとすると、逆に、そんな財団に水道事業を委託しては困るのではないかと私は思うのです。だったら直営でやればいいではないかという話になると思うのです。

逆に、きちんと民間との競争入札を経て委託しているのであればそれでもいいのかもしれませんけれども、競争状態がない状態で、しかも財団として、45年というかなり長い期間も委託に出されているわけです。

最初の頃は人をいっぱい派遣しないと組織が回らず、ノウハウもなかったのだと思うのですけれども、45年がたってノウハウが蓄積されていないのはただの努力不足だろうと思うのです。

そちらなりに徐々に減らしてきているのだと思いますけれども、もっと減らさなければいけないのではないかでしょか。逆に、プロパーの職員がモチベーションを高く仕事をしていくに当たって、結局、札幌市から天下りの方が来るのだったら、上の役職にも就けず頑張ってもしようがないと思われると組織運営としてもあまりいい状況ではないと思うので、もう少しプロパー職員で回せるような組織運営をするべきなのではないかと思います。その辺はどのようにお考えですか。

●水道局

プロパー職員を増やすべきではないかというご指摘だと思います。

詳細を申し上げますと、効率的な維持管理ということで、ここ30年間で、本体の札幌市水道局の職員を約3割、具体的には887名から現在の616名まで減らしております。それに伴いまして、技能職員が減っている分が多いのですけれども、協会に技術移転をしてきた背景がございます。

また、平時は当然ですけれども、特に災害時にタッグを組んで漏水調査等を

協会とやっていますので、現在の体制を維持していきたいと考えております。

●小島委員

繰り返しますけれども、この事業自体は、法律上、民間企業に委託することができないものではないので、逆に言うと、このシートで民間代替性がそもそもバツになっていることが疑問だと私は思うのです。民間代替性はあるけれども、代替していないだけの事業ですよね。

他市については、民間委託にしているから、そういう事業ができないのかと言えば、当然、できるということになるわけですから、納得できる説明ではないと私は思っています。

また、現職派遣の2名も要らないでしょうと思います。ゼロにしろと言うつもりはないのですけれども、組織運営としての適正な姿に調整していく必要があるのではないかと思います。

いないのが前提で、全くいないう状態で運営できるというのがあるべき姿だと思いますので、それを考えて適正化を図っていただきたいと思います。

からは以上です。

●改革推進室長

関連して、さっぽろ水道サービス協会で活動計画を策定していると思うのですけれども、その中でプロパー職員の育成方針とか、何年までにこうするか、水道局でここ何年かの間に減らしていくという具体的な計画があれば、言つていただけするとありがたいです。

●さっぽろ水道サービス協会

まず、さっぽろ水道サービス協会の計画がどうなっているかです。

今年度は、札幌市水道局で策定した10年計画を受けて、その方針を我々協会の運営に生かすため、我々も今年度に策定させていただきました。そのため、水道局の考え方や今後10年間の方向性を我々の計画に生かしています。

その策定は、先ほど言った派遣していただいている職員の方にうまく調整していただいて計画をつくっているのが実態です。

ただ、職員の育成方針は、我々は技術を持って取り組んでいる団体ですので、もちろんやっているわけですが、ここ10年間でどのくらいのOBを減らすなどの細かいところまではこの計画の中で謳っておらず、今後、職員配置計画を策定していこうとしている段階です。

●水道局

総務課長をしている鈴木と申します。

現職派遣の今後の具体的な計画を今は持ち合っていないのですけれども、プロパーの育成状況を見ながら、現職派遣の必要性については今後とも検討していきたいと考えております。

●さっぽろ水道サービス協会

ちなみに、今、水道サービス協会で課長職、係長職を35名配置していますが、約8割はプロパーになっています。ですから、役職者の育成も進めております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●内田副委員長

私も関連してですが、資料の書き方として、水道法改正により云々ということで、あたかもこの協会でないとできないように書いていて、その後に民営化が可能というところがすっぽと抜けているのは、公正、公平な評価をする上では偏った情報かと思いました。

また、ほかの協会等と比べてもOBの方が多いと感じるので、裏返すと、育成と言っておきながら育成できていないと取られても仕方がないような気がし

ます。育成能力が本当にあるのか疑問であるのと、OBを減らしていく方向に向かっていなければ、言っていることと実態が乖離しているような感じがします。

それから、4ページの事業内容4で事業名が調査研究となっているのですけれども、報告書は求められないものなのでしょうか。自主事業なので、そうなのかなと思うのですけれども、内容を見ると調査研究はやっていない感じがするのです。看板と中身が一致しているかどうかを教えてください。

●さっぽろ水道サービス協会

4ページの事業は、まさしく事業名のところに調査研究・普及宣伝事業と書いていますが、ほとんどが普及宣伝事業です。水の大切さであったり、災害時の水をどうしていくかなど、水道事業について市民の方に分かりやすく教えるという事業です。その中で、一部、例えば、チ・カ・ホの中のイベントなどで水道利用者からご意見を聞いたりすることはあるのですが、今のご指摘のとおり、調査研究という部分は若干少ないと思っております。

●平本委員長

細かいことですけれども、1ページの右下の補足のところに令和7年は白川バイパス事業受託のため23名の採用を実施と書かれておりまして、これを中途で採用されていると思います。

白川バイパスの受託事業は、今後、継続的に続くものだと理解してよろしいでしょうか。

●水道局

今年度末からこの事業が供用開始となりますので、続いていくものでございます。

●平本委員長

分かりました。

もう一点は、冒頭にご説明いただきました設立目的が昭和52年の水道法改正、そして、昭和54年に団体設立ということですけれども、当初の目的の事業は事業内容5のことを指しているという理解でよろしいでしょうか。

●さっぽろ水道サービス協会

5ページの事業内容5の（2）の簡易専用水道の検査がまさしくその事業になつてございます。

●平本委員長

概要のところでは「地方公共団体の機関、または厚生大臣の指定する機関」とありますけれども、現状では、いわゆる民間の事業者も受託できる仕事なのでしょうか。

●さっぽろ水道サービス協会

平成16年に規制緩和がございまして、それまで指定制だったものが登録制に移っています。

今、札幌市内で検査を行っているのは、我々と、民間がもう一社入らせていまして、2社です。全道でいきますと、我々の知る限りでは4社ほどが入られております。

●平本委員長

5ページの左下を見ますと少し赤字が出ているということで、民間事業者があるときに財団でわざわざマイナスを出してこの事業を継続しなければいけない必然性はあるのでしょうか。

●さっぽろ水道サービス協会

必然性というか、これは我々の団体設立当初からの事業でございまして、対象が札幌市立小中学校や公営の住宅、医療機関、法人など、一定程度の大きい水道を持っているところでして、公益的な事業という位置づけでやってござい

ます。

ご指摘のとおり、近年、人件費の関係から収支不足が出ていていますので、我々としては、今後、ここをもう少し効率的にできないか、検討しているところでございます。

●推進課長

ほかにございませんか。

●高橋委員

水道記念館に関するお尋ねします。

私は、水道記念館は前の建物のときからよく行っていました。

水道記念館に関しては、管理事業を民間開放しているものの、ほかの団体の応募がない状況かと思いますが、その原因はどのようにお考えでしょうか。

私が見たところ、管理運営事業の委託費4,657万円ということですが、水道記念館の入場料は無料ですし、恐らく、この金額でこの事業だけに手を挙げる民間団体はいないのではないかと感じます。

そのあたりはどのように分析されているでしょうか。

●水道局

水道記念館につきましては、現在、プロポーザルの公募で募集をかけて契約をしているところでございます。

ほかの事業者が手を挙げない理由を詳細に分析しておりませんけれども、当協会にずっと運営をお願いしてきたという事情もありまして、ほかの事業者にノウハウがないこともありますし、参入しづらい状況なのかなと認識しております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●高崎委員

私は水道事業にあまり詳しくないのですけれども、今回の議論の一番の焦点は、本当に民間代替性があるかないかだと思います。

所管課にお聞きしたいのですけれども、これまで、この事業に対して、札幌市として民間代替性があるかどうか、民間に委託できるかという検討、調査をされた経緯はございますでしょうか。

●水道局

ほかの政令市において、公益財団法人もしくは一般財団法人の形で出資しているところに政令市が委託しているという事例がございます。例えば、東京都や大阪、北九州は、浄水場の運転管理を出資団体もしくは株式会社に委託をしたり、管路の維持管理や漏水調査については東京や京都が委託をしております。

そのような状況を調べながら、随意契約による委託が妥当なのかどうか検証しているところでして、過去に窓口収納業務やメーターの検針業務の民間への委託を随時開始しております。

民間が受託可能なものはこのようにやってきておるのですけれども、今、水道サービス協会にお願いしている部分は、安全・安定給水に欠かせない、水を絶対に止めない体制を確保する上で必要ということで随意契約をしているものでございますが、今後、その妥当性については引き続き検証していきたいと考えております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●高橋委員

今の点ですが、民間に委託している自治体で何か懸念や問題が起きているかどうかをお尋ねします。例えば、外国の資本が入ってきて何かが生じているなど、そういう情報がもしありましたら教えてください。

●水道局

今、我々が把握している中では、海外資本が入って問題が起きているような事例は承知しておりません。

●さっぽろ水道サービス協会

補足でご説明させていただきますと、我々協会としては、随意契約で札幌市から委託していただくことによって、財団として、財務面はもちろん、計画的な人員配置が可能となり、それがゆえに技術の共有、継承、水道局からの新たな技術の継承を通してしっかりと持続的で安定的な水道事業に貢献していると考えております。

ただ、その反面、責任がありますことから、今後とも、期待と信頼にしっかりと応えていけるよう、効率性や経済性を追求しながら取り組んでいきたいと考えております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●小島委員

今の答えは説得力に欠けるなと思って伺っていました。

私は、外国資本あるいは民間企業に外部委託を絶対にするべきだとは思っていないですし、今ご指摘をいただいたように、随意契約で委託に出してもらっているから人員の安定的な採用もできるし、育成もできるのはおっしゃるとおりだと思いますが、だったら、なぜこんなに天下りを受け入れなければいけないのですかという話に戻ってくるわけです。

こんなに安定した状態で人を雇用させていただいていて、札幌市から昔から人も入れてもらっているわけだから、十分にスキルトランスファー（技術・ノウハウの継承）する時期はありましたよね。その状況で、なぜまだ10人以上も天下りを受け入れているのですかということにつながってくるのだと思うのです。

それぞれの話としては理論が通っているのだけれども、全体を通して見たときに話がおかしいではないかと言わざるを得ないわけです。札幌市がこれだけ随意契約で安定してお仕事を出している以上は、組織として、きちんとノウハウの蓄積や涵養に努め、天下りを受け入れなくとも回せるようにしていかなければいけないと思うのですけれども、そのあたりはいかがですか。

●水道局

市のOBにつきましては、現在13名ではございますが、この人数はかなり減らしてきておりまして、今後も、必要性を検証しながら、引き続き、人的関与については検証していきたいと考えてございます。

●さっぽろ水道サービス協会

水道サービス協会でも、実は、今年度初めて、優秀な職員を1人引き上げまして部長職をつくっています。先ほど、プロパー職員のモチベーションというお話もありましたけれども、そういう職員も頑張れば上がっていけるのだぞという道筋はつくっている状況です。

ただ、今回のバイパス事業もそうですけれども、我々が持ち得ないノウハウの事業も今後は展開していかなければなりませんので、必要に応じて札幌市からの関与を受けつつ、もちろん、スピード感として遅いというのはそのとおりだと思いますので、役職者の育成を含めて努力してまいりたいと思います。

●小島委員

減らしてきているのだろうとは思うのです。でも、45年が経過してスキルトランスファーがまだ十分ではないのだとしたら、そんな組織に委託しないほうがいいと思うのです。これだけプロパー職員がいる状態でやっていて、まだスキルトランスファーが終わらないのですと言っているのであれば、そんな中

途半端な事業者に委託に出しては駄目なのではないかと思うのです。

札幌市としては、十分ノウハウがあるから随意契約で委託に出しているのですよね。違いますか。それであれば、中の人だけで回せるようにならないといけないと思います。

話が堂々巡りするだけなので、ここまでにしますけれども、言っていることが矛盾していると思いますので、人の減らし方、特に、このご時世は天下りみたいなことについての市民の目線の厳しさがある状態で、10人以上もまだ天下りをしております、45年もたっているのにスキルトランプファーが完了いたしませんというのは、いささか無理があると思いますので、このあたりは厳しく検討していただきたいと思います。

●内田副委員長

素朴な疑問ですけれども、水道記念館は1年間はやっていなですよね。

●さっぽろ水道サービス協会

4月から11月の約7か月間です。

●内田副委員長

子どもが小さいときは、冬こそこのような施設に連れていきたかったなという気持ちがあります。また、民間が参入しづらいのは、年間を通じてやれないからで、季節に応じた人手を回すというのは民間参入の障壁になっているような気もするのですが、7か月になっている理由は何なのでしょうか。

●水道局

冬期間の降雪の影響がまず一つございます。車で来館される方が非常に多いものですから、除雪・排雪費用が相当かかると試算しております。また、あの建屋は進入路が非常に急勾配の坂になっておりまして、冬期間は非常に危険性が高いということをございまして、コスト面と安全性の確保という観点から、4月から11月までの開館としております。

●さっぽろ水道サービス協会

記念館は、今年度は14名で運営しております。

内訳を言わせていただきますと、プロパー職員が4人、通年で働いている嘱託が2人、記念館の案内員になる臨時職員が8名おりまして、臨時職員につきましては有期雇用ということで7か月間の記念館がオープンしている間だけになります。我々も、その都度、毎年度、臨時職員を募集して雇っています。

これは私の想像ですけれども、通年で人を用意しづらいというところでは、民間はもしかしたら入りづらいかなというのがあるという気がします。

●推進課長

ほかにございませんか。

(「なし」と発言する者あり)

●推進課長

ないようでしたら、時間が経過しておりますので、これで終了とさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(「異議なし」と発言する者あり)

●推進課長

それでは、ヒアリングはこれで終了となります。

どうもありがとうございました。

[ 所管事業部局、出資団体退室 ]

●推進課長

次は、株式会社札幌エネルギー供給公社です。

所管課は、環境局環境政策課になります。

## [ 所管事業部局、出資団体入室 ]

### ●推進課長

本日は、よろしくお願ひいたします。

最初のご発言のみ、肩書きと名前をおっしゃっていただくことと、マイクを通してのご発言にご協力を願ひいたします。

それでは、5分間をめどに団体概要、事業概要、関与が必要な理由など資料のポイントについて簡潔にご説明をお願いします。

### ●環境局

環境局環境政策課長をしている飯岡と申します。今日は、どうぞよろしくお願ひいたします。

まず、株式会社札幌エネルギー供給公社の概要についてご説明差し上げます。

札幌市は、昭和53年、札幌駅周辺地区整備構想を策定いたしまして、札幌駅北口地区を高度利用地区として指定して再開発を進めることとした、これが設立の発端です。

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ということでございます。このため、地域冷暖房の熱源として、都市ガスと電気を主体として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3セクターである株式会社札幌エネルギー供給公社が昭和61年に設立され、平成元年から熱供給を開始したという経緯になっております。

次に、事業の状況についてのご説明です。

当団体におきましては、冷温水を利用した熱供給事業を実施しております。主に、札幌駅北口の12の施設に対して、天然ガス、電気を熱源とする通常の熱供給のほか、冬期間の積雪や外気冷気といった自然のエネルギーも活用し、効率的な地域熱冷暖房システムによって供給地域の建物にまとめて熱エネルギーを安定的に供給しております。

効率的な地域熱供給システムにより、地域に熱を安定供給することは、環境負荷低減、省エネルギーの推進による気候変動対策、さらには、都市の防災向上など、快適な都市環境づくりに資するものでございます。

地域熱供給の優位性の下、供給区域内の需要家を拡大していくことで、今後もCO<sub>2</sub>排出量削減の取組を推進していくことが求められております。

続いて、当団体への出資、人的関与、それらを必要とする理由についてご説明差し上げます。

団体への出資比率は36%です。当団体は、環境負荷低減、省エネルギー、都市防災の向上、快適な都市環境づくりのための社会的な役割を担っていただいております。

札幌市は、都心まちづくりの基盤となる施設として、札幌の施設と連携を図っていくために出資しているという位置づけでございます。また、最大出資者として、定款変更など、一定の重要事項に対して決定権または拒否権を持つために、3分の1以上の議決権、出資比率を有する必要があると判断しております。

人的関与として、当団体には、代表取締役として札幌市の副市長が、市のOBとして代表取締役専務に元局長職が、常勤管理職として元課長職が2名着任しております。

都心部におけるエネルギーの有効活用を図り、札幌市の環境保全やまちづくりに貢献していく重要な責務を担っており、今後も、札幌市と連携しながら事業を遂行していく必要があることから、市の退職者が適任であると判断してい

るものでございます。

以上により、引き続き、出資や人的関与の継続が必要であると考えております。

資料のご説明については以上でございます。

どうぞよろしくお願ひいたします。

●推進課長

それでは、委員の皆様からご質問などをお願いいたします。

●高橋委員

幾つかお尋ねしたいのですが、まず、通常の供給に比べてコストが安いのか、それとも、通常に比べてコストは高いのだけれども、CO<sub>2</sub>削減などの意義があるから実施しているのか、どちらなのかをお尋ねしたいと思います。

また、これは冬場に雪をため夏に利用するという趣旨かと思うのですけれども、その雪をどこに保存しているのかお尋ねします。

それから、これに関して、例えば、通常よりコストが安い、CO<sub>2</sub>を削減できるなど、何かいいことがあるのであれば、12か所にだけ供給するのではなく、もっと拡大を目指すのか、その方針をお尋ねしたいです。

●環境局

まず、コストの多寡のお話でございます。

地域熱供給全般のお話で恐縮ですが、地域熱供給自体は、そこに契約している需要家にとってみれば、個別に都市ガスや電気、ボイラーをつくることが必要になりますので、ビル全体を有効に活用することができるというメリットがあります。そういう意味では、自分たちでつけないならば、インシャルコストがかからなくなってくることになります。

ただ、一方で、地域熱供給という管をビルに引いてきて接続しなければいけなくなります。結局、自前で施設を入れるかどうかという話になっていきますので、大体同じぐらいか、もしくは、入れるものによって金額が増えたり減ったりはありますが、減価償却を含めて考えますと、どちらが高い安いという比較はなかなか難しいですが、需要家には大体同じぐらいの目線で見ていただいていると認識しております。

2点目は、冬場の雪の保存のお話でございます。

こちらについては、札幌駅北口のバスを待つところの下に大きな融雪槽を持っておりまして、ダンプで持ってきた雪をその中に投入するという形で使っております。春になって、それから先、その雪の冷たい熱を使って暖かくなってくる季節に冷房的に活用することができまして、CO<sub>2</sub>削減には大変有効な施設となっております。

●高橋委員

3点目は、CO<sub>2</sub>削減など、意義があるのであれば、12施設ではなく、もっと拡大していくこうという方向なのかというところをお尋ねしたいです。

●環境局

12施設よりも増やすかという話ですが、大規模なインフラをビルに接続していくという話になりますので、それなりの規模感の熱需要があるビルに建て替えのときにつけていくことになります。

ですから、私どもも熱供給公社もそうですが、そういうタイミングがあるビルができた暁には、営業活動を行いながら接続し、札幌市のCO<sub>2</sub>削減も含めた熱供給全体のシステムにご協力くださいとお願いしていくことになります。

●推進課長

ほかにございませんか。

●高崎委員

人材面について2点お伺いします。

まず、プロパー職員の年齢構成を見ていると、今、平均が54.2歳で、高齢化というか、年配の方が多い印象です。昨今4年分は募集に対して中途採用で賄われている実績が確認できたのですけれども、この先、多分、たくさんのプロパー職員の方が定年を迎えるに当たり、組織としての採用計画事業縮小していくのか、または退職の方を補う計画があるのか、教えていただきたいです。

もう一点は、次の団体の北海道熱供給公社は市職員や派遣の方の関与がないという情報が今手元にあるのですけれども、先ほどの説明で市の方の関与が必要だというご説明をいただいたかと思います。事業内容を精緻に把握していくなくて恐縮ですが、同じような熱供給公社で、一方が関与なしで大丈夫で、こちらの団体は関与が必要という説明だったのですけれども、その違いがよく分からず、特にこの団体はどうしても必要なのだという理由がありましたら教えていただければと思います。

#### ●札幌エネルギー供給公社

札幌エネルギー供給公社総務部長の山崎と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。

まず、一つ目は、当社のプロパー職員の状況についてのご質問だったと思います。

まず、平均年齢が54.2歳ということで、かなり高くなっています。この要因というか、背景としましては、実はプロパーの半分がプラントの運転業務社員でございまして、プラント運転の社員は、別のところで定年を迎えて再就職で当社に入社していただいた方たちとなっております。そのため、50代、60代の方ばかりですので、そこで平均年齢を押し上げております。

運転業務以外の通常業務社員につきましては、年代的にはちょうどバランスが取れている感じになっております。

ただ、将来的な経営というご質問もあったと思いますが、それにつきましては、やはり、30代、40代がまだ少ないので、今後、採用も進めて、年代のバランスが取れるようにしていきたいと考えているところです。

#### ●環境局

続きまして、2点目の人的関与の部分でございます。

札幌エネルギー供給公社は、今も少しお話があったとおり、もともとは札幌市がまちづくりをするに当たって設立した団体となりますけれども、札幌市職員として培ってきた知識やノウハウも活用させていただくということで再就職している職員がいるところです。

一方、もう一つの団体である北海道熱供給公社については、北ガスの出資が非常に高い団体となっていまして、北ガスさんの連結子会社にもなっている団体です。そういう意味で言うと、ノウハウは北ガスさんから得ることができますので、あえて我々が札幌市として人を派遣して、もしくは、再就職してという状況がなくとも成り立っている状況かと思ってございます。

#### ●推進課長

ほかにございませんか。

#### ●平本委員長

先ほど、今後、新しいビルが建つような場合に営業活動もされていくというお話だったのですが、成果指標のところを見ますと、供給先施設はずっと現状の12件のままで固定ですね。活動指標のところで、例えば、営業を何件するというのがあって、それに向かって成果指標が上がっていくというようなことが、企業として考えるときには、適正な成長プロセスかと思うのです。

と申しますのは、北5西2街区、それから、北5西1街区、さらには、新幹

線の駅など、今後、札幌駅の北口はものすごく再開発が進むので、公社にとつてはものすごい成長のチャンスではないかと思うのです。そういう中長期的な経営政策というか、経営戦略についてはどのようなことをお考えなのか、差し障りのない範囲でお聞かせいただくことはできますでしょうか。

●札幌エネルギー供給公社

今、ご質問があったとおりだと思います。

我々のテリトリーは札幌駅の北側になります。ただ、北側も、ご存じのとおり大きいビルが結構建ったりしていて、今後も建つ見込みが結構あると考えております。

当社に12件しかお客様がいないというのは、ある意味、少ないのでないかと思われると思います。この一件一件は、北口にある大きなビルが顧客になります。そこに冷房、暖房のエネルギーを供給していまして、供給の仕方は地下のパイプを通してやっています。

我々は、インフラ、いわゆる装置産業でございますので、一つのお客様のロットが非常に大きいところばかりです。ですから、新規開拓といつても、例えば、新しい住宅が一つできたから増えるということではなく、お客様もかなりの投資計画を入念に立てて大きな高層ビルを建てますので、そういうビルを建てるという計画が、そう簡単に転がっているわけではないというところがあります。

我々の筆頭株主である札幌市と一緒に、開発計画があれば、いわゆる営業に回るということは当然させていただくなつもりでおりますが、いかんせん、その計画が南口と比べますと北口はスピードが遅いのかなというところもありますので、中長期的な計画がなかなか立てにくく、そういう民間のビルが建つ計画がある都度、営業に行くという形になっております。

いずれにしても、アンテナを高く持って、日々、情報収集に励んでいきたいと思っているところです。

●平本委員長

私は、何となく再開発の北5辺りがご担当かと思ったのですけれども、違うのですね。線路の北側オンリーなのですね。方針は分かりました。

●推進課長

ほかにございませんか。

●内田副委員長

説明に「効率的」という言葉がたくさん出てきていて、事業を見ると、熱エネルギーを安定的にまとめているところだけが、規模が大きいので、効率性が出てるのかなと思いました。

そして、成果指標を見ると、二酸化炭素の排出原単位が若干増えてはいるのですけれども、これを出されても効率的かどうかはよく分からないので、一般的にこれが大分抑えられているというものがあれば出していただいたほうがいいと思いました。

電気なども使っているので、恐らく、再生可能エネルギーのシフトなどがあるとCO<sub>2</sub>の排出原単位は下がると思うのですけれども、若干増えているのがよく分かりませんでした。

また、近い組織ほど連携が不十分というのがよくあるのですけれども、北海道熱供給公社と一緒にやらないと駄目ではないかと私も思います。配管の連結などがあると、規模の経済が働くと思いますし、排熱などを使ってているわけではないので、普通にたくさんガスや電気を使ってやっているのであれば、恐らく、一緒にやってコストを下げるという薄利多売の原理があると思うのです。先ほどのテリトリーという言葉が気になって、供給区域にこだわる必要はないと思うのですけれども、いかがでしょうか。

●札幌エネルギー供給公社

札幌エネルギー供給公社事業管理部の松本と申します。よろしくお願ひします。

先ほどの最初の質問で、製造効率が悪化したというところだったのですが、これは需要量の問題でございまして、温熱の需要量が令和6年度は5年度より少なかったというところで、ボイラーの製造効率が悪化して悪くなつたということございます。

●環境局

2点目は、熱供給公社と一体になればというお話だったかと思います。

実は、この2社の熱の供給システムは形が違うものを使っております。北側は、いわゆる温熱に加えて冷熱を供給し、往復でぐるっと熱が回つてボイラーにまた戻つてくる形なのですが、往復2管の温熱と冷熱で4管方式といった供給システムを採用しています。

北海道熱供給公社はそれよりも前にスタートしており、そもそも形式が違うものですから、単純に接続して規模の利益をという形になるものではなく、そういうものが障壁となつてゐる状況でございます。

●推進課長

ほかにございませんか。

●小島委員

今の話に続けてということになると思いますけれども、両社の熱供給の形式は違うのだと思うのです。それはそうなのでしょうと思うのですけれども、やつてゐる業務の機能としてはあまり変わらないような気がするのです。一つの組織にしてしまえば、少なくとも間接部門は一本化するので、ある程度の効率化を図れるのではないかという気もするのです。やつてゐる業務の性質は大して変わらないだらうと思うのですけれども、合併をすることの障害はあるのでしょうか。あるいは、今までにそういうことを考えたことがあるのかどうかを教えていただけますか。

●環境局

確かに、二つの似たようなことをやつてゐる企業体ですので、合併することによって間接部門のという指摘は重々理解するところでございます。一方で、そもそも熱を供給する方式が大きく違うことがありますので、一朝一夕にいくような状況でもないということでございます。

過去にどのような経緯をたどつてということが今のご質問の中にもございましたが、実は、同じような質問は過去にも何度か受けているところでございまして、平成の初期には札幌エネルギー公社の財務状況がよくなかったという経緯がございました。そういうことがあったのですが、次第に減価償却の負担が減ってきたこともあって軌道に乗つてきている状況です。

そこで、令和2年度の出資団体の評価委員会の中で、この2社体制、都心のグランドデザインを描いていく上でも両団体の出資の継続は妥当であるのではないか、経営改善についても、今、結構順調に進んでいて、経営統合ありきの議論を継続する必要はないものと考えるというコメントをいただいているところです。

私どもとしては、今の経営状況を適切な形で運営していくことによってまちづくりに資する団体として運営させていただきたいと考えているところでございます。

●小島委員

多分、考え方方が違うのだろうと思っています。業績がよくなつたから、手放してしまつたほうがいいのです。

この後、もう一問、併せて質問しますけれども、別に札幌市が持つてゐたか

らといって、札幌市のノウハウが生きるようなビジネスではないわけです。この前はさっぽろ水道サービス協会のヒアリングをしていましたが、あれはもともと札幌市が持っていたものを外出ししているので、札幌市の中のノウハウが生きるという理屈は通るのですけれども、熱供給の公社については、そもそも札幌市が手がけていた業務ではないですし、組織をつくって施設をつくったタイミングで新しく立てたものなので、札幌市の中に熱供給のプラントを動かすノウハウがあるという類いのものではないはずなのです。

ほかの委員のご質問の中で天下りがなぜ3名いるのですかということに対する回答として、札幌市にノウハウがあるからだという説明をされていたわけですけれども、札幌市にノウハウなんかないですよねということを考えると、現在3名のOBを受け入れているのはそもそも理屈が立たないと思います。

もう一つは、恐らくこれから施設が老朽化していくという状況の中で、札幌市がこれを持っていると、札幌市がそれに対して追加出資をするとか、別の投資を求められることになるのではなかろうかと思っております。

それを考えると、今、黒字なのです、あるいは経営が軌道に乗りましたという状態のところで札幌市が手を引いて、あとは自主運営で頑張ってくださいとしないと、将来的に札幌市の負担が増えることに巻き込まれるのではないかと思うのですけれども、そのあたりはどのようにお考えでしょうか。

#### ●環境局

人的関与については、繰り返しになってしまいますが、今、3名の市のOBを受け入れていただいている状況です。確かに、プラントの運営に直接関わっている職員1人のほかは、もともと市の事務職として働いていた立場ですが、それなりの人数がいる組織体をまとめていくという意味で、札幌市職員のときに培った能力が生きていると私どもとしては考えさせていただいております。

ですから、今、3名という人的関与は最低限という形で、ここの継続はやはり必要なのではないかと考えてございます。

また、追加出資というお話もございました。インフラ整備ですので、だんだん老朽化していくものも当然ありますが、今のところは順調に定期的な老朽化更新をしてリプレースしていくことによって、しばらく今の状況がもっていくと考えていますので、そこについても、今のところ、具体的に札幌市が出費するような見通しが立っているものではないと考えております。

#### ●小島委員

30人ぐらいの組織で3人も天下らせないと運営できませんというのであれば、しかも昭和60年からやっているわけですから、既に40年ぐらいがたっているわけですので、それは随分と努力が足りないので私は思いますし、組織の在り方としてはよろしくないと思いますので、まずはそこから考え直していただく必要があるのではないかと思います。

また、現在、熱供給のシステムあるいはプラント自体が大丈夫だというのは、それはそうなのでしょうと思いますけれども、あと5年、10年がたったタイミングでどうするのかという話になるのではないでしょうか。それぐらいのタイムスパンで話ができるないのだとすると、厳しい言い方をすると、それも市の運営として何を考えているのですかということだと思うのです。

繰り返しますけれども、現在、安定供給ができているのは当然のことです。しかし、10年後、15年後というタイミングで市が出資することになったとき、恐らく、札幌市はそのタイミングで現在よりも財政が悪くなっているはずなのです。そうなったときに追加出資をしなければいけないという状態にならないように、今のうちに手放してしまったほうがいいのではなかろうかという話をしているのです。

それは、この公社自体の運営もそうですし、札幌市のマネジメントを考えた

ときにも意識して取り組んでいかなければいけないことではないかと思うのですけれども、そういうことは考えておられないのでしょうか。

●環境局

確かに、委員がおっしゃるとおり、本当に長いスパンで考えたときに今あるプラントは必ず老朽化を迎えていくであろうというお話についてはおっしゃると思います。

ただ、三、四十年もたっているのに組織としてまだO Bを送り続けているという話についても、私たちとしては、繰り返しになって恐縮ですが、組織体をいかに回していくかということについて、札幌市として培った能力を発揮していく場所として受け入れていただくことが重要であると考えております。

もう一つ、熱供給公社の民間代替性にも通じるところかもしれません、札幌市としては、都心のまちづくりという観点で、この熱供給は本当に大きく大事に見て関わっていく必要があると考えておりますし、インフラですので、公共性が非常に高く、札幌市の中心部の熱と電気というものを担っている場所であるという位置づけです。

また、経営状況を見ていただくとお分かりいただけると思うのですが、どうしても熱供給事業は季節要因に非常に大きく影響を受けてしまいます。冬場が暑いのか、寒いのか、暖冬なのか、また雪が降る量によっても収支に大きく影響を受けてしまいます。そういうこともあります。採算性の面でも、大きな利益を追求することはなかなか難しいこともあります。

そういうことも鑑みまして、札幌市としての出資の継続は意義があるものと考えているということでございます。

●小島委員

この後のヒアリングする北海道熱供給公社がほぼ民営化している状態で普通にできているので、どうしてもそれと比較してしまうと、別に民間で業務を回せるのではないかと見えててしまうのです。全く同じような業務をやっているわけですから、今の季節変動があるという説明は、単なる弁明に過ぎないですね。同じことをやっていますよね。北海道熱供給公社だって同じ状況ですね。雪が降らなかったら収入が減ります、それはそうでしょうと思いますし、片や民間企業が主体で動いていて別に問題なく回っております、片方は札幌市が維持しないと回りませんというのは、理屈が立たないでしょう。設立の経緯など、いろいろあると思いますけれどもね。

繰り返しになりますけれども、40年もたって札幌市から人を派遣しなければまともに業務が回せないのであれば、逆に北海道熱供給公社と合併して、そちらに面倒を見てもらつたらいいのではないかと私は思います。

話が堂々巡りするだけですけれども、ほぼ全く同じことをやっている組織があって、設立の経緯が違うとはいえ、片やほぼ民間で回しています、片方は札幌市が維持しないと回せませんというのは理屈が立たないと思いますので、そのあたりも含めて見直しが必要なかなと思ったところです。

●推進課長

ほかにございませんか。

●平本委員長

すごく素朴な質問なのですけれども、熱と冷房の両方ということで、平成元年ぐらいに事業をスタートしたところから三十七、八年がたとうとしていて、その間、エアコンディショニングの技術も随分変わってきていて、個別のほうが効率がいいなんてことになっていやしないのでしょうか。

大変素朴で、でも、本質的な質問だと思うのですが、要は、この時代の流れの中で、新しい施設を入れると熱供給を受けるよりも個別のビルに効率のいい施設をつけたほうが実は環境負荷が少ないということになってきているという

ことはありませんかというご質問です。

●札幌エネルギー供給公社

当社も平成元年度から供給しておりますが、20年か25年ぐらいで設備を更新しております。当然、設備を更新しますと、効率のいい機械に入れ替えますので、当社の熱も少しづつでも効率はよくなっているということでござります。

●平本委員長

集中方式で熱を供給することがスケールメリットなどで効率的だから、環境局が携わって、これが環境にいいので、多少の赤字が出ても事業として継続していますというご説明で、そのこと自体は有意義だと思って伺っているのですが、一方で、技術が進んだせいで、集中方式で熱供給しないほうが実は効率がいいということになっていやしませんかということが分からぬので、教えてくださいということです。

●札幌エネルギー供給公社

質問にストレートに答えると、やはり、集中方式のほうが環境負荷には優しいです。というのは、先ほど指標の説明を求められましたけれども、これはまさしく同じ熱量を供給するのにどれくらいのCO<sub>2</sub>を出すのかという指標なのですが、CO<sub>2</sub>自体は、当然、熱量が多ければ多いほど増えるわけですけれども、効率、要するに、熱量の単位当たりのCO<sub>2</sub>の量としては、はっきり言うと、どんどん供給したほうが効率的になるのです。

集中してやると無駄がないというところがありまして、それは、昔も今も変わっておりません。実際に、我々も、先ほどお話が出ましたが、暖冬や寒い冬によって年度ごとに量に差が出てくるのです。エネルギーの供給が多い年はCO<sub>2</sub>削減効率がよくなっているという数字が出ていますので、CO<sub>2</sub>の排出という面では、やはり集中方式のほうがいいのかなというところです。

●推進課長

ほかにございませんか。

(「なし」と発言する者あり)

●推進課長

なければ、時間が経過しておりますので、これで終了とさせていただきたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。

[ 所管事業部局、出資団体退室 ]

●推進課長

次は、株式会社北海道熱供給公社、同じく環境政策課が入場いたします。

[ 所管事業部局、出資団体入室 ]

●推進課長

本日は、よろしくお願ひいたします。

最初のご発言のみ、肩書きとお名前をおっしゃっていただくことと、マイクを通してのご発言にご協力を願ひいたします。

それでは、5分間をめどに団体概要など、資料のポイントについて簡潔にご説明をお願いいたします。

●環境局

札幌市役所環境局環境政策課長の飯岡でございます。改めて、よろしくお願ひいたします。

まず、資料に沿いながらポイントをご説明差し上げます。

当団体の概要についてのご説明でございます。

札幌市では、大気汚染の防止、熱の有効利用及び都市再開発、冬季オリンピックの開催の観点から、地域熱供給事業の導入を決定した経緯がございます。

計画を実施するための事業主体として、昭和43年12月に株式会社北海道熱供給公社を設立し、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ものでございます。

次に、事業の状況についてご説明いたします。

当団体においては、冷温熱及び蒸気による熱供給事業を実施してございます。供給エリアは、札幌市中央区の都心部と札幌市東区の光星地域の2エリアがございまして、供給拠点として、中央エネルギーセンター、札幌駅南口エネルギーセンター、道庁南エネルギーセンター、赤れんが前エネルギーセンター、創世エネルギーセンター、そして、東区にある光星エネルギーセンターが存在します。

エネルギーの消費密度が高い都心部で高効率設備を持つ複数の生産拠点、エネルギーセンターにおいて温冷熱を供給することで、都市環境の向上や都市防災に資するまちづくりができると考えてございます。

当団体の事業は、災害停電時に備えたエネルギーネットワークの強靭化、省エネルギーによる資源の節約等の大きな社会的効果があると考えてございます。また、当団体は、木質バイオマス燃料を最大限に活用しまして、都心部における低炭素化に貢献している状況にございます。

今後も、CO<sub>2</sub>排出量削減の取組を推進し、地域の熱供給の優位性の下、供給区域内の需要家、すなわち接続先を拡大していくことで、より一層、事業の有効性を高めていくことができると考えてございます。

続いて、当団体の出資や人的関与、それらを必要とする理由についてのご説明でございます。

当団体への出資割合は18.1%、当団体は、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ということで、繰り返しになりますが、環境負荷低減、省エネ、そして、都市防災の向上、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ものでございます。

札幌市は、都心まちづくりの基盤施設として、市の施策と連携を図っていくために出資をしているものでございます。

当該団体への関与を継続しまして、札幌市の施策を経営に反映させるために、当面、現状を継続したいと考えているものです。

人的関与としては、当団体には、取締役として、非常勤になりますが、札幌市の副市長が着任している状況でございます。

説明については以上です。

#### ●推進課長

それでは、委員の皆様からご質問などをお願いいたします。

#### ●高崎委員

事業収支の状況でお伺いしたかったのですけれども、今回、事業内容1として冷温熱及び電気の供給ということで、3ページの実施結果で事業収支が改善されていると思うのですが、この事業だけという認識でよかったです。

2ページの財政状況の売上げなど、損益計算書の数値とイコールになっていないので、ほかにも事業があるのかなという疑問がありましたので、教えていただけますでしょうか。

#### ●北海道熱供給公社

北海道熱供給会社の菅原でございます。

私からご回答させていただきますが、3ページの事業収支は、あくまでも熱供給事業に特化した数字になっております。先ほどお話をあった電気は、熱供給事業外の業種になりますので、2ページの財政状況のトータルの数字には入ってはいるのですが、3ページの事業ごとの状況については電気に関するものは含まれていないということでご報告させていただきます。

●高崎委員

電気はなぜここに記載がなかったのか、理由づけみたいなもののはありますでしょうか。

●北海道熱供給公社

我々は、熱供給事業会計規則というもので数字を整理しております、そちらは、あくまでも熱供給事業に特化した数字を記載することになっておりますので、その数字を記載させていただいております。

●高崎委員

事業内容として、採算性は丸でご報告をいただいていると思うのですけれども、冷温熱部分だけだと毎年赤字決算という見方で間違いなかったでしょうか。

●北海道熱供給公社

回答は後日でもよろしいでしょうか。整理してご回答させていただきます。

●高崎委員

承知しました。よろしくお願いします。

●推進課長

事務局でも確認できていなかったのが、先ほどの一つ目のご質問にありました事業全体の数字が書かれていらないというところは、我々も見落としておりましたので、後日、法人としての全体の数字を併せて出していただくことはできますでしょうか。

●北海道熱供給公社

全体の数字は、2ページの上段の財政状況の数字でございます。

●推進課長

個別の事業ごとの状況でここに書かれていない冷温熱及び電気の供給の中に、事業としてはこの項目一つだけれども、電気の部分が数字として含まれていないという理解でよろしいですか。

●北海道熱供給公社

そのような理解で大丈夫でございます。

●推進課長

電気の部分の数字を別にお出しitただくことは可能でしょうか。

●北海道熱供給公社

電気というか、熱事業と熱事業外という整理を行っておりますので、そういう区分けでしたら提出は可能でございます。

●推進課長

その区分けで結構でございますので、すみませんが、よろしくお願いいたします。

ほかにございませんか。

●高橋委員

いろいろとご質問があるのですけれども、まず、コストの比較で、通常の発電方法などを利用する場合に比べてコストがどうなのかということをお尋ねしたいのと、冷温熱の供給とありますが、冷熱のほうは雪などを利用されているのか、何を利用しているのかをお尋ねしたいです。

それから、市の補助金、交付金、負担金が令和5年度は0円、令和6年度は660万円となっていますが、令和6年度に収支の悪化があったのかをお尋ね

したいのと、例年は補助金なしの年が多いのか、それとも、補助金がある年のほうが多いのかをお尋ねしたいです。

それから、所管局による評価のところで、災害停電時に備えたエネルギー ネットワークの強靭化などの社会的効果があると記載されているのですけれども、北海道大停電の際にこの地区は電気が使えたなどの事情はあるのでしょうか、お尋ねしたいです。

●北海道熱供給公社

北海道熱供給公社の波戸と申します。

質問が複数ございましたので、漏れるところがあるかもしれませんけれども、まず、電気料金がというお話については、単価の話で、例えば、北電と比べて高いのか安いのかというような内容でよろしいでしょうか。

●高橋委員

そうです。電気に限らずです。

●北海道熱供給公社

電気についても、熱についても、料金は自由化の料金でございます。電気については、基本的には北電の料金と、等価より少し安いなど、エネルギー センターによって原価が違いますので、電気も熱も原価に応じた料金設定をさせていただいている。

ただ、そう言いながらも、当然、お客様にご理解をいただきなければ使っていただけませんので、料金を提示した上で、お客様にお使いいただける、ご理解いただけた料金でお取引をさせていただいているという状況でございます。

それから、熱の製造に雪などを使っているのかというご質問もあったと思いますけれども、弊社の場合は雪は使用しておりません。ただ、自然エネルギー という意味で、今日のように外気温が非常に下がってきますと、外気を水の通ったパイプに当てることで冷たい水をつくることができますので、冷房用の冷水については、フリークーリングと呼んでおりますけれども、そういうシステムを活用して省エネルギー化を図っております。

その他の未利用エネルギー や再エネの関係については、木質バイオマスもそうですし、弊社の中央エネルギー センターの隣に北海道ガスの本社ビルがあり、そこに札幌発電所という発電所を北ガスさんで設置しておりますので、その発電所の排熱も利用させていただいております。

また、コーチェネレーションシステム（熱と電気を供給するシステム）を 持ったエネルギー センターについては、発電したときに出でてくる排熱もフルに熱製造に利用するようなシステムを構築しております。

停電の関係につきましては、胆振東部地震のブラックアウトのときには、エネルギー センターが設置された年代がそれぞれ違いまして、コンセプトも違いましたので、停止してしまうエネルギー センターもありましたし、コーチェネレーションシステムで電気を起こして、その電気でエネルギー センターを運用して、復電するまで熱も電気も全く止まらないセンターもあったのが当時の状況でございました。

止まってしまったエネルギー センターと供給に支障が出たところに関しましては、震災後、全てに電力を確保できるような対策を行いまして、現在は当社で運営しているエネルギー センターは全て停電には対応できるようになっており、万が一、同じようなブラックアウトが発生しても、ガスの供給さえしていただければ、電気も熱も通常どおり供給できる体制を整えております。

●環境局

交付金の関係のお話がございました。

金額として660万円でした。こちらは、今、都心の再開発の中で大通西4丁目の都心の再開発が進んでいっています。そこについても同じように北海道

熱供給公社が熱を供給するシステムを設けていく形で進めております。

その部分として、EMS、エネルギー・マネジメントシステムの関係のシステム構築代として、国からの補助金を札幌市が受け取り、それを札幌市側から北海道熱供給公社にお支払いしているものでございます。

●高橋委員

そうすると、札幌市としての負担はほぼない団体となりますか。

●環境局

そうでございますし、経営の補填のためではなく、実際にかかっている、これから設けていくものに対しての札幌市からの補助金となっております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●小島委員

個人的な関心から一つ教えていただければと思います。

基本はガスで回しているとは思うのですけれども、先ほど来、木質バイオマスでの熱供給もしていますよという話が出ているかなと思います。

これは、石炭などだと木質バイオマスと混焼してしまえばいいよねというのがあると思うのですけれども、ガスと木質バイオマスはあまり相性がよくなさそうな気がするのです。どういう立てつけになっているのか、教えていただけますでしょうか。

●北海道熱供給公社

弊社は、設立のときは東区にある中央エネルギー・センターというところで石炭を燃料として始まった熱供給です。札幌市内の各ビルで石炭を使って暖房していた大気汚染対策として、先ほど札幌市からもご説明をいただいたとおり、そういう目的で設立され、かつ、冷暖房が集中するということで、まちの中で使っていた石炭の行き先がなくなるというところもあって、当時、北海道は産炭地でしたので、産地振興という役割も担って石炭を使った燃料でスタートしております。

そのため、設立当初から固形燃料を燃やすボイラーがございまして、そこで排気ガスの対策などをしっかりした中で供給を開始しております。

その後、廃棄物行政への協力もあり、ごみの固形化燃料、RDFを使用するボイラーも別に新しく設置し、熱供給を行っておりました。そのRDFという燃料については、今、私どもでは使っていないのですけれども、RDFを使っていたボイラーを有効活用しようというところと、やはり、昨今の地球温暖化防止、CO<sub>2</sub>排出量削減、低炭素、脱炭素というようなところに社会的な目標といいますか、使命が変わってきたという認識の下、新しい燃料の採用についても検討、調査を行い、ごみ固形化燃料を燃やしていたボイラーで木質バイオマスの燃料を使用しております。

都市ガスのボイラーは、ボイラーが別にございますので、電力会社で申し上げると、原子力がベース電源になって、油や自然エネルギーが調整電源になつたりというところもあると思うのですけれども、熱の場合も、木質バイオマスは環境性能も非常にいい熱になりますので、それをベースのボイラーとして運用し、不足分を都市ガスのボイラーや発電所の排熱でなど賄うという考え方を基本に運転を行っております。

●小島委員

よく分かりました。

ちなみに、木質バイオマスは、札幌市では街路樹などからかなり大量に出ると思うのですけれども、市のものなのか、それとも、海外から輸入したものを使っているのでしょうか。

●北海道熱供給公社

当社は、石炭の時代から、基本的には使うエネルギーは地産地消を目指していろいろと進めております。

木質バイオマスにつきましては、全て道内で発生しているものでございます。ただ、札幌市という面で見ますと、札幌市の公園や街路樹等の剪定枝は、弊社で使っている年間の量に対しての比率としては非常に小さい割合になっておりますが、調達できる範囲でできるだけ多く使わせていただきたいということで、関係部局の方とも調整をさせていただきながら運用しております。

その他は、主には札幌から50キロ圏内ぐらいのエリアで発生する建設廃材のほか、間伐材や根っこ部分など、木材として使うことのできない、木としては低質なものをサーマル利用しております。

●小島委員

分かりました。

札幌市もいっぱい出てくると思うので、その辺は、同じ局の中だと思うので、うまく協力していただくといいのかなと思いました。地域内で調達できれば、それにこしたことはないです。

枝葉の話が長くなってしまったのですけれども、一つご確認をさせていただきたいのが、こちらの公社は、基本的には、公社と言いつつも北海道ガスが圧倒的な株主としてのシェアを持っておられるということなので、ありていに言うと、札幌市が出資しなくとも勝手に回せるのではなかろうかと思いますし、経営も天下りを受け入れなくとも普通に回せているので、札幌市が出資する意味はそんなにないのかなという気もしています。

例えば、全額とまでは言いませんけれども、札幌市が北海道と同じぐらいの出資比率まで下げるときに問題が発生し得るのかどうか、それで経営が立ち行かないのかどうかを、札幌市ではなく公社から教えていただけますでしょうか。

●北海道熱供給公社

弊社でお答えすべきご質問なのかどうか、判断が難しいのですけれども、経営が立ち行かないのかどうかについては、出資の問題ではないのかなと捉えています。

●小島委員

というご回答ですね。

ありていに言うと、今回の委員会の中では出資の引下げみたいなことも検討の俎上にのせるべき課題なので、改めてとなりますけれども、札幌市がお金を出していることの意味はそんなにないのだろうなと思っていて、19%ですから、主資金ベースではそこまでの発言力もないと思いますし、出資比率を下げても実質的には札幌市として言うべきことは言えるのだろうという気もするので、この出資が本当に必要なのかどうなのが疑問だと思いました。

最後にもう一つだけですが、札幌エネルギー供給公社とは管が違うという話はまさに先ほどおっしゃったとおりだと思うのですけれども、企業として本当に合併できないのでしょうか。

例えば、北ガスに全部お任せしたいという話になったときに困るのかどうか、あるいは、一体的な運営をさせられるとかえって非効率になりますよという部分があるのかどうか、もしお考えがあれば教えていただけますでしょうか。

●環境局

札幌市側からのコメントではなく、北海道熱供給公社としてですか。

●小島委員

札幌市に聞いても同じことが返ってきますよね。ですから、公社に教えていただきたいです。回答しづらいのだろうなとは思います。

●北海道熱供給公社

おっしゃるとおりですけれども、現状、私どもの今回の関係の書類にも記載されているとおり、北ガスが78%以上の出資をしており、北ガスが大株主で、北ガスグループの一社として連結子会社になってございます。

そういう意味でいくと、私ども単独で札幌エネルギー供給公社との合併をどうするかについては、今、この場でのお答えは、申し訳ありませんけれども、持ち合わせておりませんというご回答でご容赦いただきたいと思います。

●小島委員

分かりました。

合併するしないはともかくとして、出資比率は見直したほうがいいのかなと思ったところでしたので、その辺は委員会の中で議論ができればと思っております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●内田副委員長

出資割合が18.1%ということで、恐らく、議会での報告義務がない感じになっているかと思います。それに加え、配当も出でていないことなので、もし関連性があるとすると、市の施策との関係性があるので、維持したいということかもしれないですけれども、関与のしようがないというか、人も行っていないので、ある意味、統制できないのかなと思っています。市としては、出資を続けて関与したいということなのですけれども、関与しようがないのかなと思っていますし、データだけを見ると、いっそのこと、引き揚げてもいいのかなというふうに見えます。

また、成果指標のところでまたCO<sub>2</sub>排出量が出ていますけれども、先ほどの説明と併せて見ると、暖冬だったということを示したにすぎないという感じです。効率性であれば、単位熱量当たりのCO<sub>2</sub>がどうなっているかなどを出してほしいと思います。

コージェネなどは排熱を使ってやるので、効率的なのかなと思いますけれども、前の札幌エネルギー供給公社と比べても優位性や効率性は高いのでしょうか。

●環境局

まず、札幌市から、関与の部分についてでございます。

確かに、出資比率については、ご指摘のとおり18.1%となっております。一方、人的な部分については、市のOBなどは行っておりませんけれども、札幌市の副市長が取締役に就いておりますので、一定の関わりはできていると考えているところでございます。

●北海道熱供給公社

単位熱量当たりのCO<sub>2</sub>の排出原単位等については、後日ご報告をさせていただきます。今、数字は準備させていただいておりません。

また、コージェネレーションがあるので、効率が高いのかというご質問も最後にあったと思うのですけれども、コージェネレーションのシステムで言うと、電気を発電して、その排熱を使っているということで、コージェネレーションシステム自体は80%程度のエネルギー効率を出せておりますので、全体としてもそれなりの効率性があるという判断の下で運用しております。

●内田副委員長

では、1ページの市OB、本市派遣というところは、本当は数字が1名ずつ入っているということなのですか。

●推進課長

非常勤役員の欄は、内訳を記載しておらず、非常勤取締役の4名の中に、副

市長の取締役が含まれています。

●改革推進室長

全部の団体でそういう書き方にしております。

●内田副委員長

承知しました。

それでは、関与はできているという立てつけなのですね。

●環境局

おっしゃるとおりでございまして、市のOBとしての再就職はございませんが、札幌市の副市長が非常勤の取締役として就任しているところでござります。

●推進課長

ほかにございませんか。

(「なし」と発言する者あり)

●推進課長

なければ、ちょうど30分が経過しましたので、これで終了とさせていただきます。

本日は、どうもありがとうございました。

[ 所管事業部局、出資団体退室 ]

●推進課長

次は、札幌総合情報センター株式会社、デジタル戦略推進局のシステム調整課、その他関係課になります。

[ 所管事業部局、出資団体入室 ]

●推進課長

最初のご発言のみ、肩書きとお名前をおっしゃっていただくことと、マイクを通してのご発言にご協力をお願いいいたします。

それでは、5分間をめどに、団体概要、事業概要、関与が必要な理由など、資料のポイントについて簡潔にご説明をお願いいたします。

●デジタル戦略推進局

デジタル戦略推進局情報システム部の小澤と申します。どうぞよろしくお願いいいたします。

ただいまから、札幌総合情報センター株式会社につきまして、お手元の資料に基づき、ご説明をさせていただきます。

まず、資料の1ページの団体情報です。

基本情報ですが、札幌総合情報センター株式会社は昭和63年に設立されております。右側の欄にありますとおり、本市が19.8%の割合で出資している第3セクターとなっております。

設立の目的は、冬季においても市民が安全・安心に暮らせるよう、ICT技術を活用した冬季道路交通情報システムの研究開発、運用を行うことと本市の地域情報化の中核を担うことの二つとなっております。

出資の目的も、同じく冬季道路交通情報システムの研究開発と本市の地域情報化となってございます。

次に、3の団体職員の構成をご覧ください。

右側の表のとおり、40代、50代が半数を占めている状況でございます。厳しい採用環境ではありますが、システムの安定運用のため、積極的な人材確保と若手育成が急務という状況になっております。

次に、1ページおめくりいただきまして、財政状況をご説明させていただきます。

4の財政状況と5の本市の財政的関与ですが、売上高と委託料の表をご覧いただくと、売上げの大半が本市からの受託事業であることが分かるかと思います。令和6年度から、自治体の基幹系システム標準化やデジタル環境整備事業といった大規模な事業が本格化したことに伴いまして、本市からの発注額及び売上げも増加傾向にある状況です。

下段の所管課による検証の欄をご覧ください。

団体の在り方、出資の在り方につきましては、情報システムの開発、運用やSAPICAの共通利用センター、教育ネットワークなど重要インフラを担っていることから、引き続き、これらの事業を推進していくとともに、情報技術の研さんに努め、質の高い行政サービスや事務の効率化に貢献することとしております。

経営の安定性や自立を高める方策については、既存システムの安定運用と基幹系システムの標準化対応において市を補完する役割を担うとともに、スマートシティ分野においても市民サービスの向上を図ることにしております。

資料の4ページの事業詳細をご説明いたします。

4ページにお進みいただきてもよろしいでしょうか。

事業を一つずつご説明させていただきます。

まず、事業内容1の気象情報提供です。気象情報システム、SORAMIL(そらみる)により、地域密着の高精度な気象情報を提供し、熱中症対策など、幅広く活用されているところでございます。

5ページに移りまして、事業内容2の冬季道路交通情報システムです。

市内のマルチセンター等から降雪予測を行い、土木センター及び除雪センター、雪対策室へリアルタイム配信をしております。除雪出動の判断など、冬の市民生活の要となるシステムだと考えております。

次に、6ページに進んでいただきまして、札幌市における情報システムの開発・運用等業務です。

庁内ネットワークや区役所の基幹業務、さらには、市立学校の児童生徒用端末の管理など、行政と教育の基盤を支えていただいております。

次に、資料の7ページの4のICカード「SAPICA」事業でございます。

SAPICAは、主に市内の公共交通機関の乗車料金の支払いや電子マネー、図書貸出券などとして利用されているほか、福祉乗車証など、福祉系ICカードの運用も含めて毎日の市民生活を支えているものになります。

恐れ入りますが、3ページに戻っていただきまして、今ご説明した各事業につきまして、他都市の状況をここに書き込んでおります。

個別のところではなく、総括的なところだけになりますけれども、他の都市の状況として、札幌総合情報センターと類似の団体として、東京都のGovTech東京といったものがあるということをここに書かせていただいております。札幌総合情報センターもGovTech東京と同様に、自治体の情報部門を技術面から補完する役割を担っていただくということになっております。

度々ページが飛んで申し訳ありません。8ページをご覧ください。

組織と市のOBの状況についてご説明をさせていただきます。

役員・管理職情報につきましては、現在、社長と事業本部長に市のOBが就任しております。

理由は2点です。

1点目は、基幹システム運用における高い公共性とガバナンスの確保、2点目は、市の政策意図を深く理解し、技術現場への橋渡しをする機能が不可欠で

あることです。こういったことを踏まえて適任者を配置している状況です。

最後に、9ページには組織図、10ページには役員名簿を掲載しております。

非常勤取締役にデジタル戦略推進局長、建設局長が無報酬で就任しております。

説明は以上でございます。

●推進課長

それでは、委員の皆様からご質問等をお願いいたします。

●高橋委員

本市の財政的関与という部分を見ますと、市からの業務委託料が60億円ぐらいで再委託額が30億円ぐらいになっていると思うのですけれども、どこに再委託しているのかと再委託が必要な理由を教えていただけたらと思います。

●デジタル戦略推進局

再委託先なのですけれども、60億円の費用の大部分が札幌市の基幹系情報システムの改修費用や維持・運用費用です。その市の委託料の金額が54億7,000万円ほどでして、そのうち再委託は30億円ほどとなっております。

委託先は、非常にたくさんのところに委託をしているのですが、先ほど申し上げた基幹系システム、いわゆる税や国保、福祉、住民票のシステムにつきましては、比較的大手の企業5社ほどに委託しております。昔、日本ユニシスと呼んでいたBIPROGYという会社とNTTデータ北海道、北海道日立システムズ、東京のDTSという会社、北海道のHBAという会社となっております。

主な委託先はこちらとなっておりまして、大半の金額はこれらの委託先に行っています。

また、ネットワーク系の事業も札幌総合情報センターに委託している部分がございまして、そこはNTT東日本などに委託をしております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●小島委員

もう少し細かく説明をしていただければと思ったのですけれども、札幌総合情報センターでは、札幌市の基幹系システムを開発するには人数が足りないとと思っていたのですけれども、こちらが開発をするわけではなく、基幹系システムそのものを納めるのは、今おっしゃったような日本ユニシスなどが納めておられるという理解でいいですか。

●デジタル戦略推進局

そうではなくて、札幌総合情報センターの開発標準やシステム基盤上で、いわゆるアプリケーションソフトというか、一つの共通基盤の上に住記システムや税システム、国保システム、福祉システムが、カセッタブルと我々は言うのですけれども、ゲーム機のゲームソフトの取替えが利くソフトウェアのように乗っかっているようなつくりにしております。

札幌総合情報センターは、その共通基盤や開発技術の標準、開発の進め方の標準プロセスをつかさどっておりまして、それに基づいて、先ほど申し上げた再委託先が参加をして、その標準に沿ったアプリケーションソフトを組み上げて札幌総合情報センターに納め、それを札幌市が利用料を払って使っているという状況です。

●小島委員

基幹系システムには税や住記、福祉など、いろいろなシステムがあると思うのですけれども、それぞれのシステムは個別のベンダーがつくっていて、データ連携基盤はそちらで用意をされているという理解でいいですか。

●デジタル戦略推進局

そういう理解で結構です。

●小島委員

分かりました。

その上で、事業の中で、札幌市における情報システムの開発・運用等業務がありまして、基幹システムの提供、基盤運用という書き方をしているのだけれども、この資料が非常に分かりづらいのですけれども、基幹系システムそのものは基本的にはこちらのセンターではいじっていなくて、その連携基盤だけを用意して提供しているという意味合いでいいですか。保守なども含めてですか。

●デジタル戦略推進局

分かりづらい説明で大変恐縮です。

基幹系システムがどういったものかをご説明させていただきますと、札幌市の税や国保、住記などのシステムは、もともとは日本ユニシスの大型汎用コンピューターで動いていて、ずっと日本ユニシスに開発も改修も運用保守も全部を随意契約して長くやっておりました。しかし、平成22年に、特定メーカーにずっと随契を続けるのはよくないだろうと、これは全国的に自治体の発注として言われてきたので、開発も改修も運用保守も全部が入札ができるようにするのだということになりました。

ただ、当時、そういう開発手法や技術はなかったのですが、国立研究開発法人の産業総合技術研究所というところがちょうどそういう技術を開発しておりまして、その支援を受けて、札幌総合情報センターと札幌市で、純粋にシステムを組み上げることも、組み上げた後の改修も運用も保守も全てばらの業者で、都度、入札してできるシステムをつくるということで、そういう技術的な仕組みを組み上げて、あるいは、標準のプロセスというか、開発の手順をつくり上げているのが今の基幹系システムでございます。

それが平成22年から26年にかけて順次稼働しておりまして、それを札幌総合情報センターがつくったのですけれども、札幌市が札幌総合情報センターにその開発費を全部支払って札幌市向けに構築して納めてもらったのではなく、一遍に開発費を払わず、札幌総合情報センターが構築したものを20年間の長期契約で利用させてもらうという利用許諾契約を締結して使うことにしました。

開発には一時的な開発費用が大きくかかるものですから、それを平準化するという意味で、今で言うサブスクリプションみたいな形でそのソフトを使わせていただくというふうにしました。

ただ、最初に申し上げたとおり、運用保守も、その後の改修も、全て入札でやりたかったわけです。なおかつ、できるなら札幌市が直接入札で調達をしたかったので、札幌総合情報センターが組み上げたソフトウェアではあるのですけれども、使用許諾権だけではなく、改修権も許諾していただき、ソースコードを私どものほうで改変していいという許諾をいただいて、制度改正改修があれば、運用保守をやるという業者を全て入札で調達するということをやり続けておりました。

そのため、システムの提供という分かりにくい言い方になっております。

令和5年から6年に急激に委託費が上がっているのは、国のシステム標準化の影響でございます。そうやって運用保守や改修を全て入札でできるように札幌市はやったのですが、国の方針としては、標準準拠パッケージというものをメーカーがつくって、自治体はそれを利用しなさい、制度改正があるたびに国が標準仕様書を改定するので、それをメーカーが取り込んだ形で引き続き自治体に提供する形を取りなさいという方向性があるものですから、それに合わせ

て、残念ではありますが、これからは改変権は返上し、一般的のパッケージソフトと同じように札幌総合情報センターのパッケージソフトとして利用をさせていただこうと思っているところでございます。

●小島委員

なかなか難しいですね。

システム標準化の話はそうなのでしょうと思っているのですけれども、現状としては、共通基盤は情報センターで持っておられて、乗っかっているシステムは各ベンダーが納めていて、その調達は札幌市がやっているのですか。

●デジタル戦略推進局

今、制度改正改修につきましては、標準化対応を札幌総合情報センターにやっていただいているので、今のシステムの改修も、標準化に適用させるために札幌総合情報センターと随意契約しているのですが、システムの運用保守は、住記系業務、国保系業務、福祉系業務、税系業務の四つに分けて入札で調達しております。

3年契約なのですけれども、毎回、総合評価一般競争入札にかけて入札で運用保守業者を決めているということは続けております。

共通基盤の部分につきましては、札幌総合情報センターとの随意契約で運用保守をやっております。

●小島委員

分かりました。

今回のシステム標準化の中で、例えば、ガバメントクラウドを海外のベンダーを含めて導入したりというところで、いろいろと制度やシステムの組み方が変わってきてると思うのですけれども、特に、基幹系システムですよね。

今回、こちらのセンターで言うと、基幹系システムとそれ以外というふうに大きく分けられると思うのですけれども、基幹系システムは割と国が定めた方向に乗っかっていきなさいよと示されていると理解しているのですけれども、札幌市として、今後、このあたりはどのように対応していくのか、あるいは、札幌総合情報センターとしてどういうふうに対応されていくかとお考えですか。

●デジタル戦略推進局

まず、札幌市からお答えします。

基幹系情報システムの標準化ということで、基本的にはメーカーパッケージというか、事業者のパッケージソフトを利用することになっておりますので、これを機会にもう一度入札をし直して基幹系システムのパッケージを選び直すことは十分できたと思うのですが、残念ながら、どこの業者も、今、札幌総合情報センターでやってもらっているシステムについては、ほとんどのシステムについてできますと言ってくださる業者がいなかつたので、基本的には札幌総合情報センターに引き続き標準化対応をしてもらってソフトウェアを提供していただこうと思っております。

開発や運用保守につきましても、標準準拠させる責務は事業者側に移ってしまったので、そこは随意契約で札幌総合情報センターにお願いをしよう思っております。

ただ、委託費の妥当性は非常に気になるところでございますので、いわゆるベンダーロックインが発生すると事業者の言い値になってしまふおそれがありますことから、札幌総合情報センターとは、入札をするために中身の見えるシステムをつくろうというふうに一緒にやってきている経過がありますので、標準化後も引き続き、システムの構造やどういったところにどういうお金がかかるのかが分かるような仕組みを維持していただき、札幌総合情報センターは、運用保守や改修に間違ひなく再委託でほかの業者を使うのですけれども、その

再委託先に支払う費用がなぜその費用なのかが私ども札幌市からも分かるようにしていただくということで、これからも札幌総合情報センターの基幹系システムを利用していこうと思っているところです。

●小島委員

分かりました。

なかなか難しいですね。システム開発をＳＩベンダーが受けてくれないみたいな話も結構出てきていると承知していますし、ほかのところに入札をかけて出しましょうというのが簡単にはいかないのも承知しています。悩ましいところではありますが、状況は分かりました。

あわせて、もう一つご確認ですけれども、今回、随意契約で委託をしていることになっていまして、そこに札幌市のＯＢが一定数いる状況になっているのは、よくも悪くもだと思うのですけれども、過度に密接な関係になってしまふように外からは見えてしまうのです。むしろ、市からの出向を外したほうがいいのではないかという気もするのです。要は、人を受け入れてもらっているのだから、そこに出さざるを得ないというふうに見えないようにしたほうがいいのではないかという気もしているのですけれども、そのあたりはどのようにお考えでしょうか。

●デジタル戦略推進局

現在、札幌市を退職した職員が社長、あるいは、本部長のうち1人おりますけれども、市のＯＢが札幌総合情報センターの社長などの立場でいることによって、普通、ソフトウェア開発ではあるまじきというか、例えば、ソースコードを開示してしまう、改変権まで許諾してしまう、あるいは、利益率まで私どもに見せてしまって、再委託も絡んでいるものですから、いわゆる市の税金を使っている会社だよということも踏まえ、費用についても過剰な利益と言つていいかは難しいところではあるのですが、市民からいろいろな疑念を抱かれるような利益にならないようにというところまで私どもは関与させていただいております。

そういう意味で、一定の役員といいますか、そういう立場に本市のＯＢがいることは有効ではないかと今のところは思っております。これから先、例えば、今、システムの標準化もあり、一時的に随意契約額というか、事業費が大きくなったりしておりますし、再委託先との契約の在り方も今後の技術の進展で変わってくる可能性もあります。クラウドを使うとなるといろいろなシステムの調達の仕方も出てまいりますので、そういうことを考えて、必要に応じて見直す局面が来れば当然見直していかなければならぬかなと思うところです。

●小島委員

そのあたりは、一定の透明性を確保するように努力されていることは承知しましたけれども、誤解を招くことがないように、組織のあり方をより一層整理されたほうがいいのかなとも思ったところでした。

状況はよく分かりました。

●推進課長

ほかにございませんか。

●内田副委員長

非常に複雑で理解し切れていないところもあると思うのですが、再委託先への費用が適切かどうかをきっちり監査していくことですけれども、役所の人が二、三年で異動していく中で、民間企業の財務なども含めて理解するのは非常に難しいと思いますが、これは適切ではないということを言ったことはあるのですか。役所の人は判断がなかなか難しいと私は思っているのですが、そういう是正を行ったようなことはありますか。

#### ●デジタル戦略推進局

札幌総合情報センターには、私どもに見積りをいただく前に、再委託先の業者の見積書も提供していただいております。

正直、私どもでその是非を全て見るのは、副委員長のご指摘のとおり、非常に難しい状況でございます。ただ、それがチェックできるように、札幌総合情報センターと一緒に開発標準というものをつくっておりまして、こういった技術でこういう手順でつくるということと、事業者のやり方ではなく、私ども札幌市と札幌総合情報センターが決めたやり方でやっていただくので、一定の評価はしやすくしています。

ただ、それでも、市の職員側がそれがどうであるかを見るには育成に3年から5年がかかるので、そういうところを、むしろ札幌総合情報センターの専門の知識を持っているエンジニアやプロジェクトマネージャーの方に私どもを補完するような形で一緒に行っていただいて交渉するというふうにやっております。

正直に申しまして、一発で見積りが通ったことはほとんどありません。

#### ●内田副委員長

物言いをちゃんとつけたほうがいいと思います。ただ、今の手続のように、札幌市と札幌総合情報センターが一緒につくったとしても、外から見ると外部評価にならないような気がするので、アウトソーシングなど、監査の機能を入れることが必要だと思います。

ほかの民間企業ができないといって参入しなくとも、例えば、額の妥当性などは見てくれると思いますので、そこを切り離して監査していかないと過度に密接になってしまいます。内部評価は難しいですよね。そういう仕組みがないと、不透明な感じがしました。

ただ、きっちりやっていることは理解できました。

#### ●デジタル戦略推進局

実は、平成26年頃に一度、システム監査を入れたことがございまして、そのときの指摘では、札幌市は入札で維持管理や保守作業、改修作業をやっていのだけれども、低価格競争入札になって安かろう悪かろうになると市民影響もあるような行政サービスの根幹のシステムなので、気をつけたほうがいいと指摘を受け、そこから、運用保守については総合評価一般競争入札に切り替えました。

そのときに、費用の妥当性についての懸念は特に指摘はなかったのですが、外部監査を入れてから大分年数も立ちますし、この間、技術も大分変わっておりまし、これからはガバメントクラウドを利用するというまた変わった形にもなりますので、改めての外部監査はぜひ検討してまいりたいと思っております。

#### ●推進課長

ほかにございませんか。

#### ●平本委員長

1ページの右下の補足欄に人材確保に苦慮しているとあります、IT人材が奪い合いになっている昨今において、しかし、基幹システムを担っている情報センターは非常に重要な位置づけだと思うのですが、これについてどのような対策を、現在、今後に向けてお考えなのかをお教えください。

#### ●札幌総合情報センター

札幌総合情報センター総務企画事業本部長の金村と申します。

今、ご質問いただいた点についてお答えいたします。

ご指摘のとおり、今、非常に人材難で、我々だけではなく、ほかの企業も含めて同じ課題を抱えていると思います。何とか、いろいろな手段を並行し

て活用しながら、求人広告をはじめ、人材紹介、自社での直接の募集といったものを並行しながら、弊社としてアピールできる点を最大限生かしながら、例えば、転勤がないこと、公共的なお仕事に関わることができますこと、転勤がないこととも関係しますけれども、例えば、東京、三大都市圏で働いている方が介護のために戻っていらっしゃり、そういう希望をお持ちの方に積極的にアピールをしながら人材の確保に努めています。

もちろん、確保するだけではなく、今いる社員を何とか引き止める方策にも並行して取り組んでおります。

●平本委員長

待遇面での方策もご検討されているのですか。

●札幌総合情報センター

業界団体が統計資料として出しているものも参考にしながら、今まさに、給与制度、人事制度の見直しに向けて検討を行っておりまして、同じ出資団体の方々にも情報収集をさせていただいております。

●推進課長

ほかにございませんか。

●高崎委員

委託料がほぼ随意契約になっているところに着目して見ていまして、3ページの他の政令指定都市の状況で、他のところも競争入札のところもあるのですけれども、随意契約で運用されているところが多いことは理解できました。

最後のICカード「SAPICA」事業につきまして、開発されたのは御社だと思うのですけれども、その後の運用などについて、他の主要カードのうち、自治体が関与しているのが4種類と書かれていますが、この4種類も運用を開発したところが担っているか、情報がありましたら教えていただければと思います。

●札幌総合情報センター

資料に書いてあるPASMO、manaca、PiTaPa、はやかけんは、全てICカードの事業者でございまして、開発だけではなく、運用も弊社と同じような形で実施していると承知しています。

●推進課長

ほかにご質問はいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●推進課長

なければ、30分が経過しますので、これで終了とさせていただきます。

本日は、どうもありがとうございました。

[ 所管事業部局、出資団体退室 ]

●平本委員長

時間が少々押しておりますけれども、本日の4件のヒアリングを受けての全体的なコメントやご意見、それから、今日が最後のヒアリングですので、ここまで30団体を振り返ってのご意見でも構いませんが、ご発言があればいただきたいと思います。

●高橋委員

やはり、最後の団体の金額の大きさがとても気になりました。今まで、いろいろな団体が1億円の補助金に関してどうなのだみたいな議論をしてきましたけれども、ここが何十億円という金額を使っているというところで、ここ検証が不十分になると、ほかのところで削っても意味がないというか、妥当な金額なのかどうかは非常に気になりました。

●平本委員長

事業規模が大きいということが金額の大きさに表れているのだと思うのです。基幹システムを含めた情報システムなので、どうしても億単位の支出になることはそうだと思います。ただ、高橋委員が仰ることはそのとおりでして、ほかのところで数千万円の議論をしている一方で30億円という金額がばんと出ています。

今のお話を伺っても、内部監査をやったり、外部評価をやったり、いろいろなことをやりながら、一応、公平性を保つように努力をされていることは、多分、うそはつかっていないと思いますし、本当だと思うのですけれども、仰るとおり難しいところだと思います。

ほかにいかがでしょうか。

●高崎委員

最後の札幌総合情報センターですけれども、ここだけ札幌市が借入れの損失補償をされている団体なのかと思います。

先ほど聞けばよかったですけれども、令和5年度までは借入れに対して全額を損失補償されていると見ていましたが、令和6年度は、一部というか、若干金額が少なくなっています。

これは、札幌市で損失補償の計算式を変えたなど、何か理由があったのでしょうか。

●推進担当係長

資料の2ページの5の本市の財政的関与のところに記載があり。令和5年度が77億5,000万円、令和6年度は68億8,000万円となっていて、8億7,000万円を返済しています。

これは、聞いているところでは、平成22年あたりに基幹系システムを開発するにあたって融資を受ける際に札幌市が損失補償をしたものということで、年々返済をしていて、数年後には完済できる見通しでチェックされているものと認識しております。

●高崎委員

借入れの中でも特定の事業に対しての損失補償で、それは減っていっているけれども、令和6年度は、この団体はほかの借入れもあって、借入れ自体は若干減り方が少なくなっているというイメージでよかったです。

4の財政状況のところの借入金残高が令和6年度が72億円になっていて、そのうち、本市の財政的関与のところで損失補償契約等に係る債務残高が68億円になっていて若干の乖離があるところの理由だったのですけれども、特定の事業に対して市が補償しているという見方ですか。

●推進担当係長

そうですね。開発のときの事業に対する補償ということで、ほかにも借入れがあるという認識です。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

●内田副委員長

関連ですが、市が損失補償をするというのはあまり聞いたことがないのですけれども、どういう範囲ならできるのですか。

●推進課長

イレギュラーであることは間違いないと思います。その事業を実施するときに銀行から借入れをするときに市の損失補償が条件として付されたので、市の中でも協議をして補償を行ったということらしいのですけれども、これ自体は珍しいことです。

●内田副委員長

何でもかんでもはできないですよね。

●推進課長

できないと思います。

●推進担当係長

ヒアリング対象団体ではこの団体だけです。

●小島委員

システム開発のところは特殊かと思っています。確かある県庁が同じような子会社をつくって、そこに外注していたような記憶があります。あるいは、那覇市役所は内部にＳＥを抱えてシステム開発を昔していました。直近はどうなっているのかは知りませんけれども、珍しい例ではありながら、全くないパターンではないような気もします。

ただ、こちらに発注する形式がいいか悪いかをこの委員会で議論するのは難しいかなという気もするので、どちらかというと札幌市全体のシステム開発や発注の在り方として、そこ経由で外注するやり方がいいのか悪いのかは別のところで議論してもらったほうがいいと思いました。

札幌総合情報センターそのものがどうのこうのというよりは、基幹系システムの最適化がどういう発注のし方をするのかという議論に直結すると思うのです。

今日、途中でも議論がありましたけれども、総務省の動きなどとも連動しているので、これをここで議論するのは難しいと思いました。

別のお話もついでにしますけれども、今日は熱供給の話が二つ出ていて、非常に対照的だなと思いました。

3番目の北海道熱供給公社は、市の出資率はそんなに高くなく、ＯＢは派遣していないけれども、非常勤で理事を務めておられる副市長がいるから意見が通りますということだとすると、ほかのところも、別に出資やＯＢ派遣をしなくとも札幌市の意向は通せるということだと思います。

あれは、期せずして、出資をしているから、ＯＢがいるから市の意向が通せるのだというほかの団体の説明が、蓋然性というか、必然性のない話をしていましたのだなということが浮き彫りになつたなと思っています。

出資しているから、人を派遣しているからではなく、札幌市の意向を全く無視して財団が運営されるということは基本的にはあり得ないので、そういう意味で言えば、大きな見直しを行っても大丈夫なのかなと思ったところです。

●平本委員長

同じ課長がいらっしゃって、異なる公社のご説明をされるから、なかなか大変だろうと思っていたので、私も小島委員と同じ印象を持ちました。

ほかにはいかがでしょうか。

●小島委員

事務局には申し上げましたけれども、今まで30団体を8回かけてやったわけです。今後の方向性を決めるのは次回の2月の委員会だと承知していますけれども、1回で収まらないのではなかろうかという気がするので、どういう議論の進め方をしていくのか、事務局で整理をしていただく必要があると思いました。

私も、言われば知恵を出すこともやぶさかではありませんので、効率的にやるということも含めて考えないといけないと思ったところでした。

●高橋委員

1点、希望があるのですけれども、札幌市全体の財政状況を把握した上で議論したほうがいいと思ったのです。特に、芸術関係は、お金に余裕があれば、彼らでもではないですけれども、ある程度、そこにお金をかけられると思いますけれども、全体とのバランスを見る必要があると思います。

簡単で構いませんので、そこを共有しながら進めたほうがいいのではないか  
と思いました。

●平本委員長

ご提案をありがとうございます。それはおっしゃるとおりだと思います。

それでは、今の小島委員と高橋委員のお2人の意見を踏まえまして、ご検討  
をいただければと思います。

それでは、事務局よりご連絡をお願いします。

●推進課長

ご意見をありがとうございます。

いただいたご意見を踏まえまして、今後の流れを考えて、早めに相談をさせ  
ていただきたいと思います。

次回、第10回の行政評価委員会は、2月19日木曜日、会場は地下1階の  
5号会議室となっております。

いよいよ具体的な検証に入ってまいりますので、会議の内容につきまして  
は、先ほどいただいたご意見を踏まえて改めて考えた上でご連絡させていただ  
きます。

引き続き、よろしくお願ひいたします。

●平本委員長

とりわけ、採算性や民間代替性が一つの議論の焦点ですし、もう一つは、市  
からの人的関与、特に、最後に小島委員からもお話がありましたように、どの  
程度の人的関与があれば市の政策との連動性を担保できるのかもあると思うの  
です。

例えば、第2回行政評価委員会でヒアリングを行った札幌市防災協会は、物  
すごくたくさんの人材が派遣されていて、これは必要なのかという議論があり  
ました。そういうところはほかにもございましたので、そのような点を2月の  
委員会で議論できればと思います。

また、効率的な議論のために少し事務局に知恵を絞っていただきまして、生  
産的な議論ができるようにと思っております。

### 3. 閉　　会

●平本委員長

本日は、どうもありがとうございました。

来年もよろしくお願ひします。

以　　上