

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

01 公益財団法人 札幌国際プラザ

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.多文化共生・国際交流事業	3.4	2.2	63.1	・指定管理施設である留学生交流センターについては、令和9年度までの現指定管理期間内に廃止も含めた在り方の検討を行っていく予定。 ・その他事業について、採算性がないため、市が補助金を交付して同団体が実施している状況。同団体を通じた実施が効果的なのか、収支改善の余地はないのか、他の担い手はいないのか。 ・相談窓口の運営について、市が委託して市職員も派遣のうえ実施しているところだが、民間委託はできないのか。 (内田) 登録ボランティアを活用すると、経営効率性が上がると考えられ、さらに留学生交流センターに関しては各大学で対応しているだけではなく、民間代替性もあると考える。 (小島) 相談窓口など人数が過大な印象。通訳派遣のWEB化等工夫の余地が大きい。
2.MICE誘致・支援事業	3.8	2.8	31.1	・コンベンションビューローについては、開催誘致やプロモーション、連携、助成金窓口など、市のMICE事業を推進する役割を担っている。地元への経済波及効果を主な目的とするMICE誘致事業の民間代替性が一般的に低いことは理解できるが、一般的にMICE施設等設置の際に効果として明示している経済波及効果を、設置後も成果指標として設定するべきではないか。 ・令和8年4月設立予定の登録観光地域づくり法人（登録DMO）との連携について検討していく必要があるのではないかと。（地域の旗振り役としての事業内容が類似しており、将来的に事業移管や団体整理を行える可能性があるのではないかと。） (内田) 投入された補助金に対する成果が適切に把握できていない。 (小島) 海外MICEの募集活動に大きなお金をかけている割に、実際には成果が上がっていない印象。事業実施の意義そのものも含め再検証が必要ではないか。
3.広報・情報発信事業	2.8	2.6	0.5	・事業収支は赤字。効果的に事業を実施する余地はないか。 (内田) R5とR6において、活動内容はそれほど変わらないにもかかわらず、経費が7倍強となっている。メールマガジンの発信回数が増えているとのことであるが、効率化は必要と考える。 (小島) 予算をかけている割に対象者が2～3000名程度と少なく、事業の意義が見えない。札幌市役所本体でも外国人向けの情報発信をしており、本財団に委託する必要はないのではないかと。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
4名	0名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	4名	0名	・出捐は70%以上と高い比率。しかし事業の採算性がなく運営費（年2億5千万程度）が補助されている以上、仮に25%になるまで引き揚げて1年分の運営費補助金程度。運営改善なく出捐を引き揚げたとしても赤字が膨らむか補助が増える結果が予想される。 (内田) 議会での報告が（今後も）必要となる25%程度とするのが適当と考える。 (小島) 出資比率を下げては。 (高崎) 出資比率としては引き下げの余地あり。 (高橋) 出資者を増やすことも（難しいかもしれないが）
市支出	3名	1名	・市の補助や委託料が占める割合が大きい。 (内田) 効率化を測る余地があると考えられ、削減の方向で検討するのが適当。 (小島) 海外MICEや情報発信は費用対効果が低く、成果が上がっていない印象。見直しを図ってしかるべきではないか。 (高崎) 採算が取れておらず、収支の改善が必要。 (高橋) 移住者も増えてきているだろうから支出の削減は難しいかもしれないが、効率的な運営をしていく必要はあるのではないかと。（（コミュニティ通訳派遣事業などについて）AIや機械での翻訳も進んできている。）
職員派遣	2名	2名	・財団課長職2名（係長職派遣） (内田) 派遣が必要となる理由が読み取れない。 (小島) 2名程度であり許容範囲。 (高崎) 課長職への派遣しているが、プロパーで賄うことができないか検討の余地あり。
OB再就職	4名	0名	・役員のうち理事長、副理事長の2名、財団部長職2名の4名が市OB。 (内田) 多いので削減の方向で検討するのが適当。 (小島) 成果が十分に上がっていない割に、公募型の指定管理などは行われず、市がおんぶにだっこの組織でOBが5名は多すぎるのではないかと。 (高崎) 市OBの役職・管理職への関与が組織規模に対して多い印象。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 基本的に民間に任せるべき事業であると考え。 (小島) 繰り返しになるが、全体として費用対効果が低い事業が多く、少なくとも市からの委託料等は縮小させるべきではないかと。あと、このご時世、この種の業務を札幌市単体で実施することの意義も考慮するべきではないか。おそらく、道庁でも同じような組織を抱えていると思われ、合併してシナジー効果が上がるような見直しを図ってはどうか。 (高崎) 各事業とも、重要な取り組みと認識しているが、主に札幌市民ではない外国人向けの事業であることと、採算性に乏しいため、改善が必要と認識している。専門性のある人材育成の課題もあり、他の民間団体との連携も視野に入れた方が良いかと考える。 (高橋) 多少減らす余地あり
方向性
事業費の多くを市の補助金や委託料等に依存しており、自立性が極めて低い。収支改善とともに市の支出縮小を目指すべきである。 特に、MICE誘致事業においては、公費投入に見合う成果（アウトカム）が可視化されておらず、説明責任が不十分な状況。 類似組織との統合や事業集約による縮小、他団体との連携などを視野に入れながら、事業のより効果的な実施手法を検討していく必要があるのではないかと。 また、人的関与の縮小も併せて検討しながら、専門性ある人材育成に引き続き取り組んでいく必要があるのではないかと。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

02 一般財団法人 札幌市職員福利厚生会

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、5点が高い)	民間代替性 (1点が高い、5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.職員等の福利厚生事業	4	1.4	94.8	・福利厚生事業の実施は地方公務員法第42条のとおり地方公共団体の責務であるが、そもそも市直営ではなく同団体を設立して実施する意義は何か再確認が必要。・所管課見解としては、多岐にわたる事業をより効率的・効果的に展開するためには、福利会費・市交付金の管理・執行や保険収入等の収益事業の実施などに係る専門的な知見・経験の蓄積が期待される同団体が、一元的に事業を実施することが適切であるとのことだが、専門的ノウハウが福利事業の実施に必要なのか、また必要だとして、ノウハウは実際に十分蓄積されているのか、事業は効果的、効率的に実施されているのか。 ・20政令市における交付金の支出において、札幌市は総額で上から2番目、一人当たり金額で上から5番目（R7予算ベース）。 ・また、札幌市を含む政令市の多くで民間の福利厚生代行サービスを活用しているが、給付・助成事業全体を民間委託している政令市はないとのこと。
				(内田) 民間、公的機関問わず、民間企業が事業を担っている現状を踏まえると、民間に任せることが望ましい。 (小島) 民間企業でも同種の事業は実施しており、財団が必要とは思えない。
2.市民の便益に資する事業	4.8	1.4	5.2	・食堂は民間事業者へ再委託済。施設管理者である市から直接発注せず、福利厚生会を発注元として実施している意義は何か。 (内田) 民間に再委託しているのであれば、最初から民間に任せの方が効率的であると考ええる。 (小島) 民間企業でも同種の事業は実施しており、財団が必要とは思えない。
				・本事業の位置づけは、H25年の一般財団法人移行の際に所有していた公益目的財産相当額がなくなるまで支出することが義務付けられた、公益目的支出計画に基づく事業（一般財団法人への移行前からの継続事業）にあたるもの。 (内田) 市からの支出がなく、さらに自主事業収入のない重要な事業のため、民間代替性はないと考える。予算がなくなるまでは継続していく必要がある。 (小島) この事業を本財団が行う必要があるのか疑問。財団の自主費用で行うのであれば会費を削減してあげればよいのではないか。
3.青少年等スポーツ及び芸術文化ふれあい事業	3.4	2.8	0	

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
4名	0名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	1名	3名	・25%以下でも団体の事業が本市の業務と密接に関連するため指定団体として非常勤理事や評議員就任を通じた経営への関与を行っており、出資を継続するのであれば、出捐比率は妥当な規模。 (内田) 減らして民間に任せることが望ましい。
市支出	3名	1名	・福利厚生事業への市交付金についての見直し余地（なお、政令市すべてに福利厚生事業を行う互助団体があり、本市と同じく一財の組織形態を取っている自治体は京都府、大阪市、広島市、福岡市。） (内田) 基本的に会費のみで収支がとれる設計にすべき。 (高橋) 福利厚生事業への交付金の支出について、市民の理解を得られる金額なのか、見直しの余地あり。
職員派遣	2名	2名	・理事に多くの市職員が就任しており、その役割等について再確認（市直営ではなく、市職員が理事に就任し団体を設立し、団体を通して事業を実施する意義について） (内田) 現状の最低限の関与で良い。 (小島) 派遣する必要があるかは疑問。 (高橋) 理事の人数・役割について確認が必要
OB再就職	0名	4名	・市OB再就職は無し。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 市職員の福利厚生にこれほど多くの交付金（6,066円/人・上から4番目）を支出しているのは議論に値する。 (小島) 基本的に民間企業に丸ごと委託に出せる業務という認識。きちんと代替性等の精査をしないで民間企業では受けられない、情報の安全性などについて財団性に優位性があるという発言があったが誤った認識という理解。財団を維持すると、外部委託をするのでコストがどの程度変わるのか比較検証を行うべき。 (高橋) 公費を下げられる余地があるのではないか。民間企業の福利厚生との比較ができていないか。
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。原資を職員掛金の範囲に限定するなど、その在り方を見直すべきではないか。 また、受益者である職員の負担と民間活用による事務効率化によりコスト削減を徹底し、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、団体が引き続き実施する場合と市から外部委託する場合とでの、コスト比較を踏まえた精査が不十分である。 人的関与について、現職の非常勤理事が多いが、公費投入が他都市に対して比較的高額となっている一因の可能性がないか等、その必要性は再検証すべき。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

03株式会社札幌総合情報センター

1事業ごとの検証

(5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.気象情報提供事業	4	1.6	0.3	・気象情報システムそらみるによる気象情報の提供（自主事業） (内田) 民間に任せることが可能と考える。 (小島) ウェザーニュース等の民間企業での対応で十分と思うが、基本的に自主事業で黒字であればよいのではないか。
2.冬季道路交通情報等システム運用・管理受託事業	4.4	3	7.1	・団体設立目的である冬期道路情報システムの運用等について、随契により受託。除雪作業に生かすための気象予測やセンサー情報を配信。技術力ある同団体以外の担い手はいないのか。 (内田) 民間に任せることが可能と考える。
3.札幌市等における情報システムの開発・運用等業務	4.8	3.2	87.1	・基幹系システムについて、ベンダーと長期にわたり随意契約する状況を改善するため、開発、改修、運用保守全てを個別業者に都度、入札で発注できるようにする仕組みを確立し、平成22年度～26年度に順次稼働。団体は、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司り、個別ベンダーが再委託先として、住基、税、国保、福祉システムといった基盤上のアプリケーションソフトを組み上げて同団体へ納め、市が利用料を支払い（団体が著作権保有。市は20年間の利用許諾契約）。 ・令和6年度からは、国が主導する「システム標準化」の方針に基づき、国の標準仕様書に準拠したパッケージシステムを団体が提供するため、一般のパッケージソフト同様、著作権者である団体との随意契約が必要な形となっている。そのため、令和5年度に対し、令和6年度の随意契約が多くなっている。 (内田) (官製?) 談合が生まれやすい環境にあることを十分に踏まえ、外部監査導入などを検討すべき（外からの見え方には十分気を付ける必要がある）。 (小島) 市が関与した企業に随意契約で発注する形態は他県等でみられるが、入札にはならないので、談合などに注意が必要。
4.ICカード「SAPICA」事業	4.6	2.6	5.5	・SAPICAシステムの運営管理等を、随契により受託。同社以外が今後の運用を担う余地はないのか。 (内田) 民間に任せることが可能と考える。 (小島) 基本的に委託は可能だと考えるが（JR北海道がJR東日本に委託したように）、既に構築した仕組みで現状維持か。

2団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
2名	2名	0名

3関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	1名	3名	・出資比率は19.8%。同社による自己株式があり、本市は議決権ベースで4割を確保している。 ・配当は無し。 (小島) 基本的に出資はもっと減らしても良いと（小島）
市支出	2名	2名	・市による損失補償（債務残高）について、R6末時点68億8千万円。引き続き財務状況に留意が必要。 ・随契が多くを占めるが、今後の本市事業との関わりからも、見直し余地は少ないか。 (高崎) 市からの多額の委託料等で運営しているため、随契で進めている事業についても見直しの余地がないか検討する必要がある。
職員派遣	0名	4名	・市現職派遣は無し。
OB再就職	2名	2名	・代表取締役（局長職）のほか、事業本部長（部長職）に市OBが再就職しているが、その理由に説得力はあるか。プロパー登用、民間人材の受け入れの必要性をどう考えるか。 (小島) OBの派遣は必要はないように思う。 (高崎) プロパー育成・組織の活性化の観点から、代表者・部長職にプロパーや同業他社経験者の投与を検討してもよいか考える。

4全体を通して

主なコメント
(内田) 事業3（情報システム開発・運用業務）に関しては、民間代替性が限りなくゼロに近いようなので関与の維持が必要と考える。ただ、現状のやり方については検討が必要である。また札幌市が損失補償契約を結んでいる経緯については、今後の委員会で議論の材料となる資料を提供して頂きたい。人材確保が困難とのことであるが、今後どのような対策が必要となるか等の議論も必要と考えられる。 (小島) 本企業については、財団の在り方の検討というよりは札幌市のシステム開発・調達の根幹にかかわる議論と思われ、本委員会での議論にはなじまないものとする。 システム調達の在り方や透明性の確保等の観点で別途定期的に見直すようにしてはどうか。

方向性
札幌市情報システムの開発・運用業務が事業の大部分を占めており、その他の事業は比較規模が小さく、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、当該法人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・運用の在り方とは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該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当該団体が実施、そうではない場合には民間に代替すればよいものとする。 仮に透明性の確保を目的として当該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、実施していくべきである。 人の関与については、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、プロパーの育成・登用を進めていくべきである。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

04 株式会社 札幌丘珠空港ビル

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が高い、5点が高い)	民間代替性 (1点が高い、5点が高い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.施設管理運営 事業・物販事業	5	3.2	100	・民間代替性を「○」としているが、仮にターミナルビルを民間で運営した場合、札幌市はに丘珠空港に関する国の空港施策に関与する立場を失うのか。 ・共用空港の場合、通常の空港であれば空港の管理会社に支払われる着陸料が国に支払われるため、空港自体を管理して着陸料収入を得ようとすることはできない。逆に滑走路等管理費もかからないことから、着陸料がなくとも民間代替性はあるのではないか、周辺地域と共生したまちづくりを進めていく基本構想（R7.3策定）における役割のために関与を続けていくということか。 ・なお、賃貸料（航空会社、飲食店、売店、レンタカー等）や広告収入、物販収入など自主事業が主な収入。市の委託随契は教育・普及関係（札幌いま・むかし探検ひろばの管理）の小規模な事業であり、全体的には市費に依存しない運営がなされている。
				(小島) 基本的には民営化が可能だが、自衛隊の基地との併用のため外した経緯があるという認識。ただ、ターミナル自体の運営については民営化でよかったのではないかと。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
0名	4名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	0名	4名	・筆頭株主であるが出資比率は26.1%と過大ではない。一方、将来的にも筆頭株主である必要性についてどのように考えるか。 ・配当は無し。
市支出	1名	3名	・令和6年度補助金(15,000千円)は、同団体発注の「札幌丘珠空港ターミナル施設基本計画検討業務」にかかるものであり、令和7年度の補助予定はない。 (小島) 基本的には市からの支援は極小化していくことが望ましい。
職員派遣	0名	4名	・現職部長職（1名）が取締役事業本部長として派遣中。必要な理由としては、将来像の実現に沿ったターミナル拡張を公共性担保の視点を持ちながらマネジメントする役割を掲げている。次年度はOBへの切り替えも検討中。
OB再就職	1名	3名	

4 全体を通して

主なコメント
(内田)) 基本的に現状維持とするのが良いと判断した。質問への回答に関して、「国が既に決めている」とするものが多用されていたが、自身の言葉で説明できなければ何のために札幌市役所が当該株式会社に関与しているかわからない。国が常に正しいと考えるのは正しくない（お金の流れから地方自治体職員はそうした姿勢になりがちであるが、国と地方自治体に上下関係はないことを意識してほしい）。国が常に適切な政策を選択しない場合もあるので、注意が必要と考える。
(小島) 丘珠空港をどのようにしていくのか自体からの整理が必要。滑走路を延伸するにあたり、多くの便数を飛ばす空港にするのであれば東豊線の延伸等も含めた市の関与が必要。
逆にそこまでではないのであれば、関与を削っていくことも一案。
(高崎) 交通アクセスや駐車場確保等の2次交通の課題があるものの、今後の北海道観光への寄与を検討した場合、丘珠空港機能強化は求められるため、民間空港の成功事例を参考にしながら、経営強化に取り組んで欲しい。
(高橋) 民間の空港勤務経験者を登用するなど、民間の感覚を取り入れる工夫をしたほうがよいのではないかと。交通アクセスの改善は急務。

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していくか、市は交通アクセス等の問題改善なども含め、具体的な検討を引き続き進めていくべきである。
共用空港としてコンセッション方式での収益確保は一般的な空港のようににはできない。ターミナルビル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していく上で、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現職部長職派遣から市OBへの見直しを検討中とのこと。今後、場合によっては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。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

05 公益財団法人 PMF 組織委員会

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が高い、5点が高い)	民間代替性 (1点が高い、5点が高い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.PMF事業 (教育事業)	3	4	53.7	・平成26年にグランドパートナーズ企業の支援が終了し、平成27年以降は市の共催で事業を継続してきているが、市からの運営費負担金を投入しながらも採算性は「なし」としている。今後も負担金投入を継続していくべきか。 ・社会的信用を背景として協賛金収入の確保に取り組んでいるが、今以上に収支改善を目指していく必要があるのではないか。
				(内田) 札幌市民からの賛同が得られる事業とは考えにくい。事業を継続するとしても、受益者負担の原則を取り入れるべき。関与を弱めるべきである。
2.PMF事業 (演奏会事業)	3.8	3.2	41.9	・事業費の使途は何か（主に会場使用料なのであれば、売り上げに見合った事業規模にするべきではないか）。
				(内田) 自主事業収入（チケット代）で採算がとれるような方向性を検討すべき。チケット代を値上げすると入場者数が減るのであれば、市民はその程度の魅力しか感じていないと捉えるのが自然である。関与を弱めるべきである。
3.PMF事業 (音楽普及事業)	3.8	3.8	4.4	・事業費の使途は何か（主に講師謝礼と会場使用料と推察するが、プログラムによっては経費が掛からないものもあるように見受けられ、費用対効果は適切か）。
				(内田) 現状維持で良い。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
4名	0名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	3名	1名	・出捐（73.1%）の継続は必要か。（市が責任をもって事業継続していくという意思表示を通じて社会的信用を確保する一方で、出捐は50%あれば市特別職の役員就任は可能。）。 (内田) 出資割合を削減することが望ましい。 (高崎) 出資割合を下げて、広く出資者を募った方が良い。
市支出	4名	0名	・協賛金や寄付金の増加による、財政的関与の縮小に向けた検討。 (内田) 出資割合を削減することが望ましい。 (小島) イベント全体を縮小する＋スポンサーを増やす形で市の支出を下げる工夫は必要か。 (高崎) 札幌市として負担金額が大きい。
職員派遣	3名	1名	・市非常勤、OB、現職派遣など職員の関与が強い。今後、プロパー職員へシフトしていく可能性について、どのように考えるか。 (内田) 現時点では現状維持が望ましいが、将来的には関与を弱めていくべきと考える。 (小島) 最小限にとどまっている。 (高崎) 人的関与が強い。民間の視点を入れるべき。
OB再就職	3名	1名	・市非常勤、OB、現職派遣など職員の関与が強い。今後、プロパー職員へシフトしていく可能性について、どのように考えるか。 (内田) 現時点では現状維持が望ましいが、将来的には関与を弱めていくべきと考える。 (小島) 芸術文化財団との合併で全体としてスリム化を図ってはどうか。 (高崎) 人的関与が強い。民間の視点を入れるべき。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 本当に魅力のある事業であれば、より多くのスポンサーが付くと推察される。自走できる仕組みづくりが必要。札幌市の財政状況を踏まえ、さらには納税者の利便に資するかという視点に立つと、未来永劫関与を継続すべき事業とは考えにくい。 (小島) イベントの趣旨は高尚で内容については評価するが、正直札幌市が抱えるにには規模が大きすぎるように思う。 イベントの規模を縮小する、スポンサーをもっと増やす（札幌市内の企業というより、もっとグローバルで活躍するような企業に頼る）等の工夫に加え、上記記載の通り芸術文化財団との合併も含め検討すべき。 逆にこれらの工夫ができないのであれば、PMF自体の廃止も含めて検討するべきとも考える。市全体の財政が厳しくなることが予想される中、本事業を維持するための蓋然性の確保については意識してほしい。 (高崎) 今後は民間の視点を入れて、自主事業収入を増加させ、補助金の削減を目指すべき。札幌市の負担を軽減して、後世に継続して行けるような事業として展開すべき。 (高橋) 例えば、50年を区切りとするといった検討も考えられるのではないかと。継続するのであれば収支の改善。

方向性
事業規模が大きく収益が見込めない。持続可能性を見据え、組織は統合や事業集約によってシュリンクさせていく方向性が望ましいのではないかと。市の財政状況に照らし整理すべきである。 事業を継続する場合は、経営の効率化や協賛金の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負担金削減や将来の出資引き揚げなども検討していくべきである。 また、市民に対しては、本市で開催する意義とともに、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を求める。 将来的には、市の人的関与も弱めていくことをあわせて検討していくべきである。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

06 公益財団法人 札幌市芸術文化財団

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、 5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、 5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.札幌芸術の森 及び本郷新記念 札幌彫刻美術館 の管理・運営事業	4	3	22	・長期的視野に立った事業運営や人材育成、ノウハウの蓄積が必要という理由で非公募指定管理としている。 (内田) 指定管理費を非公募としている理由が判然としなない。非公募とする都市をいくつか挙げたところで、それは理由にならない。 (小島) 市の支出額が多く、また近年の赤字額についても気になる。両美術館が分散されている点も非効率性を生んでいると考えられ、統合などの方向性の検討が必要。
2.札幌コンサート ホール の管理・運営事業	4.4	1.8	24.6	・長期的視野に立った事業運営や人材育成、ノウハウの蓄積が必要という理由で非公募指定管理としている。 (内田) 指定管理費を公募にすべき。民間のノウハウを導入するとより効率的な運営が可能と考える。 (小島) 市の支出額が多く、また近年の赤字額についても気になる。他自治体では指定管理者制度での委託もされているはずであり、入札を実施してはどうか。
3.札幌市教育文化 会館の管理・ 運営事業	4.2	2.2	12.6	・採算性ありの状況 (R6補助約8,000万円は当年のみ大ホール安全対策に関するもの。) ・長期的視野に立った事業運営や人材育成、ノウハウの蓄積が必要ということだが、公募が可能なのであれば、人的派遣もセットで見直しが可能か。 (内田) 民間代替性がない理由として、「非営利的な活動も必要であり、民間では対応できない」と説明していたが、時代錯誤している感は否めない。現代は、社会的責任の遂行、社会貢献など一見非営利的にみえる活動が民間企業の営利に直結する時代となっている。 (小島) 市の支出額が多く、また近年の赤字額についても気になる。他自治体では指定管理者制度での委託もされているはずであり、入札を実施してはどうか。
4.札幌市民ギヤ ラリーの管理・ 運営事業	4.4	1.6	2.5	・公募による指定管理。採算性、民間代替性もあり。 (内田) 民間代替性が高いため、関与を弱めるべきである。 (小島) 市の支出額が多いことが悩ましい。
5.札幌市民交流 プラザの管理・ 運営事業	4.2	1.8	38.3	・採算性ありの状況。 ・長期的視野に立った事業運営や人材育成、ノウハウの蓄積が必要ということだが、公募が可能なのであれば、人的派遣もセットで見直しが可能か。 (内田) 採算性を含め、民間代替性は十分にあると考えられる。指定管理費が非公募となっている理由は説明されていたかと思うが、よく理解できなかった。 (小島) 市の支出額が多く、また近年の赤字額についても気になる。他自治体では指定管理者制度での委託もされているはずであり、入札を実施してはどうか。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
4名	0名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地 あり	見直し余地 なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	2名	2名	・今後も出捐（50％）の継続は必要か（市長が理事長に就任するには50％が必要（市と請負関係にある法人役員の兼業禁止規定（地方自治法第142条、施行令第122条）に抵触するため）であるが、事業推進と社会的信用確保という就任理由は必要性が明確であるか）。 (内田) 議会での説明が必要な25％まで削減した上で、将来的には引き上げることも検討した方が良い。 (高嶋) 引き揚げても事業が継続できるか検討した方が良い。
市支出	3名	1名	(市支出内訳) 事業1・・・札幌美術展補助、子どもの美術体験ハロー！ミュージアム補助、事業2・・・ファーストコンサート補助、障がい児ワークショップ随契、事業3・・・能楽振興補助、事業4（無し）、事業5・・・SCARTS負担金、地元応援プロジェクト補助、文化芸術創造拠点形成負担 (内田) 民間に担ってもらう方が効率的な事業が多いが、民間に任せるとしても必要な補助は継続していくことが望ましい。 (小島) 全体として市の支出額が多い。利用収入の増加、スポンサーの増加などの工夫で市の支出を下げる工夫が必要。 (高嶋) 料金設定等について再考し、市支出を削減できるか見直しの余地あり。 (高嶋) 利用料金の単価が今のままでよい。市民利用に割引、それ以外と差をつけるなどの工夫がどうなっているか。
職員派遣	4名	0名	・現職派遣、再就職とも多く、それぞれの役割や必要性は明確か。プロパーの育成やモチベーションに影響がないかどうか。 (内田) 多いので、削減していくことが必要。 (小島) 市からの派遣職員が多すぎる。組織全体として十分自立できる規模を有しており、市からの派遣は縮小すべき。 (高嶋) 人数が多いため、役割について再考の余地あり。
OB再就職	3名	1名	・現職派遣、再就職とも多く、それぞれの役割や必要性は明確か。プロパーの育成やモチベーションに影響がないかどうか。 (内田) 多いので、削減していくことが必要。 (高嶋) 人数が多いため、役割について再考の余地あり。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 民間で代替できると考えるのが妥当であろう。出資の削減と人的関与の縮小が必要であると考ええる。 (小島) 全体として、市からの支出が多く、それが漫然と続けられている点に気になる。文化芸術は豊かな市民生活にとって必要ではあるが、市の財政が厳しい状況下で芸術文化活動だからと言って従来通りの歳出が認められるとは思えない。市からの派遣職員数も多すぎ、全体としてコスト面の見直しを図るべき。 例えば、本郷新彫刻美術館は地理的な制約も多く運営上コストも高くなる。芸術文化の森に移設してはどうか。 2つのホールについては少なくとも管理については民間代替性があり、指定管理での入札にかけろべき。 (高嶋) 出資することで牽制をしながら、民間への移行を目指してもよいのでは。各施設の入場者数や稼働率を高めるために、インバウンドをターゲットにしたイベントや広告方法を検討してもよいかと思います。そのため、現状どのくらいのインバウンドの利用者がいるのか、またどのような広告を見て会場に来たのか等を把握することは有用だと思いますので、今後ご検討下さい。

方向性
文化芸術活動においても、市の財政状況に照らして必要な見直しを図るべきである。 市有施設の統廃合も視野に、運営上のコスト削減を図っていくべきである。 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る余地がある。 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OB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。 民間代替性については、他都市事例がある場合は代替性「有り」の前提で整理を行うべきである。 改善のためには、指定管理業務における公募の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ていくべきである。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

07 一般財団法人 札幌市スポーツ協会

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、 5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、 5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.体育施設管理運営	4.4	2	64.9	・指定管理は非公募だが、同様に体育施設を含む国際交流館は公募で民間事業者が受託している。 ・市の推進計画では、戦略的な施設の活用（地域スポーツの活性化・すそ野拡大とトップアスリート輩出）のために施設管理者・競技団体・事業実施主体の3者が長期的視野で事業に取り組む必要性を掲げているが、例えば指定管理業務の仕様書で基本方針の1つに掲げるトップアスリート輩出に資する取組には実際の程度取り組み成果が出ているのか。（仮に、実態が単なる施設管理の域を出ないのであれば、公募を検討する余地があるのではないか。） ・指定管理の募集単位について、複数施設としている（体育館グループの場合、区体育館(10)、中島体育センター、温水プール(2)、白旗山競技場、宮の沢屋内競技場の15施設）が、募集単位をより分割することで公募にできるのではないかな。 (内田) 指定管理費を非公募としている理由に妥当性がない。 (小島) 他市では民間企業に指定管理するのが普通の事業で、本市でも国際交流館のプールは民間に委託されている。これらが、競争入札にさらされていないのはおかしいのではないかな。
2.健康づくりセンター管理運営	4.4	1.2	3	・指定管理（公募）による健康づくりセンター（中央、西、東）の運営管理と、自主事業による各種運動教室。 (内田) 民間に任せるべき事業である。
3.スポーツ教室、スポーツイベント等の開催	4.4	1.2	28.6	・市の補助や委託により各種事業を実施しているが、当団体を通じて実施する理由は何かな。 ・委託事業の一部が一般競争入札であるため、民間代替性は「あり」と表記されているが、実際は、委託事業のほとんどが随意契約であることに留意。 (内田) 民間に任せるべき事業である。 (小島) 民間代替性があるとの回答だが、実際には入札にさらしていないのではないかな？。
4.健康づくりに関する支援、指導事業	4	2	1	・市費の投入はほぼなく、健康づくりセンターを活用した健康サポート教室を自主事業により運営。 (内田) 自主事業収入で採算がとれている事業であると考ええる。 (小島) 自主事業ということなので。
5.競技力向上・普及促進事業	4.2	2	0.7	・市補助により加盟競技団体への指導育成などを実施している。当団体を通じて実施する理由は何かな。 (内田) 当協会が担うべき理由が判然としなない。 (小島) 札幌市単体ではなく、道庁と共同で対応してはどうか。市だけで対応する、できる内容ではなくってきているのではないかな。
6.スポーツ団体の普及・育成事業	4.4	2.6	0.3	・助成金の窓口となっているが、収支は赤字であり、助成金の範囲内で事業を実施できていない。 (内田) 当協会が担うべき理由が判然としなない。補助金の範囲内で事業を行おうとする意志が感じられない（当協会は赤字についてどのように捉えているのか？）。 (小島) 補助金を支給する事業で、市からの補助金以上に支出があるのはいかなるものかな。枠の範囲でできることをするようにすべきではないかな。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
3名	1名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	1名	3名	・出捐は25%。関与を継続するのであれば妥当な規模。 (内田) 削減し、将来的には民間に任せるべきと考ええる。
市支出	4名	0名	・団体の収支規模45億円のうち、市からの補助や委託が約31億円と多く、うち20億円が非公募指定管理費。 ・非常勤職員が550名と相当多い印象。今後、人件費高騰や雇用流動化が進み、人繰りに苦労することを想定した場合、効率的な事業実施の余地はないのか。 (内田) 民間に任せることを念頭に、削減すべきと考ええる。 (小島) 全体として市が対応できる業務を超過しているのではないかな。道庁とも共同の組織に移行し、効率化を図ってはどうか。 (高嶋) 市の指定管理費の金額が大きく、また非公募で選定しているため、検証する必要があると認識している。 (高橋) 利用料金見直し、老朽化した施設の廃止など
職員派遣	0名	4名	・市現職派遣は無し。
OB再就職	2名	2名	・プロパー職員が246名と多く、それに対して常勤市OB役員は理事長1名。 (内田) 将来的には0とするのが良い。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 基本的に民間に任せれば良い事業であると判断した。 (小島) 体育施設運営事業については、公募型の指定管理者に移行していないことが理解できない。入札の結果、本財団が受託しているのであれば理解できるが、そうでない理由が立たないのではないかな。早急に見直しを図るべき。 また、体育施設などについて1区・1施設になっているようだが、人口や若年層の現状を鑑みるに、数を減らしていくことも含めて検討することが望ましい。 (高嶋) 事業内容が多岐に渡っており、民間への移行できる事業もあると認識している。特に、競技力向上・普及促進事業やスポーツ団体の普及・育成事業は、当団体が担うべき事業なのか再検討が必要と考える。 (高橋) 具体的な支出など他都市の比較もしてはどうか。（運営の形態も）特に政令市。もし仮に札幌市が特に支出額が多いとしたら見直しの必要性もあるのではないかな。

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、導入事例がある場合は代替性「有り」の前提で整理を行うべきである。 改善のためには、体育施設の管理運営は、例えばソフト事業的な要素は仕様書で履行を担保したり、あるいは施設管理から切り分けるなどして、公募とすべきである。 他のソフト事業についても、委託随契や補助金による実施手法が適正かどうか、あらためて検討がいるのではないかな。 また、体育施設などの配置の在り方については、今後の人口減少などに鑑みると、民間活用も視野に入れて市有施設を減らしていくことも含めた検討が望ましい。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

08 株式会社 札幌ドーム

主なコメント

（内田）基本的に民間に任せることが可能な事業と考える。
日ハムが移転してから初めてR6に黒字となったが、そもそも日ハム移転前は誰が経営しても黒字にしかない事業であった。
日ハム移転後のコロナ禍による赤字は不可避と考えるが、それ以外に移転後に赤字となった事実を踏まえると、経営陣の責任が問われかねない（株式を公開している民間企業であればアウト）。
他のドームとの経営状況に関する比較を行い、十分な検証を行うことが必要であろう。
また、なぜ札幌ドームのみが光熱費の補填を受けることができたのか、理解できない（それを指定管理費と表現している点にも疑問が残る）。
出資、人的関与ともに見直すべきと考える。
（小島）ネーミングライツがついたり、稼働率が上昇する等して一定の成果が上がっていることは評価できると思います。
ただ、野球という優良コンテンツが抜けたこと、コンサドーレ札幌がＪ２に残留のままであること、来年は嵐のコンサートなどが予定されていますがそれも最後であること等を考慮するとなお、予断を許さない状況にあるものと思います。
また、ファイターズの移籍前後の状況から市内外の札幌ドームに対する印象は決して良いものではない部分もあり、なお難局が続くものと考えます。
その上でですが、まず、稼働率の上昇自体は良いことだと思いますが、極論、草野球などの個人利用を増やせば稼働率自体は上がるものの収益は限定的であり（逆に言えば嵐のコンサートレベルのイベントを多く開催できれば多少稼働率が低くても利益率は高い）、札幌市からの視点としては利益・売り上げベースでのチェックが重要であり、また札幌市からの補助金・委託料等が極小で済むようにウォッチしていくことが望まれます。
株式会社札幌ドームに対しては、まずファイターズとの心からの和解を果たし、二軍戦の開催や他チームの札幌ドームでの開催（昔よく円山球場で開催されていた巨人や西武の試合の開催など）の許可を得る等、野球の札幌ドーム開催を増やす努力をしていただきたい。
また、サッカーについてはＪ１の試合の誘致（近年、国立競技場でのサッカーの開催をＪリーグが後押ししているがこれの札幌ドーム版）や、Ｊリーグの秋春開催への移行に伴う雪国チーム（仙台、新潟、山形等）の降雪時期等の札幌ドームでの開催の誘致等を積極的に行ってみてはどうか。
その他、札幌産業流通振興協会と協力し、アクセスサッポロとの役割分担や開催の相互融通等、オール札幌で札幌ドームの利用拡大に向けて動いていただければと思う。
（高崎）事業内容を大きく見直している時期のため、今後の団体の方向性を見据えながら、人材を確保して改革に取り組んで欲しい。
また、札幌市民の意見を広く取り入れた、イベント開催・施設の活用を行い、札幌ドームのイメージアップにつながるような運営を行ってくれることを期待しています。
（高橋：不参加）

方向性

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こととする。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

09 公益財団法人 さっぽろ青少年女性活動協会

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.児童会館・ミニ児童会館管理運営業務	4.8	3.6	78.7	・指定管理（非公募）及び委託随契にて管理運営を受託。他の政令市では、所管課が把握する限り、いずれも直営が指定管理事業で児童会館が運営されている。 ・「児童館運営会社」と検索するといくつも民間企業がヒットするが、民間開放を想定した場合には、現状と同様の市内約200館の一括管理を担える代替事業者は恐らくなく、募集単位の検証が必要となる。 ・また、児童の成長に関わる施設として施設職員と児童、保護者等との長期継続的な人的信頼関係が求められるという非公募理由にも一定の理解ができ、別の事業者が運営することにより、現在の利用者に対しては不安や混乱を招く懸念もある。 (内田) 社会的に重要である一方で、直接的な収入が見込めない事業である。現状維持が望ましい。
2.地域活動等事業	4.6	2.6	7.8	・多数の個別事業を含んでいる。滝野自然学園など自主事業収入の占める割合が大きい。 ・その他、市と随契している、子供のくらし支援やヤングケアラーサポートなど、地域支援活動自体は有意義だが、一部取組で民間代替性あり、事業全体では採算性なしとの所管課の評価。 ・なお、R6決算の事業収支はプラスに転じたところ。 (内田) 市支出のない民間代替性のある事業内容に関しては民間に任せるべき。
3.札幌エルプラザ公共4施設管理運営事業	4.4	1.8	4.9	・指定管理（非公募）により、エルプラザ（市民の暮らしやまちづくりの活動・交流拠点として整備された複合4施設）の管理運営を一括で担っている。 ・ただし、民間事業者では本当に成り立たないのか、どのようなデメリットがあるのかなどの検証は必要。 (内田) 委託料、指定管理料を民間にも支払うのであれば、民間代替性がないとは言えないと考える。
4.若者支援総合センター・若者活動センター管理運営事業	4.8	2.8	3.2	・指定管理（非公募）により管理運営を受託。青少年の健全育成といった出資目的に沿った事業展開であり、上記同様、利用者との信頼関係や長期的視野に立った事業運営、充実した支援ができる職員の継続的な育成といった非公募理由にも一定の理解ができる。 ・ただし、民間事業者では本当に成り立たないのか、本市の若者の自立支援の担い手が市内、道内、全国大手含め存在しないのかどうか。 (内田) 民間代替性に関して、長期支援が困難であると言っていたが、それは適切な理由とは捉えにくい。
5.青少年山の家管理運営事業	4	1.6	2.6	・公募指定管理（応募1者） ・事業5、6、8の公募指定管理の団体全体に占める割合は小さく、民業圧迫とまではいえない状況。 (内田) 民間に任せれば良い。
6.札幌市定山深自然の村管理運営事業	3.6	1.6	1.3	・公募指定管理（応募2者） (内田) むしろ民間に任せただ方が施設の魅力が高まる可能性がある。
7.こども劇場管理運営事業	3.2	3.8	1.3	・青少年の情操涵養と健全育成に資するためという目的や、インクルーシブの推進、子ども文化の発信、地域連携といった所管課評価も理解できる一方、年間7千万円の指定管理費の支出に対して、入館者8万人、400ステージ、新規5劇団という実績は、妥当な水準であるか。事業の実施にあたって改革の余地はないか。 ・長期的視点に立った継続的な事業運営や人材育成が求められるという非公募理由にも一定の理解ができるが、他の民間事業者でこの事業自体は成り立たないものなのか。 (内田) 現状維持が望ましい。 (小島) 子ども劇場などは廃止するべきではないか。
8.北方自然教育園管理事業	4	2.6	0.4	・公募指定管理（応募1者。（事業2「滝野自然学園」の補助業務受託者）とのコンソーシアム事業体） (内田) 自主事業収入が少なく、現状維持が望ましい。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
1名	3名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	1名	3名	・関与を継続する場合、財団法人は出資比率が25%あれば地方自治法や市条例によるこれまでと同等の関与が継続できるため、現状の出資は妥当な規模。 (内田) 現状維持が望ましい。 (小島) 現状でも25%の出資にとどまっておらず多くはないが、別に出資がなくても良いかもしれない。 (高崎) 関与を維持するためには、現状の出資割合の継続が望ましいと思います。
市支出	3名	1名	・児童会館（非公募指定管理）とミニ児童会館（委託随契）の占める割合が大きい。 ・その他の非公募指定管理や委託随契について、見直す余地があるかどうか。 (内田) 現状維持が望ましい。 (小島) 子ども劇場などは廃止するべきではないか。 (高崎) 自主事業収入の割合が低い事業が多く、同業種の相場を見ながら、収入獲得する余地がないか検討が必要。
職員派遣	1名	3名	(内田) 現状維持が望ましい。 (高崎) 民間への委譲を想定した場合、見直しの余地あり。
OB再就職	3名	1名	・常勤役員としてOBが二人いるが、管理職はすべてプロパー職員で、職員総数2千人以上の大組織としては妥当な範囲。 (内田) 現状維持が望ましい。 (小島) 一般職員とはいえ10名が天下っている形になっている一方で、恣意的な随意契約も散見され、天下りのために組織を維持・運営されているように見えるのは不適切。減らすことを考えるべきではないか。 (高崎) 民間への委譲を想定した場合、見直しの余地あり。 (高橋) プロパー職員の比率が高い。市OB人数としては問題ないように思われるが仕事内容や待遇について市OBが優遇されているかは気になった点である。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 現状維持が望ましい。 (小島) 全体として、委託できるにもかかわらず随意契約で運営されるなど、恣意的な運用が目立つ。特に職員の天下り人数が多く、そのために組織している財団といわれても否定できないのではないかと。あと、山の家、自然の村等はほかの財団に移管しても良いのではないかと。孤独孤立や若者支援等のニーズは今後も高いと考えられ、そちらに特化する組織にしてはどうか。 (高崎) 業務が多岐にわたっているため、公営財団法人として担うべき役割と、民間への委譲できる業務の選別は必要だと思います。こども関連の業務は、少子化が続いているため、今の形態で維持していくべきなのか、再考が必要と認識している。
方向性
民間代替性「なし」として、指定管理非公募や委託随契によって競争を伴わないまま多額に公費が支出されている。一般職とはいえずOB再就職の人数も多いため、現状に透明性の観点で疑義がある。 民間代替性については、導入事例がある場合は代替性「有り」の前提とすべきであり、指定管理非公募や委託随契において競争性の導入余地をあらためて整理すべきである。 事業規模の小さな指定管理公募については、主要事業に付随する事業である一方、団体の事業は多岐にわたるため、民間移譲できる業務について選別を検討する余地がある。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

10 公益財団法人 札幌市中小企業共済センター

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.特定退職金共済事業（従業員退職金共済）	4.4	3	67.8	・中小企業者が雇用する従業員を加入対象とする退職金共済（以下、特退共）。 ・類似の制度として（独）勤労者退職金共済機構が行う中小企業退職金共済（以下、中退共）があり、特退共を廃止した場合に中退共に移管する制度が用意されている。 ・しかしながら、中退共の最低掛金5,000円の負担が困難な事業所や、給付最低加入期間1年を下回る短期間・短時間労働者を本財団の特退共がカバーしており補完的役割を担っている（特退共の会費月額5,000円以下の加入構成比は76.6%（R6））。 ・特退共団体として所得税法施行令に基づき国の認可を得て実施。 （内田）本件は事業ごとの評価はできないと判断した。その理由は、事業3による収益が事業1の赤字補填に使われているとの説明があったからである。そうした会計方法の是非は別として、事業3において会費の大口割引が可能であるなら、民間代替性はあると判断した。上記の理由から、他2事業の評価は行わない。
2.事業主年金等共済事業（事業主退職金共済）	4.4	2.4	21.5	・事業共事業は、事業主を加入対象とする役員退職金制度であり、事業所が契約する任意積立制度として実施。 ・一方、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する小規模企業共済は、個人の退職金積立として、小規模企業の役員や個人事業主が契約。仮にこれらの事業の整理を考えたとき、事業共事業の積立金は法人所有資産にあたることから個人積立金への移管はできないものと考えられている。
3.福利共済事業	3.6	2	10.6	・福利事業は共済加入者に対しセットで実施しており、制度設計上切り分けができないということだが、切り分けて民間委託する手法はないのか再確認は必要。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
3名	1名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	1名	3名	・出捐比率は25%。会費収入で自立運営ができており、今後、さらに出捐を引き揚げて関与を弱めていく余地があるのかどうか。 （内田）当面は25%の出資比率を維持するべきと考える。 （高崎）自立運営をしているため、出資を引き下げてもよいのではないかと。
市支出	0名	4名	・市支出なし （内田）支出無しを維持するべきと考える。
職員派遣	0名	4名	（内田）派遣無しを維持するべきと考える。
OB再就職	2名	2名	・事業内容は安定的と思われ、市のOBを常勤理事長と常務理事の2名として受け入れている点について、将来の人的関与の縮小（プロパー人材育成）の余地はないのか。 （内田）必要最小限の現状を維持するべきと考える。 （小島）再就職しているOBの人数が多すぎると思料。少なくとも理事クラスは1名でよいのではないかと。 （高崎）民間への移行を想定した場合、常勤理事や管理職に市OBが必要か、再考の余地あり。

4 全体を通して

主なコメント
（内田）事業3で挙げた収益を事業1に充てることの是非を議論し、市民からの賛同が得られるのであれば、民間移譲に向けて関与を縮小するべきと考える。 （小島）基本的には自主事業で運営されており、大きな問題はないものと思料。ただし、今後労働者人口が減少していく局面において本事業に対するニーズも低下することが予想され、それを見越した対応は必要。その一環ではないが、理事クラスに2名天下っているが、正直、市の関与がそれほど必要な事業とは考えられない。1名は減員するべきではないかと（コスト削減の一環として）。 （高崎）。民間への移行を想定した場合、常勤理事や管理職に市OBが必要か、再考の余地あり。
方向性
基本的に自主事業で運営されており、大きな問題はない。 将来的には、出資を引き上げるかたちでの民営化を検討することも選択肢。 人的関与については、常勤理事2名の市OBの必要性については再考する余地がある。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

11 一般財団法人 さっぽろ産業振興財団

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、 5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、 5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.産業振興センター事業	4.4	2	57.2	・事業内における指定管理業務は、事業費ベースで11%程度。内容は貸室利用のほか令和5年度に機能見直しを行ったインキュベーションスペースやハブ拠点の運営の企画立案などから構成され、指定管理は非公募。販路拡大や経営支援、広範な専門的支援や連携には幅広い分野の専門スタッフや強固なネットワーク、豊富な実績が必要とされ、高度なノウハウと公平な連携体制を有していることなど、他の事業者では担うことができないという理由だが、再確認は必要。 ・事業の数が多いわりに、成果指標の項目数が少ない。各事業ごとに成果指標を設定する必要があるのではないか。 (内田) 民間には対応するノウハウがないと説明しているが、検証が必要である。そうした点からも指定管理費は公募とすべきと考える。 (小島) 稼働率や商談サポートの成約率が落ちている一方で、赤字額が拡大している点が気になる。事業の成果を再検証し縮小を図るべきでは。
2.中小企業支援センター事業	4.4	2	6	・平成14年度より、中小企業支援法（第7条）に基づく指定法人(都道府県等中小企業支援センター)として札幌市が唯一指定している機関。 ・市が行う中小企業者に関する経営の診断や助言を当該団体に委託し行わせ、また、中小企業者等の様々な経営・融資相談に対応している。幅広い分野の専門スタッフを抱え、外部専門家、支援機関とのネットワークを有し、市の産業振興の方向性に沿った公平な運営を行っていることから、随意契約により委託。 (内田) 十分に民間代替性のある事業と考える。 (小島) 経営や企業のアドバイスの件数が落ちている等、成果指標が落ちている点が気になる。事業の成果を再検証し、必要な事業への集中化などを図るべきでは。
3.エレクトロニクスセンター事業	4.4	1.6	36.8	・指定管理業務は非公募。財団の持つネットワークを最大限に活用することで、IT・食・バイオの連携によるビジネス創出を継続的に展開し、経済情勢の変化や市の方針に柔軟に対応できる体制を構築する必要があることなど、他の事業者では担うことができないという理由だが、再確認は必要。 ・成果指標の項目数が少ない。各事業ごとに成果指標を設定する必要があるのではないか。 (内田) 民間には対応するノウハウがないと説明しているが、検証が必要である。そうした点からも指定管理費は公募とすべきと考える。 (小島) 会議室の稼働率が低すぎる。市の他部署とも協議の上、市の貸館として一部活用できるようにするなど工夫を図ってはどうか。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
4名	0名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	1名	3名	・出捐比率50%として、市長が理事長に就任している。現状の関与を続けるうえでは妥当な範囲か（市長が理事長である必要性は妥当か）。 (内田) 民間に任せるとを念頭に削減していくべきと考える。
市支出	2名	2名	・本市との関わりから、補助金と随意契約が多く、財政依存度は高いものの今後も変わらず推移するとの所管課見通し。 (内田) 民間に任せるとしても市からの適切な支出は必要と考える。 (小島) 成果が上がっていない事業が多すぎる。成果が上がっていない事業の見直しを図ってはどうか。 (高崎) 手がけている事業が多く、市の財政負担も多い。本来担うべき業務が再考が必要。 (高橋) 規模としては妥当ではないか。
職員派遣	4名	0名	・常勤管理職に市現職派遣が多いが、業務量や内容に見合ったものか。また、常勤一般職については有期雇用職員の比率が高く、組織のレジリエンス強化のためプロパー職員の比率を高めていくことが課題となっている。 (内田) 多い。 (小島) 市からの派遣職員が7名というのは論外。外だししている意義があるよう最小限の派遣人数で運営するべき。 (高崎) 管理職への派遣人数が多いが、プロパー育成の観点から見直しの余地あり (高橋) プロパーの外部からの登用、育成の検討（採用の広報十分か）
OB再就職	3名	1名	(内田) 多いだけでなく、業務内容に沿った人材が再就職しているようにはみえない。 (高崎) 組織の規模に対して、再就職者が多い印象。 (高橋) プロパーの外部からの登用、育成の検討（採用の広報十分か）

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 委員会において、過去に民間に任せたと問題が起こったとの話が合った。その経緯がわかる資料を待っていたが、未だ届いていない。上記の評価は、過去にそのような事例が確認できなかったという視点で行っている。➡事務局補足：運営実績を理由として非公募化したということはありません。 (小島) 事業の成果が上がっていない事業が多いため、本庁から事業の有効性などについて改めてチェックするべき。 また、施設の稼働率が低いことも問題であり、一部の会議室を市のほかの部門の貸館等に活用するとか、本施設に他の財団を引っ越ししてもらって稼働率を上げるなど、施設の有効活用を図ってはどうか。 (高崎) 事業が多岐に渡っており、組織が肥大化している印象を受ける。 本来当該団体が担うべき事業を再考し、民間の事業者に移すことは移行していくことを目指した方がよいと思う。 (高橋) プログラミング教室（2日間）で興味を持った子供たちがIT業界につながるために何か施策が行われているか気になった。 方向性 民間事業者では業務を担うことが出来ないのか。市の派遣職員が多い状況では、市から外だし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検証の余地がある。 事業が多岐にわたるが、成果指標の設定が不十分。効果をきちんと検証すべきではないか。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。 現職派遣が多いが、市施策の持続可能性を担保するうえで貴重なリソースであることから、計画的に現職派遣を削減し、将来的にプロパーの登用を進めるべきである。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

12 株式会社 札幌都市開発公社

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が高い、5点が高い)	民間代替性 (1点が高い、5点が高い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.さっぽろ地下街公共通路・店舗等賃貸管理	4.8	2.4	78	・商店街の運営だけを考えると民間代替性はあるものと考えてるが、公的資金で建設した地下空間（構造物）は公社の所有となっている。 ・道路法上は、所有者の属性が完全に民間であることを否定するものではない。 (内田) 国からの通達がもはや有効でないならば、民間代替性がないとは言えない。 (小島) 民間への委託は十分に可能という認識。
2.駐車場賃貸業務	4.8	3.4	20	・大通地下駐車場の運営管理について、公社直営だが、事業1（地下街）と切り離すなどして民間の駐車場管理会社等に委託するなど、効率的な事業実施の余地はないのか。 (小島) 道路地下の駐車場の管理を民間委託するのはごく普通の営みであり、委託は可能という認識。現状夜間の駐車ができなくなっているが、夜間駐車や宿泊駐車などを可能にしてさらに収益を増やす工夫ができるのではないか。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
1名	3名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	1名	3名	・地下公共通路及び地下駐車場の公共性に鑑み、札幌市地下街連絡協議会（構成団体：札幌市、北海道経済産業局、北海道開発局、北海道、北海道警察本部）が策定した「札幌市地下街基本方針」において、事業者についての公的主体からの出資比率を3分の1以上と定めている。（なお、適正な設置・管理を十分確保し得る措置が講じられている場合はこの限りではないとされている。） ・現在の市の出資比率（23.7％）については、安全担保能力及び災害対応能力の低下を未然に防ぐために、公的主体の関与なく合併、買収等の特別決議を実行させないための安定運営に必要なレベル（3分の1以上）であり、妥当な水準か。 ・前年度配当額：7,380千円（配当率：年6％） (内田) 地下街運営に関して、国からの通達で市などから1/3以上の出資が必要とされていたが、現在ではその通達は有効になっていないとのこと。そうした制約がないのであれば、25％程度まで減らしても良いと考える。
市支出	0名	4名	・市費の投入無し (小島) 基本的に市からの支出はないという認識。
職員派遣	0名	4名	 (小島) 基本的に市からの派遣はないという認識。
OB再就職	2名	2名	・市OBは代表取締役と取締役の役員2名と、防災課長の1名。それぞれの役割は妥当か。 ・防災関連業務は利用する市民の安全を確保するうえで需要はあるが、防災訓練（年2回）以外に安心な環境づくりのために担う具体の役割は何か。 (内田) 再就職するとしても適切なポジションであるか疑問である。市役所OBに民間企業経営のノウハウがあるかについては疑問が残る。 (小島) 3名の再就職は多いのではないかと。市からの支出は少なく、基本的に自主運営できる組織という認識。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 再就職するとしても適切なポジションであるか疑問である。市役所OBに民間企業経営のノウハウがあるかについては疑問が残る。 (小島) 現状は市からの支出なしに運営されており、それ自体は評価できる。 ただ、施設全体が老朽化してきているという認識で今後の更新をどう図っていくのか、そのための引当金の確保などが気になるところ。 また、店舗の方は赤字幅が広がってきており、今後注視していく必要がある（物価高や老朽化により、今後さらに悪化していくことが予想される）。 (高崎) 民間代替性がなしとしているが、民間に運営を任せただけが市民の利便性が高まる事業がないか検討の余地があると思います。また、施設の老朽化が進んでいるが、大規模改修工事を行う場合、自社で資金を賄う見込があるのであれば、札幌市の関与は縮小していく方向で良いかと思います。

方向性
民間代替性については、構造物所有は公社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、「有り」という前提で以下の検討をすべきである。 民間事業者（民営化された当該団体含む）が担い手となるのが規程上は不可能でないことと、公共通路としての安全性を担保するために市が出資継続を必要と考えることと、分けて整理すべきである。 仮に民営化した場合には市の管理下から外れてしまうことを考えると、公共通路（都市計画法に基づく都市計画道路）における高度な安全管理など市中心部のまちづくりの観点からも関与を継続してよいのではないかと。 成果指標の設定が不十分であり、効果をきちんと検証すべきである。また、市民の利便性確保に向けて民間ノウハウを活用するなど事業の効果的な実施が求められる（民間移譲しないのであればなおさら）。 市OB再就職については、そのポストの具体的な職務内容と必要性について市は再検証し、見直し余地があるのであれば、団体はプロパーの育成、登用に向けて計画的な検討を進めていくべきである。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

13 株式会社 札幌花き地方卸売市場

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が高い、5点が高い)	民間代替性 (1点が高い、5点が高い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.花き産業に関わる市内中小企業の振興に資する業務	3.6	2.6	100	・中小企業振興の側面からどの程度出資・関与を維持していく必要があるか。 (内田) 民間でやっている例があることから、関与を弱めることも必要と考える。 (小島) イベント自体が必要かはやや疑問。民間主体で運営すればよいのではないか。
2.卸売市場の運営業務(市場取引の監督、買参人の許可・承認・登録、清算業務など)	4.6	1.8		・当市場の運営に公共性がある点は何か。(流通量が道内取扱いの半分以上と多いため、安定供給とその影響範囲、公正透明な価格形成など、市場が担う公共的役割の影響力、重要性が増すということか。) ・民間が運営する他都市の事例と比べ、それでも本市が公共性を維持していく必要性はどの点にあると考えるのか。 ・事業3(施設管理)は採算性ありだが、事業2(市場運営)が採算性無しと評価しているのは、需要減などによる影響か。 (小島) 民間企業に委託しても良いのではないか。
3.卸売市場の施設管理業務	4.6	1.8		・建物は団体所有。土地は3卸売業者共有地と市有地、団体所有地に分かれている。建物は使用料を受け、土地は賃借料支払いがある。 ・令和9年度にアクセスサッポロが閉館、取り壊し後の跡地(市有地)への移転を計画中 (小島) 民間企業に委託しても良いのではないか。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
4名	0名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	4名	0名	・50.2%を出資し、副市長が非常勤で代表取締役就任している。 ・出資比率の引き下げの場合、民間のノウハウを生かした経営を期待できるか。一方で、中立性や信用力の維持について懸念はないか。 ・配当は無し。 ・なお、今後予定する移転・建替の資金を民間が提供する場合、市の出資比率が下がる可能性もある(市は増資しない)。 (内田) 削減の方向で検討すべき。 (小島) 基本的に民間主導で動いており、市からの出資は減らしても良いのではないか。 (高崎) 民間資本を増やし、出資比率の引き下げを検討
市支出	0名	4名	・市費の投入無し (小島) 基本的に市からの支出はないものと判断。ただし、新市場への移行に際して市の負担がどの程度になるのかは不明。
職員派遣	0名	4名	(内田) 関与をやめる方向で検討すべき。 (小島) 現状いないものと理解。
OB再就職	3名	1名	・専務取締役が市OB(1名)。実質的な運営を担う役割と思われるが、再就職の理由としては札幌市と緊密な連携維持が必要ということであり、具体的にはどのような役割を果たしているのか。 (内田) 関与をやめる方向で検討すべき。 (小島) 公共性、公益性などを鑑みるに現状程度の再就職は許容範囲内か。 (高崎) 今後の民営化を踏まえると、市OB関与の見直しの余地あり。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 基本的に民間に任せられることができると考える。出資者への配当がない理由を施設の再建設のための減価償却費に回したためと説明していたが、再建設は他の株式会社が負担するとの説明があった。さらに再建設に際して、内部留保は使われることがないとの説明があったことを踏まえると、適切な会計処理がなされているかについて、疑問が残る。 (小島) 市場の建物自体の老朽化が懸念され、新築にあたって市の費用負担が増大することが懸念される。 一方で、仏花需要の低減等、当該分野の市場が大幅に縮小することが予想される中で「身の丈」にあった運営を模索することが必要。また、できるだけ、市の関与を減らし民間主体で動けるような環境整備が必要ではないか。 (高崎) ヒアリングで説明があった施設更新の際に民間からの出資の予定があるのであれば、民間への移行を目指していける団体かと思います。 (高橋) 準公設市場としての運営の見直しも検討(移転の機会に)。出資比率の引き下げ検討。札幌市所有の土地が適正に賃貸、売買されるか(地代や売却代金)
方向性
経営環境が変わる中、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、検討を進めていくべきである。 今後、仮に出資の引き揚げや民営化を検討するに際しては、それにより札幌市(事業力バー領域としては道内)の花き流通構造及び事業者構成にどのような影響(利潤追求のための大口取引重視による小規模生花店の衰退懸念等)がもたらされるのかをよく検証したうえで判断を行うことが望まれる。 今後、準公設市場としての関わりを見直ししていくような場合、市OB職員の役員就任など、人的関与についても見直し検討の余地がある。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

14 一般財団法人 札幌産業流通振興協会

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が低い、5点が高い)	民間代替性 (1点が低い、5点が低い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1.札幌市の産業の活性化に資する展示会・見本市等の誘致・開催支援事業	4	2.4	100	・現アクセスサッポロは、同団体が所有。令和9年度閉館し、同年秋に供用開始となる新展示場は、市が所有し、運営は指定管理を予定。初回の指定管理期間中は同団体が担っていくことを想定しているが、次期指定管理期間以降も同団体が実施する必要性について再確認が必要（なお、将来、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）運営の在り方によっては、団体統廃合なども視野に入れた見直しが必要となる可能性はある）。 ・催事の誘致（事業1）や、公益性ある催事の企画・開催（事業2）を行うには、地域に根差した3セクが、催事の主催者や、出展者・来場者となる地域企業とのコネクションを活用していく必要があるという所管局の認識であるが、同団体以外が展示場施設運営の担い手とはなり得ないのか（コンベンション施設を得意とするPCO事業者と比べた優位性はあるのかや、全国展示場協会加盟施設の中でも公募により管理運営されている施設があるのではないか）。 （内田）現在、協会が施設（アクセスサッポロ）を所有しているため減価償却費が計上され、会計上は赤字となっている。今後、札幌市が新展示場を保有することを考えると、民間代替性は十分にあると考える。本来、減価償却費は再建設を行うためのものであるが、民間が新展示場を建設し、その後札幌市に売却されるPFI方式を考えると、これまで内部留保は何のために計上されてきたか理解できない。市が内部留保を回収する必要はないのか。
2.市民生活向上及び社会貢献に資するイベントの主催・共催事業	4	2		・公益的な展示会等を実施しているが採算性「なし」としている。催事の誘致（事業1）も採算性「なし」であり、そもそも法人の持続可能性があるのか。 ・公益的な展示会等は採算性「なし」だから民間代替性「なし」としているのであれば、民間企業でも実施できる場合は民間代替性「有り」という前提で整理すべき。 ・公益性ある事業として実施する必要性は何か。どのような効果が出ているのか。 （内田）現在、協会が施設を所有しているため減価償却費が計上され、会計上は赤字となっている。今後、札幌市が新展示場を保有することを考えると、民間代替性は十分にあると考える。本来、減価償却費は再建設を行うためのものであるが、民間が新展示場を建設し、その後札幌市に売却されるPFI方式を考えると、これまで内部留保は何のために計上されてきたか理解できない。市が内部留保を回収する必要はないのか？
3.展示会、見本市等の用に供する施設の管理・運営事業	4.2	1.8		【今後の話（参考）】 ・新展示場は整備事業と運営事業を分けるとの整備事業実施方針のもと整備事業者が選定され整備が始まっている。整備事業者は、施設整備のほか維持管理までを担う。 ・運営業務については、同団体が指定管理者として担う想定だが、展示場面積が増加（約5,000㎡→約15,000㎡）する一方で、現状の職員数に見合った業務量かどうか。 （内田）現在、協会が施設を所有しているため減価償却費が計上され、会計上は赤字となっている。今後、札幌市が新展示場を保有することを考えると、民間代替性は十分にあると考える。本来、減価償却費は再建設を行うためのものであるが、民間が新展示場を建設し、その後札幌市に売却されるPFI方式を考えると、これまで内部留保は何のために計上されてきたか理解できない。市が内部留保を回収する必要はないのか。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
0名	4名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	3名	1名	・出捐の比率60%の妥当性（50%あれば市特別職の役員就任は可能。） （内田）PFI方式によって整備される新展示場は、BTO (build, transfer and operate) 形式のようなので、一定の関与は必要と考えられるが、削減の余地あり。（高橋）（有りについて）多少
			・市支出なし （内田）民間に担ってもらう方が効率的な事業が多いが、民間に任せるとしても必要な補助は継続していくことが望ましい。（小島）基本的には市からの市からの支出がなく運営できていると考えている。
市支出	1名	3名	
職員派遣	0名	4名	
OB再就職	1名	3名	・副市長が非常勤で理事長に就任しているほか、市OBとして専務理事と事務局長の2名が着任。団体の規模と役割から見た妥当性について。 （内田）現状維持が望ましい。（高崎）組織の規模からみて、市OBの人数が多いのでは。

4 全体を通して

主なコメント
（内田）札幌市が新展示場を保有することが考えると、十分に民間代替性があると考えられる。上記で「関与の維持」が必要と回答したが、新展示場整備後の運営形態が判然としないため、そのように回答した。（小島）運営コストベースで基本的に自立していると拝見しており、現状維持でよいと考えている。 ただ、新施設に移行するにあたり、ネーミングライツの導入等、さらに効率的な運営ができるように工夫を図っていくことを期待する。 （高崎）当面は関与の継続が必要と考えるが、アクセスサッポロ閉館後は再考の余地あり。 （高橋）アクセスサッポロの後継の施設の運営がどうなるか（収支）
方向性
出捐比率については、市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、基本的には代替性「有り」の前提で整理を行うべきである。 そのうえで、現状では当該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、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た検討を行うこと。 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、より効率的な運営への工夫について、引き続き検討していくべきである。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

15 一般財団法人 札幌勤労者職業福祉センター

1 事業ごとの検証 (5点満点の平均)

事業名	事業の必要性 (1点が高い、5点が高い)	民間代替性 (1点が高い、5点が高い)	(参考) 経常収益比率 (%)	特記事項
				委員からの主なコメント
1. プール事業	3	2	20.5	・札幌市がH28年9月に策定した「サンプラザの今後の活用方針」においては、1.長期経営計画の実施状況、2.計画修繕実施、3.存続期間の再検討について取組が掲げられ、H28年度（第5回～第6回）の行政評価委員会においては、「今後、施設の維持、修繕に投入する費用を無駄にすることのないよう、具体的な修繕の見通しを立て、少なくとも大規模修繕を実施する前には、公益部門であるプールや音楽ホール等について、画一的な配置基準ではなく市内全体の施設配置を踏まえた施設・機能の配置となっているか十分検討し、必要に応じて施設が有する機能の在り方を見直すこと。」と指摘を受けている。 ・「機能の在り方」に関して、札幌サンプラザ、北区役所、北区民センターなど、北24条周辺の公共施設の今後の在り方を、市関連部局が連携して機能の集約・複合化を含めた一体的な検討を進めているところであり、今後の考え方について令和8年度には示される予定。 ・プールやコンサートホールについては、補助金を投入しても事業収支が赤字になっているが、施設の中核事業として位置づけており、今後の改善に向けた取組や見通しをしっかりと検討していくべきである。
				(内田) 北区に1つであれば既利用者からの需要は高いと考えられる。利用料金を上げるなどして、採算性を高めることができれば、民間に任せても良いと考える。 (小島) 国際交流会館のプールは民間に委託されており代替性は確保できる。コスト面でのメリットの有無も実際に入札して判断しては。 (高橋) 近隣に民間のプールはあるか。➡事務局補足：スポーツクラブやスイミングスクールは区内にあります。
2. コンサートホール事業	3.6	2.4		同上
				(内田) 利用料金を上げるなどして、採算性を高めることができれば、民間に任せても良いと考える。 (小島) 他自治体では委託しており代替性がないとは言えない。
3. 会議・研修事業	4	1.6	79.3	・プロパー職員の採用について、近年採用数は多くない。また、非常勤職員が多いが、需要に対し十分な職員数なのか。
				(内田) 立地が良く、採算性もあるので民間に任せるべき。 (小島) 他自治体では委託しており代替性がないとは言えない。
4. 宴会・法要事業	3.6	1.6		同上
				(内田) 立地が良く、採算性もあるので民間に任せるべき。 (小島) 他自治体では委託しており代替性がないとは言えない。
5. 宿泊事業	3.6	1.6		同上
				(内田) 立地が良く、採算性もあるので民間に任せるべき。 (小島) 他自治体では委託しており代替性がないとは言えない。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
4名	0名	0名

3 関与の在り方

	見直し余地あり	見直し余地なし	特記事項
			委員からの主なコメント
出資・出捐	3名	1名	・出捐金は15,000千円で、比率は75%。50%あれば市特別職の役員就任は可能であり、引き下げの余地はある。しかし、プール・コンサート部門に76,000千円の運営費補助をしても採算性がなく、その改善がなければ、出捐を引き揚げたとしても赤字が膨らむ補助が増えるかとなるため、実質的な意味は乏しい。 (内田) 50%まで引き下げても良い。 (高崎) 出資比率を50%まで引き下げを行う検討の余地はある。
市支出	3名	1名	・市貸付金のある団体。債務残高は116百万円（R6）であるが、残り8年で完済する予定。 (内田) 市に対する債務がR8年で完済予定であることを踏まえ、見直しなしと判断した。 (小島) 黒字化している分、支出を下げたよいのではないか。 (高崎) 現状採算が取れていないプール・コンサートホール事業について、今後の方向性について結論ができれば、市支出についても見直しを進めるべきと考える。 (高橋) 現状の支出はそこまで多くないが、建て替え時どうなるか。
職員派遣	1名	3名	・現職部長職が役員兼館長（事務取扱）として派遣（1名）。規模的には妥当か。 (小島) 市の業務との直接の親和性は低く、市職員のノウハウが生きる業務ではない。現役出向をさせる必要はない。
OB再就職	0名	4名	(小島) ※現役出向をなくす代わりに、OB派遣をするのは一案。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 立地が良く、採算性が期待できると考えられるため、基本的に民間に任せるべき。 (小島) 旧労働省からの移管施設であり、建設から50年に近づく施設全体の老朽化が進行していると思料。他の自治体での施設についてはすでに廃止、売却等が進められつつあり（ex中野サンプラザ）、またプールや宴会場などの稼働は今後減っていくことが予想されるため、本施設についても出口戦略を考える必要があるのではないかと。 特にプールなどは大規模修繕が必要であり、修繕してしまうと施設全体の見直しの障害になりかねない。すぐの見直しは必要ないが、5～10年のレンジで本施設を廃止していく方向で整理していくことが望ましい。

方向性
民間代替性については、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、代替性「有り」の前提のもとで、そこから担い手が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ホールについては、採算性を高める努力を引き続き行っていくべき。事業収支が改善されれば出捐比率も50%まで引き下げることを検討できる。 ただし、老朽化が進む施設において、大規模修繕や建替、廃止、売却など今後の方向性をどのように整理していくのか。機能の在り方について、周辺エリアを含めた一体的な検討をさらに加速させていくべきである。 人的関与について、現職派遣について見直しする余地はあると考える。

札幌勤労者職業福祉センター（札幌サンプラザ）の今後の活用方針より抜粋

今後の活用方針

- 施設については、利用状況及び各機能の必要性を踏まえ、今後も存続し、有効活用を図っていきます。
- 施設の存続期間は、建物の老朽化状況や北24条エリアの市有地の利活用などを踏まえ、見定めていくこととします。
- 管理運営については、施設の安定運営と札幌市の財政負担の観点から、最も効果が見込まれる財団を引き続き担い手とします。

◆活用方針を踏まえた今後の取組◆

(1) 財団の長期経営計画の策定

財団は、今後10年間（平成29年度～38年度）の長期経営計画を策定し、引き続き施設の安定運営とサービス及び収益力の維持向上に努めることとします。

また、札幌市からの借入金返済を着実に進め、完済後は、余剰収益を市が負担してきた運営経費部分に充当するなど、一層の財務的自立を図ることとします。

(2) 計画修繕の実施

札幌市は、施設維持に必要な修繕を計画的に実施し、機能維持と利用者の安全確保を図ることとします。

(3) 存続期間の再検討

今後の施設の利用状況、札幌市の財政状況、社会環境等を踏まえ、適切な時期に施設の存続期間について再検討を行うこととします。

現行の基本方針に基づく具体的な行動計画（R6）より抜粋

(一財) 札幌勤労者職業福祉センター（札幌サンプラザ）	
基本方針における方向性(※1)	将来的な施設の在り方と併せて、財団の在り方を検討していく。
検討結果(※2)	今後も施設を存続し、有効活用を図る。 施設の存続期間は、建物の老朽化状況や北24条エリアの市有地の利活用などの状況を踏まえ、適切な時期に再検討を行う。また、管理運営は引き続き当該団体が担う。 当該方向性については、平成28年9月策定の「札幌勤労者職業福祉センターの今後の活用方針」に位置付けを行う。
平成28年度行政評価委員会からの意見(※3)	・施設の担い手 当該団体が経営改善の努力を進めてきたこと、市の調査の結果、団体と比較して財政的メリットを見込める民間企業が見つからなかったこと等から、現状では(一財)札幌勤労者職業福祉センターが施設を担っていくことは妥当。 ・札幌サンプラザの施設・機能の在り方 今後、施設の維持、修繕に投入する費用を無駄にすることのないよう、具体的な修繕の見通しを立て、少なくとも大規模修繕を実施する前には、公益部門であるプールや音楽ホール等について、画一的な配置基準ではなく市内全体の施設配置を踏まえた施設・機能の配置となっているか十分検討し、必要に応じて施設が有する機能の在り方を見直すこと。
【現況】	建物の老朽化状況や北24条エリアの市有地の利活用などの状況のほか、行政評価委員会からの意見を踏まえて、プールや音楽ホールなど様々な機能の在り方について検討を進めていく。

(※1：H28あり方基本方針、※2：所管課報告、※3：委員会からの意見 →R6【現況】)