

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

16 株式会社 札幌振興公社

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.不動産の賃貸	1.8	1	39.2	・民間代替性あり。 ・なお、建物には、市の要請に基づき公社が施主として建設し保有しているビルもある（SDC北12条ビル、大谷地アドバンシービル、宮の沢ターミナルビル、セレスト札幌、幌北綜合センター）。また、他の区分所有者がいるビルもある。 ・また、直営の駐車場は、すべてパークアンドライド駐車場として、都心の渋滞緩和・公共交通機関の利用促進を促す側面もある。 ・採算性があり、団体の自主事業としては問題はないが、他の観光系事業のような市の施策計画上の関連性はない。
				(内田) 設立目的から逸脱した事業である。理解に苦しむ。 (小島) 不動産賃貸事業の在り方について、公社の運営費用をねん出するための事業なのか、公共性のある事業なのか再整理が必要ではないか。
2.駐車場の経営	3.6	1.2	3.6	・民間代替性あり。 ・札幌駅自転車駐車場、大通自転車駐車場は、公募指定管理（応札1団体のみ。清掃・警備・設備などコンソーシアム体で受託している）。なお、札幌駅自転車駐車場については、現指定管理期間をもって終了し、次期指定管理期間の公募には応募していない（他者が指定管理者となる）。 (内田) 民間に任せれば良い。 (小島) 入札の結果であればこれでよいのではないか。
				・大倉山ジャンプ競技場・オリンピックミュージアムは、非公募指定管理。リフトは公社所有だが、競技場における大会運営や観光利用と密接不可分。 ・指定管理者を公募とする場合には、運営事業者求められる専門性の観点から他社の参入があるかどうか。リフトの所有権も整理が必要。 ・民間に移行した場合には、市の施策との整合性が担保されるかどうか（担保する必要があるかどうか）。 ・（参考）デュアル化のような検討中の市の施策もある。 (内田) 課題はあるかと思うが、民間代替性がないとは言えない。
4.藻岩山観光事業	4.4	1.4	26.3	・ロープウェイは公社所有だが、事業は採算が見込まれるため、ロープウェイごと売却して民間企業が運営する可能性はないのか。 ・バス停留所や登山者休憩所の維持管理は、市からの委託随契（ロープウェイと藻岩山管理の一体的な運営）。 (内田) 民間に任せれば良い。 (小島) 観光事業として黒字になっており、これはこれでよいのではないか。ただ、黒字にもかかわらず市から委託料や補助金が入っている点が気になる。これは不要ではないか。 (高橋) 藻岩スキー場は民間経営だと思うがログジは所有理由は気になった。⇒事後確認済：ログジの所有は札幌市。2025年4月で振興公社によるログジ運営は終了。
				・観光3施設（大倉山・藻岩山+テレビ塔）の魅力アップのための料飲事業であるが、R7.6月、純粋な民間ビルである赤レンガテラス（中央区北2条西4丁目）にもレストランをオープン。 ・採算性があり（5年収支では採算性○）、団体の自主事業としては問題ないが、そもそも出資団体が実施する必要性は。 (内田) 民間に任せれば良い。 (小島) 自主事業だが赤字になっている点が気になる。藻岩山や大倉山は施設とセットだと思うので問題ないと思うが、テレビ塔については権利を放棄、あるいは売却して民間企業にゆだねてはどうか。
5.飲食事業	3.2	1.6	17.4	・観光3施設（大倉山・藻岩山+テレビ塔）の魅力アップのための料飲事業であるが、R7.6月、純粋な民間ビルである赤レンガテラス（中央区北2条西4丁目）にもレストランをオープン。 ・採算性があり（5年収支では採算性○）、団体の自主事業としては問題ないが、そもそも出資団体が実施する必要性は。 (内田) 民間に任せれば良い。 (小島) 自主事業だが赤字になっている点が気になる。藻岩山や大倉山は施設とセットだと思うので問題ないと思うが、テレビ塔については権利を放棄、あるいは売却して民間企業にゆだねてはどうか。

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	4名	0名	・出資比率については、特別決議権を得る3分の2より相当高い水準にある（84.89%）。所管局においても高水準と認識しており、コロナ以降で経営状況は改善傾向にあることから、中長期的に出資比率の引き下げに向けて検討中。 ・前年度配当額 約5,076千円（配当率：年1.34%） (小島) 正直、市の関与をなくして財団を独り立ちさせるのも一案。現状では、民間の賃貸ビルの貸付等も行っており、市の政策目的に完全に合致した組織とは言えない。ただ、おおむね黒字経営であり配当金もあるので残すことに異議はない。 (高崎) 札幌市の出資割合が大きいため、引下げの余地あり。
市支出	3名	1名	(小島) 藻岩山など黒字なのに市のお金が入っている点は気になる。削減してよいのではないか。 (高橋) 事業の規模に比べて市支出は比較的小さい印象である。収益が順調であれば、さらに下げられる可能性はありえそうである。
職員派遣	0名	4名	
OB再就職	2名	2名	・事業内容から重要と考えられる観光地の魅力発信や不動産経営の専門家が経営層に不在であるように見受けられ、民間代替性の高い事業を行う公社の経営陣という観点から改善の余地があるのではないかと。 ・市OBである代表取締役1名、常務取締役2名（藻岩山、大倉山）のうち、将来的に常務1名（藻岩山）を減員する考えが団体にはあるとのこと。 (内田) 多い。元市職員に十分な民間経営ノウハウがないという前提に立つと、再就職後のポジションが適切とは考えにくい。札幌市との連携・調整に徹するポジションを考えるべきという考え方はできないか。 (高崎) 役員への再就職の割合が高い。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 市OB職員の再就職を拒否しない限り、市は物言わない株主と捉えられる可能性がある。市OB再就職は関与になるのか疑問（再就職した市OBに対して市が意見を言える立場にあるのか?）。株式会社全般について：出資の目的は地域振興事業などを通じての「経営の安定化」と認識しているが、何をもって経営の安定化とするかが判然としない。一般民間企業が受ける融資ではなく出資なので、出資を受ける側としては、一部所有されるものの都合の良い資金であるが、原資は税金である。税金の使い道に対する市民感覚として、現在の株価と配当率が気になる（配当率1%であれば、原資の回収に100年かかるし、そこで清算する場合、現在、株がいくらで売れるのか、出資額の現在価値など）。出資団体の評価を行うに当たり、公共性や便益などのキャッシュフロー以外の効果を入れて議論すると論点がぼやけてしまい、総務省の考え方にもそぐわないと考える。 (高崎) 札幌市で抱える必要がある事業なのか、再考が必要。業況もよく、インバウンド需要も高まっているため、民間へのシフトがしやすい事業が多いと思います。
方向性
市の施策上関連のない事業として不動産の賃貸と飲食事業が団体経常収益の半分以上を占めている現状から、団体自体の民営化に向けて、市は出資比率を下げ関与を弱めていくべきである。 藻岩山、大倉山の観光施設に対する今後のあるべき関わり方も整理することで、市は関与を縮小していくことができるのではないかと。 当面の人的関与についても、市OBの再就職を減少させていく余地があると考える。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

17 株式会社 札幌リゾート開発公社

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.スキー場事業	3.4	1.2	86.5	・スキー場自体は公社が所有。運営を民間代替性「あり」と評価しているが、民間に移行した場合、札幌近郊の準本格スキーリゾートへの発展が期待できる反面、昨今の他のスキー場のリフト券価格上昇を考慮すると、ウインタースポーツの振興という観点では、多くの市民にとって手の届かない価格設定となる懸念もある。 ・札幌市として、市民のウインタースポーツ振興を重視するのか、スノーリゾート化（インバウンド）を重視するのか（後者なら民営化でよいのではとなる。 ・民間に移行した場合、現在は備えていない宿泊施設の建設の動きが出てくる可能性があるが、さらなる開発行為はハードル（国有林野の管理運営に関する法律や条例など）があり、冬期夜間道道通行止めといった環境も含め、事業拡大には事業性について慎重な見極めが必要となる。 (内田) 設立時の時代背景から状況が大きく変化している。市がスキー場事業を行うことの妥当性を改めて検討すべき。民間移譲によるサービス料金の上昇を危惧するなら、市民への補助金導入など、他の施策も考えられる。民間であれば無積雪期でも収益を上げられるようなアイデアも出てくる可能性もあり、そうした効果を期待できる。 (小島) 補助金の投入が必要かわからない。 (高橋) 民間経営になると利用料が高額になると予測される。市が関与する意義あり。
2.豊平峡事業	3.6	1.6	3	・ダム路線のパトロール、園地の維持管理、駐車場の維持管理は、委託随契。 ・電気バス事業は、自主事業（公道ではないダム路線を通行）。会社設立時に観光振興目的のもとで最初に手掛けたものであり、現在は定山溪魅力アップ構想やスノーリゾートシティ推進に寄与する位置づけ。 (小島) 指定管理事業として、入札にかけてはどうか。 (内田) 民間に任せれば良い。
3.ていねプール事業	3.6	1.2	5.4	・指定管理公募（応札1団体、手稲稲積公園管理業務、緑化協会とのコンソーシアム体で受託）。 ・当団体が唯一の担い手である一方、市としては、他団体が管理運営しても問題はない。 (内田) 民間に任せれば良い。
4.藤野事業	3.4	2.4	14.6	・指定管理公募（応札1団体） ・当団体が唯一の担い手である一方、市としては、他団体が管理運営しても問題はない。

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	・仮に外国資本や意図しない株主が現れた場合に、定山溪振興やスキー場運営が本市の意図しない方向に進む可能性を考慮した場合、現状の出資比率（19.6％）の継続についての妥当性。 ・前年度配当額 6,000千円（配当率：年3％） (小島) 最低限まで減らしているという認識。 (高崎) 民間への委譲を検討する場合、出資割合の引き下げも検討。 (高橋) 比率は高くない。
市支出	3名	1名	・市の委託は一部随契だが、指定管理は公募となっている。 (小島) 全体としては黒字であり、スキー場事業への補助金などは外してよいのではないか。 (高崎) 収支の良好な事業に対しては見直しの余地あり。 (高橋) 特に藤野事業に関して（見直しの余地あり）。
職員派遣	0名	4名	・派遣職員もおらず、市OB1名のみで、自立度合いは高い。
OB再就職	1名	3名	・派遣職員もおらず、市OB1名のみで、自立度合いは高い。 (内田) 元市職員に十分な民間経営ノウハウがないという前提に立つと、再就職後のポジションが適切とは考えにくい。札幌市との連携・調整に徹するポジションを考えるべきという考え方はできないか。

4 全体を通して

主なコメント

(内田) 基本的に民間に担ってもらうのが望ましい事業であると考え。スキーやらないので詳しくありませんが、盤渓スキー場、手稲オリンピックはサービス料は高いのでしょうか？盤渓スキー場は、夏でも収益を上げるような取り組みを多く行っているように感じますし、そうした取り組みは民間ならではの雪不足に対するリスク管理方策です。

(小島) 事業の性質などを加味し、振興公社と合併しても良いのではないか。

(高崎) 設立目的を理解した民間業者への委譲を進めてもよいと思います。

(高橋) プロバパー職員について若手の比率を上げて若者の感覚も取り入れてはどうか。

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で、民間ならではの取組も期待できる。団体設立目的を理解した株主への売却等による団体民営化という選択肢もありうる。

出資団体が運営する公共的な意義は何か、市民のウインタースポーツの振興なのか、オーバーツーリズムへの懸念なのか、再整理が必要である。

出資比率の削減を目標とする場合に、それが進まないようなときには合併の検討も選択肢としてありうると考える。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

18 一般財団法人 札幌市環境事業公社

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.廃棄物の適正 処理及び再資源 化等の調査研 究・普及啓発に 関する事業	3.2	2	0	・調査研究は、団体設立目的にも記載されている事業である。直近では、事業系紙おむつのリサイクル事業化の可能性や課題の整理、びん・缶・ペットボトルを潰した状態で選別する場合のセンターでの影響などについて調査を実施。 ・約58,000千円の主な使い道は、調査研究事業が約4,900千円、普及啓発活動が約6,800千円、このほかごみの組成分析・測定費用や事務所費用のほか、人件費が約36,000千円を占めている。 (内田) 調査研究のための4名の人件費として36,000千円あるが、報告書等の成果物がないため、適切な額であるか判断できない。民間企業であれば成果物の公開は必須である。 (小島) おむつの再資源化など成果が上がっていないところに資金をつぎ込んでいるように見える。おむつの製造会社等と共同事業にしているのか（さもなければ廃止）。
2.廃棄物の処理、処分及び再資源化に関する事業	4.6	2.2	11.9	・資源選別センターは、公社所有（中沼、真駒内）であり、市の随契（892,697千円）により、家庭系資源物（びん・カン・ペットボトル等）の選別業務を担っている。民間代替性「なし」としているのは、特に中沼では市排出量の7割を処理している状況であり、同様の処理能力を有する担い手が他にいない（分割での委託もコスト的に難しい）という整理であるが、他都市において民間での受託事例があれば代替性は「あり」という前提のもとで、札幌市には担い手がないと整理すべき。 【参考情報】 ・なお、その他に、事業系資源物は自主事業扱い（収入計上はなし）として実施。また、不燃用ブリベイド袋で排出される資源物の手選別（2600千円程度）や、市の篠路資源化センター内における剪定枝のチップ化（35,000千円程度）などの自主事業も展開している。 (内田) 法などの制約がなければ民間に任せればよいと考える。 (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.廃棄物の収集運搬に関する事業	5	3	85.3	・廃棄物収集運搬が経常収益の多くを占めている。 ・事業系廃棄物収集運搬については、排出事業者単独では採算上の問題などから処理責任を完遂できないために、市が主体となって民間団体とともに同団体を設立した経緯があるということだが、他都市では民間事業者が担っている。民間代替性「なし」としているが、代替性「有り」という前提のもとで整理すべきである。他社の参入や、市出資（出捐）を引き揚げ当団体を民営化することはできないのか。 (内田) 法との関連が判然としなが、説明があったように廃棄物処理法に縛られて民間代替性がないと判断した。いずれにしても、説明が不十分（特に最高裁の判例について）であり、適切な判断はできていない。 (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.廃棄物処理施設等の計画立案、建設、維持管理、運営及び有効利用等に関する事業	4.6	2.2	2.3	・篠路資源化センター、中沼プラスチック・雑がみ選別センターは、札幌市所有である。随契により施設管理運営を同団体が受託（ごみ資源化工場施設管理業務88,152千円、中沼プラスチック・雑がみ選別センター施設管理69,955千円）しており、また、大型ごみ収集センターの管理運営も随契により受託（24,310千円）している。民間代替性を「なし」としているが、他都市において民間での受託事例があれば代替性は「あり」という前提のもとで整理すべきである。 (内田) 随意契約は見直すべきであると考ええる。 (小島) 運営については代替性があるのではないかと。

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	・R9までに出捐比率50%から25%に引き下げを行う計画となっている。（なお、建設業協会も出捐しているのは、市が主体となって民間とともに設立した経緯から。） (小島) 出資は現状維持でよいのではないかと。
市支出	3名	1名	・経常収益の多くを占める廃棄物収集運搬について、市費の投入が無効効果的に運営されており、経営も安定しているとの所管課評価。 (小島) 調査研究など、成果が上がっていない事業に投資する余力があるのであれば予算を削ってはどうか。 (高崎) 廃棄物の収集運搬事業で獲得した収益を他の事業で分配している状況ですが、他事業も継続すべきなのか再考の余地あり。
職員派遣	2名	2名	 (小島) O Bの再就職が多いので、市からの派遣は最小限でよいのでは？ (高崎) 市職員の派遣がなくても運営できる体制が望ましい。
O B再就職	4名	0名	・団休部長職全員が市O Bのため、それぞれの役割等について妥当かどうか、関与縮小の余地がないか確認。プロパー育成についてどのように考えているのか。 (内田) 多すぎるので削減すべきと考える。 (小島) 多すぎると思う。公社プロパーも一定数おり、自前に任せてはどうか。少なくとも、市からの派遣を減らしてOBが代替すればよいのでは。 市職員の派遣がなくても運営できる体制が望ましい。 (高崎) 部長職が市OBじゃなくてはならない理由について、検討の余地あり。 (高橋) OBの比率が高い（管理職）

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 他都市との比較を行い、民間に任せられるべき事業は民間にやらせようのが良いと考える。最高裁の判例を盾にすべて現状維持をしたいという考えが市と公社両方にあるのなら、考えを改めてもらう必要があると考える（時代変化に追従できていない残念を感じる）。 (高橋) 一般廃棄物を独占しているのが妥当か。他都市との比較や他都市の工夫の調査（過度な競争や郊外への対応など）。

方向性
団体の設立目的でもある調査研究事業の成果とそもそも実施することの必要性が十分かどうか、市費の投入がないとはいえ市は確認を行い、団体においても必要な見直しが求められる。 その他必要な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られる。 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「有り」の前提のもとで整理をすべきであり、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が求められる。 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参考に、現状の在り方が最適か検討の余地があると思われる。 市O Bの再就職の人数が多いことから、その削減とプロパーの積極登用について、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

19 株式会社 札幌エネルギー供給公社

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.冷温水を利用した熱供給事業	4.2	2.4	96.8	・供給先施設数は12件のみ。 ・顧客目線においては民間の電気・ガス事業者でもよく、民間代替可能性があると思われるが、ビルの熱源の切り替えには各ビルが新たな設備投資を要するため現実的ではない。 ・このため、採算性「あり」ということであれば、民間の担い手に同社の設備や顧客ごと引き継ぐか同社への出資をすべて引き揚げ民営化するような余地はないのか。 ・令和2年度（第3回～第4回）行政評価委員会において、北海道熱供給公社との統合ありきの議論を不要とし、一層の事業効率化に向けた2社間における技術的連携や経営の在り方について議論を進めていただきたいと評価した経過があるが、その後の㈱北海道熱供給公社との連携状況については、熱導管の接続等による技術的連携の検討を継続中。 (内田) 採算性があるので民間に任せることが可能と考えられ、それが無理な場合であっても、北海道熱供給公社との技術的連携や経営統合などにより、経営効率性を高める必要があると考える。 (小島) 基本的にすでに軌道に乗っている事業であり、一方で拡大が見込まれる事業でもなく、札幌市が関与する意義はないのではないか。

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	2名	2名	・出資比率は36％であり、特別決議否決可能な水準を保っている。 ・配当は無し。
			(内田) 民間に任せることを前提とした削減を検討すべきと考える。 (小島) 札幌市が出資をする意義は極めて薄く、限りなく0まで出資を引き下げてよいのではないか。
市支出	0名	4名	・出資以外の財政的関与はなし
			(小島)もともとないものと思料。
職員派遣	1名	3名	
			(小島) OBの専務を派遣しており、非常勤とはいえ副市長が社長を兼務する必要はないのではないか。
OB再就職	4名	0名	・常勤OBが3名（専務取締役（局長職OB）、総務部長・事業管理部長（課長職OB））いるが、事業内容、経営状況共に安定しているということであればOBを求める理由に乏しいと思われる。 ・実際、別地区で類似事業を実施する北海道熱供給公社は市のOB職員不在で、市と連携できているのではないか。
			(内田) 北海道熱供給公社を例にとると、OBを必要とする理由が成立しないと考える。 (小島) 基本的に民間ベースで回せる事業であり、OB派遣の人数を引き下げて良いのではないか。 (高崎) 事業が安定している状況であれば、市OBの再就職は必要ないと想定され、見直しの余地あり。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 民間への移譲、あるいは北海道熱供給公社との経営統合など抜本的な軌道修正が必要と考える。 (小島) 基本的に、装置産業の公社であり、設立当初は確かに街づくりとセットで議論する必要があることから、市の出資が必要だったと思うが、すでに軌道に乗った事業であり、札幌市が出資や人的支援を行う必要がない事業と考える。
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、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。 類似の地域熱供給事業を展開する北海道熱供給公社と比べても、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％から削減を検討すべきと考える。 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と考える。 もし、市の人的関与がなければ効率経営が難しいのであれば、再び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るのではないか。

令和2年度 札幌市行政評価 外部評価報告

第4章 出資団体の取組に関する評価

札幌市の出資団体である札幌エネルギー供給公社及び札幌北海道熱供給公社については、平成28年度委員会において、両団体の統合を含めた経営の在り方について、令和2年度委員会で報告することの指摘を行っている。

ここでは、当該指摘事項を踏まえ、団体所管局からのヒアリングをもとに、その検討結果について、点検・評価を行う。

(参考) 平成28年度行政評価委員会における指摘事項
・財務状況に関わる条件面の折り合い等、統合にむけた前提条件があることは理解できるものの、「出資団体改革新方針」が策定された平成21年2月から7年以上経過している状況を踏まえ、繰越欠損金が解消された際には、早急に統合を含めた経営の在り方について検討結果を提示すること。
・令和元年度に在り方を決定することとしていることから、その検討結果について令和2年度の行政評価委員会で点検を実施することとする。
(平成28年度 札幌市行政評価 外部評価報告書より抜粋)

1 団体の概要

札幌エネルギー供給公社及び札幌北海道熱供給公社の概要を表3に示す。

【表3】 札幌エネルギー供給公社と札幌北海道熱供給公社の概要

団体名	札幌エネルギー供給公社	札幌北海道熱供給公社
代表者	代表取締役社長 吉岡 亨 (副市長)	代表取締役社長 近藤 清隆
基本財産	1,500,000千円	3,025,250千円
設立・出資年月日	昭和61年(1986年) 7月1日	昭和43年(1968年)12月23日
札幌市出資額	540,000千円(出資割合 36.0%)	600,000千円(出資割合 19.83%)
主な出資者	札幌市(36.0%)、 日本政策投資銀行(20.0%)、 三菱重工サーマルシステムズ・北海道電力・北海道瓦斯(各12.0%)	北海道瓦斯(78.51%)、 札幌市(19.83%)、北海道(1.66%)
主要事業	冷温水を利用した熱供給事業	冷温水及び蒸気による熱供給事業
供給地域	札幌駅北口地区(約22ha)	都心地区(約106ha)、 光星地区(約12ha)
供給先 (令和元年度末時点)	都心北融雪槽、業務ビル、商業施設等(11件)	都心地区：業務ビル、商業施設等(87件) 光星地区：住宅、商業施設等(約1,800件)

2 団体所管局からの報告

札幌エネルギー供給公社及び札幌北海道熱供給公社への経営の在り方等に関する検討結果について、両団体を所管する環境局にヒアリングを行った。環境局の見解は以下のとおり。

(1) 両団体の在り方等に関する検討経緯

平成8年度	札幌都心部熱供給研究会(学識経験者・事業者・市)による「札幌都心部熱供給事業のあり方に関する提言」(H9.2)において、札幌駅北口の再開発事業の遅れ等による札幌エネルギー供給公社の経営悪化などが課題として指摘された。
平成11年度	都心部熱供給事業の統合化に関する方針をまとめ、都心部熱供給事業者に対し「社会経済状況の変化に対応して熱供給事業の今後の推進を図っていくうえで、また、本市行財政改革の一環として、早期にエネルギー関連事業者を中心とした民主主体の経営形態への移行を図りつつ、統合化を進める」旨の通知を行った。
平成20年度	「札幌市出資団体改革新方針」(H21.2)において、「統合に係るメリット・デメリットの検証を行い、統合に向けた取組を進める(H25年度までに統合)」とされた。
平成25年度	札幌エネルギー供給公社の繰越欠損金が背景となって、統合に至らなかった。
平成27年度	「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」(H28.3)において、これまでの社会情勢の変化等を踏まえて「札幌市のエネルギー施策を着実に推進するため、必要な関与を継続しつつ、都心の熱供給体制について、統合を含め総合的に判断していく」とされた。
平成29年度	「『札幌市出資団体の在り方に関する基本方針』に基づく各団体の具体的な行動計画」(H29.6)において、「札幌エネルギー供給公社の繰越欠損金解消後の経営状況等を踏まえ、統合を含めた経営のあり方を検討する」とされた。(H28～30年度検討・調整、R1年度方針決定)

(2) 今後の経営の在り方について

<現時点での統合に関する判断について>
・これまでの経緯を踏まえ、①収支改善、②行財政改革、③エネルギー施策の推進の3つの視点から検討を行ったところ。
・①収支改善について、札幌エネルギー供給公社は事業運営の効率化により、平成8年より課題となっていた繰越欠損金を解消しており、長期収支計画においても、今後10年間のうちに利益剰余金を6億円以上積み増しできる見通し。札幌北海道熱供給公社についても、今後5年間の中期計画において安定した収支が見込まれている。
・②行財政改革について、現在は両団体とも民間企業として独立した経営を行っている。札幌エネルギー供給公社への札幌市職員への派遣は平成10年度で終了しており、財政支援としての事業資金貸付も平成23年度で終了している。また、札幌北海道熱供給公社に

ついても、平成20年度に出資比率を引き下げている(25.41%→19.83%)。

- ・③エネルギー施策の推進について、現在は札幌市と両団体が協調しながら、一体的にエネルギー施策を推進している。
- ・以上より、当初の課題であった札幌エネルギー供給公社の経営不安は既に解消されており、札幌市との協調によって都心部の熱供給事業が安定的に維持され、行財政改革も進められてきたことから、現時点において経営統合を行うとの判断には至っていない。

<今後の方向性について>

- ・現在札幌市では、都心部における環境エネルギー施策の指針として「都心エネルギープラン」を推進しており、両団体は熱供給事業者として重要な役割を担っている。また、札幌市は両団体と密に連携しながら、都心部熱供給全体の効率化やプランの達成に向けて、施策推進を主導していく必要がある。
- ・今後、都心部では多くのビルが建替え時期を迎えるのに加え、北海道新幹線の札幌開業や冬季オリンピック・パラリンピックの招致などに伴い、再開発事業の広がりも見込まれるところである。情勢の推移・変化を見極めながら、熱供給事業の一層の効率化を目指す必要がある。
- ・両団体との連携を維持していくため、現状の出資比率を継続しつつ、出資を継続する。また、今後の再開発事業を見据え、2社体制の在り方を含めた効率的な熱供給事業を検討・構築し、都心のエネルギー施策を推進していく。

3 評価

本件について、行政評価委員会として次のとおり評価する。

評価：札幌エネルギー供給公社及び札幌北海道熱供給公社の経営の在り方について
○ 今後、都心エネルギープランの推進や北海道新幹線の札幌開業、冬季オリンピック・パラリンピック招致など、都心のグランドデザインを描く上でも、両団体への出資継続の判断は妥当であると考ええる。
○ 両団体の経営状況が改善していることを勘案すると、現時点において経営統合ありきの議論を継続する必要性はないものと考ええる。
○ 一方で、都心の熱供給事業の一層の効率化に向け、両団体間の技術的連携や、より効率的な経営の在り方については、引き続き議論を進めていただきたい。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

20 株式会社 北海道熱供給公社

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.冷温熱及び電気の供給	4.8	2.6	100	・都心部における供給先は約90件。 ・顧客目線においては民間の電気・ガス事業者でもよく、民間代替可能性があると思われるが、ビルの熱源の切り替えには各ビルが新たな設備投資を要するため現実的ではない。札幌市としては都心エネルギーマスタープランを推進する立場からも地域熱供給は必要な取組という認識である一方、実質的に北海道瓦斯の子会社として事業展開されている状況である。同社への出資を引き揚げた場合、市施策の推進において支障があるのか。 ・例札幌エネルギー供給公社との連携状況については、熱導管の接続等による技術的連携の検討を継続中。
				(内田) 現状で関与が極めて弱い状態であった採算性もあるようなので、市からの関与がなくても自走できる仕組みを考える必要がある。 (小島) 事業としての必要性は認めるが、市が関与する必要はない事業。

※冷温水及び蒸気による熱供給事業：75.3%、熱供給以外の事業：24.8%

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	・北海道瓦斯が78.5%を占め実質の子会社となっている状況下で、本市が19.8%の出資を継続する必要性について。 ・配当は無し。 (内田) 引き揚げても良いと考えられる。 (小島) 現状、出資比率が低い状況である一方、本事業について札幌市が積極的に関与する必要性を認めない。配当もない状況で出資額を維持する必要性を認めない。 (高崎) 今後民営化を進めて出資の引き揚げについて検討しても良いかとする。 (高橋) みなとみらい21熱供給側→横浜市4%出資と比較しても出資割合が大きい
			・出資以外の財政的関与はなし (小島) 市からの支出はほぼないものとして認識。
市支出	1名	3名	・非常勤取締役以外の人的関与なし (小島) 副市長の非常勤派遣も不要ではないか。
			・市OB再就職は無し。
OB再就職	0名	4名	

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 非常勤以外の人的関与がなくても問題ない事例と捉えることができる（既に行われた事例の評価結果に影響を与えることは不可避と考える）。北海道ガスに任せられることができる事業であると判断した。また前の公社に対する説明を踏まえると、人的関与に関して、朝令暮改どころではない早さの方針転換があるように聞こえた。明らかに矛盾する説明である。 (小島) 上記記載の通り、基本的に札幌市が関与する必要性が薄い事業であり民間主体で動いている事業であることを考えると、出資をすべて引き上げる、あるいは少し残す程度であとは引き上げて良いのではないかと史料。 また、それとは別に本公社については剪定枝を用いたバイオマス発電が行われており良い取りくみと思う。市でも街路樹や公園、市民からの粗大ごみ扱いで剪定枝が出るはずで、本公社で有効活用してもらうのがよいと思う。環境部門と繋いではどうか
方向性
北海道瓦斯の子会社として、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、さらなる出資の引き揚げも検討できるのではないか。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

21 公益財団法人 札幌市公園緑化協会

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.都市緑化基金等事業	3.4	3.2	1.5	・団体設立当時、総合的に緑化施策を推進するため、出資を通じて札幌市緑化基金を造成し、緑化事業を進めてきたところ。現在、他の政令市においても①自治体直営(11市)または②出資団体による運営(6市)が行われているなど、基金事業に一定の必要性は認められる(うち2市は①・②両方で計上。基金なしは4市)。 ・もし、主要事業である公園管理業務の民間移行が進んだ場合に残るであろう本基金事業について、今後も本市が団体を通じて実施していく意義をどのように考えるか(自治体直営よりも高度な基金運営をしていると言えるのか)。 (内田) 自治体直営でも良いと考える。民間に任せる場合、一定の条件下で民間に基金の運用を行ってもらうことが想定できるが、制度的に可能か? ➡事務局補足: 協会規則上、民間に基金運用を委託することは可能です。
2.指定管理等公園施設事業	4.8	2.2	71.8	・公園の指定管理は公募であり、すでに多様な主体が参入してきているが、依然として、市内公園の指定管理業務の多くを同団体が担っており(民間19施設・同団体29施設) そのほとんどが1者応募という状況。 ・同団体には長年にわたる経験を通じて積み上げたノウハウや専門性があるとのことだが、現状では、特に大規模や特殊施設ある公園などにおいて適切な管理運営を行えるほどの他の民間の担い手が育っていないという認識。 ・今後、公園管理業務の民間移行を進めていくにあたり、同社とのコンソーシアムでの受託を通じた民間への技術伝承も期待される。しかし、民間事業者にとって参入には事業がペイしなければならぬにもかかわらず採算性「なし」の状況(発注者である市側の問題なのか、受託者である同社側の問題なのか検証は必要)。 ・将来、出資を引き揚げ民間団体として事業を継続したり、基金事業の運営について他団体と統廃合していくという可能性も検討すべきではないか。 (内田) 民間が担っている実績があることから、民間のノウハウを導入することで採算性が向上する可能性はある。
3.国営公園等受託事業	5	2.2	6	・札幌開発建設部「R5-9年度国営滝野すずらん丘陵公園運営維持管理業務」(一般競争入札、(一財)公園財団と共同体で応募、他団体の参入なし。) (内田) 十分な採算性があり、民間に任せただけで、さらなる採算性向上が期待されることから、民間に任せることが望ましい。なぜ採算性が「なし」なのか? ➡事務局補足: 資料記載要領に基づき、令和元年度～5年度の事業収支が赤字であったことから、採算性「なし」と整理。
4.公園施設等附帯収益事業	5	2	20.8	・売店収入、自動販売機・手数料収入 (内田) 市からの支出がなく、自主事業収入のみで採算性があることから、民間に任せるべきと考える。 (小島) 自販機設置利用料の入札化等、歳入増に向けた取り組みは強化してほしい。

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	・今後も市が団体に関与をしていくのであれば、財団法人は出捐比率が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(※監査委員監査、事業計画・決算書類の議会報告等)が継続できるため、現状の出捐比率25%は妥当な規模。 ・今後、自立化を目指し、出資の引揚げを検討するのであれば、4期連続で当期正味財産増減額が赤字(賃金上昇、光熱水費・委託費・物件費増の影響による。)で、令和6年4月に運営安定化基金の一部(1千万円)を取り崩すなど、財務健全性の状況には留意が必要。 (内田) 民間移譲に向けて縮小していくことが望ましい。
市支出	3名	1名	(内田) 適切な支出を維持した上で民間に任せる方向で進めることが望ましい。 (小島) 公園で自ら稼ぎ出す工夫は継続していくべき。 (高崎) 毎期赤字が継続しているため、財務健全性に留意が必要。
職員派遣	1名	3名	・事務局長ポストについては、これまで現職派遣としていたところR7年度より引き揚げ、再就職OBが着任している。 (内田) 現状の派遣無しで良いと考える。 (小島) いないものと認識。
OB再就職	1名	3名	(内田) 民間移譲に向けて縮小していくことが望ましい。 (小島) 2名程度なので、問題はないのではないか。※アルバイト職員は一般公募という認識。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 基金に関しては制度上の制約があるかもしれないが、担うことができる民間企業が存在するかどうかは別として、適切な仕組みを考えると基本的に民間代替性のある事業で構成されていると考える。 (高崎) 赤字が継続しているが、事業内容としては民間への代替性が高い。自己収入の拡大ができれば、民間への移行も可能ではないか。 (高橋) 民間管理の公園を増やしていく方向性がよいのではないかと。
方向性
公園の指定管理は公募化され、同団体がうち多くを受託している。担い手が育成されていけば、団体への出資を通じた関与の必要性は弱まっていくものと考ええる。 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。将来の民営化を見据えても、収益改善に向けた取組を強化していくべきである。 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していく余地がある。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

22 (組合) 札幌市森林組合

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.森林整備事業	4.8	2.6	66.7	・主要事業は、市が策定する仕様書や計画に基づく白旗山都市環境林の維持管理や伐採作業であり、一般競争入札への応札は当組合1者のみ。 ・同維持管理業務において、企画・計画的業務を担っている要素は非常に少ないため、今後、民間企業で忠実に作業を実施できる事業者がいれば、担い手が当組合でなくとも実害は生じないと思われるが、参入できる民間企業が現状ではない。なお、仮に市が出資を引き揚げ組合員ではなくなった場合、市の委託事業は組合が定款で定める「組合員のため」の事業という位置づけではなくなることから、現状では出資が必要という認識。 ・今後、市有林整備に民間参入が進んだ場合には、本市としては私有林整備のために出資を継続する必要があるかどうかという観点もある。 ・その他、経営状況について、森林整備事業がR6大きく採算割れているため、事業の採算性には留意が必要。
				(内田) 一般競争入札への応札が森林組合のみであるため、民間代替性がない可能性がある。 (小島) 民間委託が行われており、代替はできるが、そもそも受け手が減少しており組合で管理していく必要があるという認識。
2.販売事業	4	2.2	33	・R6販売量が大幅に増加した理由と今後の見通しについて（正味財産が減少してきているが、販売事業は安定経営に寄与するレベル・位置づけなのか）
				(内田) 民間代替性が十分にあると考える。民間の場合、材木の販売だけではなく、加工して付加価値を付けた食器販売などを手掛けることなどが想定され、採算性向上が期待される。

2 団体への関与の方向性

縮小	維持	強化
1名	2名	1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	・1組合員1議決であり、議決権は出資比率に左右されない。 ・この場合、34.7%の出資を必要とする理由はないが、出資金の経緯（主な内訳）は、S36に合併した旧豊平町の出資分3万円と、S50に組合の余剰金から寄付を受けた300万円。 ・出資の引き揚げを検討する場合には、財務状況に留意が必要。 (内田) 額は小さいが、議会への説明が必要となる出資比率25%は維持した方が良いと考える。 ➡事務局補足：組合の場合、株式会社や財団法人の場合と異なり、議会報告の対象とはなりません（地方自治法243条）。 (小島) 市の方での一定の支援が必要ではないか。
			・白幡山都市環境林の維持管理は委託随契から一般競争入札へ移行済。 (内田) 適切な委託料の維持は必要であると考え。 (小島) 委託料については、増額する必要があるのではないかと。 (高橋) 金額としては比較的多くない。
市支出	1名	3名	・市現職部長職理事（非常勤）の不在による団体統制への影響と、今後の必要性。 (内田) 現状のままでよい。 (小島) いないという認識。
OB再就職	1名	3名	
			(内田) 現状のままでよい。 (小島) 現状はいいという認識。森林組合自体の担い手不足の問題があり、現場を中心に希望者がいるのであればむしろ再就職してもらう方がよいのではないかと。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 民間代替性はあるが代替できる民間が育っていないのか、あるいは民間代替性がそもそもないのか判断としない。一般競争入札への応札が当組合のみである現状を分析する必要があると考える。 (小島) 現状だと、組合のプロパー職員がいなくなり組織が消滅する危惧すらある。 今後も林業分野への担い手不足は拡大していくものと考えられ、市が関与しなければならぬ森林はむしろ増えていくものとする。森林税なども活用しながら、市の関与をむしろ増やす方向で考える必要があるのではないかと。 (高橋) 出資を継続することで牽制を図りながら、民間移行を進めても良い。 (高橋) 民間代替性がないとはいえないが、立木販売の強化と森林整備と逆方向に進む可能性もあり、民間への移行は慎重に進めたほうがよいのではないかと。
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、事業の執行状況を見ても採算面で不安が残る。 組織への人材定着が喫緊の課題となっており、市の適切な関与を期待する。 市関係者の役員不在の状況であるが、様々な課題に対して理事会での発言を通じて適切に市が関与していくことは必要と考えられ、適正な対応をとるべきである。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

23 一般財団法人 札幌下水道公社

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.下水汚泥処理施設総括管理事業	4.8	3.4	80.5	・下水汚泥への対処を目的に設置されたスラッジセンターの運転管理に団体設立当初から携わり、市に代わって団体職員が施設に常駐・巡回し、汚泥の脱水・焼却処理に係る運転管理（監視操作、点検保守）や受託民間事業者への監督を行っている。 ・市からの委託随伴で団体が統括管理を担い民間事業者が具体の業務を担っているが、市直営ではなく団体を通じて事業を実施する意義は何か。統括管理の担い手は同団体でなければならないのか。 ・他政令指定都市の中にも、直営から民間に委託する手法で市民サービスが成立している事例もある。 (内田) 代替できる民間企業が札幌に存在するかどうかは別として、民間代替性はないとは言えないと考える。先行例の成り行きを見守る必要がある。 (小島) 下水処理は装置産業であるため、民間企業のオペレーションは可能。代替性については、一度検証を行うべきではないか。
2.水処理施設総括管理事業	5	3.6	16.1	・H30年から水処理施設の総括管理についても市から同団体が受託を開始し、現在は10施設のうち6施設を受託しているが、履行確保には高度な知識や経験、業務追行能力が求められるとして、すべてが委託随伴。 ・市技術職員からの技術指導のため受託施設への職員派遣が一時的に増えることになる。 (内田) 民間代替性はないとは言えないと考える。 (小島) 下水処理は装置産業であるため、民間企業のオペレーションは可能。代替性については、一度検証を行うべきではないか。
3.下水道科学館運営管理事業	3.4	2.8	2.4	・民間代替性「あり」と整理しつつ、広報施設として利益確保に偏ることなく市と一体に普及啓発を進めるため、これまでプロボではなく委託随伴を継続してきたところ。 ・来場者は年間6万人という施設で、運営委託料（年間4千万円）のほか、展示物や設備の改修・修繕など維持管理費用も見込まれるが、市としては、施設のソフト事業への転換や、水道記念館との連携も含め、施設の持続可能性について検討が必要ではないか。 ・年間利用者約6万人のうち学校利用が年間約100校あり、児童生徒の利用は相当数ある状況。 (内田) 水道記念館と一体化した運営を行うことで民間代替性はあるかもしれない。下水道と上水道を分けて学習させることの意味が分からない（従来の縦割行政が原因であるが、動脈と静脈を別々に学習させるくらい奇妙）。水道記念館のようにグッズ販売をしない理由を知りたい（ミャクミャクでも人気が出たので、下水道キアラがあっても良いと考える）。 (小島) この施設だけではなく、社会科見学等で一生に1回くらいしか行かないような博物館が多すぎる。これらを継続維持する必要があるかどうかは議論が必要。
4.河川管理施設総括監理事業	4.8	4.4	0.3	・市からの委託随伴だが、団体の事業費の中で占める割合は小さい。大河川の増水で小河川への逆流を防ぐため水門を開けた際、小河川側の排水ポンプにより雨水や生活排水を大河川へ排水する排水機場の点検整備に団体のノウハウを活用。 (内田) 点検整備業務の履行確認を民間に任せることは難しく、市直営でやることも効率的ではないと考える。
5.北海道地方下水道協会受託事業	4.6	3.8	0.7	・自主事業（排水設備工事業者の市指定要件の1つである「北海道地方下水道協会が認定する排水設備工事責任技術者」の試験・登録関係業務） (内田) 試験業務や技術者の登録更新業務は民間でも担うことができると考える。

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	0名	4名	・令和7年7月に50%から25%へ引き下げを実施済。関与を継続する場合には出捐は妥当な規模。 (内田) 議会への説明が必要な25%は維持すべきと考える。
市支出	1名	3名	・上記1から4の事業はすべて市からの委託随伴。 (内田) 適切なレベルの市支出は必要である。 (小島) 民間代替性などについては一度検証が必要ではないか。
職員派遣	3名	1名	・水処理施設の新たな受託（1増）により、技術職員の人的派遣が令和7～8年度で一時的に増加（2名）する見通し。 ・現職派遣（事務局長1名）に加え、市OB（役員2名、管理職6名）が多い。 (内田) 最低限の関与であると考えられる。 (小島) 3名の派遣は多すぎるのではないかと。OBもかなり再就職しており、減らしても良いのでは。 (高崎) 理事の人数・役割について確認が必要。
OB再就職	4名	0名	【再掲】 ・水処理施設の新たな受託（1増）により、技術職員の人的派遣が令和7～8年度で一時的に増加（2名）する見通し。 ・現職派遣（事務局長1名）に加え、市OB（役員2名、管理職6名）が多い。 (内田) 多すぎる。係長以上の役職時に下水道行政に関わったOBが再就職しているようだが、係長で十分だろうか？ (小島) 科学館を中心にOBが多すぎる。もっと縮小を図るべき。 (高崎) 役員・管理職の削減について検討の余地あり。 (高橋) 市OBの人数が多い。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 上水道関連事業と一体化する構造改革が必要であると考えられる。国では既に上下水道は国土交通省の管轄となっているが、おそらく地方ではまだ縦割りの状態になっていると推察される。OB再就職の調整は至難の業となるが、改革を進める必要がある。 (小島) 消防の博物館、人形劇場等、他の財団も含め利用頻度が低い博物館を多く抱えている点が気になる。 子供が減る時代ということも含め、必要性については再検証が必要ではないか。
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代替性は「有り」という前提のもとで整理をすべき。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。 下水道科学館については、開館30年を迎えた平成30年にリニューアルしたが、今後もコストをかけて保有を継続していくのか、市有施設としての必要性を再検証すべきではないか。 現職派遣や市職員の再就職について、その役割や必要性を再検討し、プロパー職員の育成・登用を計画的に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

24 株式会社 札幌副都心開発公社

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.ショッピングセンター事業	4.4	1.4	78.7	・民間による運営で担うことはできないのか。 ・新札幌アークシティ（「サンピアザ」「デュオ」）の運営は中核事業であるが、令和6年度は収支が赤字。要因は、大型テナントの契約終了による精算金収入を原資に劣化対策工事を前倒し実施し、経常費用が増大したものであるが、この特別利益を含めた税引き前利益では黒字が確保されており、損益コントロールはされている。 ・施設更新については、将来的な修繕見通しを調査中の段階。その検証を踏まえたうえでリニューアルか更新再配置かを見極めていく予定であり、修繕時期は具体化していないが、その経費等も踏まえ、今後、新札幌にどのような機能を持たせ、その中で団体はどのような在り方が望ましいのか、長期的な見通しが求められる。 ・その他、団体の性質上、固定資産（土地・建物）の占める割合が多く、長期借入金やテナント敷金などもあり、自己資本比率はそれほど高くない状況。 (内田) 基本的に民間が担うべき事業であるとする。 (小島) 基本的には自主運営ができていたという認識だが施設自体はかなり老朽化していると思われ、また他にも多くのショッピングセンターが乱立するなかで本施設をどうするかは一考が必要。
2.ホテル事業	4.2	1.2	14.7	・民間による運営で担うことはできないのか。 ・新札幌アークシティホテルについて、稼働率80%で収支はコロナ前水準に回復している。 (内田) 基本的に民間が担うべき事業であるとする。 (小島) 現状は優良事業という認識だが、施設自体の老朽化が気になるところ。正直、施設そのものを売却してしまっスリム化を図ってはどうか。
3.関連事業（バスターミナル、水族館、カルチャー）	4.8	2.2	1.4	・民間による運営で担うことはできないのか。 ・バスターミナル事業は市から借受し管理運営しており、地域の交通結節点の役割を担っているが、発着便数の減少や維持管理経費増加等により、赤字が拡大している。 (内田) 一般的に地方都市のバスターミナルに関しては、社会的重要性がある一方で、採算性の議論が適用しにくいため、一定の関与は必要と考える。
4.その他賃貸事業（駐車場、土地）	4.6	1.4	4.2	・民間による運営で担うことはできないのか。 ・公社が商業施設等の建設のため取得した土地について、現在では副都心開発の主旨に沿った利用であれば公社が土地所有者として関与する賃貸方式を個別に認めている。また、駐車場について、もともと商業施設等の建設予定地であり、暫定利用のまま現在に至っている。 ・現状では、市は第2次札幌市まちづくり戦略ビジョンや都市計画マスタープランにおける地域交流拠点として、まちづくりの方向性に即した開発となるよう一定の関与が必要という考え。 (内田) 基本的に民間が担うべき事業であるとする。

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	・現在の出資比率34.5%、 ・全体でみると事業は好調であり、出資の引き揚げ、民営化を目指し縮小する方向とすべき。なお、固定資産が多く株の売却は慎重に検討すべき。当面の間は、まちづくりの一体性や不採算インフラ（バスターミナル事業）への影響も考慮して、出資は継続すべき。 ・配当は無し（前々年度のみ配当額：6,000千円（配当率：年2%）） (内田) 縮小の方向で検討すべきと考える。 (小島) 出資云々ではなく、全体を丸ごと売却してはどうか。新札幌エリアがここまで発展した以上、市の関与は不要ではないかと思料。 (高崎) 事業が好調に推移しているため、民営化を目指していくのであれば見直しの余地あり。
市支出	0名	4名	・市費の投入無し (小島) 市からの支出はないものという認識
職員派遣	0名	4名	・市現職派遣は無し。
OB再就職	3名	1名	・市OBは代表取締役1名のみ。 (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。 (高崎) 民営化を目指すのであれば、見直しの余地あり。 (高崎) 代表が札幌市の退職者である必要は必ずしもない。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 管理対象に公共施設も含まれるため、難しい判断が必要となると考える。同様のケースが他都市にあるか調べ、もしあればそうした事例での対応を参考にすべきと考える。基本的には、民間に任せるべきであると考ええる。民間に任せて失敗したケースがあれば示してほしい。 (小島) 新札幌エリアを発展させ、核となる市街地を分散させたことの功績は大きいと思う。 一方でショッピングモールをはじめ全体が老朽化してきており、このまま市が関与し続けるとこれらに対して新たな負担が生じることが懸念される。まだ資産価値があるうちに、全体（あるいはショッピングモールやホテルをそれぞれ単体で）を売却してしまっはどうか。今が一番良いタイミングで、これ以降は売りたくても売れなくなるように思料。 (高崎) 所有する施設の老朽化が進んでいるため、施設更新に際して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。また、採算性が取れている団体のため、民営化を目指す団体かと思います。

方向性
今後、老朽化する施設への対応を検討しつつ、市としては、地域交流拠点であり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、本質的な議論が必要と思われる。 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したり、資産価値のあるうちに売却することも視野に入れて検討を進めるべきである。 業績も好調であり、関与の縮小を目指していくにあたり、代表取締役である市OBのポストについても、人的関与の見直しを図る余地があるものとする。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

25 一般財団法人 札幌市住宅管理公社

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.市営住宅管理事業	4	2	12.1	・本市固有業務（入居者・家賃の決定等）との関連性が深く全市統一的な実施が必要な入居者募集・家賃収納等のソフト事業を、公社へ委託（随契）している。 ・なお、それ以外の建物管理（本業務とは別の業務）については、指定管理業務として市内4ブロックに分けて公募・民間企業が受注している。 (内田) 民間に任せれば良い。 (小島) 分割にして一部入札にしてはどうか。現状の実施方法が効率的とは言えない気がする。
2.施設保全事業	4.2	2.2	87.7	・施設保全業務は、経常収益の8割以上を占め、今後も拡大を見込んでいる。 ・市直接発注の場合は技術職の増員が必要となり、市より人件費の安価な公社へ発注業務が委託（随契）されている状況。（一方で、公社としては採用問題と昨今の人件費高騰への対応は課題と思われる。） ・随意契約とする理由は、これまでの経験や知識、技術力、執行体制や、学校施設の状況等の把握と調整能力、迅速かつ安全に修繕等を行う能力が求められ、他社から調達した場合には学校教育環境の維持がなされない懸念があること。 ・出資比率について、発注者としての社会的な信頼性・公平性と、コンプライアンス遵守という社会的要請に応え続けるため、談合防止法において刑事罰を科すことができる特定法人適用要件に該当するには「50%以上」を必要としている。 (内田) 収益性が高く民間に任せれば良い。談合防止法関連に関しては、発注業務を切り離すことはできないか。他政令都市でも同様な公社が発注業務を行っている。 (小島) 市の業務を代替することで効率性を確保している点は理解できるが、収支差が大きい点が気になる。随意契約での事業であればこれは市に返還するべきではないか。
3.住生活改善事業	3.8	3.4	0.2	・普及啓発等の内容で、団体全体に占める事業費の割合は小規模である。 (内田) 自主事業収入が見込めないため、現状維持が望ましい。 (小島) 収支差が広がって来ている点が気になる。

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	・「50%以上の出資比率」の必要性 については。上記事業2のとおり。
市支出	2名	2名	・委託随契の妥当性については。上記事業2のとおり。 (小島) 施設保全事業については、利益剰余が多すぎる点が気になる。入札にかけない事業であるのであれば、市に返還するべきではないか。 (高橋) 保全の費用が高額となる可能性がある。維持の必要がある建物なのか要検討。
職員派遣	2名	2名	・プロパー職員育成の観点から、現職派遣、OBともに関与が過剰になっていないか。 (小島) 現役職員の派遣は最小限でよいのではないか。 (高橋) むしろ人員不足が気になる。管理戸数が多い。
OB再就職	2名	2名	【再掲】 ・プロパー職員育成の観点から、現職派遣、OBともに関与が過剰になっていないか。 (内田) 多いように感じる。発注業務があるため、必要であれば市OBよりも市職員派遣を増やす方が汚職が起こりにくいのでは？ (高崎) プロパーを採用して、民間の視点を取り入れることを検討したほうが良い。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 市営住宅関連は一定の役割を終えたと考えられる。民間の借り上げ等、さまざまな代替施策があるので、そうしたものも検討する必要がある。 (高崎) 公的施設の管理を進めるために、期待される業務を進めていると思います。 直接こちらの団体の話ではありませんが、学校施設管理では、札幌市内の公立の小中学校でエアコン設置が進められていますが、設置されているに関わらず、水道光熱費の予算が不足しており、今年の猛暑の中稼働させることができなかった学校が多数あると聞いております。 そのため、必要に応じて他の部署と連携して、利用者の満足度が高まるような業務を実施して頂きたいと思います。 ➡事務局補足：機器設置完了後、関連する電気工事が未了のため、稼働に至らなかったものがあります。

方向性
出捐比率については、保全業務の発注者として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。 市営住宅について、セーフティネットという役割も理解しつつ適切な管理戸数を、保全事業も同様に、修繕費用の高上昇等を踏まえ、今後も市が維持していく必要がある建築物なのかを、精査していくべきである。 保全事業における随意契約において、剰余利益の金額が大きいため、市は積算等を見直すなど、支出の見直しを図る余地があるのではないかと。 あるいは、包括業務として委託しているが、発注業務以外を切り分けることにメリットがあり可能であるのなら、民間事業者への移行も検討できないか。 市の人的関与の縮小とプロパー職員の積極的な登用について、計画的に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

26 一般財団法人 札幌市交通事業振興公社

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点が低い、 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.受託事業（地下鉄駅業務）	5	3	53.2	・駅業務は、市の委託随契により事業運営。団体の収益の半分以上を占める主要事業。 ・民間代替性「なし」と整理しているが、他都市においては一部の駅を民間委託しているところもあり、代替性は「あり」という前提のもとで、整理をするべき。なお、札幌市の場合は運輸局の許可を得て出発合図や信号取扱いなどの安全運行に係る業務も担っていることから、直ちに民間委託することが難しい状況とのこと。 ・今後、別の民間事業者への委託の可能性などを踏まえても、例えばノウハウ継承のためには主要駅を直営にしておくなど、最適な形を検討していくことが望ましい。
				(内田) 乗客の安全面が担保されるのであれば、採算性があるため、民間に任せられる可能性は高い。 (小島) 福岡市など外部委託している例があり、委託化は可能。
2.受託業務（地下鉄駅業務以外）	5	3	8.2	・券売や逸失物、広告管理などの付帯事業も、市の随契委託により事業運営。事業1と一体で整理。
				(内田) 採算性があるため、民間に任せるべき。 (小島) 委託例は多い。
3.軌道運送事業	5	4.4	35.7	・路面電車の赤字脱却に向けて令和2年度に上下分離方式を導入。市条例改正を経て運送事業者には同社が国土交通省認定を受けている。市が職員派遣をしながら技術継承を進めており、他の事業者への変更は（制度上は可能ではあるが）同団体の経営が傾くことなどがない限り、運転士確保や安全管理体制の面からも現実的ではないと思われる。技術継承・人材育成のために市職員派遣については、段階的に減少していく計画となっている。 ・旅客運送業務における同団体の収入は増加傾向にあり、令和2年度以降の事業収支はマイナス、採算性「なし」であったが、令和6年度からは収支がプラスに転じたところ。 ・その他、市費としては、施設や車両の維持管理業務に負担金（約4.8億円）を投入している。
				(内田) 現状では、代替できる民間企業は極めて少ないと判断した。上下分離した当初は事故が多く発生した。これは技術伝承に多くの時間と人手がかかることを意味し、そうした観点から一定の関与は必要と考える。 (小島) 市電の運転は委託化が難しいと思路。
4.公益目的実施事業	3.4	2.8	0.2	・令和6年度、リニューアルした市交通資料館の運営に関する業務を、随契にて受託。 ・ほか、公益目的支出計画により市電フェス開催やタウン誌発行など行っている。事業計画書によると事業費は年間2700万円程度である。
				(内田) 現状では採算性がないが、それはすべての参加費が無料となっているためである。有料とした場合に民間代替性があるかどうか、今後検討の余地はある。 (小島) 自主事業として取り組むべきだが、市からの委託料は不要ではないか。
5.収益事業	4.4	2.6	2.4	・パークアンドライド駐車場などの収益事業。採算性、民間代替性はあるが、団体全体に占める収益比率は小規模。
				(内田) 採算性があるため、民間に任せるべき。 (小島) 直営で行うか、委託で行うか。直営で行うにしても自販機設置やコインロッカーの配置に際して入札を行う等して収益を増やす工夫をしていく必要はある。

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	・出捐比率は段階的に引き下げられ現在は25%。関与を継続するには妥当な水準。 (小島) 市電の運営などもあるので現状維持でよいのではないか。
市支出	3名	1名	・経常収益の6割を市随契が占めている。地下鉄駅業務の随契理由が妥当な場合は、見直しの余地は乏しいと思われる。 (小島) 収益事業の工夫等で市の支出を下げる努力は必要。 (高崎) 地下鉄駅業務を随契ではなく、民営化を進められるようでしたら市支出の見直しの余地が出てくる。 (高橋) 収益改善は困難かもしれないが、検討必要。
職員派遣	3名	1名	・管理職について、事務局長（部長職派遣）をはじめ、現職派遣が10名と相当多いが、その必要性は妥当か。 (内田) 多いので削減すべき。 (小島) 現役出向が多すぎる。少なくとも事務系の職員についてはOBもしくはプロパーの置き換え比率を上げるべき。 (高崎) 管理職への派遣が多いが、プロパーの育成・モチベーション向上のため、今後の市職員の派遣について見直しの余地あり。 (高橋) 割合としては妥当でないか。
OB再就職	1名	3名	・役員について、常勤役員OB2名（理事長・常務理事）は必要か。また、事務局長（現職部長職派遣）に加えて常務理事（元部長職OB）は必要か。 (内田) 若干多いので、必要な役割を峻別して削減すべき。 (小島) ※現役出向を減らす代わりに、OB派遣をするの是一案。 (高橋) 割合としては妥当でないか。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 現状では軌道運送事業における上下分離による効果は、公社職員の人件費の低さが大きく影響していると考えられるが、この点は公社側の離職率の高さにも影響し、諸刃の剣である。導入当時に謳われていた人件費削減以外の効果が表れているか検証が必要である。 (小島) 地下鉄事業、市電事業全体は赤字なので、本公社における収益事業の拡大は非常に重要と思路。ただし、公社が直接実施するのが良いか、民間委託をするのか等の検討は注意深く行うべき。また、自動販売機やコインロッカーの配置、交通資料館の運営などは民間のノウハウや要請を広く聴取し、収益額を高めていく工夫は必要。 (高橋) 丘珠空港のアクセス問題の改善。
方向性
軌道事業の民営化は難しいことなどから、市の一定の関与と継続が必要なことから、出捐比率については現状の25%継続が望ましいと判断される。 地下鉄駅業務については、民間代替性は「有り」という前提のもとで整理を行い、将来の民営化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していくべきである。 収益事業を拡大し赤字を埋めていくために、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していくべきである。 人的関与について、市OBの役員就任や現職管理職の派遣が多いことから、段階的な削減とプロパーの積極登用を計画的に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

27 一般財団法人 さっぽろ水道サービス協会

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.浄水場の維持管理に関する事業	5	2.8	98.9	・民間代替性「なし」となっているが、横浜市では浄水場の更新に合わせてPFI事業で実施していることから、民間代替性は「あり」との前提のもとで整理を行うべきである。 ・なお、令和7年度に白川バイパス事業新規受託のため23名を採用しているが、今後も事業は継続予定。
2.配水管路の維持管理に関する事業	5	2.8		(内田) 採算性があり、他都市のPFI導入などの状況を踏まえると、少なくとも現在のやり方を改善する必要があると考える。 (小島) PFIや民間委託が実施されている事業であり、代替性がないとは言えない。
3.給水装置工事の検査に関する事業	5	2.4		(内田) 採算性があり、他都市のPFI導入などの状況を踏まえると、少なくとも現在のやり方を改善する必要があると考える。 (小島) 事業内容的には委託はできる業務と史料
4.水道記念館の管理運営に関する事業	3.6	3	1	・水道記念館は、本市水道事業の広報施設。市のプロボにより団体が業務をしているが、1者応募の状況。(入場料が無料、また、通年会館ではなく除雪ある冬季間は閉館し雇用がしにくいような要素がある。)
				(内田) 民間が参入しない原因を精査するとともに、民間参入がしやすくなるような環境整備が必要と考える。 (小島) 利用者は一定数いるという認識。能力的に民間代替は可能だが、冬季が閉館とのことで、受け手がいない可能性がある。 (高橋) 現在の委託の中では民間関与は難しいのでは。
5.簡易専用水道の検査に関する事業	4.4	2		・採算性「なし」だが自主事業だが赤字。これは団体の当初目的事業であり、対象が学校や公営住宅、医療機関、法人など、公益的な位置づけで実施している、効率化は検討中とのこと。 ・設置者は国の登録検査機関において年1回の検査が必要。同団体の他に競合する民間事業者は市内にもう1社、道内に4社存在する。
				(内田) 他都市のPFI導入などの状況を踏まえると、少なくとも現在のやり方を改善する必要があると考える。 (小島) 基本的に民間主体でできる業務で手を引いても良い業務ではある。ただ、収入源の多様性や公益性の観点から残すことに違和感はない。

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	1名	3名	・出捐比率50%は25%へ引き下げを計画している。関与を継続するうえでは妥当な水準か。
			(内田) 25%まで引き下げる予定を踏まえ、見直ししなくても良いと判断した。
市支出	2名	2名	・安定的運営のために水道事業は出資団体が行うという整理であれば、市の随契による委託料が団体収入の大部分を占める構造は変わらない。
			(内田) 採算性がある事業に関しては削減の余地があると判断した。
職員派遣	2名	2名	(小島) OBが多くいる状況で職員派遣が必要とは思えない。 (高崎) 市職員の派遣が管理職で継続しているが、プロパーでは担えない職務なのか見直しの余地あり。
			・常勤役員・管理職に市OB再就職が相当多い印象。
OB再就職	3名	1名	(内田) 多いので削減する必要がある。 (小島) OBが多すぎる印象。組織に十分職員がおり、内部昇格を増やしてモチベーションを上げるべきではないか。 (高崎) 常勤理事・管理職に相当数の再就職しているが、プロパー職員が多い組織のなかで、再就職の必要があるのか見直しの余地あり。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 長年に渡ってプロパーが育っていないようなので、OB再就職によるプロパー育成機能が働いてないと判断できる。したがって、もはやOB再就職の必要性はないと考えるべきである。 (小島) 民間代替性はあるが、民間委託しないという判断はありだと思う。 ただし、市のOBが多すぎることで、水道記念館の大きな赤字等改善ポイントはあるという認識。利用者数の観点でいえば、下水道の資料館を廃止して機能はこちらに統合してもよいかもしれない。
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は他都市で事例がある場合は代替性は「有り」という前提のもとで、市の政策判断として委託をしないのかどうか整理をすべきである。 一般的に20年などの長期契約となるPFI事業は、物価スライド条項を設けたとしても、撤退・経営不振等のリスクも勘案すれば、民間事業者による長期的な事業の安定的実施に懸念がないとは言えない。このため、水道事業の民間委託が一般論として、明らかに大幅にメリットが出るという段階まで来ていないのであれば、政策的判断として出資団体が担う分野として整理することは問題がないものと考ええる。 水道記念館については、公益目的支出の位置づけであるが、事業の実手法を効率的に見直していく余地があるのではないかと。 市OBの再就職の人数が過剰であると思われるため、役割や必要性を見直し、その削減とプロパーの積極登用について、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

28 公益財団法人 札幌市防災協会

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.札幌市民防災センター運営業務	3	2.4	31.5	・市民防災センターは、市からの委託事業。プロポーザルにより民間開放済。 ・他都市では民間事業者が担っている事例もあるようだが、札幌市では当団体以外に応募がない状況であった。なお、令和8年度～10年度事業におけるプロポーザルでは2者の応募があった。 (内田) 事業の必要性は高く、事業収支はマイナスではあるが、ほぼ均衡している。民間からの参入は事業単体としては厳しいので、現状維持が望ましい。 (小島) この施設自体が必要かどうかは微妙。防災意識の啓発のために一定の役割があることは認識しているが、施設や機材の老朽化等の問題もあると考えられる。2、3、のソフト事業にシフトしていく形で十分に思う。 (高橋) 来館者増加のための工夫の検討。
2.防火管理者等の講習に関する事業	4	1.8	25.3	・当団体による自主事業であり、日本防災協会から受託。 ・同講習は都道府県知事、市町村の消防長又は総務大臣の登録を受けた法人が実施できることを踏まえると民間代替性があるが、これまで当団体以外が実施した実績がない。(札幌市では令和元年度まで当団体へ委託。令和2年度以降は登録法人として当団体に実施主体を移行。他都市においては、消防本部(委託を含む)実施と登録法人実施とで分かれている。) (内田) 事業採算性は良いので、民間にやってもらっても良い。関与を弱める方向で考えるのが良い。 (小島) 一定の代替性はあると想定されるが、事業としてのニーズも高く、自主財源で運営されており、特に問題はないと史料。
3.訓練指導等防火思想の普及に関する事業	4.4	3.2	20	・市からの委託事業。一般競争入札により民間開放済だが、当団体以外の応札がない。 ・消防訓練自体は必要性があり、民間の警備会社や管理会社が実施している事例は多数あるが、本業務は、仕様書において資格者による訓練へ立ち合いと施設の特性に応じた助言指導を求めており、民間企業の応札を妨げる要因となっていないか。そもそもの事業費4千万円の本事業の必要性と、事業費1億7千万円の当団体の存続理由について、どのように判断するか。 (内田) 事業の必要性は高く、基本的に収入の伴わない事業なので、民間代替性はない。現状維持が望ましい。 (小島) 事業としてのニーズはあると考える。2、3、はセットで整理し、強化しつつ1、を廃止してはどうか。
4.消防用設備等の性能試験に関する事業	3.8	1.4	16.3	・専門性が高いのかどうか。団体が存続するのであれば、自主事業として実施すればよい。 (内田) 施策関連性がなく、採算性は良いので、民間で代替できるものとする。関与を弱める方向で考えるのが良い。 (小島) 一定の代替性はあると想定されるが、事業としてのニーズも高く、自主財源で運営されており、特に問題はないと史料。
5.防災図書等の刊行・頒布及び情報の提供	3.4	2.4	6.8	・団体が存続するのであれば、自主事業として実施すればよい。 (内田) 施策関連性がなく、採算性も良いとは言えない。関与を弱める方向で考えるのが良い。 (小島) 事業としての必要性などについてはやや疑義が残る。 (高橋) 効果的な販売方法の検討。

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	3名	1名	・現状において、市が団体に関与をしていくのであれば、出資比率25%は妥当。 ・今後、自立化を進める場合には、財務状況を見ながら出資の引揚げも検討する。 (内田) 委託料が適切に精算されているのであれば、出捐は必要ないとする。 (小島) 出資比率を下げる蓋然性が見当たらない。 (高崎) 関与の縮小を見据えた場合、出資割合を下げることも検討。 (高橋) 民間代替性のある事業が多い。民間への委託についても要検討。
市支出	3名	1名	・市委託事業について、プロボや一般競争入札により実施している点では、見直し余地はあまりない。 (内田) 出捐以外市からの支出はないので、現状維持で良いと考える。収入を期待できる事業もあるので、市からの支出を考える必要はないと考える。 (小島) 防災センターについては、持続可能性に疑義があり廃止しても良いのではないか。ソフト事業を強化しつつ、支出を抑えることは可能と史料。 (高橋) 民間代替性のある事業が多い。民間への委託についても要検討。
職員派遣	3名	1名	・現職派遣が多く、将来的な見直しは必要と思われる。 (内田) ヒアリングで担当者が回答したように、3年後を目途に派遣をなくすることが望ましい。 (小島) 職員の派遣は最小限で済んでいる。
OB再就職	3名	1名	(内田) 市OB元課長職の講習指導課長が消防局関連の課長職であったならば、適任者であるとする。 (小島) 一般職ではあるが天下り職員が多い。センターに投入されている人員が多すぎ、天下りのためにセンターが維持されているように見えてしまう。 (高崎) プロパーの割合が少なく、民間への移行を念頭に置いた場合、見直し余地がある。 (高橋) 市OBの比率が高いが市OBでなければ難しい事業ばかりではない。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) プロポーザル方式をとっているにも関わらず、民間が応募しない理由を精査する必要がある。委託料の入っている事業1と3において赤字となっていることは、委託料が適切に精算されていない可能性を示唆するものかもしれない。 (高崎) 当該業務を札幌市で展開する場合に、民間で代替できる先がないか検討したほうがよいと思う。他都市でも同団体を解散した事例があるようなので、財政状態も健全な事業は民間への委譲を検討すべき。 (高橋) 事業1や事業5は、市民の感覚も取り入れたほうが良いのではないかと。
方向性
委託内容の精査により民間の担い手が現れる可能性はあると思われる、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関与の縮小を検討する余地がある。 市民防災センターについて、市有施設としての将来的に事業を継続していくかどうか、今後、再検討に値すると思われる。 人的関与については、見直しの必要があり、現職派遣の計画的な引き揚げを行うべき。

ヒアリング結果を踏まえた評価整理表

29 公益財団法人 札幌市生涯学習振興財団

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
生涯学習センター 施設設備等維持管理及び施設活用等1.運営業務	4	1.8	47.3	・民間代替性は「あり」の前提で整理すべき。設備保守は専門事業者への再委託であり、貸館業務自体は民間事業者でも担うのではないが。 ・なお、生涯学習センターと同一建物内にある市教育センターの開放施設部分も含め非公募で受託している。 (内田) 指定管理については公募とするのが望ましい。 (小島) 他自治体でも民間への指定管理を行っている例はある。少なくとも競争入札にける必要はあるのではないが。 (高橋) 効果的な広報など、若者や広く市民が興味を持つ工夫。
2.生涯学習センター 学習機会提供業務	4	1.8		・民間代替性は「あり」の前提でのもので、市民カレッジが、民間の文化教室など多岐にわたる学習機会と異なるのはどのような点か、その妥当性を判断していくべきである。(例えば、ヒアリングで説明のあった、まちづくりの促進や担い手育成等を目的とした講座設計・検証を市教委と連携して実施するといったことも、公募により実施可能な事業者が現れるかもしれない。) ・なお、市民カレッジの参加者が地元住民に偏っているのであれば、他区住民にとっては施設がないのと同じで必要性に疑義があることになるため、効果的な実施が求められる。 ・学習相談について、メディアプラザ図書コーナーには相談員が常駐し、学び直しなどの生涯学習情報を総合的に提供している。(もし、実態として自らの施設の講座や施設の紹介にとどまっているのであれば、必要性に疑義があることになるため、効果的な実施が求められる。) (内田) 指定管理については公募とするのが望ましい。 (小島) 他自治体でも民間への指定管理を行っている例はある。少なくとも競争入札にける必要はあるのではないが。
3.青少年科学館 施設設備等維持管理業務	4.6	2.4	52.7	・民間代替性は「あり」の前提で整理すべき。設備保守は専門事業者への再委託であり、民間事業者でも担うのではないが。 ・なお、青少年科学館の運営においてプラネタリウムなどの天文事業を実施していることから、札幌市天文台(中島公園内)の管理運営も含め非公募で受託している。 (内田) 指定管理については公募とするのが望ましい。
4.青少年科学館 科学技術知識普及啓発業務	4.6	2.6		・民間代替性は「あり」の前提で整理すべき。他都市では民間企業が運営している事例がある以上、その前提のうえで、民間委託がなじまない理由の妥当性を判断していくべきである。 ・学校教育との連携(小中学校の理科学習での活用)のために継続的な関与が必要として現職派遣や校長OBの再就職がなされているが、他手法により学校との連携を行うことも可能ではないのか。 (内田) 指定管理については公募とするのが望ましい。 (小島) 代替は可能だと思うが、ノウハウ等の関係で財団が実施する意義は一定程度ある。 (高橋) 大人向けの特別展など。

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	0名	4名	・出捐比率については、財務状況の見通しを注視しながら、現在の50%から25%への引き下げを検討する計画になっている。R5年度は赤字だったところ、R6年度は黒字に転じている状況。 (内田) 25%まで削減する予定であることを踏まえ、それが実現するとして、見直しなしと判断した。
市支出	2名	2名	・収入のほぼすべてを2施設の指定管理料と施設利用料金収入で占めており、自主事業がほとんどない状況。(公募・非公募の見直しや事業の整理が団体存続に直結する。) (小島) 出来れば減らすべきだが一気に赤字化しそう。市の支出が多いのだから、理事長と館長を兼務させるなど、コスト削減の工夫が必要。 (高崎) 自主事業を増やして、市支出の削減につなげるべき。
職員派遣	1名	3名	・科学館派遣の現職2名(教員)は、学校教育との連携等が目的 (小島) 市OBが多いうえに現役出向が2名というのも多すぎる。現役の派遣は不要。
OB再就職	4名	0名	・理事長のほか事務局長理事(兼センター長)と科学館長に市OBが再就職しているが、引き続き再就職ポストとして必要なのか。 ・非公募の理由として市生涯学習推進構想推進のための密接な連携と継続的な関与を要することを挙げており、それは市OBが必要な理由にもしているが、そもそも不要であれば、非公募理由もなくなる。 (内田) 多いので削減した方がよい。 (小島) 市OBが多いうえに現役出向が2名というのも多すぎる。現役の派遣は不要。 (高崎) 組織のトップ層に市OBの再就職が継続しているが、今後はプロパー職員トップ層に就任して運営していくことができないのか見直しの余地あり。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 指定管理を非公募としている理由として、設立時は市直営としていた経緯があり、現状も良好と判断していることを挙げている。適切な理由であるとは判断できなかった。 (小島) 市からの支出額が多い一方OBの受け入れ人数が多く、しかも入札にかけていないというのはかなりお手盛りの運営がされていると言わざるを得ない。市職員派遣の削減、OBの削減は早急に行うべき。 また、生涯学習センターの利用料の引き上げなど、赤字を縮小する工夫は今後必要ではないか。

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、他都市で事例がある場合など代替性「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していくべきである。 その際、団体設立時の経緯のみで非公募を継続するのではなく、実際に競争にかけたうえで本当に担い手がいないのかどうか検証するべきではないか。改善には指定管理の公募実施を検討すべきである。 人的関与については、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

30 公益財団法人 札幌市学校給食会

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.物資調達事業	4.6	3.4	100	・民間から調達する場合、知識不足や利益上乗せなどから安定供給維持が困難となる可能性がある。 ・各校が単独で業者選定・発注を行う場合、学校ごとに質や価格差が生じ、安全性の判断についても負担が増加する懸念がある。 ・市直営化の場合、市の契約手法では迅速かつ柔軟な調達ができないときには、安定供給に懸念が生じる。 ・給食会発足以前は、栄養士が食材購入に腐心し、供給体制は不安定で学校間格差も発生するような状況とのこと。また、他都市でも給食会が直営管理しているケースが多いとのこと。 (内田) 民間代替性がないとの説明があったが、その根拠が示されてなく、必ずしもそうとは言えないと判断した。 (小島) 財団事業の一目一番地であるため、必要だとは思う。ただ、食材高騰が続く中で、入札などにより、コストを下げる取り組みは今後も必要と史料。
2.食育推進事業	3.4	2	0	(内田) 民間代替性のない必要な事業であるが、十分な効果が上がってない。事業目的に沿った活動内容となっていない可能性があり、そうした点においては関与を強める必要があるかもしれない。 (小島) 年1回の事業なので必要かどうかは微妙なところ。中央卸売市場でやればよい話という気もするが(そちらでもやっているのでは?)、市からのお金が大きいく入っているわけではないので、現状維持でもよい。 (高橋) 効果的な広報を検討してはどうか。
3.普及奨励事業	3.8	3.8	0	(内田) 十分な効果が出ているため、現状維持で良いと考えられる。 (小島) 情報公開の観点から、継続しても良いのではないかな。
4.その他事業	4	3.8	0	(内田) 十分な効果が出ているため、現状維持で良いと考えられる。 (小島) 食の安全確保のため必要なものと思料。

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	1名	3名	・出資比率8%。金額的にも回収するメリットは大きくない。 (内田) 委託料が適切に積算されているのであれば、出捐は必要ないとする。 (小島) 基本的には現状維持でよいのではないかな。
市支出	1名	3名	・収入の全てが市からの委託随契だが、抜本的な見直しは難しい。(効率化は検討の余地がある。) (内田) 出捐以外市からの支出はないので現状維持で良いと考える。個人的には、割高な地産地消は食育教育といえどもそれは大人の都合で、子供には安全な給食をお腹一杯食べられるよう、予算を確保してもらいたいと考える(地産地消謳うなら適切な委託料が設定されているか今一度確認が必要)。 (小島) 現状維持でよいが、食材調達の入札化などは徹底してほしい。
職員派遣	2名	2名	・現職校長が理事長として非常勤役員に就任。 (内田) これまで通り、派遣無しで良いと考える。 (小島) 学校長などが理事である必要があるかは微妙なところ。 (高橋) プロパー職員が十分か、人材育成できているか、通常業務と異なる事態、食材が不足した場合なども対応できるか。
OB再就職	4名	0名	・校長OBが事務局長に、総務課長、業務課長も市職員OBが就任している。プロパー3名という団体規模から、主要事務はOBが担わざるを得ない状況であるが、本来必要なプロパー人員体制については検討する余地がある。 (内田) 札幌市教育委員会や行政機関との緊密な連携が必要であるためにOB再就職が必要と書かれているが、それらの組織は元校長や札幌市元部長/課長でないと相手にしないということか?もしそうであるならば、そうした組織の体質を矯正すべきであるとする。また業務課長がプロパーで総務課長が市OBでなければならない理由がわからない。➡事務局補足:業務課長も同様に市課長職経験者を採用していました。前任者の急な退職に伴い年度途中採用が必要となり、現任者は年齢上の理由から非常勤職員として採用中。 (高橋) プロパー職員が十分か、人材育成できているか、通常業務と異なる事態、食材が不足した場合なども対応できるか。

4 全体を通して

主なコメント
(内田) 事業の必要性は極めて高いと判断できるが、人的関与については、旧態依然の体質が見え隠れする団体のように感じられる。 (小島) 理事会にPTAからの代表者がいるかどうかは疑問。評議委員会とのすみわけをきちんとし、理事会は実務に集中したほうが良いのではないかな? (高橋) 現状の給食制度を継続する場合は、共同購入方式で同団体が役割を担うことが合理的であると思うが、今後の給食制度を見直す動きがある中で、その動向も踏まえて判断することが必要。
方向性
民間代替性について、民間事業者が食材調達を担うこと自体、仕組みだけを見ると可能であり、代替性は「有り」の前提とすべき。 ただ、安心・安全・安定供給という観点でのリスクを踏まえると、引き続き、団体がその役割を担っていくという判断には、一定の理解を示す。 なお、集中調達におけるコスト削減努力など、事業の効率化には引き続き取り組んでいくべきと考える。 人的関与については、非常勤理事も含めて、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。 今後、給食センターの整備や運営を検討する段階においては、団体から引き続き食材調達を行うことが適当かどうか議論すべきである。