

**「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（令和 6 ～ 9 年度）**

令和 7 年（2025 年） 2 月

札 幌 市

目次

第1章 「基本方針に基づく行動計画（令和6～9年度）の策定にあたって」 1

第2章 前行動計画の総括

1 基本方針に定める6つの観点に基づいた取組の結果	2
1.1 出資・出捐	2
1.2 人的関与	3
1.3 団体の活用	4
1.4 更なる経営の安定化	4
1.5 団体統制	5
1.6 札幌市の施策との連動	5

第3章 本計画の概要

1 対象団体	6
2 取組内容の概要	6
2.1 出資・出捐	7
2.2 人的関与	8
2.3 団体の活用・更なる経営の安定化	9
2.4 団体統制	10
2.5 札幌市の施策との連動	10
3 取組スケジュールと進捗管理	10

第4章 各団体の具体的な行動計画

（公財）札幌国際プラザ	13
（一財）札幌市職員福利厚生会	20
札幌総合情報センター（株）	25
札幌丘珠空港ビル（株）	30
（公財）パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会	36
（公財）札幌市芸術文化財団	42
（一財）札幌市スポーツ協会	49
（株）札幌ドーム	55
（公財）さっぽろ青少年女性活動協会	62

(公財) 札幌市中小企業共済センター	6 8
(一財) さっぽろ産業振興財団	7 3
(株) 札幌都市開発公社	8 1
(株) 札幌花き地方卸売市場	8 6
(一財) 札幌産業流通振興協会	9 1
(一財) 札幌勤労者職業福祉センター	9 6
(株) 札幌振興公社	1 0 2
(株) 札幌リゾート開発公社	1 0 8
(一財) 札幌市環境事業公社	1 1 4
(株) 札幌エネルギー供給公社	1 2 2
(株) 北海道熱供給公社	1 2 8
(公財) 札幌市公園緑化協会	1 3 4
(一財) 札幌下水道公社	1 4 1
(株) 札幌副都心開発公社	1 4 8
(一財) 札幌市住宅管理公社	1 5 3
(一財) 札幌市交通事業振興公社	1 5 9
(一財) さっぽろ水道サービス協会	1 6 7
(公財) 札幌市防災協会	1 7 3
(公財) 札幌市生涯学習振興財団	1 7 9
(公財) 札幌市学校給食会	1 8 5

第1章 「基本方針」に基づく行動計画（令和6～9年度）の策定にあたって

札幌市では、平成17年度に「札幌市出資団体¹改革プラン」を、平成20年度に「出資団体改革新方針」をそれぞれ策定し、新たな公益法人制度への対応のほか、団体の統廃合、出資の見直し、人的・財政的関与の見直しなど、出資団体の自立性向上や効率化、内部留保資金²の活用等に資する取組を進めてきました。

その後、新たな公益法人制度への対応が完了し、内部留保資金の活用や人的関与の見直しなどに一定の目途が立った一方、団体統合の一部など未達成の取組もあったことから、社会情勢の変化等を踏まえて改めて方向性を確認するため、平成27年度に「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定しました。

基本方針では平成28年度から令和2年度を集中取組期間と位置付け、具体的な取組内容として平成28年度に『「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」に基づく行動計画』（以下「前々行動計画」という。）を策定し、また、令和3年度には『「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（令和3～5年度）』（以下「前行動計画」という。）を策定して、継続した取組を進めてまいりました。

前行動計画が終了し、その中で示した各団体の取組について8割以上の目標を達成するなど、一定の効果があったものと評価できる一方で、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）や物価、人件費高騰の影響も散見されるなど、社会経済情勢が大きく変化する中、出資団体も当然例外なく変化に対応していくことが求められます。

また、出資団体には、公共性・公益性を有し、札幌市の施策を補完・代行するという特性があることから、引き続き、経営の安定化や自立性を高める取組を求めるとともに、団体として求められる役割を果たしていくよう、適切な関与、指導等を行っていくことが必要です。

これらのことから、前行動計画を引き継ぎつつ、今後の団体のあり方を検証し、経済がコロナ禍から回復基調を取り戻した令和5年度の決算等の状況も踏まえた上で、中期的かつ計画的に取組を進めるため、令和6年度以降の『「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（令和6～9年度）』（以下「本計画」という。）を策定します。

1 出資団体：札幌市が資本金・基本金等に出資（出捐）を行っている法人

2 内部留保資金：経済活動等を通して企業内部へ保留、蓄積された資金のこと。

第2章 前行動計画の総括

この度、令和5年度で前行動計画期間が終了したことから、令和6年度の出資団体評価システム³の実施に合わせ、前行動計画の総括評価を行いました。

1 基本方針に定める6つの観点に基づいた取組の結果

基本方針に定める「出資・出捐」「人的関与」「団体の活用」「更なる経営の安定化」「団体統制」「札幌市の施策との連動」の6つの観点に基づいた取組の結果を、各団体で設定した目標ごとに達成・未達成を評価⁴しました。

個別団体の評価の詳細は、令和6年度出資団体評価シートをご参照ください。

(<https://www.city.sapporo.jp/somu/shusshi-dantai/system/system.html>)

1.1 出資・出捐⁵

前行動計画において、出資比率⁶の引き下げを予定していた2団体（（公財）札幌市中小企業共済センター、（一財）札幌市交通事業振興公社）については、ともに期間内に引き下げを実行しました。この結果、出資比率25%⁷以下の団体は2団体増え、前々行動計画当初時点の6団体から12団体となりました。

前行動計画において、出資比率の見直しを検討するとしていた8団体と、出資比率を維持することとしていた19団体の合計27団体が出資比率維持となりました。

なお、出資比率の見直しを検討するとしていた8団体は前計画終了時点では出資比率維持となりましたが、そのうち3団体（（一財）札幌市環境事業公社、（一財）札幌下水道公社、（一財）さっぽろ水道サービス協会）が本計画期間中に引き下げを行う予定となり、2団体（（株）札幌振興公社、（公財）札幌市生涯学習振興財団）が本計画期間中も検討を継続、3団体（（公財）芸術文化財団、（一財）さっぽろ産業振興財団、（一財）札幌市住宅管理公社）が引き続き出資比率を維持することとしています。

3 出資団体評価システム：出資団体評価シートの作成・公開を通じて、出資団体の存在意義や運営体制、実施事業のあり方について評価し、市民への情報提供を図るシステム

4 各項目の達成状況は、設定された目標数をベースにしています。1項目に対して複数の目標が設定されていることもあるため、達成と未達成の合計が団体数と一致しない場合があります。

5 出捐（しゅつえん）：ここでは、財団法人を設立する際に、当該法人の存在の基礎となる財産として、一定の財産を提供すること。

6 出資比率：資本金、基本金その他これらに準ずるもの（資本準備金含む）に占める本市出資（出捐）額の割合

7 出資比率に応じた関与に関する権利は以下のとおりです。

出資比率	市長			監査委員	株主としての権利 (持株比率による)		
	実地調査等	議会報告	公共的団体の 総合調整	監査			
2 / 3	○ (法)	○ (法)	○ (法)	○ (法)	特別決議権※1		
1 / 2 ※3					普通決議権※2		
1 / 3 超					特別決議の否決		
1 / 4	○ (条例)	○ (条例)		×	解散請求権		
10%					会計帳簿閲覧権等		
3 %					株主提案権		
1 %	×	×			議決権等		
(1 株)							

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

※2 経営権の取得（役員選任、報酬決定等）。必要な持株比率は1/2超。

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

【表：取組の結果（出資比率）】

計画	内訳	結果	出資比率
引き下げ （2 団体）	（公財）札幌市中小企業共済センター、 （一財）札幌市交通事業振興公社	引き下げ （2 団体）	引き下げ後 25%以下 （2 団体）
出資比率の 見直しを検討 （8 団体）	（公財）札幌市芸術文化財団、 （一財）さっぽろ産業振興財団、 （株）札幌振興公社、（一財）札幌市環境事業公社、 （一財）札幌市住宅管理公社、 （一財）札幌下水道公社、 （一財）さっぽろ水道サービス協会、 （公財）札幌市生涯学習振興財団	現状維持 （27 団体）	25%超 （17 団体）
現状維持 （19 団体）	（公財）札幌国際プラザ、札幌丘珠空港ビル（株）、 （公財）PMF 組織委員会、（株）札幌ドーム、 （株）札幌花き地方卸売市場、 （一財）札幌産業流通振興協会、 （一財）札幌勤労者職業福祉センター、 （株）札幌エネルギー供給公社、 （株）札幌副都心開発公社		25%以下 （10 団体）
	（一財）札幌市職員福利厚生会、 札幌総合情報センター（株）、 （一財）札幌市スポーツ協会、 （公財）さっぽろ青少年女性活動協会、 （株）札幌都市開発公社、 （株）札幌リゾート開発公社、（株）北海道熱供給公社、 （公財）札幌市公園緑化協会、（公財）札幌市防災協会、 （公財）札幌市学校給食会		

1.2 人的関与

前行動計画期間中に派遣職員数（延べ人数）が計画どおり減少したのは5団体（（一財）札幌市職員福利厚生会、（公財）札幌市芸術文化財団、（一財）さっぽろ産業振興財団、（一財）札幌下水道公社、（一財）札幌市交通事業振興公社）となっています。

（一財）さっぽろスポーツ協会、（一財）札幌下水道公社については、事業上の必要等により派遣職員の増員がありましたが、令和6年4月までに計画どおり引き揚げを行っています。

なお、（公財）札幌市防災協会については、当初計画にはない派遣職員の増員があり、令和6年4月までに当該増員分の引き揚げができておらず、今後も派遣が継続する見込みとなっています。

【表：取組の結果（人的関与）】

計画	内訳	結果
減員 (5 団体)	(一財) 札幌市職員福利厚生会、(公財) 札幌市芸術文化財団、 (一財) さっぽろ産業振興財団、(一財) 札幌市交通事業振興公社、 ※以下、期間中に増員後、計画どおり引き揚げを実施した団体 (一財) 札幌下水道公社	減員 (5 団体)
維持 (24 団体)	(公財) 札幌国際プラザ、札幌総合情報センター(株)、 札幌丘珠空港ビル(株)、(公財) PMF 組織委員会、 (株) 札幌ドーム、(公財) さっぽろ青少年女性活動協会、 (公財) 札幌市中小企業共済センター、 (株) 札幌都市開発公社、(株) 札幌花き地方卸売市場、 (一財) 札幌産業流通振興協会、 (一財) 札幌勤労者職業福祉センター、(株) 札幌振興公社、 (株) 札幌リゾート開発公社、(一財) 札幌市環境事業公社、 (株) 札幌エネルギー供給公社、(株) 北海道熱供給公社、 (公財) 札幌市公園緑化協会、(株) 札幌副都心開発公社、 (一財) 札幌市住宅管理公社、 (一財) さっぽろ水道サービス協会、 (公財) 札幌市生涯学習振興財団、(公財) 札幌市学校給食会 ※以下、期間中に増員後、計画どおり引き揚げを実施した団体 (一財) 札幌市スポーツ協会	維持 (23 団体)
	(公財) 札幌市防災協会（当初計画にない増員）	増員 (1 団体)

1.3 団体の活用

【取組の結果】 <達成：25 未達成8 達成率 76%>

前行動計画では、各団体の専門性やノウハウを生かした新たな事業展開などを行う予定としていました。情報システムのほか、エネルギーや上下水道など生活を支えるインフラ系の団体を中心に専門性を発揮した事業展開に取り組み、各団体が予定した33項目のうち25項目について、取組結果を「達成」と評価しています。

一方、観光、スポーツ、産業振興などの8項目の取組については、新型コロナの影響があり、団体の事業が縮小あるいは未実施となったことなどから、「未達成」と評価しています。

1.4 更なる経営の安定化

【取組の結果】 <達成：24 未達成：7 達成率 77%>

前行動計画では、新たな事業展開や事業区域の拡大などを通して経営の安定化を図る予定としていました。31項目のうち24項目について、前行動計画に定めた指標を上回ったことから、取組結果を「達成」と評価しています。

一方、前述の「1.3 団体の活用」と同じく、新型コロナの影響による事業規模の縮小等の影響などから、前行動計画に定めた指標を下回った項目も7項目あります。

1.5 団体統制

【取組の結果】　＜達成：28　未達成：1　　達成率：97%＞

前行動計画で掲げた「外部監査の実施」や「内部研修の充実」などについて、各団体において着実に取り組んだ結果、29項目のうち28項目について、目標を達成しています。未達成の1団体・1項目についても、新型コロナの影響で外部研修への参加人数が伸びなかったものであり、全体としては良好な結果となっています。

1.6 札幌市の施策との連動

【取組の結果】　＜達成：22　未達成：13　　達成率：63%＞

前行動計画では、多くの団体が「障害者就労施設等からの物品調達・業務委託件数」や「障がい者の雇用」を掲げており35項目のうち22項目について目標を達成しましたが、新型コロナの影響も一部あり、17項目については未達成と評価しています。

全体でみると、達成率は63%であり、他の項目に比べると低い傾向となっています。

第3章 本計画の概要

1 対象団体

本計画の対象は指定団体⁸とし、団体数は前行動計画と同様、29団体としております（【表：本計画の対象団体】のとおり）。

なお、札幌市森林組合については、北海道の指導のもと石狩地区森林組合広域合併協議会が設立され合併に向けた協議対象とされていることから、本計画の対象から除いています。

【表：本計画の対象団体】

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

2 取組内容の概要

前行動計画の評価のほか、新型コロナの影響や物価、人件費の高騰など団体を取り巻く環境の変化も踏まえながら、基本方針に定める6つの観点に基づき、各団体に対する具体的な関与の在り方や取組内容を定めています。

8 指定団体：出資団体のうち、団体の基本金等に占める札幌市の出資比率が25%以上、又は団体の事業が札幌市の業務等と密接に関連するなど、指導調整の必要があると認められる団体

2.1 出資・出捐

参考：基本方針（出資比率の検討）

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

29 団体すべてについて、市の施策や事業との連携などのため、今後も引き続き出資の必要性があるものとしています。一方で、出資目的を達成するためには、現状の出資比率を維持する必要がある場合もあります。

このことから、本計画期間において、3 団体が出資比率の引き下げを計画しています。また、2 団体は引き続き、出資比率の見直しについて検討することとしています。

これらの取組により、本計画期間終了までの札幌市への寄付予定額は計 17,500 千円、出資比率が 25%以下の団体は 12 団体から 15 団体となる見込みです。

【表：取組の内容（出資比率）】

計画		出資比率	内訳
引き下げ (3 団体)		引き下げ後 25%以下 (3 団体)	(一財) 札幌市環境事業公社、(一財) 札幌下水道公社、 (一財) さっぽろ水道サービス協会
維持 (26 団体)	見直し 検討 (2 団体)	25%超 (2 団体)	(株) 札幌振興公社、(公財) 札幌市生涯学習振興財団
	維持 (24 団体)	25%超 (12 団体)	(公財) 札幌国際プラザ、札幌丘珠空港ビル(株)、 (公財) PMF 組織委員会、(公財) 札幌市芸術文化財団、 (株) 札幌ドーム、(一財) さっぽろ産業振興財団、 (株) 札幌花き地方卸売市場、(一財) 札幌産業流通振興協会、 (一財) 札幌勤労者職業福祉センター、 (株) 札幌エネルギー供給公社、(株) 札幌副都心開発公社、 (一財) 札幌市住宅管理公社
		25%以下 (12 団体)	(一財) 札幌市職員福利厚生会、札幌総合情報センター(株)、 (一財) 札幌市スポーツ協会、 (公財) さっぽろ青少年女性活動協会、 (公財) 札幌市中小企業共済センター、 (株) 札幌リゾート開発公社、(株) 札幌都市開発公社、 (株) 北海道熱供給公社、(公財) 札幌市公園緑化協会、 (一財) 札幌市交通事業振興公社、(公財) 札幌市防災協会、 (公財) 札幌市学校給食会

2.2 人的関与

参考：基本方針（人的関与）

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

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

○計画されている取組内容

本計画期間においても、役員への就任等により、出資者としての責任を果たしながら、市職員の派遣等は、必要に応じて最低限の範囲とすることを基本とします。

具体的には、本計画期間内に派遣職員の一部を引き揚げ、減員を行う団体は2団体、派遣職員数を維持する団体は10団体であり、また、派遣していない状況を維持する団体は14団体としています。

一方、市の施策や事業との連携、組織運営体制の充実を図るために、市からの派遣職員を増員する団体は3団体です。

【表：取組の内容（市職員の派遣）】

計画	団体数	内訳
減員	2 団体	(公財) 札幌市公園緑化協会、(一財) 札幌市交通事業振興公社
維持	派遣職員数を維持する団体 10 団体	(公財) 札幌国際プラザ、(一財) 札幌市職員福利厚生会、 (公財) PMF 組織委員会、(公財) 札幌市芸術文化財団、 (一財) 札幌勤労者職業福祉センター、 (一財) 札幌市環境事業公社、(一財) 札幌市住宅管理公社、 (一財) さっぽろ水道サービス協会、(公財) 札幌市防災協会 (公財) 札幌市生涯学習振興財団
	派遣していない状況を維持する団体 14 団体	札幌総合情報センター(株)、(一財) 札幌市スポーツ協会、 (株) 札幌ドーム、(公財) さっぽろ青少年女性活動協会、 (公財) 札幌市中小企業共済センター、(株) 札幌都市開発公社、 (株) 札幌花き地方卸売市場、(一財) 札幌産業流通振興協会、 (株) 札幌振興公社、(株) 札幌リゾート開発公社、 (株) 札幌エネルギー供給公社、(株) 北海道熱供給公社、 (株) 札幌副都心開発公社、(公財) 札幌市学校給食会
増員	3 団体	札幌丘珠空港ビル(株)、(一財) さっぽろ産業振興財団、 (一財) 札幌下水道公社

2.3 団体の活用・更なる経営の安定化

参考：基本方針（団体の活用）

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

参考：基本方針（更なる経営の安定化）

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

○計画されている取組内容

各団体において、前行動計画に引き続き、その専門性やノウハウを活用した「新たな事業の展開」や「事業区域の拡大」など様々な取組が計画されており、これらを通して、更なる経営の安定化を目指していくこととしています。

<例>

- 各団体の専門性を活用した新たな事業展開
 - ▶ 新規の大規模誘客イベントの積極的な誘致・開催〔札幌ドーム〕
 - ▶ 商業施設のリニューアル等によるまちの活性化（にぎわいの創出）〔札幌副都心開発公社〕
 - ▶ 青少年科学館の展示リニューアル後の効果的活用に向けた取組拡充〔札幌市生涯学習振興財団〕
- 事業区域の拡大検討
 - ▶ 札幌市以外の企画提案事業（プロポーザル）等への積極的な参加〔さっぽろ青少年女性活動協会〕
 - ▶ 市外からの業務受託〔札幌下水道公社、さっぽろ水道サービス協会〕

2.4 団体統制

参考：基本方針（団体統制）

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

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

○計画されている取組内容

各団体において、外部監査の継続実施による透明性の高い団体運営の確保や、規程整備や研修によるコンプライアンスの徹底、人材の確保や育成の推進など、団体の課題に応じた取組を進めていきます。

2.5 札幌市の施策との連動

参考：基本方針（札幌市の施策との連動）

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

○計画されている取組内容

各団体において、非正規職員から正規職員への転換や、地元企業からの物品・食料等の調達の拡大、障がい者の自立支援に向けた就労機会の確保など、様々な取組が計画されています。また、第2次札幌市まちづくり戦略ビジョンで挙げているまちづくりの重要概念（ユニバーサル・スマート・ウェルネス）やSDGsなど、札幌市が政策的に進めていくべき観点に資する取組も進めていきます。

3 取組スケジュールと進捗管理

毎年度の進捗管理は、出資団体評価システムにより出資団体評価シートを作成し検証するとともに、シートの公開等を通じて団体や関連施設の役割などを市民へ適切に周知していきます。

また、取組の審議機関として、3副市長を正副本部長とする出資団体改革推進本部により、全庁的に取り組むものとし、取組の進捗状況を出資団体改革推進本部会議へ報告します。重要な事項については、その都度市長に報告し、必要な指示を受けるものとしします。

なお、各取組で掲げる指標等については、物価や人件費の高騰など社会経済情勢や取り巻く環境の変化に応じ、必要な場合には適宜見直しも可能とします。

【参考】基本方針において示された「未達成の取組」の方向性について

基本方針においては、「これまでの方針において、統廃合又は組織の在り方を検討するとした団体のうち、未達成の取組については、これまでの社会情勢の変化等を踏まえて、今後の方向性を整理し、取組を進めることとする」としており、下記4団体について、統廃合や組織の在り方についての検討を「未達成の取組」として位置付け、その後の方向性（※1）を定めました。

平成28年度から令和2年度までの前々行動計画期間においては、これら4団体について、基本方針で示された方向性に基づき整理・検討を行い、その内容を学識経験者からなる行政評価委員会⁹に報告した結果、概ね検討の方向性が承認されています。検討結果（※2）・行政評価委員会からの意見（※3）は下表のとおりです。

第4章で定めるこれら4団体の具体的な行動計画においては、引き続き、この方向性を踏まえ計画しております。

【表：4団体の方向性】

(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。

(株) 札幌リゾート開発公社	
基本方針における方向性(※1)	当団体が実施している業務は、民間事業者が主導して実施している例が多いことから、引き続き出資団体としての在り方を検討していく。

⁹ 行政評価委員会：行政では気がつかない課題、事業の必要性や効果に関する意見、事業の改善に関する提案や考えなどをいただくための外部機関

検討結果(※2)	当面出資を継続する。 定山溪地域全体の振興の在り方を検討する中で、(株)札幌リゾート開発公社の役割や出資継続の必要性を改めて判断していく。
平成30年度行政評価委員会からの意見(※3)	定山溪地域及び本市の観光振興に果たす公社の役割や、出資を引き揚げた場合のデメリットなどを総合的に勘案すると、当該団体への出資継続による公的関与が必要と判断したことについては、一定の理解ができる。 一方、本件については10年以上前から検討を指示されていることであるため、「当面出資を継続する」という半端な意思決定ではなく、現状把握し得る条件のもとで、出資継続の要否を明確に判断すべき。
【現況】	定山溪振興の役割を担う公益性ある事業主体、また、スノーリゾート推進に向けた重要な事業者として、市施策の推進を補完・代行する役割や、経営状況、民間企業との連携可能性を鑑みながら、一定の関与を残す必要があることから「出資継続は必要」と判断している。

(一財)札幌産業流通振興協会 (アクセスサッポロ)	
基本方針における方向性(※1)	札幌市における展示機能の在り方を検討していく中で、施設と財団の在り方を検討していく。
検討結果(※2)	市内展示機能に影響のある施策の動向等を踏まえ、移転・更新の是非を検討する。 現施設が存続する間については、(一財)札幌産業流通振興協会が管理運営を行い、本市の出資は継続とする。
令和元年度行政評価委員会からの意見(※3)	市内展示機能の需要、施設の活用状況等を勘案すると、現時点で当該施設が札幌市の産業振興に必要であると判断したことは妥当。 2020年度以降、施設移転・更新の是非の検討にあたっては、未来の札幌のまちがどうあるべきかという視点に立ち、市民の声を踏まえた検討を進めていただきたい。 出資継続の判断は妥当。
【現況】	新展示場の整備について、パブリックコメントを経て、令和4年3月に「(仮称)新展示場整備基本計画」を策定し、現在、令和9年度の開業に向けた検討・準備を進めている。

(株)札幌エネルギー供給公社 (株)北海道熱供給公社	
基本方針における方向性(※1)	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。
検討結果(※2)	(株)札幌エネルギー供給公社の経営状況が安定した現状においては、経営統合は不要。 今後の再開発事業も見据え、2社体制の在り方も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着実に推進していく。
令和2年度行政評価委員会からの意見(※3)	両団体への出資継続の判断は妥当。現時点で経営統合ありきの議論を継続する必要性はない。 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。
【現況】	2社体制の在り方も含め、両団体間の熱導管の接続等による技術的連携について検討を継続している。

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

第4章 各団体の具体的な行動計画

団体名		(公財)札幌国際プラザ				所管課		総務局国際部国際課 (TEL:011-211-2032)			
基本財産		519,000 千円				本市出資額		400,000 千円 (出資割合 77.1%)			
設立年月日		平成 3 年(1991 年)7 月 31 日				出資年月日		平成 3 年(1991 年)7 月 31 日			
沿革	昭和 62 年	任意団体札幌国際プラザ開設									
	平成3年	財団法人札幌国際プラザを設立									
	平成 23 年	公益財団法人に移行									
代表者		理事長(非常勤) 町田 隆敏(札幌市副市長)									
主な出資者	①	札幌市	77.1%	②	北洋銀行	3.1%	③	北海道新聞社	1.9%		
	④	北海道電力	1.9%	⑤	北海道銀行	1.2%	⑥	JR北海道他4社	1.0%		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 札幌の有する歴史、文化、経済その他の地域的特性を生かし、国際交流を促進するとともに、札幌での MICE 誘致・開催の推進等を図り、もって地域経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資するために設立。 (出資目的) 拡大する世界との交流の需要に対応していくために、その機能をさらに充実整備する目的で出資した。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	多文化共生・国際交流事業	×	×	○	×
	MICE誘致・支援事業	×	×	○	×
	広報・情報発信事業	×	×	○	×

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 当該団体は、市民ボランティアや関係事業者との連携・協力の下、札幌市における多文化共生・国際交流や MICE 誘致活動など公共的な事業活動を推進する団体であり、実施する事業の性格上、採算性を求めることは困難で、民間による事業代替性も極めて低い。また、これらの事業活動を持続的かつ安定的に推進するためには、長い時間をかけてボランティアや関連団体等との人脈の持続的な構築や、高度な外国語スキルやノウハウを以て外国人市民等と恒常的に応対できる体制が必須であり、人事異動等による人材の流動性が高い本市が直接実施することは困難である。さらに、「特定技能制度」の拡大やグリーンTRANSフォーメーション(GX)¹の動きにより、今後外国人市民の大幅な増加が見込まれており、だれもが安心して暮らすことができる環境づくりに向け、令和6年3月に策定した多文化共生・国際交流基本方針を推進する拠点として、今後、上記の役割をこれまで以上に充実させることが求められている。 以上のとおり、当該団体の持続的かつ健全な運営を担保する等の必要性があることから、今後とも、一定の出資比率を確保する必要がある。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 当該団体は、本市からの補助金、委託料等を主な財源として、公共的事業を実施する団体であり、設立当初より独立採算を前提とはしていない。一方、本団体には、言語や文化を超えたコミュニケーション能力や国内外とのネットワークを生かした先駆的事业を展開することが期待されるが、そのための自主財源は十分ではない現状にあるため、上記(1)で求められる役割を果たすためにも原資となる受取会費をはじめとする自主財源の拡大と、新たな自主事業の展開を求めている。 人材面においては、専門人材の確保に向けて、社会経済情勢に対応した処遇も考慮しながら、採用、育成を進める必要があり、固定的経費の増加に対応した適正な補助金額を拠出できるよう予算編成手法を検討していく。加えて、事務効率化による管理的経費の削減や新たな事業財源の確保を引き続き求めていく。 こうした課題を踏まえて、持続的な財団運営に向け、本市との役割分担の下、時代に即した事業を推進するための中期的計画を定めるよう協議していく。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	77.1%(400,000 千円/519,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	■ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ■ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 □ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 □ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況につ

	いて下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	当該団体は、札幌市における多文化共生・国際交流施策のほか、MICE 誘致施策等を総合的な視点で推進する役割を担っている。 これらの施策を今後とも効果的かつ効率的に進めるためには、当該団体がこれまでに蓄積してきたノウハウやネットワークを活用することは極めて重要である。 このため、市が、出捐の継続を通じて関与をすることにより、当該団体が実施する公益的事業の安定化を図る必要がある。 また、当該団体は、本市がその基本財産の77%を出資して設立した財団であり、かつ本市が実現を目指している多文化共生社会の実現に向けた方針等に基づき、さまざまな事業の企画・実施の中心となる団体であることから、副市長が理事長に就任することが適切である。
今後の取組の方向性について	☒ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出捐金の維持						
内容	平成3年の財団設立当時、市の出捐金4億円と、市が主導し民間から募った出捐金1億1900万円を合わせた合計5億1900万円を基本財産とし、これまでその運用益を公益目的事業及び法人管理費に充当してきた。 当該団体は、上記の運用益等の限りある財源と人材により、多文化交流やMICE振興などの公益目的事業を実施しており、内部留保資金も最小限のものしか保有していない。 札幌市が出捐金を引き上げる場合、基本財産の取崩等により返還相当額を捻出しなければならないが、基本財産の運用益が公益目的事業及び法人管理費の貴重な財源となっていることから、上記の公益事業の継続が困難となる。 また、市以外の出捐者は、かつて市が4億円を拠出することを前提に市の呼びかけに応じて出捐した経緯もあることから、出捐金は維持するものとする。						
指標①	市の出捐金		(補足説明等) 現在の出捐金を維持する。				
	現状値	5年度 400,000 千円 (出資比率 77.1%)	目標値	6年度 400,000 千円 (出資比率 77.1%)	7年度 400,000 千円 (出資比率 77.1%)	8年度 400,000 千円 (出資比率 77.1%)	9年度 400,000 千円 (出資比率 77.1%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	2		2	2	8
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	20

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
総務企画課長	(職務内容) 当該団体の各業務にかかる財務管理・庶務管理等を担う。 (現時点で派遣が必要な理由) 当該団体は業務の態様から専門性の高い人材採用を行う必要がある一方で、財団運営の側面からは、財務・庶務等の総務部門において行政経験豊富な職員を配置する必要がある。財団の安定運営のためには、総務部門の実務を担える財団職員を育成していく必要があり、この職を担う職階としては行政経験豊富な市職員(係長職)が相当であり、今後も派遣が必要である。	○
相談支援課長	(職務内容) 外国人の多種多様な相談に滞りなく対応するため、国際部の施策を踏まえて当該団体職員の指揮命令及び育成を担う。 (現時点で派遣が必要な理由) 「さっぽろ外国人相談窓口」は、相談件数が年々増加傾向にあり、その重要性は高まっている。 寄せられる相談は、子育て、税、福祉など市の施策に関するものが非常に多く、市窓口と同等の役割を担っており、問題解決までの対応が求められることから、行政経験豊富な市職員(係長職)が相談支援課長を担うことで、財団職員の対応スキル向上及び円滑な窓口運営を実現する必要がある。	○
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ■将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策)	

取組計画	市職員派遣継続
内容	令和6年8月1日現在、当該団体には市職員2名派遣している。 当該団体は札幌市における多文化共生やMICE誘致等の施策の実行部分を担い、市と強固な連携を要する団体である。これらの事業を展開していくため、市からの補助金を含めた適正な予算執行、安定的な財団運営及びプロパー職員の育成を図る上で最低限の人的関与は必要である。 なお、令和元年度に札幌市が設置した「さっぽろ外国人相談窓口」に関する業務の運用を考慮して人的関与の見直しを行い、令和2年度から市管理職を引き揚げ、係長職2名を派遣している。今後も引き続き市職員の派遣を通じて、当該団体への関与を継続していく。

指標①	市職員派遣数		(補足説明等) 継続して職員2名を派遣する。				
	現状値	5年度 2	目標値	6年度 2	7年度 2	8年度 2	9年度 2
指標②	役員の就任数(評議員)		(補足説明等)				
	現状値	5年度 1	目標値	6年度 1	7年度 1	8年度 1	9年度 1

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	多文化共生・MICE・国際交流の総合的推進						
内容	本団体は、多文化共生、国際交流を推進する地域国際化協会²として、札幌市との連携・協力の下で、様々な公益性の高い事業を実施している。特に近年では、外国人住民が大きく増加しており、外国人市民の困りごとに対して多言語によりワンストップで対応する「さっぽろ外国人相談窓口」の運営をはじめ、日本語が不十分な外国人の日本語習得を促す体制を整備するなど、外国人市民の孤立を防止し、安全・安心な生活を支える事業を積極的に展開していく必要がある。今後とも、上記の事業の充実を図るとともに、多文化共生社会を推進するための拠点としてより多くの人々が札幌国際プラザを知ることができるよう取り組んでいく。 また、外国人市民が生活をする上で必要とする知識・情報へのアクセスの向上を図るため、外国人相談窓口の多言語生活情報ウェブサイトの内容のより一層の充実に取り組む。 札幌におけるMICEのワンストップ機能を担うコンベンションビューロー³として、継続的なMICEの誘致に取組み、開催支援を通じて、人や情報が集まる場やビジネス・イノベーションの機会を創出し、地域社会の課題解決や活性化を図るとともに、札幌のブランド力向上を目指す。特に、札幌が強みを持つ学術分野、強化したい産業分野、札幌市が新たに注力する分野であるGX・金融関連の国際会議の誘致に取り組む。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 国際交流及びMICEについて、地場企業を含めた広範な市民参加により進めていくという設立目的に加え、近年、重要性が増している多文化共生社会の実現のため、令和元年から開設している「さっぽろ外国人相談窓口」など新たな取組も行ってきた。時代により変化する社会情勢にも適切に対応し、効果的な事業を今後も展開していく。						
指標①	さっぽろくらしのガイド ページビュー数		(補足説明等) さっぽろ外国人相談窓口の多言語生活情報ウェブサイト				
	現状値	5年度 86,138	目標値	6年度 88,000	7年度 90,000	8年度 92,000	9年度 94,000
指標②	アジア太平洋地域における 国際会議開催件数順位 (都市別)		(補足説明等) ICCA基準 ⁴ を満たす国際会議の誘致を目指す				
	現状値	5年度 30位	目標値	6年度 25位	7年度 25位	8年度 24位	9年度 24位

4 更なる経営の安定化

取組計画	外国人住民の増加を見据えた、新たな事業展開による団体の自立性の向上						
内容	・既存の自主事業や受託事業等の強化・充実を積極的に図るほか、外国人住民の増加を見据えた新たな事業展開を検討するなど、自主事業等を実施するための原資の増加につなげる取組を進め、団体の自立性の向上を目指す。 ・寄付金を原資に多様な事業を進めることについて検討を進める。 ・民間団体等の実施している助成制度を積極的に活用していく。						
指標①	事業収益			(補足説明等) 自主事業収益及び受託事業収益			
	現状値	5年度 90,516 千円	目標値	6年度 91,000 千円	7年度 92,000 千円	8年度 92,000 千円	9年度 92,000 千円
指標②	助成金・寄付金・賛助会費			(補足説明等) 事業収益以外の自主財源の拡大にも努める			
	現状値	5年度 4,276 千円	目標値	6年度 4,500 千円	7年度 5,000 千円	8年度 5,000 千円	9年度 5,000 千円

5 団体統制

取組計画	情報セキュリティに対する職員の意識向上とセキュリティの強化						
内容	(現状の団体統制上の課題) 本団体は、相談窓口事業など重要な個人情報扱っており、職員一人ひとりが日頃の業務の遂行に当たり、情報セキュリティと個人情報漏洩防止への高い意識の醸成が求められている。 (課題を踏まえた取組内容) 職員の情報セキュリティと個人情報漏洩防止への意識醸成のため、毎年度、情報セキュリティ研修等を適切に実施するよう求める。						
指標①	情報セキュリティ研修の実施回数			(補足説明等) 毎年、対象者向けの研修を実施する。			
	現状値	5年度 1	目標値	6年度 2	7年度 2	8年度 2	9年度 2
指標②	服務規律研修の実施回数			(補足説明等) 毎年、対象者向けの研修を実施する。			
	現状値	5年度 1	目標値	6年度 2	7年度 2	8年度 2	9年度 2

6 札幌市の施策との連動

取組計画	ユニバーサル(共生)とSDGsの取組						
内容	・第2次札幌市まちづくり戦略ビジョンが掲げるまちづくり重要概念の一つであるユニバーサル(共生)の推進は、本団体がこれまで進めてきた外国人市民が安心して暮らすことができる環境づくりなどの多文化共生に関する様々な取組が目指すものであり、引き続き積極的かつ計画的に進めるよう求めている。 ・MICE振興に当たっては、サステナビリティが世界的に重視されていることから、今後とも、地域関連事業者と連携して、環境負荷低減等のSDGsに配慮したMICE誘致・開催支援等に取り組むよう求めている。						
指標①	外国人市民が札幌市は国籍などに関係なく非常に暮らしやすいとまちと感じる割合			(補足説明等) 外国人市民に対するアンケート			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		- (R4 37.9%)		40%	43%	47%	50%
指標②	GDS-Index ⁵ 達成度			(補足説明等) MICE分野における都市のサステナビリティを測る国際的な評価指標			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		67%		68%	69%	70%	71%

¹ グリーントランスフォーメーション (GX)：産業構造・社会構造を温室効果ガス排出につながる化石エネルギー中心から、再生可能エネルギー中心へ変革していくこと。

² 地域国際化協会：地域の国際交流を推進するのにふさわしい中核的民間国際交流組織として総務省の認定を受けた団体。

³ コンベンションビューロー：国内外から国際会議等を始めとした MICE を誘致し、開催を支援する組織。

⁴ ICCA：国際会議協会 (International Congress and Convention Association) の通称。
ICCA 基準：参加者総数 50 名以上、定期的開催、3 カ国以上でローテーションする国際会議。
(年次統計)

⁵ GDS-Index：Global Destination Sustainability Index の通称。

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名（一財）札幌市職員福利厚生会				所管課		総務局職員部職員健康管理課 (TEL:011-211-2086)			
基本財産		30,000 千円			本市出資額		3,000 千円 (出資割合 10.0%)		
設立年月日		昭和 61 年(1986 年)4月1日			出資年月日		昭和 61 年(1986 年)4月4日		
沿革	昭和 61 年	「財団法人札幌市役所職員福利厚生会」設立							
	平成 8 年	4福利厚生会統合「財団法人札幌市職員福利厚生会」発足							
	平成 25 年	一般財団法人へ移行							
代表者		理事長(非常勤) 山本 健晴(市現職)							
主な出資者	①	札幌市職員福利厚生会	90.0%	②	札幌市	10.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 地方公務員法第 42 条において、福利厚生事業の実施は地方公共団体の責務であると規定されており、当該団体は、札幌市政の円滑な運営に協力するとともに、福利厚生事業を一元的に行い、もって札幌市民の福祉の増進に寄与することを目的としている。 このことから、社会的責任をもつ一般財団法人として、今後も事業実施の担い手となり、役割を果たしていく。 (出資目的) 当該団体は、地方公務員法第 42 条の規定に基づき、札幌市職員の元気回復、福利厚生事業、札幌市の行政をサポートすることを目的として、旧法人設立前の任意団体からの寄付金と、札幌市の出資によって設立したものである。					
	事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
		職員等の福利厚生事業	○	×	○	○
市民の便益に資する事業		○	/	○	○	
青少年等スポーツ及び芸術文化ふれあい事業		×	/	○	×	
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・○ ない・× (市補助等がない場合・/)						

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 地方公務員法第 42 条において、福利厚生事業の実施は地方公共団体の責務であると規定されている。当該団体は、札幌市職員の福利厚生について効果的な事業を展開しており、今後も引き続き、出資・設立目的の達成のため、事業を展開していく必要がある。なお、他政令市においても当該団体と同様の組織が設置されている。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 悪化していた財政状況を立て直すため、令和5年度より会費率及び徴収方法の見直しにより収入改善を実施したほか、事業の見直しを行い、支出の削減を図ったところ。一方、当該団体が行う保険事業に係る事務手数料収入は、会員の保険契約減少の影響により、漸減傾向にあるところ。今後も、経営の安定化に向けた検討を継続して実施する。
---	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	10.0% (3,000 千円/30,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を ■ で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	札幌市職員の福利厚生のため、また、民間代替性の低い公益目的事業を実施しているため、持続的な運営を担保させる必要があるものの、最小限の関与にとどめるため現在の出資比率としている。なお、平成 25 年度の一般財団法人移行時、土地(川下グラウンド)を基本財産から除外し、出捐金のうち 12,000 千円を引き揚げ、出捐率を 10% (3,000 千円)とした。
今後の取組の方向性について	■ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持					
内容	当該団体への出資比率については、一般財団法人移行時に、基本財産の見直しに併せ出資比率を10%(3,000千円)とした。当該団体は、札幌市職員の福利厚生について効果的な事業を展開しており、今後も引き続き、出資・設立目的の達成のため、事業を展開していく必要がある。したがって、この出資比率については、札幌市の責務として今後も維持する。					
指標①	市出資比率		(補足説明等) 現状値を維持する。			
	現状値	5年度 10% (3,000千円)	目標値	6年度 10% (3,000千円)	7年度 10% (3,000千円)	8年度 10% (3,000千円)
				9年度 10% (3,000千円)		

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)						
常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	0	0		1	0	0
非常勤 役員	9		常勤 一般職	1	0	9

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な 派遣必要性
事務局長	(職務内容) 理事長の命を受け、事務局の所掌事務を統括し、所属職員を指揮監督する。 (現時点で派遣が必要な理由) 職員の福利厚生施策を実施するうえで、所管部局等との連絡調整、連携が必要であるとともに、当該団体職員の指導・育成を図る必要があるため。	○
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ■将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的人材育成策) 団体の特性により、将来的にも最小限の派遣が必要となるが、自立した法人運営を可能とするための人材育成策については、 ① 各職員のスキルアップのための個別研修の実施(令和5年度より予算措置) ② 服務規律を含む倫理性向上のための全体研修の実施(年2回実施) ③ 過去に札幌市所管部局への研修派遣を2名行っており、昇任している。今後も必要に応じて実施を検討する	

取組計画	市職員の役員等(非常勤役員)への就任の継続及びプロパー職員によるより自立した法人運営の実現						
内容	市職員の理事・評議員就任及び当該団体への派遣は、地方公務員法第42条の規定に基づく福利厚生事業の計画決定や実施のため、関与が必要な最低限の人数であり、派遣継続により、現行職員による円滑な事業実施のためのスキルアップ、より自立した法人運営のための組織作り支援を図っていく。 なお、現在のプロパー職員のほとんどが50歳前後であり、年齢構成に偏りがあるところから、自立かつ、持続可能な組織運営のため、新規職員の採用について検討が必要な時期にきている。						
指標①	市派遣職員数			(補足説明等) 現状の2名を維持する			
	現状値	5年度 2名	目標値	6年度 2名	7年度 2名	8年度 2名	9年度 2名
指標②	市職員の役員等(非常勤)への就任数			(補足説明等) 9名(課長職以上)を維持する。 (理事5名、監事1名、評議員3名)			
	現状値	5年度 9名	目標値	6年度 9名	7年度 9名	8年度 9名	9年度 9名

3 団体の活用(専門性等の発揮による市施策との連携等)

取組計画	市職員の元気回復を図るための事業展開						
内容	市職員の元気回復を図ることを目的とする福利厚生事業の利用実績について常に検証し、限られた財源で提供できる各種サービスの満足度の向上を目指す。 主要な事業であるリフレッシュ事業については、コロナ禍を経た新しいライフスタイル、新しいニーズに対応したメニューの充実化を図る。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 市政運営の基盤となる札幌市職員の福利厚生の推進を目指し、職員の元気回復を図るための事業を一元化することで、職員ニーズを効率的に把握し、効果的に事業反映する。						
指標①	福利厚生リフレッシュ事業の利用割合(%)			令和5年度実績値を基本とし維持向上に努める。			
	現状値	5年度 82.8%	目標値	6年度 83.0%	7年度 83.0%	8年度 83.0%	9年度 83.0%

4 更なる経営の安定化

取組計画	福利厚生事業の見直しによる財政の安定化						
内容	悪化していた財政状況を立て直すことを目標として、各事業のニーズや収支状況を検証し、令和5年度より会費率及び徴収方法の見直しによる増収及び各事業の見直しを図った。今後も引き続き各事業の会員ニーズや収支状況の検証を継続的に行うとともに、社会情勢の変化に適応し得る持続可能な財政基盤を構築し、一層の安定化を図る。						

団体名：(一財)札幌市職員福利厚生会
[所管課：総務局職員健康管理課]

指標①	当期一般正味財産増減額		(補足説明等)会費及び各事業の見直しによる安定した財政状況の確保と持続可能な団体運営				
	現状値	5年度 7,648千円	目標値	6年度 収支均衡	7年度 収支均衡	8年度 収支均衡	9年度 収支均衡

5 団体統制

取組計画	外部監査の継続実施						
内容	(現状の団体統制上の課題) 団体運営におけるより一層の公平性、透明性の向上を図る。 (課題を踏まえた取組内容) 平成16年から外部監査を導入済みであり、引き続き実施を求める。						
指標①	外部監査		(補足説明等) 今後も毎年度継続実施する。				
	現状値	5年度 実施済み	目標値	6年度 実施する	7年度 実施する	8年度 実施する	9年度 実施する

6 札幌市の施策との連動

取組計画	スポーツ及び芸術文化活動の推進						
内容	公益法人制度改革に伴い、財団法人から一般財団法人へ移行する際に必要な公益目的支出計画に基づき、スポーツ及び芸術文化の各分野において、青少年等の豊かな感性の醸成や札幌のスポーツ及び芸術文化の各分野を世界に発信することに資するための活動助成等の事業を実施していく。						
指標①	公益目的支出額		(補足説明等)				
	現状値	5年度 5,173千円	目標値	6年度 4,925千円	7年度 4,925千円	8年度 4,925千円	9年度 4,925千円

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名	札幌総合情報センター（株）	所管課	デジタル戦略推進局 情報システム部システム調整課 (TEL:011-826-6279)
------------	---------------	------------	---

基本財産		1,280,094 千円			本市出資額		253,400 千円 (出資割合 19.8%)			
設立年月日		昭和 63 年(1988 年)3 月 29 日			出資年月日		昭和 63 年(1988 年)3 月 10 日			
沿革	昭和 63 年		札幌総合情報センター株式会社設立							
	平成 5 年		営業開始							
	平成 9 年		地域情報ネットワーク推進室開設							
	平成 16 年		本社移転(メディアミックス札幌)							
	平成 17 年		(株)北海道テレコムセンターと合併							
代表者		代表取締役社長(常勤) 小角 武嗣(市OB)								
主な出資者	①	札幌市	19.8%	②	北海道新聞社	3.4%	③	東日本電信電話	2.6%	
	④	北海道電力	2.5%	⑤	北洋銀行	2.5%	⑥	札幌総合情報センター	50.7%	

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 当該団体は、札幌市スノートピア計画の一つの柱である「冬季道路交通情報システム」の研究開発を行うとともに、本市の地域情報化の中核を担う会社として設立された。 (出資目的) 札幌市スノートピア計画の一つの柱である「冬季道路交通情報システム」の研究開発を行うとともに、本市の地域情報化の中核を担う会社を設立するために出資。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	気象情報提供事業	○	／	×	○
	冬季道路交通情報等システム運用・管理受託事業	○	／	○	×
	札幌市等における情報システムの開発・運用等業務	○	／	○	×
	IC カード「SAPICA」事業	○	／	○	×

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様が続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 本市における情報システムの開発・運用や交通系 IC カード「SAPICA」の共通利用センターのほか、教育ネットワークの高度化を担っており、引き続きこれらの事業を推進していくとともに、情報分野に係る知識及び技術の研鑽に努め、質の高い行政サービスや事務の効率化実現に貢献することが求められる。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 既存システムの安定運用のほか、札幌市基幹系システムの標準化対応においては、市を補完する役割を担うことで、質の高い行政サービスや事務の効率化を支援していく。また、スマートシティの分野などでは、地域情報化の中核を担う企業として、市民サービスの向上を図る。
---	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	19.8% (253, 400千円/1, 280, 094千円)
現在の出資比率にしている理由 (該当を ■ で塗りつぶす(複数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☒ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	

今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に、出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に、出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。
---------------	--

取組計画	出資比率の維持						
内容	現在、出資比率は19.8％であるが、筆頭株主として、議決権により経営に関与することから、本市として必要な関与ができていることから、現在の出資比率が妥当であること考える。 引き続き、団体の経営状況や他株主の出資状況を注視しつつ、現在の出資比率を維持する。						
指標①	市出資比率			(補足説明等)			
	現状値	5年度 253,400千円 (出資比率 19.8%)	目標値	6年度 253,400千円 (出資比率 19.8%)	7年度 253,400千円 (出資比率 19.8%)	8年度 253,400千円 (出資比率 19.8%)	9年度 253,400千円 (出資比率 19.8%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	2	16
非常勤役員	2		常勤一般職	0	0	33
常勤管理職(現職)の状況						

取組計画	最低限の人的関与の継続						
内容	平成21年度末に市職員の派遣を解消しており、当該団体の経営については、出資者としての関与で足りることから、今後も市職員の派遣を行わない。 なお、主要出資者としての経営責任があることから、役員への就任により本市としての責任を引き続き果たしていく。						
指標①	役員の就任数			局長職が取締役(非常勤・無報酬)に就任			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		2人		2人	2人	2人	2人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	札幌市の基盤システムの安定稼働及びスマートシティ分野への貢献						
内容	本市の行政執行の基盤となる情報システムである、基幹系情報システム・総合行政システム・札幌市イントラネットについて、各システムの基盤に携わってきた実績を活かして運用業務を遂行し安定稼働に努める。 特に、基幹系情報システムについては、既存システムの制度改正や機能改善に伴う追加開発・改修及び標準化の開発など、本市と緊密に連携しながら市を補完する役割を果たし着実に開発、運用業務を推進していく。 また、スマートシティの分野には、本市デジタル環境基盤の整備、運用を通じて貢献していく。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 特にスマートシティの分野においては、設立目的である本市の「地域情報化」の中核を担う企業として、当該団体を積極的に活用していく。						
指標①	システム基盤の障害件数		(市民影響を及ぼした件数)				
	現状値	5年度 0件	目標値	6年度 0件	7年度 0件	8年度 0件	9年度 0件

4 更なる経営の安定化

取組計画	安定経営の推進						
内容	既存の各種業務を確実に遂行することに加えて、札幌市基幹系情報システム標準化への対応、札幌市情報システムや教育ネットワークの高度化への対応、SAPICAの電子マネー機能の利用箇所拡大など、既存事業の拡大を進める。 また、スマートシティの分野にも貢献していくなど、今後とも税引前当期純損益の黒字化に努める。 一方で、設立初期から中核となって事業の発展に尽くしてきた社員が定年退職を迎え始めたことや基幹系情報システム標準化への対応をはじめとする業務量の増加により、人材の確保が必要となっているものの人手不足により思うように人材を確保できていないのが現状であるため、引き続き、積極的に人材の確保にも取り組む。						
指標①	税引前当期純損益		(補足説明等)				
	現状値	5年度 88百万円	目標値	6年度 50百万円	7年度 50百万円	8年度 50百万円	9年度 50百万円

5 団体統制

取組計画	コンプライアンスの推進・徹底						
内容	(現状の団体統制上の課題) 他の組織において様々なコンプライアンス違反(※)が社会的に問題視されていることや、組織の拡大などに伴い、ハラスメントやセキュリティ事故発生などのリスクが懸念される。 (※) 違法薬物所持、性的加害の隠蔽、個人情報持ち出し漏洩、不正請求、不正申請等 (課題を踏まえた取組内容) ハラスメントやセキュリティに関する事故等を組織的に防止するための体制を構築し、運用していくとともに、全社員の意識向上を図る。具体的にはコンプライアンスや情報セキュリティに関する委員会を定期的開催するほか、社内研修を企画・開催し、対象となる社員全員の受講を目標とする。						
指標①	コンプライアンス研修受講率		コンプライアンス(各種ハラスメント含む)に関する社会状況の理解や意識向上のため全社員が研修を受講する。				
	現状値	5年度 37%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%
指標②	情報セキュリティ研修受講率		情報セキュリティや個人情報保護に関する最新の知識取得や遵守意識向上のため全社員が研修を受講する。				
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

6 札幌市の施策との連動

取組計画	自治体システムの標準化の推進等						
内容	第2次札幌市まちづくり戦略ビジョンにおけるスマート(快適・先端)プロジェクト1「スマートシティの推進と人材育成・産業競争力の強化」の「①行政のデジタル改革」として取り組む「自治体システムの標準化の推進」に関して、国が定める標準仕様に準拠する情報システムへの移行を計画的に実行し、目標年次までに全て完了させる。 また、スマートプロジェクト1の「②地域社会のデジタル改革」および「③人材育成・産業競争力の強化」、スマート(快適・先端)プロジェクト2「ゼロカーボンの推進と冬季の生活を維持し、雪を積極的に活用する取組の推進」の「②雪との共生」に関しても、関連部局と実施・実現に向けた調整および連携を図る。						
指標①	システムの移行作業割合		基幹系情報システムにおける標準化対象システムのうち標準化への移行作業が完了した割合				
	現状値	5年度 0%	目標値	6年度 20%(要件定義完了)	7年度 35%(基本設計完了)	8年度 75%(詳細設計・開発完了)	9年度 100%(全体テスト・移行・本稼働)

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名	札幌丘珠空港ビル(株)	所管課	まちづくり政策局空港活用推進室 空港担当課 (TEL:011-211-2357)
------------	-------------	------------	--

基本財産		498,000 千円			本市出資額		130,000 千円 (出資割合 26.1%)			
設立年月日		平成2年(1990 年)5月 23 日			出資年月日		平成2年(1990 年)5月 15 日			
沿革	平成 2 年		札幌丘珠空港ビル(株)設立							
	平成 4 年		現旅客ターミナルビル供用開始							
代表者		代表取締役社長(非常勤) 天野 周治(副市長)								
主な出資者	①	札幌市	26.1%	②	ANA ホールディングス(株)	25.1%	③	北海道	13.1%	
	④	(株)日本政策投資銀行	13.1%	⑤	札幌商工会議所	8.7%	⑥	(株)北洋銀行	5.0%	

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、平成2年に設立され、丘珠空港のターミナルビル機能を担い、航空事業者の安定運航や丘珠空港利用者の利便性を確保することを設立目的としている。 (出資目的) 札幌丘珠空港ターミナルビルは、道内航空網の拠点として重要な機能を有する施設であるとともに、本市の空の玄関としての公共的な性格を有する施設であり、航空事業者の安定した運航を確保するとともに、航空利用者が安心して安定的に利用できる状態を保つよう、本市と連携して取組を進めるため出資している。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	施設管理運営事業	○	○	○	○
	物販事業	○	／	×	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様が続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 当該団体は、丘珠空港のターミナル機能を担い、航空事業者の安定運航や利用者の利便性を確保することを目的として、本市が中心となって出資・設立した団体である。その目的は現在においても維持されている。 今後も、本市と連携を密にしながら、航空事業者や利用者の利便性向上、路線拡充、利用者数拡大に向けたプロモーション、空港アクセスの改善等に取り組んでいく必要がある。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 令和5年度途中まで、プロパー社員2名という最小限の人員で事業を行っていたが、現在検討中の空港ターミナルビルの拡充、将来的な年齢バランスや事務の継承、非常事態への対応などを見据え、採用した若手職員の育成や更なる体制強化を行い、持続可能な組織体制を構築するよう求めている。 また、直営物販店事業においては利用者ニーズに即した商品の充実を図り、売上増加を図るとともに、広告事業・賃貸事業については積極的な事業展開により収益を改善させるよう求めている。
---	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	26.1%(130,000 千円/498,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で 塗りつぶす(複 数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足)	

を記載ください)	
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	現行出資比率の維持					
内容	札幌市は出資金130,000千円、出資比率26.1%の筆頭株主(第2位はANAHDの25.1%)であるが、今後も筆頭株主として、また指定出資団体に対する責任を果たしながら十分な関与を行っていくための最低限の水準である現行出資比率を維持する。					
指標①	市出資金(市出資比率)			(補足説明等)		
	現状値	5年度 130,000 千円 (出資比率 26.1%)	目標値	6年度 130,000 千円 (出資比率 26.1%)	7年度 130,000 千円 (出資比率 26.1%)	8年度 130,000 千円 (出資比率 26.1%)
					9年度 130,000 千円 (出資比率 26.1%)	

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		1	0	1
非常勤役員	2		常勤一般職	0	0	3

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
事業本部長	(職務内容) 丘珠空港の便数・旅客数の増加に応じたターミナルビルの機能拡充の検討 (現時点で派遣が必要な理由) 札幌丘珠空港ビル株式会社の現在の人員体制では、本来の業務であるターミナルビルの管理・運営に加え、滑走路延伸に係る対応を始めとする丘珠空港の変革期において発生する業務を迅速に行うことが困難である。そのため、「丘珠空港の将来像」の実現に向けた各種取組を本市の意向を反映させながら確実に進めていくためには本市の人的支援が必要である。また、「丘珠空港の将来像」の実現に伴い、丘珠空	○

	港ビルの業務が複雑化していく中で、適正な財務管理や法令等の順守を図るためには、本市の幅広い行政知識と経験を有する本市管理職の派遣が必要である。	
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ■将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策)	

取組計画	必要な人的関与の継続						
内容	現在、副市長が代表取締役社長に、都市計画担当局長が取締役に就任しており、令和6年度から新たに部長職1名を派遣している。 今後も筆頭株主としての経営責任を負うため、副市長、局長職の取締役への就任を継続するとともに、滑走路延伸等の丘珠空港の変革期における各種取組を本市の意向を反映させながら迅速に進めるために、部長職1名の派遣を継続し、現行体制を維持する。						
指標①	市派遣職員数			現行(令和6年度)の派遣職員数を維持する。			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		0人		1人	1人	1人	1人
指標②	市職員の役員への就任数			現行の役員就任数を維持する。			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		2人		2人	2人	2人	2人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	丘珠空港の利用促進						
内容	丘珠空港の利用促進に向けて、札幌市と連携しながら、航空会社に対する新規路線の誘致や、既存路線(函館、釧路、利尻、女満別、中標津、三沢、奥尻、静岡、松本、名古屋(小牧)、秋田、新潟)の積極的なプロモーション活動を行う。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 新規路線の誘致は丘珠空港利用者の利便性向上につながる取組であるとともに、既存路線のプロモーション活動を行い旅客数・搭乗率を向上させることにより、航空事業者の安定運航につながることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	旅客数			(補足説明等) 路線PR等により旅客数50万人を目指す。			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		439千人		445千人	450千人	475千人	500千人

4 更なる経営の安定化

取組計画	自主事業の拡大による団体の自立性の向上						
内容	・直営物販店について、利用者ニーズに即した商品の充実を図り、売上増加を図る。 ・広告について、既存クライアントの契約継続を図りつつ、新規クライアントの獲得などの営業努力により、収入増加を図る。 ・新たなテナント誘致に向けた検討・誘致活動を行い、安定した収入源の確保に努める。						
指標①	販売店の売上高			(補足説明等)			
	現状値	5年度 106,827 千円	目標値	6年度 108,256 千円	7年度 109,472 千円	8年度 115,554 千円	9年度 121,636 千円
指標②	広告収入			(補足説明等)			
	現状値	5年度 3,560 千円	目標値	6年度 3,750 千円	7年度 3,940 千円	8年度 4,150 千円	9年度 4,360 千円

5 団体統制

取組計画	必要な人的関与の継続						
内容	(現状の団体統制上の課題) 丘珠空港の将来像の実現に伴い、就航便数及び旅客数の増加、空港ターミナルビルの機能強化とそれに伴う資金調達計画など、業務が複雑化していく中で、適正に事務を処理していくことが必要である。 (課題を踏まえた取組内容) 令和6年7月1日現在、副市長が代表取締役社長に、都市計画担当局長が取締役に就任するとともに、部長職1名を派遣している。引き続き本市職員の役員就任及び派遣を通じて関与を継続し、適正な財務管理や法令等の順守を図っていく。						
指標①	市派遣職員数			(補足説明等) 現行（令和6年度）の派遣職員数を維持する。			
	現状値	5年度 0人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人
指標②	市職員の役員への就任数			(補足説明等) 現行の役員就任数を維持する。			
	現状値	5年度 2人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人

6 札幌市の施策との連動

取組計画	地元企業・団体の活動支援						
内容	札幌の空の玄関口である空港売店において、地元企業・団体が製造・出荷する土産物や農産物などの商品を積極的に取り扱うことで、認知度向上を図り、地域の企業活動や農業の振興に貢献する。						
指標①	地元企業・団体(東区)が製造・出荷する商品の取引額			(補足説明等)			
	現状値	5年度 3,567 千円	目標値	6年度 3,602 千円	7年度 3,638 千円	8年度 3,819 千円	9年度 4,009 千円

取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	障害者就労施設からの物品調達や業務委託を積極的に行う。						
指標①	障害者就労施設からの物品調達や業務委託件数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 3 件	目標値	6年度 4 件	7年度 5 件	8年度 7 件	9年度 9 件

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(公財)パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会	所管課	市民文化局文化部文化振興課 (TEL:011-211-2261)
------------	--------------------------------	------------	-------------------------------------

基本財産		136,760 千円			本市出資額		100,000 千円 (出資割合 73.1%)		
設立年月日		平成 14 年(2002 年)4 月 1 日			出資年月日		平成 14 年(2002 年)4 月 1 日		
沿革	平成2年	民間企業等が主体となり、第1回PMFを開催							
	平成3年	PMF組織委員会(任意団体)が主体となり、第2回PMFを開催							
	平成 14 年	(財)PMF組織委員会として認可							
	平成 22 年	(公財)PMF組織委員会へと移行							
代表者		理事長(非常勤) 秋元 克広(市長)							
主な出資者	①	札幌市	73.1%	②	野村証券	7.3 %	③	北海道	3.7 %
	④	トヨタ自動車	2.2 %	⑤	北海道新聞社	2.2%	⑥	パナソニック	2.2%

団体の今後の在り方

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

団体名：(公財)パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会
[所管課：市民文化局文化振興課]

「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない 場合・・／)	
今後の在り方 (設立・出資目的 が現在も同様に 続いているかにも 触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 PMFの創設者「レナード・バーンスタイン」の遺志である「音楽を通じた平和の実現」や「世界中の人と感動を分かち合うこと」は札幌市文化芸術基本条例の理念に通じることから、本市が主体的に継続開催することとしている。その後、公共分野を多様な主体が担うようになっているが、PMFは世界トップクラスの音楽に触れられる国際教育音楽祭という特別な性格を有しており、PMF開催に向けた調整やPMFの運営を担うことができる団体は、現在も本団体のみである。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 30回を超えるPMF開催の歴史の中で、平成26年度には、グランドパートナーズ(PMFの活動・運営全般にわたり創設時から支援を続けてきた特別支援企業4社)による支援が終了し、持続的なPMFの開催に不安が生じたことから、平成27年度からPMFを本団体と本市の共催という形態に改めて公共性や社会的信用の向上に努め、もって経営の安定化を図った経緯がある。 今後とも、経営の安定性を高める方策としては、事業の公共性や本市の社会的信用を背景としながら、各企業との協力関係構築や協賛金確保を進める必要がある。

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	73.1%(100,000千円/136,760千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で 塗りつぶす(複 数回答可能)) 【財団法人】	■ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で1/2以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 □ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 □ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 □ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 □ その他(下記備考欄に記載)

団体名：(公財)パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会
[所管課：市民文化局文化振興課]

備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	PMF事業の継続には、その公共性と本市の社会的信用を背景とした各企業との協力関係の構築や企業からの協賛金が不可欠である。 平成27年度からはPMF事業を当該団体と札幌市との共催という形態に改めるなど、より事業の公共性及び社会的信用の向上を図って協賛金確保に当たっている。 そのためには、市が責任を持って事業を継続していくという意思表示が必須であり、今後とも市長が理事長を務めるとともに、出資額を堅持する必要がある。
今後の取組の方向性について	☒ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	現在の出資比率・出資額を維持する						
内容	市長が理事長を務め、市が責任を持って事業を継続する意思を公に示すために、現状の出資比率・出資額を維持する。						
指標①	市出資比率			現状の出資比率を維持する			
	現状値	5年度 100,000 千円 (73.1%)	目標値	6年度 100,000 千円 (73.1%)	7年度 100,000 千円 (73.1%)	8年度 100,000 千円 (73.1%)	9年度 100,000 千円 (73.1%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		3	0	1
非常勤役員	2		常勤一般職	0	0	10

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
事務局長	(職務内容) 事務局の総括 (現時点で派遣が必要な理由) 人事管理の専門的知識や豊富な行政運営経験が必要なため	○
総務課長	(職務内容) 事務局の庶務・財務・人事管理、札幌市共催事業である点を踏まえた各種調整業務、補助金申請等に係る業務など (現時点で派遣が必要な理由) 財務や人事管理などの専門的知識が必要なため	○
渉外課長	(職務内容) 企業との協力関係構築や協賛金の確保 (現時点で派遣が必要な理由)	○

団体名：(公財)パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会
[所管課：市民文化局文化振興課]

	市の施策や事業の公共性を高度に理解し説明するため	
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐ 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐ 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ☒ 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策)	

取組計画	継続的な事業実施に向けた体制整備						
内容	本団体は、本市の文化行政の一翼を担っており、その運営には、高度の公平性・透明性が求められている。 また、30回を超えるPMF開催を通じ、本市のシティプロモートにおいても重要性を増しており、継続して事業を進めるためには、財務、人事管理の専門的知識のみならず、本市での実務経験があり、なおかつ本市の文化芸術施策との整合性を図ることのできる人材が求められる。 加えて、令和2年度にPMF将来ビジョン2020及びそのアクションプランを策定し、事業成果の市民還元や財政課題の解決等に向けた取組を一層進めていく必要があることから、本市職員による人的関与が不可欠となっている。 なお、本団体については、平成28年4月1日から派遣職員を3人まで削減し、人的関与が必要な状況下において最低限の人数体制であるが、役員への就任については、現在、市長が理事長に、市民文化局長が理事の職に就いており、引き続き市職員の役員就任を通じて、関与を継続していくことを想定している。						
指標①	市派遣職員数			(補足説明等) 最低限の派遣職員数を維持			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		3人		3人	3人	3人	3人
指標②	市職員の理事就任数			(補足説明等) 団体への関与に必要な人数を維持			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		2人		2人	2人	2人	2人

団体名：(公財)パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会
[所管課：市民文化局文化振興課]

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	市民誰もが音楽に触れる機会とまちの賑わいの創出						
内容	PMFの開催は既に30回を超え、多くの市民に音楽に触れる機会を提供してきたが、街中に飛び出すアウトリーチコンサートや、特別支援学校や病院等を訪問するボランティアコンサートなどによって、市民誰もが音楽に触れる機会やまちの賑わいの創出に寄与する。 また、未来を担う子どもたちを中心に、よりクラシック音楽に接近できるためのリンクアップ・コンサートやPMFクラシックLABO♪といった事業、若い世代向けの無料席「ユース・ウイング席」の設置やU25割引の実施といった取組を求めている。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組は、札幌市文化芸術基本計画(第4期)における施策「多様な文化芸術に親しむ機会の提供」「子どもたちの文化芸術を体験する機会の充実」を実現するものであることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	総来場者数			(補足説明等) PMF組織委員会が市内で開催するすべての事業			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		20,561人		22,000人	23,000人	24,000人	25,000人
指標②	アウトリーチコンサートの開催回数			(補足説明等)			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		22回		25回	30回	35回	35回

4 更なる経営の安定化

取組計画	協賛企業の拡充や協賛金額の確保による経営の安定化						
内容	平成26年度をもってグランドパートナーズの支援が終了したことに伴い、事業内容を見直すとともに、新たなスポンサーや文化庁等からの補助を確保することで平成27年度以降の事業についても実施が可能となった。 今後も経営の安定化に向けた財源確保のために、協賛企業の拡充に向けた努力を続けていく。						
指標①	協賛企業数(企業版ふるさと納税活用企業含む)			(補足説明等) 協賛企業数を順次拡充			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		97社		100社	105社	110社	110社
指標②	企業協賛金額(企業版ふるさと納税活用企業含む)			(補足説明等)			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		90,049千円		95,000千円	100,000千円	110,000千円	120,000千円

5 団体統制

取組計画	PMF 組織委員会の事業体制強化						
内容	(現状の団体統制上の課題) PMF組織委員会においては、少人数で複数の業務を行っている都合上、職員それぞれが企画運営やガバナンス等の能力を獲得できるよう、職員の育成環境を整えていく必要がある。 (課題を踏まえた取組内容) 研修プログラム数を充実させるとともに研修理解度のアンケート調査を実施することで、育成環境の充実と各職員に振り返りの機会を与える。						
指標①	職員研修プログラム数			(補足説明等) 外部研修も含む。			
	現状値	5 年度	目標値	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
		10		10	11	12	13
指標②	研修理解度アンケートの実施			(補足説明等) 毎年、研修参加者に対して理解度についてのアンケート調査を行う。			
	現状値	5 年度	目標値	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
		未実施		手法検討	実施	実施	実施

6 札幌市の施策との連動

取組計画	まちのにぎわい創出と将来を担う創造性豊かな人材の育成						
内容	本市では、第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン2023の基本目標15において、あらゆる市民が気軽に文化芸術に触れられるよう文化芸術を通じた学びや交流の機会を充実させることや、国際的な文化芸術イベントの開催によりまちのにぎわいを生み出すことを目標としている。 また、第4期札幌市文化芸術基本計画においては、子どもたちが文化芸術を体験できる機会を充実させることで、本市の文化芸術の未来を担う人材の育成を図ることとしている。 PMFはそれ自体がにぎわいに寄与する国際的な文化芸術イベントであるとともに、PMFが展開する演奏会事業や音楽普及事業は、文化芸術を通じた学びや交流の機会を提供するものであることから、事業の実施を通じて市の目標に寄与することを求める。						
指標①	総来場者数			(補足説明等) PMF組織委員会が市内で開催するすべての事業			
	現状値	5 年度	目標値	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
		20,561 人		22,000 人	23,000 人	24,000 人	25,000 人
指標②	子ども関連事業の参加者数			(補足説明等)			
	現状値	5 年度	目標値	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
		1,637 人		1,800 人	2,000 人	2,200 人	2,400 人

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(公財)札幌市芸術文化財団	所管課	市民文化局文化部文化振興課 (TEL:011-211-2261)
------------	---------------	------------	-------------------------------------

基本財産		81,212 千円			本市出資額		40,606 千円 (出資割合 50.0%)			
設立年月日		昭和 61 年(1986 年)4月1日			出資年月日		昭和 61 年(1986 年)4月1日			
沿革	昭和 61 年		(財)札幌芸術の森設立							
	平成 11 年		(財)札幌市教育文化財団と統合し、							
			(財)札幌市芸術文化財団へ名称変更							
	平成 19 年		(財)札幌彫刻美術館と統合							
	平成 25 年		公益財団法人へ移行							
代表者		理事長(非常勤) 秋元 克広(市長)								
主な出資者	①	札幌市	50.0%	②	札幌市芸術文化財団	43.8%	③	北海道新聞社	0.6%	
	④	毎日新聞社北海道支社	0.6%	⑤	朝日新聞社北海道支社	0.6%	⑥	読売新聞社北海道支社	0.6%	

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 札幌からの新しい芸術文化の創造を目指し、芸術文化に関し、広く一般に、参加と鑑賞の機会を提供するとともに、優れた創作活動の奨励を図り、もって市民の豊かな情操の涵養と我が国の芸術文化の向上発展に寄与することを目的とする。 (出資目的) 設立目的と同じ。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・○ ない・× (市補助等がない場合・／)	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	×	×	○	×
	札幌コンサートホールの管理・運営事業	○	×	○	×
	札幌市教育文化会館の管理・運営事業	○	○	○	×
	札幌市民ギャラリーの管理・運営事業	○	／	○	○
	札幌市民交流プラザの管理・運営事業	○	○	○	×

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 本団体は上記の目的により、札幌市が主体となって設立・出資したものである。その目的は現在も同様に続いている。 令和6年6月策定「第4期 札幌市文化芸術基本計画」に掲げる文化振興施策の実現にあたっては、本団体が担うサッポロ・シティ・ジャズ、Kitara ファースト・コンサートなど、数多くの取り組みが不可欠であり、今後も札幌市と本団体とが一丸となり多様な事業を展開する必要がある。 また、本団体は、多数の文化施設の管理業務を担っており、札幌市における文化芸術振興の中核となる施設である札幌芸術の森や市民交流プラザなど、6つの文化芸術施設について、専門的な知識や経験、幅広いネットワークなどを生かし、長期的な視野に立った継続的な事業運営や人材育成、ノウハウの蓄積などを行いながら、指定管理業務を担っている。 したがって、本団体には今後も引き続き出資・設立目的に沿った事業展開を求めるべきものと考えます。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 本団体は、札幌における芸術文化施設の運営に関する豊富な経験とともに、多岐にわたる高度な専門性や企画力、高い利用者満足度を維持するための様々なノウハウを保持し、関連団体や地域と良好な関係を築いてきた。 こうした強みを維持向上させるため、中長期的な見通しに基づき、意欲の高い人材の確保を進めるとともに、職員育成のため、実践につながる研修や研鑽の機会の一層の充実や、個性や能力等に応じた管理職からの定期的なフィードバック等により、職員一人一人の能力や意識、意欲の向上を図り、組織の持続的な発展を目指す。 また、自己財源の安定的な確保と、収入と支出のバランスが取れた適切な経営を維持するため、効率的な管理運営、幅広い事業展開による収入の確保に取り組む。加えて、様々な情報媒体の活用と、あらゆる世代に向けての情報発信により利用者数の増加を目指すとともに、協賛金や助成金等による外部資金の獲得を行う。
---	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50.0%(40,606 千円/81,212 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	■ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 □ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 □ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 □ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 □ その他(下記備考欄に記載)

備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	本団体は、本市が推進する文化振興施策の中核的役割を担う法人であり、公益事業の計画・実施にあたっては、本市の文化芸術基本計画の実現に向けて、本市の意思を十分に反映させるとともに、対外的な高い信用を今後も維持していくため、市長の役員就任が必要である。
今後の取組の方向性について	☒ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に投資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に投資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	本団体は、本市が推進する文化振興施策の中核的役割を担う法人であり、公益事業の計画・実施にあたっては、本市の文化芸術基本計画の実現に向けて、本市の意思を十分に反映させるとともに、対外的な高い信用を今後も維持していくため、今後も人的及び財政的な関与が不可欠である。 前計画では、投資比率の引き下げ時期や手法について検討するとしていたが、前述の状況をもって検討した結果、本市の文化芸術の普及振興を図るためには、本市の政策や方針を踏まえ、行政と団体が密接に連携しながら施設の管理運営等を行うとともに、市長が理事長を務め、市が責任を持って事業を継続する意思を公に示す必要があると判断している。 本団体は、札幌市の文化施策を展開するための多くの事業を担っており、その実施にあたっては、広告料等による企業からの資金調達が不可欠である。 市長がトップを務める法人であることは、企業等からの支援確保に大きく寄与しており、また、有識者への役員就任依頼、他分野との連携、出演者との交渉等においても、市長の理事長就任が大きな効果を発揮している。 投資引き下げに伴い市の関与を弱めることで本団体の活動に支障が生じる恐れがあり、これにより、却って市の財政負担を拡大させるリスクもあることから、現在の本市からの出捐金40,606千円(投資比率50%)を維持する。						
指標①	市出資金						
	現状値	5年度 40,606千円 (投資比率50%)	目標値	6年度 40,606千円 (投資比率50%)	7年度 40,606千円 (投資比率50%)	8年度 40,606千円 (投資比率50%)	9年度 40,606千円 (投資比率50%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
	現職	OB		現職	OB	(参考)プロパー
常勤役員	0	1	常勤管理職	5	4	9
非常勤役員	2		常勤一般職	0	1	94

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
総務課事務局長 (芸術の森事業部長事務取扱)	(職務内容) 公益財団法人札幌市芸術文化財団の統括に関すること。 (現時点で派遣が必要な理由) 派遣職員を通じて、本市との密接な連携のもと、本市の文化芸術施策と連動した事業を展開し、芸術文化振興に効果をあげている。業務の特質上、組織全体の包括的な管理を行うにあたっては、人事管理の専門的知識や豊富な行政運営経験が必要なため、部長職職員の派遣が必要である。特に、各施設の事業部間を調整する総括部門である総務課においては、その機能の充実を図るため、派遣職員の能力が必要とされている。	○
総務課総務課長	(職務内容) 公益財団法人札幌市芸術文化財団の統括に関すること。 (現時点で派遣が必要な理由) 派遣職員を通じて、本市との密接な連携のもと、本市の文化芸術施策と連動した事業を展開し、芸術文化振興に効果をあげている。また、芸術文化振興に係る事業は、新たな手法や独創的なアイデアとともに実行されることから、限られた財源や人員を効率的に活用し、本市の施策とのバランスもとりながら適切な事務処理が行われるよう、豊富な行政運営経験を持つ課長職による監督が必要である。特に、各施設の事業部間を調整する総括部門である総務課においては、その機能の充実を図るため、派遣職員の能力が必要とされている。	○
総務課施設課長 (総務課施設担当係長事務取扱、芸術の森事業部管理課施設担当課長兼務、芸術の森事業部管理課施設担当係長事務取扱)	(職務内容) 指定管理施設の維持管理、修繕、工事の総括に関すること。 (現時点で派遣が必要な理由) 派遣職員を通じて、本市との密接な連携のもと、本市の文化芸術施策と連動した事業を展開し、芸術文化振興に効果をあげている。特に、施設の修繕は高額な契約になることが多いため、豊富な行政運営経験を活かした事務を行い、効率的な情報収集をもって、最小の費用で最大の効果をあげることができる職員を施設管理担当として派遣する必要がある。今後も老朽化に伴う文化芸術施設の改修が続いていくため、派遣職員の能力はさらに重要なものになっている。	○
市民交流プラザ事業部事業部長	(職務内容) 「札幌市民交流プラザ」の運営管理及び施設を活用した文化芸術振興のための各種事業の実施。 (現時点で派遣が必要な理由) 派遣職員を通じて、本市との密接な連携のもと、本市の文化芸術施策と連動した事業を展開し、芸術文化振興に効果をあげている。業務の特質上、その執行には人事管理の専門的知識や豊富な行政運営経験が必要なため、引き続き職員の派遣が必要である。特に市民交流プラザは、札幌の文化芸術の拠点として整備され、正職員数は芸術文化財団が管理している施設でも最多であり、事業費も財団全体の約4割を占めている。財団が管理する施設の中においても中核となる施設であり、このように大きな組織の運営、予算の執行について、円	○

	滑に執り行える能力に加え、本市の文化芸術施策と連動した事業を展開し、本市と一体となった運営をしていく必要があることから、本市の行政に精通した人材が求められる。よって、本市の文化施策を踏まえた的確なマネジメントをして安定的に事業を進めていくためには、部長職の派遣を継続する必要がある。	
市民交流プラザ事業 部管理課長	（職務内容） 「札幌市民交流プラザ」の運営管理及び施設を活用した文化芸術振興のための各種事業の実施。 （現時点で派遣が必要な理由） 派遣職員を通じて、本市との密接な連携のもと、本市の文化芸術施策と連動した事業を展開し、芸術文化振興に効果をあげている。業務の特質上、その執行には人事管理の専門的知識や豊富な行政運営経験が必要なため、引き続き職員の派遣が必要である。各施設間の連絡調整の窓口は各管理課長が担っており、特に文化芸術の中心の拠点として位置付けている市民交流プラザの管理課長に市の職員を配置することで、本市の施策方針や考え方を速やかに全施設に周知浸透させ、現場レベルで調整していくことが可能となる。また、市民交流プラザは平成 30 年度のオープン以来、本市派遣職員が財団との連携をとりながら事業を組み立ててきた新しい施設であり、今後の展開も見据え、課長職の派遣を継続する必要がある。	○
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について （複数選択可）	☐ 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐ 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する（以下に具体的な人材育成策を記載ください）。 ■ 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 （具体的な人材育成策） なし	

取組計画	理事・評議員の就任、市派遣職員の継続						
内容	当財団への派遣職員は事業展開や方向性の決定など市の施策方針の反映や人材育成に取り組むための必要な人的関与であることから、当面の間は現在の派遣人数を維持する。ただし将来的には、市民交流プラザへの派遣について、事業の安定状況等を鑑みて、引き揚げ着手の検討を行っていく。 なお、現在、市長、市民文化局長が理事(市長は理事長)、文化部長が評議員に就任しており、引き続き本市職員の役員就任を通じた本団体への関与を継続していく。						
指標①	市派遣職員数						
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		5名		5名	5名	5名	5名

指標②	市職員の理事就任数						
	現状値	5年度 2名	目標値	6年度 2名	7年度 2名	8年度 2名	9年度 2名
指標③	市職員の評議員就任数						
	現状値	5年度 1名	目標値	6年度 1名	7年度 1名	8年度 1名	9年度 1名

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	「札幌市文化芸術基本計画」の実現に向けた文化芸術施設の有効活用						
内容	文化芸術施設の特徴を生かした運営を行うとともに、本団体が管理運営を行う6施設間の連携等により文化芸術施設全体の機能を有効に活用する取組を行い、利用者の満足度の維持を図る。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 多岐にわたる高度な専門性や企画力と蓄積されたノウハウを活かし、文化芸術施設を運営することで市民をはじめとする利用者の文化芸術活動の充実をはかることは、本団体の設立目的と合致する。						
指標①	文化芸術施設(6施設)の満足度		利用者アンケートのうち、満足度が「普通以上」の割合				
	現状値	5年度 95.3%	目標値	6年度 90.0%	7年度 90.0%	8年度 90.0%	9年度 90.0%

4 更なる経営の安定化

取組計画	事業編成の見直しによる収支均衡の保持						
内容	公益財団法人の担う社会的役割を果たしつつ、経営の安定化を図るべく、社会情勢に応じて、事業編成・規模の見直しを適宜進める。加えて、公益法人としての目的を果たすため、本市以外の助成金や協賛金の獲得等に努め、収支均衡の保持に努める。						
指標①	当期経常収支		(補足説明等)				
	現状値	5年度 43,897千円	目標値	6年度 0千円以上	7年度 0千円以上	8年度 0千円以上	9年度 0千円以上

5 団体統制

取組計画	内部管理体制の強化						
内容	（現状の団体統制上の課題） 近年重要視されているコンプライアンスに関する意識や知識を適切にアップデートしていく必要がある。特に個人情報漏洩防止、SNSの適切な利用など、情報セキュリティに関する必要な知識・技術の習得が求められている。 （課題を踏まえた取組内容） コンプライアンス研修・情報セキュリティ研修を適切に実施する。						
指標①	コンプライアンス関連研修の受講率		関連研修を1つも受講していない職員がいない状態				
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%
指標②	情報セキュリティ関連研修の受講率		関連研修を1つも受講していない職員がいない状態				
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託を継続する。また、障がいのある方の雇用について、法定雇用数以上の人数を雇用できるよう努める。						
指標①	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託件数		（補足説明等）				
	現状値	5年度 38件	目標値	6年度 40件	7年度 40件	8年度 40件	9年度 40件
指標②	障がいのある方の雇用人数		（補足説明等）				
	現状値	5年度 2 （法定4）	目標値	6年度 4 （法定4）	7年度 4 （法定4）	8年度 4 （法定4）	9年度 4 （法定4）

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(一財)札幌市スポーツ協会	所管課	スポーツ局スポーツ部企画事業課 (TEL:011-211-3044)
------------	---------------	------------	---------------------------------------

基本財産		20,000 千円			本市出資額		5,000 千円 (出資割合 25.0%)		
設立年月日		昭和 59 年(1984 年)4 月 1 日			出資年月日		昭和 59 年(1984 年)4 月 1 日		
沿革	昭和 59 年	スポーツ振興事業団(当時)として設立							
	平成 19 年	財団法人札幌市健康づくり事業団と統合し、							
		財団名称をさっぽろ健康スポーツ財団へ変更							
	平成 25 年	一般財団法人へ移行							
	令和2年	(一財)札幌市体育協会と統合し、財団名称を札幌市スポーツ協会へ変更							
代表者		理事長(常勤)鈴木 和弥(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	25.0%	②	札幌市スポーツ協会	75.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本市におけるスポーツ団体を総括し、スポーツの普及振興及び健康づくり活動の支援並びに国際的なスポーツイベントの誘致及び開催の支援のために必要な事業を行うとともに、スポーツ施設及び健康づくり施設の管理運営に関する事業を行い、もって北海道におけるスポーツの振興及び道民の健康増進並びにスポーツを通じた地域の活性化に寄与することを設立目的としている。 (出資目的) 本市がスポーツの普及振興・健康づくり活動の支援に係る施策等を確実に推進していくために、本市の施策を補完・代行する機関としての役割を担う団体との一体性を確保することを出資目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・○ ない・×	体育施設管理運営	×	/	○	×
	健康づくりセンター管理運営	×	/	○	○
	スポーツ教室、スポーツイベント等の開催	○	○	○	○
	健康づくりに関する支援、指導事業	×	/	○	×
	競技力向上・普及促進事業	×	×	○	×
	スポーツ団体の普及・育成事業	×	×	○	×
(市補助等がない場合・/)					
今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に)	(1)団体の在り方、出資の在り方 当団体は市内のスポーツ施設・健康づくりセンターなど、計 32 の指定管理施設の管理・運営を行うとともに、スポーツ教室やウインタースポーツ及び障がい者スポーツの普及啓発に関する事業に加え健康づくりに関するセミナーを実施して				

続いているかにも触れること。)	いる。また、本市を代表するスポーツイベントである札幌マラソン等を運営するなど、市民のスポーツ振興や健康増進、スポーツを通じた地域活性化において重要な役割を担っている。 また、本市におけるアマチュアスポーツ団体を統括する唯一の団体であり、スポーツ少年団育成支援やアスリートへの支援を行うことで、市民がスポーツに親しむ機会の拡充に大きな貢献を果たしてきた。 それらに加え、本市スポーツ推進計画において、「施設管理者」、「競技団体」、「施設を活用した事業の実施主体」が一体となり、長期的な視野で事業に取り組むことで、地域スポーツの活性化・裾野拡大及び次世代のトップアスリートの輩出に資するとされている「スポーツ施設の戦略的活用」について、当該団体はその中心を担っている。 今後も、本市スポーツ行政の一翼を担う団体として、スポーツ推進計画をはじめ、スポーツ施策における重要な役割を果たすことを期待する。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 世界情勢を原因とした物価の高騰、超高齢化社会や働き方の多様化、施設の老朽化への対応など、スポーツを取り巻く環境は大きく変化している。 こうした環境変化を踏まえ、指定管理施設の安全・安心な管理を行うとともに、各施設において年間約 1,600 種類、延べ 5,580 事業、参加者 85,120 人にもおよぶ多様なスポーツ・健康づくり教室事業を展開し、スポーツの裾野拡大や健康の維持・向上の機会を広く提供している。今後は、そのスケールメリットを最大限に活かし、教室事業のブランド化を図るとともに、各施設の教室を1つの部署により統括管理し、さらに効率的・効果的な運営を行い、安定した事業収入を獲得する。 また、非正規職員から正規職員への転換を積極的に行い、雇用の安定化と人材育成を推進するとともに、職員の専門性を高めることで、組織体制をさらに強化し、団体としての自立を高めていく。
------------------------	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	25.0% (5,000 千円/20,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を ■ で 塗りつぶす(複数 回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択に)	本市におけるスポーツ行政は、まちづくりの観点からも重要な位置づけとなっており、その一翼を担っている当該団体との一体的及び柔軟な連携は不可欠であり、長期的な

ついでに補足を記載ください)	視点で課題解決に取り組む必要があることから、現在の出資比率を維持していく必要がある。
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資の継続						
内容	現在の出資比率は25%であり、当該団体への関与を継続し、本市の施策を経営に反映させるため、当面、現状を維持することとする。						
指標①	市出資金(出資比率)			(補足説明等)			
	現状値	5年度 5,000千円 (出資比率25%)	目標値	6年度 5,000千円 (出資比率25%)	7年度 5,000千円 (出資比率25%)	8年度 5,000千円 (出資比率25%)	9年度 5,000千円 (出資比率25%)

2 現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	0	18
非常勤役員	0		常勤一般職	0	2	214

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	評議員就任の継続						
内容	当団体が管理・運営する指定管理施設所管部の部長職2名が評議員に就任している。評議員会での決議を通じて、定款の変更、理事及び監事の選任や報酬の決定等の当該団体の重要決定事項に引き続き関与する必要があることから、最低限の関与を行うため、部長職2名の評議員就任について継続していく。						
指標①	市職員の評議員就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 2	目標値	6年度 2	7年度 2	8年度 2	9年度 2

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	スポーツ推進計画における目標の達成と課題の解決に受けた本市との連携強化						
内容	・スポーツ実施率を向上させる。 ①市民の誰もがそれぞれの目的・状況に応じてスポーツに取り組める機会や場の創出 ②指定管理施設の設置目的に資する自主事業の更なる展開 ③市民スポーツ大会や札幌マラソン、札幌国際スキーマラソン等の全市規模のスポーツ大会の継続的開催 ④ウインタースポーツや障がい者スポーツのすそ野を広げる体験会、教室事業の拡充 ⑤スポーツ少年団事業やアスリートサポート事業を通じた各競技団体の継続的支援 ・当団体と地域団体との連携強化により、地域スポーツレクリエーションの普及・振興を図ることで、市民が身近なものとしてレクリエーションスポーツに親しむ機会を創出する。 ・指定管理施設における適正な維持管理により、安全・安心な利用環境の整備を行う。 ・ジュニアアスリート発掘事業や競技団体とのマッチング事業の拡大。 ・スポーツ施設の戦略的活用に向け、施設管理者である当団体と加盟競技団体との連携強化を図り、一体的な事業の構築を目指す。 ・健康づくりセンターにおいて、健康サポート事業（高齢者向け筋力向上、機能改善教室等）を推進する。また、本市と連携しながら、事業に必要な備品を計画的に更新するなど、市民の主体的な健康づくり活動の場の整備に努める。 ・本市のスポーツの普及振興・健康づくり活動の支援に係る施策等を推進するため、施策の実行機関としての役割を担う当団体との連携協力体制を強化し、取組を継続する。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 本市におけるスポーツの普及振興や健康づくりにおいては、市民の多様なニーズに対応することが重要である。上記取組を実施することで、様々な市民が、様々な形でスポーツに参加することが可能となり、本市のスポーツの普及振興・健康づくりに寄与すると考えられることから、設立目的に沿った取組である。						
指標①	指定管理施設（32施設）の利用者数			（補足説明等）			
	現状値	5年度 4,28千人	目標値	6年度 4,300千人	7年度 4,320千人	8年度 4,340千人	9年度 4,360千人
指標②	全市規模の大会・地域支援事業等の参加者数			（補足説明等）			
	現状値	5年度 60千人	目標値	6年度 60.3千人	7年度 60.6千人	8年度 60.9千人	9年度 61.2千人

4 更なる経営の安定化

取組計画	安定的な収入の確保と業務効率化等による経費の縮減						
内容	・安定的な収入の確保 ①現行の指定管理施設の継続した管理・運営受託を目指す ②積極的なマーケティング活動を促進し、教室事業や育成事業のブランド化を目指す ・本市の財政的依存率の改善 ①自主事業収入の増加 ・施設利用に関する業務の共通化・効率化を図り経費を縮減する。						
指標①	指定管理施設（グループ）数			（補足説明等）			
	現状値	5年度 7	目標値	6年度 7	7年度 7	8年度 7	9年度 7

指標②	自主事業収入額		(補足説明等)				
	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度		
現状値	698,521 千円	698,879 千円	793,014 千円	833,391 千円	833,391 千円	目標値	

5 団体統制

取組計画	コンプライアンスの徹底と透明性の確保						
内容	(現状の団体統制上の課題) - 指定管理する施設は32施設にもおよぶことから、統一的な財務管理や施設運営が求められる。また、コンプライアンスやセルフチェック体制をより徹底するため、研修実施を行う必要がある。 (課題を踏まえた取組内容) - 本市の行う業務・財務検査及び資金運用に関する指導・監督等の継続的な実施により、適正な団体経営の維持向上を図る。 - 当団体で行っているセルフモニタリングの他、現行の税理士、公認会計士、社会保険労務士、弁護士の専門機関等による適切な監査・評価・助言が得られる体制を継続し、関係法令の遵守と透明性の高い組織体制を維持する。 - 引き続き、ホームページ上に、団体の定款、事業計画書、財務諸表等を掲載し、積極的に情報を公開することで、組織運営の透明性を維持していく。 「スポーツ団体ガバナンスコード」の各原則・規程を遵守し、その遵守状況について自主的に自己説明を行い、結果を定期的に公表し、適切な組織運営を行う。 - コンプライアンス委員会を定期的に開催し、コンプライアンスに関する方針・体制・関連規程の整備や、教育の計画・管理・実施・見直しなどを実施する。また、違反事例の調査・分析・検討及び再発防止策の策定などを行う。						
指標①	公認会計士事務所による監査回数		(補足説明等)				
	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度		
現状値	3回/年	3回/年	3回/年	3回/年	3回/年	目標値	
指標②	コンプライアンス委員会の実施		(補足説明等)				
	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度		
現状値	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	目標値	

6 札幌市の施策との連動

取組計画	スポーツ活動に関する施策への取組強化						
内容	・市民が気軽にスポーツに参加し生涯にわたって心身の健康が増進され(ウェルネス)、さらには年齢や国籍、障がいの有無などを問わず多様な形で、スポーツを通じて関わり合い、相互に理解・尊重し合える社会(ユニバーサル)の実現を目指し、当団体が有するノウハウを各種事業運営に活用し、本市との協力体制の強化を図る。 ①健康づくりセンターや各体育館で実施している教室等による事業を活用し、市民の健康の増進を図る。 ②さっぽろグローバルスポーツコミッションと連動し、国際大会等の誘致やスポーツツーリズムに向けた取組を強化する。 ③スマイルサポーターズ(スポーツボランティア)の活用を積極的に設けることで、スポーツをささえる人材を育成する。 ④ジュニアアスリートの育成に向けて「さっぽろジュニアアスリート発掘・育成事業」等の取組を行う。 ⑤障がい者スポーツの普及振興を図るため、各種イベントの開催と学校開放やスポーツ施設における障がい者スポーツ枠の確保について連携する。						
指標①	ジュニアアスリート発掘・育成事業回数(累計)			(補足説明等) 発掘事業、育成事業の練習会など含む			
	現状値	5年度 616	目標値	6年度 1,246	7年度 1,666	8年度 2,086	9年度 2,206
指標②	障がい者スポーツの主催や協力事業数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 15回	目標値	6年度 16回	7年度 17回	8年度 17回	9年度 17回

取組計画	雇用の安定化と福祉施策への取組強化						
内容	・正規職員の採用については、一般公募による採用のほか、雇用の安定化と専門的な運営ノウハウの蓄積及び継承を図るため、非正規職員から正規職員への登用を継続的に実施する。 ・労働基準法の改正や同一労働同一賃金に適切に対応し、安心して働ける職場環境の整備に取り組む。 ・女性活躍を推進し、女性職員が能力を高めつつ継続就業できる職場環境を整えることにより、人材の確保・定着や職員のモチベーションの向上に取り組む。 ・札幌市ワーク・ライフ・バランス先進取組企業(ステップ3認証)として、各種制度の積極的な導入と利用の促進を図るなど、すべての職員が働きやすい環境創出を目指す。 ・障がい者雇用に配慮し、法定雇用率を上回る雇用を目指す。 ・障害者差別解消法を遵守し、障がいのある職員の意向を尊重するとともに、合理的配慮に取り組み、共生社会の実現を目指す。						
指標①	管理職に占める女性の割合			(補足説明等) 管理職に占める女性の割合20%以上を継続する			
	現状値	5年度 21.2	目標値	6年度 20	7年度 20	8年度 20	9年度 20
指標②	障がい者雇用人数 (法定雇用数8人)			(補足説明等)			
	現状値	5年度 7	目標値	6年度 9	7年度 9	8年度 9	9年度 9

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(株)札幌ドーム	所管課	スポーツ局スポーツ部企画事業課 (TEL:011-211-3044)
------------	----------	------------	---------------------------------------

基本財産		1,000,000 千円		本市出資額		550,000 千円 (出資割合 55.0%)			
設立年月日		平成 10 年(1998 年)10 月 1 日		出資年月日		平成 10 年(1998 年)9 月 10 日			
沿革	平成 10 年	設立							
代表者		代表取締役社長(常勤) 山川 広行(市以外)							
主な出資者	①	札幌市	55.0%	②	札幌商工会議所	5.0%	③	北海道電力	5.0%
	④	北洋銀行・北海道銀行・北海道瓦斯・北海道新聞社 サッポロビール・西武リアルティソリューションズ						各 3.0%	

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 札幌ドームの施設規模や事業内容から、市直営や既存の公益法人等による運営が困難であったことから、民間のノウハウを活用し、収益性を確保した安定経営が可能となるよう、同施設の管理・運営を担う新会社を設立したもの。				
	(出資目的) 公の施設である札幌ドームの管理運営を行うに当たっては、民間のノウハウを最大限活用した効率的な経営が求められる一方で、札幌市の方針及び施策を深く理解したうえで、公平性・公益性を担保した管理・運営を行う必要があることから、市が出資しているもの。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・・○ ない・・・× (市補助等がない場合・・・／)	貸館事業(イベント誘致や開催サポート等)	○	○	○	○
	商業事業(イベント開催時などの飲食店舗管理)	○	／	×	○
	観光事業(展望台の管理・運営)	×	×	○	○
	市民利用事業(トレーニング室の開放等)	×	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 札幌ドームは、平成 13 年に公の施設では他に類を見ない大規模な全天候型多目的施設として開業して以降、ワールドカップサッカー、冬季アジア大会、ラグビーワールドカップ 2019、東京 2020 などの国際大会の会場になってきたほか、プロスポーツ、コンサート、展示会など様々な大規模イベントが開催されており、札幌市のスポーツの普及振興、市民文化の向上並びに地域経済の活性化の拠点として大きな役割を果たしてきた。 以上のとおり、市政にとって重要な施設である札幌ドームの管理運営を担う当該団体は、施設の安定運営と市の施策との連動が強く求められることから、当面の間(少なくとも現指定管理期間中)は出資を継続することで、市が経営に関与する必要があるものと考えられる。 一方で、北海道日本ハムファイターズの本拠地移転等に伴う経営環境の変化により、令和5年度は同団体の過去最大となる約 6.5 億円の赤字となるなど、経営の改善が課題となっている。 また、札幌ドーム周辺地域スポーツ交流拠点の形成に向けた民間事業者からの提案において、札幌ドーム敷地内にアリーナを建設し、札幌ドームも含めて一体的に運営することが提案されたところである。 よって、次期指定管理更新(2028年度～)に向けては、当該団体以外の民間事業者が札幌ドームを運営する可能性も含めて、将来的な札幌ドームの管理運営方法及び当該団体の在り方について幅広く検討していく。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 北海道日本ハムファイターズの本拠地移転(令和5年～)や昨今の物価高騰等により、厳しい経営環境にあるが、新たなイベント誘致・開催による貸館収入の増収や、ネーミングライツ等の新たな広告料収入の確保、利用者サービスを低下させない範囲での経費削減など収支改善に向けた取組を進め、黒字化を目指すこととしている。 また、次期指定管理者更新(2028年度～)に向けては、民間ノウハウ・活力を最大限に活かすことも含めた運営体制の抜本的な見直しに加えて、行政的な支援の在り方についても検討し、将来にわたって安定的な経営が可能な仕組みを検討する必要がある。
--	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	55.0%(550,000 千円/100,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【株式会社】	■ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ■ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 □ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。

	☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	当該団体が指定管理を行っている札幌ドームは、スポーツ振興や文化振興の促進、及び道内外からの誘客等による市内経済の活性化に寄与するものであり、まちづくりの拠点として市政にとって非常に重要な役割を担う公の施設である。 この重要な公の施設の管理運営を担う当該団体は、本市と密接に連携しながら、施設の安定的な運営及び札幌ドームの新たな魅力や利活用の可能性の創出・発信に取り組むことが求められる。 よって、当該団体に対して、札幌市が継続的かつ積極的な関与・支援を行っていく必要があることから、現状の出資比率の維持が必要と考える。 また、役員に就任する必要性については、当該団体の筆頭株主としての経営責任を果たすとともに、公の施設としての適切な管理運営や当該団体の経営安定化を図り、札幌市との密接な連携を維持するためである。
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資の継続						
内容	上記記載のとおり、当該団体に対して、引き続き市が積極的な関与・支援を行っていく必要があることから、事業計画や経営への関与が可能な最低限の出資比率を維持する。						
指標①	市出資金(出資比率)			(補足説明等)			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		550,000 千円 (出資比率 55.0%)		550,000 千円 (出資比率 55.0%)	550,000 千円 (出資比率 55.0%)	550,000 千円 (出資比率 55.0%)	550,000 千円 (出資比率 55.0%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)

常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	0	1		0	0	14
非常勤 役員	1		常勤 一般職	0	0	39

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	役員(非常勤)就任の継続						
内容	当該団体の筆頭株主としての経営責任を果たすとともに、公の施設としての適切な管理運営や当該団体の経営安定化を図り、札幌市との密接な連携を維持するためには、現状の必要最小限の人的関与を継続する必要があることから、当面、市職員の役員(非常勤)1名の就任を継続する。						
指標①	役員(非常勤)就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		1		1	1	1	1

3 団体の活用(専門性等の発揮による市施策との連携等)

取組計画	プロスポーツイベントの継続開催						
内容	当該団体は、札幌ドームが開業した平成13年から施設の管理運営業務を担っており、サッカーワールドカップ、ラグビーワールドカップ2019や、東京2020大会(サッカー競技)など、大規模スポーツ大会の成功に貢献してきた実績があり、それらで培ってきた運営ノウハウや関係者との人脈を有している。 今後も、これらのノウハウ等を適切な施設管理や主催者支援に活用することで、北海道コンサドーレ札幌の本拠地として、ホームゲームの開催や集客促進に連携して取り組むほか、ラグビーのプロリーグや日本代表戦を開催するなど、プロスポーツイベントを継続的に開催し、その円滑な運営に寄与する。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 プロスポーツイベントを継続的に開催することは、市民に対する「みるスポーツ」の推進につながり、スポーツの普及振興の拠点という札幌ドームの設置目的にも寄与することから、当該団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	プロスポーツの開催数			札幌ドームが会場となるプロスポーツイベントの開催日数			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		25		25	25	25	25

取組計画	大規模イベントの継続・新規開催						
内容	道内外から人を呼び込む「集客交流拠点」として、また市民・地域の「交流・活動拠点」として、札幌ドームの賑わいを創出していくためには、大規模イベントの誘致・開催を促進することが重要。 既存の「ふわふわアドベンチャー」「6時間リレーマラソン」「サッポロ モノ ヴァレージ」「大ほっかいどう祭」といった市民参加型の大規模イベントを継続開催するとともに、札幌ドームの新たな活用の可能性を広げ、さらなる誘客を図るため、新規の大規模誘客イベントを積極的に誘致・開催し、地域経済の活性化に寄与することを目指す。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 大規模イベントの開催を促進することで、市民文化の向上、地域経済の活性化という札幌ドームの設立目的に寄与するとともに、日常的な賑わいを創出し市民に親しまれる施設となることが期待できることから、当該団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	大規模イベントの開催数			延べ1万人以上の集客が見込める集客交流イベントの件数。			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		9		10	10	10	10

4 更なる経営の安定化							
取組計画	収支改善に向けたイベント開催日数の増						
内容	北海道日本ハムファイターズが本拠地を移転したことに伴い、年間約60試合のプロ野球開催が無くなり、広告料収入も大幅に減少したことに加えて、物価高騰なども要因となり、令和5年度決算では約6.5億円の赤字となった。 今後の収支改善に向けては、収益性の高い新規イベントの誘致・定着化により、貸館収入を増加させることに加えて、新規広告販売の促進にもつなげることを目指す。 また、各イベントにおける集客増や飲食・物販等の販売促進により付帯収入の増加につなげることを目指し、主催者や市、関係団体と連携した情報発信や集客企画等の取組を推進し、経営安定化を図っていく。						
指標①	イベント開催日数			札幌ドームで開催される年間イベント日数合計			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		98		123	123	123	123
指標②	アリーナ稼働率			場面転換、設営撤去などを含めた、札幌ドームアリーナの年間稼働率			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		62.6%		68.5%	68.5%	68.5%	68.5%

5 団体統制

取組計画	内部統制システム構築に関する基本方針に基づく活動の実施
内容	(現状の団体統制上の課題) 当該団体では、平成18年に「内部統制システム構築に関する基本方針」を定め、これに基づいて公正に事業を推進しているが、今後も経営環境の変化や各種法令等の改正に伴う組織や社内規則等の改編、自然災害の発生や感染症流行など、日々変化する様々なリスクを適時顕在化し対応していく必要がある。 (課題を踏まえた取組内容) 今後も監査法人による会計監査及び税理士による税務監査の実施、社員向けのコンプライアンス研修の実施を継続するとともに、リスクマネジメント委員会及びコンプライアンス委員会において、対処すべきリスクの顕在化とその具体的対応を「活動計画」として毎年策定し実行することで、様々な不測の事態にも的確に対応していく。

指標①	内部監査の実施回数		年度計画に基づく定期監査の実施回数				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		1回		1回	1回	1回	1回

6 札幌市の施策との連動

取組計画	アマチュア・市民利用の拡充
内容	今後の札幌ドームについては、公の施設として市民のスポーツ振興や地域活動の拠点として多くの市民に活用してもらうことで、札幌市スポーツ推進計画で掲げる、スポーツ実施率の向上や健康寿命の増進につなげることを目指している。 具体的には、「アマチュア大会の聖地」として、子どもや若い世代を中心に、アマチュア選手の目標の場所となるよう、アマチュア大会の開催促進に向けた主催者等との連携・支援に取り組む。 また、これまでに実施してきた「運動教室」、「ナイトラン」などの自主事業を拡充することや、地域住民の身近な活動の場として活用していただけるよう、地元町内会等と連携するなど、幅広い層の市民が直接札幌ドームを使用する機会の拡大に向けて取り組む。

指標①	アマチュア大会の開催数		札幌ドームで開催されるアマチュア大会の開催日数				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		20		20	24	24	24
指標②	市民利用事業等の利用人数		札幌ドームのトレーニングルームや屋外サッカー練習場など市民利用施設の年間利用者数				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		42,067人		45,000人	45,000人	45,000人	45,000人

取組計画	環境目標の達成に向けた取組						
内容	当該団体は、2016年を基準年、2030年を最終年とした環境目標「ECOMOTION2030」を2022年3月に策定し、数値目標を①CO2排出量を2016年度より60%削減、②一般ごみを2016年度より40%削減と定めている。 目標達成に向けては、SDGs推進会議を中心にマネジメント体制を構築し、脱炭素社会・循環型社会に向けた取組を継続する。						
指標①	環境目標環境目標達成に向けた環境マネジメントの運用		(補足説明等)				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		運用継続		運用継続	運用継続	運用継続	運用継続

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名		(公財)さっぽろ青少年女性活動協会				所管課		子ども未来局子ども育成部子どもの権利推進課(TEL:011-211-2942)			
基本財産		10,000 千円				本市出資額		2,500 千円 (出資割合 25.0%)			
設立年月日		昭和 55 年(1980 年)4月1日				出資年月日		昭和 55 年(1980 年)4月1日			
沿革	昭和 53 年	札幌グループ・ワーク協会設立									
	昭和 55 年	財団法人札幌市青少年婦人活動協会設立									
	平成 11 年	札幌市内児童会館全館管理運営業務受託									
	平成 15 年	財団法人札幌市青少年女性活動協会に名称変更									
	平成 21 年	札幌市滝野自然学園を自主運営施設として管理運営									
	平成 25 年	公益財団法人に移行									
代表者		理事長(常勤) 本間 芳明(市 OB)									
主な出資者	①	札幌市	25.0%	②	さっぽろ青少年女性活動協会	75.0%	③				
	④			⑤			⑥				

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、人とのつながりを通じて、札幌市の青少年の健全育成と青少年女性の社会参加を促進し、魅力あふれる地域社会創造のための主体的な活動を支援することにより、地域社会の発展及び向上を図り、もって豊かな生活の実現に寄与することを設立目的としている。 (出資目的) 本市では、第4次「さっぽろ子ども未来プラン」⁶を策定し、子どもの権利を大切にす環境や、安心して子どもを生み育てられる環境の充実等を目標とした様々な取組を行っている。本団体への出資を通じて、効率的な児童会館の施設運営等、子どもの居場所や体験機会を創出する事業展開が可能となり、これらの事業により青少年の健全育成を図ることを出資目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	児童会館・ミニ児童会館管理運営業務	○	/	○	×
	地域活動等事業	×	×	○	○
	札幌エルプラザ公共4施設管理運営事業	○	○	○	×
	若者支援総合センター・若者活動センター管理運営事業	○	/	○	×
	青少年山の家管理運営事業	○	○	○	○
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・○ ない・× (市補助等がない)	札幌市定山溪自然の村管理運営事業	○	○	○	○

場合・・・／)	こども劇場管理運営事業	○	／	○	×
	北方自然教育園管理事業	○	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 当該団体は、札幌市の青少年の健全育成と青少年女性の社会参加の促進を目的として昭和 55 年に出資・設立したものであり、その目的は、現在においても継続して取り組むべき状況にある。 また、当該団体は、札幌市の青少年育成支援をはじめとする子ども施策の推進を補完・代行する役割として、児童会館の管理運営事業や若者支援事業等を効果的に展開しており、今後も引き続き、出資・設立目的の達成に向けて、事業を拡充していく必要がある。 したがって、持続可能な社会の構築が求められる現代において、市施策の推進や行政課題の解決のため、目まぐるしく変化する社会ニーズを敏感に感じ取りながら、新しいスタイルでの事業展開にも意欲的に取り組み、市と当該団体が一体となって活動を継続していく必要があることから、当該団体への関与を継続していく必要性が認められる。
	(2) 経営の安定性や自立を高める方策 (1)を踏まえ、当該団体が、出資目的である青少年育成支援をはじめとする子ども施策の推進のための効果的な事業を展開し、地域社会の発展及び向上を図るための取り組みを積極的に進めていくべきと考える。 そのために、各指定管理施設の運営のみならず、民間事業者等からの事業受託や札幌市以外を含めた企画提案事業(プロポーザル)などへ積極的に参加し、新たな事業を展開する等、一層の挑戦を継続していく。これにより、自主事業の収益額を増やし、経営の安定性及び自立性の向上を目指す。 また、コロナ禍により減少した各施設の利用者数や事業参加者数は、回復傾向ではあるものの、コロナ禍によって停滞していた期間があったことで、人との関わりが希薄化する等の新たな社会課題が顕在化した。その課題解決に向けた知識・技術を有し、対応できる専門性の高い職員(人材)の育成に注力し、各種施策を踏まえ、多方面に対して、適切な支援が即時行える体制を構築することで、組織としてより自立性の向上を図る。

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	25%(2,500 千円/10,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を ■ で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況につ

	いて下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	
今後の取組の方向性について	☒ 現在の出資比率を維持する必要がある。 ☐ 計画期間内に投資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に投資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画		現行出資比率の維持						
内容		当該団体の基本財産は10,000千円、そのうち本市からの出資額は2,500千円、出資比率は、25%となっている。 これは、平成27年度に策定された「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」に基づき、平成29年度に出資比率を25%まで引き下げ、最低限の財政的関与を継続しているものである。 今後も市として責任を果たしながら十分な関与を行っていくための最低限の水準である現行出資比率を維持する。						
指標①		市出資金						
		現状値	5年度 2,500千円 (出資比率25%)	目標値	6年度 2,500千円 (出資比率25%)	7年度 2,500千円 (出資比率25%)	8年度 2,500千円 (出資比率25%)	9年度 2,500千円 (出資比率25%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)

常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	2		0	0	26
非常勤役員	0		常勤一般職	0	0	769

常勤管理職(現職)の状況

--

取組計画	現行水準の維持						
内容	人的関与については行われていないが、当該団体の実施事業の大部分が市からの受託事業のため、委託・受託の関係性から、市施策との一体実施や調整は十分に可能であることから、現状を維持する。 なお、過去には、管理業務を効率的・効果的に行うことができる経営基盤の確立を目的に、平成29年度から2か年度の予定で職員(局長職)の派遣(副理事長就任)を行っていたが、一定の方向性が定まったことから、平成29年度限りで引き揚げを行った経緯がある。						
指標①	市職員の派遣数			市職員の派遣は今後も行わない。			
	現状値	5年度 0名	目標値	6年度 0名	7年度 0名	8年度 0名	9年度 0名
指標②	市職員の役員への就任数			市職員の就任は行わない。			
	現状値	5年度 0名	目標値	6年度 0名	7年度 0名	8年度 0名	9年度 0名

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	団体の特性を活かした事業の展開						
内容	当該団体は「児童会館」「若者支援施設」「野外施設」「エルプラザ」「こども劇場」等多様な分野の施設を運営している。今後は、各部門のノウハウを生かしながら、団体内部で連携し、札幌市受託事業である「一時保護所活動支援事業」や、「ヤングケアラー相談サポート事業」、「困難を抱える若年女性支援業務」のほか、財団自主事業である「いところち事業」等の実施により、社会課題解決に向けた事業を構築、展開していく。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組を通じて、子どもや家庭、若者世代が抱える様々な課題を早期に発見し、必要な支援に繋げることで、当該団体の設立目的である、青少年の健全育成や青少年女性の社会参加を促進し、地域社会の発展及び向上を図る。						
指標①	他部門との連携事業件数						
	現状値	5年度 37件	目標値	6年度 40件	7年度 40件	8年度 40件	9年度 40件
指標②	新たな自主事業の実施						
	現状値	5年度 調査研究	目標値	6年度 調査研究	7年度 事業設計	8年度 実証開始	9年度 本格運用開始

4 更なる経営の安定化

取組計画	自主事業の拡充による自立性の向上						
内容	札幌市以外の民間企業等の企画提案事業(プロポーザル) ⁷ 等への積極的な参加を通して新たな事業を展開する等、自主事業の収益額を増やし、自立性の向上を目指す。 また、各種制度に関する理解を深め、適切な補助金及び助成金の獲得に努める。						
指標①	札幌市以外からの事業収益額						
	現状値	5年度 525,758 千円	目標値	6年度 526,000 千円	7年度 528,000 千円	8年度 529,000 千円	9年度 530,000 千円
指標②	補助金・助成金の獲得						
	現状値	5年度 4件	目標値	6年度 5件	7年度 5件	8年度 5件	9年度 5件

5 団体統制

取組計画	内部統制の強化						
内容	(現状の団体統制上の課題) 当該団体で策定した「人材育成の基本方針」に基づき、事業運営に必要となる能力の養成に取り組んでいるところであるが、特に職員の多くを占める児童会館部門をはじめとして、若手職員を中心に財団職員としての意識向上が必要である。また、各種個人情報等を多く取り扱っているため、コンプライアンス及びリスク管理に係る知識の習得と実践が求められ、各種事故を未然に防いでいく必要がある。 (課題を踏まえた取組内容) 職位や勤務年数、業務内容等に応じた階層別研修を実施し、内部統制を強化する。						
指標①	人事等管理部門主催研修の実施回数			(補足説明等) 2年度:20回、3年度:30回、4年度:55回			
	現状値	5年度 51回	目標値	6年度 50回	7年度 50回	8年度 50回	9年度 50回

6 札幌市の施策との連動

取組計画	SDGs 達成に向けた取組の強化							
内容	当該団体は、「札幌SDGs企業登録制度」にて認証されており、年齢、性別、障がいの有無に関わらず、子どもから大人まで、さまざまな市民を対象に学習機会や体験活動に関わる機会の提供、生活困窮世帯への支援、ジェンダー平等や自然環境の保全に向けた啓発活動等、幅広い活動を行ってきた。具体的には、児童クラブによる医療的ケア児童の受入や、障がいのある子もない子も、子どもも大人も一緒に創造活動を行う「障害者等による文化芸術活動推進事業」等により、SDGsの達成及び共生社会の実現を目指してきた。 また、経営方針において、『私たちは、多くの出会いや公益事業を通じて「つながる」よろこびを創出し、地域社会の発展や心豊かなくらしの実現を追及します。』を据えており、今後もSDGsの達成に向けて取組む多くの人とともに、未来社会がよりよくあるためにできることを考え、実現することを目指す。							
指標①	環境保全の意識啓発に繋がる事業の実施			次世代の子どもたちやその保護者等に対して環境について学ぶ機会とする。				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度	
		6件		7件	8件	9件	10件	
指標②	男性労働者の育児休業取得率			(補足説明等) 2年度:12%、3年度:0%、4年度:25%				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度	
		57%		50%	50%	50%	50%	
指標③	非正規職員から正規職員への転換人数			(補足説明等) 2年度:3名、3年度:11名、4年度:13名				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度	
		22名		20名	20名	20名	20名	

取組計画	障がいのある方への自立支援							
内容	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託を積極的に行い、調達件数は令和5年度実績(70件)を維持することを目標とする。							
指標①	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託件数			(補足説明等)				
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度	
		70件		70件	70件	70件	70件	

⁶第4次「さっぽろ子ども未来プラン」：令和2年度(2020年度)から令和6年度(2024年度)までの5年間に取り組むべき子どもの権利保障や市民ニーズに即した子ども・子育て施策を総合的・計画的に推進するために策定した計画

⁷企画提案事業(プロポーザル)：複数の相手方から企画案等を募り、当該企画案等を評価して、最も優秀・適当と思われる提案者と契約を行う契約方式。企画競争とも言う。

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名	（公財）札幌市中小企業共済センター	所管課	経済観光局産業振興部経済企画課 （TEL:011-211-2352）
------------	-------------------	------------	---------------------------------------

基本財産		50,000 千円			本市出資額		12,500 千円 (出資割合 25.0%)			
設立年月日		昭和 50 年(1975 年)3 月 1 日			出資年月日		昭和 50 年(1975 年)3 月 26 日			
沿革	昭和 50 年		財団法人札幌市中小企業共済センター設立							
	平成 25 年		北海道の認定を受け公益財団法人に移行							
代表者		理事長(常勤) 薮 研治(市 OB)								
主な出資者	①	札幌市	25.0%	②	北洋銀行	22.0%	③	札幌商工会議所	10.0%	
	④	札幌市中小企業共済センター	35.0%	⑤	北海道銀行	8.0%	⑥			

団体の今後の在り方

設立・出資目的	（設立目的） 札幌市内の中小企業に勤務する勤労者とその事業主等（以下「中小企業勤労者等」という。）の生活安定や、個々の企業での整備には負担が伴う退職金制度等の総合的な福祉事業を実施することにより、これら中小企業勤労者等の福祉の増進と中小企業の振興発展に寄与することを目的として、昭和 50 年 3 月に設立。 （出資目的） 昨今の社会経済情勢の変化とともに、経営資源の不足、高騰により、中小企業の経営状況は厳しさを増しているなか、令和6年3月に策定した「第 2 次札幌市産業振興ビジョン」においては、様々な観点からの中小企業支援を掲げている。 なかでも、中小企業における人材の確保は喫緊の課題であることから、当該団体の行う共済事業による中小企業の魅力及び働きがい向上は、持続的な人材確保と定着に寄与するものであり、札幌市の中小企業支援策を推進するうえで重要な役割を担う団体である。				
事業内容 （主要なものから順に）	事業内容	採算性	採算性 （市補助等除く）	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× （市補助等がない場合・・／）	特定退職金共済事業	×	／	○	×
	事業主年金等共済事業	×	／	○	○
	福利共済事業	○	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 これまで当該団体における本市からの出資比率は 50%だったが、前行動計画において、令和5年度で出資比率 25%まで引き下げることを目標として掲げており、当初の目標のとおり引き下げを行った。 当面は現状の出資比率を維持し、本市の中小企業支援策推進の観点から、これまで同様に関与を行っていく。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 共済事業という属性から、経営の安定性及び自立性向上に向けては、一定規模の会員数の確保が必要となる。 社会経済情勢や消費行動の変化を捉え、多様化する会員のニーズに合わせた魅力ある事業を展開し、加入促進活動に取り組んでいく。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	25.0%(12,500千円/50,000千円)
現在の出資比率にしている理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	団体が、民間の代替性が低く、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4の出資比率を確保し、事業の方向性に引き続き関与していく必要があるため。
今後の取組の方向性について	■ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	当該団体は札幌市の中小企業支援策を推進するうえで、根幹を成す極めて重要な役割を担っていることから、議会報告や監査を通じた市のガバナンスを発揮し、持続的運営の担保や事業の方向性への継続した関与が必要であるため、現在の1/4の出資比率を確保する。						
指標①	市の出資比率			(補足説明等)			
	現状値	5年度 25%	目標値	6年度 25%	7年度 25%	8年度 25%	9年度 25%

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	2		0	1	3
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	11
常勤管理職(現職)の状況						

取組計画	適切な人的関与の継続						
内容	当該団体が行う共済制度の安定した運営及び未加入企業の加入促進には、公的信頼性の確保が不可欠であり、また、本市の中小企業振興施策を十分に理解するとともに、経済団体等との密接な連携・中立的な協調を図ることができる人材が求められる。また、加入企業・団体からは、本市の積極的なバックアップが求められている状況であることから、経済観光局長が評議員に、産業振興部長が理事に就任している。引き続き、本市職員の役員就任を通じて、当該団体への関与を継続していく。 なお、現在、当該団体への本市職員の派遣は行っておらず、今後も行わない。						
指標①	市職員の理事への就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人
指標②	市職員の評議員への就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	福利共済事業の拡充						
内容	本市経済を支える中小企業の福利厚生制度の充実を図るため、会員・家族の余暇活動の充実、健康維持増進、生活の安定等に役立つことを目的に、利用しやすくメリットの大きいサービス展開を目指す。限られた予算の中で効果的に福利共済事業を提供するにあたり、社会情勢の変化等による会員の趣向や消費傾向の変化を捉え、サービス利用実績を高い水準で維持する必要がある。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 市内企業に占める中小企業の割合は9割以上を占めており、本市経済は中小企業によって支えられているところ、中小企業の福利厚生制度の充実が勤め先の魅力と働きがい向上に繋がり、喫緊の課題となっている人材不足の対策には不可欠である。						
指標①	福利共済事業の延べ利用者数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 269,023人	目標値	6年度 277,000	7年度 285,000	8年度 293,000	9年度 301,000
指標②	福利共済事業への還元率			(補足説明等) 受取福利会費に占める福利共済事業費の執行割合			
	現状値	5年度 87.5%	目標値	6年度 90%	7年度 90%	8年度 90%	9年度 90%

4 更なる経営の安定化

取組計画	安定的な制度運営及び団体の自立性の維持に要する一定規模の会員数確保						
内容	共済事業という属性から、経営の安定性及び自立性向上に向けては、一定規模の会員数の確保が必要となる。 社会経済情勢や消費行動の変化を捉え、多様化する会員のニーズに合わせた魅力ある事業を引き続き展開し、加入促進活動に取り組んでいくことで、公益財団法人として安定的な制度運営と自立性の維持に努める。 昨今の物価高騰や深刻化する人材不足など、中小企業を取り巻く経済情勢には懸念材料があるなか、引き続き団体経営の安定化を目指し、会員数の維持に向けて加入促進活動に取り組んでいく必要がある。						
指標①	期末会員数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 89,615	目標値	6年度 90,500	7年度 90,500	8年度 90,500	9年度 90,500

5 団体統制

取組計画	①団体運営の透明性の確保 ②不祥事防止対策						
内容	(現状の団体統制上の課題) 当該団体が扱っている共済制度の趣旨から、当該団体には透明性及び公的信頼性の確保が強く求められ、それが加入者数、ひいては団体の安定的な制度運営にも繋がるため、引き続き各種法令を遵守した公正な事業の実施が必要。 (課題を踏まえた取組内容) ①法定の外部監査を受けることで、引き続き団体運営の透明性を高める。 ②職員の法令遵守を徹底するため、全体研修を引き続き実施するとともに、研修前後の資料供覧や個別研修・ミーティングの機会等を通じた周知徹底を行うことで、研修効果を向上させ、研修内容の充実を図る。						
指標①	外部監査			(補足説明等)			
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 実施	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施
指標②	職員研修の実施回数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 8回	目標値	6年度 8回	7年度 8回	8年度 8回	9年度 8回

6 札幌市の施策との連動

取組計画	市内企業の受注機会の拡大						
内容	物品調達における地元企業へ受注拡大の観点から、可能な限り市内企業への優先的な発注を行うことで、今後も継続して札幌市が進める施策との連動を図る。						
指標①	市内企業からの物品調達割合 (金額ベース)			(補足説明等)			
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(一財)さっぽろ産業振興財団	所管課	経済観光局産業振興部経済企画課 (TEL:011-211-2352)
------------	----------------	------------	---------------------------------------

基本財産		30,000 千円			本市出資額		15,000 千円 (出資割合 50.0%)		
設立年月日		昭和 61 年(1986 年)5 月 16 日			出資年月日		昭和 61 年(1986 年)5 月 31 日		
沿革	昭和 61 年	(財)札幌エレクトロニクスセンターとして設立							
	平成 11 年	新事業創出促進法に基づく中核的支援機関として認定							
	平成 14 年	中小企業支援法に基づく指定法人として認定							
		(財)さっぽろ産業振興財団に改組							
	平成 25 年	(一財)さっぽろ産業振興財団に移行							
代表者		理事長(非常勤) 秋元 克広(市長)							
主な出資者	①	札幌市	50.0%	②	日本電信電話(株)他 26 社	50.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 情報通信関連産業の集積等の札幌市の産業特性を生かしながら、企業活動を支える人材の育成、創業支援、産業情報提供機能の充実等を通し、札幌市における新たな産業の創出と産業全体の活性化を図ることで、市内経済の発展に寄与することを目的とし、昭和 61 年 5 月に設立した(財)札幌エレクトロニクスセンターを母体に改組。 (出資目的) 当該団体は、「中小企業支援法」⁸に基づき実施する中小企業支援のうち特定支援事業(経営診断、助言、調査、研究、情報提供等)を行うことのできる指定法人として札幌市が指定した唯一の法人である。 また、札幌市中小企業振興条例⁹では、市の責務として「中小企業振興施策を総合的に策定し、及び実施しなければならない。」と規定されており、札幌市の産業振興施策を推進していくにあたり、当該団体は中小企業振興の中核的役割を担う団体として、札幌市との一体性を欠くことができないことから、札幌市が一定の関与を行うことが必要である。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・○ ない・× (市補助等がない)	産業振興センター事業	○	×	○	×
	中小企業支援センター事業	○	×	○	×
	エレクトロニクスセンター事業	○	×	○	×
	財団プロジェクト推進事業	×	×	○	×

場合../)	
今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 当該団体の事業は、中小企業等経営強化法及び中小企業支援法に基づく法定事務のみならず、本市中小企業振興の中核として、今後の市内経済の活性に向けた産業振興施策全般を進めていくうえで必要不可欠の役割を担っている。 当初の設立・出資目的に加え、現在、本市経済情勢においては、物価高騰や人口減少に伴う市場の縮小、人材不足等の深刻な課題が重なるなか、札幌経済の新たな成長要素として、GX(グリーントランスフォーメーション)産業及び半導体関連産業の集積を目指す非常に重要な局面であり、当該団体が札幌市の施策の方向性を的確に踏まえつつ、迅速かつ効果的に事業展開できる体制を維持することが、これまでも増して重要となる。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 これまで当該団体は、札幌市の産業振興施策に係る実働部隊として、本市と足並みを揃えながら市内の産業振興及び市内企業の支援を展開してきたところであり、本市委託事業の受託のほか、本市の財政的支援を受けての事業実施以外にも国や道、他団体からの収入を確保することにより、財政基盤の確立を目指してきた。 ただ、当該団体が行う支援事業は、先述のとおり本市の産業振興施策と密接に関わることから、必然的に本市からの委託・補助事業が大部分を占め、また、今後も、当該団体がGX推進など本市の産業振興施策の重要部分の実働に関与していくことを鑑みると、本市に対する財政的依存度は当面大きくは引き下がらない見通しである。 また、そのような中、本市が描く当該団体が目指すべき姿は、当該団体職員の機動性、専門性及び長年にわたり蓄積したノウハウとネットワークを活用し、本市の施策を補完・代行することであるが、その実現のためには、有期雇用比率が高い現体制の中で、プロパー職員の比率を高め、組織のレジリエンスを強化していくことが欠かせない。 組織体制の構築には中長期的な視点が必要であり、持続的かつ自立的に団体運営が図れるよう、今後も人件費財源の安定的確保を含めた財政的支援や人的関与も含め、本市による一定の関与を継続していく必要があるものと考えている。

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50.0%(15,000千円/30,000千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	■ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 □ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 □ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 □ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況につ

	いて下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	(市長・副市長が役員に就任する必要性) 当該団体が今後も本市が推進する中小企業振興施策の中核的役割を担う団体として各種事業を行うにあたっては、市長が理事長であることによる対外的な高い信用を維持することが必要。
今後の取組の方向性について	■ 現在の出資比率を維持する必要がある、 □ 計画期間内に投資比率の引き下げを行う。 □ 計画期間内に投資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	本市の出資比率は、平成25年度に当団体の内部留保資金等の活用により、本市出資比率50%超過分相当の1,000千円が寄付されたことにより、現在、50%(15,000千円)となっている。 当該団体の設置目的及びその達成のための各種事業は公益性が高く、今後GX推進の本市の目玉施策の一翼を担うことから、当面は自立した経営を見込むことはできず、また内部資金割合の大幅な増加も見込めない。 また、現在当該団体の理事長に市長が就任しているが、本市が推進する中小企業振興施策の中核的役割を担う団体としての各種事業や今後海外企業誘致に取り組むにあたり、対外的に高い信用を維持することが必要である。そのため、出資比率の引き下げにあたっては当該団体の財政状況や社会経済情勢を踏まえつつ、慎重に検討していく必要がある。						
指標①	本市出資比率			(補足説明等)			
	現状値	5年度 15,000千円(出資比率50%)	目標値	6年度 15,000千円(出資比率50%)	7年度 15,000千円(出資比率50%)	8年度 15,000千円(出資比率50%)	9年度 15,000千円(出資比率50%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	1※	0		8	2	6
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	8

理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
市局長職 1名 (財団事務局長) ※ 常勤役員兼務	(職務内容) - 常勤役員(専務理事)としての職務執行及び法人の代表 - 事務局長としての財団運営及び財団事務事業の全体統括 (現時点で派遣が必要な理由) - 令和6年度から、札幌市の重点施策であるGX産業の集積に取り組んでいくにあたり、市の施策の方向性を踏まえつつ財団組織全体を統括する立場から事業実施体制を構築する必要があり、札幌市の局長職が一時的にこれに必要となる。	×
市部長職 2名 (財団事業本部長)	(職務内容) - 財団の組織運営及び事業全体の統括 - 札幌市局部長職との連絡調整 (現時点で派遣が必要な理由) - 市の産業振興施策の実施を担う団体として、札幌市の管理職員と緊密に連携・調整を行いながら財団の組織運営及び事業全体を統括していく必要があり、札幌市の部長職がこれに関与していく必要がある。 - 当該団体では、GX・スタートアップといった札幌市の目玉施策の一翼を担っており、札幌市の上級管理職とも緊密に連携・調整を行いながら施策展開を図っていく必要があり、札幌市の部長職がこれに当たる要請が高い。	○
市課長職 1名 (財団部長職) …財団プロジェクト推進部長	(職務内容) - 財団事業部門のマネジメント - 札幌市部課長職との連絡調整 (現時点で派遣が必要な理由) - 財団の部長職として責任を持って事業部門をマネジメントできるプロパー職員の絶対数が不足している状況にあること、また、札幌市の施策の方向性と連動しながら、札幌市の管理職員と緊密に連携・調整を図っていく必要があることから、札幌市の課長職が財団部長職として引き続きこれに当たる必要がある。	○
市係長職 4名 (財団課長職) …財団総務企画課長 …財団プロジェクト推進課長 …財団企業支援課長 …財団クリエイティブ産業振興課長	(職務内容) - 札幌市受託・補助事業に係る管理遂行 - 財団総務部門の総括管理 - 札幌市との連絡調整 (現時点で派遣が必要な理由) - 財団の課長職として責任を持って各事業を管理及び遂行できるプロパー職員の絶対数が不足している状況にあること、また、札幌市の各事業部門と密接に連携・調整を図っていく必要があることから、札幌市の係長職がこれを担当する必要がある。	○
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐ 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☒ 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ☐ 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策) ・ 当該団体が組織目標として掲げる「組織力・企業支援力の強化」に向け、各種研	

	修の実施や目標管理制度の適切な運用により、引き続き人材育成に努めていく。 派遣職員の引揚げに関しては、職員のプロパー化に止まらず、管理職として財団の部・課をマネジメントしていくことのできるプロパー職員の育成増強が必要であることから、当面は現状の派遣数を維持する必要性が高いが、管理職向け研修の実施や人事評価を通じたマネジメント力の育成に向けた取組を継続する。
--	--

取組計画	適切な人的関与の継続						
内容	目まぐるしく移り変わる社会経済情勢に対し、柔軟かつ機動的対応できる当該団体は、本市産業振興施策を進めていくにあたって、当局とは両輪を成す極めて重要な役割を担っており、施策の一体性を担保する必要があることから、現在の体制での人的関与を行っている。 現在、本市経済情勢においては、物価高騰や人口減少に伴う市場の縮小、人材不足等の深刻な課題が重なるなか、札幌経済の新たな成長要素として、GX(グリーントランスフォーメーション)産業及び半導体関連産業の集積を目指す非常に重要な局面であり、当該団体が札幌市の施策の方向性を的確に踏まえつつ、迅速かつ効果的に事業展開できる体制を維持することが、これまでも増して重要となる。 現在、派遣職員が担っている役割としては、令和6年度3月に策定した第2次札幌市産業振興ビジョンと連動した事業展開、経済情勢の変化に伴う緊急対応、今後の財団の在り方の方向付け、プロパー職員の育成強化、札幌市からの要請対応など、多様かついずれも欠かすことができないものであることから、当面の間は現状の体制を維持する。						
指標①	市派遣職員数(常勤管理職)		(補足説明等) 6年度はGX産業への対応に向けた体制構築のために現職局長職を一時的に増員。7年度以降は構築した体制の運用に向け財団の体制強化を検討。				
	現状値	5年度 6人	目標値	6年度 8人	7年度 7人	8年度 7人	9年度 7人
指標②	市職員の理事就任数		(補足説明等) 6年度はGX産業への対応に向けた体制構築のために現職局長職を一時的に増員。7年度以降は構築した体制の運用に向け財団の体制強化を検討。				
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 2人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人
指標③	市職員の評議員就任数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	新たな産業の創出・活性化等に関するノウハウ・ネットワークの蓄積に向けた人材育成						
内容	当該団体は、事業者や業界団体、支援機関との接点が多いことから、本市経済に関わる幅広いネットワークを構築することができるとともに、企業現場に近い視点から市内経済の実態を得られ、産業振興・中小企業支援に関するノウハウを蓄積することができる。 こういったノウハウやネットワークを効率的に蓄積し、さらにそれを効果的に活用するために、プロパー職員に対して研修を始めとした人材育成や、組織内異動を通じた組織マネジメント力の強化を進めるとともに、有期雇用職員の育成による無期雇用のプロパー化を進め、引き続き本市産業振興の中核的役割を担えるよう団体のさらなる体制強化に努める。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 第2次産業振興ビジョンに掲げる数多くの委託・補助事業を担う当該団体においては、中小企業支援に関するネットワークやノウハウの蓄積は、各事業のより効果的かつ効率的な実施に直結する。 また、経済情勢の変化に伴う緊急対応にあたっても、蓄積したネットワークやノウハウを活用することで、より迅速に効果的な対応策を導き出すことができ、経済施策を進めるにあたりあらゆる場面で本市への還元が期待できる。						
指標①	無期雇用プロパー職員数 (有期雇用職員の無期雇用プロパー化等)		(補足説明等) 事業実施の中核的役割を担う職員の育成				
	現状値	5年度 14人	目標値	6年度 15人	7年度 16人	8年度 17人	9年度 18人
指標②	各種研修(内部・外部)の受講 人数(延べ)		(補足説明等)				
	現状値	5年度 167人	目標値	6年度 150人	7年度 150人	8年度 150人	9年度 150人

4 更なる経営の安定化

取組計画	自主事業の積極的な実施及び組織体制強化による自性の向上						
内容	当該団体が行う支援事業は、先述のとおり本市の産業振興施策と密接に関わることから、必然的に本市からの委託・補助事業が大部分を占め、また、今後も、当該団体がGX推進など本市の産業振興施策の重要部分の実働に関与していくことを鑑みると、本市に対する財政的依存度は当面大きくは引き下がらない見通しである。 一方で、これまで当該団体は、札幌市の産業振興施策に係る実働部隊として、本市と足並みを揃えながら市内の産業振興及び市内企業の支援を展開してきたところであり、本市委託事業の受託のほか、本市の財政的支援を受けての事業実施以外にも国や道、他団体からの収入を確保することにより、財政基盤の確立を目指してきた。 また、本市が描く当該団体が目指すべき姿は、当該団体職員の機動性、専門性及び長年にわたり蓄積したノウハウとネットワークを活用し、本市の施策を補完・代行することであるが、その実現のためには、有期雇用比率が高い現体制の中で、プロパー職員の比率を高め、組織のレジリエンスを強化していくことが欠かせない。 自主事業を進めることで、安定的な人的投資に繋げ、またそれによる体制強化によって自主事業の更なる推進といった好循環に繋げられるよう、財政基盤及び組織体制強化による両面からの自立性向上を目指す。 なお、組織体制の構築には中長期的な視点が必要であり、持続的かつ自立的に団体運営が図れるよう、今後も人件費財源の安定的確保を含めた財政的支援や人的関与も含め、本市による一定の関与を継続していく必要があるものとする。						
指標①	市への財政的依存率			(補足説明等) GXへの対応にあたり、6年度以降は例年よりしばらく財政的依存率が高くなる見込み。			
	現状値	5年度 67.1%	目標値	6年度 72.0%	7年度 71.5%	8年度 71.0%	9年度 70.5%
指標②	自主事業収入額			(補足説明等)			
	現状値	5年度 89,000 千円	目標値	6年度 90,000 千円	7年度 91,000 千円	8年度 92,000 千円	9年度 93,000 千円

5 団体統制

取組計画	①団体運営の透明性の確保 ②不祥事防止対策						
内容	(現状の団体統制上の課題) 当該団体が、今後も本市が推進する中小企業振興施策の中核的役割を担うにあたっては、他の団体と比べても高い信用を維持することが重要である。 そのため、職員の法令遵守や規律の確保による公平性・透明性の担保が必要となる。 (課題を踏まえた取組内容) ①法定の外部監査を受けることで、引き続き団体運営の透明性を高める。 ②職員の法令遵守を徹底するため、不祥事防止に向けた服務規律研修を継続して実施するとともに、個別研修やミーティングの機会等を通じた周知徹底を行うことで研修効果を向上させ、研修内容の充実を図る。						
指標①	外部監査の実施			(補足説明等)			
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 実施	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施

指標②	服務規律研修の実施		(補足説明等)				
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 実施	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施

6 札幌市の施策との連動

取組計画	① 障がいのある方の自立支援 ② 市内企業の受注機会の拡大						
内容	①障がいのある方の自立の促進に資する取組を進める観点から、障害者就労施設からの物品調達及び業務委託を優先的に行う。 ②物品調達における地元企業への受注拡大の観点から、可能な限り市内企業への優先的な発注を行う。 以上、①②の取組を行うことにより、今後も継続して札幌市が進める施策との連動を図る。						
指標①	障害者就労支援施設からの物品調達・業務委託件数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 10	目標値	6年度 10	7年度 10	8年度 10	9年度 10
指標②	市内企業からの調達割合(件数比)		(補足説明等)				
	現状値	5年度 98%	目標値	6年度 95%	7年度 95%	8年度 95%	9年度 95%

⁸ 中小企業支援法：中小企業支援について定めた法律。第7条において、政令市の市長は、要件に適合する者を、その申請により、当該政令市に一を限って指定し、その者（指定法人）に、当該政令市が行う中小企業支援事業のうち特定支援事業を行わせることができる旨、規定されている。

⁹ 札幌市中小企業振興条例：中小企業を取り巻く経済的、社会的環境の変化等を踏まえ、中小企業の振興に関する基本理念を定めるなど、札幌市の施策の基本となる事項を定めたもの。中小企業者等への助成に対する指針等を定めた旧条例（昭和39年制定）を見直し、中小企業の振興に関する基本理念等を定める条例として改正し、平成20年に施行された。

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(株)札幌都市開発公社	所管課	経済観光局産業振興部商業・経営支援課 (TEL:011-211-2372)
------------	-------------	------------	--

基本財産		520,000 千円		本市出資額		123,000 千円 (出資割合 23.7%)			
設立年月日		昭和 44 年(1969 年)5 月 31 日		出資年月日		昭和 45 年(1970 年)4 月 17 日			
沿革	昭和 44 年	会社設立(本市からの出資なし)							
	昭和 45 年	増資に伴い、札幌市も出資(51,000 千円)							
	昭和 46 年	さっぽろ地下街開業							
	昭和 52 年	増資により、現在の資本金・出資額に至る							
	平成 24 年	開業 40 周年に向けた大規模改修工事開始							
	平成 25 年	大通地下駐車場改修工事竣工							
代表者		代表取締役社長(常勤) 田中 俊成(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	23.7%	②	札幌商工会議所	10.1%	③	(株)日本政策投資銀行	9.6%
	④	北海道	5.8%	⑤	日本カストディ銀行(株)	5.8%	⑥	(株)北洋銀行	5.0%

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 昭和 47 年の札幌冬季オリンピック開催に伴う地下鉄建設計画を契機に、都心部の交通緩和、高度利用ならびに冬期雪害対策等を目的として、地下公共通路・公共駐車場と併せて店舗等が建設されることになり、これら施設の建設及び維持管理運営を行うために設立された。 (出資目的) 当該団体が地下街の大部分を占める公共通路等の公共施設を管理・運営するにあたっては、防災上の安全性及び歩行者の円滑な通行を確保することが必要不可欠であることから、市が出資者として十分な指導・監督権限を保持することによって、当該施設の安全性を担保することを目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	(市補助等除く)	市施策関係性	民間代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	さっぽろ地下街公共通路・店舗等賃貸管理	○	／	○	×
	駐車場賃貸業務	○	／	○	×

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 当該団体が所有する施設のうち地下公共通路及び地下駐車場は、本来、本市が整備すべき公共施設であることから、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」では、その公共性に鑑み、公的主体からの出資比率を定めている。現行の出資比率は、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に必要な水準であり、引き続き、出資割合を維持することで、当該団体にこれら施設の安定的な管理運営を遂行していただく必要がある。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 「安全・安心なさっぽろ地下街」を目指し、施設設備の定期的な点検とメンテナンス、必要な保全・更新投資を計画的に進めるとともに、商環境の変化に対応しながら、地下公共通路・駐車場の維持管理及びさっぽろ地下街に付帯する店舗の賃貸管理を円滑に運営し、駐車場の事業収入及びテナント賃料収入の確保につなげる。 また、本市の商業関係施策・事業に連携して取組むよう努め、他の商業施設及び事業者と連携して大通地区全体の商業活性化に努める。
--	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	23.7%(123,000千円/520,000千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択に)	当該団体が所有する施設のうち地下公共通路及び地下駐車場は、本来、本市が整備すべき公共施設であり、公共性、継続性の担保が必要であることから、本市と札幌商

ついでに補足を記載ください)	工会議所を併せて約 33.8%の株式を保有することで、合併、買収等の重要事項の特別決議を公的主体の関与なく実行できないようにするため。
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある。 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	当該団体が所有する施設のうち地下公共通路及び地下駐車場は、本来、本市が整備すべき公共施設であるため、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」では、その公共性に鑑み、公的主体からの出資比率を定めており、本市からの出資によりこの割合を維持する必要があることから、引き続き出資比率を維持する。						
指標①	本市出資金		(補足説明等)				
	現状値	5年度 123,000 千円 (出資比率23.7%)	目標値	6年度 123,000 千円 (出資比率23.7%)	7年度 123,000 千円 (出資比率23.7%)	8年度 123,000 千円 (出資比率23.7%)	9年度 123,000 千円 (出資比率23.7%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	2		0	1	8
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	36

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	必要な人的関与の継続
内容	経済観光局長が当該団体の取締役役に就任しているが、引き続き本市職員の出資比率を維持し、当該団体への関与を継続していく。 なお、現在、本市職員の派遣は行っておらず、今後も行う予定はない。

指標①	本市職員の役員就任数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 1名	目標値	6年度 1名	7年度 1名	8年度 1名	9年度 1名

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	公共地下通路及び地下駐車場の適切な管理運営						
内容	当該団体は、地下街の安全管理等、公共性の高い事業を行っており、今後も安心・安全な地下街の維持管理に努めるため、公共地下通路及び地下駐車場の適切な管理運営に取り組んでいく。 また、例年実施している従業員・テナント従業員対象の防火・防災訓練、AED講習会を通して、安全安心に対する意識向上に取り組む。						
指標①	地下街災害件数(年間)		(補足説明等)				
	現状値	5年度 0件	目標値	6年度 0件	7年度 0件	8年度 0件	9年度 0件
指標②	防災訓練の実施回数(年間)		(補足説明等)				
	現状値	5年度 2回	目標値	6年度 2回	7年度 2回	8年度 2回	9年度 2回

4 更なる経営の安定化

取組計画	さっぽろ地下街テナントの賃貸管理及び地下駐車場の運営による安定した事業収入の確保						
内容	公共地下通路や公共地下駐車場の管理・運営を安全かつ円滑に実行していくためには、安定した自主財源の確保が必要不可欠である。 今後も公共通路・駐車場の維持管理及びさっぽろ地下街に付帯する店舗の賃貸管理を円滑に運営することで、駐車場の事業収入及びテナント賃料収入の確保につなげる。 また、本市の商業関係施策・事業に連携して取組むよう努め、他の商業施設及び事業者と連携して大通地区全体の商業活性化に努める。						
指標①	公共地下駐車場の事業収入 (単位：千円)		(補足説明等) 地下駐車場の収容台数は366台				
	現状値	5年度 423,255	目標値	6年度 400,000	7年度 400,000	8年度 400,000	9年度 400,000

5 団体統制

取組計画	内部統制に関する情報共有の強化及び定期監査実施の継続						
内容	(現状の団体統制上の課題) 昨今、企業に対するコンプライアンス順守の社会的要請は強まる一方である。特に本市の出資団体である当該団体は、公共性の観点から、ことさら透明性の高い団体運営や、適正な統治を確保するための体制構築が求められている。 (課題を踏まえた取組内容) 当該団体の経営方針を決定する取締役会及び経営会議において、経営層が当該団体の内部統制に関する情報共有の強化に努める。また、経営の透明性をより一層高めるため、会計監査人による外部監査を今後も実施し、実効的な監査が行われるよう努める。						
指標①	取締役会の開催回数(年間)			(補足説明等)内部統制の強化に向けた取組の進捗状況について、適宜確認する。			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		5回		5回	5回	5回	5回
指標②	外部監査回数(年間)			(補足説明等)会計監査人による中間、期末、内部統制の各監査			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		3回		3回	3回	3回	3回

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	障がいのある方の自立支援のため、障害者就労施設からの物品調達を継続する。						
指標①	障害者就労施設からの物品調達(契約金額・税抜)			(補足説明等)社名入り封筒の印刷を発注する			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		106,000 円		50,000 円	50,000 円	50,000 円	50,000 円

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(株)札幌花き地方卸売市場	所管課	経済観光局産業振興 部展示場整備担当課 (TEL:011-211-2481)
------------	---------------	------------	---

基本財産		470,000 千円			本市出資額		236,000 千円 (出資割合 50.2%)		
設立年月日		昭和 55 年(1980 年)2 月 18 日			出資年月日		昭和 55 年(1980 年)1 月 11 日		
沿革	昭和 56 年	国・道の卸売市場整備計画に基づき、市内に分散していた							
		3 つの民間花き卸売市場を移転統合し、新たに札幌流通圏を							
		中心に拠点市場として開設された。							
代表者		代表取締役社長(非常勤) 石川 敏也(副市長)							
主な出資者	①	札幌市	50.2%	②	札幌花き園芸(株)	40.5%	③	北海道植物(株)	4.7%
	④	㈱北海道銀行	4.0%	⑤	はまなす花き(株)	0.6%	⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 当団体は、昭和 55 年に設立され、花き取引の適正かつ健全な運営を確保することにより、花き等の生産および流通の円滑化を図り、もって市民生活の安定に資するとともに、関係業界の発展に寄与することを目的としている。 (出資目的) 当団体への出資を通じて、当市場の信用力を高め、産地からの集荷力の増大させることにより、市場経営の安定化や花き産業に関わる市内中小企業の振興に寄与することを目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	花き産業に関わる市内中小企業の振興に資する業務	×	／	○	×
	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)	×	／	○	○
	卸売市場の施設管理業務	○	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 札幌花き地方卸売市場は昭和 56 年に開設し、市内花き小売業者等の仕入先として、現在は道内の花き取扱高の6割以上を扱っており、多品目の花きを安定的に市民へ供給する役割を担っている。 また、関係者とともに花きの需要喚起に資するイベントを開催するなど、花の魅力を伝える取り組みを通して、花き産業に関わる市内中小企業の振興に寄与している。加えて、全国と道内の、花の産地と消費者をつなぐ中核的な拠点市場としての役割も期待されている。 このように、当市場は高い公共性を有することから、市の積極的な関与が求められ、現行の第3セクター方式の準公設市場として運営している。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 当団体は、卸売業者や仲卸業者からの手数料を中心に収入を確保し、施設の維持・保全を含めた運営を自律的に行っている。 一方で、当市場は開設後 43 年が経過し、施設の老朽化や機能の陳腐化が著しい状況となっているほか、取扱高の減少傾向が見られるとともに、いわゆる物流 2024 問題についても物流コスト上昇などの影響が懸念される。 当市場が、引き続き市内・道内の拠点市場としての役割を果たしていくため、本市と連携して取組を進めるとともに、将来的な花き市場のあり方について市場関係者との協議を継続していく必要がある。
--	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50.2%(236,000千円/470,000千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)

備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	準公設の地方卸売市場として、中立性の確保や信用力の維持のため、市の一定の関与を継続する必要がある。
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	将来的な花き市場のあり方について市場関係者との協議を進めつつ、中立な立場で関係者の利害調整等を行う必要があること、全国と道内の花の産地と消費者をつなぐ中核的な拠点市場としての役割強化のため、現在の出資比率を維持する。						
指標①	市出資金			(補足説明等)			
	現状値	5年度 236,000 千円 (出資比率 50.2%)	目標値	6年度 236,000 千円 (出資比率 50.2%)	7年度 236,000 千円 (出資比率 50.2%)	8年度 236,000 千円 (出資比率 50.2%)	9年度 236,000 千円 (出資比率 50.2%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	1	0
非常勤役員	2		常勤一般職	0	0	1

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	必要な人的関与の継続	
内容	令和6年7月1日現在、副市長が代表取締役社長に、経済観光局産業振興部長が取締役に就任しているが、今後も本市職員の派遣は行わず、同団体への取締役就任を通じて、当財団への関与を継続していく。	
指標①	本市職員の役員就任数	(補足説明等)

団体名：(株)札幌花き地方卸売市場
[所管課：経済観光局展示場整備担当課]

現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
	2名		2名	2名	2名	2名

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	花きの需要喚起に資するイベントの開催					
内容	本市の花き業界全体の振興・発展に寄与するため、関連団体と連携して花きの需要喚起に資する事業に取り組んでいくとともに、展示即売会など市場の一般開放イベントの魅力向上を図る。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 当団体は、市場を中心とした関係団体で組織する北海道花き振興委員会の事務局を担い、切花と鉢物の品評会、展示会や鉢花即売会などのイベント開催している。 これらの取組は、団体の設立目的の1つである、花き業界全体の振興、需要喚起、発展に寄与している。					
指標①	花き需要喚起に向けた事業数		(補足説明等) 国補助金の削減に伴う事業数の減			
	現状値	5年度 13件	目標値	6年度 10件	7年度 8件	8年度 8件
指標②	一般開放イベントの来場者数		(補足説明等) SNSの活用によりシニア層以外の方々の来場者数を増やしていく。			
	現状値	5年度 6,830人	目標値	6年度 7,000人	7年度 7,100人	8年度 7,200人
				9年度 7,300人		

4 更なる経営の安定化

取組計画	情報発信機能の強化					
内容	安定的な花きの供給と効率的で健全な市場運営を行っていくため、札幌花き地方卸売市場を花の情報拠点と位置付け、市場で扱う道産花きの情報や小売店の情報等について、ホームページやPRイベント等を通じて消費者に情報発信を行っていく。					
指標①	ホームページアクセス数		(補足説明等)			
	現状値	5年度 31,476件	目標値	6年度 32,000件	7年度 32,500件	8年度 33,000件
指標②	年間市場取扱高		(補足説明等) これまでの社会経済情勢を踏まえ推計した。			
	現状値	5年度 7,368,487 千円	目標値	6年度 7,000,000 千円	7年度 6,720,000 千円	8年度 6,460,000 千円
				9年度 6,380,000 千円		

5 団体統制

取組計画	必要な人的関与の継続(再掲)					
内容	(現状の団体統制上の課題) 公共的な役割を担う札幌花き地方卸売市場を適正に管理・運営していくため、今後も適正な財務管理や法令等の順守を図っていく必要がある。 (課題を踏まえた取組内容) 令和6年7月1日現在、副市長と経済観光局産業振興部長が取締役に就任しているが、引き続き本市職員の当市場への役員就任を通じて一定の関与を継続し、将来的な花き市場のあり方について市場関係者との協議を重ねていく。					
指標①	本市職員の役員就任数		(補足説明等)			
	現状値	5年度 2名	目標値	6年度 2名	7年度 2名	8年度 2名
				9年度 2名		

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障がいのある方の自立支援					
内容	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託を継続して行う。					
指標①	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託件数		(補足説明等) 経費節減が求められる中でも現状値の件数は維持していく			
	現状値	5年度 3件	目標値	6年度 3件	7年度 3件	8年度 3件
				9年度 3件		

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(一財)札幌産業流通振興協会	所管課	経済観光局産業振興部展示場整備担当課 (TEL:011-211-2481)
------------	----------------	------------	--

基本財産		50,000 千円			本市出資額		30,000 千円 (出資割合 60.0%)		
設立年月日		昭和 57 年(1982 年)2 月 18 日			出資年月日		昭和 57 年(1982 年)2 月 18 日		
沿革	昭和 57 年	札幌流通総合会館の運営・建設主体として当該財団法人を設立							
	昭和 59 年	札幌流通総合会館が開館							
	平成 25 年	整備法第 123 条第 1 項に定める移行法人となる							
代表者		代表取締役社長(非常勤) 石川 敏也(副市長)							
主な出資者	①	札幌市	60.0%	②	北海道	20.0%	③	関係経済団体	20.0%
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、昭和 57 年に設立され、道内外の工業製品等の展示紹介等を通じて本道産業の高度化、経済取引の円滑化及び流通機能の拡充強化をはかり、もって経済の健全な発展に寄与すること及び情報提供による市民生活の向上を目的としている。 (出資目的) 本団体への出資により、公共性の高い事業の主催・誘致やアクセスサップロの適正な管理・運営を通して、札幌市の産業の活性化、市民生活向上及び社会貢献に寄与することを目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に) 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	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	×	／	○	×
	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	×	／	○	×
	展示会、見本市等の用に供する施設の管理・運営事業	○	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 当財団が保有・管理・運営するアクセスサッポロは、昭和 59 年に整備されて以降、多くの市内企業により商談や情報収集の場として活用されており、本市の産業振興に必要な施設として、公共的な役割を果たしている。 一方、アクセスサッポロについては、施設の稼働率が高く、面積も狭小なため一部のイベントで生じている機会損失や、竣工以来 40 年が経過し施設の老朽化といった課題が顕在化している。 そこで、札幌市では、令和9年度開業予定で新展示場の整備を進めており、アクセスサッポロで開催してきた催事に加えて、これまで施設規模・機能の点から逸失していた、大規模な展示会・見本市を誘致・開催することで、新たな産業の創出や産業全体の活性化に寄与する産業交流の拠点として、これまで以上に札幌市の経済発展に寄与していくことを目指している。その際、これまで培ってきた展示会、見本市等の誘致・開催支援ノウハウや関係者とのネットワークを引き続き活かしていく必要があるため、当財団が新展示場の運営に関与することを基本としている。 以上を踏まえ、当財団は、公共性の高い事業の主催・誘致を積極的に行うとともに、共催事業を通じ札幌市の産業振興施策の補完的役割も果たしており、引き続きその役割を果たしていくためには本市による積極的な関与(経営への関与)が必要である。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 当財団は、アクセスサッポロの施設使用料収入を中心に収入源を確保し、施設の維持・保全を含めた運営も行っており、開館以来ほぼ収支の均衡を保ち順調に推移してきた。 引き続き自立した経営体制を維持していくため、少人数で効率的な運営を行うことを基本とし、財団職員の高い専門性や財団が持っている幅広いネットワークを活用しつつ、展示場業界に精通した人材の確保と育成を進めていく。
---	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	60.0% (30,000 千円/50,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を ■ で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	■ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ■ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足)	当財団は、札幌市の産業振興に大きく貢献する事業の主催・誘致を積極的に行うことにより、市の補完的役割を果たしている。引き続きその役割を果たしていくためには、本市による一定の関与(経営への関与)が必要である。

を記載ください)	
今後の取組の方向性について	☒ 現在の出資比率を維持する必要がある。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	当財団が公共的な役割や本市産業振興施策の補完的役割を果たしていくため、出資比率を維持する。						
指標①	市出資金			(補足説明等)			
	現状値	5年度 30,000千円 (出資比率60%)	目標値	6年度 30,000千円 (出資比率60%)	7年度 30,000千円 (出資比率60%)	8年度 30,000千円 (出資比率60%)	9年度 30,000千円 (出資比率60%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	1	2
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	6

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	必要な人的関与の継続						
内容	令和6年7月1日現在、副市長が理事長、経済観光局長が評議員に就任しているが、今後も本市職員の派遣は行わず、非常勤役員への就任を通じて、団体への関与を継続していく。						
指標①	本市職員の理事就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1名	目標値	6年度 1名	7年度 1名	8年度 1名	9年度 1名
指標②	本市職員の評議員就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1名	目標値	6年度 1名	7年度 1名	8年度 1名	9年度 1名

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	本市産業の振興に資する自主事業の開催						
内容	・当財団の主催・共催により、本市の産業振興に資する公益性の高い事業を実施する。 ・市内企業のビジネス機会の創出及び経済取引の円滑化を図るため、当団体のネットワークを活用した異業種交流会を開催する。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 当財団は、単なる貸館業の枠に留まることなく、公益性の高い事業を自ら企画立案することで、団体の設立目的（産業振興や市民生活向上に寄与）に沿った取り組みを進めている。						
指標①	主催・共催事業の開催数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 6回	目標値	6年度 7回	7年度 7回	8年度 8回	9年度 8回
指標②	異業種交流会の開催数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 0回	目標値	6年度 2回	7年度 2回	8年度 2回	9年度 2回

4 更なる経営の安定化

取組計画	施設利用率の向上						
内容	・首都圏への営業強化や需要の掘り起し、自主事業の積極的な展開等により、新規顧客の開拓を図る。 ・主催者等に対する開催支援やアフターフォロー等により、既存顧客の維持を図る。						
指標①	日数稼働率			(補足説明等) ※日数稼働率＝実際の使用日数÷開館日数 令和9年度に新展示場が開業予定であり、「（仮称）新展示場整備基本計画」において、当財団が新展示場の運営に関与することを基本としているが、現時点で新展示場運営の詳細が決定していないため目標値は未定とする。			
	現状値	5年度 77.8%	目標値	6年度 80%	7年度 80%	8年度 80%	9年度 未定
指標②	新規誘致件数			(補足説明等) 令和9年度に新展示場が開業予定であり、「（仮称）新展示場整備基本計画」において、当財団が新展示場の運営に関与することを基本としているが、現時点で新展示場運営の詳細が決定していないため目標値は未定とする。			
	現状値	5年度 17件	目標値	6年度 10件	7年度 10件	8年度 10件	9年度 未定

5 団体統制

取組計画	必要な人的関与の継続(再掲)						
内容	(現状の団体統制上の課題) 令和6年7月1日現在、副市長が理事長、経済観光局長が評議員に就任し、適正な財務管理や法令等の順守のほか、本市産業振興施策の補完的役割を果たしている。 今後も、この役割を果たすため、財団職員の高い専門性や財団が持っている幅広いネットワークを活用しつつ、展示場業界に精通した人材の確保と育成を進める必要がある。 (課題を踏まえた取組内容) 非常勤役員の派遣を継続し本市による一定の関与を行いつつ、財団職員の育成を行っていく。						
指標①	本市職員の理事就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1名	目標値	6年度 1名	7年度 1名	8年度 1名	9年度 1名
指標②	本市職員の評議員就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1名	目標値	6年度 1名	7年度 1名	8年度 1名	9年度 1名

6 札幌市の施策との連動

取組計画	本市と連携した公益性の高い事業の開催						
内容	・札幌市と連携し、広く市民が参加できる公共性・公益性の高い事業を開催する。						
指標①	札幌市との共催事業回数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 3回	目標値	6年度 3回	7年度 3回	8年度 4回	9年度 4回

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名		(一財)札幌勤労者職業福祉センター				所管課		経済観光局産業振興部 雇用労働課(TEL:011-211-2278)			
基本財産		20,000 千円				本市出資額		15,000 千円 (出資割合 75.0%)			
設立年月日		昭和 59 年(1984 年)12 月 27 日				出資年月日		昭和 60 年(1985 年)1月 30 日			
沿革	昭和 59 年		団体設立								
	昭和 61 年		事業開始								
	平成 26 年		財団法人から一般財団法人に移行								
代表者		理事長(非常勤) 石川 敏也(副市長)									
主な出資者		①	札幌市	75.0%	②	北海道	25.0%	③			
		④			⑤			⑥			

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 札幌サンプラザ(札幌勤労者職業福祉センター)を含む勤労者福祉施設は、個別の企業が従業員に対して行う福利厚生事業では、企業規模間での格差が大きいことなどから、雇用促進事業団(現在の独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)が雇用保険の雇用福祉事業の一環として、昭和 36 年以降に社会的整備。全国で 2,070 箇所の勤労者福祉施設が建設され、事業主の共同負担で行う共同事業という趣旨から、整備財源には事業主負担分の雇用保険の保険料が充てられた。 札幌サンプラザは、地域中心核に位置付けられた北 24 条地区において、昭和 53 年に北 24 条の路面電車車庫跡地に勤労者福祉施設を誘致することを決定し、市及び北海道の要望を受け、雇用促進事業団が主体となって市と共同で建設した施設であり、当該施設を運営するために一般財団法人札幌勤労者職業福祉センターが設立された。 (出資目的) 一般財団法人札幌勤労者職業福祉センターは、札幌サンプラザを管理運営し、勤労者の雇用の促進並びに教養、文化、スポーツ及び福祉の向上に寄与することを目的に、これら事業を総合的に行っている。市は当該団体が適正に施設運営するよう必要に応じて指導・監督することから出資している。					
	事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」	プール事業	×	×	○	×
	コンサートホール事業	×	×	○	×	
	会議・研修事業	○	/	○	○	
	宴会・法要事業	○	/	○	○	

それぞれ ある・・○ ない・・×	宿泊事業	○	/	○	○
(市補助等がない 場合・・/)					
今後の在り方 (設立・出資目的 が現在も同様に 続いているかにも 触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 勤労者福祉施設は全国的に減少しているものの、札幌サンプラザは地域交流の拠点施設として機能し、プール事業は北区の公的プールとして位置付けられており、コンサートホール事業は北区及び東区で唯一のコンサートホールとして利用されているなど、施設全体では年間 30 万人(令和5年度実績)が利用しているところである。また、札幌サンプラザには就業サポートセンターを始めとする就業・雇用を推進する各種窓口が設置されており、勤労者を始めとする市民の雇用の促進並びに教養、文化、スポーツ及び福祉の向上に寄与している。こうした出資目的を踏まえた管理運営を今後も団体に担わせることや、下記の経営状況等も踏まえて、市が引き続き積極的に関与する必要がある。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 新型コロナウイルス感染症拡大が契機となって利用者数が減少したほか、原油価格や物価・光熱費等の高騰により経費が増大し、今後の経営状況が懸念される。一方で、徐々に利用者数は増加・回復している傾向にあり、正味財産は一定程度を確保しているものの、人手不足により全ての需要に応じられない現状にある。市では、これら経営状況や上記の利用状況等を踏まえて、施設の有効活用を図りながら、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て見定めていくこととしている。これまで団体が蓄積した施設運営のノウハウを活用しながら、今後も当該団体が管理運営し、経費節減を念頭に置きつつ、ニーズを踏まえた収益性のある事業展開を行う必要がある。				

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	75.0%(15,000 千円/20,000 千円)
現在の出資比率にしている理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)

備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	新型コロナウイルス感染症拡大が契機となって利用者数が減少しているほか、原油価格や物価・光熱費等の高騰により経費が増大し、今後の経営状況が懸念される。また、市からの借入金(開業当初の創業準備費、備品購入費等)について、当該経営状況に鑑み、償還していく必要があり、公金の支出先として適切な団体運営となるよう現在の出資比率を維持し、市が指導調整を行う必要がある。
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率維持						
内容	新型コロナウイルス感染症拡大が契機となって利用者数が減少しているほか、原油価格や物価・光熱費等の高騰により経費が増大し、今後の経営状況が懸念される。また、市からの借入金(開業当初の創業準備費、備品購入費等)について、当該経営状況に鑑み、償還していく必要があることから、現在の出資比率を維持し、団体が経営維持できるよう指導調整を行う。						
指標①	札幌市出資比率			(補足説明等)			
	現状値	5年度 15,000千円 (出資比率 75%)	目標値	6年度 15,000千円 (出資比率 75%)	7年度 15,000千円 (出資比率 75%)	8年度 15,000千円 (出資比率 75%)	9年度 15,000千円 (出資比率 75%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	1	0		0(※)	0	8
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	26

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性

※館長 (専務理事事務取扱)	(職務内容) 団体業務の統括及び職員の指揮監督を行う。専務理事(業務執行理事)・館長として、札幌サンプラザの管理運営に関する業務、勤労者の雇用の促進並びに教養、文化、スポーツ及び福祉の向上に関する事業に関する業務等を行う。 (現時点で派遣が必要な理由) 札幌サンプラザは、勤労者の雇用、労働等に関する事業のほか、市の公的施設に位置付けられているプールや、北区及び東区で唯一のコンサートホールを備えているとともに、北区の中核施設として多くの市民が利用しており、地域のまちづくりに寄与している。 市では、施設の利用状況や各機能の必要性を踏まえ、平成28年に「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 2016」を策定し、今後も施設を存続し、有効活用を図っていくこと、また、施設の存続期間を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て見定めていくこととしている。 当該団体の経営面においては、新型コロナウイルス感染症拡大が契機となって施設の利用者数が減少しているが、社会経済活動の回復に伴い、収支が改善傾向にある。引き続き、経費を節減し、利用回復を図るとともに、市からの借入金の残債があることから、今後も計画的に償還を行い、着実に完済するために絶えず安定した経営に努めなければならない。 このため、市の雇用、労働等の施策や、芸術文化、スポーツ、コミュニティなど地域振興を推進する上で、今後も当該団体との緊密な連携が重要であり、市の主導による積極的かつ強力な指揮監督に加え、緊密な連携を維持する必要があることから、市政全般に関する幅広い知識と豊富な経験を持つ人材の配置が必要不可欠である。	○
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ☐将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策)	

取組計画	人的関与継続
内容	札幌サンプラザは、プール、コンサートホール等の公益的サービスを提供していることに加えて、雇用労働関連事業及び地域交流の拠点としての機能を有しており、市の施策と密接した関係にある。施設運営に当たっては、市との連携や市政全般に関する幅広い知識や豊富な経験が欠かせないことから、市職員1人の派遣を継続する。また、副市長が理事長、経済観光局長が評議員に就任し、当該団体への一層の関与を継続する。

団体名：(一財)札幌勤労者職業福祉センター
[所管課：経済観光局雇用労働課]

指標①	市職員派遣者数		(補足説明等) 常勤役員(専務理事)職に市職員を派遣				
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人
指標②	市職員理事就任数		(補足説明等) 理事長、専務理事に市職員が就任				
	現状値	5年度 2人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人
指標③	市職員評議員就任数		(補足説明等) 評議員に市職員が就任				
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	施設運営のノウハウを活用した収益性のある効率的な事業展開						
内容	新型コロナウイルス感染症拡大が契機となって利用者数が減少しているものの、社会経済情勢が回復基調にあることから、施設運営に際しては、引き続き新たな提案や商品開発等に努め、収益性を高めた事業展開を行う必要がある。団体が蓄積した施設運営のノウハウを活用し、勤労者の雇用の促進並びに教養、文化、スポーツ及び福祉の向上に関する事業を総合的に行うことにより、施設利用者数の増加をもって、勤労者の雇用の促進と福祉の向上を図る。						
指標①	施設利用者数		(補足説明等) 令和6年度は特定天井改修工事により施設を一時休館することから、利用者数減少を見込んでいる。				
	現状値	5年度 300,629人	目標値	6年度 297,075人	7年度 344,300人	8年度 345,300人	9年度 346,300人

4 更なる経営の安定化

取組計画	借入金の着実な償還を通じた更なる経営の安定化						
内容	市からの借入金(開業当初の創業準備費、備品購入費等)について、新型コロナウイルス感染症拡大が契機となって利用者数が減少したほか、原油価格や物価・光熱費の高騰等に伴う経費の増加などにより、当初計画していた償還が困難となった。このことから計画を改定し、収益性を高めた事業展開を行い、借入金の着実な償還を行うことを通じて、更なる経営の安定化を図る。						
指標①	札幌市からの借入金		(補足説明等) 当初計画どおり令和8年度までに全て償還することを念頭に置きながらも、着実な償還のため、当初計画における金額の半額程度を返済していく。				
	現状値	5年度 116,100千円	目標値	6年度 103,200千円	7年度 90,300千円	8年度 77,400千円	9年度 64,500千円

5 団体統制

取組計画	外部監査の実施						
内容	(現状の団体統制上の課題) 団体は人件費を含めて徹底した経費節減を行っていることから、経理等の事務は少人数で処理しており、経理担当者は他業務も兼ねているところである。経理等の事務は複数の職員間で管理・確認しており、不正防止やリスク回避等、組織内の統制は図られているものの、当該事務には同一職員が長年従事しているなど、誤った事務処理に気付かないといったおそれがある。 (課題を踏まえた取組内容) 公認会計士を始めとする外部監査を実施する。これにより、財務諸表等が適正に処理されているか客観的に判断することができるほか、不正防止やリスク回避等が一層機能し、健全な施設運営を支援するものであることから、今後も引き続き実施する。						
指標①	外部監査の実施			(補足説明等)			
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 実施	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施

6 札幌市の施策との連動

取組計画	就業・雇用を推進する合同企業説明会及び労働啓発等パネル展の開催協力						
内容	生産年齢人口の減少等により人手不足が課題となっていることから、第2次札幌市まちづくり戦略ビジョンにおいては、安心して働くことができる魅力的な雇用が安定的に確保されるとともに、企業も必要とする人材を確保できていること、また、働きやすい職場環境が整備され、仕事と生活の調和の取れた生き方が実現することを目指す姿として掲げている。このことから、札幌サンプラザに設置している就業サポートセンターと連携し、雇用の促進・確保の視点から合同企業説明会開催の会場として確保するとともに、働きやすい職場環境の整備を啓発すべく、労働啓発等パネル展の開催会場として位置付ける。						
指標①	合同企業説明会開催			(補足説明等)			
	現状値	5年度 開催	目標値	6年度 開催	7年度 開催	8年度 開催	9年度 開催
指標②	労働啓発等パネル展開催			(補足説明等)			
	現状値	5年度 開催	目標値	6年度 開催	7年度 開催	8年度 開催	9年度 開催

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(株)札幌振興公社	所管課	経済観光局観光・MICE 推進部 観光・MICE 推進課 (TEL:011-211-2376)
------------	-----------	------------	---

基本財産		562,600 千円			本市出資額		477,600 千円 (出資割合 84.9%)		
設立年月日		昭和 32 年(1957 年)7 月 12 日			出資年月日		昭和 32 年(1957 年)8 月 31 日		
沿革	昭和 32 年	会社設立							
	昭和 60 年	藻岩山ロープウェイ営業開始(※(株)札幌交通開発公社の事業)							
	平成 8 年	大倉山ジャンプ競技場等の管理開始							
	平成 10 年	(株)札幌交通開発公社と合併							
	平成 23 年	藻岩山ロープウェイリニューアル							
代表者		代表取締役社長(常勤) 浦田 洋(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	84.9%	②	(株)北洋銀行	7.1%	③	(株)北海道銀行	3.6%
	④	北海道瓦斯(株)	1.8%	⑤	(株)さっぽろテレビ塔	1.6%	⑥	札幌商工会議所	1.1%

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 公共用地の先行取得事業、不動産賃貸事業、児童遊園施設等の経営を行うことを目的に設立した。その後、平成 10 年 12 月に(株)札幌交通開発公社を吸収合併し、藻岩山ロープウェイ等の事業を引き継いだ。				
	(出資目的) 当初、公有地の先行取得を主な目的としていたが、現在は、不動産の賃貸、駐車場等の公益的事業の管理運営、観光・スポーツ施設の管理運営等を通じて都市機能の維持向上を図ることを出資目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に) 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある…○ ない…× (市補助等がない場合…／)	事業内容	採算性	採算性(市補助等除く)	市施策関係性	民間代替性
	不動産の賃貸	○	／	×	○
	駐車場の経営	○	／	○	○
	大倉山事業	×	／	○	×
	藻岩山観光事業	○	○	○	○
	飲食事業	○	／	×	○
今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に)	(1)団体の在り方、出資の在り方 本市では、平成 25 年度に「札幌市観光まちづくりプラン」を策定し、札幌の特性を備えた魅力資源を十分に活用し、観光コンテンツの充実・強化と付加価値の向上を図ることにより、市民や来訪者にとって魅力的なまちづくりを推進してきてお				

続いているかにも触れること。)	り、令和5年度には「第2次札幌市観光まちづくりプラン」を策定したところ。 当該プランでは、2032 年度の総観光消費額 1 兆円という目標を掲げており、その目標達成には、札幌を代表する観光施設である藻岩山及び大倉山の管理運営を行う当該団体と本市とが、より一層連携を密にし、その推進に取り組んでいくことが必要であり、観光施策の推進を補完・代行する役割を担う団体として、本市として一定の支援や関与を継続していく必要がある。 一方で、団体の経営の安定性や組織の自立性を高めていくためには、今後の事業の在り方や本市の関わり方を見直していく必要がある。 以上を踏まえ、当該団体の経営状況を鑑みながら、出捐金を段階的に引き上げを視野に入れるなど、出資者としての一定の責任を果たせる範囲での出資の在り方を見直しを検討していく必要があると考える。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 (1)を踏まえ、本団体が、出資目的を果たしていくには、大倉山観光事業や藻岩山観光事業において、公共的な役割を果たしつつも多様な主体と連携を図ることによって来場者数などを高めて効果的な成果を上げるとともに、時代の変化を踏まえた取組を積極的に進めていくべきと考える。 そのためには、他団体(施設)と比べた独自性の発揮に取り組んでいくべきであり、観光都市・札幌の魅力向上に資する積極的な事業展開を求めていく。 なお、昨今の人件費や物件、光熱費高騰による管理者負担が増加されることが想定されるため、契約手法の見直しや DX 導入による事務効率化を図ることによって、当面の支出軽減策も併せて進めていくよう求めていく。
------------------------	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	84.9% (477, 600千円/562, 600千円)
現在の出資比率にしている理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【株式会社】	■ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 □ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要があるため、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 □ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 □ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ■ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 □ その他(下記備考欄に記載)

備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	新型コロナウイルス感染症の拡大により経営・財政状況が悪化したため、令和3年3月に無償減資を行い経営改善に努めるなど、現在は回復基調にあるものの、依然として資金繰りについて余力はなく、出資比率の引き下げは困難であるため。
今後の取組の方向性について	☐ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内にし出資比率の引き下げを行う。 ☒ 計画期間内にし出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の引き下げに向けた協議						
内容	令和5年度の経営状況は、令和5年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類へと移行したことを受け、その影響は少しずつ緩和され、国内観光需要及びインバウンド需要については、コロナ禍前までには至っていないものの回復基調で推移したため、観光事業を中心に来場者数及び売上高が前年より増加する結果となったが、コロナ禍による観光事業の不振により、経営状況は引き続き大変厳しい状況となっている。 出資比率の引き下げに向けては、他出資者等への影響を鑑み、まずは観光客が回復し経営が安定化することを優先した上で、当該団体の経営状況や出資者の動向、他の企業・団体等の出資意向等を勘案しつつ、手法等について、適宜、検討していく必要があることから、出資比率の引き下げ検討に向けた中長期的な財政計画の作成などを求めている。						
指標①	市出資金(資金準備金を含む)		(補足説明等)				
	現状値	5年度 477,600千円 (出資比率 84.9%)	目標値	6年度 477,600千円 (出資比率 84.9%)	7年度 477,600千円 (出資比率 84.9%)	8年度 477,600千円 (出資比率 84.9%)	9年度 477,600千円 (出資比率 84.9%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	4		0	1	10
非常勤役員	2		常勤一般職	0	0	125
常勤管理職(現職)の状況						

取組計画	最低限の人的関与の継続						
内容	札幌市と当該団体との密接な連携及び出資者としての経営責任の観点から、市職員の役員就任を通じた最低限の人的関与を継続するが、市職員の派遣を行わない。						
指標①	役員の就任数(取締役)			(補足説明等) 市職員の役員就任を継続する			
	現状値	5年度 2	目標値	6年度 2	7年度 2	8年度 2	9年度 2

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	藻岩山及び大倉山の利用者の増加						
内容	藻岩山及び大倉山は札幌を代表する観光施設であり、イベント等の積極的な実施に加え、マスメディアを活用したPRや旅行商品の充実を図るなど、営業活動の強化を行うことで、施設利用者の増加が求められている。 しかし、コロナ禍以降旅行業界を取り巻く環境は大きく変化しており、第5類への移行後各社からの来場者数は回復基調で推移したものの、コロナ禍前の水準には至っていない。一方で、昨今の円安の影響を受けてインバウンドは増加傾向にある。 そこで、観光施設のほか、令和6年度から藻岩山、大倉山及びテレビ塔レストランの3レストランを一体とし「SAPPORO VIEWTIFUL DINING」と銘打ったブランディングも行っており、観光事業と連動した企画展開や広告宣伝を活用し、国内外へ向けてPRと集客施策等を実施することで、観光都市・札幌の魅力向上に資する積極的な事業展開を求めている。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組は本市における観光施策の推進に寄与するものであることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	藻岩山施設(ロープウェイ・観光道路)利用者数			令和6年度の目標値を下回らないことを目指す。			
	現状値	5年度 783 千人	目標値	6年度 861 千人	7年度 861 千人	8年度 861 千人	9年度 861 千人
指標②	大倉山施設(リフト)利用者数			(補足説明等) 令和6年度の目標値を下回らないことを目指す。			
	現状値	5年度 399 千人	目標値	6年度 462 千人	7年度 462 千人	8年度 462 千人	9年度 462 千人

4 更なる経営の安定化

取組計画	業務効率化による経費の削減						
内容	委託業務や発注業務を見直し、システム化や内製化による業務の省略化を進めるとともに、柔軟な人員配置を行う等、組織のスリム化や効率化を図り、会社全体の経費削減に努める。 一方で、業務効率化や施設利用者のサービス向上のための設備投資に伴う維持管理費の増加も想定されるため、少なくとも令和6年度目標値を上回らないことを目指す。						
指標①	一般管理費	(補足説明等) 人件費及び減価償却費を除く。 令和6年度の目標値を上回らないことを目指す。					
	現状値	5年度 1,335,075 千円	目標値	6年度 1,379,890 千円	7年度 1,379,890 千円	8年度 1,379,890 千円	9年度 1,379,890 千円

5 団体統制

取組計画	社員の資質向上						
内容	(現状の団体統制上の課題) 令和元年8月に発生した札幌もいわ山ロープウェイの搬器衝突事故の反省に立ち、コンプライアンスをはじめとする各種研修を実施し、社員の意識及び索道¹⁰技術等の能力向上を図るとともに、業務に有益な資格取得を奨励していくことにより、将来を見据えた人材育成及び会社全体のレベルアップを目指す。 (課題を踏まえた取組内容) コンプライアンスをはじめとする各種研修の適切な実施を求めていく。 なお、令和元年の搬器衝突事故以降、もいわ山ロープウェイ運航前に実施している救助訓練を本市職員も視察し、意見交換を実施している。						
指標①	コンプライアンス研修の受講率	(補足説明等)					
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%
指標②	索道技術研修の受講率	(補足説明等)					
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

6 札幌市の施策との連動							
取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	・障害のある方の雇用について法定雇用数を雇用する。 ・引き続き障害者就労施設からの物品調達や業務委託に努める。						
指標①	障がいのある方の雇用人数		(補足説明等) 法定雇用数以上となるよう取り組んでいく。				
	現状値	5 年度 2人	目標値	6 年度 3人 (法定)	7 年度 3人 (法定)	8 年度 3人 (法定)	9 年度 3人 (法定)
指標②	障害者就労施設からの 物品調達・業務委託件数		(補足説明等) レストラン(3施設)スタッフの制服クリーニングを当該施設へ委託				
	現状値	5 年度 1件	目標値	6 年度 2件	7 年度 2件	8 年度 2件	9 年度 2件

¹⁰ 索道：空中に張られたロープに搬器を吊るして旅客及び貨物を運送する交通施設を指し、スキー場のリフトやゴンドラ、観光用ロープウェイなどの総称のこと

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名	(株)札幌リゾート開発公社	所管課	経済観光局観光・MICE 推進部 観光・MICE 推進課 (TEL:011-211-2376)
------------	---------------	------------	---

基本財産		1,020,000 千円		本市出資額		200,000 千円 (出資割合 19.6%)			
設立年月日		昭和 48 年(1973 年)6 月 28 日		出資年月日		昭和 48 年(1973 年)12 月 4 日			
沿革	昭和 48 年	設立							
	昭和 51 年	豊平峡電気自動車開業							
	昭和 53 年	札幌国際スキー場開業							
	昭和 57 年	ていねプール開業(札幌市受託業務)							
	昭和 60 年	定山溪温泉スポーツ公園開業							
	平成 13 年	札幌市藤野野外スポーツ交流施設索道部門(札幌市受託業務)							
	令和2年	札幌市藤野野外スポーツ交流施設単独受託(札幌市受託業務)							
代表者		代表取締役社長(常勤) 熊谷 淳(市 OB)							
主な出資者	①	札幌市	19.6%	②	日本政策投資銀行	14.7%	③	JTB	11.5%
	④	日本カストディ銀行	5.8%	⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 「札幌市長期総合計画」に基づき、昭和 46 年度から第1次5ヶ年計画として社会開発の推進のなか、環境破壊等から市民を守り豊かな市民生活を確立するため、自然を生かしたレクリエーション施設等の整備と温泉保養地としての定山溪地区の振興を目的として設立した。 (出資目的) 自然を生かしたレクリエーション施設等の整備と温泉保養地としての定山溪地区の振興を図ることを出資目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に) 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	スキー場事業	○	／	○	○
	豊平峡事業	○	／	○	○
	ていねプール事業	○	／	○	○
	藤野事業	○	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 本市では、定山溪地域の振興を重要な施策と位置づけ、平成 26 年度に「定山溪観光魅力アップ構想」を策定し、定山溪地区の振興に取り組んできたところ。 また、令和元年度からはスノーリゾートとしてのブランド化にも取り組んでおり、スノーリゾート推進に向けて、市内スキー場、関連事業者、関係団体、行政が一体となって取り組むための指針として「スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略」を令和3年度に策定し、事業展開を行っている。 当該団体が実施している豊平峡ダムや札幌国際スキー場における事業は、これらの推進において大きな役割を果たしており、今後も、地域全体の理解・協力を得ながら、札幌市の観光施策をより一層進めていくに当たっては、公共性・公益性を持つ当該団体による積極的な事業展開が期待される。 一方、更なる発展のためには、定山溪地域への配慮や事業撤退リスクなども考慮しつつ、民間企業の資金やアイデアの活用を検討していく必要がある。 以上を踏まえ、当該団体の観光施策の推進を補完・代行する役割や経営状況、民間企業との連携可能性を鑑みながら、札幌市として一定の関与を残す必要があることから出資は継続する。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 (1)を踏まえ、本団体が、出資目的を果たしていくためには、スキー場事業や豊平峡事業、藤野事業において、公共的な役割を果たしつつも多様な主体と連携を図ることで来場者数などを高めて効果的な成果を上げるとともに、時代の変化を踏まえた取組を積極的に進めていくべきと考える。 そのためには、他団体(施設)と比べた独自性の発揮に取り組んでいくべきであり、観光都市・札幌の魅力向上に資する積極的な事業展開を求めていく。 なお、昨今の人件費や物件、光熱費高騰による管理者負担が増加することが想定されるため、契約手法の見直しや DX 導入による事務効率化を図ることによって、当面の支出軽減策も併せて進めていくよう求めていく。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	19.6% (200,000 千円/1,020,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☒ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。

	☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資の継続						
内容	令和5年度の経営状況は、令和5年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類へと移行したことを受け、その影響は少しずつ緩和され、国内観光需要及びインバウンド需要が回復基調で推移したため、来場者数及び売上高が前年より増加する結果となり、経営状況は回復傾向にある。 施設の更なる魅力向上や周辺地域を含む観光資源との周遊性の向上、定山溪温泉と連携した誘客促進など、札幌市の観光施策と連動した事業展開を通じて、当該団体が定山溪地域の活性化に貢献していくよう、今後も関与を継続する必要があることから出資は継続する。						
指標①	市出資金			(補足説明等)			
	現状値	5年度 200,000 千円 (出資比率19.6%)	目標値	6年度 200,000 千円 (出資比率19.6%)	7年度 200,000 千円 (出資比率19.6%)	8年度 200,000 千円 (出資比率19.6%)	9年度 200,000 千円 (出資比率19.6%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	0	2
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	41

常勤管理職（現職）の状況

取組計画		最低限の人的関与の継続						
内容		札幌市と当該団体との密接な連携及び出資者としての経営責任の観点から、市職員の役員就任を通じた最低限の人的関与を継続するが、市職員の派遣は行わない。						
指標①		役員の就任数(取締役)			(補足説明等) 市職員の役員就任を継続する			
		現状値	5 年度	目標値	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
			1		1	1	1	1

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	札幌国際スキー場の利用者増						
内容	都市型リゾートとしての優位性を活かし、多様なアクティビティに対応していくことで幅広い客層の獲得を目指す取組を実施するほか、秋・冬を通じて利用できる展望台の設置や、かまくらや雪遊びコーナーの設置など、山頂エリアの魅力アップ事業に取り組むとともに、定山溪温泉との周遊促進及び連携強化を図ることで、道内外からの誘客や家族連れなどの市民利用を促進し、来場者数の増加を目指す。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組は、自然を生かしたレクリエーション施設等の整備と温泉保養地としての定山溪地区の振興に寄与するものであることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	札幌国際スキー場の来場者数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 271,616 人	目標値	6年度 282,000	7年度 282,000	8年度 282,000	9年度 282,000
指標②	親子セット券の販売枚数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 9,753	目標値	6年度 10,000	7年度 10,000	8年度 10,000	9年度 10,000

取組計画	豊平峡ダムを活用した定山溪地区の観光振興						
内容	豊平峡ダムの観光放流の迫力や自然景観の魅力を広く発信するとともに、施設周辺の美化や利便性向上に努めるほか、定山溪温泉との連携事業を実施することで、来場者数の増加と定山溪地域の観光振興を図る。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組は、自然を生かしたレクリエーション施設等の整備と温泉保養地としての定山溪地区の振興に寄与するものであることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	豊平峡ダムの来場者数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 62,040人	目標値	6年度 64,000	7年度 70,000	8年度 70,000	9年度 70,000
指標②	定山溪温泉街との連携事業 (日帰り入浴パック)の利用者数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 2,628	目標値	6年度 2,700	7年度 2,700	8年度 2,700	9年度 2,700

4 更なる経営の安定化

取組計画	札幌国際スキー場における収益基盤の強化						
内容	札幌国際スキー場における収益基盤をより強化するため、顧客ニーズに合ったパッケージ商品の販売やリフト券などのWEB販売の強化による非接触型のサービス拡充のほか、山頂撮影スポット設置やホームページの多言語化などのインバウンドの誘客強化を図り、誘客促進と客単価の引き上げにつなげる。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組は、自然を生かしたレクリエーション施設等の整備に寄与するものであることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	国際スキー場パック券販売数			(補足説明等) 親子パック、ランチパック、日帰り温泉入浴パック販売数			
	現状値	5年度 29,034	目標値	6年度 30,500	7年度 30,500	8年度 30,500	9年度 30,500
指標②	消費単価の前年度比			(補足説明等)			
	現状値	5年度 4,938円	目標値	6年度 5,270	7年度 5,270	8年度 5,270	9年度 5,270

5 団体統制

取組計画	社員の資質向上						
内容	(現状の団体統制上の課題) 安全衛生・技術育成・不祥事防止・コンプライアンス等、業務に関連するシンポジウムや講座、研修への参加を促進し、社員の資質向上を図る。 (課題を踏まえた取組内容) 大きな事件・事故は発生していないことから引き続き取組を継続していく。						
指標①	研修等の延べ受講人数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 102人	目標値	6年度 100人	7年度 100人	8年度 100人	9年度 100人

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	障害者就労施設からの物品調達や業務委託を継続して行う。						
指標①	障害者就労施設からの物品調達・業務委託件数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 1件	目標値	6年度 2件	7年度 2件	8年度 2件	9年度 2件

取組計画	雇用の安定化への取組						
内容	職員の雇用安定化のため、勤務実績等を考慮しつつ、非正規職員から正規職員への登用を積極的に進める。						
指標①	非正規職員から正規職員への登用人数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名				(一財)札幌市環境事業公社				所管課				環境局環境事業部総務課 (TEL:011-211-2907)			
基本財産		40,000 千円						本市出資額		20,000 千円 (出資割合 50.0%)					
設立年月日		平成2年(1990 年)4月1日						出資年月日		平成2年(1990 年)4月2日					
沿革	平成2年		財団法人札幌市環境事業公社設立												
	平成6年		事業系ごみ収集運搬事業開始												
	平成 10 年		びん・缶・ペットボトル選別事業開始												
	平成 21 年		不燃用プリペイド袋リサイクル事業開始												
	平成 24 年		一般財団法人(非営利型)に移行												
代表者			理事長(常勤) 渋谷 芳生(市OB)												
主な出資者	①	札幌市	50.0%	②	(一社団)札幌建設業協会	25.0%	③	札幌市環境事業公社	25.0%						
	④			⑤			⑥								

団体の今後の在り方

設立・出資目的	（設立目的） 当該団体は、札幌市における事業系廃棄物等の適切かつ効率的な処理や資源化等に関する調査、研究、技術開発等を行うことを設立目的としている。				
	（出資目的） 当該団体は札幌市の廃棄物処理施策を補完する役割として、効果的な事業を展開し、市民の快適な生活環境の確保及び公共の福祉の増進に寄与することを出資目的とし、札幌市が主体となり出資している。				
事業内容 （主要なものから順に） 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× （市補助等がない場合・・／）	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	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	×	／	○	×
	廃棄物の処理、処分及び再資源化に関する事業	○	／	○	×
	廃棄物の収集運搬に関する事業	○	／	○	×
	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	○	／	○	×

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 札幌市では、平成 30 年3月に策定した新スリムシティさっぽろ計画¹¹に基づき、循環型社会¹²を実現するため、市民・事業者との連携によりリデュース・リユース¹³の2Rに重点的に取り組むとともに、それでも排出されるごみについては、できるだけリサイクルを推進していくこととしている。 事業系廃棄物¹⁴については、原則として排出する事業者はその処理責任が科されており、事業者が処理責任を完遂することが望まれる一方、民間企業が処理することには採算上の課題があり、民間企業独自で対応するのが困難であったことから、札幌市が主体となって民間企業団体とともに当該団体を設立した経緯がある。また、ごみの減量化や資源化が求められるようになった平成6年以降も、安定的な収集サービスや均等な料金体系を維持するために、事業系一般廃棄物の収集運搬事業の許可を当団体に集約して、効率的に管理することで、収集コストや作業量が増える「分別収集」や「小規模事業者からの収集」を維持してきたという経緯がある。 よって、事業系廃棄物等の適正、効率的な処理や資源化等に関する調査、研究、技術開発等を行うことを設立目的としている当該団体は、その事業実施の中核を担うことが強く求められ、上記目標を達成するため、本市と当該団体とが、より一層連携を密にして、事業系廃棄物等の適正、効率的な処理や資源化等に関する調査、研究、技術開発等を行っていくことが必要であり、今後も引き続き本市との密接な連携が求められることから、出資比率については、現状の1/2から1/4まで引き下げる方向では進めるものの、市のガバナンスを利かせる点で1/4の出資比率は確保すべきと考えている。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 当該団体については、札幌市の廃棄物処理施策と親和性が高く、不可分な事業を展開しており、特に中核事業である事業系ごみ収集運搬事業においては、効果的な事業を行っており、現状では経営も安定しているものである。 今後においても当該団体が、札幌市の廃棄物処理施策を補完する役割として効果的な事業を展開し、市民の快適な生活環境の確保及び公共の福祉の増進に寄与するためには、札幌市との密接な連絡調整が必須であることから、市職員の派遣は継続した上で、更なる事業の採算性改善の余地がないか不断の検討を続けていくべきと考えている。
--	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50.0% (20,000 千円/40,000 千円)
現在の出資比率にしている理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。

	☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	当該団体については、札幌市の廃棄物処理施策を補完する役割として、効果的な事業を展開し、市民の快適な生活環境の確保及び公共の福祉の増進に寄与するものであることから、今後も持続的に運営を継続させる必要があり、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため、1/4 の出資比率は確保する必要があると考えている。 現状 1/2 である出資比率の引き下げについては、当該団体とも方向性が一致しているものの、札幌市以外の出資元との間でも出資比率の調整が必要となることや、出資比率の割合が代わる場合、他にも理事や評議員の人数等の構成人員の変更等の調整すべき事柄が発生するが、札幌市以外の出資元の役員が人事異動となったこともあり、調整が進んでいないことから、令和5年度までに出資金の引き下げ時期や手法について結論を出すに至らなかった。
今後の取組の方向性について	☐ 現在の出資比率を維持する必要がある。 ■ 計画期間内に out 比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に out 比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資の見直し検討						
内容	出資については平成 28 年5月に見直しを行い、現在、市出捐金 20,000 千円、出資比率は 50%である。 これまでの協議の中で、出資比率の 25%までの引き下げについては、団体と方向性が一致しており、令和7年度末までに調整を行い、令和8～9年度までを目途に出資金の引き下げを実施する。						
指標①	市出資比率						
	現状値	5 年度 20,000 千円 (出資比率50%)	目標値	6 年度 20,000 千円 (出資比率50%)	7 年度 20,000 千円 (出資比率50%)	8 年度 10,000 千円 (出資比率25%)	9 年度 10,000 千円 (出資比率25%)
指標②	出資比率の見直し検討			本市以外の出資元との調整の他、財務状況も注視しながら、令和8～9年度までを目途に出資比率を下げる。			
	現状値	5 年度 検討 調整	目標値	6 年度 検討 調整	7 年度 調整 完了	8 年度 引下げ 実施	9 年度 目標達成

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)

常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	1	1		0	6	8
非常勤 役員	1		常勤 一般職	0	7	28

常勤管理職(現職)の状況

--

取組計画	市職員派遣の継続						
内容	廃棄物処理施策に関する知識・経験を有する市職員1名を派遣しているところであり、今後も引き続き、本市との密接な連絡調整及びプロパー職員の育成を図る必要があることから、1名の派遣を継続的に行う。 また、主要出資者としての経営責任があることから、役員等への就任を継続することにより、札幌市としての責任を引き続き果たしていく。						
指標①	市派遣職員数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人
指標②	市職員の評議員への就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人
指標③	市職員の役員への就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 2人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人

3 団体の活用(専門性等の発揮による市施策との連携等)

取組計画	団体の保有施設の活用による業務の安定的な実施
内容	家庭系びん・缶・ペットボトルのリサイクルに向けた選別処理について、市内2箇所に選別施設を有する当該団体を活用することで、安定的かつ効率的な処理を行う。 当該団体の保有施設での見学受入を活用し、市民へのびん・缶・ペットボトルのリサイクルの推進に向けたPRと、札幌市の取り組みのPRを進める。

指標①	ペットボトル品質評価ランク		(補足説明等)				
	現状値	5年度 中沼 A 駒岡 A	目標値	6年度 中沼 A 駒岡 A	7年度 中沼 A 駒岡 A	8年度 中沼 A 駒岡 A	9年度 中沼 A 駒岡 A
指標②	資源選別センター見学者数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 2,030 人	目標値	6年度 2,000 人	7年度 2,000 人	8年度 2,000 人	9年度 2,000 人

取組計画	事業系ごみ等の適正処理						
内容	札幌市内の事業所から排出される一般廃棄物及びメタン発酵・発電、飼料、肥料の原料となる生ごみなどの資源化ごみの一元的収集運搬による分別リサイクルを推進する。 収集・搬入された事業系紙くず及び木くずを原料に、ごみ資源化工場(RDF工場)において生産されている固形燃料が、熱供給事業者へ安定して供給されるよう維持管理に努める。 プリペイド袋¹⁵による少量排出事業所からの事業系廃棄物の適正排出のさらなる取り組みを進める。 事業系ごみの飛散防止、不適正排出について、事業ごみ指導員¹⁶等との連携した啓発・指導を行う。						
指標①	事業系ごみ等の適正で効率的な処理		(補足説明等)				
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 継続	7年度 継続	8年度 継続	9年度 継続

取組計画	調査研究・普及啓発活動の継続的な取組						
内容	当該団体と連携しながら、廃棄物の新たな活用に向けたリサイクル技術や成果品の有効活用方法等の調査研究を行う。 資源循環型社会の実現に向けて、ごみ減量及びリサイクルの重要性について、市民等に対し継続的な情報発信を行い、普及・啓発活動を積極的に進める。						
指標①	調査研究の実施回数		リサイクル技術の調査研究等				
	現状値	5年度 2件	目標値	6年度 2件	7年度 1件	8年度 1件	9年度 1件
指標②	啓発資料の配布数 (市内全小学4年生対象)		資源ごみの選別に関する児童向けの資料等を配布し、啓発を進める。				
	現状値	5年度 15,961部	目標値	6年度 約16,000部	7年度 約16,000部	8年度 約16,000部	9年度 約16,000部
指標③	啓発ポスターの掲示車両台数		児童作成のごみの減量、リサイクル等の啓発ポスターを収集車両に掲示し、市民等への啓発を進めるため、年間2台ずつ車両台数を増やす。				
	現状値	5年度 14 台	目標値	6年度 16 台	7年度 18 台	8年度 20 台	9年度 22 台

指標④	事業者等への啓発活動の実施 (HPアクセス件数)			ホームページの掲載情報の適切な更新と内容の充実化を進め、アクセス件数の増加を目指す。			
	現状値	5年度 129,552件	目標値	6年度 120,000件	7年度 120,000件	8年度 120,000件	9年度 120,000件
指標⑤	環境関連イベントへの参加回数			環境関連イベントへの参加による市民等へのごみ減量、リサイクル等の普及啓発の実施			
	現状値	5年度 1件	目標値	6年度 1件	7年度 1件	8年度 1件	9年度 1件

4 更なる経営の安定化

取組計画	資源選別施設の計画的な施設保全の実施						
内容	当該団体が保有する市内2箇所の資源選別施設は、稼働開始から25年を迎え、今後も施設の老朽化に伴う整備費用の増加が見込まれる。 「びん・缶・ペットボトル選別業務」の円滑な履行と事業運営の安定化を引き続き維持するために平成28年度に策定した施設の長期整備計画の運用を継続し、安定的な事業実施を確保する。						
指標①	計画稼働日数の達成率			(補足説明等)			
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

取組計画	事業系ごみ収集運搬の効率化						
内容	収集ルートの見直し及び業種や事業規模等を考慮した収集回数の基準等について平成28年10月に定めたガイドライン及び対応マニュアルを都度修正しながら運用し、収集量の減少に対応した収集運搬車両台数の削減や、著しく排出量が少ない事業所の収集回数や収集曜日の見直しを行っていくことにより、事業系ごみ収集運搬の効率化を図る。						
指標①	申込者に対するパンフレット配布等によるガイドラインの周知率			新規の申込者については、対面によるパンフレットの配布や個別にごみの分別等について説明する等により、ガイドラインを確実に周知する。また、更新のたびHPに最新のパンフレットを掲載し、全申込者が確認可能な状態を維持する。			
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

5 団体統制

取組計画	適正管理の継続						
内容	(現状の団体統制上の課題) 平成14年度より内部監査制度を継続実施し、業務の適正を図った結果、指摘を受けた年度があったものの、適宜改善に努めている。 平成17年度より監査法人による外部監査を継続実施し、財務管理の適正化を図った結果、近年の監査において指摘事項はなかった。 (課題を踏まえた取組内容) 今後も内部監査及び外部監査の実施を継続し、業務・財務管理の適正化維持に努める。						
指標①	外部監査の継続実施			(補足説明等)			
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 継続	7年度 継続	8年度 継続	9年度 継続
指標②	内部監査の継続実施			(補足説明等)			
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 継続	7年度 継続	8年度 継続	9年度 継続

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	障害者就労施設への委託業務及び物品等の発注を今後も継続していく。 また、障がいのある方の雇用について、法定雇用率を満たしたうえで上回るよう可能な限り努めていく。						
指標①	障害者就労施設からの委託業務及び物品等発注件数・金額					(補足説明等)	
	現状値	5年度 12件 432,373円	目標値	6年度 8件 300,000円	7年度 8件 300,000円	8年度 8件 300,000円	9年度 8件 300,000円
指標②	障がいのある方の雇用人数			障がいのある方が令和2年に退職したため、以降法定雇用率を満たしていない。法定雇用率の達成に向けて、労働環境の配慮、雇用形態の検討を進め、障がいのある方の雇用 に努めていく。			
	現状値	5年度 0人 (法定1)	目標値	6年度 1人 (法定1)	7年度 1人 (法定1)	8年度 1人 (法定1)	9年度 1人 (法定1)

取組計画	家庭系一時多量ごみの収集体制の充実						
内容	引越し等に伴い家庭から排出される一時多量ごみの申込について、現行の専用車による収集体制を維持しつつ、繁忙期等に日程変更による申込者の利用断念や、公社都合によるキャンセルを発生させないために、必要に応じて増車をするなど、市民ニーズに迅速かつ柔軟に対応していく。						
指標①	一時多量ごみの収集申込に対する実収集率						
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

¹¹ 新スリムシティさっぽろ計画：ごみの減量やリサイクルなど、札幌市におけるごみ処理に係る基本的な方針を長期的視点から定めた計画

¹² 循環型社会：天然資源の消費が抑制され、環境への負荷ができる限り低減された社会

¹³ リデュース：ごみの発生・排出抑制（ごみの発生、資源の消費をもとから減らすこと）

リユース：ものの再使用（ものを繰り返し使うこと）

¹⁴ 事業系廃棄物：事業活動に伴って発生するごみ

¹⁵ プリペイド袋：ごみの排出量が少ない事業所が使用する有料のごみ袋

¹⁶ 事業ごみ指導員：事業者に対して、ごみの不適正排出への指導やリサイクルの促進に向けた啓発を行う職員

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名	(株)札幌エネルギー供給公社	所管課	環境局環境都市推進部 環境政策課 (TEL:011-211-2877)
------------	----------------	------------	---

基本財産		1,500,000 千円		本市出資額		540,000 千円 (出資割合 36.0%)			
設立年月日		昭和 61 年(1986 年)7 月 1 日		出資年月日		昭和 61 年(1986 年)7 月 1 日			
沿革	昭和 58 年	札幌市が地域冷暖房の導入を計画							
	昭和 61 年	団体設立、熱供給事業法の事業認可							
	平成元年	熱供給開始							
代表者		代表取締役社長(非常勤) 石川 敏也 (副市長)							
主な出資者	①	札幌市	36.0%	②	日本政策投資銀行	20.0%	③	三菱重工サーマルシステムス	12.0%
	④	北海道瓦斯	12.0%	⑤	北海道電力	12.0%	⑥	北洋銀行	4.9%

団体の今後の在り方

設立・出資目的	（設立目的） 札幌駅北口地区は、昭和 63 年の鉄道高架が整備されるまで、鉄道によって南北市街地間の交通が分断されていたため、土地の有効活用が十分に行われていなかった。本市は、昭和 53 年「札幌駅周辺地区整備構想」を策定し、札幌駅北口地区を高度利用地区に指定して再開発を進めることとし、当地区の冷暖房には、新しいまちづくりにふさわしいクリーンで、安全かつ安定的な地域冷暖房を導入することが計画された。 このための地域冷暖房の熱源は、都市ガスと電気を主体に、未利用エネルギーも利用することとして、本市を中心とした第三セクター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。 （出資目的） 当該団体は、札幌駅北口エリアを中心とした地域熱供給事業を行っており、冬の冷房需要に外気・冷気を利用した自然エネルギーを活用するなど、環境負荷低減、省エネルギー、都市防災の向上等、快適な都市環境づくりのための社会的役割を担っている。 都心まちづくりの基盤施設として本市の施策と連携を図っていくため、出資をしている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	冷温水を利用した熱供給事業	○	／	○	×
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ					

ある・・・○ ない・・・× (市補助等がない 場合・・・／)	
今後の在り方 (設立・出資目的 が現在も同様に 続いているかにも 触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 「札幌市まちづくり戦略ビジョン」や「都心エネルギープラン」が目指す低炭素型のまちづくりを推進するため、当初の設立目的を達成しつつ、本市と当該団体が、役割や将来像について協議・検討するなど、より一層連携していく必要がある。また、エネルギーを取り巻く社会経済情勢を展望し、特に都心部の熱供給については、今後の再開発事業も見据え、(株)北海道熱供給公社との2社体制の在り方を含めた両公社の熱導管の接続による技術的連携など、効率的な事業の検討・構築を行い、都心のエネルギー施策を着実に推進することが求められる。 出資の在り方については、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(拒否権)を持つために1/3以上の議決権(出資比率)を有する必要性があることから、当面、現状を維持することとする。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 積極的な営業展開や徹底したコスト削減により、安定的な収益を確保するとともに、引き続き技術力を生かした機器メンテナンスなどにより、顧客との信頼関係を深め、設備投資や修繕にあたっては、生産能力の向上と効率的かつ計画的な更新を行う。

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	36.0% (540,000 千円/1,500,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で 塗りつぶす(複 数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	
今後の取組の方向性について	☒ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。
取組計画	出資の継続
内容	現状の出資比率は36.0%であり、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(拒否権)を持つために1/3以上の議決権(出資比率)を有する必要があることから、当面、現状を維持することとする。

指標①	市出資金		(補足説明等) 当面は現状維持				
	現状値	5年度 540,000 千円 (出資 比率 36%)	目標値	6年度 540,000 千円 (出資 比率 36%)	7年度 540,000 千円 (出資 比率 36%)	8年度 540,000 千円 (出資 比率 36%)	9年度 540,000 千円 (出資 比率 36%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)						
常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	0	1		0	2	4
非常勤 役員	3		常勤 一般職	0	0	8

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	本市幹部の役員・職員枠の継続						
内容	最大出資者である本市の責任を果たし、本市の施策を経営に反映させるためにも、当面は現行の人的関与を継続する。 なお、市職員の派遣については引き続き行わない。						
指標①	本市からの取締役就任数 (非常勤)			(補足説明等) 現在、代表取締役の副市長ほか局長職2人			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		3人		3人	3人	3人	3人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	環境負荷の少ない都市を構築するための地域熱供給基盤活用						
内容	地域熱供給は、地域における面的なエネルギー効率の向上や都市の低炭素化に貢献するものであり、特に都心地区においては、既存の熱供給基盤を活用しながら、自立分散型エネルギー供給拠点の整備や熱導管と電力ネットワークの構築を推進することが有用である。 団体としての具体的な取組としては、引き続き都心部接続件数を維持するとともに、システム運用の工夫によって、温冷熱のCO2排出量原単位¹⁷削減に努めていく。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 効率的な地域冷暖房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、省エネ推進による気候変動対策、さらには都市防災向上など快適な都市環境づくりに資する。						
指標①	都心部接続件数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 12件	目標値	6年度 12件	7年度 12件	8年度 12件	9年度 12件
指標②	CO2排出量原単位(冷熱)			(補足説明等) 前年度実績値から0.1%減			
	現状値	5年度 38.37kg-CO2/GJ	目標値	6年度 38.33kg-CO2/GJ	7年度 38.29kg-CO2/GJ	8年度 38.25kg-CO2/GJ	9年度 38.21kg-CO2/GJ
指標③	CO2排出量原単位(温熱)			(補足説明等) 前年度実績値から0.1%減			
	現状値	5年度 63.94kg-CO2/GJ	目標値	6年度 63.88kg-CO2/GJ	7年度 63.82kg-CO2/GJ	8年度 63.76kg-CO2/GJ	9年度 63.70kg-CO2/GJ

4 更なる経営の安定化

取組計画	収益の確保						
内容	積極的な営業展開や徹底したコスト削減により、安定的な収益を確保し、大口顧客の一時休業やエネルギー価格の高騰等の影響を最小限とするため、設備投資・修繕等の計画を適宜見直し、計画的な業務執行を行う。 なお、大口顧客の一時休業により営業利益は赤字と見込まれるが、大口顧客の事業が全面再開する令和11年度以降は、収益が改善され黒字となる見込み。						
指標①	営業利益			(補足説明等) コスト削減及び安定的な収益確保			
	現状値	5年度 △33百万円	目標値	6年度 △44百万円	7年度 △74百万円	8年度 △64百万円	9年度 △82百万円

5 団体統制

取組計画	法令等を遵守し、不正・不祥事・事故の発生を未然に防ぐ体制の強化						
内容	法令等の遵守、不正・不祥事・事故の発生を未然に防止するための組織運営を徹底するなど、業務の適正を確保するための体制を整備し、その運用方法について適宜見直しを行う。 (現状の団体統制上の課題) 上記運営を確保するための体制の整備及び強化 (課題を踏まえた取組内容) 役員を除く全社員を対象としたコンプライアンス研修を毎年継続的に実施し、コンプライアンス基本方針、就業規則、懲戒処分、コンプライアンス違反行為等への対応に関する取り扱い等を再確認するとともに、日常生活・行動を振り返り、法令遵守に向けた社員意識の徹底を図っている。						
指標①	不正・不祥事・事故の発生件数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 0件	目標値	6年度 0件	7年度 0件	8年度 0件	9年度 0件

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障害者就労施設等からの物品等の調達の推進						
内容	今後も継続して障害者就労施設からの物品調達や業務委託を行う。						
指標①	障害者就労施設からの物品調達や業務委託件数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 1件	目標値	6年度 2件	7年度 2件	8年度 2件	9年度 2件

¹⁷ CO2 排出量原単位 kg-CO2/GJ GJ は熱量の単位で、1 GJ の熱量を作り出す際に排出する二酸化炭素の量のこと。

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(株)北海道熱供給公社	所管課	環境局環境都市推進部 環境政策課 (TEL:011-211-2877)
------------	-------------	------------	---

基本財産		3,313,658 千円		本市出資額		600,000 千円 (出資割合 18.1%)			
設立年月日		昭和 43 年(1968 年)12 月 23 日		出資年月日		昭和 43 年(1968 年)12 月 23 日			
沿革	昭和 43 年	地域暖房計画を具体化するために設立							
	昭和 46 年	都心地区熱供給開始							
	昭和 47 年	光星地区熱供給開始							
代表者		代表取締役社長(常勤) 近藤 清隆 (市以外)							
主な出資者	①	北海道瓦斯	78.5%	②	札幌市	19.8%	③	北海道	1.7%
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本市は、昭和 30 年代に暖房設備からの排煙による大気汚染が深刻化したことから、その対策として都心部における地域暖房の導入を検討し、大気汚染防止、熱の有効利用及び都市再開発、冬季オリンピック開催地としての観点から、学識経験者等の協力も得ながら地域暖房導入計画を策定した。 計画を実施するための事業主体として、昭和 43 年 12 月に (株)北海道熱供給公社が設立され、昭和 46 年 10 月から都心地区における熱供給事業を開始した。 (出資目的) 当該団体が札幌都心部で行っている地域熱供給事業は、燃料として再生可能エネルギーである木質バイオマスを利用するなど、環境負荷低減、省エネルギー、都市防災の向上等、快適な都市環境づくりのための社会的役割を担っており、都心まちづくりの基盤施設として札幌市の施策と連携を図っていくため、出資をしている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	冷温熱及び電気の供給	○	/	○	×
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・/)					

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 「札幌市まちづくり戦略ビジョン」や「都心エネルギープラン」が目指す低炭素型のまちづくりを推進するため、当初の設立目的を達成しつつ、本市と当該団体が、役割や将来像について協議・検討するなど、より一層連携していく必要がある。また、エネルギーを取り巻く社会経済情勢を展望し、特に都心部の熱供給については、今後の再開発事業も見据え、(株)札幌エネルギー供給公社との2社体制の在り方を含めた両公社の熱導管の接続による技術的連携など、効率的な事業の検討・構築を行い、都心のエネルギー施策を着実に推進することが求められる。出資の在り方については、現状の出資比率は18.1%であり、当該団体への関与を継続し、本市の施策を経営に反映させるために、当面、現状を維持することとする。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 親会社である北海道瓦斯株式会社と事業戦略を共有し、より一体となった営業の展開、長期的な視点に立った供給拠点の確保や拠点連携、徹底したコスト削減により、安定的な収益を確保する。
---	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	18.1% (600,000 千円/3,313,658 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で 塗りつぶす(複 数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択について の補足を記載 ください)	団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担い、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保しながら、当該団体への関与を継続し、本市の施策を経営に反映させるために、一定の出資比率を確保する必要がある。
今後の取組 の方向性について	■ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。
取組計画	出資の継続
内容	現状の出資比率は18.1%であり、当該団体への関与を継続し、本市の施策を経営に反映させるために、当面、現状を維持することとする。

指標①	市出資金		(補足説明等) 当面は現状維持				
	現状値	5年度 600,000 千円 (出資 比率 18.1%)	目標値	6年度 600,000 千円 (出資 比率 18.1%)	7年度 600,000 千円 (出資 比率 18.1%)	8年度 600,000 千円 (出資 比率 18.1%)	9年度 600,000 千円 (出資 比率 18.1%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)						
	現職	OB		現職	OB	(参考) プロパー
常勤 役員	0	0	常勤 管理職	0	0	18
非常勤 役員	1		常勤 一般職	0	0	81

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な 派遣必要性

取組計画	本市幹部の役員枠の継続					
内容	第2位の出資者である本市の責任を果たし、本市の施策を経営に反映させるためにも、今後も人的関与は継続する。一方で、株式会社として他の出資者の意向や自主的な経営判断も尊重されるべきものであることから、最低限の関与とするためにも、本市役員枠は現状どおり1名とする。 なお、市職員の派遣については引き続き行わない。					
指標①	本市からの取締役就任数 (非常勤)		(補足説明等) 現在、副市長が取締役として就任している。			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	環境負荷の少ない都市を構築するための地域熱供給基盤活用						
内容	地域熱供給は、地域における面的なエネルギー効率の向上や都市の低炭素化に貢献するものであり、特に都心地区においては、既存の熱供給基盤を活用しながら、自立分散型エネルギー供給拠点の整備や熱導管と電力ネットワークの構築を推進することが有用である。 団体としての具体的な取組としては、引き続き都心部接続件数を維持・確保するとともに、木質燃料の使用を増やしていく。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 団体の安定した熱供給が、環境負荷の低減、未利用エネルギーの推進など地球温暖化防止・都心の低炭素化、防災等に寄与する。						
指標①	都心部接続件数	(補足説明等) 都心再開発により増減が生じる					
	現状値	5年度 90件	目標値	6年度 88件	7年度 89件	8年度 91件	9年度 91件
指標②	木質燃料の使用量	(補足説明等) 発熱効率の向上により、同量でも貢献度は年々上昇					
	現状値	5年度 24,680t	目標値	6年度 26,200t	7年度 27,000t	8年度 27,000t	9年度 27,100t

4 更なる経営の安定化

取組計画	収益の確保						
内容	親会社である北海道瓦斯株式会社と事業戦略を共有し、より一体となった営業の展開、長期的な視点に立った供給拠点の確保や拠点連携、徹底したコスト削減により、安定的な収益を確保する。 なお、令和5年度の営業利益については、令和6年度に実施予定の中央エネルギーセンター建屋に係る封じ込め済みアスベスト撤去費用を減価償却費として計上したことにより、マイナスとなっているが、単年度の影響であることから次年度以降はプラスの目標設定をしている。						
指標①	営業利益	(補足説明等) 単年度収益の確保					
	現状値	5年度 △18百万円	目標値	6年度 61百万円	7年度 202百万円	8年度 201百万円	9年度 158百万円

5 団体統制

取組計画	法令等を遵守し不正・不祥事・事故の発生を未然に防ぐ体制の強化						
内容	法令等の遵守、不正・不祥事・事故の発生を未然に防止するための組織運営を徹底するなど、業務の適正を確保するための体制を整備し、その運用方法について適宜見直しを行う。具体的な取組内容としては、北ガスグループとして毎年継続したコンプライアンス研修を実施する。 (現状の団体統制上の課題) 法令等の遵守、不正・不祥事・事故の発生を未然に防止するための組織運営を徹底すること (課題を踏まえた取組内容) 具体的な取組内容としては、北ガスグループとして毎年継続したコンプライアンス研修を実施し、運用方法についても適宜見直しを行っていく						
指標①	不正・不祥事・事故の発生件数 (補足説明等)						
	現状値	5年度 0件	目標値	6年度 0件	7年度 0件	8年度 0件	9年度 0件

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障害者就労施設等からの物品等の調達の推進						
内容	障害者就労施設からの物品調達や業務委託を行う。						
指標①	障害者就労施設からの物品調達や業務委託件数 (補足説明等)						
	現状値	5年度 0件	目標値	6年度 2件	7年度 2件	8年度 2件	9年度 2件

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名				(公財)札幌市公園緑化協会				所管課				建設局みどりの推進部みどりの推進課 (TEL:011-211-2533)			
基本財産		40,000 千円				本市出資額		10,000 千円 (出資割合 25.0%)							
設立年月日		昭和 59 年(1984 年)9 月 1 日				出資年月日		昭和 59 年(1984 年)9 月 1 日							
沿革	昭和 59 年		財団法人札幌市公園緑化協会設立												
			札幌市都市緑化基金の造成、管理及び運営												
			札幌市豊平川さけ科学館の管理運営												
	昭和 62 年		百合が原公園の管理運営												
	平成 2 年		厚別公園の管理運営												
	平成 5 年		農試公園屋内広場の管理運営												
	平成 7 年		豊平公園、平岡樹芸センターの管理運営												
	平成 11 年		川下公園の管理運営												
	平成 12 年		大通公園、中島公園、円山公園の管理運営												
	平成 13 年		平岡公園の管理運営												
	平成 15 年		モエレ沼公園の管理運営												
	平成 18 年		指定管理者制度導入による指定管理開始												
	平成 22 年		国営滝野すずらん丘陵公園の総括管理												
	平成 25 年		公益財団法人に移行												
代表者		理事長(非常勤) 近藤 哲也(市以外))													
主な出資者		①	札幌市	25.0%	②	札幌市公園緑化協会	75.0%	③							
		④			⑤			⑥							

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、昭和 59 年に設立され、都市緑化、公園緑地及び自然環境等に関する事業を通して、みどり豊かで潤いのある持続可能な都市づくりを推進するとともに、健全な地域社会の形成と生活文化・福祉の向上に寄与することを目的としている。
	(出資目的) 札幌市では、長期的なみどりの将来像を見据えながら、緑化行政に関する総合的な指針となる「札幌しみどりの基本計画」を策定し、令和2年3月には「持続可能なグリーンシティさっぽろ」を基本理念として改定を行い、さまざまな取組を進めている。
	本団体への出資を通じて、札幌市都市緑化基金の造成、管理及び運営とともに、公園緑地の管理運営や民有地の緑化推進等を総合的に進めていくことが可能となり、これにより本市における緑化推進施策をより効果的に進めていくことが期待できることから出資を行っている。

事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助 等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	都市緑化基金等事業	○	×	○	×
	指定管理等公園施設事業	×	/	○	○
	国営公園等受託事業	×	/	○	○
	公園施設等附帯収益事業	○	/	○	○
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・○ ない・× (市補助等がない場合・-/)					
今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 本団体は都市緑化、公園緑地及び自然環境等に関する事業を通して、みどり豊かで潤いのある持続可能な都市づくりを推進するとともに、健全な地域社会の形成と生活文化・福祉の向上に寄与することを目的に設立された団体である。 団体設立当時は、公園緑地内施設の大型化、多様化、高度化に伴い、市民からは質的に高い管理運営が求められる中、これらのニーズに即応しながら利用促進が図られる柔軟で弾力的な管理運営を行う必要が生じており、公共性を保ちながら公園の管理、経営を行うには本団体へ委託を行う必要があった。 この間、指定管理者制度の導入により、公園の管理においては民間企業や本団体とのコンソーシアムなど、徐々に多様な主体が参入するようになってきたが、本団体は長年にわたる公園管理の経験を通じて積み上げてきたノウハウや専門性を有していることから、依然として多くの公園の指定管理を担っており、公園の適切な管理運営のために本団体が果たす役割は引き続き重要である。 また、近年、民間活力による公園の施設整備・運営を行う新たな手法であるPark-PFI 事業を本市で初めて導入し、事業者を選定したところである。本団体は当該公園の指定管理者として、Park-PFI 事業者と積極的に連携、協力を図り、公園の魅力や利便性の向上に向けた役割を一層果たしていく必要がある。 さらに、都市緑化の推進を目的として行っている都市緑化基金等事業は、本団体の中に基金を造成し、運用、管理及び運用益による事業を行っているものであり、本団体が、設立目的を達成するための唯一の存在である。他都市においても、基金の造成、管理及び運営は、直営管理を行っている自治体以外は出資団体が担っており、民間による代替は困難である。 以上を踏まえると、今後も出資者として一定の責任を果たせる範囲での出資を維持しつつ、緊密な連携を継続する必要がある。				
	(2) 経営の安定性や自立を高める方策 (1)を踏まえ、本団体が設立目的であるみどり豊かで潤いのある持続可能な都市づくりを推進するとともに、健全な地域社会の形成と生活文化・福祉の向上への寄与を果たしていくため、本団体には、本市と連携して社会情勢の変化や多様な市民ニーズに的確に対応し、経営の安定化を図るとともに団体の専門性を活かした事業展開を求めていく。 近年の基金運用果実の減、人件費、物価の上昇により事業費の確保が難しい状況であるため、今後、都市緑化基金の取り崩しを行うことにより事業費を確保するとともに、事業の効率化を図ることによって、当面の支出軽減策も併せて進めていくよう求めていく。				

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	25%(10,000 千円/40,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	本団体は、札幌市の緑化施策の発展に寄与することを目的として、札幌市が主体となって出資・設立したものであり、その目的は現在も継続しているところである。 また、本団体は、札幌市の緑化施策を推進する役割として多数の公園管理業務を担っており、団体には今後も引き続き出資・設立目的に沿った事業展開を求める。 したがって、今後も本団体に必要な関与を継続していく必要がある。
今後の取組の方向性について	■ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	本団体への出資比率は25%となっており、これは、平成27年度に策定された「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」に基づき、令和2年度までに出資比率を25%まで引き下げ、最低限の財政的関与を継続しているものである。 今後も市として責任を果たしながら十分な関与を行っていくための最低限の水準である現行出資比率を維持する。						
指標①	市出捐金 (出資比率)		(補足説明等) 監査等、関与に必要な出資比率を維持していく				
	現状値	5 年度	目標値	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
		10,000千円 (25%)		10,000千円 (25%)	10,000千円 (25%)	10,000千円 (25%)	10,000千円 (25%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)

常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	0	1		1	0	11
非常勤 役員	0		常勤 一般職	0	0	45

常勤管理職(現職)の状況

職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な 派遣必要性
事務局長	(職務内容) ・緑化推進事業の企画運営、進行管理の総括・調整 ・札幌市都市緑化基金の管理・運営 ・財務管理、予算・決算、経理事務 (現時点で派遣が必要な理由) 本市の緑化行政の円滑な推進、都市緑化基金の造成及び適正な管理運営を目的として、本市との連携のもと緑化行政を円滑に行うための連絡・調整をはじめとする協会全体の管理・運営を担うために、本市での豊富な緑化行政経験を有する管理職の派遣が必要である。	×
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について(複数選択可)	■計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ☐将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策)	

取組計画	最低限の人的関与の継続						
内容	本団体が行う事業のあり方や方向性は、本市の緑化施策と密接に関連するものであり、その連携・情報共有を図ることを目的として、本市職員の派遣を行っているが、当該団体の運営体制などを踏まえ、人的関与の見直しを行い、計画期間内に本市職員の派遣引き揚げを検討していく。 また、局長職1名を引き続き評議員とすることで、評議員会での決議を通して重要決定事項に関与し、本団体の主要出資者としての本市の経営責任を果たしていく。						
指標①	市職員の評議員への就任数	(補足説明等) 主要出資者としての経営責任があることから、役員就任を継続する。					
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		1人		1人	1人	1人	1人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	団体の専門性を活かした新たな事業の展開						
内容	・都市緑化、公園緑地及び自然環境に関する団体の専門性を活かし、大学等教育・専門機関の各種研究に関する連携・協力体制を推進し、より精度の高い、効率的な緑地の維持管理メソッドを確立できるような分野での共同研究の実施を目指す。 ・市民協働による植物管理、施設運営、イベント運営や緑化関連技術講習会の実施を通し、団体が有する専門性の高い人的資源を積極的に活用し、より多くの市民・利用者が参加できる公園運営を目指す。 ・植物管理等のボランティア活動を手厚くサポートし、市民の生涯教育、やりがいの場の積極的な創出を目指す。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 都市緑化、公園緑地及び自然環境に関する事業を通して、みどり豊かで潤いのある持続可能な都市づくりを推進するとともに、健全な地域社会の形成と生活文化・福祉の向上に寄与するものであることから、団体の設立目的に沿った取り組みである。						
指標①	教育・専門機関との共同研究等の実施件数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 14件	目標値	6年度 14件	7年度 14件	8年度 15件	9年度 15件
指標②	緑化等に係る技術講習、養成講座の実施件数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 334件	目標値	6年度 340件	7年度 340件	8年度 350件	9年度 350件
指標③	ボランティアの会員数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 735名	目標値	6年度 735名	7年度 735名	8年度 740名	9年度 740名

4 更なる経営の安定化

取組計画	自主事業収入の安定化等による収支の改善						
内容	直近の当期一般正味財産は4期連続でマイナスとなっているため、自主事業の収入確保を求めている。新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことに伴い、公園利用者数の増加が見込まれることから、経常収支への影響が比較的大きい公園施設等付帯収益事業において、収益性が高い手数料収入の増加・安定化を図っていく。 併せて、事業の効率化等を進めることで、当面の支出削減策にも取り組み、収支改善を図るよう求めている。						
指標①	委託販売手数料の増加			(補足説明等)			
	現状値	5年度 26,155千円	目標値	6年度 28,000千円	7年度 29,000千円	8年度 30,000千円	9年度 31,000千円

5 団体統制

取組計画	人材の確保・育成の推進						
内容	（現状の団体統制上の課題） 少子高齢化による労働人口の減少などにより、多方面で人手不足が問題視されているが、本団体も同様の状況である。特に若手の確保と定着に課題がみえる。 （課題を踏まえた取組内容） 職員全般の就業・給与制度を見直し、本団体の経営や事業運営を担う人材の確保と定着を確保する。 また、子育て世代には育休制度の理解を深めてもらうとともに、そのニーズを聞き取る場を設ける等のフォローアップを行う。						
指標①	就業・給与制度の見直し			（補足説明等）			
	現状値	5年度 実施 改善	目標値	6年度 実施 改善	7年度 実施 改善	8年度 実施 改善	9年度 実施 改善
指標②	育児に係る研修会実施・フォローアップ			（補足説明等） 子育て世代に対し、育休制度関連の研修を年1回実施する。			
	現状値	5年度 0回	目標値	6年度 0回 計画	7年度 1回 実施	8年度 1回 実施	9年度 1回 実施

取組計画	コンプライアンスの強化						
内容	（現状の団体統制上の課題） コンプライアンスについては、団体規則の見直しや内部研修会を通して継続的に行ってきたが、これを強化する仕組みを検討する必要がある。 （課題を踏まえた取組内容） 内部統制システムにより、コンプライアンスのほかリスク管理、内部報告のプロセスの構築を図る。						
指標①	内部統制システムの構築			（補足説明等） 内部統制の役割等理解を深め、無理のないプロセスの構築を図る。			
	現状値	5年度 構築なし	目標値	6年度 計画	7年度 計画	8年度 実施	9年度 実施

6 札幌市の施策との連動							
取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	・ 障害者就労支援施設からの物品調達や園内清掃等の業務委託を継続して行う。 ・ 障がいのある方の雇用について、法定雇用率を上回る割合とする。						
指標①	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託の金額			(補足説明等)			
	現状値	5年度 4,166 千円	目標値	6年度 4,180 千円	7年度 4,190 千円	8年度 4,200 千円	9年度 4,200 千円
指標②	障がいのある方の法定雇用人数及び雇用率			(補足説明等)法定雇用率以上、法定雇用数+1を目指す。			
	現状値	5年度 3人 2.21%	目標値	6年度 4人 2.86%	7年度 4人 2.86%	8年度 4人 2.86%	9年度 4人 2.86%

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(一財)札幌下水道公社 (令和5年9月(一財)札幌市下水道資源公社から名称変更)	所管課	下水道河川局経営管理部経営企画課(TEL:011-818-3452)
------------	---	------------	------------------------------------

基本財産		20,000 千円			本市出資額		10,000 千円 (出資割合 50.0%)		
設立年月日		昭和 58 年(1983 年)4 月 1 日			出資年月日		昭和 58 年(1983 年)4 月 1 日		
沿革	昭和 58 年	財団法人札幌市下水道資源公社発足							
	平成 19 年	(株)札幌道路維持公社の事業を継承							
	平成 22 年	本市出資金 20,000 千円のうち 10,000 千円							
		を返戻(市出資比率 100%→50%)							
	平成 24 年	一般財団法人へ移行							
	令和5年	(一財)札幌下水道公社へ名称変更							
代表者		理事長(常勤)大平 英人(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	50.0%	②	札幌下水道公社	50.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 当団体は、下水道整備が進み、増加する下水汚泥に対処するため、資源化・有効利用や、それに関連する施設の運転管理を行うことを目的として、西部スラッジセンターの設置に合わせ、昭和 58 年に設立された。西部スラッジセンターの運転開始とともに運転管理事業を開始している。 昭和 59 年からは厚別コンポスト工場の運転管理を開始し、「札幌コンポスト」の販売を行ってきたが、平成 25 年にいずれも終了している。 その後、平成 30 年には、下水道の水処理施設総括管理業務と河川管理施設総括監理業務を開始している。 その他、下水道事業の広報拠点である札幌市下水道科学館の運営管理や、北海道地方下水道協会受託業務なども含め、幅広く市の下水道事業・河川事業の一部を公共的な立場で補完・代行しており、市と連携して技術を蓄積している。 当団体の定款においては、「この法人は、下水道事業及び河川事業に関する施設の維持管理、調査研究、普及啓発、資源の有効活用等を公的立場で補完・代行することにより、持続可能な下水道事業及び河川事業の推進に貢献し、もって市民生活の向上に寄与することを目的とする。(第3条)」とされている。 (出資目的) 上記のとおり、当団体が行う汚泥処理施設の総括管理業務は、民間事業者が受託する汚泥処理施設の運転を総括的に管理するものであり、公共的な立場で市の事業を補完・代行する重要な役割を担うとともに、下水道事業等に関する技術継承の一翼を担う団体である。 汚泥処理は下水道事業に不可欠である。当団体は設立当初から汚泥処理施設の管理を行っており、汚泥処理の技術・ノウハウを継承してきていることから、当団体の役割は非常に重要なものである。 このため、引き続き当団体の運営に関与する必要がある、出資の継続が不可欠である。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性

「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	下水汚泥処理施設総括管理事業	○	／	○	×
	水処理施設総括管理事業	○	／	○	×
	下水道科学館運営管理事業	○	／	○	○
	北海道地方下水道協会受託事業	○	／	○	×
	河川管理施設総括監理事業	○	／	○	×
今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様が続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 当団体は、昭和 58 年の設立当初から汚泥処理施設の運転管理を行っており、長年にわたり技術・ノウハウを継承してきている。 具体的には、水処理施設から発生する汚泥を脱水・焼却するスラッジセンター、スクリーンかす・沈砂を洗浄・分別する洗浄センター等の運転を行う民間事業者への監督・技術的な指導、施設修繕、物品調達、緊急対応、施設間の運転調整等を行っている。 平成 30 年に開始した水処理施設総括管理事業は、当初は3か所の水再生プラザ(下水処理場)において開始したものである。従来は市職員が実施していた、水再生プラザの運転を行う民間事業者への監督・技術的な指導、施設修繕、物品調達、緊急対応等を行っている。 その実績を受け、令和3年度からは、当団体が総括管理を行う水再生プラザを2か所追加している。これによって市の水再生プラザ 10 か所の半数において総括管理を行っており、今後の追加も予定している。 令和2年度の包括外部監査においては、下水汚泥処理施設総括管理事業・水処理施設総括管理事業について、「専門性は長年の実績により実証され、過年度における受託業務の履行状況に対する問題も指摘されておらず、下水道事業の確実な履行確保の観点のもとでは、本業務委託契約は、公社以外の第三者との契約は不可能」とされている。 長期にわたり下水処理に従事する市職員が減少し続けてきた中、汚泥処理・水処理において市を補完・代行する重要な役割を担い、技術・ノウハウを継承してきた当団体は、市の下水道事業に不可欠な存在であり、事業運営及び経営に関し、出資の継続により市が関与していく必要がある。				
	(2)経営の安定性や自立を高める方策 平成 24 年の一般財団法人移行時点の公益目的財産額 163,013 千円については、当初計画では令和 10 年度に公益目的支出を完了する予定であったが、計画を上回るペースでの支出により、令和7年度には支出を完了する見込みである。 一方で、一般財団法人移行時に 162,467 千円であった正味財産期末残高は、令和5年度決算では 305,001 千円と着実に増加しており、安定的な経営を継続している。 更なる安定的経営と自立性向上のため、市以外の新たな事業の受託による事業の多角化を目指す。				

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50%(10,000 千円/20,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。

(該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	■ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 □ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 □ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	前行動計画においては、広域連携等の今後の下水道事業における市の施策展開において、公社が市と緊密な連携協力体制を築いていることが最大の強みであり、出資比率を引き下げることは本市にとっての公社の重要性が低いと他市町村に捉えられることが懸念との考えから、当面は出資比率 50%を維持することとしていた。
今後の取組の方向性について	□ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ■ 計画期間内に out 比率の引き下げを行う。 □ 計画期間内に out 比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画		出資比率の見直し					
内容		団体の経営は上記のとおり安定しているが、出資比率の引き下げに伴う、運営や出資金返還資金の調達に問題が生じないかどうか確認を進める。 また、前行動計画における「出資比率の引き下げによる懸念」については、団体が他の自治体と下水汚泥の肥料利用について調査研究を実施しており、さらに、北海道地方下水道協会の業務として、道内自治体の排水設備工事責任技術者試験を実施しているなど、道内自治体との信頼関係を築いている。 以上のことから、出資比率を引き下げることによる、他の自治体との関係への影響は大きくないと判断し、早期の出資比率引き下げを目指す。 なお上記のとおり、当団体は市の下水道事業に不可欠な存在である。事業運営及び経営に市が関与していく必要があることから、将来的にも25%の出資は継続していく。					
指標①		出資比率		(補足説明等)			
		現状値	5年度 50%	目標値	6年度 50%	7年度 25%	8年度 25%
					9年度 25%		

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位: 人)

常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	0	2		1	5	4
非常勤 役員	1		常勤 一般職	0	5	32

常勤管理職(現職)の状況

職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な 派遣必要性
事務局長	(職務内容) 団体事務の総括 (現時点で派遣が必要な理由) 【着実な総括管理のための技術指導】 団体が担っている下水道施設の総括管理において、長年の経験、技術力に基づき、団体職員に対する技術的な指導を行うとともに、各施設の運転操作を担う民間事業者(市発注・契約)に対しても必要な際には技術的な指導、確認を行っている。 特に、大規模障害発生時の対応、今後の施設維持手法(システムの保全計画)、改築工事後に障害が生じた場合の対処などの重要な技術的課題について、現場の課長に対し、市民の健康と財産を守るために公平かつ高度な視点に基づく指示を与えるとともに、市(の幹部職員)に対し、対応状況やその後の見通しなどの団体の考えを的確に伝えるなど、市との重要な調整を担っている。 【市との迅速かつ機動的な連携・調整】 令和7年度に予定されている茨戸水再生プラザ総括管理業務の受託体制構築に向けた社員採用などの人員体制の整備や、令和9年度以降に導入が予定されるウォーターPPP(長期契約、性能発注、維持管理と更新の一体マネジメント等を要件とする官民連携方式)などの団体にとって影響が大きな事業について、市の幹部職員との協議の窓口責任者として対応している。 また、行政の補完代行機関としての役割を果たすため、市の現職部長として、団体経営層の考え方を把握し、迅速かつ機動的に市幹部と協議するとともに、下水道事業に関連する様々な市の施策に関する情報の収集など、団体内外における重要な役割を担っており、プロパーでの代替は困難である。 ※ ウォーターPPP とは、内閣府が推進する官民連携のうち、水道・下水道分野における長期契約、性能発注、維持管理と更新の一体マネジメント等を要件とする官民連携方式 【出資団体として市と同程度の透明性・規律性の確保】 市の出資団体として、市に準じた規則、規定類を持ち、行政と同程度の透明性、規律性の確保が求められているとともに、効率性、経済性に十分留意した運営を行う必要がある。	○

	そのためには、事務局長が先頭に立って、市における内部統制の考え方を踏まえながら、事務手続等の適正化・効率化を進めていく必要があることから、市の部長職の知識、経験が求められる。 【高度な組織管理】 団体は、プロパー、市 OB、契約職員、臨時職員等、多様な立場の職員で構成されており、団体の将来像を考慮した職員採用や人事配置、人事評価など、その組織管理については困難性が高い。 このため事務局長には、多くの職場において人事管理の実績がある高度な判断力を有した職員が求められる。	
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐ 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐ 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ■ 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策)	

取組計画	派遣職員の派遣及び役員等への就任						
内容	市職員の派遣については、これまでも引き揚げに努めてきているが、上記の理由から、最低限の人員の派遣は必要と考えている。 一方、令和7年度からは、総括管理を委託する水処理施設の追加に伴い、技術指導のため新たな職員派遣(一般職)を実施する。既に他の水処理施設の総括管理を引き継いだノウハウがあることから、早期の派遣解消(3年→2年)を目指す。 出資者としての経営責任を踏まえた評議員・理事への就任については引き続き行い、責任を果たしていく。						
指標①	派遣職員数			(補足説明等)			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		1		1	3	3	1
指標②	評議員・理事への就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		2		2	2	2	2

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	エネルギー消費抑制など効果的な汚水処理の実施・拡大					
内容	本市下水道事業を補完・代行する団体として、これまでの下水処理施設総括管理業務により蓄積した専門知識とノウハウにより、汚水処理において大量に使用する電力を削減することによって貢献している。 今後もこの専門知識とノウハウを生かすべく、下水処理施設の総括管理業務に活用する。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 当団体は、下水道整備が進み、増加する下水汚泥に対処するため、関連する施設の運転管理を行うことを目的として設立された団体である。					
指標①	下水処理施設総括管理業務施設数（補足説明等）					
	現状値	5年度 7	目標値	6年度 7	7年度 8	8年度 8
						9年度 8

4 更なる経営の安定化

取組計画	経営の安定化及び事業の多角化					
内容	今後の在り方(2)に記載のとおり、これまでも安定した経営を維持しているが、引き続き効率的な経営に努め、併せて札幌市以外の新たな事業を受託し、事業の多角化を行うことで、引き続き安定した経営を行う。					
指標①	正味財産期末残高（補足説明等）					
	現状値	5年度 305,001 千円	目標値	6年度 305,001 千円	7年度 305,001 千円	8年度 305,001 千円
						9年度 305,001 千円
指標②	新規事業の受託（補足説明等）					
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 —	7年度 —	8年度 —
						9年度 受託

5 団体統制

取組計画	コンプライアンスの強化						
内容	(現状の団体統制上の課題) リスク管理委員会の設置、コンプライアンス研修の実施等、一定の対策を行っているが、内部統制の考え方等を踏まえ、引き続きコンプライアンスの強化を推進していく。 (課題を踏まえた取組内容) 「リスク管理委員会」において、顕在化する恐れのあるリスクの洗い出し・対応策の検討・団体内での共有を行う。 また、コンプライアンス研修を実施し、職員のコンプライアンス研修に関する意識や知識を深め、コンプライアンスの強化に取り組む。						
指標①	リスク管理委員会の実施			(補足説明等)			
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 実施	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施
指標②	コンプライアンス研修の参加率			(補足説明等)			
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

6 札幌市の施策との連動

取組計画	水道記念館と下水道科学館の連携強化						
内容	国において上下水道行政の組織統合が行われ、市においても上下水道一体となった取組が求められている。 水道記念館は、下水道科学館と同様に、出資団体である一般財団法人さっぽろ水道サービス協会が運営している。 上記の背景を踏まえ、水道記念館と下水道科学館が連携したイベントの実施などの連携の更なる強化を目指す。						
指標①	連携の強化(新たな取組の実施)			(補足説明等)			
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 —	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(株)札幌副都心開発公社	所管課	都市局市街地整備部総務課 (TEL:011-211-2555)
------------	--------------	------------	------------------------------------

基本財産		870,000 千円			本市出資額		300,000 千円 (出資割合 34.5%)		
設立年月日		昭和 49 年(1974 年)5 月 1 日			出資年月日		昭和 49 年(1974 年)4 月 16 日		
沿革	昭和 49 年	設立(資 3.7 億)、昭和 50 年増資(資 8.7 億)							
	昭和 52 年	サンピアザオープン							
	昭和 57 年	メロモール、水族館、百貨店オープン							
	平成 2 年	デュオ1・アークシティホテル、H4.6 デュオ 2 オープン							
	平成 8 年	パレスホテル(現ホテルエミシア)オープン							
	平成 9 年	(株)ドーコン本社ビルオープン							
代表者		代表取締役社長(常勤) 中塚 宏隆(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	34.5%	②	日本政策投資銀行	19.5%	③	日本カストディ銀行	9.2%
	④	アースパシフィック	8.8%	⑤	北洋銀行	5.0%	⑥	北海道銀行	4.6%

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、昭和 49 年に設立され、札幌副都心開発の中核となる商業施設等を総合的に建設・管理等を行うことを設立目的としている。				
	(出資目的) 本市では昭和 46 年に策定した「札幌市長期総合計画」、昭和 47 年に策定した「厚別副都心開発基本計画」に基づき、多核心的都市の実現を目指し、新さっぽろ駅周辺の開発を推進した。この副都心の中核となる商業施設の計画は、副都心開発事業の成否に関わる重要な公共的事業であったことから、本市をはじめ公的資本により設立された。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	ショッピングセンター事業	○	／	○	○
	ホテル事業	○	／	○	○
	関連事業(バスターミナル、水族館、カルチャー)	×	／	○	○
	その他賃貸事業(駐車場、土地)	○	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様が続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 本市は、新さっぽろ駅周辺地区を都心機能の一翼を担う先導的かつ公共的な拠点として重点的なまちづくりを進めてきている。本団体は、当該地区において、商業施設等の管理を行っており、まちづくり計画で目指している魅力ある都市機能の創出のため、地域の中核となる施設を管理する団体として、まちの活性化・にぎわいの創出を図ることにより地区の魅力向上に資する取り組みが求められている。また、本団体が所有する土地については、地下鉄や JR 駅と近接しており、副都心地区の機能集積の核となるエリアとして、本市が目指すまちづくりの方向性に沿った利活用が必要である。 以上から、当該地区のまちづくり推進のためには、今後も本団体の事業計画及び経営全般に本市の関与・連携は不可欠である。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 本団体の主要事業であるショッピングセンター(SC)事業について、フロアリニューアルによるテナントの入替と適正配置を行いSC全体最適化と魅力アップを実施し、売上の安定確保に取り組むとともに、安全・安心な施設維持のための対策工事の計画的な実施を求めている。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	34.5%(300,000 千円/870,000 千円)
現在の出資比率にしている理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【株式会社】	☐ 他の出資者の状況に関わらず、団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求めるなど、団体の経営権を取得するために、1/2 以上の出資比率が必要であるため(団体全体の事業について市と連動した取組を団体に求める必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 市長・副市長・教育長・公営企業管理者が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 団体が、民間の代替性が低い公共サービスの提供を担う、または、市の施策との関係性が極めて高い事業を行うことから、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況や株の譲渡の可能性から、現在保有している株式を売却することが困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足)	副都心のまちづくりにおける市の意見の反映のため、株主として特別決議の否決が認められている1/3以上の出資比率が必要なため。

を記載ください)	
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の維持						
内容	上記のとおり、副都心のまちづくりにおける市の意見の反映のため、株主として特別決議の否決が認められている出資比率1/3以上の出資が必要であり、現行の出資比率を維持していく						
指標①	市出資金			(補足説明等)			
	現状値	5年度 300,000千円 (出資比率 34.5%)	目標値	6年度 300,000千円 (出資比率 34.5%)	7年度 300,000千円 (出資比率 34.5%)	8年度 300,000千円 (出資比率 34.5%)	9年度 300,000千円 (出資比率 34.5%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	0	12
非常勤役員	1		常勤一般職	0	0	34
常勤管理職(現職)の状況						

取組計画	市職員の役員就任(非常勤取締役)						
内容	主要出資者としての経営責任があることから、都市局長が役員に就任することにより、札幌市としての責任を引き続き果たしていく。 なお、令和6年4月1日現在、本市からの職員の派遣は行っておらず、今後も行わない。						
指標①	市職員の役員の就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	新さっぽろ駅周辺地区における都市機能の発展・持続に向けた開発・施設維持						
内容	新さっぽろ駅周辺地区において、副都心に相応しい都市機能の誘導・集積・整備を推進していくとともに、既存施設の設備改修や長寿命化対策を計画的に実施することにより、先導的かつ公共的な役割として、まちの拠点づくりへの貢献を求めている。 また、「新さっぽろ駅周辺地区まちづくり計画」に沿ったまちづくりの推進に、既存事業者としての観点から市や近隣事業者と連携して取り組むとともに、本団体が所有する未開発地域（暫定的に駐車場利用）の開発方針確定に向けた取り組みを求めている。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組を通じ、新さっぽろ地区の交流人口が増加し、にぎわいのある魅力あるまちづくりに貢献することは、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	カテプリ直営管理に伴う商業施設リニューアルの推進			(補足説明等) 施設維持対策も含む工事の実施			
	現状値	5年度 テナントとの調整	目標値	6年度 直営化 外壁工事	7年度 リニューアル	8年度 収益改善	9年度 収益改善
指標②	将来ビジョンの構築			札幌市と連携した新さっぽろ地区におけるまちづくりの将来構想構築			
	現状値	5年度 ビジョン検討	目標値	6年度 関係協議	7年度 全体構想策定	8年度 全体構想策定	9年度 推進準備

4 更なる経営の安定化

取組計画	各事業の売上安定確保						
内容	ショッピングセンター(SC)事業については、フロアリニューアルによるテナントの入替と適正配置を行いSC全体最適化と魅力アップを実施するとともに、販促ツールや、集客イベント実施による売上の安定確保を進める。あわせて老朽化が進む各種設備の更新を計画的に進め、安全・安心な施設と効率的な運営に取り組むよう求めている。 ホテル事業については、市内宿泊施設の増加に対応すべく、需要動向を細かく分析し、適切な価格設定（イールドマネジメント）を行い、宿泊利用客の確保と近隣住民や企業への販促による宴会、レストラン利用による売上安定確保を図るよう求めている。						
指標①	商業施設の充実・活性化による売上安定確保			(補足説明等)			
	現状値	5年度 3,180 百万円	目標値	6年度 3,027 百万円	7年度 2,942 百万円	8年度 3,039 百万円	9年度 3,039 百万円
指標②	ホテル事業の売上安定確保			(補足説明等) コロナ禍明け、観光実需改善の取り込み			
	現状値	5年度 550 百万円	目標値	6年度 540 百万円	7年度 550 百万円	8年度 560 百万円	9年度 565 百万円

5 団体統制

取組計画	適切な業務執行体制の維持・推進						
内容	(現状の団体統制上の課題) 法令・定款違反や不適切な企業経営が表面化すると、利害関係者に影響を及ぼすだけでなく、社会的信用の失墜にもつながることから、不祥事の防止や事件・事故の発生時の対応等、リスク管理体制の構築が求められている。 (課題を踏まえた取組内容) 会社法及び関係規則の規定に従い、平成18年6月に制定(その後令和6年3月に一部改正)した現行の「内部統制基本方針」に基づき、業務の適正確保策(コンプライアンス委員会、コンプライアンス研修、内部監査等)について計画的かつ継続的に実施するよう求めていく。						
指標①	業務適正化確保策の継続的实施			コンプライアンス委員会(年2回) コンプライアンス研修(年1回) 内部監査(年1回)			
	現状値	5年度 C委員会3 C研修会1 内部監査	目標値	6年度 C委員会2 C研修会1 内部監査	7年度 C委員会2 C研修会1 内部監査	8年度 C委員会2 C研修会1 内部監査	9年度 C委員会2 C研修会1 内部監査

6 札幌市の施策との連動

取組計画	札幌市まちづくり戦略ビジョン重要概念(SDGs、ユニバーサル、ウェルネス、スマート)各種取組事項の継続実施						
内容	以下の既存の各種取組項目の継続的な実施と、今後のさらなる取組拡大を求めている。 ○SDGs:一部抜粋 4「質の高い教育をみんなに」 近隣中学・高校・大学のインターンシップ受入、北海道高等学校商業教育フェアの受入、水族館への小・中学生の一日飼育係受入 等 11「住み続けられるまちづくりを」 新さっぽろエリアマネジメント事業への主体的な参画、BCPの策定(地域行政への協力や帰宅困難者受入 等)、厚別区民協議会参加 等 ○ユニバーサル:男性利用可能な個室授乳室設置、水族館への障がい者無料招待 等 ○ウェルネス:周辺医療法人と提携した健康促進フェア開催、市動物園条例における水族館の準認定施設登録 等 ○スマート:ESCO事業を始めとするゼロカーボン施策の実施 等						
指標①	新さっぽろエリアマネジメント事業への参画			(補足説明等) エリアマネジメント全体会議参加 (月1回 年12回実施)			
	現状値	5年度 11/11回 参加	目標値	6年度 12/12回 参加	7年度 12/12回 参加	8年度 12/12回 参加	9年度 12/12回 参加
指標②	市動物園条例における水族館の準認定施設登録を目指す			(補足説明等)			
	現状値	5年度 準備	目標値	6年度 準備	7年度 登録	8年度 継続登録	9年度 継続登録

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(一財)札幌市住宅管理公社	所管課	都市局市街地整備部総務課 (TEL:011-211-2555)
------------	---------------	------------	------------------------------------

基本財産		10,000 千円			本市出資額		5,000 千円 (出資割合 50.0%)		
設立年月日		昭和 52 年(1977 年)10 月 27 日			出資年月日		昭和 52 年(1977 年)10 月 27 日		
沿革	昭和 52 年	公社業務開始							
	平成 8 年	施設保全業務開始							
	平成 11 年	入居募集業務開始							
	平成 12 年	家賃管理業務開始							
	平成 25 年	一般財団法人へ移行							
	平成 31 年	借上市営住宅入居者移転支援業務開始							
代表者		理事長(常勤)大古 聡(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	50.0%	②	札幌市住宅 管理公社	50.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、札幌市民の住生活環境の向上のために必要な事業及び公的施設の管理に関する事業を行い、もって市民の福祉の増進に寄与することを設立目的としている。 (出資目的) 本団体は、市営住宅の入居者管理や市有建築物の保全業務等の公共的性格を持つ業務を行っているが、増加する市有建築物の保全業務については、本市の限られた人員体制での対応が困難なことから、その一部を包括的に本団体へ委託している。本団体は、本市業務を補完する重要な役割を担っており、業務を適切に実施させるためにガバナンスを働かせることを出資目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に) 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	事業内容	採算性	採算性(市補助等除く)	市施策関係性	民間代替性
	市営住宅管理事業	○	／	○	○
	施設保全事業	○	／	○	○
	住生活改善事業	×	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 本団体は、昭和 52 年に市営住宅の維持管理等を目的として本市の全額出捐により設立された。市営住宅の管理業務については、指定管理制度の導入により、担い手として民間企業が参入するようになったことから、現在は主に入居者募集、家賃管理・収納、集会所・駐車場管理、住宅修繕の一部、借上市営住宅の入居者移転支援など、主にソフト面での事業を担っている。 一方、施設保全業務については、平成8年に業務開始し、平成 24 年には拡大しており、公社の主な事業としては、市営住宅管理業務から施設保全業務にシフトしている。また、市有施設の老朽化に伴い、保全業務の業務量は中長期的には増加することが見込まれている。 このように、本市の業務を補完する役割を継続して担っており、今後も出資を通じて団体への関与を継続していく必要がある。 (2)経営の安定性や自立を高める方策(目指すべき姿) 本団体の事業収益については、市からの業務委託がほぼすべてを占めており、このうち施設保全業務の割合が高くなっている。このため、施設保全業務を継続して一定量を実施可能な体制となるよう、技術職員の人材確保・育成を求めている。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50.0%(5,000 千円/10,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を ■ で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	本市が本団体に委託している市有建築物の保全業務には、設計・発注業務が含まれており、その工事発注にあたっては、市内事業者を中心に公平かつ公正に選定することといった事業の透明性・中立性の確保が求められている。 市有建築物保全業務の計画的かつ円滑な推進に向け、本団体に対して当該業務を継続して委託するうえでは、「公平・公正な発注」を確実に実施させるよう、本市のガバナンスを働かせることが重要となっている。 そのため、本団体への出資比率が25%でも、本市における一定のガバナンスは発揮できるが、民間事業者に対する発注者としての社会的な信頼性・公平性をより高めるため、さらにはコンプライアンス遵守といった社会的要請に応え続けるため、発注者として

	談合防止法の特定法人適用要件に該当し、刑事罰を科することができる1/2以上の出資比率が必要であるため。
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資の維持						
内容	令和6年4月1日現在、市出捐金5,000千円、出資比率50%であるが、上記のとおり、談合防止法が適用される出資比率1/2以上を維持していく。						
指標①	市出捐金(出資比率)			(補足説明等)			
	現状値	5年度 5,000 千円 (50%)	目標値	6年度 5,000 千円 (50%)	7年度 5,000 千円 (50%)	8年度 5,000 千円 (50%)	9年度 5,000 千円 (50%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		2	1	3
非常勤役員	0		常勤一般職	1	4	37

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
事務局長	(職務内容) 公社事務事業の統括 (現時点で派遣が必要な理由) 市営住宅の維持管理や市有建築物の保全事業を本市と密接な連携を図りながら行うためには、本市の幅広い行政知識と経験を有する本市管理職の派遣が必要である。	○
保全部長	(職務内容) 札幌市営住宅の管理委託業務(家賃、駐車場、募集業務を除く。)の総括、札幌市有施設の保全委託業務の総括 (現時点で派遣が必要な理由) 市営住宅の維持管理や市有建築物の保全事業を本市と密接な連携を図りながら行うためには、本市の幅広い行政知識と経験を有する本市管理職の派遣が必要である。	○

プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐ 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐ 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ☒ 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策)
--	--

取組計画	市職員派遣の維持						
内容	令和6年4月1日現在、市職員を3人派遣しているが、このうち1人は保全業務の検査体制の強化を図るために平成27年度より増員となったものであり、検査体制の整備後においては、プロパー職員の指導・育成を担っている。 今後、市有施設の保全業務が拡大することを受け、公社としてもプロパー職員の採用を予定していることから、職員への指導・育成のため当面は派遣の必要があると考えるが、プロパー職員の採用状況、育成状況を見極めながら、適正な派遣人数について継続的に検討を行う。 また、主要出資者としての経営責任があることから、評議員への就任により札幌市としての責任を引き続き果たしていく。						
指標①	市派遣職員数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 3人	目標値	6年度 3人	7年度 3人	8年度 3人	9年度 3人
指標②	市職員の評議員への就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	住生活及び市有施設の保全に関連する事業の実施						
内容	市民の福祉及び住生活環境の増進を図るため、住宅関連団体や事業者の専門知識を活用し、住まいに関する情報を発信する市民向けのセミナーの実施を求めている。 また、施設の安全性の確保や長寿命化に向けた施設運営の向上を図るため、市有施設の保全業務等で培ってきた技術・経験を活かし、施設の維持管理のポイントや手法に関するノウハウを提供する学校等施設管理者向けの説明会の開催を求めている。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組を通じた情報発信やノウハウの提供によって、住生活環境や施設運営の向上が図られることは、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	セミナー参加者の満足度			(補足説明等) 参加者アンケートによる満足度調査を実施			
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 72%	7年度 73%	8年度 74%	9年度 75%
指標②	学校施設維持管理マニュアルの説明会の実施			(補足説明等) 各年度1回の開催			
	現状値	5年度 1回	目標値	6年度 1回	7年度 1回	8年度 1回	9年度 1回

4 更なる経営の安定化

取組計画	施設保全事業の量的拡大に対応した技術者の確保						
内容	市有施設の老朽化が進行し長寿命化を目的とした保全業務量の増加に伴い、今後、中長期的に本団体へ委託する保全業務の量的拡大が見込まれることから、その業務量に対応した保全業務執行体制を強化する必要がある。そのため、将来を見据えたバランスの良い年齢構成となるよう、若年層を中心としたプロパー職員の採用を図るよう求めている。						
指標①	技術者の採用者数			(補足説明等) 各年度内の技術系職員の採用数の合計			
	現状値	5年度 5人	目標値	6年度 4人	7年度 3人	8年度 1人	9年度 1人

5 団体統制

取組計画	人材育成のための多様な研修の実施						
内容	(現状の団体統制上の課題) 本団体は、退職者の増加に伴い経験年数の浅い職員の比率が高くなってきており、将来を見据えた持続可能な業務執行体制を構築するためには、職員が組織に定着し成長するための組織的な人材育成プログラムの形成が課題となっている。 (課題を踏まえた取組内容) 業務上の知識はもとより幅広いテーマの研修を実施することにより、将来を担う豊かな組織人を育成するため、DVDやWEBなどを活用することにより研修の受講機会を増やすよう求めている。						
指標①	研修の受講者数		(補足説明等) 各年度内の受講者数の延べ人数				
	現状値	5年度 112人	目標値	6年度 125人	7年度 150人	8年度 175人	9年度 200人

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障がい者就労支援施設等からの物品調達や印刷業務委託、法定雇用率順守						
内容	障がい者就労支援施設等からの物品調達や印刷業務委託の積極的な推進と、障がい者の雇用について法定雇用率を上回るよう求めている。						
指標①	障害者就労施設等からの物品調達や業務委託等件数		(補足説明等) 筆耕や印刷物の発注を委託する				
	現状値	5年度 10件	目標値	6年度 11件	7年度 11件	8年度 12件	9年度 12件
指標②	障がい者法定雇用率の順守		(補足説明等) 法定雇用率から算出した人数				
	現状値	5年度 5人 (実数4名)	目標値	6年度 2人	7年度 3人	8年度 3人	9年度 3人

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(一財)札幌市交通事業振興公社	所管課	交通局事業管理部総務課 (TEL:011-896-2708)
------------	-----------------	------------	-----------------------------------

基本財産		30,000 千円			本市出資額		7,500 千円 (出資割合 25.0%)		
設立年月日		昭和 63 年(1988 年)11 月 1 日			出資年月日		昭和 63 年(1988 年)11 月 1 日		
沿革	昭和 63 年	設立							
	平成 12 年	地下鉄駅業務の委託開始							
	平成 22 年	市の出資金割合引き下げ(100%→50%)							
	平成 24 年	一般財団法人へ移行							
	令和 2 年	軌道運送事業開始							
	令和 5 年	市の出資金割合引き下げ(50%→25%)							
代表者		理事長(常勤) 中田 雅幸(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	25.0%	②	札幌市交通 事業振興公 社	75.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 札幌市の交通問題に対する市民の意識の啓発、交通道德の普及、札幌市が行う交通事業の利用者の便益増進に関する事業等を行うことにより、交通事業の健全な発展を図り、もって公共の福祉の増進に資することを目的として設立した。 (出資目的) 本市の交通事業を長期的かつ安定的に運営し、発展させていく上で欠かせない役割を果たしていることから、今後も当該団体に対して出捐や人的な関与を行い、交通事業の健全な運営・発展に活用していくことを目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	受託事業(地下鉄駅業務)	○	／	○	×
	受託業務(地下鉄駅業務以外)	○	／	○	×
	軌道運送事業	×	／	○	×
	公益目的実施事業	×	／	○	○
	収益事業	○	／	○	○

今後の在り方 （設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。）	（１）団体の在り方、出資の在り方 当該団体は、地下鉄駅業務、定期券発売業務、遺失物取扱業務などに加え、軌道事業の上下分離方式の導入に伴う路面電車の運送事業を担っていることから、極めて公共性が高く、地域の交通インフラや市民サービスの根幹を支える重要な組織である。 このように、本市交通事業を長期的かつ安定的に運営、発展させていく上で、当該団体は欠かせない役割を果たしていることから、本市の出資・出捐や人的な関与を継続していく必要がある。 （２）経営の安定性や自立を高める方策 収入全体の６割を占める地下鉄駅や定期券発売所等の受託料収入の確保・継続に向けて、業務水準の更なる向上を図るとともに、軌道運送事業における乗車料収入や広告料収入の増加に努めることが必要である。また、既存事業の見直しや時代に合わせた新たな事業を積極的に展開することにより、収益の拡大を追求していくべきと考える。 さらに、顧客サービスの向上に向けた人材育成や安全管理体制の取組を強化し、これまで以上に質の高いサービスを提供して利用者の便益・公共の福祉の増進を図ることで、一層の利用者獲得や定着に繋がると考える。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

１ 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	25% (7,500 千円/30,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 （該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)） 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ■ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	

今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に、出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に、出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。
---------------	--

取組計画	出資比率の維持						
内容	平成29年に策定した行動計画により、令和2年までは出資率50%であったが、段階的な出資率の引き下げを計画し、当該団体の内部留保金による寄付により令和5年度に出資率25%まで引き下げ、目標を達成している。 当該団体の担う業務は極めて公共性が高く、また、専門性が高い業務であることから、持続的な運営の担保が必要となる。そのため、25%の出資率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要がある。						
指標①	市出資比率			(補足説明等) 25%の出資率を維持する。			
	現状値	5年度 7,500千円 (25%)	目標値	6年度 7,500千円 (25%)	7年度 7,500千円 (25%)	8年度 7,500千円 (25%)	9年度 7,500千円 (25%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	2		11	0	7
非常勤役員	1		常勤一般職	15	0	679

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
事務局長	(職務内容) 公社事業の統括責任者 (現時点で派遣が必要な理由) 公社の安定した経営及び市営交通事業の維持確保のためには、交通局をはじめ市関係部局と連携し、一体となって対応していく必要があることから、引き続き市職員の派遣による人的な支援を要する。	○
総務企画部長	(職務内容) 総務企画部の統括及び職員の指導・教育 (庶務・経営・コンプライアンス) (現時点で派遣が必要な理由) 公社総務部門の統括者として、従来の受託事業に加え、上下	○

団体名：(一財)札幌市交通事業振興公社
[所管課：交通局総務課]

	分離により自主事業となった軌道運送事業を含めた安定的な経営管理を担う。また、公社の重要課題であるコロナ禍からの経営改善や人材確保・定着に向けた給与基準の見直しの他、プロパー管理職の人材育成に向けた取組など、多角的な視点で調整を行う必要があるため、市職員の派遣が必要である。	
営業部長	(職務内容) 営業部の統括及び職員の指導・教育 (窓口サービス・広告・乗客誘致) (現時点で派遣が必要な理由) 受託事業のうち、地下鉄駅業務を除く窓口サービス(定期券発売他)部門の統括者として、委託元である交通局と連携し一体となって対応していく必要があることから、市職員の派遣が必要である。	×
駅管理部長	(職務内容) 駅管理部の統括及び職員の指導・教育 (駅務) (現時点で派遣が必要な理由) 受託事業のうち、窓口サービス(定期券発売他)を除く地下鉄駅業務の管理部門の統括者として、公社の大多数の職員を抱え、委託元である交通局と連携し一体となって対応していく必要があることから、市職員の派遣が必要である。	○
路面電車部長	(職務内容) 路面電車部の統括及び職員の指導・教育 (路面電車の運行管理、維持管理) (現時点で派遣が必要な理由) 上下分離制度の導入により、軌道事業部門の統括者として、運行管理、安全管理及び軌道施設の維持管理について技術継承を進めなければならないことから、引き続き市職員の派遣が必要である。	○
総務課長	(職務内容) 総務課の統括及び各部、交通局との連絡調整 (現時点で派遣が必要な理由) 公社全体の庶務を統括し、公社各部及び交通局との連絡調整の窓口となり職員管理、出資関係、委託契約、その他市各局からの照会対応などを担うことから、市職員の派遣が必要である。	○
管理課長	(職務内容) 管理課の統括及び駅構内の安全管理 (現時点で派遣が必要な理由) 地下鉄駅管理等の受託業務を担う上で中心となる職であり、交通局との連絡調整窓口として、駅管理に係る依頼や相談、苦情対応の調整など様々な対応が求められることから、市職員の派遣が必要である。	○
運行管理課長	(職務内容) 運行管理課の統括及び路面電車の運行管理 (現時点で派遣が必要な理由) 上下分離制度の導入により、軌道事業の運行管理について技術継承を進めなければならないことから、引き続き市職員の派遣が必要である。	○
安全指導担当課長	(職務内容) 電車運転事故の防止、電車運転関係職員の指導教育 (現時点で派遣が必要な理由) 上下分離制度の導入により、電車運転に係る安全管理、運転	○

	関係職員の指導教育について技術継承を進めなければならないことから、引き続き市職員の派遣が必要である。	
維持管理課長	（職務内容） 電車車両の保守管理及び技術継承 （現時点で派遣が必要な理由） 上下分離制度の導入により、電車車両の維持管理について技術継承を進めなければならないことから、引き続き市職員の派遣が必要である。	○
技術担当課長	（職務内容） 路面電車軌道及び停留場施設の保全 （現時点で派遣が必要な理由） 上下分離制度導入により、軌道施設の維持管理について技術継承を進めなければならないことから、引き続き市職員の派遣が必要である。	○
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について（複数選択可）	■計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☐計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する（以下に具体的な人材育成策を記載ください）。 ☐将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 （具体的な人材育成策）	

取組計画	市職員の派遣及び役員等就任の継続						
内容	役員について、現在、交通局高速電車部長が理事に、まちづくり政策局総合交通計画部長及び交通局事業管理部長が評議員に就任しており、引き続き本市職員の役員等就任を通じて、当該団体への関与を継続していく。 管理職について、当該団体が実施する事業を継続し、地下鉄及び路面電車の安全運行に係る密接な連携を図るとともに、出捐者としての経営責任を果たすため、今後も派遣職員に求められる役割を精査しながら、効果的かつ最小限の人的関与を継続していく。また、令和7年度から管理職（営業部長）1名の引き揚げを行う。 令和2年度からの軌道事業における上下分離方式の導入に伴う職員派遣について、これまで本市が培ってきた軌道事業における安全運行及び軌道施設の維持管理に係る技術継承・人材育成を確実に行うため、これらの経験を有する市職員の派遣を実施しているが、当該団体のプロパー職員の育成及び技術継承を進め、段階的に派遣職員数を減らし、将来的には一部を除き職員派遣の解消を検討していく。						
指標①	市職員（軌道事業の技術継承に係る職員）派遣数			（補足説明等） 段階的に派遣職員数を減らしていく			
	現状値	5年度 25名	目標値	6年度 16名	7年度 8名	8年度 6名	9年度 3名
指標②	市職員（常勤管理職）派遣数			（補足説明等） 営業部長の派遣を令和7年度に引き揚げる			
	現状値	5年度 11名	目標値	6年度 11名	7年度 10名	8年度 10名	9年度 10名

指標③	市職員の理事・評議員就任数		(補足説明等) 現行の体制を維持する				
	現状値	5年度 3名	目標値	6年度 3名	7年度 3名	8年度 3名	9年度 3名

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	交通問題に対する意識啓発及び利用者の便益増進					
内容	交通事業の健全な発展に向けて、利用者に対する交通問題への意識啓発や交通道德の普及への取組、地下鉄・路面電車における利用者の便益増進に向けた取組が必要となる。 当該団体に対し、子ども交通教室やマナー啓発事業など市民参加型の各種イベントの実施を通して、交通問題に対する意識啓発を図るとともに、交通資料館の運営を通して、札幌市が行う交通事業への理解の促進や交通道德の普及を図るよう求める。 また、当該団体では利用者には有益な情報をタウン情報誌「ウィズユー」等により発信し、利用者の便益増進を図る取組を実施しており、当該誌等については、駅や定期券発売所で配架しているほか、HP上で公開し、発行時にはX(旧Twitter)でお知らせを行うなど、広く利用者への周知を行っていることから、今後も当該事業を継続するよう求める。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記取組はその内容のとおり、設立目的と軌を一にするものである。					

指標①	子ども交通教室の参加者			(補足説明等) 年に2回実施(夏・冬)			
	現状値	5年度 154人	目標値	6年度 150人	7年度 150人	8年度 150人	9年度 150人
指標②	交通資料館の来館者数			(補足説明等) 令和6年度リニューアルオープン			
	現状値	5年度 -	目標値	6年度 30,000人	7年度 30,000人	8年度 30,000人	9年度 30,000人
指標③	「ウィズユー」発行部数			(補足説明等) 年に4回発行(春・夏・秋・冬)			
	現状値	5年度 40,000部	目標値	6年度 40,000部	7年度 40,000部	8年度 40,000部	9年度 40,000部

4 更なる経営の安定化

取組計画	新たな中期経営計画の推進及び自主事業の積極的な実施による団体の自立性の向上						
内容	中長期的ビジョンに基づいて、計画的な団体運営及び事業展開を進めるため、令和2年度に中期経営計画(令和2年度から令和6年度)を策定していた。年度ごとに検証及び必要な見直しを行ってきたところだが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより経営環境が大きく変化したことを踏まえ、計画の終了年度を1年前倒し、令和6年度を開始年度とする新たな中期経営計画(令和10年度まで)を策定した。 主力の受託料収入を維持・確保していくことに加え、路面電車の乗車料収入や広告料収入の増加に積極的に取り組むことで市への財政的な依存度を低下させ、当該団体の経営の安定化及び自立性の向上を目指していく。 また、公共交通全体のサービスアップに繋げていくため、社会情勢の変化を的確に捉えながら、研修等を通じたホスピタリティマインドの醸成を図り、お客さまにより付加価値の高いサービスを提供するための取り組みを推進していく。						
指標①	軌道運送事業における乗車料収入	(補足説明等) 収支計画に基づく乗車料収入の確保					
	現状値	5年度 1,543 百万円	目標値	6年度 1,627 百万円	7年度 1,739 百万円	8年度 1,761 百万円	9年度 1,769 百万円
指標②	中期経営計画の推進による謝辞件数	(補足説明等) 中期経営計画取組み(項目[2]快適で魅力あるサービスの提供)					
	現状値	5年度 248件	目標値	6年度 前年実績 対比 5%増	7年度 前年実績 対比 5%増	8年度 前年実績 対比 5%増	9年度 前年実績 対比 5%増

5 団体統制

取組計画	コンプライアンスの徹底と局職員研修への参加						
内容	(現状の団体統制上の課題) 毎年度、研修等を通じてコンプライアンスの徹底を推進しているが、より一層のコンプライアンスの強化に向けた教育の継続的な取り組みが必要不可欠である。 (課題を踏まえた取組内容) コンプライアンスに関する意識や知識を深める研修を実施するほか、コンプラ通信の発行やコンプライアンスポスターの掲出等により、全職員に対し啓発活動を行う。 交通局が実施している管理職向けの職員研修に、当該団体の関係職員を受け入れ、管理職の心構え、職員管理や安全管理スキルの向上などの人材育成を行う。						
指標①	コンプライアンス研修の参加	(補足説明等) 職制に応じたコンプライアンス研修を全職員が受講することを目標とする。					
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%
指標②	管理職向け研修の参加率	(補足説明等) 交通局が実施する管理職向け研修を該当団体の関係職員が受講することを目標とする。					
	現状値	5年度 97.5%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障害のある方の自立支援						
内容	障がいのある方の雇用について、ハローワーク等を通じて随時募集を行うなど、法定雇用数の確保に向けた取組を進めていく。また、当該団体職員の「サービス介助士」の有資格者を増やし、高齢のお客様や障がいのあるお客さまへの「おもてなしの心」と「介助技術」を備えた職員を育成し、地下鉄駅業務等におけるサービス向上を図る。						
指標①	障がいのある方の雇用人数		(補足説明等) 法定雇用数の確保				
	現状値	5年度 15.5名 (法定15名)	目標値	6年度 17名 (法定17名)	7年度 17.5名 (法定17名)	8年度 18.5名 (法定18.5名)	9年度 18.5名 (法定18.5名)
指標②	サービス介助士有資格者数		(補足説明等) 新規資格取得の推進				
	現状値	5年度 113 名	目標値	6年度 118 名	7年度 120 名	8年度 123 名	9年度 125 名

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名				(一財)さっぽろ水道サービス協会				所管課				水道局総務部企画課 (TEL:011-211-7014)			
基本財産				10,000 千円				本市出資額				5,000 千円 (出資割合 50.0%)			
設立年月日				昭和 54 年(1979 年)2 月 21 日				出資年月日				昭和 54 年(1979 年)2 月 21 日			
沿革		昭和 54 年		財団法人札幌市水道サービス協会設立											
		平成 3 年		基本財産を 5,000 千円から 10,000 千円に増額											
		平成 24 年		一般財団法人へ移行											
		令和元年		(一財)さっぽろ水道サービス協会に名称変更											
代表者			理事長(非常勤) 村瀬 利英(市現職)												
主な出資者			①	札幌市	50.0%	②	さっぽろ水道サービス協会	50.0%	③						
			④			⑤			⑥						

団体の今後の在り方					
設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、本市の水道事業の合理的な運営と市民福祉の向上に寄与することを目的として設立された。				
	(出資目的) 水道事業の効率的な運営と安全・安定給水の両立を図ることを出資目的としている。効率的な水道事業運営を図るべく委託化を進める一方で、緊急時の危機管理も含めて安全で良質な水を安定的に供給できる体制を確保するには、本市の方針を経営や事業運営へ確実に反映させることができる出資団体の存在が必要である。				
事業内容 (主要なものから順に) 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある…○ ない…× (市補助等がない場合…／)	事業内容	採算性	採算性(市補助等除く)	市施策関係性	民間代替性
	浄水場の維持管理に関する事業	○	／	○	×
	配水管路の維持管理に関する事業	○	／	○	×
	給水装置工事の検査に関する事業	○	／	○	×
	水道記念館の管理運営に関する事業	○	／	○	○
	簡易専用水道の検査に関する事業	×	／	○	○

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 本団体は本市水道事業の専門的協力機関として設立され、本市と一体となって水道事業を支えてきたものである。これまで職員派遣等を通じた技術継承等による技術力強化を行ってきており、今後も安全・安定給水を支える水道事業の重要な担い手として不可欠な存在である。 また、道内水道事業体の多くが職員の退職に伴う人材不足、水道施設の老朽化、人口減少に伴う財政状況の悪化など厳しい状況にある。国で定める「新水道ビジョン」では、特に小規模な水道事業者等において単独での対応に限界がある場合には、近隣の水道事業者や関係行政機関、民間事業者等が立場を越えて連携することが必要とされているとともに、都道府県や中核となる水道事業者等がそうした連携体制へ積極的に関与することが期待されている。また、同ビジョンを踏まえて策定した本市水道事業の中長期計画である「札幌水道ビジョン」では、本市と本団体が連携しながら道内水道事業の持続的な運営につながる広域連携を進めることとしている。 そのため令和元年度には、「道内の水道事業の合理的な運営に寄与する」ことを本団体の目的として定款に明記するとともに、法人名称を「札幌市水道サービス協会」から「さっぽろ水道サービス協会」へ変更し、札幌市域を越えた事業展開に取り組んでいるところである。 本団体がこうした活動を展開していくためには、本市水道局との緊密な連携協力体制を築いていることが最大の強みであることから、今後も本団体への出資及び必要な関与を継続していくべきと考える。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 本団体は現在、本市からの受託事業が多い状況であるが、道内水道事業体が抱える諸問題の解決に向けた支援を行うため、札幌市域を越えた事業展開に取り組んでいるところである。本団体が道内水道事業の発展的広域化に貢献していくことは、本団体の技術力のさらなる向上や経営の安定化に資するものであることから、今後も積極的な事業展開を求めていく。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50%(5,000 千円/10,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)

備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	
今後の取組の方向性について	☐ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☒ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出資比率の見直し						
内容	令和6年4月1日現在、市出捐金5,000千円、出資比率50%であるが、現行と同等の関与を継続できる25%まで、出資比率を引き下げる。 出資比率25%超過分相当額の2,500千円は、団体の内部留保金により返還を求めるが、団体の財務状況を考慮して、令和6年度の決算状況を見極めたうえで、令和7年度以降に出資比率を引き下げることにする。 なお、当該団体が道内事業体へ事業展開していくためには、本市水道局との緊密な連携協力体制を築いていることが最大の強みであり、本団体が本市水道事業の重要な担い手として必要不可欠な存在であることには変わりはないため、団体の重要性を第2次札幌水道ビジョンなどで示し、今後も本団体に対して必要な関与を行っていく。						
指標①	市出捐金(出資比率)		(補足説明等) 令和6年度決算の状況を見極めたうえで、令和7年度以降に返還する。				
	現状値	5年度 5,000 千円 (50%)	目標値	6年度 5,000 千円 (50%)	7年度 2,500 千円 (25%)	8年度 2,500 千円 (25%)	9年度 2,500 千円 (25%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	2		2	6	5
非常勤役員	3		常勤一般職	0	6	200

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な派遣必要性
経営企画担当部長	(職務内容) 経営計画の策定及び進行管理、事業運営に係る情報収集及び分析等に関する統括 (現時点で派遣が必要な理由) 本市水道局の事業運営方針とも密接に関連する、経営計画	×

	の策定や各種事業展開等を統括するため、本市水道事業に関する幅広い知識と経験を有する本市管理職の派遣が必要である。	
浄水部長	(職務内容) 浄水施設及び配水施設等の維持管理・運転管理や水道水質監視・管理等の統括 (現時点で派遣が必要な理由) 浄水施設及び配水施設等の安全かつ適切な維持管理等を統括するため、機械設備等に関する専門技術と幅広い知識、経験を有する本市管理職の派遣が必要である。	×
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐ 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☒ 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ☐ 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策) 日々の業務を通じて派遣職員が自身の有する知識や経験をプロパー職員へ伝えるよう努めているほか、団体内部でも課長職を対象として管理職に必要な知識やスキルが身につくような各種研修を行うなど、プロパーの管理職職員の育成を図っている。しかしながら、現在の派遣職員の職務を担えるようなプロパー職員の育成には特に時間を要することから、人材育成および人材確保計画の策定や具体的な引き揚げ着手について、現時点で具体的な目途をつけることは難しい状況である。 今後も将来における引き揚げの検討を進めるとともに、団体内部でプロパーの管理職職員の育成を続けるよう求めている。	

取組計画	市職員の理事・評議員就任及び派遣の継続						
内容	水道事業の専門的協力機関として水道事業の合理的な運営と市民福祉の向上に寄与することを目的に設立された本団体は、本市と連携し一体となって水道事業を支えてきた。 その役割や事業展開は、本市水道局の事業運営方針とも密接に関連し、水道システムの将来を見据えながら水道事業に係る組織体制の充実・強化を図っていく必要があるため、今後も派遣職員に求められる役割を精査しながら、効果的かつ最小限の人的関与を継続していく。						
指標①	市職員派遣数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 2人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人
指標②	理事の就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 2人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人
指標③	評議員の就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 2人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	信頼性の高い簡易専用水道検査の実施・道内水道事業体の課題解決に向けた取組の実施						
内容	簡易専用水道検査について、信頼性の高い検査体制を維持するとともに、簡易専用水道の適正な維持管理や検査受検に係る啓発に取り組むことを求めている。 また、北海道の中心都市である札幌市の出資団体として、水道局から受け継いだ本市水道事業に関する専門的な技術・ノウハウや、事業展開の自由度が高い団体の長所を生かし、道内水道事業者等相談窓口や合同技術研修等を通じた情報共有等により各事業体のニーズを把握しつつ、道内水道事業体が抱える課題の解決に資する取組を検討・実施するよう求めている。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組は本団体の持つ技術力の維持・向上に資するものであり、ひいては本市水道事業の安定性の向上につながるものであることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	簡易専用水道検査外部精度管理調査の評価ランク			(補足説明等)			
	現状値	5年度 Sランク	目標値	6年度 Sランク	7年度 Sランク	8年度 Sランク	9年度 Sランク
指標②	道内事業体の課題解決に向けた研修・勉強会等の実施件数			(補足説明等) 広域連携の取組の一環として、道内の事業体を対象に実施			
	現状値	5年度 2件	目標値	6年度 2件	7年度 2件	8年度 2件	9年度 2件

4 更なる経営の安定化

取組計画	経営の安定化に資する事業展開、人材の確保・育成						
内容	本団体は、水道局から水道事業に関する専門的な技術・ノウハウを受け継いでおり、かつ出資団体として地方公共団体の区域を越えた活動が可能である。道内には、技術者不足や経験不足等を理由に地元の民間企業等では対応困難な課題を抱え、業務委託を通じた技術支援を求める水道事業体が多くあることから、こうした事業体からの業務受託を進めることにより、地域貢献のみならず本団体の信頼性の向上を図り、ひいては経営のさらなる安定化を図る。 また、中長期的ビジョンに基づいて計画的な団体運営及び事業展開を進めるため、現行の中期経営計画（令和元年度～令和6年度）の実施状況を踏まえるとともに、水道事業を取り巻く環境や社会情勢の変化に対して柔軟に対応していけるよう中長期的な経営計画を新たに策定し、これを推進する。 さらに、少子高齢化等に伴う労働人口の減少によって職員の採用競争がより一層厳しさを増すため、新卒者に限らず既卒者も対象として正職員の新規採用を継続的に進めるとともに、水道局の持つ専門的な技術・ノウハウを継承できる人材の育成を強化していくため、技術研修の実施や技術資格の取得、本市を含む団体・企業への研修派遣等により、職員の技術力のさらなる向上を図る。						
指標①	本市以外からの業務受託件数			(補足説明等)			

	現状値	5年度 5件	目標値	6年度 4件	7年度 4件	8年度 4件	9年度 4件
指標②	業務関連資格新規取得者数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 124人	目標値	6年度 90人	7年度 90人	8年度 90人	9年度 90人

5 団体統制

取組計画	組織力の強化						
内容	(現状の団体統制上の課題) 組織全体として情報の取り扱いに関するコンプライアンスの意識を高め、昨今よくあるような団体の情報漏えい事故等を未然に防いでいく必要がある。 また、業務全体の効率性を高めていくためには、職員の心理的安全性を高め、職員が安心して伸び伸びと働くことができる職場環境を整えることが不可欠である。 (課題を踏まえた取組内容) 情報セキュリティマネジメントシステムの推進にあたって核となる内部監査員を継続的に育成する。 また、ストレスチェックなどにより状況を把握するとともに、多様なハラスメントに関する知識を深めるための研修を充実し、組織全体で意識の向上を図る。						
指標①	ISO27001内部監査員研修参加人数			情報セキュリティに関する高度な知識習得が必要な内部監査員の育成を行う。			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		20人		20人	20人	20人	20人
指標②	総合健康リスクの低減			健康診断のストレスチェックで調査を実施する。 「100」を基準として数値が高いほどリスクが大きい。			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		97		97	97	95	95

6 札幌市の施策との連動

取組計画	雇用の安定化への取組						
内容	札幌市まちづくり戦略ビジョンでは、安心して働くことができる魅力的な雇用が安定的に確保されるとともに、企業も必要とする人材を確保できる社会の実現、ならびに多様な人材が自身の持つ能力を発揮し、誰もがやりがいや充実感を得ながら働くことができるとともに、高い専門性を生かすことができる職場で、若い世代を始めとした幅広い年代の人材が活躍できる社会の実現を目指していくこととしている。 本団体としても、水道局と連携を図りながら事業の広域化及び業務領域の拡大を進め、安定的に事業を発展させるため、人材の確保・育成として正職員の採用を進めるとともに、非正規職員から正規職員への転換を図っていく。						
指標①	非正規職員から正規職員への転換人数			(補足説明等)			
	現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度
		7人		2人	2人	2人	2人

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名				(公財)札幌市防災協会				所管課		消防局総務部総務課 (TEL:011-215-2010)			
基本財産		30,000 千円				本市出資額		7,500 千円 (出資割合 25.0%)					
設立年月日		平成 6 年(1994 年)4 月 1 日				出資年月日		平成 6 年(1994 年)4 月 1 日					
沿革	平成 6 年	団体設立											
	平成 10 年	ホームページ開設											
	平成 15 年	事務所移転											
	平成 24 年	公益財団法人へ移行											
代表者		理事長(非常勤) 佐藤 有(市 OB)											
主な出資者	①	札幌市	25.0%	②	札幌市防災協会	75.0%	③						
	④			⑤			⑥						

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 本団体は、平成6年に設立され、市民の防災意識の高揚と防災対応力の向上並びに防災業務関係者の育成を図り、市民の生命・身体・財産を災害から保護するとともに減災社会を推進し、安全で安心に暮らせる市民生活の確保と社会公共の福祉の増進に寄与することを設立目的としている。 (出資目的) 近年、北海道胆振東部地震を始めとする大規模地震が全国各地で発生しているほか、局地的な大雨等による大規模災害が頻発化している中、市民の防災意識の高まりとともに、防災対策の強化は必要不可欠となっている。本団体への出資を通じて、緊密な連携を図り、柔軟かつ効果的・効率的な事業展開を可能とし、市民のニーズや社会情勢を的確に把握しながら、市民や事業所における災害への備えの重要性を啓発していくなど、市民の防火・防災への意識の高揚と知識の定着を図ることを出資目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	札幌市民防災センター運営業務	○	/	○	○
	防火管理者等の講習に関する事業	○	/	○	○
	訓練指導等防火思想の普及に関する事業	×	/	○	×
	消防用設備等の性能試験に関する事業	○	/	×	○
	防災図書等の刊行・頒布及び情報の提供	○	/	×	○
(市補助等がない場合・・・/)					

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 近年、地震や局地的な豪雨等の自然災害が全国で相次いで発生していることに加え、今後、南海トラフ地震、日本海溝・千島海溝地震などの大規模地震の発生リスクの高まりが懸念されている中、市民の防火防災や消防行政に関する関心が高く、平時から災害等に備えることの普及啓発を効果的に実施することで札幌市全体の安全・安心のレベル向上を図るという考え方は変わっていない。 本団体は、団体設立当初から消防行政に携わった経験を有する職員が多数在籍する団体として本市と連携しながら、民間参入が困難な分野である防火・防災意識や応急手当の普及啓発、防火管理者等の資格取得講習、防火管理体制の検証等を担ってきたところであるが一部事業においては担い手として民間企業が参加するようになってきており、事業によっては実施主体として唯一の団体であるとは言えない側面のものもあると認識している。 そのため、これからの団体の在り方を考えると、市として、今後、団体に求めている業務については、多様化する市民ニーズを踏まえたより高度かつ効率的・効果的な内容に見直していくべきと考える。また、本団体についても、専門的知見を活かし、見直しによる新たな業務内容に柔軟に対応する体制を整えられるものと評価している。 以上を踏まえると、今後も防火・防災施策推進の一翼を担う重要な団体として活用するために市が十分に連携を図り、公共性の高い事業を担う前提で体制等に関与し、もって市民の安全・安心を引き続き確保していく必要があることから出資の在り方については、現状の出捐金を維持すべきと考える。 (2)経営の安定性や自立を高める方策(目指すべき姿) (1)を踏まえ、本団体が、出資目的である「緊密な連携を図り、市民の防災への意識の高揚と知識の定着を図ること」への寄与を果たしていくには、中核事業である札幌市民防災センター運営業務や訓練指導等防火思想の普及に関する事業の実施において、本団体が公共的な役割を果たしつつ、効果的な成果を上げるとともに市民が求める多様なニーズに応え、時代の変化を踏まえた取組を積極的に進めていくべきと考える。 そのためには、札幌市民防災センターの運営を通じて、市民の防災・減災行動を促進するため、映像や SNS を駆使した効果的な学習機会の提供や町内会などが防災・減災の活動に取り組みやすくなるよう、「防災コンシェルジュ」の設置による相談・サポートを実施するなど、札幌市民防災センターの機能強化に取り組み地域防災へ積極的に関与し、より高い事業成果を生み出す団体に成長することを促す。 また、訓練指導等防火思想の普及に関する事業においては、コロナ禍を経て対面・集合で実施する防火・防災訓練の実施が難しくなった状況を受け、これを前提に最大の効果を得られるように本市と連携して実施方法等の見直しを進めることで効果の最大化と安定的な事業実施環境を構築していく。 防災協会においては、現在でも市民ニーズや社会情勢等を把握しながら、業務執行体制の見直しや新規事業の立ち上げ等により、経営安定化を図っているが、一層の努力を求めている。
---	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	25%(7,500 千円/30,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を ■ で)	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営

塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	新型コロナウイルス感染症の影響を受け、一部の実施事業を縮小せざるを得なかったこと、また、一部の市委託事業の民間企業の参入が進んだことにより、経常収益が減少し、令和5年度決算における当期一般正味財産増減額は 8,300 千円余り減となった。 市民のニーズや社会情勢を踏まえた、柔軟かつ効果的・効率的な事業展開が必要となること、また、主要な出資者であることや団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いため、適切な団体運営が可能となるよう、必要に応じて指導調整を行うことで緊密な連携を図り、持続的な運営に向けた取り組みを実施する必要がある。
今後の取組の方向性について	■ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 ☐ 計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画		出資の維持						
内容		令和6年7月1日現在、市出捐金7,500千円、出資比率25%であり、関与を継続していくための必要最低限の比率となっている。 本市の施策を補完・代行する当該団体と一体となって専門的知識・技術を求められる事業を展開していくためには、今後も一定の関与が必要であることから、現状を維持することとする。						
指標①		市出捐金 (出資比率)		(補足説明等)				
		現状値	5 年度 7,500千円 (25%)	目標値	6 年度 7,500千円 (25%)	7 年度 7,500千円 (25%)	8 年度 7,500千円 (25%)	9 年度 7,500千円 (25%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	1	0		2	1	1

非常勤 役員	0	1	常勤 一般職	0	14	4
-----------	---	---	-----------	---	----	---

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な 派遣必要性
事務局長	(職務内容) 団体の事業計画から実施までの事業調整を担い、管理職としてのマネジメント業務を行うとともに、経営強化を図る。 (現時点で派遣が必要な理由) ガバナンス及びコンプライアンスの維持及び更なる経営強化のため、プロパー等の職員育成及び契約等の事務能力強化が必要である。	×
総務課長	(職務内容) 団体の事業計画から実施までの事業調整を担い、管理職としてのマネジメント業務を行い、経営強化を図る。 (現時点で派遣が必要な理由) 事務局長と連携して、自主事業の収益拡大、経営改善の推進等の経営強化が必要である。	×
プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)	☐ 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。 ☒ 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。 ☐ 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。 (具体的な人材育成策) 派遣引き揚げによるプロパー職員等への切り替えを目指し、派遣職員によるプロパー職員の企画・調整に係るマネジメント能力の開発を促進する。	

取組計画	必要な人的関与の継続・市派遣職員の引き揚げ検討						
内容	ガバナンス及びコンプライアンスの維持、プロパー等の職員育成による経営強化にあたって本市との密接な連携を図るため、令和6年7月1日現在、常勤役員(専務理事)1名、常勤管理職(事務局長、総務課長)2名に、市職員を派遣している。 派遣職員の引き揚げについては、経営強化が図られ、自立的な運営が見込まれるかを慎重に判断する必要があるため、専務理事の引き揚げ、事務局長及び総務課長のプロパー職員等への切り替え時期について検討していく。 また、主要出資者としての経営責任があることから、役員(評議員)へ就任することにより札幌市としての責任を引き続き果たしていく。						
指標①	市職員派遣数			(補足説明等) 現状維持			
	現状値	5年度 3人	目標値	6年度 3人	7年度 3人	8年度 3人	9年度 3人
指標②	市職員の評議員への就任数			(補足説明等) 現状維持			
	現状値	5年度 1人	目標値	6年度 1人	7年度 1人	8年度 1人	9年度 1人

指標③	市職員の引き揚げ時期の検討		(補足説明等) 具体的な引き揚げ時期の検討				
	現状値	5年度 検討	目標値	6年度 検討	7年度 検討	8年度 検討	9年度 時期決定

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	専門性を活かした防火・防災普及啓発事業の実施						
内容	近年、地震や局地的な大雨等による大規模災害が全国で相次いで発生しており、本市においても平成30年9月に発生した北海道胆振東部地震では、市内で液状化やブラックアウトによるライフラインの途絶など大きな被害が発生し、市民の防災への関心が高まっている。また、南海トラフ地震、日本海溝・千島海溝地震など大規模地震発生リスクの高まりが懸念されており、平時から突発的に発生し得る地震に備えるため、知識を習得し、「自分ごと」として理解してもらう普及啓発が必要である。 本市としては、各家庭はもとより地域や事業所における災害への備えの重要性を啓発していくなど、市民のニーズや社会情勢を的確に把握しながら、積極的に防火・防災に関する事業を展開していくことで、市民の安全・安心の確保を図っていく取組を求めている。 このほか、消防行政に携わった経験を有する職員が多く所属する出資団体として、本市が消防行政を取り巻く諸課題の検討を行う際の担い手の選択肢として有意義と考える。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上記の取組を通じ、本市における市民の安全・安心の確保に寄与し、災害に備える意識の促進を図ることを狙いとしているが、市民ニーズや関心対象は常に変化していることから、効果を維持するためには臨機応変に事業内容をアップデートしなければならず、このような柔軟な対応を期待できるのは消防吏員と同じレベルの対応ができる本団体が設立されているからと考える。						
指標①	地域の防火・防災研修会への講師派遣回数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 125回	目標値	6年度 125回	7年度 130回	8年度 135回	9年度 140回
指標②	防火・防災コンシェルジュの実施回数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 45	目標値	6年度 45	7年度 50	8年度 55	9年度 60

4 更なる経営の安定化

取組計画	新経営改革プランの推進による黒字化と訓練指導等防火思想の普及に関する事業の実施率向上
内容	業務執行体制の強化を図るため、令和2年3月に「経営改革プラン」を策定、また、コロナの影響による事業縮小及び社会情勢の変化に対応するため、人員体制の効率化を推進する「中期運営計画」を令和2年12月に策定し、取組を行ってきたが、コロナ後（令和2年度以降）の経常収支は、令和4年度を除いて赤字となっている。 これを受け、安定的な法人運営を図るため、「経営の安定化」・「組織体制の強化」を柱とした「新経営改革プラン」を令和5年3月に策定しており、収入増と効率的・効果的な組織体制の構築の両方の観点から安定運営に資する取組を求めている。なお、令和5年度の経常収支赤字の原因として、市委託業務数の減少、また、コロナの影響が継続し、実施率が低迷している事業の収入の減少が挙げられることからリスクマネジメントの取組や実施率向上のための対応を共に検討していく。

指標①	新経営改革プランの推進			(補足説明等)			
	現状値	5年度 赤字	目標値	6年度 黒字	7年度 黒字	8年度 黒字	9年度 黒字
指標②	訓練指導等防火思想の普及に関する事業の実施率向上			(補足説明等) 訓練指導等防火思想の普及に関する事業の実施率向上を目指す。			
	現状値	5年度 76%	目標値	6年度 80%	7年度 82.5%	8年度 85%	9年度 87.5%

5 団体統制

取組計画	コンプライアンス意識の向上						
内容	(現状の団体統制上の課題) 令和2年度に「コンプライアンス推進規程」及び「ハラスメント防止規程」を制定しており、全職員が高いコンプライアンス意識を持ち、行動規範に則った組織づくり、人材育成を図り、適正な事務の執行体制の構築が求められる。 また、本市監査事務局等による定期監査において契約事務、物品購入事務等において法令、規程等に則っていない事務の執行が見受けられることからコンプライアンス意識の強化が必要である。 (課題を踏まえた取組内容) 職員のコンプライアンス意識を高め、適正な事務の執行体制を構築していくため、毎年度、コンプライアンス研修の実施を求めている。						
指標①	コンプライアンス研修参加率			(補足説明等) 毎年、対象者に対して研修を実施する。			
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%
指標②	ハラスメント防止研修参加率			(補足説明等) 毎年、対象者に対して研修を実施する。			
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

6 札幌市の施策との連動

取組計画	障がいのある方の自立支援						
内容	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託を行う。						
指標①	障害者就労支援施設からの物品調達や業務委託件数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 2件	目標値	6年度 2件	7年度 3件	8年度 3件	9年度 3件

基本方針に基づく具体的な行動計画（令和6～9年度）

団体名		(公財)札幌市生涯学習振興財団			所管課		教育委員会生涯学習部生涯学習推進課 (TEL:011-211-3871)		
基本財産		50,000 千円			本市出資額		25,000 千円 (出資割合 50.0%)		
設立年月日		平成 11 年(1999 年)4月1日			出資年月日		平成 11 年(1999 年)4月1日		
沿革	平成 11 年	財団法人札幌市生涯学習振興財団設立							
		札幌市青少年科学館の管理運営を受託							
	平成 12 年	札幌市生涯学習センターの管理運営を受託							
	平成 18 年	札幌市生涯学習センター及び札幌市青少年科学館の指定管理者に指定							
	平成 25 年	公益財団法人へ移行							
代表者		理事長(常勤) 檜田 英樹(市 OB)							
主な出資者	①	札幌市	50.0%	②	札幌市生涯学習振興財団	50.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	（設立目的） 札幌市における生涯学習の普及振興に資する事業を行うとともに市民の学習活動を総合的に支援し、もって生涯学習の推進に寄与することを目的として設立。				
	（出資目的） 札幌市の地域における生涯学習の普及振興に資する事業を行うとともに、札幌市が設置する生涯学習施設の管理運営を行い、もって本市における生涯学習の推進に寄与するため、当財団の設立にあたり札幌市が 5,000 万円を基本財産として寄附(平成 11 年の設立当時)したもの。				
事業内容 (主要なものから順に) 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	生涯学習センター 施設設備等維持管理及び施設活用等運営業務	×	／	○	×
	生涯学習センター 学習機会提供業務	×	／	○	×
	青少年科学館 施設設備等維持管理業務	×	／	○	×
	青少年科学館 科学技術知識普及啓発業務	×	／	○	×

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1)団体の在り方、出資の在り方 当該団体は、生涯学習の普及振興を設立目的としており、その専門性を活かして、平成 12 年度から現在に至るまで、生涯学習センターと青少年科学館の管理運営を行ってきた。また、札幌市では、平成 29 年3月に「第3次札幌市生涯学習推進構想」を策定し、その重点施策に生涯学習センターの取組が数多く掲げられているなど、当該団体の専門性を活かしながら、各施策の推進に取り組んでいるところである。学びは市民が充実した日々を送ることを可能にするとともに、時代の変化に対応し課題を解決する力を養い、また、学びをきっかけとして人と人とのつながりを強めるものであることから、当該団体には引き続き生涯学習の普及振興の中心的役割を果たすことを求めている。 (2)経営の安定性や自立を高める方策 団体の収入は、指定管理業務による割合が非常に高いが、新型コロナウイルスや大規模改修での休館等の影響により、生涯学習センターにおいて施設利用者数の回復に時間を要していることから、経営の安定化・自立化のため、自主事業の拡大に向けた取組を進めるよう求めている。
---	--

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50.0%(25,000 千円/50,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☒ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☒ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ☐ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	

今後の取組の方向性について	☐ 現在の出資比率を維持する必要がある、 ☐ 計画期間内に投資比率の引き下げを行う。 ☒ 計画期間内に投資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。
---------------	--

取組計画	市投資比率の見直し検討						
内容	当初は、集中取組期間(平成28年度～令和2年度)中に、現行と同等の関与を継続できる25%への引き下げを計画していたが、新型コロナウイルスの影響による経営状況の悪化の見通しを受け、当面は投資比率を維持し、令和5年度以降に見直しを行うこととしていた。 令和6年度以降も経営安定化を優先させ、その状況を注視しながら、本計画最終年度を目途に改めて検討を行うこととする。						
指標①	市投資比率			(補足説明等)			
	現状値	5年度 25,000 千円 (投資比率 50%)	目標値	6年度 25,000 千円 (投資比率 50%)	7年度 25,000 千円 (投資比率 50%)	8年度 25,000 千円 (投資比率 50%)	9年度 検討

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位：人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	2	3
非常勤役員	1		常勤一般職	2	3	37

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	市職員の派遣継続
内容	当該団体は、令和5年度から令和9年度まで非公募施設(生涯学習センター・青少年科学館)の管理運営を主たる事業として行うこととなっている。 青少年科学館においては、展示・イベントへの学校教育の知見の反映や、教育課程を踏まえた取組などが必要であることから、学校との密接な連携を目的に、学校教育に関する専門知識、経験が豊富な教員2名を本市から当該団体に派遣している。さらには実験室の収容人数を拡充する改修を行い、より学校教育での活用を推し進めているため、今後も円滑な学校連携が必要であることから派遣を継続していく。 また、当該団体の評議員・理事に本市職員が就任することを通じて、引き続き主要出資者としての責任を果たしていく。

団体名：(公財)札幌市生涯学習振興財団
[所管課：教育委員会生涯学習推進課]

指標①	市職員派遣数			青少年科学館に対する教員派遣数			
	現状値	5年度 2	目標値	6年度 2	7年度 2	8年度 2	9年度 2
指標②	市職員の評議員への就任数			市職員(教育委員会事務局職員)の評議員への就任数			
	現状値	5年度 1	目標値	6年度 1	7年度 1	8年度 1	9年度 1
指標③	市職員の役員への就任数			市職員(教育委員会事務局職員)の役員への就任数			
	現状値	5年度 1	目標値	6年度 1	7年度 1	8年度 1	9年度 1

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	・「第3次札幌市生涯学習推進構想」の実現に向けた取組の実施 ・青少年科学館の効果的な活用に向けた取組の拡充						
内容	・札幌市生涯学習センターにおいて、「第3次札幌市生涯学習推進構想」に掲げた22の「施策の展開」の中でも主軸である「市民カレッジ」について、市民ニーズの変化を踏まえた講座を企画するなど、今後もさらなる創意工夫の上実施するよう求めている。 ・アクションプラン2019の施策の1つである「青少年科学館展示ゾーン等整備事業」において、青少年科学館の展示リニューアルを実施した(令和6年4月リニューアルオープン)。リニューアル後においても市民が繰り返し来館したくなるような科学館を目指し、企業や大学と連携を推し進めることなどを通して、科学及び科学技術の普及啓発に向けた取組の拡充を求めている。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について、以下に記載 当該団体は札幌市における生涯学習の普及振興に資する事業を行うとともに市民の学習活動を総合的に支援し、もって生涯学習の推進に寄与することを目的としており、総合的・体系的な生涯学習事業の展開や施設を活用した学習支援が求められている。そこで、札幌市の施策の実施にあたり、以下の取組を団体に求めている。						
指標①	市民カレッジの受講者数						
	現状値	5年度 3,834	目標値	6年度 3,300	7年度 3,300	8年度 3,300	9年度 3,300
指標②	青少年科学館利用者数			リニューアル時の集客効果を可能な限り長期間維持できるよう、効果的な活用を進める。			
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 400,000人	7年度 320,000人	8年度 320,000人	9年度 320,000人

4 更なる経営の安定化

取組計画	新規事業や効率的な事業運営の検討						
内容	令和2～4年度は黒字決算が続いたが、団体の収入は、指定管理業務による割合が非常に高く、新型コロナウイルスや大規模改修での休館等の影響により、生涯学習センターにおいて施設利用者数が減少し以前の水準に戻っていないことや、物価高騰等の影響により、令和5年度は赤字となっている。令和6年度以降の経営状況の改善には時間を要する見込みであることから、事業収益の改善に向け、物価や人件費の高騰などの影響を踏まえた団体独自の事業展開、効率的な事業運営など経営の安定化に向けた取組の検討を進めていく。						
指標①	持続可能で収益性の高い自主事業等の実施に向けた検討						
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 検討	7年度 検討	8年度 検討及び事業実施	9年度 検討及び事業実施

5 団体統制

取組計画	・団体との情報共有・協議の実施 ・職員の専門性の確保、人材育成						
内容	(現状の団体統制上の課題) ・団体の収入は指定管理事業収入の占める割合が非常に高く、団体の財務状況は指定管理事業の収支に大きく左右される状況にある。団体が財務上、安定的に独立した運営を行うためには自主事業など指定管理事業以外の収入源の確保が求められるため、この取り組みを進める上で常に団体の経営状況等を把握する必要がある。 ・団体は生涯学習の普及振興を目的とした法人であり、市の施策と連動した事業展開が求められるが、より多様化、複雑化する市民ニーズの把握が、今後より重要になることから、生涯学習の専門家たる人材の育成が必要である。 (課題を踏まえた取組内容) ・団体の抱える経営上、事業運営上の様々な課題を把握し、解決に向けた取組みを進めるため、団体との情報共有を図り、必要な協議を行う。 ・団体内外の研修等へ積極的に職員を参加させるなど、組織的・計画的な人材育成を求める。						
指標①	情報共有・協議の場の開催						
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 6回	7年度 6回	8年度 6回	9年度 6回
指標②	職員の研修派遣または団体における職員向け研修						
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 20回以上	7年度 20回以上	8年度 20回以上	9年度 20回以上

6 札幌市の施策との連動							
取組計画	市民のウェルネスの向上						
内容	第2次札幌市まちづくり戦略ビジョンにおいて、まちづくりの重要概念として「ウェルネス(健康)」を掲げ、「誰もが生涯健康で、学び、自分らしく活躍できる社会」の実現を目指すとしている。生涯学習の拠点施設である生涯学習センターにおいて、施策の主軸となっている「さっぽろ市民カレッジ」を展開し、生涯にわたり学ぶことを通して市民のウェルネスの向上に取り組んでいくよう求めている。						
指標①	市民カレッジの受講者数(再掲)						
	現状値	5年度 3,834	目標値	6年度 3,300人	7年度 3,300人	8年度 3,300人	9年度 3,300人

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(公財)札幌市学校給食会	所管課	教育委員会生涯学習部学校給食課(TEL:011-211-3833)
------------	--------------	------------	-----------------------------------

基本財産		125,000 千円			本市出資額		10,000 千円 (出資割合 8.0%)				
設立年月日		昭和 56 年(1981 年)9 月 16 日			出資年月日		昭和 56 年(1981 年)9 月 30 日				
沿革	昭和 49 年	任意団体として設立									
	昭和 56 年	財団法人化									
	平成 26 年	公益財団法人に移行									
代表者		理事長(非常勤)中村 義則(市現職)									
主な出資者	①	札幌市学校給食会	92.0%	②	札幌市	8.0%	③				
	④			⑤			⑥				

団体の今後の在り方

設立・出資目的	(設立目的) 当団体は、昭和 49 年に設立され、札幌市内の小中学校の給食において、より安全で良質な物資を調達し、給食を通して実施される食育を物資調達の面から支援するとともに、児童生徒に対する食育を推進し、及び普及奨励することにより、児童生徒の健康の保持増進と健全な発育に寄与することと豊かな人間性を涵養することを設立目的としている。 (出資目的) 当団体は、学校給食の副食材として使用する青果物や食肉等の物資を共同購入することで、スケールメリットを活かして、安全で良質な物資を適正な価格で安定的に調達していることに加え、各調理校における事務負担の軽減にも寄与しており、学校給食の円滑な運営に不可欠な団体である。 当団体への出資を通じて、学校給食の安全・安心かつ安定的な供給を出資目的としている。				
事業内容 (主要なものから順に) 「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれ ある・・○ ない・・× (市補助等がない場合・・／)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性
	物資調達事業	○	／	○	×
	食育推進事業	×	／	○	×
	普及奨励事業	×	／	○	×
	その他事業	×	／	○	×

今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	(1) 団体の在り方、出資の在り方 当団体は、札幌市立小中学校及び特別支援学校の学校給食食材を適正な価格で安定して調達することを目的として、本市の指導の下、昭和 49 年に設立された。 以降、給食食材の安定供給及び食育の推進等により、本市の学校給食の充実に大きな役割を果たすとともに、給食費の安定化にも寄与してきたところであり、本市の学校給食事業の一翼を担っている。また、食材調達における学校・業者間の調整についても当団体が担っていることから、今後においても、当団体から提供される食材、とりわけ価格や安全面について、本市から当団体に対し、直接かつ迅速に指揮監督を行うため、出捐を継続する必要があると認められる。 なお、本市では令和 5 年度に、各学校にて保護者から給食費を徴収する私会計から、市教委で給食費を徴収する公会計へと切り替わったが、給食食材の安定供給という役割を担う団体としての在り方に変わりはなく、学校給食事業を進めていくにあたっては、より一層、当団体との密接な連携が必要となっている。 (2) 経営の安定性や自立を高める方策 当団体の運営経費を賄う主たる収入は、給食物資調達事業収入(食材購入費)とともに学校から徴収していた物資調達幹旋料(手数料)であったが、令和 5 年度からの学校給食費の公会計化に伴い、幹旋料徴収を取りやめ、札幌市からの食材調達等業務委託料が当団体の主たる収入となり、安定性は高まっている。
--	---

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	8.0%(10,000 千円/125,000 千円)
現在の出資比率にしている理由 (該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】	☐ 市長・副市長が役員に就任する必要がある、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。 ☐ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4 の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。 ☐ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。 ☐ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。 ■ その他(下記備考欄に記載)
備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)	札幌市の学校給食では、自校調理方式(単独調理校方式と親子調理方式)を採用しており、調理校ごとに食材を発注する必要がある。 当団体は、学校給食の副食材として使用する青果物や食肉等の物資を共同購入することで、スケールメリットを活かして、安全で良質な物資を適正な価格で安定的に調達し

い)	ていることに加え、各調理校における事務負担の軽減にも寄与しており、学校給食の円滑な運営に不可欠な団体である。 また、食材の安全性を確保するためには、徹底した食材調査や責任を持った物資の調達が必要になることから、札幌市として当団体に対して一定程度の関与が必要である。
今後の取組の方向性について	■現在の出資比率を維持する必要がある、 □計画期間内に出資比率の引き下げを行う。 □計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。

取組計画	出捐の継続						
内容	市出捐金は10,000千円で、基本財産に占める割合は8%にとどまる。公益財団法人として収支相償の要件があるため、団体の安定的運営状況を注視していく。						
指標①	市出捐金			(補足説明等)			
	現状値	5年度 10,000千円(出資比率8%)	目標値	6年度 10,000千円(出資比率8%)	7年度 10,000千円(出資比率8%)	8年度 10,000千円(出資比率8%)	9年度 10,000千円(出資比率8%)

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤役員	現職	OB	常勤管理職	現職	OB	(参考)プロパー
	0	1		0	1	0
非常勤役員	2		常勤一般職	0	1	3

常勤管理職(現職)の状況

取組計画	市職員の評議員及び理事の就任						
内容	出捐者としての運営責任を果たすため、本市職員による評議員及び理事の就任を継続する。						
指標①	評議員の就任数			(補足説明等)			
	現状値	5年度 3人	目標値	6年度 3人	7年度 3人	8年度 3人	9年度 3人

指標②	理事の就任数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 2人	目標値	6年度 2人	7年度 2人	8年度 2人	9年度 2人

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	安全、安心な給食食材の安定調達及び食育の推進						
内容	各調理校への給食食材の円滑かつ安定的な納入においては、市内所在の納入業者の確保が不可欠であることから、その確保に努める。 また、青果物等を適切な価格で安定的に供給するためには、産地との直接取引品目の確保が極めて重要であることから、取引品目数の確保に努める。 なお、食育に関する取組としては、「親子産地見学収穫体験会」、「親子市場見学・料理教室」の開催やフードリサイクル事業の取組（事業協議参加、提供青果物の調達）、札幌市学校給食栄養士会との共催による学校給食展等を通じて、児童・生徒・保護者・市民への食育の推進を図る。 ※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載 上述の、産地との直接取引品目の確保は、学校給食物資を適正な価格で安定して調達することを図るものであることから、団体の設立目的に沿った取組である。						
指標①	産地直接取引品目数		(補足説明等)生産者・生産団体の確保を図り、品目数の維持に努める。				
	現状値	5年度 58品目	目標値	6年度 58品目	7年度 58品目	8年度 58品目	9年度 58品目
指標②	食材供給登録業者数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 68業者	目標値	6年度 68業者	7年度 68業者	8年度 68業者	9年度 68業者

4 更なる経営の安定化

取組計画	公益目的事業会計の収支均衡						
内容	当団体は、収益事業を行わず、学校給食物資の調達に関する公益目的事業のみを行う公益財団法人として認可されたものであり、当該公益目的事業の単年度の収支均衡（収支相償）を図る。						
指標①	公益目的事業の収支相償		(補足説明等)R5年度は、支出額が予定を下回ったため、収支相償要件を満たしていない。				
	現状値	5年度 140万円	目標値	6年度 △189万円	7年度 0～△1,000千円	8年度 0～△1,000千円	9年度 0～△1,000千円

5 団体統制

取組計画	市教育委員会との情報共有の推進						
内容	安全・安心でより安定的な給食食材の調達と、学校給食事業に関する連絡調整や情報共有、課題の確認等を行うことを目的として、当団体と市教育委員会との間で「学校給食業務に関する連絡会議」を、今後も継続して開催する。						
指標①	連絡会議の開催			(補足説明等)			
	現状値	5年度 月1回	目標値	6年度 月1回	7年度 月1回	8年度 月1回	9年度 月1回

6 札幌市の施策との連動

取組計画	地産地消の推進						
内容	給食食材には、札幌市内産の野菜をはじめ道内産の農畜産物を優先して学校給食物資に調達しているところであり、今後も地産地消の取組を継続する。 また、当団体が調理校に供給している、化学肥料及び農薬の使用量を削減して栽培された道内産クリーン青果物は、児童、生徒の健康の保持増進や健全な発育に大きく寄与する安全、安心な食材であるため、今後も継続して導入する。						
指標①	道産品の調達割合			(補足説明等)			
	現状値	5年度 77%	目標値	6年度 75%以上	7年度 75%以上	8年度 75%以上	9年度 75%以上
指標②	クリーン青果物品目数			(補足説明等)生産者・生産団体の確保を図り、品目数の維持に努める。			
	現状値	5年度 15品目	目標値	6年度 15品目	7年度 15品目	8年度 15品目	9年度 15品目

**「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（令和６～９年度）**

発行 札幌市 総務局 改革推進室

〒060 - 8611 札幌市中央区北 1 条西 2 丁目

電話 011 - 211 - 2061

URL <https://www.city.sapporo.jp/somu/shusshi-dantai/kihonhoshin/index.html>

市政等資料番号 01-A02-24-2428