

# 越谷市斎場PFI事業に係る事後評価及び PFI導入可能性調査に基づく次期事業手法の検討報告書

令和5年(2023年)3月

越谷市

## 【目次】

1. 事業概要等.....	1
2. 事後評価.....	2
2-1. 事後評価項目の考え方.....	2
2-2. 評価項目毎の検討・分析.....	3
2-3. 評価のまとめ.....	10
3. PFI導入可能性調査.....	11
3-1. 事業スキームの検討.....	11
3-2. PFI方式と指定管理者方式の比較.....	18
3-3. PFI方式と指定管理者方式の評価・考察.....	19

## 1. 事業概要等

1. 事業概要	
(1) 施設名称	越谷市斎場
(2) 設置・管理運営	越谷市
(3) 事務の委託	吉川市及び松伏町が斎場に関する事務を越谷市に委託
(4) 事業概要	平成7年度に越谷市、草加市、三郷市、八潮市、吉川町（現在の吉川市）及び松伏町の4市2町による斎場の在り方に関する調査を実施し、その後、越谷市、吉川市及び松伏町の2市1町で建設計画を進めた。平成12年には、越谷広域斎場基本計画委託及び広域斎場PFI導入検討調査書委託の業務を実施し、PFIの可能性調査の結果VFMが確認されたこと、財政支出の削減・平準化、民間へのリスク移転に伴う行政負担の軽減などの効果が期待できることから、平成13年9月にPFI手法の導入を決定した。
(5) 事業期間	平成15年（2003年）12月16日～令和8年（2026年）3月31日 ※供用開始日は平成17年（2005年）8月1日
(6) 事業方式	PFI（BTO）方式
(7) 選定方式	公募型プロポーザル
(8) 事業主体	大林組グループ 構成：(株)大林組、(株)日建設計、(株)宮本工業所、(株)五輪、東京ビジネスサービス(株)
(9) 契約金額	9,673,272,155円（うち取引に係る消費税及び地方消費税の額423,965,845円） 金利変動、物価変動及び税制度の変更による増額分を加算した額
(10) 支払方法	完了払い（83回分割） 年4回（10月・1月・4月・7月）払いによる83回払い
(11) VFM	予想VFM：7.10% 入札VFM：23.51%
(12) サービス対価以外の事業者の収益	売店、自動販売機
(13) 事業内容	・斎場施設の整備及び敷地造成に係る業務 ・斎場施設の運営に係る業務 ・斎場施設の維持管理に係る業務
(14) 施設の使用許可 火葬証明等業務	平成22年度から指定管理者制度を導入 （PFI事業者を随意指定）
(15) 斎場の概要	所在地：埼玉県越谷市大字増林3989番地1 周辺状況：東武伊勢崎線越谷駅より約4km 越谷市の北東部の増林地域で、大落古利根川に接し、川を挟んで松伏町に面する。斎場用地の南側、西側には農地と住宅が混在している。 区域区分：越谷都市計画区域、市街化調整区域 敷地面積：32,200㎡、建築面積：10,380㎡、延床面積：8,494.32㎡ 構造：鉄骨鉄筋コンクリート造一部2階建て 火葬場：火葬炉14基、告別・収骨室7室、待合室14室、売店、動物火葬炉1基 葬祭場：式場4室、清め室4室、遺族控え室4室、霊安室1室（8基） 駐車場：普通車約350台、マイクロバス20台、車椅子使用者用8台 その他施設：事務室、待合ホール、コインロッカー、運転手控え室等

2. 事業実施スケジュール	
実施方針の公表	平成14年（2002年）10月15日
特定事業の選定	平成15年（2003年）3月27日
公募	平成15年（2003年）5月15日
事業者選定	平成15年（2003年）8月13日
契約の締結	平成15年（2003年）12月16日
施設の引渡し	平成17年（2005年）6月30日
供用開始	平成17年（2005年）8月1日
契約期間の終了	令和8年（2026年）3月31日

3. 設計業務、建設・工事監理業務のモニタリング／完工確認		
(1) モニタリング方法及び内容		【事業契約書】
設計業務	事業者は施設の設計の各業務の完了後、遅滞なく、各設計書を市に提出。市は提示された設計図書が、業務要求水準書等に従っていない場合、事業者に修正を求める。	
建設・工事監理業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者は、業務要求水準書に記載の書類を工事監理者に作成させ、毎月、市に提出し報告する。</li> <li>市は、施設の建設業務が設計図書等に従い実施されていることを確認するために、施設の建設状況等について、必要と認めるときは現地調査及び事業者に説明を求める。</li> <li>市は、事業者から施設完成の検査報告を受領した後、引渡検査を実施する。</li> <li>市は、本施設が、契約、設計書に従った水準や仕様を満足していると確認された場合、引渡検査確認書を事業者へ交付する。</li> <li>市は、完工確認の結果、本施設の状況が、設計図書等の内容に適合していないことが判明した場合、事業者に対してその是正を求める。</li> </ul>	
(2) モニタリング結果に伴う措置等		
	事業契約書・要求水準書等の規定	実施結果
業務改善要求措置	○是正の要求	該当なし
サービス対価の減額等	○引渡しの遅延があった場合の減額（違約金）	該当なし

4. 維持管理・運営業務のモニタリング		
(1) モニタリング方法		【事業契約書】
日常モニタリング	事業者が開館毎日に日報を作成し保管。市は、業務日誌の内容を確認し、事業者の業務実施状況をチェックする。	
月次モニタリング	事業者が月毎に月報を作成し、月次で提出する。 （運営業務：施設運営報告書、維持管理業務：設備機器運転管理業務報告書・管理業務報告書・保安業務報告書・経常修繕報告書・計画修繕報告書）	
四半期モニタリング	事業者が四半期毎に四半期報を作成し、市が指定する検査にてチェックする。また、市は四半期モニタリングの結果、必要があると認める時は事業契約の定めに基づき事業者に対して業務改善勧告を行うことができる。	
利用者モニタリング	市は必要に応じて、本施設の利用者や葬祭業者等にヒアリングすることができる。市は事業者の業務実施状況を確認することができる。	

(2) モニタリング項目 (主なもの)		【業務要求水準書】
建物保守管理	斎場施設の性能及び機能を維持し、公共サービスの提供やその他の各種業務が安全かつ快適に行われるよう、各部の点検、保守、補修、修繕及び交換を実施すること。	
建物設備保守管理	施設の性能及び機能を維持し、公共サービスの提供やその他の各種業務が安全かつ快適に行われるよう、電気設備、機械設備、監視制御設備、防災設備及び本事業の建設工事に含まれる備品等について、適切な設備維持管理計画の基に運転、監視、点検、対応（保守）、補修、修繕、交換、分解整備及び調整等を実施すること。	
外構維持管理	施設内の緑樹を保護し、育成して、豊かで美しい環境を維持すること。 植物の形状及び生育状況に対する剪定や施肥並びに病害虫に対する薬液散布等の手入れを、適切な植栽管理計画に沿って実施すること。	
清掃	斎場施設を美しく衛生的に保ち、公共サービスの提供やその他の各種業務が快適な環境の基で円滑に行われるよう清掃業務を実施すること。	
環境衛生管理	建築物における衛生的環境の確保に関する法律に基づき、ゴキブリ、ダニ、その他の害虫の駆除、空気環境の測定、貯水槽及び浄化水槽の清掃と水質管理、配水施設の清掃と補修を実施すること。	
残骨灰及び集じん灰の管理	残骨灰については、墓地、埋葬等に関する法律の趣旨に鑑み適切に管理すること。 集じん灰については、残骨灰と分別し適切に管理すること。	
警備	施設の秩序を維持し、火災、盗難、破壊等のあらゆる事故の発生を警戒し、防止することにより、財産の保全と人身の安全を図り、本施設における各種業務の円滑な運営に寄与することを目的として施設の警備を行うこと。	
火葬炉保守管理	毎事業年度の開始前に、「運転及び監視業務」、「日常点検及び巡視業務」、「定期点検、測定及び整備業務」を含む火葬炉設備保守管理業務年間計画書を作成し、実施すること。 修繕等が必要と思われる場合は、迅速に調査及び診断を行い、修繕等を実施すること。	

(3) モニタリング結果に伴う措置等		
	事業契約書・要求水準書等の規定	実施結果
業務改善要求措置	○是正の要求 ○運営・維持管理にあたる者の変更 ○契約の解除	該当なし 該当なし 該当なし
サービス対価の減額等	モニタリングにより業務改善勧告を行った場合、改善勧告を行ってから改善が認められるまでの期間や、運営計画に基づかない運営業務の中断や休館等が発生した場合は、サービス対価を減額する。	該当なし

5. 契約期間終了時の対応		【事業契約書】
契約期間	本契約は、契約の締結の日から令和8年（2026年）3月31日をもって終了とする。	
契約終了の処置	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件の土地又は施設内に事業者のために設けられた控室等に事業者が所有、管理する工事材料、建設機械器具、仮設物その他の物件がある場合、その処置について市の指示に従わなければならない。該当物品の処置に理由なく従わない場合は、市が当該物品を処分、修復や片付けを処置でき、その処置に要した費用を事業者は負担しなければならない。</li> <li>事業者は、契約の終了にあたっては、市又は市の指定する者に対して本施設の運営及び維持管理を支障なく継続できるよう必要な引継ぎを行わなければならない。また、事業者は運営、維持管理に必要な・有益な資料の一式、書類、図面、マニュアル等を引き渡すこと。</li> <li>事業者は、業務終了から10日以内に最終支払対象期間の業務報告書を提出し、確認を受けること。</li> </ul>	

## 2. 事後評価

良好な公共サービスを継続していくために、事業期間中のモニタリングに加えて、当該事業における結果を次期事業に活かしていくことが重要となる。

斎場運営事業をPFI事業として実施したことにより、当初の目的である財政負担の軽減や平準化、火葬需要への対応、サービスの向上等が達成されたかについて事後評価を実施する。

### 2-1. 事後評価項目の考え方

大きく3つの視点「事業」「手法」「施設」から現状やモニタリング結果等を整理して評価を行う。

評価の視点	評価項目	調査項目
<b>「事業」としての評価：当初に期待した効果が得られたか</b>		
利用状況  サービスの安定性・安全性	施設が有効に活用されていたか	・利用件数 ・施設稼働率 ・施設稼働日数
	ニーズに対応したサービスが提供できたか	・利用者満足度調査
	事故等の発生、対応はどうであったか	・事故、クレーム等の発生件数
	リスク発生時に適切な対応が行われていたか	・モニタリング評価 ・指定管理者評価
<b>「手法」としての評価：事業スキームは妥当であるか</b>		
財政負担の軽減	財政負担が小さくなったか	・事業終了時のVFM ・収支状況
財政平準化	財政の平準化を図ることができたか	・収支状況
サービスの安定性・安全性	事業者の経営状況に問題はないか	・事業者の経営状況
	要求水準書に基づく適切なサービス水準が確保されたか	・モニタリング評価 ・指定管理者評価 ・ヒアリング
	安定的かつ効率的な運営管理運営が実施されていたか	
事業者の創意工夫	維持管理運営において適切な実施体制が構築されていたか	
官民の役割分担の最適化	斎場事業の特性を把握、事業内容のきめ細やかな見直しや対応がなされたか	
リスク分担の適切性	民間による効率的な事業実施により行政負担は軽減したか	・ヒアリング
その他の効果	地域経済への波及効果など、要求水準で求められた項目以外の取り組みが行われていたか	・ヒアリング
<b>「施設」としての評価：施設、設備の状況は経過年数に対して適当か</b>		
施設の維持管理・保全の状況	計画に基づいた修繕が行われているか	・建物、設備の修繕計画 ・実施状況
	今後の修繕計画は検討されているか	・中長期保全計画の有無

## (1)「事業」としての評価

### 【評価の視点】

本事業は、「4市2町による斎場の在り方に関する調査報告」(平成8年3月)において、越谷市斎場と吉川市火葬場の両施設について、「…総需要が増加する動向を踏まえると、…稼働状況は限界に達しており、…これから2つの施設を主に利用している越谷市、吉川市(平成8年4月市制を施行)及び松伏町の2市1町では、特に将来に対しての不安が大きい。」と報告されている。

本報告を受け、今後、急速な高齢化を迎え、施設利用の増加が予測されることから、新しい施設を早急に整備する必要があり、越谷市、吉川市及び松伏町の2市1町の広域の総合斎場の整備を目的として事業が実施された。

そこで、事業としての評価は「総合斎場としての役割が果たされているかどうか」という点で評価する。

### 【検証内容】

計画当初に期待されていた効果が得られたか

### 【評価項目】

①利用状況 ②利用者満足度 ③サービス提供における安全性(事故やクレーム発生状況とその対応)

## (2)「手法」としての評価

### 【評価の視点】

本事業では、公民連携による財政支出の削減・平準化、民間へのリスク移転に伴う行政負担の軽減、サービスの安定化などを目的にPFI手法を導入している。

手法としての評価視点として以下の4点を挙げる。

④従来手法と比べて財政負担や運営負担が軽減されたか ⑤一括発注による効果(事業者の創意工夫により整備・管理運営が行われたか) ⑥適切なリスク(役割)分担が行われたか ⑦地域経済への貢献などの効果

### 【検証内容】

事業スキームは妥当であるか

### 【評価項目】

④財政負担の軽減(VFM・事業者財務状況)  
⑤設計から運営までを一括契約による効果(整備・運営の創意工夫点)  
⑥役割分担の適切性(リスク分担の対応状況) ⑦その他(地域経済への貢献・光熱水費)

## (3)「施設」としての評価

### 【評価の視点】

本施設は、設計・建設から維持管理・運営に至る業務がPFI事業者の業務内容となっており、施設の引渡しから本契約の終了までの期間を通じて、要求水準書に示された性能を維持するため、維持管理業務計画書に基づき施設の修繕・更新を行い、要求水準書に示す水準をもって本施設の性能を維持し、契約を終了することとなっている。そこで、施設・設備の現状について評価を行うこととする。

### 【検証内容】

施設・設備は要求水準に対して適当か、修繕・更新が必要な箇所については、事業期間内に適切な補修等がなされて(予定されて)いるか

### 【評価項目】

⑧要求水準との整合性 ⑨修繕の実施状況と予定

## 2-2. 評価項目毎の検討・分析

### (1)「事業」としての評価に関する検討・分析

#### ①利用状況

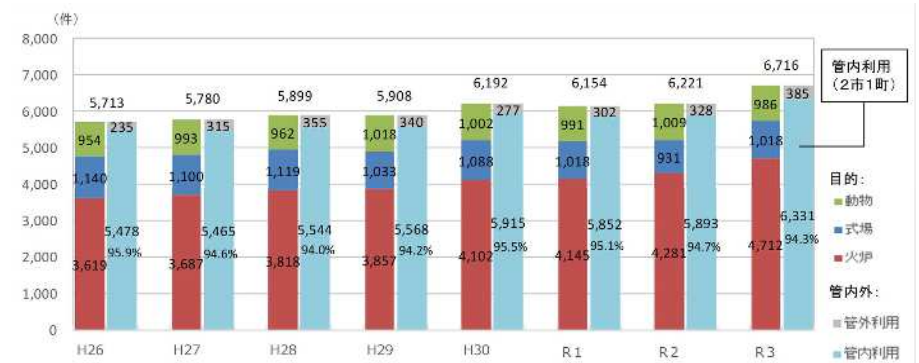
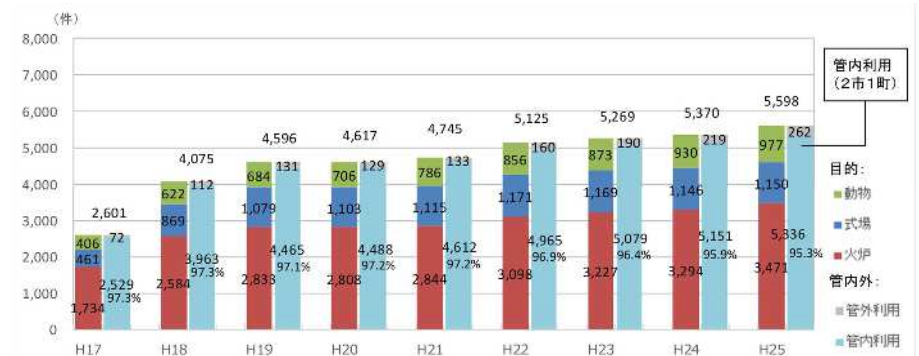
・火葬件数に関して、事業者募集時の見込みでは、1年目(8~3月)は1,900件程度として年々増加する計画となっており、PFI事業期間の最終年度(令和7年度)では、5,370件が予測されている。令和3年度の実績値は、4,712件であり計画値4,850件を下回っている。計画値には達していないが火葬件数は増加傾向にあり、想定火葬件数に達する年度は計画よりも遅れていると考えられる。1日の火葬件数については、火葬件数の増加に伴い受付件数を計画的に増加し、稼働率が一定となるよう調整している。平成17年度から令和3年度までの平均稼働率は38.5%であり、件数増加に伴って稼働率は微増傾向にある。

・式場件数は、平成22年度の1,171件をピークに横ばい傾向にある。令和3年度の稼働率は式場84.3%、1日平均が3件程度であり稼働率は7~9割で推移している。冬季繁忙期には利用待ちが一週間以上となることがあった。現在は新型コロナウイルス感染症の影響による式場利用件数の減少や近隣の民間式場の整備により、式場は充足している。

・動物火葬に関して、1日受付件数は最大3件となっている。動物火葬の需要が高く、人体火葬に空きがある場合に担当者を動物火葬に振り分けて+1件にする「1日最大4件受付」の対応を平成24年度から行っている。

・要求水準書で示されている年間300日以上の火葬炉稼働日数を超えている。

〈火葬件数の推移(年度別)〉



＜火葬の実績件数と想定件数の差異（年度別）＞

年度	実績件数 (A)	想定件数 (B)	差異 (A-B)	差異 (A/B)
H17	1,734	1,910	▲176	90.8%
H18	2,584	2,990	▲406	86.4%
H19	2,833	3,070	▲237	92.3%
H20	2,808	3,150	▲342	89.1%
H21	2,844	3,270	▲426	87.0%
H22	3,098	3,400	▲302	91.1%
H23	3,227	3,530	▲303	91.4%
H24	3,294	3,660	▲366	90.0%
H25	3,471	3,800	▲329	91.3%
H26	3,619	3,930	▲311	92.1%
H27	3,687	4,080	▲393	90.4%
H28	3,818	4,210	▲392	90.7%
H29	3,857	4,350	▲493	88.7%
H30	4,102	4,470	▲368	91.8%
R1	4,145	4,630	▲485	89.5%
R2	4,281	4,740	▲459	90.3%
R3	4,712	4,850	▲138	97.2%

＜稼働率の推移（年度別）＞ (H17年8月～R4年3月)

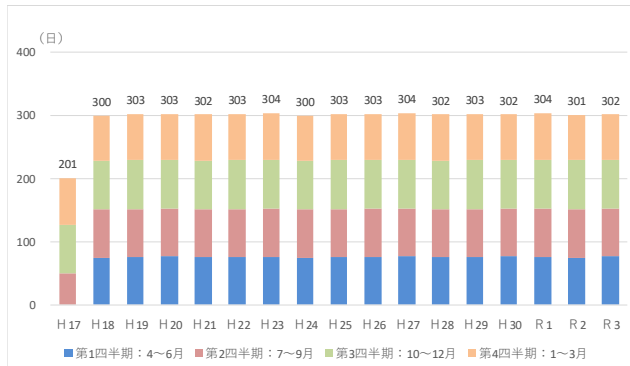
年度	稼働日数	火葬				式場			動物火葬			
		件数	1日平均	1日受付枠	稼働率※1	件数	1日平均	稼働率※2	件数	1日平均	1日受付枠	稼働率※1
H17	201	1,734	8.63	24	35.9%	461	2.29	57.3%	406	2.02	3	67.3%
H18	300	2,584	8.61	24	35.9%	869	2.90	72.4%	622	2.07	3	69.1%
H19	303	2,833	9.35	25	37.4%	1,079	3.56	89.0%	684	2.26	3	75.2%
H20	303	2,808	9.27	25	37.1%	1,103	3.64	91.0%	706	2.33	3	77.7%
H21	302	2,844	9.42	26	36.2%	1,115	3.69	92.3%	786	2.60	3	86.6%
H22	303	3,098	10.22	27	37.9%	1,171	3.86	96.6%	856	2.83	3	94.2%
H23	304	3,227	10.62	28	37.9%	1,169	3.85	96.1%	873	2.87	3	95.7%
H24	300	3,294	10.98	29	37.9%	1,146	3.82	95.5%	930	3.10	3	103.3%※3
H25	303	3,471	11.46	30	38.2%	1,150	3.80	94.9%	977	3.22	3	107.5%※3
H26	303	3,619	11.94	30	39.8%	1,140	3.76	94.1%	954	3.15	3	105.0%※3
H27	304	3,687	12.13	31	39.1%	1,100	3.62	90.5%	993	3.27	3	108.9%※3
H28	302	3,818	12.64	32	39.5%	1,119	3.71	92.6%	962	3.19	3	106.2%※3
H29	303	3,857	12.73	33	38.6%	1,033	3.41	85.2%	1,018	3.36	3	112.0%※3
H30	302	4,102	13.58	34	39.9%	1,088	3.60	90.1%	1,002	3.32	3	110.6%※3
R1	304	4,145	13.63	35	39.0%	1,018	3.35	83.7%	991	3.26	3	108.7%※3
R2	301	4,281	14.22	35	40.6%	931	3.09	77.3%	1,009	3.35	3	111.7%※3
R3	302	4,712	15.60	36	43.3%	1,018	3.37	84.3%	986	3.26	3	108.8%※3
計/平均	5,040	58,114	11.53	38.5%	17,710	3.51	87.2%	14,755	2.93	3	97.0%	

※1 火葬の稼働率 = 火葬件数 ÷ (1日当たりの最大受付枠 × 稼働日数)

※2 式場の稼働率 = 式場利用件数 ÷ (4室 × 稼働日数)

※3 動物火葬は需要が高いことから、人体火葬に空きがある場合に担当者を動物火葬に振り分けて+1件にする「1日最大4件受付」の対応を平成24年度から行っている。1日受付枠を3件としているため、稼働率が100%を超えている。

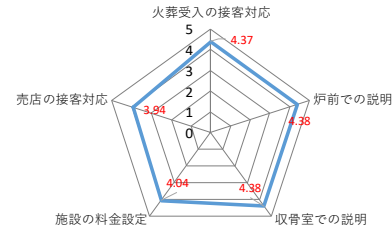
＜火葬炉稼働日数の推移（年度別）＞ (H17年8月～R4年3月)



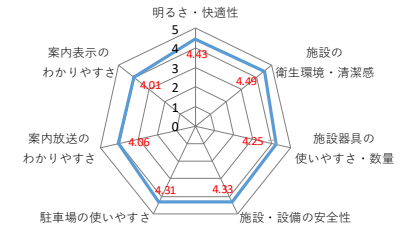
②利用者満足度

- ・越谷市では、利用者に対するサービスの質的評価を把握するとともに、利用者満足度の向上や利用者ニーズを把握するため、平成27年度より毎年、利用者アンケートを実施している。
- ・概ねの項目で非常に満足・満足が8割以上を占め、利用者の満足度は高いと考えられる。
- ・自由意見では、斎場までのアクセス性や施設・設備に関して意見が挙げられている。これらの要望を受け、案内看板の設置や運営の見直しなどが随時で実施されている。

＜施設運営の満足度＞

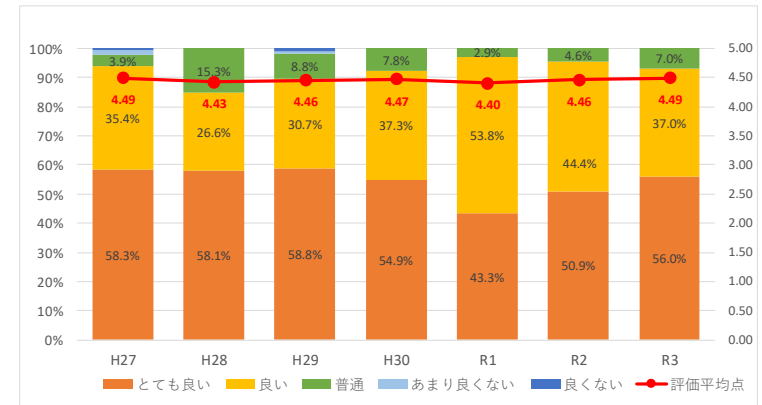


＜施設・設備の満足度＞



※赤字は非常に満足 (5)、満足 (4) 普通 (3)、不満 (2)、非常に不満 (1) として点数化した H27～R3 データの平均値

＜総合評価＞



※赤字は非常に満足 (5)、満足 (4) 普通 (3)、不満 (2)、非常に不満 (1) として点数化した H27～R3 データの平均値

【参考：指定管理者制度における年度評価の実施状況】

- ・越谷市では、施設の使用許可及び火葬証明業務等に指定管理者制度を導入しており、指定管理者による施設の管理運営状況について、指定管理者からの事業報告書等をもとに評価を実施している。
- ・指定管理者において自己評価を実施し、その後、施設所管課において、指定管理者から提出された自己評価、事業報告書に基づくほか、現地確認や指定管理者への聞き取りを通し、業務の履行について評価する。その後、「越谷市公の施設に係る指定管理者選定審査会」に対し意見照会した上で公表している。
- ・施設所管課は、過去1年間に指定管理者が取り組んだ内容、その結果得られた効果、管理運営状況等について評価項目ごとに把握し、下記の基準のとおり評価点の採点及び総合評価を行っている。
- ・越谷市斎場の総合評価点は「2点以上」であり、適正であると評価されている。

＜評価点・総合評価点＞

①項目ごとの評価点

評価点	評価内容	評価の基準
3点	優れている	協定、事業計画書等の内容を上回る、特筆すべき管理運営水準であったと評価した場合
2点	適正である	協定、事業計画書等の内容に沿った管理運営水準であったと評価した場合
1点	改善が必要である	協定、事業計画書等の内容に満たない管理運営水準であったと評価した場合

②総合評価

管理運営は適正である	評価点の平均が2.0点以上の場合
管理運営に改善すべき点がある	評価点の平均が2.0点未満の場合

＜越谷市斎場の総合評価点＞

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
評価点	2.0	2.1	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

③事故やクレームへの対応

- ・事故については、会葬者の体調不良やケガによる救急車要請が毎年発生しているが、適切に対応しており大きな問題は起きていない。
- ・クレームや要望については、担当者への指導教育や施設表示の見直し等により速やかに対応されている。苦情件数は少なく良好な運営がなされている。

＜事故発生やクレームへの対応状況（年度別）＞

年度	苦情	要望	主な事例の処理状況	体調不良	怪我	主な事例の対応状況
H22	—	—		8	—	会葬者の方が体調不良のため、救急車を要請
H23	1	—	式場の前が暗いとのことで、底に照明を追加設置	6	—	会葬者の方が体調不良のため、救急車を要請
H24	—	—		7	—	会葬者の方が体調不良のため救急車を要請したが、何れも大事に至らなかった
H25	—	—		—	—	
H26	—	—		—	—	
H27	—	—		3	—	会葬者の方が体調不良のため救急車を要請したが、何れも大事に至らなかった
H28	—	—		5	—	会葬者の方が体調不良のため救急車を要請したが、何れも大事に至らなかった
H29	—	—		5	—	会葬者の方が体調不良のため救急車を要請、何れも大事に至らなかった
H30	—	1	動物火葬入口の表示をわかりやすくして欲しいと要望があり、看板に表示を追加	9	2	・昼、駐車場で車止めに躓き転倒、出血があり、救急車を手配 ・葬儀中や収骨中に気分を悪くされた方に、救急車を手配
R1	1	—	火葬担当職員の接遇に対して苦情があり、速やかに謝罪の電話対応をするとともに職員全員に対し、再教育を行った	2	—	体調不良により救急車を要請
R2	2	—	・胎児火葬の際の所作についての確認とクレームが所管課に寄せられた連絡があり、即、説明と謝罪の電話を入れた ・担当者にクレームの内容を伝え、注意指導をした	5	—	体調不良により救急車を要請
R3	—	—		2	—	体調不良により救急車を要請

- ・市及び事業者は緊急時に備えたマニュアルを作成しており、地震や火災等の天災やその他事故等の緊急時に「対応する事項」や「体制」を整理している。

＜緊急対応のマニュアルの内容＞

マニュアル名	内容
越谷市 市民課危機管理マニュアル 斎場での事故対応	<p>火災及び震災が発生した場合の危機事案についての対応を記載</p> <p>第1章 総則</p> <p>1. 目的 2. 基本的な考え 3. 対象とする危機事案</p> <p>4. 県・市町村及び関係機関との連携 5. 危機管理体制</p> <p>第2章 事前対策</p> <p>1. 情報収集伝達体制 2. 関係機関との協力体制</p> <p>3. 訓練・研修の実施計画 4. 市民への普及啓発</p> <p>第3章 応急対策</p> <p>1. 職員動員計画 2. 情報の収集伝達 3. 実施すべき応急対策の内容</p> <p>4. 二次被害の防止策 5. 広報の内容・方法等</p> <p>6. 関係機関への応援・協力要請</p> <p>第4章 事後対策</p> <p>1. 復旧対策の内容 2. 再発防止の検討 3. 危機管理マニュアルの検証</p>
事業者 緊急時対応マニュアル (維持管理)	<p>1. 防災受信盤発報 (1名の場合) 11. 建物・器物破損</p> <p>2. 防災受信盤発報 (2名の場合) 12. 盗難事故</p> <p>3. 全館停電 13. 不審物 (者)</p> <p>4. 人身事故 14. 痴漢等</p> <p>5. 地震発生 15. 建物内の拾得</p> <p>6. 駐車場事故 16. たばこの吸い殻</p> <p>7. 台風接近 17. 落書き</p> <p>8. 漏水発生 18. 爆発予告</p> <p>9. 冷暖房の停止 19. ガス漏れ</p> <p>10. 看板タイル等の落下 20. 降雪</p>
事業者 緊急時対応マニュアル (運営)	<p>■緊急時対応マニュアル</p> <p>1. 実施方針</p> <p>2. 災害発生後の支援対策</p> <p>3. 被災地での斎場支援対策</p> <p>4. 電源及び燃料の確保</p> <p>5. 火葬状況の想定</p> <p>6. 災害対策本部体制</p> <p>■大規模災害マニュアル</p> <p>1. 災害に関する情報の収集及び伝達</p> <p>2. 大規模災害対策本部設置等</p> <p>3. 被災地への職員派遣及び大規模災害支援本部の設置</p> <p>4. 大規模災害の特性や時間の経過に応じた適切な応急対策の実施</p> <p>■安全への取り組み</p> <p>業務の各段階において、各自で気を付ける点や安全確認事項を整理</p>

(2)「手法」としての評価に関する検討・分析

④財政負担の軽減 (VFM・事業者財務状況)

【VFM】

PFI事業におけるVFM (財政負担の軽減割合) について、以下の3つのデータを比較し、期待した財政負担軽減効果が得られたか確認する。

- ①特定事業選定時、②事業者選定時、③事業終了時 (実績見込額) について、VFMを算定した。
- ③事業終了時 (実績見込額) のコストについては、現在価値額への換算をした上でVFMの算出を行った結果、26.09%のVFMが得られた。

本事業は、①特定事業選定時には7.10%のVFMが想定されていたが、②事業者選定時の提案内容に基づくVFMは23.51%であった。③事業終了時 (実績見込額) のVFMは26.09%であり①と②を上回った。

③のVFMが①②を上回る理由は、事業者選定後に「企業向けサービス対価指数 (建物サービス)」の変動により連動するサービス対価が減額となり、③のPFI事業費が①②よりも小さくなることを見込まれるため。

＜VFMの算定結果 (現在価値化)＞

項目	①特定事業選定時	②事業者選定時	③事業終了時 (実績見込額)
PSC (千円)	9,710,000千円	9,710,000千円	9,710,000千円
PFI (千円)	9,020,590千円	7,427,069千円	7,177,090千円
PSC-PFI	689,410千円	2,282,931千円	2,532,910千円
VFM =(PSC-PFI)/PSC×100	7.10%	23.51%	26.09%

- ※①②③とも割引率3%で現在価値に換算した金額の合計値とする
- ※③は会計基準変更適用前での実績見込額より算出。光熱水費は、令和3年度までの光熱水費の実績値と令和4年度以降は計画値を踏まえて見込額を算出
- ※VFM (Value For Money)
- PFI事業における最も重要な概念の一つで、支払い (Money) に対して最も価値の高いサービス (Value) を供給するという考え方のこと。従来の方式と比べてPFIの方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合。
- ※PSC (Public Sector Comparator)
- 公共側が自ら実施した場合に、事業期間全体を通して、いくらの財政負担になるかを現在の価値に計算して表したものの。

【事業者財務状況】 (※会計基準変更の適用前の金額にて想定して算出)

- ・経常利益として、事業終了時は約1億2,700万円が見込まれる。(年平均約620万円)
- ・営業外損益や税金の影響を加味した最終的な通期利益は計画値を約3千万円上回ると想定され、事業終了時に約8,800万円 (年平均約430万円) が見込まれる。
- ・SPCの経営状況を確認した結果、収益性・成長性・安全性の面からも問題なく良好な経営状況である。

**【従業員の稼働状況】**

・火葬件数や斎場利用の増加に伴い雇用人数は増えている。1日あたりの稼働人数は提案時よりも少なく、効率的に稼働している状況にある。

**⑤一括契約による効果（整備・運営の創意工夫点）**

**【施設整備】**

・施設全体の雰囲気高める緑の配置、団体・個人利用の想定、人の流れを重視した動線計画、作業しやすいバックヤードの配置、環境保全を実施しており、利用者への配慮と維持管理を見据えた施設整備がなされている。

**【運営】**

・運営は、火葬場・葬祭場・その他業務（予約受付、事務、動物炉、売店、料金徴収代行等）に分けられている。葬送の流れを意識し、効率的な運営が実施されている。

**【施設維持管理】**

・維持管理は、設備管理、清掃、警備、植栽管理に分けられている。維持管理では、予防保全の面から定期点検の実施や定期的な修繕が実施され、長期修繕計画の提案がなされている。

**⑥役割分担の適切性（リスク分担の対応状況）**

・市と事業者の業務範囲については以下の通りである。平成17年度から平成21年度までは、市で対応すべき業務に当たるため市職員が常駐していたが、平成22年度以降は事業者にて指定管理者業務として業務を委託している。

＜越谷市斎場 事業実施体制＞		
項目	市	事業者
斎場施設の整備及び敷地造成に係る業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・斎場施設の基本設計、実施設計の確認業務及びその関連業務</li> <li>・敷地造成の検査業務</li> <li>・斎場施設の検査業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・斎場施設の基本設計、実施設計及びその関連業務</li> <li>・敷地造成及びその関連業務</li> <li>・斎場施設整備及びその関連業務</li> <li>・所有権移転業務</li> </ul>
斎場施設の運営に係る業務（指定管理者の前）	<p>指定管理者の実施以前</p> <p>【H17～H21】（市職員2名で対応）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の使用許可等に関する事務</li> <li>・火葬証明事務</li> <li>・施設の維持管理に関する事務 （残骨灰処理業務・祭壇等設営業務・祭壇洗浄業務・防火対象物定期点検業務・ファクシミリ保守管理業務）</li> <li>・物品の維持管理に関する事務</li> <li>・管理運営に関する事務 （見学案内、予約システム取扱登録の受付更新、救護措置、クレーム対応、越谷市への連絡、報告など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・火葬炉運転業務</li> <li>・利用者受付業務</li> <li>・告別業務</li> <li>・炉前業務</li> <li>・収骨業務</li> <li>・売店及び食堂業務</li> <li>・葬祭場運営業務</li> <li>・動物炉運営業務</li> <li>・料金徴収代行業務・その他事務支援業務</li> </ul>
	指定管理者の実施後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・青字の業務</li> <li>・赤字の業務</li> </ul>
斎場施設の維持管理に係る業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画の検査業務</li> <li>・監視（モニタリング）業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物保守管理業務</li> <li>・建物設備保守管理業務</li> <li>・外構維持管理業務</li> <li>・清掃業務</li> <li>・環境衛生管理業務</li> <li>・残骨灰及び集じん灰の管理業務</li> <li>・警備業務</li> <li>・火葬炉保守管理業務</li> <li>・予約受付システム保守管理業務</li> </ul>
事業対価の支払に係る業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計及び建設に要する費用の支払業務</li> <li>・運営及び維持管理に要する費用の支払業務</li> </ul>	



- ・本事業でのリスク分担については、「仮称越谷広域斎場整備等事業の実施方針（平成14年10月）」において「当該リスクを最も良く管理できる主体がリスクを適正に分担することにより、より低廉で質の高いサービスの提供ができること」という考え方に基いて設定されている。
- ・事業者からは、良かった点として「火葬炉メーカーを建設企業の協力会社と位置づけることができる規定であり、施工管理、安全管理を一元的に建設企業が行うことができた」という意見が挙げられている。改善事項として「指定管理者業務の一部については、PFI事業の業務範囲に含めることで、予算計上及び委託費用精算業務を省力化できる等の観点から効率的である」という意見が挙げられている。

＜リスク分担表（実施方針に記載）＞

段階	リスク項目	リスクの概要	リスク分担	
			市	民間
共通	設計内容	民間事業者が実施した実施設計に関するリスク		○
	設計変更	民間事業者によるVE設計変更に関するリスク		○
	許認可の失効	市の責による斎場施設の施工、運営に関する許認可の失効による事業の中断、中止	○	
		民間事業者の責による斎場施設の施工、運営に関する許認可の失効による事業の中断、中止		○
	住民対策	斎場施設の設置等に関する反対住民運動等の発生による事業の中断、中止	○	
	税制度の変更	法人税の変更		○
		消費税の変更		○
		その他関連税制度の変更		○
	調査・測量ミス	市が実施した調査・測量		○
		民間事業者が実施した調査・測量		○
	労災	建設、運営における従業員の労働災害		○
	金利変動	金利の変動に伴う事業者の経費の増減	○	

段階	リスク項目	リスクの概要	リスク分担	
			市	民間
建設段階	資金調達	初期投資額に見合う長期安定した資金調達		○
	事業用地の確保	火葬場、葬祭場の建設に必要な事業用地の確保	○	
	地盤沈下	建設工事に伴う地盤沈下による建設費の増加		○
	建設コストのオーバーラン	予想できなかった技術的問題や施工上の課題などにより、当初見積額以上の支出が発生		○
	建設工事納期のタイムオーバーラン	施工に際して、設計ミスや事故の発生、想定したパフォーマンスが発揮できないことなどにより、サービスの提供時期が契約より遅れる		○
	性能未達	契約で定められた仕様、サービスレベルを満たすことができない		○
	仕様変更	建設中に、行政サイドの意向で仕様、性能要件が変更されることによる遅延、コストの発生		○
		民間事業者の提案による仕様の変更		○
	資材置き場の確保	火葬場、葬祭場の建設及び敷地造成に要する資材置き場の確保		○
	施工管理	施工管理に関するリスク		○
	斎場施設の損傷	引渡し前の斎場施設の損傷		○
	物価変動	インフレ、デフレ等の発生		○
	天災	天災、戦争などによる物的損害		○
		天災、戦争などによる人的損害		○

段階	リスク項目	リスクの概要	リスク分担	
			市	民間
運営維持管理段階	需要リスク	施設利用者数の減少による施設使用料収入の減少		○
	利用者からの賠償責任請求	運営上の事故や施工中に見えなかった瑕疵等による事故などでもたらされる利用者からの損害賠償請求	△	○
	行政による仕様変更要求	運営期間中に行政の政策の変更や性能要件の水準変更に伴う改修費用の発生	○	
	施設の瑕疵	施設に瑕疵があった際の修繕、損害賠償		○
	施設・設備・提供サービスの陳腐化	技術革新等ともなう施設・設備の陳腐化	△	○
	維持管理費の上昇	物価や人件費の上昇による維持管理費の増加	○	△
	修繕費の上昇	物価の上昇等による修繕費の増加	○	
	法制度、規制の変更	保有施設・設備や運営手法に係わる法制度、規制の変更に伴う再投資、サービスの停止	○	
	事故等による保有資産への物的損害	事故等第三者の責に帰す施設、設備等の損害の発生	△	○
	周辺住民からの賠償責任請求	運営上のミスなど民間事業者の責に帰す損害の発生 運営上の問題による周辺住民への損害発生等による賠償責任	△	○
	天災	天災、戦争などによる物的損害		○
		天災、戦争などによる人的損害		○

※「リスク分担」の欄中、「○」は主分担を、「△」は従負担を示す。

- ・平成22年度以降に事業者へ指定管理者業務として委託された業務のリスク分担は別途で示されている。

＜指定管理者リスク分担表＞

項目	内容	負担者	
		指定管理者	越谷市
天災のほか、不可抗力への対応、それらの事由による事業の中止など	天災、暴動等への対応、その他市や指定管理者の責めに帰ることができない事由による事業の中止、延期、変更	(協議)	
税制の変更	指定管理業務に直接影響を及ぼす新税の創設、税制改正によるもの	(協議)	
	上記以外の新税の創設、税制改正によるもの	○	
金利、物価の変動	金利の変動、物価の変動によるもの	○	
安全衛生管理	安全衛生管理に関すること	○	
事故による施設、設備、備品等の損傷	管理上の瑕疵による施設、設備、備品等の損傷	○	
	上記以外による施設、設備、備品等の損傷		○
第三者への損害賠償	管理上の瑕疵により損害を与えた場合	○	
	上記以外により損害を与えた場合		○
備品の修繕	年間30万円以下のもの	○	
	年間30万円を超えるもの		○
備品等の購入	1件につき5万円未満で、年間20万円以下のもの	○	
	1件につき5万円以上のもの		○

## ⑦その他（地域経済への貢献、光熱水費）

### 【地域経済への貢献】

地元企業との連携や地元住民の雇用を進めており、地域経済に貢献していると考えられる。

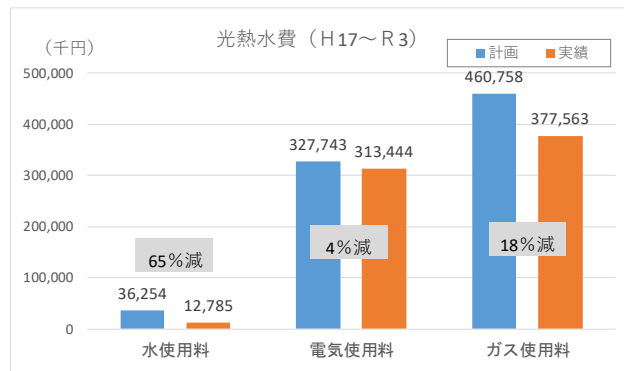
令和4年8月現在

<p>1. 維持管理業務</p> <p>◇地元の協力業者 12社</p> <p>◇地元の方の雇用</p> <p>越谷市：29名、松伏町：3名</p>	<p>3. 火葬炉修繕業務</p> <p>◇地元の協力業者</p> <p>外注・協力業者は専門業者であるため地元業者はなし</p>
<p>2. 運營業務</p> <p>◇地元の協力業者</p> <p>外注・協力業者はなし</p> <p>◇地元の方の雇用</p> <p>越谷市：9名、松伏町：3名</p>	<p>◇地元の方の雇用</p> <p>現地常駐者なし</p>

### 【光熱水費】

光熱水費については、行政が負担する契約である。当初計画額と実績額を比較するといずれも計画値を下回っており、事業者の省エネ意識や工夫等により良好なエネルギー活用がなされたと考えられる。

〈光熱水費の当初計画額と実績額の比較〉



	年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
水使用料	計画	1,315	2,145	2,148	2,152	2,157	2,163	2,168	2,174	2,180	2,186	2,192
	実績	1,376	782	763	828	939	1,114	738	708	632	741	636
電気使用料	計画	12,722	19,252	19,291	19,330	19,389	19,452	19,516	19,580	19,648	19,712	19,785
	実績	14,100	18,985	16,820	18,651	16,678	19,325	18,489	18,497	20,967	20,977	20,348
ガス使用料	計画	15,889	24,460	24,760	25,059	25,509	25,995	26,482	26,969	27,493	27,980	28,541
	実績	16,919	18,921	19,382	20,995	16,814	20,107	20,869	23,483	28,709	29,438	23,875

単位：千円

	年度	H28	H29	H30	H31/R1	R2	R3	合計 (H17-R3)
水使用料	計画	2,198	2,204	2,209	2,216	2,221	2,226	36,254
	実績	618	603	597	579	572	559	12,785
電気使用料	計画	19,849	19,917	19,976	20,054	20,108	20,162	327,743
	実績	16,886	18,734	20,028	20,683	18,552	14,724	313,444
ガス使用料	計画	29,028	29,552	30,002	30,601	31,013	31,425	460,758
	実績	19,780	21,191	24,949	22,991	21,320	27,820	377,563

出典：越谷市・SPC

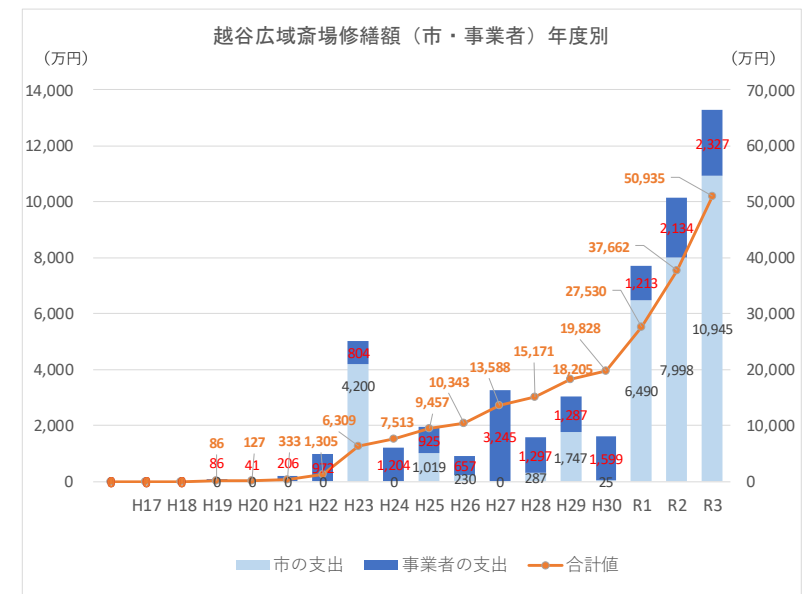
## (3)「施設」としての評価に関する検討・分析

### ⑤要求水準との整合性

- ・要求水準書では、長期修繕計画の策定や、維持管理・運営に関する事業計画書を毎年度で作成し、当該計画に基づき本施設の修繕・更新を行うこと、また、計画外に修繕・更新の必要が生じた場合については、速やかに対応することが定められている。
- ・建物や設備の修繕については、5年ごとに見直される中長期保全計画を基に計画的に実施されており、市と協議を図りながら修繕内容や費用負担が行われ、適切な施設保全が図られている。
- ・事業者は、長期保全計画・長期修繕計画マスタープランを作成し、修繕計画は随時で見直しを実施している。

### ⑨修繕の実施状況と予定

- ・建物や設備について、大規模修繕は市が行い、その他の修繕は事業者が行う契約である。炉は計画期間内に大規模修繕まで実施して引き渡す契約である。また、契約終了までに、建築内部の設備を修繕する予定である。
- ・建築物及び建築設備についての保守・修繕については、毎年度提出される維持管理に関する事業計画書に基づき（日常・月次・年次・法定）、点検・保守・修繕を実施している。
- ・日常点検及び定期点検により発見された不具合については、市と協議のうえ、PFI事業費内で対応できるものは、友引の日等を利用して修繕を実施している。
- ・建物設備については、一部、劣化等が見られるものの、概ね健全な状態と言える。日常的な点検と定期的な修繕等の維持管理が図られている。
- ・平成17年度から令和3年度に事業者が実施した総額修繕額は約1.8億円である。
- ・市が実施する修繕は、大規模であるため金額が大き。平成17年度から令和3年度に実施した修繕の総額費用は、約3.3億円である。
- ・平成17年度から令和3年度に実施した総修繕費は約5.1億円、年平均で約3千万円である。



## 2-3. 評価のまとめ

### (1)「事業」としての評価

#### 【検討・分析結果のまとめ】

- ・火葬件数は、計画値よりも遅れて推移しているため計画値には達していないが、年々増加しており、暫くはこの傾向が続くと考えられる。冬季の繁忙期間や利用時間帯によるピーク数を勘案すると現状の火葬炉 14 基を維持する必要があるが、本施設は必要な公共機能としての役割を果たしている。
- ・施設の設備面や運営面について、利用者アンケートの結果をみても、利用者にとって満足度の高い設備や運営がなされており、良好なサービスの提供や必要な公共機能としての役割を果たしている。
- ・事業期間を通じて、大きな事故は発生しておらず、苦情や要望に対しては速やかに対応しており、良好なサービスの提供ができています。
- ・緊急時に備えたマニュアルが整備され、安全・安心面において支障なく事業が実施できている。

#### 【評価】

以上から、「事業」としては、総合斎場として火葬場や式場が一体的に整備され、良質で安全な運営や住民に対して良好な公共サービスが提供されている。

### (2)「手法」としての評価

#### 【検討・分析結果のまとめ】

- ・PFI事業におけるVFMは、特定事業選定時7.10%、事業者選定時23.51%、実績額等を反映して算出した最終的なVFMは、26.09%（令和4年12月時点での実績見込値）であり、PFI事業の活用による本市の財政負担の軽減効果が期待通りにあったことが認められる。
- ・事業者の財務状況については、最終的な収益は計画値を上回っており、良好な経営により事業が実施されている。また、光熱水費も当初計画値を下回り、事業者の省エネ意識や工夫により良好なエネルギー活用がなされた。適切な収支においてVFMが発現したと考えられる。
- ・本事業は、設計、建設、維持管理・運営等までを一括発注した事業である。維持管理・運営を意識した設計・整備により利用者への配慮と将来を見据えた施設整備がなされた。また、運営・維持管理では、構成企業の特徴を活かし、実務面で相互補完されるなど、効率的な運営や維持管理が実施された。従って一括発注の効果が認められる。
- ・役割分担は、要求水準書に記載されたリスク分担に基づき実施されている。今後も民間事業者への委託による維持管理や修繕を実施する場合は、業務の範囲や対応事項に関して出来る限り明確にする必要がある。
- ・維持管理運営にあたっては、地元企業との連携や地域住民の継続的な雇用を進めており、地域経済への貢献が認められる。
- ・事業者の省エネ意識や工夫により良好なエネルギー活用がなされた。

#### 【評価】

以上から、「手法」としては、PFI事業を導入したことにより、財政面や人材面での公共負担の軽減や、管理運営面を考慮した施設整備による効率的で良質なサービスの提供、地域経済への貢献など多面的な効果が発揮されている。

### (3)「施設」としての評価

#### 【検討・分析結果のまとめ】

- ・建築物及び建築設備では、長期修繕計画及び毎年の維持管理に関する事業計画書の見直しに基づき、適正に点検、保守、修繕を実施している。事業者内で連携しながら日常点検等で不具合のある段階で予防的に修繕を実施するなど、要求水準書で求められている予防保全による維持管理が行われている。
- ・また、事業終了時までの修繕については、随時で市と協議を図っており、引き渡しに向けて修繕が行われる予定である。
- ・従って、施設・設備は要求水準書に示す基準を維持した適正な状況で事業を終了する見込みである。

#### 【評価】

以上から、「施設」としては、要求水準書に沿って施設の維持管理・修繕が適切になされ、要求水準書に示す基準を維持した適正な状況で事業を終了する見込みである。

#### ◆評価のまとめ

「事業」「手法」「施設」のいずれかの視点においても一定の効果があると言えることから、本事業をPFI事業で実施したことにより、期待通りの効果が得られたと考えられる。

### (4) 次期事業の方向性

次期事業の方向性について、3つの視点「斎場事業の継続」「設置主体」「事業手法」から整理する。

#### ◆斎場事業の継続について

公共の福祉や住民に向け安定的なサービスが提供でき、斎場事業として効果があった。

また、今後増加が見込まれる火葬需要に安定して対応するために施設の継続が必要であることから、斎場事業を継続する。

#### ◆設置主体について

誰もが施設を利用できるよう、健全かつ安定的な運営を永続させる観点から、火葬場の経営主体には非営利性、永続性が求められている。また、公衆衛生その他公共の福祉の観点から、引き続き公の施設としての設置が必要である。

#### ◆事業手法について

本事業については、「事業」「手法」「施設」のいずれの視点についても効果が認められており、公民連携により事業を実施することで、管理・運営面を考慮した施設整備がなされ、効率的で良質なサービスの提供や多面的な効果が発揮できており、公民連携の有効性が認められる。

従って、次期事業においても公民連携による事業手法を検討する。

### 3. PFI 導入可能性調査

越谷市「PPP/PFI 事業実施検討ガイドライン」では、PFI を含む PPP 手法優先的検討規定の該当条件に「運営等のみを行う公共施設整備事業にあっては、単年度の事業費が1億円以上のもの」を規定している。現行 PFI 事業の運営及び維持管理費（建設費を除く）は年間約2億円であり、次期事業方式の選択肢に PFI 方式を含めて検討する必要があることから、PFI 方式の導入の可能性について調査を行う。

#### 3-1. 事業スキームの検討

##### (1) 前提条件と比較手法

###### 【前提条件】

###### ○次期事業の前提条件

建替えや改築を含む大規模な改修※1は実施せず、現状の建物・設備・サービスを維持するため修繕※2や維持管理・運営業務を中心とする。

###### ○建 物

PFI 事業終了まで、部分修繕・一部で大規模修繕を実施するが、引き渡し後も建物・設備の大規模修繕が必要となる。既存施設の改築・大規模な改修は行わない。

###### ○ 炉

PFI 事業終了による引き渡しまでに炉の大規模修繕を行うため、当面の間、大規模修繕は発生しない。炉の修繕は専門性が高く特許等もあることから別の業者の参入は困難。

###### ○管理運営

PFI 事業における葬祭運営、建物維持管理は高評価。本検証により建設から管理運営までを一括して発注する PFI 事業の有効性が認められたこと、火葬・葬祭業務という特殊性の高い事業であることから、引き続き公民連携で行う。施設の使用許可等を行う指定管理者制度は維持する。

※1 改修：建物・設備の性能や機能を建築当初よりもグレードアップする工事

※2 修繕：建設当初と同様の水準にまで戻す工事



##### 【比較手法】

次期事業は施設の新設が無く、既存施設の次期事業方式に関する PFI 導入可能性の調査であることから、RO方式を含めた検討を行う。

RO方式と指定管理者制度を組み合わせた「PFI方式」と、指定管理者制度と修繕業務委託を組み合わせた「指定管理者方式」の2種類にて検討する。

##### ＜PFI方式と指定管理者方式の概要＞

	PFI方式	指定管理者方式
事業方式	RO方式 + 指定管理者制度	指定管理者制度 + 修繕業務委託
概 要	既存の公共施設等の所有権を公共側が有したまま、民間事業者が自ら修繕費相当の資金を調達した上で、民間事業者が対象施設を修繕した後、施設の維持管理及び運営を行う方式。	公共の施設の管理権限を公共側が指定した民間事業者を含む法人その他団体（＝指定管理者）に委任することにより、指定管理者が施設の管理を代行し維持管理・運営等を行う方式。 修繕については、その都度で公共側が業務委託を行う。
修 繕	民間事業者（SPC）	日常的な修繕：指定管理者 大規模修繕：民間事業者（行政が委託発注）
維持管理	民間事業者（SPC）・指定管理者	指定管理者
運 営	民間事業者（SPC）・指定管理者	指定管理者
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>一括発注、長期契約が可能。</li> <li>民間事業者のノウハウや技術力を活用することにより、良質な公共サービスの提供が見込まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在も指定管理者制度を実施しており、引継ぎがスムーズ。ただし、新たに指定管理者業務に移行する業務については整理が必要。</li> <li>修繕は不具合箇所に応じてその都度発注するため、修繕スケジュールに応じて計画的に実施できる。</li> </ul>
デメリット	<p>【行政のデメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク分担の調整が困難。（例：主要な梁等のお金がかかる部分は行政の修繕とするなど）</li> <li>要求水準書、管理水準書を作成し、事業者募集・選定を行う作業が発生。</li> </ul> <p>【民間側のデメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たなSPCの設立やその運営に費用が発生する。</li> <li>資材や人件費の高騰など、資金面において先の見えない状況が続いており、SPCの経営が難しくなる可能性がある。</li> </ul>	<p>【行政のデメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>契約期間が短い。（指定管理者制度の契約期間は通常5年） ※契約期間は変更可能。ただし、指定管理期間を延長するための理由が必要。</li> <li>指定管理者に関して、管理水準書を作成・募集、選定を行う業務が5年ごとに発生。</li> </ul> <p>【民間のデメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>期間に限られ管理水準書による業務となるため、運営に対する熱意がPFI事業よりも下がる可能性がある。</li> </ul>

## (2) 事業形態

### 【現状】

- ・市が施設使用料を設定。P F I 事業者は、使用料の徴収を行い市が指定する金融機関に入金。
- ・収益事業は、売店運営及び自動販売機の設置。

### 【次期事業の基本的な考え方】

- ・公共サービスとしての性格が強いことから、基本的には「サービス購入型」により実施。
- ・公共性の高い事業であることから、施設使用料金は市が設定、使用料の徴収は市を代行して実施。

## ■収益施設を含む事例

他火葬場の収益事業は、売店や食堂・自動販売機が主であり、施設運営を賄える収入はない状況にある。越谷市斎場では、使用料はP F I 事業者による「代行徴収」となるため、民間事業者に施設使用料の収入はなく、収入は売店及び自動販売機等のみとなっている。

次期事業では、現在のサービス（売店及び自動販売機）を継続することを想定する。

### 〈斎場における収益事業の類似事例〉

No	実施名称	事業方式	事業類型	収入の有無
1	盛岡市火葬場整備等事業	D B O方式	サービス購入型	△ (自動販売機、売店等)
2	(仮称)札幌市第2斎場整備運営事業	B O T方式	サービス購入型	△ (売店、喫茶・軽食コーナー)
3	(仮称)呉市斎場整備等事業	B T O方式	サービス購入型	- (売店設置のみ)
4	豊川宝飯衛生組合斎場会館(仮称)整備運営事業	B O T方式	サービス購入型	△ (売店等)
5	(仮称)宇都宮市新斎場整備・運営事業	B T O方式	サービス購入型	△ (売店等)
6	(仮称)紫波火葬場整備事業	B T O方式	サービス購入型	- (自動販売機の設置のみ)
7	一宮斎場整備運営事業	B T O方式	サービス購入型	△ (自動販売機)
8	(仮称)泉佐野市火葬場整備運営事業	B T O方式	サービス購入型	-
9	津市新斎場整備運営事業	B T O方式	サービス購入型	△ (自動販売機等)
10	岡崎市火葬場整備運営事業	B T O方式	サービス購入型 (+独立採算型)	△ (自動販売機等)
11	小田原市斎場整備運営事業	B T O方式	サービス購入型	△ (売店等)

※「△」は、収入はあるが、施設運営を賄える収入が無いことを示す。「-」は入札説明書等に記載が無いことを示す。

## ■事業形態の考察

P F I 事業者の収支パターンにより、P F I 事業を分類すると下表の3つの形態が一般的であり、どの形態を選択するかは、その事業の収支に影響する施設の性格、事業採算性等により判断する。

斎場におけるP F I 事業において、一般的にサービス購入型又はジョイントベンチャー型が採用されることが多い。公共サービスとしての性格が強いことから、サービス購入型を基本とし、付帯する売店・自動販売機等の運営を独立採算で実施し、その売り上げを民間事業者に帰属させるという事業形態である。

火葬場の場合は、サービス購入型により実施することが妥当である。

斎場事業は民間事業者の経営努力と無関係に需要が発生するため、施設使用料の設定に関しては、その公共性から市場原理を導入することが難しい。

よって、次期事業も同様に施設使用料は市が設定し、市を代行して施設使用料の徴収を行う。

### 〈P F I 事業の形態〉

形態	独立採算型	サービス購入型	ジョイントベンチャー型
内容	施設の整備、維持管理運営のすべてのコストを利用者からの利用料収入でまかなう。	施設の整備、維持管理運営のすべてのコストを行政からのサービス購入費によりまかなう。	左記の二つの中間型で、施設の整備、維持管理運営のコストを利用者からの利用料収入と行政からのサービス購入費でまかなう。
P F I 事業者の収入	公共公益施設の利用者からの収入のみ	公共公益施設の管理者(市町村等)からのサービス購入費のみ	公共公益施設の利用者からの収入と公共公益施設の管理者(市町村等)からのサービス購入費
適合する施設のイメージ	収益性が高く、民間事業者に十分な経営ノウハウが蓄積されている施設が望ましい。	本来利用者が負担する利用料金と施設の整備、維持管理に要する費用の関連が薄く、民間事業者の経営努力の発揮に限界がある施設等が望ましい。	利用料金の設定によっては、民間事業者による独立採算も可能となるが、施策として利用料金の上限を設定するような施設や、利用料による整備費用の回収は無理でも維持管理費用の回収程度は可能な施設等が望ましい。
施設の事例	・ 立体駐車場 ・ 温浴施設 等	・ 図書館、庁舎 ・ 火葬場 等	・ 文化施設 等



### (3) 事業範囲及び事業期間

事業期間については、PFI事業の場合と指定管理者制度の場合で大きく異なる。

施設・設備の今後の維持管理において予定される修繕の規模やタイミングを踏まえ、適切と考えられる期間を設定する。現行の事業の実績等を踏まえ、次期事業について想定される事業範囲及び事業期間を示す。

その上で、各種ヒアリング（自治体、SPC、民間事業者）結果を含めて検討し、適切な事業範囲及び事業期間を設定する。

#### ■次期事業範囲の基本的な考え方

##### ○建物・設備：大規模修繕の必要がある場合は行政が実施

- ・建物については、引き渡し時までに、部分修繕・一部で大規模修繕を実施するが、引き渡し後も建物・設備の大規模修繕が必要となる。
- ・現PFI事業期間中（建設後20年目まで）に、市が大規模修繕、事業者が部分修繕を計画的に実施しており、次の大規模修繕は建設後30年目前後に予定される。しかし、修繕内容や実施時期は施設の劣化状況により変わるため、現時点で次期事業で大規模修繕を組み入れることは困難である。
- ・近年のPFI事業では大規模修繕を除く傾向にある。市場調査の結果では、事業期間が長くなるほど物価上昇のリスクが高まることで事業費算出が困難となり、事業者より次期事業へ参加しづらいといった意見が挙げられている。
- ・よって、次期事業では民間が実施する大規模修繕は除き、大規模修繕の必要がある場合は行政が実施する。

##### ○炉：大規模修繕は次期事業に含まず

- ・炉については、大規模修繕終了後の引き渡しとなり、稼働状況や事業者ヒアリングから、事業終了後、当面の間は大規模修繕の必要性は低く、35年目までは大きな修繕は発生しない可能性が高いと考えられる。
- ・また、15年（設置後35年）を越える期間では、炉の機能向上やエネルギー効率を踏まえ、新たな炉の入替を伴う大規模改修を検討することが考えられる。しかし、炉の耐用年数は、稼働状況にもよるが概ね50年程度といわれており、炉の入替については耐用年数を考慮しつつ慎重に検討する必要がある。
- ・以上より、大規模修繕を終えていること、炉の耐用年数が50年程度であることを考慮すると、次期事業期間内に大規模修繕や入替を実施する必要性は低いと考えられる。よって、次期事業では経常修繕のみとし、大規模修繕は含まない。設置36年目以降の炉の維持管理については、次期事業期間の終盤に維持管理の継続か、性能向上やエネルギー効率等を踏まえた炉の入替を行うのか、方向性を検討する。

※建物と炉で修繕の規模やタイミングは異なるものの、そのレベルごとに範囲を分けると事業として煩雑化してしまうと考えられるため、コスト抑制や効率化の観点から、一体的に事業を進めることを前提とする。

○運営業務：現状のサービスレベルを維持できるよう専門業者（民間）による運営を実施。

○指定管理者による管理運営業務：現PFI事業で実施している業務をそのまま継続。

#### ■次期事業期間の基本的な考え方

##### ○PFI方式：15年間とする

- ・一般的にPFI事業の事業期間は20年前後が多いが、次期事業期間については、近年の急激な物価上昇を鑑みると、長期になるほど物価上昇を見込んだ計画が難しくなり、そのリスク分が事業費に上乘せされる（必要以上に高くなる）ことが考えられる。
- ・また、他の民間事業者や現事業者ヒアリングでは、PFI事業（RO方式）とする場合は15年程度が妥当という提案であり、理由の一つとして炉の入替時期が挙げられている。
- ・現事業者から性能向上を見据えた炉の入替を検討する時期として15年（設置後35年）とする提案があっ

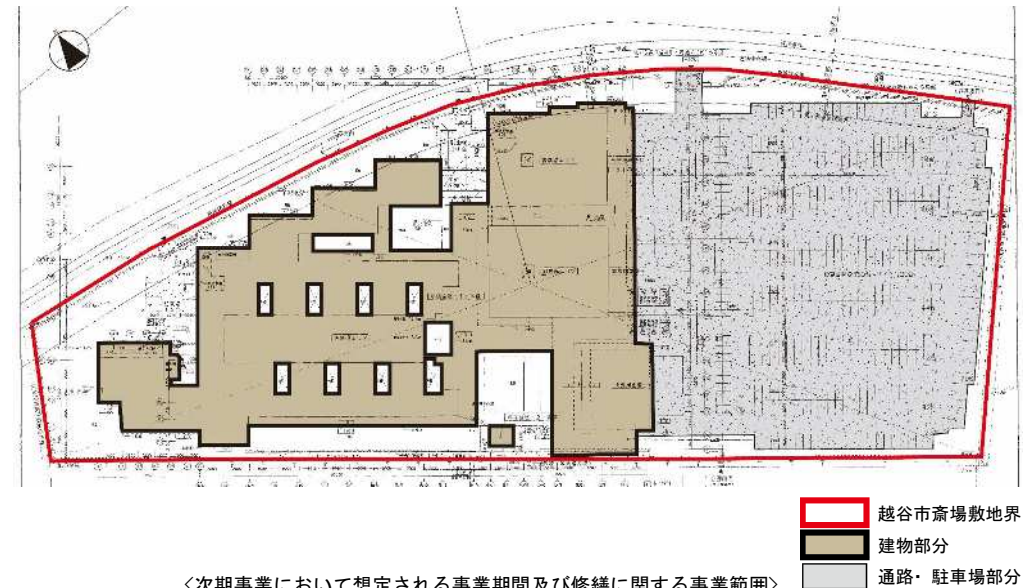
たが、炉の老朽度合いや耐用年数が50年程度であること等を考慮する必要があり、現段階で炉の入替時期は不透明である。

- ・よって、資材・人件費の高騰により先の見通しが難しく事業費が必要以上に高くなる可能性があること、現段階では炉の入替時期が不透明であることから、炉の入替等の大規模改修を含まない期間（15年間）とする。

##### ○指定管理事業方式：越谷市の指定管理者制度の場合は、原則5年

- ・本市ガイドラインに従い、指定管理期間は原則5年とする。ただし、民間事業者にとっては事業期間が長い方が長期的視点を持ちつつ実施できるという意見があることから、期間については見直しを検討する。

〈次期事業の対象エリア〉



〈次期事業において想定される事業期間及び修繕に関する事業範囲〉

##### ◆民間事業者

	PFI方式 (RO方式+指定管理者制度)	指定管理者方式 (指定管理者制度+委託)
事業期間	15年	原則5年
修繕対応	経常修繕・部分修繕を実施	・指定管理者は経常修繕（一定額以下）を実施 ・部分修繕は委託業務にて実施

##### ◆行政が実施する大規模修繕に関する考え方

建物	次の大規模修繕は建設後30年目前後に予定される。現時点で民間が実施する次期事業で大規模修繕を組み入れることは困難であることから行政が実施する。
炉	大規模修繕後の引き渡しとなるため、当面の間は大規模修繕を行う必要はない。各部位の標準更新周期を踏まえつつ修繕を実施するが炉の入替を伴う大規模修繕は実施しない。

< 業務項目と官民の役割分担一覧 >

業務分類	業務項目	官民の役割分担	
		PFI方式 (RO方式+ 指定管理者制度)	指定管理者方式 (指定管理者制度 +修繕業務委託)
修繕 業務 ※	経常修繕	民間	指定管理者 (一定額以下)
	部分修繕	民間	行政
	大規模修繕	行政	行政
維持 管理 業務	①建物保守管理業務	民間	指定管理者
	②建設備保守管理業務	民間	指定管理者
	③外構維持管理業務	民間	指定管理者
	④清掃業務	民間	指定管理者
	⑤環境衛生管理業務	民間	指定管理者
	⑥残骨灰及び集じん灰の管理業務	民間	指定管理者
	⑦警備業務	民間	指定管理者
	⑧火葬炉保守管理業務	民間	指定管理者
	⑨予約受付システム保守管理業務	民間	指定管理者
運営 業務	①炉室（火葬炉運転）業務	民間	指定管理者
	②利用者受付業務	民間	指定管理者
	③告別業務	民間	指定管理者
	④炉前業務	民間	指定管理者
	⑤収骨業務	民間	指定管理者
	⑥売店及び食堂業務	民間	指定管理者
	⑦葬祭場運営業務	民間	指定管理者
	⑧動物炉運営業務	民間	指定管理者
	⑨料金徴収代行業務	民間	指定管理者
	⑩その他事務支援業務 ・施設の使用許可 ・火葬証明書の発行 ・残骨灰の処理業務 ・施設の維持管理に関する事務 (残骨灰処理業務・祭壇等設営業務・ 祭壇洗浄業務・防火対象物定期点検 業務・ファクシミリ保守管理業務) ・物品の維持管理に関する事務 ・管理運営に関する事務 (見学案内、予約システム取扱登録の 受付更新、救護措置、クレーム対応、 越谷市への連絡、報告など)	指定管理者	指定管理者



※・経常修繕：日常的な小規模な修繕のこと  
 ・部分修繕：定期的、計画的に部分的な部位について修繕すること  
 ・大規模修繕：定期的、計画的に主要構造部（壁、屋根等）を修繕すること  
 大規模修繕に関しては、修繕内容や実施時期は施設の劣化状況により変わり、現時点で次期事業に大規模修繕を組み入れることは困難なため、次期事業からは大規模修繕を除く。ただし、大規模修繕が発生した場合は、事業者へのリスクが高いことから行政が実施

(4) リスクの分担

現PFI事業における官民リスク分担やRO方式のリスク分担事例を参考として設定する。

■RO方式に関するリスク分担

段階	リスク項目	リスクの概要	リスク分担		
			市	民間	
共通	募集手続	募集要項の誤り、募集手続の誤り	○		
	応募費用	事業者として応募するにあたり、入札書類の作成等に要する費用の負担		○	
	契約締結	契約締結の中止	○	○	
	法 制 度 の 変 更	税制度の変更	法人税の変更		○
			消費税の変更	○	
			その他関連税制度の変更	○	
	許 認 可 の 遅 延 な ど	許可の遅延など	公共が取得すべき許認可に関するもの	○	
			事業者が取得すべき許認可に関するもの		○
	リ 社 会 の ク ス ク	住民対策 第三者賠償	斎場施設の設置等に関する反対住民運動等の発生による事業の中断、中止	○	
			公共の責めによるもの	○	
			事業者の責めによるもの		○
	不可抗力	不可抗力による物的・人的損害	○		
	資金調達	必要な資金を確保できない責任		○	
	金利変動	金利の変動に伴う事業者の経費の増減	○		
	物価変動	インフレ、デフレ等の発生		○	
	調査ミス	調査ミス	市が実施した調査	○	
民間事業者が実施した調査				○	
労災	建設、運営における従業員の労働災害		○		

段階	リスク項目	リスクの概要	リスク分担	
			市	民間
運営維持 管理段階	業務遅延	市の事由による維持管理・運営開始の遅延	○	
		上記以外による維持管理・運営開始の遅延		○
	施設損傷	市の事由による事故・火災等による施設損傷に関するもの	○	
		利用者及び不特定の第三者の故意又は重過失により、かつ、民間事業者の責に帰すべからざる事由によるもの	○	
		上記以外の事由による事故・火災等による公共施設の施設損傷に関するもの		○
	施設の瑕疵	施設の瑕疵	従来の修繕は前回PFI事業者と市が行っており、PFI事業以外の修繕についての瑕疵担保は市の負担とする	○
RO方式で実施する修繕工事についての瑕疵担保責任は、選定事業者が負う				○

段階	リスク項目	リスクの概要	リスク分担		
			市	民間	
運営維持 管理段階	維持管理費増大リスク	経常修繕や維持管理は選定事業者が行う		○	
		光熱水費【公共が支払うことを想定】	○		
		大規模修繕【本事業に含まないことを想定】	○		
	施設・設備・提供サービス	技術革新等ともなう施設・設備の陳腐化	○		
	業務内容変更	運営期間中に行政の政策の変更や性能要件の水準変更に伴う改修費用の発生	○		
	維持管理費の上昇	物価や人件費の上昇による維持管理費の増加	○	△	
	修繕費の上昇	物価の上昇等による修繕費の増加	○		
	法制度、規制の変更	保有施設・設備や運営手法に係わる法制度、規制の変更に伴う再投資、サービスの停止	○		
	利用者からの賠償責任請求	運営上の事故や施工中に見えなかった瑕疵等による事故などでもたらされる利用者からの損害賠償請求	△	○	
	事故等による保有資産への物的損害	事故等による保有資産への物的損害	公共の事由によるもの	○	
			事業者の事由によるもの		○
情報流失リスク	情報流失リスク	事故等第三者の責に帰す施設、設備等の損害の発生	△	○	
		運営上のミスなど民間事業者の責に帰す損害の発生		○	
周辺住民からの賠償責任請求	周辺住民からの賠償責任請求	運営上の問題による周辺住民への損害発生等による賠償責任	△	○	
事業終了	移管手続	事業契約が終了した後に選定事業者から市へ運営移管するための諸経費		○	

※「リスク分担」の欄中、「○」は主分担を、「△」は従負担を示す。



■指定管理者制度に関するリスク分担

項目	内容	負担者	
		指定管理者	市
天災のほか、不可抗力への対応、それらの事由による事業の中止など	天災、暴動等への対応、その他市や指定管理者の責めに帰することができない事由による事業の中止、延期、変更	(協議)	
税制の変更	指定管理業務に直接影響を及ぼす新税の創設、税制改正によるもの	(協議)	
	上記以外の新税の創設、税制改正によるもの	○	
金利、物価の変動	金利の変動、物価の変動によるもの	○	
安全衛生管理	安全衛生管理に関すること	○	
事故による施設、設備、備品等の損傷	管理上の瑕疵による施設、設備、備品等の損傷	○	
	上記以外による施設、設備、備品等の損傷		○
第三者への損害賠償	管理上の瑕疵により損害を与えた場合	○	
	上記以外により損害を与えた場合		○
備品の修繕	市が定める金額以下のもの	○	
	市が定める金額を超えるもの		○
備品等の購入	市が定める金額以下のもの	○	
	市が定める金額を超えるもの		○
火葬炉	火葬炉の日常点検、保守管理業務及び一定金額以下の修繕	○	
修繕	事業期間中に必要となる大規模修繕		○
	経常修繕や維持管理	○	

※指定管理方式（指定管理者制度 + 修繕業務委託）の場合は、青網掛け部分を追加

(5) コスト面（VFMの算定）

PFI方式と指定管理者方式の二つの手法についてLCCを算出し、PSC（従来手法）との比較を行う。VFMは、内閣府が発行しているVFM簡易算定モデル（PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引（平成28年3月内閣府 民間資金等活用事業推進室）を参考にして算定する。

■前提条件の整理

<前提条件>

	PSC(従来型手法)	PFI事業として実施する場合	指定管理者制度として実施する場合
事業期間	15年		5年×3回で想定
建設規模	延床面積 8,494.32㎡		
事業範囲	・各種調査 ・越谷市斎場の維持管理・運営 ・経常修繕 ・部分修繕		
業務外	・光熱水費 ・大規模修繕		
事業の方法	通常の公共事業	PFI事業方式 (RO方式+指定管理者施制度)	指定管理者方式 (指定管理者施制度+修繕業務委託)
財政支出の内容	・経常修繕費 ・部分修繕費 ・運営関連費(直営)	【RO方式】 ・経常修繕費、部分修繕費、運営関連費 ・SPC経費 ・ファイナンス組成費 ・PFI事務費	【指定管理業務】 ・指定管理業務※に係る費用 ・経常修繕費(一定額以下) ・運営管理費
		【指定管理業務】 ・指定管理業務※に係る費用	【定期修繕委託】 ・経常修繕費(一定額を超える) ・部分修繕費
		※指定管理業務 ・施設の使用許可 ・火葬証明書の発行 ・残骨灰の処理業務 ・施設の維持管理に関する事務 (残骨灰処理業務・祭壇等設営業務・祭壇洗浄業務・防火対象物定期点検業務・ファクシミリ保守管理業務) ・物品の維持管理に関する事務 ・管理運営に関する事務 (見学案内、予約システム取扱登録の受付更新、救護措置、クレーム対応、越谷市への連絡、報告など) ・料金徴収代行業務	
コストの想定	・維持管理コストは、当該事業の実績を参考として算定	市が直接実施する場合に比べて一定割合の縮減が実現するものとする。	
資金調達条件	・一般財源(事業費の25%) ・起債(事業費の75%)	・起債(事業費の75%) ・銀行等からの借入れ(25%)	—
割引率	3.0%		
インフレ率	0%		

## ■維持管理運営費

維持管理運営費について、事業者ヒアリングや実績を基に設定した。

### <15年間の維持管理運営費>

項目	金額(15年間)	備考
●施設運営・施設運営 及び 機器整備費	1,596.6 百万円	
・施設管理人員費	471.6 百万円	単価・人員数の見直し
・定期点検業務	234.0 百万円	実績を基に設定
・警備業務	135.0 百万円	単価・人員数の見直し
・清掃業務	262.8 百万円	単価・人員数の見直し
・待合業務	376.2 百万円	単価・人員数の見直し
・植栽管理業務	78.0 百万円	実績を基に設定
・維持管理消耗品費	39.0 百万円	実績を基に設定
●建築修繕費	273.0 百万円	実績を基に設定
●火葬業務費	1,899.0 百万円	
・火葬業務人員費	1,150.2 百万円	単価・人員数の見直し
・受付業務人員費	748.8 百万円	単価・人員数の見直し
●火葬設備維持管理費	548.8 百万円	
・火葬炉修繕費	546.0 百万円	実績を基に設定
・火葬炉業務消耗品費	2.8 百万円	実績を基に設定
合計	4,317.4 百万円	

PFI方式及び指定管理者方式とも、一括発注による効果により一定の費用の縮減を見込むことができる。民間ヒアリングを踏まえて、民間が実施する場合の事業費削減率（PSCの事業費からの削減率）は3%とする。

## ■アドバイザー費用、SPC関連費用について

PFI方式を採用する場合、行政は外部に支援業務（アドバイザー）を委託するが多い。

また、SPCを設立する場合が多く、設立時にはSPC設立費用を要し、事業期間中にSPC運営費用が発生する。

これらの費用について以下の通り設定する。

### <アドバイザー費用、SPC設立・運営費等>

項目	費用	備考
アドバイザー費用	25 百万円	内閣府・VFM簡易算定モデル標準設定値より
SPC設立費・運営費等	45 百万円	現行事業の実績より

## ■VFM算定結果

PFI方式では、民間資金調達による利息やSPC設立や管理に係る費用負担により、VFMは指定管理者制度より小さい結果となった。

### <PFI方式のVFM>

	従来型手法	採用手法
整備等(運営等を除く。)費用	0.0億円	0.0億円
<算出根拠>		
運営等費用	43.2億円	41.9億円
<算出根拠>		
利用料金収入	0.0億円	0.0億円
<算出根拠>		
資金調達費用	0.0億円	0.0億円
<算出根拠>		
調査等費用	—	0.25億円
<算出根拠>		
税金	—	0.09億円
<算出根拠>		
税引き後損益	—	0.20億円
<算出根拠>		
合計	43.2億円	42.4億円
<算出根拠>		
合計(現在価値)	34.4億円	33.8億円
財政支出削減率		VFMは0.6億円 1.6%
その他(前提条件等)	事業期間15年間 現在価値化の割引率3%	

### <指定管理者方式のVFM>

	従来型手法	採用手法
整備等(運営等を除く。)費用	0.0億円	0.0億円
<算出根拠>		
運営等費用	43.2億円	41.9億円
<算出根拠>		
利用料金収入	0.0億円	0.0億円
<算出根拠>		
資金調達費用	0.0億円	0.0億円
<算出根拠>		
調査等費用	—	0.00億円
<算出根拠>		
税金	—	0.00億円
<算出根拠>		
税引き後損益	—	0.00億円
<算出根拠>		
合計	43.2億円	41.9億円
<算出根拠>		
合計(現在価値)	34.4億円	33.3億円
財政支出削減率		VFMは1億円 3%
その他(前提条件等)	事業期間15年間 現在価値化の割引率3%	

※割引率：現在価値化の割引率のこと

※端数処理のため数値が一致しない箇所がある

### 3-2. PFI方式と指定管理者方式の比較

【次期事業の前提条件】 建替えや改築を含む大規模な改修は実施せず、現状の建物・設備・サービスを維持するため維持管理・運営業務を発注する。

評価凡例： ○：優位性あり △：優位性なし

視点	PFI方式	指定管理者方式	考 察
民間ノウハウの活用	<p>■一括発注、長期契約により民間ノウハウが期待できる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一括して企業に発注でき、合同企業体にて適切な管理運営が行われる。</li> <li>民間事業者のノウハウや技術力を活用することにより、良質な公共サービスの提供が見込まれる。</li> </ul> <p style="text-align: right;">○</p>	<p>■民間ノウハウが期待できる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者のノウハウや技術力を活用することにより、良質な公共サービスの提供が見込まれる。</li> </ul> <p style="text-align: right;">○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI方式は、SPCによるグループ運営であり民間努力が図られる。指定管理者方式では、JV※を組んでの参加が可能であることから、両方式とも民間ノウハウが期待できる。</li> </ul>
コスト面	<p>■委託費用が割高になる可能性がある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SPC設立費用・調査費等の費用負担がかかる。</li> <li>民間の創意工夫により委託費が抑えられる可能性がある。しかし、築20年が経過するため、施設や設備の劣化や突発的な故障リスクが高まることから、委託費用が割高となる可能性がある。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<p>■行政コントロールが優位に働く可能性がある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一定額以上の修繕は行政コントロールにて発注することができ、結果として費用が抑えられる可能性がある。</li> <li>様々な事業者が参加する機会を得ることで、競争原理が働き質の高い維持管理運営が期待できる可能性がある。</li> </ul> <p style="text-align: right;">○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者方式の方が、市のチェック機能が働くため市主体によるコスト管理がしやすい。</li> <li>指定管理方式の方がVFMが有利である。(PFI方式1.6%、指定管理者方式3.0%)</li> </ul>
事業費の平準化	<p>■事業費の平準化が難しい可能性がある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業規模が大きければ、民間側は銀行への借入金をして資金を用意し行政は割賦払いができる。しかし、本事業のように大規模な改築や改修が含まれず金額が低い場合は、改修・改築工事終了の引き渡し時に一括返済する事例もあり、資金の平準化を見込むことができない可能性がある。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<p>■事前の予算措置や、修繕スケジュールを計画的に設定することで予算の平準化が可能。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現PFI事業で実施された修繕スケジュールを基に、必要な修繕に関して事前に予算措置が可能。修繕スケジュールを計画的に設定することで予算の平準化が可能。</li> </ul> <p style="text-align: right;">○</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者方式の方が、行政コントロールによる事前の予算措置や計画的な修繕スケジュールによる事業費の平準化が期待できる。</li> </ul>
事業者の募集・選定	<p>■事業者募集、選定、引継ぎに時間がかかる、指定管理は5年ごとに発生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PFI事業（RO方式）：要求水準書、管理水準書を作成し、事業者募集・選定を行う作業が発生。</li> <li>指定管理者制度：管理水準書（指定管理者）を作成・募集、選定を行う業務が5年ごとに発生する。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<p>■事業者募集、選定が5年ごとに発生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理水準書（指定管理者）を作成・募集、選定を行う業務が5年ごとに発生する。</li> </ul> <p>■引継ぎはスムーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在も指定管理者制度を実施しており、引継ぎがスムーズ。ただし、新たに指定管理者業務に移行する業務については整理が必要。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業者選定にはどちらも準備や時間がかかる。</li> <li>PFI方式では、PFI法に則った手続きが必要となり、より費用と時間がかかる。</li> <li>指定管理者方式では5年ごとに事業者選定が発生する。</li> </ul>
次期事業への参加意向	<p>■新規事業者の参加が見込めない可能性がある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既に施設の維持管理や運営のスキームが出来上がっている中で、大規模な改修は行わず事業規模が小さいことから、新規事業者の参加が見込めない可能性がある。</li> <li>築20年が経過するため、施設や設備の突発的な劣化や故障リスクが高まることから、民間企業の負担が高く新規事業者の参加が見込めない可能性がある。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<p>■新規事業者の参加要件を限定する必要がある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>発注内容は、維持管理運営のみであるため、葬祭業界の専門外の業者が応募する可能性がある。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回は、建替えや改築を含む大規模な改修は実施せず主に維持管理のみとなる。PFI方式では事業規模が小さく民間リスクが高いことから新規事業者の参加が見込めない可能性がある。</li> <li>指定管理方式の方がリスクは低く参加のハードルは低いが、専門外業者による品質低下を防ぐため参加要件の精査が必要。</li> </ul>
事業期間	<p>■期間が長くなることで事業者リスクが高まる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間の創意工夫により事業費が抑えられる可能性がある。しかし、築20年が経過するため、長期間では施設や設備の劣化や突発的な故障リスクが高まり民間にとってのリスクが高くなる。そのため、民間事業者の参加が見込めないことや、事業費が高額になる可能性がある。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<p>■長期的な視点による対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な視点を持ちながらの修繕や運営がしづらいつという意見が挙げられている。</li> </ul> <p style="text-align: right;">△</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>築20年が経過し、施設・設備の劣化により突発的な修繕が必要となる可能性があり、期間が長いほど参加への影響やコスト高につながる可能性がある。指定管理者方式では、事業者より5年では事業期間が短く長期的な視点が持ちづらいつという意見が挙げられたが、市にとっては指定管理期間を長期にすると次期事業者に問題がある場合に途中で切り替えがしにくいリスクが発生する。</li> </ul>

※JV（joint venture）：複数の企業・組織が互いに出资し、新しい会社を立ち上げて事業を行う合弁企業（事業）、共同企業体のこと。

### 3-3. PFI方式と指定管理者方式の評価・考察

#### ■事業形態

- ・本事業は公共サービスとしての性格が強いことから、PFI方式の場合はサービス購入型とした。
- ・PFI方式・指定管理者方式とも事業者による収益事業（売店・自動販売機の運営）は可能である。

#### ■事業範囲

- ・修繕、維持管理、運営業務の項目毎に官民の役割分担を整理した。
- ・PFI方式・指定管理者方式とも、公民連携による役割分担は可能である。

#### ■事業期間

- ・PFI方式は15年間、指定管理者方式は原則5年とした。
- ・次期事業期間を15年間として、PFI方式で運営する場合と指定管理者方式で運営する場合について考察をまとめた。

#### <事業期間の考察>

- ・事業期間については、長期間の方が長期的な視点で事業を捉えることができるため民間の参加意向が高まると考えられる。
- ・一方で短期間の方が市場の競争原理が働き、コスト面が抑えられ、より上質なサービスや維持管理が図られる可能性がある。
- ・ただし、斎場事業は他公共施設と比べて特殊であることから、良質な事業者参加を促すためにも、指定管理者方式では事業期間の延長も選択肢として検討する。

#### ■リスク分担

- ・建物・設備の大規模修繕は市のリスクとして設定した。
- ・燃料・電気代のリスクは現事業と同様に市のリスクとして設定した。
- ・PFI方式・指定管理者方式とも、適宜のリスク分担により事業実施は可能であると考えられる。

#### ■コスト面

- ・大規模修繕は市の負担とした上で、PFI方式は民間事業者が大規模修繕以外の全ての経常修繕を対応し、指定管理者方式は上限金額に応じて民間事業者が経常修繕を対応することとした。そのうえで優位性について整理した。

#### <業務の効率化、コスト縮減>

- ・双方とも民間のノウハウや創意工夫により業務の効率化やコスト縮減が図られる可能性がある。
- ・PFI方式は、事業者選定の準備やSPCを設立することによる組成費・管理運営費等の負担等の費用がかかることから、指定管理者方式の方が費用負担が少なくコスト面では優位である。
- ・PFI方式は、民間のノウハウを活かしつつ適宜で修繕を実施するが、民間判断による必要以上の修繕が行われ、サービス対価のコストへ反映される可能性がある。一方、指定管理者方式は、必要以上の修繕に対して市からのチェック機能が働き、コスト縮減が図られる可能性がある。

#### <行政側の予算の平準化>

- ・PFI方式、指定管理者方式ともに行政側の予算の平準化が図られる可能性があるが、PFI方式では事業者側が修繕スケジュールを設定するため、平準化が難しい場合もある。指定管理者方式では、行政側が修繕スケジュールを計画的に設定することで予算の平準化がしやすい。

#### <VFMの優位性>

- ・本検証では、事業内容に施設整備や大規模修繕等が含まれないことや、運営手法が既に確立されているため、事業者が工夫できる度合いが小さくコストが低い方が単純に有利となる。従って、PFI方式よりも指定管理者方式の方がコスト面で優位性が高い。

事業期間15年間（現在価値） 従来手法 34.4億円 PFI方式 33.8億円 指定管理者方式 33.3億円

#### ■事業者ヒアリング

- ・現PFI事業者ヒアリングでは、「利用者の評価が高くサービスの質の低下を防ぐためにもSPCが一括して管理運営をコントロールするPFI事業を継続して採用することが望ましい」という意見であった。
- ・他の斎場に関わる民間事業者ヒアリングでは、「次期事業では大規模な施設・設備改修が含まれない場合は、PFI方式とするメリットが低く、近年の資材・人件費の高騰により、長期間の事業費試算が困難」という意見が挙げられた。また、「指定管理者方式では、事業期間が短く長期的な視点を持ちながらの修繕や運営がしづらい」という意見が挙げられた。
- ・幅広い分野から意欲の高い事業者参加を促すためにも、業者公募前に現地説明会やサウンディング調査を行い、応募条件や応募期間・事業者選定の方法等を検討する必要がある。

#### ■事業スケジュールにおける課題

##### <業者選定の準備>

- ・PFI方式・指定管理者方式とも、事業者選定に向けた準備が必要となる。
- ・PFI方式ではPFI法に則った手続きが必要となり、民間事業者とアドバイザー契約を結び業者選定の準備を進める。
- ・PFI方式・指定管理者方式とも、指定管理者業務を含むことから、5年ごとに管理水準書・業者選定の業務が発生するが、葬祭場という特殊性を考慮し、良質なサービスを維持するため指定管理期間の延長も選択肢として検討する。

##### <建物・設備の大規模修繕、経常修繕>

- ・PFI方式では、事業者が修繕計画を立案・見直しながら修繕を行うことになる。指定管理者方式では、市が主体となって修繕計画を作成し、指定管理者業者もしくは別途委託発注による施設・設備の定期的な調査・診断を行いながら、修繕計画を立案・見直す必要がある。
- ・大規模修繕や炉の入替検討に関しては、PFI方式・指定管理者方式とも事業者と調整しながら市が主体となり実施する。

### 3-4. まとめ

- ・次期事業期間（15年間）では、現段階で実施時期と規模が不透明であり事業者にとってリスクの高い事項（建物・設備の大規模修繕、炉の入替検討）は行政が負うこととする。
- ・次期事業は、建替えや改築を含む大規模な改修は実施せず主に運営・維持管理のみとなる。施設整備や大規模修繕等は含まず、斎場の運営・維持管理手法は既に確立されていることから、事業者が工夫できる度合いが小さく、PFI方式により事業を行うメリットや必要性は低いと考えられる。

以上より、次期事業方式は、指定管理者方式（指定管理者制度 + 修繕業務委託）が有効である。