

Pacific
Consultants

Producing
The Future™

令和4年度 裾野市長泉町衛生施設組合
裾野長泉斎苑「麗峰の丘」に係る
運営手法検討業務
報告書

令和4年12月

パシフィックコンサルタンツ株式会社

目次

1. はじめに	1
2. 前提条件の整理	2
2.1 本火葬場の概要	2
2.2 組合の所管業務	5
3. 事業スキームの構築	6
3.1 対象となる民活事業手法の整理	6
3.2 事業範囲の検討	10
3.3 事業期間の検討	14
3.4 事業手法の定性的評価検討	17
4. 事業手法の定量的比較	20
4.1 個別委託（現在の事業）の事業費	20
4.2 包括委託及び指定管理における事業費について	23
4.3 個別委託及び包括委託等の費用比較	25
4.4 事業費比較のまとめ	26
5. 事業手法の総合評価	27
5.1 総合評価結果	27
5.2 包括業務パターン	28
6. 今後の留意点	28
7. 参考資料1	29
7.1 民活事業先行事例	29
7.2 斎場PFI等事業における維持管理・運營業務一覧	32

1. はじめに

本業務は裾野市長泉町衛生施設組合（以下「組合」という。）が令和3年7月より供用を開始している裾野長泉斎苑「麗峰の丘」（以下「本火葬場」という。）に関して、今後の運営に関する事業（以下「本事業」という。）を実施するにあたっての事業スキームについて、事業手法や事業期間を検討することを目的とする。

2. 前提条件の整理

本火葬場の運営手法や事業スキームの検討にあたり、本火葬場の置かれている状況や組合の状況について整理する。

2.1 本火葬場の概要

(1) 事業実施の経過

本火葬場は以下に示す事業経過のもと、令和3年12月から施設の全面供用開始となっている。

表 2.1 事業実施の経過

時期	内容
平成 28 年 3 月	裾野長泉新斎場整備基本調査
平成 29 年 4 月	新火葬場施設の建設に関する事務を裾野市長泉町衛生施設組合に追加
平成 29 年 7 月	都市計画決定
平成 30 年 4 月	新火葬施設整備基本計画公表
平成 31 年 3 月	基本設計・実施設計策定完了
令和元年 9～10 月	工事着手（建築・電気設備・機械設備・火葬炉設備）
令和 3 年 7 月	一部供用開始
令和 3 年 12 月	事業完了、全面供用開始

(2) 施設等の概要

本火葬場の施設の概要及び諸室の概要は以下のとおりとなっている。

表 2.2 施設の概要

位置	静岡県裾野市今里 343-1
敷地面積	17,222.55 m ²
都市計画区域	市街化調整区域
構造規模	鉄筋コンクリート造、一部鉄骨造、地上 2 階建（2 階部分は機械室等）
床面積	火葬施設本体：2,865.17 m ² ※1 階：2,359.95 m ² 、2 階：198.39 m ² 車寄せ庇：306.83 m ² 、外部ごみ庫：8.45 m ² 合計：2,873.62 m ²
火葬炉数	人体炉 4 炉＋将来増設炉 1 炉（予定）
駐車場数	約 100 台

表 2.3 諸室の概要

告別室	愛鷹エリア 1 室、箱根エリア 1 室 ※各 50～70 人利用可 ※直葬※1 など最期のお別れの場としても利用可能。
収骨室	愛鷹エリア 1 室、箱根エリア 1 室 ※各 50～70 人利用可 ※収骨準備室も併設
待合室	愛鷹エリア 2 室（54 人×2）、箱根エリア 2 室（54 人×2）＋1 室（36 人） ※大人数の利用に対応するため室を跨る利用も可

多目的室	1室 会議室としての利用や直葬※1などの最期のお別れの場としても利用可能な宿泊を伴う利用は不可
その他の諸室	待合ホール、霊安室、キッズルーム、授乳室、更衣室等 (愛鷹エリア各1室、箱根エリア各1室。)

※1 直葬とは、通夜、告別式等の儀式は行わず、自宅または病院から直接火葬施設にご遺体運び火葬する方式をいう。

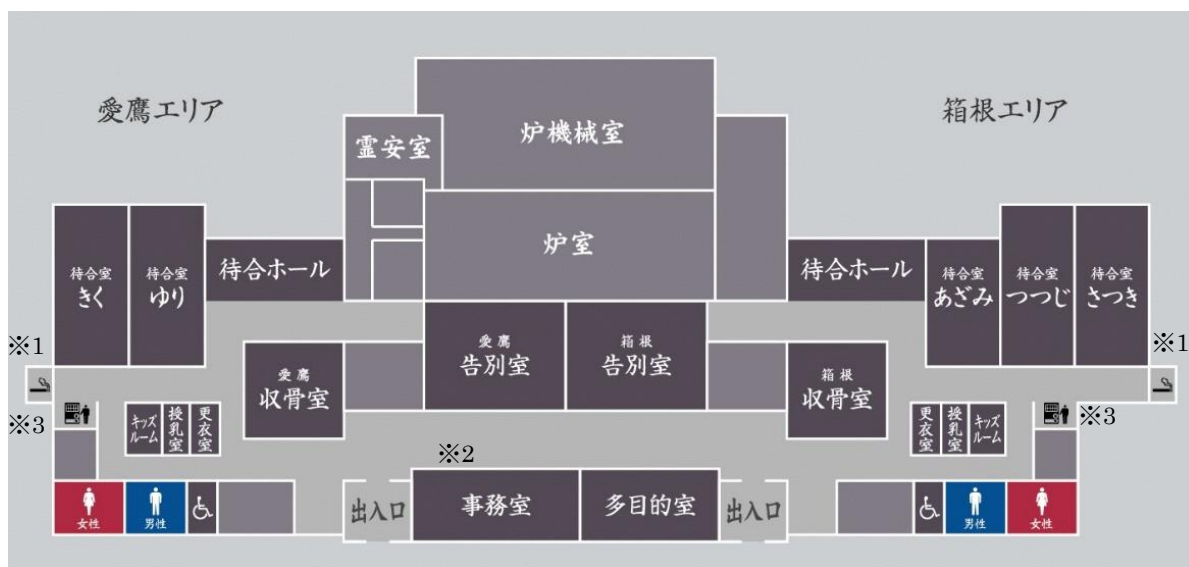


図 2.1 施設配置図

引用：組合ホームページ

※1 全館禁煙。箱根エリア、愛鷹エリアの屋外部に各1か所に喫煙所を設置。

※2 受付窓口に AED、公衆電話を設置。

※3 自動販売機コーナーを2か所（エリアごとに1台ずつ）設置。





図 2.2 各諸室の写真

引用：組合ホームページ

(3) 現在の運営概要

本火葬場の運営及び維持管理については、令和 3 年 7 月の一部供用開始時点は組合の直営として始めた。運営人員として組合職員が 1 名在籍し受付等を行い、炉前・炉裏業務及び火葬炉の維持管理は火葬炉メーカーの宮本工業所（株）が人員配置 2.5 名で実施、その他の維持管理については、個別に業務発注を行っていたが、令和 4 年 4 月以降は、運営業務（受付等業務）も合わせて火葬炉メーカー（宮本工業所）が実施する形に移行している。このため、組合職員の施設常駐は無くなり、火葬炉メーカーの職員による人員配置（3.5 人）となることで、人件費について年間で 500 万円程度の縮減がなされている。なお、施設のその他維持管理については、組合から個別業務を発注している。

施設の使用許可は裾野市、長泉町のそれぞれの窓口で行っており、施設使用料は本火葬場の窓口で支払う形となっている。また、施設の予約は予約システムでの予約が可能で、24 時間いつでも空き状況が確認できる形となっている。

表 2.4 現在の施設の運営概要

運営方式	個別業務委託 <ul style="list-style-type: none"> ・ 受付、炉前、炉裏、火葬炉維持管理は一括で火葬炉メーカーに発注 ・ 建築物・建築設備の保守点検、定期清掃、植栽管理等について、個別に委託発注
施設常駐人数	3.5 人（受付、炉前、炉裏作業等火葬炉メーカー人員数）
許可行為等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 裾野市、長泉町の戸籍担当窓口で実施 ・ 使用料（管外者等）は斎苑受付窓口で支払い ※収納事務委託で対応 ・ 施設の予約は予約システム（24 時間空き状況確認可能）の活用
火葬時間	1 日最大 8 件 9 時、10 時、11 時、12 時（2 件）、13 時、14 時、15 時

また、本火葬場運営にあたり、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策として以下の対応を実施している。

■新型コロナウイルス感染症対策としての実施事項

- ・場内では、マスクの着用および手指の消毒等の実施。また、体調の悪い方の来場を控えることの周知。
- ・各室において、定員の半数程度に人数制限を設定（定員 54 名の待合室は 27 名、定員 36 名の待合室は 18 名での使用）。一葬家あたり 20 名程度での対応。
- ・待合室での会食については、黙食の実施。また、湯飲みやヤカン等については、感染リスクを減らすために非設置とし、使い捨て容器の飲料等で対応。
- ・斎苑利用後数日の間に、会葬者が新型コロナウイルス感染症を発症した場合は、連絡することの依頼の周知。

引用：組合ホームページ

2.2 組合の所管業務

組合では、本火葬場の管理運営と、し尿処理施設の管理を行っており、このうち本火葬場の運営及び維持管理に関する各種委託業務については、個別に毎年度もしくは必要に応じて委託発注の手続きを行っている。令和 4 年 4 月以降に本火葬場の受付業務を火葬炉運営の委託業務に含めたことで、組合の財政負担が大きく軽減されているが、引き続き、本火葬場の運営・維持管理に関する財政負担や組合職員の負担の軽減が可能となる対応方法について、検討が求められている。

3. 事業スキームの構築

3.1 対象となる民活事業手法の整理

火葬場の運営に関して、適用対象となる民間活力を活用した事業手法（以下「民活事業手法」という。）について、次の手法の概要及び特徴等を整理する。

- (1) 直営
- (2) 個別委託
- (3) 包括運営委託
- (4) 指定管理者制度

(1) 直営

公共が自ら施設の維持管理及び運営を行う方式。火葬炉の運転や管理、施設の点検・維持管理など技術的な事項は個別に委託発注しつつ、受付や日常清掃、炉前業務などについて組合職員が実施する。

なお、既に現在の本火葬場について、直営から個別委託に移行済みのため、職員の配置などの観点から直営での実施は合理的ではないと考えられる。

(2) 個別委託

施設の運営及び維持管理について個別業務として単年度または短期間毎に民間事業者へ委託する方式。施設に公共職員の常駐はせず、施設の運営及び維持管理の全てに関して、民間事業者が業務ごとに実施する。現在の本火葬場の運営はこの個別委託により行っている。

(3) 包括運営委託

施設の運営及び維持管理について、各業務を包括化して委託する方式。組合と民間事業者は包括運営委託契約を契約する。包括運営委託の契約者となる民間事業者は、施設の運営及び維持管理の複合的業務を実施することとなるため、異なる業種・業態の企業同士でグループを組み業務履行することとなる。その際には、運営及び維持管理を実施する各企業が共同企業体（以下「運営JV」という。）を組成することで対応するもしくは、代表企業が契約者となり、代表企業から各企業に発注することが一般的である。

なお、包括運営委託は、複数の業務を効率的に実施するために包括化する事業手法であり、すべての業務を包括化しなくてはならないなどの決まりはない。

また、業務を長期間として発注することも可能であるが、その場合には、予算の確保として債務負担行為が必要となることが一般的である。

(4) 指定管理者制度

施設の維持管理及び運営を指定管理者が管理代行を行う方式。指定管理者制度は、地方自治法第244条の2に基づく行政処分であり、対象は「公の施設」となる。

包括運営委託同様に維持管理及び運営業務を包括的に民間事業者が実施することに加えて、指定管理者が施設の使用許可等の行政処分の一部を公共に代わり行うことができる。また、施設の利用に係る利用料金を指定管理者の収入とすることができる。

地方自治法抜粋

(公の施設)

第二百四十四条 普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設（これを公の施設という。）を設けるものとする。

2 普通地方公共団体（次条第三項に規定する指定管理者を含む。次項において同じ。）は、正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない。

3 普通地方公共団体は、住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取扱いをしてはならない。

(公の施設の設置、管理及び廃止)

第二百四十四条の二 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

2 一省略一

3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第二百四十四条の四において「指定管理者」という。）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。

4 前項の条例には、指定管理者の指定の手續、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。

5 指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。

6 普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。

7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。

8 普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（次項において「利用料金」という。）を当該指定管理者の収入として収受させることができる。

9 前項の場合における利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならない。

一省略一

組合では、指定管理者制度を採用していないため、指定管理者制度を導入する場合の運用方法は、裾野市や長泉町の運用方法に従うものとなる。すでに一部の施設について、指定管理者制度が導入されている。

表 3.1 裾野市・長泉町の指定管理者制度導入施設（一部）

裾野市	裾野市民文化センター、裾野市民文化センター図書室、裾野市生涯学習センター 裾野市民体育館、裾野市運動公園総合体育施設、裾野市グラウンド ヘルシーパーク裾野
長泉町	長泉町桃沢野外活動センター 長泉町桃沢工芸村 長泉町桃沢グラウンド 長泉町竹原グラウンド 長泉町中土狩テニスコート 長泉町御嶽堂公園テニスコート 長泉町勤労者体育センター 長泉町北部スポーツ広場 長泉町南部スポーツ広場 長泉町桃沢キャンプ場 長泉町長泉中央グラウンド 長泉町ミニ運動場 長泉町健康づくりセンター 長泉町ワークプラザ 長泉町文化センター 長泉町障害就労支援施設 長泉町老人福祉センター 長泉町地域福祉センター 長泉町在宅福祉総合センター

なお、直営を除く各事業手法の特徴比較を整理すると次項「表 3.2 想定される事業手法の特徴比較表」のとおりとなる。

表 3.2 想定される事業手法の特徴比較表

方式	個別委託	包括運営委託	指定管理者制度
公共と事業者の契約形態			
公共が締結する契約	① 運営委託契約（個別・単年（短期間）） ② 維持管理委託契約（個別・単年（短期間））	① 維持管理・運営包括委託契約（複数年）	① 指定管理者の指定（複数年）
概要	・施設の運営、維持管理を個別かつ単年度（もしくは短期間）で発注する。	・施設の維持管理、運営を長期かつ包括して発注する。	・施設の維持管理、運営を指定管理者が行う。指定管理者制度を採用することで、指定管理者が公共に代わり施設の使用許可等を行うことができる。
事業者公募期間	・短期間で発注可能 ・ただし、複数回手続き発生	・包括業務の範囲 ・内容により個別委託よりは期間がかかる ・ただし、発注回数は減少する	・議会の議決が必要となるため一定期間かかる ・ただし、発注回数は減少する
運営・維持管理期間	単年度もしくは長期継続契約による複数年	5～20年程度	一般的に3～5年
維持管理・運営の包括性	なし	あり	あり
施設使用料収入	公共 ※委託の場合、収納事務委託による使用料徴収代行は実施可能	公共 ※委託の場合、収納事務委託による使用料徴収代行は実施可能	公共又は民間 ※施設使用料を指定管理者収入とすることが可能 ただし、斎場の事例はほぼない
施設の使用許可等の権限範囲	小さい	小さい	大きい ※施設の使用許可権限が付与されるが、現火葬場で組合実施にあたり大きな負担となっていない
修繕の対応	個別に発注	包括業務内に含むことが可能	小規模な修繕のみ 指定管理者の範囲に含むことが可能
事業にかかるリスク負担	公共がリスク負担 (個別業務に係る責任は受託者が負う)	官民でリスク分担	官民でリスク分担
公共関与度(住民ニーズ等の反映しやすさ)	公共関与度(住民ニーズ等の反映しやすさ)は、個別委託が最も高く、包括運営委託と指定管理者制度は低い。		
民間関与度(民間ノウハウ発揮しやすさ)	民間関与度(民間ノウハウ発揮しやすさ)は、指定管理者制度が最も高く、個別委託と包括運営委託は低い。		

3.2 事業範囲の検討

火葬場の事業内容等を踏まえ、民活事業として実施する場合の適切な事業範囲について検討する。

(1) 本事業で想定される業務内容

本火葬場において想定される業務内容について、現在及び令和5年度（予定）の委託状況等について、主なものを以下に整理する。その上で、包括化する場合の業務分類の分けを整理する。

表 3.3 現在及び令和5年度（予定）の主な業務内容

業務分類	現状の委託内容等	委託期間	備考	業務分類	
維持管理 業務	特定建築物定期検査	R5.4～R7.3（2年ごと）	法定検査	建築物保守管理業務	
	建築設備定期検査	R5.4～R6.3（1年ごと）	法定検査	建築設備保守管理業務	
	防火設備定期検査	R5.4～R6.3（1年ごと）	法定検査		
	消防設備点検	R3.7～R6.3（長期継続）	法定検査	維持管理業務	
	空調機器保守（空冷ヒートポンプ式空調機器等点検業務）	R3.7～R6.3（長期継続）	任意保守		
	予約システム保守管理	R3.4～R6.3（長期継続）	任意保守		
	電気工作物保守管理業務	R3.4～R6.3（長期継続）	法定検査含む		
	浄化槽保守点検（合併浄化槽維持管理業務）	R3.5～R6.3（長期継続）	法定検査含む		
	自動ドア保守	R3.5～R6.3（長期継続）	任意保守		
	非常用発電機点検	R4.4～R5.3（1年ごと）	法定検査含む		
	公衆電話端末設備定額保守	R4.4～R5.3（1年ごと）	任意保守		
	造園保守管理	R4.4～R5.3（1年ごと）	任意保守		造園保守管理業務
	火葬炉保守点検	R5.7～R6.3	任意保守		火葬炉保守管理業務
場内清掃（清掃等業務委託）	R3.7～R6.3（長期継続）	任意	清掃業務		

業務分類	現状の委託内容等	委託期間	備考	業務分類
	浄化槽清掃	R5.4～R6.3（単年度）	任意	
	機械警備等業務	R3.5～R8.3	任意	警備業務
	空気環境測定（建築物の空気環境の測定業務）	R3.6～R6.3	法定検査	環境衛生業務
	ごみ収集運搬・処理	R4.4～R5.3（1年ごと）	任意	
運營業務	火葬業務委託（炉前業務、火葬炉運転業務、灰処理、埋火葬許可証・使用許可証の確認、火葬予約の確認等）	R3.7～R6.3（長期継続）	—	火葬等業務
	受付管理業務委託	R4.4～R6.3（長期継続）	—	受付管理業務

(2) 民活事業手法導入時の業務範囲について

① 包括可能業務

現在の各業務委託について令和5年度までの業務が多くなっているため、令和6年度以降において、民活事業手法を導入し、包括委託等の手法を採用した場合の業務範囲の想定は以下のとおりである。

表 3.4 現状を踏まえた包括化可能業務

業務分類	業務分類（包括化）	役割分担	備考
維持管理 業務	建築物保守管理業務	包括範囲可	
	建築設備保守管理業務	包括範囲可	
	造園保守管理業務	包括範囲可	
	火葬炉保守管理業務	包括範囲可	
	清掃業務	包括範囲可	
	警備業務	別途	現在の業務が令和7年度までの契約となるため、含まない。
	環境衛生業務	包括範囲可	
	修繕業務（建築・設備）	包括範囲可	
	修繕業務（火葬炉）	包括範囲可	
運営業務	火葬等業務	包括範囲可	
	受付管理業務	包括範囲可	

基本的には包括運営委託の業務範囲に含むことが可能であるが、以下の理由から、必ずしも全ての業務を包括化することが合理的とは言えないため包括化の範囲を区分し、包括範囲を徐々に拡大していくことも考えられる。

② 火葬炉関係業務

火葬炉関係業務については、以下の理由から、必ずしも全ての業務を包括することが合理的とは判断しにくい。

◆火葬炉関係業務を包括化することが合理的と判断しにくい理由

- ・火葬炉保守点検業務と火葬等業務は火葬炉設置メーカーに関連する企業（以下「火葬炉運転企業」という。）でないと効率的な管理運営が困難なことから宮本工業所(株)が実施している。
- ・施設や設備の維持管理については、火葬炉運転企業では対応できず、基本的に地域（組合管内・県内）の維持管理企業が実施している。
- ・全て包括した場合には、火葬炉運転企業と地域の維持管理企業の協働を求めることとなるが、双方の調整により、代表となる企業がマネジメントの実施やリスク負担の観点から費用を上乗せすることで、個別に発注するよりも高くなる可能性がある。
- ・火葬炉関連の業務は火葬炉運転企業である宮本工業所(株)でなければ効率的対応が困難であるが、その他の維持管理業務の実施は対象企業が一定数存在しており、その中で価格競争が図られる可能性もある。包括化すると、その価格競争が働かなくなる恐れがある。

③ 修繕業務

修繕業務については、以下の理由から、必ずしも全ての業務と包括することが合理的とは判断しにくい。

◆修繕業務を包括化することが合理的と言えない理由

- ・施設の設計・建設に関与していない企業が維持管理を行う場合、自ら設置した設備以外の設備等も含まれることで、適切な修繕時期を見通すことが容易ではない。
- ・適切な修繕時期が設定できない場合に、民間事業者はリスクと捉えて、リスク費用を上乗せすることで、結果的に高い財政負担となり得る可能性が高くなる。
- ・指定管理で実施している場合においても、施設及び設備の修繕については、一定金額以下までを実施範囲とし、一定金額以上は公共で負担とすることが一般的である。

④ 光熱水費

包括化した場合においては、光熱水費に係る費用負担を民間事業者とすることも可能である。ただし、本火葬場の場合、前述の火葬炉関係と施設・設備等の維持管理を包括化しない場合には、電気・水道・ガス・燃料の利用者が異なることになるため、民間事業者で責任を負担しきれないことから組合負担とせざるを得ない。全業務一括での包括運営委託とする場合は、光熱水費を民間事業者の負担とすることは考えられる。

(3) 包括時の業務範囲（まとめ）

上記を踏まえると包括運営委託の業務範囲としては、以下のような区分で包括する業務範囲を2つに分けて実施することで、競争性を確保しつつ、業務の合理化を図ることが可能となる。なお、包括事業①については、必ずしも全ての業務を1つの業務として包括せず、関係性の高い業務で包括する等包括の仕方は対応可能な範囲での実施を想定する。

3.5 表 包括時の業務範囲まとめ（案）

業務分類	業務分類（包括化）	役割分担
維持管理業務	建築物保守管理業務	包括事業①
	建築設備保守管理業務	包括事業①
	造園保守管理業務	包括事業①
	火葬炉保守管理業務	包括事業②
	清掃業務	包括事業①
	警備業務	別途
	環境衛生業務	包括事業①
	修繕業務（建築施設・設備）	別途
運営業務	火葬等業務	包括事業②
	受付管理業務	包括事業②

3.3 事業期間の検討

施設、設備の耐用年数等を踏まえながら、民活事業手法を採用した場合の適切な事業期間について検討する。

(1) 耐用年数

火葬場に関する建築物・建築設備の耐用年数は以下のとおりである。

表 3.6 建築物・建築設備等の耐用年数

種類	工種	細目・仕様等	耐用年数
建築物	躯体		50年以上
	屋根	シート防水	15年
		モルタル仕上げ	15年
		アスファルト防水	30年
		タイル	30年
	外壁	エポキシ系吹付タイル	15年
		合成樹脂吹付	30年
		石貼	60年
		タイル貼	60年
	建築設備	電気設備	直流電源装置
弱電機器			15～30年
高圧機器			20～30年
自火報機器			20年
配線器具類			20年
自家発電機器			30年
盤類			30年
照明器具			30年
配線配管			40～60年
機械設備			湯沸器
		自動制御機器	10年
		空調機類	15年
		冷・暖房ユニット	15年
		全熱交換器	15年
		ポンプ類	15年
		冷熱源機器	15～20年
		製缶類	15～25年
		配管	15～30年
		衛生器具	15～30年
		水槽	20年
		送排風機	20～25年
		消火機器	20～25年
		ダクト、制気口	20～30年
		エレベーター	25年

出典：社団法人建築・設備維持保全推進協会「建築物のLC評価用データ集」等より作成

表 3.7 火葬炉の耐用年数(火葬炉企業の一般的考え)

火葬炉設備	細目	耐用年数			
		30年以上	15年以上	30年	15年
炉		30年以上	15年以上	30年	15年
付属機器	排ガス冷却装置	30年以上	15年以上	30年	15年
	集じん装置	30年以上	15年以上	30年	15年
	高度排ガス処理装置	—	15年以上	30年	15年
	強制排気装置	20年以上	15年以上	30年	12年
	その他	20年以上	15年以上	—	12年
	消耗部品	バーナ類	20年以上	(ノズル等部品) 10年前後	20年
燃料ポンプ類		20年以上	(電磁弁等) 10年前後	—	10年
集塵フィルター類		7年以上	5,000件前後	13~15年	7年
触媒等		5年以上	10年前後	10~12年	7年
耐火物類		20年以上	700件前後	15~17年	2年
その他		20年以上	—	—	5年

前述のとおり、建築物、建築設備については、一般的に15年及び20年を更新周期とする項目が多いことがわかる。

また、前述より火葬炉の耐用年数は15年、20年及び30年を更新周期とする項目が多く、設備により、5年や7年なども見られる。修繕を含む事業とする場合に、将来の設備更新や修繕を含むと当該費用の見通しが難しく、リスク費用等が上乘せされる可能性がある。

(2) 既存の業務発注の視点

現在の各業務については、単年度契約の業務もあるが、長期継続契約等により3年程度の契約が多くなっている。そのため、3年程度の複数年契約で行った場合でも、受託できる企業は複数いるということが分かる。

(3) 長期継続契約の視点

一般的に、公共の発注契約は予算措置の関係などからも単年度契約が基本となるが、地方自治法第234条の3の規定より、長期継続契約として、委託等の業務についても複数年で実施対応するこ

とが可能である。

また、長期間での包括運営委託の場合には、複数年度契約として業務発注するにあたり、事前の予算の確保として、地方自治法第 214 条の債務負担行為として定めておく必要がある。

(4) 社会的変化の視点

事業期間の設定にあたっては、耐用年数のような物理的制約のみならず、技術革新や本火葬場対象地域における火葬需要をはじめとする社会的変化への対応も考慮した上で決定する必要がある。

包括運営委託の場合、長期にわたる契約を締結することも可能になるが、その場合、火葬需要の変化や組合の施策、社会、時代のニーズの変化といった社会的変化が将来に生じた場合においても、当初の契約内容を履行することが原則である。そのため、社会的変化に対応できず、硬直化することが課題として挙げられる。

よって、事業期間の設定にあたり、過度に長期間とすることは社会的変化による影響を受けることに留意が必要である。

(5) 効率的な民間手法の期間

民間ノウハウを適切に発揮し、効率的かつ効果的な施設の運営を行うためには、一定程度の事業期間とすることが望ましい。一定程度の年間を設定することで、運営における連携習熟や計画的な修繕の実施、トラブル対応等の民間ノウハウ蓄積などで効率的な維持管理・運営に繋がることが期待できる。

なお、指定管理者制度の場合は基本的に 3～5 年とすることが多くなっている。

民間ノウハウ発揮については、効率的な運営のために短期よりは長期とすることが望ましい。

(6) 維持管理・運営期間について（まとめ）

上記の各内容を踏まえて、令和 6 年度以降の発注における維持管理・運営の業務期間としては、3～5 年程度の期間設定が望ましい。

- ・ 民間事業者のノウハウ発揮にあたっては一定期間あることが望ましく、3～5 年程度であれば、現状の発注期間と変わらないため対応可能と考えられる。
- ・ 本火葬場は令和 3 年度から供用開始しており、設備等の耐用年数から現時点では大きな修繕はまだ当面は発生しないと考えられるが、7 年目、10 年目以降に修繕等必要な設備等が発生する可能性があり、修繕等を含む事業とする場合には、費用が大きくなる可能性があるため、過度に長い期間は費用増加に繋がる恐れがある。

3.4 事業手法の定性的評価検討

対象事業手法の定性的比較評価において、対象とする事業手法は以下の4つとする。

表 3.8 対象とする事業手法

個別委託	包括運営委託（部分）	包括運営委託（全般）	指定管理
現状と同様に、 ・運営は受付・炉前・炉裏を合わせて実施 ・維持管理は業務ごとに個別で実施 ・火葬炉の保守管理も別途発注	・3.2.3 で整理したとおり、大きく2つの包括事業で実施 ・施設の維持管理業務で包括を実施 ・運営・火葬炉関係で包括を実施	・維持管理及び運営にかかる全般業務について包括して実施 ・ただし、警備業務は時期の関係で除く	・維持管理及び運営にかかる全般業務について指定管理として実施 ・指定管理の場合は、修繕は軽微な修繕のみ ・ただし、警備業務は時期の関係で除く

事業手法の定性的評価にあたっては、以下の評価項目ごとに各々の手法の評価を行う。

表 3.9 事業手法の定性評価における評価項目

評価項目	評価の視点・考え方
(1) 組合の事務負担の軽減	・組合職員の発注・契約手続きに係る負担が軽減されることが望ましい。
(2) 民間事業者のノウハウの活用	・民間事業者等の持つノウハウが発揮されることで、財政負担の縮減のみならず、サービスの向上（例えば施設が衛生的に保たれる、設備等の不具合がなく、利用者が快適に過ごせるなど。）が期待できるため、民間事業者等のノウハウの活用があることが望ましい。
(3) 責任所在の明確さ	・各業務実施にあたり、発注者と受注者のリスク分担やトラブル時の責任分担はその責任によるが、複数の業務関係者の間で責任の所在が明確になることで公共のリスク負担を軽減することができる。 ・公共のリスク負担軽減において、責任の所在が明確になることが望ましい。
(4) 受託事業者倒産時の事業継続への影響	・業務受託企業が倒産した場合に、業務継続、施設利用に影響を及ぼすため、倒産の影響が小さいことが望ましい。
(5) 効果的な管理体制	・施設の不具合等発生時において、補修・修繕が速やかに実施されることで、安心・継続的な施設利用が可能となるため、迅速かつ効果的な修繕の実施が望ましい。
(6) 競争性の確保	・業務発注時に競争性が確保されていることで、財政負担の節減が期待できるだけでなく、業務受注における提案なども期待できるため、競争性の確保が期待できることが望ましい。

(1) 組合の事務負担の軽減

事業手法により、複数業務を包括することで、組合として発注手続きや契約手続きにかかる負担が軽減される。

個別発注の場合、運営は既に一部で包括出来ているものの、維持管理業務は業務ごとに発注を行っているため、業務ごとの発注・契約手続きがそれぞれの業務で必要となっており、組合職員の手続きにかかる負担が発生している。

包括運営委託の場合、包括化することで発注回数が減ることとなり発注や契約に係る手続き負担が軽減される。

指定管理の場合は、発注手続きの負担軽減が出来るものの、議会の議決が必要になるため、手続き上の負担が増加するとともに、スケジュールに留意が必要となる。

包括運営委託の場合には、包括用の仕様書検討が必要になるが、個別発注時の発注内容を参考とすることで一定整理が可能であるため、過度な負担とはならない。

(2) 民間事業者のノウハウの活用

良質なサービス提供を効果的に行うために、民間事業者は実施にあたって、ノウハウや創意工夫の発揮余地が確保されていることが望ましい。民間事業者ノウハウの活用としては以下の点を踏まえて評価する。

- ・ 維持管理・運営の各業務を包括化することで各業務間での連携が可能となり効率化が期待できる。
- ・ 業務発注にあたり、仕様発注ではなく性能発注とすることで、人員の配置や運営の仕方などの民間事業者のノウハウが活用できる。

(3) 責任所在の明確さ

事業の安定性、継続性を考慮するにあたり、事業実施のリスク（事業実施での不確実的な事項）について、事業全体及び組合のリスクを軽減することが望ましい。その中で、基本的には組合と受託企業の間でのリスク分担となるが、業務ごとに組合と受託者でリスク分担した場合に、責任の所在が不明瞭な事項の扱いで組合のリスク負担が増となる可能性がある。

包括運営委託（全般）及び指定管理者制度については、本火葬場の維持管理・運営に関して同一事業者による業務実施となることから、トラブル発生時などは基本的に、契約相手の民間事業者で対応・責任負担とすることから官民のリスク分担が明確となる。

一方で、個別委託や包括運営委託（部分）の場合、業務ごとに組合の契約者が異なることから、原因が明確な事象はその原因者による負担となるが、原因者不明の事象の場合に責任の所在が曖昧になり、結果的に組合が負担することとなり得る。

(4) 受託事業者倒産時の事業継続への影響

事業の実施にあたって受託事業者の倒産等により施設の維持管理・運営に支障をきたす恐れがある。その場合に火葬場利用に影響が及ぼされるため、安定的な施設利用のために、受託事業者の倒産におけるリスクは小さいことが望ましい。

個別委託の場合、それぞれの業務を個別かつ短期間で発注することから、受託企業倒産による影響は大きくはない。ただし、運営企業（火葬炉企業）が倒産となった場合には、直営での運営対応が必要となるなどの影響がある。

包括運営（部分・全般）委託は、10年等の長期契約とすることも可能であるが、その場合には、倒産リスク（不確実性）が高まる。そこで、長期間の事業の場合には、SPC（特別目的会社）を設

立することで、各企業の倒産時の影響を抑制することが可能である。

指定管理者制度は、3年から5年程度の中期間となり、代表となる企業又は複数企業による共同企業体が受注することとなる。そのため、組合との契約者（指定管理者）である代表企業や共同企業体の構成企業が倒産した場合には、再契約手続きなどが必要となり事業に影響を与える。

（参考）SPC（特別目的会社）とは

Special Purpose Company の略。ある特別の事業を行うために設立された事業会社のこと。PFI方式では、民間事業者による資金調達をプロジェクトファイナンスで行うことから、SPC（特別目的会社）を設立し、当該事業の設計・建設から維持管理・運営のみを実施することが一般的である。なお、PFI事業に類似するDBO事業でも設立することが多く、長期包括運営委託等の長期間の契約形態の場合にも設立することがある。

（5）効果的な管理体制

修繕業務は旧施設までの対応含めて、施設不具合や修繕箇所が発生した場合に、その都度対応としているが、修繕を民間事業者の業務に含むことで、修繕が極力発生しない予防保全の対応や中長期的視点での修繕計画に基づく効率的な修繕が期待できる。民間事業者の範囲とすることで施設不具合時に組合で予算確保の上で発注手続きを行うなどの対応よりも早い対応が期待できる。

指定管理者の場合には、小規模（一定金額以下）ではない修繕は含まないことが一般的である。

なお、業務範囲の検討の結果を踏まえて本事業においては、いずれの場合においても、民間事業者のリスクの大きさを考慮し、一定金額以上の修繕業務は含まないものとするため、評価に大きな差はないこととなる。

（6）競争性の確保

事業実施にあたり民間事業者の参画が不可欠である。複数参加者により競争されることで価格のみでなくサービスに関する提案についても、より良い提案が期待できる。

競争性に関しては、火葬炉に関する業務は、基本的に既存の火葬炉設置メーカーでないとも効果的な対応が難しいため、この部分については、競争性が働きにくい。また、現状で受付・炉前等の運営業務についても火葬炉業務と合わせて効率的に実施されており、火葬炉メーカーが実施していることから分割しない限りは競争性が確保しにくい。

維持管理部分については、包括しても競争性は一定期待できると考えられるため、個別委託又は包括運営委託（部分）の場合には競争性が期待できる。ただし、業務の内容により、参加出来る企業が限られる業務においては競争性が確保できない業務があることについて留意が必要である。

4. 事業手法の定量的比較

本事業で想定される事業費を整理し、各事業手法の事業費比較を行う。

4.1 個別委託（現在の事業）の事業費

(1) 本火葬場における委託費等

現在の本火葬場の維持管理・運営にかかる主な委託費用について、以下のとおり整理する。

表 4.1 現在の本火葬場の運営・維持管理における委託費用

			(税抜)
	費目	委託金額 (2022 年度)	1 年あたりの費用 ※1
運営業務	火葬業務委託（長期継続）	14,586,000 円	14,586,000 円
	受付管理業務委託（長期継続）	4,999,500 円	4,999,500 円
合計			19,585,500 円
維持管理 業務	浄化槽保守点検（長期継続）	286,000 円	286,000 円
	消防設備点検（長期継続）	121,000 円	121,000 円
	受水槽保守点検	0 円	0 円
	場内清掃（長期継続）	1,549,900 円	1,549,900 円
	空調機等保守（長期継続）	176,000 円	176,000 円
	空気測定（長期継続）	118,800 円	118,800 円
	予約システム保守管理（長期継続）	924,000 円	924,000 円
	電気工作物保守管理業務委託（長期継続）	684,200 円	684,200 円
	機械警備業務委託（長期継続）	232,320 円	232,320 円
	公衆電話端末設備定額保守契約	6,430 円	6,430 円
	自動ドア保守	356,400 円	356,400 円
	造園保守管理	1,739,000 円	1,739,000 円
	火葬炉保守点検 ※2年に1度発生	330,000 円 ※2022 年度分	165,000 円
	非常用発電機点検	550,000 円	550,000 円
	特定建築物定期検査（2年ごと） ※2年に1度発生	150,000 円 ※2023 年度分	75,000 円
	建築設備定期検査（換気・排煙・非常用照明）	331,540 円	331,540 円
	防火設備定期検査	171,820 円	171,820 円
	密閉式膨張タンク定期点検（初期 1 回、定期 1 回）※	396,000 円	396,000 円
	ポンプ類定期点検（年 1 回）※	317,900 円	317,900 円
	ルーフファン定期点検※	297,000 円	297,000 円
	自動制御中央監視装置（年 2 回）※	605,000 円	605,000 円
	ごみ収集運搬・処理費	400,000 円	400,000 円
環境測定費	1,602,150 円	1,602,150 円	

	費目	委託金額 (2022年度)	1年あたりの費用 ※1
	業務委託可能性調査（委託方法、市場調査）	847,000円	847,000円
	デジタルサイネージ点検	0円	0円
	監視カメラ保守	0円	0円
	自然換気点検	0円	0円
	GHP、GHP チラー、マイクロコージェネレーション点検	355,300円	355,300円
	コピー機リース	72,000円	72,000円
	AED リース	40,920円	40,920円
	マットリース	73,920円	73,920円
	浄化槽清掃	231,000円	231,000円
	GHP フィルター、ロスナイフィルター清掃	209,000円	209,000円
	花壇植え付け	—	—
	種子吹き付け部分草刈り	—	—
	合計		12,934,600円

※1 2年契約の費用を1円換算した場合の1年あたりの各費用を算定。

(2) 既存施設における光熱水費（参考費用）

現在の本火葬場の維持管理・運営にかかる光熱水費について、以下表4.2のとおりであり、この実績を基に表4.3のとおり年間の光熱水費用を想定する。

表4.2 本火葬場における2021年度及び2022年度の光熱水費実績

(税抜)

	電気	都市ガス	プロパンガス	水道
2021年度				
6月	157,851円	150,412円	—	—
7月	476,981円	518,701円	—	48,466円
8月	709,036円	509,942円	137,457円	—
9月	700,964円	450,187円	108,737円	101,134円
10月	685,139円	465,959円	125,330円	—
11月	708,619円	539,396円	150,557円	101,530円
12月	720,883円	561,784円	167,593円	—
1月	723,324円	827,518円	147,241円	148,258円
2月	672,042円	813,343円	97,976円	—
3月	496,628円	830,488円	182,009円	46,090円
2022年度				
4月	513,208円	617,978円	151,602円	—
5月	517,787円	646,250円	161,607円	35,596円
6月	536,170円	701,197円	157,007円	—
7月	563,413円	803,986円	140,083円	21,340円
8月	638,273円	961,646円	159,755円	—
9月	639,716円	827,836円	161,801円	25,498円

表 4.3 1年あたりの想定光熱水費

(税抜)

費目	1年あたりの金額
電気代	7,415,202 円
都市ガス代	8,597,381 円
プロパンガス代	1,802,561 円
水道代	378,312 円
合計	18,193,456 円⇒約 18,200,000 円

(3) 既存施設における修繕計画（参考費用）

本火葬場の今後の修繕計画に基づく修繕費用について、以下のとおり整理する。

表 4.4 今後の修繕計画に基づく修繕費用

税抜（単位：千円）

	建築	電気設備	機械設備	火葬炉	共通費※	合計
2022年	0	2	0	0	1	3
2023年	0	2	710	0	214	926
2024年	0	2	680	1,740	727	3,149
2025年	0	2	2,270	0	682	2,954
2026年	1,262	2,034	5,290	2,400	3,296	14,282
2027年	0	197	1,474	2,340	1,203	5,214
2028年	0	13	3,892	2,600	1,952	8,457
2029年	0	2	3,841	0	1,153	4,996
2030年	0	2	680	1,740	727	3,149
2031年	11,198	2,706	9,180	1,700	7,435	32,219
2032年	0	2	0	2,400	721	3,123
2033年	0	197	4,565	1,740	1,951	8,453
2034年	0	2	0	7,000	2,101	9,103
2035年	0	13	4,602	0	1,385	6,000
2036年	1,262	21,722	39,300	5,390	20,302	87,976
2037年	0	2	2,749	0	825	3,576

※共通費は直接工事費の30%を見込んでいる。

(4) 個別委託における各年度の費用

前述までの費用を踏まえると本火葬場を個別委託とした場合については、各業務これまで同様に個別に発注し、支払いが発生するため以下の費用想定となる。なお、包括運営委託の場合に業務範囲に含めない光熱水費、修繕費は参考値とする。

表 4.5 個別委託の場合の費用※1

(税抜)

	運営費	維持管理費※2	合計	(参考) 光熱水費	(参考) 修繕費
2022年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	3,000円
2023年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	926,000円
2024年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	3,149,000円
2025年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	2,954,000円
2026年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	14,282,000円
2027年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	5,214,000円
2028年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	8,457,000円
2029年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	4,996,000円
2030年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	3,149,000円
2031年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	32,219,000円
2032年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	3,123,000円
2033年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	8,453,000円
2034年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	9,103,000円
2035年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	6,000,000円
2036年	19,585,500円	12,694,600円	32,280,100円	18,200,000円	87,976,000円
2037年	19,585,500円	13,174,600円	32,760,100円	18,200,000円	3,576,000円

※1 各費用についてあくまで現時点の契約額を踏まえて設定しているため、物価上昇により、実際の契約額が大きくなる可能性や競争の中で契約額縮減される可能性があることに留意が必要。

※2 維持管理費のうち、火葬炉保守点検費及び特定建築物定期検査費は2年に1度の計上としている。

4.2 包括運営委託及び指定管理における事業費について

(1) 事業費削減の可能性

包括運営委託及び指定管理での実施の場合に、以下の観点から事業費抑制が期待できる。

- | |
|---|
| <p>① 維持管理・運営の一体発注による効率化による費用縮減</p> <ul style="list-style-type: none"> 各業務を個別ではなく全て一体事業として発注することで、人員の兼務対応、運営に連動した維持管理による早期対応での修繕コストの低減、維持管理業務内での点検の同一実施等の効率化などが図られる。 <p>② 民間事業者のノウハウ活用による費用縮減</p> <ul style="list-style-type: none"> 単年度に拘らず、中長期的な視点で、利益追求や効率化を目的とする民間事業者によるノウハウ発揮が期待できる。 例えば、公共では硬直的な雇用形態により人件費を抑えることが困難であるが、民間事業者は就業パターンや給与形態等で、人に対するコストパフォーマンスを追及した柔軟な雇用戦略が可能である。また、職員の多能化や専門化等による労働生産性の向上、マニュアル化の徹底 |
|---|

等きめの細かい民間事業者のノウハウの発揮が期待できる。

③ 公共の発注負担経費

・個別発注を包括発注とすることで、組合の発注手続き負担が軽減され、発注手続きに係る人件費等の経費が軽減できる。

上記のような理由から包括化（指定管理実施）することで、一定費用削減が期待できる一方で、本火葬場の場合は以下の理由から包括化した場合に費用増となる可能性がある。

① 代表企業のマネジメント費用

・複数業務を包括化した場合には、全体を統治する代表企業にマネジメントが求められる。窓口一本化等のメリットがある反面、その分のコストが上乗せとなる。

② 価格競争の期待

・包括化すると、火葬炉に関係する業務を実施出来る企業が絞られるため、業務全体として価格競争が働かなくなる恐れがある。

上記までの整理を踏まえて、包括化（指定管理実施）により効率化や民間ノウハウ発揮による費用削減や公共手続き負担軽減が期待される。一方で、火葬炉メーカーが関係する業務については、既存メーカー以外の参加が難しいため、競争による価格縮減が期待しにくく、また、複数業務の包括とすることで、代表企業等に一定の調整費用（マネジメント費用）の上乗せが発生し得る。

これらについて、それぞれの費用削減期待部分と調整費用による上乗せ部分、価格競争の可能性等による費用削減部分を予測することが難しく、明確な根拠となる資料も無いため、包括運営委託や指定管理者制度において、設定金額は個別委託と同様とする。

(2) 包括運営委託及び指定管理における費用

前述の整理を踏まえて、個別委託と同じ金額が発生するものとする。なお、維持管理費については、包括運営委託の場合には毎年度同一金額での支払いとなるのが一般的なため、一律とする。

表 4.6 包括運営委託及び指定管理における費用

	運営費	維持管理費	合計	(参考) 光熱水費	(参考) 修繕費
2022年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	3,000円
2023年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	926,000円
2024年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	3,149,000円
2025年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	2,954,000円
2026年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	14,282,000円
2027年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	5,214,000円
2028年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	8,457,000円
2029年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	4,996,000円
2030年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	3,149,000円
2031年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	32,219,000円

(税抜)

	運営費	維持管理費	合計	(参考) 光熱水費	(参考) 修繕費
2032年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	3,123,000円
2033年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	8,453,000円
2034年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	9,103,000円
2035年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	6,000,000円
2036年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	87,976,000円
2037年	19,585,500円	12,934,600円	32,520,100円	18,200,000円	3,576,000円

4.3 個別委託及び包括運営委託等の費用比較

個別委託及び包括運営委託等の場合の費用について、以下のとおり想定する。

表 4.7 個別委託及び包括委託の費用比較

(税抜)

	個別委託	包括運営委託
2022年	32,280,100円	32,520,100円
2023年	32,760,100円	32,520,100円
2024年	32,280,100円	32,520,100円
2025年	32,760,100円	32,520,100円
2026年	32,280,100円	32,520,100円
2027年	32,760,100円	32,520,100円
2028年	32,280,100円	32,520,100円
2029年	32,760,100円	32,520,100円
2030年	32,280,100円	32,520,100円
2031年	32,760,100円	32,520,100円
2032年	32,280,100円	32,520,100円
2033年	32,760,100円	32,520,100円
2034年	32,280,100円	32,520,100円
2035年	32,760,100円	32,520,100円
2036年	32,280,100円	32,520,100円
2037年	32,760,100円	32,520,100円

4.4 事業費比較のまとめ

各事業手法での事業費について、以下のとおり整理する。

表 4.8 事業費比較のまとめ

	メリット	デメリット
個別委託	<ul style="list-style-type: none"> ・各個別業務において価格競争が図れる。 ・各業務で必要金額での入札となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務間での効率化や民間ノウハウ発揮は期待できない。
包括運営（部分）委託	<ul style="list-style-type: none"> ・維持管理業務において、効率化や民間ノウハウ発揮が期待できる。 ・維持管理業務において価格競争が期待できる。 ・公共の発注手続き負担が軽減される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・維持管理部分を束ねるマネジメント費用が必要となる可能性がある。
包括運営（全部）委託	<ul style="list-style-type: none"> ・維持管理業務および運営業務間において、効率化や民間ノウハウ発揮が期待できる。 ・公共の発注手続き負担が軽減される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・火葬炉運転等を含むことで、競争性確保が期待できない。 ・維持管理部分を束ねるマネジメント費用が必要となる可能性がある。
指定管理者制度	<ul style="list-style-type: none"> ・維持管理業務および運営業務間において、効率化や民間ノウハウ発揮が期待できる。 ・公共の発注手続き負担が軽減される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・火葬炉運転等を含むことで、競争性確保が期待できない。 ・維持管理部分を束ねるマネジメント費用が必要となる可能性がある。

5. 事業手法の総合評価

前項までの整理を踏まえて、事業手法の総合評価を以下とおり整理する。

表 5.1 事業手法の総合評価

検討項目	個別委託 (現状と同等)	包括運営委託		指定管理者
		部分的に包括	全業務包括	
① 定性的視点				
(1) 組合の事務負担の軽減	△	○	○	△
(2) 民間事業者のノウハウの活用	○	○	○	○
(3) 責任所在の明瞭さ	△	△	○	○
(4) 受託事業者倒産時の事業継続への影響	○	○	○	○
(5) 効果的な管理体制	△	○	○	○
(6) 競争性の確保	○	○	△	△
定性評価※	△	◎	◎	○
② 定量的視点				
(1) 効率化による費用縮減	△	○	○	○
(2) 民間事業者のノウハウ活用による費用縮減	△	○	○	○
(3) 公共の発注負担軽減	△	○	○	○
(4) 代表企業のマネジメント費用	○	△	△	△
(5) 価格競争の期待	○	○	△	△
定量評価※	△	◎	○	○
総合評価※	△	◎	○	○

※定性評価、定量評価、総合評価は、各評価項目の効果が望ましいとした場合に、「期待どおり以上」とする手法を◎、「期待どおり」とする手法を○、「期待を下回る」とする手法を△として整理した。

5.1 総合評価結果

前述の定性評価及び定量評価を踏まえると、包括運営（部分的）委託が最も高い評価となった。特に、維持管理業務に関しては、複数業務の一体化によることで民間ノウハウ発揮による効率化の実施や責任所在の曖昧さの軽減などにおいてメリットがある。定量的視点については、維持管理業務において競争性が確保できれば、価格競争が働くとともに、業務内での効率性による費用縮減や組合としての発注手続きに係る負担軽減等において効果的となる。

5.2 包括業務パターン

総合評価の結果として、包括運営（部分的）委託が最も高い評価となったが、包括の方法としては、以下のような大きく分けて施設維持管理関係の包括事業①と火葬炉関係の包括事業②に分類できる。競争性の確保の観点から火葬炉関係を別事業として包括化することが望ましい。

表 5.2 想定される包括化の事業分類

業務分類	業務分類（包括化）	役割分担
維持管理業務	建築物保守管理業務	包括事業①
	建築設備保守管理業務	包括事業①
	造園保守管理業務	包括事業①
	火葬炉保守管理業務	包括事業②
	清掃業務	包括事業①
	警備業務	別途
	環境衛生業務	包括事業①
	修繕業務（建築施設・設備）	別途
運営業務	火葬等業務	包括事業②
	受付管理業務	包括事業②

6. 今後の留意点

今後の留意点として、以下のとおりである。

- ・ 本火葬場の令和6年度以降の管理運営手法として、包括運営（部分的）委託が望ましいとして整理されたが、当該時点で契約中の業務もあることから、包括化は、必ずしも全ての維持管理業務を包括化しなくても良いと考えられる。特に親和性の高い業務（例えば建築保守点検と建築設備保守点検など）同士で包括化し民間事業者の対応可能性を確認していくことで徐々に効率化が図られると考えられる。
- ・ 包括化するにあたり、1、2年よりも5年～10年程度に期間を長くすることで、民間事業者のノウハウ蓄積などの観点から効率化が図られやすくなると考えられる。そのため、令和6年度の開始当初は1、2年からスタートしつつも、徐々に包括運営委託の期間を延ばしていくことも視野に入れた実施が望ましい。
- ・ 業務発注においては、応募者が複数者いることで競争性が確保されていることが望ましい。そのため、包括化していくにあたり、過去の発注時の各業務の応募者数や傾向を確認しながら、複数の民間事業者が参加出来そうか確認しておくことが望ましい。

7. 参考資料

7.1 民活事業先行事例

本火葬場の場合は施設整備が済んでいることから該当しないが、火葬場における民活事業に関してDBO事業（※1）やPFI事業（※2）の採用も増加しており、以下のような事業がある。なお、公募中の事業も含む。

表 7.1 火葬場 DBO 事例一覧

事業名称	施設規模		式場有無	事業手法	維持管理・ 運営期間	募集要項公 告
	炉数	床面積				
盛岡市火葬場整備等事業	火葬炉 9 炉 胞衣炉 1 炉	3,733 m ²	なし	DBO 方式	20 年 2 ヶ月	H20.6.10
白石斎苑及び柴田斎苑 建替整備運営事業	白石斎苑 火葬炉 3 炉	約 1,700 m ²	なし	DBO 方式	15 年	H29.1.25
	柴田斎苑 火葬炉 4 炉	約 1,800 m ²	なし			
奈良市新斎苑等整備運営事業	火葬炉 11 炉 動物炉 1 炉	4,719 m ²	なし	DBO 方式	15 年	H29.10.20
岸和田市貝塚市斎場整備運営事業	火葬炉 8 炉 動物炉 1 炉	約 3,100 m ²	なし ※多目的室 あり	DBO 方式	15 年	R4.7.11
大崎広域新斎場整備・運営事業	火葬炉 6 炉 動物炉 1 炉	約 3,900 m ²	なし	DBO 方式	20 年	R4.7.20

表 7.2 火葬場PFI事例一覧

事業名称	施設規模		式場有無	事業手法	維持管理・ 運営期間	入札公告
	炉数	床面積				
(仮称)札幌市第2斎場整備運営事業	29 炉	11,798 m ²	無し	BOT 方式	20 年	H14.7.23

事業名称	施設規模		式場有無	事業手法	維持管理・ 運営期間	入札公告
	炉数	床面積				
仮称越谷広域斎場整備等事業	火葬炉 14 炉 動物炉 1 炉	8,556 m ²	あり 4 室	BT0 方式	20 年 8 ヶ月	H15. 4. 7
(仮称) 呉市斎場整備等事業	火葬炉 12 炉 動物炉 1 炉 汚物炉 1 炉	約 4,100 m ²	無し	BT0 方式	20 年	H15. 6. 13
豊川宝飯衛生組合斎場会館(仮称)整備運営事業	火葬炉 8 炉 動物炉 1 炉 汚物炉 1 炉	3,507 m ²	あり	BOT 方式	20 年	H15. 9. 3
(仮称) 宇都宮市新斎場整備・運営事業	火葬炉 16 炉	約 10,300 m ²	あり	BT0 方式	20 年	H18. 7. 31
(仮称) 紫波火葬場整備事業	火葬炉 2 炉 胞衣炉 1 炉	約 980 m ²	なし	BT0 方式	10 年	H19. 5. 22
一宮斎場整備運営事業	火葬炉 13 炉 動物炉 1 炉 汚物炉 1 炉	2,776 m ²	なし	BT0 方式	15 年	H20. 9. 16
(仮称) 泉佐野市火葬場整備運営事業	火葬炉 4 炉 動物炉 1 炉	1,088 m ²	なし	BT0 方式	20 年	H22. 1. 8
津市新斎場整備運営事業	火葬炉 12 炉 動物炉 1 炉	4,963 m ²	あり 2 室	BT0 方式	15 年 3 ヶ月	H24. 6. 28
岡崎市火葬場整備運営事業	火葬炉 13 炉 動物炉 1 炉	5,119 m ²	なし	BT0 方式	15 年	H25. 4. 5
小田原市斎場整備運営事業	火葬炉 9 炉	2,908 m ²	なし	BT0 方式	15 年	H27. 10. 23
可茂衛生施設利用組合新火葬場整備運営事業	火葬炉 11 炉 動物炉 1 炉	4,935 m ²	なし	BT0 方式	15 年	H28. 1. 29

事業名称	施設規模		式場有無	事業手法	維持管理・ 運営期間	入札公告
	炉数	床面積				
豊橋市斎場整備・運営事業	火葬炉 12 炉 動物炉 1 炉	4,367 m ²	なし	BT0 方式	20 年	H29.11.17
湖北広域行政事務センター新斎場整備運営事業	火葬炉 9 炉	4,298 m ²	なし	BT0 方式	15 年	H30.1.29
富山市斎場再整備事業	火葬炉 11 炉 汚物炉 1 炉	約 3,320 m ²	なし	BT0 方式	19 年 7 ヶ月	H30.4.27
木更津市新火葬場整備運営事業	火葬炉 10 炉	4,585 m ²	なし	BT0 方式	15 年 4 ヶ月	H30.6.5
栃木市新斎場整備運営事業	火葬炉 8 炉	4,412 m ²	あり	BT0 方式	15 年 6 ヶ月	R 元.10.30
倉敷市中央斎場施設整備事業	火葬炉 13 炉 動物炉 2 炉	約 4,200 m ²	あり 1 室	BT0 方式	20 年	R2.1.6
周南地区衛生施設組合新斎場整備運営事業	火葬炉 8 炉 予備炉 1 炉	3,835 m ²	なし ※多目的室 1 室あり	BT0 方式	20 年	R3.1.18
伊賀市新斎苑整備運営事業	火葬炉 4 炉 動物炉 1 炉	約 1,445 m ²	なし	BT0 方式	15 年 9 ヶ月	R3.10.20

※1 DBO 事業とは、Design-Build-Operate の略。民活事業手法の一つで、公共が資金調達を行い、民間が施設の設計、建設、維持管理、運営を一体的に実施する事業のことを言う。

※2 PFI 事業とは、Private Finance Initiative の略。民活事業手法の一つで、民間が資金調達を行い、施設の設計、建設、維持管理、運営を一体的に実施する事業のことを言う。

7.2 斎場 PFI 等事業における維持管理・運営業務一覧

斎場 P F I 等事業における維持管理・運営の業務の一覧を以下に整理する。

表 7.3 斎場 PFI 等事業における維持管理・運営業務一覧

事業名称	事業方式	維持管理・運営期間	募集要項公告	業務内容	
				維持管理	運営
岸和田市貝塚市斎場整備運営事業	DBO 方式	15 年	R4. 7. 11	建物保守管理業務	稼働準備業務
				建築設備保守管理業	予約管理業務
				火葬炉設備保守管理業務	総合案内業務
				残骨灰及び集じん灰管理及び処理業務	告別業務
				植栽外構維持管理業務	火葬炉運転業務
				備品等管理業務	収骨業務
				清掃業務	待合関連業務
				警備業務	公金徴収代行業務
				環境衛生管理業務	自動販売機設置管理業務
				その他本施設の維持管理上必要な業務	事業期間終了時の引継ぎ業務
					その他本施設の運営上必要な業務
大崎広域新斎場整備・運営事業	DBO 方式	20 年	R4. 7. 20	建築物保守管理業務	利用者受付業務
				建築設備保守管理業務	告別・炉前・収骨等業務
				火葬炉設備保守管理業務	火葬炉運転業務
				植栽・外構維持管理業務	動物の火葬業務
				清掃業務	事業期間終了前の引継ぎ業務
				環境衛生管理業務	その他受付上必要な業務
				備品等管理業務	

事業名称	事業方式	維持管理・運営期間	募集要項公告	業務内容	
				維持管理	運営
				警備業務	
				残骨灰及び集じん灰の管理及び処理業務	
				エネルギーマネジメント業務	
				事業期間終了前の引継業務	
湖北広域行政事務センター新斎場整備運営事業	BTO方式	15年	H30.1.29	建築物保守管理業務	予約受付業務
				建築設備保守管理業務	利用者受付業務
				清掃業務	告別業務
				植栽・外構維持管理業務	炉前業務
				警備業務	収骨業務
				環境衛生管理業務	火葬炉運転業務
				火葬炉保守管理業務	待合室関連業務
				備品等管理業務	霊柩車運行業務
				残骨灰及び集じん灰の管理及び処理業務	物品販売業務
				その他維持管理上必要な業務	公金収納代行業務
					その他運営上必要な業務
富山市斎場再整備事業	BTO方式	19年7ヵ月	H30.4.27	建築物保守管理業務	予約受付業務
				建築設備保守管理業務	利用者受付業務
				火葬炉保守管理業務	火葬業務
				清掃業務	火葬炉運転業務
				植栽・外構維持管理業務	胞衣等の火葬業務
				環境衛生管理業務	待合室関連業務

事業名称	事業方式	維持管理・運営期間	募集要項公告	業務内容	
				維持管理	運営
				警備業務	多目的室関連業務
				残骨灰及び集じん灰処理業務	物品販売業務
				予約システム保守管理、更新業務	料金徴収代行業務
				その他維持管理上必要な業務	その他運営上必要な業務
木更津市新火葬場整備 運営事業	BTO方式	15年4ヵ月	H30.6.5	建築物保守管理業務	予約受付業務
				建築設備保守管理業務	利用者受付業務
				清掃業務	告別業務
				植栽・外構維持管理業務	炉前業務
				警備業務	収骨業務
				環境衛生管理業務	火葬炉運転業務
				火葬炉保守管理業務	待合室等関連業務
				備品等管理業務	物品販売業務
				残骨灰、集じん灰の管理及び処理業務	公金収納代行業務
				その他維持管理上必要な業務	死産等の受付・火葬
				その他運営上必要な業務	
栃木市新斎場整備運営 事業	BTO方式	15年6ヵ月	R 元.10.30	建築物保守管理業務	予約受付業務
				建築設備保守管理業務	利用者受付業務
				火葬炉保守管理業務	告別業務
				植栽・外構等維持管理業務	炉前業務
				清掃業務	収骨業務
				環境衛生管理業務	火葬炉運転業務

事業名称	事業方式	維持管理・運営期間	募集要項公告	業務内容	
				維持管理	運営
				備品等管理業務	待合室関連業務
				警備業務	式場関連業務
				残骨灰及び集じん灰の管理及び処理業務	売店等運営業務
				エネルギーマネジメント業務	使用料徴収代行業務
				事業終了時の引継ぎ業務	死産等の受付・火葬業務
				※事業用地に隣接する植栽帯の管理を含む	その他運営上必要な業務
倉敷市中央斎場施設整備事業	BTO方式	20年	R2.1.6	建築・設備維持管理業務	予約管理業務
				建築物保守管理業務	利用者受付業務
				建築設備保守管理業務	告別業務
				外構維持管理業務	炉前業務
				火葬炉運営業務	収骨業務
				火葬炉運営業務	待合室提供業務
				残骨灰及び集じん灰の管理業務	葬祭用物品販売代行業務
				火葬炉保守管理業務	物品販売運営業務
					公金徴収代行業務
					清掃業務
					植栽維持管理業務
					警備業務
	環境衛生管理業務				
	備品等管理業務				
	BTO方式	20年	R3.1.18	建築物保守管理業務	予約受付業務

事業名称	事業方式	維持管理・運営期間	募集要項公告	業務内容	
				維持管理	運営
周南地区衛生施設組合 新斎場整備運営事業				建築設備保守管理業務	予約受付業務
				火葬炉保守管理業務	告別業務
				植栽・外構等維持管理業務	収骨業務
				清掃業務	火葬炉運転業務
				環境衛生管理業務	待合室関連業務
				備品等管理業務	自販機等運営業務
				警備業務	公金収納代行業務
				残骨灰、集じん灰の管理及び処理業務	その他運営上必要な業務
				事業終了時の引継ぎ業務	
伊賀市新斎苑整備運営 事業	BTO方式	15年9ヵ月	R3.10.20	火葬炉維持管理業務	予約受付業務
				建築物維持管理業務	利用者受付業務
				建築設備維持管理業務	収納代行業務
				清掃業務	告別業務
				植栽・外構維持管理業務	炉前業務
				警備業務	収骨業務（3年間の遺骨の保管を含む）
				環境衛生管理業務	火葬炉運転業務
				備品等管理業務	動物・胞衣等の火葬業務
				残骨灰・集じん灰の管理・処理業務	待合室関連業務
				その他維持管理上必要な業務	その他運営上必要な業務