

第6回 宇都宮市新斎場PFI事業者審査委員会 会議録

開催日時：平成19年1月13日（土）14時00分～17時00分

開催場所：日本総合研究所 504 会議室

出席者：＜審査委員＞

委員長 野城 智也（東京大学生産技術研究所 教授）

副委員長 石井 晴夫（東洋大学経営学部 教授）

前田 博（弁護士 西村ときわ法律事務所）

八木澤 壯一（共立女子大学家政学部 教授）

欠席 宮脇 淳（北海道大学公共政策大学院 院長）

＜事務局＞

【宇都宮市 市民生活部】

木村部長，菊池参事

【宇都宮市 市民生活部 生活安心課 斎場整備推進室】

岡本室長，伊沢補佐，大沢係長，山口総括主査，鈴木主任主事，
篠原主任主事

【株式会社日本総合研究所】

日吉，小松，日置，細谷

【株式会社石本建築事務所】

大留

【セントラルコンサルタント株式会社】

米長，澤幡

会議次第

1 開 会

2 委員長あいさつ

3 議 事

（1）第5回審査委員会会議録（案）について

資料1

（2）形式確認結果について

資料2

（3）提案審査評価補助資料（コメントシート）について

資料3

（4）応募者ヒアリングの実施について

資料4

（5）その他

4 閉会

議事

(1) 第 5 回審査委員会会議録 (案) について

平成 18 年 10 月 31 日 (火) に開催された第 5 回審査委員会の会議録について、全員一致で承認された。

(2) 形式確認結果について

形式確認結果について、事務局より説明を行った後、各委員からの指摘事項に基づいて審議を行い、以下の事項を決定した。

決定事項

- ・ 形式審査に関しては、質問回答書の内容確認をもって、応募 3 グループとも通過したとする。

< 議事概要 >

形式確認結果について

委 員：説明を聞いた限りでは、事業・運営に関しては問題ないように思われる。また、炉の搬出・搬入及び更新の実現性に関しては、多少懸念があるものの、提案された内容の質の問題であり、要求水準自体は満たしていると考えられる。たしかに、炉の更新は重大な問題ではあるが、形式審査で失格扱いとなるような瑕疵は特に見られない。また、今後、この応募 3 グループのいずれかが優先交渉権者になるかと思うが、今回の質問回答書の内容について責任をもっていただく必要があるかと思われる。

委 員：この「形式審査に係る質問回答書」は、提案書の一部を構成するものである。事業者との契約においては、入札条件と当選案の提案書は契約文書の一部となるため、契約上の拘束力を持つものと考えられる。

委 員：それでは、形式審査に関しては、応募 3 グループとも問題ないという判断をさせていただく。

(3) 提案審査評価補助資料 (コメントシート) について

提案審査評価補助資料 (コメントシート) について、事務局より説明を行った後、各委員からの指摘事項に基づいて審議を行い、以下の事項を決定した。

決定事項

応募各グループへの質問事項について

- ・ 以下の項目について、応募各者へ質問への回答及び資料の提出を求める。

- 収骨室の設置に関するV E改善の可能性について
- 搬出入口の設置に関するV E改善の可能性について
- 運營業務にかかわるコスト，組織体制について
- 業務別の人員配置数と単価の内訳について
- 運営体制について
 - ◇ 市役所もしくは市民からサービスへの苦情があった場合に，それを適切に処理し，改善につなげるため，どのような体制や手順を計画しているか。
 - ◇ 貴グループのこれまでの火葬場運営の実績において，過去にどのようなクレームがあったか。また，そのクレームにはどのように対処してきたか。

< 議事概要 >

応募各グループへの質問事項について

委 員：施設に関しては，応募グループ 1 と 3 が類似の配置であり，応募グループ 2 が若干異なる配置となっている。応募グループ 2 については，利用者に明快な動線となっているが，職員側の動線に関しては，業務を円滑に進められるか不安な点がある。また，出入り口や階段が中央に集中しており，40 年後のピーク時に，遺族や会葬者が混雑しないか心配である。全体を通して言える事としては，炉の修復に関しては，具体的なイメージがわからないという点である。また，各応募グループともお別れの部屋に中庭や光を採り入れているが，当地の豊かな自然をそのまま生かすには至らず，この点については苦労したのではないと思われる。

委 員：建物に関しては，応募グループ 1 と 3 の場合は，式場棟と火葬・待合棟がセパレート型に，また，応募グループ 2 は一体型となっている。両者のスタイルについて，使い勝手という観点から見た場合に違いはあるか。

委 員：式場棟と火葬・待合棟では求められる機能が異なるので，セパレート型と一体型での大きな違いはないと思われる。なお，応募 2 グループは，収骨における台車の動き及び職員の動きが読み取れない点や，遺体の確認についても具体的な記述がない点が気になった。遺族がどのように遺体を確認するのも読み取れない。また，遺族に確認してもらう場合は，かなりの混雑が予想される。

事務局：現在の件数であれば対応できると思うが，40 年後ピーク時には，計画通りに受付をしないと，対応できない。

委 員：動線面に関しては，遺族の心情を配慮した動線である必要がある。ただし，心情的な部分は，要求水準の記載事項ではなく，我々が特定の価値観で判断することは，公平性に欠けるため，難しいかと思う。しかし，先ほど事務局より説明いただいた様々な状況を想定し，対処している提案は，評価して良いかと思う。

委 員：応募グループ 2 に関して，先の説明で，遺体の台車が遺族の前を横切る可能性が

あるとのことだが、この点について、オペレーションの改善が難しいのか。

事務局：スペース的に手狭にはなるが、出来ないことはないと思われる。

委員：他の提案者と同様のオペレーションが可能であるならば、この点を瑕疵として、必要以上にマイナス評価する必要はないと思う。

委員：SPCの資本金に関して、上限、下限は設けているのか？

事務局：特に指定はしておらず、株式会社設立に必要な金額があれば良いということになっている。ただし、ほぼ全額を銀行からの融資に頼る場合は、資金の返済の確実性に不安が出てくるので、どの応募者もそれぞれ最低限必要になるとと思われる資本金を積んでいる。

委員：事業規模を考えると資本金は小さいように感じるが、この点は懸念する材料にはならないか。それから、マネジメント遂行にあたり、各応募者とも委員会を立ち上げると提案されているが、これが本当に実現するのか、また、提案された委員会の立ち上げに関して確約を取ることは可能であるか。

事務局：資本金については、提案書を見ると、事業規模からすると過小な金額であると言える。ただし、最近では、資本金という形での資金調達によって株主からの資本を厚くするというケースは少なく、株主としての劣後ローンを追加して、全体として一定の水準を確保するというケースが多くなってきている。たしかに、資本金と株主劣後ローンを合わせて3～4%程度の出資比率は若干少ないが、最近のBTO型は、株主から最低限の出資で運営するパターンは多く、一般的なBTO型と比べてとりわけ小さいということはない。また、代表企業の出資比率に関しては、一通り質問をさせていただいた。例えば、応募グループ3などは資本金としては4割だが、株主劣後ローンなど株主としての資金調達に関しては、代表企業が厚めに負担しており、リーダーシップを取っているという回答であった。しかし、そのような回答はいただいたものの、やはり組織上はフラットな構成になると考えられ、責任の所在やリーダーシップに関しては、明確な回答をいただけなかったという印象である。

委員：責任の所在やリーダーシップに関しては、ヒアリングの質問事項に係ってくるものと思われる。

委員：応募グループ2に関して、業務実施体制図を見る限り、7社で運営することになるわけだが、財政面に関するリスクはどこがリスクを負うのか。供用開始後は、運営に関しては火葬炉企業のみで運営することになるのか。

事務局：火葬炉企業の他に、別途、運営企業が構成員となっている。

委員：運営企業は、維持管理の専門家であると推測される。

委員：その場合、運営に関しては、事実上、火葬炉企業のみが携わることになる。火葬炉の運営に係る業務は多岐に渡るのか。

事務局：それほど多くの業務があるわけではなく、待合サービスなどが含まれる程度であ

ると考えられる。

委員：運営に関するリスクの中心がどこにあるかが問題である。炉の安定性以外の部分に、リスクの中心があるとすれば、サービス次第で資金は枯渇する。しかし、今回のような、緻密さに欠ける事業計画に対して、銀行が融資を確約しているということは、炉の安定性がリスクの中心であり、その他に関しては、運営上は大きなリスクがないと推測することが可能である。ただし、火葬炉の運営に関して知識があるわけではないので、あくまでも推察の域にすぎない。

委員：本事業においては、ほとんどリスクがないという前提の元で、事業計画が作られている印象である。

委員：統計的に利用者は安定しており、かつ、競合の台頭も考えにくく、安定した事業であると考えられる。

委員：応募グループ3は、政策投資銀行と足利銀行による協調融資なのか。

事務局：両行の協調融資である。

委員：信用リスクを最低限のラインで設定しているということは、銀行は最も安定性の高い融資と判断をしていると考えられ、事業リスクに関しては、そういった解釈で良いのではないかと考えられる。

委員：逆に、リスクの中心と考えられる、炉の安定性に関しては、しっかりと管理運営していただく必要があるということになる。

委員：運営者に問題があったときは、迅速に代替企業に引継ぎすることができるのか。

委員：難しいと思われる。

事務局：今回の場合、運営段階では、減額はS P C経由で構成員への支払に連動することになっている。それゆえ、S P Cとしての健全性は損なわれないと考えられる。

委員：運営企業に問題があった場合に、運営企業が発注する下請けの企業への支払いも減額されることになるので、下請けの企業が業務請負を断る可能性がある。ただし、運営企業と火葬炉企業が一体であれば、運営業者は途中で業務を投げ出すことは出来ないため、このような問題は避けられると思われる。運営企業と火葬炉企業はどのような関係になっているのか。

事務局：親子会社の関係である。

委員：そのような関係であるならば、意思決定は運営企業と火葬炉企業が共同して持っているということになるので、火葬炉企業に運営を行うという姿勢が見られれば問題ないかと思う。

委員：この点については、書面による質問が難しいので、ヒアリングで指摘する必要がある。

事務局：過去の斎場P F Iの事例では、運営企業すなわち火葬炉企業と代表企業がうまく協調できるかがポイントとなっている。財務に関しては、代表企業が握っているため、必ずしも運営企業がイニシアチブを取れるということではない。

- 委員：この点については、しっかりと対処する必要がある。ヒアリング時の議事録もある程度の拘束性は担保できるのか。
- 委員：担保できる。議事録を文書にして、応募グループに確認を取らせれば、担保できると考えられる。
- 事務局：火葬炉の運転に関しては火葬炉企業の子会社が行うが、式場の運営・サービスは、別の企業が実施することになるので、問題があれば代替企業を出すことも可能であると思われる
- 委員：式場の運営は、火葬炉企業とは、会社法上の関係はないのか。
- 事務局：関係ないグループもあれば、関係あるグループもある。
- 委員：運営業者に支払っている額は把握しているのか。
- 事務局：提案価格については、別冊でいただいている。
- 委員：運営企業がしっかりと払われていれば、問題ないかと思う。
- 委員：企業構成の一覧表などはあるのか。
- 委員：企業名に関しては、固有名詞を出すわけにはいかないが、実際の建設段階と運営段階での役割を図示してもらうことは可能であると思う。
- 委員：それでは、事業者に対しては、ヒアリングにあたり、運営・維持管理段階における、構成、役割について確認したいと思う。また、問題があった場合に、代表企業がどのように責任をとるかについては確認し、責任を負うように確約する必要がある。
- 委員：運営費用に関して、どれだけの割合を割いているか、3グループ横並び確認していただきたい。
- 委員：この点については、各社に確認する必要がある。
- 委員：運営費用としては、どこまでが含まれているのか。
- 事務局：その点については、明確に分割されていない。
- 委員：モニタリングに関しては、応募3グループとも不十分だったので、事業計画に関しては、モニタリングと合わせて確認する必要がある。
- 委員：それでは、提出された提案は原則として変更が禁じられているが、費用に関して、どのような内訳となっているかについては、ヒアリング前に提示していただくことにする。場合によっては、提案の追加と捉えられるかもしれないが、サービスの質も担保するためにも実施したほうがよいと思う。また、金額面だけでなく、具体的なオペレーションリスクについても、どの企業が抱えているのか、代表企業に確認し、責任を確約させることとする。
- 委員：また、先ほど申し上げた、セルフモニタリング委員会等の設置に関しても確認していただきたい。
- 委員：運営面に関しては、まず、日常的なモニタリングを誰がどのように行うのか。また、モニタリング結果について、組織的にどのような手順を経て改善につなげて

いくのか、この２点について説明していただく。また、もう１点として、市役所からの運営に関する要望があった場合に、誰が要望を受け、どのような手順で要望を反映するかについても確認を取ることとする。

委 員：また、責任の所在に関しては、質問事項に入れておき、それで納得できない場合は、ヒアリングにて重々聞く必要があると思われる。

委 員：一人当たりの人件費は算出することは可能か。

事務局：確認することは可能である。

委 員：その金額が正常値から外れているある場合は、確認する必要がある。

（４）応募者ヒアリング実施について

応募者ヒアリング実施について、事務局より説明を行った後、各委員からの指摘事項に基づいて審議を行い、以下の事項を決定した。

決定事項

仮採点シートについて

- ・ 各委員は、２月３日のヒアリングまでに仮採点シートに点数及び点数をつけた理由を記述し、当日持参する。

ヒアリングにおける質問事項について

- ・ 以下の点について、ヒアリング時に注目する項目及びヒアリングに際する要求事項として、応募グループにその旨を伝える。
 - 統括責任者、運営責任者、設計責任者、炉メーカー責任者には必ず出席していただく旨
 - 前半 20 分間の説明には必ず以下の内容を含む旨
 - ◇ モニタリングの実施体制及び、モニタリングの結果を受けた運営改善への具体的方策について
 - ◇ 設計 V E の手順・担当・組織体制について（市との協議の窓口、市の要望に対応するプロセス等）
 - ◇ 火葬炉設備を含む施設の長期修繕計画について

< 議事概要 >

仮採点シートについて

委 員：仮採点シートについては、資料４を基にコメントシートへ記載し、２月３日のヒアリング実施後に、新たにコメントシートを付け加え、それらのコメントシートを基に議論し、実際の採点を行うこととする。

委 員：２月３日までにコメントシートを書いてくるという理解でよろしいか。

委員：採点は結構だが、コメントシートについては、メモ程度に書いていただければと思う。

事務局：具体的に点数付けていただいて、特記事項があれば、その点のみ記述していただければよいと思う。

委員：それでは、資料４に加え、その他に特記事項があれば、記述するという形にしたいと思う。

事務局：個人で点数をつけると、個人の主観で大きなばらつきが生じるのではないか。

委員：その点に関しては、当日、各委員とすり合わせ行い、同程度の評価に修正したいと思う。

委員：こちらのシートは、あくまでも仮採点であり、このシートを基に５人の相対評価をまとめあげ、最終結論を導ければよいと思う。

事務局：数字による直接評価よりもアルファベット評価のような間接的な形による評価のほうが、コミュニケーションがとりやすいのではないか。

委員：その点については、各自の判断に任せて採点していただければよいと思う。個人的には、満点がどういう提案であるかを想定し、その想定案をどれだけ満たしているかという判断で点数をつければよいと思う。

委員：採点は大項目ごとに行えばよいか。

委員：大項目ごとでよいと思う。

委員：採点に際しては、各自、得手不得手の分野があると思うが、それらも同程度に評価するのか。

委員：各委員ともご専門があるので、議論する際は、それぞれの専門分野を中心に担当し、ご説明していただく。

委員：仮採点シートでは、合意的に議論を進めるためにも、やはり点数など統一評価をしたほうがよいと思う。

委員：それでは、点数で記述することとする。なお、個人間での基準点数のズレに関しては、議論の場で調整したいと思う。また、公表用の説明資料の妥当性を持たせるためにも、点数の理由を簡単に記述していただきたい。２月３日の審査委員会の時点で、点数に関しては、最終決定したいと思う。審査委員会は、価格に関する評価については関与せず、価格帯を除いた部分のみで審査するというところでよろしいか。

事務局：２月１９日に予定している市長への答申の際は、価格帯も含めて、説明することになるかと思われる。

委員：それでは、まずは、審査委員会として価格帯以外の部分で審査をし、その結果について最終決定をした後で、価格帯の評価を実施していただくこととする。

ヒアリングにおける質問事項について

委員：ヒアリングの段取りについてだが、まだ議論の余地があるので、再度質問を実施したいと思う。来週の半ばには、質問を決定し、事業者に送付することとする。当日は、9時から10時の間は、応募グループの質問回答書を基に、ヒアリングで何を聞くかを決める大事な時間。代表企業がどれだけ責任を持つかについては、ヒアリングでお聞きしたいと思う。なお、こちらが聞きたいことに関しては、応募グループへ事前に報告しておいたほうがよいと思う。責任の所在に関しては、ヒアリングでも聞くが、前もって質問を投げかけることとする。炉の更新については、どのように扱うべきか。

事務局：炉の更新については、既に質問を実施している。

委員：それでは、炉の更新については、気になるようであれば、質問していただければと思う。

委員：モニタリングについては、事前にヒアリング対象事項であることを示しておいたほうが良いかと思う。

事務局：V Eをどのように進めていくか、という質問でよいのではないか。

委員：それでは、V Eの手順及び組織体制について質問を投げかけることとする。

委員：運営に関しては、人件費について応募者に確認していただきたい。また、事務局側には、応募グループの1人あたりの人件費を横並びにしてほしい。また、担当者の経験について確認してほしい。

委員：運営面に関しては、しっかりと運営を実施することが伝わるように質問する必要がある。例えば、市役所もしくは市民からサービスへの苦情があった場合に、どのような手順で解消するかという点を、ヒアリングの際に口頭で質問し確認する必要がある。

事務局：責任者の名前が書いてあるので、責任者にヒアリングへ来ていただくという方法はある。

委員：それでは、責任者には、可能な限り、当日の説明会に来ていただくことにする。

委員：「クレームがあるとしたら、どんなクレームがありましたか。また、クレームに対して、どのように対処してきましたか」と尋ねてもよいかと思う。

事務局：責任者というのは、どの部門の責任者を呼べばよいか。

委員：統括責任者及び運営責任者を呼んでいただきたい。

事務局：市として、出席者名を確認しておく必要があるか。

委員：必要があると思われる。

委員：設計業務の責任者にもご参加願いたい。

委員：統括責任者、運営責任者、設計責任者、炉メーカー責任者には、来ていただく必要がある。

事務局：長期修繕計画と更新計画に関しては、再度ご説明していただいたほうが良いかと

思う。

委員：それでは，再度説明いただくこととする。

委員：事務局には，これまで挙がった項目について，書面で聞くべき内容とヒアリングで聞くべき内容を整理していただきたい。また，全ての応募グループに聞くべき内容と，個別の応募グループに聞くものを切り分けていただき，1月19日まで応募グループへ質問書を送付していただきたい。

委員：ヒアリングに用いる資料に関しては，提案書の内容の範囲で準備していただく。また，内容の追加ではなく，内容の中身の説明及び軽微な内容の説明に関しては，社会常識の範囲で認めることとする。各委員の仮採点シートは，ヒアリング前に見るとお互いに影響を受けるので，ヒアリング後に共有することとする。

以上