

日 時 令和元年8月28日(水)

午前10時01分～

場 所 都庁第二本庁舎10階 207・208会議室

### 第3回 葛西臨海水族園事業計画検討会

#### 速記録

【会議】

午前10時01分～午前11時54分

○野上課長 それでは、定刻になりましたので、ただいまから、第3回葛西臨海水族園事業計画検討会を開催いたします。

委員の皆様におかれましては、大変お忙しい中、ご出席を賜りまして、まことにありがとうございます。

議事に入りますまでの間、進行を務めます、建設局公園緑地部再生計画担当課長の野上と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

初めに、次第に記載いたしました配付資料リストをご覧ください。配付資料は合計4点ございます。

また、委員の皆様には、机上に、「葛西臨海水族園のあり方検討会報告書」「葛西臨海水族園の更新に向けた基本構想」をご用意しております。不足等がございましたら、お手数ですがお声掛け下さいますようお願いいたします。

次に、出席者紹介ですが、ご出席の委員のご紹介につきましては、お手元の委員名簿と座席表の配付をもちましてご紹介にかえさせていただきます。ご了承下さい。なお、川廷委員は本日ご欠席でございます。また、佐藤委員は遅れてご出席とのご連絡を頂戴しております。

それでは、早速ではありますが、西座長に以降の進行をお願いしたく存じます。よろしくお願いいたします。

○西座長 皆さん、おはようございます。前回に続いて、議事進行を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

時間も限られていますので、それでは早速、事務局のほうから資料の説明をお願いします。

○野上課長 これより着座にてご説明させていただきます。

資料の説明に先立ちまして、本検討会は、東京都情報公開条例に基づき、公開にて行わせていただき、会議資料、会議録等は、後日、ホームページで公開したく存じます。

座長、お願いいたします。

○西座長 今、事務局から検討会の内容と資料を公開するというご意見がありましたけども、よろしいでしょうか。

(異議なしの声)

○西座長 それでは、事務局のご提案どおり、検討会は公開で行い、資料についても公開ということといたします。

○野上課長 ありがとうございます。

それでは、お手元に配付してございます葛西臨海水族園事業計画検討会第3回説明資料をご覧ください。

表紙をおめくりいただきますと、目次がございます。

本日は、まず検討会成果の共有としまして、前回までの検討をどのように整理するのか、また、既にいただいているご意見について、今後、どの段階でまとめていくのかを共有していただきたいと思いますと考えてございます。これは、前回検討会終了後、西座長からのご指摘もありまして、事務局でまとめたものでございます。

さらに、2、3で新たな水族園の施設整備・維持管理運営の手法等について、主に官民連携の視点から、続いて、4で今後の進め方についてご検討いただきたく存じます。最後に、本日の論点をまとめてございます。

1ページをご覧ください。本検討会の成果としましては、水族園の将来像と実現手法の二章立ての報告書の取りまとめを行いたく存じます。

第一章で基本構想からの抜粋となる新たな葛西臨海水族園のあり方を再度まとめつつ、2の葛西臨海水族園の新たな姿の(1)の施設概要としまして、第2回でご検討いただいた展示内容、施設規模、施設整備要件を取りまとめまいります。この項目では、これまでのご意見等を踏まえまして、お客様にどのようなサービスを提供すべきかといった運営面に関するご意見もまとめたいと存じます。

(2)では、事業費の見込みを取りまとめまいります。施設整備費は第2回の検討会でご提示した額を記載したいと考えております。また、今後、維持管理運営費、大規模修繕費等を整備しまして、総事業費の見込みについてもご意見をいただきつつ取りまとめまいります。

第二章では、実現手法としまして、事業手法に関わる内容を記載いたします。こちらが本日ご検討いただく内容となります。事業手法検討の方向性、官民連携による事業実施、官民連携の効果、整備、開園の見込みなどについて取りまとめまいります。

官民連携の効果につきましては、次回の第4回検討会でご検討いただきたく存じます。内容については、事務局で案を作成してお示しいたします。

本日の論点としては、まず項目案についてご意見いただきたく存じます。

続きまして、2ページから4ページまでに、前回の第2回検討会でいただいたご意見とその対応についてまとめてございます。

2ページをご覧ください。「近い海」「遠い海」としたテーマについては、わかりやすい言葉でよいのではというご意見を頂戴しましたので、検討会成果でもそのまま、まとめていきたく存じます。

また、展示内容につきましては、干潟での展示の狙いをもっと広い視野にしたものとするべきというご意見、あと、極地展示での魚類の扱いはコスト面とあわせて評価すべきこと、また、深海の展示水槽の拡大についてご意見をいただきました。

演出につきましては、諸感覚に訴える配慮や映像の活用等により、周辺の環境の再現や体験、交流ができる展示づくりについてご提案いただきました。

これらのご意見は、検討会の成果として参考や考え方として取りまとめたく存じます。今後、事業着手となりまして、設計段階になりましたら、このようなご意見をもとに、さらに提案を受けながら詳細を決定してまいります。

3ページをご覧ください。規模につきましては、教育普及に関する面積拡大の必要性、売店やレストランの面積や箇所は十分精査が必要といったご意見をいただいております。

対応といたしましては、第2回でご提示した各施設の延べ床面積を、新たな水族園が満たすべき規模としまして、また、用途を限定しないようにするということを検討会成果するとともに、今後、設計段階で提案を受けながら詳細を決定していきたく存じます。

また、来園者の誘導に当たり、ゾーニングの組み合わせが必要であること、ゾーンをつなげるストーリーの必要性についてもご指摘いただきました。

また、施設要件として、学校と博物館の連携を想定した施設整備の必要性、さまざまな人数のグループの利用を想定した空間づくりの必要性、VIPやユニークベニューの動線と一般動線とを分ける必要性、観覧可能なバックヤードの作り方や、感染症対策の観点を持った施設整備の必要性についてのご意見をいただきました。

これらのご指摘も検討会成果に盛り込むとともに、今後、設計段階で提案を受けながら詳細を定めてまいります。

4ページでございます。整備コストの試算につきましては、概算工事費の算出方法は、構造等に関わらず、延べ床面積で算定することが一般的であること、また、整備コスト以外に、環境負荷を軽減するためのコストも見込んでおくべきというご意見をいただきました。

整備費につきましては、前回試算した金額を概算工事費として検討を進めてまいりたく存じます。同時に、維持管理コストや環境負荷を低減する施設、また、整備や管理を想定した設計を行うよう、成果に位置付けてまいりたく存じます。また、動物を移転する費用についても検討すべきとのご意見をいただいておりますが、こうした関連費用につきましても、次回第4回でその他の費用と合わせて試算してまいりたく存じます。

その他、専門職を含めた人員体制の必要性や、ホールの貸し出し、ネーミングライツといった多様な民間資金の活用方法の検討、レストランに関する内容など、運営に関するご意見も頂戴しました。こうしたご意見も、施設運営要件の想定を検討会の成果として取りまとめたく存じます。具体的な運営方法については、今後、詳細を決定してまいります。

また、税金を財源とする関係上、都民への説明責任があるのではというご意見も頂戴しました。後ほど、今後の進め方でもご説明いたしますが、成果の取りまとめに先立ち、パブリックコメントの実施を予定したいと存じます。

続きまして、5ページをご覧ください。本日の主要なテーマであります、新たな水族園の施設整備・維持管理運営の方法について、ご説明いたします。

まず、「事業手法」とは、新たな水族園の整備、維持管理運営の体制や役割分担などを構築すること、と定義したいと存じます。その上で、以下の三つの視点から現在の手法を検証し、新たな水族園にふさわしい事業手法を検討したく存じます。

①水族館のトップランナーであり続けられるよう、これまでの取り組みをさらに発展させるだけでなく、新たな挑戦を行う。

②効率的・効果的な施設整備・維持管理運営とサービス向上を実現させるため、民間ノウハウを活用する。

③都立の水族館として、入園料金の設定や財産の所有など、一定の都のイニシアチブを確保する。

以上の三つの視点を持ちながら、新たな水族園として有すべき六つの機能を発揮し、新たな理念を実現させるため、官民それぞれの業務範囲と連携方法を検討してまいります。

皆様には、まずこの三つの視点が妥当かどうか、という面からご意見を頂戴できればと存じます。

6ページでございます。こちらの表は、官民の役割分担を検討するため、水族園の施設整備・維持管理運営の従来の主体をお示ししつつ、三つの視点を踏まえまして、民間ノウハウの活用可能性を検討したものでございます。

まず、施設整備でございます。こちらは現在、都が仕様を定めて個別に発注を行い、受注した民間事業者さんに都が直接指導を行っております。この業務に関しては、自由な発想や最新技術の導入可能性があることや、コストを意識した設計・施工が可能といったことから、民間ノウハウの活用可能性が高いと考えてございます。ただし、設計に当たり、特に飼育部門との意見交換が必須と考えております。

管理運営につきましては、現在は、公益財団法人東京動物園協会が、上野・多摩・井の頭を含めた都立4園の指定管理者となっておりますが、この業務は大きく二つに分けて検討したく存じます。

上半分の、飼育展示から企画調整・庶務までに関しては、水族園の六つの機能の充実のため、専門性・継続性が必須であり、また、さまざまな組織団体との連携や人材の育成など新たな挑戦も行う必要があることから、民間ノウハウ活用可能性が薄い分野であると考えております。

一方、その下の建物保守、植栽管理、警備・清掃の業務に関しては、施設整備同様、民間ノウハウの活用を行うことで、より一層コストを意識した業務が期待できる分野と考えてございます。

売店、いわゆるミュージアムショップにつきましては、水族園のイメージをお客様に強く印象付ける施設でございまして、企画展示などとの連動が不可欠な分野でございますので、民間ノウハウの活用可能性が低いと考えております。

一方、レストランに関しましては、民間ノウハウの活用により、お客様の飲食ニーズに即した柔軟な対応や、専門性・スケールメリットを生かした運営が期待できると考えております。

7ページにお進み下さい。続きでございますけれども、大規模修繕に関しては、現在、都が仕様を定めて発注しておりますけれども、修繕計画の立案及び計画に基づいた確実な実施が必要でありますので、民間ノウハウの活用が、こちらも難しい分野と考えております。

最後に、許認可や入園料設定に関しましては、こちらは条例・規則に基づく業務でございますので、民間が担うことができない業務でございます。

以上をまとめまして、民間ノウハウの活用が可能な業務には積極的に導入を行うとともに、その効果が発揮できる方法を検討してまいりたく存じます。

一方、その活用が困難な業務につきましては、高い専門性を持った団体が担う方法を構

築してまいります。

8ページをご覧ください。民間ノウハウをさらに発揮させる方法をまとめました。施設整備、建物保守、植栽管理、警備・清掃の業務でございますが、一括して複数年度契約とすることが有効と考えてございます。施工方法や維持管理を見越した設計を行うことでコストカットが期待できることや、契約事務手間の低減等により工期短縮等につながることを考えてございます。

委員の皆様には、これらの検討に関しまして、事業手法を検討する三つの視点が妥当かどうか、また、官民の役割分担が適切かどうか、といった面からご意見を頂戴できればと存じます。

以上を踏まえまして、葛西臨海水族園の更新に想定される官民連携方法をまとめましたのが、9ページから11ページでございます。

9ページには、都市公園に活用されている官民連携方法を国交省の資料をもとにまとめました。都市公園の整備や管理、運営に関しましては、既に全国的に、指定管理者制度、設置管理許可制度、PFI事業、DB、DBO、パークPFIといった手法が活用されております。

このうち、上から2番目の設置管理許可制度は、公園施設の整備や管理を民間にやっていただく制度でございますけれども、葛西臨海水族園は引き続き都立の水族園として運営すべきと考えておりますので、今回はなじまないものと考えております。

また、下から2番目のDB、これはデザインビルドと申しまして、設計・施工の一括発注を行う方式でございます。DBOとは、DBにオペレーション、つまり運営までを含めた一括発注の方式となります。その発注方法も、具体的な仕様を指定せずに発注する性能発注の方法をとりますので、民間のアイデアやノウハウの活用が期待できる手法ではございます。ですが、東京都の契約は分離分割発注を原則としておりまして、DBについてはオリンピック施設などに限定した手法でございまして、今回についてはなじまないものと考えております。

また、一番下のP-PFI、これはパークPFIと呼びますが、こちらは公募により選定した民間事業者さんに、飲食店や売店など高い利益が予想される施設を整備、運営していただいて、その売り上げの一部を周辺の公園施設整備に活用するという制度でございます。今回の場合、都立の水族館のためなじまないということと、現状の水族園の運営状況を見ますと、施設周辺の公園整備を行うほどの大きな利益というのを想定することはちよ

とできませんので、活用としては困難と考えております。

残る指定管理者制度とPFI事業につきましては今回採用可能な手法でありまして、維持管理運営に関しては指定管理者制度、また、施設整備・維持管理運営につきましてはPFI事業の活用が適当であると考えております。つきましては、これらの手法を活用した官民連携方法を検討してまいりたく存じます。

10ページでございます。PFI事業をさらに細分化しまして、その特徴をまとめてございます。左側のPFI-BOTのBOTとは、Build Operate Transfer、つまり建設・運営・移転の略でございます。資金調達、設計、施工、維持管理運営を民間で一括受注し、20年程度の事業期間中、建物の財産を民間が所有しまして、みずから整備した施設の維持管理運営を行うという制度でございます。事業期間後に、発注者である都に財産が移管される手法となります。

一方、右側のPFI-BTOは、Build Transfer Operate、つまり建設・移転・運営の略でございます。資金調達、設計、施工を民間が行って、財産を都に移管してから、事業期間中の維持管理運営を民間が担う手法でございます。

民間ノウハウの活用やコストカットが期待できるという点では両者も同様でございますけれども、左側のBOTのほうは、財産を民間が所有する期間が長いので、固定資産税等の相当額が事業費に追加されるというデメリットがございます。このため、予算面では右側のPFI-BTOのほうが有利と考えておりまして、こちらの方法を採用して試算を行ってまいりたく存じます。

もう一点、事業内容の一番下の維持管理運営の欄でございますけれども、こちらの真ん中に横線を引いて二つに分けております。これは、維持管理の一部を設計、施工から継続して民間が担いまして、残りの業務は指定管理者が担うことを想定しております。PFIの場合、維持管理運営を一括してPFI事業者が担うことが通常でございますけれども、さきに述べましたとおり、水族園の六つの機能の充実のための業務は、高い専門性を持った団体が担うことが必要と考えてございます。そのため、これらの業務はPFI事業者とは別で指定管理者が業務を担うということを想定し、効率的な管理と質の高い運営を両立できる事業スキームを整理してまいります。

11ページは、一部ではございますが、この二つの方法に関して、費用面での効果を整理いたしました。

PFI事業で行った場合、想定ではございますけれども、施設整備費や維持管理運営に

関わる人件費、事務費の一部で10%程度の削減の可能性があります。第4回の検討会では、この効果予測をさらに精査して試算するとともに、支出に加えまして収入予測も行ってまいります。

12ページ以降で今後の進め方をお示しさせていただきます。次回の第4回検討会は10月中旬を予定しております。本日の資料の1ページでまとめました成果イメージを整備した「中間のまとめ案」を事務局のほうで作成いたします。こちらをご議論いただきたく存じます。

「中間のまとめ案」では、成果イメージに肉付けする形で、①で、施設整備費、大規模補修費、維持管理費、運営費等の予測をまとめました事業のライフサイクルコスト、②で、入園者数を予測した上での収入予測、③で、その①②に基づきまして、PFI-BTO方式を想定して試算した官民連携方法の効果予測、④は年次計画としまして、開園までの今後のスケジュールの想定といった点を取りまとめてまいります。

続いて、13ページでございます。10月ごろの第4回で「中間のまとめ案」をご検討いただいた後に、その検討内容をもとに、都のほうで「事業計画（素案）」を作成いたします。この「事業計画（素案）」に対して1カ月間程度のパブリックコメントを実施したく存じます。その後、おおむね1月ごろの第5回検討会では、このパブリックコメントのご報告を行いながら、「報告書」の案をご検討いただく予定でございます。第5回検討会でのご意見を踏まえまして、本検討会の成果を取りまとめ、1月ごろに公表してまいりたいと存じます。また、あわせてパブリックコメントの意見も踏まえまして、都としての事業計画を決定してまいります。

最後、14ページに本日の論点整理を行いました。

まず、検討会成果につきまして、1ページにお示しした成果イメージの項目について。

事業手法については、5ページにお示しした手法を選択する三つの視点や、6ページ、7ページにまとめました、官民が担うべき業務範囲について。

官民連携手法につきましては、10、11ページにまとめました、各手法のメリット及びデメリットにつきまして。

今後の進め方につきましては、13ページのスケジュール及び検討のステップについてご意見をいただくとともに、12ページにお示しした項目以外に、必要となるデータや資料等があれば、ご指摘いただければと存じます。

大変駆け足でございますが、事務局からの資料説明は以上でございます。どうぞよろし

くお願いいたします。

○西座長 事務局からの説明は終わりました。具体的にいろいろ進めていかなきゃいけないという感じがするんですけども、14ページの論点整理のペーパーをもとに進めたいと思います。

まず、最初の検討会の成果についてということでページにまとめてございますけども、いかがでしょうか。4ページまでですかね。今までの検討会の成果のイメージということなんですが。どなたかご意見はございませんか。

どうぞ。

○海津委員 ご説明、ありがとうございます。私、前回の検討会を欠席してしまったので、議論されていてもう入っているのかもしれないんですけども、今回の検討会の成果イメージを拝見すると、つくるための要件をずっと整理されているんですが、その中には大体どのぐらいの規模の利用者を想定するかとか、使う側の想定というものがどのぐらい入っているのか。もう入っているのであればいいんですけども、ちょっとその辺教えていただければと思います。

○西座長 では、事務局、お願いします。

○野上課長 ありがとうございます。入園者数の予測につきましては、次回お示ししたいと思っております。あと、運営に関してもできる限りとは思っております。そちらも次回のほうになります。

○西座長 それ以外にいかがでしょうか。

ちょっと私のほうから、2ページの一番最初のテーマの、「近い海」「遠い海」というのがテーマとなっているんですけど、これは一般的にどれだけわかってもらえるかなという感じが、今日改めて見るとするんですよね。この説明いただいた概念というのはここで共有されていると思うんですけども、表現としてこのままでいいのかというようなことは、将来というか、今後も、一応そういう検討する余地があるということを確認しておきたいなと思って。これがそのままずっと続いていくということではなくて、表現として。と思うんですけど、いかがでしょうか。

ほかにどなたか、はい、どうぞ。

○池邊委員 4ページのところまでには入っていないんですけども、5ページの視点①のところ、「水族館のトップランナーであり続けられるよう」という言葉が入っています。私、たまたまちょっとほかの委員会で海洋のほうの専門の方がいらして、世界のいろいろ

な水族館のことをちょっとお聞きしたんですけれども、こうやっぺいろいろ検討している間にもというか、建設している間でも、世界でさまざまな水族館ができてきていて、もちろん民間がやるものと全然、ターゲットがいろいろですので、ただ、今回はいろいろ教育とか、教育もやるけれども、演出だとかもやるよという方向性が出ていますけれども、そのあたりがどういう意味で日本あるいは関東も含めて、そのトップランナーであり続けるというところに、どういう部分のその重きを置いているのかというのが、このコンセプトの中のテーマ、今おっしゃられたように、4ページまでには入っていないんですけれども、5ページで事業手法のところできなりトップランナーであり続けると出てくるんですね。

そういうふうにするときに、やっぱりそういった意味ではプロデュースだとか、それを教育から飼育展示、あるいは飲食までトータルなコーディネートというかプロデュースみたいなものが必要とされると思うんですけれども、そのあたりが明らかにされてない。あるいは全体の委員の中で、多分、未来の水族館のイメージというのが結構温度差がある中で、今回の事業手法を決めていこうという中で、そのあたりが少し明確でないというところが微妙にちょっと気になるんですけれども、何をもってトップランナーであり続けるということを東京都さんとしては目指すのかというあたりが、1ページから4ページまでの間には余り書かれていないので、そのあたりは少し後半の運営管理のところとも非常にリンクする部分だと思いますので、そのあたりをお聞きしたいと思っております。よろしくお願ひします。

○西座長 事務局のほう、いかがでしょうか。

○野上課長 ありがとうございます。今回の資料の中からは、その水族館のトップランナーというのは、あり方検討会や基本構想の、こちらに書かれている表現というのは、今回の資料からはちょっとはしょられているところがあるので。

○池邊委員 いえ、あり方から一応関わっている者として、逆に今回の皆様方にもトップランナーであり続けるということがどういうことであるのかというのを少し共有してから、この運営手法の実際の検討に入らなくてもよかったのかどうかというところでちょっと気になったものですから。

○野上課長 はい、ありがとうございます。そうですね、そういった意味もあって、今回お示しさせていただいた1ページの成果イメージのところですけども、そこで、まず将来像ということで、このあり方をまず理念と行動規範、六つの機能といった基本構想に書い

であることをまず最初に掲げた上で、次の姿に、新しい姿に変えていくと、そういう形にしたいと思っております。常にそこに立って検討を進めていくというのは一貫してまいりたいと思っておりますので、引き続きよろしく申し上げます。

○池邊委員 すみません。それはわかるんですけども、例えば水族館の中でもいろいろな手法のものがあって、要するに民間でやっているようなショーをメインとして、すごくお金をかけて、光と音とかというようなものもありますし、民間ではなくてもそういうものを、ショーみたいなものもありますし、そうではなくて、飼育という部分を重視しながらも、その飼育という部分を見せることによって子供たちや一般の市民に水族館というもの、あるいは水の中にすむ生物の一生といいますか、そういう部分をきちんと見せるよというような教育をショーとして見せるという部分に力を置いたものもありますし、あるいは今の水族園のように、もうある一定の種の大きなものというんですかね、美ら海もそうですけれども、そういうばーんとイメージを出して、それがいる水族館というような形でやっていく。

今回はあり方検討のほうで結構、淡水だとか、そういうものもやるよとか、今までやってきた極地の部分も従来どおり、ある程度は引き継げるものは引き継いでいくよという話はわかったんですけども、じゃあ、それをどういうふうに一般の人たちに見せるのか、ターゲットは何かなのかとか、そういう部分も、コストは余り上げないでやりたいというような都さんの意向ですとか、特に一般の小学生だとか、そういう部分については、やはり今までと同じようにやるよという部分はわかったんですけども。じゃあ、その上でトップランナーになるためにどういう部分を目指すのかというのがちょっと明確でないので、そこが明確でないままに、ちょっとこの部分を何がどうという部分を、これは非常に難しいかなと思っているので、ちょっと気になりました。たまたま私は豊島区等で、事業コンソーシアムでやっているものですとか、大阪府さんのほうで梅北の事業の新しいものにも審査員として加わったものですから、そういった意味合いも含めてちょっと明確にすべきかなと思ったものですから、よろしく申し上げます。

○西座長 貴重な意見、ありがとうございます。

○佐藤委員 いや、ご提案はもっともだと思うので簡単に整理しておいたほうがいいんじゃないかと思ひまして、恐らくトップランナーであり続けたいという意味の中身は、これはあり方検討会以来、ずっと引き継いでいることですがけれども、人と海との関わりまで含めた生態系をきちんと再現した水族館というものはいまだかつて世界にないであろう。そ

こを再現することを通じて、人と海との関係性を深めていくような、そういう場になるような水族館であるというふうな基本コンセプトであったと理解しています。ですので、技術的に言えば、生態系展示をどれだけ深められるかという話。それから、ソフトウェアの範囲で言えば、さまざまな主体との連携の中で学校教育やレクリエーション、六つの機能を全てバランスよく実現するような、そういう水族館というのはいまだかつて世界にはなかったであろう、これがトップランナーであり続けるという意味だと理解しております。

○池邊委員 はい。だからそれを、ですからどこかに、この4ページまでの間にきちっともうちょっと書くべきではないかと、そういうことです。

○西座長 事務局のほう、よろしいでしょうか。貴重な意見を本当にありがとうございます。

○野上課長 はい、すみません。ありがとうございます

○西座長 ほかにはいかがでしょうか。5ページのほうにも少し入っているようなところがあるんですけども、4ページまででは特によろしいでしょうか。

○木下委員 この5ページの視点、三つ、ここで提示されているのは、あくまでも今日の委員会の資料としてですよね。だから、そういうふうに理解していますので、このあたり、どこまできちんと盛り込むかというのはそんなに今は必要とされていないと思うんですが、ただ、2ページのテーマについてというところで、これは前回の意見の一つだと思うんですが、「近い海」「遠い海」という、この組み立てというのは非常にわかりやすいということで意見が出て、それに対して都の対応として、テーマは「近い海」「遠い海」とすると明言されていますが、本当はもっと広いわけですよ。今、佐藤委員がおっしゃったとおり、この基本構想の新たな水族館像というのを見れば、新たな理念は、15ページですが、お手元の資料の「海と接する機会を創出し、海と人とのつながりを通じて海への理解を深める水族園」。これに対して行動規範を示して、このもとでトップランナーを目指すんだということを明記していますので、今おっしゃったとおりだと思うんですね。

ですから、ちょっと今日の資料の、ほんのこれは一部分だけだと思うんですけど、ただ、今後、こういった検討会を通じて、これはパブリックコメントを求めていくと、公表していくときに、何か重要な論点が落ちてしまわないように気を付けたほうがいいと思います。私も、このテーマについて「近い海」「遠い海」というだけではないわけで、むしろその下にある展示内容についてで、人と海や川との関係云々、つまり海と人とのつながりというのも一番重要な理念だったはずなんですよね。だから、その辺はやっぱり共有しな

がらつないでいかないと、これが一般に向けて公表されるときに、この理念は何だと、トップランナーという言葉だけがひとり歩きしてしまうと、本当にわからなくなると思いますので、その辺は気を付けたほうがいいかなとは思っています。

それで、ちょっと5ページに入っていいんですか、これから。

○西座長 よろしいですかね、その4ページまでの、今日の。

○佐藤委員 じゃあ、そこまでで、すみません。

○西座長 4ページまでで、はい。

○佐藤委員 すみません、遅くなって来ました上に、またいろいろとごちゃごちゃ申し上げますけれども、恐らくこの第一章の成果イメージの中の2番の葛西臨海水族園の新たな姿、このところ今のような議論がしっかり書き込まれるべきであるし、それから、六つの機能についても、ここにしっかり書かれるべきだろうというのが1点目。

それから、実現手法の2点目の官民連携によるというのは、これ官民と割とシンプルに言っていますけれども、官民に限るものではございません。これは非常に多様な主体、例えば博物館や学校現場との連携が非常に重要だという認識は委員会の中には非常に明確にあったと思います。そういったさまざまな連携の中の、特に建設コストや運営コストの部分に関して民間の活力も入れましょうよという議論であると理解しておいたほうがよくて、だから、民間ノウハウを使うんだというのはちょっとシンプル過ぎるだろうと。むしろ、六つの機能を実現するために、どのような主体とどのような連携が必要かということを書き込んでおくべきであろうと思います。以上です。

同じように、官民連携の効果の部分も一緒ですね。どのような連携がどのような効果を用いるかというのをもっと細かく見るべきだと思います。

○西座長 どうぞ。

○安田委員 5ページについてでよろしいですか。

○西座長 よろしいですね、もう4ページまでは。4ページまでよろしいでしょうか。

では、5ページに行きたいと思います。

○安田委員 4ページまでとも関わってくるんですけど、やっぱりこの視点三つというのと、かなりこれが非常に大きなトップランナーの話は確かにそうだと思いますし、この中で抜けている話が、やはりこの水族園があくまで公園施設の一部であるということの認識が、この三つの視点からは見られない。要するに、今回何をやるかというのと、この公園全体の中でどういう水族館を建てるべきかという視点が、やはりここに打ち出されないと、これ

はどこでもいいという、要するに東京都であればどこでもいいじゃないかというような印象しか受けない。つまり、これはさんざん何度も言っていますが、既存の水族館をどうするかとか、そういうことのスタディーなしに、この新築だけの部分を明言することは、かなり都民としてはおかしい話だと僕は思っております、これは何度も言っているんですけど、なかなか反映されないのもう一回言っていますけども、そういうことだと思います。

それから、その視点③についても都立の水族館としてというところは非常に今、現状はそうなんです、やはり今後、50年、100年のタイムスパンを見て、水族館がどうあるべきか、あるいは都民にとって水族館というのはどういうことが要求されているのか。要するに、かなり運営というのは非常に重要で、ライフサイクルコストの100%はすると。建設コストは10%です。90%はランニングコストです、電気代含め、水道代含め。そうすると、そういう健全な運営のために都はどうするべきかと。どれぐらい、僕は、このものに対して都は本気で関わっているのか、今疑問だと思っています。要するに民間に頼めば何とかなるということではなくて、都が自腹を切って、じゃあ、200億のうち何億出すんだというのを明言してくれないと、本当に都が主体でやるのかというのが少し薄いなど。要するに言葉ばかり走って行って、本当のものが見えてこない。ですから、この入場料の設定に対しても、もっと都民は安くとか、外からの人は高くとかでもいいと思うんですよ。そういう新しい運営の方法がないと、じり貧にまたなってしまうというのは、決してトップランナーではなくなっちゃうんじゃないかという気がいたします。

○西座長 ありがとうございます。5ページのほうに入っていきたいと思います。

○柳澤委員 5ページの、今、安田先生の話にも少し関わるんですけど、その民間ノウハウというのは非常に重要なポイントで、何でも民間に任せればコストが安く、いいサービスかという、やっぱりなかなかいろんな事情を見てみると、そうもいかないと。やはり適切な事業者というのを選ばなければいけませんし、当然、そのイニシアチブを確保するというのも重要なんですが、やっぱりそのコスト面だけではなくて、クオリティーをいかに維持するかということとか、あとサービスをどう維持するかと。コストは安くなったけどもサービスは落ちたとか、逆に施設のクオリティーは落ちたということでは元も子もないわけですので、やっぱりその辺の、この視点②の効率的・効果的な施設整備・維持管理運営、サービス向上、それぞれ、これはやっぱり別物だとは思うんですよね。

だから、効果的な施設整備のためにはどういう形で民間ノウハウを入れなきゃいけない

のかというときに、もしかすると、それは全部民間に任せるというのか、最初から、設計から全部一括でやるのがいいものができるかという、コストは若干安くなるかもしれないけども、その施設と一緒にクオリティーが落ちるということは重々あり得るわけなので、ちょっとこの辺の施設整備というのは本当にそういう、この後に来る民間の事業手法全部それに包括してやるべきかというのも問題がありますし。維持管理運営に関しても、これもきちっとした、やはり、維持管理運営って逆に言うと余り工夫の余地がない部分もありますので、そこに民間のノウハウを求めても、競争原理が余り働かないのであれば、むしろコストアップになったり、サービス低下になるということもありますので。ちょっとその辺も、本当に民間の工夫の余地があるかという視点で見ると、必ずしもどういう形で民間ノウハウをつくるかというのがあります。

サービス向上というのは、当然、うまい、いい業者、事業者を選べばアップにはつながりますので、ちょっとこの辺をそれぞれ一括して全部民間ノウハウを活用するってインクルーシブに考えるのか、やっぱりそれぞれ一つ一つ丁寧に、どういう部分を民間にして、どういう部分は直営にして、どういう部分は民間ではない、いろんな連携をする。さっき言ったプロデュースみたいな話もありましたけども、むしろ新しい水族館をつくって、新しい企画をするためには、そういう部分にこそ何か新しい、民間なのか、そういう人なのか、そういうものを持ってくるということもあるのかなと思いますので、この視点③を含めて、やはりここは丁寧に考えていかないといけないのかなと思っています。

○西座長 どうもありがとうございました。

○池邊委員 先ほどの安田先生からのご意見も踏まえて、私もちょっと思うんですけども、今回の中に植栽管理という感じでも入っているんですけど、公園全体の、まさに旧というか、現水族館を、どうこの中で使うのか。非常にあれは新しい水族館にとってもすごいシンボリック施設で、そこをどのように新しい水族館の中で使えるのかどうか。今までの議論の中で、それは次の議論ですよということはいろいろとお聞きはしているんですけども、やはりこれをやろうとする民間とか運営する者にとっては、あの施設をどんなふうに見えるのか。あの施設を使えてこそ、トップランナーとして、施設としても使えるという部分というのは非常に大きいわけですね。

例えば水族館で何かサミットみたいなのができるとか、水族館で海外の賓客を、例えば迎えることができるとか、そういうことにも使えますし、さまざまな使い方というのが今の水族館をある意味どういうふう内部がリニューアルできるかはまだわかりませんけれ

ども、いろいろな使い方ができると思うんですけども、そこを全く考えることなしに、新しい水族館とその周りの公園の植栽管理のことをこの植栽管理と書いてあるのかわからないんですけども、その辺が若干不明確なまま行くというのは、あと、その動線みたいなものも、新旧をどうつなぐのかというあたりも、今の場合は全く新しいものだけできて、旧とどうつながれるのかというのも一応分断された状態。もちろん最初はそうなのかもしれないんですけども、その後、どう使えるのかというあたりが全く不明なまま考えるというのは、やや、もったいない、もったいなさ過ぎるという部分があるので、そのあたりはぜひとも、重々承知の上で言っている発言です。

非常に今ある水族館をどういうふうに、どう使えるのかという検討は時間もかかりますし、この検討会とは別途ということはわかっていますが、ただ、やっぱりそこは、何というか、そういうものを使うことを前提にした運営計画みたいなものを考えるべきではないかなとは思っています。

○西座長 どうもありがとうございます。

○小林委員 今、幾つか出てきた意見からすると、そうなりますと戻りますけれども、その4ページまでのところで、いずれかの欄に検討会の成果として、その既存の施設との関係というのをどうするかというのは今後の検討であるとか、ほんの一文でもいいんですけども、入れていただければ、割と皆さん、そういう意見は多いのかなと。

一つは、教育普及施設の面積が実際に増えてはいるんですけども、まだ足りないんじゃないかという意見は前回あったと思います。それと、ユニークベニュー等の利用などで、いかにも、あれはそのままにしてしまうのはもったいないという意見が二つ、大きな柱があったかと思うので、そこで何らか今後の検討を要するというような一文をこの成果のところに入れていただくと、検討会としても納得いく結果になるのかなという気がいたしますが、いかがでしょうか。

○西座長 旧施設のことについて随分出ていると思うんですけども、皆さん、事情は理解しているという上で、ちょっとご意見、都のほうから、事務局のほうから。

○野上課長 ありがとうございます。既存施設の位置付けについては、基本構想にお示ししたとおりでございます。この検討会の検討対象についても、新たな水族園の実現についてということでございます。どのようにというのは、もちろんあり方検討会の中でもその活用の可能性についてご意見をいただいておりますので、そういった検討をどのように資するかというのは引き続き、これは内部で、まだ検討も今後ということになりますので、

そういったこともこちらの成果のほうに記載すべきということについては、中で検討してまいります。ありがとうございます。

○西座長 ぜひ前向きに検討していただきたいと思います。

○海津委員 先生方のご意見をお聞きしながら、今日のこの資料をどう読んだらいいのかというのをちょっと考えていたんですけれども、先ほどからちょっと議論が出て、1の検討成果の共有と、2ページ目までのところというのは、第2回での検討会で出された資料の要約ではなく、その中でコメントが出た部分についての対応を既にされた議事録整理のようなものと捉えていいんでしょうかね。わかりました。そうすると、前回の中でも出ていて、本来、今日のこの資料にこういう形で出るのであれば書いておいてもらいたかったことというのはかなり落ちているということでしょうかね。はい。今、うなずいていただいているので確認できたかと思います。

それから、5ページなんですけれども、ちょっとここ食い違いが出てきているのが、この編集の中で「水族園」という表現と「水族館」という表現、二つ出てきているんですね。タイトルが水族園のあり方、方法についてということで書いているのに、視点になると、いきなり水族館ということで、施設のことにちょっとシュリンクしてしまっているんで、水族園の事業の前提としてということであれば、先ほどからご意見が出ているような、水族園としての視点というものも、やはり組み込んでおくべきではないかなと思います。その中で水族館の魚がいるところについてはそういうものを目指すんだという、そういうふうの流れっていくのが妥当ではないかなと思います。

だから、②と③のところに行くと、視点は三つしか出てないんですけれども、水族館の将来のあり方に関連するような視点というのは実は①しかなくて、あと②と③というのは効率的な運営というところに関連する視点になっているので、ちょっとこれから先の事業計画、もちろんお金は大事なんですけれども、どういう事業をこれから進めていきたいのかという視点が、やはりこのところに書かれていると望ましいのではないかなと思います。

○西座長 最初の部分の今までの議論整理で落ちているところで、これはぜひということには特に、よろしいですか。それがあったわけではないんですね。

○海津委員 はい。

○西座長 はい、わかりました。

○千葉委員 よろしいですか。ありがとうございます。気づいたことです。まず、ユニー

クベニューという言葉も先ほどから何度か出ておりますが、さまざまな施設ですね、現在の施設も含めてスペース、イベントスペースだとか、貸し出す、そういったような稼働的な、目的を絞らない設計にしますよというようなことが書かれていたかと思うんですけども、これ6ページですね。まず、管理運営のところ、飼育展示とかいろいろ植栽管理とかございますけれども、一つそういった賃貸、イベントスペースで不動産管理的なものが事業として管理運営の中に入ってくるのではないのかなと少し思っております。旧施設を利用する、しないに関わらず、場所を提供するというようなところ、売店なんですけれども、これは都市公園法に基づく許可、△となっておりますよね。企画展示と連動した取り組みが必要ということで、民間委託の割合は低いという、先ほどご説明があったんですけども、稼げる施設というのを、もしトップランナーとして考えるのであれば、この売店の部分は、ここぞ民間の知恵が随分と必要になってくるのかなという印象を受けました。集客力も必要でしょうし、頭数だけではなく、今度は収益力ですね、消費額というのもトップランナーとしては必要なのかなという印象でございます。

○西座長 ありがとうございます。

○柳澤委員 関連して。ちょっとさっき6ページのほうに関してはコメントしなかったんですけども、今おっしゃったような部分で、この○、△というのがちょっと幾つか疑問な部分もありますので、ちょっと私見なんですけども、言わせていただきますと、まず、最初の施設整備に関して、ここは民営化の可能性が○ということは書いてありますが、これはちょっとさっき言ったように、設計・施工・工事監理をもし仮に丸ごと一括してということになると、やっぱりこれ結構いろんな問題はあるとは思っているので、どうしても一緒に発注しますと、これ、例えば施工とか工事監理のほうに引っ張られる可能性もありますので、これはやはり設計は分離をしたほうがいいのかと個人的には思っています。そうしないとコスト面から引っ張られるということになってしまっていて、それをある程度きちんとクオリティーを確保するには、この仕様というのは非常に重要になってくるわけですが、この都が仕様を定めて発注という場合に、これは、じゃあ、どういうふうにきちっとした要求をしていくのか、仕様をつくっていくのかということに係ってくると思うんですが、従来ですと、設計とか計画をきちっとして、それがあある意味、仕様になって、その施工とか、より詳細な設計や施工と言っていくので、そのデザイン自身がある意味仕様になってくるわけですが、これを本当にきちっとできるのかということ、もし一括ということになりますと、その前段階でここをきちっとしなきゃいけないと。その場合、普通のコ

ンサルとかに放り投げますと非常に問題が、クオリティーが低いものができる可能性もありますので、ここはきちっとやるべきかなと思っています。

それから、今ちょっとお話があったのは、管理運営の部分で、最初にちょっと私のほうも言いましたが、保守管理とか清掃というのは、確かにこれは民間事業者に委託ということもあるとは思いますが、ここは余り民間のノウハウというのは発揮されない部分でもあるので、通常、そのPFIなんかですと、ここで余りこう、通常のサービスは対価として払いますが、そんなにコスト的なメリットは出ない場合もあります。なので、ここは○でもいいんですけども、余りここで期待はできない部分はあるのかと。むしろ、さっき言った企画とか教育とか、ここ△になっているんですけども、こういう部分にこそ何か民間の知恵とか、新しい企画をすとか、新しい見せ方をすとか、そういうのもあるので、何か、むしろそういうところでもっと工夫できるのかなという気はしますので、民間ノウハウというのがいいのかどうかわかりませんが、工夫の余地があるとすると、むしろそちら側、通常の維持管理よりもそちらの部分にこそあるのかなと思います。

それから、さっき話があった売店もそうなんですけど、これは企画展示と連動したということで、やはりそこを工夫するというのもあるので、むしろこういった売店がどう売るかとか、どういうふうに企画と連動させるかということこそ、そういう民間事業者のノウハウというのは生きる可能性があるということで、やっぱりちょっとこの辺の○、△というのも何となくちょっとこのとおりに行かない部分もあるのかなと個人的には思っています。

○西座長 これだけ大きいところを○と△の単純な印で示せるのかというご意見じゃないかなと思いますけども。

○佐藤委員 私も今のご意見と全く賛成でございまして、今、管理運営の部分について、まず、左側の書き方が六つの機能とまず表現が違う。用語は余り混乱させないほうがいいだろうと思います。つまり管理運営の中で、例えば飼育展示というのはどこに入る、六つの機能の表現でいったら収集・飼育ですよね。そのための機器の保守。教育普及というのは学習という言い方をしているはずで、この辺の用語の統一をまずひとつお願いしたいということと、そこをうまく用語を統一すると、実は六つの機能の中で、民間あるいはその他のさまざまな専門性を持った外部機関との連携が重要じゃないものなんていうのはほぼないんですね。強いて言えば、動物園協会はかなり高い技術を持っている飼育・収集の部分はかなりなところまで自前でやれるかもしれないけれども、それ以外のところというの

は全て、これはかなり新しいチャレンジングなことをやろうとしているわけで、特に展示や空間演出なんていうのは、相当いろいろなノウハウが民間の中にも、それから博物館業界の中にも至るところにあるわけですね。なので、そういう形で、これはむしろ細分化していただきたい。この上のほうの6項目ぐらいをまとめて△というのが無理があるんだと思います。きちんと六つの機能に対応した形で、この機能は、しかも具体的にどういう機関と連携可能か、どういう民間のノウハウが入り得るのかというのをきちんと整理した、このまとめにすべきだろうと思いますので、その案は今ももう既に議論の中でいろいろ出てきていると思いますので、まとめていただけるとありがたいです。

○西座長 はい、どうぞ。

○井出委員 皆様のご意見と全く同じなのですが、5ページの視点のところの一つとして、やはりこちらの三つの視点は供給側の視点であるので、やはり事業手法を持続的にビジネスとして牽引していくためには、やっぱり来て楽しい、多くの人を魅了する施設でなければならないというのは圧倒的な問題であって、そのためにやっぱりプロデュースだったり、いろいろなことを、民間のノウハウ、あるいは大学と、いろんな学校と連携したりということをやっていくんだというふうに思うので、やはり視点として、やっぱり見る側の、事業者側の視点も一つ入れていただきたいなと思います。

施設設備のところなのですが、後にも出てきますけど、PFIのBTOとかという形で、例として都立駒込病院とかが出ているんですけども、ああいった病院施設と今回考えている水族園とは全く質が違うので、やはり創意工夫と新しい魅力をつくる、魅力的なものにするというのは、病院という機能とは全く違うところがあると思います。

それを考えると、やはり設計が、維持管理費までも、コスト的なところまで含めて、総合評価でやっていくと、どうしても設計はやっぱりできるだけ安くするよというふうな招き方が、先ほどの委員のご発言にもあったと思うので、やはり設計に関してはぜひ東京都の葛西一帯で魅力的なものになるような、そういったデザインということも、機能を含めたデザインの設計ということを考えていただきたいなと思います。

そういった意味でも、やはりもうちょっと中身を区分けていただきたいなということがあるので、よろしく願いいたします。

○池邊委員 端的に申します。ここに管理運営と書いてあるんですけど、日本は今までマネジメントといったときに、どうしても維持管理運営という、できた後のランニングしかやらない人たちのように考えているんですけど、先ほど来お話のあるように、いわゆる運

営をどういうふうにするかというところのソフトに対するコストが全く書かれていないんですね。売店という書き方に、それが端的にあらわれているんですけれども。

私は昨年ですかね、バルセロナの博物館に参りまして、博物館では鳥を買おうと思いましたが、鳥が10種類ぐらい出てきまして、全部の音がちゃんと、それぞれの鳥の声、鳥の姿に合った声のものが全部出ているのですね。私は非常に迷って、5羽、買ってきたんですけれども。

要するに西洋と日本では何か、日本だとイルカとかというと、イルカを楽しめる「ゆるキャラ」のように、それを売るのが売店だというような、そういう発想ですけれども、やっぱり西洋の場合ですと、それを博物館グッズとして売っているわけですけど、それぞれの鳥の姿、形、そしてどんな声をするのかというのがきちっと中に内蔵されているんですね。ですから、それはまさに教育とも結びつくものなので、そういう意味でのプロデュースというのを考えた上で、その売店。

あるいはレストランで聞かせる音なんかも、どういう音が、音楽なのか、映像なのかというものも含めた、そういうプロデュースのソフトの部分のノウハウに対するお金の検討とか、それをどういう体制でやるのか。

さっきからおっしゃるとおり、専門家だとか大学だとか、あるいはもちろん民間のところ。例えば今、文化庁なんかだと、昨日も私は文化庁へ行っていたんですけど、JTBDとか大日本印刷だとか、そういう人たちがどんどん入ってきて、いかにして見せるかという、ユニークベニューなんかもそうですけれども、そういう部分に入ってきているんですね。ですから、そのあたりをもう少し明確にさせていただいて、そういうものにもコストが発生するんだということを少し考えていただければと思います。マネジメントという形で、従来の維持管理運営とはちょっと違うということです。

○西座長 かなりいろんな意見が出てきていますけれども。

○五十嵐委員 いろいろな委員の方がおっしゃることはもっともだと思っております、その中でやっぱり視点の1の新たな挑戦を行うというところで、当然、既存の体制とか人材だけでは新たな挑戦というのは、佐藤委員のご発言に関連するところなんですけど、そういう新たな挑戦を行う中で民間に何を期待するのかといったあたりを明確にしないと、単に設計をお願いしますとか、施工をお願いしますとか、清掃をお願いしますということではないんじゃないかなと。既存の資源、人材で、東京都ですとか公園協会のほうでは足りない部分とか、たくさんあると思うんですけども、その中で、じゃあ民間に何を期待する

のか、逆に民間としてそれは期待されたときにできるのかどうかという問題も大きいところがあるんですが、これは今後、詳細を検討する、頭だけで考えていても、実際にやってみるといってもできないPFIというのも結構ありますので、その辺は十分検証する必要があると思うんですが、まずは何を民間に期待するのかというところをはっきりさせたほうがいいかなと。新たな挑戦といっても全部できるわけではないと思いますので、じゃあどこまでできて、どこまでできないのかといったあたりをはっきりさせたほうがよろしいかなと。これが今回の中でやるのかどうかはわかりませんが、そういうふうに思います。

それから、先ほどの設計のあたりの話なんですけども、柳澤委員とか安田委員がおっしゃられるとおりでして、なかなかPFIでうまくいかない、どうしても施工側に引っ張られてしまうというところがあるかなと。新たな指標としてECIとか、あるんですけど、いろいろな先生に聞いても、やっぱりうまくいかない、どうしてもうまくいかない。かなりバトルを繰り返して、ようやく施工に言うことを聞いてもらうみたいな、そういう状況が起きておりますので、この辺をどううまく組み立てていくのか。ただ設計ばかりで先行してしまうと、やっぱりコストですとか維持管理団体ですとか、そういったところがどうしてもないがしろにされますし、あと施工も、やっぱり最新の技術ですとかノウハウというものも取り入れたいところがございますので、そのあたりの環境をうまく、どうつくるのかというのは非常に難しいところです。

PFIは硬直的な部分がございますし、あと東京都という性格上、WTOの規定の影響を受けますので、どうしても総合評価による一般競争入札という形をPFIではとらざるを得ないというのは、要するに、一旦業者を決めて、業務要求水準書ですとか、そういったものを掲示したら、その範囲内を大きく逸脱できないというところがございます。一方で、WTOの規定を受けない自治体ですと、例えば公募プロポーザル方式という形で、大きな方向性ですとか、そういったところを決めた上で、詳細は協議の上でどんどん決めていくというような形がとれる場合があるということですので、この辺をうまく、事業者選定のやり方ですとか協議の仕方によってくるところがあると思うんですけども、うまく組み立てというのが必要になってくるかなと。場合によっては一歩踏み出すみたいな、そういうことも必要になってくるかなと思います。

こういったプロポーザル方式については、例えば関西国際空港のコンセッション事業では公募プロポーザル方式がとられておりますので、できなくはないんだと思うんですね。

理由さえきちんとできれば、できなくはないかなと思いますので、そういった事業の組み立て方ですとか、そういったところというのも、もっと研究が必要かなと思っております。単純にPFIということになると、民間がついてこれないとか、十分いいものがないという可能性も結構ありますので、単純にPFIを選択というのはしないほうがよろしいかなと思います。

それからあと、業務内容の細かなところは各委員がおっしゃられたとおりで、もっと細かく、そういう民間に任せたいほうがいいのかどうかとか、そういった検討というのは詳細にやっていく必要があるかなと思いますが、もう一つ、大規模修繕のところでは、これは民間に任せないほうが良いというような、そういうお話があったんですが、設備によっては、場合によっては民間に任せてもいいところもあるかなと。

例えば空調ですとか、多分24時間空調の部分も出てくるかなと思いますので、そうしますと15年とか、もたないで、10年とか5年ぐらいでかえなくちゃいけないということになりますと、例えばリースにしてしまうとか、民間にそういうのを全部任せてしまって、一定程度の空調機能を維持することみたいなことでお金を払って行って。というのは、東京都としますと、予算要求をして予算が認められて、ようやく翌年度実施するというような形になりますので、どうしても機動的な対応ができなくなるというところがありますので、そういったところで、必ずしも大規模修繕といっても、場合によっては民間のほうが機動的にサービスの維持ができる部分もあるかなと思います。

あと、もう一つは事業手法の中で考えなくちゃいけないのが、変化への対応ですとか今後の価値の向上というところを、どういうふうに事業手法の中で実現していくのか。単純にPFIとしますと、硬直的な契約を15年間とか続けなくちゃいけないとしますと、変化へなかなか対応しにくくなってしまおうという場面がございます。ですので、そういったところを含めた制度設計というのでできるのかどうかといったあたりも一つ、ポイントとしてあるかなと思います。

それから、先ほどマネジメントについて、病院とは違うんだということをちょっとご指摘いただいたところがあるんですが、ある意味、病院、特に東京都さんがされている病院のPFIというのは、マネジメント業務の一部をPFI業者に委託しているということもございます。それから、事業の構造として、病院というのは医療行為そのものは東京都が行って、それ以外の周辺業務については民間が行う。今回の場合には飼育ですとか、そういった本質的なところは東京都ではなくて協会が行って、それ以外のところを民間が行

うというふうにすると、図式的には、構造的には同じようなところがあるかなと。

その中で、現場の細かな、いろいろなノウハウですとか刷り合わせが実際に東京都の病院でも必要となってきたりまして、これは公募の段階ですとか事業者選定の段階では、なかなかわからなかった部分というのがたくさんあったと聞いております。ですので、そういう刷り合わせが事業者選定のところでうまく実現できるのかどうかというのも一つ、ポイントとしてあるかなと思います。

○西座長 どうもありがとうございます。

どんどん具体的になってきているというか、細かいところの重要性というのがご指摘されたんじゃないかなと思います。

○安田委員 発注方式についての話が出ましたので、それに関連しまして。

やはり設計と施工を分けるというのは、やはり原理原則なんですね。裁判官で、検事と弁護士がいるように、立場が違うので。私も今、国のPFIを手伝っておりますけど、決してうまくいかない。施工者が全て仕切ってしまうと、設計者の立場をどんどん小さくして、クオリティーも施工者にしてみれば機能が同じだったらいいでしょうということなんですけど、そういう問題でもないことがかなりある。ですから、僕が最初に発言した、都がどれぐらい本気なんですかというのは、そこも含めてなんですけど。設計費用までを都がちゃんと出して、きちんとした設計図を描く、そのときには当然ながら絵を描けばいいわけではないので、当然、館内の運営、将来どうしていくかとか、どうやったらイニシャルコストとランニングコストの分配ができるか。

例えばランニングを低くするためには、多少イニシャルを上げて構わない部分があるんですよ。水族館だとポンプなんかはチタンにするんですけど、やっぱりそういうものは高い。だけど、将来、10年ごとにかえなきゃいけないようなものよりも、そういうもののほうが結局は安くなる。そうすると、民間なんかはそうするわけですよ。最初に少しでもお金をかけて、あとは楽しようという。ところが、イニシャルで縛られると、結局は普通のポンプ、鉄製のポンプが入って、すぐにだめになってしまうという。

空調の話も同じですね。耐塩仕様のものを入れないと言う。それは高いからです。だけど、そういうことを、全体のバランスを考えて指導する人が都の中にいないと、これは絶対にうまくいかない。ですから、僕が金がかかるというのはそういうことです。やはり都が何らかの、ここに対しての最初の投資をしないと、後から返ってこなくなります。初めの段階は非常に大事で、後から一生懸命やり直しても、絶対にお金も追いつかない、人も

追いつかない、運営も追いつかない。

ですから今、非常に重要な視点のところにいる、プロジェクトとしては。ですから、こういうことを安易にPFIというのは、僕は余り賛成しかねます。

○西座長 非常に重要なご指摘ありがとうございます。

○小林委員 すみません。私からは先ほども出ていた管理運営のところについてなんですけども、先ほど来、今事務局さんのほうで△のマークを付けているところについて、民間の手法を取り入れるべきではないか、あるいは民間に任せるべきではないかという意見が出ているんですけども、私はそれは博物館、水族館のあり方として、どうなのかなという基本的なところで非常に疑問を感じます。教育普及とか企画とかというのは、やっぱり館としての根幹に関わる場所であって、それは館として中心となってやっていくところが、どれだけやる気を持って、何をやりたいかということだと思えます。そのところを分離していくような形で、ほかの団体が入ってくるというのは、私はいかがなものかと。ただ、外の意見が入らないということがいいわけではもちろんなくて、どんなチームを組むことが今後あり方として可能なのかとか、あるいは評価の仕方ですね、それをどのように運営していくのかという視点のほうは重要なのではないかと思います。

私はこの説明を事務局から受けたときに、私も、売店となっていますけど、ミュージアムショップの経営について△にしてあるのは、すごくびっくりしたんですけども、実は私は、実際に博物館の現場にいる人間としては、これはすごく微妙なところで、先ほど鳥のグッズの話とかが出てきましたけど、じゃあ鳥の鳴き声を監修するのは誰なのかということを見ると、それは館の側のはずなんですよね。要は、一体となってやるべきことがたくさんある。

それから、今は動物園協会というのを想定されているんだと思うんですけども、そこがある程度、自分の自由になるお金だったりとか、努力した分に応じて何らか自由に、それこそショップの経営において、もうかった分より教育普及を充実させるとか、飼育の新しい試みをするとか、そういう考え方というのはあってしかるべきだと思うんです。

博物館の世界の中で何年か前に、非常に、全て、調査研究のところは除いて全部取り上げてしまえという議論が非常に高まりまして、そのことの弊害というのはいっぱい起っています。文化庁さんなんかは、やたらと民間、民間といって、いろんなものを出していたんですけども、それも私はいかがなものかと思っているところでございます。もちろん中身にもよるんですね。

なので、ここは区分して、その区分のところを全部どこに委託しますとかという話ではなくて、どうやったら民間のノウハウだったりとか外部のノウハウを得られる工夫ができるかということ細かく議論するというようなところにとどめていただくのが、私としては非常に納得がいく落としどころかなと思います。

○西座長 どうもありがとうございました。

じゃあ、佐藤先生。

○佐藤委員 今回のポイントは極めて大事だと思います。一つは、そもそも東京都がこれぐらいやって、東京都以外にこれぐらい任せるという二者択一は、むちゃだということですよ、多分。むしろ、さまざまな、都の中にある知恵、動物園協会が持っている知識技術、そしてそれ以外の人々や専門家が持っている知識技術をうまく合わせる仕組みをつくりなさいというご指摘だと思います。そういうふうな形で、さまざまな知恵を合わせないと、本当に意味のある設計もできないし、施工もできないし、さらに言ってしまうと運営はもっと難しかろうということになる。ですので全ての向きの、全てに関して、全ての専門性を備えた機関というのは存在しないので、まさに何らかの形での意識、アドバイザーコミッティーでもいいですけど、意思決定に関与できるような、そういう集団を、グループをつくって議論しながら物事を進めていく。その場合には、東京都以外の民間の方も、あるいは博物館の方も、さまざまな方が入って、一緒に知恵を絞るというプロセスが、できるだけ早い段階から動いたほうがいいんじゃないかと思いました。

特に、本当に全体のデザインを決める段階で今まさにこの委員会がやっているようなことを継続してやっていくような、そういう流れができ上がるのが多分、一番大事なことじゃないかという気が、今お話を聞いていて、つくづく思いました。

○西座長 ありがとうございました。

○木下委員 今日の委員会が、まず何をやるべきなのかというのが、やっぱり今、本当に重要なところに来ているんだなと思いつつ、伺っておりました。

予定だと次はもうコストの話に行くというのは、ちょっとむちゃだなと思うんですね。やっと今、制度設計のところにあると思うんですけど、前の委員会で基本構想というのが示された。これが、こうあるべきだという新しい水族園の理念だと思うんですね。それに対して、今回の事業計画検討会で一つずつ詰めていくことになっているんですけど、やっぱり設計というのは、ハードの設計とは別に、葛西の水族園という制度をどういうふうにつくり上げていくかというところに今、来ていると思うんです。ですから、望ましい

水族園像というのを示したけれど、それを具体的にどういうふうを実現させるのかというところだと思うんですが、今日、都のほうから示されたのは、ある程度もう方向性を決めて示していますよね。それに対して、ここでちょっと問題点を指摘する程度で終わってしまいそうなんだけれど、やっぱり都で今、示された問題点は本当に大きいなと今思っております。

私はすごく素人ながら、例えば現在の水族園は谷口吉生という著名な建築家の作品でもある。だけど、ちょっと打ち合わせで伺ったところ、次は、そういう形で特定の建築家を指名していくことはもうできないというふうなことをおっしゃっていたんですが、確かに設計というのがやっぱり本当に重要だと思うんですね。それは今ご意見が出たように、誰が仕様書を書くのかということだと思います。

この委員会ではやっぱり基本構想を踏まえて問題点を指摘するところまでしかできないわけで、具体的に、どういう仕様書を書くのかという作業がこれから必要になってくると思うんですが、6ページのところに、一番上の施設整備ですよ、民間ノウハウ活用、理由及び条件のところ、ちょっと補足として、設計に当たり管理者、特に飼育部門との意見交換が必須と書いてあって、これはもちろん展示飼育に関しては当然なんですけれど、これだけではないと思うんですよ。このところは、結局、管理者は誰なのかということになってくると思います。東京動物園協会は指定管理者ですので、都とは違うということで、結局、仕様書を本当に誰が責任を持って一つずつ詰めていくのかというあたりが、ちょっとよく、やっぱり今考えるべきかなと思いました。

それから、東京都動物園協会としても何か非常に微妙な立場だと思うんですよ。やっぱり新しい器ができる、だけど、それは指定管理者として運営に携わっていくということですので、やっぱり新しい器に合わせて、協会がきちんとその体を大きくできるのかということも求められてくると思うんですが、その辺が何か、やっぱり水族園運営の指定管理者であるというところの弱さといいますかね、というようなことも思います。

博物館の世界で今、小林委員がおっしゃったとおり、私も美術館の世界で、ある時期、指定管理者というのが、どっと導入されて、しかしやっぱり弊害というのがあって、特に専門性の維持というところで指定管理者を採用しなかったという県も幾つかあるわけですね。静岡県の場合はいまだに直営でやっているわけですが、そのメリット、デメリットも当然ありますけど、やっぱりこのところは、今日の会議というのは、そういう意味では非常に重要なところだなと思いつつ聞いております。

○西座長 ありがとうございます。

○池邊委員 すみません。一つだけなんですけども、冒頭に申し上げましたけれども、海外とか、ほかの水族園の勉強ごとが、要するにビジュアルだけ見ても全然意味がなくて、実際、アンダーグラウンドで維持管理運営や何かをどういう方式でやっているのか、その辺の勉強を、我々もしてないですけども、そもそも、この紙をつくる段階で東京都さんが今の水族園をベースとして考えていたら、もう今後のトップランナーになるというのは全く無理ですよ。ですから海外の、本当に名だたるところがどういう形で実際にやっているのか、そんなにお金はかけられないけれども、じゃあそういった段階、状況の中で、どういうことができるのか。あるいは日本の中で、こういうところは教育や何かで頑張っているよ。じゃあ、どういうやり方でやっているのか。そのあたりの少し、勉強ごとをきちんとやった上で、これの仕分けが出てこない。

ちょっと今の、これはあくまで今の水族園のものであって、これからの5年、もう5年だけでも、建設途中でもどんどん変わっていくと思いますし、そういった意味では、少しそういうあたりの情報をもらえるものであればいただいて、事務局のほうの方々でも共有していただければと思います。次回までに、ぜひお願いします。

○西座長 まだまだ時間はありますので、あれですけど、このあたりで現場の意見として、どうぞ。

○錦織委員 葛西臨海水族園の錦織でございます。

現場からの意見で、いい機会をいただきましてありがとうございます。いろいろとお話をいただいているんですが、一つ、現場にいて、できないことをちょっと挙げてみたいと思います。新しい水族園で実現できればということにつながるかなと思っています。

一つは、施設的なことでいうと、ウェットラボというのが、まずないんですね。これについては、水を使える空間の中でいろんなことを学習に使うという。これは工夫してもなかなか難しいところがあります。こういったものについて考えていくと、いろいろな可能性が広がります。

あと、全般的なことという、私どもが努力してもなかなか気づきにくいところが、ユニバーサルデザインをどう考えていくのか。これは部分、部分で取り入れるというのはできるんですが、全体の設計思想だとか、それに関わってくる部分ですし、これについてはいろんな形で入れられると思います。一生懸命に頑張っただけで生態展示をするのはいいんですけども、これが利用できない方を残してしまっても、それはちょっとどうにもなら

ないのかなというのが、この先の何十年を考えたときに必要かなと思っています。これは足りない部分です。

今、もう一つ苦勞しているのが、未就学の児童、小さい子供に対しての学習のやり方というのは、ソフト部分に関わることなんですけれども、これは外部のいろんなところにご協力いただいて、何とかやっていますが、実際には私たちの職員の中でも難しいところです。これをどういうふうにしていくのかというところがあります。これはもしかすると、施設要件に関わってくるところになるかもしれませんし、そのほかに関わってくることもあると思います。

先ほどユニバーサルデザインの話をししましたが、これも、バックヤードのツアーを入れていこうというんですが、そのときに漏らしている人がないのか。今議論している委員のメンバーの皆さんは普通に歩けますし、普通に见ることが出来ますし、普通に音も聞こえるわけですが、そうじゃない方のご利用というのもあると思います。これについて、どういったものを入れていったらいいのかというのは、やはり現場として考えるときに、もう少し何かできないかなと考えながら、日々、一生懸命に努力していますが、足りないところかと思っています。

あと、コストの話も先ほど出たんですが、水族館、水族園施設をやっていく中で大きく関わってくるのが海水です。これについては膨大な費用がやはりかかり続けるので、これをどういうふうにして実際に効率的にやっていくのかというのは大切なところかなと思っています。ともすると施設要件、何をつくり、こうやって、それは今関係ないですが、中で動いている水自体、これをどういうふうにして入れていって、どういうに使う、どういうふうにやっていくのかといったところのものを、何らかの形で取り込んでいただくことが、実際のコストのものすごく大きいところに関わるのかなと思っていますし、これは海水を扱う水族館施設の特有の点かなと思っています。

あと、売店だとかレストランの関係をご指摘だとかご議論いただきましてありがとうございます。現状、ちょっとものすごく細かい例なんですけど、今「ウミガラスのたまご」というのがちょっとした、隠れたヒット商品になっています。手のひらに乗るぐらいの卵のサイズなんですけど。

○西座長 遮るようで申しわけないんですけども、余り時間がないので、細かい話ではなくて、全体の大きな流れで意見があれば、ちょっと手短かに。

○錦織委員 はい、わかりました。どうもありがとうございます。

じゃあ、もう一点だけ、大きいところをお話しさせていただきます。大きいところで行くと、施設更新が追いつきにくくなるというのがあります。これは大きいランニングの話の中ですが、やっていく中で、もともと施設の更新、水ものを扱う部分については短いスパンでも変えられるということですね。できているとき、これは長くもたせるものですが、どうしても、その時代要請に合わせて変えられるということも織り込んでいただくというのが現場として、あると、ありがたいところもあるし、いろんな展開をするに当たっても重要な要素になるかと思っています。ありがとうございます。

○西座長 どうもありがとうございました。

まだ次のあれがあるかと思うんですけども、事業手法に関する事で、今までご意見いただいて、やはり制度とか、そういうことじゃなくて、どこが主体になって考えていか。何人かの委員の先生から出されていましたが、都がどこまで本気でやるのかという、そこら辺がうやむやというか、ぼやっとしているというか。うやむやじゃないな、いい言葉が出てこないな。何か曖昧で、それで何となく意見が出しにくいというか、同じようなところをぐるぐる回ったりというような感じが私はしました。

私も水族館をずっとやっていて、ここ最近、ここ最近というのは例えば江ノ島水族館さんがリニューアルされた、それからこの近くだと墨田ができた、京都ができた。全部これは100億以下なんですね。実態は、安田先生は多分ご存じだと思いますけども、50億を少し超えたぐらいのものではないかと聞いております。今、都が計画しているのは、その4倍ぐらいになるんですけども、久しぶりに100億を超えたのが新潟県にできた新しい水族館なんですけど、そこは随分長く、それまでも継続してやっていた水族館なんですけど、行ってみると、例えば江ノ島だとか墨田の倍の見どころがあるかといったら、そうじゃなくて、余りうまくいってない。余りこんなことを言っちゃいけないかな。それはやはり、それまでやった人の経験というか、現場のノウハウ、そういうものが活かされていないんじゃないかなと、私は強く感じました。

それで、今回はやはり、東京都の水族館というのは、言ってみれば日本で一番、長い水族館なんです。「うおのぞき」から始まって、上野動物園の水族館、上野動物園が手短になったから、100年記念で外に出しているというのが葛西の水族園なので、そういう現場のノウハウの積み重ね、それで世界で初めてマグロを飼っているということをやっているわけなんですね。

民間のノウハウということがかなり今回、議論になっていますけども、やっぱり現場の

ノウハウということも一つ、視点として入れていく必要があるんじゃないかなと。それはほかの意見を入れないというわけじゃなくて、いろんな先生方が言われるように、こういう時代に外部の意見というか、それぞれの専門家の協力を得てやっていくというのは当然のことだと思うんです。そういうのを考えるときに、どういう方向で何が欲しいかということを考える中心になる、そういう組織、先ほど木下先生も言われましたけど、佐藤先生も言われましたけども、そういうことが必要んじゃないかなという気を、強く感じました。

視点としては、そういうところで、もうその次も言ったのかもしれないですけども、各手法のメリット、デメリットについてということ、余り時間がないんですが、ご意見があれば。

はい、どうぞ。

○柳澤委員 最後の8ページ以降ということで。

先ほど五十嵐委員のほうからもPFIのいろいろなメリット、デメリットについてお伺いしたんですが、私は専門ではないんですが、やっぱり日本型というか、幾つかいろいろなPFIの事例を見ていて、大きな問題としては幾つか出ている、要求水準書をどう整理できるかということで、どうしても今、要求水準書をそのままコンサルに丸投げして、余りよくわかってない事業者がつくるという問題が大きくありますので、やっぱり要求水準、特にこういった難しい施設の場合に、それをどうつくっていくかというのは、当然どこかに委託してできるものではないですので、そこをどうつくっていくか。誰がやり、何をどう整理していくのか、そこはやはり専門家も入れながら、かなり緻密にやっていく必要があるだろうというのが一つ、問題としてあるかなと。

もう一つは、VFMというか、利益をどう出すかということの中で、やっぱりどうしてもお金に引っ張られるというのが大きな問題で、特に日本のPFIの場合の失敗というのはそこにあるのかなと。だから、一見、安くなるように見えても、さっき言った施工に引っ張られると、実は設計施工でやるプレイヤー自身が少ない中で、結局、大手のスーパーゼネコンとかが全部やると。そうすると、かえってコスト的にはアップすることもあるわけです。すぐれた設計案をつかって、当然、設計案自身が高くなるという意識もあるかもしれませんが、それをちゃんと、いいものをきちっと、施工も競争しながら安くしていくということも考えられますので、そこはやはりVFMごと捉えていく。そこにコストだけではなくて、品質をどう見ていくのかというのが重要で。

イギリスもいろんな問題がありますが、PFIの発祥はイギリスですから、イギリスの場合はVFMを算出するインディケータというのを、コストだけではない、かなり細かなものをつくっているんですね。そうすると、やはり業者を選んでいくときに、コストではない、クオリティーをどう判断していくのかというのを、事業者を選ぶ前と、それから後ちゃんとクオリティーを維持するためのレビューの仕組みとかも整備されていますので、やっぱりそこがちゃんとないと、やはりコストにどうしても引っ張られて、質を落とす危険性もあるので、そこは非常に注意しなきゃいけないのかなと思っています。

それからもう一つは、やはり先ほど来、公園と一体に考えなきゃいけないという話もあったんで。そうすると、水族館単体だけで、どこまでそういった官民連携というか、PFIのメリットを出せるかという、これは学校などもそうなんですけども、病院もそうですが、そのものだけでは余り、やはりメリットはできない。やっぱり複合化するとか、あと幾つかの施設を包括的にやる中で、そういったメリットを出していくということもあるので、今回の場合は水族館単体だけではなくて、公園全体の施設の中で、やはり全体をマネジメントしていく中でメリットを出していくということであれば可能性がかなり高いと思うんですが、水族館単体だけで、せいぜいレストランとかカフェとかというところだけでは、やはり難しい部分というのはあるのかなというのは、個人的には思っています。

それから、9ページのほうのPFIというのも、そういう意味では、一番、むしろ下に書いているパークPFIとか、こういうのであれば、もしかすると可能性がある。要するに公園全体の中で考えていく、ほかの施設も含めた運営という、そこは可能性があるのかなと。ここは三角になっていますが、やはりPFIの単体では、なかなか難しい部分というのがあるのかなと思っていますし。

10ページのBTOに関しても、結局、日本の場合はどうしてもやはり一回、自治体のほうに戻してから、サービス対価は事業者が払っていくというBTOのパターンというのが多いんですが、そうするとやっぱりリスク移転がなされないので、民間の創意工夫というのが、工夫しなくてもちゃんとお金がもらえば、そんなにやらないわけで、通常の維持管理のレベルをちゃんとやっていますよ、ミスはないですよというレベルなので、余りそこで創意工夫が生まれにくいというのがありますので、むしろBOTのような方式というのも当然あり得ると思いますし。

もし、さっき言った、官でやらなきゃいけない部分というのは官でやって、それ以外の部分とか、民営化できる部分というものを切り離して、それをやっていく形もあるので、

一回、民間に整備させて、どうしてもパブリックで必要な部分だけを官に戻して、残りを民営化するというやり方もあると思うんです。なので、ちょっとこの方式も、単純に一律こういう方式でやるということではなくて、いろんな可能性を考えるべきかなと、個人的には思っています。

○西座長 どうもありがとうございます。

かなり専門的なことになるので、五十嵐先生とか、安田先生とか、何かご意見がございましたら。

○安田委員 先ほど申しましたように、やはり公園施設だということが非常に大事なことだと思うんです。今、PPP、PFIというのも、多分、それが一つの方法だと思いますし、事業者といいますか、これからお金を出す人がどういう人なのかということになると、彼らが運営のノウハウを出すということは結局、ある程度、自由度を与えないと、いい会社は出てこないというか、全てこちらが全部仕切って、こうだよ、こうだよ、都が一番の主体なんだと書いてあるんですけど、そうではないんじゃないかと。もう少し大きな風呂敷で、その範囲の中で動いてもらって、そうしたらお金がどうやって生み出されるかということ、そういうことを募集できるような要求水準ですかね、そういうのをつくったほうが多分いいんだと思います。

ですから、先ほどの最初に戻りますけど、やはり既存の建物もどういう、いい利用をしてもらおうとか、そういう提案、池邊先生もそういうふうにおっしゃっていたと思うんですけど、それぐらいまで風呂敷を大きくしないと、ただ単純に水族館は頑張ってくださいといっても、そういう時代でもないかなと思います。

あと、水族館のコストに関しては、先ほど40億、50億という話がありましたけど、200何十億というのは非常に高いなと思っておりまして、これじゃ多分回らないだろうと。相当な、毎年毎年の運転資金を都が補填しないと多分、返ってこない金額だなと思います。コストをどうやって制御するかというと、水族館の場合は、例えばプレーヤーがみんな一緒なんですね。要するにアクリル屋さん、飼育設備屋さん、展示屋さん。とにかく、どこの水族館へ行っても同じメンバーが来ているような状況で、彼らと協働せざるを得ないので、そんなに競争でどんどん安くなるということはないかと思えます。

それから、今後の建設事情からすればコストが下がることは多分ない、要するに建設労働人口がどんどん激減しておりますので。ですから、コスト的には厳しくなる。ただ、この金額だけ見ると、多分相当な苦難が待っているなど。その辺をざっくばらんに膝詰めで、

先ほどのアドバイザリーボードじゃないですけど、もう本当に本気で考えるチームをつかって、自分のプロジェクトだと思うような人たちでやっていかないと、外からわいわいやっても、うまくいかない。本当に死ぬか生きるかの世界で、水族館の方々は頑張っているわけですね。毎日毎日、動物が死ぬか生きるかをやっていますから、そういう本気モードの中で、割とあやふやなことで何とかなるということでは絶対立ち行かないので、本気メンバーをちゃんとつくって、その人たちが佐藤先生がおっしゃるように、権限を持って発言できる人であれば。

この委員会もそうなんですけど、幾ら何度も発言しても、ここには反映されないんですよ、今までの委員会です。そんな委員会だったら、やめたほうがいいと僕は思っている。何のためにこの委員会をやっているのかというような気さえ、今日はしていますけども。やはり都がもっと本気で、毎年毎年、何十億かの予算ぐらい付けないとだめなプロジェクトだと、僕は思っています。それぐらいの本気度を見たいなど。

僕は本当に水族館を愛しているので、別に邪魔するわけではないので。本当にいい水族館、葛西の水族館はやっぱり歴史上、大事な水族館だったわけです。今もそうなんですけど。それを後継ぎがちゃんとやるというのは、相当ハードルが高い。簡単にはトップランナーにはなれない、返り咲けない。やっぱりちゃんとそこをちゃんとやる人を立てたほうがいいと思います。

○西座長 貴重なご意見ありがとうございます。

もう大分時間がなくなんですけど、五十嵐先生。

○五十嵐委員 今、安田先生がご指摘されたところはまさしくそのとおりだと思ひまして、本気モードのそういうチームを、できれば官民合わせてつくれば、非常にいい効果が出るのかなと。ただ、そこには入札とか事業者選定という大きなハードルがあるので、なかなか難しいんですけども。かねてから、そういう官民で真剣に議論してつくっていくみたいなことができる、いろんな知恵が結集して、いいものができるのかなと思っています。ですが、これだけ難しいプロジェクトですので、何か逃げ道をつくって、実現できないのかなと。これはちょっと理想が入っているんですけども、そういうふうに思っております。

それから、先ほどBOT、BTOのお話が柳澤先生からあったんですが、リースとか、そういったところもある意味、BOTでございますし、今回の場合、23区ですので、固定資産税は東京都に、行って来いで返ってくると思いますので、そのところは、固定資産税があるからということ、よく計算してみないといけませんけれども、大きな障害で

はない可能性はあるかなと。

それとBOTでやりますと、あるPFIでゼネコンが言っていたんですけども、このくらいライフサイクルコストを考えたことがなかったみたいなことを思わず漏らしていたんですが、じゃあ今まで全然考えてこなかったのかという話なんですけれども。

要するに、それだけ所有ということになりますと、ものすごくやっぱりライフサイクルコストですとかリスクですとか、そういったところを事業者のほうも考える、徹底的に考えるわけですね。何かあったときにどれだけリスクが降りかかることがあるのか。ですから、BOTというのもやっぱり一定程度そういう効果というものはあるかなと思っております。

それから、11ページの費用削減のところなんですけど、10%というのは恐らく内閣府とかのマニュアルを見てということだと思うんですが、ここも本当にこれだけ下がるかどうかというところは検証が非常に必要でございます、場合によっては、特殊な設備、施設だったりしますので、施設整備のほうはそんなに下がらない可能性もあるかなと。

その辺、どれだけ自由度を持たせて民間に任せることができるのか、逆に自由度を与えちゃうと質のよくないものができてしまったりとか、意にそぐわないものができてしまうということもありますので、この辺は十分な検証が必要かなと思っております。

以上です。

○西座長 どうもありがとうございました。

○佐藤委員 一言だけお願いします。一瞬です。

○西座長 はい。

○佐藤委員 今日の議論はすごくおもしろくて、うっかりするとPFI事業がうまく動き、効果を発揮するためにどうしたらいいのかという議論になりかねないなど、伺っていて感じていて。これは逆ですよ。つまり、PFI事業としては余りうまくいかなかったけど、いい水族館ができたなら一番いいわけであって、すなわち最終的には理想とする水族館ができるために、どのような事業のやり方を選択するかという話と、その際にどれだけそれを効果的にできるかというところに戻らないといけないので、何しろ最終目的は事業をうまくやることではなくて、いい水族館ができることだということだけ、あえて一回だけ確認させていただきたいなと。

○池邊委員 一言だけですけども。コストの話なんですけれども、水族館というのは、私は動物園なんかとは違って、全然、桁の違う、要するに費用がかかるものだという認識

が、都民もないですし、例えば都議会議員の先生方でも、どのぐらいあるかという、一日当たりの餌代、それからさっきお話のあった海水のお金、光熱費用、それを考えると、動物園の桁じゃないわけですよ。それを、動物園と一緒に同じ値段ですよとか。あるいは、ディズニーランドへ行くときは1万円を出す親が、東京都の水族館は東京都なのにこんなに高いとかと言うのはおかしくて、それはどのぐらいコストがかかっているかという情報が伝達されていないわけですよ。

例えばジュゴンの餌代が一日数万円するとかいうのは、私もこれをやるようになってから大分勉強したんですけれども、あるいは海水の入れかえの費用がどのぐらいか。そういうものをきちっと明確にした上でコスト計算、入館料は幾らなのか、それに対してこんなに安くできるのは都がこんなに教育の、都民の小学生に対してこんなにあれしてくれているんだよとか、あるいは逆に、そこに事業者さんが、ただにしてくれるという日があるとすれば、こんなに事業者さんが費用を出してくれているんだよということを明確にした上で、運営のところをひも解く、そういった意味でのコストということ、ちょっと考えていただけるといいのかなと思いますので。

ぜひとも最大に、施設も水槽もそうですけれども、何でも一番コストのかかる建物、施設である、運営も、ランニングもイニシャルも両方かかるということをちゃんと認識させるべく、資料が出るべきだと思いますので、ぜひとも出していただきたいと思います。お願いいたします。

○西座長 ありがとうございます。

大分時間が押してきました。ここらで事務局に戻したいと思います。

○野上課長 西先生、ありがとうございます。委員の皆様も大変貴重なご意見、今日はたくさんいただきましてありがとうございます。

本日、事業手法の検討ということでやらせていただきましたけれども、大変多くのご示唆をいただきましたので、今後の検討につながるようにやっていきたいと思っています。どこまでやるのかとか、どのように進めるのかという、今回の資料のつくり方を含めて、いろんなご意見を頂戴しましたので、次にどのようにやるかということも含めて検討してまいります。

次は第4回の検討会ということで、事業手法の検討をさらに掘り下げていきたいと思っております。できれば検討会の成果イメージなどの整理も行ってまいりまして、中間のまとめ案をお示ししてご議論を賜りたいということで、進めてまいりたいと思っています。

次の検討会ですけれども、10月中旬ごろ、日程的にはそのころに開催したいと考えております。委員の皆様におかれましては、改めて日程調整をさせていただきたいと思っておりますので、ご協力よろしく願いいたします。

以上をもちまして、本日の検討会、終了とさせていただきます。本日はまことにありがとうございました。

——了——