

上越市新水族博物館の整備に係る  
有識者検討委員会会議録

## 目次

第1回会議録（平成24年7月30日）	1
第2回会議録（平成24年9月11日）	3
第3回会議録（平成24年10月10日）	5
第4回会議録（平成24年11月11日）	7
第5回会議録（平成24年12月2日）	19
第6回会議録（平成24年12月22日）	33

## 会 議 録

- 1 会議名  
第1回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会
- 2 議題（公開・非公開の別）
  - (1) 委員長及び副委員長の選出について（公開）
  - (2) 委員会の進め方等について（公開）
  - (3) 集客エリアの設定と集客見通しについて（非公開）
  - (4) 入館意向調査について（非公開）
  - (5) 事業方式・運営手法について（非公開）
  - (6) その他（非公開）
- 3 開催日時  
平成24年7月30日（月）午後1時から
- 4 開催場所  
上越市役所5階 第3委員会室
- 5 傍聴人の数  
0人
- 6 非公開の理由  
議題(3)以降については、個別法人の経営思想や経営ノウハウ、土地の権利関係などが会議で示されることから非公開としました。
- 7 出席した者（傍聴人を除く。）氏名（敬称略）
  - ・委員：布留川信行、堀一久、中根章雄、河藤佳彦、吉田昌幸、磯田一裕
  - ・事務局：竹田企画政策部長  
企画課 坂井副課長、青山係長、山本主任、佐野主任  
観光振興課 大坪課長  
水族博物館 中村館長
- 8 発言の内容  
坂井副課長： 定刻となりましたので、第1回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会を開催します。  
【あいさつ】  
企画政策部長の竹田がご挨拶申し上げます。  
竹田部長： 委員の皆様におかれましては、公私とも大変お忙しい中、有識者検討委員会の委員にご就任いただき、心からお礼を申し上げます。  
ご案内のとおり、平成19年に新しい水族博物館の整備に関し、基本計画案を策定しましたが、その後の財政状況から、実施に向けた取組がストップしている状況です。  
しかし、現在の水族博物館は、開館から今年で32年が経過し、来館者のニーズが多様化する中で、施設の老朽化も進んでいます。  
一方、30年間の平均入館者数が28万人を数える市内有数のランドマーク的な存在です。  
このような中、一昨年から庁内検討委員会を設置し、昨年、「水族博物館は必要である」との結論に達しました。しかし、実現に向けては更なる経営面や運営方法の検討が必要であるなど、検討結果を議会に示しました。  
今日お集まりいただいた皆様は、水族館の経営者、PFI手法などで行政の経営手法に長けた方、誘客の仕事に携わっている方、地域経済学を研究されている方、実際にまちづくりに力を発揮されている方などからお集まりいただきました。  
水族館はもとより、水族館を使ってまちを元気にすることができる事業の構築に向けて、忌憚のない意見をいただきたいと思っております。  
坂井副課長： 【委員紹介】  
(事務局による委員紹介)

【議題(1)委員長及び副委員長の選出について】

議題(1)委員長及び副委員長の選出に移ります。「当検討委員会設置要綱」第5条第1項では、当委員会に委員長及び副委員長1人を置くことになっています。同条第2項で「委員長及び副委員長は、委員の互選により定める」ことになっています。選任について、意見はありませんか。

(意見等なし)

意見がないようですので、事務局案を、披露させていただきます。委員長は布留川委員に、副委員長は河藤委員にお願いしたいと考えています。

(異議なしの声)

異議がないようですので、委員長に布留川委員を、副委員長に河藤委員を選出します。よろしくお祈いします。前の席に移動していただき、一言ずつご挨拶をお願いします。

それでは、はじめに布留川委員長をお願いします。

布留川委員長： 横浜八景島シーパラダイスの布留川です。どうぞよろしくお祈いします。委員長を拝命して、微力ながら河藤先生と委員の皆様の協力を得ながらやっていきたいと思ひます。どうぞよろしくお祈いします。

坂井副課長： ありがとうございます。続いて、河藤副委員長お祈いいたします。

河藤副委員長： 河藤です。よろしくお祈いします。微力ではございますけど、布留川委員長を補佐させていただきます、上越市にとっての施設が良い形になるように、皆様の意見を一つの方向に持っていけるよう頑張りたくと思ひます。どうぞ、よろしくお祈いします。

坂井副課長： ありがとうございます。本日は、委員6名全員がおそろいですので、「設置要綱」第6条第2項の規定により、会議が成立していることを報告します。

なお、「設置要綱」第6条第1項の規定により、会議の議長は委員長が務めることになっていますので、この後の議事進行は、布留川委員長にお願いします。

布留川委員長： それでは、議事次第に基づいて、進めていきます。

最初に、各委員は、幅広い専門的知見をもっていますので、遠慮なく発言していただきたいと思ひます。どうしても委員会では、遠慮が出てしまうと思ひますが、良い水族館を作るためには、一人ひとりの知見をフルに発揮していただくことが重要で、意見は違って当たり前であって、違った意見がコラボし、すばらしい文化を創っていくと思ひます。そうすることで、市民のためになる素晴らしい施設になっていくと思ひますので、遠慮なく自由に発言することを基本にしたいと思ひます。

それでは、進めます。質問等は、それぞれの説明の後、発言いただきたいと思ひますので、よろしくお祈いします。

議題(2)「委員会の進め方等について」、事務局説明をお願いします。

坂井副課長： 【議題(2)委員会の進め方等について】

- 資料 1-1・1-2・1-3 を説明 -

布留川委員長： ありがとうございます。

今の説明について、ご意見・ご質問等がありますか。

(意見等なし)

意見がないようです。委員会の進め方等については、説明のとおりとしますので、よろしくお祈いします。

これより先の議題については、非公開としています。報道関係の皆様は、退出をお願いします。なお、取材については、会議終了後、受けたいと思ひますので、お願いします。

9 問合せ先

企画政策部企画課

TEL：025-526-5111 (内線 1451)

E-mail：kikaku@city.joetsu.lg.jp

10 その他

別添の会議資料もあわせてご覧ください。

## 会 議 録

- 1 会議名  
第2回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会
- 2 議題（公開・非公開の別）
  - (1) 集客予測について（非公開）
  - (2) 入館意向調査について（非公開）
  - (3) 事業方式・運営手法について（非公開）
  - (4) その他（非公開）
- 3 開催日時  
平成24年9月11日（火）午後3時から午後5時20分まで
- 4 開催場所  
レインボーセンター3階 第3会議室
- 5 傍聴人の数  
0人
- 6 非公開の理由  
議題については、個別法人の経営思想や経営ノウハウ、土地の権利関係などが会議で示されることから非公開としました。
- 7 出席した者（傍聴人を除く。）氏名（敬称略）
  - ・委員：布留川信行（委員長）、河藤佳彦（副委員長）、堀一久、中根章雄、吉田昌幸、磯田一裕
  - ・事務局：竹田企画政策部長  
企画課 五十嵐課長、坂井副課長、青山係長、山本主任、佐野主任  
観光振興課 大坪課長  
水族博物館 中村館長
- 8 発言の内容  
五十嵐課長： 定刻となりましたので、第2回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会を開催します。  
開会に当たり、布留川委員長から一言ご挨拶をいただきます。布留川委員長、お願いします。  
布留川委員長： 布留川でございます。委員の皆様には、ご多忙の中ご出席いただきありがとうございます。  
私は、先週中国に行ってきました。中国に行き改めて思ったのは、何も無いところに水族館を作り、商業施設や複合施設を展開し、あっという間に地域全体を作り上げ、地域が活性化していく現実を見て、今回の上越水族博物館も必ず上越市の活性化に役立つだろうと思いました。  
この委員会がより良く機能し、地域の活性化に役立つ水族館を提言できるように委員の皆さんの力を借りて頑張っていきたいと思います。  
第2回目ですので、前回の内容を踏まえ進めさせていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。  
五十嵐課長： ありがとうございました。  
続きまして、会議の成立についてご報告します。  
本日の出席状況につきましては、6名全員が出席ですので、「上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会設置要綱」第6条第2項の規定により、会議が成立していることをご報告します。  
議事に入ります前に、お手元に配付した会議資料の確認をさせていただきます。  
次第、配席図、資料 1「調査・分析の流れ」、資料 2「集客予測の検討」、資料 3「新幹線開業による交流可能圏域」、資料 4「ネットリサーチアンケート項目(案)」、資料 5「事業スキームの検討」、資料 6「事業スキームの事例」です。

不足がありましたら、お知らせください。

それでは、これより議事に入らせていただきます。「上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会設置要綱」第6条第1項の規定により、会議の議長は委員長が務めることになっておりますので、この後の議事進行は、布留川委員長からお願いいたします。

また、これより先の議題については、非公開としています。報道関係の皆様、傍聴の皆様におかれましては、ご退出をお願いします。

なお、取材につきましては、会議終了後、お受けしたいと思っておりますので、ご希望の方は、5時を目安に再度お集まりいただき第2会議室に待機くださいますようお願いいたします。

9 問合せ先

企画政策部企画課

TEL : 025-526-5111 (内線 1451)

E-mail : kikaku@city.joetsu.lg.jp

10 その他

別添の会議資料もあわせてご覧ください。

## 会 議 録

- 1 会議名  
第3回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会
- 2 議題（公開・非公開の別）
  - (1) 委員長あいさつ
  - (2) 集客予測について（非公開）
  - (3) 入館意向調査について（非公開）
  - (4) 事業方式・運営手法について（非公開）
  - (5) その他（非公開）
- 3 開催日時  
平成24年10月10日（水）午後2時から午後4時40分まで
- 4 開催場所  
レインボーセンター3階 第3会議室
- 5 傍聴人の数  
0人
- 6 非公開の理由  
議題については、個別法人の経営思想や経営ノウハウ、土地の権利関係などが会議で示されることから非公開としました。
- 7 出席した者（傍聴人を除く。）氏名（敬称略）
  - ・委員：布留川信行、中根章雄、河藤佳彦、磯田一裕
  - ・事務局：竹田企画政策部長  
企画課 五十嵐課長、坂井副課長、青山係長、山本主任  
観光振興課 小林副課長  
水族博物館 中村館長
- 8 発言の内容  
五十嵐課長： 定刻となりましたので、第3回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会を開催します。  
開会に当たり、布留川委員長から一言ごあいさつをいただきます。布留川委員長、お願いいたします。  
布留川委員長： 皆さん、お忙しいところご出席いただきありがとうございます。今回も委員の皆さんにどんどん意見を言っていただければと思いますのでどうぞよろしくお願いいたします。  
五十嵐課長： ありがとうございます。  
続きまして、会議の成立についてご報告します。  
本日の出席状況につきましては、堀委員と吉田委員が所用のため欠席となっておりますが、4名の委員からご出席いただいております。「上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会設置要綱」第6条第2項の規定により、委員の半数以上が出席しているため、会議が成立していることをご報告いたします。  
議事に入ります前に、お手元に配付した会議資料の確認をさせていただきます。  
次第、配席図、資料 1「事業計画設定のフロー」、資料 2「集客予測（回帰分析）」、資料 3「ネットリサーチアンケート」、資料 4「整備手法・運営手法の検討」、その他にインターネットアンケートの速報、磯田委員から直江津の地域資源の資料となっております。不足がありましたらお知らせください。  
それでは、これより議事に入らせていただきます。規定により、会議の議長は委員長が務めることになっておりますので、この後の議事進行は、布留川委員長からお願いいたします。  
また、これより先の議題については、非公開とさせていただきます。報道関係の皆様、ご退出をお願いいたします。

なお、取材につきましては、会議終了後、お受けしたいと思いますので、ご希望の方は、午後 4 時 20 分を目安に当会議室前に再度お集まりいただき、待機くださいますようお願いいたします。

9 問合せ先

企画政策部企画課

TEL : 025-526-5111 (内線 1451)

E-mail : kikaku@city.joetsu.lg.jp

10 その他

別添の会議資料もあわせてご覧ください。



## 会 議 録

- 1 会議名  
第4回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会
- 2 議題（公開・非公開の別）
  - (1) 委員長あいさつ
  - (2) 集客予測について（公開）
  - (3) 事業収支について（公開）
  - (4) 経済波及効果について（公開）
  - (5) 事業方式・運営手法について（公開）
  - (6) 入館意向調査について（公開）
  - (7) その他（公開）
- 3 開催日時  
平成24年11月11日（日）午後1時から午後3時10分まで
- 4 開催場所  
レインボーセンター1階 多目的ホール
- 5 傍聴人の数  
1人
- 6 出席した者（傍聴人を除く。）氏名（敬称略）
  - ・委員：布留川信行、河藤佳彦、堀一久、中根章雄、吉田昌幸、磯田一裕
  - ・事務局：竹田企画政策部長  
企画課 坂井副課長、山本主任、佐野主任  
観光振興課 大坪課長  
水族博物館 中村館長
  - ・説明者：(株)トータルメディア開発研究所（以下、トータルメディアと表記）担当者

### 8 発言の内容

- 坂井副課長： 定刻となりましたので、ただ今から、第4回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会を開催させていただきます。  
開会に当たり、布留川委員長から一言ごあいさつをいただきます。布留川委員長、お願いいたします。
- 布留川委員長： 皆さんこんにちは。大変ご多用の中をご出席いただきまして、ありがとうございます。第4回ということで、方向性を出していく段階になってきています。今日の議題は、集客予測、事業収支、経済波及効果、事業方式・運営手法など多岐にわたりますが、よろしく申し上げます。  
今日は、公開で行われますが、いつも同様に忌憚のないご意見をいただきたいと思いますので、よろしく申し上げます。
- 坂井副課長： ありがとうございます。  
続きまして、会議の成立についてご報告します。  
本日の出席状況につきましては、6名全員が出席ですので、「上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会設置要綱」第6条第2項の規定により、会議が成立していることをご報告いたします。  
議事に入ります前に、お手元に配付した会議資料の確認をさせていただきます。  
まずは、配席図、資料1「入館者の考え方について」、資料2「収入の考え方について」、資料3「上越市新水族博物館経済波及の考え方について」、資料4「事業方式の検討」、資料5「ネットリサーチによる需要予測」、最後に資料番号はありませんが、A4横の「上越市立水族博物館整備検討に伴う、来館意向調査」となっております。資料に不足がありましたら、お知らせください。  
それでは、これより議事に入らせていただきます。当委員会の規定により、会議の議長は委員長が務めることになっておりますので、この後の議事進行は、布留川委員

長からお願いいたします。

なお、報道関係の皆様、傍聴の皆様におかれましては、今回の会議から公開とさせていただきます。議論の中で法人の経営思想や経営ノウハウの発言がある場合は、委員長の判断により一時的に退室いただく場合がありますので、あらかじめご了承ください。

布留川委員長： それでは、次第に従い、進めさせていただきます。

質問等は、それぞれ説明の後、ご発言いただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

まず、議題(1)「集客予測について」、事務局説明をお願いします。

トータルメディア： - 資料 1 を説明 -

布留川委員長： 今回の説明について、ご意見ありませんか。

新たな検証は、最大値と最小値を示したことになると思いますが、この議題については、今まで検証してきたことですので、承認ということよろしいでしょうか。

一 同： 承認。

布留川委員長： それでは、次に進みます。

トータルメディア： - 資料 2 を説明 -

布留川委員長： ありがとうございます。収支については初めての検証になりますので、皆さんからご意見をいただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

堀 委 員： 一点は根本的な話になりますが、料金設定の前提がイルカショーを夏季限定で行うことでイルカショー時の料金と通常料金に分けている。これは、従来の運営スタイルを踏襲していることになっていると思いますが、この考えで正しいのですか。

事業として考えますと、365日いつでもイルカショーを見ることができると集客性も高いですし、それに伴っての平均単価も上がりますので、これによって事業収支の底上げ、あるいは、従来議論してきた集客数をどう確保していくかの営業的な取り扱いを検討する価値があると思います。

もう一点は、動物に関わる倫理の問題ですが、期間限定の開催になりますと、イルカをどこから連れてくるわけですが、これに伴ってイルカの移動に対するストレスや毎年開催する時期にイルカを確保できるかのリスクも出てきます。水族館としては動物倫理と合わせて、生態的に動物が通年で良い環境で展示や飼育をすることが大前提になります。

なるべく興業的な要素より、そもそもの根本的な部分での施設の在り方を見極める必要があると思います。

布留川委員長： 今回のイルカショーについての考え方については、他の委員も皆さんはいかがでしょうか。

中 根 委 員： 観光面からみても、いつ来ても同じ状況でショーが見られるほうが訪れやすいと思います。事業的に成り立たないという議論は別にして、施設としては、通年で同じ条件がいいと思います。

布留川委員長： 私も堀委員や中根委員と同様で、さらに付け加えるなら事業的に入場料の平均単価が900円台では成立しない事業収支になっています。1,200円台でなければ成り立たない。周辺施設の料金を比較していますが、のとじま水族館・越前松島水族館・マリニピア日本海の価格が1,200円台だからこれでいいでしょうとの設定ですが、いずれも通年でイルカショーを行っています。

市民の皆さんへの満足度を考えると、イルカショーがあり、対象館と同等の価格が望ましいのではないかという気がします。少し検証した方がよいと思います。

もう一点ですが、短期間でもショーを行うのであれば設備投資をすることになります。30何日間に効果が出るのではなく、残りの11カ月にもしっかりと効果が出るような運営方式を検証した方がよいと思います。

トータルメディア： 単価については、収支の話になりますので検討します。

イルカショーを通年で行った場合変わるの、燃料費などの維持費がどのようにな

るかです。次回までにまとめたいと思います。

見えないのが、イルカの購入費です。追加検討ということで同じく次回までにまとめたいと思います。

布留川委員長： たぶん人件費と光熱費が違ってくると思いますので、検証いただいた方がいいと思います。

中根委員： シーズンに合わせてイルカが出張するケースは、レアなケースになるのですか。

堀委員： どんどんレアになりつつあります。弊社でも 20 年近く当たり前のように催事ということで取扱いさせていただいていましたが、今はいろんな形で動物に対する目や、環境的にどうなのかなど声が高まりつつある中、本来水族館として行うべき事業とは何かを突き詰めたところ、本来あるべき事業からは優先順位が下がっているのは事実だと認識しています。

坂井副課長： この委員会で当初にお願いしていました点ですが、平成 19 年に作った基本計画案では通年でのショーを考えていない中でお願いしています。

検討のベースとしては、イルカショーは通年ではないとの前提で議論をお願いしたいと思います。

磯田委員： 議論の前提や試算の前提では、通年ではなくシーズンで行うとなっていますが、我々の委員会では、その部分に絞られてしまい、良い水族館ができないということではいけない訳です。事業採算を含めてこうした方が将来に渡っていいよということが議論されなければいけないと思います。前提はわかりますが、この検討委員会では一歩踏み込んでいいと思います。

布留川委員長： 他の委員の皆さんはいかがでしょう。確かに前提は、市の計画案をベースに検討と承っていますが、少しずつ検証していく中で矛盾点をどのように取り扱っていくのだろうかと思います。

河藤副委員長： 委員の皆さんのご意見に賛成です。やはり当初計画がベースだということは大事なことだと思いますが、実際に事業として動かしていくときには現実性が重要ということで、皆さんのご意見が出てきたわけですので、さらに一歩進む意味で、現実性を高めることは、この委員会の機能としてあってよいと思います。

竹田部長： 先ほど、堀委員と委員長や他の委員からご発言いただいたとおりです。前提をお話しした訳で、そのうえで通年のファクターを入れてもう一回試算してみましようということは、我々としてもありがたいことですし、そのようにしていただきたいと思います。

最後に委員会の意見として、「こういうことをしていけばさらに経営がよくなりますよ」とか「市民サービスが上がりますよ」などのご意見を付けていただければ、斟酌すべき意見になると思いますし、より良い方法に向かうと思います。先ほど委員長がまとめていただいた方向で話していただければと思います。

布留川委員長： スタートを切った時の前提がありますので、その前提だとすればこのようになります。

前回の計画のとおりだとしても、単価が本当に正しいのかも見直すべきだと思います。入館料も通常が 1,600 円でショーがあるときは 1,800 円。越前松島やマリニピアなどのショーがある周辺の水族館のほぼ等しいというのも少し違うと思います。もう一度しっかりと検証していただきたいことが一点。

もう一点は、通年で行う場合に経費を含めて検証していただきたいと思います。どちらを報告するかについては、検証した結果で精度があるものをあげていきたいと思っています。

事業収支は、非常に重要です。事業収支があいまいだと、この後の事業方式と運営手法でしっかりとした方向性が出せないこととなりますので、事実に近いものを突き詰めて良い方向の事業収支を目指していきたいと思っています。

トータルメディア： 入館料については、周辺の水族館に合わせたようになっていますが、のとじま水族館と越前松島水族館は、イルカショーを通年で行っていて 1,800 円です。上越の場合

は、イルカショー時が1,800円の設定としましたので、上の値段を合わせたようになっています。イルカショーがない場合、1,600円が妥当かどうかはご議論いただきたいと思います。

受益者負担の考えでイルカショー時は2,000円必要との考え方もありますので、次回に検討してまいります。

また、イルカショーをやった場合に、支出が若干変更になります。他に、年間稼働で、上越の場合は冬場の客数が下がる傾向があります。そのため、イルカショーを行うかどうかも含めて、次回までにまとめてまいりますので、ご検討いただきたいと思います。

磯田委員： 私はイルカショーを通年行った方がよいと思っています。夏季にショーを行っているから、夏の入館者が多く、逆に冬場の入館者が少なくなっている状況だと思います。通年行えばどのようになるのかも一つ問題になるかだと思います。

トータルメディア： 次回、材料を揃えますので、ご検討いただければと思います。

布留川委員長： 今のご意見ですが、集客予測の前提は周辺人口などの要因と同時にレベルの良い水族館を建てた場合として検証しています。良い水族館の基準からイルカショーを捨てていいのかどうか。つまり、周辺の水族館の入場者数を予測し、それから上越の水族館の予測を行っているので、同じレベルの水族館であるとの前提で予測しています。もし、レベルの差があるとすれば集客予測まで戻って検証し直さなければいけないように思いました。間違いのない収支検討のため、しっかりとした検証をお願いします。

堀委員： 先ほどのお話にありましたように、この委員会は平成19年に策定された基本計画案をもとに議論するのであれば、基本計画案にイルカショーを夏季限定とした大きな理由があるなら、事前にお示しいただき検討した方がよろしいと思います。

竹田部長： 基本的には現行のショーの形態を踏襲しているだけです。詳細の立ち上がった検討はしていません。この地域の冬季の積雪は、この辺でも1mくらいになります。そのため、12月下旬から2月いっぱいくらいまでの集客は極めて困難です。

今の施設はイルカプールが外にありますので、イルカの飼育がうまくできるかの課題もあろうかと思っています。いずれにいたしましても深く踏み込んだ検討はされていないと思います。

より良い経営になるという議論はお聞かせいただきたいと思います。

河藤副委員長： 通年でシュミレーションしてみようということですが、冬の間は集客が困難であるということは、地域の方が一番ご存じだと思います。例えば、冬期間は行わないとの条件を付した場合はどうなるかも含めて、より現実的なところが知りたいと思います。そういった要件も視野も入れて、次の作業をしていただければと思います。

吉田委員： 収入のところですが、927円と1,241円で計算していますが、普通は値段が上がったら集客は落ちると思います。今回の算定は、60万人を前提に料金を上げて集客は変わらない計算だと思いますが、その辺の弾力性はどのようになりますか。イルカショーを行うことにより入場者が増えることと、料金を上げることにより入場者が減ることを入れればより正確な予測ができるかなと思います。

トータルメディア： リニューアルした場合は、その傾向はあると思いますが、現況の入館料が安すぎると思います。

周辺の水族館で、この料金設定で十分集客を上げている施設がありますので、大丈夫だと思います。

布留川委員長： 他にはよろしいでしょうか。一つ質問がありまして、支出のほうですが、支出は上げてありませんが、上がりますよね。例えば、人件費は1~2%。物価も過去から10年くらい違えば多少上がります。特に人件費は上がります。こういうことを今回盛り込まないのはなぜですか。

トータルメディア： リーマンショック前までは、インフレーターが若干上がっている傾向でしたが、ここ10年は下がっている状況です。今のところ固定で見ようと思いましたが、今はインフレーターを入れておりません。

布留川委員長： 私見ですが、人件費は、国の施策として最低賃金が上がっているなかで、人件費が20年間まったく上がらないというのはおかしいのではないですか。現実的には人件費を1~2%見たほうがいいのではないですか。

堀 委 員： 委員長のおっしゃるとおりです。開業当初の事業計画としての数字の置き方としては、あながち定額に置きがちですが、実際開業してみると、やはり人件費部分というのは、当初の計画よりも確実に上がってしまうのが現実です。そういったところの要素は加味するべきだと思います。

布留川委員長： さきほど、9億円の再投資計画の留保金の話がありましたので、通常ですと人件費は2%くらいの上昇は見るのかと思います。パート、アルバイトの見方は別として、正社員だと1~2%は見ます。20年で相当なアップ率になると思います。少しその検証をして負荷してほしいと思います。

トータルメテ'イア： 人件費については再度検証してみます。

布留川委員長： 他はいかがですか。

堀 委 員： エネルギーコストについて、世の情勢からすると電力料金の上昇等が余儀なくされていますので、これについて地域性ですとか、そういった経済合理性をどう捉えるか。

トータルメテ'イア： 支出に関しては、前回の基本計画案をベースとしております。昨今の情勢では、コスト高になります。また逆にコストを圧縮するための節電など技術開発しておりますので、エネルギーについては再度検証してみます。

布留川委員長： 他にはいかがですか。

磯 田 委 員： 支出の項目は、基本計画案に準ずるということで、ベースにして検討していますが、基本計画案の数字自体の妥当性についてはどう判断したらいいですか。

竹 田 部 長： 基本的に基本計画案は、水量を決めて分析をしています。分析において、全国の同規模館を当たりまして、諸経費、光熱費を算出しています。規模と展示手法を入れたうえで計算しています。だいたい妥当な数字だと思います。今、4億5000万くらいですが、同規模館で、広島宮島水族館、そこが4億程度。近隣で、マリニピア日本海が上越より少し大きいのですが5億弱くらい。今二つしか申し上げていませんが、妥当だと捉えています。

布留川委員長： それでは、各委員から出た問題点を整理して次回検討したいと思います。では、次の経済波及効果についてお願いします。

トータルメテ'イア： - 資料 3を説明 -

布留川委員長： ありがとうございます。これについてご意見をお願いします。これは効果がとてもあるという額ですか。

竹 田 部 長： ここに出ているのは、建設年度の単年度63億に対して77億の経済波及効果。イニシャル額を地域経済の中で回復できるという点で評価しています。それから入館者の消費支出に関しては、単年度ではなくて、漸減していきますが、水族館がある限りは波及が出ますので、全体として大きな波及が見込めると思います。

布留川委員長： 委員の皆さまはどうでしょうか。

吉 田 委 員： 63億かけて77億というのは、割に合う計算だと思います。上越市の産業連関表がないので、このような仕方をしていると思うのですが、この現状の業種別の就業人口で県と市で変更したものは存在すると書いてあります。これは使ってはならないのですか。

トータルメテ'イア： これを、さきほど言った34業種をベースに、上越市の収入、売上を想定しました。

河藤副委員長： 初期投資の効果はもちろんあると思うのですが、ずっと継続していく効果のほうが大事だと思います。毎年コストをかけていきますから、それに対してどれだけの効果があるのか、厳密に言えばそういうことも考慮に入れていかなければいけないと思いますので、減衰はありますが波及効果が続いていくということについては、こういう見方でいいのではないかと思います。

布留川委員長： 他にはご意見ありますか。

磯 田 委 員： 市の施設で、経済波及がこれだけあるものというのは他にありますか。

竹田部長： 建設投資の波及というのは他にあります。これは公共投資の一部で、経済効果の一面という形です。今回は、税投入ではなくて、入館料で民間経済に戻すというのは大きな特徴です。例えば、リージョンプラザは年間30万人以上入っていますので、これくらいの効果が見込めますが、維持するために税投入をしています。

しかし、今回の場合は税投入がないので、積極的な効果もありますので、非常に大きな効果があるというのが率直な感想です。

磯田委員： そういう意味で、上越市の一つの観光セールスにもなってくるし、情報発信の場としての機能も果たしつつ、経済効果もこれだけ上がってくるという、良いビジネスモデルになると思います。

布留川委員長： 私も同感です。これだけしっかり経済効果が上げるようにしていかなければなりません。

布留川委員長： ではこの点については良いでしょうか。

布留川委員長： それでは、議題の4の事業方式と運営手法についてですが、これについては、資料2の14ページに一度戻っていただいて、事業収支を確認しておく必要があると思います。いろいろ、検討事項は残りましたが、大きな意味での狂いはない前提で、入館料のところ1,241円の再投資と、両方で検証しているのですが、とどちらがいいのかも一回議論しなければならぬと思います。

10年目までだと8億強の留保金があると言えます。それから20年目以降はかなり問題が残ると思います。ですので、この数字がある前提で、事業形式と運営手法の検証について皆さんのご意見をいただきたい。さらに言えば、事業収支の年度ごとのところがありますが、その部分も少しこの数字を頭に入れながら、事業形式や運営手法についてご意見をいただきたい。

いずれにしても、事業収支のところは色々なところに波及してくると思いますので、再度のお願いは、ここのところを詰めておく必要がある。再投資の と については、どちらで検証したらいいか結論を出しておく必要があると思います。二つあるのは、変な話ですので、方向性を出しておきたい。ここの積み残したところもう一度議論をさせていただきたいと思いますので、ここについての再投資の と 、それからABCそれぞれ最大、基準、最低がありますが、これについての考え方をトータルメディアから説明をお願いします。

トータルメディア： はい。収支の段階では最大、最低という形で検討しております。再投資に関しましても、振れ幅がありますが、引き戻すパターンと10%戻るパターンがあります。基本的に再投資 と再投資 の違いにつきましては、10年目以降の差に出てくると思います。10年目までは、再投資 も再投資 も変わりませんが、10年目から20年目に関してはそれぞれの違いが出てきてしまう。これは、言葉で言うと再投資 という話は2年目まで戻すという話ですが、単年度はそれでいいですが、減衰率が下がって50%付近に行くと差が出てくるという考え方ですので、言葉が悪いですが、再投資がうまくいっていないのが再投資 だと思います。再投資 に関しては、10年から20年目以降うまくいくという形になって、留保金を維持できるという形なので、投資の方式としては再投資 のベースにした事業方式を検討するのがいいと思います。

最大基準、最低基準は、事業方式ではなく、事業がうまくいくかどうかの話ですので、事業方式はB基準で検討していただければ問題ないと思います。

布留川委員長： 今、収支の考え方のところですが、再投資については、基準はBということで進めるのがいいということですが、いかがですか。

河藤副委員長： 確認ですが、再投資 と は再投資 が2年前に戻す、再投資 が前年度の10%増ということですから、選択肢があるということではなく、再投資 のほうが良いパフォーマンスに成るので、前年度の10%増になるように事業計画を立てましょうということですか。

トータルメディア： はい、そうです。

布留川委員長： 他にありますか。私もそれでいいと思います。2年前に戻すというのは、まったく

意味がなく、事業をやっている立場からすると、再投資をして10%以上戻らないのであれば、選択しないほうがいいと思います。

では、再投資のB基準を前提に各年度の収支も見ていただいて、事業形式、運営手法について議論をしていただきたいと思います。それでは事務局のほうからご説明をお願いします。

トータルメディア： - 資料4について説明 -

布留川委員長： それでは、事業方式についてご意見をお願いします。

堀 委 員： 今の説明の流れで行くと、2番の方式が推奨ということですね。ここについて、工事事例、施設事例はありますか。

トータルメディア： 設計、施工一体方式は、施設に特殊性が求められるため、建物の設計、施工がなかなか分割できない施設に対して適用されているケースがありますが、非常に多いのは、ゴミ処理プラント施設などは、特殊性があり、この方式を採用することが多いです。水族館で適用しているケースはありません。

布留川委員長： 2番だとすれば、指定管理で、みんなでいろんな意見を出していく方法ですが、事業コンペがありますよね。上越市の条件を設定し、例えば、床面積、総投資金額などの諸条件を提案し、事業計画や施設内容、運営事業の内容、運営による影響などすべて提案してもらってコンペをやり、事業者を決める。投資についてどうするかは別問題として、早い段階で、運営を含む事業コンペをやるという方式を2番に適用したらどうでしょうか。

基本計画の立案は、行政側でやるようになっていきますので、骨子の部分だけを決めて民活を導入するのであれば、ある一定の枠を与えて、経済効果も合わせて全部提案していただくことはできないでしょうか。

トータルメディア： 計画が、まだ今の段階で19年の基本計画案はありますが、今後、基本計画を見直してきちんとした基本計画を作っていく。その中には公共として視点を盛り込んだものにしていく必要があると思います。

それと、当然ながら、計画を詰めるなかで、上越市の他の観光政策と鑑みながら、市としての計画を担保し、それをもとに水準を作って、事業者を選定していく形を取るほうが、計画が確定してない段階で、様々な提案をすると、事業提案がひどくて、選定の基準を作れないと思います。ですから、基本計画は行政として必要であると思います。

磯 田 委 員： 当然今の話は、これから設計を詰めていくなかで必然ですので、基本計画の見直しあるいは、修正は行政だけでやるか、事業者、運営者を含めてやっていくかどうするかを最初に考えていかなければならない。2の話は、一般的に、設計施工の話だけだと思います。2の枠組みで、いろんな民間のノウハウや、より良い水族館にしていくための工夫をしていくなれば、3・4・5番あたりの基本計画を詰めていく過程が、新幹線開通の1年後の開館というスケジュールで、期間だけの話だと問題だと思います。

また設計施工一体ということ自体、事業方式だけを考えてみても、3・4・5・6番よりも魅力的だとは思えない。なぜ、2番を選んだのか、トータルメディアあるいは行政で事業の実現性の中で、ある程度の方向性があるのか。トータルメディアは2番がいいと本当に思っているのか。どうなのでしょう。

竹 田 部 長： PFIですが、我々にはプライベートファイナンスを取得するメリットがありません。トータルメディアからも説明がありましたが、合併特例債というプライベートファイナンスより有利なファイナンスで、一時金も調達できる見込みがあるため、プライベートファイナンスに魅力はありません。利子も我々が調達するより高い。PFIの魅力はほとんど半減してしまいます。その時に民間の方々のノウハウをどう取り入れるのかは絶対必要です。アミューズメント性も高いので、民間のノウハウを入れたほうがいいと思います。

私は2番の見方が違っていて、単なる設計、施工一括発注ではなくて、基本設計ないし実設計のときに、運営者に入ってもらって、ノウハウを出していただくのが魅力

的だと思いました。運営に設計の段階から関わる。法的に整理しなければならないのですが、指定管理をする際には、手続きが必要ですので、公平性、競争性の担保が必要です。それが設計のときに入れるかどうか整理が必要だと思います。設計施工は法的に整理しなくてはなりません。堀委員のご指摘のとおり、設計と施工を分けても、民間ノウハウが入れるかどうかには関わらない。設計の段階で、水族館運営にノウハウを持っている方々が参画する。施工管理の中にも入ってくる。ここで見た限りで魅力的だと思います。法的に整理できるかわかりませんし、またいろんな自治体に運営されている委員長や堀委員のノウハウもあるかと思います。そのあたりは、この委員会でご指摘いただければと思います。

磯田委員： PFIの魅力は、ファイナンスがありますが、今回はないと思いました。計画の初期の段階から、運営に関わる人たちが入り、継続していけるか。5・6番は2番と比べてなぜいけないのか。

トータルメディア： 5番は、市のほうから説明があったとおり、PFIですので、ファイナンスや事業企画を見ると問題がある。6番のほうに関しても、事業運営者が初期からすべての各段階を随意契約で一貫して指定されてしまう。指定管理者の方式を取ったとしても、かなり諷意である。また極めてこういった形の前例がありません。事業アドバイザーがこういった形が入ってくるということはやはり法的にも難しい。

また事業者間にとってみると、ここまで計画設計施工と一貫して関わり、仮に指定管理者として指定されない場合は、ノウハウだけを最初に出して運営に関われないという非常にリスクもあります。こういったところも含め、6番に関しては、魅力的なものを作るという部分でのメリットは考えられるものの、採用に関して法的な部分を含めてリスクがあります。

河藤副委員長： 施設型の公の施設を、施設を作って運営していく場合、一番望ましいのは、事業者がハード部分とソフト部分を一体として関わるということです。運営するにあたりどういう施設を作るか、そういうところまで視野に入れて取り組めるか、ということです。今までは、そのような制度がなかった。

表の1番は、いわゆる入札型の手法のベースです。これは手続き段階ごとの部分最適となり、最適性がぶつ切りになってしまいます。それぞれとしては最適かもしれませんが、トータルとして一体性がない。それに代わるものとしてPFIが出てきた。これについては、合併特例債が使えるということなので、プロジェクトファイナンスのメリットが取り入れられない。PFIのもう一つの課題は、アドバイザーの段階で時間がかかるということ。その理由は手法として高度だからです。よほどしっかりとしたアドバイザーがついて取り組まないとうまくいかない。求められることは、ハードとソフトに、ハード内部の計画段階も含めてできるだけ一体的に当事者が関わることです。ということで表の2番がある。基本設計の段階をどうするのか、また競争性をどうするのかという大きな問題があります。私の経験からすれば、早い段階から民間の事業者が入ったほうが活力のある事業につながる。その時に基本計画の中で、必要な条件、最低限の条件については公共が責任を持って組み入れていかなければならない。その上で、ハードの部分とソフトの部分を含め、できる限り民間から提案してもらうことがいいと思います。よって2番がいいと思います。

過去の例はあるかという質問に関して、公の施設では知りませんが、完全に民間に公共資産を売却して再開発をするときは、公募型プロポーザル方式という、事業の内容と金額をセットでコンペにかける方法もあります。このように早い段階で事業コンペをすると、そこで競争性が入ってくる。この方法で、運営段階の指定管理者制度というようなところまで、競争にかかったと言えるかどうか、法的検証が必要。公の施設では、建物については、誰が施工するかは別として行政が設置します。デザインについては民間がいいと思います。そのなかで、施設の設置段階に関わる事業者が、指定管理者を引き続き担当できるかどうか検討いただきたい。もし、別途手続きが必要であっても、最初から事業に携わった以上は、指定管理者を取るという気合いを持った民間企業にやっていただきたい気持ちはあります。地方自治法と地方財政法上の整



理点は検討いただかないといけないが、できるだけ早い段階で、競争性を確保できるなら民間に入っていただくのが一番よいと思うので、表の2番をベースに議論してほしいと思います。

補足として、表の6番目については考え方としては分かりますが、特定の事業アドバイザーがオーガナイザーとして最初から最後まで関わることとなります。2番との違いは、2番はコンソーシアムであるということです。それぞれ、餅は餅屋で分担する。建設は建設、デザインはデザイン、そして運営は運営という、専門の人たちが一つのグループを組みお互いのノウハウを提供しながらやっていく。6番の場合、一つの事業者が事業の進行管理が集中してくるので2番と比べると良くない感じはします。

布留川委員長： 私の会社、横浜八景島シーパラダイスについて発表すると、横浜市が埋めた島があり、横浜市民のための施設を作ってくれと。何も整備されていないところでのコンペで、長期に運営しないといけない責任があり、民間10以上の集団となってコンペに応募しました。

日本一の海洋レクリエーション施設を整備してくれという感じでした。市民のため、横浜地域全体の活性化に寄与するということでしたので、水族館を作ろうとなり、結果は、活力のある運営ができ、市民にも愛されていると思っています。

初期段階で、民間のノウハウを吸い上げるためには、河藤先生がおっしゃったようにやったほうがよいと思います。行政はあまり決める必要がないと思います。

今ふさわしい水族館の姿は事業者が編み出してくる。法整備の問題があって、指定管理者を最初から決められないのはそのとおりだと思いますが、運営まで含めて最初の提案について全部やらせる。その代わり、事業性についても縛りを入れる。行政の負担を少なくするという方法が取れば、その手法はいいと思います。

私は行政の法律はわかりませんが、相当いろいろな法の制約がある気がしたので、一方的になってしまいましたが、あまり制約をせずに出させる。その中で修正をする。私たちもとても修正をさせられました。コンペなので、基本的なところは変えたらまずいのですが、履行の中でステップアップするものは変えたりしていきました。私たちがのころと違うのは、私たちが提案したものは、私たちが整備する。公共が整備する部分も提案し公共が整備する。私たちは私たちで、公共は公共で。その整備費の負担の仕方は違いましたが、いろんな人がいろんなアイデアを出し競争をしました。20年経った今も、市民のためになりました。公共から見た事業性も公共の負担が一切出ていない中で維持されている。経済波及効果もそのまま継続されている。最初に公募をやったらどうかと思います。

堀委員： 資金調達的手段として、合併特例債は、プライベート資金コスト、メリットがあるからということで、それありきということでしたが、過去の議論の中で、事業全体を30年と見たときの売上をどう捉えるか、客の制約、委員長がおっしゃったように、この段階から民間にという話になると、対価が発生します。その対価を事業全体のどこで捻出するか。最終的には入場料収入に依存してくるわけですが、そこでの合併特例債の調達との整合性などいろいろな問題が出てくるでしょう。2番の方式で、コンソーシアムも事前に組むとなると、設計施工の段階からプロジェクトマネジメントコストが民間側に発生します。PFIの場合、全部回収できたスキームがありましたが、本件の場合そのコストをプロジェクト全体のどこから回収するかが法制備の流れとして問題になってくる。調達を含めた前提が深い話になってしまうかなと思います。

竹田部長： 今、堀委員のご指摘のところも、内部で検討しました。収支計算では、20年で再投資も入れてトントンになる見込みがあります。サービス購入型、行政がサービスの対価を払って指定管理をするのではなく、利用料金制の中で動ける本市として初めてのケースかなという期待感を持っています。

堀委員がご指摘の、他にかかる経費、設計が入ったときに我々が見るのか、我々がサービス購入型として通常の通りにお支払いして設計費として出すのか、建設費として出すのか。

指定管理の運営も、その中で、LCCを見ながら、指定管理者業者の方が自社で留保するのか、行政側に入れて、後で赤字分を行政の基金の中から出てくるのか、ここで議論いただき実現性のあるご提案、検討をいただければと思います。我々は行政側からしか見ていませんが、委員長や堀委員は実際に経験がありますので、アドバイスいただけたらと思います。ただ前提は、自治法と地方財政法をクリアしなければなりません。法的には相当有利な状況で、お聞きできる部分はあると思います。

布留川委員長： 運営を民間でやる場合の指定管理の問題ですが、ページを戻っていただき、事業収支の12ページですね。1年目から20年目まで収支が入っていると思うのですが、相当の問題があると思います。つまり、黒字は問題ないですが、民間事業は単年度決算です。ですからそのお金を持っているから、再投資1のB基準で見ると、10年目に3,200万円の赤字になりますが、この3,200万円の赤字でもいいというわけにはいきません。そのあたりの整理は必要です。全体で見ると20年やれば2億円の黒字ですが、会社は単年で動いていますので、留保していくという考えがありません。逆のことを言うと、たくさん利益が出ているときは、市に戻して、赤字になったときには市から補填してもらおう。そのようなことができるのであれば、事業者が参入したとき、企業としての性質がある。たくさん儲かったときにたくさんくれないという必要性はありません。今言った利益は企業で必要ですが、たくさん取っておいたほうがいいわけではなくて、赤字の部分は企業にとって困るわけです。黒字は小さくてもいいですが、赤字でなければいいという事業形態が取れるかどうか。これは、行政の法律の問題もあります。先ほどの9億円投資の3億円ずつの投資資金というのは、民間が貯めておくお金ではないと思います。行政が貯めて、投資をする。このような指定管理の制度の運用が必要です。

指定管理は上がった部分は全部持っていってしまうところがある。指定管理料を払って、上げる制度を整備する必要がある。トータルメディアのほうでも検証の必要があります。

河藤副委員長： 堀委員からご指摘の、設計のコスト、費用をどうするのか、そもそもコンペに参加するとしたら、その時の計画作成は誰が経費を負担するのか。本来、公の施設ですから、公共として経費を持たなければならない部分もあります。行政として検討しなければいけないところです。お願いしたいことは、基本設計の前段階で、こうしたらいいという意見は出てくるので、それを、地方自治法、地方財政法との関係上どうすれば実現するのか検討することです。例えば、基本設計の経費は公として持つべき必要があるということであれば、その経費を出す方法も考える必要があります。

収支のことは、指定管理料についての取り扱いの検討が必要です。指定管理料を払うのか、自立を求めるとベースになると思います。赤字のときには公が補填することは難しいと思いますが、20年では無理だとしても、運営ベースで、健全な収支計画を立ててくださいという状況を作って、最大限自立した運営を求めることはできる。ハードについては、民間は初期投資の負担をしないのですから、その点は求めても良いのではないかと。それでも、指定管理料を出す必要があると判断したら出す。その時に最大限ここまでですよと上限を設ける。できるだけ自らが独立採算をできる提案をしてくださいと求める。これは、例えばコンペの条件付けとすることが考えられます。どこまで制度でできるのかというのは、行政で検討しなければならないと思います。ベースとしてどういう形がいいのかという案をつくり、どこまで取り組むか、整理をしていくことが現実的です。

竹田部長： 私もそのようなお話をしようと思ったのですが、ベーシックな部分と法の整理とか制度は我々のほうで。今日お話を聞いたなかで、なるべく早く管理をする方々の意見を入れるべきであり、民間のノウハウを最大限入れるべきだという方向感をいただきました。例えば、今の試算ですと、最初10年間は10億くらいの黒字で、後ろ10年間は7~8億の赤字が出る。こういうところに指定管理としてどういう魅力を見出すのか。委員会で議論いただきたい。最初10年は10億を行政に払い戻すような計画を立てるということは、本当に現実味があるのかどうか。後の10年は持っていた10

億で、行政がサービス購入型で払っていきましょうという。現実性があるので、その辺のご示唆をいただきたい。早くから民間の力を入れるべきであり、経営も民間の力を入れるべきだということはわかりました。制度のほうは我々とコンサルでまとめて次回お示ししますので、今言ったことをお願いします。

布留川委員長： 10年という単位でものを見てもよろしければ、民間でやれるかどうかは別として、これが正しければ、8年目ぐらいからこの数字が出ていれば、15年間民間企業が黒字でできるかもしれない。20年というのはどうなるかという、10年を過ぎたところの修繕だとか、修繕のための再投資のためにお金がたくさんかかると難しいことはありますけれども、10年までこうであれば、特別のものを見れば、10年目以降大幅に出てくるであろうと予測される修繕とかを見れば、民間企業だったら、10年黒字であれば、残りの5年とかは自らやる方法を探す企業もあると思います。

堀 委 員： ケース2-2の再投資という数字の並びでいくと、非常にいい数字が並んでいますので、ここの部分から判断すれば、そこからの1,000万、2,000万については、費用等を検証しながらなんとか利益を生み出すとの発想は否定しませんし、そういう企業もいます。あとは、部長がおっしゃられた20年間の強弱をどう見るのか、民間としては、上に振れた場合でも、下に落ち込んだ場合でも、一定のインセンティブを付与されて、インセンティブが企業側に取ってなんらかの事業収益の担保になると判断できる素材があれば、参入の検討は進めると思います。

布留川委員長： 今申し上げたのは、結局公募しても誰も手を挙げてこなければ、何の意味もありません。基本的には、この水族館に民間が参入するだけの魅力がある施設であるかどうかにかかっています。基本提案について諸条件も上越市にとってよくて、民間が参入するに値する条件設定というのは非常に重要です。行政側の条件整備だけでいくと、参入するほうの魅力がなくて、参入者がいないということになっては意味がない。ただ委員会の議論から、水族館は魅力的で行政の取り組む姿勢もしっかりしているので、条件整備がしっかりしてくれば、民間も参入するかと思います。多くの民間が参入し、競争を發揮し、より良い提案してくるのが絶対要件で、1社しか来ないのは、良い設定ではないと思います。竹田部長からお話をいただきました。河藤先生から問題点を整理して解決手法を整理するというお話があったので、2の事業手法の流れのなかで、どんな問題点があり、解決できるかどうか。行政側にとっての問題、参入する民間側にとっての問題。一回、問題点を整理し、解決手法があるかどうか。延長上で新上越方式が生み出せるかどうか整理しましょう。河藤先生どうですか。

河藤副委員長： そういうことだろうと思います。

布留川委員長： 次回に向けて、2番にこだわる必要はないと思いますので、意見のなかで2番をより発展的に変えてもいいですし、いい水族館を作るための事業方式、市民の皆様のためにということが大前提ですので、いろんな意味で条件整理をし、運営できるかどうか。参入しようと思ったけれども、できないのでは実現性がないので、実現性のところを一回整理しましょう。ここについてはよろしいですか。

一 同： 承認。

布留川委員長： では、最後に議題の入館意向調査について事務局お願いします。

トータルメディア： - 資料5を説明 -

布留川委員長： ありがとうございます。今の入館意向調査についてご意見ありますか。

布留川委員長： 入館意向調査の結果を踏まえて、集客予測はその枠の中に入っていて正しいということでもよろしいですね。何かご意見ありますか。

布留川委員長： あと、この意向調査を反映するのは、委員会の集客予測の事項だけです。あとは参考ということでもよろしいですか。

トータルメディア： はい。観光の部分も付加しましたので、次につながる取り組みとっております。

布留川委員長： これについてはよろしいですか。ありがとうございます。では、審議事項はすべて終わりましたが、何かその他事項はありますか。委員の皆さんよろしいですか。事務局のほうからお願いします。

坂井副課長： 議題の(6)その他ですが、前回の会議で、第5回を12月2日、日曜日の午後を候補として挙げさせていただきました。その予定で、現在皆さんのほうで日程を変更されていたら別ですが、12月2日でよろしければその形で開催したいと考えています。開始時間は、今日と同じく午後1時からお願いします。

第6回は12月22日、土曜日を考えております。開催時間は午後3時から予定しています。場所については追ってご案内させていただきます。

布留川委員長： 本日の議事についてはここで終了させていただきます。ありがとうございました。

9 問合せ先

企画政策部企画課

TEL：025-526-5111（内線1451）

E-mail：kikaku@city.joetsu.lg.jp

10 その他

別添の会議資料もあわせてご覧ください。

## 会 議 録

- 1 会議名  
第5回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会
- 2 議題（公開・非公開の別）
  - (1) 委員長あいさつ
  - (2) 事業収支について（公開）
  - (3) 経済波及効果について（公開）
  - (4) 事業方式・運営手法について（公開）
  - (5) コミュニケーション調査について（公開）
  - (6) （仮）報告書について（公開）
  - (7) その他（公開）
- 3 開催日時  
平成24年12月2日（日）午後1時から午後3時35分まで
- 4 開催場所  
レインボーセンター1階 多目的ホール
- 5 傍聴人の数  
1人
- 6 出席した者（傍聴人を除く。）氏名（敬称略）
  - ・委員：布留川信行、河藤佳彦、堀一久、吉田昌幸、磯田一裕（欠席1名）
  - ・事務局：竹田企画政策部長  
企画課 五十嵐課長、坂井副課長、青山係長、山本主任  
観光振興課 大坪課長  
水族博物館 中村館長
  - ・説明者：株式会社トータルメディア開発研究所（以下、トータルメディアと表記）担当者
- 8 発言の内容

五十嵐課長： 定刻となりましたので、ただ今から、第5回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会を開催させていただきます。  
開会に当たり、布留川委員長から一言ごあいさつをいただきます。布留川委員長、お願いいたします。

布留川委員長： 皆さんこんにちは。今日をご出席いただきありがとうございます。今年も12月になり、委員会も今回と次回で検討を終える予定となっています。今日は、まとめに向けて方向性をしっかりと出していきたいと思うので、忌憚なくご意見をいただきたいと思っております。

五十嵐課長： ありがとうございます。  
続きまして、会議の成立についてご報告します。  
本日の出席状況につきましては、中根委員が所用のため欠席となっておりますが、5名の委員からご出席いただいておりますので、「上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会設置要綱」第6条第2項の規定により、委員の半数以上が出席しているため、会議が成立していることをご報告いたします。  
議事に入る前に、お手元に配付した会議資料の確認をさせていただきます。  
次第、配席図、資料 1「イルカショー通年実施の検討」、資料 2「経済波及効果について」、資料 3「事業手法の検討について」、資料 4「コミュニケーション調査」、資料 5「新水族博物館整備検討資料作成業務報告書（概要版）」となっております。  
それでは、これより議事に入らせていただきます。当委員会の規定により、会議の議長は委員長が務めることになっておりますので、この後の議事進行は、布留川委員長からお願いいたします。  
なお、報道関係の皆さん、傍聴の皆さんにおかれましては、前回の会議から公開とさせていただきますいておりますが、議論の中で法人の経営思想や経営ノウハウの発言があ

る場合は、委員長の判断により一時的に退室いただく場合がありますので、あらかじめご了承ください。

布留川委員長： それでは、次第に従い進めさせていただきます。

質問等は、それぞれ説明の後、ご発言いただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。まず議題1の事業収支について事務局から説明をお願いします。

坂井副課長： 説明に入ります前に本日ご議論いただく内容等につきまして確認したいと思えます。まず前回の第4回委員会につきましては、委員の皆さんから主に集客予測に基づく事業収支や事業方式、運営手法あるいは経済波及効果に関する検討を行っていただきました。この中でご意見の一致をみた項目につきましては、まず経済波及効果の算出方法として新潟県の産業連関表をベースに当市の当時の自給率を算出する方法を用いることについて、ご了解いただきたいと思います。また、運営上大きな問題となる再投資につきましては、再投資した場合、入館者数を再投資前の10%回復させる目標を設定したいと思えます。一方さらに検討が必要な項目として事業収支と事業方式、運営手法につきましてイルカショーを通年で行った場合を想定し、人件費、光熱費、広域間の集客実績等々を含めて事業収支の推計が必要であるという結論でした。また、運営者を含めた設計・施工一体方式が有効というお話もありましたが、今は実務的な部分を再度整理するという結論でした。この度の会議におきましては、検討項目としてあげられたイルカショーに関係した事業収支や経済波及効果の見直し、また、事業運営手法について事務局とコンサルで実務面から検討した内容をお示しました。この後、個別の議題について、コンサルから詳細を説明申し上げたいと思えます。なお、委員長からもお話がありましたが、当委員会は本日を含めて年内に2回開催し、1月に市長へ報告したいと考えておりますのでよろしくお願いいたします。

トータルメテア： - 資料1を説明 -

布留川委員長： ありがとうございます。前回、イルカショーは行ったほうがよいという意見が多数を占めていましたが、以上のような報告が事務局からありました。ご意見を願います。

磯田委員： イルカショーの催事費が2,300万円というのは、委託料としての金額でしょうか。夏場のイルカが来ているときのエサ代は催事費に含まれるのですか。人件費はどうなってくるのですか。

トータルメテア： 2,300万円が委託料で、その中に人件費やエサ代が含まれております。

磯田委員： それから4ページのグラフですが、確かに上越市立水族館の入館者数は夏場が突出し、冬場は落ち込んでいます。これは、3館とも同じようなグラフの形態になっています。もちろん上越市は夏場の35日しかやっていないので、そこに集中するのは分かる話です。北陸地域の特色を考慮したうえで冬場のイルカショーが必要なのかは、この全体の入館者数の動向で判断するのは難しいと思う。そうした中で、冬場も魅力ある水族館を上越市がどうやって作るかという別の考え方で検討していく必要があると思えます。

堀委員： 数字の置き方の細かい議論ではないですね。

布留川委員長： はい。委員会としては、あったほうがよいか、ないほうがよいかぐらいの結論は出したいと思えます。

堀委員： 数字を俯瞰してみると、数年での事業ということでも収支的には十分回ります。課題はありますが、それが大きな支障をきたす事案にはならないとわかりました。磯田委員と同感すべきところは、日本海に面した上越にある水族館として、この地における地域性と環境というものを水族館という教育施設として語っていく際、展示のストーリーや構成であるとか、テーマ性にイルカが必要なのかということに関わってくる。私としては、水族館にイルカが必要なのであれば、通年型の施設を整備すべきと考えます。催事として一定期間だけというのは取るべきではない。そういう視点でイルカを置くのか、設備的な部分であるとか修繕、維持管理コストを考えたらうえて、他にはない違った日本海ならではの特色のある水族館を打ち出して行く。両極端な考え方ですが、そのいずれかを持って水族館を整備するべきです。よってイルカが必要な

ら通年飼育できる施設を整備するべきです。

吉田委員： 堀委員の考えに賛成です。北陸地域の特色としてイルカショーがキラコンテンツになり得るのだろうか。そう考えると、冬場やるかやらないかに関しては、イルカショーではない別のコンテンツのほうが良いと思います。イルカショーが通年なのか、夏場だけなのかということに関しては、数字だけみると通年で行っても問題ないと思いますが、入場者数を考えると今のように期限を設けたほうがよいと考えました。

河藤副委員長： これまでの議論を踏まえると、イルカショーを活用していこうという流れです。コスト的に支障がないのであれば、有効活用していくと考えてもいいと思います。冬場は寒さが厳しくなるということで効果がないのであれば、その期間は実施しない。その時にイルカを別の形で見ていただくことができるならその方法も検討していく。私はイルカの専門ではないのではっきりしたことは言えませんが、皆さんの議論を踏まえると、コスト的に問題がないなら、有効活用していくのがいいと思います。

磯田委員： 河藤副委員長と同様の考えですが、上越市の水族館は今までイルカショーを行ってきた。長野の人たちにも上越市に行けばイルカが見られると認識されています。夏季だけであったのが、通年になり冬も触れ合えることができることになれば、市民の人たちが冬場に行くところがない中で、上越市の水族館が全天候型のアミューズ施設として生まれ変わり、選択肢が増えてくると思います。

冬にイルカショーを行うかは、集客がない中で通年イルカを飼育していくとすれば、他で行っていないイルカと触れ合えるコンテンツをきちんと考えていくことが重要になってくると思います。

のとじま水族館は、目の前でイルカが泳いでいる姿を見ることができそうですが、一緒にプールに入って触れ合えるようなことを企画し発信していく仕掛けができるのではないかと思います。

布留川委員長： 私も各委員の意見と同様の考えです。今、磯田委員からお話があったように、上越市民が水族館にイルカショーがあると認識をしていて、河藤先生や堀委員がおっしゃったイルカのストーリーというものが上越市民の中に出来ていると思います。

建設費の課題ですが、解決策はあると思います。全天候型でコストが上がるのであれば、お客様側は屋根あり、プール側は屋根なしという状態とします。そして冬場はショー以外の形でイルカと触れ合う形を取るという選択肢もあります。委員会の方向性としては、通年イルカショーができる施設を望むということではいかがでしょうか。建設費用はその枠内でできるようにします。全天候型とするか冬場はイルカと触れ合う形とするかどうかについては今後の検討課題とします。いかがでしょうか。

一 同： 異議ありません。

布留川委員長： 事務局いかがですか。

竹田部長： 今回の議論は一番わかりやすいと思います。前回、堀委員からご指摘があったように、35日間イルカショーを行うために、イルカを移動させることは動物愛護の点からどうなのか。イルカショーのためだけではなく水族館にイルカがいて、飼育、研究もやるという形もいいのではないかと思います。ただイニシャルコストの問題もあります。イルカをショープールで飼育することは可能なのでしょうか。

布留川委員長： イルカを飼育するには、健康管理や水温管理が必要なもので、屋外のショープールとは別に、通常は控えプールを設置します。控えプールは、面積も小さくてよいので、水温管理に係る費用を抑えることができます。イニシャルコストを上げない工夫はできると思います。冬場の4カ月は、お客様が来ないのでイニシャルコストを下げる。これは運営手法や施設の設計の仕方によると思いますが、テーマを先に設定しておけば可能だと思います。

竹田部長： 飼育用プールを別に作るのですか。

布留川委員長： そうです。ショープールは通常は空にします。健康管理上、イルカは控えプールで飼育し、ショーの際はショープールに移します。そのような方法を取れば、イニシャルコストを上げない工夫はできると思います。堀委員よろしいでしょうか。

堀委員： おっしゃるとおりです。前提となっている65億円のイニシャルコストと延べ床

8,500 m<sup>2</sup>。これだけあれば、よいプールが作れます。

- 布留川委員長： 私もそう思います。コスト的にまったく問題ありません。他にありませんか。
- トータルメディア： 事業収支のことですが、イルカショー自体は、収支の試算に影響を及ぼしていません。コミュニケーション手法の調査結果もありますが、冬場の展示ということであれば、イルカショーだけではなく、ペンギンなどを活用する方法もありますので、また後ほどご議論いただきたい。
- 布留川委員長： わかりました。イルカショーは収支に影響及ぼしていませんが、どの収支で報告書をまとめますか。
- 河藤副委員長： 赤字が出ない設定ならよいと思います。
- 布留川委員長： 収支の方向性も冬場はショーなしで、残りの期間はショーありでまとめる。それでよろしいですか。
- 一 同： はい。
- 布留川委員長： では、議題1はよろしいでしょうか。それでは議題2の経済波及効果について事務局説明をお願いします。
- トータルメディア： - 資料2を説明 -
- 布留川委員長： 数字については、このとおりだと思いますが1つだけ要件が違います。この水族館は新たに作るものです。つまり、若い人たちを雇用することになります。また、水族館はあまり人の出入りはございません。よって、オープン時の年齢構成は、例えば平均年齢25歳だと10年後には35歳に移行します。通常の会社の場合、60歳から20歳まで年齢構成されており、60歳の人か抜けると50歳の人か60歳となり、20歳の人か30歳となり、20歳のところに新しい社員が入ります。ですから、平均年齢が35歳だとずっと35歳になります。この場合、人件費アップは経済波及効果内での人件費変動です。おそらくこの水族館は、設立時に若い人たちが多く入りその変動はあまりなくそのまま平均年齢が上がっていく。よって平均年齢25歳だと10年後には35歳に移行しますが、それでも人件費アップは見込まなくてよろしいのですか。
- トータルメディア： そのようなロジックを組むのであれば、初年度を相当安くせざるをえません。
- 布留川委員長： 初年度はどのように考えているのですか。
- トータルメディア： 類似施設の人件費をそのまま平均化して用いていますので、結構高く設定しています。
- 布留川委員長： 高目の設定ということですね。そうすると、実際の運営ではこれより安くすむということになりますかね。堀委員どうでしょうか。
- 堀 委 員： 自治体が主体で運営している博物館や水族館などで、学芸員的な資格を持っている一般的なスタッフは5年契約といった有期採用です。この考え方を元にする、人件費は固定的な見方ができると思いますが、私は委員長の考え方と同じで、人材は教育的な部分も含めて、人件費というより水族館の資産となります。資産と見た場合、長期的な雇用が必要ですし、賃金上昇も起こります。よって世の中のトレンドだけで人件費を定めると実際運営していくうえでは乖離が生じてしまいます。
- 竹 田 部 長： シミュレーションする際、42、43歳くらいの中間年齢を基準にしています。よって、若い人を安くするというシミュレーションは立てづらい。ここでは年齢構成を想定しませんので、もしかしたら、初年度が高くなるかもしれません。
- 河藤副委員長： 全体の年齢構成がどうなっていくのかということ、入れ込んで全体の年齢ピラミッドがどう変わっていくのかということが一番いいのかもしれませんが、それが通常の組織のように構成されていないということであれば、平均的なところを見るのは一つの方法になると思います。ですから年によって大きすぎたり小さすぎたりということがありますが、だいたい押し並べてみるとこういう水準だという捉え方で見るのが一つの考え方です。複雑にシミュレーションを入れていくとかえっておかしくなるので、シンプルのほうが合理性はあります。
- 布留川委員長： 他にはよろしいですか。ではこれについては事務局案で報告書をまとめるということをお願いします。経済波及効果についてはイルカショーがあったほうがいくぶん高いということではよろしいでしょうか。



- 一 同 : はい。
- 布留川委員長 : それでは議題3に入ります。事業方式・運営方式について事務局説明をお願いします。
- トータルメディア : - 資料3を説明 -
- 布留川委員長 : ありがとうございます。それでは、4ページまでが設計・施工一括発注方式の検討で、5ページ以降は新提案についての検証と運営の方式になると思います。最初は4ページまでを検討いただき、そのあと新提案について検討いただきたいと思います。それでは、設計・施工一括発注方式について、ご意見をお願いします。
- 河藤副委員長 : 一つ確認があります。設計・施工一括発注方式の検討のベースとして、平成13年の国土交通省がまとめた報告書となっています。ここでの検討結果はどうだったのでしょうか。この方式は望ましくないということですか。あるいは注意しながらやっていく必要があるということですか。
- トータルメディア : 後者でございます。設計・施工一括発注方式が導入されていない頃に、導入のあり方や課題、メリット等を整理するための委員会でした。よって、やめましょうという結論ではありませんでした。
- 河藤副委員長 : 実施後の評価について、新たに委員会で提示されているわけではないのですね。
- トータルメディア : はいそうです。
- 河藤副委員長 : もう一つ質問があります。メリットを挙げていただいています。課題のほうに「可能性がある」とか「恐れがある」との表現のものがありますが、そのまま引用されているのですか。それとも自治体の情報公開資料を含めて整理いただいたのですか。
- トータルメディア : 設計・施工一括発注方式については、自治体が模索をされ検討協議会を立ちあげているケースがあります。完全に全国共通のガイドラインは整備されていないのが実情で、評価も微妙な範囲で分かれています。ですから、そういったことも総合的に加味して、弊社のほうで水族館に照らし合わせたものをまとめたものです。実際に可能性を示唆する範囲にとどまっているものが多かったです。
- 河藤副委員長 : わかりました。これから事業手法の一定の方向性を決めていくには、メリット、デメリットをしっかりと整理していく必要があります。特にデメリットについては考える必要があります。他の部分と比べると記述内容の論理性に対してどうなのかと思います。ですから、これまで検討してきたスタンスと同じように、メリット、デメリットについて精査していただきたいと思います。その際、公益性の確保が重要になってきます。一般的な視点から、民間の関与が強いものについて、公益性が確保できないかということ、そうではないです。初めに条件をつけておけば公益性は確保できます。だから、公益性の確保の問題が設計・施工一括発注方式の制約になるとは必ずしも言えない。公益性の視点については、実際に運用主体となる市の意見を考慮しなければなりません。あともう一つ、アドバイザリーの話ですが、アドバイザリーは確かにコンサルへ委託するとコストがかかる。しかし、提案いただいているこの方式を採用するにしても、基本計画、建設、展示、運営も含めたトータルビジョンをどう持つのか、どのような手法であれ設置者の市が持たなければならない。コストがかかるということは、新しい方法を取り、コストが軽減された場合、その分を誰が代替するのかということにしかありません。それは設置者として市が責任を持ってやっていくということになります。アドバイザリー業務が必ず設計・施工一括発注方式のデメリットになるのかどうか。個々に考えていくと、必然的ではないと思います。私は設計・施工一括発注方式を推薦するわけではありませんが、課題のところを論理的に整理し、市として実施する場合、どのように考えるのかのプロセスがワンステップ必要。これは、今の説明に対することと同時に事務局のほうにも答えをお願いしたいと思っております。
- トータルメディア : ご指摘はもっともです。確かに課題の点に関してですが、運用方法や行政のスタンスの中で、必ずしもデメリットにならない部分が多々あると思います。我々が、「可能性」、「恐れ」、「想定される」といった表現を使うのはその結果であり、クリアできる問題も多々あります。

河藤副委員長： もう少しエッセンスに絞り込んでいただきたい。決して懸念について間違っておりませんが、例えば、こういうコンサルが出てくる可能性があるとか、応募者が1社に絞り込まれる恐れがあるとかは、私はそのように思いません。水族館の専門家が入る可能性は考えられます。それが大手になる可能性はあると思いますが、そのことが地元の利用可能性を阻害することに直結するのかどうか、もう少しシミュレーションする必要があると思います。「例えば」や「恐れがある」ところは少し整理をして、リスクがあることについて明記したほうがよいと思います。本質的なところは理解しておりますが、論理的に精査していただきたい。

竹田部長： 河藤先生のご指摘はわかりやすいです。この資料は、「可能性がある」とか「考えられる」とか「難しい」といった極めて情念的な書きぶりが多いですし、データがない中、一方的に偏ってしまう決め打ちのような書きぶりもありますので、きちんと整理しなければならないというご指摘は、よく理解できました。行政としてどう考えるかは委員会の意見を聞きながら最終的に決定しなければならないと思います。設計・施工一括発注方式ですが、当市ではゴミの焼却場において経験があります。パテントが絡んでいますので、設計を決めるとオートマチックに施工が決まります。水族館のような公の施設では行ったことはありません。このような選択肢が出たとしても、相当慎重にやらなければならないと思います。メリット、デメリットを客観的に整理することをコンサルに求めます。

布留川委員長： 他にご意見はございますか。

磯田委員： 設計・施工一括発注方式の1~4ページまでは、前回の委員会の2番の枠組みとは違うことが書いてあります。今回は、設計・施工に関する資料です。設計・施工一括発注方式の運営を含めたコンソーシアムの説明ではない。設計・施工一括発注方式でよいかどうかの趣旨は、ここに書いてあるように、問題があるという話でした。そういう意味では懸念されるべき問題です。それを解消するため、コンペ方式で設計者と施工者のチームを組む。例えば、設計者にはアトリエ系の事務所を入れて、施工者と組んでコンペで提案するとか。いろいろ懸念されることに対して、いろいろな取組が行われているのが実情で、水族館にふさわしい方式については、運用の大きな枠組みからここに繋がるのは違うと思います。前回の2番と5番の運営重視型の組み合わせが、コンサルが推す5ページ以降の協定型にしていると受け取りました。建設のための事業枠組みを決めるのではなく、計画段階でいかに運営者が関与でき、そのことが建設に反映される枠組みを作るということです。継続して運営主体が施設のリニューアルを含めてものを言い、経営できる枠組みを作るべきです。最初の計画段階にどう運営事業者を入れられるか、その思いを設計・施工に繋げることができるのか。まず、計画段階から事業の大枠をプロポーザルして、それに対して参画できる事業者を募る。行政はその人たちと一緒に内容を詰めて基本計画、実施計画、設計に入っていく。大枠のイメージとしてはそのような事業手法が良いと思うのですが、どのように考えますか。

布留川委員長： 磯田委員とまったく同じ意見でございます。設計・施工一括方式の検討ではなくて、設計・施工・運営一括方式の検討だったのではないのですか。運営がどう絡むかが最大の課題です。設計・施工・運営一括方式のどこに課題があるのか。むしろ極端なことを言うと、施工は外れてもよくて、設計と運営の一体化が重要です。次の4ページから5ページまでの以降の過程がおかしい。4ページまでは何の意味もない検討で設計と施工だけの検討をしています。突然5番に移行しているのはおかしい。5番に移行する理由は磯田委員がおっしゃったことだから5番の方向性を出しましたとなると思います。ここは独立して、このペーパーは、検討したから新たな提案が出てきたとはならない。1ページから4ページまでの検討は本来、2番の問題を検証するための課題だったような気がします。その点は磯田委員と同じです。堀委員いかがですか。

堀委員： 前回の議論で2番か5番かに焦点が絞られた中で、今回あがってきた内容は飛躍的に論点が絞られています。間にどのようなプロセスがあったのか気になりました。確

かに、前段の4ページは読み込んでいくと腹に落としていいのだろうかというのが副委員長と同じ意見です。5ページ以降の提案は、なんとなく運営重視型で法手続き上、前回に時期尚早であると言ったものの変形があがってきている。なぜこれがどういう角度からここに行き着いたのかというところが気になるし、その議論を飛ばして11年がいいのか、20年がいいのかに踏み込んでしまうのは議論として尚早であると思います。

布留川委員長： ありがとうございます。それでは前段のほうの結論を出したいと思います。設計・施工一括発注方式について、磯田委員の意見を踏まえ、部長のほうから再検討のご指示がございました。コンサルのほうはいかがですか。

トータルメディア： 精査する中で、設計・施工・運営者を一体化したものが必ずよいと結論づけるのは難しいです。今まで検討の論点であげておりますが、60数億という規模を設計・施工・運営まで含め、1グループに早期の段階から委託することに対する市のお考えを聞きたい。その辺を踏まえ、前提となる議論の論点をご返答したいと思います。

布留川委員長： これについては、市の基本的な考え方が前提にあればそれはよいと思います。

竹田部長： まず、根本的なことですが、設計と施工の方式を当委員会にはお願いしていないです。館の運営手法をここで議論していただきたい。前回は、指定管理で行こうということで方向感を出していただきましたが、PFIに絡んで、設計時点からコンソーシアムを組んだらどうかというご議論があったと思います。そのことに対する一つの検討結果です。設計・施工一括発注という手法はあるかもしれませんが、なかなか熟していないと思います。さきほど課題を出していただきましたが、副委員長のご指摘のとおりで、よく練れていない。5ページ以降は、指定管理の場合、全国的にそうだと思いますが、収支がわかりませんので、1~2年は直営でやって収支を見たとえで、指定管理に移行していくものと思います。このような誘客の施設もなかなかありませんので、設計段階から管理者が関与をする方式を探れないかという議論がありました。法的に未整備ですが、設計する段階で管理運営する予定業者を決めて、設計に市と一緒に関与していく方式が取れないのかという議論の内容です。施工管理は市もやりますので、管理運営する業者が市と一緒に施工管理をしていく方式がとれないかとの議論もありました。法的に取れるかどうかは未整理ですが、我々の知見のなかではできると思っております。ただ実際に業者にとってリスクもあり、この手法が現実的かどうかご指摘いただきたい。堀委員ご指摘のとおり、ちょっと唐突感があるかもしれません。前回の議論を受けて、今回の提案となっています。

布留川委員長： はい。それでは、4ページまでの設計・施工一括発注方式についてはこの結論でよろしいでしょうか。曖昧な表現のところは河藤先生の言うとおりに論理的に詰めていただくことでよろしいでしょうか。次に市から新たに提案のあったことについては、趣旨を踏まえ、皆さんからご意見をいただきたいと思っております。提案の5ページの枠組みと運営についての2つの提案があると思っておりますので、まずは枠組みについて、磯田委員がおっしゃった、基本計画・設計の作り方と、市の関与の仕方と、指定管理者として運営する組み方についてご意見をいただきたい。

磯田委員： 計画段階から、実際に運営していく事業者と一緒に設計・施工するのが一番理想的だと思います。その際、計画段階において枠組みを作るときに、指定管理予定者という形にするのか、もう少し踏み込んで、行政と共同事業者としてやるのか。これは、ある意味三セクです。昔の三セクはいろいろな問題点がありますが、ここに入ってもらうための事業の枠組みや条件整備していく。法による要求水準は設計・施工だけの話ではなく、管理に関わること、これから運営していくための10年までの契約か、それとも11年目以降の形なのか。ここで一緒に組んでやってくれる業者を募集する投げかけが最初にあって、そこに魅力を感じて参加してくれるグループを選定しなくてはならない。そこで選定されたグループと一緒に考える枠組みを作って、設計・施工に反映していく。その事業者がそのまま運営をしていくのが望ましい。指定管理者という制度のもとでやるのか、新たな三セクみたいな事業手法でいくのか。行政の制度の問題もありますが、大枠はそういう方向で考えられないかと思っております。

河藤副委員長： この方法については、一つこういう形になるだろうと私なりに思っています。この類型は前回検討した6番の変形になると思っていて、6番は運営重視型2の指定管理者を使う形になりますが、前は基本計画の段階から事業アドバイザーが入ってきて、指定管理者になっていく。事業アドバイザーによる基本計画の部分がなくなった。それ以降が指定管理者という形で繋がっており、むしろ6番の課題を少し整理したものだと思っています。どのような整理をしたかは、私なりにこう解釈しました。

まず、基本計画の段階については、設置主体である市が責任を持ってビジョンを作ります。その後は、運営主体になる者が設計・施工段階まで、市のパートナーとして参画してもらうことになるかと理解しています。公の施設であるから、市が積極的に関わっていく必要がある。それは実現されています。その時に合わせて運営に実際に携わってくれる人が入るので、このフレームは私にすんなり入ってきます。ここで必要なことは、指定管理者の条件をしっかり設定しなければいけない。100%指定管理料を市からもらって運営するという条件で入れれば、自ら経営努力するということが期待できない。基本的に指定管理者を選ぶときは自律性をできるだけ求めていく。その相手方と組んで、自律して良いものにしていくためにはどうしていったらいいのか、市のパートナーとして設計・施工の段階に関わってもらう。そのような形にすれば、有効性が高まると思います。市が責任を持ちながら民間と一体となり設計・施工・運営に関わることは期待できる方向であり、私は一つのやり方としてよいと思います。

布留川委員長： ありがとうございます。吉田委員どうでしょうか。

吉田委員： 二つ気になることがあります。協定の中身ですが、市と指定管理予定者の役割分担をきちんと明確にしたうえでの協定。その点を明確に決めておかないといけないのではないかと。もう一つは、要求水準をどのような形で明示化するのか。要求水準のフォーマットはあるのですか。

竹田部長： さっき河藤先生がご指摘のとおりのお考えです。基本計画は行政のイニシアチブですので市民と一緒に作る。その上でパートナーとして後々運営していく方を先に決めて、設計・施工と管理を一緒にしていく。さきほど吉田委員からご指摘のあった要求水準書というのは契約書です。河藤先生からご指摘がありました「インセンティブで10億儲かる予定ですので、5億はキックバックしなさい」という内容まで入る協定書です。リスク分担について、水槽が壊れたら誰が直すのか、館を休止したら損失の補てんをどうするのか、ここには時間がかかると予想しています。その後、プロポーザルなり運営者を決めていくと思います。この要求水準書、要するに協定書を作るには、館の専門家と運営の専門家は市にいます。我々も入りますし、法律の専門家の弁護士も入る。河藤先生のような研究者も入っていただくことも考えられる。そのように要求水準書を作成しプロポーザルをする。今、磯田委員や吉田委員のご指摘のところもこの中で整理していくことになると思います。

堀委員： 民間の立場からすると、このスキームは参入しやすいように整備されていてよい内容です。ただ、指定管理としての協定を結んだということで設計・施工期間中の指定管理者に対するモニタリングも発生するのでしょうか。モニタリングの評価対象を設けないといけないのでしょうか。仮に、指定管理者を運営前の段階で協定違反として変えなければいけないとか。いろいろな制限を取り入れていくような観測をしておりました。それから、期間については、従前から意見があった内容で、3年、5年という指定管理期間と、それによって受ける側としていろいろな弊害、あるいは望ましい姿の議論もありましたが、この指定管理期間が水族館という事業では長期化することが非常に望ましい。さらに言うと、どちらを選択するかは、考え方として、いずれにおいても、指定管理者側としても、インセンティブというか、モチベーションが維持できる仕組みであります。いずれにしても、施設としてしっかり再投資していくというのは、お客さまのために再投資をするわけですから、しっかりお互いが責任を持って負担するというを事前に協定するという意味でわかりやすい仕組みとなるのではないかと思います。

布留川委員長： 河藤副委員長から整理していただいたとおりですが、行政の想いをしっかりと入れ

て、民間の運営ノウハウを取り入れ、民間にある程度責任を取らせる仕組みとしては、よくできていると思います。堀委員もおっしゃいましたが、民間が参入して来なければ意味がないわけですけど、これであつたら参入しやすいと思います。ですので、この方式ができれば上越方式として市民の想いをしっかりと取り入れ、さらに民間のノウハウを設計にも運営にも反映できる枠組みになっていると思います。協定書については、しっかりと詰めておく必要があると思います。

この方式については、大きな考え方の中で皆さん異論ないのではないかと思います。磯田委員も基本的には異論ないですか。

磯田委員： 基本的には、この方式はすごくよいと思います。ただ、要求水準を作るときの条件で、まちづくりの観点からすれば、行政が民間へ委託する最大のメリットは、行政ができないサービスを提供することになると思いますが、行政でしかできない、民間の営利部分ではないところで、市の水族館としてあるべき姿や直江津中心市街地活性化の中での位置付けなどを入れ込んでいけるのかが気になる場所ですので、配慮していただければと思います。

布留川委員長： 5ページの図に追加したほうがよいと思うことがあります。指定管理者を募集する時は、基本計画を前提に募集します。それには、基本計画に対する新たな提案を募集要項に入れておけば、提案者の能力やその時点で基本計画への考え方が分かります。行政の判断で取り入れることも可能です。基本計画策定と設計の間の指定管理者が決まった時点で基本計画を修正し、設計に移った方が流れもよく分かると思います。

それでは、この考え方を前提にさらに進めてもらう。要求水準のところは、この提案がまとまる中で重要な位置づけになっていると思いますので、要求水準とはこういうものを指すとしっかりと明記していただければと思いますが、皆さんいかがですか。

一 同： 了承。

布留川委員長： それでは、次の6ページの契約期間と指定管理に関する考え方については、協定にも大きく関わってくると思いますので、ここで全てを決めることは難しいと思いますが、委員会としての意見はしっかり述べたほうがよいと思いますので、ご意見を願います。

堀委員： 事業計画の期間が20年ですので、事業期間とセットで再投資、利益配分、留保金の取り扱いをどうするかの詳細を、経年において詰めていける仕組みを最終的に作り上げられればよいと思いますので、指定期間が長ければ、それに越したことはないと思います。

布留川委員長： 収支で赤字になっているところがありますが、民間サイドから見れば大した額ではない。この収支が正しいことが前提になりますが、やり方によっては黒字になるかもしれない。実は、10年以降は修繕費がわからないので、その部分を仮に補てんするのであれば、このくらいの赤字であれば黒字化できると思います。例え話はよくないのですが、論理的な収支に基づく数字なのでよろしいのですが、もっと踏み込むと収支には根拠がなく、確定してないわけです。1,000万~2,000万円の赤字だったら、大抵の民間企業だったらかわせてしまう。これが1億だったら無理ですが、1,000万~2,000万円の収支上の赤字なら、カバーできないことはまずないと思います。事業収支を参考資料として読むのであれば、後ろのほうで赤字を補てんするとの考えはいらぬと思います。ですから、市側からみると行政負担を軽くする方法というように読むこともできます。もっと踏み込むと、10年目以降を補てんする考えでなく、10年目以降も指定管理者自らが運営して欲しいという投げかけをし、行政の負担がない形式を模索できないか検討してはいかがかと思います。この資料では10年目以降は行政が負担するようになっていますが、収支が参考どおりであれば、指定管理者側の経営努力で乗り越えられるのではないかと思います。

堀委員： 例えば、利用料金制をとり、再投資の資金支出をどう担保するかによりませんが、しっかりと担保していただければ、委員長がおっしゃったような形で開業当初の数年度の利益も含めて、20年間自助努力でやりなさいという形はあると思います。ただ、前

半の市への上納的な利益配分は変わってくると思います。それを避けて指定管理者の公募に対して、企業が一切手をあげないことはないでしょうし、過去の事例もあります。

布留川委員長： 悪い言い方をすれば利益を取って逃げられても困るわけです。本当は、10年以降20年までにどう責任を持って、市民の皆さんから愛され、喜んでもらう施設を健全に運営してくれるかが重要です。残りの10年に情熱を傾けてくれるような企業である必要もあるでしょうし、行政の負担もない枠組みが、できれば望ましいと思います。もう少しこの部分は、行政にとって有利な展開があると思います。

河藤副委員長： 私も大賛成です。先ほど論理性とおっしゃっていましたが、経営者としての判断は非常に重要だと思います。これは、参考として付けたいと思いますけど、「自主的に頑張ってください」、「このように提案してください」、「収支計画はこのようになります」、「最初の一定の利益については認めます」などは、一つのやり方であると思います。基本的には、行政から新たな支出はしないで20年間自立的に営業してくださいという形を、この数字に対して実現できると判断していただけるのであれば、提案してもよいと思います。

竹田部長： 非常に力強いお話を伺って、私も20年でいければ一番いいとの考えも持っています。副委員長からのご指摘のとおり、行政側も受けた方もお互いに「WIN-WIN」となるようにしていくのが一番よいと思います。少し心配だったのは、20年という長期スパンは受ける方から見て、リスクではないかと思います。この委員会でこういうことを聞くのは失礼かなと思いますけれども、ちょうど事業者が2人いらっしゃるのです、その見解というか、事業者としてではなく一般論でもかまいませんが、どうなのでしょう。

堀委員： 10年単位というよりも、民間の発想としては、1事業として捉えて、20年間しっかりとやらせていただくという方針で入ります。

布留川委員長： 私も同意見です。逆に言うと、民間としては投資資金を使わずに、20年間の事業を起こせるという考え方になります。後は、本当に健全経営を維持できるかということですから、むしろ長期的な視点のほうがより真剣に入る。ただ、資料にも少し書いてありますが、市民への説明責任ということからいえば、市民から見ると20年間一つの企業に任せてしまうということは、「なんでその会社に任せてしまうのか」という疑問を抱かせます。より踏み込んで、実は最初の利益のトップの時期だけを任せて、だんだん損する時期に入ってからまた探すというのもダメなので、1企業に20年間任せるということを市民に理解してもらえるかどうかですね。その辺は、しっかり市民に対する説明責任や業者を選ぶ際の公開的手法を明解にしておかないと、市民の皆さんに別の誤解を与える可能性もあります。

竹田部長： 委員長ご指摘のところを、河藤先生にお聞かせいただきたい。競争性の確保とか、公共性の担保という別の視点の議論も出てくるのかなと思うのですが。

河藤副委員長： 最初の条件のところ、義務として条件づける。その代り長い目で見たときの収支ということで、担当していただきますということであれば、当初の協定内容のところ、メリットとデメリットを含め、トータルとしてトントンであれば、公共性の説明が十分につく。そこは、しっかりと情報開示をするということであれば、十分理解いただけると思います。

布留川委員長： たぶん、民間として切りよく判断すると、15年のほうが楽になります。20年では残りの5年は見えないものがある。企業側からすれば、10年までは完全に見える、15年もなんとか見える、残りの5年は結構大変かなと思います。15年～20年と出ていますが、微妙かなと思います。15年だったら、相当いろんな企業が手を挙げる。20年だと少し不利かなと思います。堀委員の意見を補足するとすれば、こんな感じがいたします。ほかにご意見はありますか。いかがでしょうか。そんなことを踏まえてまとめ直していただければと思います。最終的には、行政の負担を軽くして民活導入ですよ。どのように民活を導入し、行政の負担を少なくして魅力的な施設をつくっていくのかを考え、民間側もしっかりと魅力を感じるようなスキームにするのがよいと思

います。

布留川委員長： それでは、次に議題の4、コミュニケーション調査についてお願いします。

トータルメディア： - 資料4を説明 -

布留川委員長： それでは、少しお時間もあるようなので、基本計画はあるわけですが、ショーの問題も議論されましたので、各委員から魅力的で集客力のある上越市立水族館にするためのご提言いただきたい。

磯田委員： 冬場の集客が望めるよう、いかに魅力的な水族館にするか。そのためには、以前から議論してきた触れ合うことが重要です。触れ合い方も、今までにないものや、ペンギンをメインにするならペンギンを泳いでいるだけではなく卵を孵化する時の様子など、どこかの水族館にありました。そのような学習的なことも含め、プログラムをうまく作っていく。それはどこの水族館も同じだと思いますが、やってほしいと思います。

吉田委員： テーマ性、ストーリー性とイベントなどの催事は、大きく関連していると思います。どんなテーマを置くのか、それに応じて、通年イルカショーということ以外もいろいろなコンテンツを組み合わせた中で、統一感のあるというか、そういったものがないと思いました。あとは、水族館で魚を食べる場所はダメかもしれませんが、レストランも当然あると思いますし、グッズ販売も重要だと思うので、そういうところで日本海の独自性を出すのもよいと思いました。

堀委員： 江ノ島では定例的にお客様からのアンケートを実施しております。今回もアンケート調査をやりましたが、水族館に何を期待するかという声的大事です。そういったことを取りこぼすことなく、展示、イベントに反映していくことと、お客様がどういうシチュエーションのときに水族館に行きたいかという声を聞き、対応できないかということ、発信していくことが大事です。お客様が水族館に来る理由付けをしていかななくてはならない。なぜ、冬の寒い時期に水族館に行く意味があるのか。価値を伝えていく。コンテンツやイベント、企画催事などで、中身を細かく設定していく必要がある。それと、一番重要なのは、上越市にある水族館ということで、この場所に水族館がある意味をテーマやコンセプトの中でしっかり具現化していくことが必要です。それが一つの基軸ですからブレることなく、プラスして多様な付加価値をつけるということで、体験プログラム、イベント、ショーのコンテンツなどを決めていけばよい。事業者の提案書の中には、相当おもしろいことを一杯書くのではないかと思いますので、上越ならではの魅力を再現なく作っていけると思います。それをこの機会にしっかりと作らないと、これだけの金額を投資する意味はないと思います。

河藤副委員長： 今、堀委員がおっしゃったように、マーケティングは大事だと思います。常にお客様のニーズを把握して、イベントやプログラム作っていくことが大事だと思います。私は、体験プログラムが大事だと思います。身近に魚と触れ合えることは、よい体験になります。それから、吉田委員がおっしゃったように、レストランとか、水族館に関係のあるグッズが買えるとか、それから他の周辺地域の訪れてほしいところを結び付けて、いくつかパッケージになったチケットを作ったりして、水族館だけでなく、上越市の魅力のあるところを取り入れてほしい。さらに、一定の時間内で回遊できるよう、地域の観光プロデュースとか、地域プロデュースの中で位置付けていく。共通券での参加者は割安でいけるとかの工夫があってもよいと思います。

布留川委員長： 地域特性と立地特性を活かすべきです。今は、立地特性を活かせていません。海がすぐそばにあるのに、海のそばにない。これは、土地の問題等があって大変かもしれませんが、海に隣接するところは何もやってないということですので、海に直接隣接する立地特性にすれば、魅力は圧倒的に変わると思います。まだ、海の横にはありますが、海のそばにはない。ちょっと工夫すれば、海のそばにできる立地特性がある。60億投資するのであれば、枠の中でそれくらいしてもよい気がします。地域特性に関してですが、吉田委員ご指摘のとおり、食に関することは相当絞り込んだほうがよいです。水族館とその周辺、今は周辺のお店は寂れてしまっていますけれども、ああいいうお店にこの機会に活性化する提案をしたらどうかと思います。やはり、1つ独立し

て施設があるより、それを核として地域が活性化することが必要と考えますが、そのチャンスとなります。設計期間も検討期間がありますから、地域の皆さんとコミュニケーションを取る時間があるのではないかと思います。行政が最終的に主導する分野ではないですが、地域の皆さんに事業展開をしないかという声かけはしてもよいと思います。極端に言えば、プレハブみたいなお店であれば、すごく安く作ることができます。大仰なものではなく、地域が発展する道があると思います。そのような提案ができるのは、今の時点では行政の皆さん以外にないので、個々についてはいろいろな考えがあると思いますが、地域全体の発展を目指した取組をスケジュール表に載せてはいかがかと思います。

これについては、この他にも事務局のほうに意見を出していただいて、最終まとめの際、参考としてつけるという形でお願いします。続きまして、資料 5 報告書についてお願いします。

坂井副課長： - 資料 5 を説明 -

布留川委員長： 22日に報告書の原案が議論されるわけですね。報告書の最終確認のための委員会はしないのですか。

坂井副課長： 今のところ、そこまでは考えておりません。

布留川委員長： 22日で方向性を出し、委員の皆さんに確認をいただくわけですね。そうすると書類は早めに各委員にお送りいただきたいと思います。

竹田部長： 1週間前に送ります。今まで議論いただいた内容はある程度整理していますので、今日議論いただいた内容は整理しなければなりません。初見となりますので、皆さんからご意見をいただき整理する可能性はあります。

22日に最終的な意見をいただき、修正については、事務局に任せていただけるようでしたら、委員長と副委員長に確認いただきたいと思います。もう一回やり取りしなければならぬようでしたら、それは文書でやり取りします。

布留川委員長： 1週間前にいただけるのなら、各委員は、事務局に意見を返していただいて、当日議論したほうがよいと思います。

竹田部長： 初見で、最終報告書をここで議論するのは失礼ですので、頑張ります。

布留川委員長： 最終は、今までの議論をまとめる形になりますので、各委員の皆さんには、チェックしていただき、意見があれば事務局に返していただきたい。いろんな意見が出てきた中で、調整すべきところがあれば、委員長の私と、河藤副委員長のほうに事前にいただければ、22日にすべてまとめる可能性があります。委員会で最終の形を確認できるほうが望ましいので、22日の委員会は微調整くらいでまとめるような方向にできればよいと思います。各委員の皆さんは事務局に意見書をお送りいただき、問題があれば、市や私どもで検討し、最終まとめに持っていくということで、各委員の皆さんよろしくをお願いします。

報告書については特段の議論はしなくてよいのですね。気になるところがありまして、3番目の基本計画見直しに向けての提案ですが、このように大項目でしっかり書かしてもらえらるなら、それぞれ思いがあります。この書き方では、参考ではありませんよね。委員会からの意見になると思います。そうなる重要な事項になります。

河藤副委員長： この委員会の権限をどのように設定するかによると思います。その位置付けが提案というか、業務としては本来業務ではなく付随的なものだとして明記していただければと思います。

磯田委員： 体裁としてはそうですが、気にされているのは、この委員会の中で議論するかどうか。

布留川委員長： 議論はあまりされていないのに、ちゃんとした形で出すというのは、委員の合意ではありませんよね。

竹田部長： このフォーマットが整理されていないのですが、3番の基本計画見直しに向けての提案は、上にある2番の整備条件の整理の1・2・3・4がここにもう一回入る。集客見通しから、経済波及効果まで、委員会の提案としてここに入れていただく。

河藤副委員長： 2番の事実関係の整理に基づいて、見解、提案ということですね。



竹田部長： 2番の整備条件の整理は事実関係の整理で、3番の基本計画の見直しに向けての提案は委員会の議論した内容を書く。

布留川委員長： わかりやすく書いたほうがいいですね。

竹田部長： さきほど議論いただいた内容は、ご提案いただければと思います。

布留川委員長： わかりました。そこは、委員の皆さんも一言言いたいと思いますので、よろしくお願ひします。それでは、よろしいですか。議題はすべて終わりました。議題の(6)その他について、事務局お願ひします。

坂井副課長： 次回の会議ですが12月22日土曜日で、会場は水族館で行いたいと思います。時間は午後3時からの予定でお願ひします。

布留川委員長： 本日の議事についてはここで終了させていただきます。ありがとうございました。

#### 9 問合せ先

企画政策部企画課

TEL：025-526-5111（内線1451）

E-mail：kikaku@city.joetsu.lg.jp

#### 10 その他

別添の会議資料もあわせてご覧ください。



## 会 議 録

### 1 会議名

第6回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会

### 2 議題（公開・非公開の別）

- (1) 委員長あいさつ
- (2) 報告書（案）について（公開）
- (3) 基本計画（案）見直しに向けた提案について（公開）
- (4) その他（公開）

### 3 開催日時

平成24年12月22日（土）午後3時10分から午後5時まで

### 4 開催場所

上越市立水族博物館 会議室

### 5 傍聴人の数

1人

### 6 出席した者（傍聴人を除く。）氏名（敬称略）

- ・委員：布留川信行、河藤佳彦、堀一久、中根章雄、磯田一裕（欠席1名）
- ・事務局：竹田企画政策部長  
企画課 五十嵐課長、坂井副課長、青山係長、山本主任、佐野主任  
観光振興課 小林副課長  
水族博物館 中村館長
- ・説明者：株式会社トータルメディア開発研究所（以下、トータルメディアと表記）担当者

### 8 発言の内容

五十嵐課長： 大変お待たせをいたしました。年末のお忙しい中お集まりいただきありがとうございます。ただ今から、第6回上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会を開催させていただきます。

開会に当たり、布留川委員長から一言ごあいさつをいただきます。布留川委員長、お願いいたします。

布留川委員長： 皆さんこんにちは。お忙しいところご出席いただきありがとうございます。最初の委員会が7月末で夏でしたが、6回目を迎えることになり、暑い夏から寒い冬ということで、約5カ月進めてきました。委員の皆さんの精力的な参加、そして事務局の大変な努力により、ある一定の方向性を出すことができました。この水族館が地域に大きく貢献できるであろう、そして水族館が上越市に及ぼす経済波及効果が相当見えてきたと思います。そのような方向に進んできたことを感謝申し上げます。さらなる忌憚のない意見をいただき、最終的な報告書としていきたいと思っておりますのでよろしくお願い申し上げます。

五十嵐課長： ありがとうございます。

続きまして、会議の成立についてご報告します。

本日の出席状況につきましては、吉田委員が所用のため欠席となっております。磯田委員がまもなくお見えになるところでございます。現在は4名で、最終的に5名となります。「上越市新水族博物館の整備に係る有識者検討委員会設置要綱」第6条第2項の規定により、委員の半数以上が出席しているため、会議が成立していることをご報告いたします。

議事に入ります前に、お手元に配付した会議資料の確認をさせていただきます。

次第、配席図、資料 1「報告書の概要版」、資料 2「報告書本編」、それから資料 1、資料 2 関連ということで、「報告書の修正についての提案意見」をお配りさせていただいておりますのでご確認ください。

それでは、これより議事に入らせていただきます。当委員会の規定により、会議の

議長は委員長が務めることになっておりますので、この後の議事進行は、布留川委員長からお願いいたします。よろしくをお願いいたします。

布留川委員長： それでは、次第に従い、進めさせていただきます。

質問等は、それぞれ説明の後、ご発言いただきたいと思いますので、よろしくお願い申し上げます。まず議題1の報告書(案)について事務局をお願いします。

坂井副課長： - 資料 1の1ページから3ページ、資料 1・2関連を説明 -

布留川委員長： それでは、章立てでございますけれども、今説明がありましたように、総括について、言及したほうがいいというご意見をいただいております。これについていかがでしょうか。

河藤副委員長： 私もこの意見に賛成です。それぞれの章ごとには、結論が出ていますが、それぞれをトータルして、総合的にどう評価するのかということを表記したほうがいいと思いますので、最終的な結論の章を追加したほうがいいと思います。

布留川委員長： 私もそのように思いますが、各委員の皆さまどうでしょうか。

一同： 異議ありません。

布留川委員長： これにつきましては、それぞれのまとめを要約して全体的な最終結論をするということをお願いします。内容につきましては、今日が最終の委員会となっておりますので、全体の議論をして、委員会の最終内容が決まりましたら、それに基づき事務局でまとめていただく形にしたいと思います。それを各委員に渡してご意見いただき、最終的には、私と河藤副委員長とで決めさせていただくということでもよろしく申し上げます。

堀委員： 最終のスケジュールで、報告書の校了はいつを目途にしますか。

坂井副課長： 本日の委員会での修正あるいは追加の議論をしていただき、予定といたしましては、1月中旬以降、下旬になると思っておりますが、委員会の総意としての報告書を市長へ提出させていただきたいと考えておりますので、逆算いたしますと、1月10日ぐらいには委員様に最終案を確実にお届けしたいと思っております。

布留川委員長： 委員の皆さんには、ここで大きな食い違いがなければ、修正した最終版を、1月の上旬に頂けることとなります。

それでは、検討の目的と概要のところですが、章立て以外にご異議の点がありましたらお願いします。よろしいですか。

それでは、整備条件の整理について、事務局から説明をお願いします。

坂井副課長： - 資料 1の4ページから11ページを説明 -

布留川委員長： 今の説明での確認ですが、5ページの力のところですが、再投資はいろいろな方法があるなかで、5年毎に3億円ずつ再投資の設定をしています。これについて触れていなかったのも、念のために確認をお願いします。

坂井副課長： 5ページの力の再投資につきましては、下から2段落目に、「再投資については定期的に分散投資する方法や、ある程度の経年後まとめて大規模なリニューアルを行う方法などいくつかのケースが考えられます。今回の検討では、現基本計画(案)の5年毎に3億円ずつ再投資する考え方をベースに集客予測を行った。」とあります。こちらのほうを採用して、集客見直しを行いました。

布留川委員長： ありがとうございます。それでは集客見通しのところについては、かなり議論してきたかと思えます。ご意見はございますか。

堀委員： 考え方に遡及するつもりではありませんが、あくまで報告書の見え方としてですが、ケース2-2でこういう考え方に基づき数字を出しました。それが、概要版の6ページから具体的な表や数字が表わされている。例えば、図表2で記載されているものと図表3で記載されているもの、若干数字が異なっています。これが最終的な再投資という要素を盛り込んで、10ページの図表7、11ページの図表8のまとめも、こういう着地の水準を見ましょと。この数字の変遷といいますが、プロセスの部分の微妙な違いは何かという点に目が行ってしまっ、意図する方向に取りづらい印象を受けました。もう少し展開と考え方を持たせ最終的にはこの数字になるというように、スムーズに表現したらどうかというのが感想です。

トータルメディア： 一ヶ所表記のミスがございまして、11ページの図表8ですが、これは再投資を行って、ある程度入館者が段階ごとに復活をしたのち下がっていくということをまとめたものです。20年間平均で、だいたい37万になります。

この表と同じものが6ページの図表2です。この図表2の20年間平均の数字だけが間違っておりました。369,568人になります。

堀委員： では基本計画6ページ以降の数字は一緒ですか。

トータルメディア： 7ページは、再投資をしないパターンの表で、再投資をしたパターンの表が10ページになります。図表2と3が近いため、誤解を与える印象になるかもしれませんので、あらためて数値を精査し修正を行います。

堀委員： 今回の資料は、完成版として議論したほうがいいのか。それとも、8割型の出来上りの状態で議論したほうがいいのか、どちらですか。

トータルメディア： 最終版の形で議論いただきたいと思います。

堀委員： そういう意味では、我々は再三議論してきましたので、この数字が何を意図するのは把握できますが、初めて拝見する方が7ページの表が再投資前とは伝わりづらい状況ですので、数字が独り歩きする懸念があります。もう少し表の意味を具体的に説明したほうが、読み取っていただけたらと思います。

布留川委員長： そのとおりだと思います。今日は、最終版を作るための議論の場ですので、どんどんご意見をいただきたいと思います。他には何かありますか。では、集客見直しについては、このような報告書でよろしいでしょうか。基本的には、第三者が見て分かるようにしていただきたいと思います。

それでは、次の事業収支・損益分岐について説明をお願いします。

坂井副課長： - 資料1の12ページから16ページを説明 -

トータルメディア： 料金の考え方について、もう一度お話をさせていただきます。12ページの検討経過のAの部分です。入館料金の設定でございますけども、今回、収支シミュレーションをするに当たりベースとなっているのが、平成19年の基本計画案です。8,500㎡の水族館を作る場合の支出が様々な項目で設定されているということが一つです。

それから、前項で集客の予測をしています。20年間でこのくらいの人たちが来場すると見込みが出ています。こういったものをベースにしながら、この事業を成り立たせるためには入館料金の設定が非常に重要になってきます。入館料金の設定ですが、現行の水族博物館が周辺の水族館と比べて、かなり安くなっています。今回は、近隣水族館との兼ね合いでの料金設定、並びに、収支が成立し再投資の費用を留保できることを総合的に考えて1,800円でシミュレーションをしました。その結果、13ページに図表9がありますが、大人が1,800円で小中学生が900円、幼児が500円で加重平均をすると1,241円になりました。この単価でシミュレーションをした結果、10年目の留保金が8億9,700万円となりました。先ほど集客予測のところでもありましたが、基本計画案によって再投資費用を5年ごとに3億円留保することになっておりますので、その点についても十分事業が成立すると見て取れました。逆に、この料金設定を下げていくと留保金も下がってきます。

今回は、イルカショーありの期間は1,800円でイルカショーがなしの期間は1,600円の料金体系でシミュレーションしました。

布留川委員長： ありがとうございます。それでは、事業収支についてご意見をいただきたいと思います。

磯田委員： 前回の会議の時に、イルカショーを通年で行う場合、夏季限定で行う場合より、事業収支が良かったのではないかと思います。上越の場合、冬季が難しいということで8カ月限定の試算をしていただいたと思います。

通年実施も夏季限定も9年目からの収支が悪くなるようになっていたと思います。

通年実施が全く駄目なのかという問題もあると思いますし、8カ月限定だが、残りの4カ月にイルカとのコミュニケーションが取れる何らかのコンテンツで収支を上げることがありだと思います。

ショーがあるときは1,800円で、ない時が1,600円ですが、イルカと直接触れ合え

るコンテンツの内容によっては、一人2,000円払ってでも何か機会を持ちたいと思うお客さんもたくさんいると思います。このまとめの表現では、イルカショーの実施がダメなように見えます。

布留川委員長： 磯田委員のご意見はごもっともです。まとめには、統計的観点により対等比較で書かれていますが、ショーがあるとないでは質が違ふと思います。この書き方では、イルカショーを行うと収支が悪く見えてしまいます。文章の中では、「大丈夫です」と書いてありますが、イルカショーを行うことによりプラスの収入や経費があることの精査ができていないわけです。この書類だけ見ていくとショーはやらないほうがいいのかの結果になってしまうというのが磯田委員の指摘だと思います。

これについて、事務局いかがですか。

竹田部長： 磯田委員と委員長のご指摘のように見えるとのご心配かもしれませんが、まとめの中でイルカショーの有用性や有効性について記載させていただいたつもりです。その中で、委員会においても上越市の水族館や日本海に立地する施設のテーマ性から見ても、イルカショーを年間開催すべき、年間開催を検討すべきという意見が多かったことを踏まえる必要があります。そして、委員会として冬期間は難しいかもしれないができるだけ長く開催することが望ましいと考えると記載してあります。決して、収支的に不利というようにまとめていないと思います。事務局としましては、これを受けた時点で、ご意見を斟酌して進めていくべきだと考えています。

布留川委員長： 委員長の立場を離れ水族館の経営者の立場として発言します。水族館にショーがあるのとないのでは、おそらく集客や収益は全く違うと思います。ですから、ショーがあることによるプラスがあるはずですが、ここには載せてありません。ショーがあることが明らかに良いことは、専門家として認識しますが、磯田委員の心配するところは分かる気がします。同じような立場で堀委員いかがですか。

堀委員： 前回の資料を見ますと、今回のイルカショーを8カ月開催した場合の平均客単価が下がっているようですが、前回は1,393円で累計の収益が1,241円を上回ったことにより、やる価値があるとの議論になったと思いますが、今回の数字が変わっている理由はどういうことですか。

トータルメディア： 前回は、イルカショーを年間行った場合ですので大人の料金が1,800円で試算しています。今回は244日が1,800円で、残り79日が1,600円なので、平均客単価が変わります。

堀委員： 前回は、年間イルカショーを行うことで事業収支の議論をしています。今回は数字が変わっていますので、本来は報告書に記載する前に、数字が変わった過程の是非の議論を行わなければいけないと思います。その議論がないので、磯田委員のご意見にもつながる話だと思います。

布留川委員長： 真冬だと無理があるだろうということで、8カ月という事務局案ができてきたと思います。この部分は、どのように整理する考えですか。

トータルメディア： 前回の委員会で、おおむね8カ月で見ていこうという議論になり、その試算を提示できるタイミングが今回しかないため、244日のシミュレーションについては、今日が初めてです。

布留川委員長： 前回、冬を外しましょうという意見が出ています。そのため、数字の提示はされていないわけです。

堀委員： だいぶ数字の隔たりがあります。これを報告書として出して、事業判断するとき結構厳しい判断になると思います。文書のまとめ方にも影響が出てくるのではないかと思います。

磯田委員： たとえば、ショーを8カ月行うのも12カ月行うのも、イルカをレンタルをしないのであれば投資は同じわけです。設備投資と人件費は必要ですので、12カ月行うとまとめても問題ないと思いますが、いかがでしょうか。

竹田部長： 前回の議論ですが、冬期間は難しいとの議論があって、4カ月は室内のプールで飼育するので、通常料金でシミュレーションしましょうとなったと思います。前は収支の方向性も冬場はショーなしで、残りの期間はショーありでまとめるとのご議論い

ただいたなかで、この結論になっています。今後、まとめにもありますけれども、今回ご議論の時間が取れなかった部分もありますが、ショーを行った際、波及効果として入館者が増えることもあるかもしれません。その時には、実際の実施計画の段階では、このご議論の趣旨を踏まえたうえで進めていくことが大前提です。ですので、今回4カ月ショーをしないシミュレーションをしています。ここで、結論づけましたというようには我々は取っていないことをご了解いただきたい。

布留川委員長： 我々は分かっていますが、市民の皆さまにそのメッセージが伝わるかどうか心配です。

磯田委員： それから、今後指定管理に向けて事業者を募集していくときに、この資料をもとに皆さん考えていくと思います。その際、経営判断として、参入する側がどう内容を見て来られるかということもこの報告書の意味としてあると思います。

河藤副委員長： 皆さんのご議論は、それぞれなるほどだと思います。ただ、冬にイルカショーを開催するとした場合、初期投資の際、室内型にしなければならず、コストがかかってしまう。逆に、イルカショーを開催することによってどれだけ人が増えるのか。もし定量的に議論するのであれば、その部分をなんらかの設定をしていかないと、定量的に比較ができない。ただ今、お話のあったところを整理すると、プラスの部分とマイナスの部分は定性的にはあり得ることが分かります。つまり、初期投資の負担が大きくかかる点をどう考えるのか。それから、冬にイルカショーをしても夏ほど人は入らないというようなことは、マイナスの面です。プラスの面としては、イルカショーを行うことによって人が増えるかもしれない。このように、プラスマイナスの両方が要素としてあると思います。一方で、イルカをどう活用するのかということは、定量的に把握することは難しいですが、定性的に費用対効果も考慮しながら有効活用を考えることはできます。例えば、私は専門ではないのでよく分かりませんが、イルカと触れ合う水槽を設定する。そのことによって、有効活用できる可能性があるので、イルカをずっと1年間確保することが望ましいということは定性的で客観的議論としてはできると思います。ただし、その4カ月については、費用対効果についても検討することは必要です。具体的な中身としては、こういうメリットとデメリットが考えられるという形でいかがでしょうか。

堀委員： あくまで、検討委員会での報告なので、どの数字を採択して判断するかは次のステージです。例えば、イルカショーの開催というのは、言葉が一人歩きしています。いわゆる水族館としてイルカの展示ということを考えれば、通年展示する努力といった意味で、今の料金設定を変えて、通年1,800円。例えば、中身のコンテンツとして、入場者として夏場に見られるものと冬場に見られるものが変わるかもしれませんが、冬場でも1,800円取る営業努力を業者がしたうえで、通年1,800円の入場料設定をしましょうといった場合、前回議論した数字が出ていますので、数字としての項目は3パターン。現行案として、イルカショーをやらない場合、料金を下げることも考えられて、3つのパターンは考えとしてあると思います。

中根委員： 私は、河藤副委員長と同じ考えでして、着目点が解せない。今、おっしゃられたとおり、イルカが年間にいると、夏場と冬場はいろいろ見せ方や関わり合いが違いますけれども、料金体系が2つあるのはどうなのかなと思います。冬は同じ料金で、違う形でイルカと触れ合える体験もできるのではないかと思います。

布留川委員長： これは、私の質問を事務局から受けていたことで、もう一つ検証のなかに不確定なことがあります。経営支出が効いていまして、イルカショーをやることによって、5,000万円の支出増になっています。この細かい検証ができていません。ですので、3,000万円で済めば、収支が変わってくるなど、いろいろな不確定要素が入ってきます。これは、私も聞かれた際その場ですぐ返答することができなかったので、私のほうでは、数字を申し上げずに、事務局の数字を容認しました。不確定の要素がたくさんあり、その中で、収入増のところも見込まれていないし、施設の魅力についても、当然、イルカショーをやることについての増も見込まれていない。それから、経費も5,000万円の増になっていますが、現実にはもう少し節減できるかもしれない。いろ

いろな不確定要素のあるなかでの事業収支だと思います。ただ、ショーがあることによって、魅力が上がるということは間違いがないと思いますし、委員の皆さんもショーがあるほうが良いというご意見でした。不安視される部分を修正して、なぜこのような事業収支になっているのかということをしっかり説明する必要があります。委員から見れば収支が分かるが、第三者から見ると収支の理由が分からない。そうすると、イルカショーをやると事業の成立性が悪くなるという結果が出ております。それに関わらず、やったほうが良いとなっているのは違います。この説明を丁寧にするということではいかがでしょうか。

河藤副委員長： 賛成です。今、堀委員のご意見と同じご趣旨だと思いますが、説明の仕方については少し確認したほうがよいと思います。堀委員の場合、そのようなケースを定量的に示して、条件を整えばイルカショーをやるとプラスになるのかということを確認する。定量的に示したらどうかということ、いくつかのパターンの中で具体的な数字に表わすというご趣旨だと思います。

委員長のご提案は、具体的な数字を提示し、前提条件があることを言葉で説明して、これは一つの考え方だと確認する。このように二通りの考え方があります。

布留川委員長： ですから、もう一つの設定をするかどうかです。堀委員のおっしゃるように、通年のショーをやるという設定にしますと、それは、それで数字が出る。今、事務局のほうで、特に直江津にいる皆さんから冬は無理だろうというご意見があるとすれば、それを踏まえるかどうか。踏まえた収支はここにあるので、この収支についてしっかりと説明をし、この収支は、文章にも書いてありますが、もっと可能性を含んでいるということもしっかりと説明をする。河藤副委員長の説明のとおり、二つの考え方があります。この辺について市民の立場からはどうでしょうか。

磯田委員： 判断するときに数字が一人歩きして、見ただ目で理解されやすいので、パターンとして、こういうオルタナティブがあるということで、通年営業と8カ月営業の数字を出したうえで、これにはこういう数字の本当と、こういう不確定な要素があるという文言を入れていただいて、検討委員会として再度どのような言葉をつけるかはまたあると思います。

堀委員： 前回、議論の中で私の意見を強く申し上げなかった点ではありますが、最初の報告書としてこういう選択肢が上がってくると、報告書のなかの検討として夏季のみの開催はいいですが、その数字を持ってある意味、これが夏季のみ開催の事業者としての選択肢としてあり得るとということについては、私個人として納得できない。今後新しい水族館として事業をするのであれば、イルカについては「0 か 100」のどちらかやって、イルカがいない水族館という意味での収支もあつたうえで、例えば、従来は35日やっていますが、これからはそういう時代ではないのです。定性的な話になりますが、そういった趣旨を盛り込むべきだと思います。過去の議論は出ていませんが、そこをお願いします。

布留川委員長： 以前、委員会で話もあり、私も似たようなことを言いましたが、基本計画に基づいた収支がいるというお話であったと思います。それは、夏季限定のショーを行うという元々の基本計画。基本計画のところのプランはあまり変更しないという前提で、事業性について検証する。それが、当初私たちに与えられた条件でした。ですので、委員会としてはショーがあるかないか。委員の指摘としては、そうだと思いますが、委員会が与えられた条件が、すでに作られた基本計画に基づいた事業収支の検討でした。委員会の議論の中で、イルカショーは絶対いるだろうということで、プラスアルファとして通年イルカショーを検討した経緯があります。堀委員がおっしゃったことは、水族館を運営する立場からすると、私も同感ですが、この委員会が与えられた制約があると認識しています。そこは理解していただきたい。制約条件のなかでの収支があり、私たち委員会として、もう一つ踏み込んだ提案があると。そのような理解をしていただきたい。

堀委員： 分かりました。

布留川委員長： 磯田委員からお話があった通年での収支をプラスするということがいかがですか。



- 河藤副委員長： シミュレーションができるのであれば、それを入れたうえで、いろいろな限界や可能性があるということを、しっかりと形にしたほうがよいと思います。
- トータルメディア： 通年でやった場合の集客予測で、集客数は変えないことでよろしいですか。
- 布留川委員長： そこは統計的にやる前提でできていますので、変えません。
- トータルメディア： それであれば、可能です。また、数値の精査を再度行います。
- 竹田部長： 今のご議論をまとめますと、もともとの我々の基本計画の議論が、35日で、オプションとしてイルカを通年飼育している前提で、ショーの開催は244日。もう一つ、堀委員や磯田委員からご指摘ありましたが、通年で1,800円の設定。これはショーを屋外か屋内かは別にして、前回シミュレーションしていますので、表を一つここに追加する。その追加する前提として、副委員長からご指摘ありましたが、「定性的にこういう条件で試算しました」「イルカショーによる集客増は見込んでいません」とともに記載することでよろしいでしょうか。
- 一 同： 異議ありません。
- 竹田部長： 基本的にまとめの方向感はこのままで、定量的なものは入っていますので、定性的なものも入れながら修正します。
- 布留川委員長： このところは問題なく、実際のショーを通年でやるとこのような数字になるので、問題ないという認識が出てくるのではないかと思います。事務局よろしいですか。他にご意見ありますか。
- 河藤副委員長： 形式的なことをご確認だけですが、堀委員からご指摘あった集客予測と共通するのですが、図表と本文について、図表の説明が書かれている部分と書かれていないところがあるので、どの表がどうなのか分かりにくいと思います。14ページの収支検討、損益分岐の2行目、「～を行った結果は図表12のとおりである」と説明してありますが、説明していないところもあります。一体的にまず、図表（ ）について検討する（図表 ）。検討を行った結果は（ ）だ。とったように一つのパターンを作って、図表を入れたものについては本文のなかで必ず確認するというのを統一的にすれば、漏れは出てきません。
- 布留川委員長： 他はよろしいですか。それでは、整備手法および運営手法の検討をお願いします。
- 坂井副課長： - 資料1の17ページから20ページを説明、資料1・2関連を説明 -
- 竹田部長： 説明が長くなって申し訳ございません。引き続きですが、今ご指摘あった18ページの下段の言葉として「視野に入れつつも」というのは、極めて妥当性を欠く表現です。我々もご指摘をいただき、内部で検討しまして、委員会に対して非常に失礼な表現だと感じております。ここは事務局として陳謝させていただきたいと思います。若干、言い訳をいたしますと、時間のなかで、いろんな表現をしましたので、結論とこの部分に齟齬がありました。ご指摘をいただいた後、事務局で整理をし、代案ということで、アンダーバーを引いたところの表現でご検討いただきたいという趣旨でございます。18ページのほうは、「この方式をベースとし、指定管理予定者を募集する際の具体的な条件整理や施設内容等の諸条件を整理・検討した上で、その趣旨を可能な限り実現できる現実的な整備運営手法をさらに精査していく必要がある。」ということで、委員会としての結論として、ご議論いただきたい。20ページも同じ趣旨ですが、アンダーバーを付け足しています。「法的・制度的な側面からの実現性の検証が十分とはいえない」という表現がありましたが、「指定管理予定者の募集等に係る条件をはじめとする諸条件が未定であることから実現性の検証が十分とはいえない」と表現を変えて改めてご議論いただきたい。これも非常に大きな柱となります。まさにこれは、日本のリーディングプランになりえるご提案と捉えていますので、再度の提案でご議論いただければと思います。
- 布留川委員長： それでは、表記の変更の説明もございましたので、それらを踏まえまして、ご意見をいただきたいと思います。
- 堀委員： あくまで個人的な感想になってしまうのですが、17ページの(2)の検討の経過から18ページ(3)検討の結果について、ここでの表現の主役はスキーム図だと思っ  
ていまして、文章説明から入るより、まず、図表を先にして、図表に基づいて補足を出

していただいたほうが、頭に入りやすい。その結果、委員会としてのイメージ図がこうですとしたらいかがですか。

トータルメディア： ご指摘のとおりです。

布留川委員長： 他にどうでしょうか。

磯田委員： さっきの表記の話の前に、簡単なところから、2番の設計・施工一体方式の文言として設計・施工一体方式と言ってしまうと、設計を生業としている私としては、運営が一体となって初めて表に出てくる話だと思うので、設計施工運営一体方式と直していただけないでしょうか。

竹田部長： これは、議論の経過で運営を指定管理者とするという議論がありました。その前に、設計施工一体でやって、ここは切れているのですが、指定管理を受け得る方々とコンソーシアムを組んだらどうかと。ですので、PFIのカウンターとして、議論の経過で出てきています。設計施工運営一体方式の議論はしていただいておりません。

布留川委員長： 実態は運営も一緒だという話をしています。

竹田部長： その後、この議論の結論としていただいたもので、指定管理者を早く決め、市と発注者側とコラボで、設計なり施工者に指示をします。19ページ右側の図のようになります。

トータルメディア： 正確に申し上げれば、設計施工運営計画一体方式です。

布留川委員長： 文書にもそう書いてあります。

竹田部長： 文言が設計・施工一体方式というようなオーソライズされた言葉でなければ、不適ということあれば、何か別の表現をいただければ検討いたします。

布留川委員長： 私も磯田委員の言っていることは分かる気がします。文章の内容も設計・施工・運営計画を一体としてという文章が入ってきているので、タイトルとしてこちらを使っているだけかなという気がします。気にならなければ運営を入れてもいいのかなと思います。

河藤副委員長： 実質的に17ページの検討の経過に書かれています。これは、堀委員がおっしゃったように基本的な説明が書かれています。それぞれについて少し説明を入れ、それについてのコメントという形にしては如何ですか。少しボリュームアップした上で、面に着目し設計施工運営計画一体方式という形にして、表記したほうが分かりやすい。運営計画までは一体ですが、実際に運営が一体になるかとかいうと、そのようなことを想定しているパターンではないと思います。

布留川委員長： 磯田委員よろしいですか。他にいかがですか。さきほど、指摘のございました、委員の中からあった意見ですが、これについてよろしいですか。まず、一番重要な「視野に入れつつも」というところは表現をし直すということです。もう一点のことについては、文章としてはかなり入っているという認識をしますが、これについては原文の中で読み込めるという認識でよろしいですか。

先ほども事務局から説明がありましたが、上越方式が新しい整備の足がかりになっていけば素晴らしいことになるだろうと思います。ただ、表記のところ指摘がありましたように、しっかりと詰めなくてはいけないところがたくさんあるので、今後に託したいと思いますのでよろしくお願いします。

それでは、各委員の皆さんよろしいですか。

同： はい。

布留川委員長： それでは、経済波及効果について事務局説明をお願いします。

坂井副課長： - 資料1の20ページから25ページを説明 -

トータルメディア： 数字のミスがありました。申し訳ありません。22ページの図表18の経済波及効果合計が78億7,600万円となっています。これは正しい数字ですが、図表19の1年目の計が77億7,200万円となっており、数字が一致していません。これにつきましては、修正したいと思います。申し訳ございませんでした。最終的に20年間の合計の経済波及効果も469億円に変わります。

布留川委員長： それでは、経済波及効果についてご意見をお願いします。

このとおりだと、すごい経済波及効果になりますが、大丈夫ですか。

トータルメディア： 経済波及については、毎年5億円の運営費がかかりますので、それだけでも大きくなります。

河藤副委員長： 一つだけまとめの部分ですが、2行目に「地域経済の中で回復」という言葉がありますが、地域経済の中で回収したうえでプラス経済効果が得られるということで理解してよいですか。そうであれば、初年度で63億を回収したうえで、プラスアルファの部分があるので、表現を変えたほうがいいと思います。

布留川委員長： 回復ってことは、ダメになったことになりまますので回収のほうが適切だと思いますので、各委員の皆さんいかがでしょうか。

一 同： はい。

布留川委員長： それでは、他に何かありませんか。

磯田委員： 先ほどのイルカショーの話を引きずってしまうのですが、これはイルカショーが8カ月パターンの経済波及効果ですので、この表現もどのようにしますか。

竹田部長： 先ほどと同じでイルカショーを35日、8カ月とショーを行うかは別にして通年で触れ合える3パターンを用意します。

堀委員： その数字は、すぐに出せますか。

竹田部長： 出せます。あまり変わらないと思います。基本的に経済波及効果は、入館者が増えることと館の支出が増えれば上がることになります。今回は、イルカショーを通年で行ったことにより増客になると計算していませんので、効果として出てきません。それと、館の支出についてもさほど変わらないと思います。

布留川委員長： 他にはよろしいですか。

それでは、経済波及効果については、以上とさせていただきます。

ここまでで整備条件の整理の項目が終わりましたが、全体を通して何か指摘事項等がありますか。

それでは、ここまでの項目については、以上となります。冒頭ありました結論のことですが、報告書の総論としては違っていませんので、ご指摘のあった部分を修正して全体をまとめていただきたいと思いますので、よろしく願います。

竹田部長： 最終的に報告書について、今日ご議論いただいた部分を反映させ、委員の皆様へお渡ししますので、1月中旬くらいまでに事務局へ意見を出していただきたいと思ます。

最終的に委員長と副委員長と事務局の相談の中で、最終案をまとめることでよろしいかをお諮りいただきたいと思います。

布留川委員長： 事務局から提案がありましたが、よろしいですか。

一 同： 了承。

布留川委員長： 事前に書類をお渡ししますので、ご意見を出していただきたいと思ます。最終的に私と副委員長と事務局でまとめます。

竹田部長： ありがとうございます。

布留川委員長： 前回、委員の皆さんから委員会とは別に水族館への思いなどを提案いただきたいとお話させていただきましたが、これについてはいかがでしょうか。

竹田部長： はい。実は4点いただいております。議論の中で、誘客PR関係や地域との連携、施設の整備方針。集客予測をする中のご議論でいただいているものがあります。これを我々で少しまとめて、委員会としてオーソライズされたものではないということで、議論されていませんので、趣旨をまとめた上で、本編の参考意見のところに、よりよい施設のあり方に向けての委員からのご提示、ご提案という趣旨で出ささせていただきます。このような扱いでよろしいですか。また、もし今日、せっかくですので委員のほうからご発言あればそれも加味した上で書かせていただきたいと思ます。

布留川委員長： まず、前回の委員会の最後に、委員会の本来持つ役割というのがありました。それは今日議論したすべての事柄です。集客予測から経済効果まででした。水族館がこうあったほうがいいのか、上越水族館のあり方も私どもには求められていませんでした。ただ、こういうことに関わりましたので、委員に思いがあれば是非ということでお願いした結果、いろいろな意見が出てきた。今お話があったように、その他の意見

ということで、附帯で出ささせていただくということでもよろしいですか。では、そのような形で会議に残していただければと。私たち委員としては、これが、求められていないということは承知していますが、思いの強さということでご理解いただければと思います。それから、前回もそれぞれの皆さんからいただきましたが、この場でお話されたい方はご発言いただきたい。

磯田委員： 希望という形なのですが、せっかく上越方式という新しい枠組みを構築していこうというところですので、我々が議論していく中で、ちょっと踏み込めなかった部分の、前段の要求条件、指定管理者を募集するにあたっての枠組みですとか、概要をどういうふうにご精査していくかについては、大きな、いろんな方々、有識者の皆さんの意見を取り入れていくような、もう一つ検討委員会だとか、それに向けた議論の場を作っていたら進めていただければなと思います。

中根委員： 前回欠席させていただき、事務局からも要望があればということでしたが、お出ししていませんでした。今回の委員会から外れてしまいますが、個人的に水族館は、どこでもそうですが、教育旅行の方や学生が毎年たくさん来ています。小学生を中心に、長野や市内からたくさん来ています。教育旅行や学生は、需要の先読みができます。委員長もよくご存じだと思いますが、外部的な要因に影響されにくく、長いスパンで考える上で大変有益です。これから指定管理者を選ばれると思いますが、そういうところも見込んで、魅力のあるようにしていただきたい。

従来の水族館では従来あり得ないようなことができるような指定管理を進めていただければと思います。雑談で、館長とお話した時に、夏は目の前で花火が打ち上げられるそうですので、広い屋上の施設が出来たらと思います。

他に、水槽をバックに、パーティなどの催しもできたらと思います。突拍子もないですが、そういう視点も取り入れるような事業者が指定管理者になってくれたら嬉しいです。

堀委員： 水族館という施設のある意味というものを最大限発揮すべきいい機会だと思います。上越市にある水族館の意味付けをしっかりと構築して、ストーリーラインや展示などを、念頭に置いた事業化というのは非常に重要です。特に、娯楽施設という意味合いですと、観光事業をどう担っていくかになりますので、観光振興5カ年計画の中心的な役割だと思いますので、そういった部分での展開。もう一つは、教育普及施設としての、子供たちの未来、いろんな意味での子供たちの豊かな発想力を育てていくための、地元の施設ということで、地域性ということもしっかり企画することが必要です。そういった意味での多面性というのは、事業者に大いに求められていますし、そこをしっかりと取り組めた形での事業化という意味で、いい水族館を進めていただければと思います。

河藤副委員長： 堀委員と重なるかもしれませんが、水族館というのは、地域の人たちにとっても、観光教育施設として、重要な役割を担われると思います。それだけではなく、地域間交流ということで、外との交流において大きな集客効果があると思います。この観光資源あるいは教育資源というものを点としてではなく、他の観光資源、地域資源と結び付けて、ネットワークとして活用していただいて、外からたくさんの方が来ていただける、上越市として最大限活用していただけるような方策を、上越市全体の中で考えていただければと思います。

布留川委員長： 私が最後に。各委員のおっしゃったとおりだと思います。水族館が水族館だけのための水族館という時代ではなくなっています。中根委員が言われたようにまったく違う世界を作ったほうがいい。私どもも経営して思うことは、例えば、社会の変化としてシニアの人が増えてきています。お子様に対する教育は水族館はやってきました。でもシニアの世帯は多く、社会に溢れてきて、こういう人たちに役立つ水族館の姿はないのかということを考えるのもあります。

環境がすごく言われているなかで、環境啓発に役立つ水族館もあるだろうと思います。水族館の作り方で上越方式という新しい方式を提案しました。もうひとつの上越方式はきっと水族館があることによって、どれだけ社会に大きな変化を与えるか。今

までの水族館と違う市民に与える変化。もしくは、市民が求めているものを、社会が変化していくことに対して、新しいものを提供することができれば、今までの水族館でないものが絶対あるだろうと思います。そんな新しいもうひとつの上越方式が見出されることを期待します。市民の皆さん、市役所の皆さん、事務局として参加していただいたコンサルの皆さん、委員の皆さんについては特に大変な思いで参加いただき、きっと上越水族館が素晴らしいものになるだろうと確認して、きっとこの報告書のおおりに進むだろうと思っています。是非、上越方式で日本の未来の新しい水族館を切り開いてほしいと思っています。

ではよろしいでしょうか。それぞれ記載をしていただければと思います。本文のほうはよろしいでしょうか。

一 同 : はい。

布留川委員長 : その他何かありますか。

坂井副課長 : 3点お願いします。まず1点であります。第5回の会議録について、25日にお送りする予定としておりますので、ご確認の上、1月上旬を目途に修正等についてお知らせいただきたいと思います。また、今回の会議録についてもなるべく早くお送りする予定としておりますので、併せてご確認いただければと思います。

2点目であります。今回が最終の委員会です。報告書につきましては、1月10日を目標に手直しをさせていただき、最終案をお送りしたいと思っています。

3点目であります。委員報酬に関連し、源泉徴収票の送付については、1月中旬になるとは思いますが、事務局から発送させていただきましますので、ご承知おきくださいますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

五十嵐課長 : 以上で本日の会議を終了します。皆さん大変ありがとうございました。最後になりますが、企画政策部長の竹田が挨拶申し上げます。

竹田部長 : 本当にありがとうございました。今日は、年末でクリスマスの前の連休の土曜日に来ていただきました。委員長のお話がありましたが、7月30日に、夏の暑い日でした。この水族館も見ていただき、今日まで6回の委員会でした。今日はいろいろなご意見いただきましたが、基本的な方向感は今まとめていただいたと思います。最後に皆さんの思いをいただきました。良い町にしていこう。そのための道具として水族館をより良いものにしていこうという熱意のお言葉をいただきました。それは我々への励みでしたし、当市への期待でもありました。この報告書を大切に、次のステージに向けていきたいと考えています。さきほど事務局から話がありませんでした。1月21日に、委員長、副委員長から市長に報告書を提出していただければと思います。それを受け、市民からも大きな期待もありますので、今後、この報告書の方向に動くのではないかと私も期待しております。6回という本当に長い間でしたが、立派なものをいただきました。改めてお礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

布留川委員長 : 以上ですが、何か言い残したことはございませんか。ないようですので、委員の皆さんありがとうございました。

## 9 問合せ先

企画政策部企画課

TEL : 025-526-5111 (内線 1451)

E-mail : kikaku@city.joetsu.lg.jp

## 10 その他

別添の会議資料もあわせてご覧ください。