

基本計画推進の課題と今後の方向性

平成 18 年にリスタート委員会を設置し、基本構想の策定に着手しつつ、それに平行して、着手可能なものから改革の取組をはじめてから、5 年が経過しました。

入園者数については、景気等の社会経済環境及び天候、気温等の自然環境といった他律的な影響を大きく受けるものでありますが、平成 17 年度の 49 万人からみると、平成 18 年度は 61 万人、平成 19 年度は 60 万人、平成 20 年度は 70 万人、平成 21 年度は 92 万人、平成 22 年度は 83 万人と、目標の 100 万人には一步届いていないものの、順調に増加していると判断することができます。

これは、飼育の現場やリスタート委員会等からのアイデアをもとに策定した基本構想及び基本計画に基づき、環境教育プログラムの実施、繁殖技術の向上、各種プロモーションの展開、円山メソッド及び環境エンリッチメントに基づく施設整備等に、集中的かつ積極的に取り組んできた結果と評価することができるものであり、また、計画の方向性に誤りがなかったことを証明するものであります。

一方、基本計画の実施にあたっては、計画策定以降、環境配慮型社会への移行が一層進展しており、動物園の果たすべき役割への期待がこれまで以上に高まっているほか、基本計画を実行に移していく中で、基本理念の実現のため中身や進め方を一部修正したほうが良いと判断されるものもあることから、ここに実施上の課題を整理し、今後の方向性を定めることとします。

1 円山動物園としての役割を果たすための課題

基本構想において、「環境文化都市」、「世界に誇れる環境都市」を目指す札幌市の動物園として、円山動物園の役割を（1）札幌市の環境教育の拠点、（2）北海道の生物多様性確保の基地、（3）多様なメッセージを発信するメディア、の 3 点としました。

（1）札幌市の環境教育の拠点

環境教育の拠点としての役割を果たすため、当園では、環境教育教材の作成、子どもから大人までが参加できる各種の環境教育プログラムや環境イベントの開催のほか、園内施設において積極的に自然エネルギーを活用してきました。

今後より一層、環境教育を推進するためには、常に正確で最新な情報に基づき、展示、解説及びイベントを実施することが重要です。

このため、大学等と連携し、専門家との意見交換の機会をつくるとともに、専門家から情報提供が行われるような仕組みづくりを進める必要があります。

また、継続的に環境イベントを開催していくためには、専門的な知識を有し、活動を行っている機関、大学、NPO 等とも連携した取組を行うことが重要です。

（2）北海道の生物多様性確保の基地

当園では、高い繁殖技術に基づき、平成 20 年度以降も絶滅危惧種であるホッキ

ヨクグマ、ユキヒョウ、レッサーパンダ、ダイアナモンキー、ヨウスコウワニの繁殖に成功していること、また、動物園の森ではニホンザリガニを繁殖していることは高く評価することができます。

特にホッキョクグマについては、2000 年以降、国内で自然繁殖・自然保育に成功しているのは円山動物園のみであり、生物多様性確保の基地としての地位を確立するため、繁殖環境を整備するとともに、平成 23 年度に加盟した、国際種情報システム機構（I S I S）等を活用し、国内外の動物園と動物交換等を行い、繁殖の取組を進めていくことが重要です。

（3）多様なメッセージを発信するメディア

円山動物園では、環境教育のみならず、障がい者福祉、高齢者福祉、子育て支援をはじめとした多種多様なイベントを開催しています。これは、円山動物園というメディア（媒体）を活用して、来園者に対し、札幌市の各種の施策方針（メッセージ）を、観覧や参加等の実体験を通じて分かりやすく伝えているものであります。年間 100 本を超えるイベントを開催していますが、各イベントの持つメッセージが上手く伝わっているか、動物園で開催するイベントとしての関連性、妥当性について適当かが十分に検証されていないことから、来園者アンケート等により、内容を精査し、必要な改善を図っていく必要があります。

また、本市職員に動物園に積極的に足を運んでもらい、動物園を十分に理解した上で、メッセージ発信の場として有効に活用してもらおうことが重要です。

2 円山動物園の行動指針を実行するための課題

基本構想において、基本理念を「人と動物と環境の絆をつくる動物園」と定め、これを実現するため、円山動物園の活動に（1）「わたしの動物園」という視点からの行動、（2）生物多様性の確保に向けた行動、（3）自然豊かな円山エリアの中核施設としての行動、の 3 つの柱（行動指針）を立てて行動することとしました。

（1）「わたしの動物園」という視点からの行動

札幌市民をはじめとした入園者が誇りをもって「わたしの動物園」と自慢してもらえることを目標に、これまで、アニマルファミリー制度、市民動物園会議、ボランティアといった市民参加の取組や企業及び大学等の研究機関との連携による取組を進めるとともに、感動体験型の展示（みんなのドキドキ体験）や北海道ゾーンの展開を進めた結果、市民動物園としての地位を確立しつつあると評価しており、これはリピート率の高さにも現れています。

これらの革新的ともいえる取組は他園との差別化、収支均衡の観点からも重要であり、拡充のため一層積極的に取り組むことが重要です。

（2）生物多様性の確保に向けた行動

環境の世紀といわれる 21 世紀を迎え、動物園には、レクリエーションの役割だけでなく、環境教育、種の保存及び調査研究の役割を果たすことが求められています。

したがって、生物多様性の確保に向けた行動は動物園としての根幹をなす部分であります。これまで、オオワシの将来的な野生復帰に向けた取組、ニホンザリガニの繁殖等、地元の生態系から保全・回復に取り組んできたところであり、引き続き繁殖技術の確立に取り組む必要があります。また、動物園の森では外来植物や地球温暖化の影響が懸念されており、外来植物の駆除と合わせて地球温暖化の影響を観察していく取組が求められます。

なお、オオワシの野生復帰については、将来的な放鳥に向け、当面は、日本動物園水族館協会の保存委員会から出された意見に基づき、保護個体の訓練、国内での放鳥、人工授精等の調査研究を進めていく必要があります。

（3）自然豊かな円山エリアの中核施設としての行動

円山エリアには、豊かな自然をはじめ、住宅街、飲食店、集客施設等が集積している。市内有数の魅力的な地域であり、相乗性・回遊性を高めることが、当園のみならず円山のまちづくりにとって重要です。

一方、このテーマについては、当園だけで解決することが困難であり、地域住民との協議、他部局との連携等が必要なことなどから、これまで取組が遅れています。

このため、実現にあたってはハードルが高く、長い時間が必要なものも多くありますが、長期展望を持ち、関係者と議論を行いつつ、当面は実現性の高いものを中心に取り組んでいくことが重要です。

なお、計画には、周辺施設と連携した自然エネルギーの活用のように技術的な課題や効率性の問題があるものも含まれており、必要な修正を行うことが適当と思われます。

3 経営戦略上の課題

基本構想では、将来にわたって持続可能な経営ができるよう、基礎収支構造の均衡を実現することを大きな目標としています。このため、収入面では、年間入園者数 100 万人を目指し、経常収入の倍増を目指すとともに、支出面では、経常的経費の 30% 削減を目標とすることとしました。

これまで新たな展示、イベント、PRにより集客増に努めており、年間入園者数は順調に増加していますが、無料入園者数が多く、年間入園者数の目標達成以上に収入倍増の目標達成が難しい状況にあります。今後は、有料入園者数の獲得も課題であり、新規客層の獲得が重要です。

また、支出面では、エネルギー使用について、水道使用量の削減等は進んでいますが、集客のためのイベントにより電気使用量が増加していること、設備の老朽化に伴う熱源転換工事を段階的に実施した結果、ここ数年は灯油ボイラーと各施設のガス暖房を併用していること、エサ代について、仕入先の精査、大量発注等の契約方法の変更による経費削減の一方、主要品目の価格が大きく上昇している等、他律的な要素があるため、順調に削減ができていないのが現状であり、今後も大きな経費削減を見込むことは困難な状況にあります。

このため、収支均衡を図るためには、収入面での大きな改善が必要となるものであり、入園者数の増加のための取組のほか、年間パスポート料金を含む入園料の見直し、寄附金収入の拡大に向けた検討が必要です。

4 ソフト事業に関する課題

ソフト事業の展開にあたっては、円山動物園でしか得られない新たな魅力づくりにチャレンジし続けるとともに、楽しく学べる機会を提供しメッセージを伝えることによって、円山動物園が「欠かせない存在」として認知されることを目標に取組を進めてきました。

これまで、夜間開園、新規客層開拓のためのイベント、冬のイベント等、年間 100 本を超えるイベントを毎年実施し、また、ホームページやブログの活用などにより積極的なプロモーションを展開してきており、入園者数の増加に貢献していると推測されます。

しかし、これらについては詳細な効果の分析を行っておらず、各イベントや広報のどの部分が来園のきっかけとなったかなどは明らかになっていません。また、今後とも限られた予算の中でイベント等を継続的に実施していくためには、企業協賛も活用しつつ、選択と集中の考えにより、存続するかどうかを判断し、重点化していくことが重要です。

5 施設整備と動物管理に関する課題

基本構想・基本計画では、円山エリアにおける一体的な空間創出、段階的展示導入方式（円山メソッド）、入園者の利便性向上の観点から、施設整備や動物管理を進めることとされており、これまで、環境エンリッチメントに配慮しつつ、動物施設 10 棟を建設してきました。また、来園者の快適性・利便性の向上のため、便益施設を 2 棟建設したほか、コンビニエンスストア、カフェ等を誘致しました。

今後とも円山メソッドに基づき、計画的に施設を整備していくことが重要です。

また、東日本大震災を踏まえ、飼育動物の命を守るための対応についても検討する必要があります。

6 今後の方向性

（1）環境教育の推進

平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災は、我が国全体に大きなダメージをもたらすとともに、課題を残しました。原子力発電所の安全神話が崩壊し、自然エネルギー活用の動きが活発化する等、環境への関心は非常に高まっています。

札幌市は、良好な環境の確保と将来の世代への継承、環境への負荷が少ない持続的発展が可能な都市の構築、事業活動及び日常生活における地球環境保全の積極的な推進、市民、企業、行政の責任の自覚と相互の協力、連携を基本理念として、平成 7 年に「札幌市環境基本条例」を制定する等、従前から環境保全の取組を進めて

おり、円山動物園基本計画においても、環境保全の取組は、環境教育の推進、生物多様性の確保等、大きな柱となっています。

今後とも、動物の展示やイベントを通じて、来園者に対し、環境の大切さ、命の尊さを分かりやすく伝えていきます。

（２）新規客層の更なる開拓

これまで主に市民動物園の観点から取組を続けており、市民に愛される動物園として定着してきている状況にあります。これは基本理念に合致したものであり、今後とも大切にしていけるものですが、持続可能な動物園を目指すため、今後は収入の一層の確保が必要であることから、これまで円山動物園に足を運んでいない新規客層についても来園してもらう仕掛けづくりが必要です。

このため、シニア等の市内又は近郊からの団体客を対象とした誘客の取組を実施すること、冬の動物園開園をPRすること、市外・道外からの観光客の観光コンテンツとして認知され、入園者の増加につながるよう積極的にプロモーションを展開していきます。

（３）事業評価に基づく取組

基本計画では、「展示評価方法（円山評価法）の確立」が掲げられていますが、成果指標は年間入園者数等の数項目しか設定されておらず、明確な「事業実施から検証・改善」に至るプロセスが示されていませんでした。

このため、これまでは事業効果等が十分に検証されていなかったことから、今後はできる限り多くの事業において、目標となる成果指標を設定し、来園者アンケートを実施すること等によって成果を検証し、次回以降の事業の効率性・効果性を高めていきます。

（４）ショーウィンドウとしての取組

円山動物園には、年間を通じて大変多くの市民や観光客が訪れます。円山動物園では、これまでも札幌市の施策方針を伝えるための様々なイベントを開催していますが、今後はこれまで以上に関係部局と連携し、イベント等を通じて札幌市の方針を楽しみながらしっかり伝えていきます。

つまり、円山動物園に来れば札幌の良さや考えが分かるという、いわば「札幌市のショーウィンドウ」の役割を果たしていきます。

（５）持続可能な体制づくり

円山動物園は、平成 18 年度から経営改革に着手しました。それまでの管理課は経営管理課となり、動物園の施設管理に広報をはじめとした経営の要素が加味されています。また、飼育課は飼育展示課となり、動物飼育に展示（見せる）の要素が加味されているなど、業務の内容や質が大きく変化しており、業務量や専門性の要素が増加しています。

こうした中、円山動物園がこれまで以上に役割を果たしていくため、魅力的な動物園として運営することができるよう努力していくとともに、持続的な経営や専門性の確保が可能な体制づくりを進めていきます。