第6章　経営改善への取り組み

この章では、平成 19 年度から取り組んでいる経営改善における進捗状況と直近の状況を検討する。

1．基本構想と基本計画

(1)基本構想

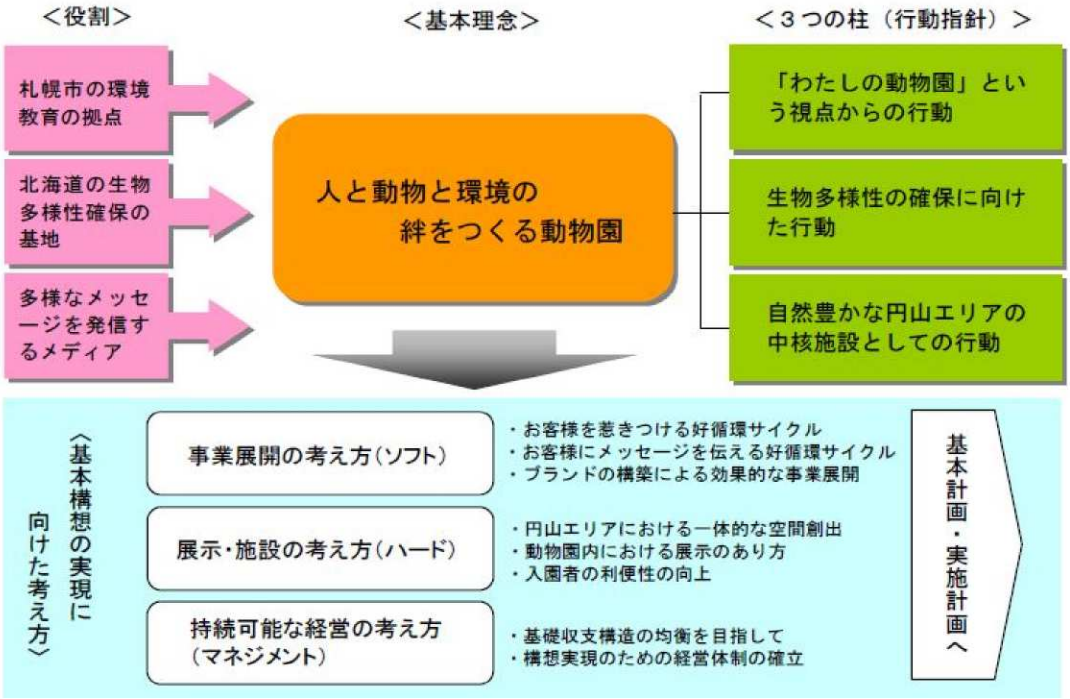
札幌市円山動物園は、昭和26年の開園以来、レクリエーションの多様化、メディアの発達、動物観の変化さらには施設及び展示方法の陳腐化による入園者の減少傾向、また、売店・食堂の商品構成やメニューのマンネリ化によるサービス低下、円山子供の国キッドランドの遊戯施設の老朽化、また、半世紀にわたる運営形態の常態化による職員や園内関係者の意識の低下、トップマネジメントの欠如、将来構想やあり方の不存在などの諸問題に対応するため、平成19年3月に「札幌市円山動物園基本構想」(以下「基本構想」という。)を策定した。

この基本構想では、基本理念を「人と動物と環境の絆をつくる動物園」とした。

さらに3つの役割、3つの柱(行動指針)、基本構想の実現に向けた3つの考え方をそれぞれ具体的に定めている。

この基本構想の取組期間について、構想策定後にこれに基づく基本計画及び実施計画の策定と予算編成等の市の事務手続きを考慮に入れ、平成19年度は基本計画及び実施計画の策定とその先行取組期間、平成20年度から動物園開園60周年にあたる平成23年度までを集中取組期間としている。その後、社会環境の変化等を勘案し、必要に応じて変更を加えつつ継続して基本計画の改定と実施計画を重ねながら将来に向けて取り組んでいくこととした。

基本構想の中で示された構造図は次のとおりである。



（2）基本計画

「札幌市円山動物園基本計画」（以下「基本計画」という。）は、この基本構想を実現するためのマスタープランの位置づけとして平成20年8月に策定され、特に施設整備に関しては、施設の老朽化に伴う長期の整備計画が必要なため、概ね10年間の施設整備上の課題を掲げた長期計画となっている。

ただし、開園60周年となる平成23年度までについては、集中取組期間と位置づけ、第2次札幌新まちづくり計画（平成19年度から平成22年度まで）との整合性を保ちながら、実施計画（アクションプラン）を兼ねて、より詳細に記載している。この中の「持続可能な経営の考え方（経営戦略）」では具体的な数値目標が示されており、持続可能経営の目安として、まず職員の人件費を除いた基礎収支構造の均衡（収入と支出のバランス）を実現するとしている。

平成23年度決算時までに達成するとした数値目標は以下のとおりである。

項目	目標	備考
入園者数	年間100万人	平成17年度総入園者数は490,914人。
経常的収入	平成17年度に比べ倍増	平成17年度経常的収入は158,532千円。
経常的支出	平成17年度に比べ30％の削減	平成17年度経常的支出は471,166千円（職員の人件費（297,077千円）は含まず。削減率は固定化せず収支均衡を優先。

2. 基本計画の進捗状況

（1）概要

基本計画は概ね 10 年の長期計画であるが、平成 23 年度に集中取組期間が終了したことから、その実施状況を踏まえ平成 25 年 3 月に「札幌市円山動物園基本計画（改訂版）」（以下「基本計画（改訂版）」という。）を策定した。基本計画（改訂版）では、基本計画で定めたアクションプラン（項目）ごとにこれまでの進捗状況の判定が行われている。

基本計画（改訂版）によれば、基本計画で定めた 79 項目のうち順調に進捗している項目は 65 項目となっている。したがって、残りの 14 項目が未達成ということになる。

基本計画（改訂版）の中では、進捗状況や今後の課題と方向性が記載されているが、未達成項目について実情をヒアリングした結果を以下に記載する。

（2）未達成項目の理由

未達成項目の 14 項目について、それが属する事業名とアクションプラン及び進捗状況を示し、未達成の理由など監査人によるヒアリング結果を記載した。

＜未達項目①＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
北海道の生物多様性の基地	北海道の野生動物復元プロジェクト	地元の野生生物であるニホンザリガニの繁殖を計画中。観察会、ザリガニソン事業を実施。オオワシの自然復帰は未達成。

オオワシは札幌市円山動物園開園時の象徴的な動物のため項目に入れたものであるが、保護すべき怪我をした動物が出てこなかったため未達成となっている。実施すべき該当事例の発生がなかったことによる未達成であるので止むを得ないものである。

＜未達項目②＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
生物多様性の確保に向けた行動	オオワシ・プログラムの取組	繁殖・訓練用ゲージを建設し、猛禽類の訓練を実施。オオワシの自然復帰は未達成。

オオワシについては前記①と同じ理由による未達成である。

＜未達項目③＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
自然豊かな円山エリアの中核施設としての行動	円山エリアの総合的な交通対策の実施	定期観光バスルートへの組み込み、地下鉄駅のバス乗り場案内表示等を整備したが、地下鉄からのアクセス整備等は未達成。

無料循環バス、モノレール等の整備も可能な限り目指すという計画であった。例えば、無料循環バスについては、スポンサー収入によるか、入園料収入で賄うかという問題があり、目処が立っていない。一方で、平成 20 年には有料のバスは、地下鉄円山公園駅に乗り入れるジェイ・アール北海道バス 1 社であったのが、現在はこの他、期間限定で JR 札幌駅に乗り入れる「さっぽろ散策バス」を運行する北海道中央バスの 2 社に増加しており、アクセスは改善している。

また、冬場は正門前に停まる観光バスがなくなるため、西門の路線バス停に停まるジェイ・アール北海道バスを正門に回してもらうという案もあるが、正門に迂回すれば通勤・通学に利用する一般の利用客の利便性を損なうことにもなることから、実現していない。ただし、動物園の開園時間と、通勤通学時間帯は重ならないことから、開園時間のみ正門に迂回するルートとするなど、バス会社と協議する余地はあると考える。

歩行者天国の案もあるが、道幅の問題から警察が難色を示している。混雑する正月やゴールデンウィークのみ一方通行の規制を行うという案もある。

さっぽろばんけいスキー場の臨時駐車場からのばんけいバスによるピストン輸送（夏場のみ）を平成 24 年度に実施している。

＜未達項目④＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
自然豊かな円山エリアの中核施設としての行動	円山川の自然を取り戻すための取組	ニホンザリガニの生息調査・繁殖、円山川水質調査を実施したが、円山川河川改修は困難。

河川改修が動物園だけでは実施困難であることによる。

三面護岸ではなく、元の植栽された護岸に戻すためには住民との利害調整も必要となり実現が困難となっている。

＜未達項目⑤＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
自然豊かな円山エリアの中核施設としての行動	円山エリアの活性化のための街歩きイベントの実施	太陽光パネル・ペレットボイラーを設置したが、周辺施設等と連携した自然エネルギー活用は困難。

周辺に自然エネルギーを活用しているところがないこと、売電も難しいことが理由である。

園内で実施されたものには、太陽光パネル、ペレットボイラーの他、雪冷熱システム（アジアゾーン高山館）がある。

＜未達項目⑥＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
自然豊かな円山エリアの中核施設としての行動	大倉山シャンツェ、彫刻美術館との連携	「Web シティさっぽろ」の呼びかけで 3 園館長会議を開催したが具体的な進展なし。

もともと動物園には縁遠い客も取り込みたいという意図もあって当該事業が計画されたが、3 施設を周るツアーのニーズを旅行会社に聞いたところ、距離的問題及び客層の違い等のためにニーズがあまりなかったという事情も有り、進展がなかったとのことである。

＜未達項目⑦＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
持続可能な経営戦略	入園者数 100 万人に向けた集客の取組	平成 23 年度　791,754 人 （平成 17 年度比 30 万人増）

平成 21 年度に来園者数が大きく増加する要因となったのは、ホッキョクグマの子どもの人気によるものであるが、ホッキョクグマは子の匂いがすると次の繁殖を行わないことから、次に繁殖させるためには子グマを転出させなければならない事情がある。また、今、ホッキョクグマが増えているのは、5 回 7 頭の繁殖に成功した円山動物園くらいであり、他の動物園もホッキョクグマを欲しがっていることから、ホッキョクグマの子どもを 1 年で転出させたため、入園者数が大きく落ち込んだ。

また、平成 22 年 9 月でキッドランド（遊園地）を閉園した影響が思いのほか大きかったことが挙げられる。平成 23 年度はホッキョクグマがいたことから 4 月、6 月から 8 月は前年比増であったのに対し、子どもが多く来るゴールデンウィークの 5 月、それと 9 月に前年度比大幅減少だったのは、前年 9 月にキッドランド閉鎖した影響が大きかったと分析できる。

なお、もともとの目標である 100 万人という数字は、入園者数が減少し続けて最低となった平成 17 年度の 49 万人の 2 倍という設定の仕方で、数値目標を 100 万人としている。

＜未達項目⑧＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
持続可能な経営戦略	経常的収入倍増に向けた取組	平成 17 年度比収入倍増未達成 （平成 17 年度比 55%増）

平成 23 年度までの収入状況は以下のようになっている。 （単位：千円）

科目＼年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	目標値
入　園　料	134,894	163,002	167,018	191,258	274,494	214,254	213,890	270,000
広　告　料	450	298	1,945	2,213	1,748	1,901	800	10,000
寄　附　金	0	10	8,568	10,432	23,724	15,934	12,882	20,000
雑 収 入 ※	23,187	29,255	28,044	34,152	34,578	28,215	17,430	20,000
合計	158,531	192,565	205,575	238,055	334,544	260,304	245,002	320,000

※ 公園使用料を含む。

平成 23 年度の実績数字で目標値への達成率を計算してみると、入園料 79.2%、広告料 8.0%、寄附金 64.4%、雑収入 87.2%である。ただし、平成 17 年度から平成 23 年度までをみると、広告料以外は目標値を達成している年度がある。

個々の項目における原因は、以下のとおりである。

〔入園料〕

目標来園者数である 100 万人に達しなかったため未達となっている。金額で見ると、平成 17 年度の約 1 億 3 千万円から平成 23 年度では約 2 億 1 千万円となっている。

〔広告料〕

パンフレットの多言語化対応による広告欄の縮小、園内看板や動物舎のネーミングライツ未実施により未達となっている。なお、平成 24 年からネーミングライツ「わくわくホリデー」の 3 年契約が結ばれている。

〔寄附金〕

平成 21 年度に目標値の 2 千万円に達したが、東日本大震災の影響等によりその後減少している。

〔雑収入〕

目標の 20 百万円を毎年度達成していたが、キッドランドの閉園による札幌振興公社からの公

園使用料収入が減少し、平成 23 年度に 17 百万円と目標を下回った。また、南門のレストラン建設が中止となったことも未達の一因となっている。

＜未達項目⑨＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
持続可能な経営戦略	経常的支出 30%削減に向けた取組	平成 17 年度比 30%減未達成 （平成 17 年度比 10%減）

平成 23 年度までの支出状況は以下のようになっている。 （単位：千円）

科目＼年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	目標値
水道料	91,722	76,508	68,468	65,518	71,553	70,927	64,062	47,722
重油天然ガス等	61,627	58,836	76,530	51,010	45,082	55,699	64,012	49,327
電気プロパンガス	24,689	22,549	21,834	23,526	20,918	22,979	27,113	21,989
維持管理委託費	188,996	213,647	199,131	183,932	190,633	196,549	171,192	142,996
エサ薬品代	55,000	39,721	34,448	31,529	31,991	36,095	42,856	30,000
イベント事務費	7,726	17,255	21,522	18,959	20,374	18,366	16,786	8,798
合計	429,760	428,516	421,933	374,474	380,551	400,615	386,021	300,832

平成 23 年度の実績数字でみると、どの科目も目標値を上回っており、目標達成はしていない。特に顕著なのが、イベント事務費で、目標の倍近く経費が発生している。水道料、維持管理委託費、エサ薬品代も一度も目標をクリアした年度がなく、重油天然ガス等と電気プロパンガスが目標をクリアした年度がある。個々の項目における原因は以下のとおりである。

〔水道料〕

節水の徹底により 30%削減することができたが、動物園全体の排水をろ過し、再利用する水循環施設未導入のため未達となっている。近年は動物園も水族館化（水槽で動物の断面を見せる等）しており水を大量に使用するが、水循環施設は数億円の投資のため長期的にはプラスであっても予算的に導入は難しい。

〔重油・天然ガス等〕

平成 21 年度には目標額の 49 百万円を下回る 45 百万円であるが、重油から天然ガスへの熱源転換による単価の上昇や重油単価の上昇によりまた増加に転じてしまっている。

〔電気・プロパンガス代〕

平成 21 年度には目標額の 21 百万円を下回る 20 百万円であるが、夜のイベント強化、は虫類・両生類館のオープンにより増加している。

〔維持管理委託費〕

維持管理業務の一本化、自動券売機の導入について、費用対効果の観点から未実施としたため目標値に未達としている。前者について、契約をまとめることでのコスト低減も行われているが、現実としては、不景気の影響を受けて落札率は札幌市全体として高止まりしていると

のことである。委託の内容も主に労務単価のため、削減しにくい。人件費は国土交通省単価を基に積算され、実際も業者がこれに近い費用で契約しており削減しにくい面がある。また、長期契約により年度当たりの契約額を下げようにも 2 年毎に新しい施設ができ、委託する面積等が変わってきてしまうため、札幌市物品・役務契約等事務取扱要領第 27 条で 3 年以上と定められている長期契約がしにくいといった困難性もある。

さらに、夜の警備委託料については、夜のイベント収入をもたらす半面、コストも生じさせてしまうといった面もある。後者については、具体的には、自動券売機の人件費削減効果を試算した結果、現状でも入場客の問い合わせに対応するための人員が必ず 1 人必要である一方、冬場は 2 人も居ないため、削減効果は 0.3 人に留まったためである。また、夏場のみのレンタルも考えたが現実的ではなく、実現していない。

〔エサ薬品代〕

中央卸売市場や水産会社に照会して市場価格を調査したり、大量一括購入したりしたことにより平成 21 年度まで順調に削減したが、その後原油価格の高騰、東日本大震災の影響等による主要品目の価格高騰によりまた増加に転じてしまい未達となっている。平成 17 年度の 55 百万円から平成 18 年度の 39 百万円で大きく減少しているが、この 1 年間は単価の調査に腐心していたとのことであるが、実務的には、電話で照会しても効果は少ないとのことであった。

〔イベント事務費〕

内容的には広告宣伝費である。イベント強化によりイベント費用が増加したため、未達となっている。なお、企業協賛（スポンサーに一部負担をお願いできる）の増加により平成 21 年度から毎年減少している。なお、一般に広告宣伝費は収益増加の効果をよく見ないといけないが、動物園の場合は特に、動物の赤ちゃんが産まれたり、新しい施設ができたりしなければ、ただ広告宣伝を行っても入園者増加に繋がらないため、広告宣伝費の効果が注視されている。動物園では、イベントも他の動物園の動向を見て決めるとの考えであった。

次に、基礎収支差の実績を以下に示す。なお、支出には職員人件費や施設整備費等を含んでいない。

（単位：千円）

項目＼年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	目標値
収入	158,531	192,565	205,575	238,055	334,544	260,304	245,002	320,000
支出	429,760	428,516	421,933	374,474	380,551	400,615	386,021	300,832
差	△271,229	△235,951	△216,358	△136,419	△46,007	△140,311	△141,019	19,168
率	37%	45%	49%	64%	88%	65%	63%	106%

平成 23 年度までの収入状況、支出状況から産出される基礎収支差及び支出をどれだけ収入でカバーしているかを示す率は上記のとおりである。平成 21 年度が 88%と最も改善している。平成 21 年度は入園者数が伸びたとともに、警備委託等のコストを抑えていたが、平成 22 年度からは無理に警備委託等のコストを抑えることはしなくなったこと、原油高騰などの原因により支出は増加している。

＜未達項目⑩＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
施設整備と動物管理	円山地域整備	木道整備、円山公園の動物園行き案内表示整備、円山川整備アンケート調査を実施したが、歩道整備、河川整備は未実施。

歩道整備、河川整備ともに他部署の管轄である。

＜未達項目⑪＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
施設整備と動物管理	野外ステージ建設	野外ステージと休憩スペースを合わせた施設の建設を検討。

これは、札幌市の厳しい財政状況の問題により未実施である。

＜未達項目⑫＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
施設整備と動物管理	園内交通の整備	バリアフリー対応や園内周遊観覧交通への転換等を検討したが採算上の問題あり未実施。

園内は坂や高低差があり、バリアフリーや園内循環バス・電動カーを検討したが未実施だった。園内循環バスについては、歩行者通路と車道が分離されておらず実現が困難なためである。また、電動カーはスポンサーが見つからなかったためである。一方、円山動物園の南側に小さい門があるが、この南門から入ればまっすぐ下り坂のみで歩行が楽なため、足の不自由な方には南門から入園してもらうという、ハード面で資金のかからない試みも平成 25 年度から行われている。視察した際に、園内の傾斜が急であると感じた。この取組により足の不自由な方や高齢者の移動の負担を軽減でき、集客効果が期待できるので、実施に向けて取り組んでほしい。

＜未達項目⑬＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
施設整備と動物管理	エントランス機能の充実	券売の自動化、券売機の導入を検討、正門・西門の総合案内板を整備したが、南門整備、券売自動化は未実施。

南門整備については、近隣に住宅もあり、団地にバスを引き込むことは難しいと言う問題もあって未実施である。

＜未達項目⑭＞

事業	アクションプラン（項目）	進捗状況
施設整備と動物管理	臨時駐車場の確保	繁忙期に市内中心部からの循環バス増便、交通規制実施したが、臨時駐車場等は未確保。

臨時駐車場については、③のアクションプラン「円山エリアの総合的な交通対策の実施」で述べたとおり、平成 24 年度には実施している。

以上未達の 14 項目をみてきたが、未達成の全般的な理由として、札幌市の他の部局や事業体の協力を得なければならないといったものがあった。大きな目標に進むために、考えられる全ての目標を盛り込んだ側面があるため、中にはそもそも実現が難しいものがあった。

スポンサーが見つかれば実施したいが見つからなかったというものがある一方、法規制的に困難なものもあった。

今後は、自らの部局の責任で確実に行うべき目標と他の部局や事業体の裁量に委ねなければならない目標を区別して設定すべきであると考える。また、非常に積極的なチャレンジ精神を損なわないようにしつつ、必ず達成すべき目標と理想として追求すべき目標を区別して設定し、経営資源を効果的に目的に投入するのが望ましいと考える。

3. 基本計画の改訂、今後の方向性

（1）概要

基本計画は、概ね 10 年の長期計画であるが、先行取組期間を含めた平成 19 年度から平成 23 年度までの 5 年間の具体的な実施基準を定めた短期計画（アクションプラン）を兼ねているため、前半 5 年のアクションプランが終了したことに伴い、平成 24 年度から平成 28 年度までの新たな後期のアクションプランが策定されている。

円山動物園は 9 事業ごとにこれまでの取組結果と課題、新たな目標を設定しているが、ここでは 9 事業の新たな目標の内、数値目標を掲げている「持続可能な経営戦略」について検討する。

（2）持続可能な経営戦略

円山動物園は、札幌市の厳しい財政状況の中、次世代にわたり動物園を経営していくとしている。具体的な成果指標として、平成 26 年度までに年間入園者数 100 万人を達成し、その後それを維持、平成 28 年度までに基礎収支の均衡を目指すとしている。収入増加と支出削減に向けた年度ごとの計画数字と具体的取り組み内容は次のとおりである。

なお、大阪府・大阪市では、いわゆる大阪都構想の検討のための「大阪府市統合本部会議」において、各種施設の経営形態の見直しについても検討を行っているが、平成 24 年 6 月の会

議資料「天王寺動物園の文化施設TF（タスクフォース）報告資料」では、入園料改定による収支改善効果や値上げした場合の市税負担率の変化のシミュレーションが行われている。円山動物園では、入園料は入園者数に影響を与える要因ではなく、安くしても入園者数は増えないと考えていること、また、現在は年間来園者数 100 万人達成のために値上げ策はしばらく採らないとの考えから、入園料改定シミュレーションは行われていない。

① 収入の増加に向けた取り組み

基礎収支均衡のため、以下の取り組みにより、平成 23 年度から平成 28 年度までに 37%の増収を実現するとしている。

（金額単位：千円）

項目＼年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28
入園者数	791,754 人	770,000 人	920,000 人	1,000,000 人	1,000,000 人	1,000,000 人
入園料	213,890	216,000	258,000	280,000	280,000	280,000
広告料	800	2,000	3,000	3,000	6,000	6,000
寄附金	12,882	14,000	17,000	17,000	24,000	32,000
雑収入 ※	17,430	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
合計	245,002	249,000	295,000	317,000	327,000	335,000

※ 公園使用料を含む。

項目別の取り組み内容は以下のとおりである。

〔入園者数及び入園料〕

入園者数及び入園料収入の拡大については、アジアゾーン・アフリカゾーンの大規模施設整備を始め、老朽化が著しいモンキーハウスやサル山の改修、遊具広場の整備などを行うことにより達成するとしている。老朽化施設の改修や遊具整備は満足度を高める効果があるものの、特にこの中で入園料収入拡大に有効なのは、やはり大規模施設整備である。しかも、入園者数は1億から3億円規模の投資（単発のヒグマ館などの建設）ではあまり伸びず、アジアゾーン・アフリカゾーンのような 10 数億円規模の投資が有効と動物園では考えている。実際にアジアゾーンがオープンした平成 24 年 12 月以降は、ホッキョクグマの子ども効果も重なり、過去最高を記録した平成 21 年度に迫る入園者数を記録している。

入園者数は平成 26 年度までに 100 万人を達成し、その後それを維持する計画であり、入園料も横這いの予定である。

〔広告料〕

ネーミングライツ導入と、広告媒体を増やすことで約 500 万円の増収を見込んでいる。

〔寄附金〕

寄附金については、ヒット商品となった円山動物園白クマラーメンが既に 20 百万円の実績を達成している。これは、コーズブランド（寄附付き商品）として、売上の一部が円山動物園に寄附される。また、アニマルファミリー制度の創設・拡充を図るとしているが、平成 25 年度で既に 4 百万円の実績があり、さらに 6 百万円の増加を目標としている。

〔雑収入〕

雑収入について、動物園内で動物の排泄物から作られた肥料を販売することも考えられるが、現在は安定供給が難しいことから、市民への配布、園内の畑作体験作業で使用するにとどまっている。ただし、糞尿処理装置が予算要求されており、今後アフリカゾーンが完成して大量の肥料が製造できれば販売による収入を得るという可能性もあるとのことである。

② 支出削減に向けた取り組み

支出額は平成 23 年度比で、約 15%約 60 百万円の削減を平成 28 年度までに実現することを目標にしている。

（単位：千円）

科目＼年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28
水道料	64,062	58,000	55,000	54,000	52,000	52,000
重油天然ガス等	64,012	65,000	64,000	64,000	53,000	53,000
電気プロパンガス	27,113	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000
維持管理委託費	171,192	163,000	149,000	149,000	150,000	147,000
エサ薬品代	42,856	41,000	39,000	37,000	35,000	33,000
イベント事務費	16,786	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
合計	386,021	368,000	348,000	345,000	331,000	326,000

各科目の具体的取り組み内容は以下のとおりである。

〔水道料〕

高圧洗浄機の導入、職員全員の取組みにより19%削減するとしている。しかし、この 19%という数値は基礎収支均衡の目標から各費目に配分して落とし込んだ結果であり、削減効果を見込んでの数値ではない。実際のところは、削減の施策と並行して施設の更新投資をする場合が多く、効果がわかりづらいとのことであった。

〔重油・天然ガス等〕

原油価格の高騰による増加はある一方、熱源転換が行われ、昭和 41 年に建てられた熱帯動物館が平成 26 年度で取り壊されるとして、平成 26 年度は 64 百万円のところ、平成 27 年度には 53 百万円と減少を見込んでいる。熱帯動物館は、古い建物で熱効率が悪いうえに、半分しか生き物がいないからといって暖房も半分にするわけにはいかないという難しさもあったが、この点の解消を見込んでいる。

〔電気・プロパンガス代〕

アジアゾーン・アフリカゾーンの大規模施設整備があるため、削減ではなく現状維持を目標としている。なお、電気料金は札幌市全体で交渉するため、円山動物園だけでは料金据え置き等の交渉を行うことはできない。

一方で経費削減を考えた投資により既に次のような効果は出ている。

インバーターの導入により、導入前の平成 23 年には日平均のガス使用が 390.35 ㎥であったのが、導入後の平成 24 年度には 209.55 ㎥に削減している。差額 180.8 ㎥×30 日×5 ヶ月と

すると年間 27,120 ㎥となり、単価を 97 円とすれば約 260 万円の削減効果が出ている。

太陽光発電は、設置された4ヶ所で 27kw の出力がある。札幌市建設局電気設備課のデータでは、10kw で年間の発電量 8,000kwh であるため、1kw 当たり 800kwh となる。よって、27kw×800kwh＝21,600kwh となり、高圧電気供給の単価 10 円を乗じると 21 万 6 千円の削減効果が出ている。

〔維持管理委託費〕

施設が増えるので維持管理費は増加が見込まれるものの、複数年契約にしたり、一般競争入札に切り替えたりして、15%削減を計画している。

〔エサ薬品代〕

飼料価格が高騰しているが、市場価格を徹底調査して安い業者から購入するとともに、寄附によるエサの現物受入で経費削減を見込んでいる。

〔イベント事務費〕

平成 23 年度の 16,786 千円を上限として目標が設定されている。イベント事務費より上の 5 科目は必須のもので削れないため、イベント事務費を調整弁と考えている。

③ 基礎収支差

以上から基礎収支差（職員人件費や施設整備費等を除く）は、平成 28 年度には収入超過を見込んでいる。

（単位：千円）

項目＼年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28
収入	245,002	249,000	295,000	317,000	327,000	335,000
支出	386,021	368,000	348,000	345,000	331,000	326,000
差	△141,019	△89,000	△53,000	△28,000	△4,000	9,000
率	63%	68%	85%	92%	99%	103%

収入で支出をどれくらいカバーしているかを表す率は毎年度改善していく目標である。

そして平成 28 年度には、カバー率が 100%を超え、基礎収支差はこの年度でプラスに転じる予定である。

④ まとめ

上記において各費目で何％削減と言う目標を定めている。個々の費目の目標を達成するための手段は考え抜かれた内容であるが、正確に削減効果を見込んだ数値ではなく、基礎収支均衡の目標から各費目に配分して落とし込んだ結果もある。

平成 28 年度に目標とする収入額合計が 335 百万円、支出額合計が 326 百万円という数値は、基礎収支均衡の目標にさらに余裕分 9 百万円あれば収入、支出の変動が多少あっても変動分を吸収して基礎収支均衡を達成できるといった方針で設定されているが、可能な限り、実現可能な目標に近づけるのが望ましい。

コスト面では長期的には必ずメリットがある水循環設備も、札幌市の厳しい財政の範囲内における設備投資の優先順位の中では急な実現は難しいという現実も見られた。

また、計画を策定した前任者の決定を変更することが難しいため、実現が困難とわかっても当初の基本計画から大きな変更はしにくいという事情もある。

基本計画の中の「基本計画の策定にあたって」の「2. 経営環環境の変化に伴う計画の修正について」では、「この基本計画は、2007年（平成19年）時点の経営環境をベースに策定したものであるが、札幌市の財政状況や原油価格・飼料価格の高騰、地球温暖化の影響など様々な外的要因によって常に実現可能性の検証が必要である。また、時代の流れに応じて動物園のあり方や動物園に対する市民ニーズにも変化が生じることや、国内外の動物園における飼育状況あるいは野生での生息状況によっては新たな動物の導入が難しくなることも視野に入れる必要がある。」としているが、実際には見直しはしにくい状況となっている。環境に応じた適時の計画見直しも必要と思われる。

（3）平成 24 年度の状況

以上で平成 25 年 3 月に改訂された基本計画の数値目標と取り組み内容を見てきたが、既に平成 24 年度は終了して実績数字が出ており、計画との対比をしてみる。

「第 4 章　収支（損益）分析　2. 最近年度の予算実績対比」で分析しているとおり、収入では予算を約 33 百万下回り（予算未達）、運営費では約 9 百万円予算を下回っている（予算達成）。入園者数は基本計画（改訂版）では、平成 24 年度で 77 万人を見込んでいたが、実績は 75 万人弱で達成できなかった。

なお、「第 4 章　収支（損益）分析　2. 最近年度の予算実績対比」で分析している予算は、毎年度円山動物園が発行している事業概要に記載しているものであり、基本計画（改訂版）での計画数値とは策定時点が違うため、予算数値に若干の乖離がある。

4. 進捗体制と進捗管理

基本計画（改訂版）によれば、「基本計画推進会議」（議長：みどり環境担当局長、副議長：円山動物園長、委員：経営管理課長・飼育展示課長）が経営管理課及び飼育展示課に業務実行の指示を行い結果を報告させ、また、この会議は市民に情報公開し意見を求め、市民動物園会議にも報告し意見を求めることにより進行管理を行うとしている。

定常的な活動としては、毎週水曜に局長以下の役職者が出席する「役職者会議」が開催されるが、これが実質的には基本計画推進会議となっている。

この他、毎月「職員会議」が開催されている。

ここで、毎年度のフィードバックが如何に行われているかであるが、年度毎の結果報告のようなものはない。年度毎での実績管理という点については動物園も必要性を認識しており、現在、実績分析の枠は作ったが、どこまでの量の資料を作成するかを検討している段階にある。

5. 改善すべき事項

(1)指摘事項

指摘事項はない。

(2)意見事項

- 環境変化に応じて計画の適時な見直しを行うべきである。

  動物園は、環境教育の拠点、生物多様性確保の基地といった役割を担い、その運営に当たっては中長期的な展望に立脚することが必要であると考える。

  一方、動物園経営は、札幌市全体の財政状況のほか、原油価格等の高騰といった外的要因によって大きく変化することから、実施計画は環境変化及び実現可能性に応じてより望ましいものになるよう適時の見直しが必要となる。

  ところで、現在の基本計画は、中長期計画と詳細な実施計画(アクションプラン)を兼ね備えていることから、環境変化に応じて適時見直しが必要な場合でも、柔軟な見直しが行われにくいと考えられる。

  このため、中長期計画は大きな目標を掲げ、これとは別に年度計画または実施計画(アクションプラン)を設けることにより、中長期計画は個々の状況変化では変更せず、実施計画(年度計画)を柔軟に見直すことで対応すべきである。

- 投資等に係る効果の試算を行い、投資等の効果を測定すべきである。

  費用支出や設備投資は目的をもって行うものであり、計画時の効果試算数値と実績管理時の効果実績数値を比較することで、施設への投資、イベントへの支出がどれだけ入園者数などにつながったのかの評価を行うべきである。例えば、天候などの外的要因の影響もあり難しい面もあるが、新エネルギー等への投資でどのくらい節電できたのかを算定することは意義があると考える。

- 目標設定は具体的な裏付けのある算定根拠に基づくべきである。

  収入・支出の目標のうち、特定科目に係る目標については金額的裏付けが乏しく、全体の目標金額に沿うように設定されていた。このため、当該科目は、目標未達の場合に具体的に何が原因で未達なのかの分析ができず、今後に活かされないことになる。

  したがって、全体の目標金額への整合性もさることながら、数字は実現可能性を考慮し、ある程度裏付けをもった算定根拠を設定すべきである。

- 単年度での進捗度管理を適時に行うべきである。

  年度単位での進捗度(実績)管理が行われず、さらに中長期の期間で基本計画を定めていることとも相俟って前期5年間の結果をまとめるのに2年近い作業を要している。

  PDCAサイクル(Plan 計画・Do 実行・Check 評価・Action 改善)による点検・見直しを適時に行うために単年度での進捗度管理、それも次年度の後半ではなく年度当初のような早いタイミングで行うべきである。