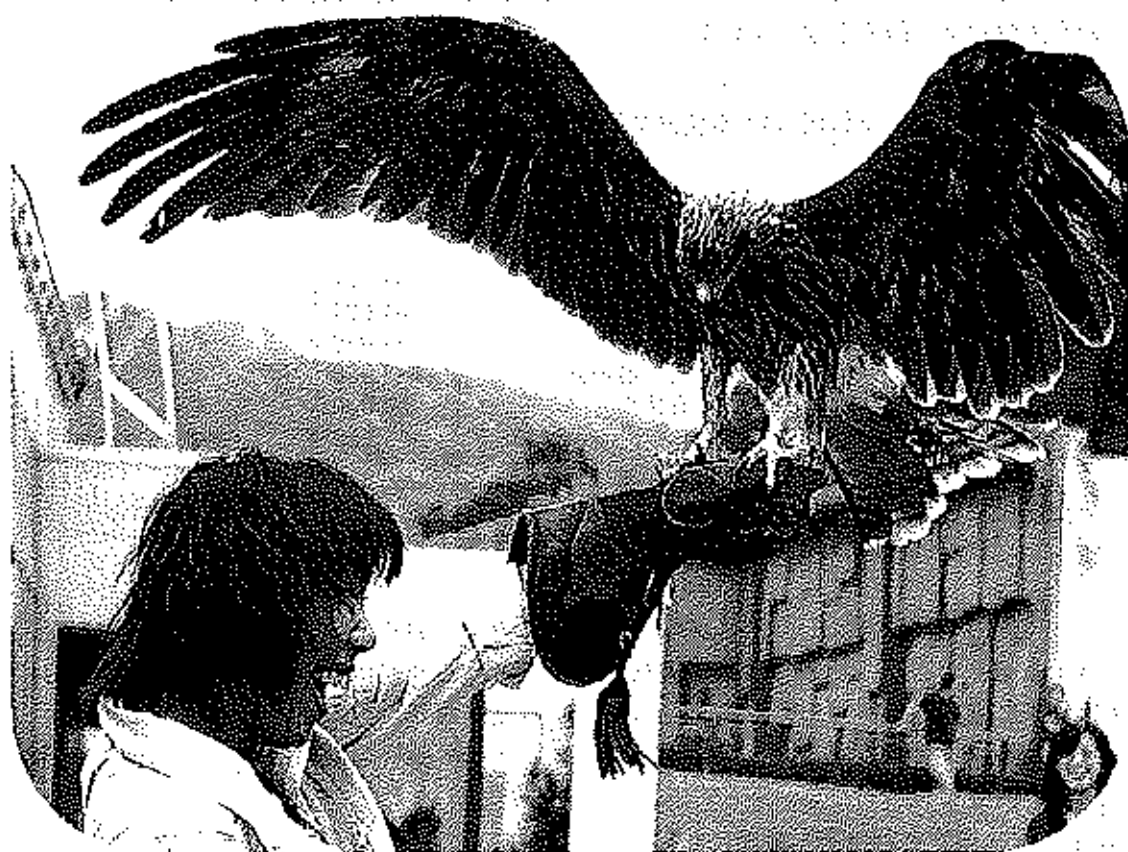


Ⅱ. 「経営戦略とソフト事業」編



7. 持続可能な経営の考え方（経営戦略）

円山動物園は、昭和26年（1951年）に無料施設として開園し、翌年7月から有料化した。当初は赤字経営が続いていた。その後、昭和30年（1955年）から4回にわたる入園料の値上げを行い、昭和47年度（1972年度）までは職員人件費を除く経常的収支の黒字が続いたが、昭和48年度（1973年度）から中学生以下の無料化を行ったことにより、その後は経常的収支の黒字を出せたのは4度の決算のみで、昭和54年度（1979年度）以降は、常に経常的収支は赤字となっている。

そもそも円山動物園は設立当初から、あらかじめ入園料のみで収支を賄うべき施設として設計されたものではなく、その社会的存在意義（情操教育、環境教育、種の保存等）のため税金を投入して運営する社会教育施設として運営されてきた側面からも入園料は民間の動物園や水族館に比べ低価格に設定され、中学生以下、65歳以上、障がい者等への入園料無料化を行ってきた。

平成17年度（2005年度）決算の臨時的経費（新規施設整備）を除いた経常的収支は、経常収入約1億6千万円、経常支出約4億7千万円（ただし職員の人件費約3億円を除く）という大幅な赤字経営となっている。

◆円山動物園の経常的収支状況（17年度決算）

（単位：千円）

経常収入		経常支出	
入園料	134,894	光熱水費	
売店土地使用料	17,182	上下水道代	91,722
諸収入	6,606	重油・灯油代	61,627
		電気代	24,689
		維持管理・委託費	188,996
		エサ・薬品代	65,000
		イベント経費・事務費	49,182
収入合計	158,532	支出合計	471,166
		本市職員給与（43人分）	297,077

（参考）
17年度
総入園者数
490,914人

しかし、札幌市の財政状況そのものが厳しい中、これまで通り税金を投入することは困難と考えるべきである。一方で、原油価格の高騰など外部経営環境の変化に対応しつつ、老朽化した施設の維持管理、更新を行っていく必要があり、このままでは新たな魅力アップのための投資はもちろん、動物園を将来にわたって維持継続していくことすら危ぶまれる状況である。

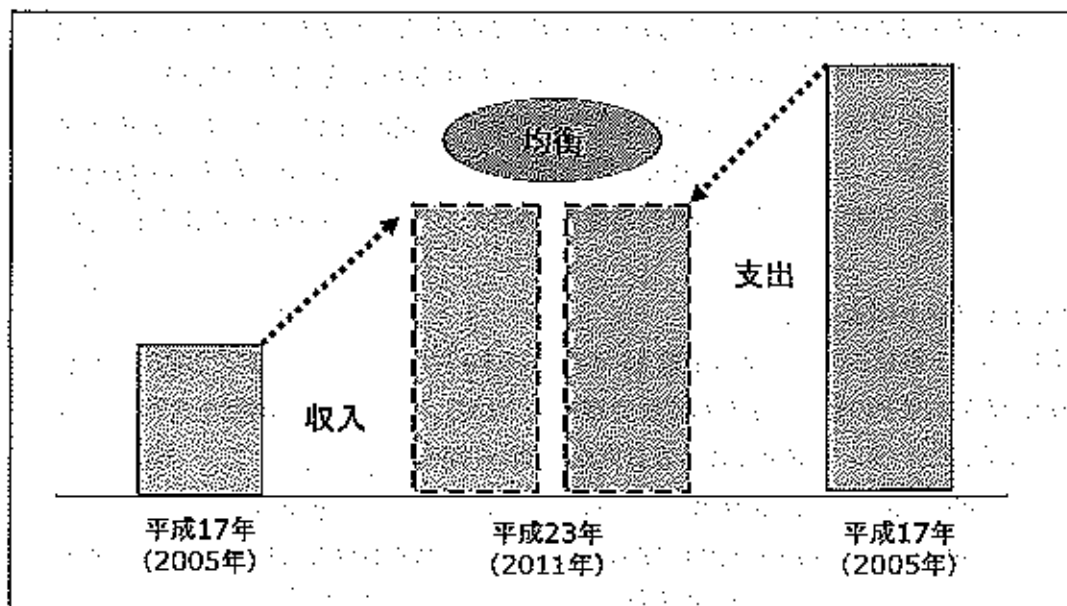
2006年3月に策定された基本構想においては、将来にわたって持続可能な経営ができるよう、まず現在の脆弱な経営基盤を再建し、「人と動物と環境の絆づくりの場」として世代を越えて存続させていけるよう、以下のとおり経営の方向性を示している。

● 基礎収支構造の均衡を目指して

持続可能経営の目安として、まずは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。

【数値目標】平成23年度（2011年度）決算時までを集中取組期間とする。

- 入園者数 年間100万人を目指します
- 経常的収入 平成17年度（2005年度）に比べ倍増を目指します
- 経常的支出 平成17年度（2005年度）に比べ30%の削減を目指します
※ただし職員の人件費を除く。また、削減率は固定化せず収支均衡を優先する。



<計画概要>

(1) 入園者数100万人に向けた集客の取り組み

入園者数の増加は単に収益面での効果ばかりでなく、環境教育施設としての啓発効果を押し上げるうえで重要であり、以下の複合的な取り組みによってこれを実現する。

なお、入園者数は天候や施設新設の有無、人気動物の死亡等によって大きく左右されるが、仮説検証を繰り返しながら毎年10%程度の増加を目標とする。

○ 目標とする年間入園者数（2005及び2006年度は実績値）

2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
49万人	61万人	67万人	74万人	81万人	90万人	100万人

ア 新着動物や高い繁殖技術に基づく出産による集客

2006年度（平成18年度）には、ホッキョクグマの赤ちゃん誕生やチンパンジーの赤ちゃんの人工哺育開始が大きな話題となり、入園者数が前年比25%増となった。

2007年度（平成19年度）は、人気動物であるアジアゾウやライオン、チンパンジーなどの死亡による影響も大きかったが、その後のライオン導入、レッサーパンダ導入、ライオンの赤ちゃん誕生などにより集客を取り戻している。

今後についても、オランウータンやホッキョクグマ、ユキヒョウなどの希少動物の繁殖に注目が集まっており、大きな集客要因の一つとなっている。

イ 新たな展示方法や施設リニューアル（新設・改修）による集客

2006年度（平成18年度）には、サル山展望レストハウスの新設により、4.5月期だけで前年同月比35%増となった。円山メソッドを体現したこの施設は、NPO法人市民ZOOネットワークが選定する「エンリッチメント大賞2006」を受賞している。

このように新たな展示施設による集客効果は大きく、2007年度オープン予定のエゾシカ・オオカミ舎、こども動物園改修、類人猿館改修などをはじめ、今後の施設整備が集客増に大きく関わってくる。（施設整備の詳細は「9. 展示・施設の考え方」参照）

ウ 新たなイベントによる集客

年間イベント数は2005年度（平成17年度）に20件程度であったが、2006年度及び2007年度にはその数を70件程度まで増やしている。また、夜間開園を含む夜の時間帯を活用したイベント開催日数も3日間から20日間程度まで増やすことで集客に貢献した。2006年度（平成18年度）から新たに始めた日中の体験プログラム「みんなのドキドキ体験」は年間延べ1,500回に達しており、毎週開催している動物病院体験プログラムと合わせて園を代表する人気プログラムとなっている。

このほか、市民やNPOとの共催による「アースデイ」や市民が作品を出展する「芸術祭」などの市民参加型イベントや民間企業とのタイアップによる「夏休み特別展」、「スタンプラリー」などの開催により、低コストで高い集客効果をあげている。（イベントの詳細は「8. 事業展開の考え方」参照）

エ 新たなPR手法による集客

新規イベントや赤ちゃん誕生など話題性の高いコンテンツを最低でも毎週1回は報道機関に対して積極的に情報発信するとともに、チラシ、ポスター、ホームページ、フリーペーパー、街頭メガビジョンなどあらゆるメディアを活用して周知を図っている。

また、ホームページの充実、携帯サイトの設置、動画配信サイトの設置、飼育員プ

ログの設置など Web を積極的に活用し、お客様が来園前後に動物やイベントの情報を
 見ることによりリピーターの増加を狙っている。

あわせて環境教育や学術的価値の高い研究、社会的意義のあるプロジェクトなどを
 発信していくことにより、単なるレジャー施設ではなく「本物の動物園」という認知
 を広げるためのブランドづくりを行っている。

これらの成果の一例としては、2005 年度（平成 17 年度）までは閑散期だった冬季
 間（11～翌 3 月期）の入園者数が 40,000 人程度と低迷していたのに対し、「冬の動物
 園」を積極的に PR した結果、2006 年度（平成 18 年度）には前年比 72%アップを達
 成している。（PR の詳細は「8. 事業展開の考え方」参照）

オ 観光ツアー、修学旅行誘致による集客

道外からの集客に向けて、旅行会社に対する積極的な PR を行うとともに、市内を周
 遊する「まちなめぐり系」の旅行企画にも積極的に参加することにより、2007 年度（平
 成 18 年度）からは東京・大阪・名古屋出発の大手旅行会社による北海道旅行商品の主
 要施設に採用されるなど、観光施設としての認知拡大を図っている。また、環境教育
 コンテンツの充実により修学旅行や総合学習などによる集客の増加を狙っている。（誘
 致の詳細は「8. 事業展開の考え方」参照）

(2) 経常的収入倍増に向けた取り組み

基礎収支構造の均衡を図るための目安として、2005 年度（平成 17 年度）に比べ 2011
 年度（平成 23 年度）までに経常的収入の倍増を目標とするため、以下の複合的な取り組
 みによってこれを実現する。

○ 目標とする年間の経常的収入

収入の内容	2005 年度	2011 年度
経常的収入の目標（以下は内訳）	158,531 千円	320,000 千円
入園料収入の目標 ※49 万人→100 万人を想定	134,894 千円	270,000 千円
広告料収入の目標 ※園内広告含む	450 千円	10,000 千円
寄付金収入の目標 ※アニマルファミリー制度含む	0 千円	20,000 千円
公園使用料収入の目標 ※売店・食堂等	17,131 千円	20,000 千円

ア 年間パスポート料金の検討

年間パスポートは現在 1,000 円で販売しており、2006 年（平成 18 年）に実施した
 市民アンケート結果からも「安い」という意見が多く、展示施設の新改築や入園者の
 リピート回数の増加に応じて設定金額の適正化を行う。

イ 公共交通とのセット券の販売

公共交通機関とのセット券や、入園料と交通機関料金がパックになった旅行商品などにより、来園を誘引する効果の期待できる入園券の販売促進方法を積極的に実施する。2007年度（平成19年度）には試験的に地下鉄ウィズニューカードとのセット販売商品「ウィズZOOニュー・パスポート」を販売している。

ウ 広告料収入の拡大

新たな収入源として、園内に広告事業を導入する。2007年度（平成19年度）から実施したパンフレット広告欄、年間パスポート裏面広告、ホームページ広告のほかにも、国内看板の設置や動物舎のネーミングライツ（命名権）など広告可能分野を開発し、安定的な収入確保を図る。

エ 寄付金収入の拡大

円山動物園のイベントやプロジェクトに対する市民・企業等からの寄付を幅広く受け付けるとともに、絶滅危惧種などの特定の動物を企業が支援する形の寄付や、動物園グッズの売上に応じたコサ代支援等の寄付、動物園を応援する動画サイトからのスポンサー寄付など多彩な寄付メニューを実施・拡大する。

オ アニマルファミリー制度

アニマルファミリー制度を2008年（平成20年）4月から導入し、市民がエサ代の一部を会費として負担することにより、その動物に関する情報を定期的に受け取ったり、誕生会などのイベントに参加したりできるようにする。順次、対象となる動物を拡大し、会員数を増やすことにより安定的な収入を目指す。

カ 基金の創設

大規模な動物舎建設に向けた寄付の窓口として基金の創設について検討する。

(3) 経常的支出30%削減に向けた取り組み

基礎収支構造の均衡を図るための目安として、2005年度（平成17年度）に比べ2011年度（平成23年度）までに経常的支出の30%削減を目標とするため、以下の複合的な取り組みによってこれを実現する。

ただし、原油価格の高騰やそれに伴う委託料・食料価格の値上げを勘案し、飼育動物の健康管理に支障のない範囲で目標値を調整する場合がある。

○ 目標とする年間の経常的支出（人件費・整備費を除く）

支出の内容	2005年度	2011年度
経常的支出の目標（以下は内訳）	429,760千円	300,832千円
上下水道代の目標（▲44,000千円）	91,722千円	47,722千円
重油・灯油代の目標（▲12,300千円）	61,627千円	49,327千円
電気代の目標（▲2,700千円）	24,689千円	21,989千円
維持管理・委託費の目標（▲46,000千円）	188,996千円	142,996千円
エサ・薬品代の目標（▲25,000千円）	55,000千円	30,000千円
イベント経費・事務費（参考）	7,726千円	8,798千円

ア 冬季週休日等の設定

- ・来園者が少ない冬季に休園日を設定し、券売や清掃委託業務の経費を削減する。

【削減想定効果】 8,300千円（21年度）委託費

イ 業務委託の効率化

- ・各種維持管理業務の一本化など類似する委託業務の統合等に取り組む。

【削減想定効果】 15,000千円（20年度～）委託費

※18,19年度 20,000千円 削減済 委託費

- ・自動券売機の導入により委託経費を削減する。

【削減想定効果】 2,700千円（21年度）委託費

ウ 光熱水費、エサ代等の節約

- ・水循環施設の導入、漏水対策、清掃時の節約により水道代を節約する。

【削減想定効果】 44,000千円（21年度～）上下水道

- ・省エネ技術の導入、温度設定の変更・機密性向上、暖房不要な動物舎の別棟化により光熱費を節約する。

【削減想定効果】 2,800千円（20年度～）重油・灯油代

【削減想定効果】 2,700千円（20年度～）電気代

- ・企業協賛によるエサの寄付、大量一括購入などにより飼料購入経費を節約する。

【削減想定効果】 25,000千円（18年度～）エサ代

エ 老朽、不用施設の廃止

- ・熱帯植物館、昆虫館、みかん温室を解体し、別施設に機能を移転することにより維持管理費・光熱費を節約する。

【削減想定効果】 9,500千円（21年度～）重油・灯油代

(4) 基本構想を支える経営体制の確立

基本構想の理念を実現し、経営に関する数値目標を着実に達成していくには、これまで以上に強力なマネジメント体制と、積極果敢で柔軟な組織文化の醸成が必要であるため、以下の取り組みを行う。

また、経営状況を常に市民に公開し、経営主体についても一定の条件下で抜本的な改革を行う。

ア 園長のリーダーシップ

2006年度から円山動物園としては初めて事務職の園長を配置し、経営強化にあたった。動物園の経営にあたっては、数値目標を公開し、園長の執行責任の下でその管理を行う。また、経営及び環境教育の強化策として2007年度から経営管理課と飼育展示課に体制を改変し、顧客管理やイベント管理、サービス品質管理をより明確化した。

イ 職員参加型プロジェクト

積極果敢で柔軟な組織文化の醸成のためには、飼育員をはじめとする職員が積極的に経営企画に参加することが重要である。そこで、あらゆる機会に職員の意見やアイデアを積極的に受け入れていくほか、2006年度には基本構想の実現に向けた「園内検討会議」や「冬の動物園プロジェクト」を設置し、職員参加型の取り組みを行っている。

ウ 飼育グループ制

園内における飼育技術の伝承及び展示企画の質向上と、緊急時における飼育員の支援体制確立のため、飼育員にグループ制を取り入れることとし、ガイドボランティアと一体となったチームづくりを行い、入園者サービスの向上に努める。

2007年度には「こども動物園」においてボランティアと一体となった環境教育チームを試行実施した。

エ 人材育成

動物園を支える人材の育成に適正な投資を行い、産学官の交流や研究事業、研修や学会への参加など動物園に関わる多くの人を巻き込んでいくとともに、その成果を論文の発表、様々な講演会等への講師派遣、執筆活動などにより還元する。

2006年度には猛禽類の保護・繁殖に取り組むサンディエゴ動物園（アメリカ）等に飼育員の派遣研修を行ったほか、2007年度にはオランウータンの繁殖・飼育技術を学ぶためタマンサファリ動物園（インドネシア）に飼育員を派遣している。

また、2007年度からこれまでの研究成果である学会発表抄録をホームページで公開し、市民・研究者らと共有した。

オ 市民動物園会議

基本構想の理念が守られ目標に沿った経営ができているか、計画どおりに施設整備が進んでいるかを市民の目でチェックするため経常的な外部委員会として「市民動物園会議」を2007年7月に設置した。

○ 市民動物園委員名簿

	氏名	所属・役職
委員長	原田 昭	札幌市立大学学長
職務代理者	服部 信吾	株式会社丸高三信堂代表取締役社長
委員	いがらし ゆみこ	漫画家
	井上 剛	野外科学株式会社・技術部(公募委員)
	鈴木 美佐子	北海学園大学法学部・教授(公募委員)
	須藤 深雪	(公募委員)
	原 はるみ	円山動物園ボランティア会
	林 健嗣	放送人の会・幹事
	森田 真未	社団法人札幌青年会議所・ 国際観光シティ創造委員会委員長

※委員長及び職務代理者以下、五十音順(敬称略/所属・役職は就任当時のもの)

○ 開催概要

平成19年8月23日	委員委嘱
平成19年8月30日	第1回 基本構想の概要説明と質疑、委員長選出
平成19年11月30日	第2回 基本計画草案の検討
平成20年3月1日	第3回 基本計画(案)の審議

カ 指定管理者制度、飼育職の検討

円山動物園の経営改革を集中的に行い、健全な経営体質に近づけた時点で、特別会計制度の導入や、運営主体についても指定管理者制度の活用等の検討を行う。また、その際には、飼育スタッフについても、柔軟に大卒や獣医師、動物生態学、展示の専門家などの資格を有する者を採用できるよう雇用形態を工夫するとともに、他の動物園との人事交流を可能とする方策についても併せて検討する。

項目名	役割	行動指針	実施時期
入園者数100万人に向けた集客の取り組み	-	-	18年度

概要

基本構想の理念を実現するためには、将来にわたって持続可能な経営が必要である。現在の脆弱な経営基盤を再建し、「人と動物と環境の絆をつくる動物園」を世代を超えて存続させていくためには、まず職員の人件費を除いた基礎収支構造の均衡(経常収入と経常支出のバランス)が必要となる。このバランスを維持できる集客規模として、2011年度(平成23年度)の年間入園者数を100万人とすることを目標にする。以降、毎年100万人を維持することを目標とするが、少子化や人口減少などの経営環境の変化も踏まえ、基礎収支構造の均衡を優先する。

<年間入園者数100万人に向けた取り組み>

- ・新着動物や高い繁殖技術に基づく出産による集客(レッサーパンダ、ホッキョクグマなど)
- ・新たな展示方法や施設リニューアル(新設・改修)による集客(円山メソッドによる施設整備計画)
- ・新たなイベントによる集客(市民参加型や民間企業タイアップ型イベントの充実)
- ・新たなPR手法による集客(話題性の創出、Webの活用、ブランディング)
- ・観光ツアー、修学旅行誘致による集客(感動体験型ツアーの開発や学習教材の提供)

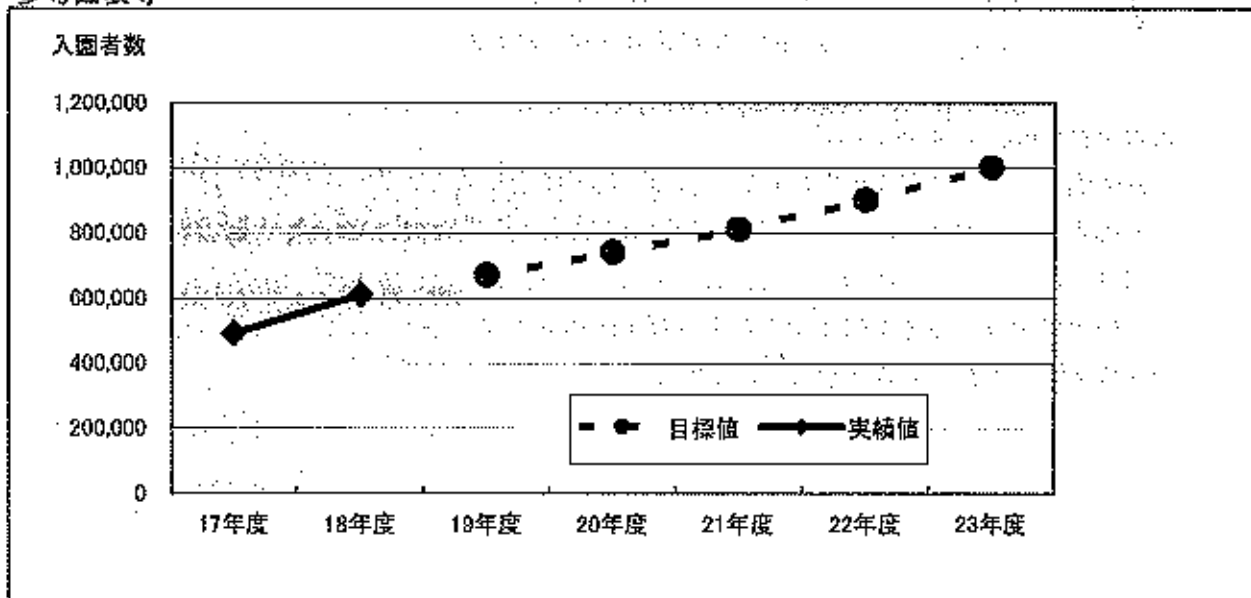
スケジュール

<入園者数の実績と計画>

2005年度(平成17年度)	490,914人	※昭和30年以降過去最低
2006年度(平成18年度)	611,521人	(前年度比25%増) ※実績値
2007年度(平成19年度)	670,000人	(前年度比10%増)
2008年度(平成20年度)	740,000人	(前年度比10%増)
2009年度(平成21年度)	810,000人	(前年度比10%増)
2010年度(平成22年度)	900,000人	(前年度比10%増)
2011年度(平成23年度)	1,000,000人	(前年度比10%増) ※開園60周年

- ・過去最高入園者数 1,247,395人(昭和49年度)

参考図表等



項目名	役割	行動指針	実施時期
経常的収入倍増に向けた取り組み	-	-	18年度

概要

基礎収支構造の均衡を図るための目安として、2005年度(平成17年度)に比べ2011年度(平成23年度)までに経常的収入の倍増を目標とする。

＜経常収入倍増の具体的な取り組み＞

- ・年間パスポート料金の検討(展示内容のリニューアルに合わせて引上げを行う/実施未定)
- ・公共交通とのセット券の販売(「ウイZOOユーパスポート」試験販売/2007年度実施済)
- ・広告料収入の拡大(パンフ類、ホームページ広告/2007年度実施済、園内看板・ネーミングライツ検討)
- ・寄付金収入の拡大(企業、グッズ関係、動画スポンサー寄付/2007年度実施済)
- ・アニマルファミリー制度(市民にエサ代を寄付してもらう/2008年度正式導入)
- ・基金の創設(大規模動物舎建設に向けた寄付の窓口として検討)

スケジュール

■経常的収入の目標値

2005年度(平成17年度) 158,531千円 → 2011年度(平成23年度) 320,000千円

■うち入園料収入の目標値 ※49万人→100万人を想定

2005年度(平成17年度) 134,894千円 → 2011年度(平成23年度) 270,000千円

■うち広告料収入の目標値 ※園内広告含む

2005年度(平成17年度) 450千円 → 2011年度(平成23年度) 10,000千円

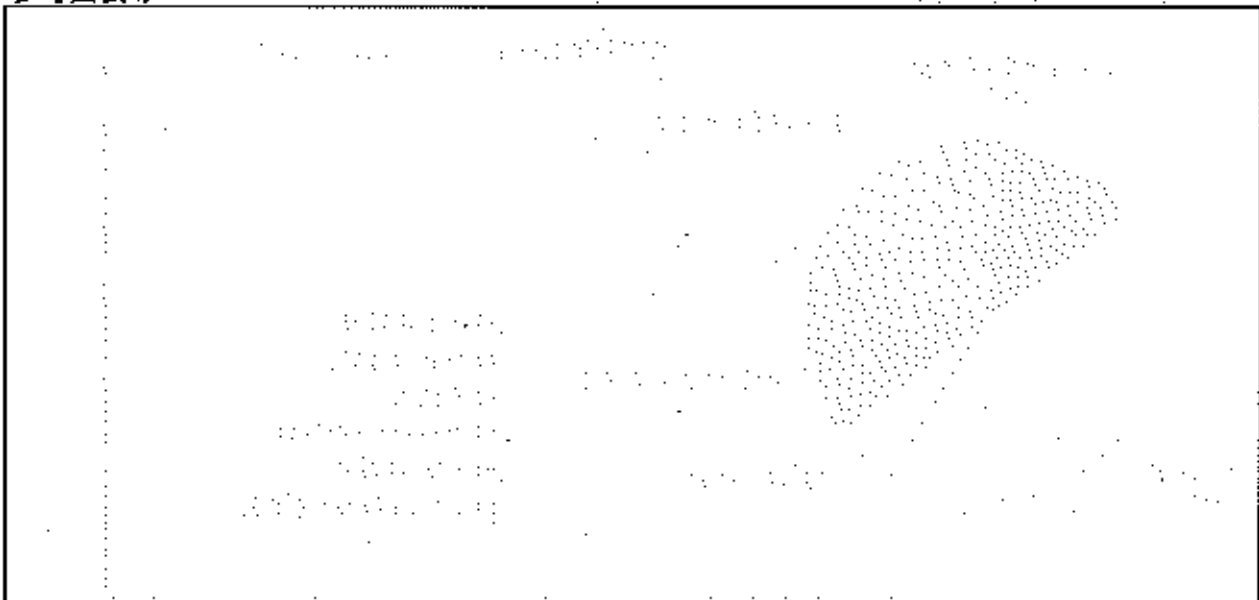
■うち寄付金収入の目標値 ※アニマルファミリー制度含む

2005年度(平成17年度) 0千円 → 2011年度(平成23年度) 20,000千円

■うち公園使用料収入の目標値 ※売店・食堂等

2005年度(平成17年度) 17,131千円 → 2011年度(平成23年度) 20,000千円

参考図表等



項目名	役割	行動指針	実施時期
経常的支出30%削減に向けた取り組み	-	-	18年度

概要

基礎収支構造の均衡を図るための目安として、2005年度(平成17年度)に比べ2011年度(平成23年度)までに経常的支出の30%削減を目標とする。

<経常支出削減の具体的な取り組み>

- ・冬季週休日の設定
来園者が少ない冬季に休園日を設定し、券売や清掃委託業務の経費を削減する。
- ・業務委託の効率化
各種維持管理業務の一本化など類似する委託業務の統合、自動券売機の導入による経費削減など。
- ・光熱水費、エサ代等の節約
水循環施設の導入、漏水対策、清掃時の節約による水道代の節約
省エネ技術の導入、温度設定の変更・機密性向上、暖房不要な動物舎の別棟化による光熱費の節約
企業協賛によるエサの寄付、大量一括購入などによる飼料購入経費金額の節減
- ・老朽、不用施設の廃止
熱帯植物館、昆虫館、みかん温室は解体、別施設に機能を移転し維持管理費・光熱費を節約する。

スケジュール

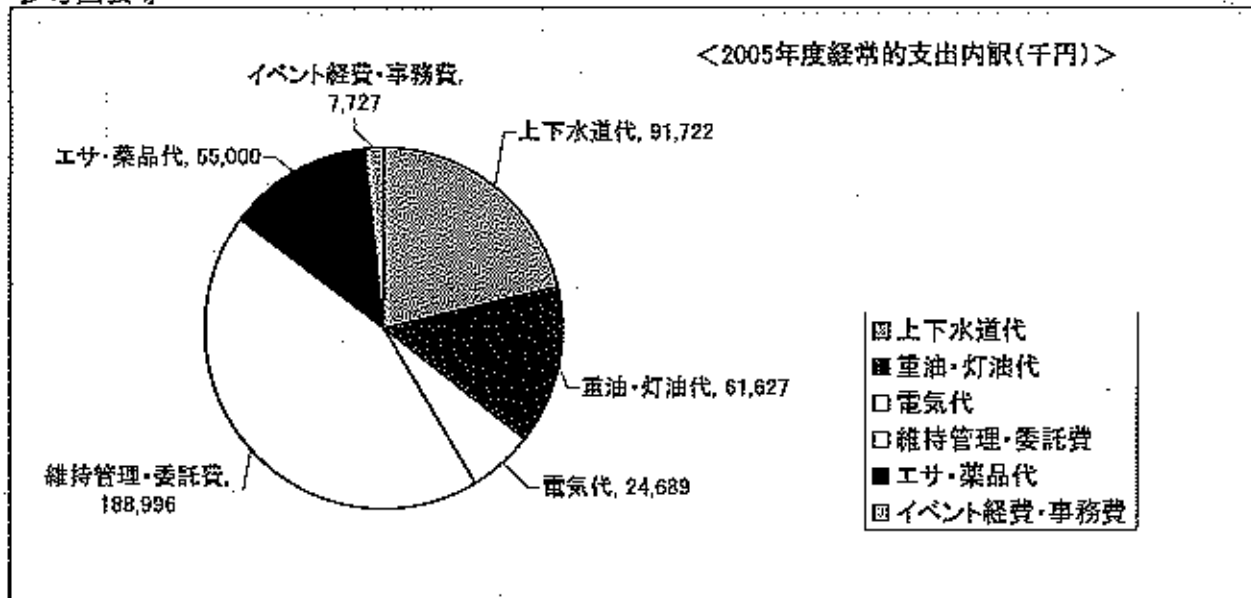
■経常的経費の削減目標値(人件費・整備費を除く)

2005年度(平成17年度) 429,760千円 → 2011年度(平成23年度) 300,832千円

<削減目標内訳>

- 上下水道代(▲44,000千円)
- 重油・灯油代(▲12,300千円)
- 電気代(▲2,700千円)
- 維持管理・委託費(▲46,000千円)
- エサ・薬品代(▲25,000千円)

参考図表等



項目名	役割	行動指針	実施時期
基本構想を支える経営体制の確立	-	-	18年度

概要

基本構想の理念を実現し、経営に関する数値目標を着実に達成していくには、これまで以上に強力なマネジメント体制と、積極果敢で柔軟な組織文化の醸成が必要である。また、経営状況を常に市民に公開し、経営主体についても一定の条件下で抜本的な改革を行う。

＜具体的な取り組み＞

- ・園長のリーダーシップ(数値目標の公開、経営体制の強化/2006年度実施済)
- ・職員参加型プロジェクト(園内検討会議、冬の動物園プロジェクト設置/2006年度実施済)
- ・飼育グループ制(ボランティアと一体となったチーム作り/2007年度一部実施済)
- ・人材育成(人材交流、講師派遣、視察研修など/2006年度実施済)
- ・市民動物園会議(経営状況や施設整備計画の監視/2007年度設置済)
- ・特別会計制度、指定管理者制度、飼育職の検討(経営改善後、全国的な導入状況を勘案して検討)

スケジュール

- 2006年(平成18年) 初の事務職園長を迎え経営体制の抜本的見直しを行う
- 2007年(平成19年) 従来組織を経営管理課・飼育展示課に再編、市民動物園会議設置
- 2008年(平成20年) 飼育グループ制の導入

参考図表等

