

# 1 (公財) 愛媛県動物園協会の中期経営計画

## 1 計画策定の意義

愛媛県出資法人経営評価専門委員会が行った平成26年度実績等を踏まえた平成27年度の経営評価において、「直近5年間はすべての期において赤字であり、かつ直近5年間での純資産の減少が大きいことから、より健全な経営に向けた中長期的経営計画の策定について検討すること」との指摘があり、本協会の経営改善を図るため中期経営計画を策定する。

## 2 計画策定の期間

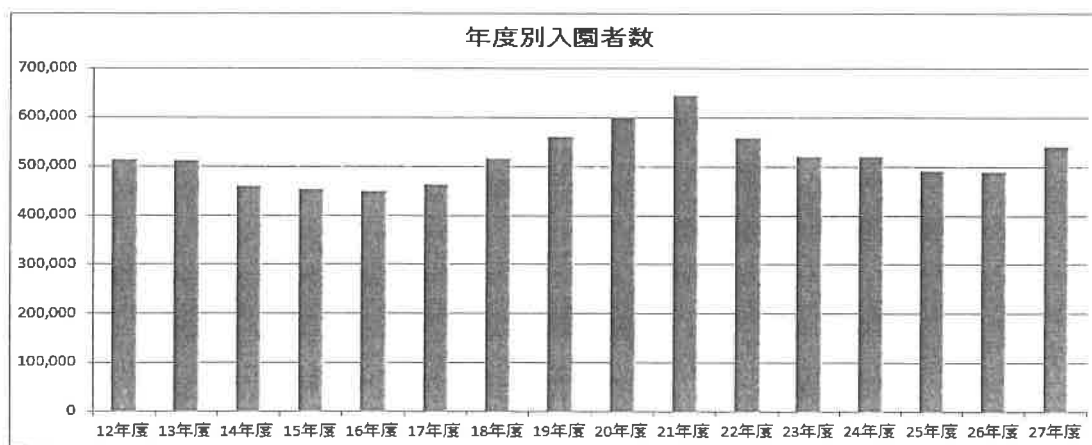
平成28年度から平成32年度までの5年間とする。

## 3 現状と課題

### (1) 入園者数の減少にどのように歯止めをかけるか

入園者数の推移は表1のとおりであり、動物園ブームや高速料金割引制度の実施など外的な好条件と動物の誕生、園内施設の整備の推進などにより64万5千人を記録した平成21年度をピークに、平成23・24年度は52万人、平成25・26年度は49万人と落ち込み、平成27年度は動物の誕生、好天候、シルバーウィークがあったことから、5年ぶりに54万人を突破したが、平成28年度はこのような好条件に乏しく、例年のない悪天候の影響から45万人にとどまっている。

(表1)



平成29年度以降も、とべ動物園を取り巻く環境は、人口の減少や少子化、レジャーの多様化、中四国の他園との競合などの外的なマイナス要因に加え、

施設の老朽化、動物の高齢化・減少などの問題を抱えて厳しい状況にあり、入園者数の減少にどのような歯止めをかけるかが大きな課題となっている。

## (2) 収益状況の赤字解消

収益の状況を当期経常増減額で見ると表2のとおり、平成22年度から平成26年度まで赤字で、平成27年度は黒字となったが、平成28年度以降は赤字が見込まれる状況にある。

これは、入園者の減少に伴い入園料等の自前収入が減少していることに加え、収入額の半分以上を占める愛媛県からの指定管理委託料については、過去3年間の平均入園者数を前提に算定されているため入園数が減少する中で結果として不足する状況にあることから、自前収入と委託料を合わせた収入額が動物園運営に必要な経費に満たない状況が続いており、今後、とべ動物園の円滑な運営のため、いかに財源を確保していくのかが大きな課題となっている。

(表2：収益の状況)

区 分	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
【正味財産増減計算書】 経常収益計	655,929	612,071	601,267	586,331	635,919	663,952	633,461
うち委託料	327,747	312,481	312,481	312,481	350,881	350,881	350,881
経常費用計	684,869	641,459	619,339	601,725	636,093	646,986	647,674
当期経常増減額	△ 28,940	△ 29,388	△ 18,072	△ 15,394	△ 174	16,966	△ 14,213

## (3) 施設の老朽化に伴う改修計画の整備

とべ動物園は、開園後約30年を経過し、施設の老朽化に対応した施設の改良・修繕が喫緊の課題である。

と同時に、魅力ある動物園づくり、入園者の確保のためには、環境エンリッチメントに配慮しながら、動物が野生本来の姿で生き生きと暮らす姿を観察できるような行動展示を取り入れた飼育展示施設への改修が必要である。また、来園者がくつろげるカフェ、売店の整備や、動物園の教育的機能を果たすためニホンカワウソを始めとしてとべ動物園にある貴重な資料などを紹介する資料館を整備する必要がある。

#### (4) 動物の高齢化と減少対策

飼育動物の個体数は、ピーク時は181種・1,085頭（平成6年度末）であったが、平成27年度末には164種・617頭と約4割減少しているほか、開園から約30年が経過し、当時搬入されたトラやライオン等多くの大型動物が死亡し、開園後に繁殖した仔も20歳前後で高齢に達しているものも多い。

開園以降、ブリーディングローン（繁殖による無償の貸借）による繁殖を進めているが、血統の関係から国内で適当な個体が見つからないことも多く、限界に来ている。このため、世代交代が円滑に進むよう、また、来園者にも楽しんでいただけるよう動物を選択して購入することが必要である。

#### (5) 広報、情報発信力の強化

これまでも、ホームページ、フェイスブック、マスコミ等への情報提供・取材協力、月間イベントチラシの各機関への配布などにより、広報・情報発信に努めてきたが、とべ動物園の魅力が県民各層や県外の方に十分浸透していない状況にある。また、広報・情報発信の手段として営業活動が有効であるが、限られた人員体制の中で、ほとんどできていなかった。

#### (6) イベント事業のマンネリ化解消

イベントについては、定例のエサやりやふれあいなどのイベントのほか、夜の動物園を含め年間を通し時期に応じた様々なイベントを実施してきたが、来園者のニーズにマッチしたものか、より効果的なものはないか検討すべき段階に来ている。職員によるガイドが十分できていなかったことなどを踏まえて、より充実したものにしていく必要がある。

### 4 基本理念

とべ動物園の施設や動物の充実に努めるとともに、入園者の受け入れ態勢を強化しながら、とべ動物園の魅力を県民各層及び県外の方へ浸透させる。これらを通じて収益構造を改善して経営基盤の強化を図る。

### 5 基本目標と取組事項

#### (1) 魅力ある動物園づくり

##### ア 施設の改良

安全性に留意して老朽化施設の早期の改良・修繕、環境エンリッチメント

に配慮しつつ行動展示を取り入れた魅力のある飼育展示施設への改良、来園者がくつろげる施設の整備及び教育的機能を果たすための資料館の整備などを県に要望していく。

#### イ 動物の充実

ブリーディングローン制度利用の活発化、動物繁殖の努力を行うとともに、必要な動物の購入を県に働きかける。

### (2) 受け入れ態勢の充実

#### ア イベント事業の充実

これまでのイベント事業を見直し、来園者のニーズにマッチした事業の実施を図る。平成 29 年度からは、飼育員が日曜日ごとに様々な動物のガイドを行う ZOO タイム 1130 を新規イベントとして実施する。

#### イ ボランティアガイドセンターの新設

とべ動物園運営上の課題として、来園者へのガイドが十分に出来ていないことと、動物園事業に協力していただくボランティアのスムーズな受け入れ及び十分な戦力化ができていないことがある。

このため、ボランティアの受入れ態勢を整え、ボランティアに対して必要とされる研修等を十分に実施するなど、ボランティアの皆さんが十分に力を発揮できるようにするため、平成 31 年度から本協会の再任用職員を活用してボランティア・ガイドセンターを設置する。このことにより、一般からの要望の高い動物ガイドの充実等を推進する。

### (3) 広報・情報発信の強化

#### ア 広報・営業班の新設

とべ動物園の広報を見直し、より効果的な広報を計画・実施するとともに、県内を中心に団体や企業を積極的に訪問し、とべ動物園の魅力を PR して来園を促すこと等を内容とする営業を行うため、広報・営業班を設置する。

#### イ SNS ツールの活用

現在、ホームページ、フェイスブック、メールマガジンなどにより広報を行っているが、ツイッターやラインなどの SNS ツールが普及してきており、これらを活用してより多くの方への有効な情報発信を行う。

#### ウ 動物園の魅力の売り込み

動物園の魅力を直接県民の方へ売り込むため、広報・営業班による積極的な営業活動を行う。

### (4) 経営基盤の強化

#### ア 入園者増の努力、収益事業の充実

上記のような方策により職員が一丸となって入園者増、収入増に取り組んでいく。また、売店商品の見直し、オリジナル商品の開発などにより収益事業の充実を図ることにより、収入の増加に努める。

#### イ 指定管理委託料の適正な設定

入園者増への努力にもかかわらず、天候など外的要因に大きく左右される一方、必要経費の縮減には限度があることから、とべ動物園を円滑に運営するためには外的要因によって大きく左右されないよう指定管理委託料の適正な設定が必要であり、そのことを県に働きかけていく。

#### ウ 経費の節減

これまでも、消耗品の購入を最低限にとどめて消耗品費を節約するほか、電気、水道、灯油等の使用を節約し光熱水道費や燃料費の節減、飼料をより安いものに変更することなどによる飼料費の節減、園内草引きを職員が行うことによる委託料の節約など、経費節減に鋭意、努めてきたが、今後も引き続き、あらゆる面で経費の節減に努める。

## 6 中期経営見通し

ア 入園者数確保計画 別表1のとおり

イ 財務計画 別表2のとおり

## 7 計画の推進と達成状況の評価

この計画の実効性を担保するため、PDCAサイクルを活用し、次のとおり計画の推進と達成状況の評価を行う。

### (1) P l a n (計画策定)

5に記載した取組事項の内容について、具体的な実行計画を策定する。

(2) D o (実施)

協会内部の管理職会議及び係長会議が中心となって、積極的に取組事項を推進する。

(3) C h e c k (評価)

実施された事項について、協会内部に組織した評価委員会（委員長：協会常務理事）で評価する。評価委員会は毎年度末に開催し、実施事項の評価を行う。

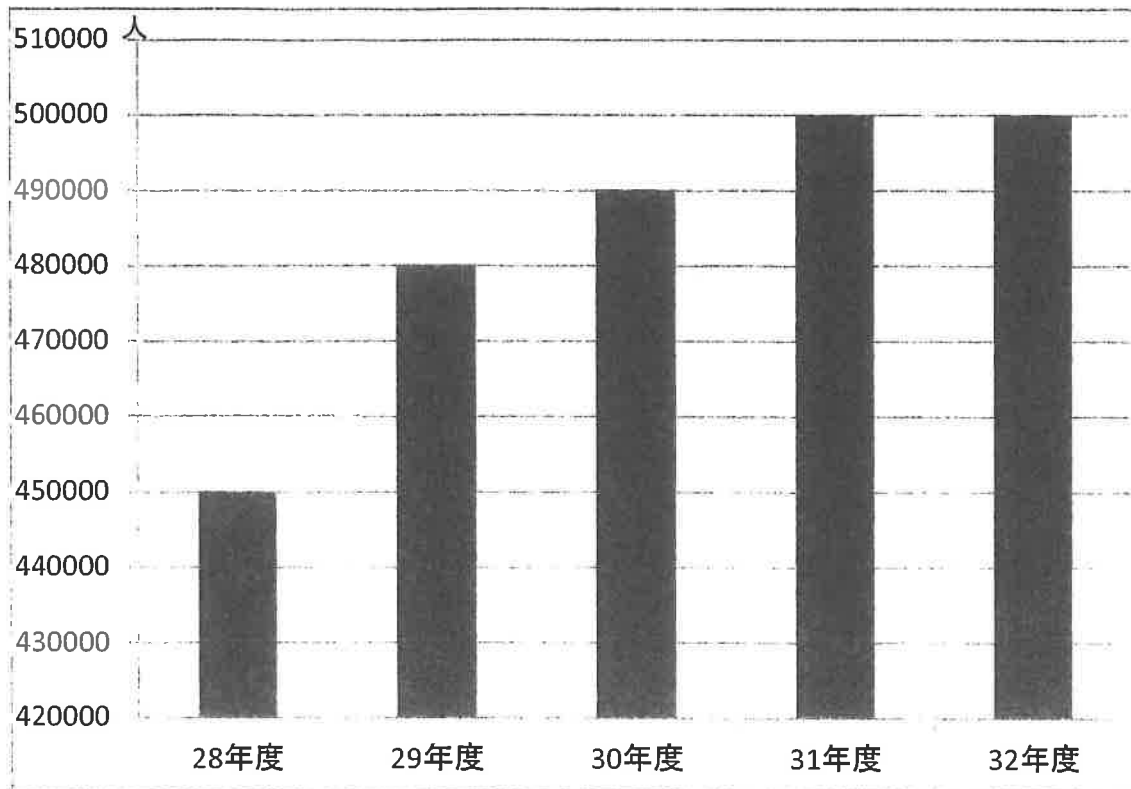
(4) A c t i o n (見直し)

社会情勢の変化や事業の実施状況、評価の結果を踏まえながら、必要に応じて計画の見直しを行う。

(以上)

## (1)入園者確保計画

別表1



## (2)財務計画

別表2

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
正味財産増減計算書	経常収益計	633,461	632,321	640,581	645,848	645,848
	うち委託料	350,881	350,881	350,881	350,881	350,881
	経常費用計	647,674	636,911	651,359	650,245	650,245
	当期経常増減額	△ 14,213	△ 4,590	△ 10,778	△ 4,397	△ 4,397