

公益財団法人 東京動物園協会

経営改革プラン（2021 年度～2023 年度）

公益財団法人東京動物園協会

(所管局) 建設局

1 基礎情報

2020年8月1日現在

設立年月日		1948年11月1日				
所在地		東京都台東区池之端2-9-7 池之端日殖ビル7階				
団体の使命		○都立動物園・水族園の管理運営を着実に実施し、長年培ってきた技術と知識を活かし、野生生物保全活動や環境教育活動を一層推進していくことにより、人と動物が共存できる社会を未来に引き継いでいくこと。 ○日本を代表する動物園として、海外との連携構築の強化と、日本の動物園・水族館におけるリーダーシップを発揮していくこと。 ○展示の工夫や上質なサービスにより、来園される方々により多くの感動を提供していくこと。				
事業概要		【公益目的事業】 ①動物の飼育・展示 ②野生生物の保全 ③教育普及 ④市民・団体との協働 ⑤園内サービス ⑥安全・安心の確保 ⑦受託事業 【収益事業】 ①物品販売・飲食サービス ②その他のサービス				
役職員数	役員数	13 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	342 人	(都派遣職員	97 人	都退職者	4 人)
	非常勤職員数	111 人				
基本財産		600,000 千円				
都出資（出捐）額		45,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		7.5 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		555,000 千円	自主繰入等			
		千円				
		千円	その他 団体			
その他資産		上野動物園東園中央売店（東京都台東区上野公園9-83上野動物園内） 園外倉庫（東京都台東区池之端4-217-11）他倉庫21件				

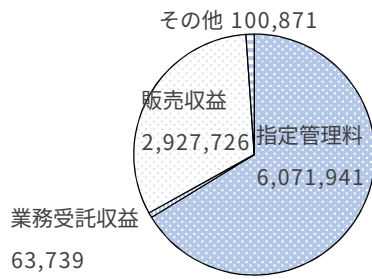
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	9,164,277	100%	9,323,125	100%	△ 158,848
(償却前損益)					△ 69,537
動物園・水族園の管理運営事業	5,865,924	64.0%	5,943,384	63.7%	△ 77,460
教育普及・都民協働事業等	105,370	1.1%	207,787	2.2%	△ 102,417
売店・飲食店等の運営事業	2,983,120	32.6%	2,862,019	30.7%	121,101
法人会計	209,863	2.3%	309,935	3.3%	△ 100,072

※固定資産への投資額：162,487

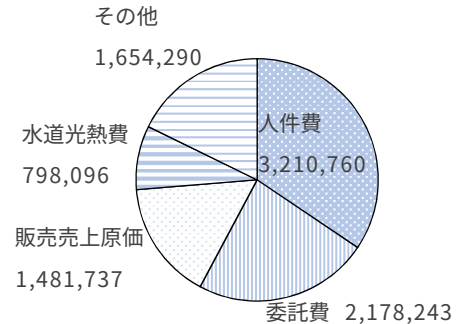
経常収益内訳



<業務受託収益内訳>

大島公園動物園飼育管理	42,728
ジャイアントパンダ関連委託	12,532
恩賜上野動物園トイレ洋式化	7,579
トキ健康管理	901

経常費用内訳



<人件費内訳>

給料手当	2,606,746
退職給付費用	113,575
法定福利費	490,438

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	1,332,047
現金及び預金	557,099
有価証券	
その他	774,948
2 固定資産	2,023,994
基本財産	600,000
特定資産	337,671
その他固定資産	1,086,323
一固定資産	469,327
一有価証券等	460,676
一その他	156,321
資産合計	3,356,042

(負債の部)	
3 流動負債	1,103,224
借入金	
その他	1,103,224
4 固定負債	26,540
借入金	
その他	26,540
負債合計	1,129,764
(正味財産の部)	
正味財産合計	2,226,277
負債・正味財産合計	3,356,042

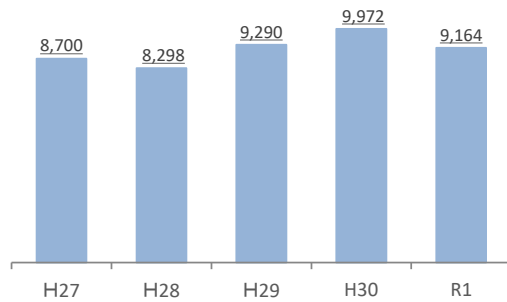
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

3 平成27年度以降の事業実施状況

《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 経常収益額から見る事業動向

経常収益額(単位:百万円)



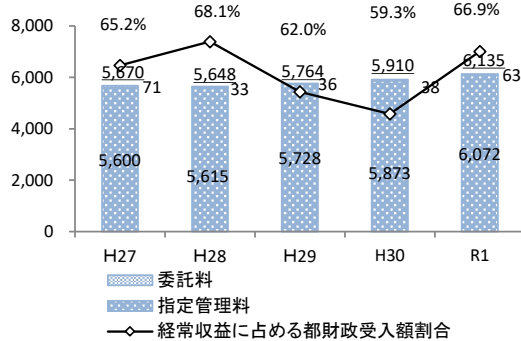
(単位:千円)

	H27	H28	H29	H30	R1
経常収益額	8,699,941	8,297,504	9,289,664	9,972,335	9,164,277

○金額については年により増減がある。H29・H30は子パンダの公開により、上野動物園の入園者が増加し、収益事業の売上も大幅に増加したが、R1は年度末の休園により、収益事業の売上が落ち込み、大きく減となった。
○経常収益を大きく左右するのは収益事業の売上であるが、その売上は収益事業の努力とともに、入園者動向に左右される部分も大きい。動物園のパフォーマンス(新たな動物の導入、繁殖、新展示施設のオープン、メディアでの取り上げられ方等)を上げていくことで、経常収益を安定的に確保していく必要がある。

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額(単位:百万円)



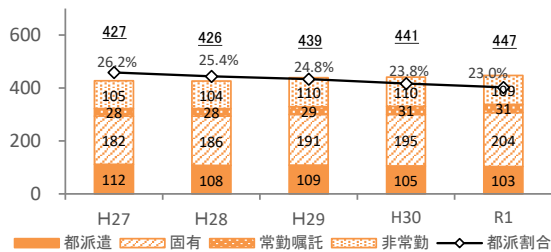
(単位:千円)

	H27	H28	H29	H30	R1
指定管理	5,599,562	5,615,139	5,728,186	5,872,692	6,071,941
業務委託	70,512	32,610	35,887	37,781	42,728
経常収益額に占める割合	65.2%	68.1%	62.0%	59.3%	66.9%

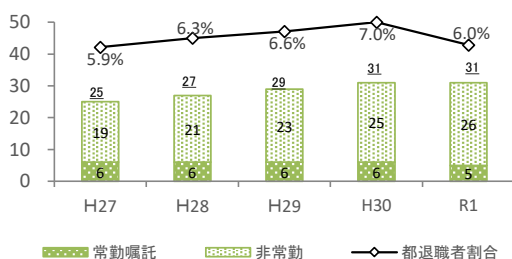
○指定管理料は規模増により少しずつ増加している。その他の委託(動物の導入、ユビキタスサービス試行等)についてはその時その時で変わるため、明白な傾向は見られない。割合については収益事業の売上の多寡に大きく左右される。

2-3 職員数の推移から見る経営状況

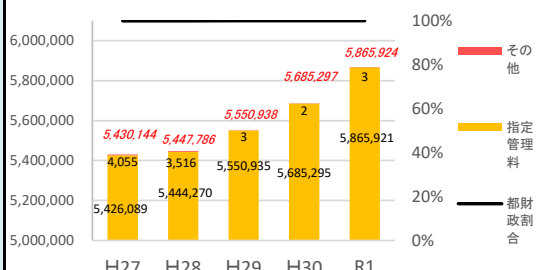
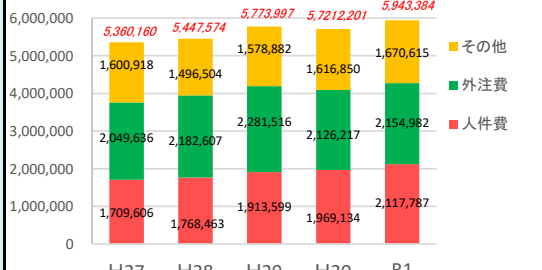
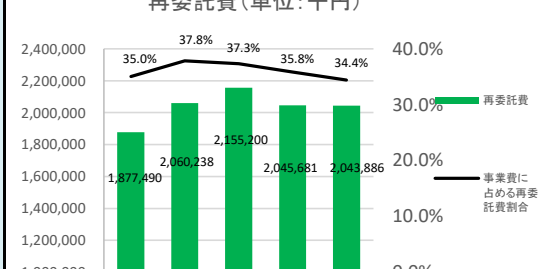
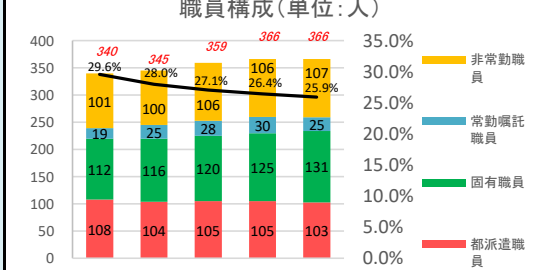
職員数(単位:人)



都退職者 職員数(単位:人)



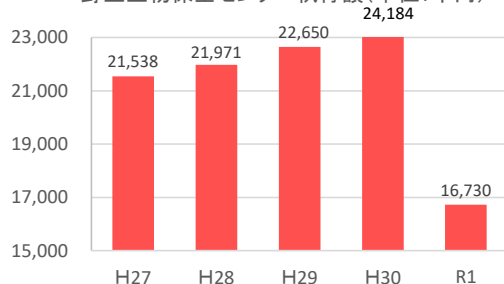
○職員数は、上野動物園に新たにオープンした弃天門や、子ども動物園のリニューアルによる規模増、移動水族館事業などにより増加している。
○H18に指定管理者制度に移行するにあたり、飼育部門の職員は東京都からの派遣によりスタートしたが、退職者の固有振替を進め、職員数に占める都派遣職員の割合は減少している。
○飼育部門の都退職者は、技術継承のため、協会の固有嘱託員として受け入れており、職員数のうち5.9~7.0%を占めている。
○都退職者の職員数はH30まで増加傾向にあったが、退職者数の減少と既退職者の高齢化によりR1に横ばいとなった。

事業分野	動物園・水族園の管理運営事業(指定管理事業)																																																				
事業概要	都立動物園・水族園4園(恩賜上野動物園・多摩動物公園・井の頭自然文化園・葛西臨海水族園)の管理運営業務を行う。 主な業務は①動物の飼育・展示、②野生生物の保全、③教育普及、④市民・団体との協働、⑤施設維持管理・園内サービス、⑥利用促進・魅力向上である。 収益のほぼ100%は東京都からの指定管理料である。																																																				
各指標に基づく分析																																																					
事業収益	指定管理事業における収益(単位:千円)  <table><tr><th>年度</th><th>収益(千円)</th><th>指定管理料(千円)</th><th>割合(%)</th></tr><tr><td>H27</td><td>5,430,144</td><td>5,426,089</td><td>99.92</td></tr><tr><td>H28</td><td>5,447,786</td><td>5,444,270</td><td>99.94</td></tr><tr><td>H29</td><td>5,550,938</td><td>5,550,935</td><td>99.99</td></tr><tr><td>H30</td><td>5,685,297</td><td>5,685,295</td><td>99.99</td></tr><tr><td>R1</td><td>5,865,924</td><td>5,865,921</td><td>99.99</td></tr></table> ○指定管理事業については収益のほぼ100%が指定管理料である。新規施設オープンによる規模増等によって指定管理料は少しずつ増加している。				年度	収益(千円)	指定管理料(千円)	割合(%)	H27	5,430,144	5,426,089	99.92	H28	5,447,786	5,444,270	99.94	H29	5,550,938	5,550,935	99.99	H30	5,685,297	5,685,295	99.99	R1	5,865,924	5,865,921	99.99																									
年度	収益(千円)	指定管理料(千円)	割合(%)																																																		
H27	5,430,144	5,426,089	99.92																																																		
H28	5,447,786	5,444,270	99.94																																																		
H29	5,550,938	5,550,935	99.99																																																		
H30	5,685,297	5,685,295	99.99																																																		
R1	5,865,924	5,865,921	99.99																																																		
事業費用	指定管理事業における費用(単位:千円)  <table><tr><th>年度</th><th>人件費(千円)</th><th>外注費(千円)</th><th>その他(千円)</th></tr><tr><td>H27</td><td>1,709,606</td><td>2,049,636</td><td>1,600,918</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,768,463</td><td>2,182,607</td><td>1,496,504</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,913,599</td><td>2,281,516</td><td>1,578,882</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,969,134</td><td>2,126,217</td><td>1,616,850</td></tr><tr><td>R1</td><td>2,117,787</td><td>2,154,982</td><td>1,670,615</td></tr></table> <table><tr><th></th><th>H27</th><th>H28</th><th>H29</th><th>H30</th><th>R1</th></tr><tr><td>その他</td><td>1,600,918</td><td>1,496,504</td><td>1,578,882</td><td>1,616,850</td><td>1,670,615</td></tr><tr><td>外注費</td><td>2,049,636</td><td>2,182,607</td><td>2,281,516</td><td>2,126,217</td><td>2,154,982</td></tr><tr><td>人件費</td><td>1,709,606</td><td>1,768,463</td><td>1,913,599</td><td>1,969,134</td><td>2,117,787</td></tr></table> ○人件費は固有職員の定期昇給により少しずつ増加してきたが、H29以降上野のパンダの子公開に伴う混雑により、超勤等が増え、大きく増加した。 ○その他の費用は変動はあるが今日まで一定の幅で推移している。 ○H29については上野のパンダ公開に伴う園内警備の追加により外注費も大きく増加したがH30以降はパンダ公開前の水準に戻っている。				年度	人件費(千円)	外注費(千円)	その他(千円)	H27	1,709,606	2,049,636	1,600,918	H28	1,768,463	2,182,607	1,496,504	H29	1,913,599	2,281,516	1,578,882	H30	1,969,134	2,126,217	1,616,850	R1	2,117,787	2,154,982	1,670,615		H27	H28	H29	H30	R1	その他	1,600,918	1,496,504	1,578,882	1,616,850	1,670,615	外注費	2,049,636	2,182,607	2,281,516	2,126,217	2,154,982	人件費	1,709,606	1,768,463	1,913,599	1,969,134	2,117,787	
年度	人件費(千円)	外注費(千円)	その他(千円)																																																		
H27	1,709,606	2,049,636	1,600,918																																																		
H28	1,768,463	2,182,607	1,496,504																																																		
H29	1,913,599	2,281,516	1,578,882																																																		
H30	1,969,134	2,126,217	1,616,850																																																		
R1	2,117,787	2,154,982	1,670,615																																																		
	H27	H28	H29	H30	R1																																																
その他	1,600,918	1,496,504	1,578,882	1,616,850	1,670,615																																																
外注費	2,049,636	2,182,607	2,281,516	2,126,217	2,154,982																																																
人件費	1,709,606	1,768,463	1,913,599	1,969,134	2,117,787																																																
再委託費	再委託費(単位:千円)  <table><tr><th>年度</th><th>再委託費(千円)</th><th>割合(%)</th></tr><tr><td>H27</td><td>1,877,490</td><td>35.0%</td></tr><tr><td>H28</td><td>2,060,238</td><td>37.8%</td></tr><tr><td>H29</td><td>2,155,200</td><td>37.3%</td></tr><tr><td>H30</td><td>2,045,681</td><td>35.8%</td></tr><tr><td>R1</td><td>2,043,886</td><td>34.4%</td></tr></table> <table><tr><th></th><th>H27</th><th>H28</th><th>H29</th><th>H30</th><th>R1</th></tr><tr><td>再委託費</td><td>1,877,490</td><td>2,060,238</td><td>2,155,200</td><td>2,045,681</td><td>2,043,886</td></tr><tr><td>割合</td><td>35.0%</td><td>37.8%</td><td>37.3%</td><td>35.8%</td><td>34.4%</td></tr></table> ○H27より委託の仕様の見直し等を行い、清掃・警備と施設維持管理委託の内容をレベルアップさせた。また、指定管理業務の範囲内で施設のグレードアップ、展示改善をすすめている。 H29は上野でのパンダの子公開に伴う警備の追加があり、更に再委託金額が増加した。 ○H30以降はパンダの観覧を整理券方式ではなく並んだ順での観覧方式に戻したため再委託に係る費用は減少した。				年度	再委託費(千円)	割合(%)	H27	1,877,490	35.0%	H28	2,060,238	37.8%	H29	2,155,200	37.3%	H30	2,045,681	35.8%	R1	2,043,886	34.4%		H27	H28	H29	H30	R1	再委託費	1,877,490	2,060,238	2,155,200	2,045,681	2,043,886	割合	35.0%	37.8%	37.3%	35.8%	34.4%													
年度	再委託費(千円)	割合(%)																																																			
H27	1,877,490	35.0%																																																			
H28	2,060,238	37.8%																																																			
H29	2,155,200	37.3%																																																			
H30	2,045,681	35.8%																																																			
R1	2,043,886	34.4%																																																			
	H27	H28	H29	H30	R1																																																
再委託費	1,877,490	2,060,238	2,155,200	2,045,681	2,043,886																																																
割合	35.0%	37.8%	37.3%	35.8%	34.4%																																																
職員構成	職員構成(単位:人)  <table><tr><th>年度</th><th>都派遣職員</th><th>固有職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>非常勤職員</th></tr><tr><td>H27</td><td>108</td><td>112</td><td>19</td><td>101</td></tr><tr><td>H28</td><td>104</td><td>116</td><td>25</td><td>100</td></tr><tr><td>H29</td><td>105</td><td>120</td><td>28</td><td>106</td></tr><tr><td>H30</td><td>105</td><td>125</td><td>30</td><td>106</td></tr><tr><td>R1</td><td>103</td><td>131</td><td>25</td><td>107</td></tr></table> ○職員数は、上野動物園に新たにオープンした弁天門や、子ども動物園のリニューアルによる規模増などにより、増加している。 ○H18に指定管理者制度に移行するにあたり、飼育部門の職員は東京都からの派遣によりスタートしたが、退職者の固有振替を進め、振替の結果、H27からは固有職員数が都派遣職員数を上回っている。 ○増加しつつある固有職員の育成と技術の継承を進めている。				年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	H27	108	112	19	101	H28	104	116	25	100	H29	105	120	28	106	H30	105	125	30	106	R1	103	131	25	107																			
年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員																																																	
H27	108	112	19	101																																																	
H28	104	116	25	100																																																	
H29	105	120	28	106																																																	
H30	105	125	30	106																																																	
R1	103	131	25	107																																																	

主な事業成果

事業成果①

野生生物保全センター執行額(単位:千円)

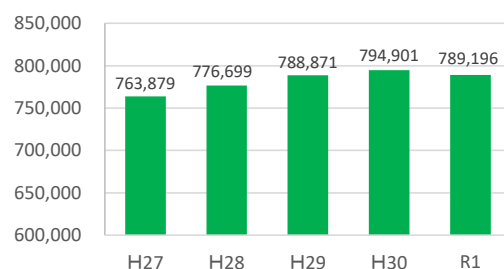


○野生生物保全センターでは希少野生生物の保全活動を推進している。平成18年の発足以来、保全の対象種を徐々に拡充し、事業規模が拡大しており、年度により多少の増減はあるが執行額は増加している。小笠原の希少種の保全、トキの野生復帰のサポート、ニホンライチョウの飼育下での繁殖等、大きな業績を上げており、都立動物園の保全戦略の拠点となっている。

○R1は教育普及センター開設により、それまで保全センターが担ってきた野生生物の保全に関する普及活動が教育普及センターに移管されたため、執行額は減少している。

事業成果②

維持補修経費執行額(単位:千円)

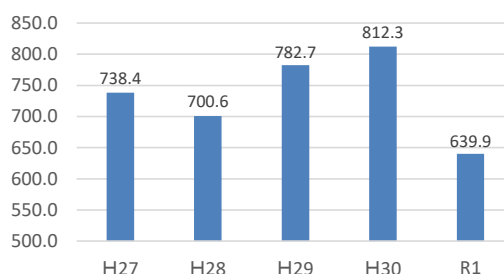


○園内施設の維持補修経費は維持管理水準を向上させるため重点的に予算を配分している。

○具体的には、来園者の利便性向上のためのトイレの洋式化や高圧洗浄等の特別清掃、バリアフリー対策として園路の段差解消や扉の自動ドア化、手すり設置、省エネに向けた照明のLED化、安全で快適な環境確保のための樹木管理などに積極的に取り組んでいる。

事業成果③

4園合計入園者数(単位:万人)



○国内の動物園・水族館の入園者数は、少子化やレジャーの多様化の影響により、長期的には漸減傾向であり、都立動物園等もH2の4園合計1,055万人をピークにH14の611万人まで落ち込んだが、動物舎の展示改善や、各種イベント、園内維持管理の質の向上等に取り組み等により、持ち直しの傾向にある。

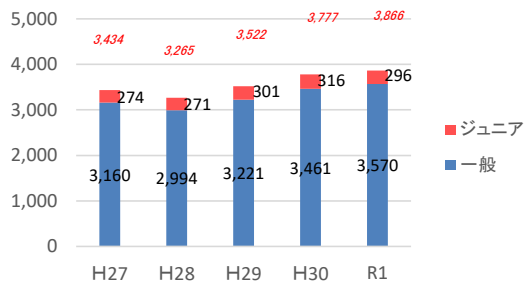
○H30は前年12月からの上野での子パンダの公開により、大幅に入園者が伸び、前年度の記録を越え、4園全体で800万人超を記録したが、R1は新型コロナウイルス禍による2・3月の休園が響き、大きく入園者を減らしている。

事業分野	教育普及・都民協働事業等(固有事業)																									
事業概要	収益事業からの繰入金他を財源として、以下の公益目的事業を実施している。 ①「東京動物園友の会」の運営、②資料の収集・公開、③「どうぶつと動物園」他機関紙・情報誌の出版、④飼育動物の行動や園内外の催物等、映像記録資料の制作、⑤サポーター事業の運営、⑥関係団体への協力、⑦「野生生物保全基金」「ジャイアントパンダ保護サポート基金」の基金事業の運営 その他、大島公園動物園の動物飼育管理業務、ジャイアントパンダ繁殖研究プロジェクトに関わる業務を東京都より受託しており、H27までは上野におけるユビキタスサービス運営業務を受託していた。																									
各指標に基づく分析																										
事業収益	固有事業における収益(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都委託料</th><th>都委託料以外</th><th>都財政割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>110,240</td><td>39,728</td><td>64.0%</td></tr><tr><td>H28</td><td>65,102</td><td>32,492</td><td>50.1%</td></tr><tr><td>H29</td><td>78,384</td><td>42,497</td><td>45.8%</td></tr><tr><td>H30</td><td>37,781</td><td>67,033</td><td>36.0%</td></tr><tr><td>R1</td><td>105,370</td><td>42,532</td><td>59.6%</td></tr></tbody></table>	年度	都委託料	都委託料以外	都財政割合	H27	110,240	39,728	64.0%	H28	65,102	32,492	50.1%	H29	78,384	42,497	45.8%	H30	37,781	67,033	36.0%	R1	105,370	42,532	59.6%	○都委託費についてはその時々状況により委託されているものが異なっているため、年による変化が大きい。H28は前年でユビキタスサービスの委託が終了したため結果的に収益が減少している。 ○固有事業における都委託費以外の収入はH25よりH29まで一定の範囲で推移してきた。H30に会費収入の増、ジャイアントパンダ保護サポート基金の振替等により増加したが、R1はH29と同じレベルに戻っている。
年度	都委託料	都委託料以外	都財政割合																							
H27	110,240	39,728	64.0%																							
H28	65,102	32,492	50.1%																							
H29	78,384	42,497	45.8%																							
H30	37,781	67,033	36.0%																							
R1	105,370	42,532	59.6%																							
事業費用	固有事業における費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>97,438</td><td>67,773</td><td>49,661</td></tr><tr><td>H28</td><td>59,932</td><td>52,340</td><td>36,298</td></tr><tr><td>H29</td><td>52,388</td><td>39,782</td><td>134,743</td></tr><tr><td>H30</td><td>59,921</td><td>95,716</td><td>169,352</td></tr><tr><td>R1</td><td>66,469</td><td>42,554</td><td>98,764</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H27	97,438	67,773	49,661	H28	59,932	52,340	36,298	H29	52,388	39,782	134,743	H30	59,921	95,716	169,352	R1	66,469	42,554	98,764	○費用のうち人件費以外の多くを占め、年による変動が大きいのが外注費である。外注費は都からの業務委託の減少により、徐々に減少していたが、H30は増加に転じた。 ○H30は子パンダの公開により多くなった収益事業の繰り入れを原資とし、簡易テント等を東京都に寄付し、観覧環境の改善を行っている。そのため「その他」の部分が増加している。
年度	人件費	外注費	その他																							
H27	97,438	67,773	49,661																							
H28	59,932	52,340	36,298																							
H29	52,388	39,782	134,743																							
H30	59,921	95,716	169,352																							
R1	66,469	42,554	98,764																							
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>事業費に占める再委託費割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>27,212</td><td>12.7%</td></tr><tr><td>H28</td><td>21,927</td><td>14.8%</td></tr><tr><td>H29</td><td>5,909</td><td>4.4%</td></tr><tr><td>H30</td><td>31,117</td><td>9.6%</td></tr><tr><td>R1</td><td>17,533</td><td>8.4%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託費割合	H27	27,212	12.7%	H28	21,927	14.8%	H29	5,909	4.4%	H30	31,117	9.6%	R1	17,533	8.4%	○都からの委託のうち技術的なノウハウが必要なもの、例えばH27まで受託していたユビキタスサービスにおける端末のメンテナンス委託などについて再委託をしている。 ○固有事業における再委託費は都の委託事業との関連が大きく、委託の多寡によって再委託も増減する。H27の減少はユビキタスサービスの規模縮小によるものである。結果的に再委託費は減少し、割合も小さくなっている。 ○H30に増加しているのは長年の懸案であった白黒のネガフィルムのデジタル化を実施したためである。						
年度	再委託費	事業費に占める再委託費割合																								
H27	27,212	12.7%																								
H28	21,927	14.8%																								
H29	5,909	4.4%																								
H30	31,117	9.6%																								
R1	17,533	8.4%																								
職員構成	職員構成(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>非常勤職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>固有職員</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>4</td><td>7</td><td>4</td></tr><tr><td>H28</td><td>4</td><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td>H29</td><td>4</td><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>H30</td><td>4</td><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>R1</td><td>4</td><td>0</td><td>5</td></tr></tbody></table>	年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	H27	4	7	4	H28	4	1	4	H29	4	0	5	H30	4	0	5	R1	4	0	5	○都委託以外の固有事業に携わる職員の数は基本的に変わらず退職の見合いで補充している。 ○H25より継続的に大島動物園の動物飼育業務委託を受ける見通しとなったため、以降本委託に従事する非常勤職員を採用している。 ○H28指定管理更新の際に、指定管理者管理運営要綱の改訂により、動物解説事業が指定管理事業に位置付けられたため、常勤嘱託員が減となっている。
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員																							
H27	4	7	4																							
H28	4	1	4																							
H29	4	0	5																							
H30	4	0	5																							
R1	4	0	5																							

主な事業成果

事業成果①

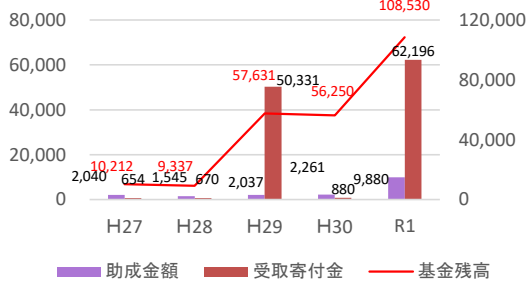
「東京動物園友の会」会員数



○動物園・水族園への関心を高めるとともに、広く自然科学への興味を育ててもらうために「東京動物園友の会」（一般会員：年会費2,000円、ジュニア会員：年会費1,000円）を運営している。園内でのポスター掲示や各園案内図でのPRなどにより、会員数はH25以降、徐々に増加傾向にあったが、H28にホームページの不正アクセス事故があり、会費のクレジットカード決済を停止したため、会員数は若干の減となったが、PR活動に努めた結果、H29には再び増加し、3,500名を超えた。
○H30以降は子パンダの人気もあり入会希望者が増え、更に会員数を伸ばしている。

事業成果②

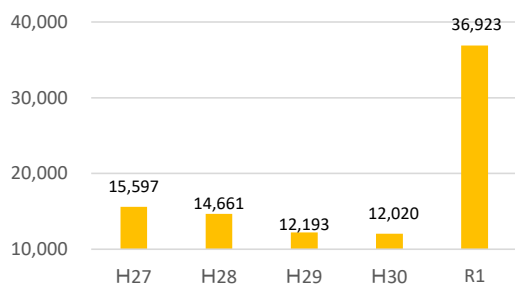
「野生生物保全基金」残高推移(単位:千円)



○「野生生物保全基金」は、任意団体「動物園ゴリラ基金」の趣旨を継承し、その財産寄付を受け、「野生生物保全活動を積極的に進める活動の支援」を目的にH23に設置された。R1より支援を拡充し、規模を10団体程度、1団体当たり百万円までとしている。
○H29・R1に大口の遺贈寄付があり、基金残高は大幅に増加した。

事業成果③

GP保護サポート基金の活用(単位:千円)



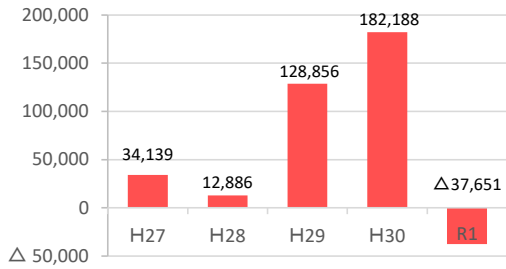
○都と中国が進める「ジャイアントパンダ繁殖研究プロジェクト」を支援するため、「ジャイアントパンダ保護サポート基金」を運営し、一般からの寄付金や、企業からの協賛金、ドネーション商品の売上の一部により基金の造成に努めている。基金は①普及啓発活動、②飼育環境の向上、③国際的な保護活動、に活用しており、平成22年度の基金創設以来、活用額は昨年度末までの累計で9,000万円を上回っている。基金残高が安定的となったこともあり、H26からは上記①②の活用額を増やしている。
○R1には基金により新たにオープンした新パンダ舎に洞穴状の休息施設を設置した。

事業分野	売店・飲食店等の運営事業(収益事業)																																
事業概要	野生動物をモチーフにしたぬいぐるみ、文房具、印刷物、みやげ菓子などのグッズを販売するギフトショップと、動物園や水族園らしいメニューを販売するレストラン・ファーストフード店を運営している。また、その他の付帯事業として、コインロッカーによる荷物預かりやベビーカーの貸出し、ライオンバスの運営やフォトサービス等を行っている。 事業運営によって得られた収益は、公益目的事業会計に繰り入れ、事業を通じて広く都民に還元している。																																
各指標に基づく分析																																	
事業収益	収益事業における収益(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>販売収益</th><th>その他の収益</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>2,840,756</td><td>141,998</td></tr><tr><td>H28</td><td>2,565,372</td><td>43,810</td></tr><tr><td>H29</td><td>3,399,092</td><td>79,931</td></tr><tr><td>H30</td><td>3,901,972</td><td>88,699</td></tr><tr><td>R1</td><td>2,927,726</td><td>55,394</td></tr></tbody></table>	年度	販売収益	その他の収益	H27	2,840,756	141,998	H28	2,565,372	43,810	H29	3,399,092	79,931	H30	3,901,972	88,699	R1	2,927,726	55,394	○収益のうちの殆どは店舗におけるギフト・飲食品の販売収入である。その他の収入うちの大きなものは多摩のライオンバス乗車料であったがH28にライオンバスは休止となっている。 ○収益はH27まで一定の範囲で増減していたが、H28については葛西での1ヶ月閉園、レストランの半年休止があり、成績を落とした。H29・H30は上野でのパンダの子公開により大きく増加した。 ○R1は新型コロナウイルス禍による2・3月の休園が響き、収益は大きく減少した。													
年度	販売収益	その他の収益																															
H27	2,840,756	141,998																															
H28	2,565,372	43,810																															
H29	3,399,092	79,931																															
H30	3,901,972	88,699																															
R1	2,927,726	55,394																															
事業費用	収益事業における費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>その他</th><th>外注費</th><th>売上原価</th><th>人件費</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>352,115</td><td>111,460</td><td>1,480,300</td><td>761,029</td></tr><tr><td>H28</td><td>295,141</td><td>127,675</td><td>1,286,405</td><td>718,156</td></tr><tr><td>H29</td><td>380,319</td><td>204,804</td><td>1,751,745</td><td>747,448</td></tr><tr><td>H30</td><td>356,185</td><td>160,003</td><td>2,014,366</td><td>836,262</td></tr><tr><td>R1</td><td>390,982</td><td>162,434</td><td>1,481,736</td><td>826,867</td></tr></tbody></table>	年度	その他	外注費	売上原価	人件費	H27	352,115	111,460	1,480,300	761,029	H28	295,141	127,675	1,286,405	718,156	H29	380,319	204,804	1,751,745	747,448	H30	356,185	160,003	2,014,366	836,262	R1	390,982	162,434	1,481,736	826,867	○費用のうち、人件費は繁閑によるアルバイト使用の多寡により多少変化はするが、適正に管理されており、ほぼ例年変わらない。外注費の占める割合は他の事業と比べ少なく、運営の大方を直営で行っている。売上原価は収益に連動してH29・H30と大きく増加している。 ○当協会の収益事業は、固有事業の原資を確保することを目的として行われ、長年にわたり利益の半分以上を固有事業に繰り入れている。 ○動物園事業の一環として収益事業を行っているため、売上増による利益の大幅増を目指すのではなく、利用者サービスの質の向上を目指していく必要がある。	
年度	その他	外注費	売上原価	人件費																													
H27	352,115	111,460	1,480,300	761,029																													
H28	295,141	127,675	1,286,405	718,156																													
H29	380,319	204,804	1,751,745	747,448																													
H30	356,185	160,003	2,014,366	836,262																													
R1	390,982	162,434	1,481,736	826,867																													
再委託費	収益事業では再委託に該当するものはない																																
職員構成	職員構成(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>常勤嘱託職員</th><th>固有職員</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>50</td><td>49</td></tr><tr><td>H28</td><td>50</td><td>49</td></tr><tr><td>H29</td><td>50</td><td>49</td></tr><tr><td>H30</td><td>50</td><td>49</td></tr><tr><td>R1</td><td>50</td><td>49</td></tr></tbody></table>	年度	常勤嘱託職員	固有職員	H27	50	49	H28	50	49	H29	50	49	H30	50	49	R1	50	49	○収益事業については、季節等による業務の繁閑の差が大きく、店舗等での接客対応の多くは定数外のアルバイトにより運営し、繁閑に応じ労務量を調整している。 ○正規職員は基幹業務および企画・開発業務に従事しており、退職見合いで採用しているため、H25以降ほぼ一定の水準で推移している。													
年度	常勤嘱託職員	固有職員																															
H27	50	49																															
H28	50	49																															
H29	50	49																															
H30	50	49																															
R1	50	49																															

主な事業成果

事業成果①

当期一般正味財産増減額(単位:千円)

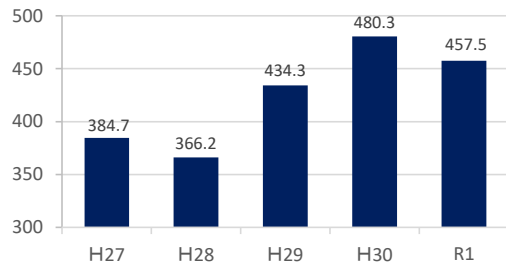


○当期一般正味財産増減額(企業会計でいうところの税引後純利益)はH27まで一定の水準で推移した。H28については工事による上野・多摩での店舗の休止、葛西の1ヶ月休園があり大きく減少したが、H29・H30は上野でのパンダの子の公開により、収益が大きく伸び、一般正味財産増減額も大きくなった。

○R1は新型コロナウイルス禍による2・3月の休園が大きく影響し、当期一般正味財産増減額はマイナスとなった。

事業成果②

販売収益に関する客単価(単位:円)

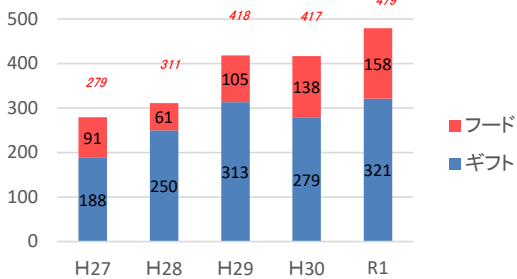


○客単価は一定の水準で推移していたが、H28には園内工事により上野・多摩で店舗が休止され、葛西においても半年間レストランが閉店となったため、販売チャンネルが少なくなり減となった。H29以降は上野でのパンダの子公開によりギフトの売上が上昇し大幅な増となった。

○R1は上野の子パンダ公開の効果が沈静化し、客単価は減少に転じた。

事業成果③

オリジナル商品新発売数(単位:点)



○多様な来園者のニーズに応えるため、ギフト・フードともに様々なオリジナル商品の開発に取り組んでいる。H29以降は子パンダをモチーフにした新規商品、各園のイベントに関連したギフト商品、季節に対応した期間限定のフード新商品の発売などで以前に比べ新商品の発売点数が増えている。

団体	(公財)東京動物園協会
----	-------------

(所管局) 建設局

	戦略名	現プランとの関係		3年後（2023年度）の到達目標	目標 区分	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	都長期 戦略
			戦略番号									
戦略 1	固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善	新規		【目標①】2023年度決算において黒字を確保し、公益事業会計に10百万円の繰入れを実施	事業 運営		○	○	○	○	○	○
戦略 2	野生生物保全の一層の推進	見直し	3・4	【目標①】野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する（3件以上）。 【目標②】協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。 【目標③】毎年の評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。	事業 運営		○				○	
戦略 3	飼育展示の一層の充実	見直し	5	【目標①】各園毎の飼育展示計画を策定し、計画に沿った飼育展示を行う。 【目標②】日本動物園水族館協会のJCP（動物収集計画）における希少種の計画管理者等として、域外保全のネットワークを強化する。 【目標③】動物福祉ポリシーを策定した上で、動物福祉の自己評価を行い、必要な施設改善等の実施を図る。	事業 運営		○				○	
戦略 4	教育普及活動の一層の推進	見直し	2・4	【目標①】内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上（4段階評価）を目指す。 【目標②】種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。 【目標③】来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。	事業 運営		○	○	○			○
戦略 5	利用者サービスの質の向上	見直し	6	【目標①】4園でのオンライン決済の導入及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入完了。 【目標②】5G等の新技術を活用し、利用者サービスや多様な事業部門での活用を検討し、新たな施策を3件以上開始する。 【目標③】外部有識者の知見も取入れ、魅力向上のための利用者サービスを毎年1件新たに展開する。	事業 運営		○	○	○		○	○

(公財)東京動物園協会

戦略 1	固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○	○	○	○	○

【戦略を設定する理由・背景】
コロナ禍により、動物園・水族園においては積極的に集客を図ることができない状況が長期化する中、主に園内で物販・飲食サービスを提供してきた収益事業部門は大幅な減収となり固有公益事業の財源も減少していることから、抜本的な対策を講じる必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
○新型コロナウイルス感染症の拡大以前は主に園内でのギフトショップ、レストランを運営し、そこから得られた収益を固有公益事業に毎年繰り入れ、動物園事業の発展に貢献してきた。 ○入園者の減少により業況が大きく悪化している動物園内の飲食・ギフト販売など収益事業は、団体の財政基盤であるとともに固有公益事業の財源でもあり、早急な回復が必要である。	①来園者を魅了する飲食、ギフト商品の開発により客単価・売上増を目指すとともに、固定費の圧縮をはかり、収益事業の安定化、強靱化を進める。 ②固有公益目的事業の維持の観点から、来園者へのサービス提供を主軸として園内販売を強化しつつ、通販や園外販売など販路の開拓、拡大を推進する。 ③動物園内でこれまで収益事業に活用してこなかった人材、ソフトを発掘し、これらを活用した新たな事業を構築する。 ※なお、確保した財源を有効活用し最大限の費用対効果を実現すべく、全社的にコストの見直しを進める。	①2023年度決算において黒字を確保し、公益事業会計に10百万円の繰り入れを実施	商品販売チャネルの強化	①
			有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規収益確保策の検討	①
			収益事業の固定費（人件費）の圧縮	①

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
○来園できない方が商品を購入できるようネット販売を強化 ○2020/4～12月の通販売上：242,999千円 ○デパートのイベントブースでの出張販売（予定）	○ネット販売チャネルの調査・検討・試行 ○園外での販売チャネル（イベントや委託販売）について調査・検討・試行 ○園外売上：30,000千円 ○園内のケータリングカー展開など外部事業者の活用	○ネット販売チャネル試行結果を検証し、有効な手法を実施 ○イベントや委託販売試行結果を検証し、有効な手法を実施 ○園外売上：40,000千円	○園外販売の拡大 ○園外売上：50,000千円
○ジャイアントパンダの映像の一部を販売促進に活用	○有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規の収益確保策の検討・調整 ○新規事業の企画・試行	○新規事業の実施、効果検証	○新規事業の本格実施
○アルバイト職員のシフト調整等により収益事業部門の人員費対前年度比△120百万円（見込） ○2020年度の売上予測：1,548,000千円、公益繰出金：66,000千円	○売上目標：2,107,000千円 ○人員費の圧縮（アルバイト職員の削減や固有職員の退職不補充等により、収益事業部門の人員費対前年度比△104百万円）	○売上目標：2,409,000千円 ○業況に応じた人員体制による事業執行	○売上目標：2,625,000千円、公益繰出金：10,000千円 ○業況に応じた人員体制による事業執行

戦略 2	野生生物保全の一層の推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
温暖化などの地球環境の変動や、人間社会の活動による開発・乱獲などにより、多くの野生生物は絶滅の危機に瀕しており、生物多様性は急速に失われつつある。多様な野生動物を飼育してきた動物園・水族館においては、野生生物保全に向けた取組を一層推進することが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
○平成18年度に野生生物保全センターを設置し、保全活動に取組んできたが、その取組のひとつである保全に関する調査・研究は大学や研究機関が主体となって行う共同研究が中心であり、より主体的な調査・研究活動が求められる。 ○平成23年度に、寄付金を財源とする法人独自の公益事業として野生生物保全基金を設置し、特に動物種や地域を限定せず広く保全活動の支援を目的に助成金交付事業を展開しているが、より積極的に保全活動に関わっていく必要がある。 ○東京都は、平成30年度に第二次ズーストック計画を策定し、対象種124種の保全活動に取り組んでいるが、計画の推進が限定的な種も多く、活動の一層の推進が求められている。	①野生生物保全センターの組織体制、所掌業務について検証を行い、組織の機能を強化し、保全に関する調査・研究活動の充実を図る。 ②法人独自の公益事業として自ら保全活動を行うには人員的な制限もあることから、保全基金を活用し、協会が設定した保全テーマでの公募を行う事で、固有事業としての保全活動を実現する。 ③計画の進捗状況については、毎年東京都が開催する評価検証会議において検証し、取組の改善・見直しを行う。また、ズーストック計画対象種について、種毎に計画推進ハンドブックを作成するなど、より計画的かつ着実に活動を推進していく。	①野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する（3件以上）。 ②協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。 ③評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。	野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開	①
			野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開	②
			第二次ズーストック計画に基づく希少種の繁殖の推進	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・平成18年に多摩動物公園飼育展示課内の係として新設され、各園が実施する保全活動の調整や生物工学的分析による支援を行っている。	・第2次都立動物園マスタープランに課題として挙げられている「野生生物保全センターを中心とした調査・研究のコーディネート」を推進するため、組織や所掌業務の検討を行う。	・前年度の検討を踏まえ、必要に応じ組織・人員要求を行う。 ・調査・研究のスキームを確定し、テーマ選定とスケジュール作成を行う。	・組織・人員要求の結果により、新たな組織へ移行する。 ・前年度に作成したスケジュールに沿って、3件以上の調査・研究を開始する。
・公募等を通じて、基金事業の公正性を担保しつつ、当協会が保全テーマを設定し、主体的に関与する新たな保全活動の仕組みを検討中。	・公益財団としての独自の保全事業を推進するために、設定したテーマで保全活動を行うパートナーとなる対象者を決定し、固有事業としての保全活動を開始する。 ・3か年の保全活動計画を策定。実績評価を行い、年度末に第1次報告書を作成する。	・前年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 ・年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。	・3年間の活動について知見の集積と保全への貢献度について指標に応じた評価を行う。 ・3年間の取組の結果を報告集としてまとめ、印刷物およびウェブ媒体として発表する。 ・活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる。
・30種のズーストック種について計画推進ハンドブックを作成 ・今年度の評価検証会議に向けPDCAシートの改訂に協力	・ズーストック種124種の計画推進ハンドブックについて、作成・更新計画を作成する。 ・トキや小笠原陸産貝類の普及啓発のため、一般公開に向け取り組む。	・前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、小笠原産固有種の新たな飼育に取り組む。 ・認定希少種保全動植物園制度を利用した希少種の搬出入により繁殖を推進	・前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、ズーストック計画種の見直しに協力する。 ・4園で飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させる。

(公財)東京動物園協会

戦略 3	飼育展示の一層の充実	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
国際法・国内法の規制の強化等により展示動物の確保が年々困難になる中、動物園・水族館は、展示の意義や効果を検証した上で、動物福祉にも配慮した飼育展示計画を策定し、国内外の園館と連携し、展示動物の確保・維持を図っていかねばならない状況にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3 年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
○野生動物の減少とそれに伴う環境保全意識の高まりや、法律による規制の強化等により、新たな野生動物の入手は年々困難になっている。 ○東京都が定めたズーストック種及び協会が独自に定めた保全対象種といった希少種については、計画的な飼育展示・繁殖が行われているが、その他の展示動物については特に明文化された計画はない。 ○野生動物を生息環境ではない施設において飼育する動物園等では、動物福祉の向上が求められている。 ○動物福祉の推進にあたっては、種によっては 1 頭あたりの飼育面積を増やす必要があり、飼育展示する種を絞る必要もある。	①限られた施設を有効に活用するために、飼育の目的やその展示効果等を検証し、飼育展示する種を整理した飼育展示計画を策定する。 ②日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークや世界動物園水族館協会を介した国際ネットワークをさらに強化し、連携した希少種の繁殖活動を進める。 ③令和 2 年度に策定した「東京動物園協会動物福祉ポリシー」に基づき、自己点検による改善等、動物福祉を推進する。	①各園毎の飼育展示計画を策定し、計画に沿った飼育展示を行う。 ②日本動物園水族館協会のJCP（動物収集計画）における希少種の計画管理者等として、域外保全のネットワークを強化する。 ③動物福祉ポリシーを策定した上で、動物福祉の自己評価を行い、必要な施設改善等の実施を図る。	第二次都立動物園マスタープランに基づく飼育展示計画の策定	①
			国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化	②
			動物福祉の推進	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・東京都が定めたブーストック種、協会が独自に定めた保全対象種といった希少種については、対象となる動物種を定め、計画に則って飼育展示を行っている。	・第2次都立動物園マスタープランに則り、各園の基本方針（全体方針）をもとに飼育展示計画・基本方針を策定する。	・前年度に策定した各園の飼育展示計画・基本方針のもとに、家畜を含む飼育動物全種および飼育予定種について、飼育目的、活用方針等を整理し、飼育展示計画・動物種リストを作成する。	・計画に沿って飼育展示を行う。また、計画の進捗について調査し、中間年の見直しに向けて情報を収集する。
・今年度の日本動物園水族館協会総会を上野動物園において開催 ・世界動物園水族館会議（WAZA）、東南アジア動物園水族館会議（SEAZA）等の国際会議にweb参加	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・国内血統登録種のZIMSによる国際標準登録に協力。	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・日本動物園水族館協会のガイドライン作成にあたり、各種動物の種別計画管理者、専門技術員として執筆に協力。	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・日本動物園水族館協会のJCP（動物収集計画）において希少種の計画管理者として、生息域外保全を推進。
・年度内の「東京動物園協会動物福祉ポリシー」の策定に向けて情報整理を行っている。	・飼育系職員に動物福祉に関する研修を受講させる。 ・日本動物園水族館協会が作成したチェックシートを活用し、動物福祉に関する自己評価を実施する。	・前年度実施した自己評価をもとに、飼育環境・飼育方法の改善方針を検討し、順次改善を行う。	・世界動物園水族館協会（WAZA）の会員である上野動物園及び多摩動物公園は、WAZAの基準による動物福祉に関する自己評価を実施し、WAZAに報告する。

戦略 4	教育普及活動の一層の推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
地球環境の急速な悪化は、そこに住む生物の絶滅のリスクを増すだけでなく、人の暮らしにも大きく影響を与えるようになってきた。野生生物を扱う動物園・水族園にとって保全教育の役割はますます重要なものとなっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3 年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
○コロナ禍の中で、来園の困難な学校団体や一般来園者に対しオンラインによる教育普及活動コンテンツの配信やワークショップ等の学習機会の確保等に取り組んでいるが、クオリティや頻度等において、既存のプログラムに比べ同等の内容にまでは至っていない。 ○各園で掲示されている生物の種ラベルは、園それぞれの考えで表されており、記載内容等がまちまちである。 ○海外での動物園等における教育活動の中心が保全教育にシフトしている中で、これまでの取組に保全へのメッセージは少なく、その表現の技法も試行錯誤の状態である。	①教育普及センターの機能向上を図り、センターを核としてオンラインによる学習コンテンツの内容の向上及び4園連携によるプログラムを実施する。聴覚障がい者等幅広い利用が可能なプログラムの開発を行う。 ②特に動物園3園の種ラベルの内容統一を進める。また、保全教育、環境教育に資する解説を表記するなど、内容の充実を図る。 ③野生生物の住む環境やその種の状況に関する情報発信をこれまで以上に強化するほか、動物園・水族園が有する資源を生かして個人で取り組めるSDGsを促進する啓発活動を進める。	①内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上（4段階評価）を目指す。 ②種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。 ③来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。	オンライン等による教育活動／情報発信の強化	①
			教育普及のための展示解説ツールの充実	②
			地球環境保全に関する普及啓発活動の推進	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・各園がそれぞれオンラインによるプログラムを実施。 ・教育普及センターが調整し「教員セミナー」中止の代案として「学校の授業に活かせる動画集」を4園連携で制作し公開。	・オンラインプログラム実施計画の策定。コンテンツ作成技術等の研修の開催。年度プログラムの実施(試行)。	・オンラインプログラム実施計画初年度の評価検証、改善。コンテンツ作成技術のスキルアップ研修等の開催。年度プログラムの実施。	・継続的にオンラインプログラム実施計画の評価検証。24年度以降の目標設定。年度プログラムの実施。 ・オンラインプログラム参加者アンケートを実施し、満足度3.5以上（4段階）を目指す。
・教育普及センターが組織されラベル記載内容の統一化が議論されたが、各園のラベルの更新が進む中で検討途上。 ・保全事業に対する普及啓発活動は行っているが、ラベルや掲示物等における表現は各園まちまち。	・ラベル統一への各園の問題点の検証と共有。ワーキンググループを置き完了までのプロセスの計画策定。現行の普及啓発ラベルの評価検証。	・種ラベル内容の決定、各園調整。普及啓発ラベルの内容検討、決定。実施計画策定	・ラベルの統一化実施。普及啓発ラベルの設置。 ・来園者へのラベルに関するアンケートを実施し、設置以前の調査結果から理解度の向上を図る。
・絶滅危惧種に対する啓発の解説を、HPや解説板などで行っている。 ・一部の特設展等において、地球環境保全に関する普及啓発パネルを掲示している。	・現行解説等の評価検証。保全教育・環境教育の研修。ワーキンググループによる推進計画策定。	・新たな保全教育・環境教育モデルプログラムの計画・実施、評価検証、改善。	・前年度の評価検証を踏まえ4園連携による保全教育・環境教育プログラムの実施。 ・前年度に実施したモデルプログラムと比較し、参加者数や理解度の向上を図る。

戦略 5	利用者サービスの質の向上	事業 運営
------	--------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

動物園・水族園が伝えたいメッセージを届けるためには、これまでは来園してもらうことを大前提としていたが、コロナ禍においては積極的に集客を図ることができない状況の長期化が見込まれる。こうした中、全国の園館では最新技術も活用した、新たなサービスによる魅力向上に知恵を絞っている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
○新型コロナウイルス感染拡大の影響により、入場制限の実施や、通常の形でのイベントを中止せざるを得ない。 ○タッチレス等の推進や新たな技術を活用した情報発信など、来園者に対しより一層安心・快適で、かつ魅力あるサービスを提供する必要がある。 ○来たくても来れない人向けのサービスを提供する必要がある。	①2019年9月から入場券購入時のキャッシュレスを一部導入しているが、来園者の利便性向上を考慮し、これを拡充するとともに、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、対面購入の必要がないオンライン決済を導入する。 ②次世代通信技術である5G等の新たな技術を活用し、多くの来園者／非来園者に情報発信を行うとともに、この技術を飼育展示など他部門でも活用し、業務の効率化を図る。 ③外部有識者をアドバイザーとして招聘し、設定したターゲットに向けた効果的なサービス向上策を検討する。	①4園でのオンライン決済の導入及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入完了。 ②5G等の新技術を活用した利用者サービスや多様な事業部門での活用を検討し、新たな施策を3件以上開始する。 ③外部有識者の知見も取入れ、魅力向上のための利用者サービスを毎年1件新たに展開する。	キャッシュレス・タッチレスの推進	①
			5G等の新たな技術を活用したサービスの展開	②
			外部の知見を活用したサービス向上のための新たな取組	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・入場券のオンライン決済に関し、東京都と調整しながら必要となるシステムの仕様を検討するなど、導入に向けた準備を進行中。 ・上野・多摩・葛西での券売機クレジット運用開始。	・4園での入場券のオンライン決済を導入する。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。	・年間パスポートのデジタル化等、さらなる施策について調査し、東京都と調整しながら導入準備を進める。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。	・前年度の準備に基づき、年間パスポートのデジタル化等、さらなる施策を実施する。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。
・キャリア事業者と連携して5G置局のモデルケース・モデル事業を進めるとともに、東京都から受託した調査業務を通じて、4園における5G等活用に係る事業案及び事業計画について検討中。	・前年度に策定した事業計画に基づき、5G等を活用した実証実験を進めるなど、新たな来園者サービスを実施する。	・前年度に実施した実証実験に基づき、新たな来園者サービスの定常化を図るとともに、飼育展示等、多様な事業部門での技術活用の準備を進める。	・前年度の準備に基づき、多様な事業部門での技術活用を実施する。
・外部有識者をアドバイザーとして招聘し、最優先の若年層をターゲットとする情報発信策としてInstagramを新たに活用した。 ・若年層来園者へのアンケート結果に基づき、新たな施策の準備を進めた。	・前年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら新たなターゲットを設定し、サービス向上策の準備を進める。	・前年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら、新たに設定したターゲットに向けたサービス向上策の全体像について準備を進める。	・前年度の準備に基づき、新たに設定したターゲットに向けたサービス向上策を実施する。

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		団体の規程等の改正により対応が可能な手続等のデジタル化について検討を進めている。	団体の規程等の改正により対応が可能な手続等については、2021年度末までに規程等の改正を進め手続のデジタル化を推進する。
5 つ の レ ス	はんこレス	団体の規程等の改正により対応が可能なはんこレス対応について検討を進めている。	団体の規程等の改正により対応が可能な手続等については、2021年度末までに規程等の改正を進めはんこレス化を推進する。
	FAXレス	メール等の代替手段への変更について関係機関等と調整を進めている。	送信相手先都合により対応できないものを除き、原則社内からのFAX送信は禁止とする。また、取引先等と調整を図り、2021年度のFAX送受信件数を減少させるとともに、受信の電子化を徹底し、2021年度のFAX送受信件数を98%減少させる(2019年度比)。
	ペーパーレス	一部会議のWeb開催、印刷時の両面印刷等の原則化などにより、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	Web会議の更なる推進や、印刷時の2アップ(1枚の紙に2枚分を印刷)の推進などにより、本社において2021年度のコピー用紙総使用量を40%減少させるとともに、全社では10%減少させる(2019年度比)。
	キャッシュレス	使用料等の徴収業務は全てキャッシュレスを実現している。	キャッシュレス対応を継続して実施する。
	タッチレス	・「来園」「電話」「書簡」により動物相談を受け付けており、非接触により相談業務を実施している(非接触である電話相談が約7割)。 ・WEBにより実施可能な講習会は非接触型で開催した。	・相談業務については、引き続き現状を維持していく。 ・講習会等については、非接触型での開催が可能なものについては引き続き実施し、それ以外のものについては試行・効果検証を行う。
テレワーク		飼育現場や売店・レストランなどテレワークが困難な職場以外は、業務状況等を踏まえテレワークを実施している(週1回以上)。	テレワーク困難職場以外の職員は引き続きテレワークを実施する(実施率40%)。 ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出