

公益財団法人東京動物園協会

経営改革プラン 2023 年度改訂版

(所管局) 建設局

2022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	15 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	2 人)	
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)	
	非常勤役員数	12 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)	
	常勤職員数	353 人	(都派遣職員	94 人	都退職者	3 人)	
	再雇用・非常勤職員数	109 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16件					

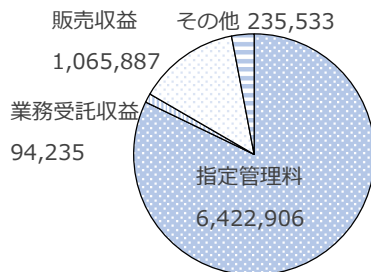
2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

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	7,818,561	100%	8,226,665	100%	△ 408,104
(償却前損益)					△ 314,649
動物園・水族園の管理運営事業	6,288,297	80.4%	6,363,539	77.4%	△ 75,242
友の会や基金運営等協会固有の公益事業	127,123	1.6%	179,581	2.2%	△ 52,458
売店・飲食店等の運営事業	1,187,713	15.2%	1,408,664	17.1%	△ 220,951
法人会計	215,428	2.8%	274,881	3.3%	△ 59,453

※固定資産への投資額：3,309

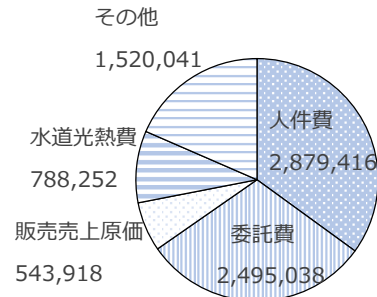
経常収益内訳



<指定管理料内訳>

人件費	1,547,222
事業費	3,823,877
間接費	467,906
消費税	583,901

経常費用内訳



<人件費内訳>

給料手当	2,318,957
退職給付費用	111,216
法定福利費	449,243

貸借対照表

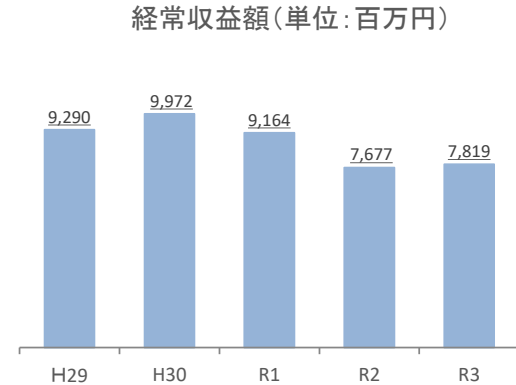
(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,305,599	3 流動負債	1,547,205
現金及び預金	576,589	借入金	200,000
有価証券		その他	1,347,205
その他	729,010	4 固定負債	128,575
2 固定資産	1,579,589	借入金	
基本財産	600,000	その他	128,575
特定資産	257,900	負債合計	1,675,780
その他固定資産	721,689		
一固定資産	409,605	(正味財産の部)	
一有価証券等	195,256	正味財産合計	1,209,408
一その他	116,828		
資産合計	2,885,188	負債・正味財産合計	2,885,188

※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29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

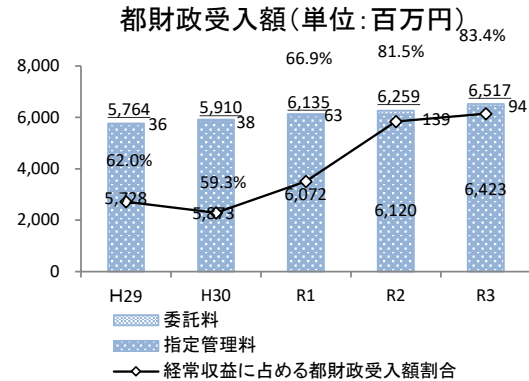


(単位:千円)					
	H29	H30	R1	R2	R3
経常収益額	9,289,664	9,972,335	9,164,277	7,677,177	7,818,549

○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、R2・R3は休園により、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)の向上を図ることにより、経常収益を安定的に確保していく必要がある。

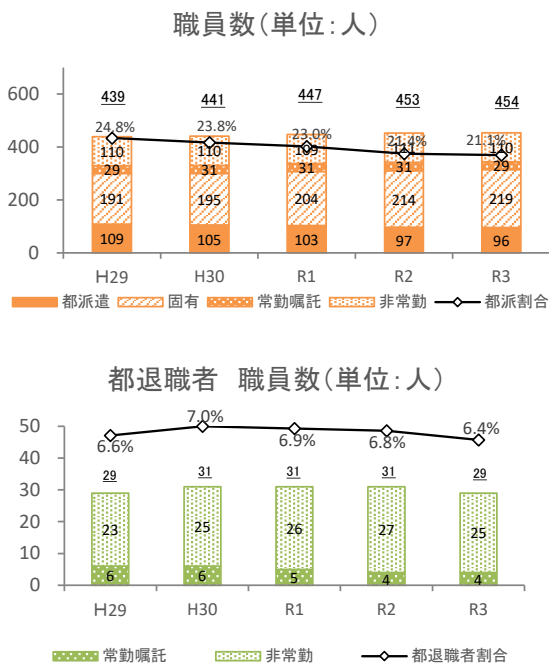
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



(単位:千円)					
	H29	H30	R1	R2	R3
指定管理	5,728,186	5,872,692	6,071,941	6,120,346	6,422,906
業務委託	35,887	37,781	62,838	138,730	94,235
経常収益額に占める割合	62.0%	59.3%	66.9%	81.5%	83.4%

○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、各種事業等)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ており、R2・R3は休園により売上が減となったため受入額の割合が大きくなっている。

2-3 職員数の推移から見る経営状況

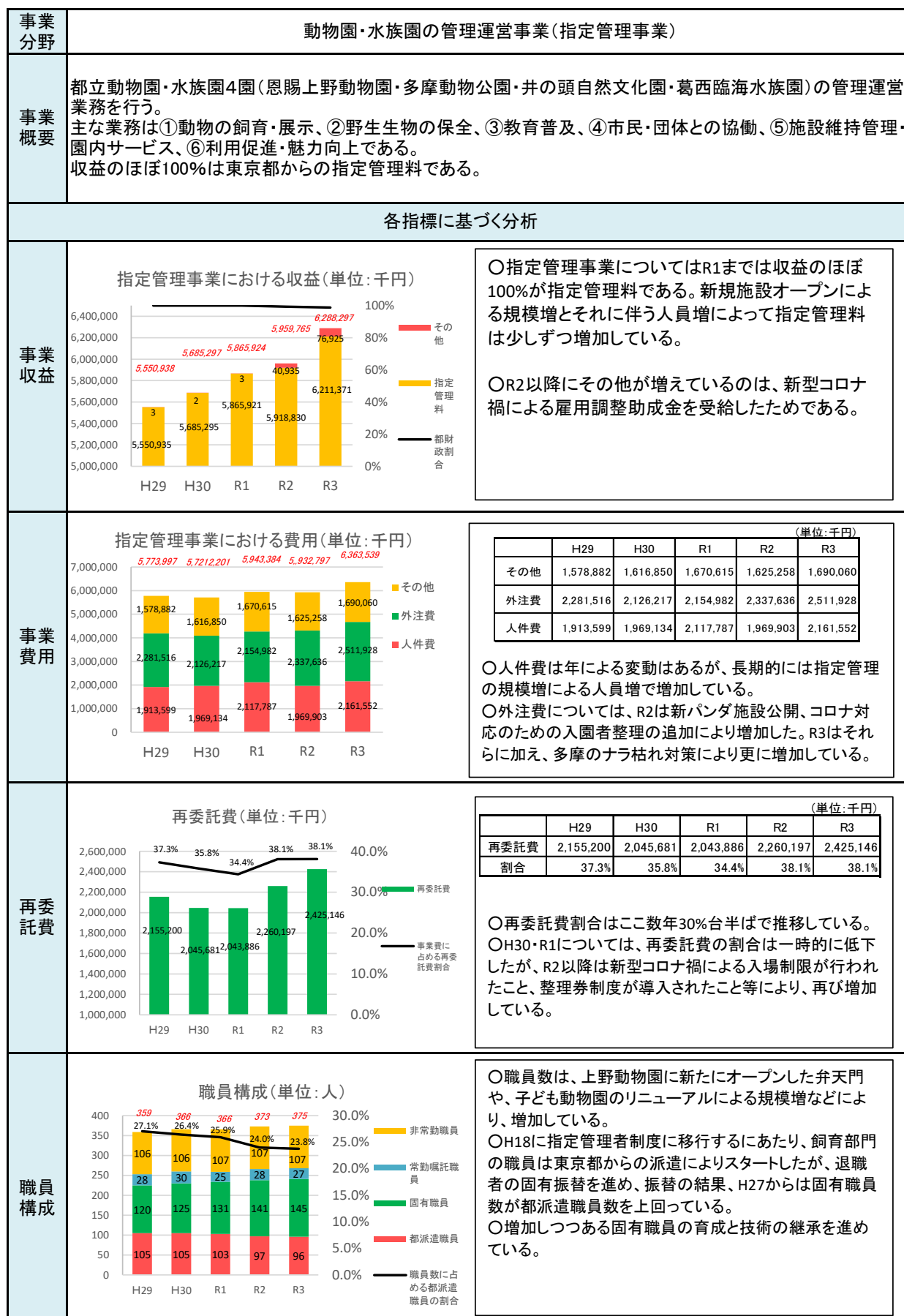


○職員数は、上野動物園に新たにオープンした弃天門や、子ども動物園のリニューアルによる規模増、移動水族館事業などにより増加している。

○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。

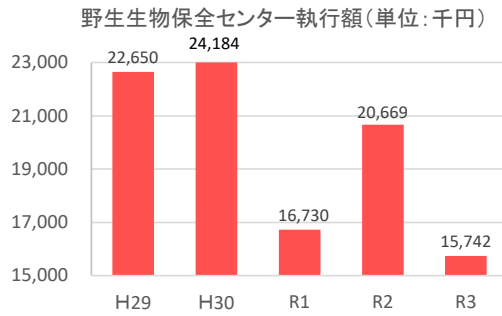
○飼育部門の都退職者は、技術継承のため、協会の固有嘱託員として受け入れており、職員数のうち6.4～7.0%を占めている。

○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以降は横ばいとなっている。



主な事業成果

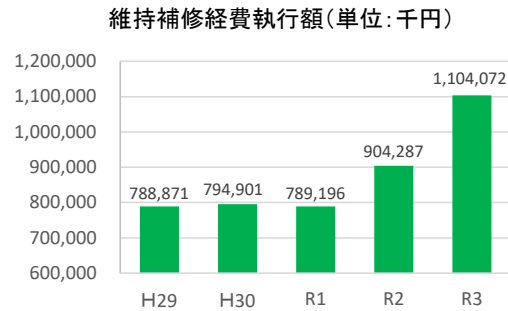
事業成果①



○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。

○執行額は年によりばらつきがあるが、R3については、新型コロナウイルス禍により、調査・採集等の出張が制限されたこともあって、前年に比べ大きく減少した。

事業成果②

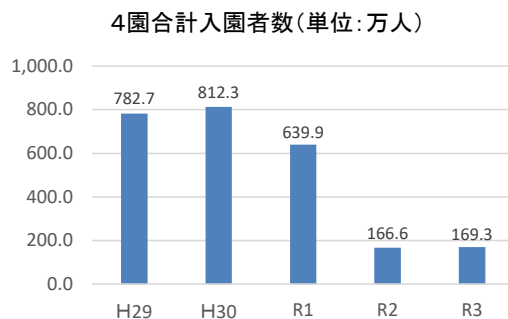


○園内施設の維持補修経費は維持管理水準を向上させるため重点的に予算を配分している。

○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。

○R3に多摩動物公園でナラ枯れ被害が拡大し、その処理に経費を集中させたため、執行額は大きく増加している。

事業成果③



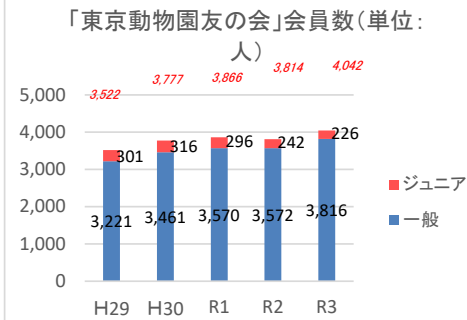
○入園者数はH30まで、700万人から800万人超の間で推移していたが、R1の年度末に新型コロナウイルス禍により1か月休園となったことで600万人台と減少した。

○R2・R3については、休園と開園時の人数制限がなされたことによって、大きく減となっている。

事業分野	友の会や基金運営等協会固有の公益事業(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>H29</td><td>78,384</td><td>42,497</td><td>45.8%</td></tr><tr><td>H30</td><td>104,814</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><tr><td>R2</td><td>152,454</td><td>31,976</td><td>79.0%</td></tr><tr><td>R3</td><td>127,123</td><td>32,889</td><td>74.1%</td></tr></tbody></table>	年度	都委託料	都委託料以外	都財政割合	H29	78,384	42,497	45.8%	H30	104,814	67,033	36.0%	R1	105,370	42,532	59.6%	R2	152,454	31,976	79.0%	R3	127,123	32,889	74.1%	○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。R2は映像による発信力強化委託、トイレの洋式化の委託等があり、大幅に委託料が増加している。 ○固有事業における都委託費以外の収入は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以降は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																								
H29	78,384	42,497	45.8%																								
H30	104,814	67,033	36.0%																								
R1	105,370	42,532	59.6%																								
R2	152,454	31,976	79.0%																								
R3	127,123	32,889	74.1%																								
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>その他</th><th>外注費</th><th>人件費</th></tr></thead><tbody><tr><td>H29</td><td>134,743</td><td>39,782</td><td>42,573</td></tr><tr><td>H30</td><td>324,989</td><td>95,716</td><td>59,921</td></tr><tr><td>R1</td><td>207,787</td><td>98,764</td><td>42,554</td></tr><tr><td>R2</td><td>226,111</td><td>74,824</td><td>76,595</td></tr><tr><td>R3</td><td>179,581</td><td>88,844</td><td>26,595</td></tr></tbody></table>	年度	その他	外注費	人件費	H29	134,743	39,782	42,573	H30	324,989	95,716	59,921	R1	207,787	98,764	42,554	R2	226,111	74,824	76,595	R3	179,581	88,844	26,595	○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多寡により、年によって増減する。 ○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。 ○R1以降は年による増減はあるが、一定の範囲の中で推移している。	
年度	その他	外注費	人件費																								
H29	134,743	39,782	42,573																								
H30	324,989	95,716	59,921																								
R1	207,787	98,764	42,554																								
R2	226,111	74,824	76,595																								
R3	179,581	88,844	26,595																								
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>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><tr><td>R2</td><td>50,236</td><td>22.2%</td></tr><tr><td>R3</td><td>8,448</td><td>4.7%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託費割合	H29	5,909	4.4%	H30	31,117	9.6%	R1	17,533	8.4%	R2	50,236	22.2%	R3	8,448	4.7%	○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。 ○R2は情報発信力強化、トイレの洋式化等の事業を請け負ったため委託費が増加している。 ○R3は前年のような外部に再委託を行うような事業を請け負わなかったため、再委託費は減少し、割合も低下している。							
年度	再委託費	事業費に占める再委託費割合																									
H29	5,909	4.4%																									
H30	31,117	9.6%																									
R1	17,533	8.4%																									
R2	50,236	22.2%																									
R3	8,448	4.7%																									
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>H29</td><td>9</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>H30</td><td>9</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>R1</td><td>9</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>R2</td><td>10</td><td>4</td><td>6</td></tr><tr><td>R3</td><td>10</td><td>4</td><td>6</td></tr></tbody></table>	年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	H29	9	4	5	H30	9	4	5	R1	9	4	5	R2	10	4	6	R3	10	4	6	○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。	
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員																								
H29	9	4	5																								
H30	9	4	5																								
R1	9	4	5																								
R2	10	4	6																								
R3	10	4	6																								

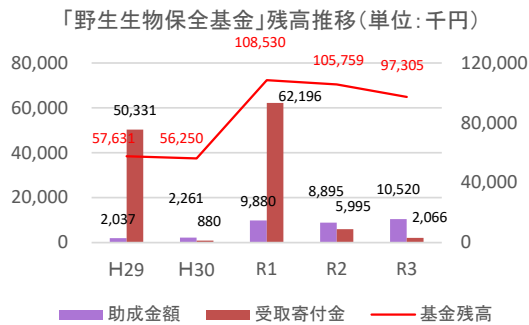
主な事業成果

事業成果①



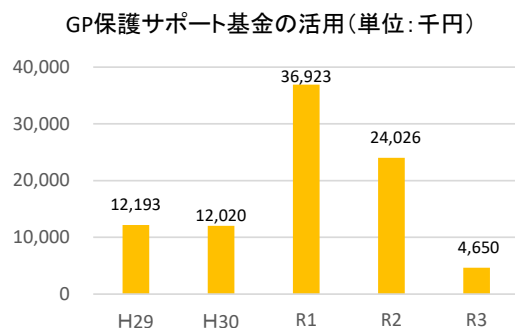
○動物園・水族園への関心を高めるとともに、広く自然科学への興味を育ててもらうために「東京動物園友の会」(一般会員:年会費2,000円、ジュニア会員:年会費1,000円)を運営している。年により多少の増減はあるが、総体として会員数は増加傾向にある。

事業成果②



○「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た。
○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。
○R3については、制度を見直し、新たに保全パートナー部門を設け、3年間継続で百五十万円／年を上限に助成を行うこととした。

事業成果③



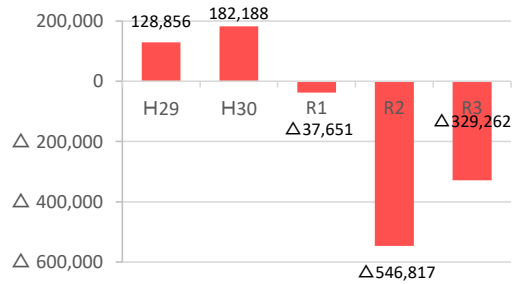
○都と中国が進める「ジャイアントパンダ繁殖研究プロジェクト」を支援するため、「ジャイアントパンダ保護サポート基金」を運営し、一般からの寄付金や、企業からの協賛金、ドネーション商品の売上の一部により基金の造成に努めている。基金は①普及啓発活動、②飼育環境の向上、③国際的な保護活動、に活用しており、平成22年度の基金創設以来、活用額は累計で1億円を上回っている。
○R1には基金により屋外放飼場に洞穴状の休息施設を設置し、R2には室内放飼場に休息台等を整備した。R3はリーリー・シンシン来園10周年記念企画展示を行っている。

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><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H29</td><td>3,399,092</td><td>79,931</td><td>3,479,023</td></tr><tr><td>H30</td><td>3,901,972</td><td>88,699</td><td>3,990,671</td></tr><tr><td>R1</td><td>2,927,726</td><td>55,394</td><td>2,983,120</td></tr><tr><td>R2</td><td>1,301,480</td><td>58,072</td><td>1,359,552</td></tr><tr><td>R3</td><td>1,065,887</td><td>121,826</td><td>1,149,325</td></tr></tbody></table>	年度	販売収益	その他の収益	合計	H29	3,399,092	79,931	3,479,023	H30	3,901,972	88,699	3,990,671	R1	2,927,726	55,394	2,983,120	R2	1,301,480	58,072	1,359,552	R3	1,065,887	121,826	1,149,325	○H29・H30は、上野でのパンダの子公開により入園者も増え、収益は増加したが、R1は新型コロナウイルス禍による3月の休園が響き収益は前年に比べ減少している。 ○R2・R3は休園と入場制限により、収益は大きく減となった。 ○R3にその他の収益が大きくなっているのは、多摩動物公園のライオンバスが再開されたためである。												
年度	販売収益	その他の収益	合計																																			
H29	3,399,092	79,931	3,479,023																																			
H30	3,901,972	88,699	3,990,671																																			
R1	2,927,726	55,394	2,983,120																																			
R2	1,301,480	58,072	1,359,552																																			
R3	1,065,887	121,826	1,149,325																																			
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>人件費</th><th>売上原価</th><th>外注費</th><th>その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H29</td><td>747,448</td><td>1,751,745</td><td>204,804</td><td>330,319</td><td>3,034,316</td></tr><tr><td>H30</td><td>836,262</td><td>2,014,366</td><td>160,003</td><td>356,185</td><td>3,366,816</td></tr><tr><td>R1</td><td>826,867</td><td>1,481,736</td><td>162,434</td><td>390,982</td><td>2,862,019</td></tr><tr><td>R2</td><td>707,038</td><td>651,008</td><td>114,953</td><td>301,670</td><td>1,774,669</td></tr><tr><td>R3</td><td>477,846</td><td>543,943</td><td>97,102</td><td>289,788</td><td>1,408,664</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	売上原価	外注費	その他	合計	H29	747,448	1,751,745	204,804	330,319	3,034,316	H30	836,262	2,014,366	160,003	356,185	3,366,816	R1	826,867	1,481,736	162,434	390,982	2,862,019	R2	707,038	651,008	114,953	301,670	1,774,669	R3	477,846	543,943	97,102	289,788	1,408,664	○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、R2より収益の縮減に伴い減少している。外注費の占める割合は他の事業と比べ少なく、運営の大半を直営で行っている。売上原価は収益に連動してH29・H30と大きくなったが、R1以降は売上の減少に伴い小さくなっている。 ○利用者サービスの質を確保しつつ、効率的な執行を行っていくことが求められる。
年度	人件費	売上原価	外注費	その他	合計																																	
H29	747,448	1,751,745	204,804	330,319	3,034,316																																	
H30	836,262	2,014,366	160,003	356,185	3,366,816																																	
R1	826,867	1,481,736	162,434	390,982	2,862,019																																	
R2	707,038	651,008	114,953	301,670	1,774,669																																	
R3	477,846	543,943	97,102	289,788	1,408,664																																	
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>H29</td><td>1</td><td>49</td></tr><tr><td>H30</td><td>1</td><td>49</td></tr><tr><td>R1</td><td>1</td><td>49</td></tr><tr><td>R2</td><td>1</td><td>49</td></tr><tr><td>R3</td><td>1</td><td>49</td></tr></tbody></table>	年度	常勤嘱託職員	固有職員	H29	1	49	H30	1	49	R1	1	49	R2	1	49	R3	1	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、一定の水準で推移している。																		
年度	常勤嘱託職員	固有職員																																				
H29	1	49																																				
H30	1	49																																				
R1	1	49																																				
R2	1	49																																				
R3	1	49																																				

主な事業成果

事業成果①

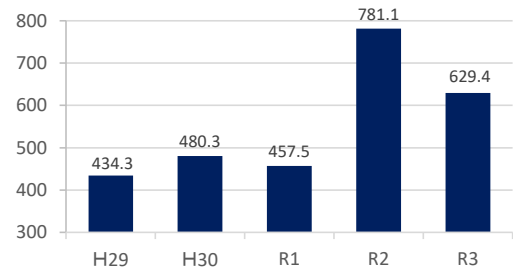
当期一般正味財産増減額(単位:千円)



○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H30まではコンスタントにプラスとなっていた。
○R1は新型コロナウイルス禍による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。R2については休園と入場制限により、マイナス幅が増大している。R3についても休園と入場制限が続いたが、経費を圧縮することでマイナス幅を減少させている。

事業成果②

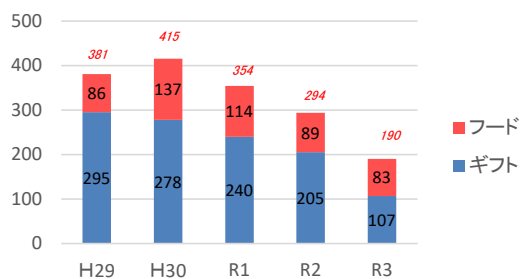
販売収益に関する客単価(単位:円)



○客単価は300円台後半の一定の水準で推移していたが、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に一旦低下したが、R2は休園と入場制限により入園者が減少した一方、パンダ関連商品の売上増と、通信販売の拡充により、大幅に上昇している。R3は前年に比べ低下したが、販売の効率化を進め、新型コロナウイルス禍以前より高い客単価を維持している。

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。
○R2以降は新型コロナウイルス禍の影響を受け、休園が続いたこともあって、発売点数は大きく減となった。

2023年度改訂版のポイント

- ◆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
黒字確保及び公益事業会計への10,000千円の繰入れは2022年度に達成見込となったため、3年後の到達目標としての繰入額を上方修正（10百万円→60,000千円）
「商品販売チャネルの強化」について、園外での委託販売を継続し、目標額を20,000千円に変更
「収益事業の固定費（人件費）の圧縮」について、効率的な店舗運営により一定の黒字幅が確保できる見込であるため、公益繰出金の目標額を変更（10,000千円→60,000千円）
- ◆戦略2 野生生物保全の一層の推進
「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」について、背景と課長新設移行後の新体制について記載
「野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用」について、野生生物保全基金の寄付金額として、収益事業からの繰入を除く200万円の数値目標を設定

【プランの主な改訂内容】

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

3年後の到達目標(改訂前)		3年後の到達目標(改訂後)
①2023年度決算において黒字を確保し、公益事業会計に10百万円の繰入れを実施		① 収益事業 において黒字を確保し た上で 、公益事業会計に 60,000千円 の繰入れを実施
個別取組事項	2023年度(改訂前)	2023年度(改訂後)
商品販売チャネルの強化	○園外販売の拡大 ○園外売上：50,000千円	○ 臨時休園などのケースに備え、園外販売を実施できる体制を維持していくこととするが、園内販売が順調に回復しているため、人的資源は園内販売に集中し、園外では委託販売を中心に実施する。このため、園外販売の目標額を20,000千円に変更する。 ○園外 での委託販売を継続 ○園外売上： 20,000千円
収益事業の固定費(人件費)の圧縮	○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	○売上目標：2,625,000千円、公益繰出金： 60,000千円 ○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

個別取組事項	2023年度(改訂前)	2023年度(改訂後)
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	・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。	・ 野生生物を取り巻く状況が深刻化中、種の保存法に基づく動物園等への期待が高まり、環境省等からの保全事業への協力要請が増加している。また、ズーストック計画の対象種数拡大とともに、DNA解析やホルモン分析等の手法を活用した域外保全の必要性が増加している。こうした背景を踏まえ、課長を新設した体制のもと、野生動物保全のための活動を積極的に推進する。 ・前年度に作成した計画に沿って、3件以上の調査・研究を開始する。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用	・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。 ・寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。	・ 2021年度に立案した3年間の保全活動計画について以下の取組を行う。 ①知見の集積と保全への貢献度に関する指標に応じた評価 ②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 ③活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる ・寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。 収益事業からの繰入を除く寄付目標額：200万円

(財) 東京動物園協会		戦略の性質		2023年度改訂の視点による区分		
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	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		
関連する都の重要施策						
－						
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				
○コロナ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。		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。				
○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。		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。				
3年後（2023年度）の到達目標		実績（2022年11月末時点）及び要因分析				
①収益事業において黒字を確保した上で、公益事業会計に60,000千円の繰入れを実施		○昨年度3月下旬の4園再開園以降、入場制限を整理券制から滞留上限管理方式に順次切り替えたことや、上野のジャイアントパンダ双子の観覧を事前抽選から自由観覧に切り替えたことにより、入園者数は順調に回復している。外部販売や効果的な新商品の投入の効果等もあり売上高も回復する中、効率的な店舗運営により人件費は抑制しており、収益事業は2年連続の赤字からは脱却し、一定額の利益を確保する見込みである。				
個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析		2023年度計画
商品販売 チャネルの 強化	目標 ①	○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	○外部販売・委託販売実績：8,636千円 ○外部サイトにおけるカスタムフォトブック販売実績：17,755千円 （合計：26,391千円）	○一昨年度～昨年度の休園期間中に人員を大幅に削減したため、販売業務に熟練した嘱託員、アルバイトが不足する傾向にある。入園者数及び園内での売上は大きく回復しているため（11月末現在の入園者数：389万人・対前年比230%増、園内売上高：2,124,508千円・対前年比223.5%増）、限られた人的資源を園内販売に集中させ、園外では昨年度構築したノウハウにより委託販売を継続することとした。 ○新たに開発したカスタムフォトブックを、外部サイトを活用しオンデマンドでの販売を行った。		○臨時休園などのケースに備え、園外販売を実施できる体制を維持していくこととするが、園内販売が順調に回復しているため、人的資源は園内販売に集中し、園外では委託販売を中心に実施する。このため、園外販売の目標額を20,000千円に変更する。 ○園外での委託販売を継続 ○園外売上：20,000千円
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	目標 ①	○返還延期に伴い販売時期が延期となったシャンシャン関連商品の販売状況を踏まえ、今後の展開を検討	○ネット上に公開している写真を選んで作成するカスタムフォトブックのシステムを構築し、ジャイアントパンダ「シャンシャン」のフォトブックの第一弾を5月に、第二弾を10月に発売した。 ○ジャイアントパンダ双子の1歳誕生日やシャンシャン返還時期の発表にあわせ関連する新商品を発売した。	○シャンシャンのカスタムフォトブックは、映像コンテンツを活用した新たなジャンルの商品として開発し、5歳の誕生日や、返還を控えたタイミングで発売することで、多くの注文を得ることができた。		○映像コンテンツ等を活用したオンデマンド販売などの新規事業を本格実施
収益事業の固定費（人件費）の圧縮	目標 ①	○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	○収益事業売上実績：2,169,290千円（対前年比197.9%増、対2019年度比9.8%減） ○収益事業人件費：321,909千円（対前年比32.0%増、対2019年度比29.6%減）	○多摩・葛西・井の頭では年度当初から、上野でも5/24から入場制限を整理券方式から園内滞留者数の上限を定める方式に変更したことにより、超繁忙日以外は実質的に入場制限が撤廃され、入園者数・売上高ともコロナ禍前に迫る数字に回復した（10月・11月の入園者数：125万人・対19年度比3.6%減、売上高：681,907千円・対19年度比26.4%増）。 ○休園期間中に縮小した人員体制はコロナ禍前まで戻さず、店舗運営を効率的に行うことにより人件費を抑えることができた。		○売上目標（営業収益）：2,625,000千円、公益繰出金：60,000千円 ※一定の黒字幅確保の見込みであるため、公益繰出金の目標額をコロナ禍前に近い水準に変更する。 ○業況に応じた人員体制による事業執行（繁閑にあわせた効率的な店舗運営による人件費の圧縮） ○固定的人件費：422,997千円

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ブーストック計画」

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
○2006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。	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。
○2011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。	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。また、保全活動推進のための財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を図る。
○都は、2018年度に第2次ブ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。	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、ブ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。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
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）。	取組①：野生生物保全センター機能強化のための事業内容と体制を検討し、課として位置づけた要求が認められた。今後、研究テーマ選定とスケジュール作成を行う。
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。また、財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を定着させる。	取組②：親鳥の外部環境要因と生理との関連を詳細に検討した。希少種繁殖に繋がる取組を着実に継続している。新たな寄付手段と寄付制度の告知に取り組む。
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、飼育するブーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。	取組③：前年度の評価検証を踏まえ、ブーストック種の繁殖に努め、多くの種の繁殖に成功した。上野は認定希少種動物園に認定され、認定済の他2園と共に域外保全に取り組んだ。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
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	目標①	・2021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。	・機能強化のための事業内容と体制を検討し、多摩動物公園の1係であった野生生物保全センターを4園の保全事業統括部署として総務部に位置付け、課長を新規に配置し、2つの係による編成として2名増員の人員要求を行った。 ・センターにおける研究テーマの一つとして栄養学を設定し、増員した研究係において調査・研究を推進することとした。	・保全活動の統括部署としての機能を強化することを目的として、センターを総務部に位置付けた。また、調査・研究の充実を図り、センターの機能を強化するために増員を計画した。この計画に基づき、2023年度新たな組織へ移行する。 ・繁殖計画を適切に進めるためには、飼料の内容や給餌方法の改善等の栄養学的知見が不可欠であるため、栄養学を研究テーマの一つとした引き続き他のテーマ選定、およびスケジュール作成に取り組む。	・野生生物を取り巻く状況が深刻化する中、種の保存法に基づく動物園等への期待が高まり、環境省等からの保全事業への協力要請が増加している。また、ブーストック計画の対象種数拡大とともに、DNA解析やホルモン分析等の手法を活用した域外保全の必要性が増加している。こうした背景を踏まえ、課長を新設した体制のもと、野生動物保全のための活動を積極的に推進する。 ・前年度に作成した計画に沿って、3件以上の調査・研究を開始する。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用	目標②	・2021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。 ・助成制度をさらに広く宣伝告知し、寄付金獲得につなげる。	・継続採取した糞からホルモン動態を追跡。飼育条件と比較しライチョウの精液性状やハシビロコウの行動量の変化を分析 ・飼育環境のうち繁殖のために不可欠な条件を割り出し、繁殖要因に繋げる要素追跡中 ・ホームページの寄付ページ改訂、来園者向けPR、遺贈寄付獲得に向けた新聞折込訪への広告掲載など	・動物園飼育個体で糞を採取し、ホルモン動態を飼育条件と比較した他、ライチョウでは精液性状、ハシビロコウでは行動量の変化と比較した。ライチョウではホルモン分泌の増加に伴い精子形成が進行し、精液の射出時期と分泌ピーク値との関係が確認された。 ・ハシビロコウでは熱帯を獲した屋内気象環境下に移動後、メスの糞中卵胎ホルモンが増加。環境制御は繁殖に不可欠であると推測された。 ・寄付制度紹介ウェブページ新設、園内にPRステッカー貼付、遺贈寄付に向けた広告等、多様なPRを図ることができた。	・2021年度に立案した3年間の保全活動計画について以下の取組を行う。 ①知見の集積と保全への貢献度に関する指標に応じた評価 ②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 ③活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる ・寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。収益事業からの繰入を除く寄付目標額：200万円
第2次ブーストック計画に基づく希少種の繁殖の推進	目標③	・2021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組む。 ・認定希少種保全動物園制度を利用した希少種の搬出入により繁殖を推進	・他施設との連携のもと、4園でブーストック種の繁殖に努めるとともに人工授精にも積極的に取り組んだ。上野ではオガサワラカラヒビ保護増殖事業の一環として亜種であるカラヒビワの繁殖に取り組んだ。 ・8月、上野動物園が認定希少種保全動物園に認定。既認定の葛西臨海水族園と井の頭自然文化園とともに、同制度を活用した域外保全に取り組んだ。	・国や自治体、研究機関、他の動物園等と連携し、最新の技術も取り入れて希少種の繁殖に取り組む、多数の種で繁殖に成功した（哺乳類と鳥類においてはブーストック種を含む73種で繁殖）。 ・希少野生動物については、生息地の環境変化等を受け生息数の減少が見られる種が多くあり域外保全の重要性が高まっている。環境省の認定を受ける事で域外保全活動をより効率的に実施できるようになった。	・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（繁殖種数30件以上）、ブーストック計画種の見直しに協力する。 ・4園で飼育するブーストック種124種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させる。

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ブーストック計画」

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・水族園は、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

○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。

○東京都が定めたブ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。

③2020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。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
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。	取組①：保全・繁殖将来性、教育的意義、入手可能性、動物福祉の確保の観点から動物種を選定し、限られたスペースで効果的な展示ができるよう、上野、多摩、井の頭の飼育展示計画を作成した。 取組②：日本動物園水族館協会の事業に積極的に関わる事で、国内動物園・水族館のネットワークがより強化された。国際会議への参加を通し、人脈の構築を図った。 取組③：JAZA倫理福祉部長と定期的に連絡を取り、動物福祉関係の動向の情報を得つつ、JAZA動物福祉チェックリストを入手した。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
第2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	目標①	・2021年度に策定した各園の飼育展示計画・基本方針をもとに、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。	・基本方針、飼育展示計画、教育普及計画から成る第2次都立動物園マスタープラン下位計画の2022年度内公表に向けて、上野動物園、多摩動物公園、井の頭自然文化園においては、飼育目的や活用方針等を整理したうえで、動物種を選定するための「選定シート」に基づき、飼育展示計画及び代表的な動物種リストを作成を進めた。葛西臨海水族園においても現在、他3園と同時に公表するために飼育展示計画の作成を進めている。	・動物種は、中長期的な視点に基づき、保全・繁殖将来性、教育的意義、入手可能性、動物福祉の確保の観点から総合的に選定した。日本動物園水族館協会等によって飼育管理のガイドラインが定められている動物種については、ガイドラインを参考にして飼育に必要な必要面積を勘案し、限られたスペースで効果的な展示ができるように飼育展示計画の作成を進めた。	・飼育展示計画（エリアの設定、各エリアにおける展示コンセプト策定、飼育の意義や効果に基づく各動物種の分類、展示や保全の重点的取組等）に沿って飼育展示を行う。また、第2次都立動物園マスタープラン10年計画の中で計画の進捗を確認し、必要に応じて動物種の分類の変更等を実施する。
国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化	目標②	・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。	・希少種の繁殖を推進するために国内外のネットワークを通じて動物移動を実施した。 ・アジア保全医学学会では口頭発表を行う等、各種国際会議に積極的に参加し、海外ネットワークを強化した。 ・日本動物園水族館協会の種別計画者及び個体群管理者として26種の管理を行い、専門技術員として16種の計画管理に協力した。	・日本動物園水族館協会を通し情報収集を行い、遺伝的多様性に考慮した動物移動を調整する中で、国内外のネットワークが強化された。 ・今年度の国際会議は実地開催となり、参加者同士の交流を深める事ができた。今後の動物移動につながるネットワークの構築にもつながった。 ・日本動物園水族館協会のコレクションプラン（JCP）の種別計画管理者等として係る事で、他施設との交流が促進され、より強固なネットワークが構築できた。	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークを活用して2022年度末に導入したコビトカバやユキヒョウ等、希少種の繁殖に取り組む。 ・国際会議等で培った人脈や国際プロジェクトへの参画により、ライオンやタスマニアデビル等、海外からの個体導入を図る。 ・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する。
動物福祉の推進	目標③	・日本動物園水族館協会の福祉基準に基づいて実施する自己評価をもとに、飼育環境・飼育方法の改善方針を検討し、順次改善を行う。	・11月、日本動物園水族館協会（JAZA）会員ホームページから動物福祉チェックリストを入手し、リスト内容を確認した。12月にJAZA会員園の動物福祉評価を行う評価員を養成するための研修が開催され、4園代表者が受講するとの情報を得た。	・JAZA倫理福祉部長と定期的に連絡を取り、世界動物園水族館協会及び日本動物園水族館協会における動物福祉関係の最新情報を収集することができた。 ・収集した情報をもとに動物福祉に関する自己評価の準備を進める。	・世界動物園水族館協会（WAZA）に直接加盟する施設会員の「上野動物園及び多摩動物公園」は、WAZAの要請に基づいてJAZAが設置し実施する動物福祉に関する第三者評価の結果を踏まえ、さらなる飼育環境・飼育方法の改善を進める。

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ブーストストック計画」

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）

○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、記載内容等が統一されていない。

○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。

課題解決の手段

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。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
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点満点）を目指す。	取組①：オンラインの特性を生かし、対象や内容にあわせた多様なプログラムを実践・評価した。51件のプログラムで満足度調査を実施し、その平均値（4点満点）は3.79であった。引き続き技術を共有し、より効果的な教育活動に取り組む。また、学校向けコンテンツの分析や教員ヒアリングにより改善を進め、今後は教員と協働で開発を進める。 取組②：種ラベル情報充実のために表記ガイドラインや視認性の高いデザインを作成し、多摩から更新に着手。普及啓発パネルは中間評価と更新を行う。 取組③：保全プログラムを新手法で評価検証。結果に基づいて改善。職員向け研修も実施し、魅力的な保全教育に繋げる。
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。	

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
オンライン等による教育活動／情報発信の強化	目標①	・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	・前年度実績を整理し、参加者の満足度や意見をもとに評価を行い、対象や内容に適した手法を取り入れ、オンラインプログラムを実施した。 ・学校向けコンテンツをウェブ解析や教員ヒアリング（4校31名）により評価分析し、4園で共有・更新した。 ・オンライン機材リストを作成し、技術研修を4園で合計10回行った。	・オンラインプログラムの多様な手法を試行し、参加者の満足度や意見から評価して、効果的なオンラインプログラムを実践した。対面とオンラインのハイブリッドプログラムも実施し、参加者の幅を広げていく。 ・オンライン実施に必要な機材リストや技術を4園で共有し、スキルアップのための現場研修を実施した。コンテンツについては、とくにDX化が進む学校向けの教材動画をYouTubeアナリティクスによる分析や教員ヒアリングを行い評価した。次年度に向けてバージョンアップしていく。	・一般向けや学校向けのオンラインプログラム、および学校向けのオンライン教材について評価検証を継続的に行うとともに、24年度以降の目標を設定し、年度計画に基づくプログラムを実施する。 ・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点満点）を目指す（2022年度11月末時点の平均満足度：3.79）。
教育普及のための展示解説ツールの充実	目標②	・種ラベル内容の検討と各園調整。 普及啓発ラベルの内容の検討と各園調整。実施計画策定	・動物名・学名・分布域・保全状況等を示す「種ラベル」の4園共通項目を決定し、表記ガイドラインを作成した。新ガイドラインによる改定に多摩動物公園から着手した。 ・パネル等で動物情報を提供する「普及啓発ラベル」の現状分析を多摩で継続。現状分析を行った上野動物園では優先的に改修を要する施設を選定した。	・多摩動物公園から着手した種ラベルの更新は上野・葛西・井の頭のデザイン担当者が、基本フォーマットやブーストック種アイコンなどの検討を行った。サインの新しい制作技術も4園で共有しながら、多摩の主だった種ラベルについて今年度中の更新を目指す。 ・普及啓発ラベルの中には情報が古くなっている例も確認されたため、適切に更新を進めている。	・4園における種ラベルの統一化実施。普及啓発ラベルの設置 ・種ラベル及び普及啓発ラベルに関するアンケートを来園者を対象に実施し、設置以前のアンケート調査結果から理解度の向上を図る。
地球環境保全に関する普及啓発活動の推進	目標③	・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	・動物の危機や保全を訴える記念日を活用し、世界ゾウの日、世界ゴリラの日、湿地の日等にあわせた保全教育を各園で実践。一部について参加者の意識変容を量的・質的に評価し、改善に繋げた。 ・葛西では食育（環境教育）のモデルプログラムを開発実践した。また、職員意識向上のための研修（講演会と動画）を実施した。	・保全教育の評価手法として、参加者の意識変化を多変量解析とテキスト分析（テキストマイニング）で質的・量的に評価した（4件）。これもとに改善を進め、新プログラム開発に繋げる。 ・水族館ならではの環境教育の一つである「食育プログラム」を、水産研究機構と連携してモデルプログラムを開発・実践した。また、SDGsをテーマとした専門家による講演会、職員による研修動画2本を制作・配信した。保全教育を推進する職員の意識向上に繋げる。	・前年度のアンケートデータを対象にテキスト分析等による評価検証を行い、その結果を踏まえ、4園連携による保全教育・環境教育プログラムを実施する。 ・前年度に実施したモデルプログラムと比較し、参加者数やアンケート調査での理解度の向上を図る。 ・保全教育・環境教育について、実地やオンライン、ハイブリッド等の開催手段を駆使した来園者向けプログラムを8回、職員向けの研修を3回実施する。

戦略 5 利用者サービスの質の向上

経営改革
目標

都の
重要施策

財務の
安定化

都への
政策提言

デジタル活用
・他団体連携

○

○

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ブーストストック計画」

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）

- コロナ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。
- 来たくても来られない人向けのサービスを提供する必要がある。

課題解決の手段

- 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、コロナ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。

3年後（2023年度）の到達目標

- 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を完了させ、入場券以外の支払手続におけるキャッシュレス化を推進する。
- 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り入れ、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。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 取組①：4園でのオンライン決済導入、及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入について計画通り進め、完了した。
- 取組②：アバターロボットを高校授業や小児医療期間等で活用し、多様な対象向けの経験と実績を積み重ねるとともに、混雑マップの準備を進めた。
- 取組③：サービス向上策として前年度導入したデジタルマップを活用し、園内で楽しく学べる機会を提供した。また、来園者向けサービスを向上させるための委員会では、外部有識者の意見を取り入れ、中長期的サービスの基盤に関わる検討を進めた。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
キャッシュレス・タッチレスの推進	目標①	・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。	・訪日外国人向けのオンラインチケットサービス「THE TOKYO PASS」を4園全てに導入した。オンライン決済および年間パスポートのデジタル化については、他施設への導入実績を有する開発会社にてヒアリング等の調査を行った。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済の拡充について検討を進める。	・年間パスポートについては、幅広いニーズに対応するためデジタルと紙の併用を前提とし、その他の施策を含めて調査等の導入準備を継続する。 ・外国人旅行者の回帰動向等、需要の変化を注視しつつ、キャッシュレス決済の拡充を検討する。	・前年度の準備に基づき、年間パスポートのデジタル化、オンラインチケットシステムの改善等について調査と検討を進め、利用者の利便性向上のための施策を実施する。 ・窓口や券売機での入場券販売のキャッシュレス決済化に引き続き、ペーパーカーの有料貸出手続等、需要に応じたキャッシュレス決済拡充策の検討を進める。
5G等の新たな技術を活用したサービスの展開	目標②	・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。	・葛西臨海水族園でアバターロボットを導入し、来園困難な方等を対象に遠隔来園体験プログラムを3件実施 ・AIカメラを活用した上野動物園混雑マップについて、利便性向上のため混雑表示2箇所の追加を準備中 ・前年度実施した実証実験に基づく展開については東京都で検討中	・アバターについては、井の頭自然文化園での障がい児向け催し「ドリームナイト・アット・ザ・ズー」、公立高校での出張授業、都立小児総合医療センターにおける移動水族館での活用など、多様な対象向けに経験と実績を積み重ねた。 ・上野の混雑マップについては、再開園した6月4日から園内で混雑状況を確認可能な環境を整えとともに、ゴリラとトラを混雑表示箇所として追加する準備を進め、さらなる利便性の向上を図った（12月中に公開予定）。	・3年後の到達目標としていた新たな施策3件については、混雑マップ（上野）、アバター（葛西）、デジタルマップ（4園）を既に実施しており、これらを活用した情報発信等の維持・充実等を図る。
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	目標③	・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。	・新たなターゲットに向けたサービス向上策の一環として、前年度導入したデジタルマップをさらに活用し、デジタルクイズラリー企画を2件実施した。 ・上記以外のサービス向上策についても外部有識者の意見を取り入れながら検討中である。	・デジタルクイズラリーについては、上野動物園のパンダ双子1歳記念イベント（6月7日～7月3日）、4園合同のSDGs企画（11月10日～3月5日）として実施し、スマートフォンの普及を背景に楽しみながら学べる機会を提供した。 ・来園者に向けたサービスを向上する委員会では、これまで情報発信に使われなかったトイレやテラス等の便益施設等での生物情報揭示の他都による飼育展示施設等の施設整備への協力体制の改善など、短期的な実施検討のみでなく、中長期的なサービスの基盤に関わる検討も進めた。	・「サービス向上委員会」における前年度の準備に基づき、親子連れなどの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	未来の東京戦略 version up 2023
------	-------------------------

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(公財) 東京動物園 協会	成長の源泉となる「人」	■ 戦略4 個別取組事項「オンライン等による教育活動／情報発信の強化」「地球環境保全に関する普及啓発活動の推進」等を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略5 個別取組事項「5G等の新たな技術を活用したサービスの展開」等を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略5 個別取組事項「5G等の新たな技術を活用したサービスの展開」等を実施

共通戦略	シン・トセイ3を踏まえた「手続きのデジタル化」及び 「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組
------	---

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(公財) 東京動物園 協会	対都民・事業者等を対象とした手続きのうち、2021年度に入園に伴うオンライン整理券（総入園者の約93％：145万人が利用）、オンライン入場券（有料入園者の約22％：22万人が利用）のデジタル化を導入、実施し、動物園・水族園の業務としては既に70%以上のデジタル化を達成している。引き続き、更なる利便性の向上に向け、デジタル化の推進を検討していく。	対都民・事業者等を対象とした手続きのうち、78％（7件/9件）のデジタル化を達成済み。	4園でのオンライン決済導入、及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入について計画通り完了し、手続きのデジタル化を着実に推進することができた。	対都民・事業者等を対象とした手続きは、「シン・トセイ3」が掲げる2023年度末の到達目標70%以上（7件/9件）のデジタル化を達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。