

一般財団法人静岡市動物園協会

経営計画書

(2019年度～2022年度)



平成31年(2019年)3月策定



一般財団法人
静岡市動物園協会

目 次

第1 策定の趣旨	1
第2 計画期間	1
第3 基本理念（ビジョン）	1
第4 事業面における現状・課題・今後の取組	3
1. 愛護教育・環境教育の推進（公益目的事業）	3
(1) 日本平動物園ガイドボランティア	3
(2) ふれあい動物園	4
(3) 体験イベント・教育普及事業	4
2. レクリエーション機能の充実（受託・収益事業）	6
(1) 包括委託業務の適正な実施	6
1) 売改札業務	6
2) 駐車場の管理運営	7
3) 遊戯施設の運営	8
4) 園内清掃	9
(2) 物販・飲食サービスの提供	10
1) 物販、土産販売（売店）	10
2) 飲食の提供（食堂）	12
第5 経営基盤の確立	14
1. 財政的な基盤	14
(1) 事業別収支の状況	15
1) 公益目的事業	15
2) 受託事業	16
3) 収益事業	17
4) 将来の人件費	18
(2) 事業別収支の見通し	20
2. 人材的な基盤	21
3. 組織的な基盤	22
第6 計画期間中の目標	24
1. 事業面における目標	24
2. 経営面における目標	24
添付資料（園内マップ）	25

第1 策定の趣旨

この経営計画書は、「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」（平成29年3月静岡市策定）及び「外郭団体方針書」（平成30年3月静岡市策定）を踏まえ、静岡市立日本平動物園（以下「動物園」という。）の事業遂行及び振興発展のパートナーとして、一般財団法人静岡市動物園協会（以下「協会」という。）の役割を果たすための計画を定めるものです。

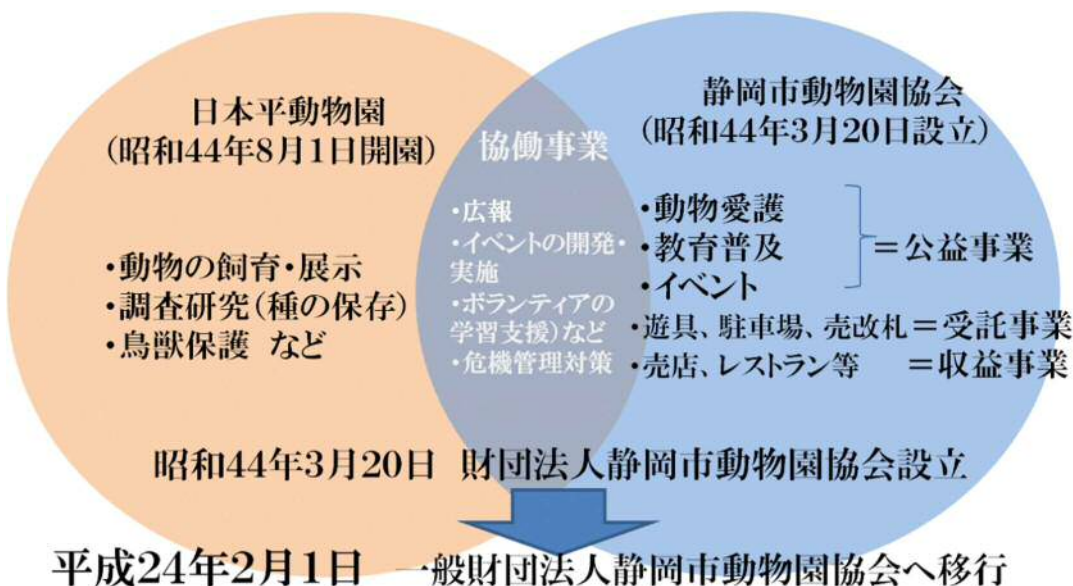
第2 計画期間

2019年度から2022年度までの4年間

第3 基本理念（ビジョン）

「多くの方に学び、楽しんでいただける魅力的な動物園の実現を目指して」

協会の定款第3条（目的）に定める「静岡市及び関係諸団体との協働及び連携により動物園事業の発展振興を図り、併せて動物の愛護思想を普及することにより、地域社会の健全な発展に寄与し、豊かな人間性を涵養する」ことが協会の大きな役割と考えます。



そして、この役割を的確に果たすための基本姿勢と取組の考え方は次のとおりです。

- ① 日本平動物園と公益・受託及び収益事業における連携強化による集客増
- ② 愛護教育、環境教育の充実を図るためのボランティア組織への支援と連携による多くの来園者が学ぶことができる環境の整備（SDGs 概念）

- ③ 静岡市からの受託業務の適正な実施と親切丁寧な接客による来園者満足度の向上と、来園者の安全の確保
- ④ オリジナル商品の開発提供など売店・レストハウスの充実による来園者満足度の向上
- ⑤ 収益事業の強化による愛護教育及び環境教育の推進と安定した経営基盤の確保
- ⑥ 動物園の満足度向上による交流人口の増加（静岡市第3次総合計画）

法人としての概要

1. 設立年月日

平成 24 年 2 月 1 日

2. 定款に定める目的

この法人は、非営利の一般財団法人として静岡市及び関係諸団体との協働及び連携により動物園事業の発展振興を図り、併せて動物の愛護思想を普及することにより、地域社会の健全な発展に寄与し、豊かな人間性を涵養することを目的とする。

3. 定款に定める事業内容

- (1) 動物園関係事業の共催
- (2) 動物に関する講演会、展覧会、研究会等の開催
- (3) 動物愛護運動及び教育普及事業の推進
- (4) 動物園の広報事業及びイベント事業
- (5) 環境保全、自然環境の保護等の意識啓発に係わる事業
- (6) 地域社会の健全な発展及び高齢者の福祉の増進に寄与する事業
- (7) 印刷物の刊行
- (8) 動物園附帯事業の経営及び受託
- (9) 動物園等における物品及び飲食物販売事業
- (10) その他この法人の目的達成上必要な事業

4. 協会の機構

（平成 31 年 3 月現在）

機関名	組織名	人数
議決・監督機関	評議員会	7 名
執行機関	理事会	7 名
	事務局	正規 18 名、非常勤 2 名、臨時 21 名
監査機関	監 事	2 名

第4 事業面における現状・課題・今後の取組

1. 愛護教育・環境教育の推進（公益目的事業）

動物園と協働し、動物をより身近に感じ、命の大切さを学ぶ愛護教育や野生動物を取り巻く環境について考える環境教育の充実を図るため、動物園ボランティアの支援や人材育成及び各種教育事業、体験イベント等を通じ、多くの来園者が学ぶことができる環境を整備します。

（1）日本平動物園ガイドボランティア

【現状】

- ・日本平動物園ガイドボランティア組織（約 100 名登録）の運営及び人材育成、その他多面的支援を行う。
- ・ボランティアは、園内ガイドや小学校等団体へのツアーガイド、ふれあい動物園、体験イベント・教育普及事業に従事する。

【課題】

- ・ボランティアの高齢化が進んでいる。
- ・新規会員の勧誘と育成が必要である。
- ・ボランティアがやりがいを持ち、生涯学習の場として活動出来る環境づくりが必要である。

【今後の取組】

- ・広報紙やホームページ等を活用し、安定的に活動出来る人数を確保する。
- ・現場を支えるボランティアの意見・要望等を反映し、多面的な支援を通じ、動物園との協働事業の充実を図る。



ボランティア活動の様子

【評価指標】

- ・日本平動物園ガイドボランティアの登録人数

【目標値】

	実績 H29	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
ボランティア登録人数	98 人	100 人	100 人	100 人	100 人

(2) ふれあい動物園

【現状】

- ・ふれあい動物園の運営を人的に支援する。
- ・「命の大切さ」を多くの来園者に伝える「愛護教育」を普及するための事業を実施する。

【課題】

- ・繁忙期や春秋の団体遠足シーズンは、平日も含め、ふれあい動物園に多くの来園者が集中するため、対策が必要である。
- ・土日祝は、ふれあい動物園が混雑するため、ふれあいボランティアの人員を安定的に確保する必要がある。

【今後の取組】

- ・ボランティア全体会議で細かく出席可能者を確認し、土日祝を中心にボランティアの人数を確保する。
- ・ボランティアが不足する場合は、個別に依頼をかける等の調整を行い人数を確保する。

【評価指標】

- ・ふれあい動物園ボランティアの活動回数（土日祝等での実施のため H29 実績を維持）

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
ふれあい・ボランティア活動回数	146 回	146 回	146 回	146 回	146 回

(3) 体験イベント・教育普及事業

【現状】

- ・年間を通して、動物クラフト、アニマルペインティング等の独自性の高い体験イベントを企画、実施する。
- ・子どもたちの動物愛護の心を育み、命の大切さを学ぶ情操教育や野生動物を取り巻く環境について考える環境教育として、「動物講演会」、「めざせ！動物園博士」や、「動物園親子教室」、「ツアーガイド」等の教育普及事業を企画、実施する。

【課題】

- ・体験イベントなどは、参加人数が限定されてしまうため、より多くの来園者が体験できる仕組み作りが必要である。
- ・教育普及事業の一つとして実施している「動物園親子教室」は人気が高いメニューとなっている。定員枠から漏れている申込者に対応する必要がある。

【今後の取組】

- ・ イベント等の開催数を維持し、来園者ニーズに応える取組を検討する。
- ・ 人気の親子教室は、部屋のキャパシティを考慮し、メニューを工夫した上で、定員枠の増加を検討する。

【評価指標】

- ・ 体験イベント・教育普及事業の実施件数（動物クラフト、動物園博士、親子教室等）
- ・ ツアーガイドの実施件数（申込みにより実施しているため H29 実績を維持）

【目標値】

	実績 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
体験イベント・教育普及実施件数	43 回	45 回	45 回	45 回	45 回
ツアーガイドの実施件数	51 回	51 回	51 回	51 回	51 回

主な体験イベント・教育普及事業の紹介

1. めざせ！動物園博士

「入門コース」、「専門コース」、「学会」の3つ野に分かれ、知識の習得とともに、ランクアップできます。クイズラリーや講座、バックヤードツアー等メニューも多彩です。(H29: 7 回、128 人参加)



学会のバックヤードツアー

2. 動物園親子教室

親子 20 組を対象に、毎月第 4 日曜日に開催しています。工作やクイズ、絵本を通じて、親子で学べます。動物園の裏側の見学や飼育員の話が聞ける点も人気です。(H29: 延べ 205 名参加)



3. ツアーガイド

ボランティアによる動物たちのガイドを行っています。動物の観察や野生動物が置かれている環境等を学んだり、頭骨や動物の卵などの標本を使った、クイズや解説等を通して、動物たちの生態を楽しくガイドします。(H29: 51 回、1,756 人参加)



2. レクリエーション機能の充実（受託・収益事業）

（1）包括委託業務の適正な実施

売改札業務、駐車場・遊戯施設の運営及び園内清掃は、来園者が動物園に対するイメージを決める大切な役割を担っていると認識し、親切、丁寧な接客を心掛けることにより、来園者満足度の向上に貢献します。また、施設の運営面において、来園者の安全を確保します。

1) 売改札業務

【現状】

- ・入園者に対する売改札（入園料の徴収・入園券の交付）及び案内・誘導を実施する。
- ・団体予約の受付、来園の誘導を実施する。

【課題】

- ・接客サービスの質の向上が求められている。
- ・繁忙期や団体が多い時は、来園者が混乱しないように、スムーズな入園誘導が求められる。
- ・公金の取扱いとして、精算時のチェック体制を強化する必要がある。

【今後の取組】

- ・動物園の顔である窓口業務は、お客様目線に立ち「おもてなし」の心を大切に、安定的で質の高い接客サービスを実施する。
- ・混雑時や団体は適切な誘導によりスムーズな入園を実施する。また、インフォメーション案内では来園者の要望に対し親切に対応する。
- ・公金を適正に管理し、かつ、事務作業を効率良く実施するため、精算時は複数人によるクロスチェックを充分に行う。



【評価指標】

- ・ 売改札の管理運営に関する意見要望件数（協会に関する分、対前年 1 件減）
- ・ 売改札業務に対する利用者満足度（協会に関する分、対前年 2%増）

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
売改札に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
売改札に対する利用者満足度	—%	70%	71%	73%	74%

2) 駐車場の管理運営**【現状】**

- ・ 各駐車場への車両の誘導・整理及び駐車場使用料の徴収を行う。
- ・ 駐車場内の車両の監視・指導を行う。
- ・ 駐車場内等を歩行する来園者の安全確保及び誘導を行う。

【課題】

- ・ 再整備に合わせ入園方法を変更し、園外周を回るルートとしたため来園者にとって分かりにくくなり、説明に対し理解が得られない場合がある。
- ・ 第 1 駐車場入り口前交差点付近における三方向からの車両と歩行者の動線が縦横に交差するため、動線の改善を検討する必要がある。

【今後の取組】

- ・ お客様目線に立ち、親切丁寧な駐車場への誘導・説明案内を行う。また、お帰りの際は、「お礼」の声掛けを行う。
- ・ 分かり易い説明を心がけるため、進入方法のチラシ等を活用した案内を行う。
- ・ 動物園と連携し、第 1 駐車場交差点付近における車両と歩行者の動線の改善を検討する。

【評価指標】

- ・ 駐車場で管理者の責めに帰する事故発生件数
- ・ 駐車場の管理運営に関する意見要望件数（協会に関する分、対前年 1 件減）
- ・ 駐車場業務に対する利用者満足度（協会に関する分、対前年 2%増）

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
駐車場での事故発生件数	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
駐車場に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
駐車場に対する利用者満足度	—%	70%	71%	73%	74%

3) 遊戯施設の運営

【現状】

- ・遊戯施設の管理運転・始業点検及び施設の維持管理・保守点検を行う。
- ・遊戯施設利用者の誘導・監督等を行う。

【課題】

- ・接客サービスの質の向上が求められている。
- ・遊具の経年劣化のため、修理及びメンテナンスの頻度が増えている。

【今後の取組】

- ・お客様目線に立ち「おもてなし」の心を大切に、安定的で質の高い接客サービスを実施する。
- ・遊戯施設運行管理者及び運転の資格取得の講習を取得し、的確な管理運営を行う。
- ・各遊戯施設の利用者の安全を確保する。



オートチェアの管理



大型遊具の管理

【評価指標】

- ・遊戯施設での管理者の責めに帰する事故発生件数
- ・遊戯施設の管理運営に関する意見要望件数（協会に関する分、対前年 1 件減）
- ・遊戯施設業務に対する利用者満足度（協会に関する分、対前年 2%増）

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
遊戯施設での事故発生件数	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
遊戯施設に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
遊戯施設に対する利用者満足度	—%	70%	71%	73%	74%

4) 園内清掃**【現状】**

- ・園内の日常的な清掃や 19ヶ所あるトイレの清潔を維持している。加えて、臨時的に園内管理道の清掃や施設のワックスがけ等により、園内美化を維持している。
- ・ゴミの収集を行う。また、可燃物と不燃物の分別とゴミの再資源化可能物のリサイクルを行う。

【課題】

- ・来園者が清潔に感じる清掃レベルを維持する必要がある。
- ・園内清掃及びトイレ清掃に係る消毒薬等の消耗品代が増加傾向にある。
- ・ゴミの減量化を図る方策を検討する必要がある。

【今後の取組】

- ・来園者が清潔に感じる園内清掃に常時取組む。
- ・清掃に必要な消耗品は、競争原理の活用や同等商品の調査により、経費節減を図る。
- ・ゴミ処理費用の削減と減量化を図るため、ゴミの分別とリサイクルを徹底する。

【評価指標】

- ・トイレ、休憩所、授乳室等の清潔さに対する満足度
- ・園内清掃の管理運営に関する意見要望件数（協会に関する分、対前年 1 件減）
- ・園内清掃に対する利用者満足度（協会に関する分、対前年 2%増）

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
トイレ、休憩所等に対する満足度	71%	71%	71%	71%	71%
園内清掃に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
園内清掃に対する利用者満足度	—%	70%	71%	73%	74%

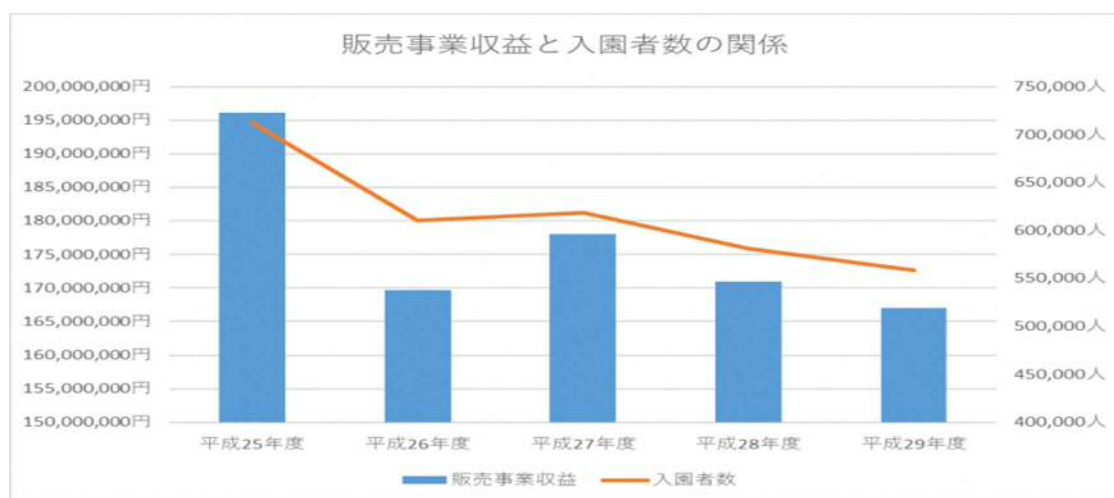
(2) 物販・飲食サービスの提供

観光集客施設の顔を持つ日本平動物園として、お土産や飲食の充実が旅行の満足度に繋がると認識し、オリジナル商品や人気商品の開発を通じ、来園者の購買意欲を高めることにより、来園者満足度の向上と経営強化の両面を実現します。

収益面では、下表のとおり、入園者数の増減が販売事業収益に大きく影響するため、客単価の向上を図る必要がある。

○物販・飲食に係る販売事業収益と入園者数の相関関係及び客単価

	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
販売事業収益	196,118 千円	169,714 千円	178,087 千円	170,961 千円	166,995 千円
入園者数	712,228 人	610,833 人	618,731 人	581,183 人	558,566 人
有料入園者数	410,972 人	396,196 人	396,257 人	363,150 人	351,915 人
販売客単価 (対有料入園者)	477 円	428 円	449 円	471 円	475 円



1) 物販、土産販売 (売店)

【現状】

- ・「ショップ動物たちの森」など園内に5ヶ所の売店を運営している。
- ・お土産や商品の開発及び販売促進を行っている。

○売店事業売上及び原価率

(単位:千円)

	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
売店事業売上 (収入)	142,660	118,970	124,476	117,538	113,813
売店原価 (支出)	85,522	72,727	75,387	70,903	66,854
売店原価率	59.9%	61.1%	60.6%	60.3%	58.7%
売店収支差額	57,138	46,243	49,089	46,635	46,959
売店客単価 (対有料入園者)	347 円	300 円	314 円	324 円	323 円

【課題】

- ・お土産に関する満足度向上と収益の増加。
- ・各種販売商品のストック保管スペースが少ないため、新たな商品保管場所の確保。

【今後の取組】

- ・アンケート調査の継続実施より、来園者の購買ニーズを的確に把握する。
- ・定番の人気商品や話題を捉えた商品を選定し、販売する。
- ・飼育員等からの協力を得て、日本平動物園らしいオリジナル商品を開発し販売する。
- ・ホームページ、SNS等を活用し、お土産に関する情報を積極的に発信する。
- ・人気商品等に関し、他動物園から情報を収集する。
- ・商品在庫の保管場所を調査し、確保する。
- ・お客様目線に立ち、質の高い接客サービスを実施する。
- ・原価率を抑え、客単価を上げる。

開園 50 周年記念グッズの開発

④思い出に、
購入したいもの



アンケート結果から、一番求められているのは「ぬいぐるみ」であることや、「レッサーパンダの聖地・静岡市」に力を入れる動物園と協調することから、開園 50 周年記念グッズとして、レッサーパンダのぬいぐるみを作成。座り姿とフワフワのしっぽが全国初（協会調べ）。

【評価指標】

- ・お土産の満足度
- ・売店客単価（対有料入園者、前年対比 2%増）

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
お土産の満足度	44%	46%	48%	50%	52%
売店客単価（対有料入園者）	323 円	329 円	335 円	341 円	347 円

2) 飲食の提供（食堂）**【現状】**

- ・食堂（レストハウス）で、入園者に季節に応じたメニューを提供している。
- ・飲食サービス向上のため、レストハウスの補完機能として、土日中心に移動販売業者を導入している。

○食堂事業売上及び原価率

(単位:千円)

	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
食堂事業売上（収入）	38,167	34,276	39,805	40,076	40,904
食堂原価（支出）	16,794	17,153	21,991	22,252	23,811
食堂原価率	44.0%	50.0%	55.2%	55.5%	58.2%
食堂収支差額	21,373	17,123	17,814	17,824	17,093
食堂客単価（対有料入園者）	93 円	87 円	100 円	110 円	116 円

※食堂事業売上には、移動販売車の売上を含まない。

【課題】

- ・飲食サービスに関する利用者満足度の向上と収益増。
- ・安心、安全な飲食サービスの継続的な提供。
- ・季節限定メニュー等は、販売数の予測と実績にずれが生じた場合、在庫を抱えるリスクがある。

【今後の取組】

- ・アンケート調査の継続実施より、来園者の利用ニーズを的確に把握する。
- ・定例的に新メニュー等の開発提供をするため、販売会議の開催を通じ、四季に合わせた飲食メニューの開発と提供を行う。
- ・安全性を確保するため原材料の検収強化をする。
- ・無駄な廃棄を生まないために、在庫の適正管理を図る。
- ・お客さん目線に立ち、質の高い接客サービスを実施する。
- ・原価率を抑え、客単価を上げる。

【評価指標】

- ・レストハウスのメニュー満足度
- ・食堂客単価（対有料入園者、前年対比2%増）
- ・食品に係る事故や異物混入の発生件数

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
レストハウスのメニュー満足度	—%	46%	48%	50%	52%
食堂客単価（対有料入園者）	116 円	118 円	120 円	122 円	124 円
食品事故等の発生件数	1 件	0 件	0 件	0 件	0 件

レストハウスの今後の課題

現在のレストハウスは、平成7年度に建設後20年以上が経過し、老朽化による雨漏り、壁の剥離等が目立つようになり、施設の大規模修繕、建替え等を検討する時期にきている。

現在のレストハウスは、静岡市（日本平動物園）が設置し、運営を協会が担っている。

今後建て替える場合の市の方針は、民間の資金とノウハウの活用や官民連携でのサービス提供など、民間を運営に加えることを検討している。

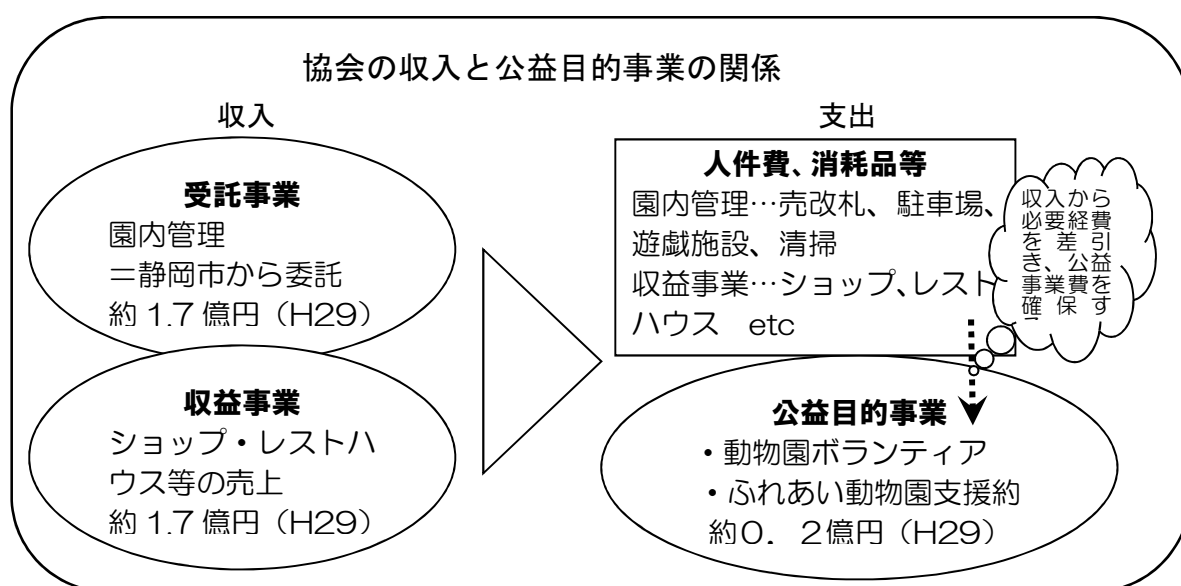


老朽化が進むレストハウス

第5 経営基盤の確立

1. 財政的な基盤

質の高いサービスを継続的に行うためには、経営の安定が前提となる。協会の収入は、静岡市からの園内管理等の受託事業とお土産、レストハウス等の収益事業が殆どを占める。経営の安定のためには、今後の人件費の増加や公益事業費の確保を見込み、増える支出を抑え、それを上回る収益事業の強化が必要となる。



○協会全体の収支状況 (H25～H29)

協会の経営は、平成 28 年度から経常収支の決算状況が赤字に転じている。

(単位:円)

		H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
収入	公益目的事業	210,000	193,300	155,000	214,500	173,500
	受託事業	177,849,000	182,930,400	179,280,000	174,322,800	174,430,800
	収益事業	198,343,309	172,289,770	180,491,225	173,103,697	169,757,476
収入合計		376,402,309	355,413,470	359,926,225	347,640,997	344,361,776
支出	公益目的事業	17,458,529	20,340,178	19,258,642	22,787,627	21,035,596
	受託事業	152,777,514	156,124,986	162,574,583	175,575,986	172,193,151
	収益事業	154,711,206	144,806,022	151,282,174	150,318,088	154,117,189
	法人会計 (管理費)	20,484,141	24,817,133	24,497,621	※9,252,466	7,557,887
支出合計		345,431,390	346,088,319	357,613,020	357,934,167	354,903,823
収支差額合計		30,970,919	9,325,151	2,313,205	-10,293,170	-10,542,047

※法人会計に係る経常費用は、各会計に共通する費用であるため、平成 28 年度決算から費用の一部（人件費等）を各会計に配賦している。

（１）事業別収支の状況

１）公益目的事業

（単位：円）

	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
収入額	210,000	193,300	155,000	214,500	173,500
支出額	17,458,529	20,340,178	19,258,642	22,787,627	21,035,596
差額	-17,248,529	-20,146,878	-19,103,642	-22,573,127	-20,862,096

【現状】

- ・体験イベント・教育普及事業を実施し、ふれあい動物園を支援している。
- ・協会の収益をこの事業につぎ込んでいる。

○公益法人制度改革（平成 23 年度）以前の公益事業費

（単位：円）

	H18 年度	H19 年度	H20 年度	H21 年度	H22 年度	平均
公益事業費	3,924,133	4,314,596	5,285,902	5,109,564	6,279,481	4,982,735

公益法人制度改革以前は、事業費が年平均で約 500 万円（人件費約 240 万円含む）と、事業規模が小さく、主に動物園の広報活動を行っていた。

○公益法人制度改革後の公益事業費

（単位：円）

	H23 年度（1～2 月）	H24 年度	H25 年度	H26 年度
公益事業費	2,916,505	19,442,375	17,458,529	20,340,178
	H27 年度	H28 年度	H29 年度	平均
	19,258,642	22,787,627	21,035,596	19,984,776

<公益目的支出計画について>

- ・協会は公益法人制度改革により一般財団に移行することに伴い、平成 24 年 2 月に公益目的支出計画が公益認定等審議会から許可された。
- ・公益目的支出計画の完了により、移行法人から正式に一般財団法人となる。
- ・公益目的支出計画は、平成 24 年 2 月現在の公益目的財産残額 134,792 千円を 9 年間でゼロにする内容であり、この計画に基づき、教育普及事業の増など事業内容を拡充して取り組み、平成 30 年度をもって終了した。

- ・公益法人制度改革以前の公益事業費の年平均約 500 万円に対して、公益目的支出計画の実施により、年平均約 2,000 万円の支出を続けてきた。
- ・本計画終了後も、協会の方針及び園からの要望により、計画中の支出額を維持することを目標としている。

【課題】

- ・公益目的支出計画は平成 30 年度で終了するが、今後、公益事業を継続するための財源の確保が必要である。
- ・公益目的支出計画終了後の公益事業の在り方について、園と擦り合わせした上で、整理していく必要がある。

【今後の取組】

- ・公益事業費維持に向けて、収益事業を強化する。
- ・財源の確保を踏まえつつ、公益事業の在り方について整理する。

2) 受託事業

(単位：円)

	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
収入額	177,849,000	182,930,400	179,280,000	174,322,800	174,430,800
支出額	152,777,514	156,124,986	162,574,583	175,575,986	172,193,151
差額	25,071,486	26,805,414	16,705,417	-1,253,186	2,237,649

【現状】

- ・収入（委託料）がほぼ一定であるのに対し、人件費等の増に伴い支出額が伸びており、収支差額が赤字又は縮小している。

【課題】

- ・受託事業の収支改善を図るためには、人件費等の増に対する計画的、制度的な取り組みが必要である。
- ・消耗品代等経費の増加への対応。

【今後の取組】

- ・人件費を計画的に管理する。(⇒P18「将来の人件費について」参照)
- ・消耗品代等経費の節減を図る。

3) 収益事業

(単位：円)

	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
収入額	198,343,309	172,289,770	180,491,225	173,103,697	169,757,476
支出額	154,711,206	144,806,022	151,282,174	150,318,088	154,117,189
差額	43,632,103	27,483,748	29,209,051	22,785,609	15,640,287

【現状】

- ・物販、飲食サービスの収入額は、入園者数の増減に影響されるため低落傾向にある。
(⇒P10「物販・飲食に係る販売事業収益と入園者数の相関関係及び客単価」参照)
- ・消耗品、原材料費等の節減を図っているが、人件費等の伸びもあり、支出額は減っていない。

【課題】

- ・収益事業の収支改善を図るためには、経費の節減を徹底すると共に、受託事業と同様に人件費等の増に対する計画的、制度的な取り組みが必要である。

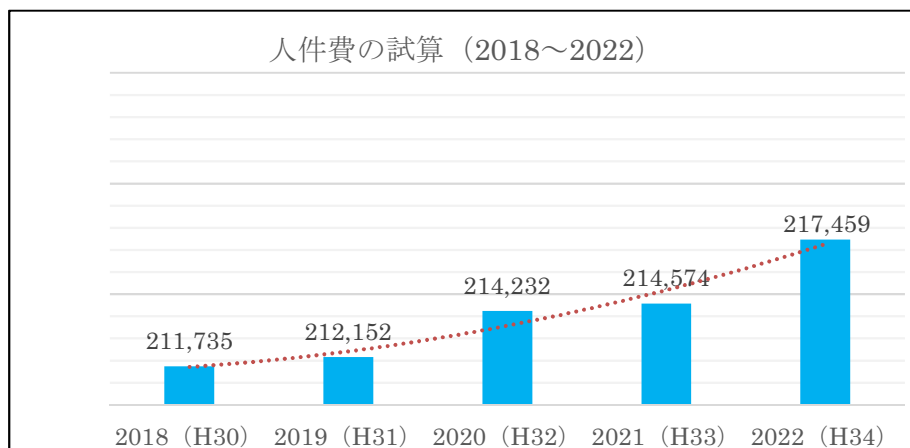
【今後の取組】

- ・収入の柱である受託事業と収益事業のうち、収入増が期待できる収益事業を強化する。
- ・物販、飲食サービスの消耗品、原材料等の見直し、コストを縮減する。
- ・損益分析を実施し、収益体質の強化を図る。

4) 将来の人件費

人件費の将来シミュレーション

人件費は、定年退職に伴う新陳代謝により一時的に下がることもあるが、全体的には職員の昇給等により右肩上がりに増加していく傾向にある。



(単位：千円)

人件費	2018 (H30)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
給料	69,129	66,006	67,956	67,219	69,569
諸手当	48,412	50,218	51,502	51,094	52,195
臨時賃金	59,377	60,213	60,213	62,519	62,519
退職給付費用	7,329	8,260	6,956	5,949	5,566
福利厚生費	27,488	27,455	27,605	27,793	27,610
合計	211,735	212,152	214,232	214,574	217,459

【現状】

- ・ 職員の高齢化が進んでおり、昇給等に伴い人件費（給料、諸手当等）が増加している。

○協会の職員の年齢構成

(H31.3 現在、単位：人)

区分	20～ 29 歳	30～ 34	35～ 39	40～ 44	45～ 49	50～ 54	55～ 59	60～ 64	65～	合計
正規職員	1	1	2	3	3	2	4	2		18
非常勤職員						1		1		2
臨時職員	4		2		2	3	3	3	4	21
合計	5	1	4	3	5	6	7	6	4	41

【課題】

- ・人件費の増加が経営に与える影響が大きいことから、その対応が求められている。

【今後の取組】

- ・定員管理計画を策定し、経営計画に基づき、中長期的な視点から採用等を行う。
- ・定員管理にあたっては、適正な人数、職種、年齢構成等について、常に人件費を意識し、最小の経費で最大の効果が得られるような執行体制の構築を図る。
- ・働き方改革等を踏まえ、振替制度を活用するなど、休日、時間外勤務の縮減を図る。

(2) 事業別収支の見通し

計画期間中における事業別収支の見通しを次表のとおり掲げる。

物販、飲食の収益強化や人件費の見直しなどにより、2022年度からの黒字化を図る。

○今後4年間の事業別収支の見通し

(単位：円)

		H29年実績	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
収入	公益目的事業	173,500	182,000	192,000	202,000	213,000
	受託事業	174,430,800	176,000,000	176,000,000	176,000,000	176,000,000
	収益事業	169,757,476	165,007,000	168,309,000	171,678,000	175,113,000
	法人会計(管理費)	0	0	0	0	0
収入合計		344,361,776	341,189,000	344,501,000	347,880,000	351,326,000
支出	公益目的事業	21,035,596	21,319,000	21,369,000	20,636,000	20,711,000
	受託事業	172,193,151	173,130,000	174,709,000	175,346,000	176,876,000
	収益事業	154,117,189	142,473,000	142,651,000	142,780,000	142,912,000
	法人会計(管理費)	7,557,887	7,410,000	7,349,000	7,297,000	7,232,000
支出合計		354,903,823	344,332,000	346,078,000	346,059,000	347,731,000
収支差額	公益目的事業	-20,862,096	-21,137,000	-21,177,000	-20,434,000	-20,498,000
	受託事業	2,237,649	2,870,000	1,291,000	654,000	-876,000
	収益事業	15,640,287	22,534,000	25,658,000	28,898,000	32,201,000
	法人会計(管理費)	-7,557,887	-7,410,000	-7,349,000	-7,297,000	-7,232,000
収支差額合計		-10,542,047	-3,143,000	-1,577,000	1,821,000	3,595,000
当期一般正味財産増減額		-15,470	-2,704	-2,457	-2,205	679

【評価指標】

- ・収益事業における経常収支の改善
- ・当期一般正味財産増減額の黒字化

【目標値】

(単位：千円)

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
収益事業の経常収支	15,640	22,534	25,658	28,898	32,201
当期一般正味財産増減額	-15,470	-2,704	-2,457	-2,205	679

2. 人材的な基盤

協会は動物園のパートナーとして、公益目的事業、受託事業、収益事業を行っているが、協会職員が来園者の動物園に対するイメージを決める大切な役割を担い、質の高いサービスを継続的に提供するためには、「組織は人なり」の観点から、優秀な人材の確保及び育成が重要となる。

【現状】

- ・計画的な職員（正規、非常勤、臨時）の採用が十分出来ていない。
- ・人材育成の重要性を踏まえ、育成方針の決定や的確な研修の実施が求められている。

○協会の職員の年齢構成＜再掲＞

(H31.3 現在、単位：人)

区分	20～ 29 歳	30～ 34	35～ 39	40～ 44	45～ 49	50～ 54	55～ 59	60～ 64	65～	合計
正規職員	1	1	2	3	3	2	4	2		18
非常勤職員						1		1		2
臨時職員	4		2		2	3	3	3	4	21
合計	5	1	4	3	5	6	7	6	4	41

正規職員をはじめ、全体的に高齢化していて年齢バランスが悪い。

○協会の職員数の推移と今後の計画

(単位：人)

雇用区分	H15	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
正規職員	29	20	20	20	20	20	18	20	20	20	20
非常勤職員	0	5	3	2	1	2	2	2	3	2	4
臨時職員	14	16	19	21	22	19	21	20	19	20	18
合計	43	41	42	43	43	41	41	42	42	42	42
退職者		1	0	0	1	1	2	1	0	2	1

平成 15 年度と比較して、正規職員は 3 分の 2 程度に減少している。

今後の正規職員については、退職者分を計画的に採用することで人数を維持していく。

【課題】

- ・業務の質、量に合わせ、効果的、効率的に職員を確保していく必要がある。
- ・研修等の実施により、職員全体の質の向上を図る必要がある。
- ・今後、定年退職者が集中するため、人材確保とノウハウの継承が喫緊の課題である。
- ・職員のモチベーションを上げる必要がある。

【今後の取組】

- ・定員管理計画を策定し、それに基づき計画的に有能な人材を採用する。
- ・協会の基本理念を実現するため、職員に対し必要な研修等を受講させる。
- ・働き方改革等を踏まえ、人事給与、臨時非常勤制度の見直しを行う。
- ・有能な職員を適正に評価し、モチベーションを上げるため、人事評価制度の実施を検討し、給与等への反映を行う。
- ・社会情勢の動向を見極め、定年年齢の引上げとそれに伴う制度の見直しを検討する。

【評価指標】

- ・Off-JT 実施回数

【目標値】

(単位：千円)

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
Off-JT 実施回数	2 回	3 回	4 回	4 回	4 回

3. 組織的な基盤

【現状】

- ・現在、2課5係体制で各事業を執行しているが、協会の役割を果たすための基本姿勢や取組みを推進する、最適な組織づくりについて検討していく必要がある。

【課題】

- ・事務所と各施設、現場との連携強化が求められている。
- ・各業務のウエイトの不均衡や時期的な繁閑の有無があるため、適正な職員配置（職位、職種、人数等）などが求められている。

【今後の取組】

- ・事務所と各施設、現場との応援体制の整備、情報共有の徹底を図るなど、より一層の連携強化に取り組む。
- ・業務の実態を踏まえ、必要な人員の把握、職員の構成や配置バランスを検討し、柔軟な職員配置を行うなど、限られた経営資源による効率的な業務執行に取り組む。

【評価指標】

- ・組織の見直し（年1回）

【目標値】

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
組織の見直し	一回	1 回	1 回	1 回	1 回

第6 計画期間中の目標

1. 事業面における目標

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
1. 愛護教育・環境教育の推進（公益目的事業）					
（1）ボランティア登録人数	98 人	100 人	100 人	100 人	100 人
（2）ふれあい動物園ボランティアの活動回数	146 回	146 回	146 回	146 回	146 回
（3）体験イベント・教育普及事業の実施件数	43 回	45 回	45 回	45 回	45 回
ツアーガイドの実施件数	51 回	51 回	51 回	51 回	51 回
2. レクリエーション機能の充実（受託・収益事業）					
（1）包括委託業務の適正な実施					
1）売改札の管理運営に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
売改札業務に対する利用者満足度	－%	70%	71%	73%	74%
2）駐車場での管理者の責めに帰する事故発生件数	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
駐車場の管理運営に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
駐車場業務に対する利用者満足度	－%	70%	71%	73%	74%
3）遊戯施設での管理者の責めに帰する事故発生件数	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件
遊戯施設の管理運営に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
遊戯施設業務に対する利用者満足度	－%	70%	71%	73%	74%
4）トイレ、休憩所等の清潔さに対する満足度	71%	71%	71%	71%	71%
園内清掃の管理運営に関する意見要望件数	一件	25 件	24 件	23 件	22 件
園内清掃に対する利用者満足度	－%	70%	71%	73%	74%

(2) 飲食、物販のサービス提供					
1) お土産の満足度	44%	46%	48%	50%	52%
売店客単価 (対有料入園者)	323 円	329 円	335 円	341 円	347 円
2) レストランのメニュー満足度	－%	46%	48%	50%	52%
食堂客単価 (対有料入園者)	116 円	118 円	120 円	122 円	124 円
食品に係る事故や異物混入の発生件数	1 件	0 件	0 件	0 件	0 件

2. 経営面における目標

	実績 H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
収益事業の経常収支	15,640 千円	22,534 千円	25,658 千円	28,898 千円	32,201 千円
当期一般正味財産増減額 (前年度対比)	△15,470 千円	△2,704 千円	△2,457 千円	△2,205 千円	679 千円
Off-JT 実施回数	2 回	3 回	4 回	4 回	4 回
組織の見直し	一回	1 回	1 回	1 回	1 回

園内マップ



- | | | | |
|--|--------|--|------------------|
| | 休憩所 | | おむつ替えシート |
| | 一般用トイレ | | 授乳室 |
| | 多目的トイレ | | 自動体外式除動器
設置場所 |
| | 駐車場 | | 障害者用駐車場 |