

建設消防委員会 資料

豊橋総合動植物公園

経営改革の考え方について

令和5年9月1日

総合動植物公園 動植物園

# 目次

---

---

1. はじめに	3
2. 現況	4
3. 課題	9
4. 委員会からの提言	10
5. 基本理念、コンセプト、目指す姿	11
6. アクションプランとKPI	13
7. 重点的に取り組むべき事項	17
8. 進捗管理と関連する視点	21

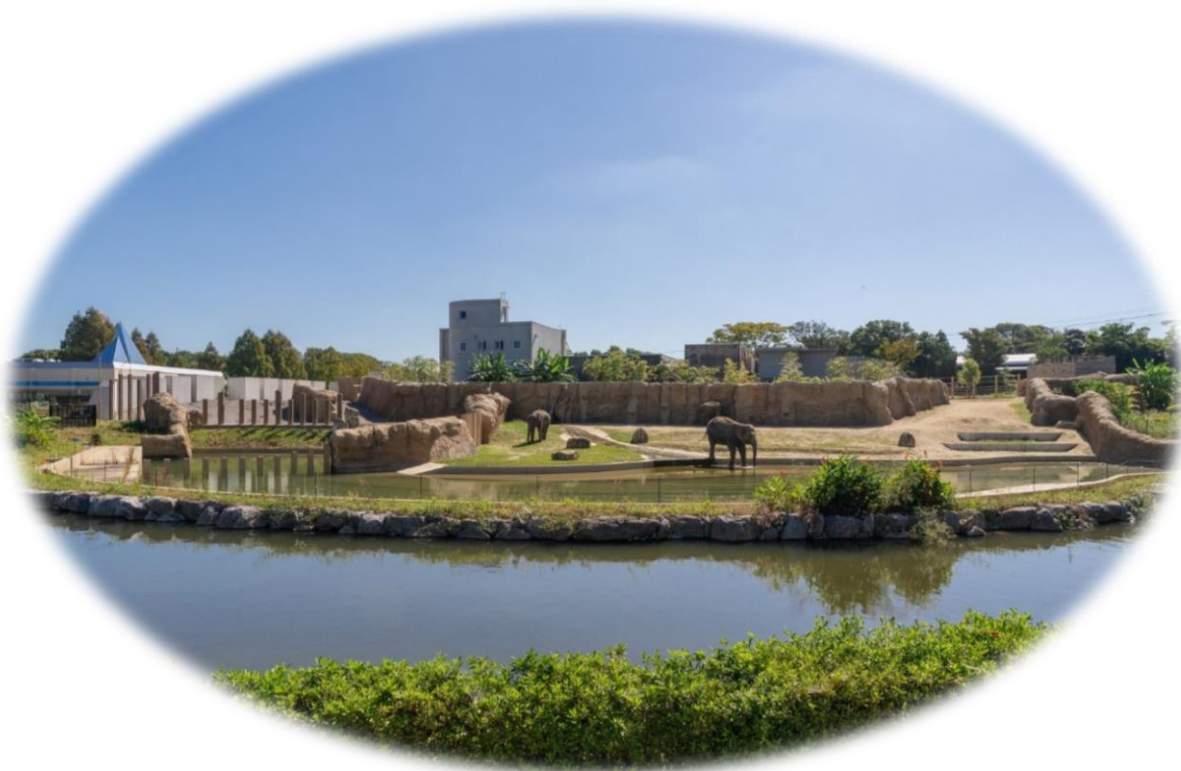
## 1. はじめに

豊橋総合動植物公園は、平成4年に開園して以来、施設整備や希少生物の保全に取り組み、楽しみながら生き物について学べる場所として多くの利用者を集め、令和4年には開園以来初めて年間入園者数100万人を突破しました。

豊橋市は総合動植物公園事業に関し事業収支を明確にするため特別会計を設けていますが、動植物公園の運営という性質上、人件費などの経常経費に加え、施設整備などの投資的経費が不可欠であり、市の財政運営が厳しさを増す中で、今後の取組が問われています。

この状況に対し、令和3年11月に外部委員により構成する経営等改革推進委員会（以下、「委員会」という。）を立ち上げ、入園料等の受益者負担や各種ソフト事業、そして施設と組織のあり方に関する検討を行い、令和4年11月に豊橋総合動植物公園の経営改革に関する提言としてまとめました。

本資料は、委員会からの提言を踏まえ、園が目指す持続可能な運営を実現するために必要な重点的に取り組む分野や、特に優先するべき事項など、総合動植物公園の経営改革に係る豊橋市としての考えをまとめたものです。



## 2. 現況

### (1) 入園者数について

#### ①入園者数の推移

平成4年の開園以降、年間入園者数は60万人から90万人台で推移しています。

新しいエリアのオープンや獣舎整備・動物の公開、大規模イベント開催の年は入園者数が増加しており、話題の提供が入園者数の増加につながっていることがわかります。特に令和4年度は、ゴールデンウィークなどの行楽シーズンや自然史博物館の特別企画展「ポケモン化石博物館」が盛況だったこともあり、初めて100万人を突破しました。

【グラフ1】年間入園者数の推移

入園者数 (単位:人)	主なできごと	
H4	994,872	総合動植物公園開園
H5	829,641	
H6	769,258	なかよし牧場、極地動物館オープン
H7	753,459	
H8	941,944	温室、屋外植物園オープン (総合動植物公園全面オープン)
H9	772,773	
H10	679,848	
H11	706,398	
H12	654,007	
H13	710,870	
H14	649,616	
H15	657,787	
H16	613,817	
H17	624,822	
H18	926,251	市制100周年・マンモス展示、オーストラリア園オープン
H19	688,292	
H20	727,291	サルデッキオープン
H21	732,535	
H22	673,442	
H23	675,624	
H24	700,314	
H25	682,461	ナイトガーデン (現ナイトZOO) の開催規模を拡大
H26	678,537	
H27	771,759	リスザル舎、バタスザル舎オープン
H28	797,521	オランウータン舎、マンドリル舎オープン、のんほいサーキット運営開始
H29	838,322	もぐもぐひろばオープン
H30	858,357	
R1	962,840	レッサーパンダ舎オープン、ゾウ放飼場拡張
R2	804,922	ライオン舎リニューアル、新型コロナウイルス感染症拡大により一時休園
R3	960,167	インド共和国よりアジアゾウ3頭寄贈
R4	1,134,939	「ポケモン化石博物館」開催、年間入園者数100万人突破

※平成25年度から令和2年度まで、リニューアル事業として獣舎などの園内整備を集中的に行いました。

## ②他の動物園との比較

【表1】全国動物園の年間入園者数

(単位：人)

順位	令和元年度		令和2年度		令和3年度	
	園名	入園者数	園名	入園者数	園名	入園者数
1	上野動物園	3,479,990	名古屋市東山動物園	1,350,758	名古屋市東山動物園	1,806,059
2	名古屋市東山動物園	2,514,391	豊橋総合動植物公園	804,922	東武動物公園	1,206,569
3	大阪市天王寺動物園	1,485,780	大阪市天王寺動物園	770,138	よこはま動物園	1,032,780
4	旭山動物園	1,391,428	よこはま動物園	754,247	豊橋総合動植物公園	960,167
5	アドベンチャーワールド	1,108,000	神戸市立王子動物園	645,893	アドベンチャーワールド	847,000
6	東武動物公園	1,063,394	アドベンチャーワールド	629,200	大阪市天王寺動物園	839,003
7	神戸市立王子動物園	1,044,662	福岡市動物園	616,742	神戸市立王子動物園	738,512
8	円山動物園	1,021,282	富士自然動物公園	609,971	千葉市動物公園	689,360
9	よこはま動物園	982,820	東武動物公園	594,363	富士自然動物公園	614,568
10	豊橋総合動植物公園	962,840	京都市動物園	586,037	福岡市動物園	595,277

参考：公益社団法人日本動物園水族館協会資料より

令和3年度の全国の動物園（公益財団法人日本動物園水族館協会加盟90園）のうち、豊橋総合動植物公園の年間入園者数は第4位に位置しています。

以前は10位台の中程でしたが、リニューアル事業により動物の展示環境が充実し始めた平成20年度代後半から入園者数が徐々に増加、さらに夏の夜間開園イベント『ナイトZOO』の開始もあり、近年は順位を上げてきています。

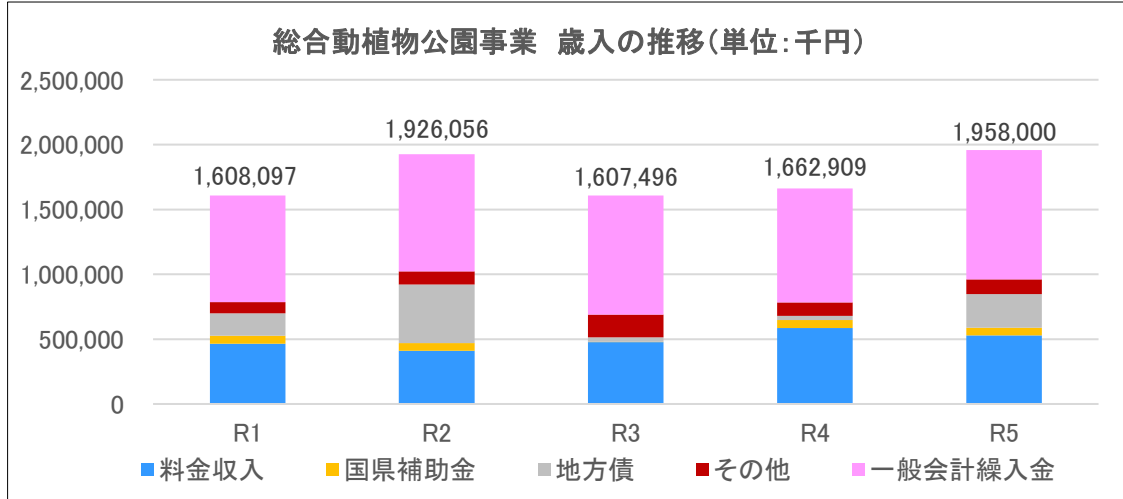
動物園の入園者数はその時々々の社会情勢の影響を大きく受けますが、特に令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う休園や入場制限などにより、多くの園で入園者数が大幅に減少しました。このような中、豊橋総合動植物公園は前年度比マイナス16パーセントと他園と比べて落ち込みが少ないのが特徴です。これは、比較的休園日数が少なかったことなどに加え、ナイトZOOの集客が堅調だったことや、市内や近隣地域の利用者が多く、外出自粛の影響が他園と比べて少なかったことが大きな要因であると考えられます。

## (2) 財政状況について

※以降の数値について、令和3年度以前は決算、令和4年度は決算見込、令和5年度は当初予算を表す

### ①歳入・歳出の推移

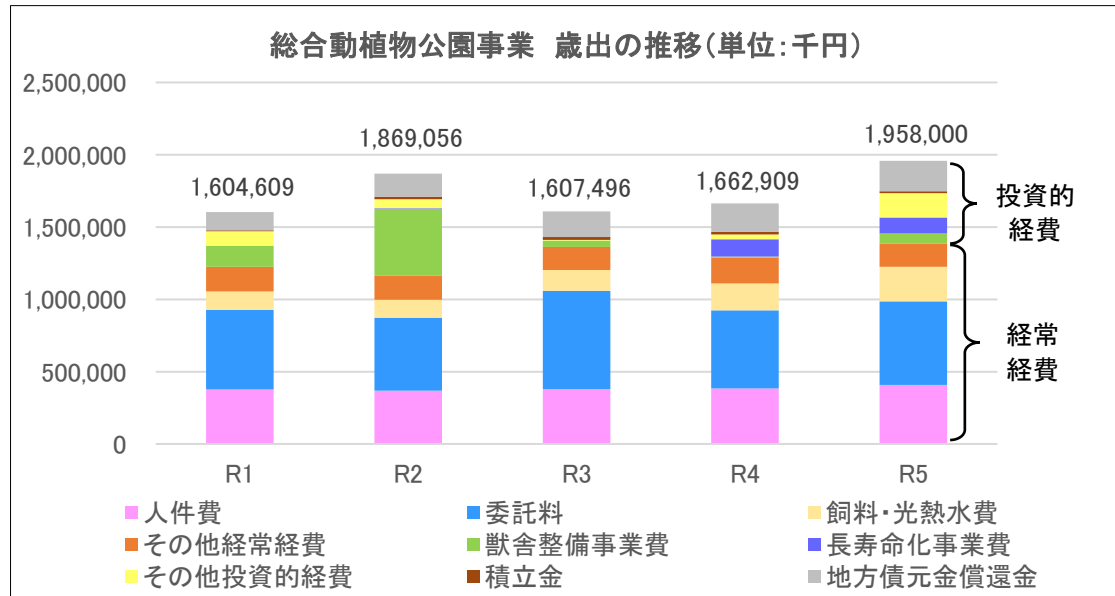
【グラフ2】歳入の推移



総合動植物公園事業の歳入のうち、最も大きいのは一般会計繰入金で、歳入総額の半分を占めています。代表的な自主財源である入園料は3億円程度で推移していますが、近年は夜間開園「ナイトZOO」や行楽シーズンの盛況などもあり増加傾向にあります。

なお、投資的経費の財源である地方債は、各年度の整備事業の規模により大きく変動します。

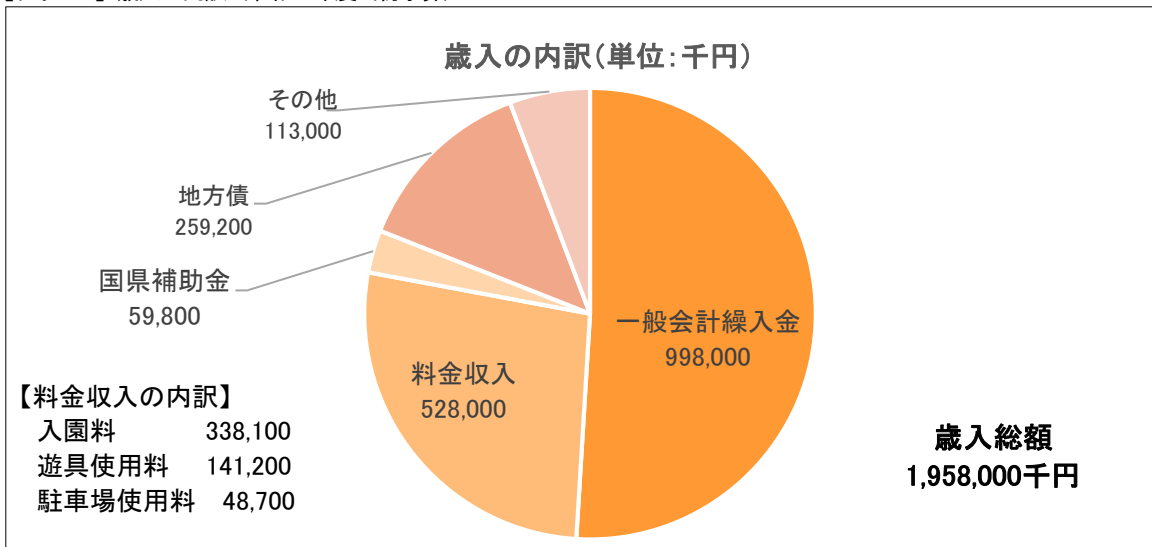
【グラフ3】歳出の推移



総合動植物公園事業の歳出のうち、最も大きいのは、指定管理料や清掃・遊園地管理などに要する委託料です。歳出の増減に大きな影響を与えるのは獣舎整備などの投資的経費で、令和2年度はライオン舎やゾウ放飼場の整備を行いました。

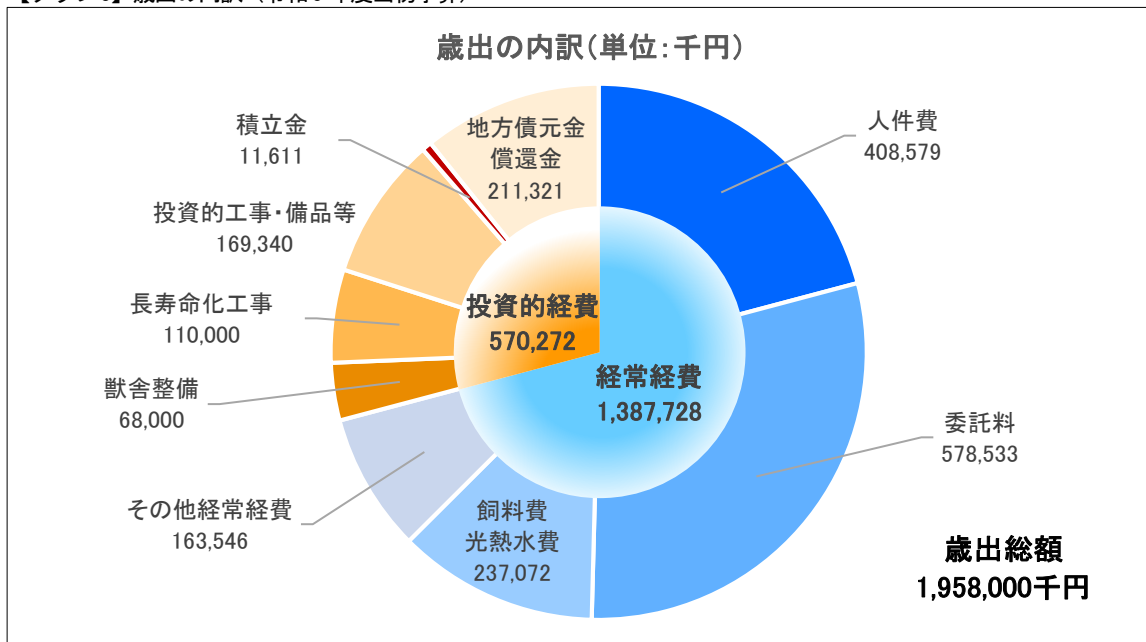
## ②歳入・歳出の内訳

【グラフ4】 歳入の内訳（令和5年度当初予算）



総合動植物公園事業の令和5年度当初予算の総額は、19億5千8百万円です。歳入のうち最も多い一般会計繰入金は、9億9千8百万円で全体の約半分、入園料をはじめとする料金収入は全体の約3割を占めています。近年、料金収入は増加傾向にありますが、依然として財源の多くを公費で賄っている状態です。

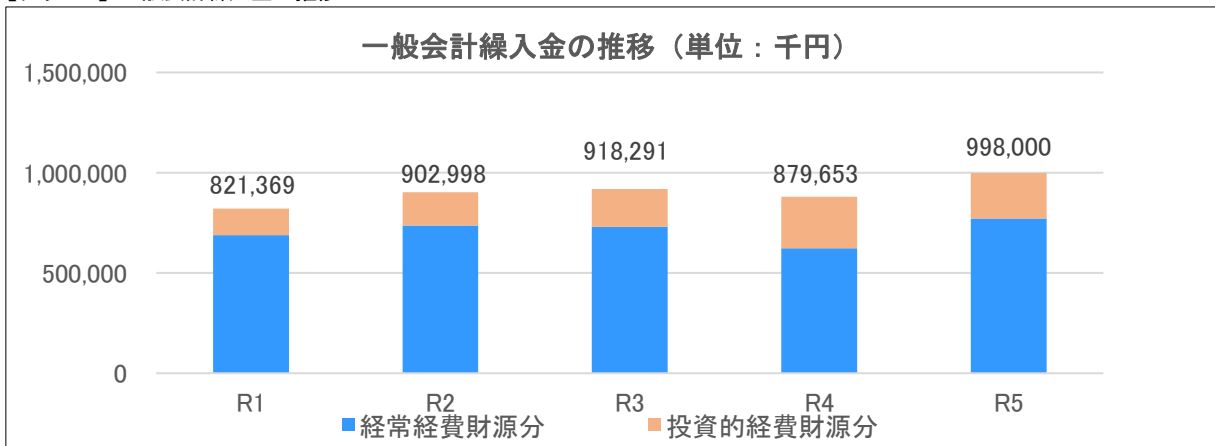
【グラフ5】 歳出の内訳（令和5年度当初予算）



歳出予算のうち、経常経費は約13億8千8百万円で、全体の約7割を占めています。中でも動物飼育に欠かすことのできない飼料費や光熱水費が近年高騰しており、ランニングコスト上昇の原因となっています。投資的経費としては、園内無料Wi-Fiの整備、常設駐車場の拡張、休憩所の整備、サーバル舎の整備などに取り組んでいます。

### ③一般会計繰入金の推移

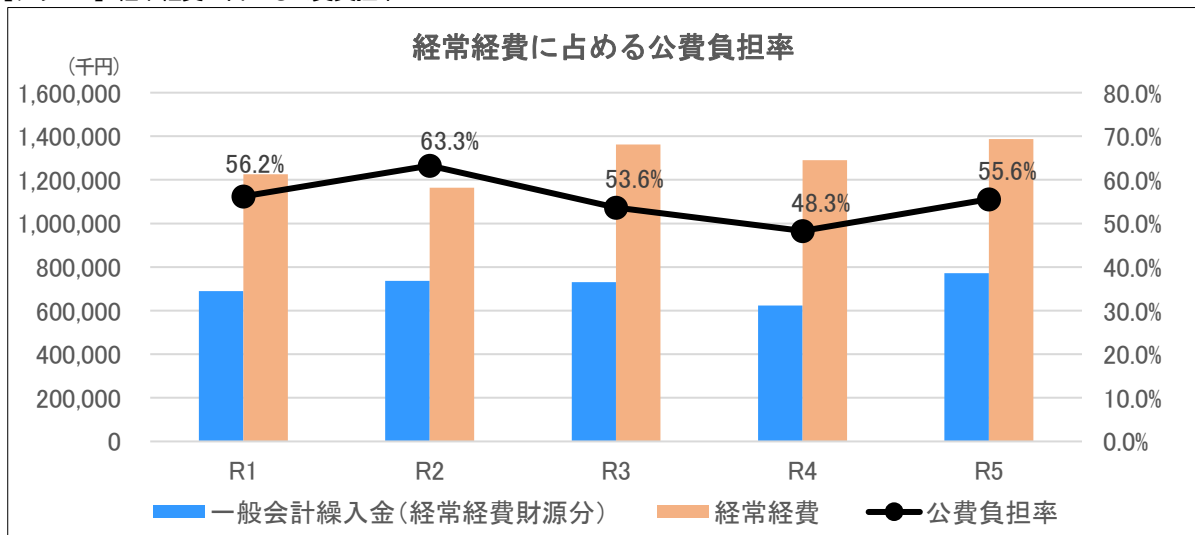
【グラフ6】一般会計繰入金の推移



一般会計繰入金は、8億円から9億円台で推移してきました。グラフは一般会計繰入金の用途を表したもので、経常経費に充てるものと、整備事業などの投資的経費に充てるものに分けています。経常経費に相当するものとしては、人件費や委託料、光熱水費、飼料費などがあり、投資的経費に相当するものとしては、地方債の元金償還金や施設整備の工事費、大型備品の購入費などが挙げられます。

### ④経常経費に占める公費負担の割合

【グラフ7】経常経費に占める公費負担率



動植物公園事業の経常経費は、主に入園料をはじめとする料金収入と、一般会計からの繰入金を財源としています。したがって、公費（一般会計）への依存度は、料金収入の多寡に大きく左右されますが、これまで、経常経費の半分以上を一般会計繰入金で賅っている状況が続いています。ただし、令和4年度は、自然史博物館の特別企画展「ポケモン化石博物館」開催により、入園者数が大幅に伸びたことに加え、市外からの誘客が進み有料入園者の割合が例年以上に高くなったことで、料金収入が大きく増加し、公費負担率は50%を下回るようになりました。



### 3. 課題

豊橋総合動植物公園は、緑豊かな広大な施設、複合施設であること、ゾウの群れ飼育への取組といった特色を活かし、東三河地域はもとより、西三河や尾張地方、静岡県西部などの地域から、年間で市域人口の2~3倍もの入園者を集めており、国内の動物園と比べて集客力は非常に高いという評価を受けています。しかしながら、全国的な知名度はまだ高いとは言えず、また、動物園の利用者は親子連れが多く、少子化の影響を極めて受けやすい施設でもあり、時代に合わせた魅力の維持・向上が不可欠です。

そこで、豊橋総合動植物公園の経営改革に向けた課題について以下に整理します。

少子化や余暇利用の多様化などを背景に、動物園を含む集客施設の競争環境は今後も激しさを増すため、本園も現状維持に留まれば今後先細りは避けられません。このため、**来園者に対する不断のサービス向上**を図ることはもとより、SDGsの推進や希少動物種の保全など、**今日的な社会要請に応じた新たな価値の創出**に力を注ぐほか、**デジタル時代に相応しい効果的な情報発信**を推進する必要があります。

委員会からも「時代に合わせた魅力の維持・向上を図ることが不可欠で、施設整備を含む来園者サービスの向上に引き続き取り組むことが必要」、「幅広い層から支援を呼び込むためには、市民や企業との連携の拡大が必要」との意見がありました。

他方、事業収支については改善が進んでいるとは言い難い状況です。総合動植物公園事業特別会計の令和5年度当初予算では、歳入総額19億5千8百万円のうち、市一般会計からの繰入金（収入不足の補てん）が9億9千8百万円と、入園料収入の約3億3千8百万円の3倍近くを占めています。一方で持続的な運営には定期的な施設整備が欠かせませんが、今後多くの資金需要が見込まれる施設保全については、令和3年度に策定した「長寿命化計画」に基づき、国や県などからの**財源の確保に努めながら、計画的に整備・修繕等を進めていく**必要があります。

歳入においては、入園料や駐車場使用料など従来からの料金収入以外に、エサやりや園内ガイドなどのサービス提供や、企業・団体からの寄附などにより、収入増に繋がっていますが、本園が持つポテンシャルを活かし創意工夫を図ることで、更なる財源の確保が可能と考えます。

いずれにしても、本格的な人口減少社会を迎え、市財政運営も今後厳しさが増していく中、**特別会計としての自立性を高め、一般会計への依存度を低くする**必要があります。

委員会からも「園の魅力の維持向上を図るためには、一般会計繰入金への依存を低減するとともに、予算執行の柔軟性を高めるなど園の財政の自立性向上が肝要」との意見がありました。

## 4. 委員会からの提言

委員会では、本園の現状と課題を整理したうえで、持続的な事業運営と魅力向上に必要な経営改革のあり方について、各委員が専門とする分野の立場から意見交換を行い、豊橋総合動植物公園の経営改革に関する提言としてまとめました。同提言で述べられた経営改革の要諦と今後取り組むべき具体的事業は以下のとおりです。

### ■ 経営改革の要諦

園を魅力的な施設として、将来にわたり維持していくためには、経営資源である人材と予算を確保し、適切に配分することが大切

【人材について】

- ・ 企画広報、マーケティングなどの渉外活動への注力
- ・ 外部資金の調達を円滑に行う機能の整備
- ・ ホスピタリティ向上のための評価とフィードバックの仕組みづくり

【予算について】

- ・ 利用者負担の適正化や収益増加への取組による一般会計への依存度低減
- ・ 収益の基金への積立と柔軟な活用（収益増加のインセンティブ確保）

### ■ 具体的事業（「◎」は、経営改革に取り組むうえで特に優先する事業を示します）

- ・ 動物福祉や繁殖に配慮した施設の充実
- ・ 国内外の動植物関係施設や大学等研究施設との連携事業実施
- ◎ **ゾウの群れ飼育と繁殖への取組**
  - ・ ゼロカーボンシティ推進など SDGs に関するイベントの充実
  - ・ ESG 投資の受け皿としての企業との連携強化
  - ・ 国内外の学会等での研究発表
- ◎ **広域からの誘客に向けた情報発信の推進**
  - ・ スタッフによる SNS 発信の充実
  - ・ スタッフのプロフェッショナル化による役割拡大
- ◎ **持続可能な施設にするための料金体系の見直し**
  - ・ 年間パスポート制度の見直しとサポーター制度の導入
  - ・ 豊橋総合動植物公園整備基金の弾力的な活用
  - ・ 外部資金調達のためのコーディネーター（ファンドレイザー）の設置
- ◎ **園内の Wi-Fi 環境の整備**
- ◎ **駐車場の拡張**
  - ・ 園内サインの統一と明確化

## 5. 基本理念、コンセプト、目指す姿

豊橋総合動植物公園は、第6次豊橋市総合計画において、生物多様性の保全と動物福祉を推進し、生き物や環境への理解・共感を育成し、人が集まる拠点づくりを進めることを取組の基本方針としています。

この基本方針と、前項までの現状理解、課題認識等を踏まえ、本園の運営を将来にわたって持続可能なものとするための基本理念、コンセプト、目指す姿を以下に示します。

### 基本理念

いのちと緑、笑顔あふれる豊橋総合動植物公園

### コンセプト

地域に根ざし、人と生きものの発展に貢献する

### 目指す姿

多くの人が生きものや環境を見守り、笑顔があふれる持続可能な施設

これらは、本園の立場や役割を規定し方向性を示す指針であり、経営改革に取り組む際の拠り所として必要不可欠なものです。本園は、地域に根ざし、緑豊かでのびのびとした環境に多くの笑顔が集い、人を含む様々な生きものが永続的に暮らしていける世界を見据える施設となり、そのような施設であり続けるために、必要な取組を進めていきます。



【図 1】園が目指す持続可能な運営のための体系

**基本理念**

いのちと緑、笑顔あふれる豊橋総合動植物公園

**コンセプト**

地域に根ざし、人と生きものの発展に貢献する

**目指す姿**

多くの人が生きものや環境を見守り、笑顔があふれる持続可能な施設



第 6 次豊橋市総合計画  
取組の基本方針  
(2021～2030)

- 生物多様性の保全と動物福祉の推進
- 生きものや環境への理解・共感の育成
- 人が集まる拠点づくり

**I 動植物の収集・管理**

**アクションプラン**

- ・計画的な動植物の収集と飼育・繁殖
- ・展示と動物福祉に配慮した動植物の管理
- ・安全安心な動植物の展示・管理

**KPI**

動物飼育に関する業界基準を達成し、その状態を維持

**II 教育普及・調査研究**

**アクションプラン**

- ・利用者層に応じた教育プログラムの提供
- ・生きものを楽しく学ぶイベントの開催
- ・地域の動植物の保全・研究の推進

**KPI**

生物多様性、動物福祉、生きものや環境についての教育普及に関するプログラム数 200 件

**III 利用促進・マーケティング**

**アクションプラン**

- ・マーケティング手法に基づくプロモーションの展開
- ・利用者満足度の向上とリピーターの獲得

**KPI**

年間入園者数 100 万人以上を確保しつつ、更にその上を目指す

**IV 人材の確保・育成・役割の拡大**

**アクションプラン**

- ・動植物園経営の理念や目標の徹底
- ・サービス提供者としての意識・技能の向上
- ・動植物に関する専門性の向上

**KPI**

専門研修会への参加回数及び園内講習会の開催回数  
年 40 回

**V 財政課題への取組**

**アクションプラン**

- ・適切な受益者負担の設定
- ・サポーターによる支援制度の確立
- ・公費負担の明確化と経営戦略の策定

**KPI**

経常経費に対する公費負担率 50 パーセント以下

**VI 施設環境マネジメント**

**アクションプラン**

- ・利用者により優しい園内環境の整備と情報提供ソールの充実
- ・利用者ニーズや動植物管理に適した施設整備と施設整備計画・長寿命化計画の策定

**KPI**

豊橋総合動植物公園魅力向上のための施設改修  
年 1 件以上

## 6. アクションプランと KPI

前項で示した豊橋総合動植物公園の「目指す姿」を実現するため、本市が考え委員会で評価された重点的に取り組む分野（アクションプラン）と、KPI（重要業績評価指標）を以下に示します。

### （1）動植物の収集・管理

豊橋総合動植物公園の基本的な機能を将来にわたって維持していくためにも、動植物の収集と繁殖、適正管理が欠かせません。また、従来の動物展示だけでなく、動物への精神的・肉体的な負担を減らし、生き生きとした暮らしができる『動物福祉』の視点に立った管理が必要です。

#### アクションプラン

- 計画的な動植物の収集と飼育・繁殖
- 展示と動物福祉に配慮した動植物の管理
- 安全安心な動植物の展示・管理

#### KPI

動物飼育に関する業界基準を達成し、その状態を維持

世界動物園水族館協会（WAZA）及び日本動物園水族館協会（JAZA）が令和5年度に動物福祉に関する業界基準を定めました。国内の動物園では、この基準に基づく評価が始まったばかりですが、今後この基準を満たす動物の飼育管理及び施設運営を行っていくことが重要です。



## (2) 教育普及・調査研究

生きものや環境に関する教育への取組は、動植物園が担うべき新たな社会的役割ですが、生きものの価値や魅力を伝え、年齢や立場を問わず幅広いニーズに対応するためにも、教育プログラムの体系化や他の機関との連携が必要です。

### アクションプラン

- 利用者層に応じた教育プログラムの提供
- 生きものを楽しく学ぶイベントの開催
- 地域の動植物の保全・研究の推進

### KPI

生物多様性、動物福祉、生きものや環境についての教育普及に関する  
プログラム数 200件

本園ではこれまでも生きものや環境に関する様々な教育プログラムに取り組んできましたが、今後は、SDGsに関する普及啓発など、大人から子どもまで幅広い世代で必要とされる分野について、さらに積極的に取り組んでいくことが重要です。

## (3) 利用促進・マーケティング

豊橋総合動植物公園は市域を超えた経済的価値と発信力を有しています。これを市として有効に活用していくためにも、全市的なプロモーションに豊橋総合動植物公園を組み込む必要があります。同時に、園の利用促進を図るため、豊橋総合動植物公園を支援してもらえるファンやリピーターづくりに取り組む必要があります。

### アクションプラン

- マーケティング手法に基づくプロモーションの展開
- 利用者満足度の向上とリピーターの獲得

### KPI

年間入園者数 100万人以上を確保しつつ、更にその上を目指す

令和4年度に開園以来初めて年間入園者数100万人を達成し、最終的に113万人を記録しました。今後、100万人以上を確保しつつ、120万人、130万人と更にその上を目指していくためには、利用者のニーズを把握して運営に反映させる必要があります。広大な敷地を活かしたスケール感のある展示などは高い評価を得ており、こうした点をアピールし、認知度をさらに高めていくことが重要です。



#### (4) 人材の確保・育成・役割の拡大

豊橋総合動植物公園が持つ魅力や情報・社会的な価値を広く発信するために、有能な人材の確保や育成に取り組むと同時に、園内で働くスタッフを、魅力や情報を発信するファシリテーターとして活用していく必要があります。また、サービス提供においてホスピタリティは責務であり、園内で働くすべてのスタッフは、ホスピタリティ向上のために、従来業務に加え来園者の案内なども本来業務として取り組む必要があります。

##### アクションプラン

- 動植物園経営の理念や目標の徹底
- サービス提供者としての意識・技能の向上
- 動植物に関する専門性の向上

##### KPI

専門研修会への参加回数及び園内講習会の開催回数 年 40 回

施設の魅力や機能の向上を図るためには、職員が同じ意識を持ち、高い専門性を持ちつつ業務にあたる必要があります。また、専門性を確保するため、職員を各種研究会や講習会へ派遣したり園内研修会を積極的に開催するなど、継続的に学ぶ機会の確保に努めることが必要です。

#### (5) 財政課題への取組

持続的な動植物園事業の経営には、自主財源の確保と効果的・効率的な支出に努めることが重要です。入園料等使用料における適正な受益者負担の設定と、寄附やサポーター制度など支援制度を整えるとともに、都市公園や教育的機能、市のプロモーション等の公益的な役割を考慮しつつ、公費負担を明確にする必要があります。

##### アクションプラン

- 適切な受益者負担の設定
- サポーターによる支援制度の確立
- 公費負担の明確化と経営戦略の策定

##### KPI

経常経費に対する公費負担率 50 パーセント以下

長年にわたって動植物園事業の健全な経営を実現していくためには、動物展示、プロモーション及び施設整備などの課題等を踏まえ、様々な改革により収益手段を確保するとともに、公費負担の低減を図り、適切な財源を確保していくことが重要です。

## (6) 施設環境マネジメント

園内の利用者環境や動物の飼育環境、園の魅力を維持していくためには、施設への継続的な投資と利用者ニーズに沿った施設・機能の取舍選択が必要不可欠です。動植物園事業の財政環境と投資財源の確保を意識しつつ、長期的な視点に立った施設環境マネジメントに取り組む必要があります。

### アクションプラン

- 利用者に優しい園内環境の整備と情報提供ツールの充実
- 利用者ニーズや動植物管理に適した施設整備と施設整備計画・長寿命化計画の策定

### KPI

豊橋総合動植物公園魅力向上のための施設改修 年1件以上

計画的かつ継続的な施設改修を着実に実施していくことで、利用者や動物にとって快適な環境の構築や、集客につながる持続的な魅力の向上を図り、施設の機能向上や入園者数の増加に努めることが重要です。

#### <令和5年度実施事業>

- 園内無料 Wi-Fi の整備
- 常設駐車場の拡張
- 休憩所の整備
- サーバル舎の整備



休憩所のイメージ





## 7. 重点的に取り組むべき事項

持続的な園の運営を考えたとき、前項の6つのKPIの中でも柱となるのが「経常経費に対する公費負担率50%以下」と「年間入園者数100万人以上を確保しつつ、更にもっと上を目指す」であり、この2つのKPIの両立が必要不可欠と考えます。

経常経費に対する公費負担率の目標を明確に設定することは大変意義があり、その達成のためには、自主財源確保に向けた更なる取組が必要となります。また、年間入園者数100万人以上を確保しつつ、更にもっと上を目指していくためには、園の魅力向上に向けた絶え間ない取組が求められ、その他のKPIについても、その取組の成果が全てこの2つのKPIへと収斂され、最終的に経営改革に繋がっていくものと考えます。

この「公費負担率50%以下」と「入園者数100万人以上を確保しつつ、更にもっと上を目指す」という2つのKPI達成のため、特に重点的に取り組むべき事項が、自主財源確保のための「料金改定」と、園の魅力向上への取組、中でも今後の繁殖を見据えた「新ゾウ舎整備」の2つであると考えます。

### (1) 料金改定

現状、本園の経常経費、いわゆる園の運営に係るコストは、令和5年度の予算ベースで、年間約13億8千8百万円になります。その主な内訳は、職員の人件費や光熱水費、動物のエサ代、施設の維持管理に係る委託料などです。一方、経常経費に充てる公費負担額（市からの一般会計繰入額）は、7億7千1百万円で、経常経費に対する公費負担率は55.6%となり、それ以前から負担率は50%を超える状況が続いています（令和4年度を除く）。

こうした中、運営コストを少しでも削減するため、動物のエサ代の内、キリンに与える枝葉やレッサーパンダの笹、ゾウのエサとなる竹を市内の公園や竹林から飼育員自ら採取するなどの取組を行っています。

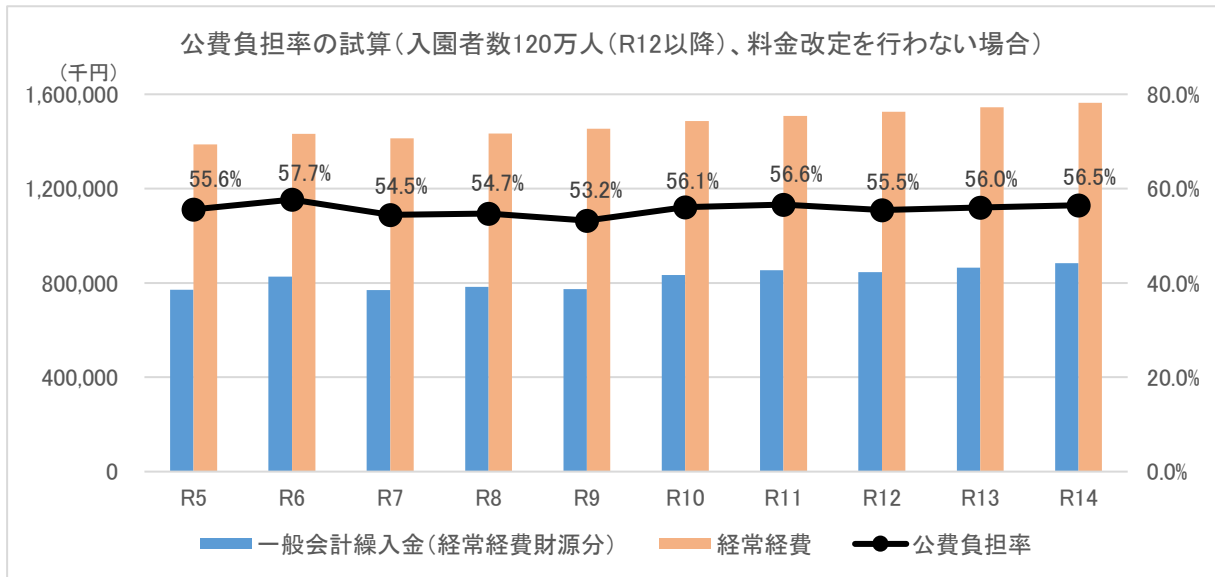
公費負担率を50%以下に抑えるためには、このようなコスト削減の取組を継続しつつ、少なくとも経常経費の残り半分を入園料などの自主財源で賄っていく必要があります。そのための取組の一つが園への寄附協力依頼であり、令和4年度の企業や団体、個人からの寄附額は、2千6百万円を超え、その一部を動物のエサ代などに充てています。

しかしながら、これらの取組を続けながらも、今後10年間の園の運営において、入園料や駐車場使用料などの利用料金の額を現状のまま据え置いた場合、仮に入園者数を100万人以上確保しても、「公費負担率50%以下」の達成は、非常に困難であると言えます（次頁【グラフ8】「公費負担率の試算」参照）。

本園では、平成26年にそれまで無料だった駐車場を有料化、入園料については平成8年に改定して以来、30年近くが経過しており、公費負担率を踏まえた適切な料金設定についての考え方を整理

したうえで、これら入園料や駐車場使用料などの料金改定に取り組んでいく必要があると考えます。併せて、改定する額に見合うだけの園の魅力向上にも努めていくべきと考えます。そして、改定額や改定時期について、様々なパターンでシミュレーションを行いながら、最も適切な額と時期を見定めたいと、今後、料金改定を進めていきたいと考えます。

【グラフ8】 公費負担率の試算（入園者数120万人（R12以降）、料金改定を行わない場合）



参考：入園料の変遷

	大人	小中学生	備考
平成4年(1992年)	500円	100円	豊橋総合動植物公園開園
平成8年(1996年)	600円	同上	植物園オープン
平成19年(2007年)	同上	同上	年間パスポート導入 大人2,000円/小中学生300円

※駐車場は、平成26年(2014年)に有料化（普通車200円/中・大型車400円）

参考：他園の入園料等（公立動物園）

園名	入園料			駐車場使用料 (専用駐車場)
	大人	小人	年間パスポート	
上野動物園	600円	中学生200円 ※小学生以下無料	大人2,400円	-
東山動植物園	500円	※中学生以下無料	大人2,000円	普通車800円 大型車2,000円
天王寺動物園	500円	小中学生200円 ※未就学児無料	大人2,000円 小中学生800円	-
旭山動物園	1000円	※中学生以下無料	大人1,400円	無料
王子動物園	600円	※中学生以下無料	大人3,000円	-
円山動物園	800円 高校生400円	※中学生以下無料	大人2,000円	-
よこはま動物園	800円 高校生300円	小中学生200円 ※未就学児無料	大人2,000円	普通車1,000円 大型車2,500円
多摩動物公園	600円	中学生200円 ※小学生以下無料	大人2,400円	-
福岡市動物園	600円 高校生300円	※中学生以下無料	-	普通車500円 中型車1,000円 大型車2,000円

## (2) 新ゾウ舎整備

年間入園者数100万人以上を確保しつつ、更にその上を目指していくためには、先述のように絶え間ない園の魅力向上に向けた取組が必要であり、中でもゾウの群れ飼育と繁殖の推進、そして、そのために必要な「新ゾウ舎整備」は、特に効果性が高い取組であると考えます。

本園は、国内最大級のゾウのための屋外放飼場を有しており、公立動物園では最も多い6頭のゾウを飼育しています。ゾウたちが大沢池で水浴びをする雄大な光景は、他の園では見ることでできない本園最大の見どころと言えます。その一方で、一昨年、インドからやってきた3頭のゾウがみな繁殖適齢期を迎える中、寝室も含めた獣舎は手狭となっており、現状のままでは今後のゾウの出産、その後の育児を考えると部屋数、規模ともに、明らかに不足することになります。

今後整備するゾウ舎は、将来的なゾウの繁殖を念頭に置いたものであり、メスゾウたちと、生まれてくる子ゾウのための専用の寝室を備えた獣舎となります。本来の野生下における生態と同様、ここでゾウを出産し、メスゾウ同士が助け合いながら群れの中で子育てを行っていくこととなります。また、展示面では、これまでの大沢池での雄大な光景に加え、新たに室内での生活やトレーニングの様子を間近で観察できるようにするなど、動物に関する教育普及の観点も意識し、展示の仕方のバリエ

ーションを増やすことで、来園者サービスの向上を図っていきます。新施設が完成し将来的にゾウの繁殖が成功すれば、国内最大の放飼場と飼育頭数を誇る本園が「ゾウ繁殖の先進拠点」としての実績を確立し、全国的に注目を集めることにも繋がるものと考えます。



加えて、ゾウの群れ飼育や繁殖への取組は、動物福祉の推進や生物多様性の保全に資するものであり、こうした取組を広く発信していくことで園の価値を高め、この取組に賛同する企業や個人からの支援を集めることにも繋がっていくものと考えます。

なお、新ゾウ舎整備は、経常経費ではなく投資的経費に分類されるものですが、整備にあたっては、国からの補助や基金の活用なども視野に、財政面の負担を可能な限り抑えて進めていきます。

陸上最大の哺乳類であるゾウは、動物園にとって特別な存在と言えます。そのゾウが今絶滅の危機に瀕しています。新ゾウ舎整備を契機に、ゾウの群れ飼育の推進と繁殖への取組を更に加速させ、将来にわたり、のんまいパークを訪れる子どもたちにゾウを見せ続けてあげられるよう取り組んでいきたいと考えます。

#### 新ゾウ舎整備の事業概要

- 計画予定地：既存ゾウ舎東側
- 事業費（概算）：約 10～12 億円
- 獣舎面積：800～900 m<sup>2</sup>（内、寝室面積：500～600 m<sup>2</sup>）
- スケジュール

令和6年度	令和7年度	令和8年度
		
基本及び実施設計	整備（2カ年）	



## 8. 進捗管理と関連する視点

今回まとめたアクションプランは、取組期間を令和5年度から12年度までとし、第6次豊橋市総合計画の取組も踏まえ、毎年の進捗管理を行っていきます。そのうえで、令和7年度に中間評価と必要に応じてKPIの見直しを行います。見直しにあたっては、市の全体方針及び一般会計の状況のほか、外部識者の意見や他園の状況、動植物等を取り巻く時々の社会環境などを参考とします。

なお、第6次豊橋市総合計画で示されている政策のうち、本園は『のんほいパークの魅力向上』のほか、『科学教育の推進』の中にも位置付けられており、『科学への学習意欲を育む環境を整えるため、自然史博物館、視聴覚教育センター・地下資源館、動植物園の機能を高めるとともに、特色を生かした科学教育の拠点づくりを一体的に推進する』ことがその取組の基本方針となっています。このことを踏まえ、今後、関係部局とも調整しながら、園内における科学教育の拠点整備について検討していく必要があるものと考えます。