

動物園の“経営”と 市民とのつながり ～ 利用者から支援者へ～



帝京科学大学
アニマルサイエンス学科
佐渡友 陽一

1973年生まれ。静岡市育ち

家族の思い出の場は静岡市立日本平動物園（1969開園）

1995～97年（大学4年～修士2年） **上野動物園実習生**

世界の動物園はもっと先に行っている！

日本もきっと追いつく！

1998年 静岡市職員として日本平動物園に勤務

日本の動物園を良くする方法を探すぞ！

2001年 ヘンリードリー動物園で実習

アメリカの動物園は確かにすごい。追いつけるのか？

2002年～ 日本平動物園、広報課、道路計画課

とてもアメリカのようにはできない。

市役所の論理で動物園を良くするのは限界がある。

2015年 静岡市役所（企画課）を退職

// 帝京科学大学 教員

2016年 欧米の動物園経営を調査

チューリッヒ動物園（スイス）

ケーンクラチャン・
エレファントパーク
（アジアゾウの展示施設）



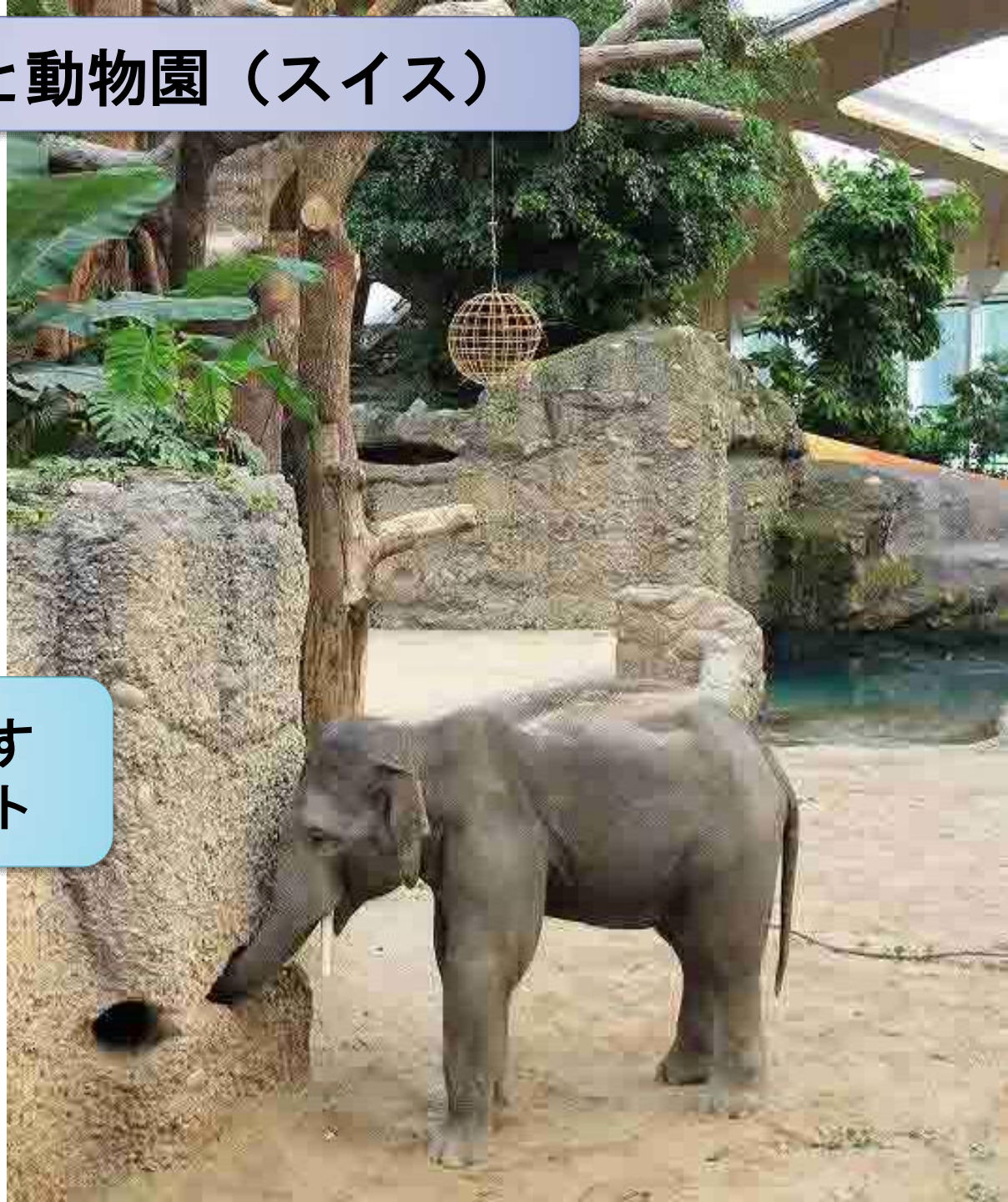
ドーム球場のような
ゾウ舎



チューリッヒ動物園（スイス）

食事時間を伸ばす
エンリッチメント

動物福祉
(飼育動物を幸せに)



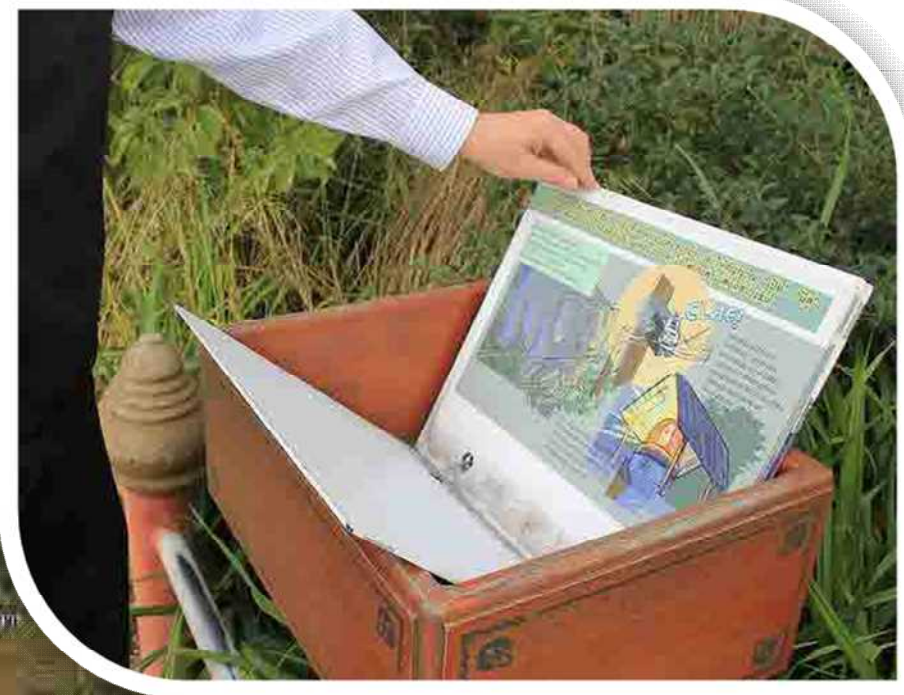
チューリッヒ動物園（スイス）

プール
（屋内展示）



チューリッヒ動物園

生息地の状況も
紹介



การป้องกันช้างในประเทศไทย

Protection contre les éléphants en Thaïlande

- 1- Village
- 2- Plantations, agriculture
- 3- Forêt dans le parc national
- 4- Zone non végétalisée le long de la limite, du côté de la réserve
- 5- Clôture avec deux câbles
- 6- Stablie avec lampe clignotante
- 7- Plantation de chili le long de la limite, côté village
- 8- Cellule de gardien au tour de garde

タイの国立公園に
資金提供

保全
(野生動物を守る)

チューリッヒ動物園（スイス）

建設費
約65億円

常に世界一の施設を
目指している

by アレックス・リューベル
園長（当時）

全額寄付
（主に遺贈）

日本一を目指すのは
大したことはない

各動物園がそれぞれに
日本一を目指すことで
全体が良くなる

チューリッヒ動物園（スイス）

定期的に繁殖し
常に子ゾウがいる
（欧米では珍しくない）



ライプチッヒ動物園（ドイツ）



子ども同士で遊ぶ
オランウータン

ゲルゼンキルフェン動物園（ドイツ）

オランウータン &
コツメカワウソ &
ハヌマンラングール
（3種混合展示）



魅力的な展示
（展示の工夫&繁殖）

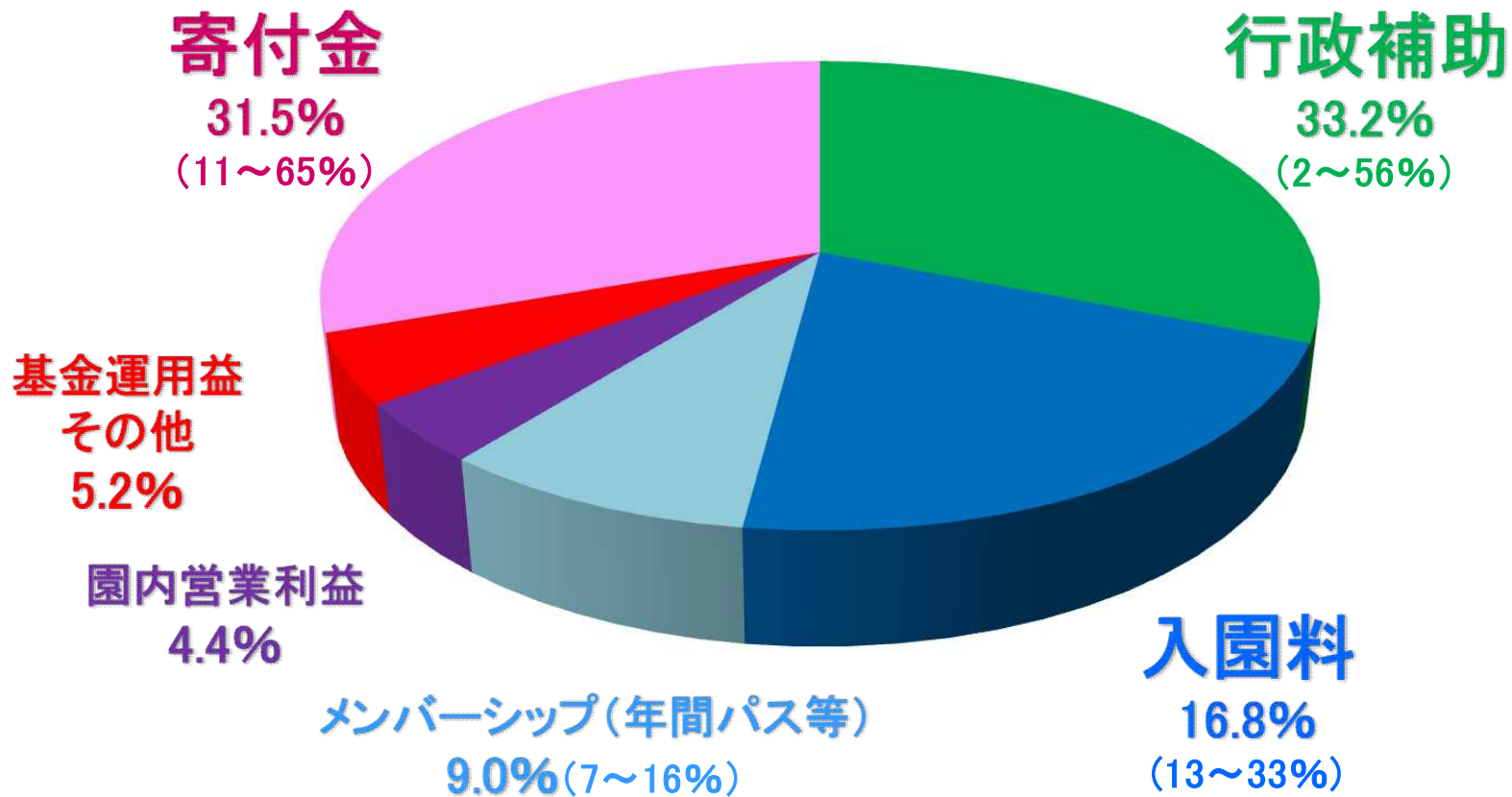
世界と日本の動物園の違い

- **動物福祉**を徹底的に追求
 - 豊かな飼育環境
 - エンリッチメントの数々
- **保全**のための努力
 - 希少動物の繁殖
 - 生息地との連携
- **魅力的な展示**
 - さまざまな工夫
 - 寄付を軸とした豊富な資金



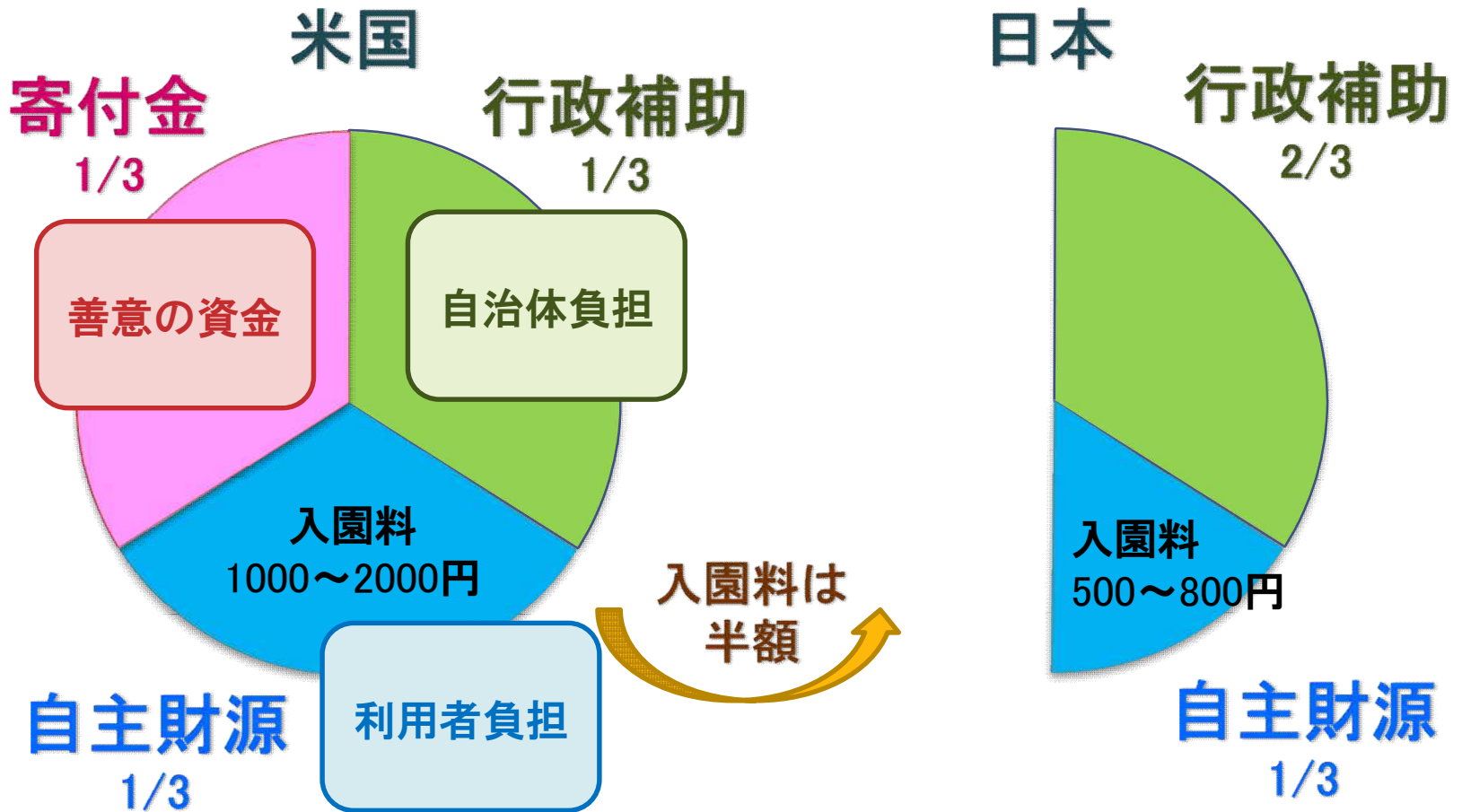
アメリカの動物園の収入構造

(7施設の平均)



自主財源・行政補助・寄付金が1/3ずつ

収入構造の日米比較



日本の動物園は、財源が半分！？

人間の資源配分の方式

利用者負担

市場の役割

自発的意思に基づく価値の交換



市場経済
の機能



市場の失敗

市場経済だけでは、
道路などの公共財は供給されない



自治体負担

政府の役割

税金を集めることで、公共財を提供



承認され
た公益



政府の失敗

「全体による拘束」= 平等原則という足枷
配分できる税金の限界

分かるんだけど、
お金がないんだよ



善意の資金

新しい公共 (共助社会)

「共感」に基づく寄付とボランティア
非営利組織

欧米の動物園



未承認の
公益

日本の動物園の成り立ち

市場経済
の機能

承認され
た公益

- ・動物の实在の確認
- ・子育て支援
- ・思い出の継承
(・地域の活性化)



入場料等



政府資金

三者とも
不満足

- ・日本の動物園は入場料が安く、1人あたり経費も小さい
⇒ **利用者**から見て、「安かろう、悪かろう」
- ・経常経費は小さいが、自治体の経常補助は大きい
⇒ **自治体**から見て、質の割に負担が重い
- ・飼育員の数が少なく、非正規化が進行
⇒ **動物園**から見て、制度上、改善が困難

自治体だけで動物園を良くするのは限界あり

政府 vs 非営利組織

- **政府は「全体の奉仕者」**

全体による拘束

- 平等に動くには「全体」の把握が不可欠
- 後手後手の対応、最大公約数的なサービス

- **非営利組織は、開拓的な方法に挑戦できる**



- 非営利組織がイノベーター（革新的採用者）として、実績を挙げることで政府が動き出す

保全活動家の職場としての動物園

欧米の動物園は
まさしく保全分野の**イノベーター**

動物園と保全

持続可能な開発

本来は野生にいる
動物を飼育展示

生態系サービスに依拠

人類の豊かな暮らしを支える
生物多様性の恵み

生物多様性の危機に
いち早く気づく
文化的装置

生物多様性危機に対する動物園は
毒ガスに対するカナリア
= もっとも敏感で、発信力がある

他の人が気づいていない
危機を周知すべき！

未承認の
公益の訴求！

世界動物園水族館
保全戦略

政府の役割を
超えている

動物園は市民(地域)と世界(地球)をつなぐ鍵になりうる

動物園のあるべき姿と財源

未承認の
公益

- ・地球規模での
生物多様性保全
- ・動物福祉の追求

善意の資金

寄付等

ファンドレイジング

- ・人々に社会課題の解決に参加してもらうプロセス
- ・共感をマネジメントしながら組織を成長させる力

保全教育

生物多様性の危機を訴え、
寄付等による解決への参加を促すことは、
動物園が本来行うべき教育的活動

チューリッヒ動物園の園長いわく

(アレックス・リューベル園長／2016年当時)



自治体の補助金は**保全**や**研究**に使えないので、**寄付金**だけでやっている。

自治体の**税金**は
地域**住民に還元**すべき

- 寄付を得るために重要なのは、**園長**の知名度と信頼性。
- 丁寧なコミュニケーションが必要。
- 遺贈寄付は動物の飼育施設や保全研究活動など「**動物のため**」に使うと誓約。

何が違うのか？

- **欧米の園長 = ファンドレイジング責任者**
 - 魅力的なプランを提案し、寄付を集める
 - 寄付者との関係性が重要。簡単には変えられない
 - 学歴や職歴では選べない



- **施設建設の計画と実現方法**
 - 欧米では、まず魅力的なプランを提案
 - 日本では、予算の枠内で何とかする = 予算の天井

施設建設の手順が全く違う

欧米の動物園における施設建設

① 新施設の**建設プロジェクト**を発表



② **寄付者**を募る

お金を集めるためにも
魅力的な展示計画が必要



③ お金が集まったら**建設**



④ **入園者**も増える

入園者を増やすためにも
まずは寄付者を増やす

プロジェクト型ファンドレイジング

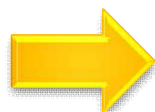
動物園とファンドレイジング

- **利用者負担** **自治体負担** **善意の資金** の使い分け
 - 経常経費 = **利用者負担** + **自治体負担**
 - 投資的経費 = **自治体負担** + **善意の資金**
 - 保全&研究 = **善意の資金**



「善意の資金」を消すと日本の現状

- 動物園のファンドレイジングのキーワード
 - 「子供のため」…次世代への贈与、自らの人生の充実
 - 「動物のため」…保全、動物福祉（施設含む）



自治体負担だけでは不可能なことを
人々の気持ち&寄付で実現

マーケティング戦略の変化

- 顧客生涯価値（LTV）を考える
 - 顧客1人が**一生の間にもたらす価値**の総計
 - 動物園では、**[入園料その他×入園回数] + 寄付その他の貢献**の累積
- 新規顧客開拓より、既存顧客の価値向上
 - 新規顧客の開拓はコスト対効果が悪い
 - **既存顧客の顧客生涯価値を高める**方が良い
 - 重要なのは、マスマーケティングではなく、**関係性マーケティング**

平等だが、非効率

相手を絞って、具体的な関係を構築

ブランド戦略

国内の寄付事例（京都）



この施設は本市のために
役立てていただければという
松本正子氏の遺贈により
整備されたものです

**施設整備費
（3億円）の
ほぼ全額が遺贈**

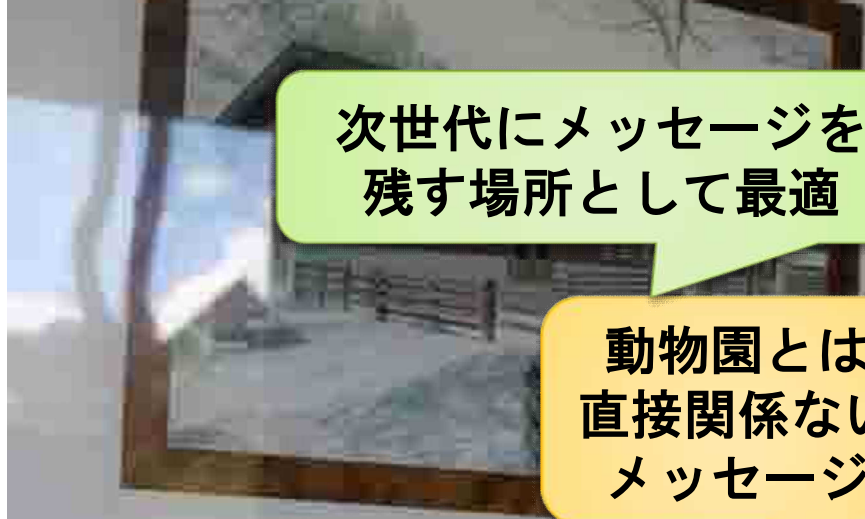
**欧米の動物園
における
最大の経営資源**

遺贈寄付

遺贈において重要なのは
メッセージではない。

動物園を
充実させたことが
「次世代への貢献」で
寄付者の「生きた証」

子どものため
⇒ 次世代のため



次世代にメッセージを
残す場所として最適

動物園とは
直接関係ない
メッセージ

この「第2こども牧場」は本市豊里出身の中村正則さん(1925-2005)から御寄附いただいた1億円の1部を充てて建設しました。

中村さんは小学校を卒業後、大変な苦労と努力を重ね、物産販売事業を拡大し、成功を収められました。

中村さんは亡くなる直前「私のようなものでも一生懸命努力をすれば、社会に貢献することができる。次代をになう子供たちにこのメッセージを残してほしい。」とおっしゃっていました。

遺贈寄付を意識した動き

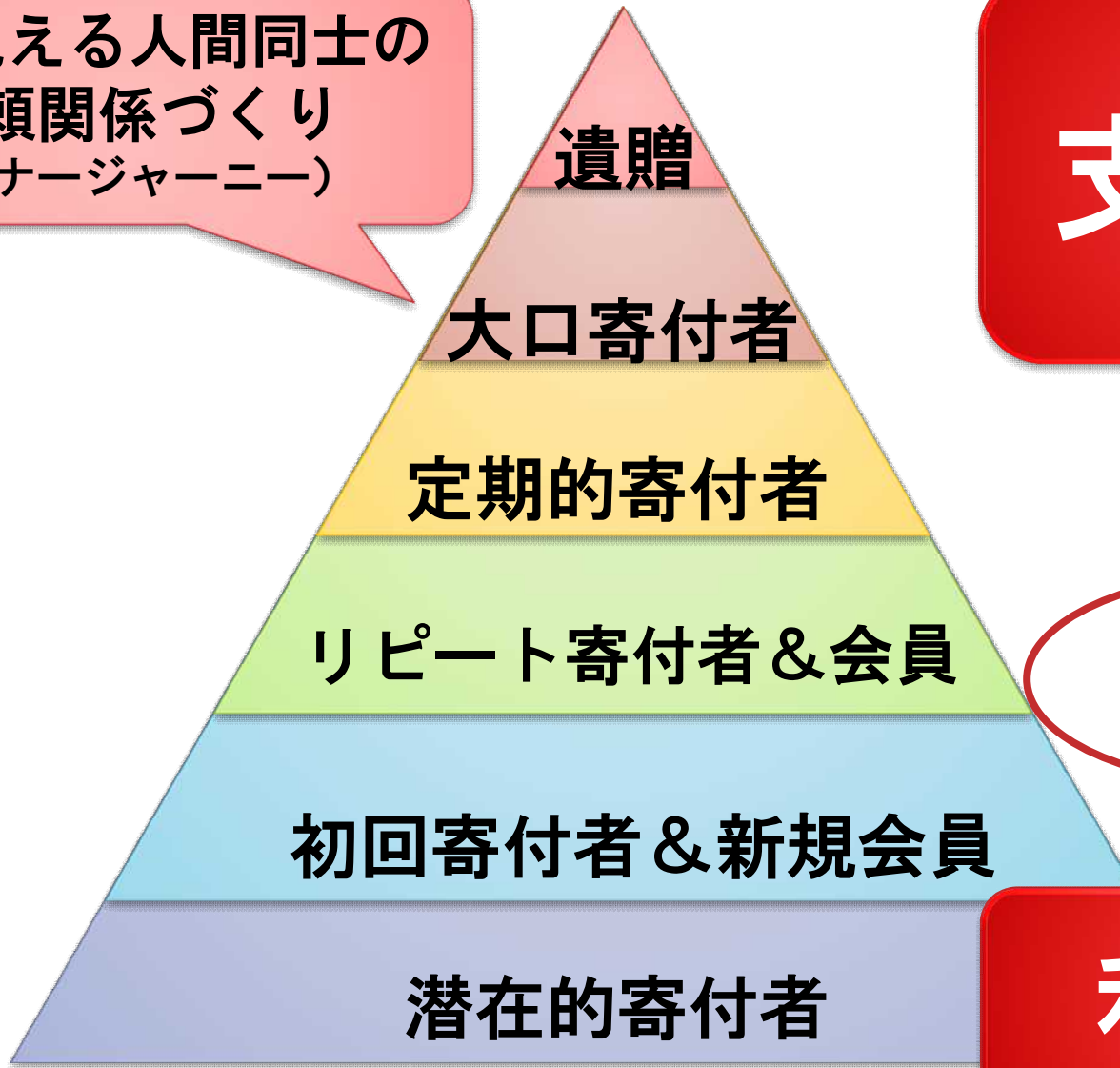
- 名古屋市東山動植物園の場合
 - **金融機関**と連携（名古屋銀行）
 - レッサーパンダ舎を整備
- 札幌市円山動物園の場合
 - 日本相続知財センター札幌と連携

東山動植物園の
プラチナパートナー



ドナーピラミッド

顔の見える人間同士の
信頼関係づくり
(ドナージャーニー)



支援者

ブランド
戦略

利用者

支援者との関係づくり

- 動物園における**サポーター制度**
 - 日本では2000年以降、試行錯誤しつつ拡大
 - 戦略的なファンドレイジングの基盤にまでは至っていない
 - 欧州では「友の会」、米国では「メンバーシップ」
 - 巨額の寄付金を集める**人的ネットワークの基盤**



動物園サポーター
(東京都)



アニマル・ペアレント
(横浜市)

何ができていないのか？

- **提案**するのが苦手
 - 実現できるか分からない情報を出しづらい
 - クラウドファンディングの広がりやや改善
 - 年度を超えるような大型の提案は、まだできない
- 支援者との**つながり**を強めるのが苦手
 - 真の支援者は顔の見える相手
 - 支援者との人間関係の強化&維持には労力も掛かる
 - ファンドレイジングのための**人件費**を捻出できない

戦略的なファンドレイジングのための
経営システムの構築が課題

ふるさとと納税を活用する手も

日立市による新施設建設のためのクラウドファンディング

 ふるなびクラウドファンディング

TOP | 参加

ふるなびクラウドファンディング > 「生きる (いのち)」ってなんだろう?かみねで暮らす動物たち...

「生きる (いのち)」ってなんだろう?かみねで暮らす動物たちが幸せに暮らし、お客様は非日常空間である動物園を思いっきり楽しみ、学ぶ!そんな動物園にしたいと思っています。



日立市かみね動物園

茨城県日立市

寄附総額 **107,939,500円**

寄附人数

930人

残り日数

寄付終了

受付終了




達成!

179%
達成

目標金額 60,000,000円

びコインが2%分もらえます!

1億円超の
“寄付”を集めた
(建設費は10億円)

 いいね!  シェアする  Tweet

日本の動物園に必要なもの

税金に
寄付金を
上乗せ

- 税金と寄付金の使い分け
 - ベースの部分は**税金**でしっかり支える
 - より魅力的な施設づくりなど**プラスアルファ**の部分は**寄付金**で上乗せできる仕組みを用意する

非営利経営の
ノウハウ

- 戦略的に寄付を得られる組織づくり
 - 日本一に挑戦できる**専門性**&**動物福祉**の確保
 - ファンドレイジングの責任者としての**園長**
 - **支援者**との関係強化に**手間暇**を掛けられる体制

政府の守備範囲を超える仕組みと意識

ま と め

- 最大の経営資源は**地域の人**の支援
 - 子どものため = **次世代のため**



- 日本一に挑戦する**専門性 & 組織力**
 - ファン & 信頼を確保する**動物福祉**
- **魅力的な提案**を示し、支援を得る

利用者を支援者に育てる戦略を！