

豊橋総合動植物公園の  
経営改革に向けて  
(提言書)

令和4年11月4日  
豊橋総合動植物公園経営等改革推進委員会

## 目 次

1. はじめに【検討の経緯】	1
2. 現状分析と主要な課題	2
3. 経営改革の要諦	4
4. 分野別の対策【6つのアクションプランとKPI】	5
5. 経営改革に向けた具体的な事業	11
6. おわりに	13

## 1. はじめに【検討の経緯】

豊橋総合動植物公園は約 40 ha の広大な敷地に、動物園、植物園、自然史博物館、遊園地を配する全国でも珍しい総合施設である。緑豊かな環境の中で国内外の希少な動植物の飼育栽培や保全に取り組んでおり、市民が楽しみながら生き物や環境を学ぶことのできる場として、また周辺から多くの人が集う場として、豊橋市のまちづくりにおいて重要な役割を果たしている。平成 4 年にグランドオープンして以来、多くの利用者を集め、特に平成 27 年からは利用者数を着実に伸ばし、ゾウ放飼場の拡張を行なった令和元年やゾウ 3 頭を導入した令和 3 年には 96 万人に達した。しかし、大規模なりニューアル事業は令和 2 年に終了し、今後の取り組みが問われている。

また、動植物公園という性質上、動植物の維持管理や人件費などの経常的経費と施設リニューアルなどの投資的経費が不可欠である一方で、歳入のうち入園料等の受益者負担の割合は 3 割程度に留まり、豊橋市一般会計からの繰入金が半分以上を占めているという財政面の課題もある。

この状況に対し、持続的な事業運営と魅力向上を図るため、令和 3 年 11 月に経営等改革推進委員会を設置し、令和 4 年 9 月まで 6 回の委員会において、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なった。この際、特に重視したのは以下の項目である。

- 豊橋総合動植物公園の現状分析と公費負担のあり方
- 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
- 分野ごとのアクションプランと KPI(重要業績評価指標)
- 取り組むべき具体的な事業

また、検討のために採用した経営改革の視点は以下の通りである。

### 経営改革の視点

- 豊橋総合動植物公園の持つ資産と人材を存分に生かし価値化する
- 豊橋総合動植物公園が持つ魅力的な価値を広く地域内外に発信する
- 収益性を高め継続的な投資を可能とする

本書は、上記の視点から豊橋総合動植物公園の経営改革に関する提言をまとめたものである。賑わいの創出や市のプロモーションなど従来の役割はもとより、SDGsへの貢献等新たな価値の創造といった面でも豊橋総合動植物公園が真の価値を發揮し、市の負担を軽減しつつ持続可能な経営を実現するには、公的機関一般の発想に縛られない大胆な取り組みが必要である。豊橋市がこの提言を受け、同園のポテンシャルを最大限に引き出す経営改革に取り組むことを期待する。

## 2. 現状分析と主要な課題

### 【集客力は高いものの、将来に不安】

縁豊かな広大な敷地、複合施設であること、ゾウの群れ飼育といった魅力を活かし、東三河地域はもちろん、西三河や尾張地方、静岡県西部を中心とした広域から、年間で市域人口の2～3倍もの利用者を集めており、国内の動物園と比べて集客力は非常に高いと評価できる。しかし、全国的に動物園の利用者は幼児を連れた親子連れが多く、少子化の影響を極めて受けやすい施設である。また、名古屋市が東山動物園の整備を本格化させており、そのような施設との競合となることも考えられるため、時代に合わせた魅力の維持・向上を図ることが不可欠である。

### 【魅力の維持向上を図るには、同園財政の自立性の向上が肝要】

豊橋市は、総合動植物公園事業に関し特別会計を設けている。同会計の決算を見ると、近年、動物スポンサー等の取組で増収が見られるが、歳入全体の半分以上を豊橋市一般会計からの繰入金が占める状況となっている。一方で、同園の魅力の維持・向上を図るためにには、新たなプログラムを開発し幅広い層の利用を促すとともに、ゾウをはじめ動物の繁殖推進や動物福祉に配慮した動物舎の整備改修、トイレ、休憩、飲食物販等アメニティ施設の充実、長寿命化といった投資を、計画的かつ着実に進めなければならない。

市全体の財政運営が厳しさを増す中で、必要な投資を効果的、効率的に行っていくためには、入園料等の自主財源の拡大を図り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同園財政の自立性を高めることが肝要である。

### 【幅広くから支援を呼び込むには、市民や企業との連携の拡大が必要】

集客力が高くファンも少なくないが、年間パスポート購入者への連絡手段を持っていないなど、ファンとの協働体制は不十分と言わざるを得ない。来園者をファンに、さらには支援者として、同園を支える側に回ってもらうための連携の仕組みづくりが必要である。また、経済活動においてESG投資の比重が高まる中、ボルネオ保全プロジェクトや使い捨てプラスチック削減事業など、同園の環境保全への取組は新たな社会的価値を創出し得る。動物スポンサー制度もそれなりの収入を得てはいるが、こうした新たな価値を取り込むまでには至っておらず、魅力的なテーマを活かして企業等の共感を呼ぶストーリーを構築し、市民や企業との連携を拡大することが求められる。

以上の現状分析と、現在の社会的背景や動植物園に求められる機能を踏まえた時、下記の「豊橋総合動植物公園の基本理念、コンセプト、目指す姿」（案）は、同園が果たすべき役割を適切に表現していると考えられ、当委員会としてもこれを支持するものである。

#### 【基本理念、コンセプト、目指す姿】

豊橋総合動植物公園は、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基本方針としており、第6次豊橋市総合計画にも記載している。この方針の根源にある施設のあり方や将来像を明確にし、より多くの人と共有できるように、豊橋総合動植物公園の基本理念、コンセプト、目指す姿を以下のように定める。

**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」**

上記の基本理念等は、同園が利用者アンケートやスタッフからの意見聴取を基に分析し定めたもので、経営改革に取り組む際の姿勢として必要不可欠なものであるので本項に掲載した。

### 3. 経営改革の要諦

人口減少・少子高齢化などが進展する中、豊橋総合動植物公園を健全かつ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、従来からの行政の発想に捉われない、思い切った経営改革が必要である。これは、単に来園者数の増だけを目的化するものではなく、そこから収益を上げ、増加した収益を次の魅力づくりに回すという正のスパイラルの構築を目指すものであり、その実現には、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である。

豊橋総合動植物公園は、教育普及等の事業を行う公共施設であるものの、市内外からの多くのお客さまに支えられる集客施設でもある。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とともに、人口構造の変化や価値観の多様化を踏まえ、今後は、企画広報、マーケティングなどの渉外活動に一層力を入れられたい。

このため、同園の広報企画に係る体制の強化を図るとともに、動物への親しみや地球環境問題への取組といった同園の普遍的価値をベースに、来園者、ファン、企業スポンサーなどステークホルダーにとっての魅力を打ち出し、共感を得るような広報戦略を展開されたい。その際、共感の醸成を機に、新たな支援者の創出や企業スポンサーシップの拡大が図られるよう、外部資金を調達するコーディネーター（ファンドレイザー）を置くなど外部資金の調達を円滑に行う機能の整備が望ましい。

もちろん、来園者に対するホスピタリティは不可欠である。豊橋総合動植物公園のホスピタリティは、獣医や飼育員など市の専門職員はもとより、委託事業者や飲食物販事業者を含む多くの関係者によって支えられている。職員や関係者一人ひとりの意欲が高まり、サービスの向上に繋がるような評価とそのフィードバックの仕組みを検討されたい。

正のスパイラルの実現に向けては、財政面の課題を避けては通れない。そこで、同園の事業費のうち経常的経費について、一定割合を入園料や寄附金等の自主財源で賄う目標値として定め、入園料の見直しを含む利用者負担の適正化や収益増加に向けた取組等を通じ、一般会計への依存度低減に努められたい。

また、収益が目標値を上回った場合はその部分を基金に積み立て、同園が必要とする時期に柔軟に活用できるようにすれば、投資効果を一層高めることができるとともに、収益増加のインセンティブにもなる。また、緊急時や戦略的好機の際に迅速に対応できるよう、予算執行に柔軟性を持たせることも必要である。こうした点も含め、財政課題の早期解決に向けて積極的に取り組まれたい。

以上のような発想の転換と体制の改革こそが、豊橋総合動植物公園の経営改革の要諦であり、基本理念やコンセプト、目指す姿を実現するために必要とされることである。

#### 4. 分野別の対策【6つのアクションプランとKPI】

豊橋総合動植物公園の目指す姿と経営改革を実現するために、同園が考え委員会が評価した重点的に取り組むべき分野（アクションプラン）と、KPI（重要業績評価指標）を以下に示す。また、取り組みに関する委員の意見と提案を下段に示す。なお、取組の目標年次は令和7年度とする。

##### I 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、適正管理が欠かせない。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ある。

###### 【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\*をクリア

\* WAZA（世界動物園水族館協会）や JAZA（日本動物園水族館協会）が策定を進めている動物飼育や動物福祉に関する国際的な基準

##### 委員会からの意見・提案

- ・ のんほいパークの規模や施設に見合った動植物の収集をしていくことが重要。
- ・ ゾウの群れ飼育やボルネオ保全プロジェクトへの参画は、地域にとって価値や意義があるので、イメージアップにもつながる取り組みである。
- ・ 動物園の価値を高めるためにも、新しい業界基準に挑戦しPRすることは非常に意味があることである。
- ・ 現在は珍しい動物、面白い動物を集めの時代ではない。国内や国際的な動物園の連携により持続的な動物の繁殖や収集、飼育をしていくことが求められる。
- ・ 最近では動物による事故も発生している。来園者と従業員双方の視点から安全安心が求められている。壁や檻を堅牢にするといった従来の対策だけでなく、動物行動学に基づいた展示環境の工夫が必要である。
- ・ 基準をクリアした後に次をどうするか、P D C Aサイクルを回すことが大切である。

## II 教育普及・調査研究

生きものや環境に関する教育への取り組みは、動植物園が担うべき新たな社会的役割であるが、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ある。

### 【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

## 委員会からの意見・提案

- ・ 教育プログラムを手掛ける人手の確保が重要であり、大学や関係機関との連携も必要となる。
- ・ 教育プログラムを体系化するとともに、何を目指し何に取り組むかプロセスを明らかにする必要がある。
- ・ 教育プログラムを体系化する際には、利用者が園を通じて何を知り、どのように行動を変えてもらうのか、利用者の年齢や立場に合わせた明確なビジョンを設定する必要がある。
- ・ 教育プログラムへの参加を通じて園のサポーターになってもらうことも必要である。
- ・ 動植物園だけで教育に取り組むことには限界がある。様々な人や組織、企業との関わりを作ることが重要。特に教育機関や広域との連携も必要となるが、そのためには強いリーダーシップが重要となる。
- ・ 子どもを対象としたプログラムだけでなく、企業向けのプログラムや教育旅行を対象としたプログラムも必要である。
- ・ 教育プログラムの担い手としてボランティアが考えられるが、ボランティアを育成するための仕組みが整っていないのが現状である。
- ・ 海外の動物園では、採算を意識して教育事業を展開している。日本では教育に対してお金をもらうことが苦手で、事業がうまく回らない一因となっている。
- ・ SDGs 教育が進む中、動物教育についてもニーズがある。ただし、採算を意識する場合、市内や東三河地域の学校は入園料が無料となるため収入を得られない。域外や広域からの利用促進を図る必要がある。
- ・ 企業の福利厚生や労働組合を対象とした教育プログラムも可能性がある。
- ・ 大学授業の外部講師としての活用であれば、教育プログラムにも需要がある。

### III 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る。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る。

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る。

#### 【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 100万人を維持

### 委員会からの意見・提案

- ・ 入園者数を 96 万人（令和 3 年度実績）から 100 万人に増やすことは簡単なことではない。ナイト ZOO などの季節イベントの魅力発信を強化し、来園意欲を高めることが必要である。
- ・ のんほいパークは豊橋市の規模からすると非常に大きな施設。周辺地域だけをターゲットにしていては経営が成り立たない。集客資源を広く求めた方がよい。
- ・ 動物園は唯一無二の施設。子どもから大人まで家族で遊びに行くというニーズに応えられる施設はほかにない。
- ・ のんほいパークは「自然とスケール」が大きく評価され、コロナ禍においても名古屋地区や東海地区からの集客が増えている。ターゲットが広がったことを好機と捉え戦略的なアプローチを強化していくべき。
- ・ プロモーションやイベント企画費用が少ないことが課題。公共施設はプロモーションにお金をかけるという意識が薄い。施設としての質は高まっているので、今後は認知度をさらに高めていくことが重要である。
- ・ のんほいパークは近年多くのメディアに取り上げられ集客力も上がっているが、組織内に広報に特化する機能が不足している。広報機能を強化すればさらに大きな効果が見込める。
- ・ 広報機能に特化した部署を持っている施設（例えば水族館）は季節イベントを積極的に PR している。人的リソースを企画広報にも割くべきである。
- ・ のんほいパークが豊橋全体に与える経済効果も意識する必要がある。
- ・ 入園者数を伸ばすために入園無料や割引制度などで市民に手厚くすることは、収入を上げることとトレードオフになるため、市の施策との調整が必要となる。
- ・ 現在のんほいパークで人気のレッサーパンダのような、「スター動物」の発掘と育成にも取り組むべきであり、特にゾウの赤ちゃんには大いに期待したい。

## IV 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る。

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る。

### 【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

## 委員会からの意見・提案

- ・ 園がスタッフに対して何を期待するか明確にする必要がある。
- ・ スタッフには園の魅力を高めるための企画や改善提案を役割の一つとして行ってもらいたい。
- ・ スタッフの活躍範囲の拡大に対して、「行政だからなんとなくダメ」ということが多くあるが、組織として意識を変え、スタッフのチャレンジに合意することが必要だ。
- ・ 園内スタッフにとって明確なビジョンづくりと人物像、お金ではない報酬感が得られるシステムがあるとよい。スタッフが「私もあるなりたい」と思えるような制度（ホスピタリティ・マインド）が確立されるとよい。
- ・ 指導的立場にある人が理解していないとスタッフは育たない。スタッフを統括する管理職への教育が非常に重要である。
- ・ のんほいパークとしての理想の飼育スタッフ像があれば、園としてのカラーを出すことができる。
- ・ 民間のテーマパークでは、良いスタッフを評価・表彰する制度を導入しているところがあり、スタッフのモチベーションソースになっている。研修による一時的な効果だけでなく、自発的で継続的な意欲向上を促す仕組みが必要である。
- ・ 園が市民や企業と連携していくためには、スタッフが主体的にファシリテーターとして機能していく必要がある。
- ・ スタッフが専門的な見地から学会や専門誌、メディア等への発表、SNSによる発信、各種媒体を用いた告知など情報発信を積極的に行うことが重要だ。
- ・ SNSへのスタッフの露出は、個人が特定されるなど心配な面もあるため、スタッフの安全に対する配慮が必要である。

## V 財政課題への取り組み

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ある。適切な利用料等使用料の設定と、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る。

### 【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<sup>\*</sup>に対する公費負担率 50パーセント

※ 人件費や光熱水費、動物飼料費など園の機能維持のために恒常に支出される費用

### 委員会からの意見・提案

- ・ のんほいパークは既に多くの投資がされており、維持費用も多くかかっている。資源を維持していくためにどのくらいの集客が必要か、利用者にどれだけの負担を求め、市はどれだけ負担をするのか、ベンチマークが必要である。
- ・ 料金見直しにより収益を増やし必要な投資を行う、さらに魅力を上げるといった循環が必要である。
- ・ 料金の値上げには理由づけが重要である。利用頻度が多い豊橋市民など近隣地域の利用者が最も影響を受けるため、対策を講じた上での値上げが必要である。
- ・ 料金の値上げにより一時的に入園者が減る可能性があるが、長期的に見れば一時的な入園者数の減少は心配しなくともよい。適切な需要予測と集客が減っても売り上げに影響が出ないような対策がとれるかどうかが重要である。
- ・ のんほいパークは、入園料などの園内の収益だけでなく、周辺地域での観光収益や就業者の雇用創出など、他にも大きな経済効果をもたらしている。
- ・ 自分の財布を持って自分の判断で使える資金を確保しなければ、本当に必要なことにお金を使うことができない。未だに園内 Wi-Fi が整備できていないのも、自分の判断でお金を使えないことが原因ではないか。
- ・ 企業であれば「投資して何年で返ってくる」という意識があるが、行政は「入って出る」という感覚。未来に向けた投資に対し、効果がこれだけあるから合理的だといった考え方を持てないでいる。
- ・ 民間のテーマパークではプロモーション費用も設備投資費用も、費用対効果を示したうえで予算を確保している。行政でも同様の経営軸を持つ必要がある。
- ・ 園の動物のため、動物福祉のため、施設の維持のためなど説明がしっかりできれば料金見直しは理解を得られるのではないか。
- ・ 現行の駐車場料金は安すぎる。入園料よりも先に見直しても良い。
- ・ 年間パスポートの料金も安すぎる。価格の見直しと合わせてサービスの充実を図り、サポーター制度へつなげていくべき。

## VI 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・機能の取捨選択が必要不可欠である。

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る。

### 【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

## 委員会からの意見・提案

- ・ ハード整備の効果を示すには、短期目標のほかに中長期の評価が必要だ。
- ・ 動物園の設備投資はできれば毎年、あるいは2、3年に一度のスタイルで変化させないと他の施設に負けてしまう。
- ・ クラウドファンディングは戦略を立ててきちんと準備し、外部の人との連携を図っていかなければ成功しない。他の成功事例ではスタートダッシュをするための準備を入念に行っている。
- ・ 暑さ対策を検討し、夏の集客を増やすことを考えてみてはどうか。園路への日光を遮断するような環境になっておらず暑さが厳しい。
- ・ 来園者のアンケート調査の結果、施設ニーズのベスト3は、トイレ、動物の充実、暑さ寒さ対策であった。
- ・ 「どうして来てくれるのか」、「どうして来ないのか」という理由を理解していないことが多い。利用者ニーズを把握した上で施設マネジメントに取り組まなければならない。
- ・ 利用者ニーズが低い施設は廃止をしたり、和式トイレなど改善が必要な施設は早急に洋式化するなど、限られた予算の中では施設や機能の優先順位付けや取捨選択が欠かせない。

## 5. 経営改革に向けた具体的事業

アクションプランを進めるために、効果的な具体的事業を以下に提案する。

- 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
- ゾウの群れ飼育を実施することで飼育繁殖と調査研究の先進拠点として実績を確立するとともに、そのために必要な獣舎整備に取り組む。
- ゼロカーボンシティ推進など S D G s に関するイベントの充実
  - E S G 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
- 園の魅力や取組を戦略的に PR するとともに、旅行会社等と連携した新たなプログラムの提案を行う。
- スタッフによる S N S 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
- 園が継続的に向上していくために、入園料や駐車場料金などの料金体系を見直す。
- 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
- 来園者にスマートフォン等を通じて園内や動植物の情報を提供するとともに来園者が園の魅力を発信できるよう、園内の無線通信環境を整備する。
- ◎ 駐車場の拡張
- 来園者の利便性の向上と園周辺地域の交通集中解消のために、駐車場を整備する。
- 園内サインの統一と明確化

「◎」は、経営改革に取り組むうえで特に優先する事業を示す  
(具体的事業とアクションプランとの対応は次頁を参照)

【具体的事業・アクションプラン対応表】

具体的事業	アクションプラン						経営改革の視点
	I 動植物の収集・管理	II 教育普及・調査研究	III 利用促進・マーケティング	IV 人材の確保・育成・役割の拡大	V 財政課題への取り組み	VI 施設環境マネジメント	
動物福祉や繁殖に配慮した施設の充実	○						AB
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	○	○		○			AB
ゾウの群飼育と繁殖への取組	◎						AB
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		○	○				AB
ESG投資の受け皿としての企業との連携強化		○			○		BC
国内外の学会等での研究発表		○					AB
広域からの誘客に向けた情報発信の推進			◎				B
スタッフによるSNS発信の充実			○	○			AB
スタッフのプロフェッショナル化による役割拡大				○			A
持続可能な施設にするための料金体系の見直し					◎		C
年間パスポート制度の見直しとサポーター制度の導入					○		C
豊橋総合動植物公園整備基金の弾力的な活用					○		C
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					○		C
園内のWi-Fi環境の整備						◎	B
駐車場の拡張						◎	A
園内サインの統一と明確化						○	A

◎は経営改革に取り組むうえで特に優先する事業を示す

経営改革の視点

- A 園が持つ資産や人材を存分に活かし価値化する
- B 園が持つ価値を地域内外に発信する
- C 収益性を高め継続的な投資を可能とする

## 6. おわりに

豊橋総合動植物公園が地域に対して有する価値は唯一無二であり、取組は非常に先進的で有意義なものであるが、その活用やPRは不十分で意識的にも機能的にも積極性に欠けているのが実情である。同園がこの先も地域に愛され、社会に必要とされる存在であり続けるためには、そのような独自の価値を拡大し、SDGsをはじめとする社会的ニーズに積極的に応えていくことが必要である。

今回、当委員会では、同園の継続的な経営改革を主眼としつつも、動植物管理や教育、人材育成など様々な分野にわたる提言と具体的事業の提案を行った。これは、単に園の財政状況の改善を目指すのではなく、新たな価値の創出と認知の拡大を図ることが園の継続に重要であると考えたためである。

今回の提言を基に、同園がさらに魅力と機能を向上させ、地域にとってかけがえのない存在としてあり続けることを望む。

## 豊橋総合動植物公園経営等改革推進委員会委員一覧

### 【会長】

中野 直子 合同会社 A b s o l u t e 代表社員

### 【委員】

大谷 政道 一般社団法人豊橋観光コンベンション協会常務理事

佐藤 哲也 神戸どうぶつ王国・那須どうぶつ王国園長

佐渡友 陽一 帝京科学大学生命環境学部アニマルサイエンス学科講師

西川 幸孝 株式会社ビジネスリンク代表取締役、豊橋市政策推進アドバイザー

三輪 多恵子 豊橋創造大学経営学部経営学科教授

(委員は五十音順、敬称略)