

# 豊橋市総合動植物公園事業経営戦略

団 体 名 : 豊橋市

事 業 名 : 総合動植物公園事業

策 定 日 : 令和 6 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 6 年度 ~ 令和 15 年度

## 1. 事業概要

### (1) 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	非適	事 業 開 始 年 度	平成4年度
事 業 の 種 類	観光施設事業	施 設 名	豊橋総合動植物公園
職 員 数	61 人		
事 業 の 内 容	平成4年4月に、前身の豊橋市動物園のリニューアルとして豊橋市二川エリアに開園。動物約140種・約800点、植物約2,700種・約68,000株を飼養・展示、遊園地遊具14機種を保有する。約40ヘクタールの敷地に、動物園、植物園、遊園地、自然史博物館の4つのエリアで構成される総合公園。動物園及び植物園、遊園地、園内敷地管理は豊橋市の特別会計で、自然史博物館は一般会計で運営している。		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	遊園地エリアの運営管理及び園内清掃業務等を民間事業者に委託している。	
	イ 指定管理者制度	改札管理業務、植物園管理業務、園内敷地の管理に係る業務を指定管理者制度により運用している。	
	ウ PPP・PFI	—	

※本経営戦略の数値について、令和4年度以前は実績値、令和5年度は見込値、令和6年度は予算値、令和7年度以降は推計値を掲載している。

(2) 料金形態

料金の概要・考え方	<p><b>【入園料】</b>                  大人:600円、小中学生:100円、未就学児:無料                  (前売券 大人:480円、小中学生:80円)                  (団体料金(30名以上) 大人:480円、小中学生:80円)                  年間パスポート 大人:2,000円、小中学生300円</p> <p><b>【遊具使用料】</b>                  機種ごとに1乗車当たりの料金を設定                  大人:100円~300円、小人(中学生以下):100円~150円                  (一日乗り放題券 大人:1,000円、小人500円)</p> <p><b>【駐車場料金】</b>                  普通車:200円、準中型・中型・大型車:400円</p> <p><b>【入園料減免制度】</b>                  ・各種手帳所持者及びその介護者1名 … 免除                  ・市内在住70歳以上(個人) … 100円                  ・市内在住70歳以上(団体) … 80円                  ・東三河広域連合が発行する「ほの国こどもパスポート」所持者 … 免除</p> <p>料金の設定に当たっては、近隣類似施設や同種の機種を運行する他施設の事例を参考にしている。</p>	
	料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成8年4月1日

(3) 現在の経営状況

年間来園者数 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載	R2	804,922人	R3	960,167人	R4	1,134,939人
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	R2	92%	R3	89%	R4	87%
経費回収率 ※過去3年度分を記載	R2	35%	R3	35%	R4	44%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	R2	68%	R3	60%	R4	59%
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	R2	60%	R3	63%	R4	64%
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	R2	314%	R3	239%	R4	176%

**【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた現在の経営状況の分析】**

本市観光施設事業(総合動植物公園事業)における年間利用者数は、90万人台を推移している。平成24年度から令和2年度の間、獣舎等園内施設のリニューアルを行い、園内環境の充実と魅力向上を図ったことにより利用者数は増加傾向である。しかしながら、令和元年度後半からの新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度の利用者数は前年度から大きく減少した。令和3年度からは回復基調となり、令和4年度は大型イベントの開催もあり、開園以来初めて100万人を突破した。

本事業は豊橋市の一般会計から毎年約9億円の繰入金を受けて運営しており、費用の半分以上を一般会計繰入金で賅っている。一般会計繰入金は人件費や公債費、施設管理費の財源としているが、今後は人件費や物価上昇、借入地方債の償還に伴う経常費用の増加が予想される。対策として、入園料等利用料金の見直しや園内イベント充実による収益力の強化、施設の長寿命化や改修・整備による魅力向上を図ることで利用者数及び料金収入を増やすことで、一般会計繰入金の低減に努めていく。

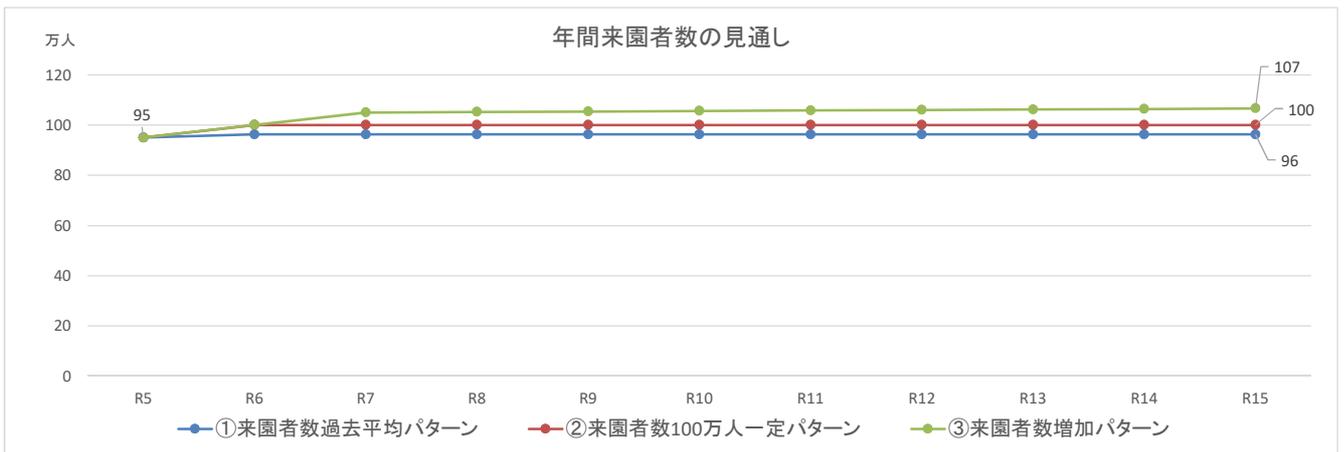
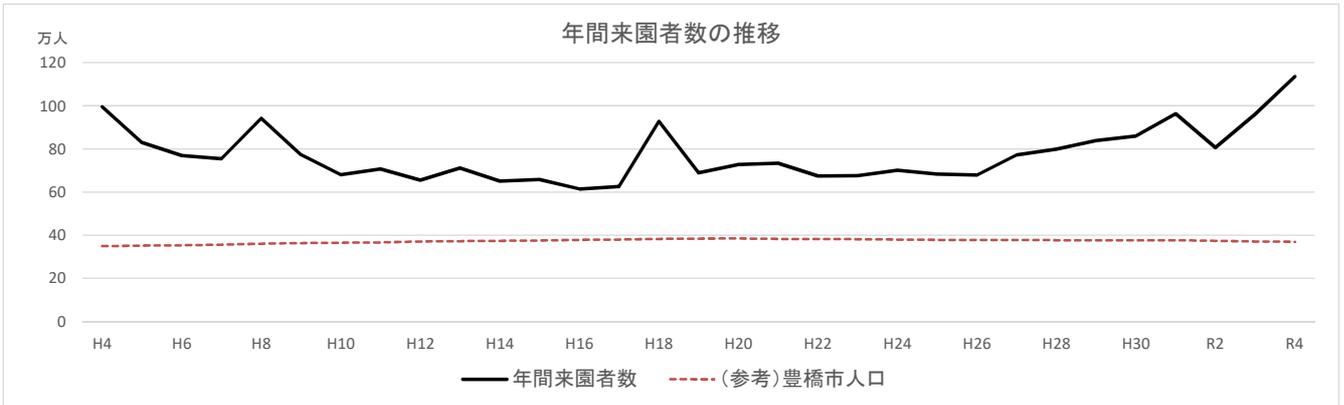
## 2. 将来の事業環境

### (1) 年間来園者数の見通し

平成4年に現在の規模で開園した豊橋総合動植物公園は、開園以来60万人から100万人の年間来園者があり、令和元年以降は約90万人から100万人が利用している。

年間来園者数は、天候や連休の並び、園内イベントのほか、その時々々の社会情勢に大きく影響されるため、市人口とは相関が見られず、市人口推移に基づいた将来予測は難しい。そこで、以下の3つのパターンを令和6年度以降の想定来園者数とする。

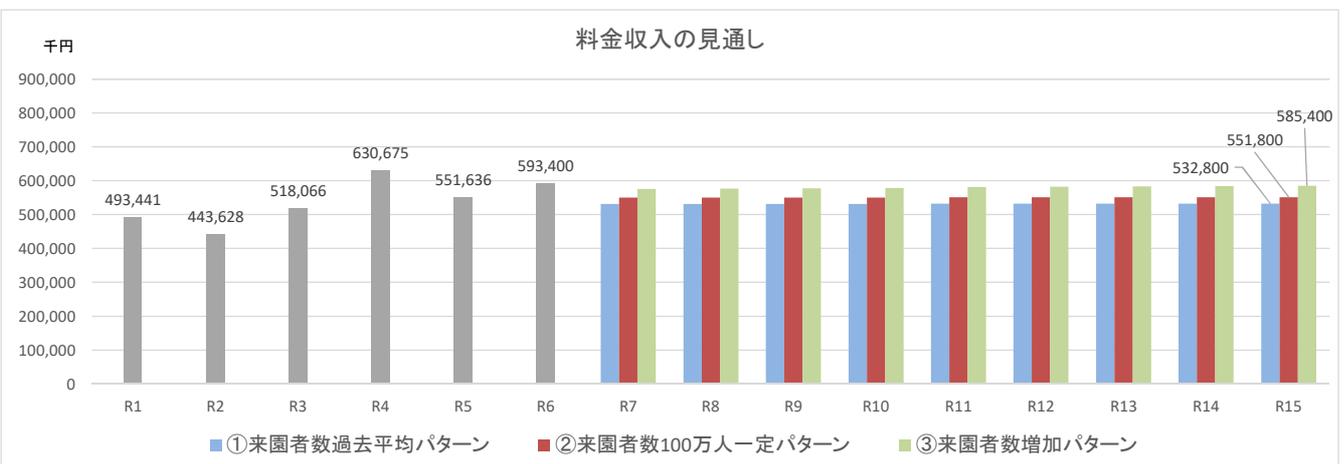
- ①過去5年(令和元年～令和5年度)の来園者実績の平均値(962,574人)を今後の来園者数とするもの
- ②令和5年度当初の想定来園者数100万人を今後の来園者数とするもの
- ③今後も来園者数が増加し続けるとするもの(豊橋市第6次総合計画目標値:令和7年度105万人、令和12年度106万人)



### (2) 料金収入の見通し

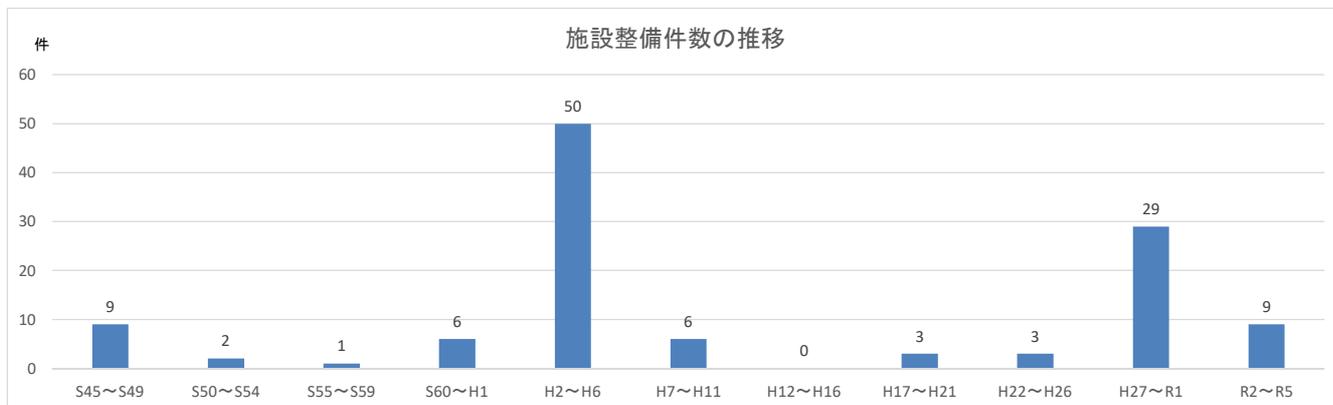
入園料や遊具使用料、駐車場使用料等の料金収入は、年間4億円から5億円台で推移している。料金収入の増減は来園者数に比例するが、年間来園者数の増減に規則性は見られず、天候やその時々々の社会情勢に大きく左右される。例として、令和2年度は新型コロナウイルス感染症に係る休園及び営業縮小を行った影響で来園者数が大きく落ち込み、それに伴い料金収入も大幅に減少した。

なお、総合動植物公園事業の持続的な運営と一般会計繰入金増加抑制のために、今後、入園料等の料金見直しに取り組んでいく。



### (3) 施設の見通し

昭和45年に現在の場所に移転した動植物公園は、平成4年のリニューアルオープン以降園内施設の充実を図っており、近年では平成25年度から令和2年度までリニューアル事業として、老朽化した施設の建て替えと大型獣舎の新規整備を行ってきた。今後は施設の多くが築30年を超えるため、老朽化対策を行う必要があるが、施設の更新は財政負担はもとより来園者の利便性や動物の飼育環境にも影響を与える。さらに昨今、動物園には動物福祉や生物多様性の保全といった新たな機能や動物への配慮が求められており、獣舎や放飼場の整備に当たっては十分なスペースや機能が必要となる。限られた予算でこれらに対応し維持管理等の将来負担を考慮すると、施設整備の平準化はもとより既存施設・設備の優先順位付けと取捨選択に取り組む必要がある。



### (4) 組織の見通し

動物園業務を直営で、改札管理業務及び植物園管理業務、園地管理業務を指定管理制度で運営している。安定的な経営の維持を図るため、指定管理業務及び各種委託業務については、将来的な経費の増減要因を見据えながら更新に向けた仕様の精査と改定を行う。また、直営で行っている動物園業務については、動物の飼育環境の向上と来園者サービスの充実を意識した人材の育成と確保が重要となる。現状、職員の増減員は予定していないが、これらの課題に対し市人事当局と連携して人材確保と効率的な人員配置、定員の適正化を図る。

## 3. 経営の基本方針

市の総合計画において、本事業の取り組みの基本方針として以下を定めている。

#### 【生物多様性の保全と動物福祉の推進】

生きものを取り巻く自然環境や社会環境の変化に対応するため、生息域外、域内の双方における希少種の保全や飼育レベルの向上、生きものの生態に配慮した飼育環境の整備などに取り組む。

#### 【生きものや環境への理解・共感の育成】

生きものやそれらを取り巻く環境を楽しみながら学べる場となるよう、講座や体験などを取り入れた教育プログラムの充実を図る。

#### 【人が集まる拠点づくり】

何度でも訪れたくなる魅力的なのんびりパークであるよう、子どもから大人まで楽しむことができる多様なプログラムを開催するとともに、来園者サービスの向上につながる環境整備と施設の長寿命化に取り組む。

また、これとは別に園の基本理念やコンセプト、目指す姿を定めるとともに、経営改革に向けて重点的に取り組む分野を以下のとおり設定している。

#### 【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】

多くの人々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

#### 【重点的に取り組む分野】

- (1) 動植物の収集・管理
- (2) 教育普及・調査研究
- (3) 利用促進・マーケティング
- (4) 人材の確保・育成・役割の拡大
- (5) 財政課題への取組
- (6) 施設環境マネジメント

#### 4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

##### ① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	<p>令和2年度に策定した総合動植物公園長寿命化計画に基づき、今後、園内施設の安全性確保のための改修に取り組む。その際、緊急度や利用者ニーズが高い施設を優先的に施工するとともに、事業化に当たっては事業費の平準化を、施工時期においては行楽シーズンやイベント開催期間等を考慮して実施していく。</p> <p>なお、施設の長寿命化に当たっては、来園者向け施設については利便性や魅力向上を意識し、動物施設については環境エンリッチメント(動物本来の行動や習性を維持するための飼育管理の手法)や展示効果の向上を意識するなど、今後の動物園に求められる収益力の強化や動物福祉などに対応する必要がある。</p>
-----	--

展望塔や植物園温室、園内電気設備など、来園者向け施設・設備の長寿命化対策を行うほか、獣舎や放飼場などの動物施設についても、動物の繁殖や飼育環境の改善、展示効果の向上を目的とした改修に取り組んでいく。特に、令和6年度から8年度にかけては、アジアゾウの繁殖と群れ飼育の推進を目的に、新ゾウ舎と放飼場の整備を計画している。

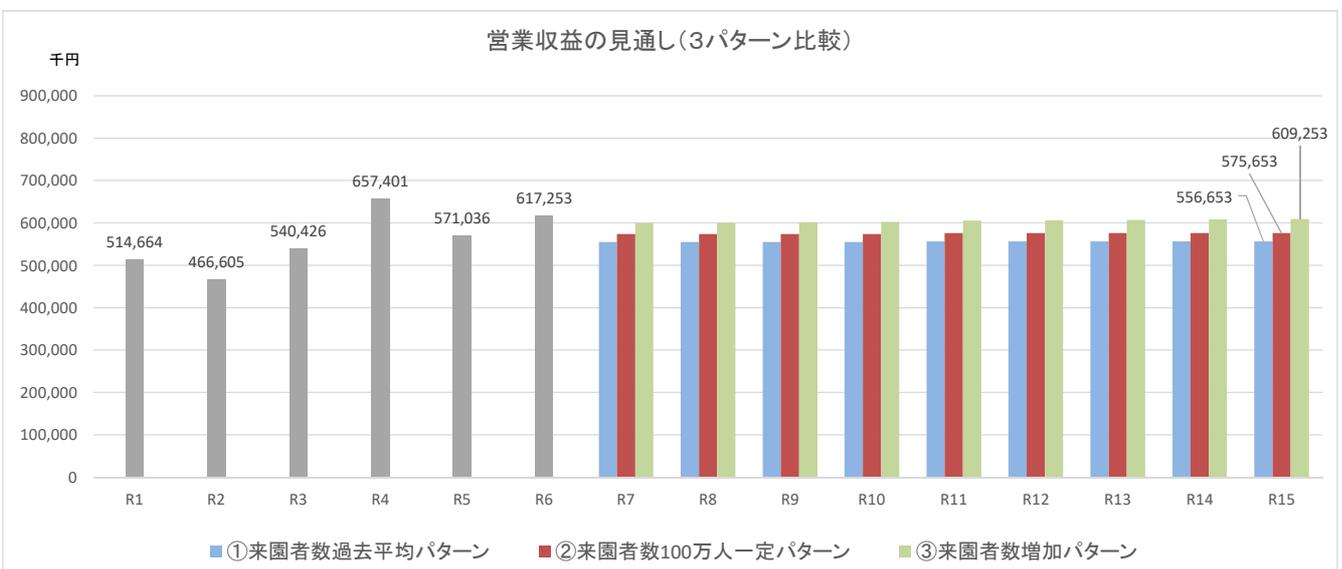
収支計画においては、新ゾウ舎・放飼場の整備とそれに関連する事業として令和6年度から令和8年度に約11億3千万円、長寿命化対策事業として毎年5千万円程度(令和8年から令和10年は1億円から2億円)を見込んでいる。

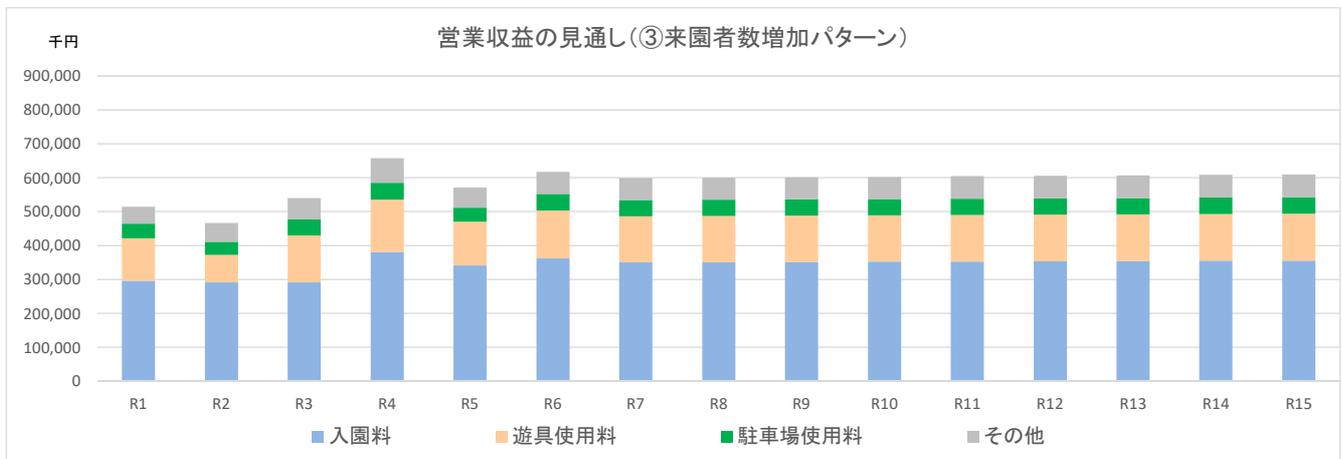
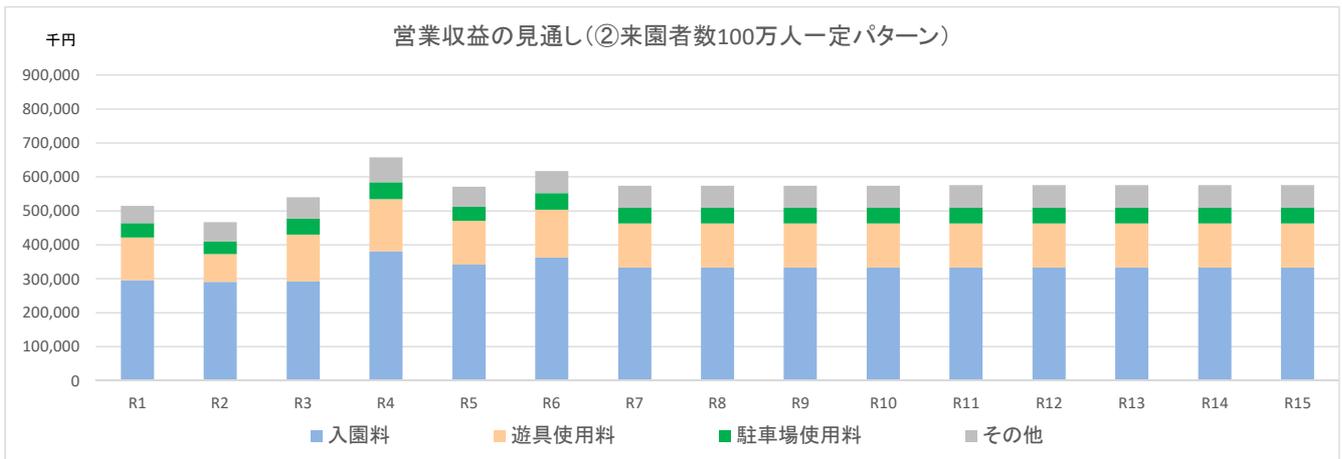
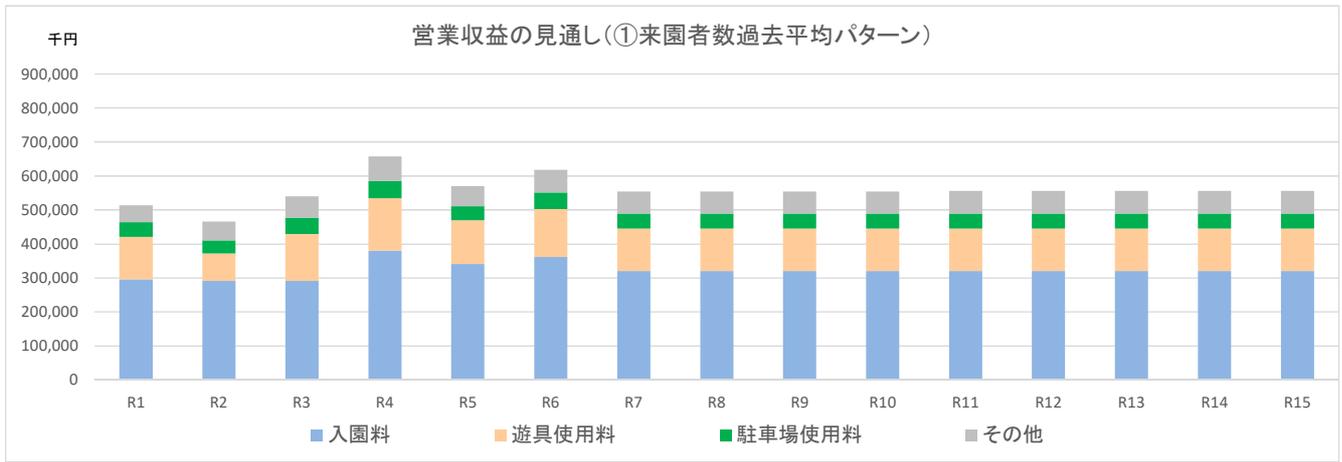
今後10年間の主な投資的経費(単位:千円)

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
獣舎整備	106,800	373,600	650,400	30,000	30,327	30,658	30,992	31,330	31,671	32,016
長寿命化対策	57,500	50,000	100,000	172,000	200,000	50,000	50,545	51,096	51,653	52,216
その他	241,000	13,000	13,142	13,285	13,430	13,576	13,724	13,874	14,025	14,178
合 計	405,300	436,600	763,542	215,285	243,757	94,234	95,261	96,300	97,349	98,410

##### ② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	<p>本事業の主な営業収益である入園料、遊具使用料、駐車場使用料は、合わせて年間5億円から6億円程度を見込む。これらの料金は平成8年以降見直しを行っていないため、受益者負担のあり方も含めて早急な見直しを行う必要がある。今後、大型獣舎や駐車場整備などの投資的事業の進捗や効果を見据えながら、入園料等の料金見直しに取り組んでいく。</p> <p>国・県補助金については、社会資本整備総合交付金(国庫補助金)、あいち森と緑交付金(県補助金)を見込み、園路や公園施設整備の財源として活用する。</p> <p>また、獣舎整備や動物飼料費の財源の一部として基金(総合動植物公園整備基金)繰入金を見込んでいるが、基金の原資は個人及び企業、園内募金箱による寄附金である。</p> <p>なお、収支差額分については一般会計からの繰入(一般会計繰入金)で賄うこととするが、詳細については後述する。</p>
-----	--





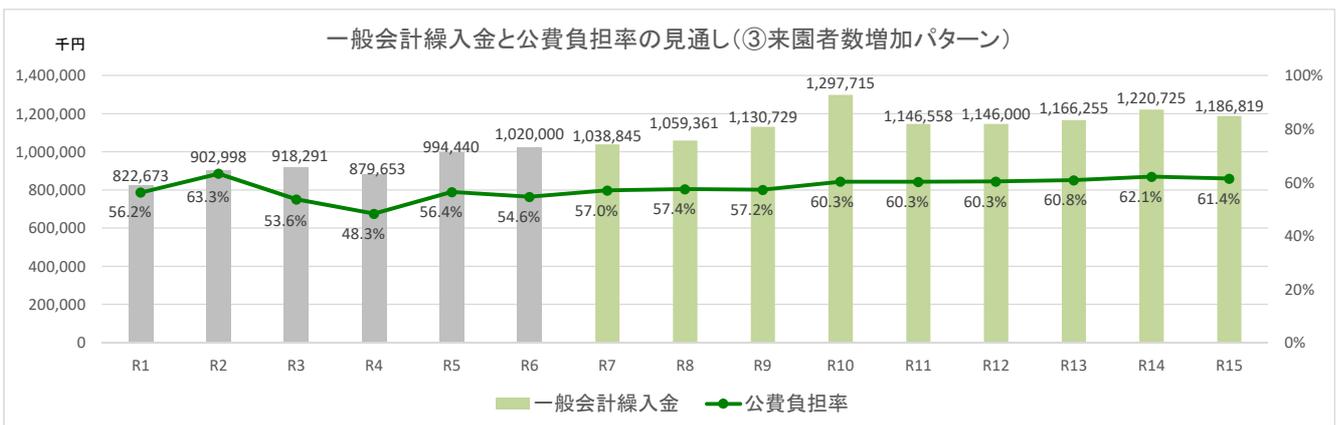
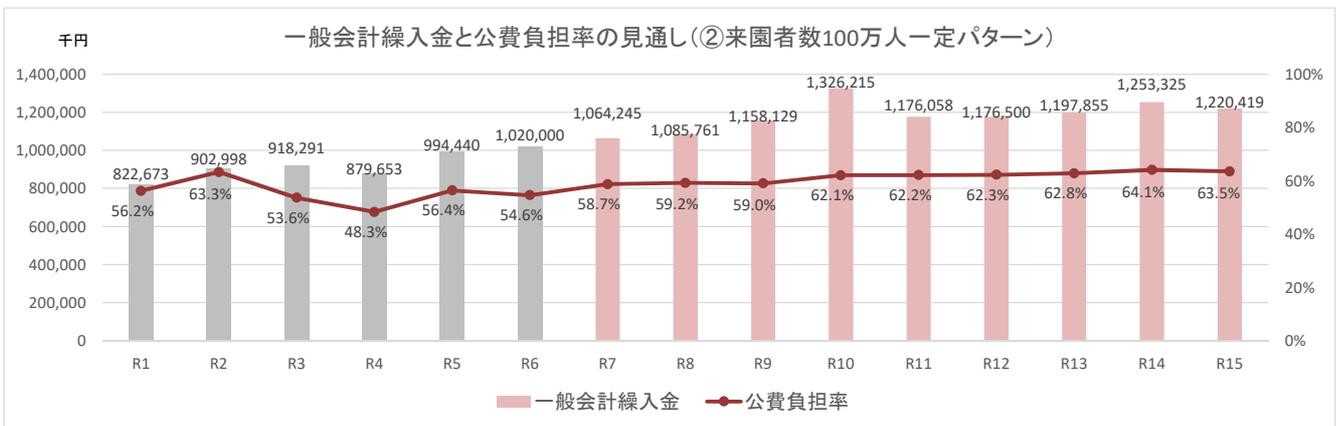
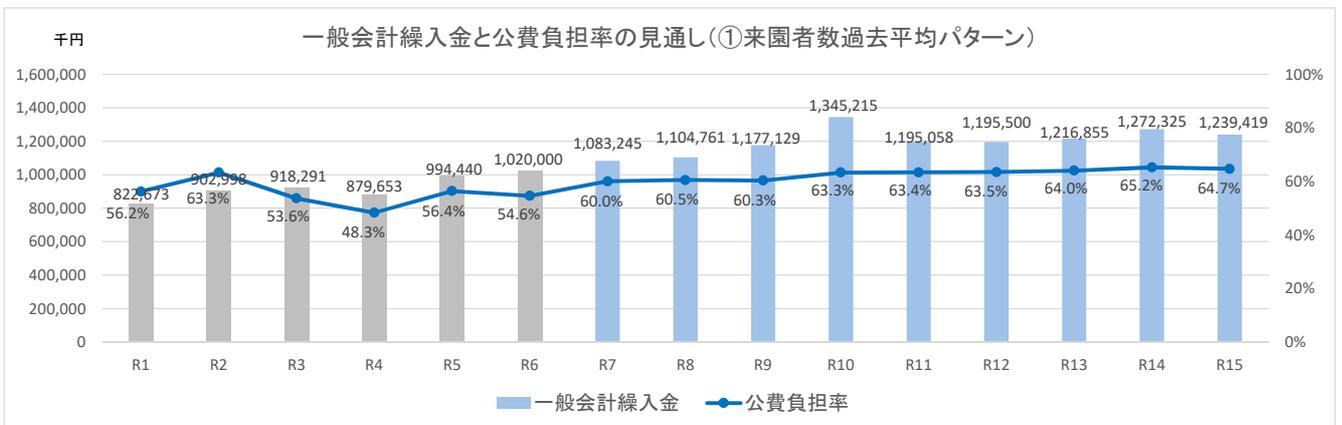
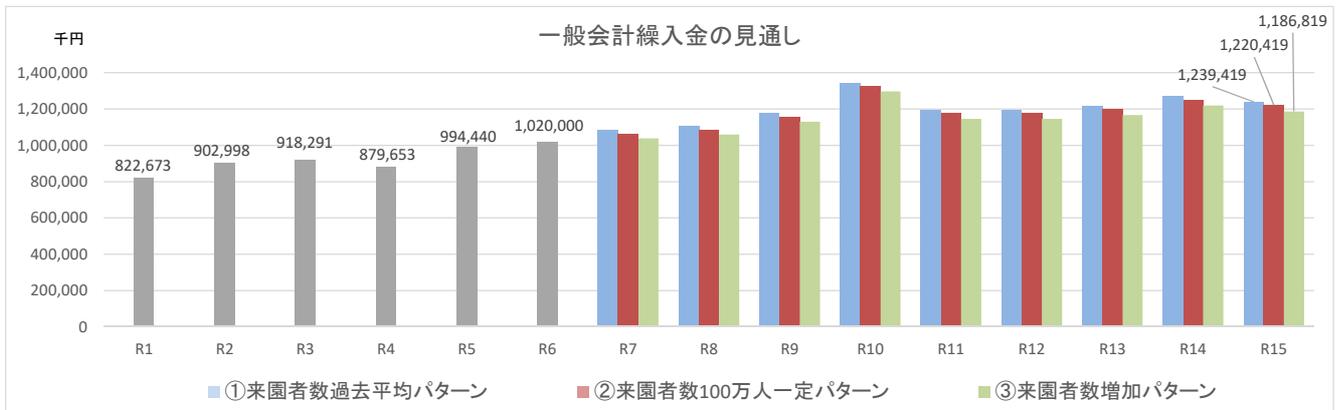
営業収益についての説明

入園料	<p>毎年3億円から4億円程度の入園料を見込んでいる。</p> <p>現状、収支計画において、入園料の見直しは想定していないが、今後の園の持続的な運営のために見直しに取り組んでいく。なお、見直しに当たっては、今後の経常経費や収支見通しのほか、近隣他園の状況を勘案して料金を決定する。</p>
遊具使用料	<p>毎年1億2千万から1億4千万円程度の遊具使用料を見込んでいる。</p> <p>新たな遊具の導入を予定していないため、今後の収支計画において大きな増減は想定していないが、来園者数に連動して遊具使用料も増減していくことが見込まれる。</p>
駐車場使用料	<p>毎年5千万円から7千万円程度の駐車場使用料を見込んでいる。</p> <p>令和6年度に西園常設駐車場の拡張整備を予定しており、駐車場不足と周辺地域の渋滞緩和に取り組む。</p> <p>また、駐車場使用料についても、入園料と同様、見直しに取り組んでいく。</p>

## 一般会計繰入金についての説明

本事業においては、入園料等の自主財源と歳出総額との差額補てんとして一般会計からの繰入(一般会計繰入金)を計上している。近年、一般会計繰入金は8億円から10億円で推移しているが、市全体の財政状況の厳しさから、さらなる公費負担の低減が求められている。

なお、本事業の経営改革に係る指標の一つとして、経常経費の財源に占める一般会計繰入金の割合を「公費負担率」として設定しているが、将来的に公費負担率を50パーセント以下にすることを目標としている。営業収益を拡大し公費負担率を低減するためにも、今後、入園料等の利用料金の見直しに取り組む必要がある。



③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

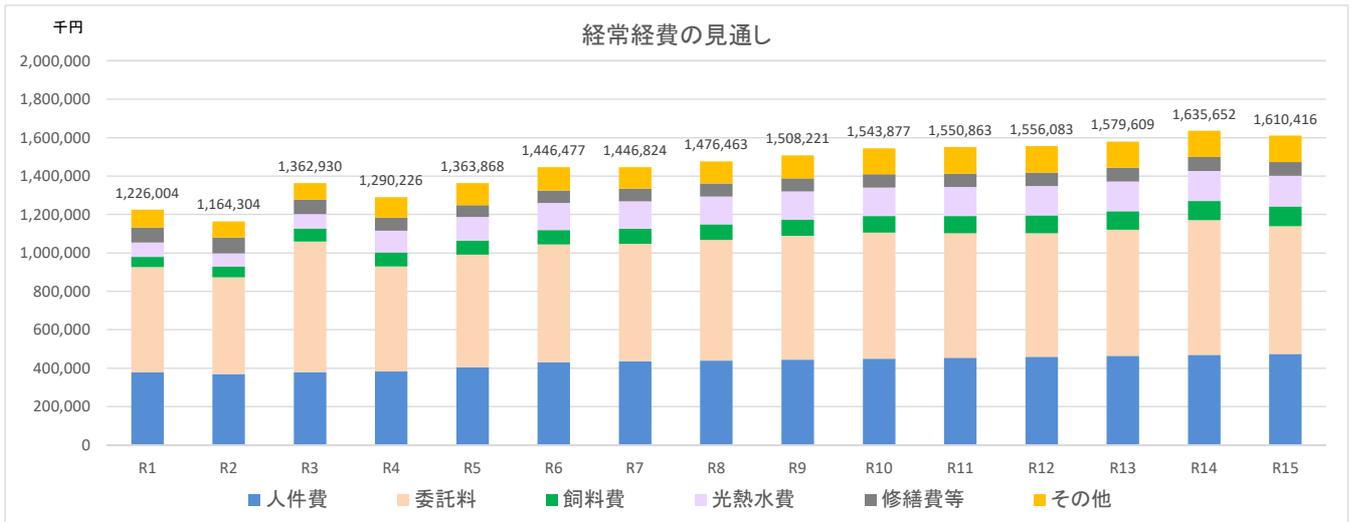
収支計画では、投資以外の主な経費として以下を見込んでいる。

- ・職員人件費
- ・指定管理料や遊園地運営、園内清掃等に係る委託料
- ・動物飼料費や光熱水費
- ・園内施設・設備に係る修繕費
- ・園内イベントの企画運営や園のPRなど広報・マーケティングに要する経費等

これらは、園の運営に恒常的に必要となる経常経費に相当し、今後、毎年14億円から16億円程度要すると見込まれる。

経常経費の各項目は、過去の決算額や直近の予算額をベースに、過去10年間の消費者物価指数を参考にした物価上昇率を乗じて算出している。

なお、一般会計繰入金の項でも触れたが、経常経費の財源のうち一般会計繰入金の割合(公費負担率)を50パーセント以下にすることを目標としている。



(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

① 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	平成30年度に、園内一部区域における商業施設の整備と運営について民間活力導入の可能性調査を行ったが、集客対象が来園者に限られることや営業時間が園の開園時間に拘束されること、園周辺人口が少ないため固定客の獲得やスタッフの確保等のテナント運営が難しいといった課題から、収益が見込まれず民間事業者の参入は困難という結果となった。 現状、民間資金を活用した施設の整備や運営の予定はない。
投資の適正化	既存施設の長寿命化に取り組むとともに、将来的に需要が減少すると見込まれる施設や設備について廃止の検討を行うなどストックマネジメントに取り組む。 なお、事業実施に当たっては、来園者が多い時期の工事を避けるなど、投資事業が及ぼす影響に配慮するとともに、事業の実施時期が他の事業と重ならないよう計画的な実施と投資の平準化を図る。
その他の取組	事業の持続的な運営と園の魅力向上のために、新たな展示動物の確保と既存動物の種・数の保全に努める。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

料 金	入園料や遊具使用料、駐車場使用料などの利用料金について、園の持続的な運営と一般会計への負担を低減するために、今後、受益者負担の検討と料金見直しに取り組んでいく。
稼働率・利用者数	通常開園時はもとより、夜間開園や園内有料イベントなど収益力の高いコンテンツへの集客促進を図ることで、利用者数の増加を図る。
企業債	園内施設の長寿命化や獣舎の整備・改修などの財源として地方債の活用を見込む。 一方、地方債償還に係る公債費の計上は後年度の事業において負担となるため、投資事業の規模や内容については、収支計画を勘案しつつ慎重に判断していく。
繰入金	令和5年度に定めた総合動植物公園事業の経営改革に係るアクションプランにおいて、経常経費の財源に占める一般会計繰入金の割合（公費負担率）を50パーセント以下にすることを目標としている。
資産の有効活用等による収入増加の取組	園内の動植物について、従来の展示・観覧目的に加え、生物多様性保全の啓発や環境教育といった新たな教育資源としての活用を促進していく。
その他の取組	園内動物や園の取り組みに対して、個人や企業から寄付を募る『動物スポンサー制度』や『豊橋総合動植物公園整備基金(のんほいパーク基金)』、動物ふれあい体験などの園内有料イベントの充実を図ることで、自主財源の確保に努める。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委託料	指定管理業務や遊園地運営、園内清掃等の各種委託業務について、人件費や物価上昇に伴う委託料の増加が見込まれるが、施設運営や業務の見直しなどを通じて事業規模及び経費の適正化に努める。
管理運営費	動物飼料費や光熱水費、イベント開催に係る負担金などが含まれる。 物価上昇に伴う経費の増加が見込まれるが、動物飼料の自己調達等により増加抑制を図る。
職員給与費	本事業における職員給与費は、市の給与体系に基づいている。 限られた人員を効率的に配置運用することで、人件費及び人員の増加抑制に努める。
その他の取組	従来より行ってきた近隣地域の利用者促進に加えて、県外や大都市圏からの集客を見据えたPR及びマーケティングに取り組むことで、域内人口が減少していく中でも賑わい創出と収益確保ができるよう努める。

5. 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	豊橋総合動植物公園は、豊橋市最大の観光拠点であり、市のプロモーションとしての役割を担っている。また、三遠南信地域においても有数の観光施設であり、市域人口に対する来園者数は他の類似施設と比べて非常に多く、市及び周辺地域におけるレクリエーションと学びの場となっている。 さらに、新型コロナウイルス感染症における社会的な制限期間においては、屋外施設のメリットを生かした憩いの場と動植物をテーマにした安心できる話題の発信源として機能した。 今後も地域の観光資源及び教育研究、情報発信、PR拠点として事業継続の必要性が高い。
公営企業として実施する必要性	生物多様性保全や動物教育、動物福祉といった教育・研究の場としての役割に加えて、都市公園法に基づく公園施設として公共の福祉の増進を図るために、公共として本事業を実施する必要がある。

6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	本経営戦略は、現時点における把握可能な経営環境と今後の見通しのもとに策定したものである。経営戦略の検証及び改定の期間は概ね5年毎とし、改定に当たっては市の全体方針及び一般会計の状況、外部識者の意見・提言等を参考とするなど継続的な検証と改定に努める。 なお、料金改定や大型施設整備など事業方針に大きな影響を及ぼす事項が明確になった場合は、都度、本経営戦略や収支計画の改定を行うこととする。
---------------------	--

収支計画(①来園者数過去平均パターン)

(単位:千円,%)

Main financial statement table with columns for years (1-15) and rows for income (収益的収入), expenses (収益的支出), capital income (資本的収入), and capital expenditure (資本的支出). Includes sub-rows for detailed categories like '総収益(A)', '営業収益(B)', '総費用(D)', etc.

○他会計繰入金 (単位:千円)

Summary table for 'Other Accounting Transfer Income' with columns for years and rows for '収益的収支分' and '資本的収支分'.

(※)令和3年度地方債同意等基準運用要綱第一の一の4に該当する事業が作成する「収支計画」について、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成26年8月29日付け総財第107号・総財第73号・総財第83号)に定める「経営戦略」を未策定の団体においては、本様式により提出すること。

収支計画(②来園者数100万人一定パターン)

(単位:千円,%)

Main financial statement table with columns for years (1-15) and rows for income (収益的収入), expenses (収益的支出), capital income (資本的収入), and capital expenditure (資本的支出). Includes sub-rows for various categories like operating income, depreciation, and interest.

○他会計繰入金 (単位:千円)

Summary table for other accounting entries (他会計繰入金) with columns for years and rows for income and expenditure components.

(※)令和3年度地方債同意等基準運用要綱第一の4に該当する事業が作成する「収支計画」について、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成26年8月29日付け総財公

第107号・総財第73号・総財第83号)に定める「経営戦略」を未策定の団体にあっては、本様式により提出すること。

収支計画(③来園者数増加パターン)

(単位:千円,%)

Main financial statement table with columns for years (1-15) and rows for income (収益的収入), expenses (収益的支出), capital income (資本的収入), and capital expenses (資本的支出). Includes summary rows for differences and ratios.

○他会計繰入金 (単位:千円)

Summary table for other accounting entries (他会計繰入金) with columns for years and rows for income and expense components.

(※)令和3年度地方債同意等基準運用要綱第一の4に該当する事業が作成する「収支計画」について、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成26年8月29日付け総財第107号・総財第73号・総財第83号)に定める「経営戦略」を未策定の団体にあっては、本様式により提出すること。