

横浜市立動物園の改革に向けて (別冊資料)

- (1) 包括外部監査報告書に対する懇談会の考え方
- (2) 作業部会報告
 - 経営強化部会
 - マーケティング部会
 - 利用者満足度向上部会
- (3) 懇談会会議録

横浜市立動物園のあり方懇談会

別冊資料 - (1)

包括外部監査報告書に対する懇談会の考え方 - 議論の出発点 -

1. 指摘事項の整理

平成 15 年度包括外部監査報告書において、横浜市包括外部監査人から動物園報告書として以下の点が指摘されている。

「結果」項目の概要
・ 「薬品管理簿への記載等による薬品の厳重な管理を求めるもの」
・ 「備品および薬品の実地たな卸の実施を求めるもの」
・ 「野毛山動物園および金沢動物園にかかる委託費の支出区分の適正化を求めるもの」
「意見」項目の概要
・ 「入園者数の減少に歯止めをかける施策を求めるもの」
・ 「野毛山動物園の受益者負担についての検討を求めるもの」
・ 「動物園の統合の検討を求めるもの」
・ 「野毛山動物園および金沢動物園の委託化の推進を求めるもの」
・ 「3動物園による飼料等の集中共同購買の検討を求めるもの」
・ 「営業用現金の管理について改善を求めるもの」
・ 「動物の雌雄別の物品管理簿の作成および貸出動物の物品管理簿への記載を求めるもの」
・ 「よこはま動物園での支払業務手続およびデータバックアップの改善を求めるもの」

(1) 包括外部監査における指摘事項の位置付け

包括外部監査の対象となる特定の事件（テーマ）が一般会計、特別会計及び財政援助団体に関係する場合には、合規性の観点に照らし、違法と判断される事項や社会通念上著しく適切性を欠き不当と判断される事項を「結果」項目に記載し、その他の観点からの改善勧告等は、「意見」項目に記載することが適切であるとされている。

(2) 平成 15 年度の包括外部監査の指摘事項

横浜市の公の施設全般に関して、その財務事務が関係諸法令に従って適正に執行されているかどうか、および、その管理運営事務が効率的、経済的になされているかどうかという点から監査がなされている。

2 . 包括外部監査報告書の指摘事項に基づく検討

(1) 検討の基本方針

動物園の基本的な経営方針、組織形態の変更など影響の大きいことが想定される事項についてより深い議論が必要であることから、次の 3 点について、包括外部監査の基本的な観点である「経済性、有効性、効率性（いわゆる 3E）監査」とは別に、経営方針や経営戦略などをも視野に入れた検討を行う。

- ・「入園者数の減少に歯止めをかける施策を求めるもの」
- ・「野毛山動物園の受益者負担についての検討を求めるもの」
- ・「動物園の統合の検討を求めるもの」

(2) 指摘事項に基づく個別的検討

指摘事項 「入園者数の減少に歯止めをかける施策を求めるもの」

ア．包括外部監査報告書での記載事項

包括外部監査報告書においては、

- ・よこはま動物園（以下、「ズーラシア」という。）には開園時の勢いがいないこと
- ・野毛山動物園はリニューアルを機に回復してきているが、金沢動物園は減少に歯止めがかからないこと
- ・7月および12月の季節的落ち込みを極力なくし、通年を通じた入園者数の確保に向けた努力をすること
- ・団体客等の積極的勧誘、季節変動料金制の設定などの弾力的運営が記載されている。

イ．指摘事項に基づく検討

公立の動物園の場合は、どのような公的サービスをどれほど効率的・効果的に提供したか、また、それによりどれだけのアウトカム（成果）を実現したかという視点で評価する必要がある。

現在の横浜市立動物園の問題点は、動物園が果たすべき役割や動物園を今後どのような方向に進めるかといった、横浜市の戦略が明らかでないことにある。このため、何をアウトカムとして評価すべきかが明らかでなく、結果として、入園者数という限られた指標によって評価せざるを得ない現状にある。

動物園の経営という観点からするならば、現状の3動物園を一つのネットワークとしてとらえ、横浜市の動物園全体としての入園者数を捉える方が有用である。これまでの横浜市の動物園政策は、各園ごとに進められ、動物園全体として捉える視点が不足していたのではないかと考えられる。

包括外部監査報告書で指摘された季節的変動の克服や入園者数確保のための弾力的な運営の確立は重要なことであり、横浜市の動物園全体として、「来園者数の確保のため集客方法の工夫 顧客満足度の向上の方策 リピート客の獲得」という集客の基本サイクルを確立していくことが必要である。

指摘事項 「野毛山動物園の受益者負担についての検討を求めるもの」

ア．包括外部監査報告書での記載事項

包括外部監査報告書においては、

- ・野毛山動物園は他の無料公立動物園に比較して規模が大きく施設も充実していること
- ・入園者1人当たりの経常経費負担は708円になっていること
- ・野毛山動物園の入園者の3分の1は横浜市外に居住していること
- ・以上から入園者の受益者負担を検討してはどうか
ということが記載されている。

イ．指摘事項に基づく検討

野毛山動物園は横浜市内の多くの小学生の遠足メニューなどに入っており、横浜市民の動物園ブランドの確立に寄与するとともに、3動物園の入り口（エントリー）としての機能を果たしているとも考えられる。

そのため、受益者負担については、横浜市の動物園全体の戦略の中で野毛山動物園をどのように位置づけるかを明確にしたうえで判断することが重要である。有料化により入園者数の大幅な減少を伴うことは、他の動物園の事例をみても明らかであり、この点を考慮する必要がある。

また、受益者負担は、相応の説明責任が求められるものと考えられる。来園者から集めた資金が野毛山動物園あるいは横浜市の他の動物園のために使われることの説明ができなければ理解が得られないものとする。

なお、横浜市の現行の直営施設の運営形態では、入園料は横浜市の一般歳入となり、必ずしも野毛山動物園のために、あるいは横浜市の他の動物園のために紐付きで支出されるという財政構造にはなっていない。

指摘事項 「動物園の統合の検討を求めるもの」

ア．包括外部監査報告書での記載事項

包括外部監査報告書においては、

- ・他の政令市において3動物園を有するところは横浜市以外にはないこと
- ・そのうえ、ズーラシアは拡張計画があること
- ・少子高齢社会を迎えるなかで横浜市の人口の伸びは今後期待できないことから、現状の施策のままでは入園者数の増加は見込めないと判断されること
- ・財政負担の軽減、運営コストの削減の観点から、各動物園の存続・移転について検討し、経営資源の集中により効率的な運営を行うようにすること

が記載されている。なお「意見」項目ではないが、包括外部監査報告書の本文中には3つの動物園の再編により将来的には民間化することも可能との記載もなされている。

イ．指摘事項に基づく検討

横浜市においても、新動物園（現在のズーラシア）の建設計画に際して、動物園行政の一元化（新動物園を本園とし、他の動物園（野毛山、金沢、万騎が原）を分園とする）が提言された（「横浜市動物園のあり方」横浜市動物園問題懇談会 昭和60年5月）が、実現には至らなかった。また、野毛山動物園については、ズーラシアへの統合に対して横浜市民の反対運動があり、独立した園として維持されたという経緯がある。

横浜市としては、多角的かつ深い視点から、動物園が果すべき機能及び動物園が提供すべき公的サー

ビスを考慮したうえで、動物園行政としての方針や横浜市の3動物園の経営戦略を定めていくことが必要であるものとする。

その前提のうえで、3動物園各園の強みを活かした横浜市全体としての動物園運営を明確にしていくことが望ましい方向性である。一方、現行の横浜市の動物園組織においては、各園がそれぞれに活動している面が強く、各園間の情報交換や協力などが適切に行われていない面がある。統一的な運営による経営資源の集中は有効な方策であると考えられる。

なお、民営化という指摘については、近年、民営の動物園においては、動物園事業からの撤退が相次いでおり、さらには、閉園した民間動物園を、市民の声を受けて地方自治体が介入する形で公立動物園として再生した例（いしかわ動物園（金沢県）、到津の森公園（北九州市））も見られていることから、現下の情勢において、公立動物園を民営化をして成功することはかなり困難であると考えられる。また、民営動物園の収支構造を分析すると、入園料によって経常支出のかなりの部分を賄っていることがわかる。そのため、仮に横浜市の動物園を再編して民営化すれば、入園料の大幅値上げは避けられないものとなると考えられる。

以上