

日米独の動物園経営組織に関する研究

(課題番号 15H06705)

平成 27 年度～ 28 年度科学研究費補助金

(研究活動スタート支援)

研究成果報告書

平成 29 (2017) 年 3 月

研究代表者 佐渡友 陽一

(帝京科学大学 講師)

はしがき

～ 地域住民と自治体と動物園の Win-Win-Win の関係づくりのために ～

日本の動物園が欧米に比べて遅れているという指摘は、以前からなされていた。この点について私は、システムの運用方法さえ改善すればきっと追いつけると期待し、平成 10（1998）年度に静岡市役所に職を得て、日本平動物園に配属された。しかし、わずか 3 年後には私の期待は大きく揺らいだ。平成 13（2001）年度に姉妹都市である米国オマハ市に派遣され、ヘンリードリー動物園で 4 ヶ月のインターンを経験したことで、施設建設のためのファンドレイジング（資金調達）の努力を目撃し、その成長スピードの違いを実感したからである。

この際、米国の動物園の財源が、来園者からの収入と、自治体の補助、そして寄付等の民間資金がほぼ 1/3 ずつであると知ったが、それでも私は日本のシステムを信じていた。税制控除等の違いから寄付が得にくい日本では、その分を行政が担うのが合理的と考えたからである。現に、日本の公立動物園の歳入構造は、来園者からの収入が 1/3、自治体の負担が 2/3 という割合になっている。

しかし、私はこの時、重大な見落としをしていた。それは、入園料の違いである。日本の公立動物園の入園料は 500 円程度であるが、欧米の動物園入園料は 1000 円超が当たり前である。このような差が生じた経緯を調べたところ、1950 年代までは独立採算であった日本の動物園が、1970 年代に物価に対する入園料を大幅に下げ、その不足分を補う形で公的資金が投入されていた。つまり、公的資金の投入は、入園料を安くした分の穴埋めでしかなかったのである。ここで、前述の歳入割合を踏まえつつ、日本の動物園入園料を米国の半額と仮定すれば、日本の動物園の歳入規模は米国の動物園の半分という計算になる。こうなると、日本の動物園が遅れている要因として、決定的な歳入規模の違いを考えざるを得ない。

他方、市役所内で複数の部署を経験する中で、税金に込められた気持ちの意味と、動物園が目指すものの食い違いにも気づかされた。地域住民の福祉の増進のために徴収した税金の用途は、その目的と効果に従って優先順位を決めるべきである。しかし、世界の動物園が目指している方向は、地球規模の生物多様性保全を目的とした種の保存と環境教育であり、地域住民の福祉の増進という文脈で経費対効果を競うにあたっては、およそ有利とは言えない。

それでは、欧米の動物園はどのように経営を成り立たせているのか。

これを知るために、私は市役所を辞し、大学に職を得た。そして、マソアラ熱帯雨林やケーンクラチャン象公園などの展示施設で一躍有名になったチューリッヒ動物園で、園長のアレックス・リュール博士から聞いた言葉に衝撃を受けた。チューリッヒ動物園は市と州から補助金を得ているが、その補助金はあくまで地域住民に還元すべきもので、国外での保全研究活動は会計を分けて寄付により運営しているというのである。この言葉が意味するのは、日本の動物園で保全研究活動が振るわない理由は、寄付収入が少ないという以外の何ものでもないということだ。

日本の寄付税制は 2011 年に大きく改革され、世界的にも屈指の恵まれた寄付控除制度となった。さらに同年の東日本大震災も寄付を日本社会に広げる後押しとなり、2011 年は名実ともに「寄付元年」となった。日本の動物園は、自治体の税収以外の財源と向かい合わざるを得ない時代に突入したのである。新

しい制度を生かすためには、それ相当の仕組みが必要であるが、未だ日本の動物園はそこには至っていない。この点で、欧米の動物園に倣うところは必ずあるはずだ。

私は、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であると考えている。つまり、カナリアが毒ガスによって真っ先に生命の危機にさらされるように、都市社会の中で生物多様性危機の影響を真っ先に受けるのが動物園なのである。ここで、カナリアたる動物園は、その危機を周囲にアピールしなければならない。なぜなら、生物多様性は都市社会を支える生態系サービスの根本であり、人間社会を持続させる上で不可欠であるからだ。このような話は、税金の配分を経費対効果で競う上で有利とは言えないが、だからといって手をこまねいていて良いわけがない。

一方で動物園には、都市社会で集めた資金を、生息地での保全研究活動に回す社会的装置として機能する可能性がある。それが可能となる大きな理由は、動物園が地域の人々の思い出の場であり、子ども達のための施設だからである。動物園は、次世代の子ども達のために安定した生態系が必要であり、動物のための資金が今まさに必要とされていることを訴えるべきである。動物園における教育普及は、実のところ資金調達に直結するのだ。展示施設もメッセージを伝える装置であると同時に、私たちが動物たちの魅力にふれる装置であり、さらに地域の魅力を高める意義をも持つ。魅力的な展示施設は、地域の子供達への最高の贈り物であり、地域での暮らしを豊かにするものだ。このように、地球規模での生息地保全、教育普及活動、魅力的な展示施設、これらの要素をファンドレイジングという軸でつなぐことで、自治体には果たすことが難しい、動物園独自の可能性が見えてくる。それは、地域住民と自治体、そして動物園の3者によるWin-Win-Winの関係である。

ここで必要なのは、公的資金と民間資金のハイブリッドである。従来、日本においては公的資金と民間資金は明確に区別すべきものとして扱われてきた。ここには、公的資金は非営利であり、民間資金は営利のものという前提があった。しかしこれからは、寄付等という非営利の民間資金を、いかに公的資金とハイブリッドさせるかを考えなくてはならない。これは、動物園に留まる話ではない。日本が、持続可能で暮らしやすい社会を実現するために、非営利の民間資金の果たすべき役割は大きい。動物園も、その大きな時代の転換の中で、新たな経営のあり方を模索しなくてはならない。

本研究は、そのような視点から欧米の動物園経営システムを調査し、新しい時代にふさわしい日本の動物園経営について考察した。本研究が、少しでも日本の動物園経営の改善につながれば幸いである。

平成 29 (2017) 年 3 月

佐渡友 陽一

研究の概要

1. 研究の目的と経過

本研究の主眼の1つは、動物園における種の保存と環境教育の推進である。特に生息地における保全研究活動に関しては、日本の動物園は欧米の動物園に大きく遅れている。この遅れの要因が保全研究活動に内包されるものではなく、日本の動物園を支える経営システムにあるというのが、本研究の着眼点である。この遅れは、保全研究活動に留まらない。飼育展示施設を見ても、欧米ではゾウや類人猿は群れ飼育が一般的であるが、日本でそれが可能な施設はまだ少ない。熱帯雨林などのドーム展示にしても同様である。このような飼育展示施設の更新の遅れの背景にも、日本の動物園経営の構造上の限界があると想定した。

本研究はそのような着眼点から、日本と欧米の動物園経営の比較を試みた。この際、欧米の動物園を牽引している地域として、欧州ではドイツ語圏を、北米ではアメリカ合衆国を選定した。そして、平成27年度はドイツ語圏で、平成28年度はアメリカ合衆国で動物園の現地調査とヒアリング調査を実施した。

2. 本報告書の概要

[第1章] 日本における動物園経営の課題

本章ではまず、日本の動物園の歴史的背景を確認し、日本の動物園経営が歳入構造と意思決定の両面で課題を抱えていることを確認する。また、世界的な動物園業界の流れと地方自治体の役割の食い違いや、日本の動物園の経営システムに対する取り組みの現状などを確認し、本研究の前提を整理した。

その上で、欧米の動物園がどのように日本に紹介されてきたかを概観し、欧州においてはドイツ語圏の、北米においては米国の動物園が先進的であり、経営的にも日本とは異なる仕組みがあることを確認した。具体的には、ドイツ語圏では公益株式会社や公立有限会社といった形態が、米国では公益慈善団体によるファンドレイジングの取り組みが注目された。

そこで本研究では、ドイツ語圏および米国においてそれぞれ7つの動物園のヒアリング調査を行った。具体的には、チューリッヒ動物園、ドゥイスブルク動物園、ケルン動物園、ハノーファー動物園、シェーンブルン動物園、ヴィルヘルマ動植物園、ニュルンベルク動物園（以上、ドイツ語圏）、ヘンリードリー動物園、カンザスシティ動物園、ブランクパーク動物園、ブルックフィールド動物園、リンカーンパーク動物園、セントルイス動物園、ブロンクス動物園である。また、米国においてはAZA非加盟のいわゆるロードサイドZOOや、AZA加盟の小規模動物園を訪問して現地調査も実施した。ヒアリング調査にあたっては、歳入構造と意思決定を軸とし、現地調査においてはショーやふれあいの実施、遊具の設置、水族や昆虫の展示などに着目した。

[第2章] ドイツ語圏の動物園経営

1999年に協会形式から公益株式会社に経営を切り替えたチューリッヒ動物園では、筆頭株主である自治体からの補助は定額で、保全研究活動には使えないという制約があった。イルカショーを行っているドゥイスブルク動物園は、夏期には毎週末にアニマルライツ団体が正門前でデモを行う状況であり、欧州動物園水族館協会EAZAに加盟してハイクラスの動物園であると示すことが重要とのことであった。ケルン動物園では、施設建設のために動物園が資金を借入する際に、市が債務保証をしていた。ハノーファー動物園

は 1994 年に市立有限会社に経営を切り替え、この際にテーマパークを目指した大規模リニューアルを行っていた。シェーンブルン動物園は 1980 年代後半にアニマルライツ団体に批判され、1991 年に国立有限会社に経営を切り替え、寄付金を得て大規模リニューアルを行ったことで入園者を倍増させていた。ヴィルヘルム動物園では、社団法人である友の会がファンドレイジングを担っていた。ニュルンベルク動物園はイルカとマナティの展示施設に資金を投入する一方、ゾウの飼育を中止していた。

ドイツ語圏の動物園は、ドイツ動物園連盟 V d Z を構成し、EAZA や世界動物園水族館協会 WAZA を牽引している。動物園を取り巻くコミュニティも強固で、ドイツ動物園友の会連合会 GDZ も存在する。一方で、動物園批判の声も大きく、日本とは大きく異なる社会背景にあることが分かった。

[第3章] アメリカ合衆国の動物園経営

元はオマハ市営であったヘンリードリー動物園は、公益慈善団体によるファンドレイジングが順調で、200 億円近くのリニューアルの資金をすべて寄付で賄う計画である。カンザスシティ動物園は 2002 年に公益慈善団体の経営に切り替えていたが、同時に動物園のための売上税率を課す特別区を導入していた。ブランクパーク動物園は、市の財政負担軽減を意図して 2003 年に公益慈善団体の経営に切り替えた結果、市外からも寄付が得やすくなり、リニューアルによって入園者数も増えていた。ブルックフィールド動物園では、理事兼高額寄付者であるハミル家の支援により、ハミルファミリー・プレイズーやハミルファミリー・アニマルエンカウンターなどの施設ができていた。リンカーンパーク動物園は 1995 年に公益慈善団体の経営に切り替えたが、29 人からなる資金調達チームが過去 5 年間のキャピタルキャンペーン（展示施設計画などを押し出して展開する寄付獲得活動）で 100 億円以上を調達していた。セントルイス動物園は、固定資産税を課すことで入園を無料とする一方、子供動物園などを別料金として自主財源を得て、さらに施設建設と保全研究活動はファンドレイジングにより賄っていた。ブロンクス動物園は、世界各地の保全研究活動で世界の動物園をリードしているが、その保全研究活動の資金は連邦政府や基金団体からの助成を中心としたファンドレイジングにより賄っていた。

北米を中心とした動物園水族館協会 AZA は厳しい認証基準を持つことで知られる。しかし、そこに加盟するのは米国農務省 USDA が認可する動物展示業者の 1 割にも満たない。実際に AZA 非加盟のいわゆるロードサイド ZOO の現地調査を行ったところ、実に多種多様な動物園が存在していた。動物保護団体から訴えられてトラやライオンを放棄させられた個人経営の動物園があれば、トラやライオンなどのレスキューした動物だけで経営する公益慈善団体による動物園もあった。一方で、動物をレスキューしたと言いつつも全米人道協会 HSUS に厳しく批判されている公益慈善団体による動物園もあれば、同じく HSUS に批判されているアメリカ動物園協会 ZAA 認証の民営動物園もあった。同じく ZAA 認証の動物園の中には、比較的狭い敷地でトラやライオン、クマなどを飼育する市役所直営の動物園も存在していた。これに対し、AZA 認証の小規模動物園は大型野生動物をほとんど飼育しておらず、飼育動物を大幅に絞り込んでいた。AZA の高い認証基準は、HSUS のような動物保護団体からも評価されており、AZA 認証を得ることは批判される動物園から距離を置く上で有意義と考えられたが、飼育個体群の管理については AZA の枠組みを超えた対応が必要となっていた。

[第4章] 考察

1 両地域の動物園経営とその特徴

ヒアリング調査を行った14園のうち行政直営の3園を含む13園が行政所有の土地に立地していたが、動物はすべて動物園経営団体が所有していた。ドイツ語圏では直営から公立有限会社への切り替えが2例、米国では直営から公益慈善団体への切り替えが4例あり、動物保護団体による批判を受けた立て直しや、市の負担軽減を図っていた。このような経営切替は、トップにも飼育員にも厳しい選択だという指摘があったが、寄付を中心とした資金調達の成功や主体的な意思決定により、入園者を増やしていた。14園すべてで行政が何らかの経費を負担していたが、この資金は国外での保全研究活動には使えないというルールが見られた。また、14園すべてが寄付を施設建設に充当していた。

入園料は、ドイツ語圏では平均2200円で別料金のサービスが少なかったが、米国では入園無料の場合でも動物ショーや子供動物園、遊具など別料金のサービスが多く存在していた。ほとんどの園でアシカの公開トレーニングの時間を告知しており、イルカショーやバードショーも複数の動物園が行っていた。ヤギ等の家畜のふれあいは14園すべてで行っていたが、小動物を来園者に抱かせる活動は確認できなかった。両地域とも水族展示施設や昆虫展示施設が複数の園にあった。これらの事実は、動物園のイメージが日本とは異なることを示唆する。

13園でファンドレイジングの活動があり、米国では7園すべてにそのための職員がいたが、ドイツ語圏では社団法人である友の会がファンドレイジングを担う例があった。行政直営の動物園では、ファンドレイジングの経費は外部団体が担っていた。多くの園が、新施設の計画をPRして寄付を募るキャピタルキャンペーンを実施していたが、ドイツ語圏では遺贈寄付も多かった。米国では遺産をもとに財団を設立する仕組みがあるため、動物園に直接遺贈することが少ないと考えられる。キャピタルキャンペーンの実施は年度計画を不安定にする一方で、施設計画を支配する基準を「予算の天井」から「魅力の下限」に変えると考えられる。また、ドイツ語圏の直営動物園を除いて、行政関係者以外の財界人や弁護士などが動物園経営に参画し、園長の選任や予算の決定に関与していた。

園長の勤務年数はドイツ語圏で平均18年、米国では24年と長かった。20年を超える園長の選任は年功序列ではありえず、他園での勤務経験者も多かった。現代の動物園長には、魅力的なプランを打ち出し、人的ネットワークの中で資金調達を行う能力が求められており、そう簡単には変えられないという事情が窺える。また、そのような適性のある人物を選任する責任の重さも示唆された。

2 動物園への批判と動物福祉の基準

複数の動物園が外部からの批判の影響を受けて、ゾウやホッキョクグマの飼育中止を決めていた。シェンブルン動物園の経営切替は、ゾウの死をきっかけに大きな批判を受けた結果であった。この際、他園から招聘された新園長は、動物の身になって考えることを最優先し、経費の掛からない飼育環境改善を全園的に実施したことで、人々からの支援を得ていた。アニマルライツは比較的新しい言葉であるが、1940年代からドイツ語圏には動物飼育に対する過激な反対意見があった。WAZAは2015年に世界動物園水族館動物福祉戦略を発表するなど、動物保護団体の理解を得るための努力を重ねている。この際、動物福祉への配慮が不十分な動物園水族館をWAZA内部に抱えることは自己矛盾となるため、AZAやEAZAの認証を得ている動物園としては、強く改善を求めざるを得ない。2015年に起きた水族館のイルカ入手問題は、このような構造を受けて起きた事案であり、同様のケースが別の形で浮上することが懸念される。

環境省の検討会では動物のショーとふれあいについて動物福祉の観点から批判があるとされていた。この点で、両地域の動物園ではアシカの公開トレーニングはごく普通に行っていたが、ここにはアシカが好

奇心旺盛で知的な動物なのでトレーニングが彼らのためになるという論理があった。一方で、イルカのショーには強い批判があり、動物ごとに区分して考える必要がある。動物のふれあいは、ヤギ等の家畜には待避所を設け、動物を持ち上げるような活動ではスタッフが常に動物を扱うスタイルを取っていた。

しかし、動物福祉が動物の生活の質を最大化する科学であるならば、それはあくまで手法であって、どこまで活用するかという倫理は別に必要である。例えば、治る見込みのない場合に安楽死を選択すべきか否かは、その動物の意識状態をどう解釈するかという問題も絡み、動物を取り巻く人々の心理への配慮が必要である。動物園を批判する声に対応する手段としても、動物福祉は決して万能ではなく、現実問題として人々の感情を考慮しなければならない。この点、日本における動物園批判の声は、両地域に比べて弱い。この背景の一つに、少なくとも米国には動物保護団体が果たすべき社会的役割が存在していることが考えられる。批判が弱いことは、その対策に税金を投入する合理性が低くなることにつながり、これが日本と欧米の動物園のギャップを生み出してしまふ。日本の動物園が、欧米の動物園ときちんと付き合えるレベルに動物福祉を高めるためには、国内基準を超えた改善が必要であり、そのためには税金以外の財源を求めるべきである。この意味で、動物の飼育環境改善に資金を提供してくれるような人こそ、動物園が関係を構築すべき相手に他ならない。

3 日本との比較とこれからの戦略

ヒアリングで得たデータを日本の主要動物園と比較すると、日本の動物園は入園料が安く、経費も小さかった。一方で、入園料以外の収入も少なく、結果的に行政補助に大きく依存していた。飼育員の数も日本が両地域より少なく、非正規化が進んでいた。これは、入園者・自治体・動物園の3者いずれも不満足な状況と言える。1970年代に入園料を安くした結果、投資的経費や飼育員の数が抑制され、同時に様々な制約もあって独自の財源開発も進んでいない。ここから浮かび上がるのは、自治体と動物園のより良い関係を模索する必要性である。

ドイツ語圏の直営動物園の仕組みは日本と大きく変わらず、公立有限会社は日本の独立行政法人に近いと考えられる。米国の公益慈善団体も地方独法が比較的近いが、自治体以外が出資し、経営に参画していた。ドイツ語圏の公益株式会社は、米国の公益慈善団体に近く、さらに自治体を含めた出資比率を明確にしていたが、寄付が免税措置の対象となる株式会社という日本には存在しない制度である。行政補助が国外での保全研究活動に使えない例が両地域に見られたが、これは自治体の税金がこの種の活動に振り向けるべき性質のものでないことを意味し、日本の動物園で同種の活動が進展しない理由を明らかにしたものと言える。

政府は市場原理では供給できない公共財を提供する役割を担うが、多数決の原理に従うために画一的になり、多様で個別的な課題への対応には構造的な限界がある。これを補うのは非営利セクターの役割であり、そのために日本社会の構造転換が進められてきた。動物園や博物館は画一的水準の達成を目指すものではなく、複数の有識者が政府と距離を置くことを主張してきた。

ヒアリングした全ての動物園で施設建設に寄付が用いられていたが、日本でも2011年の寄付元年を経て新たな時代を迎えている。動物園には「動物のため」「子供のため」というキーワードがあり、さらに世代をつなぐ思い出の場という優位性がある。しかし、キャピタルキャンペーンの仕組みや建物の建設と所有の関係など、整理すべき課題も多い。動物の所有権や、安すぎる入園料も見直しが必要である。指定管理者制度は、両地域の動物園経営から見れば全く異質なものであり、ファンドレイジングを行う上で大きな足

かせとなる。資金の入口と使途を明確にする会計制度や、自治体の負担を明確にする協定なども必要であろう。

自治体の負担を軽減するためにこそ、官僚制による画一的枠組みから動物園を解放し、公的資金と寄付等の民間資金を組み合わせる使う仕組みを整えることが必要である。これらの課題を考えた時、現行の日本の制度では、まずは地方独立行政法人がベターと考えられる。

非営利セクターが、画一性を求める自治体の仕組みに絡み取られて成長を妨げられ、三方損の状態に陥っている事例は動物園に留まらない可能性が高い。その構造から脱却する道を切り開くことは、今後の日本社会にとって大きな課題であろう。そのためにもまずは、欧米とのギャップが明らかな動物園業界において、入園者・自治体・動物園の3者いずれにとっても良い Win-Win-Win の関係を構築する方法を模索していきたい。

~~~~~ 結 論 ~~~~~

これからの日本の動物園に必要なものは

本格的なファンドレイジングを実現するための構造改革と

動物の幸せに敏感な人たちを味方にする動物福祉である。

~~~~~

研究組織および経費配分

1. 研究組織

研究代表者 佐渡友陽一 帝京科学大学 総合教育センター 講師

2. 経費配分（内訳）

平成 27 年度： 910,000 円 （直接経費 700,000 円， 間接経費 210,000 円）

平成 28 年度： 1,040,000 円 （直接経費 800,000 円， 間接経費 240,000 円）

計 1,950,000 円

3. 研究発表

論文：

佐渡友陽一「動物園経営組織に関する日米独の比較研究」日本ミュージアム・マネジメント学会紀要，no.21, 2017（印刷中）

口頭発表：

佐渡友陽一「米国のロードサイドZOOとAZA加盟の意義」動物観研究会、2016年12月4日

佐渡友陽一「動物園経営の矛と盾～ファンドレイジングと動物福祉」動物園研究会、2017年2月11日

も く じ

第1章 日本における動物園経営の課題

1 日本の動物園経営と世界とのギャップ	2
2 動物園経営に関する近年の動向	3
3 国外の動物園経営に関する先行研究	3
4 調査方法	4

第2章 ドイツ語圏の動物園経営

1 ドイツ語圏の調査にあたって（社会背景等）	7
2 チューリッヒ動物園（スイス）	8
3 ドゥイスブルク動物園（ドイツ）	14
4 ケルン動物園（ドイツ）	18
5 ハノーファー動物園（ドイツ）	20
6 シェーンブルン動物園（オーストリア）	22
7 ヴィルヘルム動物園（ドイツ）	26
8 ニュルンベルク動物園（ドイツ）	30
9 ドイツ語圏の動物園文化	34

第3章 アメリカ合衆国の動物園経営

1 アメリカ合衆国の調査にあたって（社会背景等）	37
2 ヘンリーダーリー動物園（オマハ市）	38
3 カンザスシティ動物園	44
4 ブランクパーク動物園（デモイン市）	48
5 ブルックフィールド動物園（シカゴ近郊）	50
6 リンカーンパーク動物園（シカゴ市）	56
7 セントルイス動物園	58
8 ブロンクス動物園（ニューヨーク市）	62
9 AZA認証とロードサイドZOO	68
10 アメリカ合衆国の動物園文化	78

第4章 考察

1 両地域の動物園経営とその特徴	81
2 動物園への批判と動物福祉の基準	87
3 日本との比較とこれからの戦略	92

資料	103
----	-----

第1章 日本における動物園経営の課題

1 日本の動物園経営と世界とのギャップ

日本の動物園経営は、独自の歴史的過程を経て現在に至っている。明治から昭和初期にかけて、動物園は公立であっても独立採算が原則であった。公立動物園が独立採算から公的資金投入を前提として切り替わったのは1970年代であり、そのような経営方針のパラダイム転換の背景にあったのは、物価が上昇する中で入園料を引き上げないのみならず、小学生や高齢者を無料にするという政策判断であった¹⁾。この結果として、日本では動物園の入園料は安価であるという認識が定着している。そしてこの政策判断の背景にあったのは「子どものため」「家族連れのレクリエーション」という言葉で語られる動物園の公益性に関する認識であった²⁾。

このような歴史を経て日本の動物園が辿りついた現状について、石田戢は、日本の動物園長の大半が動物園出身者ではないことに触れるとともに、公立動物園は方針や人事が市当局に支配されていること、民間動物園も多くは親会社の支配下にあることを指摘し、「最大の課題は、財源を確保しながら自主的な運営をするための制度の選択」であると主張している³⁾。実際、日本動物園水族館協会 JAZA の調査によれば、園館長に職員採用権があるのは公営で27.6%、民営でも46.2%に過ぎず⁴⁾、設置者から運営管理者への「人事や予算執行における権限委譲」が課題とされている⁵⁾。児玉敏一は「高付加価値で魅力ある商品やサービスを生み出すために最も重要な資源は人的資源」であり、そのようなサービスは「現場スタッフが知恵を出しあい互いに高めあっていく価値共有化プロセスからのみ創出することができる」としているが⁶⁾、現実の園長はそのために必要な人事権を十分に掌握していないと言える。上山信一はミュージムの経営問題を、オペレーション、マネジメント、ガバナンス、社会体制の四層構造で分析しているが⁷⁾、上記のような動物園の課題は、ガバナンスにおける対応が必要なものと理解できる。

石田の指摘は、日本の動物園が歳入構造と意思決定の両面で課題を抱えていることを示したものであり、本研究では、動物園経営の2つの要点として歳入構造と意思決定に注目した。歳入構造は、入園料などの来園者からの収入、補助金など行政からの収入、寄付金など他からの収入の3つに大別できる。一方の意思決定は、園長の指名、入園料の改訂、施設建設の計画決定といった要素が挙げられる。これら2つの要点は無関係ではありえず、歳入構造は、意思決定の仕組みに大きく影響すると考えられる。

ここで、世界的な動物園業界の流れを確認すると、北米や欧州の動物園が先導する世界動物園水族館協会 WAZA が掲げるのは地球規模の生物多様性保全であり、そのための「種の保存と環境教育」である。この方針は、世界動物園水族館保全戦略 WZACS⁸⁾として明文化されているが、これは公立動物園の設置者である地方自治体が本来果たすべき役割（地域住民の福祉の増進）とは異なるものであり、まして民営動物園の株主が求める配当の増加につながるものでもない。WZACS について石田は「この戦略を直接に日本に導入しようとするればおそらく混乱におちいるだけであろう」と指摘している⁹⁾。この結果、「種の保存と環境教育」の取り組みにおいて日本は、北米や欧州に大きく遅れをとっているのが現状である。浅倉繁春は1994年に「国際交流や国際会議での日本人の役割は、まったく重きをなさないし、国際的な立場で孤児になっている」と嘆いたが¹⁰⁾、川端裕人も2000年に日本の状況を「周回遅れ」と評し¹¹⁾、若生謙二は2010年に「世界最高水準の展示からは大きな遅れをとっている」と述べている¹²⁾。

それでは、北米や欧州の動物園は、どのような経営方式によって、これを実現しているのだろうか。本

研究は、行政補助や寄付等の歳入構造と、園長より上位の意思決定機構に注目して北米と欧州の現状を調査し、日本との比較検討を行うものである。

2 動物園経営に関する近年の動向

動物園経営をとりまく制度については、近年さまざまな動きがあった。具体的には、1999年のPFI制度導入、2003年の指定管理者制度導入、2008年の公益法人改革、2011年の寄付税制改革、2014年の地方独法（地方独立行政法人）の博物館への適用拡大などが挙げられる。このような制度改革の結果、民間資金の導入は現代の公共施設経営を語る上で避けられない課題となっている。

実際、東京都の動物園水族館（上野動物園、多摩動物公園、井の頭自然文化園、葛西臨海水族園）は、2006年に直営から指定管理者制度に切り替えた。この切り替えに先立って、東京都は地方独立行政法人化を検討したが、総務省に「動物園を定義している法律がない」「所管する省庁がない」ことを理由に必要な政令改正ができないとされ、これを断念していた¹³⁾。直営から指定管理への切り替えは、横浜市の動物園（野毛山動物園、金沢動物園）や、大牟田市動物園などでも行われている。また、2016年には大阪市が天王寺動物園経営形態検討懇談会を開催しており、直営からの経営切替を検討している。

2014年の地方独法の博物館への適用拡大が動物園の独法化にも道を開いたように、動物園は博物館の一種と捉えられる。しかし、ミュージアム・マネージメントは国ごとの社会制度との関わりがあまりにも強いために、他国の方式をそのまま導入することは不可能であり、館種による違いも大きい。例えば、フィリップ・コトラーとニール・コトラーの『ミュージアム・マーケティング』はアメリカ合衆国（以下、米国）の博物館経営を詳細に論じたが、米国以外への言及が少ないのみならず、米国の動物園経営の軸とも言える施設建設等を目標としたキャピタルキャンペーン（Capital Campaign）にもほとんど言及していない¹⁴⁾。

このため、本研究では動物園経営に特化して国外の状況を調査するとともに、現時点での日本の制度を踏まえて考察を行うものとする。

3 国外の動物園経営に関する先行研究

北米と欧州の動物園経営について、古賀忠道は「アメリカの動物園で（中略）入園料を徴収するものは、その運営を民間団体、つまり公益法人的な動物学協会にまかせる」「ヨーロッパの動物園では、ほとんどどこでも動物学協会（Zoological Society）で運営しており、市では公有の公園地を無償で提供」「スイスやドイツなどによく見られるごとく、株式会社（Aktien Gesellschaft）で経営されている場合が多いのですが（中略）営利会社とは異なっていて基金や会費を出した非営利団体と考えればよい」と述べた¹⁵⁾。

米国の動物園について、川端裕人はアトランタ動物園の経営立て直しを取材し、詳しく紹介した。市直営だった同園は、行政補助を確保した上で動物学協会の経営に切り替え、新施設の計画をアピールして寄付を集めるキャピタルキャンペーンにより、リニューアルを実現していた¹⁶⁾。佐渡友陽一は、米国の8つの動物園水族館の収入を平均し、行政補助、寄付、入園料＋メンバーシップが各約30%を占めるとした。このうち寄付には、企業のイメージアップ、地域の名士としての立場の確保、理事としての動物園への経営参画、社員への福利厚生など多様な意味があり、動物園側も寄付を集めるため、展示施設に高額寄付者の名前を冠したり、新施設の計画を大企業等に出向いてPRしてするなどのファンドレイジング（資金調達）に力を入れていると指摘した¹⁷⁾。本田公夫は、米国の動物園で最も重要な収入は寄付や財団の助成で、ファ

ンドレイジング専門の部署があると述べている¹⁸⁾。

欧州の動物園については、朝日新聞日曜版 GLOBE が、スイスのチューリッヒ動物園は運営費の4分の3が自主財源、4分の1が行政補助である一方、ゾウ舎と熱帯雨林展示の巨額の建設費をすべて寄付で賄ったことを紹介した¹⁹⁾。アンソニー・シェリダン (Anthony Sheridan) は欧州でも規模の大きい動物園を30挙げた²⁰⁾。そのうち17園がドイツ語圏 (ドイツ、スイス²¹⁾、オーストリア) で、経営方式は自治体直営4園、有限会社 (GmbH) 6園、株式会社 (AG) 7園であったが、有限会社や株式会社のほとんどに「市立 (municipal)」「非営利 (non-profit)」などの文字が付いていた。

以上のように、北米および欧州で注目される動物園の経営方式としては、米国の動物学協会とドイツ語圏の有限会社および株式会社が挙げられる。そこで本研究では、米国とドイツ語圏における動物園について調査を行うこととした。

4 調査方法

(1) 予備調査：ドイツ語圏 (2015年8月～9月)

本研究に先立ち、科研費による調査とは別に予備調査を実施した。これは、2016年8月25日から9月10日にかけてドイツ語圏の動物園を巡り、9月5日にドイツ・シュトゥットガルト市のヴィルヘルマ動植物園で開催されたズーヒストリカ (Zoohistorica) に参加したものである。本研究が科研費研究として採択されたのが8月31日であったため、結果として予備調査として位置づけられるものとなった。この際、9月4日までは千葉市動物公園の石田戩園長が同行し、ハーゲンバック動物園、ミュンヘン・ヘラブルン動物園、チューリッヒ動物園の3園で、それぞれの園長にヒアリングを実施した。また、ヴィルヘルマ動植物園の園長に面会して3月のヒアリング調査の約束を得て、9月8日にはシェーンブルン動物園 (ウィーン市) を一般来園者として訪問した。本報告書に掲載した写真のうち、チューリッヒ動物園、ヴィルヘルマ動植物園、シェーンブルン動物園の園内の様子は、この予備調査で撮影したものである。なお、予備調査の結果については、2016年2月27日に動物園研究会で口頭発表し、同会の会誌 (印刷中) に報告した。

(2) 本調査：ドイツ語圏 (2016年3月) およびアメリカ合衆国 (2016年8月～9月)

予備調査の結果を踏まえ、ヒアリング調査のための調査票を作成した。調査票および依頼文は、本報告書に資料として付したとおりである。ヒアリングにあたっては、事前に調査票を送付し、必要に応じて関連する内容を尋ねた。調査票の記述およびヒアリングは、両地域とも英語で行った。

調査対象は、ドイツ語圏についてはシェリダンが挙げた17園から、地域、経営形態が偏らないように意識しながら、ヒアリングの申し込みを行った。この際、予備調査で訪問した3園にも改めて調査票を送付して協力を求めたところ、チューリッヒ動物園から回答が得られた。

2016年3月7日～19日にドイツ語圏を訪問し、ドゥイスブルク動物園、ケルン動物園、ハノーファー動物園、シェーンブルン動物園 (オーストリア・ウィーン市)、ヴィルヘルマ動植物園、ニュルンベルク動物園の6園でヒアリング調査を行った。これらはいずれもドイツ動物園連盟 VdZ (Verband der Zoologischen Gärten e.V.) に加盟する動物園である。なお、ケルン動物園は訪問時にヒアリングができなかったため、電子メールによる調査票の回収と追加の質問を行った。

米国については北米の動物園水族館協会 AZA に加盟する動物園の中から、協力者のいるオマハ、シ

カゴ、ニューヨークを中心に依頼を行った。具体的には、2016年8月17日～9月5日に米国を訪問し、ヘンリードリー動物園（オマハ市）、カンザスシティ動物園、ブランクパーク動物園（デモイン市）、ブルックフィールド動物園（シカゴ郊外）、リンカーンパーク動物園（シカゴ市）、セントルイス動物園、ブロンクス動物園（ニューヨーク市）の7園でヒアリング調査を行った。

この際、ヒアリング対象園とは別にコズリー動物園（シカゴ郊外）、ワシントンパーク動物園（ミシガンシティ）、クリケットホロー動物園（アイオワ州）、リンカーン子供動物園（ネブラスカ州）、ブランディワイン動物園（デラウェア州）、プランプトンパーク動物園（メリーランド州）、カトクティン動物園（メリーランド州）、ポップコーンパーク動物園（ニュージャージー州）、セントラルパーク動物園（ニューヨーク市）を、いずれも一般来園者として訪問し、現地調査を行った。また、オマハ市では動物保護施設であるネブラスカ・ヒューメイン・ソサエティにおいて、同施設のボランティア兼寄付者であるラリー・ユブナー氏の案内を受けた。

(3) 現地調査の視点

ヒアリング調査はいずれも VdZ や AZA に加盟する一流の動物園を対象に行った。一方、米国には AZA 非加盟のロードサイド ZOO が多くあることが知られている。そこで、米国の現地調査においては AZA 加盟の意義を明らかにするため、AZA 加盟の小規模動物園（コズリー動物園、リンカーン子供動物園、ブランディワイン動物園）、AZA に次ぐ動物園協会である ZAA (Zoological Association of America) 加盟の動物園（ワシントンパーク動物園、カトクティン動物園）、その他の動物園（クリケットホロー動物園、プランプトンパーク動物園、ポップコーンパーク動物園）というカテゴリーを意識した。

また、両地域を通じて、動物のショーやふれあい（接触）の実施や、遊具の設置状況、水族や昆虫の飼育展示を意識して現地調査を行った。

動物のショーやふれあいは、環境省の動植物園等公的機能推進方策のあり方検討会において「ショーや小動物とのふれあいについては、動物愛護団体等からは動物福祉の観点から強い批判が出されている」²²⁾と指摘されたポイントである。動物福祉は欧米の動物園において、近年特に重視されている要素であり、WAZA は 2003 年に倫理・動物福祉要綱 (Code of Ethics and Animal Welfare) を制定したが、その第 1 条である動物福祉には、動物福祉の最も高い基準を全うすることがすべての会員の義務 (it is incumbent upon all members to exercise the highest standards of animal welfare) ²³⁾と謳われている。なお、本研究ではイヌネコを含む動物の虐待防止や保護に関わる団体を包括的に「動物保護団体」と表記した。

遊具の設置については、日本では、戦後の動物園ブームの時期に自主財源を確保する手段として広がったが²⁴⁾、一時的な来園者の増加にしかならず、動物が本来行うべきものではないという批判が存在する。例えば、旭山動物園では 1988 年に大型遊具を導入した際、園長をはじめとする動物園職員が強く異を唱えている²⁵⁾。そこで、両地域における遊具の設置状況を確認する。

水族および昆虫の飼育展示に着目したのは、日本と両地域における「動物園」という概念の違いに留意する必要からである。日本では動物園、水族館、昆虫館がそれぞれ別の施設として成立していることが多く、動物園で水族や昆虫を飼育展示することはあまり一般的ではない。JAZA は、加盟にあたって動物園の部と水族館の部を分けており、これとは別に全国昆虫施設連絡協議会が構成されている。しかし、世界の動物園の歴史を振り返ると、水族館や昆虫館は動物園内の 1 施設として設置されていた。この点についても、両地域における現状を確認する。

本研究では、このような社会背景の違いを踏まえることが、両地域における動物園経営を理解する上で

不可欠と考え、現地調査を行ったものである。

引用文献および註（第1章）

- 1) 佐渡友陽一「日本の公立動物園経営のパラダイム転換にかかる要因分析」日本ミュージアム・マネージメント学会紀要, no.19, 2015, pp.25-32
- 2) 佐渡友陽一「動物園の公益性と利用実態に関する考察」動物観研究, no.19, 2014, pp.41-50
- 3) 石田戢『日本の動物園』東京大学出版会, 2010, p.188
- 4) 日本動物園水族館協会「日本の動物園水族館総合報告書」2008, p.15
- 5) Ibid, p.71
- 6) 児玉敏一、佐々木利廣、東俊之、山口良雄『動物園マネジメント 動物園から見えてくる経営学』学文社, 2013, p.16
- 7) 上山信一、稲葉郁子『ミュージアムが都市を再生する』日本経済新聞社, 2003, p.113
- 8) 世界動物園水族館協会『世界動物園水族館保全戦略』2005
- 9) 石田戢, Ibid, p.231
- 10) 浅倉繁春『動物園と私』海游舎, 1994, pp.107-108
- 11) 川端裕人「沈黙の動物園大国」遺伝, vol.54, no.5, 2000, pp.36-40
- 12) 若生謙二『動物園革命』岩波書店, 2010, p.180
- 13) 東京動物園協会『財団法人東京動物園協会 60周年記念誌』2008, p.26
- 14) フィリップ・コトラー、ニール・コトラー『ミュージアム・マーケティング』第一法規, 2006, pp.404-408
- 15) 古賀忠道『私の動物園誌』東京書籍, 1978, pp.179-186
- 16) 川端裕人『動物園にできること』文芸春秋, 1999, pp.21-24
- 17) 佐渡友陽一「アメリカの動物園経営 ～寄付金・理事会・減価償却～」動物園研究, vol.7 no.1, 2003, pp.27-33
- 18) 本田公夫「日本の動物園の現状と課題」畜産の研究, vol.60, no.1, 2006, pp.183-198
- 19) 朝日新聞日曜版 GLOBE 2014年7月20日号, no.139, pp.1-3
- 20) Sheridan, Anthony “What Zoos Can Do - The Leading Zoological Gardens of Europe 2010-2020”, Schöling Verlag Münster, 2011, pp.1-388
- 21) スイスはドイツ語圏、フランス語圏、イタリア語圏に分かれるが、同書のAグループに入ったチューリッヒ動物園とバーゼル動物園はいずれもドイツ語圏に位置する。
- 22) 環境省動植物園等公的機能推進方策のあり方検討会「動植物園等の公的機能推進方策のあり方について 平成25年度報告書」2014, p.30
- 23) 英文はWAZAホームページ (<http://www.waza.org/en/site/conservation/code-of-ethics-and-animal-welfare>), 2016.12.26。和文は、世界動物園水族館協会『野生生物への配慮 世界動物園水族館動物福祉戦略』2015, p.84を参照した。
- 24) 佐渡友陽一「公立動物園の経営方針の転換点を探る」動物観研究, no.19, 2014, pp.29-40
- 25) 週刊SPA!編集部『旭山動物園の奇跡』扶桑社, 2005, pp.31-32

第2章 ドイツ語圏の動物園経営

1 ドイツ語圏の調査にあたって（社会背景等）

本研究に関連する行政組織について説明する。ドイツ連邦共和国（Bundesrepublik Deutschland）は16の州（Land）からなり、州の行政組織は財務省、内務省などと呼ばれる。主要な基礎自治体は市（Stadt）である。オーストリア共和国（Republik Österreich）は1955年に成立した国家で、連邦政府の行政府の1つとして科学経済省（Bundesminister für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft / 英語名 Federal Minister of Science, Research and Economy）がある。スイス連邦（Schweizerische Eidgenossenschaft / ラテン語名 Confoederatio Helvetica）はドイツ語圏、フランス語圏、イタリア語圏からなるが、主要な動物園があるチューリッヒ、バーゼル、ベルンはいずれもドイツ語圏である。26の州（Canton）に区分され、主要な基礎自治体は市（Stadt）である。

有限会社は GmbH（Gesellschaft mit beschränkter Haftung）、株式会社は AG（Aktien Gesellschaft）、登録社団法人は e.V.（eingetragener Verein）と表記される。このうち登録社団法人は設立が容易であり、日本の NPO 法人に近い¹⁾。公益有限会社 gGmbH（Gemeinnützige GmbH）や公益株式会社 gAG（あるいは gUG / Gemeinnützige Unternehmer Gesellschaft）が存在し、公益会社への寄付はドイツ連邦共和国では所得控除の対象となる²⁾。ドイツでは、所得や納税に関することは非営利法人でも秘密保持の対象とされており³⁾、決算等を公表していない動物園もある。

ドイツおよびオーストリアの通貨はユーロ（EUR）であるが、スイスではスイスフラン（CHF）が用いられる。百万ユーロは milEUR、百万スイスフランは milCHF と表記し、日本円への換算は 1EUR = 115 円、1CHF = 105 円として有効数字 2 ケタに四捨五入した。金額、人口、入園者などの数字は基本的に概数であるが、「約」は省略した。

以下、ヒアリングおよび現地調査で得た情報を基本にまとめたが、開園年次、面積、開園時間、休園日、飼育種数はアンソニー・シェリダンの著書⁴⁾を参照した。

2 チューリッヒ動物園（スイス）

訪問日：2015年9月2日（水）（アンケート回答は2016年1月12日）

ヒアリング対応者：園長 アレックス・リュール博士（G. Alex Rübel, DVM）

（1）動物園の概要

1929年開園。面積27ha（サバンナ&ゴリラの拡張区域を含む）。入園料26CHF（2700円）。開園時間は9:00～18:00で、休園日なし。

以前は非営利法人である協会形式で経営していたが、1999年に公益株式会社チューリッヒ動物園（Zoo Zürich AG）に改め、経営の仕組みや責任の所在を明確にした。ほとんどの土地は法人（動物園）の所有で、建物も動物もすべて法人が所有している。駐車場など一部に市有地があり、格安だが使用料を支払っている。

飼育種数は、哺乳類65種、鳥類113種、爬虫類39種、両生類20種、魚類79種。動物ショーはないが、キャメル・ライド（ラクダ騎乗）や、ゾウの公開トレーニング（間接飼育）などがある。乗り物（トラム）は別料金である。

職員は正規130人で、パートを含めると200人（ただし、レストランと売店は子会社になっており、別途100人を雇用）。飼育員は64人で、ほぼ全員がフルタイムだが、パートタイム（80%の時間出勤）も少しいる。キュレーターは5人。獣医は3人だが近隣の大学職員で、動物園から大学へ委託費を払っている。毎週月曜～金曜の朝は交代で1人来てもらい、何かあったら24時間対応してもらう契約。大学が近いからできる珍しい事例。

年間入園者は150万人。なお、2011年以前は、年間パスポート購入者の来園回数を多めに計算しており、数字が膨らんでいた。現在はきちんと数えているが、ドイツではこのように計算することがごく一般的で、入園者数を正確に把握していないことが多い。

所在地（チューリッヒ市）の人口は40万人。都市圏人口として100万人。300人のボランティアと、35,000人からなる友の会組織を有する。訪問日は平日であったが、各所でボランティアが活動していた。

（2）特徴と最近の施設建設

2003年オープンのマソアラ熱帯雨林は46milCHF（48億円）、2014年のケークラチャン象公園は51milCHF（54億円）で建設した。いずれの施設も生息地を強く意識しており、ニューヨークの野生生物保全協会WCS（Wildlife Conservation Society）と連携した保全事業を行っている。例えば、ケークラチャン象公園ではタイにおける人とゾウの衝突が主なテーマとなっており、ゾウから畑を守るための人々の取り組みが解説されている。一方、ゾウの屋内ドームの一番奥には税関から預かった本物の象牙が展示されており、密猟などの問題も取り上げている他、カンムリシロムクなどの絶滅危惧種を飼育展示している。ゾウの環境エンリッチメントを強く意識し、エサのポイントを42か所用意してある。

展示建設にあたっては“世界最高”を目指している。このために、動物の種数を絞り込む必要があり、山の上に立地して水が少ないこともあり、ホッキョクグマは展示中止した。動物の絞り込みを含めて30年先を目指した長期計画を持っており、動物の展示中止にあたっては、動物福祉の観点からより良い飼育施設に搬出することを含めて、丁寧に説明してきた。

< チューリッヒ動物園（スイス） Zoo Zürich >



2014年オープンのかんくらちゃん象公園。54億円の建設費は全額寄付で賄った。訪問時はオス2頭、メス6頭（うち3頭は同園生まれ）の計8頭を飼育。



かんくらちゃん象公園のドーム内部。この写真に見えるオスは40歳で、世代交代のために40歳と12歳の2頭のオスを飼育している。ゾウの後ろに見える建物の2階部分はパーティー用スペース。



ゾウが泳ぐ姿を見られるプール。観客側は階段状になっている。週末は時間を決めてエサを投げ入れて、ゾウがプールに入る時間を演出している。水は循環ろ過している。



トレーニングを見せるためのスペース。チューリッヒ動物園では、この施設の完成に伴って直接飼育から間接飼育へと切り替えた。



パーティー用スペース。建物の2階部分になっており、一般来園者には入ることができない。閉園後のガイドツアーイベントでディナー会場となる。



パーティー用スペースの横には、ケータリングを想定した食事の準備スペースがある。

現在計画中のサバンナは 50milCHF（53 億円）、ゴリラ舎は 25milCHF（26 億円）で計画している。サバンナ展示の寄付集めキャンペーンに向けたプラン作りを行っており、3D アニメーションの制作も考えている。キャンペーンによって、新しい展示ができることを知らせる効果は大きい。

(3) 経理

過去 2 年の経常経費は 24 ～ 26milCHF（25 ～ 27 億円）だが、建設費は別に支出として経理しており、減価償却はしていない。人件費は 13 ～ 15milCHF（14 ～ 16 億円）⁵⁾。2013 年の建設費は 31milCHF（33 億円）、2014 年は 20milCHF（21 億円）である。レストランも子会社として別会計になっており、利益に応じて建物の使用料を動物園に払っている。

自主財源は、入園料が 2013 年は 13milCHF（14 億円）、2014 年が 19milCHF（20 億円）と巨額だが、これとは別にイベント収入も大きく、2014 年は 2.4milCHF（2.5 億円）であった。これは、閉園後のガイドツアーを中心に年 4000 回開催しているもので、料金は 1 人当たり 32CHF（3400 円）になる。このうち、カクテルを伴うイベント（500 回）と、ディナーを伴うイベント（120 回）は別に飲食費を得ており、ケーンクラチャン象公園のドーム内にはディナーにつかえるパーティー用スペースが、マソアラ熱帯雨林にはカクテルの専用空間「マソアラ・バー」が用意されている。このガイドツアーは、重要なファンドレイジングの機会であるので、必ず動物園の将来計画を伝えており、回数がこれほど多くなる前は園長自身が必ず顔を出していた。

行政補助は、チューリッヒ市とチューリッヒ州から得ており、合計 6.7milCHF（7.0 億円）。1981 年以降、物価に対して固定額となっている。この金額は、協定により動物園の運営に充てることになっており、職員給与や施設修繕には使えるが、保全研究活動には使えない。このため、動物園は保全や研究を行うための基金を持っており、寄付金を充当している。なお、施設建設に際して特別な補助を得ることは無いが、経常会計に剰余金があれば施設建設に回すので、行政補助の一部は施設建設に充てているとも言える。

(4) 経営組織および自治体との関係

筆頭株主は市と州の計 25% で、拒否権を保有している。残る 75% は個人株主で、ほとんどが小口の一般市民である。株主には、寄付者や友の会メンバーもいるし、単なる株主もいる。新規の株を発行しており、額面 50CHF（5300 円）の 1 株を 150CHF（16000 円）で販売している。配当金はないが、個人株主は年報等の冊子と 1 株あたり毎年 1 回の入園の権利を得る。市と州は拒否権を維持するために、新規発行の株の 25% を引き受ける。

園長を指名するのは株式会社の取締役会で、代表取締役はビジネスマン（スイスアメリカ・チャンバー・オブ・オフィス CEO）である。他には、市や州の議員、弁護士、マーケティング、動物学者、建築士、銀行頭取、ホテル&食堂経営者がいるが、高額寄付者はいない。20 人の取締役を承認するのは株主総会であるが、実質的には動物園の将来計画を説明する場で、約 500 人が参加する。

現園長のアレックス・リューベル博士は、35 年前から獣医師として同園に勤務しており、25 年前から園長を務めている。前の園長は 17 年間在職した。

(5) 寄付とファンドレイジング

寄付額は 2014 年が 12milCHF（13 億円）、2013 年は 29milCHF（30 億円）。2014 年に減った理由は、

< チューリッヒ動物園（つづき） >



マゾアラ熱帯雨林。マダガスカル島のマゾアラ国立公園の生態系を移設した施設で、レストランや売店、大型インタープリテーションエリアを併設している。



マゾアラ熱帯雨林の一角にある「マゾアラ・バー」。閉園後のガイドツアーイベントではカクテル会場となる。一般客は立ち入ることができない。



マゾアラ熱帯雨林に併設されたインタープリテーションエリア。マダガスカルにおける自然と人の関わりなどをテーマとしている。



マゾアラ熱帯雨林は、マダガスカルから土や植物を持ち込んでいるため、防疫上、出入口の扉はとても重厚なものになっている。



熱帯雨林を眺めながら食事のできるレストラン。メニューの価格は園外に比べて相当高く、500ccのペットボトルのコカ・コーラが4.8CHF（500円）であった。



グラダヒビの展示。ニューヨークのブルックス動物園にある展示施設を参考にした。最初に入れたときは脱柵があり、エサで呼んで捕獲した。

遺贈寄付が主体で変動が大きい。例年は 8milCHF (8 億円) 程度なので、2014 年も十分多いのだが、2013 年が非常に多かった。キャピタルキャンペーンもやっているが、ケークラチャン象公園の建設資金のうちキャンペーンで得たのは 5milCHF (5 億円) 程度であり、残りは遺贈寄付で賄った。公益株式会社なので、寄付した人は免税措置の対象となる。

遺贈寄付を得るために重要なのは、まずは園長の知名度と信頼性である。遺贈予定者は子供のいない人も多いので、老後のケアやお墓の心配などを含めた丁寧なコミュニケーションが必要であり、寄付は動物の飼育施設や国外での保全研究活動など「動物のため」に使うことを誓約している。

ファンドレイジングの責任者は、マーケティング&教育部門のトップが担当しているが、園長自身の役割も大きい。同部門では広報にも力を入れており、facebook や YouTube はもちろん、デジタルニューズレターの発行や報道関係者向けの会見を毎月やっている。寄付者（遺贈予定者含む）は高齢者が多いので、紙媒体のジャーナルも送っている。

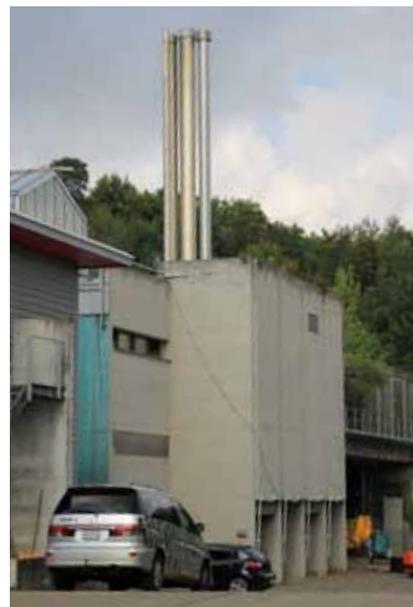
さらに、ファンドレイジングのための財団 (Zoo Stiftung) があり、この委員には市長や大会社（銀行や空港）の社長などチューリッヒの有名人や、高額寄付者をお願いしている。委員の役割は、動物園への遺贈寄付を斡旋するアンバサダーを指名することである。現在、150 人のアンバサダーがいるが、本職は弁護士や税理士といった仕事をしている人が多い。2014 年の財団からの寄付額は 1.0milCHF (1.1 億円) であった⁶⁾。

なお、年に1回開催されるパーティー“Zoofäscht”は、招待状がないと参加できないチューリッヒで最も格の高いパーティーである。動物園が直接行うものではないが、一晩で大金が入るビッグイベントであり、2014 年は 0.85milCHF (0.89 億円) が寄付された。

メガネグマの環境エンリッチメント。



CO₂ニュートラルを目指し、ウッドチップを燃料としたセントラル・ヒーティングシステムを導入している。



< チューリッヒ動物園（つづき） >



ヤギのふれあい。自動販売機があり、エサを与えることができる。ヤギには自由に出入りできる待避所が用意されていた。



キャメル・ライド用のスペース。中央アジアをイメージしたエリアで、フトコブラクダに乗ることができる。



1989年オープンのエキゾタリウム（Exotarium）では、水族や両生爬虫類、小型哺乳類などを展示している。

学生による行動観察。エキゾタリウムの一角で、エンペラータマリンとゴールデンライオンタマリンを観察していた。



ふれあい用のヘビをハンドリングするボランティア。平日であったが、複数の場所でボランティアによるスポットガイドが行われていた。



絞めたヒヨコを棒の先に付けて、ヘビに与えている飼育員と、それを見守る来園者。実際に捕食の様子を観察できた。

3 ドウイスブルク動物園（ドイツ）

訪問日：2016年3月16日（水）

ヒアリング対応者：キュレーター フォルカー・グリュン（Volker Grün）

(1) 動物園の概要

1934年開園。面積16ha。入園料16.90EUR（1900円）。開園時間は9:00～17:30（暗くなるまで滞在可能）で、休園日なし。

開園当初は非営利法人である動物園友の会の経営であったが、1959年に市が筆頭株主の公益株式会社に変更。土地は市有で、格安だが借地料を払っている。建物と動物は法人が所有するが、ゾウなどは実質的にはEAZAの調整担当者が管理しているので、お互いに無償譲与することが多い。ただし、イルカは貸し借りしているので、場合によっては戻すことができる。

飼育種数は、哺乳類79種、鳥類79種、爬虫類22種、両生類3種、魚類76種。イルカのショーや、アシカの公開トレーニングを行っている。

職員は正規100人で、うち飼育員は45人。パートタイムの飼育員はいない。

年間入園者は100万人。前々園長ゲヴォルト博士の時代（1966～1993）にはベルーガやイロワケイルカも飼育しており、一時は130万人の入園者がいた。ドウイスブルク動物園は昔からレベルの高い動物園だったので、最近になって入園者を伸ばしている施設とは事情が異なる。なお、年間パスポートの分は、販売数に基づいて計算しているので、正確な入園者をカウントしているわけではない。

所在地の人口は50万人。都市圏人口は1,000万人（ケルンやデュッセルドルフと同一都市圏）。8,000人からなる友の会組織を有する。

(2) 特徴と最近の施設建設

伝統的に鯨類の飼育に力を入れている。ドイツ国内に2つしかないイルカ飼育施設の1つで、1995年に現在の屋内型ショースタジアム「デルフィナリウム（Delphinarium）」がオープンした。水族館併設のアマゾン展示「ネグロ川（Rio Negro）」ではアマゾンカワイルカを飼育している。イルカを飼育していることもあり、夏になると毎週末にアニマルライツ団体が正門前でデモを行うが、そんな中で100万人の入園者が確保できており、動物園としてはあまり気にしていない。ただし、EAZAに加盟することでハイクラスの動物園であることを明示することは重要で、設備の貧弱な動物園と一線を画すことは、政治家との関係性を保ち、助成金を維持することにつながる。インターネットの発達した現代は世界中のあらゆることが一瞬で伝わり、アニマルライツ運動が容易に盛り上がるので政治家への影響も大きいと、グリュン氏は語っていた。

(3) 経理

過去2年の年間経費は10～11milEUR（12～13億円）で、減価償却0.84～0.93milEUR（0.97～1.1億円）を含む。人件費は5.3～5.5milEUR（6.1～6.3億円）⁷⁾。自治体補助は2.6milEUR（3.0億円）で、用途についての定めはない。これ以外の経費は動物園の自主財源で賄っている。施設建設に際して市が特別な補助をすることは無いが、急に修繕が必要な事案が発生すれば、市が出すこともありうる。

< ドゥイスブルク動物園（ドイツ） Zoo Duisburg >



1995年オープンの屋内型イルカショースタジアム「デルフィナリウム」（2006年リニューアル）。7頭程のイルカを飼育しており、順調に繁殖しているとのことで、母子の姿も見られた。



ショーに登場するトレーナーは1名のみで、ショーに参加するイルカも、しないイルカもいた。この日は平日で、1日3回のショーを行っていた。



アマゾンカワイルカの展示施設「ネグロ川」。暖房の効いた屋内空間で、アカテタマリンやオオハシがいる通り抜け式展示になっている。



アマゾンカワイルカ。単独で飼育している。



「ネグロ川」と接続されている水族館。大きな規模ではないが、海水と淡水の水槽があり、世界各地の水族を展示している。



ドゥイスブルクは内陸地であり、魚類の多くは業者から仕入れるとの話であった。

(4) 経営組織および自治体との関係

筆頭株主はドゥイスブルク市の72%で、25.1%を社団法人ドゥイスブルク動物園友の会（Verein der Freunde des Duisburger Tierpark e.V.）が、残り2.9%を個人が所有している。新規株の発行はない。取締役は15人おり、市の代表者や友の会関係者のほか、動物園職員がいる。園長の指名、定款の変更、入園料の変更、予算の決定などの権限がある。

園長のアーキム・ウィンクラー（Achim Winkler）氏は生物学の学位（Dipl.-Biol.）を持つ人物で⁸⁾、10年前に着任した。キュレーター出身である。前園長は13年在任した。これとは別に、3年前に新設された財務担当の園長というポストがある。2人いるキュレーターのうち、フォルカー・グリュン氏は生物学の優等修士号“MSc(Hons)”を持ち、新施設建設や保全、教育、サイン計画などを担当している。同氏は、学位のない飼育員がキュレーターや園長になることは考えにくいと語っていた。

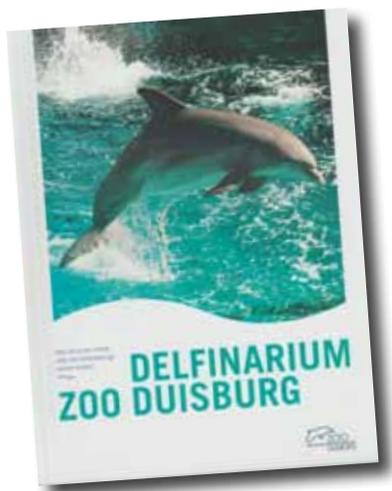
(5) 寄付とファンドレイジング

ファンドレイジングは動物園自体ではなく、動物園友の会が行っている。毎年300,000～400,000EUR（3500万～4600万円）の寄付があり、展示をリニューアルしている。寄付は免税措置の対象で、ほとんどが施設建設目的だが、国外での保全研究活動にも寄せられる。

トラ舎のリニューアルは、エボニック・インダストリーズ（Evonik Industries）という企業スポンサーを得て、2milEUR（2.3億円）で実施した。同社は、もともと市内の博物館建設を支援する予定だったが、この計画がとん挫したため、市の斡旋で資金が動物園に回ってきた。



トラ舎のリニューアルをアピールする掲示物。企業スポンサーのエボニック・インダストリーズは、ドゥイスブルクにほど近いエッセンに本社がある。



デルフィナリウムのガイドブック。イルカ飼育の歴史やケアなどを詳細に解説している。右下隅にあるイルカのマークは同園のロゴ。同園は1965年からイルカを飼育しており、欧州のイルカ飼育のパイオニアの1つである⁹⁾。現在、ドイツでイルカを飼育しているのは、同園とニュルンベルク動物園のみ。



歴代園長3人の像。それぞれの在職期間は1946～65年、1966～93年、1993～2006年。

＜ ドゥイスブルク動物園（つづき） ＞



リニューアル中のトラ舎外観。オス・メス各1頭のアムールトラを飼育展示する。2階建てのビューポイントはシベリア風の建物をイメージしたもので、1階部分は全面ガラス張りになっていた。



ビューポイント2階からの風景。完成を間近に控え、2つの運動場にそれぞれ1頭のトラを飼育していた。サイン類の設置はこれからで、キュレーターのリョウ氏は完成した建物の壁面を写真に撮り、色の調和を気にしていた。



トラの運動場外観。ビューポイントをガラス張りにすると同時に、その他のフェンス部分を丸太や植栽で覆って目立たないように努力している。



ヤギのふれあい広場。左奥にヤギの待避所が用意されている。エサ自販機やブラシの設置がないシンプルな造り。すぐ隣では、ヨーロッパ農家風（瓦屋根レンガ造り）の建物でウシを飼育していた。



友の会をアピールする看板。左側は入会者のメリットとして年間パスと特別イベントをうたい、右側は各種展示施設のリニューアルに関わっていることを示している。



友の会がフォッサの飼育展示施設を寄贈したことを掲示するプレート。同様のプレートは、園内各所に設置されていた。

4 ケルン動物園（ドイツ）

訪問日：2016年3月15日（火）（アンケート回答は2016年1月16日）

アンケート回答者：園長 テオ・パゲル（Theo Pagel）

（1）動物園の概要

1860年開園。面積20ha。入園料19.50EUR（2200円）。開園時間は9:00～18:00で、休園日なし。開園当初から市が筆頭株主の公益株式会社ケルン動物園（AG Zoologischer Garten Köln）が経営。土地は法人所有地もあるが市有地の方が多く、無償で借りている。建物と動物は法人が所有する。

飼育種数は、哺乳類66種、鳥類202種、爬虫類80種、両生類37種、魚類234種。バードショーや、アシカの公開トレーニングを行っている。

職員は正規155人で、うち飼育員は90人。パートタイムの飼育員は3人程。

年間入園者は170万人で、20年前よりも2割ほど増えている。

所在地の人口は100万人。都市圏人口は1,000万人（ドゥイスブルクと同一都市圏）。5,000人からなる友の会組織を有する。

（2）特徴と最近の施設建設

水族館兼両生爬虫類館兼昆虫館（Aquarium・Terrarium・Insektarium）を併設しており、動物園と共通チケットになっている。

15名までのガイドツアー料金は60EUR（6900円／入園料別）で、学校団体は40EUR（4600円）。

2004年にオープンしたアジアゾウの展示施設は2haあり、多数のゾウを間接飼育している。建設費は17milEUR（20億円）で、運営剰余金や寄付に加え、借入金によって建設した。

2010年には、カバの屋内展示ドーム（Hippodome）もオープンさせた。

（3&4&5）経理／経営組織／寄付とファンドレイジング

過去2年の経費は16～20milEUR（18～23億円）で、いずれも減価償却1.5milEUR（1.7億円）を含む。人件費は7.7～8.5milEUR（8.9～9.8億円）¹⁰。自治体補助は3.5milEUR（4.0億円）で、用途についての定めはない。これ以外の経費は動物園の自主財源で賄っており、そのうち7milEUR（8.1億円）が入園料収入である。施設建設に際して市が特別な補助をするケースもあり、動物園が資金を借入する場合には市が債務保証する。

筆頭株主はケルン市の89.5%で、残り10.5%を個人が所有している。新規株の発行はない。取締役には、市の政治家や動物園職員がいる一方、高額寄付者はいない。代表取締役はケルン市長が務める。

園長は生物学者で9年前に着任した。25年前から同園に勤務しており、キュレーターから昇格した。前園長は在職25年であった。

寄付は毎年1milEUR（1.2億円）程度で、免税措置の対象となる。寄付は、飼育職員の給与に充当することはなく、施設建設や修繕、国外での保全研究活動に充当できる。施設建設にあたってはキャンペーンを行う。

< ケルン動物園（ドイツ） Kölner Zoo >



動物園全体 20ha のうち 2ha を占めるアジアゾウの展示施設。複数の母子が、フィーダーから乾草を引っ張り出して食べている。写真右方向にも複数の運動場がある。



アジアゾウの屋内スペース。右側が運動場につながっており、左側にはトレーニングが可能なエリアがある。



カリフォルニアアシカの「給餌時間（Fütterungszeiten）」。11:30と16:00に実施と掲示されている。なお、鳥の「フライトショー（flugschau）」は冬期休演中であった。



カバの屋内展示ドーム（Hippodom）にあるナイルワニのプール。この日はカバのプールも水を抜いて清掃中であった。ドイツ語圏、米国ともに休園日はごくわずかであったが、その分、開園中の作業は普通に見られた。



ヤギとヒツジの「ふれあい動物園（streichelzoo）」。出入口には「週末の13時～16時のみ実施」と書いた紙が貼られていた。



建物の左側は正面ゲートに接続する売店。右側は動物園学校（Zooschule）となっており、反対側は外部に通じている。外部から出入りできる動物園学校は他園でも見られた。

5 ハノーファー動物園（ドイツ）

訪問日：2016年3月11日（金）

ヒアリング対応者：園長 アンドレス・M・カスドルフ（Andreas M. Casdorff）

（1）動物園の概要

1865年開園。面積22ha。入園料25.00EUR（2900円）。開園時間は9:00～18:00で、休園日なし。開園当初は市直営であったが、1994年に市立の有限会社ハノーファー動物園（Zoo Hannover GmbH）に改めた。土地は市有で無償。建物と動物は法人が所有している。

飼育種数は、哺乳類88種、鳥類81種、爬虫類16種、両生類2種、魚類38種。鳥を中心とした動物ショーや、ゾウ、アシカ&アザラシの公開トレーニングを行っている。乗り物（ボート）は別料金である。

職員は正規325人で、うち飼育員35人、獣医5人。パートタイムの飼育員は5人程。パートタイムを含めるとスタッフ数は650人に上る。

年間入園者は120万人。1994年頃の大規模リニューアル以前は95万人程だった。

所在地の人口は51万人。都市圏人口は110万人。友の会は700人規模。

（2）特徴と最近の施設建設

以前は入園料3EUR（350円）程度の動物園であったが、経営形態の切り替えと同時に“ディズニーランドのような”テーマパークとして大規模リニューアルを行った。リニューアル前（1990年代前半）は動物園にとって大変な時期であった。動物園の競合相手は他の動物園ではなく、ショッピングやサッカーゲーム、その他のあらゆる休日の選択肢である。誘客圏域は車で90分以内と考えている。来園者の視点に立った施設運営を意識しており、まず重要なことは、彼らはもっぱらリフレッシュに来ていることである。その上で、楽しみながら知らせることが大切で、教育や研究といった視点も織り交ぜながら、環境に関する事柄についても考えてもらえるようにしていると、カスドルフ園長は語っていた。

園名に冠している“Erlebnis”は「体験」を意味し、“Erlebnis-Zoo”で「体験型動物園」といったニュアンスになる（ただし、同園は英名を“Hannover Adventure Zoo”と表記している）。同様の表現は、ゲルゼンキルヒェン動物園の“ZOOM Erlebniswelt”にも見られるが、ハノーファー動物園とゲルゼンキルヒェン動物園はいずれも近年全面リニューアルを行い、米国発祥のランドスケープ・イマージョン型展示をテーマパーク的に取り入れた施設である。アフリカサバンナの展示エリアはボートに乗って遊覧できるが、ゲルゼンキルヒェン動物園にも同様の施設がある。

（3）経理

過去2年の経費は28～29milEUR（32～33億円）で、いずれも減価償却3.5milEUR（4.0億円）を含む。人件費は12～13milEUR（14～15億円）¹¹⁾。2011年までは自治体補助があったが、入園料とレストランなどの収入で独立採算できるようになったので打ち切りとなり、現在は基本的に自主財源で採算している。入園料収入は15～16milEUR（17～18億円）であるが、レストランが特に充実しており、優秀な営業成績を収めている。施設建設に際して市が資金を出すこともあるが、特別なケースに限られる。

2010年にオープンした展示施設「ユーコン湾（Yukon Bay）」は36.2milEUR（42億円）を要したが、

< ハノーファー動物園（ドイツ） Erlebnis-Zoo Hannover >



「ユーコン湾」のホッキョクグマの展示。写真右の船の中からはホッキョクグマ、ペンギン、アシカ&アザラシの遊泳を見ることができる。



アシカ&アザラシの展示とショースタジアム。



ケープペンギンの展示。南アフリカから北極海を通過した船でペンギンを輸送していたという設定。



「ユーコン湾」エリアの大型レストラン。園内にはこの他にも複数の大型レストランが設置されており、閉園後に園外から入れるビアホールもある。



ショーアリーナ（Showarena）。猛禽、ハナグマ、マンゴースなどが登場した。



アフリカサバンナの展示エリア。夏期はボートに乗って遊覧できる。

経費の一部には EU の地域振興補助が充当された。

(4&5) 経営組織／寄付とファンドレイジング

有限会社としての役員会を年 4 回行っており、15 人の役員の中には、財界人や市の関係者の他、労働者代表として動物園職員 2 名もいる。なお、入園料の改定は園長の権限になっていることが、この 25 年間で大幅な値上げが実現した背景にある。

3 年前に園長に就任したカストルフ氏は、ハノーファー大学経済学部出身で経済学の修士号を持ち、米国ペパーダイン大学で MBA を取得した後、観光業やマーケティングを仕事としてきた。

政府所有の有限会社で、寄付は免税措置の対象となるが、私企業と思われることが多くファンドレイジングが難しい。ゾウ舎の拡張等を考えているが、キャピタルキャンペーンは行わない。寄付は遺贈がほとんどで変動が大きい。2014 年は 0.5milEUR (0.58 億円) の寄付があった。寄付は施設建設や修繕にあてており、国外での保全研究には使っていない。

6 シェーンブルン動物園 (オーストリア)

訪問日：2016 年 3 月 8 日 (火) ※写真は 2015 年 9 月 8 日 (火) 訪問時に撮影したもの

ヒアリング対応者：保全研究部長 レジーナ・クラマー (Regina Kramer)

会計責任者 ゲルハルト・カスバウアー (Gerhard Kasbauer)

会計リーダー アナ・ハッシュカ (Ana Alejandra Haschka)

(1) 動物園の概要

1752 年開園。面積 17ha のうち、5ha は山で木造建築しか建てられない。入園料 18.5EUR (2100 円)。開園時間は 9:00 ~ 18:30 で、休園日なし。アシカの公開トレーニングを実施。乗馬と乗り物 (トラム) は有料。もとは国直営 (科学経済省) であったが、1991 年に国立の有限会社シェーンブルン動物園 (Schönbrunner Tiergarten GmbH) に改めた。土地は国有で入園料の 1%を国に納めている。建物も国有だが、動物は有限会社設立時に法人所有とした。

飼育種数は、哺乳類 94 種、鳥類 116 種、爬虫類 59 種、両生類 34 種、魚類 186 種で、水族館兼爬虫類館がある。

職員は正規 193 人で、うち飼育員 73 人。パートタイムの飼育員は 12 人。

年間入園者は 200 万人以上。リニューアル前の 1991 年は 73 万人だったが、2006 年以降は 200 万人以上で安定しており、2008 年と 2014 年は 250 万人を超えた。所在地の人口は 183 万人 (都市圏人口ほぼ同じ)。友の会は 1992 年設立で 1 万人規模。熱帯雨林展示やホッキョクグマの展示建設を支援した。

(2) 特徴と最近の施設建設

1980 年代後半にアニマルライツ団体による批判運動があり、面積が狭く飼育環境も悪いと非難された。実際に当時の飼育環境は粗末で、閉鎖や移転も検討されたが、経営形態を変えて立て直すことになった。以前は全くなかった寄付金を得て大規模リニューアルをしたことで、入園者を倍増させた。

5 年ごとに長期計画を立てているが、必ずしもその通りになるとは限らない。例えば、パンダの導入は政

< ハノーファー動物園（つづき） >



アジアゾウ。2010～14年に4頭が生まれた。



企業を中心としたスポンサーの掲示。

< シェーンブルン動物園（オーストリア） Tiergarten Schönbrunn >



2014年オープンのホッキョクグマの展示。オスメスそれぞれの運動場は、自然を模して作られている。



展示場の中と外は、全く異なる景観となっている。



高低差を生かし、斜面の下側から地下通路に入り、上側に行くと運動場を俯瞰できる。

地下空間から、運動場の上側につながるポラードーム。スロープを生かして情報をふんだんに盛り込んでいる。



治的な動きによって急に決まったものである。

(3) 経理

過去2年の経費は19～21milEUR（22～24億円）で、減価償却2.1～2.5milEUR（2.4～2.9億円）を含む。人件費は9.1～9.8milEUR（10～11億円）¹²⁾。経常経費に対する政府補助はなく、自主財源で採算しており、剰余金を施設建設に充てている。入園料収入は16milEUR（18億円）。施設建設に際して国が資金を出しており、動物園と国の負担割合はその都度協議する。上記の減価償却額は、動物園の出資分に対する金額である。

例えば、2002年にオープンした熱帯雨林の展示は12milEUR（14億円）のうち10milEUR（12億円）を政府が、2milEUR（2.3億円）を動物園が支払った。2014年オープンのホッキョクグマの展示は11milEUR（13億円）のうち9milEUR（10億円）を政府が、2milEUR（2.3億円）を動物園が支払っている。工事中のキリンの展示リニューアルは7milEUR（8.1億円）のうち5milEUR（5.8億円）を政府が拠出し、残りが動物園負担となる。政府と動物園それぞれが建設会社に支払う形を採っている。

(4) 経営組織および自治体との関係

有限会社の役員会は、入園料や定款変更の権限があり、科学経済省と財務省の代表者各1名と、国が選ぶ財界人2名の計4名だけで構成される。役員任期は4年。これとは別に、シェーンブルン全体の会議が毎週水曜日に行われており、政府との調整を行っている。

園長は任期5年で、国が指名する。現園長のダグマール・シュラッター博士（Dr. Dagmar Schratter）は他園の飼育員からキュレーターになった人物で、1993年にキュレーターとして赴任し、2007年に園長になった。前園長であるヘルムート・ペチラナー博士（Dr. Helmut Pechlaner）は獣医出身で、他園（オーストリア国内のアルペン動物園）でキュレーターから園長を務めていた人物であるが、1991年の有限会社設立に伴って園長として着任した。意思決定の責任が園長に移行したことで、専門知識と経営判断が一体となり、収入を魅力的な展示に投資できるようになった。

レジーナ・クラマー保全研究部長（修士号を保有）によれば、「最大の変化とチャンスは、意思決定の責任が科学経済省から園長に移行したこと。以前は、科学経済省にいる最高位の人物が決定の責任を担っていた。例えば、どのような種類のゾウを飼うかといったことについて、動物学や動物園において何が魅力的なのかという知識もなく。現在、動物園は企業のように活動しており、収入を動物の展示に投資できる」とのことであった。

(5) 寄付とファンドレイジング

施設計画に基づいてキャピタルキャンペーンを行っており、これに対する寄付が多い。遺贈寄付はあるが、動物園としては事前に把握していないケースが多い。2014年はたまたま多かった。現在はゾウの新しいプールを250,000EUR（2,900万円）で作る計画があり、キャンペーンを行う。

1991年以前は、寄付は全く無かった。前園長はアイデアが豊かで、行動力があり、カリスマティック、要するにファンドレイジング能力が高い人で、メディアへの露出も多かった。動物園にというより、彼に寄付をしていた人もいると思われる。2007年以降、寄付が免税措置の対象とならなくなったが、それによって寄付額が大きく減ったわけではない。過去2年の寄付は0.99～1.7milEUR（1.1～2.0億円）である。

< シェーンブルン動物園（つづき） >



開園当初からあるパビリオン。カフェレストラン「カイザー・パビリオン」として、現在も営業している。



2003年からジャイアントパンダを飼育しており、繁殖もしている。



工事中のキリンの展示場。パビリオン周辺の歴史ある展示場の1つであり、建物を維持した状態でリニューアルを行っている。



かつてライオンを飼育していたスペースには、現在はブロンズ像を置いており、ライオンは隣接する広い運動場で展示している。



水族館兼爬虫類館の一角にはトンネル型水槽もあり、ピラルクなどアマゾンの淡水魚を展示している。



熱帯雨林展示の一角には、コウモリの通り抜け展示もある。同様の施設はミュンヘン動物園などにも存在する。

7 ヴィルヘルム動植物園（ドイツ・シュトゥットガルト市）

訪問日：2016年3月14日（月）※写真は2015年9月5日（土）訪問時に撮影したもの

ヒアリング対応者：園長 トーマス・ケルピン博士（Dr. Thomas Kölpin）

(1) 動物園の概要

動物園としての開園は1949年。面積30ha。入園料16.00EUR(1800円)。開園時間は8:15～18:00で、休園日なし。

ドイツにおいては州（Land）が運営する唯一の動物園で、バーデン-ヴュルテンベルク州（Land Baden-Württemberg）の財務省が直営している。土地、建物、動物はすべて州の所有である。

飼育種数は、哺乳類114種、鳥類199種、爬虫類87種、両生類32種、魚類503種で、水族館兼両生爬虫類館（Aquarium-Terrarium）がある。アシカの公開トレーニングを行っている。

職員は正規300人で、うち飼育員100人。パートタイムの飼育員はいない。キュレーター5人と獣医2人がおり、植物のキュレーターも1人いる。教育事業に携わるフルタイム職員は、保全教育担当者1人のみで、保全研究との兼務。この他に14人の外部教師がいる。外部教師は他の博物館などでも活動しており、学校団体を対象とした動物園教室を実施する。毎年、2万人の児童が動物園教室に参加しており、動物園は活動に応じて外部教師に手当てを払っている。

年間入園者は240万人以上。10年前は190万人、20年前は180万人と順調に入園者を増やしている。所在地の人口は60万人で、都市圏人口は220万人。友の会は3万2千人規模でドイツ国内で最大。

(2) 特徴と最近の施設建設

もとはドイツ皇帝ヴィルヘルム1世が築いた庭園で、第二次世界大戦前は公立植物園として運営されていた。第二次世界大戦の爆撃により荒廃したが、1949年に再開園してから動物を飼育展示するようになり、水族展示、キリンやシマウマ、ペンギン、ゾウとトラなどが導入された¹³⁾。現在は、ドイツ唯一の総合的動植物園として、シュトゥットガルト・ヴィルヘルム動植物園（Wilhelma-Zoologisch-Botanischer Garten Stuttgart）を名乗っている。多くの歴史的建造物や温室、屋外の植物展示があり、それと入り交じって動物の展示施設が配置されている。敷地の中央には水族館兼両生爬虫類館があり、特に水族展示としてはドイツ国内有数の規模を誇る。

2013年には、ゴリラとボノボからなるアフリカ類人猿舎をオープンさせた。約1haの施設で、ゴリラには2,000㎡の運動場と500㎡の屋内展示場が、ボノボには1,200㎡の運動場と250㎡の屋内展示場が設置された。この施設はヨーロッパの種保存計画とEEP連動し、ゴリラの人工保育個体を集めることを念頭に設計された。これは、同園が従来から人工保育個体を群れに戻すなど優れた飼育成績を修めていたためである。

(3&4) 経理／経営組織

過去2年の経費は20～21milEUR（23～24億円）で、減価償却1.6～1.9milEUR（1.8～2.2億円）を含む。動物園としての年報や決算報告は公開していない。州会計からの繰入金金は5.4milEUR（6.2億円）と定められており、このうち3.9milEUR（4.5億円）は経常経費に、1.5milEUR（1.7億円）は資本投資に

< ヴィルヘルマ動植物園（ドイツ） Wilhelma Stuttgart >



2013年にオープンしたアフリカ類人猿舎。それぞれ10頭前後のゴリラとボノボを飼育している。



ゴリラの屋外展示。来園者側は人工的な構造で、大型の解説版が随所に設置されている。



ゴリラの運動場。正面にガラス張りの屋内展示場の建物が見えており、その手前に2頭のゴリラが写っている。左側の擬岩の上からキーパーがエサを入れていた。



人工保育のゴリラを集めて群れに復帰させるための施設。ここでは屋内展示場で、野外の運動場もある。



ボノボの飼育個体。現在も生息地での狩猟により孤児が発生するため、野生由来の個体が入ってくることもある。



ボノボの屋内展示場。野外の運動場はネットで覆われた空間で、草や木の他、丸太の木組みや消防ホース、タイヤなどがふんだんに導入されていた。

用いることとされている。州会計からの繰入金は、国外での保全研究活動に用いることはできない。残りの収入は自主財源が基本で、入園料収入は 14 ～ 15milEUR (16 ～ 17 億円) である。

施設建設にあたっては、通常の繰入金とは別に州が予算を付けることがある。例えば、アフリカ類人猿舎は、22milEUR (25 億円) の建設費のうち、州が 12milEUR (14 億円) を負担した。残りの 10milEUR (12 億円) を拠出したのは動物園友の会である。

園長の指名や入園料の改訂、予算の承認などは、すべて州の財務省が行う。

現在の園長は生物学者出身で、ハーゲンバック動物園の科学アシスタントからキュレーターとなり、エアフルト動物園 (Zoopark Erfurt) の園長を経て、2014 年 1 月に現職に就いた。前園長は 23 年間に渡って在職した。

(5) 寄付とファンドレイジング

寄付金の大半は、キャピタルキャンペーンによるもので、動物園友の会を通じて寄付される額が大きい。年 1.6milEUR (1.8 億円) の寄付のうち、0.6milEUR 程度 (0.69 億円) は遺贈である。寄付は免税措置の対象となる。寄付の用途は展示建設と国外での保全研究のみに限定している。

動物園友の会の正式名称は「社団法人ヴィルヘルマの友と支援者の会 (Freunde und Förderer der Wilhelma e.V.)」で、独自のホームページ¹⁴⁾を持っている。これによれば、同会はヴィルヘルマ動植物園の発展のために 1956 年に設置された。メンバーは同園に無料で入園でき、通信紙を受け取るほか、他園見学会なども実施している。会員資格は、他者へのプレゼントとして使うこともできる。アフリカ類人猿舎以外にも、2000 年にはアマゾンハウスに 4.0milEUR (4.6 億円)、2002 年には昆虫館に 1.0milEUR (1.2 億円) などを支援している。2011 年には子供体操ワールド (Kinderturn-welt) のためにも 0.2milEUR (0.23 億円) を支援した。2010 年に行われたアフリカ類人猿舎の起工式には動物園友の会の会長も列席し、2013 年 5 月のオープンに先駆け、2012 年 11 月 10 日・11 日には友の会メンバー限定の内覧会も行われている。



ズーヒストリカ (p.34 参照) の参加者を対象に同園の保全プロジェクトを説明し、支援を呼びかける保全教育担当者。



同園では、ゴリラの密猟対策に取り組むレンジャーとイヌを支援する事業 (Congohounds Project) を行っている。

< ヴィルヘルマ動植物園（つづき） >



ヴィルヘルマ動植物園は、もともとドイツ皇帝ヴィルヘルム1世が築いた庭園であった。第二次世界大戦による荒廃を経て、1949年に水族展示を始めて以降、総合的な動植物園として発展した。



多数の温室があり、美しい花やサボテンを多く栽培しているが、その一角に小鳥や両生爬虫類が飼育されていることも多い。



水族館兼両生爬虫類館。個々の水槽は大きくないが、海水・淡水双方の水槽が数多く並んでおり、世界各地の水族を網羅的に展示している。



昆虫館（Insektarium）の一角にあるチョウの温室。オオコウモリも飼育されていた。



アマゾンハウス。温室展示で鳥を放し飼いにする他、各種の小型サルや両生爬虫類を展示している。



子供体操ワールド。世界各地の動物を真似て運動するというコンセプトで、園内各所にアスレチック施設を設置した。

8 ニュルンベルク動物園（ドイツ）

訪問日：2016年3月13日（日）

ヒアリング対応者：副園長 ヘルムート・マグデフラウ博士（Dr. Helmut Mägdefrau）

(1) 動物園の概要

1912年開園。面積70ha。入園料13.50EUR（1600円）。開園時間は8:00～19:30で、休園日なし。ニュルンベルク市の直営で、市内に300haある森林も管理しており、25haの畑と25haの牧草地も管理している。土地、建物、動物は市に帰属する。なお、牧草地は水道局が水源として保全している土地だが、実質的な管理は動物園が行っている。動物のやり取りは寄贈が基本だが、イルカやインドサイはブリーディングローン。台北動物園に動物を寄贈した時は、気軽に譲渡しようと思っていたのに、先方が協定書まで用意して「面白かった（funny）」とマグデフラウ副園長は語っていた。

飼育種数は、哺乳類79種、鳥類51種、爬虫類18種、両生類5種、魚類57種。イルカのショーと、アシカの公開トレーニングを行っている。別料金の豆汽車がある。

正規職員110人のうち、飼育員は58人。パートタイムの飼育員はいない。獣医は2人。植栽が7人おり、うち1人はマナティーハウス専属。残り6人は夏は畑や牧草地の管理で忙しく、冬は森林管理を行う。電線に掛かりそうな枝を切って動物に与えたりすることが自由にできるというドイツでも珍しいシステム。

教育スタッフは正規職員2人と、25人の動物園ガイドからなる。動物園ガイドは月1回の講習に参加することで団体向けのガイドツアーを行うことができる。ツアー収入の40%は動物園に、60%はガイド自身に入る仕組みで、このような方式はドイツでは一般的とのこと。ツアー利用グループには誕生パーティーのグループもあり、園内のレストランで食事することもあれば、食べ物を持ってきて園内でランチパーティーをすることもある。同園の教育活動は2011年に25周年を迎えたが、この年は643回6,734人を対象にツアーを実施した。このうち、実施回数が多かったのは「イルカ館での午後（Nachmittag im Delphinarium）」の173回や、「ナイトツアー（Abendführung）」の144回であった¹⁵⁾。

年間入園者は110万人。10年前は100万人、20年前は90万人と順調に増えている。

所在地（ニュルンベルク市）の人口は50万人で、都市圏人口は75万人。

(2) 特徴と最近の施設建設

イルカとマナティーの展示施設があり、地下のガラスは日プラ製。マナティーの繁殖は順調で、屋島水族館にもいる。マナティーのプールの上はチョウが舞う温室展示になっており、ハキリアリや両生爬虫類を展示している。シロガオサキもいるが、寝部屋から遠い場所には行かない。生物学者は混合展示が好きだが、獣医やキーパーは管理したがるので反対する。「しかし、実際にやってみると結構うまくいくものだ」とはマグデフラウ副園長の弁。

ゾウは2008年に飼育を中止した。問題は、冬は外に出せないのにゾウ舎が小さかったこと。現在はリニューアルして、インドサイを飼育している。市長はゾウの飼育を継続したがったが、動物園として継続しないことを決めた。資金的な面から、今後10年程度の飼育再開は考えにくいとのこと。フランクフルト動物園もゾウはいないが来園者は増えており、ゾウが必要なわけではないと考えている。

ホッキョクグマの展示は2004年に完成した。ホッキョクグマは気候温暖化のシンボルとして広告などに露

< ニュルンベルク動物園（ドイツ） Tiergarten Nürnberg >



イルカのショープール「ラグーン(Lagune)」。奥に見える白いドームは、冬期限定の暖房室で非公開。3月中旬であったが、日本の1月のような気温であった。



マナティーハウスの温室展示。足下にマナティーのプールがあり、その上はジャングル展示になっている。チョウや両生爬虫類に加え、シロガオサキも放している。



イルカのラグーンの地下展示。ガラスは日ブラ製。イルカとマナティーの双方を見学できる空間となっており、全体の建設費は31milEUR(36億円)。うち24milEUR(28億円)はイルカのラグーンを経費で、動物園が借金して建設した。



マナティーの地下展示。順調に繁殖しており、日本の屋島水族館にも搬出した。マナティーハウスは、7milEUR(8.1億円)の建設費のうち、2.5milEUR(2.9億円)を友の会の寄付で賄った。



かつてのゾウ舎。動物園の敷地は70haもあるので、屋外の運動場は広いが、冬は外に出せないで飼育を中止した。



ゾウ舎を改修して、現在はインドサイを飼育している。この日は屋外の運動場に出ていた。

出するよう努めており、国連環境計画 UNEP との協定も結んだ。

トラとライオンの運動場の壁は、天然の岩と擬岩をミックスし、自然っぽい景観を作っている。2009 年に屋内展示を大幅に改修した。当初、1.1milEUR (1.3 億円) の計画だったが、つぎつぎと問題が発生し、結局 4milEUR (4.6 億円) になってしまった。しかし、屋内展示が充実したおかげで、水モートが凍ってしまう時期や、倒木が懸念される嵐の日は屋内で飼育できるようになった。

草食動物の柵は、人の視界を遮らないように低めにしてある。その気になれば動物たちは脱柵できるが、野生のキツネの侵入でもなければ脱出しない。なお、ソマリノバが脱柵した時は大捕り物となったが、アシカの展示にある地下通路を使って捕獲に成功した。

家畜は本来動物園が扱うべき動物ではないが、家畜について知らない子供たちが増えているのも事実なので子供動物園で飼育しているとマグデフラウ副園長は語る。ヤギは待避エリアと自由に行き来できるようになっており、自動販売機でカロリーが低いエサを買って与えられるようになっている。

(3&4) 経理／経営組織

直近の年間経費は 13milEUR (15 億円) だが、減価償却ないし建設費、人件費の情報は得られなかった。市の会計からの繰入金は 3.5milEUR (4.0 億円) と定められており、用途についての定めはない。残りの収入は自主財源が基本で、入園料収入は 9.5milEUR (11 億円) である。売店は直営ではなく、売り上げの 14% を動物園に収めるシステムになっている。動物園の収入と支出それぞれの合計を公表しており、2007 年～2014 年をトータルすると、収入は経費の 72% である¹⁶⁾。

施設建設に際して市が特別な費用を拠出することもあるが、運営剰余金を回すのが基本で、建設資金を借り入れることもある。2009 年の猛獣舎は建設費 4milEUR (4.6 億円) を要したが、この際には市が予算措置をした。一方、イルカとマナティーの展示施設は、建設費 31milEUR (36 億円) の一部を動物園が借金した。財源の 80% は入園者が払っているので、入園者の 60% を占めるファミリー層のことをよく考える必要があるとのこと。

市長と市議会の打ち合わせが毎月あり、園長の指名や入園料の改定が協議される。市長は入園料を上げて市の負担を軽減しようとするが、市議会は選挙対策を考えて反対するという構図がある。

現在の園長ダグ・エンケ博士 (Dr. Dag Encke) は 2005 年就任で、ミュンスター動物園 (Allwetterzoo Münster) のキュレーター出身。前任のペーター・ミュリング博士 (Dr. Peter Mühlring) は 15 年に渡って在職した¹⁷⁾。ドイツの動物園長の 8 割は、生物学者か獣医である。副園長のヘルムート・マグデフラウ博士も生物学者で、同園に長く勤務している。

(5) 寄付とファンドレイジング

動物園としては、キャピタルキャンペーンなどのファンドレイジングにはあまり力を入れていない。寄付は例年 0.1milEUR (0.12 億円) 程度である。スポンサー企業の広告などを入れずに、ランドスケープを見せることを意識しているが、子供動物園だけはスポンサー企業が入っている。

寄付金は社団法人ニュルンベルク動物園友の会 (Verein der Tiergartenfreunde Nürnberg e.V.) から寄せられるものがほとんどで、遺贈寄付が多い。寄付は免税措置の対象となる。マナティーハウスは 7milEUR (8.1 億円) のうち 2.5milEUR (2.9 億円) を友の会からの寄付で賄った。これは、同園友の会史上最高額であるが、他にも 1 億円程度の寄付を何度か行っている¹⁸⁾。

< ニュルンベルク動物園（つづき） >



ライオンの運動場。水モートになっているが、冬期は凍結することがある。



屋内展示場への入口。右側はトラの運動場で、左側にあるライオンの運動場と対称になっている。入口部分は擬岩だが、ライオンやトラの背後は天然の岩が露出している。



ライオンとトラの屋内展示。小鳥も飼育している。当初は1.1milEUR（1.3億円）の計画だったが、4milEUR（4.6億円）掛かってしまった。



カンガルーの展示。草食動物の柵は低めにしており、その気になれば動物は脱柵できるが、キツネの侵入でもない限り逃げ出さないとのこと。



子供動物園だけはスポンサー企業が付いており、カラフルな解説が設置されている。



水族館はゴリラの屋内展示場の一角に設置された小規模なもので、新しくしたいと話していた。

9 ドイツ語圏の動物園文化

(1) 動物園コミュニティ

社団法人ドイツ動物園連盟 VdZ (Verband der Zoologischen Gärten e.V.) は、1887 年創設の動物園協会で、2014 年以前の名称は「社団法人ドイツ動物園長連盟 VDZ (Verband Deutscher Zoodirektion e.V.)」。ドイツ語圏の動物園 72 園からなり、ドイツに留まらず、スイス、オーストリア等の動物園が参加している。今回ヒアリングを行った 7 園はいずれも VdZ 加盟園である。世界最古の動物園協会である VdZ は自らを「世界動物園水族館協会 WAZA の出発点 (die Keimzelle der World Association of Zoos and Aquariums (WAZA))」¹⁹⁾ と自負しており、アンソニー・シェリダンによれば、ヨーロッパの動物園トップ 10 のうち 6 園、トップ 20 のうち 12 園までが VdZ 加盟園である²⁰⁾。また、ハーゲンベック動物園園長のステファン・ヘリング＝ハーゲンベック博士 (Dr. Stephan Hering-Hagenbeck) は、「アメリカの動物園はどこも似ているが、ドイツの動物園はどこも自分のポリシーを持っており、自分はその動物園コミュニティに属していることを誇りに思っている」と語っていた²¹⁾。

ドイツ語圏には、一流動物園の連合体である VdZ の他に、より小さな動物園が加盟する社団法人ドイツ動物園協会 DTG (Deutsche Tierpark-Gesellschaft e.V.) や、オーストリア動物園機構 OZO (Österreichische Zoo Organisation)、スイス動物園 Zooschweiz なども存在する。このうち、DTG の正規会員は 86 の動物園であるが、VdZ との重複は一部に留まる²²⁾。一方、シェーンブルン動物園は OZO にも加盟し、チューリッヒ動物園は Zooschweiz にも加盟している²³⁾。

以上のように、ドイツ語圏の動物園コミュニティは重層的に構築されており、このコミュニティがヨーロッパの動物園水族館業界において、重要な地位を占めていると考えられる。

(2) 動物園を取り巻くコミュニティ (動物園友の会、ズーヒストリカ)

ヒアリングの中で、ドゥイスブルク動物園、ヴィルヘルマ動植物園、ニュルンベルク動物園の 3 園において寄付における動物園友の会の存在が大きいことが指摘された。ヒアリングは英語で行ったため、いずれの場でも聞かれた言葉は“friends of the zoo”あるいは“zoo friends”であったが、これらの動物園友の会はいずれも社団法人 (e.V.) であり、ヴィルヘルマ動植物園とニュルンベルク動物園の友の会では独自のホームページを持っている。

これらの動物園友の会は、社団法人ドイツ動物園友の会連合会 GDZ (Gemeinschaft Deutscher Zooförderer e.V.) に所属している、この連合会には、ケルン動物園やハノーファー動物園の友の会も含め、ドイツ国内の 57 の動物園友の会が加盟している。GDZ は 1994 年に成立した比較的新しい組織であるが、その背景には動物園否定論に対抗する必要性があったことが述べられている²⁴⁾。

さらに、ヨーロッパ動物園友の会 (Europäische Zooförderer) という会合も開催しているが、そのホームページに掲げられている国旗は、ドイツ、スイス、オーストリアの 3 カ国のみであり、会議はドイツ語で行われるとある²⁵⁾。ヒアリングを行ったチューリッヒ動物園 (スイス)、シェーンブルン動物園 (オーストリア) のいずれも動物園友の会を持っており、施設建設などへの金銭的支援を得ていた。

ズーヒストリカ (Zoohistorica) は 1990 年に始まったヨーロッパの動物園愛好者の集いである。1990 年の初回はハノーファー動物園、1991 年はケルン動物園と、毎年 1 回の集いを各地の動物園で実施しているが、

1990年から2016年の27回の開催地は、ドイツが16回、スイス、オーストリアが各1回と、実に18回までがドイツ語圏である。この他は、イギリス、オランダ、ポーランドが各2回、フランス、ベルギー、チェコが各1回となっており、ヨーロッパの動物園愛好者コミュニティにおけるドイツ語圏の存在感の強さを窺うことができる²⁶⁾。

このように、ドイツ語圏においては、動物園そのもののコミュニティのみならず、動物園を取り巻く支援者組織についても独自のつながりが築かれている。すなわち、ドイツ語圏特有の動物園文化が社会的に成立していると考えられる。

(3) 動物園否定論の影響

GDZが1994年に成立した背景に動物園否定論があったことは、シェーンブルン動物園が1991年に国直営から国営有限会社に経営を切り替えたことに重なる部分がある。世界的に見れば、1984年にズーチェック運動が始まり、1987年にイギリスで動物園免許法が制定され、1996年には日本でも地球生物会議ALIVEによるズーチェックが行われた時代であった。1999年にEU理事会が、動物園での野生動物飼育に関する指令（Council Directive 1999/22/EC of 29 March 1999 relating to the keeping of wild animals in zoos）を出した背景には、このような流れがあったと理解できる。

イルカのショーを行っているドゥイスブルク動物園では、現在も夏になると毎週末にアニマルライツ団体が正門前でデモを行っており、EAZAに加盟することでハイクラスの動物園であることを明示することが、政治家との関係性を保ち、助成金の確保につながるという見解が聞かれた。これは、ドイツ語圏の動物園が多くの支援者を得ている一方で、強い動物園否定論にも晒^{さら}されていることを示している。このような事情は日本とは大いに異なるものであり、ヨーロッパの動物園事情を理解する上で欠かせない要素と考えられる。

引用文献および註（第2章）

- 1) 公益認定等委員会事務局「公益法人制度の国際比較概略－英米独仏を中心にして」2013, p.11
- 2) 経済産業省（経済産業政策局産業組織課）委託調査「国外における社会的企業についての制度等に関する調査報告書」2015, p.36
- 3) 公益認定等委員会事務局, Ibid, p.13
- 4) Sheridan, Anthony “What Zoos Can Do – The Leading Zoological Gardens of Europe 2010–2020”, Schöling Verlag Münster, 2011, pp.141–380
- 5) Zoo Zurich AG “Jahresbericht 2014 – Wer Tiere Kennt, Wird Tiere Schützen”, p.22
- 6) Ibid, 表紙折り返し部
- 7) Zoo Duisburg AG “Zoo Duisburg Gemeinnützige Aktiengesellschaft Geschäftsbericht 2014”, p.16
- 8) Achim Winkler “75 Jahre Zoo am Kaiserberg Vom Duisburger Tierpark zum Zoo Duisburg”, Schöling Verlag Münster, 2008, p.167
- 9) Zoo Duisburg AG “Delfinarium Zoo Duisburg”, 2014, p.25
- 10) AG Zoologischer Garten Köln “Kölner Zoo Geschäftsbericht 2014”, p.30
- 11) Zoo Hannover GmbH “Geschäftsbericht 2014 Erlebnis-Zoo Hannover”, p.34
- 12) Schönbrunner Tiergarten GmbH “Bericht über die Prüfung Des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2014”, Beilage II

- 13) ヴィルヘルマ動植物園ホームページ (<http://www.wilhelma.de/en/wilhelma-park-and-history/history-of-wilhelma.html>), 2016.12.24
- 14) ヴィルヘルマ友の会ホームページ (<http://www.foerderer-der-wilhelma.de/>), 2016.12.24
- 15) Tiergarten Nürnberg “Tiergarten Nürnberg, 2010 – Das Jahr der Grossbaustelle, 2011 – Die neue Lagune im Rekordjahr” , 2012, p.36
- 16) Tiergarten Nürnberg “Tiergarten Nürnberg 75 Jahre Landschaftszoo am Schmausenbuck erfolgreiche Delphinaufzucht” , 2015, p.48
- 17) Tiergarten Nürnberg “Tiergarten Nürnberg 100 Jahre Tiergarten Nürnberg” , 2013, pp.44-45
- 18) Tiergarten der Stadt Nürnberg “Der Wegweiser durch den Tiergarten Nürnberg” , 2013, p.157
- 19) 社団法人ドイツ動物園連盟 VdZ ホームページ (<http://www.zoodirektoren.de/>), 2016.12.25
- 20) Sheridan, Ibid, p.132
- 21) 2015年8月27日にドイツ・ハンブルク市のハーゲンベック動物園にて、研究代表者らが同園長のステファン・ヘリング = ハーゲンベック博士に行ったヒアリングの記録による。
- 22) 社団法人ドイツ動物園協会 DTG ホームページ (<http://www.deutsche-tierparkgesellschaft.de/>) と、VdZ ホームページを比較したところ、重複はミュンスター動物園 (Allwetterzoo Münster)、オペル動物園 (Opel-Zoo Kronberg) など一部に留まっており、今回ヒアリングしたドイツの5園はDTGには加盟していなかった。2016年12月25日確認。
- 23) Schönbrunner Tiergarten GmbH “Tiergarten Schönbrunner – Jubiläumszooführer” , 2002, p.10 および Zoo Zurich AG, Ibid, p.11
- 24) 社団法人ドイツ動物園友の会連合会ホームページ (<http://www.zoofoerderer.de/>), 2016.12.25
- 25) ヨーロッパ動物園友の会ホームページ (<http://www.zoofoerderer.net/standard/#more-1>), 2016.12.25
- 26) ズーヒストリカ・ホームページ (<http://www.zoohistorica.org/>), 2016.12.25

第3章 アメリカ合衆国の動物園経営

1 アメリカ合衆国の調査にあたって（社会背景等）

アメリカ合衆国は50の州（state）から構成され、自治体の基本単位は郡（county）である。市は郡の中の人口密集地として設定され、市街地の拡大に従って境界線を変更する。また、特定の目的のために多様な特別区（special district）が設定されており、単一の市や郡に従属する出先機関としての特別区も、複数の市や郡から構成される一部事務組合としての特別区もある。特別区は固定資産税等の課税権を持ち、その新設は住民の直接選挙により決められる。また、米国の市債は、固定資産税等に上乗せする形で資金調達するため、特定の案件に関する市債の発行も直接選挙の対象となる。

法人格と税制優遇措置は別個に扱われており、法人格は州政府に登録することで取得できるが、事業収益への非課税措置などを得るには内国歳入庁 IRS の認定が必要である¹⁾。具体的には、活動内容や収支などの基準を満たした団体は IRC501(c)3 の公益慈善団体（public charity）に認定され、この団体に寄付した者は所得控除を受けられる²⁾。2016年の米国における所得税は最高39.6%であるため、寄付額の最大39.6%の税金が減免されることになる。公益慈善団体が IRS に提出する税務報告書 Form 990 は公開が義務付けられており、インターネット上で公開している団体が多い。

通貨はアメリカドル（USD）であり、百万アメリカドルは milUSD と表記した。日本円への換算は 1USD = 105 円として有効数字 2 ケタに四捨五入した。金額、人口、入園者などの数字は基本的に概数であるが、「約」は省略した。

以下、基本的にヒアリングで得た情報であるが、入園料や開園時間、施設の開設年次等は各動物園のホームページを参照した。この際、季節により変化がある場合は、夏季について記載した。歳入構造、人件費およびファンドレイジング経費は Form 990 を参照した³⁾。

2 ヘンリー・ドーリー動物園（オマハ市）

訪問日：2016年8月23日（火）

ヒアリング対応者：財務責任者 CFO ジェレミー・エディ（Jeremy Eddie）

教育部長

エリザベス・マルクレン（Elizabeth Mulkerrin）

(1) 動物園の概要

1898年開園。面積52ha。入園料18.95USD（2000円）だが、IMAXシアター、エイふれあい、各種乗り物（リフト、トラム、ミニSL、メリーゴーランド）は別料金で、これらを含めた1日パスは36.95USD（3900円）。開園時間は9:00～18:00で、休園日はクリスマスのみ。この他、キャメル・ライド、インコ餌やりが別料金。キリン餌やりを実施する時間もある。アシカの公開トレーニングは1日2回実施。ゾウやライオンのトレーニングを見せる場所も用意している。自由にさわられる動物はヤギのみだが、数年前からアウトリーチ用の動物飼育を始めており、職員がハンドリングした状態でさわられる動物もいる。

開園当初はオマハ市の直営だったが、1952年にオマハ市動物学協会（Omaha Zoological Society）の運営に切り替えた。切り替えの理由は、動物園の発展と市の負担軽減のため（to improve the Zoo and to provide administrative help to the City）とされている。1963年に地元新聞社の社長であったヘンリー・ドーリー氏の遺産が寄付され、現在の動物園名となった。土地は市有で借地料はなし。建物と動物は協会が所有。協会とは別に、ファンドレイジングを主な役割とするオマハ動物園財団（Omaha Zoo Foundation）があり、郊外にあるサファリパークは財団が所有している。協会、財団ともにIRSが認定する公益慈善団体で、寄付は免税措置の対象となる。

協会の正規職員288人のうち、飼育員は105人。夏期のみ23人を追加雇用する。教育スタッフは正規職員15人と、パートタイム教師60人からなる。2001年には正規3人、パート1人のみだったが、現在は高校3・4年向けのカリキュラムを提供しており、そのための専門職員もいる。これは全米でも珍しい取り組みで、9つの高校から生徒が集まってくる。

年間入園者は170万人。10年前は135万人、20年前は120万人と順調に増えている。

所在地の人口は41万人で、都市圏人口は92万人。

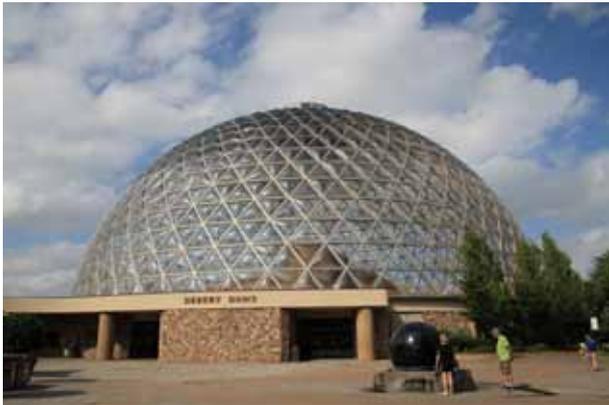
(2) 特徴と最近の施設建設

アメリカ中部ネブラスカ州のオマハ市は、大陸横断鉄道として知られるユニオン・パシフィック鉄道の本社所在地であり、同社は1968年から動物園内でミニSLを運行している。同社は動物園にとって主要な寄付者であり、動物学協会に理事を送り出している。

同園は、1992年に当時世界最大の屋内ジャングル「リードジャングル（Lied Jungle）」をオープンさせたことで一躍有名になった。施設名は、15milUSD（16億円）の建設費の過半をリード財団基金（Lied Foundation Trust）が寄付したことによる。

1995年には、内陸地であるアメリカ中部には珍しかった本格的な海水水族館であるスコット・アクアリウム（The Walter and Suzanne Scott Kingdoms of the Seas Aquarium）がオープン。寄付者であるウォルター・スコット氏は動物学協会の理事である。地元建設会社キーウィット（Kiewit）を率いており、リードジャングルや後述する砂漠ドームも含め、動物園の新施設建設は同社にとっての看板プロジェクトでもあった。この

< ヘンリードローリー動物園（米国） Omaha's Henry Doorly Zoo >



2002年オープン of 砂漠ドーム。高速道路 I-80 からよく見える同園のランドマーク的存在である。



砂漠ドームの中は世界各地の砂漠を模した展示となっている。この写真はナミブ砂漠を模した空間で、リビアママネコなどを展示している。



砂漠ドームの地下は、広大な夜行性動物展示施設となっている。写真はビーバーの展示。



1992年オープンのリードジャングル。完成当時、世界最大の屋内ジャングルで、ランドスケープ・イマージョン型展示の代表作とされた。



2004年オープンのハーバード・ゴリラの谷。同園は以前からゴリラのオス群れを飼育しており、この施設の完成によって飼育数をさらに増やした。



ハーバード・ゴリラの谷の来園者通路と、頭上でくつろぐオスのゴリラ。ランドスケープ・イマージョン型展示とは一線を画した展示施設である。

水族館は、2012年にリニューアルを行った。

その後も、世界最大の「砂漠ドーム (The Desert Dome)」や、世界最大の夜行性動物展示「夜の王国 (Eugene T. Mahoney Kingdoms of the Night)」、「ハバード・ゴリラの谷 (Hubbard Gorilla Valley)」、「グリューコック昆虫館 (Berniece Grewcock Butterfly and Insect Pavilion)」などを次々にオープンさせた。

2016年には「アフリカ草原 (The African Grasslands)」がオープンした。11haに及ぶ巨大な展示施設は、72milUSD (76億円)を要した同園史上最大のプロジェクトである。アフリカゾウは、この施設のためにスワジランドから新規に導入したもので、オス1頭、メス5頭の群れを間接飼育している。広大な屋内展示場の床には砂を敷いてあり、ホイールローダーで作業を行う。トレーニングの公開やシマウマとの混合展示ができる施設であるが、まだ導入したばかりでそこまでは進んでいない。

2009年には、リフトから動物園を眺める「スカイファリ (Skyfari)」もオープンした。有料の乗り物であるが、建設のための寄付が行われている。

郊外にあるワイルドライフサファリ (The Lee G. Simmons Conservation Park & Wildlife Safari) ではネブラスカの地元産動物のみを展示しているが、広大な敷地の非公開部分では国外産絶滅危惧種の飼育繁殖にも取り組んでいる。

(3) 経理

過去2年の年間経費は、協会と財団を合わせて52～54milUSD (55～57億円)で、減価償却7.8milUSD (8.2億円)を含む。人件費は17milUSD (18億円)。入園料収入は8.8milUSD (9.2億円)、メンバーシップ収入は6.9milUSD (7.2億円)である。

メンバーシップは通常家族用 (個人69USD = 7200円、家族120USD = 1.3万円)と寄付者用 (300～10,000USD = 3.2～110万円)があり、家族用の6.3milUSD (6.6億円)は協会の収入で免税措置はない。主に販売強化月間 (membership drive) に企業の人事担当者を経由して販売している。動物園は割安な価格でメンバーシップを企業に販売し、さらに企業が独自の補助を上乗せして通常の半額以下という社員向け価格を設定することで、企業の福利厚生事業とする仕組みである。一方、寄付者用の高額メンバーシップ0.6milUSD (0.63億円)は財団の収入で、金額の一部が免税対象となる。

市の補助は1.7milUSD (1.8億円)で、経常経費に充当される。金額は10年ごとの協定によって定められ、従来は固定額だったが、今回初めて毎年少しずつ増額する内容になった。施設建設に際して市が特別な補助をすることはなく、郡にも毎年補助を申請するが、こちらは年によって補助額が変動する。

現在、全体のリニューアル計画を185milUSD (194億円)で進めており、その財源はすべて寄付である。なお、協会として債券を発行することがあるが、この方が銀行から借りるより利子が安い。

国外での保全研究活動は、冷凍動物園などの遺伝子系を中心に1milUSD (1.1億円)程度。財源は基本的に研究助成で、寄付は少ない。なお、北米の動物園水族館協会AZA全体で保全研究活動は138milUSD (145億円)であるが、そのうち101milUSD (106億円)を野生生物保全協会WCSが占めている。

(4) 経営組織

園長を指名するのは協会の理事会で、以前は18人の理事がいたが、投票権のある理事を10人に絞って、残りをアドバイザーにした。建設会社や、鉄道会社、設備会社、広告会社、人間の医者、弁護士など、専門性で理事を選んでいるが、高額寄付者も含まれる。市からは公園レクリエーション部と法律部から

< ヘンリードリー動物園（つづき） >



2016年にオープンしたばかりのアフリカ草原。アフリカゾウ、キリン、ライオン、チーター、ボンゴなど多数の動物を飼育展示している。



アミメキリン、ダチョウ、インパラ、シロサイのビューポイント。キリンにエサやりのできるコーナーも設置されている。



アフリカゾウの屋内展示。床は細かい砂が敷かれており、ゾウたちが屋外の運動場に出た後は作業用のホイールローダーが動いていた。



アフリカ草原の一角にあるヤギのふれあいコーナー。



園内のリフト「スカイファリ」からの景色。写真右に見える小山はライオンの展示。スカイファリは有料の乗り物であるが、この設置にも寄付が寄せられた。



アフリカ草原の一角に設置されたキャンプ用のテントサイト。家族で泊まれる日も設定されており、朝食付きで1人80USD(8400円)。

各1名が充て職で投票権のない委員 (ex-officio) として参加している。法律部の理事は協定を担当する。

現園長のデニス・ペイト (Dennis Pate) は7年前に就任。リンカーンパーク動物園のキーパー出身。オレゴン動物園のゼネラル・キュレーター、ジャクソンビル動物園の園長を経て、現職に至る。前園長は42年在職のリー・G・シモンズ博士 (Dr. Lee G. Simmons) で、獣医師出身。現在もオマハ動物園財団の理事長として、ファンドレイジングやサファリを陣頭指揮している。

同園の教育部門は設立時から独立採算性で、教育部門責任者の人件費を除くすべての経費を自ら稼ぎ出している。このため、当初は教育ボランティア (docent) による事業が主体であったが、園内でのキャンプや誕生パーティー、預かり保育型動物教室など活動の幅を広げていった。リードジャングル、スコット水族館、デザートドームなどの大型施設には、ボーイスカウトなどの団体が寝袋で宿泊できる空間が用意されており、アフリカ草原には専用のテントサイトが造られている。教育部長 (Director of Education) であるエリザベス・マルクレン氏は教育学博士 (Ed.D.) 保有者である。また、初代の教育課長 (Education Curator) を務めたランディ・ウィストフ (Randy Wistoff) 氏は飼育員出身で、現在はカンザスシティ動物園の園長となっている。新たな子供動物園 (The Education and Exploration Center) を建設中で、動物園の管理事務所もこの中の建物 (Conservation Academy Education Building) に移転する計画である。

(5) 寄付とファンドレイジング

過去2年の寄付は52～118milUSD (55～123億円) と極めて大きい。このほとんどがキャピタルキャンペーンに対応した財団への寄付であり、経常経費にも使える協会への寄付額は0.21～0.25milUSD (0.22～0.26億円) しかない。遺贈寄付もわずかで、最大でも1件0.25milUSD (0.26億円) 程度である。

アフリカ平原は72milUSD (76億円) を要した大規模プロジェクトで、2015年に大きな支出があった。施設は完成したが、現在もゾウの展示施設に付ける記銘プレートなどのファンドレイジングを続けている。当初の目標金額を達成したら、そこから先は基本財産 (endowment) の積み立てに回す。

ファンドレイジングを担当するオマハ動物園財団の専従職員が5人おり、その人件費を中心に1.0milUSD (1.1億円) のファンドレイジング経費が掛かっている。



左側の冊子はファンドレイジング用パンフレットで、寄付が見込める人向け。右上は1枚紙を四つ折りしたもので、高額メンバーシップのリーフレット。右下は園内マップ。



ゾウの記銘プレート。同様の記銘プレートは、水族館、昆虫館など園内各所に設置されていたが、ゾウについては現在も募集が続けられていた。価格は250～1000USD (2.6～11万円)。

< ヘンリードリー動物園（つづき） >



1995年オープンของスコット水族館。内陸地には珍しかった本格的な海水水族館で、写真はサメの水槽のトンネル展示。



スコット水族館は2012年にリニューアルを行い、青色LEDなどを駆使した美しい展示空間に生まれ変わった。



リニューアルで設置されたタッチタンク。教育ボランティアであるドーセントの中で寄付が集められた。ここに写っている白髪の女性も寄付をしたドーセントの1人で、ここでの活動に強い思い入れを持っていた。



水族館に併設されたパーティー用貸出しスペース。一般入園者には非公開の空間であるが、ここにも水槽が設置されている。レンタル料金は日中2000USD（21万円）、夜間3500USD（37万円）。



2008年オープンのグリューコック昆虫館。2つの温室の1つはチョウの通り抜け展示となっている。地元の希少昆虫の飼育繁殖にも取り組んでいる。



ピクニック用施設。参加者の1日パスと食事を注文すればレンタル料は不要。企業の従業員家族向けパーティーなどで利用される。

< カンザスシティ動物園（米国） Kansas City Zoo >



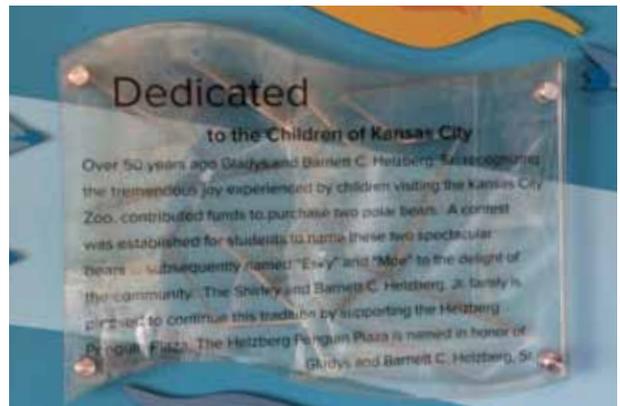
2010年オープンของホッキョクグマの展示。建設費の一部は市債で賄われた。マニトバ基準を満たすが、現在はAZAの繁殖プログラムの関係で高齢のメス1頭のみを展示。



ホッキョクグマの観覧室。エアコンが効いた空間で、飼育員の解説（Keepers Chat）が行われていた。（紺色のポロシャツを着た女性飼育員が階段に立って話している）



2013年オープンของヘルツベルグ・ペンギンプラザ。フンボルトペンギンと極地ペンギンを飼育している。太陽光パネル設置など環境面にも配慮し、米国緑の建築委員会（the United States Green Building Council）のLEED認証を得ている。



「カンザスシティの子ども達のために」というタイトルで、寄付者であるヘルツベルグ夫妻を顕彰。その親も50年以上前に同園にホッキョクグマの購入資金を提供していた。



広大なキリン、シマウマ、ダチョウの展示施設。リフトから観覧できる。キリン2頭が写っているが、シマウマは飼育舎との出入口付近に固まっており、ほとんど見えなかった。



アフリカゾウの運動場。幅は狭いが長さは400mほどあり、両端に飼育舎とプールが設置されている。

(3) 経理

過去2年の年間経費は17～31milUSD（18～33億円）であるが、31milUSDのうち15milUSD（16億円）は施設建設費。人件費は9.4milUSD（9.8億円）。自主財源は8.3milUSD（8.7億円）で、うち3.6milUSD（3.8億円）が入園料収入、1.9milUSD（2.0億円）がメンバーシップ収入である。メンバーシップは最も安いものが64.00USD（6700円）で、本人の年間パスに加え、ゲスト1人が無料で入園できる。動物園特別区居住者は29.00USD（3000円）で購入できる。

市の補助は2milUSD（2.1億円）の固定額であるが、周辺2郡が構成する動物園特別区（Zoological District）から毎年10milUSD（11億円）以上が入ってくる。これは、2002年に動物園のための目的税として売上税率を課したものである。ペンギンプラザの建設には15milUSD（16億円）を要したが、このうち3milUSD（3.2億円）が寄付で、残りは動物園特別区の税収で賄った。この際、どの動物の展示施設を作るかについては、住民アンケートを参考に人気のある動物を選んだ。なお、コロンバス、ニューオーリンズ、デンバーなどでも動物園のための課税が存在する。

また、施設建設のために市債が発行されることがある。ホッキョクグマの展示を建設した時は市債が発行されており、現在も100milUSD（110億円）を掛けた水族館を計画しているが、このうち35milUSD（37億円）を市債で賄う方向で話を進めている。

市や特別区からの資金は使途を制限されているわけではないが、納税者から預かった資金なので地元のために使うようにしているとのこと。このため、国外での保全研究活動は全て寄付により賄っている。

(4&5) 経営組織／寄付とファンドレイジング

園長を指名するのは協会の理事会で、36人の理事には高額寄付者や市の公園レクリエーション部長、市議会議員を含む。5人は弁護士で、雇用や建設など専門の異なる弁護士に無料で相談できる。動物園特別区を構成する2つの郡の代表者は、投票権のない委員として参加する。

現園長のランディ・ウイストフ氏は、1977年にヘンリードローリー動物園のゴミ収集車運転手のアルバイトになり、その後、同園の飼育員、教育課長、副園長を経て、2003年前に現職に就任した。2002年の経営切替によって、園長が資金調達の実務を負うことになったので、11年勤務していた市職員の園長に変わって、ヘンリードローリー動物園の副園長として資金調達の実務を担っていたウイストフ氏が選ばれた。直営からの経営切替は、飼育員も市職員の身分を失ってレイオフや、年金などの社会保障切り下げなどの不安と直面することになるため、トップにも現場にも難しい選択であった。

キュレーター（Senior Director of Zoological Operations）のショーン・パトニー氏は、以前はヘンリードローリー動物園のアシスタント・キュレーターで水族館を担当していた。

直近の寄付は2.3milUSD（2.4億円）で、キャピタルキャンペーンが最も大きい。物品での寄付もさまざまな形で寄せられており、例えば猛禽類のケージが雪で壊れてしまった時は、電話線の支柱が寄付されたおかげで、元のケージよりも高さが倍もあるケージに生まれ変わった。

ファンドレイジングを担当するのは園長と職員5人で、その経費は0.6milUSD（0.63億円）である。

< カンザスシティ動物園（つづき） >



スマトラトラの運動場は、かつて2つのケージだったものをつなげて、大きな施設に改修した。



オランウータンの運動場には、トレーニング用の扉が設置されている。3グループを飼育しており、人工保育のメスを群れに戻すことにも成功している。



猛禽類のケージ。雪で壊れてしまったが、電話線の支柱が寄贈されたおかげで、大きなケージに生まれ変わった。



アシカのショー（Sea Lion Splash）。1日3回実施。年配の男性飼育員が解説していた。円形のアシカプールは、ヘンリードリー動物園、ブランクパーク動物園、リンカーンパーク動物園、ブロンクス動物園など米国各地で見られた。



バードショーのシアター。1日2回実施。猛禽やインコ類を中心に、カンムリヅルやサイチョウも登場する。IMAXシアターを改修したものと推定される。



動物園特別区を構成する2つの郡（Jackson and Clay County）の有権者（voters）への謝意を掲出している。

4 ブランクパーク動物園（デモイン市）

訪問日：2016年8月25日（木）

ヒアリング対応者：動物担当園長 ケヴィン・ドリーズ（Kebin Drees）

(1) 動物園の概要

1966年開園。面積12ha。入園料13.00USD（1400円）だが、各種餌やり（インコ、キリン、ダチョウ、子供動物園）と各種乗り物（ラクダ、豆汽車、メリーゴーランド）は別料金で、これらを含んだ1日パスは22.00USD（2300円）。開園時間は9:00～17:00で、休園日は元旦やクリスマスなど年4日。アシカの公開トレーニングを実施。

以前はデモイン市公園レクリエーション部の直営だったが、2003年に公益慈善団体ブランクパーク動物園財団（Blank Park Zoo Foundation）の経営に切り替えた。同財団は1981年に同園のリニューアルを目的とした資金調達を行うために、財界人によって設立された団体である。経営切替は市の財政負担軽減を意図して市の公園レクリエーション部長が推進したが、この結果、市外からも寄付が得やすくなった。土地は市有で、借地料はない。建物と動物は財団所有に移行した。

正規職員56人のうち、飼育員は25人。この他にパートタイム3人。教育部門の正規職員は5人で、ウサギやハリネズミなどアウトリーチ用の動物を飼育している。普段は動物のいない小動物コーナー（Critter Corner）が園内に用意されており、ここに動物を連れて行くこともある。

年間入園者は46万人。10年前は25万人だったが、経営切替に伴う大規模リニューアルによって大幅に増えた。所在地の人口は20万人で、都市圏人口は57万人。

(2) 特徴と最近の施設建設

ブランクパークは当初、アラン・ブランク（Alan H. Blank）氏の寄付によって造られた子供動物園で、開園した1966年には18万人の入園者があったが、1980年には4万人にまで減少し、1983～85年に閉園してリニューアルを行った。この結果、20万人超の入園者を得るようになり、AZAにも加盟した。アラン・ブランク氏の息子の遺産が寄付されたことで、10milUSD（11億円）の基本財産を保有している。

経営切替に伴う大規模リニューアルは17milUSD（18億円）を投じており、このうち8milUSD（8.4億円）は市が用意したが、1.5milUSD（1.6億円）はアイオワ州が、残りは寄付で賄った。州の資金は、動物病院兼非公開動物飼育施設（教育用含む）の施設整備に使った。

現在、4milUSD（4.2億円）でキリン舎をリニューアルして12頭を飼育できるようにする計画があり、財源はすべて寄付を予定している。

(3) 経理

直近の年間経費は6.4milUSD（6.7億円）で、減価償却0.67milUSD（0.70億円）を含む。人件費は3.3milUSD（3.5億円）。自主財源は3.8milUSD（4.0億円）で、うち1.5milUSD（1.6億円）が入園料収入、0.85milUSD（0.89億円）がメンバーシップ収入である。

市の補助は0.29milUSD（0.30億円）で、給与や施設修繕には使えるが、施設建設や国外での保全には使えない。この金額は、ホテル税を植物園やサイエンスセンターと分配したものである。施設建設に際

< ブランクパーク動物園 (米国) Blank Park Zoo >



経営切替に伴うリニューアルにより、アフリカをイメージした展示エリアを大幅に充実させた。これはエランドの展示。



キリンの餌やりコーナー。11時、13時、15時の3回実施で、1人2.00USD (210円) から。



リニューアルで、サインを一新したことで雰囲気が変わった。写真はキリンの舌と、首の骨を人間と比べた解説板。



リニューアル予定のキリンの飼育施設。現在の施設は来園者には非公開となっている。



ニホンザルの展示施設。2001年に訪問した時も、緑の草の上でくつろぐニホンザルの姿を見られたが、ケージやサインが新しくなっていた。



ニホンザルの保全に関する解説板。「京都大学霊長類研究所のフィールド調査のための機器を補助した。他園と共同で飼育下繁殖と研究計画 (SRP) に取り組んでいる」とある。

< ブランクパーク動物園（つづき） >



アシカとアザラシのプールも 2001 年訪問時とは大きく様変わりしていた。アシカの公開トレーニングは、11:30と15:30の1日2回実施。



アシカとアザラシのプールに新設された「ハベル水中展望室 (Helen & Jim Hubbell Underwater Viewing)」。

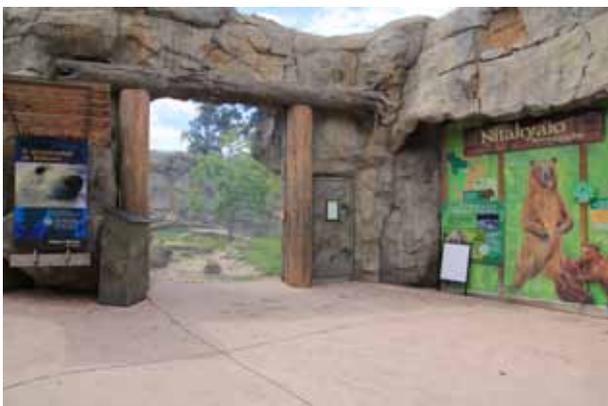
< ブルックフィールド動物園（米国） Brookfield Zoo >



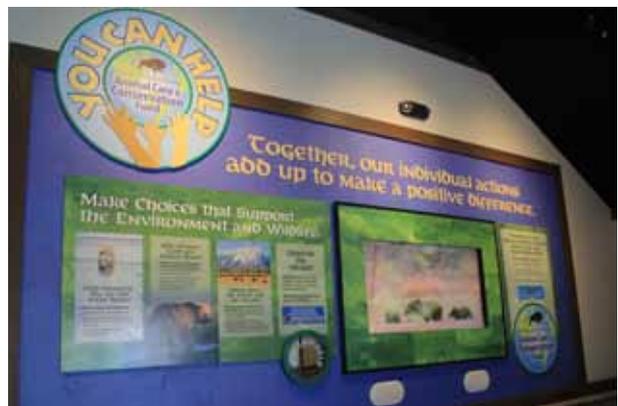
2010年オープンした「偉大なるクマの原生自然 (Great Bear Wilderness)」。北米の自然をテーマとした展示施設。



この展示施設の最初の動物はアメリカバイソン。冒頭のトンネルはバイソンの展示場の下をくぐる形になっている。



ヒグマとホッキョクグマを飼育しており、交互に動物を出して使える共用の運動場もある。



シカゴ動物学協会の基金 (Animal Care & Conservation Fund) をPRしつつ、環境と野生動物への支援を呼びかけている。

加雇用する。飼育部門の季節職員は子供動物園に配置し、ナマケモノにさわられる活動などを行う。飼育部門 (Animal Program) 全体で 140 人の正規職員がおり、このうちキュレーターは 6 人、獣医は 5 人、キュレーター補佐は 3 人である。教育部門の正規職員は 30 人で、このうちハミルファミリー・プレイズーには 7 人 (マネージャー 1 人、スーパーバイザー 2 人、プレイリーダー 4 人) がいるが、リーマンショックの影響で人員削減があり、プログラムも削減した。1 年前からアウトリーチ用の動物飼育を始めた。

年間入園者は 220 万人で、近年あまり大きな変化はない。入園者のうち 150 万人は 5 ～ 8 月に集中し、12 月も多い。近郊のシカゴ市の人口は 270 万人で、都市圏人口は 1,000 万人。

(2) 特徴と最近の施設建設

広大な敷地はほとんど起伏がなく、ゲート付近はフランス式庭園のような作りになっている。イルカショー (Dolphins in Action) を行っており、海水水族館リビングコースト (Living Coast) や、バタフライガーデン (チョウの通り抜け展示) もある総合的な動物園。以前はゾウを飼育していたが、群れで飼育できる施設ではなかったため飼育中止した。デンバー動物園やカンザスシティ動物園のように新しいゾウ舎を建設し、飼育を再開したいとデイビッド・ベッカー氏は語っていた。

2001 年にオープンした子供動物園ハミルファミリー・プレイズー (Hamill Family Play Zoo) は、動物や自然と遊びながら親しむというコンセプトで作られた施設で、2002 年の AZA 展示賞を受け、2013 年には教育チームとしてホワイトハウスの表彰を受けた。教育プログラム管理者のデイビッド・ベッカー氏はボストン子供博物館 (Boston Children's Museum) にいた経歴を持ち、保全心理学 (Conservation Psychology) 分野での博士号取得を目指している。

2015 年にオープンした新しい子供動物園ハミルファミリー・ワイルドエンカウンター (Hamill Family Wild Encounters) は、ワラビーとエミューの通り抜け展示や、インコやヤギの餌やり体験ができる施設である。

これら 2 つの子供動物園に資金提供したハミル家は、北米の野生動物をテーマとした「偉大なるクマの原生自然 (Great Bear Wilderness)」の主要寄付者でもある。こちらは 21milUSD (22 億円) を要した施設で、バイソン、ハクトウワシ、ヒグマ、ホッキョクグマを飼育展示している。

(3) 経理

過去 2 年の年間経費は 73 ～ 75milUSD (77 ～ 79 億円) で、減価償却 8.2 ～ 8.3milUSD (8.6 ～ 8.7 億円) を含む。人件費は 40milUSD (42 億円)。自主財源は 38 ～ 39milUSD (40 ～ 41 億円) で、うち 27milUSD (28 億円) が入園料や駐車料など来園者からの収入、11 ～ 12milUSD (12 ～ 13 億円) がメンバーシップ収入である。メンバーシップは年間入場券なので、免税の対象にならない。なお、経理に関しては毎年外部監査を行っている。

郡の補助は 19milUSD (20 億円) で、用途についての回答は得られなかった。施設建設に際して郡が特別な補助をすることは無いが、入園料は実質的に郡との協議で決めており、入園料を上げるか、固定資産税を上げるかという相談が可能である。

(4) 経営組織

園長を指名するのは協会の理事会で、46 人の理事がいるが、常時集まるグループ (Trustees) は 8 ～ 12 人。高額寄付者だけでなく、コンサルタントや弁護士、財務や建築などの専門家がいる。理事には知恵・

< ブルックフィールド動物園（つづき） >



ハミルファミリー・プレイズー。施設内では、飼育員になったり、ワオキツネザルになったりして遊ぶ。屋外で隠れ家を作ったり、チョウになったりして遊ぶコーナーもある。2002年 AZA 展示賞。



獣医師になって、ぬいぐるみを診察して遊ぶコーナー。さまざまな高さの診察台が用意されている。スタッフがモルモットを持ってきて心音を聞かせるといった活動も行われる。



ハミルファミリー・ワイルドエンカウンターは2016年 AZA 展示賞を受賞。ヤギの餌やり&ふれあい施設は、餌は外から与え、さわりたい場合は中に入る形になっている。



ヤギについての解説。「ミルクや肉といった食べ物になり、フンは肥料にもなる。繊維にも、ペットにもなる」とある。



インコの餌やり体験施設。練り餌を付けたスティックを1本 2.00USD (210円) で販売している。



移動式のふれあいコーナー「小動物カート (Critter Cart)」。高校生のインターンが、カメを担当していた。

資金・実務の3つを提供してもらえるのが理想だが、2つを提供してくれればOK。コンサルタントや弁護士には、知恵と実務を提供してもらっている。郡のトップは投票権のない委員であり、理事会には代理として森林保護局のトップが出席する。この他、理事会の周縁に230人からなる協力者グループ（Governing Member Ambassadors）がいる。

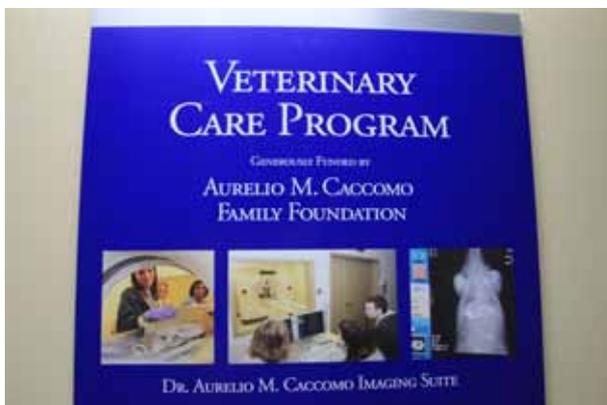
現園長のスチュアート・ストラール博士（Dr. Stuart Strahl）は12年前から在職。もともとはフロリダのオーデュボン財団で、エバーグレイスで活動していた生物学者で、動物園での勤務はなかった。前園長は1971年に就任し、33年在職していた。

(5) 寄付とファンドレイジング

過去2年の寄付は14～17milUSD（15～18億円）で、キャピタルキャンペーンが一番多い。国外での保全研究プロジェクトへの寄付や助成も少なくないが、研究者の給与を賄える助成金は少ないのでその部分は経常経費で負担している。施設修繕に使える寄付も時々あるが、飼育員の給与に充当することはない。動物病院のCRT（全米で最初に導入）など、物品での寄付も多い。

2つの子供動物園の建設に貢献したハミルファミリー（Hamill Family）はシカゴ動物学協会の最重要スポンサーで、園内には彼らの貢献を示した解説板も設置されている。長年理事を務めたコーヴィズ・ハミル（Corwith Hamill）氏は2013年に逝去したが、その娘が引き続き理事を務めている。コーヴィズ・ハミル氏の晩年の妻は、やはりシカゴ動物学協会の理事を務めるスミス家の出身。パーティー会場兼教室兼アウトリーチ用動物飼育施設である「ブラムセン・アニマル・アンバサダー・パビリオン（Bramsen Animal Ambassador Pavilion）」のスポンサーは、彼の娘夫妻である。

寄付や助成金を集める資金調達（Development）チームは正規職員18人で構成され、高額寄付者、少額の寄付者、資金調達イベント、助成団体、データ管理などの担当に分かれている。ファンドレイジングの経費は3.0milUSD（3.2億円）である。



全米の動物園で最初に導入されたCRT。物品で寄付された。



ブラムセン・アニマル・アンバサダー・パビリオン。結婚式をできる施設だが、アウトリーチ用の動物飼育施設でもある。

< ブルックフィールド動物園（つづき） >



海水水族館リング・コースト。同園が血統登録を担当するファンボルトペンギンを中心に動物園における保全への取り組みを伝えるとともに、シカゴ市が面するミシガン湖と家庭における環境保全を訴えている。



2004年にオープンした「レーゲンシュタイン狼の森 (Regenstaen Wolf Woods)」。絶滅危惧種であるメキシコオオカミの飼育繁殖に取り組んでいる。シカゴにおける主要財団の1つであるレーゲンシュタイン財団が資金提供した。



観覧無料のバードショー。猛禽類やインコが登場する。同園ではイルカショーも1日2回上演しており、こちらは別料金5.00USD (530円)が必要。



メリーゴーランド。トラやシマウマなどの動物に乗ることができる。3歳以上3.00USD (320円)。



同園では独自に警察を持っている。独自の警察を持つ動物園は、スミソニアン国立動物園などごく少数。



ボランティアの顕彰 (recognition)。教育部門オフィスの出入口に掲示されている。

< リンカーンパーク動物園（米国） Lincoln Park Zoo >



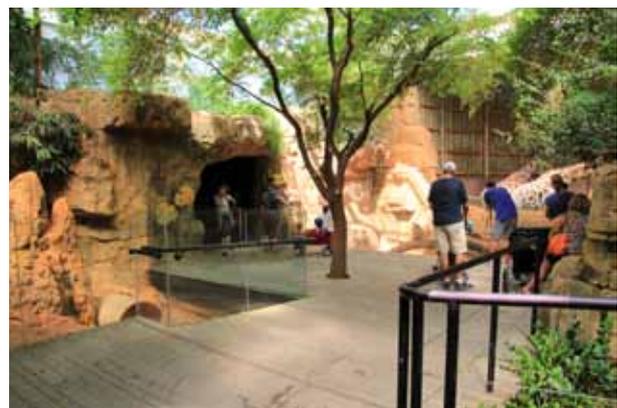
レーゲンシュタイン・アフリカ類人猿センター。オス群れを含む複数群のゴリラと、チンパンジーを飼育展示している。写真はゴリラの家族群の屋内展示室。2006年 AZA 展示賞。



レスターフィッシャー類人猿保全研究センターを紹介するコーナー。



レーゲンシュタイン・アフリカの旅の入口。屋内型のランドスケープ・イマージョン型展示で、ダイアナモンキーやフライングケージを経て、カバやマラウイ湖の展示へと続く。2005年 AZA 展示賞。



レーゲンシュタイン・アフリカの旅の一角。右手に見えるキリンの屋内展示室の手前でミーアキャットを飼育している。左手はツチブタの展示。



レーゲンシュタイン小型哺乳類爬虫類館。温室内でカウソウやワニを飼育展示している。写真はワタボウシタマリンの展示で、大学生がタブレットを使って行動観察をしていた。



レーゲンシュタイン・マカクの森。緑の上でニホンザルを飼育している。右手にはタッチパネルを使った学習能力の研究ブースがあり、この日も実演していた。

施設建設や、国外での保全研究活動、教育活動は、ファンドレイジングによって運営している。施設建設にあたっては、必要額の90%まで調達できる目途が立ったら、銀行からお金を借りて工事に入ることがある。5年に分割して寄付すると約束を得るケースもあり、将来の寄付を担保にして借り入れる。

(4&5) 経営組織／寄付とファンドレイジング

理事は55人いるが、全員が集まるのは年1回のみで、常時集まるメンバーは15人。銀行や大企業の関係者がいるが、市役所の関係者はいない。現園長は1993年に就任し、現在24年目。40年前から同園に勤務しており、もとは鳥類のキュレーターだった。前園長は30年在職していた(1962～1992)。

過去2年の寄付は20～23milUSD(21～24億円)で、遺贈寄付もあるが、圧倒的に大きいのはキャピタルキャンペーン。29人からなる資金調達(Development)チームが優秀な成果を収めており、過去5年間のキャピタルキャンペーンで125milUSD(131億円)を調達した。キーパーの給与にも使える無条件の寄付もあるが、施設建設、保全研究プロジェクトなどに限定されている方が普通。ファンドレイジングの経費は2.6milUSD(2.7億円)である。

7 セントルイス動物園

訪問日：2016年8月26日(金)

ヒアリング対応者：動物担当上級副園長 エリック・ミラー博士(R. Eric Miller, DVM)

(1) 動物園の概要

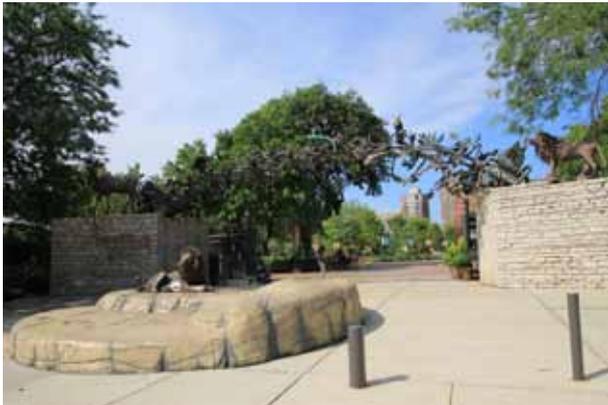
1904年開園。面積36ha。入園は無料だが、子供動物園、アシカショー、エイふれあい、4Dシアター、各種乗り物(豆汽車、メリーゴーランド)は別料金で、これらを含めた1日パスは12.95USD(1400円)。駐車は有料で15.00USD(1600円)。開園時間は9:00～17:00で、休園日は元旦とクリスマスの2日。子供動物園でヤギやモルモットにさわられる他、鳥と小動物によるショー(Live Animal Show)も上演している。

開園当初は市の特別区であったが、1972年に郡も加わり、都市動物園博物館特別区(Metropolitan Zoological Park and Museum District)として、固定資産税を課すことで動物園と博物館を入場無料としている。同特別区は動物園の他、歴史博物館、美術館、科学館、植物園を運営しており、動物園の運営部門はセントルイス動物園特別分区(Saint Louis Zoological Subdistrict)である。行政直営であり、土地、建物、動物はいずれも特別区が所有している。ファンドレイジングのために公益慈善団体セントルイス動物園協会(Saint Louis Zoo Association)があり、特別分区と協会が合同で財務報告(financial statements)を発行している。

正規職員400人のうち、飼育員は110人で、夏季は子供動物園に17人を追加雇用する。教育担当者は21人で、全米でも充実している方である。出張授業に動物(モルモット・ウサギ・ハリネズミ・ニワトリ・フクロウ・ハト・カメ・アゴヒゲトカゲ・ヘビ・カエル・ゴキブリ・ヤスデなど)を連れていくこともあるが、この際にはAZAのレギュレーションに従っている。200人のドーセント(教育ボランティア)がいる。

年間入園者は320万人。20年前は270万人だったが、施設リニューアルに伴い増加し、ピークは5年ほど前で350万人だった。セントルイス市の人口は36万人で、都市圏人口は280万人。

< リンカーンパーク動物園（つづき） >



いくつもの出入口があるが、一番立派なのは駐車場側のゲート。入園は無料だが、駐車料金は最大 35.00USD (3700 円) と高い。なお、シカゴの駐車料金が低いのは、動物園に限らない。



アシカ&アザラシのプール。公開トレーニングを実施している。階段状の観覧席の下は、水中を観覧できる通路となっている。

< セントルイス動物園（米国） Saint Louis Zoo >



「河のほとり (River's Edge)」のカバの展示。透明度の高い水の中を、親子3頭のカバが歩き回っていた。



ブタ肉にかじり付くリカオン。ビューポイントでは入園者に混じって、飼育員が解説していた。



ゾウの母子の群れ。この群れには、幼い子ゾウを含め5頭がいた。少なくとも4つの運動場があり、これはその1つ。



別の運動場を掃除する飼育員。6人全員がトランシーバーを持っている。掃除が終わった後、立派なおスズウが出てきた。

(2) 特徴と最近の施設建設

15年ほど前にできた「河のほとり (River's Edge)」は 15milUSD (16 億円) を基本的に寄付で調達した。メガネグマ、リカオン、カバ、クロサイ、チーターなどを飼育するランドスケープ・イマージョン型展示であるが、中でもアジアゾウの施設が充実しており、複数の子ゾウがいる。

1998年にできたエマーソン子供動物園 (Emerson Children's Zoo) は、セントルイスに本社がある大企業エマーソン・エレクトリック (Emerson Electric) から資金提供を受けた。家畜だけでなく、タスマニアデビルやハリモグラ、カワウソ、フェネック、クマノミ、クラゲなども飼育展示している。

最近ではペンギン&パフィン、ホッキョクグマ、アシカ&アザラシの展示を相次いでオープンさせた。いずれも人工海水で飼育している。アシカの水中トンネルはイギリスのものに倣ったが、米国では初であった。この施設 (Sea Lion Sound) は 2013 年の AZA 展示賞を受賞した。

(3&4&5) 経理／経営組織／寄付とファンドレイジング

直近の年間経費は 61.3milUSD (64 億円) で、減価償却 10.0milUSD (11 億円) を含む。人件費は 31milUSD (33 億円)。1 日パスや駐車料金などの自主財源は 22.8milUSD (24 億円) である。

税金からの資金は 21.1milUSD (22 億円) で、職員給与や施設修繕には使えるが、国外での保全研究活動には使えない。施設建設にも使えることになっているが、実際にはほとんど寄付で賄っている。

AZA は年間予算の 3%以上を保全に使うように求めているが、セントルイス動物園では現在 4.5%である。メリーゴーランドの収益を充てる以外にも、売店の利用者に声を掛けて少額の寄付を得ている。

特別区は債券を発行できないので、必要があれば協会が行うが、現在は発行していない。

市と郡が 6 人ずつの委員を選任する評議会 (Commission) があり、政府関係者だけでなく、高額寄付者や複数の弁護士から構成されている。

現 CEO のバックグラウンドは人類学で、サイエンスセンターで教育をやっていたが、ミネアポリス動物園の園長を経て、14 年前に現職に就いた。前園長は在職 20 年で、40 年の動物園勤務歴がある。

寄付額は 17.2milUSD (18 億円) で、建設計画に対する寄付が最も多い。園長の指揮下に 16 人からなる資金調達部門 (Development) があるが、その人件費を含むファンドレイジングのコスト 1.5milUSD (1.6 億円) は協会が拠出している。協会の理事は 70 人以上いて、寄付金調達に協力している。

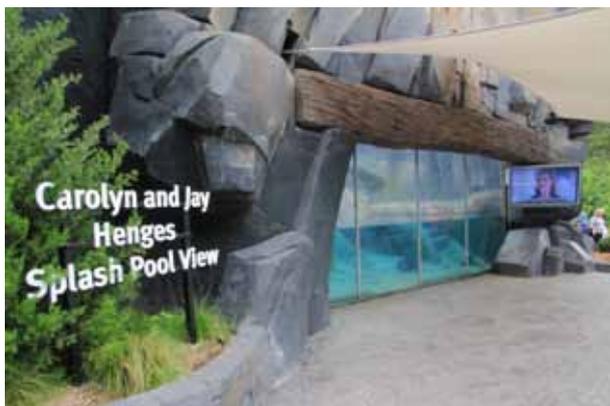


メリー・アン・リー保全メリーゴーランド (Mary Ann Lee Conservation Carousel)。3.00USD (320 円) の収入は保全事業に充当している。



アシカショー (First Bank Sea Lion Show)。こちらのスポンサーはファースト・バンクだが、子供動物園内にはバンク・オブ・アメリカ・シアター (Bank of America Amphitheater) がある。

< セントルイス動物園（つづき） >



ホッキョクグマはビューポイントごとに異なるスポンサー名を大きく掲している。ここは“Carolyn and Jay Henges Splash Pool View”。他には“McDonnell Polar Bear Point”、“Judy & Dennis Jones Family Cave View”があった。



ホッキョクグマは野生由来個体で、母親を殺されて孤児になったところを保護された。



子供動物園内のモルモットふれあいコーナー。スタッフがいる状態で、背中をなでることができる。子供動物園の入場料は4.00USD（420円）。



エイのふれあい施設。浅い大きなプールで泳いでいるエイにさわる施設で、時折、飼育員がエイを泳がせていた。同様の施設はヘンリードリー動物園、シェッド水族館にもあり、いずれも入園料とは別料金であった。



爬虫類館で活動するドーセント（教育ボランティア）。ワニの頭骨レプリカを持って、シニアカーを停めて解説。他にも随所でドーセントの姿が見られた。



ニシキヘビを首に掛けた名誉園長チャールズ・H・ホーセル（Charles H. Hoessle）の銅像。園長在任20年（1982-2002）。同園の爬虫類飼育員からキュレーターを経て、園長となった。

8 ブロンクス動物園（ニューヨーク市）

訪問日：2016年9月1日（木）

ヒアリング対応者：財務責任者 CFO

ローラ・ストルツェンセイラー（Laura Stolzenthaler）

展示グラフィックアーツ部門 本田 公夫

(1) 動物園の概要

1899年開園。面積107ha。入園料は19.95USD（2100円）だが、コンゴ・ゴリラの森、ジャングルワールド、子供動物園、バタフライガーデン、4Dシアター、各種乗り物（モノレール、トラム、メリーゴーランド）は別料金で、これらを含めた1日パスは33.95USD（3600円）。駐車は有料で16.00USD（1700円）。開園時間は10:00～17:30で、休園日は元旦やクリスマスなど年4日。キャメルライド、アシカの公開トレーニング、ヤギやヒツジへの餌やりを実施している。

開園に先立つ1897年にニューヨーク市と協定（City Grant）を締結し、当初から公益慈善団体ニューヨーク動物学協会（New York Zoological Society）が経営していた。同協会は、1993年に野生生物保全協会WCS（Wildlife Conservation Society）と改名した。土地は市有で借地料はないが、協定により無料開放日が設定されている。建物は法人が建設して市に寄贈する形としているので所有権はないが、WCSの会計上に減価償却を計上している。動物はWCSの所有であるが、市が必要な支援をしなかった場合を除き、すべての動物を市外に運び出すことは認められない（水族館の魚は運び出しても良い）。

WCS全体で2,400人の正規職員がいるが、半数は国際保全部門（Global Conservation）の所属で、ブロンクス動物園の飼育員は110人。教育担当者はWCS全体では57人で、ブロンクス動物園所属は10人。

年間入園者は200万人で、近年は大きな変化はない。ニューヨーク市の人口は840万人で、都市圏人口は1,900万人。

(2) 特徴と最近の施設建設

セオドア・ルーズベルトらに関わって世界最大級を目指して設立された動物園で、初代園長W・ホーナディーはアメリカバイソンなど地元の動物保全に注力したことで知られる。第二次世界大戦前はロンドン動物園やベルリン動物園とコレクション競争を行ったが、1950年代には種数削減に方針転換した。

近年は、前園長のウィリアム・コンウェイ博士（Dr. William G. Conway）の指揮下、世界の動物園界をリードし、動物園史上に残る展示を次々とオープンさせた。1981年にオープンした子供動物園は、体験的に自然界の成り立ちを学ぶという方向性を形にした施設で、最近リニューアルを行ってサイン類を一新したが、基本的なコンセプトと構造は当時を踏襲している。1985年にオープンした「ジャングルワールド（Jungle World）」は屋内ジャングル展示の先駆けとして知られる。1999年にオープンした「コンゴ・ゴリラの森（Congo Gorilla Forest）」は43milUSD（45億円）を要したコンウェイの最高傑作とされる。

その後、2003年に「タイガーマウンテン（Tiger Mountain）」、2008年に「マダガスカル！（Madagascar!）」と新しい展示施設をオープンさせている。

一方、ゾウの飼育については強い批判を受けており、現在はワイルド・アジア・モノレールの一角で飼育しているが、今いる個体が亡くなり次第、飼育中止となる方向である。ニューヨークにおいて批判に耐えられるだけの飼育展示施設を建設するには、費用と面積のハードルが非常に高い。ホッキョクグマも、現

< ブロンクス動物園（米国） Bronx Zoo >



1999年にオープンした「コンゴ・ゴリラの森」。入園料とは別に5.00USD（530円）の入場料が必要。入口の解説板にはニューヨークからアフリカに矢印が描かれ、「入場料はアフリカの熱帯雨林を守るために使う」と説明されている。



「コンゴ・ゴリラの森」で最初に出会うのはアンゴラコロブス。熱帯雨林を模したランドスケープ・イマージョン型の展示空間で、オカピ、マンドリル、カワイノシシなどを飼育展示している。2000年のAZA展示賞を受賞した。



熱帯雨林の生物多様性を伝えるため、哺乳類だけでなく、両生爬虫類、昆虫など無脊椎動物、魚類など水族も飼育展示している。



シアターの待合室。伐採されようとしている巨木の周りに“Discover”、“Involve”、“Protect”というキーワードにちなんだ展示を行い、保全に必要な取り組みを伝えている。



シアターを出ると、ゴリラのいる運動場を観覧できる。2つの運動場があり、複数の群れを飼育展示している。



保全選択パビリオン（Conservation Choices Pavilion）では、払った入場料の使い道を選択する。メールアドレスを入力すると、WCSからさまざまなメールが送られてくるようになる。

在の高齢個体が亡くなり次第、飼育中止となる見込みである。

(3) 経理

WCSの経理は、ブロンクス動物園、ニューヨーク水族館、セントラルパーク動物園など3つのシティ・ズー、そして国際保全部門が一括となっている。直近2年の経費は248～266milUSD（260～280億円）

セントラルパーク動物園 Central Park Zoo

1865年開園。面積2.6ha。入園料は12.00USD（1300円）だが、4Dシアターは別料金で、これを含めた1日パスは18.00USD（1900円）。開園時間は10:00～17:30で、休園日なし。アシカの公開トレーニング、ヤギやヒツジへの餌やりを実施している。飼育員20人、教育担当者7人。年間入園者は100万人で、近年は大きな変化はない。

当初はニューヨーク市公園レクリエーション部の直営であったが、1981年から公益慈善団体ニューヨーク動物学協会（現在のWCS）に管理委託され、全面リニューアルを行った。土地、建物は市の所有だが、動物はWCSに移管した。ニューヨーク市とWCSは50年の協定を締結しており、入園料や1日パスの料金は市が決めるが、入園料で賄われない経費を市からWCSに毎月支払う。施設の更新や修繕は市が責任を持ち、施設改修の費用の一部は必ず市が負担する。このスタイルは、プロスペクトパーク動物園（Prospect Park Zoo）、クイーンズ動物園（Queens Zoo）でも同様で、WCSではこれら3園を総称してシティ・ズー（the City Zoos）と呼んでいる。

なお、リニューアルにあたってはホッキョクグマの展示に注力したが、どうしても常同行動を解消できなかったことから飼育継続を断念し、現在はヒグマに改装されている。



◀かつてはホッキョクグマの展示であったが、現在はヒグマの展示となっている。内装はほぼそのままだが、解説サインは一新された。

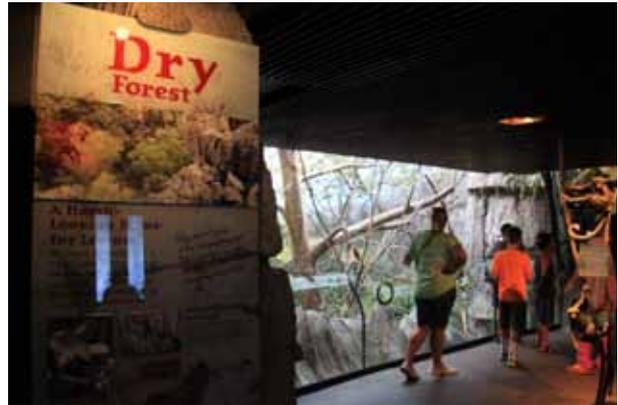


▶アシカの展示。1日3回、公開トレーニングを行っている。

< ブロンクス動物園（つづき） >



2008年オープン「マダガスカル！」。元はライオンを飼育していた建物を全面改修したため、建物改修に48.1milUSD（51億円）、展示建設に11.6milUSD（12億円）を要した。



各種のキツネザルを中心に、フォッサ、鳥、ワニ、リクガメ、ヤモリ、カエル、オオゴキブリ、魚類などマダガスカルの動物を幅広く飼育展示している。2009年AZA展示賞。



ワオキツネザルなどを飼育展示する「トゲの森（Spiny Forest）」のインタープリテーションコーナー。至る所にハンズオン展示が用意されている。WCS国際保全部門の現地での活動と連動した解説も多い。



ジャングルワールド。屋内ジャングル展示の先駆けで、熱帯雨林の保全を訴えるメッセージ性の高い施設である。1986年AZA展示賞。



タイガーマウンテン。アムールトラを飼育展示し、研究や密猟に関するインタープリテーションコーナーを設けている。2004年AZA展示賞。



エンリッチメントやトレーニングを強く意識しており、展示室でこれらについて解説するのみならず、公開トレーニングも実施できる施設になっている。

で、減価償却 17 ～ 18milUSD (18 ～ 19 億円) を含む。人件費は 101milUSD (106 億円)。入園料は 34milUSD (36 億円)、メンバーシップ収入は 14milUSD (15 億円) で、この他の自主財源としては基金運用益が 16.6 ～ 50.6milUSD (17 ～ 53 億円) と巨額である。

市と州の経常経費への補助は 26.2 ～ 29.1milUSD (27 ～ 31 億円) で、この金額は飼育員の給与や施設修繕には使えるが、施設建設や研究者の給与、国外での保全研究活動には使えない。このうち、ブロンクス動物園とニューヨーク水族館への補助は市の文化部 (Department of Cultural Affairs) が、シティ・ゾーの管理費は市の公園レクリエーション部 (Department of Parks and Recreation) が支払っている。

施設建設のために市補助が出ることもあり、例えば 2008 年オープン「マダガスカル！」は古いライオン舎を改築したこともあって、市補助が大きかった。「タイガーマウンテン」や「バタフライガーデン」を建設した際には、WCSとして債券を発行した。この分は、自主財源で返済することになる。

保全の資金は、「コンゴ・ゴリラの森」の入場料を除き、ほぼすべて助成金で賄われている。民間の基金団体からの助成だけでなく、連邦政府からの助成額も 28milUSD (29 億円) と大きい。

(4) 経営組織

園長の指名や予算の承認といった権限を持つ理事会は、46 人の理事で構成される。このうち 7 人は市の関係者で、市長、市議会議員、公園レクリエーション部、文化部、財務部、ブロンクス地区、ブルックリン地区の充て職である。理事は、動物園水族館委員会、財務委員会、基金運用委員会、資金調達委員会などを分担している。理事のうち 38 人は、理事選定会 (WCS's Elected Trustees) が選定する。3 年任期で何度でも再任されるが、75 歳が上限。高額寄付者だけでなく、委員会ごとに専門性のある人を選んでおり、基金運用委員会の理事は全員がウォールストリートのバックグラウンドを持っている。なお、現在は環境系の大学教授がいるが、そういう人を探して入ってもらったわけではない。残り 1 名の理事は WCS の CEO である。

入園料の変更にあたっては、慣例上、市に変更を通知して了解を得ている。

現在は、CEO とは別にジェームズ・ブレヒーニー (James J. Breheny) 氏が園長 (Executive Vice President & General Director) を務めている。彼はキュレーター出身で 16 年前に園長に就任した。前園長のウィリアム・コンウェイ博士は、セントルイス動物園から鳥類のキュレーター補佐としてブロンクスに来て、園長となり、1999 年まで 30 年在職した。なお、近年はキュレーターには博士号などの学問的実績を求めることが多くなっており、大卒で飼育員になった場合に園長になることは珍しくなっている。飼育員とキュレーターは連続した仕事ではなく、飼育員には飼育員の専門性を、キュレーターにはキュレーターとしての専門性を求めるという仕組みである。

(5) 寄付とファンドレイジング

寄付は 62.5 ～ 71.6milUSD (66 ～ 75 億円) で、大半は基金団体からの保全研究プロジェクトへの助成である。キャピタルキャンペーンに対応した寄付も多く、「タイガーマウンテン」ではロバートソン夫妻 (Julian and Josie Robertson)、「マダガスカル！」ではシッフ家 (Schiff family) などから資金提供を受けた。

58 人からなる資金調達部門 (Global Resources) を持っており、ファンドレイジングのコストは 9.6milUSD (10 億円) にのぼるが、最近では景気が冷え込んで資金調達が難しくなったので、人員を増やして力を入れている。

< ブロンクス動物園（つづき） >



子供動物園では、「動き回る」「食べ物を探す」「安全を保つ」などのテーマごとに動物が展示され、体験できるようになっている。写真は「家」をテーマにしたプレーリードッグの展示。1982年 AZA 展示賞。



子供動物園の最後は農場（Children's Farm）。ロバ、ブタ、ニワトリなどの家畜が飼育され、ヤギやヒツジに餌を与えることができる。



1908年に建設されたズーセンター。写真はシロサイの屋内展示場。左右対称の施設で、かつてはゾウも飼育していたが、現在はコモドラゴンとゾウガメの飼育展示として改修されている。

ズーセンターの外観。ニューヨーク市の歴史的建築としてランドマークに指定されている。入口の上にはインドサイ、左右にはアジアゾウのレリーフが彫られている。



2005年導入の「バグ・カルーセル（Bug Carousel）」。絶滅危惧種のメリーゴーランドが増える中、あえて虫にしたのは「絶滅危惧種に乗るのは良くない」という思いから、とのこと。



キリンの展示前で行われていた解説ワゴン。担当していた若い男性は、教育部門の季節職員であった。

9 AZA認証とロードサイドZOO

(1) AZA の認証制度とロードサイド ZOO

北米を中心とした動物園水族館協会 AZA (Association of Zoos and Aquariums) は、その使命として「メンバーに対し、動物福祉 (animal welfare) と、市民参加の推進 (public engagement)、種の保存 (conservation of species) におけるリーダーとなるためのサービス、高い基準、最高の実践とプログラムコーディネートを提供する」⁴⁾ とうたっている。AZA のメンバーになるためには、まず認証 (accreditation) を受けなければならない。この認証は、16 人からなる AZA の認証委員会が行うもので、運営、動物福祉と馴致、獣医療に関する専門家が担当する。認証制度は 1970 年代から導入が始まり、1985 年に量より質を重視することを決断し、これを義務化した。この際には、75% がメンバー資格を失ったが、動物園水族館における動物のケア向上を先導するために、この方針を貫いている。アメリカ農務省 USDA が認可している 2800 の動物展示業者のうち、AZA の認証を得ているのは 10% に満たない⁵⁾。

AZA の認証基準は、最新の動物福祉に合わせてバージョンアップされ、5 年毎の更新が必要とされている。現在の認証基準は 108 ページに及ぶが、中でもゾウの管理とケア (33 ページ)、人々と動物との接触やショー (14 ページ) について詳細に規定している⁶⁾。

AZA は認証を得るメリットとして、まず人々の信頼 (public trust) として「ロードサイド ZOO や営利目的のメナジェリー (“roadside zoos” and for-profit menageries) からの区別」を挙げ、さらに「基金団体や会社などから寄付や助成金を得やすくなる」「政府規制の一部が免除される」「アメリカ合衆国で最高ランクの動物園と水族館の専門家集団に認知される」「他の施設から学ぶ機会を得られる」などを並べている⁷⁾。

AZA が大幅にメンバーを絞り込んだ一方で、AZA の認証を得られない動物園はアメリカ動物園協会 ZAA (Zoological Association of America) を結成している。ZAA は 2005 年に結成された団体であるが、その前身である ISZ (International Society of Zooculturists) は 1987 年に結成されており⁸⁾、これは AZA が認証を義務化した 2 年後にあたる。ZAA も認証制度を持っており、5 年以上継続して会員であるためには、この認証をクリアしなければならないとしている⁹⁾。

以下、AZA、ZAA、それに IRS の公益慈善団体認証という区分ごとに訪問した動物園の状況を確認し、AZA 認証の意義を検討する。

【AZA 認証なし / ZAA 認証なし / IRS 認証なし】

(2) クリケットホロー動物園 (Cricket Hollow Zoo)

畜産農家が個人経営するアイオワ州のロードサイドZOOで、ヒグマ、アメリカクロクマ、シンリンオオカミ、サーバル、アヌビスヒビ、ショウガラゴ、ナマケモノ、フェネックの他、インコやヘビなど多数の鳥類・爬虫類、それにダチョウ、ラマ、ロバ、ヤギ、ヤコブヒツジなどを飼育している。

以前はトラ4頭、ライオン2頭、キツネザル3頭も飼育していたが、動物法的防衛財団 ALDF に訴えられ、絶滅危惧種法 (Endangered Species Act) 違反により、他の施設に移すよう命じられた¹⁰⁾。



ロードサイドZOOと呼ばれるとおり、田園風景が広がる道路脇に唐突に動物園の看板が現れる。畜産農家が自宅兼牧場の一角を使って経営している動物園で、オーナーの女性自らが受け付けしており、それ以外のスタッフは見かけなかった。



アメリカクロクマの飼育展示。右側に餌 (ペレット) の販売機があり、白い筒に落として与えることができる。



シンリンオオカミ。「ナミド (Namid)」という愛称で、地元在住の2家族が餌代を提供している。左隣は以前はトラを飼育していたケージで、訪問時は空いていた。



フェネックとショウガラゴ。小型哺乳類や鳥類、爬虫類は室内でケージや水槽を重ねて飼育している。



家畜やシカはおおむねこのようなスペースで飼育されていた。背後は牧場で、ウシを飼育している。

【AZA 認証なし / ZAA 認証なし / IRS 認証あり】

(3) ポップコーンパーク動物園 (Popcorn Park Zoo)

ニュージャージー州の公益慈善団体アソシエイテッド・ヒューメイン・ソサエティーズ (Associated Humane Societies) は、3つの拠点施設を持つ動物保護団体で、その拠点の1つに併設しているのがこの動物園である。もともとイヌやネコなどのペット動物を保護していたが、野生動物も引き取り始めたところから動物園を形成するに至った¹¹⁾。

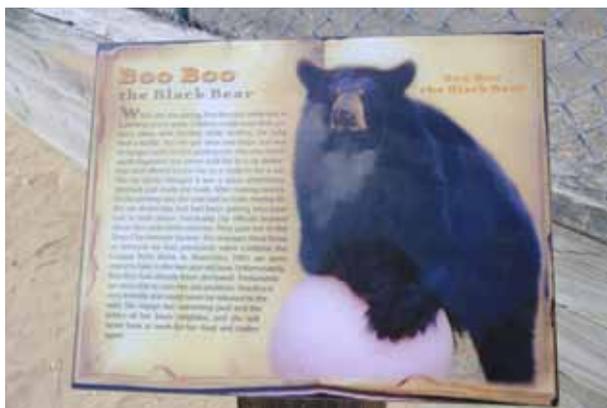
トラ、ライオン、アメリカクロクマ、アヌビスヒビ、フサオマキザル、シカその他、インコやクジャク、ワニやイグアナなどの鳥類・爬虫類、それにラマ、ウマ、ブタ、ヤギ、ヒツジなどを飼育展示している。



ライオンの運動場。数頭のトラやライオンを1頭ずつ、同様の運動場で飼育している。



霊長類の飼育施設。観覧者が手にしているのは、動物に与えるためのポップコーンで、入口で販売されている。



アメリカクロクマの「ブーブー (Boo Boo)」の説明。紹介されているのは保護に至った個体の履歴。他の動物も同様に、愛称(個体名)だけで種名のない解説もある一方で、動物種に関する一般的な解説は存在しない。



寄付を呼びかけるサイン。「ギリガン (Gilligan)」は写真のブタオザルの愛称で、その飼育スペースの前に掲出されていた。



かつてはアフリカゾウを飼育していたスペース。訪問時は、ラマを飼育していた。

ネブラスカ・ヒューメイン・ソサエティ Nebraska Humane Society

ネブラスカ州オマハ市に所在する公益慈善団体で、オマハ市と2つの郡から委託を受け、イヌの回収を行っている。保護した動物の避妊去勢のために獣医師や動物看護師を雇用しており、避妊去勢手術専門の格安動物病院としても機能している。歳入の半分は委託金だが、寄付の割合も高く、現在の建物（Lied Humane Center）はスーパーマーケットだった施設をリード財団基金（Lied Foundation Trust）からの寄付金で購入したものである。なお、このリード財団基金は、ヘンリードーリー動物園のリードジャングルの出資者でもある。

24時間オープン引き取りボックスには毎日のように動物が入っていると、里親捜しのための写真撮影ボランティアをしているラリー・ユブナー（Larry Uebner）氏は語っていた。同氏は夫婦でこの団体のボランティアをしており、金銭および物品の寄付もしている。

「弱いものいじめの犬種（bully breed）」と呼ばれ、里親が見つかりにくい闘犬用犬種について、特に温和な個体を認定するプログラム（Breed Ambassador Program）を実施している。



イヌやネコの里親を募集する施設。以前はスーパーマーケットだった建物を改修した。イヌのしつけ教室なども行っている。



ピットブルなどの闘犬用犬種は市条例で口輪が必要とされるが、同団体は特に温和な個体を認定して標章を付けることで口輪が不要となるプログラムを実施している。



24時間オープン引き取りボックス。一度入ると外からは開けられない構造になっている。この日の朝はイヌやウサギが入れられていた。



ショッピングセンターなどに出向いて里親を捜す事業も実施している。

【AZA 認証なし / ZAA 認証なし / IRS 認証あり】

(4) プランプトンパーク動物園 (Plumpton Park Zoo)

メリーランド州の公益慈善団体プランプトンパーク動物園 (Plumpton Park Zoological Gardens Inc.) が運営しており、園内案内看板の動物種にハートマークを付けてレスキューした動物をアピールしている。地元雑誌セシル・カウンティ・ライフ (Cecil County Life) は、保護したヒグマの出産と子グマのための施設建設、高齢動物の飼育、ボランティアや寄付収入の確保など、同園のサクセスストーリーを紹介している¹²⁾。

しかし、米国人道協会 HSUS (the Humane Society of the United States) は、同園について 2010 年以降だけで 109 の動物福祉法違反を USDA に指摘されており、2008 年にはクマが脱走して射殺したこともあると批判している。上記のヒグマの子についても、HSUS は、人工保育した方が大人になるという誤解により生後 1 ヶ月で母親から離され、新設されたクマ舎にはプールがないと指摘している。HSUS はレポート作成時に AZA 認証のオークランド動物園 (カリフォルニア州) にアドバイスを求めており、テナガザルの飼育施設の格差も指摘している¹³⁾。



園内案内看板。動物名の右側にハートマークがあるのがレスキューした動物で「41) ヒグマ」「47) 双子のクマ」「50) トラ」などが並んでいる。しかし、同園のホームページには、レスキューした動物の存在は記載されていない¹⁴⁾。



園内案内看板にある「47) 双子のクマ」。飼育作業のため双子は奥のスペースにいる。エンリッチメントの道具は数多く入れているが、HSUS が指摘しているようにプールは無い。



「50) トラ」。アムールトラとホワイトタイガーが同居している。HSUS は「十分な施設もスタッフもないのに、ウィスコンシン州の破産したロードサイド ZOO から入手した」と批判している。



テナガザルのケージ。HSUS は AZA 認証のオークランド動物園の施設との格差を述べ、「ブラキエーションなどの行動をとりにくい」と指摘している。

【AZA 認証なし / ZAA 認証あり / IRS 認証あり】

(5) カトクティン動物園 (Catoclin Wildlife Preserve and Zoo)

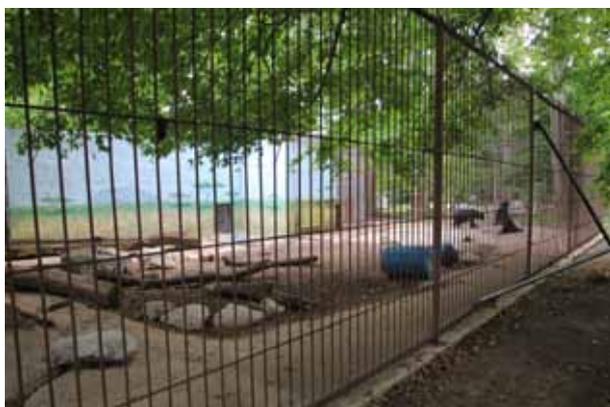
メリーランド州のロードサイド ZOO であるが、野生動物保護区を名乗ると同時に、「動物大使である飼育動物に最高レベルのケアを提供し、生息地の保全を支援する」という使命をホームページに掲げ、「動物の世界への理解を深めることを使命とするグローバル・ワイルドライフ・トラストの支援を受けている」としている¹⁵⁾。グローバル・ワイルドライフ・トラスト (Global Wildlife Trust, Inc.) はカトクティン動物園と同一所在地にある公益慈善団体で、カトクティン動物園のメンバーシップと餌代寄付の窓口となっている¹⁶⁾。

HSUS によれば、この動物園は 2006 年以降、25 の動物福祉法違反を USDA に指摘されている。さらに HSUS は、経験の少ない飼育員がジャガーにより怪我をしたことや、トラのフェンスの高さが不十分である可能性、マレーグマのケージが劣悪で非人道的と指摘している。HSUS は、カトクティン動物園を認証している ZAA について「貧弱な運営をしているロードサイド ZOO を是認し、危険な外国産ペットの所有と野生動物の商業利用を助長する」として非難している¹⁷⁾。



敷地の広い動物園で、歩いて見学するエリアと、トラクターに乗って見学するサファリエリアがある。

ホワイトタイガーがプールに体を沈めている。フェンスの柱は木
できており、高さは3メートル程度。



マレーグマの運動場。エンリッチメントの道具は数えるほどで、登り木やプールは存在しない。



ゲートに掲げられている使命は「人々と動物を互いに近づける (To bring people and animals closer together)」と極めて簡潔で、ホームページとはだいぶ印象が異なる。

【AZA 認証なし / ZAA 認証あり / IRS 認証なし】

(6) ワシントンパーク動物園 (Washington Park Zoo)

インディアナ州ミシガンシティの公園レクリエーション部が直営する面積 6ha の動物園で、入園料 7.00USD (740 円)、駐車料 7.00USD (740 円)。メンバーシップを管理するワシントンパーク動物学協会 (Washington Park Zoological Society) は、公益慈善団体ではないが¹⁸⁾、動物の購入や施設の改良に貢献している¹⁹⁾。

ライオン、シマウマなど 100 種近くの動物を飼育し、AZA が運営する種保存計画 SSP (Species Survival Plan) に参加している種もある²⁰⁾。以前はゾウもいたが、1990 年に飼育継続を断念した。



1934 年にニューディール政策による公共事業で作られたサル島 (Monkey Island)。ワオキツネザルを飼育している。1.2milUSD (1.3 億円) を掛けてリニューアルする計画があり、寄付を求めていると、園内に掲示があった。



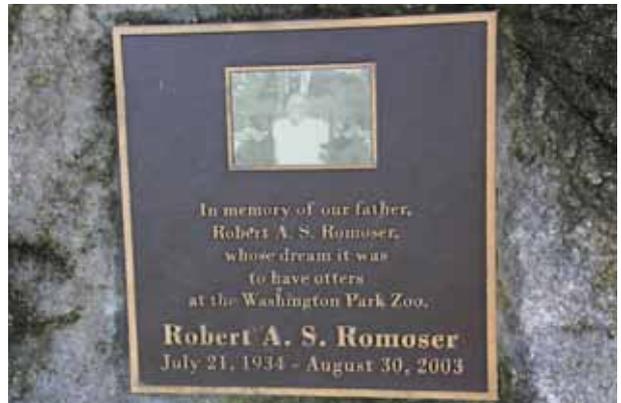
1977 年にオープンしたネコ舎 (Feline Building)。ベンガルトラとライオンを飼育している。こちらも連邦政府の補助事業 (federally assisted project) により建設された。



2006 年に完成したヒグマの運動場。ここに写っている範囲でほぼ全景。強度的にはしっかりしており、日本であれば十分な大きさだが、2006 年に完成した米国の施設としては、広いとはいえない。



2006 年に完成したカナダカワウソ (River Otter) の展示。インディアナ州での再導入成功について解説されている。ヒグマ同様、しっかりした施設だが大きくはない。



ワシントンパーク動物園でのカワウソ飼育を夢見ていたという人物の記銘プレート。カワウソの展示施設完成の 3 年前に逝去しており、その子が寄付をしたと推定される。

【AZA 認証あり / IRS 認証あり】

(7) ブランディワイン動物園 (Brandywine Zoo)

デラウェア州公園レクリエーション部が直営する面積 5ha 足らずの動物園で、入園料は 7.00USD (740 円)。面積が広い施設はアムールトラ、カナダカワウソ、アンデスコンドル、ラマとエミューの混合展示で、他にもボブキャット、サーバル、レッサーパンダ、ゴールデンライオンタマリン、カピバラ、キノボリヤマアラシ、ハクトウワシ、フクロウ、インコ、爬虫類などを展示しているが、上記以外の大型野生動物は皆無である。また、ヤギのふれあいを実施している。なお、フィラデルフィア動物園から車で 40 分程度の立地にある。

入園料徴収、売店経営、メンバーシップ管理、ファンドレイジングなどは公益慈善団体デラウェア動物学協会 (Delaware Zoological Society, Inc.) が担い、教育部門の職員 3 人 (教育課長、教育課長補佐、出張授業担当) の人件費も負担している²¹⁾。同協会の税務申告書 Form990 によれば、入園料収入 0.21milUSD (2200 万円)、メンバーシップ収入 0.068milUSD (710 万円)、それに教育事業収入 0.11milUSD (1200 万円) は協会の収入で、0.11milUSD (1200 万円) の寄付も得ている。教育部門に加え、売改札と事務局長の人件費、広告費、機関紙発行を負担し、展示施設への資金提供を行っている。



カナダカワウソの運動場。この写真で全体の半分程度であり、ワシントンパーク動物園のカワウソの展示とは、面積もプールの大きさも大きく異なっていた。



左の写真の右側部分 (ほぼ同じ位置から向きを変えて撮影したもの)。緑のポロシャツを着た飼育員が、エンリッチメントとして給餌していた。餌はミンチ肉と小魚で、2頭のカワウソを相手に、肉を陸上に、小魚をプールに投げ入れていた。



アムールトラの展示。かつては 2 つのケージであったものを、改修して接続したものと推定される。



爬虫類ショー (Reptile Show)。時間を予告して広場に集客し、ウミガメの甲羅など標本を見せて密猟などを解説した後、アゴヒゲトカゲを取り出し「さわらないで」と言いながら見せて回った。

【AZA 認証あり / IRS 認証あり】

(8) コズリー動物園 (Cosley Zoo)

イリノイ州ウィートン市の公園特別区 (Wheaton Park District) が直営する面積 2ha の動物園で、入園料は 7.00USD (740 円) だが、特別区の住民は無料である。以前はコズリー氏の私有地であったが、開発を避けるために公園特別区に寄付され、子供公園として家畜飼育を始めた。1976 年に連邦政府の補助を受けて拡張し、1986 年にはファンドレイジングに成功し、公益慈善団体コズリー財団 (Cosley Foundation, Inc.) を設立。翌 1987 年にはキーブラー夫妻 (Vern & Jan Kiebler) らの資金提供を財団が取りまとめ、ヴァーン・キーブラー学習センター (The Vern Kiebler Learning Center) が完成した。財団は毎年 0.13 ~ 0.15milUSD (1400 ~ 1600 万円) を調達しており、この資金は施設整備に使われている²²⁾。

現在は、哺乳類 14 種など 55 種 124 点を飼育しているが²³⁾、このうち野生動物はボブキャット、コヨーテ、アライグマ、キツネ、オジロシカ、アルマジロ、ハリネズミ程度で、家畜を除く大型哺乳類や外国産野生動物はほぼ皆無である。ブルックフィールド動物園から車で 30 分ほどの立地にある。



ヴァーン・キーブラー学習センター。農家の家畜舎を模した建物で、ウシ、ウマ、ラマ、ヤギ、ヒツジなどを飼育している。この他にも、ブタ、カイウサギ、ニワトリ、アヒルなど、家畜を多く飼育している。



ヴァーン・キーブラー学習センターの内部。ヤギや、ヒツジ、ラマは近寄ってくれば、さわることができる。



ボブキャットの展示。この動物園でもっとも造りのしっかりした施設であった。



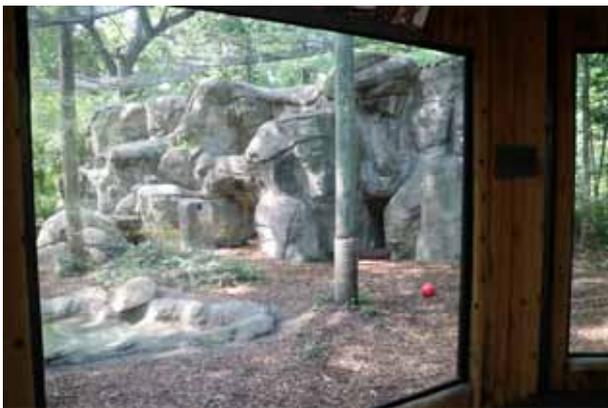
傷病鳥獣の保護に関する解説パネル。飼育動物 55 種 124 点のうち 27 種 74 点が鳥類で、いずれの野鳥も地元で棲息する種と推定された。

【AZA 認証あり／IRS 認証あり】

(9) リンカーン子供動物園 (Lincoln Children's Zoo)

ネブラスカ州リンカーン市にある面積 4ha の動物園である。公益慈善団体リンカーン子供動物園 (Lincoln Children's Zoo) が経営する民営動物園で、1965 年にアーノット・フォルサム (Arnott Folsom) が創設した。年間入園者数は 20 万人である²⁴⁾。入園料は 9.95USD (1000 円) で、別料金のサービスとして、乗馬、ヤギ餌やり、ラクダ餌やり、豆汽車がある。ユキヒョウ、ボブキャット、フォッサ、カワウソ、テナガザル、レッサーパンダ、ワラビー、ハクトウワシ、フンボルトペンギン、フラミンゴなどを飼育展示しているが、上記以外の大型野生動物は皆無である。ヘンリードリー動物園から車で 1 時間ほどの立地にある。

2014 年の税務申告書 Form990 によれば、年間支出は 2.3milUSD (2.4 億円) で、うち減価償却 0.19milUSD (0.20 億円)、入園料など事業収入 (program service related) 1.2milUSD (1.3 億円)、メンバーシップ収入 0.48milUSD (0.50 億円)、売店等収入 0.30milUSD (0.32 億円)、寄付等 0.80milUSD (0.84 億円) で、収入合計は 2.8milUSD (2.9 億円) であった。



ユキヒョウの運動場。この動物園で唯一の大型肉食獣。同園には、ゾウ、キリン、ライオン、クマ、チンパンジー、シマウマのような大型野生動物はいない。



ヤギの餌やり。柵に餌 (ペレット) の販売機が取り付けられており、柵の間から顔を出してきたヤギに与える。



スタッフがハンドリングした状態で、来園者が動物 (インドシナウォータードラゴン) にさわられる活動を行っていた。



手の形をした記録プレート。小さい物が 50USD (5,300 円)、大きい物は 250USD (26,000 円) で、大 1 と小 4 がセットになったファミリーパッケージは 400USD (42,000 円)。

10 アメリカ合衆国の動物園文化

(1) 動物園コミュニティ

北米の動物園水族館協会 AZA は、200 を超える施設が加盟する大規模な団体であるが、米国農務省 USDA が認可する 2,800 の動物展示業のうち AZA の認証を得ているのは 10% 未満である。すなわち、アメリカ合衆国には、AZA の認証を得られない動物展示施設が 2,000 以上も存在している。そのような施設の一部がアメリカ動物園協会 ZAA を結成しているが、ZAA が認証している施設も 63 施設に過ぎない²⁵⁾。

USDA の認可する動物展示業者 (animal exhibitors) とは、USDA 傘下の動植物検疫局 APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) から動物を人々に展示する許可を得たもので、動物福祉法に基づく査察の対象となる。具体的には動物園、サーカス、観光牧場、一部の動物保護施設などを指す。爬虫類や魚など変温動物のみの展示事業者、非公開の動物保護施設、農業イベント、ドッグショー大会などは含まれない²⁶⁾。ショッピングセンターなどで誘客のために動物を展示する場合も該当する²⁷⁾。

本研究では、AZA が認証する 7 動物園のヒアリング調査と現地調査に加え、AZA 認証の小規模動物園 3 園、ZAA 認証の 2 動物園、AZA と ZAA のいずれの認証も得ていない 3 つの動物園の現地調査を行った。この結果、アメリカ合衆国には非常に多様な動物園が存在し、その中で AZA 認証、ZAA 認証という階層が作られていることが明らかとなった。なお、サンクチュアリと呼ばれる動物保護施設については、GFAS (Global Federation of Animal Sanctuaries) という団体が独自の認証制度を運用しており、米国外も合わせて 100 以上の施設を認証している。GFAS の認証はガイド無しの見学を認めておらず、本研究で現地調査を行ったポップコーンパーク動物園はこの認証を得ていない²⁸⁾。

(2) 動物園に対する批判と AZA 認証の意義と影響

動物法的防衛財団 ALDF はクリケットホロー動物園を訴えて、トラやライオンを他の施設に移す判決を勝ち取り、米国人道協会 HSUS はプランプトンパーク動物園やカトクティン動物園を批判する報告書を作成していた。一方で、救出した動物を飼育する施設も必要であり、ポップコーンパーク動物園のように動物保護団体が運営する動物園も存在していた。このように、米国には動物園に対する様々な批判が存在するだけでなく、動物の移転も行われている。

ここで、HSUS は USAD の査察結果をまとめるに際し、AZA 加盟動物園と非加盟の動物園を対比し、AZA 加盟の動物園には問題がない一方、非加盟の動物園には問題があると指摘していた。HSUS は、AZA の認証について、動物福祉法の最低基準より遥かに上であり、クマや大型ネコによる死亡事故や脱走のほとんどは、AZA 非加盟の施設で起きたと評価している。そして、プランプトンパーク動物園やカトクティン動物園を批判するに際し、専門家としてのコメントを AZA 加盟のオークランド動物園に求めていた²⁹⁾。

ここで改めて、USDA の動物展示業者の許可、IRS の公益慈善団体の認証、ZAA の認証、AZA の認証が果たしている役割を確認する。

まず、USDA の動物展示業者の許可は、これを得ていない施設は存在しえないが、現実にはかなり広範な施設に許可が与えられていることは明らかである。この際、USDA は動物福祉法に基づく査察を行っており、多くの違反を指摘している。HSUS は USDA の指摘を参照しながらも、これを動物福祉法の最低基準と位置づけ、より高い基準を持つ AZA 認証の動物園から助言を求めており、動物福祉法の基準さえ

守られれば良いという立場は取っていない。

次に、IRS の公益慈善団体の認証は、USDA の動物展示業者の許可とは別の角度から行われているが、ブランプトンパーク動物園やカトクティン動物園は、これを得ている HSUS から厳しく批判されている。すなわち、IRS の公益慈善団体の認証を得たからといって、優良な動物園と言えるわけではない。ZAA の認証についても「貧弱な運営をしているロードサイド ZOO を是認し、危険な外国産ペットの所有と野生動物の商業利用を助長する」と非難されていた。

これに対して HSUS は AZA の認証について、動物福祉の基準としても高いもので、事故を未然に防ぐ上でも有意義と評価していた。すなわち、AZA の認証は、優良な動物園とそうでない動物園を区分する上で、一定の役割を果たしていると言える。逆に言えば、AZA 認証を得た動物園は、USDA の査察をクリアするのみならず、HSUS のような動物保護団体からも一定の理解を得られると考えられる。AZA 専務理事は JAZA の調査に対し、AZA 加盟の最も重要なメリットを「社会的信用を得ること」と回答している³⁰⁾。

しかし、AZA が高い認証基準を導入したことにより、ワシントンパーク動物園のように土地や資金が十分でない小規模動物園は、自治体直営であっても認証を得られない状況が出現していた。一方、本研究で現地調査した AZA 認証の小規模動物園はいずれも、ゾウ、キリン、ライオン、チンパンジーといった大型野生動物をほとんど飼育していなかった。このことは、小規模動物園の立場からすれば、飼育動物を大幅に絞り込むか、AZA 認証を諦めるかの選択を迫られる状況であると理解できる。

一方、AZA 認証を得ている動物園からすれば、自らが高い動物福祉を達成するのみならず、他者に対してより高い動物福祉の達成を求めるのが合理的な態度となる。HSUS に助言を求められた AZA 認証のオークランド動物園は、まさにこの立場であったと理解できる。しかしこの結果、AZA は種の保存計画 SSP においては、ワシントンパーク動物園のように非認証の動物園とも協力する必要性を生じている。量よりも質を選択した AZA の選択は、批判を受けるような動物園から距離を置き、動物保護団体の一部と協力関係を結ぶ上では有意義であったが、飼育個体群を管理する上ではこの枠組みを超えた対応を必要としていると理解できる。

引用文献および註（第 3 章）

- 1) 柏木宏『NPO と政治 アドボカシーと社会変革の新たな担い手のために』明石書店，2008，pp.26-27
- 2) 黒木 淳「非営利組織の税制と財務報告～米国の事例を参考に～」経営研究，大阪市立大学経営学会，vol.65, no.4, 2015, pp.57-72
- 3) 人件費については、Form 990 の費目別支出（Statement of Functional Expenses）のうち no.5 の幹部報酬から no.10 の給与支払税までを合計した。ファンドレイジング経費は同表の (D) 欄（Fundraising expenses）に記載された数字とした。ただし、セントルイス動物園は行政直営であるため歳入構造および人件費は独自の決算報告（Financial statements and supplemental information）を参照した。ファンドレイジング経費はセントルイス動物園協会の Form 990 を参照した。
- 4) AZA ホームページ (<https://www.aza.org/strategic-plan>), 2016.12.31
- 5) AZA ホームページ (<https://www.aza.org/what-is-accreditation>), 2012.12.31
- 6) AZA, The accreditation standards and related policies 2017 edition, pp.1-108
- 7) AZA ホームページ (<https://www.aza.org/benefits-of-accreditation>), 2016.12.31
- 8) ZAA ホームページ (<http://zaa.org/about-zaa/history-of-zaa>), 2016.12.31

- 9) ZAA ホームページ (<http://www.zaa.org/membership>), 2016.12.31
- 10) デモイン・レジスター 2016年2月11日配信記事 “Troubled zoo loses tigers in landmark ruling” (<http://www.desmoinesregister.com/story/news/crime-and-courts/2016/02/11/judge-cricket-hollow-zoo-must-remove-tigers-lemurs/80229240/>)、および同年8月4日配信記事 “Two lions removed from Cricket Hollow zoo” (<http://www.desmoinesregister.com/story/news/2016/08/04/lions-removed-from-zoo-lawsuit/88068964/>), 2016.12.31
- 11) アソシエイティッド・ヒューメイン・ソサエティーズホームページ (<http://www.ahscare.org/page2.asp?page=aboutzoo&style=2>), 2017.1.1
- 12) セシル・カウンティ・ライフ 2016年7月1日配信記事 “Thriving and growing: The Plumpton Park Zoo’s success story” (<http://www.cecilcountylife.com/2016/06/01/112908/thriving-and-growing-the-plumpton-park-zoo-s-success-story>), 2017.1.1
- 13) HSUS, Maryland’s Fatal Attractions An Overview of Captive Wildlife Issues in Maryland, 2013, pp.19-24
- 14) プランプトンパーク動物園ホームページ (<http://www.plumptonparkzoo.org/>), 2017.1.1
- 15) カトクティン動物園ホームページ (<http://cwpzoo.com/about/mission/>), 2017.1.1
- 16) グローバル・ワイルドライフ・トラストホームページ (http://www.globalwildlifetrust.org/Home_Page.html), 2017.1.1
- 17) HSUS, Ibid, pp.12-19
- 18) チャリティー・ナビゲーター (<https://www.charitynavigator.org/>) およびノンプロフィット・エクスプローラー (<https://projects.propublica.org/nonprofits/>) のいずれでも検索されないことを確認した。
- 19) ワシントンパーク動物園ホームページ (<http://washingtonparkzoo.com/get-involved/zoological-society>), 2017.1.1
- 20) ワシントンパーク動物園ホームページ (<http://washingtonparkzoo.com/about/history>), 2017.1.1
- 21) ブランディワイン動物園ホームページ (<http://www.brandywinezoo.org/de-zoological-society.html>), 2017.1.2
- 22) コズリー動物園ホームページ (<http://cosleyzoo.org/our-zoo/>), 2017.1.2
- 23) コズリー動物園 2015 年年報 (<http://cosleyzoo.org/wp-content/uploads/Cosley-Zoo-2015-without-cover.pdf>), p.9
- 24) リンカーン子供動物園ホームページ (<http://cosleyzoo.org/our-zoo/>), 2017.1.3
- 25) ZAA ホームページ (<http://zaa.org/accreditation/accredited-facilities>), 2017.1.3
- 26) USDA, “Animal Care Fact sheet, Animal Exhibitors, February 2012” (https://www.aphis.usda.gov/publications/animal_welfare/content/printable_version/fs_anexhit.pdf), 2017.1.3
- 27) USDA, “Licensing and Registration Under the Animal Welfare Act” (https://www.aphis.usda.gov/animal_welfare/downloads/aw/awlicreg.pdf), 2017.1.3
- 28) GFAS ホームページ (<http://www.sanctuaryfederation.org/gfas/for-sanctuaries/definitions/> および <http://www.sanctuaryfederation.org/gfas/about-gfas/gfas-sanctuaries/#usa>), 2017.1.3
- 29) HSUS, Ibid, p.8
- 30) JAZA 「日本の動物園水族館総合報告書」2008, p.61

第4章 考察

1 両地域の動物園経営とその特徴

(1) 両地域の経営形態と財源構成

ドイツ語圏およびアメリカ合衆国（以下、米国）におけるヒアリング結果の概要を表1にまとめた。以下、金額についてはすべて日本円に換算して揃える。なお、複数年の数値があるケースは平均値を表記し、金額はすべて有効数字2ケタとした。

調査した14園の経営形態は、ドイツ語圏が行政直営2園、行政設置の有限会社2園、公益株式会社3園で、米国は直営1園、公益慈善団体6園であった。このうち、ドイツ語圏の有限会社2園は1991年と1994年に直営から、公益株式会社のうち2園は1959年と1999年に非営利法人から切り替えられていた。米国の公益慈善団体のうち4園は、1952年、1995年、2002年、2003年にいずれも行政直営から切り替えられていた。

行政直営の3園を除いて、土地、建物、動物の所有者を確認すると、土地は10園が行政所有で、うち8園は無償であった。建物はドイツ語圏4園と米国2園は法人所有で、ドイツ語圏1園と米国4園が行政所有であった。米国の2園は建設した建物を行政に寄贈していたが、財務諸表には減価償却費を計上していた。動物は11園すべて法人所有であった。

経営形態の切り替えは、市の負担軽減を狙ったものや、動物保護団体による批判を受けて立て直しを図ったもの、意思決定の仕組みを明確化したものがあつた。直営からの切り替えは、トップにも飼育員にも厳しい選択という指摘があつたが、寄付が得やすくなったり、経営判断と専門性が一体となったことで、入園者を増やしていた。経営切替にあたって、行政補助と寄付等を合わせてリニューアルした事例が複数あり、いずれも入園者を大幅に増やしていた。このうちドイツ語圏の2園は、経常経費に対して行政補助を受けないほどに自主財源を高めており、それぞれの入園料と入園者数は、シェーンブルン動物園が2100円と250万人、ハノーファー動物園が2900円と120万人であった。これ以外の入園料で最も高額なのはチューリッヒ動物園の2700円で、入園無料の2園を除いて最も安いのはブランクパーク動物園の1400円であった。

上述のドイツ語圏2園を除いて経常経費に対する行政補助があつたが、ドイツ語圏2園と米国5園において国外での保全研究活動には使えないという制約があり、この他に米国の1園は定めはないが使わないとコメントしていた。投資的経費のための臨時の行政補助があつたのはドイツ語圏5園、米国1園で、この他に米国の2園で動物園を目的とした税収による施設整備が可能となつていた。ケルン動物園では法人の債務を市が保証する形の支援も行われていた。14園すべてが寄付金を投資的経費に充当していた。

以上のように、ほぼすべての動物園が行政の土地に立地していたが、動物はすべて動物園経営組織が所有していた。12園で経常経費に対する行政負担があり、残りの2園も投資的経費には行政負担があつた。両地域ともに比較的最近、直営から切り替えた事例が複数あり、入園者数を増やすなど経営を改善していたが、その理由としては寄付を中心とした資金調達成功と、動物園による主体的な意思決定が挙げられた。歳入構造と意思決定の両面における改善は、非営利法人から公益株式会社に切り替えたチューリッヒ動物園でも見られた。寄付等のファンドレイジングと園長より上位のトップマネジメントについては、(3)でさらに考察する。

表1 ヒアリング対象施設の経営方式、土地等所有者、経費、歳入等

動物園名	経営方式	経営方式の切替年	以前の経営方式	土地の所有者		建物の所有者	動物の所有者	入園料(円)	正規の飼育員(人)	年間入園者数(万人)	年間経費(億円)	人件費(億円)	減価償却(億円)	入園料収入(億円)	行政補助(億円)	充当の可否			意思決定機関	行政の関与	現園長の在職年数	前園長の在職年数	寄付収入(億円)	多い寄付の種別	寄付への免税措置	資金調査経費(億円)
				所有	借地料の有無											職員給与	施設修繕	施設建設								
ドイツ語圏	チェーリッヒ動物園	1999	非営利法人(協会)	法人	法人	法人	法人	2700	64	150	26	15	※3)	17	7.0	○	○	×	取締役会	投票権あり	25	17	22	遺贈	○	△
	ドゥイスブルク動物園	1959	非営利法人(友の会)	市	有	法人	法人	1900	45	100	12	6.2	1.0	回答なし	3.0	○	○	なし	取締役会	投票権あり	10	13	0.40~	建設	○	△
	ケルン動物園		変更なし	市	無	法人	法人	2200	90	170	21	9.3	1.7	8.1	4.0+	○	○	なし	取締役会	投票権あり	25	25	1.2	建設	○	△
	ハノーファー動物園	1994	市直営	市	無	法人	法人	2900	35	120	33	14	4.0	18	臨時	×	○	×	役員会	投票権あり	3	回答なし	0.58	遺贈	○	△
	シェーンブルン動物園	1991	国直営(科学経済省)	国	有	法人	法人	2100	73	250	23	11	2.6	18	臨時	×	○	×	役員会	投票権あり	10	16	1.6	建設	×	△
	ヴェルヘルム動物園		変更なし	州直営(財務省)	州	無	州	1800	100	240	24	情報なし	2.0	17	6.2+	○	○	×	州(財務省)	直営	3	23	1.8~	建設	○	△
	ニュルンベルク動物園		変更なし	市直営	市	無	市	1600	58	110	15	情報なし	回答なし	11	4.0+	○	○	なし	市長と市議会	直営	11	15	0.12	遺贈	○	△
	ヘンリーードーリー動物園	1952	市直営	市直営	市	無	法人	法人	2000	105	170	56	18	8.2	9.2+	1.8	○	×	理事会	出席のみ	7	42	89	建設	○	1.1
	カンザスシティ動物園	2002	市直営	市直営	市	無	市	1500	60	90	25	9.8	※3)	3.8+	3.8+	13	○	×	理事会	投票権あり	14	11	2.4	建設	○	0.62
	ブラウンズバーク動物園	2003	市直営	市直営	市	無	法人	法人	1400	25	46	6.7	3.5	0.70	1.6+	0.30	○	×	理事会	投票権あり	6	4	1.6	建設	○	0.27
ブルックフィールド動物園		変更なし	郡直営	郡	無	法人	法人	1900	89	220	78	42	8.7	28+	20	○	×	理事会	出席のみ	12	33	16	建設	○	3.2	
リンカーンパーク動物園	1995	特別区直営	特別区直営	特別区	無	法人	法人	無料	67	300	38	17	※3)	0+	5.9	○	×	理事会	なし	24	30	23	建設	○	2.7	
セントルイス動物園		変更なし	特別区直営	特別区	無	特別区	特別区	無料	110	320	64	33	11	0+	22	○	×	評議会	委員を選任	14	20	18	建設	○	1.6	
プロンクス動物園(野生生物保全協会)		変更なし	特別区直営	特別区	無	法人	法人	2100	110	200	270	106	19	36+	29+	○	×	理事会	投票権あり	16	30	70	保全	○	10	

※1) 米国の動物園は、入園料収入の下にメンバーシップ収入を二段書きとした。

※2) プロンクス動物園の経理は、野生生物保全協会全体の金額である。

※3) チューリッヒ動物園、カンザスシティ動物園、リンカーンパーク動物園では、年間経費に建設費を含むため、減価償却は行っていない。

(2) 動物園に対する認識と、入園料と乗り物等別料金のサービス

ヒアリングを行った動物園の入園料は、ドイツ語圏が1600～2900円で平均2200円、米国は無料が2園で、残り5園は1400～2100円で平均1800円であった。一見すると米国の方が安い、米国の動物園には別料金のサービスが多く、一日パスなどが設定されていた。

一日パスの料金や、別料金のサービス等について表2にまとめた。一日パスの料金設定があったのは米国のみ5園で、一日パスと入園料の差額は900～1900円で平均1400円であった。別料金のサービス内容としては、動物ショーや子供動物園などの展示施設は米国のみ3園で見られた。米国では、餌やりや乗り物などの別料金サービスも多く、典型的に見られたのはメリーゴーランドであった。なお、ドイツ語圏ではアスレチックやすべり台などの無料の遊具が多く見られたが、ハンブルクのハーゲンバック動物園では、親がゆっくり食事をできるようにレストランなど飲食施設に無料の遊具を併設しているとのことであった¹⁾。

アシカの公開トレーニングはほとんどすべての動物園で、時間を予告して実施されていた。唯一、時間の告知を確認できなかったブルックフィールド動物園は、アシカの飼育施設のすぐ横に別料金のイルカのショースタジアムが存在する。それ以外の動物ショーは、ドイツ語圏2園、米国2園で実施されており、鳥やハナグマなどが出演していた。ヤギ等の家畜のふれあいは14園すべてで確認できた。いずれも柵越しにさわる形か、来園者が動物のいる空間に入れる場合には、動物だけが入れる待避所が設置されていた。ゾウの飼育は、ドイツ語圏ではニュルンベルク動物園、米国ではリンカーンパーク動物園、ブルックフィールド動物園が中止しており、ブロンクス動物園も新規個体を導入しない方向である。動物ショーやふれあい、ゾウの飼育は動物福祉に関連する要素であるため、第2節でさらに考察する。

水族展示施設はドイツ語圏で6園、米国で4園にあり、チョウの通り抜け展示を含む生体の昆虫展示施設

表2 ヒアリング対象施設の入園料と一日パス料金、別料金サービス等

動物園名	入園料(円)	一日パス(円)	一日パスと入園料の差額	別料金のサービス										有料・無料を含む							
				動物ショー	子供動物園	その他の動物展示施設	エイふれあい	キリン餌やり	インコ餌やり	家畜(ヤギ等)餌やり	乗馬、キャメルライド	シアター(IMAX等)	メリーゴーランド	豆汽車・モノレール	トラム	ボート	リフト	アシカ公開トレーニング	イルカ飼育	ゾウ飼育	左記以外の動物ショー
	a	b	b-a															※1	※2		
ドイツ語圏	チューリッヒ動物園	2700	-	-						○	○					○		○	○	○	○
	ドゥイスブルク動物園	1900	-	-												○	○	○		○	○
	ケルン動物園	2200	-	-												○	○	○	○	○	○
	ハノーファー動物園	2900	-	-										○		○	○	○	○	○	○
	シェーンブルン動物園	2100	-	-							○					○	○		○	○	○
	ヴィルヘルム動物園	1800	-	-							○					○	○		○	○	○
	ニュルンベルク動物園	1600	-	-								○				○	○	×	○	△	○
米国	ヘンリードリー動物園	2000	3900	1900				○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	カンザスシティ動物園	1500	2600	1100				○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	△	○
	ブランクパーク動物園	1400	2300	900				○	○	○		○	○			○	×	○	○		
	ブルックフィールド動物園	1900	-	-	○	○	○				○					○	×	○	○	○	○
	リンカーンパーク動物園	無料	-	-							○	○				○	×	○	○	○	○
	セントルイス動物園	無料	1400	1400	○	○		○			○	○				○	○	○	○	○	○
	ブロンクス動物園	2100	3600	1500	○	○					○	○	○	○		○	△		○	○	○

※1) バードショーなど時間を告知して実施するもの

※2) 主目的が異なる施設内での水族展示(ペンギン館でのクラゲ展示等)は「△」とした。

※3) ブロンクス動物園のゾウは、現在いる個体が死亡次第、中止となるので「△」とした。

設はドイツ語圏・米国ともに4園ずつで見られた。いずれも過半数であり、両地域では動物園に水族展示や昆虫展示があることが別段、珍しくはないと理解できる。そもそも、ドイツのベルリン動物園と米国のブロンクス動物園は、イギリスのロンドン動物園と飼育動物の種数を競争していたことで知られるが、ライバルであるロンドン動物園は1853年に世界初の水族館といべきフィッシュハウスを、1881年には昆虫飼育施設を公開している²⁾。ベルリン動物園も1913年に「水族館 (Aquarium)」を公開したが、これは1階で淡水と海水の水族を飼育展示し、2階は両生爬虫類を展示するテラリウム (Terrarium)、3階は昆虫展示 (Insektarium) という施設であった³⁾。水族と両生爬虫類、さらに昆虫を同じ建物で展示する方式は、ケルン動物園、ヴィルヘルム動植物園、チューリッヒ動物園、シェーンブルン動物園でも見られ、ドイツ語圏に広がっていると理解できる。

以上のように、ドイツ語圏、米国ともに入園料は2000円前後であることが多く、米国ではメリーゴードランドなど別料金のサービスも充実していた。アシカの公開トレーニングはほとんどの動物園が行っていた。また、水族展示や昆虫展示のある動物園も多かった。これらの点については、第3節で日本との比較を行う。

(3) ファンドレイジングとトップマネジメント

調査した14園すべてが寄付を得ており、うち13園でファンドレイジングの活動があった。米国では7園すべてにそのための職員がおり、その経費は最大のブロンクス動物園で10億円、最小のブランクパーク動物園でも0.27億円であった。ドイツ語圏でも、チューリッヒ動物園にはファンドレイジングを担当する部門があった。一方、行政直営の2園を含むドイツ語圏の3園では社団法人である友の会がファンドレイジングを担っており、米国でも特別区直営のセントルイス動物園ではファンドレイジングのための公益慈善団体が資金調達部門の人件費等を拠出していた。ドイツ語圏、米国ともに直営の動物園のためのファンドレイジング経費は、外部団体が担っていたことになる。

フィリップ・コトラーは「非営利組織は募金活動を組織化しなければならない。寄付が向こうからやって来るのを待ってはいならない」としており⁴⁾、鶴尾雅隆もファンドレイジングについて「共感の輪を広げて、自分たちの持つ解決策を提案する中で、一緒に課題を解決していく」プロセスとしている⁵⁾。また、柏木宏は「NPOは、サービスの受益者の課題を第三者に訴え、その課題の解決を支援する必要性を認識するように第三者の意識を変えるだけではなく、第三者の変化した意識を寄付や無償の労力の提供という形で自らのなかに取り込んでいく」活動と説明している⁶⁾。いずれも、非営利組織にとって必要なファンドレイジングとは、単に寄付を待つ受動的なものではなく、自ら課題を提示して共感を集める能動的なプロセスであり、そのための労力が必要と理解できる。この専門家はファンドレイザーと呼ばれるが、今回ヒアリングした米国の動物園はすべて正規職員として雇用していた。米国ではこのような形態が、病院や大学を含めた公益慈善団体に広がっており、人件費を含めたファンドレイジング経費が税務申告書 Form 990 に明示されている。この経費を、直営の動物園では外部団体が担っていたことは、これが税金で賄うべき性質のものではないことを示唆する。ドイツ語圏では友の会がその役割を担っていたが、カンザスシティ動物園の経営切替を受けた友の会も当初はファンドレイジングのために設立された団体で、米国のスミソニアン国立動物園でメンバーシップや売店を運営しているのも国立動物園友の会である⁷⁾。シェリダンは、友の会について「動物園とは別立てで、ファンドレイジングなどで動物園を支援する組織」であり、独自の意思決定組織やホームページを持ち、講演会や他園見学会を実施すると述べている⁸⁾。本調査においても、両地域における友の会がファンドレイジングを担っていることが確認された。その存在は、直営の動物園のファ

ンドレイジングにおいて特に重要であり、セントルイス動物園協会や、経営切替を受ける前のブランクパーク動物園財団も同じ性質のものと理解できる。

寄付の金額が大きいのは、米国ではキャピタルキャンペーン（表1では「建設」と表記）6園、保全研究プロジェクト1園であったが、ドイツ語圏ではキャピタルキャンペーン4園、遺贈3園と異なる傾向にあった。予備調査でヒアリングを行ったミュンヘン・ヘラブルン動物園とハーゲンバック動物園も遺贈の獲得に力を入れており、ヘラブルン動物園では過去2年の寄付額3.2～3.5milEUR（3.7～4.0億円）のうち88～91%が遺贈であった⁹⁾。ここで、米国で遺贈の比率が低い理由として、米国では遺産をもとに財団を設立する仕組みがあるため¹⁰⁾、遺産が動物園に直接寄付されるのではなく、一旦、財団の形をとった上で、キャピタルキャンペーン等に応じて動物園に供与されることが考えられる。また、ブルックフィールド動物園におけるコーヴィズ・ハミル氏のように生前に大金を寄付できる富豪が存在することも1つの理由であろう。これに対し、ドイツ語圏で遺贈が多い理由としては、米国ほどの富豪が多くないことが考えられる。そのような環境にあつて、チューリッヒ動物園がキャピタルキャンペーンを行いながらも、遺贈の確保に力を入れており、ヴィルヘルム動物園も友の会によるキャピタルキャンペーンを柱としながらも、寄付の約4割は遺贈によって得ていたと理解できる。

ここで、キャピタルキャンペーンとは、新施設の建設計画などをアピールして寄付を呼びかける活動であるが、寄付の集まり方次第で施設建設のスケジュールが左右されるリスクを伴う。また、魅力的な計画を打ち出す必要があるため、施設計画における妥協が難しくなる。特に米国では、目標額達成を確実にするために公表前に有力者から寄付の約束を取り付けることが多く¹¹⁾、理事会に参加する高額寄付者の影響力が大きくなる。この結果、アピール力が足りない施設計画は、公表前に排除されることも考えられる。このことは、あらかじめ自治体などから提示された予算の枠内で施設を計画する方式とは対照的であり、施設計画を支配する基準が「予算の天井」から「魅力の下限」に変わるものと考えられる。

また、国外での保全研究活動については、行政補助で賄うことが認められていない動物園が両地域ともに複数あったが、このような場合にもファンドレイジングの重要性は極めて高い。

理事会や役員会などの園長より上位の意思決定組織については、ドイツ語圏では直営を含む7園すべてに行政関係者が加わっていたが、直営以外の5園では財界人や友の会関係者、あるいは労働者代表としての動物園職員なども参加していた。労働者代表である職員が理事に加わるという話は、ミュンヘン・ヘラブルン動物園でも聞くことができた¹²⁾。これに対し、米国では高額寄付者を含めて多数の理事がいた一方、行政関係者がいない例や投票権がない例があった。また、特別区直営の動物園の評議会にも、高額寄付者や弁護士が参加していた。フィリップ・コトラーとニール・コトラーは、特定専門分野のスキルを無償で提供してもらうための理事会構成の変更や拡大について述べているが¹³⁾、直営動物園の評議会にもその動きが広がっていたと言える。このように、ドイツ語圏の直営動物園を除いて、行政関係者以外にも動物園経営に参画する仕組みがあった。この際、ドイツ語圏では動物園に補助を出す行政の立場が比較的強いのにに対し、米国では寄付などで動物園を支援する人々が相対的に強く、行政関係者の経営参画は限られた範囲に留まっているケースが多かった。

(4) 園長に求められる能力と選任の重要性

園長の勤務年数は、現園長はドイツ語圏では3～25年で平均12年、米国では7～24年で平均13年、前園長はドイツ語圏では13～25年で平均18年、米国では4～42年で平均24年であった。勤務年数

が20年を超えていたのは、回答が得られた27人中10人で、前園長だけ見ると13人中7人であった。20年を超えて園長であり続ける人物が多いことは、その選定が年功序列ではあり得ないことを示す。浅倉繁春は、欧米の動物園長の選任について「自薦他薦の多くの候補者のうち（中略）比較的若い人材が登用されることが多い」「若いこともたいせつな要件になっていて、少なくとも定年まで15年以上勤務できるように選定されている」と説明している¹⁴⁾。

さらに、14人の現園長のうち、他園での勤務経験があったのがドイツ語圏で3人、米国で3人、逆に動物園の勤務経験が全く無かったのはドイツ語圏、米国ともに1人で、いずれもビジネス関連のバックグラウンドを持っていた。シェリダンは、欧州の園長について「動物園での経験の長さと同様な教育的バックグラウンドだけで保証された人物によって占められた時代は遠い過去」と述べている。その大きな要因として挙げているのが「動物園を現代的な基準に持つて行くために必要な巨額の投資の必要性」で、その金額を10年間で100milEUR（120億円）としている。シェリダンは、特定の大型動物の飼育に関する議論や、環境問題や生物多様性への関心向上、レジャー産業の競合から来る高い期待レベルなどから、現代の園長はより多面的な能力が求められていると説明した上で、適切な人物を選ぶことは動物園の将来にとって絶対的に重大であり、動物園所有者にとって最も重要な決断であると主張している¹⁵⁾。

園長に多面的な能力、特に資金調達に関する適性が必要という事情は米国も同様で、直営から公益慈善団体に切り替えた動物園においては、ファンドレイジングに通じた園長を招いていた。具体的には、他園でファンドレイジングに携わっていた人物や、ビジネス界で実績のある人物である。動物を理解するだけでなく、資金調達につながる魅力的なプランを打ち出し、多様な人々とのネットワークの中で資金調達の実現を求められる園長というポストは、自ずと適性が絞られてしまう。園長の在任が20年を超えることは、才能のある人物を40代前後で抜擢していることを意味する。そして、一旦選んだ後は簡単には変えないという傾向は、園長を変えて人的ネットワークをリセットするデメリットの大きさを示唆する。引退した園長がファンドレイジング部門のトップとして仕事を続けている事例があったことも、これを裏付ける。フィリップ・コトラーは非営利組織のトップの役割として「重要人物に会って寄付を請願する際には中心的募金担当者となる」として、財団や企業トップとの人的ネットワークの重要性を説明しているが¹⁶⁾、欧米の動物園長に求められる役割はまさにこれであると理解できる。

このような環境の中で、一人の園長が全ての役割を担うことが困難になっていることも事実であり、シェリダンは欧州の動物園に動物系と財務系の2人の園長がいるケースがあると指摘している¹⁷⁾。本研究においても、ドゥイスブルク動物園に財務担当の園長がおり、米国でもブランクパーク動物園でCEOとは別に動物担当園長が配置されていた。ヘンリードリー動物園で、前園長が財団理事長としてファンドレイジングを統括していたのも、これと似た分業システムと考えられる。

園長の履歴についてはドイツ語圏と米国で若干の差異もみられた。ドイツ語圏では「ドイツの園長の8割は生物学者か獣医」であり、博士号保有者も複数確認できた。シェリダンの調査でも、欧州の主要な30動物園の園長は生物学者15園、獣医8園で、計23園（77%）であった¹⁸⁾。一方、「飼育員がキュレーターや園長になることは考えにくい」という指摘もあった。シェーンブルン動物園の現園長は飼育員の経験があるが、博士号を保有していることから例外的な事例と理解すべきであろう。また、園長のバックグラウンドを尋ねると「生物学者（biologist）」という回答が返ってくるが多く、動物園のキュレーターや園長という職種が生物学者のコミュニティと接続している、逆に言えば、動物園という業界が生物学者のためのポストを提供していることが窺えた。一方、米国では飼育員からキュレーターを経て園長に至った人物が複数

いた。ただし、近年はキュレーターには博士号などの学問的実績を求めることが多くなっており、大卒で飼育員になった場合には園長になることが難しくなっているという指摘も聞かれた。これらの状況は、欧州が階級社会であるのに対し、米国は能力主義であるという一般的な指摘と符合する面もあるが、米国でも能力の裏付けとして学位を求めることが増えた結果、欧州に似た階級社会になりつつあることが窺える。

以上のように、園長の勤務年数や選び方、履歴などは日本の動物園と大きく異なることが改めて確認できたが、その1つの要素としてファンドレイジングの能力が求められていた。動物園におけるファンドレイジングにおいて主要な役割を果たしているのはキャピタルキャンペーンである。すなわち、園長に求められるのは、魅力的な施設計画を打ち出し、資金調達に必要な人的ネットワークを構築する能力だと言える。そのような園長のポストを長期にわたって委ねられるように、能力のある若手を抜擢することが両地域で行われていたのであり、その選任の責任の重さはシェリダンの主張するとおりと考えられる。

2 動物園への批判と動物福祉の基準

(1) 動物園への批判と改善

ヒアリングの中で、複数の動物園において外部からの批判に関する言及があった。シェーンブルン動物園は、1980年代後半にアニマルライツのキャンペーンがあり、面積が狭く飼育環境も悪いと非難され、閉鎖や移転も検討した上で、経営形態を変えて立て直すことが選択されていた。イルカショーを実施しているドゥイスブルク動物園では、夏期は毎週末にアニマルライツ団体が正門前でデモを行う状況であり、EAZAに加盟することでハイクラスの動物園であると明示することが、政治家との関係性を保ち、助成金を確保することにつながると述べていた。WCSが経営するセントラルパーク動物園では、リニューアルにあたってホッキョクグマの展示に注力したにも関わらず、飼育継続を断念してヒグマの展示に改修した。同じくWCSが経営するブロンクス動物園も、ホッキョクグマは現在の高齢個体が亡くなり次第、飼育中止となる見込みである。さらに同園はゾウの飼育について強い批判を受けており、これも今いる個体が亡くなり次第、飼育中止となる見込みである。ニュルンベルク動物園、リンカーンパーク動物園、ブルックフィールド動物園でも、ゾウの飼育を中止していた。

シェーンブルン動物園の経営切替の直接の要因となったのもゾウであった。当時いた2頭のゾウの片方が死んだことで、残されたジャンボという名のゾウはひどく悲しみ、取り乱した。動物園はジャンボの単独飼育解消に取り組んだものの次のゾウが来るまで2年以上掛かり、その間の動物園と当局の齟齬がメディアを賑わせた。大臣であったヴォルフガング・シュッセル (Wolfgang Schäuble) は「官僚主義のジャングルはもうたくさんだ。ジャンボのように苦しむ動物を、シェーンブルン動物園は二度と出さない」と宣言し、国立有限会社を設立し、ヘルムート・ペチラナー博士を園長に迎えた。この際、政府は15milEUR (17億円)をこの新会社に寄付している。ペチラナー園長は動物の身になって考えることを最優先し、経費の掛からない飼育環境改善を随所で行ったことで、動物だけでなく、飼育員にも入園者にも良い影響がもたらされた。この結果、シェーンブルン動物園の評価は劇的に向上し、資金調達の成功につながった。例えば、同園の友の会は12年で2.3milEUR (2.6億円)を動物園にもたらした。他にも、大臣であったシュッセルからの53,000EUR (610万円)や、地元新聞社からの36,000EUR (410万円)など、社会的なアピール効果の高い寄付もよせられ、最終的に同園は15年間で100milEUR (120億円)を掛けて大規模なリニューアル

ルを行った。70万人台だった入園者が260万人にまで増えたのは、この結果である¹⁹⁾。シェーンブルン動物園は強い批判をきっかけに劇的な改善を遂げたのである。

ヨーロッパにおける動物園批判の歴史は古く、オーストリアの動物行動学者コンラート・ロレンツは『ソロモンの指輪』において、「シェーンブルンの動物園でみられるように、類人猿を一匹だけ小さな檻に監禁して飼うことは、法律で禁止すべき残酷な行為だ」と述べている²⁰⁾。ロレンツが同書の序文を書いたのは1949年であるが、1942年にはスイスの動物園長であったハイニ・ヘディガーが『飼育下の野生動物 動物園での生物学の概要 (Wild Animals in Captivity - An Outline of the Biology of Zoological Gardens)』(当初はドイツ語版)を発行した。同書に序文を寄せたアドルフ・ポルトマンは、動物園を取り巻く状況について以下のように記述している。

動物園における動物の飼育については様々な評価がなされている。動物愛好家たちの率直な判断だけ見ても、肯定的な賛辞や激励から素っ気ない否定的見解までいろいろある。もっとも、世界観の違いからくる過激な反対意見について、ここでふれる必要はないだろう。彼らにはどんな意見の表明も説得の努力も無駄である。一方で、動物の実際の生活を知らないために、飼育に否定的な態度をとる人が大へん多いことも事実なのである。動物園の動物の特殊な生活状況を明らかにし、飼育という囚われ状態の動物にも適切な生活条件を与えるのが十分に可能であることを明らかにすれば、多くの偏見を一掃できるであろう。²¹⁾

ここから浮かび上がってくるのは、当時からドイツ語圏においては動物園における動物飼育について否定的な見解があり、中には説得のしようのない過激な反対意見もあったことである。この点を整理するため、ここでアニマルライツと動物福祉について確認する。

アニマルライツすなわち動物の権利は、ピーター・シンガーが提唱した種差別を認めず動物の解放を求める思想と、トム・レーガンが提唱した動物には殺されたり人に使役されたりしない権利があるとする思想が元になっている。倫理学の文脈で整理すれば、前者は功利主義に基づき、後者は権利論に基づくが、実際の活動において両者は融合している。すなわち、人間のために動物を殺したり、飼育展示することを認めない姿勢をとる²²⁾。本研究で訪問したクリケット・ホロー動物園を訴えた動物法的防衛財団ALDFは、その事務所と活動から動物製品(肉、魚、卵、ミルク、皮革、毛糸など)を排除することを掲げており²³⁾、報道は「アニマルライツグループ」と紹介していた²⁴⁾。ブロンクス動物園のゾウ飼育を批判しているPETAも²⁵⁾、代表的なアニマルライツ団体である。

これに対して動物福祉(animal welfare)は、動物を食用にしたり、展示する上で、動物の苦痛と苦悩を除去し、生活の質を向上させる思想である。WAZAは2015年に世界動物園水族館動物福祉戦略(The World Zoo and Aquarium Animal Welfare Strategy)をまとめ、JAZAによって日本語でも出版されている。WAZAはこの戦略を発表するにあたり、動物愛護国際基金IFAW、ヒューメイン・ソサエティー・インターナショナルHSI、英国王立動物虐待防止協会RSPCAといった世界的な動物保護団体からメッセージを得ており、WAZAがこれらの団体からの理解を得るべく努力していることが理解できる²⁶⁾。

同戦略では、動物園水族館の運営について「政府や民間の動物福祉機関や動物愛護団体からの厳しい監視が根強く」とした上で、動物福祉団体について「彼らと良好な関係を積極的に築いたりすることが有利にはたります」としている。これに対し、「動物の権利」の提唱者の多くについては「建設

的な対話を可能にする妥協点がほとんどありません」「議論に参加しないことが、しばしば唯一の効果的戦略」と述べている。さらに、「動物園・水族館の同僚との活動」として、「世界中の施設の8割が、認証評価を受けた動物福祉基準なしで運営されている」「こうした状況は、全ての動物園・水族館に対する一般市民の見方に悪い影響を与える」「こうした動物飼育施設の改善を支援するよう、強く求められています」とある²⁷⁾。JAZAによる英国アイルランド動物園水族館協会 BIAZA の調査でも、動物愛護に対する意識や要求が厳しくなる一方という状況にあつて、動物園の評価の低下を防ぐために、動物園同士の軋轢を乗り越えて基準が策定されたことが報告されている²⁸⁾。

これらの状況は、AZA が高い認証基準を設けていることが、HSUS のような動物保護団体の理解を得る上で有意義であることと一致する。USDA が認可する2800の動物展示施設のうちAZAが認証するのは10%未満であったが、EAZAも同様の認証システムを採用しており、ヨーロッパにある約3000の動物園、水族館、サファリパークなどの動物コレクションのうち、EAZAのメンバーは約300である²⁹⁾。すなわち、AZA や EAZA はアニマルライツ団体からの批判にさらされながらも、高い動物福祉を打ち出すことで動物保護団体の理解を得るために努力している。これに対して日本を含めた世界各地の動物園水族館が十分な動物福祉を打ち出さないことは、AZA や EAZA から見れば足を引っ張られている状況であり、強く改善を求めざるを得ないという構造が読み取れる。

この構造が実際の問題として浮上したのが、2015年に起きた水族館のイルカ入手問題である。JAZA加盟の水族館は従来、太地町で行われているイルカ追い込み漁によって、イルカの新規個体を得ていた。WAZA はこれが倫理・動物福祉要綱の上で問題であるとし、2009年にはJAZAとの間で一定の合意に達したが、この合意が遵守されていないと指摘し、2015年4月にJAZAの会員資格停止を発表した。WAZAのこの判断について、動物福祉の専門家である佐藤衆介は「長時間の追い込み・捕獲過程でイルカに過重なストレスがかかること、及び社会性の極めて高いイルカ社会集団の一部個体の捕獲によるイルカ社会の分断並びにイルカ社会における文化の伝承の分断が動物福祉という国際的共通倫理に抵触するという判断」と解説している³⁰⁾。WAZAを構成するAZAやEAZAは常にアニマルライツなど過激な動物保護団体の批判を受けており、これに対して動物福祉の枠組みで対抗することで、穏健で、おそらくは主流の動物保護団体(HSUS、IFAW、HSI、RSPCA等)の理解を得ようと努力を重ねている。その中で、動物福祉の枠組みで守り切れない団体や施設を身内に置いておくことは、WAZAとしては自己矛盾を抱えることになるかと理解できる。

これが構造上の問題であるとすれば、同様のケースが別の形で浮上することが懸念される。そこで(2)では、動物のショーとふれあいの現状について確認する。

(2) 動物のショーとふれあい

環境省の動植物園等公的機能推進方策のあり方検討会において「動物愛護団体等からは動物福祉の観点から強い批判が出されている」と指摘されたのが、動物のショーとふれあいであった。

まず「動物のショー」を「時間を告知して、来園者の前で、動物に何らかのパフォーマンスをさせること」と捉えると、両地域のほとんどすべての動物園で、アシカの公開トレーニングを実施していた。例えば、ケルン動物園では「給餌時間」として時間を告知し、アシカを岩の上に並べ、鼻先にボールを乗せるといったパフォーマンスを行っていた。セントルイス動物園では、スポンサー企業の名を付けて、別料金のアシカショーを実施していた。「絶滅危惧種に乗るのは良くない」という理由から、わざわざ虫のメリーゴーランド

を作ったブロンクス動物園ですら、アシカの給餌時間を告知し、トレーニングを行っている。同園はこの理由について「アシカは好奇心旺盛で知的な動物であり、トレーニングと給餌のセッションは彼らを刺激するのに役立つ」と説明している。

世界動物園水族館動物福祉戦略でも、正の強化によるオペラント条件付けを、エンリッチメントの一貫として評価している³¹⁾。オペラント条件付けは、イヌのしつけなどに使われる学習の基本技術で、近年はハズバンドリー・トレーニング（受診動作訓練）して体系化され、取り組みが広がっている。しかし、単に動物のためのエンリッチメントであれば、時間を告知する必要は無い。少なくともアシカについては、オペラント条件付けによるエンリッチメントは、時間を告知して公開で行うことが両地域ともに容認されていると理解できる。この他には、鳥やハナグマが登場するショーが行われており、ドイツ語圏の2つの動物園ではイルカのショーも行われていた。このうちイルカについては、ドイツで新たに飼育を始める動物園はないであろうという指摘もあり³²⁾、アシカのようには割り切れない状況と理解できる。イルカ飼育は動物保護活動の歴史上の大きなトピックスであり、本研究の趣旨を逸脱するのでここでは踏み込まない。

一方、動物のふれあいについては、ヤギ等の家畜のふれあいは14園すべてで確認できた。しかし、いずれも柵越しにさわる形か、来園者が動物のいる空間に入れる場合には、動物のための待避所が設置されていた。小動物にさわる活動は、米国では各地で行われていたが、いずれもスタッフが動物を扱った状態で背中などにさわらせる形であり、日本で広く行われている来園者の膝の上に動物を乗せる形ではなかった。世界動物園水族館動物福祉戦略は、ヤギ等の家畜とのふれあいについては適切な待避所があることを条件に「これらの動物のほとんどは、悪影響を受けていません」と容認している。一方で、ふれあい全般については「動物がいつでも好きな時にそこから離れられるような環境」と「経験を積んだ飼育係が、すべてのプログラムの責任をとる」ことを求めている³³⁾。そして、両地域における動物のふれあいは、確かにそのような考え方に則って行われていたと理解できる。

(3) 日本における動物福祉の意義と可能性

以上、両地域における動物園批判と、それに対するロジックとしての動物福祉に基づく活動を確認した。

しかし、動物福祉は、動物の生活の質（あるいは心理学的幸福）を確保するための科学的手法と理解でき、それをどこまで活用すべきかという理念は別に必要と考えられる。実際問題として保全と動物福祉が対立する局面については、WAZAは「万人が認めるような指針はありません」と認めている³⁴⁾。このため、世界動物園水族館動物福祉戦略は「動物倫理と動物福祉を区別することは、有益」として動物福祉に専念するスタンスを取り³⁵⁾、WAZAは倫理・動物福祉要綱を別に定めている。

安楽死も、動物福祉だけでは片付けられない倫理的問題であり、同戦略は多角的な検討と説明の必要性を述べるに留まっている³⁶⁾。コンラート・ロレンツは「なお見込みのない病気にかかった場合には、ためらうことなく安楽死させてやるべきだ」としているが、その理由は「神経にいちばんこたえるのは、動物の苦しみ」で、「家族のだれかが死にかかっているときのような雰囲気をかもしだす」からであり、「もちろん人間の場合はそんなことをすることを許されていない」と留保している³⁷⁾。ロレンツの古い指摘は、人間の心理の側にも、動物を安楽死させる大きな意義があることを浮き彫りにするものである。

この点、日本では人間の心理の別の面に留意しなければならない。石田戠は、日本の動物園でキリンが足を骨折した場合、獣医師や飼育員は体力や気力の限界まで治療を続けると述べている。そして、キリンの病状が悪化して、職員の気力が限界に達し、集中力の欠如から事故の恐れが高まるに至って治療を

断念するとしており、これを「ここまでやったという納得の過程でもある」と表現している³⁸⁾。このような行為に意義を見いだすか、動物の苦痛を長引かせるだけと捉えるかは、その動物の心理状態を「苦しみながらも生きようとしている」と解釈するか、「単に苦しんでいるだけ」と解釈するかによっても異なると考えられ、簡単に結論を出せる問題ではない。

また、WAZA は動物園水族館を批判から守るために、動物福祉のロジックを強く打ち出していたが、実のところ、それで状況をコントロールできているわけでもない。石田戢は、サンディエゴのシーワールドがシャチのショーからの撤退を余儀なくされたことについて「動物園・水族館業界内部の倫理規定がネガティブキャンペーンに通用しない可能性が明白になった」と指摘している³⁹⁾。結局のところ、業界内の倫理規定や動物福祉といった理論だけでは問題は片付かない。倫理学者の伊勢田哲治も「人々が中絶反対や動物実験反対という結論に達する上で、哲学的議論と感情的議論のどちらのウェイトが大きいかといえば、感情的議論の方が威力を持っているのではないだろうか」⁴⁰⁾と認めている。

一方、日本における動物園水族館に対する批判は、両地域に比べて弱いと理解できる。例えば、イルカを飼育する施設のゲート前で、毎週末にデモが行われるという状況ではない。伊勢田哲治は、ギャラップ社が2000年に米国で行った調査をもとに、動物権運動への理解が高く、日本では考えにくいほど高い率で動物実験禁止派がおり、菜食主義的な傾向への理解も高いなど「アメリカと日本で社会の空気が大きく異なっている」としている⁴¹⁾。この点、本研究では、米国において動物保護団体が果たしている役割の大きさを見ることができた。例えば、劣悪なロードサイドZOOからのトラやライオンの保護や、闘犬用犬種の里親捜しという活動は、米国においては重要と考えられる。さらにこの背景には、闘犬という自国の文化を変えてきた歴史的闘争があり、現代でも非合法的闘犬や閉鎖空間でのライオン等のハンティング(canned hunting)が行われているという事情をも抱えている⁴²⁾。

このような背景がないこともあってか、日本における動物保護団体の主張とそれに対する共鳴は少なくとも両地域に比べると弱い状況である。動物福祉が、動物園批判に対抗するための枠組みであるならば、批判の弱い社会においてはその必要性も弱まってしまう。特に、動物福祉がコストを必要とする場合、どの程度のコスト投入が妥当か問われると、批判の弱い社会において投入できるコストは、どうしても小さくなってしまふ。ここに、日本の動物園にとって悩ましい状況が発生する。日本の動物園が先進国の一員として、米国や欧州の動物園とできるだけ対等に付き合いたいのであれば、少なくとも米国や欧州の足を引っ張らないような動物福祉の実現が求められる。しかし、これは動物園業界の事情に過ぎず、動物園経営を支える自治体においては、地域住民から徴収した税金をいかに効率よく市民に還元するかを考えなければならない。住民の大多数が動物福祉へのコスト投入を認める状況でなければ、動物園が動物福祉へのコストを増やそうとすれば、自治体はそれを抑制せざるを得ないし、動物園が自治体の意に従うのであれば、米国や欧州の動物園と対等には付き合えない立場を甘受せざるを得ない。これは、日本において繁殖が順調でないゴリラやホッキョクグマのような動物を欧米から導入しようとした時には、致命的な問題となる。欧米の動物園としては、自分たちの基準を満たさない施設に動物を送り出すことは、批判を招くために実施できないのである。この結果、ホッキョクグマのように欧米からの導入が特に重要な種に限っては、日本でも欧米基準の導入が進みつつある。しかし、これはごく一部の動物に限った話であり、世界規模での飼育個体群管理への十全な参加にあたって高いハードルがあることは間違いない。

結局、ここでも考えなければならないのは財源の問題である。国外での保全研究活動や動物福祉といった、米国や欧州の動物園が力を入れている分野に、日本の地方自治体の税金を投入するのは簡単では

ない。となれば、日本の動物園がこれらの分野に力を入れるためには、別の財源が必要になる。幸いにして、動物福祉は、保全研究活動以上にファンドレイジングに乗りやすい文脈を持っている。チューリッヒ動物園では、遺贈寄付は「動物のため」に使うと約束していたが、そのかなりの部分が飼育展示施設の改修に使われていた。ミュンヘン・ヘラブルン動物園でも、これと全く同じことが行われていた⁴³⁾。これらの事実は、きちんとした飼育展示施設を造ることは「動物のため」と言えることを意味する。そして、動物の飼育環境を改善するために寄付してくれるような人こそ、動物園にとって伴に歩むべきパートナーと考えられる。動物の飼育状況が不十分だと批判するような感受性の高い人を味方とし、現状を改善するために同じ方向を向いて協力できる関係の構築は、動物園が行うファンドレイジングの基盤となるはずである。

3 日本との比較とこれからの戦略

(1) 経営基盤に関する比較

年間入園者数、年間経費、入園料、飼育員数等について、両地域と日本の動物園を比較したのが表3である。日本については、年間入園者数が90万人以上で、平成27年度日本動物園水族館年報に人件費や入園料収入等が掲載されている非営利の動物園とした。行政負担は明記されていないので、経常経費から入園料や駐車料などの自主財源を差し引いた額を、経常補助とした⁴⁴⁾。一方、ドイツ語圏と米国の動物園については、年間経費から減価償却費ないし施設建設費を除いた額を、経常経費とした。この結果、動物園特別区からの多額の補助を施設建設にも回しているカンザスシティ動物園については、入園料収入と経常補助の合計が経常経費を上回る形となっている。ブロンクス動物園は、動物園単独の経費が不明であるため、表に加えなかった。

以下の分析は、日本についてはデータを公開している施設のみであり、両地域についても今回のヒアリングで得られた情報のみなので、科学的な正確さという観点からは限界がある。しかし、全体的な傾向を大づかみにして一定の示唆を得ることは可能であろう。この際、複数の指標の比率を比べることで、その要因を検討することは意義があると考えられる。特にドイツ語圏と日本においては、入園者数を基準として規模の大きい動物園に限って抽出することができた。米国については、入園者数の少ないブランクパーク動物園や、無料であるがゆえに入園者数が極めて多いリンカーンパーク動物園、セントルイス動物園が入っているため、均質なデータではないことに留意しつつ、検討を進めたい。

まず、明らかに言えることとして、日本の動物園は入園料が安い。一日パスないし入園料は、ドイツ語圏平均、米国平均ともに2000円以上であったが、日本平均は570円であった。次に、年間入園者は日本が多いが、経常経費が一番小さかった。入園者あたりの経費として指標化したところ、日本が7.2、ドイツ語圏が13、米国が20となった。この背景として、日本は入園料が安いので、入園者が多くなっている可能性がある。しかし、それであれば入園無料のリンカーンパーク動物園やセントルイス動物園はさらにその傾向が強くなるはずであるが、この両園の入園者あたりの経費は11と17で決して小さくはない。表3に掲載した19園のうち、入園者あたりの経費が10に満たなかったのは、ドイツ語圏2園、米国0園、日本5園であり、日本の動物園は「経費の割に、多くの入園者を得ている」とも「入園者数の割に、経費を掛けていない」とも言える。ここで、経常経費に対する入園料収入の割合を見ると、ドイツ語圏では60%を超える施設が5園ある一方で、米国ではすべて60%未満であった。日本では、入園料が両地域に比べ

て圧倒的に安いにも関わらず、上野動物園と旭山動物園は60%を超える入園料収入を得ていた。この2園を、同様に入園料収入の割合の高いドイツ語圏と比較すると、この2園の入園料収入はドイツ語圏に比べれば決して多額ではなく、経常経費もさほど大きくない。つまり、日本を代表する上野と旭山の経営規模は、ドイツ語圏の一流動物園から見てもさほど大きいものではなく、さらに米国と比べればおよそ大規模とは言えない。全体的な傾向として、日本の動物園は入園料が安く、その分だけ経費も小さく抑えられていると理解するのが妥当であろう。少なくとも入園者の視点から見れば、日本の動物園は入園料が安いと同時に、サービスにも経費が掛けられておらず、平たく言えば「安かろう、悪かろう」という話になる。

ところが、行政が負担する経常補助は、日本平均が両地域平均の1.1倍となった。この項目も動物園による差が大きい。ドイツ語圏では経常補助の比率が30%を超える動物園はなく、米国で30%を超えたカンザスシティ動物園とセントルイス動物園では、いずれも動物園を目的とした課税を行っていた。これに対し、日本では旭山動物園を除くすべての動物園で30%を超えている。このことから、日本の動物園は

表3 ヒアリング対象園と日本の主要動物園の年間入園者数、収支、飼育員数など

動物園名	年間入園者数(万人)	経常経費(億円)	人件費(億円)	入園者あたりの経費	人件費比率	一日パス、入園料(円)	入園料収入(億円)	入園料収入/経常経費	経常補助(億円)	経常補助/経常経費	正規の飼育員(人)	パート飼育員(人)	入園者あたり正規飼育員	入園者あたり飼育員計	
															※1 b
ドイツ語圏	チューリッヒ動物園	150	26	15	17	58%	2700	17	64%	7.0	27%	64		0.43	0.43
	ドゥイスブルク動物園	100	11	6.2	11	56%	1900			3.0	27%	45	0	0.45	0.45
	ケルン動物園	170	19	9.3	11	48%	2200	8.1	42%	4.0	21%	90	3	0.53	0.55
	ハノーファー動物園	120	29	14	25	47%	2900	18	60%	0	0%	35	5	0.29	0.33
	シェーンブルン動物園	250	20	11	8.2	54%	2100	18	87%	0	0%	73	12	0.29	0.34
	ヴィルヘルム動物園	240	22		9.2		1800	17	76%	6.2	28%	100	0	0.42	0.42
	ニュルンベルク動物園	110	15		14		1600	11	71%	4.0	27%	58	0	0.53	0.53
	ドイツ語圏平均	163	20	11	13	53%	2200	15	71%	3.5	17%	66	3.3	0.41	0.43
米国	ヘンリードリー動物園	170	48	18	28	38%	3900	16.1	34%	1.8	4%	105	0	0.62	0.62
	カンザスシティ動物園	90	17	9.8	19	58%	2600	5.8	35%	13	77%	60	0	0.67	0.67
	ブランクパーク動物園	46	6.0	3.5	13	58%	2300	2.5	42%	0.30	5%	25	3	0.54	0.61
	ブルックフィールド動物園	220	69	42	32	61%	1900	40	58%	20	29%	89	0	0.40	0.40
	リンカーンパーク動物園	300	32	17	11	54%	0	1.4	4%	5.9	19%	67	3	0.22	0.23
	セントルイス動物園	320	53	33	17	62%	1400	4.5	8%	22	42%	110	0	0.34	0.34
米国平均	191	37	21	20	55%	2000	12	31%	11	28%	76	1.0	0.40	0.40	
両地域平均	176	28	16	16	54%	2100	13	47%	6.7	24%	71	2.2	0.40	0.42	
日本	旭山動物園	152	10	3.4	6.4	35%	820	9.9	102%	0	0%	19	13	0.13	0.21
	上野動物園	397	18	7.6	4.5	42%	600	11	61%	6.9	39%	56	18	0.14	0.19
	多摩動物公園	106	16	7.3	15	46%	600	2.7	17%	13	83%	65	14	0.61	0.75
	東山動物園	258	21	9.3	8.3	43%	500	5.8	27%	14	65%	62	1	0.24	0.24
	天王寺動物園	173	12	5.4	7.1	44%	500	4.8	39%	6.6	54%	38	2	0.22	0.23
	福岡市動物園	93	8	3.4	8	45%	400	1.5	20%	5.4	72%	22	3	0.24	0.27
	日本平均	197	14	6.1	7.2	43%	570	6.0	42%	7.7	54%	44	8.5	0.22	0.27
日本平均/両地域平均	1.1	0.50	0.37	0.45	0.79	0.27	0.45	0.91	1.1	2.3	0.62	3.9	0.55	0.64	

※1) 経常経費には減価償却費や施設建設費を含まない。

※2) 入園料収入には一日パスやメンバーシップの収入を含む。

※3) 日本の動物園については、経常経費から入園料や駐車料などの自主財源を差し引いた金額とした。

※4) パート飼育員(part-time keeper)には季節飼育員(seasonal keeper)を含まない。

両地域に比べて、経常経費における行政負担が大きいと言える。日本の動物園は入園料が安いのみならずその他の収入も貧弱であり、結果的に行政負担が大きくなっていると推定できる。

経費同様、飼育員の数も日本が両地域より小さい結果となった。正規とパートの平均を合計すると、ドイツ語圏が70人、米国が77人、日本が52人である。1人の飼育員が供給する労力を一定と仮定すれば、飼育員の数は提供可能な動物展示の規模の指標となりうる。この意味でもやはり、日本の動物園は入園者にとって「安かろう、悪かろう」と言える。入園者あたり飼育員計が0.30より小さい動物園は、ドイツ語圏では存在せず、米国ではリンカーンパーク動物園だけであった。一方、日本では多摩動物公園を除くすべてで0.30に満たなかった。リンカーンパーク動物園は入園無料であり、入園者数が大きいのでこの数値となったが、飼育員は70人を確保している。これに対し、日本で70人を確保しているのは、上野動物園と多摩動物公園のみである。

さらに、パート飼育員は日本の方が多く、非正規化が進んでいた。経常経費では日本平均が両地域平均の0.50倍であったが、正規の飼育員数では0.62倍であることから、経費全体が半分という規模にあつて、飼育員数は何とか確保しているとも言えるが、同時に非正規化が進行しており、人件費で見ると0.37倍になる。人件費比率は日本の方が小さいのであり、この背景としては委託化の進行があると推定できる。このことは、日本の動物園が予算規模の上でも、人員確保の上でも問題を抱えていることを意味する。しかも、キュレーター制度やエデュケーターとの分業が確立しているドイツ語圏や米国に比べ、日本の飼育員は多様な事務処理や展示解説を行っていると言われており、少ない人数で無理をしているか、飼育動物を絞り込んでいることが示唆される。日本の動物園において、水族展示や昆虫展示が一般的でない背景には、このような事情があるかもしれない。

歴史的に見れば、1950年代には独立採算であった日本の動物園は、1970年代になって物価に対する入園料を下げ、収入の目減りを補う形で公的資金が投入された。この際、子供や高齢者の無料化も実施されている⁴⁵⁾。ここで形成された自主財源と行政負担のバランスは40年を経た今日に至るも維持されており、この構造が投資的経費の長期的減少を引き起こしたことが指摘されている⁴⁶⁾。つまり、入園料を安くしたことがきっかけとなり、動物園への投資的経費はおろか正規飼育員の数も抑制され、一方で独自の財源の開発も進まず、自治体の負担が大きい状態が固定化したと考えられる。

以上から、日本の動物園は、入園者から見て「安かろう、悪かろう」という状態であり、収入面では多角化が進んでおらず行政負担が大きい状態が固定化した結果、飼育員が少ない上に非正規化も進んだという構造が見えてくる。これは、入園者・自治体・動物園の3者いずれにとっても不満足な状況であり、日本特有の歴史的経緯がこの現状を生んだと考えられる。

(2) 経営組織とファンドレイジングについての制度比較

経営の仕組みについて比較すると、ドイツ語圏の直営2園の仕組みは日本と大きく変わらないと考えられるが、米国のセントルイス動物園は複数の自治体からなる特別区で、独自に固定資産税を課税しているという特徴があった。米国の公益慈善団体は公有地に法人が建物を建設し、行政補助を得ながら運営を半永久的に任されていた。この方式を日本の制度に照らすと地方独法(地方独立行政法人)が比較的近いが、日本の地方独法は出資者が自治体に限られるのに対し、米国の公益慈善団体は高額寄付者が経営参画する一方で、自治体の関与は限定的であった。この点、ドイツ語圏の公立有限会社の方が、地方独法に近いと考えられる。ドイツ語圏の公益株式会社は、米国の公益慈善団体に近いが、自治体を含めた出資

比率を明確にしているのが特徴であり、寄付が免税措置の対象となる株式会社という意味では日本には制度上存在しない経営方式である。

いずれの経営方式でも、経営団体を自治体の権限で変えることは想定されておらず、動物は動物園経営団体が所有していた。これは、日本の指定管理者制度とは大きく異なる点であり、繁殖した動物の交換や譲渡をスムーズに行うために重要と考えられる。児玉敏一は「公的組織を安易に民間企業に管理委託」する社会風潮について「多くの混乱が生じる」と警鐘を鳴らしているが⁴⁷⁾、動物園における指定管理者制度には特に慎重な検討が必要であろう。

経常経費に行政補助のある動物園は多かったが、その用途には一定の制限があるケースもあり、特に国外での保全研究活動には使えない例が目立った。この点は、日本の動物園において保全研究活動が進捗していない状況を考える上で非常に示唆的である。日本の動物園は入園料が安い上に、寄付等の資金を調達する仕組みも弱く、行政負担が大きい。行政負担とはすなわち地域住民の税金であり、両地域でも国外での保全研究活動には投入すべきでないと言われていた。つまり、日本の動物園において国外での保全研究活動が進まない原因は歳入構造にあり、ファンドレイジングの仕組みが必要と考えられる。

ここで、政府の役割と限界について確認する。財政学における政府の役割の1つは、人々をより幸せにするための資源の再配分とされる。公園や道路などの公共財は、市場経済だけではうまく供給できないからである（いわゆる「市場の失敗」）。従って、政府は税として資源を集めて公共財を供給する役割を担うが、税は住民の所得・資産に応じて賄える水準でなければならず、それによって供給できる公共財の水準も規定される⁴⁸⁾。民主主義社会において供給すべき公共財の選択には、多数の理解が得られることが必要であるが、多数決の原理は必ずしも最適な判断をもたらすとは限らず、このような問題は「政府の失敗」と呼ばれる。この際、間接民主制における衆愚政治や、官僚制による縦割行政、画一化なども指摘される。ナショナル・ミニマムのように多数が合意できる画一的水準を満たす上で政府の役割は大きいですが、それを越えた多様で個別的な課題に対応するには、政府には構造的な限界がある⁴⁹⁾。このような市場の失敗、政府の失敗という限界を超えて、個別性の高いニーズを担うのが「新しい公共」「市民的公共性」と呼ばれる非営利セクターの役割である⁵⁰⁾。このような背景から、NPO 法人制度導入や寄付税制改革といった日本社会の構造転換が進められてきた⁵¹⁾。

このような流れを受け、従来は政府に抱えられてきた公設の動物園は、政府の枠組みに留まるのが良いのか、それとも非営利セクターとして政府と距離を置くのが良いのかが問われる。ここで重要なのは、動物園が対応すべき問題がナショナル・ミニマムの達成といった画一的なものではなく、国境を超えた生態系保全であったり、地域におけるオリジナリティの高い文化の創造であることだ。若生謙二は日本の動物園デザインの問題点はシステム化であり、「動物園展示をつくることはシステムではなく、文化として解くこと」と主張する⁵²⁾。官僚制が追求すべきは合理的システムであり、この意味で動物園と官僚制はそもそも方向性が異なる。上山信一も動物園を含むミュージアムについて官僚制との相性の悪さを指摘し、「政府丸抱え方式に頼るモデルを脱する時期にきている」と主張し⁵³⁾、石田戠も動物園経営を「財政支出や人事権を自治体による裁量から一定程度切り離す」ことを主張している⁵⁴⁾。本研究で見てきたように、ドイツ語圏と米国の両地域においても直営から非営利法人への経営切替が進んでいた。これらの経営切替が成功した要因の1つは、寄付等のファンドレイジングの拡大であり、その背景にあったのは専門知識と意思決定の統合であった。実際問題として、キャピタルキャンペーンの成功には魅力的な展示計画が必要であるが、どの動物をどう展示すれば魅力的になるかという予測は高度な専門性と独自の発想によって立つものであ

り、およそ官僚組織に求められる機能ではない。シェーンブルン動物園に見られた「官僚主義のジャングル」がオーストリアだけでなく日本にも存在することは論を待たず、その結果が公的資金の非効率な運用であれば、これは政府にとっても解決すべき課題に他ならない。動物園を官僚主義のジャングルから解放することは、政府と動物園の両者にとって有意義であり、具体的には公的資金でサポートしつつも、ファンドレイジングが可能な経営切替が目指される。

ファンドレイジングについては、調査したすべての動物園で施設建設に寄付が用いられていた。日本では、2011年から個人寄付に対して最大50%の税額控除が可能となった⁵⁵⁾。つまり、寄付額の50%にあたる税金が減免される。これに対し、米国では寄付額の100%が所得控除されるが、所得税率が最高40%程度であるから、減免される税額は寄付額の最高40%程度となる。寄付額の上限などもあるので単純な比較は難しいが、日本の寄付控除が世界的に見ても有利な仕組みへと大きく生まれ変わったことは重要な事実である。また、同年の東日本大震災を契機に、日本国内の寄付市場は拡大傾向にある⁵⁶⁾。

一方、両地域の動物園が行っていたキャピタルキャンペーンは、施設を設計してから必要な資金を集めるもので、資金が集まらなければ工期が遅れることもある。日本の動物園では、施設を設計する前に予算を確保して年次計画を決めることが一般的であり、この仕組みのままキャピタルキャンペーンを行うのは難しい。また、両地域では、ファンドレイジングのための職員配置や友の会等の外部団体による活動など、組織面でも仕組みが整えられていた。日本の動物園で寄付等が少額に留まっている要因として、このような資金調達仕組みが整備されていないことが挙げられるが、この仕組みの整備とは、予算や公共工事といった自治体の枠組みとの関係の整理に他ならない。

JAZAは、友の会について「よき理解者、リピーター」であるものの「財政的、人的支援を受けるわけではない」と述べて、ボランティアやサポーター制度と区別しており⁵⁷⁾、両地域と日本では位置づけや活動が異なると思われる。しかし日本でも、旭山動物園くらぶのように動物園応援団として発足した後⁵⁸⁾、NPO法人となって売店経営に参入した事例もある⁵⁹⁾。動物園内の売店を友の会が経営する形は、米国のスミソニアン国立動物園でも行われている。名称こそ友の会ではないが、NPO法人浜松市動物園協会やNPO法人釧路市動物園協会もこれに似た側面がある。釧路市動物園協会は2008年からアムールトラ支援活動「頑張れタイガ・ココア」事業としてファンドレイジングを行っており、愛媛県立とべ動物園のNPO法人園でピースも外部団体によるファンドレイジングの事例として挙げられる⁶⁰⁾。このうち釧路市動物園協会は2010年に設置された釧路市直営の動物園整備基金に1,000万円を寄付しており⁶¹⁾、さらに2012年には地域の女性有志の会によるファンドレイジング活動「釧路市動物園にキリンを贈ろう！」がスタートし、5,000万円を超す寄付を集めた⁶²⁾。

このように、日本でもファンドレイジングが成立した例もあるが、現時点では特定の動物がシンボリックに扱われた事例が中心である。寄付による施設建設の事例としては京都市動物園のゴリラ舎などがあるが⁶³⁾、これは寄付が先にあって何を作るか考えたという順序であり、動物園が建設計画を提示して寄付が集まった結果として施設が完成したというものではない。

本格的なキャピタルキャンペーンは施設の設計や建設などと連動する必要があるので、日本の動物園がファンドレイジングを強化するためには、組織内に職員を雇用する方が有利と考えられる。しかし、その職員の人件費に税金を充当することは両地域の事例に照らしても性質上困難であり、例えば米国のように寄付を上乗せしたメンバーシップ制度等によって財源を確保する工夫が求められる。ところが、日本の公立動物園の入園料や各種使用料は自治体が定めて歳入しており、このような工夫をして自主財源を確保する

ことにも様々なハードルが存在する。現在の日本の動物園は、さまざまな面で自治体の仕組みにがんじがらめになっており、そのことが動物園の資金調達を妨げ、かえって自治体の負担を増やしていると考えられる。なお、本研究でヒアリングしたヘンリードリー動物園には財団理事長の下に5人のファンドレイジング職員がいたが、2001年に研究代表者が財務責任者(本研究と同一人物)にヒアリングした時には専従のファンドレイジング職員はおらず、園長(本研究では財団理事長)と副園長(本研究ではカンザスシティ動物園長)、それに財務責任者の3人を中心にファンドレイジングを進めているという話であった。日本の動物園がファンドレイジングを始めるにあたっては、このような形も採りうるであろう。

すでに見たとおり、キャピタルキャンペーンは予算ありきではない魅力ある施設建設に道を開くものではあるが、そのためには完成年度も不確定なままにプランを打ち出す必要がある。これは、従来の自治体予算や公共事業の仕組みとは異なるものである。ここで、両地域の動物園における施設の所有形態が、必ずしも自治体所有でなかったことは重要な意味を持つ。ケルン動物園やハノーファー動物園では、施設建設のために市が臨時の補助を出すことがありながら、その施設は法人の所有とされていた。また、カンザスシティ動物園や、ブルックフィールド動物園、ブロンクス動物園では、動物園が建設した施設を市に寄贈する形が取られていた。このような建設資金と工事の扱い、所有権のあり方については、どのような形に持つて行くのが最も良いのかを整理し直す必要がある。

所有権については、動物の扱いも見直しが必要である。日本の役所流に表現すれば、動物園の動物は繁殖という果実を生む“備品”であり、さらに血縁関係のない個体と交配させるために自治体間で交換する必要のある“財産”である。役所の財産管理の仕組みは、そもそもこのように複雑な物を取り扱うために設計されたものではない。日本の動物園では、これを役所の法規に則って適切に扱うために、ブリーディングローンなどの仕組みを発達させてきたが、一方でドイツ語圏や米国では、動物はすべて動物園経営団体が所有していた。

ここから、指定管理者制度の構造的欠陥も浮かび上がる。両地域の動物園は、自治体の土地に立地し、建物も自治体所有であっても、動物園経営団体を変えることは全く想定されていなかった。動物園経営団体は専門家集団であり、何よりも動物の所有者なのである。これに対し指定管理者制度は、あくまで公の施設の管理を一時的に委ねているだけで、定期的に管理者を選定し直すことを原則としている。少なくとも、日本の指定管理者制度という仕組みは、両地域の動物園経営から見れば全く異質であり、これらの地域と日本の動物園が動物を交換しようとするれば、彼我の制度の違いによる支障が生じることも予想される。同時に、この制度はファンドレイジングを行う上で大きな足かせにもなる。恒久的な動物園経営団体でない、一時的な指定管理者が、計画年度も見えないままに新施設の計画を打ち出したとしても、そこで寄付を集められるとは考えにくい上、そもそも指定管理者には施設を建設する権限や責任が無いからである。

このような状況は、寄付が「動物のため」に使われることを担保する上でも障害となる。寄付者に対し、寄付の用途を保証するためには、特定目的の基金のように、資金の入口と出口を明確に捉えられる形が必要である。それでも、「動物のため」に集めた資金が餌代などの飼育経費に使われ、その分だけ自治体の負担が軽くなったのであれば、財源構成が変わっただけで「動物のため」の行為は何も変わらなかったことになる。そうでないことを担保するには、目的を明確に定めたファンドレイジングの実施や、協定などの形で自治体の負担方式を明確にする必要がある。

資金の流れを考える上では、安すぎる入園料をどうするのかも重要な課題である。日本においては、動物園は安いものという認識が定着しており、短期間でこれを変えることは現実的でない。しかし、入園料の

歳入先が自治体の一般会計という状況では、動物園経営団体にインセンティブが働かないという問題も指摘される。その意味では、料金そのものを上げることよりも、まずは歳入先や、料金設定の仕組みを変えることが重要であろう。

いずれにせよ、本格的なファンドレイジングを実現するためには、従来の日本の動物園経営の方式から、大きな構造転換を図らなければならない。政府の負担を軽減するためにこそ、動物と動物園を「官僚主義のジャングル」から解放すべきと考えられる。

日本の動物園経営の最大の課題は「財源を確保しながら自主的な運営をするための制度の選択」であると石田は指摘していた。歳入構造は、意思決定を規定する重要な要素である。行政補助が大半を占めていた米国のグレンポー・ミュージアムは、民間からの確固たる支援を確立したことで、州政府に対してもしかりと交渉できるようになったとされる⁶⁴⁾。ファンドレイジングの仕組みを確立して歳入構造を改善することによって、経営判断と専門性を統合した意思決定の改善も進むことが期待できる。

(3) まとめ ～地域住民と自治体と動物園の Win-Win-Win の関係づくりのために～

以上見てきたように、ドイツ語圏および米国の両地域の動物園経営は、公的資金と自主財源、それに寄付等の民間資金をうまく組み合わせて使っており、ファンドレイジングの仕組みが整えられていた。これに対し、日本の動物園は独自の歴史的経緯により、入園者・自治体・動物園の3者いずれも不満足な状況に陥ったと考えられる。この両者を比較すると、日本の動物園は両地域の動物園に比べ、解消すべき構造的な問題をいくつも抱えており、大きな構造転換が必要と考えられる。

大前提として重要なのは、官僚制による画一的枠組みから動物園を解放し、公的資金と寄付等の民間資金を組み合わせて使う仕組みを整えることである。ファンドレイジングは、国外での保全研究活動を進める上でも、動物福祉を充実させるためにも不可欠である。また、魅力的なプランを提示することで建設資金を集めるキャピタルキャンペーンは、それ自体が魅力的な動物園づくりのために極めて重要である。ファンドレイジングは、従来の日本においては実現の可能性が低いと考えられていた。しかし、2011年の寄付税制改革や2008年の公益法人改革によって、急速に実現可能性が高まっている。寄付税制改革のあった2011年は、東日本大震災を経て寄付に対する日本社会の理解が拡大したこともあって「寄付元年」とも呼ばれている⁶⁵⁾。

ここで、ドイツ語圏や米国の動物園のファンドレイジングの事例から「動物のため」「子供のため」というキーワードが見えてくる。具体的には、チューリッヒ動物園やミュンヘン・ヘラブルン動物園は遺贈寄付を受けるにあたって「動物のため」に使うことを約束していた。保全研究活動への寄付を募るのも「動物のため」という文脈に沿う。一方、カンザスシティ動物園のヘルツベルグ家や、ブルックフィールド動物園のハミル家による寄付は「子供のため」と表現されていた。このような事例から、動物園への寄付を促進するもう1つの要素として、動物園が世代をつなぐ思い出の場であり、長期にわたって名を残せることも読み取れる。カンザスシティ動物園のヘルツベルグ家や、ブランクパーク動物園のブランク家が2代に渡って寄付をしていたのはその典型であるが、そのような高額寄付者に留まらず、動物園は親と子、あるいは祖父母と孫をつなぐ思い出の場として愛着を持たれる場であり、そこに名前が残る意義は大きい。米国では寄付者の記銘板に「～を偲んで (in memory of)」というフレーズが頻繁に用いられるが、このような機能が強いことは、動物園におけるファンドレイジングを促進する要素と考えられる。

このように、日本の動物園に決定的に欠けているのはキャピタルキャンペーンのような本格的なファンドレ

イジングであり、これを進める上では「動物のため」「子どものため」「世代をつなぐ」「名を残す」といったキーワードが重要と考えられる。このうち、「動物のため」は動物園独自のキーワードであるが、これに反応する人々は動物福祉にも敏感であると予想される。この意味で、ファンドレイジングと動物福祉は表裏を為すものであり、だからこそシェーンブルン動物園は大転換に成功したのである。つまり、「動物のため」をキーワードとして押し出して、動物の幸せに敏感な人たちを味方にするにはファンドレイジングを成功させる重要な要素であり、そのためには平行して動物福祉を充実させることが不可欠なのである。

ここまで述べてきた構造的問題を勘案した時、現行の日本の制度の中で比較的優れた方式と考えられるのは、地方独立行政法人である⁶⁶⁾。この場合、動物の所有権や入園料の歳入先といった問題はとりあえず解消され、恒久的な動物園経営団体であることからファンドレイジングの上でも一定のハードルはクリアできる。法人が施設を設計建設することも可能であり、キャピタルキャンペーンのような本格的ファンドレイジングを実現し、動物園の魅力を高めるとともに、動物福祉の充実や国外での保全研究活動推進に道を開く可能性がある。もちろん、最高意思決定機関をどのようにするのか、出資者たる自治体との関係をどう整理するのか、職員の身分はどうなるのか、さらに適切な園長をいかにして選任するのかといった課題は山積である。しかし、入園者・自治体・動物園の3者いずれも不満足な状況を少しでも良い方向に変えていくためには、これが当面取り得る最善の選択肢であろう。

本研究では動物園に絞って調査分析を進めたが、非営利セクターが画一性を求める自治体の仕組みに絡み取られて、利用者・自治体・非営利セクターが三方損の状態に陥っている事例は他にもある可能性が高い。上山信一は、動物園を含むミュージアムを論じつつ、「社会問題はもはや官民の壁を取り払って解決する仕組みをつくるべき」「ミュージアム改革は、わが国の構造改革の先駆けともなり得るテーマ」としている⁶⁷⁾。そうであれば、動物園が現在の構造から脱却する仕組みを模索することは、今後の日本社会にとって重要な課題であろう。動物園は、これまで述べたように欧米との明らかなギャップもあって進むべき方向はかなり明確で、キャピタルキャンペーンという有力な手段も見えていることから、従来の構造を脱却する具体的な道を切り開くべきポジションにある。

すなわち、地域住民にとっては適切な負担で充実した動物園を利用できる生活環境を確保し、自治体にとっては最低限の動物園を維持するための必要経費で、それ以上に充実した動物園を確保し、動物園にとっては職員も動物も幸せになれる魅力的な施設経営に道を開くという Win-Win-Win の関係が構築できるはずである。そのために具体的に何が必要なのか、さらに研究を進めていきたい。

~~~~~ 結 論 ~~~~~

これからの日本の動物園に必要なものは

本格的なファンドレイジングを実現するための構造改革と

動物の幸せに敏感な人たちを味方にする動物福祉である。

~~~~~

引用文献および註（第4章）

- 1) 2015年8月27日にハーゲンベック動物園にて、研究代表者らが同園長のヘリング＝ハーゲンベック博士に行ったヒアリングの記録による。
- 2) 佐々木時雄『続・動物園の歴史』西田書店, 1977, pp.146-147
- 3) Zoologischer Garten Berlin AG “Wegweiser durch das Aquarium des Zoologischen Gartens Berlin”, 1995, pp.3-4
- 4) フィリップ・コトラー、井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規, 1991, p.574
- 5) 鶴尾雅隆『改訂版 ファンドレイジングが社会を変える』三一書房, 2014, p.8
- 6) 柏木宏『NPOと政治 アドボカシーと社会変革の新たな担い手のために』明石書店, 2008, pp.65-66
- 7) Smithsonian’s National Zoo & Conservation Biology Institute ホームページ, <https://nationalzoo.si.edu/membership/>, 2016.11.20
- 8) Sheridan, Anthony “What Zoos Can Do – The Leading Zoological Gardens of Europe 2010-2020”, Schöling Verlag Münster, 2011, pp.86-87
- 9) Münchener Tierpark Hellabrunn AG “Hellabrunn Der Münchener Tierpark Geschäftsbericht 2014”, 2015, p.48
- 10) 佐渡友陽一「アメリカの動物園経営 ～寄付金・理事会・減価償却～」動物園研究, vol.7, no.1, 2003, p.30
- 11) 本田公夫、2017年2月17日私信
- 12) 2015年8月31日にミュンヘン・ヘラブルン動物園にて、研究代表者らがラゼム・ババン園長に行つたヒアリングの記録による。
- 13) フィリップ・コトラー、ニール・コトラー『ミュージアム・マーケティング』第一法規, 2006, p.82
- 14) 浅倉繁春『動物園と私』海游舎, 1994, pp.106-107
- 15) Sheridan, Ibid, p.13
- 16) フィリップ・コトラー, Ibid, pp.568-574
- 17) Sheridan, Ibid, pp.13-14
- 18) Ibid, p.13
- 19) Ibid, pp.67-71
- 20) ロレンツ, K, 日高敏隆訳『ソロモンの指輪－動物行動学入門－』1987, 早川書房, p.182
- 21) ヘディガー, H, 今泉吉晴・今泉みね子訳『文明に囚われた動物たち 動物園のエソロジー』思索社, 1983, p.1
- 22) 伊勢田哲治『動物からの倫理学入門』名古屋大学出版会, 2008, pp.39-49
- 23) ALDF ホームページ (<http://aldf.org/about-us/anti-crueltyenvironmental-policy/>), 2017.1.3
- 24) ベッテンドルフ・ドット・コム、2016年12月30日配信 “Cricket Hollow Zoo faces criminal investigation over treatment of lion removed from Manchester facility” (<http://www.bettendorf.com/?q=content/cricket-hollow-zoo-faces-criminal-investigation-over-treatment-lion-removed-manchester-facility>), 2017.1.3
- 25) PETA ホームページ (<http://www.peta.org/action/action-alerts/happy-alone-bronx-zoo/>), 2017.1.3
- 26) WAZA 「野生生物への配慮 世界動物園水族館動物福祉戦略」2015, p.7

- 27) Ibid, pp.66-67
- 28) JAZA 「日本の動物園水族館総合報告書」 2008, p.56
- 29) Sheridan, Ibid, p.7
- 30) 佐藤衆介 「愛護倫理と動物福祉倫理の融合」 環境思想・教育研究, no.9, 2016, pp.26-30
- 31) WAZA, Ibid, p.36
- 32) 2015年9月5日にヴィルヘルマ動植物園で開催されたズーヒストリカ参加者に対して研究代表者が行ったヒアリングの記録による。
- 33) WAZA, Ibid, p.73
- 34) Ibid, p.56
- 35) Ibid, p.14
- 36) Ibid, p.49
- 37) ロレンツ, Ibid, p.170
- 38) 石田戢 『現代日本人の動物観』 ビイグ・ネット・プレス, 2008, pp.84-86
- 39) 石田戢 「動物園で感じる違和感とネガティブキャンペーン」 動物観研究, no.21, 2016, pp.29-34
- 40) 伊勢田哲治 「感傷性の倫理的な位置づけ」 社会哲学研究資料集Ⅲ, 2004, pp.77-89
- 41) 伊勢田哲治 「日本における動物愛護運動の価値観」 社会哲学研究資料集Ⅲ, 2004, pp.90-100
- 42) ボーンフリー USA ホームページ (http://www.bornfreeusa.org/a9d_hunts.php), クリスティーナ・ブッシュ ホームページ (<http://www.christinabush.com/cannedhunting.html>), 2017.1.7
- 43) 2015年8月31日にミュンヘン・ヘラブルン動物園にて、研究代表者らがラゼム・ババン園長に行ったヒアリングの記録による。
- 44) JAZA 『平成27年度日本動物園水族館年報』 2016, pp.1-91
- 45) 佐渡友陽一 「日本の公立動物園経営のパラダイム転換にかかる要因分析」 日本ミュージアム・マネジメント学会紀要, no.19, 2015, pp.25-32
- 46) 佐渡友陽一 「日本の動物園水族館の経営方針と成長に関する分析」 日本ミュージアム・マネジメント学会紀要, no.20, 2016, pp.35-44
- 47) 児玉敏一、佐々木利廣、東俊之、山口良雄 『動物園マネジメント 動物園から見えてくる経営学』, 2013, p.15
- 48) 土井文朗 『入門 公共経済学』 日本評論社, 2002, p.2 & p.250
- 49) 柳ヶ瀬孝三 「「ポスト福祉国家」論と財政」 『現代の財政』 有斐閣, 1996, pp.70-71
- 50) 高橋満 『NPOの公共性と生涯学習のガバナンス』 東信堂, 2009, p.34
- 51) 「新しい公共」 円卓会議 「「新しい公共」宣言」 内閣府, 2010, p.3
- 52) 若生謙二 『動物園革命』 岩波書店, 2010, p.181
- 53) 上山信一、稲葉郁子 『ミュージアムが都市を再生する』 日本経済新聞社, 2003, pp.180-181
- 54) 石田戢 『日本の動物園』 東京大学出版会, 2010, p.234
- 55) 日本ファンドレイジング協会 『寄付白書 2012』 2012, pp.139-144
- 56) 日本ファンドレイジング協会 『寄付白書 2015』 2015, pp.116-117
- 57) JAZA, Ibid, p.78
- 58) 市民 ZOO ネットワーク 「市民による動物園活用のための環境整備」 2004, p.10

- 59) 旭山動物園くらぶホームページ (<http://www.zooclub.jp/report/enkaku/2005/>), 2017.01.19
- 60) 児玉敏一ほか, Ibid, pp.152-153
- 61) 釧路市動物園ホームページ (http://www.city.kushiro.lg.jp/zoo/zoo_kikin/0002.html), 2017.1.21
- 62) 児玉敏一「持続可能な動物園改革にむけて」札幌学院大学経営論集, no.10, 2016, pp.57-58
- 63) 佐渡友陽一「動物園の未来を考えるための論点提供」動物園研究, no.22, pp.14-16
- 64) フィリップ・コトラー、ニール・コトラー, Ibid, p.125
- 65) NHK 解説委員室 2015 年 12 月 24 日付「くらし☆解説 寄付文化を根付かせるには」(<http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/700/234495.html>), 2017.1.9
- 66) 地方独法方式について、石田戢は「一定の支援を受けつつ経営を切り離す」ものと支持しており(石田戢, Ibid, 2010, p.234)、上山信一も「大都市の美術館、博物館、動物園」に適応すべき方式の1つとして言及している(上山信一『公共経営の再構築』日経 BP マーケティング, 2012, p.248)
- 67) 上山信一、稲葉郁子, Ibid, pp.2-3

謝辞

本研究の実施にあたっては、各地の動物園長や財務責任者など多くの皆様にヒアリングをさせていただきました。ヒアリングさせていただいた皆様のお名前はすでに本文中に記した通りですが、中でもチューリッヒ動物園のアレックス・リュール園長には、遺贈寄付の役割や自治体補助の制約などの重要なご指摘をいただきました。また、シェーンブルン動物園のレジーナ・クラマー保全研究部長には、当日のヒアリングのみならず何度も丁寧なメールでご指導をいただきました。ドゥイスブルク動物園キュレーターの方ルカー・グリュン様には、動物園批判とEAZA加盟の意義など社会背景を含めたご指摘をいただきました。

オマハ動物学協会のエリザベス・マルケリン教育部長、シカゴ動物学協会のデイビッド・ベッカー様、野生生物保全協会の本田公夫様には、ヒアリングの調整など全面的なご助力をいただきました。ヘンリードリー動物園、ブルックフィールド動物園、ブロンクス動物園はもちろん、カンザスシティ動物園、リンカーンパーク動物園、セントルイス動物園でのヒアリングが可能となったのは、この方々のご助力によるものです。

ズーヒストリカ主催のハーマン・ライヘンバッハ様、川田健様には、ドイツ語圏でのヒアリング調整にあたり、甚大なるご支援を賜りました。チューリッヒ動物園、シェーンブルン動物園、ケルン動物園、ヴィルヘルマ動植物園でのヒアリングが成立したのは、お二方のお力によるものです。

千葉市動物公園の石田戢園長には、平成7年より実に20年以上に渡って動物園のあり方についてご指導いただいておりますが、特に本研究にあたっては予備調査に同行いただくなど、多大なご助力を賜りました。また、大阪芸術大学の若生謙二教授、日本大学の村田浩一教授、帝京科学大学の並木美砂子教授、それに動物園研究会でお世話になっている皆様にも、貴重なご示唆をいただきました。

最後に、オマハ市姉妹都市協会の元会長であるラリー・ユブナー様、静岡市のオマハ友の会会長である小嶋善吉前静岡市長はじめ、オマハ市と静岡市の姉妹都市交流に携わったすべての皆様に感謝申し上げます。本研究の原点は、私がオマハで過ごした1年間で得た知見であり、それが無ければ本研究は決して生まれませんでした。その意味で、本研究は50年を超える静岡市とオマハ市の姉妹都市交流の成果の1つに他なりません。

以上の皆様ならびに本研究に関わってくださった全ての方々に深く御礼申し上げます。

Study On Zoo Management Organizations Between Japan,
The U.S., And German-Speaking Countries
- Explanation Of Investigation Contents -

My name is Yoichi Sadotomo. I am a senior lecturer of Teikyo University of Science in Japan. This study is conducted under Grants-in-Aid for Scientific Research that Japanese Government finances. I will summarize the result in a report and send to Japanese zoos. I will also submit an article to Bulletin of Japan Museum Management Academy. Thank you for your help and cooperation in advance.

I postulate that difference of the management systems between Japanese zoos and European and American zoos may influence innovation of exhibits and activities for conservation. I'm afraid Japanese zoos might depend too much on financial resources from local governments while the goal of The World Zoo and Aquarium Conservation Strategy (conservation of global biodiversity) doesn't fall in the frame of local governments. Among Japanese zoos, admission fee is very cheap (for example 5 dollars or so) and they seldom get donations. I want to clarify difference of the structures of revenue and the decision-making systems between Japanese zoos and European and American zoos.

I attached a questionnaire sheet to show the contents I wish to ask you. I would appreciate it very much if you could complete the questionnaire as much as possible and return it to me by e-mail by July 31th, 2016. This will allow me to better prepare for the interview and make the most out of my visit with you.

- Outline of the Study -

Title: Study on zoo management organizations between Japan, the U.S., and German Area

Number of Grants-in-Aid for Scientific Research: 15H06705

Researcher: Yoichi Sadotomo

Institution: Teikyo University of Science

Ethics Committee Approval Number: 15041

Address: 2525 Yatsusawa, Uenohara, Yamanashi, 409-0193, Japan

1. About acquisition and protection of information

In this study, all acquired information may be shown to the public in a Japanese report. Please refuse to offer the data which you do not want to be shown. In addition, the personal information that will be collected in this study is the work history of zoo directors and CEOs.

2. About the agreement to the investigation

- (1) You can decline to participate in this investigation.
- (2) You can withdraw an agreement anytime after having agreed to participate in this investigation.
- (3) You can refuse to answer any part of this investigation.
- (4) You can demand the elimination of data after this investigation. In this case, the data must be discarded except the case it has been published as an article or a report already.
- (5) You will not receive any disadvantageous treatment in either case mentioned above.
- (6) The offered data will be shown as a Japanese article and report by March 2017.
- (7) The person who participates in this investigation will be offered a small piece of Japanese traditional handcraft as a token of appreciation.

Investigation and explanation will be done by

Yoichi Sadotomo

Senior Lecturer

Teikyo University of Science

Questionnaire about the management of the zoo

A. About the summary of the zoo and the city

Q1. How large is the zoo? approx. () [ha / acer]

Q2. As for the number of annual visitors

(1) The most recent number approx. () [thousand people]

(2) 10 years ago approx. () [thousand people]

(3) 20 years ago approx. () [thousand people]

Q3. As for the number of employee

(1) The number of full-time staff approx. () [persons]

(2) Zoo keepers in (1) approx. () [persons]

(3) Zoo keepers not full-time approx. () [persons]

- When it vary according to seasons, please answer at the largest season.

Q4. As for population of the city which is the nearest from the zoo

(1) Population of the city approx. () [thousand people]

(2) Population of the urban (metropolitan) area
approx. () [thousand people]

B. About the management organization and owner

Q5. As for the management organization

- (1) The name of the organization which hire zoo keepers
()
- (2) The style of the management organization (i.e. a part of the local government, a nonprofit stock company, nonprofit limited company, and so on)
()
- (3) Was it the same organization when the zoo started?
 Yes
 NO --> SQ1. When it changed to the current organization?
() [years ago]
SQ2. What kind of organization before then?
 Part of local government Society
 Stock company Limited company
 Others (concretely:)

Q6. As for the owner of the land

- (1) Does the management organization (in Q5) own the land?
 Yes, it owns more than half of the land.
 Yes, but it owns less than half.
 NO
- (2) Do you have the land owned by a government in the zoo?
 Yes --> SQ. Do you pay the property rent for the government?
 Yes, we pay a normal amount of property rent.
 Yes, but it is very cheap.
 NO
 NO

Q7. As for exhibits (building for animals) and animals

(1) Does the management organization (in Q5) own the exhibits (building for animals)?

- Yes, it owns more than half of the exhibits.
- Yes, but it owns less than half. --> SQ. Who owns most of exhibits?
- NO --> ()

(2) Does the management organization (in Q5) own animals? (except animals rented from the other zoos)

- Yes, it owns more than half of animals.
- Yes, but it owns less than half. --> SQ. Who owns most of animals?
- NO --> ()

Q8. As for the director (If you have 2 directors or CEO, please use additional columns)

(1) The name of the director (or CEO)

() ()

(2) When did he/she become the director (or CEO)?

() [years ago] () [years ago]

(3) When did he/she start working in this zoo?

() [years ago] () [years ago]

(4) How long had the former director served?

() [years] () [years]

(5) Among the following, please choose all the work that the current director has done before he/she became director.

- Zoo keeper
- Zoo (Animal) curator
- Zoo veterinarian
- Publication of a scientific paper about animals
- Publication of a scientific paper not animal-related
(concretely:)
- Zoo educator
- Education job except the zoo (include university teacher)
- Management of a zoo (planning or budget / include in the other zoo)
- Management except the zoo
(concretely:)

Q9. As for a board of directors or advice organization

(1) Do you have organization which advise or supervise director?

Yes

NO --> Go to Q10

(2) Among the following, please choose all the authority that the organization has.

Appointment of a director

Change of the rule of the management organization

Change of the admission fee

Determination of the annual budget

Determination of a new construction of large-scale exhibit

Determination of a long-term plan

(3) How many members do you have in the organization?

() [person]

(4) Among the following, please choose all the people you have in the organization.

Representative of a profit-making corporation which financing the zoo

Representative of a profit-making corporation without financing the zoo

Representative of a non-profit organization (include local government) which financing the zoo

Representative of a non-profit organization (include local government) without financing the zoo

Person who contributes the large amount as an individual

Researcher about animals

Researcher not animal-related

Person concerned of the educational institution such as schools (except the higher education such as university)

Researcher not animal-related

Staff of the zoo

Former staff of the zoo

C. About revenue and expenditure

Q10. As for expenditure

(1) How much was the annual expense?

The most recent year approx. () million [EUR / CHF / USD]

The year before approx. () million [EUR / CHF / USD]

(2) Does it include depreciation of fixed assets?

Yes --> SQ. How much was it?

The most recent year approx. () million

The year before approx. () million

NO --> SQ1. How much was the cost for construction?

The most recent year approx. () million

The year before approx. () million

SQ2. Is the number of SQ1 included in expenditure in (1)?

Yes

NO

Q11. As for the admission income and the government grant

(1) How much was the annual admission income?

The most recent year approx. () million [EUR / CHF / USD]

The year before approx. () million [EUR / CHF / USD]

(2) Do you have a government grant ordinarily? (include district)

Yes --> SQ1. How much was it?

The most recent year approx. () million

The year before approx. () million

SQ2. Please choose all the purpose you can spend that money.

Salary for zoo keepers

Salary for researchers

Repair of facilities

Construction of new exhibit

Conservation activities in foreign countries

NO

(3) When you build a new exhibit, does the government pay extra grant?

Yes, the government often pay extra grant.

Yes, but it can happen only in very special case.

NO

Q12. As for the donation (include inheritances)

(1) How much was the donation in a year?

The most recent year approx. () million [EUR / CHF / USD]

The year before approx. () million [EUR / CHF / USD]

(2) Does the number (1) include membership fee or sponsorship?

Yes --> SQ. How much was it?

The most recent year approx. () million

The year before approx. () million

NO

(3) Do you campaign for collecting donations to build a new exhibit?

Yes

NO

(4) Which is the largest among donations (except membership and sponsorship)?

Donations corresponding to the campaign of projects

Donations of the inheritance

Others (concretely:)

(5) Please choose all the purpose you can spend donated money.

Salary for zoo keepers

Salary for researchers

Repair of facilities

Construction of a new exhibit

Conservation activities in foreign countries

(6) Do people who donated to the zoo get a tax deduction?

Yes

NO

This is the end of the questions. Thank you for your cooperation.

If you have any question or advice, please fill it out below.

日米独の動物園経営組織に関する研究

平成 27 年度～ 28 年度科学研究費補助金（研究活動スタート支援）
研究成果報告書（課題番号 15H06705）

発行日 平成 29（2017）年 3 月

〒 409-0193 山梨県上野原市八ッ沢 2525
連絡先 帝京科学大学 講師 佐渡友 陽一
TEL : 0554-63-4411（代）
E-mail : sadotomo@ntu.ac.jp

