

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 16 日現在

機関番号：33501

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2015～2016

課題番号：15H06705

研究課題名(和文) 日米独の動物園経営組織に関する研究

研究課題名(英文) Study on Zoo Management Organizations Between Japan, The U.S., and German-Speaking Countries

研究代表者

佐渡友 陽一 (Sadotomo, Yoichi)

帝京科学大学・生命環境学部・講師

研究者番号：50759876

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：日本の動物園経営は、意思決定と歳入構造に課題があるとされる。米国およびドイツ語圏の動物園経営についてヒアリング調査を実施した結果、両地域とも直営から非営利法人への切り替えが行われており、それに伴って意思決定と歳入構造の両面で改善が図られていた。この際、国外での保全研究活動に行政補助を使えないという制約が両地域に見られたことは、日本においてこの種の取り組みが進展しない一因を明らかにしたものとと言える。今後の日本の動物園経営の改善のためには、本格的なファンドレイジングができる構造改革と、動物の幸せに敏感な人々を味方にする動物福祉の充実が重要と考えられる。

研究成果の概要(英文)：It is said that the zoo management in Japan has problems in its decision making system and the structure of revenue. The present study investigated zoo management in the United States and German-Speaking Countries by interview survey. The analysis showed that both areas were in the process of administrative change from direct management by government to non-profit organization, and their systems for decision making and fundraising were being reshaped accordingly. The study also found both these areas saw restraint on subsidies for conservation and research activities in foreign countries, which explains stagnation of comparable activities in Japanese zoos. To improve Japanese zoos, structural reform to realize serious fundraising and enhancement of animal welfare to take sides with people sensitive to happiness of animals should be important.

研究分野：動物園経営論

キーワード：動物園 ミュージアム・マネジメント ドイツ語圏 米国 ファンドレイジング 動物福祉

1. 研究開始当初の背景

日本の動物園は、昭和初期までは独立採算が原則であったが、1970年代には公的資金投入を前提とした経営方針のパラダイム転換があった。この結果、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たが、そ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。しかしこの結果、日本の公立動物園は方針や人事が市当局に支配され、民間動物園も多くは親会社の支配下という状況に至っており、日本の動物園は歳入構造と意思決定の両面で課題を抱えている。

一方、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。しかし、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）とは異なり、まして民間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。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。

一方、北米や欧州の動物園経営に関する先行研究から、北米においては米国の、欧州においてはドイツ語圏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は分かっていた。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が、その詳細は十分に明らかでは無かった。

2. 研究の目的

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ことで、「種の保存と環境教育」を実現しうる動物園のあり方について考察する。

3. 研究の方法

平成 27 年度にドイツ語圏の 7 動物園（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、シェンブルン動物園、ヴィルヘルム動物園、ニュルンベルク動物園）のヒアリング調査と現地調査を、平成 28 年度に米国の 7 動物園（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）でヒアリング調査と現地調査を行った。

さらに、米国ではこの他にも 10 施設（コズリー動物園、ワシントンパーク動物園、クリケットホロー動物園、リンカーン子供動物園、ブランディワイン動物園、プランプトンパーク動物園、カトクティン動物園、ポップコーンパーク動物園、セントラルパーク動物

園、ネブラスカ・ヒューメイン・ソサエティの現地調査を行い、動物園経営を取り巻く文化的背景についても調査した。

4. 研究成果

(1) 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動物園であると示すことが重要とのものであった。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 VdZ 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。

(2) 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・プレイズーヤハミルファミリー・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ながらも全米人道協会 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。

(3) 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」に変えようと考えられる。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。

(4) 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。シェー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う。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。

(5) 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、ファンディングを行う上で大きな足かせとなる。資金の入口と用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る。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することが必要と考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 1件)

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、pp.53-61、査読あり

〔学会発表〕(計 2件)

1. 佐渡友陽一「動物園経営の矛と盾～ファンディングと動物福祉」動物園研究会、2017年2月11日、日本大学歯学部
2. 佐渡友陽一「米国のロードサイドZOOと

A Z A加盟の意義」動物観研究公開セミナー
(ヒトと動物の関係学会) 2016年12月4
日、東京農工大学府中キャンパス

〔図書〕なし

〔産業財産権〕なし

〔その他〕

報告書「日米独の動物園経営組織に関する
研究」(帝京科学大学学術リポジトリ)

https://tust.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=330&item_no=1&page_id=13&block_id=21

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐渡友 陽一 (SADOTOMO, Yoichi)
帝京科学大学・生命環境学部・講師
研究者番号：50759876

(2) 研究分担者 なし

(3) 連携研究者 なし

(4) 研究協力者 なし