

団体名	公益財団法人東京動物園協会				
代表者	理事長 今村 保雄			所管局	建設局
所在地	東京都台東区池之端2-9-7 池之端日殖ビル7階			電話番号	03-3828-2143
基本財産 /資本金等	600百万円	都出資等割合 /都持株比率	7.5%	設立 年月日	昭和23年11月1日
設立 目的	動物園及び水族園の事業の発展振興を図り、動物とその生息環境について知識を広め、人と動物の共存に貢献すること				
主 な 事 業	(1) 飼育展示、野生生物保全等の東京都立動物園及び水族園における管理運営 (2) 動物及び動物園に関する教育普及・情報発信・支援協力・調査研究 (3) 動物及び動物園等に関する国並びに地方公共団体からの受託 (4) 動物園付帯事業の経営				
組 織	年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	対前年度比
	常勤役員数	3人	3人	3人	100.0%
	常勤職員数	342人	345人	353人	102.3%
	都派遣職員数	97人	97人	94人	96.9%
	都退職者数	4人	4人	3人	75.0%

区分		令和2年度	令和3年度	令和4年度	対前年度 差引増減額	対前年度比 (%)	主な増減理由
正味財産増減	当期経常増減額	566,589	414,434	304,258	718,692	-	(事業収益) ・収益事業販売収益増による増 (その他収益) ・指定管理事業規模増等による指定管理料増 (事業費) ・販売収益増に伴う売上原価等の増
	経常収益	7,677,177	7,818,561	10,378,519	2,559,958	132.7%	
	基本財産運用益	5,960	5,997	6,322	325	105.4%	
	特定資産運用益	3	2	2	0	100.0%	
	事業収益	1,440,663	1,243,559	3,467,923	2,224,364	278.9%	
	その他収益	6,230,551	6,569,003	6,904,272	335,269	105.1%	
	経常費用	8,238,586	8,226,665	10,064,621	1,837,956	122.3%	
	事業費	7,933,577	7,951,784	9,795,682	1,843,898	123.2%	
	管理費	305,008	274,881	268,939	5,942	97.8%	
	当期経常外増減額	27,547	29,347	697	28,650	-	
計	経常外収益	4,706	13	7,632	7,619	58707.7%	(当期一般正味財産増減額) ・収益事業業績回復による増
	経常外費用	32,254	29,360	8,329	21,031	28.4%	
算	法人税等	7,788	4,658	4,649	9	99.8%	(当期一般正味財産増減額) ・収益事業業績回復による増
	当期一般正味財産増減額	586,348	448,439	298,912	747,351	-	
書	当期指定正味財産増減額	10,871	7,048	9,365	2,317	132.9%	(指定正味財産) ・ジャイアントパンダ保護サポート基金の残高増による増
	正味財産期末残高	1,650,800	1,209,408	1,517,685	308,277	125.5%	
貸借対照表	資産合計	3,095,668	2,885,188	3,112,659	227,471	107.9%	(流動資産) ・収益事業業績回復による現金預金増 (流動負債) ・借入金返済による減 (固定負債) ・年金資産評価額の上昇による退職給付引当金減 (指定正味財産) ・ジャイアントパンダ保護サポート基金の残高増による増
	流動資産	1,415,214	1,305,599	1,537,535	231,936	117.8%	
	固定資産	1,680,454	1,579,589	1,575,124	4,465	99.7%	
	基本財産	600,000	600,000	600,000	0	100.0%	
	負債合計	1,444,868	1,675,780	1,594,974	80,806	95.2%	
	流動負債	1,260,485	1,547,205	1,526,373	20,832	98.7%	
	固定負債	184,384	128,575	68,602	59,973	53.4%	
正味財産合計	1,650,800	1,209,408	1,517,685	308,277	125.5%		
表	指定正味財産	232,772	239,819	249,185	9,366	103.9%	(指定正味財産) ・ジャイアントパンダ保護サポート基金の残高増による増
	一般正味財産	1,418,028	969,589	1,268,500	298,911	130.8%	

戦略1 固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善

<p>3年後(2023年度)の到達目標</p>	<p>2023年度決算において黒字を確保し、公益事業会計に10百万円の繰入れを実施</p>	<p>実績(2022年度末時点)及び要因分析</p>	<p>新型コロナウイルス感染症に対する万全の感染拡大防止対策により、新型コロナウイルスによる臨時休園はなく、滞留人数管理方式による上限滞留者数を段階的に引き上げた結果、営業成績は着実に回復した。各園において効率的な店舗運営に努めた結果、2022年度決算は黒字となり、公益事業会計に、予算額4百万円を大幅に上回る238百万円の繰入れを実施した。</p>
-------------------------	---	----------------------------	---

個別取組事項	到達目標	2022年度計画	2022年度実績	要因分析	対応方針
商品販売チャネルの強化	目標	<p>ネット販売チャネル試行結果を検証し、有効な手法を実施 イベントや委託販売試行結果を検証し、有効な手法を実施 園外売上：40,000千円</p>	<p>前年度委託販売で好評だったエキュート上野などにおいて外部販売・委託販売を実施。販売実績：10,771千円 試行の結果を踏まえ、外部サイトにおけるカスタムフォトブック及びポスターの受注販売を実施。販売実績：38,947千円 園外売上の実績合計：49,718千円</p>	<p>前年度以前の休園期間中に人員を大幅に削減したため、販売業務に熟練した嘱託員やアルバイトが不足する傾向にある。限られた人的資源を園内販売に集中させ、園外では前年度に構築したノウハウにより委託販売を継続することとした。 新たに開発したカスタムフォトブック及びポスターを外部サイトを活用し販売した。</p>	<p>臨時休園などのケースに備え、園外販売を実施できる体制を維持していくこととするが、園内販売が順調に回復しているため、園外では当面委託販売を中心に実施する。オンデマンド販売などに外部サイトを引き続き活用していく。</p>
有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規収益確保策の検討	目標	<p>返還延期に伴い販売時期が延期となったシャンシャン関連商品の販売状況を踏まえ、今後の展開を検討</p>	<p>ネット上に公開している写真を選んで作成するカスタムフォトブックのシステムを構築し、ジャイアントパンダ「シャンシャン」のフォトブックを5月及び10月に発売した。 シャンシャンの中国返還時期に合わせ、シャンシャンの両面ポスター（5種）を1月に発売した。</p>	<p>シャンシャンのカスタムフォトブックは、映像コンテンツを活用した新たなジャンルの商品として開発し、5歳の誕生日等にあわせて発売することで多くの注文を得ることができた。 両面ポスターについても、中国返還を控えたタイミングで発売することで、大きな反響があった。</p>	<p>映像コンテンツ等を活用した、在庫をもたないオンデマンド販売の商品として、今後もジャイアントパンダの双子などをモチーフに、フォトブックやポスターの販売を実施する。</p>
収益事業の固定費（人件費）の圧縮	目標	<p>売上目標：2,409,000千円 業況に応じた人員体制による事業執行</p>	<p>収益事業売上実績：3,281,317千円（対2021年度比194.1%増、対2019年度比10.9%増） 収益事業人件費：561,820千円（対2021年度比111.8%増、対2019年度比28.3%減）</p>	<p>新型コロナウイルス感染症に対する万全の感染拡大防止対策により、コロナウイルスによる臨時休園はなく、滞留人数管理方式による上限滞留者数を段階的に引き上げた結果、売上高に関してはコロナ禍前の水準以上に回復した。 一方で緊閉に応じた職員配置など、効率的な店舗運営に努め、人件費をコロナ禍前の水準以下に抑制した。</p>	<p>引き続き、効率的な店舗運営に努め、収益事業における黒字を確保し、公益事業会計への繰入れを実施する。</p>

<p>団体自己評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症に対する万全の感染拡大防止対策により、コロナウイルスによる臨時休園はなく、滞留人数管理方式による上限滞留者数を段階的に引き上げた結果、4園合計の入園者数は、対前年度比241.6%増となる5,786千人となり、コロナ禍前に近い水準まで回復した。 ・映像コンテンツを使用したカスタムフォトブックなどの新たなジャンルの商品を開発し、外部サイトを活用し販売するなど、園外においても効果的な販売活動を実施した。 ・ジャイアントパンダの双子の公開や誕生日、シャンシャンの誕生日や中国返還などに合わせた効果的な商品投入もあり、売上高はコロナ禍前の水準以上となった。 ・緊閉に合わせたきめ細かな人員配置など、効率的な店舗運営に努めた結果、収益事業は黒字を確保し、公益目的事業会計に238百万円の繰入れを実施することができた。
---------------	--

戦略2 野生生物保全の一層の推進

<p>3年後 (2023年度)の 到達目標</p>	<p>野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する(3件以上)。 協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。また、財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を定着させる。 評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。</p>	<p>実績 (2022年度末時点)及び 要因分析</p>	<p>野生生物保全センターについて、機能強化のために多摩動物公園飼育展示課所管の係から東京動物園協会総務部所管の課組織に再編するための体制を整えた。また、従来の配偶子保存研究に「栄養学的研究」を加え、計2件のテーマで研究活動を開始した 保全テーマ「希少鳥類における域外保全の推進にむけた繁殖生理生態の解明」において、親鳥の外部環境要因と生理との関連を詳細に検討し、繁殖に適した飼育環境条件の一端を明らかにすることができた。また、新たな寄付手段と寄付制度の告知に積極的に取り組んだ。 前年度の評価検証を踏まえ、ズーストック種の繁殖に努め、多くの種の繁殖に成功した。上野は希少種保全動物園等に認定され、認定済の他2園と共に域外保全に取り組んだ。また2022年度までに累計で97種のハンドブックを作成した。</p>
--	--	---	--

個別取組事項	到達目標	2022年度計画	2022年度実績	要因分析	対応方針
野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開	目標	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の検討を踏まえ、必要に応じ組織・人員要求を行う。 調査・研究のスキームを確定し、テーマ選定とスケジュール作成を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 保全センターを総務部に再編し、所長(課長)、研究係、保全係を置くことにより保全活動の総合調整、調査・研究の強化体制を整えた。 従来の配偶子保存研究に「栄養学的研究」を加え、計2件のテーマで研究活動を開始した。また、未分析飼料の栄養分析を5年間で実施するスケジュールを作成した。 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的に野生生物保全や動物福祉の関心が高まる中、4園の保全活動の総合調整、進行管理、研究活動推進等の体制強化のために必要な人員の要求を行った。 動物福祉向上を図るうえで、栄養学的アプローチは最も重要な要素のひとつであるため、新たな研究テーマとして選定した。 	<ul style="list-style-type: none"> 研究係が大学等の研究機関との共同研究をコーディネートし、保全係が環境省の保護増殖事業等への参画、助言を行い、4園の保全活動を推進する。 4園の飼料に関する課題を収集するとともに、栄養学的研究について大学等へのヒアリングを実施し、対象種と研究計画策定を進める。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用	目標	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。 助成制度をさらに広く宣伝告知し、寄付金獲得につなげる。 	<ul style="list-style-type: none"> 希少鳥類の飼育条件とホルモン動態の関係を追跡・評価し、人工授精適期や繁殖生理の解明に努め、繁殖率の向上や自然繁殖の成功に向けて、より良い飼育環境の条件精選のための測定方針を検討した。 上記の結果を踏まえ第2次報告書を作成した。 HPの寄付ページ改訂、来園者向けPR、遺贈寄付獲得に向けた新聞折込誌への広告掲載などを行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ライチョウでは精液の射出にはホルモン分泌がピーク値に達してから約1ヶ月かかることが確認され、人工授精により有精卵を得られたことから性状は十分であった。ハシビロコウでは熱帯を模した室内気象環境下に移動後、メスのホルモン値が増加したため、環境制御は繁殖のために不可欠である可能性が示唆された。 基金制度を告知するパンフレットを新たに作成したほか、新たなオンライン寄付ポータルサイトへの参加や、遺贈寄付獲得に向けた新聞折込誌への広告掲載を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 計画に沿って3年目の研究調査を実施する。ライチョウでは性ホルモン濃度の動態と採取した卵資料の卵殻厚や結晶構造の分析から、卵質を上げることで孵化率や生育率の向上を目指す。 飼育下での繁殖が世界で僅か数例のハシビロコウについて、生理・生態の解明や飼育環境を生息地に近づけるなど、繁殖に専念できる環境作りを目指す。
第2次ズーストック計画に基づく希少種の繁殖の推進	目標	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、小笠原産固有種の新たな飼育に取組む。 認定希少種保全動物園制度を利用した希少種の搬出入により繁殖を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 他施設との連携のもと、4園でズーストック種の繁殖を計画的に推進するとともに人工授精にも積極的に取り組んだ。 アカガシラカラスバトなど小笠原固有種の飼育繁殖や、上野ではオガサワラカラヒワ保護増殖事業の一環として、亜種であるカララヒワの繁殖に取り組んだ。 上野動物園も希少種保全動物園等に認定され、3園合計で181個体の搬出入を行い、繁殖を推進した。 	<ul style="list-style-type: none"> 国や自治体、研究機関、他の動物園等と連携し、最新技術も取り入れて希少種の繁殖に取り組む。多数の種で繁殖に成功した(哺乳類と鳥類においてはズーストック種を含む77種で繁殖)。 希少野生動物では、生息地の環境変化等を受け生息数の減少が見られる種が多くあり、域外保全の重要性が高まっている。環境省の認定を受ける事で移動の許可が原則不要となる。繁殖等を目的とした個体移動がスムーズになり、域外保全活動がより効率的に実施できるようになった。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに(繁殖種数30件以上)、ズーストック計画種の見直しに協力する。 4園で飼育するズーストック種124種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させる。

<p>団体自己評価</p>	<p>野生生物保全センターの業務と機能について、現状分析や課題抽出に基づき、さらに研究推進のための体制強化として、これまでの多摩動物公園飼育展示課所管の係から、東京動物園協会総務部所管の課組織として所長(課長)、研究係、保全係を置く体制に整えた。これにより、新たに栄養学的研究を開始するなどの研究推進を図ることができたほか、4園の保全活動に対する総合調整機能が強化された。</p> <p>東京動物園協会として希少生物の保全活動を更に推進するため、協会が定めたテーマに基づき継続した保全活動に取り組む、野生生物保全基金「東京動物園協会保全パートナー部門」において、ライチョウとハシビロコウについて糞中性ホルモン含量を測定し、飼育条件(照明時間または日長、気温)や産卵日等との関連を比較した。これらの結果を通じて、繁殖に適した飼育環境条件の一端を明らかにすることができた。また令和5年度以降の保全パートナーとして、小笠原地域の希少固有種であるオガサワラカラヒワの飼育繁殖技術の習得及び域内調査活動を新たに選出し、保全活動に取り組むこととした。</p> <p>野生生物保全基金の寄付金獲得においては、新たなオンライン寄付ポータルサイトへ参加し、開始1ヶ月で約7万円の寄付金を得たほか、遺贈寄付獲得に向けた新聞折込誌への広告掲載では、約70件の問い合わせに対し詳しい資料を送付し、制度について広く告知することができた。</p> <p>他施設とも連携し、ズーストック種を含む多数の種で繁殖に成功した。上野は希少種保全動物園等に認定された。より計画的な希少種の繁殖を推進し、ズーストック種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させる。</p> <p>以上の施策を通じて、野生生物保全の一層の推進に向けて着実に取組を進めていく。</p>
----------------------	--

戦略3 飼育展示の一層の充実

<p>3年後 (2023年度)の 到達目標</p>	<p>各園毎の飼育展示計画を策定し、計画に沿った飼育展示を行う。 日本動物園水族館協会のJCP(動物収集計画)における希少種の計画管理者等として、域外保全のネットワークを強化する。 動物福祉ポリシーを策定した上で、動物福祉の自己評価を行い、必要な施設改善等の実施を図る。</p>	<p>実績 (2022年度末時点)及び 要因分析</p>	<p>各園で保全や繁殖、展示効果、普及啓発、動物福祉、飼育展示継続性等の視点から飼育動物毎に4つのカテゴリーに分類した「飼育展示計画」を作成し、第2次都立動物園マスタープラン推進計画として建設局ホームページに公開した。 日本動物園水族館協会(以下JAZA)の事業に積極的に関わることで、国内動物園・水族館のネットワークがより強化された。国際会議への参加を通して、人脈の構築を図った。 展示改善やハズバンドリートレーニング、エンリッチメントの実施により、動物の飼育環境改善を図るとともに、組織的な動物福祉への取組を推進するために「動物福祉委員会」設置に向けた準備を行った。</p>
-----------------------------------	---	--------------------------------------	---

個別取組事項	到達目標	2022年度計画	2022年度実績	要因分析	対応方針
第2次都立動物園マスタープランに基づく飼育展示計画の策定	目標	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度に策定した各園の飼育展示計画・基本方針をもとに、家畜を含む飼育動物全種および飼育予定種について、飼育目的、活用方針等を整理し、飼育展示計画・動物種リストを作成する。 	<p>飼育展示計画では飼育動物毎に4つのカテゴリー(優先種、維持種、検討種、断念種)に分類し、基本方針、飼育展示計画、教育普及計画から成る第2次都立動物園マスタープラン推進計画として、建設局ホームページに公開した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全ての動物種は、長期的な視点で、保全の優先性、繁殖将来性、展示効果、教育的意義、入手可能性、動物福祉の確保など、総合的な観点から飼育展示の意義や必要性を検討した。各園担当部署、東京動物園協会内、建設局と段階的に協議を進め、公表資料としてまとめることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 葛西臨海水族園においては、現在の飼育施設を前提とした飼育展示計画であるため、新水族園での展示計画作成時に更新予定である。
国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化	目標	<ul style="list-style-type: none"> 日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 日本動物園水族館協会のガイドライン作成にあたり、各種動物の種別計画管理者、専門技術員として執筆に協力。 	<ul style="list-style-type: none"> 希少種の繁殖を推進するために国内外の動物園との動物移動を実施し、ネットワークを強化した。 アジア保全医学会では口頭発表を行う等、各種国際会議に積極的に参加し、海外ネットワークを強化した。 ペンギン類、ライチョウ、ツシヤマメコなど、JAZAガイドラインの作成に協力した。 	<ul style="list-style-type: none"> JAZAを通して情報収集を行い、遺伝的多様性に考慮した動物移動を調整することで、ネットワークがさらに強化された。 国際会議が実地開催となり、参加者同士の交流を深める事ができ、今後の動物移動につながるネットワークが強化された。 JAZAのコレクションプラン(動物収集計画)の種別計画管理者等として係る事で、より強固なネットワークが構築できた。 	<ul style="list-style-type: none"> JAZAを通じた国内ネットワークを活用して2022年度末に導入したコビトカバやユキヒヨウ等、希少種の繁殖に取り組み。 国際会議等で培った人脈や国際プロジェクトへの参画により、ライオンやタスマニアデビル等、海外からの個体導入を図る。 JAZAのコレクションプランにおいて希少種の計画管理者として、生息域外保全を推進する。
動物福祉の推進	目標	<ul style="list-style-type: none"> 日本動物園水族館協会の福祉基準に基づいて実施する自己評価をもとに、飼育環境・飼育方法の改善方針を検討し、順次改善を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> JAZAによる「動物福祉チェックリスト」を各園で共有した。 展示改善やハズバンドリートレーニング、エンリッチメントの実施により、動物の飼育環境や飼育方法の改善を図った。 東京動物園協会における動物福祉への取組を推進するために「動物福祉委員会」設置に向けた準備を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> JAZAにおける動物福祉規定や基準の策定、動物福祉チェックリストの内容、動物評価員研修の実施、JAZA内におけるWAZA(世界動物園水族館協会)会員園館の動物福祉評価のスケジュールなどの情報を収集した。 国内外からエンリッチメントやトレーニングの最新情報入手に努めた。 動物福祉委員会の設置に向けて、各園長に議題や体制についてのヒアリングを実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> WAZA会員園館である上野と多摩が2023年に評価を受ける予定である。 JAZA側で動物福祉評価(自己評価を含む)の実務上の手順を定めた各種事務取扱要領を策定する予定で、引き続き情報収集に努める。 令和5年度からは、新たに設置した「動物福祉委員会」を通じて情報共有を行い、動物福祉の取組を一層推進する。

<p>団体自己評価</p>	<p>「飼育展示計画」においては、国際的に関心が高まりつつある動物福祉も背景にしなが、飼育する全ての種に対して、飼育する意義や環境学習での効果など検討し、今後、どのような種を飼育展示し、維持していくのが、建設局と協議をしながら策定し、公開することができた。今後は計画に沿って飼育展示を行う。なお、葛西臨海水族園においては、現在の飼育施設を前提とした飼育展示計画であるため、新水族園での展示計画作成時に更新する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化については、動物移動、会議への参加やJAZAの種別計画管理者等としての活動を通して、ネットワークを強化することができた。より生息域外保全を推進するために、海外からの動物導入や希少種の繁殖に取り組んでいく。 動物福祉の取組を推進し、例えばゾウ放飼場に砂を敷くことにより、四肢への負担の軽減や砂浴び行動の増加に繋げて飼育環境を改善することができた。 また、ハズバンドリートレーニングやエンリッチメントを取り入れることにより、動物の健康状態の把握に努め、動物の多様な行動を引き出すことができた。 令和5年度には、日本国内のWAZA会員園館に対して動物福祉評価が行われる予定であり、JAZAを通じて具体的な評価方法など情報収集を行い、各園の動物福祉に対する自己チェックにつなげていく。
---------------	--

戦略4 教育普及活動の一層の推進

<p>3年後 (2023年度)の到達目標</p>	<p>内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上(4段階評価)を目指す。 種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。</p>	<p>実績 (2022年度末時点)及び要因分析</p>	<p>オンラインの特性を生かし、対象や内容にあわせた多様なプログラムを実践・評価した。24件のプログラムで満足度調査を実施し、その平均値(4点満点)は3.74であった。また、学校向け学習支援コンテンツをYouTubeアナリティクスによる分析や教員ヒアリングを行い評価し、内容の改善や新たなコンテンツの開発につなげた。 種ラベルの4園共通項目を決定、表記ガイドラインを作成し、新ガイドラインによる改訂作業を多摩動物公園から実施した。また、普及啓発パネルの評価・更新も順次実施し、来園者の理解度向上に向けた取組を推進した。 2022年度にリッカー尺度等の新たな手法を用いた評価を試行し、参加者の自然環境や生物の保全に対する理解度・意識変容を定量的に測った。世界ゾウの日のオンライン講演会とパネル展で実施したアンケートでは、動物園でゾウを飼育する重要性についての理解度は7段階で平均6.6、6.3と高く、ゾウのために行動する意思が参加の前後で平均4.5から6.2、4.8から6.2にそれぞれ向上した。世界ゴリラの日イベントとジャイアントパンダのオンライン講演会では、動物園で飼育する重要性についての理解度は7段階で平均5.8、6.0と、いずれも高い数値となった。</p>
--------------------------	---	-----------------------------	--

個別取組事項	到達目標	2022年度計画	2022年度実績	要因分析	対応方針
<p>オンライン等による教育活動/情報発信の強化</p>	<p>目標</p>	<p>・オンラインプログラム実施計画初年度の評価検証、改善。コンテンツ作成技術のスキルアップ研修等の開催。年度プログラムの実施。</p>	<p>・対象やテーマに適した手法を取り入れ、多様な参加者を対象に満足度の高い(3.74/4)様々なオンラインプログラムを実施した。 ・ウェブ解析や教員ヒアリング(31名)により学校向けコンテンツを評価分析し、改善・充実に繋げた。 ・オンライン機材の情報共有、技術研修(10回)等によりスキルアップを図った。</p>	<p>・オンラインの多様な手法を試行し、参加者の満足度や意見による評価をもとに、より効果的なプログラムを実践した。対面とオンラインのハイブリッドプログラムも実施し、より多くの多様な人々の参加につなげた。 ・学校向け学習支援コンテンツをYouTubeアナリティクスによる分析や教員ヒアリングを行い評価し、内容の改善や新たなコンテンツの開発につなげた。 ・オンライン実施に必要な機材リストや技術を4園で共有し、スキルアップのための現場研修を実施した。</p>	<p>ポストコロナ社会に向けて従来の対面での教育普及活動を再開するとともに、オンラインの良さを生かした教育プログラムを継続し、より一層の教育機能強化に繋げる。PDCAサイクルにより、満足度の高い(4段階で3.5以上)プログラムを目指す。また、デジタル化が進む学校の学習支援のため、教員ヒアリング等により、効果的なコンテンツ開発を継続する。そのために必要なICT技術の習得に努める。</p>
<p>教育普及のための展示解説ツールの充実</p>	<p>目標</p>	<p>・種ラベル内容の検討と各園調整。普及啓発ラベルの内容の検討と各園調整。実施計画策定。</p>	<p>・動物名・学名・分布域・保全状況等を示す「種ラベル」の4園共通項目を決定、表記ガイドラインを作成。新ガイドラインによる実施計画に基づき、多摩から着手した。 ・パネル等で動物情報を提供する「普及啓発ラベル」の現状分析を多摩で継続。現状分析を行った上野動物園では優先的に改修を要する施設を選定した。</p>	<p>・多摩から着手した種ラベルの更新は、上野・葛西・井の頭のデザイン担当者が、基本フォーマットやズーストック種アイコンなどの検討を行った。多摩の種ラベルについては主な種についてデータの作成を行い、新しい制作技術も4園で共有しながら、揭示の準備を進めた。 ・普及啓発ラベルの中には情報が古くなっている例も確認されたため、適切に更新を進めていく。</p>	<p>種ラベル、普及啓発ラベルは動物展示を補う最も基本的で、多くの来園者に向けて情報提供を行える教育普及手段である。サインで取り上げる情報や、より見てもらえるデザインを検討し、制作前、制作中、制作後の評価を取り入れながら更新を進めていく。</p>
<p>地球環境保全に関する普及啓発活動の推進</p>	<p>目標</p>	<p>・新たな保全教育・環境教育モデルプログラムの計画・実施、評価検証、改善。</p>	<p>・動物の危機や保全を訴える国際的な記念日にあわせた保全教育を各園で実践し、参加者の意識変容を量的・質的に評価し、改善に繋げた。 ・葛西では食育のモデルプログラムを開発実践した。 ・職員の意識向上を目的に研修(講演会1回、研修動画4本)を実施した。</p>	<p>・保全教育の評価手法として、参加者の意識変化をリッカー尺度による選択と記述により質的・量的に評価した(3件)。今後は行動実践に関連する回答が7段階で常に5.0ポイント以上となるよう改善につなげる。 ・水族館の展示種と強みを生かした「食育モデルプログラム」を水産研究機構と連携して開発・実践し、成果を出すことができた。 ・組織一体となって保全教育を推進するために、SDGsや保全をテーマとした専門家による講演会、職員による研修動画4本を制作・配信し、職員の意識向上につなげた。</p>	<p>保全教育・環境教育の目標であるプログラム参加者の意識変容を評価する手法の有効性が確認できたので、今後はこの手法を取り入れ、プログラムの改善・開発に繋げる。また葛西での食育プログラムを引き続き企画・実践し、実践のための他組織とのネットワークを構築する。</p>

<p>団体自己評価</p>	<p>・学校団体向け授業や教員セミナー、講演会、体験型プログラム等に様々なオンラインの手法を取り入れた。例えば上野が1月に実施した講演会「シャンシャンの歩みとパンダの未来」(6月末再生回数5万回以上)はより多くの多様な人への情報提供を可能にし、また多摩のホタル観察会(満足度3.92)、葛西の講演会「ペンギンの性事情」(満足度3.82)、井の頭のヤマネコ講演会(満足度3.53)は対面とオンラインを組み合わせることで効果的で満足度の高いプログラムとなった。 ・学校向けコンテンツはWEB解析により利用実態を把握し、教員の要望に沿って改善、新たなコンテンツ開発に繋げることができた。 ・オンライン関連の情報や技術を共有するツールや研修機会を設けたことで、4園全体のスキルアップができ、質の高いプログラム実施につながった。 ・IUCNが公表している生息分布域のデータを「種ラベル」へ載せる方法などの技術的な手法の確認と共有を実施した。 ・「普及啓発ラベル」は園全体の現状把握を継続し、エリアごとの改修を各園で進めた。井の頭自然文化園水生生物館では改修後にサインの利用状況調査を実施した。 ・動物の危機を訴える国際的な記念日にあわせてゴリラやゾウの保全教育を目的としたプログラムを実施し、参加者の意識変容の評価を新たな手法で実施し、今後のプログラム改善につなげることができた。 ・コロナ禍において制作と普及に努めてきたデジタルコンテンツとプログラムが、再開した後も事前学習の教材として役立つとともに、障がいや病気などのために来園しづらい人々へのアウトリーチプログラムとして恒常的に役立つようになっている。そのことが、『誰も取り残さず(Inclusive)、手を届かせる(Outreach)』という、これからの動物園・水族館の運営の基本理念の実現に向けた力となっている。</p>
---------------	---

戦略5 利用者サービスの質の向上

<p>3年後 (2023年度)の 到達目標</p>	<p>4園でのオンライン決済の導入及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入を完了する。 5G等の新技術を活用した利用者サービスや多様な事業部門での活用を検討し、新たな施策を3件以上開始する。 外部有識者の知見も取り入れ、魅力向上のための利用者サービスを毎年1件新たに展開する。</p>	<p>実績 (2022年度末時点)及 び要因分析</p>	<p>4園でのオンライン決済導入、及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入について計画通り進め、完了した。 2023年度の到達目標である新たな施策3件は実施済みであり、引き続き充実を図る。実証実験に基づく展開は「都立動物園・水族園見どころデジタルマップ」の充実によって実施する。 若手職員による「サービス向上委員会」において、外部有識者の意見を取り入れながら、便益施設等を活用した生物情報掲示などの新たな施策を実施した。</p>
-----------------------------------	---	--------------------------------------	---

個別取組事項	到達目標	2022年度計画	2022年度実績	要因分析	対応方針
キャッシュレス・タッチレスの推進	目標	<ul style="list-style-type: none"> 年間パスポートのデジタル化等、さらなる施策について調査し、東京都と調整しながら導入準備を進める。 需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。 	<ul style="list-style-type: none"> 訪日外国人向けのオンラインチケットサービス「THE TOKYO PASS」を4園全てに導入した。年間パスポートのデジタル化については、他施設への導入実績を有する開発会社にヒアリング等の調査を行った。 年間パスポートのデジタル化やグループ着券機能など、キャッシュレス決済の拡充について検討した。 	<ul style="list-style-type: none"> 年間パスポートのデジタル化については、幅広いニーズに対応するためデジタルと紙の併用を前提とし、その他の施策を含めて他施設での先行事例や新規サービスの開発動向等、市場調査を主体に導入の準備を行った。 2022年度の入場料キャッシュレス比率は48%となり、同年国内消費のキャッシュレス比率(36%)を大きく上回る利用があった。拡充の必要性は今後の外国人旅行者の回帰動向等をもて引き続き検討する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の準備に基づき、年間パスポートのデジタル化、オンラインチケットシステムの改善等について調査と検討を進め、利用者の利便性向上のための施策を実施する。 窓口や券売機での入場券販売のキャッシュレス決済化に引き続き、ペーパークーの有料貸出等、需要に応じたキャッシュレス決済拡充策の検討を進める。
5G等の新たな技術を活用したサービスの展開	目標	<ul style="list-style-type: none"> 前年度に実施した実証実験に基づき、新たな来園者サービスの定常化を図るとともに、飼育展示等、多様な事業部門での技術活用の準備を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 葛西臨海水族園でアバターロボットを導入し、来園困難な方等を対象に遠隔来園体験プログラムを4件実施した。 AIカメラを活用した上野動物園混雑マップについて、利便性向上のため混雑表示2箇所を追加した。 	<ul style="list-style-type: none"> アバターについては、井の頭自然文化園での障がい児向け催し「ドリームナイト・アウト・ザ・スクリーン」、公立高校や小学校での出張授業、都立小児総合医療センターにおける移動水族館での活用など、多様な対象向けに経験と実績を積み重ねることができた。 上野動物園混雑マップについては、再開園した6月4日より、園内で混雑状況を確認可能な環境を整えるとともに、12月21日には「ゴリラ・トラの住む森」の2拠点を混雑表示箇所として追加し、さらなる利便性の向上を図ることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 3年後の到達目標としていた新たな施策3件については、混雑マップ(上野)、アバター(葛西)、デジタルマップ(4園)を既に実施しており、これらを活用した情報発信等の維持・充実等を図る。 前年度実施した実証実験に向けて準備していた動物観察ポイントや動画等をコンテンツを活用し、「都立動物園・水族園見どころデジタルマップ」の充実を図る。
外部の知見を活用したサービス向上のための新たな取組	目標	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら、新たに設定したターゲットに向けたサービス向上策の全体像について準備を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度導入したデジタルマップをさらに活用し、デジタルクイズラリー企画を2件実施した。 「サービス向上委員会」にて、4園のサービス向上に向けた取組を検討し、便益施設等での生物情報掲示や新たな観察ツールの導入を行ったほか、今後のサービス向上につながる方策について検討を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルクイズラリーについては、上野動物園のバンダ双子1歳記念イベント、4園合同のSDGs企画として実施し、スマートフォンの普及を背景に楽しみながら学べる機会を提供した。 外部有識者及び多様な職種の若手職員で構成される「サービス向上委員会」において、若手ならではの柔軟な発想や各委員の業務経験から生まれる新たなアプローチにより、これまで情報発信に使われていなかった便益施設等での情報発信や施設改修プロセスの改善、連携企画のあり方等について検討し、協会内で報告した。 	<ul style="list-style-type: none"> 「見どころデジタルマップ」については、更なるコンテンツの拡充に努める。 「サービス向上委員会」における前年度の実施内容等を踏まえ、親子連れなど各園の特性に応じたターゲット設定を行い、他施設等への視察を通じて的確なサービス向上施策を実施する。

<p>団体自己評価</p>	<p>・4園でのオンライン決済導入、及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入については、計画通りに推進し、目標通りのスケジュールにて導入完了した。今後は導入の効果や課題分析を行い、利用者の更なる利便性向上のための施策について検討していく。</p> <p>・アバターロボットを高校授業や小児医療機関等で活用し、多様な対象向けの経験と実績を積み重ねるとともに、上野動物園混雑マップについては混雑表示箇所を2か所増設し、利便性の向上を図った。対象エリアの拡充に向け、引き続き検討を進める。</p> <p>・サービス向上策として令和3年度に導入した「都立動物園・水族園見どころデジタルマップ」を活用したクイズラリー企画の実施により、より多くの来園者に対し、園内で気軽に楽しく学べる機会を提供した。</p> <p>・「サービス向上委員会」において、4園におけるサービス向上の取組に関わる検討を進めていく中で、これまで情報発信に使われていなかった便益施設等での情報発信や展示場における観察ツールの導入を実施したところ、来園者からも好評をいただいた。次年度はメンバーを改め、引き続き同委員会による活動を推進していく。</p>
---------------	--

共通戦略

取組事項	2022年度計画	2022年度実績	要因分析	対応方針
手続のデジタル化	<p>対都民・事業者等を対象とした手続きのうち、2021年度に入園に伴うオンライン整理券（総入園者の約93%：145万人が利用）、オンライン入場券（有料入園者の約22%：22万人が利用）のデジタル化を導入、実施し、動物園・水族園の業務としては既に70%以上のデジタル化を達成している。引き続き、更なる利便性の向上に向け、デジタル化の推進を検討していく。</p>	<p>対都民・事業者等を対象とした手続きのうち、82%（9件/11件）のデジタル化を達成</p>	<p>入園券の購入受付、整理券受付、団体予約受付、イベント参加受付、取材申込受付、教員研修会受付、採用申込受付のオンライン化を完了・実施した。また、ジャイアントパンダ保護サポート基金及びサポーター資金の寄付手続の対応準備が22年度内に整ったので、セキュリティ検証の上、23年度に実施予定である。入札手続及び支払手続については、専用システムの導入が不可欠であるため、要件等について更なる検討を進める。</p>	<p>引き続き、利便性や業務効率の向上に向け、デジタル化の推進を検討していく。</p>
はんこレス	<p>引き続きはんこレスの取組を推進していくが、2022年度は協会内部の休園関係、福利厚生関係、情報資産の取扱いに関する押印廃止に取り組むとともに、東京都への協議・報告書類等への押印廃止を建設局と連携して実施する。</p>	<p>押印の定めがある内部手続のうち、21件の押印廃止を達成（100%）</p>	<p>所管局の規程等に基づく押印手続等17件、団体自らが定める規程等に基づく押印手続等4件のはんこレス化を完了した。</p>	<p>引き続き、都民等からの外部手続きについてもはんこレスの取組みを推進していく。</p>
FAXレス	<p>本社・各園ともにFAXの電子メール化が完了しており、2019年度比98%削減を継続させる。</p>	<p>2021年度末をもって総務部・各園ともにFAXの電子メール化が完了している。</p>	<p>実施済み</p>	<p>運用を継続する。</p>
ペーパーレス	<p>引き続きコピー用紙の使用量の削減に努め、協会本社（総務部）において、3月までに2019年度同月比60%削減する。</p>	<p>50%の削減を実施（2022年度実績37.5万枚/2019年度実績75.6万枚）</p>	<p>総務部及び四園ともに、引き続き会議のオンライン開催や両面印刷の徹底等によりペーパーレス化に取り組み、2021年度をやや上回る削減率となった。</p>	<p>引き続き、打合せ時のディスプレイの活用等を通して、ペーパーレス化を促進していく。併せて、協会職員が「この1枚の印刷が必要か」を意識しつつ日常業務に従事するよう改めて意識啓発を図る。</p>
キャッシュレス	<p>・キャッシュレス対応の一環として導入したオンライン決済について、運用上の課題整理と改善に取り組む。 ・東京動物園協会野生生物保全基金の寄付手続のキャッシュレス化について広く宣伝告知し、利用を促進する。</p>	<p>・オンライン決済運用の課題と対応方法をシステム委託業者と検討した。また、別業者のシステムについても調査・比較検討を進めた。 ・東京動物園協会野生生物保全基金における寄付手続のキャッシュレス化導入による2022年度におけるオンライン寄付金額は802,767円となった。</p>	<p>・オンライン決済の運用課題は制度面、システムの使いやすさ、人的対応、機材、他のサービスとの連携等の観点から整理したが、抜本的な課題解決として別業者のシステム導入が考えられるため、調査を進めた。 ・ホームページの改訂により寄付ページへの回遊性向上を図ったほか、Twitterやメールマガジンでの告知、園内便益施設への広告ステッカー貼付などで告知を行なった。</p>	<p>・オンライン決済システムの改善について調査と検討を進め、利用者の利便性向上のための施策を実施する。 ・今後も、Twitterやメールマガジン等で寄付手続のキャッシュレス化について広く宣伝告知し、利用の促進を図る。</p>
タッチレス	<p>・動物相談業務は現状を維持していく。 ・講演会等の各種イベント等については、新型コロナウイルス感染症の状況を見極めながら、オンラインプログラムを効果的に実施する。</p>	<p>・上野動物園の動物相談業務は、2月から事前予約制による対面式での受付を開始した。多摩動物公園においても対面を実施している。 ・WEB会議システムやYouTubeを用い、オンラインのみで行う、対面とあわせたハイブリッド形式で行う等、対象や内容によって適した方法を選択し、効果的に実施した。</p>	<p>・実施したオンラインプログラムの主なものは下記のとおり。 上野：パンダ記念講演会（YouTube配信、1650名）、多摩：ホタル観察会事前教室（WEB会議システム、61名）、井の頭：ツツヤママコ保全講演会（ハイブリッド、76名）、葛西：開園記念日講演会（ハイブリッド、72名）</p>	<p>・動物相談業務は現状を維持していく。 ・今後も、従来行ってきた展示動物の観察とおした教育活動を継続していくとともに、より効果的な教育活動のためにオンラインも取り入れたプログラムを実施する。</p>
テレワーク	<p>新型コロナウイルス感染症拡大時における都・国等からのテレワーク実施要請へ都庁グループの一員として、全職員に対し、更なるテレワークの推進を要請しながら、引き続き可能な限りのテレワーク推進に努めていく。</p>	<p>2022年度を通じてのテレワーク実施率は、12.28% 【（1410回（年間テレワーク実施回数合計）/11481日（テレワーク勤務可能職員の年間勤務日数）×100=12.28%】</p>	<p>年度当初は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、テレワーク実施率は15～20%の間で推移していたが、年度後半にかけては、感染状況が落ち着いたことと鳥インフルエンザ対応という東京動物園協会全体に影響する業務が発生したことにより、テレワーク実施率が低下した。</p>	<p>今後とも、新型コロナウイルス感染症の発生状況に応じて感染拡大を防止するため、あわせて職員の育児・介護を含む多様な働き方を支援するため、テレワークを推進していく。</p>
団体自己評価	<p>・手続きのデジタル化やペーパーレス、FAXレスなどの5つのレスについては、業務の効率化や来園者サービスの向上を推進に向け、昨年度に引き続き取組を強化してきた。</p> <p>・「手続きのデジタル化」「ペーパーレス」「はんこレス」：デジタル化推進のための体制強化を図るため人員要求を行い、令和5年4月より総務部に「DX担当係長」を1名配置することとなった。今後、内部事務手続きのデジタル化の取組を更に強化していく。</p> <p>・「FAXレス」：2021年度末をもって総務部・各園ともにFAXの電子メール化が完了している。</p> <p>・「キャッシュレス」：利用者サービス向上の取組を推進し、2022年度の入場料キャッシュレス決済の利用比率は48%となり、同年国内消費のキャッシュレス比率（36%）を大きく上回る利用があった。今後、外国人旅行者の回帰動向等も踏まえて、引き続き運用改善に向けた調査・検討を行う。</p> <p>・「タッチレス」：学校団体向け授業や教員セミナー、講演会、体験型プログラム等において、様々なオンラインの手法を取り入れると共に、対面とオンラインを組み合わせたハイブリッド方式も取り入れ、より効果的で満足度の高いプログラムを実践することができた。今後の効果検証により、更なる改善を図る。</p> <p>・「テレワーク」：新型コロナウイルス感染症の発生状況に応じた感染拡大防止対策と同時に、職員の育児・介護を含む多様な働き方を支援するため、引き続きテレワークを推進していく。</p> <p>・今後も総務部と4園が連携を図りながら、手続きのデジタル化や5つのレスの推進に向け取り組んでいく。</p>			

所管局所見

・政策連携団体活用戦略に掲げる「高度な飼育繁殖技術や国内外とのネットワークを活用し、持続可能な社会の実現や東京の魅力向上に貢献する団体」に資する取組を大きく前進させた。

具体的には、
・戦略 「固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善」では、4園合計の入園者数が5,786千人となりコロナ禍前に近い水準まで回復した。またカスタムフォトブックの発売などの外部販売・委託販売を行い、4千万円以上を売り上げたことなどにより、収益事業は黒字を確保し、公益事業会計への繰入れを実施することができ、収支状況が大きく改善した。

・戦略 「野生生物保全の一層の推進」では、野生生物保全センターを再編するための体制を整え、総合調整、調査・研究の体制を強化することができた。また、他施設と連携し4園でズーストック種の繁殖に取り組んだことや、上野動物園が希少種保全動植物園等に認定されるなど、野生生物保全の一層の推進に向けた取組が着実に進捗した。

・戦略 「飼育展示の一層の充実」では、希少種の繁殖を推進するために国内外のネットワークを通じての動物移動を実施した。また、各種国際会議に積極的に参加し海外ネットワークを強化したことや、展示改善などにより動物福祉の取組を推進したことなどにより、飼育展示の一層の充実を図る取組が着実に進捗した。

・戦略 「教育普及活動の一層の推進」では、対象やテーマに適した手法を取り入れ、多様な参加者を対象にした満足度の高い様々なオンラインプログラムを実施したことや、動物保全に関する国際的な記念日に合わせ各園で保全教育を実施したことなどにより、教育普及活動の一層の推進を図る取組が進捗し、大きく前進した。

・戦略 「利用者サービスの質の向上」では、訪日外国人向けのオンラインチケットサービスの導入や、キャッシュレス決済の拡充を行った。また、葛西臨海水族園でのアバターロボットの導入により来園困難者に遠隔来園体験プログラムを提供したことや、展示場において観察ツールを導入したことなどにより、サービスの質の向上を図る取組が進捗し、大きく前進した。

・共通戦略については、概ね目標を達成した。
引き続き、都立動物園・水族園としての役割を果たすため、野生生物保全活動を推進するための調査研究に取り組むとともに、環境保全の意義を広く伝える教育普及活動や動物福祉の取組を一層推進することを期待する。

総務局所見

経営改革プランに掲げた目標のうち、戦略1「固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善」について、収益事業売上上の公益事業会計への繰入れ額をコロナ禍前に近い水準まで回復させたほか、映像コンテンツを活用した新たなジャンルの商品開発や園外販売に注力するとともに効率的な店舗運営を図ることで、収益事業は黒字化を達成している。また、戦略5「利用者サービスの質の向上」について、訪日外国人向けのオンラインチケットサービスの導入や、キャッシュレス決済の拡充を図ったほか、アバターロボットの導入による来園困難な方を対象とした遠隔来園体験プログラムを提供する等、利用者サービスの質の向上に資する取組が大きく前進している。その他、共通戦略による「5つのレス」等について、ペーパーレスについては目標を達成できなかったものの、総じて取組を着実に進めている。

引き続き、各種事業を積極的に推進していくとともに、安定的な財務基盤の構築に努めつつ、協会の有する学術的な知見を活かした教育普及活動の推進など、取組の更なる発展を期待する。