

盛岡市動物公園の官民連携による再生活性化事業調査

報告書

平成 28 年 3 月

盛岡市

株式会社日本経済研究所

目次

第1章	はじめに	1
1.	本調査の背景と目的	1
1-1	調査の背景	1
2.	調査の概要	2
2-1	調査フロー	2
2-2	調査概要	3
第2章	現状把握及び前提条件の整理	4
1.	盛岡市動物公園の概要把握	4
1-1	盛岡市動物公園の沿革	4
1-2	盛岡市動物園の敷地概要	5
1-3	動物公園の施設概要	10
2-1	動物公園の現状	14
2-2	動物公園のリノベーションに向けた課題	27
2.	関係法制度の整理	28
2-1	施設整備関連の法制度	28
2-2	動物園運営に関する法制度	35
3.	先行事例調査	40
3-1	他動物園の事例調査	40
3-2	事業スキームの先行事例	48
第3章	民間事業者の意向把握	53
1.	民間意向把握の実施要領	53
2.	民間意向把握の結果	53
2-1	民間意向	53
2-2	民間意向把握を踏まえた課題と対応策の整理	57
第4章	官民連携手法の導入可能性の検討	59
1.	導入可能性の検討	59
1-1	事業手法の検討	59
1-2	事業スキームの検討	75
2.	実施可能性の評価	82
2-1	定量的評価（VFM算定）	82
2-2	定性的評価	90
2-3	総合的評価	91
3.	事業スケジュールの検討	91
3-1	事業スケジュールの基本的な考え方	91

3-2 事業スケジュールの課題・留意点	92
3-3 事業スケジュール	93
4. 実施に向けた課題整理とロードマップ.....	95

第1章 はじめに

1. 本調査の背景と目的

1-1 調査の背景

(1) 検討の経緯

盛岡市動物公園（以下、「動物公園」という。）は、開園以来、盛岡市（以下、「市」という。）からの管理委託に基づき、外郭団体である公益財団法人盛岡市動物公園公社（以下、「公社」という。）によって、管理委託が行われており、市からの指定管理料（指定管理者制度導入後に業務委託料から移行）や運営費補助金により動物公園の経営を成り立たせてきた。

こうした中、動物公園の経営は極めて厳しい状況にある。平成元年の開園時の26万4千人をピークに、入園者数は、年々減少し、ここ数年は15～17万人前後で推移している。入園料の減少に伴う収入不足の中、運営に対する市の財政負担が増加の一途をたどり、改善の兆しが見えない状況にあり、人口減少や少子高齢化による市の厳しい財政状況の中、歳出削減とともに、公共空間を有効活用することによる新たな歳入の獲得に努めている市の取り組みとは逆行する流れである。そのため、深刻化する施設の老朽化に対し、市の厳しい財源状況から十分な対策を取ることが出来ない状態が続いている。

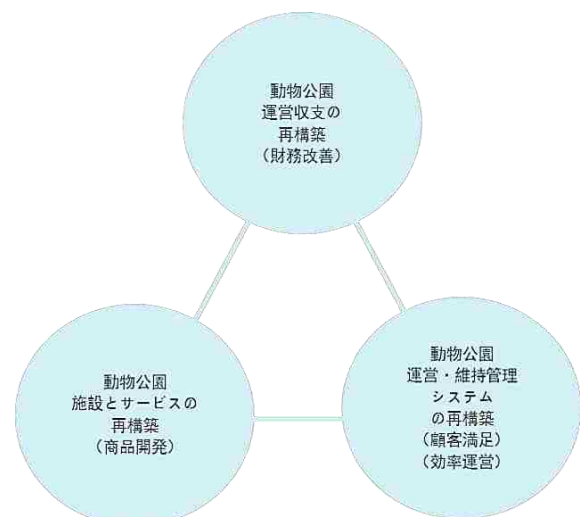
市は、厳しい財政状況から、国庫補助事業を活用することを前提とした動物公園のリノベーションについて、盛岡市動物公園再生活活性化基本計画（案）（以下、「基本計画案」という。）を策定した。しかし、平成26年度に財務省から国土交通省が受けた指摘により、国土交通省が公表したネガティブリストにおいて、全国の有料動物園には国庫補助金が交付されないこととなった。このことから、動物公園の事業を根本的に変え、市の財政負担を軽減させ、地域経済に貢献する施設へ転換することが、民間活力を導入することで可能となるか検討するに至った。

(2) 基本計画案の検討

動物公園のリノベーションにおいては、合理的な運営による経費削減に加え、多様なアイデアを取り入れた収入増加策の検討、来園者ニーズを的確に捉えたサービスの改善や向上、他の動物園にないオリジナリティある施設とサービスの提供により、持続的な来園者の増加を目指していく必要がある。そうした観点から、基本計画案では、次のような三位一体での運営の再構築を軸に検討を行ってきた。

こうした三位一体での運営の再構築には、顧客ニーズを的確にとらえるマーケティング力とともに豊富なアイデア、事業化に向けた実行力など、多角的な経営ノウハウと実績が不可欠であるが、公社にはそうした人材とノウハウを持ち合わせてないことから、民間ノウハウを活用できる官民連携事業の導入に期待が高まった。

図1 再生活活性化基本計画の三位一体の再構



1-2 調査の目的

公立動物園は、指定管理者制度の導入などの例があるものの、PFI(Private Finance Initiative)等の包括的な民間活力の導入は、国内外においていまだ実績のない事業である。

公立動物園は、社会教育施設としての性質を持つことから、高額な入園料を設定することが出来ないため、十分な収益源を確保できず、厳しい収支構造となっている。一方で民間動物園は、経営判断により入園料を自由に設定するほか、遊園地やアミューズメントパークなどの集客性の高い施設を併設し、イベントの開催やオリジナルグッズの販売など、動物展示以外の付帯的なサービスにより収益性を向上するための工夫をおこなっている。

そうした民間の持つノウハウやアイデアを活用した動物展示の充実化や入園料収入の不足分を補填しうる収益事業を展開することにより、公立動物園においても、集客性及び収益性の向上を図ることが期待される。

本調査は、市の財政負担の軽減と動物公園の経営の安定化を目的とし、動物公園における民間活力の導入可能性について検討するものである。

民間動物園では、経営母体が必ずしも動物園専門の企業というわけではなく、例えば鉄道会社など、異業種からの参入も見受けられる。そのため、公立動物園への民間活力の導入においても、民間動物園を経営する企業に限らない、幅広い業種の民間企業による事業参画が期待される。

特に、集客性向上や収益性向上については、動物園のノウハウに限らない多様なアイデアが提案を求めていくことの出来る事業である。

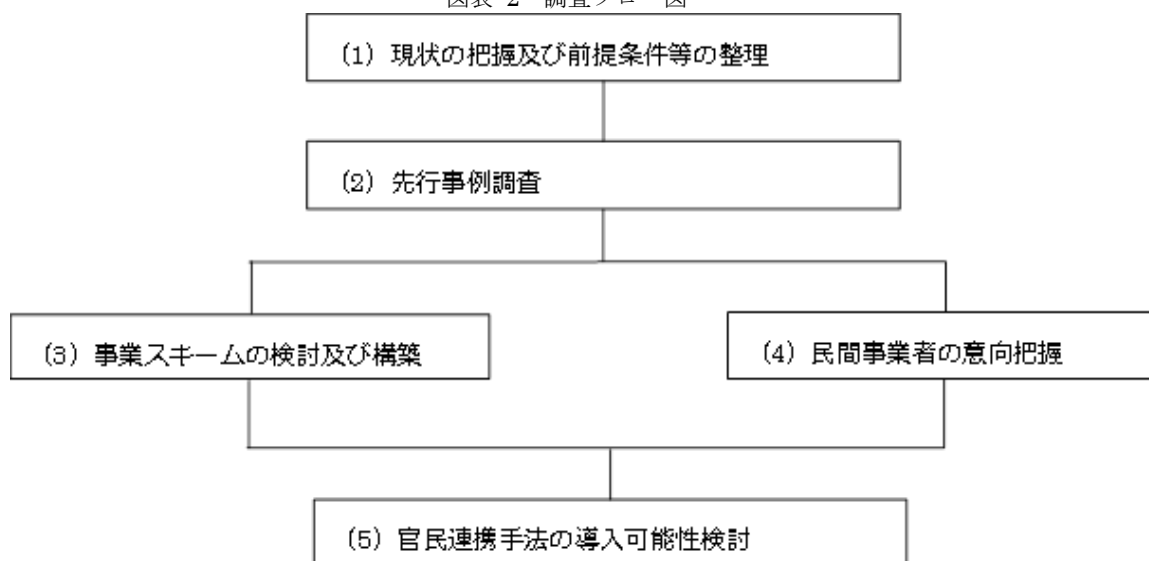
そこで、本調査では、市からの「オリジナルな動物公園となることを目指す」との強い意向も踏まえ、民間動物園や民間水族園以外の幅広い業種の民間企業による事業参画の可能性を探りながら、盛岡ならではの官民連携（以下、PPP（public-private partnership）という。）による動物園経営のあり方とともに、について検討するものとした。

2. 調査の概要

2-1 調査フロー

本調査は、以下の手順により検討を行った。

図表 2 調査フロー図



2-2 調査概要

各調査の項目では、次のような概要について検討をおこなった。

(1) 現状把握及び前提条件等の整理

動物公園の敷地、施設面、運営面での現状及び課題を把握する。特に、動物公園は、都市公園に設置された施設であることから、民間収益施設の併設の可能性など、事業実施に際しての都市公園法上の制約事項について、留意して整理をおこなった。

(2) 先行事例調査

他動物園調査については、立地・気象条件等において類似性の高い東北圏内の動物園である仙台市八木山動物園、秋田市大森山動物公園を対象に現地視察及びヒアリングを実施し、運営体制や財政状況、経営改善のための取り組みなどについて整理した。

また官民連携手法については、民間収益施設の併設の可能性を鑑み、経営の自由度が高い手法である公共施設等運営権方式（以下、「コンセッション方式」という。）の先行事例を整理した。

(3) 事業スキームの検討及び構築

事業スキームについては、市の財政負担の制約や民間意向把握の結果を踏まえ、検討をおこなった。収益施設を併設し、集客性向上を図るために民間の経営ノウハウを最大限に活用することが出来るコンセッション方式による事業スキームの可能性について整理するとともに、民間意向把握の結果から、多様な PPP 手法について整理した。

(4) 民間事業者の意向把握

民間事業者の意向把握では、市からの「オリジナルな動物公園となることを目指す」との強い意向から、民間動物園や民間水族園以外の幅広い業種の民間企業による事業参画の可能性を探りながら、動物公園における官民連携のあり方について検討するため、①民活導入の可能な業務内容、②民活による期待される効果、③事業リスク、④事業参画のための条件、④事業スキームに関する意見などについてヒアリングを実施した。

(5) 官民連携手法の導入可能性検討

民間意向把握を踏まえ、定性的評価として多様な官民連携の手法について整理するとともに、定量的な評価においては、民間活力を最大限に活用したコンセッション方式で実施した場合の効果について検証した。こうした定性・定量の総合的な観点から、動物公園における民間活力導入可能性を判断するとともに、事業化に向けた課題やロードマップを提示した。

第2章 現状把握及び前提条件の整理

1. 盛岡市動物公園の概要把握

1-1 盛岡市動物公園の沿革

(1) 設立経緯

市では、長い間、市営動物園を持たず、市中心部の岩手公園（通称：盛岡城跡公園）において、サルやウサギなどの少数の動物を飼育してきた。こうした中、昭和 50 年、市議会において動物園建設が提言された。盛岡市動物園基礎調査（昭和 54 年度）、盛岡市動物園適地選定調査（昭和 55 年度）を経て、昭和 56 年には、建設候補地となる総合公園岩山南公園が都市公園として都市計画決定された。

これを受け、昭和 60 年に盛岡市制施行百周年記念事業として開園がまとめられ、翌年、動物園施設の建設が開始され、6 年間の工事期間を経て、平成元年 4 月 22 日に開園した。

図表 3 沿革

年度	沿革
昭和 50 年	盛岡市議会政調査会から動物園に関する調査結果の報告
昭和 53～55 年	市民意識調査、基礎調査、適地選定調査などの調査事業を実施
昭和 56 年	基本計画策定、都市計画公園として都市計画決定、用地取得に着手
昭和 57 年	基本設計、取り付け道路計画策定
昭和 58 年	造成・造園工事の開始
昭和 59 年	取り付け道路を市道川目線として市道認定
昭和 60 年	盛岡市新総合計画審議会が市制百周年記念事業としての開園案まとめる
昭和 61 年	動物施設の建設開始、子供動物園、ラクダ・ボニー舎完成
昭和 62 年	サル山、草原ゾーン、動物資料館、飼育管理事務所など完成
昭和 63 年	日本生態園、鳥類ゾーン、ビクトリアコーナー、動物病院など完成
平成元年	4 月 23 日開園

(2) 設立目的

昭和 56 年に策定された盛岡市動物園基本計画では、動物公園の設置目的と基本方針について、次のような内容を定めている。

●設置目的

動物公園は、自然の緑地と動物が結びついた家族ぐるみのレクリエーション施設であり、実物の動植物を理解し、自然認識を高める社会教育施設として設置する

●基本方針

盛岡の風土と結びついた動物園、動物に親しむことができる動物園を目指すとともに、公園的な利用も重視する

設置目的及び基本方針を踏まえ、動物展示では、なるべく広く展示スペースを確保し、極力柵で囲わないなどの工夫をおこなうとともに、既存の林を残して、公園としての景観にも配慮することとしている。こうした前提を踏まえ、現在の動物公園が整備されている。

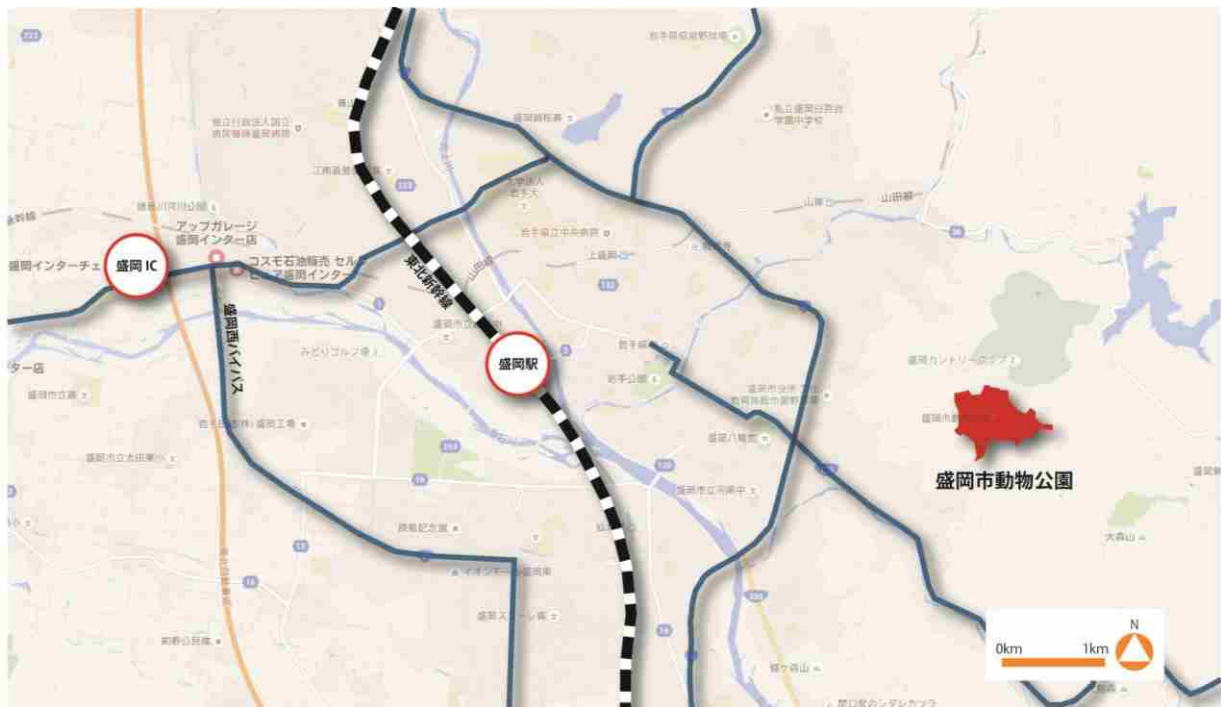
1-2 盛岡市動物園の敷地概要

(1) 位置

1) 広域的な位置

動物公園は、盛岡駅から 5km、市の中心部から東に約 3km の位置にあり、自然豊富な岩山地区にある。来園者の主な交通手段は、自動車と公共バスで、それぞれ盛岡駅からは約 35 分、盛岡 IC からは約 40 分を要する距離にある。

図表 4 動物公園の位置図



(出典 : google マップより作成)

2) 周辺の主要施設・観光資源等

動物公園の周辺には、山頂に市街地を一望できる展望台が設置された岩山公園や、遊園地、ゴルフ場（冬期はスキー場）が併設された岩山パークランド、盛岡競馬場があり、多様なレクリエーション施設がある娯楽教養観光地区として市民に親しまれている。

図表 5 動物公園の広域位置



(出典：google マップより作成)

(2) 敷地概要

1) 地域地区等

動物公園は、標高 343mの岩山の南側に緩やかに伸びた丘陵地にあり、都市公園（総合公園）である岩山南公園内に位置する。敷地概要は、以下の通りである。

図表 6 地域地区等

項目	内容
敷地面積	37.2 ヘクタール
都市計画区域	都市計画区域内
地域地区	指定なし
防火地域	指定なし
風致地区	指定なし

2) 敷地範囲

公園エリア及び岩山南公園の敷地範囲は、以下の通りである。

図表 7 動物公園の敷地範囲図



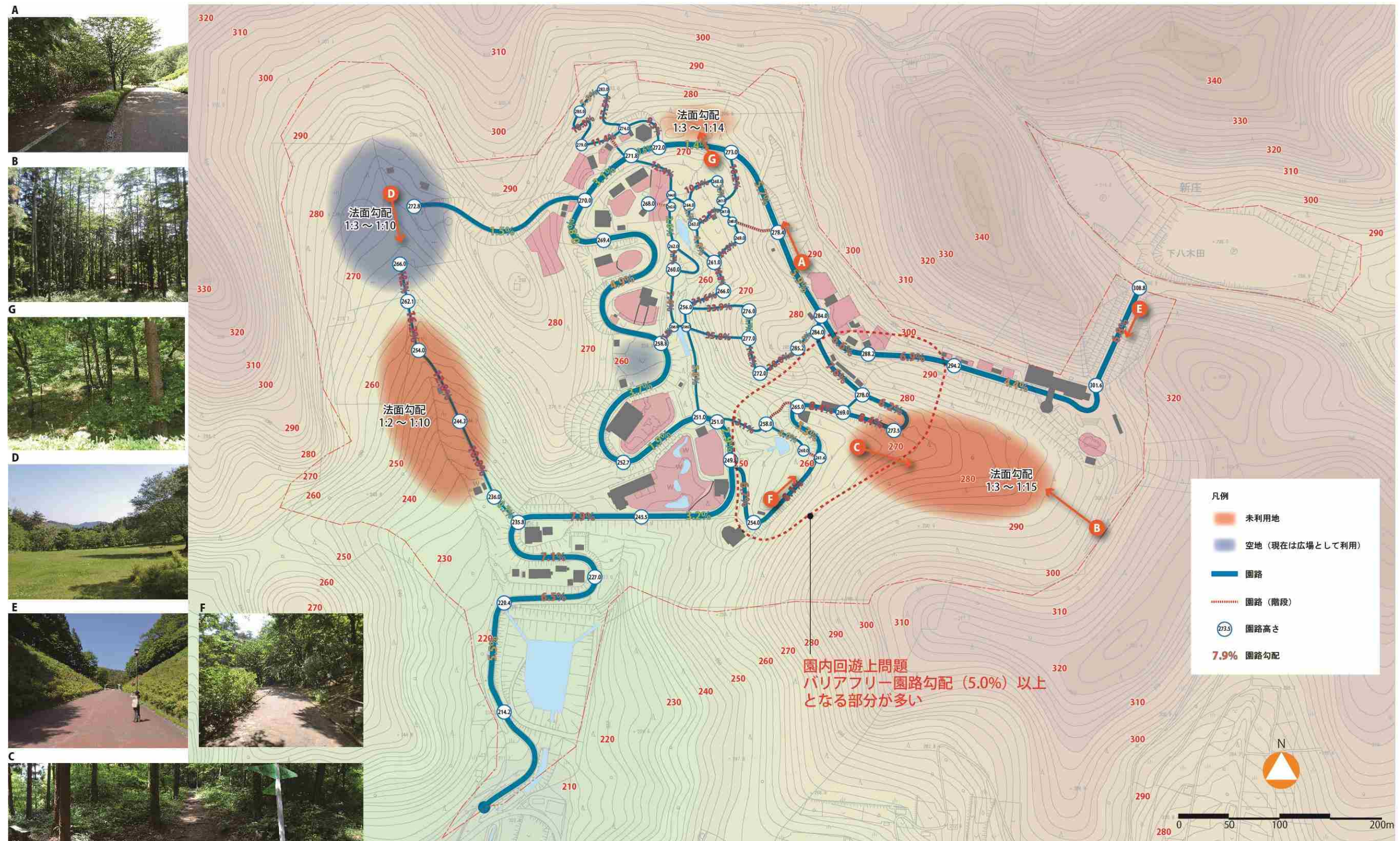
(出典：盛岡市土地情報提供システム)

(3) 立地環境

1) 敷地勾配

敷地は丘陵地帯にあることあら、非常に勾配が激しく、縦断勾配では「岩手県都市公園条例」における整備基準（5%以下）を満たしていないエリアもある。そうした中で、園内でも比較的法面勾配の緩いエリアが、未利用地や（広場として活用しており）空地となっており、敷地が十分に有効活用されていない。

図表 8 敷地勾配図



2) 自然環境

動物公園の位置する岩山南公園は、自然環境が豊かで、リスやモグラなどの野生動物やカワトンボやカラスアゲハなどの昆虫類などが生息している。また、野生植物は、代表的な里山林であるコナラ林 12.1ha (37.2%)、アカマツ林 8.2ha(22.1%)が多く分布している。

図表 9 植生図



1-3 動物公園の施設概要

(1) 施設の状況

1) 施設の種類

動物公園内の施設の種類の種類は、主に以下の通りである。各施設を足し合わせた総建築面積は、公園の敷地面積に対して1.5%程度しかなく、広い敷地に施設が点在している状況にある。

図表 10 施設の種類の種類

施設の種別	分類	概要
飼育施設	屋内型の施設	獣舎などに展示室が設けられており、屋内で動物を見ることが出来る。
	屋外型の施設	獣舎に併設されたパドック（小さな放牧場・運動場）などで、屋外で動物を見ることが出来る。
管理施設		動物病院や飼育管理施設、トイレやレストハウス、駐車場等の施設

2) 主な施設

飼育施設、管理施設について、配置ゾーンごとに整理すると、以下の通りである。

図表 11 主な施設

	獣舎・施設			
	名称	構造	面積 (㎡)	建設年度
飼育施設				
アフリカ園	ゾウ舎	RC造	985.42	平成12年度
	キリン・シマウマ舎	RC造	505.00	昭和61～平成4年度
	ライオン舎	RC造	75.00	〃
	サイ・フラミンゴ舎	RC造	176.62	平成12年度
鳥類ゾーン	鳥類舎	木造	30.00	〃
草原ゾーン	草原ゾーン舎	木造	135.54	〃
	プレーリードック舎	RC造	3.00	〃
日本生態園	クマ・イノシシ舎	RC造	79.80	〃
	キツネ・タヌキ舎	RC造	32.91	〃
	シカ舎	木造	31.59	〃
	アナグマ舎	木造	12.50	〃
	ハクビシン・テン舎	木造	17.40	〃
	ノウサギ舎	木造	21.00	〃
アニマルライドコーナー	アニマルライド舎	木造	107.64	〃
こどもどうぶつえん	ウサギ・モルモット舎	木造	12.96	〃
	アニマルファーム舎	木造	132.48	〃
	コンタクトエリア舎	木造	60.48	〃
	ミーアキャット舎	木造	12.00	〃
	ニホンカモシカ舎	木造	11.34	〃
ビクトリアコーナー	オオツノヒツジ舎	木造	62.04	〃
	ピューマ舎	RC造	34.05	〃

	カワウソ舎	RC造	19.25	〃
つどい広場 (エントランス)	サル舎	RC造	45.50	〃
ゾーン外	ツシマヤマネコ舎	RC造	30.00	〃
管理施設				
アフリカ園	アフリカ園レストハウス	S造	210.00	昭和61～ 平成4年度
草原ゾーン	屋外トイレ	RC造	24.76	〃
こどもどうぶつえん	子供会館	木造	181.44	〃
	子供会館トイレ	RC造	19.44	〃
ビクトリアコーナー	ビクトリアコーナーレストハウス	RC造	229.15	〃
わんぱく広場	ログハウス	木造	28.35	〃
	屋外トイレ	RC造	24.76	〃
つどい広場 (エントランス)	動物資料館	RC造	1232.18	〃
	屋外トイレ	RC造	68.75	〃
ゾーン外	駐車場	—	普通車 600台 大・中型車 20台	—
管理ゾーン	動物繁殖舎	S造	15.60	昭和61～ 平成4年度
	動物病院	S造	200.00	〃
	ブリーディングエリア舎	木造	40.50	〃
	ポンプ場	RC造	47.98	〃
	倉庫	S造	107.50	〃
	飼料庫	木造	29.00	〃
	車庫	S造	50.00	〃
	飼育管理事務所	S造	299.60	〃
	飼料庫	木造	29.00	〃
	焼却場	S造	9.43	〃
	堆肥集積所	S造	11.10	〃
	キュービクル	—	—	〃
ゾーン外	ゆったりトイレ	木造	36.00	〃
	キュービクル	—	—	〃
計			5528.06	

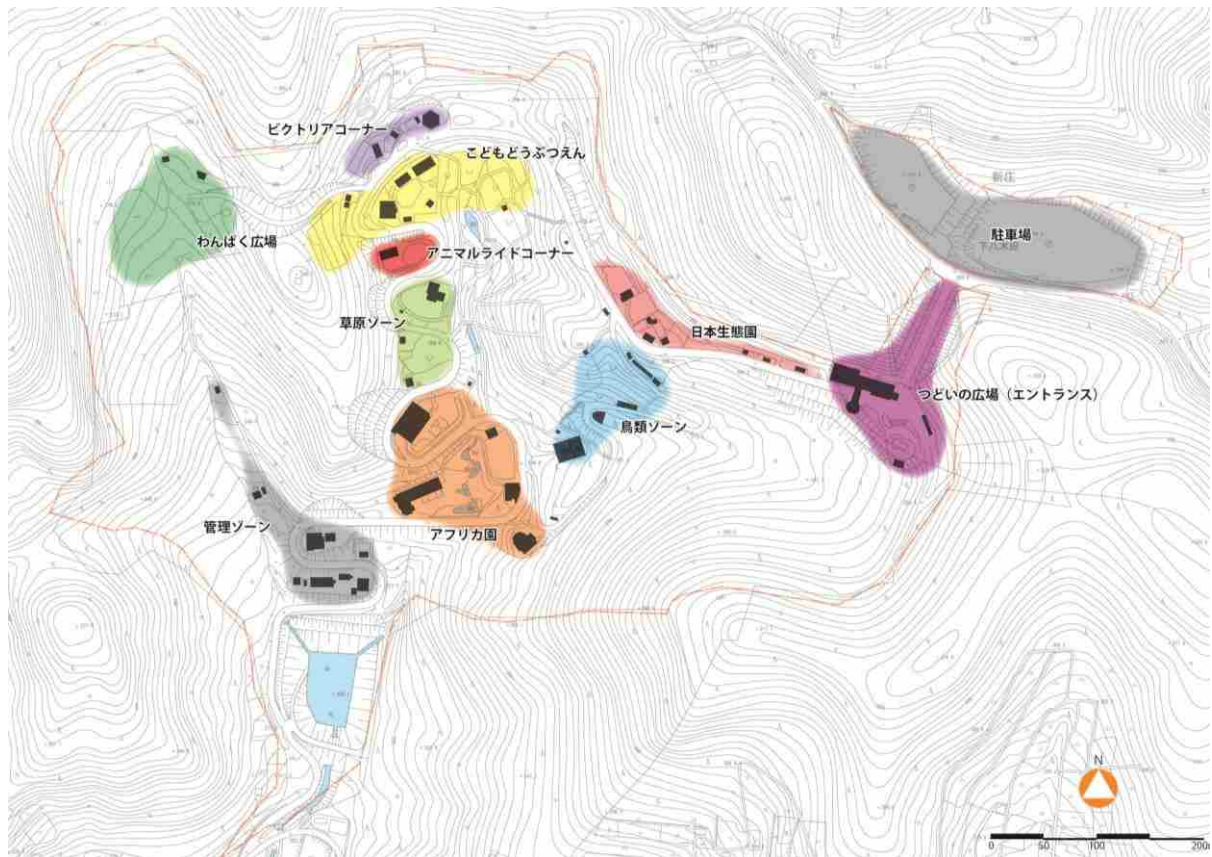
※面積は、延べ床面積

(2) 施設の配置

1) ゾーンニング

動物公園は、日本生態園、アフリカ園、子ども動物園、ビクトリアコーナー、アニマルライドコーナー、草原ゾーン、鳥類ゾーン、わんぱく広場及び芝生広場のゾーンで構成されている。

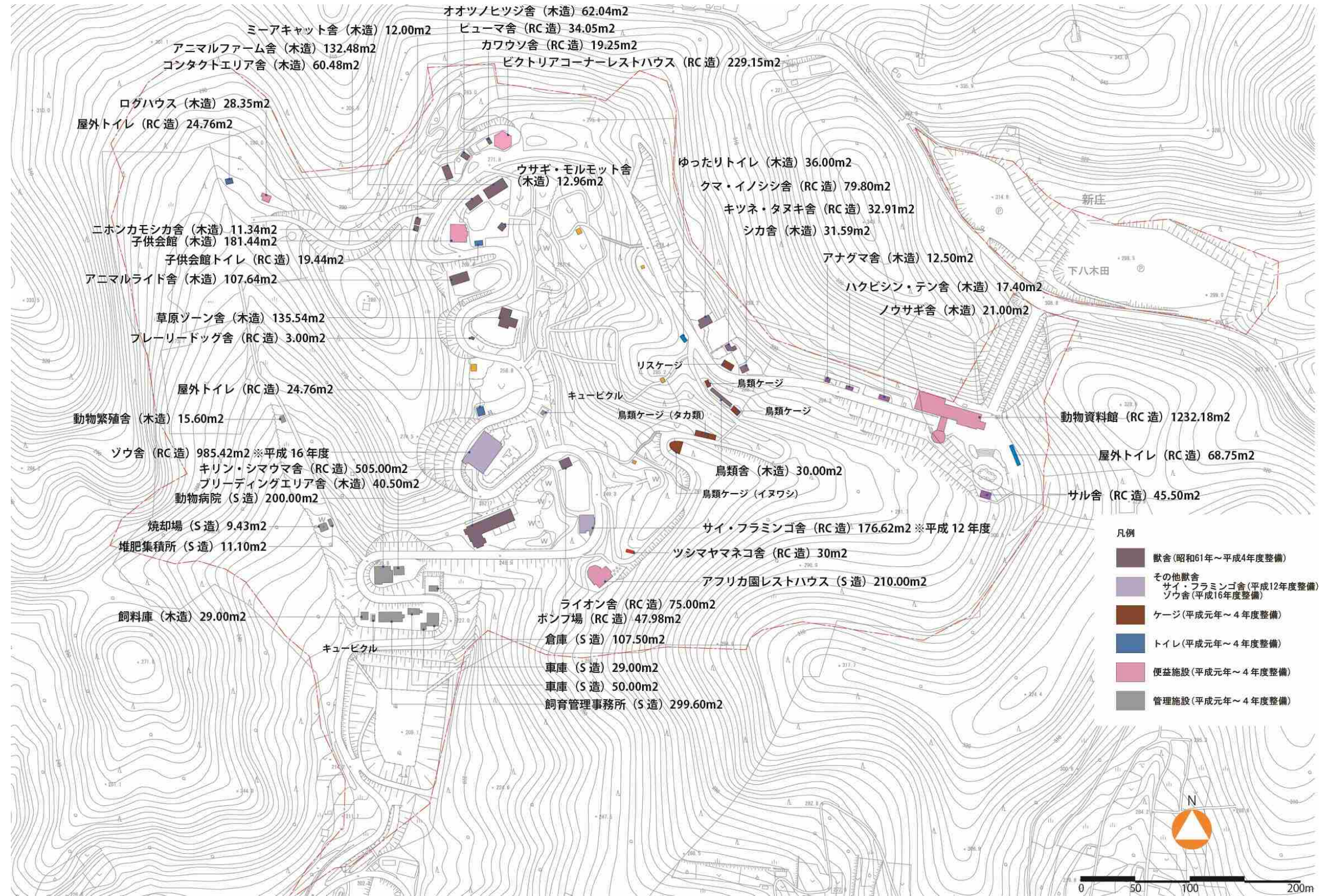
図表 12 ゾーン配置図



2) 施設の配置

各ゾーンにおける施設の配置は、以下の通りである。

図表 13 建築施設配置図



2-1 動物公園の現状

(1) 施設・設備の現状

1) 施設の老朽化

動物公園内の施設の多くは、昭和 61 年～平成 4 年に整備されたものである（1. 動物公園の概要把握 1-3 動物公園の施設概要 (1) 施設の状況 参照）。そのため、古いものは 30 年超が経過していることになる。また、動物展示に関連した獣舎などは、動物がぶつかる衝撃過重があることから、特に破損や劣化が進んでいる。

施設の老朽化は、来園者の安全性や快適性が損なわれるとともに、動物展示が飽きられてしまうことで、集客性に影響がおよぶ。動物園は、一般的にリニューアルすると来園者が増加する傾向にあり、定期的なメンテナンスにより、飽きさせない工夫を行っていく必要があるが、十分に対応できていない現状にある。

2) 設備の破損

設備については、電気設備、暖房設備及び上下水道などの基盤設備等が故障しており、極めて深刻な状況にある。盛岡は寒冷地帯に位置し、冬場には-5 度以下になる厳しい気象環境にある。暖房設備の故障は、動物の生死にかかわる深刻な影響が及ぶ可能性がある。また、動物展示の檻や柵などは電動式であることから、破損や故障は、飼育員や来園者の人命に著しい危険が及ぶ可能性がある。

しかし、厳しい財政状況下にあって予算を確保することができないことから、こうした喫緊の課題に対応できない状況が続いている。

(2) 動物展示の状況

1) 展示動物種

現在、動物公園の展示動物種の種別は、101 種、飼育頭数は、848 頭におよぶ。これらの動物の多くは、パドックでの屋外展示としている。

図表 14 飼育動物種一覧

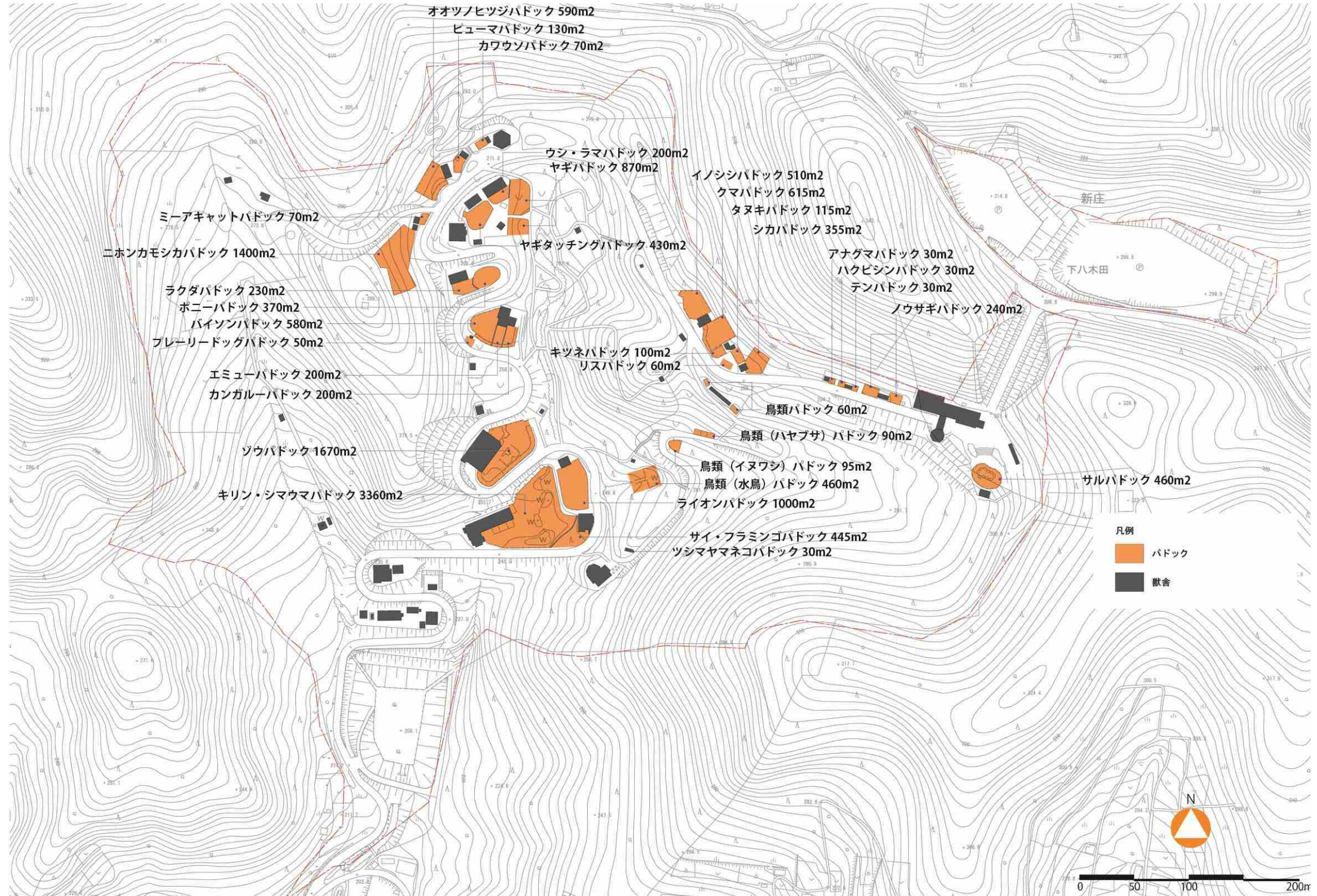
ゾーン	展示動物	パドック		現況 飼育動物					
				分類		飼育数			
		名称	面積	単位	種別	オス	メス	不明	計
アフリカ園	ゾウ	ゾウパドック	1670	㎡	アフリカゾウ	1	1		2
					フェネックキツネ	1	0		1
					ケープハイラックス	2	4		6
					ショウガラゴ	4	2		6
					ヨツユビハリネズミ	1	1		2
					コビトハツカネズミ	5	5		10
					ポールニシキヘビ			2	2
	キリン シマウマ	キリン・シマウマパドック	3360	㎡	シマウマ	1	1		2
					キリン	1	2		3
					シタツンガ	2	4		6
ライオン	ライオンパドック	1000	㎡	ライオン	1	1		2	
				サイ	0	1		1	
サイ	サイ・フラミンゴパドック	445	㎡	フラミンゴ2種	18	8	20	46	
鳥類ゾーン	鳥類パドック	60	㎡	ニホンキジ	2	0		2	
				ホンドフクロウ	2			2	
				フクロウ類		1		1	
				その他鳥類		1		1	
				アメリカワシミミズク			2	2	
				シロフクロウ	1			1	
				ワライカワセミ	1	1		2	
	キジ類4種	6	6		12				
	イヌワシ	鳥類パドック(イヌワシ)	95	㎡	イヌワシ	1	1		2
	タカ類	鳥類パドック(タカ類)	90	㎡	タカ類5種		2	4	6
水鳥	鳥類パドック(水鳥)	460	㎡	オオハクチョウ			5	5	
				ガンカモ類8種	14	19	5	38	
				シュバシコウ		1	1	2	
草原ゾーン	バイソン	バイソンパドック	580	㎡	アメリカバイソン	1	1		2
	エミュー	エミューパドック	200	㎡	エミュー	7	1		8
	カンガルー	カンガルーパドック	200	㎡	アカカンガルー	7	6	1	14
	プレーリードッグ	プレーリードッグパドック	50	㎡	プレーリードッグ	19	20		39
ニマルライドコーナー		ラクダパドック	230	㎡	ヒトコブラクダ	1	1		2
		ポニーパドック	370	㎡	ポニー	3	3		6
こどもどうぶつえん	ウサギ モルモット				カイウサギ			70	70
					モルモット			50	50
	ウシ ラマ	ウシ・ラマパドック	200	㎡	ウシ		1		1
					ラマ	1	1		2

	ヤギ	ヤギパドック ヤギタッチングパドック	870 430	m ² m ²	ロバ ヤギ	1 7			1 27	
					ミニブタ	1	1		2	
					ヒツジ		3		3	
					アヒル	17	20		37	
					ガチョウ	1			1	
					ニワトリ			5	5	
					クジャク	1	1		2	
					インコ類	1			1	
					クサガメ	2	3		5	
					ヒョウモンガメ	1	1		2	
					ケヅメリクガメ	1			1	
		ミーアキャット	ミーアキャットパドック	70	m ²	ミーアキャット	6	6		12
	ニホンカモシカ	ニホンカモシカパドック	1400	m ²	ニホンカモシカ	2			2	
ビクトリアコーナー	オオツノヒツジ	オオツノヒツジパドック	590	m ²	オオツノヒツジ	3	3		6	
	ピューマ	ピューマパドック	130	m ²	ピューマ	1	0		1	
	カワウソ	カワウソパドック	70	m ²	カナダカワウソ	0	1		1	
つどい広場(エントランス)	サル	サルパドック	460	m ²	ニホンザル	32	36		68	
					ムササビ	2	3		5	
					モモンガ	8	11		19	
					ヤマネ	10	5		15	
					ニホンイタチ	2			2	
					ノネズミ類 3種	15	14		29	
					カエル類 8種	2	2	28	32	
					イモリ類			3	3	
					昆虫類				0	
					ヘビ類 3種		2	7	9	
日本生態園	ノウサギ	ノウサギパドック	219	m ²	ノウサギ	11	17		28	
	テン	テンパドック	18		ホンドテン	2	1		3	
	ハクビシン	ハクビシンパドック	18		ハクビシン	1	1		2	
	アナグマ	アナグマパドック	24		ニホンアナグマ	2			2	
	ニホンジカ	ニホンジカパドック	756		ニホンジカ	1	4		5	
	ニホンリス	ニホンリスケージ	32		ニホンリス	23	38		61	
	タヌキ	タヌキパドック	165		ホンドタヌキ	5	2		7	
	キツネ	キツネパドック	166		ホンドキツネ	4	2		6	
	ツキノワグマ	ツキノワグマパドック	606		ツキノワグマ	1	1		2	
	イノシシ	イノシシパドック	586		ニホンイノシシ	1	3		4	
ゾーン外	ツシマヤマネコ	ツシマヤマネコパドック	30		ツシマヤマネコ	1			1	
				17,735	m ²	101	267	304	277	848

2) 獣舎・動物パドックの位置

獣舎・動物パドックの位置は、以下の通りである。施設配置がうまくいっておらず、例えば、ピクトリアコーナーにニホンカモシカ（日本在来種）、ミーヤキヤット（アフリカ南部生息）が、また草原ゾーンにパイソン（北アメリカ生息）とカンガルー（オランダ生息）が混在展示されているなど、生息地理学展示が十分に機能していないため、展示のコンセプトやメッセージが、来園者に伝わらない状況にある。

図表 15 動物パドック配置

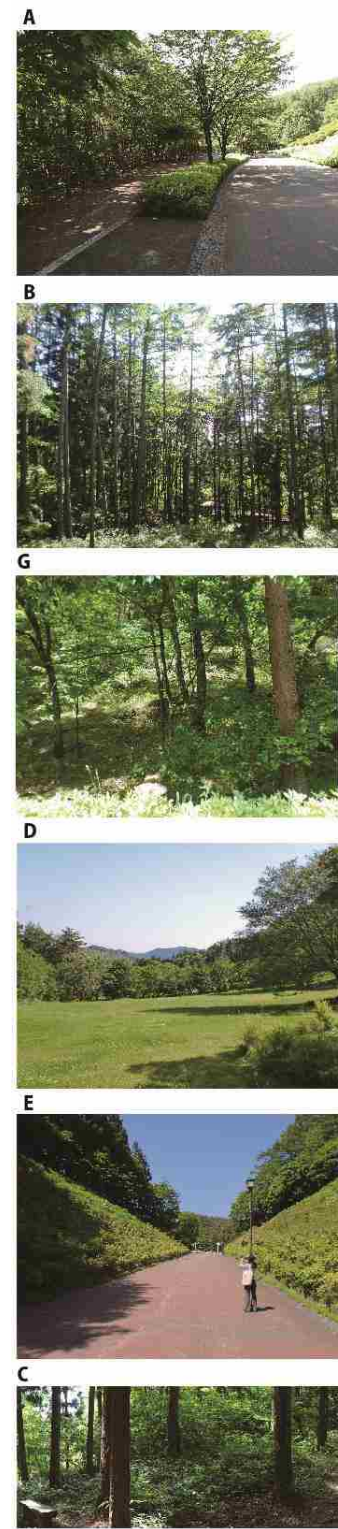
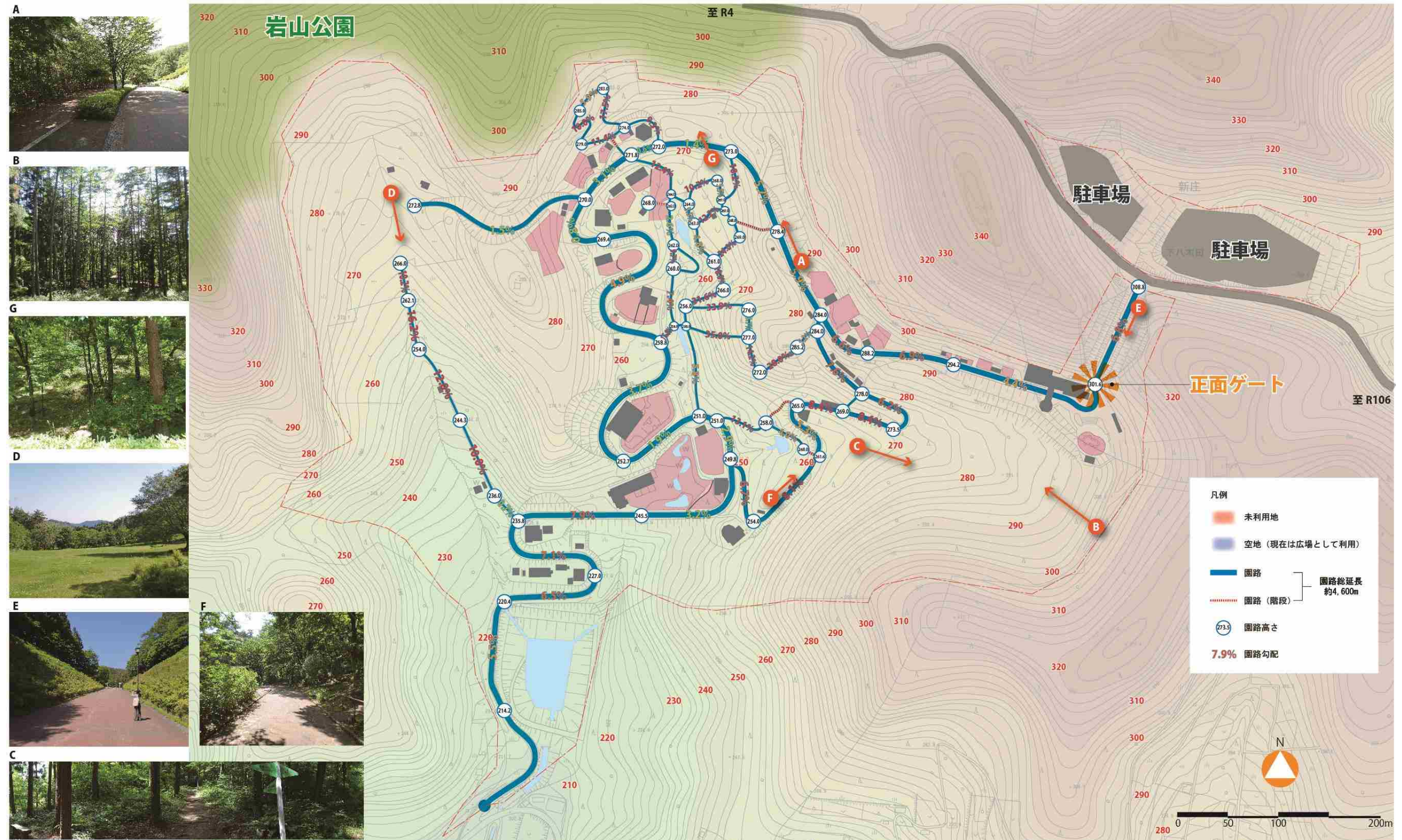


3) 入出場口・園路の現状

動物公園には、来園者が利用できる入出場口は、駐車場側に1か所設置された正門のみとなっている。展望台のある岩山公園とは反対の位置しており、周辺観光スポットとの連結性が悪い。

また、敷地内の施設間を結ぶ園路は、勾配があり、高低差が激しくバリアフリー化が進んでいない。また、広大な土地であるため、1時間30分程度を要する距離があるが、観覧動線に工夫がなく、来園者がわくわくするような景観演出が出来ていない。

図表 16 入出場口及び園路の現状



(4) 運営状況

1) 運営の基本情報

① 開園情報・入園料

現在の動物公園は、午前9時30分から午後4時30分までの日中のみ開園している。夜間は閉園しており、また、冬期（12月から翌年の3月まで）も休園していることから、年間での施設の稼働時間が極めて短い状況にある。

入園料は、社会教育施設としての性質上、小中学生、乳幼児、65歳以上の市民などが、無料になっている。有料である高校生以上の大人も、個人が500円、団体が400円と極めて安価な料金設定となっている。駐車場も平時は無料となっているため、収益性が確保されるような料金体系になっていない状況にある。

図表 17 開園時間・入園料

開園時間・入園料			
開園時間	午前9時30分～午後4時30分		
休園日	毎週水曜日（休日にあたる場合はその翌日） 12月1日～翌年3月14日までの冬期は休園		
開園時間	午前9時30分～午後4時30分		
入園料	個人	団体	年間パスポート
大人（高校生以上）	500円	400円	1000円 1年間入園無料
小中学生、乳幼児	無料		
65歳以上の市民			
駐車場	普通車600台、大中型車20台		
駐車場料金	無料 土日祝日、4月30日～5月2日、8月13日～16日は有料 普通車200円/回、大・中型車1,000円/回		

② 事業内容

事業内容については、動物展示や調査研究に関わる公益目的事業と、来園者の利便性、快適性向上に関わる収益事業をおこなっており、主な内容は、次表のとおりである。

図表 18 事業内容

ア 公益目的事業	
飼育展示事業	実際の動物を展示し、動物に関する知識の普及や情報を提供
催し物等事業	自然や動物にちなんだ様々な催し物を企画 例) 春「さくらまつり」、夏「ホテルの夕べ・夜間開園」 秋「動物公園まつり」、冬「冬季臨時開園」

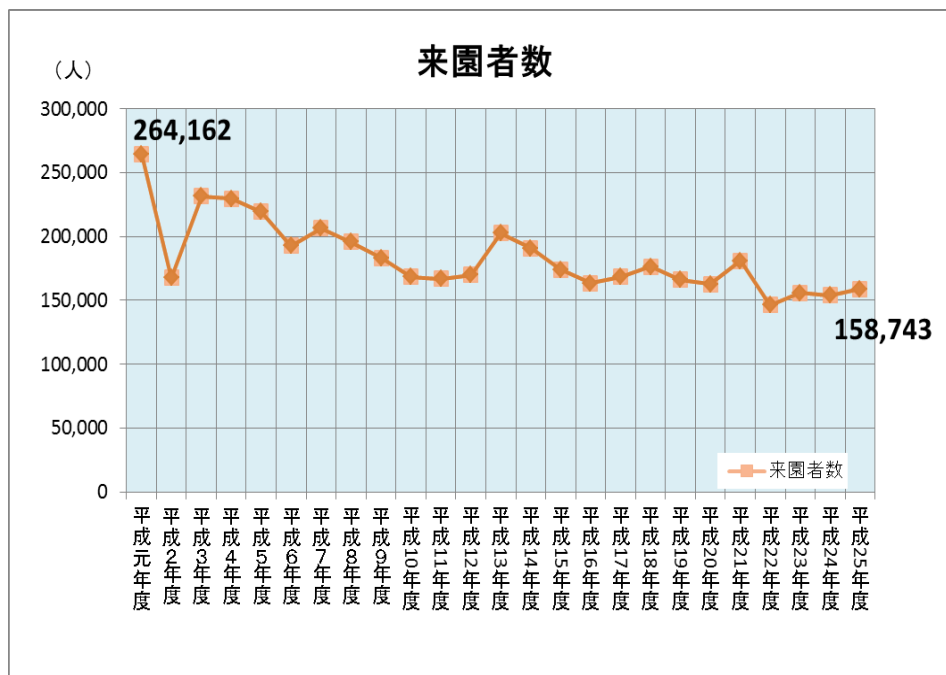
教育普及及び 調査・研究事業	教育普及事業	自然科学に対する興味の喚起と自然環境に関する問題意識の啓発 例) 個人向け「動物ふれあい事業」 うさぎだっこ、ポニー乗馬、なかよしガイド等 例) 団体向け「動物教室」 ふれあい教室、ガイドツアー、自然観察、野遊び、講習会等
	調査・研究事業	飼育展示動物等に関する研究、各種研究会等への参加、各種情報の調査・収集
野生生物保全関連事業	地域社会と自然環境保全に関わる活動。実施主体である関係機関からの依頼に協力するとともに市民への情報提供	
イ 収益事業	入園者に快適さ、便利さを提供するためのサービス 例) 売店・レストハウスの運営 自動販売機の設置 ベビーカー貸出等	

2) 来園者数と特徴

① 来園者数の変遷

来園者数は、平成元年度の開園時の26万4千人をピークに、年々、減少傾向にあり、平成22年度以降、15万人前後で推移し、平成25年度には15万8千人に至っている。

図表 19 来園者数推移



② 来園者の特徴

会社の「経営計画書 第2次中期計画（平成26年4月1日～平成31年3月31日）」のアンケート調査を踏まえると、現在の動物公園の来園者には、以下のような特徴が見られる。こうした特徴を踏まえ、今後の動物公園のサービス内容の改善に活かしていく必要がある。

図表20 来園者の特徴（アンケート調査結果）

市を含む岩手県内からの訪問が多い																																																																																
<ul style="list-style-type: none"> アンケートに回答した来園者の8割が、市を含む岩手県内からの訪問であった。 県外からの訪問については、青森県が最も多く、次いで宮城であった。 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">お住まいの地域</th> </tr> <tr> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>盛岡市内</td> <td>127人</td> <td>40.97%</td> </tr> <tr> <td>岩手県内</td> <td>96人</td> <td>30.97%</td> </tr> <tr> <td>県外</td> <td>79人</td> <td>25.48%</td> </tr> <tr> <td>未回答</td> <td>8人</td> <td>2.58%</td> </tr> <tr> <td>無効回答</td> <td>0人</td> <td>0.00%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>310人</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table>		お住まいの地域			項目	人数	割合	盛岡市内	127人	40.97%	岩手県内	96人	30.97%	県外	79人	25.48%	未回答	8人	2.58%	無効回答	0人	0.00%	合計	310人	100.00%																																																						
お住まいの地域																																																																																
項目	人数	割合																																																																														
盛岡市内	127人	40.97%																																																																														
岩手県内	96人	30.97%																																																																														
県外	79人	25.48%																																																																														
未回答	8人	2.58%																																																																														
無効回答	0人	0.00%																																																																														
合計	310人	100.00%																																																																														
複数回訪問した経験があるが、年間の訪問回数は1回以下が多い																																																																																
<ul style="list-style-type: none"> 訪問回数については、3回以上が最も多く半数以上を占めており、リピーターの割合が高いことがわかる。 しかし、年間の訪問回数を見ると、0～1回が最も多く4割を占めている。 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">何度目のご来園ですか？</th> <th colspan="3">年間何回くらい来られますか？</th> </tr> <tr> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>割合</th> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>初めて</td> <td>54人</td> <td>17.41%</td> <td>0～1回</td> <td>134人</td> <td>43.23%</td> </tr> <tr> <td>2～3回</td> <td>77人</td> <td>24.84%</td> <td>2～3回</td> <td>86人</td> <td>27.74%</td> </tr> <tr> <td>それ以上</td> <td>169人</td> <td>54.52%</td> <td>それ以上</td> <td>71人</td> <td>22.90%</td> </tr> <tr> <td>未回答</td> <td>10人</td> <td>3.23%</td> <td>未回答</td> <td>19人</td> <td>6.13%</td> </tr> <tr> <td>無効回答</td> <td>0人</td> <td>0.00%</td> <td>無効回答</td> <td>0人</td> <td>0.00%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>310人</td> <td>100.00%</td> <td>合計</td> <td>310人</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table>		何度目のご来園ですか？			年間何回くらい来られますか？			項目	人数	割合	項目	人数	割合	初めて	54人	17.41%	0～1回	134人	43.23%	2～3回	77人	24.84%	2～3回	86人	27.74%	それ以上	169人	54.52%	それ以上	71人	22.90%	未回答	10人	3.23%	未回答	19人	6.13%	無効回答	0人	0.00%	無効回答	0人	0.00%	合計	310人	100.00%	合計	310人	100.00%																														
何度目のご来園ですか？			年間何回くらい来られますか？																																																																													
項目	人数	割合	項目	人数	割合																																																																											
初めて	54人	17.41%	0～1回	134人	43.23%																																																																											
2～3回	77人	24.84%	2～3回	86人	27.74%																																																																											
それ以上	169人	54.52%	それ以上	71人	22.90%																																																																											
未回答	10人	3.23%	未回答	19人	6.13%																																																																											
無効回答	0人	0.00%	無効回答	0人	0.00%																																																																											
合計	310人	100.00%	合計	310人	100.00%																																																																											
家族連れでの来園が多い																																																																																
<ul style="list-style-type: none"> 来園者は家族連れが多く、アンケート回答者の8割に及ぶ。 また動物公園については、「動物を見る場所」「動物と触れ合える場所」とともに、最も多かったのが、「家族で楽しむ場所」との回答であり、家族連れのレジャーの場所としての認識が高いことがわかる。 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">一緒に来られた方は？</th> <th colspan="3">あなたにとって動物公園はどのような場所ですか？</th> </tr> <tr> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>割合</th> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>家族</td> <td>251人</td> <td>80.97%</td> <td>家族で楽しむ場所</td> <td>201人</td> <td>30.87%</td> </tr> <tr> <td>友人</td> <td>35人</td> <td>11.29%</td> <td>友人と楽しむ場所</td> <td>35人</td> <td>5.38%</td> </tr> <tr> <td>ひとり</td> <td>11人</td> <td>3.55%</td> <td>動物を見る場所</td> <td>106人</td> <td>16.28%</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>5人</td> <td>1.61%</td> <td>動物とふれあえる場所</td> <td>121人</td> <td>18.59%</td> </tr> <tr> <td>未回答</td> <td>8人</td> <td>2.58%</td> <td>動物に関する学習の場所</td> <td>55人</td> <td>8.45%</td> </tr> <tr> <td>無効回答</td> <td>0人</td> <td>0.00%</td> <td>自然観察の場所</td> <td>55人</td> <td>8.45%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>310人</td> <td>100.00%</td> <td>安らぎの場所</td> <td>52人</td> <td>7.99%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>健康のための場所</td> <td>26人</td> <td>3.99%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>未回答</td> <td>0人</td> <td>0.00%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>無効回答</td> <td>0人</td> <td>0.00%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>合計</td> <td>651人</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table>		一緒に来られた方は？			あなたにとって動物公園はどのような場所ですか？			項目	人数	割合	項目	人数	割合	家族	251人	80.97%	家族で楽しむ場所	201人	30.87%	友人	35人	11.29%	友人と楽しむ場所	35人	5.38%	ひとり	11人	3.55%	動物を見る場所	106人	16.28%	その他	5人	1.61%	動物とふれあえる場所	121人	18.59%	未回答	8人	2.58%	動物に関する学習の場所	55人	8.45%	無効回答	0人	0.00%	自然観察の場所	55人	8.45%	合計	310人	100.00%	安らぎの場所	52人	7.99%				健康のための場所	26人	3.99%				未回答	0人	0.00%				無効回答	0人	0.00%				合計	651人	100.00%
一緒に来られた方は？			あなたにとって動物公園はどのような場所ですか？																																																																													
項目	人数	割合	項目	人数	割合																																																																											
家族	251人	80.97%	家族で楽しむ場所	201人	30.87%																																																																											
友人	35人	11.29%	友人と楽しむ場所	35人	5.38%																																																																											
ひとり	11人	3.55%	動物を見る場所	106人	16.28%																																																																											
その他	5人	1.61%	動物とふれあえる場所	121人	18.59%																																																																											
未回答	8人	2.58%	動物に関する学習の場所	55人	8.45%																																																																											
無効回答	0人	0.00%	自然観察の場所	55人	8.45%																																																																											
合計	310人	100.00%	安らぎの場所	52人	7.99%																																																																											
			健康のための場所	26人	3.99%																																																																											
			未回答	0人	0.00%																																																																											
			無効回答	0人	0.00%																																																																											
			合計	651人	100.00%																																																																											

3) 運営体制

動物公園の開園時、施設の管理運営を行うため、市の外郭団体として公益財団法人盛岡市動物公園公社（以下、「公社」という。）が設立された。現在は、公社が指定管理者となり、指定管理者制度が導入されている。公社の運営体制は、以下のとおり、職員数が37名で、そのうち7割程度の25名が正職員で構成されている。

図表 21 運営体制

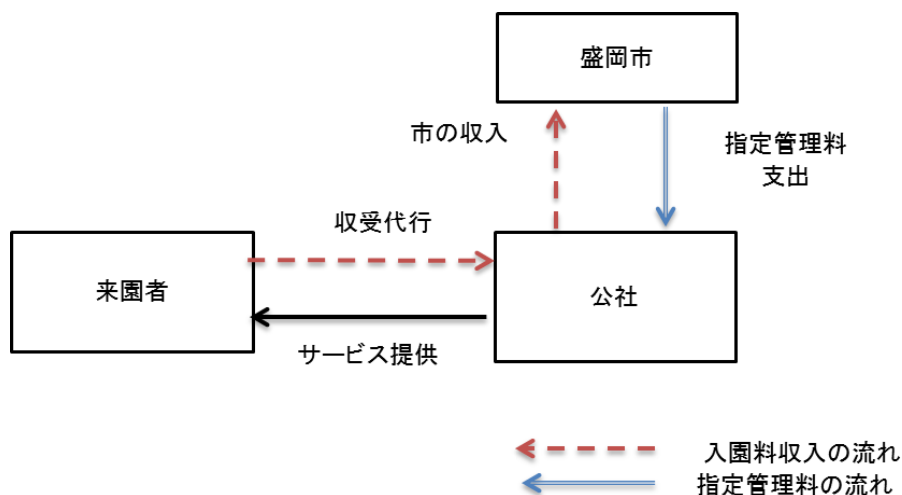


4) 財政状況

① 収支の流れ

現状の動物公園では、指定管理者制度がとられており、指定管理料が支払われている。来園者からの入園料収入は、指定管理者である公社が収受代行し、市の収入となっている。市は、公社に対して、指定管理料及び補助金を支払っている。

図表 22 収支の流れ



② 収支構造及び状況

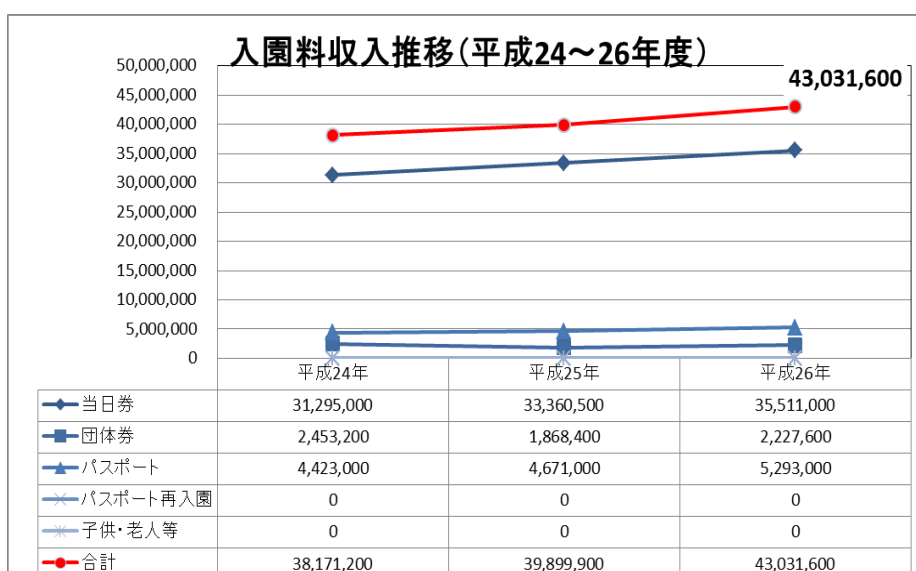
平成 24 年度から平成 26 年度の公社の事業報告・決算書から、現状の収支構造について整理した。

ア 施設利用収入（市の収入）

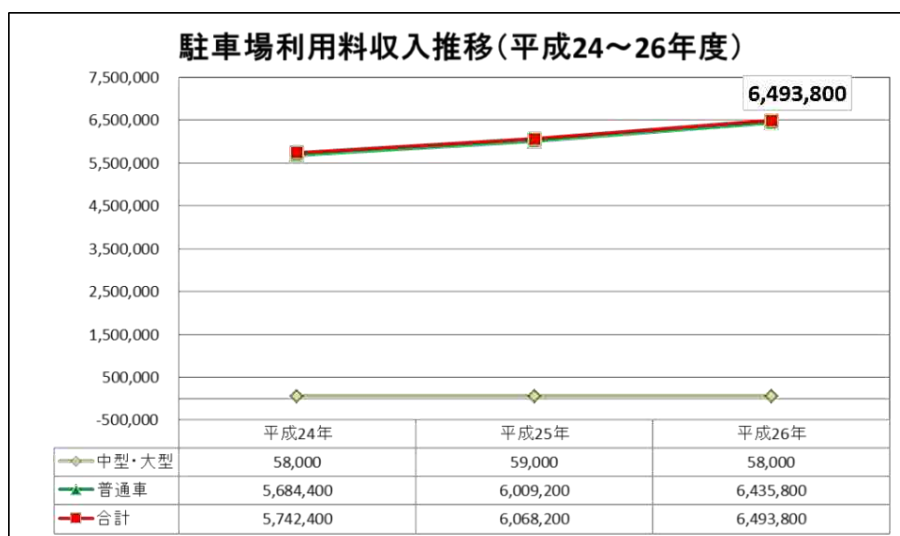
市の収入となる施設利用収入（入園料収入及び駐車場利用料収入）は、平成 24～26 年度の平均で約 4 千 6 万円であった。

施設利用料収入のうち 86.9%は、動物公園の来園者が支払う入園料収入が占めており、13.1%は駐車場利用料収入であった。いずれも、ここ 3 カ年では、増加傾向にあるが、管理運営費を賄うことの出来る金額規模には及んでいない。

図表 23 入園料収入推移



図表 24 駐車場料金収入推移



平成 26 年度の入園料収入は、約 4 千万円で、うち 82.7%は「当日券」であった。また、駐車場利用料収入は、99.0%が「普通車」によるものであることから、個人や少人数単位での利用が比較的多いことが推察される。

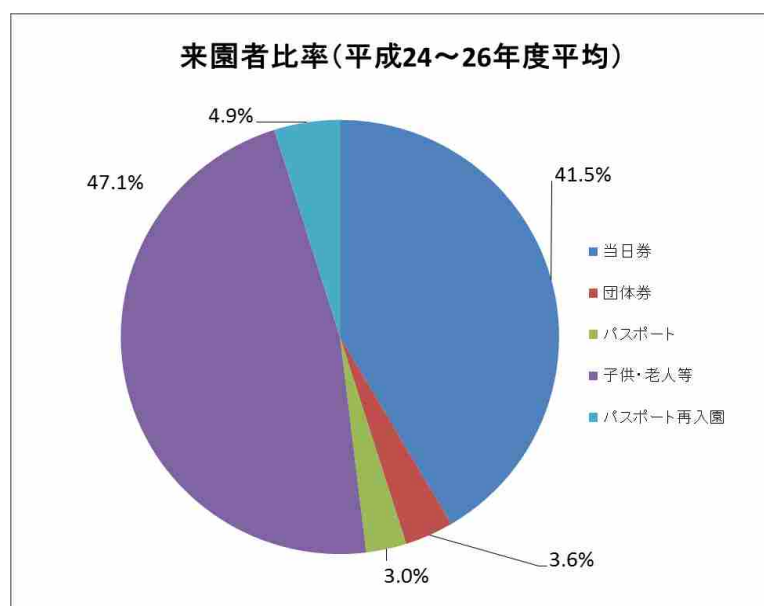
図表 25 施設利用料収入内訳（平成 24～26 年度 3 カ年平均金額）

設利用料収入（市）	平成24～26年度 3か年平均金額（円）	比率	
入園料収入			
当日券	33,388,833	82.7%	入園料収入に占める割合
団体券	2,183,067	5.4%	
パスポート	4,795,667	11.9%	
子供・老人等	0	0.0%	
パスポート再入園	0	0.0%	
小計①	40,367,567	86.9%	合計に占める割合（①/③）
駐車場利用料収入			
普通車	6,043,133	99.0%	入園料収入に占める割合
中型・大型	58,333	1.0%	
小計②	6,101,467	13.1%	合計に占める割合（②/③）
合計③（①+②）	46,469,033		

入園料収入における「当日券」の占める割合が多い中で、平成 24～26 年度の平均来園者数の割合をみると、47.1%が「子供・老人等」であり、41.5%の「当日券」を超えている。

一方で、動物公園の入園料は、社会教育施設としての性質上、「子供・老人等」に該当する「小中学生、乳幼児」及び「65 歳以上の市民」が無料となっている。そのため、現在の動物公園は、最も来園者数の多い年齢層からの収入を得られない収支構造になっていることがわかる。

図表 26 来園者比率



イ 動物公園の公益目的事業・法人事業（指定管理費用（公社））

こうした中で、公社が指定管理者として負担する動物公園の管理運営に係る費用（自主事業として実施する収益事業分を除く）は、平成24～26年度平均で、約2億7千万円であった。費用の内訳としては、人件費が66.3%と圧倒的な割合を占めている。

図表27 指定管理費用内訳（平成24～26年度3カ年平均金額）

指定管理費用（公社）		平成24～26年度 3カ年平均金額（円）	比率
人件費		177,618,880	66.3%
事業費	旅費交通費	927,603	0.3%
	通信運搬費	624,520	0.2%
	通信費リース試算減価償却	914,976	0.3%
	消耗什器備品費	2,408,278	0.9%
	修繕費	751,051	0.3%
	燃料費	6,507,771	2.4%
	食糧費	51,656	0.0%
	印刷製本費	1,629,125	0.6%
	光熱水料費	12,445,429	4.6%
	自動車関係	3,425,041	1.3%
	被服費	388,828	0.1%
	原材料費	473,562	0.2%
	医療材料費	1,612,685	0.6%
	動物飼育料費	20,574,933	7.7%
	図書購入費	137,381	0.1%
	諸謝金	20,000	0.0%
	研究調査費	2,539	0.0%
	手数料	1,012,125	0.4%
	保険料	134,089	0.1%
	広告料	383,427	0.1%
	委託費	22,262,240	8.3%
	使用料	457,159	0.2%
	賃借料	579,549	0.2%
	支払負担金	827,992	0.3%
	交通対策費	2,369,499	0.9%
	租税公課	9,511,773	3.5%
	会議費	4,873	0.0%
	合計	268,056,986	100.0%

ウ 指定管理料（市支出及び公社収入）

市は、施設利用料収入約4千6万円に対して、動物公園の管理運営に係る費用約2億7千万円の不足分について、一般財源を充当し、指定管理料として公社に支払いを行っている。市は、平成24～26年度平均で、年間約2億6千万円の指定管理料と約1千万円の補助金を負担している。

なお、公社の動物公園の管理運営に係る収入のうち、83.8%が市からの指定管理料であり、現在の動物公園は、市の指定管理料によってほぼ賄われている状況にあることがわかる。

図表 28 指定管理料（平成 24～26 年度 3 カ年平均金額）

指定管理費用支出（市）		平成24～26年度 3か年平均金額（円）	比率	
	指定管理料	255,491,143	95.8%	支出に占める割合
	補助金	11,194,485	4.2%	
	合計	266,685,627	100.0%	
指定管理料等の収入（公社）		平成24～26年度 3か年平均金額（円）	比率	
	管理運営収入①	268,541,566	87.8%	合計に占める割合（①／③）
	指定管理料	255,491,143	83.6%	管理運営収入①に占める割合
	受取補助金	4,570,246	1.5%	
	受取利息、雑収益等	8,480,178	2.8%	
	自主事業収入②	37,142,530	12.2%	合計に占める割合（②／③）
	合計③（①+②）	305,684,097	100.0%	

2-2 動物公園のリノベーションに向けた課題

動物公園の現状を整理すると、次のような課題が想定される。こうした課題への対応策として官民連携手法の活用が期待される場所である。

(1) 運営の効率化による財政負担の軽減

施設の改修、設備の更新は、来園者や職員の安全性と動物の生死にかかわる緊急の課題であるが、財源不足により、予算の確保が困難な状況にある。

一方で、現在の公社は、収入の大半を市からの指定管理料に依存している状態にあり、支出においても人件費負担が大きいため、効率的な運営がなされていない状況にある。

厳しい財政状況下において、今後の市の財政負担額は、年間 2.5 億円が限界である。こうした中で、民間活力の導入等によって、如何に運営の効率化を図り、財政負担を軽減させ、改修等の必要な費用に充当していくことが出来るかが課題となる。

(2) 来園者ニーズの把握と動物園の魅力向上

開園以来、来園者数が減少傾向で推移する中、来園者数の増加を図る必要がある。現状分析を踏まえると来園者の特徴としては、県・市内からの家族連れで来園者が多く、また一定のリピーターがいるもののリピート回数は多くない状況にある。

今後は県外からの来園者の獲得に力を入れていくとともに、リピート率を高めるためにも、リピーターが飽きないよう動物展示の定期的なリニューアルやメンテナンスを行っていく必要がある。また、園路の整備やバリアフリー化など家族連れ、子供連れでの来園がしやすい環境整備を進めていくなど、民間事業者のノウハウを活用し、マーケティングにより来園者ニーズを的確に把握、分析し、動物園としての魅力をいかにして向上させていくのが課題となる。

(3) 収入源の拡大による収益性の向上

現在の動物公園の運営条件では、最も来園者数の多い年代である「小中学生、乳幼児」は無料であるため、入園料収入の増加には限界がある。収支の改善のためには、入園料以外で収益性を確保する仕組みが必要となる。

民間事業者のアイデアなどを活用し、エンターテインメント性の高いイベントの開催や未利用地や空地を活用した魅力ある収益施設の整備により、動物公園内での消費を促すなど、新たな収入源を確保することで収益性の向上を図っていくことが課題となる。

(4) 周辺観光地との連携

集客性向上のためには、県・市以外からの観光客にも足を運んでもらえるような動物園をめざしていくことが必要である。そのためには、動物公園を市内の観光拠点の一つに位置付け、観光ルートに組み込んでもらえるよう、例えば、小岩井農牧や岩山公園展望台、岩山パークランド、盛岡競馬場などの周辺観光資源や公共施設と連携を図りながら、地域全体で集客性の向上に取り組む必要がある。

こうした周辺観光拠点との地域連携の仕組みを如何に構築し、来園者層の拡大につなげてい

くかが課題となる。

2. 関係法制度の整理

2-1 施設整備関連の法制度

(1) 都市計画法

動物公園は、都市計画法に基づく都市施設の公園として位置づけられており、都市計画区域内の用途地域が定められていない地域（以下、白地地域）にある。そのため、岩手県の白地地域における建築形態規制により規制を受ける。

図表 29 岩手県の白地地域における建築規制の数値基準

規制内容		規制値	備考
建蔽率		70%	
容積率		(1) 200%	(2) の区域を除く
		(2) 400%	花巻市湯本の一部、台の一部、台山国有林の一部で特に指定する区域
道路斜線		勾配 1.5	
隣地斜線		高さ 31m から勾配 2.5	
日影規制 (隣地境界から5メートル以内は除く)	対象区域	容積率 200%の区域	
	対象建築物	高さ 10m を超える建築物	
	測定面の高さ	4m	
	日影を生じさせてはならない時間	隣地境界から 10m 以内は 5 時間以上 隣地境界から 10m を超える範囲は 3 時間以上	

また、動物公園は、都市計画公園岩山南公園として都市計画決定がされている。

図表 30 都市計画公園岩山南公園（盛岡市動物公園）の概要

項目	内容	備考
都市計画決定	昭和 56 年 12 月 8 日	
都市計画公園名称	岩山南公園	
公園種別	総合公園	
都市計画決定面積	33.0ha	

(2) 都市公園法（盛岡市都市公園条例）

1) 許容建築面積

都市公園内に設けることのできる建築物については、都市公園法第 4 条及び同施行令第 5 条において、許容面積が以下のとおり定められており、計画にあたっては十分に留意しなければならない。

基本的に都市公園は、敷地面積における建築面積の割合（建蔽率）が 2%を超えてはならな

いとされている。ただし、岩山南公園（動物公園）の場合は供用施設である動物園を含んでいるため、特例により許容建蔽率は原則 12%となる。

なお、これに屋根付き広場等の開放性を有する建築物、景観重要構造物等がある場合は、それぞれの許容建蔽率の範囲内で原則許容建蔽率 12%を超えることができ、現在の動物公園の建蔽率は概ね 1.5%である。

図表 31 都市公園の許容建築面積

通常 建蔽率	特別措置		許容建蔽率	備考
	特例施設	特例建蔽率		
2% (A) 都市公園法 第 4 条 第 1 項	施行令第 5 条に規定する ・ 休養施設 ・ 運動施設 ・ 教養施設 ・ 災害応急対策に必要な 施設 ・ 都道府県立自然公園利 用のための施設	10% (B)	12% (A) + (B)	施行令第 6 条第 1 項 1 号 ・ 休養施設 (施行令第 5 条第 2 項) ・ 運動施設 (施行令第 5 条第 4 項) ・ 教養施設 (施行令第 5 条第 5 項) ・ 災害応急対策に必要な施設 (施行令第 5 条第 8 項)
	・ 屋根付き広場 ・ 壁を有しない雨天用運 動場 ・ 壁を有しない休憩所 ・ 屋根付き野外劇場	10% (C)	22% (A) + (B) + (C)	施行令第 6 条第 2 項
	・ 文化財保護法の国宝、 重要文化財等 ・ 景観法の景観重要建造 物等	20% (D)	42% (A) + (B) + (C) + (D)	施行令第 6 条第 1 項 2 号

図表 32 動物公園の建築施設面積の整理

建築施設面積 (㎡)	動物公園敷地面積 (㎡)	備考
5,528.06 (※1)	369,680 (※2)	建蔽率 1.5%

※1 2-1-(1) 1) 表：建築施設一覧表より

※2 CAD 計測面積より

2) 緑化面積率

都市公園においては、都市緑化対策推進要綱により、以下のとおり緑化面積率が定められている。計画にあたっては、以下を十分に留意の上、適切な緑地の配置について検討しなければならない。

なお、現在の動物公園の植栽地等の緑化面積率は概ね 81%である。

図表 33 都市公園の緑化面積率

街区公園	近隣公園	地区公園	総合公園	運動公園	緩衝緑地	緑道	都市緑地	墓地
30%以上	50%以上	50%以上	50%以上	30%以上	70%以上	70%以上	80%以上	60%以上

※ 緑化面積率とは、樹木、草花、芝生等によって緑化された土地の面積の敷地面積に対する割合をいう。
樹木を独立して植栽する等、緑化面積を測定しがたい場合には、概ね枝葉の水平投影面積とする。

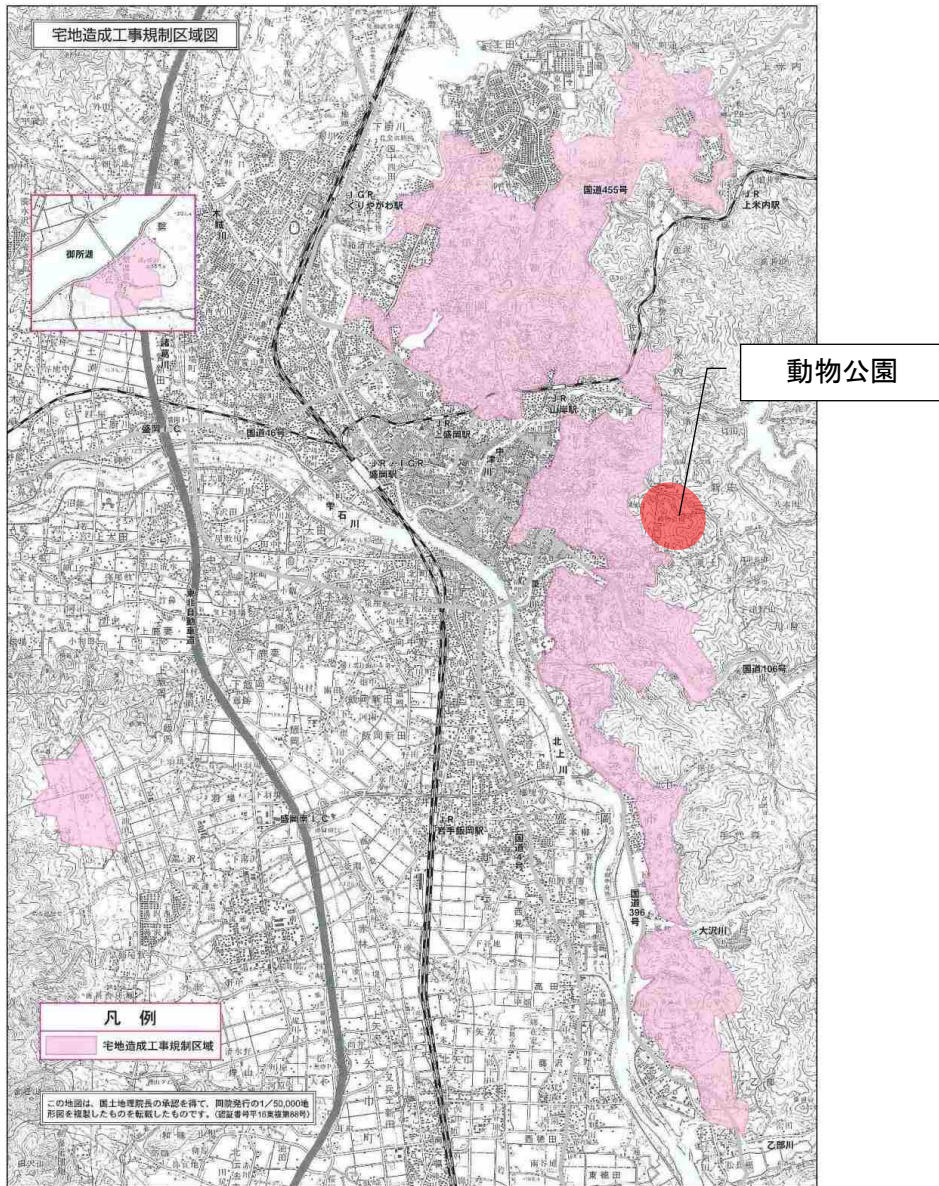
(3) 宅地造成等規制法

宅地造成等規制法は、宅地造成に伴い崖崩れ、または土砂の流出を生ずるおそれが著しい市街地または市街地となろうとする土地の区域内において、宅地造成に関する工事等について災害の防止のため必要な規制を行うことにより、国民の生命及び財産の保護を図り、もって公共の福祉に寄与することを目的としている。この目的のため、宅地造成工事規制区域内では次のことが義務付けられている。

市では、下記の図の範囲で宅地造成工事規制区域が指定されており、動物公園は区域外となっている。

また、都市計画法上の都市公園は、宅地造成等規制法の許可申請は不要である。

図表 34 宅地造成工事規制区域図



(出典：市ホームページ)

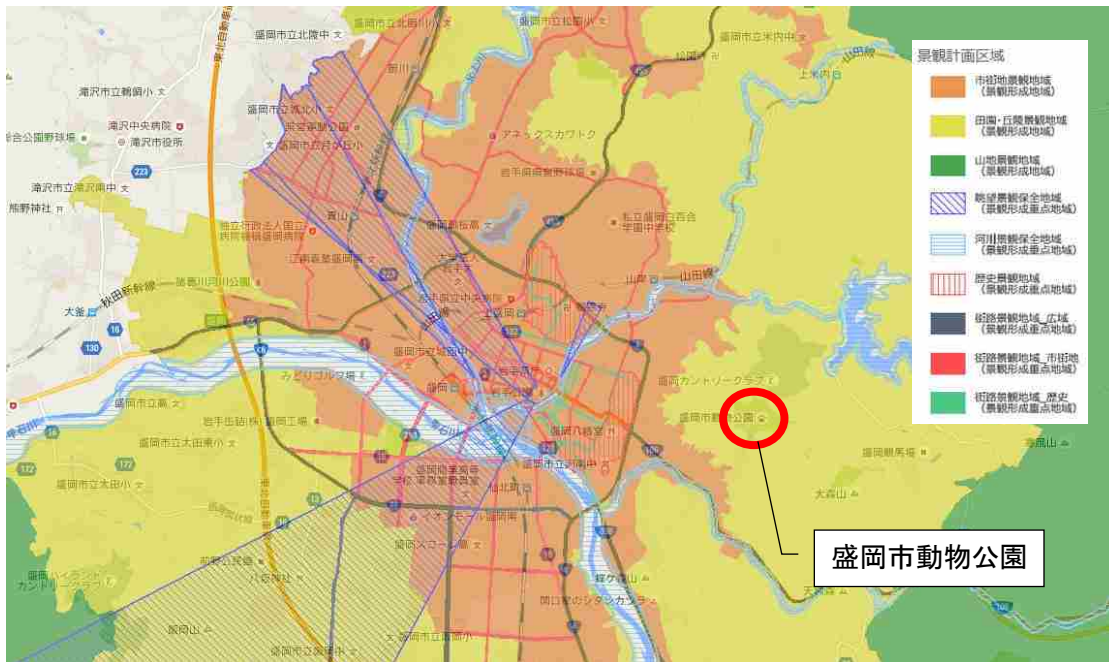
(4) 景観法（盛岡市景観計画）

市では、景観法に基づき、盛岡固有の良好な景観の保全と形成し、次世代に継承できる「美しい盛岡」を実現するため、盛岡市景観計画が策定されている。

盛岡市景観計画の区域は、市全域とし、類型区分ごとに、良好な景観形成に関する方針が定められている。

動物公園の類型区分は、「景観形成地域」の「田園・丘陵景観地域」であり、景観形成地域では、それぞれの規模による景観への影響に対応した形成基準に適合するよう定められている。

図表 35 良好な景観形成のための行為の制限に関する事項（景観形成地域・田園丘陵景観地域）



図表 36 宅地造成工事規制区域図（出典：盛岡市景観計画の概要）

● 田園・丘陵景観地域

基本方針

- ・丘陵地では、市街地からの眺望を意識した、自然性豊かな景観との調和を図ります。
- ・田園に調和した農村景観を継承するため、周囲の自然的な景観に溶け込ませるよう形態意匠及び樹木の維持保全の誘導を図ります。



豊かな実りを育む田園風景

良好な景観形成のための基準（*主な事項を抜粋）

形態意匠	色彩	素材	緑化
低層建築物は、自然へのやさらかさに配慮し、屋根の形態は、3/10以上の勾配屋根とし、軒の出は60cm以上、クラバの出は30cm以上とすること。また、塔屋を設置する場合も勾配屋根とすること。 別表第1（10ページ参照）	建築物の屋根及び外壁の基調となる色彩は、避けるべき色を使用しないこと。 別表第2（10ページ参照）	自然との調和を基本とし、反射する素材等過度に目立つものを避けること。	植栽又は生垣等により敷地内空地の10%以上の緑被率を確保するよう努めること。 別表第3（10ページ参照）

（出典：盛岡市景観計画の概要）

(5) ユニバーサルデザイン関連法・条例等

1) 高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律

平成 18 年 6 月 21 日に、高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律（バリアフリー新法）が公布され、同年 12 月 20 日に施行された。これにより、都市公園である動物公園の整備を行う際、「移動等円滑化のために必要な特定公園施設の設置に関する基準」への適合義務が規定されることとなった。なお、同条第 4 項において、上記以外の既存の特定公園施設についても、都市公園移動等円滑化基準への適合の努力義務が規定されている。

不特定かつ多数の者が利用し、又は主として高齢者、障害者等が利用する 12 の特定公園施設（政令で規定）を設ける場合について、都市公園等円滑化基準で定めている主な内容は以下のとおりである。

図表 37 都市公園移動等円滑化基準の主な内容

	項目	内容
1	都市公園の出入口及び駐車場と主要な公園施設との間の経路を構成する園路及び広場	① 出入口、通路、階段及び傾斜路に係る幅、勾配等の基準を定める。 ② 下記（2）～（7）の特定公園施設及び主要な公園施設に接続する旨を定めている。
2	屋根付き広場	出入口の基準及び車いす使用者の円滑な利用に適した広さの確保等を定めている。
3	休憩所	出入口、カウンター及び便所の基準並びに車いす使用者の円滑な利用に的利他広さの確保等を定めている。
4	野外劇場及び野外音楽堂	出入口、通路及び便所の基準並びに一定の基準を満たした車いす使用者観覧スペースの設置等を定めている。
5	駐車場	一定の基準を満たした車いす使用者用駐車施設の設置等を定めている。
6	便所	出入口、戸及び便房等の基準を定めている。
7	水飲み場及び手洗い場	高齢者、障害者等の円滑な利用に適した構造とする旨を定めている。
8	掲示板及び標識	高齢者、障害者等の円滑な利用に適した構造とする旨を定めている。

2) 岩手県都市公園条例

岩手県では、県立都市公園の設置及び管理に関して必要な事項を岩手県都市公園条例で定めている。

図表 38 岩手県都市公園条例 園路及び広場

	項目	内容
1	出入口	<p>(1) 出入口の幅は、120センチメートル以上とすること。ただし、地形の状況その他の特別の理由によりやむを得ない場合は、90センチメートル以上とすることができる。</p> <p>(2) 出入口に車止めを設ける場合は、当該車止め相互の間隔のうち1以上は、90センチメートル以上とすること。</p>
2	通路	<p>(1) 通路の幅は、180センチメートル以上とすること。ただし、地形の状況その他の特別の理由によりやむを得ない場合は、通路の末端の付近の広さを車いすの転回に支障のないものとし、かつ、50メートル以内ごとに車いすが転回することができる広さの場所を設けた上で、幅を120センチメートル以上とすることができる。</p> <p>(2) 通路の縦断勾配は、5パーセント以下とすること。ただし、地形の状況その他の特別の理由によりやむを得ない場合は、8パーセント以下とすることができる。</p> <p>(3) 通路の横断勾配は、1パーセント以下とすること。ただし、地形の状況その他の特別の理由によりやむを得ない場合は、2パーセント以下とすることができる。</p> <p>(4) 通路の路面は、滑りにくい仕上げがなされたものであること。</p>
3	階段 (踊場を含む)	<p>階段（その踊場を含む。以下同じ。）の踏面が滑りにくい仕上げがなされたものであることとする。</p>
5	傾斜路	<p>(1) 傾斜路（その踊場を含み、階段若しくは段に代わり設けるもの又はこれらに併設するものに限る。以下この項において同じ。）の幅は、120センチメートル以上とすること。ただし、階段又は段に併設する場合は、90センチメートル以上とすることができる。</p> <p>(2) 傾斜路の縦断勾配は、8パーセント以下とすること。</p> <p>(3) 傾斜路の路面は、滑りにくい仕上げがなされたものであること。</p> <p>(4) 高さが75センチメートルを超える傾斜路にあつては、高さ75センチメートル以内ごとに踏幅150センチメートル以上の踊場が設けられていること。</p>

2-2 動物園運営に関する法制度

(1) 動物園（公園施設）の運営における民間活力導入について

動物公園は、公園管理者である市が設置した公園施設（都市公園法第2条第2項第6号）に該当する。動物園を民間事業者が管理するためには、以下の方法が考えられる。

- ① 公園施設の設置管理許可を受ける方法（都市公園法第5条第1項）
- ② 指定管理者制度による方法（地方自治法第244条第2項以下）
- ③ PFI法に基づく従来型のPFI事業
- ④ PFI法に基づく公共施設等運営権（コンセッション方式）

図表 39 関係法令 1

法令等	条文	備考
都市公園法（昭和三十二年四月二十日法律第七十九号）	<p>第二条（中略）</p> <p>2 この法律において「<u>公園施設</u>」とは、都市公園の効用を全うするため当該都市公園に設けられる次の各号に掲げる施設をいう。</p> <p>（中略）</p> <p>六 植物園、<u>動物園</u>、野外劇場その他の教養施設で政令で定めるもの</p>	動物公園は市が設置した公園施設に該当する。
	<p>第五条 第二条の三の規定により都市公園を管理する者（以下「<u>公園管理者</u>」という。）<u>以外の者は</u>、都市公園に公園施設を設け、又は<u>公園施設を管理しようとするときは</u>、条例（国の設置に係る都市公園にあつては、国土交通省令）で定める事項を記載した申請書を<u>公園管理者</u>に提出してその<u>許可を受けなければならない</u>。許可を受けた事項を変更しようとするときも、同様とする。</p> <p>2 公園管理者は、公園管理者以外の者が設ける公園施設が次の各号の<u>いずれかに該当する場合に限り、前項の許可をすることができる</u>。</p> <p>一 <u>当該公園管理者が自ら設け、又は管理することが不適当又は困難</u>であると認められるもの</p> <p>二 <u>当該公園管理者以外の者が設け、又は管理することが当該都市公園の機能の増進に資する</u>と認められるもの</p> <p>3 公園管理者以外の者が公園施設を設け、又は管理する期間は、<u>十年をこえることができない</u>。これを更新するときの期間についても、同様とする。</p>	第三者が行う公園施設の設置・管理の許可。
地方自治法（昭和三十二年四月十七日法律第六十七号）	<p>第二百四十四条の二（中略）</p> <p>3 普通地方公共団体は、<u>公の施設</u>の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第二百四十四条の四において「指定管理者」という。）に、<u>当該公の施設の管理を行わせることができる</u>。</p>	公の施設の管理をする者の指定
民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律	<p>第二条（中略）</p> <p>6 この法律において「<u>公共施設等運営事業</u>」とは、特定事業であつて、第十六条の規定による設定を受けて、<u>公共施設等の管理者等が所有権</u>（公共施設等を構成する建築物その</p>	

<p>(平成十一年七月三十日法律第百十七号)</p>	<p>他の工作物の敷地の所有権を除く。第二十九条第四項において同じ。) <u>を有する公共施設等(利用料金(公共施設等の利用に係る料金をいう。以下同じ。)を徴収するものに限る。)</u>について、<u>運営等</u>(運営及び維持管理並びにこれらに関する企画をいい、国民に対するサービスの提供を含む。以下同じ。)を行い、<u>利用料金を自らの収入として収受するもの</u>をいう。</p>	
----------------------------	--	--

①第三者の行う公園施設の設置管理許可と、②指定管理者制度は、施設の管理の面においては、①が都市公園を構成する公園施設について許可を与える制度であり、②が都市公園全体の包括的な管理を委ねることを原則とする制度であることである。そのため、公園全体の管理を利用料金の収受も含めて包括的に委任する場合は指定管理者、食店等の公園施設の設置又は管理を民間に委ねる場合は設置管理許可制度とされる(下記都市公園法運用指針及び平成15年通知)。

盛岡市都市公園条例では、動物公園は、「岩山南公園」という都市公園に設置された有料の「公園施設」である(盛岡市都市公園条例第6条の2第1項、別表第1)とされているため、上記の理解によると、公園施設である動物公園の管理を民間に委ねる場合は設置管理許可制度をとるものとも思える。しかし、現在は、公園施設である「動物公園」自体が1つの公の施設として指定管理者が指定されている。そのため、動物公園を新たに民間事業者に運営させる場合も、指定管理者制度を採用することになると考えられる。

指定管理者制度を採用する場合、動物公園内の個別の公園施設の設置管理に対する許可は不要とされる(下記平成15年通知)。

第三者の行う公園施設の設置管理許可は、10年以下とされ、更新時も同様とされている。

図表 40 関係法令 2

法令等	条文	備考
<p>都市公園法運用指針(第2版)、平成24年4月、国土交通省都市局</p>	<p>地方自治法第244条の2第3項の規定に基づく指定管理者制度(以下「指定管理者制度」という。)も、都市公園の整備と管理に民間等のノウハウを活用する制度であるが、法第5条による第三者に対する公園施設の設置管理許可制度(以下「設置管理許可制度」という。)と比較すると、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>指定管理者制度は、都市公園全体の包括的な管理を委ねることを原則とする制度であるのに対し、設置管理許可制度は、都市公園を構成する公園施設について許可を与える制度</u>であること ・ 指定管理者制度は、管理のみを対象とした制度であるが、設置管理許可制度は管理のみでなく、設置についても許可を与えることができること ・ 指定管理者制度に基づく管理者の指定に当たっては、地方公共団体の議会の議決を必要とするが、設置管理許可を与える場合には議決を必要としないこと <p>等の制度上の違いがある。</p> <p>このため、一般的には、<u>都市公園全体の管理を民間等に利用料金の収受も含めて包括的に委任しようとするような場合は指定管理者制度を適用</u>することとなり、一方で、<u>飲食店等</u></p>	

	<p><u>の公園施設の設置又は管理を民間に委ねる場合</u>や遊具、花壇等の公園施設の設置管理を NPO 等に委ねる場合には、<u>設置管理許可制度を適用</u>するものと考えられる。</p>	
<p>平成 15 年 9 月 2 日付 国土交通省都市・地域整備局公園緑地課長通知「指定管理者制度による都市公園の管理について」</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 指定管理者制度が創設されたことにより、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づき、<u>指定管理者</u>に対し、<u>都市公園法第 5 条第 2 項の許可を要することなく、都市公園全体または区域の一部</u>（中略、以下「一定規模の区域」という。）<u>の管理を行わせることができる</u>こと。 2. <u>指定管理者が行うことができる管理の範囲</u>は、地方公共団体の設置に係る都市公園について公園管理者が行うこととして都市公園法において定められている事務（占用許可、監督処分等）以外の事務（<u>行為の許可、自らの収入とする利用料金の收受、事実行為（自らの収入としな</u> <u>い利用料金の收受、清掃、巡回等）等</u>）であること。 3. 指定管理者に行わせる管理の範囲については、地方公共団体の設置に係る都市公園について公園管理者が行うこととして都市公園法において定められている事務以外の事務の範囲内で、都市公園条例において明確に定めること。 4. 都市公園全体または一定規模の区域について、公園管理者以外の者に<u>事実行為として整備を行わせた場合</u>において、当該者に対し<u>事実行為に係る事務</u>を行わせることにより管理を行わせることができるほか、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づく<u>指定管理者制度により管理を行わせることもできる</u>こと。例えば、<u>PFI 事業者に対し、同事業者が事実行為として PFI 事業により整備した公園の一定規模の区域を指定管理者制度により管理を行わせることができる</u>こと。 5. なお、従前の通り、都市公園法第 5 条第 1 項の規定に基づき、公園管理者が、その管理に係る都市公園に設ける公園施設で自ら設置管理することが不相当又は困難であると認められる場合については、都市公園法第 5 条第 2 項の許可をすることにより<u>公園管理者以外の者に設置管理させることが可能</u>であること。この場合、公園管理者以外の者は、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項に規定する指定管理者になることなく、都市公園法第 5 条第 1 項の規定に基づいて公園施設の設置管理を行うことができることから、<u>指定管理者制度に係る条例に基づくことなく、自らの収入として料金收受売ること等ができる</u>こと。 	

③PFI 法に基づく従来型の PFI を行う場合、PFI 事業契約に基づき民間事業者が実施することができるのは事実行為のみであり、法的な権能が付されるわけではないため、公園施設等の利用料金を民間事業者自らの収入にする場合、事業方式や業務の内容に応じて、①設置管理許可制度又は②指定管理者制度を組み合わせる必要がある。

本事業について、既存の動物公園という、独立した公の施設でもあり既存の公園施設において、入園料について利用料金制を採用する場合、指定管理者制度か設置管理許可制度をとることが必要になる。

また、本事業について、既存の動物公園のみならず、BOO方式として、又は提案事業として民間事業者が整備して運営する売店等の新たな公園施設を設置する場合、当該施設については設置管理許可が必要と考えられる。

図表 41 関係法令 3

法令等	条文	備考
都市公園法運用指針（第2版）、平成24年4月、国土交通省都市局	<p><u>PFIにより行われる民間事業者による都市公園の整備と管理</u>は、公園管理者と民間事業者との間で交わされる契約に基づき、公園施設の建設や維持管理の<u>事実行為を民間事業者に行わせる</u>ものであり、<u>法的な権能が付与されるものではない</u>。</p> <p>そのため、<u>BTO方式やBOT方式</u>により整備された公園施設の管理に当たり、<u>当該公園施設又は当該公園施設の設置された都市公園の利用料金を民間事業者自らの収入として管理運営資金に充てる</u>ような場合には、別途<u>指定管理者制度又は設置管理許可制度</u>を適用することが必要となる。</p> <p>また、<u>BOO方式により民間事業者が整備し独立採算で経営する公園施設</u>については、<u>設置管理許可制度</u>を適用することが必要である。</p>	

④PFI法に基づく公共施設等運営権を用いる場合、運営権を独立した財産権とすることで抵当権の設定等が可能になり資金調達が円滑化すること、運営権の取得に要した費用は減価償却が可能であることなどがメリットとされる。

公共施設等運営権には公共施設等の利用に係る処分の権限は含まれないため、現在のように動物公園の使用許可権限を指定管理者に委ねる場合（盛岡市都市公園条例第13条の8第1項第2号、第6条の2第3項）は、指定管理者制度を併用する必要がある。

(2) 都市公園における営利行為について

民間事業者が公園施設を用いて営利行為を行うことについて、都市公園法上、これを規制する条項は見当たらない。

第三者による公園施設の設置・管理の許可は、都市公園法第5条第2項第1号により、「当該公園管理者が自ら設け、又は管理することが不適當又は困難であると認められるもの」が要求されていることから、むしろ営利行為を伴う公園施設が設置管理許可の対象になっている。これらについては、許可にあたり、料金の価格や販売する物品の種類及び価格等が適正なものかを確認し、指導することになっている。

第三者に公園施設を設置又は管理させる場合、すなわち①設置管理許可の場合には、行政財産使用料を徴収するものとされている。しかし、②指定管理者制度や③④PFI法に基づく事業の場合については規定がない。そのため、指定管理者制度等による場合でも、設置管理許可の場合と同等の配慮をすることが望ましいと考えられる。

図表 42 関係法令 4

法令等	条文	備考
<p>都市公園法運用指針（第 2 版）、平成 24 年 4 月、国土交通省都市局</p>	<p>法第 5 条第 2 項第 1 号に規定する「<u>公園管理者が自ら設け、又は管理することが不相当又は困難</u>」とは、公園施設を運営するに当たり、一般的には<u>営利行為を伴うもの</u>、又は専門的な経営・運営ノウハウを必要とするものが<u>対象となるもの</u>と考えられる。</p> <p>第三者が管理する公園施設は一般公衆の利用に供するものである。なお、その管理にあたり、営利行為を伴う場合も想定されるため、<u>営利行為を伴う公園施設の許可</u>にあたっては、一般公衆の自由な利用に供されるべき公共施設たる都市公園の本来の使命に影響を及ぼすことのないよう、入場料その他の<u>料金の価格</u>や販売する<u>物品の種類及び価格等が社会通念上適正なものかどうか確認するとともに、必要に応じ指導等を行うことが望ましい。</u></p> <p>第三者に公園施設を設置又は管理させる場合には、公園管理者が地方公共団体である場合は<u>地方自治法第 225 条に基づき条例の定めるところにより</u>、公園管理者が国土交通大臣であるときは施行令第 20 条に基づき<u>使用料を徴収することができる</u>のは従前の通りであり、これは法第 5 条第 2 項第 2 号による許可を行う場合にも適用される</p>	
<p>地方自治法 （昭和二十二年四月十七日法律第六十七号）</p>	<p>第二百二十五条 普通地方公共団体は、第二百三十八条の四第七項の規定による許可を受けてする<u>行政財産の使用又は公の施設の利用</u>につき<u>使用料を徴収することができる</u>。</p>	

3. 先行事例調査

3-1 他動物園の事例調査

他動物園の事例として、立地・気象条件等において類似性の高い東北圏内の動物園であり、集客性の高い仙台市八木山動物園、秋田市大森山動物公園を対象に現地視察及びヒアリングを実施した。

(1) 仙台市八木山動物公園

1) 基本情報

図表 43 仙台市八木山動物公園の基本情報

項目	概要			
施設名	仙台市八木山動物公園			
所在地	仙台市太白区八木山本町 1-43			
開園時間	<ul style="list-style-type: none"> ・3月1日から10月31日まで 午前9時～午後4時45分（ただし入園は午後4時まで） ・11月1日から2月末日まで 午前9時～午後4時00分（ただし入園は午後3時まで） 			
休園日	<ul style="list-style-type: none"> ・毎週月曜日 (但し月曜日が祝日や振替休日にあたる場合は、その翌日が休園日) ・12月28日から1月4日 			
入園料・駐車料		一般	小・中学生	未就学児
	個人	400円	100円	無料
	団体	320円	80円	無料
	年間パスポート	1,000円（有効期間：購入日より1年間）		
	※駐車料金 普通車 最初30分まで無料。以降30分毎100円（上限500円） バス等（全高2.6m以上） 1回1,000円			
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・飼育施設：全施設延床計 6,524.47 m² 動物病院、動物焼却炉、飼育室、獣舎 等 ・管理施設：全施設延床計 7,476.26 m² ビジターセンター、売札所、売店・食堂、立体駐車場 等 			
アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・仙台市営地下鉄（仙台駅前～八木山動物公園駅）約12分 ・仙台南ICより約20分 ・仙台宮城ICより約15分 			
来園者数（年間）	平成26年度 約49万人、平成25年度 約48万人			

2) 設立経緯

仙台市の動物園は、昭和 11 年に全国で 11 番目の動物園として創設した仙台市動物園が始まりである。その後、戦災による閉鎖、廃止を経て、昭和 32 年に三居沢に子供動物園として復活し、昭和 40 年に八木山地区に現在の仙台市八木山動物公園（以下、八木山動物公園という。）が誕生した。

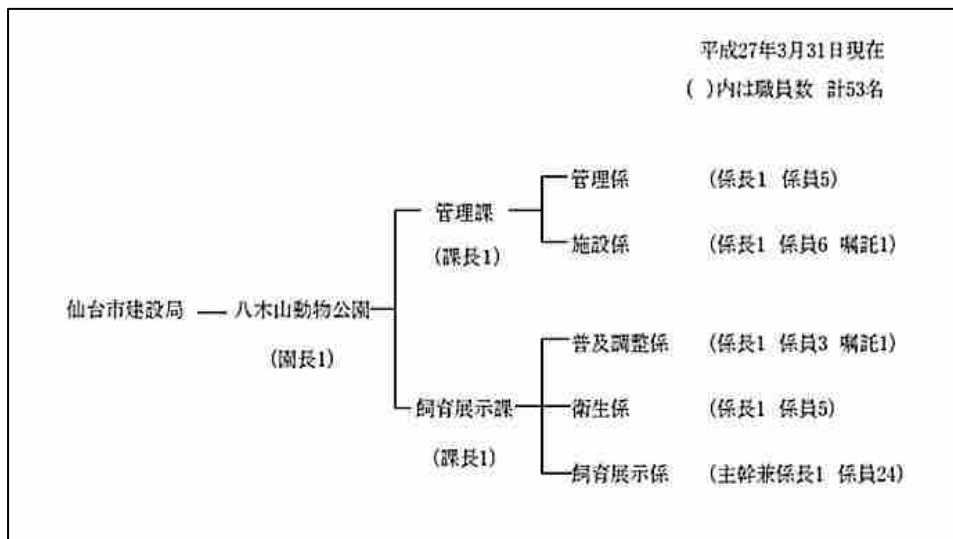
3) 運営状況

① 運営体制

八木山動物公園は、仙台市が管理しており、53 名の職員が所属している。大半が正職員で構成され、来園者に動物に対する関心を持ってもらうため、飼育員が園内に出て、来園者に説明をおこなうことが重要と考えており、十分な人数の飼育展示係を配置している。

副園長が中心となっているガイドツアーは、動物園の裏側の話が聞けるということで、人気が高く、毎回定員満員になっており、リピーターとなっている。そうしたイベントの企画は、基本的には、園内で飼育員が中心になって企画会議によって決定している。

図表 44 八木山動物公園の運営体制



② 収支状況

来園者数は、約 50 万人に及ぶ。しかし、65 歳以上、小学生以下を無料としているため、厳しい収支構造にある。県内では広域行政間で連携し、公共施設の相互利用により、学校でバスを配布しているため、市内だけでなく県内の小学生以下が無料となっている。

例えば、平成 26 年度の歳入・歳出は次のとおりで、使用料収入では費用の 4 割程度しか賄えない状況にある。(但し、人件費は含まない)

図表 45 八木山動物公園の平成 26 年度歳入歳出

歳 入	
使用料及び手数料	116,399,960
寄付金	851,000
諸収入	9,218,635
合計	126,469,595
歳 出	
報償費	7,200
旅費	1,110,250
需要費	160,444,576
役務費	16,358,032
委託料	77,331,228
使用料及び賃借料	2,808,673
原材料費	95,817
備品購入費	3,723,516
負担金、補助及び交付金	1,427,359
公課費	0
合計	263,306,651

4) 経営改善に向けた取り組み内容

八木山動物公園では、経営改善に向けて、以下のような基本理念、基本方針を設定し、施設の再配置・リニューアルの計画及びソフト事業の充実に取り組むものとしている。

特に施設のリニューアルについては、他事例では、動物園はリニューアル後に必ず来園者が増加していることから、今後の効果に期待しているところである。

① 運営方針

運営方針としては、以下の基本理念・基本方針を策定している。

図表 46 八木山動物公園の基本理念及び基本方針

基本理念
人と動物が触れ合う，杜の都の魅力ある動物園
基本方針
◇人と動物が快適に過ごせる動物園づくり 来園した方々が安心して快適で楽しい時間を過ごせるよう，また動物達が生き生きと快適に生活できるよう環境づくりを行う。
◇動物が身近に感じられる動物園づくり 環境教育の充実を図るとともに，動物の自然な生態を見せる展示の工夫や動物を身近に感じられるイベントの開催を行う。
◇街づくりと連携した魅力ある動物園づくり 地下鉄ターミナルに隣接する都市型動物園として，街づくりと連携した魅力ある動物園づくりを行う。

② 施設面での取り組み

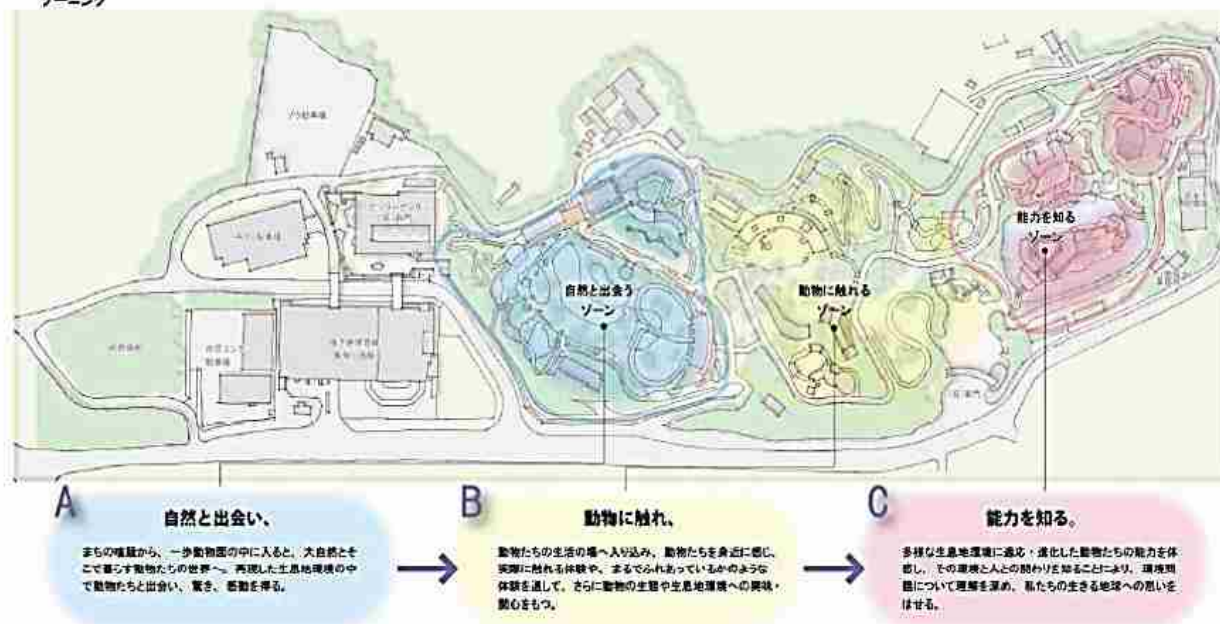
運営方針を踏まえた施設面での取り組みとしては、以下のような二期に分けた施設の再整備計画を検討、推進している。

図表 47 八木山動物公園の再整備計画

第一期	第二期
平成 27 年度まで	平成 27 年度以降平成 37 年度まで
<p>○地下鉄東西線の開業を見据えて、メインエントランスを正門から南門に変更しビジターセンター、ふれあい動物園を整備する。</p> <p>○分かりやすいサイン計画や緩やかな勾配に配慮した動線計画に基づき、園路等の整備を行う。</p> <p>○園内のバリアフリー化を図る。</p> <p>○ゆとりある休憩施設や広場等の公園的機能の充実を図る。</p> <p>○トイレや飲食施設、売店等の利便施設の充実を図る。</p> <p>【主な施設整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジターセンター建築 ・南エントランス整備 ・ふれあい動物園整備 ・中央広場飲食・売店施設 	<p>地下鉄開業後に、アイアイ・マダガスカル館等を新たに整備するとともに、老朽化した施設の段階的な改修を行っていく。また、地下鉄開業や新規整備等による入園者数の状況等を踏まえ、正門前の売店等の施設の再整備等についても検討する。</p> <p>なお、具体的な整備内容については、第 1 期の整備の進捗状況等を踏まえ、検討していく。</p>

施設の再配置・整備に際しては、「自然に浸り、動物と触れ合い、能力を驚くことで、世界の観光を学ぶ場『八木山動物公園』」をコンセプトとして、A 自然と出会うゾーン、B 動物に触れるゾーン、C 能力を知るゾーンといった、3つのゾーンを設定している。

ゾーニング



③ ソフト面での取り組み

施設のみならず、運営方式を踏まえ、例えば、以下のようなソフト面の取り組みを推進している。

■ イベント・企画

- 動物や自然に関する生涯学習教室や講習会の開催
- 企画展の開催など魅力あるイベントの開催。
- 食堂、売店のリニューアルに併せ、メニューや販売商品の充実化。
- 来園の記念となるような記念グッズ等の充実化。
- 動物に感動し、動物を体感できるイベントやプログラムの充実化。
- ゴールデンウィーク期間、開園記念日、動物感謝祭、八木山フェスタ等におけるイベントの充実化。
- 利用者のニーズに応え、正月開園、夜間開園等の実施。

■ 地域参加・連携

- 文学館や博物館等と連携し、動物の新たな魅力を引き出す取り組み。
- 園内イベントや環境美化への市民ボランティア制度の導入等による市民参画型の運営。
- 市民や企業に各種事業を支援してもらい動物園サポーター制度の推進。
- 地下鉄東西線（仮称）動物公園駅に隣接する都市型動物園として一体的な整備と駅から動物園までの快適な誘導。
- 八木山地区の地域団体等が行う街づくりに対する協力、動物園のイベントへの地域の方々の参加などを通じた地域の街づくりとの連携。
- 市内の観光施設やミュージアム施設と連携した情報発信の充実強化。仙台のシティセールスへの寄与。

■ 情報発信

- 動物園の情報誌を発行し、定期的に動物園の情報提供。
- インターネットや携帯電話による情報提供の充実化。
- 動物園の特性を活かした季節ごとのホームページやメディアへの情報提供。

(2) 秋田市大森山動物公園

1) 基本情報

図表 48 秋田市大森山動物公園の概要

項目	概要													
施設名	秋田市大森山動物公園													
所在地	秋田市浜田字潟端 154 番地													
開園時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通常開園時間：3 月第 3 土曜日～11 月末日まで 午前 9 時～午後 4 時 30 分（入園は午後 4 時まで） ・ 冬期開園「雪の動物園」：1～2 月まで（1/1～3 を除く土日祝日） 午前 10 時～午後 3 時（入園は午後 2 時 30 分まで） 													
入園料・駐車料	<table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>金額等</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>大人</td> <td>720 円</td> </tr> <tr> <td>団体</td> <td>520 円</td> </tr> <tr> <td>年間パスポート</td> <td>1 枚 1,230 円</td> </tr> <tr> <td>回数券</td> <td>5 枚組 3,100 円（1 枚あたり 620 円） 20 枚組 10,400 円（1 枚あたり 520 円）</td> </tr> <tr> <td>割引クーポン</td> <td>公共バス利用者や市内宿泊施設（一部を除く）宿泊客に配布。1 枚 620 円で入園可能</td> </tr> </tbody> </table>		区分	金額等	大人	720 円	団体	520 円	年間パスポート	1 枚 1,230 円	回数券	5 枚組 3,100 円（1 枚あたり 620 円） 20 枚組 10,400 円（1 枚あたり 520 円）	割引クーポン	公共バス利用者や市内宿泊施設（一部を除く）宿泊客に配布。1 枚 620 円で入園可能
	区分	金額等												
	大人	720 円												
	団体	520 円												
	年間パスポート	1 枚 1,230 円												
	回数券	5 枚組 3,100 円（1 枚あたり 620 円） 20 枚組 10,400 円（1 枚あたり 520 円）												
	割引クーポン	公共バス利用者や市内宿泊施設（一部を除く）宿泊客に配布。1 枚 620 円で入園可能												
<p>※高校生以下無料「秋田市功労者」「秋田市文化章」「秋田市文化功績章」の優待証携帯者。市内在住の 70 歳以上、身体障害者手帳所持者及び介護者 1 名、療育手帳所持者及び介護者 1 名、精神障害者保健福祉手帳所持者及び介護者 1 名は、無料。</p> <p>※市内保育所、幼稚園、小学校、中学校、盲学校、聾学校、養護学校の引率職員（※）および介護者。引率責任者 1 名および 1 クラスにつき 1 名の職員、秋田市内の社会福祉施設の利用者と引率職員および介護者、病院等の入院者と引率職員および介護者、秋田市内の老人クラブの会員（団体での入園）は、減免。</p> <p>※駐車場は無料。</p>														
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 飼育施設：動物病院、飼育室、獣舎 等 ・ 管理施設：ビジターセンター、軽食コーナー、売店、大型遊具、展望台、遊園地、駐車場（小型普通乗用車で約 430 台）等 													
アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ JR 秋田駅から車で約 20 分 ・ JR 新屋駅から車で約 3 分 ・ 秋田空港から車で約 30 分 													
来園者数(年間)	平成 27 年(3～11 月) 27.5 万人													

2) 設立経緯

秋田市大森山動物公園（以下、大森山動物公園という。）は、千秋公園内に秋田県児童会館付属動物園として発足し、その後、秋田市に移管され、昭和 48 年に大森山公園内に移転整備されたものである。

総面積 15ha の園内はさまざまな種類の樹木や草花に包まれ、中心部には、湧水性の「塩曳潟（しおひきがた）」（2.01ha）を有する特徴的な地形となっている。平成 27 年 3 月末日現在で、107 種 610 点の動物の飼育展示を行なっている。

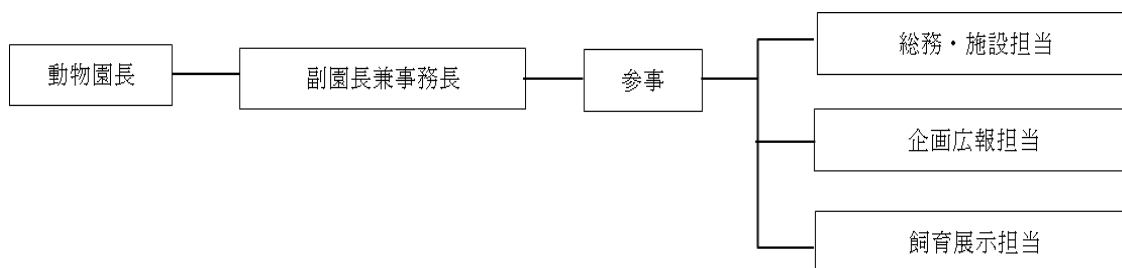
3) 運営状況

① 運営体制（平成 26 年度）

運営体制は、管理部門、入園受付、夜警も含めて 51 名の体制となっている。そのうち飼育展示関係の担当が 24 名で、半数が嘱託及びパートである。清掃や施設の保守点検等のハード面に関する業務は外部委託している。

動物園は、都市公園内にある。また動物園内には遊園地があり、遊園地内に売店や食堂がある。遊園地は、一旦は経営不振に陥り、閉鎖したが、遊具を納品してきた大阪の会社が経営を引き継いでおり、市に地代を支払って運営している。遊園地内には食堂があるが、これは秋田市市内の企業が運営している。

図表 49 大森山動物公園の運営体制



② 収支状況（平成 26 年度）

収支状況は、運営費が 4 億 8 千万円程度かかる中で、動物園入園料収入は、収入全体の 19% 程度の約 9 千万円で、不足分は市が政策的費用として負担している。

来園者収入については、来園者数が平成 3 年に 35 万人のピークに達して以来、23～24 万人で推移していたが、平成 26 年 7 月のビジターセンターオープン後は約 28 万人と入園者数が増えるとともに入園料収入も増収となった。

この他、イベント時の土地の使用料や賃貸部分の光熱水費、えさやり体験料などが雑収入として入っている。

なお、来園者の 95% の交通手段は車であるが、市内の公園では、駐車場料金を設定していないため、当園も公園施設として駐車場は無料としている。

図表 50 大森山動物公園の平成 26 年度歳入歳出

歳 入			歳 出		
使用料及び手数料			総務費		
使用料			総務管理費		
動物園使用料			一般管理費		
動物園入園料	89,413,390		報酬	27,893,024	
動物園地使用料	3,298,383		給料	113,947,641	
動物園イベント施設使用料	207,200		職員手当等	62,016,939	
財政収入			共済費	39,395,211	
財産運用収入			賃金	8,222,177	
財産貸付収入			報償費	50,000	
土地建物貸付収入	2,799,733		旅費	968,860	
			需用費	83,464,004	
			役務費	7,197,579	
寄附金			委託料	26,243,982	
寄附金			使用料及び賃貸料	10,159,898	
動物園費寄附金			工事請負費	4,308,120	
動物園整備費寄附金	443,758		備品購入費	2,768,028	
繰入金			負担金補助及び交付金	757,360	
一般会計繰入金			公課費	3,473,467	
一般会計繰入金			事業費		
一般会計繰入金	365,511,000		動物園施設整備費		
繰越金			動物園施設整備費		
繰越金			需用費	7,891,560	
前年度繰越金			工事請負費	28,657,800	
前年度繰越金	1,998		公債費		
諸収入			公債費		
雑入			元金		
雑入			償還金、利子および割引料	45,820,643	
雑入	13,816,186		利子		
			償還金、利子および割引料	2,254,184	
			予備費		
			予備費		
			予備費		
			予備費	0	
合計	475,491,648		合計	475,490,477	

4) 経営改善に向けた取り組み内容

大森山動物園では、収益性向上のため、以下のようなテーマに基づき、来園者増加のため、ハード、ソフトの両面からの取り組みを行っている。

① 運営方針

施設の運営方針としては、「動物と語らう森」をテーマとして、動物と人間をどうやって近づけるかということを柱の一つに据えている。

② 施設面での取り組み

テーマに基づき、施設が小さいことを逆手に取り、人と動物が近くなるよう、動物との距離を近づける展示の工夫をしている。例えば、飼育員の工夫やアイデアで、象のエサやりなどをする場所を作り、来園者の人気を得ている。

また、動物園の弱点である雨天にも対応できるように、新たな屋根付きの施設を整備するようにしている。

③ ソフト面での取り組み

ソフト面では、飼育員のアイデアによって、サービスの工夫がされており、基本的には、飼育員がやりたいと思う企画を実施しており、例えば、以下のような取り組みが進められている。

■ イベント・企画

- 飼育員による動物紹介やや季節、人と動物の距離を縮める工夫の実施。
- 動物ふれあいフェスティバル（動物パレード）、夜の動物園、雪の動物園、餌やり体験（有料）

■ 経費節減

- イベント開催時の経費節減のため、100円ショップで消耗品を調達し手作り。
- ※イベント時に施設のアレンジをおこなうために改修が必要な場合は、整備事業等で実施。

■ メディアを利用した情報発信。

- マスメディアを活用しイベント等の情報発信。
- 有名人の名誉園長への就任による話題づくり。

■ 地域連携

- イベント開催時における地元商店街の軽飲食店の出場所の提供。
- 周辺観光施設との連携強化、推進（水族館等とのスランプラリーの実施）。
- 観光ツアーへの取り込み。

■ 住民参加の促進

- 秋田公立美術大学と連携・協定を締結し、Arts & Zoo プロジェクトの立ち上げ（製作費を負担、動物園内のギャラリー化）の実施。
- 市民ボランティアの活用による動物園運営への市民参加の促進。

④ その他

その他の取組としては、ネーミングライツを導入し、平成28年度から3ヵ年において、年額450万円のネーミングライツ・パートナー料収入を見込んでいる。

3-2 事業スキームの先行事例

本事業は、動物園という施設の利用金の収受を伴う集客施設である。施設のサービス向上とともに、イベント企画や定期的な施設のメンテナンスやリニューアルをおこなうことで、集客性の向上を図ることが出来る施設である。

民間活力の活用を考える上では、運営の自由度を高め、メンテナンスや運営内容などについて創意工夫を発揮しながら経営が出来る公共施設等運営権方式は、本事業の事業スキームとして参考となる。そこで、公共施設等運営権の先行事例として、但馬空港運営事業、国立女性教育会館公共施設等運営権事業を整理した。

(1) 但馬空港

1) 事業名

但馬空港運営事業

2) 発注者

兵庫県

3) 事業の目的

県が管理する空港基本施設等と、指定管理者である但馬空港ターミナル株式会社が管理するターミナルビル施設及び駐車場などの空港周辺施設の一体化により、効率的な運営体制を構築し、高速交通の確保と、交流人口拡大による地域活性化を図る。

4) 事業の範囲

- ・ 空港運営事業（空港基本施設の維持管理、空港基本施設の運営、着陸料等の設定及び国交相への届け出及びその収受）
- ・ 空港航空保安施設運営事業（保安施設の維持管理、保安施設の運営、使用料金を設定する場合の国交相への届け出及びその収受）
- ・ 環境対策業務
- ・ その他附帯する事業（各種届出、用地管理、ターミナルビル・レストラン事業、格納庫事業、航空公園・航空機展示場・展示航空機等の管理、駐車場事業、航空機給油関連事業、空港の利用促進事業など）

5) 運営権の設定対象施設（すべて兵庫県の所有）

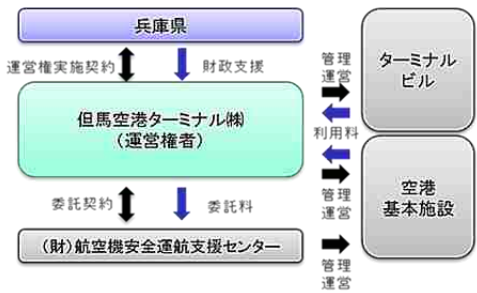
- 空港基本施設（滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン等）
- 空港航空保安施設（航空保安無線施設、対空通信施設、航空灯火、昼間障害標識）
- ターミナルビル（航空旅客取扱施設、事務所及び店舗並びにこれらの施設に類する施設及び休憩施設、送迎施設、見学施設等）
- 事業者棟
- 空港レストラン
- 格納庫
- 航空機展示場、展示航空機及び付帯施設
- 空港公園及び公園内施設
- 給油施設
- 道路（空港用地内の道路）・駐車場（空港利用者用、従業員用等）
- 空港用地及び上記各施設に付帯する施設（土木、建築、機械、電気施設等）

6) 事業スキーム

本事業は、本事業では、事業の採算性が見込まないことから、収入で賄えない費用については

県が財政支援をおこなうものとし、運営権対価の支払いも困難であることから、運営権対価が発生しない点が特徴である。

図表 51 但馬空港運営事業

事業期間	5年									
運営権対価	無し									
財政負担の削減効果	約 4,200 万円（5年間）が見込まれる									
事業スキーム	<p>➤ 運営権実施契約により但馬空港ターミナル㈱が運営権者となる</p> <p>➤ 但馬空港ターミナル㈱は空港施設の管理・運営を行う</p> <p>➤ 但馬空港ターミナル㈱は施設の利用料金を設定し、航空運送事業者・テナントからこれを収受する</p> <p>➤ 事業実施（運営権者が任意で行う事業・業務及び収益業務（テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務）を除く）に要する経費から、対応する収入分を減算した額を兵庫県は財政支援を行う</p>  <p>図表は、兵庫県、但馬空港ターミナル㈱（運営権者）、(財)航空機安全運航支援センター、ターミナルビル、空港基本施設間の関係を示している。兵庫県は但馬空港ターミナル㈱と運営権実施契約を結ぶ。但馬空港ターミナル㈱は(財)航空機安全運航支援センターと委託契約を結ぶ。ターミナルビルと空港基本施設は但馬空港ターミナル㈱から管理運営を受け、利用料を収受する。また、(財)航空機安全運航支援センターは空港基本施設を管理運営する。</p> <table border="1" data-bbox="502 1176 1045 1366"> <thead> <tr> <th>県による財政支援の対象となる事業</th> <th>経費負担から減算する収入</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 空港運営事業（空港基本施設の維持管理、運営）</td> <td rowspan="4">左に附帯する収入 ・着陸料 ・停留料 ・土地使用料 ・給油料 ・給油手数料</td> </tr> <tr> <td>2) 空港航空保安施設運営事業（空港航空保安施設の維持管理、運営）</td> </tr> <tr> <td>3) 環境対策業務</td> </tr> <tr> <td>4) ターミナルビル等空港周辺施設運営事業（収益業務[※]を除くターミナルビル等空港周辺施設の維持管理、運営）</td> </tr> <tr> <td>※ 収益業務：テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">（出典：兵庫県ホームページ）</p>	県による財政支援の対象となる事業	経費負担から減算する収入	1) 空港運営事業（空港基本施設の維持管理、運営）	左に附帯する収入 ・着陸料 ・停留料 ・土地使用料 ・給油料 ・給油手数料	2) 空港航空保安施設運営事業（空港航空保安施設の維持管理、運営）	3) 環境対策業務	4) ターミナルビル等空港周辺施設運営事業（収益業務 [※] を除くターミナルビル等空港周辺施設の維持管理、運営）	※ 収益業務：テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務	
県による財政支援の対象となる事業	経費負担から減算する収入									
1) 空港運営事業（空港基本施設の維持管理、運営）	左に附帯する収入 ・着陸料 ・停留料 ・土地使用料 ・給油料 ・給油手数料									
2) 空港航空保安施設運営事業（空港航空保安施設の維持管理、運営）										
3) 環境対策業務										
4) ターミナルビル等空港周辺施設運営事業（収益業務 [※] を除くターミナルビル等空港周辺施設の維持管理、運営）										
※ 収益業務：テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務										

7) 事業スケジュール

平成 26 年 3 月 4 日	但馬飛行場設置管理条例改正（施行）
平成 26 年 4 月 11 日	実施方針の公表
平成 26 年 4 月 11 日	特定事業の選定・公表
平成 26 年 5 月 19 日	民間事業者の選定
平成 26 年 6 月 11 日	公共施設等運営権の設定
平成 26 年 7 月 28 日	但馬空港運営権実施契約締結
平成 27 年 1 月 1 日	但馬空港運営事業 運営開始

(2) 国立女性教育会館

1) 事業名称

国立女性教育会館公共施設等運営事業

2) 発注者

独立行政法人 国立女性教育会館（以下、ヌエックという。）

3) 事業の目的

国立女性教育会館の宿泊棟、研修棟、体育施設棟については、運営業務に対して公共施設等運営権を設定するとともに、施設・設備に係る長期維持管理業務についても一体的に民間事業者が発注することで、資産の有効活用と利用者の立場からみたサービス水準の向上を図る。

4) 事業の範囲

- ・公共施設棟運営事業（全体統括管理業務、運営業務統括管理業務、経理業務、企画・広報・営業業務、受付・案内業務、アメニティ業務、給食・売店業務、宿泊準備等整理業務、リネンサプライ・洗濯業務、利用者サービスの向上に資する業務）
- ・維持管理業務（建築設備運転保守点検管理業務、年間保守点検業務、清掃業務、構内庭園維持管理業務、警備業務）※運営権の対象ではない。

5) 運営権の設定対象施設（すべてヌエックの所有）

- 本館及び宿泊棟（A棟・B棟・C棟）
- 研修棟（講堂・会議室・研修室・マルチメディア研修室・控室）
- 実技研修棟（音楽室・美術工芸室・調理室・試食室）
- 日本家屋・茶室（響書院・和庵）
- 体育施設棟（テニスコート・体育館）

6) 事業スキーム

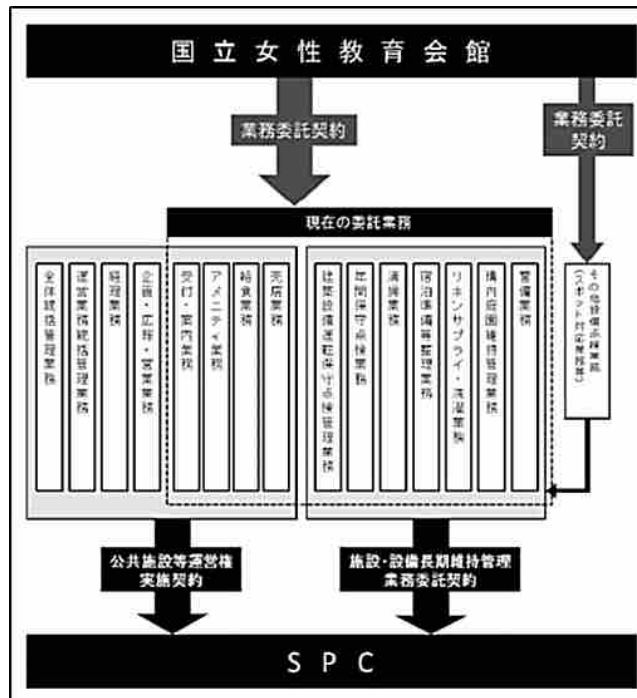
本事業は、業務の性質や収益性を鑑み、事業内容を、①運営権を付与する事業、②運営権を付与しない事業（維持管理）に分離し、別事業としつつも、まとめて同一の事業者が発注することで業務の効率化を図っている点に特徴がある。

図表 52 国立女性教育会館公共施設等運営事業

事業期間	10年間
運営権対価	入札参加者の提案による（分割払い）
提案運営権対価	約 409 百万円（税抜）
維持管理提案価格	約 644 百万円（税抜）

事業スキーム

- ▶ 公共施設等運営事業部分について、利用料金を自らの収入として収受し、独立採算制で事業を実施
- ▶ あらかじめ設定した条件に基づき、増加利益分についてはヌエックと運営権者において配分する等のインセンティブ方式（プロフィットシェアリング）を導入
- ▶ 維持管理業務は、公共施設等運営事業の事業者と同一事業者に対して別契約をおこなう。
- ▶ 維持管理部分は、サービス対価を支払う。



(出典) 国立女性教育会館公表資料

7) 事業スケジュール

- 平成 26 年 2 月 実施方針の公表
- 平成 26 年 3 月 特定事業の選定・公表
- 平成 26 年 8 月 入札公告
- 平成 26 年 12 月 民間事業者の選定
- 平成 27 年 2 月 公共施設等運営権の設定
- 平成 27 年 2 月 運営権実施契約締結、施設・設備長期維持管理業務委託契約締結
- 平成 27 年 4 月 運営・維持管理開始

第3章 民間事業者の意向把握

1. 民間意向把握の実施要領

動物公園への官民連携手法の活用に向け、以下の要領で民間意向把握を実施した。

項目	概要																		
実施目的	<p>本事業への参画及び民間活力導入可能性（導入可能な内容、範囲等）について意向把握をすることを目的として実施した。</p> <p>なお、「第1章 はじめに 1.本調査の背景と目的 1-2.調査の目的」に記載したとおり、本調査では、市からの「オリジナルな動物公園となることを目指す」との強い意向から、民間動物園や民間水族園以外の幅広い業種の民間企業による事業参画の可能性を探り、多様な業種の企業からのアイデアや民間ノウハウの活用可能性について、ヒアリングを実施した。</p>																		
実施期間	11月下旬～12月下旬																		
実施対象	<table border="0"> <tr> <td>ゼネコン</td> <td>3社</td> </tr> <tr> <td>デベロッパ</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td>広告代理店</td> <td>2社</td> </tr> <tr> <td>観光牧場</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td>企画・デザイン会社</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td>観光系コンサル</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td>会議・展示等運営会社</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td>学習・教育系会社</td> <td>1社</td> </tr> <tr> <td>ペット系会社</td> <td>1社</td> </tr> </table>	ゼネコン	3社	デベロッパ	1社	広告代理店	2社	観光牧場	1社	企画・デザイン会社	1社	観光系コンサル	1社	会議・展示等運営会社	1社	学習・教育系会社	1社	ペット系会社	1社
ゼネコン	3社																		
デベロッパ	1社																		
広告代理店	2社																		
観光牧場	1社																		
企画・デザイン会社	1社																		
観光系コンサル	1社																		
会議・展示等運営会社	1社																		
学習・教育系会社	1社																		
ペット系会社	1社																		
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・事業への関心 ・事業スキームに対する意見 ・事業リスク ・民活導入の効果 ・収入増加策 ・自主事業の可能性 ・周辺観光資源との連携について ・参画のための条件 ・その他事業に対する意見 																		

2. 民間意向把握の結果

2-1 民間意向

(1) 事業への関心

本事業への関心については、概ね関心があるとの意見が示された。しかし、動物園の運営ノウハウがない（動物の専門性がない）、動物園事業の業務内容がわからないため判断がつかないなどの理由から飼育業務を含む動物公園全体の経営母体となることについては、慎重な意見が

多く聞かれた。一方で、集客部分（付帯事業、企画・アイデア提供等）への協力や参加については、前向きな意見が多く聞かれた。

飼育業務については、動物飼育ノウハウを持つ公社職員を再雇用するか求人募集し、SPCで雇用する場合でも、SPCの経営者側に飼育についての知見があり、雇用した人材を適切に管理することの出来る体制の構築が必要であるとの指摘があった。そうした観点からも、民間動物園等の飼育業務の受け皿となるような核となる運営企業の参画が不可欠であるとの意見も聞かれた。

この他、本事業は、大規模な初期投資が発生せず、順次、小規模な改修工事を繰り返すことから、事業規模的に見ると、地元の建設会社向けの事業であり、また動物園が市民の思いのある施設であることから、地元出身者がいる企業などが地元貢献の一環として、参画することが望ましいのではとの指摘があった。

(2) 事業スキーム

1) 事業手法について

事業手法については、動物園は運営中心であり飼育ノウハウを持つ主体が多くないことから、以下のような意見が聞かれた。

○SP（Service Provider）方式¹のように、先行し、運営会社を選定するようなやり方が良いのではとの意見が聞かれた。

○設計施工から維持管理のみを業務範囲として運営は除いたPFI事業の可能性についても意見が聞かれた。

○飼育が難しいのであれば、DB（Design-Build）²方式もしくはBT（Build-Transfer）³のようなハコモノPFIで施設整備のみをおこなうが良いのではとの意見もあった。その場合、施設施設を順次、改修をおこなっていくため、CM（Construction Management）方式⁴により、そうした工事の発注管理までを民間に委ねてはどうかとの提案もあった。

○集客施設部分のみをDB+O（Design-Build-Operate）方式⁵で実施する方法やプロデュース契約など結び、企画・プロモーション部分のみに民間活力を活用することなどの意見が聞かれた。

○オリジナルの施設を目指すのであれば、公共側で事業執行する場合に公と民の関係において様々な障害があるため、PPPエージェントにプロジェクトを委譲して代行執行者とするPPPエージェント方式を行うと成功するゴールイメージとの意見も聞かれた。

2) 管理運営費について

管理運営費については、現状で費用3億円（利用料収入0.5億円＋指定管理料2.5億円）の

1 SP（Service Provider）方式とは、PFI事業を実施するSPCに建設会社を加えず、地元の運営会社などサービス供給者だけで構成するもの。詳細は第4章を参照。

2 DB（Design-Build）方式とは、設計施工一括発注方式のこと。詳細は第4章を参照。

3 BT（Build-Transfer）方式とは、施設を設計・整備し、所有権を移転する方式のこと。詳細は第4章を参照。

4 CM（Construction Management）方式とは、建設生産・管理システムのこと。詳細は第4章を参照。

5 DB+O（Design-Build-Operate）方式とは、設計施工一括発注とともに施設の管理運営業務を発注する方式のこと。詳細は第4章を参照。

6 PPPエージェント方式とは、公からPPPエージェントがプロジェクトの委譲を受け、PPPエージェントが代行執行者となって公と一緒に計画段階から事業の進捗を行う方式のこと。

中で、指定管理料 2 億円（修繕費用）を差し引いた 1 億円分で人件費を含む運営費用を独立採算で回すというのは、難しい、公共施設なので利用料を値上げするのにも限界があるとの指摘があった。

一方、市でおこなった PPP エージェントからのヒアリングにおいては、現状の赤字運営体質の原因は、管理運営経費に公費が注ぎ込まれているため、収益向上を目指していない公社の体質にあるとの意見であり、本事業の実施とともに管理運営経費に公費を注ぎ込まないという市の断固たる姿勢が必要との指摘もあった。

3) 事業期間について

事業期間については、短い方が望ましいとの意見が多く、15 年程度が限界ではとの意見があった（10 年との意見もあり）。

その理由としては、通常の PFI とは異なり、民間で施設整備費全体を借入し、施設を一時期にまとめて整備する事業ではなく、複数年にわたり小規模な施設改修を繰り返す事業であるため、借入がないので長期である必然性がないのでは。また、動物を扱う事業であるため、あまり長いのも負担が重いとの意見が聞かれた。

4) その他

動物のつながりで、市の保健所で所管する愛護センターの建設などを動物園に併設し、犬猫などのペット系の事業展開などの可能性について聞くと、犬や猫を扱う動物愛護センターと動物園では人材の兼用が出来ない可能性があるため、効率性が良いとは言えないとの指摘があった。また、ペット系は住宅地などでないと成立しないとのことであり、動物公園の立地環境では、難しいとのことであった。

(3) 事業リスク

事業リスクについては、動物園事業の業務内容がわからないため、リスクの判断が不明との意見が多く聞かれる中、動物を扱う事業であり民間ノウハウがないため、付帯事業として収益施設を整備する際に融資が下りない可能性もあるのはとの指摘があった。

さらには、以下のような、本事業は、飼育しながらの改修であり、改修工事中にも来園者が来るそのため、来園者や動物の安全性についてのリスクがあるのではとの意見が聞かれた。また、来園者が動物によってケガをさせられたり、モノを取られたりといった事故や被害にあらうリスクもあるのではとの指摘もあった。

(4) 民活の効果

集客のためのアイデアの提供（付帯施設、イベント・企画等）に関する意見が多く聞かれた。特に、ソフト、コンテンツの提供、企画・プロモーションは、アイデアとネットワークが必要であり、民間が得意な分野であり、他地域でも集客増の実績がある。そうした分野からの民間活力導入の可能性はあるのではないかと。

(5) 収入増加策

収入増加策としては、以下のような意見が聞かれた。

◇観光客の取り込み

人口減少の中にあつては、盛岡都市圏の定住人口を顧客ターゲットとした運営では、来園者を増やすことに限界があるため、東京や仙台等からの他都市圏からの観光客を取り込んでいく必要がある。そのため、周辺の観光拠点と連携するなど、地元の観光資源の活用を図る必要がある。

◇ターゲットの分析とサービス

ターゲット層の分析が必要である。ターゲット層に合わせたサービスの提供、充実化を図る必要がある。例えばファミリー向けに、ベビーカーでの来園がしやすいように園内交通を整備するなどの子供向けのサービスを充実させることが考えられる。

◇夜間と冬期の対策が必要

現状では、夜間や冬期が閉園しており、顧客目線での運営が行われていないため、需要を取りこぼしている。例えば、キャンプ、ナイトズー、パーティー、イルミネーションなどの夜間開園をおこなったり、雪を見たことのない外国人など向けに冬の動物園を開園するなど工夫の余地があるのではないだろうか。動物公園までの道中、山道が凍るため、冬季の開業を視野に入れるのであれば、市で除雪やロードヒーティングを導入するなどが必要になるかもしれない。

◇屋内施設の整備

動物園という施設は、屋外施設のみだと、天候に左右され、経営が不安定になる。そのため、屋内施設を整備することで、全天候に対応でき、また、お弁当やイベントスペース等として多目的に活用することも可能となり、多様な事業展開が考えられるようになるだろう。

◇市民参加・地元の活用

リピーターとして年間に複数来園するのは盛岡都市圏に定住している方だけである。そのため、まずは、市民に愛着と関心を向けるのも必要である。来園者としてだけでなく、市民ボランティアを活用し、公園内の草花の説明がついたガイドツアーを行うなど、動物公園の運営に参加してもらう方法も考えられる。また、地元の祭りの出発地点、地元イベントの開催場所等にすることで、地元の人たちが集う場所にしていけると良いのではないだろうか。

(6) 自主事業の可能性

自主事業については、以下のような意見が聞かれた。

◇健康・スポーツ関連施設

動物公園の敷地は、広大で、自然の景観が残っていることから、ボルダリング、クライミング、オフロードバイク、トレッキングなどのアウトドア・スポーツをおこなうことが出来るのでは。また、マラソン大会の開催やゴールの場所にするのも良いのではないだろうか。

◇飲食機能

カフェやレストランの整備は可能性があるのでは。例えば、地元出身者で、東京での修業を終えて戻ってきたシェフがやっているレストランなど、地域にゆかりがある人にやってもらい、本格的なレストランを入れることが考えられる。多目的スペースを設け、パーティスペースや結婚式二次会等での利用も考えられるのではないだろうか。

◇宿泊（キャンプ）

泊まれる動物園としてオートキャンプなどが出来ると良いのでは。急傾斜地の地形を逆に利用して高地に宿泊施設を配せば、動物が見えて異空間が創出できて良いのではないか。朝はペリカンやトラの鳴き声で目覚めるようなのも、面白いのではないか。

◇その他施設

温浴施設を併設し、動物園に孫や子どもを連れて来て、待っている間に入浴するのも良いのではないか。また、スポーツ関連の機能の付帯機能としてシャワー室もあると良い。

◇イベント等

イベントとしては、宝探しや謎解き、スタンプラリー、場所体験アプリのゲームなど色々な可能性が考えられる。

(7) 周辺観光資源との連携

周辺観光資源との連携については、小岩井農牧などの人気のある観光スポットとの回遊性を高める必要があるとの意見が多く聞かれた。

例えば、長良川では、お城（観光資源）、温泉等との連携チケットを設け、地域内で回遊性を高める工夫が行われている。そうした仕組みを取り入れることが出来るのではないか。

観光資源の活用という観点から、隣接の岩山公園展望台を一体的に整備することも想定されるが、現状では、遊園地、展望台にあまり人が集まっていないことから、一緒に事業を実施するのは負担になるとの慎重な意見も聞かれた。

(8) 参画のための条件

参画のための条件については、飼育業務のノウハウを持った運営の核となる企業が決めれば、構成員として参画することは可能であるとの意見が聞かれた。また、事業への参画を検討するためには、業務内容、人員体制、収支構造、来園者データ、周辺道路交通量等の情報の開示、提供が必要であるとの指摘があった。

2-2 民間意向把握を踏まえた課題と対応策の整理

民間意向調査の結果を踏まえると、主に以下のような課題と対応策の方向性を整理することが出来る。

課題 1：本調査のヒアリングにおいては、動物園に馴染みのない業界の民間事業者は、動物園の業務内容や収支構造についての知見がなく、特に飼育業務や事業リスクについてイメージがつかめないことから、現時点において、事業への参画の可否について明言出来ない状況にある。

課題 2：本調査のヒアリングにおいては、課題 1 と同様に、動物園の業務内容や収支構造についての知見がないことから、動物園経営への参画には慎重な姿勢を示す民間企業がいった。一方で、イベント開催や収益施設など飼育業務を除いた付帯的な業務については、参画意欲が見られる。

課題 3：動物園の民間活力の活用では、現在の赤字運営体質の公社と連携して取り組むという民間企業はなかった。公社職員の再雇用にあたっては、現状収支にあった再雇用となることは避けられないとの認識の民間企業が多い。また、公社職員の再雇用や新規採用などで飼育業務に関わる人材を SPC が雇う場合であっても、民間動物園などの飼育業務のノウハウを持った企業が受け皿となって事業に参画する必要があるとの認識を民間事業者側が持っている。

以上の課題への対応策について整理すると、以下の 2 つの検討の方向性を示すことが出来る。

検討の方向性 1：民間動物園の参画推進

ヒアリング結果として、飼育業務のノウハウを持った運営の受け皿となるような企業の参画が不可欠との認識が示される中で、なるべく早期の包括的な民間活力導入を目指す場合においては、民間動物園を経営する企業の参画を推進する必要がある。民間動物園の経営企業が参画可能な事業スキームを検討していく必要がある。

検討の方向性 2：担い手育成による段階的な民間活力の導入

オリジナルな動物園を目指し、民間動物園を経営する企業に限らず、広く多様な業種の民間事業者の事業参画を目指していく場合、動物園経営について積極的に情報開示を進め、事業の担い手育成を行っていく必要がある。多様な業界の民間事業者が、それぞれの立場から、どのような業務範囲であれば参画可能性があるのかについて検討を重ねながら段階的に民間活力の導入を図っていくことを検討していく必要がある。

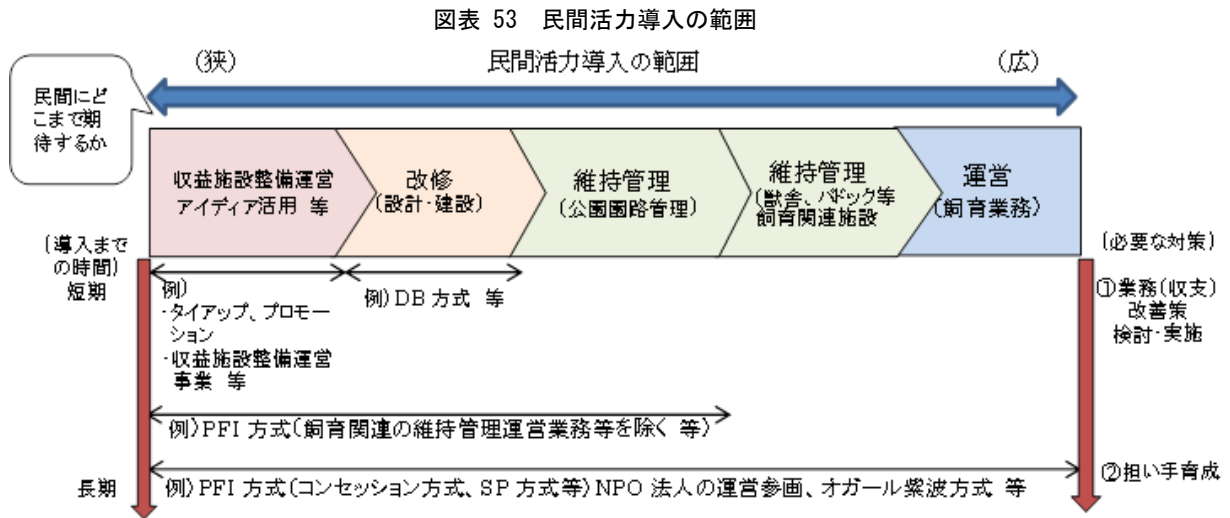
第4章 官民連携手法の導入可能性の検討

1. 導入可能性の検討

1-1 事業手法の検討

(1) 多様な民活手法の検討

民間意向把握を踏まえると、本事業における民間活力の導入手法については、①民間動物園などの飼育も含めた包括的な民活手法を検討していくのか、あるいは②担い手育成性を図りながら、段階的に民間活力の導入を進めていくのかにより、以下のような幅広い官民連携手法が想定される。



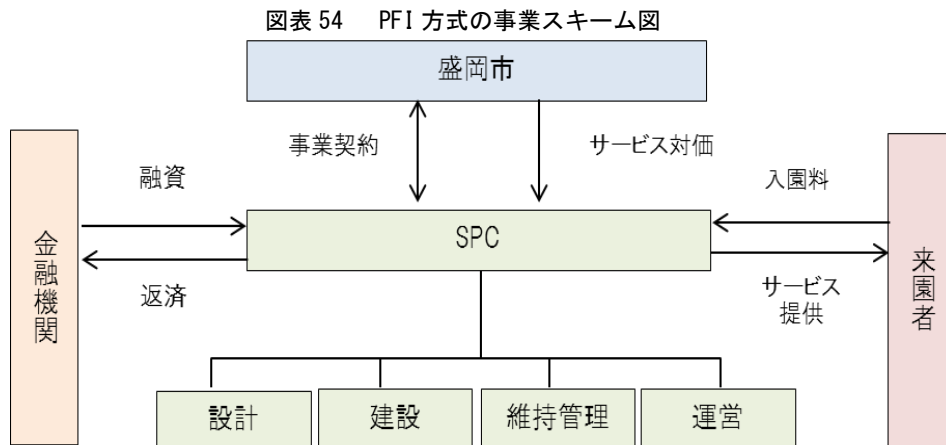
1) 民間動物園など飼育業務も含めた包括的な民活手法

飼育業務を含め、基本的に包括的に動物園事業を民間事業者に委ねる方法としては、次のようなものが想定される。それぞれの事業概要及び一般的なメリット、デメリットに加え、本事業において導入する場合の課題について整理する。

① PFI方式

【概要】 改修から飼育関連業務を含む維持管理運営等までを包括的・性能発注する方法。

【業務範囲】 改修、維持管理、運営、資金調達(改修費用)、自主事業(集客施設整備運営)。



メリット

- 設計・施工から維持管理運営までを一体の事業として発注するため、他の手法に比べて民間ノウハウ活用の範囲が広いことから、民間ならではのアイデアを活かしたサービスを提供することが可能。
- 民間の創意工夫の余地があるため、他の手法に比べて財政負担の削減効果が高い。
- 民間資金を活用するため、公共は割賦払いを行うことが可能なので、財政負担の平準化を図ることが出来る。

デメリット

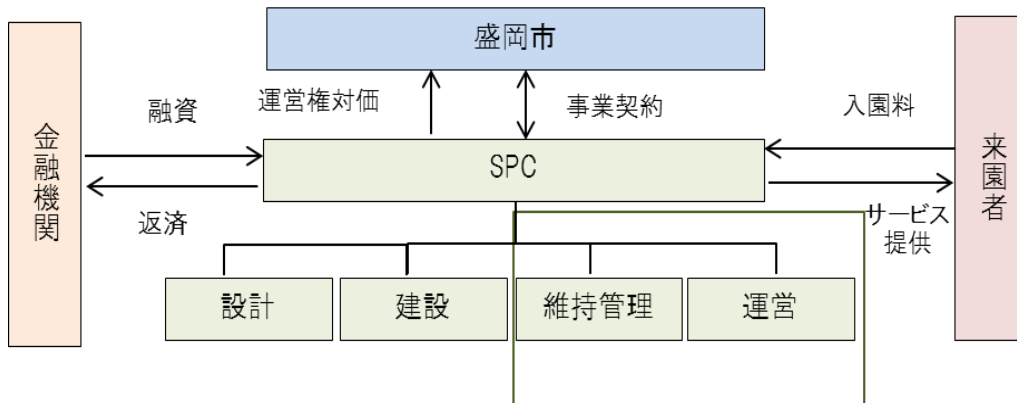
- PFI法に則った手続きが必要であるため煩雑で他の手法に比べると事業スケジュールが長期に及ぶ。
- 性能・一括発注であるため官民での意思疎通を図ることが他の手法以上に必要となる。

② コンセッション方式

【概要】改修PFIに加え、飼育関連事業も含めた動物園経営について運営権を付与して包括的・性能発注する方式。

【業務範囲】改修、維持管理、運営、資金調達（改修費用）、自主事業（集客施設整備運営）

図表 55 コンセッション方式の事業スキーム図



メリット

- 事業運営の自由度が高いことから、民間事業者の経営ノウハウを活かした施設運営をおこなうことが可能。
- 一般的には公共は民間事業者から運営権対価の支払いを得ることが出来る
- 「みなし物権」として運営権への抵当権の設定が可能なので、レンダーから資金調達がしやすい。
- 運営権者による事業継続困難な場合においても第三者の運営権譲渡が可能なので事業の継続性が維持できる。

デメリット

- 条例の制定、実施方針の策定、公共施設等運営権の設定等の手続きに時間を要する可能性がある。

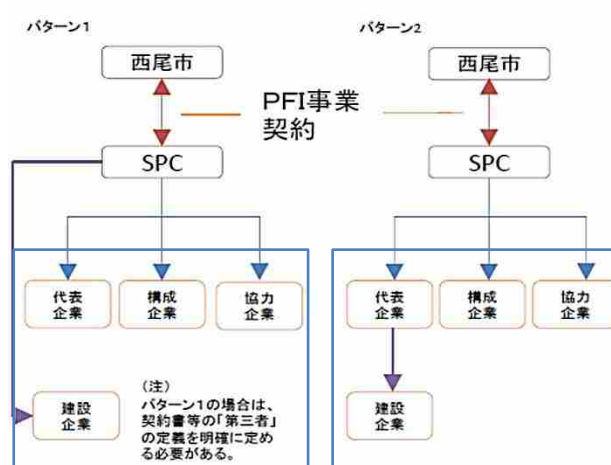
③ SP方式（Service Provider）のPFI方式

【概要】PFI事業を実施するSPCに建設会社を加えず、地元の運営会社などサービス供給者だけで構成するもの。

※施設の内容を自治体があらかじめ全て決めることはせず、市民が求める施設機能や公共サービスをどのように実現するかのアイデアを民間事業者から提案してもらい、性能発注するPFI方式（愛知県西尾市）。

【業務範囲】改修、維持管理、運営、資金調達（改修費用）、集客施設整備運営（付帯事業）
 ※地元の運営会社を中心にSPCを組成し、建設企業を加えない事業スキーム。建設については、SPCもしくは運営会社から発注を行う。

図表 56 SP方式の事業スキーム図



（出典）西尾市 HP

メリット

- サービス供給者のみを選定するため、サービス内容を重視した事業の構築が可能となり、施設の機能については、提供するサービス内容に応じたアイデアを提案してもらえる可能性がある。
- 地元企業の参画が期待される。

デメリット

- 施設整備をSPCが直接実施しないことから、一括発注する従来のPFI方式に比べると財政削減効果が限定的となる。
- PFIに馴染みがない地元企業への理解推進が必要であり、事業の実現に時間を要する可能性がある。

2) その他多様な官民連携手法

段階的な民間活力の導入については、以下のような多様な官民連携手法が想定されるが、これらの手法の導入には、現在の運営主体である公社の抜本的な経営改革が前提となる。

① アイディア活用（タイアップ、プロモーション）

【概要】民間事業者と協力協定等を締結し、タイアップ事業（イベント等でのキャラクター活用等）やイベント等の企画・プロモーションの業務を委託するもの。

例1) 横浜市

◇(株)ポケモン・(株)ポケモンコミュニケーションズとタイアップ事業

ポケモンのキャラクターを使った市のイベントの実施

（「ピカチュウ大量発生チュウ! at 横浜みなとみらい」「踊るピカチュウ大量発生中」等）

場所	主な実施内容
横浜ランドマークプラザ	スーパーダンスユニットショー
横浜ワールドポーターズ	ピカチュウフラダンス、ピカチュウに会える映画館
帆船日本丸・日本丸メモリアルパーク	ピカチュウストンプ（太鼓とダンス）
クイーンズスクエア横浜	ピカチュウストリート
よこはまコスモワールド	ピカチュウ観覧車
横浜赤レンガ倉庫	ピカチュウダンスステージ、音楽イベントコラボ
MARK ISみなとみらい/みなとみらい駅	ピカチュウフォトスタジオ、ラッピングトレイン
グランモール公園	ピカチュウ大行進
JR桜木町駅/駅前広場	ピカチュウステーション

※上記イベントについては、有料のものと無料のものがあります。

このほか、様々なサプライズ企画を予定しております。ご期待ください！



（出典）横浜市 HP

例2) 名古屋市立東山動物園

◇動物スポンサー

東山動植物園が提示する動物について、法人を対象に動物スポンサーを募集する。応募法人は、名古屋市と協定締結し、動物スポンサーになる。動物スポンサーにはエサ代等を参考に設定したスポンサー料を支払うかわりに、東山動植物園からは特典を付与。

- ・対象動物は東山動植物園内で展示している全ての動物
- ・スポンサー料
対象動物の種類にかかわらず1口200,000円（年額）エサ代に活用
- ・スポンサー特典
東山動植物園の正門付近及び対象動物舎に、動物スポンサーである旨の表示
動物スポンサーの要望に応じて「動物スポンサー認定証」を発行
東山動植物園との協議を経て、動物スポンサー関連事業のPRを園内で実施

※地元金融機関等18社が参加

◇アイデア、参加提案募集

参加提案の類型	実現内容
協定	再生プランを連携・協力して推進する長期の協定締結
寄附金・協力金	動物のエサ代、施設整備などへの金銭による支援
物品による支援	物品等の提供による支援
ボランティア	人材の派遣
技術の提供	企業による自社技術の提供
協働事業の実施	書籍の出版、講座の開催、イベントの実施
協賛	春まつり・秋まつり等イベントのスポンサー
広告	ウェブサイト上のバナー広告・園内案内マップへの広告
公式ライセンス商品の展開	公式ロゴ、キャラクターを使用した商品の展開

(出典) 名古屋市東山動物園 HP

◇iphone 用園内情報提供アプリ「東山動物園」(期限付き無料提供)

名古屋市と株式会社トヨタマップマスターとの「東山動植物園の来園者サービスに関する協力の覚書」に基づき開発。

- ・共同企画・共同開発：株式会社トヨタマップマスター
- ・アプリケーション提供：中京テレビ放送株式会社



- ▶利用者は園内マップから位置情報、園内各施設の情報、駐車場登録やスタンプラリーなど、様々な機能を利用
- ▶檻に設置された NFC (短距離無線通信規格) タグから Android 端末上で詳細な動物情報を閲覧可能。

(出典) 名古屋市東山動物園 HP

メリット

- 民間事業者の得意とする分野、ソフト的なアイデアについて導入することが出来るため、民間事業者側も参画がしやすい。施設整備のような大規模な財政負担が発生しないため、公共側も導入がしやすい。
- ユニークなアイデアを活用したサービスの提供が可能となり、集客効果が高まることが期待される。

デメリット

- 民間活力の導入範囲がソフト面に限定されていることから、公共側にとっては事業全体の抜本的な財政負担の削減にはつながらない可能性がある。

② 収益施設整備運営事業

【概要】民間事業者が得意とする収益施設の整備運営事業のみを発注するもの。

例) 名古屋市東山動植物園

◇営業施設整備事業（民設民営）

動物園敷地内の下表に示す営業施設（収益施設）について、民設民営での事業を実施。本格的でおしゃれなレストランがオープンし、ランチ利用などレストラン目的の来訪者も増加した。母親はランチを、子どもは動物園を楽しめると好評となっている。

動物園	上池ゾーン	フードコート及び物販
植物園	洋風庭園ゾーン	レストラン(公共駐車場合む)
	日本の里ゾーン	季節営業のワゴン等
	お花畑ゾーン	季節営業のキッチンカー等
	星が丘門ゾーン	オープンカフェ

メリット

- 民間事業者が得意とするレストラン等の収益施設の整備運営をゆだねることで、施設全体のサービスの向上により、集客性の向上につながる可能性がある。

デメリット

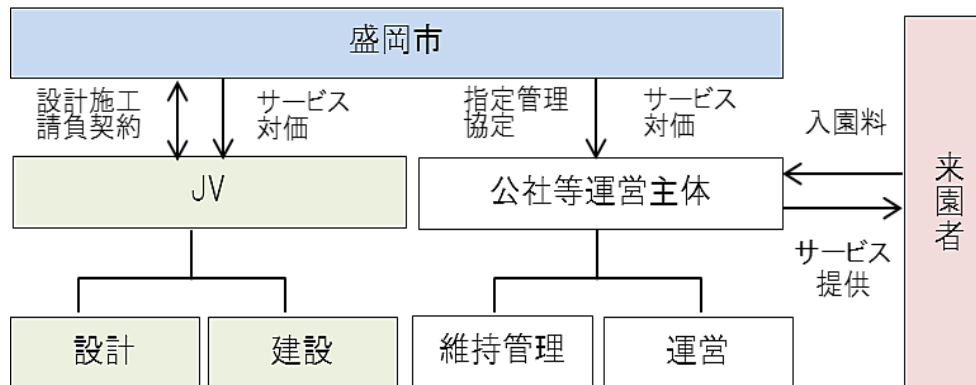
- 民間活力の導入範囲が、付帯的な収益施設のみに限定されるため、公共側にとっては事業全体の抜本的な財政負担の削減にはつながらない可能性がある。
- 市民への収益の還元方法について検討が必要となる。

③ DB方式による改修工事

【概要】施設の改修（設計・施工）についてセットで発注。公共は起債と一般財源（起債充当残）により事業費を調達するもの。

【業務範囲】改修（設計・施工）

図表 57 DB方式の事業スキーム図



メリット

- 施設の設計・施工を一括発注することで、民間事業者の創意工夫により利便性の高い施設が整備される可能性がある。
- 設計・施工の一括発注による効率化により、財政負担の削減が期待される。

デメリット

- 民間活力の導入範囲が施設整備部分のみであることから、運営を含む事業手法に比べると財政削減等の効果が限定的なものとなる。

●本事業における導入に向けた課題等

・本事業の場合、複数年にわたり、順次、施設の改修行っていくことから、DB方式を採用する場合、事業者選定方法に工夫が必要となる。

⇒獣舎等の工事毎に募集する方法と全工事をまとめて公募（複数施設を数年かけて段階的に順次整備）する方法等も想定される。

・例えばCM方式と併用することなども考えられる。

CM方式…「建設生産・管理システム」の一つ。発注者の補助者・代行者であるCMR（コンストラクチャー・マネージャー）が、技術的な中立性を保ちつつ発注者の側に立って、設計の検討や工事発注方式の検討、工程管理、コスト管理などの各種マネジメント業務の全部又は一部を行うもの。

設計段階	①設計候補者の評価、②設計の検討支援、③設計VE等
発注段階	①発注区分・発注方式の提案、②施工者の公募・評価、③工事価格算出の支援、④契約書類の作成・アドバイス等
施工段階	①施工者間の調整、②工程計画の作成及び工程管理、③施工者が行う施工図のチェック、④施工者が行う品質管理のチェック、⑤コスト管理、⑥発注者に対する工事計画報告、⑦文章管理等

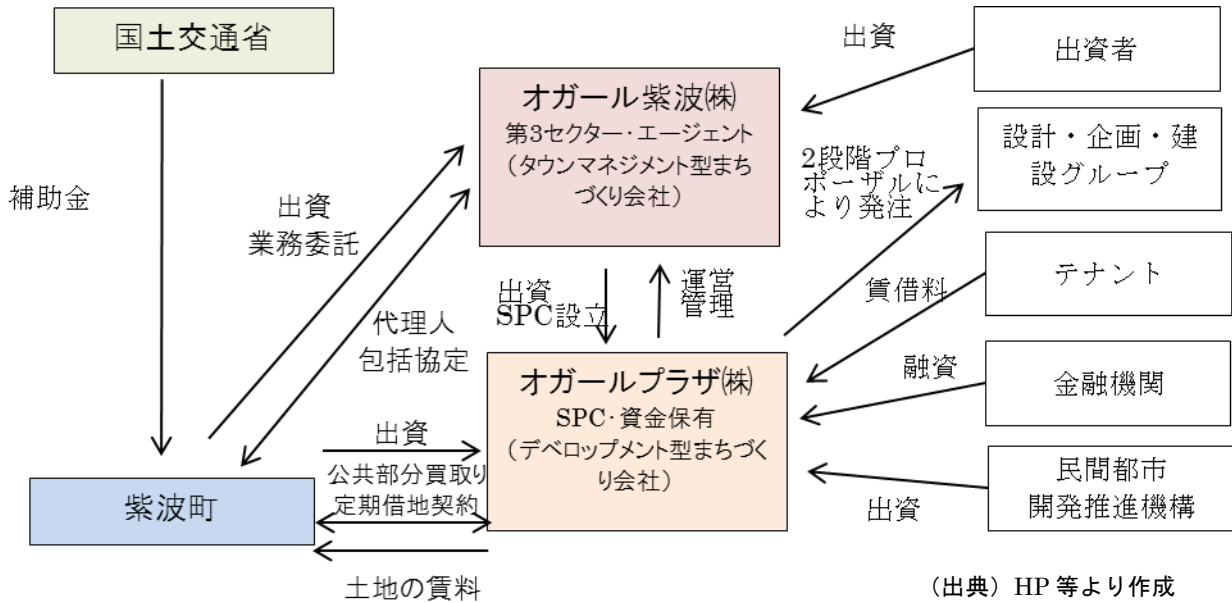
（出典）国土交通省HPより作成

・なお、動物園の施設の改修のDBに、集客施設整備運営事業をセットにして事業化する方法も想定できる。

④ その他（PPPエージェント方式）

【概要】事業の企画段階から、自治体、民間企業等が参画し、地主である紫波町のエージェント（代理人）としてマネジメントを行うまちづくり会社を組織し、各事業に出資し、特定目的会社（SPC）を組成して、建設、管理運営を実施する方法。自治体、地元が協力した、地域づくり、施設づくりおこなもの。

図表 58 PPP エージェント方式の事業スキーム図



メリット

- 事業の構想の段階から、市民の意向や市場性を把握し、事業計画を官民が共同で立案することが出来るため、事業の早期の段階から民間のアイデアやノウハウを反映した事業を実現することが出来る。

デメリット

- まちづくりをおこなっていく手法であることから、施設単体で完結する事業ではなく、エリアの資産価値向上を目指した事業でないと導入が難しい。
- 事業性がないと成立しないため、従来のハコモノPFIなどでは事業が成立しない可能性がある。

その他

- PPPエージェントととして公共側の意向を代弁し、民間事業者等の関係者を調整する幅広い知見を持った人材が不可欠である。

(2) 本事業における事業手法

本事業では、民間動物園の参画も見据えつつ、多様な PPP 手法の導入が想定されるが、将来的には、集客性向上を目指した包括的に民間ノウハウを活用する方法として、コンセッション方式、SP方式、PPP エージェント方式が望ましく、VFM 算定における試算においては、コンセッション方式を前提に算定をおこなうものとした。

(3) 本事業に業務範囲及び官民の業務分担

本事業において想定される主な業務は、現状の公社の業務を踏まえ、以下の通りである。

現在、動物公園の事業は、公社が包括的に業務を実施しており、法制度上も特に運営者による制限がないことから、民活に際しても、公社が担う全ての業務を民間の業務範囲とすることを想定している。

そうした中で、市の役割については、公立動物園としての施設の基本的な方針を決定し、そうした方針に沿った事業の実施がなされているかについてモニタリングをおこなうことを想定している。

図表 59 業務分担表例

大分類	中分類	役割分担	
		市	民間
基本方針の決定	施設の基本方針を決定	○	
施設整備費	大規模改修		○
	リニューアル		○
維持管理業務 (公園管理、獣舎・パドック等の管理含む)	建築物保守管理業務		○
	建築設備保守管理業務		○
	備品等保守管理業務		○
	外構施設保守管理業務		○
	植栽維持管理業務		○
	修繕・更新工事		○
	施設清掃業務		○
	環境衛生管理業務		○
運營業務	警備・駐車場管理業務		○
	飼育業務		○
	イベント等企画運營業務		○
	広告宣伝・営業業務		○
	研究業務		○
	利便施設等運營業務		○
自主事業		○	
モニタリング	事業内容についてモニタリングを実施	○	

(4) リスク分担の検討

リスク分担については、現時点で想定しうる本事業のリスクを洗い出し、その分担について検討した。特に、本事業は改修事業の側面と運營業務の側面をもつことから、それぞれの側面における特有のリスクに関し、その分担の在り方を詳細に検討した。

1) リスク分担に関する基本的な考え方

民活におけるリスクは、不確実性のある事由によって損失が発生する可能性であると理解さ

れている。具体的には、誰がどのようにリスクの顕在化を予防し、そのための費用及びリスクが顕在化した場合の費用を負担するか、という観点から議論される。

図表 60 リスク分担の定義

●リスク分担の定義

- 1 協定等の締結の時点では、選定事業の事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測し得ず、これらの事由が顕在化した場合、事業に要する支出または事業から得られる収入が影響を受けることがある。選定事業の実施に当たり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できないこのような不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をリスクという。
- 2 選定事業の適正かつ確実な実施を確保するうえで、リスクが顕在化した場合、当初想定していた支出以外の追加的な支出が現実必要となると見込まれることがある。このため、公共施設等の管理者等と選定事業者は、協定等において、リスクが顕在化した場合の追加的支出の分担を含む措置について、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確に規定することに留意する必要がある。選定事業のリスク分担については、想定されるリスクをできる限り明確化した上で、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」との考え方に基づいて協定等で取り決めることに留意する必要がある。

(中略)

(4) リスクの分担方法

リスクの分担方法としては、

- (イ) 公共施設等の管理者等あるいは選定事業者のいずれかが全てを負担
 - (ロ) 双方が一定の分担割合で負担（段階的に分担割合を変えることがあり得る）
 - (ハ) 一定額まで一方が負担し、当該一定額を超えた場合(イ)又は(ロ)の方法で分担
 - (ニ) 一定額まで双方が一定の分担割合で負担し、当該一定額を超えた場合(イ)の方法で分担
- といった方法が考えられる。リスクが顕在化した場合の必要となる追加的支出の分担の方法を、当該者がリスクが顕在化した場合に負担し得る追加的支出の負担能力はどの程度かも勘案しつつリスクごとに検討する。

(出典)「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」より抜粋。

2) リスク分担表（案）

リスク分担の考え方にに基づき、現時点では本事業のリスク分担表（案）を次のとおり想定している。

図表 61 リスク分担（案）

リスクの種類		番号	リスクの内容	負担者		
				市	民間事業者	
共通	入札説明書リスク	1	入札説明書の誤り及び内容の変更に関するもの	○	—	
	入札リスク	2	入札参加費用に関するもの	—	○	
		3	入札参加者の提案内容に起因する損害	—	○	
	契約リスク	4	市の責めに帰すべき事由による契約締結の遅延・中止	○	—	
		5	民間事業者の責めに帰すべき事由による契約締結の遅延・中止	—	○	
	制度関連リスク	法令変更リスク	6	本事業に直接関連する法令の変更、新たな規制立法の成立	○	—
			7	上記以外の法令の変更	—	○
		税制変更リスク	8	本事業に関する消費税の範囲及び税率の変更に関するもの	○	—
			9	本事業に直接影響を及ぼす税制の新設及び変更に関するもの	○	—
			10	上記以外の税制の変更	—	○
		許認可リスク	11	業務の実施に関して民間事業者が取得すべき許認可の取得が遅延し又は取得できなかった場合	—	○
			12	市が取得すべき許認可の取得が遅延し又は取得できなかった場合	○	—
		政策変更リスク	13	政策変更（事業の取りやめ、その他）等による事業への影響	○	—
	社会リスク	住民対応リスク	14	本事業自体に関する近隣住民の反対運動、訴訟、要望などへの対応	○	—
			15	上記以外の近隣住民の反対運動、訴訟、要望、苦情などへの対応	—	○
		環境問題リスク	16	民間事業者が行う業務に起因する環境問題（騒音、振動、地盤沈下、地下水の断絶、大気汚染、水質汚濁、臭気、電波障害等）に関する対応	—	○
		第三者賠償リスク	17	民間事業者の責めに帰すべき事由により第三者に与えた損害の賠償	—	○
			18	市の責めに帰すべき事由により第三者に与えた損害の賠償	○	—
		事業終了手続きリスク	19	事業終了手続きに伴う諸費用の発生に関するもの、事業会社の清算手続きに伴う評価損益等	—	○

リスクの種類		番号	リスクの内容	負担者			
				市	民間事業者		
共通	不可抗力リスク		20	市及び民間事業者のいずれの責めにも帰すことができず、また計画段階において想定し得ない暴風、豪雨、洪水、高潮、地震、地滑り、落盤、落雷などの自然災害、及び、戦争、暴動その他の人為的な事象による損害	○ ※1	△ ※1	
	債務不履行リスク		21	市の債務不履行による中断・中止	○	—	
			22	民間事業者の債務不履行による中断・中止	—	○	
	経済リスク	資金調達リスク		23	本事業に必要な資金の確保（民間事業者負担分）	—	○
		金利変動リスク		24	金利の変動	—	○
		物価変動リスク		25	施設整備期間中の物価変動によるコストの変動	△ ※2	△ ※2
				26	維持管理・運営期間中の物価変動によるコストの変動	△ ※3	△ ※3
	計画リスク	情報提供リスク		27	市が入札までに公表した情報及び現地見学会によって知りうる情報に基づき、本事業で想定される通常の入札参加者が合理的に推測することができる事項	—	○
				28	市が入札までに公表した情報及び現地見学会によって知りうる情報に基づき、本事業で想定される通常の入札参加者が合理的に推測することができない事項	○ ※4	— ※4
	施設瑕疵リスク		29	本事業の業務の対象となる部分に存する瑕疵（維持管理・運営段階で顕在化した場合は、瑕疵担保期間中に限る。）	—	○	
30			本事業の業務の対象外の部分に存する、あるいは業務の対象外の部分に起因する瑕疵	○ ※5	— ※5		
設計・改修工事段階	用地リスク	用地確保リスク		31	建設に係る仮設、資材置場の確保に関するもの	—	○
	計画リスク	設計リスク		32	民間事業者の提案内容、判断の不備によるもの	—	○
		計画変更リスク		33	市の指示による計画変更に関する増加費用	○	—
	改修工事リスク	工事費増加リスク		34	市の指示又は責めに帰すべき事由による工事費の増加	○	—
				35	民間事業者の責めに帰すべき事由による工事費の増加	—	○
		工期遅延リスク		36	市の責めに帰すべき事由により、契約期日までに工事・手続きが完了しない場合	○	—

リスクの種類		番号	リスクの内容	負担者		
				市	民間事業者	
設計・改修工事段階		37	民間事業者の責めに帰すべき事由により、契約期日までに工事・手続きが完了しない場合	—	○	
	工事監理リスク	38	工事監理の不備により工事内容、工期などに不具合が発生した場合	—	○	
	要求性能未達リスク	39	改修工事完了後の検査で要求性能に不適合の部分が発見された場合	—	○	
	支払遅延・不能リスク	40	市から民間事業者へのサービス対価の支払遅延、支払不能があった場合	○	—	
維持管理・運営段階	維持管理	計画変更リスク	41	市の指示による業務内容・用途の変更等	○	—
		性能リスク	42	要求水準の未達	—	○
		維持管理費増大リスク	43	市の指示に起因する維持管理費増大	○	—
	44		上記以外の維持管理費増大（金利・物価変動によるものは除く）	—	○	
	施設損傷リスク	45	市の責めに帰すべき事由による施設の損傷	○	—	
		46	民間事業者の責めに帰すべき事由による施設の損傷	—	○	
		47	展示動物の一般的な生態的特徴からは予見できない想定外の施設の破損	○ ※6	△ ※6	
		48	第三者（利用者）の過失など、市、民間事業者のいずれの責にも帰すべからざる事由による施設の損傷	○	—	
	運営	計画変更リスク	49	市の指示による事業内容や用途の変更	○	—
		性能リスク	50	要求水準の未達	—	○
		運営費増大リスク	51	市の指示に起因する運営費増大	○	—
			52	上記以外の運営費増大（金利、物価変動によるものは除く）	—	○
		需要リスク	53	事業に関する利用者の増減	△ ※7	○ ※7
			54	付帯事業に関する利用者の増減	—	○
		周辺開発リスク	55	市が同種施設・事業を新設することによる利用者の減少	○	—
備品管理リスク		56	民間事業者の業務範囲についての備品の盗難・紛失・破損	—	○	
		57	上記以外の備品の盗難・紛失・破損	○ ※8	△ ※8	
利用者対応リスク	58	民間事業者の業務範囲に関する利用者の苦情やトラブル等	—	○		
	59	市に対する利用者からの苦情やトラブル等	○	—		

リスクの種類		番号	リスクの内容	負担者	
				市	民間事業者
運営	動物の死亡等リスク	60	合理的に予測することができない要因によって動物が怪我や死亡等に至ったことに起因して生じる動物展示の更新の増加費用	○	—
	情報流出リスク	61	民間事業者の責めに帰すべき事由による個人情報の流出等	—	○
		62	上記以外の事由による個人情報の流出等	○	—

注) ○：リスクの負担者又は、主たるリスクの負担者 △：従たるリスクの負担者

- (※1) 不可抗力事由により、市に追加費用その他損害が発生した場合、市は民間事業者に損害賠償請求を行わないこととし、民間事業者に追加費用その他損害が発生した場合または、第三者に損害が発生し市または民間事業者において当該第三者に対して責任を負うべき場合は、一定の金額までを民間事業者が負担し、それを超えるものは市が負担する。
- (※2) 物価が一定程度上昇又は下降した場合、民間事業者が一部を負担し、市が残部を負担する。詳細は事業契約書で定める。
- (※3) あらかじめ定めた指標に基づき、サービス対価を調整する。詳細は事業契約書で定める。
- (※4) 市が入札までに公表した情報及び現地見学会によって知りうる情報に基づき、本事業で想定される通常の入札参加者が合理的に推測することができない事項が発見された場合、民間事業者は市に当該事項の内容を通知し、必要な協議を行ったうえで、原則として当該事項に対応した改修工事等の業務を行うものとし、その増加費用及び損害は、合理的な範囲で市が負担する。
- (※5) 費用負担は市とする意味合いにおいてリスク負担を市とする。瑕疵への対処は民間事業者が実施する。
- (※6) 民間事業者が、展示動物の一般的な生態的特性を踏まえ、必要十分な施設の耐用性を確保していたこと、それをもって当該破損が予見できない事象であったことについて、立証することをもって、リスク負担を市とする。
- (※7) 本事業に係る維持管理運営費等を市から支払われるサービス対価と来園者から徴収する入園料収入により回収する仕組みとしている。市はサービス対価の支払いの範囲で需要リスクを下支えるという意味合いから従負担（サービス対価は民間事業者の提案に基づき契約において上限を設定）、民間事業者は事業収入の増減に伴い当該リスクを負担する意味合いから主負担とする。
- (※8) 第三者の責めにより施設あるいは備品が損傷した場合であっても、民間事業者が実施する維持管理業務に怠りがあったことによる影響が認められた場合は、第三者とともに民間事業者も負担する。

3) 本事業特有のリスク

① 施設整備に関するリスクとその対応案

本事業は、動物園という事業の特徴を踏まえると、次のような特有のリスクが想定され、その分担方法について検討する必要がある。

ア 動物による想定外の施設の破損に関する費用負担

動物による想定以上の衝突加重により、想定外の破損が発生した場合の費用負担をどちらが持つのかという点が課題となる。

民間事業者は、展示される動物の一般的な生態的特性を踏まえ、施設に必要な強度を見込んで整備をおこなうことは当然のことであるが、気性が荒いなど、動物個々の個性や性格によっては、合理的に予測することができないような破損が生じる可能性も否定できない。民間事業者がコントロールすることが不可能なリスクである。

そこで、想定外の破損が生じた場合には、施設的设计や整備において、民間事業者として、予見できない事象であったこと（例えば、一般的な当該動物の生態的特徴と施設に必要な強度等についてデータ等で提示するなど）を立証することをもって、市がリスクを負担する方法が想定されることから、リスク番号 47 及び※6 において、その旨を定めている。

イ 開園しながらの改修工事による来園者への事故に対する責任

本事業では、複数年にわたり改修工事をおこなっていくことが想定されているため、開園し、来園者がいながらの改修工事となる。園路への工事車両の往来や勾配の激しい土地での工事重機の設置などが想定されるため、事故防止と来園者の安全性の確保が重要な課題となる。

原則的に民間事業者は、そうした事業の特徴を鑑み、安全確保に十分配慮した工事計画を設計しなくてはならないため、民間でコントロール可能なリスクであるため、民間事業者が負担すべきリスクであるといえる。

なお、例えば、気象条件等の影響により視界不良や地盤の軟化等が起因した事故の場合、不可抗力に該当するため、不可抗力として責任分担することになる。

ウ 改修の対象外とした既存施設の瑕疵に関する費用の負担

本事業では、財政負担に制約があることから、利用可能な一部の既存施設を継続して利用することが想定されている。

そうした整備対象外とした施設について、事後的に判明した瑕疵については、民間事業者の想定困難な事象であることから市で費用を負担することが考えられる。

なお、瑕疵への対処については、民間事業者が、業務対象となる部分と合わせて実施することで増加費用を最小化し、工期の短縮にもつながるという観点から合理的といえる。そのため、整備対象外の施設での隠れた瑕疵のリスク分担は、費用負担者と業務の実施者を区別して定め、公共が費用負担し、民間事業者が対処することが望ましいことから、リスク分担表案では、リスク番号 30 及び※5 において、その旨を定めている。

③ 運営に関するリスク

運営については、次のようなリスクが想定される。

ア 需要に関するリスク

本事業では、動物公園の利用料金収入を指定管理者である民間事業者に収受し、運営費部分に充当することが想定されている。民間事業者の維持管理・運營業務におけるサービスの向上を図るためにも、民間事業者のインセンティブにつながる需要変動のリスクを民間事業者に負担させることが考えられる。需要変動に関する他の事例には、以下がある。

図表 62 民間事業者が需要リスクを負う事例

<p>○事例①</p> <p>事業名称：(仮称)新文化センター整備運営事業 【調達機関：稲城市】</p> <ul style="list-style-type: none">・生涯学習・コミュニティ施設、児童・青少年施設、図書施設、ホール施設、市役所出張所施設等を含む複合的公共施設の整備事業である。・運営に係るサービス対価が、上記施設（市役所出張所施設を除く）の利用者数実績によって毎年改定される。このような支払手法をとることによって、施設の需要変動リスクが民間に移転されている。 <p>((仮称)新文化センター整備運営事業入札説明書資料1(2006、稲城市)に基づき作成)</p>
<p>○事例②</p> <p>事業名称：(仮称)御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業 【調達機関：御殿場市・小山町広域行政組合】</p> <ul style="list-style-type: none">・ごみ焼却施設の整備事業である。・運営・維持管理に係るサービス対価として、変動料金(廃棄物搬入量に応じて変動)のほか固定料金が民間に対して支払われる。このような組合せにより、民間の需要変動リスクが軽減されている。 <p>((仮称)御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業入札説明書(2011、御殿場市・小山町広域行政組合)に基づき作成)</p>

(出典) PFI 推進委員会 平成 26 年第 3 回 VFM・リスク分担ワーキンググループ
配付資料 5-2 より

施設の整備・リニューアルや自主事業の実施を通じて、事業者は魅力的な動物園を市民に提供し、利用者数を増加させることができる。事業者の運営を改善する意欲を高めるため、リスク分担表案では、リスク番号 53 及び※7 において民間事業者が需要リスクを負担することとしている。

なお、現在の動物公園は、社会教育施設としての「小中生や乳幼児」「65 歳以上の市民」を無料にしており、同じイメージのままでは多くの利用者を見込むことは難しい。需要リスクの負担者を原則として民間事業者とするには、その前提として、施設のコンセプトを変更することや事業者の実施する事業に関する裁量を広く認めることが必要である。

イ 動物の怪我や死亡等

本事業は動物を飼育する事業であることから、動物にとっての安全性や健康についてもその責任を明確にする必要がある。

しかし、合理的に予測することができない新種のウィルスや伝染病、原因不明の突然死などについては、民間事業者がコントロールすることができないリスクである。そこで、リスク分担表案では、リスク番号 60 において、市がリスクを負担するものとしている。

ウ 動物による来園者に対する被害（事故等）に対する責任

民間意向調査にもあるように、本事業では、動物による来園者に対する事故等が発生する可能性がある。

動物との距離を十分にとり、必要に応じて注意喚起をするなど、来園者の安全性の確保に十分配慮した施設の設計、管理運営をおこなうことは民間事業者の管理責任であるため、民間が負うべきリスクといえる。

1-2 事業スキームの検討

(1) 事業スキームの設定

1) 事業方式

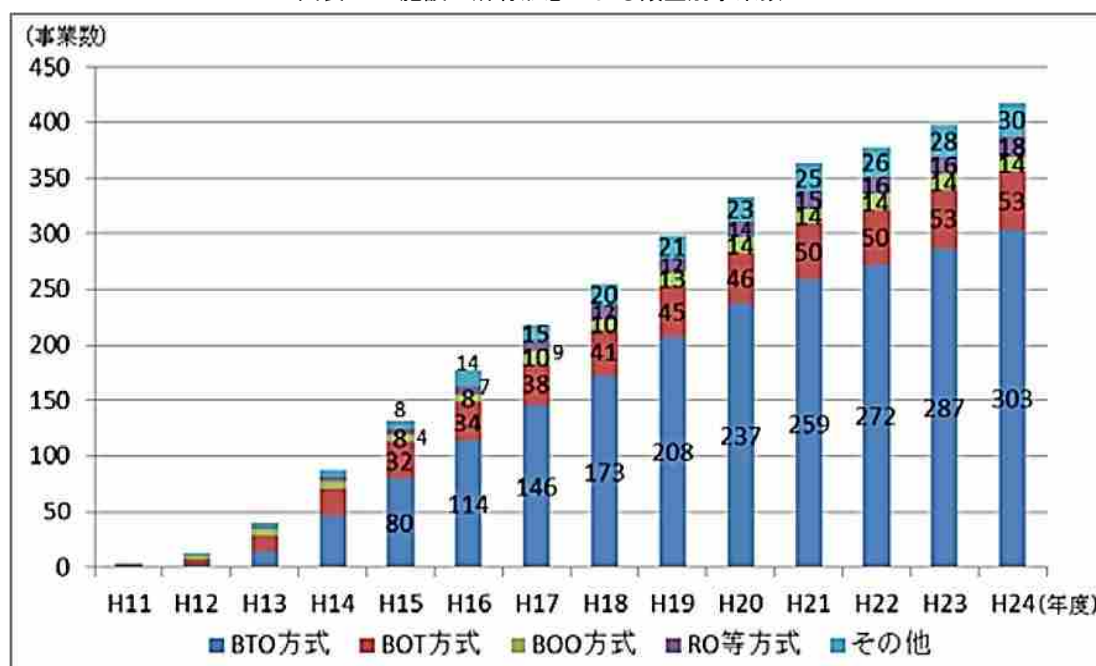
事業方式については、新設施設の所有形態による事業方式には、大きく以下の3つがある。

図表 63 事業方式の種類



一般的な動向として、我が国における PFI 事業の平成 24 年度までの動向をみると、BTO が 303 事業と全体の 72%を占め、主流となっている。次いで、多いのは BOT が 53 事業で全体の 13%を占める。

図表 64 施設の所有形態による類型別事業数



(出典) 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI 事業の実施状況について」(平成 26 年 6 月)

BTO と BOT を比較すると、一般的には以下のようなメリットデメリットがある。

図表 65 事業方式の比較

比較要素	BTO	BOT
VFM への影響	民間事業者が施設を所有しないため、それに伴う諸税負担(不動産取得税、固定資産税等)がなく、VFM が BOT に比べると相対的に大きくなる。	施設所有にかかる諸税負担(不動産取得税、固定資産税等)により、VFM が BTO に比べて相対的に小さくなる。(但し、固定資産税は市の税収であるため、本事業には影響しない。)
事業の安定性	市が施設を所有するため、事業期間に亘り、市が必要に応じて施設の改修等を行うことが出来る等、対応しやすく、BOT に比べて、市にとって事業の安定性が高い。	施設所有権が民間事業者にあるため、事業期間に亘り、市が必要が生じて、改修等を実施しにくい等、BTO に比べると市にとって事業の安定性が低い。
民間ノウハウの発揮	市が所有となるため、民間事業者の自由度が低くなり、BOT に比べて民間ノウハウが発揮しにくい。	民間事業者が施設の所有権を持つため、維持管理、運営がしやすいなど民間ノウハウを比較的発揮しやすい。
民間企業にとっての負担感	市が施設を所有するため施設にかかるリスクが移転されず、民間事業者にとっては負担感が低い。	施設所有にかかるリスクが民間事業者に移転されるため、民間事業者にとっては負担感がある。
補助制度 交付金の活用可能性	PFI 事業も対象とする補助制度、交付金は対象となる。	所有権が民間にあることから交付金によっては対象とならない場合がある。

市民理解	市民にとって思い入れのある施設の場合、所有権を有した方が、市民理解を得やすい。	市民にとって思い入れのある施設の場合、民間事業者が施設の所有権を持つことへの市民理解が得にくい可能性がある。
------	---	--

本事業は、動物園という市民にとって思い入れの深い施設であり、一部、国庫補助活用して改修を行う事業であることや公租公課の負担を考えると、総合的に判断して、BTOであることが適当であると考えた。また、コンセッション方式が想定されることから、BTO方式とした。

2) 事業類型

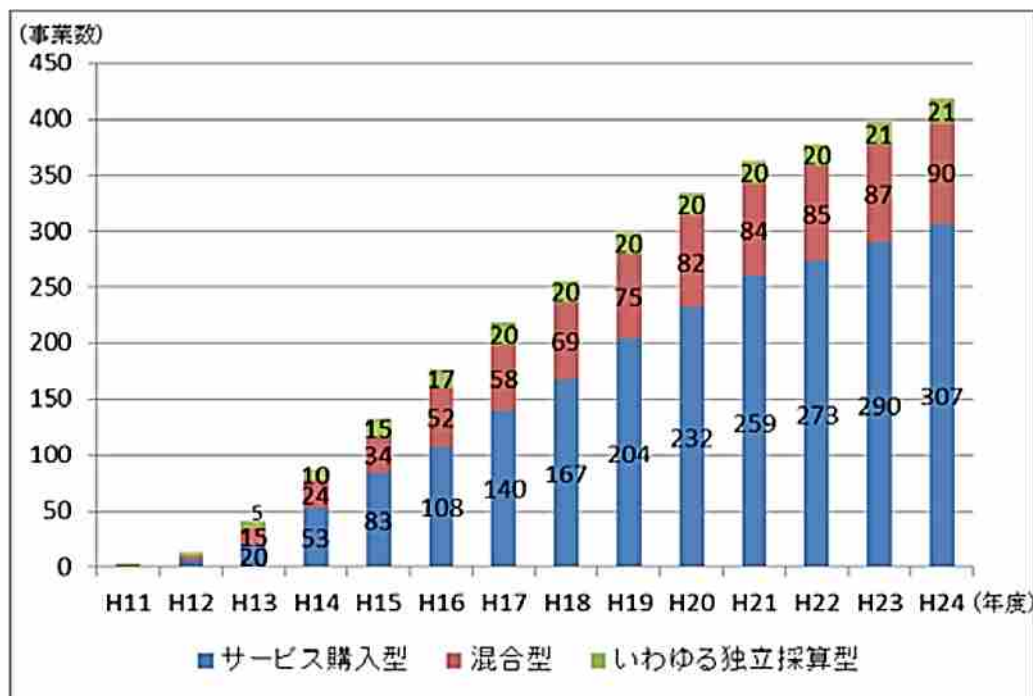
事業類型には、事業費の回収方法によって大きく以下の3つがある。

図表 66 事業類型の種類



一般的な傾向としては、我が国の PFI 事業の平成 24 年度までの動向をみると、サービス購入型が 307 事業と最も多く 73%で、次いで、混合型が 90 事業で 22%となっている。

図表 67 事業費の回収方法による類型別事業数



(出典) 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI 事業の実施状況について」(平成 26 年 6 月)

本事業では、現状の収支状況を踏まえると、無料に該当する来園者が多いことなどから入園料収入が急激に倍増することは想定しにくく、全ての費用を入園料収入で賄うことが困難であることが、民間事業者の意向把握においても意見として聞かれた。そのため、入園料収入を収受するとともに、一部(維持管理に係る費用)についてサービス対価として支払う混合型が想定される。

なお、本事業では、コンセッション方式も可能性として想定されているが、コンセッション方式を取った場合でも、現状の赤字収支構造を考慮すると事業当初は、高い収益性が見込めないことから、先行事例で示した但馬空港運営事業の事例のように、サービス対価の一部支払いとともに、運営権対価は徴収しないものとする。

(4) 事業期間

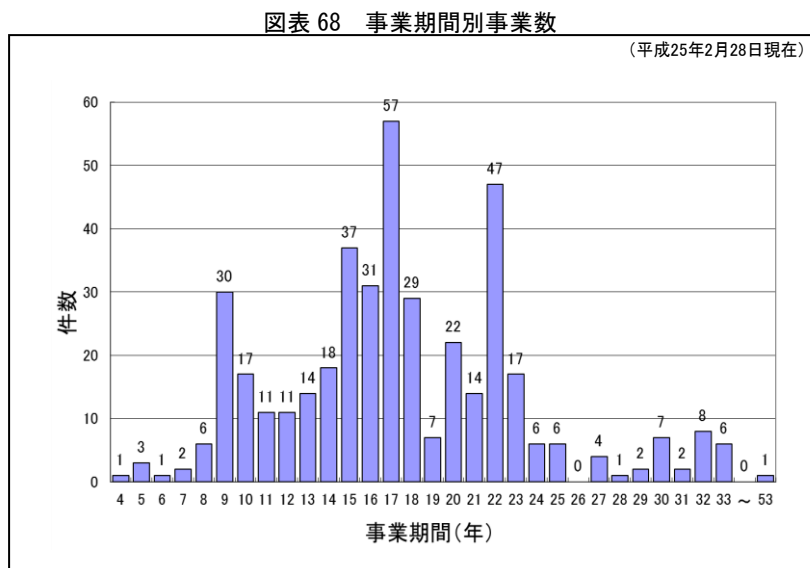
事業期間については、例えば PFI の場合、国の事業については、PFI 法において債務負担行為が 30 年以内とされているが、地方公共団体の事業については特に年限に決まりはない。

初期の PFI 事業においては、30 年程度(施設整備期間を含む)の長期に事業期間が設定される場合が多かったが、契約時点では想定しえなかった社会環境の変化や需要変動が起きるなど長期間の事業であるがゆえの課題が見られるようになっている。

一方、事業期間が 10 年程度の比較的短期間である場合、単年度の財政負担額が長期の事業に比べて多くなり平準化の効果が低いことや、民間ノウハウやリスク移転等の PFI のメリットが

損なわれるといった課題がある。

そこで、近年では、PFI のメリットをなるべく享受し、なおかつリスクの予見がある程度可能な限度である 15～20 年程度の中長期で事業期間が設定される事例が多く見受けられる。平成 25 年 2 月末現在における PFI 事業期間別の事業数を見ても、15 年及び 20 年間（下表は施設整備期間を含んでおり、17 年及び 22 年）が最も多い。



(出所) 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI の現状について」(平成 25 年 2 月 28 日現在の数字)

本事業の場合、民間意向把握においても 15 年を希望する意見が聞かれた。

年間 2.5 億円という単年度での財政負担額に制限があることから、財政負担の縮減効果を重視し、下表に示すような対応策等を検討することで、事業期間を 20 年に設定することとした。

図表 69 事業期間の検討の視点

○メリット ●デメリット

検討の視点	10～15 年間	20 年以上
市の財政負担の軽減	●平準化の効果が相対的には低くなる。	○財政負担の平準化により単年度の負担額が抑えられる。
施設の管理	○15 年以上になると施設の大規模修繕が発生する。PFI 事業のような事業の初期に費用を固定する手法の場合、想定外のコストが発生を懸念し、民間事業者は、大規模修繕を業務範囲として含めることを好まない傾向にある。	○大規模修繕を含め民間事業者の業務とすることで、将来的な大規模修繕を見据え、効率的な維持管理により施設の長寿命化や修繕コストの縮減などが図られることが期待される。 ●当初の計画は想定していなかったコストが発生する可能性がある。 【対応策等】 ・一定の金額を超える修繕が発生することになった場合、市が別事業として発注を行うなどのルールを予め設定しておく。

社会情勢 への変化	○社会ニーズの変化見通せるは、10年程度が限界である。	●社会的ニーズ、社会情勢の変化に柔軟に対応できない可能性がある。 【対応策等】 ・民間事業者には裁量の余地を与え、社会変化に柔軟対応し経営改善をおこなうことが出来るような自由度の高い事業スキームの構築。
資金調達 保険付保等 への影響	○プロジェクト・ファイナンスの場合においては、金利の固定期間は、一般的に15年が最長であるため、金利の見直しが必要ない。	●プロジェクト・ファイナンスの場合においては、金利の見直しが必要となり、金利上昇のリスクが高まる。 ※ 本事業ではプロジェクト・ファイナンスの利用は想定しない。
地域経済 への貢献	●地域住民の職員としての雇用期間が短く、地域経済へあまり貢献しない恐れがある	○地域住民の長期的な雇用契約が期待され、地域経済に貢献可能である

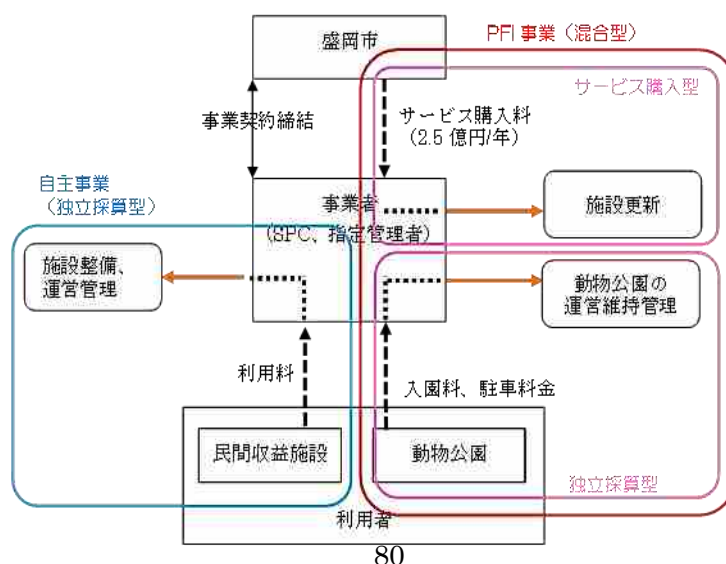
(2) 事業スキームの設定

本事業では、多様な官民連携手法の可能性が想定される中で、民間動物園、あるいは地域での担い手を育成していく中で、将来的な方向性として例えば、以下のような2つのスキームを想定される。

A案は、従来型PFI方式で動物園事業をサービス購入料と独立採算型の混合型で事業を実施するケースであり、B案は、独立採算型事業に運営権を設定したコンセッション方式で事業を実施するケースである。

本事業では、B案のように、民間事業者の得意とする企画力やマーケティング力を活かした、より自由度を高い事業経営をおこなうことで、多様な事業展開を図る可能性が広がるコンセッション方式が望ましいものと思われる。一方で、現在の厳しい収支状況を踏まえると、但し、B案を目指す場合においても、運営権対価の支払いは困難であることが予測され、少なくとも導入当初には運営権対価の支払いを伴わない事業スキームが想定される。

図表 70 A案：従来型PFI方式（サービス購入料と独立採算型の混合型）



メリット

- PFI 事業と自主事業の収支を明確に分けて評価するため、PFI 事業の継続性はある程度確保される
- 民間事業者は、独立採算部分について経営努力に応じ収入を得ることができる

デメリット

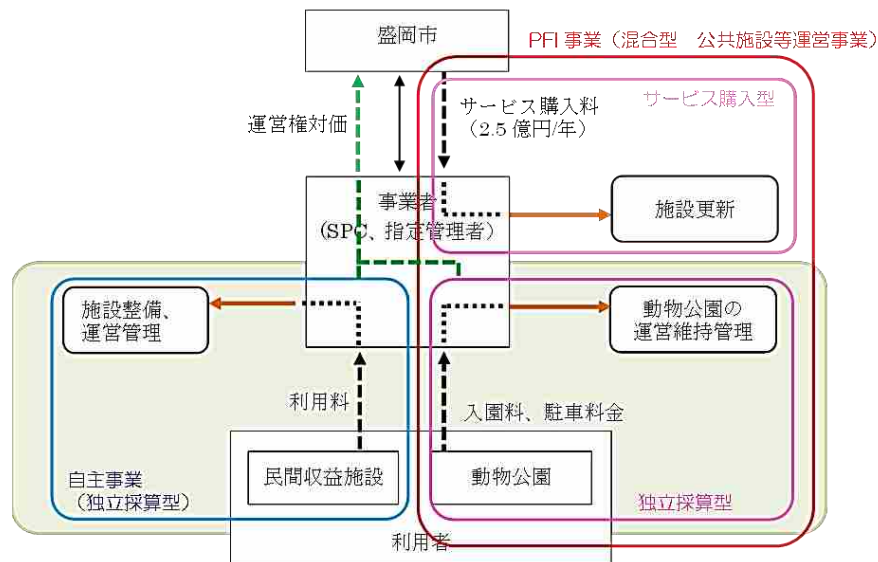
- 自主事業について、10 年毎に都市公園法に基づく許可が必要であり、民間事業者にとっては、事務的な手間がかかるほか、継続して許可を得られないリスクがある

課題

- 施設全体での収益性が向上しても市の財政負担が軽減されない

⇒民間事業者が独立採算部分で収益を上げた分を、本事業に投資・還元し継続して魅力ある施設とすることで市民サービスの向上につながる等の考え方を整理する必要がある。

図表 71 B 案：公共施設等運営権事業での PFI 方式（独立採算型の事業に運営権設定）



メリット

- 一般的にはコンセッション方式では、市は運営権対価を得ることができる
- 民間事業者は、運営権を得ることで動物公園内での自主事業の裁量が高まる（ただし、施設用途は都市公園法に準拠する）

デメリット

- 民間事業者は自主事業の採算性も見越して運営権対価を設定することが想定されるため、自主事業がうまくいかない場合は PFI 事業の独立採算部分にも影響し事業の継続に支障を来す可能性がある

課題

- 運営権対価が発生するくらいの独立採算事業の高い確度が必要であり、本事業の場合、現状の財政状況を踏まえると、事業開始当初からの運営権対価の収受は困難である。
- 自主事業の裁量と都市公園法の関係

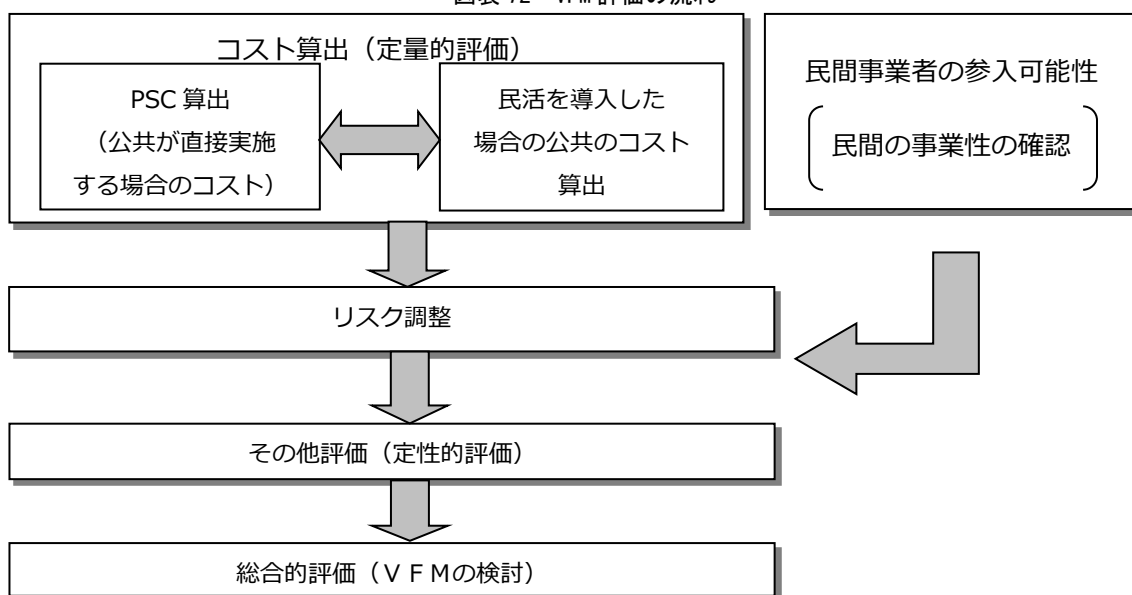
2. 実施可能性の評価

2-1 定量的評価 (VFM 算定)

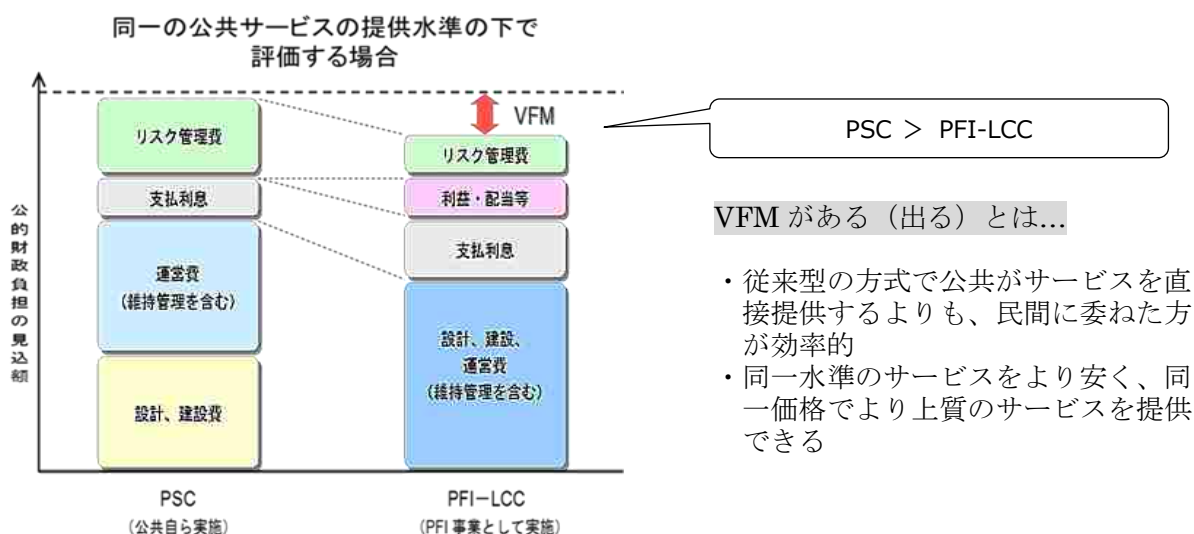
(1) VFM 算定の手順

本事業に PFI を導入する可能性の有無を把握するために、VFM の達成が可能であるかについて「VFM に関するガイドライン」に従って評価を行うほか、民間事業者の参入の可能性について併せて検討を行う。VFM 評価とは、従来型の事業方式によってサービスを提供した場合に公共が負担するコスト (PSC) を見積もり、同時に算出する民活方式を用いた場合に公共が負担するコストと比較し、事業に民活方式を導入するかどうかを決定するための手法である。後者が前者より低いと見込まれる場合は、民活方式を事業手法として選択することが望ましいとされる。VFM 評価の流れを表すと、以下のとおりである。

図表 72 VFM 評価の流れ



図表 73 VFM の評価



※LCC: 設計・建設費、事業期間中の維持管理費・運営費等事業に関わるすべての費用(ライフサイクルコスト)
 ※PSC: 公共自らが実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値
 ※PFI-LCC: PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値

(2) VFM 算定の前提

1) 民間資金の調達を伴わない事業

本事業は、園路、獣舎・パドック等を順次、改修整備する事業である。そのため、事業開始当初に大規模な施設整備費が発生するのではなく、小規模な施設整備費が事業期間中に継続的に発生する事業である。

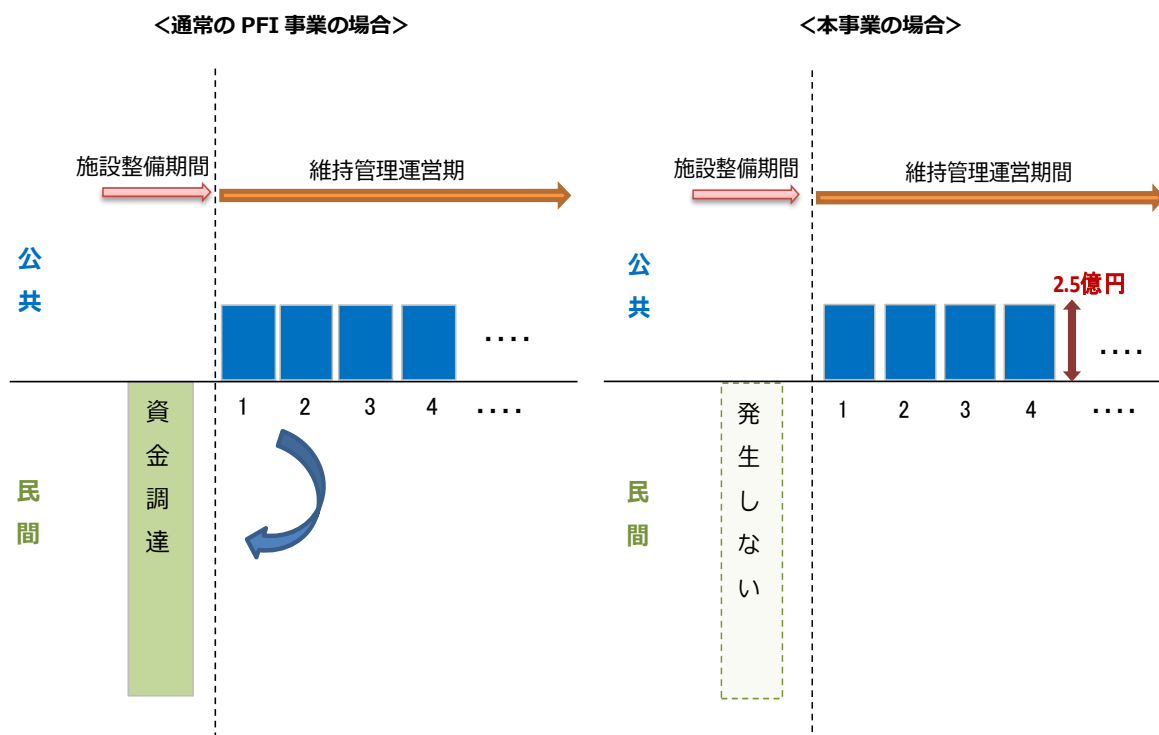
そのため、資金調達も、通常の PFI 事業のように、施設整備費相当の初期投資において一括して民間事業者が調達を行い、公共が事業開始後に割賦で支払うようなスキームではなく、民間が整備した施設に対して、公共が一括して完成払いを繰り返すようなスキームをとることになるため、民間の借入れは、建中期間のみで基本的には発生しないものと想定する。

2) 年間の財政負担額の上限定定

本事業では、市が年間に可能な財政負担額は 2.5 億円が上限である。財政負担額は、従来型方式であった場合でも民間活力を活用した方式であった場合でも、施設の改修整備費相当の投資額に加え、維持管理費の一部に充当することを想定している。

そこで事業費シミュレーションに際しては、単なる従来型方式と民活方式で実施した場合の財政負担額の比較だけでなく、いずれの方式においても、上限額の範囲内による事業が成立するのかについて確認する必要がある。

図表 74 本事業のスキーム図



3) 事業スキームの整理

VFM 算定のための試算の前提となる事業スキームを整理すると、次のとおりとする。

① 業務範囲

図表 75 業務範囲

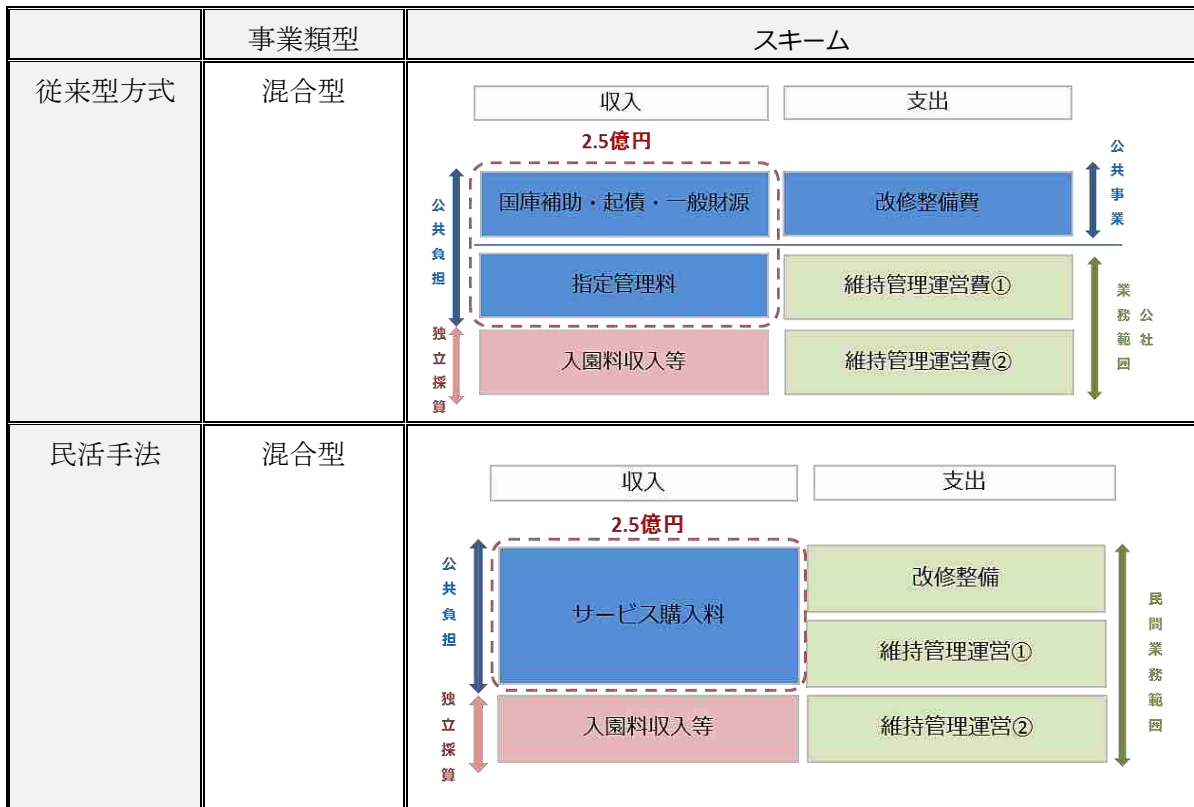
	資金調達	設計	改修整備	維持管理	運営
従来型方式	盛岡市	盛岡市	盛岡市	公社 (指定管理)	公社 (指定管理)
民活方式	盛岡市	民間事業者	民間事業者	民間事業者	民間事業者

② 事業類型

従来型方式、民活方式ともに、市からの改修整備費相当額及び指定管理料（維持管理運営費①）の支払いと、入園料収入による独立採算の混合型を想定する。

なお、維持管理運営費①は、修繕費、飼料代、動物購入費、清掃等費用、(PPP の場合は改修整備費相当を含む)、維持管理運営費②は、光熱水費、普及宣伝費、人件費、その他等を想定している。

図表 76 事業類型



③ 事業期間

図表 77 事業期間

	事業期間	備考
従来型方式	指定期間 5 年間×4 回	※同一条件下での効果の比較のため、20 年間の事業シミュレーションで設定。
民活方式	20 年間	

4) 民活方式における効果

本事業の試算においては、民活方式の場合に想定される費用項目毎に、民活方式の効果を次のように設定した。

図表 78 民活の効果

項目	効率性	VFM向上・減少要因			
		従来方式	PFI	VFMへの影響	要因の説明
開業費					
アドバイザー費用	なし	なし	あり	減少	・ PFI手法では、事業者選定において、通常、アドバイザーを置くことが多く、長期に渡るため、相応の委託費が発生する。
人件費	なし	市職員	市職員	減少	・ 公募資料作成等の手続き業務が増えるため、職員人件費は従来方式より高くなる。
SPC関連経費	なし	なし	あり	減少	・ SPC設立に係る費用が発生するため、相応の金額を要する。
事業費					
設計費	なし			同じ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公民の建築費単価を比較すると、民間発注の建築単価は、公共発注の約67%程度にある。 ・ しかし本事業では、敷地内の複数施設について設計、施工、維持管理、運営までを一括・性能発注するが、毎年、順次、施設毎に改修整備をおこなっていき、完成払いされる事業方式となるため、一括発注の効果が限定的となる。 ・ また、施設の性質上、獣舎やパドックなどは特殊な施設であることから、仕様を定める点が多くなる可能性がある。 ・ 以上のことから、民間発注による建築単価の縮減に加え、民間事業者の創意工夫により、一定の財政削減は見込めるが、それほど大きな効果が期待できないことから10%程度の縮減効果にとどまるものと想定した。
工事費	10%縮減	仕様発注 分離発注	性能発注 一括発注	減少	
資金調達	なし	国庫補助 起債 一般財源	国庫補助 起債 一般財源	同じ	・ 本事業では、完成時払いとなるため、民間事業者による借り入れは発生しないため、効果は変わらない。
維持管理費					
修繕費 清掃等費用 等	10%縮減	単年度契約 分割発注	長期契約 一括発注	向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 修繕費は、設計・施工と維持管理運営がセットで一括発注されることで、修繕やメンテナンスコストが発生しないような施設を整備するため効率化が図られることが想定される。 ・ 清掃等の費用については、これまで公社とは別に業務委託をおこなっていたが、SPCが包括的に業務を実施するため、他業務との兼務など長期一括発注になることから削減効果が認められる。 ・ 先行類似事例のVFMでは事業全体で5～8%程度の削減効果がみられることから、上記を踏まえ総合的に判断し、10%程度は縮減効果が見込めるものと想定した。

項目	効率性	VFM向上・減少要因			
		従来方式	PFI	VFMへの影響	要因の説明
動物飼育費	10%縮減			向上	・ 動物飼育費は、高いエサから安いエサに帰ることや大量購入することなどで効率化できる可能性があるため、10%程度は縮減効果があるものと想定した。
動物購入費	なし	あり	あり	同じ	・ 動物購入費は、誰が購入しても動物の価格は変わらないため、効果は変わらないものと想定した。
運営費					
消耗品費等	10%縮減	単年度契約 分割発注	長期契約 一括発注	向上	・ 消耗品は安いものをまとめ買いをすることなどで効率化する可能性があるため、10%程度の縮減が可能と想定した。
光熱水費	10%縮減			同じ	・ 冬場の暖房利用などは、生命にかかわるため公民であっても設定が大幅に変わることは想定できない。 ・ しかし、電気・水道等の契約内容の見直しや節水等によりある程度の効果を見込みことが出来るため、10%程度は縮減可能と想定した。
普及宣伝費	10%縮減			同じ	・ 普及宣伝費は、集客増のために従来以上の頻度で広報宣伝を行う可能性があるが、民間のネットワークにより安い印刷会社や媒体の活用などにより効率化が可能であることから、少なくとも10%程度や縮減可能と想定した。
人件費	40%縮減	公社	民間職員	向上	・ 公社と民間の正職員の単価を比較すると、民間は公社の60%程度給与水準にある。 ・ 総合的に判断して、少なくとも30%の縮減は可能と想定した。
その他 (諸経費)	なし			同じ	・ 保険など、施設を運営する上で必要な諸経費であることから、効果は変わらないものと想定した。

図表 79 類似他事例（公園施設）VFM（特定事業選定時）

事業名	VFM	事業方式	事業類型
横須賀市（仮称）長井海の手公園整備等事業	8.0%	BTO+BOT	サービス購入型
神奈川県立花と緑のふれあいセンター特定事業	5.8%	BTO	サービス購入型
道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業	5.4%	BTO+BOT	サービス購入型+ 独立採算型
海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業	—	RO	サービス購入型
神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業	—	BTO	独立採算性

公共発注と民間発注では、建築単価が、民間の建築単価は公共の約 67%程度の水準にある。

図表 80 官民の建築単価の比較

	建築単価	比率	
市町村	23 万円/㎡	100%	・『平成25（2013）年度版 建築統計の年間動向』（一般財団法人 建設物価調査会 平成26年10月）「第17表 建築主別、用途別—建築物の数、床面積の合計、工事費予算額」より抜粋。
会社	16 万円/㎡	67%	

公社と民間では、民間単価は公社の約 60%程度の水準にある

図表 81 人件費単価の比較

	正職員単価	
公社職員	600 千円	公社単価
民間職員	373 千円	・「毎月労働統計調査」第 3 表 常用雇用及び労働移動率「その他サービス業」（平成 27 年）の人件費単価 ・その他、インターネット求職サイト等にて確認。高くて 400 万円台、200～300 万円が多い。

(3) 従来方式で実施した場合の収支

1) 従来方式で実施した場合の費用

① 市の費用

従来型方式で事業を実施する場合、改修整備工事等は市が自ら入札にかけるなどして実施するが、維持管理運営については、公社が指定管理者として実施することから、以下の費用が見込まれる。

図表 82 従来方式で実施した場合の市の費用

事業段階	費目	考え方
施設整備	開業関連費	入札事務のため毎事業ごとに市職員 3 人の人件費計上
	改修整備費	工事スケジュールを踏まえ各事業年度に計上
維持管理運営	指定管理料	市が指定管理者である公社に支払う管理運営に係る費用。

② 公社（指定管理者）の費用

従来型方式で事業を実施する場合、公社は、指定管理者として維持管理運営を実施することから、以下の費用が見込まれる。

図表 83 従来方式で実施した場合の公社（指定管理者）の費用

事業段階	費目	考え方
維持管理運営	維持管理費	施設修繕、清掃等費用、動物飼育費、動物購入費、その他諸経費を平成 24～26 年度の実績値の平均から算定
	運営費	人件費、光熱水費、普及宣伝費、その他を平成 24～26 年度の実績値の平均から算定 ※なお、人件費は現体制が維持されることを前提に算定。

2) 従来型方式で実施した場合の収入

① 市の収入

従来型方式で事業を実施する場合、改修施設整備に係る費用の支払いは、国庫補助、起債を充当するものとする。また、維持管理運営に係る収入については、本事業では、これまで市の収入となっていた入園料収入等は公社が収受し、公社の収入とすることとした。

② 公社（指定管理者）の収入

維持管理にかかる収入については、指定管理料収入とともに、これまで市の収入となってい

た入園料収入等を公社が収受し、公社の収入とすることとした。

なお、入園料収入については、他の動物園の実績からリニューアル後に 5%程度の来園者増が見込まれる。盛岡市は人口減少率が 2%で推移するため、差し引きして、リニューアル後 3%程度の収入増加がみられるものと設定をおこなった。

図表 84 従来方式で実施した場合の公社（指定管理者）の収入

分類	項目	考え方
指定管理料		維持管理費に対して独立採算部分の収入を差し引いた額を設定した。
独立採算	入園料収入	平成 24～26 年度の実績値の平均に対して、リニューアル効果により、リニューアル後、3%増加するもの想定した。
	駐車場収入	平成 24～26 年度の実績値の平均に対して、リニューアル効果により、リニューアル後、3%増加するもの想定した。

(4) 民活方式で実施した場合の収支

1) 民活方式で実施した場合の費用

① 市の費用

民活方式で事業を実施する場合、開業関連費として、民間事業者を選定するための費用として市職員の人件費及びアドバイザー費用等が発生するものとした。

改修整備工事等は、民間事業者が整備したものに対して、市が国庫補助、起債をして負担するとともに、完成時に維持管理費とあわせて 2.5 億円の支払いを行うものとする。

また、民間事業者の事業の実施状況を把握するため、モニタリングを実施することからモニタリング費用が発生するものとした。

図表 85 民活方式で実施した場合の市の費用

事業段階	費目	考え方
開業関連費	アドバイザー費等	見積り
	事業者選定に係る人件費	市職員人件費 3 人 2 年間分を計上
維持管理費	指定管理料（改修整備費 想定を支払分を含む）	2.5 億円
	モニタリング費用	市職員人件費 0.5 人分を毎年計上

② 民間事業者の費用

民活方式で事業を実施する場合、開業関連費用として、民間事業者側で SPC を組成するための諸経費が発生するものと想定した。

また、維持管理運営費については、民間事業としての効率性が発揮されるものとして想定をおこなった。

図表 86 民活方式で実施した場合の民間事業者の費用

事業段階	費目	考え方
開業関連	開業関連費用	類似他事例から積算
改修整備	改修施設費	従来型方式の 90%程度の費用を想定
維持管理 運営	維持管理費用①(修繕費、清掃等費用、 動物飼育費)	従来型方式の 90%程度の費用を想定
	維持管理運営費②(動物購入費)	従来型方式と同じ費用を想定
	運営費① (消耗品費、光熱水費、普及宣伝費)	従来型方式の 90%程度の費用を想定
	運営費②(その他諸経費)	従来型方式と同じ費用を想定
	運営費③(人件費分)	人件費については、公社と民間での人件費 単価の違い、臨時職員の比率増加すること から 60%程度の人件費を想定

※なお、民間事業者の売り上げ分として、利益率を維持管理運営費の 3.7%計上している。

(「法人企業統計調査結果(平成 26 年度)」財務省「第 3 表 売上高利益率」の平成 22~26 年の過去 5 ヵ年平均)

2) 民活方式で実施した場合の収入

① 市の収入

従来型方式で事業を実施する場合、改修施設整備に係る費用の支払いは、国庫補助、起債を充当するものとする。

また、維持管理運営に係る収入については、民間事業者(SPC)による法人市民税の収入が見込めるものとした。

② 民間企業の収入

改修整備費については、市から完成時に維持管理費相当の指定管理料として、2.5 億円が都度払いされるものと想定した。

改修整備費を除く維持管理にかかる収入については、指定管理料収入とともに入園料収入等が入るものとした。なお、入園料収入については、従来型での事業の場合と同様の設定をおこなった。

図表 87 民活方式で実施した場合の民間事業者の収入

分類	項目	考え方
指定管理料		改修整備費想定 2.5 億円に含まれる
独立採算	入園料収入	従来型方式と同じ想定
	駐車場収入	従来型方式と同じ想定

(5) 事業収支のための資金調達

1) 従来手法で実施した場合の初期投資の資金調達

公共事業債により資金需要の90%を調達し、充当残を一般財源によって調達する。

図表 88 従来方式で実施した場合の資金調達条件

項目	内容
地方債の種類	公共事業債
充当率	90%
返済方法	元利均等
据置期間	3年
金利	0.8%
償還期間	20年

2 民活方式で実施した場合の初期投資の資金調達

本事業では、市から完成時に支払が発生するものとしたため、民間事業者は資金調達を行わないものとした。

(6) VFMの算定に必要なその他の条件

図表 89 その他の条件

項目	内容	
インフレ率	0%	過去10年間の対前年消費者物価指数の平均上昇率が0.0%であることに鑑み、本事業のインフレ率を0.0%とし、将来の収支にインフレ率を乗じないこととした。
割引率	2.0%	事業期間が20年であることに鑑み、20年物国債利回りの過去20年平均値約2.0%を本事業の割引率として、従来型方式及び民活方式の事業費を現在価値化する。

(7) 本事業における結果

本事業の試算の結果、従来型方式に対し、民活方式で事業を実施した場合を比較すると、以下の結果となった。

VFMは確認された

2-2 定性的評価

民間意向把握の結果を踏まえると、定性的には、動物公園への民活方式の導入による効果については、主に以下のようなものが期待される。

(1) 事業の効率化と財政負担の縮減

維持管理及び運営内容を踏まえた施設の設計を行うことから、効率的な施設整備をすること

が可能となる。長期修繕計画の策定や什器・備品の更新等において民間事業者のノウハウを活かした効果的なメンテナンスを行うことで、ライフサイクルコストの縮減が期待できる。

運営面においては職員が事務・受付等の特定の役割に固定されることなく、他の業務も兼務するなど、適時にフレキシブルな人員配置を行うことが出来るため、効果的な運営が期待される。

(2) 来園者目線での提案

民間事業者の持つマーケティング力を活かし、来園者の目線から施設の利便性向上や新しい多様なサービスの導入、動物展示等の工夫などについての提案が期待される。例えば、前述のとおり、東山動物園では、民間事業者のアイデアにより新しいサービスが提供されている。

(3) 集客性向上

イベントの企画・運営や、オートキャンプやスポーツ関連施設など、民間のアイデアを活かした収益施設の整備により、集客性が向上することが期待される。東山動物園の事例でも、本格的なレストランがオープンしたことで、それまで来園することのなかった客層がレストランを目的に動物園を訪れるようになっている。

(4) 周辺観光施設との連携可能性

動物園の来園者増及び地域全体の賑わい創出の観点から、周辺観光拠点等との連携が重要であるが、民間事業者の参画により連携がスムーズに図りやすくなる可能性がある。民間事業者は、ビジネスを通じて幅広いネットワークを保有している可能性があり、また他地域での連携の実績があることから、そうした経験の活用が期待される。

2-3 総合的評価

定量的、定性的評価の結果を総合的にみると、本事業では、民間活力を導入することにより、一定の効果を期待することができると言える。

3. 事業スケジュールの検討

3-1 事業スケジュールの基本的な考え方

今後の改修等の事業スケジュールについては、基本的には、以下の考え方に基づき策定した。

○現在、主園路沿いに整備されている上下水道の老朽化が激しく、改修が急務となっていることから最も優先して整備を行う。その際、次期整備に着手しやすいよう、岩手の森ゾーンの整備のための工事用通路（将来、園路としても活用）も併せて整備を行う。

○動物展示の整備は、将来の動物園の目標像を早期に構築するため日本生態園の再整備を優先して行い、次に現在も来園者に人気のあるこども動物園・アニマルライドコーナーの再整備を行い、入園者数の増加につなげる。

○コスト削減や動物のストレス削減のため、新規施設を空地に整備した後に既存施設の撤去を行い、仮獣舎等の仮設構造物を極力設けない効率的な整備を行う。

- 整備が完了した施設から順次供用を開始する。
- 年間整備費が 2.5 億円を超えない工事スケジュールの設定。
- 既存施設撤去後の空地は、民間事業者による事業展開の場として早期に提供できるようにする。
- 動物園の整備と民間事業者による事業展開が相乗効果を生むような配慮を行う。

3-2 事業スケジュールの課題・留意点

(1) 改修整備にあたっての技術・施工面の課題

改修整備にあたっての課題については、以下の点が挙げられ、留意しながら工事計画を検討する必要がある。

- 岩手の森ゾーンは、斜面地となっていることから、作業スペースの確保が難しい。
- 岩手の森ゾーンは、回遊動線を確保しながらの整備が複雑になる。
- 子供会館の改修時には、仮設テント、ガイダンス施設等で機能を代替する必要がある。

(2) 民間事業者による事業展開に対する課題

- 民間事業者が未利用地・空地利用などで収益施設を整備した事業展開をおこなう時期は、動物展示ゾーンと相乗効果を生むよう時期を合わせる等、スケジュールの配慮を行う必要がある。

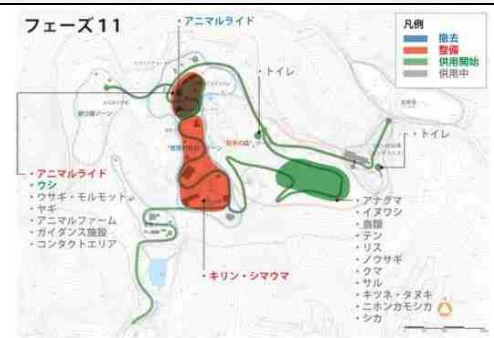
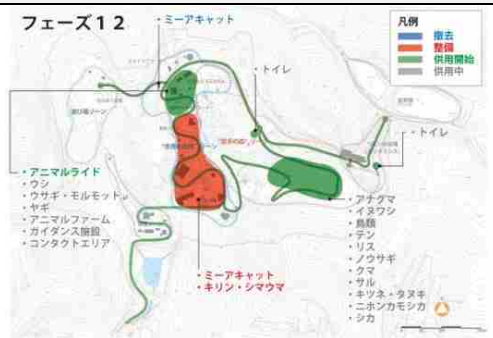
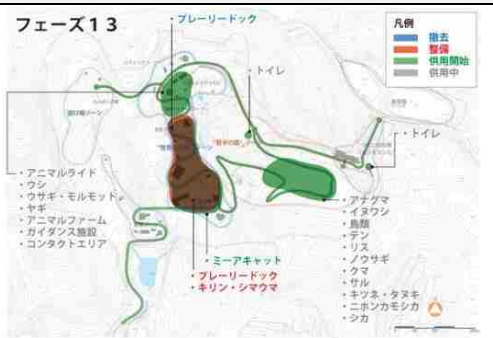
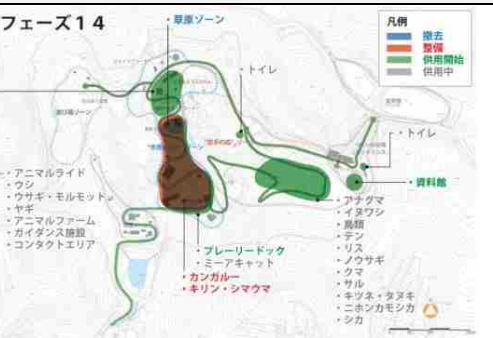
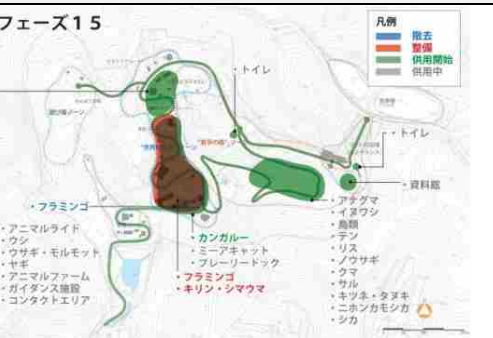
(3) 展示効果についての課題



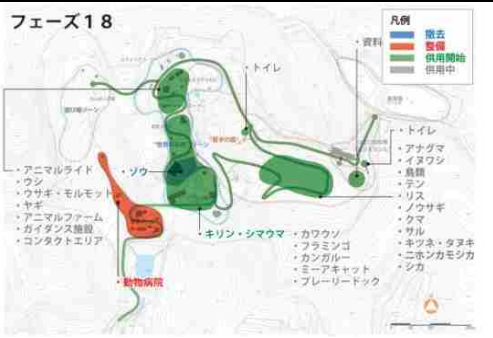
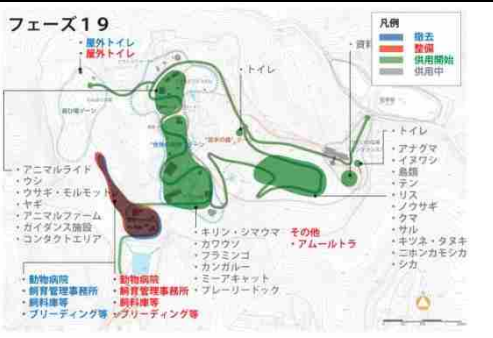
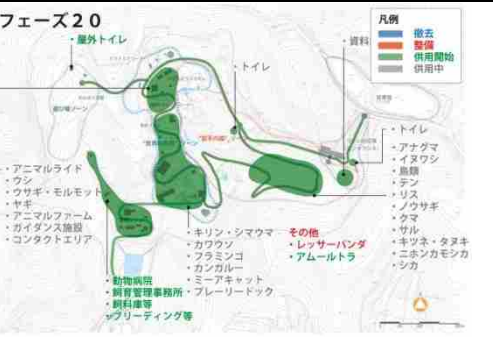
- 事業費に制約があるため、やむを得ず分割して整備を行う箇所ができ、展示効果が下がる恐れがある。

3-3 事業スケジュール

図表 90 事業スケジュール（フェーズ図）

フェーズ	フェーズ 1	フェーズ 2	フェーズ 3	フェーズ 4	フェーズ 5
整備 範囲図					
新規建設	<ul style="list-style-type: none"> ●全園 ・園路 ●ライフライン ・上下水道 ●電気冷暖房 ・キュービクル等 	<ul style="list-style-type: none"> ●岩手の森ゾーン ・サル ・クマ ・キツネ・タヌキ ●つどいの広場 ・資料館 ●電気冷暖房 ・サル ・キツネ・タヌキ 	<ul style="list-style-type: none"> ●岩手の森ゾーン ・トイレ ・クマ ・ニホンカモシカ ●つどいの広場 ・資料館 ●電気冷暖房 ・クマ ・トイレ 	<ul style="list-style-type: none"> ●岩手の森ゾーン ・ニホンカモシカ ・シカ ・イヌワシ ●電気冷暖房 ・ニホンカモシカ ・シカ 	<ul style="list-style-type: none"> ●岩手の森ゾーン ・イヌワシ ・鳥類 ・テン ・リス ・ノウサギ ●つどいの広場 ・トイレ ●電気冷暖房 ・テン ・アナグマ ・リス
既存施設 撤去	<ul style="list-style-type: none"> ・園路 ・資料館 	<ul style="list-style-type: none"> ・サル ・キツネ・タヌキ 	<ul style="list-style-type: none"> ・トイレ ・クマ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ニホンカモシカ ・シカ 	<ul style="list-style-type: none"> ・鳥類 ・イヌワシ ・テン・ハクビシン ・リス ・ノウサギ ・トイレ
フェーズ	フェーズ 6	フェーズ 7	フェーズ 8	フェーズ 9	フェーズ 10
整備 範囲図					
新規建設	<ul style="list-style-type: none"> ●岩手の森ゾーン ・アナグマ ●世界の自然ゾーン ・ガイダンス施設 ・アニマルファーム ・キリン・シマウマ ●電気冷暖房 ・アニマルファーム 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン ・ガイダンス施設 ・キリン・シマウマ ・コンタクトエリア ●電気冷暖房 ・ガイダンス施設 ・コンタクトエリア 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン ・キリン・シマウマ ・ヤギ ●電気冷暖房 ・ヤギ 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン ・キリン・シマウマ ・ウサギ・モルモット ●電気冷暖房 ・ウサギ・モルモット 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン ・キリン・シマウマ ・ウシ ●電気冷暖房 ・ウシ
既存施設 撤去	<ul style="list-style-type: none"> ・鳥類 ・ツシマヤマネコ ・アナグマ ・子供会館 ・アニマルファーム ・コンタクトエリア ・ヤギ ・ウサギ・モルモット ・ウシ・ラマ ・屋外トイレ 				

フェーズ	フェーズ 11	フェーズ 12	フェーズ 13	フェーズ 14	フェーズ 15
整備 範囲図					
新規建設	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ ・アニマルライド ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・アニマルライド 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ ・ミーアキャット ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・ミーアキャット 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ ・プレーリードック ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・プレーリードック 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ ・カンガルー ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・カンガルー 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ ・フラミンゴ ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・フラミンゴ
既存施設 撤去	・アニマルライド				

フェーズ	フェーズ 16	フェーズ 17	フェーズ 18	フェーズ 19	フェーズ 20
整備 範囲図					
新規建設	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ ・カワウソ ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・カワウソ 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の自然ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・キリン・シマウマ 	<ul style="list-style-type: none"> ●管理施設 <ul style="list-style-type: none"> ・動物病院 	<ul style="list-style-type: none"> ●遊び場ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ・屋外トイレ ●その他 <ul style="list-style-type: none"> ・アムールトラ ●管理施設 <ul style="list-style-type: none"> ・動物病院 ・飼育管理事務所 ・飼料庫等 ・フリーディング等 ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・アムールトラ ・動物病院 ・飼育管理事務所 ・フリーディング等 	<ul style="list-style-type: none"> ●その他 <ul style="list-style-type: none"> ・レッサーパンダ ●管理施設 <ul style="list-style-type: none"> ・その他施設 ●電気冷暖房 <ul style="list-style-type: none"> ・レッサーパンダ
既存施設 撤去	・カワウソ		・ゾウ	<ul style="list-style-type: none"> ・屋外トイレ ・動物病院 ・動物管理事務所 ・飼料庫等 ・フリーディング等 	

4. 実施に向けた課題整理とロードマップ

(1) 課題の整理

本事業の検討内容を整理すると、本事業では、民間動物園のような飼育業務も含めた包括的な民間活力の活用可能性もあるが、そのほかにも、イベント企画やコンテンツ活用など、多様な業種の企業が、多様な形で参画する官民連携の方法が想定できる。

今後、検討を深めていく中で、そうしたそれぞれ可能性について、より検討を深めていく必要がある。

民間動物園の参画を推進する場合、改めて参画条件等についての意向調査をおこなう必要がある。また、民間動物園に限らず、多様な企業の参画を推進していくのであれば、今後、以下のような課題を検討していく必要がある。

1) 事業への関心惹起のための方策の検討

多様な PPP 手法の導入においては、民間事業者だけでなく NPO や市民・地域の多様な主体に、本事業への関心を持ち参画してもらえよう仕掛けがづくりが必要である。特に動物園という施設の性質上、市民が愛着を持ち、地域で支える仕組みを構築していくことが重要であり、周辺観光資源との連携の観点からも、地域の参加は不可欠と考える。

そうした市民や地域の参加を誘引するため、現段階では、例えば以下のような方策が考えられる。こうした方策を含め、事業への関心惹起にむけた様々な取り組みを検討していくことが今後の課題となる。

【市民・地域参加の例】

●ワークショップによる市民参加

動物園のコンセプト等への市民ワークショップを開催し、動物園への関心と愛着を醸成。

●市民からのアイデア募集

動物園の来園者（集客）増加のためのイベント等のアイデアを市民から募集

市民から動物園のキャラクターの募集

●里親制度

里親になりたい動物を選定し、少額で参加できる動物園の動物のエサ代の寄附

年数回の面会日を設定（無料で来園可能）、パンフレット等を作成し、随時、里子である動物たちの様子について紹介

●住民参加型公募債（寄附募集等）の活用

低額から参加できるミニ市民公募債を発行し獣舎等の改修に充当。例えば、市民が建てたゾウ舎やキリン舎等を整備。希望者の名前を獣舎等に刻印するなど。

例) 旭山動物園（チンパンジーの森）整備事業（ななかまど債）

加茂水族館クラゲドリーム債

2) 担い手育成及び意見交換の機会創出の検討

事業の担い手を育成するため、動物園事業についてその業務内容や収支構造などについての情報提供を進めるとともに、地元企業にとっての経験がない PFI 事業やコンセッションなどの

仕組みについても周知を図る機会を設定することが必要である。

また本事業のように、飼育ノウハウに関わらず、多様な立場からアイデアや意見を出し合い、動物園に適した新たな PPP の事業スキームの構築を民間事業者との協議の中で構築していくことも考えられる。例えば、以下のような取り組みが想定されるが、どのような体制で進めていくのが課題となる。

【担い手育成の例】

●協議会の発足

本事業に関心のある民間事業者や金融機関等を集め、動物園事業や PPP についての勉強会の場として、協議会を発足し、検討を進めていく。

例) 甲府市遊亀公園・附属動物園の PFI 導入に向けた勉強会
青い森セントラルパーク

3) 運営条件の見直しの検討

現在の動物公園は、一定の来園者数がある中で、無料の来園者数が占める割合が非常に高いことから十分な入園料収入を確保できない状況にある。また、民間の動物園などに比べてかなり安価な金額設定であることから、料金体系及び金額の設定を運営条件の見直しをおこなっていく必要がある。

そうした見直しを前提とした場合でも、事業開始当初は、十分な収益性を確保できない可能性もある。そのため、事業当初は、既存施設を活用したソフトな新しいサービスなどの導入を先行し、ある程度、浸透し、効果がみられたところから改修工事等を順次開始することで、過剰な財政負担がかからないように事業のステップに配慮する必要がある。

【運営条件の見直し例】

●条例改正（料金の上限設定をおこない、具体的な料金水準は民間提案に委ねる等）

(2) 事業化に向けたロードマップ

事業化に向けた現段階で想定されるロードマップは以下のとおりである。

図表 91 事業化に向けたロードマップ

