

6 日本の動物園の見えざる天井

～財源とガバナンス～



佐渡友陽一
SADOTOMO Yoichi

帝京科学大学

動物園をより良くしたくても、日本の動物園には見えざる天井が立ちはだかる。その正体は何なのか？ 自律的な発展を遂げる欧米の動物園との差はどこにあるのか？ 欧米と日本の経営方法の違いや財源問題を整理して、見えざる天井を乗り越える方法を探る。

日本と世界の動物園の差異／施設建設と資金調達

1996年、上野動物園で「ゴリラ・トラの住む森」がオープンしました。総工費40億円超の大型施設で、全国のゴリラを集めて群れづくりを進めるといふ日本の動物園史上最大級のビッグプロジェクトです。当時、大学院の研究のために同園に出入りしていた私は、「世界の動物園はもっと先に行っているらしいが、日本も頑張っているからきっと追い付く」と素朴に信じていました。

大学院を出て静岡市役所に就職した私は日本平動物園に配属され、2001年には姉妹都市である米国オマハ市のヘンリードリー動物園で実習する機会を得ました(写真1)。そこで理解したのはアメリカの動物園の規模感と勢いの違いで、これに追い付

けるのかと愕然としました。日本に戻って、動物園だけでなく市役所でも仕事して理解したのは、とてもアメリカのようににはできないということです。市役所の論理で動物園を良くすることには限界があることに気づかされたのです。

かくして私は市役所を退職し、大学に職を得て欧米の動物園経営を調査しました。その中で、スイスのチューリッヒ動物園にも訪問しました。2014年にオープンしたアジアゾウの展示「ケーンクラチャン・エレファントパーク」(写真2)は巨大なドーム型の屋内運動場が印象的で、子どもを含めた8頭のゾウを飼育していました。総工費は日本円にして75億円を超え(1スイスフラン=150円で換算)、その全額を寄付で賄ったそうです。



写真1 ヘンリードリー動物園(アメリカ)の「リード・ジャングル」



写真2 チューリッヒ動物園(スイス)「ケーンクラチャン・エレファントパーク」の屋内展示場

これほど多額の寄付を集めている仕組みが、プロジェクト型ファンドレイジングです。新施設の建設プロジェクトを発表して寄付を募り、お金が集まったら建設する方法で、欧米では広く行なわれています。日本でも最近、クラウドファンディングが広がりましたが、その巨大&本格バージョンというところでしょう。

日本の公立動物園は、まず役所の中で予算要求し、認められた枠内で施設を建設しますから、厳然とした「予算の天井」が存在します。これに対し、プロジェクト型ファンドレイジングでは、寄付して良いと思ってもらえる計画が不可欠ですから、問われるのはむしろ「魅力の下限」です。日本の動物園が欧米に追い付けない大きな要因の1つが、この資金調達の仕組みの違いだと私は考えています。

園長の役割と非営利経営という仕組み

チューリッヒ動物園の名物園長だったアレックス・リューベル氏から伺ったのですが、寄付を得るために重要なのは園長の知名度と信頼性で、特に遺産の寄付を約束してもらう際には、丁寧なコミュニケーションが不可欠だそうです。実際、チューリッヒ動物園には遺産の寄付予定者が多くいて、それが巨額の施設建設を可能にしていました。

アンソニー・シェリダンはヨーロッパの動物園に関する著書の中で「園長が動物園の勤務歴と学歴で選ばれたのは遠い過去」と述べ、その要因を「動物園を現代的水準に持っていくのに必要な巨額の経費」としています。欧米の動物園長はファンドレイジングの責任者なので、魅力的な施設を計画し、巨額の資金を調達する能力が求められるのです。

欧米では最近まで役所直営だった動物園が、非営利組織に生まれ変わる事例が相次いでいます。カンザスシティは長らく市役所直営だった動物園を2002年に非営利法人経営に切り替えました。今でも土地と建物は市の所有ですが、動物の所有権は



写真3 カンザスシティ動物園(アメリカ)「ヘルツベルグ・ペンギンプラザ」の極地ペンギン展示

法人に移管され、新しい施設の建設も法人の役割です。日本で言えば、地方独立行政法人に近い仕組みと理解できます。

経営切り替えにあたっては、多くの場合、新たな園長が着任します。直営時代の園長では、ファンドレイジングの責任者としての役割を果たせないからです。カンザスシティ動物園が新たな園長に選んだのは、ヘンリードリー動物園で長らく副園長としてファンドレイジングの実務を担っていた人物でした。

かくして、2013年にオープンしたのが「ヘルツベルグ・ペンギンプラザ」(写真3)で、総工費は約20億円(1ドル=135円で換算)でした。ヘルツベルグというのは寄付者の名前で、建設費の一定割合を寄付すると施設に名前を付けられるのはアメリカではよくある手法です。日本ではネーミングライツと言っても数年程度で変わることがありますが、アメリカの動物園では施設が存続する限り寄付者の名前が残るのが普通で、その分、多額の貢献を求められるのです。

歴史的経緯と財源と使途の関係

日本と欧米での動物園の経営方法の違いは、日本が動物園を導入した経緯からも見えます。日本初の動物園は1882年開園の上野動物園で、そのモデルはフランスの国立自然史博物館附属動物園でした。



写真4 ブロンクス動物園(アメリカ・ニューヨーク)「コンゴ」のゴリラの展示

国が博物館と動物園を経営する方式は、当時の日本人にも分かりやすかったでしょう。ところが、欧米の動物園のモデルは1828年開園のロンドン動物園で、動物学協会という非営利法人経営でした。

1899年開園のブロンクス動物園も動物学協会方式でした。この場合はニューヨーク市が土地を用意して、協会に動物園建設を依頼し、動物園ができたら運営も補助すると約束しました。頼まれた協会は寄付を集めて動物園を開園しました。その後、同園は野生動物の保全研究にも取り組み、寄付や助成金を集めて世界各地で活動し、1993年には法人名を「野生生物保全協会(WCS)」と改めました。1999年にオープンしたゴリラやオカピの展示施設「コンゴ」は、現地で研究者が得た最新の知見を詰め込み、保全のメッセージを強く打ち出した施設です(写真4)。このように自治体が補助することで、非営利法人経営の動物園が自律的に発展するのが、欧米の動物園経営モデルなのです。

収入と支出の関係を整理すると、入園料などの利用者負

担だけでは経常経費が賄えないので、補助などの自治体負担が入っています。そうすると建設費に回せるのは寄付と自治体負担だけです。その割合は動物園ごとにまちまちです。一方、野生動物の保全研究活動には自治体負担は使えないことが多いので、ここは寄付や助成金を元に実施しています。

この構図は日本も同様ですが、寄付がほとんどないので建設費は行政の丸抱えで、保全研究は実績に乏しいのが実情です。明治時代に動物園を導入した時点から今日まで、

非営利経営という考え方を導入してこなかったことが大きな影を落としていると言えるでしょう。これが、日本の動物園の見えざる天井なのです。

財源問題の整理と日本の動物園のこれから

ここで経済学の論理から財源問題を整理しましょう(図1)。まずは価値のあるものに対する対価を払うのが市場の原理で、利用者負担はこれです。しかし、これだけでは道路や公園など対価が支払われないも

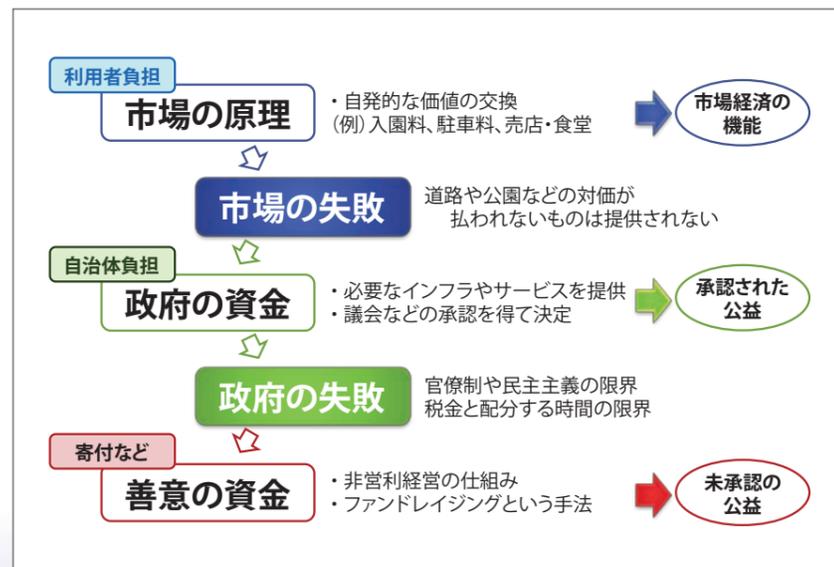


図1 3種類の資源配分の方法とそれぞれの限界(経済学からの整理)



写真5 京都市動物園「ゴリラのおうち」。日本ではまだ希少な遺贈寄付で建設された施設

のは誰も提供しないという「市場の失敗」が生じます。そこで、政府が税金を集めて必要なインフラやサービスを提供します。自治体負担はこの部分ですが、ここにも官僚制や民主主義の限界、そして何よりも税金の限界といった壁があります。この「政府の失敗」を超えて残るのが、寄付などの善意の資金です。非営利組織が行なうファンドレイジングはこの部分で、政府が承認しきれない「未承認の公益」を実現するには、この財源を使うしかないのです。

日本ではあまり注目されてこなかった分野ですが、「新しい公共」「共助社会」といった掛け声とともに注目を集め、2011年には寄付した額に応じた所得税控除を充実させる税制改正がありました。東日本大震災のあった同年は、寄付元年とも呼ばれます。

国内の動物園でも、2014年には京都市動物園のゴリラ舎(写真5)が、2021年には名古屋市東山動物園のレッサーパンダ舎が、いずれも億単位の遺贈寄付を受けて建設されました。コロナ禍を経てクラウドファンディングが広がったこともあり、動物園

の施設建設は行政が丸抱えしなくても良いという意識は定着しつつあります。2022年にオープンした日立市かみね動物園の猛獣舎では、総工費10億円のうち1億円をふるさと納税型のクラウドファンディングで集めました。欧米の動物園に比べるとまだまだ未熟ですが、だからこそ今後の成長が期待できる分野とも言えます。

動物園は地域の人々の思い出の場であり、次世代を担う子ども達の成長にも貢献する施設です。遺産を含めた寄付が動物園に寄せられる背景には、「子どものため」「動物のため」に貢献したいという人々の思いがあります。これからの時代の動物園はそのような思いに向き合い、積極的に提案していくことが求められるのです。

<参考文献>

- 1) Sheridan, Anthony (2011) "What Zoos Can Do - The Leading Zoological Gardens of Europe 2010-2020", Schöningh Verlag Münster
- 2) 佐渡友陽一(2017)「日米独の動物園経営組織に関する研究」平成27~28年度科研費報告書(課題番号15H06705)帝京科学大学学術リポジトリ