戦略1	固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善		
3年後 (2023年度)の 到達目標	①収益事業において黒字を確保した上で、公益事業会計に60,000千円の繰入れを実施		実績 (2023年度末時点)及び要因 分析
			新型コロナウイルスの5類移行にともなう入園者数の回復と、話題性の高い商品展開や効率的な店舗運営により、収益事業において黒字を確保した上で、公益事業会計に209,629千円の繰入れを実施した。

個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
商品販売チャネルの強化	①	<ul style="list-style-type: none"> ○臨時休園などのケースに備え、園外販売を実施できる体制を維持していくこととするが、園内販売が順調に回復しているため、人的資源は園内販売に集中し、園外では委託販売を中心に実施する。このため、園外販売の目標額を20,000千円に変更する。 ○園外での委託販売を継続 ○園外売上：20,000千円 	<ul style="list-style-type: none"> ○外部販売・委託販売実績：6,300千円 ○外部サイトにおけるカスタムフォトブック等の販売実績：5,777千円 (合計：12,077千円) 	<ul style="list-style-type: none"> ○園内販売の回復に伴い、限られた人的資源を園内販売に集中した結果、園外販売は目標額を下回る結果となった。 ○職員による出店は上野公園150周年などの特別なイベントに限定し、園外では委託販売を中心に実施した。 ○一方で、園のイベントや新規展示動物に合わせた話題性の高い商品展開などにより、園内販売は好調に推移し、コロナ禍以前の水準を上回り、過去最高に迫る売上高を記録した。
有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規収益確保策の検討	①	<ul style="list-style-type: none"> ○映像コンテンツ等を活用したオンデマンド販売などの新規事業を本格実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○ネット上で公開している写真を選んで作成するオンデマンド商品として、①ジャイアントパンダの双子②上野動物園の歴代パンダ③シャンシャンの3つの企画を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ジャイアントパンダの双子「シャオシャオ・レイレイ」をモチーフにした商品のほか、上野動物園ジャイアントパンダ飼育50年記念誌の発売に合わせた歴代パンダをモチーフにした商品や、昨年度に実施したジャイアントパンダ「シャンシャン」のフォトブックに加え、「シャンシャン」のTシャツやキャンバスパネル、ポストカードセットなどアイテム数を追加して再販売し、大変好評であった。
収益事業の固定費（人件費）の圧縮	①	<ul style="list-style-type: none"> ○売上目標（営業収益）：2,625,000千円、公益繰出金：60,000千円 ※一定の黒字幅確保の見込みであるため、公益繰出金の目標額をコロナ禍前に近い水準に変更する。 ○業況に応じた人員体制による事業執行（繁忙にあわせた効率的な店舗運営による人件費の圧縮） ○固定的人件費：422,997千円 	<ul style="list-style-type: none"> ○売上実績（営業収益）：3,533,151千円 公益繰出金：209,569千円 ○固定的人件費：436,875千円 	<ul style="list-style-type: none"> ○園のイベントや新規展示動物に合わせた話題性の高い商品展開などが功を奏し、売上高は目標額を大幅に上回った（対目標額：908,151千円増）。一方で効率的な店舗運営に努めた結果、固定的人件費は微増にとどまった（対目標額：13,878千円増）。 ○この結果、公益目的事業への繰出金は目標額の約3.5倍となる209,629千円とすることができた。

団体自己評価	<ul style="list-style-type: none"> ○園内販売の回復により、限られた人的資源を園内販売に集中した結果、園外販売は目標額を下回る結果となった。しかしながら、園内イベントや新規展示動物に合わせた話題性の高い商品展開などにより、売上高は好調に推移し、コロナ禍前の水準を上回り、過去最高に迫る数値となった。 ○繁忙にあわせたきめ細やかな人員配置など、効率的な店舗運営に努めた結果、収益事業は大幅な黒字を確保し、公益目的事業会計に約210百万円の繰入れを実施することができた。
---------------	--

戦略2		野生生物保全の一層の推進		
3年後 (2023年度)の 到達目標		①野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する(3件以上)。	実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	①環境省との連携により野生個体群の保全に貢献したほか、栄養学や研究の柱のひとつに位置づけ、新たに人工飼料の開発や栄養学的研究などを開始した。 ②保全野生生物保全基金を活用した研究にて、ライチョウ、ハシビロコウの繁殖に繋がる研究成果を得た。また、ネット基金のしくみなどを活用し、2023年度は野生生物保全基金へ約150万円の寄付を得ることができた。 ③計画に沿って取組を実施し、ズーストック種のうち39種の繁殖に成功した。また積み重ねてきた飼育技術をとりまとめ、2023年度までに全124種の計画推進ハンドブックを完成させた。
		②協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。また、財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を定着させる。		
③評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。				
個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開	①	<ul style="list-style-type: none"> 野生生物を取り巻く状況が深刻化する中、種の保存法に基づく動物園等への期待が高まり、環境省等からの保全事業への協力が期待されている。また、ズーストック計画の対象種数拡大とともに、DNA解析やホルモン分析等の手法を活用した域外保全の必要性が増している。こうした背景を踏まえ、課長を新設した体制のもと、野生動物保全のための活動を積極的に推進する。 前年度に作成した計画に沿って、3件以上の調査・研究を開始する。 	<ul style="list-style-type: none"> 環境省の保護増殖事業に協力し、トキの飼育下繁殖による放鳥個体の提供、オガサワラカラワヒワの飼育技術開発を目的とした近縁種の飼育下繁殖などに取り組んだ。 飼育下の希少哺乳類を中心としたホルモン測定による発情、妊娠の推定、DNA検査による鳥類や哺乳類の性別別、野生のヒキガエルの交雑状況調査などに積極的に取り組んだ。 新たな研究の取り組みとして、トキの繁殖期に達した人工飼料の開発研究、コアラの栄養学的研究、チンパンジーの人工受精技術開発研究などを開始した。 	<ul style="list-style-type: none"> 環境省の保護増殖事業との連携を深めることにより、飼育下繁殖による成果だけでなく、野生個体群の保全に貢献することが出来た。オガサワラカラワヒワについては、近縁種が飼育下繁殖・成育し、技術的な知見を増やすことができた。 DNAを用いた検査手法により、外観からの性別別が困難な動物種について、高い精度で性別を知ることが出来ている。また、生息域内の保全活動を行う機関と連携し、野生で繁殖したコウノトリの性別別にも協力した。 栄養学を研究の柱のひとつに位置づけ、必要な情報を収集するとともに、収集したデータを利用して飼育動物の飼料改善に繋げた。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用	②	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度に立案した3年間の保全活動計画について以下の取組を行う。 ①知見の集積と保全への貢献度に関する指標に応じた評価 ②結果を報告集としてまとめ、印刷物およびウェブ媒体として発表 ③活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる 寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。収益事業からの繰入を除く寄付目標額：200万円 	<ul style="list-style-type: none"> IUCN(国際自然保護連合)や環境省のレッドリスト(保全状況評価)の危危度から保全の重要度を独自に評価し、基金審査委員会において助成や共同研究の継続を検討した。 東京動物園協会保全パートナー部門(2021~2023年度)にて、①ライチョウでは糞中精果ホルモン濃度のピークからおおよそ1ヶ月後に良質な精液が射出されることを確認、ハシビロコウでは熱帯環境を復して気象環境を制御することで糞中ホルモン濃度の顕著な上昇が見られる等、知見を集めることができた。 ②2024年5月に報告書をまとめ公式HPで結果を公開するほか、次回成果報告会で報告講演を行う予定。 ③ライチョウの産卵時期・産卵数・孵化率の安定に繋げるほか、ハシビロコウの繁殖生理の糸口を見出し、より高度な飼育繁殖条件の向上に繋げ域外保全に貢献した。 収益からの繰入を除く個人・法人からの寄付額として約150万円の寄付を得ることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 繁殖を制御しているのは主に日長だが、その他温度や採食量といった他の要素との相互関係にも注目し、他種と比較しながら外部環境要素との関連を詳細に検討した。 2023年度よりYahoo!ネット募金に参入したほか、新たに作成した基金PR用ポスターを各園内に掲示した。また、2022年度助成研究の成果報告会を開催して保全活動の普及啓発を行い、併せて募金活動も実施することで、広く募金を募ることができた。
第2次ズーストック計画に基づく希少種の繁殖の推進	③	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに(繁殖種数30件以上)、ズーストック計画種の見直しに協力する。 4園で飼育するズーストック種124種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させた。 	<ul style="list-style-type: none"> 他施設とも連携して繁殖に取り組み、ズーストック種のうち、26年ぶりのアムールトラ、5年ぶりのアイアイの繁殖や、井の頭では初めてとなるアマミグキズミの繁殖など、39種で繁殖に成功した。 ズーストック計画種の見直しが2027年度から2028年度に予定されているため、施設改修計画等により今後の繁殖が難しい種などについて都の担当へ情報提供を行った。 2023年度までに、ズーストック種全124種の計画推進ハンドブックを完成させた(大島公園動物園作成成分を含む)。 	<ul style="list-style-type: none"> 希少種の繁殖を推進するために、国や自治体、研究機関、他の動物園等とも連携して、人工授精や動物の移動などが飼育技術伝承の一つの方法として重要であることや、動物園の財産であることを関係者に説明して理解を得ることにより、全対象種のハンドブック作成を完成することができた。
団体自己評価		<ul style="list-style-type: none"> 野生生物保全センターを総務部に位置付け、4園を統括する組織としての機能を強化したことにより、野生生物保全のための取り組みをより一層推進することができた。また、新たな研究に着手したほか、保全センターとして外部出展にも参加することにより、保全に関する普及啓発活動にも貢献することができた。 保全パートナーとの共同研究にて希少種の繁殖につながる研究成果を得られたほか、報告会の実施等を通じて野生生物保全基金の取り組みを広く知ってもらうことにより、東京動物園協会独自の保全の取り組みをより一層推進することができた。 ズーストック種124種の計画推進ハンドブックは、長年の飼育技術の積み重ねをまとめた非常に価値のある知的財産であり、高い功績と捉えている。 		

戦略3		飼育展示の一層の充実		
3年後 (2023年度)の 到達目標		<p>①各園毎の飼育展示計画を策定し、計画に沿った飼育展示を行う。</p> <p>②日本動物園水族館協会のJCP(動物収集計画)における希少種の計画管理者等として、域外保全のネットワークを強化する。</p> <p>③動物福祉ポリシーを策定した上で、動物福祉の自己評価を行い、必要な施設改善等の実施を図る。</p>	実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	<p>①2023年3月に策定された各園の推進計画における、各エリア毎の重点的取組に沿って、飼育展示を行った。</p> <p>②JCP(動物収集計画)に計画管理者等として関わることで国内のネットワークを強化し、国内外の動物園等と積極的な動物移動を実施し、域外保全を推進した。</p> <p>③「東京動物園協会安楽死処置ガイドライン」を策定したほか、日本動物園水族館協会が実施した動物福祉に関する第三者評価の結果を受け、改善に繋げた。</p>
個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
第2次都立動物園マスタープランに基づく飼育展示計画の策定	①	<p>・飼育展示計画(エリアの設定、各エリアにおける展示コンセプト策定、飼育の意義や効果に基づく各動物種の種類、展示や保全の重点的取組等)に沿って飼育展示を行う。また、第2次都立動物園マスタープラン10年計画の中で計画の進捗を確認し、必要に応じて動物種の種類の変更等を実施する。</p>	<p>・2023年3月に策定された各園の推進計画における、各エリア毎の重点的取組に沿って、飼育展示を行った。</p> <p>・7月にマスタープラン進捗状況確認部会を開催し、園毎に特筆すべき取組と今後強化すべき取組を確認した。</p> <p>・4園とも動物種の種類(優先種、維持種、検討種(今後の導入や終了など)、断念種)の変更はなかったが、葛西臨海水族園は現行の水族園の飼育展示計画であるため、今後新水族園の検討が進むにつれて、飼育展示計画を更新していくことを決定した。</p>	<p>・各園の進捗状況件数を毎年分析し、今後強化すべき点を見える化することにより、10年後の目標に向けた進捗状況の把握に繋げている。</p> <p>・新水族園については、東京都及びSPCを含めた3者協議を通じて、水槽の規模や配置、飼育展示計画について検討を進めている。</p>
国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化	②	<p>・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークを活用して2022年度末に導入したコピトカバやユキヒヨウ等、希少種の繁殖に取り組む。</p> <p>・国際会議等で培った人脈や国際プロジェクトへの参画により、ライオンやタスマニアデビル等、海外からの個体導入を図る。</p> <p>・日本動物園水族館協会のJCP(動物収集計画)において希少種の計画管理者として、生息域外保全を推進する。</p>	<p>・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークを活用して積極的に動物の搬入を行い、希少種の繁殖に取り組み、哺乳類鳥類においては、ズーストック種を含む75種で繁殖に成功した。</p> <p>・海外の人脈を活用してライオン、タスマニアデビル、ヨーロッパオオカミの海外からの個体導入を実現し、レッサーパンダを海外へ搬出した。</p> <p>・日本動物園水族館協会が指定するJCP(動物収集計画)において、14種の計画管理者、14種の登録管理者、17種の専門技術員を担い、国内飼育動物種の血統維持に協力するなど、生息域外保全を推進した。</p>	<p>・希少種繁殖成功の要因として、積極的な動物移動、過去事例及び国内研究会等での情報収集、飼育方法の工夫等が挙げられる。</p> <p>・これまで培ってきた海外ネットワークの活用や国際プロジェクトへの参画、活発な動物移動を行うことで、海外動物園等との関係を少しずつ発展させて更なる信頼関係を築き、更なる海外の動物情報収集に繋がっている。</p> <p>・JCP対象種の飼育動物園館に血統に基づいたペアリングを提案し、各園に園館間の動物移動の協力を求め、適正な個体を斡旋するなどの調整を行うことで、生息域外保全を推進した。</p>
動物福祉の推進	③	<p>・世界動物園水族館協会(WAZA)に直接加盟する施設会員の上野動物園及び多摩動物公園は、WAZAの要請に基づいてJAZAが設置し実施する動物福祉に関する第三者評価の結果を踏まえ、さらなる飼育環境・飼育方法の改善を進める。</p>	<p>・日本動物園水族館協会が実施する動物福祉に関する第三者評価に先立ち、確認項目の一つであった「東京動物園協会安楽死処置実施ガイドライン」を策定し、安楽死処置実施の際は、安楽死ガイドラインに則って実施した。上野動物園及び多摩動物公園が第三者評価を受けた結果、要改善との指摘を受けた事項について、飼育環境や飼育方法の改善を行ったほか、必要な規程の整備に向けた準備を進めた。</p>	<p>・安楽死処置実施ガイドラインは、東京動物園協会で2023年に新たに立ち上げた「動物福祉委員会」で、動物愛護法や他園の事例を基に4園の関係者で議論を重ね、東京都側からも財産管理的な視点の意見を伺いながら完成することができた。</p> <p>・世界的で動物園水族館における動物福祉向上の背景がある中、各園にて飼育動物へのトレーニングやエンリッチメント、研修の実施など、動物福祉への気概を醸成することにより、動物福祉の向上に努めた。</p>
団体自己評価		<p>・「飼育展示計画」においては、各園とも計画に沿った飼育展示を行い、団体として適正に管理を行った。</p> <p>・国内外動物園・水族館とのネットワークの強化により、海外からの動物導入や、希少種の遺伝的多様性に配慮した繁殖に取り組み、団体としても国内外の関係施設からの更なる信頼性を構築できた。</p> <p>・上野動物園と多摩動物公園で日本動物園水族館協会の動物福祉委員から受けた指摘事項を真摯に受け止め、協会内関係者にて共有し、「動物福祉委員会」で議論を重ねた。一つ一つの課題を解決することにより、動物福祉に配慮した動物園の更なる発展に貢献した。</p>		

<p>戦略4</p>	<p>教育普及活動の一層の推進</p>			
<p>3年後 (2023年度)の 到達目標</p>	<p>①内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上(4点満点)を目指す。 ②種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。 ③来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。</p>		<p>実績 (2023年度末時点)及び要因 分析</p> <p>①DX技術が年々進歩し、さまざまな手法でプログラムづくりに活用できるようになった。63件のオンラインプログラムについて満足度を調査し、その平均値は3.78(4点満点)であった。学校向けのコンテンツについても利用状況分析や教員ヒアリングにより改善を進め、学校教育現場で使いやすいものが整ってきた。 ②種ラベルの統一が多摩から着手し、基本フォーマットの検討が終了し、種ごとの更新作業を進めた。保全・環境教育の強化のための「普及啓発サイン」更新については、モデルケースを設定し、利用状況調査を元にモックアップを作成した。 ③保全プログラムは新手法で評価検証し、結果に基づいて改善した。職員向けの研修も実施し、魅力的な保全教育に繋げることができた。</p>	
<p>個別取組事項</p>	<p>到達目標</p>	<p>2023年度計画</p>	<p>2023年度実績</p>	<p>要因分析</p>
<p>オンライン等による教育活動/情報発信の強化</p>	<p>①</p>	<p>・学校向けや学校向けのオンラインプログラム、および学校向けのオンライン教材について評価検証を継続的に行うとともに、24年度以降の目標を設定し、年度計画に基づくプログラムを実施する。 ・オンラインプログラム参加者アンケートを実施し、満足度3.5以上(4点満点)を目指す(2022年度11月末時点の平均満足度:3.79)。</p>	<p>・学校向けオンライン教材は、教員ヒアリングによる評価を行い、単元や教科書に関連する複数の動画資料や画像資料、PDF資料を組み合わせたパッケージ教材の開発を始めた。1セットを特設コンテンツとして公開し、2セットを教員セミナー参加者へ提供しフィードバックを得た。パッケージ教材は24年度に3セットの新規公開を目指す。 ・4園で合計、オンライン形式で5件、対面とオンラインを合わせたハイブリッド形式で7件の講演会や体験プログラムを実施した。その平均満足度は3.83であった。対面のみで開催した場合でも、オンラインの技術を応用し、動物の生息地からのライブ中継を取り入れたプログラムを2件実施した。</p>	<p>・学校教育におけるICT活用の現状を把握し、教育現場で使いやすい教材を模索した。 ・ポストコロナ社会に向け、多くのプログラムを対面開催に戻したが、コロナ禍中に培ったオンライン技術を活用し、ハイブリッド開催で遠方からも参加しやすくなり、ライブ中継を取り入れた幅広い内容のプログラムを実施した。</p>
<p>教育普及のための展示解説ツールの充実</p>	<p>②</p>	<p>・4園における種ラベルの統一化実施。普及啓発ラベルの設置 ・種ラベル及び普及啓発ラベルに関するアンケートを来園者を対象に実施し、設置以前のアンケート調査結果から理解度の向上を図る。</p>	<p>・基本フォーマットが決まった多摩動物公園の種ラベルは、主な種についてデータの作成と確認を継続し、準備できたものから掲示し、一部を除いてほぼ終了している。完成した種ラベルについてはボランティアによる評価を実施、その結果をもとに、他の園についても更新の手順を検討した。 ・情報が古く、更新の必要がある上野動物園のゴリラとトラの住む森の普及啓発ラベルについて、現状の利用状況調査を行った。それを受けて、中間評価用のモックアップの作成を進めた。</p>	<p>・多摩動物公園で着手した種ラベルの更新は種ごとのデータの確認を進めた。再検討すべきフォーマットの修正も並行して行った。 ・普及啓発ラベルの更新は、モデルケースを設定してモックアップを制作中。中間評価を取り入れる更新を進めている。</p>
<p>地球環境保全に関する普及啓発活動の推進</p>	<p>③</p>	<p>・前年度のアンケートデータを対象にテキスト分析等による評価検証を行い、その結果を踏まえ、4園連携による保全教育・環境教育プログラムを実施する。 ・前年度に実施したモデルプログラムと比較し、参加者数やアンケート調査での理解度の向上を図る。 ・保全教育・環境教育について、実地やオンライン、ハイブリッド等の開催手段を駆使した来園者向けプログラムを8回、職員向けの研修を3回実施する。</p>	<p>・引き続き、アンケート調査による保全教育プログラム参加者の反応を質的・量的に評価した(3件)。その結果を4園で共有して質の向上を図り、都立動物園・水族園4園の保全の取り組みを広く伝える冬の周遊キャンペーン企画「守ろう!東京の生きものたち」を実施した。 ・モデルプログラムに設定した上野動物園の世界ゴリラの日のイベントでは、テーマとした希少金属とゴリラの関係について、アンケート調査による理解度が前年度から向上した。 ・保全教育・環境教育をテーマとしたプログラム等として、SDGs Week EXPOへの出展、世界ゴリラの日(上野)、世界カワウソの日(多摩)等の「〇〇の日」のイベント、開園記念トークイベント:マダラの未来を語ろう!(葛西)、ツシマヤマネコ保全講演会(井の頭)等、4園で多数(計8回以上)実施した。動物園・水族館での保全について考える職員向けの研修動画5本を制作し、5回配信した。</p>	<p>・保全教育の評価手法として、参加者の意識変化をリッカート尺度による選択式とテキストマイニング分析のための記述式の両方を取り入れたアンケート調査により、質的・量的な評価を実施した(3件)。これをもとに改善し、新プログラム開発に繋げていく。 ・モデルプログラムの2年間の評価を比較し、改善の成果を確認できた。 ・保全をメインテーマとしたプログラムを多数実施し、その他のプログラムでも保全のメッセージを込めた内容にした。動物園・水族館での保全活動についての共通認識を持てるよう、職員向けの研修動画を制作・配信した。</p>
<p>団体自己評価</p>	<p>・コロナ禍で実施を余儀なくされたオンラインプログラムは、機材を整備し、情報や技術を共有することで、4園全体のスキルアップができた。また、対面でのプログラムが再開されても、オンライン技術を活用したハイブリッド開催方式や動物の生息地からのライブ中継をプログラムに取り入れる等、教育活動の質の向上に繋げた。学校向けオンラインコンテンツは、WEB解析による利用実態調査や教員へのヒアリングを実施しながら、改善を続けた。 ・各園の「種ラベル」と「普及啓発ラベル」の現状把握をすすめた。種ラベルについては園間の相違点を明らかにし、情報の統一に向けての方向性を確認した。種ラベル表記のガイドラインを作成し、多摩動物公園から新ガイドラインに沿った種ラベルの作成を進めた。ラベル制作のための技術的な手法の確認と共有も行った。普及啓発ラベルは園全体の現状把握を継続し、エリアごとの改修を各園で進めた。上野動物園のゴリラとトラの住む森では、中間評価を取り入れた改修に取り組んだ。 ・動物の危機を訴える国際的な記念日にあわせてゴリラやゾウの保全教育を目的としたプログラムを実施し、参加者の意識変容についての新たな評価手法によりプログラムの改善に繋げた。組織が一体となって保全教育やSDGsの達成に取り組むために、専門家や職員による研修(動画配信)を継続実施し、職員の意識向上に努めた。</p>			

<p>戦略5</p>	<p>利用者サービスの質の向上</p>			
<p>3年後 (2023年度)の 到達目標</p>	<p>① 4園でのオンライン決済の導入及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入を完了させ、入場券以外の支払手続におけるキャッシュレス化を推進する。 ② 5G等の新技術を活用した利用者サービスや多様な事業部門での活用を検討し、新たな施策を3件以上開始する。 ③ 外部有識者の知見も取り入れ、魅力向上のための利用者サービスを毎年1件新たに展開する。</p>		<p>実績 (2023年度末時点)及び要因 分析</p>	<p>①入場券オンライン決済の利便性向上及び将来的な機能拡充を見据え、公募プロポーザル方式により改めて事業者を選定した(2024年6月より運用変更予定)。 ②新たな技術を活用した利用者サービスについて、導入後の利用状況などを踏まえ、機能の拡充を図った。 ③外部有識者のアドバイスを取り入れながら推進している「サービス向上委員会」において、2023年度は上野及び多摩にて新たな取り組みを実施し、動物園の新たな魅力を発信した。</p>
<p>個別取組事項</p>	<p>到達目標</p>	<p>2023年度計画</p>	<p>2023年度実績</p>	<p>要因分析</p>
<p>キャッシュレス・タッチレスの推進</p>	<p>①</p>	<p>・前年度の準備に基づき、年間パスポートのデジタル化、オンラインチケットシステムの改善等について調査と検討を進め、利用者の利便性向上のための施策を実施する。 ・窓口や券売機での入場券販売のキャッシュレス決済化に引き続き、ペピーカーの有料貸出手続等、需要に応じたキャッシュレス決済拡充策の検討を進める。</p>	<p>・利用者の更なる利便性向上のため、オンラインチケットシステムの改善に向けた市場調査や各園へのヒアリング等を実施し、その結果を踏まえて、2024年2月に公募プロポーザル方式で新たな事業者を選定した。 ・ペピーカーの有料貸出手続にキャッシュレス決済を導入する際、必要なインフラ(通信回線等)の整備規模や運用上の変更点について、調査・検討を行った。</p>	<p>・オンライン決済の運用課題を制度面、システムの使いやすさ、人的対応、機材、他のサービスとの連携等の観点から整理した結果、改めて公募プロポーザル方式で事業者を選定することが最善であると判断した。2024年6月下旬より新たなシステムを通じたサービスを提供し、よりスムーズな入場、多言語対応の拡充等、さらなる利便性の向上を図る。 ・現状、ペピーカー貸出所に通信インフラは整備されておらず、POSレジも未整備であるため、それらの整備もしくは無線通信の利用といった代替手段の活用を含めて引き続き検討していく。</p>
<p>5G等の新たな技術を活用したサービスの展開</p>	<p>②</p>	<p>・3年後の到達目標としていた新たな施策3件については、混雑マップ(上野)、アバター(葛西)、デジタルマップ(4園)を既に実施しており、これらを活用した情報発信等の維持・充実等を図る。</p>	<p>・葛西臨海水族園ではアバターロボットを活用し、来園困難な方等を対象に遠隔来園体験プログラムを3件実施したほか、エコプロをはじめとする3件の展示会・イベントに出展し、葛西臨海水族園のPRを実施した。 ・上野動物園ではAIカメラを活用した混雑マップによるエリアごとの混雑度情報の提供を引き続き行ったほか、サービスエリアの拡充に向け、調査を進めた。 ・デジタルマップについては、上野動物園にて「観察ポイント」情報を新たに追加し、多摩・葛西・井の頭についても観察ポイントを拡充するため準備を進めた。</p>	<p>・アバターロボットは、特別支援学校等における移動水族館の補助的な用途のほか、展示会やイベントで葛西臨海水族園をPRするためのツールとして使用することにより、新たな活用の途を開くことができた。 ・混雑マップについては、来園者の更なる利便性向上のため、関係部署にヒアリングを行いながら追加エリアを検討した。 ・デジタルマップでは、上野動物園の教育普及係員監修による「観察ポイント」の情報を追加することで、楽しみながら学ぶことができる機能を充実させることができた。</p>
<p>外部の知見を活用したサービス向上のための新たな取組</p>	<p>③</p>	<p>・「サービス向上委員会」における前年度の準備に基づき、親子連れなどのターゲットに向けたサービス向上策を実施する。</p>	<p>・サービス向上委員会では、外部有識者の意見を取り入れながら、上野動物園と多摩動物公園において、新たな魅力を発信する企画を実施した。 ・障害をもつお子様とそのご家族を対象とした「ドリームナイト」に向けて、ソーシャルインクルージョンの専門家による職員対象の研修会を開催したほか、イベントプログラムを案内する掲示物の改良等を行った。</p>	<p>・サービス向上委員会では、若手職員ならでの柔軟な発想によるアイデアを外部有識者のアドバイスを受けながら具体化し、上野動物園における歴史的建造物や多摩動物園における動物の餌など、新たな着眼点に注目した企画を実施することができた。 ・ソーシャルインクルージョンの専門家のアドバイスと評価を受けたことで、肢体不自由や知的障害など個々の障害を職員が理解し、ソーシャルインクルージョンの視点に立った教育普及活動を推進する基礎知識を習得することができた。</p>
<p>団体自己評価</p>	<p>・入場券におけるキャッシュレス・タッチレスの推進については、順調に導入・運用・検証・改善ができています。年間パスポートのデジタル化については、引き続き東京都担当部署と相談しながら、実現に向けた調整を図る。 ・混雑マップ・アバターロボット・見どころデジタルマップについても、新たな技術を活用したサービス向上施策として定着させることができた。既存サービスの機能拡充のほか、新たな技術を活用したサービス向上施策の導入に向け、引き続き検討していく。 ・「サービス向上委員会」では、若手職員ならでの柔軟な発想によるアイデアを存分に活かし、外部有識者のアドバイスを受けながら動物園の新たな魅力を発信し、来園者から好評を得ることができた。</p>			

2023年度計画	2023年度		団体自己評価
	実績	要因分析	
<p>対都民・事業者等を対象とした手続は、「シン・トセイ3」が掲げる2023年度末の到達目標70%以上(7件/9件)のデジタル化を達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。</p>	<p>・対都民・事業者等を対象とした手続のうち、新たに2件(サポーター寄付受付・ジャイアントパンダ保護サポート基金寄付受付)のキャッシュレス手続を開始した。 ・2023年度より「DX担当係長」を新設。デジタル化による業務効率化の推進に向け、調査等を行った。</p>	<p>・サポーター寄付・ジャイアントパンダ保護サポート基金共に、郵便振替または窓口による現金受付しか対応できておらず、遠方にお住まいの方などからクレジットカード決済導入のご要望が寄せられていた。そこで、2022年度中に決裁事業者との調整を進め、2023年度よりクレジットカード決済の運用を開始した。 ・各種庶務手続について、いまだに紙処理・押印が多く残っているため、申請手続のシステム化が急務となっていた。このため、2023年度はDX担当係長を中心に、まずは出張旅費事務及び育児休業等の申請手続のシステム化に向けた準備事務を進め、2024年度中に運用開始を予定している。</p>	<p>「シン・トセイ3」が掲げる2023年度末の到達目標として掲げた9件のうち、7件についてはデジタル化を達成済みである。残る2件(①入札の受付②支払関係書類の受付)のシステム化については、予算確保措置が必要であることから、まずは各種申請手続のシステム化を進め、他の業務デジタル化推進と併せて、順次対応していく。 また、入園券購入やイベント参加受付等、来園者サービスに関わるデジタル化については、2021～2023年度にかけて順調に導入・運用ができています。今後は来園者サービスの向上と業務効率化の双方に繋がるよう、更なる改善を図る。</p>

所管局等所見

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

具体的には、

・戦略①「固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善」では、4園合計の入園者数が約603万人となり前年度を上回る中、イベントや新規展示動物にあわせた話題性の高い商品展開により園内販売に集中し、営業収益は目標額を大幅に上回る約35億円を達成し、大幅な黒字を達成した。また、効率的な店舗運営により固定的人件費を微増に留めることで収益事業における収支を改善し、公益事業会計への繰入（約2億1千万円）により公益事業の原資を確保し、収益構造の改善を大きく前進させた。

・戦略②「野生生物保全の一層の推進」では、環境省との連携により野生個体群の保全に貢献し、栄養学的研究を開始し飼育動物の飼料改善につなげるなど、新たな保全事業を推進した。また、高い飼育技術を活かし計画的に希少種の繁殖を進めたほか、長年の飼育技術の積み重ねを集約したズーストック種全124種のハンドブックを完成させ、種の保存や飼育技術の伝承にも寄与し、野生生物保全の一層の推進に向けた取組が大きく前進した。

・戦略③「飼育展示の一層の充実」では、国内外とのネットワーク強化により、海外からの動物導入や、希少種の遺伝的多様性に配慮した繁殖の取組を実施し、生息域外保全を推進した。また、各園にて飼育動物のエンリッチメント向上や研修を進め、飼育方法や飼育環境の改善を図り、動物福祉にも配慮した施設運営を実現し、飼育展示の一層の充実を図る取組が着実に進捗した。

・戦略④「教育普及活動の一層の推進」では、学校向けオンラインコンテンツについて、WEB解析による利用実態調査や教員へのヒアリングを踏まえた教材の開発に着手したほか、保全教育の評価を目的とした調査の結果を踏まえ、プログラムの改善及び新規開発につなげた。また、オンライン技術を応用し、ライブ中継を取り入れたプログラムを展開するなど、教育普及活動の一層の推進を図る取組が着実に進捗した。

・戦略⑤「利用者サービスの質の向上」では、オンライン決済の課題改善に向け、多言語対応拡充等の新システム導入を検討した。さらに、障害をもつお子様とご家族を対象としたドリームナイトに向けて、ソーシャルインクルージョンの専門家による職員対象の研修会を開催したほか、イベントプログラムを案内する掲示物の改良等を行うなど、利用者サービスの質の向上を図る取組が着実に進捗した。

・共通戦略については、取組への努力は見られるが、目標は未達であった。

引き続き、都立動物園・水族園としての役割を果たすため、野生生物保全活動を推進するための調査研究に取り組むとともに、環境保全の意義を広く伝える教育普及活動や求められる動物福祉の取組を一層推進することを期待する。

総務局所見

経営改革プランに掲げた目標のうち、戦略1「固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善」について、園外販売は目標を下回ったものの、4園合計の入園者が回復する中、イベントや新規展示物にあわせた話題性の高い商品展開により園内販売が過去最高に迫る売上高となり、営業収益は計画額を大幅に上回る35億円と大幅な黒字を達成した。また、効率的な店舗運営による収支改善に努めるなど、収支構造の改善に向けた取組を大きく前進させた。

また、戦略2「野生生物保全の一層の推進」について、環境省との連携により野生個体群の保全に貢献したほか、長年の飼育技術を集約したズーストック種全124種のハンドブックを完成させ、種の保存や飼育技術の伝承にも寄与するなど、野生生物保全の一層の推進に向けた取組を着実に進めている。

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