



## 「動物園」は「水族館」になるな

### 維持し続けて変化がないことの価値をどう伝えるか

2013年11月28日(木) 上山 信一

サーカスのシルク・ドゥ・ソレイユの高収益ビジネスモデルはビジネススクールなどでよく紹介される。成功の秘訣はいくつもあるが、中でも“ノン・バーバル(言語によらない)、“ノン・スター(有名スターを作らない)”、“ノン・アニマル(動物を使わない)”の3つがユニークだ。

言葉を使わないのでどこの国でもできる。ビッグスターを作らないから、いつでも代役が使える。そして動物を使わなければコストが下がり、事故のリスクも減る。シルク・ドゥ・ソレイユの方法は、サーカスのサービス業としての生産性を著しく上げた。そして浮いたコストを投資に回し、世界スケールで展開、拡大再生産している。生身の人間と動物が創り出すハラハラドキドキがないのはちょっと寂しいが、サーカスの近代化と発展を促した。

さて、今回のテーマは動物園である。動物園はノン・アニマルとは真逆の世界で、生産性は低い。もともと収益性が低く、多くは公立で維持されてきた。

一方、これと似て非なる業界が水族館である。昔は同様に非効率だったが、最近、シルク・ドゥ・ソレイユほどではないが、ビジネスモデルの近代化と効率化が進んでいる。

水族館は動物園と違ってほとんどが屋内施設だから、お客は雨でも冬でも来てくれる。加えて最近ではアクリル水槽、人工海水、ろ過ポンプの技術革新で、内陸部の狭い土地にも立地できるようになった。複数階にわたって水槽が置けるので、土地の利用効率も高い。

片や動物園は、平面展開が中心で広大な土地が必要になる。フンの処理にも人手がかかる(水族館はろ過装置がやる)。かくして、入園料が同程度の場合、1平方メートルあたりの平均の稼ぎは水族館の方が多くなる。

---

## 動物園の役割は種の保存

動物園の誕生は、新大陸の探検時代に由来する。デイヴィッド・リヴィングストンのような当時の探検家(多くは貴族)が、現地で見つけた珍しい生き物を家に持ち帰って飼育した。やがて家で飼えなくなると、市に寄付をした。その後、動物園はレクリエーション施設として発展し、現代ではロンドン、パリ、ニューヨークはもとより東京、大阪、京都、神戸など古い大都市には必ず動物園がある。

さて、動物園の存在意義は何か。レクリエーションや子供たち、家族への娯楽提供だけでない。社団法人日本動物園水族館協会によると「自然保護」・「教育」・「研究」・「レクリエーション」の4つの任務があるという。

自然保護とは種の保存のことだ。絶滅しそうな動物を、動物園の庇護の下で生き永らえさせ、手厚く保護する。中には動物園から野生に戻すと生きていけない動物も多い。彼らは自然界では種の保存が出来ない。

かくして動物園のバックオフィスでは、希少種を生き永らえさせるために膨大なエネルギーを使っている。動物には必ず寿命があるので、繁殖もさせなければならない。自然界では当たり前の営みを、人手をかけてやっている。動物園は生き物を扱うが故に、現状維持するだけでも手間とお金がかかる施設なのだ。

---

## 「変えないこと」の価値に目を向けよう

ところがこのようにきちんと「現状維持」する営みの価値は、今の世の中では正當に評価されにくい。何事につけ、どちらかという「変える」「廃止」「見直し」する方が良いことのように言われる。そんな中、動物園のこのような地味な役割は理解されにくい。

ちなみに私の専門は「改革」である。組織であれ、個人であれ、時代の流れを察知してきつさと変わってナンボ、変えてナンボの世界で生きてきた。『だから、改革は成功する』(ランダムハウス講談社)という本まで書いた。だから昨今の改革ブームはとても嬉しい。

しかし、である。世の中には「変わらないこと、変えないこと」にこそ価値を置くべきもの、「墨守してこそナンボ」というものがある。その典型が動物園なのである。ほかにもある。たとえば変わらぬ美しい野山や海の自然景観。あるいは古代から続く伝統芸能や神事など。そして恐らく憲法9条も(!?)。しかし、これらを「変えないこと」を信条とする人たちは、現状を当たり前と考えているので、あまり存在価値を発信しない。そのせいでか、いつの間にか“守旧派”などというレッテルを貼られがちだ。

これでいいのか？ わが日本には、伝統に則って「変えないこと」「変えてはいけないこと」が多々あるのではないか。

---

## 動物園と自衛隊の存在理由

ここで、現代社会における動物園の存在価値を、現実的に考えてみよう。

動物園は、行くと楽しい。子供たちの環境学習の場でもある。しかし、自然の中でのびのび暮らしていた野生動物を捕獲し、先進国の都会に連れてきて、苦痛を与えている(家族との分離、監禁など)。動物たちは人間のエゴのために拉致されてきた。本音では、はなはだ迷惑しているに違いない。この意味では、動物園はすぐにでも廃止すべき前世紀の遺物なのかもしれない。

しかし、である。もし動物園がなくなると、中にいる動物の多くは野生では生きていけない。今の動物園は、絶滅危惧種を育て、繁殖させるシェルターの役目を果たしている。

---

## 憲法 9 条がもたらす途方もない実益

ここでいきなり話は憲法 9 条に飛ぶ。筆者は憲法全体については改正論者だが、9 条については墨守すべしと考える。なぜなら御利益がある。あれを掲げていると、他国からは攻められにくい。戦争放棄は、どこの国の人も否定できない崇高な価値観である。確かに、できたいきさつは「押し付け」かもしれない。だが、現代の価値観に照らして考えた場合はどうか。あれは日本が世界から尊敬される「スーパーソフトパワー条項」ではないか。

普通の感覚であれば、あまりにも非現実的な 9 条のような条項が、国家を縛る憲法に書かれることはない。だが、日本の場合、(今となってはとてもラッキーなことに)戦後間もない時期に米国がそれを押し付けた。おかげでわが国では「戦争放棄を憲法で理想として掲げつつ、現実対応として自衛隊を持つ」というあり得ないはずの“理想的矛盾状態”が実現できている。

だから 9 条は変えてはいけない、と筆者は考える。もったいない。もしかしたら核兵器並みの威嚇力を持ち得る、あの 9 条を書き換えるなんてとんでもない。平和を愛する日本人なら、いわゆる左翼の人たちが主張するような情緒論ではなく、戦略的にしたたかに考え、9 条と自衛隊の両方を維持すべきだと筆者は考える。

---

## 動物園の存在にはらむ矛盾

さて、動物園の話に戻ると、9条の「戦争放棄」は「野生動物の捕獲と飼育の禁止」に相当する。戦争放棄のための完全非武装は、攻撃され国が滅ぼされる可能性を考えると、現実には到底できないはずだ。だから自衛隊は必要だ。野生動物の捕獲と飼育の禁止も、今絶滅の危機に瀕している動物たちの死を座して待つわけにはいかないから、100%やめることはできない。だから動物園のような役割を果たす存在は、これからも必要なのだ。

かくして、動物園は自衛隊と同じく、現実的には必要なのだが、その存在自体は矛盾に満ちている。動物園は「過去の人間の悪事の罪滅ぼしのために野生動物の子孫たちを大事にしている」という暗黙のロジックで、意味のある施設として存在してきた。同時に、自衛隊も、過去の日本軍の悪事を反面教師として、災害時の人命救助を含め、国民と子孫の命を守る崇高な役割を果たしている。

ただし動物園は、これまでは主に種の保存の役割を主張し、いわば開き直り路線でやってきた。ところが今、全国では動物園の入場者数が減っている。水族館との競争にも負け、影が薄くなっている。予算や人員もじわじわ減られ、飼育する動物の種類を絞る(選択と集中)動きもでてきた。

批判する勢力は、コストの増加や入場者数の減少など、経営効率の悪さを指摘する。そして旭山動物園に倣った生態展示の工夫をしろという。対して擁護する側は、「保全・繁殖と娯楽・展示は矛盾する」といった原則論を繰り返す。議論は平行線をたどったままである。

---

## 「動物園」から「繁殖保全センター」へ

この問題の出口は1つしかない。ヒントはこれまで比較してきた「自衛隊」の在り方にある。あれはタテマエ上、軍隊ではない。なぜなら「自衛隊」という名前だからだ。だから動物園も同じだ。名前を変えたらどうか。「動物愛護センター」や「繁殖保全センター」などではどうか。ミッションはあくまで種の維持と保全とする。

一般の獣医が見放した重症のペットの面倒もみる。その上で情報公開の一環として、展示や入園者の受け入れもする。要は、位置付けを変えるのだ。

こうして見てくると、動物園と水族館は一見似ているようでいて、その役割とビジネスモデルが根本的に異なることがわかる。だから、動物園は必ずしも水族館のような大衆化路線を歩む必要はない。保守が保守であり続けるための動物園のブルーオーシャン戦略は、名前の変更から始めるのだ。

(構成: 片瀬京子)

(注)筆者はかつて横浜市立動物園の「あり方懇談会」座長及び「第三者委員会」の委員長を務めた。また大阪市役所の特別顧問として現在も市立動物園の改革に携わっているが、本稿とは無関係である。なお、本稿の執筆にあたっては慶應 SFC キャンパスの上山研究会(経営戦略ゼミ)で 2007 年春学期に行った「動物園分析チーム」(新井優大、中野亜耶、杉本直也)の成果を参考にした。

[このコラムについて](#)

---

## 上山信一ゼミの すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

**日経BP社**