

Journal

of the

Japanese

Institute of

Landscape

Architecture

ランドスケープ研究

特集

公園で商いをするということ

The meaning of commerce in the park

100周年記念特別連載

第2回：ランドスケープの総合性の獲得に向けて

Toward the totality of the landscape architecture

vol. | 88 | 02

August 2024

公益社団法人
日本造園学会

Park-PFI の最大手事業者はなぜ公園で商いをするのか

Why the biggest operators of Park-PFI do commerce in parks

開催日時・場所：2024年5月16日 大和リース本社にて実施

インタビュー：森田俊作（大和リース 代表取締役会長／一般社団法人 公緑クロス機構 理事長）

聞き手：五十嵐康之（東京農業大学客員教授）、山崎嵩拓（東京大学特任講師）

座談会の趣旨

2017年のPark-PFIの施行から7年間が経過した初動期において、代表企業として最も多くの都市公園でPark-PFIを通じた「商いをすること」に取り組んだのが大和リース株式会社（以下、大和リース）である。本インタビューは、大和リースの森田会長に「Park-PFIの最大手事業者はなぜ公園で商いをするのか？」というテーマのもと、公園で事業を実施する背景、公園事業を手掛ける意識、「商いをすること」の展望までを幅広く語っていただいたものである。

さらに森田会長は、公園をはじめとする公有地の公益を最大限に発揮させる取り組みを加速するために、一般社団法人公緑クロス機構を立ち上げている。本インタビューでは、森田会長が公園での商いに対する強い思いを伺うことができた。森田会長が実際に関わった公園や緑地を取り上げながら、会長の公園事業にける思いを紐解いていく。

1. 公園で商いに取り組む背景－公有地の利用－

（1）公有地にしておくのは勿体無い

五十嵐：大和リースは公園で事業をいくつも展開していますが、会長はどのような背景で公園での商いを手掛けることになったのでしょうか。

森田：私が公園で事業をやろうと思ったのは、公有地活用に問題を感じていたからです。実は日本国土の4分の1が公有地で、その中で公園と呼ばれるものは1.3%くらいあるので、公園はおよそ国土の0.3%くらいを占めているわけです。こんなに面積のある公園を、活用しないのはもったいないと思っています。歴史を辿ると、高度経済成長期に道路等の整備を進めるために土地を買い、余った土地を公園にしたという歴史もあります。そうやって増えすぎた公有地をもっと民間で活用すべきだと思うんです。

そもそも、いわゆる公共事業をやる民間企業がもっとあってもいいと思っています。歴史をたどると、150年くらい前に西洋の概念が入ってきた時に、「public」を「公共」

と訳したのが良くなかったのではないのでしょうか。「public」の中には、「公共のもの（オフィシャル）」という意味以外にも、「共通のもの（コモン）」と「開かれたもの（オープン）」という意味があるはずなのに、日本では、「public」といえば「公共」なので、官庁がやるものというイメージが根付いてしまっている。「public」という言葉の元々の意味で考えれば、官庁がやるか民間がやるか、という定義は含まれていないはずですよ。

（2）公園を街のなかに分散させる

五十嵐：なるほど、公有地をもっと民間が活用すべきという考えだったんですね。実際に、いま公有地の活用に携わっている中で、より良い仕組みについて考えていることはありますか。

森田：公園には、大阪城公園のように強力なコンテンツがあって元々集客力の高い公園と、何らかの工夫をしてあげないと集客できない公園、工夫しても商いの点からは何ともならない公園があると考えています。

重要なのは工夫次第で集客できるか、工夫しても何ともならないかをどう見極めるかですが、最も重要なことは面積だと考えています。広さがある程度あれば、立地条件に恵まれていなかったとしても、工夫のしようがあるというのが実感です。

何らかの工夫をしてあげないといけない公園として、大和リースが指定管理事業者として関わっている鶴見緑地があります。現在、鶴見緑地で小さな収益事業をいくつか展開しており、後ほど説明します。この鶴見緑地は120haあるのですが、私はこの公園は、80haあれば、十分に機能を満たすことも考えられます。一方で、近隣エリアには、あまりにも公園から離れた場所に住んでいる人が多すぎる。大規模公園を分割して、周辺市街地の土地と交換することで、公園をもっと街の中に分散させることがあっても良いのではないかと考えています。例えば、鶴見緑地を80haにして、のこりの40haを20haずつに分割して、周辺の民間の土地とそれぞれ交換する。すると、公園に近接した優良な市街地が増えることになるわけです。また、この公

園は守口市と大阪市にまたがっていて、守口市の一人当たり緑地面積は3.3㎡と全国的に見ても非常に少ないので、大きな公園を分散させて公園までの距離を短縮することが有効なはずなんです。でも実際には、鶴見緑地は大阪市立の公園なので、実現は難しいようです。ベルリンの壁があるわけではないんだから、そんなことをもって自由にできればいいのに、と思います。

山崎：確かに生活者にとっては、公園が大阪市立だろうが守口市立だろうが、歩いていける距離にあれば、近所の公園ですからね。公園の分割という発想はなかったです、面白いですね。

2. 公園における産官学地連携

(1) 産・官・学・地

山崎：公有地活用を民間が進めるべきだという考えはよくわかりました。では、行政ではなく民間が公有地を活用することのメリットはどこにあるとお考えですか。

森田：私は、行政と民間だけに限らず、行政と民間と大学と地域の4主体の「強み」を重ねないと、地域の問題は解決しないと思っています。民間企業は、成長が早くてとにかくスピード重視という強み、行政は、社会的信頼度が高く、法的拘束力を持つという強み、大学は、分野ごとの検証力が高く、長期的視座を持っているという強み、地域住民はコミュニケーション密度が濃く、地域の不文律を体得しているという強みをそれぞれ持っています。

一方で、各主体はそれぞれ弱みも抱えているので、強みを発揮しあうことで弱みを補ってあげる必要があるんです。例えば、行政は安定性が高いものの、変化のスピードが遅いという課題があるので、民間の持つ「スピード感」という強みで補うことができます。そういった点から、行政ではなく民間が公有地を活用する意味があると感じています。他にも、地域は既存概念や先入観に支配されやすいと言う弱みを持っているので、大学の持つ専門性で補うことができます。

(2) 公共事業は赤字で良い

山崎：おっしゃる通りですね、大学に身を置く者として、とても刺さりました。そういった主体間の連携を重視される中で、会長が一般社団法人公緑クロス機構（以下、クロス機構）を作ったのはどういった思いがあったからなのでしょう。

森田：僕が一般社団法人を立ち上げたのは、公共事業は赤字で良いんだと思ったからです。公共事業か民間事業かに関わらず、事業をやる時には、公共と公益と収益の3つの要素の割合を上手く考えてあげないといけないんです。

民間事業であれば、収益のことだけを考えていれば大丈

夫です。ところが、公共事業となるとそうはいかないですよ。消防車はどんなに需要の低い時間帯でも、有事に備えていつどんな時でも出動できるように用意してなくてはならないんです。つまり、公共事業にとって公共と公益が非常に重要であって、収益は重要ではないんです。公共事業は基本的には赤字で問題なくて、もしそれで収益が出るということになれば民営化すれば良い、という話です。

一方で、営利企業が「こんなに公益に資することをやっているんだから仕事をください」というのは、間違っていると思っています。そういうのは長続きしないです。あくまで、民間企業の目指すべきところはちゃんとした利益を出すこと。むしろそこが民間企業の強みなんです。それで、しっかりと税金を納めることで、行政から公共に再分配されていく、という循環が生まれるんです。しかし今の問題は、収益ではなく公益を追い求める公益団体のほとんどが、行政の関連団体になってしまっていることです。そこで、我々が社団法人を立ち上げて、公益事業に乗り出しました。

五十嵐：公益事業は収益を完全に無視しても継続できますか。

森田：完全に無視というわけにはいかないけど、収益1：公益9か、収益2：公益8くらいのバランスが良いと思っています。今の企業は収益5：公益5で公共事業をやろうとしていますが、それはないだろうと私は思っています。あくまで公共事業は赤字で良い、と思っていますから。

3. 大和リースの思想

(1) 事例にみる森田会長の公園観

五十嵐：実際に関わった事例を見させていただきながら、会長の公園に対する考えをより深く理解していきたいと思っています。何かいい事例はありますか。

森田：大和リースの商業施設であるフレスポ稲毛の事例があります。元々は商業施設とその駐車場しかなかったのですが、敷地の中央部にある建物を減築して、新たに民設型の公園緑地を設置しました（図-1）。私は先ほども申し上げたように、公園は利益を生まなくていいと思っているので、中央部に設置した公園はあくまでコミュニティスペー



図-1 フレスポ稲毛¹⁾

スとして魅力あるものにするように強く心がけました。具体的には、民設公民館を設置して、豊富な植栽を設けています。

山崎：公園は利益を生まなくていい、という考えを徹底してらっしゃいますね。他に、公園事業を手掛ける際に意識していることってありますか。

森田：私は公園事業の際に心がけるべきこととして、「里山的公園緑地開発」を提唱しています。この概念は3つの柱からできています。まず一つ目は、緑地面積を減らさない、つまり、収益施設を作りすぎないということ。これは先ほどのフレスポ稲毛の減築の事例からわかると思います。二つ目は、寂れさせない工夫です。地域の持続的自立的努力を促すような仕組みを作って、時間が経っても寂れないような工夫を心がけています。最後の三つ目は、空間付加価値の創出です。緑地が将来的にも価値ある場所であり続けることを目指しています。

山崎：私自身、いくつかのプロジェクトを実際に体験させてもらいました。そのなかで、収益施設を作りすぎないという雰囲気を感じたこともあります。

森田：鶴見緑地には、お昼どきに行列ができる店があるんです。ただ別に、建物はそんなに豪華なものではなくて、そんなにお金かかってないんですよ（図-2）。でも、公園っぽくてすごく良い。夜になるとライトアップもして、雰囲気が良いんですよ。大事なのは豪華さじゃなくて、こういう公園らしさを活かす工夫だと思っています。

(2) これからの都市のあり方

森田：下河辺淳さんという都市計画家が、1990年代に「21世紀のこれからは、小都市、文化精神、自然との共生が議論されていい」という趣旨のことを言っています。さらに具体的には、「新幹線より豪華寝台列車でゆっくりした旅を」「10年後には道路行政で優先すべきは車ではなく人になる」などと言っていて、この方の考えに非常に共感しています。

五十嵐：下河辺淳さんは国土開発の中で、そのようなことを1990年代に既に言っていたんですね。

森田：20世紀までは国土開発をしていたけども、21世紀以降はもうしなくていい、という風に考えていたみたいで



図-2 鶴見緑地内のレストラン²⁾

す。私も、これからは人間の豊かな暮らしをもっと重視するべきだと考えています。私が今公園事業に力を入れているのは、造園だとか園芸が好きということではなくて、単純に自分たちが生きていく環境の中で、緑が多い方が良いと思っているからということに尽きます。先進国で移民抜きで人口減少になっていない国はほとんどないですが、移民の少ない日本では、移民政策をしなくても人が自然と集まってくる、「こういうところで働きたい」と思われるような環境を作っていく必要があります。特に現代の人口減少社会においては、人口が減ったらそれに合わせて緑地も増やしていけばいいんです。そうやって柔軟な手法を使って、緑地を増やしていければと考えています。

4. もっと民間がチャレンジをする

(1) 民間がチャレンジをしないとイケない

森田：自分たちの持っているリソースをどう活かすか、という努力を民間はもっとやるべきです。行政の強みが安定性である以上、行政が大胆なチャレンジするわけにはいかないの、民間がチャレンジをしないとどうしようもないです。株式会社なんていうのは、有限責任だからやっているのであって、無限責任だったら誰もやらないし、チャレンジができないはずですよ。

五十嵐：その点、行政は無限責任に近いかもしれないですね。

森田：そうそう。夕張市が財政破綻しましたが、結局は夕張市として残っています。行政が無くなるということはないと思っていいです。ただ、株式会社は無くなる可能性があります。でもそれは有限責任の裏返しなので、だからこそチャレンジをするべきで、ダメだったら、また修正してもう一回やれば良いというだけの話ですから。世の中の一流の会社は、その回転が早いという印象があります。

私は、民間がチャレンジすべきだと思っているので、行政にチャレンジは望んでいません。ただ、制度設計も一度作って終わりではなくて、途中で立ち止まるのが大事です。例えば、昔は不法投棄が多くて街中のゴミ箱を減らしたけども、今は不法投棄をしなくなったので、ゴミ箱を街中に戻すべきだと思います。そうしないと今度はポイ捨てが増えてしまいますから。行政は、一度決めたら変えずにずっと同じことをやってしまう傾向があるので、それを一度変えてみる、という思考回路は必要です。

五十嵐：民間がチャレンジをして、失敗した時にどうすれば良いかという制度設計をするというように、各々が役割を理解しておくことが重要ですね。

(2) これからは子供が大事

森田：突然ですが、これからは子供が大事だと思っていま

す。以前実験的に、スポーツをしながらサステナブルを学ぶというイベントを子供を対象に実施したんですけど、その様子を見て、子供たちの持つ視線の濁りのなさに感銘を受けました。「地域」が厄介な問題を抱えている時に、スポーツがあるとお互いの共感性が高まって、子供が重なると大人たちが排他的じゃなくなるんです。すると、地域が自然とまとまっていく感じがします。芸術だとどうしても好き嫌いが出てしまいがちですが、スポーツはその点、地域を繋ぐ格好のツールだと感じています。行政と民間の話に戻ると、このイベントも、前例がないことなので自治体に任せるのは難しいということで、うちが出資して実施しました。

耳の聞こえない子も、目の見えない子も、健全な子も同じように楽しめるような社会が良いと思うんです。それを実現するのが、公益事業なんですよ。みんなが生きやすい世の中を作ると、自然と対立が減ってきます。そういう空間を最も実現しやすいのが、公園だと思っています。これが公園の一番良いところですよ。

5. さいごに

(1) 公園の概念を広げる

森田：公園の概念をもっと自由に柔軟なものに広げていければ良いんじゃないかなと思っています。

五十嵐：公園の概念にはあんまり制限がないはずなのに、みんなが制限があるように思っているんです。

森田：まさにその通りで、公園に限らず、そもそも概念っていうのは日本と海外で大きな違いがあります。例えば、日本にきた外国人は、奈良公園の鹿を見てびっくりします。彼らにとって、鹿は食糧なので、日本人で言う牛や豚と同じなんです。それを日本人は獲らずに放し飼いにしているのが、彼らにとっては新鮮のようです。つまり、日本では当たり前のことが、実は当たり前じゃないかもしれない、という考えを持っておくことが大事だと感じています。

このように、公園の概念をもっと自由にする必要があったら、それができれば、公園の土地を民間の土地と等価交換できるようになるかもしれない。

(2) スピード感を持って取り組む

森田：我々は数多くの Park-PFI 事業を手掛けていますが、別に独占しようというつもりはないんです。もっと大手の企業が本気になって公園事業をやり出したら、切磋琢磨することになりますから、良いことなんです。ただ、大和リースの特徴の一つは早いってことです。私は、自分の行動精神に基づいて事業を起こす、ということを常に意識しています。大和リースのように、公益事業も手掛けるというパブリックマインドを持った民間企業が、この 3000 人規

模の会社としてあってもいいだろうと思って、やっています。そういう、公共の仕事と民間の仕事、ストックの仕事とフローの仕事のバランスを意識して事業をやっているような、そういった意識の民間企業がなかなかいないんです。景気が悪くなって公共事業に手が回らなくなったら、行政が公共政策を打ち出すはずですから、心配しなくても大丈夫です。スピード感を持って事業に取り組んでいけば、今我々が作っている少し変わった公園が当たり前になる時代が来るだろうと思っています。

山崎：前例を作るといえることですね。

(3) カサネ・アワセ・ソロエ

森田：ただ、無闇に新しいことをやればいいってわけでもないです。「駕籠に乗る人担ぐ人 そのまた草鞋を作る人」っていう言葉がありますが、社会にはそれぞれ専門性を持って仕事している人がいて、無理に自分の専門領域外に踏み込むべきではないです。専門外のことはその専門の人にやってもらう。そうやって専門の掛け合わせで新しいビジネスが生まれるんです。

山崎：リーシングという仕事は、まさに色んな人をその場所に集めてくるような仕事ですよ。

森田：そうして、新しいものを「重ねて、合わせて、揃える」ことが大事で、これが日本の様式なんですよ。パスタと明太子を合わせて明太子パスタが生まれたように、何を合わせて、何を重ねて、何を揃えるか、ということの中でいつも考えています。

五十嵐：揃えるのが一番難しくかつ重要な部分ですよ。

森田：そうなんです。でもそうやって綺麗に揃えると、雪国だったら雪国らしいもの、南国だったら南国らしいもの、という風にミミック開発にならなくて済みます。

謝辞：この度インタビューにご協力いただきました、大和リース代表取締役会長 森田俊作、誠にありがとうございました。



図-3 森田会長

補注及び引用文献

- 1) 大和リース：フレスポ稲毛
< <https://www.e-frespo.com/inage/>>, 2024.5.24 参照
- 2) BOTANICAL HOUSE<<https://www.botanicalhouse.jp/>>, 2024.5.24 参照