

パークマネジメント・「稼ぐ公園」 で生まれる好循環

大和総研 主任研究員 鈴木文彦

都市公園の新たな課題と「稼ぐ公園」モデル

公園面積の拡大策が一段落した今、都市公園の課題はふたつある。ひとつはこれまでの拡大策で膨らんだ維持補修費、今後増加が見込まれる更新にかかる財源をいかに確保すべきかである。

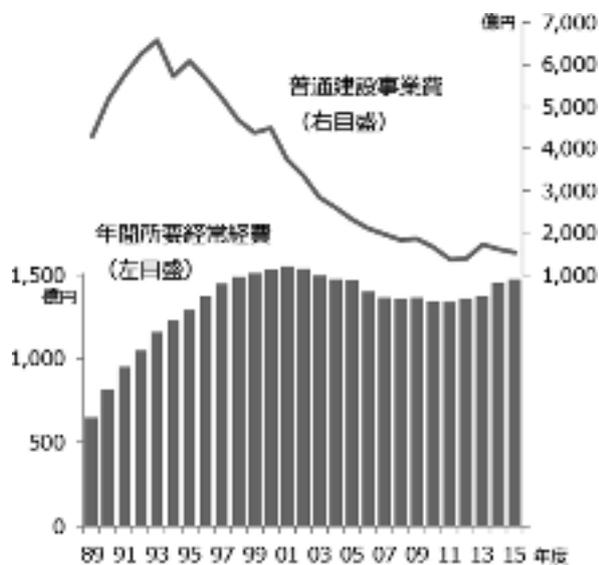
公害問題等を背景に、都市公園は高度成長期の末期に整備が本格化した。住民1人当たり面積はおよそ30年で倍になり、2012年度には当初目標の10m²を超えた。建設事業費のピークは既に過ぎ、政令指定都市以外の市町村において、最近ではピーク時(93年度、6,576億円)の4分の1を下回る1,500億円前後で推移している。他方、年間所要経常経

費は01年度(1,547億円)がピークだがその後の動きは緩慢で、15年度は1,477億円と、建設事業費とほぼ同じ水準である。経常経費のうち使用料で賄われるのは63億円と総額の4%程度で、多くは税金や補助金等が充てられている。

もうひとつの課題は、量的拡大の次のステージとして都市公園の質的充実が期待されていることだ。社会は成熟し、住民が都市公園に求めるものは多様化している。防災拠点、市民のレクリエーションの場、街のにぎわいの拠点など、都市公園に求められる機能は多岐にわたる。

そのような中、民間のバイタリティを公園経営に生かす「稼ぐ公園」の仕組みが注目されている。具体的にはどのように実践されているか。併設される収益施設の種類別に整理した。

図1 政令指定都市以外の市町村における、公園に関する普通建設事業費および年間所要経常経費



出所) 地方財政状況調査表(総務省)から大和総研作成
政令指定都市と東京特別区は03年度以前のデータがないためこれらを除いた市区町村の合算の推移である点に留意のこと

カフェ・レストランと公園の組み合わせ

まずは公園にカフェ・レストランを配置するケースである。これは公園制度が発足したころから存在する組み合わせでもある。1873年(明治6年)に開園したわが国最初の都市公園のひとつ、上野恩賜公園にある老舗料亭「韻松亭」は1875年(明治8年)の創業である。来園客の便宜、そして店から徴収した公園使用料を公園の維持管理費に充てるために政府が誘致したという。伝統的な日本家屋の佇まいが印象的で多くの人が訪れる。

他にも上野精養軒をはじめ多くの飲食施設がある。2012年には、国立科学博物館の前の噴水広場に面して、ふたつのオープンカフェが開店した(図

2)。そのうちスターバックスコーヒーはそれまで富山市の富山環水公園、福岡市の大濠公園に出店しており、上野恩賜公園は3例目だった。東京都が店舗を整備し、公益財団法人東京都公園協会に管理許可を付与している。カフェ事業者はテナントとして入居し、賃料以外に収益の一部を公園協会に支払っている。公園協会はそれを使って水上花壇の整備など公園の魅力向上に取り組んでいる。

図2 上野恩賜公園とスターバックスコーヒー



出所) 筆者撮影 (2017年8月)

2016年、豊島区の南池袋公園がリニューアルした。園内の「ラシーヌ ファーム トゥー パーク」(図3)には様々な銘柄のクラフトビールをはじめ酒類メニューがあり、芝生に面したテラス席でビールやワインを楽しむことができる。2階建ての店舗は公園管理者の豊島区が整備した。公募で選ばれた民間事業者が区の設置等許可を得て内装工事を施し、独立採算の下でカフェを経営している。豊島区に対しては固定分と歩合分からなる使用料を支払う。なお店内のトイレは公園のトイレでもあり、公園利用者との共用である。

図3 南池袋公園とラシーヌ ファーム トゥー パーク



出所) 筆者撮影 (2017年8月)

小売・サービス店舗と公園の組み合わせ

横浜市の山下公園にあるレストハウス(図4)はコンビニエンスストア、休憩所及びトイレで構成され、高速道路のサービスエリアのような施設である。株式会社ローソンが市の管理許可を得て施設の管理運営を担っている。使用料を市に支払ったうえでコンビニを営業し、施設の日常的な管理の一環としてトイレ、休憩所の清掃などを実施している。市から見れば「売店(物品の販売・軽飲食)を備えた休憩所及びトイレ」(運営事業者公募要項)であり、休憩所、トイレをいつもきれいに使えるよう、コンビニ営業の収益をセットにして日常業務を民間事業者に委託したようなものだ。

図4 山下公園とレストハウス(ローソン)



出所) 筆者撮影 (2017年8月)

次はショッピングモールが都市公園を経営する事例である。イオンモール株式会社は千葉市と「パークマネジメント協定」を締結し、市から公園の管理許可を得たうえで、イオンモール幕張新都心に隣接する豊砂公園(図5)の管理運営を実施している。具体的には自らの負担で樹木剪定、トイレ清掃、施設補修などを実施する。市には公園の使用料を支払う。このケースで民間事業者のメリットはなにか。直接的には、公園でイベントを開催し、そこから収益を得られることだ。実際にコンロ、グリル、肉、野菜など必要なものを一切持たずに手ぶらで参加できるバーベキュープランがある。追加の飲み物、食べ物をショッピングモールで購入して持ち込むこともできる。そうすれば

ショッピングモールの売上にも貢献する。間接的には、公園目当てに来た家族連れが立ち寄ることでショッピングモールの客数が増えるメリットがある。子どもを公園で遊ばせて、その間ショッピングモールでゆっくり買い物をする効用もある。

図5 豊砂公園とイオンモール



出所) 筆者撮影 (2016年5月)

わが国はじめての「立体都市公園」であるアメリカ山公園（横浜市、図6）も面白い。園地は、外国人墓地に連なる台地のふちに、地下鉄みなとみらい線の元町・中華街駅の上の地上4階建て建物の屋上をつなげて作った平面上にある。まるでデパートの屋上の公園のようである。西武造園株式会社を代表企業とするコンソーシアム「アメリカ山公園パートナーズ」が市から管理許可を得て、園地と収益施設をまとめて管理運営している。収益施設は公園の真下、つまり建物の3階、4階部分にある。4階は結婚式場で、公園で挙げるガーデンウェディングがセールスポイントだ。収益施設で得られる収益から園地の管理費が賄われ、市には使用料が支払われる。

図6 アメリカ山公園



出所) 筆者撮影 (2017年8月)

スポーツ施設と公園の組み合わせ

プロ野球、東北楽天ゴールデンイーグルスの本拠地の宮城球場（Koboパーク宮城、図7）は、宮城県立宮城野原公園にある。1950年竣工で老朽化が著しく、楽天イーグルスの進出に合わせ大幅に改装した。04年に締結した「宮城球場フランチャイズ基本協定」はプロ野球の興行に合わせた大胆な改装を認めるものだった。協定に基づき、進出1年目のシーズンをはさみ2期にわたる工事費用の約70億円は、球団と球場の両方を運営する株式会社楽天野球団が負担し、改修に伴う設備造作は宮城県に寄附することになった。代わりに向こう15年間にわたって球場を管理し、プロ野球の興行や物販等の目的で使用する権利を得た。県に球場の使用料を支払う必要があるが、入場料、広告料、店舗でのグッズ販売や飲食サービスに伴う収入は会社に帰属する。

図7 宮城野原公園とKoboパーク宮城



出所) 筆者撮影 (2016年9月)

フランチャイズ基本協定をベースに、地方自治法の負担付き寄附、都市公園法の管理許可制度を組み合わせたスキームである。民間企業に公共施設等運営権を付与し、期間限定で自由な経営を認めるコンセッション方式を先取りした形だ。

管理許可の範囲には、球場だけでなくその周辺公園域も含まれて、球場と公園の一体管理ができるようになっている。実際、「ボールパーク」構想の下、周辺一帯のテーマパーク化が進んでいる。球場を取り巻くようにバッティングセンターなどのアトラクションや数々の飲食店、売店が配置さ

れ、野球観戦が目的でなくとも十分楽しめる。レフト側外野席の裏手に造成された「楽天山」の上に観覧車、メリーゴーラウンド、バーベキューエリアなどがある。一帯がミニ遊園地「スマイルグリコパーク」を構成している。球場の前庭には仮設のテーブルと席があり、その周りを屋台が囲む。ビールを飲みながらオフィシャルショップの壁の大型画面で野球観戦する楽しみ方もある。

自治体にとっては老朽施設をほとんど無償で大規模修繕できたメリットがある。球場とその周辺の公園域の維持管理も民間の負担で実施している。民間事業者にとっては新たなビジネスになった。なにより市民のレクリエーションの拠点としての地位を確立し現地は大いに盛り上がっている。

美術館と公園の組み合わせ

最後は井の頭恩賜公園にできた三鷹の森ジブリ美術館の事例である（図8）。これは東京都が管理者である井の頭恩賜公園に三鷹市が許可を得て設置した公園施設で、正式名称は三鷹市立アニメーション美術館という。99年に締結した覚書に基づき、株式会社ムゼオ・ダルテ・ジブリ（01年に株式会社マンマユート団に商号変更）が事業費44億円を投じて美術館を立ち上げ、建物を三鷹市に寄附した。代わりに三鷹市が6%出資の公益財団法人徳間記念アニメーション文化財団が、管理運営法人として美術館を運営する権利を得た（05年に指定管理者制度に移行）。公益財団法人が独自の展示やイベントによって集客し、入場料や図録等の販売収入を原資とする独立採算の下で経営している。入場料は条例で上限が定められており、建物設備の維持管理費用の一部は三鷹市が負担している。館内のショップやカフェはマンマユート団が行政財産の目的外使用許可を得て営業している。

美術館は井の頭恩賜公園の集客に大いに貢献している。01年の開館直後から盛況で、入場時間を1日4回に制限した完全予約制だが、開館16年と

図8 井の頭恩賜公園と三鷹の森ジブリ美術館



出所) 筆者撮影 (2016年10月)

なる現在も時間帯によっては1か月先の予約が困難な状況だ。民間の発想が爆発した個性的なデザインの美術館を、自治体の大きな負担がなく整備できた点も注目に値する。財源問題を解決し経営の自由度が発揮され、なにより住民のロイヤリティを高めることができた事例である。

まとめ

これら事例には次のパターンが見出せる。まずは民間のアイデアで公園との相乗効果が見込める収益施設を整備し、イベント等に工夫を凝らして公園の魅力を高める。魅力向上の実態は収益施設と公園の組み合わせによって生じる新たな付加価値である。魅力に引かれて人が集まる。公園が集客装置となって収益施設が繁盛する。そして収益施設から生まれる収益が、それまでは税金等が充てられていたであろう公園の維持補修に回る。この好循環が、「稼ぐ公園」の成功パターンである。民間事業者から見れば新たなビジネス機会だ。

制度的環境も整ってきた。地域経済好循環の実現に向け抜本改革が図られたPPP/PFI、中でも民間が公共施設を運営する公共施設等運営権制度（コンセッション）の期待が高い。もっとも、都市公園においては、都市公園法の設置・管理許可制度など、民間が比較的自由に公園施設を整備し、営利事業を含め広範に経営する仕組みがあった。負担付き寄附制度と合わせるとコンセッションによく似た運用が可能であることに留意されたい。