

都市の緑環境形成は誰の仕事か

一般財団法人公園財団 町田 誠
まちだ まこと

(はじめに)

都市の中の優れた緑創出の民間企業の役割、最近のプロジェクトの現状と課題を特集されるということでお声掛けいただき、私自身は直近のプロジェクト等についての知見は全く不足しているが、そうしたプロジェクトに関係する諸制度に携わってきたという経歴と「アカデミックというより実務の観点からライフワークとしている Park-PFI 制度に照らして書くことも可」というお許しに甘えさせていただき、小さな論考にチャレンジする。

都市の緑の保全と創出については、都市計画制度による義務化や誘導を図る制度、容積や高さの緩和をインセンティブとして一定割合以上のオープンスペースを設けて市街地の環境改善を誘導する建築基準法に基づく制度、都市緑地法に基づく土地税制上のインセンティブを働かせる制度、その他、地方公共団体の条例による緑の付置義務的制度やさまざまな顕彰制度等によって、これまで多くの事例と実績が積み上げられてきた。風致地区、特別緑地保全地区、緑化地域、地区計画等緑地保全条例制度、地区計画等緑化率条例制度、特定街区、総合設計、緑地協定、認定市民緑地など、多少なりとも緑の保全と創出に関わりを持つ制度等をすべて挙げるということになる一仕事という感じすらするほど多数ある。これらの制度の内容と個々の制度によって確保されてきた緑地のボリュームを示すことは可能であるが本稿では割愛させていただくとして、まずは、興味深く感じて

もらえる可能性のある数値を挙げると、東京都の公園緑地部長に就いていた2013年頃、東京における自然の保護と回復に関する条例を改正して作られた緑化計画書制度(事実上の緑化義務制度:2000年)の効果を足し上げて見たくなり、緑化計画書制度で確保された緑地の面積とついでに総合設計制度で確保された有効公開空地面積を足し上げたところ2000年から2012年の13年間で約302ヘクタールという数値を得たことを記憶している。その間に東京23区内で東京都及び東京特別区が新たに整備した都市公園面積は約346ヘクタールで、民間企業が建築の敷地の中で創出した緑を基調とする空間のボリュームが、公共が整備した都市公園面積に迫っていたことに驚いた。もちろん数値としての精査は必要ではあるが、税金を原資とした仕事がまだまだ元気な東京都と東京特別区が新たに創出する公園面積と民間企業によって生み出されている緑を基調としたオープンスペースの量が拮抗しているとは思わなかった。それほどまでに都市の緑の保全と創出は民間企業の経済活動の中にも依拠しているということなのだ。

ただ、民間企業の皆様全員がSDGsな社会形成、CSR・CSVの活動にご理解があったとしても、前提となる健全な企業経営が成立することが何よりも大切なものであることは自明なので、どれだけインセンティブがあれば、どこまで負担しうるか、公共貢献を巡るバランス感覚は大変重要なものであると考える。本稿では、こうしたことを民間企

業による都市公園の整備・経営という道を開いた Park-PFI 制度の運用の実態に沿いながらご紹介させていただくが、本稿全体を通じて、敬称略で「民間企業」と表記させていただくことを最初にお許し願いたい。

1. コストとリスクから眺めた緑の環境整備という仕事

都市開発事業において環境の質を高めることは自らの居住まいを正すこととほぼ同義であり、都市やエリアに対する礼儀作法の一環として優先順位高く取り組むべきことだ、と言い切れるほど単純な話ではないことは世の中の常識であるべきと思っている。多くの人から共感を得られる質を保たなければ経済活動として成立しないことも一方で事実ではあるが、民間企業にとって環境の質を高めることはコストであり、できるだけ外部化したいリスクを含んでいるのも事実で、民間企業の経済活動においては当たり前の話である。本特集において紹介される事例等は、このような条件の中でも特に頑張っているものばかりで、エリアやコミュニティの福祉という観点から見ても大変高く評価される社会的効用を生み出している事例という整理ができるもの、ということなのだと思う。

こうしたプロジェクトは、当該民間企業の内部外部を問わず携わっている方々の突出した熱意なしには成立しないものであり、そういう方々と実際に触れ合っているとその熱意に驚かされることもあるが、組織として民間企業総体が純粋にそういう温度感を保たれているということは想像しにくく、プロジェクト実現に向けたこれらの方々のご苦労は大変大きいと感じることもある。厳しいコスト管理の中で、様々なリスクを排除していく作業との闘いの中で成立させているということだ。だからこそ稀で素晴らしい事例ということになるのだろうが、こうした熱意に依存するばかりでは民間企業による緑環境の形成は、なかなか難しい。まちは美しくあった方が良く、という誰でもが望むことを民間企業の経済活動の中で実現

していこうとするための現実的・的確な社会制度が必要であるということだ。

話は逸れるが、少子高齢化問題の中で、とりわけ昨今は少子化対策の必要性が強く叫ばれている。子育て支援や出産に係る経済的支援などが取り上げられるが、多くの人が指摘されているように、生涯未婚という選択が多くなされているということがその前に横たわっていて、子供を持つという選択よりも前に、婚姻そのものがコストやリスクの面で、個人の人生観から排除されているケースが多いという現実がある。つまり、子育てや出産の経済負担を軽減するということの効果は限定的であるということが想像される。それ以前に、結婚して子供を持つということが、コストやリスクを上回るベネフィット・プロフィットであるという認識をまん延させなければ問題解決にはならない。そこに届く現実的・的確な社会制度が無ければ、社会全体が希望に満ちたものであるという常識を形成することはできず、子育てや出産の経済負担を軽減する政策の前に、そうした社会基盤を形成するのは誰の役回りなのか、という課題への解答なしに改善は図れない。

コストやリスクを内部化した上で、目的の達成に向けて社会を誘導し得る現実的・的確な仕組みが必要であり、冒頭に並べた都市の緑の創出や保全に関わる諸制度は、より高い効果を生み出すよう改善が繰り返されてきた現在の姿ということになる。これらの基盤があって初めて、民間企業によるパフォーマンスが発揮されている。

2. 義務化の限界とインセンティブ付与

都市の緑環境を整備し、まちを美しくしていくことが民間企業の大小さまざまな取り組みの結果で推進されているというのは事実であり、これらに関わる諸制度の構築と運用に関わってきた多くの先人が生み出してきた成果でもある。単純に義務化を図るような制度だけではこれらの成果はなく、民間企業にとってインセンティブがあり、個々のプロジェクトにおいて、コストやリスクを上回るベネフィット・プロフィットも存在するという

ところがポイントである。それらのベネフィット・プロフィットが存在し続けるという前提に立つことができはじめて、民間企業の手による都市の緑環境は持続可能なものになる。そこははっきり割り切って考えなければならない。その割り切りの上でさらに、これからのまちづくりでの重要な視点を掲げるならば、「都市の緑環境を標準品として考えるか、贅沢品として考えるか」ということを根源的に考えてみるべきではないか、ということがあげられるように思う。「贅沢品」を維持できる民間企業の体力だけに依存することを前提とした政策で良いのか？という問いかけである。好事例が多数出てきているのであるから、政策的なバランスはある程度とれているということなのかも知れないが、民間企業の居住まいを整える姿勢は常識的なもので、本来なされるべきこと、本来保つべき礼儀作法という考え方では都市の緑環境の基盤は危ういものになると考える。より多くの民間企業の手によって大小さまざまな緑環境を生み出さる社会環境（有効なインセンティブを持つさまざまな制度）を整え続けることが必要なのだと考える。

少子化対策に照らして言えば、「結婚して子供を持つこと」が誰もが望み選択するであろう「標準品」「標準パターン」であるとして取り違えて考えられてきたことで、将来に向けて大きいものを失った、というようなことがあってはならない。現実には「贅沢品」であるものを誰もが「標準品」として実装できるということを社会システムとして持ち続けることが必要であるということだ。常識は常に変化してしまうということを前提に備える必要があるということだ。

この際、際どい問題についても触れておく。昨今起きている民間企業の大規模なプロジェクトにおいて、都市の緑環境が毀損されるとして大きな反対の声が上がっていることについてである。

緑の環境というのは多くの生物種が依存する貴重な財産であることは間違いない。人間にとっても直接間接にさまざまな効果を発揮する。しかし、そうした存在が誰の負担によって持続的、永続的

に存在し得るか、もしくは存在すべきかという負担論を軽視する議論、論調は危ういと思う。これまで持ち堪えてきた時間に既に大きな負担があり、その負担を移転することも含めて考えなければ、緑の環境は持続的、永続的に存在し得ないということを前提に議論がなされることを望みたい。極論として、すべての土地を公共が税の負担により買い取るという選択肢も並べるくらいの議論でなければ、事態の改善は望めないだろう。

樹木は生き物であり、人間の寿命と比べても長い間生きた状態を保つことが多いが、人間の寿命も相当程度長く、時間の経過とともに積み重ねられてきた記憶には必然的に情緒的愛着を伴う。生きている樹木を伐採することは誰でも嫌う。が、極論すれば樹齢400年の街路樹が都市の中でどこでも成立する可能性は極めて小さいのは自明であるので、いつかは更新しなければならないという考え方が合理的である。自分の人生がその更新時期に巡りあうことを頑なに避けようとするれば、次世代がそれに遭遇する、というだけの話だ。ましてや自然環境に対する価値概念も人間が作り上げているものであるということを前提に考えることも必要だろう。都市の中の自然的な環境との向き合い方はそういうところに真実があると思う。

攻めるべきところがあるなら「制度本体」と「制度の運用」であると思うが、私個人としては、これらについても都市の緑環境を民間企業の手を借りながら維持保全し続けるということを期待するという現実的な判断の中では、許容範囲であると思っている。

3. Park-PFIがヒットした理由（事業構造と制度設計に求められるもの）

2017年の都市公園法改正により制度化されたPark-PFI制度は、2023年春時点で全国131か所が事業着手済み、予備軍もほぼ同数あり、公共団体の動向を見る限り、運用例は今後さらに増え続ける勢いである。制度の概要は、都市公園内に飲食店、売店、アウトドア施設、スポーツ施設等の収益施設「公募対象公園施設」を投資して設置し、

生じる収益の一部を還流する形で園路、広場等のリニューアル、その他の環境整備を一体的に行う民間企業（JVを含む）を公募により選定する制度である。公園に民間企業による優良な投資を誘導し、利用者サービスを向上させて、同時に公園管理者の財政負担を軽減することが期待できる仕組みであり、プロジェクトライフとしては一般的に20年（当初から20年を認めることができる）であることが多い。この制度の運用事例を眺めると、民間企業による公共貢献＝都市の緑環境（公園）整備をどこまで負担してもらうかというバランス感覚が個々の公共団体において、また、個々の民間企業によって実にさまざまな形で存在することが分かる。

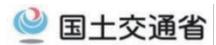
事業の公募にあたって公示される「公募設置等指針」の内容は公共団体次第であるが、①民間企業の手によって経営される施設の内容（種類、規模、設置位置など）、②民間企業に期待される公園

のリニューアル・環境整備の内容（区域など）と地方公共団体の負担額（任意、ゼロでも可）、単純に言えばこれらの内容が確定できれば手続きに着手することはできる。現実的には公園の性格や態様、立地環境、周辺人口や観光入込数などによってフィージビリティが変わってくる。実務的に言うと、公共団体は事業が成立するように「公募設置等指針」の内容を構築し、民間企業は公共貢献で差し出せる部分をギリギリまで積み上げて、応募するということになる。施設の内容（発揮されるであろうパフォーマンス）と土地の使用料の提案、公共団体に期待する負担額の多少などで競争が行われ、最も優れた評価を得た者が事業者として特定される。

こうした手続きの中にすでに民間企業による経済活動と公共貢献のバランスが内包されていて、公園という社会資本の整備・管理を通じた民間企業による緑創出という役割が大なり小なり確立さ

表：公募設置管理制度（Park-PFI）の活用状況（国土交通省資料）

公募設置管理制度(Park-PFI)の活用状況



- Park-PFIは131箇所所で活用されており、そのほか132箇所において活用を検討中（令和4年度末時点）

公園所在都道府県	公園管理者	公園名	公園所在都道府県	公園管理者	公園名	公園所在都道府県	公園管理者	公園名	公園所在都道府県	公園管理者	公園名
平成29年度（4箇所）			令和元年度（22箇所）【続き】			令和3年度（33箇所）			令和4年度（29箇所）		
福岡県	北九州市	勝山公園	岐阜県	各務原市	宇ひの森	広島県	広島市	中央公園	石川県	加賀市	（仮称）萬松園公園
東京都	豊島区	としまどりの防災公園 （愛称：イク・ザンパーク）	群馬県	群馬県	観音山ファミリーパーク	奈良県	国土交通省	国営飛鳥歴史公園 （祝戸地区）	宮崎県	延岡市	城山公園
愛知県	名古屋市長	久屋大濠公園	山梨県	富士川町	大法師公園	愛知県	名古屋市長	舞舞公園	福岡県	郡山市	開成山公園等
岐阜県	岐阜県	ぎふ清流里山公園	大阪府	東大阪市	花園中央公園	長野県	塩尻市	小坂田公園	茨城県	水戸市	千波公園
平成30年度（19箇所）			神奈川県	神奈川県	観音崎公園	茨城県	常総地方 広城市町村園 事務組合	常総運動公園	千葉県	千葉県	柏の葉公園
福岡県	福岡県	天神中央公園	三重県	四日市市	中央緑地	神奈川県	藤沢市	緑沼海浜公園	岡山県	岡山市	北長瀬未来ふれあい 総合公園
岩手県	盛岡市	木伏緑地	愛知県	豊田市	観ヶ池公園	福岡県	新宮町	新宮ふれあいの丘公園	静岡県	伊豆の国市	狩野川神島公園
北海道	恵庭市	漁川河川緑地	大阪府	堺市	大輪公園	福岡県	新宮町	ダイゼン・フォレストパーク （総務省少年の森）	広島県	広島市	中央公園
東京都	新宿区	新宿中央公園	大阪府	堺市	大輪公園	二重県	二重県	新宮千塚古墳群公園	大阪府	枚方市	王仁公園
大分県	別府市	別府公園	青森県	むつ市	代官山公園	長野県	小諸市	新緑山公園	和歌山県	和歌山市	四季の郷公園
鹿児島県	鹿児島市	加治屋まちの杜公園	山形県	山形市	ひばり公園	長野県	小諸市	新緑山公園	岐阜県	各務原市	木曾川河川敷公園
兵庫県	国土交通省	国営明石海峡公園 （淡路地区）	令和2年度（24箇所）			長野県	小諸市	新沢千塚古墳群公園	和歌山県	和歌山市	四季の郷公園
群馬県	群馬県	敷島公園	福井県	越前市	武生中央公園	奈良県	橿原市	住吉公園	埼玉県	さいたま市	与野公園
神奈川県	横浜市	横浜動物の森公園	青森県	青森市	青い森セントラルパーク	大阪府	大阪府	住吉公園	岐阜県	各務原市	木曾川河川敷公園
和歌山県	和歌山市	本町公園	茨城県	茨城県	借池公園	滋賀県	滋賀県	びわこ文化公園	京都府	京田辺市	田辺公園
岩手県	盛岡市	盛岡城跡公園	大阪府	堺市	原池公園	福井県	福井県	長尾山総合公園	愛知県	刈谷市	猿渡公園
京都府	京都市	大宮交通公園	茨城県	茨城県	湖峰公園	群馬県	前橋市	コロンブス公園	神奈川県	川崎市	橘公園
青森県	むつ市	おのみかと館海公園	神奈川県	横浜市中区	長井海の手公園 （シレイコの丘）	千葉県	千葉市	千葉公園	高知県	高知県	五台山公園
大分県	別府市	鉄輪地蔵地帯公園	東京都	北区	飛鳥山公園	大阪府	吹田市	桃山公園	佐賀県	佐賀市	吉野ヶ里歴史公園
岩手県	盛岡市	中央公園	福岡県	久留米市	中央公園	神奈川県	横浜市	山下公園	新潟県	三条市・燕市	須賀郷第1号公園
岩手県	二戸市	金田一近隣公園	愛知県	名古屋市	緑川園	福岡県	北九州市	新緑の森公園	栃木県	足利市	本町緑地
神奈川県	湯河原町	万葉公園	沖縄県	沖縄市	コザ運動公園	神奈川県	川崎市	池上新町南緑道	香川県	高松市	中央公園
兵庫県	神戸市	海浜公園	千葉県	我孫子市	手賀沼公園	大分県	別府市	上ヶ谷公園	群馬県	館林市	（仮称）南側公園用地
令和元年度（22箇所）			静岡県	静岡市	城北公園	愛知県	津島市	天王川公園	群馬県	前橋市	駅前公園
長崎県	平戸市	中瀬草原	静岡県	浜松市	万寿公園	沖縄県	浦添市	緑塚公園	山形県	山形市	駅前公園
福岡県	福岡県	大塚公園	石川県	加賀市	山代スマートパーク	大阪府	吹田市	江坂公園	愛知県	愛知県	大高緑地
東京都	渋谷区	北谷公園	千葉県	津市	中野グリーンパーク	北海道	恵庭市	恵庭ふるさと公園	沖縄県	糸満市	南浜公園
長崎県	佐世保市	中央公園	東京都	多摩市	多摩中央公園	東京都	江戸川区	総合レクリエーション公園	福岡県	福岡市	東平尾公園 （大谷広場）
兵庫県	平塚市	湘南海岸公園	埼玉県	志木市	いろは親水公園	埼玉県	さいたま市	埼玉県立総合 教育センター跡地公園	福岡県	福岡市	清流公園
兵庫県	神戸市	東遊園地	広島県	広島市	中央公園	富山県	射水市	（仮称）射水アイトワン ふれあい公園	福岡県	福岡市	明治公園
愛知県	愛知県	小幡緑地	東京都	東京都	明治公園	大阪府	大阪市	難波宮跡公園	福岡県	福岡市	明治公園
埼玉県	所沢市	東所沢公園	東京都	東京都	代々木公園	神奈川県	川崎市	富士見公園	福岡県	宇都宮市	東部総合公園
			東京都	東京都	代々木公園	滋賀県	大津市	大津湖畔なぎさ公園			

※ 公募設置等指針を公表した公園を掲載したものであり、当該指針の公表年度で分類
※ 赤字は公募対象施設が供用している公園（一部供用も含む）【63公園】

（令和5年3月31日時点・国土交通省調べ）

れていることがお分かりいただけると思う。

これまでの131例の中で既に60か所以上で収益施設の営業が始まっている。私自身も公募の制度設計から評価に至るまで公共団体側で多くのプロジェクトに関わってきており、また、そうした立場にないときには多くの民間企業から意見を求められたり、フリーランスの立場として応募する民間企業のチームに所属していたりした。さまざまな立場で Park-PFI のプロジェクトに関わることで、公共貢献を求める側と公共貢献を絞り出す側のボリューム感の落としどころを想定できる感覚がある程度できているように思う。とは言うものの、市場に供給されるプロジェクトのバリエーションは無数、すべてがオーダーメイドの制度設計によるものであり、その都度求められる性能を発揮させる柔軟な企画提案のスキルを持たない限り、民間企業は勝ち続けることはできない。公共団体が望むプロジェクトの性格により、それに相応しい民間企業の属性がある程度限定されることも現実である。

4. Park-PFIにおける民間企業のバリエーションと基本的スタンスの傾向や適性

プロジェクトの主たる部分である投資回収を行う民間企業の属性も幅広く存在する。事業構造の中に賃貸借契約（テナント）を入れるとなると不動産業、デベロッパー、リーシング業が主役となるが、企業自らが施設建設と営業を行う場合もあり、ナショナルチェーンブランドや地域で幅広く営業されているリージョナルチェーンの名前も連なる。スポーツ施設やアウトドア施設のマネジメント業などが主役の Park-PFI もある。また、都市公園をフィールドにしていることも手伝って、これまで整備に携わってきた造園工事業が主役となるケースもあれば、意外に多く驚いているのが総合建設コンサルタント業の方が主役となる例もある。その他、社会福祉関係企業、ハウスメーカー、鉄道事業者など、多くの属性の企業の参入がみられる。

中央資本の企業が率いるコンソーシアム、地元

事業者だけのコンソーシアム、地域のまちづくり団体が実質的にコーディネートして成立しているコンソーシアム、まちの工務店さんが単独で行ってしまうものまであり、プロジェクトの主役の属性とともにコンソーシアムのバリエーションもまだまだ増えると思われる。Park-PFI の多くのケースが JV を構成して応募しているが、リスクを背負って（リスクの部分的外部化による最小化などの調整も）公共貢献をされているのは代表企業ということになる。

選ぶ側の眼も試されている。大きな資本に裏付けられた資金力により事業の安定性が高まることが望ましいという見方、20年かけてやっと回収に漕ぎつけるような地元企業の集まりで、さまざまな地域力に支えられて生み出されるまちづくりの効果こそ評価すべきとする見方、さらに、最近では Park-PFI に20年間の指定管理事業がカップリングされるケースも増えだしているので、公共団体の代理者としての公共のマインドと実行力を長期にわたって発揮できるかなどの視点も含めて、求めたいものを的確に求めることができる公共団体側の制度設計力も問われる。

公共貢献と言っても、大型の民間都市開発事業で創出される緑の環境を支えている諸制度の構図と Park-PFI の構図はずいぶん違う。個々の社会環境において求められているものは何かを探り当てて実現するスキル、刻々と変わる社会経済環境下に細かく対応し続けるスキルが公園を舞台とする Park-PFI では求められるように思う。

制度の創設に関わっていることもあり、個別プロジェクトの良し悪し、好き嫌いのようなことはできる限り触れないように心掛けてきているが、地元に戻元される部分ができるだけ大きく、地域の活力向上に貢献する事業構造を内包しているプロジェクト像は必須であると考え。そのようなプロジェクトであればあるほど、性急な回収を行う構造の中では成立しづらく、息の長い公共貢献を目指すまちづくり活動の姿が素敵に映る Park-PFI となる。



写真：東京都立明治公園Park-PFI「TOKYO LEGACY PARKs」（東京都新宿区）
都立公園初のPark-PFI（代表企業：東京建物株式会社）2023年10月31日一部開園



写真：江坂公園Park-PFI（大阪府吹田市）
医療総合コンサルタントが中心となったコンソーシアムが公園と江坂図書館全体を
一体的に再整備（代表企業：グリーンホスピタルサプライ株式会社）カフェBRANCO

5. 終わりに—環境は経済活動に内部化できるか、環境は誰の仕事か—

Park-PFI は制度化以来、多くの公共団体において実践され、民間企業からも注目を集めてきたが、その舞台となっている都市公園の従来の関係者からの評価ということになると、好意的に受け止められないことも多い。その代表的なものは、「公園で民間導入の検討が進められているが、公園本来の機能や役割を考えることが基本なのではないか」だったり「収益施設の導入のようなことをいつまでやっているのだ」といったものだ。Park-PFI が公園総体の価値を毀損するのではないかという懸念・意見が向けられるが、2022年3月末現在の全国の都市公園の個所数 113,828 か所を分母にして、現時点において高々130 か所程度のことであって、すべての公園の 0.1%で実施されているに過ぎない。これらの意見に触れる時、こうした論調の基盤にある「公園の本来の機能」「公園の本来の用途」「公園の本来の目的」といった公園の社会的効用に対する限定的、抑制的な発想・評価には私自身は同意しかねる。

都市の緑創出における民間企業の役割という今回のテーマに沿って述べるならば、「緑創出」をより多くの人たち、出来ればすべての人たちが「自分ごと」にすることができるような全方位的な機能を緑に関係づけさせることが重要であるということだ。緑創出を「環境」というワードに置き換えた方が分かりやすいので「環境」というワードで語れば、良い環境が保つ活動を否定する人はいないが、それを自分の生活や人生において欠くことができない重要な要素であると言い切れる人々の割合がどのくらい存在するのか、ということである。そう感じてくれる人が多ければ多いほど、多くの共感を得て、それを実践する民間企業に求めることができる環境のボリュームは大きくなる。

Park-PFI 事業で利用者が得られるものは、一義的には、美味しい食べ物だったり、洒落たグッズだったり、楽しさだったり、賑わいだったりする。それらは公園の本来の機能、用途、目的ではないと主張する人たちの存在を否定する気はないが、

より多くの人、出来ればすべての人に自分ごと化してもらえる装いを持った方が、公園という存在にとって得策なのではないか、という問いかけは真剣にし続けたい。公園が持つ、環境や防災や生物多様性保全などの機能を高めるためにも、人間が本来的に有している根源的、原始的な欲求（食欲など）を満たす機能と結び付けて、より多くの人、出来ればすべての人の共感を得るということの意味は大きく、そうしたカップリングを行う上での役割を果たしてくれる民間企業の存在は欠くことができないと考える。

私は、機会をもらうごとに、少子化が超長期にわたり税収の伸びが望めず、社会保障費が増え続ける見込みの社会経済情勢のもとで、公共施設や公共空間は行政財産のまま（本来の目的のまま）より幅広い使いこなしをしていくことこそが生き残る途であって、そのための意識改革や制度改革、柔軟な制度運用はためらってはいけないということを申し上げている。公共施設や公共空間を持続可能な存在にするためには、企業や市民、団体などの民間セクターの活躍を中心に据えた積極的な使いこなしが必須であり、民間企業というプレイヤーは欠くことができない存在であると考えます。都市の緑創出、環境整備も同様に、経済活動の中にできる限り内部化できる条件を整えて進めていくことが重要だ。