



令和5年度 北海道・東北・関東ブロック PPP・PFI推進首長会議 基調講演

株式会社スターツ総合研究所
代表取締役 平出和也
令和5年10月



スターツグループについて



■10の事業セグメント

建設	賃貸仲介	売買仲介	不動産管理	分譲不動産
ホテル・レジャー	高齢者支援・保育	コンサルティング	出版	物販・文化

■グループ概要(令和5年9月末現在)

設立年月日 : 昭和47年9月30日
 資本金 : 110億3,948万4,667円
 本社 : 東京都中央区日本橋3-4-10
 スターツ八重洲中央ビル
 企業数 : 91社
 従業員数 : 9,011名

■主な経営指標(令和5年3月期連結実績)

売上高 : 2,338億7,100万円
 営業利益 : 280億9,500万円
 自己資本比率 : 43.4%
 株主総利回り : 100.4%

官民連携事業の事例紹介

官民連携事業の事例紹介

■ スターツのPPP・PFI事業の取り組み



- 設計・管理・維持管理・運営から投資まで自社グループで一貫して取り組み
- 様々な用途、事業手法に対応
- 高齢者施設、ホテル、子育て支援施設、飲食店、交流施設等も自社で運営

官民連携事業の事例紹介

①青森県弘前市 **PFI事業** 美術館・カフェ・ショップ

吉野町緑地周辺整備等PFI事業

②千葉県習志野市 **PFI事業** 公民館・図書館・市民ホール・体育館・公園

大久保地区公共施設再生事業

③千葉県流山市 **PPP事業** 多目的ホール・ホテル・集合住宅

流山おおたかの森駅前市有地活用事業

【APPENDIX】

東京都江戸川区：篠崎駅西口公益複合施設プロジェクト **PPP事業**

東京都府中市：府中グリーンプラザ敷地活用事業 **PPP事業**

京都府京都市：京都中央卸売市場跡地活用事業 **PPP事業**

①吉野町緑地周辺整備等PFI事業



HIROSAKI
MUSEUM OF CONTEMPORARY
ART

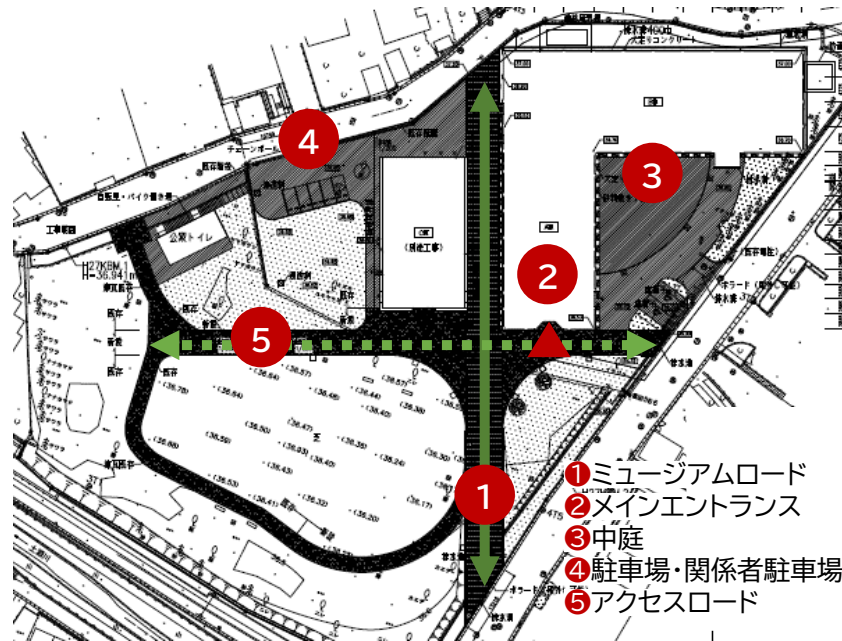
第32回 BELCA賞 ベストリフォーム部門受賞
令和2年度 耐震改修優秀建築・貢献者表彰「耐震改修優秀建築賞」受賞

施設名	弘前れんが倉庫美術館
事業敷地	11,541.68㎡(公園・駐輪場・駐車場を含む)
竣工年月	令和2年4月
ミュージアム棟 3,089.59㎡	現代アート美術館、ライブラリー
カフェ・ショップ棟 497.69㎡	シードル工房 カフェ/ミュージアムショップ

■令和5年度 春夏プログラム「大巻伸嗣-地平線の行方」
(令和5年4月15日-令和5年10月9日)



左：大巻伸嗣《Liminal Air Space-Time: 事象の地平線》令和5年 本展展示風景 撮影：木奥恵三
右：大巻伸嗣《Echoes Infinity -trail-》令和5年 本展展示風景 撮影：木奥恵三



■事業の概要

建築家の田根剛氏をデザイナー・アーキテクトに、森美術館等の館長を歴任した南條史生氏を美術館総合アドバイザーに迎え、「記憶の継承」をコンセプトに、明治・大正期に建設された煉瓦造の建物を、現代アート施設に蘇らせたPFI事業です。

事業期間15年間の総事業費は約42億円、うち施設整備費は約26億円です。

民間付帯施設は、壁の一部に明治時代の煉瓦を残しつつ新築し、現在はカフェ・ミュージアムショップとして運営しています。また、日本で初めて大々的にシードルの生産が行われた土地の記憶を踏まえ、シードル工房も備えています。

令和4年度の貸館等利用者数は約1.8万人、貸館件数は778件、展覧会観覧者数は約4.7万人となっています。

①吉野町緑地周辺整備等PFI事業

■事業スキームの特徴

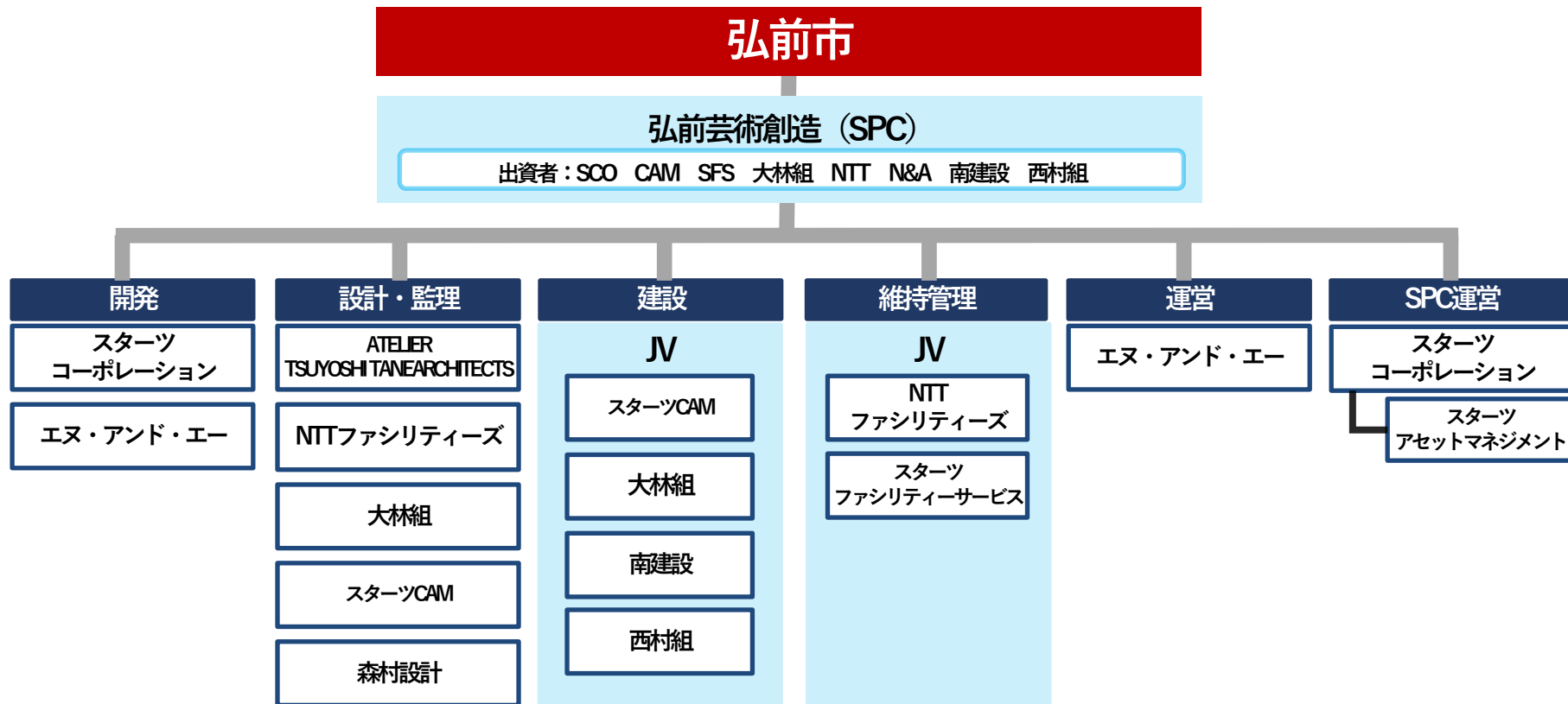
- A棟・B棟にはRO(Renewal Operation)方式を採用し、民間事業者がSPC1を設立、市と事業契約を締結の上で既存施設を改修
- SPC1がA棟・B棟の指定管理者として、15年間の維持管理・運営を実施
- C棟の整備運営のために、別のSPC2を設立し、20年間の定期借地権を設定

- 歴史的建造物のポテンシャルを活かし、建築的な側面から来街者の増大を企図
- 事前ヒアリングの段階で、民間の独立採算事業としての実施は困難と認識し、指定管理者として民間事業者が参画する事業方式を設定
- 市有地に定期借地権を設定し、独立採算でカフェとミュージアムショップを開設



①吉野町緑地周辺整備等PFI事業

■事業コンソーシアム図



デザイナー・アーキテクト (建築家)
ATELIER TSUYOSHI TANE ARCHITECTS
田根 剛



美術館総合アドバイザー
エヌ・アンド・エー株式会社代表
南條 史生



①吉野町緑地周辺整備等PFI事業

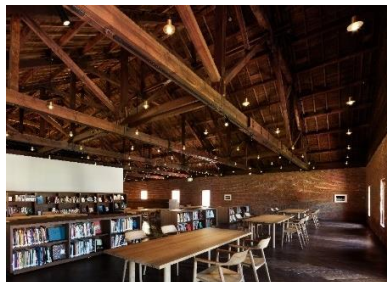
■歴史的建造物の活用

- 「記憶の継承」と「風景の再生」をコンセプトに、外観の大きな変更を行わず、小屋組みや鉄骨部材等の既存部材も経年による劣化や腐食の程度を確認しながら、残せるものを可能な限り残して改修
- 煉瓦壁の中心をコア抜きし、上部から下部まで約9mのPC鋼棒を挿入。既存の煉瓦壁の外観・内観を保ちつつ、展示空間の確保や求められる機能との調整を行いながら耐震補強を実施

改修前



改修後



■ウォークブルなまちづくりの推進

- 官民のエリアプラットフォーム「中土手町まちづくり推進会議」が中心となり、アートを用いた公共的空間の利活用を実施
- 国土交通省「官民連携まちなか再生推進事業」のエリアプラットフォーム活動支援事業として補助を受け、美術館や中土手町商店街、弘南鉄道「中央弘前駅」周辺でまち歩きを誘発する社会実験イベントを実施
- エリア一体となった魅力や賑わいの創出により、まちの回遊性向上や経済波及効果の創出を実現



①吉野町緑地周辺整備等PFI事業

本事業への要求

- 先進的なアート(国内外)の紹介
- 現代の科学技術やデザインの発展をシェア
- 地域住民がアートやデザインを学び・集うコミュニティの場
- 所蔵品・レジデンス事業・企画展の三つの機能をつなぐ基盤施設

スタートのソリューション

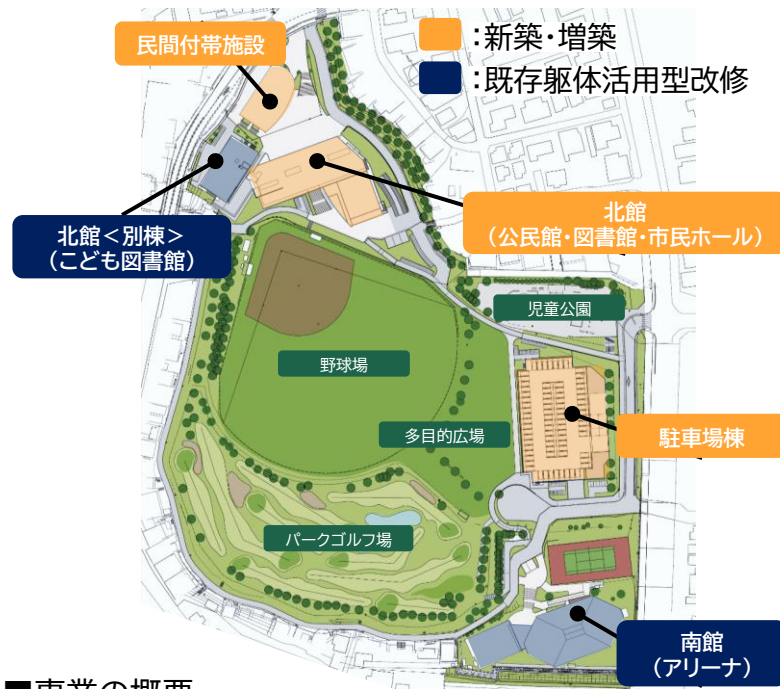
- 建築そのものの価値を引き出す既存施設の修復方針
- 吉野町煉瓦倉庫の歴史的文脈を継承する事業計画
- 広域(国内外)からの訪問者が集う新たな活動拠点として整備
- “作り、展示し、歴史を残す“という一連の活動により、独自のクリエイティブハブを創生

②大久保地区公共施設再生事業



プラッツ習志野
platz narashino city

施設名	習志野市生涯学習複合施設「プラッツ習志野」
事業敷地	PFI事業用地 : 45,583㎡ 民間付帯施設用地: 1,337㎡
竣工時期	北館・南館・駐車場: 令和元年9月 北館<別棟> : 令和2年5月 民間付帯施設 : 令和3年9月
北館 4866.35㎡	公民館(多目的室、音楽室、集会室、工房、和室等) 図書館(蔵書数: 約18万冊) 市民ホール(297席)
南館 2471.65㎡	アリーナ、こどもスペース
公園	駐車場、駐輪場、野球場、パークゴルフ場、 児童公園、テニスコート、多目的広場
民間付帯施設 1586.31㎡	共同住宅、カフェ、ミニスーパー



■事業の概要

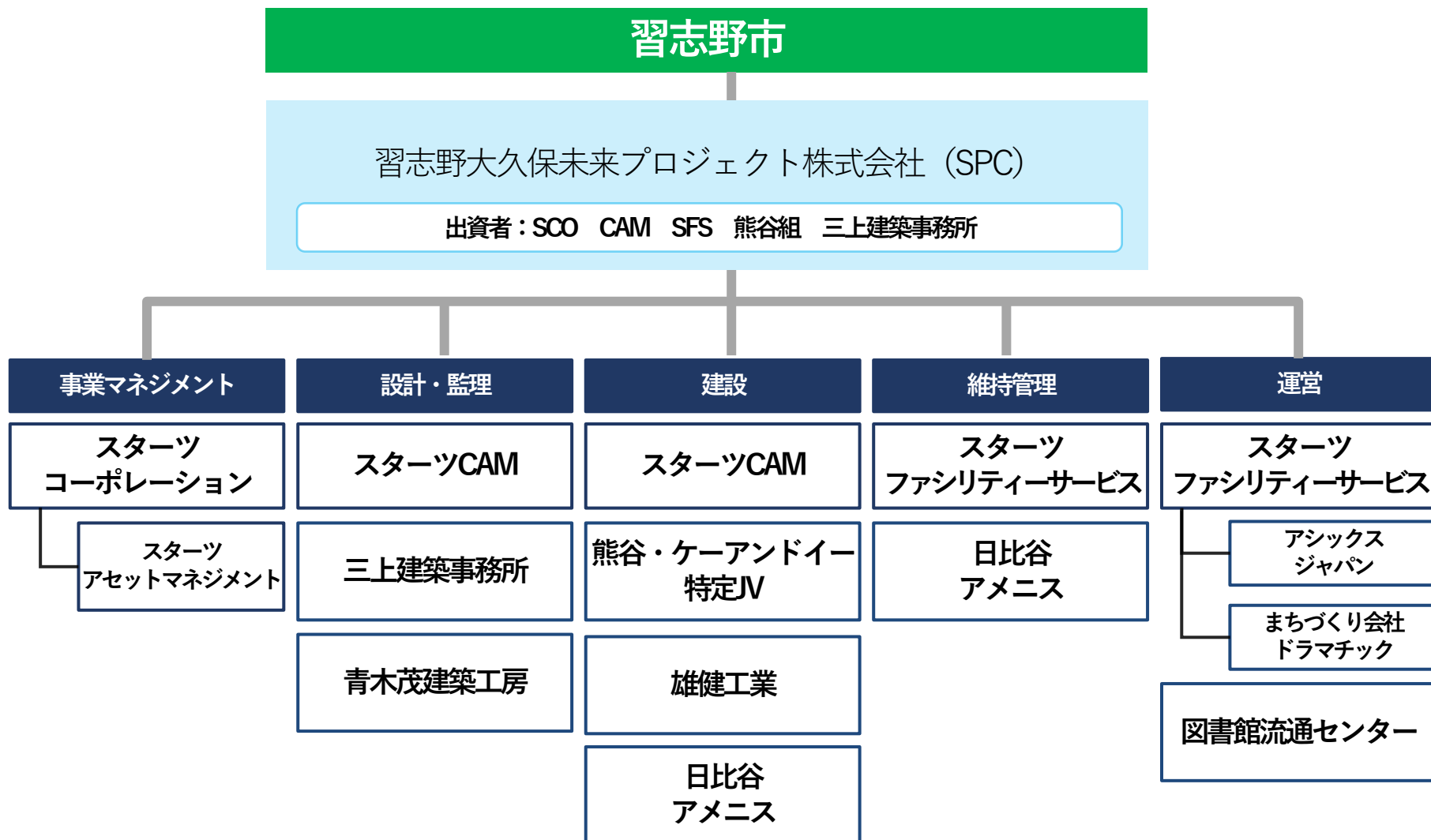
京成本線「京成大久保駅」周辺の老朽化した8つの公共施設の機能を、駅前の公園に集約するPFI事業です。

事業期間20年間の総サービス対価は約67.5億円※です。うち施設整備費は約41.3億円で、新築・増築だけでなく既存躯体活用型改修の手法を用いることで、財政負担と環境負荷を抑制しました。維持管理・運営では、市からの定額のサービス対価収入に加えて、施設利用料収入によってコストの一部を賄っています。

令和4年度の施設全体の貸室等の延べ利用人数は約20万人です。図書貸出数は約45万冊で、コロナ禍の影響もありつつ、事業実施前の平成29年度実績と比較して約20%増となっています。

※インフレスライドや地中障害対応費等による増額を含む

②大久保地区公共施設再生事業



②大久保地区公共施設再生事業

■フューチャーセンター事業

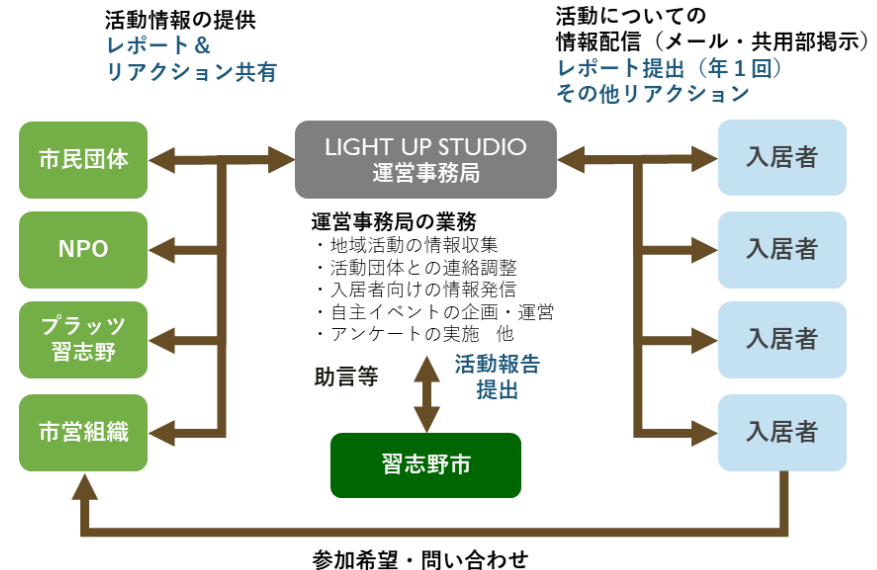
- ・ 市民・団体・学校・企業・行政等による交流や協働・対話を後押しするためのプラットフォームを組成
- ・ “まちのコワーキングスペース”としての作品の展示・販売の場、情報発信やイベント用のスペースとして機能
- ・ 地域で活動する人のための自治組織「ならしのクリエイターズクラブ」を組成し、市民が自由に学び・遊び・交流する場所を創出



②大久保地区公共施設再生事業

■民間付帯施設:学生向け賃貸住宅『LIGHT UP STUDIO』

- 市有地に定期借地権を設定し、カフェ・スーパーマーケットを含む民間付帯施設をスタートグループが整備
- 建物の2・3階は学生向け賃貸住宅とし、地域活動に積極的に参加する意思のある学生に対して優先的に賃貸
- 「プラッツ習志野」内の活動や大久保エリアを中心とした地域活動を、町会や社会福祉協議会、行政と連携し、入居者の受け入れ態勢を整えプログラム化することで、入居者の地域貢献・交流を促進



②大久保地区公共施設再生事業

本事業への要求

- 公園を活用した周辺公共施設の機能集約
- 施設総量の縮減
- 管理・運営費用の削減・平準化
- 時代に合った公共サービス提供
- 余剰地での民間事業の実施
- 地域の賑わいへの貢献

スタートのソリューション

- 敷地の特徴を活かした施設計画
- 既存建物を活用した施設整備
- グループ連携によるコスト抑制
- フューチャーセンターを通じた新規利用者層の獲得
- 50年間の定期借地による複合施設の整備・運用
- 学生向け賃貸住宅の運営通じて、入居者の地域活動参加を促進

③流山おおたかの森駅前市有地活用事業



街区名称	「North Square 63」
事業敷地	公共施設棟 : 3,945㎡ ホテル・商業棟 : 2,000㎡ 集合住宅棟 : 4,200㎡
竣工年月	公共施設棟 : 平成30年12月 ホテル・商業棟 : 平成30年10月 集合住宅棟 : 令和2年3月
集合住宅棟 19,393㎡	分譲(ファミリータイプ) 192戸 賃貸物件(事務所利用可) 49戸 保育所
ホテル・商業棟 8,161㎡	ホテル 167室 カフェ/レストラン
公共施設棟 3,493㎡	ホール観覧席 506席 市民窓口/観光案内所



■事業の概要

つくばエクスプレス「流山おおたかの森駅」周辺の土地区画整理事業によって、市が取得した駅前の土地を活用し、新たな交流拠点を整備する事業です。

「等価交換+定期借地権方式」により、「多目的ホール」を中心とする公共施設、バンケット機能を備えた「ホテル」、「集合住宅」の3つの機能が一体的に整備されました。

公共施設を約21億円で整備し、竣工引渡と同時に施設を市に譲渡しました。その対価として、4,200㎡の分譲用地を取得し、集合住宅を整備しました。

③流山おおたかの森駅前市有地活用事業

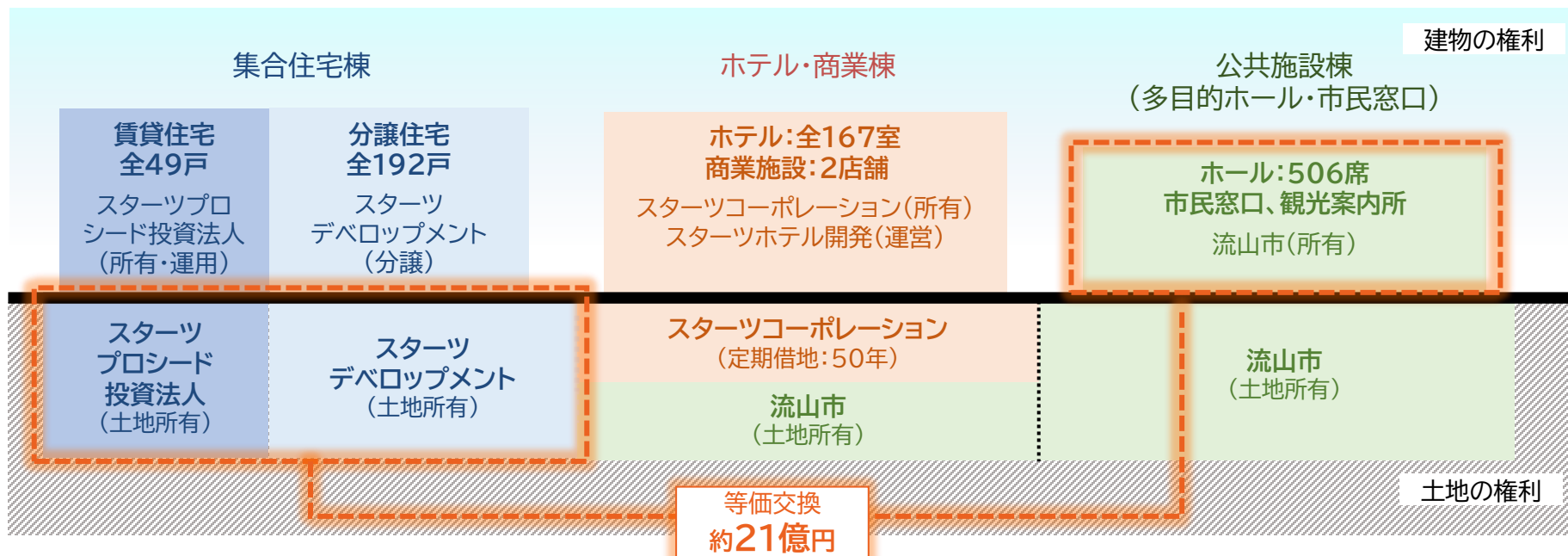
■事業スキームの特徴

- 公共施設棟は民間事業者が整備のうえ、集合住宅棟区画の市有地と等価交換
- 市有地に50年間の定期借地権を設定し、ホテル整備を事業参画条件として公募
- ホテルにさらにバンケット機能を付与した場合は、当初10年間の地代を100%減免

→財政支出を抑えながら、民間活力やノウハウの導入による施設整備を実現

→経済的インセンティブによる、民間資金の投入ハードル低下

→市が分譲マンションを容認することで、担税力の高い共働き夫婦を住民として誘致



③流山おおたかの森駅前市有地活用事業

■3施設の一体感と 周辺との調和を意識したデザイン

- 流山おおたかの森駅直結のペDESTリアンデッキを整備し、3施設それぞれの2階からアクセスできるように接続
- 白色の外観にダークグレーのアクセントカラー、斜めのガラスガーデンウォール等、3施設に同一のデザインコードを採用
- 公共施設と民間施設で敷地を共用し、一体的に駅前広場を整備



■ホテル ルミエール グランデ 流山おおたかの森

- 駅周辺のファミリーの親族による利用やMICEに関連した需要等、当初の想定より幅広い宿泊需要を発掘
- バンケットを併設することで、企業の研修・懇親会や会議、同窓会等で利用され、地域コミュニティの核として機能
- スターツ直営のカフェが昨年OPEN。地元農家の野菜を使用したメニューの提供等、地産地消を推進し、地域の活性化に貢献



本事業への要求

- 新たなシンボルとなる交流拠点づくり
- 多世代が交流する魅力ある公共空間の創出
- 3種類の複合用途における一体型のまちづくり

スタートのソリューション

- 豊富な不動産ノウハウに基づく効果的な事業スキーム
- 音響に優れたホールとバンケットを備えたコミュニティ型ホテルを整備
- 3施設を接続するペDESTリアンデッキと駅前広場の一体的整備
- 3施設共通デザインコードによる建物意匠の統一・まちとの調和

官民連携事業の実施に向けて

■官民連携事業を行うメリット

行政が抱える課題

- ✓ 公共施設の老朽化
- ✓ 歴史的建造物の保存・活用
- ✓ 中心市街地の空洞化
- ✓ 公有地の低活用・未利用
- ✓ 税込減・支出増
- ✓ 人口減少に伴う人材不足



- 公共施設等の維持管理・運営に係るコストの合理化・効率化
- 民間ノウハウに基づく時代に即したサービスの提供による、住民の満足度の向上
- シンボル施設の整備による、自治体の知名度向上や住民のシビックプライドの醸成
- 土地の価値やまちのブランド力の向上による地域活性化
- 周辺開発の誘引による良好な都市環境の形成
- 低未利用の公有地を民間へ賃借することによる財政およびまちづくりへの寄与

官民連携事業の実施に向けて

■事業実施における行政側の留意点

- 事業成立性の議論が不十分なまま公募を行った結果、参画する民間事業者がいない
→ ヒアリング等、公募前に民間事業者の意見を十分に把握した上で、事業計画・要求水準等を作成
- 行政と民間の業務習慣・会計基準の違いや、複雑な契約内容の調整などでのつまずき
→ 民間事業者との円滑な意思疎通や合意形成のため、事業初期段階ではコンサルティング会社等も適切に活用
- 官民連携事業に対する部署間での温度差、各部署への非効率な都度説明や個別協議
→ 自治体内で部署横断的な事業推進体制や綿密な情報連携体制を構築

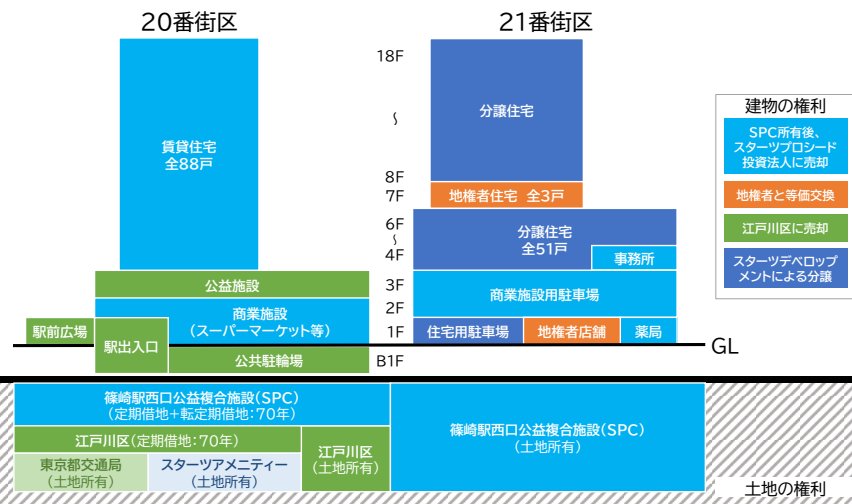
【APPENDIX】 その他官民連携事例

篠崎駅西口公益複合施設プロジェクト

PPP事業



街区名称	篠崎ツインプレイス
所在地	東京都江戸川区
竣工年月	平成20年5月
20番街区 18,986㎡	賃貸住宅 88戸 しのざき文化プラザ(公益施設) 駅前広場/公共地下駐輪場 商業・業務施設
21番街区 11,144㎡	分譲住宅 54戸 駐車場/商業・業務施設



【APPENDIX】 その他官民連携事例

■公益施設「しのぎき文化プラザ」

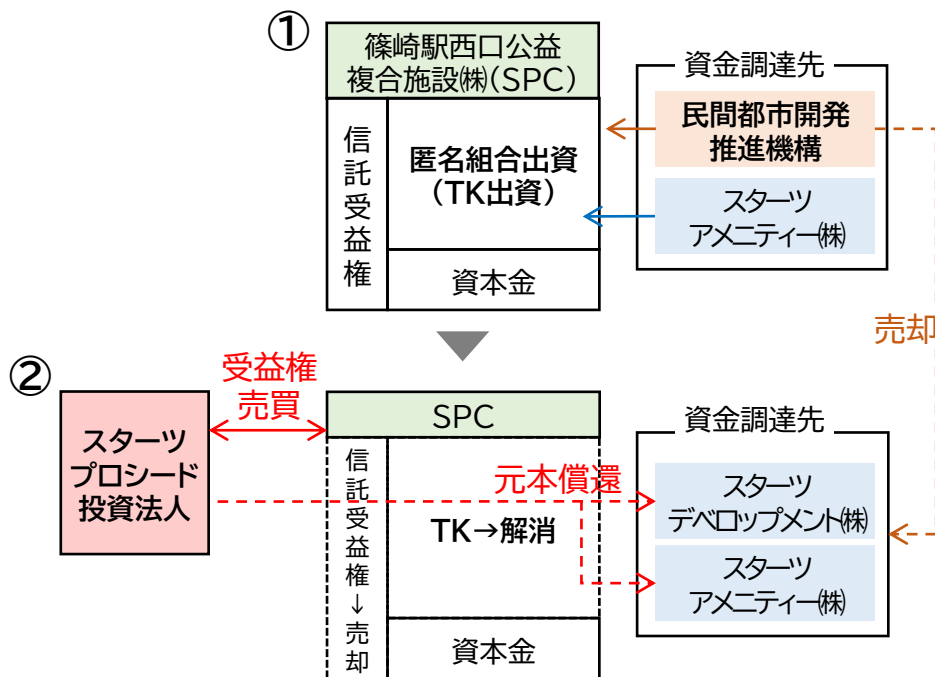
- 大人がゆったりくつろげる、蔵書数約6万冊の「篠崎図書館」
- 江戸川区の産業・歴史・自然などを学ぶ機会を設け、地域文化の理解と継承を実践する「江戸川総合人生大学」
- 区の歴史や文化などを紹介し、新たな学びの機会を提供する「企画展示ギャラリー」
- 区の工芸品や特産品を設置・販売する「伝統工芸カフェアルティザン」

※スターツアメニティー(株)が代表企業を担う共同企業体「篠崎SAパブリックサービス」が指定管理者として運営中



■「まち再生出資」の活用

- (財)民間都市開発推進機構の「まち再生出資」を活用し、事業施行に必要な資金の一部を調達
- 資金調達が難しい商業部分の事業費を効率的に調達し、出店者が店舗を所有せず、安定的かつ長期的な事業運営を実現



【APPENDIX】 その他官民連携事例

府中グリーンプラザ敷地活用事業

PPP事業



施設名	ホテルケヤキゲート東京府中
所在地	東京都府中市
竣工年月	令和3年7月
ホテル 4,967.97㎡	客室 156室
LIGHT UP LOBBY 170.55㎡	シェアキッチン コワーキングスペース
商業棟 470.19㎡	ドラッグストア/カフェ 不動産店舗(ピタットハウス)
広場・ 横断歩道機能 208.55㎡	ペDESTリアンデッキ

スターツグループにて一体的に運営



スターツコーポレーション(定期借地:50年)

府中市(土地所有)

【APPENDIX】 その他官民連携事例

■ホテルの特徴

- テレワークや出張、観光の拠点として、シングルからファミリーまでの多様な宿泊スタイルに対応
- ホテル2階の多目的スペースを活用し、運営者独自でイベントを開催。コワーキングスペースと一体となった運用を展開

■コワーキングスペースの運営

- 人々が集い、交流の拠点となる「市民に光を当てる場」として創設
- 幅広い人々が交流できる場として、誰もが利用できるカフェや貸し本棚、ギャラリースペースを併設
- 市民から設置要望が多かったシェアキッチンスペースも併設

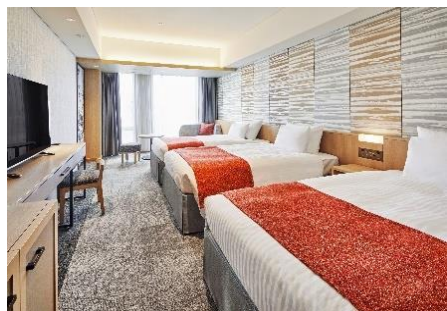


LIGHT UP LOBBY

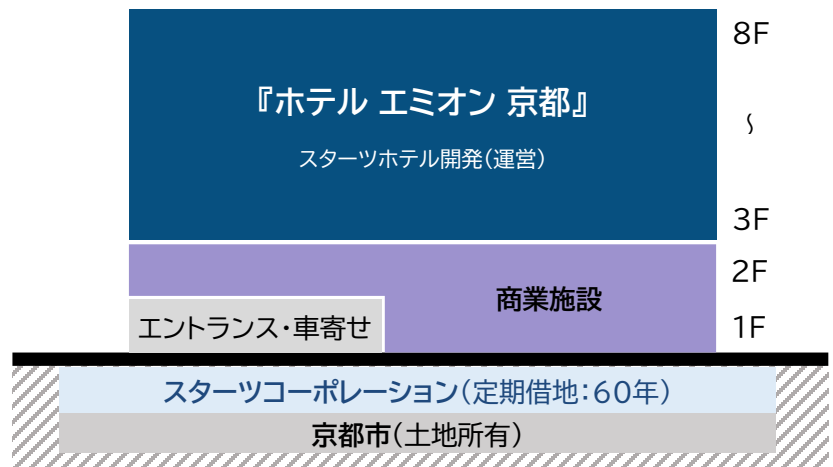
【APPENDIX】 その他官民連携事例

京都市中央卸売市場第一市場 「賑わいゾーン」活用事業

PPP事業



施設名	ホテル エミオン京都
所在地	京都府京都市
竣工年月	令和2年6月
ホテル 12,489.19㎡	客室 206室
商業施設 5,184.52㎡	物販 2店舗 飲食 7店舗 サービス・体験 3店舗



【APPENDIX】 その他官民連携事例

■商業施設のコンセプト

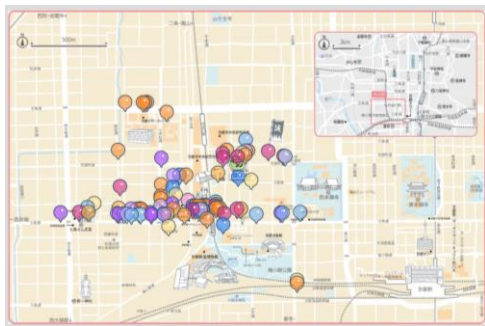
- 京都の「食」と「職」をコンセプトに、スターツグループのノウハウを結集し、まち全体の活性化に貢献する賑わい拠点として運営
- 京都中央卸売市場の食材を活用した飲食を中心とする店舗
- 京都の伝統工芸品の販売及び伝統文化・産業の「学び」や「体験」の機会を提供する店舗を誘致



【APPENDIX】 その他官民連携事例

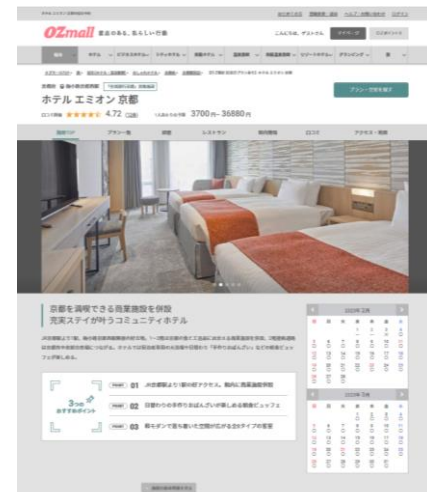
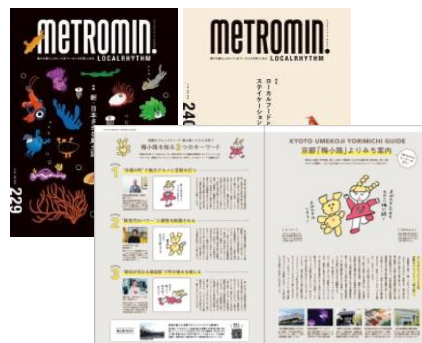
■梅小路京都西・七条通り 賑わいづくり協議会

- 梅小路京都西駅エリアの魅力を発信するSNSの運営やデジタルマップの導入
- ホテルエミオン京都や周辺公共施設とのコラボツアーの企画・運営
- 梅小路エリアで活動する団体・企業等との連携による賑わい創出&回遊性向上
- 遊休不動産所有者へのアプローチ



■スターツ出版で取り組む エリアマネジメント事業

- スターツ出版による「梅小路よりみちBOOK」の作成及びメトロミニッツ」や「OZ」での特集
- 「OZ mall」による情報発信や送客



免責事項

本資料はスターツグループからの情報のほか、スターツ総合研究所による現時点での分析・判断・その他見解に関する記載が含まれます。記載内容については細心の注意を払っておりますが、その正確性・確実性を保証するものではありません。

本資料の著作権はスターツ総合研究所及びその他の著作権者に帰属します。目的の如何を問わず、転載、その他二次利用行為は禁止いたします。

本資料において、特段の記載がないものは令和5年9月末現在の情報です。

株式会社スターツ総合研究所