



## “共創”が拓くまちの未来 民間事業者が持つべき視点と打ち手

合同会社デロイト トーマツ  
不動産セクター

# 目次

|              |                                        |           |
|--------------|----------------------------------------|-----------|
| <b>I 章</b>   | <b>まちづくりの動向と展望</b>                     | <b>03</b> |
| 1.           | 国内における再開発を取り巻く環境                       | 04        |
| 2.           | 国内におけるまちづくりの動向                         | 05        |
| 3.           | まちづくりに今後求められるものとは                      | 11        |
| <b>II 章</b>  | <b>民間事業者がまちづくりで検討すべき4つの視点</b>          | <b>13</b> |
| 1.           | 視点①：明確なビジョン・理念のもとステークホルダーを巻き込む戦略立案     | 14        |
| 2.           | 視点②：まちの機能・価値を創造するためのDXの活用              | 16        |
| 3.           | 視点③：社会的要請（GX）に応える、まちづくりの機能設計           | 18        |
| 4.           | 視点④：まちをエコシステムとして維持・向上させるエリアマネジメント体制    | 19        |
| 5.           | 有識者インタビュー：今後のまちづくりに求められる観点と慶應SFCでの取り組み | 21        |
| <b>III 章</b> | <b>デロイト トーマツのソリューション</b>               | <b>22</b> |
|              | 問い合わせ先・著者                              | 26        |

# I 章

## まちづくりの動向と展望



# 1 国内における再開発を取り巻く環境

現在、再開発を取り巻く環境は、国が展開する多面的な都市開発の強化策や高度な都市開発を実現する技術革新といった追い風がある一方、事業費の増大や用途の垣根を超えた空間ニーズの高まりといった実現のハードルを上げる逆風も存在する、複雑な状況にある。

## Politics：政治的要因

人口減少下の日本社会において、都市機能を維持し、激甚化する災害・気候変動リスクに対応するため、国は多面的に都市開発の強化策を展開している。具体的には、デジタル活用（デジタル田園都市国家構想、Society 5.0）、防災（国土強靱化基本計画）、GX投資（GX推進戦略）などを推進している。民間事業者には、これらの政策に合致した再開発に取り組むことが期待されている。

## Economics：経済的要因

円安・インフレによる輸入資材・建材の価格高騰、人手不足による建設コストの上昇を受け、工期の延長や事業費の増大が生じるケースが相次いでおり、再開発実現のハードルは上がっている。一方で、スマートシティやエネルギー管理システムの市場は拡大しており、国が推進するデジタル活用・GX投資などを取り込んだ都市開発は、実現のハードルが高いなかでも推進される傾向にある。

## Society：社会的要因

コロナ禍を経て、リモートワークの常態化やeコマース・オンライン診療などの普及、リアルでのコミュニケーション需要に応えるパブリックスペースを活用したコミュニティ活動といった、職・住・商・公の垣根を超えた空間の利活用が進んだ。再開発においては、多様な利活用を促す空間設計・仕組みづくりが居住者・来訪者の体験価値向上の鍵となっている。

## Technology：技術的要因

設計から運営までの都市・建物の状態を3Dで可視化・分析するBIM・デジタルツイン、これらによるリアルタイムの進捗管理、カメラ・センサーで収集した多様な都市データの分析により人流・交通流を最適化する仕組みなど、開発・運営における技術革新が進んでいる。また近年は、AIカメラによる危険検知や生成AIによる書類作成など、AI技術の導入も進んでいる。

国内再開発に  
影響する  
4つの環境要因

## 2 国内におけるまちづくりの動向

### 2-1. 先進事例分析の意義

#### 事例分析から得られる示唆

政治・経済・社会・技術（PEST）の変化はもはや個別の事象ではなく、相互に関連し、都市開発の前提条件に構造的な変化をもたらしている。国の政策が新たな市場に影響を与え、経済合理性の判断軸も変化している。それに伴い人々のライフスタイルや価値観が変容し、技術革新がそれを加速させる。このような環境下では、過去の成功体験が未来の価値を保証するとは限らない。

こうした変化の中で、人々から選ばれ、長期にわたって持続的に価値を発揮する都市空間をいかに構想し、実現するかが重要な課題である。建設コストの高騰という制約の下で、デジタル化や脱炭素といった社会的要請に応える事業モデルが求められている。その示唆は、抽象的な理論だけでなく、すでに具体化し、多様な取り組みが展開されている実践の場、すなわち具体的な再開発事例の分析から得ることができる。

次ページ以降では、スマートシティ推進の考え方を整理したうえで、現代社会の要請に応え、独自の価値を創出している国内プロジェクトを紹介する。これらは単なる成功事例ではなく、複雑な課題への戦略的な解決策を示す事例である。その本質を読み解くことは、これからの都市開発を構想する上で重要な示唆を与えるものである。

#### CASE STUDY – 国内先進事例



##### 都市型大規模再開発モデル

###### CASE STUDY01：うめきた（大阪駅北地区）

-「大阪最後の一等地」から、国際競争力を強化する拠点へ-

###### CASE STUDY02：麻布台ヒルズ

-緑に包まれ、人と人をつなぐ都市開発-

###### CASE STUDY03：大丸有、八重洲・日本橋・京橋

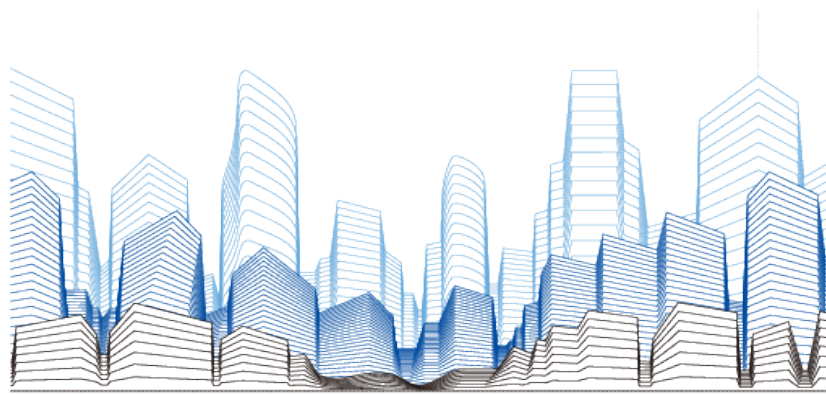
-東京の国際競争力を支える2つの都市再生モデル-



##### 地域資源活用型エリア再生モデル

###### CASE STUDY04：地方創生の新たな潮流（白馬・那須・熱海）

-民間主導のエリアブランディング-



# 参考：スマートシティを推進するための2つのフィールド

## スマートシティ推進の2つのアプローチ

スマートシティを推進する舞台は、大きく2つのフィールドに分類することができる。1つは、ゼロから街を構築する「グリーンフィールド開発」、もう1つは、既存の都市を更新・発展させる「ブラウンフィールド開発」である。それぞれのアプローチは特性が異なり、プロジェクトの目的や条件に応じて適切な戦略を選択する必要がある。

### グリーンフィールド開発 ゼロから構想を実装するアプローチ



#### 概要

未利用地や広大な更地にゼロから新しい街を構築する手法。計画段階から最先端のエネルギー・通信インフラ、都市OS、各種サービスを統合設計し、一定のコンセプトで都市モデルを実装する

#### 特長

計画の自由度が高い。既存の制約に左右されにくく、最新技術を幅広く導入して都市インフラの全体最適化を図ることが可能であるため、新たな都市モデルの実証・発信の場として活用できる

#### 課題

大規模な初期投資を行い、新しいコミュニティをゼロから形成していく必要がある

#### 代表的な事例

■ うめきた（大阪府大阪市）

### ブラウンフィールド開発 既存資産を更新・発展させるアプローチ



既存市街地や再開発エリアなど、すでに都市基盤・コミュニティが形成されている土地を対象に、スマート技術や各種サービスを段階的に導入・実装して都市機能の高度化を図る手法

既存の都市機能や歴史・文化といった有形・無形の資産を活かし、段階的な発展が可能。住民やワーカーの具体的なニーズを踏まえ、必要な技術を段階的に改修（レトロフィット）できる

既存の複雑な権利関係・インフラ・法規制といった制約があるため、事業推進では多様なステークホルダーとの合意形成プロセスが重要な要素となる

■ 麻布台ヒルズ（東京都港区）

## 国内におけるまちづくりの動向

### 2-2. CASE STUDY 01：うめきた（大阪駅北地区）

#### 「大阪最後の一等地」から、国際競争力を強化する拠点へ

JR大阪駅北側の約24haに広がる「うめきた」は、かつて日本の物流を担った旧梅田貨物駅の跡地であり、「大阪最後の一等地」と称されてきた。先行開発区域と開発が進行中の2期区域は一体的に整備され、従来の再開発にとどまらず都市機能の高度化と新たな価値創出を目指す大規模なまちづくりが進行している。

#### うめきた先行開発区域プロジェクト（グランフロント大阪）

2013年にまちびらきを迎えたグランフロント大阪では、「多様な人々が出会い、交流することで、新しい価値やイノベーションの創出を志向する知的創造・交流の場の形成」が、主要コンセプトの1つとして掲げられている。

このコンセプトを具現化する中核拠点が、複合施設のグランフロント大阪内に設けられた「ナレッジキャピタル」である。ここでは、企業、研究機関、大学、クリエイター、そして一般の来街者といった多様なステークホルダーが参画できる共創の場が提供されている。施設内には、企業ショールームや技術体験ラボ、国際会議に対応可能なコンベンションセンターなどが集積し、交流を通じてアイデア創出やコラボレーションを促進する環境が構築されている。

このように多様なステークホルダーを巻き込みながら知の交流を促進してきた「グランフロント大阪」は、大阪の都市機能やイメージ形成に寄与するとともに、そこで培われた知的創造機能をさらに発展させる、2期地区開発の基盤となっている。

#### うめきた2期地区開発プロジェクト（グラングリーン大阪）

グラングリーン大阪は、2024年9月の先行まちびらきを経て、2027年度に全体まちびらきを予定している。グランフロント大阪の知的創造機能を継承・発展させつつ、「みどり」と「イノベーション」の融合拠点を目標に掲げる。

まちの中心には、約4.5haの都市公園「うめきた公園」が整備され、オフィス、商業、ホテル、MICE施設などが一体となった複合開発が進んでいる。広大なみどりは憩いの場であると同時に、多様なステークホルダーが参画する共創のフィールドとなり、分野横断の交流や実証実験を促すイノベーションプラットフォームとしての活用が志向されている。

こうした共創を支えるため、エリアマネジメントはうめきたMMO、イノベーション創出はうめきた未来イノベーション機構（U-FINO）が担い、それぞれの役割のもとで情報・人・技術をつなぐ体制が整えられている。グランフロント大阪との一体運営により、ビジネス、研究開発、文化、交流、ウェルビーイングなどの機能が融合する都市空間の形成が構想されている。

## 国内におけるまちづくりの動向

### 2-3. CASE STUDY 02：麻布台ヒルズ

#### 緑に包まれ、人と人をつなぐ都市開発

「麻布台ヒルズ」計画地は、国際的な多様性を持つ一方、東西に長く、高台と谷地が入り組んだ高低差の大きい地形で、敷地は細分化され、小規模な木造住宅やビルが密集し、建物の老朽化も進むなど、都市インフラからの整備が必要な状況だった。約35年にわたる市街地再開発を経て一体的に再整備され、「麻布台ヒルズ」として開業した。本プロジェクトは複合施設の建設にとどまらず、未来の都心における豊かさや価値のあり方を再考する取り組みとして位置づけられる。

#### コンセプト－Modern Urban Village

「麻布台ヒルズ」の開発コンセプトは「Modern Urban Village ～緑に包まれ、人と人をつなぐ『広場』のような街～」である。その象徴として、街の中心には約6,000㎡の緑地空間が整備されている。敷地全体の面積は約24,000㎡におよび、高低差のある地形を活かしたランドスケープには、多種多様な植物が植えられ、果樹園や菜園も配置されている。

こうした緑化空間は、憩いの場であると同時に、多様な人々が集い、交流し、新たなコミュニティを育む広場として機能することが想定されている。超高層タワーの足元に、自然とアート、そして人々が調和する空間を創出することで、効率性や利便性に加え、生活の質や快適性にも配慮した都市空間のあり方を示している。



#### 「暮らす・働く・憩う・学ぶ・遊ぶ・楽しむ」がシームレスにつながる街

「麻布台ヒルズ」には、オフィス、住宅、商業施設、ホテル、インターナショナルスクールなど多様な都市機能が広大な敷地に高密度に集積されている。これらを徒歩圏内にコンパクト配置し、職・住・遊・学といった活動がエリア内で完結する環境を形成している。こうした体験はDXが支えており、専用アプリを通じて施設予約や決済、イベント情報の取得が可能となるなど、街全体の活動を円滑化するサービスが提供されている。

また、ウェルビーイングの向上は本プロジェクトの主要コンセプトの1つである。大規模な予防医療センターを中核としてウェルネス施設群を整備し、スパやフィットネスクラブも運営する。「この街で暮らすこと、働くこと」自体が健康につながる仕組みの構築を目指し、利便性向上とともにウェルビーイングに貢献するという、都市の新たな役割を提示している。

本プロジェクトは約300人の権利者との継続的な対話を通じて合意形成を図り、都市インフラの更新や防災性の向上を進めつつ、未来へのビジョンを共有し実現に至った。ブラウンフィールド開発における合意形成の重要性と、デベロッパーの「街を創り、育む」という方針が反映された事例である。

## 国内におけるまちづくりの動向

### 2-4. CASE STUDY 03：大丸有、八重洲・日本橋・京橋

#### 東京の国際競争力を支える2つの都市再生モデル

東京駅を中心に、西側の大手町・丸の内・有楽町（大丸有）エリアと、東側の八重洲・日本橋・京橋エリアが広がっている。いずれも国内有数の経済拠点であり、それぞれ独自のビジョンのもと都市機能の更新と価値向上を進めてきた、東京を代表する都市再生事例である。

#### 大丸有エリアービジネスと文化が交わる国際交流拠点

大丸有エリアは三菱地所を中心とした街づくりを通じて発展してきた国内有数のビジネスセンターである。近年は単なるビルの建替えにとどまらない、エリア価値を継続的に高める取り組みが進んでいる。

大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会、大丸有エリアマネジメント協会、エコッツェリア協会という3つの街づくり団体が相互に連携・協力しながら、公民協調のまちづくり・エリアマネジメントを推進している。

エリア内のパブリックスペースを活用した多彩なイベント展開を通じて、大丸有エリアは単なる「働く場所」からオフタイムも楽しめる「居心地よく過ごす場所」へと機能を拡張してきた。また近年は、企業と人が交差して新たな価値を生むイノベーション拠点が複数設置され、スタートアップと大企業をつなぐエコシステムの構築も進展しており、ビジネス・文化・交流が継続的に創出される都市空間が形成されつつある。



#### 八重洲・日本橋・京橋エリアー歴史を継承し、未来産業を育む街

八重洲・日本橋・京橋エリアでは、歴史的な交通・文化の蓄積を背景に、三井不動産や東京建物といったデベロッパーが、再開発や産業支援、エリアマネジメントを通じたまちづくりを展開している。

八重洲では、東京建物がイノベーション拠点の整備やスタートアップ支援を通じて、イノベーション・エコシステムの形成を推進している。加えて、東京建物が参画するトフロムヤエスでは大規模複合施設が整備され、三井不動産による東京ミッドタウン八重洲ではミクストユースを通じた賑わい創出が進んでいる。また、両施設の地下空間を含むバスターミナル東京八重洲の段階整備が進められており、交通結節機能の向上が図られている。

日本橋では三井不動産が「日本橋再生計画」を推進している。製薬関連産業の集積を活かし、ライフサイエンス拠点の形成とコミュニティづくりを一体的に進めることで、新たな産業の創造を後押ししている。また、イベント開催などを通じた賑わい創出も進められている。

京橋では東京建物が、京橋駅と接続する歩行者ネットワークの拡充や、アート・ものづくり文化の発信、宿泊施設の整備などを通じ、回遊性向上にとぎわい創出を進めている。

出所：丸の内エリアポータルサイト | 三菱地所、Ligare | 大丸有エリアマネジメント協会、

八重洲・日本橋・京橋エリアにおける持続可能なまちづくり | 東京建物、東京駅直結の大規模再開発「TOFROM YAESU TOWER」竣工 | 東京建物、日本橋 | 三井不動産の街づくり | 三井不動産、日本橋室町三井タワーに「GLOBAL LIFESCIENCE HUB」開設 | 三井不動産、「京橋三丁目東地区第一種市街地再開発事業」権利変換認可のお知らせ | 東京建物

## 国内におけるまちづくりの動向

### 2-5. CASE STUDY 04：地方創生の新たな潮流

#### 民間主導のエリアブランディング

豊かな自然資源を有する地方においても、エリア価値向上を目指す新たなまちづくりが進展している。いずれも従来の行政主導とは異なり、民間事業者を中心に、行政・団体・地域主体などと連携しながら、持続可能な成長モデルを構築している点が共通している。

#### Hakuba Valley - 長野県 小谷村・白馬村・大町市 広域連携による国際的なリゾートブランド

長野県北部の白馬エリアでは、かつて10か所のスキー場が個別に運営されていた。これらが連携し、国内有数の規模を有するスキーリゾートを形成するとともに、「HAKUBA VALLEY」ブランドのもとで一体的な情報発信を行ってきた。

その主な施策には、エリア横断で利用できる共通リフト券や共通自動改札、スキー場間シャトルバスの導入に加え、「HAKUBA VALLEY」ブランドによるエリア一体のプロモーションがある。こうした施策により、利便性向上とエリアの一体感醸成が図られ、外国人来場者の増加や国際的なスノーリゾートとしての認知度向上に寄与した。さらに、民間事業者を中心に、自治体・観光団体も加わった広域連携体制を構築し、地域全体のブランド価値向上を図った事例と位置づけられる。

#### NasuconValley - 栃木県 那須町 共創を基盤とした循環型エコシステム

栃木県・那須の豊かな自然を背景に、ナスコンバレー協議会が推進する「NasuconValley」構想は、多様な人や企業が参画し、持続可能な産業とコミュニティの共創を目指す取り組みである。本構想は、地域を「リビングラボ（社会課題を解決する実証フィールド）」と位置づけ、エネルギー・モビリティ・ヘルスケア・農業といった多様な分野で、企業や大学、行政などが連携してイノベーションの実装を目指す、地域独自のエコシステムを形成している。

また、地域の未利用資源などの課題を新商品・サービス開発の機会へ再定義する「循環型経済」の考え方を取り入れ、ビジネスを通じて社会課題解決と自然との共生を両立し、新たな価値創造を目指す本取り組みは、次世代の地域創生事例として位置づけられる。

#### machimori - 静岡県熱海市 リノベーションによる中心市街地の再生

日本有数の温泉観光地である熱海は、観光需要の変化を背景に中心市街地の空き店舗が増加していた。この状況を受け、民間まちづくり会社であるmachimoriが再生を主導してきた。

machimoriは、「100年後も豊かな暮らしができるまちをつくる」というビジョンを掲げ、遊休店舗をリノベーションによりゲストハウスやカフェなどへ転用し、新たな人の流れを創出した。本取り組みの特筆すべき点は、単なる物件再生という「点」にとどまらず、リノベーションスクールを通じた人材育成やコミュニティの形成、地域内での経済循環の仕組みづくりまでを一気通貫で行っている点にある。これらの活動により街歩き文化が醸成され、中心市街地という「面」でのエリア価値を底上げした。本事例は、民間主導のリノベーションでエリア全体の価値向上を図る事例として位置づけられる。

出所：Hakuba Valley、令和2年度スポーツ産業の成長促進事業 Case10 HAKUBAVALLEY：スノーリゾート形成による発展 | 文部科学省、HAKUBAVALLEYの取組 | 国土交通省、

NasuconValley | イノベーションを社会実装する 国内最大規模のリビングラボ、Home - machimori

# 3 まちづくりに今後求められるものとは

## 3-1. CASE STUDYから読み解く、次世代まちづくりの視点

紹介した先進事例に共通するのは、開発後も価値を創り続ける「“育てる”まちづくりへの転換」である。すなわち、「戦略」で価値を構想し、「DX」で体験価値を実装し、「GX」を経営課題として捉え、「エリアマネジメント」で価値を拡張し続ける。この一連のプロセスを回すことが、エリアの持続的成長の鍵となる。

### 視点①：明確なビジョン・理念のもとステークホルダーを巻き込む戦略立案

将来ビジョンを共有しながら多様なステークホルダーの参画を促し、新たな価値創造につながる「場」や「仕組み」を構想・設計することである。事例では、共創の「場」や「仕組み」は、単なる交流のためだけでなく、構想の実現やイノベーション創出を支える基盤として機能している。これからのまちづくりには、多様な主体の参画を促し、継続的に価値を共創できる環境づくりが求められる。

（事例：うめきた、大丸有、HAKUBA VALLEY）

### 視点③：社会的要請（GX）に応える、まちづくりの機能設計

地域内のエネルギー、資源、経済、人材などを有機的に結び付け、環境負荷を低減しながら新たな価値を生み出し続ける仕組みを構築することである。事例では、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブといったGXの視点を、まちの機能や事業のあり方に組み込んでいる。これからのまちづくりには、社会課題への対応を、地域価値向上や事業機会につなげていくことが求められる。

（事例：うめきた、麻布台ヒルズ、NasuconValley）

### 視点②：まちの機能・価値を創造するためのDXの活用

デジタル技術やデータを通じて、利用者の多様なニーズに応じた価値を実装し、都市空間やサービスの質を高めることである。事例では、経済合理性や利便性に加え、心身の健康や幸福を重視し、快適な空間環境の整備と、データやデジタルサービスを活用したサービス提供を組み合わせることで、新たな体験価値の創出を図っている。これからのまちづくりには、一人ひとりに最適化された体験価値を実現し、継続的にウェルビーイングを高める空間設計が求められる。

（事例：うめきた、麻布台ヒルズ）

### 視点④：まちをエコシステムとして維持・向上させるエリアマネジメント体制

行政、地域住民、企業が明確なビジョンを共有し、まちの魅力や資産価値を継続的に高めていくための運営・推進の仕組みを整えることである。「作って終わり」のまちづくりから、「育て続ける」まちづくりへの転換が求められるなか、事例では、官民が連携して活動を支える仕組みを整え、エリアの魅力を更新し続けている。これからのまちづくりには、開発後もエリア価値を持続的に高める運営基盤を構築し、まちを継続的に育てていくことが求められる。

（事例：うめきた、大丸有、八重洲・日本橋・京橋、machimori）

# 3 まちづくりに今後求められるものとは

## 3-2. 従来型まちづくりからの次世代まちづくりへの転換

前ページで整理した通り、これからのまちづくりには、戦略・DX・GX・エリアマネジメントという4つの視点が求められる。従来の集積やハード整備を中心とした再開発では、長期的な価値創出が難しくなっている。今後は、収益性や機能充足に加え、選ばれ続けるまちを育てる発想が必要である。

### これまでのまちづくり／これからのまちづくり

まちづくり、再開発事業の成功は、これまでもヒト・モノ・カネの集積によって支えられてきた。一方で、インフレや人手不足を背景に建設コストの上昇が続くなか、単一用途の開発だけで十分な収益性を確保することは難しくなりつつある。

また、人々の価値観やニーズが多様化するなか、まちに求められる価値も変化している。従来の機能や利便性だけでなく、体験価値、ウェルビーイング、サステナビリティ、地域とのつながりといったソフト面の価値を設計することが不可欠である。

こうした価値は、ハード整備で完結せず、開発後の継続的な運営・改善を通じて定着していく。このため、これからのまちづくりでは、価値創造のあり方を戦略・DX・GX・エリアマネジメントの4つの視点から捉え直すことが重要となる。右表は、各視点において従来と何が異なり、今後どのようなテーマを検討すべきかを整理したものである。次章では、これら4つの視点について具体的に解説する。

### これからのまちづくりに求められる4つの視点と検討テーマ

| 視点                                             | 従来との違い                  | 主な検討テーマ                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 戦略<br>明確なビジョン・理念のもとステークホルダーを巻き込む戦略立案         | 開発主体中心の計画から、共創型のビジョン設計へ | <ul style="list-style-type: none"><li>・ ビジョン策定</li><li>・ 事業目的の再定義</li><li>・ 住民・権利者との関係構築</li><li>・ 制度・規制対応方針</li></ul>         |
| ② DX<br>まちの機能・価値を創造するためのDXの活用                  | ハード整備中心から、データ起点の価値創造へ   | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 都市OS</li><li>・ スマートシティ化</li><li>・ 体験価値向上</li></ul>                                     |
| ③ GX<br>社会的要請に応える、まちづくりの機能設計                   | 環境配慮の付加から、事業戦略への統合へ     | <ul style="list-style-type: none"><li>・ CN・CE・NP*</li><li>・ 環境規制対応</li><li>・ レジリエンス</li></ul>                                  |
| ④ エリアマネジメント<br>まちをエコシステムとして維持・向上させるエリアマネジメント体制 | 作って終わりから、育て続ける運営へ       | <ul style="list-style-type: none"><li>・ ミッション</li><li>・ 事業採算性の確保</li><li>・ 官民連携</li><li>・ 多様な資金活用</li><li>・ コミュニティ形成</li></ul> |

\* CN：カーボンニュートラル、CE：サーキュラーエコノミー、NP：ネイチャーポジティブを指す。

# Ⅱ 章

## 民間事業者がまちづくりで検討すべき4つの視点



# 視点①：明確なビジョン・理念のもとステークホルダーを巻き込む戦略立案（1/2）

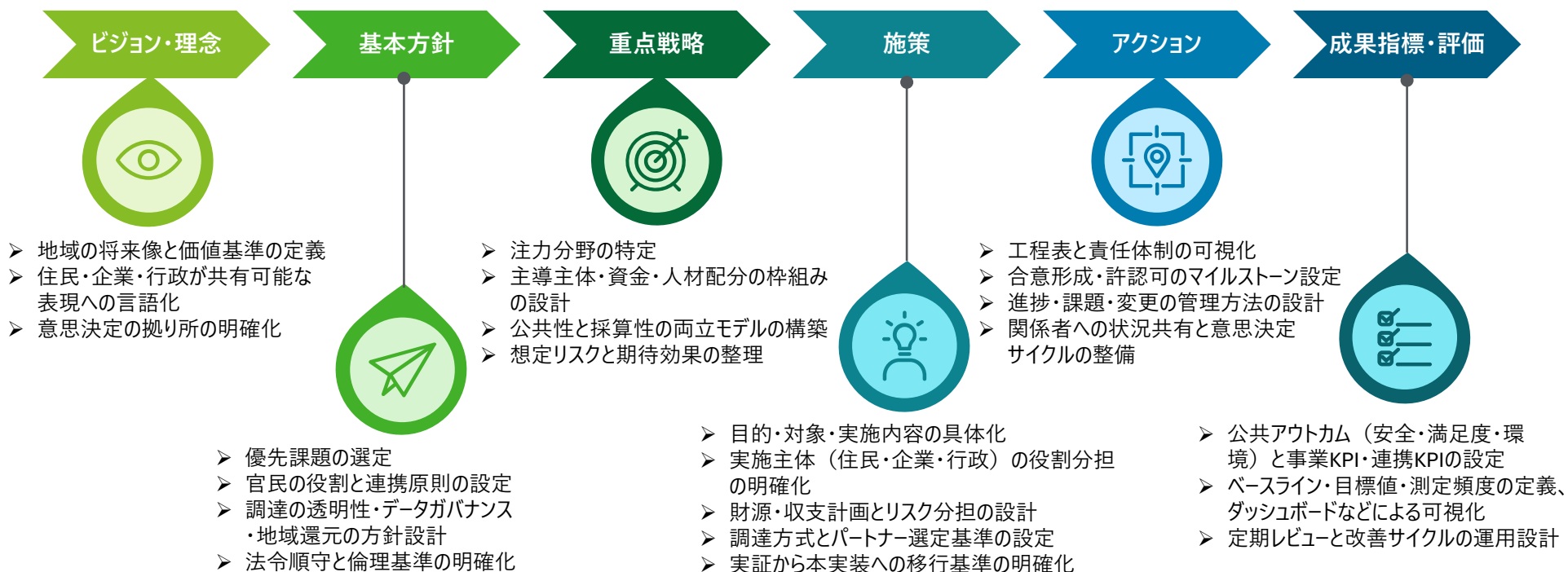
まちづくり戦略立案において、民間事業者は、ビジョンの明確化から成果指標の設定までを一連の流れとして設計することが重要である。

## まちづくり戦略立案の進め方

まちには、個人・企業・行政など多様なステークホルダーが存在し、それぞれが固有の関心と役割を有している。まちづくりとは、ステークホルダー同士が共通目標のもとで連携し、「誰が何を担うか」、「どこに資源を投じるか」、「いかに意思決定するか」について合意を図り、地域における居住・就業・

来訪の価値を高める取り組みである。したがって、戦略立案では、民間事業者はステークホルダーの合意形成と実効性を担保するため、ビジョンの明確化、基本方針・重点戦略の整理、施策・アクションプランの策定、成果指標の設定までを段階的かつ論理的に一貫して運用する必要がある。

## 戦略立案の主な流れ



## 視点①：明確なビジョン・理念のもとステークホルダーを巻き込む戦略立案（2/2）

まちづくり戦略立案では、まちに存在する多様なステークホルダーに対して初期から参画を促し、その意見をビジョンに反映することが重要である。

### 戦略立案の留意点

前述の通り、まちは個人（住民・ワーカー・来訪者）、地域事業者、行政（国・都道府県・市区町村）など多様なステークホルダーで構成されている。そのため、特定企業の視点だけでまちづくりを進めると、他ステークホルダーの目的やニーズと乖離してしまい、期待した成果を十分に得ることが難しくなる。

特にビジョン策定では、多様なステークホルダーを巻き込み、意見を計画に反映することが重要である。ワークショップ、アンケート、意見交換会に加え、事業者ヒアリング、地権者協議、行政との政策対話を通じて幅広い声を収集・整理し、共感を得る未来像を描くことが求められる。これにより、単なる「企業のプロジェクト」にとどまらず、ステークホルダーに受け入れられ、継続的に利用される場として定着する。

一方で、ステークホルダーの理解や協力を十分に得ずに事業を進めた場合、将来の反発・トラブル、事業停滞、運営コストの増加、レピュテーション毀損のリスクが高まる。まちづくりの最終目標は「集う人々の幸福」と「地域の持続的発展」であり、初期から「自分ごと」としてステークホルダーの参画を促す必要がある。地域の課題・ニーズを的確に把握し、公共的価値と事業の持続可能性の両立を図ることが、持続可能で魅力的なまちづくりの実現につながる。



## 視点②：まちの機能・価値を創造するためのDXの活用（1/2）

まちづくりDXは地域課題の解決、住民サービスの品質向上、エリア運営の効率化を実現する新たなまちづくりのアプローチであり、持続可能なまちの実現に向けた重要な基盤となる。

## まちづくりDXとは

まちづくりDX（デジタルトランスフォーメーション）とは、デジタル技術やデータ活用を通じて、地域課題の解決、住民サービスの品質向上、エリア運営の効率化を図る、新たなまちづくりのアプローチである。従来のまちづくりが道路や建物などハード面の整備に重点が置かれてきたのに対し、DXは地域サービスやまちの運営の仕組みといったソフト面の充実を支え、まちの機能・価値を高める重要な役割を担う。

まちづくりDXが必要とされる背景には、人口減少や高齢化、環境変化といった複雑化・多様化する社会課題がある。こうした課題に対し、従来の手法のみでは十分な対応が難しくなっているが、DXを推進することで、リアルタイムでの情報把握・共有、迅速な意思決定、多様なニーズへの柔軟な対応が可能となり、行政・事業者の業務高度化・効率化に加え、地域全体の価値向上にもつながる。

まちづくりDXの目的は、デジタル技術を活用して地域の魅力と競争力を高めるとともに、住民一人ひとりが安心して快適に暮らせる持続可能なまちを実現することである。さらに、データを起点としてサービスや運営を継続的に改善することで、開発後もエリア価値を高め続ける基盤となる。DXの推進は、地域社会の活性化と将来にわたる発展基盤の構築に寄与するものである。



## 視点②：まちの機能・価値を創造するためのDXの活用（2/2）

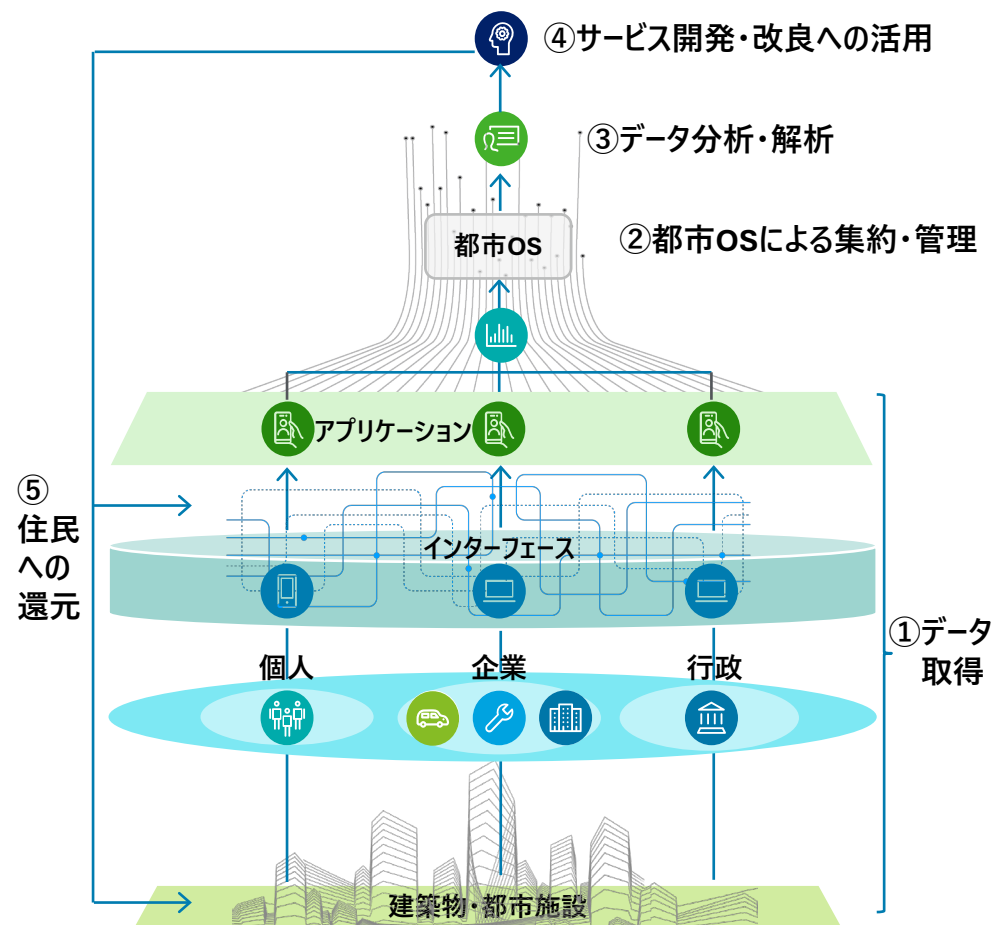
まちづくりDXの実現には、データの取得から活用までを一貫して支える各要素が役割分担のもとで連携し、全体として最適に機能することが求められる。

### まちづくりDXの実現に必要な要素

まちづくりDXは、地域社会に関わるさまざまな情報を効果的に収集・管理・分析し、その結果を住民や関係者にとって利便性の高いサービスや、エリア運営の高度化として還元する仕組みである。これを実現するには、データ取得から住民への還元までが循環する一連のプロセスとして、各要素が役割分担のもとで連携し、持続的に全体として最適に機能することが求められる。

| 要素              | 詳細                                                                           |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ① データ取得         | ヒト・モノ・カネなど、まちの活動に関わるさまざまなデータを、アプリケーションやIoT機器・センサーといったインターフェースを通じてリアルタイムに収集する |
| ② 都市OSによる集約・管理  | 取得したデータは都市OS（デジタル基盤）に集約・統合され、効率的に管理する                                        |
| ③ データ分析・解析      | 都市OS上でデータを多角的に分析・解析し、地域課題やニーズ、利用動向などを可視化する                                   |
| ④ サービス開発・改良への活用 | 分析結果をもとに、新サービスの開発や既存サービスの改善、まちづくり施策を最適化する                                    |
| ⑤ 住民への還元        | 住民や利用者にとって利便性の高いサービスや快適なまちづくりを実現し、地域全体の価値向上につなげる                             |

### まちづくりDXを支えるシステム全体像



## 視点③：社会的要請（GX）に応える、まちづくりの機能設計

グリーンTRANSフォーメーション（GX）はまちづくり文脈において不可避のテーマであり、カーボンニュートラル（CN）、サーキュラーエコノミー（CE）、ネイチャーポジティブ（NP）の3つの領域における取り組みを三位一体で推進しながら、暮らし・産業・自然が調和するスマートなまちづくりの実現を図る必要がある。



### CN：カーボンニュートラル

カーボンニュートラルなまちづくりでは、「省エネ建物を個別に並べる」発想から「エリア全体を1つのエネルギーシステムとして設計する」発想への転換が求められる。建物ごとの高効率設備導入にとどまらず、エリア全体の需給を踏まえて、「どこまで自ら削減し、どこから再エネ調達やクレジットで補うか」のロードマップを事業計画と同等の解像度で策定す

ることが出発点となる。

ロードマップ策定では、運用段階の省エネに加え、解体・建設時のエンボディドカーボンも考慮が不可欠であり、「既存建物を活用するか、新築を選ぶか」といった意思決定が重要となる。

CNを適切に織り込んだ再開発は、エネルギー価

格変動リスクの低減や、脱炭素志向のテナント・投資家からの選好など、経済的優位性を生む可能性がある。そのため、長期視点の事業戦略として、エリア単位でのエネルギー使用量・再エネ比率・CO<sub>2</sub>排出量などを継続的に計測し、CNへの貢献度を示すデータ基盤の構築とKPIの設計が求められる。

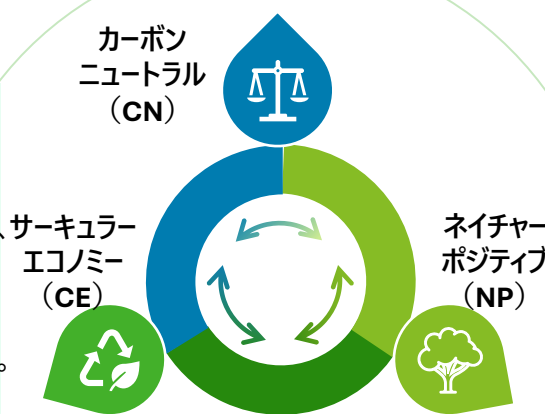


### CE：サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミーのまちづくりでは、「老朽化したものを壊して新しくする」発想から「資源と価値が何度も循環する」発想への転換が求められる。民間事業者は、まず建材・商品・飲食・家具・衣料などエリア内のモノの流れを把握し、どこまで循環型へ組み替えられるかを描く必要がある。

建物・インフラでは「更新をどれだけ抑えられるか」、「将来の改修・用途変更でどれだけ再利用できるか」が問われる。可変性の高い設計は長期の資源負荷・コストを下げ、用途転換の柔軟性を高める。解体時の資材再利用では、解体・リサイクル事業者との連携も欠かせない。

さらに、廃棄物・余剰資源を循環させる仕組みも重要となる。フードロス削減、オフィス家具・什器のリユース、シェアやアップサイクルを組み込み、まち全体が「循環ビジネスの発信拠点」となることが望ましい。



### NP：ネイチャーポジティブ

ネイチャーポジティブなまちづくりでは、民間事業者は単なる「緑化の有無」ではなく「まちが周辺の自然・生態系の中で果たす役割」を考えることが求められる。植林や公園整備といった施策にとどまらず、河川や里山、農地などの自然と再開発エリアをつなぐ生態系ネットワークの形成まで視野に入れることが重要である。

また、NPは「レジリエンス」とも結びつく。気候変動による豪雨や猛暑が頻発化・激甚化するなか、自然を活かしたグリーンインフラ（貯水、浸透、日射遮蔽など）は防災・減災機能を提供し、快適な公共空間を創出する手段となる。

環境配慮の観点にとどまらず、「自然を取り戻すことがまちの価値と魅力を高め、長期的な資産価値を支える」という価値観を醸成し、事業戦略・投資判断・地域対話に織り込むことが求められる。

## 視点④：まちをエコシステムとして維持・向上させるエリアマネジメント体制（1/2）

まちの運営という観点において、エリアマネジメントの重要性はますます高まっており、そのミッションも従来の「賑わいづくり」から一段高度な「中長期のエリア価値創出」へと転換する必要がある。そのうえで、エリアマネジメント活動を通じて収支均衡を図るモデル構築が肝要といえる。

### Point 1：存在意義・ミッションの再定義

多くのエリアマネジメント組織（以下、「エリマネ組織」）は、イベントやキャンペーンが活動の中心となっているため、「賑わいづくりの団体」と認識される傾向にある。その結果、エリアを10～20年後にどのような姿にするのか、何を優先すべきかが不明確になり、イベント予算や担当者の意向に活動内容が左右されやすい状況がみられる。

これに対して、エリマネ組織を「イベント実施主体」ではなく「エリア価値を中長期でマネジメントする主体」として再定義することが重要となる。GX、ウェルビーイング、ワーカ・居住者の満足度向上などを含めた将来像を明確化し、イベントをその実現のための手段として位置づけ直す必要がある。

### Point 2：収益モデル・財源構造

現状、多くのエリマネ組織は行政の補助金や委託金への依存度が高く、予算が措置されるテーマや年度ごとの予算変動の影響を受けて活動内容や規模が左右されやすい。その結果、データ基盤整備や人材育成といった中長期投資に踏み出しにくいという構造的課題を抱えている。

この状況を改善するには、補助金・委託金を「新規チャレンジの呼び水」と再定義し、事務局人件費などの固定費はエリア内の恒常収入で賄う方針へ転換することが重要となる。具体的には、地権者・テナント会費、共用空間の運営料、スポンサーシップ、データ提供業務などを組み合わせ、安定収入と戦略投資枠を両立する収益ポートフォリオを構築する。そのうえで、補助金比率やストック型収入比率を毎年モニタリングし、3～5年で自律的な財政基盤へ移行するロードマップを描くことが有効である。

### 収益モデル・財源構造

| 収入項目（例）                                                                                                                                                                                                | 支出項目（例）                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>運営協力金（入居企業からの共益費）</li> <li>会費（地域主体の活動参加に伴う会費）</li> <li>補助金（公共空間利活用）</li> <li>維持管理収入（指定管理料など）</li> <li>事業収入（エリマネ活動によるイベント収入など）</li> <li>地域貢献などに係る事業収入</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>事務局運営費（事務費、会議費、人件費など）</li> <li>広報活動費（媒体制作に伴う委託費）</li> <li>交流活動費（企画・実施に伴う費用）</li> <li>維持管理費（パブリックスペースの維持管理、地域貢献などに係るコスト）</li> </ul> |

### 安定収入と戦略的投資枠を両立した収益ポートフォリオを構築



- 補助金・委託金を「新規チャレンジの呼び水」と位置づけ
- 固定費についてはエリア内からの恒常的な収入で賄う方針へ転換

補助金比率やストック型収入比率を毎年確認し、  
3～5年かけて自律的な財政基盤へと移行するロードマップを描く

## 視点④：まちをエコシステムとして維持・向上させるエリアマネジメント体制（2/2）

属人的な運営に陥らないよう、一般的な組織運営と同等のレベルで組織・ガバナンスを設計したうえで、役割を明確化した中核となるチームを構築し、日々の運営と中長期的な戦略の策定・遂行を両立できる人材の登用および組織運営を図るべきである。

### Point 3：ガバナンスと意思決定

設立経緯から、行政や特定デベロッパーと密接なエリマネ組織は少なくない。この場合、重要な方針が特定ステークホルダーの意向に左右されやすく、意思決定プロセスが不透明になりがちだ。さらに行政や企業の担当者交代に伴い方針が変動し、組織としての一貫性も保ちにくいといった問題も生じる。

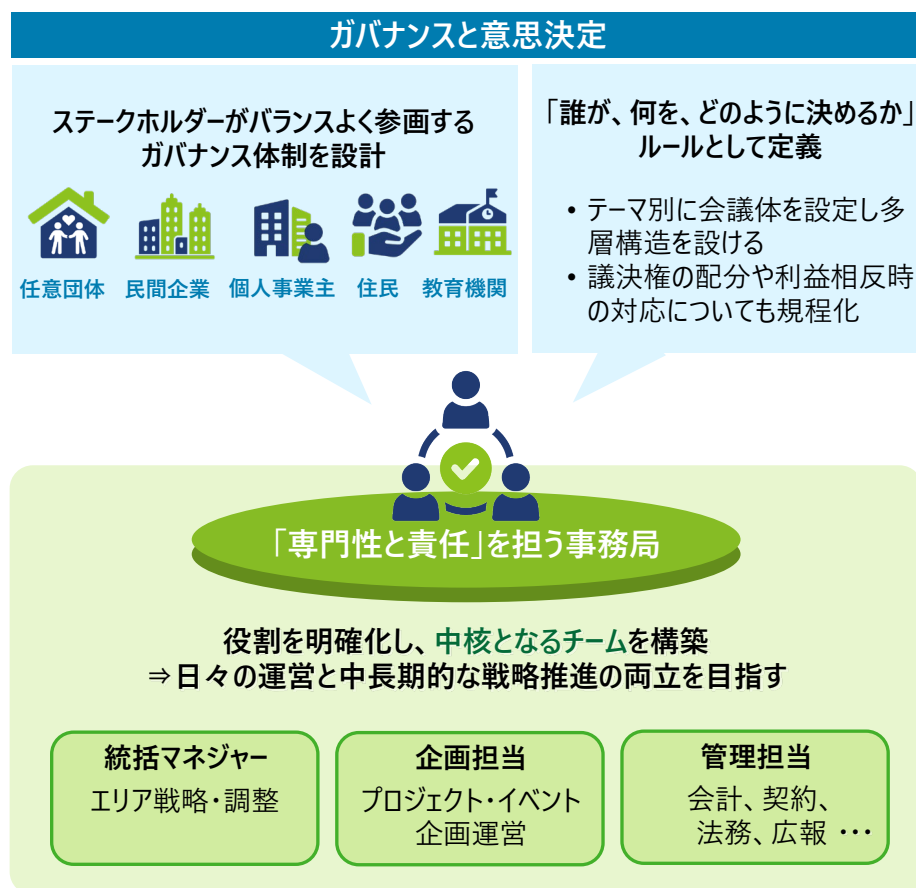
こうした構造を是正するには、行政・地権者・民間事業者・住民代表などがバランスよく参画するガバナンスを設計し、「誰が何をどのように決めるか」をルール化することが重要である。戦略や予算を決める場、多様な意見を反映する場、テーマ別プロジェクトを検討する場などの多層構造を設け、議決権配分や利益相反時の対応も規程化する必要がある。

### Point 4：人材・運営体制

現場運営の面では、自治体担当者のローテーションや企業側の兼務、一部の有志に依存した体制が一般的であり、中長期戦略と通常運営が分断されやすい。キーパーソンの異動・退任により活動が停滞し、会計・契約・法務・広報などの基盤業務も未整備のまま、業務の属人化やガバナンスリスクが高まりやすい点も課題である。

これらの課題に対応するには、「善意や個人負担に依存する」体制から、「専門性と責任を担う事務局」を中核とする体制への転換が求められる。エリア戦略と調整を担う統括マネジャー、プロジェクトやイベントの企画・運営担当、会計・契約・広報を担う管理担当の役割を明確化し、雇用・出向・副業/兼業を組み合わせることで中核となるチームの構築が重要である。

### エリアマネジメント体制



## 有識者インタビュー：慶應義塾大学大学院 田中克徳特任教授

### 今後のまちづくりに求められる観点と慶應SFC\*での取り組み

大手デベロッパーでの豊富な実務経験と、大学での地域イノベーション研究という双方の知見を併せ持つ、慶應義塾大学大学院の田中克徳特任教授。実務と研究を架橋する独自の視点から、これからのまちづくりの難しさ、民間事業者求められる役割、慶應SFCでの取り組みについて伺った。

#### Q. これまでのまちづくりとこれからのまちづくりの難しさとは何か？

これまでのまちづくりは、経済成長を背景に「つくれば需要がついてくる」という考え方のもと、都市計画・ハード整備を先行して進めてきた。インフラを整え、機能を効率的に配置し、成功モデルの横展開を図る、いわば正解がある「最適解の大量生産」だった。この手法はすでに時代に合わないものの、巨額の投資と長い償却期間を伴うため、環境変化に対して機動的に舵を切りにくいという構造的な難しさがある。

一方、これからは人口減少や価値観の多様化、デジタル化が進む中で「正解のない問い」に挑む力が問われる。ハードはあえて作りこまず可変性を確保し、地域の文脈を活かしたソフト主導の「価値創造」へ舵を切るべきである。そのためには不動産開発の枠を超えた「0→1」の起業家精神と、「1→10」を連続的に創り上げていくケイパビリティが必要である。不確実性を受け入れ、変化し続ける「有機的なまちの姿」をデザインする「構想力×現場力」こそが鍵となる。

#### Q. 民間事業者として意識すべき取り組みとは何か？

単なる「開発者」や「サービス提供者」から「地域の持続可能性を担う共創パートナー」へと役割を再定義することが不可欠である。短期的なROIのみを追うモデルでは、もはや地域社会からの支持は得られない。

具体的には、社会課題に対応したイノベーションの創出、データを「公共財」として活用するプラットフォームの構築、循環型経済の実装などが求められる。また、完成して終わりではなく、運営フェーズにおいて住民や自治体と共にまちを「育てる」という長期的なコミットメントが重要である。

こうした取り組みを成功させるには、多様なステークホルダーが納得する「大義あるビジョン」が欠かせない。そのためには、合理性だけでなく、情緒的価値を訴求することが重要である。大きな事業収益を狙うのではなく、将来の価値創造に向けたスモールwin・クイックwinのトラックレコードを積み上げ事業拡大を図っていく、いわば「需要喚起型」のまちづくりが求められている。

#### Q. 慶應SFCでの取り組みと今後の展開は？

地方創生は日本の未来を左右する重要課題だが、現時点での見通しは明るくない。東京一極集中や少子高齢化への歯止めがかからず状況が好転しない本質的要因は、施策ではなく真の「地方創生の担い手」の不在である。

「いったい誰がやるのか？」——この問いに対する一つの解が、人材と知の宝庫である大学が地域と連携し産業振興に貢献する「大学まちづくり」のアプローチである。慶應SFCの隣接地では36ha規模の「健康と文化の森地区まちづくり計画」が進行しており、その実践が始まっている。

-----  
田中克徳 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授。2026年3月、地方現場の切実な声を踏まえ、異分野の専門家と共に実践的な処方箋を提示した『大学まちづくり 地方創生 担い手不在を覆す』（日本ビジネスプレス）を共著。大学を基点とした新たな地域経営のあり方を発信する。

\*「慶應義塾 湘南藤沢キャンパス」の略称

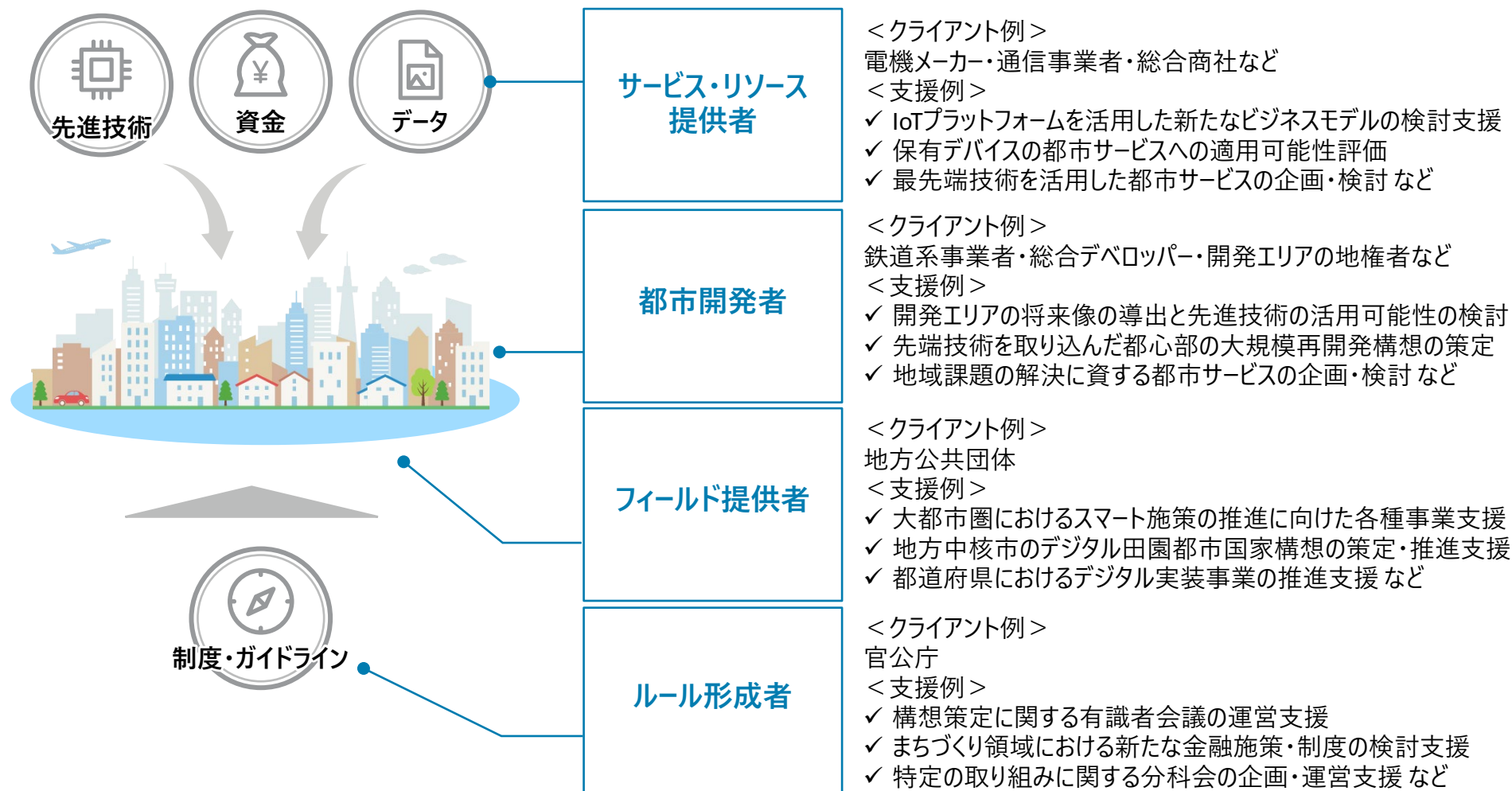
# Ⅲ章

## デロイト トーマツのソリューション



# まちづくり・再開発事業に関与する多様な階層のプレイヤーを支援しています

デロイト トーマツは、まちづくり、再開発におけるさまざまな階層のプレイヤーへの支援実績を多く保有しており、それぞれの階層のプレイヤーの考えやビジネスモデルなどに精通したサービスを提供します。



## まちづくり・再開発事業のさまざまな局面において、支援実績があります

デロイト トーマツは、まちづくり、再開発事業におけるさまざまな局面において多数の支援実績を有しており、各局面で直面する課題に応じて、成功事例や過去の知見を踏まえた最適なサービスを提供します。

| 開発の局面   | 検討主体                         | 想定されるお困りごと・課題                                                                                                     | デロイトの提供価値と支援例                                                                                                                                            | 関連する視点          |
|---------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 構想段階    | 主体的に開発を推進する事業者、または主要地権者      | <p>関与者間（将来的な関与者を含む）で、エリア・街区の<u>将来像や提供価値に関する認識が定まっておらず、事業検討が円滑に進まない</u></p> <p>また、国や自治体などとのコミュニケーションが円滑に進められない</p> | <p>第三者の立場から客観的にエリア・街区を分析し、関与者の想いを組み込んだ将来像を具現化することで、<u>事業推進の指針となる基本方針</u>の策定を支援</p> <p>✓ エリア・街区の将来像・ビジョンやポジショニングの検討<br/>✓ 行政折衝用の資料案の作成 など</p>             | 戦略              |
|         |                              | <p><u>国や自治体からの期待や、多様な社会課題への対応</u>が求められるなか、具体的な機能・サービスの実装を通じた価値創造の方向性の検討が難しい</p>                                   | <p>国内外の先進事例を参考に、<u>単独の事業者では解決が難しい社会課題に対しても、具体的な対応策</u>の検討を支援</p> <p>✓ 課題解決や将来的な価値創造に向けた具体的なコンテンツ・機能・サービスの設計<br/>✓ アライアンス候補先の抽出・アプローチ支援 など</p>            | DX・GX           |
| 企画段階    | 開発事業者によるコンソーシアム（JV）          | <p>多様なアセットを含む複合開発や、実装すべき機能の実現に向けた<u>事業計画の精緻化および実現可能性の検証が困難</u>であり、コンソーシアム（JV）や各参画企業における投資意思決定に時間を要する</p>          | <p>大規模コンソーシアムに対する豊富なプロジェクトマネジメント実績をもとに、<u>一貫性のあるロジックの構築や、事業収支・財務シミュレーション</u>の実施を支援</p> <p>✓ 事業スキーム策定支援<br/>✓ 事業収支・財務シミュレーション支援 など</p>                    | 戦略・DX・GX        |
| 企画・運用段階 | 開発事業者コンソーシアム（JV）・エリアマネジメント団体 | <p>まちびらき後のエリアや街区において、<u>将来的な価値の維持・向上に向けた取り組みや仕組みの構築に関する検討が難しい</u></p>                                             | <p>国内外の先進事例や豊富な支援実績を踏まえ、<u>複数の企業や関係者が連携して収益を生み出す機能・サービスの仕組み化（エコシステム化）</u>の検討を支援</p> <p>✓ 多くの関与者を含むエコシステムの機能・仕組みの検討<br/>✓ エリアマネジメント組織の運営手法・組織体制の検討 など</p> | DX・GX・エリアマネジメント |

## デロイト トーマツ グループの不動産・まちづくり領域におけるサービス提供体制

デロイト トーマツでは、グループの垣根を超えた最適なプロジェクトチームを組成し、不動産業界、まちづくり・再開発事業に精通した専門家によるサービスを提供します。

### 有限責任監査法人トーマツ

#### Main Service

- 会計監査（金商法監査、会社法監査、任意監査など）
- 会計・財務報告アドバイザー
- 内部統制・経営体制アドバイザー
- サステナビリティ開示アドバイザー
- ディスラプティブ・イベントアドバイザー
- ビジネスアシュアランス

### デロイト トーマツ 税理士法人

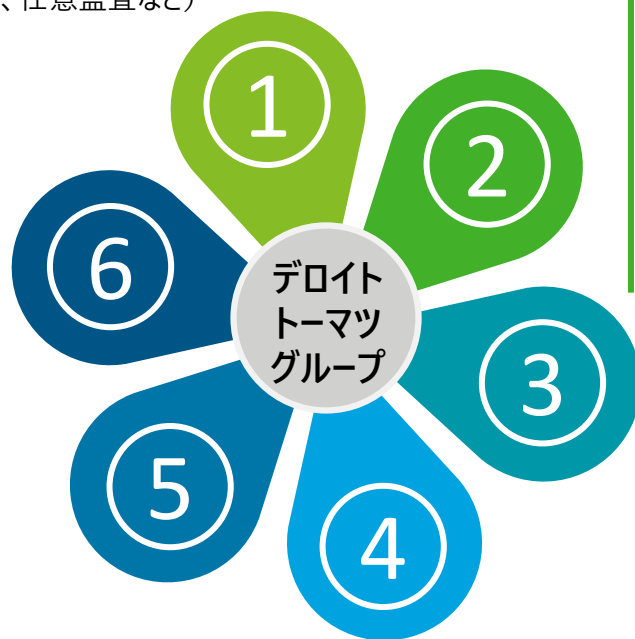
#### Main Service

- 税務関連サービス（税務コンプライアンス、各種税務アドバイザー業務など）
- 不動産ファンドビジネス（私募ファンド、REIT）向け税務関連サービス（ファンドに関する税務アドバイザー、SPC管理サポートなど）

### DT弁護士法人

#### Main Service

- 法務サービス（業法関係、コンプライアンス・不祥事対応、労務、知財、競争法、一般企業法務など）
- 不動産等取引法務サービス（不動産売買・賃貸借、投資ファンドスキーム・SPC組成、不動産ファンドAMのコンプライアンス、不動産会社のM&A・組織再編など）



### 合同会社デロイト トーマツ

（リスクアドバイザー）

#### Main Service

- ガバナンス・リスク・コンプライアンス関連業務（含、新規事業・グローバル対応など）
- REIT、私募不動産ファンド資産運用会社向け、コンプライアンス関連業務（各種規制対応、当局対応など）
- 企業の保有する不動産の価値評価・有効活用関連、気候変動によるリスク・機会の定量化に係るアドバイザー業務
- アナリティクスを活用した各種不動産分析、生成AI導入なども含めたDX推進に係るアドバイザー業務

### 合同会社デロイト トーマツ

（ファイナンシャルアドバイザー 含、デロイト トーマツ PRS）

#### Main Service

- ストラテジー（企業価値向上、アクティビスト対応、敵対的買収対応、グループ経営体制、事業ポートフォリオ、グループ再編、経営計画、成長戦略・M&A戦略、新規事業参入、PMI、ブランディング）
- M&A（バイサイド/セルサイド）、スタートアップ
- 不動産エコノミクス、開発・流通、都市開発
- クライシス・マネジメント

### 合同会社デロイト トーマツ

（コンサルティング）

#### Main Service

- ビジネスコンサルティング全般（事業戦略・成長戦略、経営管理高度化、DX実装、業務改革、次世代人材開発・組織風土改革など）
- 再開発・まちづくり事業における、投資戦略策定、ソフト企画、まちづくりコンセプト策定
- 外部のパートナー企業とのアライアンスに基づく新規事業支援、アセットソリューションの提供

## 問い合わせ先

田村 貴海／**Takaumi Tamura**  
パートナー  
合同会社デロイトトーマツ  
tatamura@tohatsu.co.jp

小林 正典／**Masanori Kobayashi**  
マネジャー  
合同会社デロイトトーマツ  
masanorkobayashi@tohatsu.co.jp

古山 蘭／**Ran Furuyama**  
リサーチ & ナレッジマネジメント マネジャー  
合同会社デロイトトーマツ  
rfuruyama@tohatsu.co.jp

## 著者

小林 正典／**Masanori Kobayashi**

古川 昌樹／**Masaki Furukawa**  
シニアコンサルタント  
合同会社デロイトトーマツ

高橋 英範／**Hidenori Takahashi**  
シニアコンサルタント  
合同会社デロイトトーマツ

森田 重明／**Shigeaki Morita**  
コンサルタント  
合同会社デロイトトーマツ

## 執筆協力

岡本 哲平／**Teppei Okamoto**

## 編集

古山 蘭／**Ran Furuyama**

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループWebサイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

