

パブリックセクターの課題解決のために

様々な専門能力を持ったプロフェッショナルがチームを結成し、パブリックセクターの課題解決のために取組みます

人口減少・高齢化の急速な進展により財政状況はますます厳しくなり、効率的で効果的な行財政運営のためにパブリックガバナンスの機能発揮が求められています。このため、国、地方公共団体、その他の非営利組織全般の会計および監査への期待が増すとともに、内部統制の充実強化による効率的な運営、利害関係者への説明責任も一層求められるようになりました。

同時に、限られる運営資源で老朽化するインフラ再構築や地域経済の活性化等、IoTやビッグデータ等を活用したデジタル・トランスフォーメーション(DX)等の様々な取り組むべき困難な課題が生じています。



さらには、グローバル化により国際社会の共通課題である環境・気候変動対策に関する様々な規制対応、SDGsの取組も求められています。これらの国際社会の共通課題は我々だけの問題ではなく、国際社会の一員として日本全体であらゆる公的機関や非営利組織においても波及することが予想されます。

このように、様々な課題に直面する国、地方公共団体、その他の非営利組織等に対して、一つの組織の中で必要な知見や経験を全てそろえるのは困難となっています。



デロイト トーマツは、監査および会計の高度な専門性と民間セクターでの最先端のノウハウを駆使したアドバイザリー業務の経験を活かし、高度な知的サービスを広範囲に提供しています。

デロイト トーマツは、常に国や地方公共団体、非営利組織全般を取り巻く経営課題に対して真摯に向き合い、話し合い、グループの持つ総合力を発揮できるチームを編成し、最適かつ有効なプロフェッショナルサービスを提供し、パブリックセクターの課題解決に貢献していきます。



 会計監査・会計指導	4
 地方公共団体等公的機関の内部統制構築支援	5
 監査委員監査の機能強化(アウトソーシング)	6
 地方公会計の推進	7
 地方独立行政法人化支援	8
 地方公営企業経営改革推進	9~10
 大学等の魅力を高める経営力強化支援	11
 ヘルスケア業界向けサービス	12
 農協の未来をともに創る農協改革の推進	13
 地方公共団体のビジョン・戦略策定支援	15
 地方公共団体のマネジメント高度化支援	16
 地方公共団体版BPR・業務改善支援	17
 公共施設マネジメントの推進支援	18
 スマートシティ推進支援	19

 地域課題の解決に向けた官民連携ビジネス推進支援	20
 地域産業のDX推進団体構築支援サービス	21
 観光地域づくり推進支援	22
 地域産業振興	23
 公共ITアドバイザリーサービス	24
 環境・気候変動対策	25
 官民連携による新興国のSDGs事業推進	26
 PPP/PFIを活用した都市戦略の推進支援	27
 スポーツ関連事業の推進支援	29
 国際開発アドバイザリー	30
 海外インフラ輸出支援	31
 TOD・海外都市開発アドバイザリー	32
 新興国の公共財政管理 (PFM) 改革支援	33

会計監査・会計指導

多様な専門領域を持つ公認会計士等の専門家により、財務諸表の信頼性に加えて経営・業務改善の契機をもたらす会計監査・会計指導を行います

非営利分野の会計監査、会計指導

会計監査領域の拡大

有限責任監査法人トーマツでは、独立行政法人や国立大学法人、地方独立行政法人等の国・地方公共団体等関連機関や、学校法人、公益法人等非営利法人に対して、全国で幅広く会計監査を実施しています。近年では、社会福祉法人や農業協同組合等にも会計監査が求められるようになり、パブリックセクターでの会計監査の重要性は一層高まっています。パブリックセクターにおける会計監査は、パブリックガバナンスの向上に資するものであり、トーマツでは積極的に貢献しています。

非営利分野の監査に求められる知見

企業会計との相違

会計や監査は主に営利企業を中心に発展した背景があり、多くの実務が企業会計や企業の監査を基礎としています。しかし、利益の獲得・分配を必ずしも目的としないパブリックセクターの会計監査は、営利目的ではないが故に、重要性や財源に応じた会計処理への対応など、企業会計や企業の監査とは異なる考え方が求められます。

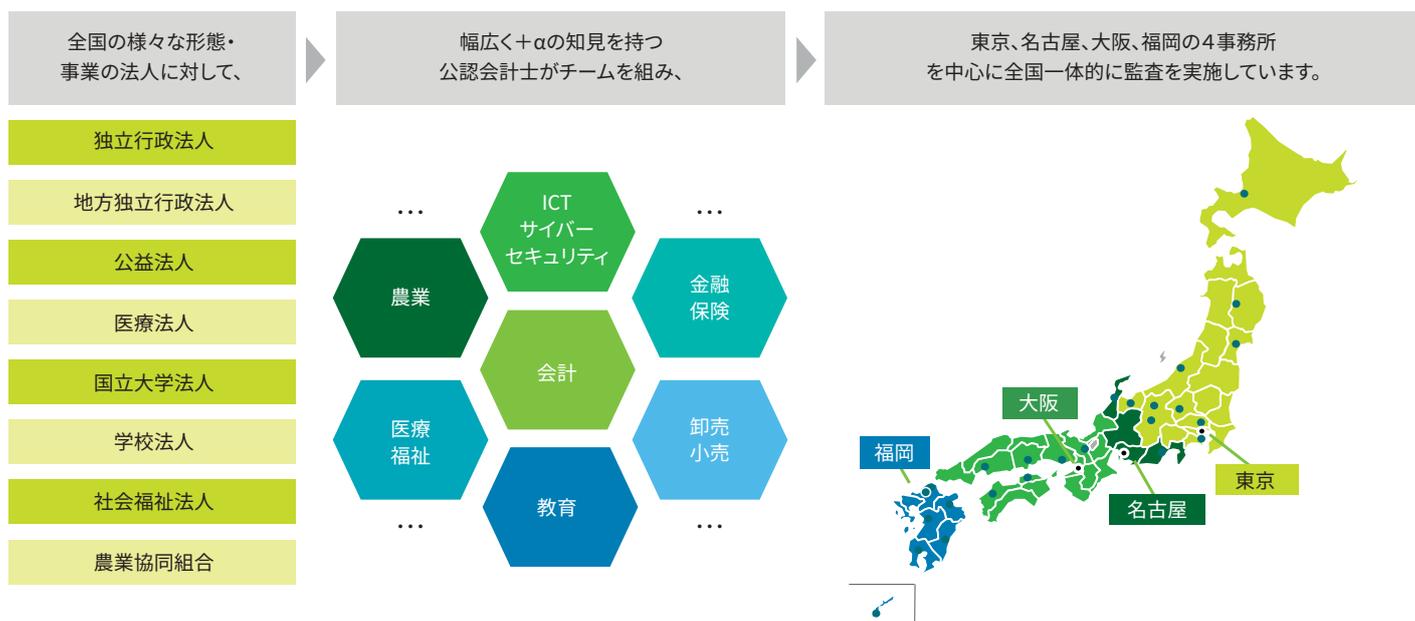
トーマツの強み

法人・制度×インダストリーの知見

パブリックセクターには、医療・福祉、教育・研究、農業、卸売・小売、金融等様々な事業領域が存在し、経済社会の変化とともにその範囲も拡大しています。また、非営利分野にもICTの高度な利用が急速に進展しており、情報システムに関する高度な知識が求められています。有限責任監査法人トーマツでは、非営利分野における様々な法人制度の専門家とともに、業界特有の知見を有する専門家を擁しています。このように複合的な知見を發揮した監査を実施しています。

経営・業務改善の契機

監査人は独立性を保ちつつも監査対象法人を深く理解するいわば「伴走者」であると考えます。有限責任監査法人トーマツの会計監査は、単に監査意見表明をするにとどまらず、強みである複合的知見を活かし、財務会計上・内部統制上の問題点、諸課題などを「監査覚書(マネジメントレター)」として書面で法人の長に提示する等、組織運営に役立つ助言に取り組むことで、監査の付加価値を高めます。



地方公共団体等公的機関の内部統制構築支援

地方公共団体や独立行政法人等をはじめとする
公的機関の内部統制整備・運用に関する取組を支援します

公的機関の内部統制を巡る状況

地方公共団体の内部統制

「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制およびガバナンスのあり方に関する答申」(平成28年3月16日 第31次地方制度調査会)では、人口減少社会に的確に対応するために地方公共団体のガバナンスを強化する観点から、「地方公共団体における事務が適切に実施され、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、事務を執行する主体である長自らが、行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価およびコントロールし、事務の適正な執行を確保する体制(以下「内部統制体制」という。)を整備および運用することが求められる。」とされました。

このような動きを踏まえ、平成29年6月に地方自治法が改正されました。これにより、地方自治法150条第1項において、都道府県知事および指定都市の市長は、その担任する事務のうち一定のものについて「管理及び執行が法令に適合し、かつ、適正に行われることを確保するための方針を定め、およびこれに基づき必要な体制を整備しなければならない」とされ、令和2年度から都道府県及び指定都市では内部統制が法制化されることになりました。

独立行政法人等の内部統制

地方公共団体に先だって、独立行政法人通則法改正(平成26年6月)により、独立行政法人では独自の内部統制システムが法制化されています。総務省では『「独立行政法人の業務の適正を確保するための体制等の整備」について』(平成26年11月28日総務省行政管理局長通知)を発出し、その要求水準を示しています。この取組は、国立大学法人にも同時期に導入されています。

また、特殊法人等においても独立行政法人通則法を参考にした内部統制充実強化の取組もみられるようになりました。

地方独立行政法人の内部統制

平成29年6月に改正された地方独立行政法人法により、独立行政法人と同様に内部統制の取組が法制化されています。このため、地方独立行政法人では、地方公共団体と独立行政法人の両組織の動向を踏まえた取組が求められます。

公的機関の内部統制の課題

様々なリスクへの対応

金融商品取引法による上場企業の内部統制制度では財務報告に関するリスクに重点があります。しかし、地方公共団体をはじめ公的機関では業務

の有効性・効率性、法令等の遵守、資産の保全という観点の取組も幅広く求められるところです。このため、上場企業で先行した事例が必ずしも参考できない状況が生じています。

様々な事務事業における取組

地方公共団体をはじめとする公的機関では、同一の組織に金融、医療、福祉、教育や政策的助成・補助金交付等の様々な多数の事務事業が実施されています。これらの性質が異なる幅広い事務事業においてそれぞれの特徴を踏まえて計画できなければ、「実のある取組」は難しいところです。

サービス内容

メソドロジー&多様な専門家

トーマツでは、多数の上場企業の内部統制監査を実施した経験に加えて、地方公共団体の内部統制に関する取組を支援した実績があります。計画立案から実行まで、他団体・法人の実際の事例を踏まえ、失敗しやすいポイントに留意しながら的確な取組をサポートします。

また、デロイトトーマツグループには多様な専門家が在籍しており、守備範囲の広さを活かしてワンストップでの支援が可能です。

	<取組方針> 対象とするリスクや事務事業の範囲等内部統制の取組の方向性について、組織の中長期的課題の解決にもつなげるように支援します。		<リスク管理体制構築> 内部統制の取組はリスク管理のPDCAが機能する必要があります。リスク評価手法や取組体制等構築を支援します。
	<ロードマップ策定> 組織全体での取組となるため事前の計画策定が重要です。具体的な実施事項やタイミングを的確に定められるように支援します。		<取組状況評価> 取組事項の検討段階から評価すべきポイントや評価結果の集計方法等を検討、的確なチェックを実施できるように支援します。
	<周知・浸透(研修)> 内部統制は全職員によって実施されるものであり、組織内での周知・浸透が必要となることから、研修等の啓発活動を支援します。		<監査委員の審査等(監事監査等)> 内部統制に関する取組を、監査委員監査や監事監査および内部監査的確にモニタリングし、また監査に活用できるように支援します。

監査委員監査の機能強化(アウトソーシング)

会計監査、包括外部監査で培った地方公共団体監査の知見を活かし、効果的・効率的な監査に貢献します

監査委員監査を取り巻く状況

監査の有効性と効率性

令和2年4月より、改正地方自治法により、内部統制制度が都道府県及び指定都市に導入されました(その他の市町村は努力義務)。

また、同法においては、監査制度の充実強化等も図られており、各地方公共団体は監査基準を定めて公表するほか、監査委員は監査基準に従うこととされています。また、総務省より監査委員監査における基本原則として公表されている監査基準(案)では、リスク・アプローチに基づく監査の実施が求められています。

そのような中、監査委員監査はその有効性と効率性を高めていくことが求められています。

財政的援助団体等に対する監査の重要性

地方公共団体の財政状況が厳しさを増すなか、財政的援助団体等が経済的に、そして効率的に経営されていくことは、住民の関心の高いところです。また、地方公共団体からの派遣職員の縮減などにより、実質的に契約職員やアルバイトが中心となって運営されている財政的援助団体等も増えており、不正防止の観点を含め適切な内部統制システムの構築が急務となっています。さらに指定管理者制度導入から15年以上が経過し、その効果を検証する必要性も高まっています。

監査委員監査の課題

定期監査

一般的に、定期監査には、次のような課題があると言われています。

- 他の監査委員監査との重複が生じている
 - 監査実施者が、被監査組織体に属しており、外観的な独立性の確保が難しい
 - 短期間に人事ローテーションが行われるため職員専門性が育ちにくい
- 特に小規模地方公共団体においては、監査委員・事務局職員の人数が少ないことが多く、監査ノウハウの蓄積及び継承に課題があり、業務の有効性や効率性を高めることが必要とされています。

財政的援助団体への監査委員監査

一般的に、財政的援助団体に対する監査委員監査には、次のような課題があると言われています。

■ 各団体に適用される会計基準は、企業会計を基礎とするもの、公益法人会計を基礎とするものなど、多岐にわたり、監査委員・事務局職員の理解が不足することが多く、財務経理に関する問題点の指摘が適切に行われない可能性がある。

■ 少人数で構成される被監査団体に適した内部統制システムの水準を意識した業務改善提案が行われない可能性がある。

■ 監査委員事務局職員が同団体内の地方公共団体職員OBや、出向中の同僚などに遠慮してしまい、必要な指摘が行われない可能性がある。

デロイトトーマツの指導・助言内容と特徴

サービスメニュー

デロイトトーマツは、監査委員監査に係る以下の指導・助言メニューを用意しています。

- 定期監査
- 財政的援助団体等への監査委員監査
- 内部統制評価報告書の審査
- 地方公営企業に対する監査委員監査
- 財政健全化法審査における業務
- 監査手続の標準化、文書化支援

独立性

独立外部者であるデロイトトーマツは、監査対象部署、団体に対して独立第三者的な立場で業務を実施することが可能です。

リスク・アプローチ

地方公共団体の内部統制制度における内部統制評価報告書の審査において、また、監査基準に基づく監査委員監査においては、リスク・アプローチという手法を用いることになります。デロイトトーマツでは、民間企業・公的団体に対する財務諸表監査を通してリスク・アプローチに基づく監査について十分な経験・知見を有しています。

監査委員監査の視点の理解

デロイトトーマツは、監査委員監査の視点として、地方公共団体の財務に関する事務の執行、経営に係る事業の管理が、最少の経費で最大の効果を挙げているか、組織運営の合理化に努めているかといった点に特に留意する必要があることを十分に理解しています。

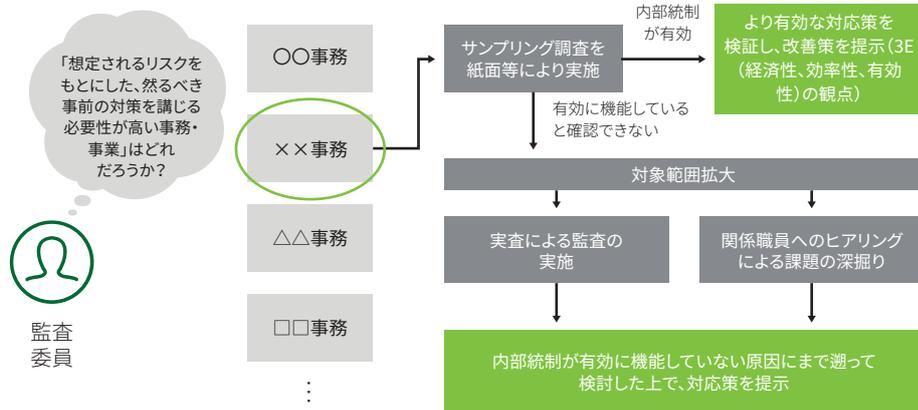
会計・監査の知見

デロイトトーマツは、民間企業、公益法人などに対する会計監査で培った会計と監査の知見、監査アウトソーシング業務、包括外部監査業務などで蓄積された地方公共団体及び財政的援助団体等への知見、多数の行政経営改革支援などの経験を有しています。

地方財政制度等の理解

デロイトトーマツは、多数の地方公会計支援業務、地方公営企業会計制度移行支援業務を実施しており、地方財政制度を含む会計制度等について豊富な知識を有しています。

具体的な監査手続のイメージ



地方公会計の推進

財務書類の作成作業の効率化、精緻化を推進するとともに
公会計情報の行政経営への活用を支援します

作成作業の早期化・精緻化の必要性

統一的な基準に基づく財務書類の作成開始から数年が経過し、全国の地方公共団体で財務書類を作成する仕組が構築されてきています。その一方で、財務書類の作成を年度内に終えている地方公共団体は8割程度にとどまっており、活用に向けて財務書類の作成作業の効率化・早期化が課題となっています。

さらに、財務書類の作成の前提となる固定資産台帳の更新が適切に実施できていない団体や、外部業者に委託し納品された財務書類の内容のチェックが適切に実施できていない団体が見受けられるなど、財務書類の正確性の確保が課題となっています。

デロイトトーマツでは、これまでの豊富な業務経験から、自製化を含め、財務書類の作成を正確かつ迅速に行うためのアドバイスをを行います。

公会計情報の活用の推進

地方公会計から得られた情報はセグメント分析等を通じて資産管理や予算編成等に活用することが求められています。地方公会計の先進団体では、以下のような様々な活用が進められています。

- ・セグメント別のフルコスト情報を行政評価や行財政改革に活用
- ・使用料・手数料の改定に活用
- ・施設の運営手法や施設の更新の規模を検討する際に、予定行政コスト計算書を作成して予算編成に活用する取組
- ・財政シミュレーション作成への活用

こうした地方公会計の活用は一部の事業や施設を対象として実施することも可能であり、「まずやってみる」といった積極的な姿勢が必要とされています。

デロイトトーマツでは、行財政運営に関する幅広い業務実績・ノウハウも踏まえ、単に財務書類の作成助言を行うだけでなく、非財務情報を加味したさまざまな利活用に向けた総合的なアドバイスをを行います。

システム更新と総合計画との連携

財務書類の作成作業の効率化や、地方公会計の活用を推進するにあたっては、財務会計システムの更新や総合計画の見直しにあわせて検討することが推奨されています。

デロイトトーマツでは、行政評価や総合計画に精通した専門家やシステム調達の専門家を擁しており、地方公会計に限らず、行政評価や総合計画との連携を効率的に実施するための、システムの調達までを含めた総合的なアドバイスを行うことが可能です。

支援項目	支援内容
財務書類作成作業の効率化・精緻化	財務書類作成に必要な情報を効率的に整理するワークシートの作成や固定資産台帳の更新を効率的に実施するためのワークシートの作成、手順書の作成、財務書類の確認作業に関するアドバイザリー業務
財政シミュレーションへの活用	財務書類や決算統計、固定資産台帳情報等を活用した財政シミュレーションに関するアドバイザリー業務
セグメント分析 (行政評価と連携)	総務省報告書を踏まえたセグメント分析の実施目的の明確化、その目的に沿ったセグメント情報の整備、セグメント分析の実施に関するアドバイザリー業務
施設マネジメントへの活用 (施設計画と連携)	固定資産台帳との整合性を確保し、固定資産台帳を活用した施設更新費用の試算、公共施設等総合管理計画の見直しや個別施設計画の策定への活用に関するアドバイザリー業務
使用料・手数料水準の適正化	事業別・施設別のコスト情報を基にしたあるべき使用料・手数料の算定に関するアドバイザリー業務
公営企業への繰出金の適正化	公営企業への繰出金適正化に向けた経営改善等に関するアドバイザリー業務
環境省(改訂)一般廃棄物会計基準への対応	環境省において改訂が予定されている「一般廃棄物会計基準」に対応 ^(※) した財務書類の作成に関するアドバイザリー業務 ※令和3年度より循環型社会形成推進交付金の要件化
事業の外部委託や民営化・第三セクター等の経営健全化	地方公共団体で実施している事業や第三セクター等について、将来の収支予測や更新費用の試算・分析等を含む、事業の外部委託や民営化、第三セクター等への補助金の適正化に向けた経営健全化等に関するアドバイザリー業務
活用を見据えた財務会計システムの更新	財務会計システムの更新に合わせた日々仕訳移行支援その他上記サービスの包括的なアドバイザリー業務

地方独立行政法人化支援

豊富な業務実績と幅広い知見をもとに、地方独立行政法人化の成功に向けたポイントを明確にした的確なサポートを実施します

増えつつある地方独立行政法人化

地域医療の機能の見直し、再編の流れにおいて、民間と同等の経営の質が地方公共団体の病院に求められつつあり、地方独立行政法人化を選択する地方公共団体の病院が増えています。また、さらなる地域活性化を目指し、公立大学や公設試験研究機関等の地方独立行政法人化が進展しています。近年は学校法人を地方独立行政法人化する事例も増えています。

地方独立行政法人の対象

試験研究機関	大学
公営企業 (病院など)	社会福祉事業者、 介護保健施設
地方公共団体 窓口業務	博物館、美術館 など

デロイトトーマツのサービス特性

全国における先行法人の移行準備業務にデロイトトーマツは数多くのアドバイザー実績を有しています。

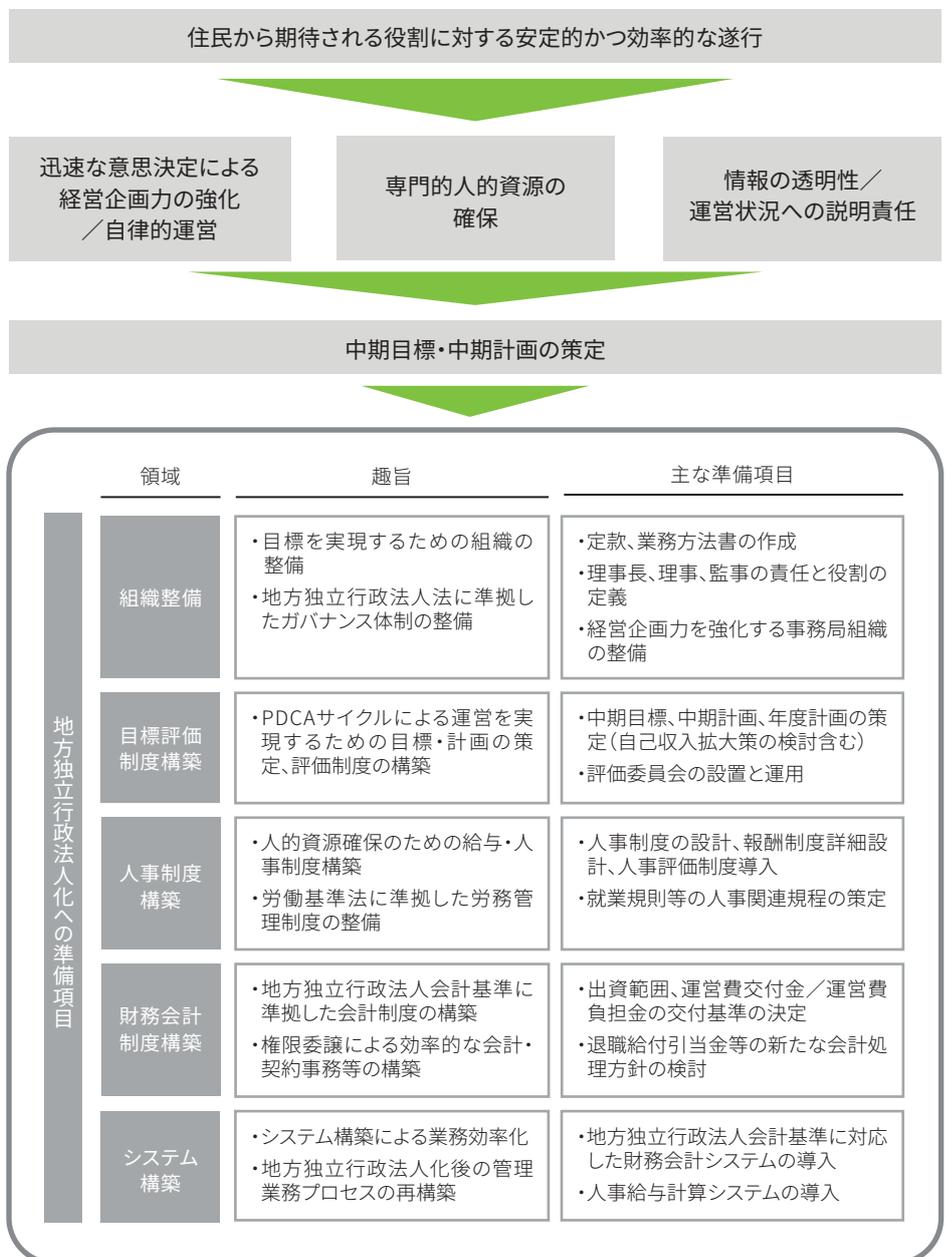
その背景には、会計・人事・システムのそれぞれの分野に精通した実務経験者(公認会計士、社会保険労務士、公認情報システム監査人)の配置と、先行法人での事例など業務を通じて蓄積された知見・ノウハウの全国的な共有があります。全国各地の豊富な事例と経験を持つ担当者ネットワークを通じて、全国規模のサポート体制を構築しています。

また、移行準備の段階から法人化後の円滑なスタートを見据えた有益なアドバイスをしています。



地方独立行政法人化の方向性と準備項目

地方独立行政法人設立の目的を達成するには、組織、目標評価制度、人事制度、財務会計制度、システム構築等の領域に相互に関連する各準備項目を、限られた準備スケジュールの中で、網羅的かつ効率的に遂行することが求められます。



地方公営企業経営改革推進

限られた経営資源を活かした、
地方公営企業の更なる経営改革の推進を支援します

事業を取り巻く環境と経営改革の必要性

地方公営企業を取り巻く環境は、施設等の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少に伴う料金収入の減少等により、厳しさを増しつつあり、より一層の経営健全化に向けた取組が求められています。

また、将来にわたって安定的に事業の経営を行うため、地方公営企業経営改革のための各種取組が推進されています。

デロイトトーマツの考え方と体制

このような経営環境のもと、デロイトトーマツでは地方公営企業が抱える様々な経営課題の解決に貢献していきたいと考えています。

そのためには、地方公営企業会計の知見を有していることはもちろん、地方公営企業の経営全般に関する幅広い知見が必要になります。この点、デロイトトーマツでは会計と経営の専門家である公認

会計士に加え、技術士やIT専門人材など各種専門家による、地方公営企業経営改革チームを組成しております。このチームは単に専門家の集まりではなく、地方公営企業を専門としているため、地方公営企業における経営課題全般に対する支援が可能です。

デロイトトーマツのサービスの概要

地方公営企業の経営課題をStep1からStep4の4段階に分けて考えています。

Step1「経営の見える化」

住民説明や経営に資する情報を得るには、複雑な会計制度である地方公営企業の会計を理解し運用することが重要です。デロイトトーマツでは、経営の見える化に資する支援として、地方公営企業法の適用、会計事務の改善、経営分析等のサービスを提供しています。

Step2「経営計画策定・運用」

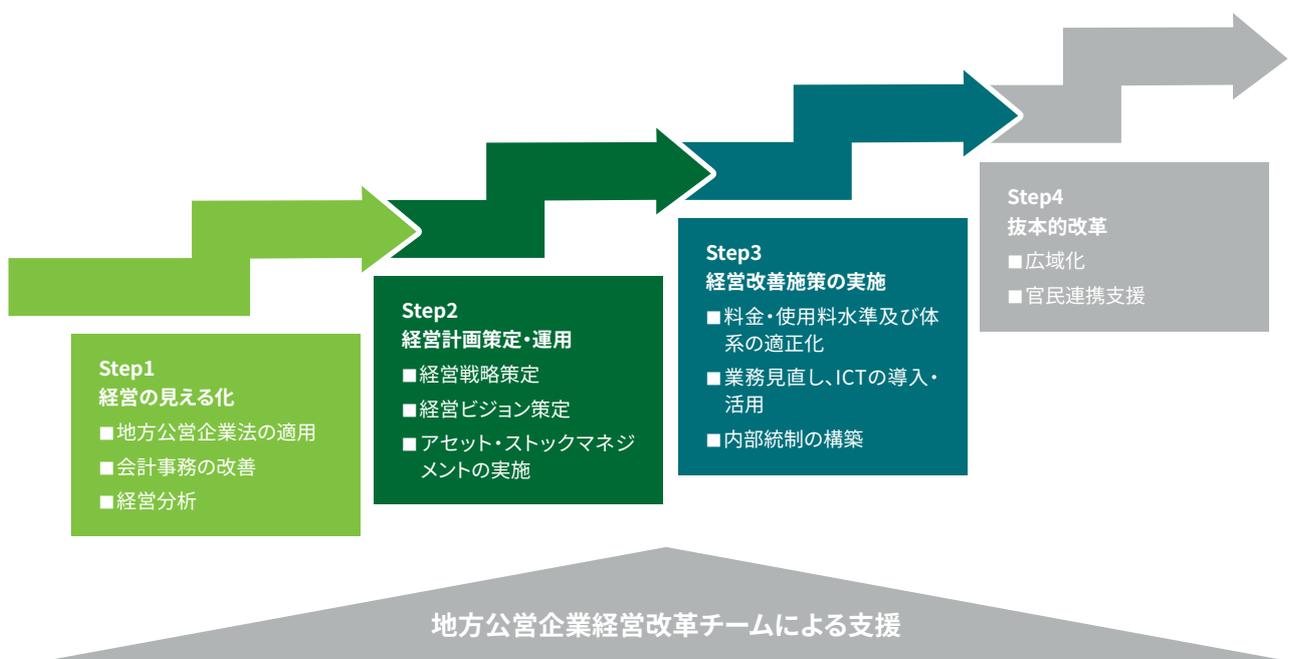
経営改善の実行に先立ち、地方公営企業全体の視点からの計画が必要です。デロイトトーマツでは経営計画策定・運用の支援として、経営戦略策定、経営ビジョン策定、アセット・ストックマネジメントの実施等のサービスを提供しています。

Step3「経営改善施策の実施」

経営改善には様々な選択肢があります。デロイトトーマツでは、各専門家の知見を活かし、料金・使用料水準の適正化、業務見直し、ICTの導入・活用、内部統制の構築等のサービスを提供しています。

Step4「抜本的改革」

抜本的改革とは、経営の在り方そのものを変更することを言います。デロイトトーマツでは、広域化支援や官民連携支援等のサービスを提供しています。



地方公営企業経営改革の主なサービスメニュー



大学等の魅力を高める経営力強化支援

デロイトトーマツの教育セクターは、大学(国立、公立、私立)や大学のステークホルダーが直面している経営環境の変化に対応し、経営力を強化するための各種のコンサルティング・アドバイザリー業務や監査業務を提供します

大学の経営力強化の必要性

大学を取り巻く経営環境は大きく変化し、大学のステークホルダーからの要求事項も多岐にわたっています。

例えば、中央省庁や地方公共団体では、あるべき次世代の教育像の構築や社会課題の解決などを念頭に活動し、限られた予算等の財源は、エビデンスをもって、教育研究機関に配分され始めています。

また、人口減少、少子高齢化で将来の収入の伸びが限定的となる一方、学習者の多様化、教育の先進化、質の向上が期待されていることを背景に、テクノロジーに対する投資、教職員人件費の高騰、施設設備計画の見直しの必要性も高まっており、実質的に中長期的に経営を行う必要性が高まっています。

このように、知的財産、ICT、産業人材育成、地方創生等のコンテキストにおいて、大学は、変革の原動力として、世間から期待と要求が日々高まっています。

教育業界は公共財を扱い、持続的な教育を担保するための経営が不可避ですが、この領域にフォーカスしたアドバイザーは稀有です。

デロイトトーマツの教育セクターでは、経営環境の変化を踏まえ、大学(国立、公立、私立)や教育領域において活動される(国内外において本領域に参入を検討される)民間事業者、中央省庁及び地方公共団体に対し、教育をトピックに専門チームを形成してサービス展開するアドバイザリー・ファームとして、教育業界やステークホルダーに関する社会的課題の解決に貢献すべくコンサルティングや監査等の業務を提供しています。



コンサルティング・アドバイザリーサービス

デロイトトーマツは、大学を含む各種学校や研究機関等の教育業界の専門的知見を有したメンバーが多数在籍しており、クライアントのニーズに適応したメンバーでサービスを提供します。

「経営戦略」、「業務改善」、「ガバナンス」、「人事」など、収入(収益)・支出(費用)に資するサービス、ガバナンス・教育や社会への貢献に資する施策を展開しています。

これまでと異なる社会環境・事業環境において、大学を始め、民間事業者、中央省庁・地方公共団体が上記領域における最適なマネジメント・システムの構築及び戦略立案を実現するパートナーとして活動しています。

会計監査・ガバナンスに関するサービス

デロイトトーマツは、国公立大学法人や学校法人等を中心とした教育機関に対する会計監査・コンサルティング業務の豊富な経験を有しています。これにより、デロイトトーマツの会計監査業務は、会計上や内部統制上の課題等を明らかにする助言機能・指導機能が充実しているのが特長で、クライアントが抱える課題を解決すべくタイムリーに助言を行い、付加価値の高い監査を実施します。

近年は、大学の経営リスクが顕在化している事例が数多く発生しておりますが、デロイトトーマツの監査は、様々なリスクを的確に識別するため、ガバナンス体制の構築を実現するクライアントにとって必要不可欠な存在になっています。

デロイトトーマツ教育セクターのサービス特性

デロイトトーマツの教育セクターは全国で一体となってサービスを提供しており、多くの実績と知見を有しています。監査、コンサルティング、調査・分析、ガバナンス、テクノロジー、サイバーセキュリティ、ティーチングなど様々な専門人材を有し、皆様のニーズに合わせた最適なサービスを提供しています。

また、世界に展開するデロイトのグローバルネットワークとの密な連携を実現し、日本に限らず、北米、ヨーロッパ、中南米、アジア・パシフィック、アフリカなど全世界の先進事例やノウハウを有し、各地と連携したサービスを提供することが可能です。

テーマ(例)	コンサルティング・アドバイザリーサービスの実績例
経営戦略	ビジョン策定、中長期計画策定、グローバル展開戦略、法人設立助言
	学生確保戦略、広報戦略、離学者対策、収入ポートフォリオ再編
	エンrollment・マネジメント対応
	ステークホルダー(学生、地域、企業、卒業生、企業等)満足度向上
業務改善	産学官民連携、地域貢献、知財活用・事業化
	教育の質の向上、教職員確保対策、FD/SD
ガバナンス	業務プロセスの抜本的改善(業務効率化)、シェアード化
	学校統廃合、事務組織等の再設計、学部・学科再編、系列化
人事	内部監査の高度化、公的研究費の管理・監査体制の構築
	人事戦略策定、人事制度構築・再設計、教職員アセスメント体系構築

ヘルスケア業界向けサービス

デロイトトーマツは、国、地方公共団体、健保組合、医療機関、介護施設、福祉施設、民間企業など、すべてのヘルスケアプレーヤーに対してワンストップでサービスを提供します

重要性、複雑性を増す医療・介護・福祉の社会的課題

医療・介護・福祉を含む日本のヘルスケア業界は、少子高齢化の先に待ち受ける人口減少社会の到来を見据えた構造転換の議論に、災害や未知の感染症など非常時の医療提供体制の議論が加わり、従来にも増して高い注目を集めています。一方で、困難さを増す人材確保の問題、IoTやAIなどテクノロジーの進展、「非接触型」への転換や働き方改革を含む広義のNew-Normalの社会への適応など、経営の複雑さは増すばかりです。このような環境下において、病院や介護施設における「医療の質」「介護の質」の向上と健全な経営の両立は重要な社会的課題であると考えられます。このように、重要性、複雑性が増しているヘルスケア業界の社会的課題に対して、私たちデロイトトーマツは、ヘルスケア領域の専門性に特化した視点と、全体を俯瞰した視点の両面からサポートします。

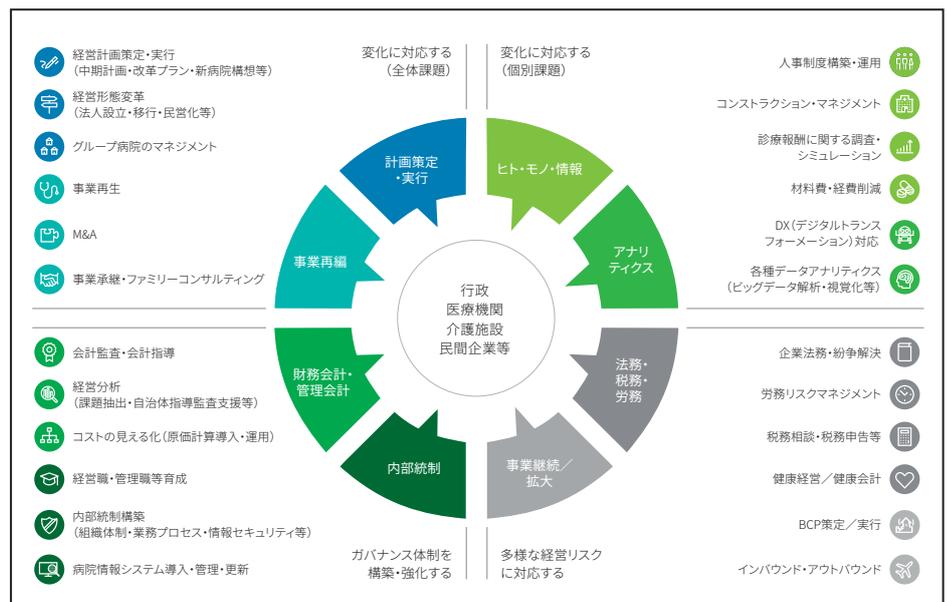


デロイトトーマツのサービスメニュー① “変化に対応する”

計画策定・実行、事業再編

変化する地域社会のニーズへの対応と経営主体の理念とともに実現する経営計画の策定・実行をサポートします。また、長期的な視点のもと、法人形態の変更も含めた事業承継や医療・介護事業者のM&A、窮境に陥った病院や介護施設の事業再生を強力にバックアップします。

デロイトトーマツサービスメニュー例



ヒト・モノ・情報、アナリティクス

病院や介護施設に対する効果的な人事制度構築・運用、病院建設時等の総合的な管理、医療情報システムの導入などの「ヒト・モノ・情報」の効率的な導入や効果的な活用をサポートします。また、AI等の最新技術を用いたビックデータの活用を含め、医療・健康分野における経営高度化をサポートします。

デロイトトーマツのサービスメニュー② “ガバナンス体制を構築・強化する”

財務会計、管理会計、内部統制

適正な財務会計及び効果的な管理会計の体制の確保、そして、これらの会計情報を含む経営情報のモニタリング体制の整備・運用をサポートし、適切な経営意思決定に導きます。また、経営リスクにフォーカスした内部統制構築をサポートします。そして、会計監査においては、公開情報への社会的信頼を担保するため、品質を何よりも重視します。また、発見された経営上の課題は、経営者等との積極的な意見交換を通じて共有し、様々な「気付き」を提供することで組織の持続的成長をサポートします。

デロイトトーマツのサービスメニュー③

“多様な経営リスクに対応する”

法務・税務・労務、事業継続/拡大

医療訴訟や知財管理等の法務、税務相談や税務申告等、雇用や労務管理などのビジネスリスクや、災害等発生時の事業継続リスクなどの各種リスクマネジメントのサポートのほか、職員の健康管理や働き方の改善を目的とした健康経営等をサポートします。

すべてのプレーヤーに対してワンストップでサービスを提供できるデロイトトーマツ

デロイトトーマツでは、監査法人、税理士法人、弁護士法人等のほか、ファイナンシャルアドバイザーやコンサルティング等のグループ各社でヘルスケア業界専門のプロフェッショナルを擁しており、ヘルスケア業界に向けて多種多様なサービスを提供しています。その豊富な実績を礎に、これからも「総合プロフェッショナルファーム」として、国、地方公共団体、健保組合、医療機関、介護施設、福祉施設、民間企業など、あらゆるヘルスケアプレーヤーに対してワンストップで高品質なサービスを提供します。

農協の未来をともに創る農協改革の推進

自己改革の実践に寄り添います

農協に求められる成長と変化

一連の農協改革で農協の存在意義が問われ、現在の農協には自ら「変化」することが求められています。「自分達の取組は間違っていない」、「農協は今ままで大丈夫だ」といくら農協が主張しても環境がそれを許してくれません。農協自身が組合の存在意義を明確に示し、改革を主導していかなければ、農協が本当に実現しなければならないことを実現できなくなるおそれがあります。農協改革において農協に対してどのような議論があっても、これまで日本農業を支えてきた農協の活動が否定されるものではありません。今後も日本農業を維持・発展させていくためには

農協が環境変化に対応し、存続していくことが不可欠です。

農協に対する知見がある専門スタッフ

現在の農協には、過去に経験したことのない変化が求められています。しかし、いくら「現状を打破したい」と思っている、実際には日々の業務に追われて新しい取組を実践できない、やり方がわからずに結局は従来どおりの取組になっているという悩みを抱える農協が多くあります。さらに、過去にも現状を打破するために外部のコンサルティング会社を利用してみたが、農協に対する理解が不十分で期待する成果がでなかったと

いう経験を持っている農協も少なくありません。そこで、サービス提供にあたっては、農協に対する専門的知見を有する専門スタッフを配し、全国の農協への様々なサービス提供実績にもとづき、農協の経営を支えるためのサービスを提供します。

提供するサービス

農協が抱える様々な課題を解決します。



サービス提供を通じた社会課題解決

令和2年3月公表の食料・農業・農村基本計画では食料自給率の向上と食料安全保障の確立が基本方針に掲げられました。農協は日本の「食と農」における伝統的・中心的な存在です。

現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い外食需要が減退するなど、日本の「食と農」にも深刻な影響が出始めています。このような危機を乗り越えるため、農協にはより高い課題解決能力などが求められています。

私達は農協に対するコンサルティング業務を提供することで農協の成長を支えつつ、ひいては日本の発展に寄与することを目指しています。

トーマツの強み

JAグループの実情等を「理解」しています

- 全国段階、都道府県段階、市町村段階のJAグループそれぞれに対する業務実績があります
- JAグループの指導方針に沿った業務提供が可能です

JAグループに対する業務提供「経験」が豊富です

- 全国各地のJAグループへの業務提供を通じて、JAグループの実務に関する情報が豊富です
- 経営管理の高度化のみならず、経営計画の推進、地域貢献まで実態を踏まえた対応が可能です

JAグループを全面的に支援する「体制」を整備しています

- JAグループへのサービス提供に特化した専門のグループを設置し、十分な要員を確保しています
- 公認会計士だけでなく、不動産鑑定士、金融庁出向経験者、金融機関出身者、経営コンサルタントなど多彩な人材が所属しています

ワンストップで課題解決するための体制

デロイト トーマツでは、監査法人、税理士法人、弁護士法人等のほか、ファイナンシャルアドバイザーやコンサルティング等のグループ各社でプロフェッショナルを擁しており、JAグループに向けて多種多様なコンサルティング業務を提供しています。特に、JAグループへのサービス提供に特化した専門のグループを設置し、十分な要員を確保しています。

経営課題の解決に寄り添います！



Aシニアマネジャー、公認会計士
一般事業会社での業務経験を活かして、経営管理の高度化、経営計画の推進に関する領域を得意としています。近年はCXOが抱える新たな経営課題解決に対してのコンサルティング業務に従事しています

明るく楽しくためになる、を目指します！



Bシニアマネジャー、公認会計士
銀行等金融機関に対する会計監査や財務デューデリジェンスに従事。金融庁検査局に出向し銀行等の検査に関与。経験を活かし、JAグループの内部管理態勢の高度化支援などに従事しています

モットーは誠実さ！



Cマネジャー、公認会計士
上場企業に対する会計監査や経理業務のコソーシングといった業務経験を活かし、近年はJAグループ向けに研修講師や経営管理の高度化に関するコンサルティング業務に従事しています

元気の良さがピカイチ！



Dシニアスタッフ、公認会計士
非営利分野のプレーヤーに貢献したいと思い、数々の非営利法人に対する会計監査、コンサルティング業務に従事。慣れ親しんだ地元を支えるJAグループの経営課題を解決すべく、経営管理の高度化に関するコンサルティング業務に従事しています

地方公共団体のビジョン・戦略策定支援

職員・住民が共感でき、今後の行政運営の羅針盤となる、
実行性のあるビジョン・戦略づくりを進めます

ビジョン・戦略策定の現状

価値観などの多様化に伴い、住民ニーズも多様化しており、それらに的確に対応することが一層求められています。また、少子化や高齢化の加速、公共施設等の老朽化、自然災害の激甚化への対応も必要となっています。

新たな行政需要が増加する一方で、税込減等により財政状況は厳しさを増しており、持続可能な行政サービスの提供に向け、健全な財政運営が求められています。

このような、変化が大きく、これまでの経験からは先を見通しにくい状況に対応し、持続可能で明るく希望のある未来を目指すためには、これまで以上に、ビジョンや戦略が羅針盤として機能することが重要となります。そのため、ビジョンや戦略の策定にあたり、将来像のバックキャストによる検討や、住民参加による公・共・私のベストミックスを目指した取組の検討などを行う地方公共団体が増えています。

ビジョン・戦略策定の課題

ビジョンや戦略の策定が、数年に一度の定例行事のように捉えられ、策定すること自体が目的になっているケースが見受けられます。策定が目的化することで、住民参加の形式化や、職員のビジョン・戦略の「他人事」化につながります。この結果、

策定したビジョン・戦略は形骸化し、羅針盤として機能しなくなります。

このような、ビジョン・戦略策定の目的化を引き起こす要因として、次のものが考えられます。

- ① 自団体の置かれた状況が把握できておらず、現状に関する認識が適切でない
 - ② ビジョン・戦略の策定・実行が、担当部門のものとして認識され、職員が自分事として考えていない
 - ③ ビジョン・戦略の策定にあたり、住民の参画が限定的、形式的で行政中心に策定されている
 - ④ ビジョンや戦略の策定後、その目標達成に向けた進捗管理の仕組みが整っていない
- 変化に対応し、今後の羅針盤となるものとするため、このような課題を解決する必要があります。

デロイトトーマツの強み

デロイトトーマツではこれまでの様々な規模の地方公共団体での支援経験を活かし、外部環境分析(社会潮流等)や内部環境分析、政策体系の構築、指標の設定、市民参画・職員参画の企画など、各地方公共団体のニーズや課題に応じたサービスをトータルに提供することができます。

また、行政評価や業務改善、公会計業務などの経験を活用し、ビジョンや戦略の実行に向けた人事、組織や予算との連携を図ることができます。

デロイトトーマツの支援内容

策定に向けた全体設計

ビジョン・戦略の策定に先立ち、策定プロセスの全体設計を行います。会議体等の実施スケジュールを踏まえ、いつまでに、何が必要かを明らかにし、そのために必要なインプットの準備、アウトプットの方法を具体化します。

多面的・網羅的な現状分析

現状を正確に把握するため、マクロの視点だけではなく、ミクロの視点からの分析を実施し、網羅的に現状を把握、整理します。

職員・住民・関係者の策定への参画

ビジョン・戦略に魂を吹き込むため、ビジョン・戦略を担当部門だけでなく、関係課・職員も「自分ごと」として考えるような仕掛けを設けます。また、参画の目的を明確にし、必要な意見を得らえる手法を選択します。さらに、利害関係者から建設的な意見を引き出します。

進捗管理体制の確立

ビジョン・戦略の確実な実行を担保するため、進捗管理の仕組み、体制を構築します。策定後速やかに管理できるよう、策定過程から進捗管理をしやすい仕組みを構築します。

ビジョン・戦略策定のポイント

	全体設計	多面的・網羅的な現状分析	職員・住民の策定への参画	進捗管理体制の確立
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 策定プロセスの明確化：策定のマイルストーン、職員の繁忙期を踏まえ、効率的な策定スケジュールを立案 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境分析：社会潮流、国や都道府県の動向整理 内部環境分析：統計データによる特性分析 	<ul style="list-style-type: none"> 職員参画：参画内容、手法の検討 住民参画：参画手法の検討参画の企画・運営 	<ul style="list-style-type: none"> PDCAサイクル構築：ビジョン等の着実な実行に向けたマネジメントサイクルの設計 進捗管理の構築：施策評価等の構築
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ビジョン・戦略のコンセプトの設定 策定にあたっての体制(市民参画・職員参画も含む)の検討 職員の繁忙期を意識した無理のないスケジュールリング 	<ul style="list-style-type: none"> 分野を網羅的に把握できる、効果的な指標群の使用 分析手法や視点などのノウハウの提供 資料としての活用を想定した調査結果の可視化 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な意見を効果的に聴取できる手法の検討・提案 参加者の負担感を軽減する企画・運営 実施結果の「発信・共有」と「フィードバック」の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 策定の段階での、進捗管理がしやすい仕組みづくり 組織や財政と連携し、実行性を高める行政運営の検討 既存の行政評価制度をリニューアルし、進捗管理に活用

ビジョン・戦略等の策定実績

まちづくり全般	<ul style="list-style-type: none"> 総合(振興)計画 総合戦略 人口ビジョン 広域圏計画
まちづくり分野別	<ul style="list-style-type: none"> 地域福祉計画 高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画 産業振興計画 観光振興計画 地域交通計画
行政内部	<ul style="list-style-type: none"> 行革大綱、行革プラン 定員適正化計画 外郭団体健全化計画

地方公共団体のマネジメント高度化支援

行政評価を総合計画や予算と連動させることで、
組織のマネジメントを機能させるとともに、
社会的インパクト評価など今後あるべき取組を支援します

行政組織におけるマネジメントの課題

総合計画をはじめ地方公共団体では数多くの計画が策定され、それに沿った事業の実施が行われています。総合戦略の策定においてKPI(重要業績評価指標)の設定が求められ、定量評価や成果志向の考え方が広まったものの、適切な目標・指標設定や成果の検証方法については依然、苦慮している様子が伺えます。さらに、事業や施策単位で評価した結果が予算など組織全体でのマネジメントにまで活用しきれていない事例も多く見受けられます。

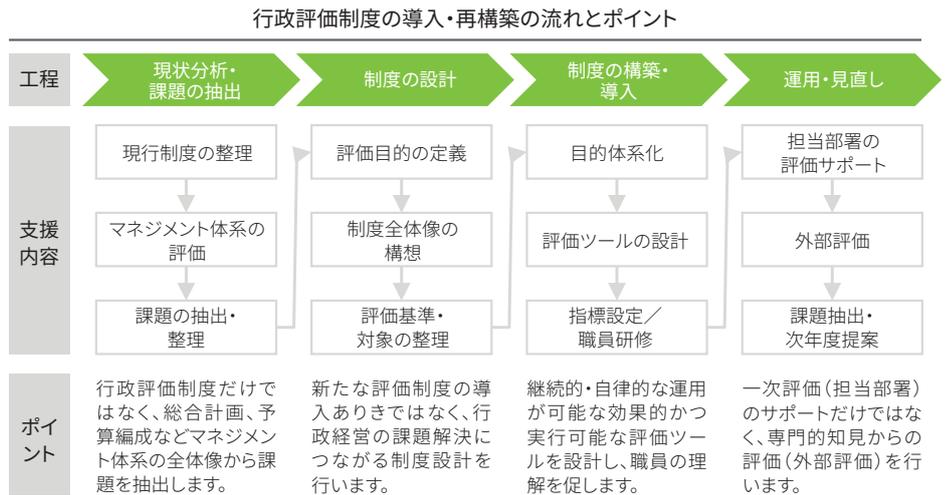
今後、人口減少がさらに進み、限られた予算の中で、多様化する課題に対応していくためには、行政評価を説明ツールに留めるのではなく、マネジメントのツールとして有効に活用し、最小の経費で最大の効果を追求することが重要です。加えて、すべての課題に行政資源で対応する発想ではなく、共創の発想やPFS(成果連動型民間委託契約方式)の手法などを活用し、民間の資源・予算を効果的に活用することが求められます。

支援内容(行政評価制度導入)

デロイトトーマツではこれまで100団体を超える行政評価制度導入支援の経験を有しています。そのノウハウを活用したサポートはもちろんのこと、同じく豊富な総合計画策定等の経験と合わせて、予算など組織全体のマネジメントに連動させた包括的な支援が可能です。

行政評価制度の導入にあたっては、右上のようなプロセスに沿って、各団体の状況と課題を把握したうえで、評価に対する職員の目的意識や評価能力を向上させながら、組織の状況に合わせた支援を行います。

また、評価指標の設定の場面では、ロジックモデルなどの可視化ツールを活用したり、コスト換算しにくい社会的なインパクトを考慮したりすることも可能です。後者の社会的インパクトの計測は専門性が高い領域ですが、効果的に活用することで、民間投資を呼び込むような事業設計につなげることが期待されます。



PFS(Pay For Success)とSIB(Social Impact Bond)への期待

成果連動型民間委託契約方式(PFS)／ソーシャルインパクトボンド(SIB)のスキームを活用した事業は、2010年にイギリスで初の事業が実施されてから、その革新的取組が注目され世界各地に広がりました。近年国内では、健康・医療・介護、就労支援分野などで事例が増加しており、財政健全化の見地から今後さらに増加すると見込まれています。

PFS/SIBは、公共サービスに民間事業者のノウハウや民間資金を取り入れて地域課題・社会課題の解決を図るだけでなく、インパクトベースの成果指標を設計することにより従来の委託事業では踏み込めなかった事業評価(効果検証)を行い、成果の達成度合いによって支払いが行われます。このように、行政サービスの質の向上を図ると同時に、行政事業の支出の適正化によりワイズスペンディング(賢い予算支出)が図られ、地方公共団体等の財政健全化に貢献することが期待されています。

PFS/SIB案件組成支援の実施

デロイトトーマツでは、単に社会的価値・指標を評価するのではなく、中長期的な目線で地方公共団体における評価目的を整理し、その後の運用・実行を含めた、一貫した支援が可能なナレッジ・実績・専門家を有しています。

具体的には、行政評価制度導入等の支援から得られた地方公共団体等への理解・知見を活用し、行政の地域的特性に合わせてPFS/SIB事業を導入すべき地域課題・社会課題の分析や、事業の実施体制／実現可能性調査、成果指標や支払い方法の検討、実行支援に至るまで、スキーム全体を伴走支援することができます。

当該PFS/SIB案件組成支援を通じて、社会的価値と、資金供給の裏付けとなる経済的価値の両側面の測定及び向上を見据え、さまざまな地域課題・社会課題解決を目指す地方公共団体、民間企業を支援します。

地方公共団体版BPR・業務改善支援

新しい生活様式や人口減少など社会構造の変化に対応した、質の高い公共サービスを提供するための業務改革を支援します

業務の最適化と定員配置適正化の必要性

各地方公共団体を取り巻く社会的状況

各地方公共団体では職員定数の適正化を進めていますが、採用の抑制(退職者不補充)を主要な施策としているケースが多く見られ、職員数の減少や年齢構成の不均衡等の問題が生じています。こうした中、多様化する住民ニーズへの対応、政策動向変化、地域固有の課題への対応のほか、社会環境・経済活動に大きな影響をもたらしている新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応や新しい生活様式に向けた対応の検討など、従来の行政事務以外に様々な課題に取り組む必要に迫られており、業務量は増加する一方です。

特に、新しい生活様式に向けた対策として、デジタル化、ペーパーレス化、脱ハンコなど改革が進むことは、住民だけでなく行政側の業務改善にも寄与しますが、日々の業務に追われており、これらの新しい方向性の検討にリソースを充当できない状況であると推測します。

このような業務状況が継続すると、業務量と業務運営体制(職員数)のバランスが崩れ、職員の業務負担の増大、人手不足に起因した行政サービスレベルの低下、メンタルヘルス問題の発生、将来の業務運営の継続性に対する危惧等、深刻な問題となる可能性があります。

社会的状況とあるべき姿

行政サービスレベルを保ちつつ、デジタル化等の新しい取組を進め、かつ職員のモチベーションを維持しながら定員適正化を実現するため、業務の効率化を含めた抜本的な見直しを行い、業務最適化が不可欠です。

業務最適化にあたっては、業務に必要な体制(人員数)を明確化し、AIやRPAを含めたデジタル化のほか、業務移管や外部委託等を積極的に検討することが有用です。外部委託の検討については、窓口業務の地方独立行政法人化等、国の制度変更も視野に入れたり、広域化による処理等も選択肢の一つとして検討したりすることで、将来を見通したオペレーション体制の構築へ繋がります。加えて、最適な業務方式を確実に定着、維持向上していくための仕組み作りや改善状況を把握するためのPDCAサイクル整備のほか、住民へのサービス水準向上の視点からのモニタリング手法の整備も重要なポイントです。

業務改善(BPR)の今後の方向性

デジタル化、ペーパーレス化、脱ハンコ化の推進

限られたリソースの中で行政職員(正職員)が本来携わべき業務領域である「政策立案」や「意思決定」の部分に多く関与できる環境とするため、定型業務については、いかに効率的に処理するかがポイントとなります。その手段の一つとして、ペーパーレス化、情報の電子化を進め、紙での決裁からシステム等での円滑な決裁とすることが必要です。電子化によって情報伝達の迅速性や正確性が高まるとともに、人であれば単線での処理になっているフローがシステムであれば並列処理が可能となるなど、既存のオペレーションから大幅な効率化が見込めます。また、脱ハンコに向けては、紙ベースでの手続きの見直しだけでなく、決裁権限の見直しを行うことで、さらに効率性を高めることが期待できます。

各種オペレーションの直営実施からの脱却

アウトソーシング等により民間活力を有効活用することも改善手法の一つとなります。アウトソーシングにあたってはリスクを洗い出した上で、当該業務に係る直接コスト(人件費)のほか、間接コストや今後の負担も考慮に入れ試算することが必要です。また、窓口業務の地方独立行政法人化も認められたため、業務改善の選択肢に入れ方向性を検討します。

さらに、人口減少社会において、行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供するためには、単独の市町村だけの行政サービス提供が困難になりつつあります。

特に、小規模団体においては、事務量が限られるこ

とから、外部委託先等の確保が困難となるケースも発生しています。このような状況においては、市町村間の広域連携による行政サービスの提供が有効です。単独の市町村だけでなく複数の地方公共団体間でのBPR推進の取組も必要となります。

デロイトトーマツの支援内容

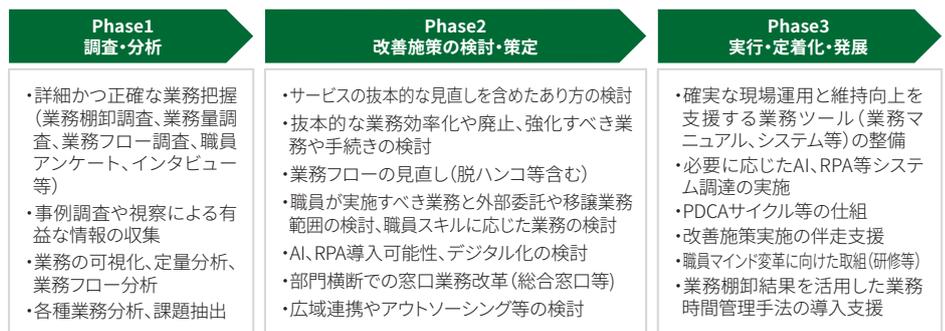
地方公共団体版BPR・業務改善支援

実効性のある業務最適化の実現に向けて、BPRプロジェクトのスケジュール設計のほか、業務棚卸支援、業務量調査、業務フロー調査、各種業務分析、課題抽出などの「調査・分析」フェーズから、業務フローの見直し、外部委託や移譲業務範囲の検討、事務分掌の変更等「改善施策の検討・策定」フェーズ、さらには、具体的なオペレーション改善に向けた業務マニュアル作成、AI・RPA等システム調達の支援、PDCAサイクル等の仕組み構築など、「実行・定着化・発展」フェーズまで一貫したサービスを提供します。

BPRの発展的活用支援(日報管理制度)

業務棚卸結果や業務量調査のスキームを活用した業務時間管理および業務改善の仕組みの構築、内部マネジメントへの活用支援を行います(日報管理制度構築)。この制度により、毎日の出退勤管理だけでなく、職員個々の事業別・活動内容別の時間数を精緻に把握することで、各事務事業のフルコストを把握し、事務改善のほか、人材育成やタイムマネジメント、事務分掌の見直し、アウトソーシングの検討など、タイムリーな意思決定により、働き方改革に繋がります。

BPRの実施プロセス



公共施設マネジメントの推進支援

投資に関する十分な予算確保が年々厳しくなる地方公共団体の財政を踏まえ、公共施設マネジメントおよび関連施策の推進を支援します

公共施設マネジメントの現状

公共施設の老朽化等による事故を防ぐことを契機に進められてきた公共施設マネジメントに関して、全国の地方公共団体では、公共施設等の総合かつ計画的な管理に関する計画（公共施設等総合管理計画）及び個別施設計画の策定が完了しつつあります。

今後、地方公共団体は、各計画に掲げた方針に沿って、公共施設の再配置、保全、統廃合等の具体的な取組を推進することになります。

あわせて、全庁一丸となって公共施設マネジメントを着実に実行するための体制・組織の構築・運営に注力することも必要となります。

このように、公共施設マネジメントは本格的に「実行」の段階に入ったと言えます。

デロイトトーマツの強み

デロイトトーマツは、公共施設マネジメントに関する幅広い専門的知見に加え、豊富な実績をもとに、公共施設を取り巻くハード面での課題のみならず、運営方法等のソフト面での課題の解決に必須となる専門的知見・ノウハウを有しています。ハード面・ソフト面それぞれの専門家の知見を結集させることにより、公共施設を取り巻く幅広い課題に対し、ワンストップでコンサルティングサービスを実施できることが強みです。

デロイトトーマツの支援内容

全体計画策定

公共施設等総合管理計画は、地方公共団体の実情に応じて定期的に見直すことが求められます。財政シミュレーションや人口推計、まちづくり等の知見を活用しながら、身の丈に合った公共施設の規模と運営方法に着目した公共施設等総合管理計画の策定／改訂を支援します。

公共施設再編等の具体的方針検討

事務局となる企画・総務部局、財務部局、教育総務部局等のみならず、各関連所管部局との協議を通して、類型別・地域別の公共施設の再編案や整備目標を検討するとともに庁内、住民及びその他利害関係者との円滑な合意形成を図ることで、公共施設再編計画の策定を支援します。

検討の過程においては、行政サービスのあり方と提供方法に着目し、劣化状況等を考慮した単なる施設の統廃合に限らないあらゆる可能性を模索します。

また、公共施設を単なる行政サービスの提供手段のみでなく、“稼ぐ資産”としての側面にも着目し、公共施設及び用地を最大限活用した方針の検討を支援します。

個別施設のあり方検討

施設更新時の基本構想・基本計画の策定から、PPP／PFI等の事業手法の検討、整備・運営事業者の選定に至るまで一貫した支援を実施します。施設配置や諸室構成等のハード面とサービス提供方法や複合施設の運営方法等のソフト面の両面から検討を行うことで、施設のあり方と運営のあり方を勘案した個別施設の方針等の検討を行います。

特に運営面においては、これまでの公共施設の常識にとらわれないマイナンバーカードの利活用やペーパーレス化・デジタル化に向けた検討を支援します。

公共施設のモニタリング

公共施設の運営が適切に実施されているか否かについてのモニタリングを支援します。さらに、単なるモニタリングに留まることなく、デジタル化と絡めて、公共施設から得られる利用状況や修繕履歴等のデータを活用した各地方公共団体の行政運営への取組を支援します。

プロジェクトマネジメント支援

公共施設マネジメントの検討過程において対面する複合的かつ多岐にわたる課題に対して最適な意思決定ができるよう、地方公共団体のプレーンとして伴走型で支援します。

デロイトトーマツの公共施設マネジメント関連サービス

工程	全体計画策定	公共施設再編等の具体的方針検討	個別施設のあり方検討	公共施設のモニタリング
想定する課題	<ul style="list-style-type: none"> 各地方公共団体の身の丈に合った公共施設の維持管理方針や適正な保有量がわからない 	<ul style="list-style-type: none"> 全体の方針は立てたものの、具体的な実行方法がわからない 庁内や住民との合意形成が進まず、公共施設の再編が進まない 学校の再編が進まない 	<ul style="list-style-type: none"> 施設の更新や複合施設の機能や運営方法が検討できない 官民連携の可能性がわからない 新設する公共施設ではより高度な運営方法を検討したい 	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設の運営が適切に行われているか分からない 公共施設の運営によって得られたデータを活用したい
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設カルテ、公共施設白書作成支援 公共施設等総合管理計画策定／改訂支援 	<ul style="list-style-type: none"> 個別施設計画策定支援 公共施設再編計画策定支援 学校、保育所・幼稚園の適正規模・適正配置の方針検討支援 公共施設及び用地の有効活用方針検討支援 運営・維持管理の方針検討支援 施設の劣化調査、LCC試算支援 庁内及び住民との合意形成支援 	<ul style="list-style-type: none"> 施設更新時の基本構想・基本計画策定支援 民間活力導入可能性調査 施設整備・運営スキーム検討支援 跡地活用方針検討支援 公共施設におけるマイナンバーカードの利活用等、デジタル化推進支援 公共施設の外部人材活用支援 整備／運営等事業者選定支援 	<ul style="list-style-type: none"> PPP／PFIのモニタリング支援 公共施設における行政サービス改善支援 公共施設の利用状況データ等を活用したビックデータ解析支援

スマートシティ推進支援

住民目線でどのような未来の暮らし(Future of Cities)を実現するかを考え、持続可能な都市創りに向け、“4つの「結ぶ」”でスマートシティの取組を推進します

スマートシティの必要性

我が国では、少子高齢化等の構造的な社会課題や企業の生産性の低下、地方経済の疲弊が、デジタル化の遅れと相まって顕在化しています。他方、AI・IoT・ビッグデータ等の活用により革新的なインパクトの創出が実現可能となっており、経済発展と社会課題の解決を両立する“Society5.0”の実現による、持続可能な地域経営が求められています。

スマートシティの目指すべきもの

スマートシティは、供給者や技術者が主語となる取組ではなく、住民が主語となり、住民目線でどのような未来の暮らし(Future of Cities)を実現させるかに焦点を当てた取組です。また、COVID-19の世界的流行を受け、都市のレジリエンスの重要性が再認識されています。

スマートシティでは、個別最適の取組ではなく、これらの要素を充足するためのグランドデザインを描き、その実現に向けた取組を着実に進めていくことが求められます。

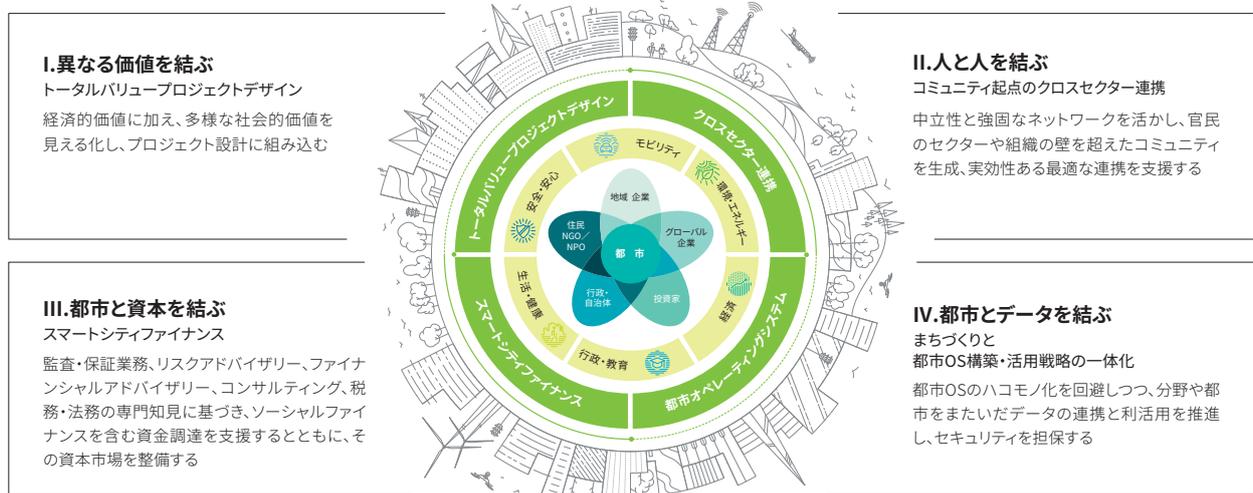
4つの「結ぶ」

スマートシティの取組は、都市における複雑な課題を、多様なプレイヤーの参画・協力により解決していくものです。そこでは、個別の課題を個別のソリューションで解決する個別最適、部分最適を追求するだけでは、全体最適、全体利益は得られません。

デロイトトーマツは、「経済社会の変革のカタリスト(媒介者)」として、業界やセクター、官民の垣根を越えて多様なプレイヤーを結び付け、経済社会の発展に向けた新たなあり方やルールを創出するこ

とで、我が国・地域の持続性を確保するとともに、ヒト・モノ・カネ・情報といった資源の集まる魅力に溢れた社会を形成することを目指しています。そこで、デロイトトーマツでは、スマートシティの実現にあたり、4つの「結ぶ」を提唱し、我が国のスマートシティにグランドデザインを描き、持続可能な都市創りに貢献します。

デロイトトーマツの提唱するスマートシティのコンセプト：4つの「結ぶ」で持続可能な都市を創る



デロイトトーマツの方法論

都市サービスのドメインとエコシステム

都市のステークホルダー

デロイトトーマツの支援内容

I.異なる価値を結ぶ

- ・スマートシティに関する構想・計画・戦略の策定
- ・課題の可視化、達成すべき目標(KGI, KPI)の検討
- ・スマートシティルール(関連法令、ガイドライン)の検討

II.人と人を結ぶ

- ・官民連携によるスマートシティ推進のためのプロジェクトマネジメント(事務局支援)
- ・スマートシティ推進組織(エリアマネジメント組織)の設計・組成

III.都市と資本を結ぶ

- ・スマートシティの推進に必要な事業費や必要財源などの全体設計・検討
- ・BID、STO、SIB*などの新たなファイナンス手法を含む資金調達スキームの検討

IV.異なる価値を結ぶ

- ・最適な都市OSの選定・導入支援
- ・データマネジメントおよびデータアナリティクスの実行
- ・データセキュリティの確保

*BID: Business Improvement District, STO: Security Token Offering, SIB: Social Impact Bond

地域課題の解決に向けた官民連携ビジネス推進支援

業界やセクター、官民の垣根を越えて多様なプレーヤーを結び付ける“カタリスト”として、地域課題を解決し、持続可能な地域経営を実現するための取組を支援します

「持続可能なまちづくり」の必要性

2014年9月、まち・ひと・しごと創生法が制定され、出生率の低下によって引き起こされる人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目的とした、「地方創生」の取組が進められてきました。他方、2015年9月の国連総会において、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、2030年までの国際目標であるSDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)が定められました。2020年、地方創生は第2期を迎えましたが、「SDGsを原動力とした地方創生を推進」し、持続可能なまちづくりを進めていくことが改めて示されています。

官民連携の必然

これまで、地域課題の解決の実施主体は公共(官)セクターであるとされてきましたが、人口減少下において、公共セクターの限られた財源、人的リソース、ノウハウのみをもって、複雑化・多様化する地域課題を解決することは不可能です。地域課題

を解決し、持続可能な地域経営を実現すること、すなわち、地域においてSDGsを達成するためには、民間セクターが地域課題の解決に貢献することが決定的に重要であり、民間セクターが有する資金や技術等を課題解決に効果的に役立てていくことが鍵となります。民間セクターにおいては、国連が主導するPRI(責任投資原則)の枠組みに基づいたESG投資が盛んになっており、ESG投資の活動における非財務的価値重視の傾向が見られ、ビジネスにおける社会的インパクトの創出が主流化するなど、パラダイムシフトが起こりつつあります。

こうした流れを汲み、「持続可能なまちづくり」の実現において、公共セクターと民間セクターが連携して地域課題の解決に取り組むことは、もはや必然であるといえます。

官民連携の要諦

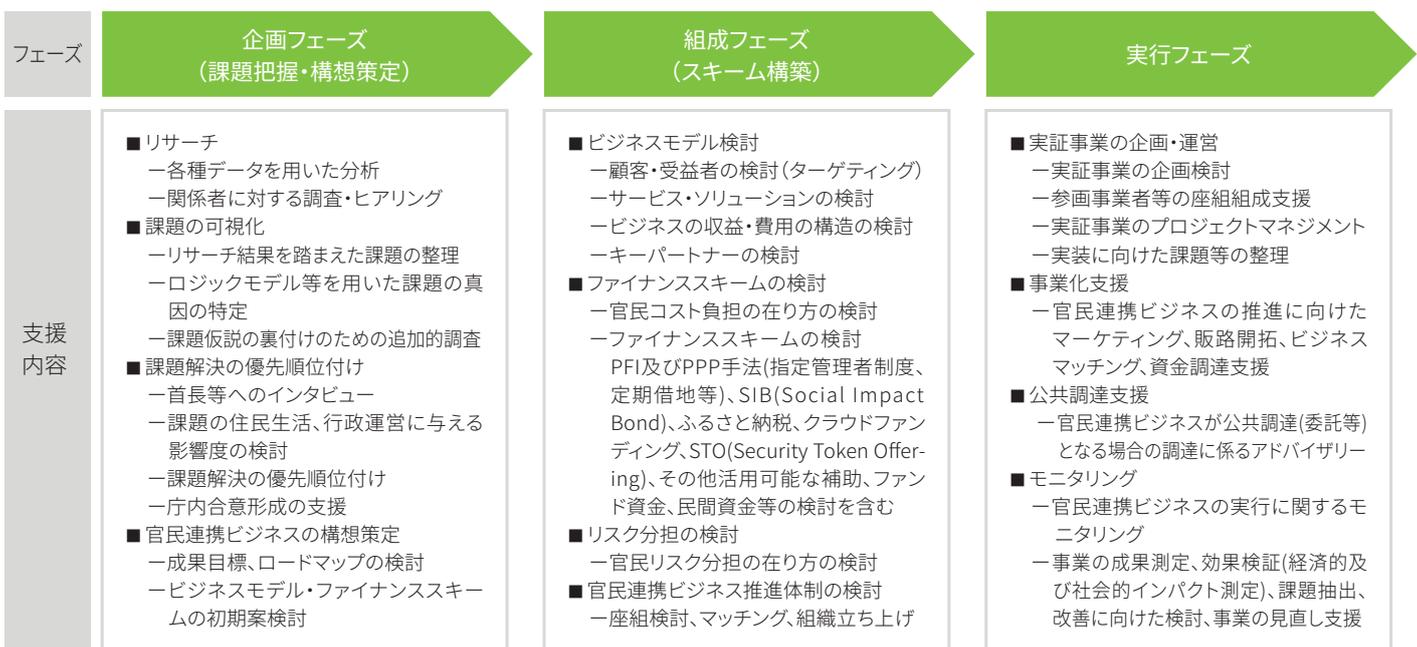
官民連携を実現するためには、地域課題を解決するソリューションを有する企業と地域を結びつけることがポイントのように思われがちですが、それだけでは、官民連携事業そのものが「持続可能」なものとはなり得ません。官民連携による「持続可

能なまちづくり」を確実に進めるためには、地域の課題の可視化→課題解決の優先順位付け→優先的に解決すべき課題の特定→課題解決に向けた官民連携ビジネスのビジネスモデル・ファイナンススキームの検討→適切な座組の検討→ビジネスの実装・プロジェクトマネジメント、といった一連のプロセスを設計し、それぞれの検討フェーズで適切に民間プレーヤーの巻き込みを図ることが重要です。

デロイトトーマツの強み

デロイトトーマツは、「経済社会の変革のカタリスト(媒介者)」として、業界やセクター、官民の垣根を越えて多様なプレーヤーを結び付け、経済社会の発展に向けた新たなあり方やルールを創出することを強みとしています。官民双方を繋ぐハブとなる役割を担い、地域課題解決に必要な官民連携プロジェクトの企画・組成・実行を一気通貫で支援します。

デロイトトーマツの支援内容(一例)



地域産業のDX推進団体構築支援サービス

地域産業の生産性向上や付加価値向上をデジタルの観点から多面的にサポートする組織の立ち上げ・運営を支援します

地域産業を取り巻く現状

地域企業は市場の縮小、付加価値率の低迷、コロナ禍での変化等、厳しい環境に置かれており、ビジネスモデルや組織体制の変革が求められています。一方、デジタル人材の不足や知見を持つ主体との連携不足、費用対効果の不透明さから、変革が思うように進んでいません。

DXへの期待

COVID-19により、集約化・規模化といった、リアルな場で物を近くに配置することによる生産性向上が通用しづらくなりました。これからは、「分散化」と「効率化」といった、これまでトレードオフだった価値の両立が求められます。その実現にはDXの手法を取り入れることが必要です。また、デジタル化の推進により、労働力不足の解消やリーチできる市場の拡大といった効果も期待できます。

ADXOの概要

ADXO (Area Digital Transformation Organization) は地域のDXの旗振り役となり、DXを総合的にサポートする組織です。デジタルの共通基盤であるプラットフォームを提供するとともに、地域Sierやスタートアップ等の連携を促進し、地域企業のDX推進を図ります。また、地域内外をつなぐ、デジタル上でのマーケットプレイスの提供、新たな手法による資金調達、デジタル人材の育成等を担います。

デロイトトーマツの強み

ADXOを整備していくためには、ハンズオンでの変革支援と、地域でデジタル人材の育成が欠かせません。デロイトトーマツは、地域産業に入り込み、変革をハンズオンで支援するだけでなく、その知見を地域金融機関や産業支援団体に移転していくことが可能です。それにより、持続可能な仕組として、ADXOを構築することが可能です。

デロイトトーマツの支援内容

①ADXO立ち上げに向けた構想策定

金融機関・行政・地域企業で連携し、構想を策定

まずはじめに地域のデジタル化の現状・課題を調査します。また、地銀や地域企業をはじめとするステークホルダーによる委員会を組成し、地域DXのあり方や今後のアクションプランを具体化していきます。

②各種サービス・ビジネスモデル実証

DXスタートアップと地域企業の連携によるビジネス変革

ADXOのサービスモデルの実証例として、DXスタートアップと地域企業の連携による生産性向上に向けた実証実験が挙げられます。既に、遠隔化・分散化・仮想化といった領域で、スタートアップと中小企業の連携が拡大しています。デロイトトーマツは多数のDXスタートアップとのコネクションを有しており、企画・実証運営までサポートが可能です。

「デジタル人材育成プラットフォーム」を整備

地域のデジタル人材を育成するため、ハローワーク等と連携し、実践的なデジタル知識を習得するためのコンテンツを提供します。また、身に付けたデジタルスキルが市場価値・待遇に反映される仕組を実装します。

③ADXO立ち上げに向けた仕組構築

ADXOの立ち上げに向け、参画団体や役割分担等を具体化

参画団体の選定やその役割を具体化します。また、実現のためのファイナンス計画やデータ収集のためのスキーム構築を行います。

ADXOの提供する機能

地域DXの実装

地域Sier等と地域DXの実装部隊を組成

新たな資金調達

STO*を活用したトークンエコノミーの実現

デジタルプラットフォームの提供

地域のデジタル基盤を整備するとともに、地域をめぐるデータの分析結果を還元

人材育成・還流

教育機関等と連携したデジタル人材の育成

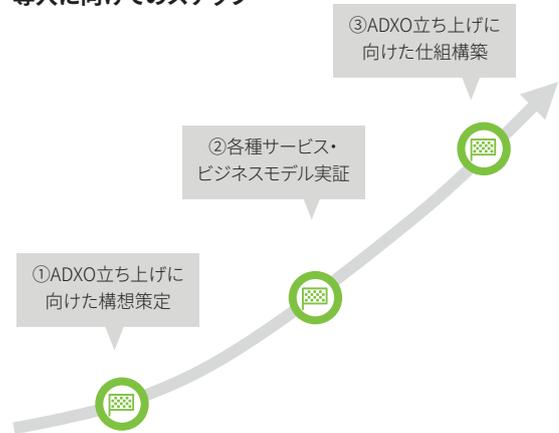
地域内外をつなぐマーケットプレイス

海外販路を含めた地域デジタル市場を構築

* Security Token Offering

ブロックチェーン上で発行されたトークンを用いた資金調達手法であり、高い安全性や所有権分割によるリスク分担などが期待されている。

導入に向けてのステップ



観光地域づくり推進支援

持続可能な観光地域づくりに貢献するため、誘客促進、消費拡大、満足度向上のためのマーケティングの推進と、組織・地域のマネジメント強化を支援します

観光を取り巻く現状

観光振興は、地域固有の資源・文化を磨き上げ、これを発信していくことで、交流人口を増加させ、域内消費の拡大につながるとされています。その結果、地域経済の活性化、ひいては雇用機会の創出に貢献するという正のサイクルを生み出す、我が国における重要政策として位置づけられています。高まるインバウンド需要への対応として、「持続可能な観光」の在り方が模索されていた中、COVID-19の世界的な流行により、我が国のみならず、世界中の国・地域において、これからの観光振興の在り方について見直しが進められつつあり、観光の「産業」としての持続可能性とともに「観光地域」としての持続可能性の双方が求められます。

観光地域づくりへの期待

地域における観光振興の担い手として、観光地域づくり法人(DMO)が提唱され、多数の法人が登録されています。観光地域づくりには、これら法人の役割として求められている、「マーケティング」および「マネジメント」の取組が重要です。

マーケティング

観光地域づくりにおける「マーケティング」とは、限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ・ノウハウ)をより効果的かつ効率的に活用し、事業(打ち手)の効果・効率を最大化するための諸活動を指します。すなわち、マーケティングは単なる調べ物(リサーチ)やプロモーションのことを指すのではなく、リサーチの結果、得られたファクト(事実)やロジック(論理)を基に仮説を立て、最も効果及び効率の高い打ち手を企画し、これを実行し、打ち手の効果検証を行う一連のプロセスです。各種統計データやビッグデータ等を活用し立案したターゲット仮説に基づき、誘客促進のためのプロモーション、消費拡大のためのコンテンツの開発・販売、満足度向上・不満足解消のための受入環境整備を企画・実行し、これを検証していくことが求められます。

マネジメント

観光地域づくりにおける「マネジメント」とは、域内で観光振興を行う官民双方のプレイヤーの役割を明確化し、合意形成を促し、役割を着実に実行するための仕組みづくりを推進していくことを指します。観光地域づくり法人は、「観光地経営」の視

点に立った観光地域づくりの舵取り役として、自組織の人材・財源といった論点にも目を配りながら、持続的な観光地域づくりを推進することが求められます。

デロイトトーマツの強み

デロイトトーマツは、地方公共団体における観光振興政策の立案、計画・戦略策定のみならず、民間の観光プレイヤーの戦略策定、ビジネスモデル検討、我が国を代表する観光地域づくり法人の設立支援や戦略策定、マーケティング、経営支援等に多数従事しており、豊富な実績を有しています。また、観光庁をはじめとした政府の観光関連の事業にも多数従事しており、大局的な見地から、地域にとってあるべき観光政策について検討を行うことができます。

観光関連産業は裾野が広く、多様なインダストリーが関連しますが、デロイトトーマツは各インダストリーに精通した多様な専門家を有しています。また、支援内容に応じて最適なチームを組成し、持続可能な観光地域づくりのために、地域の特性にあわせた支援を行います。

デロイトトーマツの支援内容

テーマ	主なサービス内容
マーケティング	
リサーチ・戦略立案	・各種統計データ、ビッグデータ等に加え、アンケート・ヒアリング等を併用した定性的・定量的リサーチ ・リサーチ結果をもとにしたターゲット設定、仮説の立案 ・地域の観光戦略・計画の立案、マーケティングプランの立案 ・特定テーマに関するマーケティング・リサーチ(アクティビティ、ワーケーション、MICE、クルーズ、医療、富裕旅行等) ・デジタルマーケティングの企画・実行 等
打ち手の検討	・ターゲットごとの誘客促進、消費拡大、満足度向上に向けた打ち手の検討 【プロモーション】最適なプロモーション手法・媒体の調査・検討、プロモーションプランの立案 等 【コンテンツ】地域の資源を活用した消費拡大に資するコンテンツの開発、販売方策の検討 等 【受入環境整備】受入環境整備調査、整備方針検討、観光DXの企画・実施、観光型MaaSの推進 等
打ち手の効果検証	・打ち手の効果を検証するための指標設定、指標の測定、データ分析、分析結果を踏まえた改善方策の検討 等
マネジメント	
ステークホルダー マネジメント	・各種プレイヤー(地方公共団体、観光地域づくり法人・観光団体、民間事業者等)の役割定義 等 ・実行のための仕組みづくり、座組組成支援、官民連携事業の推進 等
観光地域づくり法人 (DMO) マネジメント	・観光地域づくり法人の持続的経営に向けた人材面・財源面における支援(研修、マッチング、自主財源獲得方策検討、ファンド組成等) ・観光政策や観光地域づくり法人の活動成果等を示すアニュアルレポート等の作成、社会的インパクト評価の実施 等

地域産業振興

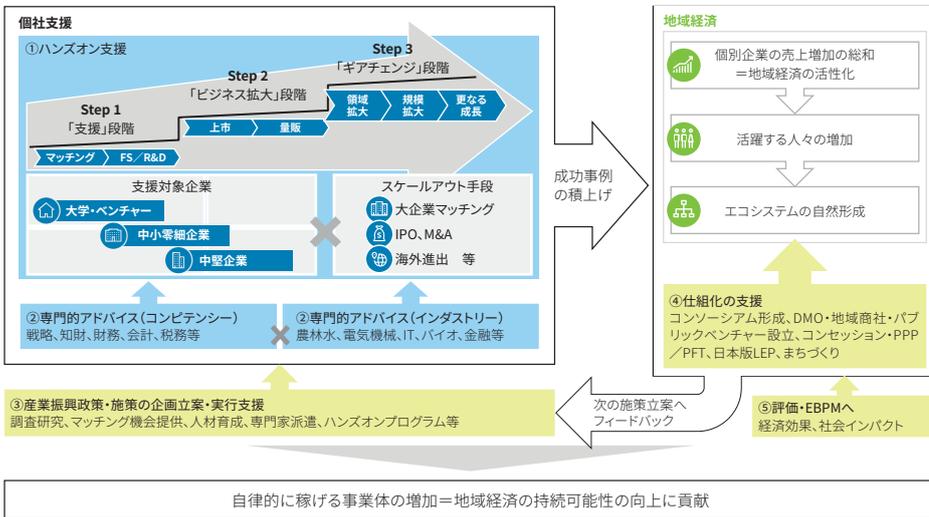
持続可能な地域経済・産業振興モデルのデザインと実行支援を行います

地域の産業振興を戦略的に実行支援

少子高齢化、産業の劇的な変化を迎える日本において、今後も発展・拡大するためには持続的な産業振興が求められます。その一翼を担うのは新しい産業としてのスタートアップの成長と360万社ある中小企業であり、これらの振興が不可欠です。

地域の産業振興については、ハンズオン支援での成果創出から地域経済のエコシステム形成、それに伴う政策立案・提言と一連の流れをPDCAサイクルを回しながら実施していくことが重要です(下図参照)。そこには各種専門家とそれらを横串でオーガナイズするプロデューサー的人物が求められます。

デロイトトーマツでは、これまで地域の産業振興に求められるPDCAサイクルを着実な成果をもって推し進めてきており、それらをサポートするための内外の専門家・コンサルタントを多数抱えています。



幅広い公的機関への支援

デロイトトーマツでは、中央省庁をはじめ公的機関に幅広くサービスを提供しています。地域や企業の特性に応じて支援可能な業務に精通したメンバーがそろっています。デロイトトーマツがこれまでにサービス提供した実績のある公的機関は次のとおりです。

- 中央省庁
- 地方公共団体(都道府県、市区町村)
- 独立行政法人
- 学校法人
- その他非営利法人 など

地域の中小企業と公的支援機関に求められる変革

現在地域の中核を担う中小企業は「低い生産性」や「事業継続への懸念」など様々な課題を抱えています。また、コロナ禍においてそれらの課題に加えて「事業規模拡大」、「事業変革」、「DX推進」といった変革も求められています。

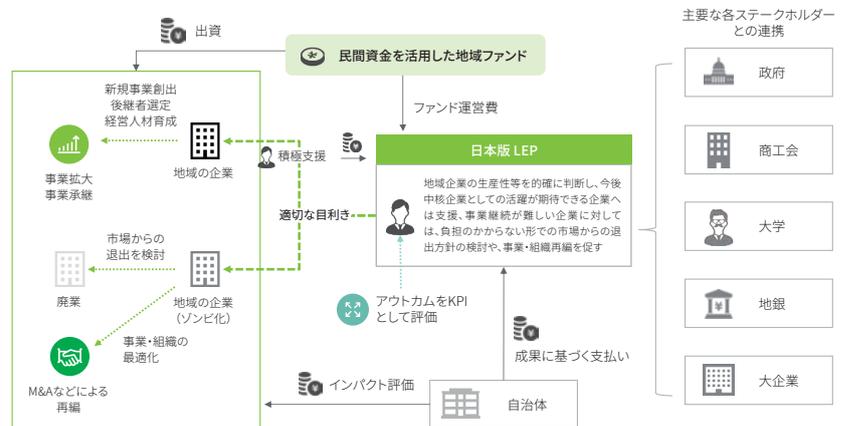
一方で公共サービスの地域産業支援は「公平性」、「民業圧迫」の懸念から「官の限界」を設定してしまい、コロナ禍において求められる踏み込んだ支援や企業の変革を支援することが難しい状況にあります。

日本版LEP(地域企業パートナーシップ)の実現へ

これらの課題を解決していくためには既存の公的な産業振興に関する機関をより「ビジネス志向の機能を強化」していく必要があると考えます。

そこで英国のLEPを参考に新しい枠組みをデロイトトーマツでは検討しています。(下図参照) 日本版LEPでは地域企業の生産性等を的確に判断し、今後中核企業としての活躍が期待できる企業へは支援、事業継続が難しい企業については、

負担のかからない形での市場からの退出方針の検討や事業・組織再編を促します。トーマツでは、既存の産業振興団体と連携・協働しながら機能強化を行い、成功を積み上げていくことが可能です。



公共ITアドバイザリーサービス

情報システムライフサイクルの、
道程を見据えた効果的な支援を行います

情報システムライフサイクルに関する支援

ICT技術の飛躍的な進歩とデジタル化への移行といった社会的な背景を受け、公的機関においては今後、情報システムに関してより一層効率的・効果的な運営が求められます。情報システムについては、その企画、導入から次期更新までいくつかの過程が存在します。これら一連の過程(情報システムのライフサイクル)で様々な検討課題に対して、有効な対策を講じるためには、情報システム特有の知識や業務経験が重要な要素となります。デロイトトーマツでは下図に記載するとおり、情報システムのライフサイクルの様々な場面に対応する支援メニューを有しています。特に、デロイトトーマツはシステムベンダーから独立した立場にあり、システム監査やセキュリティ監査と同様に、第三者的観点から公正かつ公平な支援の実施が可能です。

幅広い公的機関への支援実績

デロイトトーマツでは、公的機関に幅広くサービスを提供しています。支援した情報システムも多岐にわたり、各システムとも業務に精通したメン

バーがそろっています。デロイトトーマツがこれまでにサービス提供した主な実績は次のとおりです。

- 地方公共団体
- 地方公営企業
- 地方独立行政法人
- 学校法人
- 独立行政法人
- 国立大学法人
- 中央省庁
- その他非営利法人 など

情報セキュリティ対策の構築に関する支援

情報漏洩や情報システムの停止などは、組織のブランド低下を招くだけでなく、莫大な損害賠償を支払うリスクを背負うことになります。情報セキュリティを確保することは、組織やそのステークホルダーにとって極めて重要な課題となります。独立行政法人等、国立大学法人、地方公共団体等は、公的機関として国が求めている基準等に照らして情報セキュリティ対策を実施するとともに、その状況を維持・向上することが求められます。

デロイトトーマツでは、情報セキュリティ対策の水準を向上させるための下図のサービスを提供いたします。

サイバーセキュリティ基本法に定める「施策の評価」に準じた情報セキュリティ監査対応

独立行政法人等においては、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)が示す政府統一基準群の適用が求められています。デロイトトーマツではこの適用状況について、マネジメント監査及びペネトレーションテスト2つの視点で監査サービスを提供いたします。

■ マネジメント監査

組織の目的と特性に応じた情報セキュリティ対策の整備運用状況を評価します。

政府統一基準が定めるマネジメントシステムおよびコントロールへの準拠状況を評価します。

■ ペネトレーションテスト(脆弱性診断)

実際に外部インターネットから情報システムに侵入できるかという観点で調査します。さらに、侵入拡大が可能か調査します。

	基本構想	企画・調達	設計・開発	運用・保守
想定課題	<ul style="list-style-type: none"> システム化企画の策定に十分な時間・工数をかけられない 要求された予算の妥当性が判断できない 	<ul style="list-style-type: none"> 発注者とベンダー間で仕様の解釈にズレが発生する 提案価格にばらつきが発生 契約内容が適切なものがどうか判断がつかない 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の要求と異なるイメージのシステムになる 不具合が多発する 組織が行う作業が計画どおりに進まない 	<ul style="list-style-type: none"> 運用保守費用が高止まりしている 高額な運用保守費用に対して、ベンダーが何をしているか不明(ブラックボックス化)
支援内容	<p>PMO支援</p> <ul style="list-style-type: none"> CIO補佐官支援、情報システム調達プロセス改革に関する助言・指導 <p>予算精査支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報システムの整備および管理に係るコストの適正化に関する助言・指導 	<p>情報システム最適化計画策定支援業務</p> <ul style="list-style-type: none"> システム化の目的や課題、必要性の明確化、実現方法の十分な検討、適正品質の見極め、情報収集・見積取得・比較検討に関する助言 <p>調達仕様書作成支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 調達仕様書の作成に対する助言・指導 評価基準書や評価方法に関する助言・指導 業者選定に関する助言・指導 	<p>工程管理支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 進捗管理に関する助言・指導 リスク・課題管理に関する助言・指導 設計・開発事業者が提示した各種成果物に関する助言・指導 	<p>運用経費調査・見直し支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 稼働維持費用に関する助言・指導 リスク・課題管理に関する助言・指導 <p>BCP構築に関する支援</p> <ul style="list-style-type: none"> BCP策定、導入および分析に関する助言・指導 <p>各種研修</p> <ul style="list-style-type: none"> 予算要求、調達、セキュリティなどの研修実施

情報セキュリティ対策への支援内容

1	情報セキュリティマネジメントシステムの構築	組織における自律的かつ継続的な改善を指向したPDCAサイクルを機能させるためのマネジメントシステムの構築	4	脆弱性診断及び対応	情報システムに内在する脆弱性の検出及び是正措置の実施
2	情報セキュリティ対策の整備運用の見直し	政府統一基準群への準拠や現在の対策の不備の是正を目的とした情報セキュリティ対策の見直しの実施	5	内部監査	情報セキュリティマネジメントシステムや情報セキュリティ対策の整備運用状況を目的とした内部監査の実施支援
3	CSIRTの構築	情報セキュリティインシデントが発生することを前提としたインシデント対応体制(CSIRT)の構築と運用			

* 公認会計士法の定めにより提供できない場合があります。

環境・気候変動対策

中央官庁や地方公共団体等における環境・気候変動対策に係る政策立案から実行・効果検証までを一貫して支援します

環境・気候変動を巡る状況

気候変動を巡る状況

2015年のパリ協定の採択を受けて、世界各国において脱炭素化の取組が進展しています。COVID-19後もこの流れは変わらず、各国は「グリーン・リカバリー」を通じて、After COVID-19の世界における経済成長と脱炭素社会の構築で主導権を握ろうとしています。

サーキュラーエコノミー

脱炭素化と表裏一体の動きとして、サーキュラーエコノミーに代表される脱物質化・資源循環の流れが進みつつあります。2019年のG20大阪サミットでは、「2050年までに海洋プラスチックごみによる追加的な汚染をゼロにまで削減することを目指す」大阪ブルー・オーシャン・ビジョンが共有され、日本でもレジ袋の有料化が始まるなどの施策が展開されています。

こうした潮流を踏まえ、「ニューノーマル」下において、持続可能な社会システムを維持・発展させるためには、国際機関や地方公共団体を含めた行政のリードと、官民が連携した取組の強化がこれまで以上に重要となります。

サービス内容・ソリューション

デロイトトーマツでは、官民双方へのリレーションを活かして、政策立案支援から官民連携施策の推進といったサービスを以下の領域で展開しています。

環境・気候変動政策策定・実行支援

各国がグリーン・リカバリーに舵を切る中、行政機関による政策立案とその着実な実行がこれまで以上に日本の競争力を左右します。

デロイトトーマツでは、政策、技術等に係る計画の策定から制度の運営、個別の案件の実施までを包括的に支援しています。

具体的には、2050年を見据えた長期的なビジョンの策定支援や環境価値の認証制度の運営、技術開発や普及戦略の立案や官民双方へのリレーションを活かした実証事業のマネジメントなどを実施します。また、行動科学を活用した省エネ行動の促進を含めた普及啓発・情報発信などの支援も行っています。

加えて、政策、施策の効果検証を行うことで、上流～下流までの一貫した支援とエビデンスに基づくPDCAによる改善提案が可能です。

地域分散型エネルギー

再生可能エネルギー（再エネ）の普及とともに、官公庁・地方公共団体の環境・エネルギー政策が大きく変わってきています。

再エネが地域に分散して普及することで、蓄電池、水素、EVなど新しい技術を含めた地域エネルギーシステムが刷新されることとなります。このような地産地消型システムは、地域の資源や需要特性に応じて複数の技術を組み合わせる最適化を図る必要があります。また、通常時のみならず災害時においても有益なシステムとすることも重要です。さらには、再エネという新しい産業・ビジネスに地域企業の参入を促進させ、産業振興を実現することが必要です。

デロイトトーマツでは、再エネ、水素などの技術・ビジネスに強い専門家を結集させ、各種再エネの普及及び地域システムへの展開、産業育成を様々な側面から支援します。

資源循環

人口動態の変化、資源枯渇や感染症の拡大などによる外部環境の変化により、静脈産業の在り方にも変化が求められています。

また昨今のサーキュラーエコノミーの機運の高まりにより、上流の「動脈企業を巻き込んだ」“資源産業”としての政策検討が重要になります。

資源循環政策の立案

外部環境分析、シナリオプランニングを行い、産業への正のインパクトを最大にする持続可能なインフラ・資源循環政策立案を支援します。

資源循環モデルの構築支援

資源配分試算、他産業を巻き込んだコンソーシアム組成、AIやブロックチェーンを活用した次世代静脈プラットフォーム構築など最適化モデルのプランニングから、公募～実証の支援まで、資源循環モデル構築を支援します。

デロイトトーマツでは、官民双方へのリレーションと、future techの開発、サーキュラーエコノミー政策立案の実績を保有し、廃棄物、フードロス対策～モデル構築まで支援可能です。

国際機関と連携した気候変動対策支援

パリ協定以降、自国が決定する貢献（NDC）の定期的な更新・通報が各国に求められ、貢献の達成に向けた気候変動対策、アクションプランやファイナンス手法へのニーズが高まっています。

特に、パリ協定の下、先進国は2025年まで毎年1,000億ドルを気候変動ファイナンスに充てることを合意しており、そのうちの8割以上を民間セクターが担うことが期待されています。

他方、公共セクターは気候変動やその他のイノベーションファイナンスに係る各種政策を通じて、民間セクターの取組を支援することが求められています。民間セクターと公共セクターでは投資形態やその目的が異なるため、気候変動対策に向けて相互の理解と対話を強化することが重要です。

デロイトトーマツでは、国連開発計画や緑の気候基金等、国際機関とともに、開発途上国、新興国における気候変動に係る投資やファイナンスの検討、戦略策定、事業実施等を支援しています。特に、国家レベルの戦略策定や資金調達方策の検討、気候変動対策に貢献する事業の組成やファイナンスに対するサポートを行っています。

デロイトトーマツの専門性

再生可能エネルギー・水素・省エネ技術

資源・新素材

サーキュラーエコノミー

低炭素経営・環境投資・CO2の価値化

エマージングテック・Behavioral Insights

課題解決アプローチ

環境をテコにした成長戦略

業界／分野横断的な新市場開拓、新事業立ち上げ

政策立案から技術開発、社会実証までの包括支援

現地企業や政府との連携等も含むグローバル展開

官民連携／政策・ルール形成から民間ビジネス展開

官民連携による新興国のSDGs事業推進

デロイトトーマツは、中央省庁や国際機関の事業を通じて、産官学や市民社会と協力した社会課題解決策の提案から実現までを支援します

新興国や開発途上国の潮流

複雑化する課題

COVID-19対策における様々な障壁が例示するように、一つの事象が社会システム全体に連鎖的に負荷をかけていることが見られます。昨今はその社会課題が密接に相互作用するため、解決には横断的なアプローチが必要になっています。国際協力においては、個別課題の改善だけでは、隣り合った未解決の別課題の影響により、根本的な解決には至らないケースもあります。

ソリューションの組み合わせ

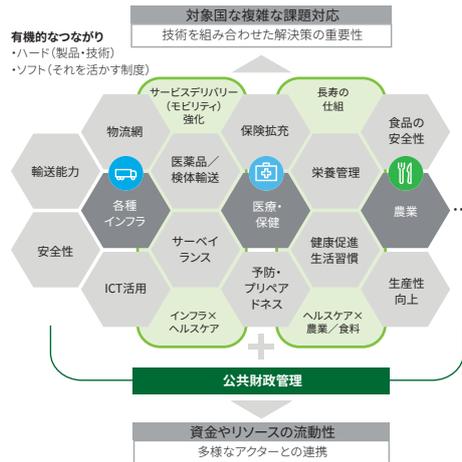
相互に影響し合う課題に取り組むには、要素分解した個別課題への対策を網羅的・横断的に同時併行で進めることに加え、課題同士の相互関連性を見出すことで解決策同士も相乗効果を生み出す方法も存在します。例えば、農業の発展が個々人の栄養改善に至り、更に感染症への耐性や成人病予防へ繋がるため(健康増進)、経済活動の生産性が高まり、社会全体の改善に繋がります。デロイトトーマツでは、グループ内の豊富な人材と知見を集結させて、社会課題の本質的な解決策を考案するだけでなく、産官学及び市民社会と協力しながら解決策の実装と実施までを目指しています。

SDGsへの取組の考え方

新興国の流れを日本に還元

デロイトトーマツでは、日本企業の持つ卓越した技術や手法を、課題を抱える国々に対して提供し、更に効果的な活用や応用の手法を指導することで、相手国の当事者の持続的な発展に資することを目指しています。

日本の技術や製品の押し売りにならないように、相手国の社会的なニーズを正しく理解した上で、日本が貢献できる点を見出すことが重要です。そして、企業の技術や戦略を理解し、最適な展開策を検討するためにODAの官民連携のスキームにより調査や実証事業を行います。複雑に相互関連する社会課題の解決のため、様々なセクターや関係者が連携する仕組み作りが重要になります。



新興国SDGs促進における重点分野と地域

重点的な四分野

デロイトトーマツでは、農業やヘルスケアといった関連し合う分野に、デジタルトランスフォーメーション(DX)や科学技術イノベーション(STI)の横断的な視点を加え、多様な関係者との共創(オープンイノベーション)を体現することで社会課題の解決を目指します。

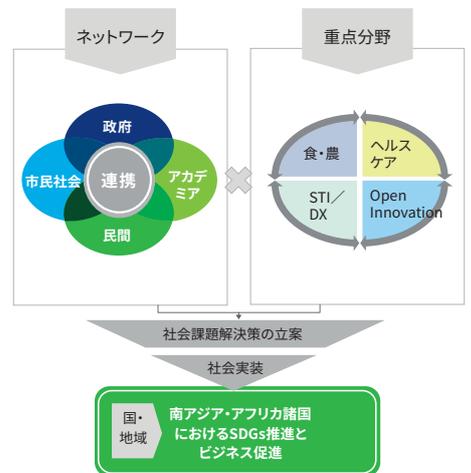
ヘルスケアでは内閣官房、内閣府、国際協力機構(JICA)等によるヘルスケアビジネス推進に関する政府調査事業や、民間が主体となった産官学連携の事業推進を目的とする国際会議の分科会のファシリテート等を行い、日本発のグローバルヘルスへの貢献を推進しています。

農業においてはヘルスケアと親和性のある栄養改善を中心に政府の調査事業や官民による協議会の推進を行っています。

DXについては、飛躍的な向上(リープフロッグ)をもたらすためのデジタル技術の利活用を分野横断的に推進し、各種調査事業や勉強会の開催を行っている他、デロイトトーマツグループ内のDX推進チームと連携して活動を行っています。また、その過程において産官学や市民社会の意見を幅広く取り入れた事業形成を行い、オープンイノベーションを促進します。

重点的な国・地域

デロイトトーマツではアフリカと南アジアを軸に事業を推進しています。アフリカの10か国以上において、政府調査事業、官民ミッションの組成や官民による相手国への提案事業を、ヘルスケア・栄養・インフラで行っている他、分野横断的には、国際協力機構によるDXやオープンイノベーションを促進する事業を現在も実施しています。それらの事業により、様々な分野の多くの日本企業・アカデミア・市民社会団体からの関係性や信頼を得ることができ、事業を通じて現在も政府や国際社会に対して、様々な提案活動を同時に進めています。南アジアにおいては民間事業形成を目的とした事業を多く手掛けています。例えばインドでは質の高いインフラの海外事業展開やヘルスケアビジネスの調査事業、パキスタンではアパレル産業のマーケティング事業、ネパールでは再生可能エネルギーを活用したコミュニティ活動促進や防災事業等を進めています。近年の医療ICTや遠隔医療に対する新興国からの高い需要も鑑み、フィリピンの新首都におけるスマートヘルスケアシティ構想にも従事しています。他にも、分野・地域横断的な取組として、内閣府のSTI for SDGs事業の実施等、国際社会と連携しながら特定国のSDGs達成のロードマップの形成も行っています。



PPP／PFIを活用した都市戦略の推進支援

都市を取り巻く課題に正面から向き合い、
最適なソリューションの提供を通じて都市のバリューアップの実現を支援します

都市戦略アドバイザー(USA)とは

国・地方公共団体等の公共セクターや国内外の民間企業に対し、戦略立案から事業実施～契約終了・資産売却までワンストップのサービスを提供するインフラPPPアドバイザーと、一級建築士や不動産鑑定士等の専門人材が不動産に関する戦略策定から開発、運用、売買まで一貫支援を行う不動産アドバイザーの有志メンバーが、複雑化する都市課題の解決に取り組むため立ち上げた、様々な専門性を持つプロフェッショナルを擁する部門です。デロイトトーマツグループ内のコンサルティングファーム、一級建築士事務所等とも連携し、都市開発における技術面の裏付けやイノベティブな視点を取り入れながら、プロジェクトごとに最適なチームを組成することで、様々な分野が複雑に絡み合う都市課題に対し、全体最適の観点からの確かなソリューションを提供することが可能な体制を構築しています。



PPP／PFIアドバイザーや民間都市開発支援など、官民を問わず、都市に関わる広範な活動主体と事業ドメインをカバーし、上流段階からプロジェクトを支援します。また、官と民、あるいは企業間の橋渡し役として、コンソーシアム組成を支援し、事業の創出や成功に貢献します。

提供サービス領域



都市戦略アドバイザーは、主に、「PPP／PFI」「民間都市開発」およびそれらの核となる「コンソーシアム組成」に対し、サービス提供を行っています。「PPP／PFI」では、国や地方公共団体が計画するインフラ整備や施設開発における民間活力導入に係るアドバイザーや、PPP／PFI事業に対し参画検討する事業者のフィージビリティスタディーや提案におけるアドバイザーを行っています。特にスタジアム・アリーナ・MICE施設・IR等のベニュー施設や、面的整備を伴う大型PPP事業等を得意とします。民間都市開発では、個社あるいは複数企業が連携した再開発事業等の都市開発事業に対し、サービス提供を実施しています。スマートシティ等と合わせた、ハード・ソフト一体的な開発事業も手掛けます。上記サービス提供と連動し、実行主体となる「コンソーシアム組成」に対してもアドバイザー業務を提供しています。

都市のバリューアップにより、国際競争力強化、 QOL向上、持続可能な都市経営の実現を目指します

都市戦略アドバイザー(USA)の特徴と優位性

都市のバリューアップを実現するためには、都市を牽引する機能とそれを支えるインフラを一体不可分なものとして捉え、統合的にマネジメントすることで、全体最適の観点から課題解決を図ることが必要です。都市戦略アドバイザー(USA)は、多様な専門性とバックグラウンドを有するプロフェッショナルの知見を結集し、個別のアセットに関する支援はもちろんのこと、面的開発支援、複合機能導入支援、官民合同プロジェクト支援など、都市のバリューアップに資するソリューションを提供します。これらのサービスを通じて、都市の国際競争力強化、都市のQOL向上、持続可能な都市経営の実現に貢献します。

私たちが目指す“都市のバリューアップ”



サービスの特徴



不動産、建築、財務・会計、官民連携等の**多様な専門性とバックグラウンド**を有するプロフェッショナルの存在を背景とした**広範な分野における実績と業務遂行能力**



都市の構成要素を一体不可分なものとして捉え、**個別アセットの“部分最適”を超えた、都市全体の“全体最適”の観点からの支援**

“都市のバリューアップ”がもたらすもの

都市の
国際競争力強化

都市の
QOL向上

持続可能な
都市経営の実現

= 都市戦略アドバイザー(USA) が提供する価値

スポーツ関連事業の推進支援

スポーツを通じた地域活性化や社会課題の解決に向けた様々な取組をスポーツビジネスの専門家が支援します

スポーツ×地域活性化

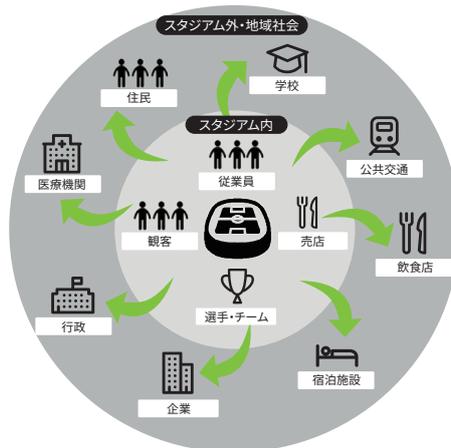
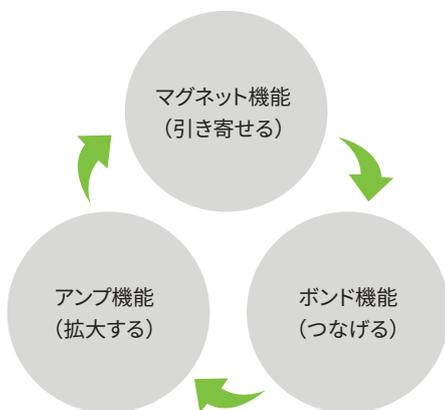
スポーツを活用した地域活性化

スポーツは、「身体を動かすという人間の本源的な欲求に応え、精神的充足をもたらすもの」であり、「する」「みる」「ささえる」という様々な側面をもちながら公共財として市民の日常生活の一部となっています。また、近年においては、地域が抱えている社会課題をスポーツを通じて解決しようとする取組が増加しており、スポーツ実施率を高めることで健康を増進させることや、スポーツ施設やスポーツクラブを介して地域に様々な資本を呼び込むことなど、様々な取組が各地域において展開されています。

スポーツの価値(3つの特徴)

地域活性化においてスポーツが効果を発揮する理由としては、スポーツの持つ3つの機能が相互に作用するからと考えられています。

- ・マグネット機能(引き寄せる)
スポーツには多くの人々の興味関心を引き付け、個人に限らず企業や多様なリソースを呼び込むチカラがあります
- ・ボンド機能(つなげる)
引き寄せられた人々・企業が相互に繋がり、スポーツを介して社会に新たな価値が生まれます
- ・アンプ機能(拡大する)
多くの人々の共通の関心事であり、かつ人々・企業のインタラクションが生まれるため、発信情報が増幅・拡散されます



スポーツを取り巻く環境

一方で、スポーツを軸とした取組には、様々な障壁が併存してくることも念頭においておくことが必要です。

- ・多様なステークホルダー
スポーツには広がりをもたらす3つの機能がある一方で、公共財であるがゆえに、様々なステークホルダーが関係し、その中で利害が対立する恐れがあります
- ・求められるビジネスとしての機能
スポーツは、我が国の“体育”として価値観が長く根付いてきたため、ビジネスとしての基盤が脆弱であることが多くあります
- ・可視化の困難性
スポーツは、人々の社会生活に好影響をもたらしますが、健康やコミュニティへの貢献といった、価値の総和を可視化することが難しい産業でもあります

デロイトトーマツの支援実績と強み

デロイトトーマツでは、スポーツを取り巻くあらゆるステークホルダー(監督官庁、地方公共団体、競技団体、プロスポーツ団体、プロスポーツクラブ、スポンサー企業等)に対して、多岐に渡る業務の支援実績があります。この経験を活かし、地方公共団体のニーズや課題に応じたサービスをトータルに提供することができます。また、中立の立場を

活かしてステークホルダーの利害を紐解くことで事業をあるべき姿へ導くと共に、ビジネスのスペシャリストとしてスポーツの各種取組を事業に昇華させることでサステナブルなモデルに変換することができます。

デロイトトーマツの支援内容(例)

①スタジアム・アリーナのフィージビリティスタディ

独立採算が可能なスタジアム・アリーナの整備に向けて、事業性の検討や建設・運営スキームの検討をPMOとしてサポートします。また、資金調達スキームの検討、事業契約の蓋然性を高めるための関連事業者へのマーケットサウンディングを実施した上で、コンセプトペーパーの取り纏めを実施します。このようなフィージビリティスタディを踏まえ、合意形成に向けた工程表を作成し、座組の検討等を通じ、現実に即した整備計画を実施します。

②社会的インパクト評価(SROI)

これまで測定することが困難と考えられていた、スポーツがもたらす社会的なインパクト(非財務的な価値)を可視化することは可能です。デロイトトーマツでは、ロジックモデルを活用し、アウトカムに至る論理的根拠を明らかにすることで、アウトカムを評価します。また、アウトカムを貨幣換算することで、金額的なインパクトを算出することも可能です。さらに、社会的価値を効果的に開示するためのIR資料の作成も支援します。



国際開発アドバイザー

インフラ・都市開発、気候変動、民間セクター開発など、開発途上国が抱える様々な課題に対して、先進的・創造的なアプローチでソリューションを提供します

国際開発アドバイザーが求められる理由

需要拡大・複雑化する課題

これまで開発途上国の発展に向けて、日本の政府開発援助(ODA)事業は重要な役割を果たしてきました。一方、開発途上国は、急速な経済発展に対応するインフラ整備やグローバル規模の課題(環境問題、デジタル化への対応)等に直面しています。

デロイトトーマツでは、行財政、財務・会計、官民連携(PPP)、インフラ計画、金融支援、日本企業の海外展開支援等、多様なアプローチでソリューションを提供してきました。ODAという機会を通じ、日本と開発途上国の官民関係者の相互信頼関係構築を支援するとともに、民間企業の資金やノウハウの活用など、柔軟かつ創造的なアプローチで新たな社会・経済課題に対応する、真の意味での国際開発を支援しています。

デロイトトーマツの強み

デロイトトーマツでは、これまで長年にわたり、国際協力機構(JICA)等による様々なプロジェクトへの参画を通じて、日本政府のODA事業の実施に関わり、開発途上国の発展に貢献してきました。また、近年は国際機関の各種調査、事業支援等も積極的に行っています。

世界各国のデロイトメンバーファームにおいても、世界の様々なドナーによるODAや民間主導による国際開発アドバイザー事業に関わり、世界各地において、国際協力事業に携わっています。

社会的・国際的意義の高さ

国際開発アドバイザー事業は、途上国の国づくり、人づくりのお手伝いです。また、我が国の外交政策の一翼でもあります。世界及び国内において最大級の会計系ファームであるデロイトとして、国際開発事業への積極的な参加を通じ、その社会的・国際的な責任を果たしたいと考えています。

国際開発アドバイザーのサービス

時代の変化をリードするサービス提供体制

国際開発アドバイザーは主に、「民間セクター開発(スタートアップ支援)」「民間企業・海外進出支援」「インフラ・PPP支援」「公共交通指向型開発(TOD)・海外都市開発」「気候変動ファイナンス」の5分野で展開していますが、常に変動する国際開発のニーズに対応する形でサービスを提供していきます。



デロイトトーマツでは、国内の公的機関のみならず国際機関、JICAプログラム等を通じ海外展開を目指す企業等を対象に、現況分析・戦略立案から事業化、マネジメント支援、評価・フォローアップ等、事業のライフサイクルをカバーする包括的なサービス提供が可能です。

また、DXなど、各分野の動向に影響を及ぼす横断型テーマに関しても、グループ内の知見やリソースを活用し、サービスを提供しています。

国際開発アドバイザーのサービスメニュー例

現状分析・戦略立案支援

- 政策・制度、既存計画等調査・分析
- 経済・産業動向調査・分析
- 対象セクターの現状実態調査
- 現状 vs To-Be分析
- 課題の抽出・ニーズ分析
- 戦略・計画策定支援

事業検討・事業化支援

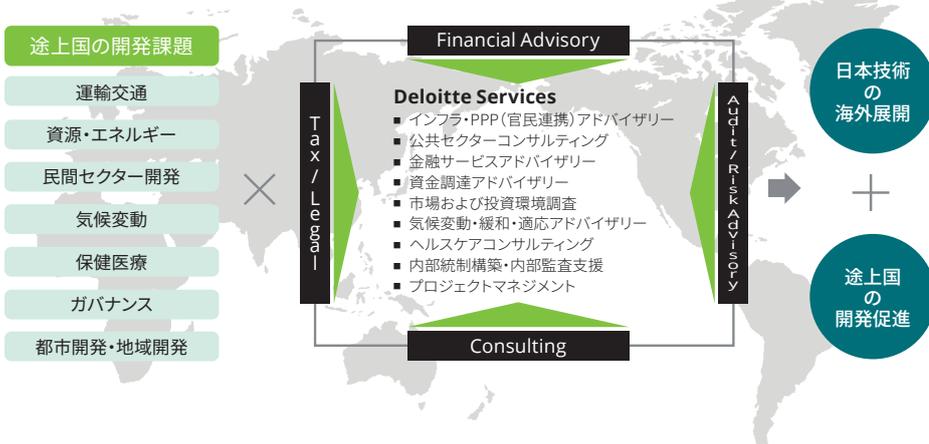
- 社会経済条件調査
- セクター別実態調査
- 経済・財務分析
- ファイナンスストラクチャー検討
- 資金調達検討支援
- 入札支援

実施支援

- 専門家派遣等による人材育成・能力強化支援
- 政策立案、公共事業計画策定支援等による技術転移

モニタリング&フォローアップ支援

- フォローアップ
- 事後評価



主要顧客

公共機関

- ・国内官公庁(経済産業省、国土交通省、外務省、環境省、農林水産省等)
- ・政府系機関(JICA、JBIC、UR等)

国際機関

- ・UNDP、世界銀行、UNIDO、GCF等

民間企業

- ・インフラ関連企業(空港、道路、鉄道等)
- ・中小企業・スタートアップ企業

海外インフラ輸出支援

日本のインフラシステムの海外展開に向け、
官民双方のプロジェクト当事者のニーズに応じた、
インフラライフサイクル全体のサービスをグローバルで支援します

インフラシステム海外展開戦略

政府は、インフラシステム輸出による経済成長の実現のため、2013年に「インフラシステム輸出戦略」を策定して以降、各種政策を推進してきています。2019年にはG20大阪サミットにおいて「質の高いインフラ投資に関するG20原則」を承認するなど、国際社会における質の高いインフラの必要性の喚起、日本の質の高いインフラのトップセールス、各種公的支援制度の整備・改善等を通じて、日本企業の海外インフラ案件の受注を促進しています。具体目標としては、2010年の10兆円のインフラ受注額（輸出額及び海外での事業投資を含む）を基準として、2025年に約34兆円に増加させることを目的として設定しています。また、2020年12月に決定した「インフラシステム海外展開戦略2025」では、「カーボンニュートラルへの貢献」「デジタル技術・データの活用促進」など、新たな柱も掲げられています。

インフラライフサイクル全体についてのトータル支援サービス

デロイトトーマツでは、日本のインフラシステム海外展開、日本企業の海外インフラ案件の受注を促進するため、官民双方に対して包括的な支援サービスを提供しています。インフラは戦略の企画立案から、プロジェクトの実行管理、終了時の資産処分・リサイクルまで、ライフサイクル全体が長期且つ複雑で、各ライフサイクルにおいて異なる専門的な知識が求められます。戦略・計画立案フェーズにおいては、海外インフラ市場は地域・セクターごとにプロジェクトに関する発注・契約方式、規制環境等が大きく異なり、また競合国政府・企業の動向や競争力を加味したうえで、日本企業の強み、進出可能性、日本政府としての支援策を検討することが重要になることから、特定国のみならず、世界的なインフラ・PPPに関する知見や、各セクターでの知見、世界的メジャー企業等に関する専門的知見も求められます。

デロイトトーマツでは、空港、鉄道、道路、上下水道など、多様なセクターで豊富な知見を有するプロフェッショナルが、海外インフラ事業のサポートを行います。

一方で、個別インフラのファイナンス、調達、管理、維持等のフェーズにおいては、財務、税務、法務、プロジェクトマネジメント等に関する専門性が必要とされます。デロイトトーマツにはこれらインフラの各ライフサイクルで求められる知見を有する専門家が在籍しています。インフラプロジェクト当事者におけるプロジェクトのライフサイクル全体をカバーするサービスを提供しており、クライアントのニーズに合ったワンストップでの支援が可能です。

また、開発途上国のインフラPPP実施機関に対する能力向上支援にも力を注いでいます。PPPは複雑かつ長期に渡る契約を必要とするため、事業構造検討、調達、事業開始後のモニタリング等において、高度な能力を必要とします。デロイトトーマツでは、JICA事業の一環として、PPP能力向上支援をフィリピン、インドネシア、その他事業でベトナム等で支援を行っており、インフラビジネスの健全なサイクル形成に貢献していきます。

グローバルな支援体制

インフラの輸出先としては、経済成長著しく、新規整備・更新を含めたインフラニーズが旺盛な東南アジアが中心をはじめとして、新興市場である中南米、アフリカへの輸出も多くなっています。さらに、長期インフラ運営等のノウハウに長けた欧米が投資先となるケースも多く見られます。投資先が多角化している現在、現地の専門的な知見からの支援が必須となります。デロイトトーマツを含むグローバルのデロイトでは、インフラに特化した共通のサービスラインとしてInfrastructure & Capital Projects (I&CP)を設けており、I&CPの全世界30以上の拠点、国際ネットワークとグループの専門家の知見を最大限に活かし、クライアントのニーズに応じた全世界のインフラのクロスボーダートランザクションの支援を行っています。



公共向けサービス例	<ul style="list-style-type: none"> 海外インフラ投資・PPP市場調査 設計調査 ファイナンス・事業ストラクチャー検討 	<ul style="list-style-type: none"> 調達計画 調達プロセス管理、契約交渉 提案支援 	<ul style="list-style-type: none"> 契約管理 施工監理 事業統合、Change Management 	<ul style="list-style-type: none"> ライフサイクル管理 コスト・資産最適化検討 アセットマネジメント支援 	<ul style="list-style-type: none"> 資産評価 トランザクション支援
-----------	--	---	--	--	--

上記に関する開発途上国関係機関に対する包括的能力向上支援

TOD・海外都市開発アドバイザー

東南アジアを中心とした新興国における、TOD開発、スマートシティ開発、不動産・都市開発等の展開を支援します

TODとは

TOD (Transit Oriented Development/公共交通指向型開発)とは、駅などを中心に商業施設・オフィスビル・住宅などの不動産、公園や市役所などの公共施設、およびバスなどの公共交通を有機的に組み合わせた都市・不動産開発を指します。日本では駅前開発や沿線開発として馴染みのある概念となりますが、新興国では鉄道整備を進めるうえで調和のとれた都市開発の実現は大きな課題とされています。

海外都市開発をとりまく環境

近年、日本政府によるインフラ輸出推進を背景に、鉄道整備や都市開発案件に対するニーズが増大しています。アセアンではスマートシティ開発の機運も高まっており、日本からの官・民双方による支援の機会が増加しています。

新興国での課題

新興国においては、人口増加に伴う都市インフラや鉄道網の急速な整備により、以下に代表される諸課題が発生しており、日本のノウハウや経験を基にした支援が望まれています。

- ・都市の拡散・スプロール化、都市開発に対する政府機能の脆弱性
- ・マスタープランの無い乱開発
- ・土地価格上昇を見込んだ民間企業による無秩序な土地買収
- ・不透明な法制度体系や商習慣

日系企業による海外展開

多くの日系企業は、国内市場の縮小を見込み、成長戦略の一環として海外展開を積極化しており、東南アジア各国への進出が見られ、投資対象となるアセットクラスも多様化しています。また、デベロッパーや商社のみならず、鉄道企業やモビリティ事業者の進出も増加しています。

一貫通貫でのサービス

海外都市開発の分野において、公共向けのサービス(上流)から民間向けのサービス(下流)まで幅広く支援しており、官から民への連携を含めた一貫通貫での支援が可能です。



デロイトトーマツの支援内容

①公共機関向け支援

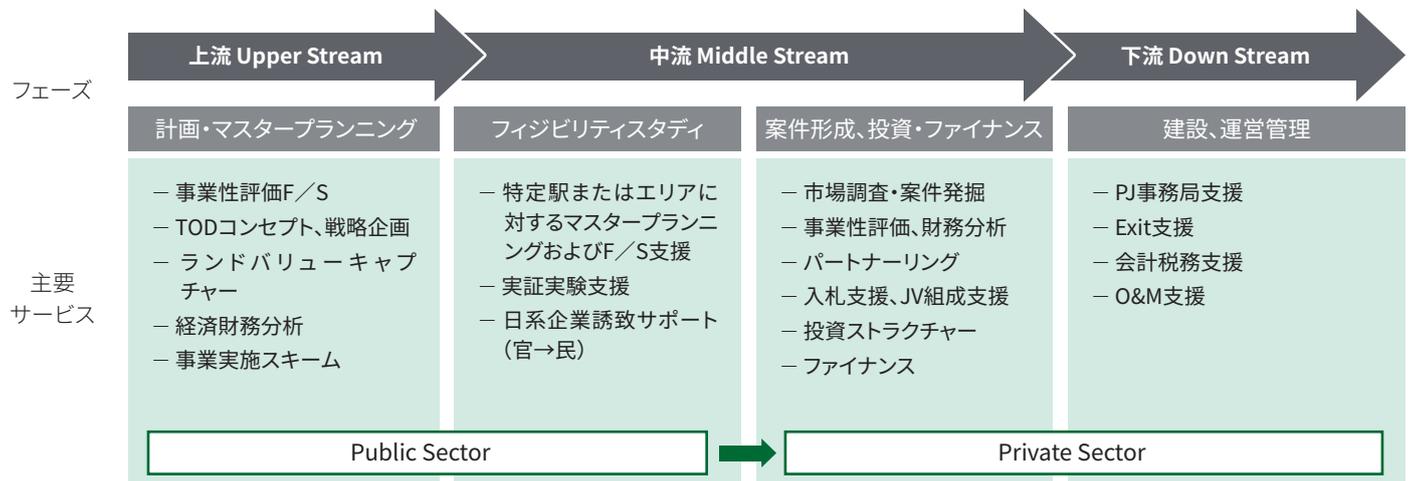
海外都市開発に関する調査及び実現化に向けた支援

昨今、不動産開発、不動産管理、スマートシティ開発、MaaS、都市OS、駅ナカ開発(AFC、ICカード等含む)、SDGsなどのテーマにおいて、公共機関による海外都市開発の調査が増加しており、当チームにおいて多数の業務実績を有しています。我が国企業の海外展開を見据えたビジネスモデルの立案や現地企業へのサウンディング、セミナーの開催なども実施しています。

②民間企業向け支援

海外都市開発に関するプロジェクト推進支援

案件形成や市場調査、入札支援といった上流工程の支援から、投資ストラクチャー組成、財務・CFモデリング、JV契約支援などのプロジェクト実施における支援を提供しています。昨今では、開発規模や開発内容が大型化・複雑化する傾向も見られ、現地の最新情報を踏まえた全方位的な支援を実施しています。



新興国の公共財政管理(PFM)改革支援

新興国における安定的かつ持続的な財政運営のために必要とされる公共財政管理実現に向け、幅広いサービスを提供します

公共財政管理(PFM)とは

多くの新興国では、経済成長を促進するインフラ整備や公共サービスの充実等が必要とされる一方、財政規律に基づき、財源の確保や、真に必要な事業に分配する財政システムの確立に関しては課題を抱えています。こうした中、公共財政管理(Public Financial Management, PFM)の重要性が近年ますます高まっており、新型コロナウイルスへの対応に伴う各国の財政悪化などの影響等も勘案すると、多くの国でPFM改革が必要になってくると考えられます。

PFMは政府の政策が意図された通りに実行されるために必要とされますが、PFMの評価の枠組みを提供する国際プログラムであるPEFA(The Public Expenditure and Financial Accountability)は、PFMについて以下の3つの原則を定めるとともに、下表の7つの柱がPFMの重要な要素であるとしています。

PFMの3つの原則

- ①Aggregate fiscal discipline
予算全体を効果的に管理し、財政リスクを管理する財政規律
- ②Strategic allocation of resources
政策目標の達成を目指す政府の優先事項に沿った予算の計画と執行を含む戦略的資源配分
- ③Efficient service delivery
予算化された利用可能なリソースで最高レベルの公共サービスを実現するための効率的なサービスデリバリー

新興国における課題

予算に関する政策立案から始まり、予算策定、歳入管理、調達・投資管理、債務管理、会計・財政報告、内部・外部監査に至る一連のプロセスにおいて、新興国の多くでは制度的枠組みに問題がある、PFMの理論や実務に精通する人的リソースが不足しているなど様々な課題を抱えており、国際ドナー機関等による技術的な援助に依存せざるを得ない状況にあります。

サービス内容

デロイトトーマツでは、行財政運営に関する幅広い業務実績・ノウハウを有しており、上述の一連のプロセスにおいて対象国の開発課題を念頭においた総合的なアドバイスを行います。具体的な支援事例は以下の通りです。

①モンゴル国内部監査能力向上支援

- ・内部監査に関連する法案のコンセプトペーパー策定
- ・公認内部監査人資格制度導入に関連するサポート
- ・内部監査マニュアル作成と実務指導など

②バングラデシュ中核都市機能強化

- ・行政制度整備計画の作成支援
- ・短期計画モニタリング及び戦略計画評価
- ・税評価・徴税プロセスの課題の明確化など

③エチオピア債務管理

- ・現状の債務状況に係るデータ収集・分析
- ・PPP拡大を念頭に置いた偶発債務管理など

The Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) が定めるPFMの7つの柱

7つの柱	内容
Budget reliability (予算の信頼性)	政府予算は現実的で、計画通りに執行される。これは、実際の歳入と歳出を当初承認された予算と比較することによって測定される。
Transparency of public finances (財政の透明性)	PFMに関する情報は、包括的で一貫性があり、ユーザーがアクセスできる。これは、包括的な予算分類、政府間移転を含む政府のすべての歳入と歳出の透明性、サービス提供実績に関する公表された情報、財政・予算文書への容易なアクセスを通じて達成される。
Management of assets and liabilities (資産負債の管理)	資産と負債の効果的な管理により、公共投資が価値を提供すること、資産を記録・管理すること、財政リスクが特定されること、債務と保証を慎重に計画・承認・監視することが確実となる。
Policy-based fiscal strategy and budgeting (政策に基づく財政戦略と予算編成)	財政戦略及び予算は、政府の財政政策、戦略計画及びマクロ経済及び財政の見通しを十分に考慮して作成される。
Predictability and control in budget execution (予算執行における予測可能性と管理)	予算は、効果的な基準、プロセス、内部統制のシステムにおいて執行され、資源が意図したとおりに得られ、使用されることを確実にする。
Accounting and reporting (会計と報告)	正確で信頼性の高い記録が維持され、意思決定、管理、および報告のニーズを満たすために、適切な時期に情報が作成および共有される。
External scrutiny and audit (外部検査と監査)	財政は独立してレビューされ、経営者による改善勧告の実施については外部のフォローアップがある。

国内サービス拠点(代表)

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所
〒100-8360
東京都千代田区丸の内3-2-3
丸の内二重橋ビルディング
TEL:03-6213-1000 FAX:03-6213-1005

名古屋事務所
〒450-8530
愛知県名古屋市中村区名駅1-1-1
JPタワー名古屋
TEL:052-565-5511 FAX:052-569-1394

大阪事務所
〒541-0042
大阪府大阪市中央区今橋4-1-1
淀屋橋三井ビルディング
TEL:06-4560-6000 FAX:06-4560-6001

福岡事務所
〒810-0001
福岡県福岡市中央区天神1-4-2
エルガーラ
TEL:092-751-0931 FAX:092-751-1123

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

東京 丸の内
〒100-8361
東京都千代田区丸の内3-2-3
丸の内二重橋ビルディング
TEL:03-5220-8600 FAX:03-5220-8601

京都
〒600-8008
京都府京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20
四条烏丸FTスクエア
TEL:075-275-5476

大阪
〒541-0042
大阪府大阪市中央区今橋4-1-1
淀屋橋三井ビルディング
TEL:06-4560-6040 FAX:06-4560-6045

福岡
〒810-0001
福岡県福岡市中央区天神1-4-2
エルガーラ
TEL:092-751-1321 FAX:092-751-1341

デロイトトーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社

東京 丸の内
〒100-8363
東京都千代田区丸の内3-2-3
丸の内二重橋ビルディング
TEL:03-6213-1180 FAX:03-6213-1085

名古屋
〒450-8530
愛知県名古屋市中村区名駅1-1-1
JPタワー名古屋
TEL:052-565-5310

大阪
〒541-0042
大阪府大阪市中央区今橋4-1-1
淀屋橋三井ビルディング
TEL:06-4560-6043 FAX:06-4560-6036

福岡
〒810-0001
福岡県福岡市中央区天神1-4-2
エルガーラ
TEL:092-751-1813

全国拠点による地域密着・高品質なプロフェッショナルサービスを提供する体制を構築しています。

お問い合わせ(公共向けサービス)

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/audit/solutions/pub/services-for-public-sector.html>

海外ネットワーク

各地域のサービス提供国、各事務所所在地や駐在員などの情報をご覧いただけます。

日系企業サービスグループ (Japanese Services Group)

<http://www.deloitte.com/jp/jsg/>

Deloitte.

デロイトトーマツ

※貴社および貴社の関係会社とデロイトトーマツグループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

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デロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス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、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、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。DTTL (または“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。DTTL および DTTL 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。DTTL 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 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DTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。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、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、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、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して“デロイトネットワーク”) を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、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DTTL、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間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファーム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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001