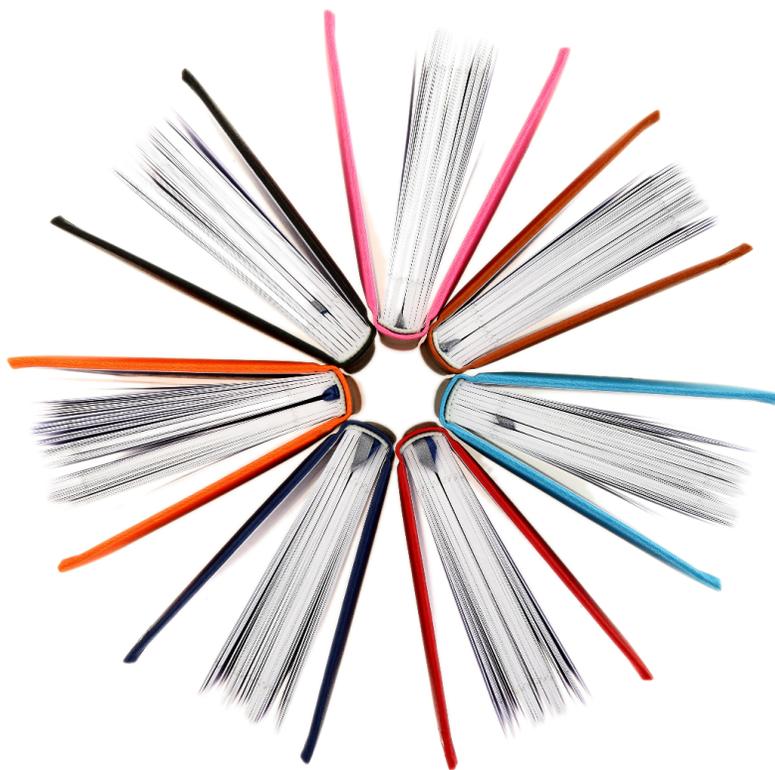


Deloitte.

デロイト トーマツ



令和7年度文教施設における官民連携（PPP/PFI）勉強会 《具体化手続き編（効率化）》PFI事業の手続きにおける効率化のポイント

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

パートナー 片桐 亮

令和8年2月2日



PFI事業の事業化手続き

PFI事業の事業化を円滑かつ効率的に達成するため、10個のポイントを説明します

PFI事業実施のステップ

		公共の実施手続	PFI法に基づく手続	
事業化前フェーズ	基礎検討 (=簡易な検討)	可能な限り事業構想を膨らませ、事業骨子を決定するステップ	上位計画の整理 既存施設の運営状況等のレビュー（指定管理者の評価等） 施設整備の方針・維持管理運営の方針検討 整備手法の検討（事業費算出・手法の比較） 基本構想・基本計画の策定 PPP（PFI）の方針検討	
		可能性調査 (=詳細な検討)	実現可能性の最も高い事業条件を検討するステップ	PPP（PFI）の導入可能性の必要性判断 現況調査・将来需要予測 収支予測検討（VFM対価の試算） 事業手法の比較検討 最適手法の導出（PFI手法採用の庁内決定）
	公募準備		事業条件を公募資料に落とし込むステップ	事業条件の詳細検討 実施方針条例の策定（地方公共団体の場合） 法18条】 実施方針の策定 法5条、17条】 公募資料作成（募集要項・要求水準書・基本協定案・実施契約案等）
			事業者選定	よりよい民間ノウハウ提案を受け付けて事業化を達成するステップ
	運営権設定	運営権設定の議会議決 法19条4項】		
		運営権設定・公表 法16条、19条】		
	事業開始	事業条件を調整、決定するステップ	事業契約（実施契約）締結・公表 法22条】	
			運営準備	
		事業開始	PFI事業の開始	
	事業開始	事業実施	モニタリング評価	
PFI事業の終了				

※運営権設定ステップは公共施設等運営権事業の場合に実施。

効率化のポイント（講演・説明事項）

PFI導入に期待する事項の整理及び具体化段階

- ① 目的・前提の確認
- ② 庁内検討体制の構築
- ③ 先行事例等の調査、ヒアリング実施
- ④ 事業発案段階サウンディング

事業条件検討段階

- ① 事業スキーム骨子案の作成
- ② 民間事業者の巻き込み、提案受付
- ③ 事業実施効果の把握

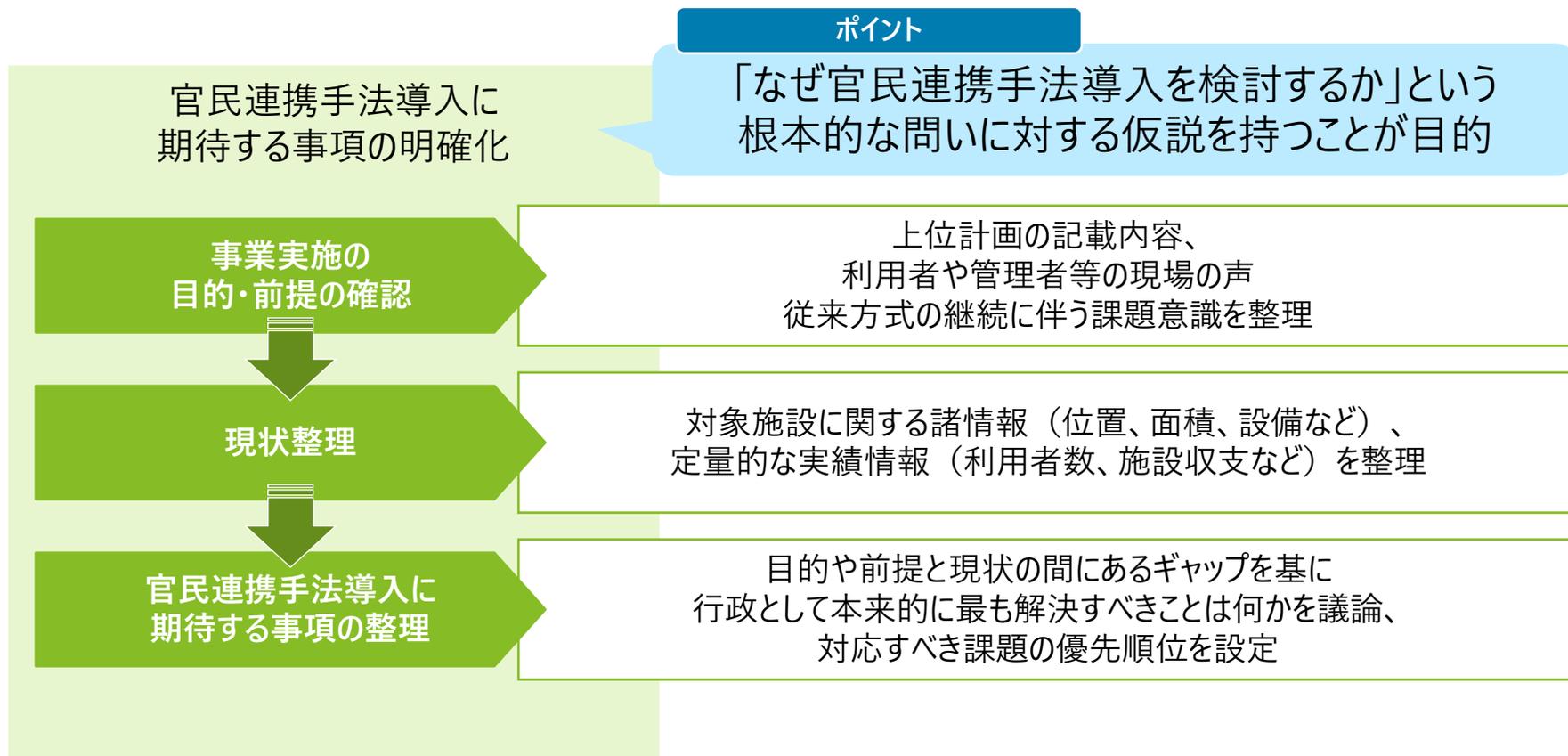
公募・事業化段階

- ① 法定手続き資料の作成
- ② 要求水準の作成
- ③ 契約書案の作成

PFI導入に期待する事項の整理及び 具体化段階

検討を円滑に進めるためには、どのような課題を解決し、何を達成したいのかといった、事業そのものの目的や前提を整理することが重要です

① 目的・前提の確認 (1)



例えば宮崎市では、財政上継続が難しいと考えられた施設において、「市民サービスを残す」という期待を事業条件に掲げ、官民連携手法の検討をスタートしています

① 目的・前提の確認 (2)



コンセッション方式の導入について <導入の経緯>

・宮崎白浜オートキャンプ場閉鎖の危機！？

事業実施の
目的・前提の確認

現状整理

平成23年度包括外部監査
✓ 管理人の非常勤化
✓ 施設縮小化
✓ 施設の閉鎖も視野に入れた
考えが必要

平成27年度施設評価
✓ 今後発生することが予想される
建設費用等を踏まえ、
平成31年度までに
今後のあり方を検討すること

4



コンセッション方式の導入について <所管課の思い>

当時の所管課のビジョン

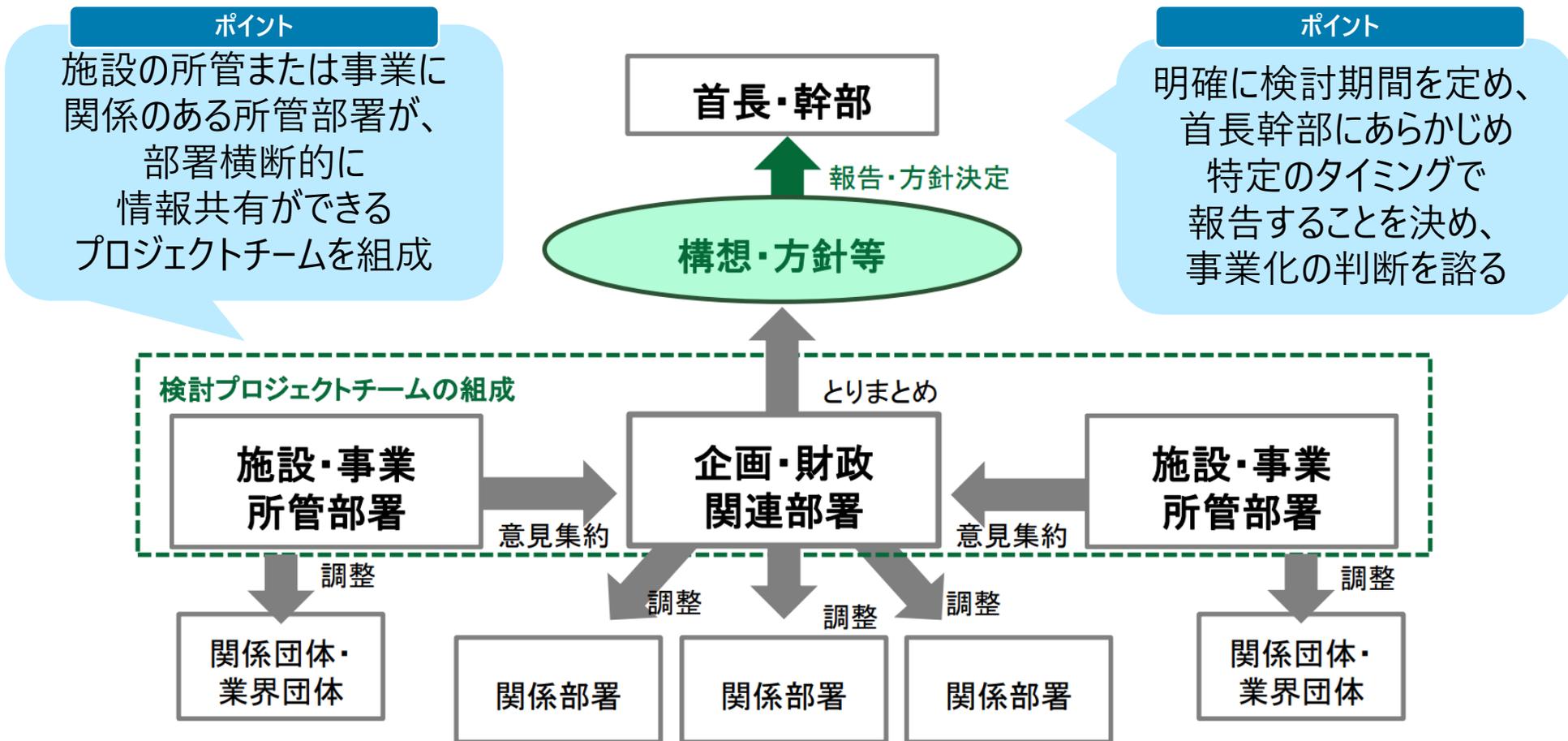
官民連携手法導入に
期待する事項の整理

- ✓ 施設の収支状況は、指定管理料（約550万）が無ければ赤字の状況。
- ✓ 売却の指示もあったが、市唯一のキャンプ場であることを踏まえて、市民サービスを残したいという思いが強かった。
- ✓ 財政上難しい状況で維持管理コストを減らす手法としてスモールコンセッション導入の検討を行った。

マンパワーの不足やノウハウの集約といった自治体の抱える課題を踏まえると、とりまとめの部署に事業化ノウハウを蓄積していくことが肝要です

②庁内検討体制の構築 (1)

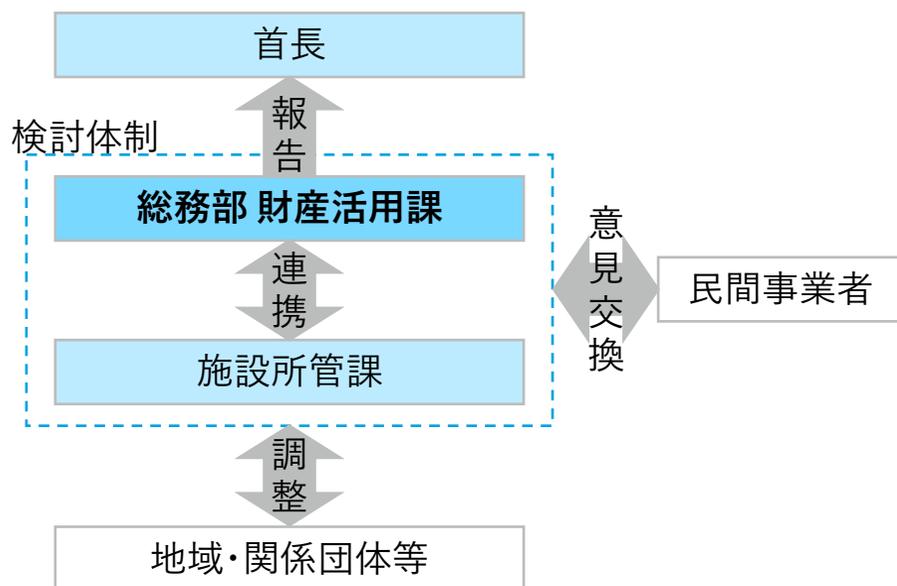
事業をスムーズに進めるための体制構築例



例えば津山市では、アセットマネジメント担当部署が中心となって検討を進めたことでノウハウが蓄積され、継続的に3件のコンセッション案件の事業化を達成しています

②庁内検討体制の構築 (2)

津山市における検討体制構築例



旧荻田家付属町家群整備事業 (2020年)



グラスハウス利活用事業 (2021年)



津山城・城下町泊プロジェクト (2024年)



事業コンセプトを整理し、事業イメージを共有するため、先行事例等の調査が効果的であり、必要に応じて実施した地方公共団体や民間事業者ヒアリングを行うことも有効です

③先行事例等の調査、ヒアリング実施 (1)

情報リソース例	特徴 (URL等)
◆ 文部科学省による報告書等	
文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業	文部科学省が自治体へ支援を行った経緯や結果について成果報告書を一覧化 https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406646_00001.htm
文教施設における多様なPPP/PFI事業等の事例集	文教施設等の集約・複合化等に向け、優良事例の横展開等を行うための事例調査結果を紹介 https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406650_00001.htm
公民館・図書館の官民連携・デジタル活用	社会教育施設への官民連携事業導入に対する情報、支援メニュー、事例を整理 https://kominkan-support.mext.go.jp/index.html
◆ 他の公的機関による報告書等	
PPP/PFI 事業・推進方策事例集 (国土交通省)	幅広い官民連携事業について 47 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/h25/h25-01.pdf
PFI 事業基礎データベース (内閣府)	PFI 事業促進を目的として、Excel に PFI 事業情報を一元化 https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jigyuu/jigyuu_index.html
◆ ウェブサイト等	
新・公民連携最前線 PPP まちづくり (日経 BP 総研)	幅広い規模、事業手法、用途を対象に各種先進事例などの情報を提供 https://project.nikkeibp.co.jp/ppp/case/
日本 PFI・PPP 協会ホームページ	これまでの PFI 事業に係る公募書類等を公開 http://www.pfikyokai.or.jp/index.html

ポイント

事例はあくまで参考であり、官民連携手法導入に期待する事項に沿って、地域の実情に合わせたカスタマイズが必要

内閣府で公表しているPFI事業基礎データベースは、エクセル形式で公表されており、類似案件の検索に有効です

③先行事例等の調査、ヒアリング実施 (2)

PFI事業基礎データベース (抜粋)

①事業名・事業主体				③事業内容					
項番	1-1. 事業名	1-2. 事業主体	2-1. 管理者種別	2-2. 自治体コード	3-1. 事業地点	3-2. 施設用途(主)	3-3. 事業分野(主)	4-1. 事業手法	6-1. 事業者(代表企業)
1	県立保健医療福祉大学(仮称)特定事業	神奈川県	②都道府県	140007	神奈川県横須賀市	104_大学施設	①教育		
2	上越市市民プラザ(仮称)整備事業	上越市	④市区町村		新潟県上越市	102_集会施設	①教育		
3	常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業	茨城県	②都道府県	080004	茨城県那珂市	港湾施設 ルーズ船向 客ターミナル施設を除く	⑤インフラ	・BOT	・茨城ポートオーソリティ
4	千葉市消費生活センター・計量検査所複合施設PFI特定事業	千葉市	③政令市	121002	千葉県千葉市	601_庁舎	⑥行政		・ちばシティ消
5	神奈川県衛生研究所特定事業	神奈川県	②都道府県	140007	神奈川県茅ヶ崎市	304_環境衛生施設	③環境		
6	神奈川県立近代美術館新館(仮称)等特定事業	神奈川県	②都道府県	140007	神奈川県三浦郡葉山町	103_文化・社会教育施設	①文化社会教育	・BOT	・伊藤忠商事
7	神戸市摩耶ロッジ整備等事業	神戸市	③政令市	281000	兵庫県神戸市	403_観光・地域振興施設	④経済地域振興	・RO ・BTO	・鹿島建設

・管理者種別
(国/都道府県/政令市等)
での絞り込みが可能。

・施設用途
(学校施設/集会施設/
文化社会教育施設等)
での絞り込みが可能。

・事業手法
(公共施設等運営権等)
での絞り込みが可能。

・表の右側には、スケジュール、
受託事業者、事業費、VFM等
の基礎情報を掲載。

事業発案段階では、公募型のサウンディングを行う前に非公募型で情報収集する方法も有効です

④ 事業発案段階サウンディング

効果的なサウンディングの進め方

サウンディングの課題

十分な参加者が集まらない：

- サウンディング実施の周知が十分でない場合や民間事業者から事業に対する十分な理解、興味関心が得られていない場合には、参加者が集まらず、必要十分な数の意見を聴取することが困難となる。

適切な事業者からの意見を聴取できない：

- 本来であれば実現可能なノウハウ・コンテンツを有する事業者がいるにもかかわらず、当該事業者への周知が十分でなく意見聴取できなかった場合には、事業化に否定的な意見のみが聴取されることとなり、サウンディングの実施がむしろ官民連携の推進のブレーキになってしまう可能性がある。

解決の方法

プレサウンディングの実施：

- 対象事業に対して抱える課題や将来のあり方などについて、民間事業者としてのノウハウ活用の可能性を確認することが重要。
- 有意義な対話のためには、対象事業のみならず、余剰地や隣接地、周辺公有地の一体的な活用や類似施設等との包括化など、幅広い視点からの議論ができるよう、関連情報を整理しておくことが有用。
- 民間事業者から事業参画に向けた前向きな意見が得られなかった場合、その段階で事業化を断念するのではなく、民間事業者が参画しやすくなるよう事業条件（事業範囲や事業スキーム等）を見直し、再度事業化の可能性を探ることが有効。

ポイント

有用な意見交換とするため、対象事業と同様の事業の実施実績を有する民間企業を候補として選定

事業条件検討段階

個別の民間事業者による条件面での要望等を確認するため、事業範囲、事業方式、事業期間、支払いスキーム等の個別事業条件の整理が必要になります

①事業スキーム骨子案の作成 (1)

事業スキーム骨子案に必要な情報項目例

情報項目例	概要
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> 施設の資金調達・設計・施工・改修・運営・維持管理について、どこまで民間事業者の事業範囲とするか 複数施設の包括管理、余剰地やその他公有地の活用との一体事業化の有無 全ての事業者が必ず実施する必要のない任意提案となる業務範囲
事業方式	<ul style="list-style-type: none"> PFI、DB、DBO、指定管理者制度、公共施設等運営権、包括委託、定期借地権、使用許可等、各事業範囲の事業を実施するための事業方式 事業方式が未定の場合には、サウンディングを通じて民間事業者から望ましい事業方式を聴取
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> 概ね想定する事業期間を記載 事業期間が未定の場合には、範囲を設定し（10-20年等）、サウンディングを通じて民間事業者から望ましい事業範囲を聴取
支払いスキーム	<ul style="list-style-type: none"> 公共からの支払い条件（施設整備費相当分、運営維持管理費相当分）、利用者等からの支払い条件（利用料金設定等）、借地料等の水準（公有財産規則などによる賃料設定の条件）等
公募スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 公募開始から事業者選定までのスケジュール（施設の整備などが含まれる場合には、設計期間や施工期間を含む）、事業開始までの準備期間等 公募開始から提案書提出までの期間が十分であるか、事業者選定後、事業着手までの準備期間が十分であるか、設計・施工の期間は十分であるかなどについて意見を聴取

ポイント

公共の支払い条件、利用料金制導入有無、借地料の水準等、民間事業者の収支に直結する支払いスキームを重点的に検討

例えば宮崎市では、民間事業者へのサウンディングを基に事業目的を達成できる事業条件を設定し、事業スキームを作成しています

①事業スキーム骨子案の作成 (2)

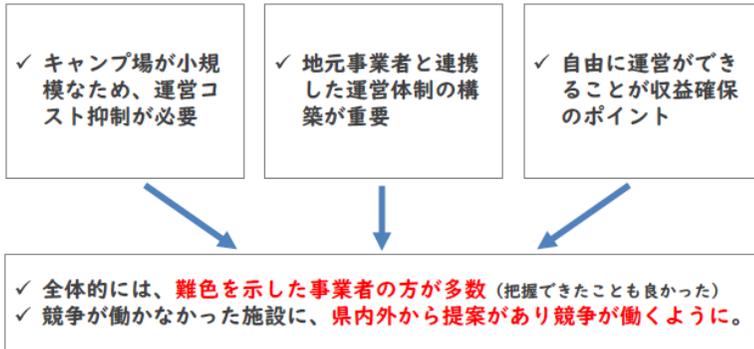
ヒアリング実施に基づき事業条件を設定した例

ヒアリングの実施による事業条件の確認



コンセッション方式の導入について
 <ヒアリング、サウンディング調査結果（一部抜粋）>

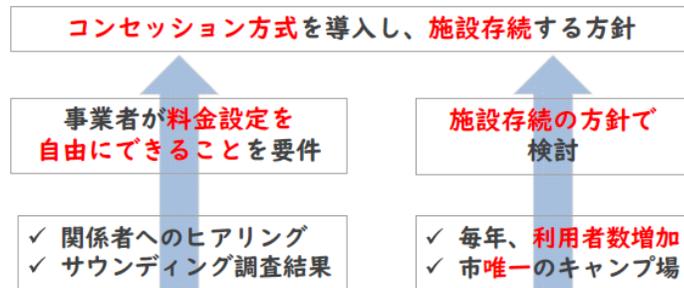
・宮崎白浜オートキャンプ場に興味を示す事業者はいるのか！？



6



コンセッション方式の導入について <検討結果>

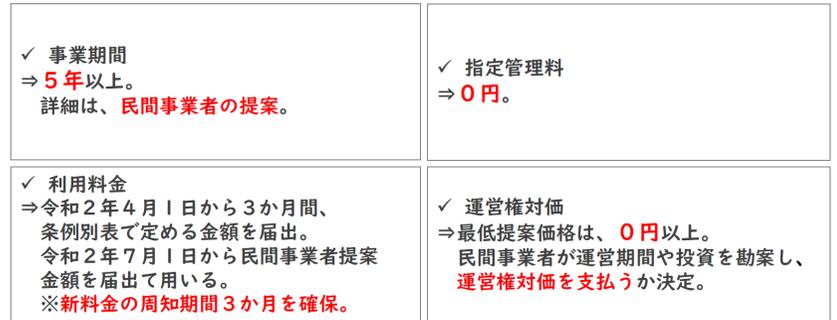


事業目的を達成する事業スキーム



コンセッション方式の導入について <公募要件>

・公民両者の意向反映！果たして手は挙がるのか！？



13

事業発案段階や事業条件検討段階等、早期段階から民間事業者に事業に関与させ、民間事業者と連携した官民連携事業の具体化を図ることも一案です

②民間事業者の巻き込み、提案受付（1）

早期段階から民間事業者に事業に関与させる工夫を行った事例

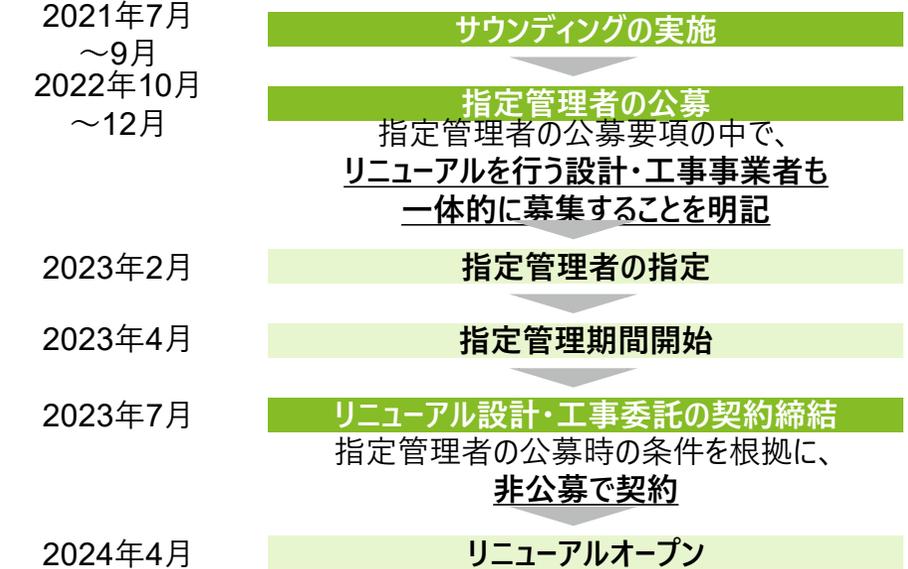
工夫の方法	事例
アイデアコンペ提出事業者と連携した官民連携基本構想の策定	(埼玉県毛呂山町) ・アイデアコンペを実施し、短期かつ暫定的な総合公園の利活用に係る提案を受け付けるとともに、当該事業者と連携し、将来の官民連携手法の活用に係る基本構想を策定
民間提案制度を活用した事業化の検討	(千葉県睦沢町) ・スマートウェルネスタウンの整備にあたって、PFI 法上の民間提案制度に基づく提案募集を行い、民間事業者からの提案を受け事業化
現指定管理者と連携するパートナー事業者の選定	(富山県魚津市) ・魚津総合公園において、現指定管理者である魚津市施設管理公社と連携し、にぎわい創出と収益性向上を図るパートナー企業を選定
庁舎建替におけるECI方式の導入	(北海道芽室町) ・基本設計後、早期段階で VE 提案を含む ECI 事業者を選定し、実施設計に施工業者が関与することで、当初設計思想が遵守され、設計会社から施工会社への円滑な業務移行が可能となったほか、資材や人材の早期確保等によるコスト縮減効果を達成
リニューアルオープンを目指した仕組みの変更においてサウンディングを実施	(兵庫県神戸市) ・サウンディングの結果を参考に、先行して指定管理者を選定する際に、公募条件として、事業期間中のリニューアル業務を行う設計・工事事業者も一体的に募集することを明記することで、事業者からリニューアルの方向性についても合わせて提案を受け付け

例えば神戸市では、サウンディングを通じて収集した情報から、リニューアル後の指定管理料を削減する代わりに、リニューアル費用を増額できる事業条件を設定しています

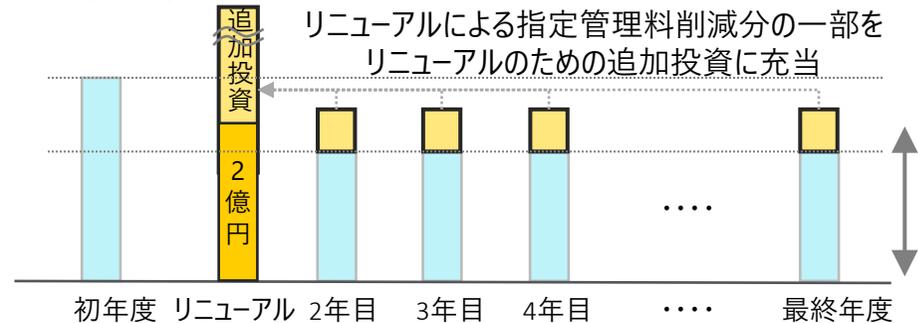
②民間事業者の巻き込み、提案受付 (2)

施設名称	・ 神戸市立自然の家『そうぞうのすみか』
事業主体	・ 兵庫県神戸市
事業手法	・ 指定管理 + 非公募でのリニューアル設計・工事
運営事業者	・ 六甲アウトドア・エデュテインメント共同企業体 ・ アドバンス(株) (クロスプロジェクトグループ) ・ 北川・上田総合計画 株式会社
事業期間	・ 10年間 (令和5年4月～令和15年3月)
施設概要	・ 敷地面積：23.5ha (実際の活用面積は約3ha)
リニューアル内容	・ 飲食店を併設する湖畔の休憩施設の新築 ・ キャンプ場の拡大 ・ 2000㎡超の宿泊施設の改修 等
リニューアル提案の条件	<p>【市負担のリニューアル設計・整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上限2億円 (指定管理料の削減額を上乗せ可、その場合は上限5億円) ・ 提案を逸脱しない範囲で内容等は市と修正協議 ・ リニューアルで整備したものは市に帰属 <p>【民間投資】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最低3千万円 ・ 備品の調達や工作物の設置、設備の改修等 ・ 原状回復を基本とするが市への帰属を協議可
取組み概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市が、本施設のリニューアルを目指し、指定管理者と合わせて、設計・工事を行う事業者を一体的に公募 ・ 市はリニューアルの目的・考え方・要求水準を示し、事業者からリニューアル提案を受け付けた

事業スケジュール



支払いイメージ



事業効果の把握において、必ずしも精緻なVFMを算定する必要はなく、特定事業の効果及び効率性に関する客観的に優位な評価が示されることで済みます

③事業実施効果の把握 (1)

費用総額の比較等による簡易な検討

- 内閣府の示す優先的検討規程の策定例では、「簡易な検討」段階では、費用総額の比較やその他の方法による評価を示しており、必ずしも精緻なVFM算定を求めている。

一 費用総額の比較による評価

市は、別紙のPPP/PFI手法簡易定量評価調書により、自ら公共施設等の整備等を行う従来型手法による場合と、採用手法を導入した場合との間で、次に掲げる費用等の総額（以下「費用総額」という。）を比較し、採用手法の導入の適否を評価するものとする。

4において複数の手法を選択した場合においては、各々の手法について費用総額を算定し、その最も低いものと、従来型手法による場合の費用総額との間で同様の比較を行うものとする。

- イ 公共施設等の整備等（運営等を除く。）の費用
- ロ 公共施設等の運営等の費用
- ハ 民間事業者の適正な利益及び配当
- ニ 調査に要する費用
- ホ 資金調達に要する費用
- ヘ 利用料金収入

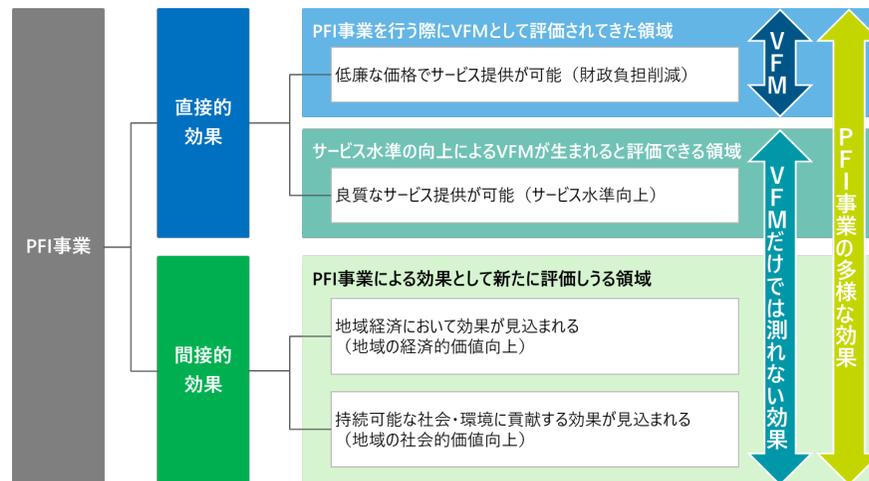
二 その他の方法による評価

市は、採用手法の過去の実績が乏しいこと等により費用総額の比較が困難と認めるときは、一にかかわらず、次に掲げる評価その他公的負担の抑制につながることを客観的に評価することができる方法により採用手法の導入の適否を評価することができるものとする。

- イ 民間事業者への意見聴取を踏まえた評価
- ロ 類似事例の調査を踏まえた評価

多様な効果による評価

- 内閣府では、PFIの多様な効果について、PFI事業の実施を検討する際は、多様な効果をVFMと併せて、又はVFMを補完するものとして取り扱い、総合的に評価することが有効としている。



- 多様な効果についての詳細は「令和7年度文教施設における官民連携（PPP/PFI）勉強会《具体化手続き編（評価方法）》」を参照。

例えば宮崎市では、VFMの算定結果を公表するのではなく、定性的な評価により、コンセッション事業を導入することが従来型事業に比べて客観的に優位であることを説明しています

③事業実施効果の把握 (2)

客観的評価の方法

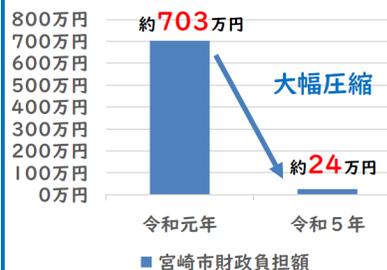
観光施設公共施設運営権方式を導入し、オートキャンプ場の活性化や観光客の誘客、地域活性化を図ることについて、収支比較だけでなく公共サービス水準の向上や誘客施策なども比較検討する必要があることから、定性的評価を行うこととした。

評価結果

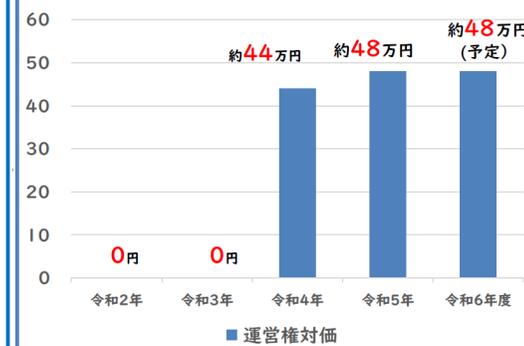
1. 宮崎白浜オートキャンプ場の更なる活性化を図ることができる。
2. 宮崎白浜オートキャンプ場が拠点となることで、青島地区の誘客促進及び地域活性化に繋がる。
3. 民間事業者の持つ運営・維持管理に関するノウハウを最大限活用でき、サービス面の向上に繋がる。
4. 競争性、透明性の高い事業者選定を行うとともに、実施契約等に基づき適切にリスク分担を図ることにより、宮崎白浜オートキャンプ場の運営が効率的に行うことができる。
5. 民間事業者に運営権を設定することで、自由に利用料金を定めることができ、利用者ニーズに応じた更新投資等を、自由度が高く、柔軟に行うことができる。
6. 公民連携で施設の魅力アップを図ることができる。
7. 市の財政負担の縮減が引き続き期待でき、運営権対価による新たな歳入が得られる。
8. 事業期間を10年と設定しているため、事業者の積極的な投資を促せる。

バックデータ

【財政負担の軽減】



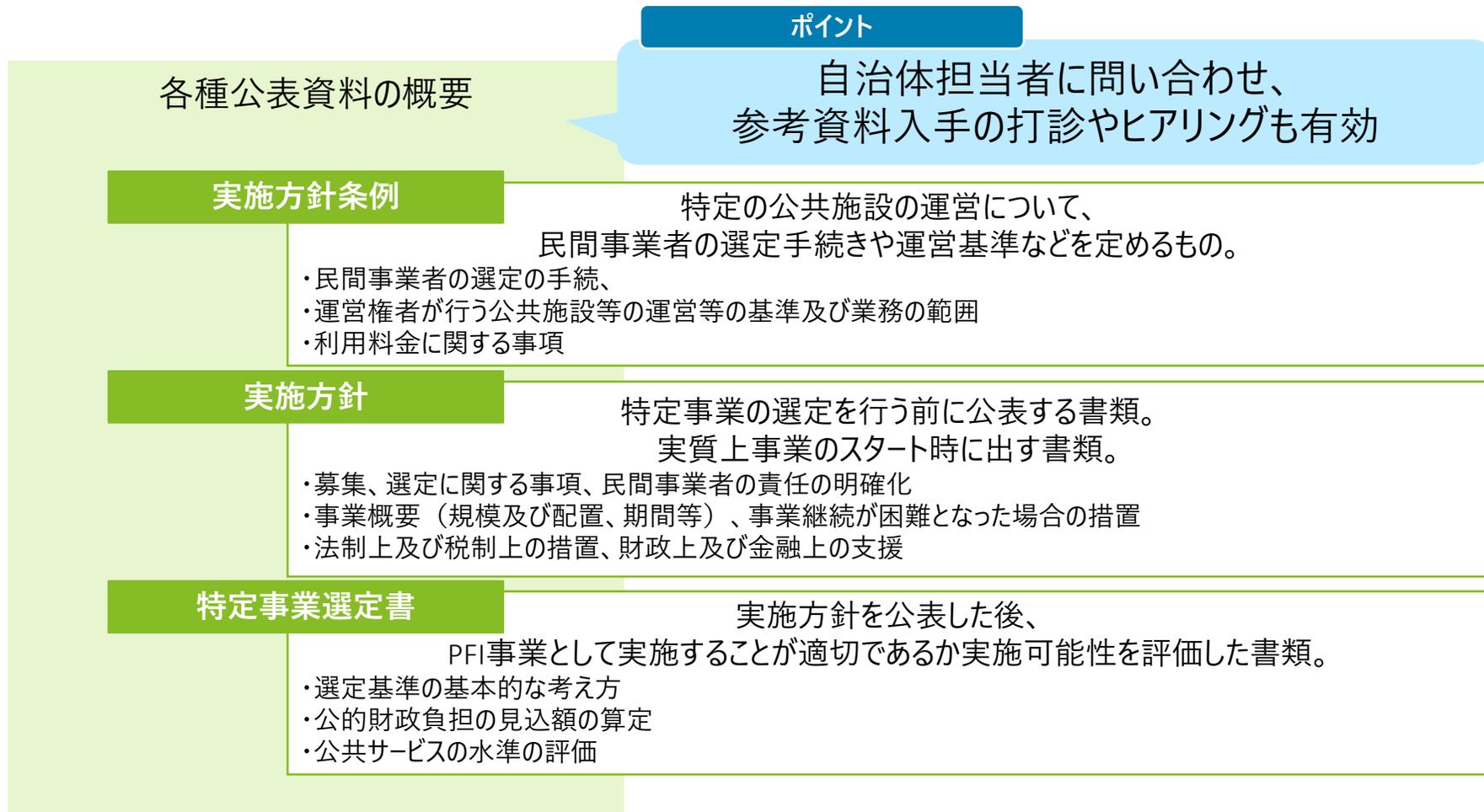
運営権対価



公募・事業化段階

コンサルテーションをはじめとしたPFI法に従って作成する資料は、他自治体の類似事業における募集要項等を参照することで効率化が可能です

①法定手続き資料の作成 (1)



例えば蒲郡市では、内閣府等の支援制度を利用しながら、類似事業の情報収集を行い、事業化を進めています

①法定手続き資料の作成 (2)

3 コンセッション導入



(2)参考にした事例

愛知県への問い合わせを行い
募集要項等の情報を収集

①愛知県国際展示場コンセッション

本市が位置する愛知県が行った事業であり、条例の内容、募集から決定までのプロセス、書類のフォーマット等、全てにおいて参考にした事例。行政財産として、運営権と指定管理者制度の併用している事例としても、大変参考となり、ベースとさせていただいた事例。

②廿日市市新宮島水族館（仮称）整備事業（広島県廿日市市）

水族館事業として、主に運営のための水準書の記載内容等を参考にさせていただいた。本市は、新設の事業でないため、運営部分に絞って参考事例として、活用。

内閣府の行政実務専門家派遣
制度を用いて津山市職員を招聘

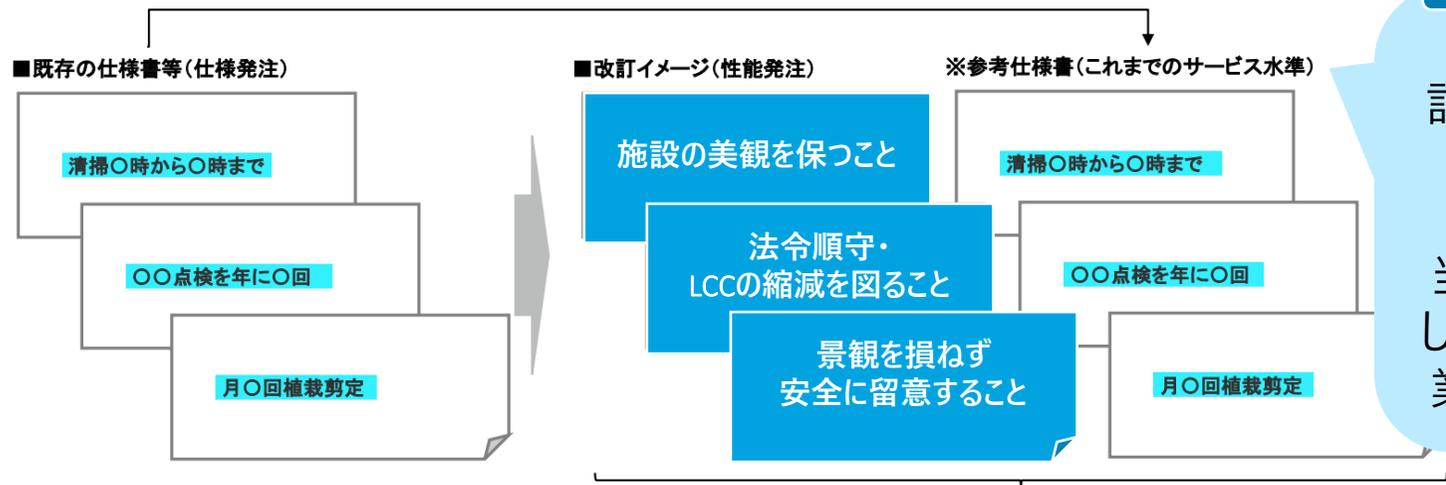
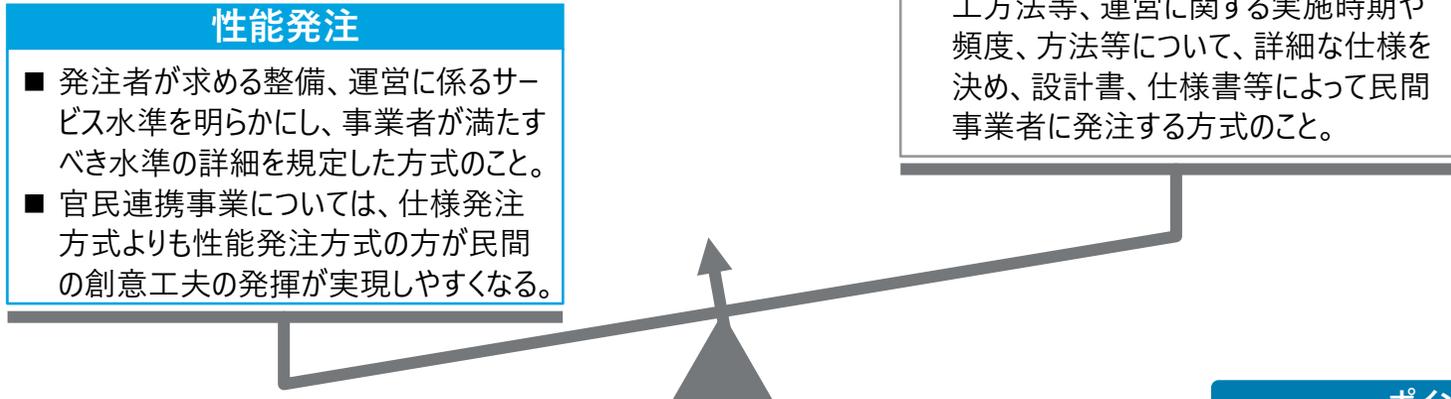
③旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業（岡山県津山市）

指定管理者制度からP F I手法へと切り替えを検討する中で、運営権を設定するコンセッション方式の採用を検討し始めた際、スモールコンセッションの事例として挙げられており、短期間での実施かつV F Mの未実施という部分において、特に参考にさせていただいた。

既存の仕様書が存在する場合、当該仕様書を底本として作成しつつ、性能発注を可能な限り導入することで、事業効果の最大化が図られます

② 要求水準の作成

性能発注と仕様発注の違いと転換イメージ（例）



ポイント

別途作成している基本計画や既存の維持管理に係る仕様書などを参考資料として添付の上、当該仕様の内容を前提として、代替の提案を民間事業者から求めることも有効

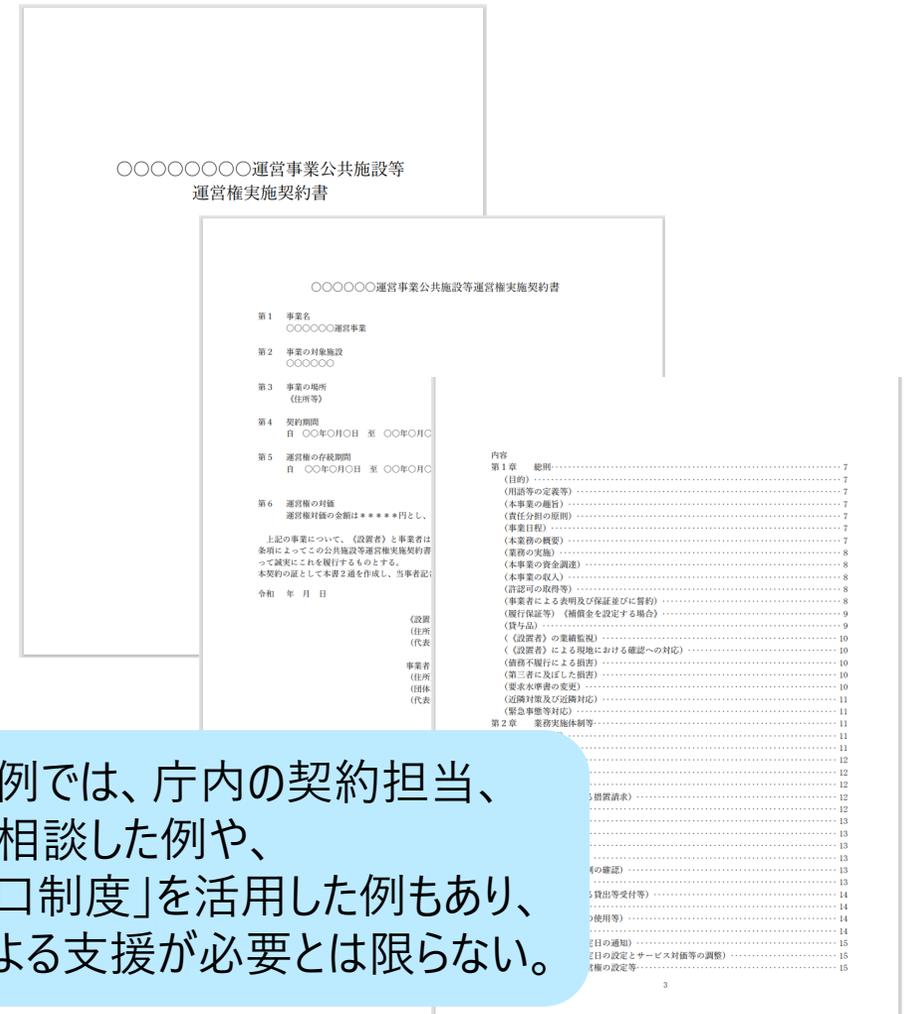
- ・ 既存の仕様書を参考のサービス水準として示し、より良い効率的な提案を求める
- ・ 民間事業者の提案内容をもとに定期的なモニタリングを実施
- ・ 定期的なモニタリングをもとに、年度毎の事業計画を協議し、費用対効果の最大化を図る

事業手法に応じて準拠すべきひな型の有無を確認し、法務専門家による支援などを必要に応じて活用することで、個別の事業条件に合った契約書案等を準備することが可能です

③契約書案の作成 (1)

契約書案作成の進め方

- 内閣府や国土交通省、経済産業省等の国の機関や、実際にコンセッション事業を導入している自治体が、それぞれの事業において公表している実施契約書（案）や「ひな形」をの情報を収集。
- 事業内容に応じて契約書内容をカスタマイズ。
- 法務専門家による契約書内容のレビュー。



ポイント

自治体職員のみで事業化を行った先行事例では、庁内の契約担当、自治体における顧問弁護士に相談した例や、内閣府が設置する「PPP/PFI ワンストップ窓口制度」を活用した例もあり、案件規模によっては、必ずしも法務専門家による支援が必要とは限らない。

近年では、アドバイザーを活用せずに、自治体職員のみで事業化を行う小規模なコンセッションが増加しています

③契約書案の作成 (2)

事業名	公共負担	利用料金設定	運営権対価	従前の運営手法	外部アドバイザー委託	特徴
旧吉川小学校跡地 公共施設等運営事業	なし	運営権者が自由に定める	課税標準額相当額×5% + 固定資産税相当額	直営 (廃校)	なし	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者からPFI法に基づく民間提案を受け随意契約で選定 別途締結の協定に基づき市全体の活性化の取り組みを実施
蒲郡市竹島水族館コンセッション	なし	運営権者が自由に定める	0円以上	指定管理	なし	<ul style="list-style-type: none"> 従前の指定管理者が協力企業として競争に参加し、公募の結果選定され、引き続き運営 要求水準として、収益の一部の地域貢献への活用を位置づけ
旧苅田家付属町家群を活用した 施設の管理運営事業	改修費	運営権者が自由に定める	0円以上 ※3年目より支払い	寄付物件	なし	<ul style="list-style-type: none"> 改修工事期間内に事業者を選定したことで、運営視点での事業者の提案を工事内容に反映 改修工事を公共が実施することで、民間側の資金調達が必要となり、参画ハードルを低減
萩市浜崎伝建地区 町家モデル施設の運営事業	改修費	運営権者が自由に定める	改修費のうち市負担分の半額 (2期にわたり回収)	寄付物件	なし	<ul style="list-style-type: none"> 公募前に建屋の柱・梁、外観、設備設置等の改修を市が実施 改修費のうち市負担分を2期にわたって回収する想定で運営権対価の金額を設定
米原市観光・レクリエーション関連 2施設に係る公共施設等運営事業	改修費、 管理運営費	運営権者が自由に定める	0円以上	指定管理	あり	<ul style="list-style-type: none"> 得られた収入(収益還元金)を更新投資に活用する仕組みを導入
宮崎白浜オートキャンプ場 施設運営事業	なし	運営権者が自由に定める	0円以上	指定管理	なし	<ul style="list-style-type: none"> 事業期間や運営権対価を事業者の提案に委ねる、柔軟性の高い公募を実施
グラスハウス利活用事業	改修費	運営権者が自由に定める	0円以上 ※3年目より支払い	指定管理	なし	<ul style="list-style-type: none"> 一定の制約を設定した中で、独立採算を前提に民間から自由な施設の改修提案
田川市芸術起業支援施設 運営事業	改修費	運営権者が自由に定める	0円以上	直営 (廃校)	なし	<ul style="list-style-type: none"> 本日まで講演

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（オーストラランド、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