

2020年11月25日 全11頁

# 行政のデジタル化による経済活性化と課題

デジタル化の推進は一人当たり実質 GDP 成長率を 1.1%pt 押し上げ

経済調査部 シニアエコノミスト 神田 慶司  
研究員 永井 寛之  
研究員 田村 統久  
調査本部 遠山 卓人

## [要約]

- 政府のオンラインサービスの充実度は諸外国に比べて低いわけではない。だが、世界銀行が公表するビジネス環境のスコアを見ると、日本は特に手続きの数やその日数といった面で諸外国に見劣りしている。ビジネス環境と経済成長の関係をもとに、仮に行政のデジタル化によってビジネス環境が大幅に改善すると、日本の一人当たり実質 GDP 成長率は 1.1%ポイント高まる可能性がある。
- 特別定額給付金の支給に時間を要した一因は行政のデジタル化の遅れである。効率的に現金給付された国では、政府が国民識別番号に紐づけて個人の銀行口座情報を管理し、平時からその口座を政府と個人との現金のやりとりに利用している。デジタル技術を利用して給付の迅速性や効率性を高めることは、消費喚起策としての給付の費用対効果や、生活保護など社会保障の質を高める上でも重要である。行政サービスの質の向上にもつながるだろう。
- 行政のデジタル化を推し進めていく上での課題は多い。分権的な行政機能や業務プロセスの見直し、マイナンバーによる一元管理への不安払拭のほか、IT 人材の少なさも挙げられる。政府だけでなく、行政サービスの利用者である企業や家計も加速するデジタル化に対応する必要がある。ポストコロナを見据えた社会的課題を解決する手段こそが「行政のデジタル化」であり、紙や判子を廃止してオンライン化すること自体がデジタル化の目的ではない。デジタル庁（仮称）には、将来の経済社会の青写真を描きつつ、全体最適の視点からデジタル化を主導していくことが期待される。

## 1. はじめに

菅義偉政権は2021年のデジタル庁（仮称）の設立を表明するなど、行政のデジタル化を重要施策の一つに位置付けている。菅首相は10月の所信表明演説において、「各省庁や自治体の縦割りを打破し、行政のデジタル化を進めます。今後五年で自治体のシステムの統一・標準化を行い、どの自治体にお住まいでも、行政サービスをいち早くお届けします。マイナンバーカードについては、今後二年半のうちにほぼ全国民に行き渡ることを目指し、来年3月から保険証とマイナンバーカードの一体化を始め、運転免許証のデジタル化も進めます」と述べた。

コロナショックは行政のデジタル化の遅れを露わにした。例えば特別定額給付金の手続きではマイナンバーを活用できず、マイナンバーカードの普及率の低さから申請の多くは紙で行われた。迅速に給付するため、全国民への一律給付という簡素な仕組みにしたにもかかわらず、諸外国に比べて給付の手続きに相当な時間を要した（後掲図表5左）。特別定額給付金にかかる事務費が1,459億円（予算ベース）だった点も見逃せない。行政のデジタル化が進んでいれば、事務費は大幅に抑えられ、その分を生活困窮者への給付などに充てられたはずだ。

本稿では、政府のこれまでのデジタル化に関する取り組みや現状を整理した上で、行政のデジタル化が進んだ場合の日本経済への影響と課題について検討する。

## 2. デジタル化を通じた事業環境の改善は経済を活性化

### 行政のデジタル化は2000年頃に開始したものの実現に遅れ

政府が行政サービスのデジタル化に着手したのは2000年代初めであり、諸外国と比べて出遅れたわけではなかった（図表1）。

2001年には、世界的規模で起きたIT革命に対応するため「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」（IT基本法）が施行された。同法により、インターネットを通じた情報の共有・発信等を通じて社会を発展させるための施策を推進する「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部」（IT戦略本部）が設置された。また、その第1回戦略本部会合において、日本が5年以内に世界最先端のIT国家となることを目指す「e-Japan戦略」が決定された。

2013年には「内閣法等の一部を改正する法律」（政府CIO法）が施行され、政府全体のIT政策及び電子行政の推進の司令塔として府省横断的な権限を有する「内閣情報通信政策監」（政府CIO）が設置された。また2015年には、個人番号、法人番号を活用した行政の効率化、国民の負担の軽減等を目的とした「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（マイナンバー法）が施行された。2019年には「デジタル時代の新たなIT政策大綱」が策定され、デジタル時代の国際競争に勝ち抜くための環境整備と、社会全体のデジタル化により日本の課題解決を目指すことが示された。

図表 1 : 2000 年以降の政府のデジタル化関連の取り組み

	計画策定等	法整備
2001年	・「e-Japan戦略」策定	・「IT基本法」施行
2003年		・「行政手続オンライン化法」施行
2005年		・「e-文書法」施行
2006年	・「IT新改革戦略」発表	
2008年	・「オンライン利用拡大 行動計画」作成	
2010年	・「新たな情報通信技術戦略」発表	
2013年	・「世界最先端IT国家創造宣言」発表	・「政府CIO法」施行
2015年	・「IT利活用に係る基本指針」策定	・「マイナンバー法」施行
2016年		・「官民データ活用推進基本法」施行
2017年	・「デジタル・ガバメント推進方針」策定	
2019年	・「デジタル時代の新たなIT政策大綱」策定 ・「IT新戦略」発表	・「デジタル手続法」施行

(出所) 政府資料より大和総研作成

こうした政府の取り組みもあり、国連“E-Government Survey”における「政府のオンラインサービス指数」は2003年で0.524だったが、2020年には0.905まで改善した。政府のオンラインサービス指数とは、各国政府がオンラインサービスに関する約150の質問に回答した結果を指数化したもので、オンラインサービスの充実度を表す（指数が1に近いほど充実度が高い）。OECD加盟国における日本の順位は2020年で13位である（2003年は18位）。しかしながら、ビジネス環境の整備状況や他のアンケート調査、先行研究などを見ると、日本の行政のデジタル化は上記の指数や順位が示すほど改善したとはいえない。

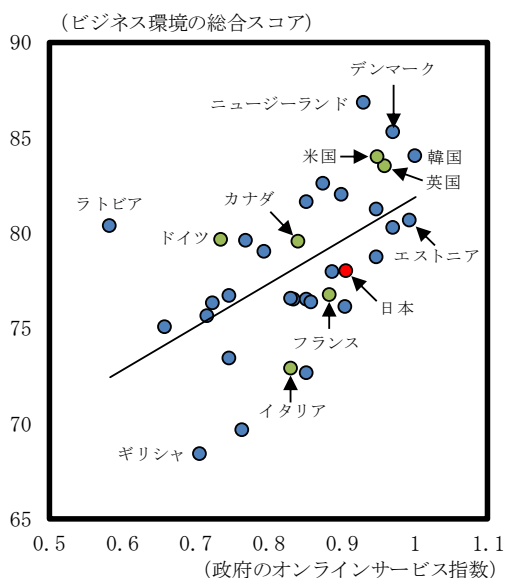
### 行政サービスのデジタル化はビジネス環境を改善させる可能性

OECD加盟34カ国について、2020年の政府のオンラインサービス指数と世界銀行“Doing Business 2020”における「ビジネス環境の総合スコア」を散布図で示したのが**図表2左**である。ビジネス環境の総合スコアとは、事業設立や建設許可の取得など10分野における規制の度合いや手続きの煩雑さなどをもとに、世界銀行が各国のビジネス環境をスコア化したものである（100に近いほどビジネス環境がよい）。

政府のオンラインサービス指数とビジネス環境の総合スコアには緩やかな正の相関関係が見られる。すなわち、政府のオンラインサービスが充実している国ほどビジネス環境がよいという傾向が見られる。もちろん、行政サービスのデジタル化の度合いはビジネス環境に影響を与える様々な要因の一つにすぎないが、日本は傾向線よりもやや下方に位置しており、オンラインサービス化が進んだ割にはビジネス環境が改善していない可能性がある。

そこで、ビジネス環境の総合スコアを構成する10分野の各項目において、特にスコアが低いものを記載した**図表2右**を見ると、日本は手続きの数やその日数といった面で諸外国に見劣りしているところが少なくない。見方を変えれば、行政のデジタル化を一段と進めることでビジネス環境を改善させる余地があるということを示唆している。

図表 2：政府のオンラインサービスとビジネス環境(左)、日本のビジネス環境の主な課題(右)



	OECD加盟国内の日本の順位(20年)	低スコア項目
総合	18	
事業設立	29	手続きの数、日数、費用
建設許可取得	7	<手続きの数>、<日数>
電力調達	7	手続きの日数
不動産登記	23	手続きの数、費用
資金調達	23	法的権利指数、信用情報指数
投資家保護	23	取締役責任指数、株主の権利指数、所有と経営に関する指数、企業の透明性指数、情報公開指数、
納税	25	支払いの数、税率
貿易	30	輸出入の時間、費用
契約執行	22	費用、司法手続き指数
破綻処理	3	

(注)OECD加盟国は、世界銀行“Doing Business 2020”における分類上で「高所得国」に該当しないコロンビア、メキシコ、トルコを除く。左図の「ビジネス環境の総合スコア」は同“Doing Business 2020”の“Ease of Doing Business”、「政府のオンラインサービス指数」は国連“E-Government Survey 2020”における“Online Service Index”で、実線は傾向線。右図の「低スコア項目」は、スコアが対象国内の中央値を下回る項目で、デジタル化で改善しやすいものを斜字にした。<>の項目は、スコアが中央値以上となるものデジタル化で改善しやすい項目。

(出所)世界銀行、国連資料より大和総研作成

## 政府のオンラインサービスは利便性の面で課題

オンライン化された行政サービスは企業や個人に限らず、利用者に十分に活用されていないという課題もある。例えば、谷口・高(2020)<sup>1</sup>は日本における電子政府の問題点として、証明書の発行の際に署名や捺印が必要となることが多いなど利用者本位でないことを挙げている。早稲田大学電子政府・自治体研究所(2020)<sup>2</sup>でも、行政のオンラインサービスが企業や家計では利用が十分に進んでいないことを指摘している。

実際にOECD統計を見ると、日本では個人が国や自治体に申請する際にインターネットを利用することがかなり少ない。図表3は16～74歳を対象に、過去1年間で政府・公共サービスのサイトから申請を行った個人の割合をまとめたものである。日本は2018年で7%強にとどまる一方、北欧諸国や「デジタル化先進国」ともいわれるエストニアは2019年で70%前後だった。OECD加盟国平均でも2018年で40%程度である。前出の政府のオンラインサービス指数の結果と合わせると、日本では政府のオンラインサービス化が諸外国に比べて進んでいるものの、その取り組みは利便性向上に必ずしもつながっていないと考えられる。

<sup>1</sup> 谷口洋志・高鶴(2020)「日本における電子政府の現状と課題」 経済学論纂(中央大学)第61巻第1号(2020年7月)、pp.161-184

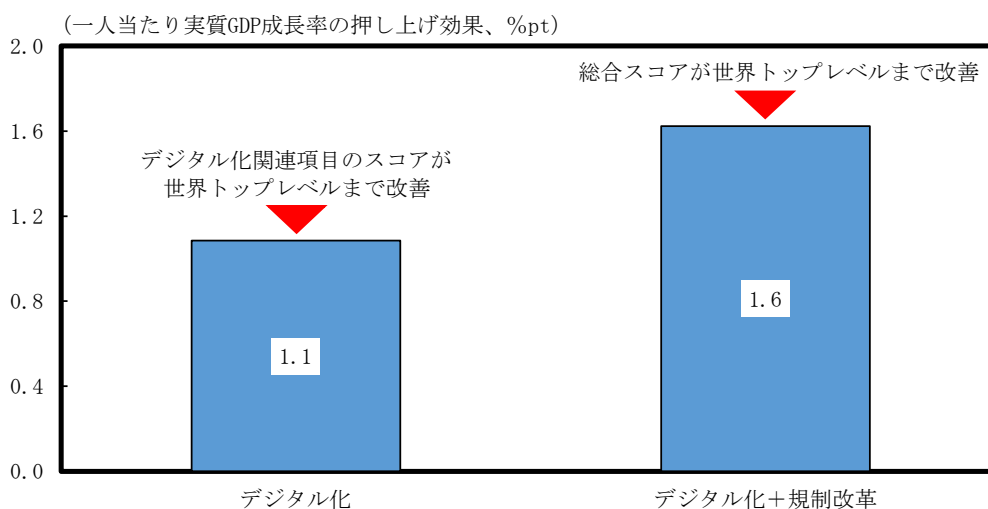
<sup>2</sup> 早稲田大学電子政府・自治体研究所(2020)「第15回早稲田大学世界デジタル政府ランキング」



右の斜字の項目のスコアが、仮に世界トップレベルまで改善すると、日本のビジネス環境の総合スコアは5.8ポイント上昇する（2020年の順位に単純に当てはめるとOECD加盟国中18位から5位に上昇）と試算される。

そこで、この上昇幅に先に紹介した推計結果を当てはめると、日本の一人当たり実質GDP成長率は行政のデジタル化の推進により、1.1%ポイントほど高まる可能性がある（図表4）。2019年度における日本の一人当たり実質GDPは424万円であったから、1.1%分の増加は一人当たり平均4.6万円の所得増に相当する。これは一見すると少ないように思えるが、一時的ではなく恒常的に所得水準が高まることを意味するため、経済効果は将来にわたって発現することになる。

図表4：行政のデジタル化の進展などによる日本経済への影響



(注1) 推計期間は2013～19年。OECD29カ国を対象に、固定効果モデルにより推計。

(注2) 推計式は、一人当たり実質GDP成長率(2年平均) =  $-12.829 + 0.126 \times (\text{総固定資本形成(2年平均)}) + 0.185 \times (\text{ビジネス環境(2年平均)}) + 0.001 \times (\text{純対外直接投資対GDP比(2年平均)}) + (\text{ビジネス環境(2年平均)}) \times \text{基準改定ダミー}$ 。

なお定数は5%有意、係数は総固定資本形成(2年平均)とビジネス環境(2年平均)がいずれも1%有意。

(注3) 「デジタル化」は世界銀行「Doing Business 2020」における日本のデジタル化関連項目のスコアが世界トップレベルまで改善し、「デジタル化+規制改革」は日本の総合スコアが世界トップレベルまで改善するケース。

(出所) OECD、IMF、世界銀行統計より大和総研作成

行政のデジタル化に加えて規制・制度改革を大胆に進めるなどして、日本のビジネス環境の総合スコアが世界トップレベルまで改善すると、日本の一人当たり実質GDP成長率は1.6%ポイントほど高まると試算される。実際にこのような規制・制度改革を実行するためには、事業設立の領域などを中心とする手続きの簡素化に加え、資金調達や少数投資家保護などに関連する制度の整備も進めていく必要がある。政府は規制改革実行計画において、商業登記などの行政手続きを20%改善させることや、地方公共団体のプラットフォームの統一化などを目標に掲げている。行政のデジタル化とともに、規制改革実行計画を着実に進めることが少なくとも求められよう。

### 3. デジタル化による家計のセーフティネット強化

#### 諸外国に比べて相当の時間を要した日本の現金給付策

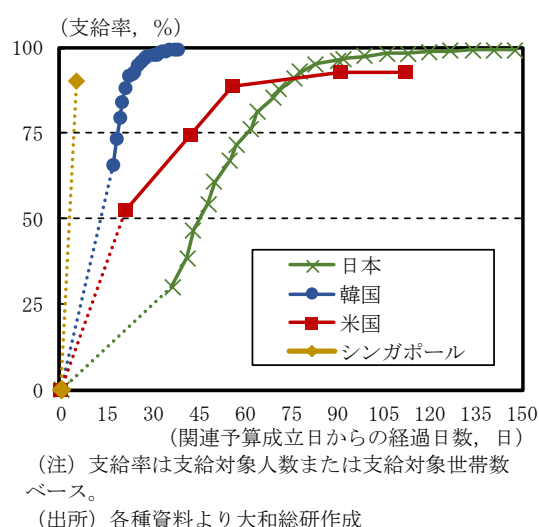
新型コロナウイルス感染拡大で景気が急速に悪化した2020年4月から5月にかけて、日本では現金給付の対象と給付額の変更や支給スピードの遅さが問題となった。その背景にあったのが行政のデジタル化の遅れである。

安倍前政権は4月7日、コロナショックの影響を受けた生活困窮世帯を支援するため、対象世帯への30万円の生活支援臨時給付金を盛り込んだ緊急経済対策を閣議決定した。しかしその後、支給要件の分かりにくさや不正受給への懸念などから不満や批判の声が広がった。これを受け、安倍前首相は4月17日の記者会見で生活支援臨時給付金を正式に撤回し、全国民に一律10万円を給付する特別定額給付金へと舵を切った。

特別定額給付金の支給が決定されてからも、家計に給付金が届くまでには相当の時間を要した。コロナショック下では韓国やシンガポール、米国などでも支給要件を（ほとんど）課さない形で現金給付が行われたが、これらの国の中で支給に最も時間がかかったのは日本だった。

**図表5左**はこれら4カ国について、現金給付の関連予算（または法律）が成立してからの経過日数と、支給率（＝支給者（世帯）数÷支給対象者（世帯）数）を示したものである。日本は関連予算が成立してから支給率が50%に達するまで40日以上かかり、75%を超えるのに約60日を要した。これに対して、シンガポールでは予算成立5日後の4月14日に約90%の支給が完了した。また韓国でも22日間で支給率が90%に達した。米国の現金給付策は所得等に応じて支給額が変わる仕組みだったこともあり、支給スピードはシンガポールや韓国に遅れた。それでも支給率が50%に達するまで約20日、75%に達するまで約40日と、日本よりも早かった。

図表5：コロナショック下の現金給付の支給スピード（左）、現金給付とデジタル化の関係（右）



		望ましい給付体制	現状と課題	デジタル化で期待される効果
経済対策	生活支援策	景気悪化による生活困窮者（世帯）に迅速に給付	・前年の所得や年齢のみで対象者（世帯）を選別	リアルタイムの所得情報から支給すべき対象者（世帯）を特定し、マイナンバーに紐づけた銀行口座に迅速に支給
	消費喚起策	足元の所得水準を考慮して低所得者（世帯）に迅速に給付	・郵送等によりその都度銀行口座情報を収集	
社会保障	生活保障	要件を満たす個人（世帯）全てに確実に給付	申請の煩わしさやスティグマ、制度の認識不足から利用率が低い	リアルタイムの所得情報やマイナンバーに紐づけた銀行口座を使うことで、申請手続きを簡素化

## デジタル化はセーフティネットの強化や行政サービスの質向上に寄与

日本で現金給付に時間がかかったのは、支給プロセスにおいて手作業に依ることが多かったからだ。多くの自治体では、マイナンバーカード保有者は特別定額給付金のオンライン申請が可能だった。しかしマイナンバーカードの普及率は支給当時で2割弱にとどまり<sup>6</sup>、支給対象者の大多数は申請書類を郵送した。一方、韓国ではオンライン申請が大半で、シンガポールや米国では申請自体が不要だった。このように申請手続きが効率的に行われたのは、政府が国民識別番号に紐づけて個人の銀行口座情報を管理し、平時からその口座を政府と個人との現金のやり取りに利用しているからだ。

今回の給付方法を巡る混乱は、政府が各人の所得動向をリアルタイムに把握できなかったことにも起因する。景気が悪化する中で政府が生活困窮者に絞って手厚く給付しようとしても、その時の各人の所得状況が分からず、対象者を選別することができないからだ。現行システムでは手続きの煩雑さや不正などを避けるため、前年の所得水準や年齢で給付対象が選別されることが多い。しかしそれでは、景気悪化の影響を受けていない人に給付したり、前年の所得水準は低くないものの大幅に減収した人を給付対象から外したりすることになってしまう。

この点、デジタル技術を活用している国の中には、国民の所得情報をできる限りリアルタイムに収集しているところがある。代表的なのはRTI (Real Time Information) 制度を運用する英国だ。同制度は、給与を支払うたびに給与額や源泉徴収額等を税務当局に報告することを雇用主に義務付けており、当局は雇用者の所得動向を月次で把握することができる。給与額等の報告を毎月義務付けることは事業主負担の増大につながりやすいが、英国ではその手続きをデジタル化するなどして、負担をできるだけ軽減するように制度設計されている。

デジタル技術を利用して給付の迅速性や効率性を高めることは、消費喚起策としての給付の費用対効果や、生活保護など社会保障の質を高める上でも重要である(前掲図表5右)。一般に、消費喚起策は限界消費性向の高い低所得者(世帯)にピンポイントで給付することが効果的だが、リアルタイムで所得情報を把握すれば、給付時点での低所得者(世帯)を対象とすることができる。また生活保護では、申請の煩わしさや受給に伴うスティグマ(被保護者であることが周囲に知られる不名誉や屈辱)などを背景に、受給資格があるのに受給しないケースが少なくない。デジタル技術を駆使し、申請手続きを簡素化していくことにより、利用率を高めることが期待できよう。

このように行政サービスのデジタル化は家計のセーフティネットを強化し、政策効果を高めることに資するが、他方で行政サービスの質の向上にもつながるだろう。膨大な申請書類の処理などに追われていた行政担当者の業務が効率化されることで、生み出された時間を住民サービスの改善や政策立案などに充てられるからだ。人口減少・高齢化が特に進んでいる自治体では職員の人材確保が重要課題となっているが、デジタル化を通じて職員一人当たりの業務生産性が高まれば、人手不足の緩和に寄与するとみられる。

<sup>6</sup> 総務省「マイナンバーカード交付状況」によると、人口対比で見たマイナンバーカードの交付枚数率は5月1日時点で16.4%だった。その後上昇を続けて、11月1日時点で21.8%である。



## 4. 行政のデジタル化に向けた課題

### 分権的な行政機能や業務プロセスの見直し、マイナンバーによる一元管理等が課題に

行政のデジタル化を推し進めていく上での課題は多い。その一つは行政機関ごとに構築されがちな分権的な体制だ。各府省や自治体はシステムやデータベース、ネットワークを仕事ごとに構築することが一般的で、デジタル化に向けた施策が全体最適の視点で実施されることは少なかった。長い年月をかけて整理されてきた個々の業務を行政全体で体系的に見直すのは決して容易ではない。この点、行政のデジタル化を集権的に推し進める組織を設置すべきとの指摘は以前からあった。例えば日本経済団体連合会は2018年に公表した報告書<sup>7</sup>の中で「情報経済社会省（デジタル省）」の設立を提言するなど、経済界からの要望も根強かった。菅首相が所信表明演説で「各省庁や自治体の縦割りを打破」と述べたのは、こうした背景があったためとみられる。

また企業でも陥りがちな問題だが、デジタル技術を導入しても決済の申請や承認を紙ベースで行い続けるなど、デジタル化に追いついていない業務プロセスは行政サービスの効率化や利用者側の利便性の向上を阻害している可能性がある。行政のデジタル化が加速するほど、それに見合った形で業務プロセスや各種制度を柔軟に見直す必要性が高まりそうだ。

他方、銀行口座や所得に係る個人情報などを政府が一元管理し、給付事業等を含めた行政サービスに利用することに対しては、プライバシーの保護や情報漏洩のリスクへの懸念から反対する声が少ない。マイナンバー制度に基づく個人情報の管理は、個人の尊重を定めた憲法13条に違反する恐れがあるとの見方もある。この点については、マイナンバーに紐づけた預金口座（共通入出金口座）を市区町村との入出金用に、一人につき一つ事前登録する仕組みを作るとも一案である<sup>8</sup>。また現行法上、マイナンバーを利用できる分野は税、社会保障、災害対策に限定されているため、特別定額給付金のような経済対策にマイナンバーを利用するには法改正が必要となると考えられる。

### IT人材の少なさが行政のデジタル化の足かせとなる可能性

日本の公共部門にはデジタル化に対応できる人材（いわゆるIT人材）が少なく、このことが行政のデジタル化を阻害している可能性もある。内閣府「令和2年度 年次経済財政報告」（2020年11月）では、IT人材のうち公務に従事する者の比率を日米間で比較しているが、米国が5.6%であるのに対して日本は0.5%にすぎないという。

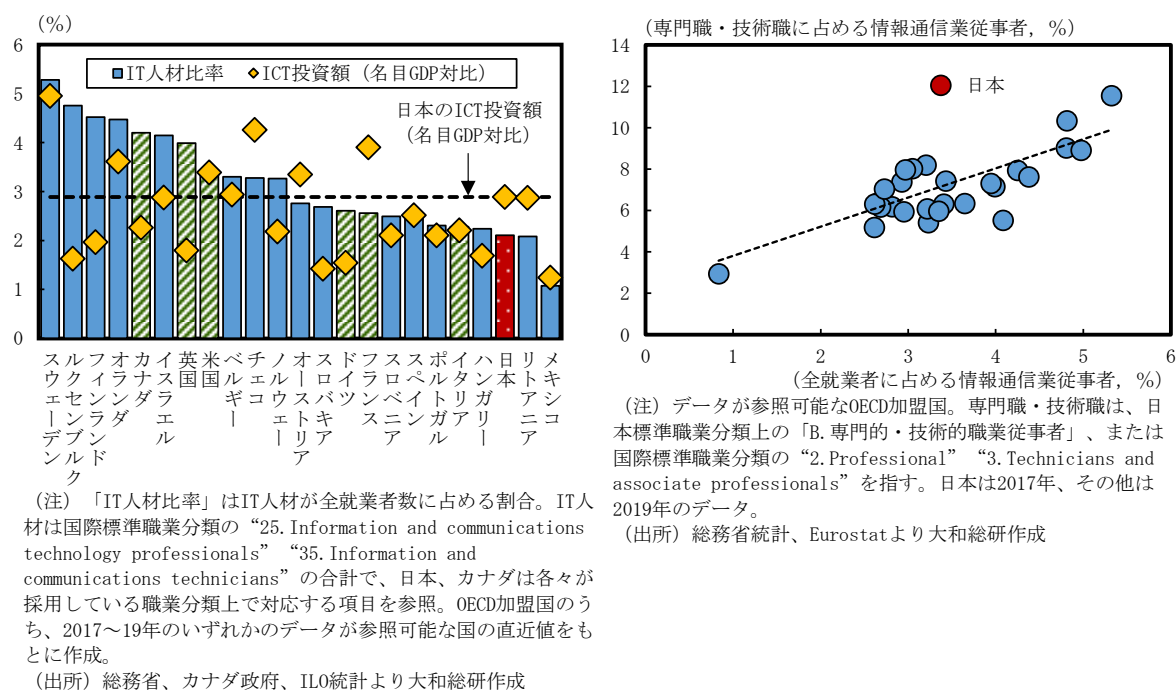
<sup>7</sup> 日本経済団体連合会（2018）「デジタルエコノミー推進に向けた統合的な国際戦略の確立を」（2018年5月15日）

<sup>8</sup> 是枝俊悟「[なぜマイナンバーがあるのに一律10万円給付に時間がかかるのか](#)」（大和総研レポート、2020年5月26日）

さらに IT 人材を就業者対比で見ると、日本は先進国の中はかなり低い水準にある。図表 6 左で示すように、日本はデータが比較可能な OECD 加盟 23 カ国のうち、全就業者に占める IT 人材の割合（＝IT 人材比率）が 3 番目に低い。これは、名目 GDP 対比で見た日本の ICT 投資額が G7 諸国の中でフランスや米国に次ぐ水準にあり、諸外国に見劣りしないのとは対照的だ。

日本の IT 人材はとりわけ情報通信業に集中しているという特徴も見られる。図表 6 右は、職業計の全就業者、および全「専門職・技術職」従事者（IT 人材を含む）それぞれの情報通信業への集中度を表している。全就業者ベースで見た情報通信業比率が高いほど、「専門職・技術職」ベースで見た情報通信業比率も高い傾向にある。ここで注目したいのは、日本が傾向線から大きく上振れしている点だ。すなわち、日本は諸外国に比べて「専門職・技術職」が情報通信業に集中する傾向が強い<sup>9</sup>。日本では、情報通信業に IT 人材が集中して公務セクターに流入してこないことが、行政のデジタル化を進みにくくしている面がありそうだ。今後は、デジタル技術に係る教育機会をこれまで以上に増やすなどして国内の IT 人材の底上げを図ったり、就業環境の改善により国内外の多様な人材を受け入れたりするといった取り組みを積極的に打ち出す必要がある。

図表 6：IT 人材比率と ICT 投資額（左）、職業別の情報通信業への集中度（右）



<sup>9</sup> 独立行政法人情報処理推進機構（2017）「IT 人材白書 2017」は、情報処理・通信に携わる人材が IT 企業以外に勤める割合をイタリア以外の G7 間で比較しており、日本では諸外国に比べて顕著に低いことを指摘している。また、総務省（2018）「平成 30 年版 情報通信白書」は、ICT 人材がベンダ企業、ユーザ企業に勤める割合を日米間で比較し、日本では ICT 人材がベンダ企業に集中していることを示している。

## ポストコロナの課題を解決する手段こそが「行政のデジタル化」

本章で指摘した課題を乗り越えるためにも、政府だけでなく、行政サービスの利用者である企業や家計も様々な習慣や仕組みの「当たり前」を見直し、加速するデジタル化に対応する必要がある。また、銀行口座と所得情報をマイナンバーで管理するインフラを整備する上では、政府が一元管理することに対する国民の不安や抵抗感、事業主負担が重くなることへ懸念などが想定される。こうした中で政府が企業や家計から幅広い理解を得るには、「行政のデジタル化」がどのような目的で行われ、実現すると国民にどのようなメリットをもたらすのかなどについて明確に示す必要がある。

ポストコロナの経済社会は人口減少・高齢化への対応が一層重要になる。働き手の減少がほぼ確実に見込まれる中、社会全体でデジタル化を進めることで時間や空間の制約を緩和・解消し、多様な働き方を認め、企業の成長力を強化する必要がある。また AI や IoT、ロボットの活用拡大は、多くの人が就労しやすい定型業務を減らし、所得格差が拡大する可能性がある。ベーシックインカムがたびたび話題に上がるように、日本をはじめ多くの国では再分配政策の強化が求められている。他方、新型コロナウイルスはワクチンが普及すればいずれ人類の脅威でなくなるが、また新たな疫病のパンデミックが起こる可能性も否定できない。今回の経験を生かし、生活困窮者への重点的かつ迅速な給付をオンラインで行うためのシステムを構築するなど、感染症に対する耐性の高い社会を目指すことも重要である。

こうしたポストコロナを見据えた社会的課題を解決する手段こそが「行政のデジタル化」である。紙や判子を廃止してオンライン化すること自体がデジタル化の目的ではない。2021年9月の設立が見込まれているデジタル庁（仮称）には、将来の経済社会の青写真を描きつつ、全体最適の視点からデジタル化を主導していくことが期待される。