



# 2030年における マイナンバーの役割

—未来の暮らしから  
マイナンバーの活用を考える—



# 目次

エグゼクティブサマリー	3
<hr/>	
第1章 デジタルガバメントとeID	4
1-1 デジタルガバメントとeID	4
1-1-1 日本における試み	
1-1-2 マイナンバー制度の創設	
1-1-3 デジタルガバメントの実現に向けて	
1-2 マイナンバーおよびマイナンバーカードの現状と課題	7
1-2-1 マイナンバーカードの将来像とロードマップ	
1-2-2 課題と解決の方向性	
1-3 諸外国におけるeID普及状況	8
<hr/>	
第2章 IDシステム活用が浸透した未来像と行政機関の役割	9
2-1 2030年の行政機関の未来像とIDシステムが果たす役割	9
2-1-1 多様なIDがつなぐサービスインターフェース	
2-1-2 国民生活の保障と義務を支えるマイナンバー制度	
2-1-3 自治と権利を生み出すeID	
2-2 未来像の実現に向けた要件	11
2-2-1 インクルーシブな地方行政と中央省庁の関係性の再構築	
2-2-2 共通基盤IDとクラウドネイティブな法定受託事務基盤	
2-2-3 eIDを支える地域間のオープンイノベーション	
2-3 新しい行政機構の共創に向けて	14



## エグゼクティブサマリー

2021年5月にデジタル改革関連法が成立し、同年9月にデジタル庁が発足した。同庁はマイナンバー制度を、デジタル社会に必要な共通機能の整備・普及に関する政策のひとつとして位置付け、マイナンバーを基礎IDとしたデジタル社会の形成を進めている。本稿では、日本におけるデジタル戦略の経緯を振り返り、議論の枠組みを整理するとともに（第1章）、IDシステム活用が浸透した未来像と行政機関の役割を描くことで（第2章）、今後のデジタル社会の実現に向けた取り組みのひとつの方向性を提示する。



# 第1章 デジタルガバメントとeID

## 1-1 デジタルガバメントとeID

### 1-1-1 日本における試み

2021年9月に発足したデジタル庁の設置目的は、「デジタル社会形成の司令塔として、未来志向のDXを大胆に推進し、デジタル時代の官民インフラを今後5年で一気に作り上げる」とされている。この背景には、コロナ禍で浮き彫りになった「デジタル敗戦」の現状があるが、日本においてデジタル化に関する試みは2000年代初頭から始まっており、まずその経緯を振り返ることで議論の枠組みを整理する。

政府レベルでのデジタル化に向けた取り組みは、IT基本法に基づくe-Japan戦略（2001年）に始まる。e-Japan戦略ではIT基盤整備の遅れに対する危機感から、重点施策として「超高速ネットワークインフラ整備及び競争政策」「電子商取引ルールと新たな環境整備」「電子政府の実現」「人材育成の強化」が設定されていた。このうち、1点目の「超高速ネットワークインフラ」は、その後ADSLの急速な普及もあって整備が進み、その結果、問題関心は「IT基盤整備」から「IT利用・活用」へと進化した。また、2点目の「電

子商取引」についても、「電子商取引等に関する準則」（2002年）が策定されたり、「個人情報保護に関する法律」が2005年に全面施行されるなど、現在に至るまで環境の変化に応じて整備が進んでいる。

同時に掲げられていた「電子政府化」目標は、続くe-Japan戦略II（2003年）の冒頭において「電子商取引や電子政府関連の制度的な基盤整備も進んできた」と言及されており、7つの先導的取り組みの1分野（行政サービス）として、引き続き重要政策に位置付けられていた。そこでは、24時間365日ノンストップ・ワンストップの行政サービスを提供すること、総合的なワンストップサービスの仕組みや利用者視点に立った行政ポータルサイトなどを整備すること、異なる行政機関が類似のITを導入することにより重複投資を排除して共通化を図ること——などが指摘されており、現在の問題意識の原型を見て取れる。

続く政府戦略はe-Japan戦略Ⅱの10年後に策定された「世界最先端IT国家創造宣言」（2013年）である。ここでは過去の取り組みについて「従来の戦略は、IT活用を強調しつつも、IT化・IT活用という名目だけで、利用者ニーズを十分把握せず、組織を超えた業務改革（BPR）を行わなかったことで、ITの利便性や効率性が発揮できないものとなった。また、各省がバラバラにIT投資、施策を推進し、重複投資や施策効果が発揮できない状況を生み出してきたなどの面もあった」と総括しており、反省の弁が述べられている。このような認識に基づき、目指すべき社会・姿を実現するための取り組みのひとつに「公共サービスがワンストップで誰でもどこでもいつでも受けられる社会の実現」が掲げられ、引き続き取り組まれることとなった。

なお、反省点として指摘された利用者視点の不足と省庁別投資による非効率性、現在にも引き継がれている問題だが、2013年、政府CIOが創設され解決が試みられた。制度の主旨としては、政府CIOがこれまで不在であった電子政府化への旗振り役となり、省庁横断で取り組みを進めるものとされている。政府CIOは、「電子行政に関する戦略」「政府の情報化推進施策等の管理」などの権限を保有していたが、権限委任が不十分であり、根本的な課題を解決するには至らなかったとの指摘もある。

その後、AIやIoTなどデジタル関連技術の開発が進み、データ流通が拡大したことを背景に、2016年に官民データ活用推進基本法が成立した。その目的は「官民データ活用の基本理念を定め、安全で安心して暮らせる社会や生活環境を実現すること」であり、行政手続きに係るオンライン利用の原則化や、官民データの円滑な流通のための仕組み構築などが基本的施策とされた。これにより、政府デジタル戦略は

「IT活用の進化」というフレームから「データの利活用」へと舵を切り、オープンデータが法的に位置付けられるとともに、行政手続きのオンライン化などデジタルガバメントの実現に向けた取り組みも射程に入ることとなった。

その後、政府戦略は「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」（2017年）にアップデートされ、データ利活用が前面に押し出されることとなった。これにより、行政手続きなどのオンライン化原則とともに、データ利活用のルール整備、マイナンバーカードの普及・活用、データ連携のためのプラットフォーム整備といった取り組みが具体化されることとなった。

2020年9月に発足した菅政権はデジタル庁の創設を発表し、省庁ごとに割り振られていたシステム系予算の一括管理など、より強力な権限の下、行政システム内情報連携や、社会のデジタル化実装に向けた基盤づくりを開始した。2021年10月に発足した岸田政権は、デジタル田園都市国家構想による地方活性化の方針を打ち出し、安倍政権時より取り組んできた地方創生的手段としてデジタルを位置付けるなど、デジタル戦略は、政府の重要戦略のひとつとなっている。

最新のデジタル戦略は、2021年12月24日に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」であるが、この計画では実現のための6つの方針として、①デジタル化による成長戦略、②医療・教育・防災・子ども等の準公共分野のデジタル化、③デジタル化による地域の活性化、④誰一人取り残されないデジタル社会、⑤デジタル人材の育成・確保、⑥DFFTの推進をはじめとする国際戦略——が掲げられ、それぞれ実現に向けた施策の推進体制および工程表が公表されている。

## 1-1-2 マイナンバー制度の創設

デジタルガバメントに関する取り組みは2001年のe-Japan戦略にまで遡ることができる一方、eID（電子的な身分証明書）であるマイナンバーに関しては1980年代に議論されたグリーンカード（少額貯蓄等利用者カード）、2002年に稼働開始した住民基本台帳ネットワークシステムが土台であり、源流が異なる。結果的に、両者の試みはプライバシーへの懸念が大きな障害となり、全国的な普及には至らなかった。

個人情報管理されることへの強い反発がある中でマイナンバー制度が実現した背景には、2007年に持ち主不明の年金記録5,000万件超の存在が明らかになった、いわゆる「消えた年金問題」がある。これは、各公的年金制度ごとに異なる番号で管理していた年金記録を基礎年金番号に統合した際、古い番号のまま記録が残ってしまったことが原因で、紙台帳などで管理していた年金記録を電子化する

際の転記ミスや、転職で複数の年金手帳を保有している場合などにミスが多かったとされる。加えて、2011年の東日本大震災において、被災者への罹災証明書を発行する際に本人確認が難航した点も、制度の必要性に関する認識を高めることに一役買った形だ。

このような背景を踏まえて2016年から導入されたマイナンバー制度は、社会保障の適正負担・適正受給といった財務面での問題関心を軸に、使用範囲は「社会保障・税・災害」の3項目に厳しく制限されるものとなった。

国民全員に割り当てられる「マイナンバー」は主に行政システム内の業務効率化に使用される。一方で、民間事業者が活用できるのは「マイナンバーカード」である。マイナンバーカードには、マイナンバーが記載されている他、埋め

込まれたICチップ内には公的個人認証サービスに係る電子証明書が格納されている。また、ICチップ内には空き領域が存在し、民間事業者もそこにカードアプリケーションを搭載することでサービスを活用できる仕様となっている。マイナンバーはマイナンバー法によって用途が厳しく制限されている一方、「マイナンバーカード」は民間事業者を含めさまざまなサービスに活用できる余地がある。

このように、マイナンバー制度の目的は、マイナンバーにより行政内システムを紐づけることで実現するバックヤード業務の効率化と、マイナンバーカードの利用による市民サービスの利便性向上である。現在は、マイナンバー制度は政府デジタル戦略の中に取り込まれ、主にマイナンバーカードの普及・活用が活発に議論されており、創設当初の社会保障の適正負担・適正受給といった問題関心からは軸足を移しつつある。

### 1-1-3 デジタルガバメントの実現に向けて

上述のように、日本においてデジタルガバメントに関する取り組みとeIDであるマイナンバー制度はそれぞれ異なる源流を持つが、データの利活用の潮流を取り込んだ「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」(2017年)において、マイナンバーカードの普及・活用はデジタルガバメント実現のための施策として位置付けられることとなった。

最新の「デジタル社会の実現に向けた重点計画」(2021年12月24日閣議決定)では、国民一人ひとりのニーズやライフスタイルに合ったサービスが提供される豊かな社会の実現の手段として、マイナンバー制度の利活用推進、マイナンバーカードの普及・利用推進が目標とされている。前者に

ついては、マイナンバーの利活用推進に向けた制度面を見直し、情報連携を拡大することが検討されており、当初の「税・社会保障・災害」という用途を超えて、デジタルガバメントの基礎となるeIDとしてのさらなる活用が構想されている。

具体的には、デジタル庁の「マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ」が提示している国・自治体・民間の情報連携の仕組みのトータルデザインイメージ図では、市民はマイナポータルを通じてさまざまな行政サービスとワンストップでつながることが構想されている。マイナンバーカードのみならず、マイナンバーについても今後利活用の範囲が拡大していくと考えられる。



## 1-2 マイナンバーおよびマイナンバーカードの現状と課題

### 1-2-1 マイナンバーカードの将来像とロードマップ

デジタル関連改革法の中で、デジタルガバメントに関する取り組みが進められているが、マイナンバーに関しては個別に将来像が具体化しつつある。

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（2021年12月24日閣議決定）では、2021年に健康保険証としての利用が始まり、2022年度末までにマイナンバーカードがほぼ全国民に行きわたり、2024年に運転免許証との一体化、2025年に在留カードとの一体化を実現することが目標とされている。

また、総務省「マイナンバーカード機能のスマートフォン搭載等に関する検討会」では、ユースケースの将来像として、スマートフォン用電子証明書を使用した電子署名により、各種行政手続きのオンライン申請を可能にしたり、民間サービスと連携して住宅ローンを契約したりするなど、スマートフォン1つでさまざまな手続きやサービスを利用可能にすることが検討されている。

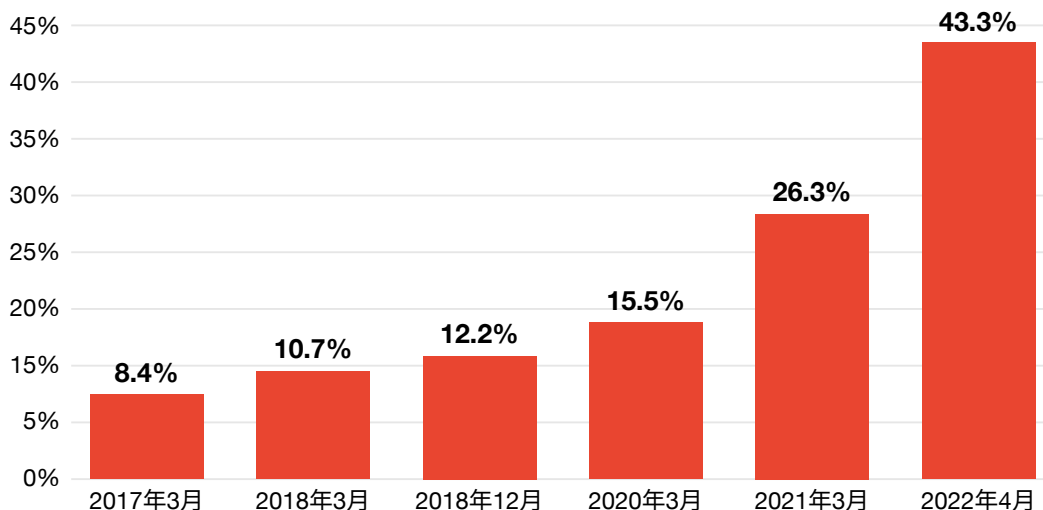
### 1-2-2 課題と解決の方向性

マイナンバーカードを今後社会全体で活用するには、普及率の向上が必須となる。総務省によるマイナポイント事業などの推進により、マイナンバーカードの取得率は増加傾向にあるものの、2022年3月現在で42.4%にとどまっている（図表1）。

政府内には普及を拙速に進めるのではなく、利便性の実感が持てるようサービスの拡充を進めるべきとの意見もあり、将来的には、マイナンバーカードの機能をスマートフォンに搭載するなど、機能の拡大や利便性の向上がカード取得の動機となり普及が進むというシナリオが描かれていると考えられる。

また、個人情報の取り扱いへの不安といった観点もマイナンバーおよびマイナンバーカードの利活用の促進に対して高いハードルとなっている。一方で、日本のマイナンバー制度は、後発国であるがゆえに、先進事例の比較検討の上に成立している。具体的には、IDを一元化せず分散管理とすることで流出リスク対応を重視するなど、セキュリティが非常に重視されており、今後は機能拡大による利便性の向上と同時に、安全性に関して利用者の信頼を得るための取り組みが必要だろう。

図表1：全人口に占めるマイナンバーカード交付率



出所：「マイナンバーカード交付状況について」（総務省）（[https://www.soumu.go.jp/kojinbango\\_card/](https://www.soumu.go.jp/kojinbango_card/)）をもとにPwC作成

### 1-3 諸外国におけるeID普及状況

国連のE-Government Development Index（2020年）において、日本政府のデジタルガバメント化進捗ランキングは、国連加盟193カ国中14位となっている。諸外国を見ると、1位のデンマークが本格的なデジタルガバメント構築に向けた取り組みを開始したのは、日本のe-Japan戦略が公表された時期とほぼ同じ2000年代初頭である。2001年の「Project e-Government」をはじめ、デンマーク政府は、政府間、政府・民間企業間、政府・市民間の手続きや取り引きにおいて段階的なデジタル化を進めてきた。また、主要な基盤である個人番号「CPR」、個人認証システム「MitID/NemID」、市民向けポータルサイト「Borger.dk」、電子私書箱「e-Boks」などは、試験的導入を経て、国民のベネフィット理解が進んだ段階で使用を義務化している。その際、データ管理に関してはルールを定めて高い透明性を確保し、信頼を構築することでスムーズな導入を実現させてきた。

同Index3位のエストニアは、安全保障上のリスク対応の一環でデジタルガバメント化に取り組んできた経緯がある。

eIDに関しては、2002年にIDカードを配布開始し、段階を踏んでモバイル認証やスマホアプリ認証を開始した。それらを支えるデジタル基盤として、分散化された行政DBや民間DBを相互接続する仕組みであるX-Roadが開発されている。X-Roadはタイムスタンプをブロックチェーン上で発行し、データの堅牢性を保証する仕組みで、この技術は海外への輸出コンテンツにもなっている。eIDの設計にあたって優れたUX追求がなされており、生活の利便性向上が普及へのインセンティブとなっている。

このように各国は固有の条件の下、利用者の信頼を獲得しながらサービスの充実を実現させてきた。日本は諸外国のようにデジタルガバメントの仕組みを段階的に整備するというより、デジタル庁が主導する形で早急に構築を進めている段階にある。第2章では、IDシステム活用が浸透した未来像と、行政機関のあるべき将来像を提示するとともに、そのために必要な要件を整理する。





## 第2章 IDシステム活用が浸透した 未来像と行政機関の役割

### 2-1 2030年の行政機関の未来像とIDシステムが果たす役割

#### 2-1-1 多様なIDがつなぐサービスインターフェース

2030年には、私たちの暮らしはデジタル技術の活用が前提となり、民間企業からのサービスも含めて、デジタルを強く意識することなく、心地よい利用感や多彩な選択肢があふれるヒューマンセントリックな社会になっていると考えられる。

サービス提供サイドに目を向けると、それらはさまざまなアナログ業務に取って代わることにとどまらず、私たちの働き方を支え、能力の拡張を担保し、人間的価値をより向上させるものとして、あらゆるサービスにとって不可欠なものになっているだろう。

基礎自治体・広域自治体・国が提供する行政サービスはデジタルを前提に提供され、よりシームレスに情報がつながり、多様な行政サービスがシンプルなサービスインターフェースによって国民に提供される社会になっていることが望ましい（図表2）。

具体的には、デジタル空間上に存在する自身のIDを活用して多くの行政サービスが提供されるだけではなく、現実空間においても、デジタル上での提供と同速度・同精度で情報処理が行われることが求められる。そして2030年には、国民が自身の置かれている状況にかかわらず全ての行政機関のサービスを利用でき、デジタル化による恩恵を享受できる社会が実現していることが期待される。

図表2：多様なIDがつなぐサービスインターフェース



### 2-1-2 国民生活の保障と義務を支えるマイナンバー制度

税と社会保障の領域においてマイナンバーの活用は加速し、居住地にかかわらず、福祉や生活の質が全国一律に共通化され、維持が図られている社会が実現しているものと考えられる。

本人からの申請に基づいて提供される行政サービスだけでなく、社会環境や社会危機、個人のライフタイムや生活様式に応じた保障を確実かつ迅速に実現する行政サービスが提供され、それらを支える共通基盤としてマイナンバー制度が整備されていることが望ましい。

多くの基礎自治体が提供する社会福祉に関する業務については、監督省庁が地方公共団体に対するサービスプロバイダーのような役割を担い、サービスベンダーとしての民間企業からクラウドサービスを取りまとめて地方公共団体に提供することが求められる。同時に、地方公共団体が自らの状況に応じてサービスを選択できる環境を整備することによって、各自治体は状況に応じて柔軟なデジタルサービスを提供することができるようになるだろう。その上で複数のサービスベンダーによるサービス競争を維持し、各府省による迅速な情報分析と政策立案を生かすことで、安定した国民生活が保障される社会の実現が期待される。

### 2-1-3 自治と権利を生み出すeID

国と地方公共団体の関係性が見直され、税と社会保障の業務の標準化・共通化が進む中で、地方公共団体を含む地域のステークホルダーは今後、より地域固有の課題に目を向け、地域社会における課題解決と発展を目指すことが求められる。

経営資源が減少する地方公共団体において、地域の多様なステークホルダー同士が合意形成を図り、コレクティブ<sup>1</sup>な社会価値を生み出す取り組みが重要視されている。官民連携による行政サービスが提供されている社会においては、全国共通のセキュアなIDにより本人確認が実現されている

ことが重要である。そのためには、自治体固有のIDやシステムに依存した「地域におけるIDを用いた住民のログイン」が生じてはならない。将来的に、マイナンバーカードが地域におけるeIDとして機能すれば、全ての国民の移動の自由を支え、交流人口や関係人口を創出する基盤としても利用されるだろう。

eIDによって、地方公共団体および地域の多様なステークホルダーは、自らの生活や産業、教育などの面においてより望ましい社会を実現するために、サービスの質の面で他の地域と競争・共創することが望まれる。

1：「集合的」の意。問題解決に向けたコレクティブな関係においては、互いの違いを生かしながら共通の目標の達成に向けた協働が目指される。

## 2-2 未来像の実現に向けた要件

### 2-2-1 インクルーシブな地方行政と中央省庁の関係性の再構築

シームレスかつシンプルなサービスインターフェースによって行政サービスが提供される社会を実現するにあたり、国民生活の保障と義務を支える基本的な業務については、基礎自治体・広域自治体・国といった自治体の区分によらず、相互に結びつきを強め、社会全体でバックヤード業務を共有化していくことが求められる。

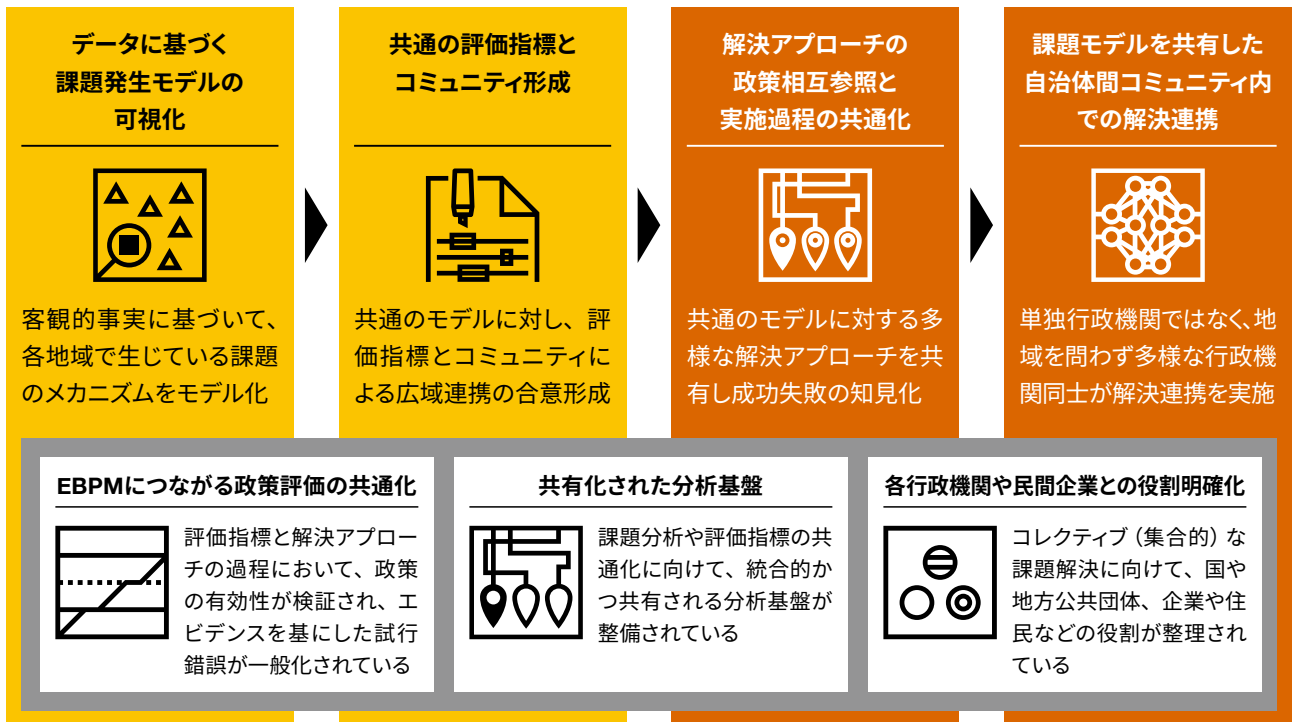
また、地方行政は相互参照によって政策能力を向上させる形で地方事務の検討・実行・評価を行ってきたが、今後はその基盤となるデジタルを生かし、データでの客観的な事実検証により、課題解決手法の共有化・共同化を加速させることが重要となる。また、特定の地域課題に対する地域事務を効率的に進めるためには、隣接自治体との広域連携だけでなく、1,700を超える全ての地方公共団体間での連携を可能とし、その結びつきを深めることで相互に課題を解決していく「コレクティブな広域連携」が必要になる(図表3)。

「コレクティブな広域連携」の実現に向けては、多様なステークホルダーが課題に対し、客観的な事実に基づいて共通の評価指標を活用しながらコミュニケーションを取ること

が重要になる。その中で、相互に強化を図る活動を推進するにあたっては、そのマネジメントを行う専任の組織の下で活動する必要があり、特に自治体間での連携については「同程度の人口規模自治体」であること以外にも、データに基づくクラスタ分析により自治体を分類したり、相関分析による課題発生モデルで自治体同士を比較したりすることで、課題状況に応じた参照基準を設定する必要がある。その際には、分析基盤として共通化されたデータメッシュ(トータルデザインの実現)やクラウド基盤が重要な役割を果たす。

一方、国との関係性については、「コレクティブな広域連携」の加速により、地域課題のナレッジを共有することで、国の政策目標の立案・修正や、現状把握に基づくEBPMなどの領域につながっていくと考えられる。国と地方公共団体が対等な立場から「課題解決に向けた政策立案能力」を相互に高めていくメカニズムを整備することで、国と地方の間でよりバランスの取れた行政組織の運営や、地域や自治体の特性に合わせた細やかな行政サービスの実現につながる

図表3：「コレクティブな広域連携」イメージ図



## 2-2-2 共通基盤IDとクラウドネイティブな法定受託事務基盤

2020年12月25日に総務省が発表した「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」を端緒として、法定受託事務・自治事務の一部において共通化・標準化が進んでいる。2030年に向けて前述したような社会を実現させるためには、中央省庁が提供するそれぞれのシステムをクラウドサービスとしてデジタル庁が包括的に整備し、基礎自治体・広域自治体に提供することが必要である。

また、セキュアな本人確認手続き環境を整備し、さまざまな行政事務で使用されている個別のIDがマイナンバーなどによって連携されることが重要になる。その上で、共通基

盤IDネットワークシステムを前提に事務の在り方を見直し、国が中心となって、法定受託事務の管理監督省庁が基礎自治体・広域自治体と一層の協働を推進することが求められる。その際、デジタル庁と連携した事務の定義と、機能要件・非機能要件の定義が必要になると考えられる。

法定受託事務基盤は今後、中央省庁から提供される「トータルデザインの実現」がなされた社会の中で提供されることが望ましい。また、情報システムへの投資が全行政機関において効率化されることで、地域における政策費が確保され、地域特有の事務への資源投資も進むことが期待される。

### 2-2-3 eIDを支える地域間のオープンイノベーション

eIDが最も有効に活用され、自律的な地域社会の実現に寄与するためには、官民連携によるサービス提供が実現する中で、住民自らが地域サービスを生み出すなど、当事者意識をもって地域に向き合うことが重要になる。

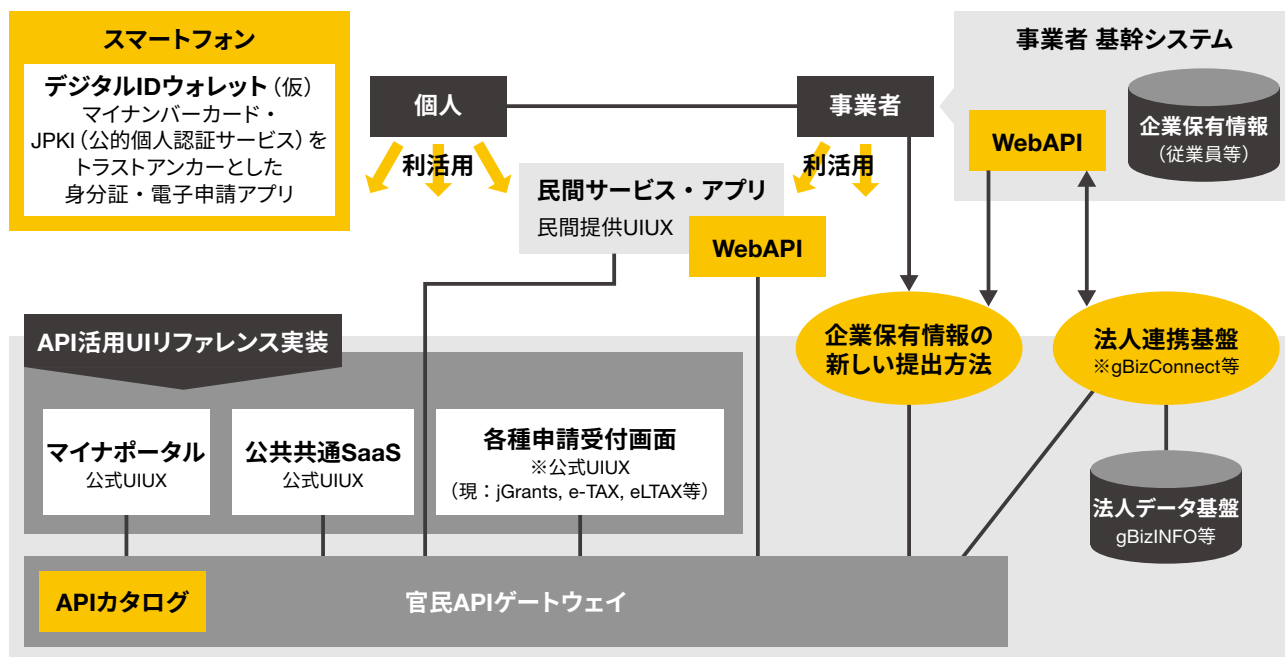
そのためにはeIDが、行政のみならず民間企業やNPOなどが提供する地域サービスにも対応することが求められる。その中で多様なサービスが創出され、住民生活の質が向上し、それらが他の地域に展開されることで新たな産業と雇用の創出につながり、地域の発展を支えているということが認知される必要もある。eIDを保有することで経済的な利得

が得られるだけでなく、自身のアイデンティティを支えるものとして独自のデザインを有するものが生み出されることもポイントになるかもしれない。

また、多様なステークホルダーや各地域の間で地域発展に向けたオープンイノベーションが推進されることで、地域住民の一人ひとりが当事者となる「パブリックナラティブ (Public Narrative)」<sup>2</sup>が創出されるだろう。そのためには、地域社会の心地よさと未来の可能性を生み出す仕組みを行政機関が新たに構築することが求められる (図表4)。

2：パブリックナラティブは、個人に対し、不確実性に直面しつつも共通の目的の達成に向けた行動を促す実践を意味する。

図表4：eIDを活用したオープンイノベーション



出所：「トータルデザイン実現に向けた公共 サービスメッシュ等の検討について」(デジタル庁) ([https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/digital/20211022\\_meeting\\_my\\_number\\_wg\\_04.pdf](https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/digital/20211022_meeting_my_number_wg_04.pdf)) をもとにPwC作成

## 2-3 新しい行政機構の共創に向けて

現在のマイナンバーカードの普及率の低さは、今後の社会においてカードが果たす役割や、ビジョナリーな未来が国民に理解されていないことが原因のひとつにあると考えられる。

結果として、eIDとマイナンバーは生活の質を共創的に向上させるものではなく、個人情報漏洩やプライバシーの侵害をもたらすものとして捉えられている。そのため、このような疑念の解消に多くの時間と労力と金銭を費やしているものと見受けられるが、マイナス面での議論が増えるに伴い、疑念への意識づけが一層進むという負のスパイラルに陥っている。eIDとマイナンバーの普及と利用を促進するためには、

eIDは未来の行政サービスインターフェースや社会保障を支えるものであり、迅速に安心感を提供し、国民の移動の自由と地域の発展を支えるオープンイノベーション基盤としての側面を持つということを発信していく必要がある。前述の社会の実現に向けて、行政機構はこれまで以上にオープンかつコレクティブな取り組みを推進することが重要になる。

そして、国民と地域を支えるファシリテーターである行政機構は、プラットフォームとしての機能を拡大させつつ、国民生活を支える土台としてのレジリエンスを兼ね備えた組織へと変革することを目指し、活動していく必要がある。



# お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



## 執筆者



**林 泰弘**  
パートナー  
PwCコンサルティング合同会社



**上瀬 剛**  
パートナー  
PwCコンサルティング合同会社



**草野 秀樹**  
シニアマネージャー  
PwCコンサルティング合同会社



**鈴木 亜希子**  
シニアアソシエイト  
PwCコンサルティング合同会社

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

発行年月：2022年5月      管理番号：I202203-06

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.