

2023年11月30日

## Govtech スタートアップの活躍に向けた日本版 DMP への期待

DTFA Institute 主任研究員 小林明子

政府はデジタル・ガバメントの実現を目指しており、デジタル技術を活用し行政のサービス向上や効率化を実現する Govtech (Government+Technology) が活性化している。現状、行政の IT 調達においては参入障壁の高さやサプライヤーの集中が課題となっており、デジタルマーケットプレイス (DMP) 計画が進んでいる。先行するイギリスでは DMP 導入後に多様な Govtech 企業の参画が実現しており、日本においても、Govtech スタートアップのビジネス機会増大につながると期待できる。そのためには、DMP を成功させることはもちろん、スタートアップにとっての課題解決を進めていく必要がある。

### 1 政府が進める日本版デジタルマーケットプレイス (DMP : Digital Market Place) 構想

#### 1.1 政府動向

政府は、情報システムの導入をする際の第一候補としてクラウドサービスを検討する方針「クラウド・バイ・デフォルト」原則を掲げ、自治体や政府の IT 改革を進めている。プラットフォームはガバメントクラウド、アプリケーションは SaaS 化し、導入や利用の効率性向上、技術革新対応力の向上、可用性の向上などのメリットを享受しようとする考え方である。

クラウドの活用と並んで、アプリケーションの調達についての新たな方針がデジタルマーケットプレイス (DMP) 構想である。公共向けのアプリを提供するベンダーがカタログサイトと称するリストに登録され、自治体など行政機関は必要なシステムを検索し選定することで簡単に調達を行える。スマートフォンのアプリストアのようなものと考えればわかりやすい。

政府のデジタル行政立案を担う組織として 2023 年 10 月に発足したデジタル行財政改革会議の資料をみても、政府のデジタル活用における取り組み方針には、低コストで多様なサービスを提供する手段として DMP が挙げられている<sup>1</sup>。また、DMP を通じてスタートアップ等の優れたサービスを全国展開することも狙いの一つとなっている。

自由民主党が公開した概念図「図表 1 ガバメントクラウド移行と DMP の概念図」で

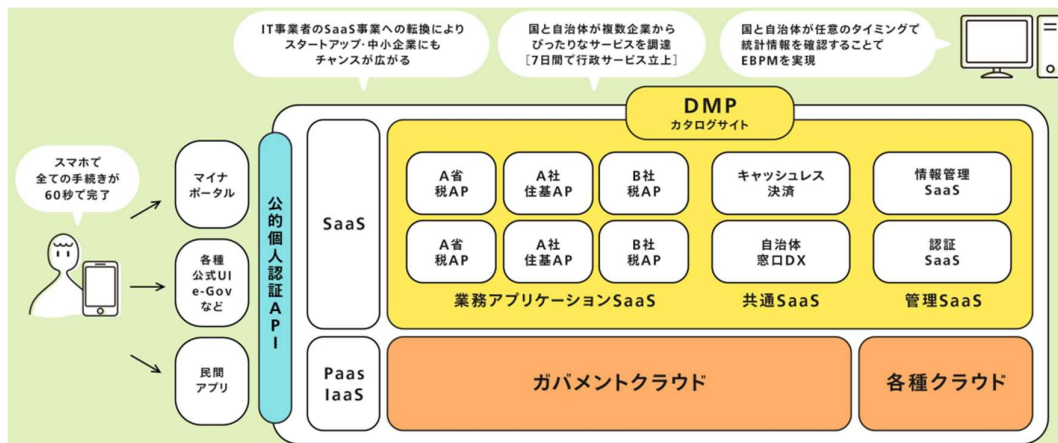
<sup>1</sup> 内閣官房 第一回デジタル行財政改革会議「デジタル行財政改革について」(2023年10月)

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital\\_gyozaikaikaku/kaigi1/kaigi1\\_siryou4.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_gyozaikaikaku/kaigi1/kaigi1_siryou4.pdf)

は、ガバメントクラウド上の自治体の基幹システムも DMP のカタログサイトに含まれている。現在、全自治体の自治体の住民情報系システムの標準化とガバメントクラウドへの移行が 2025 年度末の完了を目標として進められている。政府は、ガバメントクラウド移行後はベンダーロックインを防ぎ他社アプリケーションに移行しやすくなるという方針を示しており、そのイメージとみられる。とはいえ、住民情報を扱うシステムの変更は慎重を期すため、Web 上での検索で短期間に切り替えられるという前提には無理があるだろう。

一方で、標準化以外に自治体が進める DX は、行政手続きのオンライン化、庁内業務の効率化、マイナンバーカードの利用拡大など広範囲にわたる。手続きオンライン化に関するツール、マイナンバーカード利活用に関するツール、業務効率化ツールなど、様々なクラウドサービスが提供されており、これらをカタログサイトに掲載することは行政のデジタル化を進めるうえで有益になりうる。

図表 1 ガバメントクラウド移行と DMP の概念図



出所：自由民主党 「デジタル・ニッポン 2023～ガバメント・トランスフォーメーション基本計画～要約版」(2023 年 5 月)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 自由民主党 「デジタル・ニッポン 2023～ガバメント・トランスフォーメーション基本計画～要約版」(2023 年 5 月)

[https://storage.jimin.jp/pdf/news/policy/205991\\_2.pdf](https://storage.jimin.jp/pdf/news/policy/205991_2.pdf)

2023年11月時点では、デジタル庁によって、企業に対するデジタルマーケットプレイス実証カタログサイト（α版）の説明会が開催されている。デジタル庁が発表しているスケジュールをみると、2023年度中にα版の実証サイトを公開しテストを実施、調達上の制度を整理したうえで、2024年度下半期頃に本番運用を行うという計画となっている<sup>3</sup>。

現状、自治体など行政分野での情報システムの調達で一般的なのは、行政側が調達仕様書を作り、入札を行う一般競争入札である。複数社が応札すれば、価格や提案が優れた事業者が選ばれる。この形式は、中小自治体でも都度仕様書を作る必要があり、入札資格を得たベンダーが提案書を作成し必要書類をとり揃えて応札しなければならない、双方にとって負担が大きく手続きには時間がかかる。また、過去の実績や女性活躍などの認定取得に加点する評価制度になることもあるなど、経験豊富な企業には有利だがスタートアップにとってはハードルが高い制度である。さらに、既存のシステムとの連携が必要であるため開発元のベンダーが再度採用されるなど、ベンダーロックインが進みやすい。結果として、選定される企業は一部の有力SIerに集中する傾向が強まる。

政府の調達においてはいわゆる1者応札（競争入札に1社しか参加しないこと）の比率も高い。会計検査院は2021年5月に、中央官庁が2018年度に実施した情報システムの調達についての検査結果を公開したが<sup>4</sup>、競争契約423件中実に73.9%が1者応札となっている。

参入障壁の高さとベンダーの固定化は、結果としてシステムの硬直化、高価格化、不透明な契約の増加などにつながる懸念がある。また、より優れたサービスが他にあっても導入されないという機会損失も発生する。これらは、ユーザとしての行政機関、ひいては国民にとって不利益をもたらす可能性がある。

デジタル行財政改革の目的は、進展するデジタル技術を活用して公共サービスの維持・強化を図ることであるという。特に、イノベーションを担うGovtech（Government + Technology）スタートアップの参画によって、政府が目指す行政サービス向上や効率化が進むことが期待されている。これから実現されていくDMPが、Govtechスタートアップの事業機会増加につながるものになるかが重要なポイントとなる。

---

<sup>3</sup> デジタル庁 デジタルマーケットプレイスについて（2023年9月）

[https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/03735227-d301-4bec-a678-96e036d917ea/cdf02cda/20230920\\_meeting\\_administrative\\_research\\_working\\_group\\_outline\\_02.pdf](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/03735227-d301-4bec-a678-96e036d917ea/cdf02cda/20230920_meeting_administrative_research_working_group_outline_02.pdf)

<sup>4</sup> 会計検査院「政府情報システムに関する会計検査の結果について」（2021年5月）

[https://www.jbaudit.go.jp/pr/kensa/result/3/r030526\\_2.html](https://www.jbaudit.go.jp/pr/kensa/result/3/r030526_2.html)

## 1.2 DMP 実現に向け、極めてオープンな議論を行うべき

DMP の詳細はこれから明らかになるだろうが、IT サービスの中から、デジタル庁の評価をクリアし、いわばお墨付きとなったものがラインナップされることになるようだ。デジタル庁による運営だが、IT サービスの目利きをデジタル庁のみで行うことは難しいかもしれない。審査や運営の実務は委託を受けた企業が請け負うことも考えられる。

今後の DMP 実現や運営に求められるのは透明性であろう。評価基準や審査の方法など、検討の段階からオープンに議論を進めていくことが必須と考える。スマートフォンのアプリストアにしても、運営者のプラットフォームによる囲い込みになっているとして批判や規制の議論が起きる。官製のプラットフォームとしては、様々なステークホルダーが平等に参加し、納得性の高いルール作りを行っていくことが望ましい。

もちろん、実現後に実効性のあるものにすることも重要だ。充実したコンテンツをラインナップできるか、事務手続きは簡略化されるか、自治体の迅速なシステムの選択や導入につながるのか、サービス提供者側に営業コストの削減や導入促進というインセンティブがあるのかなど、枠組みを用意するのみではない留意点が想定される。自治体、スタートアップを含むクラウドベンダーなど、関係者のニーズや実情を十分踏まえて推進する必要がある。

## 1.3 Govtech スタートアップにとっての課題と要望

2022 年 11 月に発足した一般社団法人 Govtech 協会 代表理事 日下光氏は、政府の DMP 構想について「歓迎する」とコメントしたうえで、「DMP の動きはフォローしているが、調達改革はそれだけで解決できるわけではない。Govtech のステークホルダーには様々な変革が求められており、業界全体として持続可能なビジネスモデルを作っていく必要がある」と指摘する。

DMP による調達の条件緩和以外の観点で、日下氏が挙げたのは、「RESTful API (REST API) の実装を公共システムの仕様とすること」である。RESTful API は、昨今のシステム設計思想の主流となっている REST 原則 (統一インタフェース、アドレス可能性、接続性、ステートレス性) に則った API であり、メジャーなクラウドサービスやモバイルアプリなどで広範に利用されている。RESTful API の公開によって、公共システムと連携したサービス開発などの柔軟性や拡張性が大きく高まる。現状では、機能追加や外部 SaaS との連携を行うためには、公共システムの開発を担っている SIer に委託する必要があるが、API が利用できれば Govtech スタートアップのソリューションとの連携が容易になる。民間企業が業務アプリケーションを通じてオンラインで手続きを行ったり、自治体がスタートアップの SaaS を利用して業務を行ったりするなどがスムーズに行えれば、官民双方で利便性が高まり、システムの利用コストも低下する。

日下氏は「電子政府の先進国といわれるエストニアは、システムをオープンにしている。そのため、多数のスタートアップを含む民間企業が連携サービスを開発・提供しており、Govtech 市場は活況だ。エストニアと日本の経済や人口の規模の差を考えれば、日本のポテ

ンシャルは大きい」という。日本でも API 公開などで公共システムがオープンになっていけば、官民協創など新たなビジネスモデル創出も起こりえる。

また、公共案件のスケジュールとスタートアップのキャッシュフローの相性が悪いという課題もあるという。自治体の予算取りと執行時期に合わせると、次年度の予算計画に向けて営業をかけ、年明けに予算要求が可決されれば新年度に詳細提案を行い入札があり、導入及び入金はその年度という長期スケジュールとなる。自治体側にとっても、必要が生じた1年後にシステムを構築するという状況で、タイムリーに導入を行えないデメリットがあるが、スタートアップにとってはキャッシュフローの悪さのために対応しづらいだろう。Govtech 協会では、自治体特有の条件などを投資家に理解を得ることも重要と考え、ベンチャーキャピタル(VC)との勉強会を開き、自治体は導入後には SaaS のチャーンレート(解約率)が低い安定的な顧客となり、実績がスタートアップの信用力向上に繋がることなども含めて理解を求めているという。

## 2 イギリスのDMP事例

公共調達で DMP を使う事例は海外で先行している。本稿では、日本政府も参考にしたイギリスの事例から、実施効果や意義をみとめる。オーストラリアやカナダもイギリスを参照して DMP を導入している。

イギリス政府は 2014 年に DMP を開設した。英国のデジタル庁にあたる GDS (Government Digital Service) が提供する情報によると、2009 年の英国政府の IT 支出は 160 億ポンド(約 2.9 兆円)、そのうち 80% が 18 社のサプライヤーに発注されていた。2014 年の開設以降 2021 年までの DMP の利用金額は 113 億ポンド(約 2 兆 500 億円)、2020/2021 年会計年度では 31 億ポンド(約 5,600 億円)である。DMP には 7,000 以上のサプライヤーが登録され、うち 92% はスタートアップを含む中堅中小企業である。コスト削減効果としては、2014 年度に 17 億ポンド(約 3,100 億円)の削減を実現している<sup>5</sup>。

DMP を通じて調達できるのは、クラウドサービス (IaaS/PaaS、SaaS) のみではなく、専門家(リサーチ、PM、開発者など)やサービス(サポート、運用など)を含む。サプライヤーは価格、サービス仕様、利用規約を登録し、行政機関は、これらの条件から必要とする要件からサプライヤーを特定できる。大手企業も、スタートアップや中小企業のサービスも、同じ土俵で選定される機会を得られる。調達期間は 2 週間で競争入札を行うこともない<sup>6</sup>。

---

<sup>5</sup> 世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター「アジャイルな調達を実現する「デジタルマーケットプレイス」(2022年1月)

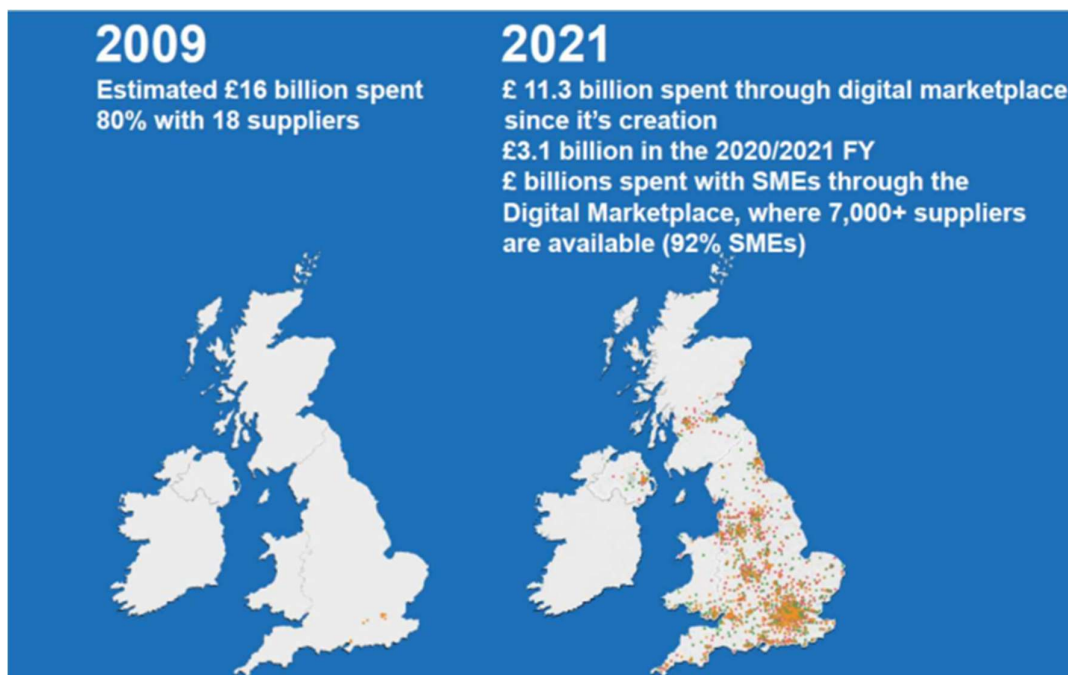
<https://note.com/c4irj/n/n365eba41786f>

<sup>6</sup> デジタル庁「デジタルマーケットプレイスについて」(2023年9月)

[https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/03735227-](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/03735227-)

このように、英国の DMP は、行政のコスト削減や調達スタートアップに寄与するのみならず、地方企業や中小・スタートアップ企業を含む多数の Govtech 企業にビジネス機会を提供するエコシステムを促進していることがわかる。同じ仕組みを導入すれば同じ結果になるとは限らないため、日本版 DMP で成果が得られるかどうか問われている。

図表 2 英国の DMP 導入効果



出所：会計監査院「英国政府におけるデジタル化とデータ活用推進の成果と課題」（2022年3月）<sup>7</sup>

### 3 スタートアップが担う Govtech の発展への期待

デジタル活用におけるイノベーションは、機動性が高くユニークな技術を持つスタートアップが担うことが多く、それは Govtech においても同様である。スタートアップは独自の発想やテクノロジーによって、様々な社会課題解決に向け価値を提供している。国内のみでなく海外展開を志す企業もあるなど、産業活性化につながる期待もある。

[d301-4bec-a678-96e036d917ea/cdf02cda/20230920\\_meeting\\_administrative\\_research\\_working\\_group\\_outline\\_02.pdf](https://www.jbaudit.go.jp/koryu/study/pdf/2022_sw.pdf)

<sup>7</sup> 会計監査院「英国政府におけるデジタル化とデータ活用推進の成果と課題」（2022年3月）

[https://www.jbaudit.go.jp/koryu/study/pdf/2022\\_sw.pdf](https://www.jbaudit.go.jp/koryu/study/pdf/2022_sw.pdf)

大手企業や政府からの支援体制も整備されつつある。大手クラウドベンダーによる Govtech スタートアップ支援の事例を見ると、AWS は 2022 年 2 月に公共分野のスタートアップ支援プログラム「AWS Startup Ramp」(現在のプログラムは「AWS Activate」)を開始している<sup>8</sup>。日本マイクロソフトは、2021 年 11 月に官公庁向け DX を担うスタートアップ支援プログラム「Microsoft Enterprise Accelerator GovTech」を立ち上げた<sup>9</sup>。アマゾンウェブ サービス ジャパン合同会社 パブリックセクター官公庁事業部 本部長 大富部貴彦氏は「AWS Activate には国内の数多くのスタートアップ企業も参加している。イベントでは、デジタル庁や総務省など政府関係者、スタートアップ活用に意欲的な自治体なども登壇する。AWS の役割の一つは、ミートアップなどの機会を通じて、これらの行政機関とスタートアップが接点を持つ機会を提供することだと考えている」という。

政策面では、行政サービスのオンライン化やマイナンバーカードの新規用途開発など、デジタル・ガバメントの取り組みを推進しており、Govtech のビジネスチャンスは拡大している。同時に、経済活性化のためにスタートアップの育成が必須であるとして、2022 年を「スタートアップ創出元年」と位置付けている。経済産業省は「スタートアップ 5 か年計画」政策において、スタートアップへの投資を 2027 年に 10 兆円規模まで拡大する目標を掲げる。また、政府の目玉政策の一つであるデジタル田園都市国家構想では、交付金活用事業においてスタートアップの活用を加対象とするなど優遇措置をとっている。

これらの市場環境は Govtech スタートアップにとっては追い風といえるが、進化・拡大をさらに後押しするためには、政府は DMP を成功裏に実現させることはもちろん、公共調達の改革、行政機関とスタートアップの協創機会創出などに多面的に取り組んでいく必要があるだろう。また、公共分野の DX、スマートシティ、ヘルスケア、防災、脱炭素社会への対応など Govtech の事業が拡大していく現状と並行し、日本版 DMP を切り口の一つとして様々な領域で大手企業や VC などを含めたエコシステム構築が進んでいくことが求められている。

---

<sup>8</sup> アマゾンウェブサービスジャパン合同会社

<https://aws.amazon.com/jp/blogs/news/japan-startup-ramp-1st-batch/>

<sup>9</sup> 日本マイクロソフト株式会社

<https://news.microsoft.com/ja-jp/2021/11/26/211126-whats-next-for-government-in-japan/>

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 グループ合同会社を含む）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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 1 万 7 千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（ [www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) ）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、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](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは 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、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、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ー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、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し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、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 175 年余りの歴史を有し、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 415,000 名の人材の活動の詳細については、（ [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) ）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、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は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。

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.