



## 【概要版】最終報告書

札幌市における公式アプリ等のあり方の検討に向けた  
調査研究業務

合同会社デロイト トーマツ  
2025年12月26日

# 札幌市民の利便性向上と行政サービスの更なるスマート化に向け、住民ポータルアプリ「スーパーアプリ\*」の導入等、今後の「市の公式アプリのあり方」の検討にあたり、必要な情報の獲得を目的に調査・分析を実施する

\* スーパーアプリとは、一つのアプリ内で複数の機能やサービスを統合したアプリのことを指す

## はじめに

### 業務の背景・目的

貴市では、これまで各部局が個別の施策に際しデジタル技術を活用し、利便性の向上や行政サービスのスマート化に資する取組は進めているものの、各分野横断的なデジタル改革に課題を抱えている。

例として、「防災アプリ『そなえ』」、「さっぽろえきバスナビ」、「さっぽろ子育てアプリ」、「札幌市ごみ分別アプリ」、「さっぽろ圏スマートアプリ」など、各部局が構築した公式アプリが分散しているため、市民等の利用者は、分野ごとに公式アプリをインストールし、利用する必要がある。

そこで、市民の利便性向上や行政サービスのさらなるスマート化を図るために、一元的かつ効率的な行政サービスの提供機能を持つ住民ポータルアプリ「スーパーアプリ」の導入など、貴市の公式アプリのあり方について今後検討するために必要となる情報の調査研究を行うことを目的とする。

#### 各種調査の実施

#### 勉強会の実施

#### 最終報告

### 業務の実施概要

他自治体の動向や、導入検討時のSaaSプラットフォームの概要や特徴、新しい公式アプリのあり方における意向を把握するために3つの調査を実施し、各調査を含めた中間報告書を作成する。

1. 「他自治体や民間事業者等のスーパーアプリ及びスーパーアプリに関連するアプリ・機能に関する先進的事例」
2. 「行政サービスに関するアプリ等のSaaS 市場調査」
3. 「市民へのアプリに関するアンケート調査」

前段の各調査を踏まえた調査報告書も活用し、今後、スーパーアプリをはじめとする札幌市のアプリのあり方を検討するに当たり、庁内の機運醸成を図るため、関連部局及び市内民間事業者を交えたアプリ等に関する勉強会を実施する。

勉強会内では、調査結果の報告に加え、各部局で運営しているアプリ・サービスの状況把握や、今後の新しい公式アプリのあり方を検討するワークショップ等を行う。

中間報告、勉強会での内容も踏まえ、新しい公式アプリ等のあり方検討における以下の主要項目に基づいて最終報告書を作成・報告する。

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 1. 現状課題と取り組むべき方向性 | 6. 既存アプリの扱いと全体システム構成  |
| 2. 基本コンセプトとコアバリュー | 7. 地域通貨導入とマイナンバーカード連携 |
| 3. 提供機能の全体像       | 8. 開発ロードマップ           |
| 4. データ利活用         | 9. 推進体制               |
| 5. 普及ターゲット        | 10. 費用対効果の評価方法        |

出所：札幌市における公式アプリ等のあり方の検討に向けた調査研究業務

2 札幌市における公式アプリ等のあり方の検討に向けた調査研究業務

札幌市を取り巻く社会情勢が大きく変化する中、利便性向上への期待が高まるサービス提供形態を改善するため、デジタルサービスの一元化、更なるデジタル化を行うことで、市民の利便性向上と行政業務の効率化・コスト削減を図る

## 貴市デジタルサービスの現状課題と取り組むべき方向性

### 現状課題

#### 1 行政デジタルサービスの運営が分散することによる運営面での非効率さ・市民視点での不便さ

- 所管ごとにアプリ・行政デジタルサービスを開発・運用していることによる、開発委託先の管理業務の重複、および 運用保守コストの重複。
- 部局間の業務連携の障壁など、行政資源の有効活用、および 全体最適化が不十分。
- 5つの公式アプリや各種行政デジタルサービスの入口が目的・分野ごとに複数存在し、それぞれログインが必要になるなど、利便性が低い状況。
- アプリ・行政デジタルサービスの品質等のバラつき。

### 取り組むべき方向性

#### 行政デジタルサービスの一元化

- 部局別に管理されている公式アプリや、ウェブ上で提供されるオンライン手続き等のデジタルサービスを 段階的に一つのアプリに集約し、市民のデジタルタッチポイントを一元化することでサービスの利便性向上を図る。
- 集約したアプリへの移行時には、業務や保守運用コストを見直し、業務コストの削減・効率化、各部局の連携体制を構築する。
- アプリやウェブ上で提供されるオンライン手続き等のデジタルサービスを集約することで、これまで分断されていたデータを繋げ、データ利活用を高度化し、利便性の高いサービス提供に繋げる。

#### 手続き業務の更なるデジタル化・データ高度化を推進

- オンライン非対応の行政手続き、図書の貸出しなど 手続き業務の更なるデジタル化を推進するとともに 業務プロセスの見直しにより市内業務の効率化を目指す。
- 加えて、マイナンバーカードによる本人認証と、行政手続きの入り口である オンライン申請の推進を繋げることで、パーソナルデータ収集の幅を広げ、今後の データ利活用環境作りに繋げる。

### 調査結果

- 子育て分野など、紙で手続きを行うものが多く、市民の利便性の担保、行政の業務効率化ができていない。  
【勉強会より】
- 一連の業務内でツールが分かれている、アナログとデジタルが混同しているなど、各業務レベルで 非効率な業務体制となっている。【勉強会より】
- アプリ（部局）ごとに 運用や管理がバラバラになっており、標準化されていない（システムが対応していない）。  
【勉強会より】
- 現在提供している公式アプリは防災アプリ「そなえ」、さっぽろえきバスナビ、さっぽろ子育てアプリ、札幌市ごみ分別アプリ、さっぽろ圏スマートアプリの5つであり、利用者のうち「43.3%」は、2個以上アプリを利用している。  
【アンケート調査より】
- アンケート回答者全体の 「71.2%」の人が既存アプリの集約を望んでいる。  
【アンケート調査より】

#### 2 市全体の担い手不足、オンライン非対応業務による業務効率化・データ利活用の停滞

- 少子高齢化により行政業務を担う生産年齢人口が減少し、担い手不足の懸念。
- オンライン非対応の手続きが存在することによる不便が発生し、市内業務も効率化できていない。
- オンライン非対応の業務や各種デジタルサービス間での データ利活用が進んでいない。

新しい公式アプリは、既存の公式アプリの集約に留まらず、「市民一人ひとりの暮らしに寄り添う」生活インフラにすることを基本コンセプトとし、“パーソナライズ” “スマート” “リアルタイム”をコアバリューに据える

## 基本コンセプトとコアバリュー

基本  
コンセプト

### 札幌スマートコンシェルジュ

～ 公的データに基づき市民一人ひとりに寄り添う行政サービスを提供するアプリ ～

コアバリュー

札幌での「暮らし」を支え、あらゆるサービスを手のひらに。

1

#### パーソナライズ



あなた専用の行政サービスを、もっと身近に。

公的データやアプリ内データをもとに、あなたの状況に合ったぴったりの情報やサービスを、アプリがコンシェルジュのように提案。毎日のくらしがもっと便利に、もっと安心に。

2

#### スマート



忙しいあなたの時間を大切にする、スマートな体験

行政手続きは、もう窓口に並ぶ必要はありません。すべてのサービスをアプリに集約した本アプリでは、24時間いつでも、どこでも申請や手続きが可能になります。さらに、災害時の避難所受付や行政窓口での手続きも、市民証を使ってアプリ1つでスムーズに。

3

#### リアルタイム



札幌の交通や公共サービスを、リアルタイムで。

公共交通機関の位置情報や遅延情報をリアルタイムで提供することで、遅延などの移動に関する不安やストレスを軽減します。

昨今出没の相次ぐ熊に関する情報もリアルタイムでお知らせし、日々の生活に、安心とスピードを届けます。

#### 調査結果

- 市民がアプリに求めるもの・情報は、年代や生活環境で全く異なっている。したがって、市民一人ひとりにパーソナライズされたサービスを提供することで、多くの市民に価値を提供できる。【アンケート調査より】
- アンケート回答者全体の93.3%が「オンライン申請」への利用意向を示す【アンケート調査より】
- 市民が求める情報は「災害・防災関連情報(83.7%)」が最も高く、次いで「除雪情報(71.5%)」「公共交通の運行情報(67.6%)」が続く。これらは季節や状況に応じて市民生活に直結することを示している。【アンケート調査より】
- アンケートの「新しい公式アプリに求めること」では、熊出没情報の充実およびリアルタイム配信が多数挙げられた。【アンケート調査より】

## ● 示唆・提言

コアバリューである“パーソナライズ”“スマート”“リアルタイム”の具体的なイメージとして、デジタル市民証、パーソナライズ性・リアルタイム性の高い情報、デジタル行政窓口など、札幌市ならではの独自性ある機能提供により、市民の利便性向上を目指す

### コアバリューイメージ

#### ① デジタル行政窓口（手続き） スマート

### オンラインで24時間いつでも手続き



マイナンバーカードと連携した本アプリを用いることで、常にあなたにとって必要な手続きをスマホ1つでいつでも管理・申請できる。「デジタル市民証」も合わせて活用することで必要最低限の入力で申請が完了する。

#### ② デジタル市民証 スマート パーソナライズ

### デジタル市民証で平時も有事もスマホ1つで

#### 1. 図書貸出券のデジタルカード化

紙で行っていた図書の貸出券をデジタル証として付与し、本の検索、貸出がスマホ一つで完結。

#### 2. 市役所窓口や避難時受付の簡易化

窓口や避難所での受付時、市民証を利用することで受付が簡単に。窓口の手続きでは、必要記入事項が自動連携され、記入の手間も削減。

#### 3. マイナンバーカード連携で自分のデータを管理

デジタル行政窓口で申請した手続きの受付状況や、お子さんの健康診断データなど、あなたの行政関連のデータをスマホで管理できる。

5 札幌市における公式アプリ等のあり方の検討に向けた調査研究業務



#### ③ パーソナライズ性の高い情報発信 パーソナライズ

### 今の“あなた”のための情報が手に入る



市からの重要なお知らせを「電子通知」で受け取ることができる。「紙の紛失」「窓口への紙の持参」がなくなる。

#### ④ リアルタイム性の高い情報提供 リアルタイム

### 冬の雪、通勤通学のストレスからの解放



#### 1. 公共交通機関のリアルタイム情報

バス、電車の現在位置がリアルタイムにマップ形式で分かることで、「いつバス/電車が到着するのかわからない」という不安がなくなる。

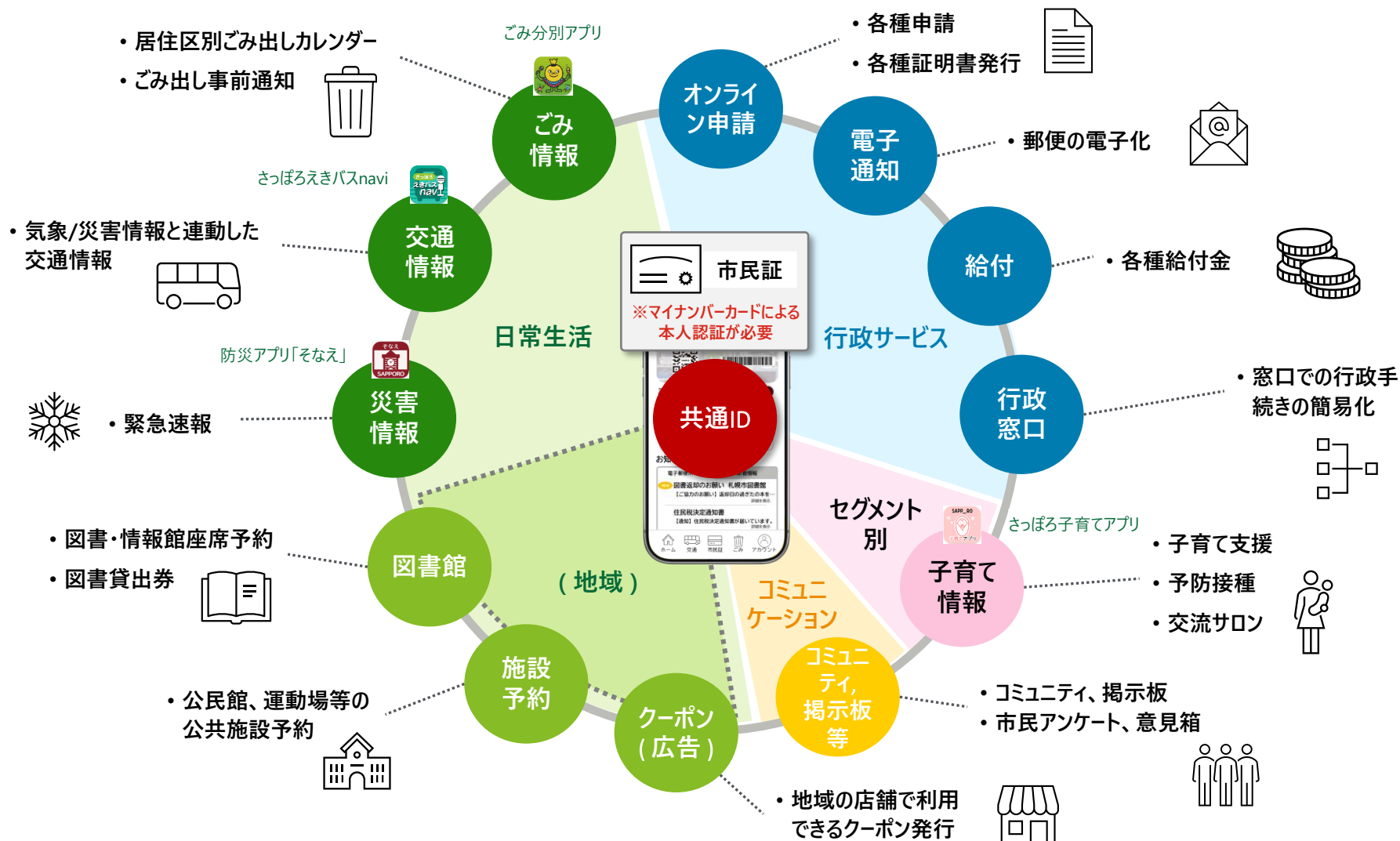
#### 2. 熊出没情報のリアルタイム配信

札幌市で出没の相次ぐ熊の情報をリアルタイムに配信し、あなたの生活をより安全にします。

※本資料の一部画像はAIにて作成

分野別に提供されている5つの公式アプリやオンライン手続き等の行政サービスを一つのスーパーアプリとして集約し、共通IDで各サービスを繋げることで、デジタル上の「札幌市の総合案内所（コンシェルジュ）」を目指す

新しい公式アプリにおける提供機能の全体像（イメージ）



# 公式アプリの集約と共通IDの導入により、行動等のアプリデータとマイナンバーカードに基づくパーソナルデータを安全に連携・統合することが可能になり、市民の利便性を向上等を実現するデータ基盤の構築が可能となる

## データ利活用

### データ基盤

分散していた各公式アプリのデータを、スーパーアプリのID認証を共通化して統合することで、データ利活用の基盤を構築できる。

共通IDですべてのデータが繋がり**価値ある行政資産**に変わる

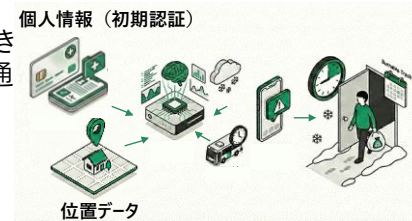


### データ利活用の可能性

データ利活用により、市民サービスの向上、EBPMの実現、地域経済の活性化の可能性が広がる。

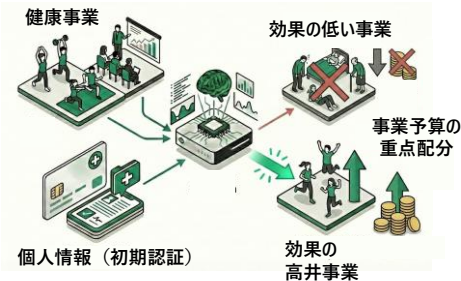
#### Case1:市民サービスの向上 暮らしの予報を届けるパーソナル通知

スーパーアプリで同期されている位置情報に基づき個人の生活導線に必要な天気予報をプッシュ通知例)「明日は燃やせるごみの日です。降雪によるバスの遅延が予想されますので普段より15分早めの外出をお勧めします」とプッシュ通知  
※マイナンバーカードは初期認証として利用



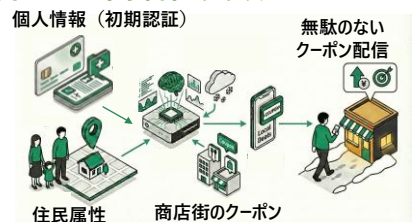
#### Case2:EBPMの高度化 データに基づく健康施策の予算配分

健康事業のイベント参加者の中で、データ提供に同意したモニターを対象に、健診数値改善度や医療費推移を、マイナポータル連携データで効果検証  
費用対効果の低い施策は見直し、効果の実証された事業へ予算を重点配分



#### Case3:地域経済活性化 属性・状況に合わせた商店街支援

「子育て世帯」への土日限定クーポン、「高齢者」への平日限定シニアクーポンなどを配信することで、幅広い世代が日常的に商店街を利用



※本資料の一部画像はAIにて作成

市民の全世代をターゲットにする。ただし、行政との接点や特徴はセグメントごとに異なることから、普及に向けては3つのターゲットを設定し、ターゲット別に価値を提供する

普及ターゲットの方針

<p>ターゲット基本方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい公式アプリのターゲットユーザーは、<b>札幌市民の全世代</b>に据える。</li> <li>行政との接点や特徴はセグメント毎に異なることから、3つの<b>重点普及ターゲット</b>を設定し、それぞれに適切な価値提供を行う。</li> </ul>	
<p>市内在住者</p>	<p><b>1</b> 若年層 (20-30代)</p> <p>■重点ターゲットとする理由 既存の「公式アプリの認知・利用率が低い」「市からの情報収集率が低い」など、行政との接点が少ない世代である。一方で、ライフステージが上がるとともに行政との接点も増える層であるため、若年層の段階で普及する必要性が高い。</p> <p>■アプリ普及にあたって 若年層はデジタル活用に積極的なため、転入転居の際の<b>オンライン申請</b>や、雪の日の通勤通学時に役立つリアルタイム性の高い<b>公共交通情報（3Dマップ等）</b>などを設けることが利用を促進に効果的であると考えられる。</p>	<p>■調査結果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20代・30代は、札幌市の公式アプリの認知率が5割と他世代より圧倒的に低い。</li> <li>子育てアプリを除き公式アプリの利用率が低い。 【アンケート調査より】</li> </ul>
	<p><b>2</b> 子育て層</p> <p>■重点ターゲットとする理由 自分だけでなく子どもの手続きなど対応すべき行政手続きが多い子育て層は、それらに利便性の良さを求めるため、重点的にアプローチする必要がある。</p> <p>■アプリ普及にあたって 子育て層の子育てアプリの利用割合は高いため、子育てアプリの入口を集約することで一定のユーザー獲得が見込まれる。一方で、子育て層はターゲットボリュームに限られるため、アプリ間連携の建て付けとし、個別機能としての強化を推進する。家事、育児、仕事と多忙を極める子育て層にとっては各種サービスのオンライン化が利便性向上に資すると思料。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未就学児・小学生の子育て層の子育てアプリの利用率は、<b>約3割と利用率が高い</b>。 【アンケート調査より】</li> </ul>
	<p><b>3</b> 高齢者層 (60代~)</p> <p>■重点ターゲットとする理由 札幌市民の約4割は、60代以上の高齢者層であり、<b>アプリを普及することによりデジタル化による利便性向上・行政の業務効率化が見込める</b>。また、今後益々社会のデジタル化が広がる中で、取り残されない支援を行う必要がある。</p> <p>■アプリ普及にあたって 高齢者には、デジタルに不慣れな人が多いと想定されるため、現アプリから新しいアプリへの移行サポート等、普及には、<b>個別のサポート施策を講じる必要がある</b>。(例：ダウンロード・利用に関する講習会や相談窓口等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市の人口のうち60代以上の割合は38.3%を占める。 【住民基本台帳より】</li> </ul>
<p>市外在住者</p>	<p>■ターゲットに含める理由 市外在住者向けに、基本的には交通情報や降雪情報の<b>マイナンバーカードの連携が不要な機能</b>を提供する。そのうち特に<b>関係人口に該当する層</b>に対しては、「ふるさと住民登録制度」に基づき、<b>関係人口創出に寄与する施策の展開も視野に入れる</b>。</p>	

# 公式アプリの集約を前提に、市民への提供形態を市民・行政の両視点から比較検討した結果から、特に市民視点を重要視し、新しい公式アプリはネイティブアプリの形態での提供が望ましい

\* ネイティブアプリとは、iPhone (iOS) や Android 等の特定のOS向けに開発され、App StoreやGoogle Playストアから端末に直接ダウンロードしてインストールするアプリケーションのことを指す

## 提供形態の比較検討

		ウェブブラウザ	LINE	ネイティブアプリ*
市民視点	ログインの手間	△ サービスごとに都度ログインが必要	△ 外部連携で機能集約する場合は都度ログインが必要	○ 1つのID・PWでSSOが利用可能
	UIUX	○ 情報設計やデザイン次第であるが、表示スピードの担保がしにくい	× プラットフォーム (LINE) に制約があり、UIUXの拡張性は低い	◎ 開発・設計の自由度 (カスタマイズ性・拡張性) が高く、ユーザービリティの担保がしやすい。
行政視点	コスト (開発・運用)	△ PCとスマホの両方に対応した設計/開発なども必要で、一定の開発費・運用費は必要	△ 地方公共団体プランなどを利用すれば比較的安価に構築可能だが、一定の開発費・運用費は必要	△ SaaS利用にて開発コストの抑制できるが、一定の開発費・運用費が見込まれる
	ユーザーアダプション	○ ネット検索してアクセスするケースが多くSEO対策に依存する	◎ 利用率・利用頻度ともに高く入口のユーザーアダプションが高い	× 利用にはアプリのダウンロードが必要でありユーザーアダプションはやや低い
	リテンション (継続利用)	× 都度検索して利用する形になるため、リテンションを維持しにくい。	◎ 日常の利用頻度が高いため、リテンションを維持しやすい。	○ アプリとしてホーム画面に配置されるため、一定のリテンション維持が期待できる。
	情報の到達性	× プッシュ通知ができず、メールやSNS等、能動的な情報発信媒体との連携が求められる	○ 日常の利用頻度の高く、セグメント配信が利用でき、情報発信の到達性は高い。一方で、通知が増えるとブロックされやすいデメリットもあり	○ データ利活用とプッシュ通知による属性に応じた情報発信により到達性の向上が期待できる
	データ利活用	◎ システムの拡張性が高く、柔軟なデータマネジメントが可能	× 行動ログ等の詳細データが取得できず、データ利活用の幅は限定的。	◎ システムの拡張性が高く、柔軟なデータマネジメントが可能

既存の公式アプリのうち3アプリ (ごみ情報、交通情報、防災情報) をスーパーアプリへ内部搭載し、子育てアプリとはSSOによるデータ連携を実施し、データ利活用を可能とする。民間アプリ (情報発信、交通) との連携はリンクに限定する

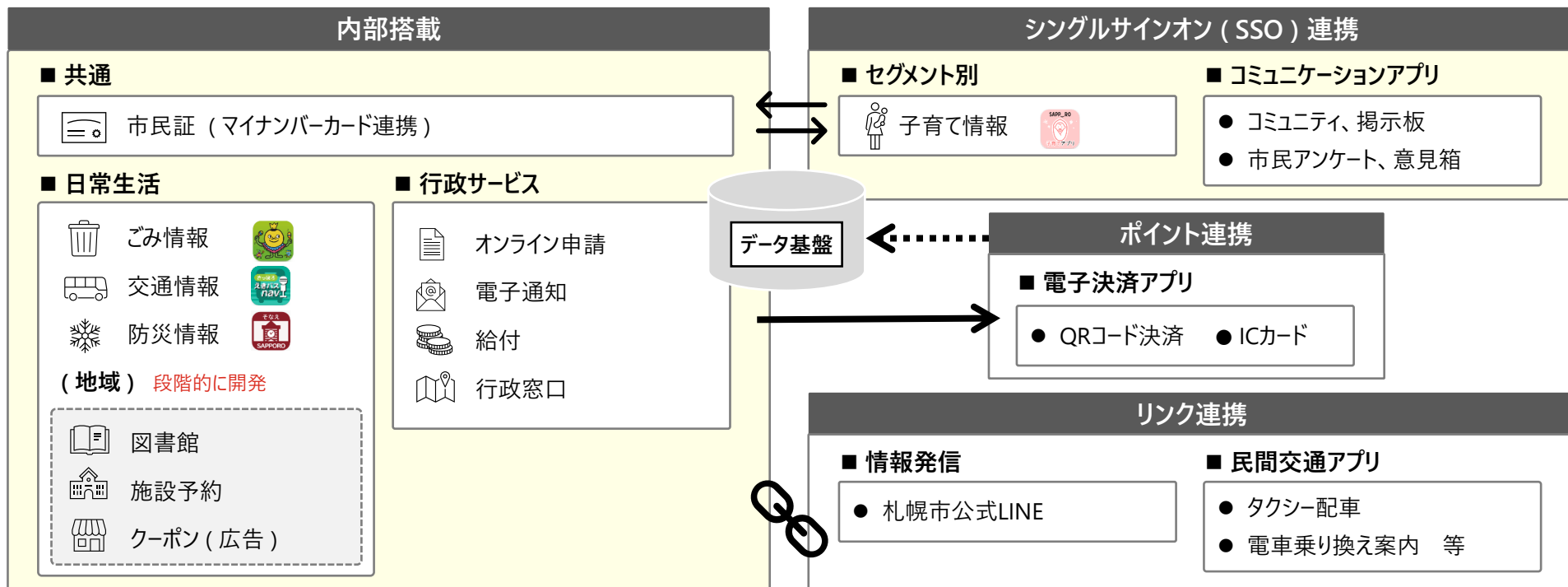
## 既存アプリの扱いと全体システム構成 (1/2)

**基本的な考え方**

- 子育てアプリ以外の3つの公式アプリ (ごみ情報、交通情報、防災情報) は、**段階的にスーパーアプリに内部搭載として集約**する。子育てアプリは、特定のセグメントに特化したサービスのため、内部搭載にはせず独立したアプリとしてSSO連携に留める。
- 効率的な既存アプリの集約、また開発品質担保の観点から、システム構築には**一から開発ではなくSaaSを積極的に活用**する。
- アプリ集約に伴い、認証機能やデータが一元化され、外部からの攻撃対象が集中するため、全機能への不正アクセスが可能になるリスクが考えられる。そのため初期リリース時において**十分に脆弱性検証をすべき**である。
- 市民ニーズはあるが、既に利便性の高い民間アプリがある場合は、内部搭載するのではなく、**外部リンクで各民間アプリに連携**する。
- 新しい公式アプリと「札幌市公式LINE」は、アプリを**情報発信起点**、LINEを**情報通知媒体**に位置付け、役割を棲み分ける。

### < 最終的に目指す姿 >

... データ連携範囲 (SSOによるID認証)



既存の公式アプリのうち3アプリ（ごみ情報、交通情報、防災情報）をスーパーアプリへ内部搭載し、子育てアプリとはSSOによるデータ連携を実施し、データ利活用を可能とする。民間アプリ（情報発信、交通）との連携はリンクに限定する

## 既存アプリの扱いと全体システム構成（2/2）

### 調査結果

#### 【先進的事例の調査より】

- 先進的事例からも100%独自開発している事例はない。中核となる機能には、積極的にSaaSを活用すべき

#### 【アンケート調査より】

- 「防災アプリ『そなえ』」「さっぽろえきバスナビ」「ごみ分別アプリ」の利用者は「約10～20万人」と多い、かつ、これら3つのアプリの横断利用率も高いことから、集約対象アプリとして優先度が高い
- 93.3%が「オンライン申請」機能の利用意向を示している
- 地域通貨に期待することは、「ポイント還元やチャージボーナス」への期待が「59.6%」と最も多く、次に「クーポン特典」への期待が「44.6%」と続いていることから、「給付」や「広告(クーポン)」の機能搭載すると、アプリの普及促進効果が高まると考えられる
- 約65%の市民が、LINEを情報収集手段として利用しているが、自由記述では、市の公式LINEでの情報発信を継続してほしいという声や、反対にLINEは情報過多になるという声も見られた。そのため、新しい公式アプリと公式LINEの棲み分けとして、新しい公式アプリを情報発信の起点とし、公式LINEを情報の通知媒体に位置付けることで、網羅的かつ一人ひとりに合った情報配信を実現できると考えられる。

マイナンバーカードとの連携は、市民のカード所有率が高く、また活用に対する受容性が高いことから、スーパーアプリのセキュリティ担保・行政の業務効率化・市民の利便性向上の観点から、連携を前提とした設計が望ましい

## スーパーアプリとマイナンバーカードとの連携

### 連携時の論点

市民の受容性

連携により  
創出される  
価値

貴市

市民

### 示唆・提言

- 懸念されるカードの普及状況については、アンケート調査において市民全体の保有率が93.1%に達しており、保有者の活用率も96.5%と極めて高い。「持っているが使わない」という層は限定的であり、連携機能の実装は市民に許容される土壤があると言える。
- セキュリティ対策、市民のログインの手間削減、データ利活用の高度化の目的から、マイナンバーカード連携を前提とした企画・開発が望ましい。
- 行政にとっては、マイナンバーカード連携により、なりすましや誤った登録情報をもとにサービス提供してしまうリスクが低減し、本人認証に係るセキュリティが担保される。
- 加えて、郵便コストや窓口業務の削減といった行政事務の効率化も期待できる。
- さらには、EBPMの高度化や庁内部門間の データ利活用の高度化が期待できる。
- 市民にとっては、現在は複数の公式アプリ毎や外部サービス利用時にログイン認証が求められるが、マイナンバーカード連携 + シングルサインオン (SSO) 導入により、認証が一つに集約され、利便性が向上する。

### 調査結果

- アンケート回答者全体の保有率は、「**93.1%**」に達しており、性別や年代を問わず、ほとんどの市民がすでにマイナンバーカードを所持している。  
【アンケート調査より】
- 20代以下の保有率は、87.6%と他年代よりやや低いが、「現在申請中(3.4%)」を含めると「**91.0%**」となり、若年層においても利用基盤は整っている。  
【アンケート調査より】
- 「持っておらず、申請もしない」層は全体で6.3%、最も高い20代以下でも9.0%に留まり、マイナンバーカード活用を前提としたサービス設計の阻害要因にはならない。  
【アンケート調査より】

スーパーアプリにおける独自地域通貨の導入は、初期投資および維持費用の観点から費用対効果が低い。したがって、給付金やポイントの「付与・認証機能」に特化し、その交換先を市内事業者が展開する電子マネー等に限定・誘導する仕組みを構築することで、低コストかつ実効性の高い地域経済循環を実現すべきである

## スーパーアプリにおける地域通貨等の導入

### 導入時の論点

#### 財源とリスク管理

### 示唆・提言

- 地域通貨等の利用維持させるためには、大手キャッシュレス決済事業者よりも魅力的なインセンティブを用意するなど、多大な原資（決済手数料の引き下げやポイント還元など）が必要であり、将来的な維持管理コストが財政を圧迫する懸念が高い。
- また、市民は決済手段に「経済的実利」を求めており、資本力のある全国規模の決済事業者に対抗しうる還元率や利便性を、行政単独で維持し続けることは困難である。
- 運用初年度は国の交付金を活用できたとしても、次年度以降のポイント原資は市費となり、財政負担が大きい。

#### スーパーアプリにおける地域通貨の位置付け

- 域内経済活性化の目的で、プレミアム商品券・給付金の受け取りの手段として、地域通貨等をアプリ内に導入をする形が望ましい。
- 導入に当たっては、手数料等の域外流出防止のため、札幌市内のキャッシュレス決済事業者とAPI連携を行い、ポイントの交換先をそれらに限定することで市内経済の活性化に寄与する仕組みを推奨する。
- 新しい公式アプリでは健康ポイントやアンケート回答へのインセンティブの付与先などにも利用することで必要最低限の原資を活用しながら利用維持を図る。

#### ポイント交換イメージ



### 調査結果

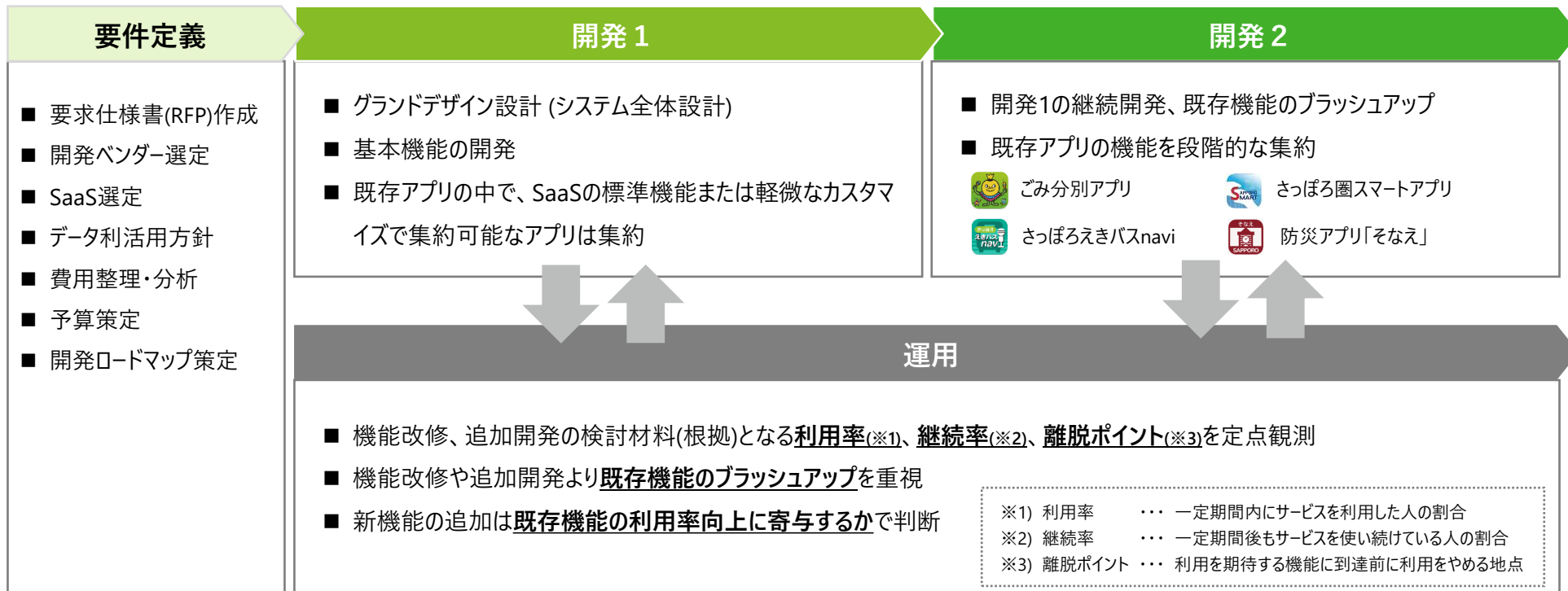
- 地域通貨を導入した場合、年61億円程度（QRコード・電子マネーによる購入額×決済システム利用料）の**決済手数料の域外流出防止のポテンシャルが想定される。**  
【地域通貨（狭義）導入の可能性より】
- 一方で、店舗側が地域通貨を導入する理由として、決済手数料の引き下げが必要であるが、決済手数料を0.1%引き下げるには、**年間3.8億円の費用が必要**となる。  
【地域通貨（狭義）導入の可能性より】
- 他にも市民に地域通貨を利用してもらうメリットの付与が必須であり、他の決済手段よりも魅力的なプロモーションを継続的に実施する必要があり、**多大なコストが必要**となる。  
【先進事例調査より】

初期段階では、利用頻度が高く横断性のある機能開発に集中する。その後は、利用実態とデータに基づき成果を検証しながら改善を重ねることで過剰投資や機能の形骸化を防ぎ、アプリの持続的成長を実現する

## 段階的開発ロードマップ

### 段階的開発の考え方

- 段階的な開発とは、機能を小出しにするのではなく、**価値を検証しながら育てる**開発・運営の基本方針である。
- 「要件定義」「開発1」の**設計品質が以降の機能拡張に多大なる影響を与える**ため、重点ポイントである。
- 既存の公式アプリ(ごみ情報、交通情報、防災情報)は、**SaaSの標準機能による実装、又は軽微なカスタマイズで実装可能な機能は初期開発時に集約**する。
- 最終的な目指す姿として、**既存アプリの廃止、および既存アプリの完全集約**を目指す。
- 広告(クーポン)等の付加価値を加える機能については、コア機能の実装完了後に、順次拡張する。



# 初期開発・運用ともにデジタル企画課が新しい公式アプリの推進主体となり、各部署との集約に係る調整や、特定テーマに関するPJを推進するワーキンググループとの連携を行う

## 初期開発・運用における推進体制

### 体制構築に係る方針

- デジタル企画課を中心に、既存アプリを所轄する各部署、ワーキンググループ、開発ベンダーと連携をしながら推進する
- 官民連携の民間会社は設立しないが、特定テーマの検討・PJ推進をする組織として**庁外協力者を含めたワーキンググループ**を組成し、デジタル企画課と協力体制を作る。
- 可能な範囲で高い役職者をデジタル企画課もしくはワーキンググループの一員に加え、極力**トップダウン型に近い形で推進する**



初期開発においては、デジタル企画課が新しい公式アプリの推進主体となり、各部局との集約に係る調整や、ワーキンググループとの特定テーマの検討をリードする。可能な限り高い役職者を巻き込んだトップダウン的な体制構築が肝である。

初期開発における各組織の役割詳細（案）

	組織	役割	詳細
初期開発	デジタル企画課	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 戦略策定・予算確保</li> <li>② ワーキンググループの体制構築</li> <li>③ 他横断的調整</li> <li>④ ベンダー選定・仕様書策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 本調査結果を踏まえ、アプリの目的、解決課題、コンセプト等の<b>戦略を策定</b>する。戦略策定においては、アプリの全体像だけでなく、<b>導入後のデータ活用戦略、普及・プロモーション戦略、KPI設定</b>なども検討する。また <b>アプリ開発による投資対効果を整理</b>し、予算確保に向けて推進する。</li> <li>② テーマ例で記載したような「データ活用」、「セキュリティ対策」、「（地域通貨を導入する場合）地域通貨」、「プロモーション」「UI/UX検討」等の検討においては、デジタル企画課のみではなく、全庁を横断してワーキンググループを組成し、推進。</li> <li>③ 既存アプリの各担当役割や業務分担の枠組みを超えて、一つのアプリに集約し、アプリの利便性を確保するためには、<b>異なる利害関係を持つステークホルダーを調整</b>する必要がある。</li> <li>④ ベンダー特性や契約形態により開発費は大きく異なるため、①で試算した投資対効果を鑑みた<b>予算内でのベンダー選定、および仕様書策定</b>を行う。</li> </ul>
	ワーキンググループ	テーマに応じたPJ推進 （テーマ例：「データ活用」、「セキュリティ対策」、「地域通貨」、「プロモーション」「UI/UX検討」）	ワーキンググループは、 <b>重点的に検討が必要なテーマ別で庁内関係メンバーで立ち上げを行い、デジタル企画課と連携して、全体戦略や、開発・運用における課題やその対処法について協議、PJ推進</b> を行う。 「データ活用」、「セキュリティ対策」については、CDO補佐官や、札幌市が出資する札幌総合情報センター(株)などを巻き込みながら、協議・推進を行う。 庁内の知見では解決できないテーマや課題に対しては、プロポーザルを行い、民間の力も借りながら推進する。
	既存アプリの所轄部局	既存業務見直し、移行に係る業務の要件定義	<b>既存の業務の棚卸、問題や課題を整理</b> したうえで、スーパーアプリ化にあたってどのような業務改善をすべきか（見込めるか）を検討する。そのうえで、デジタル企画課と連携し、 <b>スーパーアプリの技術的な制約や標準仕様と整合性を取りながら、業務の再設計</b> を行う。
応じて必要に	デジタル地域通貨推進協議会	地域通貨導入検討に係る協議	<b>地域通貨を導入する場合は</b> 、市内キャッシュレス決済事業者、金融機関、札幌商工会議所等の外部組織も巻き込み、導入検討、導入に係る協議を行う。

運用においては、各部局との連携体制（連携事項・頻度）を強固にすることで、セキュリティ等の課題への対処を徹底する。また、次年度以降の予算確保も見据え、KPIに基づいた効果測定をデジタル企画課が主導する

運用における各組織の役割詳細（案）

	組織	役割	詳細
運用	デジタル企画課	<ul style="list-style-type: none"> <li>① KPIに基づく全体管理、課題管理</li> <li>② データ利活用の統制、連携基盤の管理</li> <li>③ 効果測定・予算管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① KPI設計に基づき、ダウンロード数、アクティブユーザー数(MAU)、各サービスの利用率等のKPIをモニタリングし、<u>アプリ普及や改善のための追加開発 / PR などの改善計画の検討・実行を主導</u>する。また、定期的に各部局とMTGなどの場を設けることで、セキュリティ面も含めて運用の中で出た<u>全体課題を管理し、その解決を主導</u>する。</li> <li>② 市民データの利活用（オープンデータ化やEBPMへの活用）を推進する一方で、<u>個人情報の取り扱いや、目的外利用を阻止</u>すべく、<u>データ利活用の全体統制</u>を行う。</li> <li>③ 毎年の予算要求において、費用対効果（ROI）を議会や財政部局に説明する責任があるため、スーパーアプリ導入前後の効果の測定などを通して予算要求の準備を行う。</li> </ul>
	ワーキンググループ	各種プロジェクトの推進	前頁に同じ
	既存アプリの所轄部局	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 担当分野における運用、効果測定</li> <li>② 課題の整理、新規開発機能の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 提供モデルがスーパーアプリになっても各コンテンツを運用するのは各部局となるため、これまで通り円滑に市民へのサービス提供を行いつつ、その効果も把握する。</li> <li>② また新たなシステムを用いた運用体制になり、セキュリティにかかる課題が発生する可能性もあるため、<u>各部局ベースで課題の管理は行いつつ、デジタル企画課との定期的な連携のもとその対策を講じる必要がある</u>。</li> </ul>

## 費用と効果の構成要素の全体像を整理した上で、新しい公式アプリに搭載する各機能が生み出す価値を具体的に評価し、費用対効果を確認しながら、開発の優先順位と実施可否を判断する

### 新しい公式アプリ整備に伴う費用対効果

#### 費用対効果の考え方

- 既存の運用費用は、既存アプリの機能をスーパーアプリとして集約することにより、**費用の効率化を図るべき**である。その為には、既存アプリの各担当組織が、バラバラに検討するのではなく、**組織横断で運用費用を洗い出し、全体最適の目的とした再設計**を施す必要がある
- 地域通貨(給付)等、既存アプリにない機能やサービスの開発には、単純に費用が増加することが見込まれる。導入後の運用費用を試算し、**業務効率化・市民効果など様々な観点**から初期段階で判断する必要がある

#### 費用の内訳

##### ■ 初期費用

- ✓ アプリの企画、要件定義、デザイン、開発にかかる費用

##### ■ 運用費用

- ✓ サーバー維持費、システムの保守・メンテナンス費用
- ✓ 機能改善やOSアップデートに伴う改修費用
- ✓ 利用者からの問い合わせに対応するサポート体制の人件費など

#### 効果の内訳

##### ■ 行政の効果

- 直接的な支出削減
  - ✓ **個別システム開発費の抑制**：給付金申請のための個別アプリを都度開発する必要がなくなり、その分の開発費を削減できる
  - ✓ **郵送・印刷費の削減**：電子通知化により、印刷・郵送費用を大幅に削減
- 業務工数の削減
  - ✓ **アナログ業務の削減**：アプリが定型的な窓口業務や手作業を代替することで、作業時間が短縮される
  - ✓ **業務見直しやシステム統一による業務効率化**：アプリ移行の際の業務見直しやシステム統一によって既存業務の効率化が図れる
- マネタイズによる想定収入
  - ✓ **初期段階からマネタイズを想定した設計**を行い、広告の役割を兼ねたクーポン発行機能等による付加価値向上を目指す

##### ■ 市民の効果

- 利便性の向上
  - ✓ 行政手続きや防災・生活情報などをアプリに集約し、市民が必要なサービスへ手軽にアクセスできることで生活の質の向上に繋がる
  - ✓ 民間企業の積極的な参画により、付加価値の高いクーポンなど各種インセンティブが付与され市民の積極的な利用促進につながる

##### ■ 民間の効果

- **ビジネス機会の創出**  
アプリ内に広告枠を設けることで、市民に効率的にリーチする媒体として機能させ、市内の中小企業や店舗のマーケティング効果に寄与できる

#### 調査結果

- 補助金や交付金に依存した短期的な事業では、継続が困難となる場合がある。**地域経済への定着には、中長期的な運用視点と収益サイクルを確立する工夫**が求められる。
- 奈良県スーパーアプリでは**開発費用5.1億円、2年目以降の運用費用2.8億円**を要した。※仕様や交付金活用状況によっても異なるため参考
- 奈良県立高等学校Web出願の導入により、**総業務削減時間は約8,800時間、削減費用は約1,700万円に達している**  
【先進的事例の調査より】
- 一連の業務内でツールが分かれており、アプリや部局ごとの**運用や管理が標準化**されていないなどの課題がある  
【Day1勉強会より】

新しい公式アプリ整備の費用対効果进行评估するにあたり、庁内の関連部局から現状の費用算出に必要な情報を収集し、経済的な定量評価に加えて、行政サービスの本質である「市民・民間の満足度」も考慮した評価を行う

## 費用対効果の評価方法

### STEP 1

庁内の関係部局より、現状の公式アプリ運営に係る費用、郵送・印刷費用、および業務工数を収集し、刷新後の想定コストを算出。マネタイズによる想定収入を加算し、新しい公式アプリ整備による純効果額(年間)を算出する。

< 現状 >

- アプリ運用・保守費（年間）
- 郵送・印刷費（年間）
- 業務工数（年間）※人件費換算

※ 複数ある公式アプリの総費用

< 新しい公式アプリ整備の後 >

- 直接的な支出削減（年間）
  - ✓ アプリ運用・保守費
  - ✓ 郵送・印刷費
- 業務工数の削減（年間）※人件費換算
  - ✓ アナログ業務の削減
  - ✓ 業務見直しやシステム統一による業務効率化
- マネタイズによる想定収入

純効果額（年間）

### STEP 2

経済的な定量評価として「費用回収年数」と「費用対効果（ROI）」を算出する。新しい公式アプリの初期投資額に既存アプリの未回収開発費用を加味し、総投資に対する回収期間を見積り、算出した年数から投資規模の妥当性を評価する。

- ※1 ソフトウェアの減価償却期間は、原則5年以内
- ※2 新しいスーパーアプリの開発費用
- ※3 既存アプリの減価償却控除後の金額

- 費用回収年数 = ( 初期投資※2 + 既存アプリの残存価格※3 ) ÷ 純効果額（年間）
- 費用対効果 (ROI) = ( 純効果額 - 初期投資額 × 減価償却期間※1 + 既存アプリの残存価格 ) ÷ 初期投資額 × 100

### STEP 3

- Step1・Step2の結果を踏まえ、アプリの想定運用期間やシステム寿命の要素を加味し、初期投資額の適切な規模感を検討する。
- 試算結果が想定投資額を超える場合には、市民の利便性や満足度など、コストだけでは評価しきれない価値について評価方法を設計し、総合的な評価を行う。

評価方法

#### 利用状況・浸透度

利用率：一定期間内にサービスを利用した人の割合  
 継続率：定期間後もサービスを使い続けている人の割合  
 サービス到達率：対象人口に対するマイナンバー連携率

#### 利便性

デジタル化率：全手続きに占めるオンライン完了の割合  
 アクセシビリティ適合：音声読み上げなどの機能の利用率  
 アプリ満足度：市民のアプリ満足率（アンケート調査）

#### マネタイズ効果

クーポンのリーチ数：インプレッション数／クリック数  
 クーポンの利用回数：実店舗での引換回数  
 クーポン掲載数：クーポンの種類数

新しい公式アプリ整備の費用対効果の評価にあたり、本スライドは費用対効果の評価の流れを例示したものであり、仮の数字を基にした概算である

## 費用対効果の評価例示

### 評価結果

- ✓ 新しいアプリ費用回収期間は、**約1年6ヶ月**。また **利用率60%**、**サービス到達率50%**である
- ✓ 初期投資額に対する費用対効果 (ROI) は **260%** となり**費用対効果は高い**

### STEP 1

#### < 現行アプリ運用の年間コスト >

- 運営費用：2.5 億 (5,000万×5アプリ)
- 郵送費：10 億円
- 印刷費：1 億円
- 業務工数 (人件費換算)：1 億
  - ✓ アプリ運営業務：5,000万
  - ✓ その他業務 (郵送、窓口)：5,000万

合計：14.5 億円

#### < 新アプリ導入後の年間コスト >

- 運営費用：1.5 億 (5,000万×3アプリ\*)
  - \* スーパーアプリ (ごみ情報、防災情報、交通情報) + 子育てアプリ + さっぽろ圏スマートアプリ
- 郵送費：8.5 億円 (15%削減)
- 印刷費：0.85 億円 (15%削減)
- 業務工数 (人件費換算)：0.85 億円 (15%削減)

合計：11.7 億円

#### < 年間純効果額 >

**3.8 億円**

#### < マネタイズによる想定収入 >

- クーポン掲載広告費：1 億円 (≒単価5万×約150社×12か月)

### STEP 2

#### < 前提仮説 > ※ソフトウェアの減価償却期間は、原則5年以内

- 初期投資額：5 億円
- 既存アプリの残存価値：1 億円
- 純効果額 (年間)：3.8 億円

#### • 費用回収年数の計算

(5 億円 + 1 億円) ÷ 3.8 億円 = **約 1 年 6 ヶ月**

#### • 費用対効果 (ROI) の計算

[(3.8 億円 × 5 年 - (5 億円 + 1 億円)) ÷ 5 億円 × 100 = **260 %**

### STEP 3

#### < 前提仮説 >

- 対象ユーザー総数：200 万人
- アプリを利用した人数：120 万人
- アプリでマイナンバーカード連携した人数：100 万人

#### • 利用率の計算

120 万人 ÷ 200 万人 × 100 = **60 %**

#### • サービス到達率の計算

100 万人 ÷ 200 万人 × 100 = **50 %**




以下の調査概要のもと、8自治体、1事業（民間運営）の調査を実施

調査概要

<p><b>調査目的</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域通貨やマイナンバーカードの利活用など行政サービスの高度化に資するデジタル技術の活用例、スーパーアプリで先行する事例詳細の把握、札幌市のマイナンバーカードの利活用に関する動向の把握【動向調査】</li> <li>✓ 公式アプリのあり方検討における示唆獲得【事例調査】</li> </ul>	
<p><b>調査項目</b></p>	<p>【動向調査】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スーパーアプリ、マイナンバーカード利活用、地域通貨の動向</li> </ul> <p>【事例調査】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本情報（アプリ名称、地域、運営元、利用者数、コスト、アプリ類型、データ連携状況、主要機能）</li> <li>・ 概要</li> <li>・ 導入目的・経緯</li> <li>・ キラーコンテンツ</li> <li>・ 普及戦略</li> <li>・ 運営体制</li> <li>・ 成果</li> <li>・ 課題・今後の展望</li> </ul>	
<p><b>調査手法</b></p>	<p>デスクトップリサーチ、およびヒアリング調査*（奈良県・飛騨市を除く） *ヒアリング調査は、対面/オンライン/メールでのヒアリングを含む</p>	
<p><b>調査対象 【事例調査】</b></p>	<p>めぶくアプリ / めぶくID（前橋市）</p>	<p>デジタル身分証アプリ（宮城県）</p>
	<p>さいたま市みんなのアプリ（さいたま市）</p>	<p>SENDAIポータル（仙台市）</p>
	<p>東京都公式アプリ（東京都）</p>	<p>奈良県スーパーアプリ（奈良県）</p>
	<p>横浜市公式LINE（横浜市）</p>	<p>さるぼぼコイン（飛騨信用組合）</p>
	<p>佐賀市公式スーパーアプリ（佐賀市）</p>	

## 先進的な各事例における参考ポイントおよび示唆は以下の通り

### 各事例の特徴と札幌市公式アプリ等のあり方検討に係るポイント（1/3）

自治体	めぶくアプリ (ID) ＜前橋市＞ 	さいたま市みんなのアプリ ＜さいたま市＞ 	東京都公式アプリ ＜東京都＞ 
概要	<p>独自の市民ID「めぶくID」とデータ連携基盤を活用し、市民向けの生活支援サービスをデジタルで一元的に提供。ダイナミックオプトイン機能により、本人の同意した情報のみがサービス間で流通する自己主権型なデータ管理が出来る。前橋市においては、官民連携をしつつも、市が予算を持たない形（民間主導）での運用としている。</p>	<p>地域通貨(ポイント、コイン)を起点に、市内で利用できるサービスや情報を多数搭載したアプリ。官民連携の形を取り、さいたま市も出資した(株)つなぐが事業を運営。さいたま市は(株)つなぐが行う事業に対して補助金を支出。今後は更なる普及を目指すとともに、データ利活用による自走可能なビジネスモデルを模索している。</p>	<p>現在はポイントアプリとしてリリースされている東京都公式アプリは、都民一人ひとりがスマホ一つで行政とつながり、利便性を実感できる「ポケットの中の行政」を目指す東京都の公式アプリ。最終的なあるべき姿に対して、初期段階ではポイントアプリとして参入するなど、段階的にアプリ開発を進行。</p>
参考ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民サービスを向上させるために、めぶくIDを活用したデータ連携基盤を軸に様々なサービス構築をし、データ利活用の土台づくりを実施</li> <li>民間主導の運用体制により、めぶく関連サービスの経営やデータ保有元が民間企業（めぶくグラウンド(株)等）に帰属するなど、推進主体は民間事業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)つなぐとさいたま市の密な連携、さいたま市からの予算確保によりバランスの取れた体制で推進</li> <li>市長や副市長、その他部局も検討組織に巻き込む等、庁内横断的な体制を取ることで、強力なトップダウンのもとアプリ導入検討を推進</li> <li>様々な民間企業（日本郵政・ソフトバンク等）との協定を通して効率的なアプリの拡大を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来的のあるべき姿を明確にしつつも、その実現までは多くのステークホルダーの巻き込みが必要になるため、段階的なサービス拡大を目指している</li> <li>利用者を増やすことを足元の目標に据え、サービス浸透のフックとなるポイントアプリの開発・運用を優先的に実施</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アプリで収集できるデータ活用も目的とするのであれば、<b>アプリ開発と並行して、官民でデータを連携・活用するための基盤設計の検討も必要</b></li> <li>✓ 行政サービス以外で<b>官民連携を行う際には、事前に連携先との予算・業務範囲・運用主体の整理が必要</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アプリ利用者の拡大を目指すためにも、通信業界（高齢者のデジタルデバйд解消等）、金融業界（地域通貨・ポイント機能運用における連携等）、交通業界（将来的なMaaS連携等）、旅行業界（観光客へのアプローチ等）など<b>目的に応じて市内の多業種・業界と官民連携・協定を検討する必要がある</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ミニマムの機能でアプリ構築を行いつつも、<b>スーパーアプリの導入効果（高い利用率、利便性向上、コスト削減効果等）をフックに、市役所の内外からの注目を集めてボトムアップ型で拡大する戦略とする形が望ましい</b></li> </ul>




## 先進的な各事例における参考ポイントおよび示唆は以下の通り

### 各事例の特徴と札幌市公式アプリ等のあり方検討に係るポイント（2/3）

自治体	横浜市公式LINE < 横浜市 > 	佐賀市スーパーアプリ < 佐賀市 > 	奈良スーパーアプリ < 奈良県 > 
概要	<p>横浜市は他自治体と異なり、公式LINEにて行政や暮らしの情報発信、図書館サービス等の提供を行う。 LINEの浸透率や登録の手軽さも相まって、キャンペーン費用等の原資は少ない形で登録を伸ばしていることが推察される。</p>	<p>自治体の各種サービスを一つのアプリで住民に提供しており、各種サービスのIDやパスワードも集約することでサービスをシームレスに利用することができる。佐賀市におけるデータ連携基盤の利活用構想にも組み込まれており、DX推進の市民のデジタルタッチポイントとして機能する。</p>	<p>奈良県が主体となって立ち上げたものであり、県民の生活の利便性向上と行政サービスのデジタル化を両立する多機能ウェブアプリケーションである。行政手続きや生活情報、健康・子育て支援など、様々なユースケースに対応しており、地域社会のDXを牽引している。</p>
参考ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市公式LINEと同様、受信設定（セグメント配信）によるパーソナライズされた情報収集を可能にしており、シンプルかつパーソナライズ性の高い（利便性の高い）情報配信の手段を確立</li> <li>情報配信手段として効果が庁内でも認められ、他部署からも活用したいという声が挙がるなど、ボトムアップ推進に成功</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のサービスをミニアプリ化し、既存資産を無駄にせず、スーパーアプリ化に成功</li> <li>スーパーアプリのUI/UXがシンプルかつ利用しやすい設計となっているだけでなく、アンケートで得た市民意見を参考に年4回程度の機能改善・開発を行っており、徹底したユーザーファーストなサービス開発を市民も評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本アプリを一つのプラットフォームとして県及び市町村横断で利用することで、共同利用によるコストメリットを創出し、各市町村で開発した機能の横展開等で継続的に住民の利便性向上や職員の業務効率化を目指す</li> <li>学校関連の手続きのオンライン化により、約8,800時間、約1,700万円の削減に成功</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多くの市民が既に使っているLINEを最大限活用する方が、開発コストを抑え、市民に情報配信をする上では合理的である可能性も十分にあり、<u>LINEとの比較検討が必要</u></li> <li>✓ <u>各人が得たい情報は異なり、集約化がかえって煩雑になることを避けるために、アプリ集約の際にはパーソナライズ性は必要である。</u></li> <li>✓ <u>アプリを高度なパーソナライズ情報の発信媒体、LINEを市民全体への発信・即時性が重要な発信媒体とするなどのすみ分けが必要である。</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 高齢者への配慮も含めて「<u>いかにユーザーが使いやすい設計になっているか</u>」が、<u>アプリが継続利用されるか否かに直結するため、構築時にはユーザビリティを重要視すべきである。</u></li> <li>✓ <u>既存アプリ（資産）は初期的にはURLベースでの遷移で連携し、段階的にアプリへの集約を検討することで低コストかつスピーディーな開発・検証を実現出来る。</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 札幌市を成功事例に、道内他市町村への展開を目指すことも可能性として考えられる</li> <li>✓ アプリ導入の「目的」を、市民サービス向上だけでなく、「<u>市役所の業務効率化（コスト削減）</u>」という内部DXに置く視点が重要で、「年間XX時間の業務削減」、「年間XX億円の予算削減」といった具体的なKPIを設定できれば、予算獲得の強力な根拠となる。そのため、<u>効率化対象の業務の現状把握と、アプリ導入後の効果の推定や、導入後の効果検証のスキームは必須である。</u></li> </ul>

## 先進的な各事例における参考ポイントおよび示唆は以下の通り

### 各事例の特徴と札幌市公式アプリ等のあり方検討に係るポイント (3/3)

自治体	デジタル身分証アプリ ＜宮城県＞ 	SENDAIポータル ＜仙台市＞ 	さるぼぼコイン ＜飛騨市 (飛騨信用組合)＞ 
概要	<p>宮城県が提供するデジタル身分証アプリは、マイナンバーカードの情報をスマホに登録し、デジタル身分証を発行・管理できるのが特徴であり、マイナンバーカード連携を行ったユーザーは、ポイント機能など各種ミニアプリの利用が可能である。</p>	<p>生活情報の発信や各種オンライン手続きの窓口として開発・運用されている仙台市のポータルアプリ（サイト）。様々な行政や生活情報を集約化しており、日常だけでなく、災害時（非日常）にも必要な情報や行政サービス、避難情報などにアクセスできるインターフェースを構築。アプリ版とWEB版の双方でサービス提供を行う。</p>	<p>飛騨信用組合が運用する岐阜県飛騨地域（主に飛騨市、高山市、白川村）で利用可能な地域通貨(キャッシュレス決済)である。チャージ時には、チャージ金額の1%がプレミアムポイントとして即時付与される。</p>
参考ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>登録で3,000ptを付与するキャンペーンを行うことで、想定を上回る65万人あまりが新規登録</li> <li>避難時の身分証確認をスムーズにするなど、防災関連のサービスを軸にすることでユーザーが利用するきっかけの一つとして機能</li> <li>実際に避難所での1分間の受付も従来の14倍の速さで済ませることができ、明確な導入効果を示すことに成功</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人ひとりに合った情報配信を行い、市民サービスを向上するべく、データ連携基盤の開発とSENDAIポータルの連携を行い、パーソナライズ化の仕組みを整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事例と異なり、地域通貨(キャッシュレス決済)の開発・運用は信用組合で、飛騨市はそれを活用する立場を取ることで、自治体側の運営リスクを排除</li> <li>さるぼぼコインでしか買えない特別メニュー・体験を用意するさるぼぼコインタウンのリリースをきっかけに域内だけでなく域外からのさるぼぼコインの利用を促進</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アプリは作っても「ダウンロードされない」のが最大の壁であり、宮城県の「3,000pt付与」のように、<u>初期的な普及を促進するための強力なインセンティブをセットで検討することが必要</u></li> <li>✓ 「防災」に加え、<u>札幌市特有の「除雪」、<b>昨今被害が絶えない「熊関連情報」</b>など、市民の安全・安心に直結するキラーコンテンツは、強力な利用動機となる可能性がある。</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 将来的に「市民一人ひとりに最適な情報配信」を目指すのであれば、仙台市のように <u>FIWARE等の都市OS・データ連携基盤との接続を初期段階からアーキテクチャに組み込む必要がある。</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域通貨 (キャッシュレス決済) 導入の際は、<u>市内の金融機関や既存の決済事業者との連携も視野に入れるべきである。</u></li> <li>✓ 地域通貨 (キャッシュレス決済) の導入の際は <u>市民だけでなく、「通勤・通学者」や「観光客」も明確なターゲットとすることで、アプリの価値（経済効果）を最大化できる。</u></li> </ul>

以下の調査概要のもと、「スーパーアプリ等に関する先進的事例の調査」で対象の自治体アプリに利用されている6つのアプリ構築に利用されているSaaSプラットフォームの調査を実施する

## 調査概要

<p>調査目的</p>	<p>✓ スーパーアプリ等構築に係るSaaSプラットフォームの概要、各プラットフォーム間の違いやその特徴（強み等）を把握する</p>	
<p>調査項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 概要</li> <li>• 導入実績</li> <li>• マイナンバーカード・地域通貨対応</li> <li>• 強み</li> </ul>	
<p>調査手法</p>	<p>デスクトップリサーチ</p>	
<p>調査対象</p>	<p>自治体公式スーパーアプリ</p> <hr/> <p>よむすび・RSA</p> <hr/> <p>MoneyEasy</p>	<p>ポケットサイン</p> <hr/> <p>EYE-Portal</p> <hr/> <p>Salesforce Agentforce 360 Platform</p>

SaaSは、クラウド上のソフトウェアをインターネット経由で利用できるサービスであり、様々な分野の行政サービスで導入が進み、業務効率化の実現に貢献している

## SaaSとは



SaaSとは「Software as a Service」の略称で、「サービスとしてのソフトウェア」を意味する。

SaaSは、クラウド上にあるソフトウェアをインターネット経由で利用できるサービスであり、ユーザーはソフトウェアを自分の端末にインストールする必要がなく、ベンダーが提供するクラウドサーバーにアクセスするだけで利用できる。

## 行政サービスにおける分野別SaaS例

分野	代表的なサービス例
電子申請サービス	Graffer  LoGoフォーム
窓口支援サービス	ゆびナビぷらす+  TASKクラウド
子育て支援サービス	Kids Connect  CoDMON
防災サービス	ライフビジョン  @InfoCanal
入試出願サービス	kip  miraicompass

出典：デジタル地方創生サービスカタログ

## SaaSを用いた開発のメリット

機能の拡張性	従来のアプリ開発では個別に機能を組み込む必要があったが、SaaSを利用することで、ベンダーによって継続的に拡張されるミニアプリ形式で必要な機能を迅速に追加できる。
開発コストの削減	SaaSを活用することで、独自開発比較でシステムの開発費用を抑えることが可能になる。
セキュリティ対策	独自開発に比してセキュリティ対策の自由度は低いが、SaaSはデフォルトで高水準なセキュリティ環境・体制を有している。

## スーパーアプリにおけるSaaSの類型（デロイト調査）

ポータル系	地域通貨
OPTiM EYE-Portal	MONEY EASY Regional Super Application pokepay
本人認証系	顧客管理系
ポケットサイン	Agentforce 360 Platform

SaaSは導入コストや運用負担を抑えられる一方で柔軟性や長期的な運用リスクが課題となる。独自開発は要件への最適化やコントロールが可能だが、高い初期投資や運用負担、人材確保が大きな課題となる

## SaaS対独自開発の検討観点およびその特徴 (1/2)

検討観点	手法	特徴
1. コスト	SaaS	SaaSは、初期開発コストの抑制と導入期間の短縮が可能である。既に完成されたシステムを利用するため、要件定義や設計、開発にかかる時間や費用を削減が期待できる。 また、システムの保守・運用や機能のアップデートはベンダーが担当するため、自治体職員の負担も軽減される。標準的な機能で業務要件を満たせる場合、コスト面で特に優れた選択肢となる。
	独自開発	独自開発では、市の特殊な業務フローやニーズに対応したシステム構築が可能だが、標準的な機能がパッケージされているSaaSと比較して、追加のカスタマイズに高額な費用が発生することがある。
2. 開発の柔軟性	SaaS	SaaSは、標準化された機能を提供するため、個別の要件や独自の業務プロセスに対する柔軟なカスタマイズには限界がある。システムの仕様変更や新規機能追加など、独自の開発が必要な場合には、ベンダーの対応範囲や契約条件に左右されるため、自由度が制限されることが多い。 また、外部サービスとの連携や特殊な運用形態への対応が難しい場合もある。 機能の柔軟性を重視する場合は、SaaSの標準機能だけでは十分に対応できない可能性や、要件によっては対応自体が不可能となるケースもある。
	独自開発	独自開発では、機能の変更を自由に行うことができるため、他都市にはない独自の市民サービスを柔軟に提供することが可能となり、競争優位性の確立に繋がる。 また、開発したシステムの知的財産権は市が所有するため、長期的な視点でシステムの進化や方向性を完全にコントロールできる。 これにより、将来的な要件変更や新たな課題への対応にも柔軟に取り組むことができる点が大きな強みである。

SaaSはセキュリティや拡張性がベンダー依存となり、市の直接的な管理や独自機能の追加が難しい。一方、独自開発は市がデータ管理を主体的に行え、将来の技術やニーズの変化にも柔軟に対応できる

### SaaS対独自開発の検討観点およびその特徴 (2/2)

検討観点	手法	特徴
3. セキュリティガバナンス	SaaS	SaaSでは、市民データはベンダーが管理するクラウドインフラ上に保管されるため、データの物理的な管理や運用に関して市は直接的なコントロールを持たない。契約に基づき厳格なセキュリティポリシーが適用されるが、実際の運用やインシデント対応などに関してもベンダー依存となる。したがって、ベンダーが政府の情報システムセキュリティ評価制度（ISMAP）などの公的認証を取得しているか、地方公共団体のセキュリティガイドラインを遵守しているかを十分に確認する必要がある。 また、契約終了時にデータを安全かつ確実に移行できるか（データポータビリティ）は、将来的なリスク管理の観点からも契約交渉時の重要な検討事項となる。
	独自開発	独自開発では、市が完全な「データ主権（Data Sovereignty）」を持つことができるため、データの保管場所（例：ガバメントクラウド認定クラウド事業者など）、システムアーキテクチャ、アクセス制御、セキュリティプロトコルなど、すべての要素を市自身が決定し、直接管理することが可能である。この体制により、セキュリティポリシーやガバナンスの高度な運用が実現でき、外部要因によるリスクを最小限に抑えることができる。 また、将来的に多様なデータを連携し、新たな市民サービスを創出するという政府のガバメントクラウド構想の理念にも合致している。独自開発は高度なセキュリティガバナンスを求める自治体にとって有効な選択肢となる。
4. 拡張性	SaaS	SaaSでは、システムの拡張性（スケーラビリティ）はベンダーによって保証されており、継続的な拡張性が見込めるため、利用者視点で安定した利便性の向上が期待できる。 しかし、将来的な機能拡張や新機能の追加については、ベンダーの製品開発ロードマップに依存するため、市独自の要望や仕様変更を柔軟に反映させることは難しい。プラットフォーム全体のアップデートや新機能の提供といった恩恵は受けられるものの、独自の機能追加やシステムの方向性に対する市の影響力は限定的であり、柔軟なカスタマイズには制約がある。
	独自開発	独自開発では、システムのスケーラビリティは初期のアーキテクチャ設計に大きく左右されるため、高度な技術力と十分な設計力が求められる。 しかし、適切な設計を行うことで、AIやIoTなどの新たな技術の導入や、予期せぬ将来的なニーズの変化にも、ベンダーの制約を受けることなく柔軟かつ自由に対応できる点が大きな利点である。これにより、自治体独自の発展やイノベーションの推進にも寄与することが可能となる。

## 以下調査概要に基づき、札幌市在住の計1,332名からアンケート回答を収集

### 調査概要

#### 調査概要

調査目的	札幌市民の現状の情報行動実態、先端技術の受容性、アプリの方向性の意向の把握							
調査方法	札幌市公式LINE、公式X（旧Twitter）、公式ウェブサイトにてアンケートを配信							
割付※	年代	20代以下	30代	40代	50代	60代	70代以上	総数
	男	88	81	101	112	92	141	615
	女	89	85	108	121	104	210	717
回答方式	Forms（オンラインアンケートツール）							
有効回答数	1,332件							
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市内在住の市民</li> <li>18歳以上</li> </ul>							
調査期間	令和7年10月10日（金）～令和7年10月23日（木）							

#### 設問項目概要

セクション	設問概要
基本情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>年齢</li> <li>婚姻状況</li> <li>子どもの有無、属性</li> <li>同居家族</li> </ul>
情報収集の行動実態	<ul style="list-style-type: none"> <li>よく利用するサービス・スマホアプリ</li> <li>札幌市公式アプリの認知・利用状況</li> <li>札幌市公式アプリを使わない理由</li> <li>普段の行政情報の情報源</li> </ul>
先端技術への受容性	<ul style="list-style-type: none"> <li>マイナンバーカードの保有状況</li> <li>マイナンバーカードの活用状況</li> <li>行政手続きのオンライン申請の利用意向</li> <li>オンライン申請を利用したくない理由</li> <li>地域通貨の利用意向</li> </ul>
札幌市の新しい公式アプリの方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>希望する新しい公式アプリのあり方</li> <li>一つに集約されたアプリを選んだ理由</li> <li>分野別アプリを選んだ理由</li> <li>新しい公式アプリで得たい情報</li> <li>新しい公式アプリに搭載してほしい機能</li> <li>新しい公式アプリに期待すること</li> </ul>

※令和7年7月1日時点の札幌市人口割付に基づく

民間アプリが市民生活で普及する中、公式アプリには独自の価値提供と世代別あるいはターゲット別の個別最適化が不可欠である。公式LINEの既存基盤を活用したプッシュ型の情報発信や行政サービス機能による利便性を高めることで、新しい公式アプリを利用する必然性を高め、市民の公式アプリの利用定着を図る必要がある

## サマリーと示唆 | 情報行動実態

### サマリー

1

#### 普段利用するアプリ

- 「コミュニケーション・天気・ニュース」等の民間大手サービスが生活における情報収集アプリとして定着している。
- 40代以下では、「キャッシュレス・EC」などスマホを財布や買い物ツールとして使用する実用アプリを、50代以上は「ニュース・天気・健康」等の情報収集アプリを、普段利用しており、アプリニーズの明確に異なる。

2

#### 公式アプリの認知・利用状況

- 認知されているのは、ごみ情報・交通情報・防災情報などの生活に必要な機能であるが、年齢が低くなるにつれ、認知度が低く利用されていない。
- 全体では、そもそも公式アプリが提供する機能を利用する場面がないと認知されている「利用動機の欠如」にあり、利用動機があっても民間アプリに代用されている。
- 20代以下は、認知不足が原因である。
- ごみ情報・交通情報・防災広報のアプリユーザーは共通しており、高齢者が多いと思われる。
- 子育てアプリは、30代の利用者が多く、子育て層の利用率は高くない。

3

#### 行政情報の情報収集手段

- 「広報誌・LINE」などの自宅やスマホに直接届くプッシュ型媒体に依存している。若年層はウェブサイトの利用率は低く、単に情報を掲載するだけでは市民に届かない。
- 高齢者は新聞や広報誌、若年層はXと世代間で利用格差があるが、LINEは全世代で6割を超える利用率であり、市民共通のデジタル基盤として定着している。



### 示唆（新しい公式アプリのあり方）

公式アプリが日常的に利用されるためには、利用率が高いアプリとの外部連携と、民間では代替できない独自機能による差別化が重要  
また、年代や属性に応じて、利用頻度が高い機能を表示するなどのUIの個別最適化も不可欠

札幌独自の情報や行政サービス機能などの民間アプリとの差別化と利用の必然性を高めることが不可欠  
若年層や子育て層のニーズに応じたプロモーションと機能拡充が必要  
公式アプリの集約により、機能の認知度向上と利用促進を図れる可能性がある

市民は、「自分に・今・必要な情報」を通知するプッシュ機能を求めており、既に市民に定着している公式LINEを通知媒体として継続活用する手段が有効

マイナンバーカードを活用した本人認証・行政手続きのオンライン化に対する市民の受容性や期待は高いが、行政による厳格な情報管理の担保による安心感の醸成は不可欠。また、地域通貨に対するニーズはそれほど高くはなく、施策連動型の給付金配布や配布やポイント付与から着手することが望ましい

## サマリーと示唆 | 先端技術の受容性

### サマリー

### 示唆（新しい公式アプリのあり方）

1

#### マイナンバーカードの活用

- カード保有率は93.1%に達し、その96.5%が利用経験を有している。
- 若年・現役層は「コンビニ交付」や「e-Tax」等の行政手続き手段として、高齢層は「健康保険証」として活用しており、世代を問わず公的サービスを受けるための身分証として受け入れられている。
- 高い保有率と利用実績から、市民はマイナンバーカードによる本人確認による高度な行政サービスを展開することに対して高い受容性がある。

公式アプリのログインおよび本人確認手段として、マイナンバーカード認証を活用したデジタルIDの集約が必要

2

#### 行政手続きのオンライン申請

- 行政手続きのオンライン化は、全年代の93.3%が利用を希望しており、高齢層（70代以上）でも8割を超えるなど、世代を問わず極めて高いニーズが存在する。
- 利用をためらう最大の要因は「個人情報漏えいへの不安（52.8%）」であり、心理的ハードルの解消が最優先課題である。また、高齢層は「窓口支援の必要性」の理由も高い。
- オンライン申請の利便性は、行政による厳格な情報管理の担保が前提となっている。

オンライン申請は、公式アプリの入り口としても活用  
ただし、セキュリティ対策の周知徹底と窓口対応とアプリのハイブリットサポートによる安心感の醸成は不可欠

3

#### デジタル地域通貨の導入

- 利用意向は全体で43.0%に留まる。30代は51.2%と過半数を占めるが、年代が上がるにつれ、利用意向が低下する。
- 地域通貨に対する期待は、30代はポイント還元・クーポン等の金銭的実利、70代以上は地域経済への貢献・ボランティア等の地域貢献の比率が高まる。
- 市民は地域通貨の導入に対して、新たな決済手段を求めているのではなく、行政サービスや地域活動への参加によって得られる「対価（経済的/社会的評価）」を求めているが、公式アプリで経済的対価を付与し続けることは困難である。

給付のあり方や施策（健康・環境・子育て等）に基づくポイント付与による、行政側と利用者側のメリットが明確な領域がスタートライン

市民の7割超がログインと機能が一元化された集約型アプリを希望しているが、その実現には、「セキュリティ」と「使いやすさ」を大前提として、属性に応じて機能を出し分ける「パーソナライズ性」、除雪・ヒグマ情報等の「即時性」と「地域固有のコンテンツ」に対する期待が高い

## サマリーと示唆 | アプリの方向性・期待

### サマリー

### 示唆（新しい公式アプリのあり方）

1

#### アプリの方向性

- 市民の7割以上が機能を一つに集約したアプリを希望しており、若年層ではその割合が9割近くに達する。アプリ（機能）の分散・複数ID/パスワード管理の負担感が背景にある。
- 高齢層の一部に見られる分野別アプリへの支持は、多機能化による操作の複雑化や、不要な情報が表示されることへの懸念に起因していると考えられる。
- 市民は、実際の操作画面においては自分に必要な機能のみが表示される単純さを求めている。

2

#### 公式アプリから 得たい情報・ 欲しい機能

- <得たい情報>
- 災害・除雪・交通など、生活に密着した情報のニーズが高い。
  - 子育てや保健福祉、イベント情報等は、ライフステージによるニーズの偏りが顕著である。
  - 集約アプリを望む市民は広範な情報を、分野別アプリを望む市民は必要最小限の情報をそれぞれ求めている。
- <欲しい機能>
- 性別や年代、ユーザーの属性に関わらず市民の行政手続きのオンライン申請機能ニーズは高い。
  - それ以外の機能は、市民の属性によってニーズがばらついている。

3

#### 公式アプリへの 期待

- 市民は機能の多さよりも「使いやすさ」と「情報の即時性」を重視しており、特に「ヒグマ出没情報」や「除雪車の位置情報」といった札幌特有のコンテンツは、民間アプリでは代替困難なキラコンテンツとして強く期待されている。
- 機能面だけではなく、公式アプリ導入後の「サポート体制」と「セキュリティ」への関心も高い。

集約型アプリとしての開発が望ましい  
ただし、ユーザーの年代や居住区、家族構成に基づいてメニュー構成を自動的に最適化する機能を実装することで、多機能性と操作性を両立といった考慮が必要

公式アプリでは、即時性と正確性が  
利用価値の形成要因  
市民の属性に基づく、必要な情報を選別するパーソナライズ機能や、属性に特化した機能を選択できる設計への考慮が不可欠

「セキュリティ」と「使いやすさ」を最優先事項とし、ヒグマや除雪など民間代替不可能な地域情報の発信が必要  
また、窓口対応等のアナログ支援を通じて全世代が安心して利用できるサポート体制構築も必要

## 下記の実施概要にて勉強会を実施

## 実施概要

日時	2025/12/05 (金) 13:00 - 15:30	
場所	合同会社デロイトトーマツ 札幌オフィス	
実施目的	市民に求められるアプリのあり方を検討し、部局横断的な連携体制の構築を目指す	
参加部局 参加人数	危機管理局 防災計画担当課	3名
	まちづくり政策局 都市交通課	2名
	子ども未来局 子育て支援推進担当課	2名
	子ども未来局 母子保健担当課	4名
	環境局 業務課	2名
	総務局 広報課	5名
	市民文化局 市民自治推進課	3名
	教育委員会 中央図書館 調整担当課	2名
	デジタル戦略推進局 デジタル企画課	3名
	計 9 部局	計 26名
プログラム	<p>① 調査結果のインプット</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市民へのアンケート調査</li> <li>スーパーアプリ等に関する先進的事例の調査</li> </ul> <p>② ワークショップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市民が行政サービス・アプリに期待することの検討</li> <li>ニーズと現状のギャップ（≡解決すべき課題）の特定</li> </ul>	

## 下記の実施概要にて勉強会を実施

### 実施概要

日時	2025/12/19 (金) 9:00 - 11:30	
場所	合同会社デロイトトーマツ 札幌オフィス	
実施目的	所管別に改めてデジタルサービスのあり方を検討し、推進可否を分類する	
参加部局 参加人数	子ども未来局 子育て支援推進担当課	2 名
	環境局 業務課	2 名
	市民文化局 市民自治推進課	2 名
	デジタル戦略推進局 デジタル企画課	4 名
	計 4 部局	計 10 名
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スーパーアプリ等の事例ご紹介</li> <li>・ 【ワーク1】 札幌市のデジタルサービスで実現したいこと</li> <li>・ 【ワーク2】 実現性の分類</li> </ul>	

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 リスクアドバイザー合同会社、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2万人の専門家を擁し、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 トウシュートーマツ 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45万人超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、デロイト トウシュートーマツ 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か否か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/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301