

府省名	デジタル庁 外務省	組織	デジタル庁 外務本省	会計	一般会計	項	情報通信技術調達等適正・効率化推進費
						目	情報処理業務庁費ほか
調査対象予算額		令和 6 年度（補正後）：665,230百万円の内数 ほか （参考 令和 7 年度：436,990百万円の内数）				調査主体	本省調査

① 調査事案の概要

【事案の概要】

- システム経費は、一度開発を始めると整備経費が複数年発生するほか、運用開始後は運用経費が継続的に発生するため、適切に効果指標を設定し費用対効果を検証することが必要かつ重要である。

- 令和7年度にデジタル庁に一括計上されている外務省の情報システムは現在54システムあるが、そのうち令和7年度執行計画額が10億円以上の4システムをみると、近年、整備経費及び運用経費ともに増加傾向にある。

- ①領事業務情報システム（91.6億円）
- ②外務省オープンネットワーク・LANシステム（57.4億円）
- ③人事給与等業務システム（17.4億円）
- ④在外経理統合システム（13.4億円）

- システムの整備・運用においては、費用の抑制に取り組むことに加え、費用を上回る効果を実現し、費用対効果の改善を不断に進めていくことが重要である。そこで、本調査では、費用対効果検証の実態を確認する。

- 政府によるシステムの費用対効果改善の取組としてガバメントクラウドへの移行が進められているが、現時点で4システムは移行していない。そこで、本調査では、ガバメントクラウドへの移行に向けた4システムの準備状況も確認する。

（参考）「デジタル社会の実現に向けた重点計画（2024年6月21日閣議決定）」では「原則として、政府情報システムは、クラウドに最適化されたシステムをガバメントクラウド上に構築し、クラウドサービス事業者が提供するサービスを活用して効率的に運用する」こととされている。

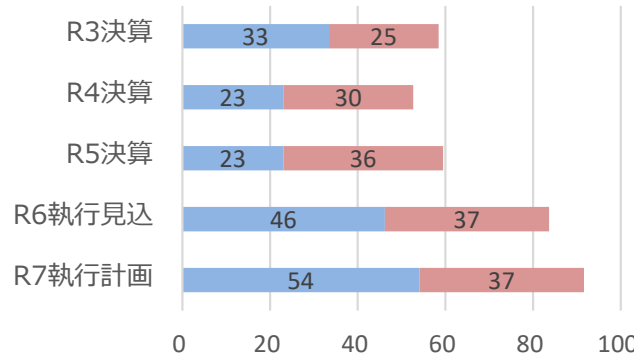
【問題意識】

- ・システム整備に当たって、費用対効果の検証は適正に行われているか。
- ・ガバメントクラウドへの移行に向けてどのような準備がされているか。

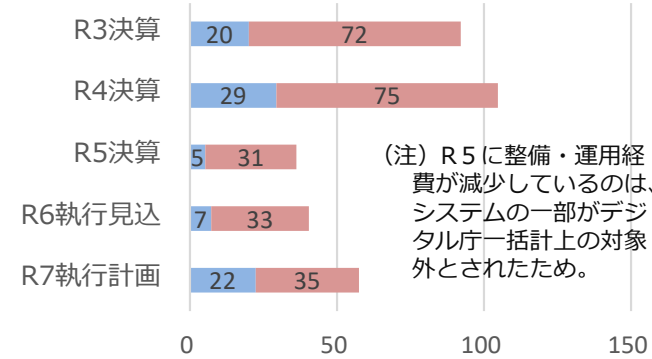
【図1】 令和7年度執行計画額が10億円以上の4システム執行額の推移（億円）

■ 整備 ■ 運用

①領事業務情報システム

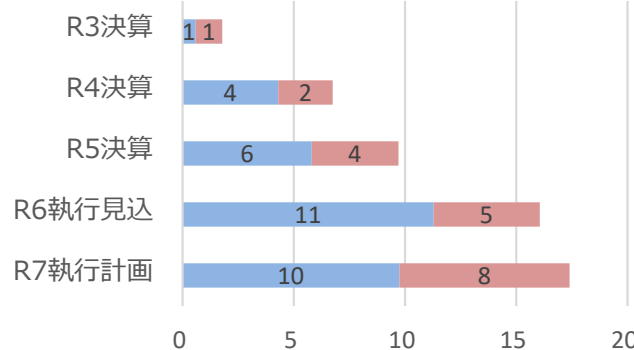


②外務省オープンネットワーク・LANシステム

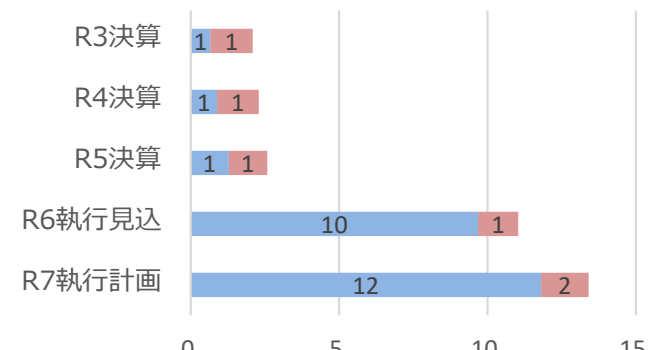


（注）R5に整備・運用経費が減少しているのは、システムの一部がデジタル庁一括計上の対象外とされたため。

③人事給与等業務システム



④在外経理統合システム



※「R6執行見込」、「R7執行計画」については、令和7年4月時点で外務省から提供されたデータを集計しており、今後変動する可能性がある。

※決算は当該年度の支出済歳出額であり翌年度繰越額は除く。

②調査の視点

【調査対象年度】
令和3年度～令和7年度

【調査対象先等】
デジタル庁：1先
外務省：1先

1. 情報システムの費用対効果について

- システム整備（機能追加を含む）に当たって、費用対効果の検証は都度、適正に行われているか。

2. ガバメントクラウドへの移行に係る効果検証について

- ガバメントクラウドへの移行を予定している4システムについて、移行に向けた事前の効果検証は適切に行われているか。

③調査結果及びその分析

1. 情報システムの費用対効果について

- 外務省が4システムについて設定している効果指標と費用対効果は【表1】のとおり。
- いずれも費用対効果は100%以上とされているが、**データの選択次第では費用対効果が大幅に低下し得るものになっている。**
(例) システム停止時間：②外務省オープンネットワーク・LANシステム、④在外経理統合システム
システム整備により解消が期待されるシステム停止時間が、②においては122.64時間と設定されているところ、④で設定されている48.18時間を適用すると、費用対効果が107.3%から42.1%に低下する。
(例) 労働単価：②外務省オープンネットワーク・LANシステム、③人事給与等業務システム、④在外経理統合システム
③において業務量削減効果を金額に換算する際に、労働単価（3,571円/時間）を②や④と同様に国家公務員全体の平均時給（2,530円/時間）に置き直して算出すると、費用対効果は101.5%から71.9%に低下する。
- また、旅券発給管理システムや査証事務支援システムの費用対効果が約900%や1万%超と算出されており、外務省の他のシステムと比較して極端に高い数値となっているが、**利用者の利便性向上（交通費や移動時間の削減等）に関する指標が用いられている外務省システムはこれらのみであるため、その適正性についての検証には例えば他府省の類似システムとの比較が必要である。**

【表1】「今回の整備にかかる費用対効果」（※）と確認結果

システム名	主な効果指標	費用対効果 (効果/費用)	確認結果
	(具体的な算出方法)		
①領事業務情報システム			
旅券発給管理システム	オンライン化による費用削減効果 (別途、業務継続による効果も試算) (利用者費用削減額/件×申請件数×電子申請率)	898%	行政事務効率化に関する指標のほか、利用者の利便性向上に関する指標が含まれており、費用対効果が他システムに比べ高い数値となっている。
査証事務支援システム	オンライン化による費用削減効果 (別途、業務継続による効果も試算) (利用者費用削減額(交通費+機会費用))	10042%	行政事務効率化に関する指標のほか、利用者の利便性向上に関する指標が含まれており、費用対効果が他システムに比べ高い数値となっている。
領事クラウド	業務継続による効果 (システム停止時間×利用人数×時給単価)	328%	システム停止を防ぐことによる費用対効果が試算されているがシステム稼働率や労働単価のデータ選択によって大幅に低下し得る。
統合プラットフォーム	業務継続による効果 (別途、クラウド化による費用減額も試算) (システム停止時間×利用人数×時給単価)	134%	システム停止を防ぐことによる費用対効果が試算されているがシステム稼働率や労働単価のデータ選択によって大幅に低下し得る。
②外務省オープンネットワーク・LANシステム	業務継続による効果 (システム停止時間×利用人数×時給単価)	107%	システム停止を防ぐことによる費用対効果が試算されているがシステム稼働率や労働単価のデータ選択によって大幅に低下し得る。
③人事給与等業務システム	業務の自動化・オンライン化による業務量削減効果 (業務削減時間×利用人数×時給単価)	102%	業務時間削減による費用対効果が試算されているが、労働単価のデータ選択によって費用対効果が大幅に低下し得る。
④在外経理統合システム	業務継続・WEB化・証拠書類の電子化による効果 (システム停止時間×利用人数×時給単価)	112%	システム停止を防ぐことによる費用対効果が試算されているがシステム稼働率や労働単価のデータ選択によって大幅に低下し得る。

※令和6年度補正・令和7年度当初の予算編成時における外務省提出資料

③ 調査結果及びその分析

- また、4システムについて、令和5年度までに実施した主な機能追加により実現する追加効果に関し、行政事務効率化等の観点から確認したところ、いずれについても外務省は定量的に検証していなかった【表2】。

【表2】令和5年度までに整備した機能の定量的な効果の実績

システム名	令和5年度までに実施した機能追加	行政事務効率化に関する定量的な効果の検証	国民の利便性向上に関する定量的な効果の検証
①領事業務情報システム	○一部の旅券及び査証の電子申請・発給の開始	無 (電子申請率のみ)	無
②外務省オープンネットワーク・LANシステム	○庁舎内の無線LANと接続開始（職員がPCを自席から持ち出し、会議等においてファイルの直接修正等が可能化）	無	-
③人事給与等業務システム	○超過勤務手当の算出における計算処理の改善	無	-
④在外経理統合システム	○在外公館から本省への資料提出の一部オンライン化（従来は紙の資料を物理的に各公館から本省に送付）	無	-

- 費用対効果の設定状況及び個別機能の効果実績に関する上記の状況を受けて、外務省PMO（Portfolio Management Office：各府省内のシステム全体のとりまとめを行う組織）に対して、省内情報システムの横断的管理に関する実態を確認したところ、個別システムごとに計算方法等が異なるため横断的な比較等は実施しておらず、個別システム別の指標設定や効果検証を確認しているのみであるとの回答があった。
- 同様にデジタル庁に対して、予算要求レビューや執行段階レビューにおいて、他府省の類似システムにおける費用対効果に関する好事例や民間システムの参考例など、府省間あるいは官民間の知見を共有する取組を行っているかどうかの確認を行ったところ、現時点では、好事例などの横展開は実施しておらず、個々のシステムを取り巻く状況、必要とする要件、将来的なシステムの在り方は千差万別であり、一概に参考情報として情報共有した場合に、かえって混乱を来すおそれがあることから、予算要求レビューなどの段階で民間人材の知見を活かし個別に対応を行っているとの回答があった。

2. ガバメントクラウドへの移行に係る効果検証について

- 4システムについて、ガバメントクラウドへの移行に向けた事前の効果検証を確認した結果は【表3】のとおり。
- 4システムの中で最も早い移行を予定している④在外経理統合システムについては、運用経費▲2.2億円との検証が実施されているが、それ以外のシステムについては今後5年間はガバメントクラウドへの移行が予定されておらず、それに係る事前の効果検証もまだ実施されていなかった。また外務省は、在外勤務等に係る外務省固有の業務への対応が必要として、府省共通システムとは別に②外務省オープンネットワーク・LANシステム及び③人事給与等業務システムの整備・運用を行っており、統合を予定しているものの時期については未定であった。
- ガバメントクラウド移行による効果検証が実施されていない状況が続けば、移行前に不要な機能強化等を行うリスクがあるため、可能な限り早期の移行が重要であるほか、1.の指摘による見直しを踏まえた効果検証を行うことが必要である。

【表3】ガバメントクラウドへの移行状況

システム名	ガバメントクラウド移行時期（予定）	事前の効果検証の実施時期	削減効果
①領事業務情報システム	令和12年度	今後実施予定	-
②外務省オープンネットワーク・LANシステム	令和14年度	今後実施予定	-
③人事給与等業務システム	令和14年度	今後実施予定	-
④在外経理統合システム	令和9年度	令和4、5年度実施	運用経費：▲2.2億円

④ 今後の改善点・検討の方向性

1. 情報システムの費用対効果について

- 外務省は、行政事業レビュー等の機会にも資するよう、各システムの効果指標を横断的に見直し、恣意的な指標設定を改めるとともに、新たに整備する個別機能を対象とした効果検証を行うべきである。
- デジタル庁は、予算要求前レビューや執行レビューにおいて、財務省主計局とも連携しつつ、以下に取り組むべきである。
- 各省が算出した費用対効果について、データの選択に関して適切な指導を行うとともに、効果の類型ごとに目安となる数値を提示すべき。
 - 各省のPMOが、省内システムの効果検証を横断的に管理し改善できるよう、必要に応じて他省の経験等を共有するなど、政府全体のシステムに関する知見を有する立場から指導を行うべき。

2. ガバメントクラウドへの移行に係る効果検証について

- 外務省は、1.により見直した効果指標を用いて、ガバメントクラウドへの移行や府省共通システムへの統合による効果の検証を実施し、それに基づいて新規のシステム開発や機能強化の必要性を判断すべきである。
- 外務省は、上記で検証した費用対効果を踏まえつつ、デジタル庁とも協議の上、①領事業務情報システム、②外務省オープンネットワーク・LANシステム、③人事給与等業務システムの移行時期を可能な限り前倒しするべきである。