

「DX 推進における取締役会の実効性評価項目」について

DX を推進していく上では、経営者と事業部門、DX 部門、IT 部門などの関係者が DX を巡る自社の現状や課題、とるべきアクションについて認識を共有し、アクションにつなげていくことが重要である。

しかしながら、あらゆる企業がデジタル化への対応を求められる 中で、こうした 執行を担う関係者の取組だけでなく、経営の監督を担うべき取締役ないしは取締役会が果たすべき役割も極めて大きい。

このため、「DX 推進指標」の内容を踏まえつつ、取締役会での議論の活性化 に資する観点から、取締役会の実効性評価（※）にも活用できるもの として、『DX 推進における取締役会の実効性評価項目』を策定した。

本『評価項目』の活用により、DX の取組に関する議論が、取締役会においても活発に行われることを期待する。

※ コーポレートガバナンス・コード¹の原則 4-11 補充原則③において、「取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。」とされている。

¹ 株式会社東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード』（平成 30 年 6 月改訂）
<https://www.jpix.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/20180601.pdf>

「DX 推進における取締役会の実効性評価項目」

<参考： デジタルトランスフォーメーション（DX）の定義>

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

A) 取締役の選任

《取締役の選任》

1. 当社の取締役会は、データとデジタル技術を活用したビジネスモデルの変革に関する十分な知見や問題意識を有する取締役を（少なくとも一名）選任しているか。
 選任している 選任していない

B) ビジョン

《ビジョンの共有》

2. 当社の取締役会では、データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのかといったビジョンについて、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか。
 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

《危機感とビジョン実現の必要性の共有》

3. 当社の取締役会では、将来における IT 技術の発展に伴う非連続的イノベーション（ディスラプション）がもたらす経営環境の変化と、当社の事業への影響について、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか。
 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

C) 経営トップのコミットメント

《経営トップのコミットメント》

4. 当社の取締役会は、ビジョンの実現に向けた経営陣の取組（ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために必要となる組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直しなど）を適切に監督しているか。
 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

D) 仕組み

《DXに求められるマインドセット、企業文化》

5. 当社の取締役会は、挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組み（体制、KPI、プロジェクト評価、人事評価など）が構築されているかどうか適切に監督しているか。
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

《投資意思決定、予算配分》

6. 当社の取締役会は、データやデジタル技術の活用への取組を推進するための投資について、以下を総合的に勘案して判断しているか。
- ① コストのみでなくビジネスに与えるプラスのインパクトを勘案しているか
② 他方、定量的なリターンやその確度を求めすぎて挑戦を阻害していないか
③ 投資をせず、DXが実現できないことにより、デジタル化するマーケットから排除されるリスクを勘案しているか
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

《推進・サポート体制》

7. 当社の取締役会は、DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか、また、必要な権限は与えられているかどうか適切に監督しているか（DX推進のために新規部署を設立するのか、既存部署がその役割を担うのかは問わず、該当部署に人員が適切に配置されているか、部署・人員の役割が明確になっているか、必要な権限が与えられているかを確認。また、経営・事業部門・IT部門の連携の確保、外部との連携の推進という観点も含む）。
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

《人材育成・確保》

8. 当社の取締役会は、DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているかどうか適切に監督しているか。
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

E) 事業への落とし込み

《戦略とロードマップ》

9. 当社の取締役会では、DX を通じた価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、働き方などをどのように変革するか、戦略とロードマップについて、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか（すぐに成果が出ないことや既存業務の売上を奪うリスクなどをどう克服するかを含む）。
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

F) ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築

《IT システムに求められる要素》

10. 当社の取締役会は、以下のような DX の推進に求められる要素を実現できる IT システムとなっているかどうか適切に監督しているか。
- ① データをリアルタイム等使いたい形で使えるか
② 環境変化に対応し、迅速に新規サービスを提供できるか
③ 部門を超えてデータを活用できるなど、全社最適を踏まえたものとなっているか
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

《IT システムの技術的負債》

11. 当社の取締役会は、既存の IT システムが技術的負債^{*}になってしまっていないかどうか適切に監督しているか（あるいは客観的な評価を行っているか）。
- ※ 既存の IT システムが老朽化、複雑化、ブラックボックス化して、維持、保守コストが高騰した状態
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

《IT 資産の仕分けとロードマップ》

12. 当社の取締役会では、以下のような IT 資産の仕分けに基づく IT システムの刷新に向けたロードマップについて、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか。
- ① 価値創出への貢献の少ないものの廃棄
② 他社と差別化する必要がない領域（非競争領域）について、カスタマイズをやめて標準化したシステムに業務を合わせるなどの標準化・共通化
③ 他社と差別化すべき領域（競争領域）について、変化に迅速に対応できるシステム環境の構築
- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

G) ITシステム構築におけるガバナンス・体制

《ガバナンス・体制》

13. 当社の取締役会は、DXの推進に向けて、新規に投資すべきもの、削減すべきものなどについて、全社最適の視点から、部門を超えて横断的に判断・決定できる体制を整え、価値の創出につながる領域へ資金・人材を重点配分できているかどうか適切に監督しているか。

(視点： 顧客視点となっているか、サイロ化していないかなど)

- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

《IT投資の評価》

14. 当社の取締役会は、IT投資について、ITシステムができたかどうかではなく、ビジネスがうまくいったかどうかで評価する仕組みとなっているかどうか適切に監督しているか。

- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

H) 経営陣の評価

《経営陣の評価》

15. 当社の取締役会（または指名・報酬委員会）は、経営陣の評価や役員報酬の決定、経営陣の指名にあたり、DXへの取組を重要な評価項目として考慮しているか。

- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

I) ステークホルダーへの情報開示

《ステークホルダーへの情報開示》

16. 当社の取締役会は、DXへの取組について、株主等のステークホルダーへの情報開示のあり方についての議論を行っているか。

- 強くそう思う そう思う そう思わない 全くそう思わない

J) 自由記入欄

17. 当社において、DXを有効かつ効率的に推進していく上で、課題や障害となっているものがあればお書きください。

18. 課題や障害がある場合、それらを乗り越えていくために、取締役会がどのような取組をするべきか、具体的なご提案・工夫などがあればお書きください。