

コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会 DX認定及びDX銘柄基準検討ワーキンググループ

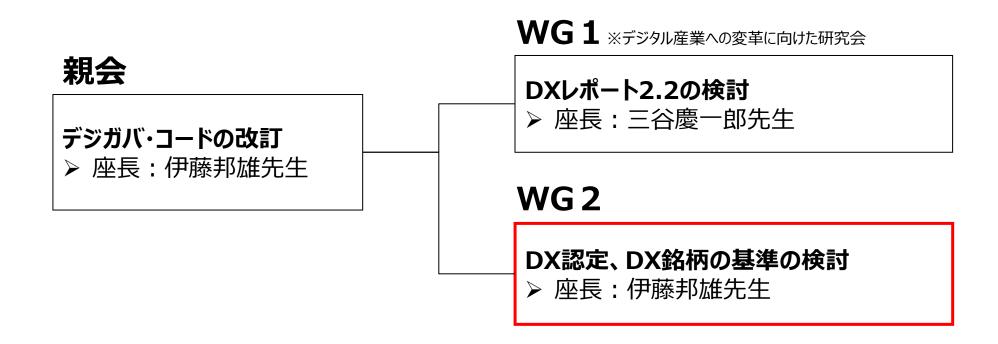
令和4年7月 商務情報政策局 情報技術利用促進課

検討会の進め方

デジタルガバナンス・コードの改訂に当たっては、親会(本検討会)とワーキンググループ(WG)の2段構成で検討を進める

WG1・・・・・デジタル産業指標、DX成功パターン等について議論した上で、DXレポート2.2を取りまとめる予定(近日公表)

WG2・・・・・ DX認定やDX銘柄について、デジタルガバナンス・コードの改訂に合わせた認定基準/選定基準の修正を検討



スケジュール(案)

● 親会のスケジュール

- 第1回親会 1/26(水)13:00~15:00(実施済)

- 第2回親会 7/13(水)16:30~18:00(実施済)

- 第3回親会 8/4(木)13:30~15:00

● WG2のスケジュール

- 第1回 5/27(金)13:30~15:30(実施済)
- 第2回 7/28(木) 14:00~15:30



本日の流れ

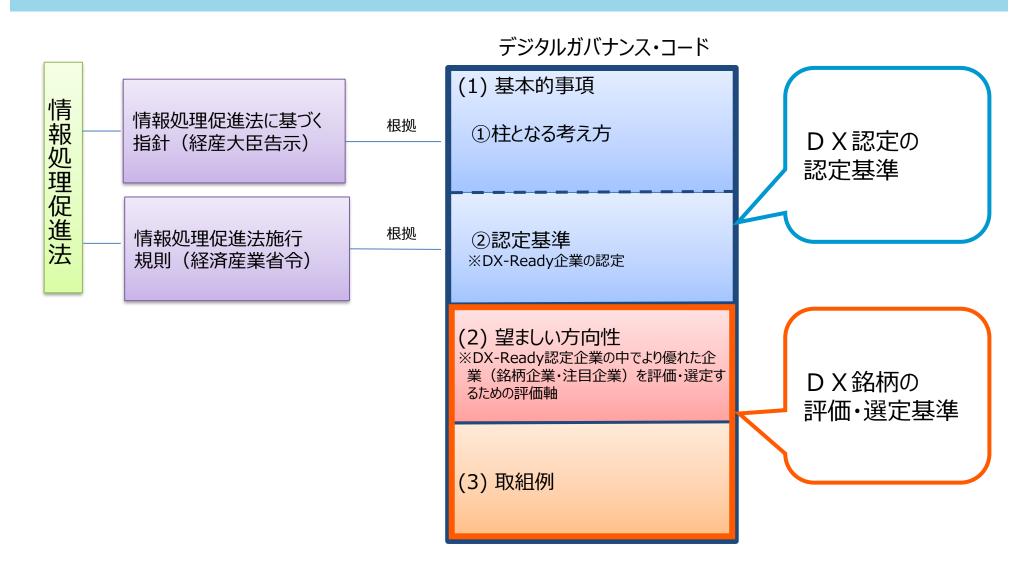
- 改訂の基本方針の確認
- 改訂の論点① デジタル人材の育成・確保
- 改訂の論点② SX/GX
- 改訂の論点③ WG1 (DXレポート2.2) の検討結果
- 改訂の論点④「DX推進ガイドライン」との統合
- その他の論点① DX認定制度における2年ごとの「更新」の在り方
- その他の論点② DX認定やDX銘柄への参画企業増加に向けた方策
- その他の論点③ DX銘柄の審査スキーム
- その他の論点④ 中堅・中小企業等のDX促進に向けた方策

デジタルガバナンス・コード改訂の基本方針

- 経済産業省が2020年11月に公表した「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項は、 情報処理促進法(以下「情促法」という。)を踏まえて定められており、特に、その柱と なる考え方は、情促法に基づく指針(=経済産業大臣告示)と対応している。
- 当該指針は、情促法において、「経済産業大臣は、おおむね2年ごとに指針に検討を加え、必要があると認めるときは、これを変更するものとする。」とされており、その策定から2年が経過する本年(2022年)、その変更の要否を含めて検討が必要となる。
- デジガバ・コードの基本的な考え方は引き続き有効である一方で、デジタル人材の確保・育成の重要度の高まりやSX(サステナビリティトランスフォーメーション)・GX (グリーントランスフォーメーション)の取組等、時代の変化に応じて対応すべき新たな課題や、経済産業政策の新機軸に向けた議論も進められているところ
- 今回の改訂に当たっては、コードに紐づく諸制度(DX銘柄、DX認定)の普及促進の 観点から、情促法に基づく指針の改正に至るほどの大幅な変更は行わないものの、デジ タル人材やSX・GXをはじめとした新たなトピックについては積極的に盛り込み、企業 DXの更なる促進に向けたメッセージを発信することとしたい

デジタルガバナンス・コード

● 2020年11月9日公表。企業のデジタル経営のために実践すべき事項をとりまとめ。



コード改訂によるDX認定及びDX銘柄の基準への影響

	1. ビジョン・ ビジネスモデル	2. 戦略	2 - 1. 組織づくり・ 人材・企業 文化に関する 方策	2 - 2. IT システム・ デジタル技術 活用環境の 整備に関する 方策	3. 成果と重要な 成果指標	4. ガバナンス システム
DX認定の (1) 基本的事項	認定基準 —		変更	_	—— ※修辞的修正有	_
(2) 望ましい方向 性	_	_	変更	変更	_	_
(3) 取組例	変更	—	変更	変更	_	

DX銘柄の評価・選定基準

改訂の論点

改訂の論点① デジタル人材の育成・確保

これまでの親会及びWG2での議論

- 人材育成はぜひDX認定の基準に含めるべき。社員のリスキリング・リカレントは重要。
- 人的資本が非常に注目されており、この議論はDXと表裏の関係になることが非常に多い。人的資本とDXや経営の戦略をいかに一気通貫で議論できるかが重要になっている。
- DXは経営者の課題であるにも関わらず、「DX人材育成」と聞くと「DX人材」がやれば良いかのように見えてしまうので、経営者が主体的に取り組んで行くよう、打ち出すメッセージには留意する必要。
- 人材育成の明記は賛成。他方、「DX人材」「IT人材」の育成を求める場合に、その定義というものは難しいという課題意識がある。人材の定義、規模、何を指すべきかの議論は丁寧に行う必要。
- 「従業員のリスキリング」だけでなく、併せて「経営者のリスキリング」も重要ではないか。
- <u>多くの企業が未だに「Dが分かるけどXがわからない」「自社の課題がわからない」という状態</u>。自社の課題がわかっていないのにDXなんてできるわけがなく、このままでは「自社の課題はわからないけどとりあえずデジタル人材だけ集める」といったことになってしまわないか懸念。

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策(改訂案)

(1) 基本的事項

- ①柱となる考え方
- ②認定基準
- (2) 望ましい方向性

- ・ 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に<u>必要な体制を構築</u>するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の育成・確保や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。
- デジタル技術を活用する戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織及び人材の育成・確保に関する事項を示していること。
- IT/デジタル戦略推進のために各人(経営層から現場まで)が主体的に動けるような役割と権限が規定されている。
- 社外リソースを含め知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ(組織能力)を有しており、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができている。
- **自社のIT/デジタル戦略推進のために**必要**な**IT/デジタル人材の定義と、その確保・育成/評価の人事的仕組みが確立されている。
- 人材育成・確保について、現状のギャップとそれを埋める方策が明確化されている。
- ・ リスキリングやリカレント教育など、全社員のIT/デジタル・リテラシー向上の施策が打たれている。その中では、全社員が 目指すべきリテラシーレベルのスキルと、自社のDXを推進するための戦略を実行する上で必要となるスキルとがしっかりと 定義され、それぞれのスキル向上に向けたアプローチが明確にされている。
- 経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例を得ている。
- 組織力ルチャーの変革への取組み(雇用の流動性、人材の多様性、意思決定の民主化、失敗を許容する文化など)が行われている。
- DXの推進をミッションとする責任者(Chief Digital Officerとしての役割)、CTO(科学技術や研究開発などの統括責任者、Chief Technology Officer)、CIO(ITに関する統括責任者、Chief Information Officer)、データに関する責任者(Chief Data Officer)が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されている(他の役割との兼任も含む)。
- スキルマトリックス等により、経営層(経営者及び取締役・執行役員等)のデジタルに関係したスキルの項目を作成し、ステークホルダーに向け公表している。
- DXを推進する、組織上位置付けられた専任組織がある。
- DX推進を支える人材として、どのような人材が必要かが明確になっており、確保のための取組を実施している(計画的な育成、中途採用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等)。
- DXの推進にあたり、オープンイノベーション、社外アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業など、これまでのIT分野での受発注 関係と異なる外部リソースの活用を実施している。
- DX推進のための予算が一定の金額または一定の比率確保されている。それは他のIT予算と別で管理されており、IT予算の増減による影響を受けないようになっている。
- 全社員が、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する仕組み(教育・人事評価制度等)がある。
- DXの推進にあたり、新しい挑戦を促すとともに、継続的に挑戦し、積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した、活動を支援する制度、仕組みがある。
- デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識を活用し、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがある。
- 自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、就職・転職マーケットにおいて効果的にアピールされている。
- 社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、DX実現に向けた行動指針を定め、公開している。

改訂の論点② SX/GX

これまでの親会及びWG2での議論

- これまで、SX/GX/DXの関係性が不明確だった。並列なのか包含なのか。<u>DXを進めることが大前</u> 提、その要素・目標の一つとしてSXやGXがある、という整理なのではないか。
- 例えばSXを進めるにしても、GXを進めるにしても、デジタルの要素がなくてそれができるとは全く思えないので、そこは基盤的なものだということが関係性としてきちっと示せればよい。
- SX/GXをまぶすことによって、DXのハードルが更に上がる(複雑になる)ことは避けるべき。SX/GXとDXを安易に混ぜるのは忌避的。
- SX/GXを認定基準に入れるのは難しいのではないか。SX/GXを進めるためには企業の基礎力が必要。その意味でDXは必須。他方で、SXやGXの実現に向けてDXを活用している事例があれば、それを集めて公表していくことは重要なので、認定ではなく銘柄の要素としていくのはどうか。
- DX認定基準は複雑化しない方がいい。DX銘柄、DXグランプリを目指す企業であればそこまで求めることもできるだろうが、DX認定は中小企業にも取って欲しい。そこにSXやGXが入ってくると中小企業にとっては困難さが増すと思う。
- SXやGXの上位概念であるSDGsには言及しないでよいのかも要検討。各企業はそれぞれの関係を整理した上で統合戦略をつくるべき。
- デジタルガバナンス・コードの文脈でどう打ち出すかはよく考える必要。

デジタルガバナンス・コード前文(改訂案)

- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革(DX※:デジタルトランスフォーメーション)し、新たな成長を実 現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例(デジタルディスラプショ ン)も現れてきている。
- こうした時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくためには、
 - ① ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと
 - ② デジタルの力を効率化・省力化を目指したITによる既存ビジネスの代替にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること
 - ③ ビジネスの持続性確保のため、ITシステムについて技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図っていくこと
 - ④ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が重要であり、企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営者の関与が不可欠なものである。

- 一方で、我が国企業で本格的なDXの取組は遅れており、レガシーシステムがいまだ足かせとなっている企業や、ビジネスモデルの変革に取り組むものの、変 革の入り口で足踏みしている企業も多い。
- また、企業のDXを進める能力を無形資産と捉えた、経営者とステークホルダーの対話も十分に行われていない。
- こうした背景の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめていくこととする。企業がDXの取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの対話を捉え、対話に積極的に取り組んでいる企業に対して、資金や人材、ビジネス機会が集まる環境を整備していく。
- なお、対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む。

(※) DXの定義は次のとおりとする。「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。」

DXとSX/GXの関係性

近年その重要性が指摘されているSX(※1)やGX(※2)については、いずれもこうした取組を進めるためにデジタルの活用・DXの推進が重要な要素となっており、事業者はそれぞれの関係性を整理した上で統合戦略を立てることが重要である。

(※1)「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)」(企業の稼ぐ力の持続的向上に向けた「長期の時間軸」を前提にした経営、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの時間軸を同期化し、社会課題を企業経営に時間軸を踏まえて取り込んでいく取組み、不確実性に備えるため企業と投資家と継続的な対話によるレジリエンスの強化等)

(※2)「カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行い、国際ビジネスで勝てるような「企業群」が、自ら以外のステークホルダーも含めた経済社会システム全体の変革(GX:グリー ントランスフォーメーション)」(経済産業省「GXリーグ基本構想」抜粋)

改訂の論点③ WG1 (DXレポート2.2) の検討結果

WG1での議論(2022年1月~3月開催)

- 1. 我が国企業の多くは、デジタルの活用目的を「既存ビジネスの効率化」として捉えており、それはDXレポートで 警鐘を鳴らしても、依然変わっていない。あらためて、デジタルを効率化・省力化よりも、「新たなビジネスの創 出」や「既存ビジネスであっても収益向上」のためにこそ活用すべきであることを明確に伝えるべきではないか。
 - 現状、デジタルガバナンス・コードにおいては、「持続的な企業価値の向上」と表現されているため、「効率化(コスト削減)も価値向上の手段である」と解釈される可能性がある。
- 2. DX推進において、ビジョンや戦略に加えて、「行動指針」の策定がDX成功の要否を左右する要因であることが、WG1の議論(企業調査含む)から分かってきた。デジガバ・コードにおいても、ビジョン、戦略だけではなく、行動指針も一体的に定めることの必要性を訴求してはどうか。
 - 行動指針は、既に策定済みの企業も多いが、<u>ここで言う行動指針は、一般的な行動指針ではなく、「DX実現に向けた</u> 行動指針」を指している。
 - 行動指針は、現場で個々人が行動するための判断基準として、DX推進の全社一体化に寄与する。
 - WG1では、デジタル技術を活用して収益向上を目指すために必要となる、汎用的な行動指針として「デジタル産業宣言」を策定した。そのため、<u>DX実現に向けての行動指針がない企業は、「デジタル産業宣言」をテンプレートとして活用いただくことを想定</u>。
- 3. さらに、DX推進において、ユーザー企業とベンダー企業間ではともに低位安定の関係に固定されていることから、個社単独ではDXが困難であるため、社会全体でDXを進めていく機運をつくり出すことが重要。そのため、 <u>銘柄の加点要素として「自社のみならず、他社のDXを牽引していること」を取り込んではどうか。</u>

改訂の論点③ WG1 (DXレポート2.2) の検討結果

WG1を踏まえた親会での議論(2022年7月13日開催)

- 「デジタルの力を(中略)既存ビジネスの改善よりも、収益に直結する既存ビジネスの付加価値 向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること」の「よりも」という表現は違和感がある。
- ステップ論として、まずは効率化・省力化を進めてデータを集めたところ、それが更なる顧客価値創造につながったという事例も多く、そこをあまり限定すべきではないのでは。
- 「収益に直結する」は削除すべきではないか。本コードでもDX推進ガイドラインでも、<u>あまり収益性</u> のみにとらわれず積極的にチャレンジしていこう、という大らかなことを謳っているが、ここで収益を強 調しすぎると、これまでのメッセージと相反してしまうのではないかと懸念。
- デジタル変革の目的は「(全社的な)収益向上」なのだろうか。「<u>顧客視点で新たな価値を生み</u> 出すこと」こそが重要なのではないか。
- デジタル分野のスタートアップ企業を見ていると、「収益」を語る重要性は理解できる。他方で、本コードが様々なタイプの企業を対象にしていることを踏まえると、敢えて記載すべきではないという議論も理解できる。
- WG1では、「既存ビジネスの改善のみをDXと呼ぶのはそろそろやめた方がよい」という意見が複数あった。 改善だけでなく「企業の稼ぐ力を強くするためにデジタル技術を活用すべきではないか」というメッセージを提示するために、敢えて「収益」という言葉を強調したという経緯がある。 これらの議論も踏まえ、既存のコードと整合性を取りつつどのように文言に落とし込むかは要検討。

デジタルガバナンス・コード前文(改訂案)

- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革(DX※:デジタルトランスフォーメーション)し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例(デジタルディスラプション)も現れてきている。
- ごうした時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくためには、
 - ① ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと
 - ② デジタルの力を効率化・省力化を目指したITによる既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規 デジタルビジネスの創出に振り向けること
 - ③ ビジネスの持続性確保のため、ITシステムについて技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図っていくこと
 - ④ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が重要であり、企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営者の関与が不可欠なものである。

- 一方で、我が国企業で本格的なDXの取組は遅れており、レガシーシステムがいまだ足かせとなっている企業や、ビジネスモデルの変革に取り組むものの、変革の入り口で足踏みしている企業も多い。
- また、企業のDXを進める能力を無形資産と捉えた、経営者とステークホルダーの対話も十分に行われていない。
- こうした背景の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめていくこととする。企業がDXの 取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの対話を捉え、対話に積極的に取り組んでいる企業に対して、資金や人材、ビジネス機会が集まる環境を整備していく。
- なお、対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む。

(※) DXの定義は次のとおりとする。「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。」

DXとSX/GXの関係性

近年その重要性が指摘されているSX(※1)やGX(※2)については、いずれもこうした取組を進めるためにデジタルの活用・DXの推進が重要な要素となっており、事業者はそれぞれの関係性を整理した上で統合戦略を立てることが重要である。

(※1)「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)」(企業の稼ぐ力の持続的向上に向けた「長期の時間軸」を前提にした経営、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの時間軸を同期化し、社会課題を企業経営に時間軸を踏まえて取り込んでいく取組み、不確実性に備えるため企業と投資家と継続的な対話によるレジリエンスの強化等)

(※2)「カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行い、国際ビジネスで勝てるような「企業群」が、自ら以外のステークホルダーも含めた経済社会システム全体の変革 (GX:グリーントランスフォーメーション) | (経済産業省「GXUーグ基本構想 | 抜粋)

1. ビジョン・ビジネスモデル(改訂案)

(1) 基本的事項

- ①柱となる考え方
- 企業は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。

②認定基準

• デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること。

(2) 望ましい方向性

- 経営者として世の中のデジタル化が自社の事業に及ぼす影響(機会と脅威)について明確なシナリオを描いている。
- 経営ビジョンの柱の一つに IT/デジタル戦略を掲げている。
- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善に IT/デジタル戦略・施策が大きく寄与している。
- 事業リスク・シナリオに則った新しいビジネスモデルの創出を IT/デジタル戦略が支援している。
- IT/デジタルにより、他社と比較して持続的な強みを発揮している。
- 多様な主体がデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、さまざまな形で協創(単なる企業提携・業務提携を超えた生活者視点での価値提供や社会課題の解決に立脚した、今までとは異次元の提携)し、革新的な価値を創造している。

- デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえ、経営方針および経営計画(中期経営計画・統合報告書等)において、DX の推進に向けたビジョンを掲げている。
- DX の推進に向けたビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを設計している。
- ビジネスモデルを実現するために、DX 推進においてエコシステム等、企業間連携を主導している。**さらに、自社にとどまらず、社会や業界** のDXを牽引しようとしている。
- IT/デジタルによるビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっている。

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策(改訂案)

(1) 基本的事項

- ①柱となる考え方
- ②認定基準
- (2) 望ましい方向性

- ・ 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に<u>必要な体制を構築</u>するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の育成・確保や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。
- デジタル技術を活用する戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織及び人材の育成・確保に関する事項を示していること。
- IT/デジタル戦略推進のために各人(経営層から現場まで)が主体的に動けるような役割と権限が規定されている。
- 社外リソースを含め知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ(組織能力)を有しており、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができている。
- <u>自社のIT/デジタル戦略推進のために必要なIT/デジタル人材の定義と、その確保・育成/評価の人事的仕組みが確立されている。</u>
- 人材育成・確保について、現状のギャップとそれを埋める方策が明確化されている。
- リスキリングやリカレント教育など、全社員のIT/デジタル・リテラシー向上の施策が打たれている。その中では、全社員が目指すべきリテラシーレベルのスキルと、自社のDXを推進するための戦略を実行する上で必要となるスキルとがしっかりと定義され、それぞれのスキル向上に向けたアプローチが明確にされている。
- 経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例を得ている。
- 組織力ルチャーの変革への取組み(雇用の流動性、人材の多様性、意思決定の民主化、失敗を許容する文化など)が行われている。
- DXの推進をミッションとする責任者(Chief Digital Officerとしての役割)、CTO(科学技術や研究開発などの統括責任者、Chief Technology Officer)、CIO(ITに関する統括責任者、Chief Information Officer)、データに関する責任者(Chief Data Officer)が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されている(他の役割との兼任も含む)。
- スキルマトリックス等により、経営層(経営者及び取締役・執行役員等)のデジタルに関係したスキルの項目を作成し、ステークホルダーに向け公表している。
- DXを推進する、組織上位置付けられた専任組織がある。
- DX推進を支える人材として、どのような人材が必要かが明確になっており、確保のための取組を実施している(計画的な育成、中途採用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等)。
- DXの推進にあたり、オープンイノベーション、社外アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業など、これまでのIT分野での受発注 関係と異なる外部リソースの活用を実施している。
- DX推進のための予算が一定の金額または一定の比率確保されている。それは他のIT予算と別で管理されており、IT予算の増減による影響を受けないようになっている。
- 全社員が、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する仕組み(教育・人事評価制度等)がある。
- DXの推進にあたり、新しい挑戦を促すとともに、継続的に挑戦し、積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した、活動を支援する制度、仕組みがある。
- デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識を活用し、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがある。
- 自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、就職・転職マーケットにおいて効果的にアピールされている。
- 社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、DX実現に向けた行動指針を定め、公開している。

改訂の論点④「DX推進ガイドライン」との統合

第1回親会での議論

「デジタルガバナンス・コード」と「DX推進ガイドライン」という基本的な考え方が近似している2つのテキストが並立していることは、事業者から見てわかりにくいので、今回のコードの改訂を機に統合すべき。

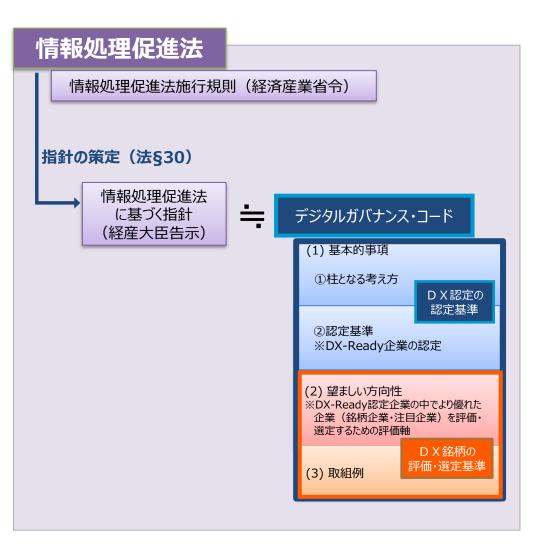
 \downarrow

統合の方向性(案)

第2回コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会 (2022年7月13日開催)で了承

- コードとガイドラインが重複している部分については、コードの記載を優先する。
- ガイドラインの中で重要とされているにもかかわらず、コードに記載されていない部分については、コードへの追記を検討する。
- ガイドラインの施策体系に組み込まれている「DX推進指標」及び「DX推進指標とそのガイダンス」は、新たにコードの施策体系に紐づける。

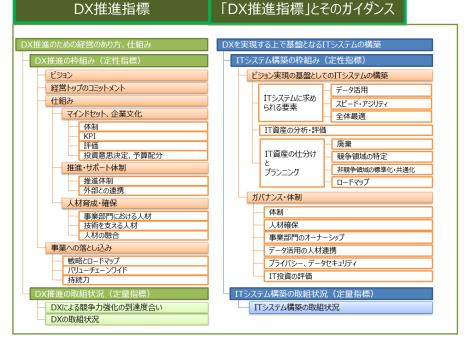
これまでのDX推進施策体系



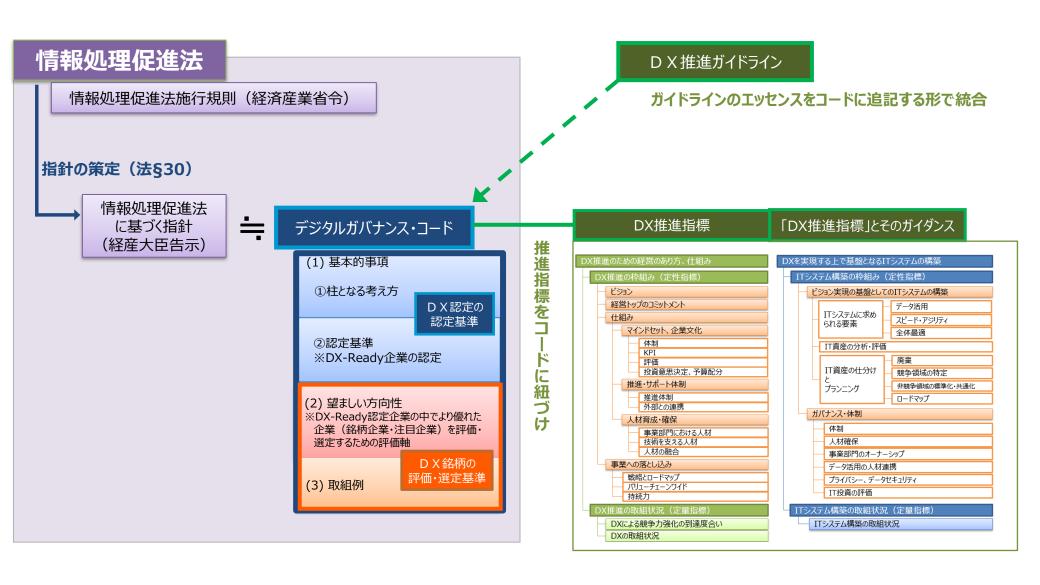
第2回コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会 資料

DX推進ガイドライン





統合後のDX推進施策体系(案)



コードとガイドラインとの対応表

第2回コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会 資料

凡例 比數

DX推進ガイドライン

既存記載 と整合的 追記検討

追加不要

デジタルガバナンス・コード

1. 経営ビジョン・ビジネスモデル



- 1. 経営戦略・ビジョンの提示
- 危機の共有、価値の明確化、自社の方向性提示

5. DXにより実現すべきもの:スピーディーな変化への対応力

経営環境変化に応じた事業ポート フォリオの見直し

- 2. 戦略
 - 2.1 組織づくり・人材に関する方策



3. DX推進のための体制整備

マインドセット、DX推進体制、人材確保・育成

2.2 ITシステム・デジタル技術活用環境 の整備に関する方策



4. 投資等の意思決定のあり方

ROIを求めすぎて挑戦を阻害していない か等

6. 全社的なITシステムの 構築のための体制

組織横断、アーキテクト人材

 全社的なITシステムの 構築に向けたガバナンス

全社最適、システム連携基盤

8. 全社的なITシステムの構築に向けたガバナンス

ユーザ企業自らがシステム連携基盤の企画・要件定義を

9. 事業部門のオーナーシップと 要件定義能力

事業部門の責任範囲、ソーシング戦略

10. IT資産の分析・評価

現状のIT資産の棚卸

11.IT資産の仕分けとプランニン グ

競争領域の特定、共通PF利用、廃棄

12. 刷新後のITシステム: 変化への追従力

再レガシー化の防止

- 3. 成果と重要な成果指標
- ※推進ガイドに該当する内容は無し。
- 4.ガバナンスシステム



2. 経営トップのコミットメント

ビジネスそのもの、仕事の仕 方、企業文化の改革へ

デジタルガバナンス・コード前文(改訂案)

- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革(DX※:デジタルトランスフォーメーション)し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例(デジタルディスラプション)も現れてきている。
- こうした時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくためには、
 - ① ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと
 - ② デジタルの力を効率化・省力化を目指したITによる既存ビジネスの代替にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること
 - ③ ビジネスの持続性確保のため、ITシステムについて技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図っていくこと
 - ④ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が重要であり、企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営者の関与が不可欠なものである。

- 一方で、我が国企業で本格的なDXの取組は遅れており、レガシーシステムがいまだ足かせとなっている企業や、ビジネスモデルの変革に取り組むものの、変革の入り口で足踏みしている企業も多い。
- また、企業のDXを進める能力を無形資産と捉えた、経営者とステークホルダーの対話も十分に行われていない。
- こうした背景の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめていくこととする。企業がDXの取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの対話を捉え、対話に積極的に取り組んでいる企業に対して、資金や人材、ビジネス機会が集まる環境を整備していく。
- なお、対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む。

(※) DXの定義は次のとおりとする。「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。」

DXとSX/GXの関係性

近年その重要性が指摘されているSX(※1)やGX(※2)については、いずれもこうした取組を進めるためにデジタルの活用・DXの推進が重要な要素となっており、事業者はそれぞれの関係性を整理した上で統合戦略を立てることが重要である。

(※1)「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)」(企業の稼ぐ力の持続的向上に向けた「長期の時間軸」を前提にした経営、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの時間軸を同期化し、社会課題を企業経営に時間軸を踏まえて取り込んでいく取組み、不確実性に備えるため企業と投資家と継続的な対話によるレジリエンスの強化等)

(※2)「カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行い、国際ビジネスで勝てるような「企業群」が、自ら以外のステークホルダーも含めた経済社会システム全体の変革 (GX:グリーントランスフォーメーション) | (経済産業省「GXリーグ基本構想 |抜粋)

1. ビジョン・ビジネスモデル(改訂案)

(1) 基本的事項

- ①柱となる考え方
- 企業は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。

②認定基準

• デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること。

(2) 望ましい方向性

- 経営者として世の中のデジタル化が自社の事業に及ぼす影響(機会と脅威)について明確なシナリオを描いている。
- 経営ビジョンの柱の一つに IT/デジタル戦略を掲げている。
- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善に IT/デジタル戦略・施策が大きく寄与している。
- 事業リスク・シナリオに則った新しいビジネスモデルの創出を IT/デジタル戦略が支援している。
- IT/デジタルにより、他社と比較して持続的な強みを発揮している。
- 多様な主体がデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、さまざまな形で協創(単なる企業提携・業務提携を超えた生活者視点での価値提供や社会課題の解決に立脚した、今までとは異次元の提携)し、革新的な価値を創造している。

- デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえ、経営方針および経営計画(中期経営計画・統合報告書等)において、DX の推進に向けたビジョンを掲げている。
- DX の推進に向けたビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを設計している。
- ビジネスモデルを実現するために、DX 推進においてエコシステム等、企業間連携を主導している。さらに、自社にとどまらず、社会や業界の DXを牽引しようとしている。
- ・ IT/デジタルによるビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっている。

2-2. ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策(改訂案)

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

・ 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な**ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクト** やマネジメント方策、利用する**技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画**等を明確化し、ステークホルダーに示していくべ きである。

②認定基準

• デジタル技術を活用する戦略において、特に、ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けた方策を示していること。

(2) 望ましい方向性

- レガシーシステム(技術的負債)の最適化(IT負債に限らず、包括的な負債の最適化)が実現できている。
- 先進テクノロジの導入と独自の検証を行う仕組みが確立されている。
- 担当者の属人的な努力だけではなく、デベロッパー・エクスペリエンス(開発者体験)の向上やガバナンスの結果としてITシステム・デジタル技術活用環境が実現できている。
- ・ DX推進のための投資等の意思決定において、コストのみでなくビジネスに与えるインパクトを勘案すると同時に、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。

- ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存の情報システムおよびデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データを活用できるようになっている。
- 全社の情報システムが戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況をふまえ、情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できている。
- 上記で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債(レガシーシステム)が発生しないよう、必要な対策を実施できている。またそれを実施するための体制(組織や役割分担)を整えている。
- 情報システムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがある。
- 全社最適で策定された計画の実行段階においては、各事業部門が責任をもって、自己の利害に固執して全体最適から離れてしまわないよう注意を払いながら、その推進に取り組んでいる。

その他の論点

その他の論点① DX認定制度における2年ごとの「更新」の在り方

これまでの親会及びWG2での議論

- 更新案件についても、経営者のコミットメントや中期のIT戦略などが前回の審査時からそのまま放置されていないかは確認すべき。また、社会の期待水準が変わっていくことは踏まえたほうがよいかもしれない。
- DX認定の申請プロセスがあまり親切でないと感じる。中小企業にも優しいプロセスになるとよい。

- ▶ DX認定制度はDX-Ready状態であることを国が認定するもので、2年ごとにそのハードルを上げることは想定していない。新規申請と同様の基準で審査することとし、「人材の育成・確保」など、新たに認定基準に加わったもの(2年前にはなかった基準)については、更新申請時に確認することとする。【第2回親会で了承済】
- ▶ 今後申請を予定している事業者の利便性向上のため、必要な情報を整理(例:IPAのWeb サイトで「業種」ごとの認定事業者が検索できるようにする等)
- ▶「DX認定制度 申請要項(申請のガイダンス)」については、新規申請事業者及び更新申請 事業者向けに、今回の検討会におけるコード改訂の議論を踏まえて、経産省及びIPAにて記載 内容の修正を行う。

その他の論点② DX認定やDX銘柄への参画企業増加に向けた方策(1)

これまでの親会及びWG2での議論

- 銘柄にチャレンジすることのインセンティブとして、銘柄選定企業のコミュニティを形成することができないか。
- アンケートの結果等は整理して公表していくことで、インセンティブとしていくべきではないか。正攻法でメリットを訴えるのが有効な領域だと思う。先行者を色々な場所に登壇してもらうなどの機会をつくっていくことも有用か。
- 今回のアンケートの内容(DX認定取得のメリット等)を整理してアピールすることで、まだ取得していない企業のDX担当部署が社内説明に使えるようになることが応募増加に資するのではないか。

- ▶ コミュニティ形成や先行者への発信機会提供については、後出の「殿堂入り」の議論と併せて銘柄評価委員会で検討。
- ▶ DX認定事業者及びDX調査回答企業向けアンケート(本年5月実施)の内容については、情報を整理の上、速やかに公表することを予定。

その他の論点② DX認定やDX銘柄への参画企業増加に向けた方策(2)

これまでの親会及びWG2での議論

- 投資家サイドがDX銘柄をどのように投資の判断に活用しているのか、いくつかの機関投資家から意 見を聞いてみるのも有効では。
- 投資家に対しては、そもそもDXの何に注目しているのか、どういった情報が経営者から開示されれ ば投資に値すると判断するのか、そういった点を聞き出したい。それを取りまとめてアピールすれば、 企業側の応募申請のインセンティブは更に高まるのではないか。
- 現状のDX認定事業者の数は非常に少ない。審査機関であるIPAのワークロードの兼ね合いもあ るが、全体の母数をどう増やすかを考えるべき。そのためには、金銭的なメリットなのか人材育成面 でのメリットなのか、そういったメリット・インセンティブを明確に示していくことが重要。

- ▶ 投資家向けアンケートを今年度中に実施予定。
- ▶ DX認定事業者及びDX調査回答企業向けアンケート(本年5月実施)の内容については、情 報を整理の上、速やかに公表することを予定。
- ▶ 既存のインセンティブも継続してアピールしていくとともに、他施策との連携についても引き続き検討。 27

その他の論点③ DX銘柄の審査プロセス(1)

第1回DX認定及びDX銘柄基準検討WG 資料

(2) DX銘柄の基準を検討する上での主な論点

【論点1】審査プロセスの検討

- ▶ 現在の審査プロセス(選択+記述の二段階評価)では、企業側の自己申告に頼る部分もあり、 正確に実態を把握することが困難。
- 企業のDX推進状況の実態をより精緻に測るため、これまでの一次審査(選択式のアンケート回答)、二次審査(記述式の回答)に加え、三次審査として委員が直接企業とコミュニケーションを取る場を設けてはどうか(評価委員による経営者へのインタビューや企業によるプレゼンなど)。

「DX銘柄」選定プロセス



その他の論点③ DX銘柄の審査プロセス(2)

これまでの親会及びWG2での議論(銘柄審査における企業への面談)

- 三次審査として経営者と面接を行うのはよいと思う。経営者の方がしっかりやっていただいているということが分かるのが重要。
- 面談は、委員のスケジュール上の制約等があるとは考えられるものの、基本賛成。
- 企業側や審査委員のワークロードが許すのであれば、ぜひ銘柄審査で面談を取り入れてほしい。
- 企業側の負担を考えた際の実効性がどのくらいあるか。現状の審査で企業から提出されている文書でも、ある程度経営者のコミットメントは得られていると考えられる点には留意。
- 銘柄での面談は企業のワークロードも踏まえて判断ではないか。
- 三次の面談は、企業の負担を考えるとなくてもよいのではないか。
- 面談は、納得感の醸成という観点ではもしかしたら効果があるのかもしれないが、必須ではない。

<u>これまでの議論を受けての対応(案)</u>

▶ 経営者への面談の実施自体は意義深い一方で、企業側の負担(ロジ面での調整コスト、面談により選定漏れになった企業への対応等)が大きく、銘柄への応募が敬遠されることに留意。こうした点も踏まえつつ、次回以降の審査における面談の実施の是非は銘柄評価委員会で検討。

その他の論点③ DX銘柄の審査プロセス(3)

これまでの親会、WG2及び銘柄評価委員会での議論(殿堂入り)

- 応募企業が固定化してきているというところを痛感している。上場企業がもっと応募するようにしていくにはどうしたらいいかということをできれば並行して議論したほうがいい。
- 毎年銘柄に入っているような企業は殿堂入りにして外すとか、応募される企業がやっても 無駄だと思われないようなインセンティブを示してあげるような方策ができないか。
- 複数回選定されている銘柄企業の殿堂入りはぜひとも創設するべき。
- 銘柄の殿堂入りの議論は課題も含めてぜひ検討してほしい。新陳代謝を促すべき

- ▶ 応募企業の新陳代謝を促すとともに、いわゆる常連企業の優れた取組についても共有する仕組みを構築するため、DX銘柄における「殿堂入り」等の措置について検討。
- ▶ 殿堂入りの条件や、殿堂入り企業に対する措置等、制度の詳細設計については、銘柄評価委員会にて検討。

その他の論点④ 中堅・中小企業等のDX促進に向けた方策

これまでの親会及びWG2での議論

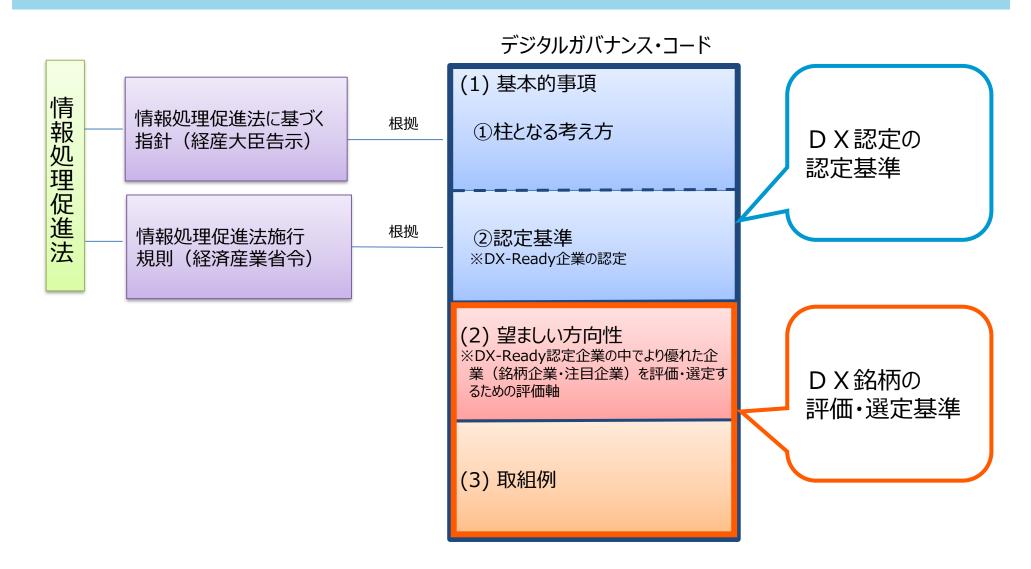
- この春に経産省が策定・公表した「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』の手引き」
 を読んだが、内容はとてもよくできている。残念なのは、まだまだ中小の経営者に知れ渡っていないので、そこのPRを強化していくべき。
- 海外の事例なども参考にしながら、自治体や地域財界と連携していくことは重要ではないか。地域連携の好事例を横展開するに当たっても、コードを中心におきながら取り組んで行くことで、地域や中小を含む日本全体のDXを強力に後押しすることができるのではないか。
- DX認定の申請プロセスがあまり親切でないと感じる。中小企業にも優しいプロセスになるとよい。

- ▶ 「手引き」の内容を広く周知すべく、各地方経産局と協力して全国で地域別説明会を開催(北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州、沖縄)。引き続き、各地方経産局や地方公共団体、地方版IoT推進ラボ等、各地域の関連機関と連携。
- ▶ DX認定の審査プロセスについて、事業者からの要望等を踏まえ、審査機関であるIPAとともに改善に向けた検討を進める。

【参考】 現行デジタルガバナンス・コード

デジタルガバナンス・コード

● 2020年11月9日公表。企業のデジタル経営のために実践すべき事項をとりまとめ。



デジタルガバナンス・コードの概要

● 以下の項目それぞれにおいて、(1)基本的事項、(2)望ましい方向性、(3)取組例を提示

I. ビジョン・ビジネスモデル

企業は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえた、 経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべ きである。

Ⅱ. 戦略

企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてデジタル技術を組み込んだ戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。

Ⅱ一①. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

企業は、デジタル技術を組み込んだ戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の確保・育成や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。

Ⅱ-②. IT システム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

企業は、デジタル技術を組み込んだ戦略の推進に必要なITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、投資計画等を明確化し、ステークホルダーに示していくべきである。

Ⅲ. 成果と重要な成果指標

企業は、デジタル技術を組み込んだ戦略の達成度を測る指標を定め、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。

IV. ガバナンスシステム

経営者は、デジタル技術を組み込んだ戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。 経営者は、事業部門(担当)やITシステム部門(担当)等とも協力し、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、戦略の見直しに反映していくべきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。

デジタルガバナンス・コードの前文(1/2)

- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革 (DX:デジタルトランスフォーメーション) し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例(デジタルディスラプション)も現れてきている。
- こうした時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくためには、
 - ① ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと
 - ② ビジネスの持続性確保のため、ITシステムについて技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図っていくこと
 - ③ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が重要であり、企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営者の関与が不可欠なものである。

● 一方で、我が国企業で本格的なDXの取組は遅れており、レガシーシステムがいまだ足かせとなっている企業や、ビジネスモデルの変革に取り組むものの、変革の入り口で足踏みしている企業も多い。

デジタルガバナンス・コードの前文(2/2)

- また、企業のDXを進める能力を無形資産と捉えた、経営者とステークホルダーの対話も 十分に行われていない。
- こうした背景の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめていくこととする。企業がDXの取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの対話を捉え、対話に積極的に取り組んでいる企業に対して、資金や人材、ビジネス機会が集まる環境を整備していく。
- なお、対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む。

1. ビジョン・ビジネスモデル

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

・ 企業は、<u>ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社</u> <u>にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえた、経営ビジョンの策定</u>及び経営ビジョンの実現に向けた<u>ビジ</u> <u>ネスモデルの設計</u>を行い、<u>価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していく</u>べきである。

②認定基準

デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向 性を公表していること。

(2) 望ましい方向性

- 経営者として世の中のデジタル化が自社の事業に及ぼす影響(機会と脅威)について明確なシナリオを描いている。
- 経営ビジョンの柱の一つにIT/デジタル戦略を掲げている。
- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善にIT/デジタル戦略・施策が大き く寄与している。
- 事業リスク・シナリオに則った新しいビジネスモデルの創出をIT/デジタル戦略が支援している。
- IT/デジタルにより、他社と比較して持続的な強みを発揮している。
- 多様な主体がデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、さまざまな形で協創 (単なる企業提携・業務提携を超えた生活者視点での価値提供や社会課題の解決に立脚した、今までとは 異次元の提携)し、革新的な価値を創造している。

- デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響(リスク・機会)を踏まえ、経営方針および経営計画(中期経営計画・統合報告書等)において、DXの推進に向けたビジョンを掲げている。
- DXの推進に向けたビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを設計している。
- ビジネスモデルを実現するために、DX推進においてエコシステム等、企業間連携を主導している。

2. 戦略

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

• 企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策として<u>デジタ</u>ル技術を活用する戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。

②認定基準

• デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえて設計したビジネスモデルを実現するため の方策として、デジタル技術を活用する戦略を公表していること。

(2) 望ましい方向性

- 経営ビジョンを実現できる変革シナリオとして、戦略が構築できている。
- IT/デジタル戦略・施策のポートフォリオにおいて、合理的かつ合目的的な予算配分がなされている。
- データを重要経営資産の一つとして活用している。

- DXを推進するための戦略が具体化されている。
- 経営戦略において、データとデジタル技術を活用して既存ビジネスの変革を目指す取組(顧客関係やマーケティング、既存の製品やサービス、オペレーション等の変革による満足度向上等)が明示されており、その取組が実施され、効果が出ている。
- 経営戦略において、データとデジタル技術を活用した新規ビジネス創出について明示されており、その取組が実施され、効果が出ている。
- 経営状況や事業の運営状況を把握できる仕組み(システム)があり、そこから得られるデータをふまえて 経営・事業の意思決定が実施されている。

2-1. 組織づくり・人材・企業文化に関する方策

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

• 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の確保・育成や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。

②認定基準

デジタル技術を活用する戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織に関する事項を示していること。

(2) 望ましい方向性

- IT/デジタル戦略推進のために各人(経営層から現場まで)が主体的に動けるような役割と権限が規定されている。
- 社外リソースを含め知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ(組織能力)を有しており、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができている。
- 必要とすべきIT/デジタル人材の定義と、その獲得・育成/評価の人事的仕組みが確立されている。
- 人材獲得・育成について、現状のギャップとそれを埋める方策が明確化されている。
- 全社員のIT/デジタル・リテラシ向上の施策が打たれている。
- 組織カルチャーの変革への取組み(雇用の流動性、人材の多様性、意思決定の民主化、失敗を許容する文化など)が行われている。

- DXの推進をミッションとする責任者(Chief Digital Officerとしての役割)、CTO(科学技術や研究開発などの統括責任者、Chief Technology Officer)、CIO(ITに関する統括責任者、Chief Information Officer)、データに関する責任者(Chief Data Officer)が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されている(他の役割との兼任も含む)。
- スキルマトリックス等により、経営層(経営者及び取締役・執行役員等)のデジタルに関係したスキルの項目を作成し、ステークホルダー に向け公表している。
- 経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例を得ている。
- DXを推進する、組織上位置付けられた専任組織がある。
- DX推進を支える人材として、どのような人材が必要かが明確になっており、確保のための取組を実施している(計画的な育成、中途採用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等)。
- DXの推進にあたり、オープンイノベーション、社外アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業など、これまでのIT分野での受発注関係と異なる外部リソースの活用を実施している。
- DX推進のための予算が一定の金額または一定の比率確保されている。それは他のIT予算と別で管理されており、IT予算の増減による 影響を受けないようになっている。
- 全社員が、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する仕組み(教育・人事評価制度等)がある。
- DXの推進にあたり、新しい挑戦を促すとともに、継続的に挑戦し、積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した、活動を 支援する制度、仕組みがある。

2-2. ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

・ 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な**ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向 けたプロジェクト**やマネジメント方策、利用する**技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画**等を明確 化し、ステークホルダーに示していくべきである。

②認定基準

• デジタル技術を活用する戦略において、特に、ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けた方策を 示していること。

(2) 望ましい方向性

- レガシーシステム(技術的負債)の最適化(IT負債に限らず、包括的な負債の最適化)が実現できている。
- 先進テクノロジの導入と独自の検証を行う仕組みが確立されている。
- 担当者の属人的な努力だけではなく、デベロッパー・エクスペリエンス (開発者体験) の向上やガバナンス の結果としてITシステム・デジタル技術活用環境が実現できている。

- ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存の情報システムおよびデータが、新たに導入する最新 デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データを活用できるようになっている。
- 全社の情報システムが戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況をふまえ、 情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できている。
- 上記で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債(レガシーシステム)が発生しないよう、必要な対策を実施できている。またそれを実施するための体制(組織や役割分担)を整えている。
- 情報システムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがある。

3. 成果と重要な成果指標

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

• 企業は、デジタル技術を活用する<u>戦略の達成度を測る指標を定め</u>、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。

②認定基準

• デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標について公表していること。

(2) 望ましい方向性

- IT/デジタル戦略・施策の達成度がビジネスのKPIをもって評価されている。またそのKPI には目標値設定がされている。
- 上記KPIが最終的に財務成果(KGI)へ帰着するストーリーが明快である。
- 実際に、財務成果をあげている。
- IT/デジタル戦略等により、ESG/SDGsに関する取組を行うとともに、成果を上げている。

- 実施している取組について、すべての取組にKPIを設定し、KGI(最終財務成果指標)と連携させている。
- 企業価値向上に関係するKPIについて、ステークホルダーに開示している。
- ・ デジタル時代に適応した企業変革が実現できているかについて、指標(定量・定性)を定め、評価して いる。

4. ガバナンスシステム

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

- 経営者は、デジタル技術を活用する戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。
- 経営者は、事業部門(担当)やITシステム部門(担当)等とも協力し、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を <u>踏まえた課題を把握・分析し、戦略の見直しに反映していく</u>べきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。

[取締役会設置会社の場合]

• 取締役会は、経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略の方向性等を示すにあたり、その役割・責務を適切に果たし、また、これらの 実現に向けた経営者の取組を適切に監督するべきである。

②認定基準

- 経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略について、経営者が自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。
- 経営者のリーダーシップの下で、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題の把握を行っていること。
- 戦略の実施の前提となるサイバーセキュリティ対策を推進していること。

(2) 望ましい方向性

- 経営者が自身の言葉でそのビジョンの実現を社内外のステークホルダーに発信し、コミットしている。
- 経営・事業レベルの戦略の進捗・成果把握が即座に行える。
- 戦略変更・調整が生じた際、必要に応じて、IT/デジタル戦略・施策の軌道修正が即座に実行されている。
- 企業レベルのリスク管理と整合したIT/デジタル・セキュリティ対策、個人情報保護対策やシステム障害対策を組織・規範・技術など全方位的に打っている。

- 企業価値向上のための DX推進について、経営トップが経営方針・経営計画やメディア等でメッセージを発信している。
- 経営トップとDX推進部署の責任者(CDO・CTO・CIO・CDXO等)が定期的にコミュニケーションを取っている。
- 経営トップが事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、戦略の見直しに反映している。
- 企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されている。
- 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの1つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース(予算、人材)を確保している。
- サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画(システム的・人的)を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している。
- サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士(登録セキスペ、登録情報セキュリティスペシャリスト)の取得を会社として奨励している。
- サイバーセキュリティを経営リスクの一つと捉え、その取組を前提としたリスクの性質・度合いに応じて、サイバーセキュリティ報告書、CSR 報告書、サステナビリティレポートや有価証券報告書等への記載を通じて開示を行っている。