

# 第1回コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会 議事要旨

## 1. 会議の概要

日時：令和4年1月26日（水） 13時00分～15時00分

場所：WEB開催（経済産業省本館3階会議室）

## 2. 議事要旨

### (1) 討議

- サステナブル・トランスフォーメーション（SX）、グリーン・トランスフォーメーション（GX）、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関すること
  - ・ ここ2年ほどの間に、ESGも含めたサステナブルな企業経営が拡大。ESGも含めた企業の社会的責任やパーパスを明らかにすることで、革新的なDXの取組が進んでいくというような一連の流れがあるように思う。
  - ・ 六方よしともいえるESG経営、その実現にはやはりDXが必須だと思う。
  - ・ SDGsやESG経営が近年重視されており、そのためにDXは必須。そのような観点から、しっかりと企業のパーパスのようなものにDXが位置づけられているかを基準として見るのはよいかもしれない。
  - ・ デジタルガバナンス・コードでSDGsやESG投資とデジタル技術・DXを関係づけるべき。これらの手段としてデジタル技術があり、DXが必須ということ。
- DX認定に関すること
  - ・ 銘柄や認定を目指す企業は増えており、やはり経営のITに対するコミットメントがかなり変わってきたと感じている。他方で、認定がまだ約250件というのはもっと広がっていかねばいけないと感じる。
  - ・ 認定でも、もう少し視座を上げたような会社が出てきていると思うので、そういったところの評価をするとよいのではないか。
  - ・ DX認定について、知名度が低いし、取り組む意義が理解されていない。まずは、DX認定をもっと企業の人に普及・促進することが重要。その上で改訂、ということでもよいかもしれない。
  - ・ 重要なポイントは、なぜDX認定、ガバナンス・コードを使うのかだが、人材育成と絡めて、DX認定企業でないと就職したくない、転職先にもしたくないというような価値を生むとよい。
- DX銘柄に関すること
  - ・ 銘柄について、デジタルをガバナンスするに当たっての、具体的にどの数字をモニタリングしたらよいかということが具体性を持って提案できると、企業もより運営しやすく

なるのではないか。

- DXの取組について、実際よりも良く見せようと「お化粧」されたものが多いが、実態をみるために経営トップの関与を試すのも一案か。本検討会のワーキンググループ（WG）ではアジャイルソフトウェア開発宣言のようなものも検討されているが、そういったものに経営者が署名する等もあり得る。
- DX銘柄の選定に当たっても、修辭を凝らした申請内容と現実との間の差を検証するプロセスが難しいが、候補企業の経営トップに1時間ぐらい面談すれば大体分かる。経営トップにどのような形で面談するか。DX銘柄の精緻化も大事。

#### ○ DXレポート2.2に関すること

- DXレポート2.2の議論について、出島戦略というのは大変良いと思うが、その実施に当たって、「DXで新規事業を」というと過当競争になりがちで、企業はそれを恐れて取り組めないことが多い。例えばデジタルガバナンス・コードの中で、「過当競争上等」のように後押しするようなメッセージが出せないか。
- DXレポートを出したときに重点だとしていたのが技術的負債。その本質はビジネス環境、社会環境の変化に即応できるようなITシステムであることが必要ということ。
- DXの成功パターンの提示については、抽象的過ぎても事例の羅列でもだめで、読み手が理解しやすいように工夫を凝らすことが重要。

#### ○ 認知度向上、普及・促進に関すること

- デジタルガバナンス・コードをコーポレートガバナンス・コードと同じぐらいの認知度に引き上げたいと考えており、皆さんからのアイデア、あるいは皆さんのご協力をお願いしたい。
- 実際の経営現場ではアジェンダが目白押しというのも事実。DX認定をしていく際、認定基準の中に経営会議や取締役会等で定期的に議論することを求める等のやり方も一案かもしれない。
- DXがバズワード化している弊害でもあるが、DXがしっかり経営の課題として議論されていない場合がある。自社でも実感しているが、DXは経営者の本気度がないと進まない。

#### ○ 人材に関すること

- 人材は課題となっているが、やはり経営者のリスクリングが非常に重要で、財務やファイナンス等と並んでテクノロジーは経営者の素養となった。これまでは役員構成をどうするかという観点で取り組んできたが、経営者自身のリスクリングは今後5～10年で当たり前の課題となる。
- そのような取組を進める上で失敗の許容は重要。仕組み、マネジメントやカルチャーに

関する要件はより重要性が高まっていると感じており、強めに出せるとよい。

- 育成計画の策定等、企業が人材育成に戦略的に取り組んでいるかということは認定基準に入れてもいいのではないか。
- DX推進のための人材確保/育成は戦略的に実施することが必要。
- エンジニアの獲得競争は激化しており、内部の人材のリスキルの加速が非常に重要。デジタルガバナンス・コードにおいて、デジタル人材の割合や、育成状況の報告等を求める等のやり方があるかもしれない。例えば、トップや経営層にデジタルを理解する人材が3割いることが認定の基準になる、なども考えられるか。
- カルチャーを変えるには人事制度を変えるのが一番早いと思っている。

#### ○ 経営者のリスキリングに関すること

- 財務やマーケティングの知識と同様、経営者のリスキリングは重要。
- 各社のCDOやCIOは、共通のコミュニティに参加することで連携・情報交換もできている部分があるが、経営層にはそういった機会があまりなく、横の取組を知る場面がない。そういった横の動きを見ながら経営層同士が語るような場を通じて、企業の目線をあげていくというのはよいと思う。
- 具体的な話として、やはり中長期的な投資が不可欠だが、現場ではそうした投資を縮小する傾向。ビジョンやDXの議論が現場で進んでも、何の投資もさせてくれないような話も多いので、デジタルガバナンス・コードの話をする中で、経営者の投資判断を後押しできればよい。
- 経営者にこのテーマをどう真剣に向き合って議論してもらうか、ということを入れなければならぬ。社長は下から話が上がってきても、隣の会社の社長がどうやっているのか分からないと、どう受け止めて判断したら良いかわからないもの。

#### ○ セキュリティに関すること

- セキュリティの重要性もしっかり位置づけることが必要。
- ガイドラインの取組に当たっては、サイバーセキュリティに限らない、DXの取組に関わりの深いセキュリティの事項をしっかりと反映させていくべき。

#### ○ 中小企業のDXに関すること

- 比較的経営資源の豊富な大企業は、デジタルガバナンス・コードという指標があれば、これに基づいて自らDXを進めることはできると思う。他方、中小企業は規模によって分かれており、支援が必要な事業者もいるが、適切な支援を得られれば体制を整えて、DX認定を受けることも可能。
- デジタルガバナンス・コードは良いものだが、同時にDX実践ガイドのようなものを出すことができれば、企業規模にかかわらずすべての企業で取組が進むのではないか。そ

の際に中小が求めているのは、金の支援ではなく人の支援。コードの内容に加えて、社会にどうやって実装できるかも議論できれば。

- デジタルガバナンス・コードに関連した経営の更なる推進について、中小企業がやはり全然進んでいない。様々な団体との連携や、「デジガバ丸わかり」のようなわかりやすいものがあるとよいのではないか。
- デジタルガバナンス・コードには必要なことが書いてあるが、その解釈がちゃんとできるようなガイドブックが必要。まさにこれが「自分たちの会社の今後の発展性を左右する本質的な事柄なのだ」ということを具体的に理解できていない経営者がほとんど。
- デジタルガバナンス・コード自体はプリンシパルであるため、抜本的に内容を変えたり、コードに沿ってD Xを実現するという現在のアプローチを変えたりする必要はないと思う。ただし、中小企業にとっては自力での実施は困難な部分があるため、適切な支援者の紹介や、手引きのようなものがあるとよい。
- どのようにやっていけばいいかということについても、デジタルガバナンス・コードの附則みたいな形でちゃんと書いたほうが良いのではないか。憲法だけでは行政は動かず、いろいろな実体法があるように。

#### ○ 失敗の許容に関すること

- 失敗の許容というのは非常に大きなテーマ。大きな潮流として、ソフトウェアだから失敗はできるようになってきているものの、例えばタワーマンションを建設しようというときに「どんどん失敗しよう」というのはちょっと違うように、具体で議論することが適切な場合もある。いきなり「失敗の許容」と言われても聞く側は困ってしまうので、失敗しても大丈夫な様々な具体事例を我々のような立場の人間が発信することが、企業の挑戦を後押しすることにつながるのではないか。
- 本質論として、デジタルガバナンス・コードを企業が満たすかどうか、企業のコンテキストの中において具体化したD X原則の定義が必要。D X原則が定義できないと、成功の判断基準がない。
- 成功と失敗、失敗の許容という点について、失敗の理由を判断するためには、成功基準の明確化が必要。成功パターンを定義するときには成功基準もセットにして、この基準をこの事例は満たしたから成功した、というようにすればよいのではないか。
- とにかく失敗をすればいいというものではなく、計画と検証がされるプロセスをもつことが重要。デジタルガバナンス・コードには、単なる失敗の許容などというのではなくて、プロセス、成功に向けた科学的な道筋を持っているかというようなことを入れるとよいのではないか。

#### ○ D X 推進指標に関すること

- 実際にD X推進指標を使ってここ約2年間、かなり真剣に取り組んできたので、そのフ

ードバックと、そこからのご提言をしたい。部署ごとにデジタルガバナンス・コードに基づいたDXビジョンを策定するとともに、DX推進指標の診断は、会社全体ではもちろん、30以上の部門に分けて実施した。やってみて、物差しがあるというのは良いと感じている。部門ごとに良いものを企業内で横展開等できる。

- ・ 指標の改善に向けた方向性として、①レーティングの属人性が高い、②国内にとどまらず、世界を意識した指標なり仕組みであってほしい、③取組やシステムの有無や状態のみでなく、実際にどうか客観的に数値化できると良い、④DX推進指標の仕組みそのものをデジタルライゼーションしてデジタルトランスフォーメーションしたい、以上4点を提言したい。
- ・ ゲーミフィケーションやデザイン思考の活用等により、みんなが利用したくなるDX推進指標の使い方ができないか。評価基準の客観性の強化、やり方も含めて検討していくとよいと思う。

#### ○ その他

- ・ 「デジタル敗戦」というような言葉もあるが、別にデジタル技術が負けた訳ではなく、それを効果的に活用する仕組み自体が実装されていなかったことが暴露されたという話にかなり近く、それを発信すべき。
- ・ 今回のコードの対象をどうするか。対象を絞ってとがった取組を応援していくというのも一案ではないか。

#### (2) 今後の進め方

- ・ 本検討会を親会と位置づけ、DXレポート2.2についてはWG1で、DX認定やDX銘柄の基準等についてはWG2でそれぞれご議論いただき、WGでの討議内容は適宜親会に報告するという2段構成で検討を進めさせていただく。
- ・ 第2回、第3回の検討会は6月、7月頃に予定している。
- ・ 各委員からのご意見を踏まえて今後の検討会を運営していくとともに、WG2のメンバーについては座長一任とさせていただく。

#### お問合せ先

商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-2646