

# 第2回 コロナ禍を踏まえた デジタル・ガバナンス検討会

令和 4 年 7 月  
商務情報政策局

# 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

## 親会

デジガバ・コードの改訂  
➤ 座長：伊藤邦雄先生

## WG 1

※デジタル産業への変革に向けた研究会

DXレポート2.2（デジタル産業宣言など）  
➤ 座長：三谷慶一郎先生

## WG 2

DX認定、DX銘柄の基準の検討  
➤ 座長：伊藤邦雄先生

# 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**
- **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**

項目	2022年										
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
<b>親会</b> デジガバ・コード改訂		●親会① 1/26						●親会② 7/13	●親会③ 8/4		
<b>WG1</b> DXレポート2.2 ※現在「デジタル産業 への変革に向けた研 究会」として議論中	●研究会① 1/6	●研究会② 2/14	●研究会③ 3/8					●DXR2.2公表 7/xx		●新デジガバ・コード 案公示 (8/xx予定)	●新デジガバ・コード 公表 (9/xx予定)
<b>WG2</b> DX認定、銘柄					●WG2① 5/27			●WG2② 7/28		パブリック コメント	
					●銘柄2022発表会 6/7						

# コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会委員名簿

## 座長

伊藤 邦雄	一橋大学 名誉教授 一橋大学 CFO教育研究センター長
-------	--------------------------------

## 委員

浦川 伸一	一般社団法人日本経済団体連合会 DXタスクフォース 座長 損害保険ジャパン株式会社 取締役専務執行役員
奥本 英宏	株式会社リクルート リクルートワークス研究所 所長
川津 篤子	有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザリー事業本部 アシユアランスパートナー
喜多羅 滋夫	喜多羅株式会社 Chief Evangelist
志済 聡子	中外製薬株式会社 上席執行役員 デジタルトランスフォーメーションユニット長
澁谷 裕以	特定非営利活動法人ITコーディネータ協会 前会長
福田 譲	富士通株式会社 執行役員常務 CIO兼CDXO補佐
松岡 剛志	一般社団法人日本CTO協会 代表理事 株式会社レクター 代表取締役CEO
三谷 慶一郎	株式会社NTTデータ経営研究所 執行役員 エグゼクティブ・コンサルタント
山本 修一郎	名古屋大学 名誉教授

# WG1（デジタル産業への変革に向けた研究会） 委員名簿

## 座長

三谷 慶一郎	株式会社NTTデータ経営研究所 執行役員 エグゼクティブ・コンサルタント
--------	--------------------------------------

## 委員

石原 直子	株式会社エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長
-------	------------------------------

亀山 満	三菱マテリアル株式会社 執行役員 CDO
------	----------------------

喜多羅 滋夫	喜多羅株式会社 Chief Evangelist
--------	--------------------------

富安 寛	株式会社NTTデータ 執行役員 技術革新統括本部長
------	---------------------------

友岡 賢二	フジテック株式会社 常務執行役員 CIO/CDO
-------	--------------------------

平鍋 健児	株式会社永和システムマネジメント 代表取締役社長
-------	--------------------------

福田 譲	富士通株式会社 執行役員常務 CIO兼CDXO補佐
------	---------------------------

宮村 和谷	PwCあらた有限責任監査法人 パートナー
-------	----------------------

鷺崎 弘宜	早稲田大学 グローバルソフトウェアエンジニアリング研究所 所長
-------	---------------------------------

（五十音順、敬称略）

# WG2（DX認定及びDX銘柄基準検討ワーキンググループ）委員名簿

## 座長

伊藤 邦雄	一橋大学 名誉教授 一橋大学 CFO教育研究センター長
-------	--------------------------------

## 委員

内山 悟志	株式会社アイ・ティ・アール 会長 エグゼクティブ・アナリスト
片倉 正美	EY新日本有限責任監査法人 理事長
川津 篤子	有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザリー事業本部 アシュアランスパートナー
寺沢 徹	アセットマネジメントOne株式会社 運用本部 責任投資グループ エグゼクティブESGアドバイザー
澁谷 裕以	特定非営利活動法人ITコーディネータ協会 会長
鈴木 智大	亜細亜大学経営学部経営学科 准教授
松岡 剛志	一般社団法人日本CTO協会 代表理事 株式会社レクター 代表取締役CEO
三谷 慶一郎	株式会社NTTデータ経営研究所 執行役員 エグゼクティブ・コンサルタント
山野井 聡	ガートナージャパン株式会社 リサーチ&アドバイザリー部門 マネージングバイスプレジデント

（五十音順、敬称略）

# 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
- 今後の進め方

- 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

## 改訂の論点① デジタル人材の育成・確保

### 第1回親会を踏まえたWG2での議論（2022年5月27日開催）

- 人材の項目については、より踏み込んで書いていくべきではないか。
- 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。企業のCHROと会話していても、DXと聞くとまだまだベンダ丸投げとされているところが多い。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。
- IT投資と人材資本への投資は似ている。ビジョンに基づいて中長期的なリターンを見据えて行っていく。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があるか。

## 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

- ・ 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**及び人材の育成・確保**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、事業化に向けた動きができています。
- ・ 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。
- ・ **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、DX推進人材に求められるような高い専門性をもったスキルとがしっかりと定義され、それぞれについてどのようなアプローチで強化していくのかが明確になっている。**
- ・ 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。

### (3) 取組例

- ・ 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。
- ・ **社員がデジタルに関する専門知識を身につけたところで、本人の理解を得ないまま別部門に異動してしまうようなことがないよう、企業と社員の双方にメリットのあるキャリアパスが構築されている。**
- ・ **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。**
- ・ **DX実現に向けて、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行動指針としてデジタル産業宣言を公開している。**

## 改訂の論点② SX/GX

### 第1回親会を踏まえたWG2での議論（2022年5月27日開催）

- 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。DXを進めることが大前提、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は経営戦略。デジタルを使って何を実現していくのかという意味ではよいが、安易に混ぜるのではなく、よく整理していくことが重要。
- 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。

# 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※1：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、競争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。
- **また、近年その重要性が指摘されているSX※2やGX※3については、いずれもそれらの取組を進めるためにデジタルの活用、DXの推進が不可欠の要素となっている。**
- 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
  - 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まだ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。

※1：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。」

※2：「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）

※3：「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成功の可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、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、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。
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、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。

# 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※1：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。
- また、近年その重要性が指摘されているSX※2やGX※3については、いずれもそれらの取組を進めるためにデジタルの活用、DXの推進が不可欠の要素となっている。
- 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**
  - 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。

※1：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。」

※2：「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）

※3：「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。

## (3) 取組例

- 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、自社のみならず、自社を取り巻くエコシステムの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

- 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**及び人材の育成・確保**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ます。
- 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。
- 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、DX推進人材に求められるような高い専門性をもったスキルとがしっかりと定義され、それぞれについてどのようなアプローチで強化していくのが明確になっている。**
- 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。

## (3) 取組例

- 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。
- 社員がデジタルに関する専門知識を身につけたところで、本人の理解を得ないまま別部門に異動してしまうようなことがないよう、企業と社員の双方にメリットのあるキャリアパスが構築されている。**
- 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。**
- DX実現に向けて、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行動指針としてデジタル産業宣言を公開している。**

## 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。



### 統合の方向性（案）

- 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ドランス」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

## 情報処理促進法

情報処理促進法施行規則（経済産業省令）

指針の策定（法§30）

情報処理促進法  
に基づく指針  
（経産大臣告示）



デジタルガバナンス・コード

### (1) 基本的事項

#### ① 柱となる考え方

DX認定の  
認定基準

#### ② 認定基準

※DX-Ready企業の認定

### (2) 望ましい方向性

※DX-Ready認定企業の中でより優れた  
企業（銘柄企業・注目企業）を評価・  
選定するための評価軸

DX銘柄の  
評価・選定基準

### (3) 取組例

## DX推進ガイドライン

### (1) DX推進のための経営のあり方、仕組み

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
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
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
4. 投資等の意思決定のあり方  
ROIを求めすぎず挑戦を阻害していないか
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) DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築

#### (2) - 1 体制・仕組み

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
7. 8. 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
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

#### (2) - 2 実行プロセス

10. IT資産の分析・評価  
現状のIT資産の把握
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

## DX推進指標

## 「DX推進指標」とそのガイダンス

### DX推進のための経営のあり方、仕組み

#### DX推進の枠組み（定性指標）

- ビジョン
- 経営トップのコミットメント
- 仕組み
  - マインドセット、企業文化
    - 体制
    - KPI
    - 評価
  - 投資意思決定、予算配分
- 推進・サポート体制
  - 推進体制
  - 外部との連携
- 人材育成・確保
  - 事業部門における人材
  - 技術を支える人材
  - 人材の融合
- 事業への落とし込み
  - 戦略とロードマップ
  - バリューチェーンワイド
  - 持続力

#### DX推進の取組状況（定量指標）

- DXによる競争力強化の到達度合い
- DXの取組状況

### DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築

#### ITシステム構築の枠組み（定性指標）

- 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
    - データ活用
    - スピード・アジリティ
    - 全体最適
  - IT資産の分析・評価
    - 廃棄
  - IT資産の仕分けとプランニング
    - 競争領域の特定
    - 非競争領域の標準化・共通化
    - ロードマップ
- ガバナンス・体制
  - 体制
  - 人材確保
  - 事業部門のオーナーシップ
  - データ活用の人材連携
  - プライバシー、データセキュリティ
  - IT投資の評価

#### ITシステム構築の取組状況（定量指標）

- ITシステム構築の取組状況

# 統合後のDX推進施策体系（案）

## 情報処理促進法

情報処理促進法施行規則（経済産業省令）

指針の策定（法§30）

情報処理促進法  
に基づく指針  
（経産大臣告示）



## デジタルガバナンス・コード

### (1) 基本的事項

#### ① 柱となる考え方

DX認定の  
認定基準

#### ② 認定基準

※DX-Ready企業の認定

### (2) 望ましい方向性

※DX-Ready認定企業の中でより優れた  
企業（銘柄企業・注目企業）を評価・  
選定するための評価軸

DX銘柄の  
評価・選定基準

### (3) 取組例

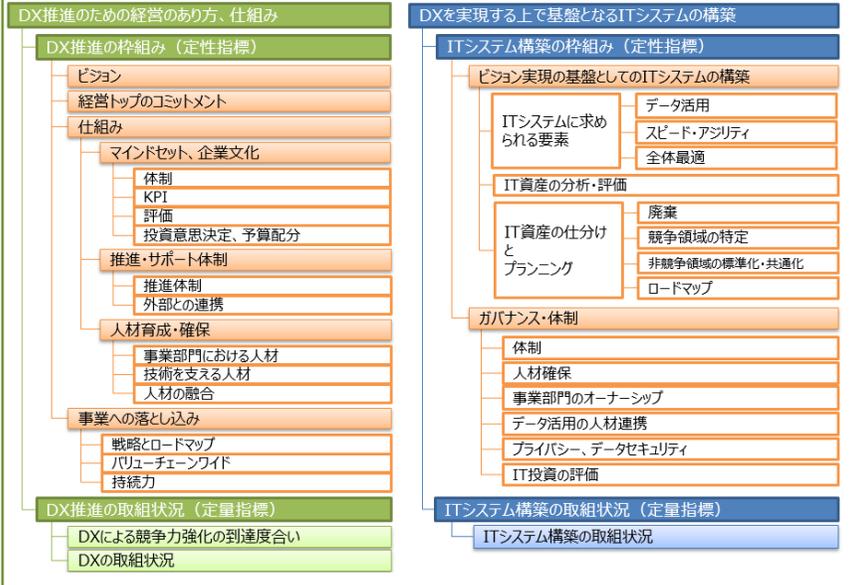
## DX推進ガイドライン

ガイドラインのエッセンスをコードに追記する形で統合

推進指標をコードに紐づけ

## DX推進指標

## 「DX推進指標」とそのガイダンス



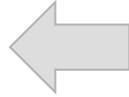
# コードとガイドラインとの対応表

凡例 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

## DX推進ガイドライン

1. 経営ビジョン・ビジネスモデル



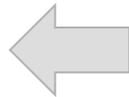
1. 経営戦略・ビジョンの提示  
危機の共有、価値の明確化、自社の方向性提示

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

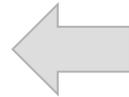
2.1 組織づくり・人材に関する方策



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

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

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

10. IT資産の分析・評価

現状のIT資産の棚卸

7. 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

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

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。

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

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

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※1：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。
- また、近年その重要性が指摘されているSX※2やGX※3については、いずれもそれらの取組を進めるためにデジタルの活用、DXの推進が不可欠の要素となっている。
- 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
  - 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。

※1：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。」

※2：「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）

※3：「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。

## (3) 取組例

- 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、自社のみならず、自社を取り巻くエコシステムの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。
- 先進テクノロジー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プラスの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。**

### (3) 取組例

- 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。
- 事業部を含め、社内の関係者を巻き込んでITシステム・デジタル技術活用の環境整備を推進している。**

# 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

## 第1回親会を踏まえたWG2での議論（2022年5月27日開催）

- 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。



## 更新の取り扱いについて（案）

- 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。

## 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)

- DX認定及びDX銘柄に係る企業に対して、アンケートを実施

### DX認定取得済み企業へのアンケート

- 実施方法：WEB上のアンケートフォームを利用
- 実施期間：令和4年4月28日～同年5月20日
- 回答率：57.6%（回答数227／対象数394）

### DX調査※2022回答企業へのアンケート

- 実施方法：WEB上のアンケートフォームを利用
- 実施期間：令和4年4月28日～同年5月20日
- 回答率：68.6%（回答数275／対象数401）
- ※DX銘柄・DX注目企業は、DX調査の回答に基づいて審査・選定。

## 【参考】DX認定事業者アンケート結果（一部抜粋）

### ● DX認定取得後の事業や人材育成・確保への影響に関するコメント

#### ○「よい影響があった」という回答

- ・顧客からDX認定制度取得後に問い合わせがあり、その後の関係がよくなった。
- ・投資家等のステークホルダへのDX戦略説明会等で、当社のDX推進状況がアピール出来た。
- ・県内の就活イベントに先進的な企業として声がかかるようになった。セミナーやインタビューの依頼が増えた。
- ・社内への啓蒙が進んだと感じており、経営層から顧客接点現場までDXというキーワードが浸透し、意識に根付いた。
- ・人材採用活動において、認定企業としてのイメージ向上が応募者から聞くようになった

#### ○「特に影響はなかった」という回答

- ・法人ごとの取得なので、ホールディングスで取得しても子会社では使えないため、グループ全体としては、影響が少ない
- ・直接的な案件獲得には、現時点ではいたっていない。
- ・元々社内でのDX化は進んでいた。それを社外に伝えるために申請し、取得したが、認定証などがなかったため、社内に飾ることもできず、いまいち社外への認知は進まない。

## 【参考】DX調査回答企業アンケート結果（一部抜粋）

- DX銘柄／DX注目企業選定後の事業や人材育成・確保への影響に関するコメント

### ○採用・人材確保に関する影響について

- ・新卒採用時に、学生からDX銘柄選定の件を質問される機会が増えた。
- ・特に人材採用について、DX銘柄、注目企業に選定される効果大きい。DX人材の獲得競争が厳しさを増す中、DX推進に積極的で成果が出ているとアピールできる事は非常に大きな意味を持っている。

### ○投資家等のステークホルダーに関する影響について

- ・DX銘柄に選定されたことで、投資家との会話内容が増えたことと、当社取り組みに対する期待や信頼感が高まったように感じました。

### ○顧客との関係に関する影響について

- ・DX銘柄グランプリ受賞により、お客さまから弊社のDXの取組みを教えてほしいとのご要望が多くあり、それを契機にお客様とのビジネスにつなげる機会が増えた。

### ○自社の経営計画や戦略等に関する影響について

- ・DX銘柄応募に向けたプロセスは改めて自社の状況、改善点など把握、見直すきっかけとなった。
- ・自社の中期計画をデジタルガバナンスコードに沿って計画する意識が醸成された。

## 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)

### 第1回親会を踏まえたWG2での議論（2022年5月27日開催）

- 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。
- DX銘柄応募企業を増加させるために、銘柄選定企業が感じているメリットをもっと周知させる機会が増えると良い。今回のアンケートでも、想像以上に企業側は多様なメリットを感じていることがわかった。

## 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(3)

### 第1回親会を踏まえたWG2での議論（2022年5月27日開催）

- 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。上場企業の応募を増やすには、投資家サイドの関心の高さが大きく左右するし、中小企業は上場企業が増えていくことで牽引されてくる側面もある。
- 投資家に対しては、そもそもDXの何に注目しているのか、こ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。審査期間であるIPAのワークロードの兼ね合いもあるが、更新案件をどうするかよりも、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。

## (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)

### 第1回親会を踏まえたWG2での議論（2022年5月27日開催）

- 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け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。
- 三次で面談を実施するとして、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ものであ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。
- 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べき。

## その他の論点③ DX銘柄の審査プロセス(3)

### 【補足】DX銘柄評価委員会での議論

- 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なっていくにはどうしたらいいかということ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。
- バックカスティングの考え方から言えば、せめて1,000社ぐらいは応募してほしいと考えたときに、それを実現するにはどうしたらいいのだろうという議論は1つあってもいい。
- 裾野拡大のため、ニューカマー賞やエマージング企業賞のような特別表彰を検討しても良いのではないか。

## その他の論点④ 中堅・中小企業等のDX促進に向けた方策

### 第1回親会を踏まえたWG2での議論（2022年5月27日開催）

- 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、そのPRを強化していくべき。
- 地域の自治体や財界の取組と連携することでDXの取組を広げていけないか。
- 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。

# 【再掲】スケジュール・今後の進め方（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**
- **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**

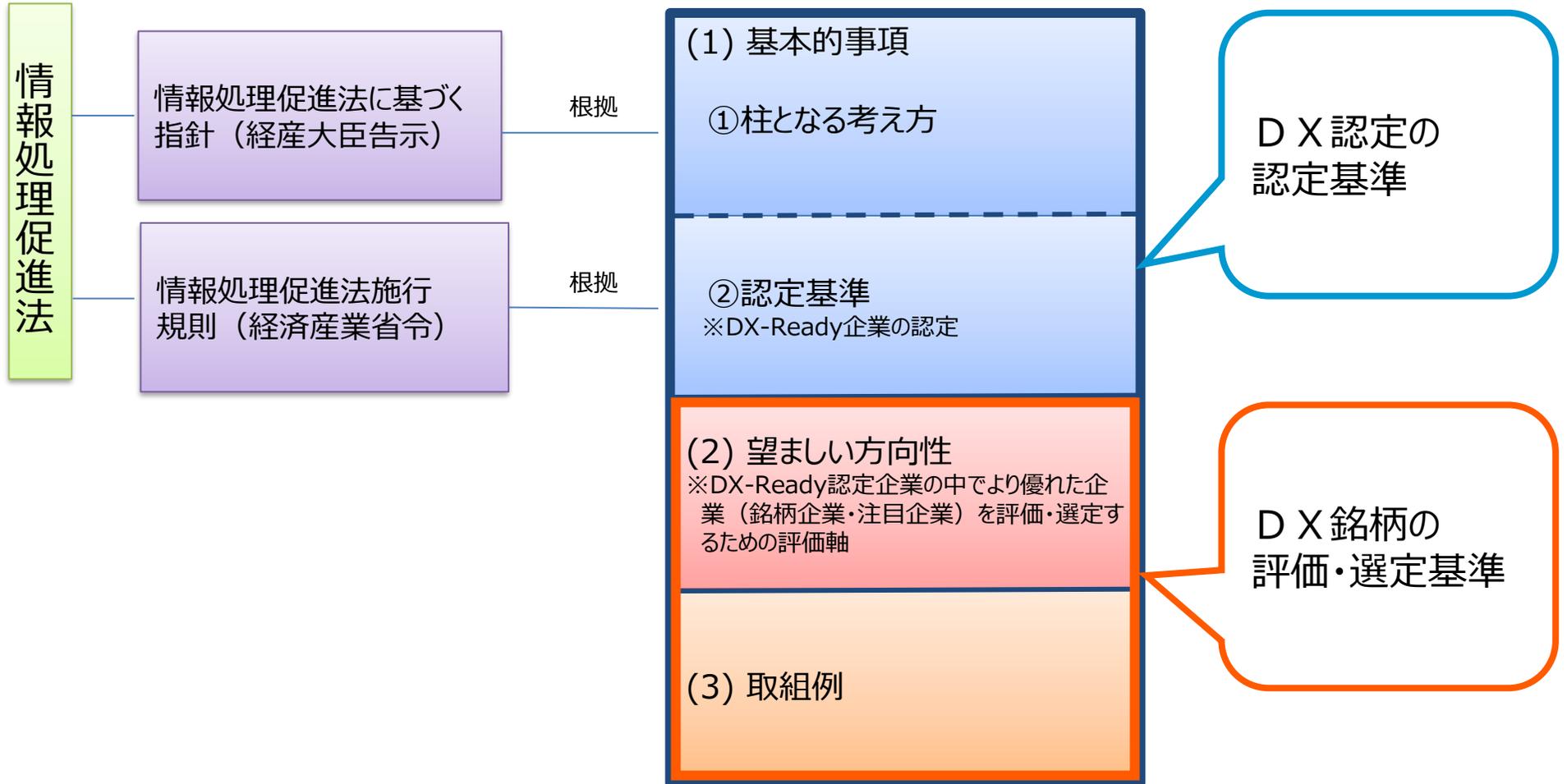
項目	2022年										
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
<b>親会</b> デジガバ・コード改訂		●親会① 1/26						●親会② 7/13	●親会③ 8/4		
<b>WG1</b> DXレポート2.2 ※現在「デジタル産業 への変革に向けた研 究会」として議論中	●研究会① 1/6	●研究会② 2/14	●研究会③ 3/8					●DXR2.2公表 7/xx		●新デジガバ・コード 案公示 (8/xx予定)	●新デジガバ・コード 公表 (9/xx予定)
<b>WG2</b> DX認定、銘柄					●WG2① 5/27			●WG2② 7/28		パブリック コメント	
	●銘柄2022発表会 6/7										
	認定（通年受付）										

**【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-①. 戦略実現のための組織・制度等

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. 戦略実現のためのデジタル技術の活用・情報システム

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の共有

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

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、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。

## (3) 取組例

- 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デジタ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。

### (3) 取組例

- 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ます。
- 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・リテラシー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。

### (3) 取組例

- 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。
- 先進テクノロジー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。

### (3) 取組例

- 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**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。

##### 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。

#### (3) 取組例

- 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。

[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。

### (3) 取組例

- ・ 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（システムの・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。