

## 第2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7月13日（水） 16時30分～18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

- ・ 資料3のp7（改訂の基本方針）については異議なし。総論としては整理されている。
- ・ このペースで文言を追加していくと、改訂のたびにコードが分厚くなってしまう。次回の改訂以降は、加筆した分だけ削るなどのルールを作った方が良いのではないか。

#### ○ 改訂の論点① デジタル人材の育成・確保

- ・ 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がある。
- ・ リスキリングの重要性を謳うことは歓迎。今回の改訂案に記載されているのは「従業員のリスクリング」に関する文言だが、併せて「経営者のリスクリング」も重要だと思う。
- ・ 銘柄の評価対象として「人材も」ということだが、人材はあくまでhowの話であってwhatではないので、それを評価対象にすることは若干疑問。
- ・ 人材をハイライトすることはとても重要。ただ、粒度が細かすぎる表現が入っているのが気になる。
- ・ 「デジタル人材」の不在や不足が、経営者の言い訳に使われてしまうと良くない。「経営者のコミットメントこそが重要」「デジタルから経営者が逃げない」というメッセージをぜひ発信したい。
- ・ 当社でリスクリング等を受講し放題にしてみたものの、思うように進まない。その中で、自らリスクリングする社員は「ポスティングに手を挙げた人」「会社へのエンゲージメントの高い人」等、一部の属性と相関があることがわかった。
- ・ DXと人材版伊藤レポートとのリンクは重要。社員一人一人の意識が代われれば組織が変わる、といったポイントをコードに入れても良いかもしれない。
- ・ 「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」という現在の案は汎用すぎるので、「自社のデジタル戦略実現に必要なスキル」等、もう少し限定した方が良い。
- ・ 単に「DX人材」とか「デジタル人材」とだけ書くと、企業側に勝手に定義してくれ、ということになる。ところが、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。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。

#### ○ 改訂の論点② SX/GX

- SX/GXの推進に当たって、DXが「不可欠の要素」というのは言い過ぎではないか。「一つの重要な要素」くらいが妥当では。
- SX/GXを入れるにしても、前文の2ポツ目というのは扱いが高すぎるのでは。もう少し後ろでも良いと思う。
- 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。
- SX/GXとDXについては、世の中的にも整理されていないところ。DXとGXの結びつきを考えていくべしというのは政府全体でも議論がなされている。DXとSXについては、現在経済産業省のSX研究会で検討を進めている。いずれにしても、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があるだろう。

#### ○ 改訂の論点③ WG1 (DX レポート 2.2) の検討結果

- 「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、あまり収益性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。
- 「デジタル産業宣言」を公表することでただちに共創が進むのかという疑問はある。また、多くの企業はすでに確立された行動指針を持っているので、その上で「デジタル産業宣言」をどう扱えばよいのかが不明確。
- デジタル産業宣言については、企業がアニュアルレポートで言及すれば良いのか、それとも「デジタル産業宣言」のひな形にCEOが署名すれば良いのか、企業側がこれをどういうものとして受け止めれば良いのかが不明確。
- デジタル変革の目的は「(全社的な)収益向上」なのだろうか。「顧客視点で新たな価値を生み出すこと」こそが重要なのではないか。収益>コストであることを強調する意図だと思うが、重要なのは「価値」の創出ではないか。

- ・ 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つつ、既存のコードと整合性を取りつつ文言にどのように落とし込むかは要検討。

#### ○ 改訂の論点④ 「DX推進ガイドライン」との統合

- ・ コードとガイドラインでバラバラだった全体の枠組を統合するという方向性はとても良い。デジタルガバナンスという側面から、デジタル推進指標などのツールをどう活用していくかは今後整理していくべき。
- ・ DXの定義をコードに記載するというのは大変良いこと。
- ・ DX投資の意思決定について、「プラスのインパクトを勘案」とあるが、マイナスのインパクトも勘案されて然るべき。
- ・ 元々ガイドラインに記載されていた「事業部門のオーナーシップ」はぜひコードにも落とし込むべき。

#### ○ その他の論点

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 銘柄審査における面談については、銘柄評価委員会やWG2でも議論しているが、実施方法や現実的な企業側の負担などの課題もあるので、WG2でよく議論したい。
- ・ 本コードは社内でもよく読まれていて議論されているが、企業向けのテキストであるデジタルガバナンス・コード本体とは別に、社員個々が読んだ時に行動が変わるような、個人向けのテキストがあると良い。
- ・ 人的資本・人材戦略とコードがつながっていくと良い。
- ・ 社員がハッピーになるようなDXになっていることが重要。中小企業でDXが進んでいるところは、社員が楽しんでどんどん新しいアイデアを出している。
- ・ コードが洗練されていくにつれて、周知がますます重要になってくる。地方や中小の巻き込みは非常に重要。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に関連したコミュニティの形成は、銘柄企業だけにとどまらず、地域企業も巻き込んでやっていったほうがいい。

## (2) 今後の進め方

- ・ 改訂の論点については、本日の議論を踏まえて事務局で修正案を作成し、再度委員に提示する。

### 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