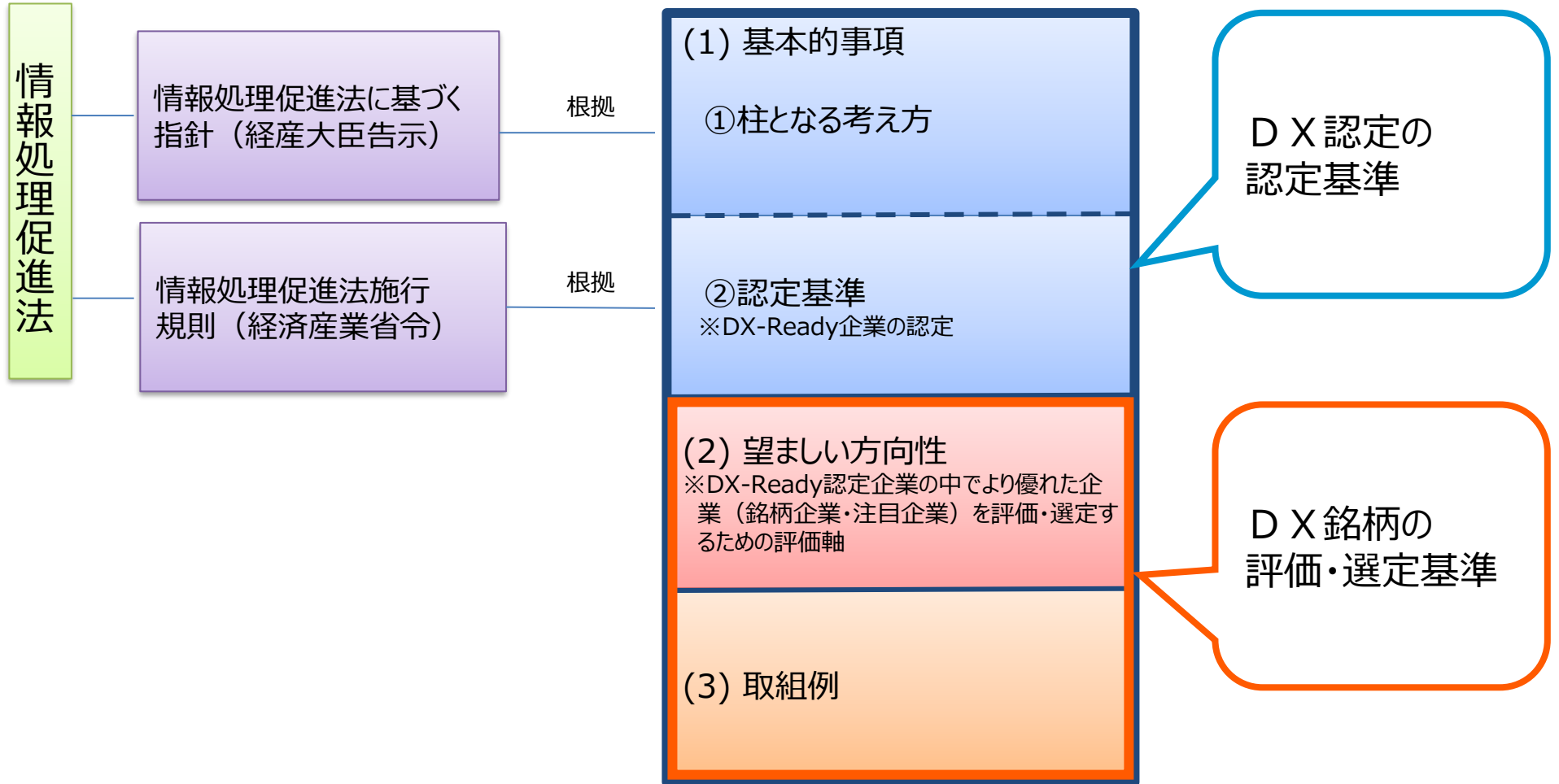


第3回 コロナ禍を踏まえた デジタル・ガバナンス検討会

令和 4 年 8 月
商務情報政策局

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認定の認定基準						
(1) 基本的事項	—	—	変更	—	— ※修辭的修正有	—
(2) 望ましい 方向性	— ※修辭的修正有	— ※修辭的修正有	変更	変更	— ※修辭的修正有	— ※修辭的修正有
(3) 取組例	変更	—	変更	変更	—	—

DX銘柄の評価・選定基準

改訂の前提（今回改訂の対象とデジタルガバナンス・コードの名称）

1. 今回改正の対象について

- ✓ 今回までの本検討会の議論を踏まえ、情報処理促進法に基づく「情報処理システムの運用及び管理に関する指針（経済産業省告示）」の改定は行わない。
- ✓ 現行の指針の範囲内で、デジタルガバナンス・コードについて必要な改訂を実施することとする。

2. 改訂後のデジタルガバナンス・コードの名称について

- ✓ 今回の改訂作業で所要の更新が行われたこと、今後も2年に一度の改訂作業が想定されることを踏まえ、「デジタルガバナンス・コード2.0」としてはどうか。

「デジタルガバナンス・コード2.0」改訂のポイント

1. デジタル人材の育成・確保

- ✓ デジタル人材の育成・確保をDX認定の認定基準に追加
- ✓ 経営戦略と人材戦略を連動させた上でのデジタル人材の育成・確保の重要性を明記（「人材版伊藤レポート2.0」との連携）

2. SX/GX

- ✓ DXとSX/GXとの関係性を整理

3. 「DXレポート2.2」の議論の反映

- ✓ 企業の稼ぐ力を強化するためのデジタル活用の重要性を指摘
- ✓ 経営ビジョン実現に向けたデジタル活用の行動指針を策定する必要性を記載

4. 「DX推進ガイドライン」との統合

- ✓ DX推進施策体系を「デジタルガバナンス・コード」に一本化。これまでガイドラインに紐づけていたDX推進指標は、新たにコードに紐づけ

改訂の論点

① デジタル人材の育成・確保

② SX/GX

③ WG1（DXレポート2.2）の検討結果

④ 「DX推進ガイドライン」との統合

改訂の論点①

デジタル人材の育成・確保

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。

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

- 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。
- 自社のデジタル戦略推進のために必要な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た上で、自社のデジタル戦略の推進に活かしている。**
- 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。
- 経営戦略と人材戦略を連動させた上で、デジタル人材の育成・確保に向けた取組が行われている。**

(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。
- 取締役会や経営会議等の場において、取締役会や経営会議等の場において、経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例に関する情報交換を定期的に行うとともに、自社の戦略への落とし込みについて自ら主体的に検討を行っている。**
- 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、外部に対しても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、経営ビジョンの実現に向けたデジタル活用の行動指針を定め、公開している。

改訂の論点②

SX/GX

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、これらをさらに効果的かつ迅速に推進していくために、DXと一体的に取り組んでいくことが望まれる。

（※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

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、これらをさらに効果的かつ迅速に推進していくために、DXと一体的に取り組んでいくことが望まれる。

（※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 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 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 デジタル戦略が支援している。
- 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。
- **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。**
- 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。

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

- 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。
- 自社のデジタル戦略推進のために必要な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た上で、自社のデジタル戦略の推進に活かしている。**
- 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。
- 経営戦略と人材戦略を連動させた上で、デジタル人材の育成・確保に向けた取組が行われている。**

(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。
- 取締役会や経営会議等の場において、取締役会や経営会議等の場において、経営トップが最新のデジタル技術や新たな活用事例に関する情報交換を定期的に行うとともに、自社の戦略への落とし込みについて自ら主体的に検討を行っている。**
- 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、外部に対しても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、経営ビジョンの実現に向けたデジタル活用の行動指針を定め、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

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、これらをさらに効果的かつ迅速に推進していくために、DXと一体的に取り組んでいくことが望まれる。

（※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 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 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 デジタル戦略が支援している。
- 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。
- **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。**
- **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、コストのみでは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ず、必要な挑戦を促進している。**

(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。
- 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、オーナーシップをもって、その完遂に向けて努力している。**

その他の論点

- ①DX認定制度における2年ごとの「更新」の在り方
- ②DX認定やDX銘柄への参画企業増加に向けた方策
- ③DX銘柄の審査プロセス
- ④中堅・中小企業等のDX促進に向けた方策

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

これまでの議論を受けての対応（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。【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」「地域」「事業者の規模」ごとに認定事業者を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。
- 「デジタルガバナンス・コード2.0」の公表日以降、申請者側に混乱のないよう一定の周知期間を適切に設けた上で、コード2.0において定める基準に基づいて審査を行うこととする。併せて、「コード2.0（案）」の公示日にその旨を経産省及びIPAより公表する。

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

これまでの議論を受けての対応（案）

- 銘柄選定企業の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。
- 投資家向けアンケートを今年度中に実施予定。
- 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。

その他の論点③ DX銘柄の審査プロセス（経営者への面談）

（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



12

これまでの議論を受けての対応（案）

- 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。
- 次年度の銘柄2023においては、投資家向けアンケート（前述）で聴取した「投資家がDX推進企業に求めること」を新たに二次評価の項目に追加することで、より実態に即した審査を実現。

その他の論点③ DX銘柄の審査プロセス（殿堂入り）

これまでの議論を受けての対応（案）

- 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（仮称）」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（発信・露出の機会の確保、永年措置か時限措置か等）、制度の名称等、詳細設計については、銘柄評価委員会にて検討。
- 銘柄評価委員会における議論を経て、早ければ次年度の銘柄2023から実施。

その他の論点④ 中堅・中小企業等のDX促進に向けた方策

これまでの議論を受けての対応（案）

- 「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。

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【本日】**

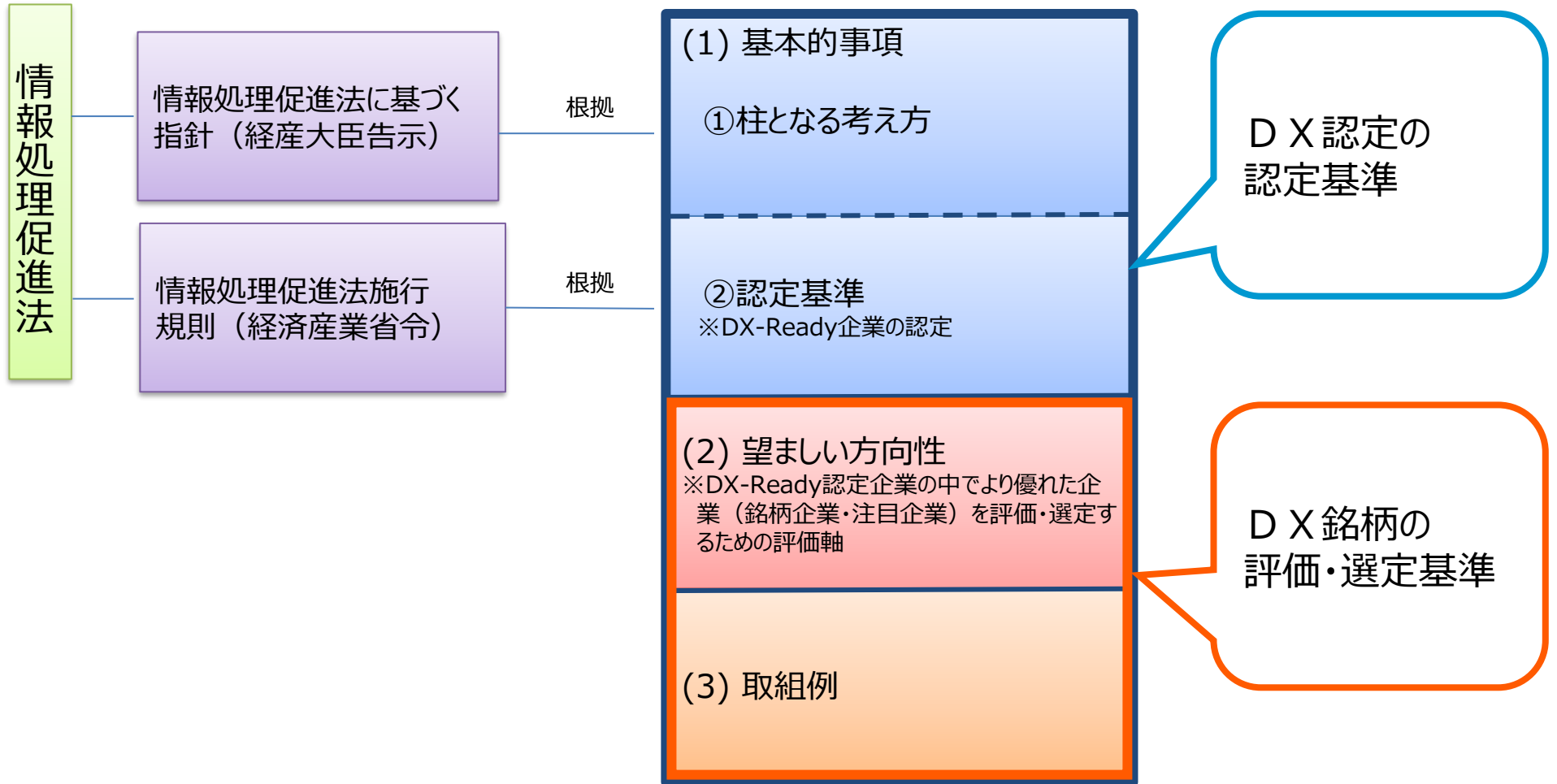
項目	2022年										
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
親会 デジガバ・コード改訂		●親会① 1/26						●親会② 7/13	●親会③ 8/4		
WG1 DXレポート2.2	●研究会① 1/6	●研究会② 2/14	●研究会③ 3/8						●DXR2.2公表 パブリックコメント		
WG2 DX認定、銘柄						●WG2① 5/27		●WG2② 7/28			
					●銘柄2022発表会 6/7					●新デジガバ・コード案公示 (8/xx予定)	●新デジガバ・コード公表 (9/xx予定)

【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. 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、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。

(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。