

# 事務局説明資料

# 政策のねらい

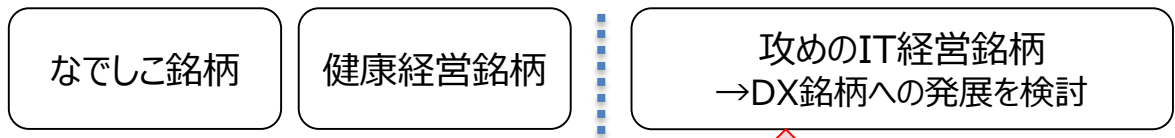
- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革（デジタルトランスフォーメーション）し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例（デジタルディスラプション）も現れてきている。【事務局説明補足資料P.1~P.4】
- 海外との競争、少子高齢化、労働力不足のなか、日本全体でDXを進め、持続的な成長を確かなものにしていくことは不可欠である。
- 一方で、ビジネスモデルを変革していく本格的なDXの取組は遅れている。デジタル戦略と経営戦略との融合、レガシーを刷新する中長期的なITシステム投資計画、人材政策や企業文化の見直しが必要であり、経営者のリーダーシップが必要である。現状、PoCどまりの取組が多く、十分とは言えない。【事務局説明補足資料P.5~P.13】
- 昨年の臨時国会での情報処理促進法の改正を踏まえ、
  - ①DXを進めるための基本的な事項を定めた指針：デジタルガバナンス・コードを策定し、
  - ②経営者自らがステークホルダーと対話する用意がある企業を、経済産業大臣が認定して見える化する制度を創設する。
  - ③認定企業の中から優良企業を選定(例えば、銘柄)する。【事務局説明補足資料P.14~P.16】
- こうした仕組みを通じて、本格的なDXを進める企業に資金や人材、ビジネス機会が集まることを促進し、日本経済の持続的成長を実現していくこととしたい。

優良企業見える化  
促進施策

自主的・自発的な対話促進  
のフレームワーク

規範

### 対話の枠組み

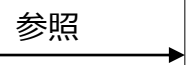


**認定制度**  
デジタルガバナンス・コードを踏まえた対話に取り組む企業を認定

**デジタルガバナンス・コード**  
Society5.0(デジタル時代)の持続的成長に向けたステークホルダーとの対話の項目・配慮事項

本日の主たる検討スコープ

- システムと経営システムの管理・運用に関するガイドライン等
- 公的ガイドライン等
    - ・DX推進指標
    - ・サイバー・フィジカルセキュリティフレームワーク
    - ・サイバーセキュリティ経営ガイドライン等
  - デジタル標準(ISO等)
  - 民間ガイドライン・標準等



価値協創のための統合開示・対話ガイダンス (価値協創ガイダンス)  
持続的成長に向けた投資家との対話の項目・配慮事項

**コーポレートガバナンスコード**

- ・ステークホルダーとの協働
- ・情報開示と透明性
- ・株主との対話

経済取引規制  
安全規制  
●●業法

Society5.0(デジタル時代)の企業経営における戦略的システム利用の重要性

■■法  
▲▲法  
●●法

上場規則において Comply or Explainを求める

個別法規制

情報処理促進法 (Society5.0実現に向けた振興法)

個別法規制



# デジタルガバナンス・コードと認定制度の体系

## デジタルガバナンス・コード (指針)

- 企業が、経営において、デジタル技術による社会変化への対応を捉え、ステークホルダーとの対話を基盤として、行動していくにあたっての原則を策定。
- ステークホルダーは、投資家をはじめ、従業員、取引先、社会、サイバー空間における連携組織等、企業価値の向上に向け連携が協働が必要な幅広い相手を想定。

## 法認定基準

- 指針に沿った行動に踏み出し、ステークホルダーとの対話を通じて、デジタル技術による社会変化へ対応していく準備が整った企業を認定する制度を策定。
- 国がデジタル技術に対する取組の優劣を評価するのではなく、市場に対し、対話に積極的な企業に見える化することを通じ、企業間競争やステークホルダーからのエンゲージメントを促進することがコンセプト。
- 認定制度を日本企業に広く訴求するものとするため、まずは、努力する企業は認定を受けることができる程度の認定水準とする。日本企業のデジタルへの対応の実態も踏まえながら、水準の見直し・向上を断続的に図っていく。

## 優良企業選定にあたっての方向性

- 企業間競争をさらに促進する観点から、認定企業の中から、指針に沿ってより優れた行動を行う(=より実効的な対話を行っている)企業を選定する制度を今後検討。(例えば、銘柄制度等とも連携を指向)
- その際の優良選定にあたっての、評価観点の方向性を策定。
- 具体的な、選定制度の構築については今回の検討会においては検討の対象外。

# 議論いただきたいこと

## 1. デジタルガバナンス・コードについて

企業が、経営において、デジタル技術による社会変化への対応を捉え、ステークホルダーとの対話を行うにあたっては、その対話項目は、具体的には、どのようなものであるべきか？

## 2. 法認定基準について

ステークホルダーとの対話を通じて、デジタル技術による社会変化へ対応していく準備が整った企業を認定するに際し、その認定基準及び水準は、日本企業の実態を踏まえ、どのようなものとするべきか？

## 3. 優良企業選定にあたっての方向性について

認定企業の中から、さらに優れた実効的な対話を行っている企業を選定していくにあたっての、評価の観点とは、どのようなものを考えるべきか？

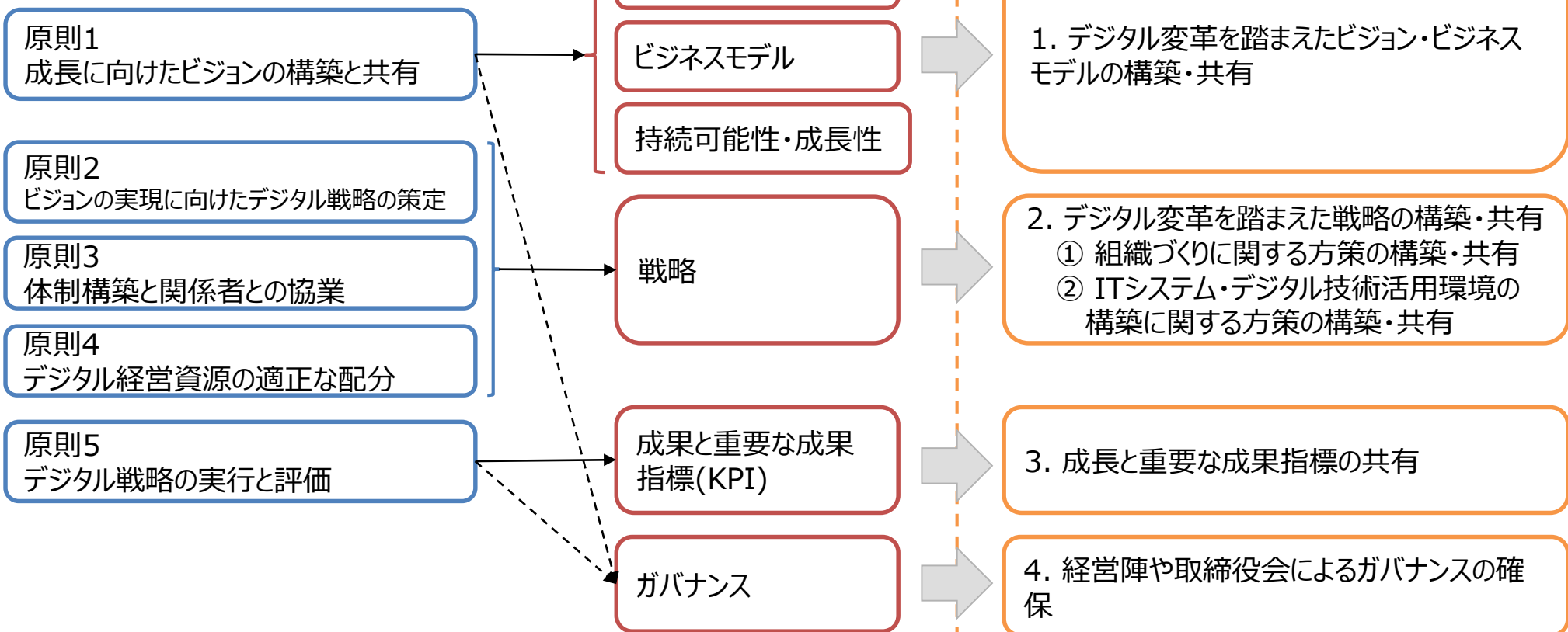
# デジタルガバナンス・コード（案）について（【事務局説明補足資料P.17~28】参照）

- デジタルガバナンス・コードの構築に際しては、「デジタルガバナンスに関する有識者検討会」報告書（令和元年9月）をベースとしつつ、コーポレートガバナンスの一環として、ステークホルダーとの対話を行っていく観点からは、企業と投資家の対話の「共通言語」として構築された、「価値協創ガイダンス」に構造・用語等をそろえていくことが効果的なのではないか。
- 加えて、デジタルガバナンスコードで示す原則に対しての、具体的な行動・対話の在り方については、「DX推進指標」や「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」等のガイドライン・標準を活用・参照する形式とするのが良いのではないか。

デジタルガバナンスに関する  
有識者検討会報告書 等

価値協創ガイダンス

デジタルガバナンス・コードの構成（案）



# デジタルガバナンス・コード（案）

## 1. デジタル変革を踏まえたビジョン・ビジネスモデルの構築・共有

企業は、デジタル技術による社会変化が自らにもたらす影響（リスク・機会）を踏まえたうえで、ビジョンの構築及びビジョンを実現するための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共有するべきである。

## 2. デジタル変革を踏まえた戦略の構築・共有

企業は、ビジネスモデルを実現するための方策である戦略を構築し、ステークホルダーに共有するべきである。

### ① 組織づくりに関する方策の構築・共有

戦略の実施に向けては、推進体制を構築するとともに、組織設計・運営をどのように行うのかをステークホルダーに共有するべきである。組織づくりにおいては、外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えていくべきである。

### ② ITシステム・デジタル技術活用環境の構築に関する方策の構築・共有

また、戦略においては、特に、ITシステム・デジタル技術活用環境の構築に向けた投資計画やマネジメント方策等を明確化し、ステークホルダーに共有するべきである。

## 3. 成果と重要な成果指標の共有

企業は、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。

## 4. 経営陣や取締役会によるガバナンスの確保

企業において、取締役会は、ビジョンの構築や戦略の方向性を示す等に際して、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陣の取組を適切に監督するべきである。経営陣は、戦略の実行にあたり、ステークホルダーへの発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。

特に、経営陣は、戦略を効果的に実行していくために、事業現場等とも協力し、デジタル技術に係る動向を踏まえた事業者の課題把握を行うとともに、ITシステム・デジタル技術を活用した事業推進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していくべきである。

# 1. デジタル変革を踏まえたビジョン・ビジネスモデルの構築・共有

## 指針

企業は、デジタル技術による社会変化が自らにもたらす影響(リスク・機会)を踏まえたうえで、ビジョンの構築及びビジョンを実現するための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共有するべきである。

## 法認定基準

- 取締役会が承認し、公開されている文書において、経営者自らのリーダーシップに基づいて、デジタル技術による社会変化の影響を踏まえたビジョン、ビジネスモデルの方向性が明記されていること。

## 優良企業を選定する上で望ましい方向性

- 中長期視点から、デジタル技術による社会変化の自らへの影響が評価され、リスク・機会の分析を通じて、ビジョンやビジネスモデルが描かれていることが望ましい。
- 例えば、リスクとしては、レガシーリスク(2025年の崖)や、どれくらいのタイムフレームでデジタルディスラプションの危機が訪れるか分析されている等があげられる。
- 特に、社会変化に伴い、既存のビジネスモデルの持続性に対するリスクがある事業者においては、ビジネスモデルの変革の姿を描くことが望まれる。

## 取組例

- シナリオ分析を通じ、既存のビジネスモデルの競争優位性を脅かすディスラプションリスクを評価。経営者自らのリーダーシップに基づいて、競争優位性の防衛あるいは、新たな競争優位性を確立するための、目指すビジネスモデルを立案し、発信。

## (参考)有識者検討会報告書・DX推進指標との関係

### 【有識者報告書】

原則1(成長に向けたビジョンの構築と共有)、原則1②(変化への迅速な対応)

### 【DX推進指標】

1・2(ビジョン)



## 2. デジタル変革を踏まえた戦略の構築・共有

### 指針

企業は、ビジネスモデルを実現するための方策である戦略を構築し、ステークホルダーに共有するべきである。

### 法認定基準

- 取締役会が承認し、公開されている統合報告書などの文書において、記載された戦略等に、デジタル技術による社会変化の影響を踏まえた企業としての方策が明記されていること。

### 優良企業を選定する上で望ましい方向性

- 戦略では、ビジネスモデルの実現のために、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を維持・強化する方策を定めることが望まれる。
- 無形資産として、業務プロセス、企業文化、組織、人材・予算配分等まで含め捉えていくことが必要であり、デジタル技術による顧客価値を最大化するビジネスモデル変革においては、これらの変革まで含め戦略立案することが望まれる。

### 取組例

- ディスラプションリスクを分析したうえで、あえて、既存ビジネスモデルに競合する新たなビジネスに自ら取り組み(事業リスクを自ら作り出し)、新たな価値を提案。

### (参考)有識者検討会報告書・DX推進指標との関係

#### 【有識者報告書】

原則2(ビジョンの実現に向けたデジタル戦略の策定)

原則2①(経営戦略と一体的なデジタル戦略の策定)

#### 【DX推進指標】

4(マインドセット、企業文化)、7(事業への落とし込み)

## 2. ①組織づくりに関する方策の構築・共有

### 指針

戦略の実施に向けては、推進体制を構築するとともに、組織設計・運営をどのように行うのかをステークホルダーに共有するべきである。組織づくりにおいては、外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えていくべきである。

### 法認定基準

- 取締役会が承認し、公開されている文書において、経営者のリーダーシップに基づいて、戦略の推進に係る体制・組織に関する事項が明記されていること。

### 優良企業を選定する上で望ましい方向性

- 組織づくりにあたっては、企業文化の変革、体制の改革と人材育成・確保、外部組織等の活用(エコシステム、オープンイノベーション、企業間連携等)まで視野に入れ、検討することが望ましい。

### 取組例

- CDOを外部から招聘し、推進チームを結成。
- 変革に向けて必要な能力を洗い出し、グローバル人材市場を相手とした、高度人材の獲得・育成・処遇戦略を構築。
- バリューチェーンワイドでの戦略アライアンスを結成。M&A等も駆使し、必要な体制を整備し、その戦略上の狙いを対外的に説明。
- アジャイルなビジネスを行うための組織運営、評価制度、企業文化醸成。

### (参考)有識者検討会報告書・DX推進指標との関係

#### 【有識者報告書】

原則3(体制構築と関係者との協業)

原則3①(企業文化の変革)②(体制の変革と人材育成・確保)③(外部組織等の活用)

#### 【DX推進指標】

5(推進・サポート体制)、6(人材育成・確保)、9(ガバナンス・体制)

## 2. ② ITシステム・デジタル技術活用環境の構築に関する方策の構築・共有

指針

また、戦略においては、特に、ITシステム・デジタル技術活用環境の構築に向けた投資計画やマネジメント方策等を明確化し、ステークホルダーに共有するべきである。

法認定基準

- 取締役会が承認し、公開されている文書において、記載された戦略等に、ITシステム・デジタル技術活用環境の構築に向けた方策が明記されていること。

優良企業を選定する上で望ましい方向性

- ITシステム・デジタル技術活用に向けて、IT投資計画等を明確化し、発信していくことが望まれる。
- 既存ITシステムが多く残る企業においては、システムやデータにどのような見直しが必要であるかを認識し、適切な刷新計画をたてていくことが望まれる。
- ITシステムを維持・運営するための守りの予算からビジネス価値向上や新たなビジネスモデル・サービスを創出するための攻めの予算へのシフトを図っていくことも検討が望まれる。

取組例

- システム運用経費とは区別した、戦略的デジタル投資に係るポリシーや計画、資金額を対外的に発信。

(参考)有識者検討会報告書・DX推進指標との関係

【有識者報告書】

原則2②(データ活用のための戦略の策定)③(新たなデジタル技術獲得のための戦略の策定)  
④(技術的負債低減のための戦略の策定)

原則4(デジタル経営資源の適正な配分)、原則4①(守りから攻めのIT予算へシフト)②(業務の仕組みやITシステム・データの適正化)

【DX推進指標】

8(ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築)

### 3. 成果と重要な成果指標の共有

指針

企業は、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。

法認定基準

- 取締役会が承認し、公開されている文書において、戦略の達成度を測る指標が定められており、また、指標に基づく現状評価についても明記されていること。

優良企業を選定する上で望ましい方向性

- 戦略の進捗を示すKPIを設定するとともに、それらが企業価値創造のKPIにどのように接続されるのかを明確化し、組織全体として価値創造プロセスが実現するような設計を意識することが望ましい。

取組例

- Time to Marketの新製品開発スピードや、Cash Conversion Cycleの仕入れから販売に伴う現金回収までの日数、各セグメントにおけるデジタルサービスの割合と今後の強化見通しなど、経営におけるスピード・アジリティを評価できる指標を導入し、公表している。
- 戦略上の取組と財務上の成果についての因果関係を整理・分析して提示する。

(参考)有識者検討会報告書・DX推進指標との関係

【有識者報告書】

原則5(デジタル戦略の実行と評価)、原則5②(評価・改善)

【DX推進指標】

定量指標

## 4. 経営陣や取締役会によるガバナンスの確保(1/2)

### 指針

企業において、取締役会は、ビジョンの構築や戦略の方向性を示す等に際して、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陣の取組を適切に監督すべきである。

経営陣は、戦略の実行にあたり、ステークホルダーへの発信を含め、リーダーシップを発揮すべきである。

特に、経営陣は、戦略を効果的に実行していくために、事業現場等とも協力し、デジタル技術に係る動向を踏まえた事業者の課題把握を行うとともに、ITシステム・デジタル技術を活用した事業推進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していくべきである。

### 法認定基準

- 経営者によって自ら戦略の実行等に係るメッセージの対外的な発信が行われていることが、公開文書等によって確認できること。
- 経営者のリーダーシップにより、デジタル技術に係る動向を踏まえた事業者の課題把握を行っていることを証明する文書が担当役員名で提出されること。(※DX推進指標に基づく自己診断を実施したこと、もしくはこれに代わる方法で実施したことの説明。)
- 経営者のリーダーシップにより、サイバーセキュリティ対策が推進されていることを説明する文書が担当役員名で提出されること。(※具体的には、サイバーセキュリティ経営ガイドライン付録A「サイバーセキュリティ経営チェックシート」に記載された全項目を順守していること(中小企業においては、SECURITY ACTIONを実施していること)を宣言すること。)

## 4. 経営陣や取締役会によるガバナンスの確保(2/2)

優良企業を選  
定する上で望ま  
しい方向性

- 例えば、取締役会においては、デジタル技術による社会変化への対応に関する十分な知見や問題意識を有する担当取締役を選任していることや、ビジョン・戦略等の構築にあたり、十分な議論が尽くされ合意形成を行っていることなどが望まれる。

取組例

- 社長自らが、将来ビジョンをトップメッセージとして発信し、必要なビジネスモデルの変革にコミットしている。
- デジタル戦略を担当する取締役が選任され、その戦略上の狙いが発信されている。

(参考)有識者検  
討会報告書・DX推  
進指標との関係

### 【有識者報告書】

原則1①(経営者のリーダーシップと説明責任)、原則5①(リスクのコントロール)

### 【DX推進指標】

全体、3(経営トップのコミットメント)、取締役会実効性評価項目

## (参考) 今後の検討課題 (1/2)

### 1. デジタルガバナンス・コードに基づく行動・対話を促進するためのリファレンス整備

(ア) 対話促進のための具体的な方策等のコンテンツはどのように整備していくべきか？

- ① 例えば、企業による対話のベストプラクティス整備や、企業がデジタル技術による社会変化の影響を評価する際に参照できるシナリオ等を整備が必要ではないか？
- ② 業種別、分野別、企業規模別でこうしたリファレンスを整理することは有効か？ 地域単位での取り組みを促すリファレンスも考えられるか？

### 2. デジタルガバナンス・コード、認定制度の活用・運用

(ア) 認定制度の普及促進策・活用策としてどのような方策が考えられるか？ 特に、認定制度で得られたデータをどのように活用にするか？

(イ) デジタルガバナンス・コード、認定制度、関連リファレンスの見直しはどのようなサイクルで行うのが良いか？

### 3. 人材

(ア) デジタルガバナンスにおいて、特に、人材のマネジメントについては何が求められるか？

(イ) 特に、ガバナンスを担う経営人材の育成、評価については何が必要か？

## (参考) 今後の検討課題 (2/2)

### 4. ステークホルダー向けの対策

- (ア) 投資家等が、経営者に対し、デジタルを踏まえたエンゲージメントを積極的に行えるようにするためには、何が必要か？
- (イ) 投資家以外の、従業員、取引先、サイバー空間における連携組織等のステークホルダーとの対話促進には、何が必要か？

### 5. グローバル対応

- (ア) デジタルを踏まえた対話促進について、グローバル対応をどのように図っていくべきか？

### 6. コーポレートガバナンスの将来

- (ア) ガバナンスイノベーションとの両輪において進めるべき企業のシステム統制を含む内部統制はいかにあるべきか？
- (イ) 企業の価値が財務諸表のみならず様々なデータによって測られるようになる社会が到来した際、企業評価やコーポレートガバナンスの姿はどのように変わっていくか？



# スケジュール

## 第1回（1月22日）

- 「デジタルガバナンス・コード」、「法認定基準」、「優良企業選定にあたっての方向性」について議論。

## 第2回（2月下旬頃を予定）

- 「デジタルガバナンス・コード」、「法認定基準」の案とりまとめ。
- 「優良企業選定にあたっての方向性」を引き続き議論。
- （時間があれば）「今後の検討課題」について議論

## 第3回（3月～4月頃を予定）

- 「今後の検討課題」、制度の普及促進策について議論。