

Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会(第1回)議事録

1. 会議の概要

日時：令和2年1月22日（水）13：30～15：30

場所：経済産業省本館17階西3 国際会議室

2. 議事要旨

○瀧島情報技術利用促進課長

こんにちは。経済産業省の瀧島でございます。

定刻になりましたので、これより、第1回Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会を開催したいと思います。私は、事務局を務めます瀧島でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。初めに、局長の西山から一言ご挨拶を申し上げたいと思います。どうぞよろしくお願ひします。

○西山商務情報政策局長

商務情報政策局長の西山でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。座ってお話をさせていただきます。

今回、デジタル・ガバナンス検討会を始めさせていただくわけですが、直接的なきっかけは、委員ご就任に当たって、ご案内を差し上げたと思いますけれども、昨年の臨時国会で、我々は「情促法」と略称しておりますが、情報処理の促進に関する法律を改正いたしまして、いわゆるデジタルガバナンス・コードというものをつくるということで、政府として、あるいは国として意思決定をしたということでございます。

表題が「Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会」となっているのには意味がございまして、デジタルガバナンス・コードといった場合に、これもご説明をさせていただいたかもしれませんが、大きく分けて2つ意味がございまして、

1つは、比較的短期的なお話でございまして、短期といっても5年ぐらいの話なのですが、一言でいえば、世の中でいわれているデジタルトランスフォーメーションのお話でございまして、しばらく前に当省も、「DXレポート」ということで、特に「2025年の崖」という言葉が有名になったわけですが、人口に膾炙したわけですが、そこで指摘されたレガシーの問題に限らないとは思いますが、そういう問題も含めて、デジタルトランスフォーメーションというものに、企業の中心的な課題として取り組む必要があり、それについては、一言でいえば、経営者自らも介在して取り組む必要がある。そういうことを自己評価していただけるような仕組みとしてのデジタルガバナンス・コードをつくる必要があるというのが1つの趣旨でございます。

同時に、デジタルガバナンス・コードという、コーポレートガバナンス・コードと並び立つような大仰な名前をわざわざつけておりますのにはそれなりに意味がございまして、もちろん並び立つ、あるいは、いずれはそれにかわるものだということもあるかもしれないと思って、いつている面もございまして、

もちろん、それがすぐ起こると思っておりますが、私の今の仕事の立場で、企業のガバナンスを含めて、さまざまな世界の動向を議論しております。昨年もG20で、Data Free Flow With Trustということ、国際的なデータ流通ということを含めて、我が国から提言をしたわけですが、それは必ずしも国と国の間のデータの流通ということではなくて、データデジタルが基礎になることで、世の中のガバナンスのあり方が非常に大きく変わっていくのだと。繰り返しになりますが、これは、コーポレートガバナンスということだけではなくて、法律や規制のあり方も含めて、大きく変わるのではないかという意識のもとに、そういう提言をしております。

ですので、この検討会の表題も「Society5.0時代の」という枕がついておりまして、これも一言でいえば、これは話を単純化し過ぎていますが、世の中、それほど単純ではないと思いますけれども、これまでは、企業のいろいろなことの開示の基礎にあるのは、どうしても財務的な健全性。単純化すれば、最終的に財務諸表に表現できるような財務的な健全性が基礎になったわけですが、将来的には、その企業がもっている広い意味でのデジタル的な基盤・能力が健全かどうかということが中心になるのではないかと、少なくとも私は思っています。

というのは、いうまでもなく、財務データもデジタル基盤の一部なので、デジタル基盤はいいかげんだけれども、財務データだけOKということは理屈上もあり得ないですね。我々はそれを、例えばということで、英語で恐縮ですが、「コーポレートサイバーインテグリティ」といっていますが、企業として、サイバーデジタルの観点から、インテグリティがきちんとあるかどうかというのが、今から10年たったら、企業に対する評価の最も基本になるのではないかと勝手に予想しております。

そういう意味において、これは、今回の検討会で、そこまでご議論いただきたいということではないのですが、念頭に置いていただきたいのは、国際的にも議論していて、我々としては、10年たったら、そういう時代が来るのではないかと考えておりまして、そうなったときに、伊藤先生もお詳しいですけれども、そういう国際的な新しいガバナンスのルールがどこかでできてしまって、できた後で「日本もやられたらどうですか」といわれてやる場合が非常に多いので、今回は、人が言い出す前に少しは言い出して、議論に積極的に参加できるような土壌をつくりたいという意思も少しあって、「Society5.0時代の」という枕をつけて、この検討会を開かせていただいております。

ただ、目の前にある目標としては、先ほど前半に申し上げましたように、経営者を中心に、デジタルトランスフォーメーションをしっかりとやっていただくための指針ということでございますので、皆様のご知見をおかりして、よい議論をし、よいコードをつくっていききたいと思いますので、話が少し長くなりましたが、どうぞよろしく願いいたします。

私からは以上です。

○瀧島情報技術利用促進課長

ありがとうございます。次に、本検討会の座長をお引き受けいただきました伊藤先生にご挨拶をお願いします。

○伊藤座長

伊藤でございます。どうぞよろしく願いいたします。

今、西山局長も触れられたように、我が国でガバナンス改革が進んでいて、2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入されました。やがてデジタルガバナンス・コードにかわるかもわかりませんが、今日は投資家の方もおられますが、企業と投資家との対話が十分進んでいるわけです。ただ、コーポレートガバナンス・コードで触れていない重要な要素が少なくとも2つあると私は思っております。今、西山さんがいわれたように、企業の価値が有形資産から無形資産、財務情報から、重点的には非財務情報に移っているという流れの中で、では、すごく重要な無形資産は何かといえば、1つは人ですね。人的資本。今、生産性ということがこれだけ声高にいわれているわけです。ガバナンスコードは、経営者のサクセッションについては触れているわけですが、いわゆる人的資本という視点がないので、それはまだ抜けているかなと。ただ、同じ経済産業省内の別の検討会が組成されましたので、そちらで議論は進んでいくと思います。私もそちらの座長を依頼されていますので、その視点もこの議論にぜひ入れたいと思っております。

もう1つは、西山さんがいわれたとおりでありまして、デジタルライゼーションの波をどう有効に活用するかというケイパビリティは無形資産そのものであると思っております。

DXも周回おくれだという言い方をされるし、経済同友会の代表幹事だった小林さんなどの、3周おくれだという絶望的な表現もありますが、そんな批判をされている期間が長いのは決していいことではないと思いますので、この検討会でぜひ進めていきたいと思っております。そういう意味では、この検討会は、ガバナンスコードとDXの接点にテーマを設けて進めていくことになるだろうと思っております。

たまたま昨日の午前中、製薬会社の社長の方と話をしていたら、その方はすごく進歩的な経営者なのですが、製薬というハードからソフトに変わっていくのだと。そういう点では、デジタルトランスフォーメーションには鋭い関心をもっていると。その方は薬学出身なので、IT、デジタルに詳しいわけではないのですが、鋭い関心をもっていると。というのは、今、薬をつくって提供しているというのから、デジタルイゼーションの波の中で、提供するのはデバイスかもわからない。あるいは再生細胞かもわからない。あるいは遺伝子かもわからない。そのようなことを考えると、ビジネスモデルを変革するときに、デジタルイゼーションは避けて通れないのだということを非常に強くいっておられました。

その中で、その社長さんは遠慮がちに、いやいや、これからはデジタルネイティブが必要だと。もちろん、その社長さんはデジタルネイティブではないわけですね。おもしろい言い方をされていて、血液の中にスマホが流れているような人がこれから——何かわかるような気がするでしょう。そういう人が会社の中核に進んでいってほしいし、進んでいくのだということをいっておられました。

もう1つは、これは皆さんもお聞き及びだと思いますが、私自身の問題視としても、最近、「両利きの経営」とよくいわれていて、Lead and Disrupt、つまり、イノベーターのジレンマをどう解決するかというときに、今までの事業の深化と新しい事業の探索を同時にやらないと、その企業はサステイナブルにならないのだという認識が出てきているわけですが、いずれにおいてもDXは必要だと思うのです。深化、深く耕すほうでもDXが必要ですし、新しいイノベーションを生み出すほうでもDXが必要になるだろうと思います。

最近、コンサルティング会社でも、今はDXですが、CX、つまりコーポレートトランスフォーメーションを、DXをドライバーにしてやっていくことをコンサルティング業務の中心に据えるような会社も出てきましたので、流れとしては、いい流れに向かってはいるだろうと思います。恐らく、これからは取締役会が、自社のデジタル化、DX化にも目配りして、監督するようになっていくでしょうし、企業と投資家との対話にも、デジタルイゼーションをどう活用するかというケイパビリティについてのテーマが出てくるだろうと思います。

そのような背景もあり、期待もあり、皆さんには、ぜひ聖域なき議論をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

○瀧島情報技術利用促進課長

伊藤座長、ありがとうございます。

プレスの撮影はここまでということでございますので、ご了承ください。

簡単に資料の確認、iPadの動作の確認だけさせていただきます。皆様のお手元のiPadで既にごらんいただいているかと思いますが、事務局資料1から6まで用意しております。あと、参考資料1から6ということで格納しております。iPadが動かない等々ございますでしょうか。大丈夫でしょうか。

では、ここからの進行は伊藤座長をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

○伊藤座長

それでは、本日は初回ですので、まずは、本検討会の趣旨と会議の公開等について、事務局から説明をお願いします。

○瀧島情報技術利用促進課長

資料4と5で、今、座長からありました趣旨と会議の公開等について、簡単に説明したいと思います。

資料4をあげていただいて、趣旨については、座長、西山局長からご紹介いただいたとおりでございます。したがって、私から、検討内容、今回のスコープというところだけご紹介させていただきますが、2. のところにありますとおり、情報処理促進法に基づく指針、デジタルガバナンス・コードとっているものの方向性をどうするのか。関連して、このコードに基づく認定基準及びそこから出てくる優良企業選定の方向性をどうしていくのかということでございます。あわせて、この運用をどうやっていくかということでございます。ここはほぼ9割方、全てに近いということでございます。

他方、関連するような論点も出てき得るのではないかと考えております。リファレンス、ガイドラインをどうしていくのか。今、座長からもありましたような人材のところをどう考えるのか。最初に西山から申し上げたような、デジタル化が進んだ社会において、コーポレートガバナンスはどのように変わっていくのだろうか。このような体系かと思っております。全体のスケジュールです。第1回、本日でございますが、デジタルガバナンス・コードはどのようなものであるべきかという事務局の案について、ご意見を賜ればと思っております。第2回は2月下旬を予定しております、第3回は3月下旬から4月ごろを予定して、ここまで成案を得るといふ形にしたいと思っております。以上が趣旨、検討のスコープでございます。

資料5をご確認いただき、会議の公開等というところでございますが、今回の会議については、法律に基づいて、その運用を決めていくという側面もございますので、原則公開とさせていただきますこととしたいと思っております。議事要旨、議事録等については、速やかに作成して公開していく。配付資料も公開するというところでございます。なお、個別の事情に応じて、会議または資料を非公開とするかどうかということについては、座長にお願いしたいというところでございます。

以上について、ご質問、ご異議等ございましたら、挙手いただければと思いますが、大丈夫でしょうか。

それでは、本日の議事に移りたいと思っております。本日は、企業のデジタルガバナンスをめぐる状況と課題、デジタルガバナンス・コードの検討の方向性ということで議論をさせていただきますが、そのまま説明させていただきます。

資料6をあけていただき、「事務局説明資料」というところで、私から15分から20分ほど、簡単にご説明をさせていただければと思います。まず、「政策のねらい」というところでございます。改めて申し上げるまでもないですが、全ての要素がデジタル化されていくSociety5.0というところに向けて、抜本的にビジネスモデルを変えていくというデジタルトランスフォーメーションをやっていくという動きが出てきておる。一方で、そういう新しいビジネスモデルの登場によって、既存ビジネスモデルが破壊されていく。デジタルディスラプションもあらわれてきている。こうした中、今の日本の状況をみると、デジタルトランスフォーメーションを進めて、持続的な成長を実現していきたいということだと思っております。

他方で、現状をみても、本格的なDXはおくれているのではないかとというのが問題意識でございます。デジタル戦略もしくはIT戦略と経営戦略をどう融合していくか。レガシーを刷新するような中長期的なITシステム投資計画は立てられているか。さらにいえば、人材政策、企業文化の見直しみたいなことも求められるということでございます。冒頭、西山から申し上げたとおり、経営者のリーダーシップは大事だということでございます。

こうした背景に基づいて、情報処理促進法が改正されておまして、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、さらに②経営者みずからがステークホルダーと対話する用意がある企業さんを経産大臣が認定して、見える化するような制度を創設していきたい。その中から優良企業を選定していく。そのような体系をつくってはどうかということでございます。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、人材、ビジネス機会が集まるようにしていきたい。これが狙いということでございます。

2ページ目、「対話の枠組み」ということで、冒頭、伊藤先生からもご紹介がありました。いろいろな企業が守るべき事項と、市場とどう対話をしていくのかという枠組みがございますので、我々のほうで概略を整理したということでございます。今、我々は左側の世界にいるわけでございまして、規範の世界では何を守るべきか、ということという、上場企業においてはコーポレートガバナンス・コードがあって、それに従ってComply or Explainを求められている。守るべきことが決まっている。加えて、個別の法規制という形で、業法や安全規制に関する法律、経済取引に関する規制など、法律で守るべきことが定められている。その上で、成長のための対話をどうしていくのかという意味で、価値協創ガイダンスというものが定められておまして、持続的成長に向けた投資家との対話の項目・配慮事項などが書かれている。その配慮事項の中にはESG（社会的責任）みたいなもの

がございますが、そうした取り組みを見える化するような促進施策として、例えばなでしこ銘柄や健康経営銘柄があると捉えております。

では、今回、我々が議論しようとしているのは何かと申し上げますと、青い線の右側のところがございます。デジタル時代になっていくということがございますので、規範という意味では、Society5.0の企業経営における経営と戦略的なシステムもしくはデジタルの利用を一体的にどう考えるのかということがまずあって、その上で、自主的・自発的な対話促進のフレームワークということで、今回議論をお願いするようなデジタルガバナンス・コードという形で、持続的成長に向けた対話の事項はどういうものか、もしくは配慮事項はどういうものか、典型的には、サイバーセキュリティをどう捉えるのかといったことがある。

その上で、この中で、デジタルガバナンス・コードを踏まえて、対話に取り組む準備があるという企業を認定してはどうかと思っております、それが、上にちょっと飛び出るような形で、優良企業見える化促進施策ということでございます。

さらに、その上で、今まで「攻めのIT経営銘柄」ということで、これも伊藤先生に委員長をお願いして、運営していただいておりますが、これをDX銘柄という形にして、真にDXに取り組んでいる企業を見える化する。そういったことをしたいと思っております。

デジタルガバナンス・コードの右側に「参照」と書いてございますが、現在、いろいろな形でDXを進めるためのガイドライン、フレームワークみたいなものが整理されていると理解しております。経済産業省がつくったものとしてDX推進指標がございますし、サイバーセキュリティということについていうと、そこに書かれたようなガイドラインがございます。そのほか、ISO等のデジュール標準もございますし、ここにおられる皆様方の中でも、こうしたガイドライン標準をつくられているところもあるかと思っております。こうしたいろいろなフレームワークを参照しながら、対話をするための基本的な事項を定めたいと思っております。

次のページに行ってください、「デジタルガバナンス・コードと認定制度の体系」ということでございますが、企業がデジタルガバナンス・コードというところで何を決めていくのかということですが、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て、ステークホルダーとの対話を基盤として行動していく。その原則を定めたいと思っております。その中で、では、何を法認定するのかということでございますが、指針に沿った行動に踏み出して、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していくという形にしたいと思っております。優良企業というところについていうと、認定企業の中から、よりすぐれた行動を行っているベストプラクティスを選んでいくことをしたい。そういうことかと思っております。

4ページ目に行ってください、本日、議論いただきたいことということでございます。「デジタルガバナンス・コードについて」ということで、この後ろにある事務局（案）を既にお配りしておりますので、皆様、お目通しいただいているかと思っておりますが、こちらについて、対話項目は具体的にどのようなものであるべきかというご意見を賜りたいと思っております。その上で、法認定基準はどういった形がよろしいか。

さらに、優良企業選定というときに、どれぐらいのレベルを求めるか、評価の観点はどういうものが妥当なのかということについてもご意見をいただきたいと思っております。

5ページ目でございますが、デジタルガバナンス・コード（案）ということでございまして、これも体系をどのように捉えているのかという整理でございますけれども、デジタルガバナンス・コードの構築に当たっては、昨年の9月まで、今回、委員に就任いただいております野中先生のもとで、デジタルガバナンスに関する有識者検討会で議論していただいているベースもございますので、そちらを参照しつつ、全体を価値協創ガイドランスの目次に沿ったような形で整理してはどうかと考えております。

一番右、「デジタルガバナンス・コードの構成（案）」ということでいうと、1番で、デジタル変革を踏まえたビジョン・ビジネスモデルが構築されているか。2番、それに基づいて戦略をどのように構築・共有しているか。その内数として、組織をどうするか。加えて、ITシステムをどうしようとしているかということ盛り込みたい。3. で、成果指標をどのように共有しているか。4. で、ガバナンスをどのようにしているか。こういった構成にし

てはどうかと考えております。具体的には、6ページ目でございますが、今申し上げたようなことを詳細に記載しているということでございます。

7ページ以下、それを具体的に記述すると、どのようになるかということの詳細に書いておりますが、これをずっと説明していると、あと20分、30分かかってしまいそうでございますので、こちらは割愛をしますけれども、大きくは、まずは、こういった形でリスクを捉えて、それを社内全体でどう共有して、方向性をどう具体的に出して、その上で、組織もしくは人事、人材評価、さらに、PDCAを回していくようなところをどう実行たらしめていくかということにフォーカスした記載となっております。

最後に、14ページ目以下で「今後の検討課題」ということでございます。デジタルガバナンス・コードをきちんとつくった上で、この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みたいなものはどうしていくのか。もしくは、「3. 人材」というところにあります。それを実現するための人材という点については、どのように育成していくべきかという論点。さらに、「5. グローバル対応」ということでございますが、先ほど西山からもありましたけれども、国内だけでこのような制度をつくってもしようがないということでございますので、米国、シンガポール、欧州等とどうやって連携していくか。

最後に、「コーポレートガバナンスの将来」ということでいっておりますが、全てがデジタル化されて、オペレーションがデジタルになっていくと、人間の介在が限りなく小さくなっていく中で、本当にデジタル化が進んでいく中で、コーポレートガバナンスというのはどういう形になっていくのかといったことも含めて、ご意見をいただければありがたいということでございます。

最後にスケジュールがついております。本日は、デジタルガバナンス・コードの事務局（案）についてのご意見。事前にいろいろいただいていることも含めて、もう一度、この場でもおっしゃっていただいて、ご意見を賜って、第2回でおおむね案をとりまとめるようなこととしたいと思っております。

私からの説明は以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございました。それでは、これより討議に入ります。

本日は第1回目ですので、各委員の皆様から、自己紹介も含めて、お1人3分以内ぐらいでご発言いただければと思います。こういうときは大体アイウエオ順になってしまうので、青山委員からお願いしてよろしゅうございますか。

○青山委員

南山大学の青山でございます。こういうとき、いつもアイウエオ順でありますので、いつも最初に指名をいただくようになります。

私は、一昨年、公開いただきましたDX委員会の座長も仰せつかりまして、特にこの分野は、ぜひ皆様方と一緒に進めさせていただきたいと思っております。

その後、昨年、DX推進指標が公開されましたが、今まで約1年間、一緒に検討させていただきました。

この指標のミッションは恐らく2つあると思っております。

1つは、経営者の方々と事業部門とIT部門の共通言語によって、経営者の方々が事業部門あるいはIT部門と対話していくためだと思っております。そのために、今まで「IT」という言葉を使っていましたが、今回は、例えば「技術スタイル」という言葉を使っています。これは、ソフトウェア工学では10年以上前からいわれている言葉ですが、実はITは経営課題であることを認識いただくため、こういう言葉を使ってご理解いただく、あるいは対応いただくということをつくったものでございます。したがって、幾つかの企業の方からは、これで経営者が話をしやすくなったという評価もいただいております。

もう1つの役割は、これはゼロから5段階、いわゆる成熟度モデルといいますが、成熟度モデルというのは何かといいますと、次に行くための目標なのですね。ですから評価のためにやるのではなくて、いわゆるロードマップとして使っていただくということでたてつけをつくっております。そのためには何をすべきかということで、経営層と事業部門とIT部門、3階層に分けて、それぞれの目標を設定するという形をつくっております。

今回のデジタルガバナンス・コードは、市場との対話の共通言語として、たてつけができるかと非常にいいのではないかなと私は理解しております。

もう1つは、先ほどからずっと、経営者のリーダーシップというお話がありまして、我々も申し上げるのですが、経営者の方にとって、ツールがないと、なかなか前へ進めないのではないかと私は理解しています。そのためのツールとして、これが、例えば市場との対話やステークホルダーとの対話に使っていただけるようなものであると非常にいいのではないかと思います。

もう1点は、そのコードとしては、例えば、日本で余り使われていませんが、私どもは実は要求工学という研究をずっとやっています。そもそも企業として何をやるべきか、というのが研究課題でございますが、その分野ですと、例えばDKM（デジタルナレッジマネジメント）とか、10年前ぐらいから、デジタルビジネスモデルデザインというビジネスのデジタル化の設計をする方法論の研究がございます。その中で企業の行動を、トップのビジョン、ミッション、次はビジネスモデル、次はビジネスアーキテクチャ、最後はビジネスプロセスという5段階ぐらいに分けて議論しているのがありますので、そういう構造的な側面を少し取り入れて出すとわかりやすくなるのではないかなと思います。

ぜひ皆さん方と一緒に議論をさせていただけるとありがたいと思っています。以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、臼井委員、お願いします。

○臼井委員

プロネクサスという会社の臼井と申します。

投資家と企業さんの間をお手伝いするような企業でございますので、その辺の観点から。DXやIT自体、投資家さんに向けて、企業がどのくらい発信しているかというので、慌ててアニュアルレポート（統合報告書）をのぞいてきました。日経さんもアワードを出しているのですが、WICIというところが6社選定しています。それから、殿堂入りになった会社で、伊藤忠さんが入るので、7社、慌ててみてきました。

DXやITについて、項目立てして語っているかどうかというのをみたのですが、語っているのは7社中の4社。日本のトップ・オブ・ザ・トップでも4社しか、IT、DXについて、項目立てして語っていない。もちろん言葉はちりばめてあるのですが、項目立てをしているかどうかでいうと、名前を出してしまうと、伊藤忠さん、日本精工さん、丸井グループさん、日立さんは入っています。一方で、項目立てをしていないのが、アサヒビールさん、ユニカミノルタさん、中外製薬さん。ただ、ユニカミノルタさんや中外製薬さんは「イノベーション」という言葉を使っていますので、その意味では近い説明はしています。ただ、DXやITについて、アニュアルレポートで投資家に懇切丁寧に語っているのは、トップの7社の中でも4社しかないということが現状だと思います。

それから、「DX」という言葉、「デジタルトランスフォーメーション」という言葉が、アニュアルレポート（統合報告書）の中で語られているかというのをみたのですが、大見出しではゼロ、小見出しでもゼロ。文中はありました。全くないのが1社だけあったのですが、これは機械で調べたので、もし違っていたら申しわけないです。中外製薬さんだけは「デジタルトランスフォーメーション」という言葉がなかったのです。これは一応ITの方におっしゃってくださいね。ほかも含めて、小さい字で文中にしか出てこない。あとは部署名でしか語られないということで、デジタルトランスフォーメーション自体、企業さんもそう語っていないし、投資家さんにも浸透していない。この辺はやはり押さえないといけないのではないかと私は思っているのです。だから、情報の塊であるアニュアルレポート（統合報告書）の中でも、これだけしか語っていないという事実を踏まえて、余り空中戦にならないで、経営者、ITにかかわっていない一般の社員の方、ステークホルダーに対して、こういう発信の現状を押さえた上で議論していきたいというのが私の考え方です。

一番気になっているのは、機関投資家さんがごらんになるブルームバーグやトムソン・ロイターなどのデータには、ESGの情報が山ほど入っているのですね。非財務情報は幾らでもとれるのですが、IT、DXに関するKPIは、残念ながら、私はみたことないのです。だから、

そこについて、将来どのように入れていくか、あるいは定性情報でいうしかないのかわかりませんが、今申し上げた4社は徐々に入れ始めている。伊藤忠さん、日本精工さん、丸井グループさん、日立さんでは、試みになります。それぞれ自社のKPIを出し始めているので、この辺をヒントにしなが、一般化といいますか、世の中に啓発していくというスタートラインから始めたほうがいいと私は思っています。空中戦になるのはどうしても避けたほうがいいと思うので、私は、そこのところは強調していきたいということでございます。

以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございます。続いて、浦川委員の代理で、小川さんにご出席いただいておりますが、委員のお名前でも、代理の方のお名前でも3番目ということで、では、小川さん、よろしく申し上げます。

○小川代理（浦川委員代理）

ありがとうございます。本日、経団連のDXタスクフォースの浦川座長の代理として、DXを担当しております小川が出席させていただいております。

経団連では、中西会長のご指導のもと、政府とも密接に連携させていただきながら、Society5.0の実現に向けて、中西経団連一丸となって取り組んでおります。

昨年度、就任1年目には、Society5.0の包括的なレポートをまとめさせていただいたのですが、中西経団連2年目は、これを論じているだけではなくて、一刻も早く社会に実装すべきであり、その前提として、企業も、また、社会全体もDXを急いで進めなくてはならないという会長の強い意思のもとで、DX会議という横断的な組織を立ち上げております。それを私が担当しているわけでございます。

DX会議というときのDXですが、会長の思いはかなり幅広いものがございまして、もちろん、デジタル化ということも前提としては含まれるのですけれども、デジタル化によって、企業のビジネスのあり方、あるいは、先ほども、製造業がもはや製造業でなくなるというお話がありましたが、鉄道会社が人を運ぶ会社でなくなるとか、ガス会社がガスを売る会社でなくなるといった業態の変化、さらには、業界の境目がなくなり、融合したり、新しい産業が生まれたり、あるいはなくなる産業もあつたり、かなり抜本的な変化が起こって、産業構造全体が変わるであろう。会長としては、これをDXとして大きく捉えたいという思いがございまして。

今、DX会議でやろうとしていることは、誰にもわからないわけですが、その新しい産業構造のあり方をなるべく具体的に描きたいということを1つ、ゴールとして目指しております。

そこに向かうために、個々の経団連会員企業も実際が変わっていかなくてははいけないということで、こちらのタスクフォースで、各社のDXを実務的に推進している中心人物に集まっただきまして、もっと加速するために、今どこが隘路になっているか、どういったところにもっと注力すべきかといった議論をかなり具体的に始めているところでございます。

これは企業の経営戦略そのものであって、企業の存亡をかけて、みずから取り組むべき課題であると思いますが、グローバルな状況を踏まえたと待ったなしの状況であり、加速せねばならないと思っておりますので、こういった形で、いろいろなステークホルダーの方々と連携しながら、ご支援いただけると大変ありがたいなと思っております。

ということで、こちらの会議の議論と経団連の中でのDX会議の議論を連携させていただきながら、よい形で進められればと思っております。よろしく願いいたします。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、奥本委員、申し上げます。

○奥本委員

リクルートワークス研究所の奥本と申します。よろしく願いいたします。

私は人材系でございまして、デジタルというところとはちょっと違う領域から今回参加させていただいております。

事前の事務局の方のレポートを拝見しても、トップのリーダーシップという話とともに、人というものをどうするかということが非常に大きな問題としてありまして、伊藤先生からの、無形資産としての人をどうみていけばいいのかといったテーマについて、今回、貢献できればなと思っております。

実際、DXに際して、人の問題は非常に大きなテーマだと思っております、ドイツでも、インダストリー4.0にかかわるところに関しては、並行してワーク4.0という形で、雇用や人と組織の関係性といったテーマに対する指針を明確に出した上で進んでいるような状況があります。

ドイツの場合には、DXが進んだ際に、どちらかといえば、労働者保護という観点が強いわけですが、日本の場合には、まだこれからという準備段階ということでいくと、今後それをどうドライブさせていくかという日本独自の指標のようなものが必要なのではないかと思っております。

人の問題でいくと、今後、DXの進展によって、テーマ性が変わっていくのではないかと思っております、その進展の時期に応じて、新たな指標をどんどん組みかえていくような観点での議論が必要ではないかと思っております。

人の指標ということで、これまでもいろいろと検討されてきていると思いますが、これは、ここだけ変えれば変わるといった問題ではないところがありまして、教育だけやればいい、または人材を採用すればいいということだけではなくて、社内的な処遇の制度であったり、または教育のシステムであったり、または柔軟な働き方ということで、まさに今の働き方改革と連携するような動きであったり、または、その大もとにあるようなDXの戦略に応じて、人材のポートフォリオを組んでいくような人材戦略であったり、そのあたりをバランスよく配した上で、システムとして有機的に関連していくようなものとなっていくと思っておりますので、そこを押さえていくことが必要ではないかと思っております。

ただ、大もとのところでいくと、こちらはダイバーシティという、先ほども話が上がっておりましたなでしこ銘柄などに関連するようなところもあるかと思っております、実際に「新・ダイバーシティ経営企業100選」みたいなところを拝見させていただいていても、令和元年の取り組みということでいけば、その大きな成果の目的はプロセスイノベーションだったり、プロダクトイノベーションだということを明確にうたってやっておりますので、そういったところに連結するようなことも必要ではないかと思っております。ダイバーシティの次は、それを生かしたイノベーションの創出というふうに各企業が移っていくときに、ダイバーシティの環境を整えた企業がDXとして移行していけるようなスムーズな連携が必要ではないかと思っております。

ただ、実際にこれをコード化しようとする、何分、人でありますので、その指標をどうするかということについては非常に難しい設定になっていくと思っております。恐らくはシナリオをベースとしたような取り組みに関する指標になっていくのではないかと思っておりますが、そのあたりについては、皆さんにいろいろご検討いただくような情報を出しつつ、深い議論ができればなと思っております。どうかよろしくお願いたします。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、続いて、木村委員、お願いします。

○木村委員

皆さん、こんにちは。日経BPで編集委員をしております木村と申します。よろしくお願いたします。

私は、我々の媒体の日経 x TECHというところで、「(木村岳史の) 極言暴論！」というやくざなコラムをもってございまして、DXに取り組まない日本企業の皆さんやお役所の皆さんは最低・最悪のITユーザーだという言い方までして、やくざなことをいろいろ書いておりますが、「では、おまえ、偉そうにいうなら、ここへ来て何かいってみろ」ということで呼ばれたのかなと思っております。

私の非常に期待するところなのですが、先ほど事務局のご説明にありましたように、経営者みずからがステークホルダーと対話する。このみずからをぜひ担保していただきたいのです。今までのガイドラインなどは物すごく立派なのですが、とにかく難し過ぎるというか、項目多過ぎ。経営者は直感的でわからない。だから、IT部門や経営企画に「あと、よろしく」といって渡してしまっていて、適当とはいいませんが、自分の都合のいいように下の皆さんが書いたものを、経営者が「はい、これでOK」、あるいは見上げるだけで終わってしまっていて、何の意味もないということがありますので、まず、経営者が絶対みずから。はっきりいって、個別の項目について、粗削りであってもいいと思うのです。今の段階ですばらしいものができるわけがありませんので、何でもいいという非常に語弊があるのですが、とにかく経営者の方がそれぞれの項目について、みずからの言葉で語るようなものにぜひしていただきたいなというところがあります。

そのためには直感的にわかりやすくということと、ステークホルダーの方ももちろんなのですが、意外に忘れがちで、この人たちはやばいなと思うのが社外取締役の方々ですね。皆さん、経営者を卒業された高齢の方々ですので、IT音痴そのものだと思うのです。そういう方々がDXについて、何らかの目でみられるのか、非常に疑問なので、その方々も勉強できるような枠組みであってほしい。

もう1つは、今までの指標は、難し過ぎる、詳細過ぎるということもあるのですが、なかなかメジャーになっていかない。我々の記事も一緒なのですが、どんな立派なものでも、読まれなければ、使われなければ存在しないも同然で、全く無意味なので、ぜひこれをうまく広めていっていただきたい。

本当にDXをすばらしくやっていらっしゃるのかどうかわかりませんが、DXについて非常に知見があって、経営されているという有名な方々がいらっしゃって、その方々に熱心に取り上げていただかなくても結構なのですけれども、何かの飲み会の席で、「いや、国がやっているからさ、大きな声ではいわないけど、あんなのはだめだよ」などといわれたら、それで終わってしまいますので、そういう皆さんも巻き込む形で、これを経営者の意識改革のために使えるようなものとして、ぜひ広めていただきたい。ほんの少しですが、私もご協力させていただきます。よろしくお願いたします。

○伊藤座長

それでは、久禮委員、お願いします。

○久禮委員

PwCあらたの久禮と申します。よろしくお願いたします。

私からは、2、3点ほどコメント申し上げます。

まず1点目は、去年、GOVERNANCE INNOVATIONという、今日、iPadの参考資料6に入れていただいているところの研究会に参加させていただきました。ちょうど今年は2020年で、10年単位で切りかわる年で、5Gも始まる予定でとても良い、おもしろいタイミングだと思います。先ほど趣旨説明で、瀧島様から、左側の今までのコードはComply or Explainだという整理をいただきましたけれども、1つ、デジタル時代認識として、これは社内もそうですし、社外サプライチェーンもそうですが、いろいろなユーザーと一緒に新しいサービスをつくっていったって、新しいイノベーションをデジタルで楽しもうと考えたら、今までとはちょっと違って来るのだと感じます。もはや、「あなた、つくる人、わたし、食べる人」みたいな、これまでのような分業はすごく難しい。デジタル時代では、いかにうまくイノベーションを起こしていくかと考えると、高速でPDCAサイクルを回していくことが物すごく大事になると思うのです。そうすると、「あなた、つくる人、わたし、食べる人」ではなくて、「一緒につくって、一緒に食べよう」になるのではないかと思います。もうちょっといって、例えば、ユーザーさんと企業さんの会話があったときに、企業が何でもかんでも全部やるということではなくて、ユーザーさんからいろいろなフィードバックをもらって、時として、企業にとって耳の痛い話を、どうやって自分たちの経営に取り込むメカニズムをもっているのだということが勝負になる。言い換えれば、企業側からすると、Comply and Explainというところがすごく大事になってくるのかなと、まず1つ目は思っています。

ですので、この新しいコードは、もちろん、人間同士のダイバーシティを前提としているというのがありますが、AIと人間のダイバーシティとか、マシン・マシン・コミュニケーションも少し意識して、いろいろなComply and Explainを意識して楽しんでいくような投資になると素敵ではないかなと思っています。

2点目ですが、デジタルが進むと、とにかく情報がめっちゃめっちゃあふれ返って、処理し切れない量の情報が流れてくるということがあろうかと思っています。そういった中で、経営からみると、何の情報を大事だと思って、意思決定に使っていくのかという取捨選択というのですか、選択と集中も大事になってくるのだらうと思っています。

大事なものについては、我々はよく「デジタルトラスト」という単語で申し上げますが、たとえば、これはすごく大事なので、社内外のメンバーが信じられるように確からしい情報を集めているのだというものもあれば、これは大事でないから、ある意味、ノイズでもいいからみているのだという取捨選択もあるのだと思います。こうした見極め、デジタル情報のどこにトラストが必要だと経営者やステークホルダーが考えているのか、ということそのものが大事になってくるのだらうと思っています。

そういう意味で、DXを企業価値に取り込める企業ないしはDXをエンjoyできる社会のあり方ということについて考えたときに、そのどこにデジタルトラストを求め、どうやってそれを確保していくのかということに真面目に向き合っていくのもいいかなと思っています。

最後、3点目は、私自身がビジネスの現場で感じていることですが、日本企業でITを語らうというと、グローバルシステム全体に対する配慮が若干弱くなりがちで、日本のレガシーシステムは語るのだけれども、ポイントは必ずしもそこだけではない、ということがよく起こっています。そもそも、日本だけではなく、グローバルシステム全体を経営者がどうみているのかということも視野に入りたいというのが1つ。そして、もう1つは、企業の実務では、標準システムと非標準システムという区分があったりしますが、この非標準システムをどう見るのか、ということも大切です。基幹システムのERPの附属についているカスタムメイドのフロントのシステムなどこの部分がよくいろいろなサイバーの攻撃に遭ったり、セキュリティが十分ではなかったり、標準化されていなかったりということがあるので、全体最適からみたその必要性も含めて、グローバル全体のITランドデザインがみえて、経営ができていくのかということに少し目端をきかせていけるといいかなと感じています。

以上です。よろしくお願いします。

○伊藤座長

それでは、続いて、三瓶委員、お願いします。

○三瓶委員

フィデリティ投信の三瓶と申します。

私は投資家として、昨今、後ろから非常に押されている企業との対話ということを中心に率先してやっております。ここに呼ばれたのは、そういったこととの関係があるのだらうというのと、事務局の資料をみていて思ったのは、価値協創ガイダンスの枠組みに基づいてというご説明がありましたが、この価値協創ガイダンスをつくるに当たって、ドラフティングのメンバーとして参加したので、そういう意味では、どういう思いでああいう構造になっているのかということ等には貢献できるかなと思っています。

先ほどの局長のご説明は非常に簡潔で、どういう趣旨かというのが非常によくわかりました。それを踏まえて3つぐらいお話しさせていただきたいのですが、その前に、先ほど臼井委員がおっしゃったことが非常に私の興味を引いて、そこに1点追加でコメントをさせていただきたいのですが、今日委員として参加されている寺沢さんと一緒に、「日経アニュアルレポートアワード」の最終審査員をやっております。

今回ではなくて、その前の年の「アニュアルレポートアワード」のときには、最終審査でみたアニュアルレポートの中には「DX」という言葉が非常にたくさん出てきました。ただ、今回はそれほど出てきていないです。年によって出たり出なかったりがある。昨年は、ある種のはやりに押されて多かったのかという感じがしています。だから、これはは

やりで終わってはいけないのだなというのが1つ。今回のサイクルで、特にDXということだけではないのですが、私が読んでいてかなり響いた統合報告書が中外製薬さんのレポート。いや、今日、お隣にいらっしゃるから出しているのではなくて、この話の関連で、中外製薬さんの統合報告書を持参しました。そしたらたまたまお隣で、先ほど中外さんの話も出たのであれなのですが、このレポートの21ページに、中外製薬さんですから薬で、ピルなのですが、今まではザ・ピルだったと。これからはアラウンド・ザ・ピルだと。アラウンド・ザ・ピルというのは何だといったら、薬プラス、デジタル等による価値拡大と書いてあります。さらに、その先はビヨンド・ザ・ピルだと。今は、それを考え始めていかなくてはいけないのだと。課題だと書いてあります。それは、ヘルスケアのサービス、産業、情報産業化、要するに、ビジネスモデルを変えるということですね。ですから、前のご説明のとおり、そういうことはもう考えていらっしゃる。具体的に何をどうやってというのはまだないですが、これを宣言していること自体が非常に刺さったので、次、中外製薬さんですけれども、その前に、投資家からのフィードバックとして紹介させていただきました。

申し上げたいのは3つなのですが、1つは、今、デジタルということにかかわって話をしていくわけですが、本来、イノベーションというのは、企業間取引にしても、消費者向けサービスにしても、何らかの便益を得る上で技術的・物理的・時間的な制約が何らかあるわけですね。しかし、今の技術、今の物理的な問題、時間的な制約を所与としてやっていく。そうすると、その中で、事務フローや業務フロー、ビジネスモデル、産業構造ができ上がる。ところが、ある何かの技術の革新等があったときに、今までの制約が取り払われるというイノベーションが起こるときに、かなりディスラプティブな影響が出るのです。これは常に起こっていることですが、今回、それが一気に広がって変わっていく。

もう1つは、現状のいろいろな制約の中でつくり上げてきた仕事の仕方、ビジネスモデルを大きく見直さなければいけないのは頭でわかっているけど、恐ろしくて一歩踏み出せない状況にあるということだと思います。だから、本質は何かといったら、そういうことで、いろいろな、ある欲しい便益を得るのに、そこに仕方なく所在していた技術的制約、物理的制約、時間的な制約を取り払うことができるのだとしたら、全部とってしまうというのがずっと昔からの世の中の流れなので、それだということですね。そのくらい広く捉えることでいいのではないかなと思うのが1つです。

もう1つは、デジタルガバナンス・コード等を考えていって、ある種のフレームワークとして整理するということだと思うのですが、そのときに、いろいろなことに迷うと思います。そのときに軸が必要で、非常に単純明快な軸をもっている必要があると思います。これまでのコード等であれば、企業価値の向上という明確な1つの目的があったと思います。恐らく、そこは表現的には変わらないのだろうと思います。ただ、企業価値の定義や意味が広がってくる。何らか違うものになるのだろうなというところがある程度共有化・明確化されないと、その軸自体がぶらついてしまっていて難しいだろうと思います。

3点目は、ベスプラみたいなものを表彰等でみせていって、それでリードしていくということだと思うのですが、このパラダイムが変わるようなときには、多くの人がどういうところに向かって、例えばどんなものだというのをみたくなるので、ベスプラみたいなものは大事だと思います。

ただ、一方で、やろうとしているのはどういうことかということ、競争に勝つということも入っているとすると、ベスプラにみんなが賛同して、合意して、共有するというのは、みんなと同じことをやるのではないかと。差別化や競争からかけ離れてくるので相反することかもしれない。だから、ここにある種の矛盾みたいなものがあるのです。ただ、それは、本当は矛盾ではなくて、ディスラプティブなことをやろうとするときに、そのコストをできるだけミニマムにするために、ある種の賛同や合意や共有があってやるのだと。ただし、それが一定程度できた次の段階は、それぞれがそれをベースにして差別化していくとか、もっと違う特別な価値をつくりに行くことによって競争力を高めるということで、実は、ちゃんと整理すると矛盾はしないのだといったことを踏まえないと、だんだん混乱してくるのではないかなと思いました。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、上げたり下げたりされていると思いますが、それに対する反論陳述も含めてどうぞ。

○志済委員

いや、とんでもない。中外製薬の志済でございます。先ほどから話題にさせていただきまして、本当にありがとうございます。思いがけない議論をいただきまして、光栄でございます。

実は私は昨年4月末で日本IBMを退社いたしまして、中外製薬に5月から入りましたので、昨年のアニュアルレポートの執筆には参画できなくて大変残念なのですが、なぜITから製薬会社にとという話ですが、実際に入ってみまして、製薬業界自体が物すごいディスラプションにさらされている。先ほどの社長さんのお話ではないですが、そのようなことが非常によくわかりました。数カ月前、日経新聞さんで、「製薬もIT産業へ」という非常にセンセーショナルな見出しがあって、まさに私自身がそうだなと考えております。

企業として、あるいは経営者として、これから起こり得るディスラプションはどういったものなのか、テクノロジーの進化とともに、どう変わっていくのかということで、社長、役員の方々と一緒に、2030年ぐらいまでを見据えて、そこからバックキャストして、2030年は、恐らく製薬会社が薬をつくらなくなる時代ではないかといったところまで議論を重ねながら、では、今、我々は何をするのか。ピルというコアに対して、アラウンド・ピル、ビヨンド・ピル、何をしていったらいいのかというビジョンをつくることを一緒にやってきました。

当社の社長は、そのビジョンに関して、非常に関心がございまして、今年社長の年頭所感でも、デジタル、IT、デジタル、ITと連呼してくれまして、その問題意識は非常に高い。私自身は、デジタルとIT、いわゆるバックオフィスのITも含めて両方統括しているのは非常にいいなと思っています。

デジタルに関しては、10月に新しい組織をつくりました。このデジタル組織に関しても、ITの人間だけではなくて、部長そのものは、ビジネスのコア中のコアの薬の開発をしている人間です。そういうビジネスをわかった人間がこういった組織の中にいなければ、ビジネスとITが繋がらないということで、社長の支援を得ながら、ベストタレントを登用したと考えております。10月以降は、そういった組織と、そこに対する予算の確保といったところを整えてきております。

もう1つ、基盤となるデジタルのIT、あるいは基盤となる組織づくりとか、人をどのように変えていくかといったところにこれから取り組んでいこうと思います。どうしてもP/L中心の経営というか、不確定な要素の中に予算を投入したり、あるいはそこに優秀な人材を張りつけることは非常にチャレンジで、そのところの考え方や組織の風土そのものを変えていくということをししないと、会社としては、デジタルトランスフォーメーションはなかなかできないのではないかなということで、それに向けてのいろいろな工夫もしております。

あと、中外製薬はデジタルカンパニーだという市場での認知というか、そういうエクスポージャーが非常に少ないなと思っていますので、もちろん、アニュアルレポートの中にそういったことを記載していくということもありますし、トップみずからが、中外デジタルはどういうものなのかというのを語るような文脈をつくっていくといったところで、私どもは中外デジタルというブランディングといっていますが、会社としてのブランディング。ブランディングというのは事例であったり、あるいはいろいろなアライアンスであったり、あるいはタレント、社員そのものであったり、そういったもので、中外製薬はデジタルに取り組んでいる企業だということを内外にアピールして行って、例えば日経BPさんの記事にさせていただくとか、そのようなステークホルダーは投資家さんだけではなくて、市場の中のプレゼンスを上げていきたいなと思っています。

最後にもう1つ、私はIBMでセキュリティ担当だったこともあって、セキュリティに関してもコメントをとという話をいただいております。

従来、サイバーセキュリティ対策は、いろいろな形でNISCのほうでもやっていますし、

ガイドがあるのですが、デジタルの時代は、また違ったセキュリティが非常に要求されるなどというのが私の所感でございます。

1つは、デジタルワークプレイスということで、いろいろな社員の方たちがいろいろな場所から、当然家から、あるいはモバイルオフィスなどから、いろいろなデバイスで会社の情報システムに入ってきたり、あるいは違ったロケーションにいたり、働き方が変わる中で、それをどのようにその人だと認証して、権限を与えていくかといった、ワークプレイスにかかわるセキュリティが必要かと思えます。

あと、製薬会社の場合は、ゲノムではないですが、ヒト由来のデータを取り扱うという非常にセンシティブな面がございます。そうはいいながら、例えば、認証の情報などをさまざまな形で、アカデミアや業界のエコシステムの中で、一緒に共同研究していくといったことも、このデジタルの取り組みの中では必要かと思えますので、その権限とか、データをどう活用していくか、どのように保護していくかといったところは、別にデータ保護のチームをつくって、社員にガイドするような形をとっております。

あと、AIを活用すると、ガートナーさんの今年の非常に大きなモーメントとして、AIのセキュリティを考えなければいけない。教師データがハッキングされて、とんでもないAIがひとり歩きするような世の中といったことも、今後は考えていかなければいけないテーマだなど思っていますので、それも今チェックして、先ほどのアニュアルレポートではなくて、私どもの有価証券報告書の中に何とかコメントを入れるようにということで、会社の中では動いております。

以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、続いて、竹内委員、お願いします。

○竹内委員

テルモのCIOをしております竹内と申します。

企業の中の登場人物の経営者、事業、もう1つの登場人物のIT、ここを代表する形で出てきていると思っています。現場のITの泥臭い現実を、ここでしっかりと話ししなければいけないと感じております。

私の経歴ですが、テルモに入ったのは5年前でして、その前も、グローバルでビジネスをやっている日系製造業の会社のIT部門にいまして、アメリカとヨーロッパに通算8年間ぐらいいて、地域統括会社のIT部門を設立したり、運営したりしていたのですが、その際に感じたのは、日本の企業のIT部門は明らかにおくれています。先ほど、1周回おくれ、3周回おくれという言葉が出ましたけれども、私の感覚でいうと、3周回おくれだと思っています。

これがなかなかキャッチアップできない原因はどこにあるのかというのはいろいろあると思うのですが、日本人のカルチャーであるハイコンテクスト文化で、先ほど、最初のほうでお話がありましたが、財務情報や人材情報に関しては、経営者は非常に関心があるのですが、情報という資産に対する価値観や興味は非常に薄いと思っています。ですから、今回の活動を通じて、経営者にデジタルリテラシー教育をしっかりとしていくような部分もこの中にあったほうがいいのではないかと強く思っております。

もう1つ、この活動の中に本来入るべきエンティティーとして、ITコンサルタントさんやITベンダーさんがいると思っています。今のデジタルブーム、また、「2025年の崖」の問題で、そういった会社さんはどうしてもやや近視眼的なビジネスをやっていて、いわゆるPoCブームとか、デザインシンキング、ワークショップビジネスみたいなものが中心になっていて、本質的なアプローチはなかなかしてもらえない。そうなってくると、「DXレポート」にありましたように、企業内のIT部門の要員数が少ないので、企業内のIT部門は、ITコンサルタント、ITベンダーさんに丸投げをする。丸投げをした結果、近視眼的なソリューションが提供されるケースが多い。全てとはいいいません。多いということで、結果的に、クラウドに基幹システムをもっていくのですが、従来のアドオンをたくさんした状態のままクラウドにもっていくことをデジタルだという会社も出てきてしまいます。クラウドにもっていくって、10年後、20年後にそのやり方をしてしまっただけでは、情報技術さえないわけで

すから、何ら進歩していかないという問題があります。

私は企業のIT部門ですので、企業のIT部門の泥臭い現実をこの場でいいながら、DXそのものは進めなければいけないと思っていますが、それと強く関連するIT基盤そのものも同時に、日本企業はしっかりしていかないといけないと思っています。

大体1995年からGDPが横ばいになっているころ、ITは、ちょうどインターネットやクラサバができてきたのですが、クラサバになったときに、明らかに日本の企業だけはシステムが部門単位で分散化されてしまったのですね。海外はそれがなかった。結局、そのときの方向性のミスが、今の日本企業のIT化のブアな状態をつくっていると思いますので、そういった部分についても話しながら、DXとITの両方がきちんといくような方向性が出てくるといいと思っていますし、そのために現場から忌憚のない意見をいわせていただければと思っています。どうぞよろしく願いいたします。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、寺沢委員、お願いします。

○寺沢委員

アセットマネジメントOneの寺沢と申します。

当社は、3つの運用会社とみずほ信託の運用ユニットを統合し、2016年の10月に設立いたしました。現在、当社の国内株式の運用残高は約21兆円で、このうちパッシブ運用、いわゆるインデックス運用は、公的年金の受託なども合わせて約17兆円となっております。

私は、責任投資というところで議決権行使と投資先との対話、いわゆるエンゲージメントを柱とするスチュワードシップ活動を推進しております。

当社で残高の大きいパッシブ運用、投資先企業の株式を、インデックスのほうがずっともちますので、売却することなく、半永久的とっていいほど超長期投資をいたしますので、いわゆるバイ・アンド・ホールドということで、ESG（環境・社会・ガバナンス）をテーマにした企業とのエンゲージメントは非常に親和性が高いものと考えております。

今回のデジタルトランスフォーメーションは、まずはガバナンスにかかわるところが大きいでしょうし、さらに、その効果のあらわれとして、社会にかかわるところ、さらには環境にかかわるところ、いわゆるESG課題の中でも、非常に広範囲にまたがる重要な課題と認識しております。

「2025年の崖」にもありますようなクリティカルなITへの影響や、先ほど出ましたセキュリティに関するような話もありますが、一方、これは、多くの企業で、調達や製造、さらに販売といったところのビジネスのやり方がゴロツと変わっていく。先ほど製薬会社の話もございましたが、こういったあらゆる部門への影響も見込まれるので、まさにこれは、時には脅威にもなり、時には機会にもなる話だと思って、非常に期待しているところでございます。

私は今の部門に3年ちょっとおりまして、企業との対話を通じて、議決権行使の話から企業全体のガバナンス、いわゆる総会対応の部署から、経営企画とか経営全般にかかわるようなところへ話を広げていくようなガバナンスに関するエンゲージメントを展開してまいりましたし、もう1つの例は気候変動だと思います。これまた伊藤先生と、TCFDのコンソーシアムの企画委員などでご一緒させていただいておりますが、最初はいわゆるCSR部門単独の話でございましたが、経営の中で、気候変動が大きな課題になってきて、これはCSR部門だけで解決できるような話ではないとなると、企業の中で、組織の壁を越えて、社長のリーダーシップのもと、対応していくといった話になっています。先ほどの統合報告の話にもなりますが、昨年、今年と、気候変動に関する記載がふえてきております。

ですから今回も、デジタルガバナンスは企業の重要な課題であるという認識のもと、価値協創ガイダンスの話が出ましたが、これは企業全体でこのマテリアリティ……。これも昨今、企業もちゃんと開示するようになってまいりましたが、いろいろな組織の中で、気候変動やデジタルに限らず、企業の課題を全部洗い出す中で、優先順位をつけて情報開示をするという点では非常によい型だと思っていますので、今回、デジタルガバナンスのコードを、価値協創ガイダンスに沿って展開していくのは非常によい取り組みだと思っています。

最後になりますが、私も、運用会社に来る前、ずっと銀行の市場部門におりまして、先ほど竹内さんがおっしゃられたように、過去20年ぐらい、市場部門でシステムの開発案件に結構かかわってまいりました。私が入った88年のころと現在とで、業務要件を出してというあたりのやりとりを頻繁に繰り返して開発に時間がかかり、しかもシステム障害などを繰り返しているうちに、システムのテストとか完成までに、効率という点では悪化している。品質という点ではよくなっていくのですが、これがどんどん足かせになっていっている。多分これが、レガシーシステムの改修がおくれている大きな原因になっていると思います。

1つは、銀行などであれば、自分の今の業務への過剰なこだわりがあって、システムを自分の業務に合わせるように開発してしまう。本来であれば、業務が標準化されて、モジュール化されているようなケースがあって、会社として、それにビジネスのやり方を合わせていくといったことが課題になると思うのですが、テーラーメイドでどんどんつくってしまった余りに、今回のデジタルトランスフォーメーションへの対応で、みずからを変えていくことがなかなかできないでいるから、進まないのではなかろうかというところが根っこにあると思います。企業の経営者がそれを現場に丸投げして、IT、さらに事務部門など、みずから変えることをしない人たちに丸投げをしているという構図で、今のような状況に陥っていると思いますので、先ほどの議決権行使や気候変動の話同様に、経営層も含めて、会社全体の取り組みとして、DXに対応してもらうような議論ができればと考えております。以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、野中委員、お願いします。

○野中委員

東洋大学の野中と申します。

今日の資料でいきますと、参考資料3のデジタルガバナンス・コードの策定に向けた検討会の座長を昨年、仰せつかっております。詳しくは、そちらをぜひごらんいただければと思いますが、そこで、どういう枠組みで経営層が語っていくのかということと一旦検討したものがありますので、それをベースに、またこの場でご議論いただければなと思っております。

あと、去年は、実は情報処理の促進に関する法律の改正の場面で、国会の経済産業委員会で、参考人で発言させていただいたのですが、そのときにも申し上げたこととして、特に、今回の法律の改正の趣旨というところに、情報処理システムの良好な状態を維持することで高度利用促進というフレーズが書かれていて、私はこれに非常に賛同しております。特に高度利用というところは、皆さん、いろいろな企業で、DXという文脈の中で、どういったサービスをしていくのか、あるいはコアの周辺に何を足していくのかということがあろうかと思うのですが、あわせて、情報処理システムを良好な状態に維持する。つまり、技術的負債をどう解消していくのか、あるいは、新たに実現したシステムがまた次の技術的な負債にならないようにしていくにはどうするか。ここの両面をセットで考えていくというところが、今回の取り組みの特徴的なところかなと思っております。

もちろん、DXの文脈で、いかにサービスの範囲を広げていくのかということも非常に重要な課題なのですが、いろいろみていきますと、先ほど竹内さんがおっしゃったとおりで、実際には、そのシステムをクラウドにもっていったただけであって、中身は技術的負債のままであって、運用の基盤が変わっただけということもしばしばあるわけです。ある種、問題を先送りしているだけになってしまうことがないような形でのDXの議論ができていくことが、より持続性がある議論になっていくのではないかと考えています。

もう1つだけつけ加えますと、先ほどの国会の場面で附帯決議がついた中で、中小企業を含め、多様な方々にいかにデジタル経営改革を普及促進するかということも付されておりましたので、恐らく、今までの文脈の中では、大企業さん、あるいは上場企業を中心に考えていたと思うのですが、それを踏まえた上で、いかにより幅広いところまで広げていくか。国会の場でもそういった議論があったことも再確認した上で議論ができればと思っております。

以上になります。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、萩原委員、お願いします。

○萩原委員

ありがとうございます。三井住友銀行の萩原でございます。よろしくお願いいたします。

私がここに呼ばれた理由というか、立場としては2つあると認識しております。1つは、保守的大企業である、レガシーシステムが多いといわれている銀行の立場。銀行が変わっていけば、どの企業も変わっていきけるのではないかという見方をできるのかなど。ただ、銀行において、特に弊行の場合などにおいては、危機感是非常に高く、レガシーシステムが多いことも非常に認識しております。フィンテック企業から責められているという認識も高く、DXにしっかりと対応していこうということでやっているところではございます。

そういう立場が1つと、もう1つは、ステークホルダーの立場かなど。ステークホルダーの立場の中で特に気になるところが、今の野中先生のお話にもありましたが、中小企業。先ほど日経BPの木村さんから、読まれなければ意味がない、使われなければ意味がないというお話がありましたが、非上場の中小企業の場合ですと、統合報告書など出していなかったりするので、そういう方々が本当に「2025年の崖」を認識し、危機感を共有し、その底上げを図っていくためには、どうかかわり方をしていくべきかという視点で意見が述べられたらいいなと考えております。

以上でございます。

○伊藤座長

それでは、松岡委員、お願いします。

○松岡委員

よろしくお願いいたします。松岡です。一般社団法人日本CTO協会の代表理事をしております。これは何だといいますと、スタートアップのCTOたち数百人を中心とした社団法人です。

このほかに、私は株式会社レクターというのを営んでおまして、これは技術系のコンサルティングの会社として、DXやCTOの育成や技術戦略立案、それこそよく話に出る技術負債をどうやって返すのかというのをやらせていただいております。もともとミクシィの取締役CTOとしての経験がございます。

当法人は、今回、補足資料の21ページでもご紹介いただいているのですが、最近、DX-Criteriaという、では、DXがどれだけ進んでいるのかというのを、非常に具体的な、この技術を使っているよねというレベルでのイエス・ノーで自己診断できるような基準を発表いたしました。何だといいますと、幾つかお話があったように、DXの本質の1つは、PDCAがどれだけ速く回るのかということだと考えております。これを身につけるには、1つがデジタルトランスフォーメーション、もう1つ、私どもが提唱しているのがデベロッパーエクスペリエンスという言葉です。同じDXで書かれるのですが、デベロッパーエクスペリエンスというのは何だといいますと、日本語で開発者体験と訳されるのですが、開発者が気持ちよくシステムを運用、変更、開発できるための投資、環境、制度、いろいろなことです。

速く回そうとしますと、無形資産の話にあったとおり、人が中にいなければいけない。でも、有効求人倍率9倍、10倍のエンジニアが中において、では、どうするのか。そんなにたくさん採れない。どれだけパフォーマンスを出せるのかというのが勝負になろうかと思えます。

もう1つのデジタルは変化が非常に激しくて、特に近年ですと、フロントエンドやインフラのテクノロジーは、1年前、「これがよかったよね」ということが、今年、「あれ、どうだっけ？」というのが当たり前になっています。というのは、中にいる人がどれだけ変化に対応できるような能力を得て、それに会社の戦略とかが紐づいて、どれだけ回転数が速くなるのかということが重要であろうと考えておまして、今回のコードにつきましては、もう1つのエンジニア目線といいますか、そういった目線からのDXという要素が組み込まれ

るとうれしなと考えております。
以上です。ありがとうございます。

○伊藤座長

では、松倉委員、お願いします。

○松倉委員

NECの松倉でございます。今日はJEITAの立場で参加させていただいております。その意味では、自らのDXもありますが、お客様のDX化も含め両面で、大きな課題であると思っています。ある意味、業界存亡の危機でもあり、大ブレークするチャンスでもあるという境目に来ているので、お客様との関係が一変するという意味でも、国を挙げてこの活動を進めようという施策に大いに賛同します。

その上で、3つほど申し上げます。1つ目は、趣旨やゴールの確認という点です。今申し上げたように、我々自らを変革し、それを大きく伸ばしていこうという思いで取り組んでいますので、それを後押しするようなDXの議論が国中で沸き上がり、言い方は変ですが、みんなが踊る社会プラットホームになっていくようなことを目指したいと思うのですが、「ガバナンス」という言葉を普通に聞くと、どうしても「Comply or Explain」、つまり抑制とか統制するというイメージが強く、そこになってしまうと、私は、「シリコンバレーは抑制からは生まれなかった」ということが大変気になっているので、その趣旨を必ず確認して進めるべきというのが1つ目です。

2つ目は、今回のデジタル指標ですが、デジタルは「生もの」です。アジャイルにどんどん進化します。我々も、1年前にやっていた議論と今の議論と全く違うという実感を持っていますので、指標ができ上がって、「以上、終わり。あとは毎年ルーティンで」と言われると、多分時代に合わなくなってしまうという危機感があります。そういう意味で、どんどん進化させるということが重要です。その点で、指標を拝見していると、「顧客接点」という言葉がどこにも出てこない。デジタルは、恐らく、カスタマー・エクスペリエンスの進化を誰がどうやるかということが起点です。指標に、「CX」の言葉がないのが気になりました。

3つ目は、デジタル認定制度とデジタル銘柄の関係の明確化を、ぜひ並行してお願いしたいと思います。事務局のご説明で、「連携」という言葉が出てきたのですが、私は、「旧来のIT」と「デジタル」はともすると真逆の価値観のもので、「攻めのIT経営銘柄」の銘板だけ張りかえてDX銘柄にすると、みんながっかりするのではないかと考えております。物差しや選定のプロセスなどをもう少し透明にして、従来と違う銘柄が選ばれていく位にならないと、世の中の皆さんがはっと気づかないのではないのでしょうか。少し名前が変わっただけだというふうになってしまうことはぜひ避けていただきたいと考えております。

この3つが、私が申し上げたかった点です。以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、三浦委員の代理の黒木さん、お願いします。

○黒木代理（三浦委員代理）

ANAの黒木でございます。本日、都合をつけらず、来られなかった三浦の代理でまいっております。私は、三浦の下のデジタル変革室という、まさにDXの看板を背負った組織におりまして、この組織は、デジタルと従来型のIT、両方の責任をもっておりますため、両方の戦略について担当しております。

今、1点、お話をさせていただきたいのは、人材についてでありまして、先ほど冒頭に伊藤先生、あと、奥本委員も人材について触れていらっしゃいましたが、デジタル人材の育成・獲得は非常に重要であるわけですけれども、では、この人材は一体どこから来るのであろうかというところは非常に悩ましい課題でありまして、一般ユーザー企業の社内のポートフォリオからいえば、IT人材とデジタル人材は非常に近いところにあると思いますが、これまでベンダーさんに仕事を発注することを主にしていたIT人材がデジタルにかわるためには、非連続な転換が必要だろうと考えております。

一方で、では、新卒の学生となりますと、これの採用は競争力で苦勞しているところでありまして、学生は、私も面接などで話したりしますが、世の中の先進的なデジタル企業で頑張るというイメージはもっているのですけれども、ユーザー企業の中でデジタルを進めるといふ仕事のイメージはなかなかもてていないということが実態としてあるだろうと思います。うちの若手の社員に、出身の研究室の飲み会などに行かせて話をさせても、最近の学生はスタートアップのほうに興味があって、なかなかユーザー企業に目が向かないという実態がある。うちの20代のスタッフを行かせても、そういうことが起こるといふことで、非常に苦勞しているところがあります。

そんな中でも採用試験を受けてくれて、入社してくれた若手の社員も、みている先はデジタルですので、そういった社員に基幹システムの障害対応をやらせるものなら、多分、即やめるだろうという雰囲気を出していたり、面談すると、デジタルが好きなのだけでも、既存のITの仕事の中に取り込まれるのではないかとこの警戒感を出してきたりするのですね。

そういうことを踏まえると、既存のITの人材の確保も非常に大きな課題ではありますが、ここの場でのテーマではないと思いますので、デジタルということであると、せっかく人材を確保しても、受け取る側の組織の、例えばプロセスや仕事、風土みたいなものが従来型のITに寄ってしまっていると、恐らく、そういった人材をキープできなくなってくるのではないかなと思います。そういう意味では、組織のデジタル的な体質改革が非常に重要で、ただ、それはいうはやすしですが、これを実現するためには、経営のコミットメントがどうしても必要なだろうと思いますので、既存のITとは違うものであるという気づきを読み手が得られるような指標なりドキュメント、アウトプットが出せるといいのではないかと、現場に近い立場から感じているところでございます。よろしくお願ひいたします。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、山野井委員、お願ひします。

○山野井委員

ガートナー・ジャパンの山野井と申します。ガートナーは、米系のITのリサーチと助言をやっている会社でございまして、私自身は、昨年のデジタルガバナンス・コードの有識者検討会にも参加させていただき、また、伊藤先生が座長を務められておられる「攻めのIT経営銘柄」の選定にも過去5年間携わっておりまして、私がここに呼ばれた理由は、その橋渡しなのかなと。ですから、銘柄の名前だけ変えて、中身は変えないということはないように頑張りたいと思っております。

先ほど中外様からAIセキュリティの話も出たのですが、ガートナーは実にいろいろなりサーチをやっております、せっかくですので、簡単に2つ、最近のリサーチ結果をお話ししたいと思うのです。

1つは、米系と欧州の大企業の経営層、ボードメンバー133人に聞いたアンケート結果なのですが、「今、現状、課題は何ですか」と聞いたところ、第1位がデジタル破壊です。第2位が、先ほどお話が出たと思うのですが、人材の確保。GAFAMに代表されるようなデジタルジャイアンツが将来、自分の会社に影響を与え得ると思うかということに対しては、実に83%が影響を受けると。影響を受けるうちのほとんどが、ネガティブな影響を受けると。脅威として捉えているのですが、中には10%ほど、いや、これはすごいビッグチャンスだと回答している企業もある。ただ、いずれにしても、経営層の目線は明らかに、デジタルは今そこにある危機であり、機会であるということがはっきりいえるかなと。

もう1つのリサーチは、去年の9月にデジタルガバナンス・コードが発表になって、11月ぐらいですか、2ヵ月ぐらいたったときに、今度、日本企業のIT組織のリーダークラスの方、これも半分ぐらい大企業の方なのですが、「デジタルガバナンス・コードを知っていますか」と聞いたら、約半数、過半数が「知っています」と答えています。ただ、約半数は知らないと答えているので、アピールが不足している部分があるのかなと思うのですが、もう1つ、全部で200社のうち、デジタルガバナンス・コードを知っていると答えた企業さん約100社に対して、「デジタルガバナンス・コードについてどう思っていますか」と聞いたら、ポジティブな印象をもっているというのが約4割。これは、自分たちがやっている取

り組みを、第三者機関に何らかの形で評価・認定してもらうことは非常にいいことだと。ステークホルダーに対しても客観的な情報を与えることができるということで、4割はポジティブなのですが、2割は、準備作業がふえるので面倒くさいとか、企業価値にどう影響するのか、まだよくわからないという回答。イノベーションというのは、そもそも民間企業が現場起点でやるものであって、政府機関がトップダウンでやること自体、けしからんという回答が、聖域なき意見ということで、率直に申し上げておりますが、約2割あって、これは、デジタルガバナンス・コードの価値というか、意味を適切に伝えていかななくてはいけないと。伝える以上は、民間企業が100%、認定を受けてハッピーだな、よかったねと思えるものでなければ意味がないと思っています。そういった観点で何らかのお手伝いのできればいいなと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

○伊藤座長

ありがとうございます。これで一通り、ご意見をいただきました。

今度は、回り方の順番は関係ありませんので、言い足りなかった方はどうぞ。ご発言のある方はネームプレートを立てていただいて。最初のころの方は、大体3分にかなりこだわって、抑制的に話されたのではないかと思いますので、どうぞ。

○青山委員

では、私から。

○伊藤座長

青山委員、どうぞ。

○青山委員

また青山でございます。皆様方の意見を聞いて、そのゴールというのですか、何のためにやるのかということと共有しておいたほうがいいのではないかという感じを受けました。DX推進指標のもとのゴールは、推進するためであって、先ほど山野井委員がおっしゃったように、評価のための評価がゴールではないのですね。ですから、これで経営者が前へ進めていくことができるというのではないかなと思っています。

もう1点は、実は海外では、これに近いいろいろな指標がございます。これとはちょっと違いますが、例えば、ドイツですとインダストリー4.0の成熟度モデルは既にありまして、これは実際の企業組織をどうするかということがございます。ですから、我々、こういった海外の動向もある程度理解して、ぜひ海外に先んじて出していければと思います。

それから、先ほど人材という話が何度もありましたが、我々は大学ですから、どうしてもこのままではいけないので、私は実はソフトウェア工学科という学科でございまして、これはソフトウェアの専門家を育てるために、10年前ぐらいにつくった学科でございます。

先ほどおっしゃったように、かつては、学生が大企業に行くのがいいことでしたが、最近では、ベンチャー企業に行きたいという学生が多いのですね。それはなぜかということ、大企業へ行くと、先ほどお話がありましたように、レガシーの保守をさせられてしまうとか、学生がせっかくAIを勉強しても、それを生かせないという印象がございます。ですから、そのあたりは、企業のほうから、こんなおもしろいことをやっているということをやっていただくといいのかと思いますし、私どもは社会人向けの修士と博士をもっています。私どもは名古屋ですので、車関係が多いのですが、博士課程に来ていただいています。一緒に問題解決をやっということうことで来ていただいて、研究もさることながら、現場の問題を解決することをやっています。今年も4月に、ある企業の方がDXをやりたいということで、一緒にやりましょうということでございます。企業の方はこういう仕組みもご理解いただいて、大学をうまく活用していただきたい。

もちろん、大学にもいろいろ分野がございますが、特に「DXレポート」に書かせていただいたのは、ユーザー企業の方を、デジタル技術を活用できるような人材に転換すると。最近、海外では「デジタルスキルギャップ」という言葉をよく使うのですが、こういったギャップを超えるように人材育成していただくとうありがたいなと。大学も含めて、一緒にできればと思います。

以上でございます。

○伊藤座長

続いて、いかがでしょうか。奥本委員、どうぞ。

○奥本委員

人材のお話が出てきましたので、発言に少し補足をさせていただければと思います。

黒木さんからもお話があったとおり、今回のDXの推進には、人材が最もネックになるのではないかと考えております。人材の場合、非常に時間がかかるものですから、その転換を早目に仕掛けていかないと、恐らく大きな解離が出てくるだろうと考えています。

経団連さんの中西会長もおっしゃっていますが、日本的な雇用関係または日本的な経営を支える人材管理のあり方を大きく見直さなくてはいけないというところに、まさに今、各企業が取り組んでいる最中だと思うのですが、それを後押しするような活動の1つにもなるのではないかと考えておまして、今回、包括的なDX人材の育成と活用または柔軟な雇用といったところに踏み込んでいくことで、新しい視点が提示できるのではないかと考えています。

先ほどの志済委員の出身のIBMさんの話などでいけば、市場における希少性、また、今後、IBMにおいて必要な人材像を既にマトリックスで大きくまとめた上で、それをどう再教育するか、また、その業務自体をどう変えていくかという具体的な戦略が経営トップボードで話されているということなどもあります。また、ドイツにおける取り組みなどにおいても、シーメンスさんなどがリーダーシップのスタイルを大きく変えていくのだということで、全社的な大きな方向感を出して改革に取り組んでいる。そういったトップのリーダーシップにおいて、人材をうまくリンクさせていくことができれば少し動き始めるのではないかと考えています。

当社のリクルートにおいても、今、ビジネスの国内モデルが随分変わってきて、紙の広告媒体からデジタルに変わって、今、サーズのモデルになるような形になっていますが、その過程においては、ここ最近でいけば、直近5年ぐらいでIT人材が5倍に膨らんでいくようなスピード感で進めておまして、社内的な機構の改革も相当やっております。それでいくと、評価と処遇といった面にも踏み込まざるを得ないのかなと考えております。新卒採用で年収1,000万円払ったからといって、では、学生さんが動くかということ、新卒の雇用には、賃金は余り有効ではないのですね。その会社において、どういうキャリアが積めて、どういう仕事ができるかということが全てですから、そういったキャリア展望なども含めて、技術人材が高い処遇を得られる、または非常に重要な地位につけるといったことなどもあるかと思っています。それは、ジェネラリストにおける処遇の体系がプレーヤーにかわっていくことの1つでもありますので、大きな変革があると考えております。そのような取り組みのきっかけにもしていけると、今回の価値が非常に出るのではないかと考えています。

○伊藤座長

それでは、お隣の小川さん、どうぞ。

○小川代理（浦川委員代理）

ありがとうございます。先ほど、ほかの委員の方からのご発言があったのですが、デジタルガバナンス・コードという名称についてです。

先ほど発言しましたように、この取組を、経団連の動きともあわせて、ぜひいい形で進めていきたいと思うのですが、コーポレートガバナンス・コードからの連想で、私どもの会員企業をはじめとする企業の皆様には、目指すものとはちょっと違ったイメージを与える可能性があるかなということ若干危惧しております。

ご意見の中にもありましたが、まず、デジタル化自体が目的なわけではなくて、目的は、あくまでも企業価値の向上で、企業価値の向上は、これからの時代は、課題解決や価値創造ということが直結するのだろうと考えております。なので、課題解決や価値創造のためにデジタルトランスフォーメーションを図っていくのだと思いますので、その具体的なやり方については、それこそそれぞれの企業の創意工夫が問われるところだと思います。で

すので、一挙手一投足を縛るような内容とはしないでいただきと思いますし、その開示の仕方についても、いたずらに負担をふやすものではなく、任意性、自主性を重んじて、ほかの方のご意見にもありましたが、企業の取り組みを後押しするような内容にぜひしていただきたいということを申し上げておきたいと思います。

それから、人材について、いろいろとご意見が出ておまして、私どものDXタスクフォースの中でも、取り組みが最も重要だと思ふことの1つとして、人材の確保ということが挙げられております。一昨年まとめましたSociety5.0のレポートの中でも、人材については随分議論しまして、提言をしているのですが、先ほど奥本さんからもいっていただきましたけれども、もはや一括採用・終身雇用の時代ではない。より多様性を高める必要があるということを議論いたしまして、中西会長が就任後間もなく、採用指針の廃止ということを打ち出して、非常に驚きをもって迎えられたのですが、その背景にあったのも、そういう考え方でございました。

ですので、これからイノベーションを起こしていくときに、余りホモジーニアスな組織ですと、破壊的な新しいイノベーションは全く生まれてこないと思いますので、その組織だけで一生を過ごすような人ばかりではなく、もちろん、日本人ばかり、男性ばかりという組織ではなく、性別、国籍、キャリア、学歴、バックグラウンド、それから、年齢の多様性も恐らく必要なのだろーうと思います。先ほどの、血液の中をスマホが流れているようなデジタルネイティブの若者に、私は実際に私の職場でも接しておまして、ものすごい可能性を秘めていると思っています。とてもいいアイデアをもっていますし、よく勉強もしておりますし、彼らにもっと真価を發揮させれば、日本の変化はもっと早く進むのだろーうと思います。問題は、多くの組織において、そうした若い人たちの創造性を阻むような組織的な文化やいろいろなしきたりが残っていることだろーうと思いますので、そういうことを含めて、年齢の多様性ということも含めて、多様化を図るようなことが、人材の確保には必要なのだろーうと思っています。

以上でございます。

○伊藤座長

では、続いて、志済委員、どうぞ。

○志済委員

人材の件に関して、先ほど青山先生から大学側の立場の話がありましたし、黒木代理から、ユーザー企業が、データサイエンティスト、ピカピカのデジタル人材を獲得するのは難しいと。まさに私どももそうで、中外製薬に入ってくる、創薬をやりたい優秀な薬学部の学生さんはたくさんいるのですが、データサイエンティストとして中外製薬を選んでくださる学生さんは本当に少なく、そういう意味で、ここ数年、大学とのジョイントで、研究室が学生さんをインターンシップとして受け入れるということをしております。

この年末年始、1人受け入れさせていただいたのですが、彼は画像解析の研究をずっとしている学生さんで、入っていただいて、我々の鎌倉研究所のメンバーと一緒に、細胞の画像の解析などをやっていくということで、業務をまず理解していただくということで、手とり足とりというのかなりあったのですが、非常にすばらしい結果を出してくれて、自分の画像解析の研究内容が、どうやってこの製薬会社にアプライできるのかというのがよくわかったというご意見もいただきました。

その中で、我々としてラーニングがあったのは、ユーザー企業がデータサイエンティストを受け入れるに当たって幾つかの壁があって、1つは環境です。解析などは、GPUなどの環境がないとなかなかできないとか、大学では、いろいろフリーソフトやプログラミング言語などを結構自由に購入して、テストをしたりすることができるのだけれども、企業のIT環境の中では、プロキシの関係もあって、そういう環境がなかなか提供できないので、環境づくりに何週間もかかりますみたいなことで、私ども企業のIT環境では、そういう場を提供することはなかなか難しいということで、今後は、そういった環境も整えながら、インターンシップを積極的に活用していきたいなと思っています。

○伊藤座長

では、木村委員、お願いします。

○木村委員

先ほど野中さんから、国会の附帯決議で、中小企業にもという話をお聞きしまして、デジタルガバナンス・コードは、とりあえずは大企業対象という理解であったのですが、それならば、ぜひ中堅・中小企業も含めて考えていただきたいなと思います。

というのは、今、特に中小企業は悲惨な状態です。2025年の壁が、10年、20年前に落ちてしまっていて、経営者が気づいていません。それは何かというと、今、昭和の遺物であるオフィスコンピュータが、国産ベンダーさんの製品も、IBMさんも、AS400という名機があったために丈夫なのです。動いています。当時、パッケージソフトもそんなになかったですから、企業さんごとにつくってしまったものがあって、IT担当者、ベンダーさんのサポートもあったのですが、いつの間にかIT担当の方もおやめになって、あと、いない。ベンダーさんも、金にならないので、営業からして来ないということで、もう何もさわれない。このシステムがとまったら終わりという会社は100のレベルではない。1,000社、ひよっとしたら1万社というレベルであるかもしれないです。経営者の方がそれに気づいていないという恐ろしい状況があるので、そういう気づきを与えるようなガバナンスコード簡易版みたいなものを今後検討していただければいいなというのが1つ。

それから、ずっと話題になっている人材の件で一言申し上げたいのは、日本企業の皆さんは、これから中途採用は当たり前だとおっしゃるのだけれども、中途採用して終身雇用しようと思っているのですね。何でなのでしょうかとというのがあるのです。プロジェクトを3年やってもらったら、「こいつはすごい成果をおさめた。うちのお薦めだよ」といって送り出してあげて、社会に戻していただいて、ほかのプロジェクトに参画していただいて、日本の国力を上げていただくことに邁進していただければいいのに、なぜ皆さん、終身雇用してもらおうと思っているのかというのが非常に興味深い現象であって、そうではなくて、くるくると移動していかれるときに、ユーザー企業もぜひ経験したいという方にとって物すごく大事なものは、経営者がどういうことをいっているか。今、DXだ、DXだといっているけれども、継続的に進めるのか。入社したら、いきなりはしごを外されて、老朽化したオンボロの基幹経営システムのお守りではやめますよ。だから、ちゃんとやっていますよということで、実はデジタルガバナンス・コードはすごく役に立つと思うのですね。ステークホルダーの中で、実は投資家対応でいい……こんなことをいってはいけませんが、新たなチャレンジを求められていらっしゃる技術者の方には一番響くので、そうすると、経営者の方も、ああ、これはちゃんと取り組まなくてはいけないという話になると思うのです。

余談ですが、私は「日経コンピュータ」の編集委員もやっていますが、編集長のとときに、経営者の人に出てもらうのがすさまじく大変だったのですね。うちの経営者が何でIT雑誌に出なければいけないのだと。最近はいよいよ出ていただいている。なぜかというところ、うちの経営者はITのことをこんなに理解しているのだぞということを示したいわけです。それよりもというところ、後で怒られるのでやめておきますが、本当にDXを推進している企業という認知が広まるならば、その面でも非常によくなりますし、優秀な技術者の方々が2年、3年でくるくるかわっていくための重要なインフラになると思うのです。ですから、そういう観点でも、ぜひ立派なものにしていただきたいなと思います。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。竹内委員、お願いします。

○竹内委員

人材育成の話なのですが、当然、そんな短期に、40万人、50万人というIT人材を供給できるわけがないと思っています。昨年、「2025年の崖」の話が出て、あの話そのものは、私自身も大いに賛同するのですが、今、「2025年の崖」のバブルが起きているのですね。IT人材が不足しているのです。IT人材の単価がどんどん上がっている。どんな人でも高い給料

で雇って使うとか、大手のベンダーさんの中には、経理の人をSAPのコンサルタントにすぐかえて、お客さんに送るとか、まさにクレージーなバブルの状態が起きていると思っています。

人を増やすこと、人を教育することも非常に重要で、それは継続して、ぜひやっていくべきだと思うのですが、仕事の仕方ですね。ITシステムの構築の仕方もしくはデジタルシステムの構築の仕方などで、日本人が苦手な生産性をきちんと上げていかないと、短期には解決しないと思いますので、できれば、そのシステムのつくり方、デジタル化の進め方ということにまで踏み込んでいただけるといいかと思います。よろしくをお願いします。

○伊藤座長

では、久禮委員、どうぞ。

○久禮委員

ありがとうございます。皆様のご意見を伺って、インスピレーションをいただいたので、1つ、2つ、補足させていただきます。

まず、既存のコーポレートガバナンス・コードと今回向き合っているデジタルのコードと何が違うのだろうと考えたときに、タイムホライズンの違いがあるかもしれません。先ほど「システムは生もの」という話がありましたが、どういうスパンでこのコードを周知しながら、かつフィードバックもいただいて、どうやって定常的にアップデートしていくのだという、少し中長期でみたDXジャーニーみたいなものをきちっと描いていくのがまず大事な事かなと感じました。

もう1点、たまたま今年は2020年ということで、それも含めて思うのですが、今後10年で何が起ころうと考えると、いろいろな企業、世の中、個人も、コミュニティも、政府もデジタル化が加速的に進みます。デジタル化が進むと、マシン・マシンのコミュニケーションもふえて、ものすごい量の電力消費量というか、エネルギー需要が起ころうと思うのです。

そうになっていったときに、先ほどESGのご議論を幾つかいただいたのですが、今、このタイミングでこういうコードに、国としても、ステークホルダー全体でも向き合うことの意味は、人間が直接的に関与していないコミュニケーションも視野に入れて、この国のDXのあり方ないしは地球上のDXのあり方に何か提言や問題意識のなげかけが出来ると良いのではないかと思います。DXの質というものについて人間として意識しないと、人間が知らないところでマシン・マシン・コミュニケーションが結構起こってきますが、やみくもに電力消費していいわけではない。私たちはこの状況にどうやってガバナンスをかけるのかなというところの視座も1つ、大きな意味としてはあるのかなと感じました。

ですので、これは、コードの文言の中に入れるというよりも、コードに前文みたいなものがあるとしたら、今、なぜ日本でそういうことを言い出したのだろうとか、何に向き合っていて、こういう議論を始めたのだというところの趣旨の1つとして、付言するアプローチもあるのかなというインスピレーションをいただきました。ありがとうございます。

○伊藤座長

萩原委員、どうぞ。

○萩原委員

ありがとうございます。2点。

1つは、先ほどお話が出ました中小企業版の簡易版みたいなものを検討してほしいというのには本当に賛同させていただきたいと思っています。「2025年の崖」に巻き込まれるのは日本全体の企業でございますので、問題意識が高い大企業については、デジタルガバナンス・コードという形で非常にワークするのではないかと思います。では、この簡易版をつくった後、簡易版を読んでもらうにはどうしたらいいかというのも含めて考えなくてはいけなくて、そのためのインセンティブは何だろうと。先ほどのお話ではないですが、経営者の方が危機感を感じていない。そういう方でもここに参画してもらわないと、日本の国力が落ちてしまうというお話になると思いますので、そのインセンティブづけにつ

いても検討していかないといけないのではないかと考えております。
以上です。

○伊藤座長
松倉委員、どうぞ。

○松倉委員
人材について追加で申し上げます。私はNECでCHROに就いておりますが、私の使命は人事施策をしがらみなく変革することと考え、取り組んでいるのですが、人材すべてを十把一からげに考えるのは現状に合っていません。DXも様々で、モダナイゼーションなど今のシステムをどう移行させていくかについてはシニア層のリスクリング、アップデートを意識変革も含めてやっていくことが重要な打ち手になります。人生100年時代ですので、人材不足に対して50代、60代の人材がチャレンジするように教育し直せる観点が必要ではないでしょうか。

一方で、ピュアデジタルな世界についてはデジタルネイティブ人材が大変重要になってきています。これはグローバル競争で勝つための人材をどう確保し、企業の競争力に結びつけるということに取り組む必要があります。いずれも様々なタイプの人材を多様な方法で確保、育成することを考えないといけないのではないのでしょうか。

○伊藤座長
今、松倉委員から、リ・スキルあるいはリ・スクーリングという話がありましたが、もう一方の人材のほうの検討会が一回終わったのですけれども、そこで海外事例として幾つか紹介されていて、その中で、ドイツのシーメンスが事業ポートフォリオを大きく変えたということで有名になっていますが、それとパラレルといいましょうか、裏側で、まさに社内人材の流動性を高めることと、リ・スキルの教育をしていることが会社の開示資料にも書いてありまして、費用もいつているのですが、年間600億円使っているのです。「日本企業は選択と集中が進まないね」とよくいってしまうのだけれども、その裏側に人材の担保がなければかえって危険なわけですね。ですから、まさに人との関係も話題になっているので、今後、その辺の視野も少しもちながら、この検討会の議論をしていきたいと考えております。

松岡委員、どうぞ。

○松岡委員
ありがとうございます。スキルトランスファーの話で申し上げますと、どうやってもエンジニアが足りな過ぎるという問題は明確だと思っていて、日本全国で100万人といわれています。これから少子化ですから、基本的には、コンピュータサイエンス学部がふえてもとんとんではないかというレポートをどこかで拝見したことがあります。

そうすると、では、海外に求めるのか、あるいは現状の人材のスキルトランスファーをしていくのか。両軸だと思うのですが。あと、既存の人員のスキルアップといったことが非常に重要なポイントになるかと思えます。

あと、今回、余り触れられていない点で1つだけ。

私は、小さなマザーズに上場している会社の社外取締役をしているのですが、そこで、DXや技術などについて、ガバナンスをきかせてもっと育てたい、伸ばしたいと思った際に、その技術に余り明るくない方々からのレポーティングを受けて、わからないわけです。悪戦苦闘しまして、そのとき私はどうやったかといいますと、現場のエンジニアに話を聞いて、データベースをみせる、アーキテクチャをみせるといって、みて、理解して、ああ、なるほど。これは強い、弱いというのを判断した上で、その管理・監督をしてきたのですが、やはりわからないと思うのですね。社外取締役の方が外から取締役会の内容をみて、では、本当にDXが進んでいるのか、進んでいないのか、できているといっているけれども、本当なのか、わからないので、そのコードにある一定の具体性といいますか、分解した数字なのか、あるいは、わかりやすい、検証しやすいファクトなのかというものが必要ではないかと考えております。そのために何らかの貢献ができればうれしいなと思えます。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。

今、お2人の方の札が立っているのですが、時間も来てしまいましたので、次の回までキャリアオーバーしていただいて、次の回は冒頭お話しいただくようにさせていただきたいと思います。それでは、次回以降につきまして、事務局の瀧島情報技術利用促進課長からお願いします。

○瀧島情報技術利用促進課長

すみません。盛り上がってしまいまして、時間オーバーとなってしまいまして、ここで一旦打ち切りたいと思います。いろいろなご意見をいただいて、ありがとうございました。

今回は、2月の下旬をめどに日程調整をしまして、また開催のご連絡をさせていただきたいと思います。よろしくお願ひいたします。

○伊藤座長

それでは、第1回の検討会はこれにて終了いたします。ありがとうございました。

以上

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

FAX：03-3580-6073