

デジタルガバナンス・コードの策定に向けた検討

令和元年 9 月

デジタルガバナンスに関する有識者検討会

目次

1	本検討会の目的	1
2	デジタルガバナンス・コードの策定	1
2.1	デジタルガバナンス・コードの位置付け	1
2.2	デジタルガバナンス・コード設計の考え方	2
2.3	デジタルガバナンス・コードの活用	3
3	デジタルガバナンス・コード ～デジタルガバナンスの客観的評価軸となる行動原則～	5
4	デジタルガバナンスの客観的な評価について	10
4.1	客観的な評価基準の考え方	11
4.2	成熟度水準の考え方	13
4.3	成熟度水準の判定の考え方	14
	用語集	16
	デジタルガバナンスに関する有識者検討会開催概要	18

本文中に※印がある語句は、用語集を参照。

1 本検討会の目的

- 我が国産業界では、部門単位でバラバラな IT システムの運用を行っていること等により、①システムが老朽化・複雑化し（＝レガシーシステム化^{※1}）、保守運用が非効率になる（＝技術的負債^{※2}）、②データ利活用が困難になり事業環境の変化に応じた柔軟なビジネスが困難になる、③システム運用のノウハウが属人的となりブラックボックス化する（＝システム障害の原因に）といった問題に直面しており、これらがデジタルトランスフォーメーション（DX）^注の足かせとなっている。
- また、「DX レポート」においては、我が国企業の IT 関連予算の 8 割は現行ビジネスの維持・運営（守りの IT 投資）に割り当てられており、欧米に比べて将来の成長に向けた攻めの IT 投資が不十分である点等が指摘されており、我が国企業のデジタル化に向けた取組が欧米に比べて遅れている実態がある。
- こうした課題から脱却し、DX を本格的に展開していくには、経営トップのコミットメントの下で、レガシーシステムや技術的負債に起因する「2025 年の崖^{※3}」問題の克服に取り組み、我が国産業界全体のデジタル化に向けた取組の底上げを図るとともに、顧客、投資家、従業員、取引先、地域社会等のステイクホルダー^{※4} への説明責任を果たし、リスクテイクをしながらビジネスの高度化・創出・変革に着手し、SDGs の目標達成に資する取り組みを進めていくことが各企業に求められている。
- 本検討会では、基準となる行動原則に基づいて企業が DX の取組をステイクホルダーに明示し、これをステイクホルダーから適切に評価されるよう、DX を推進している企業を後押しする制度の必要性を検討している。本報告書では、企業の DX の取組における行動原則となるデジタルガバナンス・コードを示す。

2 デジタルガバナンス・コードの策定

2.1 デジタルガバナンス・コードの位置付け

- 経済産業省においては、これまでに「DX レポート」（平成 30 年 9 月）をとりまとめ、我が国企業に対して DX の必要性とともにレガシーシステムや技術的負債からの脱却等 DX を実行する上での課題を示し、DX の推進に向けた企業への意識付けを促してきた。
- さらに、「DX レポート」を踏まえ、各企業において経営者^{※5} や社内の関係者が、自社の DX への取組の現状や、あるべき姿と現状とのギャップ、あるべき姿に向けた対応策について認識を共有し、必要なアクションを取っていくための気付きの機会を提供することを目指し、自己診断を行うことを基本とした「DX 推進指標」（令和元年 7 月）を策定し、自己改善に

^注 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。

よる DX の推進を図っている。加えて、デジタルガバナンスの達成度を測る評価基準となるデジタルガバナンス・コードの必要性について、「システムガバナンスの在り方に関する検討会」（平成 31 年 4 月）で議論を重ねてきた。

- こうした経緯を踏まえながら、本検討会においては、顧客や投資家等の視点にも留意しつつ、各企業が目指すべきデジタルガバナンスのあるべき姿を示し、それに向けた達成状況を可視化し、各企業の状況を客観的に評価することによって DX の推進を図ることを目的とする「デジタルガバナンス・コード」を策定する。

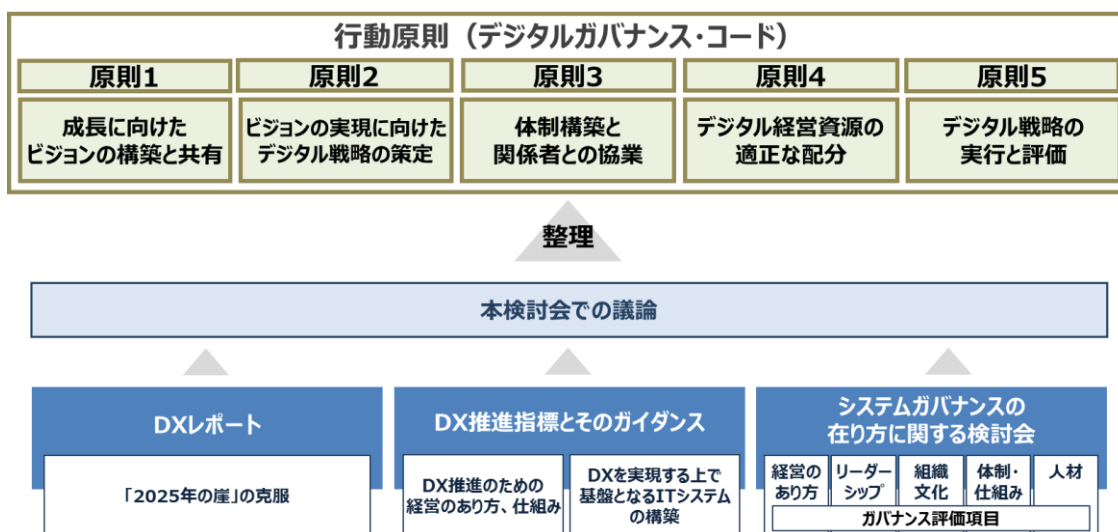


図 1 行動原則（デジタルガバナンス・コード）の成り立ち

2.2 デジタルガバナンス・コード設計の考え方

- 「DX レポート」及び「DX 推進指標」、「システムガバナンスの在り方に関する検討会」でとりまとめられたガバナンスの評価項目等を基礎とし、本検討会で出た議論のポイントを踏まえて、5つの行動原則からなるデジタルガバナンス・コードを整理した。
- デジタルガバナンス・コードに基づいたデジタルガバナンス^{※6}を実行することで、「2025年の崖」の克服やビジネスの高度化・創出・変革が一層推進されることが期待される。また、デジタルガバナンス・コードを基に、投資家等の市場関係者が企業のデジタルガバナンスの評価を行うこととする。

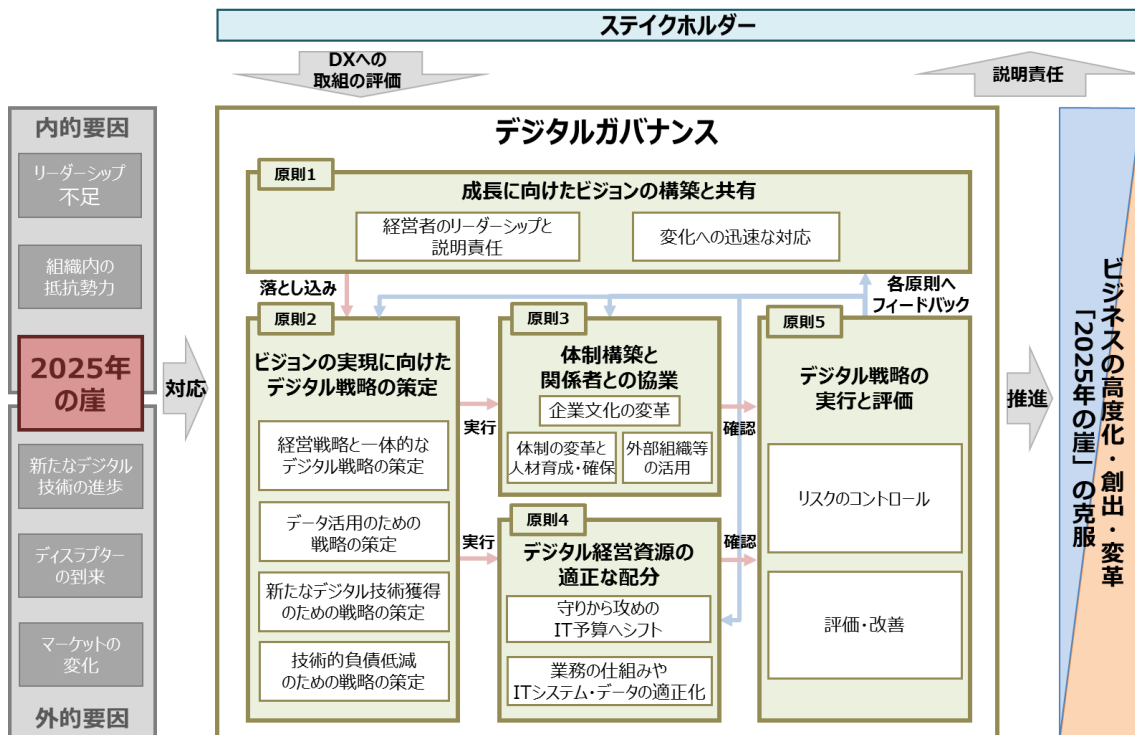


図 2 デジタルガバナンス・コードの構造

2.3 デジタルガバナンス・コードの活用

- デジタルガバナンス・コードに基づいて企業における DX の取組を説明し、投資家等の市場関係者から評価されることが、企業にとって必要でありメリットとして感じられる仕組みとなることが重要である。デジタルガバナンス・コードの検討にあたっては、こうした点にも留意しつつ、将来的には全ての上場企業が適切な情報を開示する環境を目指す。ただし、企業に客観的な評価と評価結果の開示を促す当面の措置として、「システムガバナンスの在り方に関する検討会」での議論のとりまとめで提案された「DX 格付」が、政府において実行されることが想定される。

(参考) 本検討会での議論のポイント

- 本検討会においては以下のような議論があった。
 - ・ コーポレートガバナンス・コードのような既存のコード類を参考にして、いくつかの基本原則を設けてはどうか。その際、定量的な指標も設定してはどうか。
 - ・ 企業が DX 格付取得を目的とした短期的な取組に陥らないよう、デジタルガバナンス・コードでは長期的な目線に立った取組を評価できるようにする仕組みが必要である。
 - ・ 従来から IT ガバナンスという考え方があるため、IT ガバナンスとデジタルガバナンスの違いをクリアにする必要がある。

- ・ デジタルガバナンスの達成状況を評価する際に用いる指標は、既存の DX 推進指標とそのガイダンスと整合性が取れていることが望ましい。
- ・ ステイクホルダーのうち特に投資家等の市場関係者が企業を評価するにあたっては、5つの行動原則からなるデジタルガバナンス・コードの取組状況とアウトプットとしてのビジネスの高度化・創出・変革の成果の両方を確認する必要がある。
- ・ 行動原則を個々にリストアップするのではなく、構造的に捉えると原則の見通しがよくなる。DX 推進の流れやストーリーを構造的な図として盛り込むことが望ましい。

3 デジタルガバナンス・コード

～デジタルガバナンスの客観的評価軸となる行動原則～

原則1 成長に向けたビジョンの構築と共有

経営者は、ビジネスのデジタル化やデータ活用といった世界的潮流と、「2025年の崖」の課題に対応するためにデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組むべきである。さらに、DXを通じて企業価値を継続的に向上・創出し、経営環境の変化に迅速に対応して企業として成長していくことを経営ビジョンの中に明確に盛り込み、従業員や顧客、投資家等、社内外に共有すべきである。

① **【経営者のリーダーシップと説明責任】**

データやデジタル技術を活用した取組とそれによってもたらされる価値の向上・創出に対してリーダーシップを発揮し、顧客や投資家等へ発信・説明する。

② **【変化への迅速な対応】**

経営環境の変化に迅速に対応して企業を成長させるため、データやデジタル技術を活用することを前提とした経営ビジョンを策定する。

■本検討会での議論のポイント

【全般】

- ・ DXの取組が経営者の責任であることを明示することが重要。現在の自社ITがどのレベルであるのかをまずは経営者が認識し、それを理解した上でアクションを起こすべき。「デジタルガバナンス・コード」を経営者が理解し、達成状況を自ら説明することが重要である。
- ・ DXの取組を経営者がビジョンとして示すことが重要である。「とりあえずAIを導入する」といった表面上の取組に走ることなく、デジタルによってどのような価値を顧客に提供するのかをビジョンとして明記することが重要である。
- ・ 「2025年の崖」の克服はCIOや経営層にはある程度浸透しているが、投資家は「2025年の崖」をほとんど認識していないため、「2025年の崖」は共通言語となることが望ましい。

【経営者のリーダーシップと説明責任】

- ・ 企業として具体的にどのようなDXの取組をしているのか、IT部門のみに任せることなく経営者自らの言葉で語れるようにしておく必要がある。
- ・ デジタルガバナンスの定義における統治者が誰かということを明確にする必要がある。コーポレートガバナンス・コードでは「会社（株主、顧客、従業員等の立場を踏まえた上で）」と定義しており、投資家を意識する立て付けとなっているため、本検討においても、関連するステークホルダーに配慮するような形で設定していくことが求められる。

【変化への迅速な対応】

- ・ 「データとデジタル技術の活用」「変化に迅速に対応（スピード・アジリティ）」は、DXにおける重要な要素である。

原則2 ビジョンの実現に向けたデジタル戦略の策定

経営者は、DXによってビジネスモデルや業務プロセスを変革していくために、その変革を実行し、根付かせるためのデジタル戦略^{※7}を明確にするべきである。デジタル戦略の策定においては、データ活用や新たなデジタル技術獲得の戦略とともに、技術的負債の低減及び獲得した技術の再負債化の回避のための戦略をトータルで検討するべきである。

① 【経営戦略と一体的なデジタル戦略の策定】

デジタル戦略は、データやデジタル技術を活用して価値を創出するために経営戦略と一体のものとして策定を行う。

② 【データ活用のための戦略の策定】

新たなデジタル技術活用の鍵となるデータ管理の仕組みづくり等の環境整備に向けた方針や計画の策定を行う。

③ 【新たなデジタル技術獲得の戦略の策定】

ビジョンの実現に向けて新たなデジタル技術の用途・適正を見極めた上で獲得するための方針や計画の策定を行う。

④ 【技術的負債低減のための戦略の策定】

「2025年の崖」の克服を見据えて技術的負債を低減しつつ、価値の創出へシフトするための方針や計画の策定を行う。

■本検討会での議論のポイント

【全般】

- ・ DXにより、ビジネスモデルや業務プロセスを変革し、企業文化を変革していくためには、その変革を実行し、根付かせるための経営としての「仕組み」を明確化し、全社で持続的なものとして定着させることが必要である。

【経営戦略と一体的なデジタル戦略の策定】

- ・ 既存のITシステムに絡む経営戦略の位置付けを議論する必要がある。今までのIT戦略とデジタル戦略全体を包含するように設計するか、DXにフォーカスして設計するか。DXに視点を置いた際、旧来のIT戦略・ガバナンス側でも実施すべきことがあるため、既存の視点を踏まえながら整理することが必要である。
- ・ 創出した価値を経営戦略レベルで確認して、次のアクション（IT戦略）に繋げて進められていることが重要である（創出効果のフォロー）。

【データ活用のための戦略の策定】

- ・ DXはデータ利活用が重要であるため、データの重要性やガバナンス、データ戦略等の内容を取り入れることが望ましい。

【新たなデジタル技術獲得の戦略の策定】

- ・ 日本と海外において、新しいIT技術を取り入れる姿勢に対するギャップが大きい。そこで、新しいIT技術にチャレンジする・取り入れるという観点が重要である。

- ・ 新技術は本来の効果を発揮しない形で導入されることがあるため、導入の仕方を見極めた上で展開していくことが重要である。

【技術的負債低減のための戦略の策定】

- ・ クラウド上に基幹システムを移設しても、それをメンテナンスする企業がいる(新たな技術的負債を作り込んでいる)。技術的負債を低減し、「2025年の崖」を克服するということを明記することが望ましい。

原則3 体制構築と関係者との協業

経営者は、DXを継続的に推進する企業文化を醸成し、推進のための体制を構築するべきである。また、企業の成長と中長期的な価値の創出は、従業員、取引先等ステイクホルダーの貢献の結果であることを十分に認識し、これらの関係者との適切な協業に努めるべきである。

① **【企業文化の変革】**

挑戦を促し失敗から学ぶリスクテイクのマインドセット、企業文化の変革に向けて経営者・従業員間で建設的なコミュニケーションを図る。

② **【体制の変革と人材育成・確保】**

IT部門のみならず企業全体としてDX推進に必要な人材の育成・確保、スキル獲得等に向けた取組を行うとともに、既存組織も含めた全面的な変革を行うための役割や権限を与える体制を整える。

③ **【外部組織等の活用】**

エコシステム^{※8}、オープンイノベーション^{※9}、企業間連携等による外部組織等の活用を行う。

■本検討会での議論のポイント

【全般】

- ・ DXによって創出される価値は、必ずしも事前に想定できるとは限らないため、挑戦すること、失敗から学ぶことが重要である。また、挑戦や失敗からの学習をスピーディーに繰り返す、かつ継続できることが必要である。

【企業文化の変革】

- ・ 日本企業がDXを推進する上での課題の一つがチェンジマネジメントである。文化の違うデジタル人材が弾き飛ばされることや、既存事業を殺してしまう(コア事業の人が辞めていく)ことを避けるため、会社としての戦略を経営者が全社員に説明する等、異なる文化を受け入れていくためのマネジメントが重要である。

【体制の変革と人材育成・確保】

- ・ 挑戦を促し、失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行するために、トライアル&エラーでダメなら次にいけばよいという文化を根付かせ、それをスピーディーに実施していくことが重要であり、それに適した体制とすることが必要である。

- ・ 企業としてデジタル人材に対する期待・役割、評価方法の定義がないと、DX 人材の数を算出して意味がないため、その点には留意が必要である。

【外部組織等の活用】

- ・ DX を考える上で、組織を越えた繋がりやエコシステム、オープンイノベーションは不可欠。外部との繋がりを重視する必要がある。

原則4 デジタル経営資源の適正な配分

経営者は、ビジョン実現のために、既存の業務の仕組みやそれを支える IT 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、デジタル経営資源^{*10}を適正に配分すべきである。また、DX を推進するにあたって、IT システム刷新の重要性を投資家等の市場関係者に分かりやすい形で明確に説明し、その理解を得る努力を行うべきである。

① **【守りの IT 予算^{*11} から攻めの IT 予算^{*12} へのシフト】**

現行の IT システムを維持・運営するための守りの IT 関連予算を縮小し、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 IT 及びデジタル関連予算の拡大に向けた取組を行う。

② **【業務の仕組みや IT システム・データの適正化】**

クラウドや社内 API 等のデジタル技術の部門横断的な活用に向け、既存の業務の仕組みや IT システム・データの見直し・シンプル化・再構築を行うとともに、IT システム・データに関するアーキテクチャ^{*13}等の適正化を行う。

■本検討会での議論のポイント

【全般】

- ・ レガシーシステムを抱えていることは、事業継続に関わることであるため、客観的に明らかにしていくことは重要である。
- ・ IT システム刷新の重要性を投資家等の市場関係者に説明するためには、日本においても IT システムにおける外部評価の充実を早期に実施すべき。海外では M&A 等を行う際、前提条件として IT システムがチェックされる。日本では IT システムのチェックはあまりなく、外部からのチェックが弱いため経営者も含めて IT システムの意識が低くならざるを得ないため、外部評価を充実させて企業側の意識を上げることが望ましい。

【守りの IT 予算から攻めの IT 予算へのシフト】

- ・ レガシーシステムとは何かを明記しないと、ヒト・カネをDXにシフトさせても、新たなレガシーシステムをつくることになることになるため、その点には留意する必要がある。
- ・ 海外と日本を比較した際、予算・人員の比率等が格段に下がっているため、目標とする指標を明示する必要がある。

【業務の仕組みや IT システム・データの適正化】

- ・ 海外の会社を買収する際、海外の方が日本より IT が進んでいることがある。部門横断的に

- クラウドや社内 API 等を活用するにあたって、海外含めてグループ全体をどのように統括・マネジメントするかという点も必要である。(グローバル視点、連結ベースで評価する観点)
- DX 全体を幅広く評価することは必要だが、「2025 年の崖」(レガシーシステム刷新)にフォーカスした工程(既存業務の仕組みや IT・データの見直し等)を評価することも必要である。

原則 5 デジタル戦略の実行と評価

経営者は、経営ビジョンやデジタル戦略の下、その実行により生じたセキュリティ等のリスクや成果をモニタリング・評価・フィードバックするためのプロセスを行うべきである。

① 【リスクのコントロール】

デジタル戦略の実行により生じた影響を観測し、セキュリティやプライバシー等のリスクを適切にコントロールする。

② 【評価・改善】

DX 推進による企業の IT・デジタル投資の有効性や投資による評価方法の改善に向けた取組(KPI、Exit ルールの見直し等)を行う。

■本検討会での議論のポイント

【全般】

- 従来の IT の視点ではプロセスを重視してきたが、デジタルの視点では価値を生み出す点も評価すべきである。

【リスクのコントロール】

- 投資家等市場関係者や経営者等の目線からすると、セキュリティやプライバシーの確保はデジタルガバナンスにおける重要な観点である。
- 海外関連会社・子会社のリスク管理・リスク評価や IT 投資管理の進捗状況をマネジメントする仕組み(本社・子会社双方向で把握・管理)が必要である。

【評価・改善】

- 投資家等市場関係者の目線で見たと際、DX が本業の収益になるかということを測る必要がある(お金を生むか、セキュリティは適切か等、DX が収益に貢献していることを見せられるとよい)。
- DX とは、ある種未成熟のテクノロジーを使って、とりあえずやってみることであり、失敗する可能性が高いため、リスクマネジメント(Exit ルール)が必要。リスクマネジメントや PDCA サイクルの確立を原則に盛り込むことが望ましい。

4 デジタルガバナンスの客観的な評価について

- デジタルガバナンス・コードに基づき、DXの推進状況を外部に説明し評価してもらうために、客観的な評価基準を策定することが求められる。
- ガバナンスの実行状況を把握するには、その具体的施策としてのマネジメントについても評価することが必要である。したがって、客観的な評価基準の策定にあたってはガバナンスに対応するマネジメントの評価基準も合わせて策定する必要があると考えられる。

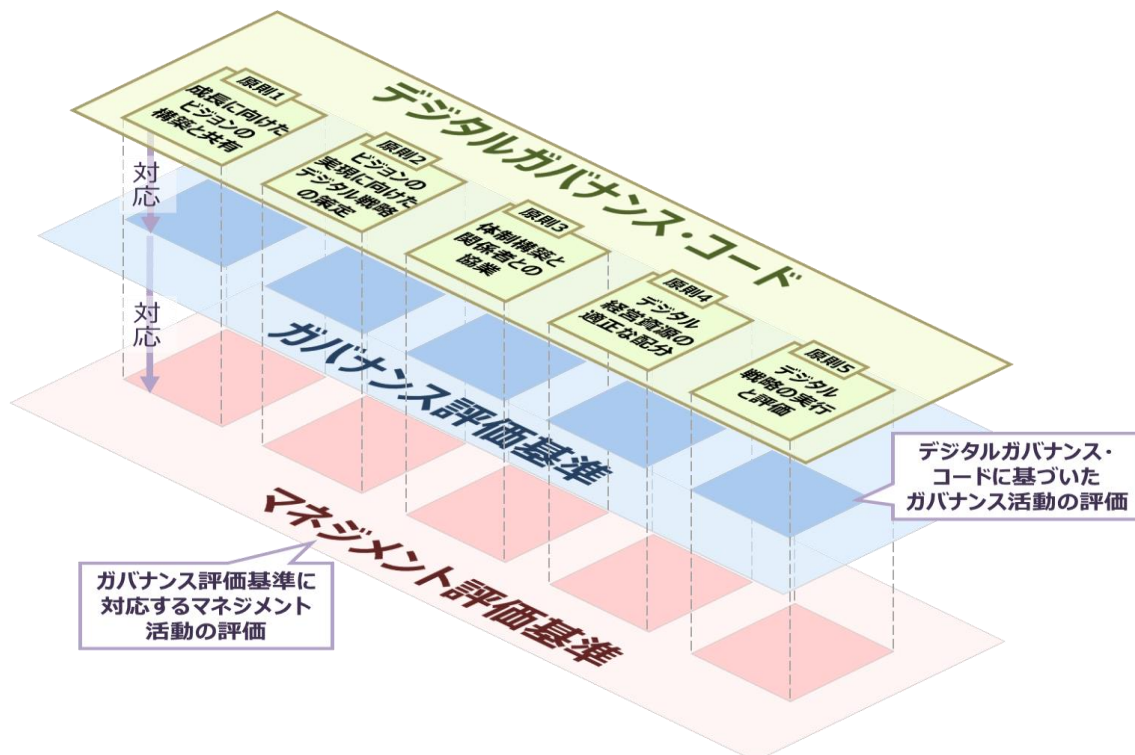


図 3 デジタルガバナンス・コードと評価基準

- 客観的かつ継続的な評価を容易とするためには、デジタルガバナンス・コードの取組状況について、定性・定量双方の指標を設定することが必要である。加えて、アウトプットとしてのビジネスの高度化・創出・変革の成果についても定量的な指標の設定が望まれる。
- 例えば、「DXレポート」によると、守りのIT関連予算と攻めのIT関連予算の比率を6：4にすることが提唱されている。これを踏まえ、まずは守りのIT関連予算と攻めのIT関連予算の比率を6：4とすることが一つとなると考えられる。この場合に、IT関連予算とは、単に情報部門の予算として算出するのではなく、各企業全体のデジタル関連予算を棚卸し算出することが適切と考えられる。
- なお、業種・業態によって目標とする定量指標や基準は個社で異なり一律には設定が難しいため、どのような定量指標が適切であるかを含めさらなる検討が必要である。

4.1 客観的な評価基準の考え方

- 客観的な評価基準の策定にあたっては、①レガシーシステムや技術的負債から脱却し、新たなデジタル技術に対応した経営の基盤を構築する「2025年の崖」の克服の観点と、②各企業のイノベーションの創出やデータの利活用等の取組を進める「ビジネスの高度化・創出・変革」の観点に留意することが必要である。
- 現状においては、我が国の多くの企業が「2025年の崖」の克服の段階に達していないことに鑑み、当面は「2025年の崖」の克服に力点を置き、策定する必要がある。ただし、我が国全体のDXの進展状況を踏まえ、より多くの企業をあるべき姿の達成に導くよう機動的かつ柔軟に評価基準の力点を見直す必要がある。
- また、セキュリティやプライバシー等のリスクへの対応とビジネスの高度化・変革・創出の観点とトレードオフになり得ることを踏まえ、③デジタル化する上で事業上対処すべきリスクのコントロールの観点にも留意し、攻めのデジタル化に向けた対応をバランス良く両立させることに配慮することが重要である。

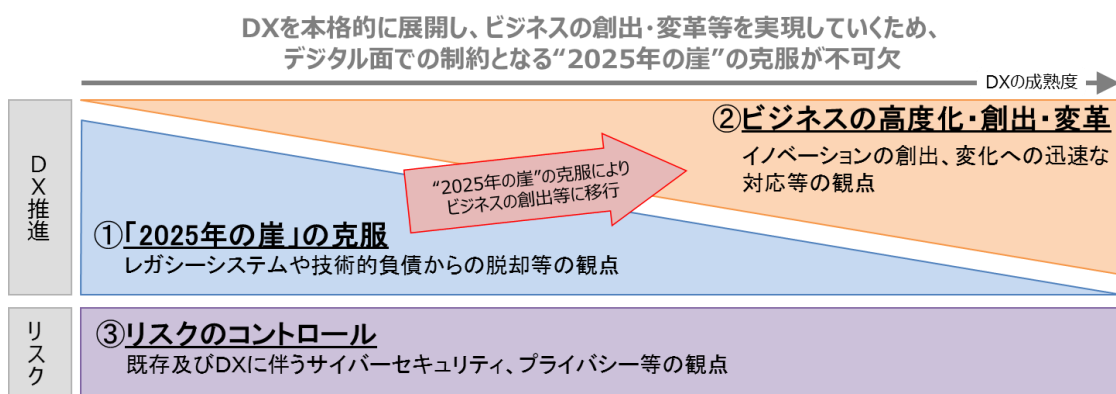


図 4 DXの進展の流れと評価観点

■本検討会での議論のポイント

- ・ 企業にとってアウトプット（イノベーション・変革の結果）を評価することは大変重要。そのためには、ガバナンス・マネジメント双方をモニタリングする客観的な評価基準、評価項目が必要である。
- ・ マネジメント面で留意すべきことは、従来のITマネジメント色が強くなってしまったため、DX実現のためのプロセスを出すことが望ましい。
- ・ 評価基準は「企業に達成して欲しい姿」「状態としてのゴール」を整理することである。それを実現するためには何を実施すべきであるという例示を記載することが望ましい。
- ・ 評価項目が細かくなると、ガバナンスとマネジメントの構造や関連性が見えなくなるため、工夫が必要である。

- ・ 評価項目が多くなると回答する側の負荷が高まり普及しない恐れがあるため、まずは内容を厳選してスモールスタートとすることが望ましい。
- ・ 評価項目に定量的要素を入れるべきではあるが、定量目標を悪用し、定量評価のみ達成していればよいという企業も考えられるため、対策を検討する必要がある。
- ・ 業種・業態によって目標とする定量数値は異なるため、閾値を設定するのは大変難しい。個々の数値目標は絶対値を設定しなくても、経営者自身が定義した数値・指標や合理的な説明を経営者自身ができることが望ましい。
- ・ 全ての評価項目に対して KPI を設定するのは難しい。そのため、現実的に設定可能な KPI に絞り込んだ方が望ましい。(攻めと守りの IT 予算の比率や社員数全体における DX 要員の比率等)
- ・ 定量指標を設定する場合、DX 格付の実務に耐え得るよう出来る限り明確な判断基準を設ける必要がある。
- ・ コーポレートガバナンス・コードのように KPI に関して”Comply or Explain”の考え方（必ず定められた数値に達していなくとも企業として説明できればよい）で妥当性を評価する考え方もある。

4.2 成熟度水準の考え方

- デジタルガバナンスの取組を促進させるために、その達成度を可視化する道しるべ（マイルストーン）を設定する。
- デジタルガバナンスの達成度は、順を追って段階的に達成するべきという成熟度の考え方を取り入れ、複数段階に分け設定する。
- トップクラスの成熟度水準は、ビジネスの高度化・創出・変革を継続し、改善・改革プロセスが組織として定着しているような状態として設定する。
- なお、今後、産業界におけるデジタル化の進展状況を踏まえ、必要に応じて、デジタルガバナンス・コードや評価基準の見直しとともに成熟度水準も改訂していくことが必要である。

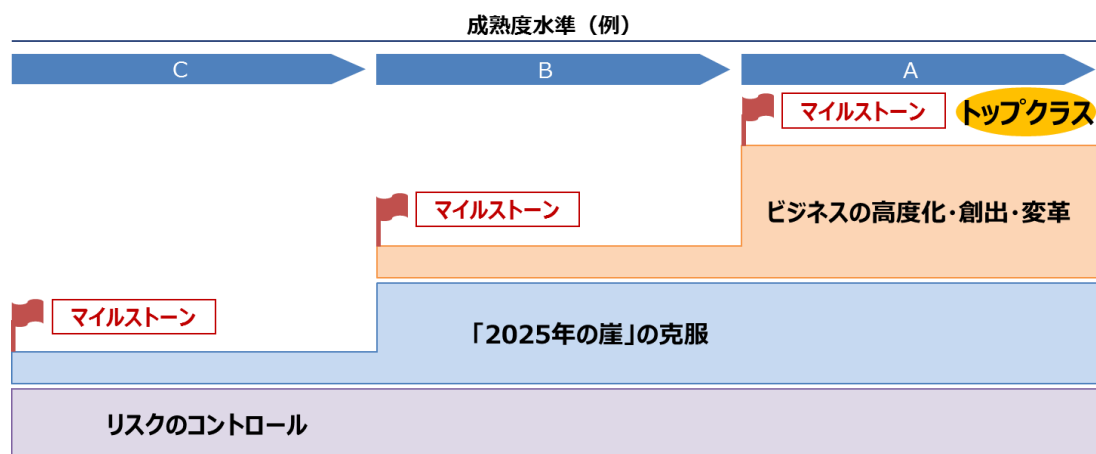


図 5 成熟度水準の考え方

■本検討会での議論のポイント

- ・ 攻め、守り、リスクのコントロールを一緒にまとめて評価するのは難しい。それぞれのレベル感があるため、分けて考える必要がある。
- ・ レガシーシステムを全て刷新しないと上位の水準に到達できないのは厳しい。戦略目標と紐付けた際、どこまで実施できているかが重要であり、レガシーシステムを残す場合でも、きちんと説明できればよい。
- ・ 企業規模や上場・非上場に関係なく、ある程度の普遍性は必要。どこに平均的な水準をおくかということが議論のポイントである。
- ・ 成熟度水準を年々見直すという考え方はよい。なるべく多くの企業に利用してもらうために、初期の水準は低く設定しておくことが望ましい。

4.3 成熟度水準の判定の考え方

- 成熟度水準を客観的に判定するために、当該水準に求められる具体的な活動（プラクティス）を一つ又は複数設定する。
- なお、“Comply or Explain”の考え方にとり、必ずしも設定されたプラクティスそのものが実施又は達成されていなくとも、それに準ずる他のプラクティスが実施されており、その内容を企業が客観的に説明できれば、当該水準を満たすものとする考え方を取り入れることとする。

■本検討会での議論のポイント

- ・ “Comply or Explain”の概念は必要。一つのプラクティスができていないからといって、総合点が悪くなるということでもない。
- ・ 経営者自身が投資家等の市場関係者に対して説明ができる・できないという点で分けることが必要。エビデンスを持って説明できるかどうか重要である。
- ・ 企業として評価すべきはアウトプットである。成熟度水準の上位はアウトプットを評価する基準とすることが望ましい。

(以上)

【参考とした既存の指標等】

- ・ DX レポート ～IT システム「2025 年の崖」克服と DX の本格的な展開～（経済産業省）
- ・ DX 推進指標とそのガイダンス（経済産業省）
- ・ システムガバナンスの在り方に関する検討会公表資料（経済産業省）

用語集

1. レガシーシステム

ソフトウェア構成やプログラム設計等が老朽化・複雑化し、管理がなされていないことにより、新たな機能の追加変更や維持が適切なスピード・経済性で行うことができなくなっているシステムのこと。稼動年数や活用されている技術が古い場合であっても、必ずしもレガシーシステムではない。レガシーシステムの多くは技術だけでなく不適切なマネジメントにより生じる。

2. 技術的負債 (Technical Debt)

IT システムが老朽化・複雑化することにより、保守運用が非効率になっている IT 資産のこと。その結果、IT システム運用・保守コストが高騰し、DX の実行のために必要となる攻めの IT 投資に資金・人材を振り向けることが困難な状態となる。

3. 2025 年の崖

2018 年に経済産業省が公表した「DX レポート」において、日本企業がシステム刷新をしなかった場合に陥る放置シナリオを指した表現。具体的には、デジタルトランスフォーメーションの実現が求められる中で、複雑化・老朽化・ブラックボックス化した既存システムが残存した場合、2025 年までに予想される IT 人材の引退やサポート終了等によるリスクの高まり等に伴う国際競争への遅れや我が国経済の停滞等を指す。

4. ステイクホルダー

顧客、投資家、従業員、取引先、地域社会等をはじめとする企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に向けて関係を持つ者のこと。

5. 経営者

企業における取締役会のメンバーまたはそれに準じる者のこと。企業の意思決定に関わる全ての者は、デジタルガバナンスを理解し、取り組むことが求められる。

6. デジタルガバナンス

デジタルトランスフォーメーションを継続的かつ柔軟に実現することができるよう、経営者自身が、明確な経営理念・ビジョンや基本方針を示し、その下で、組織・仕組み・プロセスを確立（必要に応じて抜本的・根本的変革も含め）し、常にその実態を掌握し評価をすること。

7. デジタル戦略

企業が競争力を維持・強化するために、デジタル技術を活用した製品・サービス等を創出するための行動計画とアプローチのこと。IT 戦略はビジネスの課題に対して技術的な方策を示すものであるのに対し、デジタル戦略は新たなデジタル技術やデータ等を使ってビジネスを変革する方策を示す。

8. エコシステム

企業の協業・分業・連携等を行い、消費者や社会を巻き込みながら業界の枠や国境を越えて広く共存共栄していく仕組みのこと。

9. オープンイノベーション

企業や大学・研究機関、地方自治体、起業家等、外部・異業種から技術やアイデア、サービス、ノウハウ、データ、知識を募集・集約し、革新的な新製品（商品）・サービス、ビジネスモデル等を開発するイノベーションの方法論のこと。社内資源に依存せず、あらゆる枠組みを超えることで、イノベーションを創出するきっかけとなる。

10. デジタル経営資源

デジタル技術により価値を生み出すための元となるデータや情報、知識、IT システム、知的財産等のこと。

11. 守りの IT 予算

現行の IT システムを維持、運営するために必要な予算のこと。IT 予算のうち、価値は変わらないもの（ライセンス切れや保守切れ等）、事業の質的改革・量的拡大を伴わない業務の効率化や利便性を向上させるものを指す。

12. 攻めの IT 予算

IT 予算のうち、ビジネス価値を上げるもの、経営環境の状況に応じて自らを変革させるもの、既存ビジネスの強化により利益を拡大させるもの等を指す。

13. アーキテクチャ

ハードウェア、OS、ネットワーク、アプリケーションソフト等の基本構造や設計思想のこと。

デジタルガバナンスに関する有識者検討会開催概要

■検討会開催実績

- ・ 第1回 2019年5月30日
- ・ 第2回 2019年6月4日
- ・ 第3回 2019年7月3日
- ・ 第4回 2019年7月30日
- ・ 第5回 2019年8月20日

■座長

- ・ 野中 誠 東洋大学経営学部経営学科 学科長 教授

■委員

- ・ 臼井 俊文 株式会社フロンティア テクノロジー事業部 IRコンサルティング部 専任部長
- ・ 川津 篤子 有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部 アシュアランス部 パートナー
- ・ 木村 岳史 株式会社日経 BP 日経 xTECH、日経コンピュータ 編集委員
- ・ 竹内 克也 丸機株式会社 執行役員 CIO 情報戦略部長
- ・ 新田 哲 JFEスチール株式会社 常務執行役員
- ・ 三浦 明彦 全日本空輸株式会社 取締役 常務執行役員 企画室・デジタル変革室 担当
- ・ 山野井 聡 ガートナージャパン株式会社 リサーチ&アドバイザー部門 ソーシング & IT マネジメント
マネージング パイプライン
- ・ 鷺崎 弘宜 早稲田大学理工学術院基幹理工学部情報理工学科 教授、研究推進部 副部長、
グローバルソフトウェアエンジニアリング 研究所 所長
国立情報学研究所 客員教授
株式会社システム情報 取締役（監査等委員）
株式会社エクスモーション 社外取締役

■関係省庁

- ・ 内閣官房 情報通信技術（IT）総合戦略室
- ・ 内閣官房 内閣サイバーセキュリティセンター
- ・ 総務省 サイバーセキュリティ統括官室
- ・ 総務省 情報流通行政局 情報通信政策課

■事務局

- ・ 株式会社 NTT データ経営研究所
- ・ 経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 (氏名五十音順 敬称略)