

Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会(第2回)議事録

1. 会議の概要

日 時：令和2年2月19日（水）12：30～14：30

場 所：経済産業省本館地下2階 講堂

2. 議事要旨

○瀧島情報技術利用促進課長

これより、第2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。事務局を務めます情報技術利用促進課長の瀧島です。どうぞよろしくお願いいたします。

最初に、本日の資料の確認をしたいと思います。お手元のiPadをごらんいただくと、資料が4点格納されているかと思います。画面をみていただいて、資料を確認できない方がおられたら挙手いただければと思いますが、大丈夫でございましょうか。

では、皆さん、閲覧できるということで進めさせていただければと思います。撮影はここまででございますので、傍聴はそのまま結構でございますけれども、よろしくお願いいたします。

それでは、進行を座長の伊藤先生、お願いいたします。

○伊藤座長

それでは、よろしくお願いいたします。それでは、本日は前回に引き続きまして、デジタルガバナンス・コードについて議論いただければと思います。

まずは、事務局から資料の説明をお願いします。

○瀧島情報技術利用促進課長

資料4がございますので、そちらをあけていただくと事務局説明資料ということでございます。

本日はデジタルガバナンス・コードの全体のご議論ということでございますけれども、まずはこの資料に沿って説明したいと思っております。まず、デジタルガバナンス・コード、もう一度どういう構造で構成されているのかということを紹介したいと思っております。

昨年の臨時国会で情報処理の促進に関する法律の一部改正をして、デジタルトランスフォーメーションを社会全体で進めていこうということが決められているわけですが、今回の議論していただいているデジタルガバナンス・コードは法律的にいうと、ここの情報処理促進法に基づく指針と施行規則にひもづいているものでございますが、こちらの左側の法律のところは自然言語ではなく、いわゆる法律言語で書かれているものでございますので、こちらというよりは、むしろ世の中でどう使っていただけるのかという意味でいうと、デジタルガバナンス・コードの中身の議論をお願いしたいという位置づけになっております。

デジタルガバナンス・コード全体はどういう構成になっているかと申し上げますと、まず基本的事項、シンプルな柱となる考え方と、それに続いて、ここまでやっていたら一応デジタルトランスフォーメーションに向かっていっているのだということはある程度見える化していくような認定基準というところ、その上で望ましい方向性、もしくは取組例という形で、よりすぐれた企業を選定、DX銘柄ということで、今、こちら伊藤先生に議論いただいておりますけれども、そちらの選定に生かしていく。この全体についてデジタルガバナンス・コードという呼び名として定着、普及を図っていきたいと考えているものでございます。

では、デジタルガバナンス・コードとはどういうものかということで、それをもうちょっと模式的に出していますが、基本的にはDXを進めていくための、DX-Ready以前という、あまねく全ての利用者の全体に当たるわけですが、DX-Readyになったところを認定していくというところがございます、基本的なデジタルガバナンス・コードに沿って経営を進められていく。もしその中で企業さんが望めば、それを認定して、見える化していく、ステークホルダーとの対話に臨んでいただくという形になっていて、その中のベストプラクティスはDX銘柄として、上のほうのDX-Excellentといった形で選定がされていくといった形でございます。

コードの中身に移りますけれども、デジタルガバナンス・コード（案）ということで、4ページ、5ページ以下です。まず位置づけということで、いかなる趣旨、いかなる問題意識でこのデジタルガバナンス・コードをつくったのかということで、前文を用意しているということでございます。

簡単に中身をご紹介申し上げますと、まず、あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向かって、ビジネスモデルを抜本的に変えていくというDXをして、新たな成長を実現するというケースもありますし、一方でグローバルな競争の中でデジタルディスラプションというものが起きて、競争環境が非常に厳しくなってくるということがある。

こうした技術の変化、社会の変化、競争環境の変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくには、おおよそこの3つが大事だと問題意識としてはもっておりまして、1つ目はITシステムとビジネスとを一体的に捉えて、新たな価値創造に向けた戦略を描いていく。デジタルと経営は一体であるという話でございます。2つ目はレガシーの話でございますけれども、ビジネスの持続性確保のため、これがITシステムの技術的負債になることを防いで、計画的なパフォーマンスの向上を図っていくという話。3つ目として、こうしたことを進めていくためにはIT部門、DX部門、事業部門、いろいろな部門にまたがって組織横断的に取り組むということになってくるのではないかと。こうした観点から経営者の関与が不可欠なものではないかと問題意識として設定させていただいている。

現状をみると、本格的なDXの取組はなかなかうまく進んでいないのではないかと。レガシーシステムがいまだに足かせになっているケースや、PoCどまりの企業も多い。

次のページですけれども、DXを進める能力は全体の企業、ステークホルダーとの対話の中で無形資産の一部になるわけですが、こうしたものについての対話も十分に行われていないのではないかと。

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・コードとしてとりまとめたと考えております。このコードはあくまでも後段にあるような自主的・自発的に進めるためのものでありますし、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て、積極的に取り組んでいく企業に対して資金や人材、ビジネス機会が集まるようにしていくということを目的としたいと思っております。

対象となる企業さんですけれども、こちらについては上場、非上場問わず、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、広く一般の事業者を対象としたいと思っております。また、ステークホルダーという用語については、投資家ということのみならず、顧客、もしくは人材、取引先、価値協創するパートナー、地域社会等々も含む概念としたいと思っております。

中身のご紹介でございますけれども、柱立ては前回ご紹介したとおりでございます。まず、経営ビジョン・ビジネスモデルでございまして、それぞれの内容の中に基本的事項と望ましい方向性、取組例という、それぞれのカラムというか、トピックについて3段階になっているということでございます。本日のご議論の中では、この基本的事項というところを中心に固めたいということでございます。

読み上げますけれども、経営ビジョン・ビジネスモデルについての基本的事項、柱となる考え方でございますが、企業は、ビジネスとITシステム、デジタルというものを一体的に捉えて、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を踏まえたビジョンの策定、実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造のストーリーとしてステークホルダーに示していくことが大事であるということをお願いしております。

②で法律に基づいて認定するという際の基準ということであると、デジタル技術による社会及び競争環境の変化を踏まえたビジョン、ビジネスモデルの方向性を公表していることをございまして、認定に当たっての判断は、機関承認（取締役会の設置会社であれば、取締役会の承認）を得た公開文書に記載されている事項をもとに行うとさせていただきます。

望ましい方向性でございます。これは委員の皆様を回らせていただいている中で、いろいろうご意見をいただきました。こういった形で進めたらいいのではないかという意見をいただいておりますので、それを幅広く入れたような形になっております。

簡単にご紹介申し上げますと、まず中長期視点からリスク・機会を捉えて、自社のビジネスモデルについて重要な要素を特定していく必要があるのではないかという話であるとか、システムの老朽化により、その維持が困難になるリスク、レガシー問題みたいなものが典型的ですけれども、こういった問題や、競合が出てくる中で、ビジネスのアジャイル化の進展に対して、変化のスピードについていけなくなるということもそうですし、そもそも競争の中でデジタルディスラプションに遭うということもリスクであろうということでございます。

iiiのビジネスモデルの設計に当たってはということですが、顧客価値の最大化を図るということ、ゼロベースで設計することが大事なのではないかというご意見も多数いただいていることとさせていただきます。それを実現するためのITシステム、アーキテクチャでなければならないということであろうかと思っております。

ivにまいりますけれども、オポチュニティーというものをみていくに当たっては、VUCAと呼ばれる時代変化や環境、社会への変化の要請の高まりを捉えていくことも重要ではないかというご意見もいただいております。

次のページ、取組例でございますけれども、以上のような社会環境の変化、競争環境の変化のようなシナリオ分析を通じ、自らがどういったビジネスをしていくのかというビジネスモデルを立案し、発信するというのを1つの例としております。

もう1つは、顧客の志向に合わせて、売り切り型のモデルからサブスクリプション型のビジネスモデルへの転換を図るといったことなどが取組例として挙げられると記載されております。

次に、ビジョンを実現するためにどう戦略に落とし込んで、それを実現していくかということで、10ページ目でございますけれども、まず基本的事項では、柱となる考え方という中で、ここも先ほどと似ていますが、企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すべきビジネスモデルを、デジタル技術を組み込んだ形で戦略を策定して、ステークホルダーに示していく必要があるということとさせていただきます。

認定の基準も同様でございます。こうしたものについてデジタル技術を組み込んだ戦略について、機関承認を得たような公開文書で外に出しているということとしたいと思っております。

望ましい方向性でございますけれども、例えばiiにありますように、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、前回の検討会でもこのあたりについてさまざまご議論をいただきましたが、こうしたことも含めて捉えていくことが大事なのではないかと考えております。

また、iiiにあるように、ビジネスのアジャイル化が進んでいきます。1つの戦略を固めてずっとそれをやっていくというよりは、アジリティーを確保するようなガバナンスの仕方、そういう戦略の立て方があるのではないかとすることを望ましい方向性として記載しております。

(3)取組例でございますけれども、iにありますように、ディスラプションリスクをきちんと分析した上で、新しいビジネスモデル、新しい価値を提案していくということとさせていただきます。

その次は、戦略を実現するための組織づくり・人材づくり、体制の話でございますけれども、基本的事項、柱となる考え方として、iにあるような、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の構築が必要であると。一過性の取組ではなくて、継続的に行っていくためには体制をつくっていくことが必要であろうということとさせていただきます。

その際、それを実現するための人材の確保、育成や、オープンイノベーションみたいなことも重要な要素として捉えていく必要があるということを柱となる考え方に盛り込んでおきます。

認定基準については、これまでの柱と同様でございます。

望ましい方向性でございますけれども、組織づくりに当たっては、ITシステムの整備・刷新、企業文化の変革、体制の見直し、人材の育成、活用、外部組織の活用ということまで視野に入れて検討していくことが望ましいという形としております。

取組例ということであると、この辺は大分具体的なご意見をいただいておりますけれども、それを反映しておりますけれども、例えばCDOを外部から招聘して、推進するチームを結成していく。もしくは、きちんとソフトウェアを書ける者をデジタルの責任者として任命していく。もしくは、社内の人材育成という意味でいうと、DXに向けたビジョン、取組、環境等の発信により効果的な採用、もしくは社内の人材育成を進めていく。ivですけれども、高度人材の獲得・育成・処遇みたいなことも戦略的に実施していく。vにあるように、外部人材の獲得や中途採用も積極的に行い、外部人材が孤立しないようなサポートをしっかりと行うような体制をつくっていく。vi、バリューチェーンワイドでの戦略的アライアンスを結成して、オープンイノベーションを進めていく。もしくはM&Aなども駆使しながら、スタートアップ等の協議をうまく進めていくといった点。viiiにあるようなマーケティング、システム開発、システム運用まで含めた一体化したような運営をしていくといったことを挙げております。

おめくりいただいて13ページでございますけれども、戦略を実現するためのITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策でございますが、基本的な事項、柱となる考え方でございますが、企業は、戦略の推進に必要なITシステム・デジタル技術の活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメントの方策、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て、ステークホルダーに示していくことが必要であろうと。レガシーから脱却して、中長期的にきちんとITシステムが良好な状況にあるといったことを示していくことが必要であるということでございます。

認定基準については、今までと同様で、こうしたものについてきちんと機関承認を得た公開文書に記載されている事項をもとに認定を行っていくということでございます。

望ましい方向性でございますけれども、まず第1に、ITシステム・デジタル技術の活用に向けて、きちんとした投資計画、研究開発の計画を明確化して発信していくことが臨まれる。iiとして、老朽化した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ということを確認して、順序を立て適切な刷新計画を立てていくことが大事なのではないか。iiiで申し上げているのは、ITシステムを維持・運営していくためには、守りの予算からビジネス価値向上につなげていく、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にシフトしていくといったことの検討。ivとして、社会・技術の変化に対応していくためにPoCをやっていく。ただし、PoCをやっていくに当たっては、戦略上の位置づけや評価方法が不明なままやっても、そのまま先につながっていかないということがありますので、きちんと戦略につながったものとして、事業につながっていくものとして、こういったものを行っていくという点等々を挙げております。

取組例というところで(3)、守りのIT予算、システム運用経費とは別に、戦略的なデジタル投資に係るポリシー、計画、資金額等々を対外的に発信して進めていくということを挙げさせていただいております。

3. 成果と重要な成果指標でございますけれども、これはKPIに係ることでございますが、柱となる考え方として、戦略の達成度をはかるKPIが必要ではないかということをお願いしております。

望ましい方向性としては、こういった戦略の進捗や効果を示すKPIを設定するとともに、それらが企業価値の創造にどう接続されるのかを明確化して、組織全体としての価値創造プロセスを示してはどうか、短期的、中期的それぞれ設定してはどうかということをお願いしております。

取組例ということで、ここもご意見をいただいておりますが、少し細かく書いておりますけれども、Time to marketの新製品の開発スピードであるとか、Cash Conversion Cycleの仕入れから

販売に伴う現金回収までの日数であるとか、いろいろなセグメントごとにKPIは設定し得るのではないかということでございます。

iiにあるようなサブスクリプションのビジネスモデルにおいてはARR、年間経常収益であるとか、MRRであるとか、ユーザー平均単価、いろいろな指標が特にベンチャーコミュニティー等々を中心に使われているものがございますので、こうしたものをうまく活用していくことが大事なのではないかと考えております。

4. ガバナンスシステムでございます。柱となる考え方でございますけれども、まず第1に、経営者は、デジタル技術を組み込んだ戦略の実施に当たって、社内改革をどう進めていくのかということと同時に、ステークホルダーへの情報発信を含めてリーダーシップを発揮するということが大事である。

iiとして、事業部門やITシステム部門と連携、協力して、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ことが必要である。同時にサイバーセキュリティー等々のリスクに対しても適切に対応を行うことが必要であるとしております。

認定基準でございますけれども、こうした経営ビジョンやデジタル技術を組み込んだ戦略について、対外的に経営者みずからが発信を行っているということ。iiとして、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、例えばレガシーといったことの課題の把握が行われていること。iiiとして、経営者のリーダーシップのもとでサイバーセキュリティー対策を推進していること。例えばということで、サイバーセキュリティー経営ガイドライン等に基づいて対策を行って、セキュリティー監査等を行っていることを確認する。中小企業においては、SECURITY ACTION制度に基づいて自己宣言を行っていること等を確認するということ念頭に置いております。

ガバナンスにおける望ましい方向性においては、iとして、取締役会の中でデジタル技術、こういったデジタルに関する十分な知見や問題意識を有する取締役がボードメンバーの中にいて、ビジョンや戦略の構築に当たって十分な議論がなされていることを1つ挙げております。2つ目でございますけれども、経営のリーダーシップの中でレガシー化を防いで、良好な状態を維持するための定期的な診断、もしくはその結果に基づく対応の仕組みが構築されていることを挙げております。3つ目に、こうしたことは一体的に外部のステークホルダーに対して見える化をしていくという観点から、例えば有価証券報告書の事業等のリスクという項目に関連開示、どこに今までのような文書が開示されているかということについて場所が記載されている、中身を書くというよりは、どこで公表しているのかということ記載、整理してはどうかということ挙げております。

19ページ目に行っていただくと、取組例でございますけれども、1つ目として、経営者自らがきちんとビジョンを出していくということと、2つ目として、DXを担当する役員や執行役が選任されて、きちんと戦略上の狙いが明確になっているということ。特に当該役員、執行役みずからが発表資料等々を作成するということが1つ大事なのではないかというご意見もいただいております。4つ目、エンジニア出身の常勤または非常勤の取締役、ボードメンバーの中にデジタルのわかる人間がきちんといる、技術がわかる人間がきちんといるということでございますけれども、そうした人間を置くということが大事なのではないか。さらに、そうした人間を通じて、エンジニアのコミュニティーときちんと対話を行うということも大事なのではないかとしております。

以上がデジタルガバナンス・コードと呼ばれるものの基本的な事項、認定基準、取組例、望ましい方向性を整理させていただいたものでございます。

そこ以降は簡単に参考でございますけれども、こういった取組に対する米国有識者等の意見ということで、米国の関係者がどういう反応を示したかということ簡単に記載しております。

1つ目の話ですけれども、こういったデジガバコードのような形でレファレンスできるものをつくっていく、ステークホルダー間の共通言語として整備していくということには米国内でも東海岸、西海岸問わず非常に強い関心があったということでございます。加えて、デジタル面の評価は経営そのものの評価であるという声も非常に多く、近い将来、全ての産業・企業に必須となっていくのではないかという見方も示されておりました。

21ページ目に行っていただくと、特に産業分野でいくと金融もしくは小売といったDXのインパクト、方向性が大分みえてきている分野では細かいKPIが設定されて、市場から相当厳しくみられているというご意見がありました。また、レガシー刷新や攻めのデジタル投資は効果が出るまで時間がかかるということもあるので、業種によっては投資家から過小評価されていて、株価が低いのではないかと、GAFAとか、そういったプラットフォーマーに比べるとスタートアップ等の買収等にも不利になっているのではないかとというご意見もございました。さらには、日本企業の多くはシリコンバレーのスタートアップとの協業にうまくいっていない、失敗しているということでありまして、DXコードみたいなものを使って、それに沿った経営をしていくことでオープンイノベーションの実現に資するものとなってほしいといった期待も西海岸のコンサルタントの関係者などからもございました。

22ページ目に行っていただくと、米国でもレガシー問題は当然ながら同じようにございまして、そこを超えてデータを利活用するということの重要性は変わらないというご意見は当然にしてございました。他方で、DXをやっていくには社内の部門を超えて、企業の文化、人事評価体系等々も含めて中長期的に変えていかなければいけないということもございますので、これを実現するにはCEOのリーダーシップが極めて重要だというご意見はほぼ全ての関係者から出ているということでもございました。

長くなりましたけれども、以上がデジタルガバナンス・コードそのものと米国の反応ということでございます。

そのほか、今までコード自体の関連する論点として幾つかいただいております、制度運用・普及について、どういった形でタイムリーな見直しをしていくのかというお話、中小企業向けにどうやっていくのかというお話、25ページ目にあるような人材という点をどうやって強化していったらいいのかというお話、その他、経営を工学的にどう捉えていったらいいのかというさまざまな論点がございましたけれども、こうした論点については第3回、次回に議論できればと思っております。

ということで、長くなりましたが、26ページ目ですけれども、本日ご議論いただきたいことでもございまして、デジタルガバナンス・コード（案）についてご議論いただきたい。特に本日は、このうち(1)のそれぞれのセグメントごとの基本的事項、柱となる考え方及び認定基準について考え方を整理いただければと思っております。

私からは以上でございます。

○伊藤座長

瀧島課長、ありがとうございます。本日はデジタルガバナンス・コードの全体についての議論をしていただきたいと思いますと思いますが、先ほどの事務局からの説明にもありましたように、(1)基本的事項、具体的には①柱となる考え方と②認定基準を、一旦この検討会としての考え方を固めていきたいと思っております。よって、各委員の皆さんにはそれを念頭に置いていただいて、ご発言いただければと思っております。

では、オブザーバーの皆さんも含めて、ご発言のある方はネームプレートを立てて合図をお願いしたいと思います。プレートを立てられた方から指名したいと思います。なお、本日は、前回時間の関係でキャリーオーバーしました臼井委員、三瓶委員からまずはお願いしたいと思います。

○臼井委員

ありがとうございます。全体的なことで、専門的なお話になると、なかなか参加できないので、最初にお時間をいただけるのは非常にうれしいことだと思っております。

DXについて企業がどれだけ開示していて、また投資家がどれだけ求めているかというのは私の関心事で、いろいろみているところでございます。今ではもう新聞に載らない日がないぐらい一般化しているのですけれども、10年前でESGという言葉はほとんど聞かれなかったのです。当時はCSRという言葉をしていて、それも世の中によいことをするという位置づけで、投資家からはそんなもの財務に関係ないのだから要らないという議論があって、非常に反発していたことを思い出します。

現状はどんな状況になっているかというのをいろいろなものをみて、前回アニュアルレポートを7社ほどから拾ったのですけれども、今回は一応、ロベコサムAG、スイスに本社を置くサステナビリティ投資の会社がデータを出していますので、割と中立的で、経年でデータをとっているの、割と頼りにしているところでございます。そこでESG関連リスクについてアンケートをしています。今、手元にあるので申し上げますが、2018年末のデータでございますので、2019年末はもうすぐ出てくると思いますが、ESG関連リスクについてのアンケート調査、日本の企業180社からとっています。

目下の重要リスクは何ですかという質問に対して、2018年現在で、1番が環境マネジメント、2番が気候変動、3番が全社的なリスクと危機管理、4番が人的資源の管理、5番が企業倫理ということで、Eが2つで、Sが1つで、Gが1つ、その他1つということで、過去3年をみても、テクノロジーに該当する項目がゼロでした。

それから、今現在の顕在化しているリスクは何ですかという質問に対しては、日本の企業に対して回答は、1番が国内法令違反、2番が労働安全衛生に関する事案、3番が不正ということで、これもトップ10、過去4年なので、40コマとっているのですけれども、環境が1、社会が13、ガバナンスが10、横断的リスクその他が16、テクノロジーがゼロということで、日本企業からテクノロジーに関するリスクは、重要リスクと顕在化リスクに関してはアンケートではなかったということでございます。

海外はどうだということなのですが、GDP上位、日本を除く10カ国ということは9カ国なのですが、米、中、ドイツ、インド、フランス、英国、イタリア、ブラジル、カナダ、570社にアンケートをとっています。

目下の重要リスクは何ですかに対して、やはり労働安全衛生、企業倫理が1位、2位、過去3年変わりません。結論から申し上げますと、海外9カ国でも過去3年間、トップ5ではテクノロジーに関してはゼロということでした。目下の重要リスク、顕在化リスクに対しては日本も海外も、テクノロジーは基本的にリスクとして上位には認識されていないということです。

一方で、ESG上の進行リスクは何ですかという質問に対しては、突然出てくるのですけれども、海外の9カ国は、1位が破壊的技術とイノベーション、2番が規制や政治的影響、3番がサイバーセキュリティとプライバシー保護ということで、1位、3位にもテクノロジーが入ってきます。日本企業は1位が自然災害や不可抗力、これはいろいろ災害等ありましたので、意識は非常に高いと思えますけれども、2位が労働安全衛生。日本の1位、2位はテクノロジーではなかったのですけれども、3位に破壊的技術とイノベーションが入ってきます。4位にサイバーセキュリティとプライバシー保護ということで、進行リスク、エマージングなリスクは何ですかという質問に対しては、海外では1位、3位、日本では3位、4位に入ってきているということで、そういった意味では破壊的技術革新、サイバーセキュリティとプライバシー保護、これは投資家にも共通するのですけれども、企業自身もリスクとして認識している一方、投資家からも非常に大きな関心事だと思えますので、この辺はぜひ全社的に押さえておきたいと思えます。

もう一点目は、開示に対して企業がどういう意識をもっているかということなのですが、私は金融庁さんのコーポレートガバナンス・コードは成功事例だと思っております。割と最近かなと思ったら、制定が2004年なのです。もう16年もたっているのです。それから、東商さんがコーポレートガバナンス報告書を制度化したのが2006年なので、これも結構な年数になります。それを経て、コーポレートガバナンス・コードでは、近年では非財務情報を載せてくださいという項目が企業からすると非常に意識づけになっています。

もう一個、昨年の3月なのですが、金融庁から出た技術情報の開示に関する原則です。これは有価証券報告書を意識はしているのですけれども、開示全体ということで、アニュアルレポート等も含んでいます。ここに何が入っているかという、顕在化した場合に経営成績に与える影響、リスクへの対応策を書いてくださいと。リスクは有価証券報告書には書いてあったのですけれども、その対応策を書いてくださいということで、先ほど申し上げたようなテクノロジーに関するリスクを認識しているとすれば、当然その対応策を制度開示書類にも書いているということで、企業からすると制度上でそういったことが求められると、優先的に対応するというにはなると思っています。

2025年の崖まで余り時間がないということを考えれば、急ぐ、あるいは裾野を広げるといふことであれば、ある程度制度化は意識せざるを得ないのかなと思っていまして、特にDX-Ready以前の企業さん、自主的・自発的というお話もあったのですけれども、先行するコーポレートガバナンス・コードですとか、技術情報開示に関する原則等にみられるような開示は、企業さんは非常に意識しますので、考えていったらいいのではないかということをおもいました。

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、三瓶委員、お願いします。

○三瓶委員

引き続き、三瓶です。前回、最後に何をいいたかったかというのはちょっと忘れてしまっていて、なので、今日は今日の話をしたと思います。

まず、いろいろ難しいことをまとめていただいて、ありがとうございます。今までのご説明を伺っていて、なるほどというところもありますけれども、ちょっとひっかかるところは、要するにステークホルダーに何を考えているか示す、情報開示をするということ、それをして認定基準にかなって、エクセレントになったりするののかということ、若干違う部分があるのかなという感じがしました。それはこの資料の中でも参考についている19ページに、例えば主な意見として、資本市場も使いながら、そういった誰もがレファレンスできるフレームワークをつくるのは理屈に合っているということや、20ページの青い四角囲いの中にある、デジタル投資が投資家から過小評価されており、これにちょっとかかわるのです。

というのは、最終的に開示したものが市場で評価されて、高く価値を見出してもらえるところまで行って初めて意味があると思います。機関投資家側の視点なので、当然そうなるのですけれども、それがないと、最終的には一生懸命取り組みをされている企業の方たちがやっているのにわかってもらえないとか、この新たな取り組みは必ず先行投資が相当あると思いますがと、単純に当初のPLをみたときに、それがコストとして重くのしかかって、利益を出していないとか、そういうことをいわれてしまう。それに対して非常に徒労感というか、せつかくこんなことを将来に向けてやっているのに評価されない、文句ばかりいわれるとか、そこで全く新しい分野に出ていこうとしたら、そんな新しい関係ないビジネスをやるなといわれたりする。そういうことが一番危険だと思うのです。努力している企業と資本市場の評価が、溝が非常に開いてしまうということなので、できれば開示ができていれば達成というメッセージにならないといいなど。もちろん開示は大事なのですけれども、そこで終わりではないということです。

それは例えばどういうことかという、今日、骨子として1から4の項目をご説明いただきました。1から4の項目を今申し上げた資本市場がどう評価するかということに当てはめていくと、資本市場だから、価値としてバリエーションをするということです。そのときに、まず、こういうデジタルの新しいビジネスをやったら、どのぐらいの価値になるのかということが必ず試算できないと困ります。試算するときの一番大事な条件は、それによって期待できる最終需要の市場規模はどのぐらいなのだろうかというのが大体ある。このぐらいの市場規模ができ上がるはずだと。我が社はそのうちのどのぐらいは少なくとも手に入れることができるだろうか、そういったことがまず必要です。それが大体あるとすると、これは項目でいくと1番と2番、経営ビジョンとかビジネスモデル、戦略というところだと思います。だから、それを語らないといけないだろうということ。

では、試算ができたときに、試算どおりに評価するかという、そうではなくて、そこに実現可能性とか、達成確度とか、そういうことを考えます。そのときにはHow、どうやってそれを達成するのかというのが大事になります。いただいている項目でいうと2の①、②がHowだと思うのです。どんな組織があって、実際どのようにデジタル技術を活用するか。かなり具体的に書かれることによって、やれそうだな、本当に考えているのだなというのがわかる。それがどう進捗しているのか。時間のかかることだと思っているので、ある程度時間がかかるときに、いったことがどこまでできているかがわからないから、3番のKPI

という話になると思います。

最後、それがうまくいかないとか、思ったより時間がかかっているときに、どうやって社内で監督しているのだろうか、または指標について見直すとか、方針について見直すというところでガバナンスがあるわけです。最後、投資家の確信度を上げる、掛け目が高くなるということからすると、3番、4番が大事だと。

だから、逆算的にいうと、そういったことを見据えて、1つ1つ、今の投資家の着眼点でいったようなことが届くような形で開示がされると、非常に効果的、効率的な開示になるのではないかと思います。

今日、こういった議論の中で、私がふだんお会いしている会社、対話させていただいている会社で、それなりにやっているよなという会社はこれにどう当てはまるかなということを考えてきました。

1つは、塩野義製薬さんです。塩野義製薬さんはデジタル化について非常に積極的です。例えば2019年3月には、デジタル治療用アプリを導入するのでアメリカの会社とライセンス契約を結んでいます。これはニュースリリースという形で出てくるのです。だから、統合報告書等に詳しく書かれるのではないのですけれども、ニュースリリースでそういうことが書かれて、どういう目的で提携したかということで、一端がわかります。それをずっとニュースフローベースでみていくと、昨年5月にはAI医療機器ベンチャーとの資本提携とか、そういったものが幾つかあって、12月には人工知能を利用した24時間顧客問い合わせ対応システムの導入という、かなりそちらの方向で、ある一点だけではなくて、複数の目的でいろいろなことをされているのがわかります。ただ、今のデジタルガバナンス・コードの1から4全部が網羅的にどこかに書かれているかということ、まだそうっていない。なので、かなりやってそうだなと思うことが先ほどのような形でうまく出てくると、私たちからみて、急にみえたという感じがしてくると思うので、そんなことがあると思います。

もう1つは、今日のお話とすごくはまっていて、特に2番の①、②にぴったり合っていると思っているのが、J. フロントリテイリングさん。こちらではデジタル化を進めていくに当たって、外部人材を採用しています。エキスパートです。もともと大学時代からAIについて研究しているとか、実際にベンチャーを立ち上げて、いろいろなことをやってきたという方を採用されて、その方が執行役としてデジタル戦略を担っています。その方を採用するに当たって、会社としてはグループデジタル戦略部というのをつくって、さらにはいいのは、その方は兼任でグループデジタル戦略部の部長だけではなくて、「あたらしい幸せ発明部」という、すごく変わった名前ですね。これは一言でいえば、全く新しいビジネスモデルを開発するということです。だから、デジタル発の新しいビジネスモデルを開発するということも担っている。

1回目だったと思うのですけれども、この会議で、せっかくそういう外部人材を採用しても、今あるシステムの保守、メンテナンスをさせてしまうと、そういうことでモチベーションが下がるということがあるとおっしゃっている方がいらっしゃいました。実際この社長と話をしたときに、そういうことはわかっている、だから、グループデジタル戦略部の下には、従来のシステムを支えるITの部署と、デジタルの戦略部署と、さらに2つぶら下がっている。やっていることが、今までの守りのITと、新しい攻めのITと分けてやっている。しかも、攻めのIT部分は、核になるリーダーを外から採用しましたけれども、さらに、そのチームをつくっていく上で、その人に任せて、部下たちも外から採用してきているという形で進めている例として、項目2の①、②に非常にぴったり当てはまる例かなと。

ただ、この例も項目2の①、②にはぴったり当てはまるのですけれども、1とか3とか4はまだない。なので、1とか3とか4までうまく表現ができると、この会社はこのように変わりそうだな、そうすると将来の価値としてこのぐらいというのを試算できるな、実現可能性を考えたらこんなポテンシャルがあるのではないかとマーケットでみられていくということが1つの成功モデルになるのではないかと思います。

○伊藤座長

まさに価値協創ガイダンスのデジタルバージョンとして、ストーリーでつながらないと、ぽつぽつしていると、掛け目がなかなか高まらないと。ありがとうございました。続いて、いかがですか。三浦さん、どうぞ。

○三浦委員

ANAの三浦です。基本的事項が今日の論点だと思いますので、そこでのコメントなのですが、全体としては、たてつけを含めて、非常にわかりやすく整理していただいていると思います。

1つ、サイバーセキュリティーなのです。その言葉が出てこないと思っていたら、最後の4番のところにガバナンスシステムということで、経営者はサイバーセキュリティーに対してもリーダーシップを発揮して、とあるのですが、結局、多分、環境整備のようなところが一番ぴんと来るところだと思うのですが、こういったところにもサイバーセキュリティーがしっかり柱として入ってきたほうがいいのではないかと思います。

実際、今、私のところでもDXの考え方を整理する上で、4本柱なのです。レガシーに落ちないための、要は崖に落ちないためにレガシー化したものをどう刷新していくのかというのが1つです。2つは、デジタル技術を使って、どうビジネスモデルを変えていくのか。3つ目がサイバーセキュリティーなのです。ここをいかに対策を強化していくのか。4つ目がそれを支える人材。こんなたてつけになるのです。今日のたてつけでいっても、これをいかに外部のステークホルダーにわかりやすく発信していくのか、そうではないかと思っています。ですから、基本的事項のところ少しサイバーというものが出てきたほうがいいのではないのかというのが1つの意見です。

もう1つは、必ずしも基本的事項そのものではないのですが、いずれも結局、ステークホルダーには示していくべきであるとなっていますから、問題は企業がどういう形でそれを示していくのか、ここだと思うのです。つまり企業の中ではいろいろなことをやりますけれども、それをどうわかりやすく外部に発信していくのか。これは世間的な認知も必要ですし、もちろん社内のトップを含めた理解も必要になってきますし、ここです。ですから、次回以降、こういった議論があるのかどうかわかりませんが、つくった上で、それを世間、あるいは社会の中でどう認知、確立していくのかという方法論、運用論のところもぜひ議論したらいいのかなと。それが意見です。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、浦川委員、お願いします。

○浦川委員

こんにちは。損保ジャパンの浦川でございます。経団連のDXタスクフォースの座長も務めております。今回、初参加になります。もともと中外製薬の志済さんと同じ会社に30年おまして、6年ほど損保ジャパンに勤めておりますが、こういうコンテンツをつくる立場、それから、2016年からボードメンバーも拝命しておりますので、こういったガバナンスコードを受け入れて実践する立場、両方の面でコメントをさせてもらえればと思います。

今回、事務局案を拝見して、非常によくまとまっていच्छやと思いました。私が先日コメントした内容もかなり盛り込んでいただいております、ありがとうございます。

その上で3点ほどコメントさせていただきます。まず1点目が、7ページ目の柱となる考え方の4行なのですが、大変重要なキーワードが6個ぐらゐりばめられておまして、この6点については私としては非常に強く腹落ちをするものの、多くの経営者がこれを読んで本当に理解できるだろうかということで、別紙でも何でもいいので、かなり丁寧に補足説明を入れたほうがいいのかと思いました。

1つ目は、ビジネスとITシステムを一体的に捉えとありますけれども、一体的に捉えることができる経営者は私の目からはそんなに多くないと考えます。

2つ目は、デジタル技術によってさまざまな変化が自社にもたらす影響、これ、サブスクモデルなどが代表例ですが、間違いなく利益低下や売り上げ低下につながり、自分のビジネスをディスラプトするというマイナスの影響が非常に大きく出てくるということも、な

なかなか気づいていない経営者が多いです。

3つ目は、経営ビジョンの策定ですが、こういったデジタル技術を経営ビジョンに入れるのだと積極果敢に攻めている経営者はどれだけいるのでしょうか。

4つ目は、それをビジネスモデルとして落とし込んで設計していくという点なのですが、これも三つ目と同様の懸念があります。

5つ目は、価値創造ストーリー。これは顧客目線ということなので、これまでの業界縦割では、CXのような顧客目線で本当に満足できるサービスができるのかというのは、相当分断されるだろうと思います。これは相当打破しなければならないという点で、経営者はなかなか気づかないのではないのでしょうか。それを今、何人かの方がおっしゃってくださったような、ステークホルダーに伝えることが必要でしょう。

この六つを非常に簡潔にまとめてくださっているのので、これをしっかり説明し切れれば、今回のタスクは相当達成感があるのではないかというのが1点目です。

2点目に、8ページ目の3番目に顧客価値の最大化について、具体性を持たせるべきという点です。企業目線で考える場合に、企業の売り上げや収益の達成目標、IR等を考えますと、経営者というのはどうしてもそういったことに気が陥りがちなのですが、先ほども申し上げたように顧客価値ということを考えてときには、自分の業界、自分の会社でやれる範囲は非常に限定的になってしまうと思われまます。顧客価値をどうやってDXを使って自分の企業に盛り込んでいくのかということところはポイントとして非常に難しいし、少し具体性が要るのだろうと思います。

3点目は、このペーパーの中にはないのですけれども、今、経団連のタスクフォースで議論している中で、2点目に申し上げたこととかなり近いのですが、企業単体でDXを推進することは一定の限界があると思います。すなわち自分たちが得意なファンクショナルリティー、商品やサービス、あるいは営業体制をほかの業種の得意な人たちと組み合わせること、すなわち協創によって、日本経済、あるいは世界経済をどんどん加速させていくべきという考え方です。企業単体では限界があることから、M&Aだけではなく、業務提携やさまざまな協創による企業活動に力点を置くべき、ということを経団連の中で議論しております。DXを産業構造DXと企業組織DXという2つのアジェンダで議論しており、協創を推進するにも、その前提としてまずは企業単体でDXレベルをどう上げるのか、ということと、協創を前提としたDXへの備えが出来ているのか、といった議論がこの中に盛り込まれるとうれしいと思っております。

以上、3点をお伝えしました。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、志済委員、お願いします。

○志済委員

中外製薬の志済でございます。私は委員の立場と、評価を受ける企業の立場でお話をしたいと思います。

と申しますのも、2月、デジタルトランスフォーメーション調査、DX調査ということで、ことし、2020年のDX銘柄選定の説明会、具体的な質問項目、評価について説明を受けて、今まさに三十幾つの項目に対して自社がどの程度満たしているのか、あるいはどういったところが足りないのかというところを社内でもんでいるのですけれども、これ、もともと流れとしては、昨年までの攻めのIT銘柄をDXという形で、DXの項目を追加して今回の質問項目になっているかと思うのです。基本的に今回の基本事項というものが盛り込まれた形にはなっていると思うのですけれども、実際企業が1から3の項目に対して自分たちでこれを満点をとろうと思うと、かなりタフで、先ほどのお話ではないのですが、非常に網羅的な内容になっているのはすばらしいと思うのですが、自分たちがどこまでそれを到達できるかというのをしっかり意識して日々のオペレーションをしていかなければ、満点はなかなか難しい。逆にそういった企業がDXのベストプラクティスとなる企業なのかなと思いつながら、こういうのを自分たちの経営の診断として活用して足りないところを補っていくということに関しては、そういう意味では非常にいいのではないかと思います。

ただ、攻めのIT銘柄とDXというのが、この前も木村さんからもあったと思うのですけれども、全部満点ということで総合評価の加点の高いところというようにしてしまうと、多分、攻めのITと余り変わらない顔ぶれというか。そこまで体力がある会社、あるいはビジネス、戦略からがバランスまで全部網羅的にやっている会社はなかなかないので、そういう意味で項目としてはいいと私は思うのですけれども、評価の仕方をもうちょっとメリハリをつけたほうがいいのではないかと。この調査のインタビュー、説明会の中では、対象が3,700社ということで、一部、二部上場はもちろんなのですけれども、JASDAQ、あるいはMothersの企業さんもいらっしゃると思うのですが、そういう企業さんは例えば既存システムの最適化というのは余り関係ない。そういう関係ないというところで、それは勝手に落としてしまうのか。そうではなくて、そういった会社の中にも、本当にプラットフォームとして着実にバリューを上げている会社さんはいると思うのです。そういう会社さんの新しいビジネスモデルであるとか、そういったところをどれだけ加点して評価するのか。そのような評価のめり張り感みたいなのをつけると、項目は押しなべてあるのですけれども、ここは我々の会社には余りアプリカブルではないが、ここは強調したいといったところを審査の中でどれだけ評価していただけるかということではないかと思っています。

この評価の目的がもちろん日本の大企業のDX化を促進するという面もあると思うのですけれども、ここにありますように、こうした仕組みを通じて本格的なDXを進める企業に対して資金や人材、ビジネスの機会が集まるという場としたいという話なので、これから成長していく企業に対して資金が集まるような、DX銘柄に選定されたら、例えば大企業はそれで株価が倍になることはないと思うのですが、新興の企業はさんはこういった銘柄をもらうことによって市場の中での価値が上がる、あるいは時価総額が上がる。そうすると、この銘柄はとっておいたほうが良いということで、ここに参加していく企業さんがどんどんふえるのではないかと。ですから、一部、二部の大企業とJASDAQ、NASDAQの会社さんのようないろいろな企業に対して、いろいろメリハリのついた評価と選定ができるような仕組みを考えていただけるとありがたいと思いました。

○伊藤座長

貴重なご意見、ありがとうございます。今いただいたご意見はぜひことしの銘柄選定にもできるだけ反映したいと思っています。今日、銘柄選定の事務局の方たちも来られていますので、肝に銘じたと思います。

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の寺沢でございます。基本的な事務局の案、方向性に関しては賛成するところでございます。

気候変動同様、私どもは、デジタルのところはエンゲージメントの重要なテーマになってきているとは思いますが。ただ、これまで私どもも同様に、一斉に世間で気候変動というとなんとなく関心がそこに偏ってしまって、全般にマスコミであるとか世間の風潮に投資家もややもすると流されてくるといった風潮があることも事実でありまして、そういった点では非常に重要なテーマになりつつ、デジタルガバナンスのところをこうやって取り上げていくということは非常によい取組であると思っています。私ども投資家ももっとこういったところに関してエンゲージメントのテーマにするであるとか、声を大きくすることで、先ほど白井さんがおっしゃっておられたような、投資先の企業の関心事というところでのランキングを上げていくようなことができればと考えております。

実際ここまでの議論の中で、確かに非常に望ましいのは、ビジネスモデルの革新によって企業の新しいビジネス等を促進していくという観点なのではと思いますが、こちらにありますとおり、2025年の崖であるとか、レガシーシステム問題というような、どちらかというところ、災害とまではいきませんが、企業のサステナビリティ、大きな障害、脅かすようなテーマにもなってきますので、価値協創ガイダンスであるとか、そういった中で、機会とリスクという中で、これまでは我々もどちらかというところよりも企業価値創造のためにビジネスチャンスのほうをいろいろ押し出してこれという形で、他のテーマではエンゲージメントなどを行ってまいりましたが、事この企業の数でいきますと、DXに関してはや

らないと取り残されてしまいますという、むしろリスクという側面も、対象が三千何百社という話になると、先ほど三瓶さんがおっしゃっていたような本当に取組が進んでいる企業のごく一握りです。産業全体ということを考えると、ある程度リスクのほうに念頭に置いた運営が求められてくるのかなと思います。恐らくこちらに書かれていることを読むと、なるほど、そうか、やらなければとは思いますが、実際どうやって進めていったらいいのだろうかといった運営面のところが多分、次回以降の議論になるかと思いますが、課題になってくると思います。

ですから、まずは今回こういったデジタルガバナンス・コードをつくって、従来、対話以前にこういった分野の企業からの情報開示が足りない側面がございましたので、こういったところを促していくところからまず始めなければいけないと思います。先ほどのリスクという観点からは、余り好ましい動きではないかもしれませんが、待たなしの対応であれば、チェックボックス、チェックリスト的なもので、これをやっていますかということもある程度盛り込んでいかないと、スピードをもった対応を企業にお願いしていくことは難しくなるのかもしれませんが。これは次回以降の議論になるかもしれませんが、TCFDガイダンスとか、そういったところにありますような取組事例を非常にわかりやすく示すであるとか、推進を継続的に行うことが重要なので、確かにデジタル銘柄を発表するというよりも、ワーキングであるとか、ラウンドテーブルのようなもので企業同士の対話を推進していくような機会を設けていくのも1つのアイデアかと思います。

私も事例の紹介ですが、今日、ちょうど味の素が中期計画を出して、その中にも全面的に当たってDXという項目が出ておまして、2030年に向けてDX1.0、2.0、3.0、4.0というような、私も出がけにホームページをみていたぐらいのものでありますから、詳しくはみておりませんが、こういった味の素のように全般的にESGへの取組などが進んでいる企業も、経営計画の中核にこういったものを入れて体制を整えていくという動きもありますので、どんどんこういったガバナンスコードから推進していく動きは我々もエンゲージメントとして取り上げていきたいと思っております。

○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。全国銀行協会の企画委員長を務めています萩原と申します。

前回は申し上げましたけれども、中小企業のステークホルダーという立場でコメントさせていただければと思います。その意味で今回、前文のところを非常に丁寧にお書きいただいて、対象が上場、非上場とか、企業の規模の大小にかかわらず、また個人事業主も広く対象となるデジタルガバナンス・コードだということが明記されたというのは非常にありがたいと思っております。

それに加えて、事務局説明資料6ページの2つ目のポチのところにあります。デジタルガバナンス・コードの位置づけとして、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まとめると。要するに、読み手は経営者だと。そうすると、日本の経営者、企業数で考えると、99%以上が中小企業の経営者なので、このデジタルガバナンス・コードを中小企業の経営者の方々が見たときに、まずは我がことだと思ってもらわないと読んでいただけなくなるということだと思っております。

その意味で、(1)基本的事項に記されていることについて、1点だけなのですが、申し上げて、そのほかに附随することで2つ、3つ申し上げます。

(1)のところの①の柱となる考え方というところ、主語の問題ですが、主語が「企業は」となっていますけれども、デジタルガバナンス・コードの読み手が経営者だということを考えれば、ここの主語は、本来は「経営者は」というのが良いのではないかと思います。

その上で、②の認定基準なのですが、こちらは主語が明示的に書かれていないのですが、柱となる考え方の主語が「企業は」ですから、多分ここも「企業は」ということなのだと思うのですが、こちらのほうを「企業・個人事業主は」と主語を明記していただくと、要するに、経営者に対するメッセージで、認定基準で考えると、一般の事業法人である法人成りした企業も、個人事業主も全部対象となっていますということがわかるよう

な書き方をしていただくと良いのではないかとという提案でございます。

それが(1)についてです。中身につきましては結構練られておりますので、こういうことで良いとは思いますが。

恐らく次回以降の論点になると思いますが、そのほか3つほど申し上げたいと思います。

1つは、取組例というところでございます。この取組例というのは何の取組例なのか。いわゆる認定基準の達成に向けた取組例なのか、望ましい方向性に向けた取組例なのかという位置づけをもう少し書いたほうが良いのかなど。仮に認定基準の達成に向けた取組例だとするのであれば、例えば成果指標という3番の項目のところ、中小企業などをイメージしていくと、まず中小企業はデータ文化に慣れなければいけないのではないかと。そういう意味では例えば受発注のデータ化、いわゆる商流EDIの話や、それをベースにしました振込データの金融EDIのような話も、そもそもそこから取り組んでいるということが評価されるのだというのが取組例の中に入れられると分かり易いかなど。取組例の中に、中小企業も意識した取組例を入れていただいたら良いのではないかとというのが1つ目でございます。

2つ目で、恐らく、次回以降のところ、今後の方向性というか、その他の論点に入っています中小企業版のガイドをつくった方が良いのではないかとということも入っているのですが、先ほど(1)の認定基準のところ個人事業主を入れたほうが良いのではないかと申し上げましたが、恐らく個人事業主を認定基準に単純に入れると随分アンマッチな感じがする文章になるのではないかとと思うのですが、まさにそういうところを中小企業版の分かり易い説明書といいますか、解説書みたいところで、「こう書いてあるが、この意図していることは個人事業主さんをイメージするとこういうことです」ということを書いていただくと、あわせ読むと分かり易くなる。まず、対象となっているけれども、具体的にどう進めれば良いのかはガイドラインというか、解説書を読んでくださいというようにするのが良いのではないかとということでございます。

最後、3点目なのですが、今までのガンバナンス・コードは上場企業をイメージしているところで、今回のデジタルガバナンス・コードに係るステークホルダーという用語について、6ページのところで顧客、投資家、金融機関、エンジニアなどの人材、取引先、システム・データ連携による価値協創をするパートナー、地域社会と定義を書いているのですが、ここも公開する文章のところでは並べ方として、投資家と並ぶぐらいのところ地域社会というように、中小企業の方が一番身近に感じられるようなところを、細かい話で恐縮なのですが、そういうところも配慮していただくと良いのではないかと思っております。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございました。それでは、松岡委員。

○松岡委員

一般社団法人日本CTO協会代表理事の松岡です。よろしく申し上げます。

16ページのKPIの話だけちょっと共有したいと思って、お話しさせてください。まず、こういう成果と重要な成果指標というのをきちんと定義して公開していくというアクションは非常に素晴らしいと思っております。今日投資が本業の方がいらっしゃる中、無邪気な発言になるので、間違っていたら指してください。お願いします。

サブスクリプションビジネス、項番2、B to B SaaSとかと私たちはいいですけども、デジタルプロダクトで勝負する世界の場合、KPIはかなり科学されていて、欧米等で投資家、VCとコミュニケーションする際に、売り上げ幾らという話もするのですが、正直さまざまKPI、NRRとかMRRとかLTV、CAC、ああいう数字が幾らというのが議論にすごく上がっております。それがよければ投資されるし、それが悪ければ投資されない。

出がけにぱっと日本で何社かみてみたのですが、freee、Sansan、マネーフォワード、ユーザーベースで調べてみました。有価証券報告書にB to B、SaaS、サブスクリプションのKPIが書いてあるのはfreeeだけ。今いった4社はどれも説明書、プレゼン資料に書いてありました。これ、結構おもしろくて、freeeという会社は去年上場した際にグローバル

オフリングをして、やはり海外の株主が結構多いのです。B to B SaaSのKPIをみて投資してもらった結果、四半期売り上げ30億円でト赤字の会社が今日時点で時価総1,600億円ぐらいあるとか、マネーフワードはB to B SaaS、サブスクリプションのKPIを1月に公開したのですけれども、そのタイミングで売り上げ70億で赤字24億で、赤字が拡大している中、その後の2週間で株価は15%ぐらい上がっているのです。その後ちょっとあれなのですけれども。

これは名前がいろいろなのであれなのですけれども、あるコンサルティングの会社で、DXのトライとして、コンサルティングビジネスから、それを生かしたB to B SaaSに切りかえている会社さんがいます。こうすると、先ほど浦川委員や三瓶委員のおっしゃるとおり、どうしてもPL、BSの上がり方は難しくなるのですけれども、一方でB to B SaaS、サブスクリプションのKPIの公開をちゃんとしていて、結果、PERが40倍程度で推移しているという現状があります。やはりPL、BSを上げながらビジネスモデルを変革するというのはすごく難しいことで、中経とかで説明して頑張ると思うのですけれども、結果として、投資家としてはPL、BSベースでしか、なかなか難しいところがあって、トラッキングが難しいですという際に、今、たまたま私はB to B、SaaSの話、サブスクリプションの話をしたのですが、デジタルとこの事業ドメインだったら、こういうKPIを普通追いかけるよねというのが今後どんどん固まって行って、あるいは私たちの力で固めて行って、それを公開していくということが非常に重要で、そうすると投資家としてもチャレンジを応援するということができると思っています。1つの事例としてご紹介させていただきます。どうもありがとうございました。

○伊藤座長

それでは、松倉委員、お願いします。

○松倉委員

NECの松倉でございます。JEITAに参加している各社にも話を伺い、大きな方向性に異論はありませんが、気になる点を2つ申し上げます。

1つ目は、ほかの委員の方と同じく、大企業だけでなく中堅、中小企業、事業者が対象であるという点をもっと明確に表現していただきたいという点です。この趣旨は前文に盛り込んでいただいたのですが、個別のところをみると、先進ベンチャー企業や先進の大企業しか考えないような取組例となっているので、中堅企業の経営者への配慮が必要かと思えます。取組例の書きぶりは見直しをお願いします。

例えば12ページで、「CDOを外部から招聘」となると中小企業が困るのではないかと思われれます。また、14ページをみると、これもレガシーシステムの刷新は待たなしではあるのですが、実際にIT導入のお客様の反応をみると、まず今のシステムの中身、データの見える化を行い、それをいかにモダナイゼーションしていくかといったステップを提示しないと、「刷新計画」といっても響かないと思います。また、16ページの取組例も、サブスクリプションのビジネスモデルのKPIだけを示すと、DXで工場の生産性を上げるとか、農水産業で収益モデルを変えるみたいなケースもDXでは数多くあるので、これらをイメージできる話の中に織り込んでおくと、幅広い対象企業が参加しやすいと思います。DX銘柄を選んでいただくときも、業界によってDXの進捗が全く違うので、1業種1社という選び方ではなくて、いいところはたくさん選ばれるし、進んでない業界はゼロといったメリハリを行うことで、DXの進化の見える化をすることが今回の多分趣旨に合っているという理解をしました。

もう一点は、数多く出てきている「取締役会の承認」の表現です。これは今回の趣旨として「経営者がコミットする」ことを重視して入れた表現だと思うのですが、企業経営の実態からいうと、取締役会は各社で運用が全く違っており、企業によっては、取締役会はより中長期の戦略や大きな方針を議論することに時間を割き、執行側に大幅に権限を移譲してきています。「全てを取締役会で承認しないと認定基準に合いません」ということになると、非常に形式的なことになる危惧がありますので、原案の中では「ビジョン」とか「戦略」はまさに取締役会で十分議論し決議すべきことですが、「方策」については恐らく執行側にどんどん委ねていることであって、実態に合うような認定基準のあり方を考えていた

だけると良いと思っております。

最後に、先般の第1回のときにガバナンスという言葉がちょっと強過ぎるのではないかということをお申し上げましたが、JEITAのメンバーにもいろいろな意見を確認したのですが、趣旨、方向性は賛成なのだが、統制という色をつけるのではなくて、もっとプロモーションするといった言葉に変更するほうが良いという意見がありました。シンプルにDXコードとか、DXプロモーションコードの名称にできないかという意見も出ました。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、青山委員、お願いします。

○青山委員

南山大学の青山でございます。ステークホルダーの方がいらっしゃるの、私はどっぴかという中立な立場でお話しさせていただきたいと思っております。全体としては非常によくまとめたいただいたかと思っております。幾つか気になった点をお話しさせていただきたいと思っております。

最初に、ステークホルダーというのは非常に大事だということだと思っておりますけれども、今、データの世界ですと、やはり顧客の力がふえてきているわけです。ですから、ここに投資家の方がいらっしゃいますけれども、やはり顧客というのを少し注意して説明していただきたいと思っております。ご存じかと思っておりますけれども、昨年ビジネス・ラウンドテーブルでパーパス・オブ・コーポレーションという新しいレポートが出ましたが、その中の一番最初に顧客が出ているのです。オールステークホルダーと書かれています。その一番最後に実はシェアホルダーと書かれています、顧客に対する説明、あるいは顧客の価値を上げるということを、うまくビジョンを示していただくという方向でメッセージを発していただくとうかがいたしたいと思います。

2番目、これは言葉ですけれども、ビジネスモデルの設計というのがありますが、変革ですから、デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革とか、そういったメッセージを出していただくといいのかなと思っております。ただ、これは書くと、さっき幾つか指摘がありましたように、ハードルが上がってしまうと思われる方もいらっしゃいますので、もしくはDXを推進することを後押しするようなメッセージをしていただいて、段階的に進めていくとか、先ほどの幾つかのレベルに上がっていくということを出していただくとうかがいたしたいと思います。

もう一点は、デジタル技術という言葉の中に含まれるかどうか議論があるかと思っておりますけれども、やはりデータが非常に大事だと思っております。データガバナンスということだと思っております。その点が余り議論がないので、ぜひいただくといいと思っておりますし、これは数年前からずっといわれていますけれども、いわゆるデジタルサプライチェーンです。サプライチェーンのほうも、例えば不正なソフトウェアをどこからシステムに埋め込んでしまう。DODは3～5年前から盛んに議論をやっていますけれども、先ほどセキュリティーの話がございましたが、いわゆる従来のサプライチェーンと違うデジタルサプライチェーン、あるいはエコシステムの問題を少しご検討いただくのが必要かなという感じがします。

最後に、この位置づけは全体としては非常に包括的ですが、例えば今、DXを推進しようというのを公開していただいております。ですから、DX推進は恐らくは企業の中のDXを推進するためのドライバーとなる。こちらのほうは恐らくはステークホルダーとの対話のための共通言語だという位置づけかと思うので、その関係を少しうまくつけていただくとう使いやすいのかな、あるいは理解がしやすくなるのかなと思っております。

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、竹内委員、お願いします。

○竹内委員

テルモの竹内です。それでは、私は民間企業のIT部門の代表ということで、前回と同じように少し泥臭いお話をさせていただきます。3つお話しさせていただきます。

この文章そのものは私自身も非常に満足していますし、いいなと思っています。ただ、来たときは、今日は言うことはないのだろうと思っていたのですけれども、皆さんの話を聞きながら、この文章を何度も読んでいて感じ始めたのは、ここにいる皆さんはこの問題について非常に真剣に取り組んでいて、ふだんから勉強されている方だと思えるのです。先ほどお話がありましたけれども、この文章を読んで、投資家の方とか、いわゆるCEOの方がずっと理解できるのだろうかと思ったら、我々は、これは非常にわかりやすいし、いいなと思っているのですが、ぱっと見たときに、これ、わからないから、もう読まないという人がかなりいるのではないかという気がしています。これはこれで非常にいいので、このままでもいいのかなと思っているのですけれども、過去のいろいろなケースと同じように、何か漫画的な冊子とか簡単なものを出して、それでぱっとわかるようなものを付録で用意しないと、読む気がしないという可能性もあるのではないかというのが心配ですので、ぜひその部分について一考していただければいいかと思えます。

2点目なのですが、この活動は民間企業の立場でいうと、我々の中のIT部門だけではできませんので、いわゆるITベンダーさんとかITコンサルさんの力が必要になるのです。ただ、今、2025年の崖のバブルという話を先日もしたのでありますが、2025年の崖という言葉が出た後に、いろいろなITベンダーさんとかコンサルさんがやるセミナーに行くと、ITベンダーさん、コンサルさんが2025年の崖の意味についてセッションでお話しされるケースがあるのですが、かなり多くのケースが自社製品を売るための宣伝にしている。それは正しいソリューションになっていないケースもかなりある。そんなやり方は間違っています、例えばクラウドの中につくり込みをするような提案をする、それではレガシーをレガシーにしているだけだと。ITベンダーさん、ITコンサルさんに対する補足というのですか、別な形の指針もつくっていかないと、残念ながら日本はITベンダーさん、ITコンサルさんがこの辺を非常にドライブしていますので、彼らの姿勢次第で我々はどこに行くのかわからなくなってしまう。そこもやはり一考していかないと、間違った道に行くような気がします。

3点目なのですが、どうしても外部から優秀な人材を採用するとか、中東の人材を採用するという言葉が出るのですが、前回も人材育成の話をしたのですが、外部にたくさんいれば簡単なのですが、いないから皆さん困っているわけで、特に私もITの部門長なのですが、先日「日経コンピュータ」にも少し載っていたのですが、丸投げ問題というのが結構あるのです。企業内IT部門が口数がない、ITベンダーさん、コンサルさんに丸投げしてしまう。そうすると、中のITの人間はどんどんレベルが下がっているという事実はあると思うのです。今、企業内にいるITのリーダーとか、ITのマネジメント層を再教育することもやっていかないと追いつかないのではないかと思います。そこもどこかで考慮しなければいけないのではないかと思います。

以上、3点であります。

○伊藤座長

ありがとうございました。それでは、川津委員、お願いします。

○川津委員

ありがとうございます。トーマツの川津です。今回からの参加になります。よろしくお願いたします。

私からは、17ページのガバナンスシステムについて1点コメントしたいと思います。基本的事項については事前に申し上げたところもうまく盛り込んでいただいて、こちらについては、コメントはないのですが、2番目の認定基準について少しだけ気になっているところがあります。

今回、例えば2とか3でDX推進指標による自己診断を実施するとか、サイバーセキュリティー経営ガイドラインに基づいて対策して、セキュリティー監査をするといったことを認定基準として確認されるということになっていますので、これ自身はいいと思うし、ぜひ

推進していただきたいのですけれども、2番目のところが経営者名でDX推進指標等による自己診断を実施していることの説明文書等が提出されることをもって確認するというものになっていて、これは恐らく中身というよりは、こういった自己診断を行っていますということを宣誓しているものを確認するような形のものを想定しています。

一方で、3番目のところがセキュリティー監査を行っていることを確認するとなっていて、この確認のレベルが、どこまで確認されるのかなというところを懸念していますので、こちらについても2番目と同じようにセキュリティーについて自己診断や監査を行っていますということを宣誓するレベルであれば特に問題はないと思うのですけれども、例えば監査報告書を出しなさいとか、そういったことになってくると、やはり企業は自社の課題とか問題点を外部に出すということに対してとてもハードルが高くなって、そういった形になってしまうと、この取組に躊躇するというか、広がらないのではないかと懸念しています。今回の仕組みについても、特に個別の企業の個別の課題を把握するという目的ではないとは思いますが、ここの認定基準の書きぶりについて少し配慮をお願いしたいと考えています。

以上となります。

○伊藤座長

では、木村委員、お願いします。

○木村委員

ありがとうございます。日経BPの木村です。私も竹内委員と同様、今日はしゃべることはないと思っていたのですけれども、松倉委員の最後のお話がちょっと気になりまして、あえてコメントさせていただきます。名前を変えることはないだろうとおっしゃって、私もそうだろうと思うのですけれども、特に私はガバナンスという言葉は絶対重要だと思っておりますので、あえてお話しさせていただきます。

現場の例えばPoCとかの自由闊達な議論とか取組は、経営者がガバナンスをきかせてくれないと何もできないのです。事業部門は横やりを入れてきますし、そんたくおやじの集団の中間管理職層が社長はどうお考えになるのかとか、いろいろなことをいって、むちゃくちゃになるのが落ちでして、これは絶対ガバナンスの問題として強く認識していただきたいということ。

それと、今つらつら考えたのですけれども、確かに皆さん、ガバナンスというと統制だというイメージが強いとおっしゃるのだが、もともとの言葉の意味をつらつらとたどっていくと、その要素もありますが、なぜ日本だけこう思っているのか。要は、不祥事を起こして企業価値が毀損しないようにすることが目的という認識がありますけれども、もう1つ、収益力をアップして企業価値を向上するという真っ当な目的もあるわけです。それで、なぜそうなっているのかとつらつら考えますと、さっきIT部門がベンダーに丸投げするという話がありましたけれども、経営者が収益力向上の取組を現場に丸投げしてきたのです。当社の強みは現場力だという、わけのわからないことをいって、改善をそれぞれの現場で部門最適でさんざんやらせたあげく、非効率な仕組みをつくり上げて、その結果、情報システムもそのやり方を反映してしまっただけで、ぐちゃぐちゃになって、にっちもさっちもいなくなっていて、いよいよ2025年の崖から転がり落ちるという時代になったわけです。そして放置しておきながら、最近よくいろいろな企業さんで起こりますよね。上から収益を上げろとか、原価を下げろということで、思わず現場力を発揮して不正に手を染めるわけです。そうしたらば、慌ててガバナンスが欠如しているということで、そういう話でガバナンスの問題が出てくるからマイナスのイメージしかないのであって、ここいらでこの機会をぜひ使って、そういうことではないのだ、もっとプラスの意味があるのだ、現場で何か変えようとする人たちにとって、すばらしい意味があるのだということをもう一回認識するような仕組みとして機能させていただきたいと思えます。

松倉さん、申しわけないのですけれども、一言いわせていただきました。

○松倉委員

ご発言の趣旨はよく理解しますが、2つの違う話がまじっていると思います。経営者がもう一度自社について強いガバナンスをきかせて、横串で全体をデジタルの方向に向けるというのは今非常に重要なことであって、それは木村さんのおっしゃっていることに全く異論はございません。そこが弱かったというのも事実だと思っております。

ですが、デジタルガバナンス・コードというのは経営者をガバナンスするという意味かなと思いましたので、我々、自負をもって自分たちでやるのだということを申し上げたかったので、そういう提案を差し上げた次第です。

○伊藤座長

それでは、久禮委員、どうぞ。

○久禮委員

ありがとうございます。PwC、久禮です。2点ほどコメントさせていただきます。

まず、今日のお題の柱となる考え方と基本的事項のところが大事だということで、端的に申し上げて、いかに平易な表現で説明し切るかどうかが、このコードが読まれて浸透するかどうかというところの鍵を握るのではないかと思っております。先ほど浦川さんご指摘いただいていたのですけれども、頭の基本的事項、柱となる考え方だけを抜き出して上から読もうとすると、いろいろなコードとかプリンシパルに比べて、片仮名とアルファベットがすごく多いように見えるのです。例えばPoCとかアーキテクチャとかアジャイルは本当に読み手の方々が腹落ちして、すっと理解できるかどうかというのは若干ハードルが高いような気がしてまして、コードとあわせて、下に注の形でつくるのか、用語集という形にするかはいろいろあると思うのですけれども、まずこの言葉、コンセプトを同じ共通言語としてご理解いただけますかというところで腹落ちをさせるヒントがあってもいいのかなと思っております。それが1点目です。

2点目は、本体なのか前文なのかというのは若干悩ましいのですが、まずコードの改定頻度の中に入れたらどうだろうかと考えてまして、いわゆるDXジャーニーとみたときに、そのときの技術、テクノロジー、ビジネスモデルによって変わってってしまうので、それ自体がムービングターゲットなのだと思うのです。なので、そういう意味でいくと、法律の中にも2年というフレームワークはあると思うのですけれども、コードをこういう形で改定していきます、動いて進化していきますというのをいってもいいのかなというのが1つ。

もう1つ、先ほど前文の読み手で経営者が大事だというご説明は本当に共感するのですけれども、最後、ひょっとしたら前文のお書きかもしれないのですが、ぜひ私は未来の次世代経営者の方にこのコンセプトを腹落ちもするし共感してほしいと思っております。すごくありまして、中長期で考えていくといったときに、中長期で投資をとというのは今入れているのですが、次世代経営者を選任するといったときに、このデジタルのコードは議論できますか、あなたならどのように受けとめますかという話題が役員選任のお題になるという使われ方というのも1つのポイントだと思うのです。ですので、先ほどの1つ目の話の用語集というのも、あなた自身はこの単語、このコンセプトをうちのビジネスに当てはめるとしたら、どんな未来をリードできますか、描けますかみたいなお話をいただける素材になると、すごくいいかなと感じますので、どこかに未来、次世代の経営者もよく腹落ちしてほしいのだということを入れていただけるといいかなと感じました。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。ほか、いかがですか。三瓶委員、どうぞ。

○三瓶委員

先ほど大きな話をしたので、細かいところを追っていきたくと思います。順番にページからいくと、5ページの前文のところ。前文のところ。最初の黒ポツでデジタルディストラクションもあらわれてきている。これは、あらわれてきているところか、株式市場全体

をみますと、今の状態ではこのデジタル化の中で生き延びていけないと思われている業種はことごとくめっちゃめちゃディスカウントされています。安いです。一方で、そういった分野で新しい方法をアピールできているところはとんでもなく高そうにみえます。だから、市場ではそこは見分けていて、だめ出しをしているのです。ですから、これはもっとうまく全体に伝わればいいなというところではあります。

このページの3つ目の黒ポチのところですけども、PoCどまりの企業も多いというところ、若干いたし方ないかなというところもあるが、それをどのように励ましてその先に行かせるかということで書いているのだと理解しています。

その辺に関連して、例えば10ページですが、(1)の①柱となる考え方のアンダーラインのところなのですけれども、デジタル技術を組み込んだ戦略という表現はいろいろなところに出てきます。本当にこの表現でいいのかなというのはちょっと思うところがあるのですけれども、それは何かというと、例えばオンライン、オフラインという考えでいくと、オフラインの従来型のビジネスの中にデジタルを持ち込むという考え方では、従来型のビジネスのしきたりにちょっとデジタルを重ねるだけ。だけれども、今っているのは、デジタルを起点にして全く発想を変えましょう、変えないとまずいですということをしていっていると思うのです。だから、それを考えたときに、この書き方が、デジタルを組み込んだというのは、従来型のものにちょっとデジタルをかませている、それでいいのだと読まれなかなと。むしろ、本当はデジタル技術発の戦略というか、そういったニュアンスがもう少しはっきりしたほうがいいのではないかと思っています。

それと、先ほど7ページでたくさんのご指摘、ここにいろいろな重要な言葉が入っているとおっしゃっていたと思いますが、この中で例えば経営ビジョンの策定というのがあります。7ページの①です。先ほども申し上げましたけれども、これが最終市場の市場規模みたいなことまで含めた意味だということが伝わるようになればいいかなと思っています。また、次の行のビジネスモデルの設計というの、さらっとした言葉ですけども、本当はこの1行前に書いてあるリスクを事業機会に転換するという意味をいっていると思うのです。それがより伝わればいいかなと。それを転換していくと、既存事業をいずれやめなくてはいけなくなって、事業ポートフォリオの見直しになるということにもつながっていく、かなり重い話だと。価値創造ストーリーというのは、今やっていることの価値創造ストーリーを語るというよりは、新たな価値創造のストーリーなのだろうと思います。そういう意味で、いろいろなことが凝縮されているのですけれども、その解釈の幅が分かれるときに、どういうことかということがうまくどこかで解説できればいいかなと思います。

それと、8ページの真ん中、2つ目のパラグラフの下のほうにリスクがある事業者においてはなっていますけれども、これは私が考える限りは全てではないかなと。デジタル化の中で置いてきぼりというか、無傷でいるというのではないだろうと。だからこそ、デジタルガバナンス・コードということを考えているのではないかというので、ここはちょっと遠慮し過ぎた表現ではないかなという感じがします。

9ページの取組例で、1つ目のパラグラフの最後にビジネスモデルを立案し発信というのが、この前のところの認定基準に方向性を公表していることというのと、ここでは立案し発信、取組例なので、そうなのかもしれないですけども、かなり先まで行っているなど。ビジネスモデルは新しいものだと思うので、新しいものをもう既に発信できる、立案したものを発信できるか。十分にやり遂げてでき上がっている、例えばアメリカのGAFとか、中国のBATといわれているようなところはそうかもしれないけれども、今、従来型の事業をやっているところで転換をしたところで、ここまでできるのかなという、ちょっと最初からハードルが高いなという感じはしました。

それとつながるところは10ページの認定基準で、戦略を公表していることというのは、その前の1のビジョン・ビジネスモデルで方向性というように少しやわらかくいっているところに対して、戦略を公表なので、ちょっと温度差があるなという感じがしています。

飛んで18ページに、望ましい方向性の3つ目に有報の記載があります。これは少なくとも投資家からすると、いろいろなところで開示してほしいと書いてあるわけですけども、どこにあるのかというのを探すのにとってもありがたいと思います。この書き方も絶妙で、先ほどご説明が事前に行いましたけれども、有価証券報告書の事業等のリスクに関連開示

の有無、場所を記載する。なので、そこに細かくここで求めている開示を書けではなくて、我が社はこれについて、例えばホームページに開示していますとか、統合報告書に開示していますとか、どこかにそれ専用のものがあるって、そこで開示していますと、それを言及すればいいだけで、あるかないか、どこにあるか、これはとてもありがたいです。これをみれば、有報に書いていなければ、ないとわかって、ないというものを探すのはすごく大変なのです。なので、これはとてもありがたいし、しかも先ほどの取締役会としてちゃんとみているかということも1つの大事なポイントです。有報にその記載があるのか、今回まだないとしていいのか、または、あるとしたときに、どこにあるのか、本当にあるのだけということを確認していただくということにつながってくると思います。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございました。ほかに追加的にご意見のある方は。

それでは、予定した時間も残り少なくなってまいりましたが、今日は西山局長にも出席していただいておりますので、西山局長からコメントがあればお願いします。

○西山局長

まずは今日、非常に活発にご議論いただき、また非常に貴重なご意見をいただきまして、本当にありがとうございました。御礼を申し上げます。その上で、今日のご議論に出たことも多いのですが、私から3点申し上げたいと思います。

1つ目は、もう十分この中の議論にも反映されたと思いますけれども、私どもとしては、一言でいうと、全体として少し先のこと——フォワードルッキングといってもいいのですが——をぜひやりたいと思っております。デジタルトランスフォーメーションというのは、皆さん、今日も議論いただいたとおり、ある種、企業の風土とか、今までやってきたことを変えるようなことを含んでいるので、どうしてもすぐにはできない。もちろん個々の企業によって差はあると思いますけれども、時間がかかることなので、少し先の目標を掲げないと、あした、あさっての目標を掲げても余り意味がないのではないかと考えております。

同時に、前一度、出席させていただいたときに申し上げさせていただきましたが、少し背伸びはしているのですが、今日、事務局の資料にも海外と意見交換をした結果も書かせていただいておりますが、私どもとしては、そういう開示やガバナンスの仕方そのものを、私はこうやっていきますと世界にも提案したい。そういう意味においても少し先のことをやりたいと思っておりというのが1点目であります。

2点目は、今日、そこもかなりご議論がありましたけれども、その分、それをどうやって皆さんに理解していただくのか、伝えるのかというのが非常に大事になってまいります。わからないとか、私とは関係ないと思われるとよくないので、それをどう伝えるかというのが非常に大事だと思っています。

その中では、これもさらに2つに分けると、1つは、当然のことですが、今日もご議論がありましたとおり、今、経営されている方、経営者の方そのもの、次に経営者たらんと目指しておられる方にも理解していただくということが非常に大事なので、我々もいろいろな機会を捉えて、ぜひ経営者の方々などと議論は深めさせていただきたいと思っております。

また、これもさまざまご指摘がありましたけれども、どう伝えるかというのが非常に大事で、当たり前ですが、基本的にデジタルとは目にみえないものなので、伝え方がすごく難しく、私自身が最近少し思っているのは、もちろんきちんと説明するということが大事なのですが、これも今日の事務局の主催していた別の会議でその方がよく使っておられる言い方なのですが、英語というか、和製英語というか、その人は必ず何かを表現するときにノット・ディス・バット・ディスという言い方をします。つまり、抽象的な言葉は人によって捉えられ方が違うので、同じ言葉でも全然違うように捉えられる場合があるので、こういう言葉は使っていますが、こういう捉え方ではないのだということをはっきりいわないと、こうではなくて、こうなのだといわないと、定義を細かくしていったから伝わるものではないと思うのです。

同じように、先ほどの話と関係しますけれども、もちろん少し先取りしたことを書いているので、ある種あしたのことを書いているわけですが、あしたはこうなるとして、今日何をやるのだというのがある程度伝わらないと、明日は相当先そうだから関係ないなどなるので、それもうまく伝えなければいけないという気はしております。以上が大きな2点目です。

最後に大きな3点目として、これはさすがに遠大というか、長期的なお話なので、この検討会で直接ご議論いただくべきテーマではないような気もしますけれども、実は15年前ぐらいに開示とか統合報告みたいなことを個人的に仕事の中で結構やっていたのですが、今この事態をみると、今までは簡単にいうと財務情報があって、非財務情報を足し算するというやり方で統合報告は進んできたのですが、恐らくデジタル化が進むと、誰に何をどうやって伝えるかという伝え方自身が変わるのではないかという気がしています。なので、これはこの検討会の内容そのものではないとは思いますが、そういうこともあるかもしれないと思って少し議論してみたいと私自身は思っています。

それではわかりにくいので、もう1つ言葉を足すと、前回出させていただいたときにも申しましたけれども、デジタルというのは全ての企業にとっての本当の基盤中の基盤になるので、財務基盤の上にデジタルが乗っかっているというよりは、極端に言えば、恐らくデジタル基盤の上に財務が乗っかっているみたいになってくるのではないかと思うので、今までの開示の仕方をそれこそレガシーみたいに温泉旅館形式で足していって開示するというのではない時代がもうそこら辺に来ているのではないかという気もするので、それ自身に答えが出るかどうかは別にして、念頭に置いていただいて、ご賛成いただけるのであれば、ご議論いただければ大変ありがたいと思います。

私からは以上です。

○伊藤座長

時間もまいりました。今日皆さんからさまざまなご意見もいただきましたけれども、私の捉え方は、基本的に今日の案については皆さんから合意をいただいたと解釈しております。もちろん細かな点で修正したほうが、より伝わりやすいというご指摘もいただきましたので、その点につきましてはまた事務局で整理していただいて、修正すべきところは修正し、場合によっては、委員全員ではないとは思いますが、ご指摘していただいた意図と修正の内容がうまく合っているかどうかということも少し問い合わせさせていただいたりするということもあるかと思っておりますけれども、今日のところはデジタルガバナンス・コードの基本的事項、柱となる考え方と認定基準について基本的にお認めいただいたというようにさせていただきたいと思っておりますが、いかがでしょうか。（「異議なし」の声あり）

ありがとうございます。では、もちろん修正しました改訂版についてはまた次回研究会でも皆さんにおみせしたいと思っておりますけれども、次回以降はこの整理をもとに望ましい方向性、あるいは附随するその他の論点につきまして引き続き議論を続けていきたいと思っております。

事務局の説明にもありましたように、情報処理の促進に関する法律、情促法、それから関連する省令や告示については、今日の固めた考え方を踏まえまして整備を進めていただければと考えております。

それでは、次回以降につきまして、事務局から連絡をお願いします。

○瀧島課長

本日は皆様、ありがとうございました。次回についてはまた事務局から各委員の皆さんに日程調整をさせていただいた上で、ご連絡させていただければと思います。4月上旬、中旬ぐらいを目途に考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

○伊藤座長

それでは、本日、第2回目の検討会をこれにて閉会とさせていただきます。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