

Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会（第2回）議事要旨

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

デジタルガバナンス・コードについて

(1) デジタルガバナンス・コード(案)に係るご意見

- ・ 総論
- ✓ ステークホルダーへ開示した情報が、評価され、市場にインパクトを出してはじめて意味を成すと考えている。価値創造を考慮し、積極的にDXに取り組んでいる企業が評価されるようなメッセージにすべき。
- ✓ 気候変動と同様にデジタルガバナンスの情報の開示は重要なテーマとなってきた。ビジネスの変革も重要だけでなく、レガシー刷新など企業のサステナビリティを阻害するようなリスクをスピーディに対応できるような仕組みを考えていきたい。
- ✓ 読み手である経営者や、主体となる企業または個人事業主に自分たちのことだと伝わるように工夫すべき。
- ✓ 取組例とあるが、認定基準達成に向けた取組なのか、望ましい方向性に準拠するための取組なのか、明示的に記載すべき。
- ✓ 大企業のみでなく中堅・中小企業を対象とした仕組みとしたい。様々なフェイズの企業にとって参考となるように取組例を万遍なく記載することが重要。中堅・中小企業に配慮した取組例を加えるべき。中堅・中小企業向けの解説書を作成する場合は個人事業主に向けた解説も併せて加えると親切だと思われる。
- ✓ 現状の項目はDXについて習熟している人が理解できるレベルであり、経営者や投資家目線で理解できるように、簡易的な資料の用意した方がいいのではないか。
- ✓ 理解が難しい用語が多く、平易な表現にする、もしくは用語集の作成などが必要と考える。
- ✓ 名称について、自らDXを進めるという意味で、「DXコード」・「DXプロモーションコード」などに変更してもいいのではないか。
- ✓ 名称のガバナンスという言葉は非常に重要。経営者が収益力向上を現場に丸投げし、部門最適で非効率な仕組みをつくってきたことを考えると、現場の

- 応援という意味でプラスの意味もある。
- ✓ DXを推進するにあたり、ITベンダー/コンサルファームが重要であるが、本質的なサービス提供をできていないケースも散見される。誤った方向へ行かないような対策も必要ではないか。
 - ✓ サイバーセキュリティについて、基本的事項にもう少ししっかり出すことを検討してはどうか。
 - ✓ 取締役会の承認を要件として設けているが、取締役会の取組は企業ごとに異なっており、執行側に権限を委譲していることもあるので、考慮すべき。
 - ✓ DXジャーニーは常にビジネスモデル・テクノロジーにより変遷していくため、前文のみか全てを対象とするかは別途検討すべきだが、デジタルガバナンス・コードの更新頻度・改定の方向性を明示する必要性を感じる。
 - ✓ 次世代経営者が参照するコンテンツにしていきたい。デジタルガバナンス・コードを、自ら自社のDXについて語るができるかという観点で、経営者選定時の材料にも昇華できたらと考えている。
- ・ デジタルガバナンス・コードの前文
- ✓ 前文のステークホルダーの定義について、中堅・中小企業にとって身近な「地域社会」を「顧客」、「投資家」の次に来るように順番を検討してはどうか。
- ・ 経営ビジョン・ビジネスモデル
- ✓ DXにより期待される市場規模・自社のシェア等の試算・DX実現に向けた具体的な方法論・進捗状況を確認するためのKPIの設定、方針の見直しなどの必要性が生じた場合の社内の体制などを一連の流れとして価値創造ストーリーとして発信することが重要と考えている。
 - ✓ 自社のリスクを特定し、「デジタルを活用し自社の事業ポートフォリオを見直し新たな価値を創造していく」というような価値創造ストーリーが重要。
 - ✓ 「ビジネスとITシステムを一体的に捉える」といった記載について、経営者にとって必ずしも理解しやすい内容となっていない。補足説明があるべき。
 - ✓ 「顧客価値の最大化」とあるが、一企業で提供できる範囲は限定的であり、M&A・業務提携・エコシステムの構築といった他組織との連携も重要。産業構造や企業組織のDXについても議論が盛り込まれるとありがたい。
 - ✓ ディスラプションリスクを抱えていない事業者などいないのではないかと。こうした点も考慮すべき。
 - ✓ リスクへの対応策も対外的に発信していくべき。「2025年の崖」まで時間がなく制度化も検討した方がいいのではないかと。

- ✓ デジタル技術によるビジネスモデルの再設計は重要であるが、企業にとってはハードルが高い。デジタル推進に向けた投資の開始などDX推進に向けた段階的なハードル設定が大切に思われる。
- ・ 戦略
 - ✓ 従来型のビジネスから変革を遂げることが現状の課題としてある中で、取組例に記載のあるような、戦略の策定やビジネスモデルの立案だけでなく、ステークホルダーへの発信まで求めることはハードルが高いように感じる。
 - ✓ 「デジタル技術を組み込んだ戦略」について、従来のビジネスにデジタルの要素を取り入れるといったことではなく、デジタル技術により抜本的にビジネスモデルを変革すること、というメッセージが伝わるとよい。
- ・ 組織づくり・人材に関する方策
 - ✓ 「外部からの優秀な人材の登用」とはあるが、外部になかなかいないから困っている。リソース不足を外部への委託でカバーし自社のIT部門のレベルが低下しているケースも生じている。企業内のITマネジメント層の教育などが重要なテーマになってくると思われる。
- ・ ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策
 - ✓ 望ましい方向性あるような、刷新計画をレガシーのまま固まった中小企業に言っても響かないのではないか。まず、いまのシステムの中身やデータの見える化を行い、それを如何にモダナイゼーションしていくかといったステップの提示が必要。
- ・ 成果と重要な成果指標
 - ✓ PL/BSを維持しながらビジネスモデルの変革は難しい。企業のドメインとデジタル技術を勘案したKPIを個社ごとに設定し開示することが非常に重要であり、投資の動機付けに繋がると考えている。
 - ✓ サブスクリプションビジネスなどのデジタルプロダクトの指標(NRR, MRR, LTV, CACなど)は、考えられており、欧米の投資家は売上げより、これらの指標を重要視している。赤字が拡大している企業においてもサブスクリプションのKPIを評価し株価が上昇するケースはある。
- ・ ガバナンスシステム
 - ✓ 認定基準の「セキュリティ監査結果の提出」について、自己診断や監査を実施していることの宣誓なら問題ないが、自社の課題を外部に公開することは

ハードルが高いように感じる。

- ✓ 有価証券報告書に記載されている企業等のリスクについて、各種関連資料の有無/開示先の記載は情報のアクセシビリティが向上し投資家にとって有益と考えられる。望ましい方向性に追加すべき。

(2) その他ご意見

- ・ DX取組事例・状況
 - ✓ 現状、ESGに係る重大リスクとして、国内外問わず技術的リスクは挙げられていない。他方でESGに係る新興リスクとしては、「破壊的技術イノベーション」や「サイバーセキュリティ・プライバシー」など技術に関するリスクが挙げられている。
 - ✓ 先進的な企業では、守りのITを担う部署と、攻めのITを担う部署とで管轄を分け、後者の部署では外部人材雇用の裁量を持たせるなどの仕組みを有する事例もある。
- ・ DX銘柄
 - ✓ DX銘柄の評価項目は「基本的事項」に則り網羅的であるが、すべての要件を満たすことができる企業を考えると、攻めのIT銘柄受賞企業とあまり変わらないのではないか。評価の仕方にメリハリをつけ、新しいビジネスモデルや、本格的にDXを進める企業が評価されるような仕組みにしていくべきではないか。
 - ✓ 業界によってDXの進展に差異がある。DX銘柄の選定はすべての業界の企業をノミネートするのではなく、DXが進んでいる企業を純粋にノミネートするべきと思われる。業界ごとのDX推進レベルを把握することができ、結果として全業界のDXの推進につながると考えられる。
- ・ 情報発信
 - ✓ 社内認知も含めた情報発信の方法論についても議論すべき。

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