

事務局説明資料

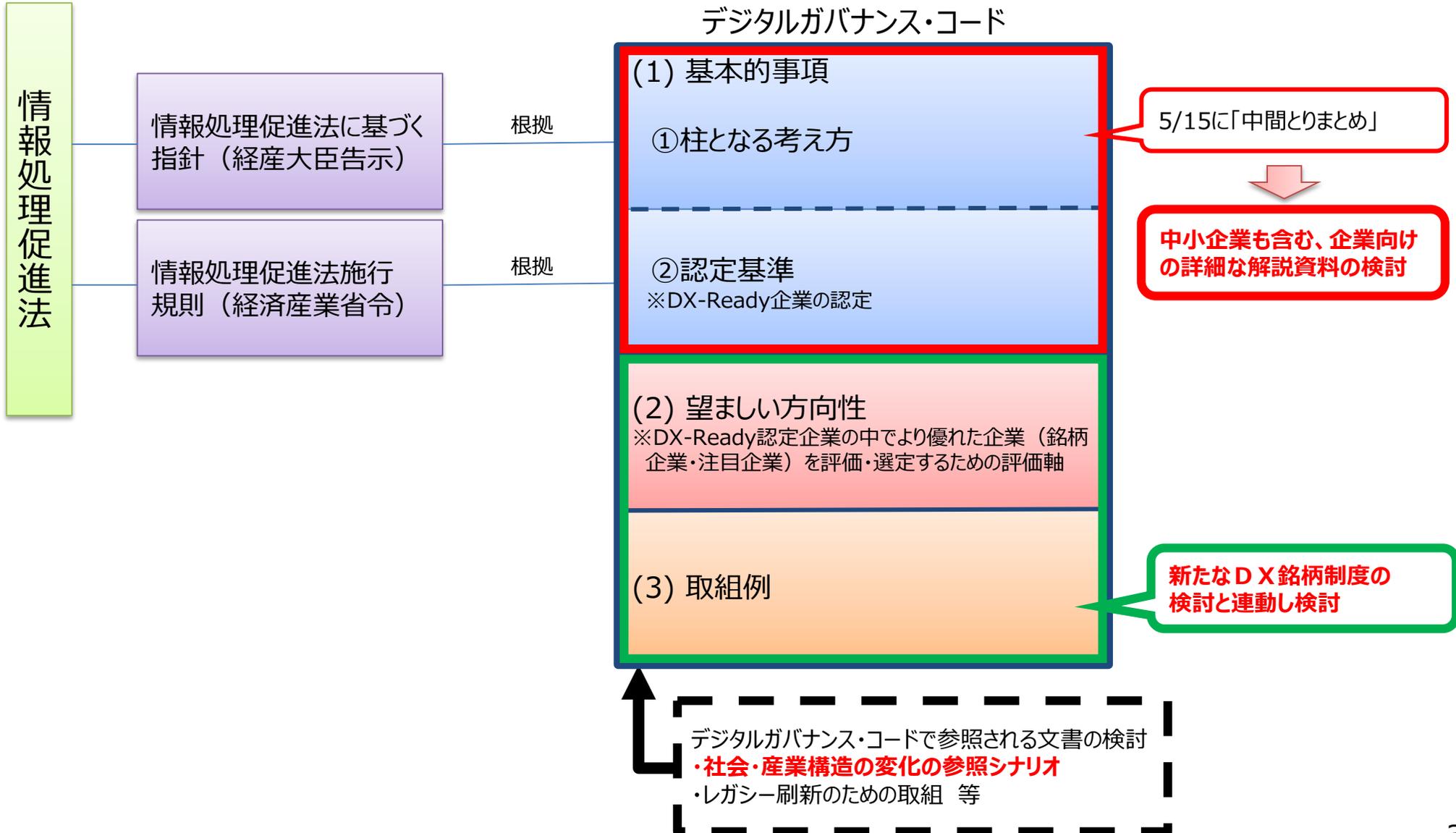
検討会の再開にあたり

これまでの検討経緯

- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革（DX：デジタルトランスフォーメーション）し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例（デジタルディスラプション）も現れてきている。
- Society5.0時代におけるデジタル・ガバナンス検討会では、こうした社会変化の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事項について検討し、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの間でどのような対話が求められるかについて検討を行ってきた。
- 令和2年5月に、検討会における議論の中間とりまとめを行うとともに、議論を反映する形で、改正情報処理促進法に基づく、経営における戦略的なシステムの利用の在り方を提示する指針（経済産業大臣告示）及び同指針を踏まえた企業認定の基準（経済産業省令）を施行した。
- 他方、下記については、更なる検討が必要。
 - － 銘柄制度等とも連動した、より優れた企業を評価・選定するための「望ましい方向性」「取組例」
 - － 中小企業も含めたわかりやすい説明資料等の検討
 - － タイムリーに見直しを行って行くための仕組み
 - － デジタル技術による社会等の変化がもたらす影響（リスク・機会）の把握・分析を促進するための施策
 - － 企業データがリアルタイムに把握可能になるデジタル時代における未来のコーポレートガバナンスの姿 等

デジタルガバナンス・コードの全体構造 と更なる検討事項

- ・タイムリーな見直しの仕組み
- ・将来的なコーポレートガバナンスの在り方
- ・広報の在り方



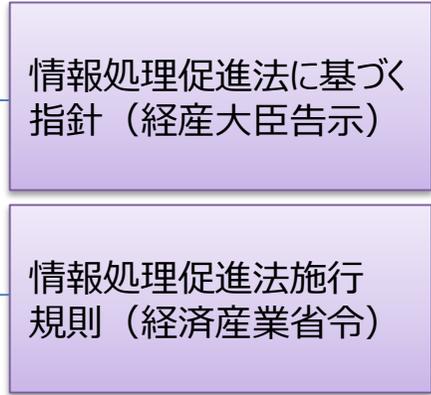
新型コロナウイルス感染症の世界的大流行を受けて

- 本検討の最中に、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行が発生。感染症の大流行は、デジタル技術による社会変化を前倒しするとともに、新たなリスクを顕在化させた。
- ソーシャルディスタンスの要請から、接触回避嗜好が高まり、全世界においてデジタル技術によるリモートサービス等が受容（新しい生活様式）されることで顧客価値が大きく変化。また、企業は急激なテレワークへの対応が求められ、働き方の変化を含む、新たな生産様式が急速に定着しつつある。
- こうした急激な社会変化を前に、DXを既に十分に進め、システムの柔軟性を獲得できている企業は、新しいサービス提供や働き方に迅速に対応し、事業継続が可能となる一方で、DXが遅れている企業では、事業継続が困難になるといった、DXが遅れることによる緊急事態下での事業継続リスクも、意識されるようになってきている。
- こうした社会変化を、今後の「望ましい方向性」「取組例」の検討や、デジタル技術による社会等の変化がもたらす影響の分析を促進するための施策、未来のコーポレートガバナンスの姿などの検討にも反映させていく。

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行を受けて

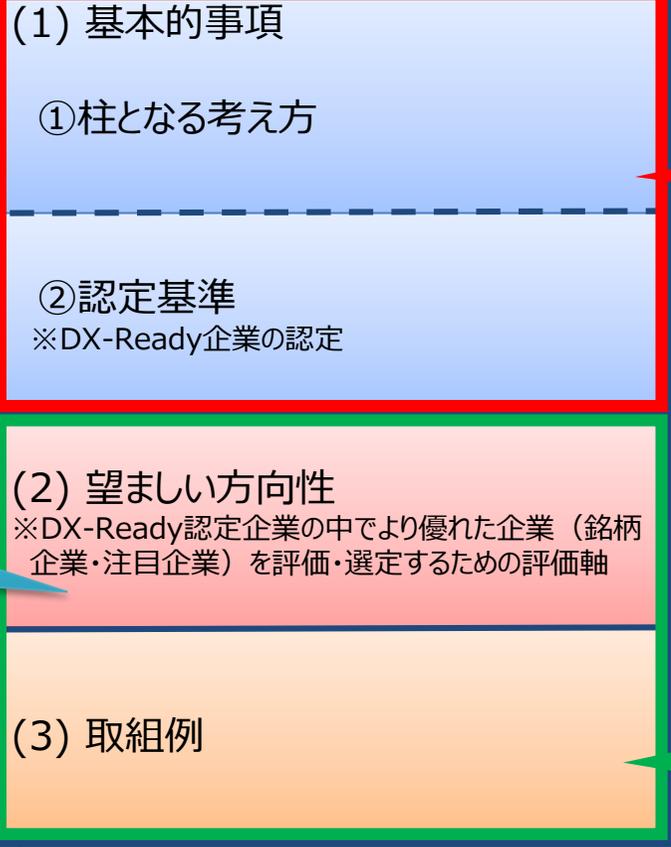
- ・タイムリーな見直しの仕組み
- ・将来的なコーポレートガバナンスの在り方
- ・広報の在り方

デジタルガバナンス・コード



根拠

根拠



新型コロナウイルス感染症の世界的大流行から浮き彫りになる、デジタル・経営一体のコーポレートガバナンスの課題は何か？

5/15に「中間とりまとめ」

中小企業も含む、企業向けの詳細な解説資料の検討

例えば、「新しく顕在化した顧客価値への対応を行っているか」といった観点が必要ではないか？

新たなDX銘柄制度の検討と連動し検討

感染症等の緊急事態における事業継続リスクの観点が必要となるのではないか？

デジタルガバナンス・コードで参照される文書の検討

- ・社会・産業構造の変化の参照シナリオ
- ・レガシー刷新のための取組 等

情報処理促進法

(参考) 認定制度を活用した企業選定のイメージ

DX-Excellent企業選定

認定事業者のうち、ステークホルダーとの対話（情報開示）を積極的に行っており、優れたプラクティスとなるとともに、優れたデジタル活用実績も既に現れている企業を選定。

例えば、上場企業については
銘柄選定との連携などを指向

DX注目（DX-Emerging）企業選定

認定事業者のうち、ステークホルダーとの対話（情報開示）を積極的に行っており、優れたプラクティスとなる（将来性を評価できる）企業を選定。

有識者審査委員会を開催し、
選定。

認定事業者

ビジョンの策定や、戦略・体制の整備等を既に行い、ステークホルダーとの対話を通じて、デジタル変革を進め、デジタルガバナンスを向上していく準備が整っている（DX-Ready）事業者を認定。

必要な要件を満たしている
ことを審査し、国で認定。

認定基準

DX-Ready以前

ビジョンの策定や、戦略・体制等の整備に、これから取り組む事業者

※認定制度を日本企業に広く訴求するものとするため、まずは、努力する企業は認定を受けることができる程度の認定水準とする。日本企業のデジタルへの対応の実態も踏まえながら、水準の見直し・向上を断続的に図っていく。

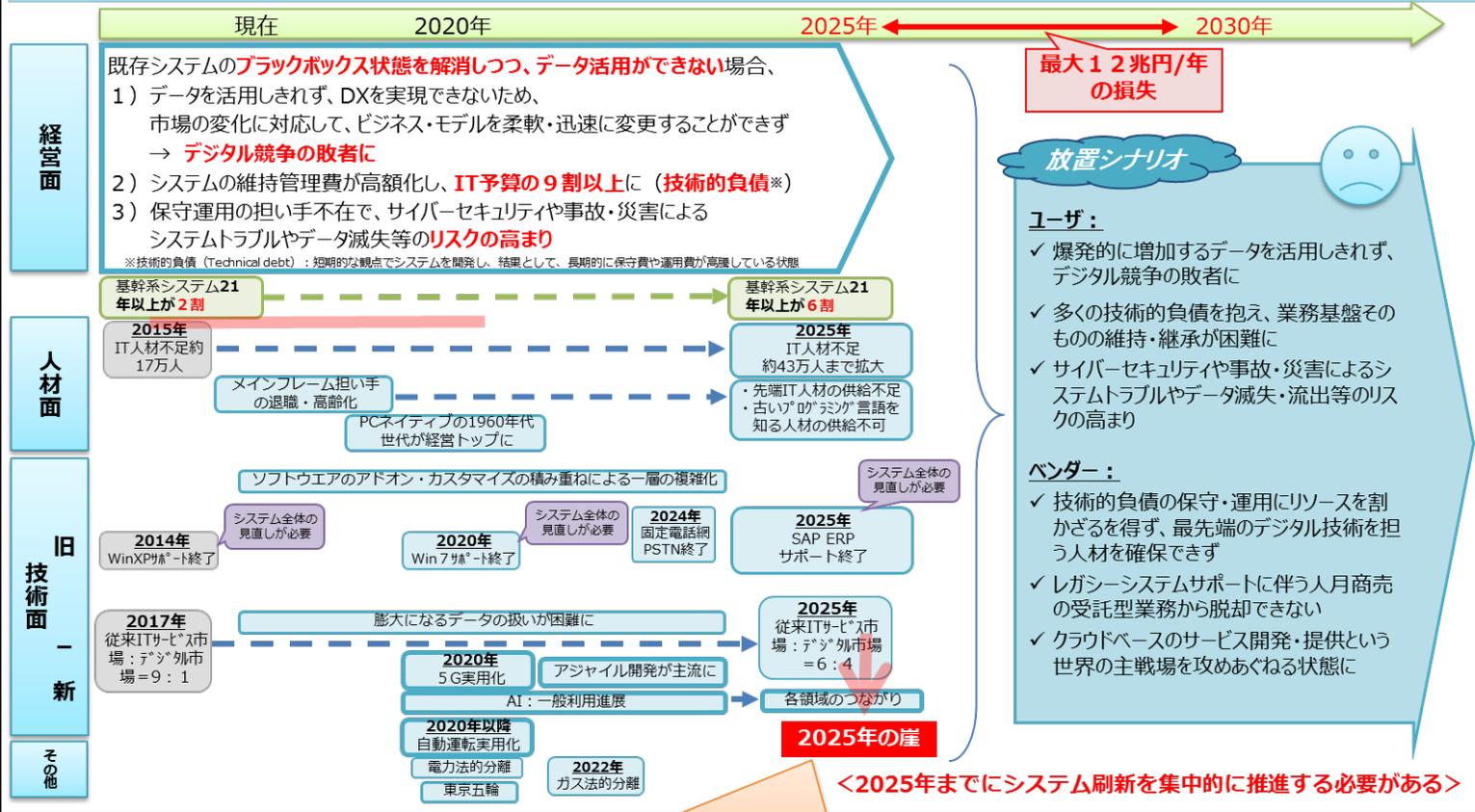
(参考) デジタル技術による変化の前倒し

2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが...

- ・ 既存システムが、事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用ができなかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化
- ・ 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直しも求められる中(=経営改革そのもの)、現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかが課題となっている

→ この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、2025年以降、最大12兆円/年(現在の約3倍)の経済損失が生じる可能性(2025年の崖)。



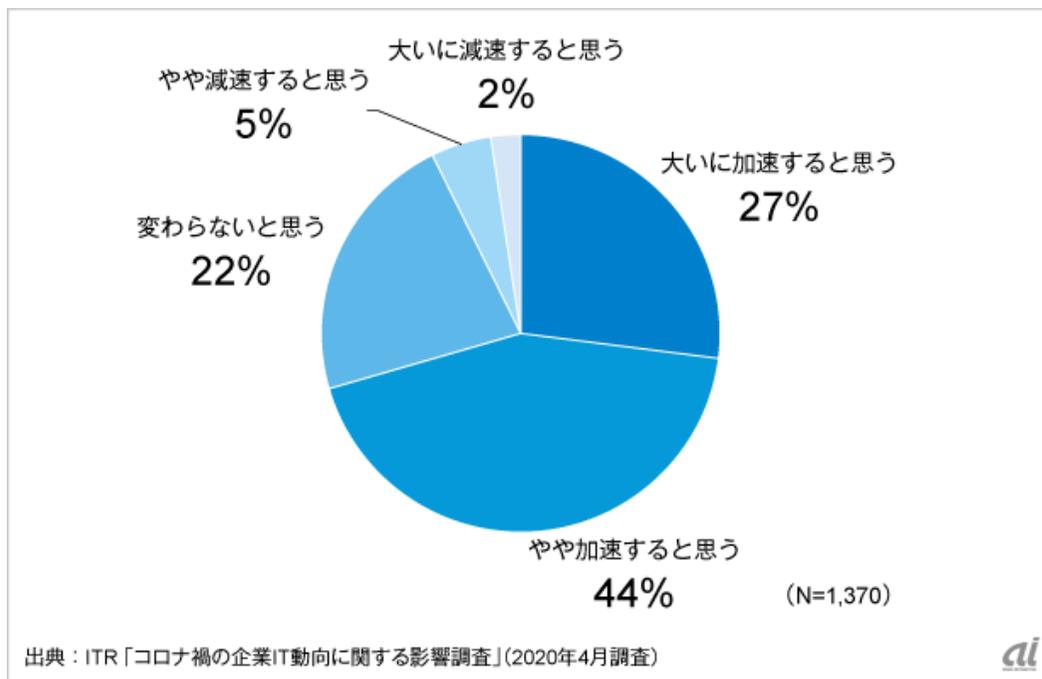
コロナを受け、変化がより前倒しで起こる可能性

DXレポート(平成30年9月7日)より

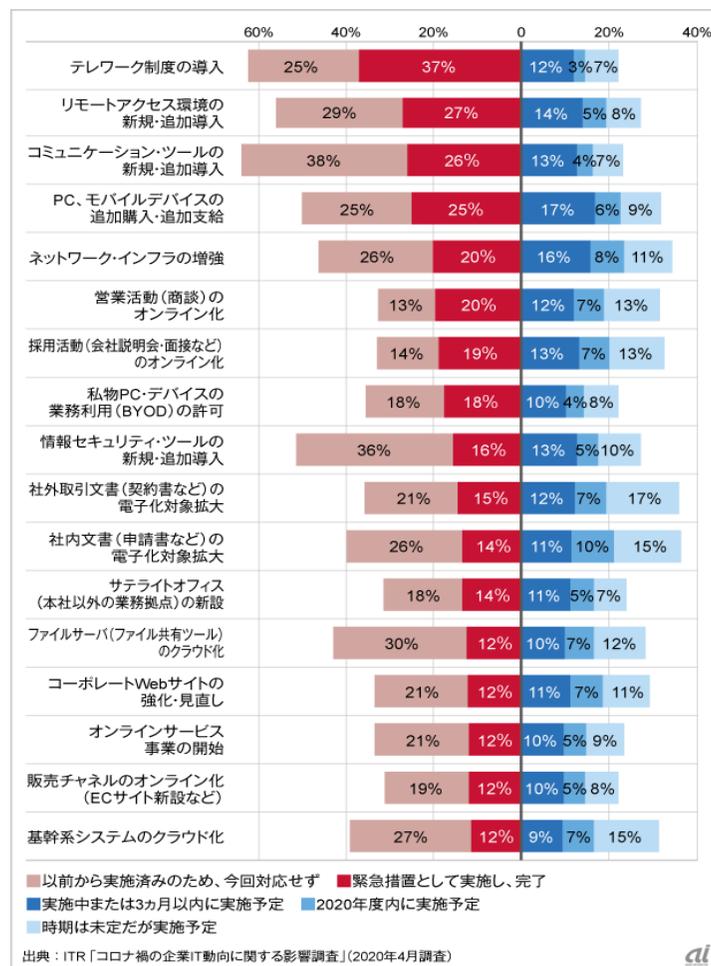
(参考) 企業のデジタル化の加速

- 民間調査企業（ITR）が、令和2年5月に実施した「コロナ禍の企業IT動向に関する影響調査」では、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、約7割の企業がIT戦略が加速すると思うと回答。約4割の企業が新型コロナウイルス感染拡大を期にテレワーク制度の導入を行っているという回答。

<新型コロナウイルス感染拡大に伴う活動自粛が自社IT戦略の遂行に及ぼす影響>



<新型コロナウイルス感染拡大に伴うIT施策の実施状況>

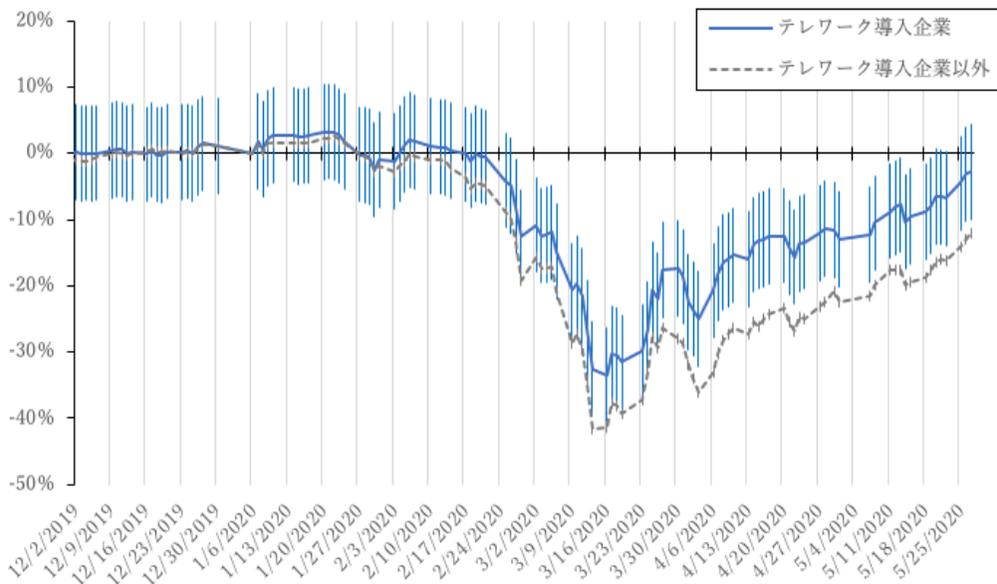


(出典)「コロナ禍の企業IT動向に関する影響調査」(ITR社調査)より引用
 ※国内企業でIT戦略の策定やIT実務に関わる担当者を対象に、2020年4月24～27日に実施。1370社回答

(参考) テレワーク導入における企業の比較優位性 (株価)

- テレワーク導入企業は、未導入企業と比較し、新型コロナウイルス感染症拡大における株価の下落幅が小さい。

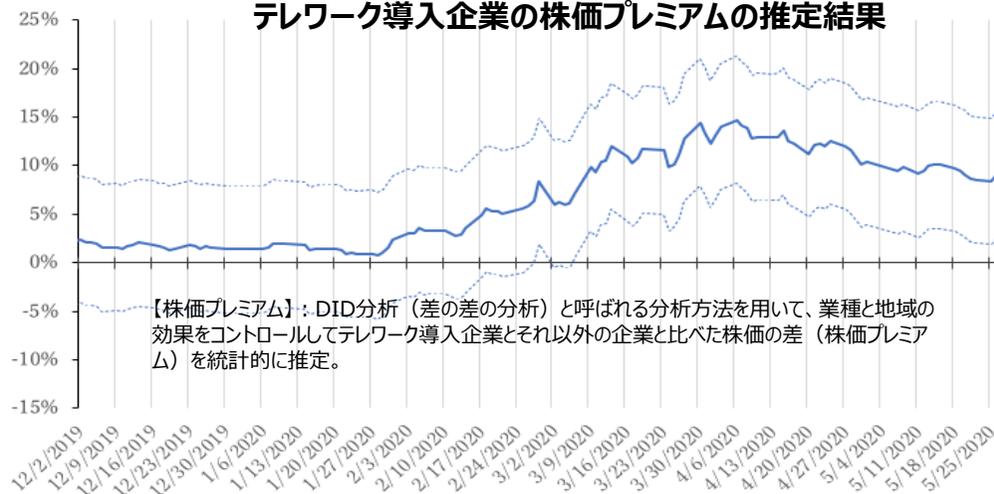
テレワーク導入の有無とコロナ禍の株価の推移



(出典) 経済産業研究所研究員 (政策エコノミスト) 池内健太氏「テレワーク導入とコロナ禍における企業価値」(2020年6月16日)より引用

注: テレワーク導入企業2020/1/6の終値を基準とする日次株価指数の標本平均と母平均の95%信頼区間を示している。

テレワーク導入企業の株価プレミアムの推定結果



【株価プレミアム】: DID分析 (差の差の分析) と呼ばれる分析方法を用いて、業種と地域の効果をコントロールしてテレワーク導入企業とそれ以外の企業と比べた株価の差 (株価プレミアム) を統計的に推定。

(出典) 経済産業研究所研究員 (政策エコノミスト) 池内健太氏「テレワーク導入とコロナ禍における企業価値」(2020年6月16日)より引用

注:

○ 2019年6月から2020年5月までの株価データが入手できる全3,614社の日次の株価データを用いて、従属変数を各企業の日次終値の自然対数とし、説明変数として日次ダミーとテレワーク導入企業ダミーの交差項、日次ダミーと業種ダミーの交差項、日次ダミーと都道府県ダミーの交差項、企業ダミー (固定効果) を用いた固定効果モデルを推定。

○ 太線が日次ベースのテレワーク導入企業の株価プレミアムの期待値、点線がその95%信頼区間を示している。下側の点線が0%を超えているもしくは、上側の点線が0%を下回っていればテレワーク導入企業とそれ以外の企業の株価指数に5%未満の水準で統計的に有意な差があることを示している。

コロナによるデジタル社会変化の加速 (事例集)

1. 接触回避

接触回避嗜好の高まり①リモート・在宅サービスの加速

- 接触回避志向の高まりを受けて、リモートサービス・在宅サービスで提供されるサービスが質量ともに増加していく可能性。

＜想定される潮流変化（例）＞

- 小売：実店舗からオンラインへの更なるシフト（EC化）
- ヘルスケア：検査・施術・手術・入院以外の診断、処方・投薬が遠隔又は在宅へ
- 教育：認知能力は遠隔教育とAI活用の個別学習進捗管理へ
- 金融：窓口における対面サービスからオンラインへ（フィンテックの更なる隆盛）
- ホスピタリティ（飲食、交流、エンタメ）：自宅でAR/VRを活用したエンタメ、店舗来訪型から自宅訪問型へ

＜外出自粛で利用増の業種も＞

動画配信（Netflix）： **22.8%増↑**
飲食宅配サービス（出前館）： **21%増↑**
食材宅配サービス（生協）： **14.2%増↑**
（※全て20年3月期の前年同期比）

このほか、「**オンラインフィットネス**」「**オンラインコンサート**」にも脚光

＜インドネシア・GOJEEKの各種サービス＞

GOJEEKは、ライドシェアに加え、マッサージ師、美容師、掃除のプロ等による生活支援サービスまでを、ユーザーが求める場所に届ける。



接触回避嗜好の高まり②物流・交通機能の構造変化

- 小売オンライン化、在宅サービスの拡大に際して、物流面ではラストワンマイルへの**重要性**が増大する可能性。
- 一方、交通面では、公共交通(電車・バス等)から**個別交通**(自家用車・自転車等)へ**需要**の変化が生じる可能性。

<ラストワンマイルの無人化>

(ドローンによる配送)

- 米系スタートアップZIPLINEは、コロナを機にカリフォルニア州・ノースカロライナ州でも防護服や医薬品をドローンで届ける実証実験を開始。
- 今後2年間で、商業営業への移行を目指す。

(自動配送ロボット)

- 新型コロナウイルスの流行後、「京東物流」は、中国武漢において、武漢第九病院へ無人配送車による配送を実施。



<個別交通への需要の増加>

(新興国でも富裕層中心に自動車需要が増加)

- ・印ではタクシー利用者の**55%**が**自家用車購入を検討**。

(日本ではクルマのサブスク需要増)

- 一定期間は独占的に利用でき、不特定多数の方とシェアリングする必要がないサブスクに脚光。
- 国内サブスク事業展開会社には問合せが**5倍に急増**。

(自転車利用環境の整備)

- パリ周辺地域では、経済再開に伴い350億円投資し自転車専用レーン680キロを設置

<増加する需要に追いつかない物流業界の課題>

(短期的変化)

- 倉庫作業員の不足：**18%**
- 荷物流通量の増加：**17%**
- 配送従業員の不足：**13%**

(長期的変化)

- 倉庫の自動化：**17%**
- 無人配送：**6%**
- 生鮮食品等に対応する冷蔵倉庫需要：**9%**

(出典) 2020/6/2 日経クロストレンド「大手も参入し離陸するドローン配送、医薬品や食料品を直送」
2020/4/7 CBRE「新型コロナウイルス感染拡大が物流に与える影響」、
2020/3/18 Roadshow by CNET「Coronavirus highlights strengths of self-driving delivery vehicles」、
2020/5/4 NNA Asia「コロナ後はマイカー需要増、カーズ24調査」、
2020/4/24 乗りものニュース「レンタカー」「カーシェア」「サブスク」
新型コロナウイルスで明暗 需要急増のサービスとは？」、
2020/5/11 NHK「フランス 外出制限大幅緩和へ 自転車利用を呼びかけ」、
2020/3/16 日本経済新聞（電子版）「中国配送ロボ、完全無人化に課題 新型コロナで投入」を基に作成。

接触回避嗜好の高まり③タッチポイント・インターフェース手段のシフト

- タッチ機能を用いずにデジタル機器に指令を送ることが可能なタッチレスのインターフェイスが進化し、オフィスや住宅等の施設において設備・装置が見直される可能性がある。

(例) スイッチ、キーボード → 音声・顔での認証・ID交信、センサー・音声・電波 等

・日立製作所・日立ビルシステムは、画像解析サービスやハンズフリータグによる非接触での建物内移動と“3密”状態の軽減するシステムを開発。建物エントランスの自動ドアやセキュリティゲートの通過、エレベーターの呼び出しや行先階の登録、入退室管理システムの開錠などを非接触で行うことが可能。

・NECは、非接触型の入構ゲートを導入し、接触せずにセキュリティエリアへの入構を可能に。マスクをしたままでも認証が可能。



● 顔認証で入退室

● 人数カウントによりエレベーターを優先的に配車し滞留を抑止

● 顔認証で入場し行先階を自動登録



・フジテックは、ボタン付近に手をかざすだけで行き先の階を指定できるオプション機能を搭載した新型エレベータの販売を開始。



(出典) 2020/4/9 FUJITEC「公衆衛生面を強化した標準型エレベータを販売」、
2020/4/28 HITACHI ニュースリリース「建物内の非接触での移動・生活を実現するビル・マンション向けタッチレスソリューションの展開について」、
2020/4/8 毎日新聞「顔認証からボタン操作まで 新型コロナで「タッチレス」脚光、日本のお家芸に世界注目」を基に作成。

接触回避嗜好の高まり④各種デジタル基盤への需要拡大

- 接触を回避しつつ、サイバー空間を通じて各種活動を継続していくに際し、情報通信量・計算需要は急速に増大していく見込み。

＜デジタルインフラの需要が急増＞

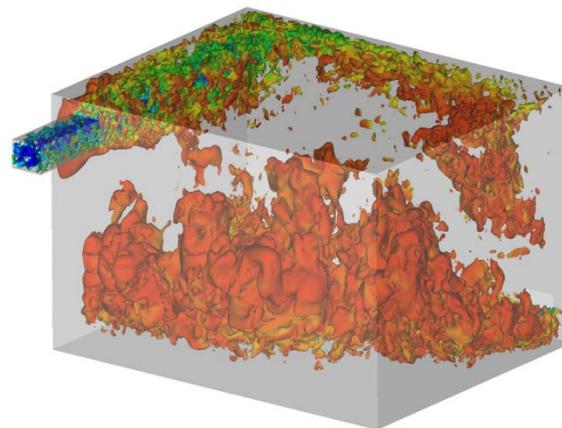
- 国内インターネットのデータ通信量：
月間平均58%増↑
(2020年4月実績、前年同月比)
最大55%増↑
(5月11日週の昼間、2月25日週比)

＜大手通信キャリアは学生へデータ容量を無償で提供＞

- NTTドコモ、KDDI、ソフトバンクは、一時的に、25歳以下のユーザーに月50GBのデータ通信容量を無償で提供。
- ドコモは、90分の授業で0.5GBと想定し、週15コマ4週間分の授業で30GB分、ゼミ活動等で20GBと想定。

＜国際的なスパコンコンソーシアムを設立＞

- COVID-19に関連した研究開発に関する計算需要に対して、研究プロジェクトにスーパーコンピュータのリソースを無償提供。
- IBMが呼びかけ、米国国立研究所と国立科学財団、NASA（アメリカ航空宇宙局）、大学、Microsoft、Google、Amazon等の40機関が参加する官民コンピューティングパートナーシップを設立したもの。設立から2カ月で、62プロジェクトを支援



～空気中における飛沫の移動シミュレーション～

(出典) 2020/4/24 読売新聞「テレワーク利用でネット通信量急増、特に目立つ時間帯は「昼過ぎ」」、
2020/5/30 日本経済新聞「4～5月、国内データ通信5割増 民間調査、外出自粛が影響」、
NTTコミュニケーションズ「インターネットトラフィック(通信量)推移データ OCN 平日トラフィック」、
2020/4/4 Itmedia Mobile「3キャリアが若年層向けに「50GBまで無料」に 注意点は？VNOはどうなる？」
2020/6/4 EE Times「スパコンの無償提供でコロナ対策支援、IBMなど」を基に作成。

2. 空間の再構築

居住・職務空間の再構築：居住・就業空間の選択増大

- 職種によって事情が異なるものの、コロナを契機にテレワークが進展。これに伴って、都心と居住場所との近接性に関する需要が抑制される可能性。
- 都市における集積のメリットを享受しつつも、感染リスクを減少させる都市構造に対する需要が増していく可能性。

<希望者にはコロナ終息後についても、在宅勤務を認める企業も>

- Twitter社やモバイル決済Square社は、コロナ対応によって導入した在宅勤務を、今後も希望者には継続的に認める方針。(Google, Facebookも2020年内の在宅勤務を認めている)
- ドワンゴも、原則全社員の在宅勤務を決定。7月までに制度整備を行い導入を目指す。

<テック企業本社周辺の家賃は大幅下落>

- Google社周辺 **15.9%↓**
- YouTube社周辺 **14.9%↓**
- Facebook社周辺 **14.3%↓**

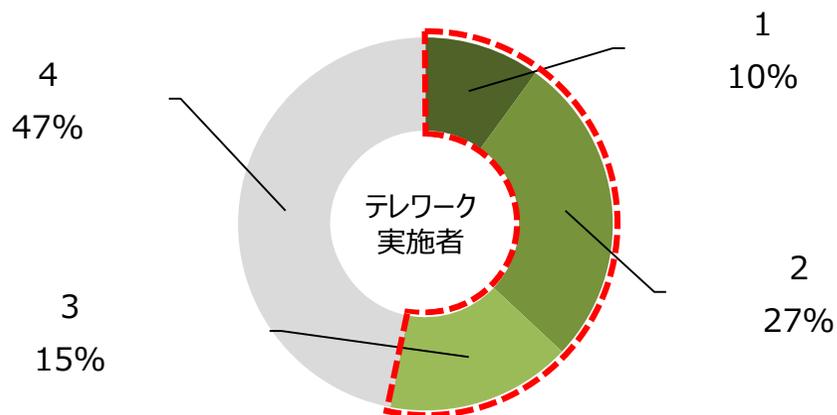
(参考：[サンフランシスコ市平均は9.2%↓](#))

<地方への転職希望者の増加>

- 「地方への転職を希望する」と答えた人：
● **14ポイント増↑**
(コロナ前(2月)：22% → コロナ中(5月)：36%)

<テレワーク契機に引越を検討>

- **53%**※2019年11月調査



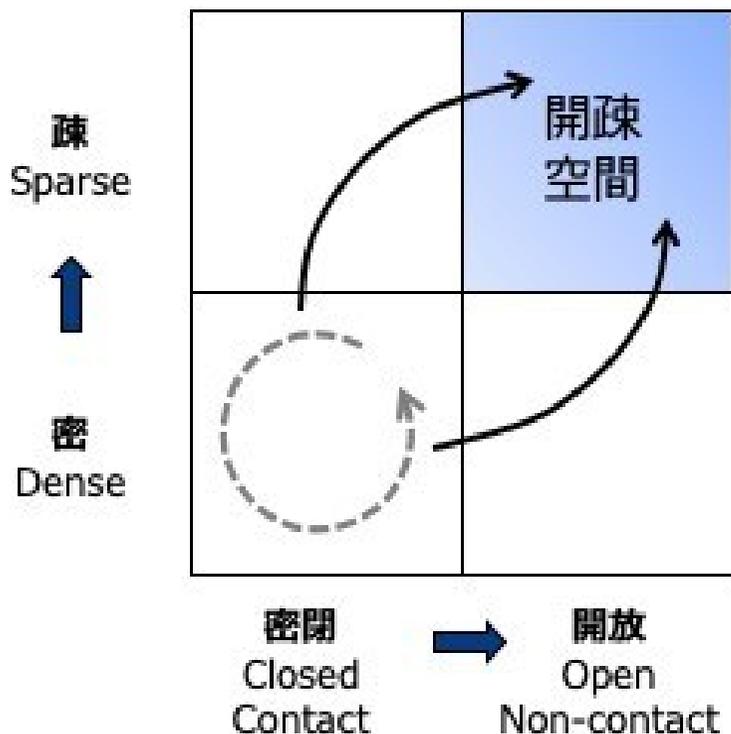
(出典) 2020/6/5 Business Insider「サンフランシスコ・ベイエリアの家賃が急落…在宅勤務の導入などで需要が低下」、RECRUIT「職住融合 TOPIC3 テレワークきっかけでの引越し意向」、2020/5/17 NHK「“地方に転職したい” 都市部の若者に意識広がる コロナ影響か」を基に作成。

(参考) 居住・職務空間の再構築

接触回避指向の高まりに伴って再構築・再評価される可能性のある居住・職務空間の例

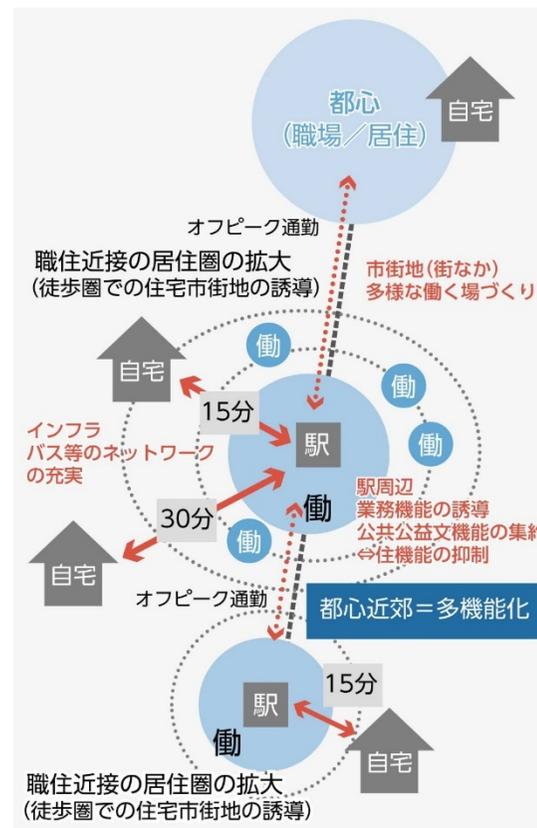
<開疎空間>

疎密度が低く、解放された郊外・地方の空間で生活し、遠隔で仕事をする。



<中間地点>

都心の密度を下げつつ、自宅と都心の中間地点を新たなオフィス空間として活用。



(出典) 2020/4/19 開疎化がもたらす未来 (安宅和人)、
新型コロナウイルスによりもたらされる新しい社会に向けて～モザイク化が加速する30分都市圏～ (日建設計 都市部門統括 大松敦) を基に作成。

3. 人的資本

人的資本①AI化、ロボット化

- **人手が介在すると感染リスクが生じる中で、人手不足も背景に、あらゆる産業・工程で、人手を、無人化や省人化、AI化、ロボット化する動きが加速する可能性。**
- **特に、対人サービス業においては、ラストワンマイルでのロボット利用、店舗の無人化・セルフレジ化等が進む可能性**

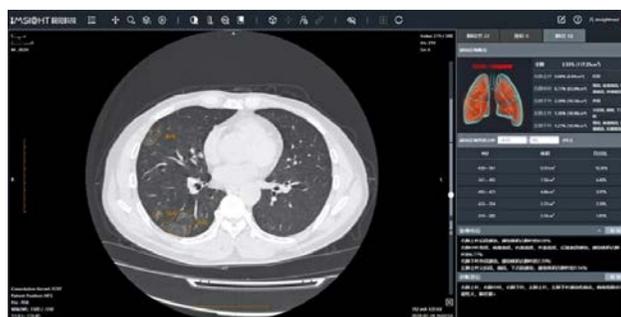
【AI・ロボットでコロナに対応する事例】

- 中国では、アリババ系研究機関達摩院は、**コロナによる肺炎の当否をCT画像のAI解析により20秒以内に判定、正確度は96%。**
- 中国では、濃厚接触者に対し、**音声AIが電話にて問診し、病院受診の要否を判定の上、結果を記録。**これにより、**3密となるコールセンターを代替**するとともに年中無休 24 時間対応が可能に。
- 中国の一部の地域では、患者に食事等を届けるため、**無人搬送ロボットやドローンによる監視・体温測定・消毒**を実施。
- シンガポールの公園では、新型コロナウイルス感染拡大防止のため人々が**ソーシャル・ディスタンス**を守るよう、**黄色いロボット犬がパトロール。**

<中国の自動配膳ロボット>



<中国のA I 画像診断>



<シンガポールのロボット犬による公園巡回>



(出典) 2020/1/28 Xinhua News「動画：中国・杭州市の隔離施設が配膳ロボット導入」、
2020/5/14 日本経済新聞「中国、肺の画像診断にAI活用 20秒で処理」、
2020/5/21 AFPBB News「ロボット犬、公園で対人距離パトロール シンガポール」を基に作成。

人的資本② ジョブ型雇用・ギグエコノミーの拡大

- ITツールの導入拡大とテレワークの急速な浸透で**ミッションの構造化・明確化、価値達成目標管理化、業務管理効率化、評価体系の透明化と厳格化**が進む可能性。
- これに伴って、**ジョブ型雇用・ギグエコノミーの拡大**、メンバーシップ型雇用の見直しにも波及していく可能性。

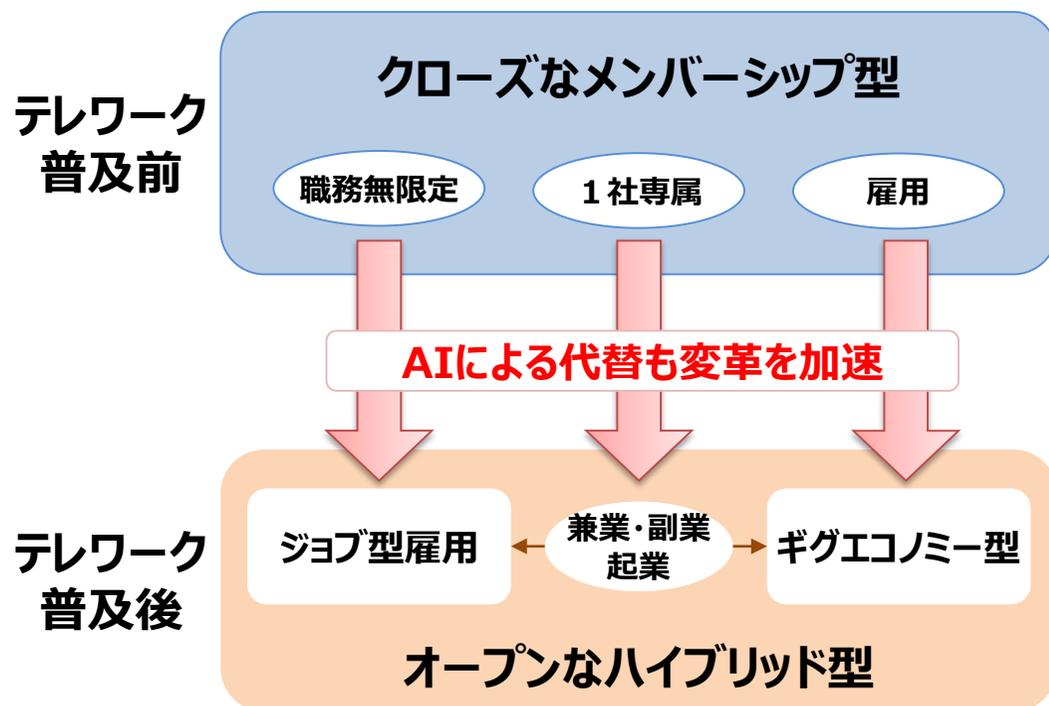
【ジョブ型雇用の拡大】

- 日立製作所では、在宅勤務を変革のドライバーとして、**ジョブ・ディスクリプションの導入(職務/組織の見える化)**や、**タレントレビューの導入(人財の見える化)**などジョブ型人財マネジメントへの転換を加速。

【広がるギグエコノミー】

- 外出抑制に伴って、**ウーバー・イーツの利用が増加**。
- Upworkでは、**ウェブ開発、デザイン、マーケティング、カスタマーサービス、データサイエンス/データ分析、エンジニアリング、建築**などのマッチングの領域でのスキルシェアを展開。パンデミック開始以来、**利用登録が50%増加**。

<雇用コミュニティの変革>



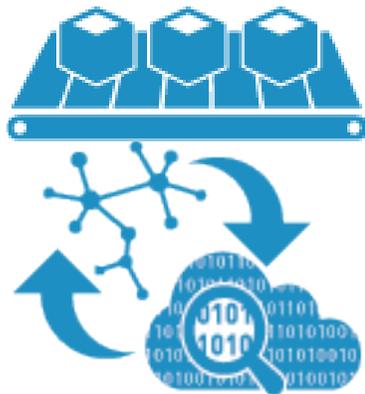
人的資本③知的労働需要の海外流出

- リモートワークの定着、ミッション明確化、業績評価合理化、ジョブ型雇用加速に伴って、ホワイトを含めて、知的労働需要の海内流出が進むおそれ。一方で、デジタル技術の進展により、世界規模でのバーチャルワークという新しい働き方到来の可能性も。

(1) 単純労働：

安価な機械・AIで代替

→先進国**ブルーカラー雇用喪失**



ブルーカラー & ホワイトカラーの働き方が変容



(2) 知的労働：

安価な途上国知的労働者で代替

→先進国**ホワイトカラー雇用減少**



ジュネーブ国際開発高等研究所のR.ボールドウィン教授提唱の「第3のアンバンドリング」

第1のアンバンドリング

(鉄道や蒸気船の誕生により、
生産地(工場など)を

消費地と異なる国にすることが可能に)

第2のアンバンドリング

(メールを活用した効率的な進捗管理により、
生産工程別の工場を異なる国に
設立することも可能に)

第3のアンバンドリング

(ITツールの多様化に伴い、オフィス勤務と
同じように個人が仕事を分担することが可能に)

(備考)

・第1のアンバンドリング(1820年~1990年)は、産業革命を発端とした輸送革命によりモノの移動コストが低下し、国境を越えて生産地と消費地が分離されたことを指す。

→この結果、比較優位に基づく国際分業が進展。

・第2のアンバンドリングは、1990年頃のICT(情報通信)革命を背景に、アイデア(技術・データ等)の移動コストが低下し、生産プロセスが分離されたことを指す。

→この結果、部品の国際貿易が拡大し、グローバル・サプライチェーンが発展。

・第3のアンバンドリングは、2015年頃よりデジタル技術の進展が加速したことを背景に、国境を越えたバーチャルな人の移動が可能となり、個人単位での「タスク」の分離が可能に。

→世界規模でのバーチャルワークが実現しつつある。

前回の検討会までに頂いたご意見

(1) デジタルガバナンス・コードの発信の仕方と各項目の具体化に関するご意見

● デジタルガバナンス・コードの発信の仕方等に関するご意見

- 片仮名やアルファベットが多く、理解されないおそれがあるため、注釈や用語集等で理解を促進すべき
- 分からないから読まないという人に向けて、簡単で分かりやすいものを作成し、発信すべきではないか
- 企業の取組をどう分かりやすく外部に発信していくのか。世間的な認知と、トップを含めた社内の理解が必要となる
- ステークホルダーとの対話という観点から、DX推進指標との関係性を明確化すべき
- 次世代経営者の選任につながる内容もある。次世代経営者に納得してほしいということを記載すべき
- デジタルディスラプションに対する各社の対応を市場は見分け、評価していることを明確に伝えるべき
- DX銘柄との関係や、DX銘柄の選び方を議論すべきではないか

● デジタルガバナンス・コードの各項目の具体化に関するご意見①

前文に関するご意見

- テクノロジーやビジネスモデルの変化を見据え、前文もしくは本文にコードの改訂頻度を入れてはどうか
- PoCどまりの企業を、どのように励ましてその先に進ませるかという観点が重要

● デジタルガバナンス・コードの各項目の具体化に関するご意見②

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルに関するご意見

- 顧客の価値を上げるということをビジョンに示してもらおう方向で、メッセージを発することが必要
- 望ましい方向性 iii.に「ビジネスモデルの設計」という言葉があるが、デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革といったメッセージを出してほしい
- 次の6点について、経営者が理解できるように、別紙などで丁寧に補足説明があると良い
 - ①ビジネスとITシステムを一体的に捉えるとは
 - ②自分のビジネスをディスラプトするというデジタル技術がもたらす社会変化に気付く
 - ③デジタル技術を経営ビジョンに入れる ④ビジネスモデルに落とし込んで設計すること
 - ⑤顧客目線で本当に満足できるサービス、業界の縦割り打破 ⑥ステークホルダーへの伝達
- 望ましい方向性 iii. の「顧客価値の最大化」について、顧客価値をDXを使ってどのように自分の企業に盛り込んでいくのかはポイントとして非常に難しいし、少し具体性が必要
- 柱となる考え方 i.「経営ビジョンの策定」では期待される最終需要の市場規模も検討すべき
- 柱となる考え方 i.の「ビジネスモデルの設計」では、リスクを機会に転換する意味を伝えること
- 望ましい方向性 ii.について、全ての事業者にリスクは存在し、「リスクがある事業者」というのは遠慮した表現ではないか
- 取組例 i.について、新しいものをすでに発信するところまで行うのは、最初はハードルが高い

2. 戦略に関するご意見

- 認定基準 i.の「戦略を公表」となっている部分は、1.経営ビジョン・ビジネスモデルで「方向性」とやわらかく言っていることに対して温度差を感じる
- 「デジタル技術を組み込んだ戦略」という言葉について、デジタルを起点に全く発想を変える、デジタル技術発の戦略、というニュアンスが伝わる形が望ましい

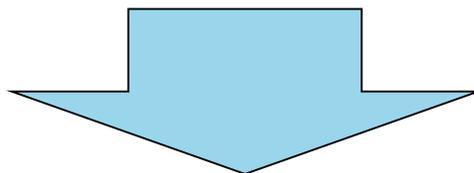
● デジタルガバナンス・コードの各項目の具体化に関するご意見③

2. 1. 組織づくり・人材に関する方策に関するご意見

- ITベンダー・コンサルに丸投げしないよう、企業内のITリーダー・ITマネジメント層の再教育が必要

4. ガバナンスシステムに関するご意見

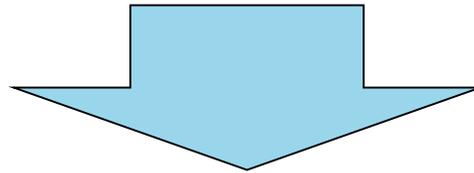
- 望ましい方向性 iii.の有価証券報告書の記載は、投資家からするとどこに書いているか探すのにととてもありがたい。取締役会としてちゃんと見ているかということも1つの大事なポイント
- DXは、いわゆるESG課題の中でも、非常に広範囲にまたがる重要な課題と認識
- レガシーシステムの問題は企業のサステナビリティを脅かす存在であり、この論点に対する対応策についても項目として盛り込むべきではないか



デジタルガバナンス・コードについて、現在のままでは分かりにくく理解を促進する必要があるといったご意見や、望ましい方向性等に関する多数のご意見を踏まえ、**認定取得に向けた分かりやすい説明資料の検討**や、**銘柄とも連動した望ましい方向性等についての更なる具体化の検討**、**広報の在り方についての検討**を進めていくことが必要ではないか。

(2) 検討の進め方についてのご意見

- 産業構造DXと企業組織DXのような、企業単位を超えた議論をしてはどうか
- デジタルサプライチェーン・エコシステムの問題についても、合わせて議論すべきではないか
- 企業が開示すべき情報について、制度として求めていくことも検討してはどうか
- DXにはITベンダー・ITコンサルの力が必要。そうした方々への補足・別な形の指針も必要ではないか

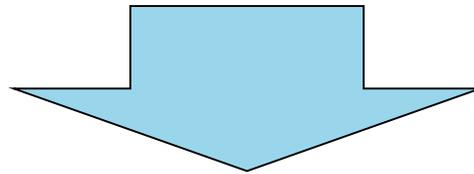


産業構造などの企業単位を超えた議論が必要といったご意見や、コロナ禍を通じて、「デジタル技術による社会及び競争環境の変化」が強く浮き彫りになってきていることを踏まえ、**企業がビジョン、ビジネスモデル、戦略を検討するにあたっての、社会・産業構造の変化の参照シナリオを検討することが必要ではないか。**

また、更なる社会変化の進展を見据え、**適切にデジタルガバナンス・コードを見直していく仕組みや、将来を見据えたガバナンスのあり方も検討を進めていくことが必要ではないか。**

(3) 中小企業等に関するご意見

- 認定基準の達成に向けた取組例として、中小企業も意識したものをに入れていただいた方がよい
- 中小企業や個人事業主に向けた分かりやすい説明書・解説書があるとよい
- 中堅・中小企業のDX（中堅・中小企業と親和性のある内容、取組例等）についても検討してはどうか
- 中堅・中小企業にあった形の指針等を別途作成してはどうか
- 企業規模に応じてメリハリのある評価を行い、選定できるような仕組みを検討すべき



中小企業にとっても分かりやすい説明・解説があるとよいといったご意見等を踏まえ、**中小企業向けの取組**も行っていくことが必要ではないか。

今後の方向性について

進め方（案）

- 今後、具体化・詳細化を進めることが必要な検討事項については、WG等に検討をタスクアウトするとともに、本検討会では、本年度中、引き続き開催し、WG等の具体化・詳細化検討に係る方向性付け・全体調整を進めていく。

1. 本検討会で示した方向性に沿って、WGを設置して検討

① 認定取得を目指す企業向けガイダンス検討

中間とりまとめでまとめた「柱となる考え方」「認定基準」について、より詳細な解説を作成。

② DX銘柄評価基準検討

望ましい方向性とその取組例について議論を深め、それを踏まえて、銘柄評価基準を作成。

2. これまでの検討体制の中で引き続き議論

① レガシー刷新のための取組の検討

ガイダンスや銘柄評価基準等で引用する事項（DX推進指標、プラットフォーム変革手引書等）については、情報処理推進機構（IPA）において引き続き検討を実施。

② デジタル時代における未来のコーポレートガバナンスの姿

ガバナンスイノベーションの議論と連携し、継続的に議論を実施。

3. 次回以降の検討会で方向性について引き続き議論を行い、その後、必要に応じタスクアウトしていく事項

- デジタルガバナンス・コードの体系を、社会・技術情勢等に応じ、見直していく仕組みの設計
- ビジョン、ビジネスモデル、戦略の検討等にあたっての、社会・産業構造の変化の参照シナリオ
- 非上場・中小企業に関する取り組みの進め方
- 広報の在り方 等

Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会 関連スケジュール (案)

2020年

2021年

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

1月

2月

3月

DX検討会

★
検討会③

- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う追加検討事項
- ・今後の議論の進め方

★
検討会④

- ・認定取得ガイダンス及びDX銘柄2021選定基準の承認
- ・デジタルガバナンス・コードの取りまとめ

★
検討会⑤

- ・社会・産業構造の変化の参照シナリオ等について議論・承認予定

認定取得
ガイダンス

★
WG①

★
WG②

認定取得
ガイダンス
公表

以後、認定基準見直しに合わせて改正

DX銘柄2021

(望ましい方向性・取組例)

★
基準検討①

★
基準検討②

★
プレスリリース

★
東証説明会

★
銘柄への応募

★
集計
作業

★
選定会議①

★
選定会議②