

Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会(第3回)議事録

1. 会議の概要

日 時：令和2年7月10日（金）15：30～17：30

場 所：WEB開催（経済産業省 本館17階 第5共用会議室）

2. 議事要旨

○田辺情報技術利用促進課長

それでは、定刻になりましたので、これより第3回Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会を開催いたします。検討会の事務局を務めます商務情報政策局情報技術利用促進課の田辺でございます。どうぞよろしくお願いたします。

まず、第3回の検討会に先立ちまして、局長の西山より皆様に御挨拶をさせていただきます。西山局長、よろしくお願いたします。

○西山局長

本日は第3回の検討会ということで、伊藤座長以下、委員の皆様方に御参画いただいて、誠にありがとうございます。

この検討会そのものは、1つは、昨年臨時国会で改正をいたしました、我々は略称、情促法と言っておりますが、情報処理の促進に関する法律というものの改正を受けて行われているものでございます。

これも前回開催しましたときに、そういう意味で予告といましようか申し上げたわけですけれども、おかげさまで、この情促法の改正自身は5月に施行されました。そういう意味では、まさに今日を含め御議論いただきますこのデジタルガバナンス・コードというのがいよいよ本格的に実装される段階になったということでございます。

それに加えて、これは私から申し上げるまでもありませんけれども、前回この検討会を開催されて以降の当然にして大きな変化ということで、いわゆる新型コロナウイルス感染症の関係で、それをよいことだと表現するのは少し差し障りがあると思っておりますけれども、少なくともデジタル化、デジタルトランスフォーメーションを進めるということは、我が国のみならず世界的に非常に大きな潮流になりつつあると思っております。

そういう意味では、我々はこういう言い方をしております、当面、特に今の新型コロナウイルスをめぐる環境下において、まず一義的に話題になりやすい、あるいは必要性が高いのは、例えば本日もそうでありますけれども、オンライン会議であったり、テレワークだといったようなこととなります。これは喫緊の課題として進める必要があるわけでありまして、もちろん皆様御専門の方から御覧になれば当然だと思っておりますが、このいわゆるインタフェース、接触をオンライン化することとはもちろん喫緊の課題ではありますけれども、あくまで入り口でございまして、その後には本質的なガバナンス、あるいは国で言うと統治構造も含めて、デジタル化を実践していく、まさにデジタルトランスフォーメーションと呼ばれているように、組織の在り方そのものを変容していく必要があるということでありまして。

ということで、今日もまた含めましてデジタルガバナンス・コードの御議論もいただきますし、また、私どもとしてそれを受けた認定制度や様々な銘柄を含めた一種の表彰制度で、この機会に一気にデジタルトランスフォーメーションを進めたいと考えておりますけれども、どうすればこのコロナの環境下で求められていることを推し進めながら、なおかつ本質的かつ正しいデジタルトランスフォーメーションにつなげることができるか、進めることができるかということは非常に大事な観点だと思っておりますので、ぜひ今日もい

ろいろな観点から忌憚のない御意見を頂戴し、議論を進めさせていただければありがたいと思います。

私からは以上でございます。

○田辺情報技術利用促進課長

西山局長、ありがとうございます。

それでは、早速、議題に入りたいと思いますが、まず、本日の資料の確認をさせていただきたいと思います。事前にメールで御送付をさせていただきましたが、今回の資料は4点です。実際のファイルとしては5点になるかもしれませんが、ございます。まず資料1が議事次第、資料2としまして委員の名簿、資料3が事務局説明資料、こちらがメインの資料になります。参考資料ですけれども、参考資料1として、第2回検討会の事務局の説明資料及び中間取りまとめ資料をお配りさせていただいております。

この後、事務局の説明資料におきましては、適宜パソコン画面にこれからSkypeのところで表示をさせていただきながら、説明をさせていただきますので、もし途中で聞こえないとか、あるいは音声が届かない等々の技術的な不具合がございましたら、適宜チャットのほうに入れていただければ、事務局のほうで見ておりますので、そちらにお知らせいただければ幸いです。

現在、今、ずっと私、お話ししているのですけれども、現時点で映像、音声等で何か不具合がございました方はいらっしゃいますでしょうか。ちょっと聞こえにくいとか、聞こえにくいのはもしかすると経産省の限界かもしれませんが、何かあれば、チャットのほうに入れていただければと思います。

それでは、以降の進行は、伊藤座長によろしくお願いいたします。

○伊藤座長

それでは、早速、本日の議事に入ります。

本日は、コロナによるデジタル社会変化や前回までにいただきました御意見を踏まえまして、委員の皆様から御意見をいただくと同時に、今後の検討会の方向性について意識合わせをさせていただきます。

まずは事務局より資料の説明をお願いします。

○田辺情報技術利用促進課長

それでは、事務局から御説明いたします。

それでは、こちらで御説明をさせていただきたいと思います。まず、前回から少し間が空いておりますので、その辺のことを復習も兼ねて、「検討会の再開にあたり」ということで御説明をさせていただきたいと思います。

これまでの検討経緯ですけれども、Society5.0に向けて、デジタルトランスフォーメーションというのをやっていかなければいけないということで、いろいろな事例も含めてこれまで御議論をいただいてまいりました。こういった中で、今回5月に中間取りまとめを行うとともに、この中間取りまとめと中身としては同じものになるのですけれども、情報処理の促進に関する法律、昨年の秋に改正されましたけれども、こちらに基づく指針と、認定の基準を5月15日に施行させていただきました。これは、いわばデジタルガバナンス・コードにおける基本的な部分になるわけですけれども、その他、今回の検討会において様々な角度から御意見をいただいております、そこがある意味、またもう少し深掘りをしたほうがいいのかと考えているところでございます。それが、ここの検討経緯の中の下のほうに書いてある、例えば、望ましい方向性、取組例といったより詳細の部

分の深掘りであったり、中小企業向けの分かりやすい説明であったり、あと見直しとか、そういったところをどうしていくべきかというところについて、まだこれからだと考えております。

こちらが、若干復習にはなりますけれども、このデジタルガバナンス・コードの全体構造と検討事項という点でございますけれども、上の赤い枠で書いてある基本的事項というところが、ある意味、法律に基づく指針になり、そして大臣の認定というところのものが省令、規則として設定されたということで、皆様に御議論いただいた点をこういった法律に基づく制度としてうまく出発できたということが、今の状態でございます。

加えて、この下の緑のところ、これからまさに、今回コロナの状況も踏まえて、より深掘りをしていくことによって、デジタルガバナンス・コードが世の中に知られ、そして、活用されていくということにつながっていくと思っておりますので、この部分も含めて議論を深めていきたいと考えているところでございます。

続きまして、新型コロナウイルスの世界的流行ということで、こちらは先ほど局長からお話もありましたとおり、このコロナの関係では、ある意味、テレワークに代表されるように、言葉を選ばずに言えば、無理やりというか、半ば感染を避けるために、やむにやまれずというか、とにかく接触回避をしてくれ、テレワークをしてくれということで、スマートフォンでも何でもいいから、とにかく離れて仕事をやって、経済的なダメージというのはいろいろなところでありましたけれども、それを何とか避けつつ、このデジタル技術を活用して、働き方自体を一気に変えて、何とか乗り越えてきたと。それをやってみると、これは意外とよかったねというようなところだったり、あるいは、別途、判子のために出社するとか、そのような問題も浮上してきたりして、そういった点でいろいろな問題が噴出したということもございます。

こういった中で、あらかじめといいますか、これまでDXをきちんと進めてきて、そのシステムを柔軟に実施してきている、そういったところを仕事のやり方も含めて柔軟にやってきたような企業は、新しいサービスを提供した、あるいは働き方をぱっと変えて、事業継続の観点からもしっかりできていたというような例も見られますし、逆に遅れている企業だと、とにかく出社してくださいみたいな感じになったりとか、いろいろ明暗を分けるというか、そういう状況になってきたのではないかとということも見られます。

そういった状況の変化を今後、先ほど御説明しました緑の枠のところですけども、望ましい方向性、取組例といったところを深掘りする中で、今回の経験もしっかり入れ込んでいくと、より我が国のDXの推進に資するものになるのではないかと考えてございます。

そういったことで、こちらの吹き出しに書いてございますけれども、望ましい方向性とか取組例の中では、新しく顕在化した顧客価値への対応を行えているかとか、そういったコードの中に入れていくべき観点は幾つかあるのではないかとというのが、ここに示させていることとございます。こういったところを議論を深めるといいのではないかと考えてございます。

こちらは認定制度のおさらいでございますけれども、ピラミッドの一番下のところですが、認定基準というのが出来上がって、上のところ、DX-Readyに認定された人たちというのが、今まさにこれから認定制度が始まるわけですけども、その認定を受けた方々の中から、さらに銘柄というものを活用しながら、より高いレベルのところを皆さんに目指していただくというのが、まさにこれから設計して進めていくということを考えておまして、ここのつくり込みをしていきたいと考えてございます。

こちらは2025年の崖ということで、DXレポートでございますけれども、ある意味、この2025年と言っていた崖が非常に近づいてきたとか、中にはもう起きてしまったという人もいたりして、いろいろなことをおっしゃっている方はいらっしゃるのですが、ここはレガ

シーをちゃんと変えていかないと、人がいなくなったりとか、ブラックボックス化して大変なことになるというような仮説だったのですけれども、その部分が今回の経験も踏まえて、いろいろなファクターをまた改めて見詰め直せるのではないかと考えております。

そういった中で、もう一つ参考ですけれども、企業のデジタル化の加速という中に、この円グラフが主に参考になると思いますが、自分たちのIT戦略にやはり影響しますと。つまり見直したほうがいいのか、そのようなところで影響が非常に高かったよとっている人たちが半分以上、70%ぐらい占めておりますということで、やはりデジタル化が非常に経営に重要だということも改めて明らかになったということでございます。

さらに申し上げますと、こちらの、すみません、ちょっと字が横に入っておりますけれども、株価の推移を、テレワークを導入している企業とそうでない企業とを分けて分析したものでございます。テレワーク導入企業というのは青の実線のところで、そうでないところが点線なのですが、青い線のほうがやはり株価の下落率がそれほど厳しくなかったと。こういう差も分析すると出てきたりして、そういったところも非常に面白いデータがいろいろ出てきているのではないかと考えてございます。

続きまして、コロナの状況に関する社会変化について、簡単に幾つか御紹介をさせていただきます。

まず接触回避です。いろいろな方が創意工夫で考えられておりますけれども、小売、ヘルスケア、教育、金融、ホスピタリティみたいなもので、リモート化ができる場所はどんどんやっていくというものが見られているところでございます。これは皆様の生活の中でもいろいろ実感されているところかと思えます。

続きまして、接触回避の高まりとして、物流ところも海外では、例えばドローンによる配送であったり、ロボットを使っていくというような取組であったり、あと、東京都心だとなかなか難しかったかもしれませんが、接触しないからということで自家用車を使う、今でも自動車で会社に通勤している人もいたりとか、そのような部分で生活スタイルもいろいろ変わってきているというような例でございます。

さらに、なるべく接触しないようにという取組としても、触らないでいくような技術をどんどん使っていく事例も出てきて、例えば顔認証したりとか、エレベーターの分配というのですか、アロケーションに関して人の数を数えていたりとか、そういうことを一生懸命に技術で適用していこうという流れも見られております。

こういったことをやろうとしても、基本的にはやはりデジタル基盤を使っていく、クラウドとかそういうものも含めて使っていくと、にっちもさっちもいかないということで、この辺の需要というのは非常に多くなっております。新聞でも出ておりましたけれども、テレワークがわっと増えたがゆえに、非常につながりにくくなったり、そのような問題であったり、ここには書いておりませんが、サイバーセキュリティに関しても、企業のシステムの入り口で守っていたものが、多くの端末が外からアクセスするということになってきて、その守り方も大分変わってきているのではないかと、このようなことがいろいろ多く見られておりました。

続いて、空間の再構築でございます。こちらについては、まず居住空間です。職場の再構築ということで、特に海外が非常に顕著というか極端なのですけれども、左下にあるように、テック企業本社周辺の家賃がいきなり下がるとか、地方へ転職したいですと云ってみたりとか、こういう動きがございました。海外の特にグーグルとかああいうところというのは、皆さんイメージのとおり、しゃれたオフィスに行って、しゃれたカフェテリアで食べ放題の御飯がみたいなああいうところが、もうそういうのは全部やめと。代わりに、非常にいい椅子ときれいなディスプレイをあげるから家にいなさいという形に西海岸の企業ではなっていたりとか、日本でもオフィスのスペースは契約を終わりにして、テレワー

クを増やす、このような動きが非常に出てきているというようなことが起こっております。

その再構築というところで、今まで行かなければいけなかった、つまりオフィスに行くということを前提にすると、自分の家はどこにあったらいいのだろうかというところが、価値観が変わってきたというところを表している図でございます。

それから、人的資本です。これは人の話です。接触回避をするためにロボットを活用するみたいなのが分かりやすい例ですけれども、今まで人間がやっていたことを、どのように乗り越えていくのかというようなところで、AIとかロボットを使いながら、今回のコロナの困難を乗り越った事例でございます。これは幾つか、ロボットがあつたり、AIの画像診断とかをやったりというような話です。

それから、テレワークで家にいるとずっと働いていたりとか、働き方と評価の仕組み自体もいろいろ変わってきて、ジョブ型雇用であるとか、ギグエコノミーの拡大ということで、働き方自体が相当がらっと変わり得るのではないかと。そして、そういった中で、既存のやり方でよかったのか、あるいは、いいのかというところもいろいろ今後論点になっていくだろうと言われております。

最後でございますけれども、リモートワークの定着とか、ミッションの明確化、こういうことをいろいろやっていると、知的労働需要の海外流出と書いてありますが、逆に、どこにいても労働力を提供して稼げるみたいな感じにもなったりするのではないかとというのがここで言っていることですが、そういったアンバンドリングが起こるのではないかとこの1つテーマの流れとしては言われております。

そういったコロナを踏まえた現状というのは、委員の皆様も御覧になってよく認識されているところも知っている話もたくさんある、あるいはもっとほかの例もあるかと思えますけれども、こういった視点と、前回にいただいた御意見を改めて復習させていただいた上で、御議論に行きたいと思うのですけれども、前回までにいただいた御意見の中では、まず、デジタルガバナンス・コードの発信の仕方というところで、これは主に分かりにくいのではないかとというような部分と、あとは、これまでDXの検討の中で様々な指標とかそういったものが出てきているので、そこを分かりやすく、とにかく分かりやすくすべき、そうしないとなかなか受け入れられないということは、多くおっしゃられていた意見かなと思っております。

それから、具体化に関する御意見ということで、これは1個コードをつくれれば未来永劫使えるかという、そういうわけではないので、そのところの仕掛けをどう考えるかという御意見がございました。

続いて、各項目の具体化に関する御意見としては、経営ビジョン、ビジネスモデルに関する御意見を幾つかいただいておりますし、戦略に関する御意見もいろいろいただいております。

そういった中でいただいた意見を、今後、先ほど冒頭に申し上げた、デジタルガバナンス・コードの緑色の枠のところを詳細化していく中で、基本的なところではちょっと粒度が粗いので取り上げられなかったものも、今回のコロナと足し算をした上で、緑のところを埋めていくということをやっていければと思っておりますけれども、それをちょっと簡単に仮説として申し上げるのが、これからのスライドでございます。

まず1つ目のデジタルガバナンス・コードの各項目に関する御意見については、分かりにくく理解を促進する、そういったところを踏まえて、まず、先ほど申し上げたピラミッドの認定のところ、多くの方々に認定を取っていただくというところをするという意味で、認定の取得に向けた分かりやすい資料を作ったり、あとは、銘柄と連動して、このようにやっていくといいよというところの道しるべというか、そういったものを示して具体化していく、あるいは広報の在り方を検討していくということをやっていく、あと分かりやす

さという話、それから、より多くの人がある1つの流れというか、そういうところに基づいて望ましい方向に進んでいくことができるのではないかと、このように考えております。

それから、検討の進め方に関しましては、企業単位を超えた議論とか、これはサプライチェーンとかも含めてですけれども、このようなものを考えてはどうかというような御意見もございました。こういったところについては、まず、デジタルガバナンス・コードという、ワンフィットオールにならないのですけれども、ある意味、粒度が粗い一本のものとして今回つくられたわけですが、それをもう少しいろいろな分野とか、何々業というのが適切かどうかというのはもちろんありますけれども、企業がビジョンとかビジネスの戦略を検討するときにガバナンスコードがあって、それから各業界の参照シナリオというのですか、例えば何々業界というのはこのように進んでいますよとか、そういうところをシナリオとして提供すると、より分かりやすいのではないかとということにも考えておりますし、あとは見直し。それを踏まえると、個別の業界とかそういったところのシナリオを考えると、コードとしてはもう少しこうしたほうがいいよねとか、そのようなことが分かってくるので、そこでコードを見直していく仕組みとか、あるいは、冒頭の局長のお話にありましたような、将来を見据えたガバナンスの在り方、企業の組織のガバナンスコードとか統治の仕方を検討していくということもあっていいのではないかと考えてございます。

最後に、中小企業の部分については、やはり分かりやすさというところに尽きているとは思いますが、こういったところを特別にといいますか、中小企業向けにも少しやっていったらいいのではないかとことはあると思っております。

以上、そういった点も含めてこれから御議論をさせていただきたいと思っております。今後の方向性というのは、後ほど議論の進め方としてお話をさせていただきたいと思っておりますので、一旦ここまでで事務局からの御説明を止めさせていただいて、その上で議論を進めさせていただきたいと思っております。

以上でございます。

○伊藤座長

田辺課長、ありがとうございました。

それでは、討議に入りたいと思っております。ただいま説明していただきました内容を踏まえまして、各委員の皆様から御意見をいただきたいと思っております。コロナによるデジタル社会変化を踏まえ、企業がより一層デジタルトランスフォーメーションを推進していくために重要なこと、新たにデジタルガバナンス・コードに盛り込むべき事項等、ぜひ皆さんの御意見をいただきたいと思っております。

議事進行の都合によりまして、委員名簿の順でお1人ずつ3分間程度で御発言いただければと思います。なお、全委員の発言が終了した後に、再度、希望者より発言いただく機会を設けさせていただきたいと思っております。

では、あいうえお順で、まずは青山委員からお願いします。

○青山委員

プレゼンテーションで表示したいのですが、ちょっと今動かないので、後にしていただけますか。

○伊藤座長

分かりました。それでは、次に、臼井委員、お願いします。

○臼井委員

プロネクサスの臼井でございます。

企業様と投資家様の間をつなぐ役割なので、今回、コロナの下で非常に注目したのが、株主総会でした。コロナの下で、3月決算の会社は基本的に6月末までだったのですけれども、株主総会を開きました。どのように総会が影響を受けたかというのをちょっと考えてみました。各企業の総会に割とうちの会社員を参加させていまして、それから報道も含めてまとめたものでございます。

まず、株主側の変化なのですけれども、企業からは、なるべく来ないでほしいと。制限があったと。それから、総会自体も時間の短縮があったり、質問は1人1問以内にしてくださいということで、対話の時間が大分減ったということで、株主様から言うと不満がたまっていたという意見が結構多かったです。中には、コロナではなくて、来るのではないかという文句を言っていましたけれども、そんな話もありました。

それから、株主提案の中身の変化が見られました。配当要求は昨年17件あったのですけれども、今年は9件と半減しておりました。

それから、株主提案の中身の変化として、アメリカの議決権行使助言会社、ISSという会社があるのですけれども、去年までROEはじめ業績要件を非常に求めてきたのですが、今年については、業績要件についてそれを理由に取締役の選任議案を反対推奨するという事は停止しました。とにかく会社を存続させてくださいという意図だと思います。それから、社外取締役とか、女性役員の登用とか、ESGの取組強化というのも、コロナの後に頑張ってくださいというトーンでした。

以上が株主側の変化としてまとめてみたものです。

企業様はどうなったかということなのですけれども、大半は、どうしても間に合わなくて、リアル総会への来場者の制限ということで、アナログ対応をされていました。一方で、オンライン総会の試行錯誤をしようということで、これは何社か事例があるのですけれども、一番頑張っていたらっしゃったのは、オンラインだけの総会をやりたいとおっしゃった武田薬品様。5月5日に質問も議決権行使もリアルタイムでやりたいということで、官公庁や経済団体さんのほうに働きかけしたのですけれども、これは5月14日に自民党幹部から回答があって、法改正になるので今からでは難しいという回答で、今回は諦めました。ただ、武田薬品様のホームページには、法改正を求める文書を今も掲載しております。会社法に抵触しますので、オンラインだけの総会というのは難しいというのが現状です。

それ以外なのですが、リアル会場は会社法上で持たなければいけないのですけれども、リアル会場プラスオンライン総会、議決権行使もリアルタイムでやった会社は、10社ありました。ソフトバンク等グループ会社、旧ヤフーのZホールディングス、こちらの会社はオンライン総会を実施しました。それから、ネット中継は全体の5%ほどでした。これは少ないのですけれども、昨年よりはまあまあ増えています。

それで、これに関して日経、それから読売新聞は、通信障害があると不公正ではないかということで、総会決議の取消の訴訟リスクがあるので、それで少ないのではないかと書いたのですけれども、何と経済産業省さんは、こちらなのですけれども、2月6日に、ハイブリッド型バーチャル株主総会の実施ガイドラインというのをを出していまして、これはコロナの対応ではなくて、その前に、遠隔地の株主様が参加できるようにということで、アメリカ的に日本の株主もなるべくバーチャルで参加できないかということで、2月6日に、タイミングが非常によかったのですけれども、ガイドラインを出されていました。だから、新聞報道ではなくて、実際にできないかということを経済産業省さん自身が検討されました。

それによって、先ほどの通信障害の件についても触れていまして、法解釈上、リスクを株主様に周知する、それから、合理的対策を取っている、そうすれば決議の取消にならな

いという法解釈まで書いてありますので、この辺も先ほどのガイドラインでクリアしていただいていたというので、今さらながら、先見の明があったなと思っております。

ただ、そのガイドラインにも書いてあるのですが、2020年3月現在では、リアルタイムで議決権行使のできるシステムが提供されていないということがあったので、先ほどの例外的な10社は、経済産業省の予想よりも早く、リアルタイムの議決権行使を実行したということになります。

もう一つ、事前の議決権行使と、過去の議決権行使とデータ連動が必要なのですが、そのシステムも開始されていないというのが経済産業省さんのコメントだったのですが、そこについても今後クリアしていく課題かなと思っております。

申し上げたいことは、法整備とシステム対応という両輪でうまくいかせる必要があるなと思いましたが、もう一つ、そういったことが今回のガバナンスの選定基準、認定基準の1つに今後入ってくるのかなと思っておりました。

以上について、コロナ禍で行われた株主総会、株主と企業との接点がどうなったかというのを見たものです。

もう一点だけ、前回、KPIについて専門的な幾つか出ていたので思ったのですが、もうちょっと一般株主、一般投資家が分かるようなKPIが入らないかと思って、私が考えたのは、スキルマトリックスというのを企業様はかなり入れていますよね。招集通知でも数十社、それから統合報告書だと百何十社、スキルマトリックスをもう入れています。どの役員が何を得意かというのですが、そこにITとかDXの項目を入れてもらって、スキルのある役員を置いているのであれば、例えばKPIとして丸をつけるとか、そういう単純な、どの投資家にも分かるようなKPIも入れたらどうかと思っておりました。

以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございました。では、続いて、浦川委員、お願いします。

○浦川委員

経団連でDXタスクフォースの座長を務めさせていただきました、損保ジャパンの浦川でございます。私からは、大きく2点コメントをさせていただきたいと思っております。

まず、冒頭申し上げましたDXタスクフォースですが、5月に発信をさせていただきました、幾つかキーワードをちりばめております。代表的なものを3つほど御紹介します。

まず一つが、「日本発DX」です。DXは産業の縦割りの中から出てくるものではなく、生活者の価値に根差した目線で新たな価値創造を進め、企業は単独ではなく連携して進めるべきという点を強調しています。アメリカや中国、あるいはEUのようなやり方とも異なる、日本発の発想でグローバルにも通用するようなDXの進め方を提言したというのが1点目。

二つ目が、「経営者の覚悟」です。経営者が自らDXを理解し、事業戦略にDXを具体的に組み込み、コミットした上で、場合によっては、既存ビジネスのスクラップ&ビルドまで踏み込んでDXを推進すべきではないかという点。

三つ目が、「企業のDX成熟度」です。まさに今回のデジタルガバナンス・コードに通じるもので、これを大きく5つの要素、すなわち協創、経営、組織、人材、技術、それぞれについて、レベル1から5までの成熟度モデルを経団連として一旦定義してみました。

先ほど田辺課長からも御説明ありました基本的な事項に関して、今後、中小企業を含めた詳細な解説資料をお作りになる際に、大いに参考にいただければありがたいと思っております。また、今後議論する望ましい方向性においても、田辺課長が触れていらっしゃるのとおり、私も企業単独では勝てると思っていないので、協創を軸に生活者価値に目を向け

た日本発DXを国内で広め、今後いろいろな国と共有していきたいという趣旨で、今回提言をまとめています。

続いて、4月から巻き起こりましたコロナ禍によるDXへの影響についてコメントします。中西会長からの指示もあり、コロナ禍によってもこのタスクは止めることなく発表しようということで、コロナ禍の5月に発表しました。日本のみならず世界中が強制テレワークシフトにより、急激な対応を迫られましたが、田辺課長がおっしゃっていたとおり、大きく分けて企業は二極化したと私は見ております。粛々と事業継続ができ、かつDXの方向性を見出している企業と、事業停止や縮退、あるいはコロナ禍が落ち着いたらまた元の業務形態に戻そうとしている企業とに。この二極化は、デジタル化の差もあるのかもしれませんが、それ以上に強く感じておりますのは、やはりダイバーシティー&インクルージョン、この理念について企業の真剣度に差が出たのではないかと私は分析しています。要するに、多様性、多様な価値を受け入れて、自分のチーム、組織の力に変え、デジタルの技術も使いながら、違和感をパワーに切り替えて、組織、あるいは経済に貢献していく。これがDX時代におけるダイバーシティー&インクルージョンだと考えます。このような覚悟が本当に経営を含め、その企業にあるのかどうするか。今回、多くの企業は戸惑い、具体的なアジェンダを今日現在まだ出せていない企業も少なくないようです。縦割りの産業構造は既に限界に来ていますので、経営が強いリーダーシップを持って協創の概念で、生活者目線で大きく事業をシフトできる意思決定を具体的にできるのかどうか問われているかと思えます。このような背景からも、今回のデジタルガバナンス・コードが認知され、各企業で積極的に取り入れてもらえると、政府と経済界との連携がより確固たるものになるなど思っております。経団連としても、引き続き連携をさせていただきたいと思っております。

私からのコメントは以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございました。続いて、奥本さん、お願いします。

○奥本委員

リクルートワークス研究所の奥本です。

私は働き方に関する研究をやっておりますので、そちらの方面の話をしたと思います。今回のコロナ禍において大きな社会変化が出た1つは、やはり働き方だったと思います。東京都の調査でも、60%以上が都内の企業でテレワークを導入しているというデータもありましたけれども、この変化をどうガバナンスコードにつなげていくかというところが、1つの論点かと考えます。

リクルートは、グループとしては雇用の支援をいろいろやっていますが、既にいろいろな変化が現れてきていまして、例えば、CADオペレーターという建設業界では非常に人材難の職種があるのですが、そのCADオペレーターの採用に際して全然採れなかった企業が、週4日在宅勤務で1日出社という新しい雇用形態をつくって募集をしたところ、50歳のベテラン女性が採用できた例があったりとか、地方の企業が東京に対してフルリモート社員という雇用形態をつくって募集をかけて、反応が出ているとか、そんな新しい働き方が出てきています。フリーランスの活用なども含めて、雇用形態の多様化に対して、それを企業が競争力に変えていく段階が来たと思っていまして、こうした観点を取り入れてみてはと思っています。

そうした意味では、組織づくり、人材に関する方策には、今、処遇とか評価とかそういった観点は入っているのですが、働き方の選択とか雇用の選択、多様性といったところは、実は余り盛り込まれていないので、評価、処遇を超えて、もう一步、様々な埋もれる専門

性の高い人材を活用する、そんな指標を入れていってはどうかと。そしてまた、そういったインフラをいかに企業が整備できているかという視点なども非常に大事とっております。

世界に目を向ければ、例えばギットラボという会社はソフトウェアのサービスをしているのですが、世界67か国で1,200人ぐらいのフルリモートの社員だけで成り立っている企業も出てきていまして、そこに対して日本はどう整備していくかという気がします。

もう一点は、今回非常に変革が進むと思っております。デジタル化も非常に早く進むでしょう。事業モデルはそういった形で早く進むのですが、一方で、人材の育成には非常に時間がかかります。そのギャップが拡大するということを非常に懸念しております。デジタルガバナンス・コードの中にも人材の育成という言葉は実は入っているのですが、欧米では育成という言葉よりか、リスキリングということで、人材に関しては短期、大量の人材のスキルセットを行っていくという、そんな転換を図る言葉が結構出てきます。WEFの世界経済フォーラムの中でも、2018年から3年続けてリスキリングの革命のセッションが入ってきていますけれども、このリスキリングという大量、早期のスキル転換は、日本は実はあまり進んでいない現状があります。

例えば最近の例でいくと、アマゾンさんの例が有名ですが、2015年までに10万人の社員を再トレーニングするというところで7億ドルを投資することを決めて、物流センターの作業員に対しては研修スペースを物流センターにつくって、データ処理業務の認定資格のプログラムをつくって、そこに受講生が入れるようにして、90日間のプログラムをつくるみたいなことを大量にやっていったりということを既にやっています。

こうした、育成というと非常に手間をかけて育てるイメージが強いのですが、少し概念を変える意味で、リスキリングとか、またはスキル転換といった大規模な転換を仕掛けていく取組というの、評価していいのではないかと思います。日本においてはこういった例があまりないものですから、ここは先鞭をつけて、先進的な企業の紹介などをしながら、ビジネスの転換スピードにいかにか人材の育成を沿わせていくかという観点が大事かと思っております。

いずれにしても、こうした人材観点がより強まると思っております、こちらに対する実際の取組例であったりとか、望ましい方向に関する議論であったりとか、そこを充実させていくとよいように思っております。

以上、2点でした。

○伊藤座長

ありがとうございました。それでは、続いて、川津委員、お願いします。

それでは、ちょっとトラブルシューティングに時間がかかるかと思っておりますので、では、続いて、木村委員、お願いします。

○木村委員

私からは、手短かに4点お話しさせていただきます。

テレワークの急速な普及で明らかになったこととして、といいますか、幾つかの企業の皆さんに本音でお聞きしたら、テレワークになって皆さんがばらばらに仕事するようになって、極端に忙しい方と何の仕事もない方というようにばらけてしまって、何の仕事もない部長さんが、私の仕事は何だったんでしょうねみたいな話をされていたのですが、それでいろいろつらつらと聞いてみたりするに、やはりメンバーシップ型雇用で、みんな同じ現場にいて、一致団結していろいろと課題を解決していきましょうという形の、日本の現場力を生かした働き方が、なかなかテレワーク、分散の環境ではうまくいかないというこ

とで、やはり各社さんが導入を進めていらっしゃるジョブ型雇用とか、業務の標準化とか、これはどこまでやるかという議論は確かにあるとは思いますが、これを機に、そうした働き方や業務のやり方をグローバルスタンダードにできるだけ近づけていく必要があるなど、まずそのように思いました。

あとは、1社だけのDXでも大変なのですが、それだけでは限界があるのではないかなど。さっきの判子、紙の話はまさにそれで、経団連の中西会長も印鑑はナンセンスだとおっしゃって、さらにベンチャー企業さん、電子契約サービスの最大手さんですと、8万社の企業さん、特にベンチャー企業さんを中心に使っているのだけれども、例えばまさに経団連の大企業の皆さんが、なかなかそれを認めてくださらない。つまり、契約しようとしたって相手がいることですから、片方が駄目だとどうにもならない。

あと、私の専門のシステム開発でも、非常事態宣言が出て、お客さん、ユーザー企業さんの一室に多くの技術者の方、元請のITベンダーさんや下請の方々はずっと集まって開発を続けているという、半ば恐ろしいことがあったわけですが、それはなぜかというと、ユーザーさん側にVPNとかの環境が用意できないというようなこととか、下請さんにそういう在宅勤務の制度がないとか、いろいろな理由で、結局みんな全員が、コロナのリスクを背負って集まらなければいけない。そういったことが結構頻発したのです。

ですから、1社だけで何か頑張ったところでなかなか、特にBtoB型の企業さんですと、やはり取引先が同じ企業さんですから、例えばサプライチェーン全体とか、そういったことも踏まえたDXを考えていく。特に大企業さん中心に考えていく必要があるのではないかと。それをガバナンスコードでどうするのだということ、なかなか難しい問題であるとは思いますが、そのように感じております。

あと、新型コロナ禍でデジタル化が大いに進むという話は確かにそうなのですが、それに期待し過ぎると危険だなどという気がいたします。ずっと議論で出ていますように、まさにコロナによってやらざるを得なかった。やらなければ仕事にならないし、会社が潰れてしまうという非常事態で皆さん動かされたわけですから、では、よし、これで変革にDXを頑張るぞという形になるかということ、そうではないのではないのでしょうか。

例えば、もし、ある大きな出来事をきっかけに世の中の企業が変わっていけるならば、東日本大震災の後でも似たような議論があって、もしそれが可能だったら、今、日本はもう少しましになっていたのではないかと、そのように思うのです。だから、コロナという強制力がやがて去っていくわけですから、そのときにやはり大事なものは、経営者の皆さんのリーダーシップであると。とにかくやるのだという強い、強制力というところがまた別の話になってしまいますけれども、そういった強い意志を皆さんに示していくことが絶対に必要で、その意味でもガバナンスコードは重要だと思えます。

それと最後に、やはり今回の出来事で、私はずっと記事とかで、デジタルにおける日本の失われた20年と言っているのですが、要は、21世紀に入ってちょうどネットバブル崩壊によって、日本はデジタル化の歩みを少し止めてしまったと。今、DXブームになってみんな、大変だ、大変だ、やらなければと頑張っていると思いますが、例えばアメリカとか韓国とか中国は、もう営々とそういう取組を続けてきたわけで、その間、日本は何をしていたのだというような思いはすごくします。

2001年の、これもあまり言うのを嫌がられてしまうところではありますが、e-Japan戦略で書かれていた一文があって、現在の遅れが将来取り返しのつかない競争力格差を生み出すと書いてあるのです。それで20年たって、今、それを目の当たりにしているのではないかと私は思います。だから、その取り返しのつかない競争力格差を何とかして取り返さなければいけないということが、これから日本や日本企業にすごく大事なことだと思っております。だから、このガバナンスコードの取組もぜひ強力で推進していただき

いなと思います。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございました。それでは、続いて、久禮さん、お願いします。

○久禮委員

ありがとうございます。2点、簡潔に申し上げます。

まず新型コロナのインパクトということで、デジタルアップスキリングの重要性について申し上げます。一人一人のデジタルスキルがどのようなレベル・状態で、お互いにデジタルの世界の中でコミュニケーションができるようになってきているかということ、底上げも含めて高めていくことが、非常に大事だということ、この数か月、実感しています。

こうした認識を踏まえて、我々は「デジタルフィットネス」というアプリケーションをつくっているのですけれども、それをCRの一環で7月末まで皆さんにお使いいただくということをしています。どうしたら、企業の中や、社会全体のデジタルリテラシー、デジタルスキルをアップデートしていけるのかということに、やはりみんなで取り組んでいくのが大事だなというのが、1つ目の大きなポイントだろうと思います。

それから、2つ目は、DXを通じた新しいカルチャー創り、組織文化の変革の重要性です。DX、DXと口で言うだけではなくて、カルチャーチェンジをどうやって実現していくのか、ということが非常に大事なのだ、ということに改めて感じています。例えば、先ほどのデジタルアップスキリングにフォーカスする理由について考えてみますと、SDGsでも言われていますが、デジタルが苦手な方々も含めて、デジタルワールドにおいてもノー・ワン・レフト・ビハインドというのを実現できるのだろうかということも大事です。やはりデジタルツールが得意な人、不得意な人というのがそれぞれいたときに、お互いをケアし合う気持ちやそうした行動を良しとする組織文化、心持ちというのは物すごく大事なのだろうなと思っています。

特にデジタルが実現する新しいゲームチェンジということで申し上げますと、これまでは、どちらかということ、どうやって組織、チームで「Know How」（ノウハウ）を蓄積し、共有していくかということが非常に大事だったと思います。それに加えて、新しい時代が来ている中で、人と人とのつながり、言い換えれば、「Know Who」も、ものすごく大切になっていると感じます。誰とつながっているのか、誰に知られているのかということ、そのものが大きなパワーを持ってき始めているなということを日々、痛切に感じています。

こうした背景も意識しながら、「ガバナンス・イノベーション」のディスカッションの中では、政府、企業、そして個人・コミュニティという3つ目の主体が物すごく大事ですという議論をさせていただいていますけれども、日本の中でも世界の中でも、一人一人のKnow Each Otherを大切にしていけることが今まで以上に大切だと思います。「Know How」（ノウハウ）とともに、「Know Who」が大事なのだという文脈で申し上げますと、個人とかコミュニティのパーソナルブランドをどうやってデジタルの世界でもつくっていくのかというのが産業全体、国全体の競争力に直結してまいりますし、一人一人の「幸福感」にも、大きく影響を与えようだなというように今の景色を受け止めております。

これらのポイントを踏まえて、デジタルガバナンス・コードの今後の浸透のさせ方、ないしはレバレッジの仕方について申し上げますと、個人・コミュニティにフォーカスをし、さらにカルチャーチェンジの道具として、どのようにこのコードがそれぞれの企業、現場で活用されているのかということをお互いにつなぎ合っていく、共有していけると、より良いと感じております。

以上です。ありがとうございます。

○伊藤座長

久禮さん、ありがとうございました。では、続きまして、三瓶委員、お願いします。

○三瓶委員

私も3月26日の出社を最後にずっとテレワークで家におります。その間、業務として、いろいろな投資先の会社と対話をするのですが、そのときに、ビデオ会議の道具として、Skype、Zoom、Webex、Teamsというのがありますけれども、弊社では、相手先の企業の方が必要、またはこれではないかという指定に合わせて対応するような体制でやっています。

ここで今日申し上げたいのは4点ほどありまして、コロナショックというストレステストがあぶり出したことは何だったのだろうということの全体像と、先ほど浦川委員、木村委員がおっしゃっていたこととも重なりますけれども、組織の在り方が随分変わるだろうということ。それと、今、久禮さんや先ほど奥本さんがおっしゃっていたことにも関わりますけれども、どうやって浸透させていけるのか、続けてどんどん変革を進められるのかということ。それと、臼井さんも触れていましたけれども、バーチャル株主総会について、ちょっとコメントをさせていただきたいと思います。

まず1つ目ですけれども、新型コロナウイルス感染症拡大によって、突然試された、ストレステストが突然やってきたと。ただ、そこで何がどれほど準備不足だったのかというのがあぶり出されたのだと思います。その中で心に留めておきたいのは、変化への危機感というのは皆さん非常に高くお持ちです。ただ、日本と例えば欧米を比べたときに、日本の危機感というのは欧米に比べたらはるかに小さいと思っています。それは、日本では結局のところ、感染者数または死者数が欧米に比べたら桁違いに少なかったということがあるわけですが、それは非常にいいことですが、その分、危機感は欧米のほうがはるかに強い。だから、もう変わらなければいけないし、元に戻ろうなんて思っていないということだと思います。

例えば、ハーバード大学とかケンブリッジ大学は、本年度ではなくて来年度の授業を全てバーチャルしかやらないともう宣言しています。そのぐらい、元に戻らないという姿勢をはっきりして、新しい環境下でどうやってやっていくかという準備に全力を挙げる。そういう温度差があるということを、日本にいる我々は心に留めておく必要があると思います。

そして、その中で変化への対応スピードなのですが、変化へ対応するということは、命令待ち、指示待ちではいけないということです。どんどん自主的に、こういうことをやっていったらいいのではないか、なぜできないのか、できるようにすればいいではないかということが必要。それと、今回、コロナ対策ということでいろいろな方が関わってリーダーシップを取っていましたが、どれも正解がないものです。正解のない決断、それとその決断に対する責任を取らなければいけない。これは日本の社会、企業、非常に苦手なところではないかと思っています。正解が見えるまでずっと待っていると、または証拠を集めていくということで、結果的に遅くなります。だから、スピードということを考えると、正解のない決断を責任を持ってやらなければいけないと認識すべきです。

そのときに、ではどうやったらできるかという、客観的合理性というのが大事だと思います。また、状況が変わったら、それに応じて違う対応をするという柔軟性も大事だと思います。このときに、先ほどどなたかおっしゃっていましたが、D&I、ダイバーシティー&インクルージョンというのは、視野を広げるという意味で非常に大事なことな

ので、一番の大前提になると思います。

また、客観的な合理性で何ができるかという、従来は所与であった物理的、時間的制約を取り除いて、本当に必要な機能、便益だけを手に入れる方法に移行するということの意味していると思います。正解のない決断をするのですから、その決断に至るまでの考え方を透明性高く伝えないと、その責任も果たせないということだと思います。

次に、組織の在り方ですが、私見ですけれども、今の多層の中間管理職という構造を持つような組織が要らなくなるというか、不都合があるだろうと思います。むしろ、ネットでつながって必要な情報にアクセスする、または数多くの人と一緒にすぐにつながるということ。それを考えると、コミュニケーションの仕方が変わってくるということです。コミュニケーション・ハブの形成みたいなものだと考えます。

そうすると、管理職は何をする人なのかという、このコミュニケーション・ハブを活性化させるということが最も重要で、報告中心ではなく、関わる人たちへの呼びかけ、その議論、またはコミュニケーションへの積極参加、知恵の共有、これらのファシリテーターになるということだと思います。

それと、そういったコミュニケーションを進めていく中で、個々の一人一人に情報漏洩のリスク管理の責任を求めるのではなくて、やはり組織としてリスクを引き受けること、個々人にそのリスクが及ばないようにしてあげるという体制自体がものすごく重要だと思います。

それと、先ほども出ていましたけれども、ジョブ型ということになっていくとすると、その先にあるのは、自主的に退職する人が増えるということでもあると思います。そのときに、情報セキュリティで、これまで社員だから大丈夫だと思っていたけれども、ある日突然、社員ではなくなるということなので、辞めるということが分かったら、どの時点で情報アクセスの遮断をするのかとか、これがリモート環境で、どこかですぐに必要なアクセスの範囲とかを変えられることができる体制等も必要だと思います。

3つ目として、変革への抵抗というのがあるだろうと思います。何事も変革をもたらすときに抵抗勢力というのがありますけれども、誰でも仕事の仕方、非常に慣れたやり方を変えるというのは大変だと思います。私自身もそういう経験はあります。ただ、そのときに、大変なのは分かっているよと。これは慣れてくるのにこのぐらい時間がかかるよということを示してあげる。言い方を換えると、標準ラーニングカーブみたいなもので、このぐらい時間がかかって、だんだん尻上がりに分かってくるのだ。または、一旦それを超えても、今度また踊り場があって、停滞するような場面もある。そういう全体の想定というのを共有しながら、あなたは今この辺まで来ているから、急に道が開けてくるよということもありながら、またはそのラーニングカーブの標準よりも明らかに遅れているような人がいれば、それを克服するにはどのようにしたらいいのかという体制も整えておかないと、先ほど久禮さんがおっしゃっていた、やはりどんどんいろいろな落ちこぼれが出てくると、それがまた抵抗勢力になるので、浸透していかないということだと思います。

4番目として、コーポレートガバナンスというかバーチャル総会なのですが、今回、海外でもバーチャル総会が進みましたけれども、海外でのケースでは、そもそもリアル出席を求めないケースがある、または、そもそも大勢で集まってはいけないということで、緊急的な法律で規制して、会場に集まってはいけないということになってしまったので、バーチャルのみというのが欧米で多かったです。

それと日本はハイブリッドでというところで違うのですけれども、最もバーチャル総会で大事なものは、まず株主権の保全、そして、その保全の方法として情報伝達の双方向性、それと即時性、これが確保されていないとまずいです。今回、日本は、バーチャル総会なので一部リアル出席もあるにもかかわらず、この点がかなり欠落していたと思います。で

すから、急なことだったので対応し切れなかった部分もあるかもしれませんが、先ほど冒頭でも申し上げましたけれども、本来求める機能とか便益を犠牲にしてしまってデジタル化を進めるというのは全く違うということなので、従来の物理的、時間的な制約はできるだけなくすことができたらなくすけれども、本来求めている機能とか便益はちゃんと手に入るようにしなければいけないということだと思います。

以上です。

○伊藤座長

三瓶さん、ありがとうございます。続いて、志済委員、お願いします。

○志済委員

ありがとうございます。それでは、私のほうから、製薬会社、あるいはヘルスケア産業、そういった立場でちょっとお話をさせていただきたいと思います。

まず、今回のコロナの経営への影響ということで、当社も当然ですけれども、業界的に、例えば国内外の新薬、新しい製品の投入が遅れたり、新患投与が遅れてしまったり、あるいは薬の申請への対応といったもの、薬事関連のスケジュールが遅延すると。あるいは治験の開始時期ですとか進捗が遅れるといったような、R&Dに関わるところのインパクトというのがございまして、これというのは長い目で見ると決算、あるいは株価といったものにも影響しかねないインパクトだと認識しています。

一方、やはり求められるところというのは、今回、社会経済システムの持続化という中で、やはりワクチンに代表されるような医薬品に対する開発力、安定供給、こういったものに対しての期待はかなり高まっているということがございます。ですから、私ども医薬品業界といたしましては、やはり事業の継続性、それから国民の健康への貢献ということで、ガバナンスとして事業停止は許されないということはまず第一に言われるのではないかなと思っております。

それから、今回のインパクトというものが、実はニューノーマル定着後に、新しいビジネス、新しい仕事の仕方といったものにDXが活用できるチャンスかなと捉えている面がございまして。1つ大きくトリガーとなっているのが、先ほどお話もございましたけれども、接触回避というのが非常に大きなキーワードになっています。例えば治験をしようと思っても、臨床試験をしようと思っても、患者さんがまず病院に来てくれないと。そういった中でどうやって臨床試験をするのか。臨床試験というのは、やはり患者さんが病院に来ていただいて、そこで薬を投与して予後を見るというようなことになりますので、まず来てくれないと治験が行われないと。

こういうことに関して、今回、厚生労働省はPMDAから治験の被験者が来院できないような場合の例えばリモートモニタリングであるとか、治験薬の直接送付であるとか、そういった今までは決して許されない、認められなかったような新しいガイドといったものが出てきましたので、こういうものにどう対応していくかということで、例えば患者さんがリモートでいても、どうやってバイタルデータを取ることによって、リモート治験、バーチャル治験といったようなことができるのではないかと、あと、リアルワールドデータと呼ばれるような、過去にやったいろいろな試験のデータを一部転用して、試験者の数が少なくても何らかの形で承認までこぎつけないかというような研究であるとか、こういったところがDXそのものの力で新しいニューノーマルに対応できないかというようなことが模索されていますし、様々な取組がされておりますし、私どもとしてもその辺りをDXの柱としております。

それから、接触回避ということでもう一つあることは、いわゆる我々の医療情報提供者、

MRが病院へ訪問できない。訪問規制もありますし、自ら感染を恐れて、今まではMRが対面でドクターを中心とした医療従事者の方たちと対話をしながら様々な情報提供していたということがノーマルだったのですけれども、それがほとんど、9割方できなくなったというのが1つ大きなトリガーでございます。

それに対しては、ではリモートでどうやって医療従事者にアクセスして、誰にどんな情報をどう提供するのがベストなのかと。あるいは、MRが離れていても、どうやってコミュニケーションすることが効果的なのかといったようなところの知恵、あるいは、今までは人を集めてやってきた講演会を全部ウェブセミナーにしていくとか、リモート・ディテリングとかそのような新しいチャンス、あるいは変容というのがあります。これに対してやはり対応できなければ、製薬会社としてはビジネスに大変な支障がありますし、ここをまず急いで、今まで以上に加速化してDXに取り組んでいるというのが各社の状況だと思います。

さらに、次にトリガーとなっているのが、やはり患者さん側の人々の健康意識とか行動変容だと思っています。接触回避ということもあって、オンライン診療も新たに認められておりますけれども、こういうオンライン診療みたいなものが進むと、そこを通じていろいろなデバイスであるとかアプリであるとか、患者さん自身が自分の好みや状況に合わせてデジタルアプリを使っていくような、そういうところでデジタルヘルスだとか、デジタルメディスンであるとか、セラピーであるとかそういった分野に、我々製薬会社だけではなくて、多くのプレーヤーが入ってくるような、そういうことをDXとしてどう取り組むか、自社の立ち位置はどうするかということを考えなければいけないなと思っています。

いわゆるエコシステムであるとか、データの共有であるとか、プラットフォームの登場であるとか、このヘルスケアの業界のディスラプションがかなり進むという前提で、自分たちの立ち位置なり施策というものを考えていく必要があるかと思っています。

あと、自社の中を見ますと、社員は7,500名ほどいるのですが、全員がリモートワークをしても大丈夫なようなネットワークインフラであるとか、そういったものを整えてまいりましたけれども、やはり例外的なものとしては、工場がなかなかリモートワークとはいかない、あるいは研究所もリモートワークとはいかなくて、社員が出社すると。そのところの研究所や工場のデジタル化をどのようにやって、リモートでもオペレーションができるか、リモートでも実験ができるかといったところが、社内のバリューチェーンとしてのポイントかなと思っています。

最後に、やはりネットワークということで、これも言われていますけれども、ネットワークセキュリティ、VPNやリモートデスクトップ等を活用したときの、あるいはオンライン会議そのもののセキュリティをどう担保するかということと同時に考えていかなければならない。これが社内的な立場として、今、検討、取組を進めているところでございます。

私のほうから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、続いて、竹内委員、お願いします。

○竹内委員

それでは、お話しさせていただきます。

まず、このデジタルガバナンスの活動がこのように継続されていくことについて、私自身は非常にうれしく思っています。大きく3つの話をしたいのですけれども、まず1点目ですが、今までの話の中にも過去の活動の中でも議論されてきましたけれども、やはり一番

重要なのは、経営者、CEOとか取締役、そういったメンバーのデジタルとかITのリテラシーをきちんと高めていかないと、日本の民間企業のIT化、デジタル化というのはなかなか進まないと思っています。経営者の方は、テレビとかインターネットでテレワークと言って、ウェブ会議だとかペーパーレスの話を宣伝されるので、どうしてもそういった上っ面のところに行ってしまうのですけれども、例えば政府が言っているサプライチェーンの高度化は、どうしても業務的に捉えてしまうのですが、実は従来から言っている基幹システムが大きく影響するのです。ですから、基幹システムがきちんと整備されている会社とそうではない会社とでは、そもそもサプライチェーンの高度化なんてできるのかという議論になってくるわけです。

つまり、サプライチェーンの高度化と言われて、うちの基幹システムは大丈夫なのかというように経営者が感じるかどうかです。恐らく、今の日本企業のほとんどの経営者の方はそこに頭が行かない。それは経営者の方が悪いと言っただけではいけないのかもしれませんが、継続的にこの活動を通じてやはり経営者の人たちを啓蒙するような活動をやっていくべきだと思っています。

ですから、たしかサイバーセキュリティで取締役に対するガイドラインというようなものが出ていたと思うのですけれども、やはりデジタルについても取締役経営者に向けたガイドラインを早くつくって、それが後から改定されてもいいので、常に彼らに対して情報を提供していくような活動が必要だと考えていますので、よろしくお願いします。

2点目ですけれども、よくペーパーレスとかそういった話も出てくるのですが、正直、私は民間企業のIT部門でもう30年以上やっていて、ITの人間がペーパーレスをやるのは当たり前の話で、確かにツールは発達してきていますけれども、以前からペーパーレスというのはやっているのです。多くのケースがペーパーレスに行かないのは、ITの問題ではなくて、ユーザーの意識、もしくは仕事の仕方、制度の問題なのです。ですから、契約書についてもそうですけれども、各社の法務部門の考え方に依存するところがあって、先ほど木村さんがおっしゃられていたと思うのですけれども、相手の会社の法務部門がどう考えるのかとか、そういったことを全部調整していかなければいけないと。ツールの問題ではないのです。

そういう意味で、2番目としては、ペーパーレスをするに当たって、それにまつわる周辺のいろいろな制度ですね。これはITではありません。いろいろな制度をきちんと変えていかないと、ITだけで物事を考えても、できないものはできないのだということになってしまいますので、ぜひその周辺の制度についても考えるような枠組みがあったほうがいいのではないかと思います。

最後になりますけれども、我々がベンダーさんとかコンサルさんと話をしているのは、かなり多くの企業は投資を控えていると。これはITという意味ではなくて、皆さんやはり今年度の業績が見通せないのと、投資を控えていると。その投資を控えている中には、ITのプロジェクトの開始を一旦やめたとか、延期をしたとかという話も多々あります。結局そこにはお金の問題がありますので、できれば、デジタルトランスフォーメーション、デジタルガバナンスを推進するに当たって、DX減税という言葉が適切なのかどうか私は分かりませんが、やはりお金の面での支援もやっていかないと、デジタル化とか、基幹システムの刷新とか、情報セキュリティの刷新とか、そういったことに手をつけたくても、CEOとしては手をつけにくい状態であることは、現時点ではまだ日本の場合には否定できないと思うので、そういったあめとむち的な活動もあったほうがいいと思っていますので、ぜひよろしくお願いいたします。

私からは以上になります。

○伊藤座長

ありがとうございました。では、続いて、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。

事務局資料の4ページにございましたとおり、まさに現実に起きているデジタルガバナンスの重要性が色濃く出てきたと思います。私のほうからは当社の取組、6月総会の振り返り、投資先との対話の内容について3点ほどお話しさせていただきます。

まず、当社取組です。デジタルガバナンス、DXに関しては、コロナ影響が強まる前から議論を続けておりましたが、ますます重要性が増していると痛感しております。当社ではESGに関するエンゲージメント課題に、今回、DXを加えて20個に致しました。このDXの位置づけつまりESGのどこに分類するかについては様々な議論となりました。DXはそもそもESGというよりも、企業戦略ではなかろうかとの意見、またこの研究会での議論のように企業戦略の範疇を超えた企業運営の根底を変えるガバナンスの問題であるとの意見、さらにはDXを通じてESGのSやEへの対応を進めていくためには重要である様々な意見がありました。結果、情報開示や地方創生、不祥事などと同様に、ESGをまたぐ共通な課題というように分類をいたしました。

また、これまでも注目テーマとして気候変動、ヒューマン・キャピタル・マネジメント、地方創生、サプライチェーン、あとはサーキュラーエコノミーを5つ掲げておりましたが、これらに今年度からDXを加えて、エンゲージメントを推進していこうと考えております。

コロナの影響を受けた緊急事態宣言が出た後、ゴールデンウイーク明けの5月8日に、「新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた当社のステewardシップ活動について」という2つの内容から成るステートメントを公表いたしました。

1つは、個別企業の影響を踏まえた弾力的な議決権行使についてです。業績基準、いわゆるROE基準に抵触した企業に対して長く在籍している取締役に対抗票を投じるというようなガイドラインにしております。従来業績規準に抵触した企業に対しては中長期的な業績改善の蓋然性が見込まれる場合には賛成するというような運営をしておりました。今回の弾力的というのは、業績改善というよりコロナ危機を乗り越えるには今の経営陣が本当にふさわしいかどうかというような視点からの判断を加えて議案判断を行うというものです。ISSのように全て業績基準を見ないというような運営ではございません。

具体的には、例えば地方銀行であれば、経営体力が強くない地方の中小企業に対してどういったサポートをするか、どういった地域への取組をするか、いわゆるマルチステークホルダーに対してどういった働きかけをしているか。小売に関しても、ビジネス変革への取組が大きく進みそうな企業、たとえ手前の業績は悪くとも、こういったマネジメントがいる企業には、従来と異なり、賛成票を入れるというような運営をいたしました。

また2つ目は、今回の危機を前向きな変革の機会と捉えた中長期的な視点からのエンゲージメント、これも従来からの路線と大きく変更はございませんが、あえてこういう時期だからこそ、中長期的な視点というようなことを強く打ち出したステewardシップ活動をするというようなステートメントを出しました。

大きな2つ目、6月の総会の振り返りです。やはり相当コロナの影響を受け、6月の末に集中はしたものの、私が当初想定していたよりも、6月中に総会を無事に開催できた企業は多かったという印象です。これは企業の皆様、監査法人をはじめ多くの総会の関係者がぎりぎりの対応をできたのではなかろうかと評価しております。

総会前に投資先の企業と我々は議決権のミーティングをしますが、先ほど三瓶さんがおっしゃってございましたとおり、3月になってほぼ即時と言ってよいほど、電話であるとか

テレコミュニケーションツールに切り替わったということも大きな変化だったと思っております。

最後に3点目、昨今の企業との対話を通じてでございます。コロナ影響で新たなニーズとしては、事務局の資料にありますとおり、接触回避であるとか、空間再構築などの新しいビジネスは生まれましたが、多くの企業はまだまだこういったものを自らがビジネスとして展開するということには至っておりません。こういった観点から、我々はリスクと機会といった観点で投資先と対話しております。

この間、当社のESGアナリストが多くの企業と対話の中で、このコロナに関しては、まさに三瓶さんが先ほどおっしゃられたように、過剰なストレステストに対するリスクへの備えだったと感じております。そこにも投資先企業に応じて大きなばらつきがございまして、一部すばらしい企業は、もともと2002年、2003年のSARS流行時にパンデミック対策を検討していたので、問題なく対応できていると。このような時期に大地震が発生した場合の対応など、BCPを強化していたというような優等生もいれば、多くは、新たな気づきや改善すべき点が山のように見つかったであるとか業務、設備とも在宅勤務ができるレベルには達していないというものです。こういった反省を踏まえて、今後の危機対応の変革の機会とするよう本気で取り組むというような経営者も多く見られました。

対応の状況に関しても、ITインフラの整備や状況によって大きく異なっていると感じております。オリンピック対応などに向けてもともと準備をしていた企業は早期にテレワークへの切替えができましたが、そうでないところは相当後手に回っていたと思っております。当社でもテレワークの導入に向けて準備が進み、私の部署でも昨年度、議決権行使の業務システムのウェブ、ペーパーレス対応を講じていたことから、今年度は私も自宅の通信回線が不安定だった1日を除いて、会社には行かなくて済んでおります。

また、こういったITの導入のみならず、様々な仕事の進め方、意思決定の仕方、業務の在り方、もともと無駄の山があった事務処理などを丹念に見直す良い機会でもあり、それを即時に講じることができたというようなことがあったと思っております。

ただ一方、先ほども出ておりましたが、業務相手の役所や取引先が捺印、紙サインなどデジタルではない対応を求めることがリモートワーク、デジタルの推進を阻害していると感じております。企業のコーポレート部門ほどリモートワークが進まないのはこのためでしょう。規制緩和であるとか政策誘導、ひいては教育など、先ほど竹内さんがおっしゃっていた制度の変更が求められるものかと思っております。

また機会に関しては、人々の行動、価値観が劇的に変化しておりまして、やはりお客さんも変わればビジネスも変わりますし、当然、自社の従業員の働き方、組織運営、役割の見直し、人事評価の仕組みなど、会社運営を根底から変えていく必要があると思っております。

こういった観点からは、今回のデジタルガバナンス・コードの1、経営ビジョン、ビジネスモデルに記載されている、基本的な柱となる考え方を推し進める非常にいいチャンスだと思っております。こういったところを痛感している経営者が非常に多かったので、チャンスだと思っております。

さらに、もともと保有している顧客データや製造データ、取引管理などのデータを基に、通常のビジネスの進め方のみならず、さらに地質であるとか気象データなどビッグデータの解析、こういったものを進めて、さらなるイノベーティブなビジネスを模索するというようなケースも見られました。こういった意味では、非常に変革のいい機会だと思いますので、このデジタルガバナンス・コードを進めていくいいチャンスだと思いますし、またこの企業選定も単に掲げて褒めるだけではない、もう少し大きなメリットを与えていくというようなことも考えていけたらと考えております。

以上でございます。

○伊藤座長

ありがとうございました。

皆さんの貴重な御意見、熱弁をもっともってお聞きしたいところではありますが、3分という枠の中でお願いしたいと思います。この状況ですと、予定した時間をはみ出してしまうリスクがございますので、よろしく願いいたします。

それでは、続きまして、野中委員、お願いします。

○野中委員

初めに伊藤座長からお示しのあった新たに盛り込むべきこととして、特にDX銘柄のようなピラミッドの上位のところでは、今回のコロナ禍において事業継続対応がDXによってどのようにスムーズに対応できたのかですとか、デジタルガバナンス、ツールの話だけではなくて、デジタルガバナンスとしてどのような意思決定が有効に利いたのか、このような観点は、認定のレベルではなくて、より上位のところでは少なくとも盛り込んでいくというのが、今後、必要になるのではないかなというようなことを考えております。

私たちの大学の例ですと、大体どこの大学も4月下旬からオンラインになったのですが、そこに至る過程も、各大学を見ていると、デジタルガバナンスという観点、どのツールを使うかということではなくて、どういう意思決定でどのような使い方をしていくのかという、その意思決定のところではガバナンスが利いているところと利いていないところの差が如実に出たので、そのような特に上位レベルになってくると、推進した結果のDXによっていかに対応ができたのか、あるいは今後どのように対応するのかという観点は必要かなと思いました。

また、より推進するためにはというところで手短かに3つほど挙げたいと思いますが、1つ目は、やはりより分かりやすい説明が必要だなということを実感しております。とある企業に呼ばれまして、このデジタルガバナンス・コードの話の質問に答えるということをやったのですが、例えばグループ会社の場合にどうやって認定を取るのかですとか、DX推進指標に基づく自己診断でいいのかですとか、あるいはCTO協会さんの例えばDXクライテリアを使って自己診断する形でも構わないのかですとか、非常に熱心な企業さんほど、細かなことを一生懸命知りたがる。私も全然答えられる状況は何もなかったのですが、そういった質問を非常にいただいたというところが印象深かったので、やはりより裾野を広めるためにはFAQのような形で具体的なことを示していくのが必要だなということを感じました。

2点目は、海外投資家からの評価をどう見るかというところがあると思っていまして、このデジタルガバナンス・コードが国内で出るのはいいことなのですけれども、海外投資家から見ても何だか分からないというのと、取り組むメリットが見出せないというお話ですとか、あるいは、もしかすると、このデジタルガバナンス・コードに取り組んだ結果が海外投資家から見えるようになるという、そこに価値があるのだと思いますが、いずれにしても、海外投資家からどう見えるのかというところも検討が必要だと思います。

最後にもう一点は、今回のデジタルガバナンス・コードそのものの有効性評価ということも、見ていく必要があるかと思っております。

以上になります。ありがとうございました。

○伊藤座長

ありがとうございました。それでは、続いて、松岡委員、お願いできますか。

○松岡委員

よろしくお願いします。今回、実は私が述べようとした幾つかの論点が既に論じられているところもありますので、手短かにさせていただきます。

まず、我々のCTO協会において、デジタル企業のコロナ対応というのは、あまり大きなトラブルを見かけませんでした。もともと会員企業の87.6%がコロナ前からリモートワークが整っておりましたので、本当に細やかな、例えばエンジニアの集中できる方々が仕事をし過ぎて、人と会話せず困ってしまうという話ばかりが議論としては上がっておりました。

次に、デジタルガバナンス・コードについて、よりよくするための意見で申し上げますと、論点だけ御紹介しますと、紙のペインというのがやはりデジタル企業においても多かったように思います。GMOインターネット株式会社をはじめとして多くの企業がデジタルサインを導入してそれを進めていくのですけれども、やはり今まで議論にあったように、関係者によってうまくいかない。なので、その辺りはデジタルガバナンス・コードにおいて、例えば業務フローにおけるデジタル化の比率みたいなものはKPIとして面白いかもしれませぬし、周辺の法的制度の整備というのも重要だなどと思います。

2つ目が、テレワーク、副業、協創、オープンイノベーション、多様な雇用形態、こういうキーワードで表されるものだと思っております、いろいろな人が、いろいろなところで、いろいろな会社で働く時代になっていきます。それがコロナで加速しました。なので、併せてゼロトラストセキュリティとかも非常に重要な論点になりました。

そうすると何が起きるかといいますと、多様な人が多様に働くので、企業側のマネジメントのウエイトが非常に高まります。なので、従来、デジタル人材の率というのが重要だよねという議論があったのですけれども、三瓶委員もおっしゃっていた、こういうデジタル人材をどうマネジメントできるのかという人材が、もう一つ議論すべき指標としてあるのかもしれない。特にこのような形態ですと、権限移譲や分散統治のシステムが重要視されますので、また今までのヒューマンリソースのマネジメントから、プロダクトやプロジェクトのマネジメントに恐らくマネジメント人材の専門性というのはよりウエイトが変わってくるのかなと考えております。

最後に、今回、DX銘柄の議論で、ちょっと私、株式市場においては知識が足りない部分もあると思いますので、全然違ったらあれなのですけれども、やはり目指していただきたい中で、モチベーションを持った企業に持たせたいとなった際に、やはり企業の得るものがもうちょっと明確になるといいのかなと思います。先ほどの海外の投資が増えるというのもすばらしい議論だと思いますし、もしかしたら、GPIFからの投資枠が増えるとかがあってもいいのかもしれない。

ざっくりと以上です。ありがとうございました。

○伊藤座長

ありがとうございました。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として、new normalにおけるSociety5.0の実現を、JEITA自身の重要なミッションとし、社会価値をつくり上げる基盤となる5G、デジタル技術を推進すべく会員メンバーで議論しております。既にJEITAの中にDX対応のタスクフォースを設置し、10社がメンバーになって会合も始めています。こういう中で推進の障害となる制度、慣行といった点も議

論されていくと思いますので、いずれ皆さんとも共有したいと思います。

それから、当社でコロナ禍でのDXを進めている中で気になる点を2点申し上げます。

1つは、我々は2年前からテレワークの準備をしていたので、かなりスムーズに実行できているのですが、お客様とお話をしていると、手段と目的が逆になってしまっている、とにかくテレワークをやるのが目的と思っておられる方が多くおられます。やはりテレワークというのは手段なので、多様な働き方を活かして、いかに生産性を上げるか、いかにクリエイティブな仕事が増やせるか、が目的だと思いますが、この点が忘れられているケースがよくあります。また、そのためには成果をいかに測り、評価するかが重要なのですが、この点があまりクリアになっていません。これはジョブ型人事制度の議論にもつながる話だという認識をしております。

もう1つは、自社内でのテレワークはどんどん進むのですが、サプライチェーン、つまり、お客様やパートナー企業を結んだエコシステム、これをバーチャルにつくっていくことに非常に苦労しており、いろいろなレベルの違いで議論に時間がかかってしまって、実行がなかなか進まない。ここを解消していくことが課題と思っています。さらに、こうした取組みがどんどん進むと、恐らく業界をまたぐようなDXを前提とした社会プラットフォームづくりというのが重要な課題になると思うのですが、データを大量にやり取りすることになるという観点から考えたときに、統制社会型の仕組みではなく、我々日本なりの全体最適を上手につくる、そういうモデルを生み出していくことが1つ課題だと思っています。

以上、今、DXを実務で推進している立場で感じているところを申し上げました。

○伊藤座長

ありがとうございました。それでは、三浦委員、お願いします。

○三浦委員

エアラインの立場で少しお話をさせていただきますが、今日はニューノーマルという事例も出てきましたので、エアラインですと、今後の顧客の移動ニーズやサービスニーズが大きく変わるだろうと思っています。例えば、単純な出張の移動はなくなるかもしれませんけれども、そういうバーチャルな世界が続けば続くほど、よりリアルな人との触れ合いというのが求められるでしょうし、それはプレジャーでも同じではないかと思うのです。ということは、エアラインのネットワーク構成そのものがやはり変わる必要が出てくるかもしれないと思っています。

それから、サービスニーズも、例えばソーシャルディスタンスという中では、機内のスペース、より空間が取れば、そこにエクストラチャージを払ってもいいという考え方があってもいいかもしれません。あるいは、今、各座席にビデオモニターがついていると思いますが、こういったものを他人と共用したくない。オンデバイスでということであれば、機内のそういった設計も変わってくるということです。クラス設定ですとか、プロダクトの設計も変わってくる必要があるということです。

つまり、今後、新しい世界の中で、新しいそういったサービスモデルが求められる中で、ほとんどはデジタルの力をかりる必要が出てくるということからしますと、企業のDXの基礎体力といいますか潜在力がすごく必要になってくると思います。ですから、そういう意味では、今やっていますガバナンスコードの設定ですとか、あるいは優良企業の認定というのは、こういった厳しい時代を乗り越えていく企業評価の軸としては、ある意味、非常に的確なものになるのだろうなというのが、私自身の印象です。

それから、ガバナンスコードの設計ですとか、あるいは優良企業の認定基準の中に、ど

ういった新しい評価軸を入れていくかということですが、私が今お話ししたような新しい環境変化の中での対応力とか、柔軟な企業の行動みたいなものを評価軸として入れていく必要があるのではないかという気はしています。

ただ、これはイコールDXそのものでは恐らくなくて、どちらかというところ、本当に企業の戦略そのもののような話になりますので、盛り込み方については少し議論を整理する必要があるのだろうと、そんな印象を持っています。

以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、山野井委員、どうぞ。

○山野井委員

ありがとうございます。ガートナー・ジャパンの山野井です。私からは、コロナの影響とデジタルガバナンス・コードの基本的事項との関係という観点で、簡単に3点ほどお話しさせていただければと思います。

まず1点目は、コロナのインパクトは当然大きいのですが、やはりデジタルガバナンス・コードの普遍性を担保するという観点で、ちょっと一歩引いて、あくまで社会的な変化とか、顧客志向の変化とか、競争環境の変化に対して、今起きている、あるいは将来の事業リスクをどう見るか、それに対して、デジタル技術のようないわゆる技術革新をどう生かすかという視点がやはりすごく重要なのかなと思っています。

たしかアセットマネジメントOneの寺沢さんがおっしゃっていたかと思うのですが、リスクは両面があって、アップサイド、いわゆるビジネスチャンスの部分と、狭い意味でのダウンサイドのリスクという両面があると思うのです。それぞれのシナリオが明確になっているということが、例えば今回のデジタルガバナンス・コードの構成要素で言えば、ビジョン、ビジネスモデルとか、戦略とか、あるいはそれと関連したKPIの望ましい方向性に反映させられるといいかなと思いました。

2点目は、これもほかの委員の方がもう既にいろいろと言及いただいているのですが、テレワークとか、いわゆるデジタルワークプレイスというのがどうしてもハイライトとされがちなのですが、これも普遍的な話かなと思っていて、いわゆる労働生産性と従業員の幸福、ウェルビーイングというのですか、あくまでこれは労働安全衛生みたいなのを含めた従業員の幸福と、それを支える人事とか労務制度というのが三位一体でバランスが取れているかどうかということで、これをDXと絡めると、いわゆるDXを推進する人材だけではなくて、従業員全体の日々の意思決定とか組織文化にそれは関わってくるものかなと思うのです。この辺りが構成要素で言うと組織とか人材の望ましい方向性にある程度反映させられるといいかなと考えました。

3点目は、システムとガバナンスに絡むところなのですが、いわゆるディザスタレリカバリと事業継続計画なのですが、特にDXとの関連で申し上げますと、これもどなたか多分おっしゃっていたと思うのですが、エコシステム、いわゆる異業種含めた他企業とAPIとかで連携したエコシステムを形成していくというのが、DXの1つの特徴と考えれば、ガバナンスの観点で言うと、サプライチェーンとかサードパーティー・リスク管理を企業経営レベルでどう対処するか、この辺りがシステム対応と同時にガバナンスの観点でも望ましい方向性に盛り込まれるといいかなと考えております。

私からは以上になります。

○伊藤座長

ありがとうございます。では、青山委員、いかがですか。

○青山委員

DXに関して言いますと、デジタイゼーション、デシタライゼーション、それからDXという3段階が一般的に知られていると思います。今回、コロナで明らかになったことは、我々日本の状況が恐らくデジタイゼーション、すなわち、まだデータ化の段階にあると思われる。

2番目に申し上げたいのは、今回のSociety5.0に向けた、組織全体のデジタル化による変革を構造化してはいかかかなと思います。やはりDXの主眼は、組織の変革を担うと思っています。そうしますと、例えば経営層の観点、それから事業部門、さらにはIT部門、やはり三位一体の改革というのが不可欠ではないかと思っています。

それに対して、今回のデジタルガバナンス・コードは、組織とそのトップがステークホルダーと対話する共通言語だと思います。そのような位置づけをうまく整理ができるかなと思っています。

企業構造としては、SoRを利用する縦割りの従来型を、SoE(デジタルプラットフォーム)を利用する顧客起点の組織にするように変革していくというのがDX推進の構造だと思います。

サプライサイドも、例えば従来型のサプライチェーンにデジタル型サプライチェーンが加わり、併せてここにデジタルによる新しいリスクがあるかと思っています。

それから、顧客や市場への供給においても、例えばデジタルサービスと非デジタルサービスや製品があるかと思っています。それに対して、経営としては、例えばアセットと、投資、更には収益の面があるかと思っています。それらが非デジタル事業からデジタル事業へと構造変化を行い、恐らく、ざっくり言うと、プレゼンに示しましたように、このような構造があるのではないかと思います。

少しSociety5.0、デジタルガバナンス・コードの構造を組織の構造に沿ったような形に展開できると思います。

先ほど申し上げましたように、DX指針は企業内のデジタル化の指標で、それに対して今回のデジタルガバナンス・コード指標は企業の外へ向けたステークホルダーとの対話の指標であると位置づけることができると思います。

ほかにも幾つか準備しましたけれども、時間もありませんので、以上でございます。ありがとうございます。

○伊藤座長

ありがとうございます。それでは、先ほどつながらなかった川津委員はつながりますでしょうか。

○川津委員

有限責任監査法人トーマツの川津です。

私は多くの企業様のシステム監査の仕事をしておりまして、その中で最近感じていることを今日お話しさせていただきたいのですけれども、このコロナ禍の中で、ワークスタイルの変革というのは急速に進んでいると。その中、私がよくお話を聞くのは、やはりセキュリティの管理の側面が一番心配だという声は多く聞いています。

今後、ワークスタイルの変化に合わせて、システムの構成というのも当然変わってくるでしょうし、それはクラウド化というのも進むでしょうし、コミュニケーションツールというのも変わってくると思います。その環境を狙った攻撃というのも増えてくるわけで、そうするとセキュリティ対策も従来のものでは通用しない。なので、変えていかなければ

いけないし、あともう一個、ワークスタイルが変わるということは、従来のインシデントの対応体制とか事業継続計画というのを改めて考え直さないといけない時期に来ているのかなと考えています。

一方で、企業経営の観点から考えると、企業としてはこのような環境変化に今のビジネスを対応させていかなければいけないと。これはオペレーションもあるでしょうし、今もいろいろ話しあったように、サプライチェーンの見直しというのもあると思います。この中でビジネスを対応させていく一方で、さらに、この環境変化の中から生まれる新しいニーズをビジネスチャンスとして、新しいサービスというのも創出していかないと生き残っていけないという、厳しい環境になってきたのかなというところですよ。

このコロナ禍があって、まずは緊急時対応をどこの企業さんも、準備している会社さんもあったところは、すごくスムーズにしているのですが、準備されていない企業様もあったり、そこで緊急事態をまず行って、次に長期化することを前提としたプロセスの見直しと最適化というのに今後進んでいく。もしくは、もう着手されているところもあります。これはオペレーションだけではなくて、サプライチェーンの観点というのも当然入ってくるわけで、そして、その次のフェーズというのが今後のニューノーマルを予測した準備というのですかね。つまり、ポストCOVID-19の事業環境とかリスクシナリオというのを予想して、事業戦略を立案して、推進していく。こうなるわけで、これは従来からDXが目的としていたものと変わらないし、ますますその必要が増えてきたものだと考えています。

こういった環境下で、企業の状況というのは様々で、コロナ禍への緊急時対応で終わっているという会社も実際あるにはあって、一方で、次のフェーズとか、その先のフェーズまで進んでいるところというのものもあるわけですけども、いずれにしろ、今後多くの企業がコロナ後の環境変化を予測して準備ができるガバナンス体制を構築するときの指標として使えるようなDXコード、ガイダンスとか認定制度を検討していただきたいというのが私からのコメントになります。

以上です。

○古沢代理（林委員代理）

林の代理で参加させていただいております。前回のSMBCの萩原常務に引き続きまして、全銀協として参加させていただいております。本件、引き続き中小企業のステークホルダーという立場で参加させていただいておりますけれども、今回のコロナに関わるデジタル社会変化の加速という点に関して、銀行として主に関わる点といたしましては、サービスのデジタル化でありますとか、業務の効率化という点であると考えてございます。

特にコロナを受けまして、銀行の店舗におきましても特に三密を回避する観点でサービスのオンライン化について重要なポイントであろうかと思ひまして、特に非接触、非対面がキーワードで、その対応を進めている状況でございます。特に銀行界では、そういった状況を受けまして、手形や小切手の電子化、また税金や交付金収納の効率化、電子化に取り組んでまいったわけでございますけれども、こうしたコロナ環境を受けて、そういった電子化をより一層進めていく必要があるのかなと考えてございます。

また、特に銀行におきましては、紙や押印の手続きが多いと言われておりますけれども、そういった非対面、非接触手続きにつきましても、これから判子文化の見直しをはじめとして手続きの電子化というのをより一層進めてまいりたいというところでございますけれども、そういった一つ一つの手形、小切手も含め電子化を進めていく際には、中堅・中小企業の皆様の御支援、御協力が必要だと思っておりますので、その点、本件で取り上げていただいております、いわゆるガバナンスコードに関しましては、中小企業向けのガイドの作成と

というのは、引き続き分かりやすさの向上という観点で必要と思っておりますので、その点、達成に向け前向きに進めていただければと考えてございます。

簡単でございますが、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、大変恐縮ですが、もう少しだけお時間をいただきまして、当検討会の今後の方向性について確認していきたいと思います。

まずは、事務局から説明をお願いします。

○田辺情報技術利用促進課長

事務局、田辺でございます。それでは、すみません、お時間が超えておりますので、手短かに御説明したいと思います。

本日は多様な御意見、御示唆をいただきまして、ありがとうございます。皆様からいただいた御意見をこれからうまく整理をして、検討を深めていければと思っておりますけれども、まず、今後の方向性としまして、本日いただいた御意見のうち、冒頭に御説明しましたデジタルガバナンス・コードの下の部分、取組の方向性とか望むべき施策とか取組事例といったところを詰めていく作業を行った上で、デジタルガバナンス・コードというものを初版として完成させたいと。こういったことを考えてございまして、その際に、今日多く御指摘のあった分かりやすさという点で申し上げますと、認定の基準というものは省令でできましたけれども、それを広く活用してもらうための認定取得のためのガイダンスを分かりやすくつくっていくということを1つ考えております。

もう一つが、銘柄のところでは、こちら認定を通じた上で、さらに高いところを目指している企業の評価といったところは、今日いただいた御意見も踏まえた上で、基準というものをつくっていかねばならないと。この2つについて、ワーキンググループを設置して集中的に検討させていただければありがたいなと思っております。その2つのワーキンググループを設置するという御提案でございます。

それから、2.にあります、これまでの検討体制の中でというところで、今日いただいた御意見の中で、例えばレガシー刷新の話であれば、既にDXレポートを踏まえてIPAで作業している部分があったり、あるいはガバナンスイノベーションの議論というのは、別途の座敷でやっている部分もあるわけですが、こういったところで吸収できる部分というのは、引き続き検討しながら、またこちらの検討会にもフィードバックしつつ、議論が深められればと考えております。

さらに、今日いただいた御意見の中にも入っていたと思っておりますけれども、見直しの仕組みとか、もう少し広く見た、DXの個社だけでとどまらない、サプライチェーンであったり、業界であったり、あるいは業界を超えたような形のDXであるとかそういった部分、それから中小企業ですね。最後にお話ありましたけれども、これも分かりやすさの究極的な姿ということも言えるかもしれませんが、中小企業に対するエンカレッジというか、進めていく方法とか、そういったものも今日いただいた御意見を踏まえて、さらに検討を深めていきたいなと思っておりますが、まずは1.のところを進めて、さらにほかの点についても深めていく。こういうステップでまいりたいと考えております。

最後、こちらがそのスケジュール感でございますけれども、本日そういった流れで御意見いただいた上で、よろしければワーキンググループそれぞれ立ち上げた上で、10月に次の検討会としてまたこのワーキンググループで上がったものを踏まえて議論を深め、さらに積み残した部分については、さらにその先でやっていくと。こういうサイクルで進めて

いければと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

事務局からは以上でございます。

○伊藤座長

田辺課長、説明ありがとうございました。

それでは、今の説明の内容につきまして、もし御意見があれば伺いたいと思いますが、いかがでしょうか。

特に御意見がないようでしたら、今、説明していただいた方向性に基づきまして、具体的には事務局案のとおり、認定取得ガイダンスのワーキンググループ、いま一つ、DX銘柄2021の基準検討委員会を立ち上げるとしまして、そのそれぞれのワーキンググループのメンバーの選定等については、座長である伊藤のほうに御一任いただけますでしょうか。

今、チャットでいただいている御意見は、皆さんおおむね了承していただいているようでございますので、それでは、早速、2つのワーキンググループのメンバーの選定作業に入りたいと思います。ここの検討会に御参加の皆様にも、このワーキンググループに参画いただくということがございますので、そのときにはぜひ御快諾をいただきたいと思ます。

それでは、今後の日程につきまして事務局から説明をお願いしたいと思います。

○田辺情報技術利用促進課長

事務局でございます。次回の検討会は、先ほど申し上げたとおり、10月頃の開催を予定しております。しかしながら、ワーキンググループの検討状況というのもございますので、また追って事務局より各委員と調整の上、御連絡をさせていただきたいと思ますので、よろしくお願いいたします。

以上でございます。

○伊藤座長

それでは、予定した時間を少し超えてしまいましたが、本日の第3回Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会は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