

## Society5.0 時代のデジタル・ガバナンス検討会(第3回)議事要旨

### 1. 会議の概要

日時：令和2年7月10日(金) 15時30分～17時30分

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：

#### (1) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるデジタル社会変化や前回までの意見を踏まえた討議

#### ・ デジタルガバナンス・コードについて

##### 総論

- ✓ DXに至るには、デジタイゼーション、デジタライゼーション、デジタルトランスフォーメーションという段階があるが、日本は、多くの組織でまだデジタイゼーションという段階である。
- ✓ DXの取組の遅れは、諸外国に比べ、取り返しがつかない差になっているが、その差を取り返さないといけない。デジタルガバナンス・コードの取組を強力に推進してほしい。
- ✓ 新型コロナウイルス感染症の世界的大流行という事象だけに流されず、デジタルガバナンス・コードの普遍性を担保するべき。

#### 1. 経営ビジョン・ビジネスモデル

- ✓ 日本は、欧米と比べると、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行に対する危機感が少ない。
- ✓ 外部環境の変化に対応できる企業とそうではない企業に2極化した。その差は、デジタル化だけではなく、ダイバーシティ&インクルージョン対応の真剣さの差によるもの。
- ✓ 現在の環境下では、指示待ちではなく、正解がない決断もする必要が出てくるが、日本企業が苦手なところである。客観的合理性や柔軟性に基づき、本当に必要なことを透明性高くやる必要がある。
- ✓ ニューノーマルへの移行は、DXが活用できるチャンス。接触回避が大きなキーワードである。
- ✓ DXを推進するには、経営者の覚悟が必要。経営者がDXを理解し、事業戦略に組み込み、コミットした上で事業を行う必要がある。
- ✓ 経営者のデジタルやITのリテラシーを高めないといけない。
- ✓ デジタルについても、「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」のような取締役経営者に対する情報提供が必要。
- ✓ テレワークをやることは手段であり、多様な働き方を活かして、どう生産性を上げるか、クリエイティブな仕事をするかが目的である。
- ✓ IT部門の人がペーパーレスをやるのは当たり前。多くのケースは、ITではなく、ユーザの意識、仕事の仕方、制度の問題である。

## 2. 戦略

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の世界的大流行によって、それ以前の取組について、何がどれだけ準備不足だったのかがわかった。
- ✓ デジタルガバナンス・コードの新しい評価軸として、新しい環境変化の中での対応力、柔軟な企業の行動を入れる必要があるが、企業の戦略そのもの。盛り込み方は整理する必要がある。

### 2. 1. 組織づくり・人材に関する方策

- ✓ 人材の利活用について、処遇、評価という観点が入っているが、働き方の選択や多様性等の観点があまり入っていない。埋もれている様々な人材を活用できるような指標のようなものを入れてほしい。
- ✓ マネジメントの重要性が高まる。デジタル人材をどのようにマネジメントするか。マネジメントのウエイトが変わる。
- ✓ 人材育成には時間がかかる。デジタルガバナンス・コードには、リスクリング（再トレーニング）と言う観点が重要である。
- ✓ 変革への対応についていけない人がいると、その人が抵抗勢力になって変革が進まなくなる。慣れるまでの一般的なラーニングカーブを示して安心させると良い。
- ✓ 新しい時代は、know who、誰とつながっているか、誰に知られている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。
- ✓ コミュニケーションを進めるためには、情報漏洩対策等のリスク管理が必要。組織としてリスクを引き受け、個々人にリスクが及ばないようにすることが必要である。
- ✓ リモートワーク等について、労働生産性の向上や従業員の幸福等のために、それを支える人事や労務制度が重要である。
- ✓ 顧客やビジネスも変わる。従業員の働き方、組織運営、役割の見直し、人事評価の仕組み等、会社運営を根底から変える必要がある。
- ✓ テレワークの急速な普及によって、極端に忙しい人と、何の仕事も無い人に分かれた。業務を標準化してジョブ型雇用を取り入れるなど、グローバルスタンダードに近づける必要がある。
- ✓ ジョブ型雇用が進むと、自主的に退職する人が増える可能性がある。どの時点で退職者の情報アクセスの遮断をするのか等の体制が必要である。

### 3. 成果と重要な成果指標

- ✓ 各役員が得意なことは何かを示すスキルマトリックスの中に、IT とか DX というようなことを入れるとよいのではないか。

### 4. ガバナンスシステム

- ✓ 株主総会時、業績要件だけではなく、新型コロナウイルス感染症を乗り越えるような対応をしっかりとやっているかどうか等、機関投資家の議決権行使方法に変化が見られた。
- ✓ オンライン株主総会に向けた各種取組を行った企業も存在しているが、完全オンライン化を推進するには、制度整備とシステム対応の両輪が必要である。
- ✓ デジタルガバナンス・コードを、海外投資家にとって分かりやすいものにするべき。

✓ ワークスタイルの変革に応じたセキュリティの対応が必要となる。

・ **社会・産業構造の変化の参照シナリオ**

- ✓ 望ましい方向性を考える際、企業単独ではなく、共創という視点を入れるべき。
- ✓ 1社だけの DX でも大変であるが、それだけでは限界がある。デジタルガバナンス・コードで行うのは難しいと思うが、サプライチェーン全体の DX が必要である。
- ✓ 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が必要である。

・ **分かりやすさ（ガイダンス）**

- ✓ デジタルガバナンス・コードを普及させるには、どのような指標、ツールを使うのか等、より分かりやすい説明が必要。FAQ のようなものを示す必要がある。

・ **中小企業**

- ✓ 経団連が企業等との協創、経営、人材、組織、技術についての成熟度モデルを 1～5 段階とした指標を示している。中小企業を対象とした詳細なものを作るときに参考にしてほしい。
- ✓ 電子化の推進のためには、中堅・中小企業の協力が必要。中小向けガイド作成は、分かりやすさ向上の観点から必要である。

・ **見直しの仕組み検討**

- ✓ デジタルガバナンス・コードそのものの有効性の評価が必要ではないか。

・ **認定取得・銘柄選定に対するインセンティブの付与**

- ✓ 企業選定にあたり、単にほめるだけではなく、もう少し大きなメリットを与える検討を行ってほしい。
- ✓ 海外投資、GPIF からの投資が増える等、企業が得るものがあったもよい。

**(2) 今後の検討会の方向性について**

- ・ 「認定取得を目指す企業向けガイダンス検討のワーキンググループ」、「DX 銘柄評価基準検討のワーキンググループ」のメンバー選定等を、座長一任として推進することについて委員了承となった。
- ・ 次回の検討会は、ワーキンググループの検討状況によるが、10 月頃の開催予定である。

**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