

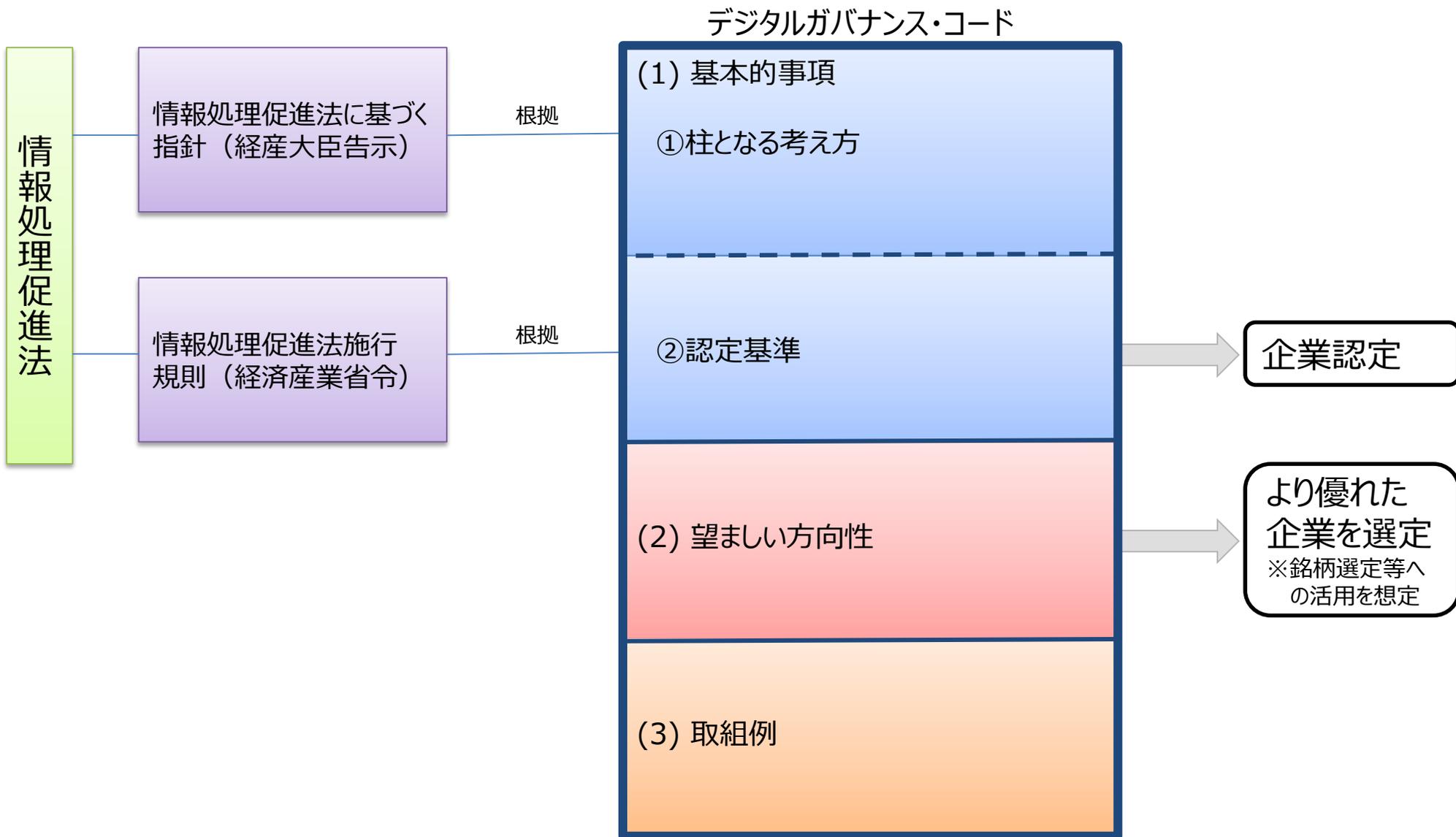
# Society5.0時代における デジタル・ガバナンス検討会

## 中間とりまとめ

# 中間とりまとめについて

- Society5.0時代におけるデジタル・ガバナンス検討会では、あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、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について検討し、特に、経営者の主要な役割として、どのようなステークホルダーとの対話が求められるかについて検討を行ってきた。
- 検討会における検討を反映し、令和2年5月15日には、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。
- 本中間とりまとめは、指針及び認定基準の考え方を提供するものとして、検討会における議論をとりまとめたものである。
- なお、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した。全世界において企業は急激なテレワークへの対応が求められるなど、デジタルを巡る社会環境は激変の真ただち中にある。
- 今後、Society5.0時代におけるデジタル・ガバナンス検討会では、こうした社会環境の激変なども踏まえつつ、引き続き、Society5.0時代におけるガバナンスの在り方について検討を進めて行く。今回とりまとめた、指針及び認定基準の考え方についても、最終稿とせず、さらに充実した内容とするべく、他の論点とともに継続的に議論していく予定。

# (参考) デジタルガバナンス・コードの全体構造



# 1. 経営ビジョン・ビジネスモデル

## ①柱となる考え方

- i. 企業は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、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（リスク・機会）を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。

※ステークホルダーに情報を示していくにあたっては、必ずしも、あらゆる情報を社内外に共有するということではなく、企業価値向上に向けて、ステークホルダーの理解あるいはステークホルダーとの協力・協業を得るための対話を行っていく上で、必要な情報を整理し、発信していくことが求められる。（2. 以下についても同様）

※ステークホルダーとの対話の在り方は、広く公表する以外にも、個別に対話を行うなど、様々な方法がありえるが、不確実でかつ変化のスピードが速まっている今日において、企業は、幅広いステークホルダーあるいは社会全体との関係を想定し、対話のきっかけとなる情報については、広く公表を行うことが望まれる。

※ビジネスモデルとは、企業が事業を行うことで、顧客や社会に価値を提供し、それを持続的な企業価値向上につなげていく仕組みであり、具体的には、有形・無形の経営資源を投入して製品やサービスをつくり、その付加価値に見合った価格で顧客に提供する一連の流れを指すが、ステークホルダーとの対話においては、そうした仕組みを必ずしも詳細に示すことが求められるのではなく、自社のビジネスモデルにとって重要な要素を「価値創造ストーリー」として示していくことが重要であり、特に、デジタル技術による社会変化が進む中で、未来に向けて「価値創造ストーリー」をどのように変化あるいは強化させていくかといった方向性を示していくことが重要である。

## ②認定基準

- i. デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること。

※認定にあたっての判断は、機関承認（取締役会設置会社であれば、取締役会の承認。以下同じ。）を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を元に行う。

## 2. 戦略

### ① 柱となる考え方

- i. 企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてデジタル技術を組み込んだ戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。

### ② 認定基準

- i. デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえて設計したビジネスモデルを実現するための方策として、デジタル技術を組み込んだ戦略を公表していること。

※認定にあたっての判断は、機関承認（取締役会設置会社であれば、取締役会の承認。以下同じ。）を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を元に行う。

## 2.1. 組織づくり・人材に関する方策

### ①柱となる考え方

- i. 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を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の確保・育成や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。

### ②認定基準

- i. デジタル技術を組み込んだ戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織に関する事項を示していること。

※認定にあたっての判断は、機関承認（取締役会設置会社であれば、取締役会の承認。以下同じ。）を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を元に行う。

## 2.2. ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

### ①柱となる考え方

- i. 企業は、デジタル技術を組み込んだ戦略の推進に必要なITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、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、ステークホルダーに示していくべきである。

### ②認定基準

- i. デジタル技術を組み込んだ戦略において、特に、ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けた方策を示していること。

※認定にあたっての判断は、機関承認（取締役会設置会社であれば、取締役会の承認。以下同じ。）を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を元に行う。

## 3. 成果と重要な成果指標

### ①柱となる考え方

- i. 企業は、デジタル技術を組み込んだ戦略の達成度を測る指標を定め、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。

### ②認定基準

- i. デジタル技術を組み込んだ戦略の達成度を測る指標について公表していること。

※認定にあたっての判断は、機関承認（取締役会設置会社であれば、取締役会の承認。以下同じ。）を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を元に行う。

※指標としては、①企業価値創造に係る指標（企業が目標設定に用いるあるいは戦略的なモニタリング対象とする財務指標）、②戦略実施により生じた効果を評価する指標、③戦略に定められた計画の進捗を評価する指標が考えられるが、認定に際しては、②指標又は③指標が公表されているか、もしくは、①指標が公表されており、戦略上の取組がどのように①指標にどのように紐づいているかが明確となっていることを求めるものとする。

※指標については、定量指標の他、達成したか否かが判断できる定性指標も含まれる。指標については、目標値やベンチマークの設定がなされていることが望ましいが、認定に際しては必須要件とはしない。また、原則的には現状値が公表されていることが求められるが、これから実施する戦略の進捗指標など、現状値公表の必要性がない場合は除かれる。

## 4. ガバナンスシステム

### ① 柱となる考え方

- i. 経営者は、デジタル技術を組み込んだ戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮するべきである。
- ii. 経営者は、事業部門（担当）やITシステム部門（担当）等とも協力し、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べきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。

[取締役会設置会社の場合]

- iii. 取締役会は、経営ビジョンやデジタル技術を組み込んだ戦略の方向性等を示すにあたり、その役割・責務を適切に果たし、また、これらの実現に向けた経営者の取組を適切に監督するべきである。

### ② 認定基準

- i. 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、経営者が自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。

※経営者名でメッセージが発信されている公開文書等によって確認する。

- ii. 経営者のリーダーシップの下で、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を行っていること。

※経営者名でDX推進指標等により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。

- iii. 経営者のリーダーシップの下で、サイバーセキュリティ対策を推進していること。

※経営者名でサイバーセキュリティ経営ガイドライン等に基づき対策を行い、セキュリティ監査（内部監査を含む）を行っ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。中小企業においては、SECURITY ACTION制度に基づき自己宣言を行っていることを確認する方法でも可とする。