

## Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会(第4回)議事録

### 1. 会議の概要

日時：令和2年10月26日（月） 14時00分～17時00分

場所：WEB開催（経済産業省 別館2階 218会議室）

### 2. 議事録

○田辺課長 経済産業省の田辺でございます。

定刻を過ぎましたが、ただいまより、Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会第4回を始めさせていただきたいと思えます。

私、情報技術利用促進課長の田辺でございます。本日、事務局を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

まず、初めに、商務情報政策局局長の平井より、皆様へ御挨拶をさせていただきたいと思えます。平井局長、よろしくお願いいたします。

○平井局長 皆様、こんにちは。ただいまお話しいただきました商務情報政策局長の平井でございます。

本日は、デジタル・ガバナンス検討会第4回に御参集いただきまして、大変ありがとうございます。

コロナの環境下にある中で、今年のはなから、このデジタル・ガバナンス検討会がスタートしたわけですが、前回の検討会から4か月が経過したところですが、その間にも、ワーキンググループの皆様の努力のかいがありまして、認定取得ガイダンスと銘柄基準検討の2つのワーキンググループでの一定の成果を頂きまして、これらの検討が形になったところですが、ここにいらっしやらないワーキンググループメンバーの方々も含めまして、改めて、検討に対する感謝を申し上げさせていただきたいと思えます。

この4か月の間にも、デジタル庁の検討がスタートするなど、新しい政権の中でも、デジタルの取組というところが一段と熱を帯びてきて、そうした方向への社会全体の迎え方というか、検討への加速度が上がってきたかなという実感を受けているところですが、

新聞におきましても、「DX」という言葉を見ない日はないぐらい、「DX」という言葉、

「デジタル・ガバナンス」といった言葉も含めてであります、社会の認知度というか、人口に膾炙する機会が相当増えてきたのではないかと感じているところでございます。

ただ、言うはやすしでありまして、これを実行することになりますと、大変いろいろな苦勞が伴うことについても、いろいろなところから仄聞するところでございます。

かく言う我々政府の中でのデジタル庁の発足というところを一つ取りましても、各省庁との調整というところも含めて、産みの苦しみというか、大変苦勞しているのは、実際に私も経験しているところでございます。

会社であれば、そもそも法人組織が違うところというところをどう一緒にするのかといったことなのでしょうが、それは多分、民間企業でも同じような問題を抱えながらということだと思えます。

ただ、こうしたことを本当にやり遂げるのは、まさにトップのリーダーシップであり、これを本当にやり遂げなければ、世界から取り残されるという危機感をバックボーンにして進めなければならないというところについては、官民共通の課題ではないかと感じているところでございます。

この検討会においては、民間の各企業の方々のDXをどうやって進めていくのかというところが中心の課題でございます。その中では、企業の単独の取組だけではなく、ステークホルダー、会社の経営を取り巻く人々がこれにどう対していくのかということが、大きなドライビングパワーを持っていくということに着目いたしまして、ステークホルダーとの対話を通じて、このDXの取組をどうやって進めていただき、その結果として、資金や人材、そしてビジネスとして結果を生み出していくかといったことがよりうまく回るような環境をつくっていきたいと考えているところでございます。まさにその中での中心となりますビークルはエンゲージメントというところで、かねがね伊藤先生からも、いろいろところで御指摘を頂いているところであります。

本日は、こうしたワーキンググループの検討結果の共有を行った後で、デジタルガバナンス・コードの内容、そして、それをどうやって普及させていくのかということの方向性について、委員の皆様方の御知見や御提言に多くを期待しているところでございます。積極的な御意見を頂いた上で、我々としての取組をいかなる方向で進めていくのかということに生かしていきたいと思っております。デジタルガバナンス・コードに反映させるほか、ほかのデジタル政策についても、多分、いろいろなところで使えるのではないかとということで期待しているところでございます。活発な御議論を期待するところでございます。

本日は、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

○田辺課長 平井局長、ありがとうございます。

それでは、引き続きまして、本日の資料の確認をいたします。

事前にメールでも送付させていただきましたが、今回の資料は11点、参考資料4点で非常に大部になってございます。

この後、事務局資料につきましては、適宜、パソコンの画面に表示しながら説明をさせていただきたいと思っておりますので、途中、不具合等ございましたら、随時、御発言いただくか、Skypeのチャット機能で事務局までお知らせいただきますと幸いです。

現時点で、映像、音声等で何か不具合があります方がいらっしゃいますでしょうか。あれば、チャットでお知らせいただくとありがたいのですが。

よろしいでしょうか。

それでは、皆様、問題ないということで進めさせていただきたいと思っております。

それでは、以降の進行は、伊藤座長をお願いいたします。

○伊藤座長 それでは、早速、本日の議事に入ります。

本日は、認定取得を目指します企業向けガイダンス検討ワーキンググループ及び銘柄基準検討ワーキンググループの成果報告を行うとともに、デジタルガバナンス・コード案の内容や普及の方向性等について、委員の皆様から御意見を頂きながら、検討を進めてまいりたいと思っております。

それでは、まず、事務局より、資料の説明をお願いいたします。

○田辺課長 事務局でございます。お手元の資料3でございます。

それでは、御説明をさせていただきたいと思っております。

まず、1ページです。簡単に、これまでの経緯でございますが、本年1月から検討を開始させていただいて、途中で、コロナウイルス感染症の関係でちょっと時間を頂きましたが、第3回を7月に開いた際に、2つのワーキンググループによる作業の御了解等々頂きまして、今回、4回目に至ったということでございます。

次に2ページです。3回目から4回目の検討会で検討しましたところでございますが、こちらの画面の赤枠にございますデジタルガバナンス・コードのうちの(1)番の「基本的事項」については、それぞれ、情報処理促進法に基づく指針ないし省令の施行規則において定められているところではございますが、この認定に関する取得のガイダンスをつくることと、緑色の枠の部分ですけれども、「望ましい方向性」、そして「取組例」をつくっ

ていく上で必要になってくるDX銘柄の基準は表裏の関係になってございますので、この部分について、この約4か月の間に議論しまして、準備をしてきたということでございます。

まず、3ページのガイダンス策定ワーキンググループの検討結果でございます。

こちらは、後ほど三谷座長にお願いをしたいと思っております。三谷座長は3時以降にいらっしゃいますので、その際に詳細を御説明させていただきたいと思っておりますので、こちらでは簡単に御紹介したいと思っております。

検討結果のポイントとしては、こちらに記載のとおりでございますが、詳細については、後ほど三谷座長から説明をしたいと思っております。

続きまして、4ページの銘柄基準検討ワーキンググループでございます。

こちらは、資料7、資料8、9にございますが、こちらについて、事務局の宮本補佐から詳細な説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

○宮本補佐 経済産業省情報技術利用促進課の宮本でございます。

銘柄基準検討ワーキンググループ成果報告をさせていただきます。

銘柄基準検討ワーキンググループでございますが、資料の目次のような検討を行いました。審査の段階、一次評価、二次評価、DX銘柄・DX注目企業の対象、選定方法、業種の考え方、評価期間の考え方、コロナ部門の扱いについてというものでございます。

こちらの結果の概要は、先ほどの事務局説明資料の4ページに書いておりますが、少し細かめのお話をさせていただきます。

まず、2ページでございます。

審査の段階でございますが、過年度同様、2段階評価とします。

2段階といいますと、まず、一次評価でスクリーニングを行い、ある程度企業を絞りまして、その上で、記述項目がある二次評価を行い、DXグランプリ、DX銘柄、DX注目企業を決める。そのような流れを想定しております。

なお、今回、下の米印に書いていますように、銘柄のエントリーにはDX認定（情報促進法による認定）を必要とする予定と考えております。

ただし、DX銘柄2021につきましては、制度の過渡期とか時間の関係ということもありますので、DX認定のエントリーを行えば、DX銘柄にもエントリーできるという方向で現在考えております。

3ページでございますが、こちらが先ほどのDX認定とDX銘柄の関係でございます。

オレンジの枠のところではなくて、ピラミッドの下から2番目がDX認定（法認定）でございます。

今回論じたものは、上のオレンジの枠の部分でございまして、法認定を超える部分についてどうするかというところを検討させていただきました。

4ページでございますが、一次評価でございます。

評価項目の項立ての考え方でございますが、デジタルガバナンス・コードの柱立てに沿って評価項目を設定しております。

こちらは全部で33問ありまして、詳細は資料8に記載しておりまして、ここでは内容を割愛させていただきますが、こちらの柱立て、Iのビジョン・ビジネスモデルからIVのガバナンスまでにつきましては、デジタルガバナンス・コードの柱立てに基づくとともに、前回やりましたDX銘柄2020も基本的に同じ構成とさせていただいております、今回も同じような柱立てにさせていただくというものでございます。

次のページが、デジタルガバナンス・コードとDX認定（法認定）の項目の関係というものでございまして、基本的に、用語は違えど、1対1の対応をさせていただいているというものでございます。

続きまして、6ページの二次評価です。

二次評価は大きく2つに分けておりまして、1. 企業価値貢献、2. DX実現能力という2つでございます。

企業価値貢献は、言い換えますと、DXでどのような成果を生み出したのかというものをみたものです。2. のDX実現能力は、その成果を生み出すために、どのような行動を取ったのかというものをみたもので、この2つの観点から評価を行いたく考えております。

具体的な設問項目につきましては、資料9に二次評価の評価表の案がございますので、そちらに書いておりますが、大きくは、このような体系で進めていくというものでございます。

7ページでございますが、二次評価の企業価値貢献についての説明です。企業価値をどのように見るのかというものですが、今回、2つに分けて見ていきます。A. は既存ビジネスモデルの深化、B. は業態変革・新規ビジネスモデルの創出で、この2つから見ております。

下に図がございまして、左側は、デジタル技術を用いた既存ビジネスモデルの深化について書いておりまして、右側は、デジタル技術を用いた業態変革・新規ビジネスモデルの

創出について書いております。

左側は何かといいますと、左側の中の上に書いているもの、顧客との関係の強化、新地域、新セグメントへの展開、商品・サービスの質改善等により、既存の事業ドメインを変えずに収益における成長を目指す取組というものが、対顧客というか、外向きの話で、下の中の話で言いますと、業務そのものの自動化・不要化、働き方の変革等により、革新的な生産性の向上を目指す取組というものでございます。

右側につきましては、これまでになかった価値を創出したり、これまで存在しなかった顧客・市場を創造することで、新たなビジネスモデルを実現したり、新たな事業分野へ進出する取組というものでございます。

この中の下の社内向けのところが、それらの取組を実現させるための革新的な生産性向上の取組というものでございます。

これの左が、既存事業をいかに深くしていくか、右が、新しいモデルをいかにつくっていくかという話です。

なお、上のところの2つ目のバーのところ、「具体的な配点は」と書かせていただいておりますが、A. よりもB. のほうを高く評価することを想定しておりまして、具体的な配点につきましては、銘柄評価委員会で決定する事項とし、かつ、非公表とさせていただく予定でございますが、B. のほうをより評価するという方向でということで、WGで話し合いを行いました。

8ページが、デジタルトランスフォーメーション調査2020の用語の説明というもので、先ほど書いたビジネスモデルや戦略など、いろいろ書いておりますが、こちらは定義というもので書かせていただいております。

9ページがビジネスモデルについてということで、価値協創ガイドランスの言葉を抜き出して記載しております。

10ページが、銘柄2020の二次評価の考え方です。

先ほど企業価値貢献部分を2つに分けたと言いましたが、銘柄2020のときは3つに分かれていまして、上と下のところが分かれていました。下の内部向けのところに「革新的な生産性向上」と書かせていただいております。今回、これをなくしたのではなくて、左と右の中に入れさせていただいたということなので、これ自体がなくなったのではなく、これは左と右に入れ込んだ形ということになっております。

続きまして、11ページです。二次評価の各項目の着眼点というものでございます。

企業価値貢献の部分については、いろいろと書かせていただいておりますが、時間の関係もありますので、一つ一つは割愛させていただきますが、おのおのの項目について、どのような着眼点なのかというところを明記させていただきました。これが前回との違いでございまして、どの方向でやっていけばよいのかというところをより分かりやすくしたというものでございます。

続いて、12ページのDX実現能力につきましても、おのおの着眼点を設定して記載させていただきます。

続きまして、13ページのDX銘柄・DX注目企業の対象というものでございます。これは2軸に分けておりまして、まず、縦軸が企業価値貢献、どのような成果を上げたのかというもの、横軸がDX実現能力、その成果に向けて、どのような体制、ケイパビリティがあるのかということでございまして、両方満たすものがDX銘柄で、さらにそれを満たすものがグランプリというところがございますが、青いところ、DX注目企業の考え方につきましては、企業価値貢献、成果が上がったという企業、かつ、DX実現能力が必ずしも十分でなくても、独自の工夫で企業価値貢献を果たした企業を注目企業として見ていくことを改めて再整理させていただいたというものの図でございます。

14ページは、先ほどの関係で、どのようなときにDX注目なのか、どのようなときにDX銘柄なのかというところを書かせていただいたものでございますが、ちょっと具体的に書いただけで、先ほどのページのところの説明でございますので、割愛させていただきます。

続きまして、15ページは、業種の考え方でございます。DX銘柄は、業種に関わらず、優れた企業を上から順に選んでいくという話もありましたが、前回同様、業種によって置かれている環境も違えば、いろいろ違うところもあります。去年までは、1業種2企業を選定していたような業種もありますが、そこは1業種1企業を選定した上で、さらに業種に関係なく優れた企業を選ぶという、この2つのやり方をやろうと考えております。

イメージとしては、下に描いている図です。左が今までの従来パターンですが、今回、右にしまして、まず、1業種につき1企業を選んだ上で、その後に、業種に関係なく優れた企業を選定するという選び方を想定しております。

続きまして、16ページの評価期間の考えです。DXを実現するまでには、1年で何かできるというわけではなくて、非常に時間がかかると考えておりまして、こちらの評価期間につきましては、期間を限定せずに、企業価値貢献やDX実現能力を評価するというこ

とを原則にしたいと考えております。

しかしながら、過去に銘柄等に選ばれた企業につきましては、一度選ばれてしまうと、ずっと選ばれるということになってしまいますので、選ばれた後の取組について、過去の銘柄選定時に記載しなかった取組とか、過去の銘柄選定時に記載した取組の中で、選定時以降に新たに一定程度以上進捗した取組などを評価するという事で整理しております。

最後のページですが、コロナ部門の扱いについてです。今回、新型コロナウイルス感染症を踏まえて、いろいろ変化があったということで、そこを見てもよいのではないかと、見るべきではないかという考えもある一方で、そうではなくて、今回の銘柄の審査はそれとは別に見ていくべきだということもありまして、結論としては、1問追加するという事、かつ、それは通常の審査と切り離して審査するという事で、コロナ部門の扱いを立てさせていただきます。

具体的には、下のところのQのようなもので、今回のコロナの影響を受けて、デジタル技術を活用して、どのような取組や成果があったのかということについて御教示くださいといった項目を立てさせていただいたというものでございます。

以上が、銘柄基準検討ワーキンググループで話し合った内容でございます。資料8と9のところは、お時間の関係もありますので、詳細は割愛いたしますが、資料8が一次評価の項目案でございます。昨年は38項目あったのですが、今年は33項目となっております。重複部分を削ったり、一部プラスしたりということですが、基本的な柱立ては2020と変わらないというか、デジタルガバナンス・コードの柱立てに基づいているというものでございます。

資料9につきましては、二次評価の評価表です。先ほどの資料に書いていたものを評価表に書き直したものでございます。

資料9の一番最後のところには、先ほどの最後の新型コロナウイルス感染症を踏まえた対応というところの枠を入れさせていただいております。

以上が、銘柄基準検討につきまして、どのような検討をしたのかというところの概略でございます。

以上でございます。

○田辺課長　　ありがとうございました。

それでは、続きまして、私のほうから、事務局説明資料に戻らせていただき、説明を続けさせていただきたいと思っております。

銘柄基準検討ワーキンググループの成果報告は以上でございまして、続きまして、5ページのデジタルガバナンス・コード案の説明にまいりたいと思います。

これまでの討議結果を踏まえて、以下のような形で、概念図については、先ほど冒頭に御説明したとおりですが、中身については、こういった考え方でつくっていったというのがこちらのスライドでございます。

まず、前文については、第2回Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会時の内容を記載しております。

(1) 番の「基本的事項」は、「中間とりまとめ」で一旦示させていただきましたが、ガイダンスワーキンググループを踏まえて、細かい言葉や表現ぶり等を修正しておりますけれども、中身としてはおおむね同じものとなっております。

今回、新しい部分として追加されたのが、「望ましい方向性」と「取組例」の2つでございますが、「望ましい方向性」については、先ほど御説明させていただいた銘柄基準検討ワーキンググループの二次評価の着眼点を記載しています。「取組例」は、一次評価の項目を記載しています。こういう構造で説明させていただいて、コードの中身としております。

資料10に、デジタルガバナンス・コードの現時点案を記載させていただいております。

前文については、先ほど御説明したとおり、第2回で検討した内容を書いてございまして、中身は、委員の皆様からすると、言わずもがなのところも多いですが、今、変革を求められる時代の中で、企業価値の向上を図っていく上では、ITシステムとビジネスを一体的に捉えるような取組、また、レガシーのような技術的負債になることを防いで、パフォーマンス向上を図っていく。それから、組織横断的に取り組む。こういったことが必要であるということがこちらに書いてあります。

その一方で、ビジネスモデル変革といっても、POC止まりのところも多いのではないかというのが背景としてありまして、次のページですが、さらに言うと、経営者とステークホルダーの対話も十分に行われていないのではないかということで、このデジタルガバナンス・コードに沿って、関係者との対話、また、内部での対話といったところをしっかりと重視していきながら、デジタルトランスフォーメーションを進めていくべきであるといったことや対象とする企業といったことが記載されてございます。

薄い水色の(1)のところは、前回議論いただいたものの表現ぶりを、ガイダンスワーキンググループの結果に基づいて少し修正しているものになっておりますので、説明につ

いては割愛をしたいと思います。下のほうの「望ましい方向性」と「取組例」のところについて、幾つか補足させていただきますと、まず、「経営ビジョン・ビジネスモデル」のところに関しては、明確なシナリオを描いた上で、デジタル戦略を掲げているというのを「望ましい方向性」として書いてございます。

それから、下のほうのポツですが、社会的価値の最大化を志向しているようなところが目指すべきところではないかというところが一つポイントとなっております。

「取組例」については、こちらに記載のとおりでございますが、社会・競争環境の変化が自社にもたらす影響を踏まえて、ちゃんと計画でビジョンを掲げている。それから、ビジネスモデルを設計する。このようなことが記載されてございます。

続いて、「戦略」でございますが、こちらは、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活用する戦略ということですので、「基本的事項」として、技術を使うというところを以前から議論させていただいておりますが、そういったものも策定して、ステークホルダーに示すべきということで、「望ましい方向性」は、そういった戦略ができていうことと、合理的かつ合目的な予算配分がなされているということと、

「取組例」としては、この戦略がしっかりと具体化されているということと、ビジネスモデルの変革を目指す取組がはっきりと示されていて、その戦略の中で、新規ビジネス創出についての取組も明示されていて、実際に実施している。こういったところが、実際に取り組んでいる例として記載されているところでございます。

続いて、2. 1. の「組織づくり・人材に関する方策」でございます。こちらは、必要な体制をつくるか、人を育てるといったところでございますが、「望ましい方向性」のところについては、デジタル戦略を進めるために、関係者が主体的に動けるような役割と権限がはっきりしているということ。それから、社外リソースを含め、知見・経験・スキル・アイデアを獲得するノウハウを有している。これは、いろいろなところから知見を手に入れて、そういったものを使いながら動きを取るということ。それから、こういった人材が必要なかというところの定義と、その獲得・育成、人事的仕組みができていうことと、それから、全体のリテラシー向上。これは、今、DXを進める企業の中では、様々な分野の方々がリテラシーレベルからしっかり知見をつけていくところが見られているわけですが、こういった点をしっかりやっていくということと文化の変革ということと、こういったものが実施されているということとでございます。

「取組例」としては、非常に量が多いのですが、CIOやCTOなど、責任者がはっき

り分かれているとか、スキルマップをつくっているとか、活用事例といったもので、しっかりベストプラクティスを見ているとか、専任組織がある。それから、人材育成がちゃんとできている。それには、外のリソースをしっかりと活用していかなくてはならないわけなので、そこも適切に使っている。このようなところが示されています。

システムに関しては、レガシーシステムの話が主でございますが、そのシステムの最適化ができているということが「望ましい方向性」で、ある意味、当たり前のところですが、こういったものです。

「取組例」としては、そういったビジネス環境の変化に迅速に対応できるように、システム及びデータがしっかり連携できるようになっているということ。それから、全社の戦略の実現を行うにあたり、システムがついていけないということでは困りますので、そうならないように、今の現況を踏まえたシステムがしっかりできているかということを定期的に見ているといったものが「取組例」として示されています。

それから、KPIです。「成果と重要な成果指標」というところでございますが、これの「望ましい方向性」は、ある意味、当たりの部分がございませけれども、きちんとKPIで評価されていて、それがきちっと財務成果に帰着するストーリーということで返ってくるようになっている。実際にその成果が出ているということで、そういう方向に回っていくのがいいのではないかとございませ。

「取組例」も同様でございませして、KPIを設定して、KGIと連携させているというところは、方向性と大体同じでございませ。

最後、「ガバナンスシステム」は、文字がたくさんでございませが、「望ましい方向性」からお話ししますと、経営者が自分自身の言葉でビジョンを、社内もちろん重要なわけですが、対外的な投資家さんとか、ステークホルダーにきちんと発信する。これは、認定の基準だったり、何だったりというところで、しっかりと公表しているといったところを重視しているわけですが、そこを一つ大きなポイントとしております。戦略の進捗・成果把握が即座に行えるとか、修正なども非常に柔軟に早くできるといったところが「望ましい方向性」として示されています。

「取組例」は、非常にたくさんあるわけですが、対外的なメッセージの発信とか、体制整備で、きちんと責任者を置くというところがありましたけれども、ここがしっかり会話をしているというところとか、現状分析をしているといったところが記載されています。

量も多いので、割愛させていただきますが、この「ガバナンス」の中で、セキュリティについても非常に重要だということで、下から2つ目のポツですけれども、登録セキスぺのような方々も踏まえながら、セキュリティに対する体制の構築をしっかりとしているといったところも「取組例」として記載させていただいております。

ただいま御説明しましたデジタルガバナンス・コード案は、幅広い業種で適用されることを想定いたしまして、そういった意味で、メタ的といいますか、粒度の粗い形での記載をさせていただいておりますが、今後、業種別のリファレンスシナリオを考えていきたいと考えております。

その先行事例として、製造業におけるリファレンスシナリオを、経済産業省の製造産業局というところで検討しておりますので、その内容につきまして、製造産業局の矢野室長より委員の皆様へ、この場をかりて御紹介させていただきたいと思っております。

それでは、矢野室長、よろしく願いいたします。

製造産業局のものづくり政策審議室長の矢野といいます。今日は20分ぐらいお時間を頂いておりますので、20分で御説明をしたいと思います。

では、次のページをお願いします。

「我が国製造業の抱える課題と現状」ということでもあります。

次のページをお願いします。

今年のもので、ものづくり白書で取り上げさせてもらったのですが、世界において不確実性が高まっているということでもあります。大統領選挙や米中の貿易摩擦、あるいはブレグジットを書いています。もちろん、70年代にはオイルショックやニクソンショック、80年代にはプラザ合意など、世界を揺るがすような大きな出来事があったわけですが、2000年代以降、リーマンショックをはじめ、こういう大きな出来事が枚挙なく起こっている。

どうやって指数化したのかという話ですが、詳しくは白書のほうに書いておりますが、エコノミックやアンサーテンティ、ポリシーなど、関係するワードを幾つか出して、それで主要文献、メディア中心に拾い上げて、最後は中身を確認した上で、そのウエートづけをして指数化すると、こうなっているということで、確かに感覚的にも、2000年代に入って、自然災害を含めて、大きな出来事が起こっているわけですが、実際、数字としても、近年、不確実性が非常に高まっているということでもあります。

では、次のシートをお願いします。

さっき、80年代、プラザ合意という話を差し上げましたが、80年代から急激に円高が進

んでいって、製造業は、アジアを中心に、サプライチェーンを広げていったということでもあります。

この真ん中辺にあるBを今回、中国だとすると、中国からの物流が止まってしまったということで、サプライチェーンを組み替えて、ものづくりを迫られたということでもあります。

実際、右の絵を見ていただくと分かるように、これは自動車部品の輸入額の例ですが、海外からの輸入依存度が高まっているということでもあります。

次のシートをお願いします。

これは自動車のサプライチェーンの例で、もちろん、自動車会社によって、いろいろ違って来るわけですが、基本的に自動車は、現地で生産して、現地で消費するという形でやっているものですから、中国の工場で作って、中国市場に売っていく。あるいは日本の自動車工場に送って、日本の市場に出していく。

北米とASEANについては、もちろん、北米、SEANの自給自足というのですか、国内市場で売るといふのもあるのですが、世界市場にも、特にASEANからヨーロッパ向けなどに出しているという例であります。

次のシートをお願いします。

今回、中国の武漢で1月から始まったわけですが、さっきの絵にあるように、自動車部品は特に中国に依存しているところが大きいものですから、甚大な影響を受けたということでもあります。通常、自動車部品、重いものは船で運んでくるのですが、港が止まってしまったこともあって、一部は飛行機で持ってきている。飛行機も、人の移動が制限されたものですから、止まってしまったというのもあるのですが、非常に大きな影響を受けたということでもあります。

次のシートをお願いします。

こういう不確実性が高まっている中で、我が国製造業、企業はどういう取組方をしている必要があるのかということで、今年のものでづくり白書では、ダイナミック・ケイパビリティという考え方を紹介させていただきました。

これは、下のほうに書いていますデビッド・J・ティースというUCバークレー校のビジネススクールの先生が提唱された経営学の考え方の一つなのですが、従来の予定調和な経済社会においては、オーディナリー・ケイパビリティという、なるべく在庫を持たないとか、選択と集中を進めるとか、いわゆる従来言われてきたような考え方でしっかりやっ

ていくということによかったのですが、最初に申し上げたような不確実性が毎年のようにある、枚挙にいとまがなく来るという状況になってくると、予定調和な構え、スタンスを取っていると、うまく対応できないことがあるということで、もちろん、それが全く否定されるわけではないのですが、それと併せて、ダイナミック・ケイパビリティという能力を備えていく必要があるということでもあります。

特にポイントになるのは、「構成要素」と書いてありますところの「感知、捕捉、変容」というところで、先ほど、データの説明がいろいろありましたが、そういう初期情報を、データ、AIを使って分析できるというのがあるので、そういうのをいち早く感知して、それをちゃんと捕捉した上で、事業のトランスフォームにつなげていくことが大事だということで、今までのように、予定調和でしっかりとやっていけば、PDCAをしっかりと回していけば大丈夫だということではなくて、もうちょっと違ったディメンションの考え方も併せて持つておかないと、今の時代にうまく対応できない。そのためには、デジタルのサポートを受けながらやっていく必要があるという話であります。

次のシートをお願いします。

これは、我が国の製造業のDXにおける課題と現状ということで、ここからのシートで幾つか課題と現状をお伝えすることになるのですが、一つは、ものづくりの現場です。これはエンジニアリングチェーンとサプライチェーンというものを書かせていただいています。上が理想的なあるべき姿です。下が今の平均的な製造業。大企業でもこういう形になっているところがあります。

これは何を言わんとしているかということ、よく我々も企業の方にヒアリングをさせてもらうのですが、「いや、うちはシステムがちゃんと入っていますから。ものづくりに詳しいから。ERPやMES、PLCなど、制御システムが入っていますから」とおっしゃるのですが、中でデータ連携が全くされていない。シームレスでつながっている形にはなっていないくて、ひどい場合には、事業所ごとにこれが違うので、全社統一的な工程管理をしようと思っても、各社ばらばらなシステムが入っている。かつ、それをカスタム化して、なかなかうまくDXを進めていけないというのが今の製造業の現状であります。大企業でもこういうことが当てはまっています。

次のシートをお願いします。

次はシステムの話です。では、製造業はDXをやって、これからはデータを取り込んでやっていかなくてははいけませんよと。もちろん大企業はやられているところも多いのです

が、我々がアンケートを取らせてもらったら、「データ収集をしていますか」というところは、近年、しているというところは減っている。取っているところも、「それを活用していきますか」という問いに対しては、実施しているところが減ってきている。これは今年の白書で、コロナ前に取ったデータなものですから、コロナがあって、状況は大分変わっているのかもしれませんが、少なくとも昨年、2019年時点でお聞きしたところ、こういう状況ということでありまして、意識が非常に低いという状況であります。

次のシートをお願いします。

次は、では、システム自身はどうなのかということで、これは皆さんに申し上げますが、「2025年の崖」という話で、システム自身も非常に老朽化というか、左の絵を見ると平均ぐらいということですかね。今、アイコンストラクションと言われていますが、建築・土木のほうが、老朽化システムがないというのが45%になっている。一方、金融や流通は、早くからシステムを入れているものですから、老朽システムの割合が非常に多くなっているところでありまして、製造業は今、半分、平均ぐらいですから、もう少し新しいシステムを入れて、DXを進めていかなければいけないという状況であります。

次のシートをお願いします。

これは、そういう企業の意識という、さっきのダイナミック・ケイパビリティに通じてくる話だと思っていただければいいと思いますが、平時の効率性や生産性を重視する企業、さっきの例でいくと、オーディナリー・ケイパビリティですが、デジタルの力を使って生産性を高めていくのだと。それ自身、もちろん悪い話ではないのですが、そういうところに重きを置いている会社は、システム化、DXといっても、基幹システムの更新や保守、いわゆる省人化や合理化といった観点から、デジタル化投資をやっているという意識が強い一方、不測の事態に対する柔軟性を重視するという、さっきで言うと、ダイナミック・ケイパビリティの意識が強い会社は、DXというのはビジネスモデルの変革に向かっているのだということでありまして、言わんとしていることは、何のためにデジタル化するのですかということについて、オーディナリー・ケイパビリティの意識が強いところは「いや、保守です。システム更新です」と言うのに対し、ダイナミック・ケイパビリティの意識が強いところは、いや、新しい価値を創造していくために、顧客満足度を高めるためにビジネス変革をやっていくのだという攻めの投資というのですか、攻めのDXというところで、同じデジタル投資を取っても、オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティで、これだけ意識が違うという例であります。

次のシートをお願いします。

これは製造業で、右の絵が今の日本の製造業の姿です。もちろん設計部門が設計図をつくるのですが、日本のものづくりは、現場が非常に強くて、たくみの技に基づくすり合わせ技術で、いいものをつくり出してきたのだという自負があるものですから、非常にロードホールディングになっている。後ろのほうが膨らんでいる形になっているのですが、自動車ですら、どんどんモジュール化して、エンジンからモーターになって、部品も3万点から1万点ぐらいになってということで、すり合わせより組み立て。装置産業ですね。ある人によっては、究極の家電だと言う人もいますが、産業形態もどんどん変わっていく中で、ドイツのものづくりというのですか、ドイツなどでやっている、まさにフロントローディングをかけて、設計段階でしっかりつくり込んで、あとはちゃちゃっと組み立てるといふビジネス形態に日本もどんどん変わっていき、日本がこれまで強みを持っていた製造現場でのすり合わせ、たくみの技術的な比較優位はどんどん減っていくものですから、デジタルの力を使って、早くそのような形に持っていけないといけないという例であります。

では、次のシートをお願いします。

これはデジタル化がどれだけ進んでいないかということでありまして、CAD、CAMなどというのは2000年代から言われている話ですが、設計図を3Dで引いても、製造現場に送るときにはいまだに2D、紙でやっている。大企業でもこういう事例が結構あります。製造業の現場はなかなかデジタル化が進んでいないという例であります。

次のシートをお願いします。

時間も大分押してきたのですが、さっき田辺課長からも御紹介いただきました、製造業のほうで、ものづくり白書と同時に、去年の3月だったか、この報告書を出しました。2020年1月から3月にかけて4回の研究会を開いて、以下の委員の方々に御議論いただいたというものであります。

観点としては、5つのポイントを出しています。さっきのデジタルガバナンス・コードと共通する部分もあれば、製造業独自の部分もあります。

観点1は、経営方針としてしっかり出すという話です。これは、さっきの「経営ビジョン・ビジネスモデル」というところに対応している話かと思えます。

観点2、観点3は製造業オリジナルといいましょうか、観点2は、ものづくりの工程や体制の見える化をちゃんとするという話。

観点3は、今度は職人さんの経験や勘みたいなの、ノウハウが見える化するという話。

これは製造業特有かもしれませんが。

観点4は、そういう経営方針を出して、体制フローが見える化し、職人の経験、たくみの技が見える化した上で、それをちゃんと動かしていけるようなシステムをつくるという話。

観点5は、それ全体を動かしていくような人材や職人をちゃんとつくっていくという話であります。

では、次のシートをお願いします。

観点1の経営ビジョン、経営方針の話について御紹介します。これは、さっきのデジタルガバナンス・コードとかぶってくるところが多いと思うのですが、製造業も、現場の力が強くて、マネジメント層がやるぞと言っても、なかなか現場がついてこないとか、事業所がばらばらにやっているからとかで、なかなかできないのですが、観点1は、経営方針をしっかりと出してやっていく必要があるということを書いてあります。

次、トヨタの例であります。トヨタ自動車も、言わずもがなですが、市場があり、開発があり、工場がありということで、もちろん市場からもデータがたくさん入ってきます。工場からも当然OT、オペレーションのデータがたくさん入ってきます。トヨタはそんなことはあまりないのですが、今までは、部分最適的に各事業所が好きなデータだけを使ってという形で、そのデータ自身を全体最適の形でなかなか使えていなかったわけですが、まさに経営方針を打ち出して、全体最適の下に、データを使って、どういうカイゼンをしていくのだ、どういう戦略でやっていくのだということが、今、トヨタでやられているということでもあります。

次、お願いします。

次は、工程プロセスの見える化の話です。これも書いてあるとおりです。いろいろ書いていますが、一番上、業務を可視化するとか、生産形態を可視化してやっていく。工程・体制の見える化ということでもあります。

次のページをお願いします。

これはDXレポートに出ている例ですが、今野製作所さんの例を書かせてもらっています。

これは、従業員40人程度の足立区の中小企業で、油圧ジャッキを造っている中小企業なのですが、社長さんはデジタルの意識が非常に強くて、中小企業であっても、これだけ工程が見える化して、職員一丸となってやっているという例であります。

次のシートをお願いします。

次は、職人のノウハウ、経験や技を見える化するという話です。これも、上に書いていますノウハウを標準化するというところに尽きるかと思います。いろいろ言葉を書いています。我々が聞き取った内容などを書かせてもらっていますが、DX、デジタル化で物事をやっていくという話なので、さっきのフロー、職人の経験や勘、技みたいなものもちゃんと形式化する、見える化することが必要なのであります。

次のシートをお願いします。

これは、アイデンさんという、石川県にある100人ぐらいの中小企業ですかね、制御盤や分電盤の設計・製造をやっている会社ですが、ものづくりの現場も高齢化が進み、職人さんがリタイアするという例も多くなって、中小企業ほどではないですが、事業継承が問題になってきています。そういう意味でも、ノウハウを見える化することによって、ほかの事業所でも同じプロセスを、デジタルを使って簡単にといいか、海外を含めてやっつけるといって、事業所さんが今、工程の見える化と職人のノウハウの見える化に取り組んでいるという例であります。

次のシートをお願いします。

それ全体をワークさせるためのフレームワークというのですか、プラットフォームをつくるという話であります。非常にたくさん書いていますが、一番上のBOMのところの一番下には書いています、例えば、全ての設備をIoTで接続するための情報基盤を構築するとか、その下、設計から生産、営業情報から生産管理のデータ共有を行うこととすることで、この辺に代表されますが、経営方針を出して、プロセスの見える化、ノウハウの見える化をやった上で、それを一気に通貫で回していけるようなシステムをつくるのが大切ということ、観点4では言っています。

次のシートをお願いします。

これも、例えば、真ん中辺、市場との接点を持つ工程の情報を設計に反映する仕組みということで、それぞれプロセス、プロセスがあるわけですが、そこだけで閉じるのではなくて、システムを使って素早く連携して、パフォーマンスを最大化することが大切なのということでもあります。

次のシートをお願いします。

これも同じですが、取引先との情報連携を推進し、企業をまたいだ設計変更等ということで、コマツさんなどは、KOMTRAXとあって、建機にセンサーをつけて、オペレー

ション状況が分かるというものなのですけれども、もう一個、KOM-MICSとって、製造現場でのシステムなども、非常に卓越したシステムをつくってらっしゃっていて、コマツさんと協力会社、今、60社、70社ぐらいが一つのプラットフォームでデータ連携をしていて、それぞれ今どういう状況になっているか、全ての関係者が分かるという状況になっています。

これも最初は、一つのプラットフォームでやると、原価などが丸見えになってしまうということで、協力会社さんから非常に抵抗があったと聞いていますが、そういうシステムをつくってやられているという例であります。

次のシートをお願いします。

観点4です。具体的な事例でありまして、さっきコマツさんの例を言っていました。富士通さんのプラットフォームの例を書かせてもらっています。

電気系・構造系社には、AIとかいろいろなパートがあるわけですが、これをプラットフォームの上で一つで完了して、全体最適の形で運営しているということでもあります。

次のシートをお願いします。

最後は、人材や仕組みという話です。さっきのデジタルガバナンス・コードでもあった話かと思えます。

ビジョンを出して、プロセスが見える化し、経験が見える化し、そのためのプラットフォームをつくっても、それをちゃんとワークしていくための人材・仕組みがないと駄目だということで、製造業において、しっかりやっていく必要があるということを書いています。

次のシートをお願いします。

これはIHIさんの例を書かせてもらっています。絵は非常にシンプルなのですが、IHIさんは人材育成をしっかりやって、全体の製造業におけるDXの仕組みを回していくということを非常に意識高くやられているという例であります。

次のシートをお願いします。

時間も押してきたので、詳しくはご説明しませんが、製造業のリファレンスケースにおける論点ということと、今回のデジタルガバナンス・コードの論点ということで、どういう当てはめにするのか、いろいろな考え方があろうかと思えますけれども、我々としては、最大限デジタルガバナンス・コードに沿った形で、今回のリファレンスケースを整理させてもらったということで考えております。

私からの説明は以上でございます。

○田辺課長 ありがとうございます。

それでは、ここで、認定取得ガイダンスワーキンググループの成果報告ということで、三谷座長がいらっしゃると思いますので、三谷座長からお願いしたいと思います。三谷座長、よろしくお願いたします。

○三谷座長（認定取得ガイダンスWG） NTTデータ経営研究所の三谷でございます。今、聞こえていますでしょうか。大丈夫ですか。

○田辺課長 はい、聞こえております。

○三谷 では、今、映し出されているかと思いますが、資料4に沿いまして、お話をさせていただきます。認定取得ガイダンスWGの成果報告になります。

次のページへ行きまして、まず、概要は御案内のとおりかと思うのですが、デジタル・ガバナンス検討会におけるこれまでの議論を踏まえて、情促法の認定制度（DX認定制度）の認定取得に向けた、企業にとって分かりやすいような説明資料を作ったということになります。

具体的には、同検討会の「中間とりまとめ」の認定基準をベースとしまして、より詳細なガイダンス資料を作成しました。

ワーキングは2回にわたって行われております。

次のページへ行きまして、ワーキングメンバーは、私のほかに6名の方々、青山委員、臼井委員、岡田委員、澁谷委員、田口委員、野中委員の合計7名で検討しております。

次のページをお願いいたします。

ここでは、具体的にWGにおいて出てきた意見を述べております。これは一通りお話をしたいと思います。

デジタルガバナンス・コードとDX認定制度との関係を明確にすべきだという御意見。

それから、そもそもDX-Readyとはどのような状態を指すのかということ定義して、その説明があるとよいという話。

3つ目は、認定申請書の各設問について確認事項を設けて、ガイダンスに沿って確認を行っていくと自然に申請書が作成できるというユーザーフレンドリーなアプローチができないかという御意見がありました。

4つ目は、申請書の確認事項はできるだけシンプルなものとして、理解が難しい用語を用いないようにする。やむを得ず用いる場合は、用語集等で説明するという事になって

おります。

その次、上記の確認事項は、省令の認定基準を過不足なく満たすように設定すること。認定基準を超えるレベルを要求しないようにすることも心がける。

それから、上記確認事項に沿って企業がチェックシートを作成し、申請書と併せて提出することが望ましい。その上で、申請書は認定取得後に公開、チェックシートについては非公開といった取扱いにすると、企業も提出資料の作成がしやすいのではないかという御意見がありました。

最後、認定申請から審査結果の連絡まで、そもそもデジタルをテーマとしたような認定ですから、認定プロセスは全て電子化すべきでなかろうかという御意見がございました。

それぞれにつきまして、ワーキングで検討しまして、別のほうを見ながらのほうがいいかもしれませんが、まず、ガイダンス資料のポイントについて、こういう感じでまとめたという報告になります。

一番上のデジタルガバナンス・コードとDX認定制度との関係を明記するということにつきましては、資料5の10ページに書いてありますとおり、左側のほうのデジタルガバナンス・コードの項目と、今回のDXの認定制度の申請書の項目はこれだという感じで、対応の関係を明記するようにいたしました。

それから、今の資料の次のページを見ていただければと思うのですが、先ほどありましたDX-Readyの定義をやってみようという話になりまして、このページをつくりました。

DX認定は、DX-Readyの状態、つまり、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態ということだと、ここでは定義しております。

黄色のほうに、ちょっとリバーがかかっていますが、DX-Readyの定義みたいな文章をつくりました。中身的には、デジタルガバナンス・コード自体の要素を組み合わせる文章にしているわけですが、経営者が、デジタル技術を用いたデータ活用によって自社をどのように変革させるかを明確にし、実現に向けた戦略をつくとともに、企業全体として、必要となる組織や人材を明らかにした上で、ITシステムの整備に向けた方策を示し、さらには戦略推進状況を管理する準備ができている状態のことをDX-Readyというと、ワーキングのほうではまとめさせていただきました。

もう一つ、認定申請書の各項目に関するものにつきましては、できるだけシンプルにとというのは、資料5の30ページ以降ですか、もしよかったらばらと見ていただければと思うのですが、例えば、これは一番最初ですけれども、1-1、1-2、1-3といった感

じで、1-1でしたら、デジタル技術が社会や自社の競争環境にどのような影響を及ぼすかについて認識し、その内容について公表しているかということで、できるだけシンプルに確認できるような感じにまとめさせていただいております。これは後段、いろいろありますので、御一読いただければと思います。

それから、少し難しい専門用語につきましては、この資料の3ページから5ページのところに、こんな感じで用語の説明書、用語集をつくりまして、解説をさせていただきました。DX認定制度、情促法もありますが、指針や省令といったレベルの話、あるいは、次のページへ行っていただいて、デジタルガバナンスといった言葉ですね。実際の経営者、意思決定機関とは何ぞやみたいな類いの話についても整理させていただきました。

23ページ目をちょっと御覧ください。DX認定取得のために必要と想定されるプロセスのイメージを例示させていただきました。要は、実際に企業がこの認定を取りたいと思ったときに、どんな順番で検討やアクションを進めていけば、最終的に認定に必要なエビデンス等々ができるかどうかといったことをジャーニー的にまとめたという話になります。

経営ビジョンを策定する。具体的には、下のドットに書いてありますとおりのことを順番にやるわけですが、その上で、②に書いてありますとおりの、取締役会の承認を取って公表する。あるいは、3番目に、DX戦略を策定する。具体的には、下のドットにいっぱい書いてあって、この順番でやっていくわけですが、それをまた公表する。あるいは、その上で、DX戦略推進管理体制を策定して、それを公表する。その上で、7番、8番、9番、実際の戦略推進状況等の情報発信とか、指標に基づくような自己分析の話、あるいはセキュリティの話順番にやるみたいなことをやっていくと、結果的に申請に必要な整備が整うみたいなイメージをつくらせていただきました。

戻りまして、チェックシートの話です。チェックシートをつくらせていただきました。申請チェックシートを申請書と併せて提出することとしまして、申請書は、27ページですが、認定取得後に公開しますし、チェックシートは非公開にする。そのような手順でやっていっております。

チェックシートにつきましては、資料6のほうにあるかと思いますが、御確認いただければと思います。

ありがとうございます。こんな感じです。A4縦になっておりますが、これも上から順番にチェックしていくと出来上がるという話になっております。

最後、紙の認定書みたいなことの話をしていただきまして、認定プロセス全体の電子化を試みまして、実際、そのような方向でやろうかという話になりました。

66ページになりますが、これによりまして、申請から実際の認定取得までを全て電子ベースでやるのが可能になったということで、御依頼があったような内容になったということになります。

ありがとうございます。ワーキングのほうでの成果は以上になります。よろしくお願ひします。

○田辺課長 三谷座長、ありがとうございました。

それでは、次に、本日、委員の皆様にご議論いただきたい事項を御説明させていただきたいと思ひます。

また資料3に戻ります。

7ページの「本日討議したい内容」ということで、以下の3点について、討議を予定させていただければと思ひます。

まず、1ポツ目です。今、2つのワーキンググループについて御説明をさせていただきましたが、こちらについての内容の御確認ということで、コメントも踏まえて御承認を賜ればということでございます。

2ポツ目ですが、これらワーキンググループの内容を踏まえて、デジタルガバナンス・コードを案として策定いたしましたけれども、こちらについて御議論いただきまして、一旦、バージョン1としてつくっていきたいと思ひます。今日頂いたご議論で、反映できるものは反映してバージョン1にするということですが、検討するもの、時間がかかりそうなものについては、この後のスケジュールの御相談になりますけれども、次の検討会までの間に検討させていただいて、ガバナンスコード自体も、徐々に成長させていくような形のものも検討しておりますが、そういったやり方等も含めて、御意見を頂ければということとです。

3ポツ目ですが、このコードの内容拡充及び普及の方向性として、例で、こちらに幾つか書いてありますけれども、こういったものはいかがでしょうかということで、何かアイデア等々ございましたら、あるいは、この例以外にも、こういった観点等々あれば、そのところの御意見を頂ければと思っております。

続きまして、8ページです。スケジュール、そしてこの後の話です。これは最後にお話しさせていただいてもいいのですが、今日の討議内容を踏まえて、一旦、デジタルガバナ

ンス・コード、また、2つのワーキンググループの成果として、ガイダンス、DX銘柄の認定基準を確定いたしました。世の中に出していきたいということでございますが、このデジタルトランスフォーメーションの分野は非常に多岐にわたっておりますし、検討内容もいろいろございますので、ここにございますとおり、今後普及を図っていくという観点で、社会に実装していく中で、どういうことを考えていけばいいのかといったところを、例として、こちらに書いております。リファレンスガイドや英語みたいな国際対応、広めるための仕掛けみたいなものを考えていったらいいのではないかとということも考えていますが、こういった点についても、ぜひ皆様の様々な観点からの御示唆、御意見等を頂ければ幸いです。

それでは、伊藤座長、討議の進行をお願いいたします。

事務局からは以上でございます。

○伊藤座長　それでは、これより討議に入りたいと思います。

ただいま事務局から説明のありました内容を踏まえまして、委員の皆様から御意見を頂きたいと思います。特に、デジタルガバナンス・コード案の内容、そしてデジタルガバナンス・コードのさらなる拡充や普及の方向性について、皆様の御意見を頂きたいと思います。

議事進行の都合によりまして、委員名簿の順で、お1人、5分以内で御発言いただければと思います。全員の発言が終了した後になお残りの時間があれば、再度、希望者より発言を頂く機会を設けたいと思います。

また、認定取得ガイダンスワーキンググループの三谷座長から既に説明を頂きましたので、そちらも含めて御意見を頂ければと思います。

それでは、臼井委員、お願いします。

○臼井委員　それでは、私から。この内容を見させていただいて、非常にこなれてきたな、実用的になったというのが率直な感想で、すごく進捗が出てきたなと思っています。

コメントとしては、ガバナンスシステムということで、8ページのところで書かれておりますサイバーセキュリティリスクは、投資家にとっても非常に関心があることなので、「経営リスクの1つとして認識」とありますが、今回でなくてもいいのですけれども、将来的には、個人情報の管理が、海外でも、サイバーセキュリティリスクと並んで、経営リスクの一つとして、2つですか、取られていますので、これを入れていただきたいということがあります。

それから、リスクは同時に機会だということがよく言われるので、サイバーセキュリティリスクや個人情報管理のリスクに関して、他社との差別化ができることによって、企業にとっての機会になるといった認識で広げていったらどうかと思っております。

それから、K P I のところですか。これは7ページになると思うのですが、D X 単独のK P I は、残念ながら今出ていないという認識でおります。ブルームバーグを見ましても、三十幾つ項目があるのですが、全てEかSかGなので、D X 単独のK P I はいまだ出ていないのですね。ただ、ここ2、3年で、I T やD X の指標を見たいと。あるいは経年でのデータが上がってきているので、その辺、日本発でいろいろなD X のK P I を出していけば認識されてくると思いますので、これも広がりの部分として期待しております。

あとは感想ですが、20年前、25年前のC S R の黎明期に似ていると思ったのですがけれども、ここ1、2年で、D X 、I T が一気に社会的認知も得た。黎明期から社会的認知を得て、投資家も企業さんも、非常に大事な指標として、財務、それから、非財務の中にE S G があったのですが、私は、E S G プラステクノロジーと思っています。E S G T ということで、非財務指標の4本目の柱としてD X が認識されてきている。それが特に日本で強く出てきているのが特徴ではないかと思っております、大きな期待をしております。

簡単ですが、以上、臼井からでした。

○伊藤座長　　ありがとうございました。

それでは、続いて、浦川委員、お願いします。

○浦川委員　　経団連のD X タスクフォースの座長を務めております、損保ジャパンの浦川でございます。

私からは2点、コメントをさせていただきたいと思えます。

今、臼井委員からありましたとおり、内容的に非常に詰められて整理されてきたなという印象です。企業にとっても大分分かりやすい体系になってきたと思えますので、この流れで、来年に向けて詰めていただければよろしいのかなというのがまず大きな点です。

2点目が、経団連でも、D X に関しては、提言を今年の5月に出させていただいておりました、田辺課長らにも御連絡を差し上げておりますが、その中で、経済界として定義した、企業がD X を推進するために必要なポイントを5つに整理しておりました、今回のデジタルガバナンス・コードの要件にかなり合致しているのですが、一つ、決定的に抜けている点といいますか、我々が経団連として強く意識したのが協創で、要するに、企業同士にかかわらず、産官学、様々な事業体が連携して、デジタルトランスフォーメーションを

推進し、日本経済の推進に邁進すべきなのではないかということの色濃く出させていた  
いていまして、特に、その中で、協創といっても、これまでの業務提携のような枠組みで  
はなく、タイプとして、サービスや製品による協創があるでしょうし、それぞれの事業体  
が持っているデータを共有・利用して進めるような協創、人材の相互補完のような協創、  
いろいろな切り口での協業があり得るのだろうなということ、レポートの中で整理させ  
ていただいているのと、併せて、協創をベースにしたDXについては、先ほど申し上げた  
5つの軸、協創、経営、人材、組織、技術といったところは今回のガバナンスコードとほ  
ぼ同じですが、それぞれにレベル1からレベル5まで、こういうレベル感ではないかとい  
う指標も書いておりまして、このあたりのチェックリストも、今、並行して作り始めて  
おりますので、ぜひ情報交換をさせていただいて、少し参考にしていただければありが  
たいと思っています。

特に協創に関しては、レベル1が、自分の会社での取組に集中しているというレベル感  
です。次いで、レベル2が、DXを推進するには、ほかの事業体、企業や大学等との連携  
が不可欠であることを経営として認知して、その準備に着手する。これが今回話してい  
るDX-Readyの状態、その後、3、4、5とだんだん進んでいくということなので、釈迦  
に説法ですが、様々な事業サービスが事から物に転換していく中で、一つの企業が単独で  
DXを追求しても、なかなか実現が厳しい時代において、そういった協創、協力し合う  
ということが本当に重要なのだということ、少し記載いただくとありがたいと思った次第  
です。

私からは以上です。

○伊藤座長 協創という視点の御指摘、ありがとうございます。

それでは、続いて、奥本委員、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。

私のほうから3点ほどあります。

まず、全体に関しては、非常に充実した内容になってきて、よくなったなと思ってい  
ます。ワーキンググループの皆様、お疲れさまでした。

実際にリクルートという会社をこれに当てはめて、自分でどれぐらい書けるかなとい  
うのを軽くやってみたのですが、結構実践的に書ける感覚がありまして、実用に十分堪えて  
いけるのではないかと思います。

改めてということで、最終的な取りまとめに向けて3点ほどありまして、1点目は、経

営ビジョン・ビジネスモデルに関する点です。

7月の前回の会合以降、いろいろな企業を訪問して、DXという観点から、モデル転換を図っている企業の取組をお聞きする機会があったのですが、優れた取組をしている企業に共通する要素として、ここにある経営のビジョンを非常に丁寧に書いていらっしゃるというところがありまして、ある意味では、現在のビジネスの延長線上ではなくて、未来の世界観みたいなものをしっかりと明示している例が多いなと感じています。

先ほど製造産業局の矢野さんからも、リファレンスデータで、トヨタさんとお客様がつながるものづくりの未来という絵がありましたが、ああいった絵の重要性、ビジョンの重要性をしっかりと入れ込んだほうがいいのかと思っています。

現在、3ページ目の「望ましい方向性」のところでは、事業モデル分析、環境分析から事業モデル策定といった一連の流れがありますが、ここにおいて、ビジョンの重要性をもう少し強調してもいいのではないかと思います。

ここで描かれたビジョンの世界観が、経営リーダーの社外に発信する発信力を高めると思いますし、社員の取組を喚起していくよりどころになっていくのではないかと考えております。

2点目は、「戦略」に関する点なのですが、今回、4ページ目の「戦略」の「望ましい方向性」のほうに書いてあるのは、戦略構築及び予算配分、データ資産の活用というところがメインになっているのですが、自社のリクルートの取組を振り返ってみると、戦略上、変革シナリオがすごく大事ななと感じています。

リクルートも、AirペイとかAirレジといった業務支援システムをサズ型で提供していくということで、そのプラットフォームを構築していくということで、事業の戦略を大きく転換しているのですが、その過程では、いろいろな変化が非常に総合的に起こってくるということがありまして、営業の仕方から製品開発の仕方から全部変わって、そこに大混乱が起こっているのですけれども、そんな変化があります。

そうしたものを進めていくには、戦略のシナリオに関して、ビフォー・アフターをはっきりさせて、その戦略転換がどれだけ進んでいるかということをはっきりと明示的に管理していく、または発信していくことが重要だと思っております、ただ単に戦略の策定というところ、配分というところだけではなくて、そのシナリオが、この成功のためには非常に重要ではないかと考えております。

最後、3点目は、組織づくり・人づくりに関しての点です。

2月、最初の会合に出席させていただいたときに、皆さん、人材の枯渇ということをおっしゃられていて、研究所でもDXのリスクリングのプロジェクトを立ち上げて、そのレポートを半年ほどかけてまとめまして、名刺交換をさせていただいた皆様にはそれを送付させていただきましたが、ホームページ等でも公開しております。

そこで見えたのは、海外企業のスキル転換のダイナミクスさやスピード感でして、米国などでは、トランプ大統領が、労働省、保健福祉省、教育省、国立科学財団などの協議会を組織横断で立ち上げて、リスクリング、アップスキリングを提供する企業の賛同と署名を呼びかけたということがありまして、現時点では、8月で430社以上がこれに署名をする中で、合計すると、1,600万人がリスクリングを受けるところまで来てまして、このダイナミクスは非常に大きいなと思っております。

そういう意味では、今、当然ながら、「望ましい方向性」の中に、能力の明示、定義、仕組みの確立といったことが書いてあるのですが、どちらかというと、その定義だけではなくて、ギャップを明らかにして、そこに対する実行計画の策定と推進というところの運用指標のほうですが、ここが非常に大事だと思っております、そこに対して、ちゃんと切り込んでいくということが大事かなと。

そうしたカルチャーをつくるということで、カルチャーに関しても触れていただいて、これは非常にいいと思うのですが、そのカルチャーをつくる際に、多様性や流動性なども大事な一方で、人材を活用する基盤としての人事制度を、柔軟性が非常に高く、ある意味では属性に関わらない活用が進むようにしなくてはいけないのではないかと思っております、実際、女性活躍推進企業認定のなでしこ銘柄などでも、属性にかかわらず活躍できるような人事評価や制度構築ができるといったことを指標にも入れておりまして、このあたりはぜひ検討する余地があるのではないかと思っております。

以上、私から3点です。

○伊藤座長　奥本委員、ありがとうございました。

それでは、続きまして、川津委員、お願いします。

○川津委員　有限責任監査法人トーマツの川津です。

私からは、認定取得ガイダンスの後、デジタルガバナンス・コードについて、合わせて3点コメントさせていただきます。

まず、資料5の認定取得ガイダンスですが、58ページは、セキュリティ監査について書いてあるページではあるのですが、58ページの備考欄に、セキュリティ監査等を、

内部監査でも外部監査でも実施すること、その補足資料として、「セキュリティ監査等を実施していることの説明文書等（監査報告書等）を提出してください」と書いてあります。この監査報告書は、通常は社内の業務関連の使用目的で発行されるもので、外部への提出を前提としたものではないです。監査報告書の中には、企業の課題も当然ながら記載されているので、一般的には機密書類の扱いになって、きちんとしたセキュリティ監査を実施している会社、危ないところについて監査を実施して、その改善を図ろうとする会社ほど、仮に認定を取るためであっても、自社の弱点を外部に出す監査報告書の提出をちゅうちょするのではないかとこのことを大変危惧しています。

また、監査報告書に書いてある問題点、課題が原因で、認定を受けられないのではないかと考える企業もあって、「等」がついているのでというのはあるのですが、監査報告書の提出を求めるのは、私も懸念しているところであります。

D X-Ready認定の目的は、セキュリティリスクがゼロの企業を認定するというのではなくて、自主的に自社の課題を認識して、改善を図る体制が整備されている企業を認定することだと理解しておりますので、今の記載の監査報告書等で、「等」がついているので、必ずしも監査報告書でないということを意図されているのだとは思いますが、この監査報告書の提出という記載については、もう少し考慮してもらえないかというのと、もしそれでも記載したいということであれば、認定の際に、監査報告書以外の提出についての対応を希望する企業への配慮をお願いしたいと思います。こちらが1点目です。

デジタルガバナンス・コードについては2点ございます。

2. 2. の「ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策」の「望ましい方向性」として、レガシーシステムの最適化が実現できているとか、先進テクノロジーの導入と独自の検証を行う仕組みが確立されているということが書かれているわけですが、属人的な努力ではなく、ガバナンスの結果として、レガシーシステムが最適化されているとか、先進テクノロジーの導入が行われているということやうたうのが、ああ、こういうことがガバナンスの結果として実施されるのが望ましい方向性だと考えています。ちょっと細かいのですが。なので、ここの「望ましい方向性」については、最適化が実現されていることは当然なのですが、この最適化を実現するための、例えば、技術標準やアーキテクチャー、組織体制が整備されて、活用されている。その結果、システムが最適化されているといった形にするとか、2番目の先進テクノロジーの導入についても、先進テクノロジーの導入と独自の検証を行う仕組みとして、例えば、組織や技術基盤、プロジェクト、

マネジメント、投資計画等が確立されていて、自社ビジネスへの適用の可能性が継続的に検討されている。その結果、先進テクノロジーの導入が図られる体制になっているという形で、どういうものを整備すればいいのか、どういう仕組みをつくれればいいのかというところをもう少し具体的に示されるほうがよいのかなと思いました。これが2点目になります。

3点目が、4番の「ガバナンスシステム」についてです。今回の「取組例」については、DX-Ready認定の項目を持ってこられたということで、こういった形になっているのですが、これをガバナンスコードとして考えたときに、(3)の取組は、あまりにもサイバーセキュリティリスクに寄り過ぎているのではないかなということを感じています。企業のITのリスクは、サイバーだけではなくて、先日の東証の障害のように、サイバーではないインシデントもビジネスに重大な影響を与えることがありますので、サイバーではない、一般的なITによるリスクも配慮した記述にしていきたいと思います。

特に「取組例」の5番目と6番目、「経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの1つとして認識し」とか、「サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し」というのは、サイバーだけではなくて、サイバーも含めたITリスク全般のリスク対策として行うべきことかなと思いますので、コードにされるときは、そういったサイバーだけではなく、従来型のITリスクの管理についても検討がされるような形にしていきたいと思います。

最後に、このコードの拡充ですが、今出ている案については、私としても特に異論はありませんで、今後、DX銘柄の優良事例等がまたまとまってくるかと思しますので、そういったものをデジタルガバナンス・コードの「望ましい方向性」に入れていって、随時アップデートしたり、紹介したりという形で、企業の参考情報をもっと共有していく取組をしていくのがよろしいのではないかと思います。

私からのコメントは以上となります。

○伊藤座長 ありがとうございます。

では、続いて、木村委員、お願いします。

○木村委員 私も3点ありまして、1つは、まさに今おっしゃられたとおりでと思います。ガバナンスシステムですが、セキュリティだけではなくて、システム障害の発生の備えとその後のリカバリー、事業をいかに戻すかも含めて、非常に大事な話が、私も参加した議論の中で、少し抜けていたかなという気がいたします。

特に、デジタルサービスをつくっていく上で、東証さんのシステム障害の話と、セキュリティ面では、ドコモ口座をめぐる話、立て続けに起こった2つの事件、障害を見ますと、これは同じぐらいの比重で書かれている必要があるのかなと考えております。ですから、そういった観点で、急にまた新しく入れるのはなかなか難しいのかもしれないのですが、ここはぜひ反映していただきたいと思います。

2つ目は、デジタルガバナンス・コード3番の成果指標のところですが、1と2、ビジョン・ビジネスモデルと戦略について公表するということは、取締役会決定に基づいて公表するというところで、中期経営計画や優秀等を通じて公開されることであって、今の企業さんの公開状況を見ていったら非常にびったりくるかなと思うのですけれども、3番目の公表は何をもってかというイメージが湧かなくて、それ次第によっては難易度が大きく異なるかなと感じております。それが2点目です。

3点目は、その普及の方策ですが、当然、従来からの攻めのIT経営銘柄との整合性を考えてつくられているというのはよく分かるのですけれども、それだけだとまだ弱い気がして、特に、今、皆さん、おっしゃられているように、経営者の皆さんが投資家に向かって、DXについて熱く語る時代になりましたので——いや、プロの方が大勢いらっしゃる中でお聞きするぐらいの感じなのですが、例えば、DX認定企業の株式で、日経平均のようなインデックスをつくれないうのかなと思ったりもいたします。たしか投資信託では、DX銘柄、DX関連企業を集めたファンドが既に存在しているようですが、そういうテーマ型ではなくて、理想的な話ですけれども、まさにインデックスとして、そこにパッシブファンドをつくれるようなものができれば、かなり多くの企業さんの経営者の方にとってはインパクトのあるものになるのではないかと考えております。

私からはこの3点です。

○伊藤座長 ありがとうございます。今、木村委員が2番目に指摘されたのは、公表していることの公表は、何を媒体として公表しているのか、これだとちょっと分かりにくいということでしたが、事務局のほうから、何かイメージしているような公表の手段はありますか。

○宮本補佐 3.の(1)の②認定基準に書いている公表していることというのは、一義的にホームページを想定しておりますが、それによらず、公表というものでございます。

また、ここに書いている認定基準という意味での公表であります。ここは指標を公表していることということでありまして、指標の成果について公表していることは認定基準

としては想定していないというものでございます。

○伊藤座長 ありがとうございます。

それでは、続いて、三瓶委員、お願いします。

○三瓶委員 1点目の2つのワーキンググループの内容について、まずは、ワーキンググループで議論を相当進めていただいて、大きく全体が進展したと思います。ありがとうございます。

ガイダンス策定のほうで御説明があった、B. とA. があって、その変革・新規というほうをより評価するということには賛成です。

また、申請書について認定取得後公表する、公開するといったプロセスは透明性があって、いい取組だなと賛同します。

また、銘柄基準検討ワーキンググループのほうに関しては、資料7の13ページ、14ページあたりですが、企業価値貢献とDX実現能力という2つの軸が出てきます。両方それぞれ意味のある軸だと賛同しますが、この中で、DX実現能力は高いけれども、企業価値貢献は高くないようなポジションは実際あるのかな、あるとしたらどんなケースかなというのがある種引っかかったというか、疑問に思いました。

それはそれぞれの軸についての疑問にもつながってくるのですが、例えば、立派なビジョンを掲げていて、そして、例えば意欲的な中計目標を持っている会社が結果的には未達で終わるというのは、DXにかかわらず、よくあるわけです。そのようなケースが出てしまうと、これは非常に冷ややかに見られてしまうということなので、今申し上げた、DX実現能力は高いけれども、企業価値貢献は高くないというケースをたくさん拾ってくるとうとうどうかなというのがちょっと思ったところです。

2番目の今回のデジタルガバナンス・コードについてですが、資料10の3ページにあります「社会的価値の最大化を志向している」という表現がちょっと引っかかったので、全体を検索しましたがけれども、「社会的価値」が使われているのは、このデジタルガバナンス・コードの原案だとこの1ヵ所だけで、中間とりまとめの中では、そういう言葉は使われていない。なぜ「企業価値」としていないのかなと。

一般的には、世の中で社会的価値と言ったときには、企業価値を構成する一つの要素という捉え方があると思います。一つの要素というのは、要素に分解すると、別のもう一つは、経済的価値ということになります。ですから、ここで社会的価値の最大化を志向していると言うと、逆に経済的価値の最大化は二の次だと聞こえなくもないということで、な

ぜここを強調したのかなというところが疑問としてちょっと引っかかっています。

今後の普及ですが、今のことは普及のところも関わりますが、そもそもデジタルガバナンス・コード普及の取組が成功しているのか、失敗しているのかというのは何で測るのだろうかというときに、一つは、認定企業数の増加ということかなと。

もう一つは、選定銘柄の競争力向上に結びついているかどうかということかもしれません。ただ、その競争力向上というのは、例えば、分かりやすい言い方で言うと、時価総額が拡大しているということで見ると見られるかもしれない。ただ、そうすると、先ほどの社会的価値の最大化を志向しているということを強調するところとはちょっと矛盾する部分もあるかなと思いました。

以上です。

○伊藤座長 ありがとうございます。今、三瓶委員が指摘された1点目は、資料7の13ページを見るといいのですかね。DX実現能力が高い。でも、企業価値貢献がここだと上記以外なので、高くないということかなというのを拾って行って大丈夫かなという御指摘と理解してよろしいですか。

○三瓶委員 はい、そういうことです。

○伊藤座長 13ページの図を見ると、DX実現能力が普通、高い、それから、企業価値貢献が上のように高くないというのがDX認定のゾーンになっているわけですが、今の三瓶委員の言外にあるのは、DX実現能力が高くて、企業価値貢献はあまり高くないというのは、立派な中期経営計画を出して、でも、結局、達成しなかった日本企業は多いよねということで、それこそデジャブになってしまうのではないかということですか。

○三瓶委員 そうです。そういうことです。

○伊藤座長 そうすると、このDX認定のところが多過ぎるのかな。

○三瓶委員 この図ではどのくらいなのか、量的な感覚とか分からないので、断定的には言えません。ただ、そういう気をちょっと持ちました。

○伊藤座長 では、宮本さん、どうぞ。

○宮本補佐 今、三瓶委員がおっしゃった、企業価値貢献をあまりしておらず、DX実現能力は優れているという会社でございますが、資料7の13ページの右下の部分に当たると思うのですが、今回、そもそもDX銘柄やDX注目というのは、上（企業価値貢献が「高い」部分）しか対象としませんという話なので、まず、そもそも論としてはDX銘柄等の対象になり得ないというものです。

D X認定をするという話ですが、こちらにつきましては、その前に戻ってもらって、3ページを御覧いただきたいのですけれども、D X認定は、このピラミッドでいう下から2番目に該当するものになります。つまり、成果を出したかどうかというのではなくて、D Xをやるための準備が整っているというものの認定でありまして、レベル感で言うと、上のオレンジの枠で囲っているものの一つ下のランクということになります。したがって、相対的に言うと、企業価値貢献を出していないと、上のオレンジの枠に入れないということになるので、御指摘の点については、そのような整理となっているので、恐らく大丈夫かなと思うのですが、このような説明でよろしいでしょうか。三瓶委員、いかがでしょうか。

○三瓶委員 多分、今はイメージ図なので、D X注目、D X銘柄の企業価値貢献はどのくらいハードルが高いのかというのは分からないので、誰の目から見ても、そもそもハードルが高いということであれば、単にD X注目とD X銘柄という左右の比較だけでいいのかもしれないし、この図のとおりでいいのかもしれない。なので、ここは、足切りというか、ハードルがどの辺にあるのか、それは納得感があるものかということによるのかもしれない。

○宮本補佐 ありがとうございます。なお、その評価基準につきましては、この前の前の11ページに書いております。企業価値貢献について、A. B. とありまして、そのおのおのの着眼点は何かというところを示させていただいております。言い換えると、これが企業価値貢献として立派な評価基準であるのかということなのかなというところであります。具体的には、ビジネスモデルの深化とか、新規ビジネスモデルの創出とかの成果指標があって、そのストーリーがきちんとしているとか、その辺のところを書かせていただいております。もしもっとというのであれば、これのブラッシュアップを図りながら、いろいろ改善の方向で進めていきたいと思っております。

○三瓶委員 今お話しいただいた11ページを見て、A. とB. があるわけですが、どちらかというところ、B. をより評価するというお話ですね。そのB. の新規ビジネスモデル等の創出のところには「社会的価値の最大を志向」とあります。このB. のところの新規ビジネスモデル等の創出というところで、社会的価値の最大化を志向しているということで、ここで社会的価値のほうに焦点が当たっているのだから、そうすると、最終的に企業価値貢献というものは、経済価値よりは社会的価値のほうにより寄っているのか。そういう先ほどの縦軸とD X実現能力となると、私たち、いわゆる投資家から見ると、私たちが求め

る成果ということからどんどん離れていかないかな、私たちが考える企業価値の違う部分により焦点が当たっているのかなという懸念をちょっと持つということですね。

○宮本補佐 ありがとうございます。1点、質問、よろしいでしょうか。

○伊藤座長 どうぞ。

○宮本補佐 ありがとうございます。御指摘の点を踏まえて、例えば、11ページの一番下のところの上の2つのポツを御覧いただきたいのですが、社会的価値と書いていますけれども、財務的価値のところは、K P Iが財務成果へ帰着するストーリーが明快であるとか、実際に財務成果を上げているという記載も同じ枠内に書かせていただいております、どちらかという、投資家目線では、社会的価値だけでなく、この下のところをより重視すべきだと考えていらっしゃるということでもよろしいでしょうか。

○三瓶委員 そうではないです。正直言って、企業価値を社会的価値と経済的価値に分けること自体が非常に危険で、そうすると、極端に言えば、0-1とか1-0ということがあり得るわけです。そういう議論をしたいのではなくて、両方両立して向上していくことが、本来の一番継続的で、企業価値を上げることなので、あまり分けてほしくないなということがあります。ここで確かに財務成果とかもあります、こういう書き方だと、どんな財務成果のことを言っているのかな、中計によくあるようなものかな、でも、それは必ずしも企業価値とは違うぞということで、一つ一つ、読みようによっては、志向している方向が、市場が期待するようなことと同じかどうか、必ずしも分からない部分があるという感じがしました。

○伊藤座長 恐らく三瓶委員の危惧は、経済価値と社会価値に分けてしまうと、どっちに重点を置いているのだとか、2項対立的に捉えてしまうのは真意ではないので、あくまでも企業価値を高めるというところに重点があるのだという御意見だと思うのですが、社会的価値と財務的価値は、ここでは必ずしも対立的に捉えているわけではなくて、ある種の構成要素的に捉えた書きぶりにはなっていると思うのです。ここで社会的価値という表現は、どうしても経済価値対社会的価値という対立図式をややほうふつさせてしまうので、その書きぶりを、社会課題の解決とか、社会課題解決への貢献といった表現にすると、今のような対立的な捉え方はまずなくなるのではないかと思うのです。ちょっと検討します。

○三瓶委員 ありがとうございます。

○宮本補佐 ありがとうございます。

○伊藤座長 続いて、竹内委員、お願いします。

○竹内委員 先ほどの2つのワーキングやデジタルガバナンス・コードについては、大変分かりやすくなってきておりますし、経営責任をかなり強くうたっている部分が出てきているので、内容的には大変よいと思いますので、細かいところはこれから改善する必要があると思いますが、おおむね合意できる内容になっていると思います。

ただ、私自身、この前の活動から参加していて、以前からお話ししているのですが、これが、トップのDX銘柄やDX注目企業を取るような単なる賞取りレースになるのではなくて、投資家目線という話もあるのですけれども、一般的な日本企業の欧米企業との競争力で、最近中国・アジアにも負けてきていて、それはそもそも上げなくてはいけないということで、底上げをする必要があるということをぜひ強調させていただきたいと思います。

そういう意味では、前回も似たような話をさせていただいたのですが、この後の普及の仕方を工夫していただいたほうが良いと思います。つまり、先ほど三瓶委員からも少しお話がありましたが、いわゆるDX認定企業をいかに増やすかがこの活動の中心であるべきだというのが私の意見です。

最近、私は個人的に、他の一部上場企業のIT以外の経営幹部とお話することがあるのですが、皆さん、一般のメディアでデータのことを言っているので、デジタル化をしなければいけないという意識は持っているとおっしゃられるのですけれども、では、具体的にどういうビジネスを意識されていますかと言うと、最後は、AIを入れたいといったところにまだとどまっている。

また、基幹システムの刷新をやっている会社とお話ししたときに、ロードマップはちゃんをつくっていますというお話だったのですが、最初の1年で効果は出なかったということで、中断してしまったという会社もあります。その役員の方には、基幹システムの刷新は短期でやることではなくて、ロードマップを最後まで完結してくださいと私からも申しました。

もう一つ、同じく大手の企業の社長に近い人ですが、民間企業のIT部門は保守運用に忙しくて、デジタルをやっている時間はなかなかないのですよという話を私がしたところ、いや、うちの会社は大丈夫だと言ったのですけれども、その場にIT部門のトップもいて、その人に確認したところ、いやいや、保守運用に忙しいですということをおっしゃられて、結局、その企業のトップ経営者の方は、ITの実態を理解していないというのが現実だと

思います。

今の活動も時々メディア等に出るのがありますが、ITに関するメディアで、こういった情報が流れていて、一般の情報にはなかなか出てこないものですから、正直、現時点での認識度は非常に低いと思います。

この後も、どうやって普及するのかというのは大きな課題だと思うのですが、一般の経営幹部がちゃんと認識して、その必要性を意識するような活動に変えていかなければいけない。

ですから、先ほど三瓶委員が言われたように、DX認定企業は一体全体、全体の何%なのか、この全体をどう定義するのかという問題はありますが、そういったことは公表していかなければいけないと思います。ですから、認定企業にならなければいけないのだということを、ITに関係ないような経営役員が強く意識するような普及のさせ方をする必要があると思います。そういったところを意識していただくと、今後よくなっていくのではないかと思います。とにかく賞取り競争みたいな形にならないことが現実的な解だと考えております。

以上になります。

○伊藤座長 ありがとうございます。上の銘柄やDXグランプリは、確かに賞は賞なのですが、下のDX認定企業が数も質も豊かになることによって、銘柄企業の水準も上がっていくわけですので、まさに竹内委員が言われるように、DX認定企業の数、安売りではなくて、着実に増えていくことが、この国の競争力の基盤を高めていくことにつながると思います。

どうでしょうか。どのくらいの規模感でDX認定をするのか、数について、何かイメージはありますか。あまり を持つてはいけないとは思うのですがね。

○竹内委員 私は、なかなか数のイメージまでは持てないですが、以前から議論になるように、日本の企業は、IT・デジタルという観点で なしに、2周回遅れ、3周回遅れ、4周回遅れという言葉もあるのですけれども、そういう観点でいうと、私自身、仕事の関係上、欧米の企業を訪問したり、話をする機会があるのですが、少なくともERPが入っている会社は普通にありますので、かなりのパーセンテージの企業がDX-Readyになっていかないと、欧米企業もしくは最近発展してきているアジアの企業とまともに戦えないと思います。

○伊藤座長 宮本さん、何かコメントありますか。

○宮本補佐 ありがとうございます。数につきましては、我々も今後、いろいろなものを見据えて決めていかなければならないと思っております。

一番初歩の初歩ではありますが、DX銘柄の前提となるアンケートがあるのですけれども、2020のときは535社申し込まれています。すごく短期な話なのですが、まずはその数をスタートとしながら、今後は、おっしゃるように、増やしていかなければならないと思いますので、引き続き、お力を賜れば幸いです。ありがとうございます。

○竹内委員 先ほど、申し込むとか申請するという言葉が出てきたのですが、恐らく、申し込む会社、申請する会社は、今のやり方だと限定されるかなと思っているので、その裾野をどう広げるのかというのはこれからの課題になると思いますので、ぜひよろしくお願いいたします。

○伊藤座長 そうですね。竹内委員のおっしゃるとおりだと思います。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。

まずは、2つ目の今回のガバナンスコードについてというところです。

まさに今、竹内様からお話がありましたとおり、普及といったことまで考えると、前文の1ページ目の一番下の行に「P o Cどまり」という言葉がありますが、これは、周りの文章と比べると、やや、いきなりテクニカルタームのような感じがしてしまうので、文章の流れからすると、ビジネスモデルの変革への取組も検討段階にとどまるといった、もうちょっと簡単な表現でもよいのかなと思いました。これは私の趣味の世界かもしれないのですが。

次に、コードの内容拡充及び普及というところを中心にお話しさせていただければと思います。

本日、御紹介がありましたリファレンスは非常によろしいものだなと思いました。特にダイナミック・ケイパビリティといったものの認識の拡大が重要ではなからうか。ただ、6ページ目のデジタル化による強化も展望できて、こういった情報が鍵を握ることもありますが、ガバナンスコードの前文にあるとおり、経営者が仕組みづくりをして、ビジョンやビジネスモデルにつなげるというのが王道でしょうし、また、経営者だけではなく、現場力、実際に推進する力といったところの協力関係、仕組みづくりが重要ではなからうかと思いました。

また、このリファレンスの後段の観点1から5の事例は、非常によい事例が紹介されていると思いますが、ここは事例の紹介だけにしていけないかなと思います。

まとまったところもございましたが、例えばトヨタの事例を挙げると、この事例は、社内でどういった検討がなされて、どういったプロセスを経て実現に至ったかといったことを認知してもらうことが重要なのではなかろうかと思いました。経営層の牽引や現場での検討・工夫、どのような議論がなされてプロジェクトが立ち上がり、これをどう進めたか、そのプロジェクトの権限・責任はどうなっていたのか、実現に至る過程の具体的な内容がある程度示されて、この事例が、単に集めるのみならず、なぜうまくいったかという要因分析をしっかりとやる。これは、多く集めて、方向性を束ねていくというスタイルが重要なのではなかろうかと思いました。

議論の中で、製造業以外の業種別のリファレンスについてでございますが、DXの逼迫感は、製造業のみならず、業種によって異なります。この内容は、投資家としては最も注目しているところでございます。

そもそも多くの企業は、事業そのもののトランスフォーメーションを進める中で、デジタル対応は、今まである程度避けることはできていたところもありましたが、もはや避けることはできない。インターネットは大前提という状態で、さらにこれにコロナが追い打ちをかけて、この逼迫感が大きく変わってきました。まさにDX・オア・ダイという形で、様々な業種が追い詰められています。この逼迫感も、先ほど5段階という言葉が出ましたが、段階をつけて、分かりやすく示すのも手ではないかと考えました。

電器など、いわゆる最終製品を造っているようなところは、90年代より、様々な形で海外との競争に直面してきましたし、いよいよ待たなしという状態です。ここは多分、コロナと高齢化で競争力が奪われていて、もともと3から4だったという認識は、もはやマックスの5段階レベルまで来ているのではなかろうかというところだと思います。ですからこれは、11ページに示されたような観点で、設計段階から製造・販売・回収に至るまで、全体を俯瞰した仕組みづくり、スタンダードを一度つくったら、それを拡大するだけというマイクロソフトやアップルのようなモデル、こういった事業コントロールをするような仕組みがある程度学んでいく必要があるのかなと。

日本の場合、先ほど説明にもありましたが、工場ごと、現場ごとに職人技を必要とするような世界ですので、もはや改善の積み重ねでは済まないということがありますので、こういうところは、負けたら本当に死んでしまうとか、潰れてしまうといったこともありま

すので、しつこく、しぶとく生き残る策を考えてもらうしかないのかなと思います。

また、素材産業などは、製造過程、工場の維持などで、避けて通れないレベルかなと。恐らくここもベテランの方々の知見に頼るところが多くて、これが一気に、コロナで在宅が変わってしまったりしたので、いわゆる遠隔操作をするような形でのインフラを導入することで、これは工夫、いわゆる改善の延長になりますが、さらに、彼らがいなくなって、自動化を見据えたようなところも必要になってくるのかなと思います。今すぐではないと思いますが、逼迫度はもともと2から3レベルだったのが、3段階から5段階になったようなところだと思います。

小売や飲食、学習塾のような国内に特化したような産業で、もともとデジタルをあまり気にしないというところは、コロナによって来店客がゼロという状態で、一気にマックスレベルまで来て、場合によっては廃業を迫られるようなこともありますので、こういったところは検討が必要だろうと感じました。

前回は述べましたが、コーポレート部門といったところは、法定手続など、DX手前のプロセスの見直しが最大の課題になるかと思っています。

このように業種を広げていくと、対応の仕方が様々変わるとは思いますが、こういったところは、DXの銘柄を選ぶといったもの以外に、こういったリファレンスをつくって、分かりやすく、理解を深めてもらうというのが重要ではなかろうかと思いました。

また、DX銘柄の位置づけをこの間お話ししましたが、くるみなどと同様に、対応して当たり前という認識を持ってもらうような施策が重要かなと考えました。

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す。今、寺沢委員が言われたように、今回のデジタルガバナンス・コード、さらには我々と研究会のメッセージが、DX・オア・ダイということ強く出せるといいですね。

これは寺沢さん、どうですか。DX・オア・ダイという認識をどのくらいの経営者が持っていますかね。

○寺沢委員 いや、やらなくてはというところと、あとは、我々、エンゲージメントで、10年後、30年後、50年後、あなたの会社はどうなっていますかというような話を、うちのアナリストなどはよくしているのですが、変わらなければいけないことはみんな認識しているようです。ただ、変わらなければ死んでしまうという切迫感ではなくて、全員に急に切迫感を持ってもらうのもどうかと思いますが、もうちょっと緊張感を持ってもらうほ

うがよいのかなと感じております。

○伊藤座長 ありがとうございます。

では、続いて、松岡委員、お願いします。

○松岡委員 ありがとうございます。

私は、1つ目の議題であるワーキンググループの成果について、すばらしいなと思っています。

2つ目のデジタルガバナンス・コードの内容について、幾つかお話しさせてください。

1つは、2. 2. の「望ましい方向性」で、「レガシーシステムの最適化」という言葉を使われているあたりは、川津委員の話と非常に近い意見を私は持っておりまして、レガシーシステムを刷新したシステムが5年後、またレガシーシステムになってはいけません。デジタルプロダクトはすぐ腐ってしまうので、そこは、それにかかわらず、作り続けることが重要だと考えています。それは個人の何か ではなくて、どうにかしてガバナンスしなくてはいけませんと考えています。

また、今回のこの表現方法で言いますと、レガシーシステムの最適化と先端テクノロジー、恐らくAIといったことかなと思うのですが、この間に、今、当たり前ここまでやっている、すばらしくよい開発ができて、生産性が上がり、企業が挑戦する回数が増えるための状況をつくれる。僕らエンジニアでは、デベロッパ という言葉を使ったりもしますが、そういう、もう あるのではないかなという気がします。

今のは余談に近いのですが、そういったものを通じて、CTO協会ではDXクライテリアを提案しています。これだけでなくもいいのですが、最適化というと、どうしても曖昧さがちょっと残ってしまう。そして、その最適化は、どうやって最適かというのは評価しづらいので、これを評価できるような、どうガバナンスするのかという論点が必要のように思います。

2点目としまして、デジタルガバナンス・コードの2. 2と3が妙に白いと申しますか、文字の量が少ないなというのが率直な印象です。これはなぜなのか、2. 2や3の議論が薄いのか、ほかは、これからまとめられて減ってくるのか、あるいは大項目の設定がちょっとずれてしまったのか、それとも別にいいではないかと気にするべきではないのか、いろいろな議論のポイントがあると考えています。薄いのであれば、議論を重ねて、具体量を増やしたほうがよろしいかと思えます。ほかがまとめられていないのをまとめるなら、それはそれでよろしいかと思えます。大項目を今から変更するのは筋が悪いと考えている

ので、これは割愛してもいいと思っております。気にするべきでなければ、それも私としては異存はございません。これは印象のお話です。

4. の「ガバナンスシステム」の具体例の話につきましては、C Xマ-ジ-ュの話をつさせてください。

これは何かといいますと、例えば、セゾンカードのセゾンさんは、DXの担当はC T Oがやっております。コマツさんなども、C T Oの方がいらっしゃって、今のCOMTRA Xを進められていると思っております。

コマツやセゾンさんのこういう特徴は何だというと、ソフトエンジニアは内製化しているので、デジタルガバナンス・コードにおいて、幾つか表現するK P Iにきつと内製化技術が入ってくると思っていますし、もし今後デジタルトランスフォーメーションして、何らかのコア・コンピテンスであるデジタルプロダクトをお造りになる場合、ほぼ間違いなく内製化するのではないかなと。海外においても、ウォルマートがそうしています。その場合においては、DXの担当はC T Oが担うケースが多いのではないかと考えております。

最後、その方向性の議論につきましては、特に中小企業の方にとっては非常に難しいことだと思っております、どれだけ具体例をつくれるのかというのは非常に重要だと思っております。これにつきましては、もし我々としてお手伝いできることがあれば、ぜひやらせていただきたいと思いますと思っております。

以上です。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、松倉委員、お願いします。

○松倉委員 NECの松倉でございます。J E I T Aを代表して意見を申し上げます。

J E I T Aでは、DX対応タスクフォースを立ち上げて、会員企業間で議論をしていますが、コロナ禍の中で、より一段、DXへの傾斜を急がないといけないという認識、危機感が共有され活動を加速しています。その活動の中で、気になった点を3点コメントいたします。

1つ目は、ビジネストラランスフォーメーションを加速させるためには、リスクリングを大量に実現する人材戦略や、多様性、ダイバーシティー&インクルージョンを軸にしたカルチャー変革が非常に重要になるという認識であります。

そういう観点で、デジタルガバナンス・コード案を拝見しますと、まさに「2. 1. 組織づくり・人材に関する方策」でそのことが書かれているのですが、タイトルに、組織、人材だけではなく、カルチャーもしくは文化というものをに入れていただきたいと思います。DXの

一番のハードルになるのは文化面の壁だと思うからです。

2つ目は、デジタルガバナンス・コードの浸透、DX認定制度の浸透がこれから一番重要になってくると思うのですが、そもそも手が回らないとか、手間暇がかかるということ指摘される企業経営者の方がたくさんいらっしゃいます。そういう意味で、本日、紹介のあった、取組例、製造業のリファレンスケースは大変有効だと思いましたので、他業種でもこういうものがつくると良いと思います。また、数枚の簡便な導入ガイダンス資料のようなものも用意できると、本当に中小企業の経営者でも理解できると感じます。

また、例えば、もう少しインセンティブが必要ではないかと考えます。IPAで行われるSECURITY ACTIONは、中小企業の導入に当たっては、IT導入補助金を要件にした途端に、その登録数が伸びたことがございますので、そのような仕掛けについても考えていただき、浸透が加速度的に広がるようにできればと思います。

3つ目は、DX認定制度の手続の簡素化を極力進めていただきたいと思います。電子化は当然だと思うのですが、例えば、現状、認定の申請書は、何か変化があったら、その都度、変更届を出す案になっていますが何度も出し直すのは、柔軟性があるようで手続が煩雑になりますので、手続の簡素化をぜひ検討いただければと思います。

以上でございます。

○伊藤座長 松倉委員、ありがとうございました。

では、続いて、山野井委員、お願いします。

○山野井委員 ありがとうございます。

私からは、この論点に従って、簡単にお話しいたします。

まず、論点1についてですが、私は銘柄基準検討ワーキンググループに参加させていただいておりましたので、認定取得ガイダンスワーキンググループの成果物を確認させていただきました。非常に包括的で、具体性もあって、よいのではないかと思います。特に異論はございません。

2番目のデジタルガバナンス・コードについてですが、これはもちろん、DX認定あるいはDX銘柄選定のどちらにもベースになるものだという事で、これもかなり時間をかけて、修正・改善を図られてきたということもあって、ほかの委員の方の御意見は適宜、修正されるほうが良いと思うのですが、現時点では非常によい内容になっているのではないかと思います。特に などは、今後、定期的に見直しをされると理解しておりますので、まず、第一弾としてはほぼ固まっているのではないかと考えます。

最後の論点3についてですが、ほかの委員の方からもいろいろ御意見を頂いております。普及という点で、大きく3点コメントさせていただければと思っています。

まず、1点目は、これはまさに申請応募する民間企業側のインセンティブなので、このあたりをどううまく見せていくかということが普及に大きく関わってくると思います。例えば、現時点でかなり包括的な内容なので、申請応募にかかわらず、この内容自体は、企業がデジタル戦略を立てていく上で、非常に大きなガイドラインになりますとか、CIOといったポジションの方にとっては、注意を喚起する、あるいは意識をより向けさせるようなドライバーにもなり得るといった内部的なインセンティブが期待できると思うのですが、もう一段、踏み込んだ普及の仕組みが必要かなと。

そういう意味でいいますと、先ほどお話が出たような補助金制度とか、これは先週、ニュースにもなっていましたが、税制優遇措置の流れにうまく絡めていくという検討が必要ではないかと思いました。

それから、同じ普及という観点では、これも臼井委員や木村委員、寺沢委員から御意見があったと思うのですが、投資家にとってのインセンティブは何かということなのですね。そういう意味では、中長期的に見て、何らかの指標化といいますか、技術の取組のインデックス化の方向をさらに充実させていく必要があるかなと従前から考えておりますし、寺沢さんからお話があったように、逼迫感、逼迫度のレベル化で、それを可視化して、そのためのリファレンスを充実させていくといった取組なども不可欠ではないかと思いました。

変な話ですが、投資家が注目すれば、上場企業、経営者も必然的に本気にならざるを得ないという外圧的な面もありますけれども、投資家にとってのインセンティブをさらに追求していく必要があるだろうと思います。

最後は、これも御意見が出たのですが、手続の簡素化で、これはコメントさせていただいたのですが、DX認定とDX銘柄の選定で、結局、これは同じようなことを聞いていますね。ただ、現実には、申請あるいは応募の様式が別々というのは、特に 応募しようという企業にとってみる 一部 。ですから、これも検討課題だと思うのですが、 思うし、動かしていくことが ですね。

最後に質問なのですが、私の理解が間違っていたら申し訳ないのですが、DX認定は基本的に、上場企業以外の非上場企業も対象であるという理解 場合、非上場企業のDX-EmergingやDX-Excellent企業の選定はどうされるのかなと。これは実は、この前の議論から抜けている部分だと思っているのですが、例えば、大手の生保のような総合会

社とか、今回御紹介いただいた今野製作所やアイデンさんとか、中小企業で上場されていないような株式会社の場合、そういった企業は、認定は取れても、Emerging、Excellentのほうには進めないという仕組みになってしまうおそれを感じているのですが、このあたりはどのような対応をされようと考えていらっしゃいますか。

私からは以上でございます。

○伊藤座長 銘柄のほうは、銘柄と言うぐらいですから、かつ、東京証券取引所等、上場しますので、それは上場企業が前提になっておりますが、DX認定のほうは事務局のほうから。では、宮本さん。

○宮本補佐 御指摘ごもっともであると考えておまして、現在、上場企業だけを対象にピラミッドの上の部分がございますが、非上場企業は、先ほどおっしゃったような企業や中小企業等もありますけれども、それらの企業をどうするかというところは今後の検討課題だと思っております。単なる認定だけに終わることなく、その上というところは考えていく必要があると思っております。現在は、もう既に走っているDX銘柄は上場企業だけを対象としておりますが、それだけで終わるのではなく、今後の継続検討対象と考えております。ありがとうございます。

○伊藤座長 DX認定のほうは、生保であれば相互会社であったり、あるいは非上場企業も一応対象になりますかね。

○宮本補佐 そこについてはなります。生保とかもそうですし、普通の中小企業も、規模を問わず対象になりますし、対象は事業者と書いておりますので、ちょっと極端な例なのですが、個人事業主の方も、もちろん要件を満たす必要があればなのですけれども、対象になるということなので、決して上場企業だけに限定しているというものではございません。

○伊藤座長 山野井委員、よろしいですか。

○山野井委員 はい、分かりました。ありがとうございます。

○伊藤座長 では、志済委員が入られたようですので、志済委員、お願いできますか。

○志済委員 すみません。遅くなりまして申し訳ありません。数十分前に入ったものですから、皆さんの議論が聞けなくて、とても残念で、もしかしたら、とんちんかんなことを言うかもしれないのですが、御容赦いただきたいと思えます。

私ども中外製薬はこのたび2020年の銘柄に選定されたということで、大変光栄な思いで、会社としてもモチベーションが非常に上がっているのですが、そういう意味で、まず、ワ

ーキングの中で、資料7の3ページにありますピラミッドなのですが、今度、DX-Ready企業認定ということで、ここがDX認定ということで、その上は、例えば銘柄企業や注目企業ということで、これは1業種1企業もしくは業種を問わず選ばれるところもあるということなのですが、そう考えてみると、相対評価なのかなという感じで、下は絶対評価、上は相対評価的なものがあるのかなと。

ただ、各企業、今回選ばれた企業も、それをブラッシュアップすることによって、このピラミッドの上の企業は、相対的というか、数としては、今後、取組が増えれば増えていくと思うのですね。そのように増えるという前提でステップアップしていくということでもいいのか、それとも、1業種1企業とか、ある程度業種を絞る、あるいは会社数を絞るということであると、今回選ばれたけれども、来年以降、たとえステップアップしたとしても、相対評価では残念でしたということになってしまうのかなと。

その後のページ、例えば16ページを見たときに、過去の銘柄選定企業は、これを読む限りは、今までやってきたことはオフセットというか、あまり評価せずに、そこからの伸び代であるとか、新しい取組に関して評価しますということなので、当然、我々としても、伸び代という形で努力していくのですが、今までやったものの積み重ねをどう評価していただけるのかなと。過去の選定企業にとってみれば、当然、次も頑張って評価されたいと思っている中で、新しく申請された企業との差というか、評価の違いとかはどうなのかなというのが、認定を頂いた企業としての疑問というか、コメントです。

ガバナンスのところに関しては、非常に網羅的で、去年というか、今年よりも分かりやすいかなと思うのですが、1点だけ、項目10に経営者のスキルマトリックス等の作成及び公表とあるのですが、これは主に、ESGなどで、取締役のスキルセットをどう評価しているのか、どのようなスキルを持った人たちなのかということの可視化だと思うので、これが本当にDX銘柄選定の中の一項目としてふさわしいのかなというのは私自身がちょっと疑問で、そこに全く関係ないスキルも評価のポイントですかということで、もしやるのであれば、DXに関わるところのエグゼクティブのスキルをどのように捉えていますかといったことで、スキルマトリックスに関しては、ちょっと違和感があったかなというのが私の感想です。

最後の普及に関してですが、補助金とか、いろいろなものもあると思うのですが、DX銘柄に選定されたことで、投資家へのアピールができるようになって、いろいろな投資を呼び込むところにメリットがあるとなると、各社、頑張らなければいけないとなるか

と思うのですね。そういう意味では、E S G銘柄みたいなものがあるのと同じように、D X銘柄のファンドみたいなものが立ち上がると、そういったものに組み込まれることが、会社としては、投資を呼び込むということで、非常に重要であるということなので、これはマーケットが決めることでもあるかと思うのですが、そのような仕組みがそういうところに直結すると、是が非でもこの銘柄を取らなければいけない、あるいは認定を取らなければいけないという強いモチベーションになるのではないかと思います。

私からは以上です。

○伊藤座長 ありがとうございます。第1点目のD X認定と、ピラミッドの上にある注目と銘柄の選定の仕方は違いがあると私も思います。D X認定は、言ってみれば絶対評価だと思います。注目と銘柄のほうは、どうしても相対評価という色彩がかなり強くなるだろうと思います。

志済さんは、既に銘柄に選ばれて、では、次年度以降どうですかということで大変心配になっておられるのだろうと思いますが、そのように心配してくれている会社は大丈夫だと思うのですね。絶えず向上されるという意味をお持ちですので、そういう会社は、次年度も銘柄に入る可能性はかなり高くなるだろうと思いますが、これは、16ページにも書いてありますように、選定時以降に新たに一定程度以上進捗した取組を評価しましょうということで、一定程度以上と少し含みのある表現を使っているのは、銘柄選定委員会で、その辺のところを来年見てみないと、ちょっと分からないところがありますので、現段階では一定程度以上の進捗と、表現の上では置いておきたいなと思っております。

それから、インセンティブについては、今日も何人かの方から意見を頂きました。D X銘柄、あるいは認定企業のインデックス化を図ったらどうかとか、今、志済さんが言われたように、D X銘柄に投資するファンドみたいなものができたらいいのではないかと。全くそのとおりで、今年のD X銘柄は、直近で言いますと、まさにコロナ禍の中にあつたわけで、私も、D X銘柄を発表したときのビデオ講演で、それをお示ししたのですが、レジリエントといいましょうか、ほかのトピックスがどっと下がっているときに、D X銘柄企業の株価はそこまでは下がらない。それから、トピックスが上がるときには、トピックスに先駆けてD X銘柄が上がっているという事実も確認できましたので、そういったことを投資家の皆さんに評価していただきますと、今のような動きにつながっていくのではないかと思います。

それから、経営者のスキルセットで、確かに最近、ボードメンバーのスキルセットを統

合報告書で示す会社が増えてきて、これは投資家からの要請もあると思いますが、でき得れば、その中に、カテゴリーとしてDXを入れていただきたいなという願意があります。つまり、それだけ重要な経営の中のスキルなのだ、あるいは会社側がそう思っているのだというメッセージにもなると思いますので、多くの企業が、スキルマップ、スキルマトリックスのスキルの中に、表現はどうされるか別ですが、でき得れば、DXというカテゴリーを設けられることを推奨したいなという願意はございます。

○志済委員 ありがとうございます。

○伊藤座長 それでは、続いて、青山委員が入られたようですので、お願いできますか。

○青山委員 遅くなりまして、すみません。

まず、論点1ですが、皆さん方の努力で、2つとも非常によくなったと理解しております。したがって、賛成でございます。

ただ、ちょっと気になった点を幾つかお話ししたいと思いますが、まず、認定取得ガイドラインで、これはWGでも議論がありましたけれども、今、 や を することと書いてあるように私は理解したのですが、これはセキュリティの面もありますので、DXですから、全てウェブでできるようなことをお願いできればと思います。入力するほうもそのガイドラインそのままやっていただければ、そのまま入るという形ですね。

それから、銘柄選定ガイドラインで、先ほど三瓶委員が御指摘なされたことですが、私も同じような考え方を持ちました。

多分、ポイントは2つございまして、1つは、この表は、どちらかといえば、企業価値が高いのはDX銘柄かなと思ったのですね。ですから、縦軸では、DX注目の上にDX銘柄が入っているのではないかというのが、企業の経営者の判断では評価されるのではないかと思いました。

一方で、DX認定 の高いレベルまで上がっているのに、企業価値貢献が少ないというのは、構造的にやや疑問に思いました。

その次のページに、DX銘柄と認定銘柄を評価するとき、2つを足すような評価手法があったと思いますが、そうすると、このマトリックスの描き方とはちょっと矛盾するかなと思いました。

こういう構造を表すときは、おおむね左下から右上に上がっていくような構造になっているのが普通かと思います。この表現が誤解を招かないかなという懸念を持ちました。

それから、その前の11ページの選定ガイドラインのところ、幾つか言葉なのですけれ

ども、例えば「完全に整合」とか、「他社が簡単には模倣できない」といった表現がございましたが、これはちょっと厳しいのではないかなと思いました。

12ページに「組織・人材・風土」という言葉がございまして、どこかでも御指摘があったと思いますが、「文化」という言葉を使っているわけですから、できれば、こういった言葉の統一をお願いできればと思います。これから多分リファインされていくのではないかと思います。

それから、その中でも「ノウハウ」という言葉がありますが、どちらかといえば、ノウハウは暗黙的な使われ方をされているのではないかと思います。どちらかといえば、例えばケイパビリティや組織能力のほうを求められているのではないかという感じがいたしました。

最後のデジタルガバナンス・コードのほうですが、この中で、ITとDXは一体ということを非常に強調していただくのはありがたいと思うのですが、ただ、その後でPOCとか、テクニックの話に行ってしまうので、むしろITとDXをどう一体で運営するかという観点で、もう少し説明を頂くとありがたいかなと思いました。

それから、技術負債の議論があまりないのではないかというので、ある意味では、これを提言するところも評価に入れていただければと思います。

例えば自動車産業で申し上げますと、今までは、どちらかといえばIT負債が中心でしたが、特にEV化やDASEのコネクテッド、ソフトウェアというところを見ますと、基礎の製造システムそのものが負債になっていくという状況にございます。したがって、今、製造もデータ化が進んでいると考えますと、日本の製造業は、全体としては技術的な負債を抱えていると考えられますので、そういった包括的な技術的な負債ということを少し盛り込んでいただくといいのではないかと思います。

最後の普及に関して言いますと、中小企業が元気になるとか、あるいは、特に私ども中部にいますと、いろいろな企業で、いろいろ頑張っておられる企業がいらっしゃるのですが、なかなか日が当たっていない感じがいたしますので、できれば中小企業の評価をうまくできるような仕組みがあれば、このガバナンスコードも広がっていくのではないかと思います。

以上でございます。

○伊藤座長　　ありがとうございました。

委員の皆様には一通り御意見を頂きました。今日は、代理で御出席の方も何名かおられ

ますので、どなたか特に御発言の御希望があれば知らせていただきたいと思います。

○林委員代理（古沢） 三菱UFJ銀行の古沢と申します。

○伊藤座長 古沢さん、どうぞ。

○林委員代理（古沢） 本日、企画委員長の林の代理で出席させていただいております。よろしく願いいたします。

私ども全国銀行協会は、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いるという認識です。その点を踏まえて、特に中小企業に対する普及という観点で、既に多くのメンバーの方からも言及いただいておりますが、3点ほど発言させていただければと思います。DX認定は、あくまで中小企業も対象になると認識してのコメントとさせていただければと思います。

1点目は、前日も発言させていただいたとおりですが、中小企業向けガイドの策定などの取組について、引き続き継続していただければということです。

中小企業が本件を捉まえて、申請しようという場面をイメージしますと、それに対して相応の負荷があるのではないかと懸念を感じるころです。御案内のとおり、事業者の数で言えば、中小企業が圧倒的に多いという状況ですので、中小企業の経営者がこの制度を分かりやすく理解し、意義を見出して、積極的に取り組んでいくということが、デジタル化を一層促進させていくという面でも有効だと思っております。その意味で、ガイドとか、中小企業の取組例の充実などといった観点でお願いできればと思います。

2点目は、同じように中小企業の認定企業についてです。認定のために申請書に記載する事項に関しては、大企業、中小企業にかかわらず、同じでよいと思う半面、求められる水準は違うのではないかと考えています。先ほどの1点目と重なる部分がありますが、中小企業にとって、どこまでをクリアすればよいのかといったことについて、可能な限り分かりやすくする必要があるのでないかと考えております。

一つの例ですが、金融に関する取引であれば、紙の手形や小切手を使用した支払いをやめて、電子手形やインターネットバンキングに完全にシフトするといった取組についても、例示として大変分かりやすいのではないかと思います。現状、中小企業庁の主催で開催されている検討会で、支払い手段適正化検討会というものがありますが、その議論とも整合性が取れて、数多くの企業の皆様に対して、より強く分かりやすいメッセージが出せるのではないかと考えております。

3点目は、広報活動です。今後、こうした制度について認知してもらい、取り組んでい

ただくためにも、特に中小企業の経営者に届くような広報について、もう少し工夫をしていただければと考えております。

以上、3点です。よろしく願いいたします。

○伊藤座長 古沢さん、ありがとうございました。

ほかによろしゅうございますか。

○久禮委員代理（野村） では、すみません。久禮の代わりに出ていますので、細かいことについてのコメントは差し控えますが、コードについて、かなり深い議論がされていて、DXの深まりに対して大きな自信も得ましたし、これから官民挙げて、一生懸命やっていけたらと思っています。

私はもともと証券会社の出身ですから、例の銘柄基準のところ、今後、少し工夫が要るかなと思っているので、幾つかお話ししますと、去年、535の参加があったということで、6回目だったと思うのですが、この参加企業がさらに増えるような宣伝活動が必要なのかなというのが1点。

それから、1業種1企業に少しフォーカスした御変更と聞き及びましたが、これは東証の33業種で切るという御趣旨なのかもしれませんけれども、業種によっては所属する社数もかなりばらつきがありますし、企業の形態が変わると業種が変わることもありますので、去年、35選ばれたのだと思いますが、表彰される企業の数が増え、みんなでDXのベストプラクティスをアドマイアードできるような仕組みがあるとよろしいのではないかなということで、業種については、もう少し柔軟な工夫も必要なのではないかなと思いました。

以上、2点です。

○伊藤座長 ありがとうございました。

そのほかに御発言希望の方おられますか。

○三浦委員代理（新郷） 全日空の新郷です。よろしいでしょうか。

○伊藤座長 新郷さん、どうぞ。

○三浦委員代理（新郷） 三浦の代わりに出ております。今日は参加できずに申し訳ございません。ANAでデジタル変革室長をやっております。よろしくお願いいたします。

今日、ありがとうございました。いろいろと勉強になる意見で、我々もまた身の引き締まる思いでございます。

1つ、感じていることをコメントさせていただきたいと思います。

8ページのガバナンスですが、全般的にサイバーセキュリティが多い。結果としてのサイバーセキュリティというお話もありましたが、非常に重要なテーマなので当然だと思います。ますますデータの価値が高まってきますので、ここに求められる役割が大きくなると思うのですが、会社さんによっては、CIO、CDOとCISOを兼務されているところがあるように認識しております。片や、ビジネスをつかって、どんどんシステムをつくるCIO、CDOと、片や、それが行き過ぎていないか、セキュリティリスクを十分に考えた上で見ていくべきCISOといったところからすると、ここは基本的には分離をきちんとすべきかと考えていまして、しかも、形式だけではなくて、しっかり見るような体制にできるのが、企業のリスクを減らして、価値を高めていくのではないかと感じております。

以上です。

○伊藤座長 ありがとうございました。

最大限予定していた時間も来てしまいましたので、これにて討議を終了させていただきたいと思っております。

頂いた大変貴重な御意見につきましては、可能な限り反映させていただくようにしたいと思っております。

ただ、すぐに反映が難しいもの、あるいは少し時間がかかるものにつきましては、今後の検討の中で生かしていきたいと思っております。

その上で、認定取得を目指す企業向けガイダンス検討ワーキンググループ及び銘柄基準検討ワーキンググループの成果物、さらに現時点のデジタルガバナンス・コードの内容につきましては、基本的に委員の皆様への御承認を頂けたと理解しております。

ただ、細かな文言修正等は座長一任とさせていただきます、近日中に公表したく思いますが、よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

ありがとうございました。それでは、お認めいただいたということにさせていただきます。

次回検討会までにどのような検討を進めていくかにつきましては、今日頂きました委員の皆様からの御意見を踏まえるという前提で、座長一任とさせていただきます、仮にワーキンググループを設置する際等には、また委員の皆様への御協力を頂きたいと考えておりますが、よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

ありがとうございます。

それでは、今後の日程につきまして、事務局より事務連絡をお願いいたします。

○田辺課長 事務局でございます。

本日は、長時間にわたりまして、様々な角度からの貴重な御意見を頂きまして、大変ありがとうございました。

今回の検討会につきましては、進め方、普及等々の論点もございますが、そういった中で、必要な検討を踏まえまして、来年2月あるいは3月ぐらいの開催を予定いたしております。今後の検討状況を踏まえて、事務局より、各委員の皆様と御調整の上で、連絡をさせていただきたいと思っておりますので、よろしくをお願いいたします。

○伊藤座長 それでは、本日の第4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