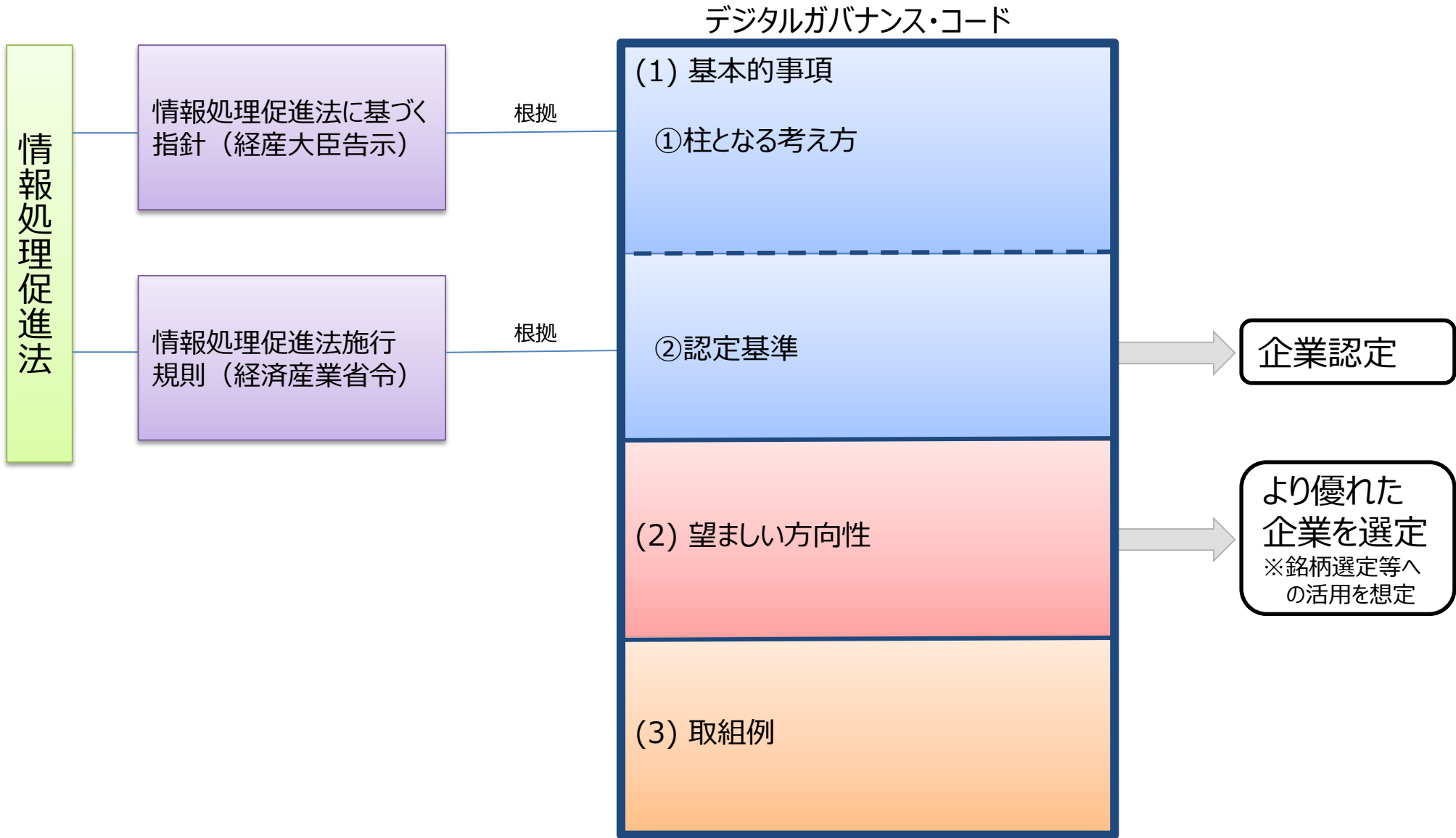


事務局説明資料

※第2回検討会（2月19日開催）資料

デジタルガバナンス・コードの構造

デジタルガバナンス・コードの全体構造



(参考) 認定制度を活用した企業選定のイメージ

DX-Excellent企業選定

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

例えば、上場企業については
銘柄選定との連携などを指向

DX注目（DX-Emerging）企業選定

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

有識者審査委員会を開催し、
選定。

認定事業者

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

必要な要件を満たしている
ことを審査し、国で認定。

認定基準

DX-Ready以前

ビジョンの策定や、戦略・体制等の整備に、これから取り組む事業者

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

デジタルガバナンス・コード（案）

デジタルガバナンス・コードの前文（1/2）

- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革（DX：デジタルトランスフォーメーション）し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例（デジタルディスラプション）も現れてきている。
- こうした時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくためには、
 - ① ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと
 - ② ビジネスの持続性確保のため、ITシステムについて技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図っていくこと
 - ③ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が重要であり、企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営者の関与が不可欠なものである。

- 一方で、我が国企業で本格的なDXの取組は遅れており、レガシーシステムがいまだ足かせとなっている企業や、ビジネスモデルの変革に取り組むもののPoCどまりの企業も多い。

デジタルガバナンス・コードの前文（2/2）

- また、企業のDXを進める能力を無形資産と捉えた、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。
- こうした背景の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめていくこととする。企業がDXの取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの対話を捉え、対話に積極的に取り組んでいる企業に対して、資金や人材、ビジネス機会が集まる環境を整備していく。
- なお、対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む。

1. 経営ビジョン・ビジネスモデル（1 / 3）

（1）基本的事項

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）を得た公開文書に記載されている事項を元に行う。

1. 経営ビジョン・ビジネスモデル（2 / 3）

（2）望ましい方向性

- i. 中長期視点から、デジタル技術による社会変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）を評価し、それ以外の影響要素とも比較したうえで、自社のビジネスモデルの持続可能性にとっての重要な要素（マテリアリティ）を特定し、それを踏まえて、経営ビジョンやビジネスモデルが描かれていることが望ましい。
- ii. 例えば、デジタル技術による社会変化がもたらすリスクとしては、システムの老朽化によりその維持が困難になるリスク（2025年の崖・レガシーシステム問題）や、ビジネスのアジャイル化の進展に対し変化のスピードについていけなくなるリスク、デジタル技術によって可能となるまったく新しいビジネスモデルが既存のビジネスモデルを駆逐するデジタルディスラプション等が考えられる。特に、デジタルディスラプションにより、既存のビジネスモデルの持続性に対するリスクがある事業者においては、ビジネスモデルの変革の姿を描くことが望まれる。
- iii. ビジネスモデルの設計にあたっては、これまでのビジネスモデルに拘泥することなく、発展するデジタル技術・ITシステムを駆使すれば顧客価値の最大化を図ることのできるサービス・プロダクトはどのようなものをゼロベースで考えることが重要であり、それを実現するITシステム・アーキテクチャの構想とともに設計していくことが望まれる。特に、BtoBビジネスにおいては、顧客として現状の取引先企業だけを観念するのではなく、その先の最終消費者に提供する価値を考えた際に、ビジネスモデルをどのように再構築し得るかを考えていくことが望まれる。
- iv. 将来のリスク・機会分析においては、VUCA(Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性))と呼ばれる時代変化や、環境(Environment)・社会(Social)等への要請の高まりも捉えていくこと重要。デジタル技術・ITシステムについては、これらの影響要素への対応手段としても捉え、将来のビジネスモデルを設計していくことが望まれる。

1. 経営ビジョン・ビジネスモデル（3 / 3）

（3）取組例

- i. シナリオ分析を通じ、既存のビジネスモデルの競争優位性を脅かすディスラプションリスクを評価。
経営者自らのリーダーシップに基づいて、競争優位性の防衛あるいは、新たな競争優位性を確立するための、目指すビジネスモデルを立案し、発信。
- ii. 消費者の志向にあわせ、従来の顧客への売り切り型あるいは従量販売型のビジネスモデルから、サブスクリプション型のビジネスモデルへの転換を図る。

2. 戦略

(1) 基本的事項

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）を得た公開文書に記載されている事項を元に行う。

(2) 望ましい方向性

- i. 戦略では、ビジネスモデルの実現のために、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を維持・強化する方策を定めることが望まれる。
- ii. 無形資産として、業務プロセス、企業文化、組織、人材・予算配分等まで含め捉えていくことが必要であり、デジタル技術による顧客価値を最大化するビジネスモデル変革においては、ITシステムの変革と一体的にこれらの変革まで含め戦略立案することが望まれる。
- iii. ビジネスのアジャイル化が進み、社会変化のスピードが加速している中で、戦略についても硬直的なものではなく、軸は保ちながら柔軟に見直しが行えるようなアジリティを確保したものとして構築することが望まれる。

(3) 取組例

- i. ディスラプションリスクを分析したうえで、あえて、既存ビジネスモデルに競合する新たなビジネスに自ら取り組み（事業リスクを自ら作り出し）、新たな価値を提案。

2. ①組織づくり・人材に関する方策（1 / 2）

（1）基本的事項

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）を得た公開文書に記載されている事項を元に行う。

（2）望ましい方向性

- i. 組織づくりにあたっては、ITシステムの整備・刷新から企業文化の変革、体制の改革と人材育成・確保、外部組織等の活用（エコシステム、オープンイノベーション、企業間連携等）まで視野に入れ、検討することが望ましい。

2. ①組織づくり・人材に関する方策（2 / 2）

（3）取組例

- i. CDOを外部から招聘し、推進チームを結成。
- ii. ソフトウェアを書ける者をITシステムやデジタル技術の責任者として任命する。
- iii. DXに向けたビジョン、取組、環境等の発信により効果的な採用活動を実施。
- iv. 変革に向けて必要な能力を洗い出し、高度人材の獲得・育成・処遇を戦略的に実施。国内のみならず、グローバル人材市場からの人材も積極実施。
- v. 戦略推進のための外部人材獲得、中途採用を積極的に行い、また、外部人材のサポートをしっかりと行う。
- vi. バリューチェーンワイドでの戦略アライアンスを結成。M & A等も駆使し、必要な体制を整備し、その戦略上の狙いを対外的に説明。
- vii. アジャイルなビジネスを行うための組織運営、評価制度、企業文化醸成。
- viii. マーケティング、システム開発、システム運用が一体化した組織を整備・運営。
- ix. 戦略推進のための企業投資・買収部門を整備・運営。

2. ②ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策（1 / 2）

（1）基本的事項

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）を得た公開文書に記載されている事項を元に行う。

2. ②ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策（2 / 2）

（2）望ましい方向性

- i. ITシステム・デジタル技術活用に向けて、ITシステム投資や研究開発投資の計画等を明確化し、発信していくことが望まれる。
- ii. 老朽化したITシステム（レガシーシステム）が多く残る企業においては、システムやデータにどのような見直しが必要であるかを認識し、適切な刷新計画をたてていくことが望まれる。
- iii. ITシステムを維持・運営するための守りの予算からビジネス価値向上や新たなビジネスモデル・サービスを創出するための攻めの予算へのシフトを図っていくことも検討が望まれる。
- iv. 社会・技術の変化に迅速に対応していくためPoCを活用することが望まれる。ただし、戦略上の位置付けや評価方法が不明なまま繰り返されるPoCは望ましいものとはいえない。
- v. 利用する技術や標準、アーキテクチャの選択においては、相互運用性の確保によるコスト削減や他者とのシステム・データ連携を通じた価値創出等も考慮し、こうした狙いを、ステークホルダーにも必要に応じ発信していくことが望ましい。
- vi. ビジネスモデルの実現のために求められる認証等のセキュリティ要件についても、洗い出しを行い、技術獲得のための投資が行われることが望ましい。

（3）取組例

- i. システム運用経費とは区別した、戦略的デジタル投資に係るポリシーや計画、資金額を対外的に発信。

3. 成果と重要な成果指標（1 / 2）

（1）基本的事項

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）を得た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。

（2）望ましい方向性

- i. 戦略の進捗や効果を示すKPIを設定するとともに、それらが企業価値創造に係る指標にどのように接続されるのかを明確化し、組織全体として価値創造プロセスが実現するような設計を示していることが望ましい。
- ii. 指標の設定にあたっては、タイムスパンごとに短期的なもの、中期的なものをそれぞれ設定していくことが望ましい。

3. 成果と重要な成果指標（2 / 2）

（3）取組例

- i. Time to Marketの新製品開発スピードや、Cash Conversion Cycleの仕入れから販売に伴う現金回収までの日数、各セグメントにおけるデジタルサービスの割合と今後の強化見通しなど、経営におけるスピード・アジリティを評価できる指標を導入し、公表している。
- ii. サブスクリプションビジネスモデルにおいて、年間経常収益(ARR-Annual Recurring Revenue)、月間経常収益(MRR-Monthly Recurring Revenue)、ユーザー平均単価(ARPU-Average Revenue Per User)、課金ユーザー平均単価(ARPPU-Average Revenue Per Paid User)、顧客獲得費用(CAC-Customer Acquisition Cost)、退会率(Churn Rate)等が指標として導入され、また、市場規模として想定最大市場規模(TAM-Total Addressable Market)等の数値が投資家に示されている。

4. ガバナンスシステム（1 / 3）

（1）基本的事項

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。

※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）を行っていることを確認する。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。

4. ガバナンスシステム（2 / 3）

（2）望ましい方向性

- i. 取締役会においては、デジタル技術・ITシステムやデジタル技術による社会変化への対応に関する十分な知見や問題意識を有する取締役がおり、ビジョン・戦略等の構築にあたり、十分な議論を行い、合意形成を行っていることなどが望まれる。また、取締役会は、戦略の実施にあたっての経営陣の意思決定を継続的に監督・評価し、その結果をステークホルダーに示していくことが望まれる。
- ii. 経営者のリーダーシップの下で、ITシステムの非効率化（技術的陳腐化、ブラックボックス化、スパゲティ化）を防ぎ、良好な状態を維持するための定期的な診断およびその結果に基づく対応の仕組みが社内に構築されており、また、こうした活動が取締役会や経営陣に報告され、議論されていることが望まれる。
- iii. 有価証券報告書の「事業等のリスク」に関連開示の有無・場所を記載している。

4. ガバナンスシステム（3 / 3）

（3）取組例

- i. 経営者自らが、将来ビジョンをトップメッセージとして発信し、必要なビジネスモデルの変革にコミットしている。経営者は、イノベーションの源泉がソフトウェアにあることを理解し、アジャイルのスピード感やデジタルディスラプションに対する危機感を持った者が選任されている。
- ii. DXを担当する役員や執行役が選任され、その戦略上の狙いが明確になっているとともに、当該役員・執行役が自ら発表資料等を作成している。
- iii. DXの推進にあたり、役員や執行役が中途入社の人からも選任されている。
- iv. エンジニア出身の常勤あるいは非常勤の取締役が選任され、当該取締役により、技術的観点から、戦略の進捗がモニタリングされている。また、経営者のリーダーシップの下、技術を担当する取締役に対し、モニタリングが可能となるよう適切なデータが提供されている。さらに、こうした技術を担当する取締役や技術面の執行責任者であるCTOを通じ、エンジニアコミュニティとの対話が積極的に行われている。

(参考) デジタルガバナンス・コードに対する米国有識者等の意見①

- デジタルトランスフォーメーションに関するレファレンス、行動指針、対話のフレームワークをステークホルダー間の共通言語として整備していくことには強い関心。
- デジタル面の評価は経営そのものの評価の重要な要素であり、近い将来すべての産業・企業で必要とされるのではないかという見方。

(主な意見)

- DXについて、資本市場も使いながらそういった誰しもがレファレンスできるフレームワークを作るのは理屈にあっている。いろいろなビジネススクールやコンサル、監査法人などでもそうしたモデリングは行っており、うまく皆が学びながら活用していくとよいと思う。(デジタル業界関係者、金融関係者、シンクタンク)
- 会社のクレジットの評価にあたっては、デジタル技術の変化による社会の変化、競争環境の変化を踏まえ、機会とリスクについて分析し、評価の要素としている。そのインパクトは産業によって異なるが、近い将来すべての産業においてこうしたデジタル面でのインパクトの評価が必要とされると考えられる。(格付け機関)
- 社会全体でDXを進めるにあたって、ステークホルダーの共通言語となる指標・コードを整備し、変化を促す自律的なエコシステムを形成することは興味深いアプローチ。G20で日本が打ち出したデータ・フリー・フロー・ウィズ・トラストのコンセプトを実現するひとつのツールと言えるのではないか。(シンクタンク)

(参考) デジタルガバナンス・コードに対する米国有識者等の意見②

- 金融や小売りなどDXのインパクトの方向性が見えつつある産業分野では、ビジネス戦略の実現に向けてこまかいKPIが設定されて対話がなされている。
- レガシー刷新や攻めのデジタル投資は効果が出るまで時間がかかるものもあるが、業種によってはデジタル投資が投資家から過小評価されており、スタートアップの買収等にも不利になっている。
- 日本企業の多くはシリコンバレーのスタートアップとの協業に失敗。デジタルガバナンス・コードの活用はオープンイノベーションの実現にも資するものとして期待。

(主な意見)

- ITへの投資額や、セグメントごとのオンライン売上率、コストなどを開示し投資家に説明していくことは、もはや経営戦略上当たり前の話であり、隠すことではないという判断。むしろ強みでもあるので積極的にステークホルダーに説明している。(金融関係者)
- 伝統的な産業における大企業のDX投資を評価する枠組みがなく評価が困難なため、株価が過小評価されているのではないか。その結果、スタートアップの買収や給与水準などにおいても不利が生じているのではないか。(スタートアップアクセラレーター)
- 念頭に置くべきステークホルダーとして、投資家だけでなく、協業先としてのスタートアップという点も重要。社長のリーダーシップ、現場への授権、意思決定のスピード、アジャイルな開発体制など、デジタルガバナンスコードに従うことでオープンイノベーションの促進につなげていくべき。(コンサルタント)

(参考) デジタルガバナンス・コードに対する米国有識者等の意見③

- 米国でもレガシー問題は存在。そこを超えてデータの利活用をすることの重要性は変わらず。
- DXは社内の部門を超え、企業文化や人事評価体系の変化もともなう中長期的な取り組みであり、これを実現するにはCEOのリーダーシップが極めて重要。

主な意見

- レガシー問題は日本に限らず米国や世界のどの大企業でも政府でも共通する問題を抱えている。これにスピード感をもって対処しつつデータの利活用を通じたビジネス変革に取り組むべき。(DXコンサル)
- DXを実現していくには部門・立場を超えた相互理解が欠かせない。ソフトウェアエンジニアと現場の技術者とは全く文化が違う。IT部門とDX部門が融合しないと柔軟な予算・投資の決定ができない。お互いのリスペクトをもとに、目的意識を一致させ、組織全体を変えていくというCEOのリーダーシップが不可欠。これがないと途中で頓挫する。(多数)
- ビジネスモデル転換には、会社全体での意識の共有や、カニバリゼーションを超えて進む力強いマネジメントが必要。日本企業の経営層や経営企画部隊にこのようなリーダーシップがとれるか。(ビジネススクール)
- DXの本質はユーザーから見た価値を最大がすること。そのためには顧客のペインポイントを特定してそこを変えるという明確な目的意識が必要である。DXの進まない要因はこうした分析をせずに、新しい技術を単にあてはめようとするところにある。(研究者)

その他の論点について

第1回検討会のご指摘と検討の方向性（1/2）

制度運用・普及

- デジタルは生ものでアジャイルにどんどん進化するので、指標は時代にあわないものとならないようにすることが必要。



✓ リファレンス含めタイムリーな見直しが行われる仕組み

- 中堅・中小企業も含めて考えて頂きたい。
- 中小企業にも危機感を共有し、底上げを図っていくことが重要。
- 経営者の方が危機感を感じていないということについて、インセンティブ付けについても検討していかないといけない。



- ✓ 危機感共有やDX推進のための「中小企業」向けガイド等の策定
- ✓ 中小企業向け優良企業選定の検討
- ✓ 経営者へ訴求するための方策の検討

第1回検討会のご指摘と検討の方向性 (2/2)

労働市場との対話・人材マネジメント

- 人材に対しても、デジタルガバナンスコードは効くのではないか。新たなチャレンジを求めているらっしゃる技術者の方には一番響く。
- デジタルは変化が非常に激しい中、エンジニア目線も重要。
- ベンダーへの発注を仕事としていたIT人材がデジタルに変わるためには非連続な転換が必要。新卒の学生も、経営がコミットして、組織のデジタル的な体質改革をしなければ定着しない。
- 日本的な雇用関係または日本的な経営を支える人材管理の在り方を大きく見直さなくてはならない。
- 学生は、どういうキャリアを歩めて、どういう仕事ができるかということがすべて。
- データサイエンティストを受け入れるにあたっては、環境の整備も重要。



- ✓ 経営者と労働市場やエンジニアコミュニティとの対話促進策
- ✓ デジタル時代の経営に必要な人材マネジメントの検討
(参考: METI「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」においても検討中)

その他

- 中長期で見たDXジャーニーみたいなものをきちっと描いていくことが必要ではないか。
- 企業全体の中でのマテリアリティを踏まえ情報開示をするという点が重要。



- ✓ デジタル技術による中長期的な社会変化が自らにもたらす影響の把握・分析を促進する施策

- 要求工学におけるデジタルビジネスモデルデザイン(ビジネスのデジタル化の設計をする方法論)を用いて、企業の行動の構造的な側面をわかりやすくするとよいのではないか。



- ✓ 経営を工学的な手法で捉える方法の検討

本日御議論いただきたいこと

- デジタルガバナンス・コード（案）全体について、御議論頂きたい。
その上で、本日は、このうち（1）基本的事項（①柱となる考え方及び②認定基準）について、考え方を整理いただきたい。
- P.23～25にお示しした「その他の論点について」は、次回以降の議題としたい。