

デジタルガバナンスに関する有識者検討会（第1回）議事要旨

1. 会議の概要

日時：令和元年5月30日（木） 11:00～13:00

場所：株式会社NTTデータ経営研究所赤坂オフィス

2. 議事要旨

(1) 先期検討会(システムガバナンスの在り方に関する検討会)での議論やこれまでの背景・取り組みに関する考え方について

- ✓ デジタルガバナンスの定義における統治者が誰かということを確認する必要がある。デジタルガバナンスの定義では「経営者」だが、コーポレートガバナンス・コードの定義では「会社（株主、顧客、従業員等の立場を踏まえた上で）」（アメリカの場合は「株主」）となっており、ステークホルダーを意識させるものとなっている。デジタルガバナンスにおいても、関連するステークホルダーに配慮するような形で定義をおいてはどうか。
- ✓ 従来からITガバナンスという考え方があるため、ITガバナンスとデジタルガバナンスの違いをクリアしておくべき。
- ✓ ユーザ企業の立場として、デジタルガバナンス・コードを用いて評価される側になるため、どのように使うのか・どう運用するのか明確化する必要がある。世の中の認知を深めて広く利用してもらわないと宝の持ち腐れになる。
- ✓ 攻めのIT経営銘柄とデジタルガバナンス・コードは、似て非なる質問項目があるので、今後どう連動させるのか議論が必要。
- ✓ 投資家目線で考えた時、「2025年の崖の克服」には関心がなく、攻めのDXとセキュリティ側に興味がある。今後の運用も含めて考えるとバランスが重要な議論となる。もっと攻めのDX側のボリュームを増やすべき。
- ✓ 「コード」という名称を付けている以上、ガバナンス面でただ単に経営者に質問するだけでは不十分。いくつかの基本原則を設けて、その下で質問項目を整理してはどうか。
- ✓ 「2025年の崖」が背景にあるが、2030年を目標点とするSDGsの目標9の中に「産業と技術革新の基盤をつくる」とあり、これと連動させることとすると資本市場へのメッセージとして強くなるため、デジタルガバナンス・コードの設計背景にSDGsも入れてはどうか。

(2) デジタルガバナンス・コード素案の枠組みについて

- ✓ ガバナンス面について、単にYes/Noで答えるだけではなく、Yesならば各ステークホルダーに経営者自ら説明できるという前提を置いてはどうか。具体的にどのような取り組みをしているのか、経営者自らの言葉で語れるよう明確にしておく必要がある。
- ✓ デジタルガバナンス・コードは、投資家向けなのか経営者向けなのかという位置付けが重要。グローバル視点で日本を見た際、3周遅れている。投資家だけを意識した項目とすると、「とりあえずAI使って何かやる」といった表面上の取組に走ることになる懸念もある。今のITレベルはどこなのかをまずは経営者に気付いてもらい、それを知った上でアクションを起こさないと3周遅れは巻き返せない。このため、投資家向けというだけでなく、やはり経営者向けという位置づけとすることも重要。
- ✓ レガシーシステムを抱えていることは、事業継続に関わることであるので、客観的に明らかにしていくことは重要である。
- ✓ DXを推進するためには、システム刷新自体が攻めのDXであるということを文脈化してはどうか。(デジタル技術を導入するにしても、既存システムに手を加えないといけないので、システム刷新とは攻めのDXであるという見せ方)
- ✓ DXの攻めと守りの話は表裏一体であり、システム刷新が目的と化すことは避けるべき。それらを完全に切り離して考えなくてもよいのではないか。
- ✓ 投資家との関係で最終的に重要なのは、アウトプットを出すこと。投資家の評価を意識するのだとすると、システム刷新そのものよりも、アウトプット(イノベーション・改革)を評価してもらうことが重要。
- ✓ 投資家の目線に立ちすぎると、短期的な投資や経営判断になりやすくなるが、デジタルガバナンス・コードでは長期的な目線にたった取組を評価できるようにする必要もある。

(3) デジタルガバナンス・コード素案のガバナンス面について

- ✓ 投資は価値を生むために行うものであり、アウトプット(イノベーション・改革の結果)を評価することは大変重要。現案では投資効果のモニタリングに関する指標がマネジメント面にしかないが、ガバナンス面でもモニタリングすることを評価する項目が必要ではないか。
- ✓ デジタルガバナンス・コード全体を見ると、個々の質問を見ていくと何のための質問なのか、ガバナンスとマネジメントの関連性が分からなくなる。そのため、基本原則を設けて全体構成を整理する必要がある。

- ✓ ガバナンス面は経営者に対する質問ということだが、例えばCDOを設置しているかという質問に対して、設置していないがDX推進を行っている企業も存在する。質問項目の設定方法はよく考える必要がある。
- ✓ 「コンプライ・オア・エクスプレイン」の概念は必要。1つの質問項目ができていないからといって、総合点が悪くなるということでもない。
- ✓ 経営者自身がステークホルダーに対して説明ができる・できないという点で分けることも必要ではないか。エビデンスを持って説明できるかどうかも必要。
- ✓ 成熟度のレベル感の意識を合わせる必要がある。レベル1はガバナンス・マネジメント含めて情報資産を把握している、レベル2は将来のシステム刷新計画があり、部分的に取り組んでいる、レベル3はシステム刷新ができていて、成果が出ている等はどうか。
- ✓ レガシーシステムを全て刷新しないとレベル3に到達できないのは厳しい。戦略目標と紐付けた際、どこまで実施できているかが重要。レガシーシステムを残す場合でも、説明できればよいのではないか。
- ✓ 上場・中小企業関係なく、ある程度の普遍性は必要。経営者の成熟度を上げるのであれば、どこまでの確な計画があるかということが妥当。どこに平均的な水準をおくかということは議論のポイントになる。
- ✓ ステークホルダー・投資家目線で見たと際、DXが本業の収益になるかということを図る必要がある。(お金を生むか、セキュリティは適切か等DXが収益に貢献していることを見せられるとよい)日本では、DX指標を作成しているが、海外ではまだないので、素晴らしい取り組みである。
- ✓ ESG投資は利益に直結しないが、世の中に対して貢献しているかという観点で見ている。DXも人材雇用に貢献している等の見方ができればよい。
- ✓ 成熟度レベルを年々見直すという考え方はよい。なるべく多くの企業に利用してもらうために、レベル1は低く設定しておくのも手段の1つである。攻めのIT経営銘柄は、応募が500社程度に留まっているので、レベル1を低く設定する、質問項目数を減らす等の入り口を広げる必要がある。
- ✓ DX投資がどの時点で利益になるかということも考える必要がある。中長期的(5年～)に見ていく必要がある。
- ✓ IT予算の観点(売上や収益に対してIT予算をどれほど確保しているか、IT予算の中でどれほど攻めの投資を充てているか等)がガバナンスにないが、入れてはどうか。その際、定量的な指標の設定も必要ではないか
- ✓ ITは海外子会社も含めて連結ベース(グループ全体)で考える必要がある。グループ全体でのITシステムの運用がどれほどできているかを評価する項目も必要ではないか。

(4) その他全般的な意見

- ✓ DX格付を行う上で、既存のITに絡む経営戦略の位置付けを議論する必要がある。今までのIT戦略とデジタル戦略全体を包含するようなコードをつくるのか、DXにフォーカスしてコードをつくるのか。DXに視点を置いた際、旧来のIT戦略・ガバナンス側でも実施すべきことがあるので、既存の視点を踏まえながら整理することが必要。
- ✓ 業務部門長の役割が少ないように感じる。DXに対して業務部門の関わり方のイメージを具体化して特にマネジメント側に増やしていく必要がある。

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