

デジタルガバナンスに関する有識者検討会（第2回）議事要旨

1. 会議の概要

日時：令和元年6月4日（火） 19：00～21：00

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) デジタルガバナンス・コード素案のマネジメント面に関する意見

- ✓ マネジメント面のロードマップ項目について、DX全体で着目すると幅が広く意図がぼやけるため、2025年の崖(レガシーシステム刷新)にフォーカスした工程を評価する内容にすべきではないか。また、戦略の中にも様々なテーマがあるため、プログラム・マネジメントのようなキーワードを入れて細分化してはどうか。
- ✓ ガバナンス面に記載している体制・仕組みの話をもマネジメント面にも追加してはどうか。(例：製造業ではIT部門、デジタル部門、R&D部門のIT・デジタル部隊とどのように横連携させていくのかという体制の課題がある)
- ✓ マネジメント面ではプロセスを評価しているものが多いが、企業として評価すべきはアウトプットである。デジタルガバナンス・コードを全体的にみて、マネジメント面には最終的にアウトプットがどうなったという視点がない。攻めのIT経営銘柄の評価軸と同様に何をアウトプットとして出しているのかということの評価する項目を追加してはどうか。
- ✓ 従来のITの視点ではプロセスを重視してきたが、デジタルの視点では価値を生み出す点も評価すべきである。
- ✓ マネジメント面において、攻めの観点が少ない。攻めのIT経営銘柄を取り込むのであれば、攻めの部分は避けては通れない。デジタルガバナンス・コードは誰がどのように使うのかという質問の設計に立ち戻るべき。アウトプットを重視しなければDXを評価できない。
- ✓ ガバナンス面では、ステークホルダーを意識していたので議論できたが、マネジメント面ではステークホルダーが不在である。デジタルガバナンス・コードは一体誰のためのものなのかという視点が必要。マネジメント面は内向きの議論になっている。
- ✓ 特にマネジメント面で、セキュリティに関連する項目が多く粒度が細かいため、CPSの分類レベル(20項目)単位で充足度合いを図る方法はどうか。セキュリティはCPSフレームワークを参照する形で、デジタルガバナンス

ス・コードは簡素化することが望ましい。

- ✓ マネジメント面において、中分類と小分類の依存関係が分かり難い部分があるため、分類の分け方や分かりやすさは整理が必要。(例：No. 54 中分類「改善」、小分類「ITサービス」)
- ✓ 社内のシステムだけに目を向けるのではなく、社外との連携という点も取り入れる必要がある。(社内外の繋がり)
- ✓ 海外の会社を買収する際、海外の方が日本よりITが進んでいることがある。海外含めてグループ全体をどのように統括・マネジメントするかという点を追加してはどうか。(グローバル視点、連結ベースで評価する観点)
- ✓ マネジメント面の前提が、パッケージの上にシステムをベンダーが構築するというような古いシステムのイメージに見えてしまう。クラウド等の外部リソースやオープンイノベーションの観点がない。グローバル化や外部との繋がりを意識すると前提のイメージが崩れてしまうため、前提となるベースを整える必要がある。
- ✓ DXを考える上で、組織を超えた繋がりやエコシステム、オープンイノベーションは不可欠。外部との繋がりもデジタルガバナンス・コードのフォーカスに含めるかについては議論が必要である。
- ✓ DX推進・実現できているかを問うのであれば、そのためのプロセスとは何かを検討する必要がある。現在マネジメント面に記載しているのは、従来のITマネジメントの話なので、DX実現のためのプロセスを記載してはどうか。(例：オープンイノベーションやDXを進めるための別枠の組織、予算取り等)
- ✓ マネジメント面の主語がCIO(CDO)に括ってしまうと、従来型のプロセスの話になってしまうので注意が必要。
- ✓ DXは幅が広い(効率化、新規ビジネス・価値創出等)ので、DXのアイデアをどのように発想して現実に落とすのかというプロセスをマネジメント面に入れてはどうか。
- ✓ 従来は、経営戦略に整合するIT戦略をマネジメントするというような階層構造であったが、現在は、経営戦略の中に明確にデジタル戦略を謳っている企業が多くなっているため、そこを評価できればよいのではないか。
- ✓ 投資対効果の項目にコストの話しかないため、顧客の価値・カスタマーエクスペリエンスの内容を入れてはどうか。

(2) その他全般的な意見

- ✓ 全面的に評価項目が「●●しているか」「●●があるか」となっているが、本来はLv. 1、2、3の「状態としてのゴール」を見るべき。それを実現

するためには何を実施すべきであるという例示(プラクティス)を記載してはどうか。まずは、どのような状態を意識しているのかという「状態としてのゴール」の整理が必要。

- ✓ 攻め・守り・セキュリティを一緒にしてしまうと混乱してしまうので、項目ごとに攻め・守り・セキュリティを分けて整理してはどうか。
- ✓ 日本企業は変革する際の方法論がないが、海外では方法論が定義されている。日本において、方法論を汎用化して溜め込む術がないため、方法論を持っているかという視点が必要。方法論の重要性を認識して、導入して、自らつくり、結果を出すことを評価する項目を盛り込んでどうか。
- ✓ 顧客目線でDX・ビジネスを変革する指標・評価がないため、マーケティング等を参考にしてはどうか。
- ✓ 顧客側がDXを望んでいない場合、DX推進は難しい。相手がB to B、B to CによってDXの方法論も変わってくる。相手が誰なのか、相手のレベル感に左右されてしまうため、オープンイノベーションやエコシステムとの関連性が重要になる。
- ✓ ステークホルダーがDXを望んでいない場合は、エクспレインできれば十分回答となる。Comply or Explainの概念を入れると個社・業種の違いがなくなり汎用的になる。
- ✓ 攻めのIT経営銘柄では、一次チェックは自己評価、二次チェックは選定委員による客観的評価を行っている。利用者を拡大・普及させることと客観性のバランスは重要であるが、デジタルガバナンス・コードは少し一次チェックにおいて、細かすぎるように感じる。
- ✓ 攻め、守り、セキュリティを一緒にまとめて評価するのは難しい。それぞれのレベルがあるのではないか。2025年の崖の克服、ビジネス創出の領域を考えた際、レベル感は異なってくる。

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