

## デジタルガバナンスに関する有識者検討会（第3回）議事要旨

### 1. 会議の概要

日 時：令和元年7月3日（水） 16：30～18：30

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評価体系(案)に関する意見

- ✓ 原則で整理され見やすくなったが、表現の重複をなくした形が望ましい。
- ✓ ガバナンスとの関連性について、創出した価値を経営レベルで確認して、次のアクションに繋げている(創出効果のフォロー)というマネジメントの視点が必要ではないか。
- ✓ マネジメントの分類について、従来のITマネジメントのフレームワークと類似している。例えば、計画、開発、パフォーマンス評価等の文言を変更してデジタル色を出してはどうか。
- ✓ マネジメント項目について、開発・運用・パフォーマンス評価等は、システム開発の世界に閉じているような印象を受けるため、ガバナンス・マネジメントの関連性の図にBPR等の内容を盛り込んでどうか。
- ✓ ガバナンス・体制の原則は分かり難い。内容が重複しているということだけでなく、何を原則にしたいのか・伝えたいのか見え難い。原則を集約してはどうか。
- ✓ デジタルガバナンス・コードがステイクホルダーのためのものであるということが明快になって非常に分かりやすくなったが、ガバナンスやマネジメントの部分でステイクホルダーとの絡みが見え難い。どこかにステイクホルダーとの接点を入れてはどうか。
- ✓ 原則のレベル感を統一させた方がよい。デジタルガバナンス・コードはあくまで経営者向けなので、システムの話は原則としてあまり表に出さなくてもよいのではないか。
- ✓ DXとは、ある種未成熟のテクノロジーを使って、とりあえずやってみることなので失敗する可能性は高く、リスクマネジメント(Exitルール)が必要。リスクマネジメントやPDCAサイクルの確立を原則に盛り込んでどうか。
- ✓ 経営者の目線からすると、サイバーセキュリティ関係は大きな原則であるため、新たな原則として追加してもよいのではないか。

- ✓ 原則の「ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築」という文言が刺さらない。「技術的負債」というような表現にしてはどうか。
- ✓ クラウド上に基幹システムを移設しても、それをメンテナンスする企業がいる(リソースが付加価値向上にシフトしていない)。2025年の崖を克服するというを具体的に明記してはどうか。

## (2) デジタルガバナンス・コード(素案)に関する意見

- ✓ デジタルガバナンス・コードは、原則含めてDX推進指標とそのガイダンスがベースであると認識しているが、今後デジタルガバナンス・コードとDX推進指標とそのガイダンスは両立させるのか。その場合、混乱を招かないか。
- ✓ デジタルガバナンス・コードの調査手法は、有資格者が各企業にインタビューやヒアリングするようなイメージか。各企業がDX推進指標とそのガイダンスを用いて自己診断している場合、二度手間にならないよう整合性は取るべき。
- ✓ 評価項目に定量的要素を入れるべき。その場合、レガシーシステムとは何かを明記しないと、ヒト・カネをDXにシフトさせても、新たなレガシーシステムをつくることになることになるため、その点には留意する必要がある。
- ✓ 定量的要素が有効であることは理解できるが、例えば、企業としてデジタル人材に対する期待・役割、評価方法の定義がない中で、DX人材の数を算出しても意味がない。定量目標を悪用し、定量評価のみ達成しているという場合もあるため、対策を検討する必要がある。
- ✓ 質問項目に重複感があり、その箇所については見直した方がよい。特に、質問項目を厳選して、回答する側の負担を軽減する必要がある。
- ✓ 質問項目として、漏れなく・ダブリなくという考え方も重要であるが、量が多くなって回答する側の士気が下がらないように、スモールスタートがよい。
- ✓ 日本と海外において、新しいIT技術を取り入れる姿勢に対するギャップが大きい。そこで、新しいIT技術にチャレンジする・取り入れるという観点を評価指標に入れてはどうか。
- ✓ 質問項目や各レベルに記載している外来語(カタカナ・英語)は日本の概念に当てはまらないこともあるため、注意する必要がある。
- ✓ 人員数や投資額(比率)等の定義も明確で各社一律で比較できる指標と、アジャイルプロジェクトの数や開発スピード等の各社によって異なる指標は、分けて数値目標を盛り込んではどうか。

- ✓ 海外関連会社・子会社のリスク管理・リスク評価やIT投資管理の進捗状況をマネジメントするような項目を明記してはどうか。例えば、本社・子会社双方向で把握・管理する仕組みを明記してはどうか。
- ✓ 具体的な数値目標のある定量的要素はいらぬのではないか。経営者自身が、定義した数値・指標を答えられればよい。
- ✓ 全質問項目において、KPIを設定するのは難しい。質問が多岐に渡るため、KPIを設定できるものに絞り込んでスモールスタートにしてはどうか。個々の数値目標は絶対値を設定しなくても、合理的な説明を経営者自身ができればよい。
- ✓ 経営者がデジタル化の効果と人員の関係を正しく説明できればよいが、海外と日本を比較した際、予算・人員の比率等が格段に下がっているということは事実なので、無視することはよくない。
- ✓ 目標数値を一人歩きさせることが重要。全ての項目に目標数値を入れると意味がないため、必要な箇所にインパクトのある数値を入れて目立たせてはどうか。
- ✓ 定量的要素を取り入れる際には、数値目標に根拠があることが重要。市場調査等でデータに裏付けがないものを使用するのは避けるべき。スモールスタートとして、仮説ベースで数値を立てるのはよいが、あくまで仮説であることを強調すべき。

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