

デジタルガバナンスに関する有識者検討会（第4回）議事要旨

1. 会議の概要

日 時：令和元年7月30日（火） 13：30～15：30

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）本検討会の取りまとめの方向性に関する意見

- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」と本検討会で議論している「デジタルガバナンス・コード」との関連性は今後も見えていく必要がある。
- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」との整合性を取ることが大前提で、それも含めて本検討会で議論しているものの位置付けやアウトプットを明確にする必要がある。
- ✓ 会計で表現すると、「DX推進指標とそのガイダンス」は管理会計、「デジタルガバナンス・コード」は財務会計に近く、自社内での自己診断か、外部のステイクホルダーに対する説明か、ということではないか。
- ✓ 「デジタルガバナンス・コード」の原則がはっきりしないと議論が先に進まない印象。「DX推進指標とそのガイダンス」は非常に難解で内容がオーバーラップしており、全ての項目が必要なのかという見方もある。「DX推進指標とそのガイダンス」以外にも必要な項目があるか幅を広げて検討する必要があるのではないか。
- ✓ 「デジタルガバナンス・コード」の対象を明確化することが重要。それが決まって初めて必要な原則の選定ができ、数値目標の議論に移ることができる。
- ✓ “2025年の崖”の克服は、CIOやボードメンバーはある程度理解していると思うが、投資家は”2025年の崖”をほとんど認識していない。今回の「デジタルガバナンス・コード」を出すことで、“2025年の崖”は共通言語となるのではないか。
- ✓ “2025年の崖”の克服は、今までは企業側に留まっていたが、投資家に伝えるという意味で「デジタルガバナンス・コード」をつくっていくことは重要である。
- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」と「デジタルガバナンス・コード」という似たようなものが2つあると企業側として混乱を招いてしまう。自社内で実施する自己診断も重要だが、最終目標は外部から評価されることにあ

るため、内部と外部に分けて考えることにあまり意味はないのではない
か。

- ✓ どんな行動原則があつて、それをどのように達成できているのかを可能な限り客観的に捉えていくということが本検討会のアウトプットだと認識している。上位レイヤーで行動原則を定めてステイクホルダーに示し、その達成度をステイクホルダーに対して説明するために客観性を担保しつつも「DX推進指標とそのガイダンス」との整合性も取っていく必要がある。
- ✓ 日本においてもITシステムにおける外部評価の充実を早期に実施すべき。海外ではM&A等を行う際、前提条件としてITシステムがチェックされる。日本ではITシステムのチェックはあまりなく、外部からのチェックが弱い
ため経営者も含めてITシステムの意識が低くならざるを得ないため、外部評価を充実させないと企業側の意識が上がらない。
- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」との整合性を取るといっても、現在の「デジタルガバナンス・コード」の評価基準の量を考えると、外部のステイクホルダーは混乱する。企業としてどの項目をピックアップして外部のステイクホルダーへ説明するかという構造がしっかりできていれば非常に有意義なものになる。

(2) デジタルガバナンス評価体系について（案）に関する意見

- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」と「デジタルガバナンス・コード」の原則、項目、成熟度レベルはそっくり合わせてしまった方がよいのではない
か。何故分けたのかということと相関性は何かという問題が生じる。
- ✓ 例えば、カスタマーエクスペリエンスや製品イノベーション等の話は「DX推進指標とそのガイダンス」では詳しく語られていないため、「DX推進指標とそのガイダンス」以外にも、現在足りない部分は見直しを掛けながら幅広い視野で原則を捉えてもよいのではないか。
- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」が世の中に先に出ているとは言え、「デジタルガバナンス・コード」はステイクホルダーを意識しながら外部に向けたものであるため、「DX推進指標とそのガイダンス」に従う必要は全く、むしろ内容を絞り込んでよいのではないか。
- ✓ 原則の見出しが立っていない。現在の原則の中でも統廃合できる部分はあるように思う。見出しが決まると捨てる要素が決まってくる。これまでは網羅性を担保するという方向性だったが、取捨選択が必要ではないか。
- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」と必ずしも合わせなくてもよいという議論もあるが、可能な限り整合させた方が利用者側にとっては都合がよい。
- ✓ 原則を個々にリストアップするのではなく、構造的に捉えると原則の見通

しがよくなる。DX推進の流れやストーリーを構造的な図として盛り込んで
はどうか。

- ✓ 一番はじめの原則に、「2025年の崖を認識して、その克服のために～」と
いうような文言を加えてはどうか。「デジタルガバナンス・コード」とは
何のためということを入れるべき。
- ✓ 「DX推進指標とそのガイダンス」では、成熟度レベルは5段階あり、実際
にチェックする側の立場になって考えるとレベルの整合性は取る方がよ
い。成熟度水準の段階や格付制度は引き続き議論する必要がある。

(3) 定量的な数値目標に関する意見

- ✓ 足きりとして数値目標を出すのであれば、その根拠は重要。企業全体とし
ての割合は出せたとしても、企業内の取組の割合を出すのは相当大変なこ
とである。
- ✓ IT予算の中では、ラン・ザ・ビジネスとバリュー・アップの比率は8:2と
されているが、最近では事業部門の中でもデジタル関連予算を取得してい
る。ある調査では、IT部門の管轄外でのデジタル関連予算はおおよそ4割
とされており留意する必要がある。
- ✓ IT予算のラン・ザ・ビジネスとバリュー・アップの比率8:2という数字は
面白い。事業部門の予算を把握していなければ、比率は8:2にしかならな
いので、事業部門でどのような予算が取られていて、デジタル案件に取り
組んでいるのか把握しているともっと高い数字になるため、足きりとして
は面白い。
- ✓ 通常だと会計項目に入れたら、既存の科目の中に入る訳だが、「この予算
はデジタル予算に回している」ということを別途計上として把握している
ということが重要。
- ✓ 別途計上について、通常の原価計算の範囲で寄せ集めれば集計できる話だ
とやりやすいが、DXのために別途計上するとなると難しいのではないか。
- ✓ DXに関して言えば、比率を指標にするのはとてもリスクでやらない方が
よいのではないか。
- ✓ 一方で、デジタルガバナンス・コードの中で定量指標も取り込みたいとい
う意思もあるため、投資の比率を見ていくということをメッセージとして
出せるのではないか。
- ✓ ラン・ザ・ビジネスとバリュー・アップというような横文字ではなく、攻
めのITと守りのITという表現でもよいのではないか。
- ✓ 定量指標を設けることは重要だが、この指標DXに直結するのかという議論
も行う必要がある。

- ✓ 定量指標のアプローチの一つとして、全体の売上に占めるデジタル化の製品あるいはサービスの売上の比率が挙げられるのではないかと。ただし、業種・業態によって変わってくるので留意が必要である。
- ✓ 小売であれば、オムニチャネルとして小売店舗の売上とネット売上の比率が具体的にどうなっているのかということの相対比較は可能。
- ✓ DXの定義を社内向けプロセスの最適化と新規事業・サービスの創出に分けた場合、社内的な観点から言えばペーパーレス化は一つの指標だと考えている。どのように%で表すかは工夫が必要だが、DXの大前提は紙ゼロだと認識している。
- ✓ 数値目標については、DX前後で見たときの新たな顧客セグメントの増加や全体の売上に対してデジタル化の売上、業務の生産性等いくつか見方があると思うが、数値はおおよそで出してもよいのではないかと。
- ✓ 以前と比較してどうかという変化率の見方は有効。投資家向けであれば、一番有効な指標は財務諸表上の収益性、売上がどれだけ持続的に続くかという話になる。DX推進の際に個社レベルで重要とする指標は異なるが、ある程度代表的なものが出てくればよいのではないかと。
- ✓ コスト削減は守りと捉えがちだが、限界利益をどれだけ上げるかという観点でDXの指標としては重要。
- ✓ 数字の議論をするのであれば、生産性やイノベーションを実現するためのリードタイム等いくつかの指標を出してみて、何がフィットするかを議論してはどうか。

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