

デジタルガバナンスに関する有識者検討会（第5回）議事要旨

1. 会議の概要

日 時：令和元年8月20日（火） 14：00～16：00

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) 本検討会の目的及びデジタルガバナンス・コードの策定に関する意見

- ✓ これまでの検討会の中で「底上げ」という言葉が出てきたが、日本企業のIT化が欧米に比べて遅れているという事実があるため、それを日本企業全体として底上げすることが当面の「2025年の崖」の克服だと認識している。レベルを上げることに力点を置いた方がよい。
- ✓ 行動原則（デジタルガバナンス）が企業としてどの程度出来ているのかということの評価していく立て付けは重要であるが、投資家等の市場関係者が企業を評価するのは行動原則だけでなくアウトプットも評価するため、その両方が必要である。
- ✓ ビジネスの高度化・創出・変革を行う前に「2025年の崖」を克服することに力点を置きたいため、それに合わせて各種文言の修正が必要である。

(2) デジタルガバナンス・コード ～デジタルガバナンスの客観的評価軸となる行動原則～ に関する意見

- ✓ 各原則の整理や各種図表の挿入によって見通しがよくなったが、「デジタル戦略を推進するプロセスの実装」の原則名に変更してはどうか。他の原則と文言が重複するとメッセージが紛れてしまう恐れがある。
- ✓ 客観的にデジタルガバナンス・コードの内容を見る上で、本検討会関係者以外の第三者もしくは経営的立場の目線でチェックしてもらってはどうか。
- ✓ これまでの検討会を通じて、セキュリティという言葉がなくなっているが、やはりサイバー・セキュリティへの考慮は大変重要なテーマであるため、記載すべきではないか。
- ✓ IT・デジタル投資、効果のフォローに関するプロセスの話と分かるように、原則の記載ぶりは工夫が必要。
- ✓ 原則中の評価・改善の中に「企業の収益力・資本効率等」とあるが、IT投資の有効性や投資による効果のような表現に変えてはどうか。
- ✓ 原則中のDXを推進するための組織・人材の話に、社員全員のITリテラシー

等の話も盛り込んでどうか。

- ✓ 原則中にある「デジタル経営資源」というワードが用語集にないので、盛り込んでどうか。
- ✓ 定量的指標の閾値を設定するのは大変難しい。業種・企業等によってターゲットとする値は異なる。例えば、デジタルサービスの定義やガイドライン等を示すことが必要となるが、かなり難しいのではないかな。
- ✓ もし定量的指標を設定するのであれば、攻めと守りのIT予算の比率や社員数全体におけるDX要員の比率等があり得るのではないかな。ただし、IT予算比率と社員比率を除いては定量的指標を一律に設定するのは難しい。各社でどのようにDXを実現するかによって目指す指標は異なる。例えば、DXで実現する利益率といってもレガシーシステムを刷新してコストを削減して利益を出す施策や新たなサービスを創出して利益を出す施策も考えられ、それぞれで目指す指標は異なる。各社の施策に応じた指標をマイルストーンとして各社個別に設定させて、個別にフォローさせる方がよいのではないかな。
- ✓ コーポレートガバナンス・コードでは、定量的指標に関してComply or Explainの考え方で妥当性を評価している。（必ず定められた数値に達していなくても企業として説明できればよく、）様々な定量的指標や具体的数値を出すより、コーポレートガバナンス・コードに考え方を合わせた方が、親和性があるのではないかな。
- ✓ 各原則の概要と原則内の観点は整合性を取るべき。
- ✓ 「2025年の崖」の克服を行うためにも、DX減税等の措置を検討していただきたい。「2025年の崖」を考えた際、レガシーシステム刷新は重要であるが、付加価値を生まないシステム刷新に対して、経営者として投資することが難しいため、後押しするような工夫が必要である。
- ✓ 原則中における新たなデジタル技術獲得のための戦略について、日本ではRPAは2～3年前から普及しているが、米国ではERPが普及しているためほとんどRPAは使われていない。日本において、間違った使われ方で新技術が普及する恐れがあるため、その新技術は本当に必要か・正しいかを判断することが重要である。
- ✓ 原則中の企業文化の変革について、「別会社にする」という表現はかなりリスクである。従来から日本企業のIT部門は分社化（企画は社内、開発は社外）を行っているが、DXにおいてもDX部隊は社内、基幹システム部隊は社外というケースがあり、連携しないと必ず失敗するため表現の配慮が必要である。
- ✓ DXはデータ利活用が重要であるため、データの重要性やガバナンス、デー

タ戦略を盛り込んではどうか。

- ✓ 過去にROE8%が提言された際、大きな議論となったが今では全業種の定量的指標となっている。インパクトのある数字を出すのであれば、業種が異なっても議論が起こること前提で数字を出す意味はある。
- ✓ 格付を行う場合、定量的指標を定義する厳密性・ルールがあることが大前提であり、定量的指標を設定するのであれば、実務的に耐えられる判断基準等を設定する必要がある。

(3) デジタルガバナンスの評価に関する意見

- ✓ リスクのコントロールの中にコンプライアンスの内容が入っているが、コンプライアンスをリスクと捉えるとDXとのバランスをとる上で齟齬が生じるため、代わりにサイバー・セキュリティ等の文言に変更してはどうか。
- ✓ 用語集について、「技術的負債」のような投資家等があまり認知していない用語を追加してはどうか。また、他の用語集についても本資料にとって明快な文言で記載してはどうか。
- ✓ 「IT戦略」と「デジタル戦略」の文言を統一してはどうか。

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