

第1回企業価値向上に向けたデジタル・ガバナンス検討会 議事要旨

1. 会議の概要

日時：令和6年6月12日（水） 10時00分～12時00分

場所：経済産業省会議室及びオンラインによるハイブリッド会議（Teams）

2. 議事要旨

○ デジタルガバナンス・コード自体に関すること

- ・価値協創ガイダンスのDX版のようなものができそうな気がする。
- ・経営者を引っ張り出して、DXマターを経営マターにするのはすごく大事なこと。
- ・コードの書きぶりについて、DXが遅れているから行う、というネガティブなものではなく、企業価値を高めた明るい未来のために経営者はDXを実施すべきであり、そのためにコードがあるとして欲しい。
- ・DXは価値創造経営の王道であり、ITの世界ではなく経営の表舞台に持っていきたい。
- ・企業は人材を投資として認識できるようになった一方、デジタルについてはその認識がまだできていない。人材版伊藤レポートに経営戦略と人材戦略の一体化とあるが、DX戦略も一体化の中に入れ込んでいくことを大きく打ち出すのがポイント。
- ・SXはサステナビリティ経営に向けた変革、GXもグリーンに向けた変革だが、DXはデジタルに向けて何かやるわけではなく、企業の戦略を実現するためにどうやってデジタルをドライバーにしていくか。これは経営戦略に人的資本の有効活用を狙いとしている人的資本経営と同様の性格・位置づけになる。
- ・経営としてDXに取り組むための様々なエッセンスや要素は、コードに既に含まれている一方、我々が意図したような形で経営者に理解してもらえていない表記になっているのではないか。
- ・人材版伊藤レポートが出て、人材について対話する内容が企業と投資家で認識したように、サイバーセキュリティを含め、デジタルについても、投資家が参照できる指針があればいい。
- ・各企業における、投資家、アナリスト、メディアを対象にしたDX説明会などで、デジタルガバナンス・コードのポイントや重要性を完結にまとめた標準資料を活用するようにすると、デジタルガバナンス・コード自体の認知度も広がるのではないか。

○ デジタルガバナンス・コードの名称・構成に関すること

- ・コードの名称は変えた方がいい。デジタルという言葉が入っていると、経営者が自分ごとにつまえない。コード名称の前に、「価値創造経営実践のための」などの枕詞をつけるのはどうか。
- ・名称に「コード」とつくとも、やらされている感や規制感が出てしまう。DX認定やDX銘

柄はブランド価値が高いので、こうしたものを進めてもらうために存在している、という形で進め方を考えるべきではないか。

- ・デジタルガバナンス・コードの名前は残してもいいのかもしれないが、何か副題をつけるのも1つではないか。
- ・名称については、デジタルガバナンス・コードに取り組むことのメリットをアピールしていくことが大事ではないか。例えば、DX 認定の価値等をいかに上げていくのかというのが一番直近の取組ではないかと思う。
- ・デジタルガバナンス・コードの名称に枕詞を付ける方法もあるが、目的や重要性が一目で伝わるように、デジタルガバナンス・コードの名称自体を変更する可能性はないか。
- ・人材版伊藤レポートの3つの視点（①経営戦略と人材戦略の連動、②As is-To beギャップの定量把握、③企業文化への定着）のキーワードを盛り込み、より分かりやすく記載することが重要。
- ・記載している項目数も増えてきたことで、比較的いろいろなレイヤーのものがバラバラに入っている感覚もあるので、これを機会に少し並び順だったりとか、表記のレイヤーのレベルだったりをもそろえたとともに、経営者がより読みやすいようなものに少し文言の修正をしていくべきではないか。

○ 企業の情報開示に関すること

- ・経営資源の面で人が希少価値になってくると、機械化、自動化の省力化投資等の競争環境を整えた企業を評価する環境づくりが必要であり、そのために、機械化・自動化にどれだけ投資しているのか、人の労働時間をどれだけ削減できているのかという企業の情報開示をDXと絡めて求めていくことが重要。
- ・日本の事業会社はITを経費として捉える意識がまだ強く、投資として捉えられていない。人手不足、生産性の低下、事業継続の危機に対して、DX投資を思い切って行い、成長に結びつけるという姿勢を企業が見せることが重要。例えば、生成AIに関しても活用できなければ、もはや生き残れないという観点からIT投資としてこれぐらいしますとといったことを経営者が投資家にアピールすべき。
- ・問題提起のような形でサイバーセキュリティと生成AIについては、やや強めのトーンで何らかの企業としての取組の開示を求めるというのは1つのアイデア。
- ・DXへの真剣さを示すために、企業はIT投資の金額・中身や人材投資の中身等の無形資産を量的に開示する段階に来ているのではないか。
- ・投資額は公開したほうがいいと思うが、投資家やアナリストは、数字に反応して、投資額に対するリターンの説明を求める傾向が強い。公開の際には、数字だけではなく、十分に背景や状況に言及する必要がある。DXは、変革のXの推進が重要であるが、短期的な成果を求められた結果、いわゆるデジタライゼーションに分類される、すぐに効果が出るテーマだけに安易に傾かないように注意が必要。

- ・投資額等の数字がひとり歩きするとよくない。例えば、人的資本も最近 ISO や資本 ROI を開示しているが、投資の成果にかなりタイムラグがあり、それだけだと非常に難しくなると思うので、むしろストーリーのほうが大事。

○ デジタル人材の育成・確保に関すること

- ・社内の育成については、役員クラス、部長クラスをいかに効果的に巻き込むかが課題。
- ・自社に合わせた教育を行うためにカリキュラムと教材を自前で用意しているが、教材のタイムリーな更新を一社で実施するのは困難であり、人材育成の部分については企業間連携が必須。
- ・DX 先進企業では、獲得したデジタル人材のキャリアパスや昇進をどうするかが課題。データストラテジストなど、デジタルスキル標準で分類している人材類型は、昇進の裏づけのために使うことがとても重要なため、デジタルスキル標準に定義されたデジタル人材がまさにプロフェッショナルであると色々な形で見せていって欲しい。特に認定制度や資格制度みたいなところまでいくといい。
- ・ビジョンを実現するためのデジタル技術を使った戦略を具体的に落とししていくビジネスアーキテクトが重要で、経営者自身がそれになることが重要。
- ・デジタル人材育成という言葉が極めて表層的で、どういう人を育てるのが日本の DX の発展のために最も重要なのか、という論点が欠けているのではないかな。
- ・今の学生は就職先にどのような育成プログラムがあるのかに関心が高いため、就労者予備軍や就職したい方もステークホルダーに含み、人材確保のための情報開示を行う必要があるのではないかな。
- ・CDO については、企業によって立ち位置が大きく違うが、経営会議等の経営の意思決定の場に入っているかが重要。
- ・CDO は業務変革を任されていても変革する権限が与えられていないことがある。IT 担当の役員がデジタルガバナンス・コードをしっかりと進めていきたいという話をしているも、経営企画、社長と進んでいく中で形骸化されている。DX 銘柄や認定の際に、しっかりと CDO の権限が定着しているところを褒めていく仕組みが重要。

○ ガバナンスシステムに関すること

- ・取締役会の役割は重要で、取締役会がどのようにモニタリングしているかは DX においても大事な視点。
- ・サイバーセキュリティをどう扱うかは、一つの論点。
- ・デジタルガバナンス・コード自体を企業 DX の促進材料とするスタンスに立つと、従業員や経営者が IT を安心して使える環境を作る、という表現でサイバーセキュリティ分野に関する発信を書くのは、このコードらしいと感じる。
- ・サイバー攻撃は一瞬にしてダメージを被る点では非常に無視できない大きな課題なの

で、コード内で問題提起のような形で入れておくのは重要。

- ・デジタルガバナンス・コードとして、サイバーセキュリティ等のリスクの観点も分かった上で経営陣はマネジメントする必要があるが、コードを前向きに使っていただきたいという趣旨は忘れないことが重要。

○ その他

- ・労働供給制約の社会が顕在化し、生産性を革新的に高めるようなビジネスモデルやビジネスプロセス、マネジメントを開発していく必要がある中で、労働生産性や労働付加価値の向上は、改めて DX の方針や目的としても明示していいのではないかな。
- ・AI 技術のコモディティ化に伴い、現場の創意工夫によるイノベーションが生まれていくため、日本のカイゼン活動のような現場発の DX 推進という観点を入れてもいいのではないかな。
- ・DX 銘柄の評価について、サイバーセキュリティなどの事業リスクに対しての DX 利活用といったものを今回は点数を大きくする等、ベストプラクティスが集まりやすいような採点の基準や方法にするのはどうか。
- ・同業だけでなく、サプライチェーン関係の企業など、中小企業も含めデータ連携を起点として企業間連携を加速することは、日本全体の底上げ、産業の底上げのためには非常に重要。
- ・近年大きなシステム障害が多く発生しており、レガシーシステムの刷新について強調すべき。

以上