

第2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27日（木） 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

○ 経営者に対するコード内容の理解促進に関すること

- ・SX と繋げるのが重要。SX 版伊藤レポートには、人的資本可視化指針が入っているが、DX は入っていない。SX 版伊藤レポートの実践編のところに DX が繋がられるような、企業価値に不可欠なものと位置付けることが重要。
- ・企業にどうすべきか、ヒントを与えるガイダンスとして使われるべきではないか。今は中身が金融庁のコーポレートガバナンス・コードのような表現となっているが、もう少し説明が必要なのではないか。例えば、戦略の箇所のうち、ステークホルダーに示していくべきという部分については、なぜ必要なのかという説明がない。分からない人向けに図表があってもいいのではないか。
- ・経営者が DX を考える際の指南書としての位置付けを明確にして、分かりやすく編集し直すことは賛成。当初は DX の概要を示し、投資家とのコミュニケーションをしっかりとすることを踏まえて策定したと思うが、より具体的な実践書としての意味合いが強くなってきており、そうした編集を加えていく必要がある。
- ・柱立てについて、経営の一連のプロセスを示すものに変えたほうがいいのではないか。例えば、1 番はビジョンとビジネスモデルのデザイン、2 番はデジタル技術を活用した戦略策定、3 番は IT システム・デジタル技術活用環境づくり、4 番は戦略実行のための人材育成と組織づくり、5 番に戦略推進指標の設定とモニタリング。6 番でガバナンスシステムの構築とステークホルダーコミュニケーションといった形で、経営の主要な取組テーマとして、しっかりと明記する方がいいのではないか。
- ・戦略の中に人材開発とデジタル技術活用環境の整備が含まれているが、3 つに分解し、戦略 1 つ、人材開発 1 つ、環境整備 1 つという形でそれぞれ個別に柱とするのが良いのではないか。
- ・戦略が、一連の中でもより重要になってきていると思い、デジタルのポジティブな面のみならず、リスクも管理する側面も入れると、リスク面の戦略性がより強調される形になるため、戦略の中にリスクを強調したものもしっかり入れたほうが良いのではないか。リスクを判断する側面のあるモニタリングにも戦略が必要。
- ・人材開発に関しては、経営者の重要性を改めて強調する必要がある。現在の取組例にも経営者のコミットメントは入っているが、より重要になったという意味では順番を上上げる、記述を少し、具体的に強いものにする、などを考えてもいい。

- ・デジタルガバナンス・コードは、多くの企業の DX 推進を前向きに支援するという原則を踏まえると、精緻な指標や IT 投資額の情報開示などに対応するだけで企業に相当なコストとなるため、戦略のストーリーとしての開示やそれに対する進捗報告までを求め、細かい話はこのコードには入れない方がいいのではないか。コードの趣旨と、実際の項目のバランスはぜひ検討してもらいたい。
- ・全体として、デジタルという言葉の記載が多すぎる。「加速度的に発展してきたデジタル技術を重要な経営資源として、自分ゴト化して捉えない経営は有り得ない」という強いトーンで記載し、その後はデジタルという言葉あまり使わない方がむしろ経営者にインパクトがある。
- ・人材版伊藤レポートの Not this、But this は IT に置き換えることができる。今回のコード改訂を機に、デジタル技術版の伊藤レポートのような形として、人的資本経営と DX が車の両輪になるように持っていくと、面白いインパクトが生まれるのではないかな。実際、IT を経営の力として活かしている経営者は人材投資にも熱心。
- ・人材版伊藤レポートや人的資本経営コンソーシアムは、すごく大きな効果があったと実感しており、人材版伊藤レポートの Not this、But this について、記載を IT 部門と読み変えれば全く同じことが起きて、そのような変化を今回の見直しの際に促すのが最大のポイント。
- ・デジタルガバナンス・コードを策定した時に一番効果があるように見えたのが、コーポレートガバナンス・コードであり、確かに 2015 年以来、実際多くの企業がコンプライ・オア・エクスプレインという形で突きつけられて対応が進んだが、コーポレートガバナンスもコモディティ化し、必須要件として当たり前となっているので、変革を促すために、人材版伊藤レポート等をベースに見直す方が今回はふさわしいのではないかな。
- ・DX を経営ゴトにするためには、DX の効果を経営者に近づけた 2 つのカテゴリー（顧客提供価値の向上と経営リスクの最小化）で伝えるのが良いのではないかな。
- ・3 つの視点の 2 つ目で挙げている「As is-To be ギャップの定量把握」について、To be は会社によって違うことに加え、時間や技術の進展で変わっていくため、伝え方が難しいのではないかな。As is-To be よりも、顧客提供価値の向上と経営リスクの最小化について、効果がどのくらい出るかのポテンシャルを定量的に把握するためのガイドラインという方が、企業は取り組みやすいのではないかな。企業の規模に応じて、項目やそれを把握する数字の種類を挙げながら、定量的な効果があるということがまとめられると良いのではないかな。

○ 「デジタルガバナンス・コード」の名称変更に関すること

- ・ガイダンス的な意味合いを出しつつ、SX との繋がりを示すためには、「DX 版伊藤ガイド（レポート）」などがいいのではないかな。
- ・デジタルガバナンス・コード 3.0 という副題は残す一方で、事務局案は定着しやすいも

のと考ええると少し長いので、「企業価値向上のための DX 経営ガイドライン（DX 経営指針）」などとコンパクトにすると、「DX 経営ガイドライン」という愛称で伝わりやすくなるのではないかな。その際には、DX 経営とは何かということを定義つける必要がある。例えば、「企業がビッグデータ等も含めたデジタル技術を活用して、業務プロセスの改善にとどまらず、製品やサービスビジネスモデルの変革や、それを踏まえた企業組織文化の改革にまで踏み込み、競争力を高めていくこと」といったような、しっかりとポジティブな側面を打ち出すことが、経営者の動機づけに繋がるのではないかな。

- ・デジタルガバナンス・コードの継続性を考慮すると、名称は保ったまま副題に付け加えるのが良いのではないかな。経営者や企業価値向上などのキーワードを入れつつもう少し短い方が良い。DX という言葉の理解は千差万別であるため、デジタル活用ぐらいの方が良いかもしれない。
- ・名称案の「企業価値向上のための DX 経営ガイドライン」は凄く良い。サブタイトルとしてデジタルガバナンス・コードを付けるのが良いと思う。
- ・ある程度デジタルガバナンス・コードの名称は浸透しているので、完全に無くすのは惜しい。効果を促すのであれば人材版伊藤レポートのようにバズワードを活用するのは良いが、人材版伊藤レポートと同様、経営の柱として人的資本経営と DX の内容を入れているのであれば、タイトルはある程度見直すだけで浸透していくのではないかな。
- ・名称は大きく変えなくてもいい。DX は手段だが、デジタル経営は目的なので、2 文字入れた「デジタル経営ガバナンス・コード」でも大分違う。また、汎用性や他の人材等の話と整合性が取れていること、実行可能なものであることを伝えるためには、ブランドである伊藤レポートという言葉を入れるのはマストな気がする。
- ・デジタルガバナンス・コードの「コード」という言葉は重く、まさに規範という意味合いをはっきりさせた方が、実際ブランド価値も上がるのではないかな。情報処理促進法に基づき、定期的に更新することだけでも普通のガイドラインよりは重みがあること、少なくとも自分の周りではかなり浸透し始めていることを考慮すると、デジタルガバナンス・コード 3.0 をタイトルにして、副題として中身の説明を加える方が連続性もあって良いのではないかな。

○ 積極的な開示による、投資家の DX に対する関心の向上に関すること

- ・経営者に受け入れられ、企業が開示するようになってはじめて投資家も見ることになるため、総論①②を実施することが結果的に投資家への訴求に繋がっていく。
- ・ガバナンス上の観点からスキルマトリックスの開示は、改めてここで強調してもいいのではないかな。
- ・DX の X の大きな変革をやっけいこうとすると、短期的ではなく中長期的な話も多くあるので、うまく開示することが重要。
- ・DX の説明会をメディアや投資家に対して行っているが、まだまだ DX に対する誤解や理

解不足がある。1社だけでこの状況を改善するのは難しいので、できるだけ多くの企業が同様の取り組みで連携する必要がある。

- ・情報開示に関連して、外部の監査会社から、デジタルガバナンス・コードに記載されている項目について聞く流れができれば広まっていくのではないかと。現状では、社外監査は、サイバーセキュリティとレガシーシステムについては厳しく質問されるが、デジタルによる変革やデジタル人材育成などの攻めの投資の部分は触れられず、IT投資をコストと認識していると思われる。
- ・株式市場を通じて、企業のガバナンスや経営のレベルを上げることは、重要な戦略ではあると思いつつ、中小企業にとっては、「投資を目指した…」という書き方が前面に出すぎると、自分とは関係ないと思ってしまうので、表現には注意が必要。
- ・経営層や現場にとって、開示するとなったら、何かやらないといけないという動きは必ず出るので、今回トップダウンのような形で伝え、ある程度やらされ感からでも始めてもらうことは、施策としては有効と思っている。

○ デジタル人材の育成・確保に関すること

- ・デジタル人材の育成・確保を進めるに当たっては、DX施策だけではなく、どのように実効性を高めていくかについての開示が重要。
- ・DXを推進するに当たっては、どのくらいの人数を確保する必要があり、どのような教育をするのか、現在どのような状況にあるか、など、デジタル人材についての As is-To be ギャップを定量的に示していくことが投資家への訴求に繋がるため、人材版伊藤レポートのキーワードを明確に入れていくことが大事。
- ・デジタル人材を柱として位置付けていくということについては賛成。
- ・デジタル人材を切り出して、焦点を当てるのは賛成。人材ポートフォリオやリスク、三位一体労働市場改革、ジョブ型等の今議論されている大きな人的資本経営の流れを見ながら、特にデジタル人材においてはここが重要、というように作っていくと刺さりやすくなるのではないかと。
- ・DXは自社だけでできるものではなく、また、自社だけだとスピードも遅くなるので、外部リソースをどうやって活用していくか、パートナーとどのように組んで役割分担していくかというパートナー戦略も重要。
- ・デジタル人材の育成確保のフレームは事務局案で良いと思う。以前からデジタルガバナンス・コードの中で「組織づくり・人材・企業文化に関する方策」は全体をまとめすぎており、人材のケイパビリティの問題と組織のマチュリティの問題が全て同じ箇所に書いてあるのは乱暴だと思っていたので、デジタル人材を独立させる流れは賛成。

○ 企業間のデータ連携に関すること

- ・データ連携は1つの手段であるが、企業価値を上げていこうとすると、今や一企業で出

来ることには非常に限りがあり、企業間の協創や協調が不可欠であるが、日本の場合、メンタリティやカルチャーの問題で、自前主義やデータ提供に消極的でクローズになりがち。中小企業の大部分はデジタル化が遅れており、大企業だけデジタルが進むとその間の格差が広まるため、中小企業に対して大企業がデジタル化を支援する活動に対しても評価する仕組みが必要。

- ・顧客提供価値の向上に関するデータ連携は企業の競争力に深く関わってくるので、なかなか進まないと思うが、経営リスクの最小化の部分は情報を持ち寄ってできるのではないかな。例えば、業務上の事故のデータは件数が少なく、それぞれの現場でそれぞれ違う理由で発生し、1社だけではビッグデータにならないため、大変意味があることではないかな。
- ・例えば、石油化学プラントの安全対策は複数社でデータを持ち寄って実施しているが、そのような対応ができる部分は日本の製造業には結構多いと思う。他にも定期修繕などは、ノウハウ、経験値、技術を複数社で連携することによって、スピードやクオリティーが上げられる領域。
- ・競争領域についても、各社で共通する部分が多くあるので、そのようなところは連携した方がいい。コア事業に係る重要な領域もデータ連携していかないと、世界と比べると非常に厳しい状況になるのではないかな。
- ・企業間のデータ連携については、事務局案に違和感がある。企業内のデータを活用した経営が行われてないからデータ連携が進まないとあるが、必ずしもそうではなく、むしろ日本企業が協調すべきところは協調する、競争するところは競争するというメリハリがつけられないからではないかな。

○ サイバーセキュリティに関すること

- ・リスクの観点を戦略に含めて、しっかりと明示していった方がいい。
- ・サイバーセキュリティがビジネスに与える影響は前よりも大きくなっており、また、アナリストも企業の対応に今年度から相当関心を持っている。リスクという点で、ある程度焦点を当てるべきではないかな。
- ・デジタルガバナンス・コードを策定した頃と比較しても、サイバーセキュリティは、最近大きな問題になってきているのは事実。取組例として、話に上がったシステム監査やセキュリティ監査などの第三者監査を入れてもいいのではないかな。リスクマネジメントは一人称だけでやると弱すぎる、もしくは強すぎてしまう傾向があるので、外部の第三者から客観的に見てもらうことは有効だと考える。

○ DXにおける取締役会の役割に関すること

- ・ガバナンスと言われると、投資家目線では取締役会の働きを連想するため、取締役会がどう経営陣を監督するか、がガバナンスシステムでは連想されるが、現在のデジタルガ

バナンス・コード2.0においては、経営者が主語で始まる記載がある。投資家目線で見るときは、ガバナンスの部分が誤解を生む可能性がある。コードは中小企業も対象となっているため、どのように切り分けるかが重要。

○ レガシーシステムの刷新に関すること

- ・技術が古いからというアプローチでは進まない。会社は今どうあるべきかというビジョンを徹底的に突き詰めれば、レガシーシステムのままではいけないとなるため、レガシーシステムの刷新は、技術の話だけでなく、まさにDXの枠組みの中で捉えるべき。
- ・レガシーシステムを使い続けても大丈夫なものもあると思うので、何でも刷新すればいいのではなく、点検することの重要性を記載すべきではないか。
- ・レガシーシステムは言い方を変えれば物持ちがいいとも言えるが、断捨離はしなくてはならない。
- ・元々のデジタルガバナンス・コードの記述には「技術的負債」ということが書かれているが、問題はそこだけではなく、システムがブラックボックスになっていること。開発をどこか外部に丸投げし、そことの関係が切れてしまった、あるいは作った人がいなくなってしまうため、システムを作ったときのノウハウが知見として企業中に管理されていないことが、今起こっている現象。技術だけではなく、マネジメントも含めて今後再レガシー化しないような環境にすることを書き込めるといい。

○ その他

- ・価値という言葉が難しい、という経営者が多いので、価値という言葉について補足して、「価値とはお客様が喜ぶこと」という表現の仕方もあるのではないかな。
- ・価値という言葉の意味は、顧客の価値も含まれるが、投資家から見ると、価値は企業の将来のキャッシュフローがどう上がっていくかという企業価値のこと。価値について記載する場合は、顧客価値など、何の価値かということを明確にして書く必要がある。
- ・ITやシステムが得意な現場の人が自主的に作っているシャドーITがネットに繋がっていたり、社内のデータを参照していたりすることで、不良債権になっているケースがある。シャドーITを全部見つけて、使うものとやめるものを整理せずに、放っておくと大きなリスクになっていく。
- ・シャドーITのような、現場で開発する機会が増え、統制がとれてなくて思わぬ事故に繋がっていくケースは増えてきているので、会社の管理体制は大きなポイント。

以上