

第3回 企業価値向上に向けた デジタル・ガバナンス検討会

令和6年7月商務情報政策局

これまでの検討会における委員コメント:総論(1/8)

(デジタルガバナンス・コードの位置付け①)

- 価値協創ガイダンスのDX版のような形が望ましいのではないか。
- DXが遅れているというネガティブなものではなく、**企業価値を向上させた、明るい未来のために経 営者はDXを行うべきであり、そのためにデジタルガバナンス・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ではなく経営の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戦略も経営戦略との一体化を大 きく打ち出すのがポイントではないか。
- 経営としてDXに取り組むという様々なエッセンスや要素は、既にコードに含まれている一方、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。
- 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するわけではなく、企業の戦略を実現するためにどのように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。

これまでの検討会における委員コメント:総論(2/8)

(デジタルガバナンス・コードの位置付け②)

- 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が繋げられるような、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。
- 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と車の両輪になる 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。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。

これまでの検討会における委員コメント:総論(3/8)

(デジタルガバナンス・コードの位置付け③)

- 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。
- 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。
- 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**。 As is-To beよりは、**顧客提供価値の向上と経営リスクの最小化について、効果がどのぐ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**。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。

これまでの検討会における委員コメント:総論(4/8)

(デジタルガバナンス・コードの構成①)

- 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。
- 記載している項目が増え、様々なレイヤーがバラバラと入っている感覚。**これを機に並び順や表記 のレイヤーのレベルを揃え、経営者がより読みやすいものに文言修正**をするのは必要ではないか。
- 「成果と重要な成果指標」「ガバナンスシステム」にも注力してもらうよう、**細分化することで、具体 的な取組や市場への情報発信がしやすくなる**のではないか。
- DXを通じて企業価値向上に繋げていく施策を細分化し、企業の価値、ステークホルダーにとって <u>の価値、KPIの設定、進捗の評価、それぞれの施策についてブレイクダウンして解像度を上げて</u> <u>議論</u>し、それらの望ましい方向性をコードに落とし込んでいく進め方が良いのではないか。
- <u>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</u>。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・デジタル技術活用の環境づくり、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。

これまでの検討会における委員コメント:総論(5/8)

(デジタルガバナンス・コードの構成②)

- 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つ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に上げる、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は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をあまり使わない方がむしろ経営者にインパクトがある。

これまでの検討会における委員コメント:総論(6/8)

(デジタルガバナンス・コードの名称①)

- **デジタルガバナンス・コードの名称は変えた方がいい**。デジタルという言葉により、経営者が自分ごとに捉えない。現在の名称の前に、「価値創造経営実践のための」などの枕詞を付けるのはどうか。
- 「コード」とつくと、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、DX認定やDX銘柄を進めてもらうものというような表現はどうか。
- デジタルガバナンス・コードの名前は残し、<u>副題を付ける</u>のもいいのではないか。
- 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する名称が大事ではないか。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。
- 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。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。
- 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。

これまでの検討会における委員コメント:総論(7/8)

(デジタルガバナンス・コードの名称②)

- 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。
- 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。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。

これまでの検討会における委員コメント:総論(8/8)

(投資家への開示の重要性)

- 投資家との会話について、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、デジタルの部分についても参照できる指針があればいい。
- 投資家への説明会を行う機会があるが、**投資家との質疑応答の際に、これはデジタルガバナン** ス・コードのこの点の取組であると説明できるものであると、コード自体も広まるのではないか。
- 企業はDXの戦略は綺麗に描けるが、**実際にどうやっていくのかという実効性の部分が課題**(例えば、どんな人材が必要で、どのように育てていくかが明確ではない)。
- 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、「経営者に対するコード内容の理解促進」と「デジタルガバナンス・コードの名称変更」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。
- 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。

これまでの検討会における委員コメント:各論(1/5)

(デジタル人材の育成・確保①)

- 自社のビジョンを実現するために、デジタル技術を使った戦略を具体的に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。
- **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**。データストラデジストなど、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重要なため、プロフェッショナルであると色々な形で伝えて欲しい。特に認定制度とか資格制度みたいなところまでいくといい。
- 今の学生は就職先の育成プログラムに関心が高いため、**自社に就職したい方もステークホルダー** として含み、人材確保のための情報開示を行う必要。
- 社内の育成については、**役員クラス、部長クラスをどのように巻き込むか**が課題。
- 自社に合わせた教育を行うために教材を自前で用意しているが、時代の変化に伴う更新が困難であり、1社だけで進めるのではなく、人材育成の部分について企業間連携ができるといい。
- 実際に人手が掛かっているのは事前のデータクレンジングで、こういうところを生成AIやツールなどで 処理が出来る人材も必要。
- 自社にとってどのような人材が必要なのかを明確にして、その人材をどのように育成・確保していくのか計画が大事。ただし、ガバナンスの観点では、人材は、組織づくりと企業文化と強く連携しており、人材だけ切り出すよりはこれらを連携させて進めていく方が大事。

これまでの検討会における委員コメント:各論(2/5)

(デジタル人材の育成・確保②)

- 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キル、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。
- 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。
- 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に入っているかが重要。
- <u>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</u>。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ても、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。

これまでの検討会における委員コメント:各論(3/5)

(企業間のデータ連携)

- 同業だけでなく、サプライチェーンや中小企業を含めたデータ連携などの企業間連携は、日本全体の底上げ、産業の底上げのためには非常に重要。
- 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。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。
- 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。本当に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。
- 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**。

これまでの検討会における委員コメント:各論(4/5)

(サイバーセキュリティ)

- デジタルガバナンス・コード自体を促進材料とするスタンスに立つと、<u>従業員や経営者が、ITを安心</u> して使える環境を作るというような表現で、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。
- 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。
- 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はあるが、**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**。
- 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。
- 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。
 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。

これまでの検討会における委員コメント:各論(5/5)

(取締役会)

- 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。
- が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。投資家目線で見たときは、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)

- 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。
- 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。
- 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、<u>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</u>。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ったため、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。<u>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</u>。

デジタルガバナンス・コードの改訂方針(案)

● これまでの検討会の議論を踏まえたデジタルガバナンス・コードの改訂方針は以下のとおり。

事務局改訂方針(案)

〈名称〉

1. デジタルガバナンス・コードの名称を変更 ※第4回検討会にて議論予定

<序文>

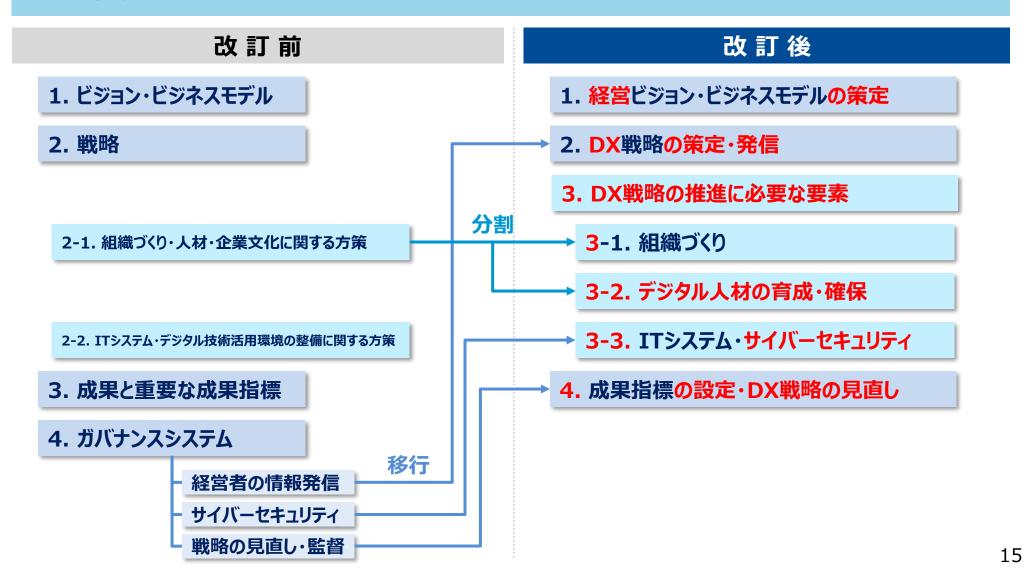
- 1. 序文について、企業価値向上に焦点を当てた経営者向けメッセージとして大幅見直し
- 2. 「DX戦略に求められる3つの視点」を追加(人材版伊藤レポートの3つの視点と整合)

<本文>

- 1. 柱立ての名称・構成を見直し、経営者への伝わりやすさを重視
- 2. 経営におけるデータ活用、データ連携の重要性を強調
- 3. デジタル人材の育成・確保の重要性を強調
- 4. サイバーセキュリティの重要性を強調
- 5. その他、各項目において適宜必要な見直しを実施

デジタルガバナンス・コードの柱立ての見直し

● デジタル人材を新たに柱として記載、ガバナンスシステムの各項目については関連する柱に移行した上で、各柱の名称を見直し。



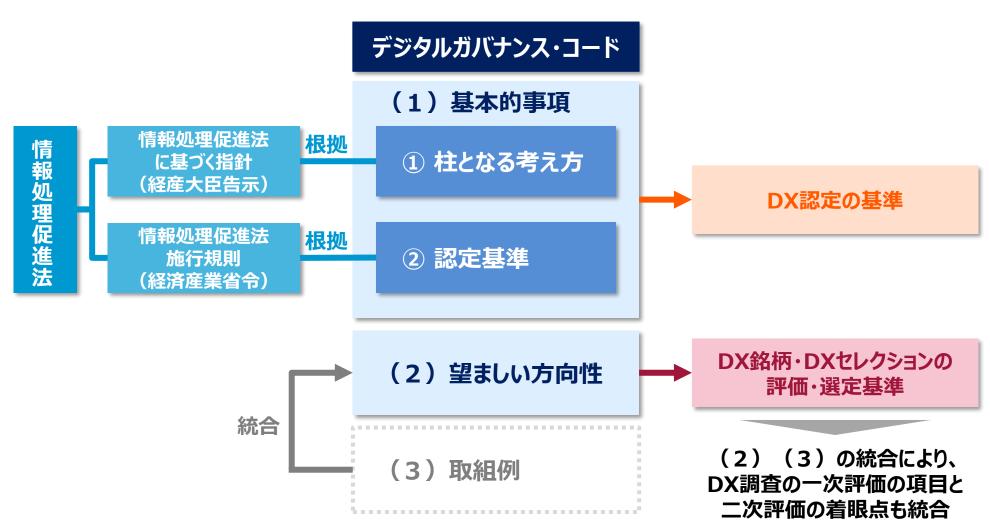
DX戦略に求められる3つの視点

● 人材版伊藤レポートを参考に、DX版の3つの視点を作成し、各柱立てとの関連を図示。



デジタルガバナンス・コードの構成の見直し

■ コードを簡潔にし、分かりやすくするため、記載内容が類似している(3)取組例を (2)望ましい方向性に統合し、項目を精査。



(参考) 企業価値貢献についての考え方

デジタルトランスフォーメーション調査 (DX調査) 2024 (2023年11月) より抜粋

企業価値貢献は、デジタル技術を用いた

「A.既存ビジネスモデルの深化」および「B.業態変革・新規ビジネスモデルの創出」の2つに分けます。

→「A.既存ビジネスモデルの深化」よりも、「B.業態変革・新規ビジネスモデルの創出」をより高く評価します。

外部 (顧客・ステークホルダー・社会)

A.デジタル技術を用いた 既存ビジネスモデルの深化

- 顧客との関係の強化、新地域、新セグメントへの展開、商品・サービスの質改善等により、 既存の事業ドメインを変えずに収益における成長を目指す 取組
- 業務そのものの自動化・不要化、働き方の変革等により、 革新的な生産性の向上を目 指す取組

B.デジタル技術を用いた 業態変革・新規ビジネスモデルの創出

これまでになかった価値を創出したり、これまでに存在しなかった顧客・市場を創造することで、新たなビジネスモデルを実現したり、新たな事業分野へ進出する取組

自社・業界にとって 新しい事業の探索

上記の取組を実現させるため の革新的な生産性向上の取 組

内部 (社内)

18

既存(中核) 事業の深化