

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 議事要旨

1. 会議の概要

日時：令和6年7月24日（水） 10時30分～12時30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

○ 序文に関すること

- ・このデジタルガバナンス・コードは、「DXをするとこんな良いことがある」と伝える日本企業への招待状としていくべきであるが、序文の記載内容がまだ招待状のレベルに至っていない。序文の内容で、経営者がDXに取り組むかが決まるので、序文の部分についてはより良い記載にしていきたい。
- ・招待状という立ち位置にするのは素晴らしいと思う一方で、まだDXの招待状が必要なのかと思う部分もある。デジタル技術がここまでコモディティになったことで、使う企業と使わない企業との差が出ることは自明であり、使わないという選択肢はもはやないと思っている。DXの必要性を説得するというよりは、DXが不可避であることを主張すべきではないか。
- ・招待状は、デジタル技術への招待状ではなく、「この世界に入ってくると、あなたの会社は新たな価値を見出すことができ、それをデジタル技術で実現できる」というような、トランスフォーメーションへの招待状とするべきではないか。
- ・デジタル技術がこんなにも発展している中で、デジタル技術を使わないとジリ貧になることを伝える一方で、デジタル技術を使うとこういった世界が実現できるという二つのメッセージがあった方がいい。
- ・コードを策定した当時と比べて、DXに取り組んでいる企業とそうでない企業で明らかに格差が生まれている今、ホラーストーリーの典型になってしまうが、DXが遅れていることに対して危機感を持つべきというエッセンスがあっても良い。
- ・デジタル技術をうまく活用し、DXにより飛躍できる企業もあれば、DXに取り組んでも停滞してしまう企業もある。
- ・DXを他者から言われて実施している企業は、投資はするが、取組がパッとせず、自らの意思でDXに取り組んでいる企業と大分差がついてしまっている。経営者が自らの意思でDXに取り組むための招待状ということであれば、ピンとくるのではないか。
- ・北風と太陽のどちらの作戦を優先するかという観点では、太陽側の作戦を強く打ち出すことに賛成である。弊社がDXに大きく舵を切って製品の大改定をした際に、事業パートナー会社からの理解を得ることが極めて重要で難しかった。そのような状況で「DXを行うと顧客にこれだけの価値が提供できる」などのビジョンを説明したときに現場が動

いた。「このままではマズイですよ」という危機感を煽る言い方では、今、目の前に仕事があって、売上を稼げている経営者からすると響かない。「いい仕事をしたい」、「いい経営をしたい」と皆が思っている部分に対して働きかけを行う語り口がいいのではないか。また、この点をコードに反映できれば、同じような状況である経営者が従業員にDXを説明する際の拠り所にもなると思う。

- ・これからDXを考えている経営者のためには、文字ばかりではなく図表を用いて、もっと分かりやすく伝えるのが良いのではないか。
- ・株価やPBR等がDXの取組と連動して、非常に高い評価を得ているというような、市場がどう評価しているかというのが、経営者の心を動かす大きなポイント。経営者は、ステークホルダーの関心が高い最新技術の活用やサイバーセキュリティ対策などを取り組まなくてはならないという示唆を記載してもいいのではないか。
- ・デジタルイゼーション、デジタイゼーションの文言は、DXを推進する論旨の一貫性の観点から削除すべき。
- ・厳密には正しくない表現かもしれないが、序文は柔らかい平易な書きぶりの方が、良いのではないか。
- ・文章が「不可欠である」という結びではなく、「価値創造経営（やイノベーション）を実現できる」という結びの方が伝わりやすいのではないか。
- ・現状のままで良いと思っている企業はほぼいない中で、何らかの変化を生む必要性を認識してもらった上で、それを実現するためにはやはりDXが必要であるというところから入っていく文章の方が良いのではないか。
- ・最近では、DXの推進が、優秀な人材の獲得につながるという話が、経営者には一番響くと感じているので、そのような要素も取り入れてもらえると良い。

○ DX推進によるメリットに関すること

- ・序文の「経営リスクの最小化」について、経営リスクは、外部リスクと内部リスクがあり、外部リスクは天変地異や紛争等、内部リスクは企業の通常の営みの中で、ステークホルダーやマーケットに約束していることが守れないということ。DXで最小化できる経営リスクは内部リスクの方で、顧客やマーケットに変化があつて売上が予想通りにならない、ロスコストが発生して全社コストが増えた結果、コミットメントが守れない、ということに対して再発防止のためにDXに取り組む。他にもコンプライアンスの観点から、サプライチェーンの川上にある製品を不適切な国で作ることへのリスク対応や、人材不足への対応の観点から、労働人口減であっても生成AIやRPAにより作業を自動化・省力化し、事業を十分デリバリーできるという仕事の高度化、働き方の多様化がある。
- ・DXで何ができるかを考えると、B to Bの場合、顧客先のトータルコストオーナーシップの減少や提供スピードの向上、B to Cの場合、サービスや商品の魅力向上や提供スピ

ードの向上があり、これらが顧客提供価値向上のレイヤーを一つ落とした具体的な効果である。

- ・今年 DX グランプリに選定されたアシックスは、DX でサプライチェーンの透明化を改革したとしているので、序文で顧客提供価値と経営リスクに絞らなくてもいいのではないか。むしろ、競争力強化や企業価値向上、将来のキャッシュフロー向上に焦点を当てた書き方が良いのではないか。
- ・DX による企業価値向上が意味するものとしては、競争力の向上による収益力の強化、人材不足の対応など経営を取り巻く課題解決、不透明な環境下のサステナブルな経営が挙げられる。
- ・従業員満足度向上や働き方改革の観点から、DX による企業価値向上は人的資本経営の支えにもなるという書き方もできるのではないか。
- ・DX と企業価値貢献の関連については、以前から DX 銘柄の選考プロセスにおいて「既存ビジネスモデルの深化」「新規ビジネスモデルの創出」という二つの流れで説明しているので、政策の連続性からみてもこの観点は取り入れた方が良い。

○ DX 戦略に求められる 3 つの視点に関すること

- ・それぞれの視点を実施するには、コードの柱のどこを参照したらいいかがわかるとさらに良くなる。
- ・添付の図について、例えば、「DX 経営に求められる 3 つの視点と 4 つの柱」などのタイトルがある方が、世の中に浸透していくのではないか。

○ デジタルガバナンス・コードの柱立て（構成・全般）に関すること

- ・柱 3 の「DX 戦略の推進に必要な要素」の名称だけが、要素の説明になっており、違和感があるので、「DX 戦略の推進」として、一連の DX の経営プロセスがわかりやすいものにした方がいいのではないか。
- ・柱となる考え方では、「ステークホルダーとの対話」が強調されているが、対話の前の策定等の段階も強調する方が経営者にとってわかりやすい。
- ・ステークホルダーへの開示は全ての柱の説明に入っており、非常に重要なテーマであるので、例えば、柱 4 の成果指標の設定と DX 戦略の見直しを、「ガバナンスとステークホルダーコミュニケーション」のような形にして、ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性をまとめて打ち出してもいいのではないか。
- ・「①柱となる考え方」の説明が、全て「べきである」となっており、非常に強いニュアンスで語られているので、「べきである」という論調を外した方が親しみやすさにつながるのではないか。
- ・今回の議論にもある「べきである」という文章を見直すのであれば、デジタルガバナンス・コードが事業者に強く開示を求めるコーポレートガバナンス・コードを意識して作

成された背景も鑑みると、タイトルも変更する必要があるのではないかと。一方で、改訂案の内容やこれまでの定着感を踏まえると、「べきである」という表現を残した上で、「デジタルガバナンス・コード」という名称のままでもしっくりくる。

○ 1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定に関すること

- ・柱となる考え方の注釈が本文よりも多い状態になっている。以前は注釈を付けないと分からないことも、今回の改訂で削除することが可能なものもあるだろうと思うので、注釈を減らせた方が良い。

○ 3-1. 組織づくりに関すること

- ・DXの専門組織だけが動くのではなくて、全部署、特に事業部門とも連携し、対話することが一番効果的であり、全社的に巻き込めるような組織づくりの重要性に触れてもいいのではないかと。
- ・望ましい方向性の6番目の項目は、内容としてはそのとおりであると思うが、DX推進のための投資がないとそもそも商売ができないものと考えているので、より強い伝え方として、「DX投資は、経営にとっての必須のインフラと位置付けたインフラ投資」のように強調してもいいのではないかと。
- ・望ましい方向性の最後の項目に、データ連携が可能な体制のかつ書きで「関連規則の整備等」とあるが、少し分かりにくいので、他の言い回しにした方が良い。

○ 3-2. デジタル人材の育成・確保に関すること

- ・望ましい方向性の1番目と4番目の項目について、デジタル人材を定義し、そのためにどのように育成・推進していくかはセットで考えるべきなので、並んだ記載の方が分かりやすい。
- ・経営メンバーこそ、DXに関するリテラシー向上や教育を受ける機会が必要。
- ・望ましい方向性の4番目の項目は、そのとおりで記載すべきであるが、経営者こそが研修・育成されるべきであると考えているので、経営者に対する育成も含む記載にしたい。
- ・今後のデジタル人材は、管理職を経験していなくても、プロフェッショナルとして、自身のスキルを最大限伸ばして、例えば部長級や役員級と同等に、昇進や昇給にもきちんと連動していく、そして、それが社内でもオーソライズされるような設計が重要である。

○ 3-3. ITシステム・サイバーセキュリティに関すること

- ・サイバーセキュリティについては、一步踏み込んで、BCP対策と同様にサイバー攻撃に関する訓練を経営陣も巻き込んで行うことを記載するのが良い。

- ・サイバーセキュリティの記載内容について、何か足りないと感じていたが、今回議論に上がったサイバー関係の訓練が適しているので、是非この論点も本文に記載していただきたい。

○ 4. 成果指標の設定・DX 戦略の見直しに関すること

- ・成果指標の設定・DX 戦略の見直しのネーミングは、記載内容を踏まえると、ガバナンスやモニタリングの要素も入れても良いのではないか。
- ・取締役会がモニタリングするためには、どのように取締役会の能力を高めていくかが求められるので、その部分の記載があった方が良い。
- ・取締役会で IT が議題に上がるのは、トラブルの発生やサイバー攻撃を受けたときなどの有事の際であり、そうなる前のタイミングでモニタリングしていくことが必要ではないか。

以上