

第4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8月商務情報政策局

議題

1. デジタルガバナンス・コードの改訂案について 議論

2 (時間が余れば)改訂後の広報・周知策に ついて議論

第3回検討会における委員コメント:総論(1/6)

(序文①)

- 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 <u>状</u>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ただきたい**。
- 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の招待状がいる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るべきではないか。
- 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。

第3回検討会における委員コメント:総論(2/6)

(序文②)

- 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。
- 「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。

第3回検討会における委員コメント:総論(3/6)

(序文③)

- <u>デジタイゼーション、デジタラ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。</u>
- 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。

第3回検討会における委員コメント:総論(4/6)

(DX推進によるメリット①)

- 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っ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。

第3回検討会における委員コメント:総論(5/6)

(DX推進によるメリット②)

- 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)

- 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)①)

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。

第3回検討会における委員コメント:総論(6/6)

(デジタルガバナンス・コードの柱立て(構成・全般)②)

- 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。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つくりくる。

第3回検討会における委員コメント:各論(1/2)

(経営ビジョン・ビジネスモデルの策定)

● 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、注釈を減らせたら良い。

(組織づくり)

- 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。
- 望ましい方向性の6番目の項目について、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。

(デジタル人材の育成・確保)

- 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**。
- 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ていただきたい。
- 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。

第3回検討会における委員コメント:各論(2/2)

(ITシステム・サイバーセキュリティ)

- サイバーセキュリティについては、一歩踏み込んで、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**。

(成果指標の設定・DX戦略の見直し)

- 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。

これまでの検討会における委員コメント: 名称(1/2)

(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: 名称(2/2)

(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。

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

く序文>

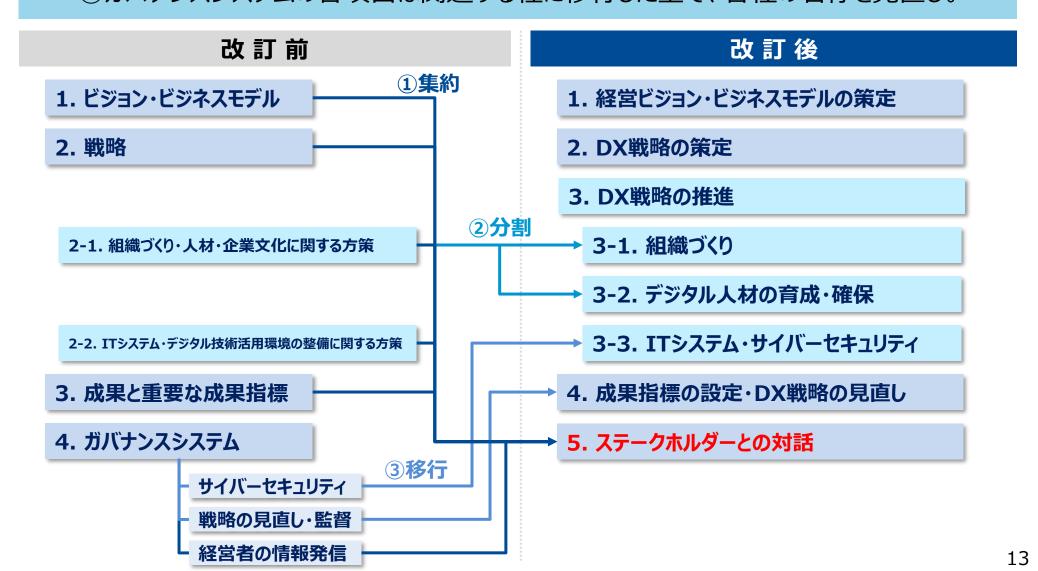
- 1. 序文について、企業価値向上に焦点を当てた経営者向けメッセージとして大幅見直し
- 2. 「DX経営に求められる3つの視点」を追加(人材版伊藤レポートの3つの視点と整合)

<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

● ①各柱のステークホルダーへの開示関係を集約、②デジタル人材を新たに柱として記載、 ③ガバナンスシステムの各項目は関連する柱に移行した上で、各柱の名称を見直し。



DX経営に求められる3つの視点と5つの柱

● 人材版伊藤レポートを参考に、DX経営に求められる3つの視点と5つの柱を以下の通り整理。

企業価値向上の実現



ステークホルダー

デジタルガバナンス・コードの名称(案)

● これまでの検討会の議論を踏まえ、名称の改訂案について以下のとおり検討。

事務局名称改訂方針(案)

- ① 「デジタルガバナンス・コード」の名称は、**これまでの施策の連続性を踏まえて、主題もしくは 副題に存置**。
- ② 主題もしくは副題に、ガイドラインやガイドブック等の用語を使用する場合、コード(規範)とガイドライン(指針)のように、**別のニュアンスの用語が混在**。
- ③ ガイドライン等の用語を使わずに、「DX」、「経営」、「企業価値向上」の要素を反映するため、「デジタルガバナンス・コード」を主題に設定し、副題に経営者へのメッセージを記載。

事務局提示案

デジタルガバナンス・コード3.0 ~DX経営による企業価値向上に向けて~

(参考) デジタルガバナンス・コードの構成の見直し

第3回検討会資料 (2024年7月24日) より抜粋

■ 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。

