

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～

(仮称)

(第4回検討会での議論用)

2020年11月9日 策定

2024年9月 日 改訂



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

DXの推進による企業価値向上について

- 我が国や諸外国において、データ活用やデジタル技術の進化、グローバル化による産業構造の変化が起きている中、企業規模や業種・業界にかかわらず、全ての企業が、データとデジタル技術を活用した経営変革の取組であるDX¹（デジタルトランスフォーメーション）に取り組むことで、価値創造経営を実現することができる。
- 一方で、データやデジタル技術の活用は現代において、もはや不可欠となったために、DXを推進している企業とそうでない企業との差は開き、また、経営者自らの意思でDXに取り組み、飛躍した企業と、周囲からの要請によりDXに取り組んだものの、結果が出ない企業との差も大きくなっている。
- DXの推進は、次に述べるようなメリットが得られる重要な取組であることを理解した上で、全ての企業は、主体的にDXに取り組み、企業価値の向上につなげる必要がある。
 - データやデジタル技術を活用して、既存ビジネスモデルの深化や業務変革・新規ビジネスモデルの創出を行うことで、顧客提供価値や収益等が向上する。
 - DXを推進していく中で、企業は、人的資本経営にもつながることになる、生産性や従業員エンゲージメントの向上、創造性人材の育成等の恩恵を享受することができ、結果的に優秀な人材を獲得できる。
 - DXを推進していく上での前提となるサイバーセキュリティ対策を必要不可欠な投資であると捉え、サイバーセキュリティリスクを把握・評価し、対策を実施することで、企業活動におけるコストや損失を最小化できる。
 - また、現在広がりつつあるデータ連携においては、法令等に従い、国境・産業・組織等をまたぐ連携に適したデータの保護措置等を実施し、データを管理・活用すること（データガバナンス）で、取引先等からの信頼性が向上する。
- 実際、優れたDXの成果を出しているデジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）選定企業の株価は、日経平均株価よりも伸長しており、市場でも評価されている。

¹ DXの定義は次のとおりとする。「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」

- こうしたDX推進による企業価値向上の恩恵を享受するためには、企業が定める、データやデジタル技術を活用する戦略（DX戦略）を、人材戦略と同様に企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営ビジョンの実現に向けた戦略そのものと捉える必要がある。
- そのためには、経営者が積極的に関与することが極めて重要であり、経営者は「DXに投じる資金はコストではなく、価値創造に向けた投資である」、「DX推進はIT部門ではなく、経営陣（経営者や執行役員等）や取締役会の役割である」と考え、「自社のDX戦略について、社内外のステークホルダーと積極的な対話を行う」ことが求められる。
- 具体的に企業がDXの推進により持続的な企業価値の向上を図っていくためには、以下の4点が重要である。
 - ① 新たな価値創造のために不可欠な経営資源としてデジタル技術を捉え、DX戦略を描くこと
 - ② デジタルの力を、効率化・省力化を目指したITによる既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること
 - ③ ビジネスの持続性確保のため、ITシステムが技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図ること
 - ④ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門などが組織横断的に取り組むこと
- こうした点を踏まえて企業はDXを進めることにより、企業価値向上を実現することができる。

DXとSX/GXの関係性

近年その重要性が指摘されているSX（※1）やGX（※2）については、これらをさらに効果的かつ迅速に推進していくために、DXと一体的に取り組んでいくことが望まれる。

（※1）SX

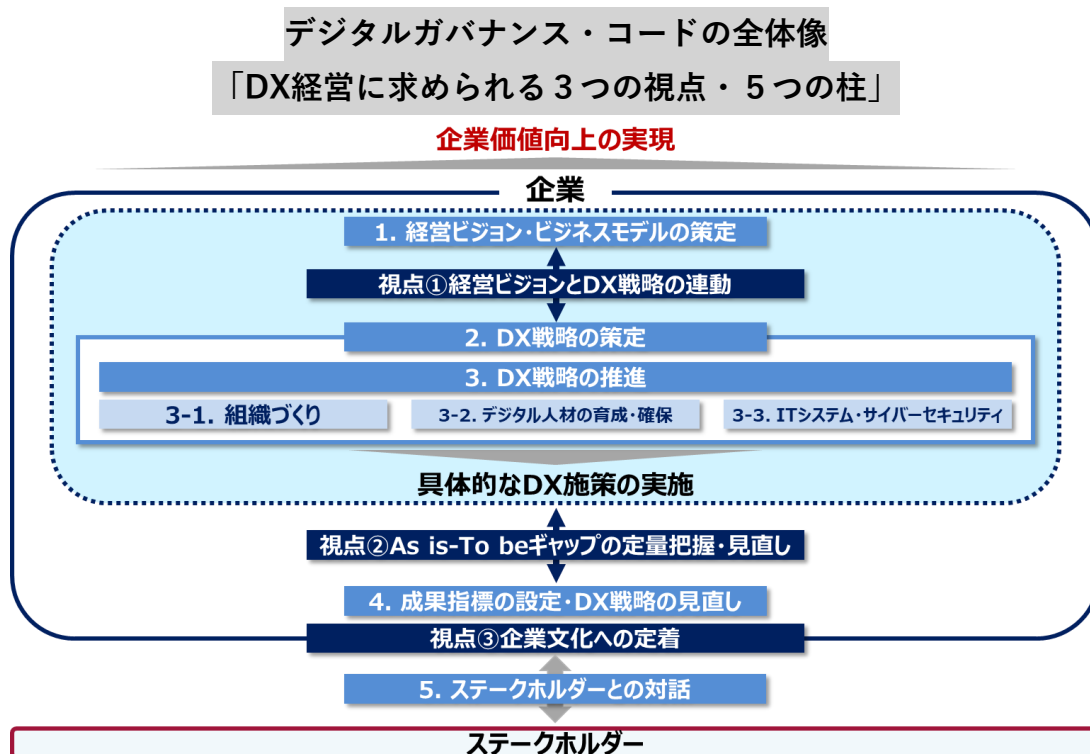
企業が持続的に成長原資を生み出し、企業価値を高めるべく（「企業のサステナビリティ」の向上）、社会のサステナビリティ課題に由来する中長期的なリスクや事業機会を踏まえ（「社会のサステナビリティ」との同期化）、資本効率性を意識した経営・事業変革を投資家等との間の建設的な対話を通じて実行すること

（※2）GX

産業革命以来の、化石エネルギー中心の産業構造・社会構造をクリーンエネルギー中心へ転換すること

デジタルガバナンス・コードについて

- 経営者が企業価値を向上させるために実践すべき事柄を取りまとめたものが「デジタルガバナンス・コード」である（全体像は以下の「DX経営に求められる3つの視点・5つの柱」の図を参照）。
- 対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とするが、例えば、本書の実践すべき事柄を基に投資家を始めとしたステークホルダーと対話する、これから取り組む上での実践すべき事柄として本書を参考にするなど、各々の事業者の状況に応じて本書を活用されたい。
- また、ステークホルダーとの対話の在り方は、広く公表する以外にも、個別に対話を行うなど、様々な方法がありえるが、不確実でかつ変化のスピードが速くなっている今日において、企業は、幅広いステークホルダーあるいは社会全体との関係を想定し、特に対話のきっかけとなる情報については、広く公表することが望まれる。
- なお、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、社員、取引先、システム・データ連携による価値協創のパートナー、地域社会等を含む。



DX経営に求められる3つの視点

- 経営者が、企業価値の向上につながるDX経営を実行するに当たっては、以下の3つの視点を意識しながら、各柱立ての項目について取り組むことが重要である。
- なお、3つの視点と5つの柱との関連性については、「DX経営に求められる3つの視点・5つの柱」の図を参照されたい。

① 経営ビジョンとDX戦略の連動

- 経営環境が急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営ビジョンと表裏一体で、その実現を支えるDX戦略を策定し、実行することが不可欠である。
- DX戦略の検討に当たっては、経営陣が主導し、経営ビジョンとのつながりを意識しながら、重要なデジタル面の課題について、具体的なアクションやKPIを考えることが求められる。

② As is - To be ギャップの定量把握・見直し

- 経営ビジョン実現の障害となるデジタル面の課題を特定した上で、課題ごとにKPIを用いて、目指すべき姿（To be）と現在の姿（As is）とのギャップの把握を定量的に行う必要がある。
- 把握した結果を基に、DX戦略が経営ビジョンと連動しているかを判断し、DX戦略を不断に見直していくことが重要である。

③ 企業文化への定着

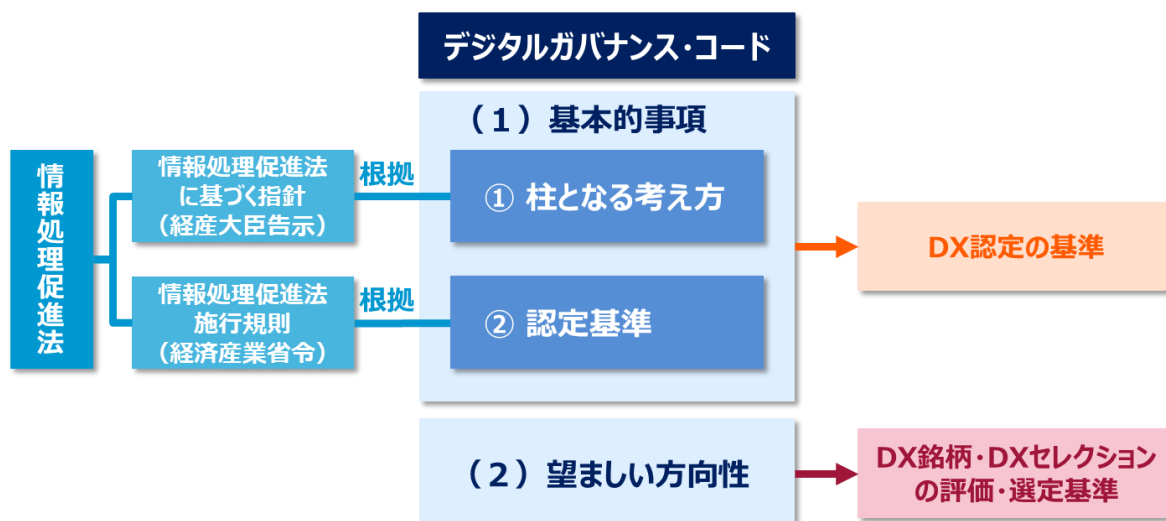
- 持続的な企業価値の向上につながる企業文化は、所与のものではなく、DX戦略の実行を通じて醸成されるものである。そのため、DX戦略を策定する段階から、目指す企業文化を見据えることが重要である。

DX経営に求められる5つの柱

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定
2. DX戦略の策定
3. DX戦略の推進
 - 3-1. 組織づくり
 - 3-2. デジタル人材の育成・確保
 - 3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ
4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し
5. ステークホルダーとの対話

デジタルガバナンス・コードの全体構造

(1) 基本的事項は、情報処理促進法と対応。



1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

- 企業は、データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえて、経営ビジョン及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルを策定する。

②認定基準

- データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化の影響も踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること。

※ 認定に当たっての判断は、機関承認（取締役会設置会社であれば、取締役会の承認。以下同じ。）を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を基に行う。

(2) 望ましい方向性

- データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえ、経営方針および経営計画（中期経営計画・統合報告書等）において、DXの推進に向けた経営ビジョンを策定している。
- DXの推進に向けた経営ビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを策定している。
- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善にDX戦略や施策が大きく寄与している。
- 多様な主体とデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造している。
- 自社にとどまらず、社会や業界の課題解決に向けてDXを牽引しようとしている。
- ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっている。

2. DX戦略の策定

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

- 企業は、データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化も踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてDX戦略を策定する。

②認定基準

- データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化の影響も踏まえて策定したビジネスモデルを実現するための方策として、DX戦略を公表していること。

※ 認定に当たっての判断は、機関承認を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を基に行う。

(2) 望ましい方向性

- 経営者自らが主体的に検討を行い、経営ビジョンを実現する変革シナリオとして、具体的なDX戦略が構築できている。
- 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要資産の一つとして認識している。
- 企業は、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応するために、自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を高めている。
- データに基づく判断を心掛けるなど、経営陣が、目指すビジネスモデル実現に向けてデータを活用している。
- サプライチェーン内の取引先や多様な企業とのデータ連携を行うとともに、データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従っている。
- データとデジタル技術を活用して既存ビジネスの変革を目指す取組（顧客関係やマーケティング、既存の製品やサービス、オペレーション等の変革による満足度向上等）が明示されており、その取組が実施され、効果が出ている。
- データとデジタル技術を活用して新規ビジネスの創出が明示されており、その取組が実施され、効果が出ている。

3. DX戦略の推進

3-1. 組織づくり

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

- 企業は、DX戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、外部組織との関係構築・協業も含め、組織設計・運営の在り方を定める。

②認定基準

- DX戦略において、DX戦略の推進に必要な体制・組織に関する事項を示していること。

※ 認定に当たっての判断は、機関承認を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を基に行う。

(2) 望ましい方向性

- DXを推進するために組織上位置付けられた専任組織を持っており、その専門組織は、事業部門と連携・対話することで、全社を巻き込んだDXの推進を行っている。
- DXの推進にあたり、オープンイノベーション、外部アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業といった、これまでのIT分野での受発注関係と異なる外部リソースを活用している。
- 外部リソースの活用を含め、知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ（組織能力）を有し、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができています。
- DX戦略推進のために各人（経営者から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されている。
- DX推進のための予算が他のIT予算と別で管理されており、DX推進のための予算として一定の金額または一定の比率が確保されている。
- DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須のものとして位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求め過ぎず、必要な挑戦を促している。
- 組織カルチャーの変革への取組として、新しい挑戦を促すとともに、継続的にかつ積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した

活動を支援する制度、仕組みが構築されている。

- 社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、経営ビジョンの実現に向けたデータやデジタル技術の活用に関する行動指針を定め、公開している。
- DX推進部署の責任者としてそれぞれ、DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officer）、科学技術や研究開発などの統括責任者（Chief Technology Officer）、ITに関する統括責任者（Chief Information Officer）、データに関する責任者（Chief Data Officer）が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されている（他の役割との兼任も含む）。
- DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営会議等の一員として参加するなど、経営の意思決定に対して一定の権限を持っている。
- 取締役会や経営会議等の場において、経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例に関する情報交換を定期的実施している。
- 経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例を、自社のDX戦略の推進に活かしている。

3-2. デジタル人材の育成・確保

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

- 企業は、DX戦略の推進に必要なデジタル人材の育成・確保の方策を定める。

②認定基準

- DX戦略において、DX戦略の推進に必要な人材の育成・確保に関する事項を示していること。

※ 認定に当たっての判断は、機関承認を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を基に行う。

(2) 望ましい方向性

- 経営ビジョンと人材戦略を連動させた上で、DX戦略の推進に必要な人材に求めるスキルについて、デジタルスキル標準を参照した上で明確化し、社員のスキル可視化の取組が行われている。
- 経営者を含めた役員や管理職のDXに対する意識を改革するとともに、役員や管理職が積極的に社員のデジタル人材育成に関する取組を推進している。
- 経営者を始めとした全社員のデジタル・リテラシー向上のため、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する、リスクリングやリカレント教育などの仕組みがある。
- 生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、DX推進を支える人材として、どのような人材が必要か、が明確になっており、確保のための取組を実施している（計画的な育成、中途採用、外部アドバイザー・パートナーの活用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等）。
- デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識の活用や試験・資格をはじめとしたスキル証明により適性評価・処遇される人事制度や、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがある。
- スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示といった自律的なキャリア形成支援の取組が行われている。

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

- 企業は、DX戦略の推進に必要なITシステム環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化する。
- 経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスクに対して適切な対応を行う。

②認定基準

- DX戦略において、ITシステム環境の整備に向けた方策を示していること。

※ 認定に当たっての判断は、機関承認を得た公開文書に記載されている事項、もしくは、機関承認された方針に基づき作成された内容であって公開文書に記載されている事項を基に行う。

- DX戦略の実施の前提となるサイバーセキュリティ対策を推進していること。

※ サイバーセキュリティ経営ガイドライン等に基づき対策を行い、セキュリティ監査（内部監査を含む）を行っていることの説明文書等が提出されることをもって確認する。

※ 中小企業においては、SECURITY ACTION制度に基づき自己宣言（二つ星）を行っていることを確認する方法でも可とする。

(2) 望ましい方向性

- 全社のITシステムがDX戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況を踏まえ、情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できている。
- 上記で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債（レガシーシステム）が発生しないよう、体制（組織や役割分担）を整え、必要な対策を実施できている（再レガシー化を回避する仕組みが確立されている）。
- ITシステムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがある。

- ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステムおよびデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがある。
- 全社最適で策定された計画の実行段階においては、各事業部門が自己の利害に固執して全体最適から離れてしまわないよう注意を払いながら、オーナーシップをもって、その完遂に向けて努力している。
- 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの一つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保している。
- サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（システムの・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している。
- 自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施している。
- サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士（登録セキスペ）の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めている。
- サイバー攻撃による被害を受けた場合の事業継続計画（BCP）を策定するとともに、経営陣も含めて緊急対応に関する演習・訓練を実施している。
- サプライチェーンの保護に向けて、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促しつつ、サプライチェーン全体での付加価値の向上に取り組んでいる。

4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し

(1) 基本的事項

①柱となる考え方

- 企業は、DX戦略の達成度を測る指標を定め、指標に基づく成果についての自己評価を行う。
- 経営者は、事業部門（担当）や ITシステム部門（担当）等とも協力し、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに反映する。

[取締役会設置会社の場合]

- 取締役会は、経営ビジョンやDX戦略の方向性等を示すにあたり、その役割・責務を適切に果たし、また、これらの実現に向けた経営者の取組を適切に監督する。

②認定基準

- DX戦略の達成度を測る指標について公表していること。

- ※ 認定に当たっての判断は、公開文書に記載されている事項を基に行う。
- ※ 指標としては、①企業価値創造に係る指標（企業が目標設定に用いるあるいはDX戦略的なモニタリング対象とする財務指標）、②DX戦略実施により生じた効果を評価する指標、③DX戦略に定められた計画の進捗を評価する指標が考えられる。
- ※ 認定に際しては、上述した②の指標又は③の指標が公表されているか、もしくは、①の指標が公表されており、DX戦略上の取組が①の指標にどのように紐づいているかが明確となっていることを求めるものとする。
- ※ 指標については、定量指標のほか、達成したか否かが判断できる定性指標も含まれる。
- ※ 指標については、目標値やベンチマークの設定がなされていることが望ましいが、認定に際しては必須要件とはしない。また、原則的には現状値が公表されていることが求められるが、これから実施するDX戦略の進捗指標など、現状値公表の必要性がない場合は除かれる。

- 経営者のリーダーシップの下で、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題の把握を行っていること。

- ※ DX推進指標等により自己診断を実施していることの説明文書等が提出されることをもって確認する。

(2) 望ましい方向性

- DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI（重要な成果指標）を設定し、評価されている。
- KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に財務成果をあげている。
- 経営・事業レベルのDX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができる。
- 経営者が事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用している。
- 企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されている。
- 取締役会設置会社の場合は、取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っている。
- 取締役会設置会社の場合は、取締役会が経営陣によるDX施策の執行に対して定期的にモニタリングを行うとともに、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っている。

5. ステークホルダーとの対話

(1) 基本的事項

① 柱となる考え方

- 企業は、経営ビジョンやビジネスモデル、DX戦略、DX戦略の推進に必要な各方策、成果指標に基づく成果について、「価値創造ストーリー」としてステークホルダーに示す。
- 経営者は、DX戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮する。

② 認定基準

- 経営ビジョンやDX戦略について、経営者が自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。

※ 経営者名でメッセージが発信されている公開文書等によって確認する。

(2) 望ましい方向性

- 経営者が自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のためのDX実現のメッセージを社内外のステークホルダーに対して、経営方針・経営計画やメディア等で発信している。
- ステークホルダーに対し、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っている。
- スキルマトリックス等により、経営陣や取締役のデジタルに関係したスキルの項目を作成し、ステークホルダーに向け公表している。
- 自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、**自社へ就職を希望する者も含めた**ステークホルダーに対して、効果的にアピールされている。
- サイバーセキュリティリスクの性質・度合いに応じて、サイバーセキュリティ報告書、CSR報告書、サステナビリティレポートや有価証券報告書等への記載を通じて開示を行っている。
- KPIやそれを達成するための具体的な取組をステークホルダーに開示している。

付録. 関連URL

- DX認定制度（情報処理の促進に関する法律第三十一条に基づく認定制度）
（経済産業省）
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html
- DX認定制度のご案内（独立行政法人情報処理推進機構）
<https://www.ipa.go.jp/digital/dx-nintei/about.html>
- デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）（経済産業省）
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dx_meigara.html
- DXセレクション（中堅・中小企業等のDX優良事例選定）（経済産業省）
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-selection/dx-selection.html
- 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0（価値協創ガイダンス2.0）-サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）実現のための価値創造ストーリーの協創-（経済産業省）
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/Guidance2.0.pdf
- 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～
（経済産業省）
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf
- 経営者のためのデータ経営読本（独立行政法人情報処理推進機構）
<https://www.ipa.go.jp/digital/data/m42obm000000flkc-att/dsa001-data-management-guidebook-for-managers.pdf>
- サイバーセキュリティ経営ガイドラインVer 3.0（経済産業省）
https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/guide_v3.0.pdf