

# デジタルガバナンス・コードに関する 取り組みについて

経済産業省

# デジタルガバナンス・コードの前文(政策の背景・目的等) (1/2)

※「Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会」において検討中の内容

- あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革（DX：デジタルトランスフォーメーション）し、新たな成長を実現する企業が現れてきている。一方、グローバルな競争の中で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される事例（デジタルディスラプション）も現れてきている。
- こうした時代変化の中で、持続的な企業価値の向上を図っていくためには、
  - ① ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと
  - ② ビジネスの持続性確保のため、ITシステムについて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っていくこと
  - ③ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

が重要であり、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、経営者の関与が不可欠なものである。

- 一方で、我が国企業で本格的なDXの取組は遅れており、レガシーシステムがいまだ足かせとなっている企業や、ビジネスモデルの変革に取り組むもののPoCどまりの企業も多い。

## デジタルガバナンス・コードの前文(政策の背景・目的等) (2/2)

※「Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会」において検討中の内容

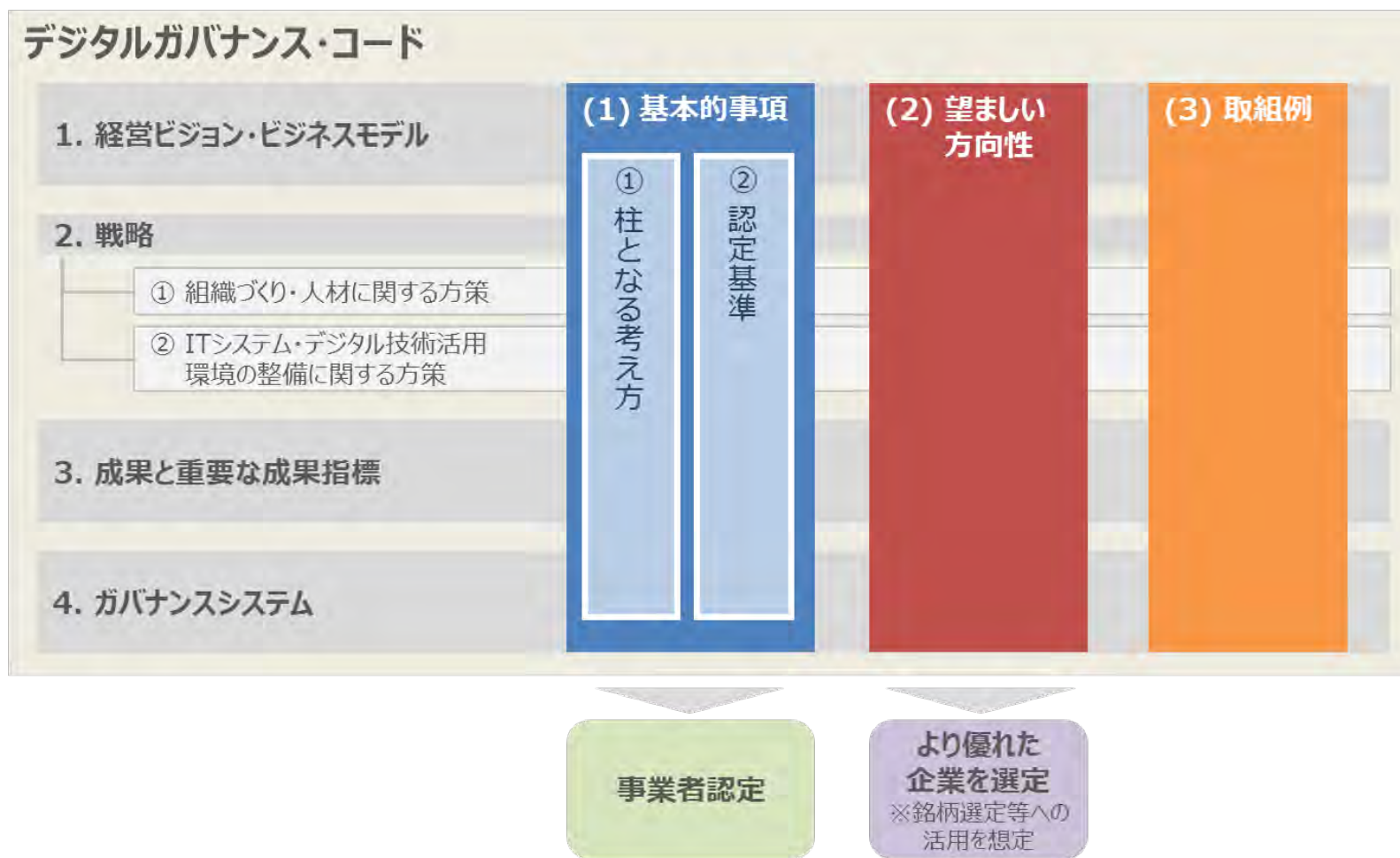
- また、企業のDXを進める能力を無形資産と捉えた、経営者とステークホルダーの対話も十分に行われていない。
- こうした背景の中で、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめていくこととする。企業がDXの取組を自主的・自発的に進めることを促すとともに、特に、経営者の主要な役割として、ステークホルダーとの対話を捉え、対話に積極的に取り組んでいる企業に対して、資金や人材、ビジネス機会が集まる環境を整備していく。
- なお、対象は、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む。

# デジタルガバナンス・コード

- 企業が投資家等ステークホルダーとの対話を行っていく観点から、構造を以下のとおり整理。
- 「Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会」において検討中。昨今の社会情勢に配慮しつつ、とりまとめていく。

※(1)基本的事項の検討結果をもとに、5月中旬から先んじて情報処理の促進に関する法律における指針を公表し、認定制度を創設していく。

## デジタルガバナンス・コードの構造



# デジタルガバナンス・コードの体系

## 柱となる 考え方

- 企業が、経営において、デジタル技術による社会変化への対応を捉え、ステークホルダーとの対話を基盤として、行動していくにあたっての指針を策定。
- ステークホルダーは、投資家をはじめ、従業員、取引先、社会、サイバー空間における連携組織等、企業価値の向上に向け連携が協働が必要な幅広い相手を想定。

## 認定基準

- 指針に沿った行動に踏み出し、ステークホルダーとの対話を通じて、デジタル技術による社会変化へ対応していく準備が整った企業を認定する制度を策定。
- 国がデジタル技術に対する取組の優劣を評価するのではなく、市場に対し、対話に積極的な企業に見える化することを通じ、企業間競争やステークホルダーからのエンゲージメントを促進することがコンセプト。
- 認定制度を日本企業に広く訴求するものとするため、まずは、努力する企業は認定を受けることができる程度の認定水準とする。日本企業のデジタルへの対応の実態も踏まえながら、水準の見直し・向上を断続的に図っていく。

## (優良企業選定 にあたっての) 望ましい 方向性

- 企業間競争をさらに促進する観点から、認定企業の中から、指針に沿ってより優れた行動を行う(=より実効的な対話を行っている)企業を選定する制度を今後検討。(例えば、銘柄制度等とも連携を指向)
- その際の優良選定にあたっての、評価観点の方向性を策定。
- 具体的な、選定制度の構築については「Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会」においては検討の対象外。

# デジタルガバナンス・コード（1） 基本的事項 ① 柱となる考え方

※「Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会」において検討中の内容

項目	柱となる考え方
1. 経営ビジョン・ビジネスモデル	企業は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術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)を踏まえた、経営ビジョンの策定及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。
2. 戦略	<p>企業は、社会及び競争環境の変化を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<b>デジタル技術を組み込んだ戦略を策定</b>し、ステークホルダーに示していくべきである。</p> <p>企業は、デジタル技術を組み込んだ戦略の推進に<b>必要な体制を構築</b>するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、<b>人材の確保・育成や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉える</b>べきである。</p> <p>企業は、デジタル技術を組み込んだ戦略の推進に必要な<b>ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクト</b>やマネジメント方策、利用する<b>技術・標準・アーキテクチャ、投資計画</b>等を明確化し、ステークホルダーに示していくべきである。</p>
3. 成果と重要な成果指標	企業は、デジタル技術を組み込んだ <b>戦略の達成度を測る指標を定め</b> 、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。
4. ガバナンスシステム	<p>i. <b>経営者は、デジタル技術を組み込んだ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</b>するべきである。</p> <p>ii. <b>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、戦略の見直しに反映</b>していくべきである。また、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等に対しても適切に対応を行うべきである。</p> <p>[取締役会設置会社の場合]</p> <p>iii. <b>取締役会は、経営ビジョンやデジタル技術を組み込んだ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</b>するべきである。</p>



# デジタルガバナンス・コード（１） 基本的事項 ② 認定基準

※「Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会」において検討中の内容

項目	認定基準
1. 経営ビジョン・ビジネスモデル	デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた <b>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。</b>
2. 戦略	デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえて設計したビジネスモデルを実現するための方策として、 <b>デジタル技術を組み込んだ戦略を公表していること。</b>
	①組織づくり・人材に関する方策 デジタル技術を組み込んだ戦略において、特に、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。
②ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策	デジタル技術を組み込んだ戦略において、特に、ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けた方策を示していること。
3. 成果と重要な成果指標	デジタル技術を組み込んだ戦略の達成度を測る指標について公表していること。
4. ガバナンスシステム	<ul style="list-style-type: none"><li>i. 経営ビジョンやデジタル技術を組み込んだ戦略について、<b>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。</b></li><li>ii. 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。</li><li>iii. 経営者のリーダーシップの下で、サイバーセキュリティ対策を推進していること。</li></ul>

※デジタルガバナンス・コードのうち、（２）望ましい方向性、（３）取組例は参考３．を参照。

# (参考) 認定制度を活用した企業選定のイメージ

## DX-Excellent企業選定

認定事業者のうち、ステークホルダーとの対話（情報開示）を積極的に行っており、優れたプラクティスとなるとともに、優れたデジタル活用実績も既に現れている企業を選定。

例えば、上場企業については  
銘柄選定との連携などを指向

## DX注目（DX-Emerging）企業選定

認定事業者のうち、ステークホルダーとの対話（情報開示）を積極的に行っており、優れたプラクティスとなる（将来性を評価できる）企業を選定。

有識者審査委員会を開催し、  
選定。

## 認定事業者

ビジョンの策定や、戦略・体制の整備等を既に行い、ステークホルダーとの対話を通じて、デジタル変革を進め、デジタルガバナンスを向上していく準備が整っている（DX-Ready）事業者を認定。

必要な要件を満たしている  
ことを審査し、国で認定。

## 認定基準

## DX-Ready以前

ビジョンの策定や、戦略・体制等の整備に、これから取り組む事業者

※認定制度を日本企業に広く訴求するものとするため、まずは、努力する企業は認定を受けることができる程度の認定水準とする。日本企業のデジタルへの対応の実態も踏まえながら、水準の見直し・向上を断続的に図っていく。



# 更なる検討のポイント

## 検討のポイント

---

### 普及促進、 運用方法の 検討

- 業種横断的な取組を目指し、様々な業種の好事例の収集
- 幅広い業界のデータを収集し、DXの更なる推進のためのベンチマークの充実
- 中小企業向けに効果的に普及させていくための手法の検討
- 非上場企業や中小企業に対する優良企業選定の仕組みの検討
- 時代やデジタル化の進展に即して継続的に見直し・改善を図るための仕組みの検討

---

### 対話の深堀、 対象拡大

- 企業のシナリオ分析を促し投資家との対話が深堀されていくための、デジタル化によって生じる、業種ごとのリスクと機会に係る将来シナリオの策定  
※ Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会における、企業と投資家との対話に関する議論において、「デジタルが企業のサステナビリティを脅かすようなテーマになっている」「DXをやらないと取り残されるといふ、リスクの面が重要」「リスクを事業機会に転換することで、新たな価値創造のストーリーにもつながっていく」といった主旨の発言あり。
- 労働市場等の投資市場以外のステークホルダーとの対話のあり方の検討

---

### 感染症拡大 の影響を受 けた対応

- 新型コロナウイルス感染症拡大によって浮き彫りになった、デジタル化が事業継続に与えるインパクトについても考慮に入れた将来シナリオの策定

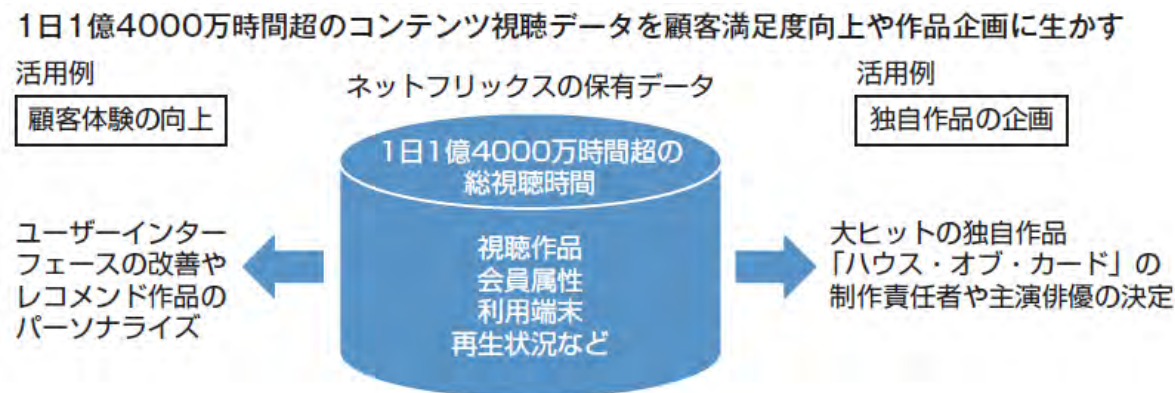
# 参考 1. デジタルトランスフォーメーションの 進展

# DXにより企業のビジネスモデルは一変

- 顧客価値を最大化する観点から、デジタル技術をもとにビジネスモデルを変革した事例が出始めている。

## (事例) 米Netflix

- 米Netflixは、映画やテレビ番組のオンライン配信サービスを手掛ける。1997年にDVDレンタルの注文をインターネットで受けて郵送で届ける事業で創業したが、直近では売上高の97%以上がデジタルコンテンツの定額オンライン配信サービスによるサブスクリプション事業として変革を遂げた。
- 190以上の国と地域で事業を展開(日本は2015年9月よりサービス開始)し、会員数は1億3014万人(2018年6月末時点)で、海外ユーザー比率は約55%である。同社が公開したデータによると、全世界で1日に1億4000万時間超のコンテンツが視聴されているという。
- 同社は視聴傾向の分析に、性別や年齢、ロケーション等のパーソナルデータやアンケートによる趣向性調査を利用しておらず、作品視聴やマイリストに追加した作品カテゴリー、何月何日何時何分にどのコンテンツを閲覧し、コンテンツのどこで止めて何分後に再開したのか・視聴をやめたのか、どの端末を使ったのかといった「全てのふるまいデータ」を分析し、ユーザー体験の向上やコンテンツの企画・制作に活かして収益を高めている。



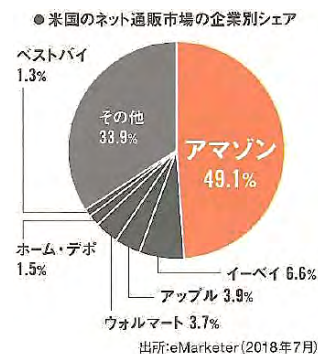
# デジタルディスラプションにより市場は大きく変化

- デジタル技術をもとにした新たなビジネスモデルは、市場に大きな変化をもたらす。

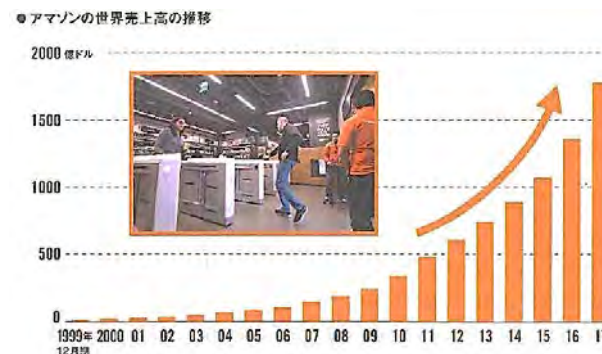
## (事例) 米Amazon

- Amazonの**2017年12月期の売上高は前期比31%増の約1778億ドル(約20兆円)**。**研究開発費は226億ドル(約2.5兆円)と世界一**で、米マイクロソフトの2倍に達する巨大企業である。
- **Amazon Effect**、Amazonの急成長が様々な市場にもたらしている混乱や変化を指す言葉である。消費者のオンラインショッピングへの移行に伴い、**小売店舗やショッピングモール等が閉鎖に追い込まれる現象が米国で広まっている**。Amazon Effectで収益の下振れが見込まれる小売関連銘柄約60社で構成される**Death by Amazon(Amazon恐怖銘柄指数)**も設定されたほどである。WalmartやKrogerの他、ドラッグストアのWalgreen、百貨店のMacy's等各業態の代表的なチェーン店が軒並み名を連ねる。
- **2018年の米国内の閉店数は1万2000店以上**に達すると米不動産サービス会社であるCushman & Wakefieldは予想する。**米トイザらスは2018年3月、米国内の735店舗すべてを閉鎖すると発表し、事業の清算に踏み切った**。**百貨店大手の米Kohl'sは2017年9月にAmazonと提携**。AIスピーカーやタブレット等Amazon商品を販売する他、Amazonのネット通販で顧客が購入した様々な商品の返品を受け付ける専用カウンターを82店舗に設置している。Amazonの利用者が増えれば増えるほど、返品も増え自社店舗への集客に繋がると考えている。

### 米ネット通販市場はAmazonが圧倒的な勝者



### 成長スピードは最近になって急加速



# コーポレートガバナンスにおけるデジタルに関する無形資産対話が重要になっている

## 第一章 企業の競争環境の変化（※「伊藤レポート 2.0」より抜粋）

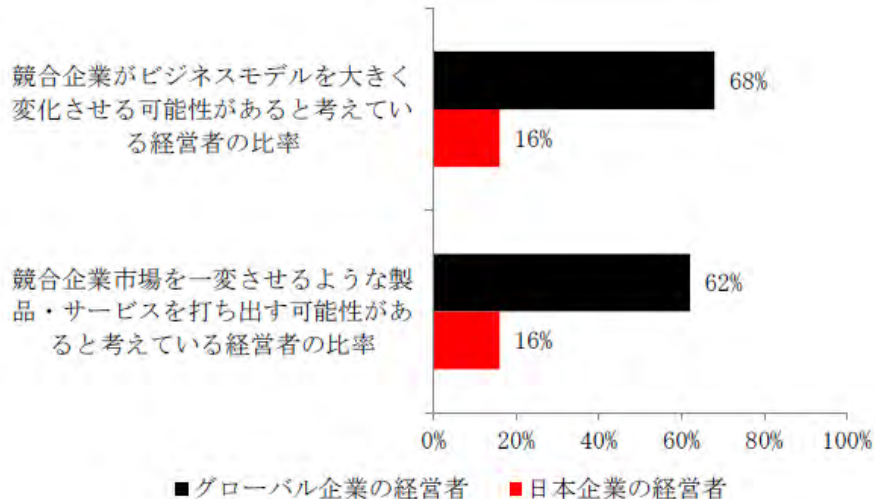
### 1. イノベーションの希求

第四次産業革命と呼ばれる、IoT、ビッグデータ解析、AI等の技術革新を背景としたイノベーション、すなわち新たな価値を生み出す動きが加速している。（略）

企業経営者は、このような変化を的確にとらえ、イノベーションを継続的に生み出す仕組みをつくることで、競争環境を生き抜き、企業価値を高めようとしている。図表2は、世界各国のCEOが「イノベーション」や「リスク」を経営において最も把握・測定すべき要素として挙げていることを示している。そして、世界中の投資家も同様の認識を持っていることがわかる。

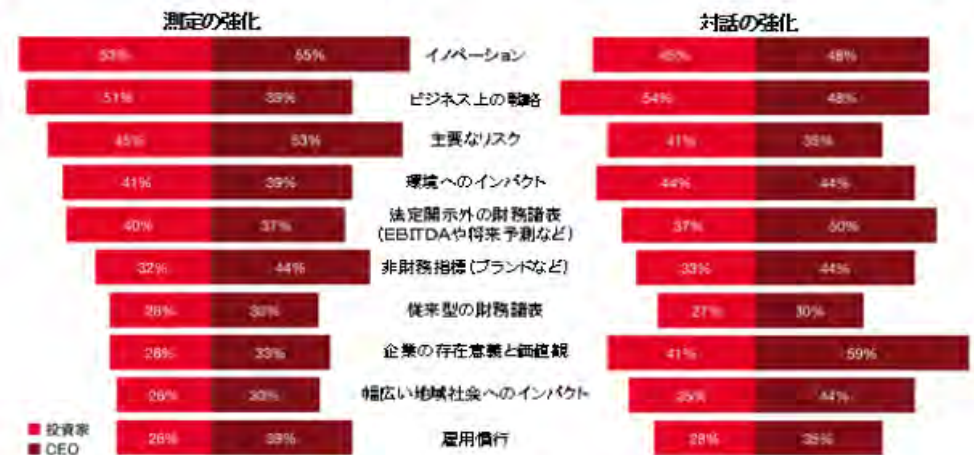
前述の調査結果（図表1）等が示すように、グローバル市場で競争する企業や新興企業の経営者は、競争環境が変化する速度に対する危機感とイノベーションを生み出す必要性を認識している。（注）

（注）経済産業省「イノベーション100委員会」では、イノベーションを生み出すための大企業経営のあり方等に関するレポートを取りまとめ、「イノベーションを興すためには、経営者の積極的なコミットメントが不可欠である」という参加者の共通見解を示している。さらに、グローバル企業がイノベーションを継続的に生み出すための経営上の課題とそれを克服するための行動指針を取りまとめている。



図表 1: 第四次産業革命に対する経営者の意識

出典: アクセンチュアグローバルCEO 調査2015「Industrial Internet of Things を価値創造につなげる」



図表 2: ステークホルダーに与えるインパクトと価値を測定・対話すべき分野は？

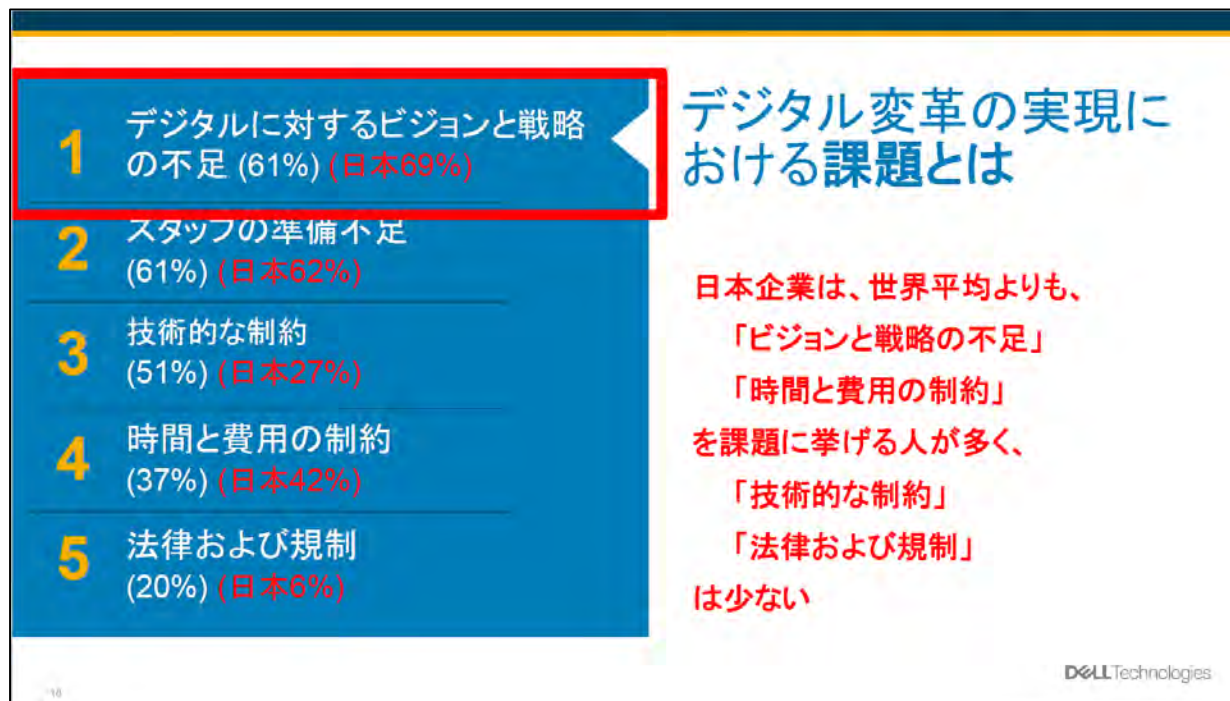
出典: PwC グローバル投資家サーベイ「変貌する世界で成功を再定義する」(2016年4月)

## **参考 2. 日本の現状**



# DXを実行する上での経営戦略における現状と課題

- DXを実行するに当たっては、新たなデジタル技術を活用して、どのようにビジネスを変革していくかの経営戦略そのものが不可欠である。
- こうした中で、例えば、経営者からビジネスをどのように変えるかについての明確な指示が示されないまま「AIを使って何かできないか」といった指示が出され、PoCが繰り返されるものの、ビジネスの改革に繋がらないといったケースも多いとの指摘がなされている。

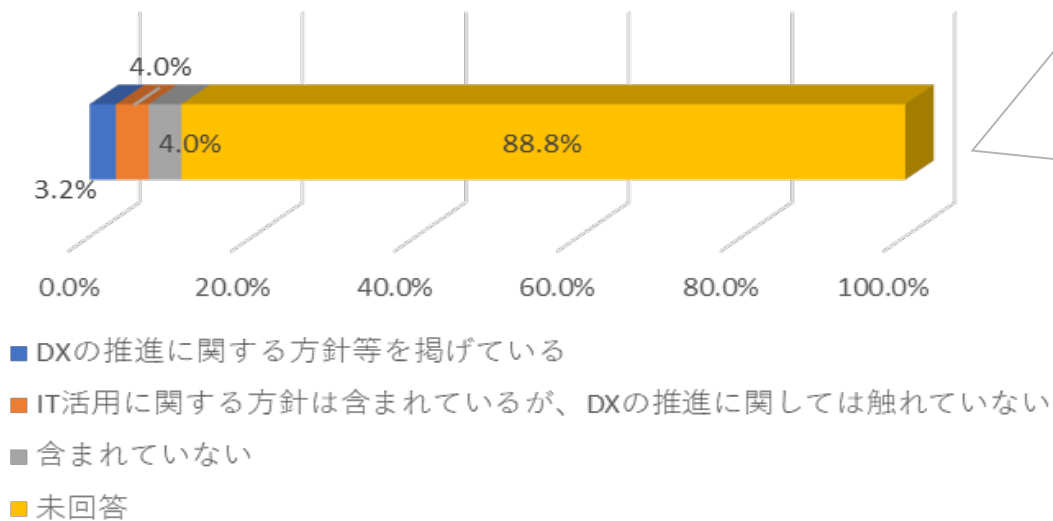


(出典) DXに向けた研究会 デル株式会社説明資料より

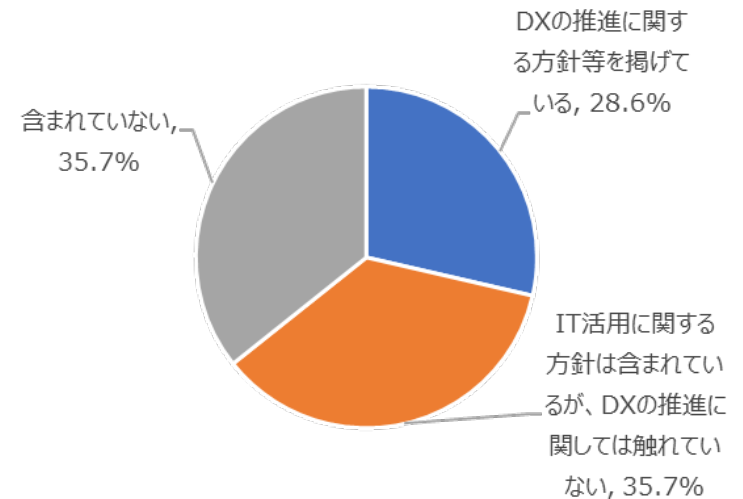
# ビジョン等策定にかかる日本の現状（1/2）

- DX推進についてのビジョン等策定、経営者のコミットメントや組織整備について、多くの企業が進んでいるわけではない。

DX推進についての方針・ビジョンの策定

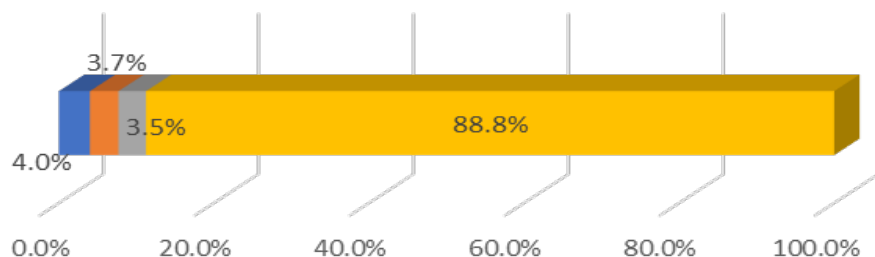


※「攻めのIT経営銘柄2019」アンケート回答企業の内訳



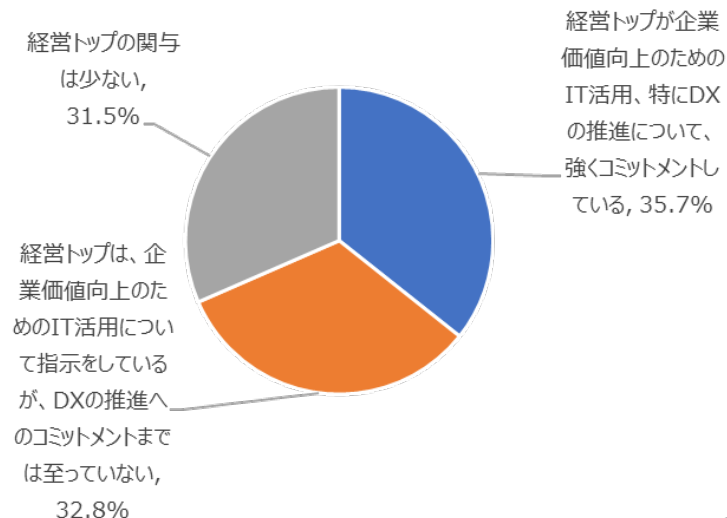
# ビジョン等策定にかかる日本の現状 (2/2)

## 経営者のコミットメント

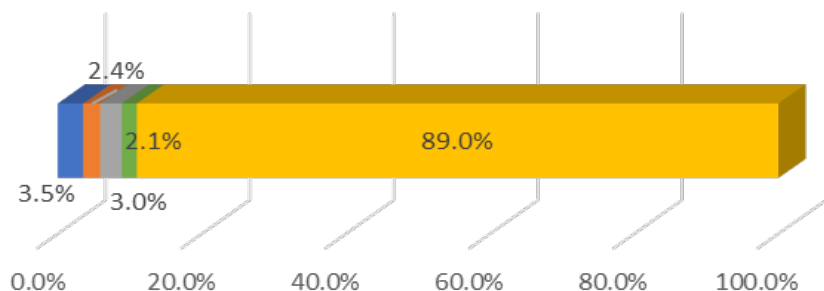


- 経営トップが企業価値向上のためのIT活用、特にDXの推進について、強くコミットメントしている
- 経営トップは、企業価値向上のためのIT活用について指示をしているが、DXの推進へのコミットメントまでは至っていない
- 経営トップの関与は少ない
- 未回答

※「攻めのIT経営銘柄2019」アンケート回答企業の内訳

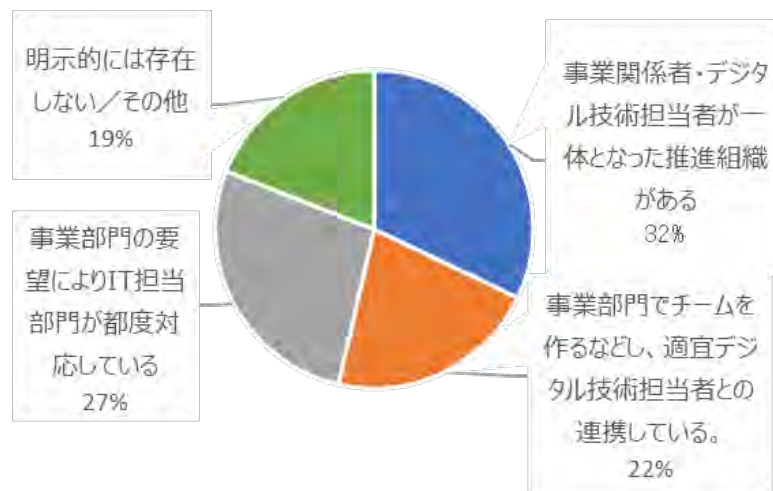


## DX推進のための組織整備



- 事業関係者・デジタル技術担当者が一体となった推進組織がある
- 事業部門でチームを作るなどし、適宜デジタル技術担当者との連携している。
- 事業部門の要望によりIT担当部門が都度対応している
- 明示的には存在しない/その他
- 未回答

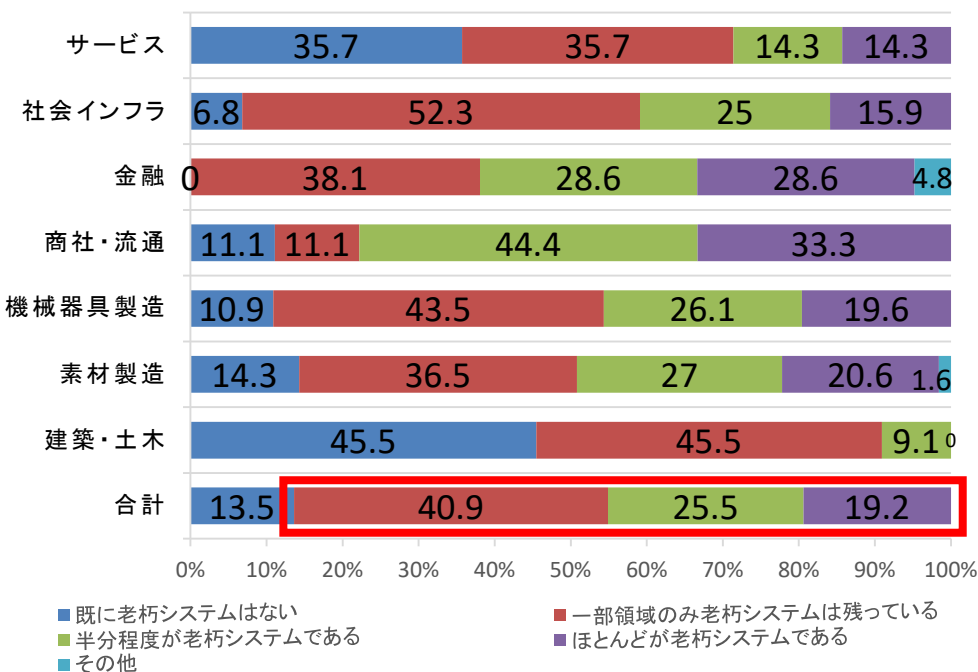
※「攻めのIT経営銘柄2019」アンケート回答企業の内訳



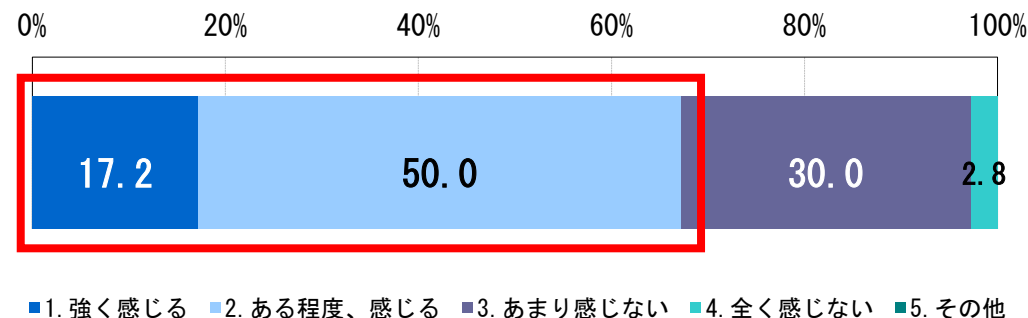
# 既存システムの現状と課題

- ITシステムが、技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化等の問題があり、その結果として経営・事業戦略上の足かせ、高コスト構造の原因となっている「レガシーシステム」となり、DXの足かせになっている状態（戦略的なIT投資に資金・人材を振り向けられていない）が多数みられる。
- DXを進める上で、データを最大限活用すべく新たなデジタル技術を適用していくためには、既存のシステムをそれに適合するように見直していくことが不可欠である。

## 約 8 割の企業が老朽システムを抱えている



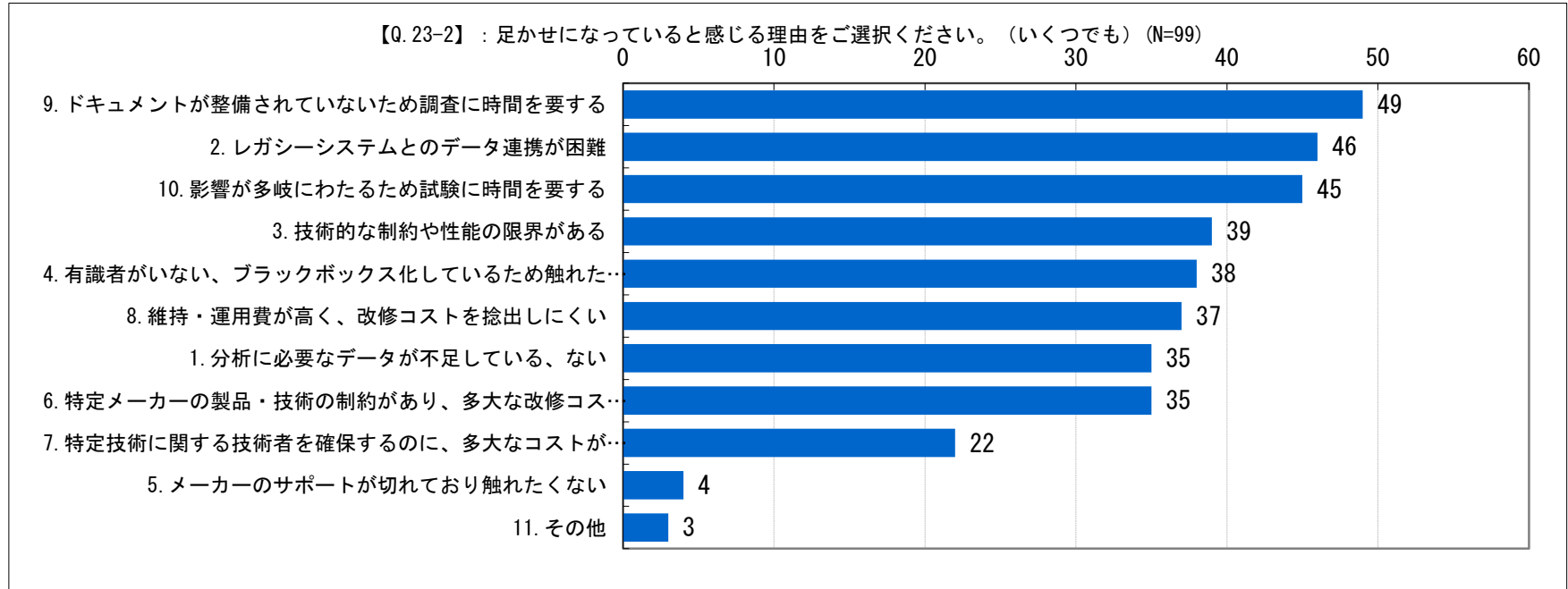
## 約 7 割の企業が、老朽システムが、DXの足かせになっていると感じている



(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の進展に対する意識調査」(平成29年)を基に作成

# 既存システムがDXの足かせとなっている理由

## レガシーシステムが足かせと感じる理由は？

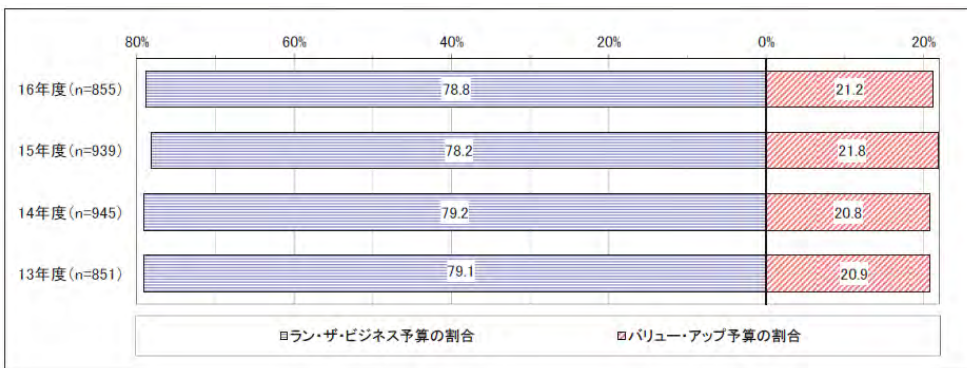


(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の進展に対する意識調査」(平成29年)より

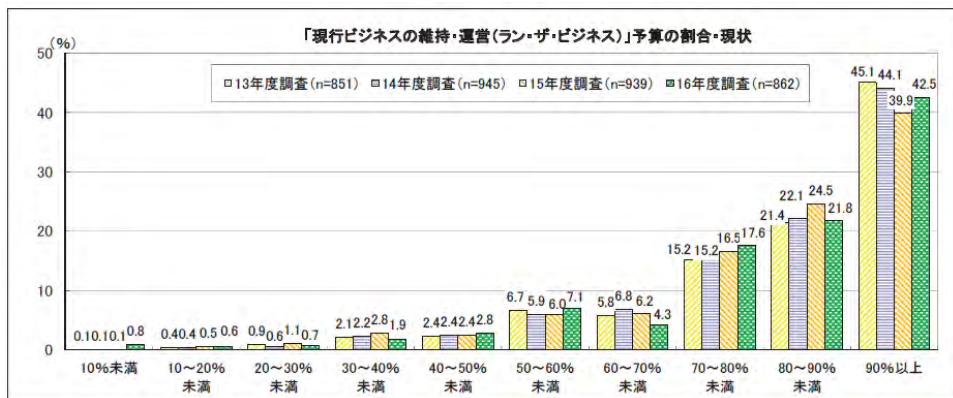
# 既存システムの運用・保守に割かれてしまう資金・人材

- 我が国企業のIT関連費用の80%は現行ビジネスの維持・運営（ラン・ザ・ビジネス）に割り当てられている。
- この結果、戦略的なIT投資に資金・人材を振り向けられていない。

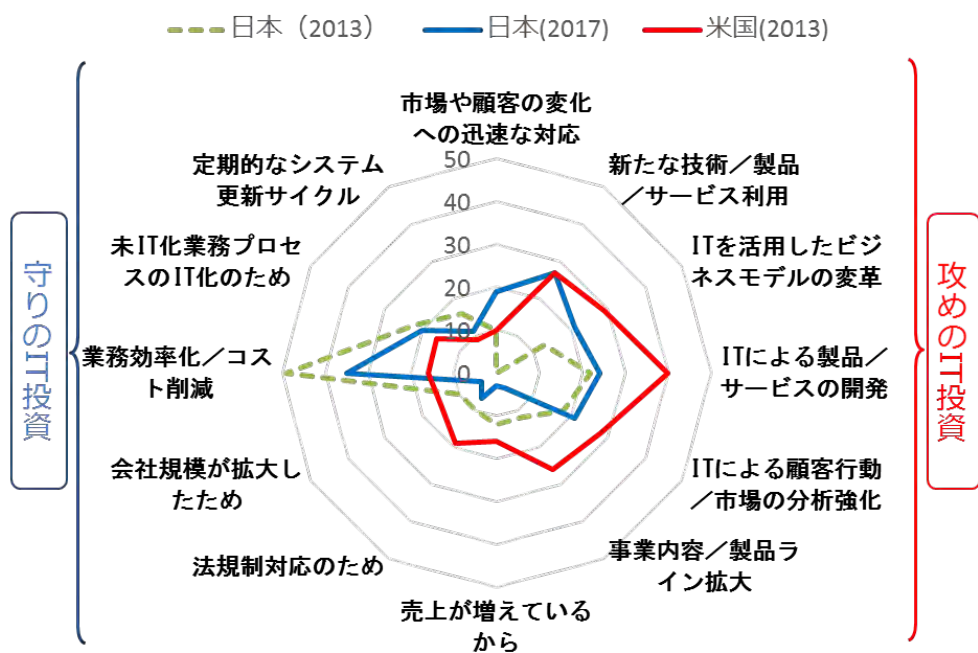
## ラン・ザ・ビジネスとバリューアップのIT予算比は80:20



## ラン・ザ・ビジネス予算90%以上の企業が約40%で大多数



## IT投資における日米比較



(出典) 一般社団法人電子情報技術産業協会「2017年国内企業の「IT経営」に関する調査」(2018年1月)より

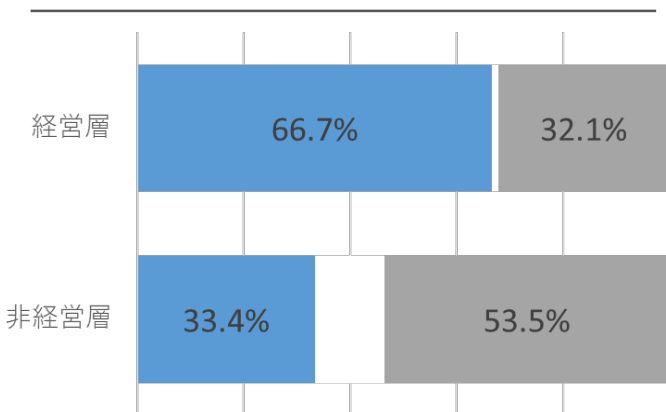
(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2017」より



# 経営者と現場の乖離

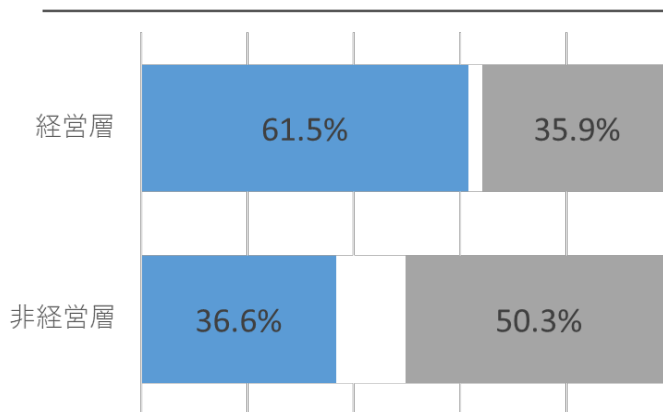
- デジタルの実態に対する見え方は、経営層と現場でもギャップがある。

## ビジョン



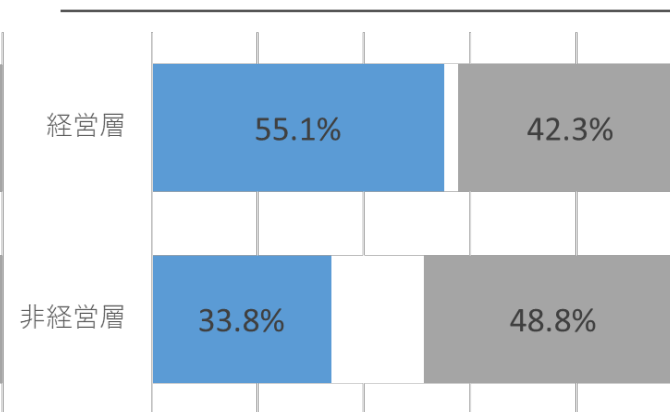
設問：「デジタル技術がもたらす市場環境の変化を認識し、対応するための組織改革、事業構造改革の必要性和デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する目的を、ビジョンとして明確に社員に示している。」

## 率先垂範



設問：「経営トップやマネジメント層はスマートフォンなどの活用に熱心であり、自ら内外に視察に行く。」

## 長期視点



設問：「新事業への挑戦は、投資利益率(ROI)ではなく、成功確率が低くても将来の顧客価値を踏まえて判断している。」

- そう思う/ある程度そう思う
- あまりそう思わない/まったくそう思わない/わからない

出典：日経コンピュータ、2019年12月26日号 pp.28-41「断絶のDX 1500人調査で判明、経営層と技術者のズレ」の「図 DX実態調査における経営層の回答と全国スキル調査における現場の回答との比較」より部分的に抜粋

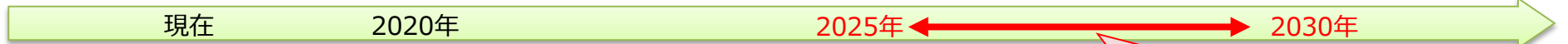
※同図は、経営者や管理職を対象としたDX実態調査の回答者103人のうち経営層78人の回答と、ITエンジニアを対象とした全国スキル調査に参加した1423人の現場技術者の回答を比較している。

# 2025年の崖シナリオ

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが...

- 既存システムが、**事業部門ごとに構築**されて、**全社横断的なデータ活用**ができなかったり、**過剰なカスタマイズ**がなされているなどにより、**複雑化・ブラックボックス化**
- 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような**既存システムの問題を解決**し、そのためには**業務自体の見直しも求められる中**(=経営改革そのもの)、現場サイドの抵抗も大きく、**いかにこれを実行するかが課題**となっている

→ この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、**2025年以降、最大12兆円/年(現在の約3倍)の経済損失が生じる可能性(2025年の崖)**。



## 経営面

- 既存システムの**ブラックボックス状態を解消しつつ、データ活用ができない場合**、
- 1) データを活用しきれず、DXを実現できないため、市場の変化に対応して、ビジネス・モデルを柔軟・迅速に変更することができず → **デジタル競争の敗者に**
  - 2) システムの維持管理費が高額化し、**IT予算の9割以上に(技術的負債※)**
  - 3) 保守運用の担い手不在で、サイバーセキュリティや事故・災害によるシステムトラブルやデータ滅失等の**リスクの高まり**

※技術的負債(Technical debt)：短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態

**最大12兆円/年の損失**

## 放置シナリオ

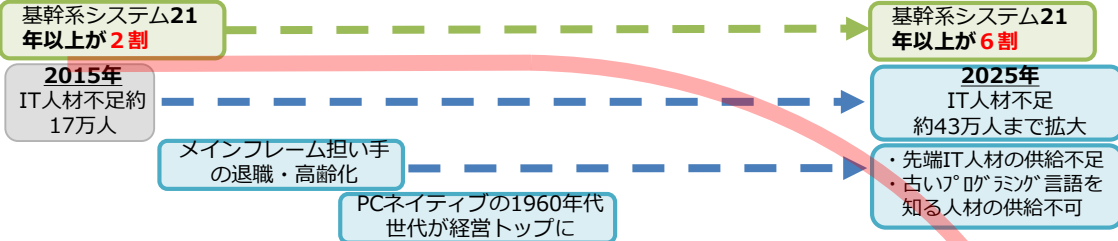
### ユーザ：

- ✓ 爆発的に増加するデータを活用しきれず、デジタル競争の敗者に
- ✓ 多くの技術的負債を抱え、業務基盤そのものの維持・継承が困難に
- ✓ サイバーセキュリティや事故・災害によるシステムトラブルやデータ滅失・流出等のリスクの高まり

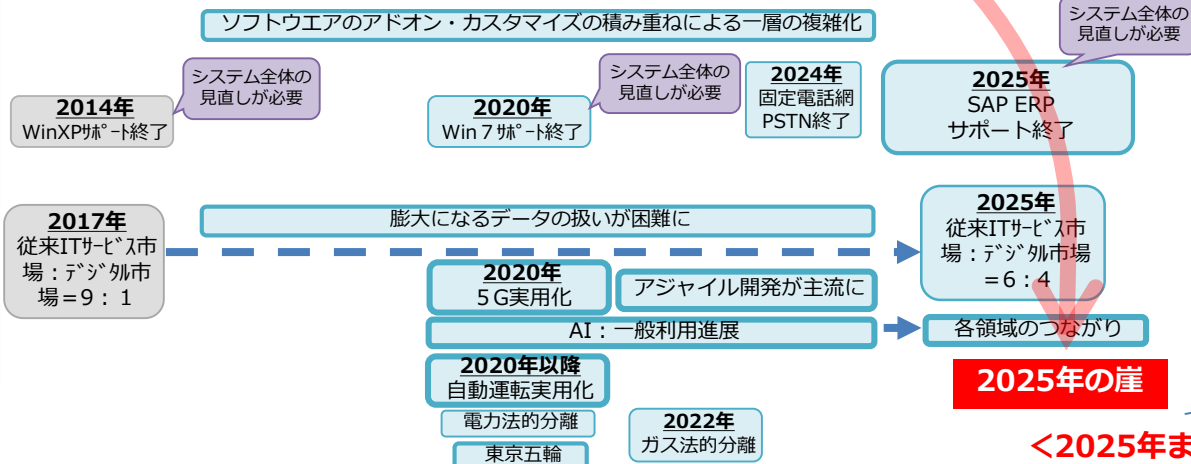
### ベンダー：

- ✓ 技術的負債の保守・運用にリソースを割かざるを得ず、最先端のデジタル技術を担う人材を確保できず
- ✓ レガシーシステムサポートに伴う人月商売の受託型業務から脱却できない
- ✓ クラウドベースのサービス開発・提供という世界の主戦場を攻めあぐねる状態に

## 人材面



## 旧技術面 - 新



**2025年の崖**

**<2025年までにシステム刷新を集中的に推進する必要がある>**

**参考 3. デジタルガバナンス・コード**  
**(2) 望ましい方向性**  
**(3) 取組例**

## 項目

## 望ましい方向性

### 1. 経営ビジョン・ビジネスモデル

- i. 中長期視点から、デジタル技術による社会変化が自社にもたらす**影響（リスク・機会）**を評価し、それ以外の影響要素とも比較したうえで、**自社のビジネスモデルの持続可能性にとっての重要な要素（マテリアリティ）**を特定し、それを踏まえて、経営ビジョンやビジネスモデルが描かれていることが望ましい。
- ii. 例えば、デジタル技術による社会変化がもたらす**リスク**としては、**システムの老朽化によりその維持が困難になるリスク（2025年の崖・レガシーシステム問題）**や、**ビジネスのアジャイル化の進展に対し変化のスピードについていけなくなるリスク**、**デジタル技術によって可能となるまったく新しいビジネスモデルが既存のビジネスモデルを駆逐するデジタルディスラプション**等が考えられる。特に、デジタルディスラプションにより、既存のビジネスモデルの持続性に対するリスクがある事業者においては、**ビジネスモデルの変革の姿を描くことが望まれる。**
- iii. **ビジネスモデルの設計にあたっては**、これまでのビジネスモデルに拘泥することなく、発展する**デジタル技術・ITシステムを駆使すれば顧客価値の最大化を図ることのできるサービス・プロダクト**はどのようなものかを**ゼロベースで考えることが重要**であり、それを実現する**ITシステム・アーキテクチャの構想とともに設計していくことが望まれる。**特に、BtoBビジネスにおいては、顧客として現状の取引先企業だけを観念するのではなく、その先の最終消費者に提供する価値を考えた際に、**ビジネスモデルをどのように再構築し得るかを考えていくことが望まれる。**
- iv. 将来の**リスク・機会分析**においては、**VUCA(Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性))**と呼ばれる**時代変化**や、**環境(Environment)・社会(Social)**等への要請の高まりも捉えていくこと重要。デジタル技術・ITシステムについては、これらの影響要素への対応手段としても捉え、**将来のビジネスモデルを設計していくことが望まれる。**

項目	望ましい方向性
2. 戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. 戦略では、ビジネスモデルの実現のために、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を維持・強化する方策を定めることが望まれる。</li> <li>ii. 無形資産として、<b>業務プロセス、企業文化、組織、人材・予算配分等まで含め</b>捉えていくことが必要であり、デジタル技術による顧客価値を最大化するビジネスモデル変革においては、<b>ITシステムの変革と一体的に</b>これらの変革まで含め<b>戦略立案</b>することが望まれる。</li> <li>iii. ビジネスのアジャイル化が進み、社会変化のスピードが加速している中で、<b>戦略についても硬直的なものでなく、軸は保ちながら柔軟に見直しが行えるようなアジリティを確保したものと</b>して構築することが望まれる。</li> </ul>
	<p>組織づくりにあたっては、ITシステムの整備・刷新から企業文化の変革、体制の改革と人材育成・確保、外部組織等の活用（エコシステム、オープンイノベーション、企業間連携等）まで視野に入れ、検討することが望ましい。</p>
①組織づくり・人材に関する方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. ITシステム・デジタル技術活用に向けて、ITシステム投資や研究開発投資の計画等を明確化し、発信していくことが望まれる。</li> <li>ii. <b>老朽化したITシステム（レガシーシステム）が多く残る企業においては、システムやデータにどのような見直しが必要であるかを認識し、適切な刷新計画をたてていくことが望まれる。</b></li> <li>iii. ITシステムを維持・運営するための守りの予算からビジネス価値向上や新たなビジネスモデル・サービスを創出するための攻めの予算へのシフトを図っていくことも検討が望まれる。</li> <li>iv. <b>社会・技術の変化に迅速に対応していくためPoCを活用することが望まれる。ただし、戦略上の位置付けや評価方法が不明なまま繰り返されるPoCは望ましいものとはいえない。</b></li> <li>v. 利用する技術や標準、アーキテクチャの選択においては、相互運用性の確保によるコスト削減や他者とのシステム・データ連携を通じた価値創出等も考慮し、こうした狙いを、ステークホルダーにも必要に応じ発信していくことが望ましい。</li> <li>vi. ビジネスモデルの実現のために求められる認証等のセキュリティ要件についても、洗い出しを行い、技術獲得のための投資が行われることが望ましい。</li> </ul>
②ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策	

項目	望ましい方向性
<b>3. 成果と重要な成果指標</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>i. <b>戦略の進捗や効果を示すKPIを設定するとともに、それらが企業価値創造に係る指標にどのように接続されるのかを明確化し、組織全体として価値創造プロセスが実現するような設計を示していることが望ましい。</b></li><li>ii. 指標の設定にあたっては、タイムスパンごとに<b>短期的なもの、中期的なもの</b>をそれぞれ設定していくことが望ましい。</li></ul>
<b>4. ガバナンスシステム</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>i. 取締役会においては、デジタル技術・ITシステムやデジタル技術による社会変化への対応に関する十分な知見や問題意識を有する取締役がおり、ビジョン・戦略等の構築にあたり、十分な議論を行い、合意形成を行っていることなどが望まれる。また、取締役会は、戦略の実施にあたっての経営陣の意思決定を継続的に監督・評価し、その結果をステークホルダーに示していくことが望まれる。</li><li>ii. <b>経営者のリーダーシップの下で、ITシステムの非効率化（技術的陳腐化、ブラックボックス化、スパゲティ化）を防ぎ、良好な状態を維持するための定期的な診断およびその結果に基づく対応の仕組みが社内に構築されており、また、こうした活動が取締役会や経営陣に報告され、議論されていることが望まれる。</b></li><li>iii. 有価証券報告書の「事業等のリスク」に関連開示の有無・場所を記載している。</li></ul>



# デジタルガバナンス・コード（3）取組例（1/2）

※「Society5.0時代におけるデジタルガバナンス検討会」において検討中の内容

項目	取組例
<p>1. 経営ビジョン・ビジネスモデル</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. <b>シナリオ分析を通じ、既存のビジネスモデルの競争優位性を脅かすディスラプションリスクを評価。</b> 経営者自らのリーダーシップに基づいて、競争優位性の防衛あるいは、新たな競争優位性を確立するための、目指すビジネスモデルを立案し、発信。</li> <li>ii. 消費者の志向にあわせ、従来の顧客への売り切り型あるいは従量販売型のビジネスモデルから、<b>サブスクリプション型のビジネスモデルへの転換</b>を図る。</li> </ul>
<p>2. 戦略</p>	<p>ディスラプションリスクを分析したうえで、あえて、<b>既存ビジネスモデルに競合する新たなビジネスに自ら取り組み</b>（事業リスクを自ら作り出し）、新たな価値を提案。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. <b>CDOを外部から招聘し、推進チームを結成。</b></li> <li>ii. ソフトウェアを書ける者をITシステムやデジタル技術の責任者として任命する。</li> <li>iii. <b>DXに向けたビジョン、取組、環境等の発信により効果的な採用活動を実施。</b></li> <li>iv. 変革に向けて必要な能力を洗い出し、<b>高度人材の獲得・育成・処遇を戦略的に実施。</b> 国内のみならず、グローバル人材市場からの人材も積極実施。</li> <li>v. 戦略推進のための<b>外部人材獲得、中途採用を積極的に行い</b>、また、外部人材のサポートをしっかりと行う。</li> <li>vi. <b>バリューチェーンワイドでの戦略アライアンスを結成。M&amp;A等も駆使し、必要な体制を整備し、その戦略上の狙いを対外的に説明。</b></li> <li>vii. アジャイルなビジネスを行うための組織運営、評価制度、企業文化醸成。</li> <li>viii. <b>マーケティング、システム開発、システム運用が一体化した組織を整備・運営。</b></li> <li>ix. 戦略推進のための<b>企業投資・買収部門を整備・運営。</b></li> </ul> <p>システム運用経費とは区別した、戦略的デジタル投資に係るポリシーや計画、資金額を対外的に発信。</p>

①組織づくり・人材に関する方策

②ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

項目	取組例
<h3>3. 成果と重要な成果指標</h3>	<ul style="list-style-type: none"><li>i. Time to Marketの新製品開発スピードや、Cash Conversion Cycleの仕入れから販売に伴う現金回収までの日数、各セグメントにおけるデジタルサービスの割合と今後の強化見通しなど、経営におけるスピード・アジリティを評価できる指標を導入し、公表している。</li><li>ii. サブスクリプションビジネスモデルにおいて、年間経常収益 (ARR-Annual Recurring Revenue)、月間経常収益 (MRR-Monthly Recurring Revenue)、ユーザー平均単価 (ARPU-Average Revenue Per User)、課金ユーザー平均単価 (ARPPU-Average Revenue Per Paid User)、顧客獲得費用 (CAC-Customer Acquisition Cost)、退会率 (Churn Rate) 等が指標として導入され、また、市場規模として想定最大市場規模 (TAM-Total Addressable Market) 等の数値が投資家に示されている。</li></ul>
<h3>4. ガバナンスシステム</h3>	<ul style="list-style-type: none"><li>i. 経営者自らが、将来ビジョンをトップメッセージとして発信し、必要なビジネスモデルの変革にコミットしている。経営者は、イノベーションの源泉がソフトウェアにあることを理解し、アジャイルのスピード感やデジタルディスラプションに対する危機感を持った者が選任されている。</li><li>ii. DXを担当する役員や執行役が選任され、その戦略上の狙いが明確になっているとともに、当該役員・執行役が自ら発表資料等を作成している。</li><li>iii. DXの推進にあたり、役員や執行役が中途入社の者からも選任されている。</li><li>iv. エンジニア出身の常勤あるいは非常勤の取締役が選任され、当該取締役により、技術的観点から、戦略の進捗がモニタリングされている。また、経営者のリーダーシップの下、技術を担当する取締役に対し、モニタリングが可能となるよう適切なデータが提供されている。さらに、こうした技術を担当する取締役や技術面の執行責任者であるCTOを通じ、エンジニアコミュニティとの対話が積極的に行われている。</li></ul>