

未来投資会議構造改革徹底推進会合
「企業関連制度・産業構造改革・イノベーション」会合
(第6回)

[開催要領]

1. 日 時：2020年4月21日(火)
2. 開催形式：新型コロナウイルス感染症対策に配慮し、例外的に関係者が予定していた資料を電子的に提出することにより意見を示す形で関係者に共有し書面での開催を行った。後日、関係者の確認を経て本議事録をとりまとめた。
3. 出席者：

| | |
|-------|---|
| 小林 喜光 | 本会合会長（株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長） |
| 金丸 恭文 | 本会合副会長（フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長グループ CEO） |
| 上野 泰生 | 株式会社図研事業本部本部長 |
| 三浦 明彦 | 全日本空輸株式会社取締役常務執行役員 |
| 志済 聡子 | 中外製薬株式会社執行役員 |
| 浦川 伸一 | 一般社団法人日本経済団体連合会デジタルトランスフォーメーション（DX）会議 DX タスクフォース座長 損害保険ジャパン株式会社取締役専務執行役員 |
| 松岡 剛志 | 一般社団法人日本CTO協会代表理事 |
| 室脇 慶彦 | 独立行政法人情報処理推進機構参与 |

(関係省庁)

内閣官房日本経済再生総合事務局
金融庁総合政策局
総務省情報流通行政局
厚生労働省医政局
国土交通省航空局
経済産業省製造産業局
経済産業省商務情報政策局

[議事次第]

1. デジタルガバナンス・コード、DX 銘柄について
2. 各業種・分野における DX に関する先進的取組について

[配布資料]

資料 1 : 経済産業省提出資料

資料 2 : 株式会社図研提出資料

資料 3 : 全日本空輸株式会社提出資料

資料 4 : 中外製薬株式会社提出資料

資料 5 : 一般社団法人日本経済団体連合会・損害保険ジャパン提出資料

参考資料 1 : 一般社団法人日本 CTO 協会提出資料

参考資料 2 : 独立行政法人情報処理推進機構提出資料

注：本会合では事務局から提示した論点に基づき有識者等から意見を招請。以下、主な意見概要。

[論点1]

DX実現に向けて先進的に取り組んでいる業種、事業者の優れた取組事例を参考に、企業の規模や業種を問わず、企業経営におけるデジタルガバナンスが広く普及・展開される方策はどのようなものがあるか。

[意見]

一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連）：DX推進において最も重要な観点は、企業の経営層がDXとは従来の業界区分や自社の事業領域の維持・改善といった発想を根本的に捨て、デジタルガバナンスをてこに経営資源を事業変革に大胆に振り向ける覚悟が出来ているかどうか。そのためには、様々な企業規模、業種の現状を、DX推進という切り口で情報収集し、DX推進のレベルについての共通認識を創出すべき。

経団連としては、業種横断的な優れたDXの取り組み事例が既にいくつも存在するため、収集、整理の上、公表していく。

一般社団法人CTO協会（以下、CTO協会）：広く普及・展開される方策として考えられる事項は以下のとおり。

- ・デジタルに専門性を持つ経営陣ないし（独立）社外取まで含め、さまざまな方策で登用していくことを推進・標準化すること
- ・デジタルに専門性を持つ企業を積極的にM&Aを行い、買っぱなしにならぬよう、M&Aした企業の役員を、短期に本社役員として登用することを目的した、ラダーを用意すること
- ・デジタルに専門性を持つ大企業との資本の結びつきを作り、自社のリアルにおけるケイパビリティと他社デジタルのケイパビリティを生かして共創すること
- ・既存事業を脅かしてでも、新規ビジネスに対しての積極投資を行い新たなビジネスモデルに挑戦すること
- ・積極的にデジタル企業に投資を行い、そのデジタル企業の経営ノウハウを得ること
- ・デジタルにおけるコアコンピタンス作るための技術者についてこれを内製化すること

独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）：先行企業は、経営の強いリーダーシップを発揮し、経営者と事業部門と一体となって、DXの推進に向けて仕組みを変革していくこと、および、継続的に達成状況を客観的に把握しながら

らDXを推進することにおいて優れている。DX推進指標を活用することで、企業の実態と先行企業の優れた点が継続的に把握でき、達成状況を勘案しながら実態に対応した対策が可能となる。現状では、その活用が、業種の広がり・数において限定的であり、政府全体としても活用推進が必要。

更に、成長企業がDXの面で優れていること、また、いかなる点で優れているかを可視化し、企業、ステークホルダーに幅広く認知させていくことが重要。

[論点2]

また、企業規模、業種・分野等に応じて、DXの方向性やデジタル化のリスクには差があると考えられるが、どのような事項に留意すべきか。また、その解決の方向性はどのようなものが考えられるか。

[意見]

経団連：DXの推進による Society 5.0の実現という方向性を産業全体で共有することがスタートライン。そのうえで、経団連としては、DX推進レベルを1) 協創 2) 経営 3) 組織 4) 人材 5) 技術)の5つの要素を5段階で定義。このレベルを企業規模の大小を問わず正しく理解し、DXの底上げを経済界横断で推進することが一つの解決策。特に1)協創とは、DXを社内リソースのみで推進するのではなく、産官学含めた外部との連携(協創)により推進することを経団連として重視しており、日本がDXを推進する上で重要な施策。

CTO協会：リスクには①DXをしないことによるリスク、②DXを試みたが挫折するリスク、③社会の要請に答えられないリスクがあり得ると認識。

①DXに成功した企業は、同じ予算、同じ期間における試行回数がDX前の企業とは桁違いになる。またレガシーシステムでは運用コストは膨らみ続け、DXの難易度は年々上昇する。DXを選択しない企業は数年後、少ない挑戦回数と他社よりも数倍多い運用コストを抱えながら経営を行う状況になる。このリスクは、時期は前後するものの、どの業界においても等しく存在する。このリスクの解決策は存在しない。

②デジタル技術の変遷のスピードは非常に速く、レガシーシステムの刷新はDXのトレンドに伴い多くの企業が試みるため、優秀な技術者の確保が難しくなる。また、サイバー攻撃は複雑化、被害額高くなる傾向がある中、従来型の人的オペレーションでは対応が追いつかない。優秀な技術者の内製化等を通じソフトウェアのコントローラビリティを獲得することが解決策。

③顧客接点のデジタル化と、業務のデジタル化の両軸があり、前者は、顧客

がサービスを選択する際の重要な選定基準の1つになる。また異なる事業者のサービス間のAPI等を通じた連携は加速するが、これに対応できないことによってエコシステムに参加できないリスクが生じる。後者は、民は常に新しいデジタルベースのシステムを業務システムに取り入れる挑戦を続けるべきであり、官としてはそれを支援するための法的な枠組みが必要になる。

IPA：中小企業と中堅企業・大企業は、大きく特性が異なり、二つに分けて、状況を見える化し対策を立てる必要。特に中小企業は、DXの前にITシステム化そのものの遅れが課題。一方で導入済みのITシステムに由来するしがらみもないため、どのような対策が望ましいか明確化が必要。

業種に関しては、業種ごとの状況の把握が必要。事業者間で仕組みを共通化(外部のエコシステムの活用)することも有効な対策。例えば、経産省が推進する水道事業の共同化は非常に有効。各省が所管する業種ごとに共通化すべき機能を検討すべき。

[論点3]

現行、運営がなされているDX銘柄について、デジタルガバナンス・コードとの連携が予定されているが、ステークホルダーとの対話促進策に当たり、どのような深掘りが必要と考えられるか。また、その際、留意すべき事項はあるか。

[意見]

経団連：5つの要素別にDX推進レベルを定義し、DX銘柄及びデジタルガバナンス・コードとの関連性を明確化することが早道。これらは、SDGsや、Society 5.0との関連性も明確に定義でき、DXに対する認知と理解を深める方策と考える。また、DXは決して目的ではなく、DXによる生活者・顧客価値向上及び企業価値向上が目的だという点に留意すべき。

CTO協会：①KPIと②継続的な組織診断の観点から意見。

①B2B SaaSを始めとしてデジタルサービスを提供する企業群は、自社プロダクトのKPIを公表することが一般化。ビジネスモデルが科学され、売上や利益よりも会社の実態を投資家が把握できるようになっている。例えばfreee社では、ARR（継続契約額残高）やユーザー数などを公表。他の業種についても挑戦するビジネスに合わせて、デジタルプロダクトのKPIを公開することが望まれる。公開する内容は2軸。ビジネスモデルと大まかなKPI構造の表明と、その中で主要なKPIを数字で公開すること。また、業界におけるデファクトになりつつあるKPIがあり、その研究と提案を官民ですすすめたい。また、投資家においてのリテラシー向上も必要。

②DXそのものの進捗判断は、外部からは困難。デジタルガバナンス・コードにおいて、各企業は基準に基づく継続的な自己診断とその結果公表、他社からの基準にあった監査を受けるべきである。また、これらの結果については投資家の誰でも確認できる場所にあるのが好ましい。

IPA：DX銘柄を選ぶだけでなく、選定企業の優位点やステークホルダーとどのような対話を行っているかを分析した上で、その分析結果を対外的に発信していくことが重要。特に、ステークホルダーに対しては、企業の将来的な機会・リスクを洗い出し、適切な対策を求める上でどのような事項で対話が必要なのか、わかりやすく発信していく必要。

[論点4]

その他、企業の経営からDXを進めていくうえで、必要な事項にはどのようなものがあるか。

[意見]

経団連：DXを推進する資質のある経営者が迅速に経営の軸を転換し、具体的な事業刷新戦略を策定すべき。そして各企業の置かれた状況や進めようとする事業戦略に最適な手法を選択し、組み合わせて実施することが必要。

CTO協会：経営陣にソフトウェア開発経験のある人材を登用し、事業のコア部分を設定し、内製化を進める必要。Walmart社はCTOを招聘し、採用や企業買収等を通じて複数の技術者部隊を構築。会社の競争優位性を担うデジタルプロダクトは受発注構造では速度が維持できない。米国において技術者の5割は事業会社に所属するが、日本は2割に留まる。また、内製化を進めるに当たって、「2つのDX」の片翼である「Developer Experience」の重要性が増す。技術者は継続して不足し続けるため、獲得できた人材の出力をいかに最大化させるかが重要。経営戦略としてこれを獲得することが競争のスタートラインではないか。ノンコア部分については積極的なSaaSやパッケージの導入と、SIer等を利用したカスタマイズの利用を推進すべき。

IPA：DXの本質は、経営者自身がデジタル技術（ソフトウェア）の重要性を理解した上で、デジタル技術がどのようにビジネスに根本的な変革をもたらすかを自ら考え、ビジョンを示し、経営者・事業部門・IT部門が三位一体となって、計画を作り、状況を定期的に客観的に確認しながら、継続的に見直していくことが重要。経営トップは、変革を進めるリーダーシップを発揮することが求められる。企業の取り組みを促していくためには、政府においても、デジタルガバナンス・コードの検討・発信を一過性のものとせず、技術進展や社会情勢を捉え、企業におけるDXの実態を把握することで継続的に見直し、

進化させていくことが重要。

[金丸副会長意見]

デジタルトランスフォーメーション（DX）は業種を問わず全ての企業が取り組むべき課題。しかし、我が国企業はそうした取組みが圧倒的に遅れており、経営とシステムを一体として認識できていないのではないかと。デジタル化の進展により、リアルタイムアーキテクチャーが主流になっているにもかかわらず、旧態依然とした人や紙の介在するレガシーシステムやバッチ処理での対応では、マーケットの変化を察知する能力が著しく低くなり、変化への対応が後手になる危険性が大きい。さらに、経営面では、一取引に係る単位時間、コストが高止まりしている。情報システムの自前主義を捨て、外部企業の先進システムを積極的に活用し、一取引に係る単位時間、コストを最小化していくことが肝要。

しかし、大企業の立派な経営者であっても、システムを経営と表裏一体として捉えていないため、いまだにレガシーシステムが刷新できない。こうした企業では、デジタルによる新しい経営改革に舵を切れず、グローバルな競争についていけなくなるだろう。

経営者が自ら、自社の取組を客観的に評価するためには何らかの指針が必要であり、その観点からデジタルガバナンス・コードは有用。様々な業種・分野において実際に活用されるよう、政府としても検討を進めていただきたい。

また、経営者だけでなく、投資家側についても同様のことがいえる。今後、企業価値を適正に評価し競争力のある企業に投資をしていくためには、デジタルに関する視点が不可欠。経営者と投資家と同じ土俵で実質的な対話を行っていくためには、今後のビジネスがDXによって、どのように変化していくのか共通の理解を醸成していく必要がある。一方で業界によってもその動向は多種多様であり、特に、金融業界はデジタルの変化の荒波に激しくさらされており、国際競争に勝ち残るために抜本的な変革が必要。業種・分野に寄り添ったデジタル化の成長・リスクシナリオの構築が必要ではないか。

昨今のコロナの影響で、テレワークをはじめ企業のビジネスのやり方、あるいはビジネスそのものが大きく変わろうとしており、こうした動きはさらに加速する見込み。すでにゲームは始まっており、今後多くの企業が否が応でもその現実を突きつけられる。危機感がない企業はとても生き残れないのではないかと。

[小林会長とりまとめ]

デジタル技術の急速な発展に伴い、あらゆる産業活動や国民生活が、リアルタイムに情報やデータが活用・共有されるデジタル社会で展開されるようになりつつある。こうした中、不可逆的なデジタル化を前提に、ビジネスモデルを抜本的に変革（デジタルトランスフォーメーション（DX））して新たな成長を実現する企業が現れている一方で、DXに立ち遅れ、既存の産業構造とビジネスモデルを破壊される事例も現れている。また、全世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大する中、デジタル化が進んだ企業では遠隔でのスムーズな業務継続が可能になるなど、各種の事業リスクへの対応のためにも、企業にとってDXは喫緊の重要課題となっている。

こうした変化に適切に対応して、企業の更なる成長と持続可能性を確保するためには、経営者自身がDXをコーポレートガバナンスそのものの課題として捉えていくことがますます重要となっている。このため、以下の取組を通じ、企業のデジタル化への戦略的投資を促進し、中長期的な企業価値向上に向けたDXに関する情報開示やステークホルダーとの対話の充実を図ることが必要である。

- 企業がDXを自主的・自発的に進めることを促すため、今回の多様な観点からの意見も踏まえ、経営者が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」として早期に取りまとめるとともに、デジタルガバナンス・コードが幅広い業種で活用されるよう、各省庁・業界団体と連携して横断的な取組とすべき。
- デジタルガバナンス・コードに基づいて、企業認定制度と、東京証券取引所とともに実施するDX銘柄制度を連携させ、DXを推進する企業が市場から適切な評価を受けられるよう制度整備を進めるべき。また、当該銘柄について、グローバルな金融・資本市場にも強力に発信していくべき。
- とりわけ、デジタル化による産業構造転換の影響が大きいと考えられる業種において、経営者と投資家などステークホルダーの対話の実質化を図っていく上で有効な参照モデルとなる、デジタル化に伴う成長・リスクシナリオの策定や公表すべき指標の提示を、金融関係者も巻き込みつつ関係省庁の連携により早期に行うべき。
- あわせて、非上場企業や中小企業においても適切なDXが図られるよう、デジタルガバナンス・コードにおける必要な対応策を2020年度中に検討すべき。