

御意見	御意見に対する考え方
<p>デジタルガバナンスという表現でなく、デジタル管理社会等の表現にして欲しいです。</p> <p>デジタルという表現はともかくガバナンスという表現は言葉のせいなのかガバガバ(杜撰)にしても良いという事を無意識のうちに植え付けられてる気がします。</p>	<p>デジタルガバナンス・コードの策定に向けた検討(令和元年9月)において、デジタルガバナンスとは、「デジタルトランスフォーメーションを継続的かつ柔軟に実現することができるよう、経営者自身が、明確な経営理念・ビジョンや基本方針を示し、その下で、組織・仕組み・プロセスを確立(必要に応じて抜本的・根本的変革も含め)し、常にその実態を掌握し評価をすること」と定義しており、企業のDXの取組における行動原則となるデジタルガバナンス・コードの基礎をなすものであることから、この表現は維持することが適当と考えます。</p>
<p>>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。</p> <p>この部分が後段の(2)望ましい方向性と噛み合っていないように本稿意見者は解釈する。</p> <p>後段の(2)望ましい方向性では、金融商品取引法とリンクした内容となっていることを演繹させる書きぶりで評価できるものの、その前段が自己診断「だけ」では弱いかと。これはひとえに自己診断を良く見せようとする虚飾粉飾に際する未然防止の文言が無いからである。</p> <p>面倒でも「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。なお、自己診断にあたっては公明正大かつ自己診断の根拠を第三者に説明できるような自己診断でなくてはならない。」といった、なお、以降の、自己診断に際する注釈を盛り込む改訂案を提案したい。</p>	<p>(1) 基本的事項における①柱となる考え方と②認定基準は、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った事業者として認定する「DX 認定制度」の基準としており、(2)望ましい方向性は、DXの優良事例を選定し、広く波及させ、経営者の意識改革を促す「DX 銘柄」や「DX セレクション」の評価・選定基準として活用しております。</p> <p>このため、(1)と(2)では求めるDXの程度が異なっており、記載内容についても差を設けております。</p> <p>なお、DX 認定の審査においては、IPAが提供するDX 推進指標以外の自己診断についても、経営者のリーダーシップの下で適切に自己診断を行っていることを確認する運用をしています。</p>
<p>原文1 P11</p> <p>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、組織上位位置付けられ、</p>	<p>御指摘を踏まえ、頂いた修正案文のとおり修正しました。</p>

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）。

修正案文

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）、製品・研究開発など技術の統括責任者（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）。

理由

・CTO は、科学技術というより、製品・研究開発などの技術の責任者という考えが現在では一般的なため。

原文 2 P13

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。

修正案文

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、IT システムやデータ等の情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できている。

理由

・P9 でデータを重要資産としているので、情報資産がデータに関する資産のようにも読めるが、文脈から IT システムも含む概念と考えられ明確化するため。

御指摘を踏まえ、頂いた修正案文のとおり修正しました。

A. 「デジタルガバナンス」の対象

「デジタルガバナンス」は、「デジタルデータ全般の活用・ガバナンス」と提唱させて頂いており、以下の①+②=デジタルガバナンスと、当方では位置付けている。

①データガバナンス

システム化されたデータベースに格納されているデータ。（構造化データ）

フォーマット問題、データ爆増、真正性問題、改ざんリスクが内在。

データレイク等に貯める一方であり、データ真正性や活用におけるデータオーナーシップ不明瞭の課題などが起因し、全社 DX 活動の成果がまだうまく出ていない。

②情報ガバナンス

メール、チャット、ファイル、テキスト、音声、動画、写真などの文書情報。（非構造化データ）

文書情報管理ができていないことによるリスクが内在。

大半の企業がうまく管理できていなく、文書情報のゴミ屋敷化、情報漏洩リスク、訴訟・ディスカバリー対応時などの負荷が非常にかかる。

貴省文案記載の「データガバナンス」が上記を網羅した意味合いであれば失礼しましたが、それぞれの課題感、管轄組織、対応の進め方など違いもございますため、今後の具体的な指針に繋がればと思い、意見具申いたしました。

B. 「3. DX 戦略の推進」における、デジタルデータのリスクコントロール

日本人特有の聡明かつチームワークを活かしたDX推進を望みたいが、経営層および IT/DX 関連部門が主体的に進めようとしても、“デジタルデータ活用におけるリスク”を意識する他部門の協力を得られず、全

貴重な御意見として承ります。

なお、今回の改訂に際して本コードでは、データが企業の成長に欠かせない要素になってきていることを踏まえ、経営におけるデータ活用やデータ連携の重要性を強調するとともに、サイバーセキュリティリスクについても、第三者監査やサプライチェーン保護に向けた対策等の重要性を強調したところで

社組織的に推進が進まないケースも多いと見ている。

[データに関する事故事案の急増]

近年、情報漏洩、データ不正、規制違反などの企業価値を損なう事案（有事）が急速に増えており、有事が起きることによるマイナスのインパクトが、DX 推進の悪化牽引や、企業価値棄損に繋がると見ている。

[DX 推進のためのリスクコントロール]

デジタル化には、デジタルデータがつながることによる効率化、利便性向上、意思決定の加速などの生産性向上目的や、アイデア（データ）が繋がることによる新規創発などの利点が挙げると考えるが、そもそも DX 推進自体が主な目的になっている状態も多いと見ている。あえてリスクを看過しながら早期にアウトプットを出さないといけないような機運が、適切な DX 推進を阻害しているケースもあると思われる。

全社 DX 活動にするために、デジタルデータの再整理およびリスクポイントを適切に見極めるといった、デジタルデータをリスクコントロールする、デジタルガバナンスが不可欠だと考える。

デジタルガバナンスの高度化の先に、データ利活用社会の次のフェーズがあると考えている。

「企業/団体がデジタルデータを如何にうまくリスクコントロールできるか？」それをデジタルガバナンスととらえており、サイバーセキュリティ対策だけでは網羅できない課題だと考えております。

サイバーセキュリティ対策を進めることと並行して、全社的にデジタルデータへの対応の必要性（デジタルガバナンス）を、企業/団体が明確に認識・対策すべきフェーズに来ていると考え、意見具申いたしました。

<p>・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。</p> <p>私たち医業経営コンサルタントとしては、上記コードについて非常に共感を覚えた。</p> <p>改訂後のデジタルガバナンス・コード 3.0 にも是非に残して頂きたいコードとして意見したい。</p>	<p>本コードの内容を評価いただき、ありがとうございます。</p>
<p>意見 1. 「企業文化への定着」ではなく、「企業文化の変革」が必要である点を明記していただきたい。</p> <p>(1) 該当箇所 6 ページ: 「企業文化への定着」</p> <p>(2) 意見内容 DX 戦略とは、経営ビジョン・戦略を実現するための手段であり、そうした経営ビジョンが実現される中で、個々の企業ごとの企業文化が醸成されていくものである。したがって、DX 戦略を既存の企業文化の中に部分的に追加すれば良いと言うものではなく、DX の導入を契機として、既存の企業文化が何によってもたらされているのかにまで踏み込んで、企業文化全体を再構築、変革する発想が必要ではないか。特に、DX の進展を図る上では、「イノベーションの芽をつぶさない企業文化」が必要ではないか。</p> <p>(3) 理由</p> <p>a. 人材版伊藤レポートの 3 つの視点を、コード 3.0 に「追加」したため、今回の改訂では「企業文化への定着」という表現をとらざるを得ない点は理解するが、いささか狭すぎると思われる。</p> <p>b. DX 戦略とは、新たな経営ビジョンを実現するための手段であり、当然、既存の企業文化の変革をも経営者に迫るべきものではないか。したがって、DX の導入を契機として、既存の企業文化が何によってもたらされてきたのかにまで踏み込んで、企業文化全体を再構築、変革する発想が必要であるのではないか。</p> <p>c. 特に、ISO 56000 では、「失敗を許容し、失敗から学ぶ」、「イノベーターを励ます」などの観点が</p>	<p>DX を通じた企業変革の取組を企業文化として定着させることを目指すのが望ましいと考えるため、「企業文化への定着」という表現が適切と考えますが、その過程で必要となる変革の必要性については御指摘のとおりであることから、以下のとおり追記いたしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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<u>変革し、醸成されるものである。</u>

述べられている。この点を抜きにして、KPI の設定・評価を行うと、技術者への成功への心理的圧力が高まる事も考えられる。したがって、イノベーションの芽がつつぶされないような企業文化の醸成が必要となるのではないか。

意見 2. 「DX 推進のための専任組織」が必ずしも望ましいとはかぎらない点に留意いただきたい。

(1) 該当箇所

10 ページの (2) 望ましい方向性の一つ目の「・」

(2) 意見内容

専任組織ではなく、「DX を推進するため組織上位置づけられた組織」と言った趣旨の記載が望まれる。また、本来的には DX は特定の組織ではなく、全社のあらゆる組織にて推進されるべき経営戦略である点に鑑み、当該記載の変更を指摘する。

(3) 理由

専任組織とすると、DX 自体が目的化し、DX の押し売りが生じているのが実態であるため。

意見 3. 「人材ポートフォリオが事業ポートフォリオを形成する道筋があり得る点について明記していただきたい。」

(1) 該当箇所

12 ページ: 「3-2 デジタル人材の育成・確保」

(2) 望ましい方向性

(2) 意見内容

経営者が事業ポートフォリオを決定したあと、それに合うように人材ポートフォリオが形成されることが一般的ではあるものの、今の時代、個人の自律的選択により、人材ポートフォリオが形成され、経営者がそれに合うように事業ポートフォリオを運営するという企業経営もある。事業変革のためには、そうしたチャンネルが効果的である場合があり、その旨をこのコードでも明示していただきたい。

(3) 理由

今の時代、個人が自律したキャリアパスを考えながら、自分のやりたい領域をどんどん決めて行く。その

御指摘いただいた該当箇所について、以下のとおり修正しました。

- DX を推進するために組織上位置付けられた組織を持っており、その組織は、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。

「3-2. デジタル人材の育成・確保」では、人材の育成・確保の考え方をまとめており、事業の見直しまでこの柱立てで言及するのは適当ではないと考えます。

結果、人材ポートフォリオが、一人一人の意思の塊として形成される。

特に、個々の技術者の能力に多くを依存するデジタル技術の利活用の巧拙を専ら競争原理とする業界においては、そうして形成された人材ポートフォリオを見ながら、そこに合わせて経営者が事業ポートフォリオを考え直す発想も必要と思われる。

個人個人が自分の人生観に照らして、企業そして関与する事業を選択して行く。そのことが社会に価値を生むという質の高い人材流動化が起こりつつあるが、上記の対応は、こうした人材流動化に対する企業側の対応として適切な対応の一つと考えられるため。

意見4. 「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」だけでなく、「人材の能力が最大限発揮され、事業に貢献する機会を提供する」との趣旨を追加いただきたい。

(1) 該当箇所

12 ページ (1) 基本的事項 柱となる考え方

(2) 意見内容

「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とともに、デジタル人材の能力が最大限発揮され、事業に貢献する機会を提供する」との趣旨の記載とされたい。

(3) 理由

人材育成を含む人的資本経営に対する投資が、財務価値にどうつながるかが見えづらく、経営者も強い課題意識を有しているのが実態。したがって、人材を育成・確保するだけでなく、事業に貢献し活躍することまでを強調した記載が望まれるため。また、デジタルの時代という個人が主体となる時代において、企業活動における個人の主体性、自律的な行動を唱道する経営の一環として本意見を提案するもの。

意見5. 生成 AI は、生産性や付加価値の向上等を通じて大きなビジネス機会を引き出すとともに、様々な社会課題の解決に資することが期待されているこ

御指摘の点の重要性は理解しておりますが、(1) 基本的事項における①柱となる考え方においては、それぞれの柱立ての総論を記載する整理となっております。

なお、御指摘の点については重要な各論として、(2) 望ましい方向性において、デジタル人材の人材配置や自律的なキャリア形成支援など、能力を発揮する機会の提供について言及しています。

御指摘いただいた該当箇所について、序文に以下のとおり追記しました。

<p>とを踏まえると、序文において、生成 AI の動向に言及すべき。</p> <p>(1) 該当箇所 2 ページ 序文</p> <p>(2) 意見内容 生成 AI は本文 1 2 ページに唐突に出てくる。序文において触れておくのが望ましい。</p> <p>(3) 理由 デジタルガバナンス・コード内に生成 AI への言及が少ないため。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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（生成 AI 技術の急速な進展等）、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 DX（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。
---	--

その他、記載内容の明確化のため、形式的な修正を以下のとおり行っております。

修正前	修正後
<p>P1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>人材版伊藤レポート</u>の3つの視点と整合する、「DX 経営に求められる3つの視点」を追加し、デジタルガバナンス・コードの全体像を「DX 経営に求められる3つの視点・5つの柱」と新たに整理。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「<u>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～</u>」の3つの視点と整合する、「DX 経営に求められる3つの視点」を追加し、デジタルガバナンス・コードの全体像を「DX 経営に求められる3つの視点・5つの柱」と新たに整理。
<p>P1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● デジタルガバナンス・コード 2.0 において「取組例」として設けていた内容を「望ましい方向性」に統合し、より簡潔でわかりやすい内容に変更。 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルガバナンス・コード 2.0 において「取組例」として設けていた内容を「望ましい方向性」に統合し、より簡潔でわかりやすい内容に変更。
<p>P5</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (1) 基本的事項における①柱となる考え方と②認定基準は、それぞれ情報処理促進法に基づく指針と施行規則を根拠に策定しており、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った事業者として認定する「DX 認定制度」の基準となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● (1) 基本的事項における①柱となる考え方と②認定基準は、それぞれ情報処理促進法に基づく指針と施行規則の内容を根拠に策定しており、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った事業者として認定する「DX 認定制度」の基準となっている。
<p>P9</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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な資産の一つとして認識している。

<p>P9</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● データとデジタル技術を活用して新規ビジネスの創出を目指す取組が明示されており、その取組が実施され、効果が出ている。
<p>P10</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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な投資として位置付け、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。