

デジタルガバナンスの在り方

三谷 慶一郎

武蔵野大学国際総合研究所客員教授



株式会社 NTT データ経営研究所

執行役員 エグゼクティブ・コンサル
タント

筑波大学大学院ビジネス科学研究科博
士課程修了。博士（経営学）

企業や行政機関における情報戦略立案
や情報システム企画に関連するプロジ
ェクトを実施。近年はデザイン思考を
活用したデジタルビジネス開発に関す
るコンサルティングを推進している。

経営情報学会監事、情報社会学会理
事、経済産業省産業構造審議会委員、
総務省情報通信審議会構成員等を歴
任。

コロナ禍で見えてきたデジタル活用上の課題

コロナ禍は、莫大な経済的損失を世界中に与えた未曾有の厄災であるが、結果的にデジタル技術の活用を後押ししつつある。非接触・非対面で、企業や社会の活動を継続していくためにデジタル技術が有効な道具になることは論を俟たない。

首都圏の大企業中心ではあるがテレワークはある程度日常化しつつあり、大学等の講義においても既に多くの場合オンライン教育が行われている。日本情報システムユーザー協会の2020年の調査によれば、回答企業の約1/4が、今後、自社の売上げが大幅に減ると予想しているにも関わらず、2割近くの企業においては、IT投資をある程度あるいは大幅に増やすと答えている。デジタル技術の活用が自社の生命線だと考えている企業が少なくないということだろう。従前から、諸外国と比較してあまり進んでいないと言われていた国内企業のDX（デジタル・トランスフォーメーション）は、コロナ禍において緩やかに加速し始めているように見受けられる。

一方、今般のコロナ禍によって、日本の社会は、デジタル技術を活用することがあまり上手ではないということも明確になってしまった。

SNSによる様々なデマの拡散、個人間商取引サービスによる医療用品の高額転売の横行もほんの1年前に起こっていたことだ。これらは、デジタル環境におけるリテラシーの問題だと言える。（WHOはこのような、不確かな情報が大量に流通して、確かな情報がわからなくな

ってしまう環境を「インフォデミック」と呼んだ）テレワーク中にハンコを押したり、個人情報を含む重要書類を見たりするためだけに出勤することは私の周囲でも良く見られた。感染者数の全国集計において、一部FAX等が使われていたため、時間がかかったり、誤ったデータが提示されたりもした。これらは、デジタル活用を前提としていない制度や業務プロセスがまだ存在しているためだと整

理できる。さらに最近では、行政機関におけるワクチン接種管理業務を支援するシステムが複数個別に開発され、全体としてうまく連携が取れていないという事象も起こった。

これらはいずれも、デジタル技術そのものの課題ではなく、デジタル技術の力を発揮させるための人材や組織、それらの管理を含めた「仕組み」に関する課題だといえる。企業が健全な企業経営を目指すための管理の仕組みとしてコーポレートガバナンスが必要なように、企業や社会の活動を、デジタル技術をよりうまく活用することによって推進するために新しい仕組みが必要となる。これを本稿では「デジタルガバナンス」と呼びたい。

新技術を活用していくためには仕組みが必要

新しい技術を活用し、実際に効果に結びつけるためには、その技術を活用するために最適な仕組みが必要だということは、何もデジタル技術に限ることではない。産業革命において、新しい技術が発明されてから、実際に社会全体として目に見える効果があがるまでにかかなり長い時間がかかったことはよく知られている。例えば、第1次産業革命では、ワットによる蒸気機関の発明から約90年間、第2次産業革命では、グラムの発電機の発明から約30年間という時間が、社会全体としての効果創出までにかかっている。

このような遅延現象が生まれる原因として考えられるのは、効果創出のために、新しい技術を活用するための仕組みの整備が必要だからである。具体的には新技術を使うための工場の整備、新技術を活用できるスキルを持つ工員の育成、たくさんの工員をマネジメントするための組織の構築などがこれにあたる。

デジタル技術においても全く同様に、デジタル技術を活用できる人材の育成、組織や体制等の活用のための環境づくりなどが必要になる。デジタル技術そのものの導入は、コストさえかければ何とかなるが、これらの仕組みづくりはいずれも容易ではなく時間もかかる。逆に言えば、デジタル技術の導入だけでは他社との差異化にはつながらないが、デジタル活用の仕組みを保有できれば、これは企業の競争力向上に直結するということになる。

DX推進指標

このデジタルガバナンスに関する議論が、近年様々なところで行われはじめている。ここでは、DX推進政策を主導している経済産業省における取組みについて整理する。

経済産業省の「見える化指標、診断スキーム構築に向けた全体会議」での議論を経て2019年にまとめられたのが「DX推進指標」である。「DX推進指標とそのガイダンス」では、DX推進指標について「経営者や社内の関係者が、自社の取組の現状や、あるべき姿と現状とのギャップ、あるべき姿に向けた対応策について認識を共有し、必要なアクションをとっていくための気付きの機会を提供することを目指すもの」と解説している。企業各社が、自社のDX推進状況を自己診断し、自社の状況や課題を経営者等と共有化するためにこの指標は活用される。また、この指標を用いて国内企業各社が自己診断した結果は、IPA（情報処理推進機構）によって収集・分析された上で情報提供され、各企業がベンチマークを行うための材料とすることになっている。

「DX推進指標」は、大きく「DX推進のための経営のあり方、仕組み」と「DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築」の二つに分かれている。デジタルガバナンスにあたる前半部分は、「ビジョン」（ビジョンをつくり社内外に共有しているか）、「経営トップのコミットメント」（変革のための仕組みが経営のリーダーシップの下で明確化され実践されているか）、「仕組み」（挑戦を促し失敗から学ぶプロセスができているか／DX推進部署や人員が明確で権限を与えられているか／必要な人材育成・確保に向けた取り組みが行われているか等）、「事業への落とし込み」（改革に対して経営者自らが行っているか）の4つから構成されている。（図表1参照）



ちなみに、IPAの分析によれば、日本国内の約95%の企業は、DXに対して「未着手～一部部門での実施」の段階に留まっていることがわかっている。また、約5%の先行企業は、「部門横断的推進～持続的実施」段階にあり、企業全体の平均とのレベル乖離は大きいようだ。特に乖離が大きい項目は、「挑戦を促し失敗を学ぶプロセスをスピーディーに実行できる仕組みを持っているか」「DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取り組みが行われているか」「DXを通じた価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、経営者自らリーダーシップを発揮して取り組んでいるか」等があげられる。確かにいずれも実現には時間がかかりそうな項目である。

デジタルガバナンス・コード

経済産業省ではもうひとつ、「デジタルガバナンス・コード」というものが2020年に制定されている。

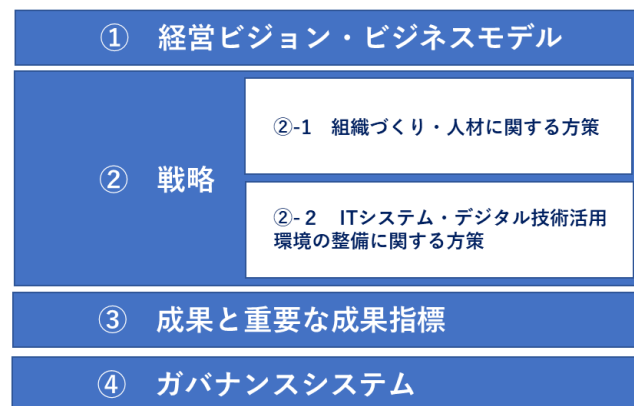
持続的な企業価値向上のためには、ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくことが重要であり、企業全体の組織構造や文化の改革等を行う観点から経営者の

関与が不可欠であるという認識のもとで、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とりまとめたものが、デジタルガバナンス・コードである。企業が透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスコードのデジタル時代版だと考えていい。デジタルガバナンス・コードは、企業がDXの取り組みを自主的・自発的に進めることを促すとともに、経営者の主要な役割として、ステークホルダー（顧客、投資家、金融機関、人材等）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ことを目指している。

デジタルガバナンス・コードは大きく4つの要素から構成されている。（図表2参照）

- ①「経営ビジョン・ビジネスモデル」：デジタル技術のもたらす自社への影響を踏まえた経営ビジョンの策定、ビジネスモデルの設計を行いステークホルダーに提示する。
- ②「戦略」：デジタル技術を活用する戦略を策定し、ステークホルダーに示す。具体的には「組織づくり・人材・企業文化に関する方策」（デジタル戦略推進に必要な体制を構築。その際に人材確保・育成、外部組織との関係構築・協業も重要な要素と捉える）と「ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策」（デジタル戦略推進に必要なITシステム等の整備に向けたプロジェクトやそれに関わるマネジメント方策、技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画を明確化する）の二つの領域を含んでいる。
- ③成果と重要な成果指標：デジタル戦略の達成度を測る指標を定め、自己評価の上でこれをステークホルダーに開示する。
- ④ガバナンスシステム：デジタル戦略実施において経営者はリーダーシップを発揮し、自社の現状を踏まえた課題を把握・分析し、戦略を見直す。

図表2 デジタルガバナンス・コード



※出典「デジタルガバナンス・コード」（経済産業省,2020）

企業がデジタルガバナンス・コードを遵守しているということは、企業がDX-Readyの状態、つまり「企業がデジタル技術によって自らのビジネスを変革する準備ができている状態」にあることを示し

ている。そしてこれは、近い将来当該企業がDX推進によって、大きな成果をあげる可能性が高いことを意味する。

経済産業省では、2020年から、このデジタルガバナンス・コードを守っている企業を公式に認定する「DX認定制度」を開始している。この認定の取得は、DX投資促進税制の適用条件にもなっており、既に多くの企業が登録されている。また、東京証券取引所と経済産業省が毎年行っている、企業価値の向上につながるDX推進の仕組みを持ち、優れた実績をあげている企業を選定する「DX銘柄」ともこの認定制度は連携していくようだ。

組織の壁を越える

これまで述べてきたことを踏まえ、筆者が企業のデジタルガバナンスとして重要だと考えている二つの要素について述べてみたい。

ひとつは、「組織の壁を越えて活動する仕組みを持つ」ことである。企業における組織体制は、既存のビジネスを、効率的にかつリスクなくスムーズに行うために最適につくられている。つまり、デジタル技術を活用して新しいビジネスを検討し実践することを、個別組織がバラバラに行うことは極めて不合理だということだ。（個別組織がデジタル技術を使って単独で行えることは、既存の業務プロセスをそのまま合理化することだけである。そして、それはDXとは言えないだろう）デジタル技術には、「場所の制約を飛び越える」という価値がある。この力を最大限に利用するためにも、組織の壁を乗り越える必要がある。

そして、全社一丸となってDXを進めていくためには、現場ではなく、経営者自身が一人称で取り組むことが不可欠になる。DX推進指標やデジタルガバナンス・コードにおいて「経営のリーダーシップ」ということが多く言及されているのもこのような理由からだろう。

高度成長期以降の日本企業は、既存ビジネスを効率的に進めるために、組織の求心力を意識的に強めてきた。（新卒入社、年功序列、終身雇用という日本的雇用制度は、それを目的としたものだとも言える）しかし、これはそのまま組織の壁を厚くするというデメリットに結び付いてしまっている。このような状況の中で組織の壁を超える仕組みをつくることは容易ではないが、デジタル時代に経営者が取り組まなければならない重要なアクションだと考える。

試行錯誤を行う

もうひとつは、「迅速な試行錯誤プロセスをつくる」ことである。デジタル技術を活用して新しいサービスを創るときには最初から正解がわかっているわけではない。より良いサービスを求めて、顧客の反応を見ながら少しずつ改良を続けていくことが必要になる。また、これからの激しい環境変化に対応していくためにも、従来のような計画に沿った逐次的なプロセスを遂行するのではなく、試行錯誤プロセスを迅速に行っていかなければならない。前出のDX推進指標の中にも、「環境変化への迅速な対応できること」「挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか」といった記載が含まれている。ビジネスやサービスの内容をアップデートし続けていくことは、まさにソフトウェアの持つ大きな力である。この力を利用しない手はない。

試行錯誤を行うためには、失敗をし続けることを容認しなければならない。日本企業、特に大企業（あるいは行政機関）においては、「無謬性」（正しいことしか行わない）を重視する風潮は間違いなく存在している。これを突破することは難しいだろう。

組織文化や、社員のマインドセットを変えるということも必要ではあるが、ガバナンスという観点から見れば、そのような曖昧なことだけではなく、「失敗を容認する」ための何らかの仕組みの構築が必要になるだろう。

ひとつ参考となる事例を挙げてみたい。今回の東京オリンピックではじめて行われたスケートボードである。この競技では、7回の試技（RUN2回、BEST TRICK5回）のうち、高得点である4回のみがスコア対象になる。この集計の方法には、「失敗を容認する」ことが含まれていると言える。（全部の合計点や平均点で争うものであれば、できるだけ失敗しないことを指向してしまう）また、スコアを算出する審査基準の中に、「実行されるトリックの難易度と多様性」という項目があり、これは新しい技への挑戦を高く評価することにつながる。また、審査基準の別の項目として「繰り返し」というものがあり、驚くべきことに同じ技が繰り返された場合には、評価が低くなることが示されている。これらのルールは、チャレンジすることを重視することに直結する。スケートボードは、ストリートから生まれた「新しいことへの挑戦」を尊ぶ文化を持ったスポーツだが、それをそのままルールとして明文化していることになる。企業においても同様のことができるのではないだろうか。

デジタルガバナンスとして必要なことは、今回提示したものだけでなく、まだ多く存在するだろう。引き続きデジタルガバナンスに関する議論を続けていきたい。

【参考文献】

- ・ 「企業IT動向調査2021」（日本情報システムユーザー協会,2020）
- ・ 「DX推進指標とそのガイダンス」（経済産業省,2019）
- ・ 「デジタルガバナンス・コード」（経済産業省,2020）