

2020年
7月6日号

DX 改革とDX ガバナンス—社会的価値を実現するDX の実践—

執筆者: 武井 一浩、矢嶋 雅子、森田 多恵子

一 DX Law ニューズレター創刊に当たって

デジタル技術を活用して新たな社会的価値を創造し企業価値を高めていく「デジタルトランスフォーメーション(DX)/デジタルイノベーション」の動きが、新型コロナウイルス感染症(以下「新型コロナ」といいます。)のパンデミックを背景として、世界的にさらに加速しており、日本もその例外ではありません。

DX 改革の流れは、各種業務の効率化・最適化(業務改革)に止まらず、ビジネスモデル自体の変革(事業改革)にもつながります。日本企業においても、このめまぐるしく進むDX 改革を見据え、いかにしてデジタル社会・デジタル経済に対応し自らの企業価値を高めていくかは喫緊の課題であるといえます。

他方で、DX 改革の推進により新たな社会的課題も生じ、法制度のあり方も急速に変化しています。様々な法分野が複層的・重畳的に適用される場面も増えてきています。

そこで当事務所は、多くの法分野を横断的かつ専門的に対処し、シナジーを生み出すことのできる態勢を整え、DX の様々な場面に関する各種のリーガルサービスを提供しています。

本ニューズレターは、クライアントの皆様のニーズに即応すべく、デジタルトランスフォーメーション(DX)及びデジタルイノベーションに関する最新の情報を発信することを目的として発行しております。

二 急速に進むDX 化

1 デジタルトランスフォーメーション(DX)

日本企業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)の動きが急速に活発化しています。新型コロナの問題が生じる前からデジタル化の動きは顕著でしたが、新型コロナの影響を受けてさらに加速度を増しており、「DX 改革」「ウィズコロナやアフターコロ

本ニューズレターは法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切な助言を求めていただく必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

本ニューズレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

西村あさひ法律事務所 広報室 (E-mail: newsletter@jurists.co.jp)

ナ の時代はデジタル革命が不可避的に進展する」という議論がマスコミ等でも連日取り上げられています。

デジタルトランスフォーメーションとは、企業の経済活動の文脈では、企業がデジタル社会・デジタル経済に対応して新たな価値を創造し企業価値を高めていくことを意味します。内容的には様々なものが含まれており、①データのデジタル化と有効活用、押印・書面・対面の廃止、テレワーク促進等業務の効率化(あるいは無意識に続けていた非効率な業務の見直し)といった業務改革だけでなく、②デジタル化に伴ってビジネスモデル自体を見直す、デジタル技術やデータを利活用して新たな収益機会を見いだす等の事業改革も含まれています。

2020年5月19日に日本経済団体連合会から公表された「Digital Transformation (DX)～価値の協創で未来をひらく」(以下「2020年5月経団連DX提言」といいます。)¹では、DXについて、「デジタル技術とデータの活用が進むことによって、社会・産業・生活のあり方が根本から革命的に変わること。また、その革新に向けて産業・組織・個人が大転換を図ること」と定義し、「従来から企業が導入してきた、デジタル技術や機械を用いた単純な改善・省人化・自動化・効率化・最適化をもって、DXとは言い難い。社会の根本的な変化に対して、時に既成概念の破壊を伴いながら新たな価値を創出するための改革」であるとした上で、「DXはあくまで手段であり、それ自体が目的化してはいけない。企業の経営ビジョンを実現するためにどのようにDXを活用するかという視点が重要である」と述べられています。

デジタル化を進めることで社会・経済自体を変革する動きは、いわゆる「Society 5.0」として官民を挙げて取り組まれています。2020年5月経団連DX提言では、Society 5.0とは「創造社会」であり、「デジタル革新(DX)と多様な人々の想像力・創造力の融合によって価値創造と課題解決を図り、自ら創造していく社会」であって、「価値協創」「多種多様」「自律分散」「安心安全」「自然共生」がキーワードであると述べられています。

2 DXの基礎となるデジタル・イノベーション

DXは、社会全体で推し進められているデジタル・イノベーションの進展が前提にあります。具体的には、①ビッグデータ化、高度化した人工知能(Artificial Intelligence。以下「AI」といいます。)によるディープラーニング、ブロックチェーン等を中核とした技術革新、②あらゆるモノがインターネットにつながるIoT(Internet of Things)、③大量データ取得の容易化、IC・メモリーの進歩によるビッグデータの高速度処理、高速通信(5G/6G)等のイノベーション等がそれに当たり、現在、これらデジタル技術とデータを基盤とした経済社会への転換が急速に起きています。

大量・高精度・安価なセンサーやデバイス等によって実社会から取得されたビッグデータがサイバー空間でAIにより解析され、その結果が5G通信によって高速・大容量・多端末同時に実社会に展開されます。「モノづくり日本」の先端的製造現場ではいわゆる「暗黙知」の共有による製造過程の効率化がDXを通じて進められています。

また、実社会のシステムがAI等のソフトウェアにより制御され、ハードウェアはソフトウェアのアップデートや他のハードウェアとの連携によって機能が瞬時に自在に変化する「社会のソフトウェア化」「経済のソフト化」現象が進展しています。AI/量子コンピューターは人間の脳のキャパシティを遙かに超えるストレージ量をもって人間の脳を外部化するまでに至り、社会はこうしたキャパシティを持ったロボットと共存する時代を迎えると言われてしています。

ブロックチェーン技術も、その特性を活かして、金融分野だけでなく非金融分野での活用が模索され始めています。

3 企業を取り巻く経営環境の急速な変化

企業を取り巻く経営環境の面からみても、デジタル化の時代には、ビッグデータの活用やデジタル・プラットフォームの組成、グローバルサプライチェーンの在り方等経営環境の根幹となるものがスピーディーに変化します。

既に、デジタル・プラットフォームによって多くの企業のビジネスモデルやサプライチェーンの在り方が変わりました。デジタル化を活かして、大量生産型から顧客のニーズに沿った需要予測による提供への切替えが進んでいる業界もあります。デジタル化の

¹ <http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/038.html>

進展はサブスクリプション型²の(いわゆる「所有から利用へ」の)持たざるビジネスモデルを可能にし、顧客毎に最適化させたサブスクリプションモデルは B to C 領域に限らず B to B 領域でも拡大・浸透しつつあります。海外等に向けた事業展開でも、いわゆる代理店型のプロダクトアウトによる過当競争から脱却し、顧客毎のカスタマイズに伴うコスト増を IoT 技術・デジタル技術の進化・アジャイル化で低減させつつ、顧客へのアクセスを継続的かつ安定的に構築する直販型(かつ持たざる経営)への変化が随所で進められています。

大量のリアルデータを有する企業とそれを短時間で解析して必要な情報を抽出する技術を持った企業とが組む例も出てきています。各種コンテンツも、デジタル媒体での流通を前提に考える時代になってきました。金融分野でのフィンテックやキャッシュレスの進展にもめざましいものがあります。エンジニア不足の解消として、プログラミング言語等に関する専門知識がなくてもソフトウェアを開発できる「ノーコード/ローコード」の動きも出てきています。

4 企業・産業の垣根を越えた有機的連携の進展

DX 化の進展に伴い、今後、これまでの企業や産業の垣根を越えた新たな連携や産業構造の転換が進んでいきます。既存の部門や業種の垣根を超えた有機的連携が進むことで、社会・生活者等にデジタル化の付加価値を届けられることとなります。

5 デジタル化に伴って生じる法制度の変革

デジタル化は法制度においても多くの変革をもたらすこととなります。

社会全体の DX 化が進むことで、社会の便益が高まる面と、社会に新たな課題が生じる面とがあります。そこで端的には、①イノベーション促進に向けた制度改革(イノベーションを阻害する事項についての制度改革)と②イノベーションにより新たに創出される社会課題等に対応する制度改革とが同時並行で進んでいくこととなります。①と②の両面を踏まえた議論が進められることとなります。

デジタルの時代には法制度の在り方自体が根本的に変わることとなります。アナログ時代の規制を新時代に適合させなければイノベーションが実現されません。

デジタル化の進展に伴って新たな社会的課題や法的論点も生じてきています。AI については、①憲法・法律上の権利がコードによって制約される懸念、②法に代わる社会ルールをコードを書いたエンジニアがつくる懸念、③コードの適切さを裁判所で争えない懸念等、デジタル技術がもたらす事故や事象(deep fake 他)への対処・解決に対する懸念が指摘されています(いわゆる「code is law」の議論)。法制的には、人間の意思決定に基づいた行動の存在を踏まえた責任法制では対応できない領域が徐々に生じてくることとなります。

こうしたデジタル化に伴う多様な社会構造の変化により、公共の福祉を担う法律の役割分担もより複雑化することが見込まれます。これまでの伝統的な法区分の枠を超えて、各種ルールが複合的に(あるいは拡張的に)適用される時期が今後続いていくことでしょう。デジタル時代における新たな「法の支配」のあり方が多くの法分野で活発に議論されています。

三 DX の社会的価値を実現する DX ガバナンス

企業その他の各主体が取り組む DX が社会的価値を実現するための各種動機付けと規律付けの仕組みを、「DX ガバナンス」と呼びます。

新型コロナにより DX の流れが加速していき、日本企業にも今後一層、非連続なイノベーションを生み出す組織変革等が求められます。他方で、新型コロナによって医療、教育や人間らしさ等、効率性・生産性だけでは図れない領域の重要性が再認識されました。日本には 100 年を超える長寿企業、すなわち 100 年もの間のありとあらゆる経営環境の変化を生き抜いてきた企業も多く、

² なお、2020 年 5 月経団連 DX 提言では、「サブスクリプションモデルをそれぞれで推進するだけでは、自社収益ひいては GDP を押し下げることになりかねない。同時並行で生活者起点の『付加価値』を新たに創出し、マネタイズすることが必須である」と述べられています。

外部環境に対する感度が鋭く社会的価値の実現を果たしてきた礎があります。

DX を推進する企業において、「攻めの DX ガバナンス」の観点からの留意点をいくつか述べます。

第一に、DX ガバナンスの仕組みの構築には、まず何のために行うのかという目的・理念が重要です。特に DX の進展は企業の競争力・競争優位性にも大きな変動をもたらすものです。それだけに DX について社内等で検討するに当たっても、短期的な各論的事項から入るより、まずは大きなビジョンを踏まえた上でのビジネスモデルのあり方について検討することが重要となります。

日本には、(ものづくりにおける技術力を含む)製造現場や社会インフラ等において、質の高いデータが豊富に蓄積されています。こうした事業現場での各種のリアルデータを踏まえて、技術とインフラによって社会に新たな付加価値とソリューションを提供していくこと等が、デジタル化を単なる効率化の手段として捉えない日本的な DX の一つの姿となりましょう。事業者と利用者との共創があつての社会的価値の創造です。

第二に、現在のビジネスからの「連続型」の DX なのかそれとも「非連続型」の DX なのかによって、成功に向けた社内の推進体制も変わってきます。DX 推進における意思決定プロセスや人材の多様性等の社内体制をチェックすることも、「攻めの DX ガバナンス」として重要な視点となります。デジタル化やイノベーションの推進には失敗事例も多数あります。既存事業からの安定したキャッシュフロー創出と、レガシー問題に取り組みながら「fail fast, fail cheap, fail smart」での DX 推進とのバランスをいかに採るか、最終的に経営層と取締役会が担う役割と責任は大きくなります。

第三に、デジタル化に伴って新たな社会的課題もいろいろ生じます。法制度の改革も急速に進んでいきます。そうした中、「法の支配」も DX 化に対応していく必要があります。社会規範を踏まえた「法の支配」の貫徹の要請が一層強まり、各種法規が複層的に適用される場面も今後増えていきます。

そのため、推進される DX が真の社会的価値を実現するためには、多くの法分野を横断的に分析・思考できる一種のシナジー態勢を、DX ガバナンス機能として整えておく必要があります。こうした態勢があつてこそ、DX 時代に求められる「攻めのガバナンス」が実現されます。

たけい かずひろ
武井 一浩

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士

1991年弁護士登録、1997年ニューヨーク州弁護士登録。上場会社の企業法務全般、M&A/海外 M&A、証券法制、デジタルイノベーション/デジタルトランスフォーメーション、コーポレート・ガバナンス、情報法制、消費者法制、税務/国際税務等を取り扱う。



やじま まさこ
矢嶋 雅子

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士

m.yajima@jurists.co.jp

1994年弁護士登録、2001年ニューヨーク州弁護士。2007年慶應義塾大学大学院法務研究科教授。会社法・保険法・金融商品・知的財産権・プラント事故・労務・消費者契約等企業を当事者とする紛争解決一般を取り扱う。



もりた たえこ
森田 多恵子

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士

t.morita@jurists.co.jp

2004年弁護士登録、2011年ニューヨーク州弁護士登録。会社法・金商法を中心とする一般企業法務、コーポレートガバナンス、消費者契約法、景品表示法等の消費者法制等を取り扱う。

西村あさひ法律事務所では、M&A・金融・事業再生・危機管理・ビジネスタックスロー・アジア・中国・中南米・資源/エネルギー等のテーマで弁護士等が時宜にかなったトピックを解説したニュースレターを執筆し、随時発行しております。

バックナンバーは<<https://www.jurists.co.jp/ja/newsletters>>に掲載しておりますので、併せてご覧ください。

(当事務所の連絡先) 東京都千代田区大手町 1-1-2 大手門タワー 〒100-8124

Tel: 03-6250-6200 (代) Fax: 03-6250-7200

E-mail: info@jurists.co.jp URL: <https://www.jurists.co.jp>