

2026 年 2 月 3 日

井口 譲二

資本市場から見たデジタル(DX)・サイバーセキュリティ

(総論)

- ・ デジタル(DX)とサイバーセキュリティの取り組みが、企業価値向上・毀損防止につながるとともに、そのことを資本市場に示すことは、企業の積極的な対応の後押し(そして、競争力向上)につながるため、重要と考える。
 - DX 対応は、短期的にはコストとなるが、将来的なキャッシュフロー増加につながることが、資本市場に認知されれば、株価上昇により、経営者を支援することが期待される(また、そうなることが重要)。
 - 後述するように、この取り組みで、一番鍵となるのは、「適切な DX 戦略に適合した DX 人財の確保・育成」である。このためには、必要とされるスキル育成だけでなく、働く環境の改革(ジョブ型制度の導入・女性活躍推進などダイバーシティの取組み等)など、DX 担当部署だけにとどまらず、企業全体の取り組みが必要になると思慮。
 - 経済産業省『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」)』が、資本市場の認識を改めるとともに、日本企業の人事制度の進化の大きな一助となったように、資本市場への見える化を通じて、DX 推進をはかることは、開示にとどまらず、企業の取り組みにも大きな影響を与えるものと考える。
 - なお、ここでは、事務局資料にある、タイムラインを示していないが、早期に実現・解決すべき事項と考える。

(1)資本市場から見た DX 推進と課題

- ・ DX 推進は、企業価値向上を目指す、経営戦略の執行において、欠かせない部分であり、AI の活用も、この延長上にあると認識。一方、私は、経済産業省「DX 銘柄評価委員会」の委員に就任しており、企業の取り組みを、詳細に見る機会も多いが、企業の取り組みに課題も多いと認識している。
- ・ 課題は二つ。①「現状のビジネスモデルとは離れたところでの DX 活用」、②「DX 人財も含めた、DX 活用に向けた対応(説明)の不備)」となる。
 - 実際、2024 年 9 月に改訂された、経済産業省「デジタルガバナンス・コード 3.0」でも、「デジタル人財の育成確保」項目が拡充されている。

1. 現状のビジネスモデルとは離れたところでの DX の活用

- ・ 資本市場の言葉でいうと、‘飛び地’への進出となるが、一般的に、成功確率は低いと考えられている。
 - 特に、AI を積極的に活用していることをアピールする場合、このケースに該当する場合が多いが、当該分野での企業の経験値が低く、社内態勢も整っていないため、どうしても、成功率が低くなる。
- ・ ただし、新しいビジネスモデルの創出にもつながるため、飛び地への進出が一律に駄目なわけではない。しかし、将来的にどのような経路で企業価値向上につながるかを意識するとともに、資本市場に示すことは重要である。また、資本市場からの信認を受ける(また、実際に成功する)には、充実した説明と態勢整備が求められるものと思慮。
 - 充実した説明、及び、社内態勢整備としては、例えば、‘飛び地’において経験値の高い企業の買収(どのようにマネジメントするかは課題となるが、)、外部人財の招聘も含めた、知見のある人財の確保などが考えられる。

2. 「DX 人財の確保・育成も含めた、DX 活用に向けた社内整備」

- ・ DX 戦略、及び、人材確保・育成について、日立製作所様や中外製薬様のようなベストプラクティスがある一方、資本市場に対し、以下のような説明・対応にとどまることも多い。

『当社では、企業の競争力向上のために、最新の AI を含めた DX の技術の活用を積極的に行います。そして、社員全員に DX 研修を行います』

 - この場合、企業の競争力向上のために、『どの分野(どのビジネスセグメントなど)』に AI を含めた DX の活用を集中的に行うのか、そして、その箇所に対し、『どのような DX 人財(人財要件の定め)』を確保・育成する必要があるのかが、明確になっていない。
 - 資本市場からみると、こういった DX 戦略および経営計画には、具体性がなく、実効的のある計画とは判断できない。そして、実際、これが経営計画のすべてならば失敗する確率が高いと判断される。
 - この点、人材戦略全般となるが、金融庁の内閣府令改正に伴う、有報における、経営戦略と人材選戦略の連動の開示、あるいは、私も委員となっている、内閣官房「人的資本可視化指針」の改訂を通じ、今後の開示と DX 戦略の改善に期待するものである。

(① 適切な DX 戦略・ビジネスモデルに適合した DX 人財の確保・育成)

- ・ このように、DX 戦略に実効性を持たせるにおいて、「適切な DX 戦略に適合した DX 人財の確保・育成」はひとつの鍵と考えている。

- DX 人財に求められるスキルについては、共通する「基礎的なスキル」と、「各企業の固有のスキル」の二つのスキルが求められると考えている。後者が必要となるのは、DX 戦略は、企業の経営計画やビジネスモデルと関連する必要がある一方、同じ業種でも、企業によって、経営計画やビジネスモデルが異なるため、企業により、適切な DX 戦略、そして、必要とされる DX 人財も異なると考えるからである。
- 実際、企業の方とお話をしていると、「プロである高度な外部人財招聘の後、企業のビジネスモデルを変革する DX 戦略の観点から、現場での DX 人財育成が必要となるが、その掛け合わせがうまくいくかどうかは何よりも重要」という言葉はよく聞く。
- 従って、資本市場にとっては、「基礎的なスキル」「各企業の固有のスキル」の確保・育成状況(プロジェクトのタイムライン・育成プログラム・進捗状況を含む)の見える化と実践が望まれるところである。

(② 働く環境の整備)

- ・DX 人財の確保・育成においては、「働く環境」の整備も必要と考える。特に、DX 戦略や AI 導入当初は、外部人材の確保は重要なステップと考えられるためである。また、育成した優秀人財の退社を防ぐ必要もあるからである。
- 「働く環境」の整備においては、女性活躍を含むダイバーシティ推進、産休・育休などの職場環境の整備とともに、人事制度の根幹である、「ジョブ型雇用制度」の導入の促進も必要と思慮する。

(2)資本市場から見たサイバーセキュリティの課題

- ・サイバーセキュリティは、昨今の事象のように、企業の活動に大きな影響を与え、企業価値にも重要な影響を与える場合があり、資本市場にとっても重要な事項となる。一方、企業不正・不祥事の場合と同様、事前に予想することは極めて難しい。
- ただし、企業不正の場合は、様々な事象の検証(調査報告書を含む)などから、ガバナンスや企業文化の不備が原因になることが多いと認識され、資本市場も一定程度、備えることができるようになっている。
- 一方、サイバーセキュリティについては、どのような対策の不備が、当該事象の発生を招いたのかが認識されない状況にある。リスクを低減させることにつながる見える化が求められる。

以上