

# AI時代の経営意思決定とガバナンス ～攻めのAIガバナンス実現のための 戦略レポート ver1.0

一般社団法人AIガバナンス協会  
2025年11月28日



# AI時代の経営意思決定とガバナンス ～攻めのAIガバナンス実現のための 戦略レポート ver1.0

|  |    |
|--|----|
| 0 はじめに                                   | 1  |
| 本レポートにおける「AIガバナンス」の射程                    | 3  |
| 1 AIの普及が社会にもたらす変化と経営の役割                  | 4  |
| 1.1 AIが企業価値にもたらす多面的な正のインパクト              | 5  |
| 1.2 頸在化するAIリスクと対応への社会的要請                 | 6  |
| 事業上のリスク                                  | 7  |
| 社会的なリスク                                  | 7  |
| 資本市場において高まるリスク対策への要請                     | 8  |
| 2 日本企業におけるAI活用方針の不在とAI活用態様の問題            | 9  |
| 企業方針としてのAI活用の立ち遅れ                        | 9  |
| 「スマールスタート」の現状と全社的な目標・戦略の必要性              | 10 |
| 実際の活用状況                                  | 10 |
| 3 「攻めのAIガバナンス」の必要性と実現のポイント               | 12 |
| 3.1 AI時代の経営に求められる基本姿勢                    | 12 |
| 3.2 経営意思決定フレームワークの試案                     | 13 |
| 【STEP0】AI時代における自社の「あるべき姿」の設定             | 13 |
| 【STEP1】現状把握としての自社AI棚卸し                   | 14 |
| 【STEP2】AIの活用可能性の探索的検討と初期スクリーニングによる特定     | 14 |
| 【STEP3】ベネフィットとリスクの分析評価(AI-RA-ROICモデルを例に) | 15 |
| 【STEP4】アジャイル・ガバナンスによる継続的な分析のアップデート       | 18 |
| 4 AIガバナンスエコシステム形成に向けた課題                  | 19 |
| AI活用・ガバナンスを取締役会の責任として確立・普及               | 19 |
| 開示のあり方をめぐるコンセンサス構築                       | 20 |
| 公的枠組みでの機会・リスクの評価                         | 20 |
| 一般社団法人AIガバナンス協会について                      | 22 |
| 本レポートの策定経緯・メンバー                          | 23 |

## 0 はじめに

AIの急速な進化は企業経営に大きな変革をもたらし、競争力の源泉としてAI活用が不可欠になりつつある。他方で、差別・偽情報・セキュリティなどAIに関する多様なリスクが現実化しており、経営層には、こうしたリスクも踏まえたAI活用をめぐる戦略策定、そしてその実行のためのコミットメントが強く求められている。そして具体的なAIの導入に向けては、AIの不確実性や進化スピードを踏まえた企業としての基本姿勢や目標の設定、具体的なAIプロジェクトのリスクとベネフィットの評価、それに基づく迅速かつ柔軟な意思決定といったさまざまなプロセスを整備することが不可欠である。海外においては特に、AIガバナンスに関する株主提案等も登場しており、今後はAI活用とそれに付随するガバナンスのあり方が、経営層の責任として企業価値に直結するトピックとなっていく可能性がある。

特に日本では、人口減少をはじめとした社会課題を多く抱える状況下にもかかわらず、諸外国と比較して企業における業務でのAI活用が遅れている現状が明らかになっており、社会全体にも巨大な機会損失をもたらしている。この点で、日本における経済成長と社会課題解決の成否は、いまAIをめぐる経営意思決定のあり方を刷新できるかにかかっているといつても過言ではない。

本レポートはこうした背景を踏まえ、AIをめぐる経営判断を担う経営層を主たる対象として<sup>1</sup>、今後自社において整備すべき意思決定の基本的な考え方と、その実装に向けた具体的ステップの試案を示し、社会的議論の深化を図ることを目的とする。

検討に当たっては、末尾に示す通り、AI活用の最前線に立つ有識者・経営層、および実際の課題解決を率先して行っている一般社団法人AIガバナンス協会(AIGA)会員企業が知見と実践を持ち寄り、企業経営における意思決定フレームワークの構築や、AIエコシステム形成に向けた各ステークホルダーへの提言を行うことを目指して議論を進めてきた。本レポートの内容が、日本における効果的なAI活用のための基本的な「思考法」のスタンダード形成に貢献できれば幸いである。

なお、本レポートでの議論はあくまで出発点である。今後もアジャイル・ガバナンスの考え方のもと、AIガバナンスの実装現場の声や、多様なステークホルダーの声を不斷に吸い上げ、継続的に議論をアップデートしていくことを想定している。

---

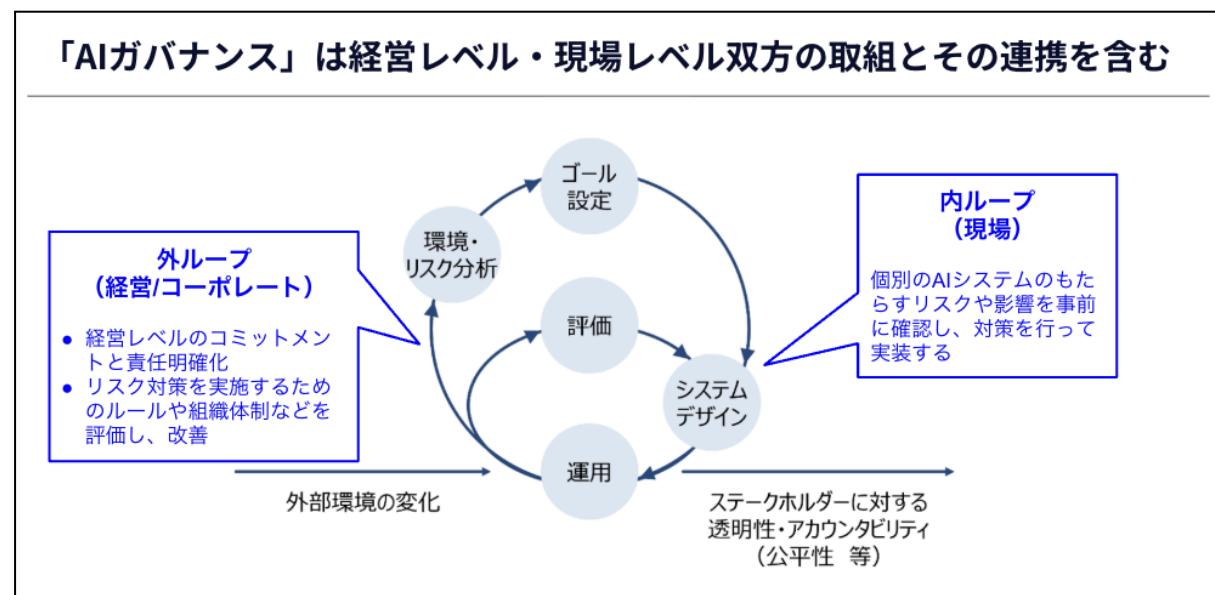
<sup>1</sup> なお、本レポートの内容自体は経営企画・DX・データサイエンス・ITセキュリティ・法務・コンプライアンス等の、AIガバナンスに関与することとなる担当部署の担当レベルの方にも広く参照いただける内容となっている。

## 本レポートにおける「AIガバナンス」の射程

本レポートにおいては「AIガバナンス」という語を、AIをめぐる企業としての意思決定や必要な管理を推進する経営・取締役会レベルの取組と、それに関連する「適切なリスク管理を通じてAIの価値を最大化する取組」全般を包括的に指す語として用いる。

これは先端技術のガバナンスをめぐる公的な議論において、経営レベルの取組と現場の取組、そしてそれらの間の連携が包括的に「ガバナンス」の語で表現されることに由来する。

たとえば総務省・経済産業省「AI事業者ガイドライン(第1.1版)」<sup>2</sup>では「アジャイル・ガバナンス」が望ましいガバナンスモデルとして提唱されている<sup>3</sup>が、その取組は「事前にルール又は手続が固定されたAIガバナンスではなく、企業・法規制・インフラ・市場・社会規範といった様々なガバナンスシステムにおいて、『環境・リスク分析』『ゴール設定』『システムデザイン』『運用』『評価』といったサイクルを、マルチステークホルダーで継続的かつ高速に回転させていく実践」と定義される。そして下図にも示す通り、このアジャイル・ガバナンスは経営レベルでの深い理解とコミットメントが必要になる取組(環境・リスク分析、ゴール設定等。「外ループ」と呼称されることもある)と、現場での技術的な実装とその結果を踏まえた対応(個別のAIシステム単位での評価・対策等。「内ループ」と呼称されることもある)の双方を含む概念である。



「ガバナンス」の語は通常、企業経営における委任・責任関係の執行やそれに付随する取組を指すのに対し、現場でのシステム管理等の取組は「マネジメント」と呼称されることも多い。しかし以上のような事情から、本レポートではそれらを包括的に「ガバナンス」として対象化している。

<sup>2</sup> 総務省・経済産業省「AI事業者ガイドライン(第1.1版)」(2025.03)

<sup>3</sup> AIGAの「AIガバナンス行動目標」でも、アジャイル・ガバナンスを実現すべき目標として掲げている(行動目標3)。

# 1 AIの普及が社会にもたらす変化と経営の役割

AIは、企業を取り巻く環境を大きく変えつつある。一方で、その変化の大きさゆえに、将来の見通しが難しく、不確実性を増大させている。この不確実性は、正負両面の変化の可能性を含むものであり、以下でそれらを概観していく。

## 1.1 AIが企業価値にもたらす多面的な正のインパクト

- AIは様々な産業やタスクに対して破壊的な正のインパクトをもたらす可能性があると指摘されている。たとえば、63のユースケースにおいて生成AIが導入されることで、世界経済に**2.6-4.4兆ドル**の価値がもたらされるという調査もあり<sup>4</sup>、マクロで見た場合、経済成長への貢献可能性は大きい。
- 生成AIの価値の約75%は、顧客対応、マーケティング・営業、ソフトウェア開発、研究開発の4分野に集中するとされる。例えば銀行業界では、AI活用により年間2,000億～3,400億ドル(約28～47兆円)の価値が追加される可能性があり、小売・消費財分野でも4,000億～6,600億ドル(約56～93兆円)のインパクトが見込まれている。このように、業界横断的にAIは収益機会を拡大し、企業の付加価値創出に寄与している。
- 企業レベルのデータも、AI導入の経済効果を裏付けている。マッキンゼーのグローバル調査<sup>5</sup>では、回答企業の約半数が自社の業務のいずれかでAIを導入していることが報告されている。また、AI導入企業の4分の1は、自社のEBITの5%以上がAIによる貢献だと回答しており、AIが直接企業の収益性向上に結び付いている例も少なくない。
- また、別の調査<sup>6</sup>は最大90%の企業がAI導入で何らかのコスト削減を達成し、75%が全体収益の増加を実現したことを示しており、実例の蓄積によってAIのインパクトの大きさが可視化されてきている。これらの数字は、AIが業務の自動化による効率化を促し、企業のコスト構造の変革や収益性の改善に直結していることを示している。
- AI導入による業務効率化のインパクトは、特に人手不足が問題視されている業界において顕著である。医師の長時間労働が問題となっている医療業界を例に挙げると、AIが電子カルテの作成を支援し、年あたり116時間の業務削減につながった事例や<sup>7</sup>、AIが日報作成を支援して作成時間を3分の1に削減した事例が報告されている<sup>8</sup>。一部の業務をAIに代替させることにより、より適切なリソースの配分が可能になる。
- 以上ではAI導入によるコスト削減の側面に注目してきたが、AIが新たなサービスの創出に寄与したり、顧客価値を大きく引き上げる効果をもたらす側面もある。たとえばフィンテック企業の事例では、顧客調査への対話型AIの導入が顧客のニーズのより詳細な分析を可能にし、結果として顧客ロイヤリティを測る指標が10ポイント上昇したと報告されている<sup>9</sup>。
- 以上のように、AIは多面的な正のインパクトをもたらし、企業価値の向上に貢献するといえる。そして、こうしたインパクトを最大化できない企業は競争上も劣位に置かれる可能性が高いことから、昨今では、次節に掲げるような「AIを活用することのリスク」の裏返し

<sup>4</sup> McKinsey “[The economic potential of generative AI: The next productivity frontier](#)” (2023.06)

<sup>5</sup> McKinsey “[The state of AI in 2022 -and a half decade in review](#)” (2022.12)

<sup>6</sup> McKinsey “[McKinsey Technology Trends Outlook 2022](#)” (2022.08)

<sup>7</sup> NEC「[電子カルテと医療文書の作成支援による医師業務効率化: Vol.75 No.2: ビジネスの常識を変える生成AI特集～社会実装に向けた取り組みと、それを支える生成AI技術～ | NEC](#)」(2024.03)

<sup>8</sup> Ubie「[恵寿総合病院とUbie、生成AIを活用した「医師の働き方改革」の実証実験を実施 | Ubie株式会社のプレスリリース](#)」(2024.01)

<sup>9</sup> Business Insider “[Fiserv Uses AI-Powered Surveys to Problem-Solve and Improve Service - Business Insider](#)” (2025.04)

として、「AIを活用しないことのリスク」についても多く指摘されるようになった。たとえば関連する政府文書では、以下のような指摘がある。

- “なお、リスクを恐れるあまり、「リスクがゼロになるまでAIを活用しないこと」又は「完全なセーフガードを引く」ということを通じて各主体が動くことができなくなることも一種のリスクであることに留意することが重要である。”(総務省・経済産業省「AI事業者ガイドライン(第1.1版)」別添<sup>10</sup>)
- “リスクへの対応が重要であることは論を俟たないが、AIはリスクを大きく上回る便益をもたらす可能性が高いとの指摘もあり、技術革新に取り残されて中長期的に良質な金融サービスの提供が困難になる「チャレンジしないリスク」も十分に認識されるべきである。リスクベース・アプローチの下、AIの利用用途に応じて適切にコントロールしつつ、経営陣の主体的な関与の下で顧客利便性や業務効率化の向上に繋がる取組みが着実に進展していくことが望ましい。”(金融庁「AIディスカッションペーパー(第1.0版)」<sup>11</sup>)

## 1.2 顕在化するAIリスクと対応への社会的要請

- AIがもたらす経済的なインパクトは大きい反面、AIの利活用には様々なリスクが伴う(以下、「AIリスク」と表記)。AIリスクは、企業の売り上げやコスト等の経営指標に直接影響する「事業上のリスク」と、経営指標には直接影響しないものの市民・政府・投資家等の外部ステークホルダーに影響する「社会的なリスク」の2つに大別できる<sup>12</sup>。社会的リスクについても、最終的に自社のブランドや企業価値を毀損することにもつながりうるため、いずれのリスクも企業経営を揺るがしかねない重大なものである。
- AIリスクを完全に回避する手段は、AIを全く利用しないことである。しかし、AI利活用による業務効率化効果や<sup>13</sup><sup>14</sup><sup>15</sup>、AIの利活用有無が企業のキャッシュフローに大きな影響を与えるシミュレーション結果が示されており<sup>16</sup>、AI利活用に対する消極的な態度が競争上の不利につながる可能性がある。このことは、先ほど「AIを活用しないことのリスク」として紹介した考え方を通じる。
- AIを活用する以上、AIリスクを回避することはできず、自社が直面するリスクと向き合う必要が生じる。その際、自社がAIを開発するのか、または他社が開発したAIをもとにサービスを提供するのかなど、自社とAIとの関わり方によって想定すべきリスクや統制措置が変化することに注意が必要である<sup>17</sup>。

<sup>10</sup> 前掲「AI事業者ガイドライン(第1.1版)」別添 p.22

<sup>11</sup> 金融庁「[AIディスカッションペーパー\(第1.0版\) —金融分野におけるAIの健全な利活用の促進に向けた初期的な論点整理—](#)」(2025.03) pp.4-5

<sup>12</sup> これは、現状観測されているリスクを暫定的に分類した整理であり、今後意思決定に資する分類法についても検討を継続する必要がある。

<sup>13</sup> S. Noy & W. Zhang “[Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence](#)” (2023.07)

<sup>14</sup> D. Dell'Acqua, R. D. Letta, R. Metcalfe, S. Sprajc & J. T. Stevenson ”[Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality](#)“ (2023.09)

<sup>15</sup> E. Brynjolfsson, D. Li & L. R. Raymond “[Generative AI at Work](#)” (2023.11)

<sup>16</sup> McKinsey “[Modeling the global economic impact of AI | McKinsey](#)” (2018.09)

<sup>17</sup> AI開発者およびAI提供者の定義は前掲「AI事業者ガイドライン」に従う。すなわち、AI開発者とは、AIシステムを開発する事業者などを指す。AI提供者とは、AIシステムをアプリケーション、製品、既存のシステム、ビジネスプロセス等に組み込んだサービスとしてAI利用者(AI Business User)、場合によっては業務外利用者に提供する事業者などを指す。

経済産業省「[AI事業者ガイドライン\(第1.1版\)](#)」(2025.03)

## 事業上のリスク

- まず、事業上のリスクについて確認する。開発者にとって、自社が開発するAIの品質は株価に直結する要素であり、品質に関するリスクは企業価値を大きく動かす。実際に、アメリカではAIによるハルシネーション（誤情報を真実のように出力すること）が1000億ドル規模の企業価値毀損につながっている<sup>18</sup>。また、開発したAIの品質が著しく低い場合には、サービス提供の延期や取りやめといった対応が必要になる場合もある<sup>19</sup>。さらに、開発したAIがハッカーやテロリスト等により化学兵器や生物兵器の製造に悪用されるおそれもあり<sup>20</sup>、内部要因と外部要因によって現実化するAIリスクに対して、それぞれ適切なリスク統制措置を講じることが不可欠である。
- 提供者は提供サービスの品質に関するリスクを統制する必要がある。AIサービスのリスク統制不足により企業が多大な損害を被った事例はまだ多くないが、価格設定AIを活用していた不動産業者が不当に不動産価格を釣り上げたとして、当該AIの使用禁止と多額の和解金の支払いを裁判所から命じられた事例が存在する<sup>21</sup>。
- 提供するAIサービスの品質に起因するリスクのほかに、海外事業者への大規模言語モデル(LLM)の依存に起因する事業上のリスクも提供者にとっては重要である。海外事業者が提供するLLMおよび付随するAPIをもとにサービスを提供することは、サービスの効率的な立ち上げを可能にする一方で、海外事業者の利用規約変更やAPIの停止に対して自社のサービスを脆弱にする。企業が活用するAIのリスクについて、事業継続性やサプライチェーンなど多面的な観点から評価することが望ましい。

## 社会的なリスク

- 次に、社会的なリスクについて見ていこう。AIの開発や利用は、社会やステークホルダーに思わぬ不利益を与えるリスクがあり、それが結果として企業に跳ね返ってくる可能性もある。
- まず、開発者にとっての最大のリスクの1つは、開発したAIに対する不信感である。例えば、利用者の個人情報やプライバシーへの配慮が十分でないと政府当局が判断したために、製品やサービスの提供開始が遅延する事例も発生している<sup>22</sup>。その他、偽情報の生成や悪用等の問題も顕在化しており、こうしたリスクへの対処は社会的責任として求められつつある。
- 提供者も開発者同様、社会的なリスクに配慮する必要がある。例えば、保険企業が欠陥のあるAIを意図的に利用し、患者のリハビリ治療を不当に阻害したとして提訴された事例や<sup>23</sup>、AIを用いた求職者のスクリーニングが人種、年齢および障害の有無で求職者を差別しているとして集団訴訟に発展した事例は<sup>24</sup>、自社のサービスが利用者に与える影響を予見できなかった結果として発生している。
- 社会的なリスクは経営指標に直接は影響しないケースが多いものの、製品やサービスの受容に波及し、政府当局や市場に拒絶された場合、多大な逸失利益が生じることになる。またこの後に述べる通り、投資家等からもAIリスクへの対処を求める声が聞かれてお

<sup>18</sup> BBC “[Google's Bard AI bot mistake wipes \\$100bn off shares](#)” (2023.02)

<sup>19</sup> 読売新聞「10億円かけた虐待判定AI、こども家庭庁が導入見送り…ミス6割で「実用化困難」：読売新聞」(2025.03)

<sup>20</sup> NBC “[ChatGPT safety systems can be bypassed for weapons instructions](#)” (2025.10)

<sup>21</sup> Office of the Attorney General for the District of Columbia “[Attorney General Schwalb Secures Over \\$1 Million from District Landlord Involved in Rental Price-Fixing Scheme](#)” (2025.06)

<sup>22</sup> BBC “[Microsoft to re-launch ‘privacy nightmare’ AI screenshot tool](#)” (2024.09)

<sup>23</sup> Ars Technica “[UnitedHealth uses AI model with 90% error rate to deny care, lawsuit alleges](#)” (2023.11)

<sup>24</sup> Forbes “[What The Workday Lawsuit Reveals About AI Bias – And How To Prevent It](#)” (2025.06)

り、企業価値への影響も今後発生しうる。こうした個々の状況からも、企業が社会の構成員として、社会的リスクも含むAIリスクへの大局的な視点からの対策を行っていく必要性は明らかである。

## 資本市場において高まるリスク対策への要請

- こうしたリスクの現実化に伴い、企業に対してAIリスクへの対処を求める動きが高まりつつある。米国証券取引委員会は「AIウォッシング」に警鐘を鳴らし、AIの性能について虚偽の説明を行った企業を処分した<sup>25</sup>。AIウォッシングは多義的な言葉であるが、一つには自社のAIの性能を誇張する行為も含まれる<sup>26</sup>。企業がAIを利活用する以上、自社のAIに対する正しい理解は不可欠である。
- さらに、一部の投資家を中心に、より踏み込んだAIリスク管理を要請する動きもある。アーリーステージのAI開発スタートアップを対象にしたAIデューデリジェンスフレームワークの開発や<sup>27</sup>、AIリスク管理に関する株主提案<sup>28</sup>、投資先に向けたAIリスク管理に関するステートメントの発出<sup>29</sup>など、途上段階ではあるが、投資家から企業に向けたプレッシャーが高まりつつある<sup>30</sup>。AIに対する正しい理解だけでは不十分で、AIリスクに対して適切な統制措置を講じることが当然視される時代が迫ってきている。

---

<sup>25</sup> Norton Rose Fulbright “[SEC heightens enforcement for AI related disclosures – Practical tips for preventing AI washing](#)” (2025.01)

<sup>26</sup> BBC “[What is 'AI washing' and why is it a problem?](#)” (2024.06)

<sup>27</sup> Radical Ventures “[RESPONSIBLE AI STARTUPS \(RAIS\) Framework](#)” (2023.09)

<sup>28</sup> 日本経済新聞「[株主総会の争点にAIリスク バークシャーで監督委提案、日本に波及も](#)」(2025.06)

<sup>29</sup> Norges Bank Investment Management “[Responsible Artificial Intelligence](#)” (2023)

<sup>30</sup> こうしたAIの社会的リスクは、今後ベータアクティビズム（気候変動や多様性の欠如等をはじめとするシステムリスクを重要な市場リスクと捉え、その低減を求める投資家等の取組の総称）等の文脈でも今後捉えられるとの指摘もある。また、2024年に発足した不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース(TISFD)のレポートにおいても、個別の企業・組織におけるオペレーションルリスクや法的リスク等の「エンティティレベルのリスク」と、経済・社会システムの安定性に関わる「システムレベルのリスク」を区別している。本レポートの「事業上のリスク」「社会的なリスク」の区別と完全に一致はしないものの、特に後者のシステムレベルのリスクへ着目する必要性も今後は高まっていく可能性がある。: TISFD “[Conceptual Foundations Discussion Paper](#)” (2025.10)

## 2 日本企業におけるAI活用方針の不在とAI活用態様の問題

では、日本企業はこうした高い不確実性のもと、AI活用を健全に進めることができているのだろうか。残念ながら、そうは言い難い状況にある。以下では、日本企業におけるAIの活用状況を振り返り、想定される背景について簡単にまとめる。

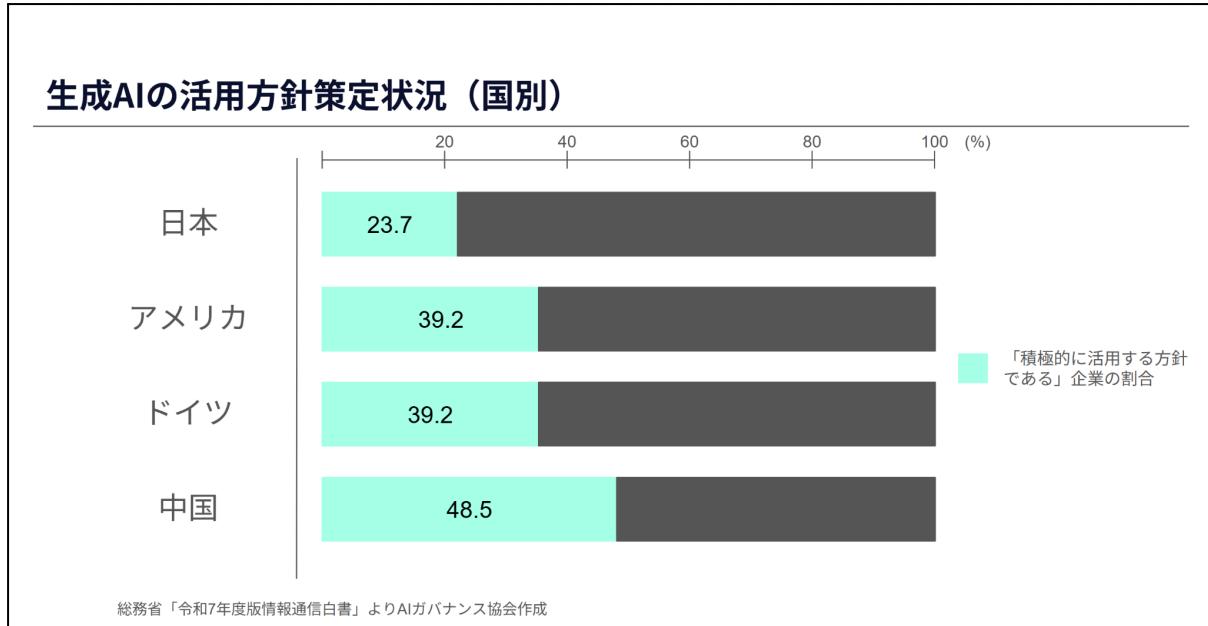
### 企業方針としてのAI活用の立ち遅れ

- 様々なAIリスクが現実化するなか、日本政府は「世界で最もAIを開発しやすく、活用しやすい国」というスローガンのもと、AIによる技術革新とリスク管理を両立しながら、AI利活用の振興を試みている<sup>31</sup>。しかし、日本企業においては、AIリスクがAI利活用の妨げとなる懸念が大きく、AI利活用が進まないおそれがある。そもそも日本企業はリスク選好度が低く、不確実性を含む状況下での意思決定を避ける傾向があると言われてきた。「AIリスクの詳細を理解しないまま過大に評価し、活用を進められない」「AIリスクの対策に過剰なリソースを割いたり、逆に有効な対策を講じられなかつたために、十分なROIが得られずプロジェクトが頓挫する」といった状況が現在から将来にわたって多数生じることが容易に想像される。実際に日本政府も、民間の調査をもとに、下記の通り日本企業がAI活用に不安を抱きがちな現状を説明している。
  - “日本は米国と比較して、「品質の不安定さ」「プロセスのブラックボックス化」「フェイクコンテンツ」に不安を感じている企業が多く、AIリスクへのガバナンスの取組をする企業が少ない”(AI戦略会議・AI制度研究会「中間取りまとめ」<sup>32</sup>)
- 実際に、他の主要国と比較して日本のAI活用は進展していない。総務省の調査によると<sup>33</sup>、生成AIを積極的に活用する方針であると回答した企業の割合は、中国が48.5%、米国とドイツがともに39.2%であるのに対し、日本は23.7%にとどまっている。日本企業の生成AI活用方針を企業方針別に見てみると、積極的に活用する方針だと答えた大企業の割合は26.1%であり、企業方針としてAIの利活用を推進する企業はまだ少数であると言える。この背景には、経営層のリーダーシップの欠如等の問題があるとの指摘もある。

<sup>31</sup> 読売新聞「政府、「世界で最もAIを開発・活用しやすい国」を目指して「反転攻勢」…基本計画策定に着手」(2025.09)

<sup>32</sup> AI戦略会議・AI制度研究会「中間取りまとめ」(2025.02)

<sup>33</sup> 総務省「令和7年版情報通信白書」(2025.07)



## 「スマールスタート」の現状と全社的な目標・戦略の必要性

- 企業方針としてAI活用を推進する企業が少数であることは、日本企業のAI導入の態様にも表れている。日本企業が自社へAIを導入する際、特定の事業部や一部の業務プロセスを起点とするスマールスタートが好まれやすい。これは、各事業部や担当者が個別に予算を獲得し、現場の業務改革に着手することが一因と考えられる。スマールスタートには、事業部や担当者がAIによる正のインパクトを実感しやすいという利点がある一方で、経営目標や戦略がなければスマールスタートによって得られたインパクトを全社に展開することは困難である。
- こうした事態を回避するためには、経営層が長期的な目標や戦略を描き、全社的なAI利活用をトップダウンで進める必要がある。スマールスタートによって得られる正のインパクトは、長期的な目標に向かうための小さな成功の結果でしかない。小さな成功を戦略の中に位置づけて、時には失敗も許容しながら、目標に向かって粘り強く取組を進めることが重要である。

## 実際の活用状況

- ここまで、AIの活用方針について議論を行ってきたが、活用方針だけでなく活用状況についても日本は他国の後塵を拝している。総務省の調査では<sup>34</sup>、何らかの業務で生成AIを利用している企業の割合は、中国が95.8%、米国が90.6%、ドイツが90.3%であったのに対し、日本は55.2%であった。こうした数値の背景には、先述したリスク選好度の低さや企業方針の不在といった日本独特の要因もあると推測される<sup>35</sup>。

<sup>34</sup> 同上

<sup>35</sup> なお、コスト削減等の際に課題となる人材流動性の低さ等、日本特有の構造的な要因も経営判断の妨げとなっているとの指摘もあり、今後議論の深化が求められる。

## 企業における業務での生成AIの利用率（国別）



総務省「令和7年度版情報通信白書」よりAIガバナンス協会作成

### 3 「攻めのAIガバナンス」の必要性と実現のポイント

以上から、高い不確実性のもとで「攻め」と「守り」を両立した意思決定を行うプレッシャーが高まる環境のもと、日本企業が十分にAIのもたらす機会を享受できていないことがうかがえる。それでは、AI活用の意思決定をどのように構造化すれば、AIのもたらす価値最大化というミッションを継続的に達成できるのだろうか。以下で、基本的な考え方とそれを実行するための具体的なステップを検討していく。

#### 3.1 AI時代の経営に求められる基本姿勢

- それでは、AI活用を推進するために経営者はどのような姿勢を持てば良いのだろうか。大きくは以下3点が、AI時代の経営において最低限持っておくべき認識になると考えられる。

##### AI時代の経営に求められる基本姿勢



基礎的なAIリテラシーを身につけること



AIと企業価値の間のつながりを理解し、  
AI活用に対して経営層の誰もが自分ごととして向き合うこと



AIの活用・ガバナンスの推進を「大規模な企業変革＝チェンジマネジメント」のプロジェクトとしてとらえ、経営意思決定の質とスピードの向上を最終的な目的として推進すること

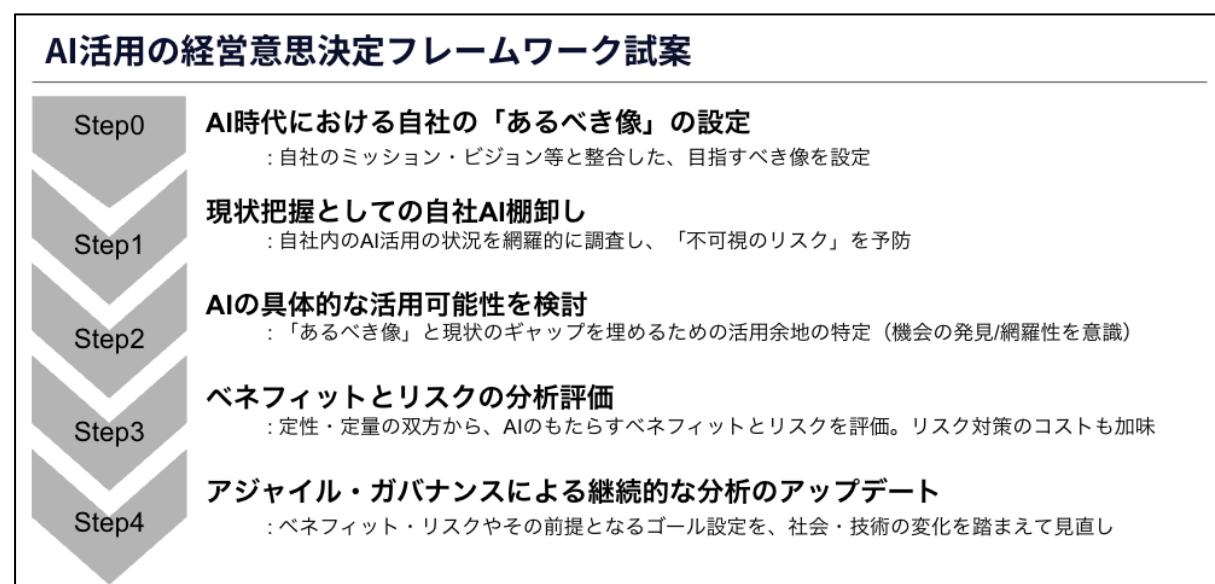
- まず1点目として、基礎的なAIリテラシーを身につけることが必要である。そもそもAIという技術そのものの基本的な性質や仕組み、技術的な現在地点についての理解がなければ、「過剰な期待(ハイプ)」か「漠然とした不安」に基づく意思決定によって企業の成長が阻害されてしまうおそれがある。
- 次に、そうしたリテラシーを前提とした上で、AIと企業価値の間のつながりを理解し、AI活用に対して経営層の誰もが自分ごととして向き合うことが重要だ。必ずAI活用を経営指標(経営者のKPI)と結びつけて理解し、経営者が自分ごととしてこの問題に向き合うことが必要不可欠である。前述した通り、AI活用を正しく行えば、経済的に大きなインパクトを達成できる可能性は高い。そのインパクト実現のためには、ガバナンスも含めて大規模な投資を伴うプロジェクトとしてAI活用を推進する必要があり、経営者の強力なリーダーシップの下でしかその実現は不可能である。
- 最後に、AIの活用・ガバナンスの推進を「大規模な企業変革＝チェンジマネジメント」のプロジェクトとしてとらえ、経営意思決定の質とスピードの向上を最終的な目的として推進することである。AIは単なるITツールにとどまらず、組織における価値創造のプロセスそのものを転換させるポテンシャルをもつ技術である。その活用推進は、長期的な計画のもと

でフェーズごとに実現すべき成果を経営レベルが明確に示すこと、そしてその中で技術投資だけでなく、組織変革への投資を一体として進めることが必要となる<sup>36</sup>。この計画立案においては、データの蓄積による価値創出といったAI特有の長期的な利益を考慮すること、そして技術動向等の変化を踏まえたアジャイルな意思決定の更新を見据えることも重要である。

- 以下で試案として示すのは、上記の考え方のもとでAI活用を推進する際の意思決定フレームワークである。競争戦略としてAIリスクを許容可能な水準に低減し、AI活用を推進する取組、いわば攻めのAIガバナンスの実現のため、「いかにしてAI活用のベネフィットとリスクを衡量し、リスクテイクを行うか」という経営意思決定の基本的な考え方を整理し、広めていくことを企図している。

### 3.2 経営意思決定フレームワークの試案

- 本フレームワークは、AI活用の経営意思決定における思考プロセスを整理・構造化するための「試案」である。議論のたたき台として、財務会計上・リスク管理上の厳密性よりも、現時点では全体の論理構成の分かりやすさを優先した箇所がある。多様な業界の経営者・経営層との議論を通じて、より実践的で堅牢なフレームワークへと発展させていくことを目的としている。



#### 【STEP0】AI時代における自社の「あるべき姿」の設定

- 【STEP0】の目的は、経営者／経営層(取締役会等、以下「経営層」と表記)が、AI活用における北極星——すなわち、AI時代における自社の「あるべき姿」を定めることにある。なぜならAI技術は、既存の事業モデルや競争環境を根本から変え得る破壊的イノベーション<sup>37</sup>として、企業に変化を迫る一方、AIに対する過剰な期待や拙速な導入によっては、企業価値や信頼を損なうリスクも伴うからである。

<sup>36</sup> 組織変革における具体的な課題と解決策等については、本レポートの議論スコープを超えるものであるが、今後の議論課題としたい。

<sup>37</sup> クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマー』技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社(2001.7)

- そこで、経営層は、自社のミッション・ビジョンを再確認したうえで、自社がAIをどのように活用し、誰とどのような価値を創るのかという「あるべき姿」を設定するべきである。この際、経営層は、国際的に合意されたAI原則等を参照し、持続可能性や価値創造の視点を含めることが重要である。
- 【STEP0】は、実態としては【STEP1】に定める現状把握と並行して実施されたり、時系列的に【STEP1】の後に実施される場合もある。

### 【STEP1】現状把握としての自社AI棚卸し

- 【STEP1】の目的は、「現在、誰が、どの業務で、どのようなAIを、どう使っているか」を把握していないという「AIリスクの芽」<sup>38</sup>を解消しつつ、自社・自社グループのAI活用を議論する基礎となる現在地を把握することにある。
- 自社・自社グループ内のAI活用の状況(シャドーAIとなっている活用例も含む)を網羅的に調査(＝棚卸)<sup>39</sup>していくことで、事実ベースでAI活用の「現状のベネフィットとリスク」を可視化することができる。
- この事実ベースの現状認識を経営層が共有することで、【STEP2】における「機会の発見」と【STEP3】における詳細なリスク評価、【STEP4】のガバナンスモデルの選択の土台づくりを行う。さらに、棚卸しで得られた情報(例: 利用されているAIの種類、管理状況、関連するデータ資産など)は、【STEP 3-2】でリスクシナリオの影響を受ける資産を特定したり、既存の統制状況を評価したりする際の重要なインプットともなる。

### 【STEP2】AIの活用可能性の探索的検討と初期スクリーニングによる特定

- 【STEP2】の目的は、【STEP0】の「あるべき姿」と、【STEP1】の現状把握で見えたギャップを埋めるために、AIの具体的な活用可能性を探索的に検討し、初期スクリーニングを行うことである。ここでは二つの観点が重要になる。
- 第一に機会の発見である。経営層は、市場トレンド(競合他社の動向、新たなAI技術の出現など)、顧客ニーズの変化、規制環境の変動といった「外部環境」と、自社の戦略的目標、既存事業の課題・ペインポイント、保有データ資産の新たな活用法、そして従業員からのボトムアップの改善提案やイノベーションアイデアなどの「内部環境」の、両面から、中長期的な視点をもって、AI活用のヒントを発見すべきである。
- 第二に網羅性である。経営層は、特定の領域に固執せず、企業活動のあらゆる側面からAIの活用可能性(正のインパクト)を検討してみるべきである。その際の思考の手がかりとしては次のような視点が挙げられる<sup>40</sup>。
  - 競争戦略: AIで競合優位性を確立・強化できないか?
  - 顧客戦略: AIで顧客体験を向上させ、関係性を強化できないか?
  - ブランド戦略: 責任あるAI活用を通じて、ブランド価値を高められないか?
  - 事業モデル: AIで業務プロセスを抜本的に効率化・高度化できないか?
  - 人材・文化: AIで従業員の能力を拡張し、組織能力を高められないか?

<sup>38</sup> AIGAの政策提言ワーキンググループでは、2025年8月～同10月にかけて自社／自社グループ内のAIの活用状況の把握・棚卸しに焦点を当てた「いつの間にかAI」調査を実施した。シャドーAIをはじめとする今日的な課題やプラクティスについて取りまとめたワーキングペーパーの公開を近時予定している。

<sup>39</sup> The World Economic Forum(WEF) "Empowering Ai Leadership: C Suite Toolkit"のAI成熟度評価は、自社内のAIの状況を把握する際の視点として参考になる: World Economic Forum "[Empowering AI Leadership: AI C-Suite Toolkit](#)" (2022.01)

<sup>40</sup> World Economic Forum "[Empowering AI Leadership: An Oversight Toolkit for Boards of Directors](#)" (2022.01)

- 上記過程を通じて洗い出された多様なAI活用のアイデアについて、初期スクリーニングを行う。初期スクリーニングにあたっては、【STEP0】との整合性や期待インパクト(事業への貢献可能性・売上増／コスト減)や実現可能性から検討し、これを突破した場合に【STEP3】に進む。
- 初期スクリーニングを突破した有望なAI活用案について、【STEP3】で詳細なリスク評価を行う準備として、その活用案に内在する主要なリスクシナリオを特定する。特定にあたっては、リスクマップの考え方を参考に、戦略的重要性<sup>41</sup>、顕在実績<sup>42</sup>、潜在的インパクト<sup>43</sup>、自社との関連性(直接性、個別具体性)という4つの評価軸に基づき、議論すべきリスクに優先順位をつける。ここで特定されたシナリオが、STEP 3-2における定量評価の対象となる。

### 【STEP3】ベネフィットとリスクの分析評価(AI-RA-ROICモデルを例に)

- 【STEP2】で特定された有望なAI活用案(AIプロジェクト)について、【STEP3】では、リスクとベネフィットを分析・評価する。
- ここでは、経営において広く理解された指標であり、AI投資の初期評価や部門間の比較において共通言語となりうる「ROIC: Return on Invested Capital(投下資本利益率)」に着目し、AI-RA-ROIC: AI-Risk Adjusted ROIC(AIリスク調整後ROIC)モデルを用いて、ベネフィットとリスクの分析評価の手法の一例を示す<sup>44</sup>。なお、ROICに直接的に反映させることが難しい価値(データ蓄積によってもたらされる長期的な価値創造等)も存在することには留意が必要であり、意思決定への適用にあたっては、事業モデルも踏まえて適切な指標を用いることが求められる。
- 本モデルは、サイバーセキュリティ分野において定評のある(RA-ROIC)計算式<sup>45</sup>をベースにしつつ、金銭換算の国際標準となっているFAIR(Factor Analysis of Information Risk)を手掛かりとして構築した<sup>46</sup>。AI特有のリスクコスト(RAAC: Risk-Adjusted AI Cost(リスク調整後AIコスト))と、それを管理するための追加対策コストを織り込んだ指標であり、以下のシンプルな計算式(下図)でその概念を示すことができる<sup>47</sup>。

<sup>41</sup>National Association of Corporate Directors(NACD)のガイダンス(Director Essentials: AI and Board Governance) (2023)を参考にしたトップダウンの評価軸である。: National Association of Corporate Directors “[Director Essentials: AI and Board Governance](#)” (2023.09)

<sup>42</sup> AIインシデントに基づくボトムアップの評価軸である。AIインシデントについてはOECD AI Incidents Monitor, an evidence base for trustworthy AIが参考になる: OECD “[AIM:AI Incidents and Hazards Monitor](#)” (2025.11確認)

<sup>43</sup> 未来志向の評価軸であり、緊急ではないが重要なリスクへ対処するための評価軸である。

<sup>44</sup> AI投資の真価は複数年にわたるNOPAT(税引後営業利益)への影響に現れることは言うまでもない。NPV(正味現在価値)やIRR(内部収益率)といった複数年にわたる評価指標も併せて行い、投資判断の精度を高めることが不可欠である。

<sup>45</sup> McKinsey “[The risk-based approach to cybersecurity](#)” (2019.10)

<sup>46</sup> BCG “[Reducing Cyber Risk on a Tight Budget](#)” (2023.08) なども参照。

<sup>47</sup> 本モデルは基本ロジックを示すための簡略式であり、厳密な財務評価においては、「追加対策コスト」は会計上の性質(費用OPEXか、資産CAPEXか)に応じて、分子(利益)と分母(資本)に適切に振り分けて計算される。本簡略式では全てCAPEX扱いとなるため、AI-RA-ROICがやや高く算出される可能性があることに留意が必要である。

### 【STEP3】AI-RA-ROICの構造

$$AI-RA-ROIC = \frac{NOPAT - RAAC}{\text{投下資本} + \text{追加対策コスト}}$$

(AIリスク調整後ROIC)

- ROIC（投下資本利益率）=税引後営業利益（NOPAT）／投下資本
- NOPAT=営業利益×(1-実効税率)
- RAAC（リスク調整後AIコスト）=損失の発生確率（LEF）×損失の大きさ（LM）

#### STEP 3-1: 期待されるベネフィットの特定とROICへの影響分析(定性的評価)

- 3-1では対象となるAIプロジェクトが、ROICの分子(NOPAT: Net Operating Profit After Tax(税引後営業利益))をどう増やし、分母(投下資本)をどう効率化するのか、定性的に評価することを目的とする。経営層は、AI活用による価値創造の「なぜ(Why)」と「どのように(How)」のベネフィットストーリーとして言語化し、合意する。

#### STEP 3-2: リスクとコストの定量的評価(AI-RA-ROICモデルの適用)

- 3-2は、3-1のベネフィットのストーリーについて、対象のAIプロジェクトの採算性を測るべく、具体的な数字に落とし込み、定量的に評価する。
- まず、対象のAIプロジェクトを実施しないという選択肢とも比較し、最終的な投資判断を行う基準点となる「現状維持ROIC」(AIプロジェクトを実施しない場合のROIC)を明確にする。
- 次に、AI-RA-ROICを①～⑤の手順に従い、算出する。
  - ① プロジェクト・ベースラインROIC(Project Baseline ROIC)の算定: ベネフィットの金額換算
    - このAIプロジェクトを実施した場合に、AIがもたらすベネフィット(売上増、コスト減等)だけを考慮し、AI特有のリスクや追加対策コストを考慮に入れない理想的かつ楽観的なシナリオに基づくROICを算出する。
  - ② AIリスク(Safety & Security)の定量化: RAACの算出
    - 【STEP2】で特定した各リスクシナリオがもたらす潜在的な財務的損失を、年間期待損失額として定量化する。この年間期待損失額を「RAAC(Risk-Adjusted AI Cost)」と定義する。RAACの算出にあたっては、リスクを「損害の大きさ(Loss Magnitude: LM)」と「発生確率(Loss Event Frequency: LEF)」という二つの主要因に分解して分析することで、リスク評価の客觀性と構造性を高める<sup>48</sup>。
    - RAACの算出は、主に以下のステップで行う。まず、各リスクシナリオについて、それが年間にどれくらいの頻度で発生しそうかという「発生確率(

<sup>48</sup> RAACの算出におけるリスクの分解(発生確率と損害の大きさ)や、その推定方法の考え方には、サイバーセキュリティ分野における金銭換算の国際標準であるFAIR(Factor Analysis of Information Risk)の論理構造を参考している。FAIRはリスクをより詳細な因子に分解するが、本フレームワークではその基本的な考え方を応用している。もっとも、AIリスクは従来のIT/サイバーリスクとは異なり、モデルのブラックボックス性や確率的な挙動、倫理的・社会的影响といった独自の複雑な性質を内包している。したがって、既存の枠組みをそのまま適用することには限界があり、AI特有の性質を加味したリスク評価手法については、今後さらなる議論と精緻化が必要である点に留意されたい。

LEF)」と、一度発生した場合にどれくらいの金銭的損害が出るかという「損害の大きさ(LM)」を、客観的な根拠に基づいて推定する。この推定にあたっては、単一の完璧な数値を求めるのではなく、専門家の知見、過去のデータ分析、必要に応じてシミュレーション(例: モンテカルロ・シミュレーション)などを組み合わせ、「起こりうる損失の範囲」を合理的に見積もることが重要となる。最後に、推定された「発生確率(LEF)」と「損害の大きさ(LM)」を掛け合わせることで、RAAC(年間期待損失額)を算出する<sup>49</sup>。なお、1.2で触れた通り、自社の売上等の短期的な損失には直結しないものの、長期的な企業経営や企業価値には影響しうる社会的リスクも存在することは考慮する必要がある。社会的リスクを含むリスクシナリオ及び考慮要素の精緻化については今後の課題である。

- ③ 追加対策コストの見積り

- ②で定量化されたリスク(RAAC)を、経営層が定めるリスク許容度の範囲内に抑えるために必要な追加コストを見積もる。このコストには、セキュリティツール導入等の直接的な対策費用(CAPEX/OPEX)に加え、AI導入に伴う業務プロセスの再設計、従業員の再教育等の「変革コスト」も含む。
- 同時に、導入を検討する各対策が、「RAAC」の構成要素(LEFまたはLMの特定因子)をどれだけ低減させるか、その効果を定量的に推定する<sup>50</sup>。この対策コストと、それによって見込まれるRAACの低減を比較することで、費用対効果(ROI)の高いリスク削減策を選択する<sup>51</sup>。

- ④ リスク・コスト調整後ROIC(AI-RA-ROIC)の算出

- これまでの段階で算出したベネフィット(①)、リスク(②: RAAC)、追加対策コスト(③)の数値をAI-RA-ROICモデル(計算式)にあてはめ、対象となるAIプロジェクトの現実的な収益性を最終的に算出する。

- ⑤ 総合判断: Go/No-Go判定<sup>52</sup>

- AI-RA-ROICと「残留リスク」に基づき、Go／No-Goを総合的に判断する。ここにいう「残留リスク」とは、③の対策を講じた後の、依然として残る年間期待損失額(RAAC)を指す。「リスク許容度」とは、経営層が事前に、具体的な金額や財務指標として定量的に定めた、受容可能なリスクの上限値を指す。

- **Go判定(実行・リスク受容):** AI-RA-ROICが、ハードルレート(WACC等)および「現状維持ROIC」(3-2)と比較して十分なり

<sup>49</sup> リスクシナリオとしては、例えば①AIの不正確性・バイアスによる、事業上の意思決定エラーおよび差別問題、②シャドーAI利用と不適切なデータ入力による、機密情報・知的財産の漏洩、③AI自律システムの誤作動・停止による、重要インフラ・事業継続へのインパクト、④「AIウォッキング」と判断される不適切な情報開示による、法的・レビューションリスクの顕在化などが挙げられる。対象となるAIプロジェクトにおいて特定したリスクシナリオに対し、発生頻度関連と影響の大きさ関連で定性的な問い合わせを立て、具体的な金額と具体的な発生確率を想定するという流れである。

<sup>50</sup> 例えば、新たなセキュリティ対策は脆弱性を低減させることでLEFを下げる。また、従業員研修は人為的ミスの発生頻度を下げることで、LEFを下げることが期待できる。

<sup>51</sup> もっとも、セキュリティ対策のコストは、プロジェクトの初期段階では重くなる傾向にあるため、展開可能性も踏まえて割り付ける必要がある。

<sup>52</sup> 本フレームワークは、複数の代替案(例:「自社開発」vs「外部ツール導入」)を比較検討する際にも有効である。各代替案について、それぞれAI-RA-ROICを算出し、本項のGo/No-Go基準に照らし合わせることで、最もリスク・ベネフィットのバランスが良い手法を合理的に選択することが可能になる。

- ン向上が見込まれ、かつ、残留リスク(RAAC)が、事前に定められたリスク許容度(金額等)の範囲内である<sup>53</sup>。
- **No-Go判定(見送り・リスク回避)**: 上記のGo判定の基準をいずれか一つでも満たさない場合は、対象プロジェクトを見送り、リスクを回避する。
  - なお、ここでNo-Go判定となったAI活用案については、リスクやその対策コストを超える十分なベネフィット(3-1にて検討)を生み出せない活用形態となっていると見なすことができる。このため、No-Go判定で単にその活用案を棄却するのではなく、本判定を出発点として、AIの価値を最大化するための活用形態のアップデート等を検討することも可能である。

#### 【STEP4】アジャイル・ガバナンスによる継続的な分析のアップデート

- 本レポートでこれまで述べてきた通り、AIリスクをめぐる社会・技術的な不確実性は高く、ある時点での正解が時間と共に正解でなくなったり、新たな予期せぬリスクが生まれる場合等も想定される。こうした不確実性への対応のため実装が推奨されているガバナンスモデルが「アジャイル・ガバナンス」である。p.3でも述べた通り、アジャイル・ガバナンスは「事前にルール又は手續が固定されたAIガバナンスではなく、……『環境・リスク分析』『ゴール設定』『システムデザイン』『運用』『評価』といったサイクルを、マルチステークホルダーで継続的かつ高速に回転させていく」実践と定義され<sup>54</sup>、環境変化に対応して継続的にリスク分析やゴール設定自体を見直しながら、技術のリスクを許容範囲に低減するアプローチである。
- この実践において重要なのが、経営や全社的なガバナンスシステムのレベルでの改善サイクル「外ループ」と、個々のユースケースを実装する現場での技術的な実装状況を踏まえた改善サイクル「内ループ」の間の連動である(p.3の挿図も参照)。経営層は、常にユーザや技術をめぐる新情報が現場から常にアップデートされる体制を築き、「あるべき像」の達成を妨げる要素があれば排除するための新たな対策を検討する必要がある。

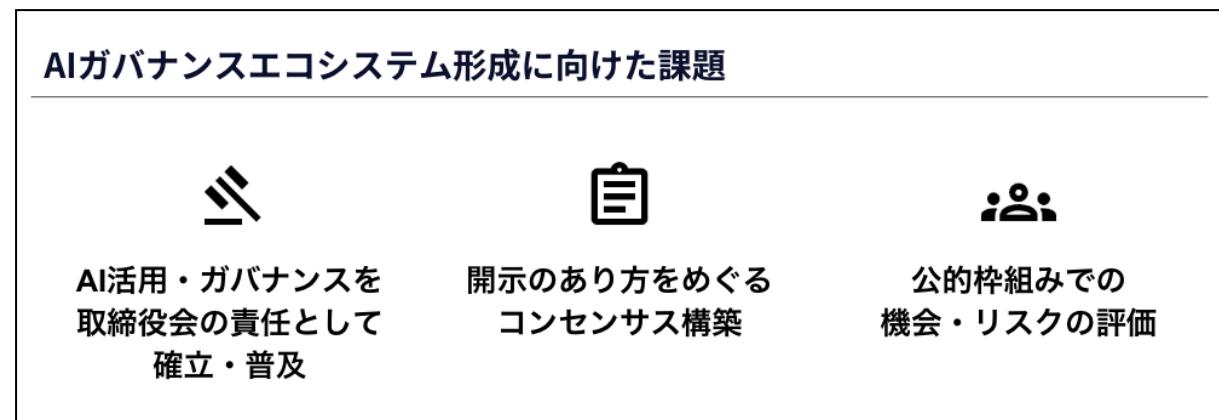
---

<sup>53</sup> もっとも、Go判定の基準の基準を満たさなかった時こそ経営層の意思決定が問われる。いかにすれば、NOPATやRAACの値を改善できるか、そのためにはどのような組織改革が必要か、逆算的に考えることが重要になる。

<sup>54</sup> 前掲「AI事業者ガイドライン(第1.1版)」本編 p.27

## 4 AIガバナンスエコシステム形成に向けた課題

ここまで、AIをめぐる経営意思決定のポイントを議論してきた。しかし、より広い視点で見ると、多くのアクターが「攻めのAIガバナンス」を実現するためには、より良いAI活用の方向性を議論するだけではなく、それを実行した企業が評価される仕組みやインセンティブ設計、いわば「AIガバナンスエコシステム」が不可欠である。ここでは、AIガバナンスエコシステムの形成に向け、必要と思われるマルチステークホルダーでの取組の大枠を議論したい。具体的には、以下3点の取組が必要と考えられる。



### AI活用・ガバナンスを取締役会の責任として確立・普及

- ここまで述べてきた通り、AIの活用およびそれに付随するリスクへの対応は、企業価値に直結する課題となりつつある。
- まず前提として、コーポレート・ガバナンスの議論においては取締役会の役割・責務として「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図る」ことが位置付けられていることも踏まえ、本レポートで示してきたように、「AIを活用しないことのリスク」も踏まえた積極的な挑戦と、そのための基本姿勢(3.1)の確立を推進していくことが重要である。
- ガバナンスに関しては、取締役会の善管注意義務の範疇としてAIリスクとそれに対するガバナンスの問題をとらえ、その状況を評価するための基準づくりを進める必要がある。日本銀行金融研究所が設置した「金融機関におけるAIの利用を巡る法律問題研究会」の報告書でも、以下の通り会社法における内部統制システム構築義務にAIガバナンス体制構築義務が含まれるとの見解が示されており参考になる。
  - “金融機関を含む事業者は、組織におけるAIの利用を決定すると同時にAI利用に伴うリスク管理を行う必要がある。取締役には、内部統制システム構築義務の一内容としてAIガバナンス体制構築義務が認められ、AIの利用における組織内の最終的な責任を負うと解される。”(日本銀行金融研究所「『金融機関におけるAIの利用を巡る法律問題研究会』報告書」<sup>55</sup>)
- なお、AIガバナンスにおける意思決定においては、通常のコーポレートガバナンス以上に企業が自主的に考え、自社に最適なガバナンスマネジメントモデルを模索する必要があることには注意が必要である。これは、AI技術の活用には1で述べてきたような大きな正のインパクトとリスクが伴うことや、技術的な不確実性の高さ、また業界・ユースケースごとのリスクの多様性等に由来する。

<sup>55</sup> 日本銀行金融研究所「金融機関におけるAIの利用を巡る法律問題研究会」報告書 金融機関におけるAI利用に伴う私法上のリスクと管理」()

- コーポレートガバナンスでは、しばしば「コンプライ・オア・エクスプレイン」の原則が議論の俎上に上がる。そこでは、コーポレートガバナンスコードを遵守するか、遵守せずに理由を説明するかが問題とされる。しかし、社会・技術の変化を踏まえつつ、リスクベースで柔軟な対応が求められるAIガバナンスにおいては、ビジョンなく形式的に外部標準等への「コンプライ」を進めても効果は薄い。むしろ、自社の事業ドメインやステークホルダーの種別、AI活用のあり方を踏まえた独自のガバナンスモデルを構築し、それを積極的に対外的に「エクスプレイン」してトラストを確保していくことが求められるのであり、そうした取組を評価できる仕組みが必要である<sup>56</sup>。
- 中長期的には、こうした仕組みを監査・認証といった枠組みや、保険等のリスク移転の仕組みとも接続させ、成果を上げた企業が市場から評価されたり、一定の環境を作ることが求められる。

## 開示のあり方をめぐるコンセンサス構築

- 以上のような評価基準を活用するためには、AIをめぐる意思決定や実際の活用状況等について企業が主体的に情報開示し、投資家、政府、消費者等のステークホルダーとのコミュニケーションを行うことが大前提となる。
- しかし現状、AIをめぐる各種ガイドライン類等で「透明性」や「アカウンタビリティ」の重要性が抽象的には示されているものの、それらを満たすための具体的な情報開示の方法は必ずしも確立されておらず、企業もなかなか開示に踏み切れていないのが実情である。「AIガバナンスナビ」の企業自己診断結果等を見ても、AIをめぐる透明性・アカウンタビリティの確保は道半ばとなっている。今後多様なアクターとAI事業者が協働しながら、スタンダード（共通認識や具体的な標準）の形成を進めていくことが求められる。その際、グローバルで活用されている広島AIプロセス（HAIP）に基づく報告枠組みにおいて、高度なAIシステムを開発する企業から開示されている情報<sup>57</sup>等が参考になる。
- 投資家や消費者といったステークホルダーにおいても、関連する企業のAI活用・ガバナンスのあり方を適切に把握・評価していく姿勢と、そのためのリテラシーが求められるようになるであろう。

## 公的枠組みでの機会・リスクの評価

- 前述の通り、AIガバナンスにおいては最終的には、それを実装する企業のテーラーメイドのガバナンスモデル構築が鍵となる。
- しかし、環境の不確実性がかつてないほど高まっている現代において、各アクターにとつての不確実性を少しでも低減するにあたっては、専門的な知見をもつアカデミアの有識者や各企業の担当者、また関連するステークホルダーが相互に情報を交換・共有し、AIをめぐる新たな機会やリスク、そして対処法等についての共通認識を形成していくプロセスを確立することが有益である。
- このためには、政府関連機関やAIGAのようなフォーラムがファシリテーションの役割を果たし、現状も実施している新規の機会・リスクの把握・評価を継続するとともに、その成果をより広いステークホルダーに共有していくことが重要である。その際には、民間における

<sup>56</sup> この観点からは、コーポレート・ガバナンス・コードへの対応において、90%以上の項目で「コンプライ」を選ぶ企業が大半となっている現状の日本企業においては、大きなマインドセットの転換が求められているとも考えられよう：経済産業省「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会第1回事務局説明資料」（2024.09）

<sup>57</sup> OECD “[G7 reporting framework – Hiroshima AI Process \(HAIP\) international code of conduct for organizations developing advanced AI systems](#)”（2025.11確認）

るアジャイル・ガバナンス実践を企図して策定・運用されている「AIガバナンスナビ」等の既存のツールを活用することも有効となる。

以上の通り、日本において「攻めのAIガバナンス」に多くのアクターが主体的に取り組む環境整備は道半ばである。「AIガバナンスの民主化」を行動目標に掲げるAIGAも、その実現のための取組を強力に推進していくことが必要と考えており、本レポートを出発点に経営層や多様なステークホルダーとの議論を重ね、AI時代の経営意思決定の高度化に向けた取組を継続していく。

本レポートが今後のさらなる議論の深化のきっかけとなり、各企業、そして日本全体のAI活用・ガバナンスのさらなる発展の一助となることを願う。

## 一般社団法人AIガバナンス協会について

AIのビジネス活用の可能性は生成AIの流行を背景に急拡大しており、今やほとんどの業界・業種がAIと無関係ではなくなっています。一方、そうした活用の広がりの裏で、そこに潜むリスクも広く認識されるようになり、国内外の政府が新たな政策を検討するなど、AI活用を進めようとするプレイヤーへ「AIガバナンス」を求める動きも加速しています。

一般社団法人AIガバナンス協会(AIGA)はこうした背景のもと、社会が安心してAIを活用し、持続可能な成長を遂げるために、多様なプレイヤーがAIガバナンスのあり方を議論できる場を創るべく立ち上げられました。AIGAでは以下のミッションステートメントのもと、AIのビジネス活用を進める企業を中心とするメンバーが産業横断で議論を行い、企業のあるべきAIガバナンスに関する共通理解の醸成や政策提言等の活動を実施します。



一般社団法人  
AIガバナンス協会  
AI Governance Association

一般社団法人AIガバナンス協会は、AIに関わるあらゆるステークホルダーが集まるフォーラムとして、適切なリスク管理を通じてAIの価値を最大化する取組である「AIガバナンス」があたりまえのものとして定着した社会の実現をめざします。

一般社団法人AIガバナンス協会 = AIGAが重視する価値

イノベーションの促進 マルチステークホルダーでの信頼構築 社会的な価値の実現

Copyright © 2025 一般社団法人AIガバナンス協会 / AI Governance Association | 

AIGAの活動の特徴は、大きく以下に示す3点です。具体的な活動内容については、[AIGAのウェブサイト](#)をご覧ください。

AIGAの特徴

### AIガバナンス社会実装の民間のハブ・AIGAの特徴

AIガバナンスに特化した日本唯一の民間コンソーシアム

- 企業が前向きにAIを活用するための基礎としての、「攻めのAIガバナンス」のスタンダード形成
- 「AIガバナンスナビ」を基調とした、地に足のついた「社会実装」を強く意識した自主取組

諸業界のリーダーを含む充実した会員ネットワーク

- 金融、保険、通信、製造、IT、AI開発者……諸業界のトップ企業が集まり、多様な視点からAIガバナンスを検討
- 企業のAIガバナンス担当者や、政府会議等でも活躍する有識者会員が知見を交換する最先端のコミュニティ

グローバルな政策決定者やステークホルダーとの連携

- 自民党、中央省庁、AISI、海外政府、他の関連団体といった多様な関係者との強力なコネクション
- パブリックコメント・政策提言を通じた政策形成への参加や、民間の実践知を生かした公的機関との連携

Copyright © 2025 一般社団法人AIガバナンス協会 / AI Governance Association | 

## 本レポートの策定経緯・メンバー

本レポートは、以下に掲げる有識者メンバー（2025年10月29日、および11月4日に有識者ヒアリング会合を実施）、会員有志協力メンバーの皆様のご助言のもと、AIGA事務局によって取りまとめられました。その他、AIGA会員全体からのフィードバックを反映しています。本報告書の策定にあたり、ご協力いただいた皆様に厚く御礼申し上げます。

### 有識者メンバー（五十音順、敬称略）

- 大越いづみ（サイリーグホールディングス株式会社）
- 落合孝文（弁護士）
- 小林裕宜（株式会社Citadel AI）
- 生田目雅史（東京海上ホールディングス株式会社、AIGA代表理事）
- 羽深宏樹（スマートガバナンス株式会社、AIGA代表理事）
- 松倉怜（株式会社AVILEN）
- 水口剛（高崎経済大学）
- 宮下和昌（株式会社経営共創基盤）

### 会員有志協力メンバー（五十音順、敬称略）

- 大野健太（株式会社Preferred Networks）
- 片山雄太（株式会社Re-grit Partners）
- 後藤出（シティユーワ法律事務所）
- 近藤純也（有限責任あずさ監査法人）
- 大道亮（株式会社野村総合研究所）
- 高木幸一（KDDI株式会社）
- 中久保菜穂（シェルパ・アンド・カンパニー株式会社）
- 橋本哲哉（PwCコンサルティング合同会社）
- 和田真弥（KDDI株式会社）

### AIGA事務局

- 事務局員 大野康晴
- 事務局員 宮原瑞穂
- 事務局長 佐久間弘明

### 問い合わせ

本レポートについてのお問い合わせ等は、下記のAIガバナンス協会ホームページ（URLとQRコードを記載）上のお問い合わせフォームよりお寄せください。

<https://www.ai-governance.jp/>

