

日本システム監査人協会近畿支部 第209回定例研究会  
兼 ISACA大阪支部 12月度月例会

2024年12月21日

# AIガバナンス・プライバシーガバナンスの実践

## － 「デジタルガバナンス・コードを3.0」を踏まえて－

弁護士・公認システム監査人

福 本 洋 一



弁護士法人 第一法律事務所

DAIICHI LEGAL PROFESSIONAL CORPORATION

# 講師紹介（福本洋一）



- 2002年 同志社大学大学院 法学研究科 博士課程 前期修了
- 2003年 第一法律事務所（現「弁護士法人第一法律事務所」）に所属
- 2014年 弁護士法人第一法律事務所 パートナー就任
- 2016年 日本システム監査人協会 理事 就任
- 2022年 「2025年日本国際博覧会 万博ICT-PFサービス提供業務委託」  
事業予定者選定委員会 委員

## 重点取扱分野

情報管理・ITガバナンス 知的財産 M&A・事業承継 人事・労務

## 資格等

システム監査技術者／公認システム監査人

日本経済新聞社「企業が選ぶ弁護士ランキング（情報管理分野）」で選出

## 著作等

「個人データ」ビジネス利用の極意（商事法務）ほか（2021/3刊行）



# 所属事務所：弁護士法人第一法律事務所

## 沿革

- 1964年 事務所開設（2024年で開設60年）
- 2007年 弁護士法人に組織変更・東京事務所開設
- 2024年 所属弁護士：42名

## 業務分野

コーポレート、M&A・事業承継、コンプライアンス、国際取引、人事・労務、事業再生・倒産、知的財産、IT・情報管理、金融法務・ファイナンス、証券・保険、不動産、債権管理・回収、競争法・独占禁止法、税務、行政法務、企業刑事事件  
遺言・相続、高齢者支援（後見・財産管理）、離婚、任意整理・自己破産・個人再生、交通事故、金銭貸借・保証、消費者被害、医療過誤、刑事事件・被害者支援

## 拠点

- 東京事務所（有楽町電気ビル 南館6階）
- 大阪事務所（中之島セントラルタワー24階）

Your Vision First — 依頼者のこれからを第一に考える



# 01 デジタルガバナンス

・デジタルガバナンス・コード3.0

# 02 AIガバナンス

・AI事業者ガイドライン（第1.0版）

# 03 プライバシーガバナンス

・DX時代における企業のプライバシーガバナンス  
ガイドブックver.1.3



弁護士法人 第一法律事務所

DAIICHI LEGAL PROFESSIONAL CORPORATION

# デジタルガバナンスとは

- 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
- DX推進による企業価値向上の恩恵を享受するためには、企業が定めるデータとデジタル技術を活用する戦略（DX戦略）を、人材戦略と同様に企業全体の組織構造や文化の改革、中長期的な投資を行う観点から、経営ビジョンの実現に向けた戦略そのものと捉える必要がある
- そのためには、経営者が積極的に関与することが極めて重要であり、経営者は「DXに投じる資金はコストではなく、価値創造に向けた投資である」「DX推進はIT部門ではなく、経営陣（経営者や執行役員等）や取締役会の役割である」と考え、「自社のDX戦略について、社内外のステークホルダーと積極的な対話を行う」ことが求められる

～経済産業省「デジタルガバナンス・コード3.0」より

<https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240919001/20240919001.html>



# デジタルガバナンスとは

## デジタルガバナンスの効果（＝企業価値の向上）

- データとデジタル技術を活用して、既存ビジネスモデルの深化や業務変革・新規ビジネスモデルの創出を行うことで、顧客提供価値や収益等が向上する
- DXを推進していく中で、企業は、生産性や従業員エンゲージメントの向上、創造性人材の育成等の恩恵を享受し、結果的に優秀な人材を獲得でき、人的資本経営の実現にもつながる
- DXを推進していく上での前提となるサイバーセキュリティ対策を必要不可欠な投資であると捉え、サイバーセキュリティリスクを把握・評価し、対策を実施することで、企業活動におけるコストや損失を最小化できる
- 個社のDXを超えて、国境・産業・組織等をまたぐデータ連携を行うことで、さらに付加価値を高めることができる  
その際、法令等に従い適切なデータの保護措置等を実施し、データを管理・活用すること（データガバナンス）で、取引先等からの信頼性が向上する

～経済産業省「デジタルガバナンス・コード3.0」より



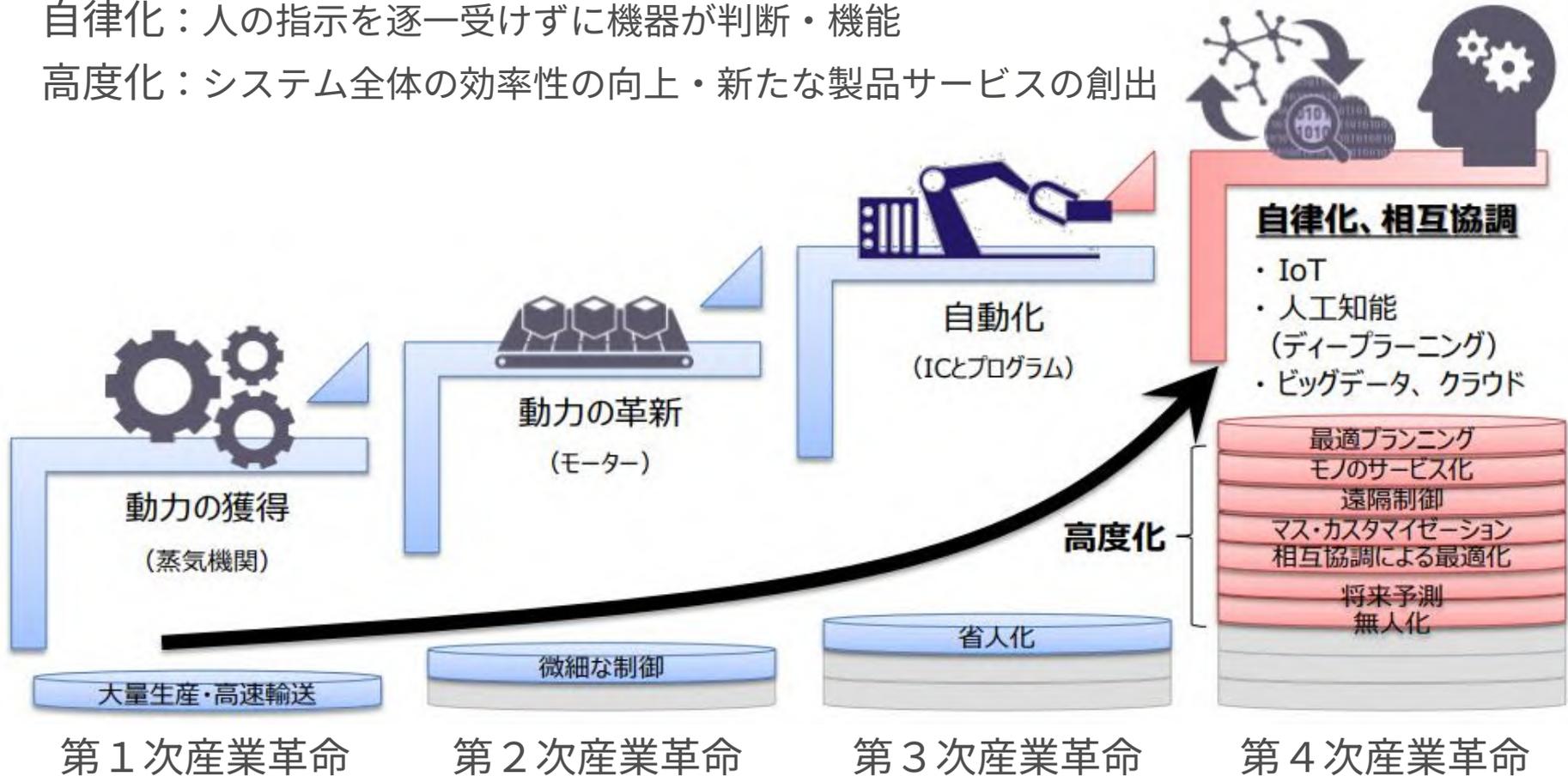
# データとデジタル技術を活用する戦略（DX戦略）

## 第4次産業革命とは・・・

相互協調：モノ・情報が互いにネットワークでつながり自由にやり取り

自律化：人の指示を逐一受けずに機器が判断・機能

高度化：システム全体の効率性の向上・新たな製品サービスの創出



出典：経済産業政策局「新産業構造部会の検討の背景とミッション」（平成27年9月）  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shinsangyo\\_kozo/001.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shinsangyo_kozo/001.html)

# データとデジタル技術を活用する戦略（DX戦略）

## 生成AIのビジネス活用例

現状の多くの生成AIサービスは自動化・省人化に止まる

→製品やサービス、ビジネスモデルを変革？競争上の優位性を確立？

	開発	マーケティング	販売	物流・流通	顧客対応	法務	ファイナンス	人事
従来から存在する 便益の例 (生成AIで更に向上)	コード検証、ドキュメント作成の自動化	広告用メールの自動配信	受注後の対応メール等の自動発信	需要予測に基づく生産・在庫数最適化	チャットボットによる自動対応	翻訳	財務諸表の自動作成	給与計算等の自動化
	類似コード・データの抽出・検証	データに基づいたパーソナライゼーション広告	チャネル別、ニーズ別の売上予測	配送ルート最適化	過去の問合せ内容に基づいたFAQ作成	法務文章のレビュー	過去実績にもとづいた将来予測、不正検知	職務経歴書等に基づいた人材需要マッチング
生成AI特有の便益の例	学習データの生成、コーディネータアシスタント、新製品のプレインストーミング	販売促進(マーケティング素材・キャッチコピー等)の自動作成	営業トークスクリプトの自動作成	物流条件交渉のアシスタント	対応内容の自動生成、要約	規定に基づいた契約書ドラフトの自動生成	文脈を踏まえた上での社内問合せ対応	文脈を踏まえた上での人事面接の対応

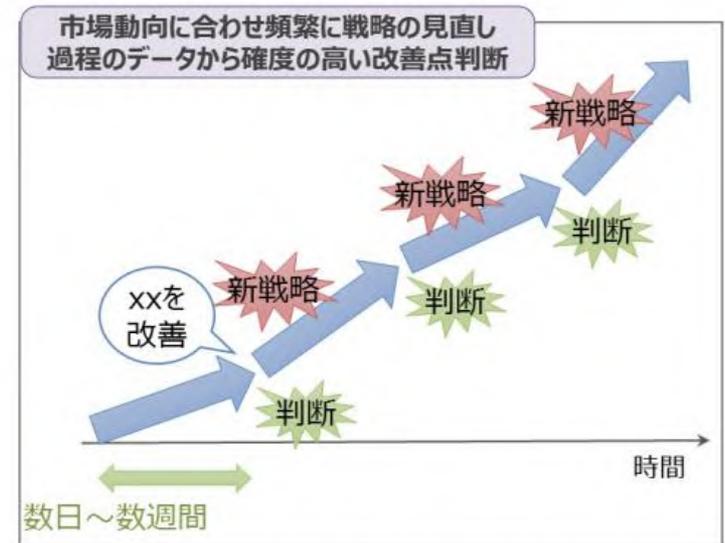
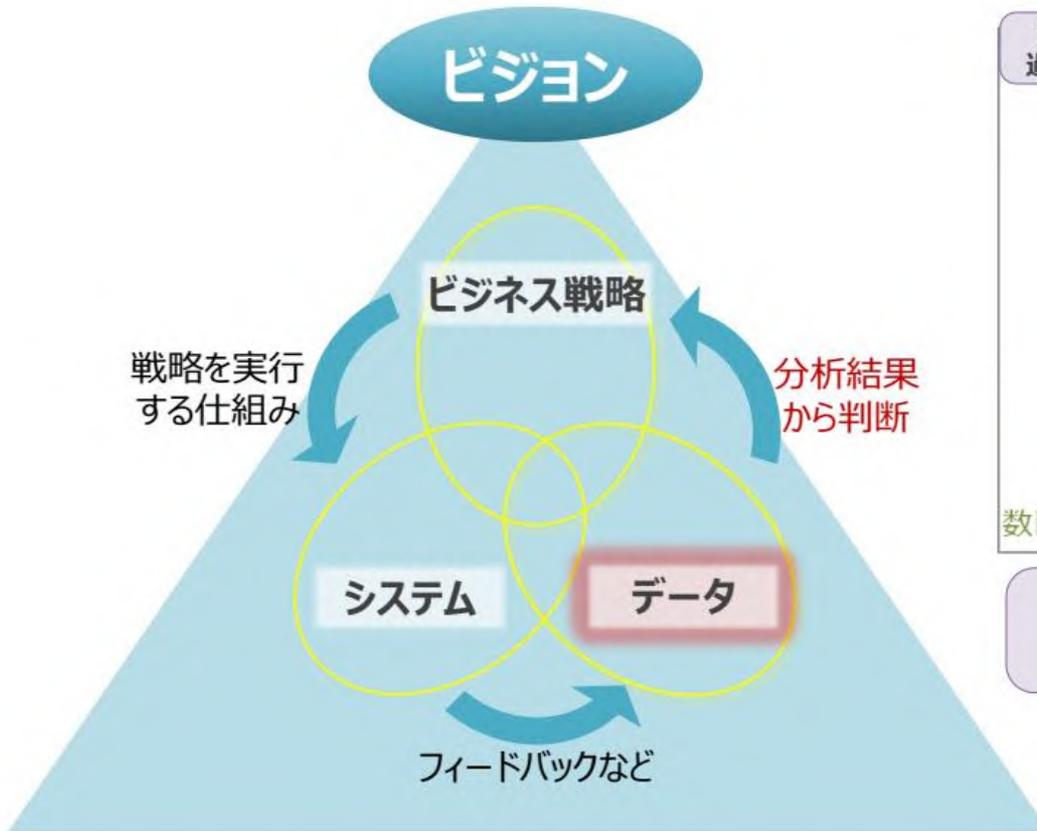
図 7. 企業活動における AI による便益の例

出典：AI事業者ガイドライン（第1.0版）別添（付属資料）令和6年4月19日  
<https://www.meti.go.jp/press/2024/04/20240419004/20240419004.html>



# データとデジタル技術を活用する戦略（DX戦略）

市場の変化がスピードを増す中で、前例のない新しい課題に取り組むにあたり、データをビジネス判断の根拠とする

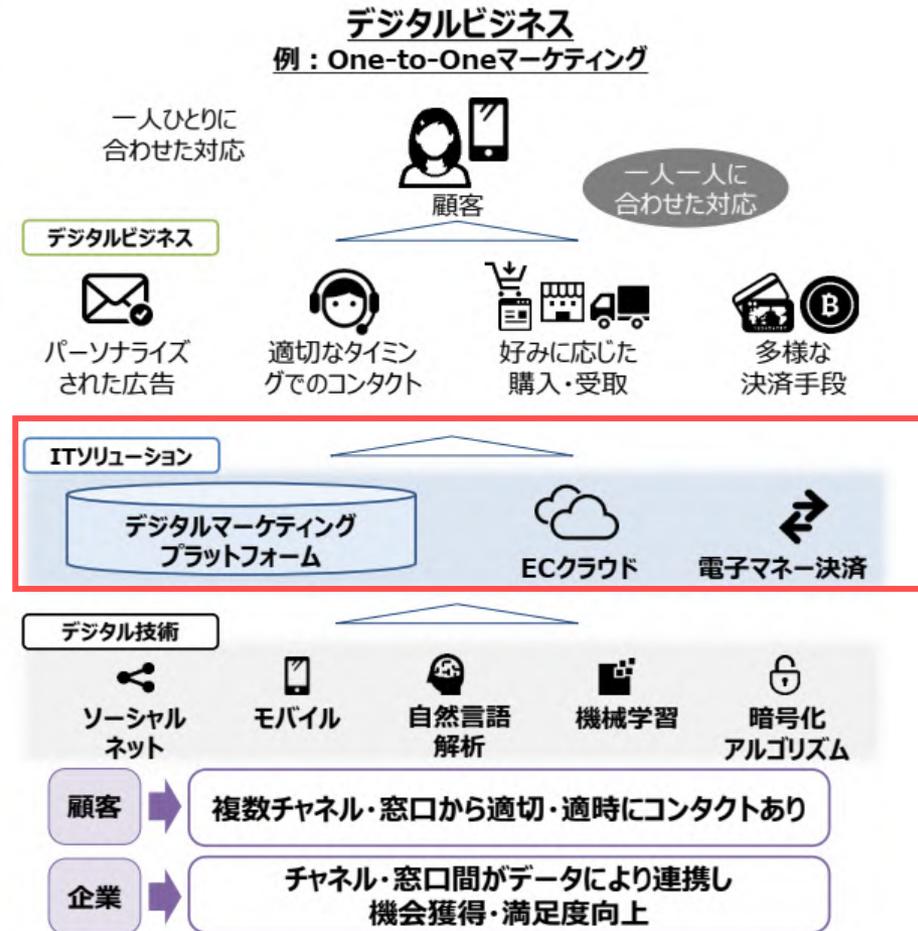
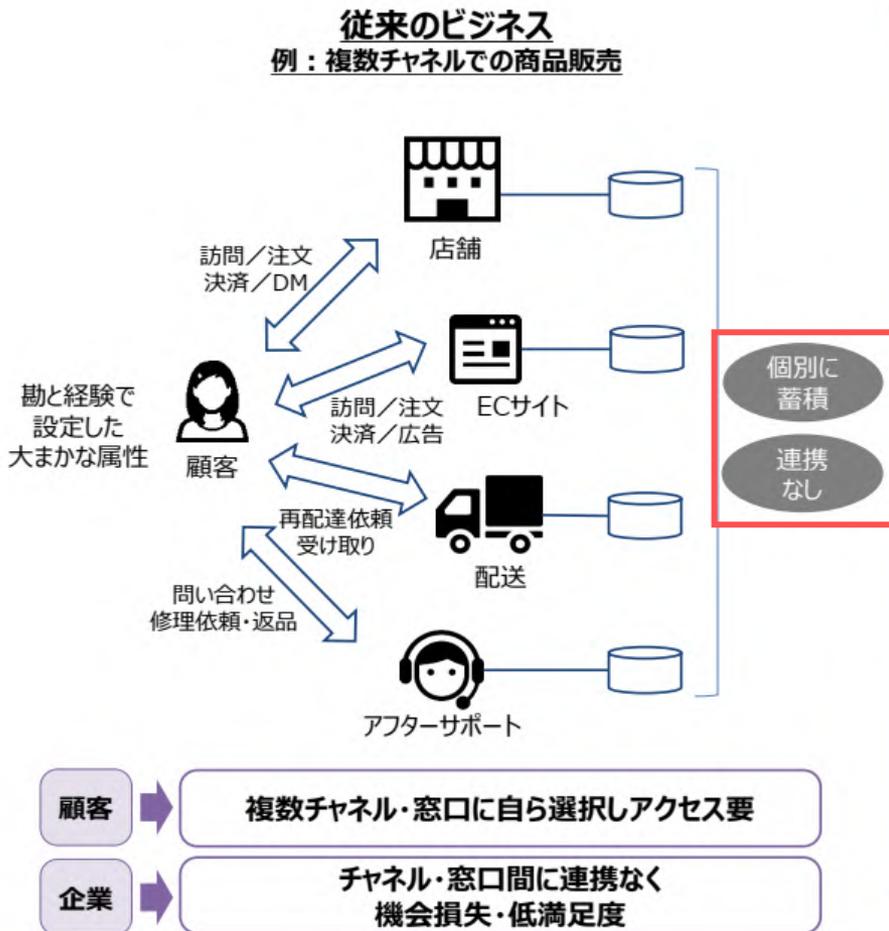


データを用いた戦略の見極めというサイクルを短いリードタイムで回す

出典：経済産業省・デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会WG1「対話に向けた検討ポイント集」  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation\\_kasoku/20201228\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation_kasoku/20201228_report.html)



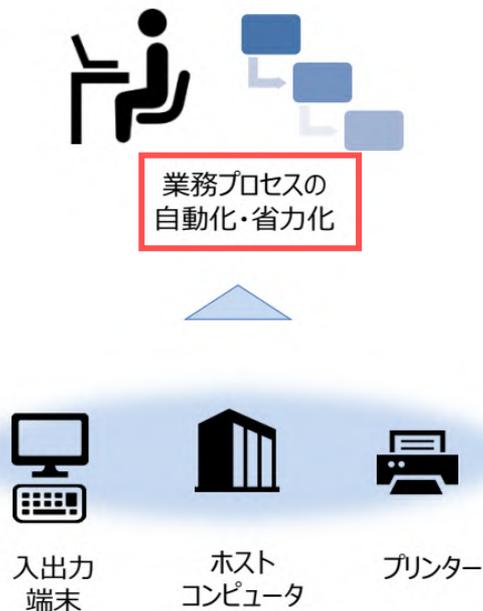
# データとデジタル技術を活用する戦略（DX戦略）



出典：経済産業省・デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会WG1「対話に向けた検討ポイント集」  
 ※枠囲みは作成者にて追記

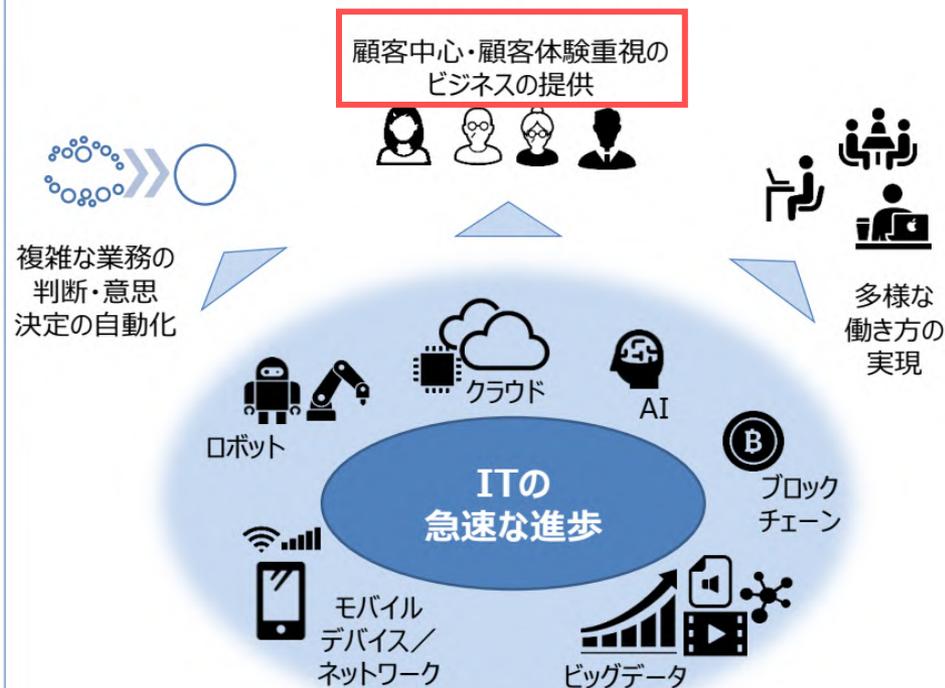
# データとデジタル技術を活用する戦略（DX戦略）

## 従来



業務の自動化・省力化にITを活用し効果を上げる

## デジタルビジネス時代



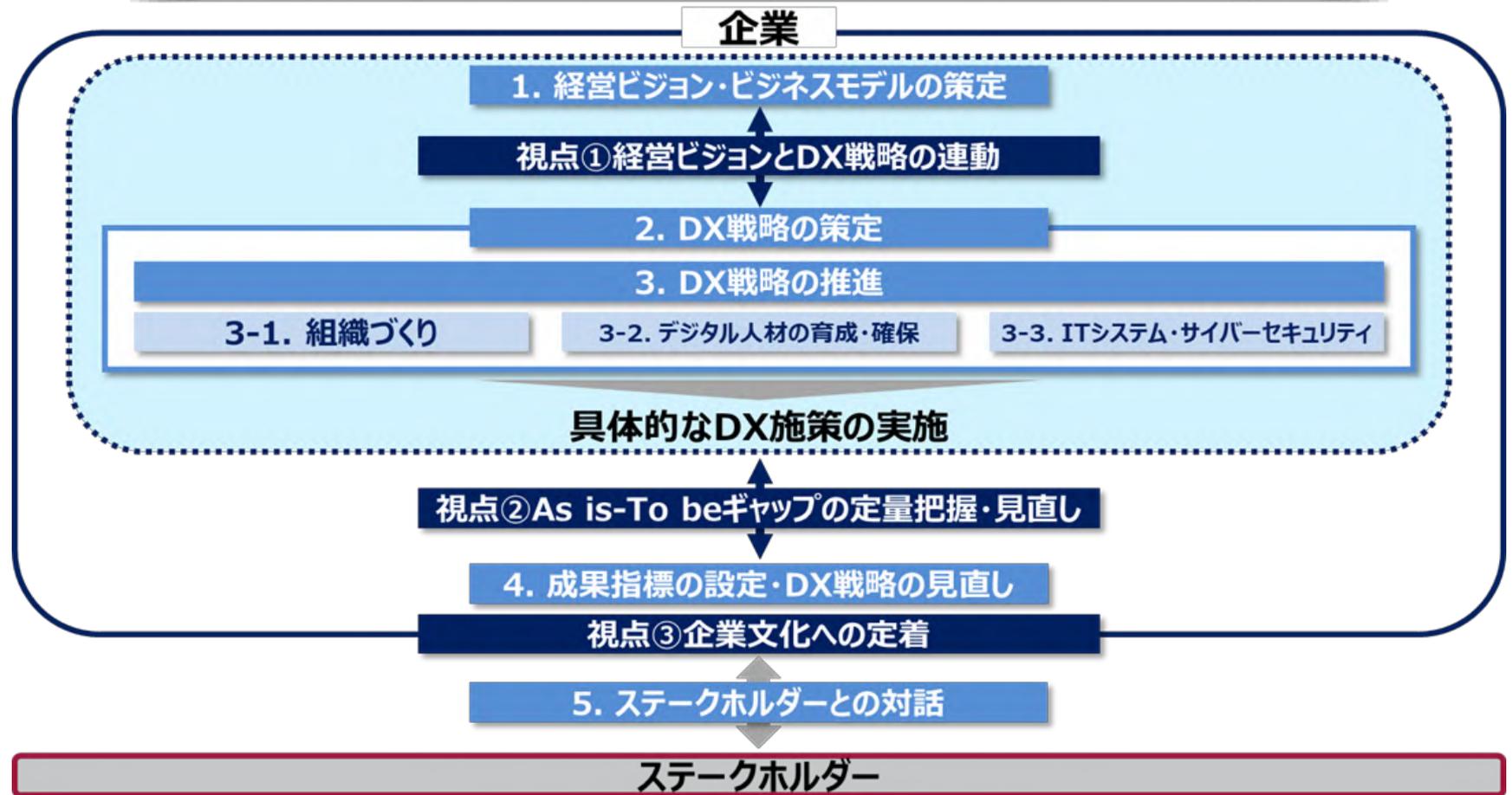
ITの急速な進歩により、業務・ビジネスの変革を促進

出典：経済産業省・デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会WG1「対話に向けた検討ポイント集」  
※枠囲みは作成者にて追記



# デジタルガバナンス・コード3.0の全体像

## 企業価値向上の実現



出典：経済産業省「デジタルガバナンスコード3.0」～DX経営による企業価値向上に向けて～（2024年9月改訂）



# デジタルガバナンスの実践

## ① 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

- 企業は、データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえて、経営ビジョン及び経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルを策定する

(望ましい方向性)

- 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善にDX戦略や施策が大きく寄与
- 多様な主体とデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造
- 自社にとどまらず、社会や業界の課題解決に向けてDXを牽引
- ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応可能なもの

出典：経済産業省「デジタルガバナンスコード3.0」～DX経営による企業価値向上に向けて～（2024年9月改訂）



# デジタルガバナンスの実践

## ②DX戦略の策定

- 企業は、データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化も踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてDX戦略を策定する

(望ましい方向性)

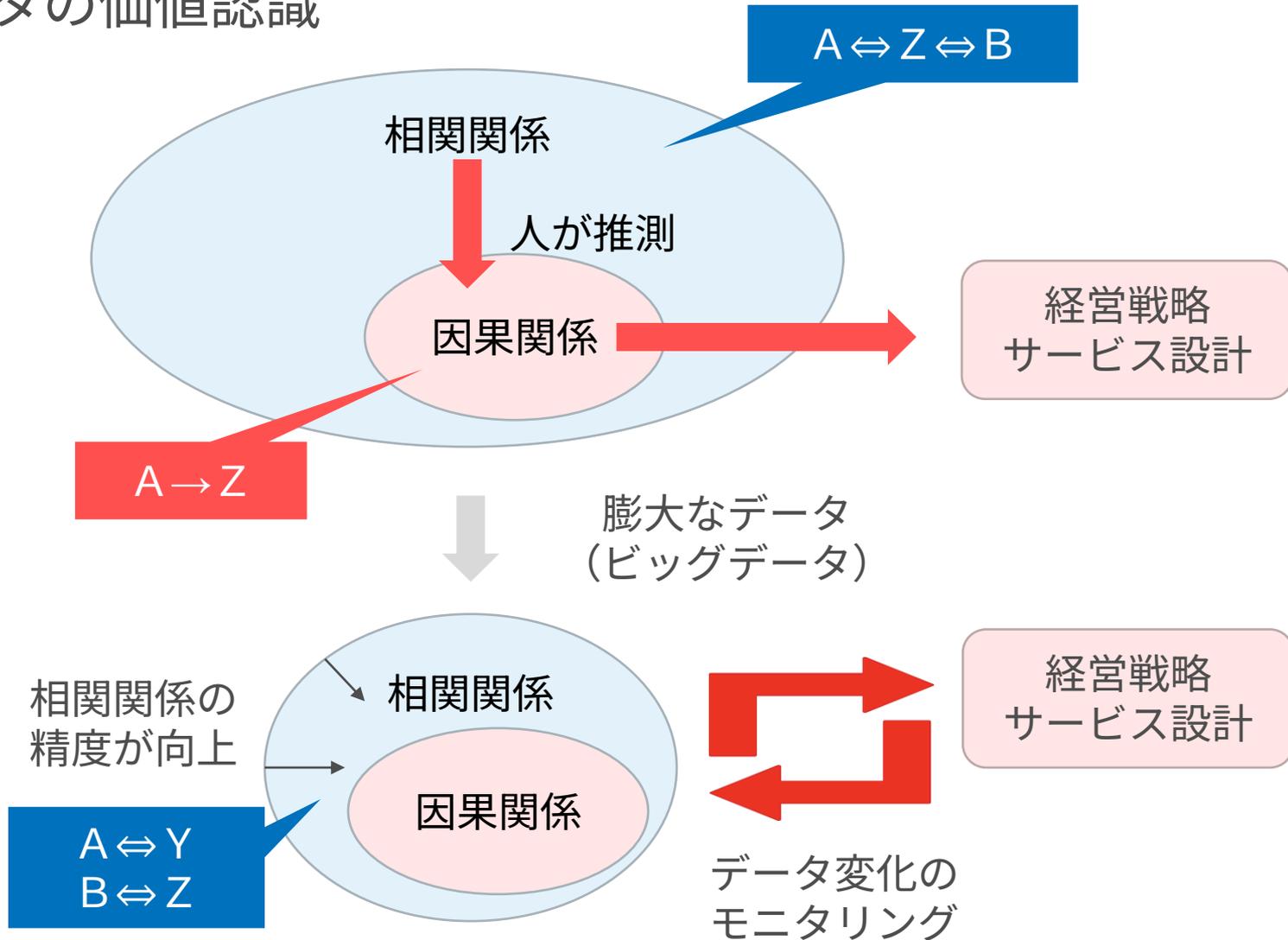
- 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要な資産の一つとして認識
- 企業は、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応するために、自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を向上
- データとデジタル技術を活用して既存ビジネスの变革を目指す取組（顧客関係やマーケティング、既存の製品やサービス、オペレーション等の变革による満足度向上等）が明示
- データとデジタル技術を活用して新規ビジネスの創出を目指す取組が明示

出典：経済産業省「デジタルガバナンスコード3.0」～DX経営による企業価値向上に向けて～（2024年9月改訂）



# デジタルガバナンスの実践

## データの価値認識



# デジタルガバナンスの実践

## ・ITガバナンスとの対比

ITガバナンスとは、組織体のガバナンスの構成要素で、取締役会等がステークホルダーのニーズに基づき、組織体の価値及び組織体への信頼を向上させるために、組織体におけるITシステムの利活用のあるべき姿を示すIT戦略と方針の策定及びその実現のための活動

## ・ITガバナンスの実践

### ①経営戦略とビジネスモデルの確認

組織体の目的を実現するためのビジネスモデルと、それを実現するための経営戦略を支援するためのIT戦略ビジョンを策定する

### ②IT戦略の策定

組織体におけるITシステムの利活用のあるべき姿を示すIT戦略を策定し、それに基づいてITマネジメントの責任者に指示する

### ③効果的なITパフォーマンスの確認と是正

### ④実行責任及び説明責任の明確化（→取締役会等にある）

～経済産業省「システム管理基準」より

<https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/sys-kansa/>



# デジタルガバナンスの実践

## ③DX戦略の推進

- ・ 組織づくり：  
DX戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、外部組織との関係構築・協業も含め、組織設計・運営の在り方を定める
- ・ デジタル人材の育成・確保：  
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
- ・ ITシステム・サイバーセキュリティ：  
DX戦略の推進に必要なITシステム環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化する  
経営者は事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスクに対して適切な対応を行う

## ④成果指標の設定・DX戦略の見直し

## ⑤ステークホルダとの対話

出典：経済産業省「デジタルガバナンスコード3.0」～DX経営による企業価値向上に向けて～（2024年9月改訂）



# デジタルガバナンスの実践

## ITシステム・サイバーセキュリティ

(望ましい方向性)

- ・ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステムおよびデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがある
- ・サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（システムの・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している
- ・自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施している
- ・サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士（登録セキスペ）の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めている

出典：経済産業省「デジタルガバナンスコード3.0」～DX経営による企業価値向上に向けて～（2024年9月改訂）



# 01 デジタルガバナンス

・デジタルガバナンス・コード3.0

# 02 AIガバナンス

・AI事業者ガイドライン（第1.0版）

# 03 プライバシーガバナンス

・DX時代における企業のプライバシーガバナンス  
ガイドブックver.1.3



# AIガバナンスとは

- AIガバナンスとは、AIの利活用によって生じるリスクをステークホルダーにとって受容可能な水準で管理しつつ、そこからもたらされる正のインパクト（便益）を最大化することを目的とする、ステークホルダーによる技術的、組織的、及び社会的システムの設計並びに運用
- AIは未だ確立された定義は存在しないが、「人工」「知能」とあるように、人間の思考プロセスと同じような形で動作するコンピュータプログラム、コンピュータ上で知的判断を下せるシステム等を指す
- 2000年代以降、ディープラーニング等による「画像認識」「自然言語処理（翻訳等）」「音声認識」が活用されるようになり、特定の分野に特化し、予測、提案又は決定を行うことができるシステムをAIと指すようになってきた
- 2021年以降、特定の分野のみに特化したAIではない、汎用的なAIの開発が進み、画像、文章等を生成する「生成AI」が普及するようになり、注目を集めている

# AIガバナンスの全体像

表 3. 行動目標一覧

分類	行動目標
1.環境・リスク分析	1-1 便益/リスクの理解 1-2 AIの社会的な受容の理解 1-3 自社のAI習熟度の理解
2.ゴール設定	2-1 AIガバナンス・ゴールの設定
3.システムデザイン	3-1 ゴール及び乖離の評価及び乖離対応の必須化 3-2 AIマネジメントの人材のリテラシー向上 3-3 各主体間・部門間の協力によるAIマネジメント強化 3-4 予防・早期対応による利用者のインシデント関連の負担軽減
4.運用	4-1 AIマネジメントシステム運用状況の説明可能な状態の確保 4-2 個々のAIシステム運用状況の説明可能な状態の確保 4-3 AIガバナンスの実践状況の積極的な開示の検討
5.評価	5-1 AIマネジメントシステムの機能の検証 5-2 社外ステークホルダーの意見の検討
6.環境・リスクの再分析	6-1 行動目標 1-1～1-3の適時の再実施

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）

- ①経営層のリーダーシップの下、AIシステムから得られる正のインパクトだけではなく意図せざるリスク等の負のインパクトがあることも理解し、これらを経営層に報告し、経営層で共有し、適時に理解を更新すべきである。
- ②経営層のリーダーシップの下、本格的なAIの提供に先立ち、直接的なステークホルダーだけではなく潜在的なステークホルダーの意見に基づいて、社会的な受容の現状を理解すべきである。また、本格的なAIシステムの運用後も、適時にステークホルダーの意見を再確認するとともに、新しい視点を更新すべきである。
- ③経営層のリーダーシップの下、①及び②の実施を踏まえ、自社の事業領域や規模等に照らして負のインパクトが軽微であると判断した場合を除き、自社のAIシステムの開発・運用の経験の程度、AIシステムの開発・運用に関与するエンジニアを含む従業員の人数や経験の程度、当該従業員のAI技術及び倫理に関するリテラシーの程度等に基づいて、自社のAI習熟度を評価し、適時に再評価すべきである。

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）

## AI全般に共通するリスク

バイアスのある結果及び差別的な結果の出力、フィルターバブル・エコーチェンバー、偽情報、不適切な個人情報の取扱い、データ汚染攻撃、ブラックボックス化、機密データの漏洩、AIシステム・サービスの悪用、エネルギー使用量及び環境の負荷、バイアスの再生成等

## 生成AIにより顕在化したリスク

ハルシネーション、誤情報を鵜呑みにすること、著作権等の権利及び資格との関係等

## 組織・管理に起因するリスク

製品又はサービスにAIが含まれていることの不認識、ガバナンスにおけるAIに関する考慮不足、環境認識又は計画等が不足したことによる不適切、偏在的なAIの活用、仕事の棲み分け、人間とAIとの間の関係性の整理不足等

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）

## バイアスのある結果及び差別的な結果の出力

IT企業が自社でAI人材採用システムを開発したが、女性を差別するという機械学習面の欠陥が判明したが、この原因は、学習に使用した過去10年間の履歴書において応募者のほとんどが男性であった事例

## 不適切な個人情報の取扱い

人材採用にAIを用いてサイトの閲覧行動から、選考離脱及び内定辞退の可能性を算定して企業に提供した事例

## ブラックボックス化

とあるクレジットカードにおいて、同じ年収を有する男性及び女性に対して、女性の方が利用限度額が低いとの報告に対し、金融当局が調査を実施したが、クレジットカードを提供した企業はアルゴリズムの具体的な機能及び動作について説明することができなかった事例

## バイアスの再生成

男女差別が存在する状況のデータにもとづいて回答が作られた場合、その回答を信じる人が増えると、男女差別が固定化される



# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）

## 生成AIにより顕在化したリスクへの対応

### ① データ入力に際して注意すべき事項

- ・ 第三者が著作権を有しているデータ（他人が作成した文章等）
- ・ 登録商標・意匠（ロゴやデザイン）
- ・ 著名人の顔写真や氏名
- ・ 個人情報
- ・ 他社から秘密保持義務を課されて開示された秘密情報
- ・ 自組織の機密情報

### ② 生成物を利用するに際して注意すべき事項

- ・ 生成物の内容に虚偽が含まれている可能性
- ・ 生成物を利用する行為が誰かの既存の権利を侵害する可能性
- ・ 生成物について著作権が発生しない可能性
- ・ 生成物を商用利用できない可能性
- ・ 生成AIのポリシー上の制限への注意が必要

出典：一般社団法人日本ディープラーニング協会「生成AIの利用ガイドライン」  
<https://www.jdla.org/document/#AI-guideline>

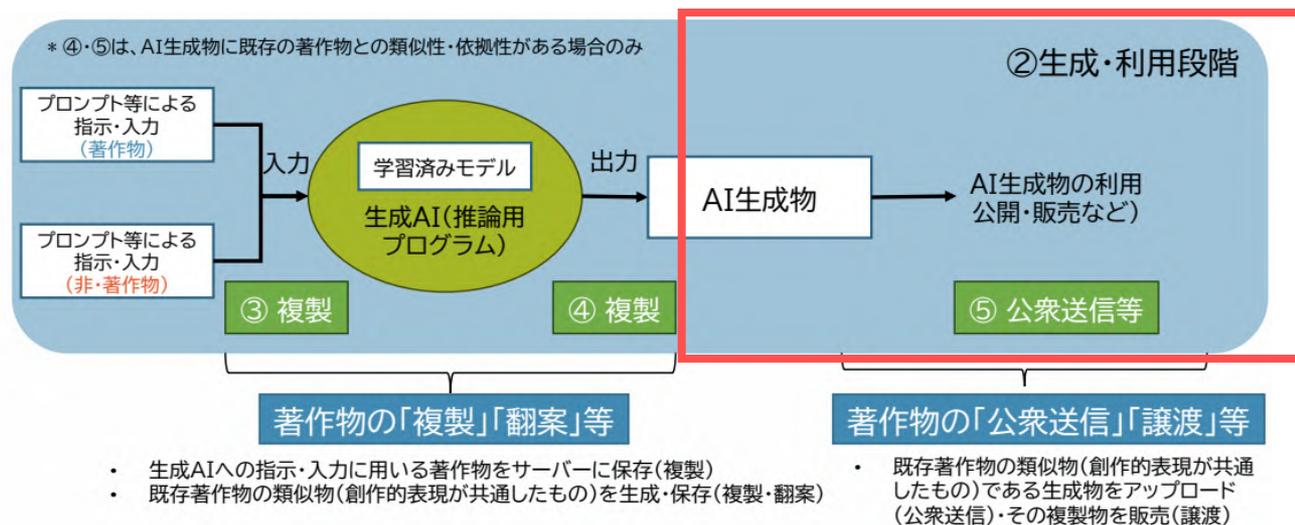


# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）

## 著作権侵害のリスク

- AIを利用して生成した画像等をアップロードして公表したり、複製物を販売したりする場合の著作権侵害の判断は、人がAIを利用せず絵を描いた場合などの、通常の場合と同様に判断

→生成された画像等に既存の画像等（著作物）との類似性（創作的表現が共通していること）及び依拠性（既存の著作物をもとに創作したこと）が認められ、かつ、権利制限規定の対象外である場合は、既存の著作物の著作権侵害

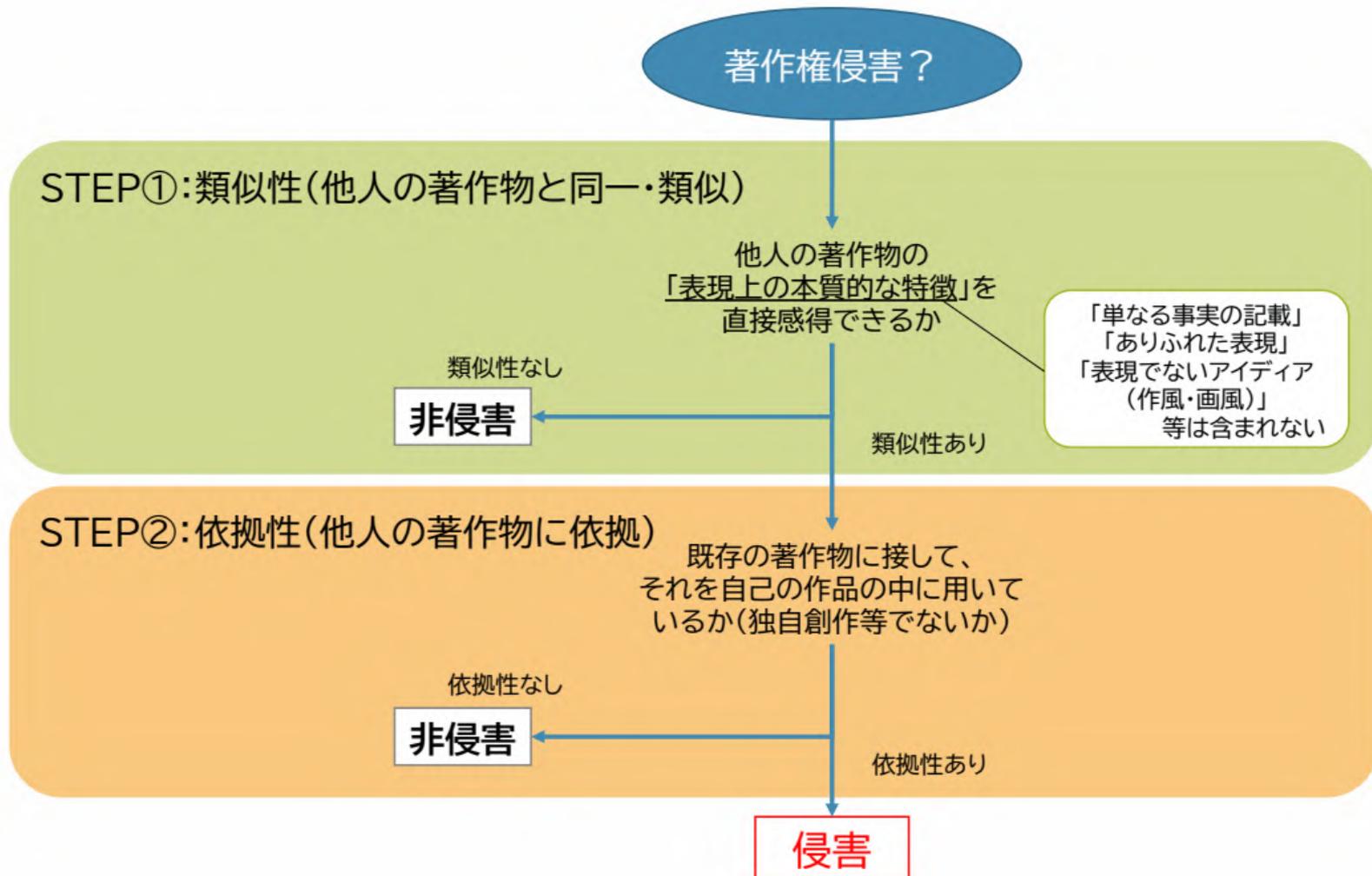


出典：文化庁「AIと著作権に関する考え方について」（令和6年3月15日）

[https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/chosakuken/pdf/94037901\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/chosakuken/pdf/94037901_01.pdf)



# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）



出典：文化庁著作権課「令和6年度 著作権セミナー AIと著作権 II」  
[https://www.bunka.go.jp/seisaku/chosakuken/pdf/94097701\\_02.pdf](https://www.bunka.go.jp/seisaku/chosakuken/pdf/94097701_02.pdf)



# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）

## 既存の著作物が学習データに含まれているか不明

- 生成物と類似する既存の著作物が学習データに含まれているか不明な場合でも、権利者としては「AI利用者が既存の著作物にアクセス可能であったこと」や「生成物に既存の著作物との高度な類似性があること」等を立証すれば、依拠性ありと推認させることができる。

## 既存の著作物が学習データに含まれていることが立証可能

- 生成AIの開発・学習段階で当該既存の著作物が学習されていた場合は、AI利用者が既存の著作物を認識していない場合でも、通常、依拠性があったと推認される。
- ただし、当該生成AIについて「学習に用いられた著作物の創作的表現が、生成・利用段階において出力される状態となっていない」場合※には、AI利用者がこの事情を主張・立証することで、依拠性がないと判断される場合はあり得る。

※ ① 特定のプロンプト入力については生成をしないといった措置（入力のフィルタリング）

② 当該生成AIの学習に用いられた著作物の類似物を生成しないといった措置（出力のフィルタリング）

出典：文化庁「AIと著作権に関する考え方について」（令和6年3月15日）



# AIガバナンスの実践（環境・リスク分析）

## 生成AIサービス事業者による著作権侵害を認めた事例

（中国 広州インターネット法院・2024年2月8日）

- AI会社が運営するTabサイト（仮名）には、会員が課金して利用するAI生成画像機能があり、ユーザーが「ウルトラマンを生成」という指示を入力すると、ウルトラマンの姿と一致する画像が表示され、ダウンロードできるようになっていた。
- 被告は、Tabサイトで苦情・通報の仕組みを確立しておらず、権利者が苦情・通報の仕組みを通じて自己の著作権を保護することは困難であり、サービス契約等により他人の著作権を侵害してはならない旨利用者に注意喚起していない。
- 被告が提供する生成AIサービスの提供過程において、原告がウルトラマン著作物に対して有する複製権、翻案権を侵害したことを認定し、被告に対し、技術的措置を採りユーザーがウルトラマンに関連する指示を使用し、当該ウルトラマン著作物と実質的に類似する写真を生成することができないようにしなければならないと原告の差止請求を認め、損害賠償については10000元を認めた。



# AIガバナンスの実践（ゴール設定）

- 経営層のリーダーシップの下、「人間中心のAI社会原則」を踏まえ、AIシステムがもたらしうる正負のインパクト、AIシステムの開発や運用に関する社会的受容、自社のAI習熟度を考慮しつつ、設定に至るプロセスの重要性にも留意しながら、自社のAIガバナンス・ゴール（たとえばAIポリシー）を設定するか否かについて検討すべき
- 潜在的な負のインパクトが軽微であることを理由にAIガバナンス・ゴールを設定しない場合には、その理由等をステークホルダーに説明できるようにしておくべきである。
- 「人間中心のAI社会原則」が十分に機能すると判断した場合は、自社のAIガバナンス・ゴールに代えて「人間中心のAI社会原則」をゴールとしてもよい。
- 「人間中心のAI社会原則」とは、①人間中心、②安全性、③公平性、④プライバシー保護、⑤セキュリティ確保、⑥透明性、⑦アカウントビリティ、⑧教育・リテラシー、⑨公正競争確保、⑩イノベーション

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（ゴール設定）

## 人間中心

### ①人間の尊厳及び個人の自律

- ・個人の権利・利益に重要な影響を及ぼす可能性のある分野においてAIを利用したプロファイリングを行う場合、個人の尊厳を尊重し、アウトプットの正確性を可能な限り維持させつつ、AIの予測、推奨、判断等の限界を理解して利用し、かつ生じうる不利益等を慎重に検討した上で、不適切な目的に利用しない

### ②AIによる意思決定・感情の操作等への留意

- ・AIシステム・サービスの開発・提供・利用において、自動化バイアス等のAIに過度に依存するリスクへの必要な対策を講じる
- ・フィルターバブルに代表されるような情報又は価値観の傾斜を助長し、AI利用者を含む人間が本来得られるべき選択肢が不本意に制限されるようなAIの活用にも注意を払う

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（ゴール設定）

## 安全性

### ①人間の生命・身体・財産、精神及び環境への配慮

- ・AIの活用又は意図しないAIの動作によって生じうる権利侵害の重大性、侵害発生の可能性等、当該AIの性質・用途等に照らし、必要に応じて客観的なモニタリング及び対処も含めて人間がコントロールできる制御可能性を確保する

### ②適正利用

- ・主体のコントロールが及ぶ範囲で本来の目的を逸脱した提供・利用により危害が発生することを避けるべく、AIシステム・サービスの開発・提供・利用を行う

### ③適正学習

- ・学習等に用いるデータの透明性の確保、法的枠組みの遵守、AIモデルの更新等を合理的な範囲で適切に実施する

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（ゴール設定）

## 公平性

### ① AIモデルの各構成技術に含まれるバイアスへの配慮

- ・ 不適切なバイアスを生み出す要因は多岐に渡るため、各技術要素（学習データ、AIモデルの学習過程、AI利用者又は業務外利用者が入力するプロンプト、AIモデルの推論時に参照する情報、連携する外部サービス等）及びAI利用者の振る舞いを含めて、公平性の問題となりうる バイアスの要因となるポイント を特定する

### ② 人間の判断の介在

- ・ AIの出力結果が公平性を欠くことがないよう、AIに単独で判断させるだけでなく、適切なタイミングで人間の判断を介在させる利用を検討する
- ・ バイアスが生じていないか、AIシステム・サービスの目的、制約、要件及び決定を明確かつ透明性のある方法により分析し、対処するためのプロセスを導入する

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（ゴール設定）

## セキュリティ確保

### ① AIシステム・サービスに影響するセキュリティ対策

- AIシステム・サービスの機密性・完全性・可用性を維持し、常時、AIの安全安心な活用を確保するため、その時点での技術水準に照らして合理的な対策を講じる
- 推論対象データに微細な情報を混入させることで関連するステークホルダーの意図しない判断が行われる可能性を踏まえて、AIシステム・サービスの脆弱性を完全に排除することはできないことを認識する

### ② 最新動向への留意

- AIシステム・サービスに対する外部からの攻撃は日々新たな手法が生まれており、これらのリスクに対応するための留意事項を確認する

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（ゴール設定）

## 透明性

### ① 検証可能性の確保

- ・ AIの判断にかかわる検証可能性を確保するため、データ量又はデータ内容に照らし合理的な範囲で、AIシステム・サービスの開発過程、利用時の入出力等、AIの学習プロセス、推論過程、判断根拠等のログを記録・保存

### ② 関連するステークホルダーへの情報提供

- ・ AIを利用しているという事実及び活用している範囲、データ収集及びアナライズの手法、学習及び評価の手法、基盤としているAIモデルに関する情報、AIシステム・サービスの能力、限界及び提供先における適正/不適正な利用方法、AIシステム・サービスの提供先、AI利用者が所在する国・地域等において適用される関連法令等

### ③ 合理的かつ誠実な対応

### ④ 関連するステークホルダーへの説明・解釈可能性の向上

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの実践（ゴール設定）

## アカウントビリティ

### ① トレーサビリティの向上

### ② 「共通の指針」の対応状況の説明

### ③ 責任者の明示

### ④ 関係者間の責任の分配

- ・ 関係者間の責任について、業務外利用者も含めた主体間の契約、社会的な約束（ボランティアコミットメント）等により、責任の所在を明確化

### ⑤ ステークホルダーへの具体的な対応

- ・ 必要に応じ、AIシステム・サービスの利用に伴うリスク管理、安全性確保のための各主体のAIガバナンスに関するポリシー、プライバシーポリシー等の方針を策定し、公表（社会及び一般市民に対するビジョンの共有、並びに情報発信・提供を行うといった社会的責任を含む）

### ⑥ 文書化

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# AIガバナンスの構築

- ① AIシステム・サービスがライフサイクル全体においてもたらしうる 便益/リスク、開発・運用に関する 社会的受容、「外部環境の変化」、AI習熟度等を踏まえ、対象となるAIシステム・サービスに関連する「環境・リスク分析」を実施する
- ② AIシステム・サービスを 開発・提供・利用するか否かを判断し、開発・提供・利用する場合には、AIガバナンスに関する ポリシーの策定等を通じて「AIガバナンス・ゴールの設定」を検討する
- ③ このAIガバナンス・ゴールを達成するための「AIマネジメントシステムの設計」を行った上で、これを「運用」する
- ④ リスクアセスメント等をはじめとして、AIマネジメントシステムが有効に機能しているかを継続的にモニタリングし、「評価」及び継続的改善を実施する
- ⑤ AIシステム・サービスの運用開始後も、規制等の社会的制度の変更等の「外部環境の変化」を踏まえ、再び「環境・リスク分析」を実施し、必要に応じてゴールを見直す

出典：経済産業省「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）



# 01 デジタルガバナンス

・デジタルガバナンス・コード3.0

# 02 AIガバナンス

・AI事業者ガイドライン（第1.0版）

# 03 プライバシーガバナンス

・DX時代における企業のプライバシーガバナンス  
ガイドブックver.1.3



# プライバシーガバナンスとは

- 企業のプライバシーガバナンスとは、プライバシー問題の適切なリスク管理と信頼の確保による企業価値の向上に向けて、経営者が積極的にプライバシー問題への取組にコミットし、組織全体でプライバシー問題に取り組むための体制を構築し、それを機能させることが、基本的な考え方となる
- 経営者は、企業がパーソナルデータの利活用によりどのような価値を提供していくかを踏まえ、法令遵守を当然の前提としながらも、組織のプライバシー保護の軸となる基本的な考え方やプライバシー問題が個人や社会に生じるリスク（プライバシーリスク）管理に能動的に対応していく姿勢を自ら明文化して「方向づけ」を行い、その方向性の実現のためにプライバシーリスク管理の活動等を「モニタリング」し、その結果を明文化した内容に基づいて「評価」し、評価結果等を踏まえてまた「方向づけ」を行っていくというサイクルを機能させることが有効である

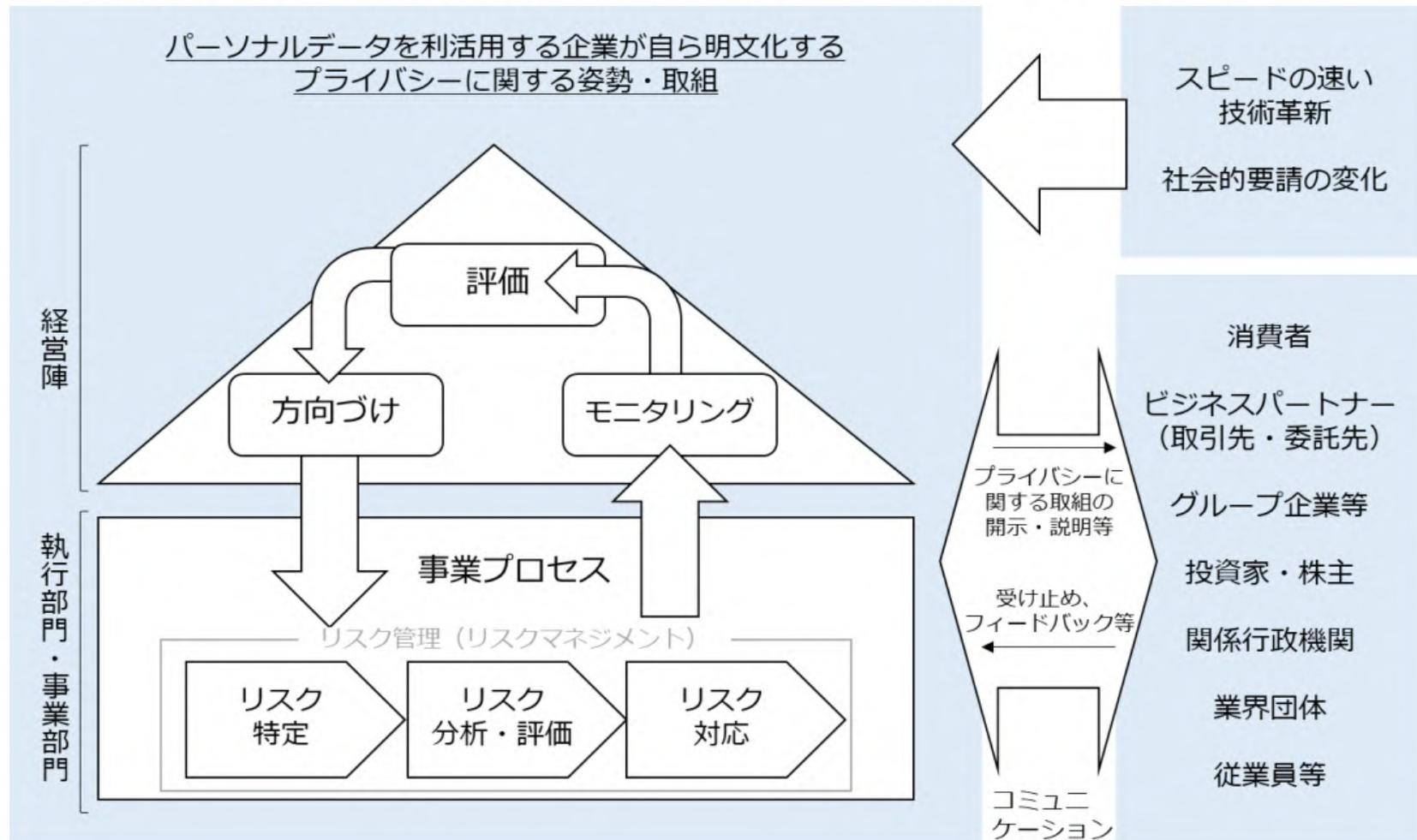
総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」より

[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/privacy/privacy.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/privacy/privacy.html)



# プライバシーガバナンスとは

図表 4 プライバシーガバナンスのフレームワーク（イメージ）



出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」



# プライバシーリスクとは

- データ収集の局面においては、デジタルサービスの提供者により精密かつ膨大な個人のデータが収集されることによって人物の行動履歴や健康状態、思想・信条、趣味嗜好等が詳細に把握可能になるといったように、個人のプライバシーに影響を与える可能性が高くなっている
- 常に揺れ動くフィジカル空間に関する推定や判断においては間違いが生じる可能性があり、その結果として対象やその特徴を間違えたり、あるいはサイバー空間での間違った推定や判断がフィジカル空間にフィードバックされると、その間違いが、結果として個人に対する差別や偏見を助長したり、事故につながるリスクがある
- 従来、プライバシーは「私生活をみだりに公開されない法的保障なし権利」や「放っておいてもらおう権利」として考えられていたが、情報通信技術が発展し、情報プライバシーという概念が生まれてからは、個人の権利を尊重することが必要だとの考えが浸透してきたことも相まって「自己情報のコントロール」などの考え方へ発展していった

総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」より



# プライバシーリスクとは

## ビジネスモデルにおける個人データの利活用の位置づけ

- これまでは企業がビジネスを行う上でプライバシー問題を考える際には、コンプライアンス＝法令等遵守の観点から、「個人情報保護法を遵守しているか否か」が問われ、多くの場合、その点を中心に検討することで事業が行われてきた
- スピードの速い技術革新、新たなプライバシー問題の発生や人々のプライバシー意識の高まりという状況変化の中で、必ずしも個人情報保護法の遵守の範囲にとどまらない形で、企業に対して社会受容性の観点から疑問が投げかけられたり、場合によっては企業がプライバシー問題に関する批判を避けきれず、炎上する事例が散見されるようになってきた
- 企業には、単なる外形的な法令等の遵守ではなく、その事業におけるパーソナルデータの利活用の様態に即して、個人の権利利益や社会的価値への影響を考慮した能動的な取組や説明が、強く求められるようになってきている

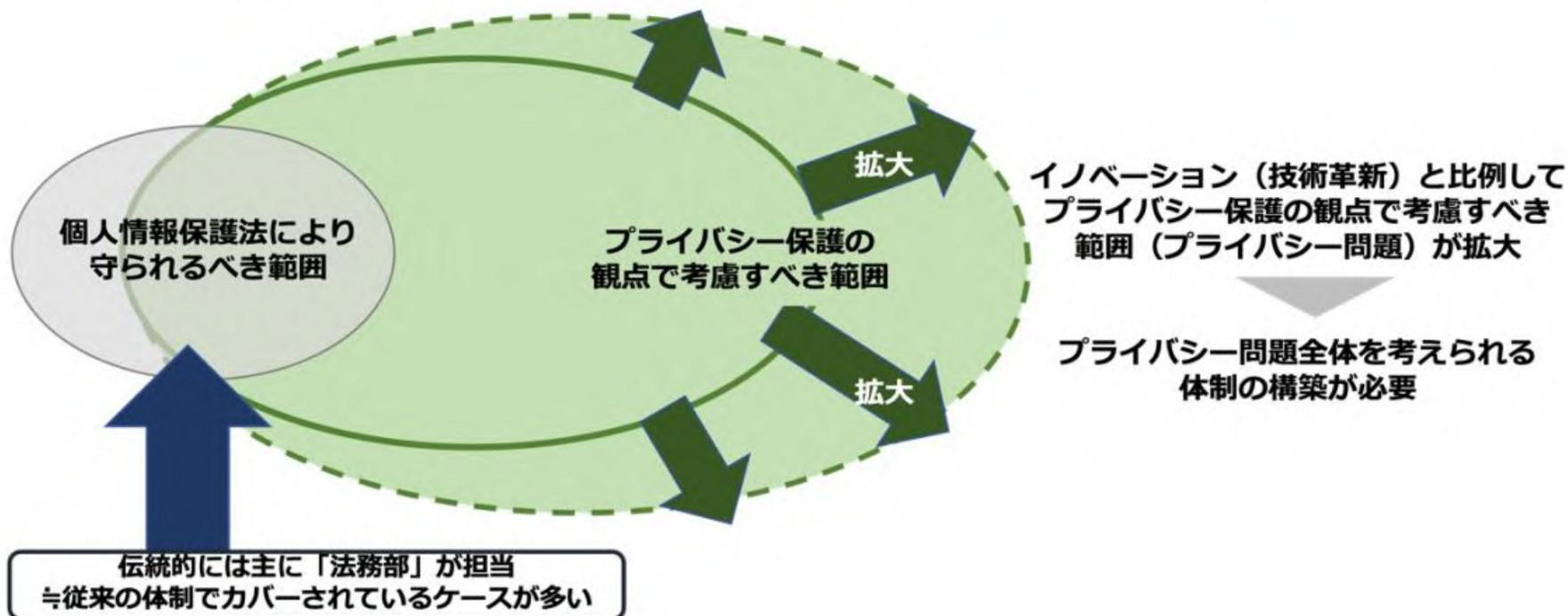
総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」より



# プライバシーリスクとは

図表 6 拡大するプライバシー問題へ対応するための体制構築の必要性

プライバシーの保護の観点で考慮すべき範囲は、消費者保護とプライバシー保護の重要性に基づいて、個人情報保護法上で守られるべき範囲に限定されず、取り扱う情報や技術、取り巻く環境によって変化することから、特段の配慮が必要となる。

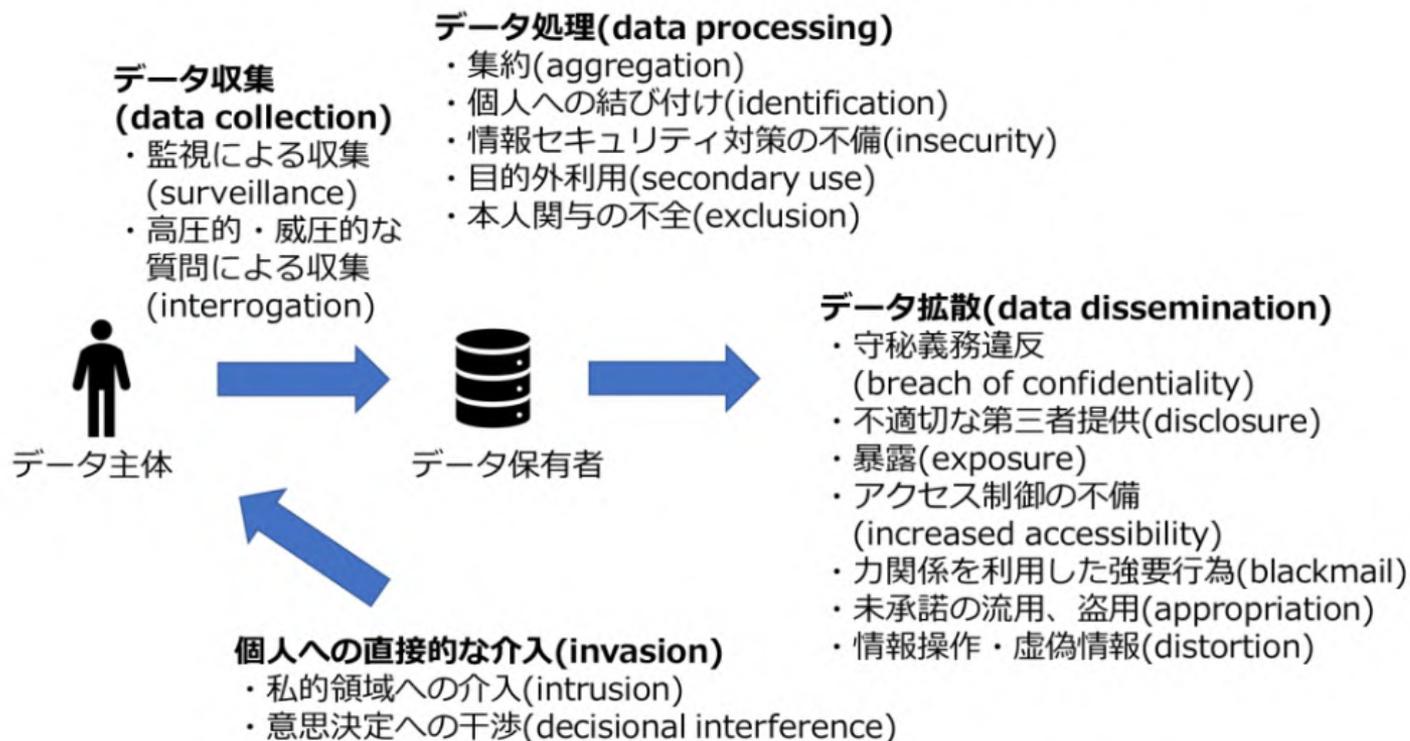


出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」



# プライバシーリスクとは

図表 12 プライバシー問題を作り出す諸活動の類型

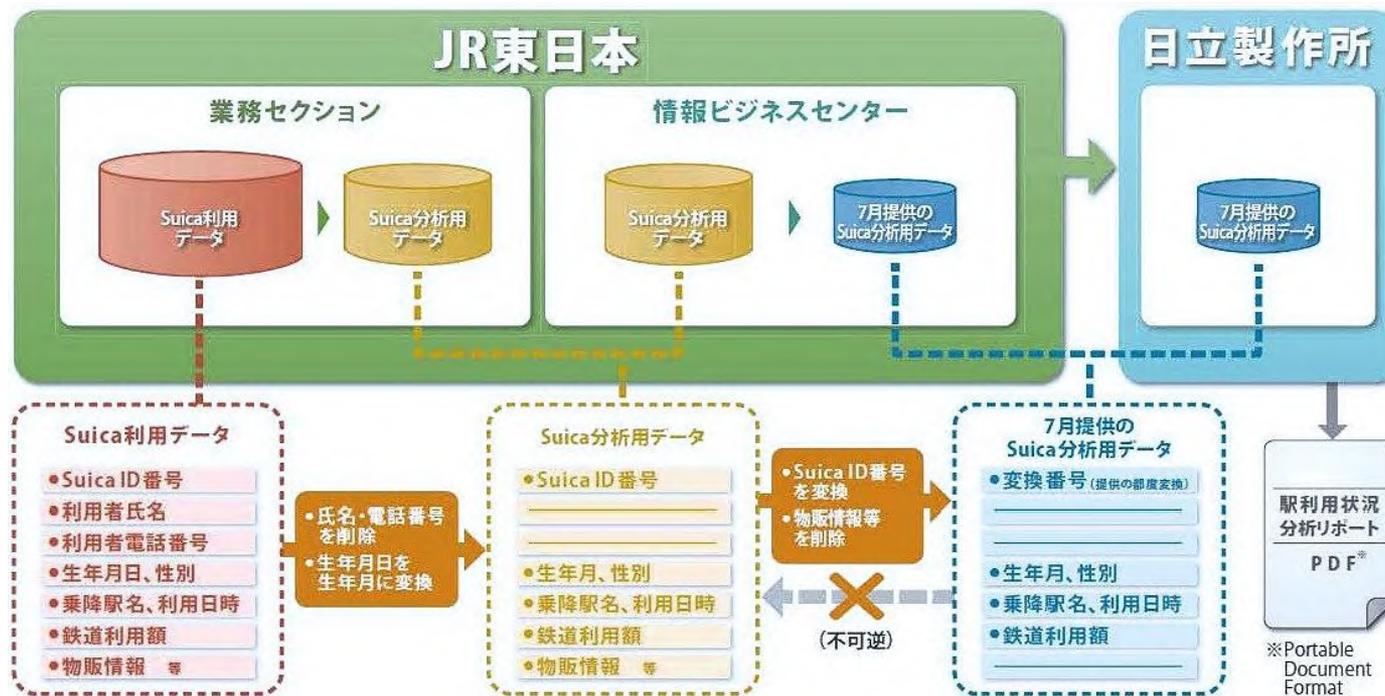


(出典) 「A Taxonomy of Privacy」 (DANIEL J. SOLOVE、2006年) より Figure1 を参照  
して事務局作成

出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」

# JR東日本のSuica乗降データ提供（2013）

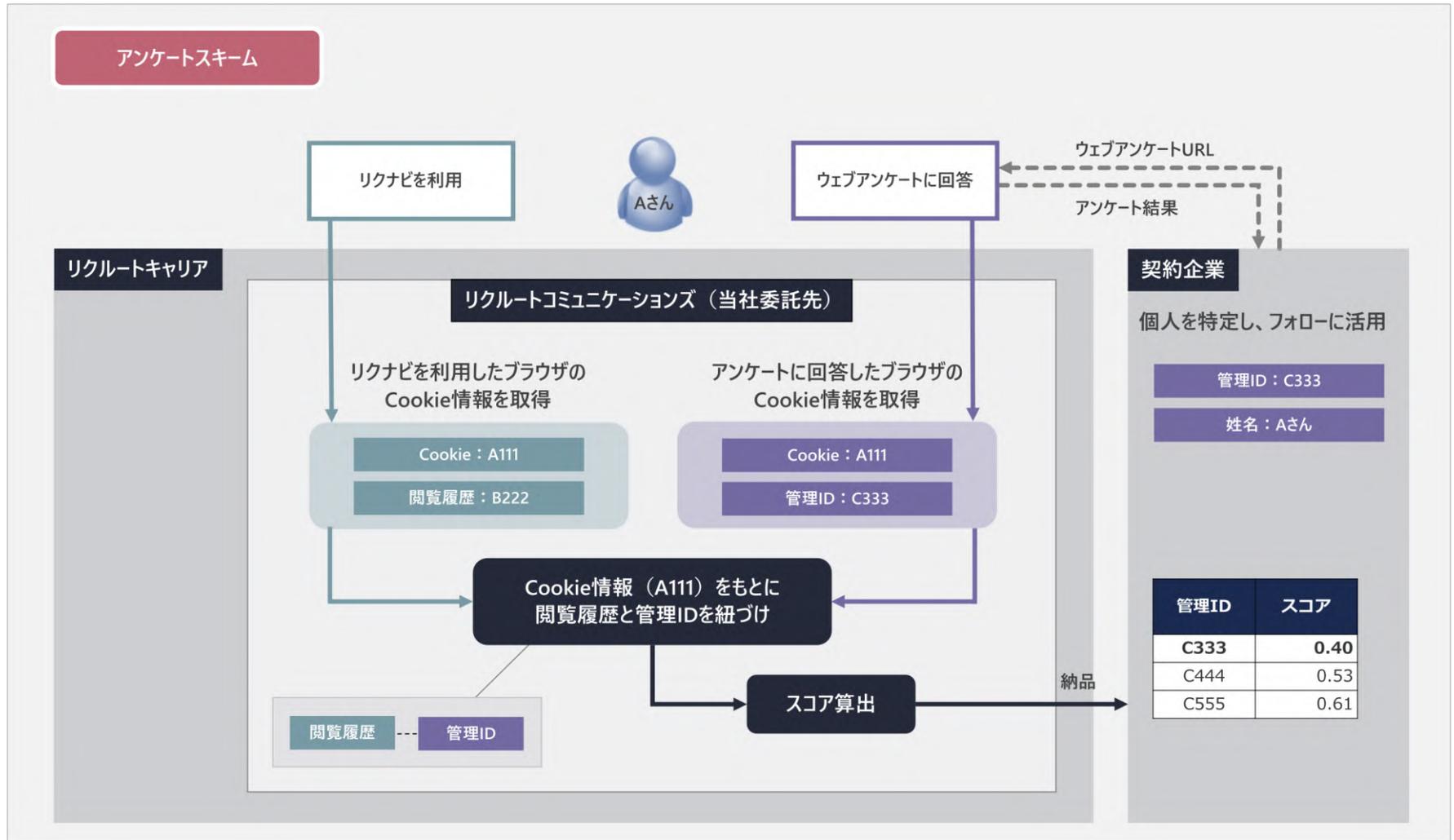
個人情報の定義における特定の個人の識別性の論点については、専門家の間でも解釈に幅があり、現在、法改正が検討されていること等の状況にある  
(Suicaに関するデータの社外への提供についての有識者会議「中間とりまとめ」)



出典：Suicaに関するデータの社外への提供についての有識者会議「中間とりまとめ」（2014/2）

JR東日本と日立製作所は、特定の個人を識別することを禁止する契約を締結。

# リクナビDMPフォローの内定辞退率提供（2020）



出典：株式会社リクルート「『リクナビDMPフォロー』に関するお詫びとご説明」（2019年12月）  
<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/information/2020/200309-01/>



# リクナビDMPフォローの内定辞退率提供（2020）

## 本件の根本問題と今後のガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、「学生と企業の対話の機会を増やすことは、学生と企業の双方に価値がある」という考えのもと、『リクナビDMPフォロー』の開発・提供を推進してまいりました。しかしながら、学生の皆さまの「不安」「怖い」といった懸念の声が生まれる可能性に対して十分に目を向けることができず、学生の皆さまのご心情やご状況を十分に踏まえたサービス設計・経営判断ができていませんでした。こうした「学生視点の欠如」こそが、本件の根本的な問題であると認識するに至っております。

また、『リクナビDMPフォロー』は、個別企業の課題解決に向けて、新規事業の研究開発として位置付けられたサービスとして検討をはじめました。その後、開発過程で都度発生する検討事項について、責任者不在の状態で検討を進めた結果、必要十分な検討がなされない状態で、サービス提供が推進されてしまいました。本件のように「データの利活用」という慎重なリスク分析を必要とするテーマを取扱う際には、その時点における法規制の内容だけでなく、広く社会の動向や時流を踏まえて検討を進めていくべきところ、結果的に一部のサービス提供が法の趣旨に沿わず、不適切であると指摘されたことについて、重く受け止めております。このような「ガバナンス不全」が、もう一つの根本的な問題と認識するに至っております。

出典：リクルートキャリアのウェブサイト「問題点と再発防止策」

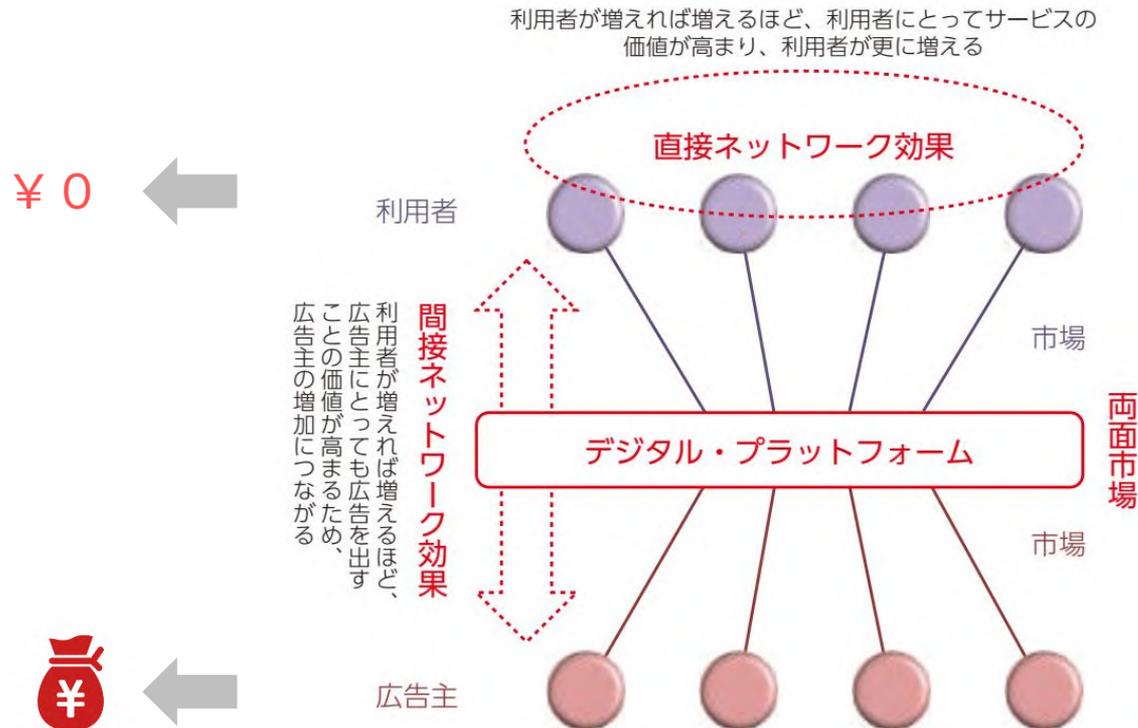
<https://www.recruit.co.jp/r-dmpf/06/>



# 過去の個人データの炎上事例から学ぶべきこと

## ビジネスモデルに対する正しい理解

- データ提供主体からは収益が生じないため、個人への配慮に欠ける  
→データビジネスでは利用者の集合体やその履歴データが資産であり  
その維持・拡大が事業目標と理解



出典：総務省「令和元年版情報通信白書」

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/pdf/index.html>



# 個人データの利活用はコストから資産へ

- プライバシー問題への対応自体が「コンプライアンスコスト」として捉えられ、法令等遵守ができる範囲において可能な限り対応を「合理化」しようとするケースも見られる  
これが高じると「法令は守っていたのに炎上する」という事態が生じることとなり、その企業自身に損失が生じることに加え、炎上を経験した企業は保守的になりパーソナルデータの利活用に躊躇するという悪循環が生まれかねない
- プライバシーに関する取組を企業にとって単なる「コンプライアンス」と受け止めず、重要な経営戦略の一環として捉え、プライバシー問題に適切に対応する
- 企業の商品やサービスに関わるプライバシーリスクを減らし、プライバシーに親和的とすることは、消費者を含む社会からの信頼獲得につながることから、全ての企業がプライバシーに関する取組をコストとしてではなく、むしろ製品・サービス等の品質や企業価値を高めることとして捉え直すことが求められている

総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」より



# プライバシーガバナンスの実践

## 経営者が取り組むべき3要件

### 要件1：プライバシーガバナンスに係る姿勢の明文化

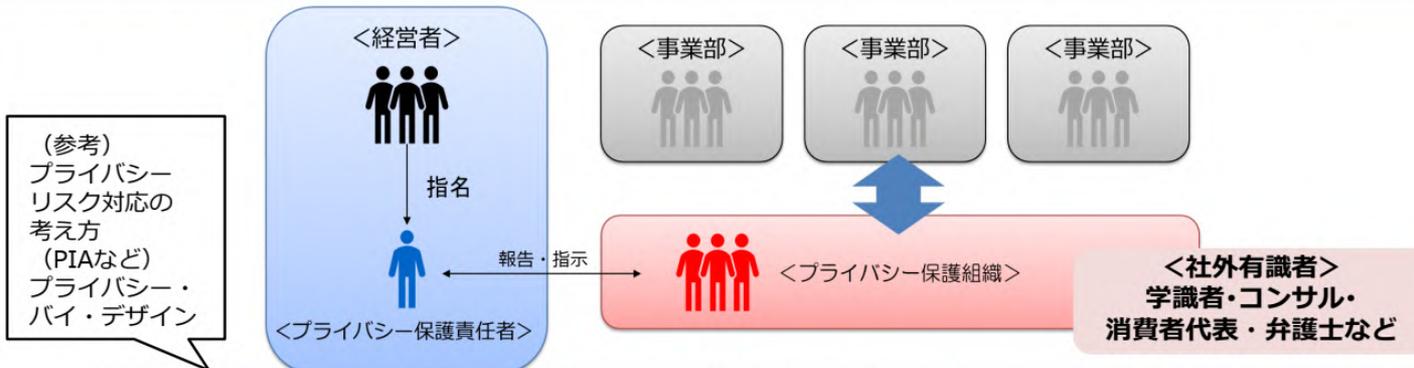
経営戦略上の重要課題として、プライバシーに係る基本的考え方や姿勢を明文化し、組織内外へ知らせる。経営者には、明文化した内容に基づいた実施についてアカウンタビリティを確保することが求められる。

### 要件2：プライバシー保護責任者の指名

組織全体のプライバシー問題への対応の責任者を指名し、権限と責任の両方を与える。

### 要件3：プライバシーへの取組に対するリソースの投入

必要十分な経営資源（ヒト・モノ・カネ）を漸次投入し、体制の構築、人材の配置・育成・確保等を行う。



## プライバシーガバナンスの重要項目

1. **体制の構築**（内部統制、プライバシー保護組織の設置、社外有識者との連携）
2. **運用ルールの策定と周知**（運用を徹底するためのルールを策定、組織内への周知）
3. **企業内のプライバシーに係る文化の醸成**（個々の従業員がプライバシー意識を持つよう企業文化を醸成）
4. **消費者とのコミュニケーション**（組織の取組について普及・広報、消費者と継続的にコミュニケーション）
5. **その他のステークホルダーとのコミュニケーション**  
（ビジネスパートナー、グループ企業等、投資家・株主、行政機関、業界団体、従業員等とのコミュニケーション）

出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」



# プライバシーガバナンスの実践（体制の構築）

- ・ パーソナルデータを活用する企業が、プライバシーガバナンスを機能させるためには、組織内の各部門の情報を集約し、各事業におけるプライバシーリスクを漏れなく見つけ、プライバシーリスク管理（リスクマネジメント）を行い、対応策を多角的に検討することが必要となる

図表 7 プライバシー保護組織の役割

① 社内のプライバシーに関わる情報を集約し、プライバシーリスクを漏れなく見つける

② 事業部門等と連携して、対象となる事業の目的を可能な限り実現しつつプライバシーリスクマネジメントを行い多角的に対応策を検討

③ 国内外のプライバシーに関する記事、事例などを常に集めて分析、社内へ共有

④ 社外のプライバシー問題に詳しい有識者（学識者、コンサルタント、弁護士、など）とのネットワークを構築

⑤ 社内の相談案件や対応結果を蓄積し、ノウハウにして、自社の強みに

⑥ 有事のプライバシー保護責任者への報告はもちろん、平時から報告・連絡・相談

プライバシー保護組織は、企業によって設置する形態は異なり、自社のリソースに併せた組織の形態を模索することが大切である。

出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」

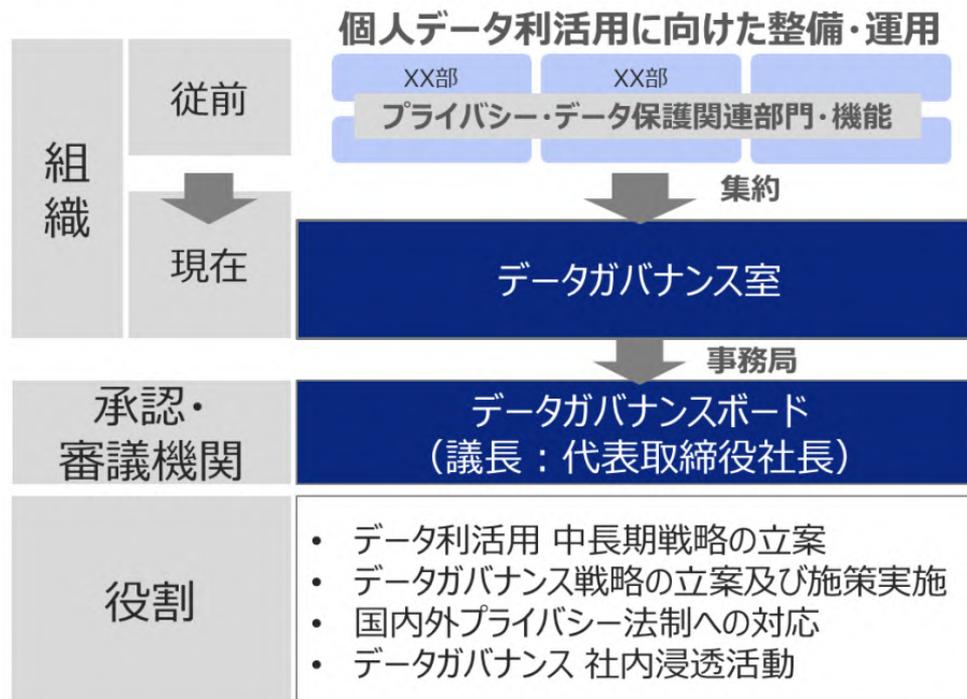


# プライバシーガバナンスの実践（体制の構築）

## 事例：KDDI データガバナンス室の設置

KDDI 株式会社は、個人データ利活用に向けた整備・運用について、各組織ごとに有していた機能を一元化・統合する形で 2020 年度新組織としてデータガバナンス室を設立した。

データガバナンス室は、管掌役員を社長とする組織として配置され、データ利活用・ガバナンス戦略立案等を所掌する。また、データガバナンスに係る意思決定機関として社長を議長とするデータガバナンスボードを組織している。



(出典) (社内資料)

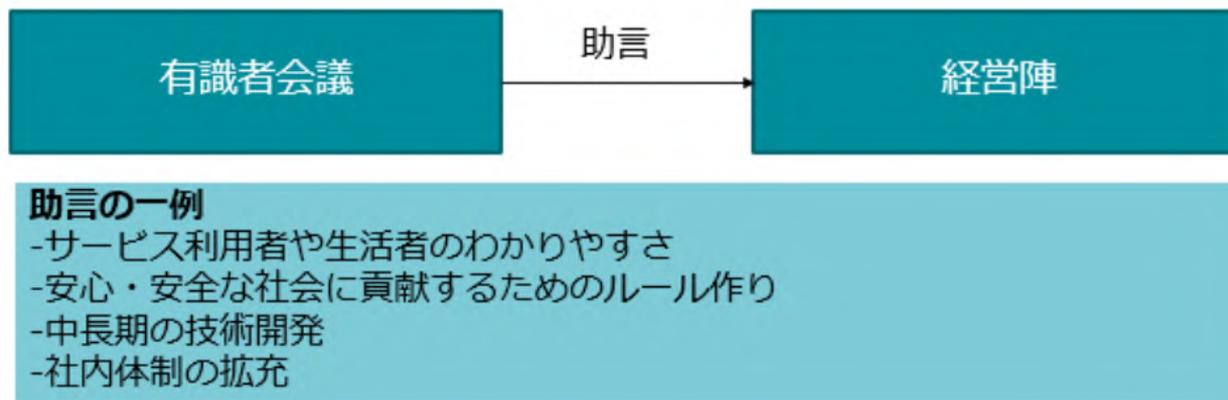
出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」



# プライバシーガバナンスの実践（体制の構築）

## 事例：セーフイー 外部有識者会議の設置

セーフイー株式会社では、膨大なデータを預かる映像プラットフォームの健全性を保つ取組として、外部有識者会議を設置し、年に数回開催している。外部有識者会議は、法学者や弁護士、社外取締役、ビジネスパートナー等により構成される。「セーフイー データ憲章」の策定に係る議論や、変化する社会情勢の中でプラットフォームとしての責務を果たすために必要な取組についての継続的な議論を行っている。有識者からの助言を踏まえ、技術開発やルール等の継続的な改善や、データ活用の際のプライバシー配慮に係るユーザ企業に対する啓発活動などにも取り組んでいる（カメラ設置事業者向けの Web ページでの情報発信など）。



（出典）（社内資料）

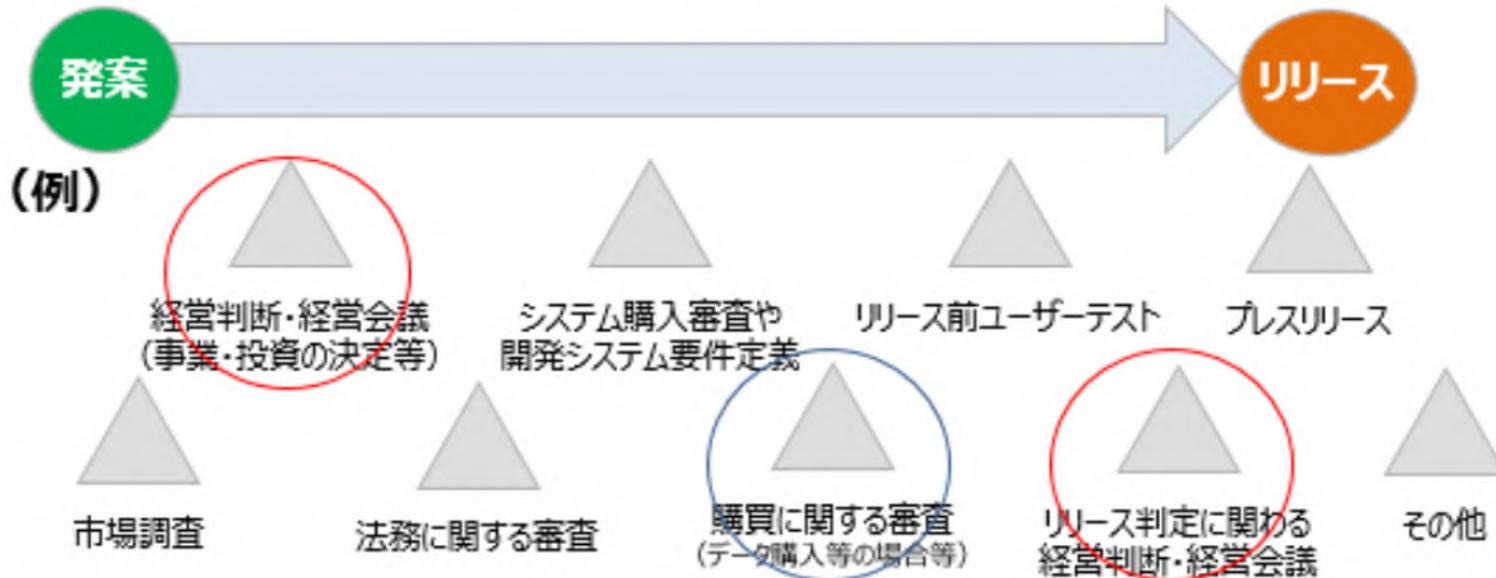
出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」



# プライバシーガバナンスの実践（運用ルールの策定と周知）

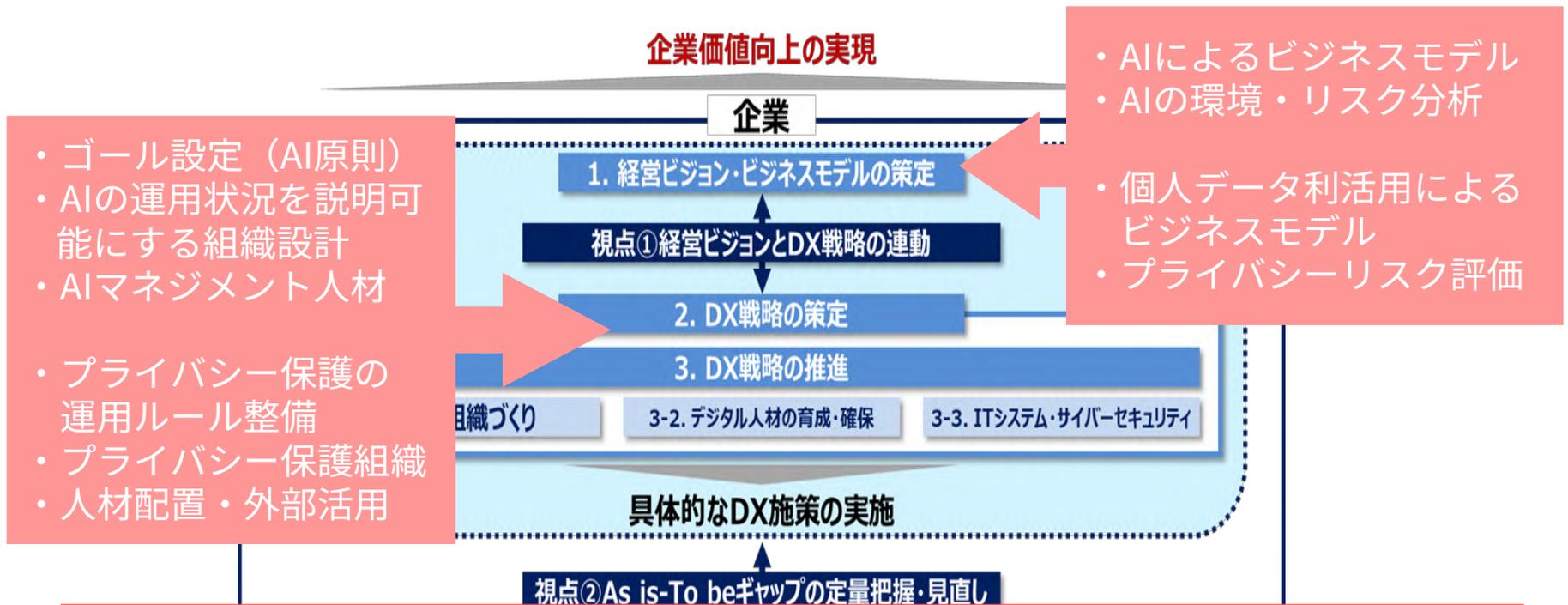
- ・ プライバシー保護のための対策や、「どのタイミング」で「誰が」プライバシーリスクを特定、分析・評価するかなどの観点から、ルール化することが望ましい（データの機微性とコンテキスト）

図表 16 例：製品やサービスをリリースするまでのステップ



出典：総務省・経済産業省「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.3」

# デジタルガバナンスとの関係



## 経営層がDX戦略の策定時に認識すべき課題

- 従来とは全く視点の異なる「デジタルビジネス」のビジネスモデルの策定
- AIリスクやプライバシーリスク等の認識と社会的受容性の見極め
- これらを継続的に運用できる組織・仕組みの構築と人材の確保

出典：経済産業省「デジタルガバナンスコード3.0」～DX経営による企業価値向上に向けて～（2024年9月改訂）  
赤色の図表部分は講師による





オンライン名刺交換

# Your Vision First.

依頼者のこれからを第一に考える。