

**Deloitte.**

デロイトトーマツ



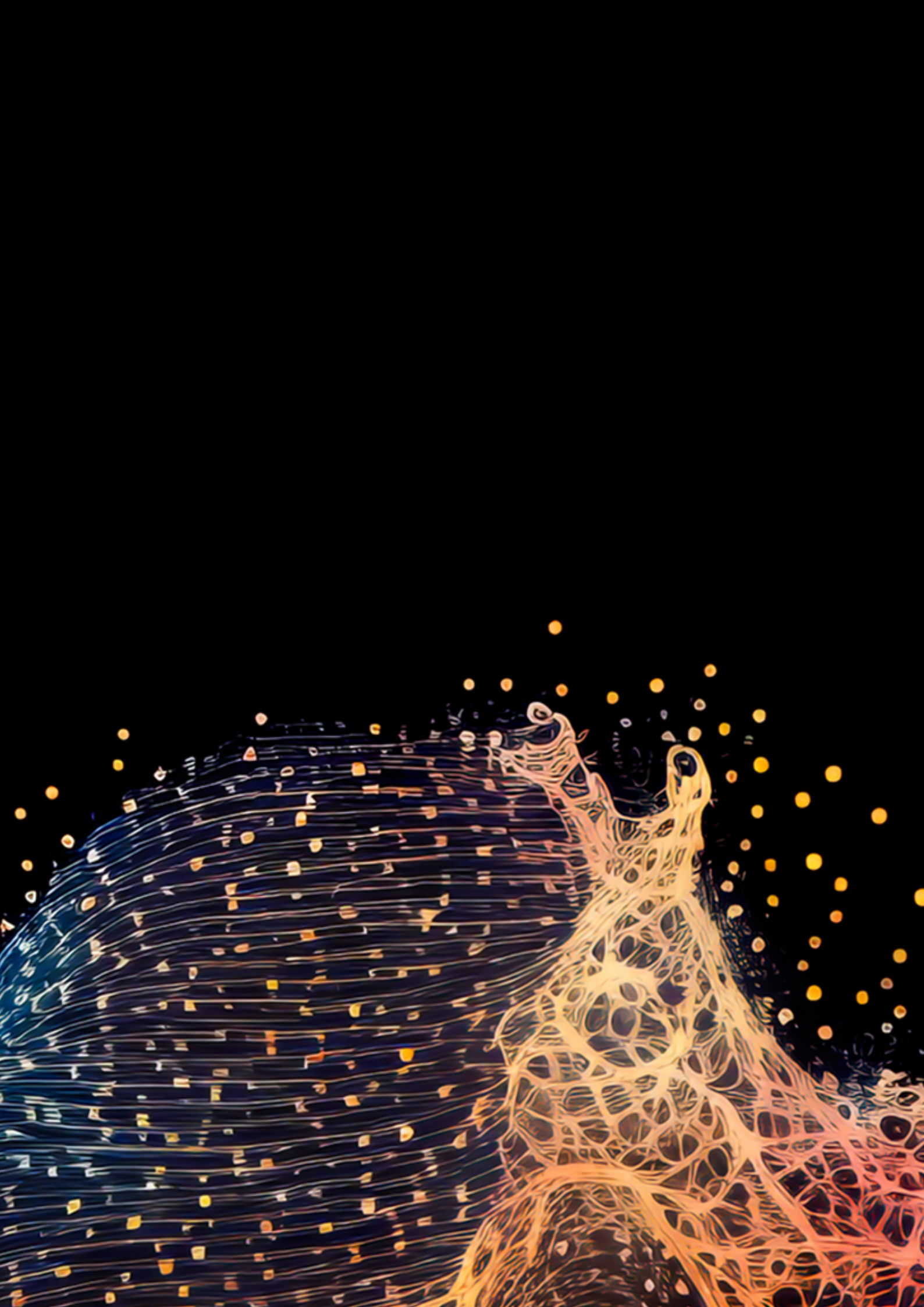
**Deloitte**  
**Access Economics**

# 岐路に立つAI

## 信頼構築がAI活用拡大への道

Deloitte Asia Pacific | AI Institute

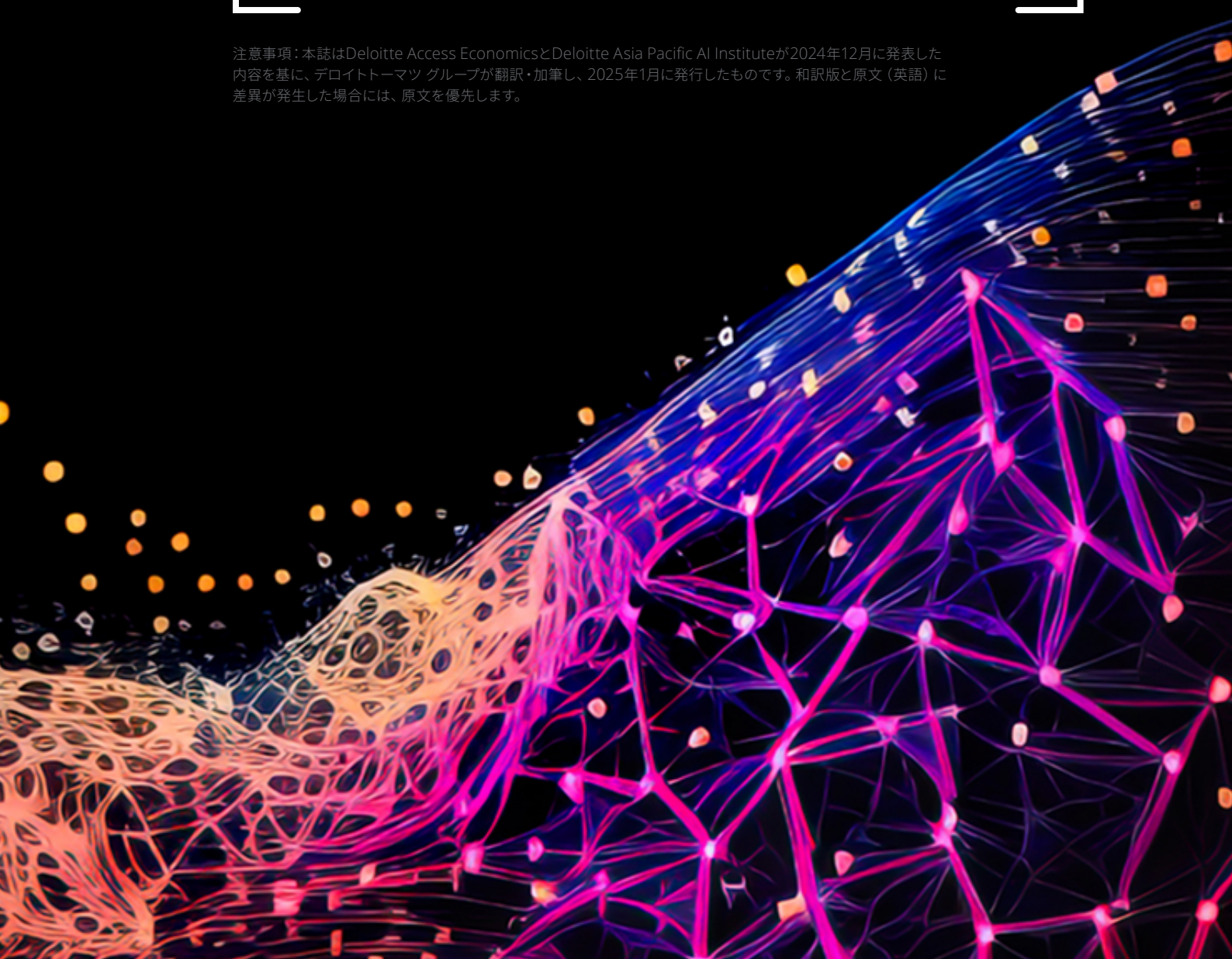




# 目次

レポートの概要	4
01 急激なAIの活用から生じるリスクに対処する	6
02 しっかりとしたAIガバナンスとはどのようなものか	8
03 アジアパシフィックにおけるAIガバナンス	12
04 しっかりとしたAIガバナンスから得られる効果	21
05 信頼できるAIの基礎を築く	24
付録	28

注意事項：本誌はDeloitte Access EconomicsとDeloitte Asia Pacific AI Instituteが2024年12月に発表した内容を基に、デロイトトーマツグループが翻訳・加筆し、2025年1月に発行したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。





# レポートの概要

本レポートは、アジアパシフィックの企業経営者やテクノロジーの最先端に携わる方々向けに、Deloitte Access EconomicsとDeloitte Asia Pacific AI Instituteが共同で作成したものです。本レポートでは、信頼できるAIソリューションを開発するために、ガバナンス体制や組織の在り方をどのように改善していくべきかについて、インサイトを提供します。

デロイトはTrustworthy AI (信頼できるAI) というAIガバナンスおよびリスクコントロールに関するフレームワーク「Trustworthy AI™」を策定しました。このフレームワークでは、企業がAIソリューションを信頼するために必要な要素として、(1) 透明性と説明可能性、(2) 公平性と中立性、(3) 堅牢性と信頼性、(4) プライバシー、(5) 安全性とセキュリティ、(6) 責任、(7) アカウンタビリティ、という7つの分野が特定されています。

では、AIを信頼するために、企業には何が必要なのでしょう？その答えは、「しっかりとしたAIガバナンス」です。

企業経営者や取締役会にとっては、競合するさまざまな優先事項がある中で、効果的なAIガバナンスを実践し維持していくのは容易なことではありません。こういった不明確さに対処していくために、デロイトは「AIガバナンス成熟度インデックス」を開発し、しっかりとしたAIガバナンスが備わっているとは実際にどのような状態なのかを洗い出しました。このインデックスには、企業におけるAIガバナンスを評価するさまざまな基準が含まれており、インデックスは、オーストラリア、中国、インド、インドネシア、日本、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムの企業経営者900人近くに対する調査回答に適用されました。幅広い業界、企業規模、公的機関がこの調査対象に含まれています。

調査における質問は、さまざまな企業におけるAIガバナンスの成熟度を把握し、効果的なAIガバナンスに資する要素を洗い出し、適切なAIガバナンスが備わっているメリットを評価できるように設定されました。

- 1 透明性と説明可能性
- 2 公平性と中立性
- 3 堅牢性と信頼性
- 4 プライバシー
- 5 安全性とセキュリティ
- 6 責任
- 7 アカウンタビリティ



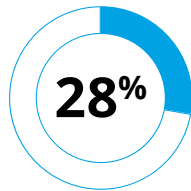
# 岐路に立つAI： 信頼構築がAI活用拡大への道

AIソリューションが実証段階から実装段階に進む中で、企業経営者はセキュリティの脆弱性、プライバシー、法的リスクといった大きなリスクに直面するようになってきました。AIソリューションは生産性を大幅に引き上げるツールですが、適切にリスクを管理しなければ、データ侵害、評判の失墜、業務・規制上の罰金などにつながる可能性があります。テクノロジー関連の仕事に携わる人の半数以上が、自分の会社はAI関連のリスクに対処できないと考えており、これは憂慮すべき状況です。

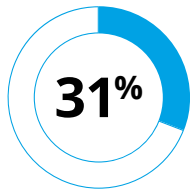
実効性のあるAIガバナンスがあれば、こういったリスクに対処し、AIの可能性を引き出すことができるでしょう。この点を理解していくために、デロイトはアジアパシフィック13カ国・地域の900人近い企業経営者を調査しました。これは、AIガバナンスの成熟度水準を棚卸しするという点でこれまでで最も包括的な調査です。

## すべての業界で、AI利用に伴うインシデント数が増加している

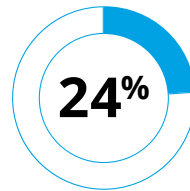
4分の1以上の企業において、昨年度AIに関するインシデントが増加した。



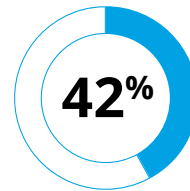
政府・公的機関



ライフサイエンスとヘルスケア



テクノロジー



金融

## しっかりとしたガバナンスは、AI採用の拡大や財務リターン向上につながる



28%

企業全体でAIソリューションを利用する従業員の増加率



3倍

研究開発、オペレーションと生産、顧客サービス、マーケティングと営業の分野でAIソリューションが利用されている割合



4.6

パーセントポイント  
AIソリューションの利用から生じる、平均的な大企業との収益成長率の差



45%

しっかりとしたガバナンスが顧客の評判の向上につながると考える企業経営者の割合

## それでも、AIガバナンスに改善の余地がある企業は90%以上にのぼる

デロイトのガバナンス成熟度インデックスでは、企業におけるAIガバナンスを評価するために、12の指標が使われています。

### アジアパシフィックにおけるAIガバナンス成熟度インデックスのスコア分布



■ 基本的 ■ 道半ば ■ 準備完了

## 信頼できるAIの構築につながるアクション

1

AIの幅広いサプライチェーンを理解して生かす

2

AIガバナンスを優先付けし、AIからのリターンを実現する

3

リスク回避ではなくリスク管理を構築する

4

コミュニケーションを図り、AIによるトランスフォーメーションに備える

# 01

## 急激なAIの活用から生じるリスクに対処する

アジアパシフィック地域では、AIの活用によってビジネス環境にトランスフォーメーションが起きています。生成AIが急激に頭角を現してきたことで、トランスフォーメーションのプロセスはさらに加速しています。アジアパシフィック地域におけるAIに対する投資は2030年までに5倍に増加し、1,170億米ドルに達する見込みです。<sup>1</sup>生成AIはあっという間に、アジアパシフィック地域において最も急成長するエンタープライズテクノロジーになりました。

生成AIの急激な採用を支えるのは従業員の存在です。多くの場合、従業員がAIを使い始めるペースは経営者を上回っています。以前のデロイトによる生成AIに関する調査では、すでに仕事で生成AIを利用している従業員は5人のうち2人以上にのぼり、若手従業員がこの動きを牽引していることが明らかになりました。<sup>2</sup>

**こういったAI採用のペースや規模を考えると、経営は、AIの実証や実装を進めるそばからAI関連のリスクに直面していることとなります。**デロイトは900人近くの企業経営者を対象に調査しましたが、その中では、AIの活用にあたって企業経営者に共通する懸念として、セキュリティの脆弱性に関連するリスク（86%）、監視（83%）、プライバシー（83%）が挙げられました（図表1）。生成AIの登場以来、技術の能力が飛躍的に向上し、よりユーザーフレンドリーなインターフェースが提供されることで、これらの強力なツールを使える人々の数が増えました。それによりこれらのリスクは一層顕著になりました。

「デロイトの調査によると、テクノロジー関連の仕事に携わる人の半数以上が、自分の会社にはAI関連のリスクの特定や対応ができる適切な体制がないと考えています」<sup>3</sup>

AIソリューションだけではなく、ソリューションによって利用される膨大な量のデータも相まって、セキュリティの脆弱性が高まる可能性があります。こういった膨大なデータはデータ侵害の標的になる可能性があり、大きな経済的な損失につながりかねません。2024年のデータ侵害による経済的な損失はグローバル平均で500億ドル近くになっており、前年から10%増加しました。<sup>4</sup>いうまでもなく、大企業にとってはデータ侵害の経済的な損失は大幅に高くなる可能性があります。

ブランドイメージの毀損や顧客離れなど、数値化しにくい経済的な損失も幅広く存在しています。顧客からの信頼の低下やブランドレピュテーションへのマイナスの作用などは長期的にわたって影響するため、企業にはAIやサイバーセキュリティの効果的な管理が欠かせません。同時に、AI利用に関する透明性を保つなど、顧客の倫理的な基準に沿った形でAIを利用している企業は、顧客に選ばれるようになっていきます。自身が経験したAIとのやり取りが倫理的であったと判断した企業に対して、消費者の62%はより高い信頼を示し、52%はそういった製品やサービスに追加料金を支払うことを厭わないと考えていることが調査で示されています。<sup>5</sup>

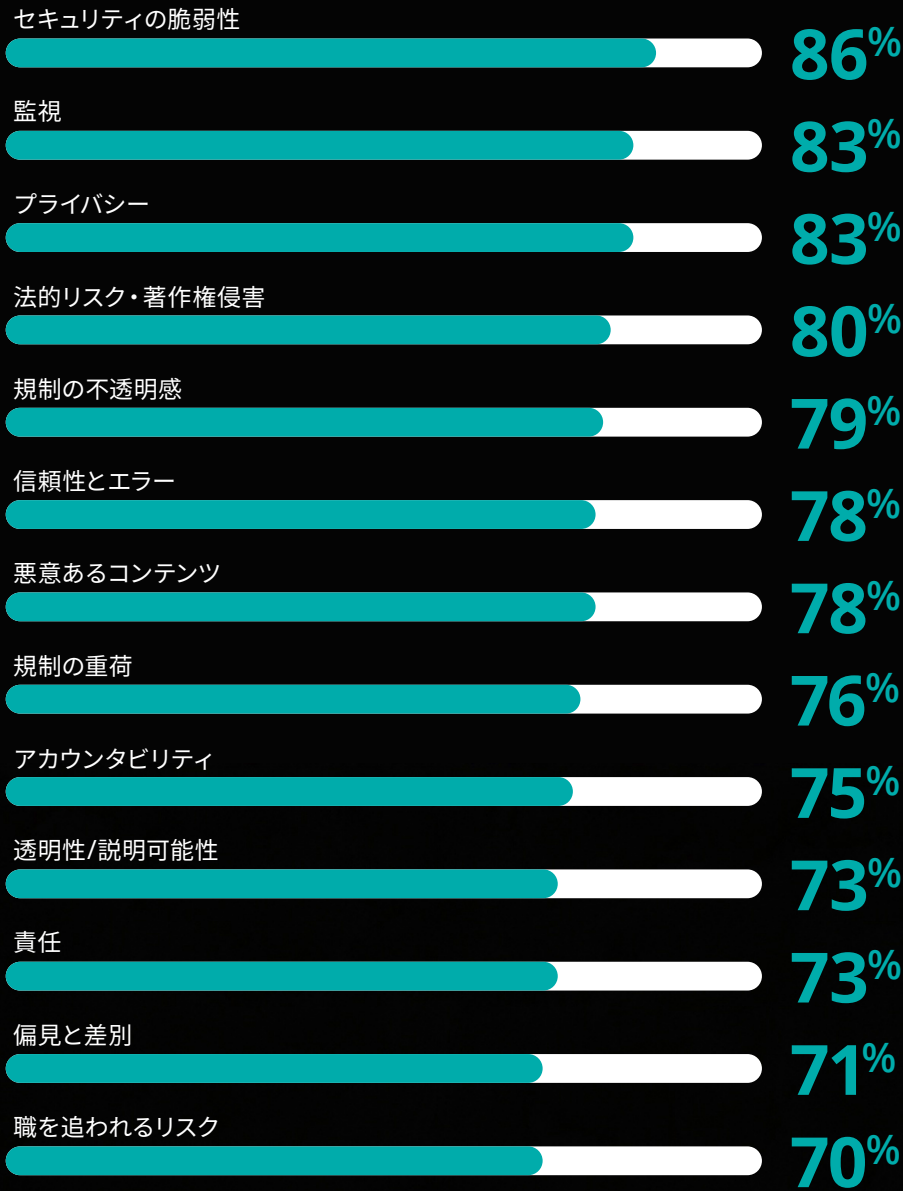
コンプライアンスも、企業経営者が共通してリスクとして挙げたテーマの1つです。刻々と変化する法規制の要件を順守した形でAIを利用することも企業には求められています。アジアパシフィックの各国政府は法規制の制定や施行に力を入れていますが、**既存の規制要件は概して、総合的なベストプラクティスというよりは、企業として満たすべき最低限の要件に留まっています。よって、AIのソリューションやシステムの信頼に関する全社的な基準を策定して取り入れ、それを実施していくことが企業経営者に求められています。**<sup>6</sup>

AI関連のリスクへの対応は不可欠です。適切にこういったリスクを管理しなければ、顧客との関係の悪化、行政処分や世間からの批判などにつながりかねません。さらに、こういったリスクへの懸念によって企業がAIの活用に二の足を踏むこともあり得ます。「State of AI in Enterprise」の調査では、AIツールの開発と利用に関する最大の課題の中で、4件中3件はリスク、規制、ガバナンスの問題であることが明らかにされています。<sup>7</sup>この調査結果は、AIに伴う倫理的なリスクや運用上のリスクを管理し、AIというテクノロジーを全面的に生かしていく上で、効果的なAIガバナンスの重要性をより明確に示しています。



図表1

# AI利用に伴う潜在的なリスクに関する主な懸念



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。

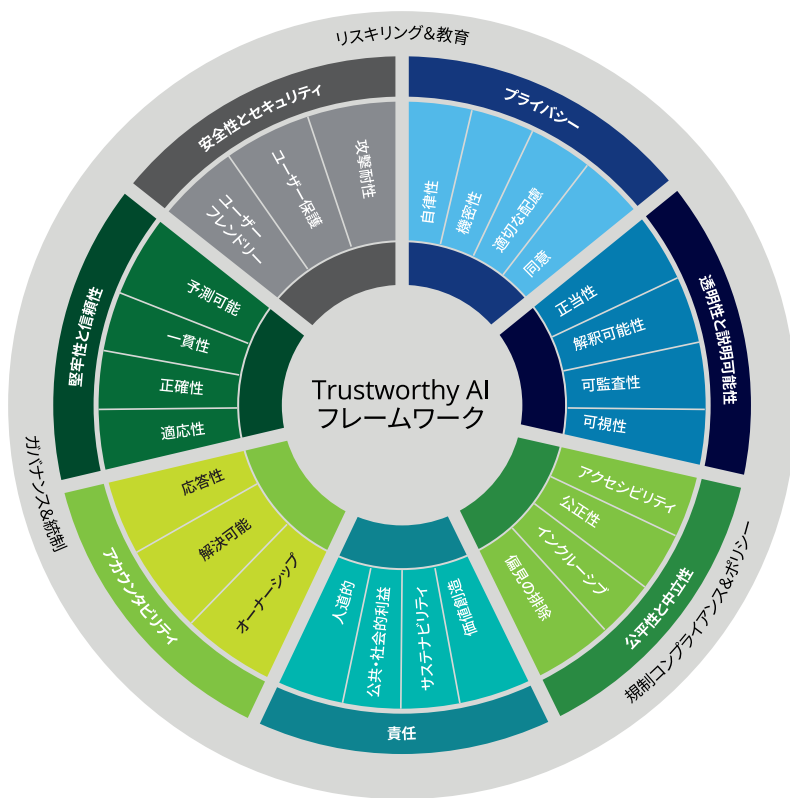
## 02

# しっかりとしたAIガバナンスとはどのようなものか

AIの急激な採用にまつわるリスクにうまく対応し、トランスフォーメーションを生むこのテクノロジーを全面的に取り入れていくために、経営者には信頼できるAIソリューションの開発が不可欠です。信頼できるAIとは、AIというテクノロジーが倫理的で法に適ったものであり、技術的に安定しているというある種の確証を与えるものであり、自社全体でAIソリューションを利用していくために企業経営者の確信につながるものです。

デロイトはTrustworthy AI (信頼できるAI) フレームワークを策定し、AIソリューションへの信頼を築くために必要な要素として、(1) 透明性と説明可能性、(2) 公平性と中立性、(3) 堅牢性と信頼性、(4) プライバシー、(5) 安全性とセキュリティ、(6) 責任、(7) アカウンタビリティ、の7つを定義しました(図表2)。AIソリューションの構想段階から、設計や開発、調達や実装に至るまで、この枠組みと基準を適用していくことが肝要です。

図表2: デロイトによるTrustworthy AI (信頼できるAI) フレームワーク



<p><b>安全性とセキュリティ</b></p> <p>AIシステムを、物理的またはデジタルな損害を引き起こす可能性のあるリスク(サイバーリスクを含む)から保護する</p>	<p><b>堅牢性と信頼性</b></p> <p>許容できる範囲において、人間や他のシステムから学習し、一貫性のある信頼性の高い出力を生成する</p>	<p><b>アカウンタビリティ</b></p> <p>技術を活用して導き出された決定に対する責任の所在を判断するためのポリシーを持つ</p>	<p><b>責任</b></p> <p>社会的に責任ある方法で作成し、運用する</p>
<p><b>プライバシー</b></p> <p>契約や規制上の義務に従ってプライバシーと守秘義務が尊重され、データはその意図された目的と明示された範囲を超えて使用されないことを担保する</p>	<p><b>透明性と説明可能性</b></p> <p>利用者は自分のデータがどのように使用され、AIシステムがどのように判断するかを知ることができ、アルゴリズムや属性などが検査・検証可能な状態にある</p>	<p><b>公平性と中立性</b></p> <p>すべての利用者が公平に利用するための組織内外の検証をする</p>	

出典: デロイト (2024年)。



7つの要素を満たした信頼できるAIソリューションの開発は自動的に起こるものではありません。こういった原則に適ったAIソリューションを確実に生み出すために、企業はしっかりとしたAIガバナンスを備えていく必要があります。

しっかりとしたAIガバナンスはテクノロジーのライフサイクルのあらゆる段階で求められ、テクノロジーやプロセス、従業員のトレーニングなど多岐にわたって取り入れられるべきものです。ガバナンスの仕組みは、利用しているAIソリューションの進化の度合い、地域や業界ごとの規制、社内のポリシーや基準に応じて調整する必要があります。

目標がつねに変化することから、AIガバナンスもなかなか捉えどころのないものになります。そこで、信頼できるAIを達成していくための実務的なステップとして、デロイトは「AIガバナンス成熟度インデックス」を開発しました。このインデックスは5本の柱（組織体制、ポリシーと原則、手順と統制、人材とスキル、モニタリング・報告・評価）に関する12の評価項目がベースになっており、企業におけるAIガバナンスの成熟度を評価するものです（表1）。この指標に基づいて、企業のAIガバナンスの成熟度を「基本的」「道半ば」「準備完了」の段階に分類しました。インデックスの詳細や、インデックスを構成する質問は、付録Bをご覧ください。

表1: デロイトAIガバナンス成熟度インデックス

柱	基本的	道半ば	準備完了
 <b>組織体制</b>	AIガバナンス専任の役割や責任がない。	AIガバナンスの一定の役割や責任を担う個人やチームを特定している。	取締役会のアカウントビリティが定義されており、組織全体のAIガバナンスを支えるために経営陣に役割や責任が割り当てられている。
 <b>ポリシーと原則</b>	AIガバナンスの指針となるAIポリシーや原則がない。	AIガバナンスの指針となる基本的なAIポリシーが備わっている。	自社のおかれた独自の環境にあわせ、明確に定義された原則に基づいた確実なポリシーが存在している。
 <b>手順と統制</b>	AIシステムの開発、実装、利用に関して、リスク手順や統制が存在しない。	AIシステムの開発、実装、利用に関して、リスク手順や統制を策定しているところである。	AIシステムの開発、実装、利用に関して、既存のリスク手順や統制のシステムで十分にまかなうことができる。
 <b>人材とスキル</b>	責任あるAIの活用を支援するための従業員向けのリソースやトレーニングが存在しない。	責任あるAIの活用を支援するための従業員向けのリソースを現在開発中である。	責任あるAIの活用に向けて、従業員は利用やトレーニングのガイドラインなどのリソースを利用できる。
 <b>モニタリング・報告・評価</b>	AIシステムのモニタリングや報告のメカニズムが稼働していない。	AIシステムのモニタリングや報告のメカニズムやツールを開発中である。	AIシステムのモニタリングや報告の既存のメカニズムやツールが稼働している。

出典：デロイト（2024年）。

以下の図表は、信頼できるAIを達成していくための基本的な要素として、デロイトAIガバナンス成熟度インデックスのそれぞれの柱を示しています。さらに、インデックスでは、信頼できるAIの枠組みで示した7つの要素を達成していくために企業が取るべき実務的な体制や活動も示しています。

図表3：デロイトAIガバナンス成熟度インデックス



出典：デロイト（2024年）。

AIガバナンスには画一的なアプローチは存在しません。業界や規制環境、AIに関する目標や採用しているAIソリューションの種類によって、具体的なガバナンスの体制は異なります。たとえば、AIによるチャットボットで人事に関する情報を従業員に提供している場合と、顧客と直接やり取りするようなAIを使った融資申請のソリューションを銀行が提供する場合には、異なる統制プロセスが必要になるでしょう。AIガバナンスに共通する機能を比較することで、自社のガバナンス基準の改善分野を洗い出すことができます。

AIガバナンス成熟度が高いからといって、かならずしも信頼できるAIという結果につながるわけではない点にも留意すべきでしょう。ガバナンス統制が存在していても、効果的に実施されていない、従業員に理解されていない、事業の文脈や戦略に沿っていない、といった場合には、信頼できるAIという結果につながらないかもしれません。効果的なAIガバナンスというものは企業によって異なります。そのため、自社独自のニーズや変化する規制要件に沿って、自社のAIガバナンスの枠組みを常に評価し、精緻化していくことが重要になります。



# 未来に備えて力をつける： 責任あるAIと持続可能なイノベーションに向けた エナジー・クイーンズランド社のコミットメント

エナジー・クイーンズランド社は、オーストラリア最大の国有電力会社で、230万人の顧客に電力サービスを提供しています。配電、小売り、総合エネルギーソリューションといった事業に9,300人以上の従業員が従事しています。

エナジー・クイーンズランド社のCIOであるSharyn Scriven氏は、「AIはゲームチェンジャーです。当社のビジョンや2032年に向けた企業戦略の達成のために、AIの成熟が当社の事業や従業員の助けになるでしょう」と述べています。

顧客・新規プラットフォーム領域のゼネラルマネジャーであるJosh Gow氏は、同社がAIを取り入れていく重要性を認識しています。AIの取り込みがオペレーショナルエクセレンスを高め、顧客体験を向上させ、自社の野心的な戦略を支えることになると考えているためです。エナジー・クイーンズランド社はすでに数年にわたってAIを利用してきました。その過程で、AIの活用はニッチで特別なユースケースから、幅広いユースケースの評価や実装に変化してきました。

エナジー・クイーンズランド社に必要なのは、新たなAIソリューションを導入する前に、適切なポリシーや態勢を整えられるよう、AIポリシーを策定することでした。ユースケースを組織全体に拡大していくためのAIポリシーやロードマップの作成、安全かつスムーズに目標に進むためのアクションなどが必要でした。業界のベストプラクティスに沿ったAIポリシーを作成し、正しく導入していくために、エナジー・クイーンズランド社は社内だけではなく、社外組織にも独立した立場からAIポリシーのレビューを依頼しました。Gow氏は次のように説明しています。

**「AIの環境が急激に変化し、業界基準やガイドラインが成熟しつつあることを踏まえ、当社のポリシーも“生きた文書”として常に見直され続けています。当社は月次で経営陣が参加するAIステアリングコミッティを開催しています。そこでは定期的にAIの進化、リスク、機会についてディスカッションが行われています」**

エナジー・クイーンズランド社のAIに関する取り組みでは、全面導入前にAIのユースケースをテストし、実証実験を行うことが重要な特徴となっています。同社では戦略的な観点から、社内での利用事例からまずAIを試しています。これは「ユースケースのリスクや機会を段階的に評価できるよ

う、テストと学習を重ねる」(Gow氏) 環境を醸成していくためです。エンタープライズツールの試行や、AIプラットフォームサービスの構築などを通して、膨大な量の文書化やミーティング、Eメールなどが必要になる企業ユーザーのサポートへとつなげているのです。

効果的かつ責任あるAIの活用には、強力なAIソリューションだけではなく、適切な能力を持った人材も必要です。そのため、同社ではさまざまな役割の従業員が次の実装前に、コントロールグループ向けのリリース、教育やトレーニングのプログラムに参加する「コントロールグループ向けリリース」を実施し、レビューしています。

**「今後のAIソリューションの採用から生じる価値や機会をとらえつつ、リスクを継続的に管理していくことが不可欠です。他のさまざまなテクノロジーに対してAIが幅広く利用されるように“なるかどうか”ではなく、“いつなるか”の問題なのです。誰もが同じAIを使っているわけではありませんし、隠れた存在になっている可能性もあります。当社の助けとなるようにAIを調整し、効果的で責任のある、そして価値の高いものにしていく必要があります」**

## 信頼できるAIのための主な特徴

-  AIポリシー
-  AIステアリングコミッティ
-  AIプログラムの社内での試行と実証
-  トレーニングプログラム

# 03

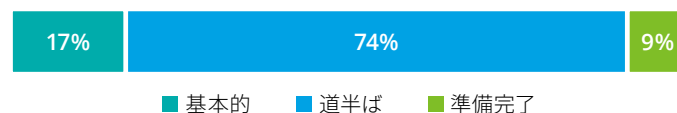
## アジアパシフィックにおけるAIガバナンス

信頼できるAIに必要なガバナンス体制を備えているアジアパシフィックの企業は、10社のうち1社未満にとどまっています。デロイトのAIガバナンス成熟度インデックスに照らし合わせると、91%の企業のAIガバナンス体制が「基本的」または「道半ば」の状態であり、AIガバナンスの改善には大きな余地があることがわかります（グラフ1）。

AIガバナンス成熟度インデックスの5本の柱を調べると、アジアパシフィックの企業には、「ポリシーと原則」とともに「手順と統制」について最大の改善余地があることがわかります。現時点で、この2本の柱について「基本的」な水準にとどまっている分類の企業はそれぞれ31%と23%になっています。対照的に、「組織体制」や「モニタリング・評価」の柱に関する取り組みは優秀で、90%以上の企業が少なくとも「道半ば」の状態にあります。

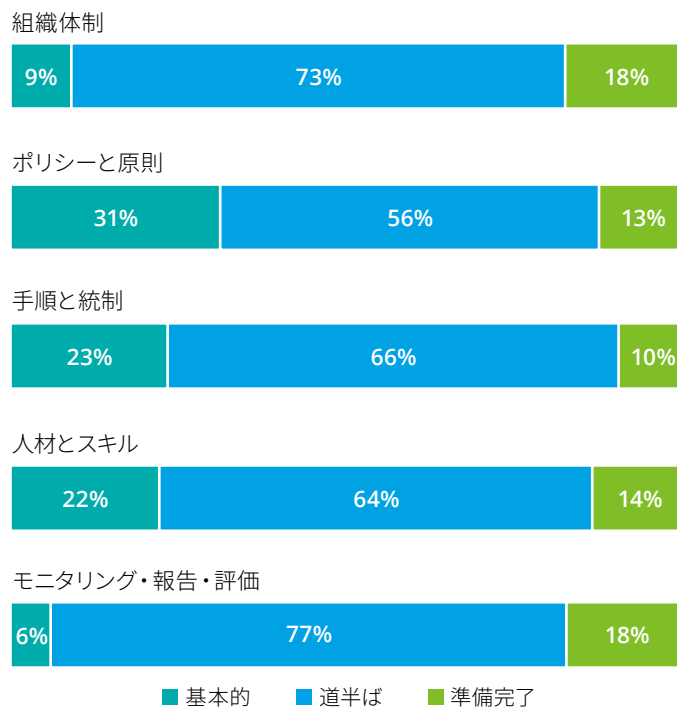
AIガバナンス成熟度インデックス全体で「準備完了」と見なされるためには、5本の柱すべてにわたって優れた実績を挙げている必要があります。5本の柱のうち1本が「準備完了」の状態にある企業は5社に1社存在していましたが、AIガバナンス全体で「準備完了」となったのはそのうちの半分にとどまっています。このことから、AIガバナンスに対して総合的な見地から検討し、信頼できるAIに必要な条件を揃えていく必要があることが分かります

グラフ1: アジアパシフィックにおける信頼できるAIインデックスの分布



出典: デロイトによる信頼できるAIに関する調査 (2024年)。

グラフ2: アジアパシフィックにおける信頼できるAIインデックスの分布



出典: デロイトによる信頼できるAIに関する調査 (2024年)。

### 自信過剰のバイアスを克服する

自社のAIガバナンスの成熟度を過大評価している経営者もいるかもしれません。「Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise」の調査では、自社のリスク管理手順とガバナンスの準備が「万全である」とした企業経営者は23%に上りました。しかし、今回の調査で、土台となるAIガバナンス体制についてより詳細に掘り下げたところ、ガバナンスの水準が「準備完了」の状態に達している企業は実際にはわずか9%でした。<sup>8</sup>具体的な質問やサンプルは異なるものの、この2つの調査結果の大きなギャップを見ると、企業経営者は自社のAIガバナンスの成熟度について詳しく把握する必要があることがわかります。過剰な自信はAIガバナンス改善の障壁となり得るため重要な問題です。AIリスク管理のために十分な体制が整っていると経営者が判断してしまうと、改善の方策を考えなくなるためです。



## 1本目の柱

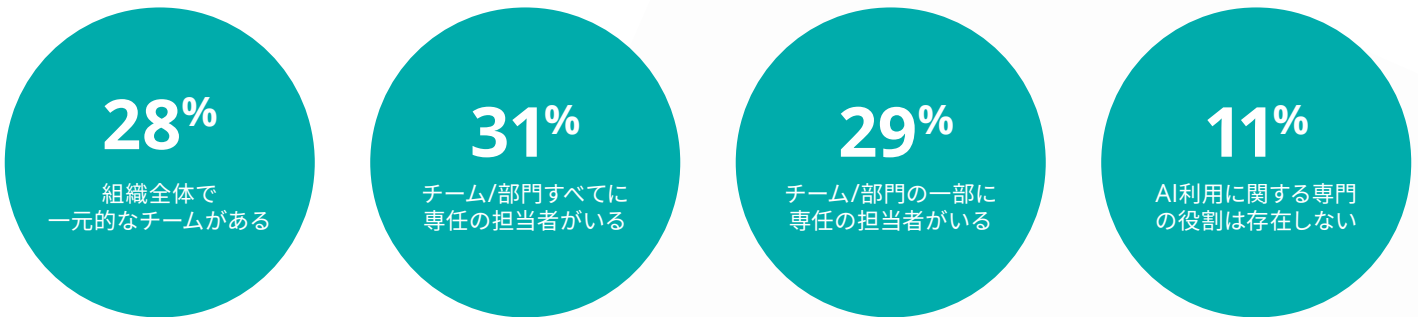
## 組織体制



組織内でAI標準の管理に責任を持つ明確な役割を設定することで、新たに発生するAI関連の問題に適切に対処することができます。調査対象となった企業の大半では、この責任は経営層が担っており、91%の企業では、取締役または最高幹部（CXO）が明確な責任を有しています。リスクや基準の管理の責任者として経営陣以外のAIリードを任命している企業は7%で、組織内にこういった責任を主に担う役割を特定できないとした企業は2%以下にとどまりました。

AIに関する倫理と法規制のコンプライアンスに責任を担うチームの体制は企業によって異なります。4分の1強（28%）の企業は、倫理・リスクに関する中心的なチームを作ってAI利用の傾向のモニタリングやリスクの検知を実施しています。一方で、過半数の企業（61%）は部門やチーム全体または一部の中に、専任の担当者を置いています（グラフ3）。残りの企業は、専任の担当者のあるチームがいくつか存在しているか、AI利用に関する専任の役割がないかのどちらかです。チームの編成よりも重要なのは、AI基準に関する明確な責任とアカウントビリティの有無ですが、この点は規模の小さい企業ほど浸透していません。AIリスクに関する専任の役割が存在しない割合は、従業員数1,000人以上の企業では3%にとどまりますが、従業員数100人以下の企業では23%に達しています。

グラフ3：AIに関する倫理と法規制のコンプライアンスに責任を担うチームの体制



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。

2本目の柱

## ポリシーと原則



効果的なAIガバナンスの基本的な前提として、ポリシーが明確であり、幅広く浸透している必要があります。このAIポリシーはAI戦略とは異なります。AI戦略にはAIに関する目標や進捗を測る主要指数などのより広範な要素が盛り込まれているものです。アジアパシフィックの大半の企業にはAI戦略が備わっていますが、多くの企業では、しっかりとしたガバナンスというAIポリシーの大切な要素が欠如しています。AIポリシーの半数以上にはAIガバナンスの目標またはAIに関する倫理的なガイドラインや原則を実施していくためのタイムラインが存在していません。

従業員がAI戦略の価値を実感していくためには、AIポリシーにこういったガバナンスの要素を盛り込むことが不可欠です。全社的なAI戦略のある企業の中で、従業員全員がかならずしもAI戦略の価値を理解していないと考える企業は30%にのぼります。AIポリシーにモニタリングや監査が含まれている場合（全体的な組織ポリシーと統合された形で、リスク許容度や対応・改善計画が明確に定義されている場合）、従業員が戦略の価値を認める傾向が高くなります。

グラフ4：信頼できるAIポリシーの実施

インシデント対応と改善計画



倫理的なガイドラインと原則



安全かつ責任あるAI利用に関する社内AIポリシー



■ 予定なし/わからない ■ 今後予定している ■ 既に導入されている

出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。

3本目の柱

## 手順と統制



3本目の柱は、企業におけるAI関連のリスクや基準の管理について、日常的な慣行を取り上げたものです。AI関連のリスク、利用しているAIソリューションの総合的な棚卸し、特定のAIソリューション利用に伴うリスクを軽減する統制の枠組みといった事柄の特定と管理に関する評価手順がこれにあたります。この柱で「準備完了」に分類された企業は少数で、アジアパシフィックにおいて信頼できるAIの取り組みを改善していくためにはこの分野の進展がカギとなります。

従業員が職場におけるAI利用について質問したり、インシデントを報告したりできるシステムが、効果的なAIガバナンスの主な要素となります。しかし、5社のうち2社までもがそういった報告のメカニズムを備えていません。正式な報告システムを備えている企業では、そうでない企業の5倍の問い合わせと2倍の数のインシデント報告を受けています。つまり、こういったシステムのない企業は、AIに伴う新たなリスクをまったく感知していない可能性があることが示唆されているのです。特にアジアパシフィック地域では問い合わせやインシデントの数が増加し続けており、この問題の緊急性がさらに増えています（グラフ5）。

グラフ5：AIに関するインシデントの数、2024年度と2023年の比較



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。注：「わからない」（6%）という回答を除外。



4本目の柱

## 人材とスキル

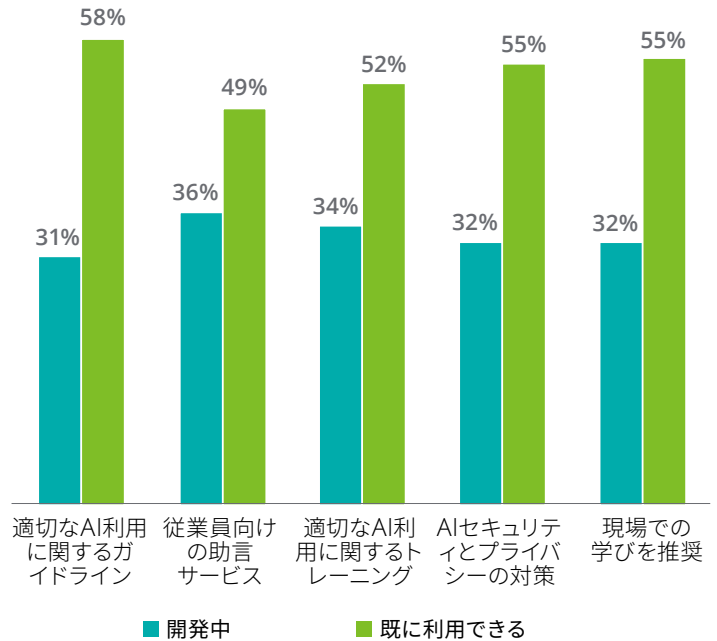


信頼できるAIの構築において、従業員が決定的な役割を果たします。しかし、多くの企業にとってこの点は課題です。**責任あるやり方でAIを利用できるスキルや能力を備えている従業員は、平均すると56%にとどまっています。**

トレーニングがこのギャップを埋める強力なツールになり得ます。AIトレーニングを提供している企業では、提供していない企業と比べると、AIを安全に利用できる従業員の割合が27%高くなっています。ただし、調査対象となった企業の中で、現時点でこういったプログラムを提供しているのは52%にとどまっています。それでも、現時点でトレーニングを提供していない企業の72%が従業員向けに積極的にプログラムを開発しようとしています。

大半の企業が責任あるAIの活用に関するガイドラインを提供しており、55%の企業は現場における学びや実証実験を推奨しています。若干数は減りますが(49%)、従業員向けの助言サービスや助言機関を提供している企業も存在しています。AI利用のガイドラインやトレーニングについては民間企業のほうが進んでいます。一方で、公的機関はセキュリティ対策に注力する傾向が高く、トレーニングについては現場で学ぶスタイルを奨励しています。

グラフ6：従業員のAI利用をサポートするために利用できるリソース



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。

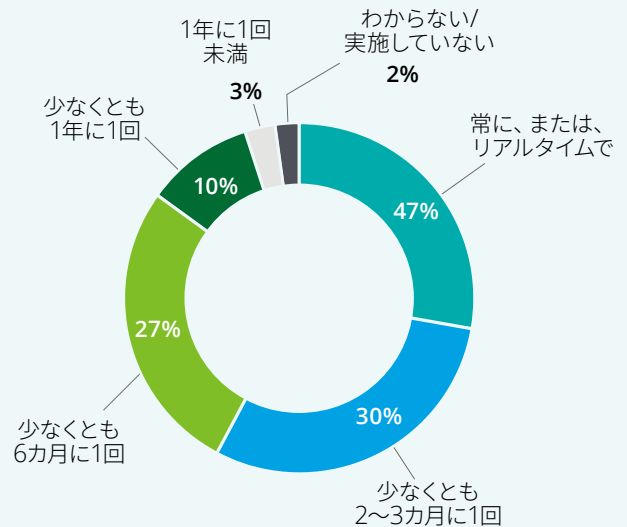
5本目の柱

## モニタリング・報告・評価



新たなリスクやインシデントの発生に対応するためには、変化し続ける要件や新たな問題に対処できるAIガバナンスの体制を備えていることが企業にとって不可欠です。全体としてみれば、この柱について企業は比較的良い成績を挙げており、「準備完了」の段階にある企業が最高の割合(18%)になりました。**大多数の企業(85%)は、少なくとも6カ月に1回、社内基準に照らして自社のAIガバナンスを評価しています(「少なくとも6カ月に1回」「3カ月に1回」「リアルタイム」で評価する企業の割合)。** AIガバナンスが変化する規制要件を順守しているかどうか、モニタリングや評価していくことがこの柱のもう1つの要素です。企業の4分の3近くが少なくとも6カ月ごとに法規制要件を見直しています。

グラフ7：社内基準に照らしてAIシステムを評価する頻度



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。



## 信頼できるAIの業界比較

AIガバナンス成熟度インデックスやそれぞれの柱の結果は業界によって異なります。金融サービス、テクノロジー・メディア・通信、ライフサイエンス・ヘルスケア、政府・公共サービスの企業は、信頼できるAIに関して「準備完了」の組織の割合が概して最も高いことが分かりました。一方で、政府・公的機関やライフサイエンス・ヘルスケアの企業はこの割合が低くなっています。4つの主要業界について、全般的なまとめを次のページからご紹介しています。アジアパシフィックの主要企業に関する同様のまとめは付録Dをご覧ください。



# 金融サービス業界の調査結果

金融サービス業界は知識・データ集約型であることから、デジタルイノベーションの取り込みに積極的に動いています。比較的厳しい規制の下にあり、保有している金融情報の機密性も高いため、新たなイノベーションに対応したガバナンスプロセスを迅速に確立していく必要があります。

金融サービス業界は他の業界と比較すると、デロイトのAIガバナンス成熟度インデックスで高い水準の成熟度を示しました。特に若い世代の消費者やテクノロジーに精通した消費者の間で金融サービスに対する需要が高まっており、業界の今後の成長にはしっかりとしたガバナンスが欠かせないことが分かります。金融サービス業界が今後もAIを取り込んでいく中で、規制順守や顧客データの保護が重要な問題になります。

## AIガバナンス成熟度インデックス

金融サービス業界



全業界



■ 基本的 ■ 道半ば ■ 準備完了

注：四捨五入により合計が100%にならない場合があります。

### 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

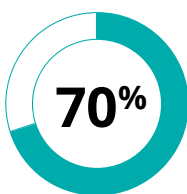
- AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (57%)
- 信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (47%)
- 企業全般において、AIソリューションの実装が早い (47%)

### AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

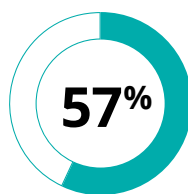
- 信頼性とエラー (92%)
- 法的リスクと著作権の侵害 (88%)
- セキュリティの脆弱性 (87%)

### AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

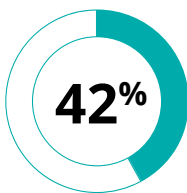
- 法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (45%)
- テクノロジー導入に課題がある (38%)
- イノベーションの意欲がない / 実証が不十分 (32%)



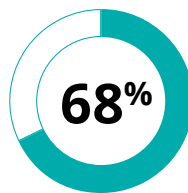
従業員が懸念を表明できるシステムを備えている金融サービス機関の割合



金融サービス機関において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルを備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたとき回答した金融サービス機関の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図る金融サービス機関の割合

注：金融サービス業界のサンプル数 = 60

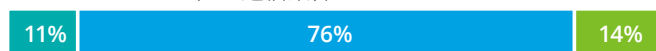


# テクノロジー・メディア・通信業界の調査結果

テクノロジー・メディア・通信業界はAIによるディスラプションの最前線に立っているばかりではなく、他の業界向けのAIソリューション開発を可能にしています。この業界は長期にわたってAIを活用してきており、他の業界と比較するとガバナンスプロセスがより確立されています。よって、AIガバナンス成熟度インデックスでも高いスコアを出しています。

## AIガバナンス成熟度インデックス

テクノロジー・メディア・通信業界



全業界



■ 基本的 ■ 道半ば ■ 準備完了

注：四捨五入により合計が100%にならない場合があります。

デロイトによる生成AIに関するレポートによると、テクノロジー・メディア・通信業界の従業員は、仕事における生成AIの利用を牽引しており、このセクターが新たな動向に反応できる理由になっています。テクノロジー・メディア・通信業界の主な課題はテクノロジーソリューションにまつわるデータ利用に関する法的リスクや機密リスクの管理です。他の業界に対してテクノロジーのサポートを提供していることから、顧客からの信頼を維持していくためには堅実なガバナンスが最優先事項になるでしょう。

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット（上位3つ）

信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (58%)

AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (54%)

企業全般において、AIソリューションの実装が早い (53%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念（上位3つ）

法的リスクと著作権の侵害：法的義務・法的責任 (84%)

プライバシー：機密情報や個人情報の害のリスク (83%)

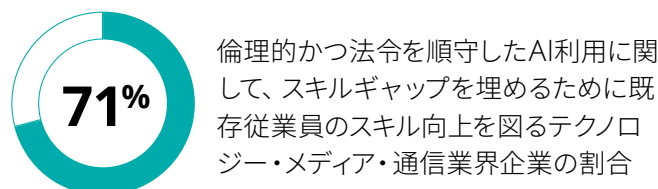
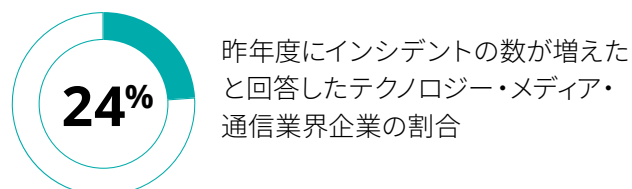
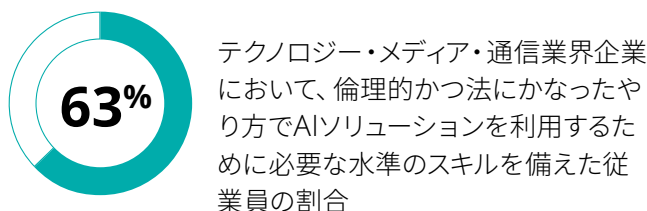
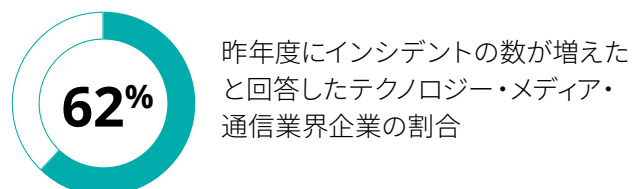
セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃、不正アクセス、AIシステムの悪用のリスク (81%)

## AIの利用や導入に伴う障壁（上位3つ）

テクノロジー導入に課題がある (39%)

法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (34%)

AI導入に関する戦略やビジョンがない (33%)



注：テクノロジー・メディア・通信業界のサンプル数 = 160

# ライフサイエンス・ヘルスケア業界の調査結果

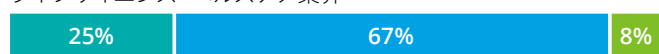
ヘルスケアにおけるAIソリューションには、一般的に病状や個人の属性といった個人データが必要になります。こういった個人データには確実なプライバシー基準やセキュリティ基準が求められます。こういったデータの特性から、ライフサイエンス・ヘルスケア業界ではセキュリティの脆弱性が最大のリスクとして挙げられています。AIソリューションによるデータ利用に関して、個人データ提供前に患

者からの確実な同意が必要になるため、消費者の評判の向上や業務に対する社会的信認が主なメリットになります。

ライフサイエンス・ヘルスケア業界では「基本的」に分類された企業の割合が比較的高くなっています。この点は、ヘルスケアではデジタルトランスフォーメーションの取り込みに時間を要すること、従業員の抵抗感が強いことを表しています。つまり、ヘルスケア関連企業はAIガバナンスを改善しなければ、AIソリューションを活用できない、ということになります。

## AIガバナンス成熟度インデックス

ライフサイエンス・ヘルスケア業界



全業界



■ 基本的 ■ 道半ば ■ 準備完了

注：四捨五入により合計が100%にならない場合があります。

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

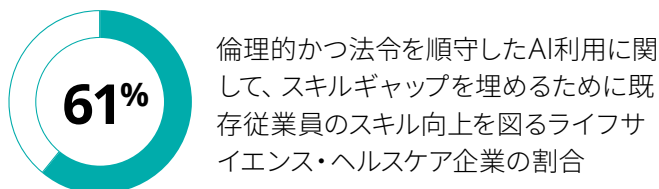
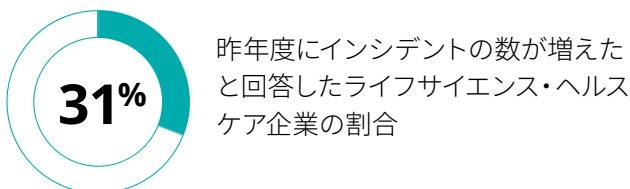
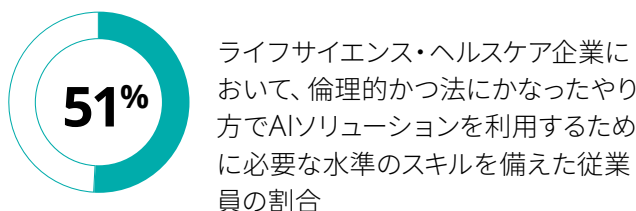
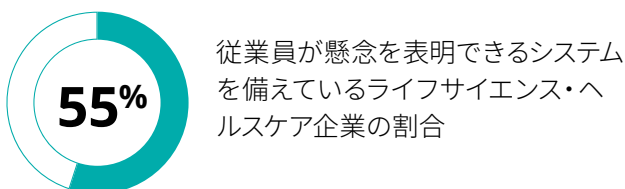
- 顧客からの信頼の向上 (44%)
- AIソリューションを運用する社会的信認が確立されている (42%)
- 規制コンプライアンスの水準が高い (42%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

- セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (86%)
- 監視：監視の広がりによるプライバシーの侵害 (86%)
- 規制が重荷：AIソリューション利用に伴う報告要件やプロセス要件が過大 (83%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

- AIとその可能性に対する理解が不十分 (39%)
- 経営陣のコミットメントがない (33%)
- AI導入に関する戦略やビジョンがない (33%)



注：ライフサイエンス・ヘルスケア業界のサンプル数 = 36

# 政府・公共サービス機関の調査結果

アジアパシフィックの政府・公共サービス機関が直面している大きな課題は、AIの規制と倫理的な利用に関連したものです。環境変化に遅れずついていき、AIテクノロジー利用に関して新たに生じる懸念に柔軟かつ迅速に対応することが優先事項です。

市民に対してデジタルサービスを提供し、政府・公共サービス機関の効率化を図る可能性をAIは秘めています。そのためにはデータセキュリティを徹底し、サイバー攻撃のリスクから守っていく必要があります。この点が、セキュリティの脆弱性や監視についての懸念を示した機関の割合が比較的高かったことにつながっています。

## AIガバナンス成熟度インデックス

政府・公共サービス機関



民間セクター



■ 基本的 ■ 道半ば ■ 準備完了

注：四捨五入により合計が100%にならない場合があります。

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

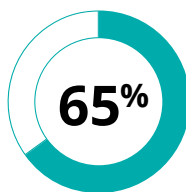
- AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (56%)
- 信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (54%)
- 企業全般において、AIソリューションの実装が早い (48%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

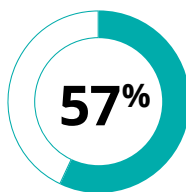
- セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (87%)
- 監視：監視の広がりによるプライバシーの侵害 (83%)
- 悪意のあるコンテンツ (82%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

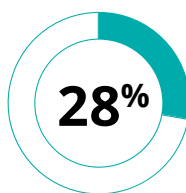
- テクノロジー導入に課題がある (38%)
- 法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (37%)
- AIとその可能性に対する理解が不十分 (36%)



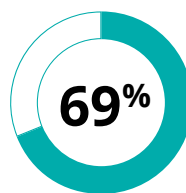
従業員が懸念を表明できるシステムを備えている政府・公共サービス機関の割合



政府・公共サービス機関において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルを備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたとき回答した政府・公共サービス機関の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図る政府・公共サービス機関の割合

注：政府・公共サービス機関のサンプル数 = 172  
公的機関はセクターで組織の所有者をもとに定義されていますが、その他の業界は提供されている具体的な製品やサービスによって定義されています。公的機関に属する組織は、ヘルスケアや金融などのさまざまな業界で業務を展開しています。



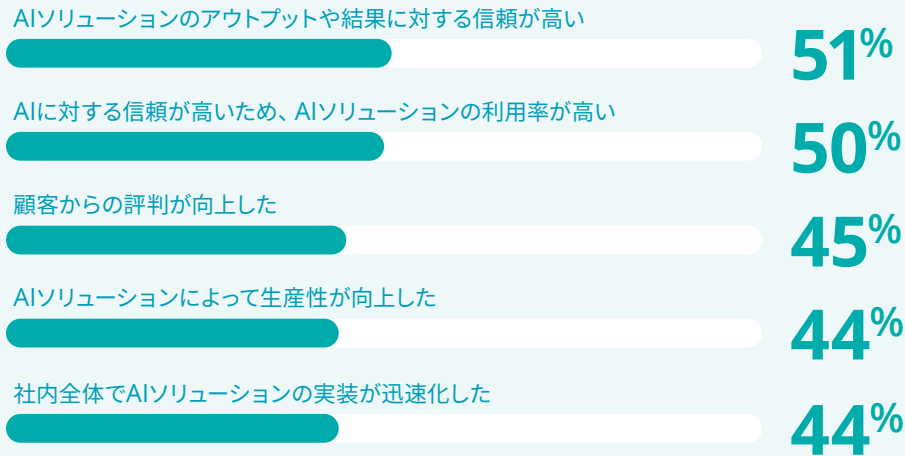
## 04

# しっかりとしたAIガバナンスから得られる効果

AIガバナンスの成熟度向上に向けて投資している企業は、大きなメリットを享受するようになってきました。そういった企業では、AIのアウトプットを信頼できなければAIから得られる機会を最大限生かし切ることはできない、と経営陣が認識しているのです。

グラフ8:

## 信頼できるAIのメリット上位5件



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。

効果的なAIガバナンスから得られる最も一般的なメリットは、**AIソリューションのアウトプットや結果に対する高い信頼**であり、企業経営者の半数（51%）がこのメリットを選択しました（グラフ8）。別の調査では、透明性の高いAIシステムがあると、ユーザーの信頼が30%高まり、よってAIの活用や利用の可能性が高まることが分かっています。<sup>9</sup>

本レポートでこれまで取り上げてきたように、AIの活用に際して経営者はリスクに直面します。AIのアウトプットに対する高い信頼は、こういったリスクを軽減する具体的なアクションを伴ったガバナンスから生まれます。たとえば、インシデント対応や改善計画の導入によって、問題を適切に管理できるという確信が生まれます。AIガバナンス成熟度インデックスで「準備完了」の水準に達している企業は、セキュリティやプライバシー、法的リスクといった主要なリスクに関する懸念が低い傾向があります（グラフ9）。「道半ば」と「基本的」の段階にある企業では、リスクに関して同程度の懸念を持っています。この点からも、AI利用に関する懸念に対処するためには、5本の柱全体にわたって効果的なAIガバナンスを確立していく重要性が浮き彫りになっています。

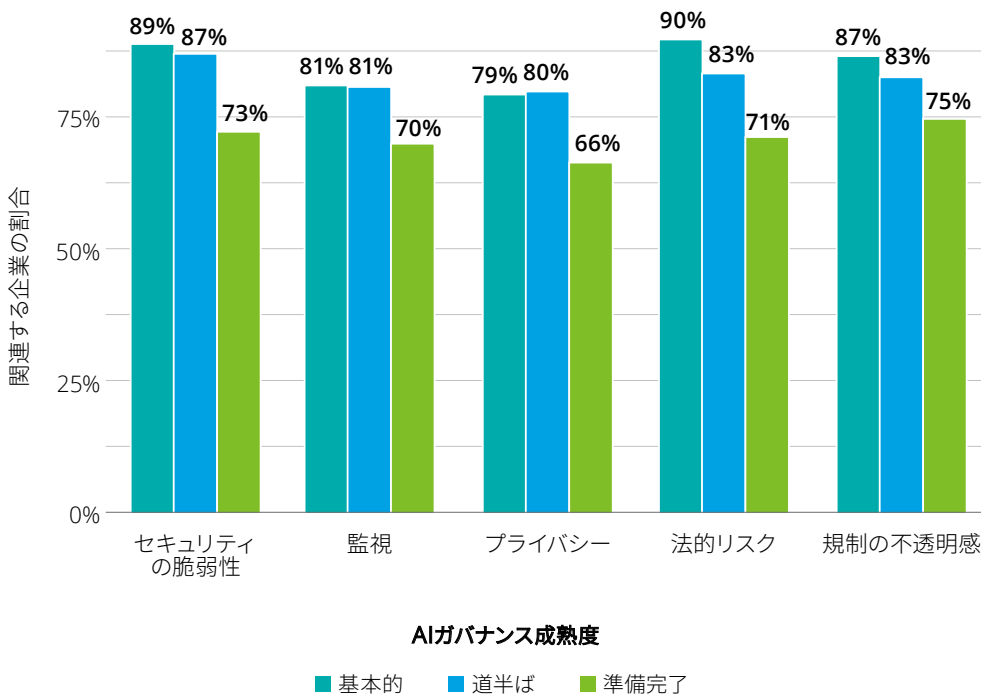
効果的なガバナンスが備わっているもう1つのメリットは、**企業全体で幅広くAIソリューションを利用できること**です。企業経営者の半数がこのメリットを挙げています。この結果は計量経済学のモデリングを使って検証されました。検証によると、AIガバナンス成熟度インデックスで「準備完了」の段階にある企業は、「基本的」な段階にとどまっている同種の企業よりも、社内でAIソリューションを利用している分野が3分野多いことが分かりました。<sup>10</sup>**たとえば、顧客サービス、マーケティングと営業、オペレーションと生産、研究開発 (R&D) の分野では、「準備完了」の企業がAIを利用する可能性はそれ以外の企業の3倍になります。**

さらに、AIガバナンス体制を確立することで、AIソリューションがすでに実装されている分野の中でも、**利用の幅**が広がります。「準備完了」の評価を受けた企業では、「基本的」な評価の企業よりも、AIツールを利用する従業員の割合が平均す

ると16パーセントポイント高くなります。この数字は、**平均的な組織において、AIユーザーの数が28%増加する**のと同程度です。企業内の同じ下位分野（マーケティングと営業、研究開発、など）でAIソリューションを実装している企業を比較した場合でも、同様の結果になります。この結果からは、特定企業の従業員の間でも、信頼できるAIがあればAIソリューションの取り入れが全般的に高まることがわかります。本レポートのモデリングに関する詳細は付録Cをご覧ください。

本調査で使ったモデリングでは、効果的なAIガバナンスは、組織全体での導入済みAIソリューションの利用範囲を広げ、さらに多くの従業員による活用を促進することが示されています

グラフ9：主要リスクに対する懸念（AIガバナンス成熟度別）



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。

AIに関して倫理的な配慮やデータプライバシーを気にする顧客が増えています。実際に、オンラインサービスから得られるメリットのほうがデータプライバシーの懸念よりも大きいと考える消費者は半数にとどまっています。<sup>11</sup> 効果的なAIガバナンスはこういった価値観に対するコミットメントを示すものであり、企業の評判の向上にもつながります。企業経営者の45%が、こういった**顧客からの信頼**というメリットを認識しています。

従来のAIのツールも生成AIのツールも、生産性の大幅な向上につながることを示されてきました。デロイトが「AI世代」と命名した若手社会人と学生1万1,900人を調査したデロイトの分析では、日常的に生成AIを利用している回答者は、毎週5.3時間節約できていることがわかりました。<sup>12</sup> ユーザーがAI利用に慣れ、AIの能力も進化し続けていることから、この節約できる時間はさらに増えている可能性もあります。

他の研究では、AIソリューションを利用している企業では、業務効率や生産性が15%向上していることが示されています。<sup>13</sup> **本調査の結果では、効果的なガバナンスの枠組みがあれば、AIソリューションの生産性がさらに高まること**が示されました。実際に、**生産性が高まったとした企業経営者は44%にのぼります**。本レポートのモデリングでは、信頼できるAIインデックスで高い評価を得た組織は、過去一年間において収益成長率がより高い傾向にあることがわかります。信頼できるAIインデックスのスコアが15ポイント向上すると、AIの活用水準を考慮した上でも、収益成長率が4.6パーセントポイント高くなります。従業員が1,000人以上いる大企業が2024年度から2025年度にかけて収益が1億ドル拡大した場合、収益成長のうち460万ドルは信頼できるAIのレベルが高まった結果ということになります。中規模企業（昨年の収益成長率は19.5%）については、これは25%近い増加を反映していることとなります。本レポートのモデリングに関する詳細は付録Cをご覧ください。

適切なAIガバナンスがあれば、AIソリューションの生産性が高まります。AIガバナンス成熟度のスコアが高いと、利用されているAIソリューションの量を考慮に入れても、収益成長の増加につながるという結果になります

AIガバナンスは社内手続きの増加につながるため、組織内でのAIの取り込みを遅らせる原因になる、という誤解も存在しています。実際のところは、効果的なAIガバナンスがあれば、明確な手順や統制が確立され、AIソリューションの実装プロセスが合理化されることとなります。企業経営者の44%は、効果的なAIガバナンスが組織全体でAIソリューション実装の迅速化につながると考えています。この結果は他の研究でも証明されており、しっかりとしたAIガバナンスの枠組みのある企業では、そういった枠組みのない企業と比較すると、AIソリューションの実装が20%迅速化することが分かっています。



## 05 信頼できるAIの基礎を築く

AIソリューションを業務やビジネスモデルに組み込む際、効果的なAIガバナンスが不可欠です。これまで取り上げてきたように、ガバナンスの実効性が高いと、AI利用の拡大やリターンの増加につながり、さらにダウンサイドリスク管理の助けにもなります。

では、自社のAIガバナンス改善に現時点で企業経営者が講じるべき大切な打ち手とは何でしょうか。本調査結果の分析を通して、影響力の高い4つのアクションが浮き彫りになりました。

### 推奨事項1

## AIガバナンス強化の優先度を上げ、AIからのリターンを実現する

1

AIガバナンス成熟度インデックスからは、大半の企業についてAIガバナンスに改善の余地があることが分かりました。本調査では、AIガバナンスの改善は「あると良い」ものではなく、この非常に強力なエンタープライズテクノロジーを活用していくために不可欠なものであることが示されています。AIガバナンスを強化するための最初のステップは、どこから手を付けるのを見極めることです。

AIガバナンス成熟度インデックスでは、組織体制、ポリシーと原則、手順と統制、人材とスキル、モニタリング・報告・評価といった5つの柱を洗い出しました。企業はこの柱を利用して、自社のシステムを評価し、改善分野を洗い出すことが

できます。デロイトの調査では、企業の多くが「ポリシーと原則」とともに「手順と統制」の柱にまずは注力していることが分かります。

AIに関連して新たに出てくるリスクに対応するために、または、AIソリューションの実装を進める中で、AIガバナンスの継続的な評価も必要です。特定の地域や業界の規制変更に備えて、企業はAIガバナンスに関する最新の基準を常に把握している必要があります。

### AIガバナンス成熟度インデックスの5本の柱



推奨事項2

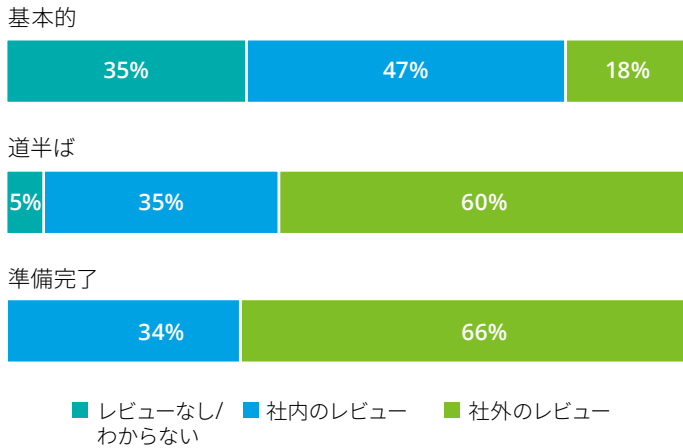
2

## 広範なAI関連ステークホルダーを認識して活用する

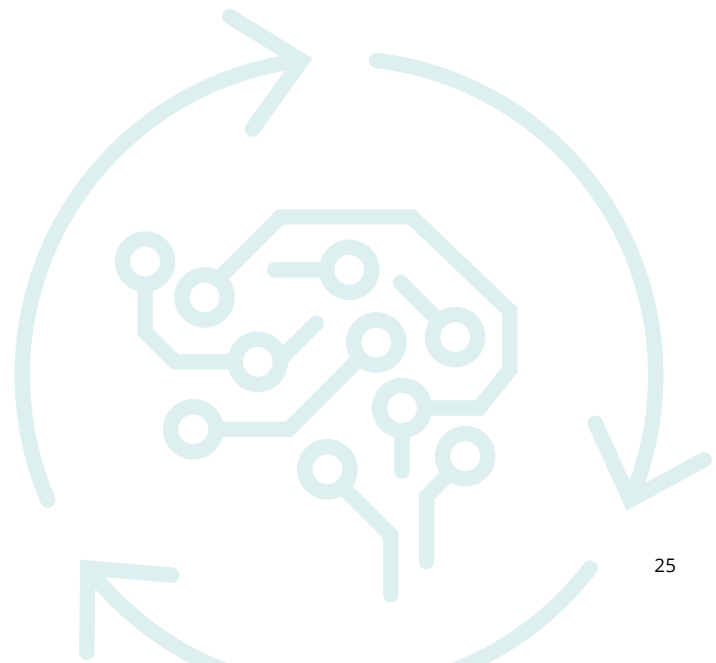
自社におけるAI利用とともに、より幅広い「AI関連ステークホルダー」とのやり取りについても把握しておく、AIガバナンス要件についてより包括的な理解を得ることができるでしょう。ここでいう「AI関連ステークホルダー」とは、開発者、運用者、規制当局、プラットフォームのプロバイダ、エンドユーザー、顧客などのことです。たとえば、経営者の15%が、購入した「既製品」のAIソリューション、自社開発のAIソリューション、一般的に利用できるAIアプリケーションを組み合わせて利用していると回答しました。AIの入手先によってそれぞれガバナンスのアプローチを検討する必要がありますでしょう。

また、より幅広い「AI関連ステークホルダー」の知識や異なる視点を活用して自社のAIガバナンスを改善することも可能でしょう。ガバナンスの枠組みに社外の監査法人を取り込んで、「第三の防衛線」を構築しようとしている企業も増えていきます。実効性を保つためには、AIソリューションのライフサイクル全般にわたってこういった監査を実施する必要がありますでしょう。AIソリューションの導入について、社外機関に参与してもらってレビューを実施している企業は、信頼できるAIインデックスのスコアが高いことも注目すべきです(グラフ10)。「準備完了」のカテゴリーに入る企業の3分の2では、社外機関がAIソリューションの導入をレビューしています。本調査のためのコンサルティングにおいて、適切な業界団体と協力することも、AIガバナンスにまつわる独自の要件を理解する助けになることが分かりました。

グラフ10: AIの導入に対するレビューの種類とAIガバナンス成熟度インデックス



出典: デロイトによる信頼できるAIに関する調査(2024年)。



推奨事項3



## リスク回避ではなくリスク管理を構築する

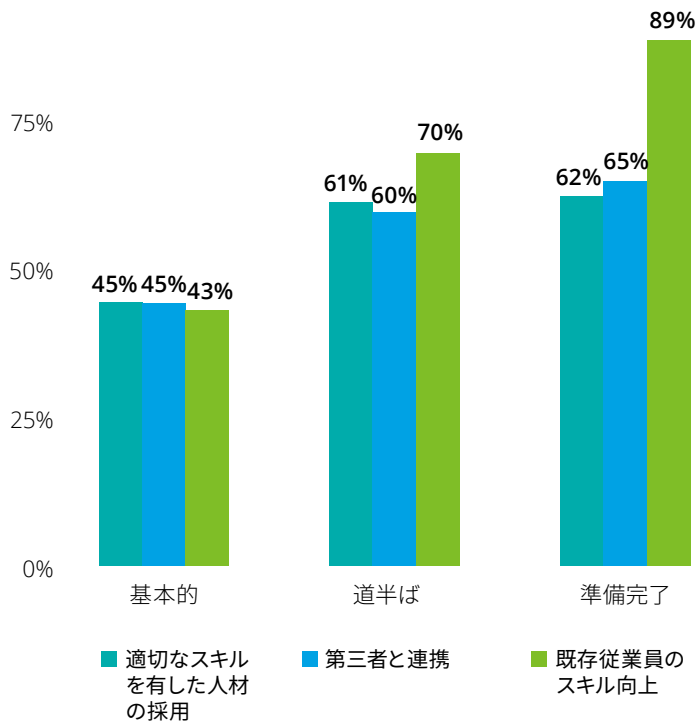
AIガバナンスをうまく運用するためには人間による判断や行動（または対応）が欠かせません。AIソリューションの設計・実装・利用に携わっているかどうかに関わらず、従業員はAIソリューションの機能や潜在的なリスクについて貴重なインサイトを有しています。従業員のスキルと能力の開発がリスクの特定・評価・管理につながる、という点は重要です。スキルと能力の開発を通して、リスクを回避したり無視したりするのではなく、生じるリスクを防いだり、軽減したりすることができるようになります。このことを念頭に置くと、AIガバナンス成熟度インデックスの中で人材とスキルが大切な柱になりますが、その重要性にもかかわらず、平均すると企業は一貫してこの柱について最も低いスコアを出しています。

「準備完了」の企業を見ると、従業員がAIを倫理的かつ責任をもって利用できるよう、スキルと能力を積極的に開発している傾向が高いことがわかります。AIガバナンス成熟度インデックスにおいて「準備完了」に属する企業の90%近くが、AIの倫理的かつ法令遵守の側面を考慮して既存従業員のスキル向上に努めています。一方で、「基本的」に属す

る企業では、このようなスキル向上に努めているのはわずか43%でした。また、「準備完了」の企業は、適切なスキルを持った第三者機関と提携したり（65%）、適切なスキルを持つ従業員を雇用したり（63%）する取り組みも行っています。

こういったアクションには、AIのスキルギャップを埋めていく上で確実な効果があります。AIの能力が進化し規制環境が変化していく中で、スキルを継続的にアップデートし、再確認することが不可欠になります。「準備完了」のグループに属する企業には、責任あるやり方でAIを利用できるスキルや能力を備えている従業員の割合が高い傾向があります（73%）。一方で、「基本的」のグループに属する企業ではこの割合が40%でした。

グラフ11: スキルギャップを埋めるアプローチとAIガバナンス成熟度インデックス



出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。



## 推奨事項4

## 4

## 組織全体でコミュニケーションを図り、 AIによるトランスフォーメーションに備える

日常的なAIのガバナンスには効果的なコミュニケーションが重要であり、従業員をこの取り組みに関与させていくためにもコミュニケーションは不可欠です。ここでいうコミュニケーションとは、長期的なAI戦略や、事業に対するメリットとリスクについて透明性を保つことです。また、AIモデルの使い方について従業員のスキル向上を図りつつ、将来的にAIが担うことになる業務に携わっている従業員についてはリスクリテラシーが必要です。すべてのステークホルダーが、AIに伴うリスクとメリットを認識し、AIの活用について情報に基づいた判断を下し、懸念を表明できるよう徹底してください。そのためには、明確で透明性のあるコミュニケーションとあわせて、対話を重ねる姿勢も必要です。企業が取れる具体的なアクションには、リスクの高い状況に備えたシナリオプランニングや、技術の役割と影響についてリーダーや従業員が説得力のある人間味豊かなストーリーを伝えるためのナラティブの策定、そして重大かつ現実に起こりうる事態に備えた訓練などが挙げられます。

「適切なAIガバナンスの確立には、組織全体の意識改革が必要になることが多いです。この話題を初めて持ち出すと、社内からは『AIガバナンスはIT部門の問題なのでは』と聞かれることもあります。しかし「AIは、ITやサイバーのみならずリスクや規制コンプライアンスも含め、ビジネス全体に関わってくるものである」ということを繰り返し議論することで、すべての部門が適切なAIガバナンスに対する責任がある、という点が理解されるようになるのです」

大手通信プロバイダのデータ戦略ディレクター





# 付録





# 付録A 調査

2024年9月から10月にかけて、デロイトはアジア太平洋地域の13カ国地域において899人の企業経営者を調査しました。AIガバナンス体制の成熟度を評価し、しっかりとしたAIガバナンスのメリットを把握することが本調査の目的でした。

回答者は最高リスク責任者、最高コンプライアンス責任者、最高データ責任者などの経営陣レベルに絞り込まれています。回答者のセクターは、官民両セクターと非営利団体および各業界（金融、教育、ヘルスケア、テクノロジー）となっています。

図A1にアジアパシフィック地域のそれぞれの拠点の回答者数を示しています。グラフA1とA2は、回答者の業界と役割を示しています。

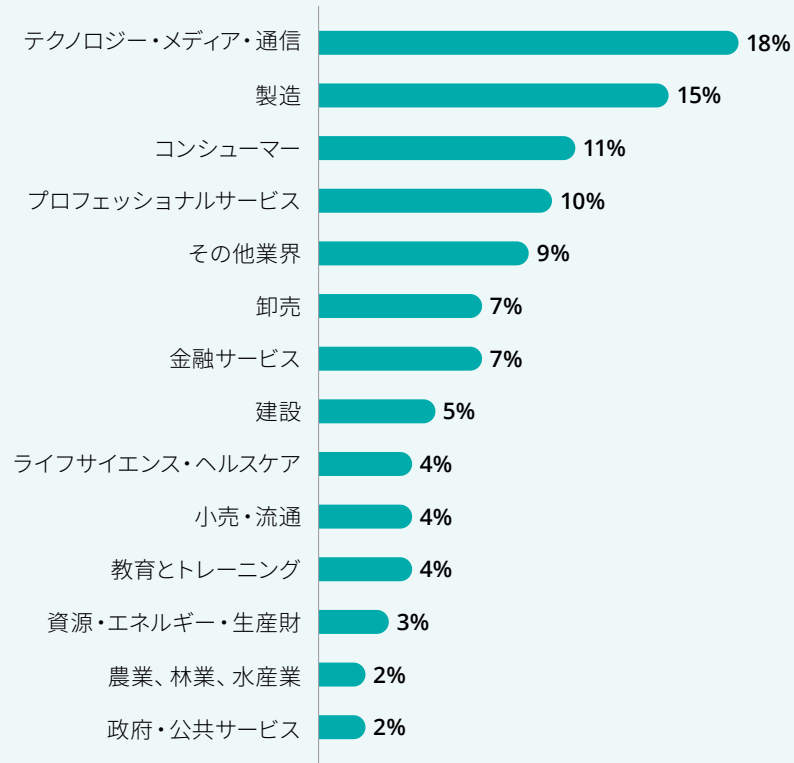
図A1：調査回答者の拠点

拠点	回答者数
オーストラリア	112
中国	103
インド	102
日本	104
ニュージーランド	53
東南アジア	321
インドネシア	64
マレーシア	51
フィリピン	52
シンガポール	51
タイ	51
ベトナム	52
韓国	52
台湾	52
<b>合計</b>	<b>899</b>

出典：デロイトによる信頼できるAIに関する調査（2024年）。

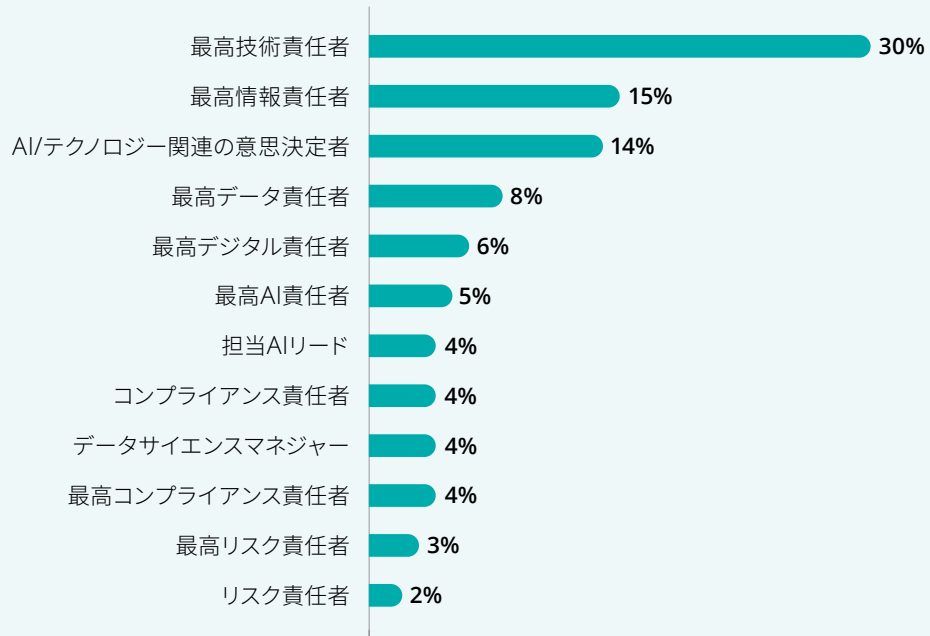


グラフA1: 調査回答者の所属業界



出典: デロイトによる信頼できるAIに関する調査 (2024年)。

グラフA2: 調査回答者の役職



出典: デロイトによる信頼できるAIに関する調査 (2024年)。

## 付録B

# デロイトAIガバナンス成熟度インデックス

デロイトAIガバナンス成熟度インデックスは本調査のために開発され、下記に示した5本の柱に分類される12の質問（一部の質問には複数の項目があります）の回答をベースにしたものです。本調査に対する回答に基づいて、900近くの組織に対して本手法が適用されました。



### 組織体制

- 1) AIの倫理的・法的・技術的な基準を明確にし、組織内でその基準を評価する責任は主に組織内のどなたが負っていますか？

可能性のある回答：取締役会、最高経営責任者、最高テクノロジー責任者、最高デジタル責任者、最高データ責任者、最高コンプライアンス責任者、最高情報責任者、最高リスク責任者、最高AI責任者、経営陣、コンプライアンス責任者、責任あるAIリード、部門責任者（ゼネラルマネジャー/シニアマネジャー）、AI開発チーム、その他

- 2) AIの活用に関する組織体制の要素の中で、現在御社内に存在しているものはどれですか？

- a. AIガバナンスの運用体制（取締役会の監督下にある）
- b. AIコミッティ（法務、コンプライアンス、IT、人事、その他関連部門の代表者を含め、AIガバナンスの監督に責任を有する）
- c. AIのライフサイクル全般について、AIガバナンスに関して明確に定められた役割と責任（例：事業成果の責任者、AIシステム責任者、データ責任者、ドメインアーキテクトなど）

- 3) 御社内で、AIに関する倫理と法規制のコンプライアンスに責任を担うチームの体制に最も近いものは次のどれですか？

- a. AIの活用に関して、正式な倫理・リスク・コンプライアンスの役割は存在しない
- b. AIの活用に関して、倫理・リスク・コンプライアンスの専任プロフェッショナルのいる部門/チームがある
- c. AIの活用に関して、すべての部門/チームにそれぞれ倫理・リスク・コンプライアンスの専任プロフェッショナルがいる
- d. 組織全体を網羅した一元的な倫理・リスク・コンプライアンスのチームが存在しており、AIの活用に関するトレンドのモニタリングやリスクの検知を実施している
- e. 上記のどれにもあてはまらない
- f. 分からない/答えたくない



 **ポリシーと原則****1) 御社におけるAIの活用に関する戦略について、次のどれが最もあてはまりますか？**

- a. AI戦略は存在せず、戦略策定のために何もしていない
- b. AI戦略は存在していないが、戦略策定のための手段を講じている
- c. 独自のAI戦略を有している部門/チームがある
- d. 組織全体のAI戦略が存在しているが、その価値が全員に認められているわけではない
- e. 組織全体のAI戦略が存在しており、優先度が高いが、進捗状況は追跡していない
- f. 組織全体のAI戦略が存在しており、アナリティクスの取り組みにかかる価値の優先付けと計測のために、明確に定義されたプロセスも備わっている
- g. 分からない/答えたくない

**2) 御社のAI戦略またはガバナンスの枠組みには次のどの要素が含まれていますか？**

- a. 社内における安全かつ責任あるAIの活用に向けたポリシー
- b. 倫理的なガイドラインと原則
- c. 明確に定義された自社のAIリスク許容度
- d. AIガバナンスの目標と手順の実施に向けたタイムライン
- e. ガバナンスの取り組みを実施するための予算
- f. モニタリングと監査のプロセス
- g. インシデント対応と改善計画
- h. パフォーマンス指標とKPI
- i. その他関連するポリシー（プライバシー、データガバナンス、サイバー）、または、組織の戦略目標との一体化

**3) 社内で利用されている/実装されているAIシステムに関して、次のどの要素が備わっていますか？**

- a. AIシステムの監督と継続的なモニタリングに向けた役割と責任を明確に割り当てている
- b. AIシステムの利用に関する判断やそこから生じるアカウントビリティを明確に割り当てている
- c. AIシステムによる利用目的や提示した利用を超えたデータの利用がないように徹底する保護が備わっている
- d. ユーザーは、AIシステムが自分に影響を与える判断を理解している
- e. 公正と公平性を確保するために、AIシステムにおけるバイアスを検知し、緩和していくためのメカニズムが備わっている
- f. 人・社会・環境のウェルビーイングに照準をあわせて、責任のあるやり方でAIシステムを設計・運用している
- g. AIシステムの設計と運用において、一貫性のある正確なアウトプットの創出、エラーに対する対抗、想定外のディスラプションからの迅速な回復が図られている
- h. AIシステムは不正アクセスや攻撃者による不正利用から保護されている
- i. 個人情報や機密情報の保護のために、データには匿名化や仮名化の対策が講じられている。

## 手順と統制

### 1) AIの活用やアウトプットに関して、従業員が懸念を表明できるシステムは存在していますか？

可能性のある回答：はい、いいえ、システムを導入する予定である、わからない

### 2) AIの活用に関して、次のどの慣行、手順、統制が御社に備わっていますか？

- a. AIソリューションのさまざまなリスクを定義するAIリスクタクソノミー
- b. 開発中、試行、導入にあたってAI関連リスクの特定と管理を支えるAIリスク評価手順
- c. AIソリューションの利用に伴うリスクの軽減を図るAI統制の枠組み
- d. 社内開発したものと購入したものの双方を含め、現在社内で利用されているAIソリューションの一覧
- e. AIガバナンスプラットフォーム（リスクとコンプライアンス向けに、AIシステムの活動を評価・モニタリングするプラットフォーム）
- f. AIライフサイクル全般にわたって情報を捕捉するシステム（第三者による監査の補助として）
- g. AIの活用に関して、社外の主体（顧客またはその他のステークホルダー）によるリスクまたは苦情対応に向けた手順

## 人材、スキル、組織文化

### 1) 従業員が倫理と法規制を順守し、正確なやり方でAIを利用できるよう、従業員が利用できる支援リソースは次のうちどれですか？

- a. 業務でAIを適切に利用する方法についてのガイドラインを提供している
- b. リスクや規制コンプライアンスに経験を有した担当者を配して、従業員向けの助言サービスや助言機関を設け、AI利用に関して質問できるようにしている
- c. 業務でAIを適切に利用する方法について、また、AI利用に伴う倫理と法規制のコンプライアンスリスクの理解について、トレーニングを提供している
- d. AIシステムの利用に関するセキュリティとプライバシーの対策（データ暗号化やアクセスコントロールなど）を導入している
- e. 現場での学びを推奨している（例：従業員による独立した実証、プラクティスごとのコミュニティ、チームメンバー間のディスカッション）

### 2) 法律と倫理を順守したやり方でAIを利用していくスキルと能力を備えた従業員の割合はどの程度だと考えていますか（大まかな推定で結構です）。

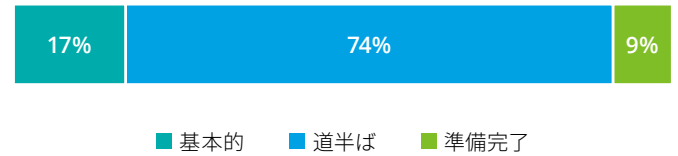
 **モニタリング・報告・評価**

- 1) **権利の保護や誤った利用の防止に向けて、業務におけるAIの活用に関して既存の法律や規制の要件を御社ではどの程度の頻度で見直していますか？**
  - a. 少なくとも2～3カ月に1度
  - b. 少なくとも6カ月に1度
  - c. 少なくとも年に1度
  - d. 年に1度以下
  - e. 上記のどれにもあてはまらない
  - f. 分からない/答えたくない
  
- 2) **どの程度の頻度で、AIシステムが自社のAIに関する水準を満たしていることを確認していますか？**
  - a. 常に、または、リアルタイムで
  - b. 少なくとも2～3カ月に1度
  - c. 少なくとも6カ月に1度
  - d. 少なくとも年に1度
  - e. 年に1度以下
  - f. 上記のどれにもあてはまらない
  - g. 分からない/答えたくない

各回答には0点から100点のスコアが割り当てられました。それぞれの質問で最良の回答が100点です。たとえば、「組織全体のAI戦略が存在しており、価値の優先付と計測のために、明確に定義されたプロセスも備わっている」と回答した企業は、この質問に対して100点が加点されました。「AI戦略がある部門も存在している」と回答した企業には60点が加算されました。それぞれの柱のスコアは、その柱に含まれる質問の平均スコアです。全体的なインデックスは、それぞれの柱の平均スコアです。

スコアが50点以下の企業は「基本的」、50～90点は「道半ば」、90点以上は「準備完了」に分類されています。このスコアに基づいた分類の分布を以下に示しています。

グラフB1: AIガバナンス成熟度インデックスのスコア分布



出典: デロイトによる信頼できるAIに関する調査(2024年)。

インデックスのそれぞれの柱について、平均スコアと中央値スコアを以下の表に示しています。また、「基本的」または「準備完了」のスコアになった企業の割合も紹介しています。

AIガバナンス成熟度インデックスの柱	平均	中央値	「基本的」の割合	「準備完了」の割合
インデックス全体	70.8	68.0	9%	17%
組織体制	73.9	72.0	9%	18%
ポリシーと原則	58.4	66.3	31%	13%
慣行、プロセス、統制	64.8	67.5	23%	10%
人材、スキル、組織文化	67.2	70.0	22%	14%
モニタリング・報告・評価	76.0	80.0	6%	18%



# 付録C

## 計量経済学モデリング

実効性のあるAIガバナンスの実践と業績指標との関係を推定するために、通常最小二乗法（OLS）回帰分析を実施しました。欠落変数バイアスのリスクを減らすために、組織の主な特性をコントロール変数として含めました。これらのコントロール変数は以下の表に示されています。

制御変数	詳細
本社所在国	本社所在国の自己申告（選択肢13）
業界	ANZSIC（1桁）カテゴリーの自己申告（選択肢19）
従業員数	フルタイム当量（FTE）従業員数の自己申告（選択肢4）
セクター	組織のセクター（官、民、非営利）
売上高	2023年度～2024年度の売上高の自己申告（通期、2024年10月の為替レートで米ドル換算）

AIソリューションを「全面的に導入している」と回答した事業分野の数（選択肢10のうち）と、その企業において仕事でAIソリューションを利用している従業員の割合（0～100）の2つが従属変数になります。

注目すべき主な独立変数は、前述の付録に記載された方法で計算されたデロイトAIガバナンス成熟度インデックスです。数値による方法と3つのカテゴリーへの分類による方法の両方で推定を行いました。

さらに、企業によるAI導入レベルが誤差項および独立変数の両方と相関している可能性が高いことを踏まえ、AIを利用する従業員の割合をコントロール変数として含めました。こういった変数を含めたことによって、主要なパラメータ推定値に大きな影響はありませんでした。AIを利用する従業員の割合を独立変数としたモデルについては、AIソリューションを全面的に導入している事業分野の数をコントロール変数として使いました。

正式には、以下の形式の回帰モデルが推定されました。

- 1) Share of Workers Using AI =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{Index Score} + \beta_2 * \text{Areas with AI tools} + \text{Control Variables}$
- 2) Areas with AI tools =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{Index Score} + \beta_2 * \text{Share of Workers Using AI} + \text{Control Variables}$
- 3) Revenue growth =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{Index Score} + \beta_2 * \text{Share of Workers Using AI} + \text{Control Variables}$

これらの回帰分析のサマリーテーブルを以下に示します。こういったモデルの解釈には注意が必要です。データは自己申告であり、説明変数と誤差項の双方に相関する未観測の要因が残っている可能性があり、それが推定結果に偏りを生む可能性があるためです。したがってこの結果は単なる相関として解釈してください。

モデル1: 従属変数 - AIツールを利用している従業員の割合

変数	試算	標準誤差	P値
インデックスのスコア	0.30543	0.0646	<0.00001
AIツールを利用している分野	2.02022	0.3996	<0.00001
R <sup>2</sup>	0.1978		
調整済みR <sup>2</sup>	0.1510		

モデル2: 従属変数 - AIツールを利用している従業員の割合

変数	試算	標準誤差	P値
インデックスの分類 - 「道半ば」	8.27383	2.865	<0.00001
インデックスの分類 - 「準備完了」	15.7533	4.123	0.004
AIツールを利用している分野	2.257	0.393	<0.00001
R <sup>2</sup>	0.1881		
調整済みR <sup>2</sup>	0.1394		

モデル3: 従属変数 - AIを利用している分野

変数	試算	標準誤差	P値
インデックスのスコア	0.0555	0.0061	<0.00001
AIを利用している従業員の割合	0.0197	0.0039	<0.00001
R <sup>2</sup>	0.3352		
調整済みR <sup>2</sup>	0.2965		

モデル4: 従属変数 - AIを利用している分野

変数	試算	標準誤差	P値
インデックスの分類 - 「道半ば」	1.3557	0.283	<0.00001
インデックスの分類 - 「準備完了」	3.0569	0.396	<0.00001
AIを利用している従業員の割合	0.0226	0.004	<0.00001
R <sup>2</sup>	0.3120		
調整済みR <sup>2</sup>	0.2707		

モデル5: 従属変数 - 2023年度から2024年度の売上高の伸び

変数	試算	標準誤差	P値
インデックスのスコア	0.0031	0.0018	0.0884
AIを利用している従業員の割合	0.0017	0.0011	0.1355
R <sup>2</sup>	0.0677		
調整済みR <sup>2</sup>	0.004769		

# 付録D

## 各国の調査結果








# オーストラリア の調査結果






オーストラリアの人口: 2,710万人 | GDP: 1.7兆米ドル




## 実効性のあるAIガバナンス から期待できるメリット (上位3つ)

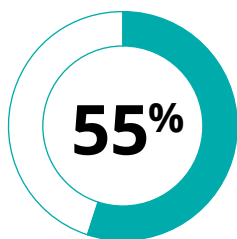
-  AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (47%)
-  信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (46%)
-  規制コンプライアンスの水準が高い (42%)

## AI利用に伴う潜在的な リスクに関する懸念 (上位3つ)

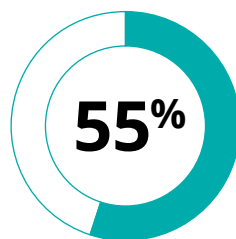
-  監視: 監視の広がりによるプライバシーの侵害 (88%)
-  プライバシー: AIシステムからの機密情報や個人情報侵害のリスク (88%)
-  セキュリティの脆弱性: ハッキング/サイバー攻撃のリスク (85%)

## AIの利用や導入に 伴う障壁 (上位3つ)

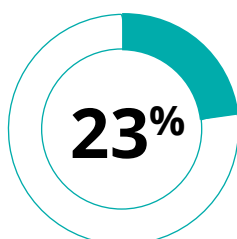
-  法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (44%)
-  AIとその可能性に対する理解が不十分 (34%)
-  人材や技術的なスキルが不足している (29%)



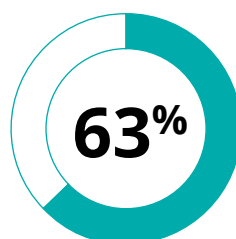
従業員が懸念を表明できるシステムを備えている金融機関の割合



オーストラリア企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルを備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したオーストラリア企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図るオーストラリア企業の割合



# 中国 の調査結果



中国の人口：14億1,900万人 | GDP：18.2兆米ドル

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)



信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (52%)



AIソリューション利用による生産性向上のメリットに対する認識が高い (51%)



企業全般において、AIソリューションの開発が早い (50%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)



セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (86%)



法的リスクと著作権の侵害 (80%)



規制が重荷：AIソリューション利用に伴う報告要件やプロセス要件が過大 (80%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)



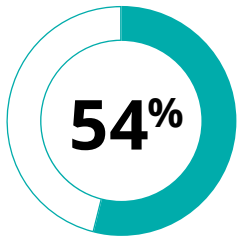
テクノロジー導入に課題がある (38%)



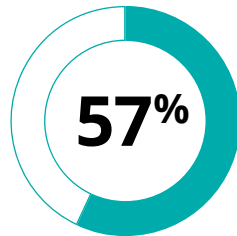
イノベーションの意欲がない/実証が不十分 (36%)



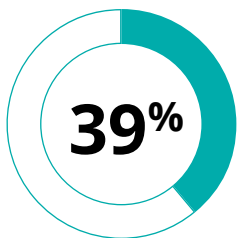
人材や技術的なスキルが不足している (34%)



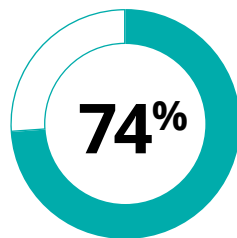
従業員が懸念を表明できるシステムを備えている中国企業の割合



中国企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答した中国企業の割合






倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために第三者と連携している中国企業の割合

# インド の調査結果






インドの人口：14億5,100万人 | GDP：3.95兆米ドル




## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

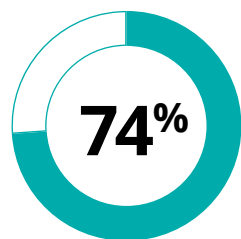
-  AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (63%)
-  顧客からの信頼の向上 (60%)
-  信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (57%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

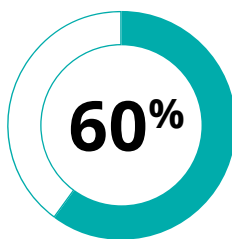
-  セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (92%)
-  プライバシー：機密情報や個人情報侵害のリスク (91%)
-  規制の不透明感：要件変更を受けて、義務に気づかない可能性がある (89%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

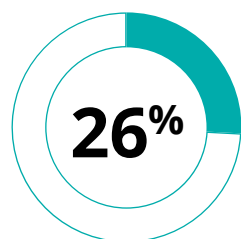
-  テクノロジー導入に課題がある (50%)
-  AIとその可能性に対する理解が不十分 (35%)
-  法規制、倫理、その他のリスクに対する懸念がある (32%)



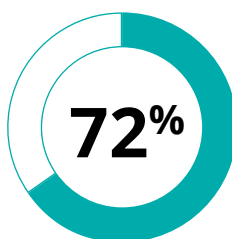
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているインド企業の割合



インド企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したインド企業の割合






倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために必要なスキルを備えた人材を採用しているインド企業の割合

# 日本の調査結果






日本の人口：1億2,380万人 | GDP：4.1兆米ドル




## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

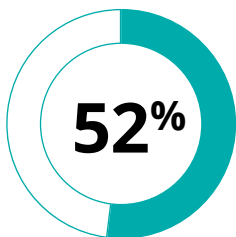
-  AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (51%)
-  顧客からの信頼の向上 (49%)
-  信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (45%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

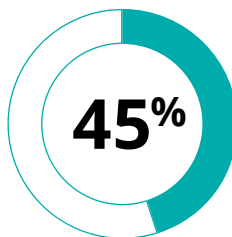
-  セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (88%)
-  監視：監視の広がりによるプライバシーの侵害 (85%)
-  プライバシー：機密情報や個人情報の害のリスク (83%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

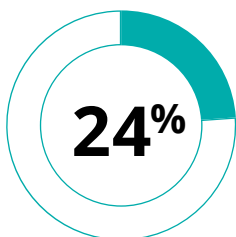
-  人材や技術的なスキルが不足している (38%)
-  法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (36%)
-  テクノロジー導入に課題がある (33%)



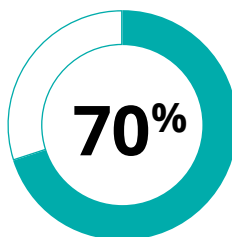
従業員が懸念を表明できるシステムを備えている日本企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図る日本企業の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答した日本企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図る日本企業の割合

# 韓国 の調査結果



韓国の人口：5,180万人 | GDP：1.7兆米ドル

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)



信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (46%)



規制コンプライアンスの水準が高い (42%)



企業全般において、AIソリューションの開発が早い (40%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)



セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (85%)



監視：監視の広がりによるプライバシーの侵害 (85%)



規制が重荷：AIソリューション利用に伴う報告要件やプロセス要件が過大 (83%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)



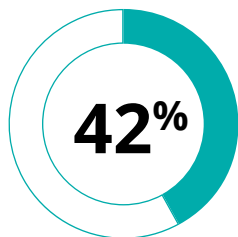
テクノロジー導入に課題がある (35%)



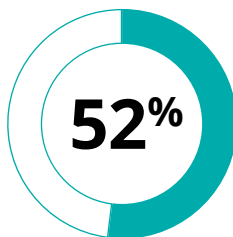
AI導入に関する戦略やビジョンがない (33%)



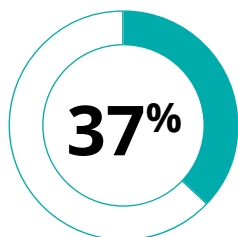
法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (31%)



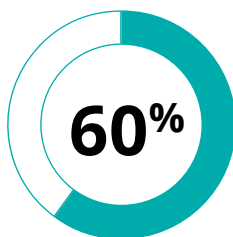
従業員が懸念を表明できるシステムを備えている韓国企業の割合



韓国企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答した韓国企業の割合






倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために必要なスキルを備えた人材を採用している韓国企業の割合






# ニュージーランド の調査結果

ニュージーランドの人口：520万人 | GDP：2,530億米ドル




## 実効性のあるAIガバナンス から期待できるメリット (上位3つ)

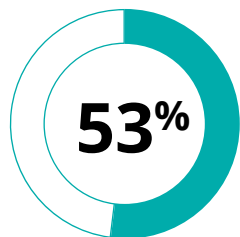
-  信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (51%)
-  AIソリューション利用による生産性向上のメリットに対する認識が高い (42%)
-  顧客からの信頼の向上 (38%)

## AI利用に伴う潜在的な リスクに関する懸念 (上位3つ)

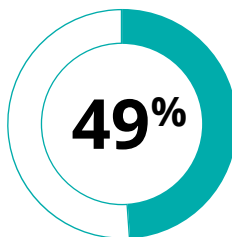
-  信頼性とエラー (87%)
-  セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (85%)
-  プライバシー：AIシステムからの機密情報や個人情報侵害のリスク (85%)

## AIの利用や導入に 伴う障壁 (上位3つ)

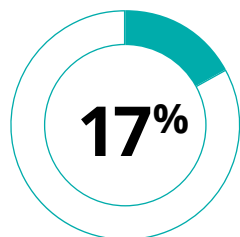
-  法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (40%)
-  AIとその可能性に対する理解が不十分 (38%)
-  資金が不十分 (36%)



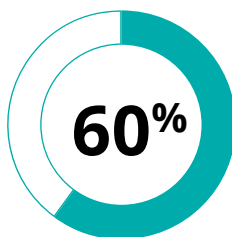
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているニュージーランド企業の割合



ニュージーランド企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したニュージーランド企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために第三者と連携しているニュージーランド企業の割合

# 台湾 の調査結果



台湾の人口：2,340万人 | GDP：7,565.9億米ドル

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

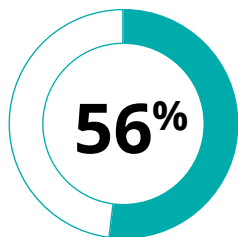
- AIソリューション利用による生産性向上のメリットに対する認識が高い (64%)
- 企業全般において、AIソリューションの実装が早い (48%)
- 顧客からの信頼の向上 (44%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

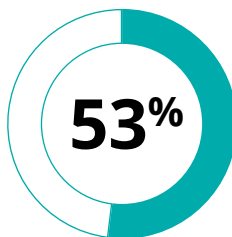
- セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (85%)
- 監視：監視の広がりやデータ収集能力によるプライバシーの侵害 (85%)
- 規制の不透明感：要件変更を受けて、義務に気づかない可能性がある (81%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

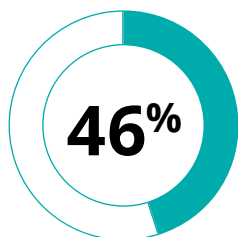
- テクノロジー導入に課題がある (40%)
- AIのユースケースやAIに対する投資と戦略の関連性がない (40%)
- イノベーションの意欲がない / 実証が不十分 (37%)



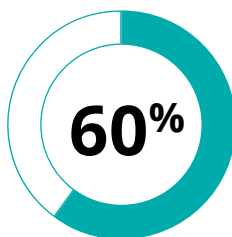
従業員が懸念を表明できるシステムを備えている台湾企業の割合



台湾企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答した台湾企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために必要なスキルを備えた人材を採用している台湾企業の割合

# シンガポールの調査結果



シンガポールの人口: 580万人 | GDP: 5,010億米ドル

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)



顧客からの信頼の向上 (43%)



AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (43%)



規制コンプライアンスの水準が高い (39%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)



セキュリティの脆弱性: ハッキング/サイバー攻撃のリスク (96%)



プライバシー: AIシステムからの機密情報や個人情報侵害のリスク (94%)



信頼性とエラー (94%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)



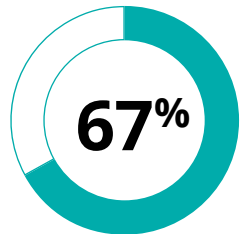
AIとその可能性に対する理解が不十分 (41%)



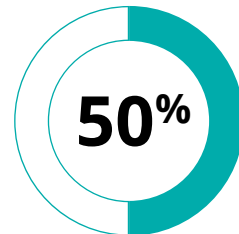
法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (37%)



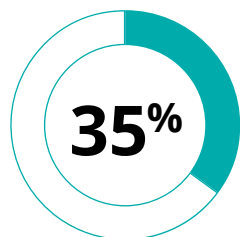
テクノロジー導入に課題がある (31%)



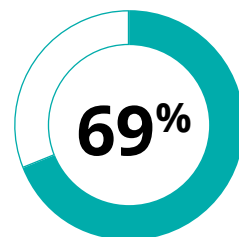
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているシンガポール企業の割合



シンガポール企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したシンガポール企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために必要なスキルを備えた人材を採用しているシンガポール企業の割合






# インドネシア の調査結果






インドネシアの人口：2億7,870万人 | GDP：1.37兆米ドル




## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

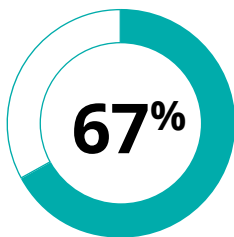
-  AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (67%)
-  企業全般において、AIソリューションの開発が早い (63%)
-  信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (61%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

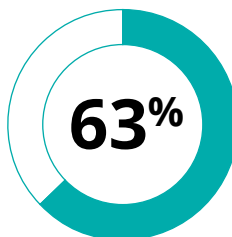
-  セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (88%)
-  監視：監視の広がりによるプライバシーの侵害 (84%)
-  法的リスクと著作権の侵害：AIソリューションによるデータ利用に伴う義務と責任 (83%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

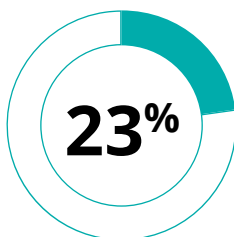
-  AIとその可能性に対する理解が不十分 (41%)
-  法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (38%)
-  テクノロジー導入に課題がある (保守、既存システムとの統合など) (36%)



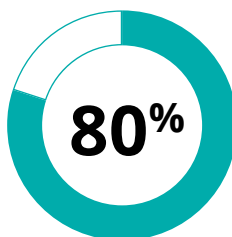
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているインドネシア企業の割合



インドネシア企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したインドネシア企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図るインドネシア企業の割合




注：インドネシアのサンプル数 = 64

# マレーシア の調査結果






マレーシアの人口：3,340万人 | GDP：4,000億米ドル




## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

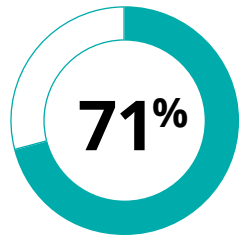
-  AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (65%)
-  信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (63%)
-  企業全般において、AIソリューションの開発が早い (53%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

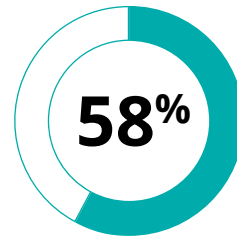
-  セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (90%)
-  監視：監視の広がりによるプライバシーの侵害 (84%)
-  プライバシー：AIシステムからの機密情報や個人情報侵害のリスク (82%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

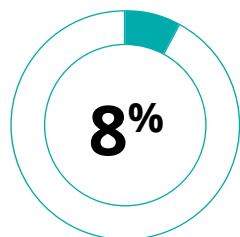
-  テクノロジー導入に課題がある (保守、既存システムとの統合など) (51%)
-  AIとその可能性に対する理解が不十分 (37%)
-  人材や技術的なスキルが不足している (33%)



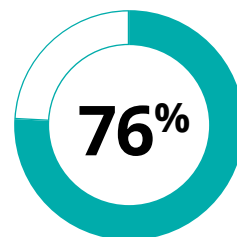
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているマレーシア企業の割合



マレーシア企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したマレーシア企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図るマレーシア企業の割合

# ベトナム の調査結果



ベトナムの人口：1億30万人 | GDP：4,300億米ドル

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)



顧客からの信頼の向上 (67%)



AIソリューション利用による生産性向上のメリットに対する認識が高い (65%)



AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (62%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)



プライバシー：AIシステムからの機密情報や個人情報侵害のリスク (81%)



責任：AIシステムの開発者やユーザーの間で責任感がなく、不注意や倫理に反する利用につながる可能性がある (81%)



信頼性とエラー (94%) 不正確なアウトプット、予想不可能性、故障または予想できない行動 (ハルシネーションなど) の可能性 (79%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)



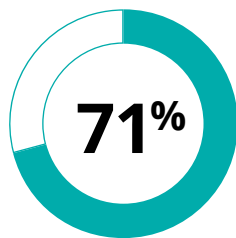
人材や技術的なスキルが不足している (56%)



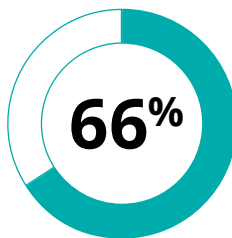
法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (40%)



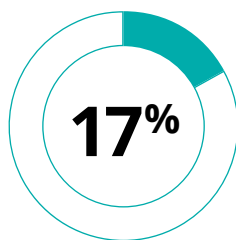
AI導入に関する戦略やビジョンがない (37%)



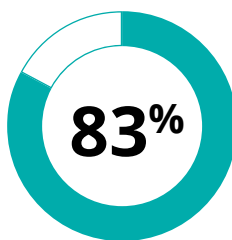
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているベトナム企業の割合



ベトナム企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したベトナム企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図るベトナム企業の割合






# タイ の調査結果






タイの人口: 6,610万人 | GDP: 5,150億米ドル




## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)

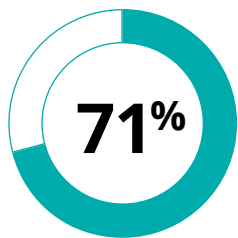
-  AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (55%)
-  信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (51%)
-  企業全般において、AIソリューションの実装が早い (43%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)

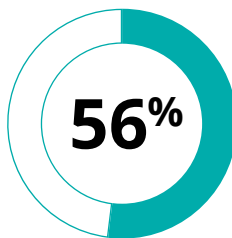
-  セキュリティの脆弱性: ハッキング/サイバー攻撃のリスク (76%)
-  監視: 監視の広がりによるプライバシーの侵害 (75%)
-  法的リスクと著作権の侵害: AIソリューションによるデータ利用に伴う義務と責任 (71%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)

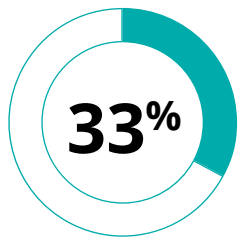
-  AIとその可能性に対する理解が不十分 (41%)
-  テクノロジー導入に課題がある (37%)
-  法規制、倫理、コンプライアンス、その他のリスクに対する懸念がある (35%)



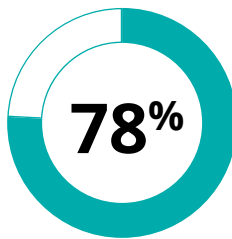
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているタイ企業の割合



タイ企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



昨年度にインシデントの数が増えたと回答したタイ企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図るタイ企業の割合

# フィリピンの調査結果



フィリピンの人口：1億1,580万人 | GDP：4,370億米ドル

## 実効性のあるAIガバナンスから期待できるメリット (上位3つ)



AIソリューションのアウトプットや結果に対する信頼のレベルが高い (67%)



信頼が高いことから、AIソリューションの利用率も高い (52%)



顧客からの信頼の向上 (48%)

## AI利用に伴う潜在的なリスクに関する懸念 (上位3つ)



監視：監視の広がりによるプライバシーの侵害 (90%)



セキュリティの脆弱性：ハッキング/サイバー攻撃のリスク (85%)



プライバシー：AIシステムからの機密情報や個人情報侵害のリスク (83%)

## AIの利用や導入に伴う障壁 (上位3つ)



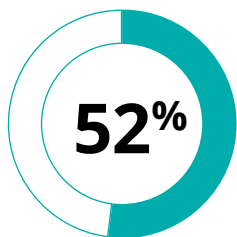
人材や技術的なスキルが不足している (38%)



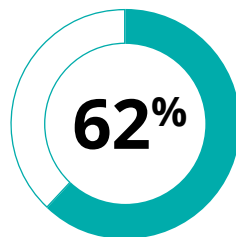
テクノロジー導入に課題がある (37%)



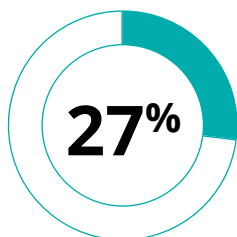
AI導入に関する戦略やビジョンがない (33%)



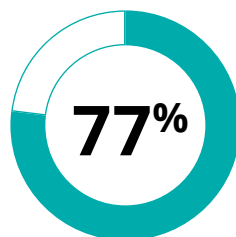
従業員が懸念を表明できるシステムを備えているフィリピン企業の割合



フィリピン企業において、倫理的かつ法にかなったやり方でAIソリューションを利用するために必要な水準のスキルと能力を備えた従業員の割合



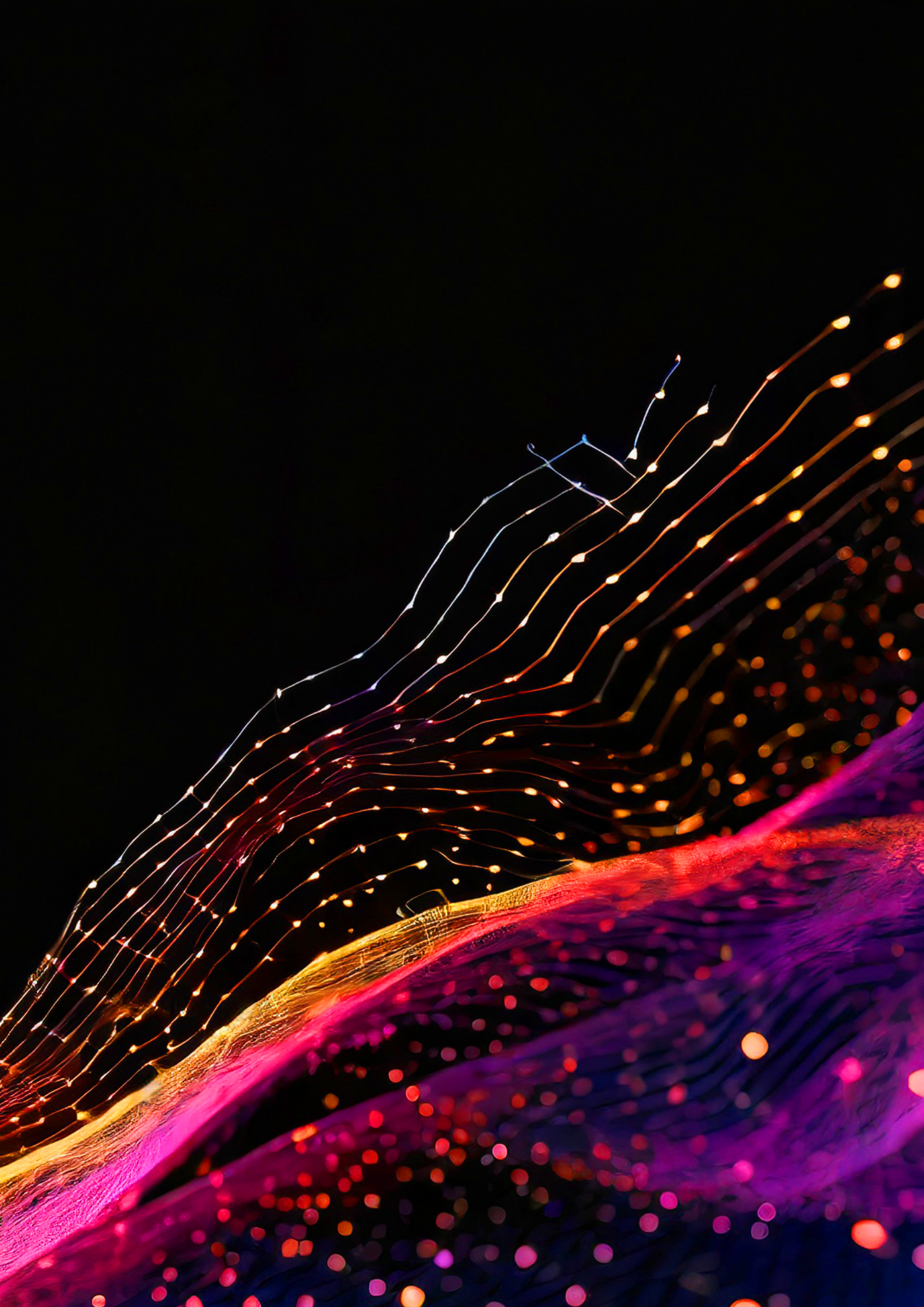
昨年度にインシデントの数が増えたと回答したフィリピン企業の割合



倫理的かつ法令を順守したAI利用に関して、スキルギャップを埋めるために既存従業員のスキル向上を図るフィリピン企業の割合

注：フィリピンのサンプル数 = 52







# 注釈

- 1 Deloitte (2024) “Generative AI in Asia Pacific”, <https://www.deloitte.com/nz/en/services/consulting/perspectives/generative-ai-in-asia-pacific-may-2024.html>
- 2 Ibid
- 3 Deloitte Access Economics (2024) “ACS Australia’s Digital Pulse 2024: Decoding the Digital Decade”, <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/perspectives/acs-australias-digital-pulse-decoding-the-digital-decade.html>
- 4 IBM (2024), “Cost of a data breach Report”, <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
- 5 Capgemini Research Institute (2020), “AI and the ethical conundrum” Report, <https://www.capgemini.com/news/press-releases/ai-and-the-ethical-conundrum-report/>
- 6 Deloitte Centre for Regulatory Strategy (2024), “Generative AI: Application and Regulation in Asia Pacific”, <https://www.deloitte.com/au/en/Industries/financial-services/analysis/generative-ai-application-regulation-asia-pacific.html>
- 7 Deloitte (2024) State of AI in Enterprise, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-state-of-gen-ai-q3.pdf>
- 8 Deloitte (2024) State of AI in Enterprise, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-state-of-gen-ai-q3.pdf>
- 9 Haresamdram et.al, IEEE Access (2023), “Three levels of AI transparency”, <https://ieeexplore.ieee.org/document/10042109>
- 10 企業経営者には、事業における次の10分野が示されました：オペレーションと生産、マーケティングと営業、財務、人事、顧客サービス、研究開発、IT、経営と総務、法務・コンプライアンス・ロジスティクス。
- 11 Deloitte (2023), Data privacy and security worries are on the rise, while trust is down. Consumer data privacy and security | Deloitte Insights
- 12 Deloitte Access Economics (2023), “Generation AI: ready or not, here we come!”, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/au/en/docs/services/economics/deloitte-au-generation-ai-2023-160524.pdf>
- 13 Schrage, M. et. Al, MIT Sloan Management Review (2023), “AI is helping companies redefine, not just improve, performance”; <https://sloanreview.mit.edu/article/ai-is-helping-companies-redefine-not-just-improve-performance/>
- 14 第三の防衛線：第一の防衛とは事業ユーザーや直接の管理者による防衛、第二の防衛線とはリスク管理部門やコンプライアンス部門による防衛のことです。これに対し、第三の防衛線とは独立した監査と外部評価によるものです。

# Contacts and contributors

For more information, to discuss the findings in this document or to be connected with the relevant person at at Deloitte, please contact:

## Key contacts



**Chris Lewin**  
Artificial Intelligence  
Lead Partner, Asia Pacific  
[chrislewin@deloitte.com](mailto:chrislewin@deloitte.com)



**Dr. Elea Wurth**  
Trustworthy AI Lead Partner,  
Asia Pacific and Australia  
[ewurth@deloitte.com.au](mailto:ewurth@deloitte.com.au)



**John O'Mahony**  
Deloitte Access Economics  
Partner, Australia  
[joomahony@deloitte.com.au](mailto:joomahony@deloitte.com.au)



**Stuart Scotis**  
Transformation with Disruptive  
Technology, Partner, Deloitte Global  
[sscotis@deloitte.com.au](mailto:sscotis@deloitte.com.au)



**Silas Hao Zhu**  
Trustworthy AI, Partner,  
China  
[silzhu@deloittecn.com.cn](mailto:silzhu@deloittecn.com.cn)



**Toyohiro Sometani**  
Trustworthy AI Partner,  
Japan  
[toyohiro.sometani@tohmatsu.co.jp](mailto:toyohiro.sometani@tohmatsu.co.jp)



**Jessica Kim**  
Trustworthy AI Partner,  
South Korea  
[jessicakim@deloitte.com](mailto:jessicakim@deloitte.com)



**Amy Dove**  
Trustworthy AI Partner,  
New Zealand  
[amydove@deloitte.co.nz](mailto:amydove@deloitte.co.nz)



**Jayant Saran**  
Trustworthy AI Partner,  
South Asia  
[jsaran@deloitte.com](mailto:jsaran@deloitte.com)



**Dishell Gokaldas**  
Trustworthy AI Partner,  
Southeast Asia  
[dgokaldas@deloitte.com](mailto:dgokaldas@deloitte.com)



**Chris Chen**  
Trustworthy AI Partner,  
Taiwan  
[chrisachen@deloitte.com.tw](mailto:chrisachen@deloitte.com.tw)

## Contributors



**Nick Hull**  
Director  
[nhull@deloitte.com.au](mailto:nhull@deloitte.com.au)



**Jennifer Wright**  
AP Eminence Director  
[jenniwright@deloitte.com](mailto:jenniwright@deloitte.com)



**Sanjukta Mukherjee**  
AP Head of Research  
[sanjumukherjee@deloitte.com](mailto:sanjumukherjee@deloitte.com)



**Tory Rowley James**  
Senior Manager  
[trowleyjames@deloitte.com.au](mailto:trowleyjames@deloitte.com.au)



**Maud Dumont**  
Senior Analyst  
[madumont@deloitte.com.au](mailto:madumont@deloitte.com.au)



**Dominic Behrens**  
Analyst  
[dobehrens@deloitte.com.au](mailto:dobehrens@deloitte.com.au)



**Tara Naidu**  
Analyst  
[tarnaidu@deloitte.com](mailto:tarnaidu@deloitte.com)



**Angela Watzdorf**  
Analyst  
[awatzdorf@deloitte.com.au](mailto:awatzdorf@deloitte.com.au)

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人 およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数指します。DTTL (または“Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを提供し、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group



IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>