



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

# AIガバナンスをめぐる経営・実務の現状と課題

一般社団法人AIガバナンス協会  
業務執行理事 佐久間弘明

2025.12.23 Tue



# 自己紹介



## 佐久間 弘明

SAKUMA Hiroaki

一般社団法人AIガバナンス協会理事・事務局長

- 経済産業省でAI・データに関わる制度整備・運用に従事したのち、Bain & Company、Robust Intelligenceを経て現職。AIガバナンス協会では、AIガバナンスをめぐる標準策定や政策提言などを行う。組織のテクノロジーガバナンス構築支援、AI脅威インテリジェンス支援の実績を多く持つ
- 総務省AIネットワーク社会推進会議「AIガバナンス検討会」委員、内閣官房デジタル行財政改革会議事務局政策参与（データ利活用制度検討担当）など
- 社会学の視点でAIリスク/テクノロジーリスクをめぐる言説の研究にも取り組む。修士（社会情報学）



# AIGAのご紹介





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



# 業界横断のリーダーが理事会を主導し、AIガバナンスの社会実装を推進



【代表理事】  
大柴 行人(おおしば こうじん)  
Robust Intelligence 共同創業者  
Cisco Director of AI Engineering



【代表理事】  
生田目 雅史(なためめ まさし)  
東京海上ホールディングス 専務執行役員  
グループCDO



【代表理事】  
羽深 宏樹(はぶか ひろき)  
スマートガバナンス 代表取締役CEO  
京都大学特任教授・弁護士



【監事】  
鶴野 智子(つるの ともこ)  
CSRデザイン環境投資顧問株式会社取締役  
公認会計士



【理事】  
瀬名波 文野(せなは あやの)  
リクルートホールディングス 取締役  
兼 常務執行役員 兼 COO



【理事】  
勝木 朋彦(かつぎ ともひこ)  
KDDI株式会社 取締役執行役員常務 CDO  
兼 常務執行役員 兼 COO



【理事】  
山本 忠司(やまもと ただし)  
三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役常務  
リテール・デジタル事業本部長 兼 グループCDTO



【業務執行理事】  
佐久間弘明(さくま ひろあき)  
一般社団法人AIガバナンス協会 事務局長



【業務執行理事】  
長谷 友春(はせ ともはる)  
有限責任監査法人トーマツ パートナー

総会

監事

理事会

事務局

正会員

業界横断の代表企業

有識者会員

政府検討会等で活躍

AIガバナンス  
実装WG

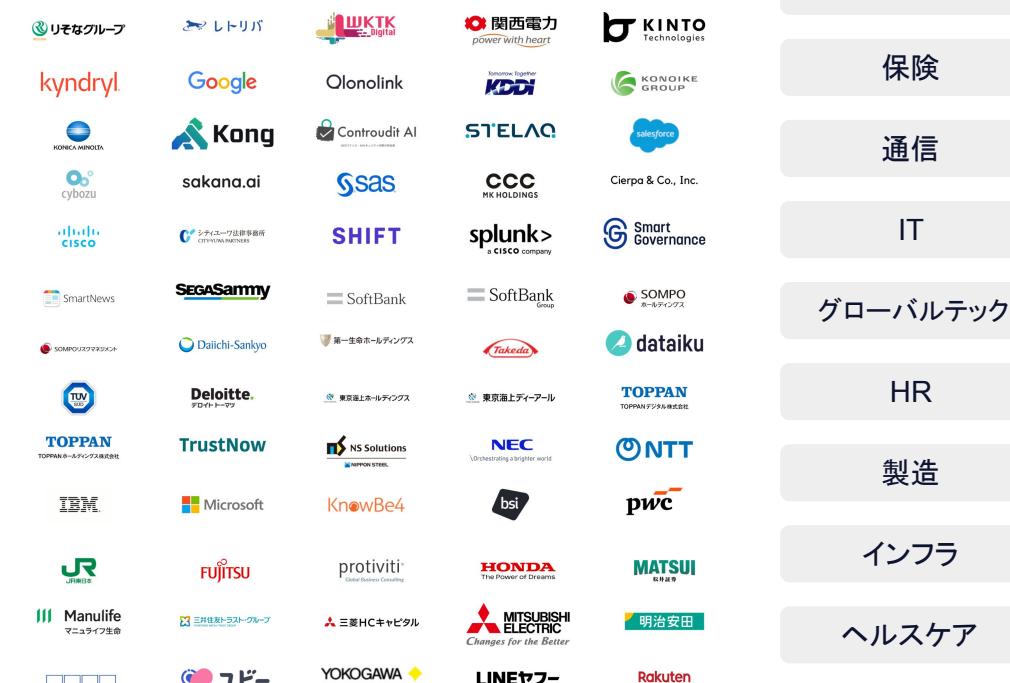
行動目標WG

政策提言WG

認証・標準WG

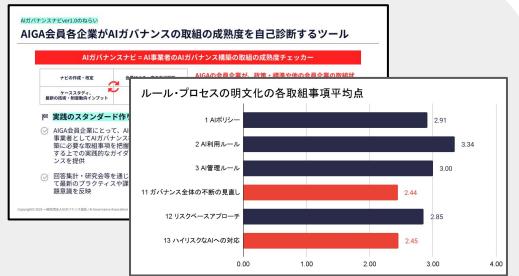
# 正会員数は126社まで拡大。業界カバレッジも広がっている

## 正会員社(和名五十音順)



合計正会員数 **126**社(2025年11月時点)

# 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盤としての、「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



## サマリ

---

- AIの技術的な特性とユースケース拡大により、AIリスクの多様化・一般化が進んでいる。人間とAIの相互作用を巡る論点や、AIエージェントによるリスクの複雑化 といった論点が直近で議論されている
- こうした中、企業はリスク対策を進めて内外のステークホルダーへの説明可能性を確保しつつ、AI活用を推進して価値創出を進めなければならない。その際、経営層には ①基礎的なAIリテラシー、②AIと企業価値の間のつながりの理解、③AI活用をエンジマネジメントと捉えての戦略策定 、といった視点が求められる。具体的なAIプロジェクトの推進・意思決定にあたっては、自社のゴール設定 やAI活用状況の棚卸し にはじまり、AI活用可能性の検討 を網羅的に行った上で、もたらされる ベネフィットとリスクの衡量 （例: ROIC とAIリスクの衡量）を行うことが重要（[戦略レポートver 1.0](#)より）
- 日本企業の実務的なAIリスク管理の状況を見ると、ルール・体制面を中心に既存の統制プロセスの AIへの応用が進んでいる ことがうかがえるが、ハイレベルなユースケースの導入・管理や、技術的な対策も含めた継続的なリスク管理はまだ道半ば となっており、今後の課題となっている（「AIガバナンスナビ ver 1.1」の自己診断結果より）



# AI活用に付隨するリスク



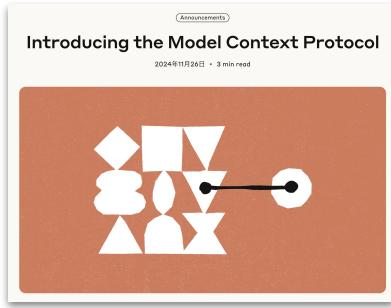
# 技術的な不確実性は高く、「インシデント」とされる事象も増加。 社会的な信頼の観点でも、組織はリスクと向き合う必要がある



[GitHub](#)



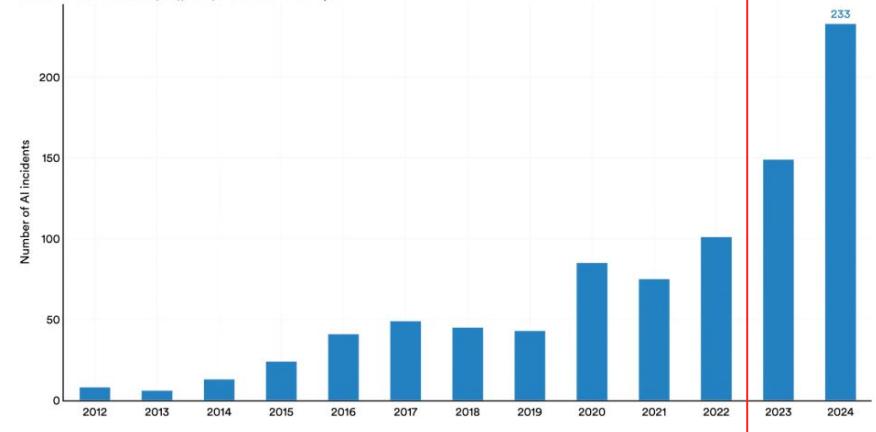
[OpenAI](#)



[Anthropic](#)

## インシデントと認識される事象 \*の増加

Number of reported AI incidents, 2012–24  
Source: AI Incident Database (AIID), 2024 | Chart: 2025 AI Index report



[Stanford University "The 2025 AI Index Report"](#)

\* AI Incident Databaseの登録数がベース

# AI特有の技術特性と、生成AI技術の「2つの汎用性」により、AIは従来のソフトウェア・システムと異なるリスクを生む

## AIのリスクにつながる技術特性

### 目 統計的な出力

- あくまで確率的に確からしい出力を行うのみのため、誤った出力が混じる
- 学習データにその性能が依存し、学習データの偏り等を反映してしまう

### 山 繼続的な挙動の変化

- 開発者によるアップデートに加え、学習によって継続的に挙動が変化する。昨日と今日で性能が異なることも

### [?] ブラックボックス性

- 個々の出力について、その理由を確認することが難しい

## 生成AI技術の「2つの汎用性」

### 人 インターフェースの汎用性

- これまでのAI技術はあくまでコードを書けるエンジニアやデータサイエンティスト等の限られた人々が使っていた
- 生成AIは自然言語で動かせるため、理系・文系の垣根も超え誰もが活用可能

### ◎ 目的の汎用性

- 従来のAIは、特定の用途に特化して開発されてきた
- 生成AIは、さまざまな用途に汎用的に用いることができる
- エージェント型AI等により、従来以上に自律性の高いシステム構成が可能に

# AIシステムの利活用の広がりは、セーフティ・セキュリティ両方の観点で多様なリスクにつながる



## セーフティリスクの例

### 意図せず発生する性能や倫理面の問題

- AIの精度劣化やハルシネーションによる誤った情報の出力
- 不当なバイアスの反映
- 有害コンテンツ
- 著作権侵害
- AIへの心理的依存
- AIの過度な利用による能力低下



出所: [Chase DiBenedetto](#)  
(2024.02.18)

### 他の広範囲に影響が及ぶ社会的問題

- 労働代替、格差の拡大
- AIの電力消費に伴う環境問題
- 社会の分極化
- AIのコントロール喪失



## セキュリティリスクの例

### 組織の組み込んだAIをインターフェースに行われる攻撃

- データポイズニング、プロンプトインジェクション等による誤作動の誘発や機密情報の引き出し
- サプライチェーンの複雑性を活かしたサイバー攻撃



出所: [ZDnet \(2023.07.27\)](#)

### AI生成物などを活用した攻撃の増加・高度化

- 偽情報の流布
- コンピュータウイルス、マルウェア等の開発の容易化
- DDoS攻撃の容易化
- CBRN情報などの出力による、安全保障上の問題



出所: [読売新聞オンライン \(2024.10.25\)](#)

# AIGA「行動目標」でも最新のリスク項目を取り入れ、対応を推進中

## AIガバナンス構築において重視する価値

社会的な価値の実現

マルチステークホルダー  
での信頼構築

イノベーションの促進

### AIGA基本方針 (AIGAの活動方針)

- AIガバナンスの民主化
- 横断的な共通認識の醸成
- アジャイル・ガバナンスの実装
- リスクベースアプローチ
- 國際的な議論への参加と社会規範創出への貢献

### AIガバナンスアクションプラン (会員企業の努力目標)

#### 各類型のリスクへの対応

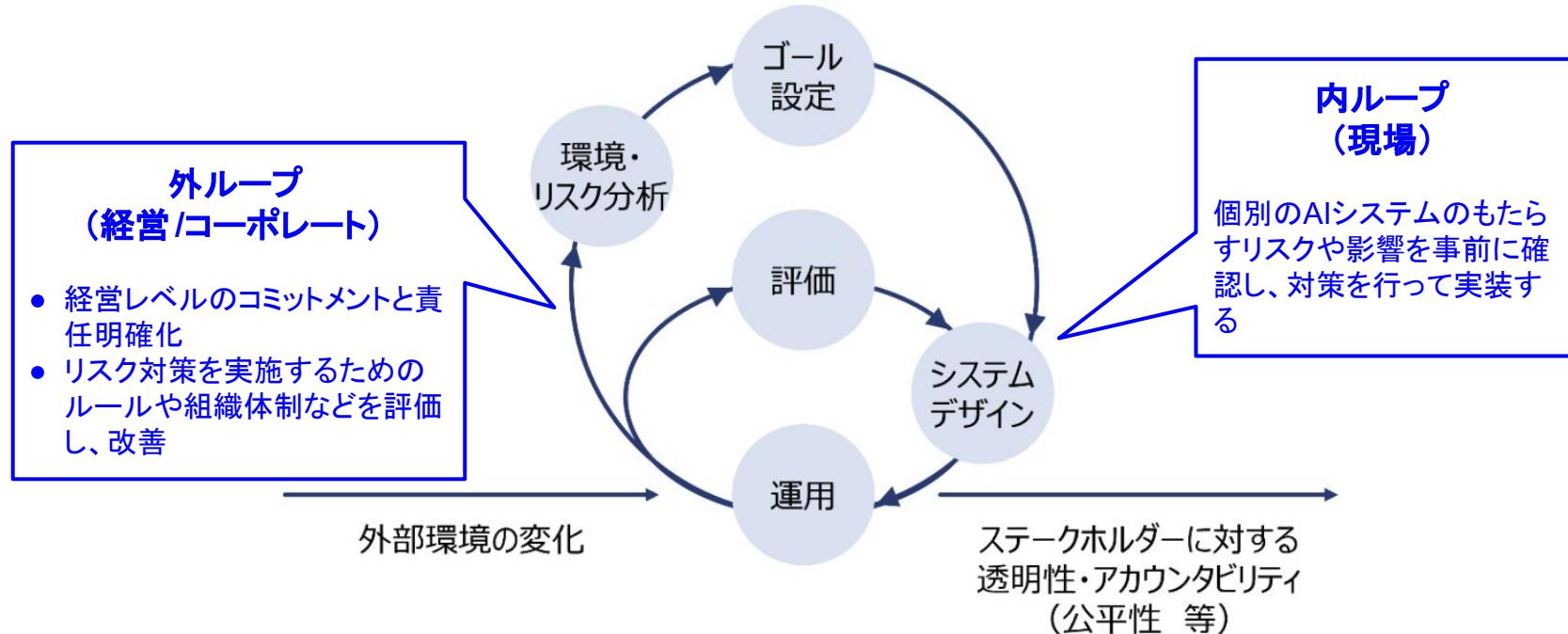
- 個人情報・プライバシー
- 知的財産権の保護
- 安全性・性能の確保
- 公平性の確保
- 悪意ある主体への対策
- サプライチェーン管理
- 人間-AI間の相互作用への安全な設計
- 高い自律性をもつAI（エージェント等）とのより良い協働

#### リスク対策のための手続

- 繙続的なリスク管理
- 客観的な視点の導入
- 対外的な説明
- 教育・リテラシー向上の推進



# 「AIガバナンス」は経営レベル・現場レベル双方の取組とその連携を含む



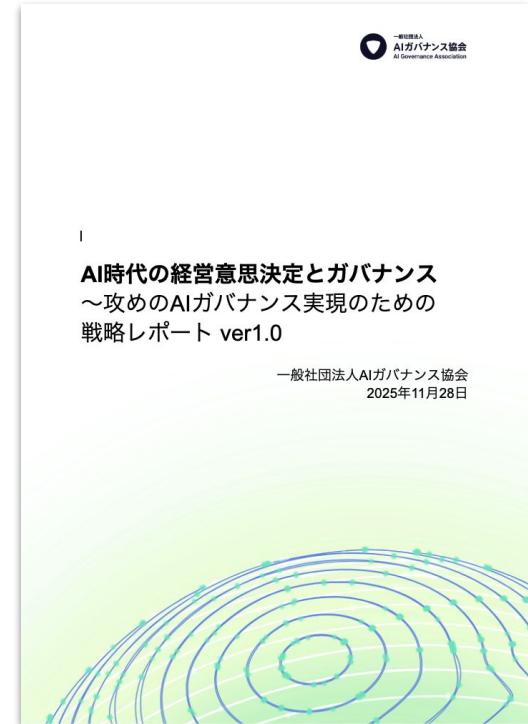
\* 図表: 総務省・経済産業省「[AI事業者ガイドライン\(第1.1版\)](#)」より

# 「AI時代の経営意思決定とガバナンス」 をめぐる検討状況



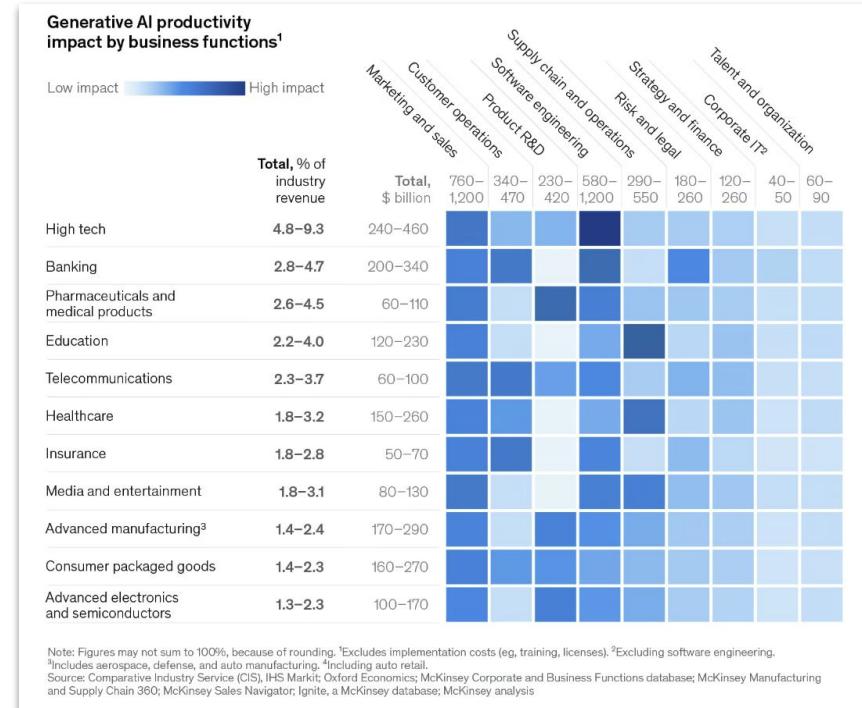
## 「戦略レポート ver1.0」の検討背景

- AIは競争力の源泉となる一方、多様なリスクも顕在化。経営層には、リスクも踏まえたAI戦略の策定と実行のためのコミットメントが求められている
- 特に日本では、社会課題が山積しているにもかかわらず、諸外国と比較してAI活用が遅れており、巨大な機会損失が発生している
- 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対象として、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な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して策定。有識者やAIGA会員企業からのインプットをもととしている



# AIは企業価値に多面的な正のインパクトをもたらす

- AIは様々な産業やタスクに破壊的な正のインパクトをもたらす可能性があり、**世界経済に2.6-4.4兆ドルの価値をもたらす** という調査も (McKinsey 2023)
- 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で顕著**。また、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
- 以上の状況も踏まえ、国内の政策文書等でも「**AIを活用しないことのリスク**」の指摘も増えてきている。AI活用を推進し、インパクトを最大化することの重要性が増している



\* 図表: [McKinsey 2023](#)より

## 顕在化するリスクと対応の必要性

- AIの利活用に伴うリスクは、「事業上のリスク」(自社への損害)と「社会的なリスク」(外部ステークホルダーへの損害)に大別できる
  - 事業上のリスク: AIの不正確性(ハルシネーション)による企業価値毀損、提供サービスのリスク管理不足による損害、セキュリティホール、海外事業者へのLLM依存等
  - 社会的なリスク: 個人情報・プライバシーへの配慮不足や、欠陥のあるAIによる差別問題等
- AIを全く利用しなければAIリスクはゼロになるが、AIを利用しないことは競争上の不利につながる可能性があるため、AI活用とリスク管理の両立を模索する方が多くの企業にとって現実的である
- 実際、市場から企業に対してAIリスクへの対処を求める動きが高まっている(AIウォッシングへの警鐘、投資家からのAIリスク管理要請など)。AIリスクに対して適切な統制措置を講じることが当然となる時代が近づいている



出所: [Chase DiBenedetto](#)  
(2024.02.18)



出所: BBC  
(2019.11.12)



出所: [日本経済新聞](#) (2025.06.11)

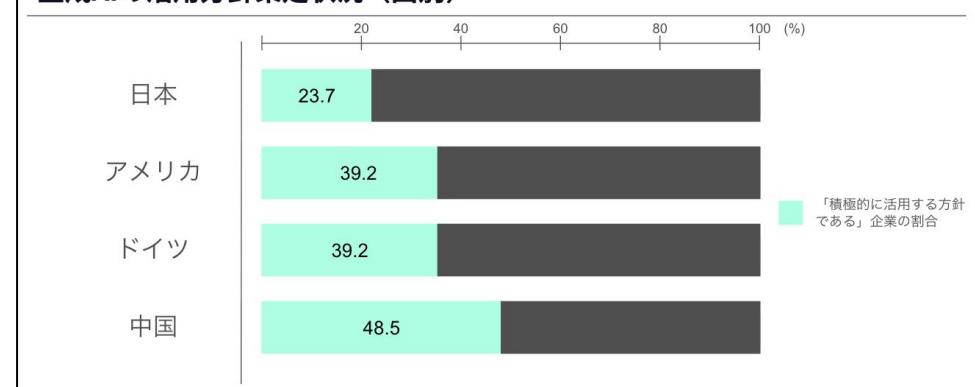


出所: [Reuters](#) (2025.05.30)

## 日本企業は明確な指針のもとでのAI活用を推進できていない

- 日本企業においてはAIリスクが活用の妨げとなる懸念が特に大きい。他の主要国と比較して日本のAI活用は進展しておらず、生成AIを積極的に活用する方針の企業は23.7%にとどまる（総務省 2025）
- 活用方針だけでなく実際の活用状況についても、日本は他国の後塵を拝しており、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%であったのに対し、日本は55.2%であった
- 日本企業によるAI活用では、スマールスタートが好まれがちだが、経営目標や戦略がなければ、成果を全社に展開することは困難である。AI活用の成果を最大化するためには、経営層が経営目標や戦略を設定し、トップダウンで進める必要がある

生成AIの活用方針策定状況（国別）



出典：総務省「令和7年版情報通信白書」より AIGA作成

## 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

## AI活用の経営意思決定フレームワーク試案

Step0

### AI時代における自社の「るべき像」の設定

: 自社のミッション・ビジョン等と整合した、目指すべき像を設定

Step1

### 現状把握としての自社 AI 棚卸し

: 自社内のAI活用の状況を網羅的に調査し、「不可視のリスク」を予防

Step2

### AIの具体的な活用可能性を検討

: 「るべき像」と現状のギャップを埋めるための活用余地の特定(機会の発見/網羅性を意識)

Step3

### ベネフィットとリスクの分析評価

: 定性・定量の双方から、AIのもたらすベネフィットとリスクを評価。リスク対策のコストも加味

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

: ベネフィット・リスクやその前提となるゴール設定を、社会・技術の変化を踏まえて見直し



## (参考) AI活用の経営意思決定フレームワーク試案

### 【STEP3】AI-RA-ROICの構造

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

(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)

※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点に留意が必要

## AIガバナンスエコシステム形成に向けた課題



### AI活用・ガバナンスを取締役会の責任として確立・普及

- AI活用/ガバナンスを取締役会の必須の責任として啓発
- ガバナンスの状況を客観的に評価する基準構築



### 開示のあり方をめぐるコンセンサス構築

- 企業経営におけるAI活用・ガバナンスの状況の開示のあり方に関する共通認識・標準を作る



### 公的枠組みでの機会・リスクの評価

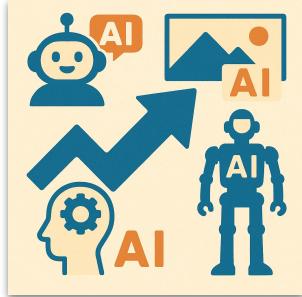
- AIをめぐる新規の機会・リスクの把握・評価を、公的な枠組みで継続
  - AIGAもその場として位置付け

“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”(日銀金融研究所 2025\*)

# 「AIガバナンスナビ」自己診断に見る 企業のガバナンス実務の動向



# AIガバナンスを取り巻く課題に共有知で取り組む試みとしての「ナビ」



## ⌚ 激しい技術・制度の変化

ビジネスで実装される技術、制度、攻撃・防御手法の変化が激しいため、確立されたプラクティスに倣う手法が取りづらい



## ?] 規範・ガイダンスの乱立

策定主体、法的な効力、目的、スコープ、粒度の異なる多数のガイダンス・文書を総括して取組を方向づけるのは容易でない

**「AI事業者ガイドライン」の背景・目的**

- 生成AIに代表されるように、AI関連技術は日々発展をみせ、利用機会と可能性は拡大の一途をたどり、産業におけるノーマン創出や社会課題の解決に向ても活用されています。
- 我が国においては、Society 5.0の実現に向け、その高度な活用に対する期待が高まっています。
- 我が国は、G7におけるAI研究原則に沿った指針を策定いたし、G7・G20のOECD等の国際機関での議論をリードしてきました。
- このような背景を受け、我が国におけるAIガバナンスの統一的な指針を示すことで、イノベーションの促進及びデジタル化に伴うリスクの緩和を両立する枠組みを関係者と連携しながら共創していくことを目指します。

**技術革新**      **Society 5.0の実現**      **国際的議論**

**「AI事業者ガイドライン」を策定**

AIに関する事が、国際的な動向及びステークホルダーの懸念を踏まえAIのリスクを正しく認識し、必要な対策をuaryに実行できるようにして後押しし、  
イノベーションの促進及びデジタル化に伴うリスクの緩和を両立する枠組みを  
関係者と連携しながら積極的に共創していくことを目指す

## ▣ 企業の自主取組への期待

国内ではGLをベースに自主取組が期待され、ケーススタディ・実例に沿って取組内容・水準の具体化を進めていく必要性

AIガバナンスナビ = AI事業者のAIガバナンス構築の取組の成熟度チェック



# AIGA会員各企業がAIガバナンスの取組の成熟度を自己診断するツール

**AIガバナンスナビ = AI事業者のAIガバナンス構築の取組の成熟度チェックツール**



AIGAの会員企業が、政策・標準や他の会員企業の取組状況をベンチマークとして、自社の組織としてのAIガバナンス構築の取組の成熟度を自己診断し、自社の取組の強み・弱みを把握できるようにするツール

## 実践のスタンダード作り

- ☑ AIGA会員企業にとって、AI事業者としてAIガバナンス構築に必要な取組事項を把握するまでの実践的なガイドンスを提供
- ☑ 回答集計・研究会等を通じて最新のプラクティスや課題意識を反映

## 協会活動のペースメーカー

- ☑ AIGA会員で定期的に自己診断を実施し、諸産業全体としての進捗度を把握
- ☑ 項目別に自己診断の結果を分析し、全体の成熟度向上のためにフォーカスすべき議論・取組事項を特定

## 政策・標準との接続

- ☑ AI事業者ガイドライン等への対応関係を明確にし、企業の取組の政策への準拠を支援
- ☑ 対外的な観点で、AIGA会員全般の政策への対応状況を把握・発信

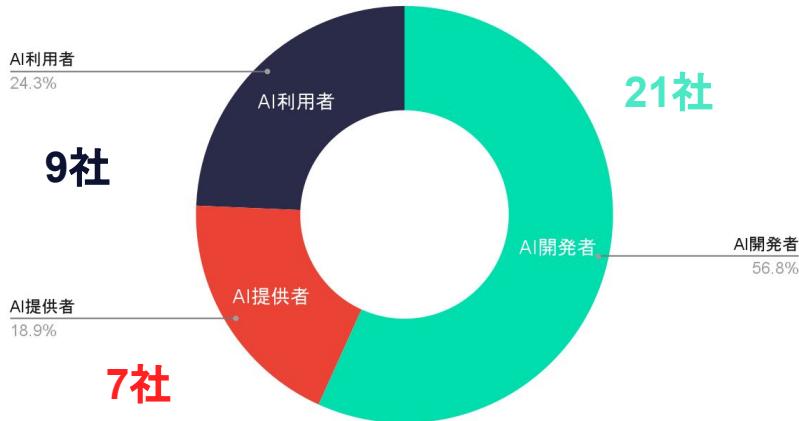


# (参考) 国内外の政策・標準を参照し5つの取組領域、全36の取組を整理

|                          | 全社・組織としての対応を要する項目  | ユースケースに応じて内容が変化する項目   | 全社・組織としての対応を要する項目  |   |   |
|--------------------------|--|---|--|---|---|
| 区分分類                     | ルール・プロセスの明文化(6)  | 周知徹底・人材育成(5)  | 組織体制整備(5)  | 各リスク領域への対策(10)  | 透明性・アカウンタビリティ確保(10)   |
| ver1.1<br>での<br>取組<br>項目 | 1 AIポリシー<br>2 AI利用ルール<br>3 AI管理ルール<br>11 ガバナンス全体の不断の見直し<br>12 リスクベースアプローチ<br>13 ハイリスクなAIへの対応 | 4 AIユースケースの把握・整理<br>5 社内ルールの浸透<br>34 活用段階に応じた人材要件の定義<br>35 AIリスクについての周知徹底<br>36 AIリスク管理を担う人材の育成 | 6 経営層のオーナーシップと役割分担の明確化<br>7 AIガバナンス構築の戦略的位置付け<br>8 関連領域の知見の集積・交流<br>9 社内における客観的な視点の確保<br>10 インシデント発生時の対応フローの確立 | 14 個人情報・個人データの適正な取得<br>15 個人情報・個人データの適正な利用<br>16 データ取得における知的財産権の尊重<br>17 AIの利用における知的財産権の尊重<br>18 AIの設計における人間との相互作用のあり方、多様性・包摂性の考慮<br>19 AIの精度低下や出力の誤りへの対策<br>20 AIのバイアス・倫理的に問題のある出力への対策<br>21 AIの悪用への技術的対策<br>22 AIに対する攻撃への技術的対策<br>23 AIの悪用や攻撃へのルール設計による対策 | 24 繙続的なリスク管理<br>25 組織やルールに対する外部の視点からの検証<br>26 第三者による技術面のリスク検証<br>27 ステークホルダーとの対話<br>28 バリューチェーン全体でのガバナンス実現<br>29 透明性の確保<br>30 アカウンタビリティの確保<br>31 監査可能性の確保<br>32 データのトレーサビリティの確保<br>33 環境・持続可能性への影響の考慮 |

## 9月の自己診断には、AIGA正会員から各業界を代表する企業が参加

回答者のAIバリューチェーン上の属性(複数回答可)



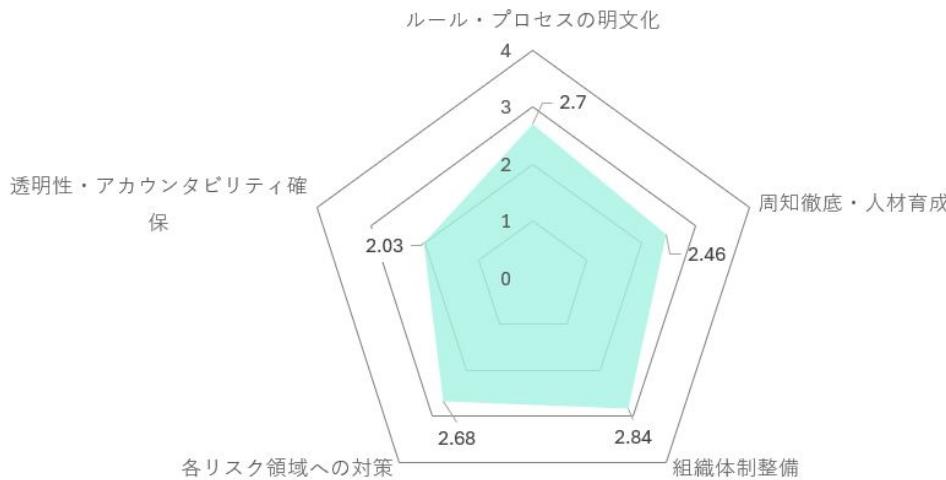
※複数選択した企業は、開発者、提供者、利用者の順で優先して分類

- 開発・提供・利用それぞれの立場から計37の回答が集まっている
- 業界としても、IT・通信・保険・証券・銀行・インフラ・製造など多様
- **37社/37社が生成AIを利用したユースケースを保有している**
- 出力結果が人によるチェック・修正を経ずに社外に表示・提供されるAIのユースケースがある企業は9社

# ルール・組織面を中心に既存の統制プロセスの応用は進んでいるが、ハイレベルなユースケースの導入・管理や、継続的なリスク対策はまだ道半ば

全体平均: **2.50点**

ver1.1自己診断企業の領域別平均点



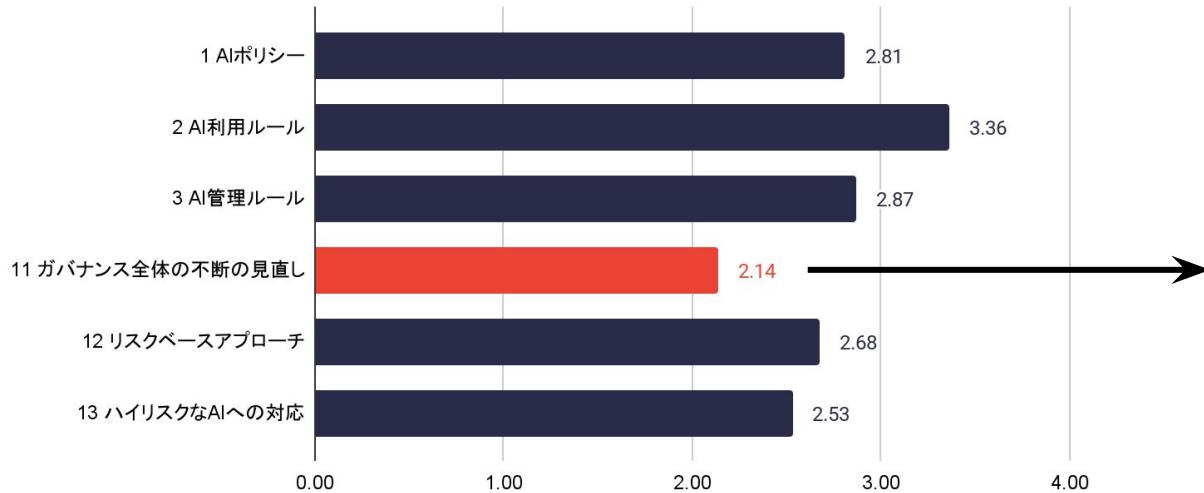
- 得点分布の大きな傾向はver1.0から変わらない
- 今回から新規で診断に参加した企業も既存の統制プロセスをAIにも応用していると考えられる
- AI・生成AIの継続的な管理、ハイリスクな業務での活用は道半ばであり、ユースケースの成熟とともに各企業に求められる対策が具体化され、低得点領域の取組も進むと考えられる

# AIの利用に向けたルール作りは進んでいるが、技術・制度動向を踏まえた見直し・更新は今後進展の余地あり

平均2.5点以上  
平均2.5点未満

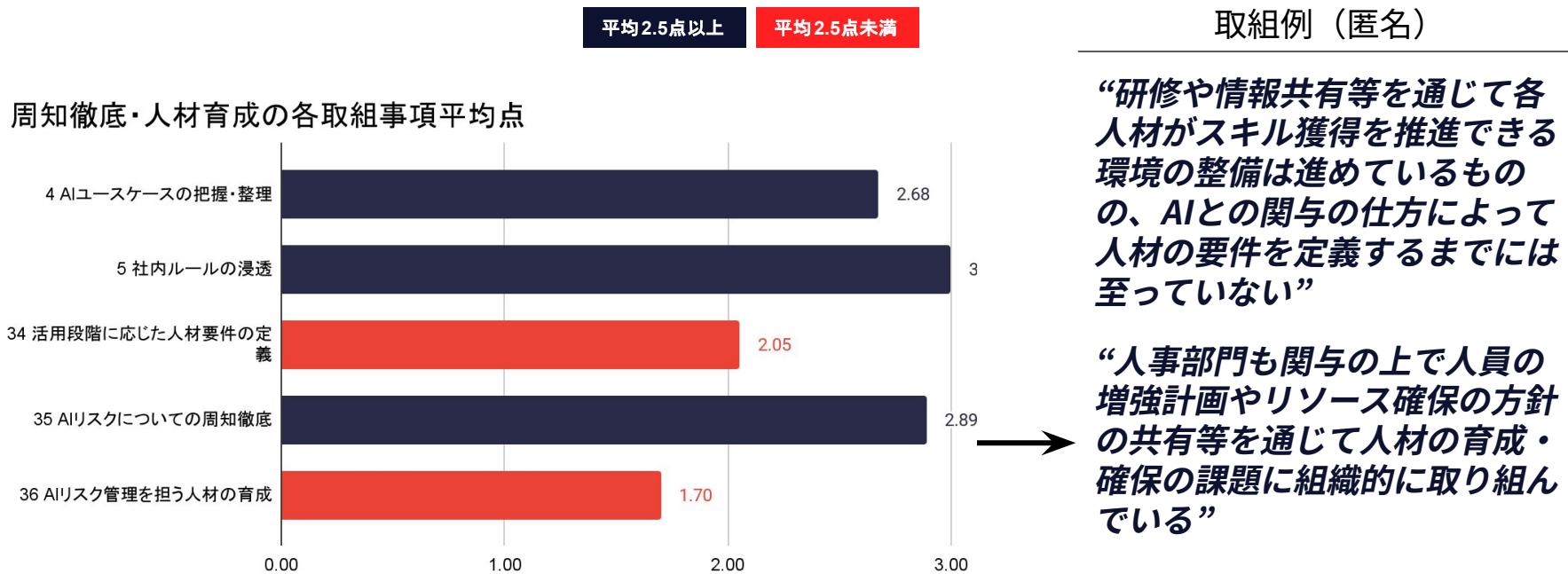
取組例（匿名）

ルール・プロセスの明文化の各取組事項平均点



“社内のAIガバナンス担当部署が、外部動向や、その他最新の制度動向やインシデント事例の情報収集を行い、リスク定義や分類の見直しを行っている”

# 策定したルールの浸透や研修等での周知徹底は広く行われている ガバナンスに必要なスキルの明文化・育成は検討途上の企業多数

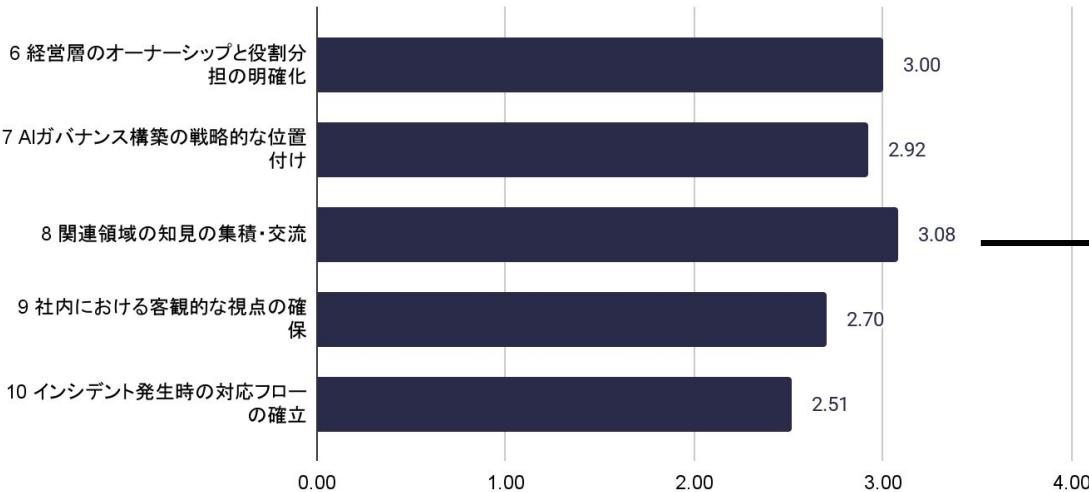


# 責任者の明確化といった組織体制整備については、多くの企業で達成 AI特有のインシデント対応フローの要否は検討・整理中のケース多数

平均 2.5 点以上  
平均 2.5 点未満

取組例（匿名）

組織体制整備の各取組事項平均点

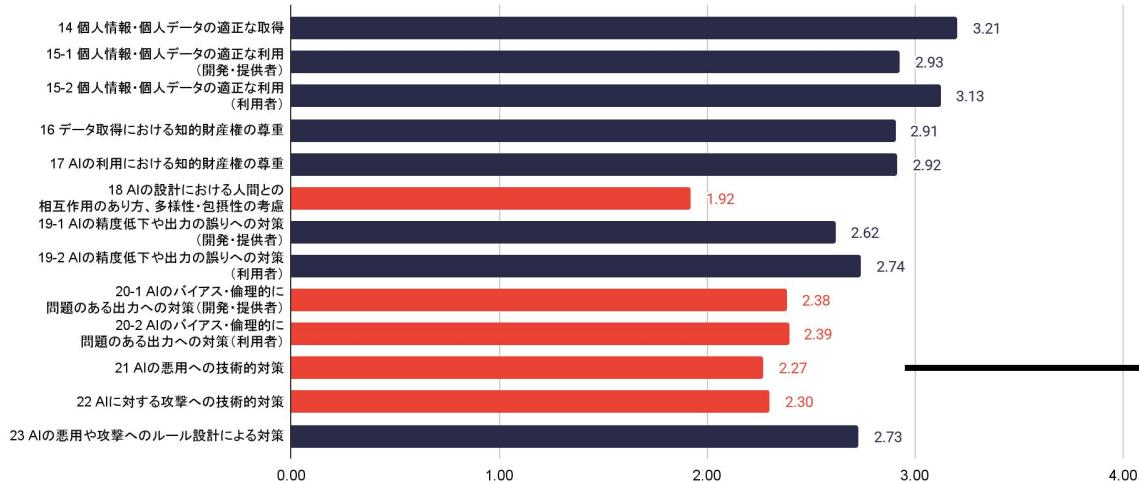


“生成AI活用の取組プロジェクトを本部内で立ち上げ、外部パートナーと一緒に、議論の場を設けている”

# 個人情報や著作権等法に規定されている項目については一定の整理・対策が進んでいるが、AIの悪用・攻撃への技術的対策は道半ば

平均2.5点以上  
平均2.5点未満

各リスク領域への対策の各取組事項平均点



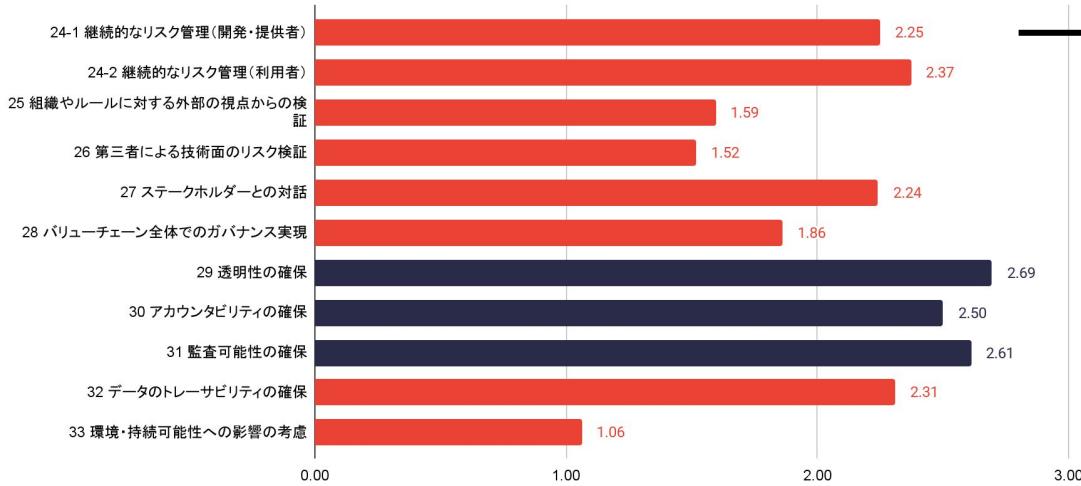
取組例（匿名）

“自社のAIモデル・サービスが悪用される可能性のあるシナリオを想定し、ディープフェイクの生成、誤情報の拡散、犯罪行為に用いられるかどうか、用いられてしまう場合のシナリオを想定し、問題のある入出力のパターンに対して検知できるフィルタリングツールの実装に向けた検討・協議を行っている”

# 第三者検証などの構造的な信頼性確保策や、AI利用者にとってのバリューチェーン全体を意識したガバナンスの実現に課題感

平均2.5点以上  
平均2.5点未満

透明性・アカウンタビリティ確保の各取組事項平均点



取組例(匿名)

“運用開始後も顧客および自社内でログを確認できるプロセスとなっており、顧客と定期的に運用状況を議論する場をもっている。”

“現時点では、AIシステムの企画、稼働前段階のリスク評価にとどまっている。運用開始後の定期的なリスク検証と対策検討については、運用を検討中。”





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

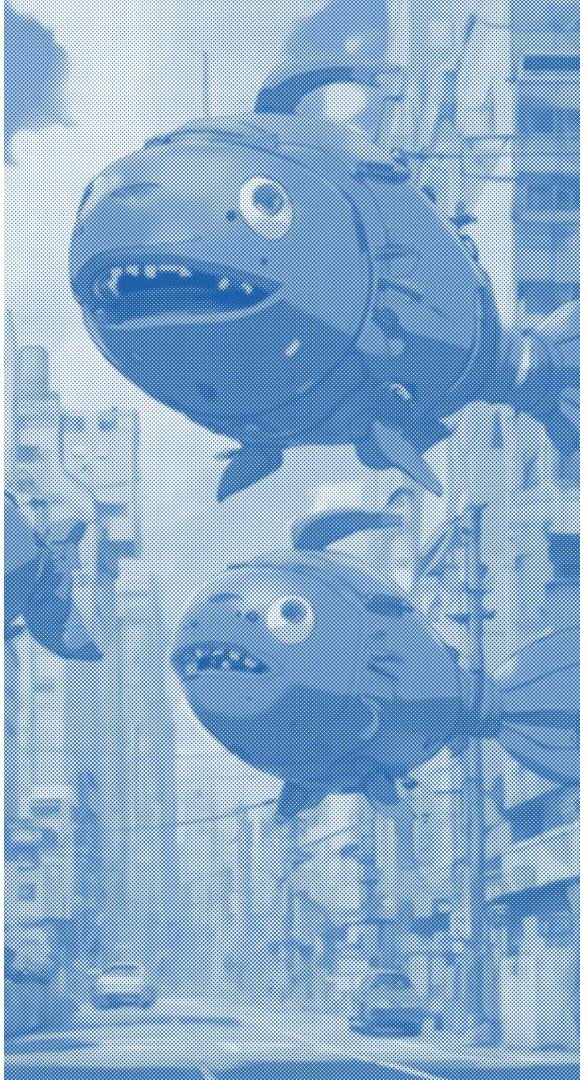
# sakana.ai

December 2025



01

# MITの“95% Report”

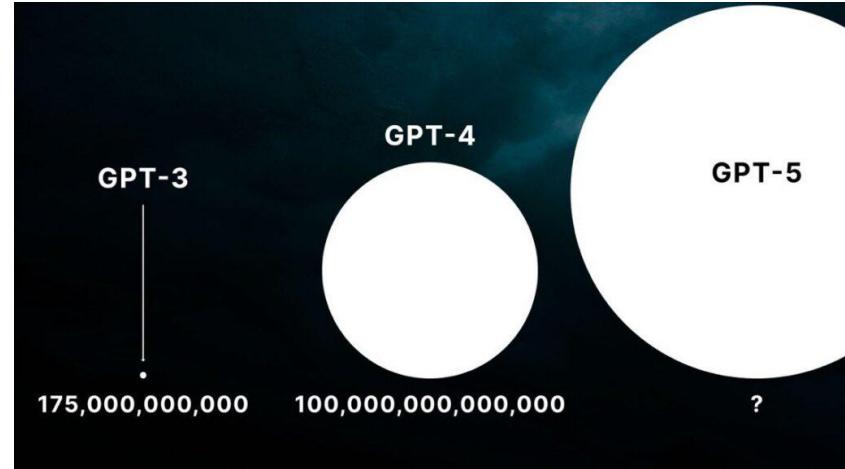
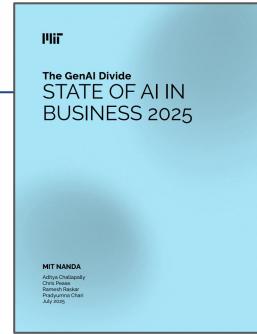


# 生成AIのビジネス実装の「95%が失敗」

**MIT report: 95% of generative AI pilots at companies are failing**



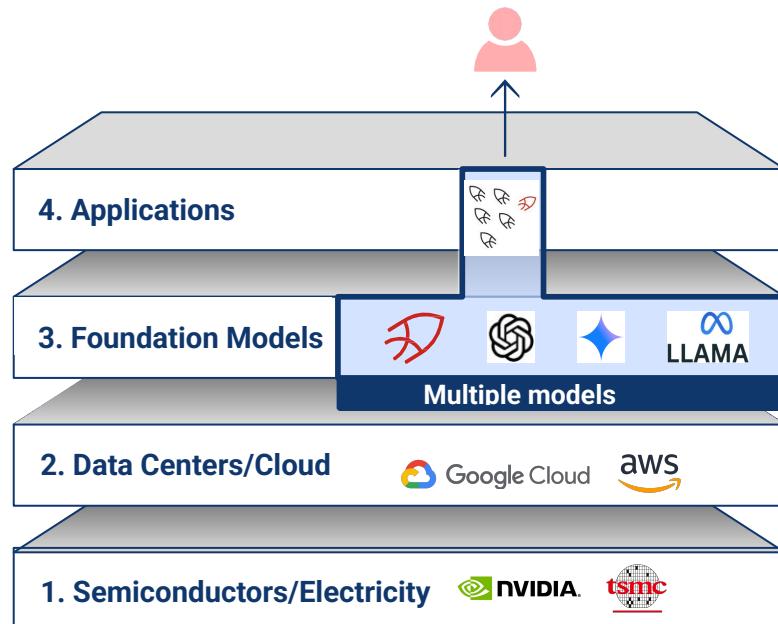
BY SHERYL ESTRADA  
SENIOR WRITER AND AUTHOR OF CFO DAILY



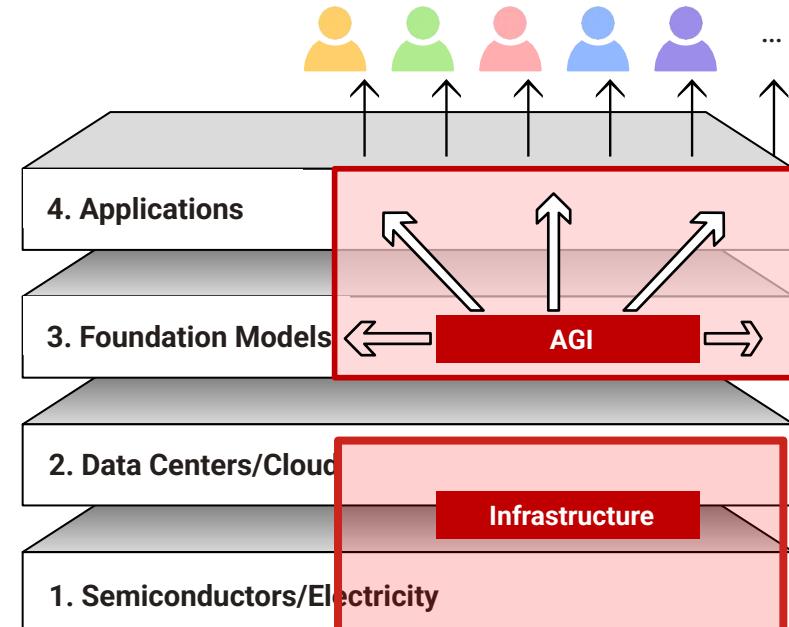
「汎用モデル + 社内データ」では、実務に使えず

モデルの性能: 向上幅が限界に

# どこまでモデルに頼れるのか( AGI or not)



Vertical Integration (Layer 3.5)



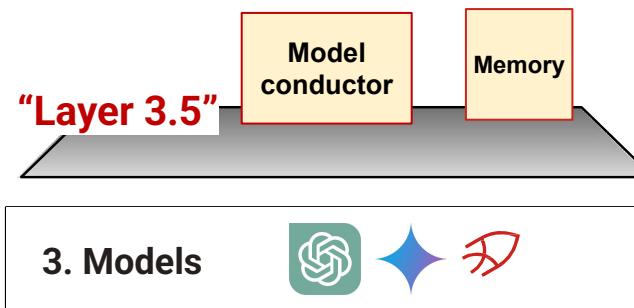
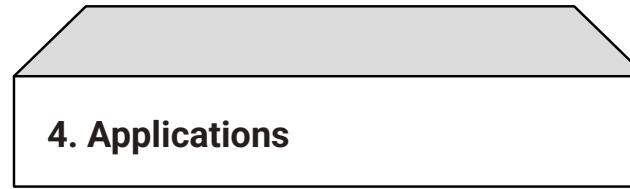
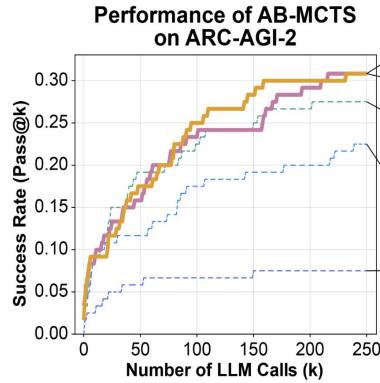
AGI will solve everything

# モデルを補うレイヤー 3.5

汎用的な基盤モデル(レイヤー 3)と具体的な業務応用(レイヤー 4)のギャップを埋める

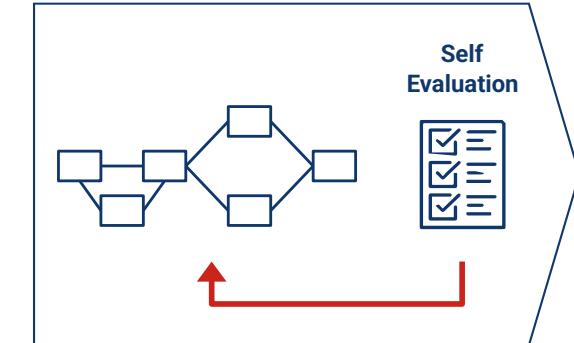
## ① モデルを組み合わせる

単一の万能モデルに依存するのではなく、それぞれ異なる得意分野を持つ複数のモデルを協調させる(オーケストレーション)。使い分けるだけでなく、高度に分業させる。



## ②「暗黙知」の吸い上げ

企業のワークフローに内在する、言語化されていない「暗黙知」をAIに学習させる。高度な「コンテクストエンジニアリング」。自己改善エンジンを組み込み、ユーザーとともに育つAIへ。



## 02 Real Results



# 日本の金融の現場で世界最先端レベルのユースケースを創出

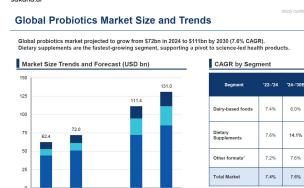
## ユースケース①

### 稟議書作成 (融資の自動化)



## ユースケース②

### 調査資料作成 (営業・戦略提案)



Source: Mintel, Euromonitor, Product Statista 2021 - Global Probiotic Market (USD bn) based on retail sales. Figures may not sum due to rounding. Data as of December 2020.  
sakana.ai

**BioGaia AB: Customer Base & Business Relationships**

BioGaia's revenue is driven by strong B2B partnerships with global leaders in its core Pediatrics segment, while the rapidly growing Adult Health segment diversifies its customer base through a hybrid B2B-B2C model.

**Business Segments**

| Segment                           | Business Area   | Product Line   | Marketing Focus |
|-----------------------------------|---|--|-----------------|
| Pediatrics, Infant & Child Health | Probiotics, Nutraceuticals, Oral Health, Vaccines, & OTC  | Strategic Partnerships, Clinical validation, and form-line diversification | Global          |
| Adult Health (Oral, Dermatology)  | Probiotics, Nutraceuticals, Oral Health, Strategic OTC, Clinical validation, oral-care form-lines targeting adult consumers, and diversification into other adult health segments | Global   |                 |

**Representative Long-Term Partners (2020)**

| Partnership Type              | Business Area                     | Product Line  | Marketing Focus |
|-------------------------------|-----------------------------------|---|-----------------|
| Strategic Partnerships        | Pediatrics, Infant & Child Health | Probiotics, Nutraceuticals, Oral Health, Vaccines, & OTC  | Global          |
| Global Strategic Partnerships | Adult Health (Oral, Dermatology)  | Probiotics, Nutraceuticals, Oral Health, Strategic OTC, Clinical validation, oral-care form-lines targeting adult consumers, and diversification into other adult health segments | Global          |

Source: Company disclosures, news releases, and investor research reports. Data as of December 2020.  
sakana.ai

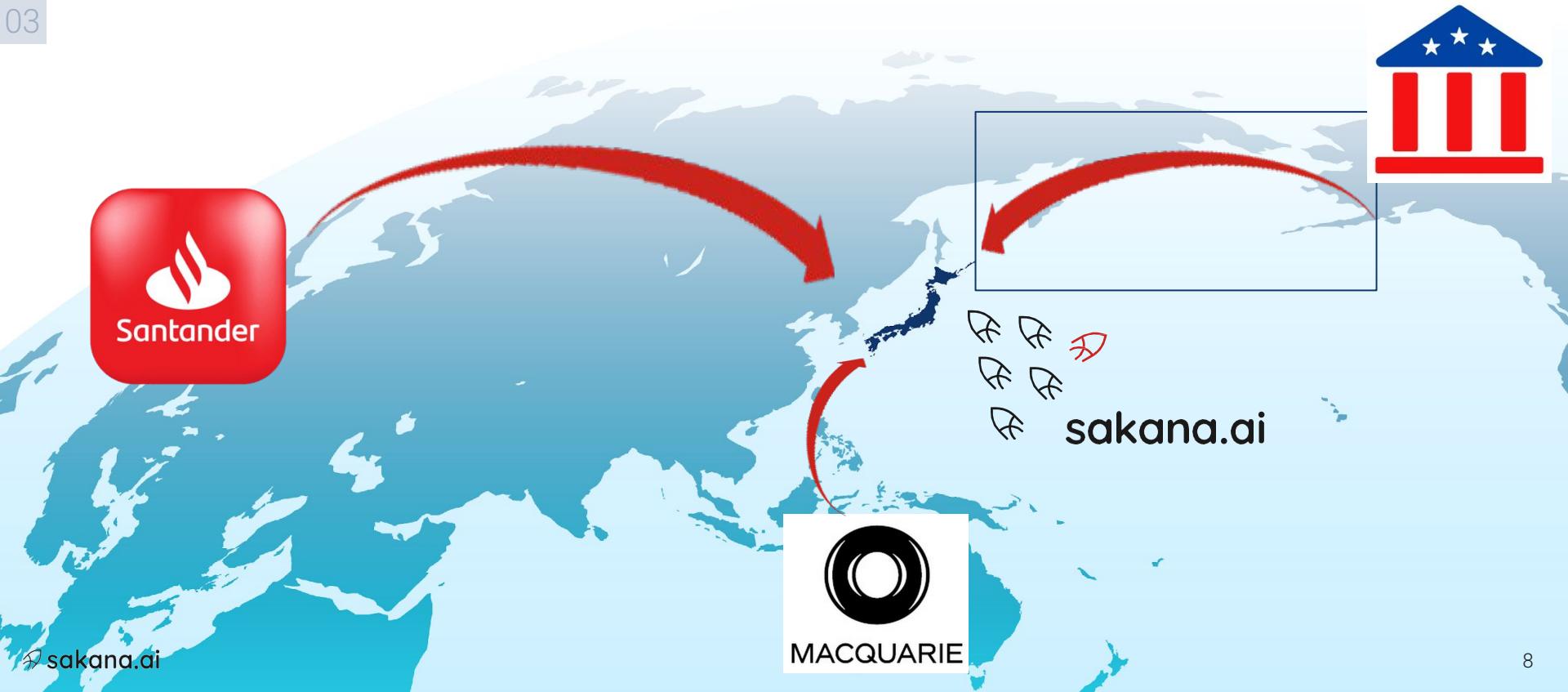
01

02

Real Results

03

# 海外銀行から見ても、邦銀事例は極めて先進的

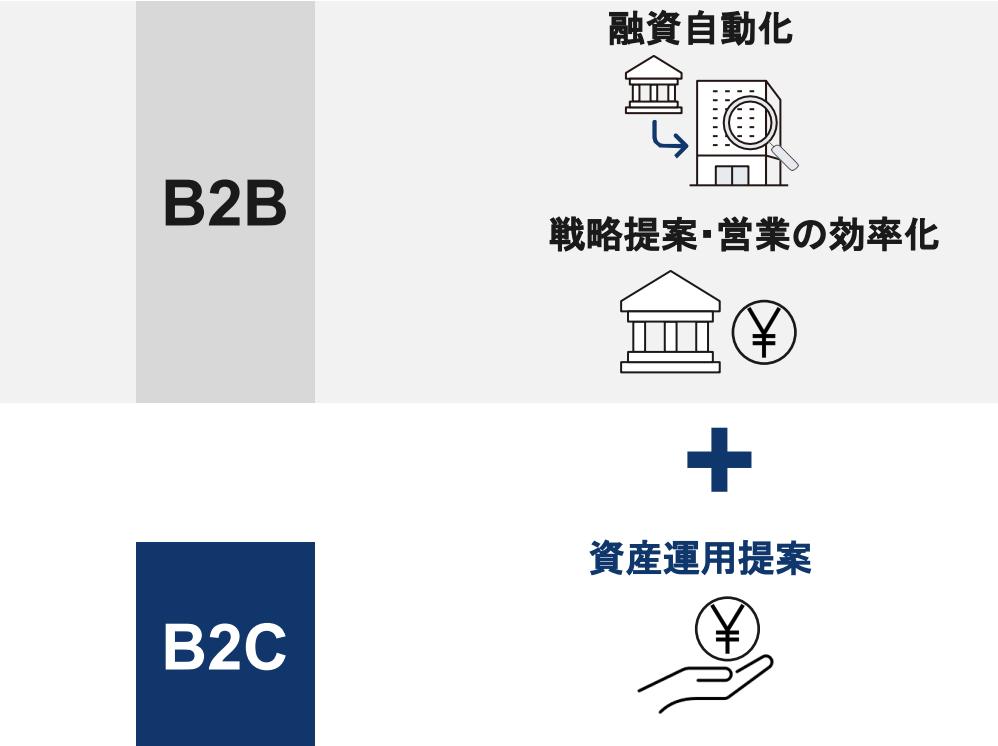


03

## 次の一手

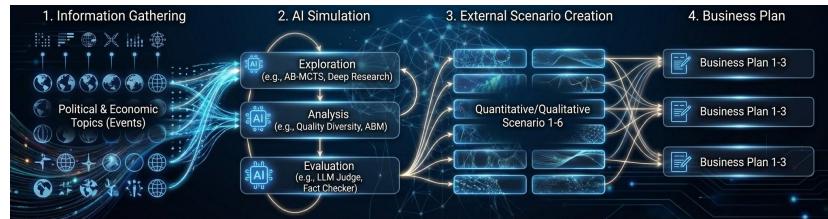


# ① コスト削減の次は、新規ビジネス創出



# ② 高度なリサーチの自動化: 地銀、信金への展開

## ① 高度な情報分析



- 外部情報を収集してAIによる高度な分析を行い事業環境の推移に係るシナリオを作成
- 分析結果を内部情報と突合して事業計画まで落とし込む

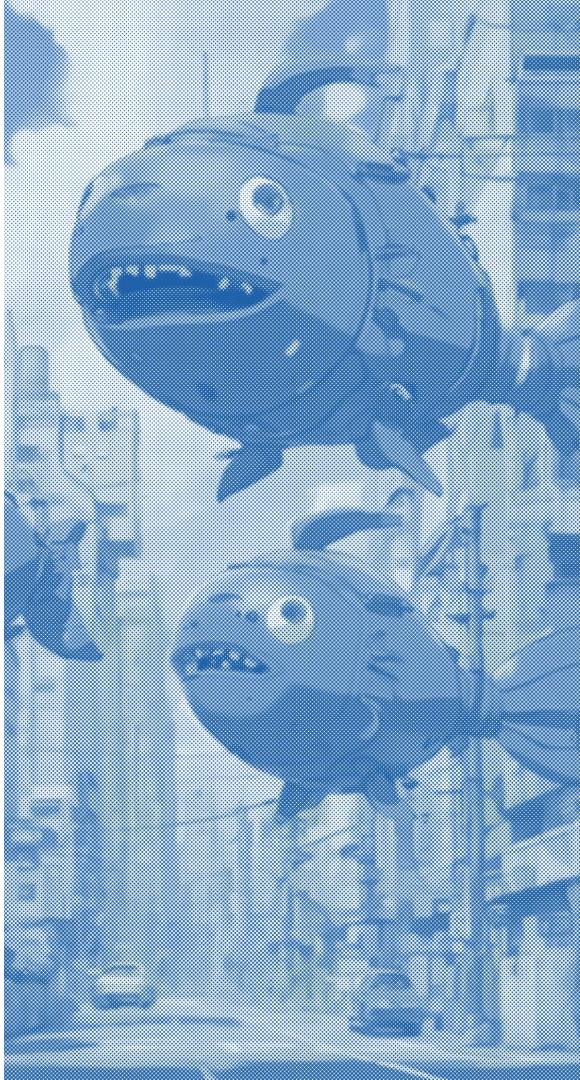
## ② 規制対応モニタリング

The screenshots show two interfaces for monitoring financial regulations:

- A left panel displays a document titled "マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン" (Guidelines for Money Laundering and Terrorist Financing Countermeasures) dated November 22, 2023, from the Financial Services Agency.
- A middle panel shows a search results page for OFAC Sanctions List Search, listing various entities and projects.
- A right panel shows a detailed view of a specific entry in the sanctions list.

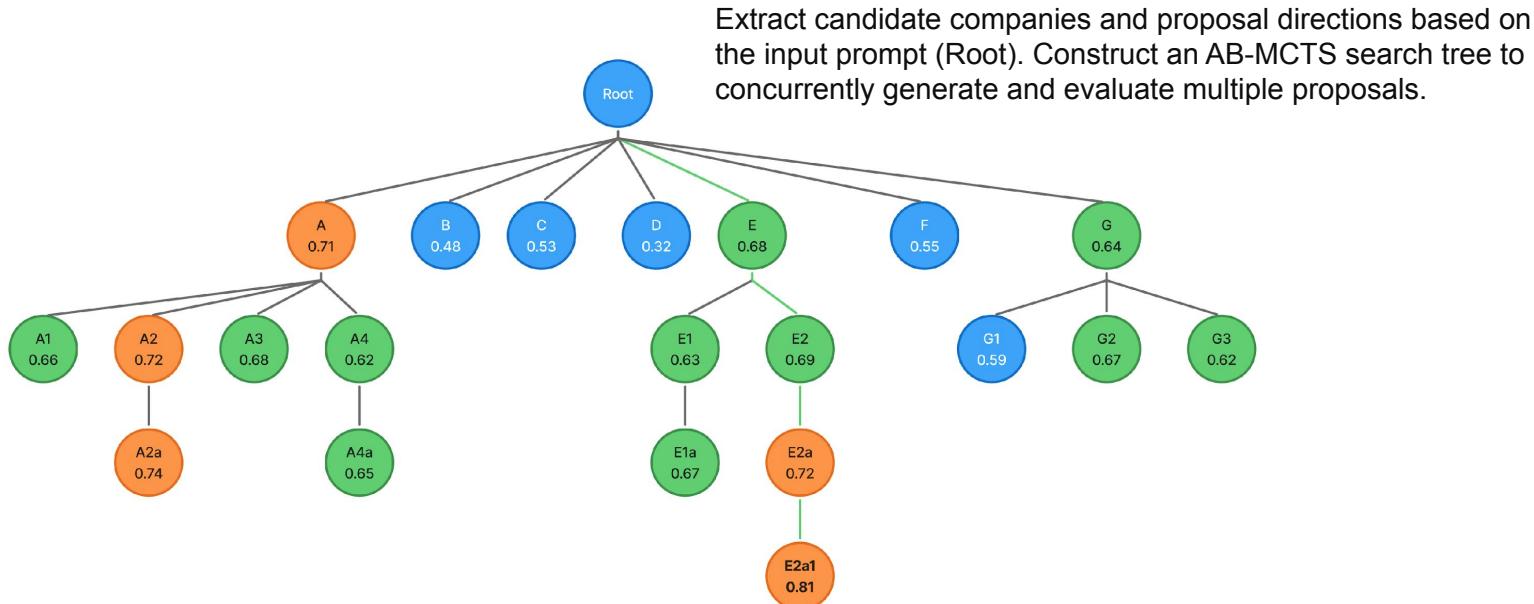
- 金融庁の発表するガイドラインやQ&Aリストと行内の対応状況を突合して、対応スコアを整理
- 対応が不足している部分に関して、推奨アクションをチェックリスト形式で提示するサービス

# Appendix



# Wider or Deeper? – Ideation with AB-MCTS

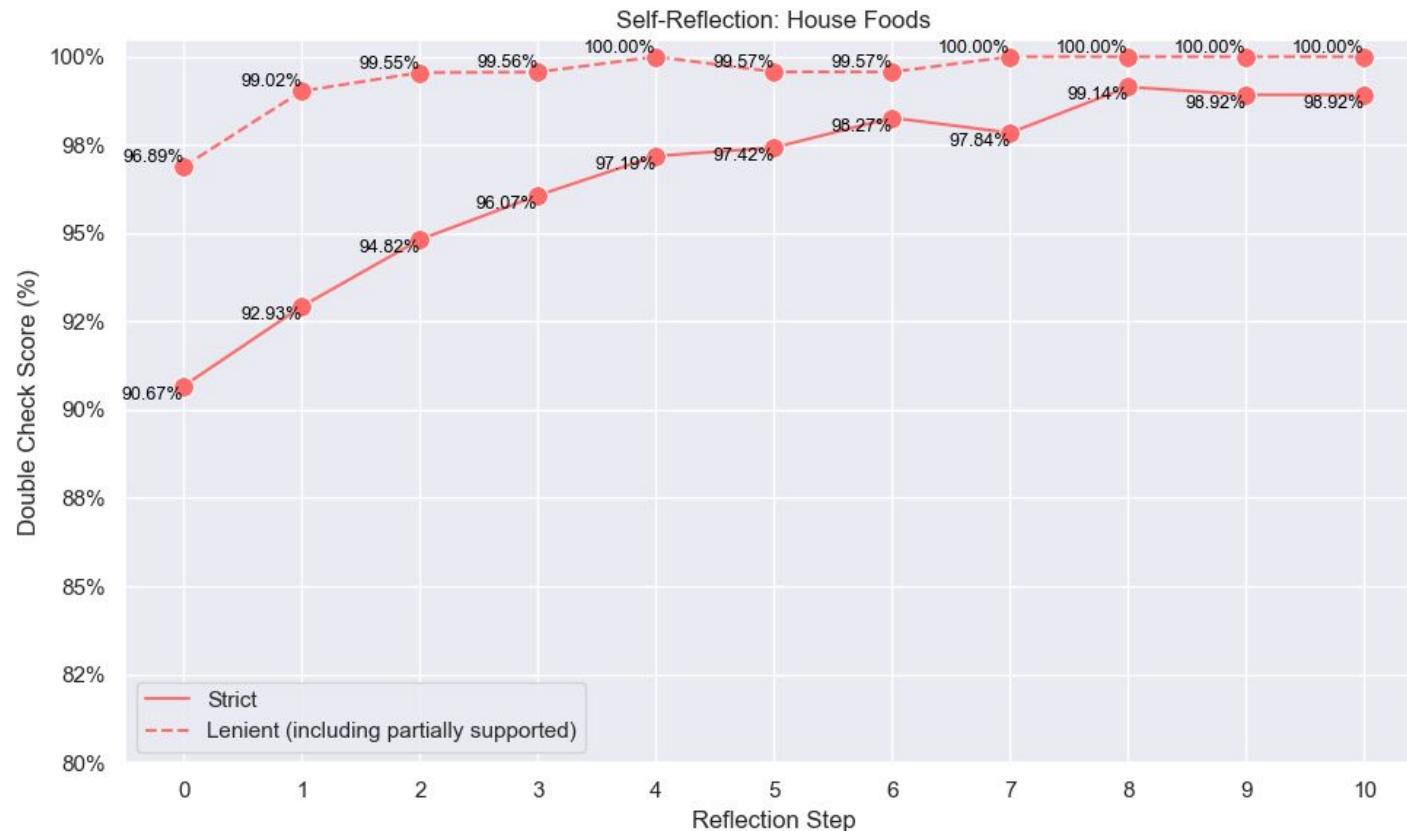
- Utilize AB-MCTS to expand proposal generation as a search tree
- Simultaneously generate a wide range of ideas and refine them deeply, continuously improving the quality of proposals



Repeatedly refining promising proposals to deepen their content and prioritizing the expansion of highly evaluated ideas. Conducting multiple rounds of exploration and improvement, ultimately automatically selecting the highest-rated proposal. E → E2 → E2a → E2a1 illustrates the process of continuous improvement leading to the best proposal, and visualizing all exploration paths allows a comprehensive overview of how ideas have evolved.

# AI Self-Improving Slide Generation

- Step-by-step cycle of AI-driven self-improvement to enhance the accuracy of facts.





sakana.ai

We are building a  
world-class  
**ai** R&D company  
in Tokyo.

We want to develop AI  
solutions for Japan's needs,  
and democratize AI in Japan.