

Board Perspectives

ISSUE 192

AIの監視： 取締役会のガバナンスにおける必須事項

人工知能(AI)の能力が成熟し、投資対効果(ROI)が期待通りに実現され始め
る中で、取締役および経営幹部は、AIの業務への統合、ガバナンス、効果、誤
情報などのリスク、ならびに導入上の課題について、より焦点を絞った質問を
するべき時期にきています。取締役はまた、AIを取締役会において定期的な
議題項目として取り上げるべきですが、多くの取締役会ではいまだそのよう
な対応がなされていません。

これは、AIによる変革(AIトランスフォーメーション)に焦点を当てたプロティ
ビティの第3回グローバル・ボード・ガバナンス調査が示すメッセージです¹。
本調査では、世界中の取締役会メンバーおよび経営幹部772名に対し、当社
が提示するAI成熟度の枠組みに基づき、自社の位置付けおよび十分な投資
対効果の創出に向けた進捗状況を評価していただきました。この枠組みは、
参加者が自社のAI能力の堅牢性を、以下の段階に基づいて評価できるよう
に設計されたものです。

¹ 2026年のグローバル・ボード・ガバナンス調査の結果については、プロティビティとBoardProspectsによる調査
レポート『取締役会にとってのAIの重要な局面』をご確認ください。 [https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/
global-board-governance-survey](https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/global-board-governance-survey)

ステージ1	初期段階	組織はAIの潜在的な効果を認識しているが、理解は限定的であり、戦略的な取り組みは行われていない。KPIはまだ定義されていない。
ステージ2	実験段階	組織は、小規模なAIプロジェクトやパイロットプログラムを開始し、実現可能性と効果を評価している。
ステージ3	定義段階	組織は、AIソリューションを既存のビジネスプロセスに統合し、業務効率と意思決定の向上を実現している。
ステージ4	最適化段階	組織は、性能と拡張性を最適化したAIシステムを構築し、データからのフィードバックに基づいて継続的な改善を行っている。
ステージ5	変革段階	組織は、性能と拡張性を最適化したAIシステムを構築し、データフィードバックに基づいて継続的な改善を行っている。

プロテビティの調査によると、回答者の57%が自組織がステージ1またはステージ2にあると回答し、ステージ3、4、5であると回答した割合はそれぞれ28%、11%、4%でした。AIによるROIの認識レベルは、以下の基準に基づいて評価しています。

期待を下回る	依然として初期段階であり、ROIは未実現。ROI実現の兆しはわずかに見られる程度
おおむね期待通り	一定水準のROIが現れ始めている段階
期待を大きく上回る	変革的かつ大きなROIを実現、またはROIが顕著に確認できる段階

調査結果によると、回答者の55%、27%、18%が、それぞれ自組織のROIが「期待を下回っている」、「おおむね期待通りである」、「期待を大幅に上回っている」と報告しました。AIの成熟度とROIの両面に注目することで、企業がAIトランスフォーメーションの過程においてどの段階に位置しているのかを把握することが可能となります。さらに重要なのは、自社のAI能力（およびそこから得られるROI）がより高いと考える組織と、その他の組織とを比較することで、期待される効果、課題、優先事項に関する見解の違いを明らかにできる点です。また、組織がAIトランスフォーメーションを進めていく中で、取締役会による監督の在り方がどのように変化していくのかを理解することにもつながります。

成熟度とROIの両面に注目することで、企業がAIトランスフォーメーションの過程においてどの段階に位置しているのかを把握することが可能となります。

調査の全体的な結果

主な調査結果は以下の通りです。

成熟度の向上は高い自信を生み出す。非常に直感的なことではありますが、調査結果によると、成熟したAI主導型の組織は、AIを業務に統合し、この技術を倫理的かつ責任を持って展開する能力に対して、はるかに高い自信を持っています。これらの企業では、取締役会の議題にAIがより頻繁に取り上げられています。

AIの効果的な統合と責任ある導入は、ROIの向上につながる。強力なフレームワーク、透明性、倫理的な取り組みを導入している組織は、自信が高まるだけでなく、期待を大きく上回るリターンを報告しています。AIの活用には強い自信を持つ組織の95%が大きなROIを実現しているのに対し、ROIが低い組織では、その割合はわずか3分の1にとどまっています。同様に、ROIの高い組織の93%が自社の倫理的なAI展開を信頼しているのに対し、ROIの低い組織では42%にとどまっています。

イノベーションに伴うリスクがAIにおける最大の障壁。AI成熟度が最も高い組織の多くは、AIによるイノベーションに伴うリスク管理を懸念していますが、AIトランスフォーメーションの初期段階にある組織ではその割合はわずか20%にとどまります。また、AI活用が進んでいる企業においては、重要な人材不足、必要なスキルの欠如、技術インフラの制約も重要な課題として認識されています。

主な利点は、業務効率化および顧客体験の向上。取締役や経営幹部は、AIの最大の利点として効率性を挙げていますが、AI成熟度の高い組織では顧客体験の向上を重視する割合が2倍高くなっています。一方で、成熟度の低い組織はコスト削減を優先しています。

AIの成熟度が高い企業の取締役会はAIを常設議題として取り上げている。取締役会間の最も大きな違いの一つは、AIが議題にどれだけ頻繁に登場するかです。AIによって高いROIを得ている企業の取締役会の約63%はAIを常設議題として取り上げていますが、ROIが低い企業の取締役会ではわずか13%にとどまっています。これらの調査結果は、取締役会がAI戦略、変革、監督について経営陣と積極的に関与することの重要性を示しています。

戦略へのAI統合と高付加価値な機会の創出が最優先事項。来年度のAI関連の取締役会の優先事項として、イノベーションと競争上の優位性を確保するためにAIを事業戦略に統合し、高付加価値のAI機会やユースケースを特定することが重要なテーマとなっています。AI主導型の組織は、戦略の明確化や導入の進捗に紐づく具体的な指標に焦点を当てる傾向が著しく高くなります。

AIによって高いROIを得ている組織の約63%は、取締役会がすべての会議でAIを常設議題として取り上げていますが、ROIが低い組織では、その割合はわずか13%にとどまります。

取締役会への提言

本調査の報告書では、取締役会レベルでの進展が複数の観点で必要であることを示しています。取締役会は、AIに関する理解を一層深めるとともに、自社のAI戦略や課題に対応できる態勢に整える必要があります。さらに、AI投資に対する測定可能な成果をステークホルダーから求められていることを踏まえると、迅速に行動することが不可欠です。

以下は、取締役会が経営陣と連携し、AIの監督プロセスを高度化するためにあたって検討すべきアクション項目です。

経営陣との連携

AIの「統合の成功」がどのように定義・測定されているかを理解する。 AIがどの領域で活用されているのか、成果はどのように測定されているのか、さらにAI施策が一時的な利益ではなく、継続的かつ拡張可能な価値を提供しているかどうかについて、建設的に経営陣と対話し、必要に応じて問題を提起する。中核業務において大規模に展開されているAIユースケースの割合や、AI施策のROIが事業計画で想定された期待と比較してどの程度達成されているかなど、指標やメトリクスを考慮する。

倫理的かつ責任あるAIを企業のガバナンスの重要事項として位置付ける。 説明責任の所在、リスク監視および統合を、組織全体のガバナンスフレームワークに組み込む。考慮すべき指標やメトリクスには、倫理的AIガバナンスフレームワークの有無と成熟度、責任あるAI導入に対する経営陣の信頼度、ならびに取締役会にエスカレーションされたAI関連リスク事象の頻度と影響度が含まれる。

AI導入の初期段階にある組織においては、経営陣に対し、注力すべき方向性の転換を促す。 業務効率化、コスト削減、生産性向上といった領域にとどまるのではなく、より変革的な視点へと移行するように働きかける必要がある。——例えば、収益成長や市場シェア拡大を促進する顧客体験、製品、サービスの改善を重視する。指標やメトリクスとしては、効率化目的のAI投資と戦略的成長目的のAI投資の配分、顧客体験、収益、市場拡大に直接結びつくAI施策の割合、そして市場参入および製品戦略におけるAIの役割についての経営陣の説明などが挙げられる。

経営陣のAIガバナンスフレームワークに対する取締役会の監督が、その性質、範囲、タイミングの観点から適切に機能しているかを評価する。 この評価においては、企業のAI導入の範囲と規模を考慮する。考慮すべき指標やメトリク

取締役会は、AIに関する理解を一層深めるとともに、自社のAI戦略や課題に対応できる態勢に整え、ステークホルダーから求められるAI投資に対する測定可能な成果を出すために、迅速に行動することが不可欠です。

スには、ガバナンスフレームワークが効果的に機能しており、組織のAI成熟度が高まるにつれて定期的に再調整されているという証拠が含まれる。

経営陣がAIリスクガバナンスを正式に確立し、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)プロセスに統合していることを確認する。AI施策が拡大するにつれ、取締役会レベルの可視性が定期的に確保されていることを担保する。文書化されたリスクおよびガバナンスレビューの対象となる主要なAI施策の割合、およびERMプロセスに組み込まれたAI関連リスクの性質とその重要性など、その指標やメトリクスを考慮する。

経営陣による、AIの目標を技術インフラと人材能力への継続的な投資に結びつけた全体的なロードマップを評価する。考慮すべき指標やメトリクスには、承認されたロードマップに対する進捗(技術の近代化と能力向上のマイルストーンに重点を置く)、経営陣の目標に関連したAI教育、スキル向上、人材投資、およびインフラやスキルの制約により遅延したAI施策の割合が含まれる。

取締役会のAI監督プロセスの改善

AIを取締役会の常設議題とし、企業戦略、価値創造、イノベーションの優先事項、競争上の位置付けに明確に結びつける。全取締役会または指定された取締役会委員会の会議でAIが常設議題として取り上げられる頻度や、AI施策が戦略的目標、イノベーションの優先事項、競争上の位置付けをどのように支えているかについて、経営陣が一貫した報告サイクルを通じて説明できているかどうかなどの指標を考慮する。

取締役会のAIに関する監督の優先事項は、組織のAI成熟度およびROIの水準に応じて調整し、それらの変化に伴って議論内容も適宜見直す必要がある。プロティビティの調査で指摘されているように、ROIの高い組織はAIを戦略、イノベーション、競争力に統合することに重点を置いている一方、ROIの低い組織は機会やユースケースの特定、ガバナンスフレームワークの確立に注力している。これは多くの場合、基盤となる要素がまだ十分に整っていないことに起因すると考えられる。考慮すべき指標やメトリクスには、経営陣がAI成熟度およびROIの現在地と将来像をどの程度明確に説明できているかどうか、ならびに取締役会の議論の時間が、AI戦略と競争上の位置づけ、AI導入の進捗と成果の測定、ガバナンスフレームワークと基盤能力といった領域にどのように配分されているかなどが含まれる。

AIトランスフォーメーションのための経営責任体制および取締役会と経営陣の関与モデルを評価し、必要に応じて強化に向けた措置を講じる。取締役会に報告されるAI成果に対する経営陣の責任の所在と一貫性、および組織に

ROIが期待を大幅に上回る組織は、AIを戦略、イノベーション、競争力に統合することに焦点を当てており、ROIが低い組織は機会やユースケースの特定、ガバナンスフレームワークの確立に集中しています。これは、多くの場合、基盤がまだ十分に整備されていないことに起因しています。

における取締役会の監督モデル(全体会議モデルと分散型委員会モデルのどちらが使用されているか)がAIの戦略的重要性と整合しているかなどの指標を考慮する。

総括

AIが実験段階を経て、「結果を出す」ことが求められる時代が到来しており、取締役会の監督やAIの導入・変革に関して取締役が検討すべき質問事項を含む本レポート全文のご一読をお勧めします。企業におけるAI活用は、試行錯誤の段階を超えて、実用的かつ収益創出につながる領域へと移行しています。取締役はまさに今が「AIの転換点」であることを認識すべきです。

私たちのグローバル調査から得られる最も重要な示唆があるとすれば、それは取締役会によるAIの監督が動的かつ進化するものであるということです。組織のAI成熟度が向上するにつれて、取締役会の議論は基礎的な質問を超えて明確に変化し、「AIとは何か」という議論が繰り返されることは減り、スケールアップ、最適化、戦略的影響に焦点が当てられるようになります。AIに関するリスクの議論は、事後的に付随するものとして扱われるのではなく、AIによる価値創出の機会に関する評価と統合され、場当たりの・事後対応的な情報共有から、より将来志向の戦略的対話へと移行しています。

取締役会および各委員会がAIの倫理、透明性、信頼性に関する報告をより頻繁に受けるようになるにつれ、経営陣のAI戦略および長期的な価値創造とどのように結びついているかに対する確信は、一層深まっています。これはとりわけ、AIが単なるテクノロジー課題ではなく、事業上の優先事項として位置付けられる場合に顕著です。取締役会全体で明確に定義されたAI監督の役割分担は、組織のAI成熟度向上を支える重要な要素になります。さらに、定期的なブリーフィング、自主的な学習、継続的な教育を通して、取締役会メンバーのAIリテラシーを高めていくことが求められます。

組織のAI成熟度が向上するにつれて、取締役会の議論は、「AIとは何か」という基礎的な理解に関する問いから、スケールアップ、最適化、戦略的影響へと明確に移行していきます。

著者について



Frank Kurre

マネージングディレクタ、プロティビティ

Frank Kurre は、当社のクライアントやアカウントチームと連携し、プロティビティのグローバルな取締役会ガバナンス、CEO およびアルムナイプログラムを主導しています。ニューヨークを拠点とし、プロティビティのグローバルにおける関係強化の推進および、CEO や他のシニアリーダーと共に戦略的プロジェクトに従事しています。



Jim DeLoach

マネージングディレクタ、プロティビティ

Jim DeLoach は、プロティビティの創設メンバーであるマネージングディレクタの1人です。ヒューストンを拠点とし、ガバナンスに関する幅広い発信で広く知られています。

プロティビティについて

プロティビティは、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予期せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25か国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人材・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとの確かなソリューションを提供しており、組織の変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。プロティビティは、2015年以來、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に継続して選出され、Fortune100の80%以上、Fortune500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、Robert Half Inc. (NYSE:RHI)の100%子会社です。