

AI 時代の デジタルガバナンス・コード

— デジタルガバナンス・コード 4.0 案の読み方と、「コードは普及するのか」という問い —

経済産業省「AI 時代におけるデジタルガバナンス検討会」

第 1 回（2026 年 7 月）・第 2 回（2026 年 8 月 3 日）配布資料に基づく

2026 年 8 月 弁護士法人三宅法律事務所

弁護士 渡邊雅之

本日の内容

1

検討会の位置づけ — なぜ今、改訂なのか

情促法に基づく「おおむね2年ごと」の見直しと、コードが接続する制度

2

現行デジタルガバナンス・コード 3.0 のおさらい

3つの視点・5つの柱／ありがちな読み違い

3

改訂の背景と、第1回で示された論点

政府動向・技術動向／現行コードの課題／委員意見

4

デジタルガバナンス・コード 4.0（案）

名称・柱立ての見直しと、各柱の新旧対照・認定基準の変更

5

このコードは本当に普及するのか

CGコード・スチュワードシップ・コード・AI知財コードとの比較

6

企業実務への示唆と今後の見通し

取締役会／リスク地図／ロードマップ／法務チェックリスト

※ 各章の「（参考）」スライドは、時間に応じて読み飛ばせる補足資料です。第4章・第5章が本日の中心になります。

今日の結論 — これは「AI 利用規程」の話ではない

経営ビジョン・人材・データ・取締役会監督を一体で組み替える話であり、同時に「コードが多すぎる」という問題でもある

01

AI 導入から AX 経営へ

生成 AI ツールの利用可否ではなく、AI により顧客価値・競争環境・業務・人材がどう変わるかを経営が語る。

02

データが柱になる

柱 3-3 「データ」を新設。データを重要な経営資源として捉え、収集・整備・管理・活用の方策を示すことが求められる。

03

ガバナンスも柱になる

柱 3-5 「ガバナンス」を新設。説明責任・透明性・安全性への対応方針と体制を示すことが認定基準となる見込み。

04

DX 認定・開示に波及する

基本的事項は DX 認定と接続する。取締役会決議・経営者発信・KPI 公表の重みが増す。

もう一つの論点 — 「それで、このコードは普及するのか」

デジタルガバナンス・コードには、コーポレートガバナンス・コードのような上場規程による担保も、スチュワードシップ・コードや AI 知財プリンシプル・コードのようなコンプライ・オア・エクスプレインの仕組みもない。経済産業省所管の任意指針であり、実効性は DX 認定・補助金・調達といった間接的インセンティブに依存する。この構造を第 5 章で検証する。

まず言葉を揃えます — 制度・経営の用語

DX

データとデジタル技術を活用し、製品・サービス、ビジネスモデル、業務、組織、企業文化を変革する取組。

AX（AI トランスフォーメーション）

AI を前提に業務・意思決定・顧客価値・人材配置・収益モデルを再設計する経営変革。対象がホワイトカラー業務全体に及ぶ点が DX と異なる。

情報処理促進法／指針

コードの根拠法。27 条に基づく経済産業大臣告示「指針」が、コードの「柱となる考え方」と対応する。

基本的事項／望ましい方向性

コードの二層構造。前者は DX・AX に不可欠な要件で DX 認定に、後者はより実践的な指針で DX 銘柄等に反映される。

DX 認定

情報法 28 条に基づき、事業者からの申請により経済産業大臣が行う任意の認定。29 条により二年ごとの更新が必要。

DX 銘柄／DX セレクション

DX により企業価値向上を実現している企業を経済産業省が選定するもの。前者は上場企業、後者は中堅・中小企業等が対象。

DX 推進指標

企業が自社の DX の進捗を自己診断するための指標。コードの「望ましい方向性」が各設問に反映される。

価値創造ストーリー

経営ビジョン、ビジネスモデル、戦略、各方策、成果指標に基づく成果を、一貫した物語としてステークホルダーに示すこと（柱 5）。

マテリアリティ

企業にとって優先的に対応すべき重要課題。コード 3.0 は、これを特定した上で経営ビジョン・経営戦略を固める考え方に立つ。

コンプライ・オア・エクスプレイン

原則を実施するか、実施しない場合はその理由を説明・公表する手法。CG コードや AI 知財プリンシプル・コードが採用。

プリンシプルベース・アプローチ

詳細な行為規範を定めず、原則の趣旨に照らして各社が自ら判断する規律の手法。細則主義（ルールベース）と対をなす。

アセットオーナー

年金基金等、資金の最終的な保有者。運用会社を選定・評価する立場にあり、スチュワードシップ・コードの受入れが運用受託の前提になり得る。

まず言葉を揃えます — 技術・データ・リスクの用語

生成 AI / AI エージェント

後者は、指示に対して自律的に計画を立て、ツールを操作してタスクを実行する AI。対話・推論にとどまらず「実行」まで担う点が特徴。

RAG（検索拡張生成）

生成 AI が回答する際に社内文書やデータベースを検索し、その内容を根拠として回答を生成する仕組み。モデルを再学習させずに自社情報を反映できる。

PoC（概念実証）

本格導入前に、技術的な実現可能性や効果を小規模に検証する取組。検証で止まり事業成果に至らない状態が「PoC 止まり」。

BPR

業務プロセスを抜本的に見直し、再設計すること。AX では「人の業務の改善」ではなく「AI と人の役割分担の再設計」が課題になる。

AI Ready

AI が利用できる状態にデータと基盤が整備されていること。データの所在・権限・品質・来歴が揃っていることを指す。

世界モデル／フィジカル AI

前者は環境の時間的変化を予測するモデル、後者は現実世界で行動する AI。AI の能力が予測・行動へ拡張していることを示す。

AI ガバナンス

AI のリスクを管理しながら活用を推進するための、方針・体制・評価・記録・是正の仕組み。改訂案の柱 3-5 が扱う領域。

データガバナンス

データの収集、整備、管理、活用、防護を統制し、信頼できるデータ利用を支える仕組み。改訂案の柱 3-3 が扱う領域。

限定提供データ

不正競争防止法上の類型。業として特定の者に提供する情報として電磁的方法により相当量蓄積・管理された技術上又は営業上の情報（秘密管理されているものを除く）。不正取得等は差止め・損害賠償の対象となる。

リスクアペタイト： 受け入れるリスクの量と種類

ガードレール： 止めずに安全に進める枠組み

スキルベースの人材管理： スキル単位で可視化・配置

アジャイル・ガバナンス： 仕組み自体を継続的に見直す

マルチステークホルダー： 多様な関係者による検討の場

Living Document： 更新を重ねる前提の文書

1

検討会の位置づけ — なぜ今、改訂なのか

情報処理促進法を起点とする制度構造から確認します。
コードの改訂は、DX 認定の基準の変更に直結します。

「AI 時代におけるデジタルガバナンス検討会」

所管

経済産業省 商務情報政策局
情報技術利用促進課

第 1 回

2026 年 7 月開催
改訂に向けた論点の洗い出し

第 2 回

2026 年 8 月 3 日（月） 10:00-
12:00
序文・基本的事項の事務局案

成果物

デジタルガバナンス・コードの
次期改訂（3.0 からの改訂）

検討会の目的（事務局説明資料より）

- 2020 年 11 月、経営者が IT システムとビジネスを一体的に捉え、持続的な企業価値向上に向け実践すべき事柄を「デジタルガバナンス・コード」として公表。
- 2024 年の改訂では、経営者への伝わりやすさを重視し、序文・柱立ての名称・構成を大幅に見直して「デジタルガバナンス・コード 3.0 ～ DX 経営による企業価値向上に向けて～」を取りまとめた。
- 前回改訂から 2 年が経過する本年、変更の要否を検討するとともに、時勢の変化を踏まえて DX や AX をより一層加速させるために、新たに付け加える事項等を有識者に議論いただく。

検討会の進め方 — 全 4 回の構成

第 1 回

2026 年 7 月

改訂に向けた論点の洗い出し

本セミナーの主たる素材

第 2 回

2026 年 8 月 3 日

基本的事項の改訂案についての議論
(議事: 序文 事務局案 / 基本的事項 事務局案)

「案」が初めて提示される回

第 3 回

2026 年 9 月上旬～
中旬

序文・基本的事項の第 2 回検討会後案について
望ましい方向性の事務局案について

望ましい方向性の案が初提示

第 4 回

(未定)

取りまとめ

※ 第 3 回以降で「望ましい方向性」の改訂案が議論される。基本的事項 = DX 認定基準に直結するため、企業としては第 2 回・第 3 回の内容を注視すべき。

なぜ「2 年ごと」なのか — 情報処理促進法の要請

「経済産業大臣は、おおむね 2 年ごとに指針に検討を加え、必要があると認めるときは、これを変更するものとする。」

デジタルガバナンス・コードの「基本的事項」は情報処理促進法を踏まえて定められ、その「柱となる考え方」は同法に基づく指針（経済産業大臣告示）と対応している。

改訂の系譜

2020 年 11 月

デジタルガバナンス・コード
策定



2022 年 9 月

デジタルガバナンス・コード 2.0
デジタル人材／SX・GX



2024 年 9 月

デジタルガバナンス・コード 3.0
3 つの視点・5 つの柱に再整理



2026 年（今次）

次期改訂へ
AI／AX とデータ基盤・ガバナ
ンス

実務上の含意：コードの改訂は「任意のベストプラクティス集の更新」にとどまらず、大臣告示たる指針の変更、ひいては DX 認定の認定基準の変更に直結し得る点に留意が必要。

情報処理の促進に関する法律の該当条文

第 27 条第 1 項

経済産業大臣は、情報処理システムを良好な状態に維持し、企業経営において戦略的に利用することが重要であることに鑑み、情報処理システムの運用及び管理に関する指針を定めるものとする。

第 27 条第 6 項

経済産業大臣は、おおむね二年ごとに指針に検討を加え、必要があると認めるときは、これを変更するものとする。

第 28 条

経済産業大臣は、事業者からの申請に基づき、経済産業省令で定めるところにより、当該事業者について、前条第二項各号に掲げる事項に関する取組の実施の状況が優良なものであることその他の経済産業省令で定める基準に適合するものであることの認定を行うことができる。

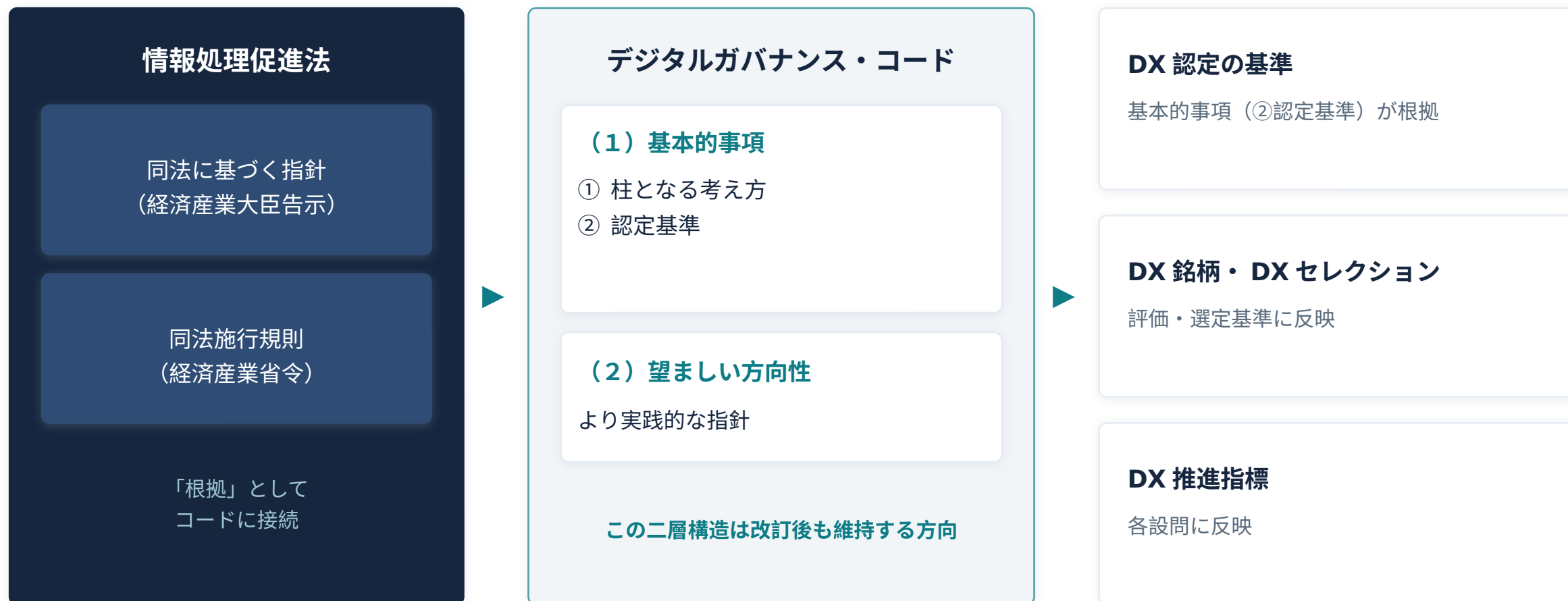
第 29 条

前条の認定は、二年ごとにその更新を受けなければ、その期間の経過によつて、その効力を失う。

読み取るべき 3 点

- ① コードの改訂は法定の見直しサイクルに乗っている
- ② 認定は「申請に基づき」行われる任意の制度である
- ③ 認定は二年ごとに更新しなければ失効する
(施行規則 41 条が具体的な認定基準を定める)

コードは何と紐づいているか — 根拠法令と施策の関係



2

現行デジタルガバナンス・コード 3.0 のおさらい

改訂の「前提」を押さえます。

3つの視点・5つの柱という骨格と、読み違いやすい点。

DX 経営に求められる3つの視点

視点①

経営ビジョンとDX戦略の連動

「世の中がこう変わるから、うちはどう変わる」という物語があるか。

視点②

As is - To be ギャップの定量把握・見直し

「勘」や「度胸」だけでなく、データを見て「あとどれくらい足りないか」などを把握しているか。

視点③

企業文化への定着

一部の詳しい人だけでなく、社員みんなが当たり前でデジタルを使える風土になっているか。

検討会の方針：前回改訂で行った「企業価値向上の強調」「経営層向け発信の強化」「3つの視点の追加」は引き続き有効であり、次期改訂においても大きな構造は維持すべき。

デジタルガバナンス・コード 3.0 の全体像（5つの柱）

1 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

2 DX 戦略の策定

3 DX 戦略の推進

3-1. 組織づくり

3-2. デジタル人材の育成・確保

3-3. IT システム・サイバーセキュリティ

4 成果指標の設定・DX 戦略の見直し

5 ステークホルダーとの対話

構造の要点

- 「（１）基本的事項」＝企業が DX を進めるために不可欠な要件。DX 認定に反映。
- 「（２）望ましい方向性」＝どのように進め成果につなげるかの実践的指針。DX 銘柄・DX セレクションに反映。
- DX 認定取得のメリットとして「自社の DX 戦略の推進に役立った」との回答が最多。
- 改訂にあたっては、この基本構造を維持しつつ内容を検討する方針。

2024 年 9 月改訂で何が変わったか

名称

「DX 経営による企業価値向上」を強調する副題を新設

データ

データが企業の成長に欠かせない要素であることを踏まえ、データ活用
・データ連携の重要性を強調

序文

企業価値向上に焦点を当てた経営者向けメッセージを追加し大幅に見直し。人材版伊藤レポート 2.0 と整合する「3つの視点」を追加

人材

デジタルスキル標準を参照した社員のスキル可視化、役員・管理職の意識改革、キャリア形成支援等の重要性を強調

本文構成

経営者への伝わりやすさを重視し、柱立ての名称・構成を大幅に見直し。2.0 の「取組例」を「望ましい方向性」に統合

セキュリティ

サイバーセキュリティについて、第三者監査やサプライチェーン保護に向けた対策等の重要性を強調

※ その他、取締役会の役割等、各項目において必要な見直しを実施。

改訂案をめぐる「ありがちな読み違い」

ありがちな読み違い

- ✕ 生成 AI 利用規程を作れば足りる
- ✕ PoC 件数や導入ツール数を増やせばよい
- ✕ 情報システム部門と法務部門の管理案件である
- ✕ AI を「使ったかどうか」を測ればよい
→ コードの焦点から外れる

改訂案の読み筋

- AI が競争条件・顧客価値を変える前提を置く
- 経営ビジョン・事業戦略・人材戦略・データ戦略を一貫させる
- ガバナンスをブレーキではなく推進の前提条件にする
- 事業成果・企業価値への接続で KPI を設計する
→ 企業価値向上の説明責任へ

▶ AX は「AI ツールの導入」ではなく、AI を前提に業務・顧客価値・人材・意思決定を再設計する考え方として読む。

3

改訂の背景と、第 1 回で示された論点

AI は DX の一ツールから政策対象そのものへ。
事務局が挙げた課題と、委員から出された意見を確認します。

企業に求められるデジタル利活用の変化 — AI の影響の考慮

デジタルガバナンス・コード 3.0（2024 年 9 月）以降、AI の急速な技術発展が進み、企業の経営においてもこれらの影響を考慮する必要性が生じている。

これまで（課題認識）

- 日本企業の DX は IT 導入や業務効率化を中心に進展。
- デジタル技術の導入が目的化し、事業やビジネスモデルの変革に十分結び付いてこなかった。
- AI についても PoC や部分的活用にとどまり、業務や意思決定に AI を組み込み、価値創出に至る企業は多くはない。

これから（求められる転換）

- AI を単に導入・活用する段階から、経営や業務に組み込み、競争優位の確立につなげる段階へ転換していくことが求められる。
- AI 活用の拡大に伴い、説明責任やリスク管理、セキュリティ、知財等のガバナンス対応の重要性も高まっている。

▶ 「ガバナンス対応」が価値創出の前提条件として明示された点が、法務・コンプライアンス実務からみた最大の変化。

政府動向 — AI は DX の一ツールから政策対象の一つへ

2025 年 5 月

人工知能関連技術の研究開発及び
活用の推進に関する法律（AI 法）成立

2025 年 12 月

「人工知能基本計画」を
初めて閣議決定

これにより、AI を基軸とした組織経営改革（AI トランスフォーメーション＝AX）を促すことが示されている。

セミナーでの着眼点

- コード上の概念が「DX」から「DX・AX」へと拡張される。文書中の用語法の変化は、認定基準・推進指標の設問文言の変化として企業に降りてくる。
- AI 法・AI 基本計画という上位の政策枠組みと、情促法体系のコードとが接続される構図。企業の AI ガバナンス体制は、複数の政策文書から要請を受けることになる。

技術動向 — 実行型エージェントの普及、フィジカル AI の本格化



実行型 AI エージェント

対話・推論にとどまらず、自律的にタスク
を実行する主体へ



世界モデル・動画モデル

時間的变化の予測が可能に



フィジカル AI

現実世界での行動へ能力が拡張

事務局の整理

- AI の能力は、単なる対話・推論から、自律的な実行、時間的变化の予測、現実世界での行動へ拡張している。
- これらの技術革新は引き続き急激に展開されていくことが考えられ、企業の AI 活用の環境は今後も大きく変化していく可能性が高い。

事務局が指摘する2つの課題

課題1

AIを含むデジタル技術の急速な進展を踏まえた記述が十分ではない

- コード3.0は「3つの視点と5つの柱」に基づき、使用するデジタル技術の選定も含めて取り組むという考えであり、特定の技術を明示せず、AIについても個別に言及しない形となっている。
- 一方、近年はAIをはじめとするデジタル技術が急速に進展し、業務プロセスや意思決定、さらにはビジネスモデル全体に影響を与える状況が生じている。
- AIをはじめとするデジタル技術をどのように経営や価値創出に結びつけるかについて、現行コードで必ずしも十分に示されているとはいいがたい。

課題2

デジタル技術を活用するためのデータの整備・活用基盤の重要性が十分に示されていない

- AIを含むデジタル技術を活用した経営においては、その前提としてデータの整備・管理や、データを横断的に活用するための基盤の構築が不可欠である。
- こうした基盤は、意思決定の高度化などによる新たな価値創出を通じて、企業の競争力に大きく影響を与えるものである。
- 現行コードでは、データ活用の重要性自体には言及があるものの、AI利活用との関係や、それを前提としたデータ整備・活用基盤の構築が経営上の重要課題として十分に位置付けられているとはいえない。

改訂に向けて議論された5つの論点

AI や AX といった新たなトピックを積極的に盛り込むとともに、AX の実現に向けて必要不可欠となる、データ及び活用基盤の整備・高度化や、リスク管理や説明責任を含むガバナンスの在り方について明確化することが求められる。

- 1 AI の影響を考慮した付加価値創出、企業価値向上の在り方
- 2 デジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化がより急速になっている状況下での戦略構築の在り方
- 3 デジタル技術の進化を踏まえた組織設計・変革、運営の在り方や人材の育成・確保の在り方
- 4 AI を含むデジタル技術を活用するためのデータの整備・活用基盤の在り方
- 5 AI の影響を考慮したガバナンスの在り方

▶ 論点4・5が、後述する「柱立ての見直し（案）」に直結する。

急速な環境変化の下での戦略構築の在り方

- 戦略は固定的に策定するのみならず、仮説に基づき短期的なサイクルで実行・検証・改善を繰り返す形で運用することが重要である旨を記載する必要があるのではないか。
- AI の活用を前提として、業務プロセスの標準化・構造化等の整備を行い、AI が適切に活用される基盤を構築する視点を盛り込む必要があるのではないか。

AI 活用の3フェーズ（事務局資料の整理）

AI 導入フェーズ

既存業務を効率化するために AI を一部補助的に活用するビジネスモデル

- AI は業務効率や支援に使われるが、価値創造の中核業務にはなっていない
- デジタル強化の延長として活用される段階

人を中心に構築されたコアプロセス／補完するのは AI を含むデジタルツール

AI 拡大フェーズ

AI を組み込んだプロセス設計が進み、価値創出に向けて人を AI が補完する「共創型」ビジネスモデル

- AI エージェントが業務プロセスの中に入り始める
- 人と AI エージェントが業務を分担し協働

AI エージェントと人が業務を分担

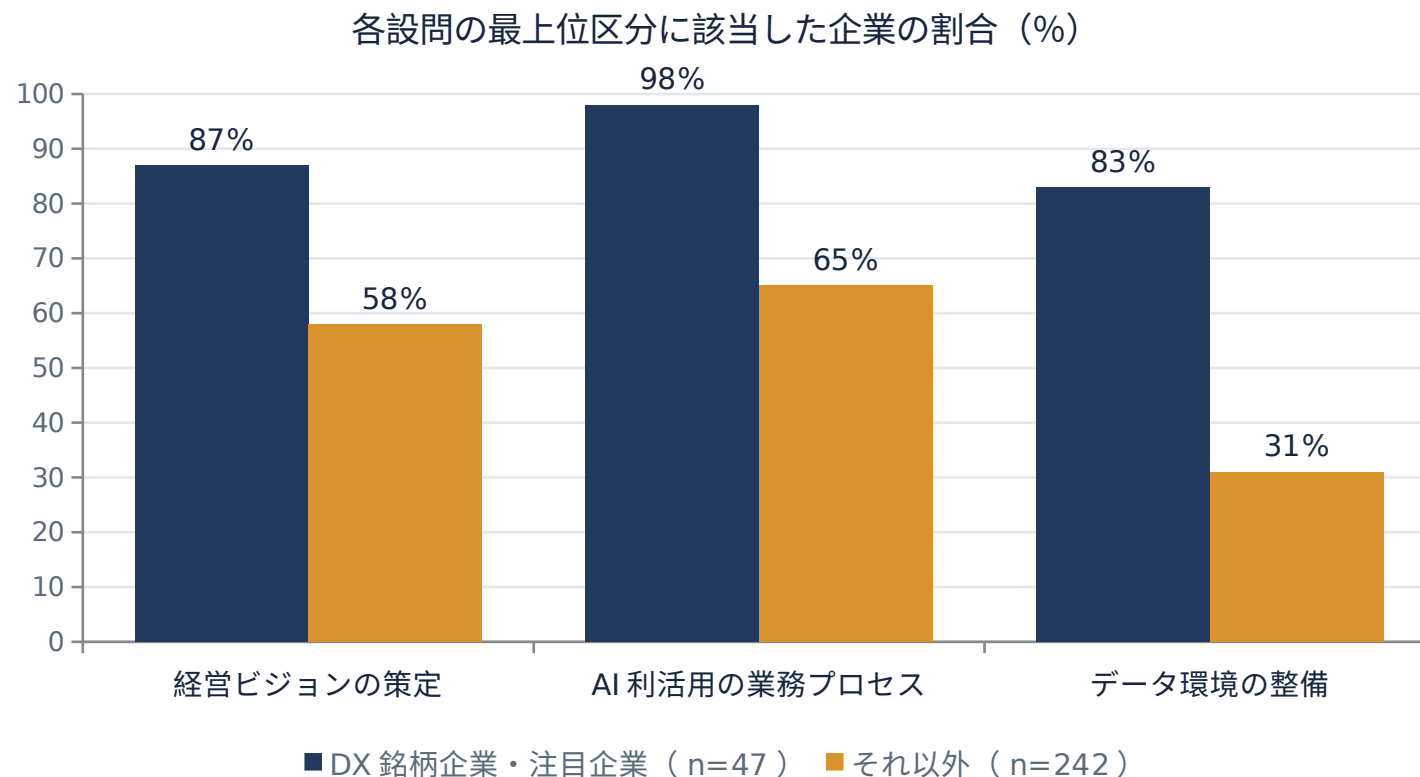
AI 駆動フェーズ

AI を企業活動の中核に据え、業務プロセス・組織構造・意思決定・提供価値が AI を前提に設計されている「AI 駆動型」ビジネスモデル

- 意思決定や業務が AI を前提に設計されている
- 組織構造・人材配置・インフラも AI 起点で再構築済み

AI エージェントを中心に構築されたコアプロセス／補完するのは人

DX 調査 2026 が示す二極化 — 先行企業とそれ以外の差



読み取り

- 経営ビジョン：銘柄企業・注目企業の全てが、AX を含む DX 推進に向けた経営ビジョンを策定済み、又は策定に着手している。
- 業務プロセス：銘柄企業が否かを問わず AI 利用の取組自体は実施できている。差が出るのは「業務プロセスの見直し・改善まで踏み込んでいるか」。
- データ環境：整備状況に最も大きな差（83% 対 31%）。これが改訂案でデータを独立の柱に格上げする論拠となっている。

※ 各設問の選択肢のうち最上位区分の回答割合。設問文は前掲のとおり。

第 1 回検討会が出された主な意見（1/2）

AI の影響を考慮したコードの在り方

- AI の急速な進化や、世界中で AI 前提でビジネスをする企業が増えていくことが想定される状況において、「AI 利活用レベルでよい」というメッセージとなることは適切ではなく、「AI 前提」の考え方を反映すべきではないか。
- 「AI 前提」をスコープに入れるべき。一方で、段階を過度に飛ばして進めようとする、思考停止に陥る企業も存在しうる。AI を前提としながら、活用のステップを示すことが重要ではないか。

経営ビジョン・経営戦略・DX 戦略

- 経営戦略自体が AI の活用、AI の進化によって変わる可能性があり、技術変化のスピードに応じて、経営戦略・ゴールの柔軟な見直し・変更ということも視野に入れる必要があるのではないか。
- AI によって競争環境等がこれほど大きく変化するのであれば、経営ビジョン、経営戦略そのものを見直す、場合によってはゼロベースで考えていく必要が生じるのではないか。
- AX が従来の DX と最も異なるのは適用対象業務の広さである。AX はホワイトカラーの業務全体に対象が拡大しうる。マーケティングや R&D といった高度な専門性を持つ人材が属人的に担ってきた業務にもデジタル技術が関与できるようになることは大きな特徴である。

第 1 回検討会で出された主な意見（2/2）

組織づくり・人材

- AI を一人の社員として考えた場合、価値向上のためにこの社員（AI）をどう活用していくかについて考えることは人的資本経営そのものであり、人事の関与も必要になると考えられる。
- 一人ひとりがどのようなスキルを有していて、それはどのように標準化されており、また、何ができないのかを可視化していくことが重要。人材の育成を評価やキャリアパスに結び付けていく必要があるのではないか。
- スキルベースの人材管理を入れるべき。単純に人が足りる、足りないという問題ではなく、どのようなスキルが必要で、どのようなスキルが足りないのかを常時可視化していくマネジメントが重要ではないか。

業務プロセス・データ

- 従前の DX では BPR などにより人が行う業務を改善するために整理する話が中心であったが、AX の場合は AI が担うところ、それに対して人が担う役割、という風に役割分担を再設計する必要がある。
- 今までは人のためのデータづくりをしてきたが、これからは AI のためのデータづくりをする必要があるのではないか。

ガバナンス

▶ この一言が、第 2 回の柱 3-5 新設案に直結している

- ガバナンスを新しい柱として位置付けることもあり得る。リスクが多く存在する故に活用が停滞し、DX の時と同じような失敗を引き起こす事態は避けたい。活用を推進するためのガードレールとして、ガバナンスの在り方を示していくことが重要である。
- 困難なことは生じる前提で、失敗と試行を繰り返す「サイクルマネジメント」のような考え方をガバナンスとして定義し、トップ自らが宣言し、取り組んでいくことが重要ではないか。

4

デジタルガバナンス・コード 4.0（案）

第2回検討会で示された事務局案を、新旧対照で確認します。
本日の中心です。

副題の変化そのものが、改訂の射程を示している

現行 3.0

デジタルガバナンス・コード 3.0
～ DX 経営による企業価値向上に向けて～

「DX 経営」を企業価値向上の中心に置く

次期 4.0 案

デジタルガバナンス・コード 4.0
～ AI 時代における DX ・ AX 経営による企業価値向上に向けて～

「AI 時代」「AX」を明示し、経営前提を更新

読み取るべきメッセージ

3.0 の延長線上に「AI 利用」を足すのではなく、3.0 の骨格を AI 前提で読み替える改訂である。名称に「AX」を掲げるということは、コードの名宛人が情報システム部門ではなく経営そのものであることを、改めて宣言する意味を持つ。

※ 名称案は第 2 回検討会 資料 3 に記載されたもの。今後の議論により変更される可能性がある。

「AI 前提」— 序文とサブタイトルで何を宣言するのか

- 第1回検討会では、AIの急速な進化を踏まえ、次期コードにおいては「AI 前提」の考え方を反映すべきとの意見が出された。
- コード全体のメッセージとして、「AI 前提」の考え方を、サブタイトル又は序文において明確に示すこととしてはどうか。
- 各企業のDX・AXの取組段階にかかわらず、AIが市場・競争環境・顧客価値・業務・人材・ビジネスモデルに影響を及ぼし得る時代・環境への認識が重要である旨を示す。

序文（案）の構成

1

主な改訂ポイント

- 全体の議論を終えた後に作成する。

2

AI時代におけるDX・AX経営の推進による企業価値向上について

- コード3.0以降の環境の変化
- 「企業価値向上を実現する」という基本的な考え方が引き続き重要であること
- AI時代においてDX・AX経営に取り組むことの重要性

3

デジタルガバナンス・コードについて

- 大枠としてはコード3.0における記載を継承する。
- 柱の変更が生じる場合は「デジタルガバナンス・コードの全体像」を更新する。

▶ 「AI 前提」は努力目標ではなく、コードを読む際の前提条件として置かれる。名宛人である経営者の認識そのものを更新していく構成である。

改訂前後の比較 — データとガバナンスが柱になる

デジタルガバナンス・コード 3.0

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

2. DX 戦略の策定

3. DX 戦略の推進に必要な要素

3-1. 組織づくり

3-2. デジタル人材の育成・確保

3-3. IT システム・サイバーセキュリティ

4. 成果指標の設定・DX 戦略の見直し

5. ステークホルダーとの対話

見直し（案）

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

2. DX 戦略の策定

3. DX 戦略の推進に必要な要素

3-1. 組織づくり

3-2. デジタル人材の育成・確保

3-3. データ

新設

3-4. IT システム

3-5. ガバナンス

新設

4. 成果指標の設定

5. ステークホルダーとの対話

4つの移行：①データ関連部分を集約 → 3-3 データ ②IT システム部分を移行 → 3-4 ③サイバーセキュリティ部分を移行 → 3-5 ガバナンス ④戦略見直し部分を移行 → 柱 2

2つの新設が意味するもの

新設① 3-3 「データ」

- データを「重要な経営資源」として捉えることを明記し、独立の柱に格上げする。
- 認定基準は「DX・AX戦略において、データの収集、整備、管理、活用に関する方策を示していること」。全面的な新規要件である。
- 第1回で「今までは人のためのデータづくりをしてきたが、これからはAIのためのデータづくりが必要」との意見が出されたことが直接の背景。

新設② 3-5 「ガバナンス」

- 誤判断への対応、説明責任、責任範囲、知的財産、情報管理、倫理等への対応方針と体制を示すことを求める。
- 現行3-3にあったサイバーセキュリティが、ITシステム上の対策から「経営上のリスク管理・監督の対象」へ移されて本柱に統合される。
- 第1回で「活用を推進するためのガードレールとして、ガバナンスの在り方を示すことが重要」との意見が出されたことが背景。

実務家としての着眼点（私見）

- 「ガバナンス」が柱として立ち、その内容が認定基準に落ちる以上、DX認定の申請書・公開文書でAIガバナンス体制を説明する必要性が生じる。法務・コンプライアンス部門が申請プロセスに関与せざるを得なくなる。
- サイバーセキュリティの位置づけが「ITシステム上の対策」から「経営上のリスク管理・監督の対象」へ移ったことは、取締役会の監督義務論に直結する。サイバー対処能力強化法等の新法制との整合も要点検。
- データが柱になることで、個人情報保護法・不正競争防止法上の限定提供データ・委託先管理・契約上のデータ利用権限といった論点が、DX認定の審査対象に事実上組み込まれる。

柱1：経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

- 柱となる考え方において、企業を取り巻く社会及び競争環境の変化に、とりわけ AI の急速な発展によるものが含まれることを新たに明記すべきではないか。
- その上で、基本的事項ではリスク及び機会を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの策定・公表を求める記載とし、ビジョンやビジネスモデルそのものの必要に応じた検討・見直しは（2）望ましい方向性で示してはどうか。

デジタルガバナンス・コード 3.0

① 柱となる考え方

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

② 認定基準

- データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化の影響も踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること。

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

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

② 認定基準

- データ活用やデジタル技術の進化、とりわけ AI の急速な発展による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）を把握し、その内容を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルを公表していること。

▶ 認定基準の変化に注意。「方向性を公表」から「影響を把握し、その内容を踏まえたビジョン及びビジネスモデルを公表」へ、要求水準が一段上がっている。

柱2：DX・AX戦略の策定

- AI時代においては、変革の対象が個別の業務や情報システムにとどまらず、経営、事業、業務、組織等へと広がり、経営企画部門や人事部門を含めた部門横断的な取組の必要性が高まっている。
- 社会及び競争環境の変化がより急速になっている状況下では、戦略を固定的に策定・公表するだけでなく、進捗や環境変化を踏まえて見直すことが重要。認定基準において、戦略を見直す仕組みを求めている。

デジタルガバナンス・コード 3.0

① 柱となる考え方

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

② 認定基準

- データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化の影響も踏まえて策定したビジネスモデルを実現するための方策として、DX戦略を公表していること。

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

- 企業は、経営ビジョン及びビジネスモデルの実現のための方策として、データやAIをはじめとするデジタル技術を活用し、経営、事業、業務、組織等の変革につなげるための方策としてDX・AX戦略を策定する。

② 認定基準

- 経営ビジョン及びビジネスモデルの実現のための方策として、DX・AX戦略を策定し、公表するとともに、取組の進捗や環境の変化を踏まえ、戦略を見直す仕組みを有していること。

▶ 「戦略を見直す仕組みを有していること」は認定基準上の新規要件。一度公表して終わりではなく、見直しのプロセス自体を制度として持つことが求められる。

柱3-1：組織づくり／柱3-2：デジタル人材の育成・確保

- 柱3-1：DX・AXの推進に当たっては、社内の関係部門の連携に加え、AI・データ基盤、専門人材、技術、知見等を補完するため、外部組織との連携・協業の重要性も高まっている。
- 柱3-2：求められるスキルが変化し、それを継続的に検証する必要性も高まっていることから、戦略の推進に必要な役割やスキルを明確にすることが重要ではないか。

デジタルガバナンス・コード3.0

① 柱となる考え方

- 【3-1】企業は、DX戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、外部組織との関係構築・協業も含め、組織設計・運営の在り方を定める。
- 【3-2】企業は、DX戦略の推進に必要なデジタル人材の育成・確保の方策を定める。

② 認定基準

- 【3-1】DX戦略において、DX戦略の推進に必要な体制・組織に関する事項を示していること。
- 【3-2】DX戦略において、DX戦略の推進に必要な人材の育成・確保に関する事項を示していること。

▶ 人材については「育成・確保の方策」の前に「役割やスキル等の明確化」が置かれた。スキルベースの人材管理を認定基準に織り込む趣旨。

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

- 【3-1】企業は、外部組織との連携も含め、DX・AX戦略の推進に必要な組織体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方を定める。
- 【3-2】企業は、DX・AX戦略の推進に必要な役割やスキル等を明確にし、人材の育成・確保の方策を定める。

② 認定基準

- 【3-1】DX・AX戦略において、戦略の推進に必要な組織体制について、組織の設計及び運営の在り方を示していること。
- 【3-2】DX・AX戦略において、戦略の推進に必要な役割やスキル等を明確にし、人材の育成・確保の方策について示していること。

デジタルスキル標準（DSS）にデータマネジメントを追加

事業ごとの知見やユースケースを理解し、データの安全性・信頼性確保及びデータ活用の仕組みの設計、データ整備による価値創出を促進する「データマネジメント」類型を追加。

ビジネスアーキテクト

目的を定義し、経営視点で最適なビジネスモデルと業務プロセスを設計、関係者を牽引して成果を創出

デザイナー

ビジネス・顧客・コミュニケーション視点を総合し、製品／サービスの方針・開発プロセスを策定

データサイエンティスト

データを活用した業務変革や新規ビジネスの実現に向け、データ収集・解析や AI システムの設計・実装・運用

ソフトウェアエンジニア

デジタル技術を活用した製品・サービスを提供するためのシステム／ソフトウェアの設計・実装・運用

サイバーセキュリティ

業務プロセスを支えるデジタル環境におけるサイバーセキュリティリスクの影響を抑制する対策

データマネジメント

新設

データの安全性・信頼性の確保と継続的な流通の仕組みの設計・実装・運用を行い、組織全体を巻き込んだデータ利活用・価値創出を促進

※ 6 つの類型は、企業が DX を推進するためにどのような人材を確保・育成するかを設定するための参考として示されたもの。事業規模や組織構成に応じて必要な役割・スキルを参照することを想定。

情報処理技術者試験の見直しとデジタル人材スキルプラットフォーム

スキルの変化に柔軟に対応するため、幅広いスキルを身につけ、スキルベースで評価する体系へ見直す。2027年度内の開始を目指す。

新設

データマネジメント試験（仮称）

AIを活用するためには、データを活用可能な状態に整備・管理する必要があり、このスキルを習得し評価するための新たな試験を創設。

最適化

ITパスポート試験

全ての人が変化を敏感に捉えられるよう、DXのマインド・スタンス、データマネジメントの基礎に関する出題を追加。AI時代に対応した倫理の出題を強化。

再編

応用情報・高度試験

応用情報技術者試験と高度試験を「マネジメント・監査」「データ・AI」「システム」の3領域に大括り化し、3試験に再編（総称：プロフェッショナルデジタルスキル試験（仮称））。3領域の習得を推奨。

変更

試験実施方法

2026年度から全試験区分をペーパー方式からCBT方式へ移行。2027年度の見直し後の試験ではCBT方式に適した出題形式へ。論述試験の在り方は2028年度以降に向けて継続検討。

デジタル人材 スキルプラットフォーム

2027年リリース予定

- 個人向け：ID登録、人材／スキル情報、試験バウチャー／マナビDXバウチャー販売
- パブリック向け：スキルトレンド（スキル天気予報）、国内労働市場の人材／スキル動向マップ
- デジタルスキル標準のID／標準タグを軸に、パブリックデータを活用

柱3-3：データ（新設）

- AI時代においては、データの有無や品質、必要なデータを適切に収集・整備・管理し、活用できる状態にあるかがDX・AX戦略の実行可能性を左右し得ることから、データを重要な経営資源として捉えることを明記してはどうか。
- このため、新たに柱3-3としてデータに関する内容を設け、DX・AX戦略において、データの収集、整備、管理、活用に関する方策を定め、それを示すことを求めているどうか。

デジタルガバナンス・コード3.0

① 柱となる考え方

- （対応する柱なし）データに関する記述は、柱2「DX戦略の策定」及び柱3-3「ITシステム・サイバーセキュリティ」の望ましい方向性に分散して置かれているにとどまる。

② 認定基準

- （対応する認定基準なし）

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

- 企業は、データを重要な経営資源として捉え、DX・AX戦略において、データの収集、整備、管理、活用に関する方策を定める。

② 認定基準

- DX・AX戦略において、データの収集、整備、管理、活用に関する方策を示していること。

▶ 収集・整備・管理・活用の4段階が明示された。取得の適法性（収集）、権限と来歴（管理）、目的適合性（活用）は、そのまま個人情報保護法・契約実務の論点である。

「人が読むためのデータ」から「AI が使うためのデータ」へ

従来：人が読むためのデータ

表計算、個別台帳、部門ごとの独自管理でも、担当者が文脈を補って意味を読み取ることができた。

これから：AI が使うためのデータ

AI が誤解しない粒度・形式・権限・来歴・品質で整備されている必要がある。文脈を補う担当者は介在しない。

AI が使えるデータの 5 要素

所在

どこに何のデータがあるか

データカタログ、台帳、棚卸し

権限

誰がどの目的で使えるか

アクセス制御、利用目的の特定

品質

正確性・更新性・粒度・欠損

データ品質基準、モニタリング

来歴

取得元・加工履歴・同意・契約

契約書、同意記録、加工ログ

活用

AI モデル・業務・KPI への接続

連携基盤、評価、効果測定

▶ 法務論点：この 5 要素のうち「権限」と「来歴」は、そのまま個人情報保護法・契約・知的財産の問題である。データ基盤整備は情報システム部門だけの課題ではない。

データを経営資源として位置付けた企業事例

キリンホールディングス株式会社

DX 銘柄 2026

「AI との共創」を実現するために、データを「AI のパフォーマンスを最大化させる戦略化資産」として位置付け。AI 戦略の基盤として全社横断の「データマネジメントロードマップ」を策定し、AI Ready な環境を整備。

日本電気株式会社

DX 銘柄 2026

アジリティを持つ組織への変革を推進するため「AI を前提とした真のデータドリブン経営」の実現を目指す。多様な経営データを「経営ダッシュボード」で可視化し、経営層から全社員までが同じデータに触れる。

株式会社川六

DX セレクション 2026

過去のトラブル対応データを読み込ませた「支配人 AI」を構築し、支配人不在時の一次対応へ活用。ベテランの暗黙知を形式知化することで、現場の負担軽減や教育スピードの加速を実現。

株式会社ヤマナミ麺芸社

DX セレクション 2026

経営トップ直轄で情報の属人化を排除し、個人の「勘と経験」を会社の「データ資産」へと変える情報統治を実施。データと AI を掛け合わせた「AI 部長」などを現場に実装。

▶ 共通するのは、データを「情報システムの資産」ではなく「経営の資産」として宣言し、経営トップが関与している点。柱 3-3 が求めるのはこの水準の位置付けである。

柱3－4：ITシステム

- 現行の「プロジェクト、マネジメント方策、技術・標準、アーキテクチャ、運用、投資計画等」は従来型のITシステム整備を想起させやすく、AIモデルや生成AIアプリケーションの開発・運用・監視、出力の評価・制御等の新たな要素を十分に伝えきれないおそれがある。
- このため、基本的事項では個別要素の列举を避けることとしてはどうか。サイバーセキュリティは柱3-5 ガバナンスにおいて扱う。

デジタルガバナンス・コード3.0

① 柱となる考え方

- 企業は、DX戦略の推進に必要なITシステム環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化する。

② 認定基準

- DX戦略において、ITシステム環境の整備に向けた方策を示していること。

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

- 企業は、DX・AX戦略の推進に必要なITシステム環境の整備に向けた方策を定める。
- 企業は、AIをはじめとする最新のデジタル技術の動向や、自社のITシステムの現状を把握し、必要な対応を行う。

② 認定基準

- DX・AX戦略において、ITシステム環境の整備に向けた方策を示していること。
- DX・AX戦略の推進を統括する者が主導し、AIをはじめとする最新のデジタル技術の動向を踏まえ、自社のITシステムの現状・課題を把握していること。

▶ 列举を削る一方で、「統括する者が主導し現状・課題を把握していること」という主体と行為を特定した基準が加わった。抽象化と具体化が同時に起きている。

AI 活用を阻むのは、モデルではなく基幹・データ・権限の断絶

業務アプリケーション

顧客接点・販売・製造・会計・人事

API / 連携基盤

部門横断・外部連携・データスペース対応

データ基盤

マスタ・ログ・文書・権限・来歴

AI 活用基盤

モデル選定・RAG・評価・監査ログ

セキュリティ / 運用

ID、アクセス制御、脆弱性管理、インシデント対応

ここが断絶すると
AI は動かない

実務の問い

AI 導入案件を起案する前に、データ連携・アクセス制御・監査ログ・外部委託契約が設計されているか。レガシー刷新は「DX レポートの宿題」から「AI を動かす前提条件」へ重みを増している。

柱3-5：ガバナンス（新設）

- AIやデータ活用等が企業の判断・意思決定や事業活動に深く組み込まれることに伴い、誤判断への対応、説明責任、責任範囲、知的財産、情報管理、倫理等の課題への対応が重要となっている。
- サイバーセキュリティについては、ITシステム上の対策にとどまらず、企業経営上のリスク管理・監督の対象として重要性が高まっていることから、本柱において扱うこととしてはどうか。

デジタルガバナンス・コード3.0

① 柱となる考え方

- 【現行3-3より】経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスクに対して適切な対応を行う。

② 認定基準

- DX戦略の実施の前提となるサイバーセキュリティ対策を推進していること。

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

- 企業は、DX・AX戦略の推進に伴うリスクを把握し、AI・データ活用等に係る説明責任、透明性、安全性等の事項に適切に対応するためのガバナンスを整備する。
- 企業は、DX・AX戦略の推進及び事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスクに対して、適切な対策を策定し、実施する。

② 認定基準

- DX・AX戦略の推進に伴うリスクを把握し、AI・データ活用等に係る説明責任、透明性、安全性等に関する事項への対応方針及び体制を示していること。
- サイバーセキュリティに関する対策を的確に策定し、実施していること。

▶ 本セミナーの最重要スライド。「説明責任、透明性、安全性」への対応方針及び体制を示すことが、DX認定の基準として要求される見込みである。

AI 事業者ガイドライン — 次期コードが参照する隣接文書

令和8年3月31日に総務省・経済産業省より「AI 事業者ガイドライン」が作成・公表されたところ、次期デジタルガバナンス・コードにおいても、こうした「AI ガバナンス」に関連する内容について反映する必要があるのではないか。

AI 事業者ガイドラインの基本的な考え方

1

事業者の自主的な取組の支援

対策の程度をリスクの大きさ（危害の大きさ及びその蓋然性）に対応させる「リスクベースアプローチ」に基づく企業における対策の方向性を記載。

2

国際的な議論との協調

国内外の関連する諸原則の動向や内容との整合性を確保。

3

読み手にとっての分かりやすさ

「AI 開発者」「AI 提供者」「AI 利用者」ごとに、AI に関わる考慮すべきリスクや対応方針を確認可能。

「マルチステークホルダー」で検討を重ね実効性・正当性を重視するとともに、「Living Document」として今後も更新を重ねる。AI ガバナンスの継続的な改善に向け、アジャイル・ガバナンスの思想を参考にしながら適宜更新される。

柱4：成果指標の設定

- 現行コード3.0では柱4において、成果指標の設定に加え、デジタル技術の動向や自社ITシステムの現状を踏まえた課題把握・分析、DX戦略の見直しへの反映を求めている。今回の改訂では、戦略の見直しは柱2で、ITシステム上の課題把握は柱3-4で扱うこととし、柱4の役割を整理してはどうか。
- AI時代においてDX・AXの実行・評価・改善のサイクルが短くなる場合であっても、成果指標を定め、当該指標に基づき自己評価を行うという基本構造は変わらない。

デジタルガバナンス・コード3.0

① 柱となる考え方

- 企業は、DX戦略の達成度を測る指標を定め、指標に基づく成果についての自己評価を行う。
- [取締役会設置会社の場合] 取締役会は、経営ビジョンやDX戦略の方向性等を示すにあたり、その役割・責務を適切に果たし、また、これらの実現に向けた経営者の取組を適切に監督する。

② 認定基準

- DX戦略の達成度を測る指標について公表していること。

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

- 企業は、DX・AX戦略の達成度を測る成果指標を定め、当該指標に基づき成果についての自己評価を行う。
- [取締役会設置会社の場合] 取締役会は、経営ビジョン及びDX・AX戦略の実現に向け、成果指標の設定及び当該指標に基づく取組状況の確認を通じて、経営者の取組を適切に監督する。

② 認定基準

- DX・AX戦略の達成度を測る指標について公表していること。

▶ 取締役会の監督の記載が「方向性等を示すにあたり役割・責務を果たす」から「成果指標の設定及び取組状況の確認を通じて監督する」へ、監督の手段が具体化された点は見落とせない。

柱5：ステークホルダーとの対話

- ステークホルダーとの対話については、AI時代においても、経営ビジョン、ビジネスモデル、DX・AX戦略、各方策、成果指標に基づく取組の成果を「価値創造ストーリー」として示すという基本的な考え方は変わらないといえる。
- 柱1から柱4までの見直しを踏まえて、DX・AX戦略に係る対話を求めることとし、また、経営者自らが経営ビジョンやDX・AX戦略について対外的にメッセージを発信することを引き続き求めてはどうか。

デジタルガバナンス・コード 3.0

① 柱となる考え方

- 企業は、経営ビジョンやビジネスモデル、DX戦略、DX戦略の推進に必要な各方策、成果指標に基づく成果について、「価値創造ストーリー」として投資家をはじめとした適切なステークホルダーに示す。
- 経営者は、DX戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮する。

② 認定基準

- 経営ビジョンやDX戦略について、経営者自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。

次期デジタルガバナンス・コード（案）

① 柱となる考え方

- 企業は、経営ビジョンやビジネスモデル、DX・AX戦略、戦略の推進に必要な各方策、成果指標に基づく取組の成果について、「価値創造ストーリー」として投資家をはじめとした適切なステークホルダーに示す。
- 経営者は、DX・AX戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを発揮する。

② 認定基準

- 経営ビジョンやDX・AX戦略について、経営者自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。

▶ 柱5の変更は文言整理にとどまるが、柱1～4の要求水準が上がる以上、「価値創造ストーリー」として語るべき中身は確実に厚くなる。

認定基準はどう変わるか — 実務インパクト一覧

柱 1	「方向性を公表」→「影響を把握し、その内容を踏まえたビジョン及びビジネスモデルを公表」	強化
柱 2	策定・公表に加え「戦略を見直す仕組みを有していること」を追加	新規
柱 3-1	「体制・組織に関する事項」→「組織の設計及び運営の在り方を示していること」	明確化
柱 3-2	「役割やスキル等を明確にし」を前置。スキルベースの人材管理を織り込み	新規
柱 3-3	データの収集・整備・管理・活用に関する方策を示すこと（柱ごと新設）	全面新規
柱 3-4	「統括する者が主導し、自社の IT システムの現状・課題を把握していること」を追加	新規
柱 3-5	リスクを把握し、説明責任・透明性・安全性等への対応方針及び体制を示すこと（柱ごと新設）	全面新規
柱 4	取締役会の監督が「成果指標の設定及び取組状況の確認を通じて」に具体化	明確化
柱 5	DX 戦略→ DX ・ AX 戦略。経営者自らの対外発信は維持	文言整理

DX 認定は情報処理促進法 29 条により二年ごとの更新が必要。改訂後の基準は、更新申請の場面から順次適用されていくことになる。

DX 調査 2026 で追加された AI 設問（1）— 柱1・柱2

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

- 1 データ活用やデジタル技術の進化、とりわけ AI の急速な技術進歩による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえ、AI の利活用を前提とした変革を含む DX の推進に向けた経営ビジョンを策定できている
- 2 AI の利活用を前提とした変革を含む DX の推進に向けた経営ビジョンを実現するためのビジネスモデルを構築できている

2. DX 戦略の策定

- 3 経営者自らが主体的に検討を行い、AI の利活用を前提とした変革を含む DX の推進に向けた経営ビジョンを実現するための変革シナリオとして、DX 戦略を策定できている
- 4 AI を利活用する業務プロセスを把握しており、AI の利活用の取組を実施し、業務プロセスの見直しや改善を図っている

※ 経済産業省「デジタルトランスフォーメーション調査 2026」において追加された AI に関する設問（全 15 問）。設問文は要約して記載。

※ 設問は「既存設問を AI の観点で高度化したもの」と「評価の観点を拡張するため新設したもの」の 2 種類に区分されている。

DX 調査 2026 で追加された AI 設問 (2) — 柱 3-1 ・ 3-2

3-1. 組織づくり

- 5 AI の利活用を前提とした変革を含む DX を推進するための組織を有しており、その組織は全社的・部門横断的に DX の推進に取り組んでいる (AI に関して DX 推進とは別組織を設ける場合を含む)
- 6 自社における AI の利活用を進めるために最適な外部リソースの活用や内製化力の獲得のあり方を検討した上で、AI を利活用するために必要なアプリケーションの開発やシステムの構築ができる体制を構築できている
- 7 DX に投じる資金を経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンを求め過ぎず、必要な挑戦を促す投資を行っている。また、AI への投資も重視し、十分な規模を確保の上で挑戦を促す投資を行っている

3-2. デジタル人材の育成・確保

- 8 経営者を含めた全社員のデジタル・リテラシー向上のための制度があり、全社員がその制度を活用している。加えて全社員が AI を使いこなせる人材となることに向けて、AI を利活用し自らの業務を変革していくことを支援する制度がある
- 9 AI の利活用を前提とした変革を含む DX 推進を支える人材として、どのような人材が必要かが明確になっている。人材確保のための取組を実施しており、現状必要な人材を確保できている

▶ 柱立ての見直し案では、これらの設問のうちデータ関連・ガバナンス関連のものが新たな柱 3-3 ・ 3-5 へ再配置される可能性が高い。

DX 調査 2026 で追加された AI 設問 (3) — 柱 3-3 ・ 柱 4 ・ 柱 5

3-3. IT システム・サイバーセキュリティ

- 10 AI での利活用を可能にするためのデータ環境を整備できており、業務において十分に活用されている
- 11 全社での AI の利活用を可能にする基盤を整備できており、必要に応じて適時に拡張可能な（スケーラブルな）ものである
- 12 AI に関するリスクに対応するため、ライフサイクル管理を含む、安全性（データ保護を含む）・プライバシー・セキュリティを確保する仕組み・体制を構築している

4. 成果指標の設定・DX 戦略の見直し

- 13 AI の利活用を前提とした変革を含む DX 戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができる
- 14 経営者が事業部門や IT システム部門等と協力しながら、デジタル技術とりわけ AI 技術に係る動向や自社の IT システム・AI 利活用に関する現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX 戦略の見直しに活用している

5. ステークホルダーとの対話

- 15 AI の利活用に関して、ステークホルダーに必要な説明を行い、透明性、アカウンタビリティを高める取組を行っている

▶ 設問 10 ・ 11 は改訂案の柱 3-3 「データ」へ、設問 12 は柱 3-5 「ガバナンス」へ移る整理が想定される。

5

このコードは本当に普及するのか

コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コード、
AI 知財プリンシプル・コード。日本の「コード」は増え続けている。

日本の「コード」は、この 10 年で増え続けている

2014.2	スチュワードシップ・コード	金融庁
2015.6	コーポレートガバナンス・コード	金融庁・東証
2020.11	デジタルガバナンス・コード	経済産業省
2022.9	デジタルガバナンス・コード 2.0	経済産業省
2024.9	デジタルガバナンス・コード 3.0	経済産業省
2025.6	スチュワードシップ・コード 第三次改訂	金融庁
2026.7	コーポレートガバナンス・コード 2026 年改訂版	金融庁・東証
2026.3	AI 事業者ガイドライン（第 1.2 版）	総務省・経済産業省
2026	AI 知財プリンシプル・コード（仮称）	内閣府知的財産戦略推進事務局

問い：企業の限られた開示リソースとガバナンス体制のなかで、これらすべてが等しく機能することはあり得るのか。

4つのコードは、まったく違う仕組みで動いている

	コーポレート ガバナンス・コード 2015 / 2026.7 改訂	スチュワードシップ ・コード 2014 / 2025.6 第三次改訂	デジタル ガバナンス・コード 2020 / 2026 次期改訂中	AI 知財 プリンシプル・コード 2026 (適用予定)
策定主体	金融庁・東京証券取引所	金融庁	経済産業省	内閣府知的財産戦略推進事務局
名宛人	上場会社	機関投資家	規模・上場を問わず全事業者	AI 開発者・AI 提供者
法的な足場	有価証券上場規程の一部	なし (任意)	情報処理促進法の指針 (大臣告示) に 接続	なし (法的拘束力なし)
遵守の手法	コンプライ・オア・エクスプレイン	受入れ表明・自己評価の公表	定めなし	コンプライ・オア・エクスプレイン+ 届出
可視化の仕組み	コーポレート・ガバナンス報告書	金融庁が受入れ表明機関を一覧公表	DX 認定事業者の公表 (任意申請)	内閣府が届出事業者を一覧公表 (内容 審査はしない)
効き目の源泉	上場維持と投資家の評価	運用受託・アセットオーナーの選定	DX 認定・補助金・調達・DX 銘柄	レピュテーションと権利者・利用者の 目

▶ 遵守の手法の行を横に読むと、デジタルガバナンス・コードだけが「コンプライ・オア・エクスプレイン」を採っていないことが分かる。

出典：金融庁・東京証券取引所、内閣府知的財産戦略推進事務局、経済産業省の各公表資料を基に作成

「守らせる力」の階段 — どこに位置しているか

法令

会社法・金融商品取引法・情報処理促進法

違反に法的効果。行為規範として最も強い。

上場規程に組み込まれたコード

コーポレートガバナンス・コード

CG 報告書での説明が上場規程上の義務。説明しなければ市場が反応する。

受入れ表明＋公表リスト型コード

スチュワードシップ・コード／AI 知財プリンシプル・コード

受け入れるか否かを自ら表明し、当局が一覧を公表。従わない選択も見える化される。

任意認定で接続するコード

デジタルガバナンス・コード

遵守を表明する仕組み自体がない。DX 認定を申請した企業だけが基準に触れる。

強

弱

▶ AI 知財プリンシプル・コードは、コード案自身が「スチュワードシップ・コード等の取組（コンプライ・オア・エクスプレイン）を参考に」と明記している。ソフトローにも設計の巧拙がある。

デジタルガバナンス・コードの弱点と、それでも効く回路

構造的な弱点

- コンプライ・オア・エクスプレインの仕組みがない。遵守状況を表明する場合も、しない理由を説明する場合もない。
- 上場規程のような担保がない。経済産業省所管の指針であり、資本市場のルールに接続していない。
- DX 認定は情促法 28 条により「事業者からの申請に基づき」行われる任意の制度であり、申請しない企業はコードに触れる機会すらない。
- 名宛人が「規模・上場を問わず全事業者」と広すぎる。誰に向けた規範なのかが拡散し、当事者意識が生まれにくい。
- 取締役会の機関決定を求める回路が弱い。CG コードのように会社法上の監督プロセスに接続していない。

それでも効いている回路

- 第 1 回資料が明示するとおり、DX 銘柄等の評価施策や補助金・金融支援の審査基準にコードの考え方を組み込み、「コードに沿った取組を実施する企業ほど評価・資源配分の面で優位となる構造」を意図的に形成している。
- DX 認定は情促法 29 条により二年ごとの更新が必要で、更新のたびに最新の認定基準に向き合わされる。改訂内容が実務に降りる回路になっている。
- DX 調査・DX 銘柄が実質的なベンチマークとして機能し、同業他社比較の圧力を生んでいる。
- CG コードが適用されない非上場・中小企業にとっては、デジタル経営に関する数少ない公的な指針である。

▶ 規範としての強制力ではなく、経済的インセンティブによる誘導型のソフトロー。これが機能するかは、インセンティブの厚みに依存する。

コードを共通軸とした施策連携とガイダンス整備

1 方向性を示す

デジタルガバナンス・コードを改訂し、企業が目指すべき方向性を示す。

2 能力・基盤整備

DX・AX 支援を行う支援機関や人材育成施策においてもコードを共通の参照軸とし、企業支援の内容や人材像を一体的に整合させる。

3 企業行動の転換

DX 銘柄等の評価施策や補助金・金融支援の審査基準にコードの考え方を組み込み、コードに沿った取組を実施する企業ほど評価・資源配分の面で優位となる構造を形成する。

実践のためのガイダンス等の整備

コードのみでは、とりわけ中堅・中小企業や地域に根差した DX 支援機関に対して、その趣旨や具体的な実践方法を十分に浸透させることに一定の限界がある。DX 認定制度や DX 推進指標に加え、地方自治体や民間における取組も含め、中堅・中小企業向けの DX 推進の手引きや DX 支援機関向けのガイダンス等を有機的に連携させることが重要ではないか。

DX 認定

DX 推進指標

中堅・中小企業向け手引き（改訂を検討）

支援機関向け手引き（作成を検討）

個別分野の評価指標

地域の実践の手引き

同じ年に、一方はスリム化し、一方は柱を増やす

コーポレートガバナンス・コード（2026年7月改訂）

83 → 30

基本原則5・原則31・補充原則47の計83項目を、基本原則4・原則26の計30項目へ。「コードの実質化」を掲げ、プリンシプル化・スリム化を実施。細則化により形式的なコンプライに流れたという反省が背景にある。

デジタルガバナンス・コード（2026年次期改訂案）

7 → 9

大柱5本は維持しつつ、柱3の下位要素が3項目から5項目へ。柱・小柱の合計は7から9に増える。3-3 データと3-5 ガバナンスを新設する案であり、項目は増える方向にある。

ここから読み取れること（私見）

- CGコードの経験は、「原則を細かくすると形式的なコンプライを招く」ことを示している。DGコードが柱と認定基準を増やす方向は、同じ轍を踏むリスクを抱える。
- 他方、DGコードにはコンプライ・オア・エクスプレインがないため、「形式的にコンプライする」圧力もない。むしろ問題は無関心である。細則化の弊害より、そもそも読まれないことのほうが現実的な課題ではないか。
- 上場会社にとっては、CGコード（取締役会の監督・情報開示）、有価証券報告書のサステナビリティ開示、DGコード柱3-5のガバナンスと柱5の対話が重複する。開示の整理・統合が実務課題になる。

普及するシナリオ／しないシナリオ

普及するシナリオ

- DX 認定が補助金・税制・公共調達の要件として実質的に必須化し、経済的インセンティブが十分な厚みを持つ。
- DX 銘柄・DX 調査が投資家の参照指標として定着し、資本市場からの圧力が生まれる。
- AI 法・AI 基本計画という上位の政策枠組みが、コードの権威を補強する。
- 中堅・中小企業向けの手引きや支援機関向けガイダンスが整備され、実務に翻訳される。

普及しないシナリオ

- コード疲れ。企業の開示・ガバナンス対応リソースが有限であるなか、法的担保のない指針は後回しにされる。
- DX 認定の取得動機が補助金申請時に限られ、認定取得後に形骸化する。
- AI・AX の記述が抽象的にとどまり、現場が何をすればよいか分からない。
- 上場会社にとっては CG コードと有報開示が優先され、DG コードは「読まれないコード」になる。

実務家としての暫定的な結論（私見）

「普及するか」と「対応すべきか」は別の問いである。仮にコードそのものが広く読まれなくても、AI 利活用に伴う責任配分・データの権限と来歴・取締役会の監督といった論点は、会社法上の善管注意義務、個人情報保護法、契約実務を通じて、いずれ企業に降りてくる。コードは、その論点を先取りして整理したチェックリストとして使う価値がある。強制力の有無を対応の要否と結び付けない、という姿勢が実務的には合理的である。

6

企業実務への示唆と今後の見通し

取締役会・法務コンプライアンスとして何を準備するか。

※ 本章は講師の私見を含みます。

取締役会・監査機能からみた対応ポイント（私見）

① AI 利活用の責任配分を文書化する

AI を用いた判断・意思決定について、誰が最終責任を負い、どの範囲まで説明責任を果たすのかを社内規程レベルで定める。柱 3-5 「ガバナンス」の認定基準は「対応方針及び体制を示していること」であり、この文書化が審査の対象となり得る。

② 取締役会のモニタリング項目に AI を組み込む

DX 投資案件のモニタリングにとどまらず、AI の利活用状況・インシデント・リスク評価を定期報告事項とする。取締役会の役割は 3.0 改訂でも見直し対象とされており、今次改訂でさらに具体化される可能性がある。

③ データガバナンスを法務論点として整理する

個人情報保護法（令和 8 年改正を含む）、不正競争防止法上の限定提供データ、委託・共同利用の枠組み、越境移転、契約上のデータ利用権限。データ基盤の柱新設は、これらを経営アジェンダに引き上げる。

④ AI 固有リスクの管理体制を棚卸しする

ライフサイクル管理を含む安全性（データ保護を含む）・プライバシー・セキュリティの確保体制。知的財産（学習データ・生成物の権利処理）、倫理、誤判断時のエスカレーション経路。

⑤ 開示・対話の準備を先行させる

AI 利活用に関してステークホルダーへ必要な説明を行い、透明性・アカウンタビリティを高める取組は DX 調査 2026 で既に設問化されている。統合報告書等での記載を先行的に検討する。

⑥ サイバーセキュリティとの接続を確認する

3.0 で強調された第三者監査・サプライチェーン保護に加え、サイバー対処能力強化法等の新たな法制度との整合を確認する。

法務・コンプライアンスが見るべき AI リスク地図

段階	主なリスク	統制・エビデンス
入力	個人情報・秘密情報・第三者データを入れてよいか	利用目的、同意、契約、アクセス権限、ログ
処理	モデル・RAG・外部 API の安全性と説明可能性	評価基準、ベンダー管理、モデル変更管理
出力	誤情報、偏り、著作権、表示・広告、専門判断の代替	人間レビュー、禁止用途、開示、エスカレーション
運用	事故時に誰が止め、誰が説明し、誰が直すか	インシデント対応、監査証跡、是正措置、取締役会報告

ポイント：リスクの種類を並べるのではなく、業務プロセス上の「止め方・直し方・説明の仕方」まで設計する。

AI 時代の DX ・ AX 戦略は「議案」になる

取締役会が答えるべき 5 つの問い

1

AI でどの事業価値を作るのか

経営ビジョン・事業戦略との接続

2

人材・組織・権限は足りているか

人と AI の役割分担、スキル、再配置

3

AI が使うデータは信頼できるか

所在・権限・品質・来歴の確認

4

重大リスクの許容範囲を決めたか

リスクアペタイト、停止基準

5

KPI と監督サイクルは回っているか

報告フォーマット、是正のループ

監督サイクル

- 方針： AI 活用方針とリスクアペタイトの決定
- 実行： 経営会議・所管部門による推進
- 評価： KPI ・インシデント・第三者評価の報告
- 是正： 停止・修正・体制の見直し

法務の役割

議案化、決裁権限、委員会規程、KPI、報告フォーマットを整える。「委員会を作った」で終わらず、議題・報告・是正まで設計する。

AI 導入数ではなく、企業価値への接続を測る

悪い KPI

活動量だけを示す

- 生成 AI アカウント数
- PoC 件数
- 研修受講者数のみ

移行 KPI

業務変化を示す

- AI 利用業務数
- 標準プロセス化率
- レビュー時間短縮

良い KPI

企業価値に直結する

- 粗利改善／リードタイム短縮
- 不良率低下／顧客継続率向上
- リスク検知率・重大事故ゼロ

KPI は、取締役会・投資家・従業員が同じストーリーで読める粒度にする。開示に耐える KPI は、そのまま社内の意思決定にも使える。

ステークホルダーとの対話 — AI 特集ページでは足りない

経営ビジョン

AI で顧客価値・競争条件がどう変わるか

事業戦略

どの収益機会・生産性・意思決定に使うか

人的資本

人と AI の役割分担、再配置、スキル

データ

AI に使えるデータの品質・権限・来歴

リスク管理

誤判断、情報管理、知財、サイバー

成果指標

事業成果とリスク低減を測る KPI

開示の基本形: AI を何件入れたかではなく、AI で企業価値をどう作り、どのガバナンスで支えるかを一貫して説明する。統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、DX 認定申請書で言っていることが食い違わないことが、最初の関門になる。

やってはいけない 4 つの形式対応

✕ AI 利用規程だけ

利用禁止・許可の線引きだけで、価値創造・KPI・責任体制がない。

✕ PoC カタログだけ

事業成果につながらない実証実験一覧で止まる。

✕ 研修受講者数だけ

職務・評価・再配置・スキル可視化に接続しない。

✕ 委員会設置だけ

権限・議題・報告・是正サイクルが空洞化する。

正しい方向：規程・PoC・研修・委員会を、経営ビジョン、データ、KPI、取締役会監督へ接続する。単体で存在する施策は、DX 認定・開示・取締役会監督のいずれの場面でも説明が薄くなる。

事例で読む — 製造業が AI 品質予測を導入する場合

経営ビジョン

品質不良を減らし、顧客納期とブランド価値を高める

DX ・ AX 戦略

製造ログ ・ 検査画像 ・ 設備データで不良予兆を AI が検知する

データ

ライン横断でデータ形式 ・ 来歴 ・ アクセス権を統一する

人材 ・ 組織

現場、品質保証、IT、法務が共同で改善サイクルを回す

ガバナンス

誤検知 ・ 過検知時の判断権限、ラインの停止基準、説明責任を定める

KPI ・ 対話

不良率、手戻り、納期遵守率、顧客クレームを開示し対話する

結論： AI 品質予測は、IT 投資ではなく「品質を価値に変える経営プロセス」として説明する。問われるのはモデルの精度だけではない。

正式改訂前でも、今から着手できること

90 日

現状把握

- AI 利用状況・PoC・外部 AI 契約の棚卸し
- 公開中の DX 戦略・KPI・経営者メッセージの点検
- データ所在・権限・ログの簡易アセスメント

180 日

設計

- DX・AX 戦略と経営ビジョンの接続
- AI ガバナンス規程・委員会・職務権限の整備
- 人材スキル・再配置・教育体系の設計

360 日

運用・開示

- KPI 運用と取締役会報告サイクルの確立
- インシデント対応・モデル評価・監査ログ運用
- 統合報告書・DX 認定更新・IR メッセージへの反映

▶ 第3回・第4回の議論を待つ必要はない。棚卸しと議案化の準備は、現行 3.0 の枠組みでも着手できる。

法務・コンプライアンス部門の一枚チェックリスト

戦略

経営ビジョンと DX・AX 戦略は、同じ言葉でつながっているか

規程

AI 利用規程は、職務権限・レビュー責任・委託管理と接続しているか

データ

個人情報・営業秘密・著作物・第三者データの利用条件が整理されているか

契約

AI ベンダー、クラウド、RAG、データ提供先との責任分担は明確か

取締役会

AI・DX 戦略、KPI、リスク、事故報告を議案・報告事項にしているか

開示

統合報告書・自社サイト・DX 認定申請書に一貫した価値創造ストーリーがあるか

合格ライン：経営者・取締役会・現場・法務が、同じ DX・AX のストーリーを、それぞれの言葉で説明できること。

今後の見通しと企業として押さえるべき時点

第 3 回（9 月上旬～中旬）

序文・基本的事項の第 2 回検討会後案／望ましい方向性の事務局案

認定基準に直結する部分が固まる

第 4 回

取りまとめ

改訂案の全体像が確定

パブリックコメント

（前回改訂ではおおむね 1 か月超の意見公募が実施された）

意見提出の機会。自社への影響が大きい論点は
要検討

改訂版の公表

情促法に基づく指針（大臣告示）の変更を伴う可能性

DX 認定申請書類の様式・基準に反映

▶ 第 3 回では「望ましい方向性」の事務局案が初めて示される。DX 銘柄・DX セレクションの評価軸に直結する部分であり、注視が必要。

本日のまとめ

1 改訂は制度上のサイクル

情促法上、指針は「おおむね 2 年ごと」に検討される。改訂は大臣告示の変更、ひいては DX 認定基準の変更に直結し得る。

2 「DX」から「DX・AX」へ

AI 法成立と人工知能基本計画の閣議決定により、AI は DX の一ツールから政策対象そのものへ格上げされた。

3 骨格が変わる

柱立ての見直し案では、柱 3-3 「データ」と柱 3-5 「ガバナンス」を新設。サイバーセキュリティは IT システムからガバナンスへ移される。

4 ガバナンスは価値創出の前提条件

AI 利活用の責任の明確化、リスク・倫理を踏まえた管理・監督が、価値創出の前提として位置付けられた。

5 差が出るのは「その先」

DX 調査 2026 では、AI 導入自体でなく、業務プロセスの見直しやデータ環境の整備で先行企業とそれ以外に大きな差が生じている。

6 強制力の有無と、対応の可否は別

このコードにはコンプライ・オア・エクスプレインも上場規程の担保もない。それでも論点自体は、善管注意義務や個別法を通じて降りてくる。

出典およびご留意事項

出典

- 経済産業省「AI時代におけるデジタルガバナンス検討会」（第1回）事務局説明資料（2026年7月）／（第2回）事務局説明資料（2026年8月3日）
- https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_gv_ai/002.html
- 経済産業省「デジタルガバナンス・コード 3.0 ～DX経営による企業価値向上に向けて～」（2024年9月19日）、DX認定制度、DX銘柄、DXセレクション、DX推進指標に関する公表情報（経済産業省・IPA）
- 金融庁・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）の確定について」（2026年7月21日）、同「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム 2025」（2025年6月30日）
- 金融庁「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》」（2014年2月策定、2025年6月第三次改訂）
- 内閣府知的財産戦略推進事務局「生成AIの適切な利活用等に向けた知的財産の保護及び透明性に関するプリンシプル・コード（仮称）（案）」（2025年12月26日意見募集）、AI時代の知的財産権検討会 配布資料

ご留意事項

- 本資料は、検討会において審議中の「案」の段階の内容を含みます。最終的な改訂内容は変更される可能性があります。
- 柱立ての見直し（案）、各柱の改訂案、名称案「デジタルガバナンス・コード 4.0」は、いずれも第2回検討会 資料3の記載に基づきます。第1回資料に示された案から変更されている点にご留意ください。
- 第5章・第6章その他「私見」と付記した箇所は講師の見解であり、各府省庁の見解を示すものではありません。
- 本資料は情報提供を目的とするものであり、個別事案に関する法的助言ではありません。