

第2回個人情報保護政策に関する懇談会

# プライバシーガバナンスの現状と課題 ～データ活用を促進するガバナンス構築に向けて～

小林慎太郎

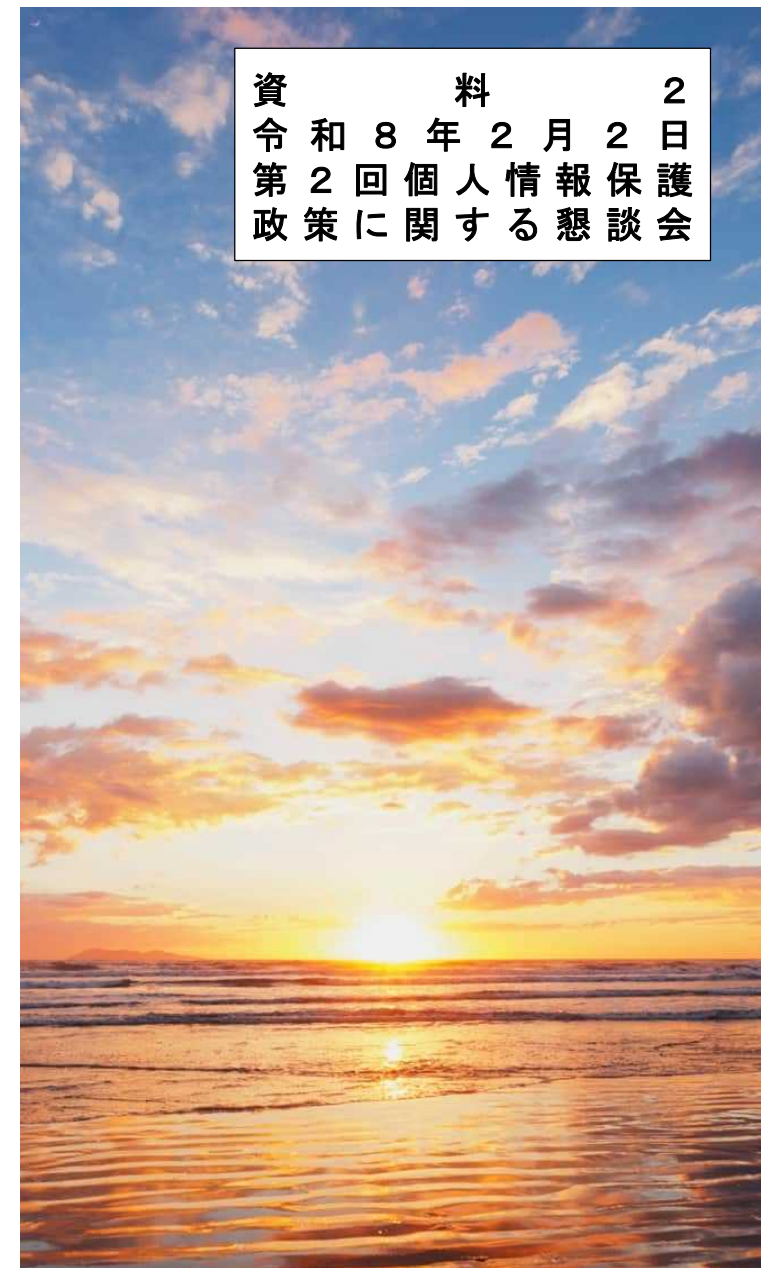
グループマネージャー | 野村総合研究所 ICT・コンテンツ産業コンサルティング部

2026年2月

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change

資 料 2  
令 和 8 年 2 月 2 日  
第 2 回 個 人 情 報 保 護  
政 策 に 関 する 懇 談 会



**01** ▶ なぜプライバシーガバナンスが求められているのか？

**02** ▶ 事業者の現況と実践ケース

**03** ▶ 求められるAI活用への対応

**04** ▶ データ活用を促進するガバナンス構築に向けて

# 個人情報取扱いで生じる炎上事件は、後を絶たない

赤字：プライバシー対応に起因  
(説明不足、同意不備、不正取得、不適正利用等)  
青字：情報セキュリティ対応に起因  
(安全管理措置の不備、オペレーションミス等)

- 2019
  - 就職情報サイト事業者が、学生の内定辞退率を推定して採用企業へ提供
  - ポータルサイト事業者が、IDに紐づくデータから算出した信用スコアを外部提供
- 2020
  - ゲーム会社が、海外ハッカー集団にVPN脆弱性を突かれて情報漏えい
  - 電子決済サービスが、本人確認が不十分で、第三者が他人名義口座を登録できて預金を引出し
- 2021
  - メッセージアプリのアカウントデータ等が、中国の委託先企業で閲覧可能
  - 国際的イベントのウェブサイトが、設定ミスによりボランティアの氏名・住所が外部から閲覧可能
- 2022
  - 自治体の委託先社員が、全市民の個人情報が入ったUSBを、酒に酔って紛失
  - 決済代行会社のシステムが、不正アクセスされてカード情報が大量に流出
- 2023
  - 自治体が、マイナンバーと公金受取口座等を誤登録
  - 通信キャリア子会社の派遣社員が、顧客データを不正に持ち出し
- 2024
  - 大手電力会社が、顧客情報を不正閲覧
  - メッセージアプリのサーバが、海外の親会社経由で不正アクセスされて情報漏えい
- 2025
  - クレジットカード会社が、デジタル広告のための外部提供に係る規約改定で説明不足
  - 損保代理店や代理店への出向者が、競合他社の契約情報を自社に横流し

# プライバシー保護規制は、世界的に激変しており、企業は対応に追われている

## 日本・欧州・米国におけるプライバシー法規制の動向

年	日本	欧州	米国	
			連邦法	州法
	2005年 個人情報保護法施行	1995年 データ保護指令採択	(一般法無し)	(一般法無し)
2012		一般データ保護規則 (GDPR) 草案	消費者プライバシー権利章典草案	
2013				
2014				
2015	平成27年 個人情報保護法改正			
2016		GDPR採択	不成立	
2017	改正法施行			
2018		GDPR施行		カリフォルニア州法 (CCPA) 成立
2019				
2020	令和2年 個人情報保護法改正		連邦プライバシー法案(ADPPA)	CCPA施行
2021	令和3年 個人情報保護法改正			
2022	改正法施行	デジタルサービス法成立 デジタル市場法 成立	不成立	各州で立法進む
2023				
2024		AI法 成立	連邦プライバシー法案(APRA)	
2025	いわゆる3年ごと見直しの法改正作業が進む	デジタルオムニバス法案		20州でプライバシー保護の一般法が成立
2026				

出典：各種公開情報よりNRI作成

# 近年、アジア近隣諸国の個人情報・プライバシー保護法制が次々と強化

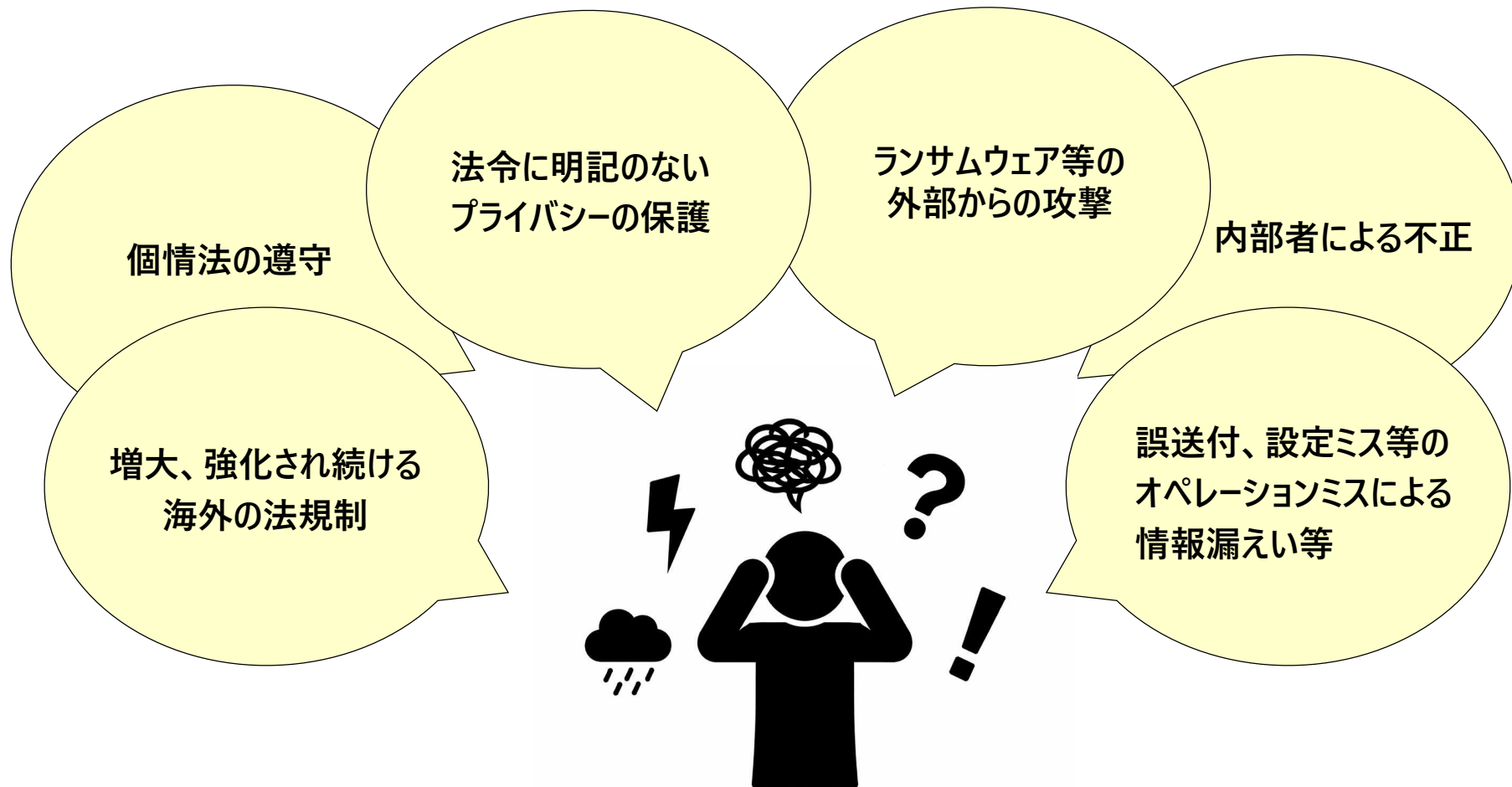
国	個人情報保護法令名	制定・施行・改定年月	DPO	PIA	域外移転	国内保管
フィリピン	Data Privacy Act of 2012	2012年12月施行	○ (施行規則で規定)	ガイドラインあり	○	-
マレーシア	Personal Data Protection Act 2010 (Amendment) 2024	2013年11月施行 2025年1月、4月、6月改正	○	-	○	-
台湾	Personal Data Protection Act	2010年5月制定・2012年10月施行 2016年3月改正 2023年5月改正	- 2025年改正法にて義務付け、施行日未定	-	○	-
シンガポール	Personal Data Protection Act 2012	2013年1月施行 2021年2月改正	○	ガイドラインあり	○	-
中国	中华人民共和国个人信息保护法	2021年11月施行	○	○	○ 要届出	○
タイ	Personal Data Protection Act	2019年5月一部施行 2022年6月全面施行	○	-	○	-
インドネシア	Personal Data Protection	2022年10月制定・施行	○	○	○	○
オーストラリア	Privacy Act 1988	1989年1月施行 2022年12月改正 2024年12月改正	-	ガイドラインあり	○	○ 個別法で健康データの国内保管を義務付け
韓国	Personal Information Protection Act	2011年9月施行 2023年9月改正 2024年3月改正	○	-	○	○ 金融・医療データ
ベトナム	Personal Data Protection Decree Personal Data Protection Law	2023年7月施行 2026年1月施行	○	○ 要届出	○ 要届出	○
インド	Digital Personal Data Protection Act	2023年8月制定 2025年11月日公布 2027年5月14日施行予定	○	○	○	○

出所) 各種公開情報よりNRI作成

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRI

# 増大し続けるリスクのすべてに、同じ様に対処しては、個人情報の活用は困難



# 大小様々なリスクに応じてプライバシーを守る「リスクベース型」への移行が求められ、 プライバシーガバナンスが一層重要となる

## AsIs：個人情報保護法の規定を守る (チェックリスト型)



- 利用目的を特定する
- 第三者提供時は、本人同意を取得する
- 適切に取得する
- 安全管理措置を講じる
- 漏えい時には速やかに当局に報告する
- 開示等の請求に応じる

⇒ 外形的な法律への適合性が重視される

## ToBe：リスクに応じてプライバシーを守る (リスクベース型)



- プライバシーリスクを評価する
- リスクの大小に応じて、対策を検討する
- 対策の十分性の説明責任を負う
- 責任者の任命、体制・プロセスの構築を通じて、ガバナンスを確立する
- 消費者との対話を通じてトラストを醸成する

⇒ 実体的なリスクベースでの対策が求められ、  
ガバナンスが一層重要となる

**01** ▶ なぜプライバシーガバナンスが求められているのか？

**02** ▶ 事業者の現況と実践ケース

**03** ▶ 求められるAI活用への対応

**04** ▶ データ活用を促進するガバナンス構築に向けて



# ガイドブックは、プライバシーガバナンスの必要性が広く認識される端緒となった

## 経営者が取り組むべき3要件

### 要件1：プライバシーガバナンスに係る姿勢の明文化

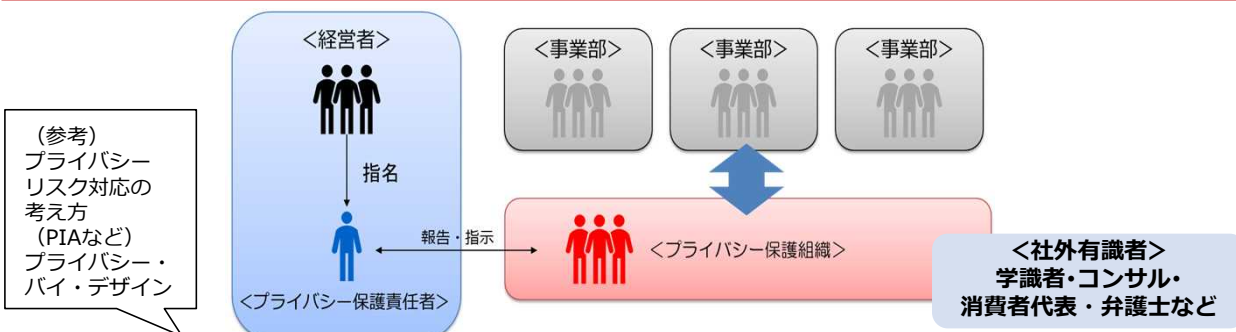
経営戦略上の重要課題として、プライバシーに係る基本的考え方や姿勢を明文化し、組織内外へ知らしめる。経営者には、明文化した内容に基づいた実施についてアカウンタビリティを確保することが求められる。

### 要件2：プライバシー保護責任者の指名

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

### 要件3：プライバシーへの取組に対するリソースの投入

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



## プライバシーガバナンスの重要項目

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

企業価値の向上・  
ビジネス上の優位性

社会からの信頼獲得

消費者・  
その他の  
ステーク  
ホルダー

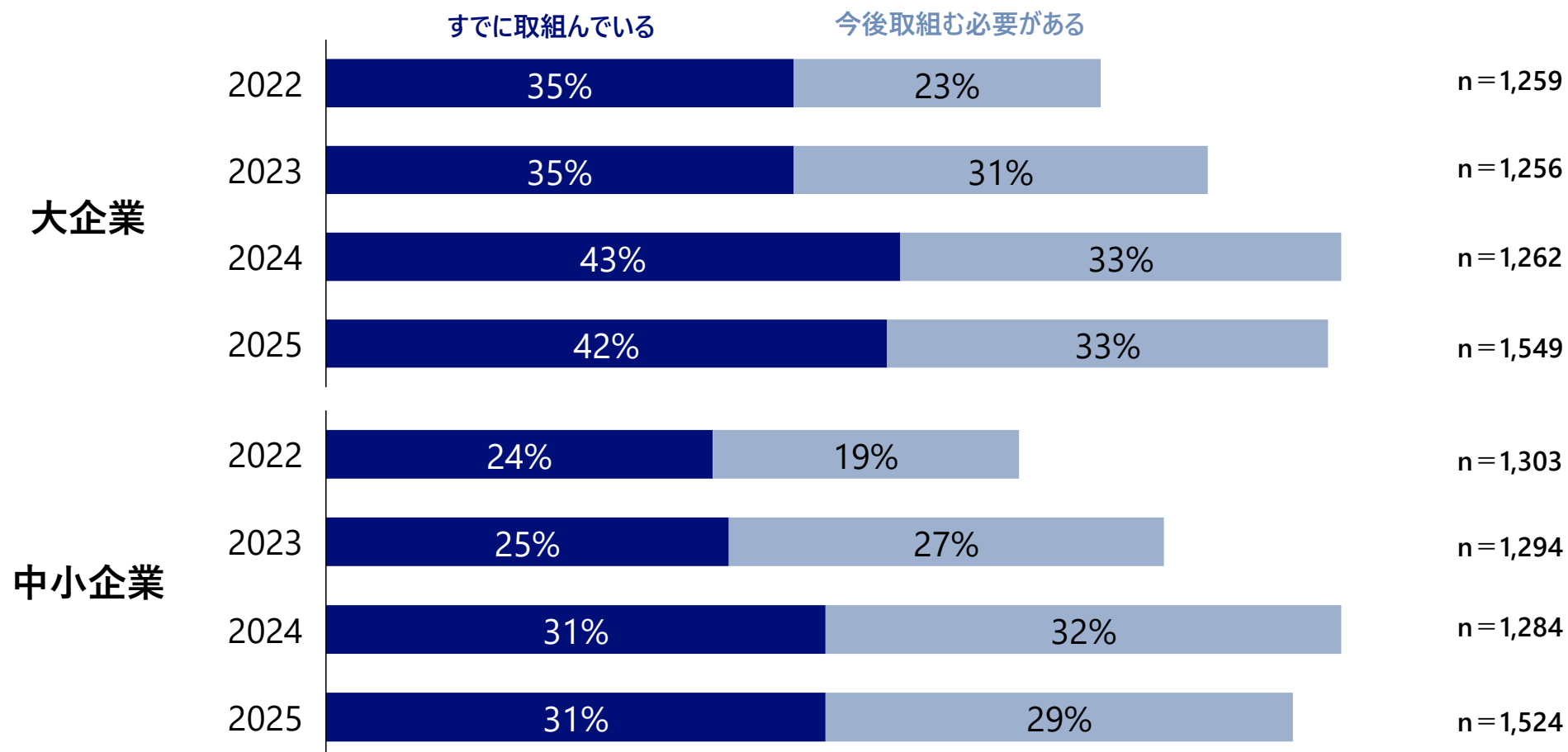
(参考) プライバシーガバナンスに係る取組の例



出所) 企業のプライバシーガバナンスモデル検討会「DX時代におけるプライバシーガバナンスガイドブック ver1.3」総務省・経済産業省（2023年3月）

# プライバシーガバナンスに関する取組みは、拡大基調から踊り場へ

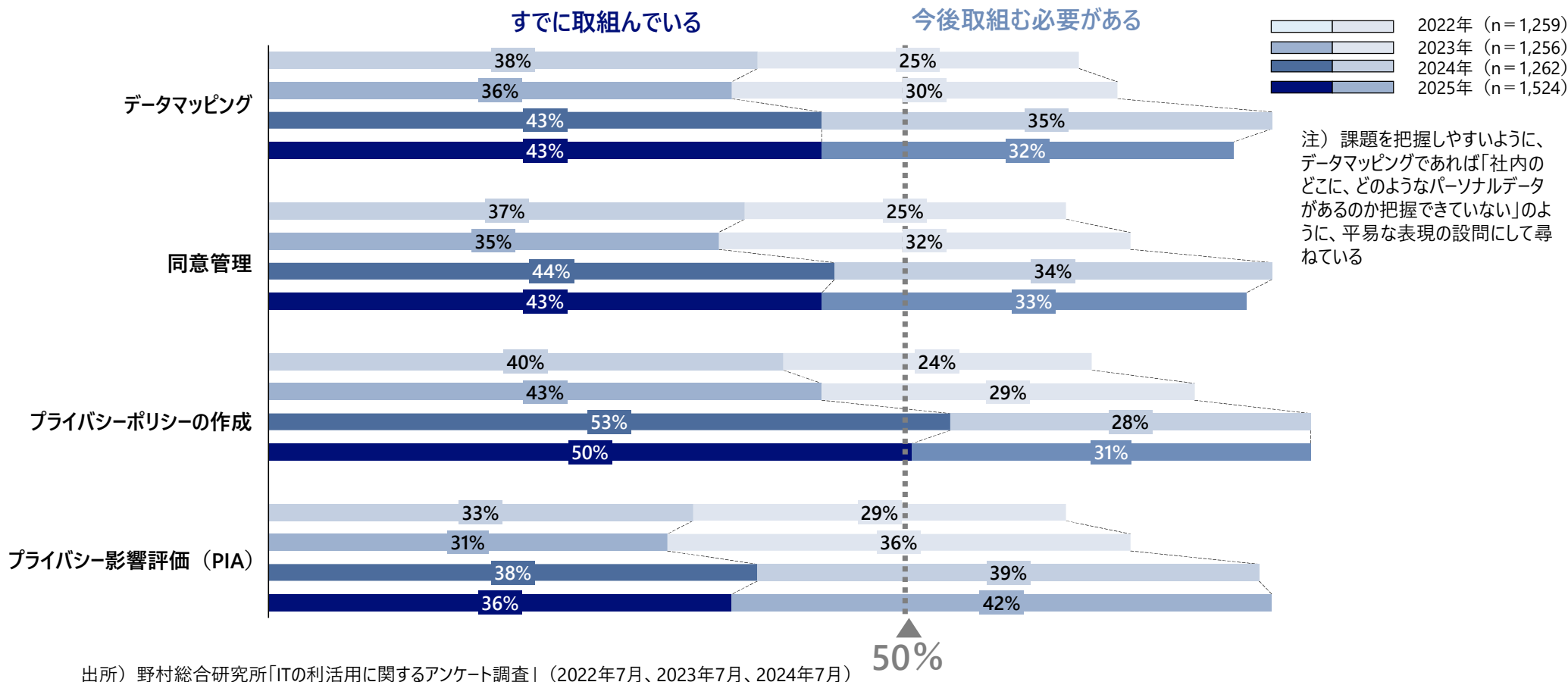
## 企業のプライバシーガバナンスに関する対応状況



出所) 野村総合研究所「ITの利活用に関するアンケート調査」(2022年7月、2023年7月、2024年7月)

# 課題別にみると、データマッピング、同意管理、プライバシーポリシーへの取組みは横ばいで推移する一方、PIAへの課題感は拡大

プライバシーガバナンスに関する課題別の対応状況（大企業） 1/2

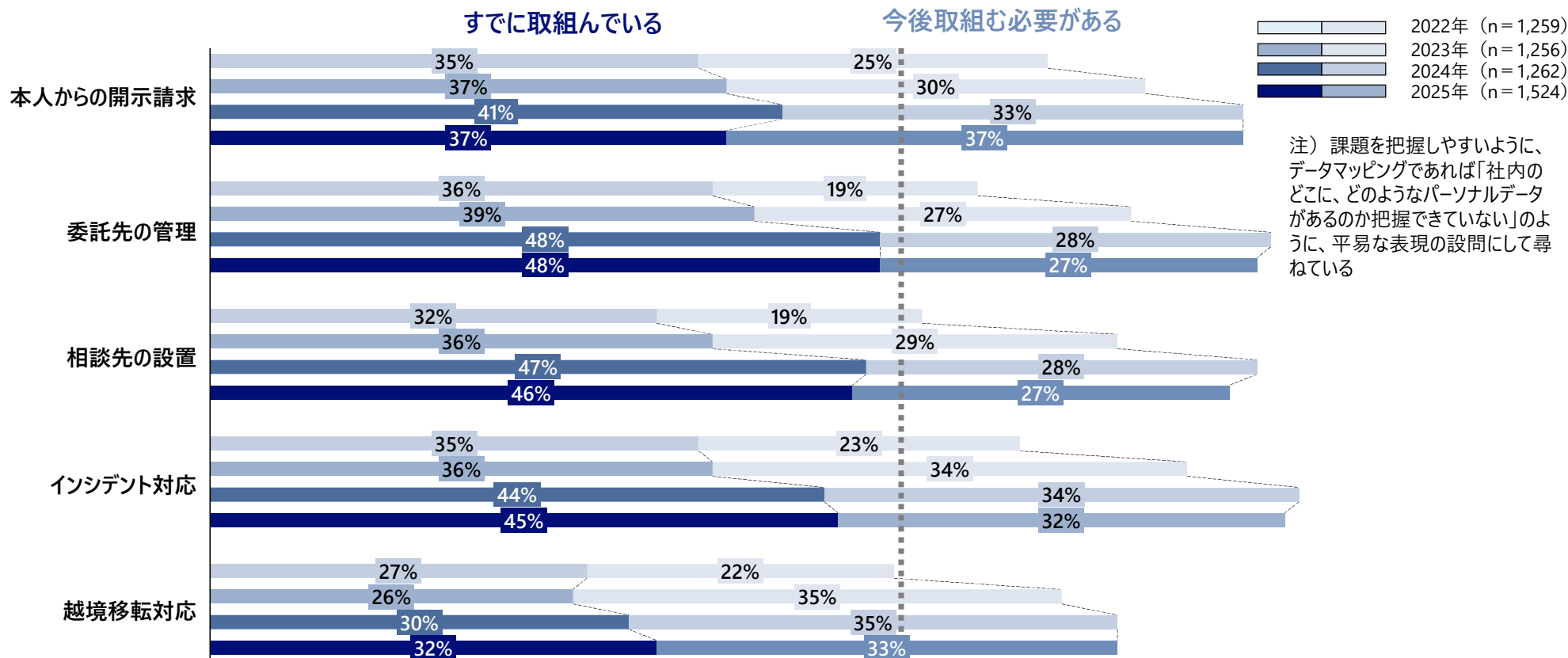


出所) 野村総合研究所「ITの利活用に関するアンケート調査」(2022年7月、2023年7月、2024年7月)

50%

# 委託先の管理、相談先の設置、インシデント対応は企業の半数近くが実施済みの状態が続いている

プライバシーガバナンスに関する課題別の対応状況（大企業） 2/2



出所) 野村総合研究所「ITの活用に関するアンケート調査」(2022年7月、2023年7月、2024年7月)

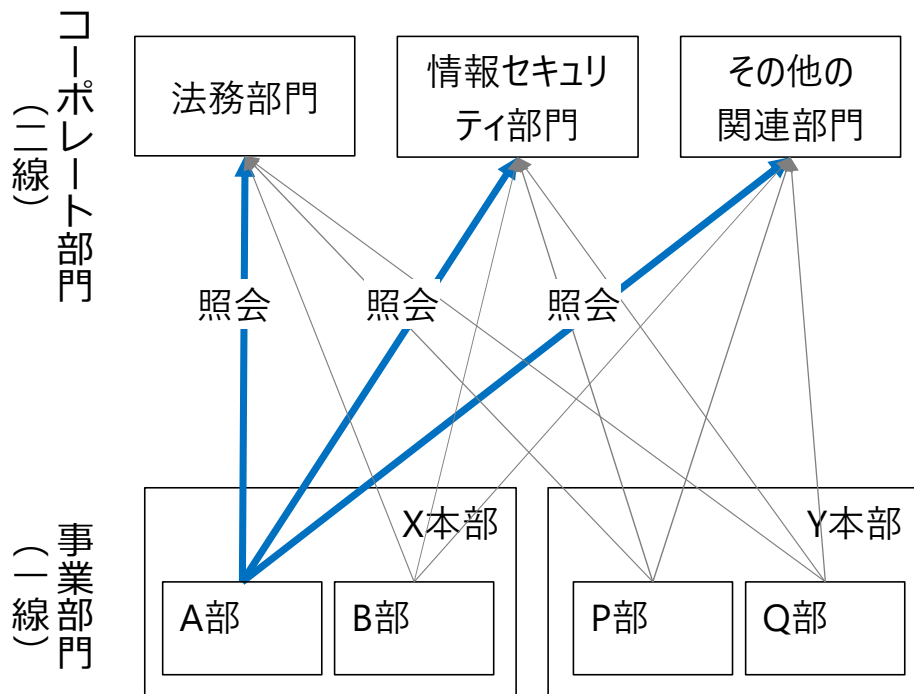
50%

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

# 一元的にプライバシー保護を担う組織の設置が進む

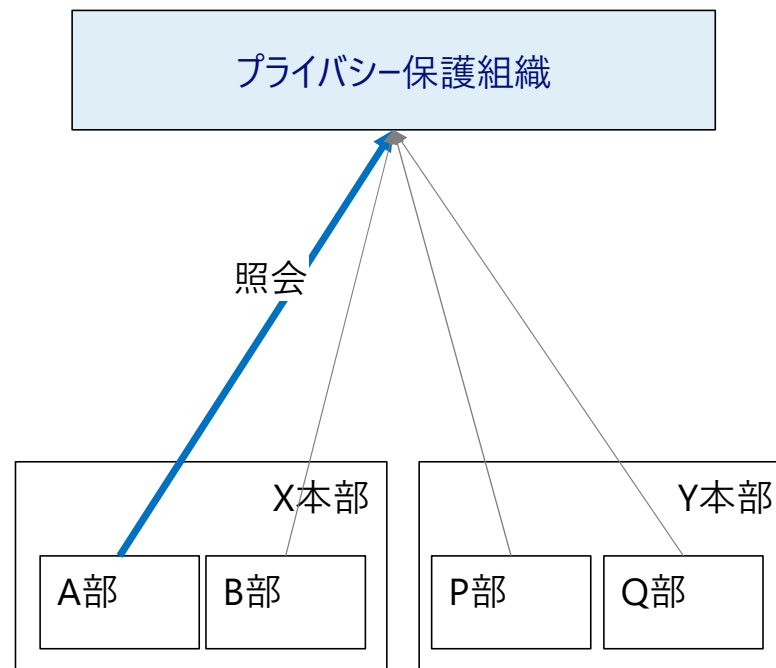
## 一般的な企業

事業部門が、個別に、関係部署へ照会をかけている。  
統率する組織はない

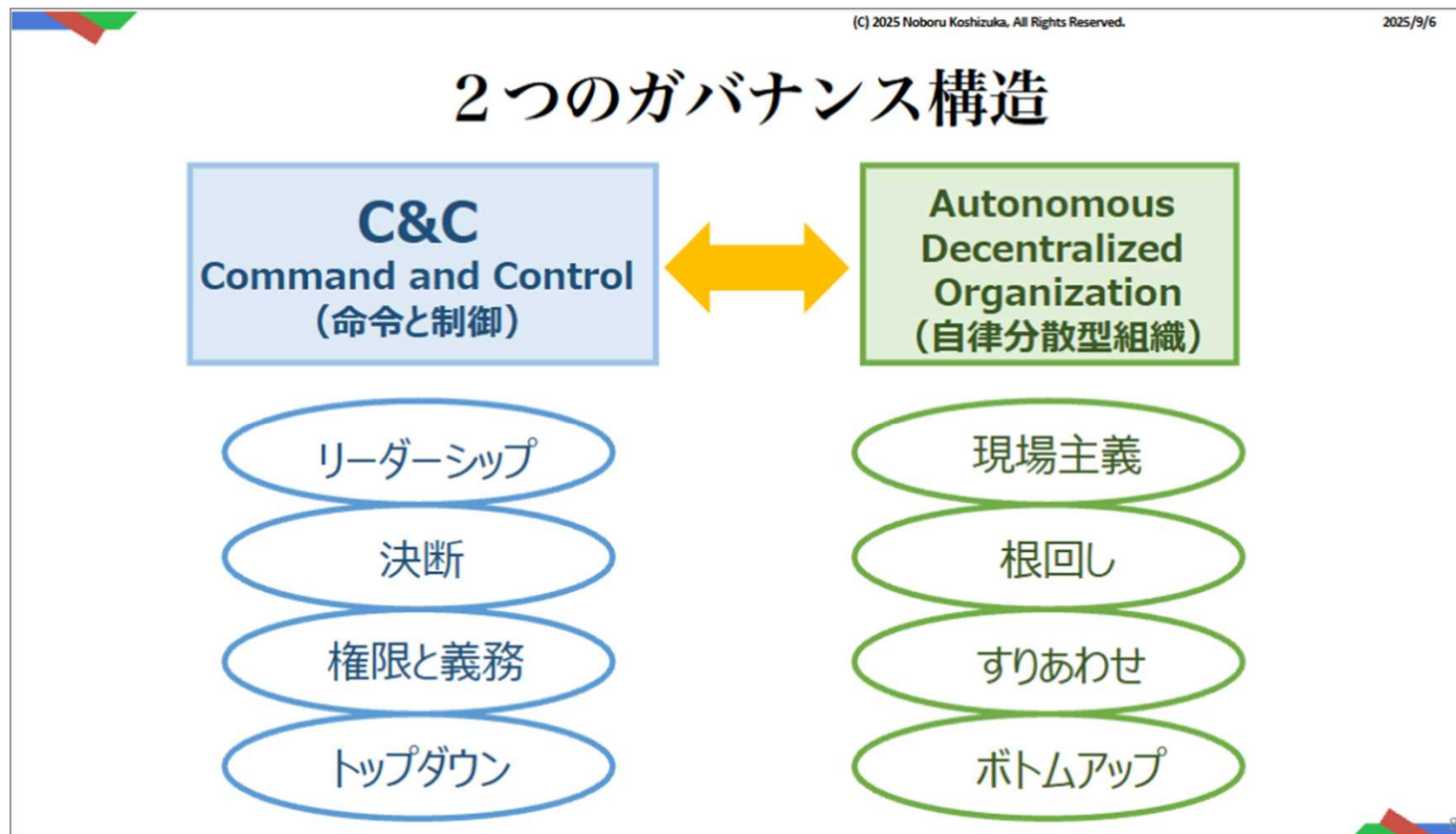


## プライバシーガバナンスに取り組む企業

「プライバシー保護組織」が一元的にプライバシー保護を担う。



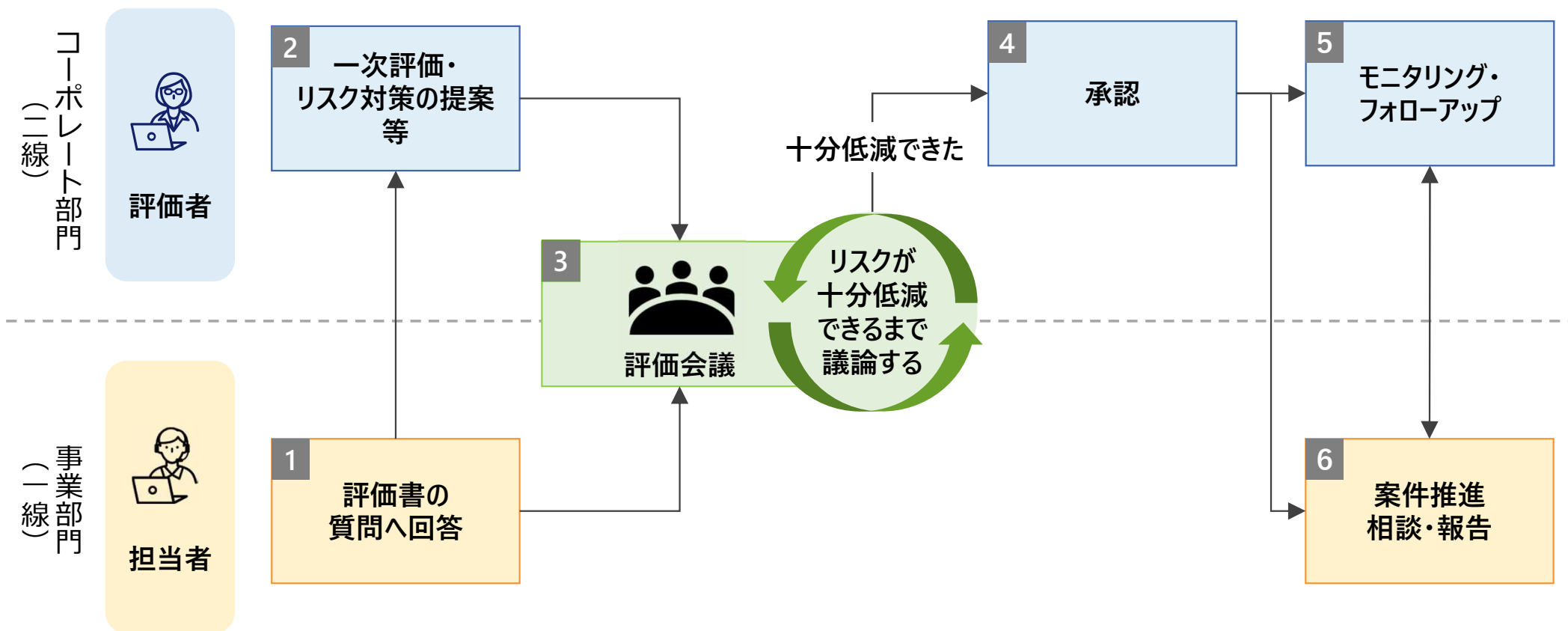
# しかし、「命令と制御」を「自律分散型組織」に効かすのは容易ではない ギャップを埋める“仕組み”が必要



出所) 越塚会員「データ活用と個人情報保護」第1回個人情報保護政策に関する懇談会 (2025年9月19日)

# 仕組み1：PIA（プライバシー影響評価）プロセスを通じて、リスク低減を一緒に議論しつつ、事業部門にプライバシー保護を浸透させる

## PIA（プライバシー影響評価）の実施プロセス



## 仕組み2：事業部門サイドに、プライバシー専門チーム・専門人材（プライバシーチャンピオン）を設置して、ガバナンスを円滑に機能させる

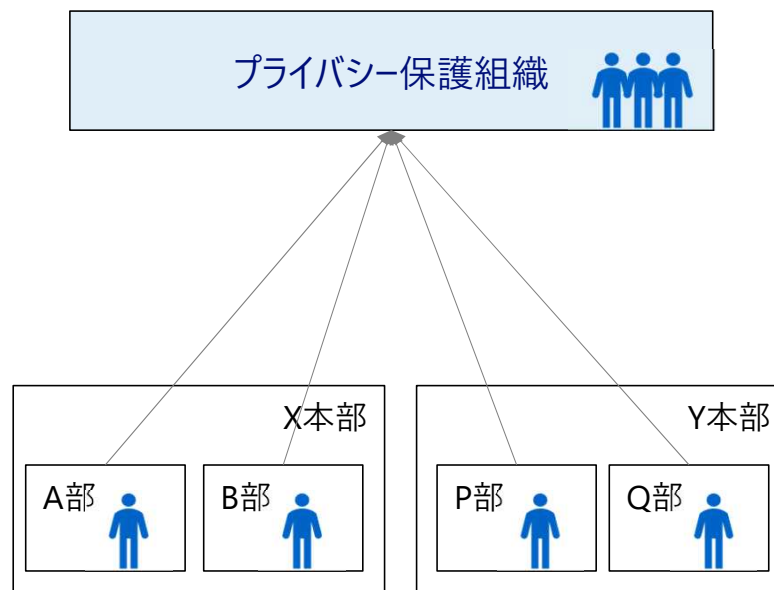
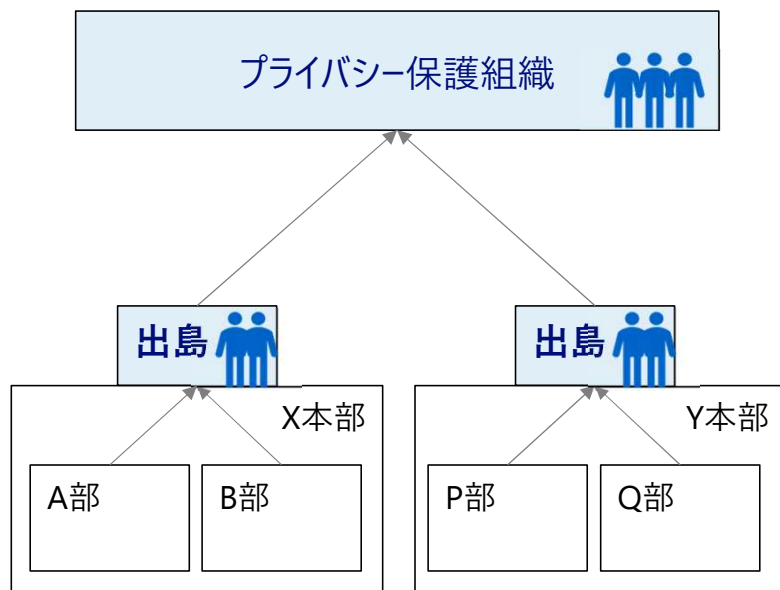
### 出島型

プライバシー保護組織と事業部門の間に、“出島”的に、事業部門のためのプライバシー専門チームを設置

### 組み込み型

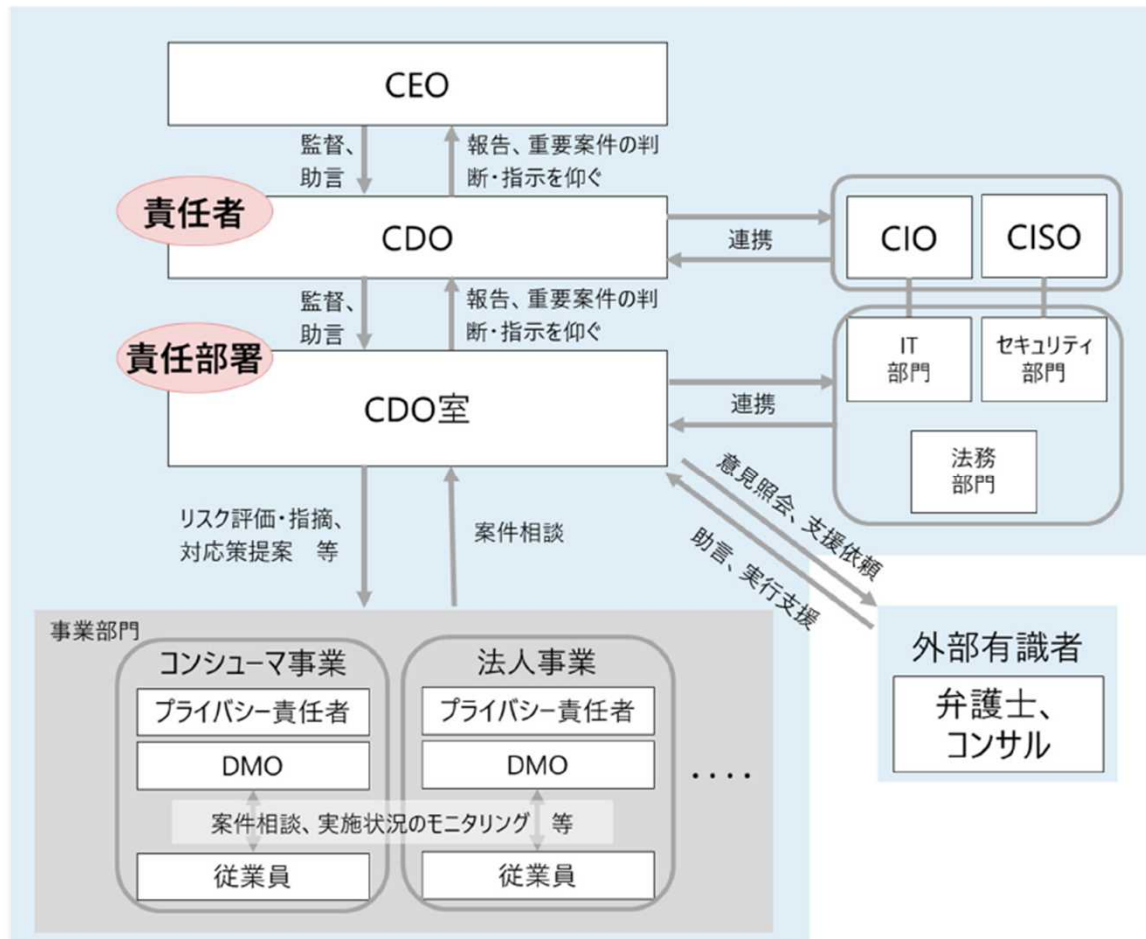
各部（各サービス・プロダクト）に、プライバシーの専門人材を設置

コーポレート部門  
(二線)  
事業部門  
(一線)



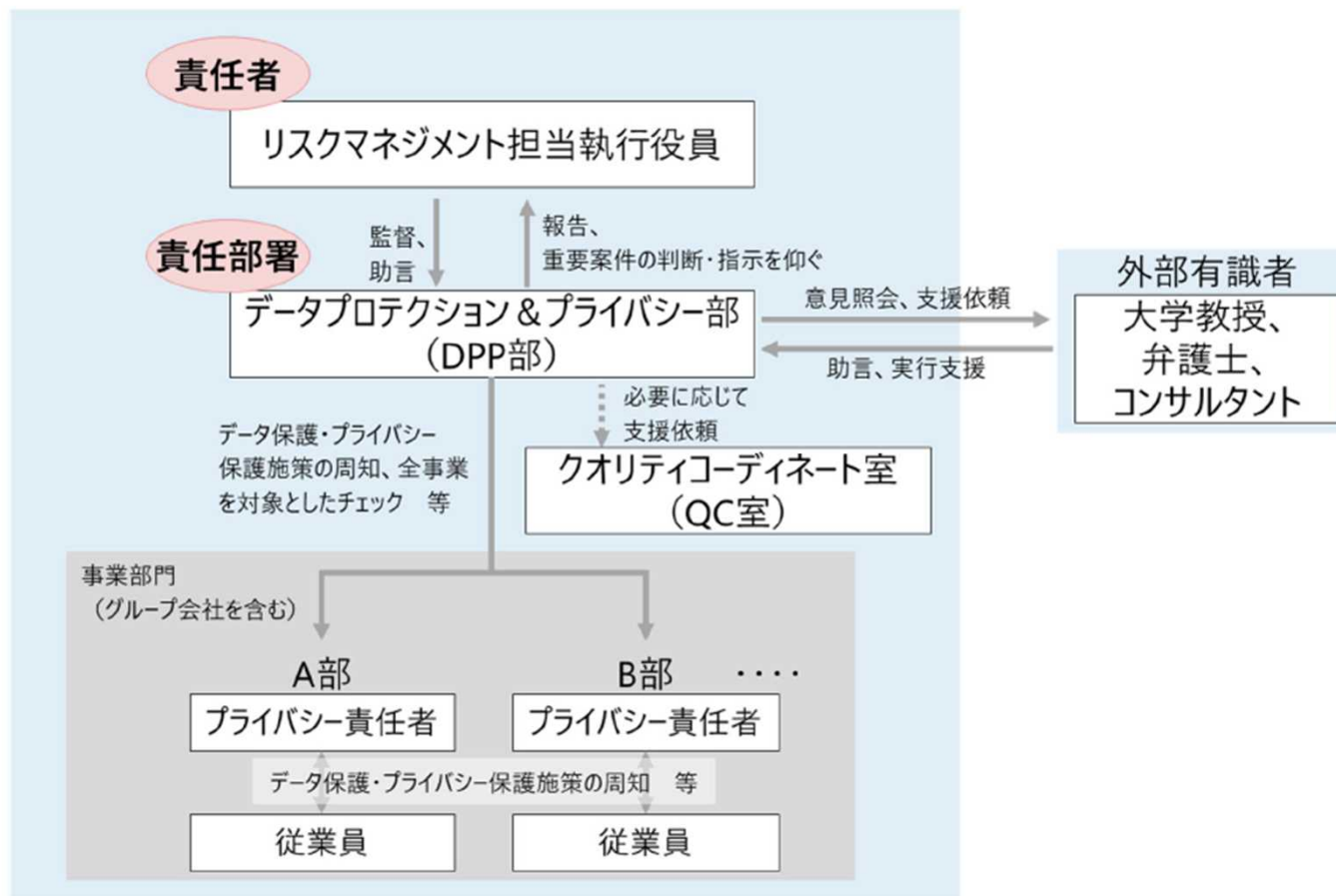


# A社 | CDO室が、各事業部門に設置されたDMOと連携してガバナンス



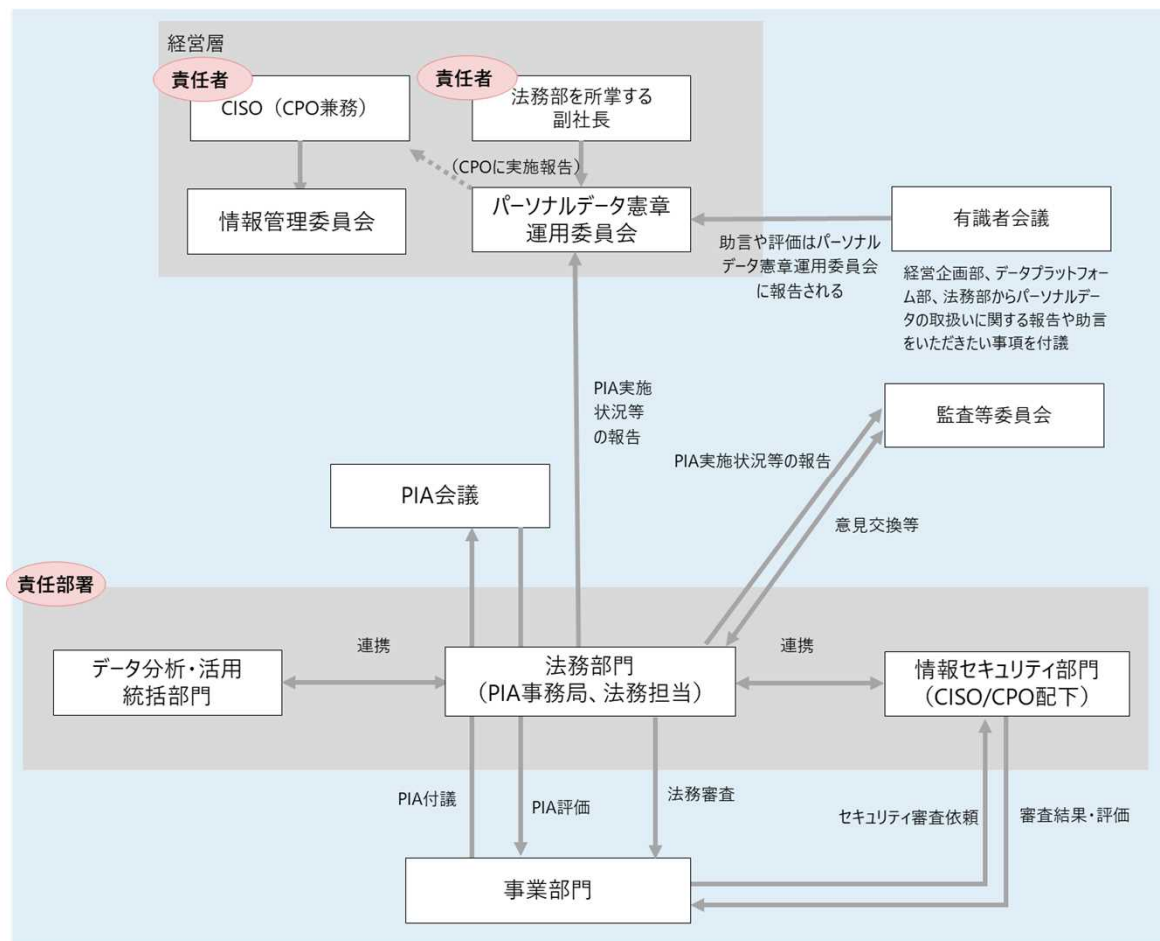
出所) 個人情報保護委員会事務局「個人データの取扱いに関する責任者・責任部署の設置に関する事例集」2023年11月

# B社 | 全てのプロダクトにプライバシー責任者を設置し、QC室がはりついてサポート



出所)「データガバナンス/プライバシーガバナンスの要諦 (上)」NBL No.1257, 2024年1月

# C社 | 法務、情報セキュリティ、データ分析・活用の3部門が連携してPIAを実施



出所) 「データガバナンス/プライバシーガバナンスの要諦 (上)」NBL No.1257, 2024年1月

**01** ▶ なぜプライバシーガバナンスが求められているのか？

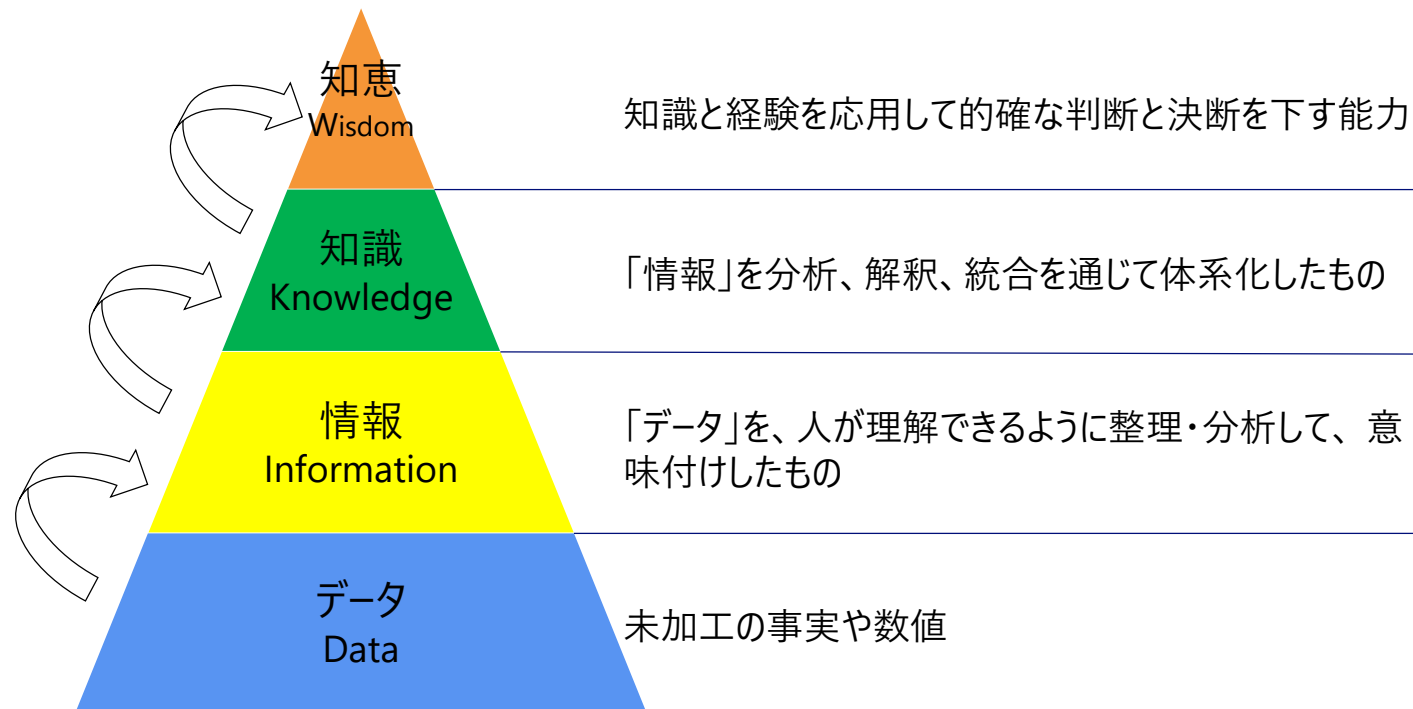
**02** ▶ 事業者の現況と実践ケース

**03** ▶ 求められるAI活用への対応

**04** ▶ データ活用を促進するガバナンス構築に向けて

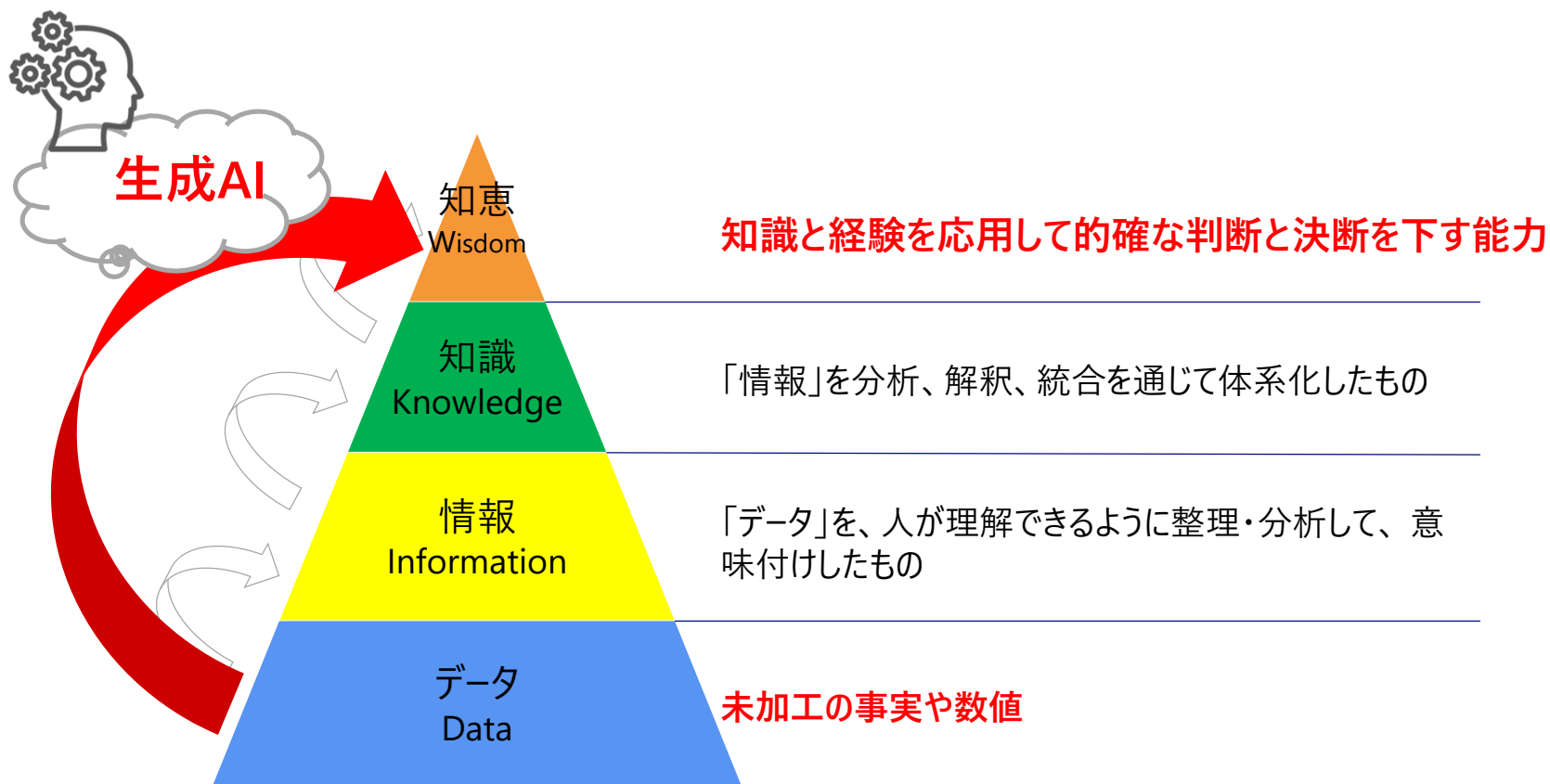
# データマネジメントの領域では、データを、情報、知識、知恵へと変換・昇華させていくDIKWピラミッドが知られている。

DIKWピラミッド



出所) " DIKW Pyramid | Data, Information, Knowledge and Wisdom | Data Science and Big Data Analytics"を参考に作成  
<https://www.geeksforgeeks.org/dikw-pyramid-data-information-knowledge-and-wisdom-data-science-and-big-data-analytics/>

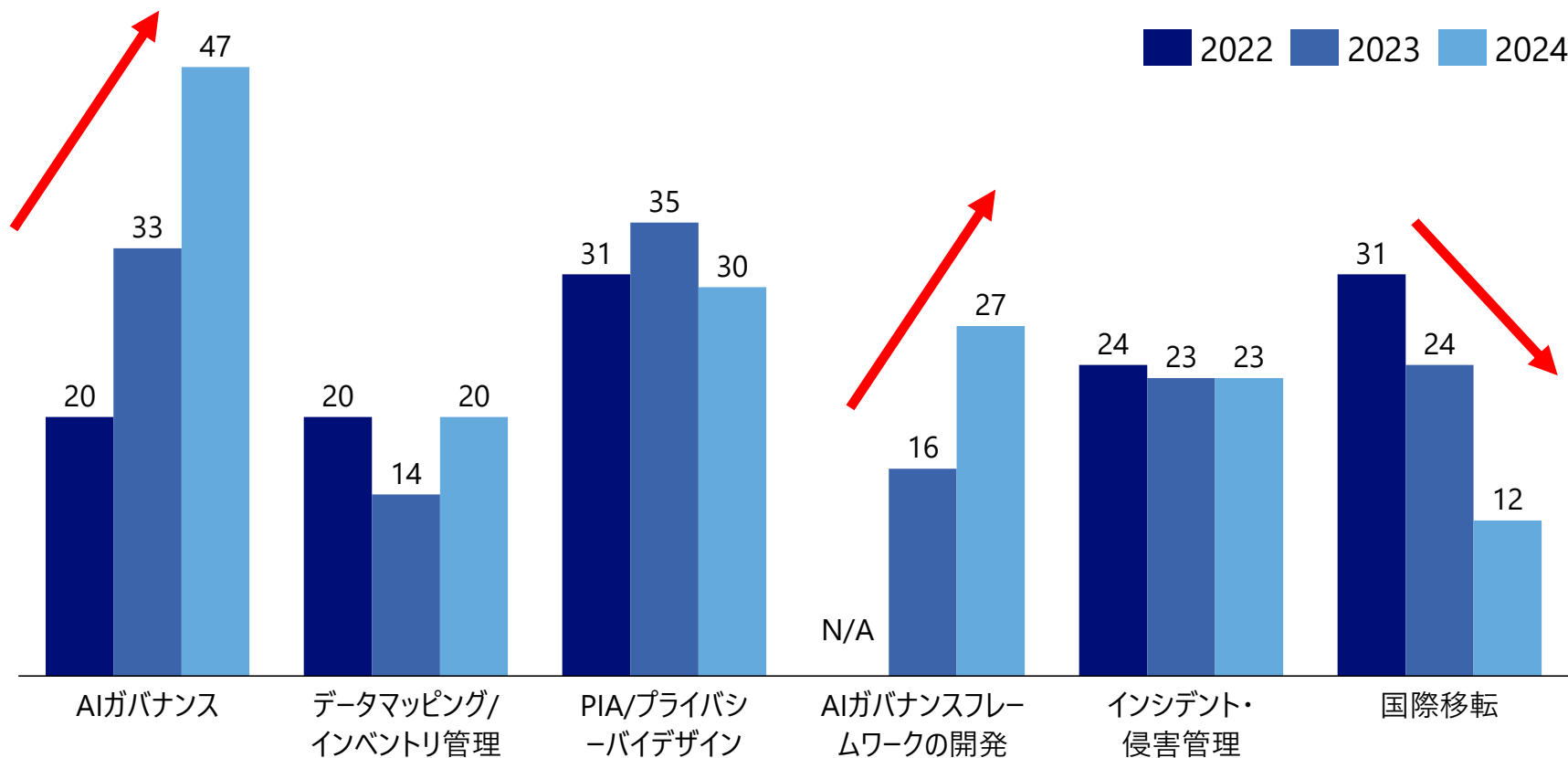
# 生成AIは、データの価値を一足飛びに「知恵」まで高める



出所) " DIKW Pyramid | Data, Information, Knowledge and Wisdom | Data Science and Big Data Analytics"を参考に作成  
<https://www.geeksforgeeks.org/dikw-pyramid-data-information-knowledge-and-wisdom-data-science-and-big-data-analytics/>

# IAPP調査 – プライバシーガバナンスの戦略的優先テーマで、AIガバナンスが急上昇

プライバシーガバナンスの戦略的優先テーマ



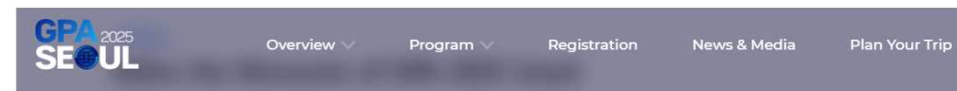
出所) "IAPP-EY Annual Privacy Governance Report 2024"

# GPA(プライバシープロフェッショナルの国際会議) は、AI一色

オープンセッションのプログラム (★はタイトルにAIとつくもの)

Time	Tue, 16 SEP	Wed, 17 SEP
08:00	Registration	Registration
09:00	Opening Remarks / Congratulatory Remarks Keynote 1	Keynote 3
10:00	Panel Session 1 Global Data Governance in the AI Era ★	Panel Session 5 Agentic AI and Privacy ★
11:00	Break	Break
12:00	Panel Session 2 Pseudonymization of Personal Data to Facilitate Innovation ★ Panel Session 3 Synthetic Data in Practice: Opportunities and Challenges ★	Panel Session 6 Mechanisms and Policy Instruments to Support AI Innovation ★
13:00	Lunch	Lunch
14:00	Fireside Chat Impact of AI on Healthcare Services and Privacy ★	Panel Session 7 Enhancing Interoperability in Cross-Border Data Transfers
15:00	Keynote 2 Special Talk	Break
16:00	Panel Session 4 Lawfulness of Processing Personal Data for Purposes of AI ★	Parallel Session 2-A Youth Privacy: Mechanics Parallel Session 2-B Redress and Interoperability of Data Protection: The Consumer Perspective
17:00	Break Parallel Session 1-A Newly Establishing and Institutionalizing DPAs Parallel Session 1-B 10 Years of Data Protection in Humanitarian Action Parallel Session 1-C ★ Rethinking Data Protection Law in the Age of AI	Parallel Session 3-A ★ The Future of Health Data Reuse: Privacy, AI, and Transforming Patient Care Parallel Session 3-B EdTech and Privacy
18:00		

会場 (展示スペース)



出所) GPA Seoul ウェブサイト

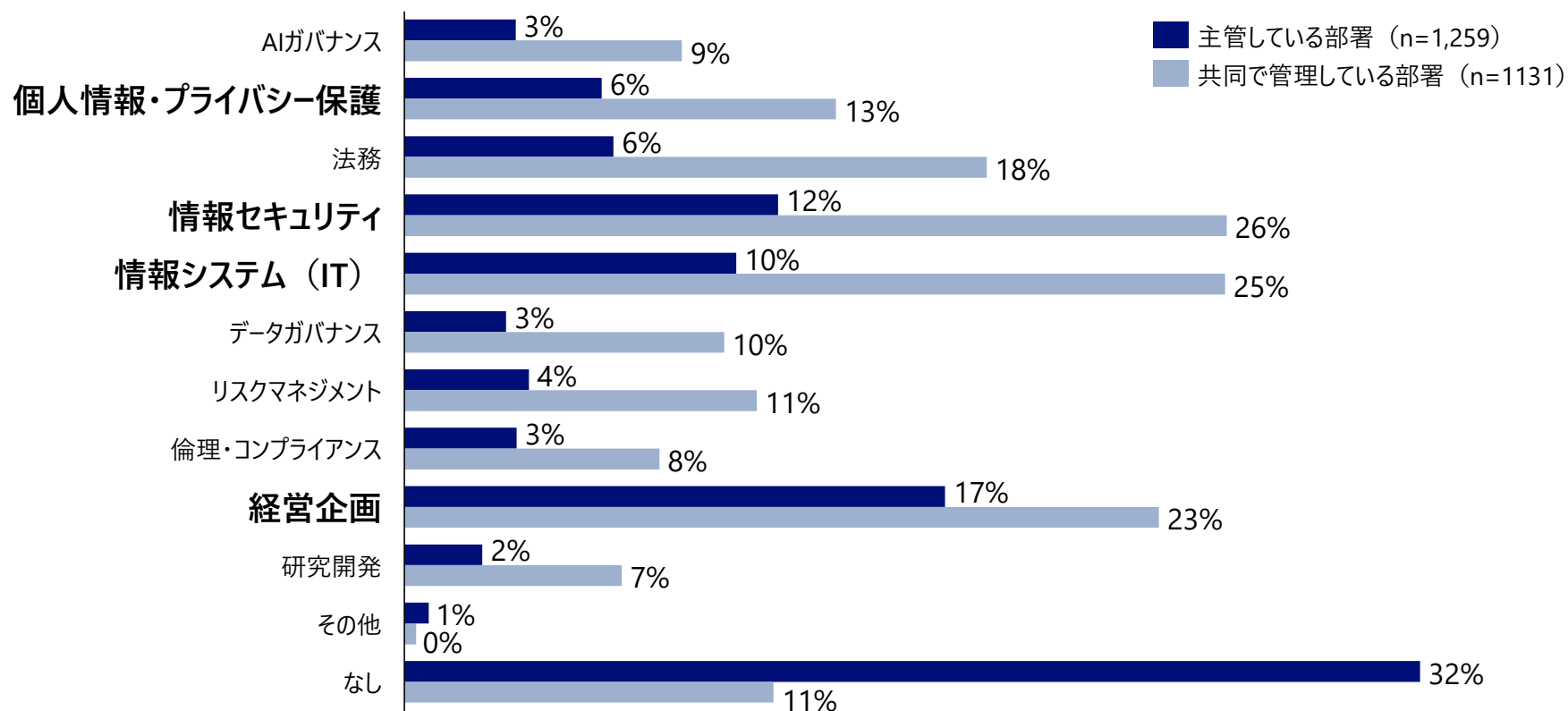
出所) GPA Seoul "Artificial Intelligence in Our Daily Lives: Data and Privacy Issues" (2025年9月)



# AIガバナンスは、経営企画、セキュリティ、ITがリードし、複数部署との共管が多い。 個人情報・プライバシー保護の関与は、諸外国に比して半分以下※

※ IAPP“AI Governance Profession Report 2025”（2025年4月）

## 企業のAIガバナンスの主管部署、共同管理している部署



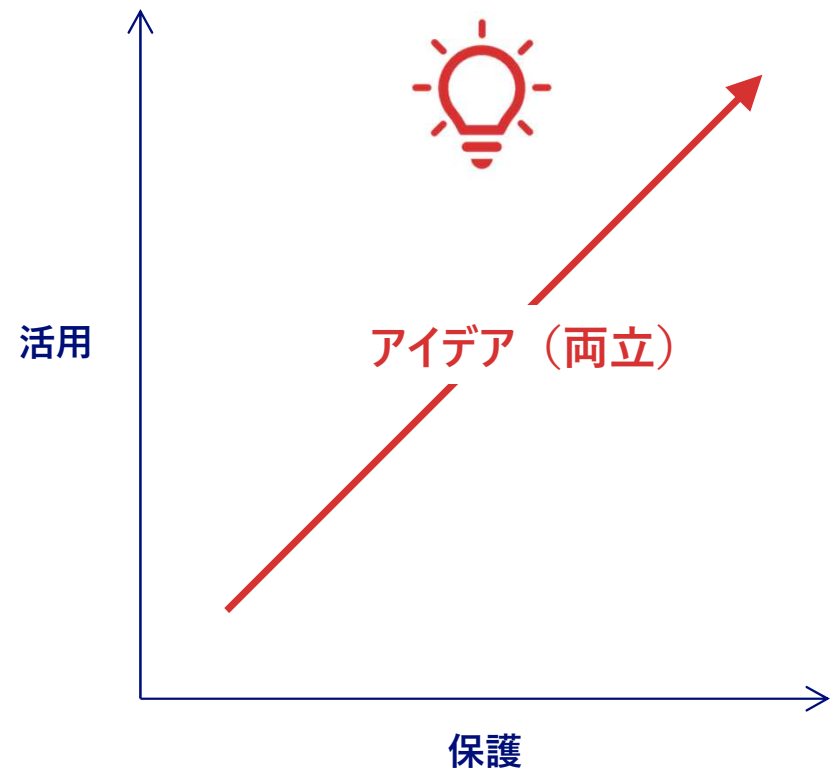
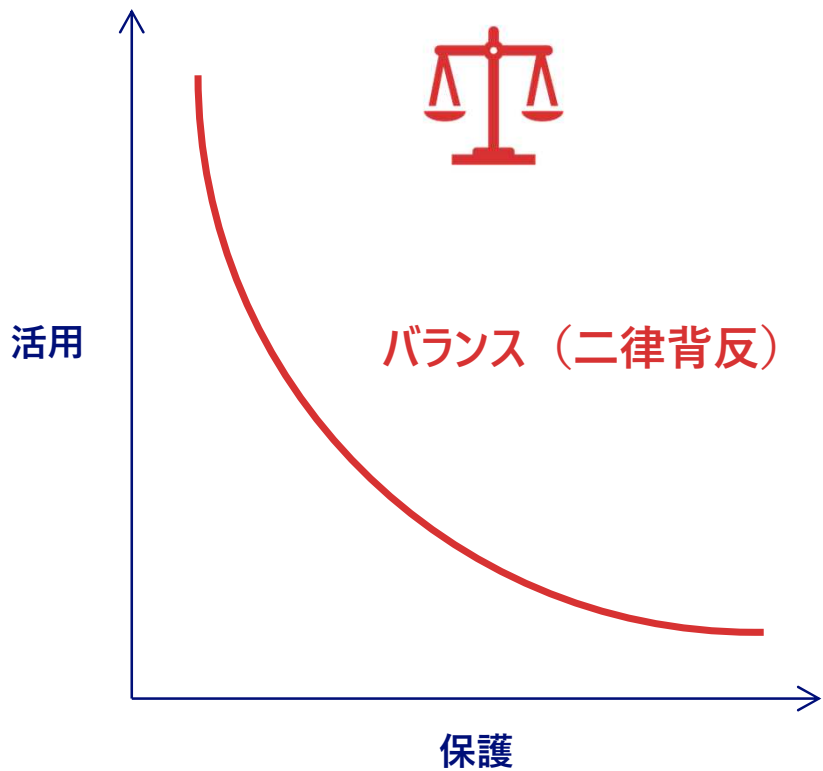
**01** ▶ なぜプライバシーガバナンスが求められているのか？

**02** ▶ 事業者の現況と実践ケース

**03** ▶ 求められるAI活用への対応

**04** ▶ データ活用を促進するガバナンス構築に向けて

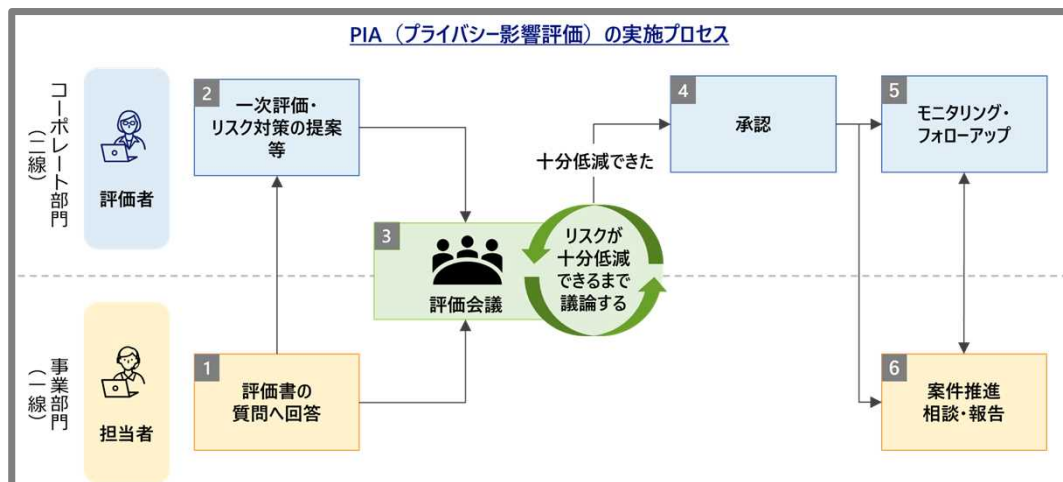
# 個人情報情報の活用と保護は、バランスを超えて、アイデアで両立を目指すことが大切



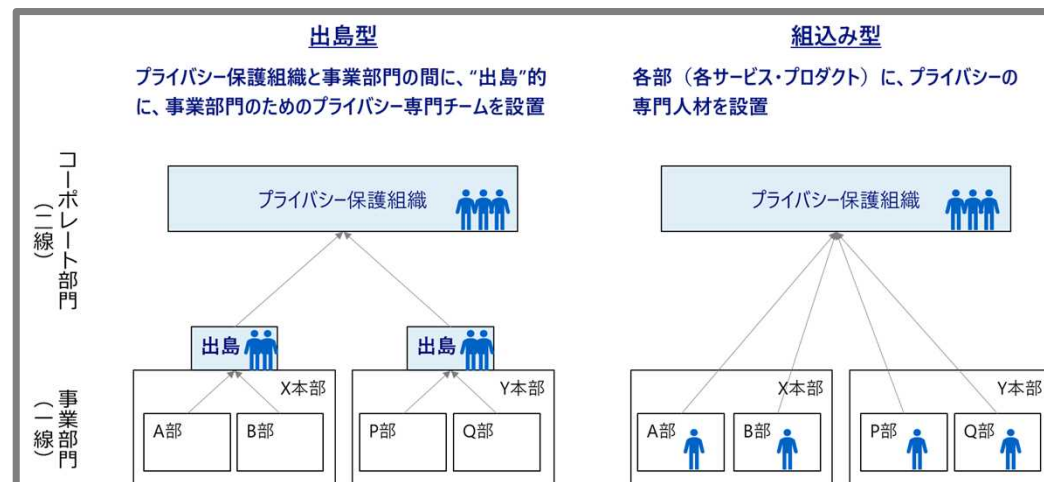
# 提案 1 : PIAとプライバシーチャンピオンの推進

- PIA（プライバシー影響評価）を通じて、製品・サービスのプライバシーリスクに合わせて対策を講じることで、過剰に個人情報を保護することを抑え、活用を促進することができる
- この際、事業部門サイドに、プライバシーチャンピオン（プライバシー専門チーム・専門人材）を設置することで、円滑にPIAを実施することができる

## PIA（プライバシー影響評価）



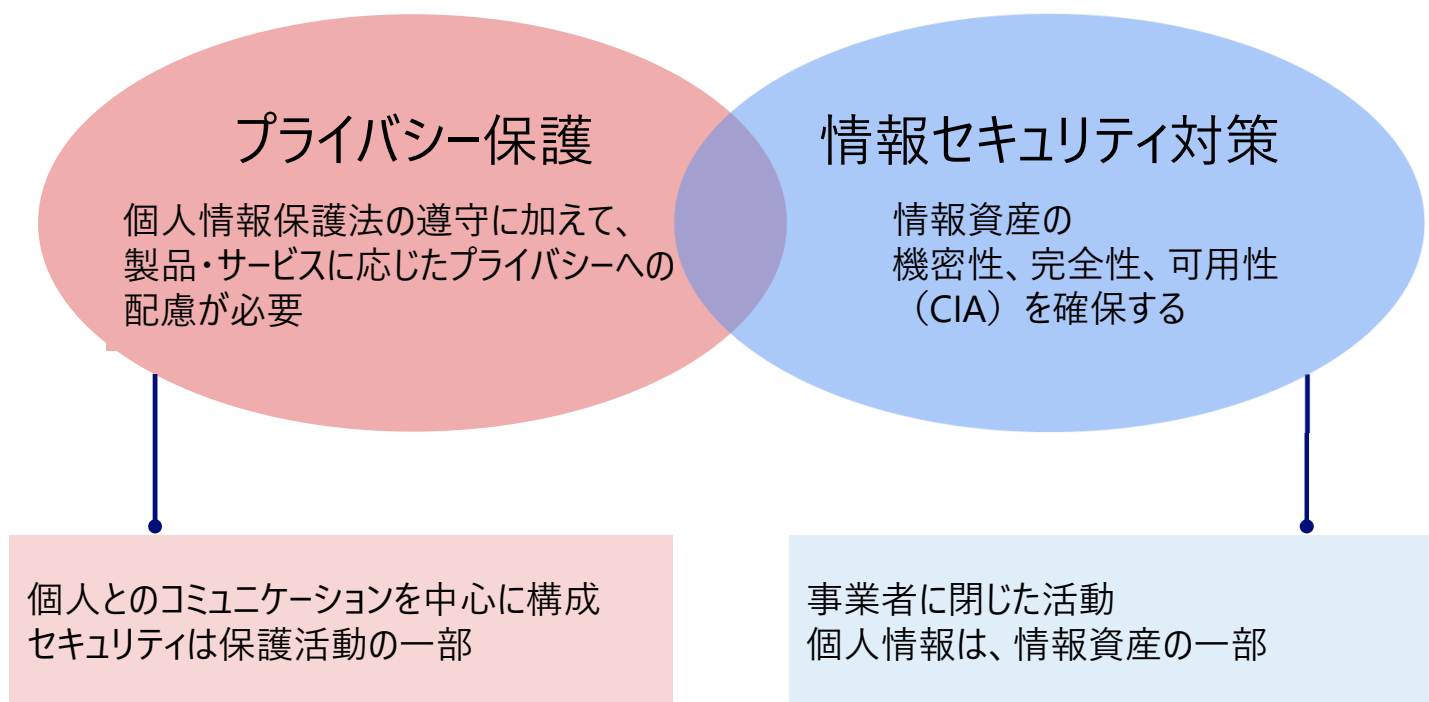
## プライバシーチャンピオン（プライバシー専門チーム・専門人材）



## 提案 2 : 情報セキュリティ対策との連携・統合

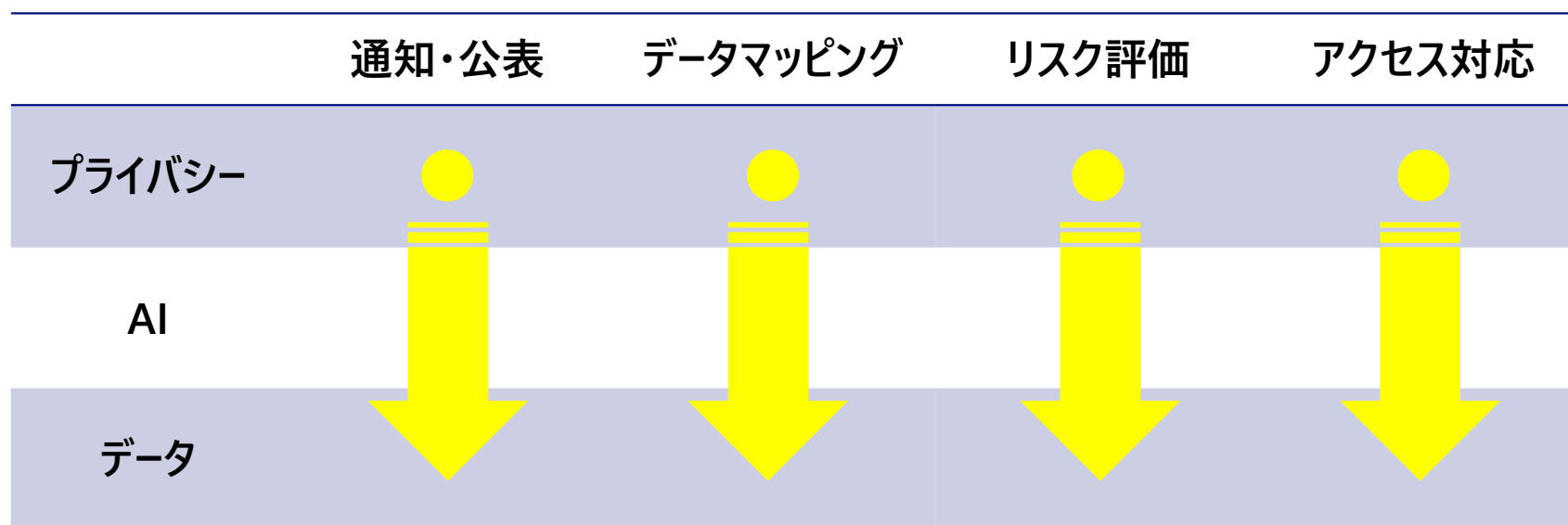
- プライバシー保護と情報セキュリティ対策は、基本的に別もので、どちらか一方によって、もう片方を補うことは難しい
- 個人情報の保護には、両者を連携・統合して運用することが肝要

### プライバシー保護と情報セキュリティ対策の関係



## 提案 3 : AIガバナンス／データガバナンスとのアライメント

- AIガバナンス、データガバナンスにおいて、透明性（通知・公表）、データマッピング、リスク評価、アクセス対応等の対応は必要
- プライバシー保護で培った仕組みを土台にして、AI、データのガバナンスに展開することが有効



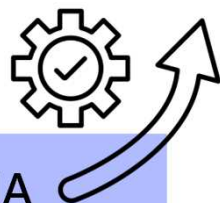
## 提案4：プライバシーテックの活用

- プライバシーテックは、ガバナンスを効率化・高度化する「プライバシーマネジメント支援システム」、データを加工処理する等して安全性を高める「プライバシー強化技術（PETs）」に大別される（NRIの整理）
- プライバシーテックを用いることで、個人情報の活用と保護の両立を図ることが促進される

### プライバシーマネジメント支援システム

プライバシーガバナンスの効率化・高度化  
を行うための技術の総称

(例)



データマッピング

PIA

同意管理

請求権対応

データ  
ディスカバリ

インシデント  
対応

### プライバシー強化技術（PETs）

パーソナルデータの取扱いに際して、プライバシーを保護するための技術の総称

(例)



匿名加工

暗号化

仮名加工

秘密計算

差分  
プライバシー

合成データ

# 提案5：民間の自主規制ルールの推進

## ■ 業界固有の事情を踏まえたルールにより、同業各社の足並みを揃え、消費者の信頼性獲得にも寄与する

放送分野 | マルチステークホルダーによる協議会を起点に、視聴データ活用のためのルール作りや視聴者への周知・広報を進めている

自動車分野 | 業界団体（自工会）がハブとなって、コネクティッドカーから収集するデータのルール作り、周知・広報を進めている

オプトアウト型視聴者非特定視聴履歴の周知告知の在り方に関する検討  
 (参考) 視聴関連情報の取扱いに関する協議会

- 放送業界では、視聴者のプライバシーに配慮して適正に視聴者パーソナルデータを活用するため、2018年から「視聴関連情報の取扱いに関する協議会」を組織して、視聴者パーソナルデータの取扱いについて検討を行っている。
- また、検討の成果として、視聴者パーソナルデータのうち、個人情報には当たらない「視聴者非特定視聴履歴」をオプトアウト方式で取得して利用する場合におけるプラクティスを「オプトアウト方式で取得する非特定視聴履歴の取扱いに関するプラクティス（プラクティス）」としてとりまとめ、協議会において継続的に見直しを行っている。

**【目的】**  
 視聴者のプライバシーに配慮した適正な視聴者パーソナルデータの活用方法の検討

**【構成員】**

- ・ 有識者
- ・ 放送事業者
- ・ 放送関連団体
- ・ テレビメーカー 等

**【事務局】**

- ・ 放送セキュリティセンター（SARC）
- ・ 野村総合研究所（NRI）

**【成果物】**  
 検討の成果として、視聴者パーソナルデータのうち、個人情報には当たらない「視聴者非特定視聴履歴」をオプトアウト方式で取得して利用する場合における自主ルールを「オプトアウト方式で取得する非特定視聴履歴の取扱いに関するプラクティス」としてとりまとめ、協議会において継続的に見直しを行っている。

出所) 視聴関連情報の取扱いに関する協議会「オプトアウト型の視聴者非特定視聴履歴の周知告知の在り方に関する検討状況」放送分野の視聴データの活用とプライバシー保護の在り方に関する検討会（第8回）（2024年7月4日）

**自工会**  
 日本国内で自動車を生産するメーカー14社による業界団体

**データガバナンス検討チーム**  
 会員会社のコネクティッドカーから得られる個人情報・データの取扱いの基本ルール決定

目的: お客様やその他の生活者にとって安心できるモビリティ社会の実現

出所) 自動車工業会「自動車ガイドブック」vol.72(2025-2026)

一般社団法人 日本自動車工業会

“ わたしのクルマのデータって、だれに どこで どのように 使われているの? ”

クルマから集めるデータを活用して、より便利で夢のある移動が広がります。一方で、自分や家族の情報がどう扱われるか、気になりますよね。

私たち自工会は、「ワクワクする未来のモビリティ社会」と「安心で安全な社会」を両立させることを目指して、以下の基本指針を定めました。

**自工会 コネクティッドカーにおける個人情報の取扱いに関する基本指針**

<b>透明性の確保</b> プライバシーポリシーで情報の取り扱いを明確にし、適切なタイミング・手段で分かりやすくお知らせします。	<b>利用の制限</b> 目的に沿った範囲・範囲内で利用する等、法令を遵守し、お客様のプライバシーに配慮します。
<b>目的の明確化と具体化</b> 利用目的を明確かつ具体的にし、お客様が理解できるようにします。	<b>お客様の意思の尊重</b> ご自身の情報を確認し、利用を選択できる手段を、分かりやすく提供するように努めます。

情報セキュリティ 安心・安全に配慮し、適切な情報セキュリティ対策を実施します。



## まとめ

- 後を絶たない炎上事件、世界的に激変する規制への対応等、増大し続けるリスクのすべてに、同じ様に対処しては、個人情報の活用は困難。「リスクベース型」への移行が求められ、プライバシーガバナンスの確立が不可欠。
- プライバシーガバナンスへの取り組みは、拡大基調から踊り場に。一元的にプライバシー保護を担う組織を機能させるためには、事業部門とのギャップを埋める仕組みが必要。ベストプラクティス企業は、創意工夫して実装している。
- 生成AIの出現によって、個人情報の活用が焦眉の課題となっている。海外に目を転じると、個人情報・プライバシー保護担当部署が、AIガバナンスを主導している一方で、わが国では半分以下の関与となっている。
- データ活用を促進するガバナンス構築のためには、個人情報の活用と保護をバランスさせることに留まらず、アイデアで両立を目指すことが大切。5つの具体策を提案する。
  - 提案1：PIAとプライバシーチャンピオンの推進
  - 提案2：情報セキュリティ対策との連携・統合
  - 提案3：AIガバナンス／データガバナンスとのアライメント
  - 提案4：プライバシーテックの活用
  - 提案5：民間の自主規制ルールへの推進



**Envision the value,  
Empower the change**