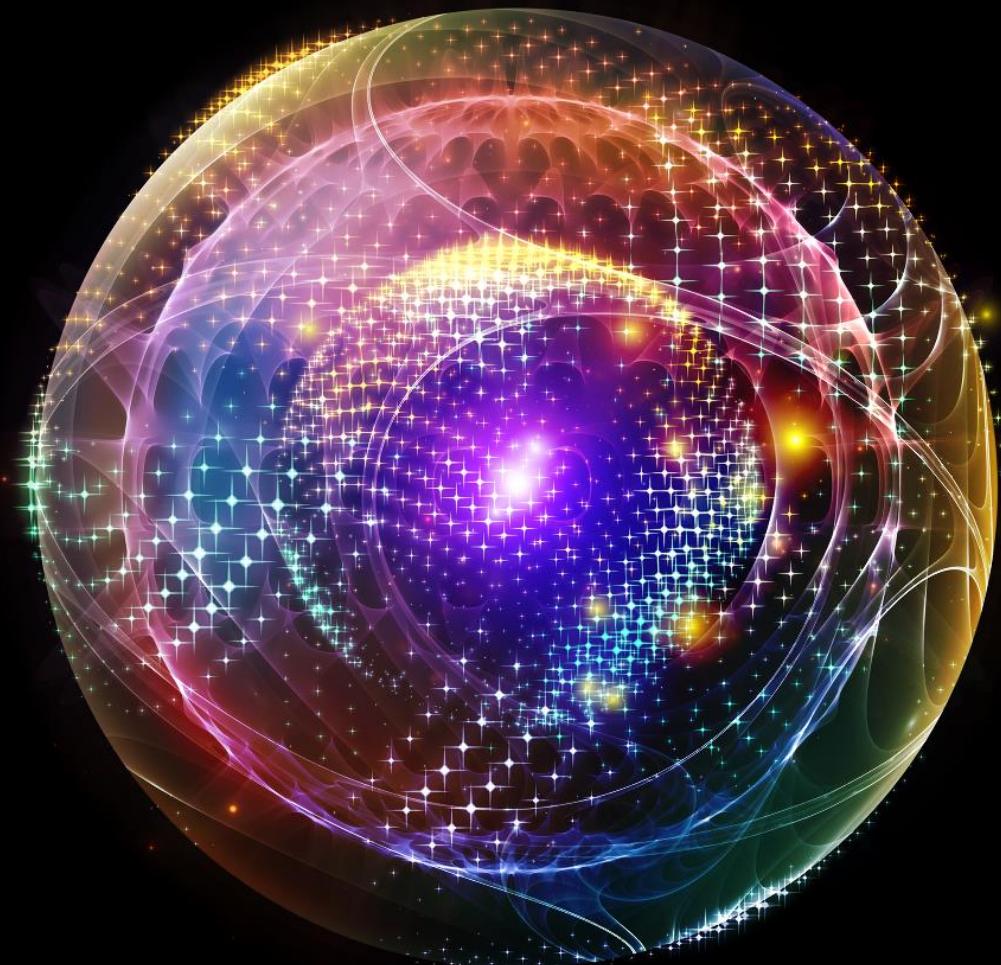


Deloitte.

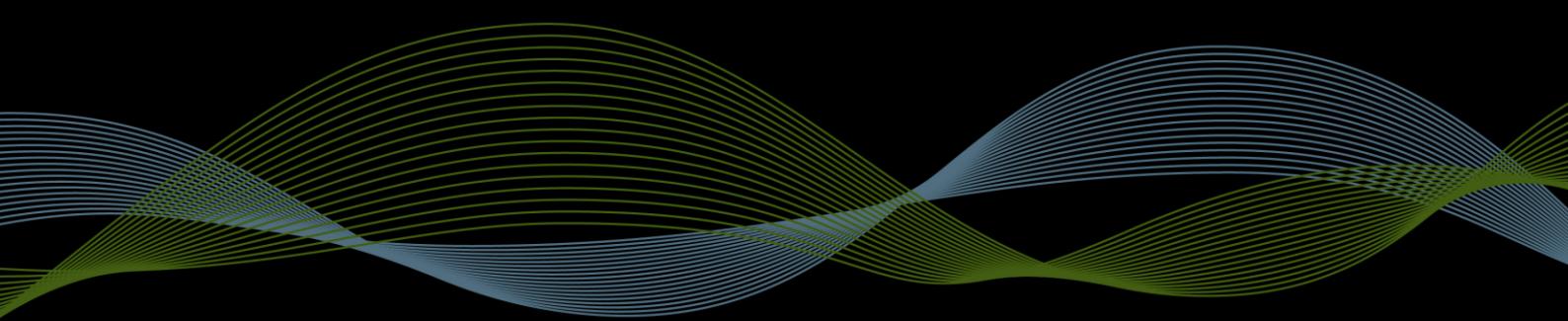
デロイトトーマツ



テクノロジーの力で革新を実現する

Deloitte Tohmatsu
Ecosystems & Alliances Summit 2024

デロイトトーマツ グループ
2025年3月



Deloitte Tohmatsu Ecosystems & Alliances Summit 2024

ブックレット発行に寄せて

首藤 佑樹

デロイトトーマツグループ E&A Leader
デロイトトーマツコンサルティング合同会社
Chief Growth Officer



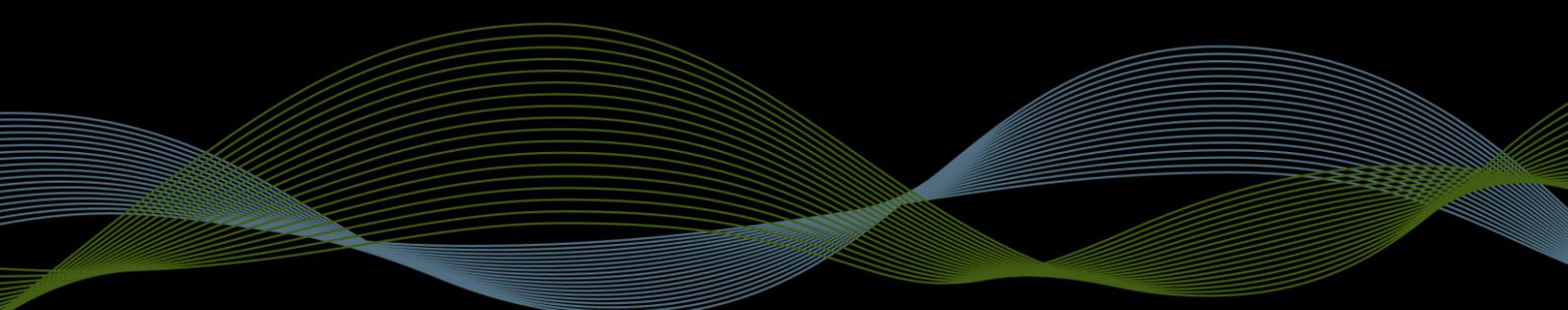
社会全体でESGやDXの取り組みが一般的となった現代、多くの組織は具体的な社会貢献をどのように実現するか、持続可能な未来をどのように築くか、そして社会問題の解決にどのように向き合うかという課題に直面しています。さらに、これらの取り組みを通じて、競争上の優位性を得るために効果的な戦略をいかに実現するかという問い合わせも重要な要素となっています。

この度デロイト トーマツ グループは、各分野のエキスパートであるパートナー企業と共に、「Deloitte Tohmatsu Ecosystems & Alliances Summit 2024」を開催しました。このイベントでは、「テクノロジーの力で革新を実現する」をテーマとし、社会課題解決や競争優位性確立に焦点を当て、最新の技術革新や知見を共有しながら次世代の戦略策定に向けて解決策の糸口を探りました。

本イベントでは、ビジネスリーダーたちが直面する現実的な問題について掘り下げ、テクノロジーが組織だけではなく社会全体を取り巻く状況や、データの利活用、人材の確保、技術の進歩と教育の強化、その上での企業競争力強化を目指した統合的な取り組みなど、多様なテーマが取り上げられました。

このブックレットでは、その議論の内容からいくつかトピックを厳選しレポートします。登壇者や参加者たちがどのように各テーマに対して意見を交わし、新たな洞察を得たのかを紹介し、皆様が自身の組織での取り組みに活かす一助となることを願っています。

ぜひご一読いただき、新たな洞察と共に、次なるステップへと進んでいただければ幸いです。



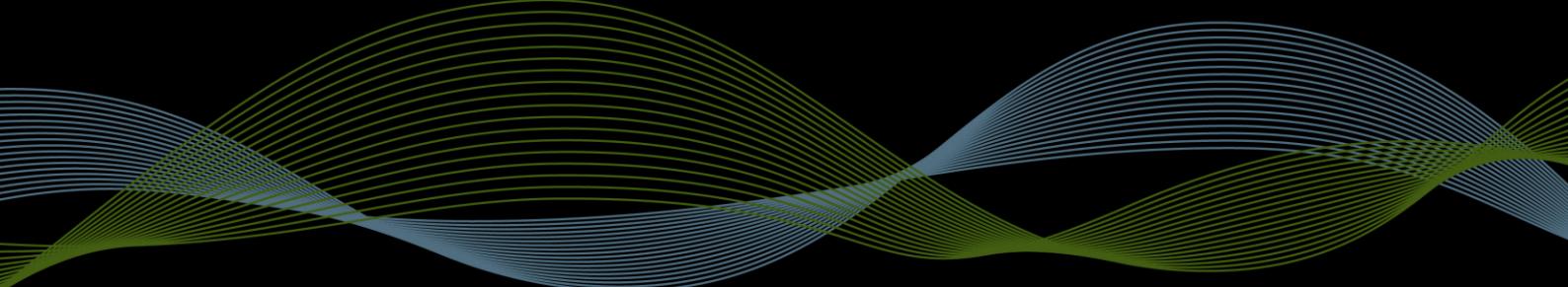
目次

先端テクノロジーに関する知見・事例	4
テクノロジーとエコシステムが、革新と価値協創を具現化する	5
AI、量子技術等の破壊的技術がもたらす人間社会や産業構造への変化	9
AIエージェントが、企業変革を加速させる	13
テクノロジーをヒントに次世代の経営課題を解決するためのワークショップ	16
AI時代における顧客体験管理の未来	17
デイシジョンエクセレンスの実現にむけて	21
顧客の心とつながる次世代CX戦略の要諦	25
生成AIはデータドリブン経営の救世主か？ Google Cloud とデロイトトーマツが考えるデータとAI・ヒト・プロセスの融合	29
HR-TECH・AIを活用した組織変革	33
NVIDIA AI EnterpriseによるAI企業変革	37
クラウド化で加速する業務変革とデータ利活用	41
自律型AIエージェントと創る新たな働き方	45
次世代ERPへの挑戦とAI活用の未来	49
AIが従業員の相棒となり生産性を解き放つHuman Centricな世界	53
金融のAI活用、データ連携が導く価値創出	57
高度グローバル化時代の経営管理と人材戦略	61
付録：「Deloitte Tohmatsu Ecosystems & Alliances Summit 2024」概要	65

Digest

先端テクノロジーに関する 知見・事例

「テクノロジーの力で革新を実現する」を共通テーマとし、デロイト トーマツのアライアンスパートナーや大手企業との最先端の知見や事例、さらにはオードリー・タン氏によるテクノロジーの未来に関する講演の内容をご紹介します。



テクノロジーとエコシステムが、革新と価値協創を具現化する

本稿では、「テクノロジーの力で革新を実現する」を共通テーマとしたデロイト トーマツとアライアンスパートナーの特別セッション、およびパネルセッションの模様をダイジェストでお届けする。

【NVIDIA】 企業の生成AI導入プロセスを 簡素化、高速化する

NVIDIAは最高性能の半導体といったハードウェアだけでなく、AI開発のためのソフトウェアやプラットフォームを提供することで、AI革命をリードしてきた。そのNVIDIA CorporationのVP, Enterprise Softwareを務めるジョン・ファナリ氏と、エヌビディア合同会社エンタープライズ事業本部 事業本部長の井崎 武士氏がステージに上がり、ファシリテーターとしてデロイト トーマツ グループ E&A Leader兼デロイト トーマツコンサルティング合同会社Chief Growth Officerの首藤佑樹が登壇した。

NVIDIAがソフトウェア開発に大きな投資を続ける理由を尋ねた首藤に対し、ファナリ氏は3つの理由を挙げた。1つ目は、ソフトウェアがGPU（画像処理装置）を高速化し、エネルギー消費を抑えること。2つ目は、ソフトウェアツール群を充実させることで、全ての企業の生成AI導入プロセスを簡素化するため。そして、3つ目が、ソフトウェアツール群を備えたプラットフォームを開放することで、デロイト トーマツのようなテクノロジーに強いパートナー企業がその専門技術と知識を生かし、企業の変革を加速できること、である。

NVIDIAは、それぞれの企業が持つデータや業界特有のメイン知識を用いて独自の生成AIモデルを構築するためのプラットフォーム「NVIDIA AI Enterprise」を提供している。このプラットフォームでは、生成AIの推論を効率的に展開できるマイクロサービス「NIM」も利用できる。さらに、生成AIのユースケースを展開しやすくするために、カスタマイズ可能なワークフローのカタログ「NIM Agent Blueprint」も用意した。「これらを活用することで、企業は独自のカスタマーサービスエージェント、RAG（検索拡張生成）、創薬の仮想スクリーニングといったユースケースのための生成AIアプリを迅速に作成できます」（ファナリ氏）

こうしたプラットフォームを生かして、日本ならではの新たなユースケースや産業を、どう生み出していくか

いいのか。NVIDIAのCEOであるジェンスン・ファン氏は、フィジカルAIの分野で日本は世界をリードできると指摘している。フィジカルAIとは、ロボットとAIが一体化した概念である。そこで課題になるのが、ロボットの頭脳となるAIが学習するデータの不足だ。

「まず、社内にあるデータを使えるようにきちんと構造化すること。そして、ロボットが失敗するデータ、事故を起こすデータなど物理空間で取得することが難しいデータを、仮想空間を利用して取得することが重要です」と、井崎氏は語る。

NVIDIAでは、工場や都市空間などをメタバース化し、物理的に正確なシミュレーションをリアルタイムで行うことを可能にする「Omniverse」と呼ばれるプラットフォームを提供している。

また、OmniverseでのAIモデルの学習と、エッジサーバーでの推論、ロボットに搭載したコンピュータでの実行という3つのコンピュータシステムを組み合わせた

「スリーコンピューターズ」というコンセプトの下、フィジカルAIの開発・実証基盤を構築した。

日本企業のAI導入アプローチとして、両氏はこう提言する。

「ビジネスをより効率化できる分野に優先順位を付け、そこから導入してください。そうすれば、節約したコストで新しい人材やビジネスに投資できます」（ファナリ氏）

「AIはビジネスプロセスの効率化だけでなく、新たな価値創造にも力を発揮します。後者は前例のないチャレンジですから、厳密なROI（投資収益率）を計算する前に、まずトライしてみることが重要です」（井崎氏）

効率化と価値創造のそれぞれで、AIが最大の効力を発揮する領域を企業に寄り添いながら見つけ出し、「NVIDIAと共に日本の新しい可能性を広げていきたい」と首藤は語り、セッションを終えた。

“AIはビジネスプロセスの効率化だけでなく、 新たな価値創造にも力を発揮します” 井崎武士氏



（右から）エヌビディア合同会社 エンタープライズ事業本部 事業本部長の井崎武士氏、NVIDIA Corporation VP, Enterprise Softwareのジョン・ファナリ氏、デロイト トーマツ グループ E&A Leader兼デロイト トーマツ コンサルティング合同会社Chief Growth Officerの首藤佑樹

【SAP】 データ駆動型で進化する企業 をSAP Business AIで支える

グローバルで50年以上、日本では30年以上にわたり、ERP（統合基幹情報システム）を軸に企業・組織のビジネスプロセス遂行を支えてきたSAPは、2024年を「SAP Business AI元年」と位置づけ、SAP®ポートフォリオ全体にAIを組み込んできた。SAPジャパン株式会社常務執行役員 最高事業責任者（Chief Business Officer）の堀川嘉朗氏は、SAP Business AI戦略について語った。

「プラットフォームにもソリューションにも、実用性と信頼性が高いAIが標準的に組み込まれている。それによってお客様の全てのビジネスプロセスとデータをつなぎ、変革を実現できる環境を整える。それが私たちのSAP Business AIです」（堀川氏）

ユーザーのデジタルアシスタントとして、ビジネスプロセスとデータをつなぐ支援をするのが、AIエージェント「Joule」である。Jouleは、SAP®ポートフォリオのデータを学習しており、ユーザー企業のビジネスプロセスや専門用語、業界特有のドメイン知識などを正しく理解する。

堀川氏が紹介したデモでは、稼働中の22のプロジェクトの売上げ、利益などについて報告を受けた、あるグローバル企業のマネージャーが、Jouleを呼び出して「計画と実績の乖離が大きいプロジェクトを抜き出して」と指示。Jouleは該当する3つのプロジェクトの実績数値をまとめるだけでなく、計画未達の要因についての仮説と対策を提案。さらに、ウェブミーティングアプリと連携してメンバーとの検討会議を設定するところまで、マネージャーをサポートした。

「このほか、売上予測や生産計画など、AI活用の業務シナリオを100以上、日々ご提供できる予定です」（堀川氏）

こうしたSAP Business AIをはじめとする最新機能がもたらす価値を享受するために、堀川氏は「Fit to Standard」と「クリーンコア」の重要性を訴えた。SAPのクラウドERPには支援実績に基づいた、さまざまな業界の標準的なビジネスプロセスが組み込まれている。そうした業界標準に合わせることで、アドオンの開発をなくし、ERPとそこに蓄積されたデータをクリーンな状態に保つ。AIを最大限に活用して、データから価値を生み出すには、この2つが大きなカギとなる。

「私たちはソフトウェアを提供するだけの企業ではありません。データ駆動型で進化するお客様を支え、デロイトトーマツをはじめとするパートナーと共に伴走します」。堀川氏はそう締めくくった。



SAPジャパン株式会社常務執行役員 最高事業責任者（Chief Business Officer）の堀川嘉朗氏

“お客様の全ての
ビジネスプロセスと
データをつなぎ、
変革を実現できる
環境を整える”

堀川嘉朗氏

【ServiceNow】 人とAIの新たなパートナーシップ で描く次世代の業務の姿

ServiceNow Japan合同会社常務執行役員COO（チーフオペレーティングオフィサー）の原智宏氏は、人とAIの協働によって実現される新しい業務の姿について、具体像を示した。

従来は人が業務システムに合わせて仕事をし、システム間の連携不足を人手で補ってきたが、生成AIが人間の作業をアシストすることで、「人を中心としたDXへのシフトが進む」と、原氏は考える。そうなると、システムのあり方も見直さざるを得ない。これまでの企業システムは、業務ごと、部門ごとにつくられてきた。システムの仲立ちをして業務と業務をつなぐのは人の仕事だったが、これからはシステムが人に歩み寄る必要がある。

ServiceNowは、各種の業務アプリケーションにまたがるワークフローやデータを一元管理できる「Now Platform」によって、組織横断的なDXを支援してきた。つまり、人を中心に業務を完結できる仕組みを提供しており、「そこに組み込まれることによって、AIはよりインテリジェントな存在になります」（原氏）

例えば、Now Platformが提供する生成AIアプリ

ーション「Now Assist」は、ServiceNowが提供する生成AIアプリだけでなく、他のテクノロジー企業が開発したAIエージェントとも連携し、全体をオーケストレーションする。すなわち、複数のAIエージェントがビジネス成果を効率的に達成するためのチームを組んでワークフローを実行し、人はそれを管理・監督するという、人とAIの新たなパートナーシップが生まれる。ServiceNowはこうした次世代の仕組みを「マルチエージェントシステムとエージェントワークフロー」と呼んでおり、間もなくNow Platform上でそれが実現できるようになる予定だ。

一方、AIが適切な判断を下すには、データの正確性や豊富さが重要になる。そこで同社は、Now Platform上のあらゆるデータだけでなく、外部のプラットフォームやデータレイクなどに蓄積されているデータに人やAIエージェントがアクセスできる「Workflow Data Fabric」というソリューションをリリースした。

加えて、人がどういった環境で誰と協働し、どんなアプリを使い、どのような業務を進めているのかといったユーザーに関する情報を一元的に把握し、ユーザー中心のデータ構造を表現するグラフデータベース「Knowledge Graph」を追加リリースする計画だ。「AIがライブデータとしてKnowledge Graphを活用することで、より自律的な、そして、よりパーソナライズされたアシスタントとして機能するようになります」と、原氏は力強く語った。

“人を中心とした
DXへのシフトが進む”
原智宏氏

ServiceNow Japan合同会社常務執行役員COO（チーフオペレーティングオフィサー）の原智宏氏





日本オラクル株式会社取締役、オラクル・コーポレーションのJapan & Asia Pacific担当エグゼクティブ・バイスプレジデント兼ゼネラル・マネージャのギャレット・イルグ氏（右）とDeloitte Global Ecosystems & Alliances leaderのジェシカ・コスマスキー

AIによって、企業がより大きな価値を創造していくために取り組むべきことは何か。この問い合わせに対して、イルグ氏は“エコシステムとコミュニティをつくることだ”と答えた

【オラクル】 マルチクラウド戦略と エコシステムが、 大きな価値を生み出す

デロイトでEcosystems & Alliancesのグローバルリーダーを務めるジェシカ・コスマスキーは、日本オラクル株式会社の取締役で、オラクル・コーポレーションのJapan & Asia Pacific担当エグゼクティブ・バイスプレジデント兼ゼネラル・マネージャであるギャレット・イルグ氏との対話から、テクノロジーの力で企業が革新を実現するための、貴重な示唆を導き出していった。

コスマスキーはまず、AIが企業戦略にどのような変化をもたらすかを尋ねた。

企業はこれまで、業務システムをさまざまにカスタマイズしてきた。それは自社のビジネスの特徴や独自の業務プロセスをシステムに反映するためだ。そうしたシステムは、開発コストが膨らみ、保守が難しく、アップデートに時間がかかる。

だが、AIがその状況を一変させるとイルグ氏は予測する。システムはより標準化される一方、企業のビ

ジネス要件や業務プロセスの独自性にはAIが対処するようになる。

「これは企業システムをカスタマイズするための、より高速で、優れた、安価な方法です。企業は市場の変化に俊敏に対応できるようになり、そして最も重要なのは、顧客により多くの価値を提供できるようになります」（イルグ氏）

オラクルは、インフラからプラットフォーム、SaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス）まで「Oracle Cloud」の全てのレイヤー、そしてデータベースにもビジネス用途に適したAIを順次、組み入れている。これによって、「AIを駆動させるガソリンであるデータをより安全に、効率的に活用できるようになり、企業が革新を実現するためのコストが下がります」（イルグ氏）。

AIによって、企業がより大きな価値を創造していくために取り組むべきことは何か。この問い合わせに対して、イルグ氏はエコシステムとコミュニティをつくることだと答えた。

1社で創造できる価値には限界がある。「データ、アプリケーション、ワークフロー、知識などをパートナーと共有することで、より大きな価値創出につながります」（イルグ氏）

そのためオラクルは、AWS（Amazon Web Services）、Microsoft Azure、Google Cloudというハイパースケーラーと戦略的パートナーシップを結ぶなど、マルチクラウド戦略を推進している。

そしてオラクルは、AIエクセルンスやITシステム・エクセルンスなど過去20年間の自社の戦略と学習内容について詳しく記載した「Oracle Playbook」を公開している。「私たちはパートナーやお客様と情報を共有し、コミュニティを通じて学び続けたいと思っています」。それが革新を実現する原動力になると、同社は確信している。



【Case Study】 テクノロジーを用いた 国内日用品業界横断 での共創と競争

事例を通じて、デジタル技術を活用した社会課題の解決について考えるセッションでは、ユニ・チャーム株式会社を発起社とする産業間サプライチェーン一次データ流通実証に焦点を当てた。

ユニ・チャームからは上席執行役員ESG本部長の上田健次氏が、データ流通基盤を構築・運用するNTTコミュニケーションズ株式会社からは執行役員ビジネスソリューション本部スマートワールドビジネス部長の福田亜希子氏が登壇。そして、実証プロジェクトの全体事務局であるデロイト トーマツからは長川知太郎（デロイトトーマツ グループ コンサルティング ビジネスリーダー）と伊藤郁太（デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社 執行役員 パートナー）が参加した。

まずはデロイト トーマツの伊藤が、一次データ流通実証の概要を説明した。スコープ3（間接的に関与する排出）のGHG排出量を算定する場合、一般的に産業平均などの二次データを排出原単位として使用することが多いが、これはあくまで推計排出量であるため、例えば製品ごとの排出量削減を企画・実行・検証するには、実データである一次データの収集がカギになる。

そこで、ユニ・チャーム、花王、ライオンなどのほか、資材メーカーを含む11社共同で、国内日用品業界で初となる一次データ流通基盤の実証プロジェクトがスタートした。本プロジェクトでは、サプライチェーン連携による一次データ収集の効率化やデータ秘匿性の確保などについて検証した。

プロジェクトを立ち上げた経緯について、ユニ・チャームの上田氏は次のように語る。

「いわゆる係数等の解像度が粗いデータでは変革のヒントを得ることは難しいので、当社は独自にサプライヤーに交渉し資材別の一次データを収集しました。一定程度の労力は要ましたが、GHG排出のホットスポット分析が進むなどSBT（科学的根拠に基づく目標）達成への道筋も見えてきました。このような経験もあり、しっかり脱炭素を進めるには、一次データのやり取りは効率化を進め、これを分析・改善する方向へ進める方が良いと思い、日用品業界の同業他社に参画を呼び掛けた次第です」

これについて長川は、「まさに（売り手よし、買い手よし、世間よしの）三方よしを地でいくものだ」とコメントした上で、NTTコミュニケーションズの福田氏に、データ流通基盤構築のポイントを尋ねた。

「簡単に接続できて、『データ主権』という、データが提供者に残る民主的な仕組みがいいと考えました。そのため、中央集権的なデータベースではなく、分散型のデータスペースを採用しました。データ提供者側が個別に対応しなくとも、受信者は必要な情報を受け取ることができ、また、データは提供者と指定された開示先にのみ保存されます」（福田氏）

プロジェクトに参加したメーカー各社は、アジアをはじめとする海外でも事業展開しており、この一次データ流通基盤は将来的に海外とつながることを目指している。そのためには、「データ標準化などのルール形成も日本がリードしていく必要があるだろう」と福田氏は述べた。

一方、上田氏は「今回はあくまでもファーストステップ。社会実装に向けては、食品や衣料品を含めて1社でも多くのプレーヤーに参加してもらいたい。GHG

排出量だけでなく、廃プラスチック、生物多様性や人権への影響に関するデータも同じ基盤上で流通できるようできれば、なおいい」と、意気込みを語った。

地球規模での温暖化防止とCO₂排出の削減に向けては消費者にも行動変革が求められ、消費者に身近な存在である日用品業界に課せられた使命は大きい。環境対策への認識や進度の違いという困難を乗り越え、プロジェクト参加企業は社会にとって意義のある取り組みを目指している。

最後に長川は、「Together makes progress」という本イベントのメッセージに触れた上で、「日頃はライバル関係にあるプレーヤー同士が協働することでテクノロジーの持つ力が解放され、新たな共創と健全な競争環境が生み出されて、それによって今まで解決できなかった社会課題を解決できる。このデータ流通基盤プロジェクトは、そんな期待を抱かせる事例であり、ぜひ多くの企業に参加していただきたい」と述べ、セッションの幕を閉じた。（了）

“社会実装に向けては、食品や衣料品を含めて 1社でも多くのプレーヤーに参加してもらいたい”

上田健次氏



（右から）NTTコミュニケーションズ株式会社執行役員ビジネスソリューション本部スマートワールドビジネス部長の福田亜希子氏、ユニ・チャーム株式会社上席執行役員ESG本部長の上田健次氏、デロイトトーマツコンサルティング合同会社執行役員パートナーの伊藤郁太、デロイトトーマツグループコンサルティング ビジネスリーダーの長川知太郎

AI、量子技術等の 破壊的技術がもたらす 人間社会や産業構造への変化

本稿では、台湾の初代デジタル発展相であるオードリー・タン氏の特別講演とランチセッション、デロイト トーマツが開設した日本初のCxO向けAI体験施設「AI Experience Center」、そして、「Disruptive Techセッション」の内容をリポートし、先端テクノロジーがもたらす人間社会や産業構造への変化に迫る。

AIで集合的知性を高め、 「デジタルによる社会変革」を 実現する

プログラミングの知識と政治的洞察力を融合させ、多様な分野でインパクトのある変革をもたらしてきたオードリー・タン氏は、「デジタルによる社会変革」をテーマに特別講演を行った。

タン氏が35歳の若さで初代のデジタル発展相に就任したのは2015年のことである。その前年、市民からの政府への信頼度は9%まで低下していたが、20年には70%へと劇的に上昇した。何がそれを可能にしたのか。

「一つには、徹底した透明性です。人々が政府を信頼していくなくても、私たちは人々を信頼し、政策決定プロセスを徹底的に公開しました。もう一つは、意見が対立している人々をつなぐ“橋渡しシステム（Bridging Systems）”の構築です。私は以前から言っているのですが、ITは機械をつなぎ、デジタルは人をつなぎます」（タン氏）

政策決定プロセスの透明性を高め、意見が異なる人々をつなぐために、タン氏らはオープンソースツールを活用した合意形成プラットフォームをオンライン上に構築した。それが、橋渡しシステムである。

橋渡しシステムでは、設定された議題に対して「Yes」「No」を選択し、自分の意見を投稿することができる。また、投稿された意見をAIが分析し、同じような意見を持つ人をグループ化し、その分布がマッピングされる。一人ひとりの写真やアイコンも表示されているので、それをクリックすればその人の意見を確認できる。

意見交換を重ねていくと、賛成派と反対派の共通項が見えてくる。ある段階まで進むと、ウェブ会議で互いの顔を見せながら議論し、それをライブ配信して、議事録を公開する。チャットで意見を述べることもできる。こうした一連のプロセスを経て、政府はガイドラインや法案を作成する。

橋渡しシステムは多様性を抱えた集団が、お互いのアイデアを結び付け、合意を形成するためのプラットフォームであり、「集合的な知性を高めるためにAIを活用できることを示しています」（タン氏）。

デジタル発展相を退任した後、タン氏は「Plurality（複数性、多元性）」と称した、デジタル民主主義の推進活動を続けている。そして、「橋渡しシステムは、企業が従業員や顧客とアイデアを交換したり、ローカルコミュニティで人々の関係を深めたりする上でも、うまく機能するはずです」と語った。

“ITは機械をつなぎ、デジタルは人をつなぎます” オードリー・タン氏



台湾初代デジタル発展相のオードリー・タン氏

全てのテクノロジーは 不完全だからこそ、 対話が欠かせない

タン氏は1日目の特別講演に続いて、2日目のランチセッションにも登場。デロイトのGlobal Ecosystems & Alliancesのリーダーであるジェシカ・コスマスキーと共に、デロイトトマツグループボード議長、永山晴子からの質問に答えた。

「日々進歩するテクノロジー人々はどう向き合い、それを取り入れていくべきか」という質問に対し、タン氏は「一人でやろうしないこと。あなたが組織の幹部なら、リバースメンターと一緒に学べばいい」と答えた。リバースメンターとは、先輩や上司の助言役となる若者のことだ。タン氏も最初はリバースメンターとして政府に参加した。そして、「身に付けた知識はすぐに横展開して、共有することが大切です」とアドバイスした。

「テクノロジーはどうしたら人を幸せにできるか」という問いには、「一方向に尖らせたり、特定の領域だけに最適化したりするのではなく、（協調によって社会的行動変容を促す）プロソーシャルな形で発展させること。そのためには、オープンイノベーションが重要」と語った。

一人ひとりの本当の幸せは、その人にしか分からない。それゆえ、「私たちは謙虚な姿勢で、常に良い方向で技術を開発し、そして良い意図で使われるよう設計することを肝に銘じる必要があります」（タン氏）。



最後の質問、「未来に向かって、私たち一人ひとりができるることは何か」に対してタン氏は、「全てのテクノロジーは完璧ではなく、不完全なものです」と述べた上で、「そのテクノロジーが社会の不安をかき立てることがないよう、皆さんは組織やコミュニティでの対話を欠かさないでください。あなたは、決して1人ではないことを心に留めてください」と訴えた。

これに深く同意したコスマスキーは、「どんなに素晴らしい企業でも、1社だけで社会変革を実現することは難しい。だからこそ、より多くのパートナーと一緒に変革に立ち向かう必要がありますし、そうすることでテクノロジーの不完全性を克服することができるはずです」とコメントし、ランチセッションが終了した。



デロイトトマツグループ Chief Growth Officerの前田善宏（右）とAI Experience Center責任者の藤岡稔大

“我々のビジネスエコシステムを通じて、 その最適解を探り出せる場所。 それが、AI Experience Centerです”

前田善宏

インタラクティブな体験を通じて 最適解を共創する 「AI Experience Center」

デロイトトマツは2025年、日本初のCxO向け共創型AI体験施設「AI Experience Center」を、東京・丸の内にグランドオープンする。この施設の特徴と、企業にもたらす価値について、デロイトトマツ グループ Chief Growth Officerの前田善宏、デロイトトマツ コンサルティング合同会社 AI Experience Center責任者の藤岡稔大が紹介した。

AI Experience Centerは、生成AIを中心にAIの最新技術をインタラクティブに体験できる施設となっており、世界トップクラスの技術を持つデロイトトマツのアライアンスパートナーや、スタートアップ企業の先進的なソリューションを豊富に展示、そのデモを体験できる。また、業界や企業ごとの課題に即したカスタムメイドのセミナーやワークショップも開催する。

さらには、「企業ごとの課題やアイデアを持ち込んでいただき、AIソリューションを使ったPoC（概念実証）などを通じて、新しいものをつくりたり、自社の強みを深掘りしたりしていくことも体験できます」と、藤岡は述べる。

ERP（統合基幹業務システム）やCRM（顧客関係管理）といったビジネスアプリケーションに加え、

クラウド基盤やデータベースにもAIが組み込まれ、AIエージェントを通じてそれらを連携させる時代になってきた。

「さまざまな組み合わせによって、自社の課題への最適解を探り、変革の道筋を見出さなくてはなりません。我々のビジネスエコシステムを通じて、その最適解を探り出せる場所。それが、AI Experience Centerです」（前田）

同施設では、数々のユースケースも用意している。例えば、CFOであれば、生成AIを活用することで、膨大なデータ分析と戦略策定のためのインサイト抽出、計画と予測、シナリオ分析、資金管理、財務報告といったファイナンス部門の業務のあり方がどう変わるのが、あるいはwith AI時代のファイナンス人材に求められるスキルは何かといった具体的なテーマについて、ユースケースを基に議論することができる。

そうした議論の場には、デロイトトマツのファイナンスの専門家をはじめ、大規模言語モデル開発やAI倫理、データマネジメント、テクノロジー戦略とトランズフォーメーションなど各分野のプロフェッショナルが参画し、「全方位でお客様の経営変革を実現する議論をしていきたい」と、前田は強い意欲を示す。

デロイトトマツが磨き上げたAI体験に興味があるCxOには、ぜひ足を運んで頂きたい。

[AI Experience Center（予約制）の詳細はこちら](#)

量子コンピュータが創出する 経済価値は世界で120兆円

先端テクノロジーの実用化に迫る「Disruptive Tech セッション」は、それぞれ「AIエージェント」「量子技術」「サイバーセキュリティ」にフォーカスした3部構成で開催された。

「AIエージェントが企業変革を加速する」と題したパネルディスカッションでは、冒頭でデロイトトーマツグループ E&A Leader兼デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 Chief Growth Officer の首藤佑樹が、デロイトトーマツが社内で活用しているAIエージェントのデモを披露しつつ、これからはAIネイティブで業務プロセスを設計する時代になると指摘。続いて、自社のソリューションにAIエージェントを実装している SAP、ServiceNow、セールスフォースのキーパーソンが登壇し、AI変革の将来像について意見を交わした。このパネルディスカッションの詳細については、後日あらためてリポートする。

「量子技術のインパクトと産業創出への挑戦」をテーマとしたパネルディスカッションでは、まず、デロイトトーマツグループ 量子技術統括の寺部雅能が、量子技術がもたらす機会とリスクについて説明した。

Googleは2019年、世界最高のスーパー計算機で1万年かかる計算を200秒で解き、量子コンピュータの「量子超越性」を実証したと発表、世界に衝撃を与えた。さらに23~24年にかけては、最大の課題といわれてきた量子エラー（誤り）の訂正技術について、大手IT企業や各国の大学・研究機関などが次々と成果を発表し、量子コンピュータの早期実現へ期待が高まっている。

デロイトでは海外で約700人、国内でも50人体制で量子技術の研究や実用化に向けたユースケースの開発、エコシステム形成、産業支援に取り組んでおり、「量子技術は必ず来る未来です」と寺部は断言する。

量子コンピュータが実用化されれば、「例えば、高精度なシミュレーションに膨大な時間がかかっていた材料開発や創薬のプロセスに革命が起る」（寺部）。その経済価値は40年頃に世界全体で最大120兆円に達するとの予測もある。

他方、テクノロジーの急速な進歩は、脅威の拡大を伴う。一例として暗号解読が挙げられる。従来のコンピュータで3京（兆の1万倍）年かかるとされた2048ビットのRSA暗号が、30年には量子技術で解読される可能性も指摘されており、「通信データを傍受して、量子コンピュータが実用化された段階で一気に解読するハーベスト攻撃などを考えれば、すぐにでも対策を検討する必要があります」（寺部）。



（右から）株式会社東芝 上席常務執行役員 最高デジタル責任者（CDO）の岡田俊輔氏、経済産業省イノベーション・環境局イノベーション政策課長の武田伸二郎氏、デロイトトーマツグループ 量子技術統括の寺部雅能

“量子技術は必ず来る未来です”

寺部雅能

ここで、経済産業省イノベーション・環境局イノベーション政策課長の武田伸二郎氏と、株式会社東芝上席常務執行役員最高デジタル責任者（CDO）の岡田俊輔氏がステージに上がった。

経産省は、日本にとって将来的なポテンシャルが大きいフロンティア領域の一つに量子コンピュータを位置付け、計算基盤提供と研究開発支援、人材政策を継続、標準戦略や知財政策、スタートアップ政策などを横糸とする総合的な政策運用を推進している。

例えば、産業技術総合研究所が設立した新拠点「量子・AI融合技術ビジネス開発グローバル研究センター（G-QuAT）」は、量子とAIの融合的な研究ができる世界でも数少ない研究ハブであり、研究者や企業はAI向けのスーパー計算機と量子コンピュータの実機を使い、さまざまな実証ができる。「今後も追加投資を行っていく方針」（武田氏）だ。

武田氏は、「主要国が量子技術開発に巨額な投資をしており、日本としても負けられない領域です。半導体やAIといった成長産業の計算資源としても量子コンピュータは重要で、世界的に有力な量子産業エコシステムを国内に構築したい」と、政府との本気度を示した。

東芝の岡田氏は、2021年に立ち上げられた一般社団法人「量子技術による新産業創出協議会（Q-STAR）」の実行委員長を務める。Q-STARは大手企業からスタートアップまで、量子技術の開発

者とユーザーが共に産業戦略の策定やユースケース開発に取り組む団体で、会員数は100法人を超える。

岡田氏は、「何らかのアプリケーションを使うと、その裏側で量子コンピュータが情報処理を行うといった形で、30年までには国内で1000万人が量子技術を使うようになるでしょう」と予測。「新産業として大きく育てるには、国際的なエコシステムが必要。Q-STARとしてもソフトウェアの標準化を含めて、世界に向かって積極的に提言しています」と語った。

今後の量子技術実用化へ向けて、武田氏は「企業関係者に会うと、想像以上に量子技術の活用を真剣に考え、何ができるかを探索しています。試行錯誤の中からいろいろなユースケースが立ち上がる 것을期待していますし、政府としても支援ていきたい」と述べた。

一方、岡田氏は「実用化フェーズの技術を先行的に利用し、本格的な量子コンピュータ活用につなげることが重要。企業が抱えている課題をQ-STARに提供してもらい、みんなで解決に取り組みたい」と、抱負を語った。

技術革新が速いからこそ、中長期的な戦略が成否を左右する。「誰もが量子コンピュータを使える時代が来たときに、最も早く果実を得るのは、一步でも早くユースケース創出に取り掛かった企業」（寺部）であることは、間違いないだろう。

[量子コンピュータ特設サイトはこちら](#)

AIでレベルアップする サイバー攻撃は、AIで防御する

Disruptive Techセッションの最後には、デロイト トーマツ サイバー合同会社 マネージングディレクターの大場敏行が登壇し、「エマージングテクノロジー×サイバー」と題して、AIがサイバーセキュリティに与える影響と新たな対策のあり方についてプレゼンテーションを行った。

大場は、「生成AIの登場によって、AIは企業にとってだけでなく、攻撃者にとっても身近な存在となりました。企業は新たなリスクに備え、次の一手を検討する必要があります」と切り出した。

AIがサイバーセキュリティにもたらす影響として、大きく「AIを悪用した攻撃」「AIを利用した防御」「AI 자체を対象にした攻撃」の3つを挙げた上で、大場はそれぞれについて詳しく説明した。

AIは攻撃者のスキルを拡張し、より高度な攻撃や、スキルを持たない者による攻撃を増やす可能性がある。「AIを悪用した攻撃」としては、新たな攻撃手法の開発、偽画像・偽音声による「なりすまし（本人認証のすり抜け）」の高度化、巧妙なフィッシングメールやフェイクニュースの作成、24時間365日の攻撃自動化などが考えられる。ダークウェブには、ChatGPTのような対話形式のサイバー犯罪支援ツール「WormGPT」なども登場しており、「さまざまなサイバー攻撃への悪用が懸念されます」と、大場は警鐘を鳴らす。

逆に攻撃を防御する側も、AIを活用できる。例えば、マルウェアの検知やログの解析、非構造化データから個人情報や機密情報を識別・保護する「データの分類と監視」、プログラミングコードの中の脆弱性を見つけ出して修正する「セキュアコードの生成」、セキュリティインシデントの発生原因や被害状況に応じて対応方針を立てるといった「インシデント対応への活用」などが考えられる。

AI自体を対象とした攻撃手法もすでに出現している。AIモデルを窃取する「モデル抽出攻撃」、学習データとして悪意ある情報をインプットする「ポイズニング攻撃」などは、実際にインシデントとして発生しており、「特に注意を要します」（大場）。

AIは日々進歩しているだけに、今後どういう脅威が出てくるか正確には予測できない。攻撃側がAIを使ってレベルアップを図るなら、防御側もAIで迎え撃つ検討が必要だ。

大場は、「AIに関わるサイバーリスクをモニタリングし、どういう脅威が発生し得るかを検討して、それに基づいた対策を講じることが重要です」とアドバイスした。



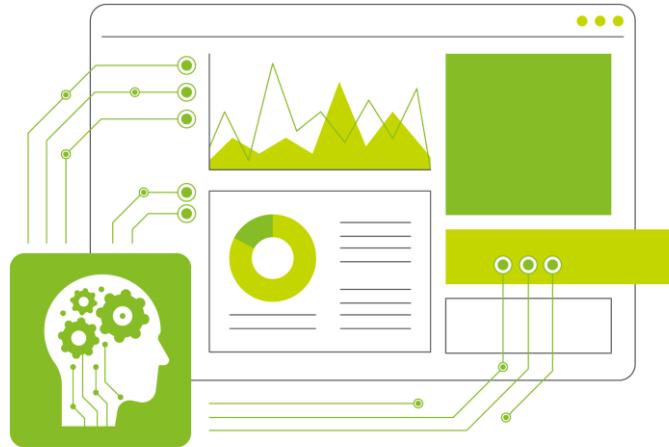
“企業は新たなリスクに備え、
次の一手を検討する必要があります”
大場敏行



デロイトトーマツ サイバー合同会社 マネージングディレクターの大場敏行

AIエージェントが、企業変革を加速させる

「ChatGPT」が一般公開されてから2年余り、AIエージェントの登場によって、生成AIのビジネス活用は今、新たな幕を開けたといわれる。AIエージェントは今後、企業変革をどのように加速させるのか。デロイトトーマツグループ E&A Leader兼デロイトトーマツコンサルティング合同会社 Chief Growth Officerの首藤佑樹が、世界のトップテクノロジー企業であるアライアンスパートナーと共に、ビジネス変革の近未来を論じた。



“AIエージェントによって業務改革や企業変革の進め方が変わります”

首藤佑樹

自律的にタスクを実行するマルチエージェントのインパクト

「AIエージェントが企業変革を加速する」と題したセッションのモデレーターとして壇上に立ったデロイトトーマツの首藤佑樹は、「AIの次の波として、AIエージェントへの注目度が高まっています」と切り出した。

AIエージェントとは、目標を達成するために自律的にタスクを実行するソフトウェアプログラムを指す。大規模言語モデル（LLM）に、ウェブ検索やドキュメント検索、プログラミング、外部サービス連携といったツールを事前に登録しておくことで、人が自然言語で設定した目標（指示）に対して、それを解釈したり実行可能かを判断したりするための情報を収集し、自律的にツールを選択してタスクを実行する。



デロイトトーマツグループ E&A Leader兼デロイトトーマツコンサルティング合同会社 Chief Growth Officerの首藤佑樹

業務で活用できるレベルのAIエージェントを開発するにはいくつかのポイントがある。その筆頭に挙げられるのが、複数のエージェント同士の組み合わせでタスクを実行する「マルチエージェント」だ。

「一つのエージェントに多くの機能を埋め込むのではなく、タスクを複数のエージェントに分担させて役割を限定することで、安定性や精度が向上します」
(首藤)



エージェント同士が連携しながら、どのようにタスクを処理するのか。首藤は、デロイトトーマツが実際に開発したマルチエージェントのデモンストレーション映像を流しながら解説した。

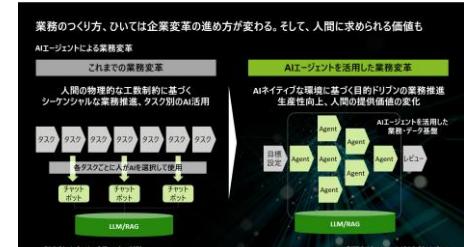
紹介したのは、分析レポートを作成し、プレゼンテーション資料として出力するマルチエージェントである。ユーザーが「金融業界において生成AIをどう活用していくべきか」というテーマを与えると、「タスク計画」「計画レビュー」「ウェブ検索」「社内資料検索」「分析」「分析レビュー」「レポート作成」「レポートレビュー」「レポート出力」といったそれぞれの役割を与えられたエージェントが連携しながら、10分足らずでプレゼ

ン資料を生成する。その映像は、AIエージェントがもたらすインパクトを十分に実感させるものだった。

このマルチエージェントアプリでは、どの業務プロセスにおいて、どのエージェント同士が連携するかが事前に定義されており、フィードバックループを活用してエージェント自身が回答を自己修復して精度向上を図るなどの工夫が施されている。計画、分析、レポート作成などの各ステップには人がチェックするプロセスが組み込まれ、承認しない限り次のステップには進まない。

こうしたマルチエージェントは、さまざまな業務への適用が可能だ。

首藤は、「AIエージェントによって業務改革や企業変革の進め方が変わります」と指摘。「AIネイティブな業務プロセスの設計とデータ基盤の整備に加えて、人の時間の使い方、価値の出し方を変えていくことが重要です。それによって、経営に大きなインパクトをもたらします」と強調した。





セールスフォース、ServiceNow、SAPがAIエージェントを続々投入

ここで、株式会社セールスフォース・ジャパンの小川哲氏（インダストリーアドバイザー本部 CX & ロイヤルティ・小売 ディレクター）、ServiceNow Japan 合同会社の佐宗龍氏（Innovation Officer）、SAPジャパン株式会社の本名進氏（APJカスタマーアドバイザリ統括本部 SAP Business AI Japan Lead）の3名が加わり、パネルディスカッションがスタートした。

3社はいずれも、AIエージェントを自社製品に組み込むことで、ユーザー企業のビジネス変革を加速させようとしている。

セールスフォースが2024年秋に発表したAIエージェント関連機能は、米大手百貨店のサックス・フィフス・アベニューやレストラン予約サービスの米オープンテブルなどで、すでに活用されている。その特徴は主に二つ挙げられる。一つは、商品マスター、店舗マスターといった構造化データに加え、マニュアルや社内文書などの非構造化データもRAG（拡張検索生成）で活用できる点であり、もう一つは、ノーコード／ローコードでユーザーがAIエージェントを開発できる点だ。一つひとつのエージェントの役割や、何をしてはいけないかということを自然言語で簡単に設定できる。

ServiceNowの場合、プラットフォーム上のデジタルワークフローにマルチエージェントを組み合わせることで、新たなワークフローを素早く構築したり、ガードレールを設定したりすることを可能にする。ユーザーが

自社データを効率的かつ安心して利用できるよう、プラットフォームに蓄積されたデータを学習させた独自のLLMも用意している。また、AIが外部データにアクセスできるソリューションや、ユーザー中心のデータ構造を表現するグラフデータベースなども提供、ユーザーがよりパーソナライズされたAIエージェントを利用できる環境整備を進めている。

SAPは統合基幹業務システム（ERP）だけでなく、サプライチェーン管理や人事管理、顧客管理など周辺ソリューションのラインアップを充実させてきた。これらのソリューションに標準機能として備わるAIエージェントを次々に開発しているほか、同社のPaaS（プラットフォーム・アズ・ア・サービス）でカスタムエージェントを開発できる環境を構築しており、マルチエージェントによってERPと周辺ソリューションを横断するビジネスプロセスとデータをつなげるだけでなく、他社のソリューションとも連携してユーザーを支援する戦略を進めている。



ServiceNow Japan 合同会社 Innovation Officer の佐宗龍氏

“DXと同じで、AIエージェントによって大きな成果を生み出すには、変革に取り組むマインドセットが必要です”
佐宗龍氏

AIが進化するほど、人は自分と真剣に向き合うことになる

新たなテクノロジーであるほど、先行してそれを導入した企業が、前例のないユースケースの創出により早くたどり着く。AIエージェントについても、同じことが言える。では、企業がAIエージェント導入を進めいく上での課題は何か。そして、その課題にどう向き合うべきなのか。モデレーターの首藤からそう投げかけられた3名のパネリストは、次のように答えた。

「DXと同じで、AIエージェントによって大きな成果を生み出すには、変革に取り組むマインドセットが必要です。AIは日進月歩であり、人間が過去100年で積み上げてきた経験や業務プロセスをひっくり返すほどのディスラプティブなテクノロジーです。ですから、過去の常識にとらわれず、新しいことにチャレンジするマインドセットが求められます。もう一つは、前後の業務プロセスを含めて、ワークフローを整流化しておくこと。それができないと、AIエージェントが持つ力を100%享受することは難しいと思います」
(佐宗氏)

「課題は、やはりデータです。活用できるデータによって、AIの回答や判断の精度、タスク処理の品質が左右されます。例えば、BtoB企業が顧客への提案書を作成する場合、過去の取引履歴だけでなく、取引先幹部へのヒアリング記録や過去の提案書なども活用できる形にしておけば、AIがより価値のある提案を生成することができます。BtoC企業であれば、一人ひとりのお客様のデータをどうやって集めるかという仕組みづくりから始める必要があります。そうした仕組みづくりや、記録を残し、データとして蓄積する習慣付けなども、私たちは支援しています」（小川氏）

「AIエージェントは自律的にタスクを実行するだけに、ビジネスプロセスのどこに人の判断を入れるかというHuman-in-the-Loopがこれまで以上に重要になります。人が介在することで安心と安全を担保するループをデザインすることが、大きな課題の一つだと思います。一方、テクノロジーベンダーである私たちとしては、AIがなぜそう判断したのかをユーザーにきちんと説明できるようにしておかなくてはなりません。今後、AIによる業務自動化の範囲が広がっても、AIの判断にブラックボックスを残さない。私たちがその責任を果たすことで、AIエージェントの活用がより進むと考えています」（本名氏）

“今後、AIによる業務自動化的範囲が広がっても、AIの判断にブラックボックスを残さない。私たちがその責任を果たすことで、AIエージェントの活用がより進む”
本名進氏



SAPジャパン株式会社 APJカスタマーアドバイザリ統括本部 SAP Business AI Japan Leadの本名進氏



“AIエージェントの登場で、AIはツールからワーカー（働き手）に変わったと、私は思います” 小川哲氏



株式会社セールスフォース・ジャパン インダストリードバイザー本部 CX & ロイヤルティ・小売ディレクターの小川哲氏

AIエージェントによって、生成AIのビジネス活用が本格化していく——。パネリストたちのその一致した思いが、ディスカッションを通じて感じられた。人とAIの協調が深まる未来を、パネリストたちはどのように展望しているのか。

「7~8年前にSAPは、AIがもたらす未来を映像で描き出したことがあります。ビジネスでのさまざまなユースケースを映像にしたものだったのですが、その未来がAIエージェントによって、いよいよ現実のものになろうとしています。これからの進化が楽しみです」（本名氏）

「ServiceNowの一貫したコンセプトは“つなぐ”ということであり、それはAIエージェントが得意とするところです。本日ご一緒したセールスフォースやSAPをはじめとするテクノロジー企業、そしてデロイト トーマツなどのパートナーと共に、AIによってつながる世界を広げていきたいと思います」（佐宗氏）

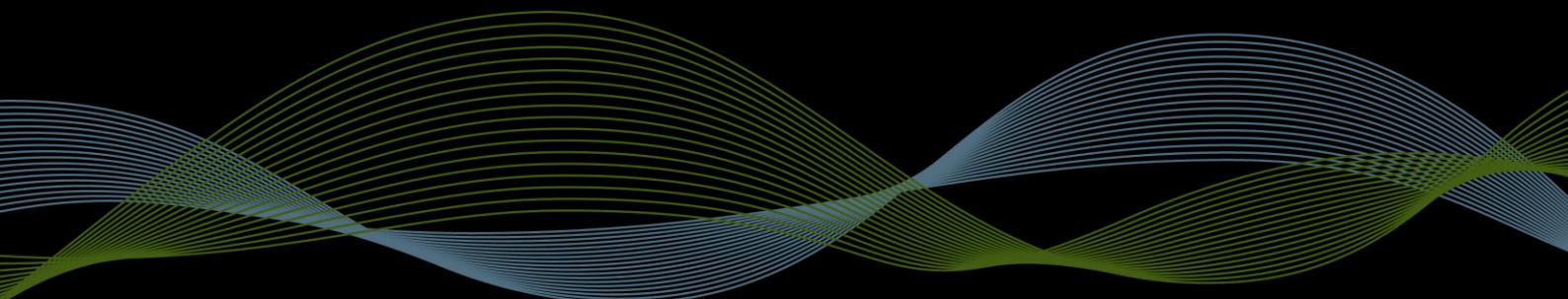
「AIエージェントの登場で、AIはツールからワーカー（働き手）に変わったと、私は思います。労働力不足が深刻化する日本では、有能かつ柔軟なワーカーであるAIエージェントをうまく活用していくことによって、成長機会を拡大できるのではないかでしょうか」（小川氏）

AIが進化するほど、人がそれをどう使い、どのように価値を生み出していくかを真剣に考えなくてはならない。その困難な問いに、「私たちデロイト トーマツは、クライアントやアライアンスパートナーと共に向き合いながら、AIエージェントによる企業変革をリードし続けたい」。首藤はそうコメントし、セッションを締めくくった。

Discussion

テクノロジーをヒントに次世代の 経営課題を解決するためのワークショップ

デロイト トーマツのプロフェッショナルとアライアンスパートナーによるファシリテーションのもと、先端テクノロジー活用をヒントに課題解決をテーマとするワークショップが開催されました。各テーマでの議論内容に加え、ワークショップを通じて導き出した洞察をイラストを交えてまとめています。





Discussion | アドビ株式会社

AI時代における顧客体験管理の未来



アドビ株式会社
デジタルストラテジー&ソリューションズ本部
プリンシパル ビジネスデベロップメントマネージャー

阿部 成行 氏

30年以上にわたり、海外の最先端テクノロジーを日本市場に導入し、その普及と発展に貢献。1992年、米国アルダス社の日本法人設立に参画し、日本のDTP市場を切り開く。1994年にはマクロメディア社の設立メンバーとして、Flash技術を軸にインターネットビジネスの発展に寄与。2005年にアドビによる買収を経て、現在は生成AIを含む最新技術を駆使して顧客体験を革新する市場開発を推進している。



デロイトトーマツコンサルティング合同会社
執行役員 アドビアライアンスリーダー

河野 慎哉

外資系コンサルティングファーム、AIソフトウェア会社を経て現職。約20年にわたり、製造業、通信業、サービス業を中心にセールスおよびマーケティング領域の戦略立案・業務改革から情報システム企画～導入までのEnd to Endでのコンサルティング実績を多数有している。また、オフショアによる大規模開発案件を強みとする。近年は、マーケティングテクノロジー（MarTech）による企業のグローバルデジタルトランスフォーメーションを支援、国内Adobeアライアンスリーダー。

セッション概要

Adobeと共同で実施した本セッションでは、「AI時代における顧客体験管理の未来」というテーマのもと、CMOが考える最優先課題2つに焦点を当てた。

Adobe阿部氏から「顧客体験の質を向上させ企業価値を向上させる」ため、インテントベースエクスペリエンスにより、リアルタイムで顧客のニーズを把握し、それに応

じたコンテンツを自動的に提供していく時代が来ているというメッセージと最新のデジタルテクノロジーや事例の紹介が行われ、その後のディスカッションでは、参加者が自社の課題感について共有しながら深い議論が行われた。

デジタルプラットフォームやデジタルテクノロジーは、マーケティングに多くのユースケースやメリットをもたらします。特に生成AIによるパーソナライズされた顧客体験の向上が求められています。

CMOの考える最優先課題

1	新しいデジタルテクノロジーやデジタルプラットフォームへの移行の加速	システム基盤の整備	■ 生成AIと既存業務／システムの統合 ■ 生成AIの導入における実験と反復
	データ断片化の解消とデータ品質の確保	■ 分散されたデータを一元管理 ■ パーソナライゼーションに向けたデータ収集と管理	
2	パーソナライゼーションを向上させるためのシステムやアルゴリズム（例：AI、機械学習）の導入	AI活用に必要なガバナンス整備	■ 生成AIのクリエイティブな活用とガバナンスの強化 ■ 生成AIによる顧客体験の透明性確保
	AI活用に必要なスキル向上	■ トレーニングによるケイパビリティ向上 ■ 生成AIの導入における従業員の不安払拭	

※CMO：世界各地の最高マーケティング責任者（本レポートではCMOに対して現在および今後予想される不安定な経済状況から自社を守るために、どのような取り組みを行っているかを調査）

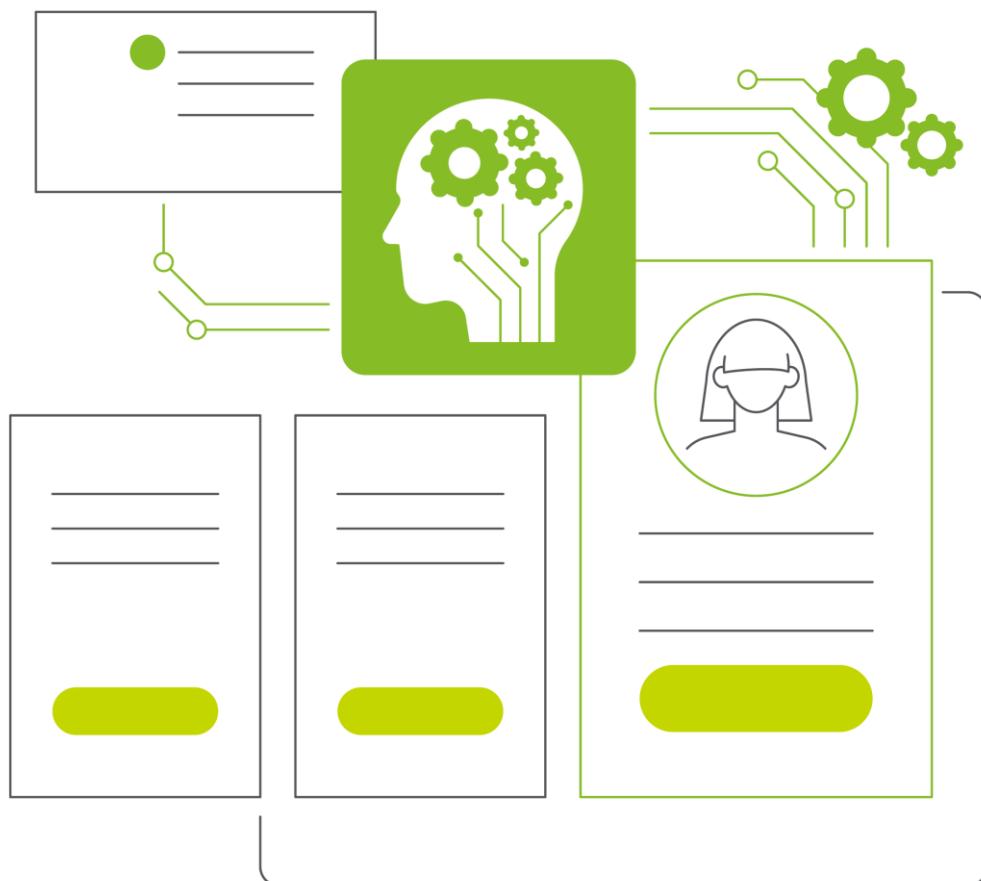
出典：2023 Global Marketing Trends, Deloitte Digital, January 2023

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/technology/dd/jp-dd-global-marketing-trends-2023.pdf>

パーソナライゼーションの 最新事例紹介と参加者による熱気溢れるディスカッション

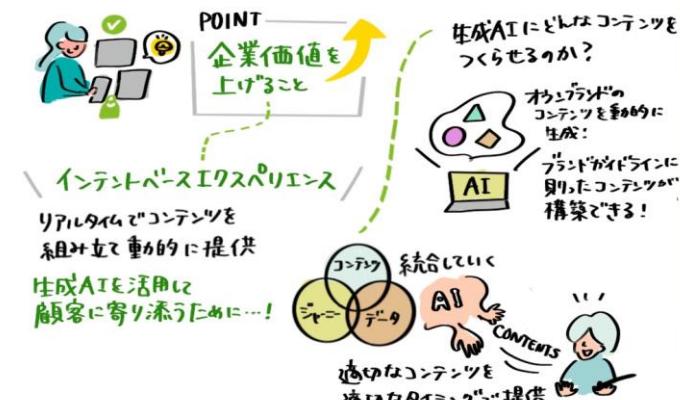
今回のセッションでは、具体的な事例紹介と参加者による活発なディスカッションによって、その熱気が会場に溢れるものであった。前半では、「新しいデジタルテクノロジーやデジタルプラットフォームへの移行の加速」について深く掘り下げられた。Adobe阿部氏が、生成AIを活用したインラクティブな顧客体験の提供ができる時代が来ていることの紹介と、これに向けたデジタル基盤の整備が重要である点を解説した。参加者によるディスカッションでは、自社の具体的な課題を元にデータ統合の重要性や、リアルタイムでのデータ活用の必要性についての意見が活発に交わされた。

後半では、「パーソナライゼーションを向上させるためのシステムやアルゴリズムの導入」について、AIや機械学習を活用したパーソナライゼーションの取り組みが、企業において大きな成果を上げていることが、NikeやMLBなどの具体的な事例を交えて紹介された。参加者によるディスカッションでは、AIによるメリットと課題、AI活用に必要なガバナンス整備の重要性など、それぞれの経験や課題を共有し、具体的な施策についての洞察を深めた。本セッションを通じて、参加者は、デジタルプラットフォームやガバナンスを整備した上で、AIによるパーソナライゼーションへシフトする段取りの重要性や具体的な課題・施策について共有した。



1 新しいデジタルテクノロジー デジタルプラットフォームへの移行の加速

▶ INPUT



▶ WRAP UP

- ①導入データ統合は
それまでのシナリオが作る

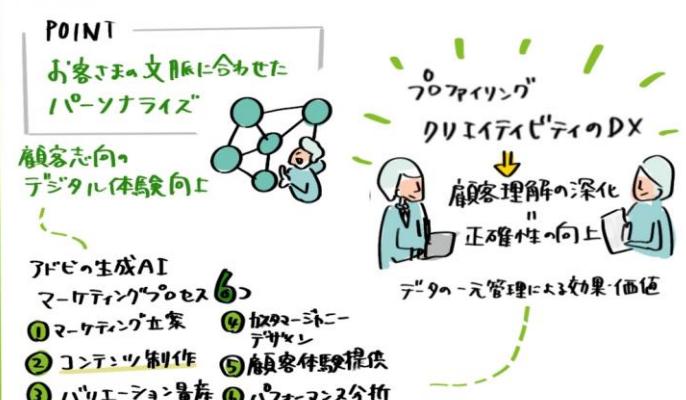
- 課題 どのように実現していくか
 ITだけではない管理
POSデータと顧客情報の連携
 どのようにプロセスをつなぐか
アウトプットに直結する

目的ある導入 がこれないことよりも
目標化がポイントに！

- ②使う・作る
③世に出す 品質

2 AIソライゼーションを向上させるための システムやアルゴリズムの導入

▶ INPUT



▶ WRAP UP

データをためることはできる
→捨てるべきは？

カバナンス
人の判断によってしまう
改善が必要な部分もある

生成AIを使ったときに超えるエラーやセキュリティへの対処

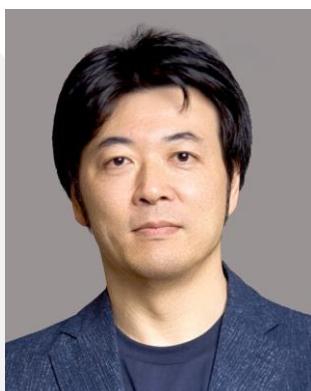
AIAI! うそをつかないときどうする?
どうすればいい？
外部向けには改善が必要





Discussion | Anaplan ジャパン株式会社

デイシジョンエクセレンスの実現にむけて



Anaplan ジャパン株式会社
社長執行役員

中田 淳 氏

国内コンピュータメーカー、米国ソフトウェアベンダーを経て2007年にSAPジャパンに入社。SAP Analyticsポートフォリオの国内における事業責任者としてGo-To-Marketの戦略策定として実行に従事する。2016年2月にAnaplanに入社し現職Anaplan ジャパンの第一号社員として入社以来一貫して法人立ち上げから採用、Go-To-Market戦略策定、パートナーエコシステム構築、顧客開拓等、日本国内における全事業責任を負う。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

近藤 泰彦

ファイナンス組織の将来構想や改革支援をはじめ、シェアード・サービス・センター・グローバル・トレジャリー・マネジメント、経営管理、ファイナンス・タレント・マネジメントなど、ファイナンス領域における幅広いプロジェクト経験を有し、構想策定から改革実行までの一貫したサービスを展開している。さらに、デロイト全体のイニシアティブであるCFO Programのカントリーリードも兼任し、CFOを中心としたネットワーキング活動や情報発信を行っている。また、講演や執筆、大学院での講義など、多岐にわたる活動を通じて日本企業のファイナンス組織改革を支援・提言している。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

伊藤 郁太

日系ITコンサルティングファームを経て現職。製造業を中心にデジタル技術を活用したDX（Digital Transformation）構想から実行支援ならびにSCM／事業管理領域を中心とした業務改革に従事。特に企業にとって増加の一途をたどるEnterprise SaaS/PaaSの最適な活用機会をデロイトのエコシステムを基に提言することに力点を置く。近年は、企業のビジネスモデルや提供価値変革に寄与する社会アジェンダ（ESG・GX等）の領域を中心に、DXをテコとした新規事業・新業務領域立上にかかるプロジェクトも手がけている。

セッション概要

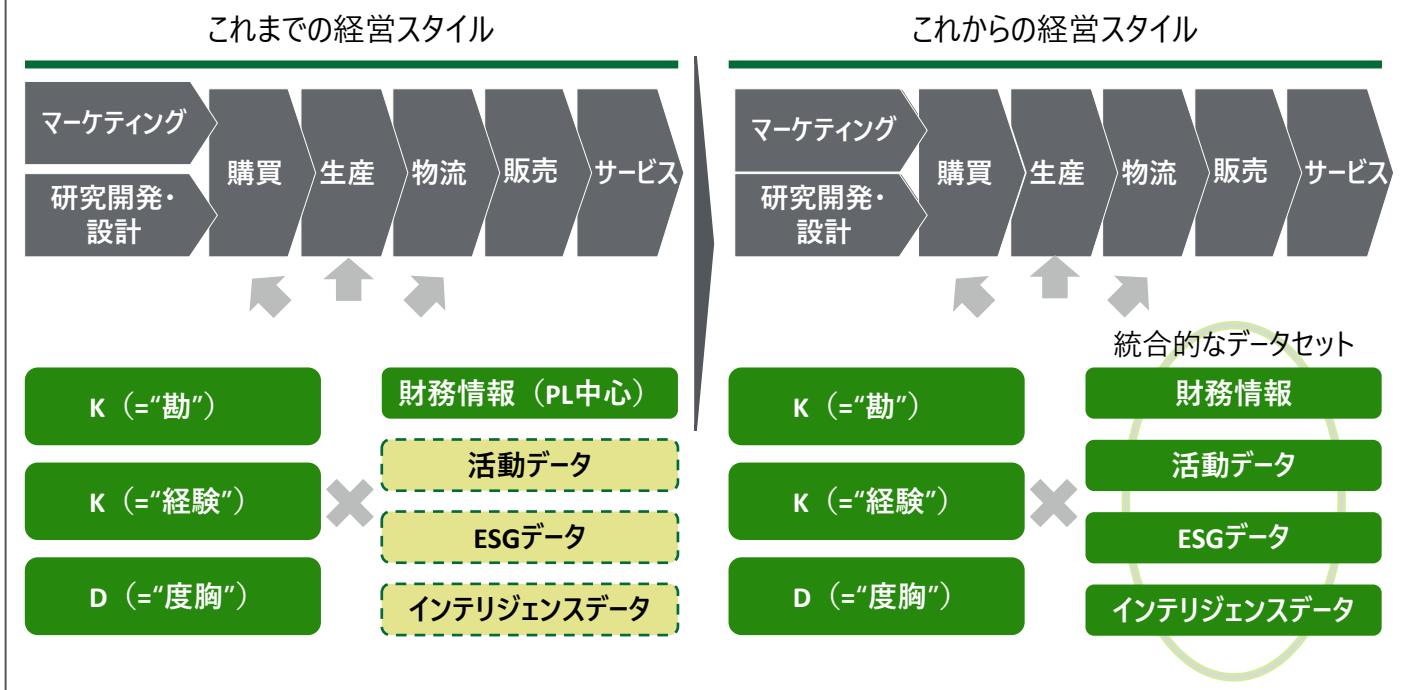
多様なステークホルダーに対して持続的に企業価値を向上させていく上で、"データに基づく"・"経営判断"が必要不可欠なことは共通の理解となっている。一方で、より不確実性の高い経営環境を戦い抜くためには、人的資本（K:勘・K:経験・D:度胸）だけでなく、拡充されたデータ（統合的なデータセット＝財務情報＋活動／ESG／インテリジェンスデータ）を掛け合わせていくこ

とが、今後の経営スタイルとして必要だといえる。

Anaplanの調査では、企業がデータに基づいた優れた意思決定を行う能力"ディシジョンエクセレンス"が同業他社を凌駕するほど株主総利回り（TSR）の向上につながるという調査結果も出ており、"データに基づく"・"経営判断"について、参加者と深い議論を交わした。

"K（勘）・K（経験）D（度胸）"に"統合的なデータセット"を掛け合わせ、不確実性の高い経営環境を勝ち抜く

これから求められる経営スタイル



現状のディシジョンエクセレンスの成熟レベルと今後企業に求められる変化

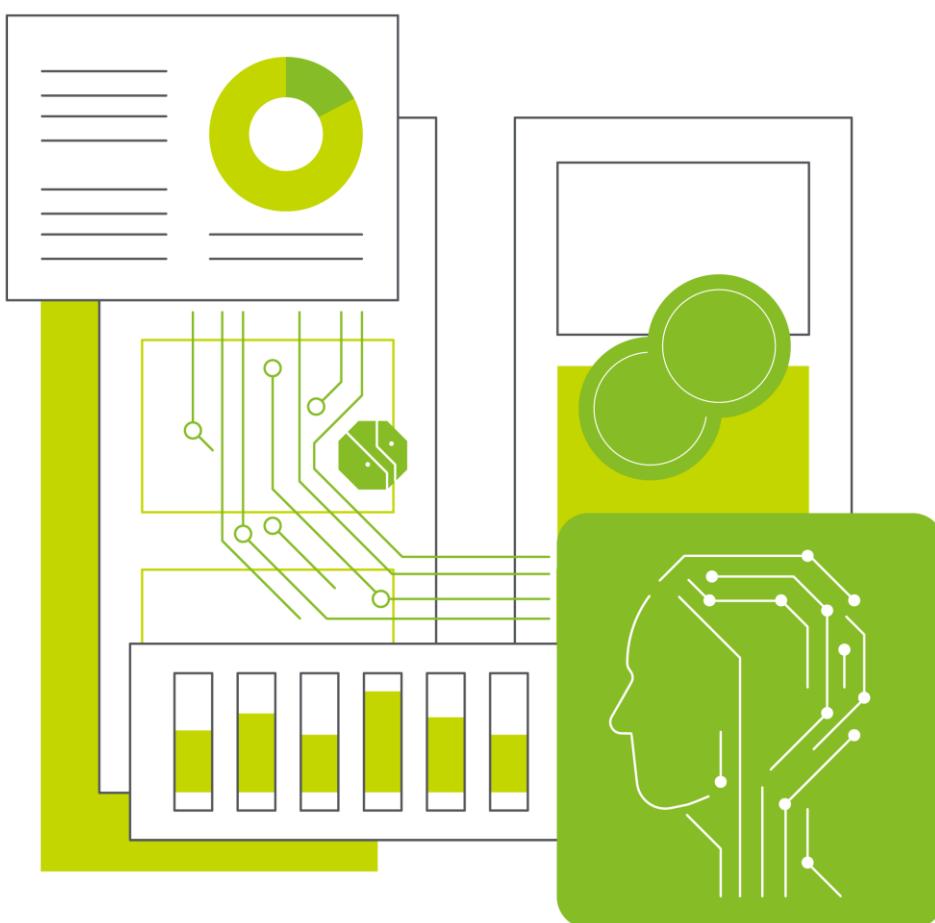
セッション前半では、参加者へのインプットとして“財務・非財務を統合した経営管理モデルとこれから求められる経営スタイル”と“ディシジョンエクセレンス”指数が高い企業 = Enterprise Connectedness指数も高い”というAnaplanの調査結果が共有された。

セッション後半ではインプットを踏まえた意見交換・議論が参加者間で行われた。

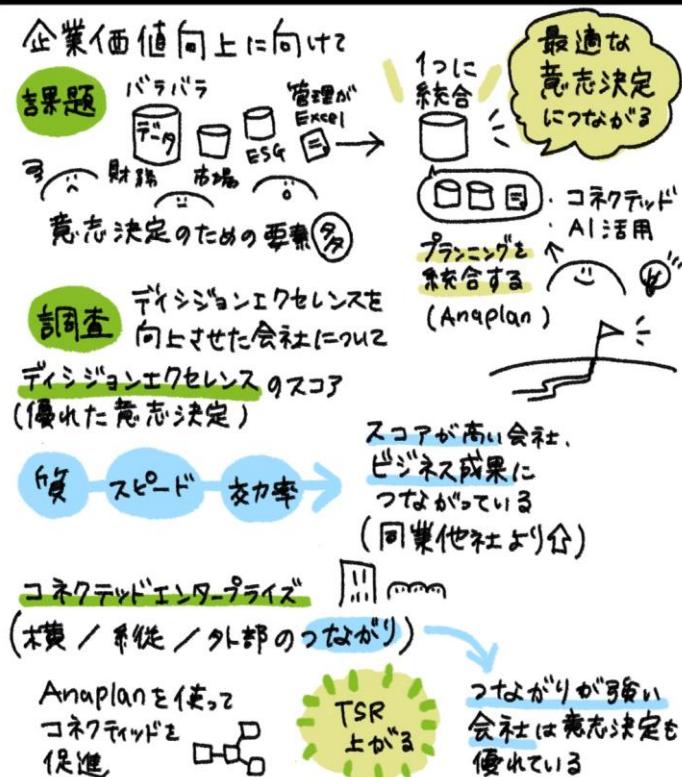
- ① コネクテッドエンタープライズ・ディシジョンエクセレンスの自社の立ち位置はどうか？
- ② なぜ自社のコネクテッドエンタープライズ・ディシジョンエクセレンスレベルは未成熟である／成熟しているのか？
- ③ どうすれば自社のコネクテッドエンタープライズ・ディシジョンエクセレンスレベルは成熟させられるか？

①では、社内で縦・横の隔たりが多く全体が連動できておらず、結果として経営層の独断で意思決定されていることなどが挙げられた。②③では、各レイヤーで、あるべき姿が共通認識化されていないことであったり、現場で取組イメージは明確なものなの、経営層へ説明・理解してもらうことに大きなハードルがあることなど、規模・業界が異なる参加者の間で、自社の立ち位置や未成熟さを踏まえた上で今度どのように経営層にアプローチするべきか議論が行われた。

ディシジョンエクセレンスを成熟させるためには、自社内であるべき姿を描くと共に、それを組織全体の共通認識にする必要があるという結論が導き出された。



▷ プレゼンテーション



▷ ディスカッション

Q コネクティッドエンタープライズ、ディシジョンエクセレンスの自社の立ち位置は？

FPA? まだ社内では漫遊している
事業部ごとに分かれている
社長の一存で決まっている

Q なぜ、自社のコネクティッドエンタープライズ、ディシジョンエクセレンスレベルは未成熟／成熟？

上司の理解がない
経営者
費用対効果の説明が難しくなる
決めるべき場所？
(日々のオペレーションのためだけ)





Discussion | アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社

顧客の心とつながる次世代CX戦略の要諦



アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社
シニア Amazon Connect スペシャリスト
ソリューションアーキテクト

坂田 陽一郎 氏

前職では大手SIerにて、長年コンタクトセンターシステム関連のプロジェクトに従事、海外製のコンタクトセンターシステムをベースにしたマネージドサービスを立ち上げ、その後10年間ほど様々なお客様への提案や導入・保守を一貫してリード。2019年にAmazon Connect/AWS が描くCXイノベーションの姿に共感し、AWSにジョイン。以後、Specialist Solution Architectとしてお客様の課題解決、CXイノベーションへの技術的なご支援を続けている。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

住川 誠史

複数のコンサルティングファームを経て現職。保険、電機・通信、エネルギー業界を中心に約20年にわたり一貫してCRM関連のコンサルティング業務に従事。「カスタマーエクスペリエンス」を専門領域とし、CX戦略策定、顧客ロイヤルティ向上、顧客接点トランスフォーメーション等のプロジェクトを多数推進。特にコンタクトセンター領域について深い知見や豊富な実績を有する。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
シニアマネジャー

小長谷 渉

大手BPO事業会社を経て現職、カスタマー領域のAWSアライアンスをリード。金融、公益、流通、製造業を中心にCRMおよびBPR領域（顧客接点、業務）のコンサルティングを提供。CRMの戦略立案からシステム構想策定・導入支援、コンタクトセンター変革まで多くのプロジェクト実績を有す。業界専門誌への寄稿、関連セミナーへの登壇なども多数行っている。

セッション概要

本セッションでは、デジタル化とAIの進化が顧客接点をどのように変革するかについて議論された。具体的なAIによるCX変革事例やグローバルのコンタクトセンターサーベイの動向、デジタル化の功罪など、多角的な視点か

ら次世代のカスタマーエクスペリエンスのあり方が紹介された。参加者は、AI技術の導入が顧客体験をどのように向上させるか、その具体的な方法と課題について深く理解するセッションとなった。

近未来の顧客接点を見据えたCX変革の実現に向けて 押さえておくべきポイントは以下となる

CX変革を実現するための要諦

1

生成AIを自社にいかに取り込んでいくか…生成AI導入のゲームプラン

2

AIを活用した顧客体験における課題と効果の見極め…“より効率的に、より人間らしく”

3

サービスのあり方を見直す…標準より高いサービスレベルには対価を

4

CXにおける現場と経営のGAP…まず取り組むべきこと

5

CX変革with AIをどのようなプラットフォームで実現するか

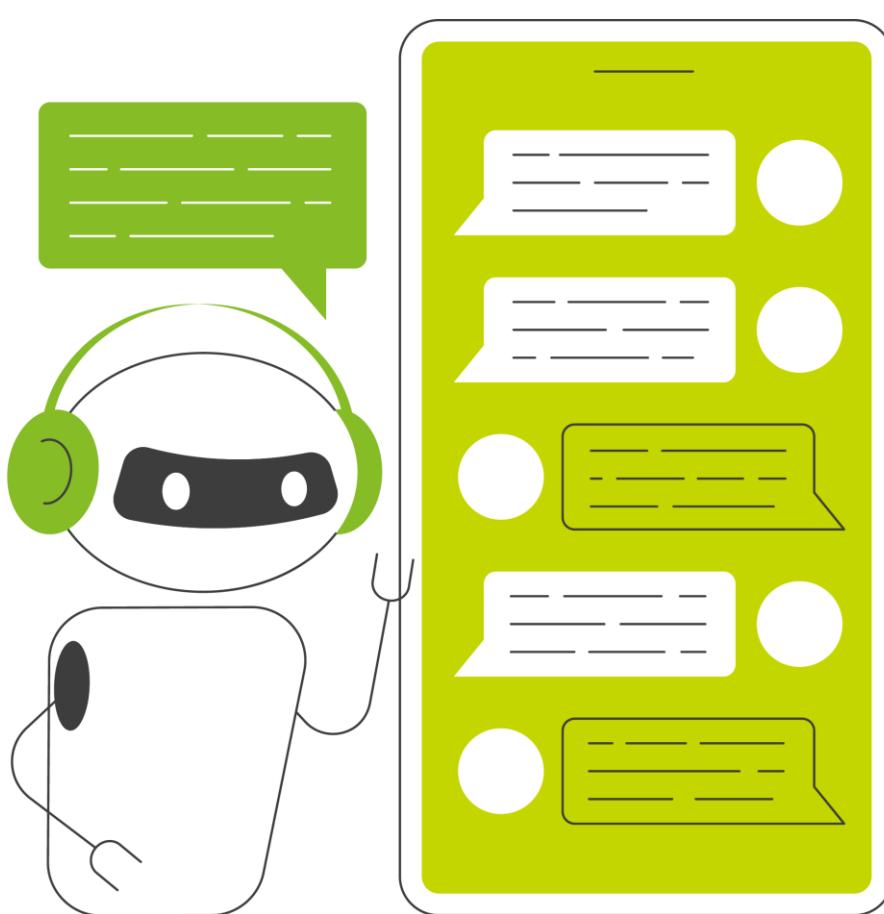
次世代のCX戦略とAI技術活用の重要性を強調

セッションでは、まず顧客接点の未来予測について紹介した。AI技術の進化が、顧客体験（CX）にどのような影響を与えるかについて具体的な事例を交えて説明し、特にAIを活用したパーソナライズやオープンな顧客接点の重要性が強調された。

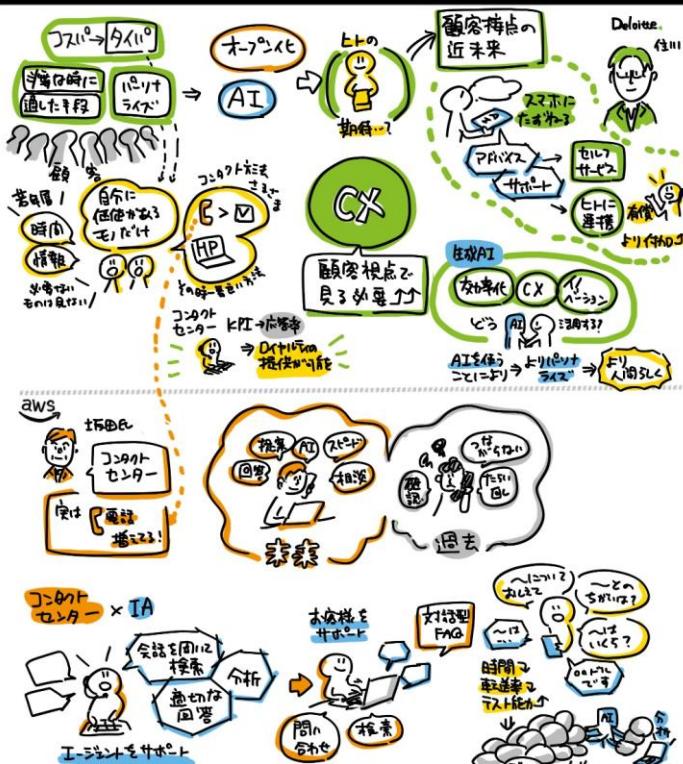
ディスカッションでは、ビジネスモデルと顧客接点のロードマップ作成の必要性について議論が展開された。参加者からは、顧客との親密な関係構築や低コストでの高効率なドリブン戦略が重要だという意見が多く出された。また、目指す姿（To-Be）と現状（As-Is）のギャップ

を明確にし、そのギャップを埋めるための具体的な施策についても議論された。特に、AI技術の導入による業務効率化や、顧客体験の向上に向けたデータ活用の重要性が強調された。

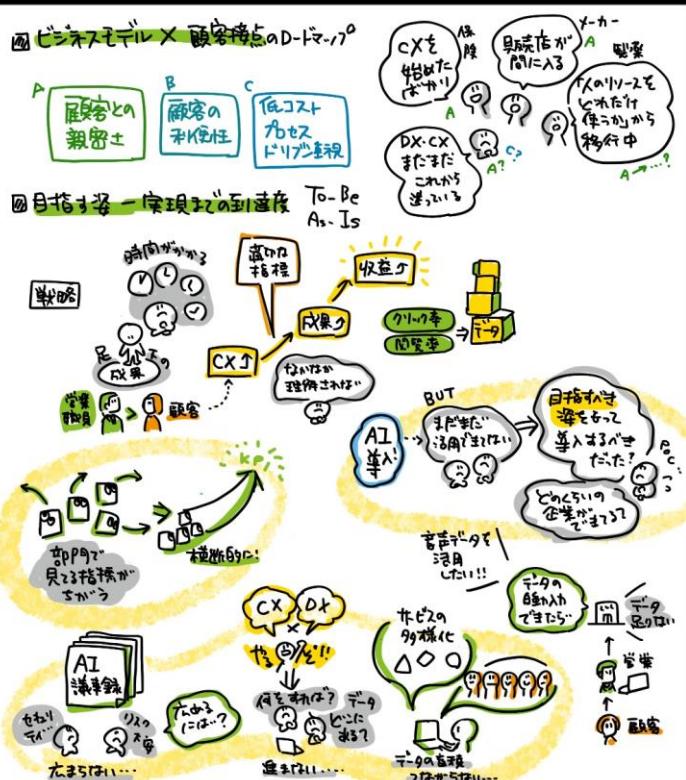
本セッションの結論として、次世代のCX戦略にはAI技術の活用が不可欠であり、顧客の声を基にしたサービス改善とパーソナライズが鍵であることが確認された。また、ビジネスモデルと顧客接点の一貫した戦略的アプローチが、企業の競争力を高めるための重要な要素であるという共通認識が得られた。



▷ プレゼンテーション



▷ ディスカッション





Discussion | グーグル・クラウド・ジャパン合同会社

生成AIはデータドリブン経営の救世主か？

Google Cloud とデロイトトーマツが考えるデータとAI・ヒト・プロセスの融合



グーグル・クラウド・ジャパン合同会社
データアナリティクス事業本部 執行役員

濱田 真 氏

Google Cloud 日本法人におけるデータアナリティクス事業の責任者。
アナリティクス（SAS）、ERP（Workday）、計画系SaaS（Anaplan）と一緒にして
データ関連のソフトウェア企業でセールスおよびアライアンス事業をリード。
2024年2月より現職、Google Cloudで日本市場におけるDataおよびAI関連のビジ
ネスを管掌。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

井上 智

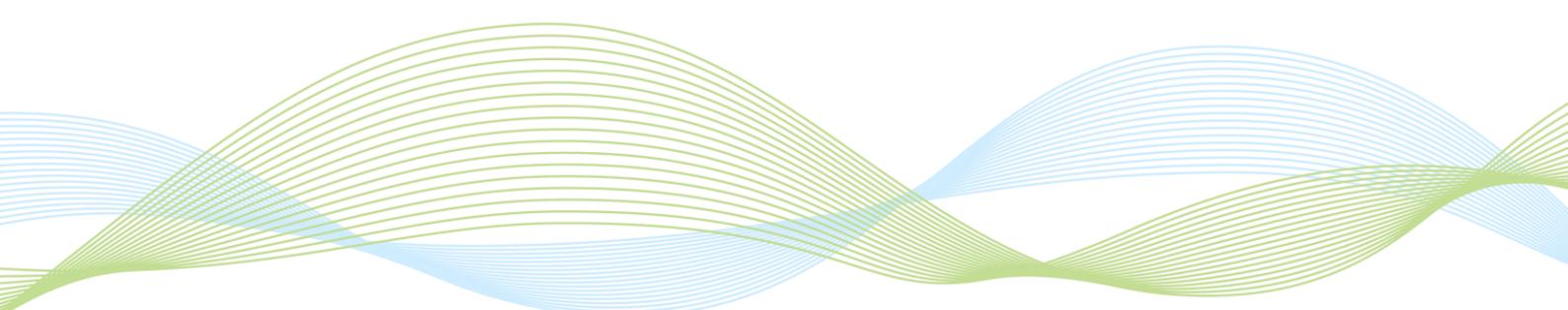
半導体・電機・自動車など製造業を中心にグローバルオペレーション変革の実行を
多数手がけ、事業戦略・商品企画段階からエンジニアリング＆サプライチェーンマ
ネジメント、そしてアフターマーケット戦略・フィールドサービスまでEnd to Endでのトラン
スフォーメーションの遂行に強みを持つ。また、デジタル・テクノロジーを用いた
“Digital Supply Networks”などの新たなオペレーティングモデル・経営基盤の提唱、
アジャイル型の変革推進などのコンサルティングを数多く手掛けている。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
ディレクター

中村 旭

ITコンサルティング会社を経て現職。エレクトロニクス業界を中心に、事業戦略、
マーケティング、顧客戦略、IoTなど、デジタルトランスフォーメーションを実現する幅
広いコンサルティングプロジェクトを提供。日本企業のソフトウェアエンジニアリング力
の向上に向けて、Agile変革、Platform Engineeringに注力している。



セッション概要

本セッションは、ビックデータとアナリティクス活用において日本は世界64カ国中の最下位であるという衝撃的な事実の確認から始まった。その後、データドリブン経営の実現に向けた取組事例とそこで直面している課題の理解を通じて、従来サイロ構造となっていた組織・シス

テム・データを改革し、データ視点で価値連鎖をする仕組みへの転換が重要であることを議論した。その後、データドリブン経営の実現に向けた課題整理と解決の方向性として、5つの視点から深掘りを行った。

- 課題1 基幹偏重のIT投資とSoIおよびSoDへの取り組みの遅れ
- 課題2 民主化したデータ基盤の構築と「民主化」の誤解
- 課題3 自社×過去データをベースとした予測や計画の限界
- 課題4 組織としての機動性を最も左右する人材育成と内製化の壁
- 課題5 部門やシステム間サイロを前提としたDigitizationの限界

乗り越えるべき壁を特定し、解決策をプランの中に織り込む

乗り越えるべき壁・解決の方向性

——データ経営の初期で直面する壁——

ILLUSTRATIVE

- 計画段階で経営層（トップ、CDIO）、事業部等責任者を巻き込む
- 推進のリーダーを経営層から一人必ず立てる（CDIO？）
- 相手先部門の課題・ニーズドリブンでまずはテーマ設定し寄り添う姿勢を示す

A 文化・組織の壁

従来のやり方を変えたくない・それが一番い方法だとみなして変革を拒む、または他部署や機能ユニットとの協調が進まない

- ショートリストを絞り込む実現性検証の段階で、データのアベイラビリティを確認する
- データが存在し利用可能と認められたテーマについて初期のパイロット対象として選定する

B データの壁

そもそもデータ存在しないか、活用できる管理状況がない。または、必要データが投資先や関係会社先、取引先に存在し、すぐに活用が出来ない、活用までに時間を要する

- ショートリストを絞り込む実現性検証の段階で、社内リソース・外部リソースの見立てと調整を予め実施する
- ステークホルダーに対して期待効果を早い段階で示す＆ある程度大きな経営イシュー／ビジネスイシューを選定する

C リソースの壁

計画は出来たが実行フェーズにて必要なケイパビリティを持った人材が足りないか存在しない。またはパートナーに頼む資金や理解が得られない

- ショートリストを絞り込む実現性検証の段階で、環境の制約事項およびデータに関する規制（主に個人情報関連）について確認を行う

D レギュレーションの壁

社内ルールによりクラウドや各種近代ソリューションが原則使えないか、ベンダーロックがかかっている。またGDPRなどにより国や法人を跨ったデータの移動が困難で取組み着手できない

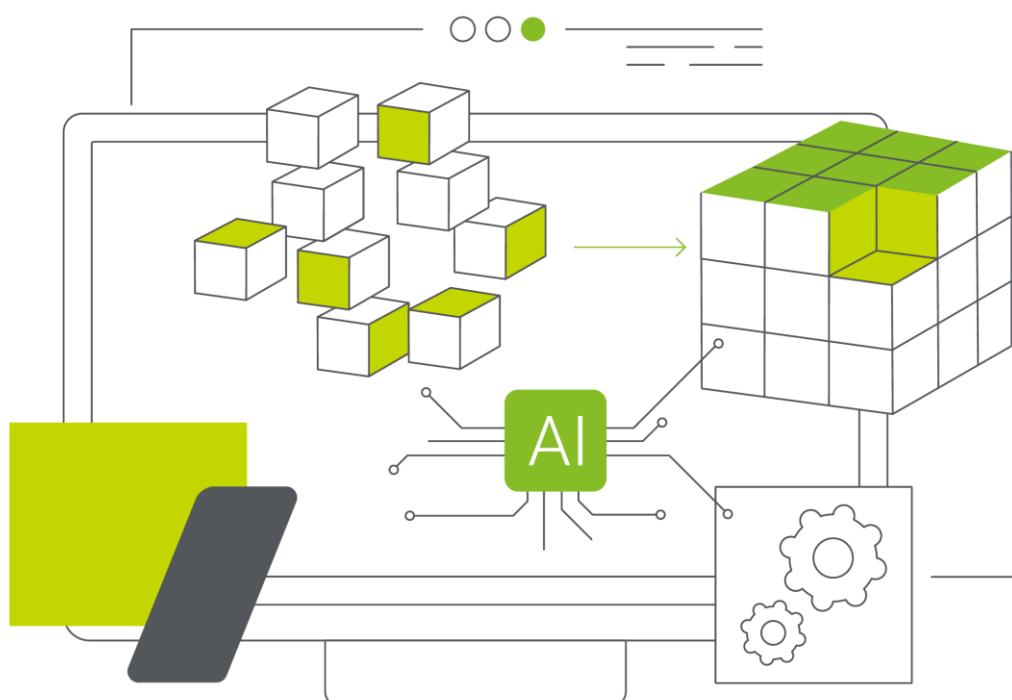
データドリブン経営と生成AIについての課題と 次の一步を見出す

議論を通じて、今後生成AIと向き合っていくにあたっては、既存業務の効率化や自動化ではなく、業務プロセスに生成AIを組み込み業務プロセスそのものを変革していくことが本質的な差別化要因になっていくことが共通認識となった。

参加者を交えた具体的なディスカッションでは、データドリブン経営を阻んでいる壁や、生成AIに関する取り組み状況に関する討議が行われた。組織横断の活動に苦慮していることや、データクレンジングやデータの可視

化に壁がありブレイクスルーを必要としていること、また、アジャイル的な手法で繰り返し改善されるルーティンを組み込み現場に受け入れてもらうことの重要性など、各社のリアルな状況を参加者からも共有頂いた。

共通課題や各企業で実際に起こっている問題を参加者で共有することで、共感を伴いながら課題を捉えることができ、具体的な次の一步を見出すためのセッションとなった。



日本における
データリブン経営の実態
データドリブンアリティクス活用
企業の優勢性
64位 / 64位

KEYWORD

- ① マルチモーダル
- ② ロングコンテキスト

生成AIの登場
どう向き合うか?
LLM / 基盤モデル
コモディティ化
データリブンに必要な構造

- 施策実行・サービス
- 付加価値抽出、
データ集計・しぶり
- 結合データ基盤
バリューレイヤー

単なる自動化・効率化
本質業務プロセスを変革すること
何のために仕組みをつくるか
★企業価値の向上

ただし、壁にぶつかるケースは多々
まずは壁を越えられない
層化化・省力化は製造業で起きられない

DISCUSSION

プレイフル〜
壁を乗り越えるためには?

5つの課題



人材育成と内製化
外部 内部
何をどちらに?

サイロを前提とした
Digitizationの限界
#5



データ&AIトドリブンは Nice To Have から MUST Have ▲





Discussion | 株式会社カオナビ

HR-TECH・AIを活用した組織変革



株式会社カオナビ
代表取締役社長 Co-CEO

佐藤 寛之 氏

リンクアンドモチベーションにて、大手企業向け組織変革コンサルティング部門の営業および営業マネジャーを担当。その後、シンプレクスにて人材開発グループ責任者として、急成長ベンチャーでの人事業務に従事。2011年にカオナビを共同創業。2022年より共同CEO制を採用し、代表取締役社長Co-CEOを務める。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

全 大忠

HR TechベンチャーCOO、日系大手コンサルティングファームを経て現職。タレントマネジメント構想・人事デジタル戦略構想・HRIS導入・コミュニケーション変革・人材データ分析等HR Technologyに係る一連のコンサルティングに強みをもつ。HR Tech領域の新規サービス開発にも従事。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
ディレクター

福田 幸介

HR Techベンチャーでシステム導入・分析責任者として、数多くのクライアントにシステム導入・分析コンサルティングを展開。その後、人材サービス企業でのシステム企画・タレントマネジメント責任者として、人材の価値最大化を目的とした、データドリブンの人事施策の企画・運用を経て、現職。

セッション概要

「“はたらく”にテクノロジーを実装し個の力から社会の仕様を変える」をパーカスにHR業界をリードする株式会社カオナビのCo-CEO佐藤氏を迎えて、人事・組織の未来を描くセッションを実施した。

まず前半で佐藤氏とデロイトトーマツコンサルティングの全、福田が現在のHR-TECHや生成AIの活用事例と、

今後の生成AI、BCIなど先端テクノロジー×社会変化によって実現される人事・組織の未来予測をご紹介。

後半では、参加者と「10年後を見据えたHR-TECH、生成AIを活用した組織変革案の立案」をテーマにグループディスカッションを実施した。

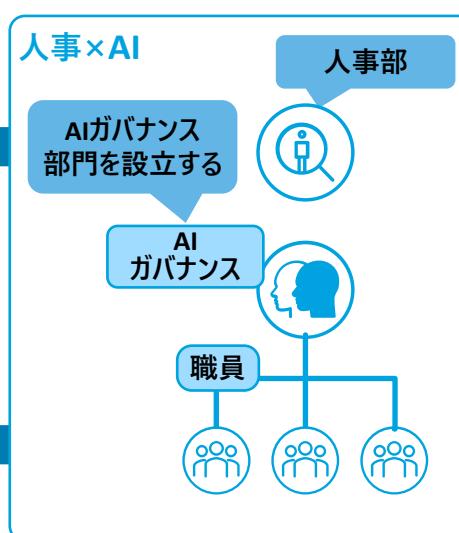
テクノロジーの進歩により、人事を取り巻く環境は着々と変化しております

人事を取り巻く少し未来の話

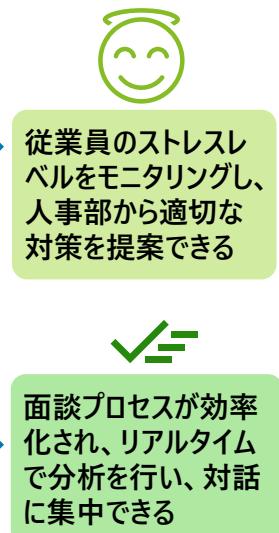
AI × テクノロジー



10年後人事



テクノロジーの可能性



出典：Deloitte Insights, Tech Trends 2024, (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html#introduction>) 2024/11/8閲覧

Deloitte Insights, VR for employee Training, (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2024/virtual-reality-in-the-workplace.html>) 2024/11/8閲覧

Deloitte Insights, Gen AI and software development, (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2024/freeplay-ceo-discusses-process-change-ai-software-development.html>) 2024/11/8閲覧

10年後を見据えたHR-TECH、生成AIを活用した組織変革案の立案

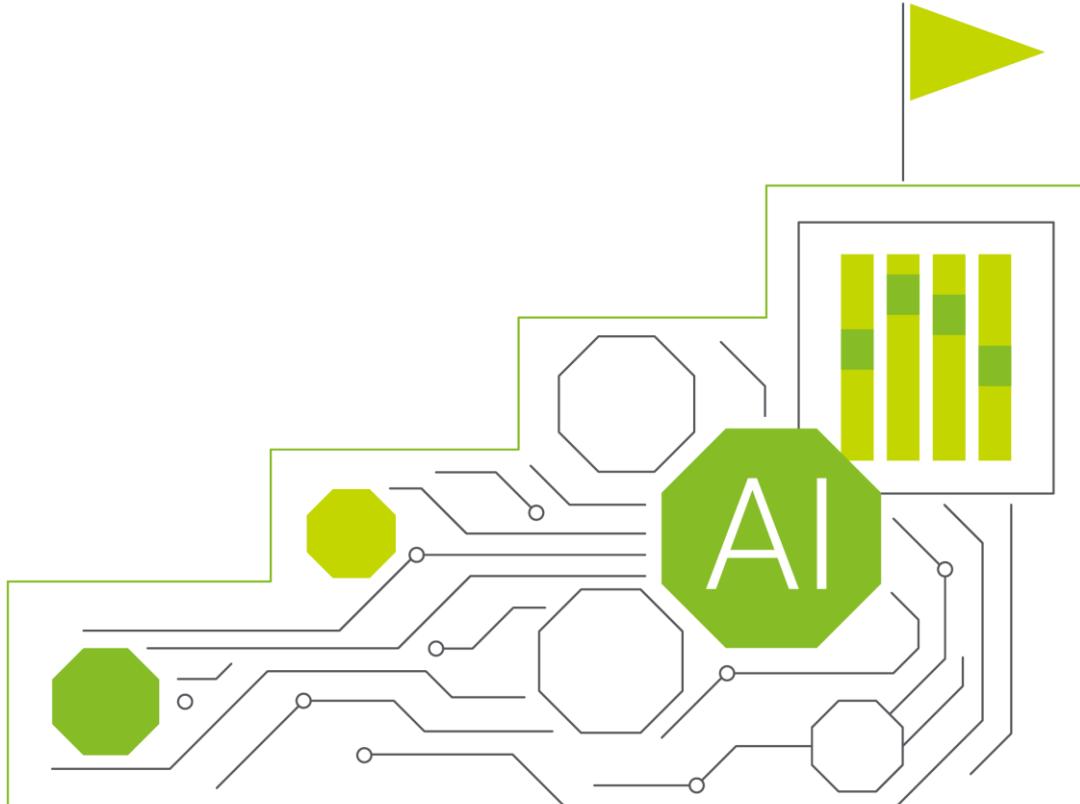
多種多様な業界・部門で活躍している参加者を少人数グループに分け、ディスカッション形式で、以下の①-③を検討。

- ① 10年後の社会環境の予測
- ② 10年後に自組織で発生しうる課題の予測
- ③ それらに対するHR-TECH、生成AIでの課題解決案の立案

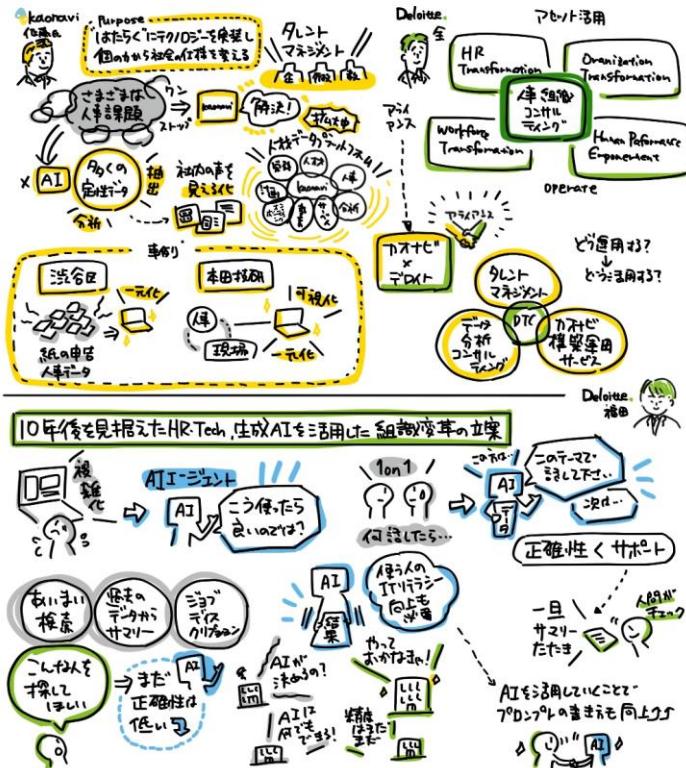
ディスカッションでは今後さらなる労働人口の減少が想定される中で社員ひとりひとりの力を最大化するために、活発な意見交換がなされた。人事部門向けには「人

事情報に加えて、1on1の画像・音声やメール・チャットのコミュニケーションなどの膨大なデータを解析して、人事・事業戦略を提案する人事コンサル型生成AI」、社員向けには「データに基づいた客観的かつ適正な評価やキャリアプランの設計を支援する生成AI」が欲しいなどの参加者からもアイデアが多く共有された。

最後に登壇者が、「生成AIはさらに進化していく。人は、生成AIをビジネスパートナーとして、主体的にうまく活用していくためのリテラシーを身に着けていく必要がある。」とコメントし、セッションを締めくくった。



▷ プレゼンテーション



▷ ディスカッション





Discussion | エヌビディア合同会社

NVIDIA AI EnterpriseによるAI企業変革



エヌビディア合同会社
ソリューションアーキテクチャ & エンジニアリング
シニアソリューションアーキテクト

佐々木 邦暢 氏

日本マイクロソフト株式会社でミッションクリティカルシステム、サーバー仮想化、クラウドおよびHPCのセールス・コンサルティングを担当。2010年、東工大TSUBAME 2.0プロジェクトでGPUコンピューティングと出会う。2016年エヌビディア入社。ディープラーニング、HPC領域のマーケティング部門を経て、現在はソリューションアーキテクトとしてGPUインフラ領域で活動。



デロイトトーマツコンサルティング合同会社
先端技術チームリード 執行役員 マネージングディレクター
寺園 知広

BPR等の幅広いコンサル経験の後、先端技術の探索・評価・ビジネス適用を専門とする。金融部門AI/Analytics領域Leadを経て、現在は先端技術R&D部隊にて統括の任にあたり、量子技術、空間コンピューティング／web3、先端AI等を所管しつつ、顧客接点での先端技術活用のご支援を行う。アカデミア連携を含め先端技術分野で多くの経験を持つ。

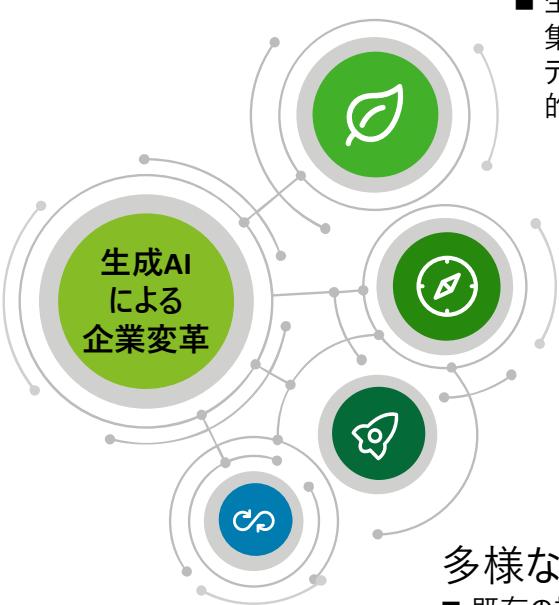
Deloitte Tohmatsu Institute フェロー

セッション概要

テクノロジー企業の各社は生成AIによる大きなインパクトをもたらすソリューションを数多く開発している。ただし一方で、実際の業務で生成AIを活用するための開発は複雑であり、既存の仕組みや、業務など多くの関係性を考慮する必要がある。これは、IT部門だけではなく、経営層や各事業部門長にとっても大きな課題となっている。そうした中で、NVIDIAは単にGPUハードウェアだけを提供するのではなく、先進的なソフトウェア・サービスと組み合わせることで業界の変革をリードしている。

セッションでは、NVIDIAの開発者向けの教育プログラムやセキュリティ対策を含むユースケースのためのブループリント、さらにはモデル構築からデプロイを高速化するフレームワークなど、様々なユースケースでの生成AI開発の推進を加速するための方策が示された。ディスカッションでは、生成AIを用いた企業変革における課題を挙げ、これらの技術の可能性について、NVIDIAの技術がどのようにこれらの課題を解決するのか参加者を含めた意見交換が行われた。

生成AIによる企業変革推進における主な課題



複雑な設計

- 生成AIのワークフローは多くのコンポーネントが絡み合っており、データ収集、前処理、モデル訓練、デプロイ、継続的なモニタリングなど、各ステップをシームレスに統合することが要求され、これを効率的かつ安定的に運用するための方針が定まらない

本番環境での運用上の課題

- AIソリューションを本番環境に導入する際には、ハルシネーションやデータセキュリティなどの不安を取り除き、コスト、管理性、セキュリティ、保守性といった要素を慎重に考慮する必要がある

AIタレントの不足

- AI技術を効果的に活用するための人材が不足しており、従業員に対する教育が十分ではない

多様なシステムとの接続

- 既存の複雑なシステムインフラの管理に加え、生成AIワークフローはデータセンター、エッジ、クラウドなど様々なプラットフォームで実行することが想定され、それぞれのインフラストラクチャ間での互換性やパフォーマンスのばらつきなどの最適化が困難

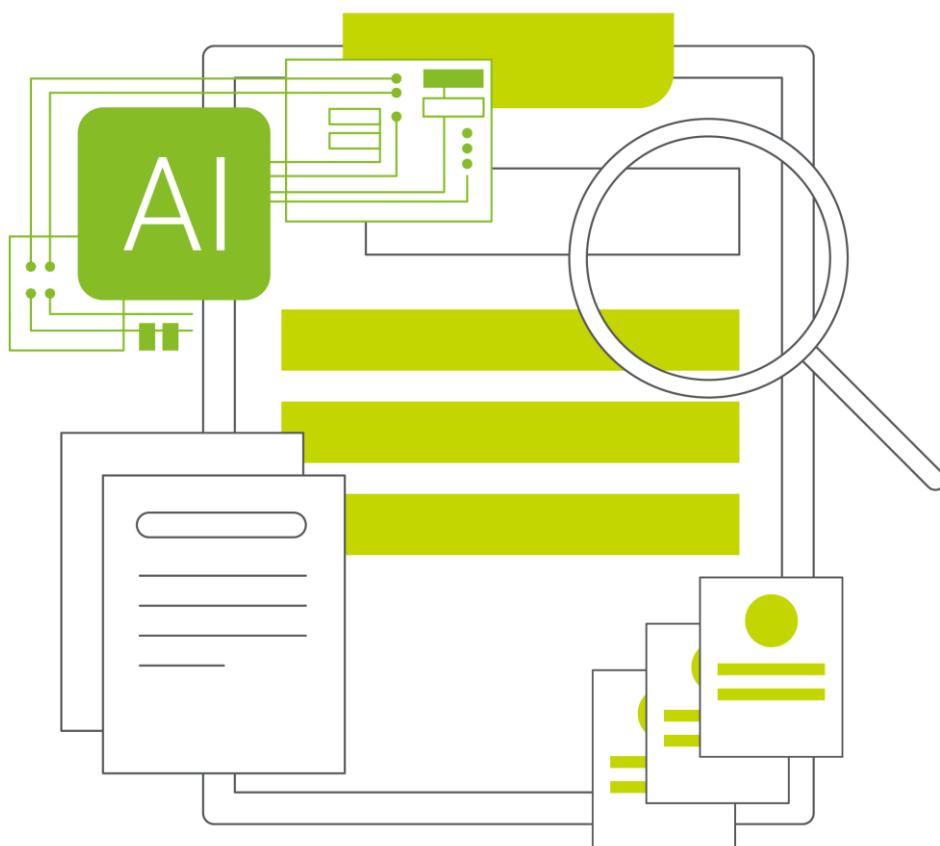
課題解決により企業のAI導入を加速し、競争力を強化

セッションでは、生成AIの活用における多くの課題とそれに対する解決策について活発な議論が展開された。特に、データの不足と人材の不足という二つの主要な問題が浮き彫りになり、それぞれに対する具体的な取り組みが必要であることが共通認識として議論された。この課題については、技術的な進展と教育の強化が解決策の鍵となると共に、具体的な方法論として、モノづくりの現場における技術者のスキルをAIによる問い合わせや動画の分析によりデータ化するというアイデアも模索された。参加者は、新たな可能性を探るべく、これらのアイデアを活発に議論した。

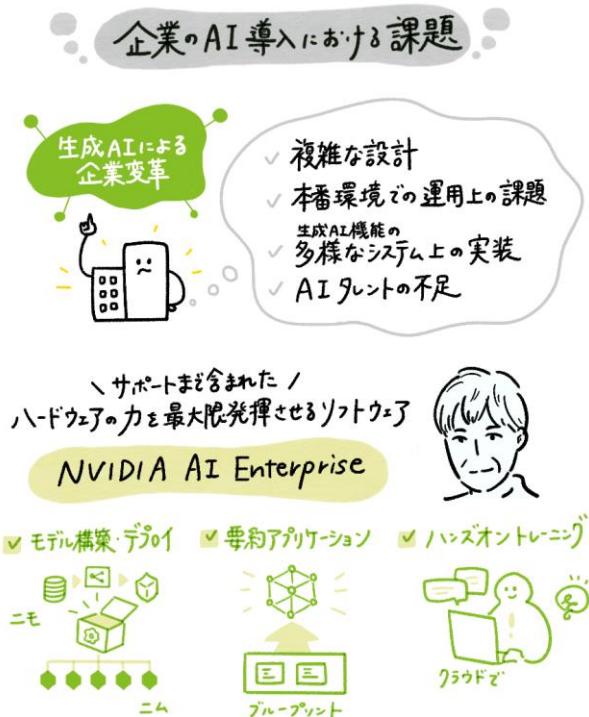
また、タスク単位での効率化だけでなく、企業全体の最適化を目指した統合的な取り組みの重要性が改め

て確認された。AI導入における社内の交渉では、導入に向けた各部門や担当者の役割を明確にし、社内でのより良い合意形成の重要性が共有された。さらに、変革を導くリーダーシップの強化も、成功への必須要素として挙げられた。参加者にとっては、これらのインサイトを深く理解し、自社での取り組みにどのように活用できるかについて考える機会となった。

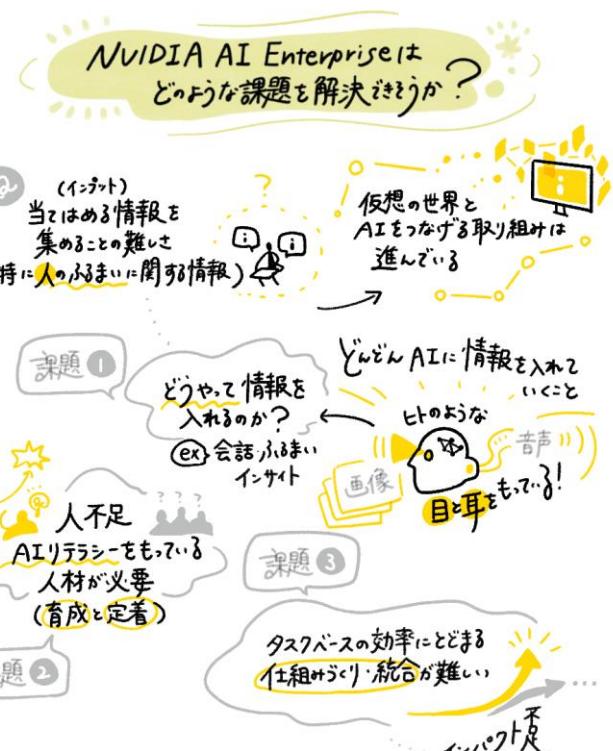
セッションを通じて得られた洞察により、参加者はAIを活用した組織のさらなる成長と革新に向けた新たな道筋についてヒントを得ることができたといえる。これからの取り組みが、各企業の成長と業界全体の進化に繋がることを期待し、セッションのまとめとしたい。



▷ プレゼンテーション



▷ ディスカッション





Discussion | 日本オラクル株式会社

クラウド化で加速する業務変革とデータ利活用



日本オラクル株式会社
クラウド・アプリケーション統括ソリューション戦略統括
執行役員

塚越 秀吉 氏

企業向け業務アプリケーションを中心に、IT業界にて28年以上の経験を持ち、特にERP、CRM、SCM、BIなどの業務ソリューションをコアとしたビジネスの経験を有します。2023年より、日本オラクル クラウド・アプリケーション統括にて、ソリューション戦略統括の責任者として、ソリューション面を中心に推進している。



日本オラクル株式会社
理事 クラウド・アプリケーション統括
インダストリーSE本部 部長

中山 耕一郎 氏

日本オラクル入社後、コンサルティング、プリセールスに従事。顧客の中長期IT戦略の策定、顧客システムの最適化やデータ活用の高度化の他、Oracle Cloud の日本ビジネス立ち上げにも携わり、クラウド・アプリケーションの技術基盤およびセキュリティ担当部門の責任者を経て、現在は業界業種担当のSE部門の責任者を務めている。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

岡部 武

25年以上にわたり、日本企業のプロセス変革・高度化に従事。日本市場におけるERP黎明期より、ERPを活用した基幹業務・システム変革プロジェクトを構想策定からシステム導入、保守を含むEnd to Endでのサービスを数多く提供。近年はERPにAI、Analytics、Blockchainなどの先進テクノロジーを組み合わせた業務プロセス、意思決定の高度化プロジェクトを多く手がける。

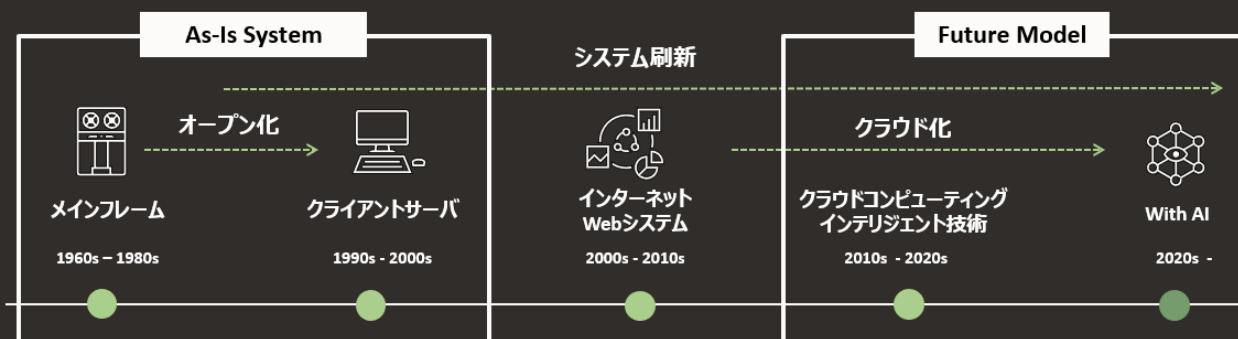
セッション概要

日本のデジタル競争力は世界的に低下しつつあり、ビジネスの俊敏性も減少している。2018年に経済産業省が発表したレポートによると、2025年には日本企業の6割が20年以上経過したシステムを使用しており、システム有識者の高齢化や定年により人材が不足する危機に直面している。DX（デジタルトランスフォーメー

ション）への取り組みは一般化しているものの、技術的負債がイノベーションの障害となっている状況だ。

こうした課題に対して参加者の声をもとにディスカッションを行い、より実現可能な方法論について具体化をした。

企業におけるDX課題 ITトランスフォーメーションの動き : Designed for Change



① ビジネス上の課題

- 顧客/市場の要求事項の高度化 データ&情報
- 対応力の強化(センス&レスポンス)
- 不安定化（混乱）するサプライチェーン
- データ利活用の要望増加、可視性と判断
- 経営環境変化への対応
- データ経営への変革と強化
- 現行業務の踏襲

② テクノロジーの課題

- 老朽化対応(保守期限終了、セキュリティリスク)
レガシーシステム、メインフレーム
- システム有識者の減少
- 保守運用技術者リソースの枯渇
- 散在するマスタデータ
- データの不一致
- データ利活用基盤の不備

DXの加速化

レガシーシステムからの脱却には、システムの一部をモダナイズするだけでは不十分だ。アプリケーション、データ、インフラストラクチャ、パートナーすべてをモダナイズすることで、初めて真のイノベーションが達成される。参加者との議論から、キーワードは「シンプルなシステム＝シンプルな業務」であることを再認識した。

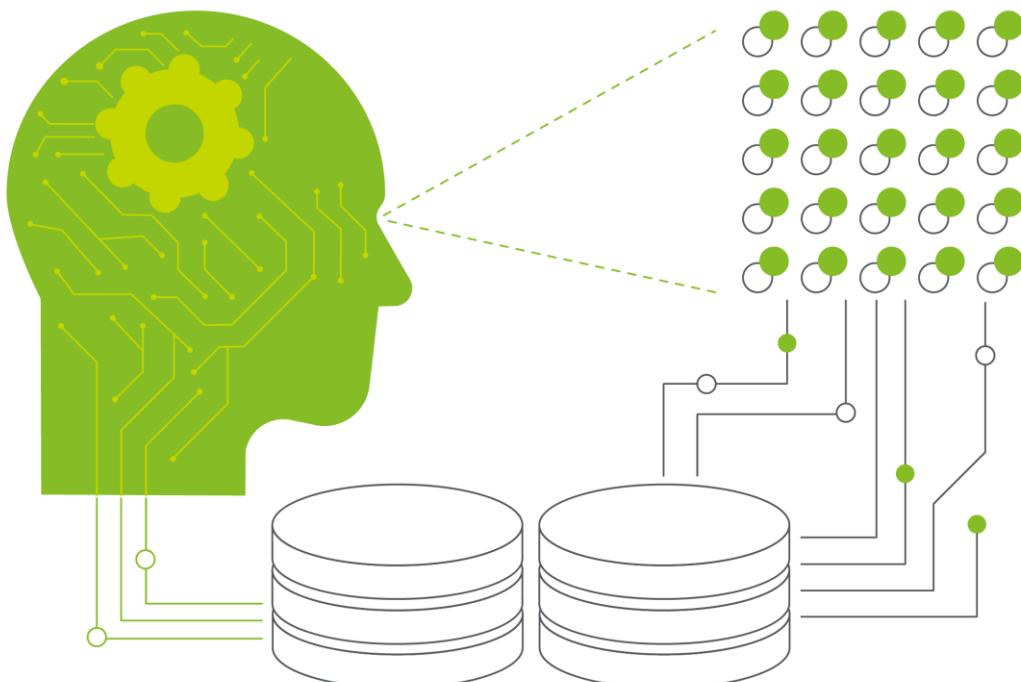
技術的負債を克服した先には、DXの加速化が待っている。特に、先進企業はAIを活用して大胆な業務変革を実現している。ディスカッションの中では、より具体イメージを膨らますために様々な例が挙げられた。

例えば、見積書の登録から支払いまでのプロセスを考えてみる。従来は紙媒体の見積書をオペレーターがシステムに手入力していたが、AIを活用することで、スマートフォンで文書を撮影しERPにメール送信するだけで、自動的に文書内容を認識して処理することが可能となる。

また、AIを活用したデータ利活用の例として、米国でハリケーンが発生しサプライチェーンの再計画が必要になった際、AIが代替経路を探索し、拠点ごとの在庫情報を基にわずか3時間で新しい計画を立案し、納期遅延を削減することができた。

また、某ホテルリゾート関連業界では、売り上げにつながらない80%の業務を、AIで自動処理化することで業務の効率化を達成。このように、技術的負債を克服し、DXを加速させることで、ビジネスの俊敏性と競争力を取り戻すことが可能だ。

こうした取り組みを踏まえ、ともに日本を支える企業として、未来のビジネスを実現する意気込みを共有した上でセッションを締めくくった。



◇ 課題提起

経産省
2018

2025年 日本の6割の企業がシステム20年活用
多くの枯渴と経済損失 &
国際競争力弱いと機会と脅威と優敏生
デジタル競争力 日本:32位(米1位)

◇ ディスカッション

部門ごとに活用に
ちがいがある
在庫管理ないで
ERP入力がない

会計
進んでる
販売
これから

AIでインフラ構築中
どうしたら生産性上がる?
パートナーはどこか?...?
今ケースづくり中です!!

◇ レガシーからの脱却

[DHL] 会計業務の集約と輸送管理

例えは“
自動販売機
”在庫
場所

契約方法ちがい

[システムをシンプル化して業務もシンプル化]

事例 輸送の積み替え時間も最適化!!
AIの活用 → 64%から93%へ改善

予想登録時間削減





Discussion | 株式会社セールスフォース・ジャパン

自律型AIエージェントと創る新たな働き方



株式会社セールスフォース・ジャパン
製品統括本部 プロダクトマネジメント&マーケティング本部
シニアディレクター

松尾 吏 氏

2007年にSalesforce Japanに入社、主に首都圏を中心とした中小企業を担当するセールスエンジニアとして担当。年間300社以上の顧客を支援。2016年からは営業人材育成部門、部門長として社員の人材開発やそれに関わるプラットフォーム開発をリードし、年間数百名の新卒・中途社員の育成に携わる。サンフランシスコ本社で2018年、日本のお客様エグゼクティブ向けに様々な製品やDXで求められる取り組みを説明する機会を提供する業務を経験した後、現職のプロダクトマーケティングにおいて、主にプラットフォーム製品や業種別製品の日本における製品戦略を担当。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

大山 泰誠

B2C・B2Bを問わず、企業の顧客接点となるマーケティング、営業、サービス領域において、戦略からシステム導入、運用までエンドツーエンドでコンサルティングサービスを提供する。近年では、Salesforce導入に伴うカスタマーエクスペリエンスの改善やビジネス変革、顧客データの統合やデータ分析／活用の案件を数多く手掛ける。

セッション概要

グローバルにおいてAI市場は急激に需要を伸ばしており、日本でも例外ではありません。しかし、日本ではタスクをAIに任せる「第3の波」に到達しているグローバルと比べ、活用される範囲は知見を利用したアウトプット生成に留まっています。現在の市場は多様であり、顧客の要求の高まりに応じて従業員の負担は大きくなっています。

す。「第3の波」に到達することで、これらの要求に応えるための労働力の制限はなくなり、企業価値は向上します。AIは、「個人」の強みを強化するだけではなく、「組織」の労働力を大幅に強化することで組織を拡張する手段もあります。

予測AI、生成AIからつながる「第三の波」=自律AIに進化しています

AIの変化

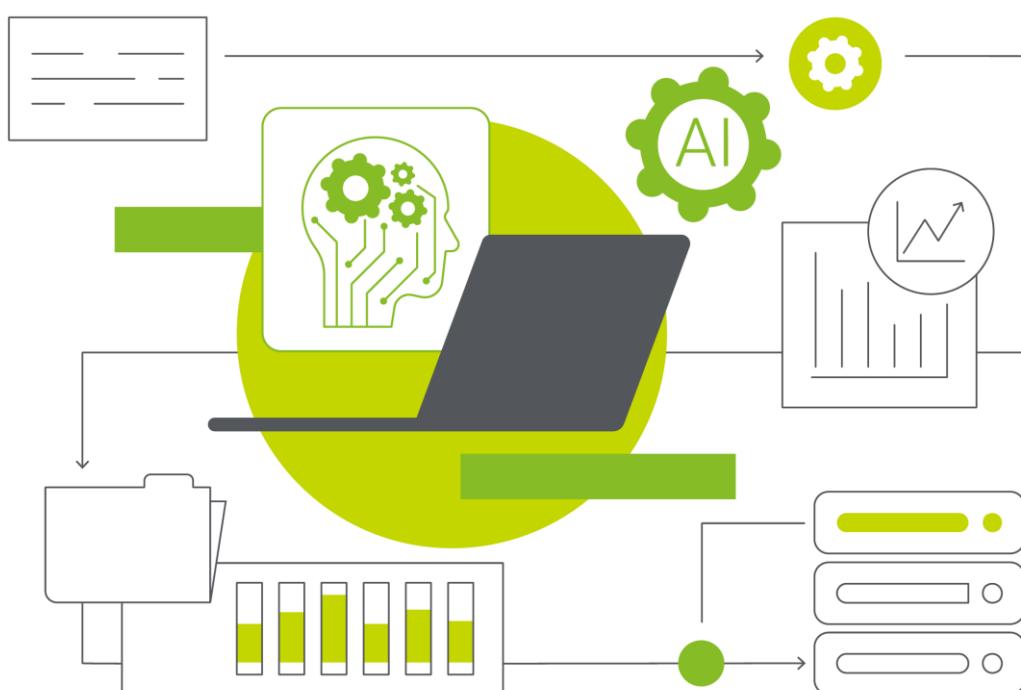


自立型AIエージェントの導入は、未来の働き方を再定義し、持続可能な成長を促進する手段

セッションでは、自立型AIエージェントの活用による働き方の変革について、多様な視点から議論が行われました。AI市場のトレンドとして、大規模言語モデル（LLM）やRAG（Retrieval-Augmented Generation）の発展が業務効率化を後押しし、AIエージェントが人間の意思決定を支援する方向性が示され、また、人とAIエージェントの協働による成功の形として、AIのスピードと精度を活用し、顧客満足度を向上させる具体例が共有されました。例として、Copilotを活用した業務支援やWAYMOによる自動運転の進展がその一例です。

ディスカッションでは、AI導入における現状と課題が多角的に議論されました。AIを既に活用している企業がある一方で、使いこなせている人とそうでない人の差が激

しいという意見や、現場でAIの効果が明確に可視化されておらず定量評価できないためAIの良さを広められていないという意見があがるなど、導入・活用に際しての難しさが指摘されました。議論を通じて確認されたのは、AIエージェントの活用が単なる業務の効率化に留まらず、企業全体の働き方や顧客体験の向上に貢献するという点です。これを実現するためには、人間の判断力とAIの技術力を組み合わせた新しいアプローチの確立が重要であることが共有されました。セールスフォース・ジャパンは、企業がビジネス拡大を目指す中で労働力不足がボトルネックにならないように、人の役割を代替する手段としてAgentforce活用を推進していくことを強調していました。



Presentation

1 AIにおける市場のトレンド

2 人とAIエージェントが描く成功の形

Discussion

Q 社内でのAI実装に向けた取組み・課題は?

Q Agent化できそうな業務、もしくは既に取り組まれていることは?





Discussion | SAPジャパン株式会社

次世代ERPへの挑戦とAI活用の未来



SAPジャパン株式会社
Enterprise Cloud事業統括 バイスプレジデント
高橋 正直 氏

SAPにて組立製造業、素材化学産業を中心としたお客様の業務改革を約20年にわたり支援。現在はエンタープライズクラウド事業にて、Cloud ERP、サプライチェーン、カスタマエクスペリエンスなどクラウド業務アプリケーションを統括し、統合アプリケーションとしてのSAPの市場展開を担当。



デロイトトーマツコンサルティング合同会社
Digital Transformation with SAP 執行役員 パートナー
工藤 貴之

ハイテク・製造業をはじめ様々な業界で20年にわたりSAPを活用した経営基盤の導入にEnd to Endでの支援実績を持つ。近年は次世代ERP構築の方法論開発やAI/MLとSAPを活用したソリューション展開にも従事。

セッション概要

変化が加速する現代、多くの企業が柔軟性と競争力を高め、AIなど最新技術を活用するために基幹システムのクラウドシフトに取り組んでいる。しかし、日本企業では導入期間がグローバルの平均に比べて長期化する傾向にある。その課題を受けて、本セッションではクラウ

ドシフトを推進する上で重要な考え方であるClean Core ApproachとFit to Standardについて、国内外の成功事例を交えながら、人材、プロセス、方法論の3つの観点で乗り越えるべき壁と成功の鍵を深堀した。

課題提起： なぜ日本ではERPクラウド導入に時間がかかるてしまうのか？

長期化してしまう本当の理由・乗り越えるべき壁はどこにあるのか？（仮説）

	クラウドシフトによって変わるもの	乗り越えるべき壁
人材	■ Cleanな形での標準機能活用を実現・意思決定する業務側のエンゲージメント	■ 現状業務を理解、抽象化、グローバル視点／グループ全体視点でTOBE像を描ける人を育成・巻き込むことの重要性
プロセス	■ システム品質の担保から業務変革・定着化がプロジェクトの主要タスクへ	■ 標準知識 + 組織改革・エンジマネジメントの実行と実現が鍵
方法論	■ 集約的に構築されたERPを分解し、クラウドシフトを段階的に行う企画・計画力	■ ビッグバンからインクリメンタル（段階的導入）な導入方法論へのシフトやAIツールの活用

課題提起： なぜ日本ではERPクラウド導入に時間がかかるてしまうのか？

日本では、クラウド導入にかかる期間が30%～40%グローバル平均より長期化
(*SAP社様統計情報より：Time to Value)

導入期間が長くかかる=

- 導入コストが上がる
- 導入後の効果刈り取りが遅れる → ROIが悪化

クラウドなのに？クラウドだから？



工期7か月を超えるプロジェクトは
“大規模”難易度は上がり・成功
確率も下がる傾向
※JUAS統計情報より

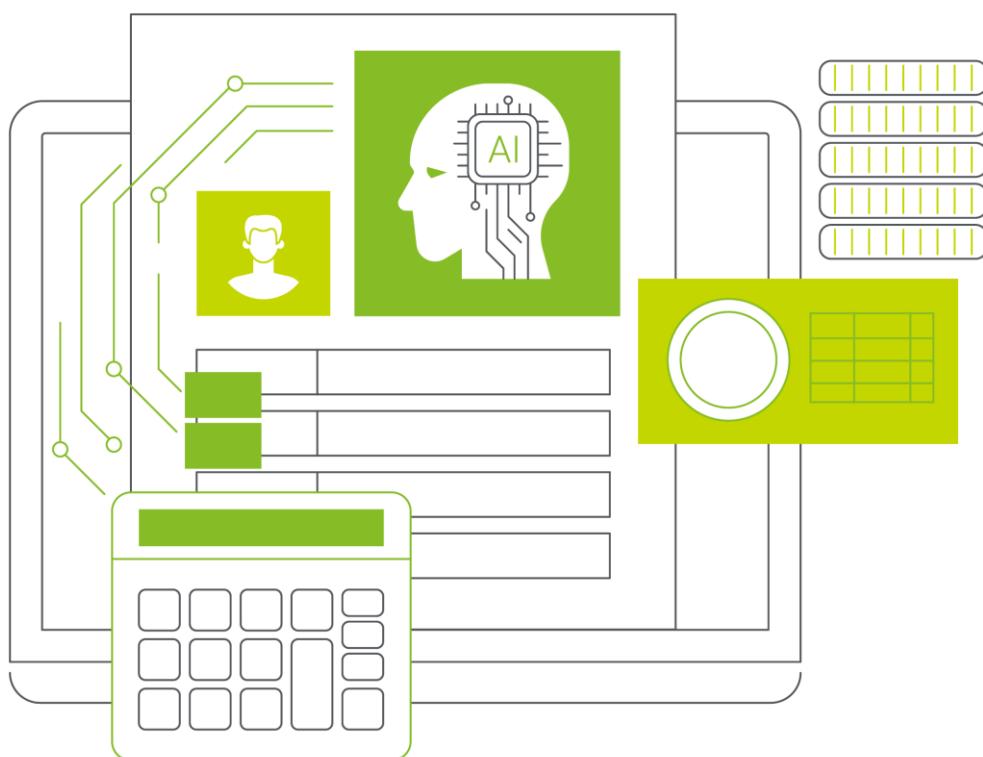
価値共有が未来を切り開く

ディスカッションでは多様な意見が交わされた。人材面では、ERPやクラウドシフトの価値への理解不足が課題として挙がり、社員のリテラシー向上や危機感の共有が必要であるとの声が強調された。プロセス面では、現場の反発を最大の壁とし、経営層による強いリーダーシップ、現場視点でのメリット訴求、さらには第三者支援の重要性が共有された。方法論については、特に「Fit to Standard」の適用の難しさが指摘され、実行可能な具体的な支援が求められた。

議論の結論として、ERP導入の価値を組織全体で共有することの重要性が確認された。クラウドERP導入は

経営価値を高めるための手段であり、その成功には、会社の未来を見据えた議論を通して、その価値を組織の全レイヤーに浸透させることが鍵である。上記を受け、最後にSAPが目指す「SAP Business AI」の世界観やデロイトトーマツのSAP®×AIの取り組みを紹介。

次世代ERPを導入するための壁を乗り越えて、クラウドシフトした後には、ERPにおいてAI活用が可能となる。これらの世界観を説明するために、ERPと周辺システムをAIがシームレスに繋ぐ革新的なUXデモを実施し、将来の可能性を共有してセッションを締めくくった。

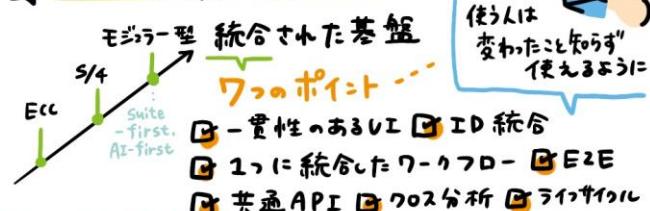


▷ プレゼンテーション

★ ERPに取り組む背景

IPアリック クラウド利用 UP なぜ日本ではERPクラウド導入に時間がかかるのか?

★ ERPを進化させ��けるSAP



Fit to Standard

★ Clean Core アプローチ

□ 拡張開発 □ 統合 □ プロセス □ データ □ オペレーション

事例 富士通セネラル

システム刷新は急務
(95%をやめさせた)
□ 拡張開発で対応
□ データの在実&AI活用へ

事例 日立ハイテク

予測不能なことへの柔軟に動けるようクラウド
□ アドオンのスリム化
□ BTPとデータ活用を

▷ ディスカッション: 長期化の理由・壁はどう??

Cleanな形で機能活用・業務側とのエンゲージメント

人材

業務集中
属人化
育成
マイド・リテラシー
ともとも危機感
足りない
評価されない
チャレンジできない

プロセス

業務変革・定着化
Top: 決定事項と伝えよ
なぜ変える?
現場を巻き込み
メリット提示する

方法

投資効果の観点
短期導入へのアプローチ

□ 意思決定しやすら
□ システムの導入言論多
□ リターンシップ取りづらい

PoC 時間 効果

□ 日本型のシステム
(不安見越した)
つくづくしい

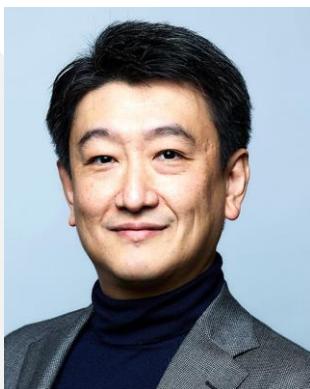
ERP 全体を通して価値を伝えることキーワード!!





Discussion | ServiceNow Japan合同会社

AIが従業員の相棒となり生産性を解き放つ Human Centricな世界



ServiceNow Japan合同会社
ソリューション営業統括本部
従業員エクスペリエンス営業本部 本部長

壹岐 隆則 氏

大手コンサルティングファームで10年以上にわたり人事コンサルティングに従事した後、大手グローバル企業の人事部で労務、人事サービス、総務、デジタルHRの担当部長を歴任。2019年12月より現職。一貫して人事のDXを内外から支援している。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

山本 有志

多様な業界に対して、IT戦略立案、IT組織改革、グローバルITガバナンス強化、IT投資コストマネジメント高度化等のTechnology Strategy & Architectureに関するコンサルティングに従事。企業の戦略実現を左右する大規模ITプロジェクトのマネジメント経験も多く、戦略から開発・運用までITライフサイクル全般の知見を活かし、CxOに対してアドバイザリーサービスを提供。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
執行役員 パートナー

松下 和弘

戦略・DX構想、エンタープライズアーキテクチャやIT組織・ITガバナンスに関する企画構想からDigitalによる仕組の構築まで、End to Endでの変革をテーマとするコンサルティングに従事。特にServiceNowを活用したエンタープライズサービス全般のDXを専門とし、デロイトのグローバルネットワークや国内グループの知見も活かしながら、クライアントの変革に貢献。

セッション概要

日本の労働生産性はOECDの主要先進国中で低水準に位置している。従業員の幸せと生産性の向上には直接的な相関関係があり、日本においては従業員のエンゲージメント向上が急務である。

このセッションでは、ビジネスの生産性を高めるための

「従業員エクスペリエンスの向上」をテーマとし、従業員の負荷、ストレスの軽減や従業員の成長・繋がりの強化といった側面から、ServiceNowによる具体的な実現イメージも交えつつ、従業員エクスペリエンスの重要性やエクスペリエンス向上における壁、乗り越えるためのアプローチを参加者とディスカッションしている。

まとめ

Step	内容	ポイント
1	目的と狙いを定める	定性的な価値に加え、定量的な価値を出すため、従業員の内向き業務の効率化に着目する
2	EXのオーナーを定める	人事とITでアジアチームを作る 従業員エクスペリエンス専門部署を作る シェードサービスを発展させる
3	コンセプトを定める	従業員の自律した行動は目標に紐づくことに対して求める
4	現状の従業員体験を可視化する	使い慣れている機能・業務軸で議論せず、従業員ジャーニーマップを作成する
5	ソリューションとEX改善のサイクルを立案する	SOE-SOA-SOIを一元的に構成し、AIの支援を受け、改善のサイクルを作る
6	要件を具体化・リスト化しEXの価値を算出する	スコープを定めボリュームを洗い出す。 従業員の潜在コストにも目を向ける
7	どこから始めるのか戦略を定め、導入計画を立案する	従業員が特定のイベントに対して一つの動線で効率化される体験を享受できるようにする 問い合わせ=従業員の声として改革の根拠を得る

servicenow

「従業員エクスペリエンスの向上」における論点

セッションには、人事、IT、経営企画、研究開発など様々なバックグラウンドの方が参加し、従業員エクスペリエンスへの関心の高さがうかがえた。「誰が従業員エクスペリエンスの向上をリードするのか」という論点においては、他社の取り組み事例を踏まえつつ、人事なのか、ITなのか、双方のアジャイルチームなのかななど千差万別な意見が交わされた。

また、「Human Centricは従業員の自律性を損なわないか」という論点においては、従業員サービスにおける生成AI活用への期待を交えながら、Human Centricの向

かうべき方向性について議論が交わされた。最後は「現状からどうやってあるべき姿に進めばよいか」という論点について、機能軸・業務軸だけで考えるのではなく、従業員視点でNeed/Wantを洗い出し、従業員ジャーニーとして捉えることが重要だという点が強調された。

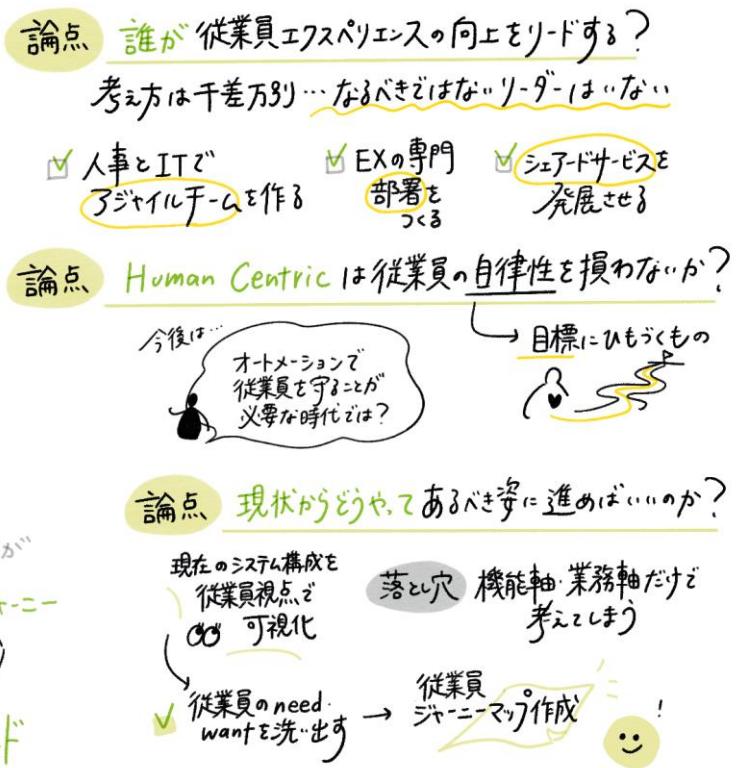
セッション終了後も参加者が会場に残り講師や参加者同士で質問や意見交換をする姿が見受けられ、従業員エクスペリエンスの向上に真剣に取り組まれている方が多いのが印象的であった。



▷ プレゼンテーション



▷ ディスカッション





Discussion | Snowflake株式会社

金融のAI活用、データ連携が導く価値創出



Snowflake株式会社

インダストリー事業開発本部 金融インダストリー統括部

上原 玄之 氏

金融、フィンテック分野で25年以上のリーダーシップ。

現職以前は金融系グローバルプラットフォームSymphony日本最初の社員としてアジア地域のビジネス展開を担当（7年）。それ以前はゴールドマン・サックス（20年）でプラットフォーム戦略、グローバル規模の技術プラットフォームの構築、顧客体験と職場の変革に貢献。

セッション概要

本セッションでは、金融業界におけるAI・データ活用の課題について、以下の3つのポイントに焦点を当てた。

1. AIとデータを繋ぐITインフラの複雑さとセキュリティに対する懸念
2. グループ内や社内でデータが分散してしまっている
3. 自社のデータだけでは必要なインサイトを引き出すのに十分ではない

左記の問題に対し、参加者で意見を交換し、さらには、Snowflakeのアーキテクチャの優位性による多様なデータの持ち方や、3rdパーティデータを提供するマーケットプレイスによって必要なフィナンシャルデータと組み合わせができるなどが事例とともに紹介された。

データとAIは、どの組織が勝ち、どの組織が取り残されるかを決める

経営幹部はデータを優先事項とみなしている

GenAIを利用した従業員の
パフォーマンス向上率^{*1}

40%

データセキュリティへの懸念
を示したCEO^{*2}

57%

GenAIは成長機会を増大
させる^{*3}と同意した経営陣

52%

一方で、組織はデータの洞察を引き出す上で課題に直面している



データ資産はサイロ化 している

コントロールとオーナーシップの欠如
不適切なデータ品質
適応性と機敏性を妨げる



ガバナンスとセキュリティに 課題がある

セキュリティとガバナンスは後付けデータ
品質は信頼とAIの成果に影響を与える
データの急増によりデータ侵害のリスクが増大



高度な技術を有する スタッフに依存している

LLMの構築にコストがかかる
リソースの課題
知識とスキルのギャップ

*1 How generative AI can boost highly skilled workers' productivity, MIT Management Sloan School, URL:<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-generative-ai-can-boost-highly-skilled-workers-productivity>

*2 AI時代のCEOの意思決定、IBM Institute for Business Value、URL:<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/ceo>

*3 Fortune/Deloitte CEO Survey Insights、2023年夏、URL:<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html#genie-out-of-bottle>

金融業界でのAIとデータ活用のインサイトの発見

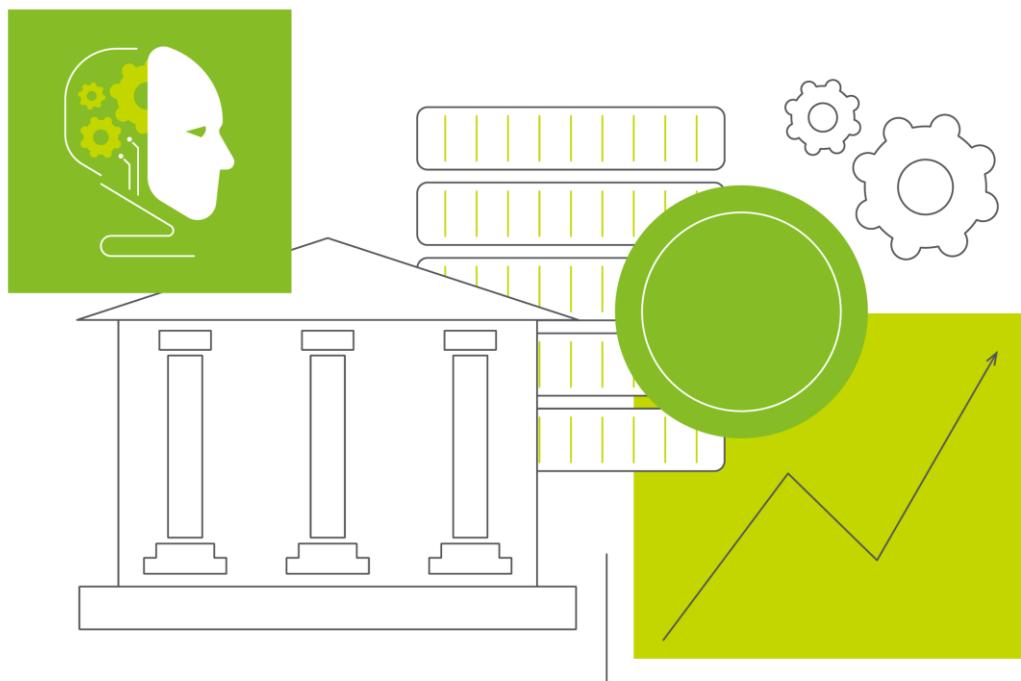
本セッションでは、金融業界のリーダーやIT担当者が集まり、活発な議論が行われた。特に、AIとデータの距離に関する議論では、セキュリティとデータ統合の具体的な手法について多くの質問が寄せられた。多くの組織の課題を踏まえたうえで、Snowflakeのシングルデータプラットフォームが、データサイロを解消し、セキュリティを確保しながらデータの流れを最適化する方法が具体的に説明された。

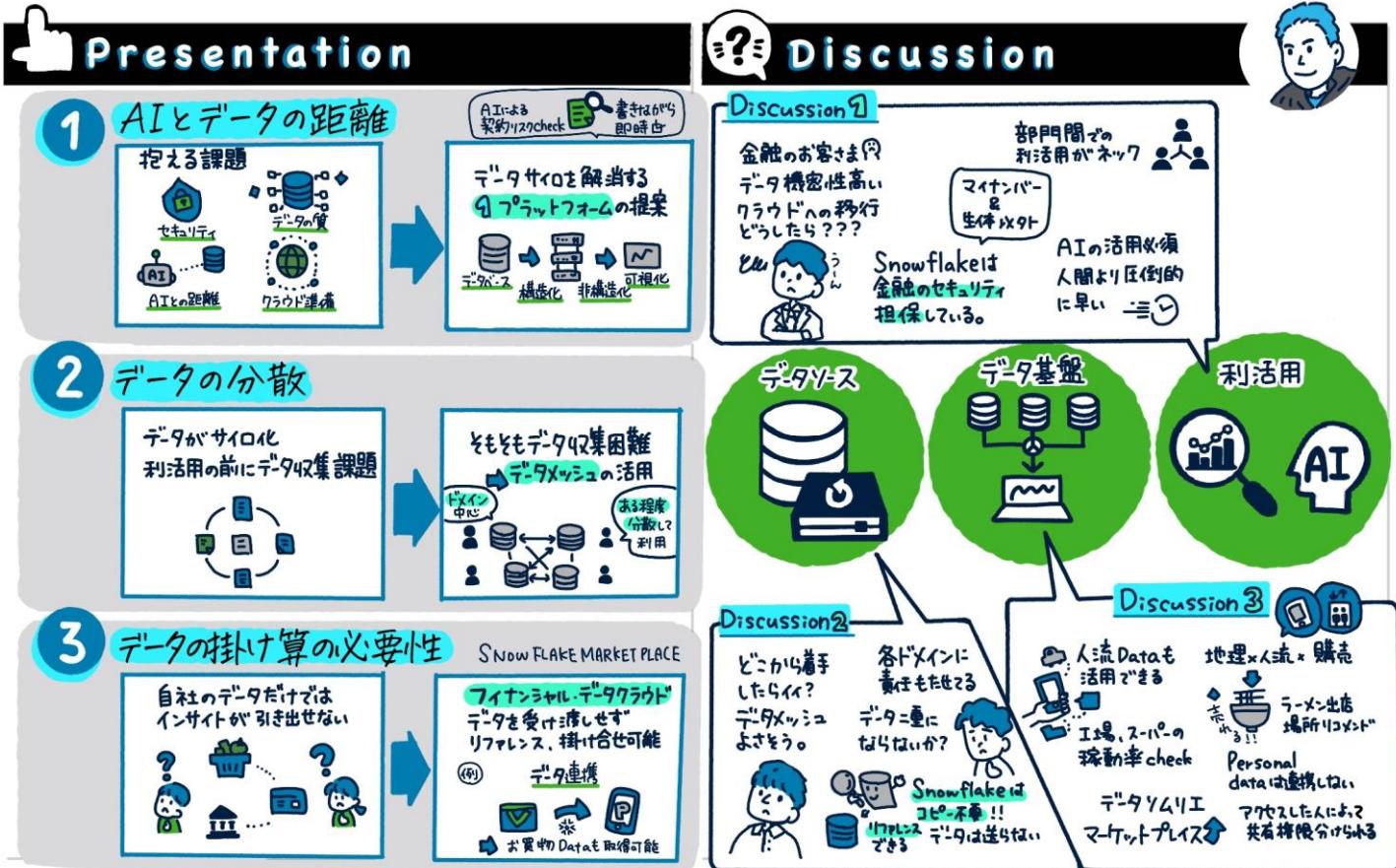
次に、データの分散に関するセッションでは、企業内のデータ共有の難しさが参加者の間で議論された。Snowflakeにおいては、データメッシュの考え方方が、分散したデータを効率的に統合し、リアルタイムでのデータア

クセスを可能にすることが強調された。これを受け、参加者からは最近ホットな話題であるデータメッシュの実現イメージに関する具体的な質問が飛び交った。

最後にデータの掛け算の必要性について、異なるデータソースを組み合わせることで得られる新たなインサイトの価値が強調され、Snowflakeのマーケットプレイスが提供するフィナンシャルデータと自社データを組み合わせることで、金融機関がより深い洞察を得るための基盤を提供することが事例の紹介とともに示された。

Snowflakeの特徴だけにとどまらず、金融業界におけるAIとデータ活用の課題とその解決策について、参加者は広く深く理解する場となった。







Discussion | ワークデイ株式会社

高度グローバル化時代の経営管理と人材戦略



ワークデイ株式会社
CTO

小今井 裕 氏

IT業界、特にクラウドサービス20年以上にわたる豊富な経験を有している。日本法人のCTOとして、技術戦略の立案と日本市場に適したテクノロジー・製品戦略の策定、顧客のニーズに合わせた製品開発の最適化や顧客やパートナーとの関係強化を推進している。



ワークデイ株式会社
チーフHRストラテジスト

薮本 レオ 氏

コンサルティングファーム、事業会社での人事変革経験などをもとに、人事領域のソートリーダー・エバンジェリストとして、日本企業の人事部門が経営に貢献する戦略部門に変革するための考え方の発信や、人事変革に取り組み企業への助言・伴走支援をしている。



ワークデイ株式会社
フィナンシャル製品営業担当

佐々木 亨介 氏

インフラエンジニアからキャリアをスタートし、前職ではERPのクラウド化を推進後、2021年よりワークデイで日本のファイナンシャルトランザクションを支援している。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 執行役員 パートナー

藤原 章博

幅広いインダストリーで、経営管理改革、会計領域におけるBPR、SSC構想、決算早期化、会計システム導入等、会計領域におけるコンサルティングに幅広く取り組んでおり、グローバルプロジェクトも多く経験している。近年、クラウド型プラットフォームを活用した経営管理改革など、デジタルの潮流を活かした取り組みを行っている。



デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 執行役員 パートナー

馬島 聖

グローバル／グループ横断的な大規模HRテクノロジー変革を通じた人事機能や業務の高度化の支援に強みを持ち、国内外多くのグローバル企業に対する支援実績を有する。近年はグローバルクラウドHCMプラットフォームを起点に、継続的な人材の成長を促すサステイナブルな人材マネジメントとそれを牽引するHR機能の実現を特に重視し、多様な取り組みを支援している。

セッション概要

経営のグローバル化により、経営・事業戦略において地域を跨いだ人材戦略の策定・実行の重要性が高まりつつある中、CFOとCHROは事業の成長のためにさらなる連携強化が求められている。特にCHROは「戦略起點で人事を考える」ためのブレイン機能としてCHROオフィスを設置するとともに、経営戦略上必要な人材獲得・育成・配置を実現するために、スキルをベースに人

材と、職務より細かい「タスク」を結びつける“Skill Based”で組織を管理する必要があるといえる。一方、CFOは人的資本の強化に必要なコストと効果を財務的な観点で計画、評価する必要がある。それらを実現するために、人事データと財務データの整合性を確保し、計画から実績集計・比較をシームレスに接合・同期させるデジタルプラットフォームが求められている。

CFOとCHROの連携強化の必要性

経営のグローバル化により組織と業務が複雑化するとともに、経営・事業戦略に近い目線での人材戦略策定・実行の重要性が高まりつつある中、CFOとCHROは事業の成長のためにさらなる連携強化が求められている

グローバル化による組織・業務の複雑化

- 一部の事業HQの海外シフト
- クロスボーダーでの取り組みの増加
- 海外子会社メンバーによるグローバルロールの増加
- 予算編成、見通し作成の複雑化
- 人件費実績把握工数の増大

CHROの役割の変化

- 経営戦略と連動した人材戦略策定・実行
- 人的資本情報開示ルールの整備、市場からの開示要請
- グローバル化するビジネスの現場で求められるリーダーと後継者の確保
- 事業環境の変化に応じた採用・育成戦略立案と実行
- グローバルで流動化する人材市場におけるリテンション

CFO



CHRO

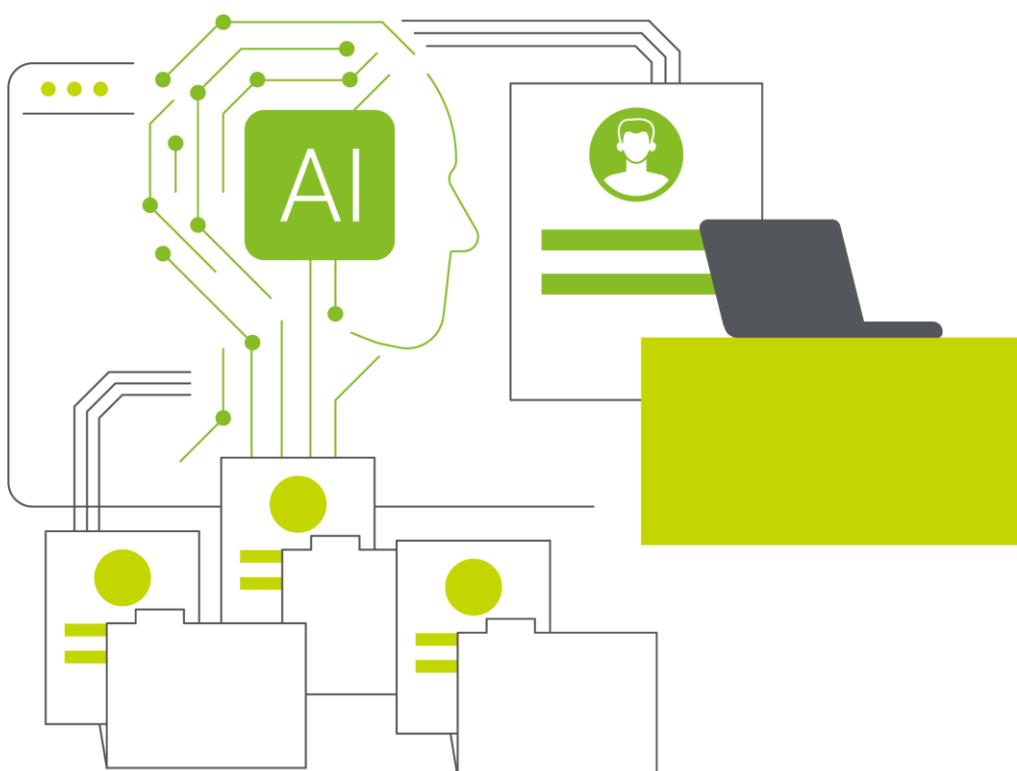
連携方法は？

高まるCHROへの期待

ディスカッションでは参加者からのCHROに対する期待の声が相次いだ。CEOやCFOに比べ、CHROは一般的に認知度が低く、設定されていない企業が多いが、改めて重要性を認識するとともに、役割や責任分担を自社内でも議論したいという意見が複数出された。CHROが扱う人事データは個人情報であるため、秘匿性が高く、開示や扱いが難しい。また、給与やスキルなどタレント型のデータは年単位での集計、作業のチャージ時間など業務型のデータは日・時間単位での集計であるのに対し、CFO管轄の財務経理部で扱う会計データは月単

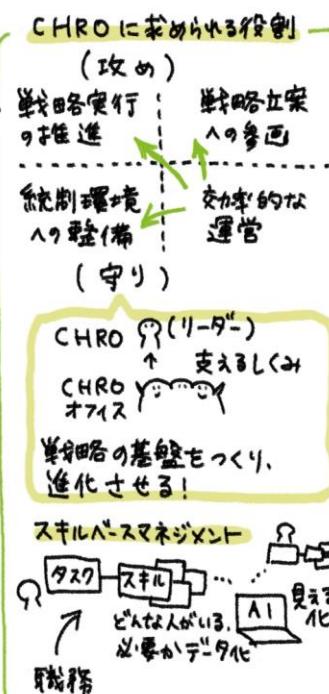
位、四半期単位での集計であるため、粒度を合わせるのが難しいという課題も参加者から上がっている。しかし、CHROにはそのような困難を乗り越えて、経営目線で一緒に事業を推進してほしいという期待を込めた意見で議論は収束した。

ディスカッションの中では、人事データのセキュリティ面や財務データとの統合などに強みをもつ人材管理／企業会計／業績管理のパッケージソリューションとして「Workday」を適用事例や最新のAI機能を紹介した。



▷ プレゼンテーション

課題 グローバル化に対する経営戦略と人材戦略



▷ ディスカッション

人的資本経営において、CFOとCHROの役割分担、責任分担などどのように設定しているか

CHRO

重要性
認識

どうしたが
いいか?

グローバル観点
(個人情報)

人事データの
中身見れない

給与までは

開示、公開

お互いに
見たい、知りたい
粒度がちがう

タレント型
年単位

業績型
日別

経理から人事に期待すること

・人の数 ←→ 会社の数字

・人件費

こちらも

見て考えててくれる

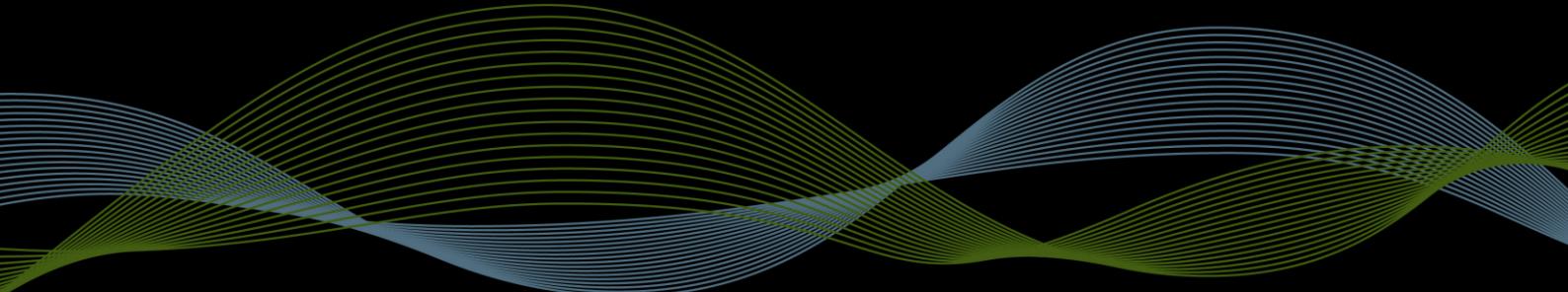
事業に一緒に
入ってくれる人
求む!!



付録

「Deloitte Tohmatsu Ecosystems & Alliances Summit 2024」概要

本サミットの概要・アジェンダをご紹介します。



Deloitte Tohmatsu E&A Summit 2024

テクノロジーの力で革新を実現する

イベント概要

Day1では、アライアンスパートナーや大手企業の最先端の知見や事例を紹介しながら、革新の具現化に向けた着想を得られるセッションの他、オードリー・タン氏を招き、テクノロジーの未来に関する特別講演を開催。

Day2では、CX（Customer Experience）、DX（Digital Transformation）、WX（Workforce Transformation）をテーマにインタラクティブな12のセッションを開催。ケーススタディを織り交ぜながら、各業界の経営課題をどう認識し、変革の実現に向けてどうアプローチしていくのか、ワークショップ形式で実施した。

Day1 アジェンダ （2024年11月14日）

13:00	開場
13:30-13:35	オープニング ➤ デロイトトマツグループ CEO 木村 研一
13:35-15:25	デロイトトマツとアライアンスパートナーによる特別セッション Art of the Possible テクノロジーの力で革新を実現する ➤ NVIDIA Corporation VP, Enterprise Software John Fanelli 氏 ➤ エヌビディア合同会社 エンタープライズ事業本部 事業本部長 井崎 武士 氏 ➤ SAPジャパン株式会社 常務執行役員 最高事業責任者 (Chief Business Officer) 堀川 嘉朗 氏 ➤ 日本オラクル株式会社 取締役／オラクル・コーポレーション・エグゼクティブ・バイス・プレジデント General Manager, JAPAC ギャレット・イルグ 氏 ➤ ServiceNow Japan合同会社 常務執行役員 COO (Chief Operating Officer) 原 智宏 氏 ➤ Deloitte Global Ecosystems & Alliances Leader Jessica Kosmowski ➤ デロイトトマツグループ E&A Leader デロイトトマツコンサルティング合同会社 Chief Growth Officer 首藤 佑樹 デジタルによる社会変革 ➤ 台湾初代デジタル発展相 オードリー・タン 氏
15:35-15:45	AIの実装により、ビジネスの進化を加速する～AI Experience Center ➤ デロイトトマツグループ Chief Growth Officer 前田 善宏 ➤ デロイトトマツコンサルティング合同会社 AI Experience Center 責任者 藤岡 稔大
15:45-16:25	テクノロジーの力で革新を実現する－ケーススタディを通じて－ ➤ ユニ・チャーム株式会社 上席執行役員 ESG本部長 上田 健次 氏 ➤ エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 執行役員 ビジネスソリューション本部スマートワールドビジネス部長 福田 亜希子 氏 ➤ デロイトトマツグループ コンサルテイティブビジネスリーダー 長川 知太郎 ➤ デロイトトマツコンサルティング合同会社 執行役員 パートナー 伊藤 郁太
16:25-16:40	休憩
16:40-18:30	ネットワーキングセッション
18:30	終了

Day2 アジェンダ（2024年11月15日）

9:30	開場 オープニングセッション						
10:00-10:10	➤ デロイトトーマツ グループ ボード議長 永山 晴子 ➤ デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 代表執行役 神山 友佑						
	先端テクノロジーの実用化に迫る ■ Disruptive Tech セッション—生成AI活用×サイバーセキュリティ ■ AIエージェントが企業変革を加速する ➤ SAPジャパン株式会社 APJ カスタマーアドバイザリ統括本部 SAP Business AI Japan Lead 本名 進 氏 ➤ ServiceNow Japan合同会社 Innovation Officer 佐宗 龍 氏 ➤ 株式会社セールスフォース・ジャパン インダストリーアドバイザー本部 CX & ロイヤルティ・小売 ディレクター 小川 哲 氏 ➤ デロイトトーマツ グループ E&A Leader デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 Chief Growth Officer 首藤 佑樹						
10:10-12:10	■ 量子技術のインパクトと産業創出への挑戦 ➤ 株式会社 東芝 上席常務執行役員 最高デジタル責任者 一般社団法人 量子技術による新産業創出協議会 実行委員長 岡田 俊輔 氏 ➤ 経済産業省 イノベーション・環境局 イノベーション政策課長 武田 伸二郎 氏 ➤ デロイトトーマツ グループ 量子技術統括 寺部 雅能 ■ エマージングテクノロジー×サイバー ➤ デロイトトーマツ サイバー合同会社 マネージングディレクター 大場 敏行						
	ランチタイムセッション ➤ 台湾初代デジタル発展相 オードリー・タン 氏 ➤ デロイトトーマツ グループ ボード議長 永山 晴子 ➤ Deloitte Global Ecosystems & Alliances Leader Jessica Kosmowski						
13:00-14:30	次の一手を考えるブレイクアウトセッション 前半 ■ 前半と後半のパートに分けて各6セッション、合計12セッションのブレイクアウトセッションを開催。各セッションは「Customer Experience (CX)」「Digital Transformation (DX)」「Workforce Transformation (WX)」のいずれかのテーマを設け、アライアンスパートナー企業を交えインタラクティブに議論した。 <table border="1"><thead><tr><th>テーマ1</th><th>テーマ2</th><th>テーマ3</th></tr></thead><tbody><tr><td>CX – Customer Experience</td><td>DX – Digital Transformation</td><td>WX – Workforce Transformation</td></tr></tbody></table>	テーマ1	テーマ2	テーマ3	CX – Customer Experience	DX – Digital Transformation	WX – Workforce Transformation
テーマ1	テーマ2	テーマ3					
CX – Customer Experience	DX – Digital Transformation	WX – Workforce Transformation					
14:30-14:45	休憩						
14:45-16:15	来期に向けた次の一手を考えるブレイクアウトセッション 後半 ※テーマは前半と同様						
16:15	終了						

※登壇者の所属・役職等の情報は、2024年11月時点のものです。

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、DTI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法人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を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーフ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たり拘束されることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーフームならびに関係法人は、自らの作業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業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（オーストラリア、バングラデシュ、中国、香港、ジャカルタ、クアランブル、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・法務などに関する最先端のサービスを、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”をバース（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・默示を問いません）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たいかな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。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

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>

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.