

Deloitte.

デロイト トーマツ



AI革命がもたらす組織・人事の未来

～第7回 CHRO Summit 開催報告～

合同会社デロイト トーマツ

2026年2月

はじめに

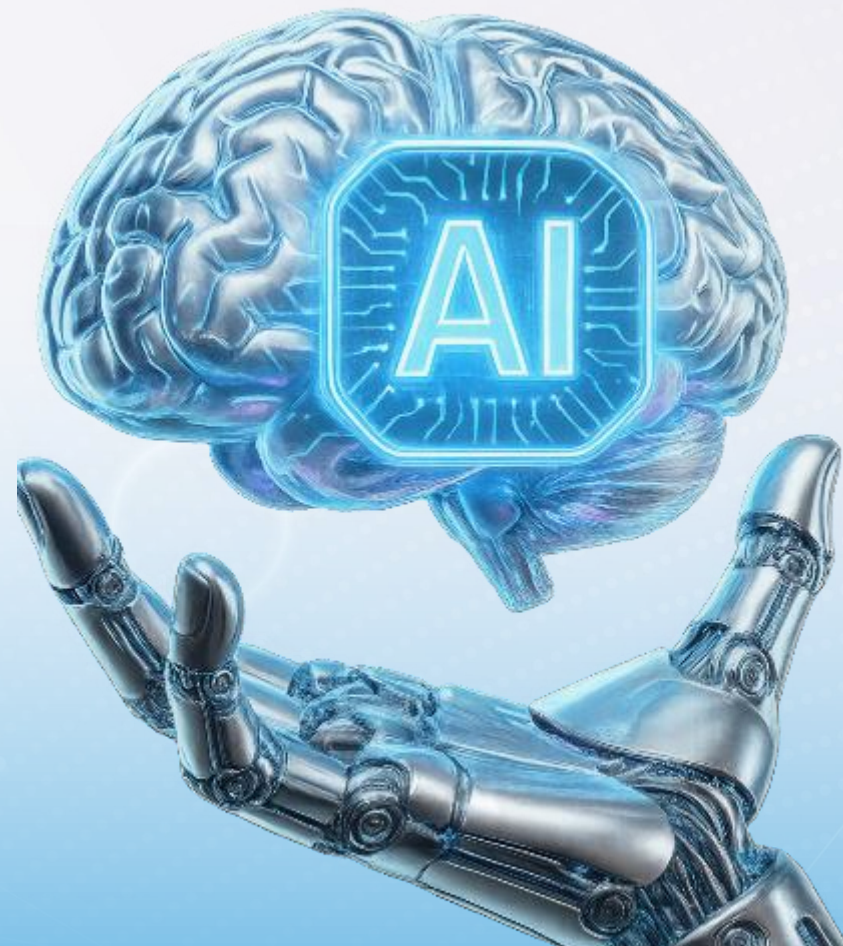
CHROプログラム

企業を取り巻く環境が劇的に変化する中で、CHROに期待される役割も大きく変化している。合同会社 デロイト トーマツは、国際社会や投資家の要請、社会の変化を受けて、今後の日本企業の持続的な価値向上のため、これからの人・組織の“あり方”について考える場として2021年にCHROプログラムを設立した。

CHROプログラムでは、HRの重要アジェンダに関する討議や最新の知見の共有を目的として、CHRO及びそれに準ずる方々を対象に、多様なアクティビティを展開している。


CHROプログラムの中核の1つをなすCHRO Summitは、日本を代表する企業のCHRO及びそれに準ずる方を対象とした少人数のコミュニティである。ワークショップを年に複数回開催し、HRの重要アジェンダに関する討議を通して、企業の枠を超えて、これからの人・組織の“あり方”を共創することを目的としている。その中で、2023年からは主に“人的資本”に関する議論を展開してきた。


第7回となる今回は、前回に引き続きテクノロジーを軸としたテーマである「AI革命がもたらす組織・人事の未来」とし、AIの爆発的な進化の中で、人事・CHROがどのように価値を創出し、組織の変革をリードできるかについて議論した。





～AI革命がもたらす組織・人事の未来～

第7回 CHRO Summit 概要


 日時：2025年11月26日（水）8:30～13:00

 会場：新東京ビルディング
Deloitte Tohmatsu Innovation Park

 テーマ：AI革命がもたらす組織・人事の未来

 アジェンダ：

1. 開会挨拶
2. テーマに関する問題提起
3. 基調講演／パネルディスカッション
 - 北海道大学大学院情報科学研究院 情報理工学部門
複合情報工学分野 調和系工学研究室
教授 川村 秀憲 様
 - 株式会社パトスロゴス代表取締役CEO
牧野 正幸 様
4. AECのご紹介
5. 参加者ディスカッション
6. 閉会挨拶
7. ネットワーキング

 ご出席者（五十音順）：

- | | |
|----------------------|----------|
| ➢ 味の素株式会社 | 栢原 紫野 様 |
| ➢ アルプスアルパイン株式会社 | 小林 淳二 様 |
| ➢ KDDI株式会社 | 菱田 直人 様 |
| ➢ 株式会社JT | 大八木 勢一 様 |
| ➢ 株式会社JERA | 横田 太祐 様 |
| ➢ 塩野義製薬株式会社 | 河本 高歩 様 |
| ➢ 株式会社商船三井 | 竹崎 弘倫 様 |
| ➢ SOMPOホールディングス株式会社 | 原 伸一 様 |
| ➢ 中部電力株式会社 | 苑田 隆之 様 |
| ➢ 日本電気株式会社 | 堀川 大介 様 |
| ➢ 株式会社ビックカメラ | 伊奈 和也 様 |
| ➢ 本田技研工業株式会社 | 安田 啓一 様 |
| ➢ 株式会社MIXI | 島村 恒平 様 |
| ➢ 株式会社みずほフィナンシャルグループ | 人見 誠 様 |
| ➢ 明治ホールディングス株式会社 | 関根 利泰 様 |
| ➢ 株式会社良品計画 | 辻 祥雅 様 |



テーマに関する問題提起

人的資本経営のこれまで

人的資本経営のこれまでの変遷を振り返り、現在地を確認したい。人的資本1.0は「認知・関心」フェーズとして、各社で成長の源泉である人的資本への関心が高まった。続く2.0は「開示・標準化」フェーズで、法令や標準化団体が定める普遍的な標準的KPIの設定・開示が進展。3.0「戦略・独自性」フェーズでは、経営戦略と人材戦略を連動させた「価値創造ストーリー」の策定が進んだ。そして、CGコード改定を控える2025年以降は4.0「実効性強化・可視化」へ。人的資本経営を「企業価値向上」につなげる実効性担保の観点から、テクノロジーを駆使して良質な情報を自在に活用し経営判断や戦略の方向修正を動的に行える状態が求められている。

デロイト トーマツによるTOPIX100を対象とした調査によると、課題の整理と開示は進む一方、戦略と直結したストーリー化は限られ、多くの企業は2.0相当に留まり、3.0には届いていない。人的資本経営の実効性を高めるには、外部環境の変化を継続的に捉え対処することが不可欠である。本日は、CHROが着目すべき外部環境：メガトレンドとして、①地政学リスク②テクノロジーの爆発的進化③労働力の変化の3つを紹介する。



メガトレンド①：地政学リスク

現在、世界経済を取り巻く環境は大きな変曲点に差し掛かっている。地政学上の変化を踏まえずに経営戦略を語ることは不可能である。

具体的には、グローバル化の時代が終焉し、「地政学的競争期」が到来している。世界が米中を中心とした2つの経済圏への分離する動きがある一方で、実態としては多くの国は両国に依存している。加えて、米中両国の先端技術競争と人材の取り合いは過熱し、保護主義の様相を呈している。その煽りを受けた各国政府は、人材確保に関わる政策を模索している。

このことは人材市場にも影響を与えている。例えば、先端産業においては、世界的な高度人材の争奪戦が進み、イノベーションエコシステムが最も成熟している米中への人材流入が見られる。一方で、機械製造業や消費者産業等においては、保護主義の煽りを受け、人材の偏在化や一部の国での労働者不足が生じており、緩和的な政策を維持する国に人材が流入しやすくなっている。

このように世界的な人材獲得競争と国際的な人材流動性の低下を踏まえると、従来の「グローバルに人材を自由に動かせる」という前提での戦略は既に成り立たなくなっている。各地域・各市場における「人材確保の実現可能性」を織り込んだ事業戦略の立案・再検討が必要になってくるだろう。

メガトレンド②：テクノロジーの爆発的進化

2010年代からAI領域を中心にテクノロジーは飛躍的に進歩し、今や生成AIが社会の必需品となっている。エージェントAIに代表されるように、AIは単なる自動化ツールではない。今まさにコラボレーションが進行中であり、人とAIがチームメイトとしてお互いに連携し、役割分担して協業する世界が訪れつつある。

各企業、ひいてはCHROにとって、人とAIがどのように役割分担を行い、価値共創につなげていくか、ということは極めて重要な経営課題であるといえよう。

価値共創に向けて、人とAIの役割分担はどうあるべきか。検討のアプローチには2つが存在する。1つは人がやるべきことを決め、その実現手段としてAIを活用する「Human Centric Approach」。もう一つは、AIができることを決め、残った業務を人がやる「AI Centric Approach」である。どちらのアプローチを採用するか、はその領域の価値源泉が「信頼性（Human Centric Approach が合致）」にあるのか「効率性（AI Centric Approach が合致）」にあるのかを見極め、判断することになるだろう。

メガトレンド③：労働力の変化

人口減少とAIによる雇用の代替により、雇用構造には大きな変化が生じる。

少子化の波の中で、日本の人口は2050年に1億人程度になる予想がある。定年の引き上げや女性の更なる労働参加を促したとしても、2050年の労働人口は現在の生産年齢人口を下回るとされている。

一方、生成AIの導入に既存の労働の代替も無視できない要素である。生成AIの導入により、全産業の20%の業務が自動化されるという分析もあり、個社に目を向ければ、5割の人員をAIによって補うことを想定しているケースも出てきている。

労働人口の減少とAIによる業務代替という2つの潮流を捉え、自社の人材ポートフォリオの変化に向けたリスクリングや再配置・代謝等、早期の取り組みが求められる。特に「AIによって仕事を失う人材」の扱いは急務といえる。いかに、「AIを使って価値を出す人/AIにできない仕事を補完する人」へのリスクリング・再配置するか、あるいは、代謝を待つ・進めるかの判断が求められる。



基調講演：北海道大学 川村秀憲教授

テクノロジーの進化

AI革命は、組織や人事の未来をどう変えていくのか。基調講演では、「人工知能」や「マルチエージェント」分野で多数の論文を発表されている北海道大学の川村秀憲教授が登壇し、AI技術の進歩がビジネスと働き方もたらす変化、そして人が担うべき価値についての論点を提示した。

川村教授はまず、Chat-GPTの進化を例に、生成AIの進歩のスピード感を共有した。2022年ごろに登場した初期のChat-GPTは「ラッパは4本足の動物で群れで行動し、奇妙な鳴き声を上げる」といった誤答を返すレベルであったが、そこから進化を遂げ、2024年にはセンター試験で6割、2025年には9割を正答し、北海道大学の文系数学の問題も十数秒で満点を取るまでになっているという。

川村教授はテクノロジーの進歩は直線的ではなく指数関数的に進み得る点に触れ、「社会全体にこれまでにないインパクトをもたらすでしょう」と語った。

「仕事の因数分解」

川村教授はAIの高度化がビジネスの競争条件そのものを変えつつあると指摘する。例えば、システム開発の現場では、従来は多くの人手と経験が必要だった。今ではコーディング作業の8割から9割をAIが担うことが可能になり、以前は1万人規模のエンジニアがいる企業だけが受託できた大規模な開発案件でも、AIを使えば少人数で実現できるようになってきている。技術の進歩は単なる効率化に留まらず、ビジネスの前提を書き換えていくという見立てである。

このような状況を踏まえ、川村教授が提唱するのは「仕事の因数分解」という考え方だ。仕事をAIが担うべき領域（教科書的な「答えのある問題」への対応や、定型的で誰が実行しても結果が変わらない業務）と、人が担う

べき領域に分けてしまうという考え方だ。

具体例として上がったのが「隈研吾氏による国立競技場の設計」である。建築設計では、耐震計算や標準的な図面作成などはAIが担えるようになるが、人間である建築家が生み出す「空間における体験の設計」や「利用者の感情の設計」はAIには代替できない。

AI時代に人間が追求すべき価値・求められる人物像

ここでAIには代替できない、人間が追求すべき価値とは何か。川村教授は大きく3つの観点を上げた。

1つ目に「多様な価値観や能力」である。AIは経済合理性がある領域から進化する。その方が投資に対する費用対効果が高いからである。結果的に、世界で汎用的に必要とされる知識・能力は、AIが担う比重が高まっていく可能性が高い。だからこそ、「正解が一義的ではなく、当事者にしか考えられない・あるいは実行できない」領域では、人間の創造性や独自性が非常に重要な役割を果たす。人間は「多様な価値観や能力」を追求し、他者が考えつかないことや、世の中にまだ存在しない新しい価値を生み出す姿勢が不可欠であると川村教授は述べた。

2つ目に「意思決定する力」である。これは複数の価値観や利害が交錯する状況で、最終的な選択を行い、その結果に対する責任を引き受ける能力を指す。住まい選びやビジネスの意思決定のように、単なる一要素の数値的な比較だけでは判断できない場面では、優先順位付けと価値判断が求められる。より良い意思決定のためには、個人の学びや経験の蓄積に加え、多様な意見を反映できる意思決定の仕組みづくりも重要だとした。

3つ目に「人間にしかできないこと」である。これは本能的な感覚や感情、体験など、AIには根本的に理解できない領域を指す。AIは「生き死に」を経験することが出来ず、人間のDNAに埋め込まれている生得的性質を再現

することは難しい。例えば「美味しい」と感じることや「幸せ」といった感情は人間ならではのものであり、こうした体験はデザインやサービスの現場でも大きな意味を持つという。

将棋の世界ではAIが人間を上回る実力を持つようになって、人間同士の対局を応援し、その物語に価値を見出す。あるいは配膳ロボットが普及しても、高級レストランでは人間がもてなすことに意味を感じる場面が残る。このように人間そのものの「存在の意味」は今後も残っていく。

最後に川村教授は、こうした価値観や能力を体現する人材像として「破天荒な人材」という言葉を提示した。従来通りのやり方の踏襲や、既に誰かが繰り返している仕事は、AIが担える範囲が広がっていく。だからこそ、人とAIが協働する社会においては、まだ誰も踏み込んでいない領域に挑戦し、他者とは異なる意思決定や行動を起こせる人材が、これまで以上に求められる。川村教授はAI時代における“人の価値”を改めて問いかけた。





基調講演：(株)パトスロゴス 牧野正幸氏

HRシステムの「分断」

続いて、大企業向け人事システム「COMPANY」の開発を主導し、現在は株式会社パトスロゴス代表取締役CEOを務める牧野正幸氏が登壇した。牧野氏は、HR領域を取り巻くテクノロジーの変化を踏まえた、人事の役割変化について語った。

牧野氏によれば、統合型の人事システムは成熟が進み、近年は目立った進歩が見えにくくなっている。一方でその周辺にあるSaaS型のHRサービスは急増・進化を遂げている。給与・勤怠・採用など業務ごとに特化したツールが登場し、人事業務の効率化や高度化に寄与している。ただ、このような“個別最適”が進むほど、別の負荷も積みあがる。ツールが増えることでデータ連携の手間が増大し、必要なデータの参照先がわかりにくくなった。結果として、確認・突合・集計といった新たな作業が増えていく構図が生まれた。

このような状況を踏まえ、牧野氏は「HRデータを一つの基盤に集約し、様々なSaaSと連携できる仕組みが重要になる」と述べた。

人事部門の「苦しい30年」

講演では、人事部門が直面してきた過去30年の変化にも触れた。特にリーマンショック後、多くの企業で人員削減が経営課題となる中、人事自らがその旗振り役として人員削減を進め、限られた人員でオペレーションを回さざるを得ない局面が続いた。

さらに近年は人的資本開示やグローバル人事データの統合といった流れを受け、オペレーションそのものの負荷も増している。結果として、人事が本来担うべき戦略的な業務に十分な時間を割くことができず、日々の対応で1日が終わってしまう状況が続く。「こうした状況で、課長クラス・部長クラスでさえ実務対応で1日で終わってしまっ

ているというのが現場の実情です」と牧野氏は述べた。

世の中の変化と「2つの波」

一方、近年では人事領域における環境変化が生じていることを牧野氏は指摘する。

牧野氏が挙げた1つ目の変化は、社会情勢の転換だ。日本社会がデフレ局面を抜けつつあることを背景に、賃金引上げを通じた、手当を含む処遇全体の見直しが現実的なテーマとなってきた。

さらに2つ目の変化として、採用市場における求職者の志向変化も見逃せない流れである。学生の起業に対する意識の変化や情報発信に対する感度の高まりにより、従来は志望者の確保に大きな苦勞が無かった大企業であっても、優秀層の獲得が必ずしも容易ではなくなっているという。

また牧野氏は、人事領域において社会情勢の変化に加えて2つの大きな波が起きていると指摘した。

1つ目の波は、AIエージェントの進化である。従来、人事担当者が対応してきた問い合わせ・事務といった汎用性の高い業務は、必要なデータさえあればAIによって自動化できるようになってきた。さらに、AIに規則等を学習させることで、個人の給与などの問い合わせといった個別性の高い質問にもAIが対応できるようになってきている。

2つ目の波は「特化型HR SaaSの急成長」である。これは、人事業務の各分野に特化したクラウドサービスが急速に拡大する状況を意味する。例えば、社員ごとの状況に応じてAIが休暇や手当の申請を自動で処理するシステムの導入が進み、申請漏れの防止や業務の効率化が実現されている。

今後は、こうした多様なシステムを如何に接続し、データを有効に活用するかが課題になる。



変化する人事部門の役割

牧野氏の見通しでは、AIやSaaSの導入によって、人事部門の業務分担は今後大きく変化していく。加えて、問い合わせ対応や申請処理など定型業務の一部は、AIやSaaSによる自動化が進むという。

今後はAIの活用やデータ統合によって業務負担を軽減し、「創出された余力を戦略業務やコミュニケーション、タレントマネジメントの強化に充てることが人事部門には求められている」と牧野氏は語る。

「現在の人事部ではデータ収集やレポート作成などの定型業務が依然として大きな負担となっていますが、AIや特化型SaaSの活用によっても自動化・効率化できる領域でもあります。

他方で、AIは人材戦略や人材マネジメント方針の策定といった高度な意思決定を担うことはできません。そのため、AIが担う業務と人間が担う業務を明確に分けることで、人事部門は戦略的な業務への集中やそれによる生産性向上が可能です。

今後は、AI活用とデータ統合を推進し、業務効率化と戦略的リソースの最適化の両立を図ることで人事部門が“真の戦略部門”として組織の未来を支える役割を果たすことが強く期待されています」と講演を締めくくった。



パネルディスカッション

パネルディスカッション： AI革命がもたらす組織・人事の未来

次のパートでは、北海道大学川村秀則教授、株式会社パトスロゴス牧野正幸氏に加え、デロイト トーマツでAI領域をリードする首藤佑樹パートナーの3名をパネリストに迎え、古澤哲也パートナーのファシリテーションのもと、パネルディスカッションを行った。

「人」と「AI」が担うべき役割

冒頭、川村教授は「AIで何をできるかは、技術というより経済合理性で決まっていく部分が多い」と述べた。だからこそ「人が何をすべきか」に唯一の正解があるわけではなく、自分が好きなことを起点に突き詰めていくことが重要だという。

首藤もこの点に触れ、「好きなことを追求していくと、そこにストーリーが生まれる。そのストーリーに社会が共感し、価値としてお金が集まる。そうした好循環が回ることで、会社経営も成り立つ社会になっていくと良い」と述べた。あわせて、「AIの強みである生産性・効率性とは違う土俵で戦うという意味では、人は共感的・情緒的な部分を磨いていく必要がある」とも指摘した。

また、川村教授は経済合理性では評価されにくい「未開拓」の領域にこそ可能性があるとして述べた。「自分が好きなことを突き詰め、人並みならぬ知識を持つことが、結果として会社や社会にとって有用になる場面が増える。世の中にはそうした領域がまだ数多く残っているはず」（川村教授）

AI革命後の人事・CHRO

議論は、AI革命後の人事やCHROの役割にも広がった。牧野氏は、企業経営において重要性を増すタレントマネジメントを、大企業でどのように実現するべきか、について問題提起を行った。

「ベンチャー企業のCEOにとって、最も重要な役割は各社員が持つスキルを把握すること。しかしながら、組織規模が大きくなるとCEO・CHROが直接社員を把握することは難しくなる」としたうえで、「海外のテック企業では、社内の推薦や会議情報をインプットとして、AIに人材情報を整理・要約させ、現場の社員が活用できる状況を作っている。日本でも、同様の取り組みが可能ではないか」と述べ、AIを「タレントマネジメントの基盤」に活かす方向性を示唆した（牧野氏）

ディスカッションの最後には、AI革命後のCHROに求められる役割の変化が示された。

「ある企業のAI変革では、CTOが単独で推進するのではなく、CHROがCoリーダーを担っているという話を伺った。AI変革において、CHROはサポーターではなくCoリーダー。CTOとCHROが相互理解を深めながらともに変革の在り方を考えていくことが重要である」（首藤）

「この10年は人事・人材の在り方が大きく変わる時代。CHROがCEOから全権をもらえるようにならないと駄目。それくらいCHROが取り組むべき問題は大きい」（牧野氏）





参加者ディスカッション

CHROによるディスカッション： AIを活用した取り組み・課題

最後にCHROが各テーブルに分かれ、ディスカッションを行った。ここでは、直近導入・検討中のAI、その効果と課題に加え、AI時代における人とAIの役割分担をテーマとして扱った。

中でも、「どこまでをAIに任せ、どこからを人が担うべきか」という点に悩んでいるという声が聞かれた。例えば、次のような悩みだ。

- 定型業務の自動化は進むものの、システム連携や人の判断が必要な工程が残り、完全な自動化は難しい
- 従来の下積み業務・単純作業がAIに置き換わる中で、若手・中堅層の成長機会をどう設計し直すかが課題である

このような悩みに対して、ディスカッションの中で示された示唆には、以下のようなものがある。

- 現場が自由に試せる環境を整えつつ、CHROがIT部門と連携し、段階的に導入を進める（推進委員会やタスクフォースの設置・スコープを絞った着手）
- 人事データの定義やフォーマットを揃え、グローバルも含めた基盤整備を進める
- 人はAIの出力に対する最終判断を担い、AIに生まれた時間を対話・コミュニケーションに向ける
- AIと人の役割分担を前提に、若手・中堅層を中心に問いを立てる力・洞察力など、人ならではの力を育てる

また、実際にAIと人が役割分担・協業を進めている事例として、参加企業から次のような取り組みの紹介もあった。

- 会議の準備で、資料の下書きや要約をAIに任せ、人は骨子設計と判断に集中することで、意思決定のスピードと質が上がった
- 育成の場でAIチューターと1on1支援ツールの導入により、指摘が具体化してフィードバックの質が上がった。加えて、従業員ごとに適した課題・助言を提示できるため、個別対応の精度が高まっている
- 統合報告書の作成において、生成AIにドラフトを記載してもらい、最終確認・修正は人が担う運用により、効率化及び品質の担保を両立している

これからのAI時代に向けた人事・CHROの役割

川村教授・牧野正幸氏の基調講演やパネルディスカッションの講演内容では、AI時代に求められる人間の価値や、人事業務の変革が提起された。このような変化に対応し、その恩恵を得るために、人事・CHROに求められる「役割」についての意見交換も行われた。その一部を紹介する。

- AIの活用が広がるほど、人格や資質・問いを立てる力・洞察力といった、人ならではの力が重要になる。それらを見極め、育むことがこれからの人事に求められる
- AIの活用を単なる効率化施策として捉えるのではなく、付加価値を創出する観点まで踏み込んで設計する必要がある

- AI Centric ApproachとHuman Centric Approachのどちらかに寄せるのではなく、自社の体力・文化に合わせたバランスを設計する必要がある
- CHROはほかのCxOと連携し、導入のルールやデータ整備を前に進める必要があると改めて感じた

第7回CHRO Summitでは、「AIを通じて人事・CHROはどのような価値を提供できるか」について様々な討議を行った。参加したCHROからは、AIの急速な浸透によって人事領域の役割と責任が拡大し、CHROの重要性が増していること、さらに他CxOとの協働が不可欠になっていることが認識された。

デロイト トーマツでは、今後も最新の技術動向を適切に捉えながら、AI時代に求められる人事・CHROのあるべき姿について、今後も積極的に提言を行っていきたい。



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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“Deloitte Global”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ァーム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指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファ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または拘束させることはありません。Deloitte GlobalおよびDTTLその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為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為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global 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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte GlobalDTTLのメンバーファームであり、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（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“Deloitte Global”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ァーム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”）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・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte GlobalDTTL、そのメンバーファーム、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も責任を負いません。Deloitte GlobalDTTLならびに各メンバーファ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>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845