

Deloitte.

デロイトトーマツ

Together makes progress

Deloitte Tohmatsu Connect

2025.11.10-11

KOBE PORTOPIA HOTEL

イベントレポートブックレット
〈ダイジェスト版〉

デロイトトーマツグループ
2026年2月



Deloitte Tohmatsu Connect

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
Growth Platforms Leader



今、私たちが直面している経済・社会環境は、これまで経験したことのないほど激しく、予測困難な時代へと突入しています。世界規模での政治・経済の揺らぎ、目まぐるしい技術革新、そして複雑化する社会課題——これらの波は企業の経営を根本から問い直し、リーダーに「従来の枠組みを超えた思考」と「果敢な挑戦」、さらには「迅速な意思決定」と「柔軟な対応力」を求めています。

この歴史的な転換期に、デロイト トーマツは、皆様が未来への確かな一歩を踏み出すための「知恵」と「ネットワーク」を創出する場として、「Deloitte Tohmatsu Connect」を企画しました。2025年11月、神戸の地で、日本を牽引するトップエグゼクティブと、世界最先端のテクノロジー企業18社が一堂に会し、2日間にわたって密度の濃い時間を共有。企業や業界の垣根を越えて、共創と協働のもと、これまでにないアイデアとインスピレーションが生まれました。

本ブックレットには、その2日間で交わされた知見、洞察、そして未来を構想する斬新なアイデアが凝縮されています。2030年を見据え、グローバルトップ企業がどのような挑戦に臨み、どのような未来像を描いているのか。不確実性を乗り越える経営の全体設計、信頼を基盤とした新しい経営デザイン——ページをめくるごとに、未来に挑むリーダーの皆様にとって、経営の本質を問い直す新たな視点とヒントが見出せるはずです。

このブックレットが、これからの変革の旅路を歩む日本のリーダー、そして協賛いただいたアライアンスパートナー企業の皆様との力強い「つながり」を生み出し、未来を切り拓く一助となることを心より願っています。

2025年12月

※本ブックレットはダイジェスト版です。ワークショップのレポートを含む完全版は、参加者限定でお配りしています



CONTENTS

目次

全体セッション

	5
オープニング～基調講演	6
2030年を見据えた変革のリアル：グローバルトップ企業CxOが語る自社の「挑戦」と「未来像」	7
不確実性に強い経営を作る：柔構造を軸にした全社設計のあり方	13
信頼を基盤にした未来の経営デザイン：透明性・説明責任・価値共創の実現	16
No Attack No Chance：世界を制する挑戦者のメンタリティと戦略	20

ワークショップ

※ダイジェスト版のため省略（ワークショップのレポートは参加者のみ入手可能です）

1. 全社員が戦略に貢献する時代へ
2. 競争優位を生む顧客体験の高度化
3. 進化を続ける組織
4. 経営の羅針盤をアップデート
5. グローバル事業を支えるビジネスレジリエンスの強化
6. 企業価値創造のためのサステナビリティ経営の進化
7. データが導く、次世代の経営判断
8. 経営と業務の自律進化
9. グループ経営プラットフォーム改革
10. オペレーション革新に向けたリスクテイク
11. 境界を越えてデータを統合し、先手を打つ意思決定へ
12. スキルを資本に、人的価値を最大化する経営戦略
13. サプライチェーンリスクに対応する柔軟な経営戦略

「Deloitte Tohmatsu Connect」概要

22



Day 1

2025.11.10



GENERAL SESSION

全体セッション



KEYNOTE

基調講演

2日間にわたって開催された「Deloitte Tohmatsu Connect」では、多様なセッションが行われ、参集した企業経営層は各種講演や対話の中から多くのインスピレーションと刺激を得る時を過ごした。

1日目は、第31代日本銀行総裁である黒田東彦氏の基調講演で幕を開けた。黒田氏は不確実性が高まる世界と経済のゆくえを、マクロ経済の視点から読み解いた。世界経済が直面する現状と短期・中長期のリスク、そしてその中での日本経済の立ち位置について詳細な分析が示され、参加者に貴重な示唆を与えた。



SHORT KEYNOTE

ショート・キーノート

2030年を見据えた変革のリアル： グローバルトップ企業CxOが語る自社の「挑戦」と「未来像」



基調講演に続くショート・キーノートセッションでは、デロイト トーマツ グループでアライアンスを統括するGrowth Platforms Leaderであり、モデレーターを務めた首藤佑樹の紹介により、デジタルテクノロジーの開発、およびそれをフル活用した経営の両面で世界の最先端を走る5社のエグゼクティブたちが、「2030年を見据えた変革のリアル」という共通テーマの下、自社の挑戦とそれぞれが描く未来像について参加者に語りかけた。

VUCA時代を勝ち抜くイノベーション戦略と文化

登壇者：上野 由美氏 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 上級執行役員

初めに登壇したグーグル・クラウド・ジャパン合同会社の上級執行役員である上野由美氏は、予測困難な現代におけるイノベーション創出の秘訣を語った。

まず上野氏は、Googleが検索エンジンから出発し、AndroidやYouTubeなど10億人超のユーザーを擁する企業へと成長した軌跡を振り返った。そして「世界の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて役に立つものにする」という普遍的なミッションを紹介。グーグル・クラウドは、Googleのもつ最先端のAI技術とインフラをクラウドサービスとして提供し、企業のビジネス変革を支援していると説明した。

上野氏によるキーノートの核心は、VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代における組織文化の重要性である。上野氏は「過去の成功体験に固執するFixed Mindset（硬直型思考）では、変化に対応できず、その波に飲み込まれてしまう」と警鐘を鳴らし、「困難を成長の機会と捉え、挑戦を恐れず、常に学び続けるGrowth Mindset

（成長型思考）」の必要性を強調した。

Googleのイノベーション創出の中核となるのが「10x思考」である。「10倍のスケールで考える（Think 10x）」という思想は、既存の枠にとらわれず常識を打ち破るものだ。

上野氏は、この考え方が目標管理手法のOKR（Objectives and Key Results：目標と主要な結果）にも組み込まれており、「目標が未達に終わっても、果敢にチャレンジした人々を称賛する文化が根付いている」と説明。評価制度を通じて「賢い失敗」を容認し、大胆な挑戦を推奨する仕組みである、と明かした。

心理的安全性が イノベーション創出の基盤

さらに、上野氏は「イノベーションの9つの原則」という行動指針を紹介し、その最も重要な土台が「心理的安全性」であると断言した。

Googleの社内調査で明らかになった成功するチームの要素として、「他のメンバーから非難を恐れず、恥ずかしさを感じたりすることなく、安心してリスクを取れる状況」の重要性を指摘。心理的安全性が確保されて初めて、メンバーは互いを理解し、尊敬し、挑戦できると述べた。



“10xのスケールで考えることが必要”

上野 由美氏



この心理的安全性を土台にどのように働くのか？それはアジャイルで自律的な働き方である。VUCA時代にトップダウンでは間に合わない。そのためリーダーは「How（やり方）」ではなく「Why（なぜやるのか）」というビジョンを共有し、その後は自律的に働けるよう現場に大幅な権限を委譲する。それにより、意思決定のスピードすなわち組織のアジリティ

（俊敏性）が生まれると説明した。さらに組織構造についても、従来のウォーターフォール型とは異なる「ネットワーク型組織」によるオープンなコラボレーションの必要性を提唱した。

最後に上野氏は、AIエージェント「Gemini Enterprise」の活用を紹介。個人が持つ暗黙知をAIの力で形式知に転換し、組織内の「知の

循環」を加速させる重要性を語った。そして「先行き不透明で激しい『VUCA』の時代を勝ち抜くには、もはや既存路線の延長線上で10%の改善を目指すだけでは生き残れません」と述べ、『10X思考』、『Growth Mindset』、『心理的安全性』の3要素が成功の必須条件であると力強く訴えた。

求められるレジリエンス向上と、新たなるデジタルシフト

登壇者：三澤 智光氏 日本オラクル株式会社 取締役 執行役 社長

日本オラクル株式会社 取締役 執行役 社長の三澤智光氏は、「レジリエンス」と「主権」をテーマに、企業が直面するサイバーセキュリティリスクへの対応の重要性を訴えた。地政学リスクや経済安全保障、サイバー脅威が深刻化する中、特にセキュリティに焦点を当てたレジリエンス向上の必要性を強調した。

三澤氏は、ランサムウェア感染による被害が多発している実態を指摘。「OSやソフトウェアのアップデートを怠ったことによる脆弱性を突かれたランサムウェア感染の被害が、本当にたくさん起こっている」と述べ、表面化していない事例も多いことを明かした。

さらに、将来的には国家レベルのサイバー攻撃も想定されるため、「自社だけで、全部守り切れる」という考え方はもはや通用しないと警鐘を鳴らした。

三澤氏が指摘したのは、従来型の

バックアップ手法の脆弱性である。ランサムウェアはOSに侵入し、ファイルシステムを乗っ取り、データベースをロックするものだ。一般的なバックアップはストレージコピーで取られているため、感染したデータと一緒に



ト級のクラスター構成、ピーク性能で前例のない最大16 zettaFLOPSを実現

など、様々なAI正業の、を採用

新たに5つのデータセンター構築を発表、合計7GWの容量に

10GWの当初計画を2025年末までに前倒して達成予定(2025年)

Blackwell GPUを合計2,200エクサフロップスのAI性能を実現



バックアップまで破壊されてしまう、と解説した。

この課題のソリューションとして、完全に隔離されたエリアでデータを取得する方法を挙げた。

OSやデータベースが乗っ取られても、感染直前の完全にクリーンなデータを確実に保持できるというものだ。こ

の方法、実は10年前からあるが日本では普及しなかった。そこには、「BCP対策ができていれば十分」、「事前防御で侵入を防げば十分」、「ファイルバックアップがあれば十分」、といった考えがあったからだ。

実際に、三澤氏はある製造業のシミュレーションでは、4週間のシステム

障害で約800億円の損失が発生するところ、2週間で復旧できれば200億円に抑えられるとした試算を挙げ、「完全に安全性が保証された状態のデータでリカバリーをかけられれば、復旧時間を短縮でき、損失を大幅に抑えることができる」と述べ、レジリエンスに対する考え方を示した。

“最も重要な資産であるデータをどう守るかを考えるべきだ”

三澤 智光 氏



データ主権・運用主権の確保が競争力の源泉に

もう一点、三澤氏は、「デジタル主権とデータ主権の確保が、今後日本企業にとって重要なテーマになる」との考えを示した。特に経済安全保障の対象となっている企業は、AIの重要性が増す中で「主権（ソブリンティ）」を真剣に検討すべき時期に来ている。

主権の確保という点では、オラクルが持つコンパクトなデータセンター技術が活きてくる。一般的にデータセン

ター構築には1000～1500ラック規模を必要とするのに対し、オラクルはわずか3ラックからクラウドを構築可能だ。この技術により、顧客やパートナー企業のデータセンター内に専用クラウド環境を実現できる。それにより、クラウドの所有者、サービスの提供者が日本企業になり、データ主権・運用主権のほとんどを日本企業が持つことでデータソブリンティを担保し、その上で例えば専門のAIを動かすといったことが可能となる。

さらに、日本国内で24時間365日のクラウドのサポートとオペレーション

を行う「ジャパンオペレーションセンター」の構築を進めている理由も明かした。オラクルのオペレーション体制はグローバルで連携しているが、ソブリンティを考える上では日本国内でそれが担保できるかが重要になってくるため、投資をしているという。

三澤氏は最後に、セキュリティ侵害は起こるという前提で、「最も重要な資産であるデータをどう守るかを考えるべきだ」と提言。データ主権と運用主権の重要性をあらためて強調した。

“企業でしか持っていない
構造化・非構造化データを
蓄積することが不可欠だ”

浦野 敦資 氏

Deloitte Tohmatsu Conn

2025.11.10-11



エージェントック エンタープライズ企業への進化

登壇者：浦野 敦資 氏 株式会社セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 アライアンス事業統括本部 統括本部長

Salesforce 会長兼 CEO のマーク・ベニオフ氏は、「今の CEO たちは、人だけを扱う最後の CEO になる。この先の CEO は、デジタルと人の両方を扱えなければ仕事ができないだろう」と各所で発言している。株式会社セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 アライアンス事業統括本部 統括本部長 浦野 敦資 氏は、それがまさに「エージェントック エンタープライズ」という概念だと説明した。

AI が人間に取って代わるのではなく、人間の可能性を拡大させる新たな働き方のモデル。それがエージェントック エンタープライズである。そして、Salesforce は 2025 年 10 月に、人間と AI エージェントが単一のシステムで連携するために設計されたプラットフォーム「Agentforce 360」を発表した。

浦野氏は、今後数年で、私たちが PC やスマートフォンアプリの画面を開いてデータ入力することはなくなると予測する。生成 AI とのやり取りや Slack でのコミュニケーションが自動的に SFA（営業支援システム）や

CRM（顧客管理システム）に入力される世界を実現しようとしているのだ。

カスタマーゼロとしての実践と成果

Salesforce は「カスタマーゼロ」として、顧客に製品を提供する前に全社員で Agentforce を使用している。その結果、年間サポート費用を 1 億ドル削減した。

同社のヘルプポータルには年間 6000 万回のアクセスがあるが、2024 年 10 月に会話型の Agentforce を導入して以降、100 万件以上の会話を通じて 85% 以上の解決率を達成している。

インサイドセールスでも変化が起きている。従来は対応しきれなかった見込み客からの問い合わせに、Agentforce が 24 時間 365 日対応し、売り上げにつながる月間 1 万 1000 件のリードを、インサイドセールスチーム（SDR）に引き継ぎ、生産性を向上させた。AI エージェントによって新たな価値が創出されている一例である。Agentforce はすでに、世界最大規

模の求人企業や大手タイヤメーカーをはじめ、さまざまな企業で活用されているという。

浦野氏は、Agentforce の能力を最大限に引き出すためには、CRM や企業でしか持っていない構造化・非構造化データを蓄積することが不可欠だと強調した。営業担当者が蓄積したデータやサポート履歴など、社内のあらゆるやり取りが AI の学習データとなるため、まずデータを一元的に管理する基盤を整えることが成功の鍵となる。そして、Salesforce は顧客企業のエージェントック エンタープライズへの変革を、パートナー企業とともにサポートしていく意向を示した。



“部門最適から全体最適への 変革を成し遂げるには、 経営トップの意志が不可欠”

堀川 嘉朗 氏



ホワイトカラーの戦闘力を解き放つ経営

登壇者：堀川 嘉朗氏 SAPジャパン株式会社 常務執行役員最高事業責任者

SAPジャパン株式会社 常務執行役員最高事業責任者の堀川嘉朗氏は、日本企業が直面する人手不足という構造的課題と、その解決に向けた抜本的な変革の必要性について語った。堀川氏は、部門最適に留まる日本企業の現状を指摘し、全社最適の実現こそが人材を定型業務から解放し、創造的業務へと向かわせる鍵であると強調した。

日本の労働人口は、10年後には約10%減少する見込みだ。AIをはじめとする新しいテクノロジーが登場しても、それらを使いこなす人材は減少の一途をたどる。

この危機的状況において、多くの日本企業は「部門システムの積み上げ」という構造的問題を抱えていると堀川氏は分析する。日本には「改善」という優れた文化があるが、その活動は部門内に閉じており、全社レベルには広がっていない。部門間の連携は人がデータを受け渡す「Excelのバケツリレー」に依存しており、定型的な業務に貴重な人材が拘束されている実態がある。

堀川氏は、SAPのクラウド事業を通

じて把握した国内外の顧客企業の利用状況から、「会社を横断してデータを正規化し、プロセスをつなげていくという全体最適の視点で運営されている企業が、欧米に比べて圧倒的に少ない」という日本の現実を明らかにした。

「現在の日本の状況は、定型業務や部門間をつなぐ非効率な仕事に、貴重な時間が奪われている」と堀川氏は表現し、定型業務をデジタルに任せることで、人材を新規事業創造や製品開発といった非定型業務に集中させる必要性を訴えた。

変革実現の鍵は 「北極星 + 五位一体の変革」

堀川氏は、SAP自身がオンプレミスからクラウド事業へと舵を切った際の変革の成功要因として、「北極星 + 五位一体の変革」というフレームワークを提示した。

「北極星」とは、会社としての「ありたい姿」と「なぜそれを成し遂げなければならないのか」という大義名分であり、「部門最適から全体最適への変革を成し遂げるには、やはり経営トップの強い意志が不可欠」と堀川氏は強調した。

これに加えて必要なのが「五位一体の変革」である。具体的には、①組織の変革、②プロセスやルールの変革、③人材とマインドセットの変革、④データ基盤の整備、⑤システムの刷新という5つの要素を一体的に推進することが求められる。そして、「この五位一体も、会社のトップが動かさなければ実現しない」。

SAPジャパンは、こうした変革のエッセンスを「COO養成塾」として体系化し、これまで15期にわたり開催してきた。各企業の次世代リーダーが3カ月間、隔週土曜日に丸一日を費やして変革の手法を学び、自社での全社変革につなげている。

堀川氏は、「われわれ自身も、変革の過程で業務プロセスの見直しを数多く実行してきた」と自社の経験を振り返り、SAPを変革のパートナーとして活用してほしいと呼びかけた。人手不足という避けられない現実の中で、ホワイトカラーの戦闘力を解き放つ鍵は、経営トップの決断と全社を挙げた一体的な変革にあると言えるだろう。



人とテクノロジーが共に進化する未来

登壇者：鈴木 正敏氏 ServiceNow Japan 合同会社 執行役員社長

ServiceNow Japan 合同会社 執行役員社長の鈴木正敏氏は、企業におけるAI活用の可能性と、それを実現するための経営のあり方について、同社自身の取り組みを具体例として示しながら語った。

鈴木氏は、企業におけるAIの価値を最大化するポイントについて、「従業員一人ひとりの手元の作業だけではなく、多くの関係者や部門をまたがる業務プロセスにおいてAIを適用していくこと」と強調した。

ServiceNowが提供するものは、IT部門自身のDX支援、従業員体験と生産性の向上、そして顧客体験の革新という3つの価値である。鈴木氏は「業務、プロセス、オペレーション、システム、データをつなぐプラットフォームとして、企業内でAIの価値をスケールさせていくことに貢献している」と述べた。

同社自身がそのプラットフォームを活用しており、経営指標にその実践の効果が表れている。グローバルでは収益成長率とフリーキャッシュフローマージンの合計で50%以上という「Rule of 50」を掲げ、これを継続的

に達成している。一般的なクラウド企業の指標である「Rule of 40」よりも高い目標設定だ。プラットフォームを活用したオペレーション改革の結果、過去8年間で従業員数は4倍以上に増加したものの、コーポレート部門のスタッフ数はほぼ増加していない。

デジタルネイティブ世代が選ぶ会社へ

ServiceNow Japanの経営については、グローバルとの連携、人材戦略、企業文化の3つの観点から取り組みを説明した。日本法人は3年前に本社直轄組織となり、グローバルの成長率を超える実績を上げている。従業員満足度も高水準を維持し、Great Place to Work® Institute Japanの認定も取得した。

鈴木氏がこのセッションで最も強調したのは、将来を見据えた今の変革の必要性である。「デジタル化が進み、さまざまな物事が自動化される社会とともに、働く環境は確実に変わっていく」と述べ、デジタルネイティブ世代と企業の業務環境とのギャップを指摘した。

“自動化される社会とともに、働く環境は確実に変わっていく”

鈴木 正敏氏

「少子高齢化の中で、優秀で意欲ある人材はどんどん限られていく。デジタルネイティブ世代の優秀な人材が、どのような会社を選ぶのか——これは、数年後の企業価値に直結する問題だ」

一方で、今こそ日本企業が再び飛躍するチャンスだと、鈴木氏は訴えた。生産性の足かせとなっているボトルネックを、AIをはじめとした革新的なテクノロジーの活用によってブレークスルーすることで、日本の本来の強みを発揮できると語り、「IT部門自身のDX支援」、「従業員体験と生産性の向上」、「顧客体験の革新」という3つの価値で、ServiceNowは日本の飛躍に貢献すると締めくくった。



PANEL DISCUSSION

パネルディスカッション | テーマ①

不確実性に強い経営を作る： 柔構造を軸にした全社設計のあり方

モデレーター：長川 知太郎 デロイトトーマツグループ コンサルティブ ビジネスリーダー



世界は今、地政学リスクの増大やAIの急速な進化など、予測不能な変化の只中にある。企業経営には、変化に即応できる「柔構造」と、ステークホルダーとの強固な「信頼」の基盤が不可欠だ。本項では、この柔構造と信頼をテーマにグローバルテクノロジー企業のリーダー5人が自社の取り組みと未来の経営デザインを語ったパネルディスカッションの内容をレポートする。

地政学的リスクへの対応とAIによるコンテキスト化

パネリスト：三澤 智光氏 日本オラクル株式会社 取締役 執行役社長

長川： 本日のパネルセッションでは、「柔構造を軸にした全社設計のあり方」と「信頼を基盤にした未来の経営デザイン」の2つのテーマについて、深掘りしていきたいと思います。早速ですが、日本オラクルの三澤様に伺います。先ほどのショート・キートンでは、地政学リスクやデータ主権について言及されました。それらについて、御社自身の取り組みをお聞かせください。

三澤氏（オラクル）： 当社も世界各地でデータセンターを建設する中で、何か起こった時のサプライチェーンリスクは甚大だと認識してい

ます。資材をさまざまな地域から輸入しているため、この点もリスク要因となります。そうしたリスクを乗り越えていくために当社が掲げているのは、「AIによるデータのコンテキスト（文脈）化」です。現状のAIはインターネット上の公開データで学習しています。サプライチェーンリスクを最小化するには、自社のデータとAIをいかに効果的に活用するかが重要です。

その際に鍵となるのが、自社データのコンテキスト化です。コンテキスト化されたデータをAIと組み合わせ、サプライチェーンリスクや関税リスクといった

ものを察知するシミュレーションを強化していく必要があります。その仕組みをまず自社で活用し、お客様向けのサービスとして実装する取り組みを進めています。



“鍵となるのが、自社データの
コンテキスト化です”

三澤 智光氏

ビジネスモデルの転換と評価指標の変更

パネリスト：小泉 和久氏 SAPジャパン株式会社 常務執行役員 カスタマーサービス&デリバリー事業本部長

長川：戦略レベルで事業ポートフォリオの組み方を変えることも柔構造を軸にした全社設計のあり方の一つです。SAPでは、オンプレミスからクラウドへと事業構造を大胆に転換されましたが、その際にどのような工夫が必要でしたか。

小泉氏（SAP）：オンプレミス中心のビジネスから、クラウドに軸足を移したことにより、ライセンス提供モデルからサブスクリプションモデルへと変化しました。これはお客様自身にご利用いただき、価値を感じていただいていること、継続的な契約に至るビジネスモデルへ変化したということです。

例えば、現在は生成AIがビジネスに革命的な変化をもたらそうとしています。この生成AIを安心・安全にビジネスで活用できるよう、クラウドソ

リューションの定期アップデートに組み込んでいます。そのようにして、お客様が環境変化に対応できる仕組みを提供することが重要だと考えています。



“生成AIを
クラウドソリューション
の定期アップデートに
組み込んでいます”

小泉 和久氏

また、ビジネスモデルの変革は、従来成功してきた事業ドメインの比重を変え、新しいチャレンジをしていくことです。社内からネガティブなリアクションもありました。組織、プロセス、システム、そしてデータの活用を、大きく変化させなければならなかったからです。特に評価指標については、「どれだけ売れたか」ではなく、継続的な利用率を評価する仕組みへと大きく変えました。



全社共通目標管理「V2MOM」による柔構造な経営

パネリスト：浦野 敦資氏 株式会社セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 アライアンス事業統括本部 統括本部長

長川：セールスフォース・ジャパンの浦野様からは以前、「オペレーショナル・エクセレンスを徹底して追求している」というお話を伺ったことが印象に残っています。

浦野氏（Salesforce）：この激動の時代を生き抜き、AIが予測以上のスピードで進化していることに対応するためには、まずわれわれ自身が変わる必要があります。

具体的には、カスタマーサポートやインサイドセールスでAIエージェントによ

る効率化を推進し、そこで生まれたリソースを、お客様のラストワンマイルを担う営業部門へ配置転換しています。

また、経営を柔構造にしていくという意味では、全社的な目標共有と意思統一のための「V2MOM」という管理手法があります。これは、経営トップ層と従業員が共通の目標を持つための全社的なフレームワークで、四半期ごとに確認しています。CEOのマーク・ベニオフ自らが目標とプライオリティを語り、全社員がこれを「ウォッ

チングパーティ」として視聴して、Slackで意見やアイデアを投稿できます。



“まずわれわれ自身が変わる
必要があります”

浦野 敦資氏

学習するカルチャーと「Googleらしさ」の評価

パネリスト：坂井 俊介氏 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 パートナーエンジニアリング技術本部 統括技術本部長

長川：ショート・キーンノートでは、グーグル・クラウド・ジャパンの上野由美様がVUCAの時代を勝ち抜くための組織文化の重要性を強調していました。坂井様には、人材をキーワードに、柔構造を軸にした会社設計についてお話しいただけますか。

坂井氏（Google Cloud）：Google Cloudの人材について語る時、まず重要なのがカルチャーです。常に変化していくことが求められている会社なので、学習する文化を非常に大事にしています。

学習の仕組みとして、会社から提供されるトレーニングは2割にすぎません。残りの8割は、「Googler-to-

Googler（g2g）」と呼ばれる社員同士のネットワークを通じて行われます。ボランティアによるこの教育ネットワークでは、6000人以上の社員が時間を割いて、リーダーシップからプログラミングまで、同僚のさまざまな学びを支援しています。当社では、「学びはプロセスであり、一過性の出来事ではない」「学びの機会が現実の世界にある」といった学びの哲学が定義されています。トップ自らが「学習は仕事の一部だ」と明言しています。

人材についてのもう一つのポイントは、採用です。当社が採用で重視する要件の一つとして、「Googleらしさ」があります。これは、Googleで能力

を発揮できるかどうかを評価する物差しで、あいまいさを許容できる性格、積極的な行動力、協調性の3つを持ち合わせているかどうか注目します。採用する人材の要件をはっきり定義しているため、そもそも変化や学習を避ける人を採用することはありません。



“採用で重視する要件の一つとして、「Googleらしさ」があります” 坂井俊介氏

パーパスとバリューに基づいたエンゲージメント向上

パネリスト：鈴木 正敏氏 ServiceNow Japan合同会社 執行役員社長

長川：ServiceNowでは、自社のプラットフォームを活用したオペレーションの高度化・効率化と同時に、従業員のエンゲージメントレベルを高めることに注力されていますね。

鈴木氏（ServiceNow）：われわれは、テクノロジーがどれだけ進歩しても、最終的には人の能力、組織としてのケイパビリティが重要だと考えています。そのため、従業員のやる気を引き出すエンゲージメントを非常に重視しています。

最も力を入れているのは、当社のパーパスである「Making the World Work Better for Everyone」や、コ

アバリューとなる行動指針を全社で共有することです。例えば、日本ではコアバリューに照らし合わせて、従業員の投票による個人表彰を行っています。

当社は高成長企業として投資家からの期待が大きいのですが、プレッシャーで従業員を駆り立てることはしません。パーパスを実現するために頑張ろうという、内から湧き上がる思いが従業員一人ひとりに芽生えていくことを目指しています。

また、従業員がこの会社のファンになることも大切にしています。四半期に一度開催される「ServiceNow

Live」ではグローバルの経営陣から全従業員に向けてLiveでメッセージが発信されますが、時には本格的なメイクと仮装でコメディを披露するなど、経営陣自らがコミットする姿勢も非常に大事なポイントです。



“経営陣自らがコミットする姿勢も、非常に大事なポイント” 鈴木正敏氏



PANEL DISCUSSION

パネルディスカッション | テーマ②

信頼を基盤にした 未来の経営デザイン 透明性・説明責任・ 価値共創の実現

モデレーター：長川 知太郎
デロイトトーマツグループ コンサルティティブ ビジネスリーダー



ソフトウェアサプライチェーンのリスク排除

パネリスト：三澤智光氏 日本オラクル株式会社 取締役 執行役社長

長川：本日2つ目のテーマは、「信頼を基盤にした未来の経営デザイン」です。不確実性の高い時代を生き抜く上で、変えてはならないもの、それが企業やブランドの「信頼」です。三澤様には、サイバーセキュリティに対する経営としての向き合い方を伺いたいと思います。

三澤氏（オラクル）：全世界でSaaSアプリケーションをご提供し、またクラウド基盤上でお客様の重要なシステムをお預かりしている中で、当社が非常に重視しているのがソフトウェアサプライチェーンです。これは、日本の製造業の皆さんにとっても非

常に重要なポイントとなるものです。オラクルでは、企業買収などで新しいソフトウェアコードが入ってきた場合、それが当社の考え方や基準に合うかどうかを確認し、合わない場合は全て書き換えます。また、最近ではどのベンダーの製品にもオープンソースコードが含まれています。当社ではこれを徹底的に解析し、承認が取れたもの以外は一切埋め込まないことを厳守しています。

さらに、クラウドを構成するパーツに特定国の部品が本当に入っていないか、といったチェックも徹底していま

す。国家安全保障にも直結しますから、サプライチェーンリスクの排除は非常に重要だと考えます。



“サプライチェーンリスクの排除は非常に重要”

三澤智光氏

マニュアルワークゼロによるガバナンス強化

パネリスト：鈴木 正敏氏 ServiceNow Japan合同会社 執行役員社長

長川：ServiceNowは次々と新しいことにチャレンジする「攻め」の会社という印象がありますが、ガバナンスといった「守り」の強化という観点で、どのような取り組みを行っていますか。

鈴木氏（ServiceNow）：われわれは自社のプラットフォームを最大限活用して経営を高度化していますが、それはガバナンス強化のためでもあります。そして、当社が「カスタマー・ゼロ」として自社のプラットフォームを徹底的に使った上で提供することが、お客様のガバナンス強化につながると考えています。

当社の中にも「Now on Now」という

取り組みがあって、例えばプラットフォームで全ての業務をつなげることで、会社全体の業務を可視化するという点も行っていきます。結果、オペレーションが高度化されることで、従業員数が増えても業務コストは変わらなくなり、会社としての収益構造が継続的に強化されています。

「Now on Now」では「ゼロ」を目指すということを標榜しているものがありますが、中でも最も重要なのが「マニュアルワークの介在をゼロにする」ことです。マニュアルワークをなくすことで、システム運用やトラブル対応といった、労力はかかるが評価されにくい仕事から人々を解放すると

いうことです。人が人にしかできない仕事に集中し、その他の仕事はデジタルで自動化することがガバナンス強化につながり、さらに攻めの施策に投資できるという好循環が生まれます。



“労力はかかるが
評価されにくい仕事から
人々を解放する”

鈴木 正敏氏

AI活用に信頼を与える「原則」と「倫理」

パネリスト：坂井 俊介氏 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 パートナーエンジニアリング技術本部 統括技術本部長

長川：AIの活用が進む中で、AI自体の信頼性や倫理性といった課題とGoogleはどう向き合っているのでしょうか。

坂井氏（Google Cloud）：最新のAIが生成した動画を見ると、AIの創造性が別次元に高まったと驚愕するほどですが、著作権侵害などのインシデントも発生しています。

Googleは2018年に「AI原則」を公表しており、利便性よりも倫理を優先すると定義しています。これは、社会的な公益性、公平性、安全性といった原則を定めた、憲法のようなものです。兵器などには使わないことも明言しており、倫理が最優先であ

ることを明確に掲げています。われわれは、AIで生成されたコンテンツであることを識別できる「SynthID（シンシID）」という技術を提供しています。また、当社が提供するAIのトレーニングデータやアウトプットが著作権を侵害していた場合、Googleが補償することを顧客に明言しています。

企業がAIを導入する際は、「どこをAIに任せ、どこを人間が担うのか」を明確にし、AI倫理ガイドラインを策定することが非常に重要です。また、説明責任を果たす体制、例えば「これはAIで応答している」と明示する姿勢も信頼獲得につながります。そして、必ず人間中心の構造を築くことが重要です。AIに全権を委任せ

ず、必ず人が介在する構造にしないと、AIが暴走するリスクがあります。AIは車と同じく便利なものですが、車もAIもそれを操るのは人間なので、人間中心の構造と、倫理や公益性を優先する規定づくりを徹底していただきたいと思います。



“「どこをAIに任せ、どこを
人間が担うのか」を明確に”

坂井 俊介氏

パートナー企業との戦略と価値観の共有

パネリスト：小泉 和久氏 SAPジャパン株式会社 常務執行役員 カスタマーサービス&デリバリー事業本部長

長川：SAPはパートナー企業との信頼関係で結ばれたエコシステムの構築に非常に力を入れています。パートナーとの信頼関係を構築する上で、重視していることは何ですか。

小泉氏（SAP）：われわれのビジネスは、当社だけでは成り立ちません。実際、プロジェクトの8～9割はパートナーが中心となって進めていただいています。

重視しているのは、SAPが大切に

している価値観をパートナーと共有することです。例えば、クラウドを通じて社会や経済の変化に対応できる最新の仕組みをお客様に提供する。そういう価値観や戦略を、パートナーと常に共有するようにしています。

そして、単に戦略の方向性を示すだけでなく、具体的なビジネスロードマップに落とし込み、パートナーとの定期的なミーティングを通じた共有と協業を徹底しています。信頼は、こうした相互の努力によって積み上げられ

るものだと考えています。



“重視しているのは大切にしている価値観をパートナーと共有すること”

小泉 和久氏

コアバリューの真ん中にある「信頼」

パネリスト：浦野 敦資氏 株式会社セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 アライアンス事業統括本部 統括本部長

長川：Salesforceは最も重視する価値として「信頼」を掲げています。これを体現する上で、どういう経営の工夫を積み重ねているのでしょうか。

浦野氏（Salesforce）：当社のコアバリューはもともと「信頼」「イノベーション」「カスタマーサクセス」の3つで、そこに「サステナビリティ」「平等」の2つが加わって5つになったのですが、CEOのマーク・ベニオフはV2MOMでプライオリティを判断する時、必ず「信頼に問題ないか」と確認します。

われわれが言う信頼は、倫理性や透明性を含みます。ですから、AIについても倫理的に問題ないかを常に確認しています。

先ほど三澤さんもおっしゃいましたが、これからのAIにおいて最も重要な

はコンテキストの理解です。例えば、CRM（顧客管理システム）であれば、お客様とのやり取りやウェブサイトの動向など、結果だけでなくその文脈を理解する必要があります。信頼の構築に一番重要なのは、そうしたコンテキストを共有しながら事業を進めることです。それは、人間同士でもAIでも、全く同じです。

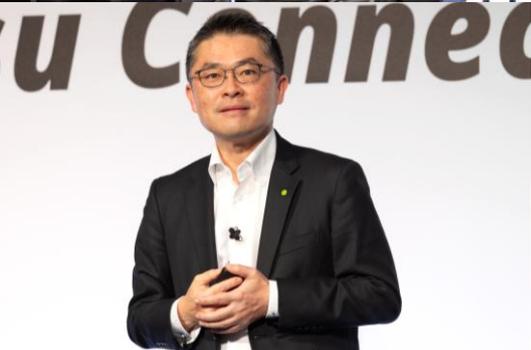


“これからのAIにおいて最も重要なのはコンテキストの理解です”

浦野 敦資氏

長川：AIに関しては、倫理性や人間中心の考え方が大事であるという点で、皆さんが共通認識をお持ちだと分かりました。新しいテクノロジーに対して、時には「これはできない、これはやらない」と言い切る姿勢が、信頼を築いていく上で非常に大事なのだと思います。

そして、本日のパネルディスカッションを通じて、「カスタマー・ゼロ」というキーワードが浮かび上がってきました。パネリストとして参加していただいた皆さんの会社は、変化を先取りし、イノベーションの種をまず自分たちの組織で試して経験知を積んでいます。だからこそ、時には自分たちが失敗した経験も含めて、その経験知を顧客と共有できるのだと思います。





LUNCH SESSION

ランチセッション

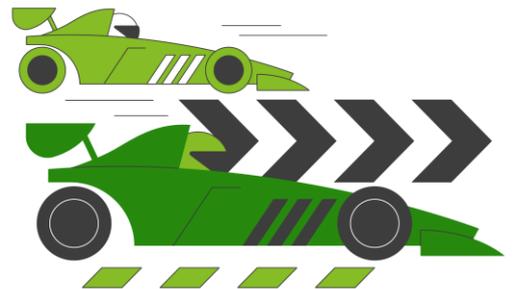
No Attack No Chance

世界を制する挑戦者のメンタリティと戦略

佐藤 琢磨 氏 レーシングドライバー/合同会社デロイトトーマツ Executive Evangelist

神山 友佑 合同会社デロイトトーマツ代表執行役 / デロイトトーマツ グループChief Talent Officer

これまでの軌跡が紹介されたオープニングVTRに会場が期待と高揚感に包まれるなか、世界三大レースのひとつ「インディ500」を2度制覇したレーシングドライバー、佐藤琢磨氏が登壇。特別セッションがスタートした。



このセッションでは、デロイト トーマツグループの神山友佑との対話を通じて、佐藤氏が自身の哲学である「挑戦しないことこそ最大のリスク」を熱く語った。

まず、佐藤氏が語るモータースポーツの本質は「科学」。数万点に及ぶパーツ、多様なセンサー技術、膨大なデータ解析——。レースエンジニアやストラテジストが緻密に組み上げるチーム体制の中で、ドライバーも「チームにとって最も重要なセンサーのひとつ」だという。

そして佐藤氏が繰り返し強調したのは、「データが示す客観的な根拠を最大限に活用しながらも、最終的

な決断を下すのは人間である」という点。「刻々と状況が変わる中、どこでどう勝負するか——その瞬間の判断を下すのは、やはりドライバー自身なんです」と語る姿に、会場は静かに引き込まれた。

“判断を下すのは、
やはりドライバー自身
なんです”

佐藤 琢磨 氏



No Attack No Chance

佐藤氏の意味決定の核心は、「リスクをコントロールしながら、最大のリターンを狙う」こと。

2025年シーズンからインディカーにハイブリッドシステムが導入された際のエピソードは、その象徴と言える。予選シミュレーションの結果では「充電せずに使い切るのが最も安全で効率的」と出ていたにもかかわらず、佐藤氏は独自の戦略を選択。トップスピードからコーナーに入るわずか0.5秒の間だけ充電し、それを次の直線で使うという走法で、予選で好タイムを記録し、決勝レースのフロントロウ（最前列）を勝ち取った。「新しいことに挑戦する時こそ、自ら一步踏み出すことが大事」と語る佐藤氏。しかし、その挑戦にも必ずデータに基づく根拠があると強調する。

こうした挑戦を可能にするのは、チームとの確かな信頼関係。「まずはチームの方針でやってみて、うまくいかなかったら『こういうやり方はいかがか』と提

案してきました」と佐藤氏。成功体験を積み重ねることで、「琢磨の提案を試してみよう」という空気が生まれる。信頼は一朝一夕では築けない——結果を出してこそ、真の信頼につながるという。

佐藤氏の哲学を象徴するのが「No Attack No Chance（挑戦なくしてチャンスなし）」という言葉。安全策ばかりでは「勝機を逃すリスク」が逆に高まる。「データが高い失敗確率を示しているも、勝機があるなら僕は絶対にやった方がいいと信じています」。

自ら行動を起こし、挑戦するからこそ、初めて勝利をつかめる——

その姿勢は、ビジネスの世界にも通じる“勝者の思考法”そのもの。

佐藤氏の言葉と実体験に、参加者たちは自分自身の挑戦や意思決定を重ね合わせ、会場全体が新たなインスピレーションに包まれるひとときとなった。

「挑戦の先にしか、新しい景色は見えない。」そんな熱量が、ランチセッションの会場を満たしていた。

“データが高い失敗確率を示しているも、勝機があるなら絶対にやった方がいいと信じています”

佐藤 琢磨氏



Deloitte Tohmatsu ***Connect*** 概要

本サミットの概要・アジェンダをご紹介します。

Deloitte Tohmatsu Connect

日程：2025年11月10日（月）～11月11日（火）／プレイベント 11月9日（日）

会場：神戸ポートピアホテル

PROGRAM HIGHLIGHTS

主なプログラム

DAY 1 11月10日（月）

- 13:15 開場・受付
- 14:00 オープニング
- 14:10 基調講演
「不確実性が加速する世界：トランプ2.0と経済のゆくえ」 第31代日銀総裁 黒田 東彦 氏
- 15:25 ショート・キーノート
「2030を見据えた変革のリアル：グローバルトップ企業CxOが語る自社の挑戦と未来像」
※英文社名アルファベット順
グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 上級執行役員 上野 由美 氏
日本オラクル株式会社 取締役 執行役 社長 三澤 智光 氏
株式会社セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 アライアンス事業統括本部 統括本部長 浦野 敦資 氏
SAPジャパン株式会社 常務執行役員 最高事業責任者 堀川 嘉朗 氏
ServiceNow Japan合同会社 執行役員社長 鈴木 正敏 氏
- 16:50 パネルディスカッション
※英文社名アルファベット順
テーマ①「不確実性に強い経営をつくる：柔構造を軸にした全社設計のあり方」
テーマ②「信頼を基盤にした未来の経営デザイン：透明性・説明責任・価値共創の実現」
グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 パートナーエンジニアリング技術本部 統括技術本部長 坂井 俊介 氏
日本オラクル株式会社 取締役 執行役 社長 三澤 智光 氏
株式会社セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 アライアンス事業統括本部 統括本部長 浦野 敦資 氏
SAPジャパン株式会社 常務執行役員 カスタマーサービス&デリバリー事業本部長 小泉 和久 氏
ServiceNow Japan合同会社 執行役員社長 鈴木 正敏 氏
- 17:35 Day 1 クロージング
- 19:00 懇親会～カクテルタイム

DAY 2 11月11日（火）

- 08:50 モーニングセッション
- 09:30 個別ワークショップ①
- 11:15 ランチ・特別トークセッション
「No Attack No Chance：世界を制する挑戦者のメンタリティと戦略」
レーシングドライバー／合同会社デロイトトーマツ Executive Evangelist 佐藤 琢磨 氏
- 12:30 個別ワークショップ②
- 14:20 振り返りセッション
- 14:50 クロージング
- 15:00 終了

WORKSHOPS

Day 2 : 11月11日 (火) 個別ワークショップ

<p>経営戦略・ガバナンス系</p> <p>1 全社員が戦略に貢献する時代へ AIエージェントが支える知識活用と成長戦略</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>Google Cloud</p>	<p>人材・組織・ブランド系</p> <p>2 競争優位を生む 顧客体験の高度化 AIとデータ活用によるパーソナライズ強化</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>salesforce</p>
<p>業務・オペレーション系</p> <p>3 進化を続ける組織 全社最適を支える オペレーショナル・エクセレンスの追求</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>servicenow.</p>	<p>経営戦略・ガバナンス系</p> <p>4 経営の羅針盤をアップデート クラウドとAIがもたらす意思決定の新時代</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>aws</p>
<p>業務・オペレーション系</p> <p>5 グローバル事業を支えるビジネスレジリエンスの強化 企業価値の源泉である情報資産に関する対応力の向上</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>TANIUM.</p>	<p>業務・オペレーション系</p> <p>6 企業価値創造のためのサステナビリティ経営の進化 次世代レポート機能変革が拓く、持続可能な企業価値創造の未来</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>workiva</p>
<p>経営戦略・ガバナンス系</p> <p>7 データが導く、次世代の経営判断 AI基盤が支える進化する意思決定</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>ORACLE</p>	<p>業務・オペレーション系</p> <p>8 経営と業務の自律進化 データエコシステムとAIで描く次世代経営とオペレーション</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>SAP</p>
<p>業務・オペレーション系</p> <p>9 グループ経営プラットフォーム改革 経営の再設計とプラットフォーム刷新で実現する未来志向の経営</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>BLACKLINE</p>	<p>業務・オペレーション系</p> <p>10 オペレーション革新に向けたリスクテイク オペレーショナルエクセレンスのためのリスクマネジメントの在り方とテクノロジーの活用手法</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>CISCO</p>
<p>業務・オペレーション系</p> <p>11 境界を越えて データを統合し、先手を打つ意思決定へ 境界を超えたデータ統合とAIが経営を変える</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>databricks</p>	<p>人材・組織・ブランド系</p> <p>12 スキルを資本に、人的価値を最大化する経営戦略 スキルベース組織とリスクリングの実践</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p> <p>workday.</p>
<p>経営戦略・ガバナンス系</p> <p>13 <製造業向け>サプライチェーンリスクに対応する柔軟な経営戦略 リスクを面で捉えたシナリオプランニングと実行</p> <p>Deloitte. デロイトトーマツ</p>	

SPONSORS

協賛企業のご紹介

Platinum スポンサー	<p>Google Cloud ORACLE salesforce SAP servicenow.</p>
Gold スポンサー	<p>aws BLACKLINE CISCO databricks TANIUM. workday. workiva</p>
Silver スポンサー	<p>ss&c Blue Prism* coupa IBM. Kyriba ncino. snowflake*</p>



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（“Deloitte Global”）、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者を指します。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 Globalのメンバーファームです。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（“Deloitte Global”）、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 Global、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係して直接または間接に発生し得る損失および損害に対しても責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



ISO 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
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>