



KPMG Japan CFO Survey 2019

日本のCFOのジレンマと喫緊の課題

September 2019

home.kpmg/jp



序文

この度、KPMGジャパンにおいて、はじめての試みとして日本企業のCFOを対象としたサーベイを実施いたしました。このCFOサーベイは、日本企業のCFOの皆様向けに、CFOが果たすべき機能およびその機能を支える基盤の在り方についてアンケートを実施し、その結果を分析することで、今後CFOの業務を行っていく上での羅針盤となるような有用な情報を提供することを目的としております。

多くの日本企業のCFOは、海外企業とは異なり、CFO以外の戦略企画責任者が存在し、かつ合議型経営体制を重んじるなど日本企業特有の状況下に置かれています。このような中、CFOという名称から期待される役割と、実際の業務領域との間に乖離があることがわかりました。

また、昨今の大規模なディスラプション（創造的破壊）により、グローバル規模の競争環境が大きく変化しています。この環境下で、企業がその変化をチャンスとするには、CFOが持つ有用な情報をCEOなどの意思決定者に適時に提供することが不可欠となります。その為には、革新的なデジタルテクノロジーの活用は不可避といえます。

そして日本においては、少子高齢化が進み、大量の人員を確保することが困難になると予測されます。デジタルテクノロジーを活用できる、今までにない専門人材の確保及び育成が必要となるため、CFO機能を支える人材マネジメントが大きなカギを握ると考えております。

今回のサーベイでは、160社を超える日本企業のCFOの皆様からアンケートの回答をいただき、20名を超えるCFOの皆様にインタビューをさせていただきました。サーベイにご協力いただいたCFOおよび関係者の皆様に、心より感謝申し上げます。

私たちKPMGジャパンは、このサーベイレポートがCFOの皆様にとって、自社のビジネスの成長や経営課題の解決に役立つヒントとなることを願っています。



KPMGジャパン
チェアマン
森 俊哉

Contents

03 Executive Summary

07 Spotlight 1

日本のCFOのジレンマと担うべき役割

- 07 - Point 1- 日本のCFOのジレンマ
- 09 - Point 2- CFOの担うべき役割

11 Spotlight 2

デジタルテクノロジーの活用は不可避

- 11 - Point 1- 最新のデジタルテクノロジーが競争力に差をつける
- 13 - Point 2- 逃れられない効率化における活用

15 Spotlight 3

多様な専門人材の確保と育成の見直しが急務

- 15 - Point 1- 多様な専門人材の確保
- 17 - Point 2- 人材の育成方法の見直しが急務

19 CFO's Voice

24 アンケート結果



Executive Summary



Spotlight 1

日本のCFOのジレンマと担うべき役割



Point 1

日本のCFOのジレンマ

日本のCFOの役割は会社によってさまざまであり、組織における責任範囲は細分化されている傾向にあります。

CFOはその肩書を有することにより、意思決定者と期待される一方、現実には責任範囲が制限されており、ジレンマを抱えています。

詳細については **P.07** へ



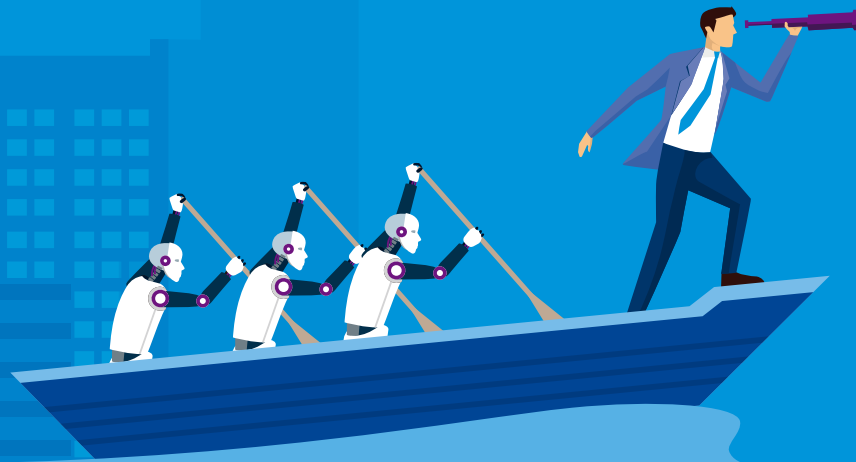
Point 2

CFOの担うべき役割

日本のCFOの担うべき役割は、複数の責任者が最大のパフォーマンスを発揮できるように共通の経営言語およびその基盤を整備することです。

自らこの基盤の上でコミュニケーションを活発化させ、各責任者の意思決定サポート機能を最大限に引き出すことです。

詳細については **P.09** へ



Spotlight 2

デジタルテクノロジーの活用は不可避



Point 1

最新のデジタルテクノロジーが 競争力に差をつける

最新のデジタルテクノロジーには、これまでにない高度な分析・予測情報を提供しうる可能性があります。

これらの情報を活用できるか否かで、企業の競争力に大きな差が生まれるため、最新のデジタルテクノロジーの活用は不可避です。

詳細については **P.11** へ



Point 2

逃れられない 効率化における活用

最新のデジタルテクノロジーを活用すれば、CFO機能のパフォーマンスを最大限に高めることができます。

業務を標準化、集中化して最新のデジタルテクノロジーの技術を活用し、最大限効率化することは必須です。

詳細については **P.13** へ

Executive Summary



Spotlight 3

多様な専門人材の確保と育成の見直しが急務



多様な専門人材の確保

CFO組織で必要とされる専門性が大きく変化する中、短期的には社外の市場から緊急避難的に人材を確保せざるを得ません。

新しい能力の持ち主の確保のため、当面中途採用または外部委託コストが必要です。

詳細については **P.15** へ



人材の育成方法の見直しが急務

新たな専門人材は、短期的には社外の市場から確保できるものの、長期的には社内で育成していく必要があります。

そのために、人材の育成プログラムおよびキャリアパスの見直しが急務です。

詳細については **P.17** へ

調査の実施概要

調査対象 売上高3千億円以上の国内上場
および非上場企業のCFO

調査期間 2019年2月～2019年6月

調査方法 アンケートについては、インター
ネットによる回答
CFOインタビューについては、
対面式により実施

回答会社数 162社

アンケート結果の
比率表示 アンケート結果の比率は、小数点
以下第1位を四捨五入しており、
構成比の表示において合計しても
100%とならないものがあります。

<回答企業の属性>

業種区分

製造業	85社	52%
卸売業	17社	10%
金融・保険業	14社	9%
運輸業	12社	7%
小売業	10社	6%
情報・通信業	8社	5%
建設業	5社	3%
サービス業	4社	2%
電気・ガス業	3社	2%
不動産業	3社	2%
水産・農林業	1社	1%

売上高規模

3兆円以上	32社	20%
1兆円以上3兆円未満	43社	27%
5千億円以上1兆円未満	45社	28%
3千億円以上5千億円未満	42社	26%



日本のCFOのジレンマ

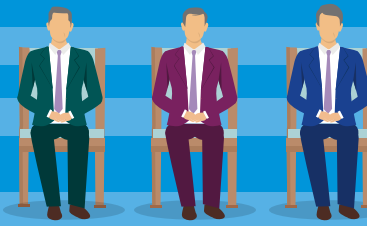
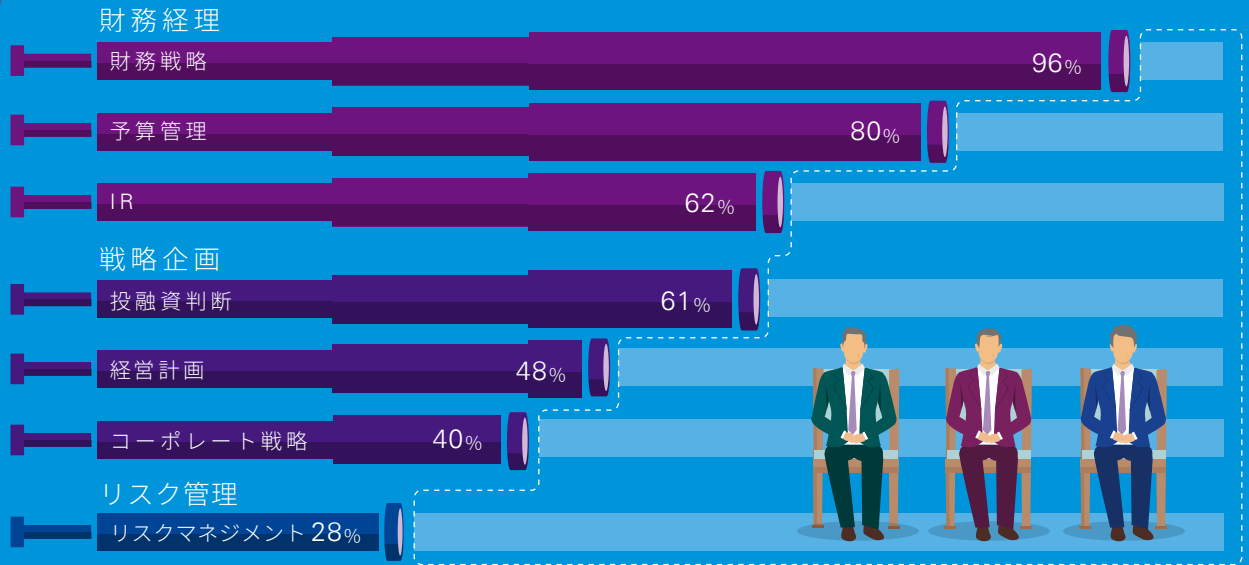
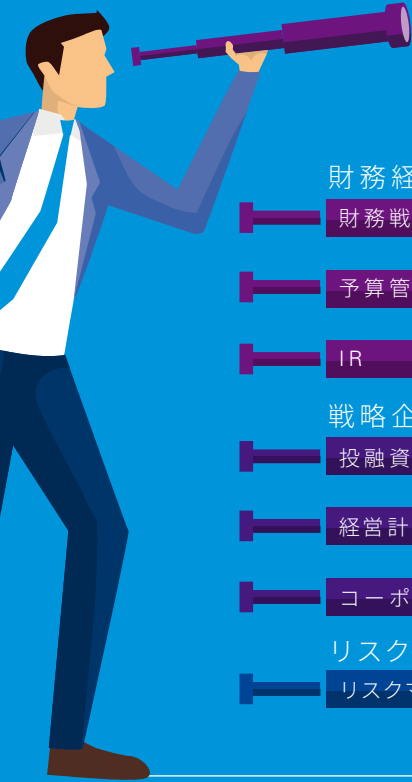
CFO's Voice



日本ではCFOとは別に戦略企画責任者が任命されることが多いが、その体制が良いかは一概には言えない。

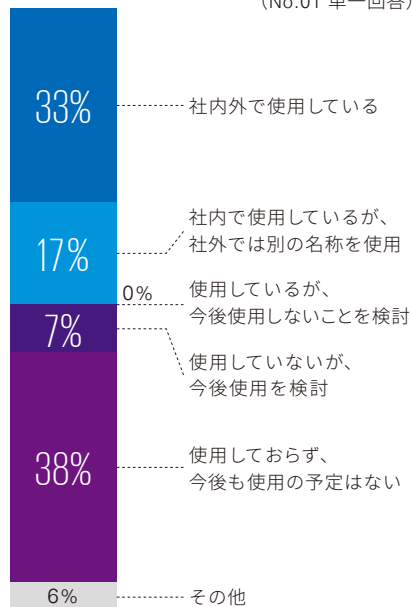


日本では、CFOの役割自体がファジーなため、何に重きを置くべきか悩ましいこともある。CFOのバックグラウンドによってもカラーが異なってくるであろう。



↑ CFOが責任者となっている業務領域 (No.02 複数回答)

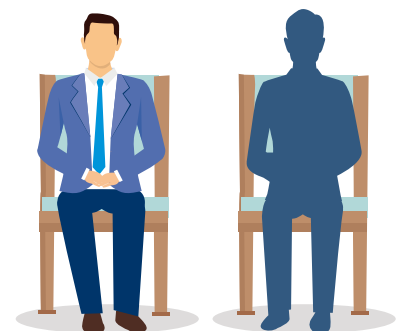
↓ CFOという名称が使用されているか (No.01 単一回答)



近年日本においても、CEOと並びCFOの名称が広く使われるようになりました。今回のアンケートにおいても33%が「社内外で使用している」と答えています(左図、アンケート結果No.01)。

一方で、CFOが責任者となっている業務領域は、上図のように偏りがあるのが実情です。CFOが責任者となっている割合の多い業務領域は、財務戦略、予算管理およびIRを中心とした財務経理領域であり、次に投融資判断、経営計画およびコーポレート戦略を中心とした戦略企画領域、続いてリスク管理領域の順番となっています。

このように、戦略企画領域およびリスク管理領域の業務を選択した割合は、財務経理領域の業務を選択した割合より少なく、日本においては、戦略企画領域およびリスク管理領域には、CFOとは別の責任者を配置する機会が多いことを示しています。



CFO's Voice

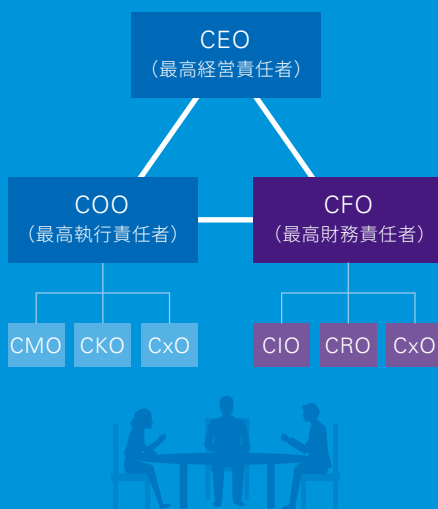


海外では、CFOは意思決定者の一人として、一目置かれているが、日本国内ではCFOのステータスは海外ほど高くないと感じる。

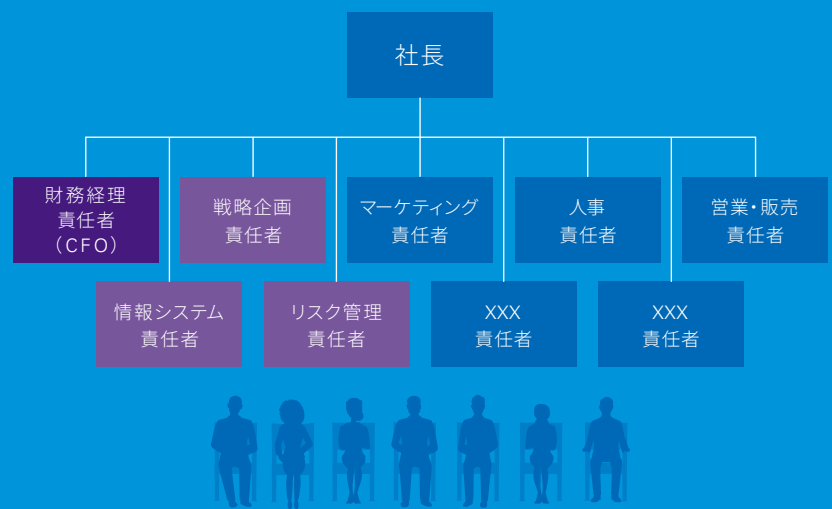


日本では、社長と各責任者との間に世代の差があるのではないかと感じる。世代の差を乗り越えて、モノを申すのは難しい。

Cクラス型経営体制



日本における合議型経営体制



※CMO:最高マーケティング責任者/CKO:最高ナレッジ責任者/CIO:最高情報責任者/CRO:最高リスク管理責任者

米国で発展した「Cクラス型経営体制」は、CEO、CFOおよびCOOの主に3名から成る経営体制で、少人数でスピーディーに意思決定することを重視するとともに、CFOは戦略企画の業務領域の機能も含めて、会社の共同経営意思決定者としての役割を担っています。

一方、日本における「合議型経営体制」では、組織の機能が細分化され、その細分化された一つの機能を担う責任者として、CFOは存在します。

そのような中、今回のCFOインタビューにおいて、CFOという肩書を有することにより、あたかも「Cクラス型経営体制」における共同経営意思決定者の一人として捉えられることがある中、細分化された限られた機能の責任者の一人という現実との狭間に立って、日本のCFOはジレンマを抱えていることが浮き彫りになりました。





CFOの担うべき役割

CFO's Voice



CFOは、CとFの目線があるが、Cの目線が非常に重要。Fの世界をCEOの目線で考える必要がある。

ビジネスパートナー

ビジネス戦略上の意思決定をCEOとともに主体となって実施している

18%



ビジネス戦略上の意思決定のカギとなる意見を提供し、CEOのビジネスパートナーの役割を担っている

41%



情報提供者

財務経理上の意見を提供し、CEOのサポーターの役割を担っている

35%



情報処理・実績集計・分析を実施・整理し、財務経理上の情報提供者の役割を担っている

7%



↑ CEOの意思決定サポートへのCFOの関与レベル (No.04 単一回答)

アンケートにて、「CEOの意思決定サポートへのCFOの関与レベル」を聞いたところ、CEOの右腕となる「ビジネスパートナー」もしくはCEOと並んで「意思決定の主体者」となっていると答えたCFOが約60%という結果になりました(上図、アンケート結果No.04)。

しかし実際には、多くの日本のCFOは合議型経営体制の中で、あくまでも財務経理領域の責任者として存在しています。そして、他の領域の責任者とともに機能を補完し合い、経営の意思決定サポートをしているのが現状です。

この「合議型経営体制」は、各業務領域の複数の責任者が議論することで、

より網羅的に重要事項を検討・提言することが可能となります。この結果、米国で発展した「Cクラス型経営体制」と比較し、より安全装置が働いている経営体制になっているといえるでしょう。

一方、合議型であるがゆえに、機動性という面では「Cクラス型経営体制」に劣るということは否めません。

CFOは、会社全体の経営数値を入手し取りまとめる立場にあるため、その経営数値を各責任者が相互に理解できる経営言語化することが可能です。

この共通の経営言語を利用することで、CFOを含む各責任者は本質的にお互いを理解し、コミュニケーションを密に取ることが可能となります。それによって、それぞれが効率的かつ機動的にCEOの意思決定サポート機能を発揮することができ、会社全体のパフォーマンスを最大化させることができます。





CFO's Voice

“ CEOのジャッジメントが、数字として裏付けられるか、経営の意思決定サポートをしっかりと行うことが、CFOの役割と考える。

”

“ BSの貸方は攻め、借方は守り。その上で、企業価値を高めるための戦略をどうするかを示唆を与えることがCFOの役割である。

”

“ CFOの役割は、攻めの姿勢の経営者をしっかりサポートできること。会社の成長の可能性を適切に見極め、コントロールすること。

”



この共通の経営言語を最大限に活用するためには、各責任者がその情報をタイムリーかつ柔軟に入手できる基盤を整備する必要があります。

また、CFOは、会社が掲げる経営目標を最も深く理解し、共通の経営言語を駆使できる存在であるため、各責任者の情報を適時に把握し、必要に応じて連携させることで、より有用な意思決定サポート機能を発揮することが可能となるでしょう。

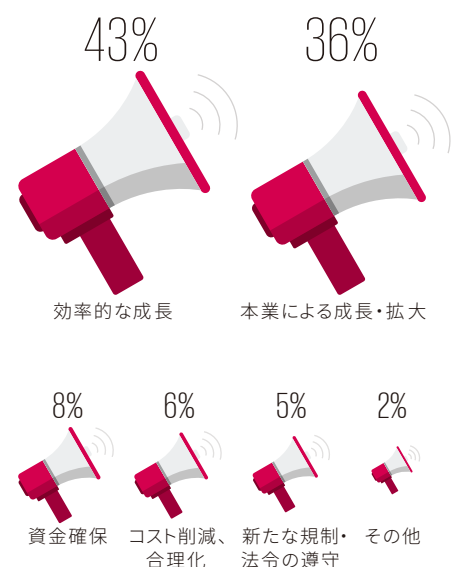
したがって、CFOの担うべき役割は、共通の経営言語の確立及びその基盤の整備を行い、自らこの基盤の上でコミュニケーションを活発化させ、各責任者の

意思決定サポート機能を最大限に引き出すことです。

そうすることで、「Cクラス型経営体制」に引けを取らない機動性のある「合議型経営体制」に変革することが可能となります。

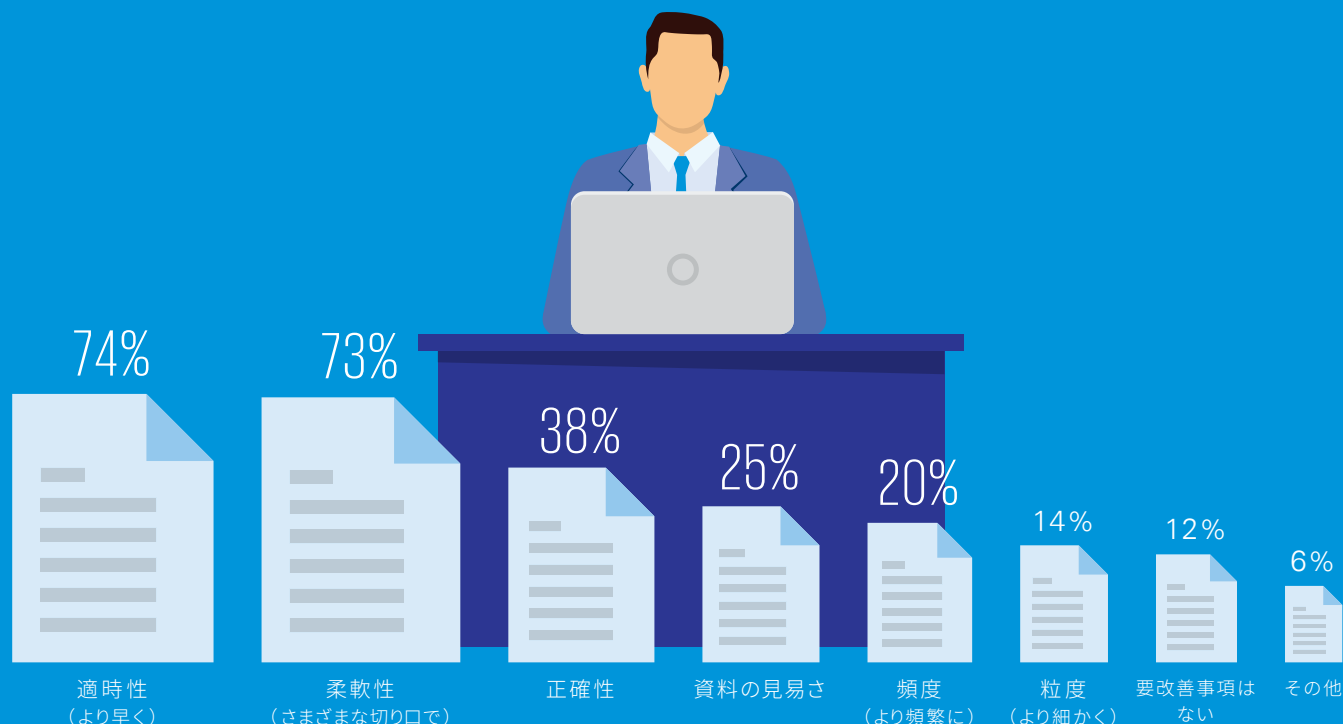


📌 CFOとして最も注力している取組み
(No.03 単一回答)





最新のデジタルテクノロジーが競争力に差をつける



↑ 意思決定サポートのために提供している情報に関して、改善すべきと思われる事項 (No.06 優先的に3つ選択)

アンケートによると、CFOとしての高度な機能の一環である意思決定サポート機能において、改善が望まれる点は、「適時性」と「柔軟性」であるとの回答が非常に多く見られました(上図、アンケート結果No.06)。この結果から、多くのCFOが自らの情報提供スピードに満足しておらず、またさまざまな目線に立った臨機応変な情報提供ができていないと感じていることが読み取れます。

この課題に対して、以前は抜本的な解決の手段はありませんでしたが、最新のデジタルテクノロジーが革新的に進んでいる現在、インメモリコンピューティング等の機能を活用してこの「適時性」と

「柔軟性」の双方を解決することが可能となりました。

また、CFO機能に影響する新たなデジタルテクノロジーとしては、IoTの進展によるデジタル化対象範囲の拡大および、その膨大なビッグデータをAIで解析する技術も進んでいます。これらの最新のデジタルテクノロジーを導入することで、今までにない分析および高度な予測情報が提供可能となります。

これらのデジタルテクノロジーの利用により入手可能となった情報を各責任者に提供することにより、CFO機能としてより付加価値の高い貢献が可能となり、ひいては、会社の競争力を高めることが

可能となります。

デジタルテクノロジーを活用し、情報競争でしのぎを削る企業がある一方、こうした技術の活用に消極的な企業は、情報競争において大きく後れを取ることは自明です。このようなデジタル戦略は何よりもスピード感が大切であり、一刻を争って実務に取り入れることは不可避です。

CFOは、会社の競争力向上のために、最新のデジタルテクノロジーの利用を推進するデジタルの先導役としての役割が期待されます。

CFO's Voice



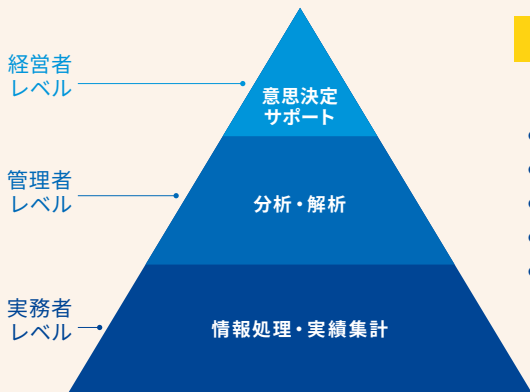
IoTや画像認証技術を使用したの棚卸や製造工程のタイムリーな把握に期待している。



ビッグデータを処理する能力を活用することで、財務情報に非財務情報を加えた今までにない有用な情報の提供を期待したい。



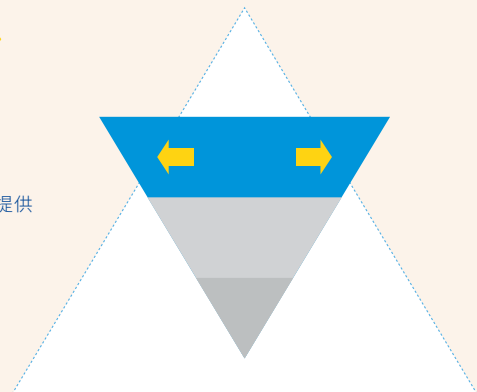
現状のCFO機能



高度化

- 適時性の向上
- 柔軟性の向上
- 今までにない新たな情報を提供
- 見易さ、頻度、粒度の向上
- 各情報に自らの意見を付加

目指すCFO機能の姿





逃れられない効率化における活用

システム／テクノロジーの活用が足りず
効率化が不十分 65%

業務プロセスの統一が不十分 44%

システム間の連携が足りず
業務が非効率 43%

会計処理マニュアルレベルでの
統一が進んでいない 15%

会計方針等が統一されていない 9%

特に課題は生じていない 9%

その他 2%



↑ CFO機能を支えるルール／プロセスにおいて、特に重要な課題 (No.26 複数回答)

アンケートにて、「CFO機能を支えるルール／プロセスにおいて、特に重要な課題」を聞いたところ、「システム／テクノロジーの活用が足りず効率化が不十分」65%という結果になりました(上図、アンケート結果No.26)。また、CFOインタビューにおいても、現在のCFO管轄下の業務は、いまだ付加価値を生まない単純な情報処理や実績集計業務に多くの人材と時間を使っており、さらに効率化をする余地があるとの声を多く聞きました。究極的には、付加価値を生まない業務については、標準化、集中化および効率化して社内工数をゼロにすることでしよう。

その効率化の手段として従来SSCまたはBPOへの委託を行うソーシングを利用していましたが、日本においては言語の問題等もあり集約規模が限られてしまうこと、SSCメンバーの給与削減等について想定した効果が出せなかったことにより、ソーシングの流れは大きく進まない状態でした。

そのような中、RPA等最新のデジタルテクノロジーの発展により、新たな自動化の手段が増え、さらなる効率化の波が押し寄せています。

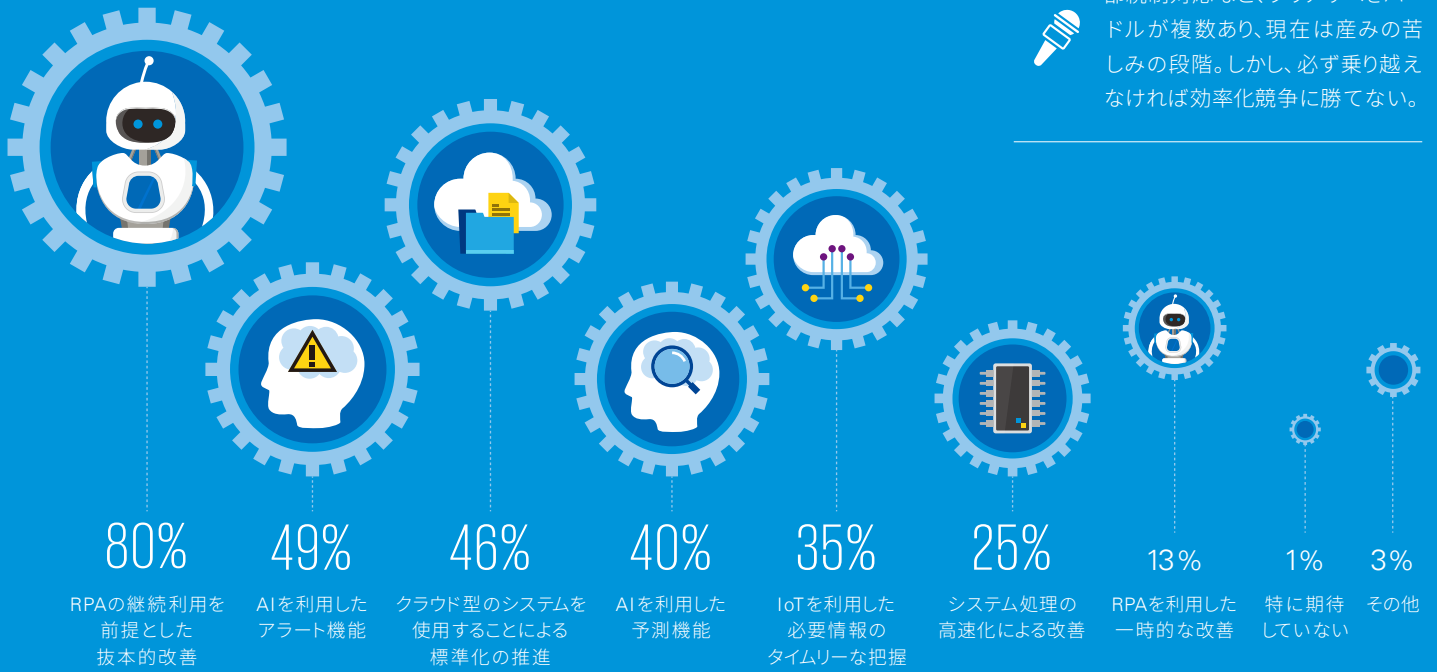
現在RPAは、初期段階である定型業務の自動化レベルにあり、もうすでに多くの企業が導入済みでしょう。さらに

RPAは今後、AI技術と連携することで、非定型業務および意思決定業務をも自動化されることが見込まれます。

現時点のRPAの自動化領域は限られており、期待しているほどその効果を得られていない企業もあると思われます。しかし、今後の技術の発展可能性を鑑みると、最新のデジタルテクノロジーの活用は逃れられない効率化の手段の1つです。

そのため、効率化の面においても、最新のデジタルテクノロジーをいち早く導入できるように、積極的に活用する土壌、専門知識を有した人材および運用する体制を構築・強化していくことが不可欠です。

※RPA: ロボティック・プロセス・オートメーション



CFO's Voice

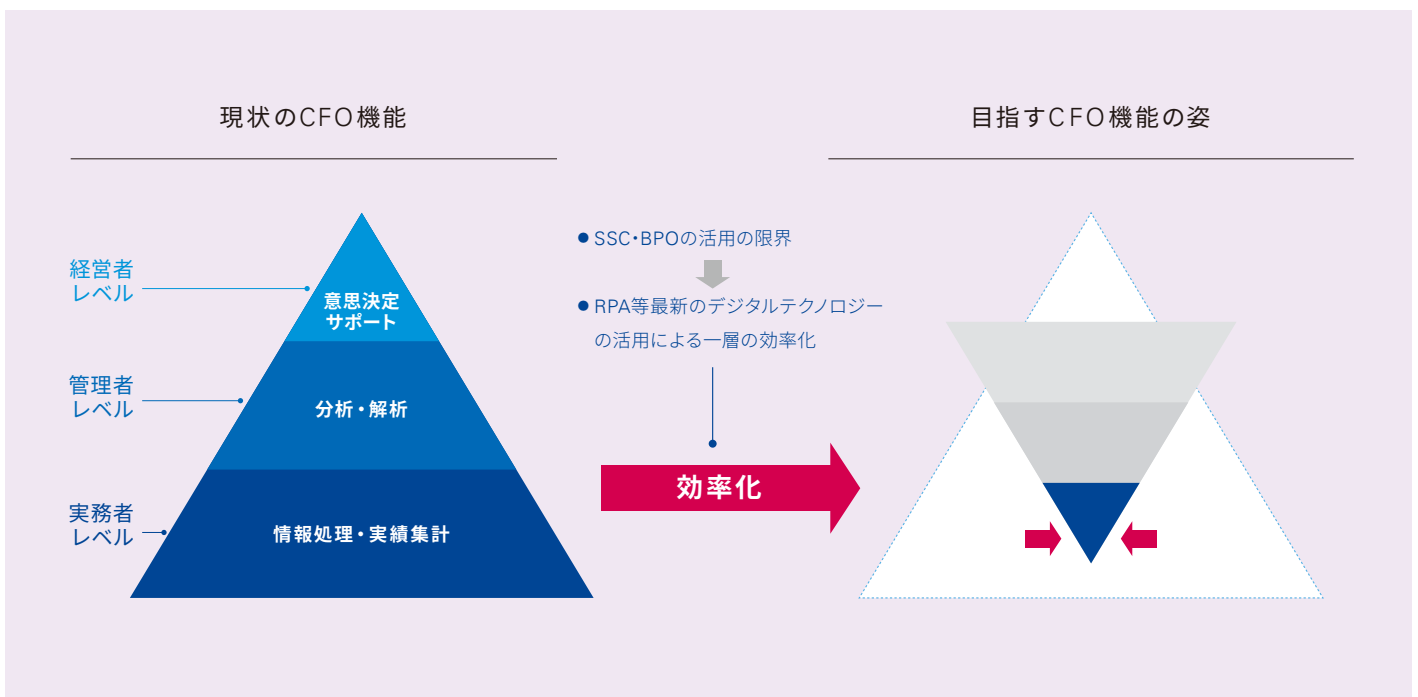


テクノロジーに対して、活用しない選択肢はない。ただし、ブラックボックス化への対策は必要。



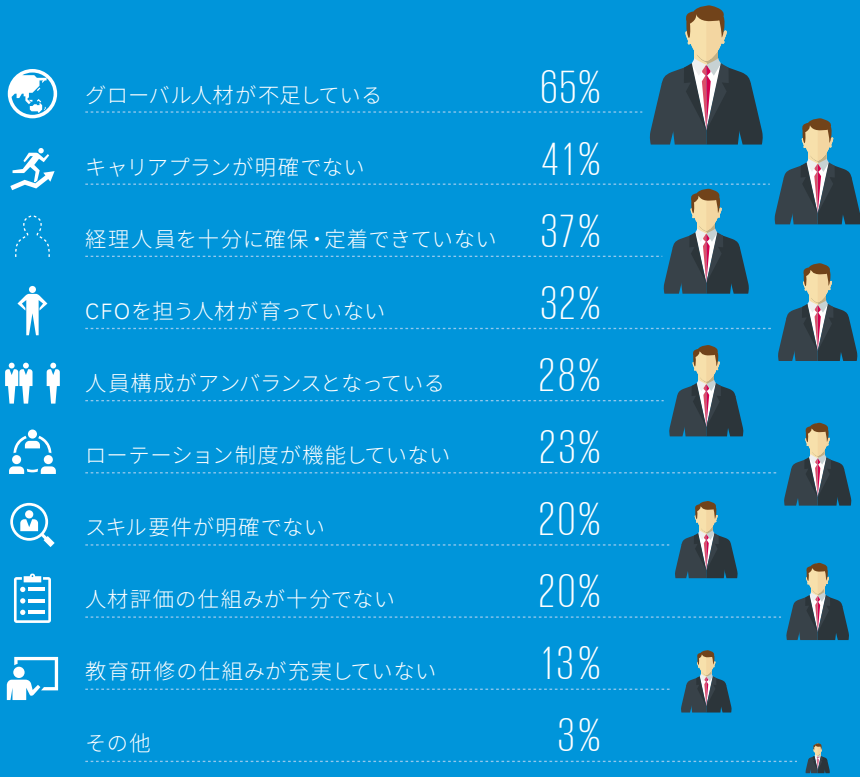
RPAの導入は、ITガバナンスや内部統制対応など、クリアすべきハードルが複数あり、現在は産みの苦しみの段階。しかし、必ず乗り越えなければ効率化競争に勝てない。

↑ 最新のテクノロジーを利用したプロセス改善として期待するもの (No.30 複数回答)





多様な専門人材の確保



↑ 人材に生じている課題のうち、特に重要と考えられるもの (No.17 優先的に3つ選択)

日本企業において、グローバルに対応できる人材は、社内であらうじて育成してきましたが、人材に生じている課題のアンケートでは、「グローバル人材が不足している」65%という結果になっています(上図、アンケート結果No.17)。

また近年、規制・法令順守の圧力も高まり、その規制に対応できる各種専門家を確保することが難しい状況です。加えて、最新のデジタルテクノロジーの活用が迫られ、付加価値の高い情報を提供・活用できる専門性を有したデジタル人材を確保することも喫緊の課題となりつつあります。

人材の確保の方針のアンケートでは、「専門人材の中途採用枠の拡大」が81%、「アウトソーシングの活用枠の拡大」が43%にのぼっており(右図、アンケート結果No.19)、求める専門性を有した人材を自社内で確保することが困難なことが伺えます。

人材の専門的能力を育成する仕組みを自社内で整えるには長い期間を要するため、社外の市場からコストをかけて緊急避難的に人材を確保せざるを得ないのが現状です。

しかし今後、他社の追随、全体的な労働力人口の減少もあり、安定的に社外の市場から人材を確保することは困難となることが想定されます。また、社内の風土や方針等を理解した人材がその専門性を有することで、より適切な情報を分析・提供することが可能となります。

それゆえ、自社で教育できる仕組みを構築し、専門性を有した人材を独自に育成していく必要があります。

CFO's Voice

CFO人材育成として、能力の高い人間を積極的に外に出している。一時的な戦力ダウンにはなるが、長期的に経理だけでなく組織全体が強靱なものになると期待している。



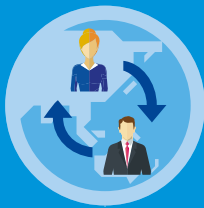
46%

海外の人材との交流の頻度を高める工夫をしている



44%

海外との人材のローテーションを実行している



33%

英語教育に力を入れている



27%

海外において人材を採用している



19%

コミュニケーション能力向上等のソフトスキル向上の研修に力を入れている



6%

海外企業の調査、分析を実施している



16%

その他

↑ グローバル化対応のために人材育成にどのような工夫を実施しているか (No.22 複数回答)

↓ 人材の採用について今後どのような方針か (No.19 複数回答)

81%



中途

専門人材の中途採用枠の拡大

51%



最新テクノロジー

最新テクノロジーの活用により人材確保を補完

43%



アウトソーシング

アウトソーシングの活用枠の拡大

28%



新人

新人採用をさらに拡大

14%



OB・シニア

会社OB等シニア層の積極的活用

6%



外国人

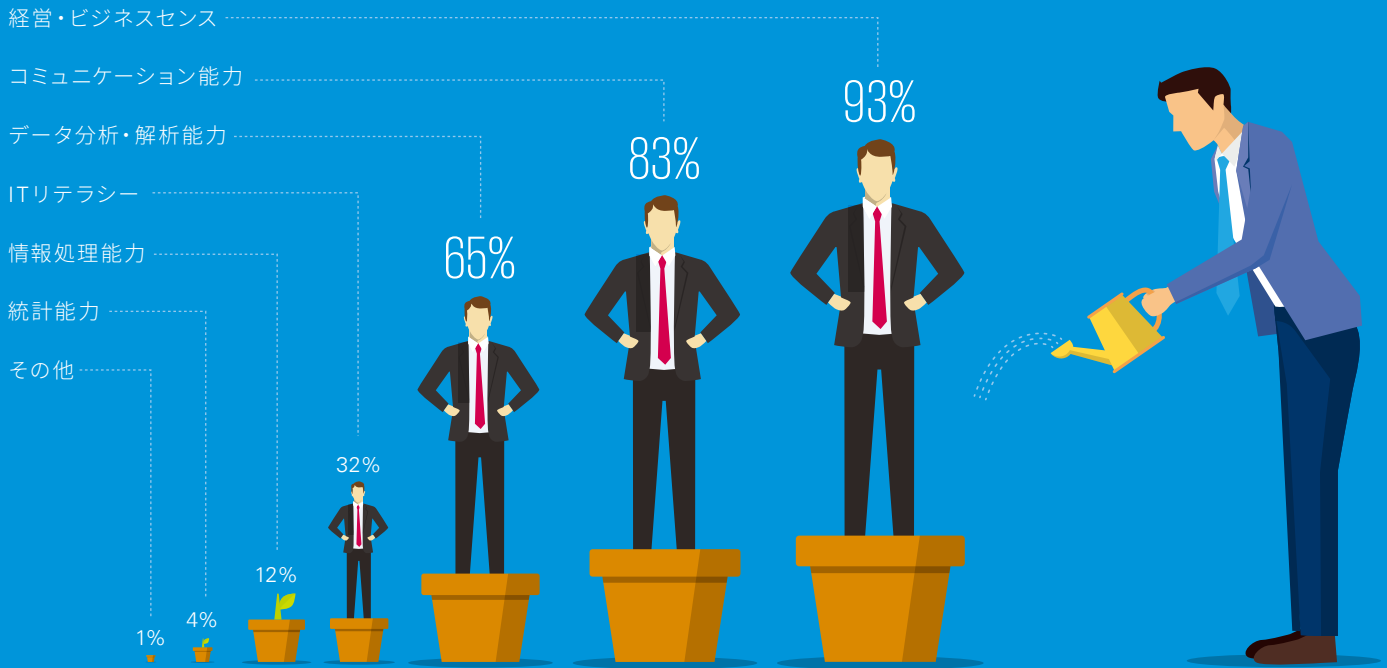
外国人労働者の積極的採用

2%

その他



人材の育成方法の見直しが急務



↑ 会計能力以外に今後特に必要と思われる能力 (No.18 優先的に3つ選択)

CFO管轄下の人材育成の教育プログラムは、従来、基準の変更に伴う教育や、日常業務を覚えるための教育が中心でした。しかし、今後CFO管轄下の人材において、新たに身につけなければならない能力は大きく変化しています。

前述のようにCFO管轄下の人材においては、今までにないより多くの財務情報および非財務情報を分析・解析する能力が必要となっています。

さらに、現場のビジネスを理解した上で、各関係部署と密にコミュニケーションを取り、どのような方向を目指すべきなのかを示す意思決定サポート能力が求められています。

「今後特に必要と思われる能力」のアンケート結果でも、「経営・ビジネスセンス」93%、「コミュニケーション能力」83%、「データ分析・解析能力」65%となっています(上図、アンケート結果No.18)。

これらの能力を新たに身につけるための、教育研修制度を構築するとともに、CFO管轄下の組織を超えて、戦略企画、ITおよび営業領域等も含めたローテーションを実施するなど、今までにない実務経験を積める仕組みを構築する必要があるでしょう。

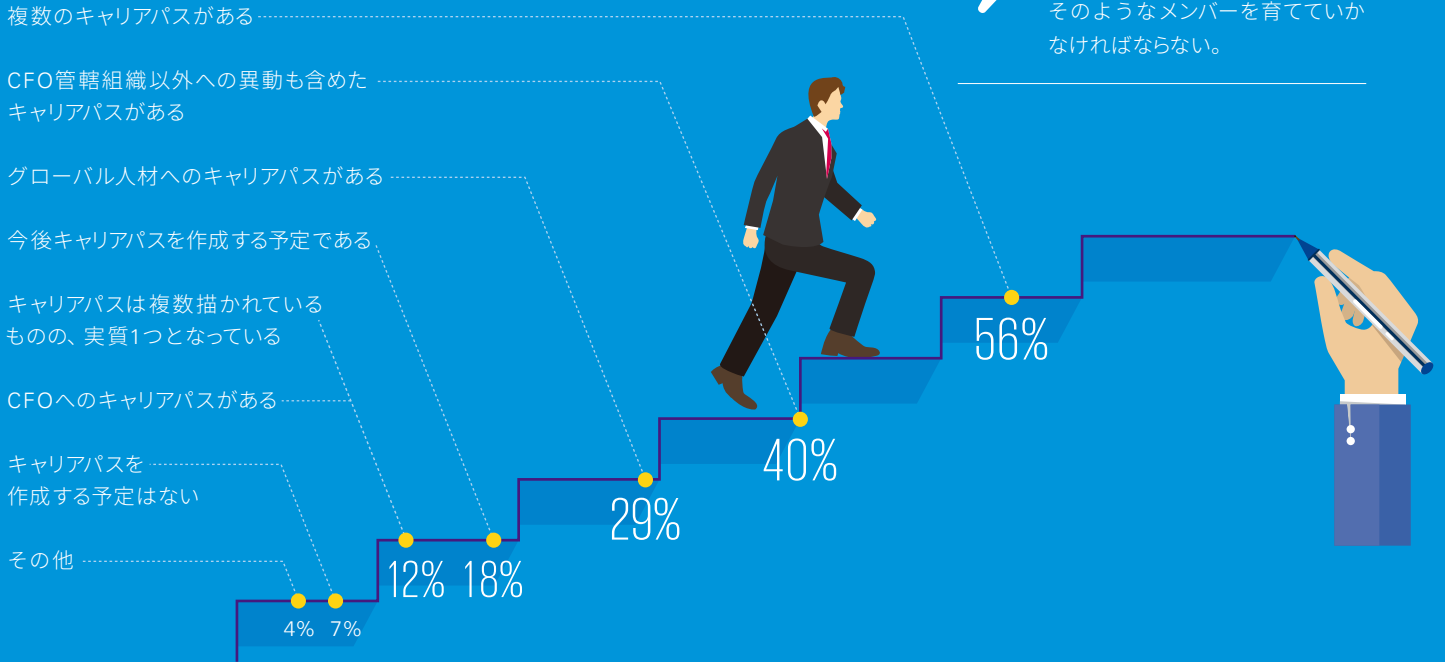
CFO's Voice



日本においてもいずれCクラスの市場ができる。その時期はもう目の前に来ている。



人材で新しい能力の持ち主が必要となった時、会社が自前で教育しようとする、10年かかる。しかし、そのようなメンバーを育てていかなければならない。



↑ 複数のキャリアパスの有無およびどのようなキャリアパスを有しているか (No.23 複数回答)

そして、今後CFO組織で高度な機能を担う意思決定サポート人材、データ分析・解析のプロフェッショナル人材、CFO組織を超えてビジネスの最前線で活躍する人材など、今までにない新たな人材のキャリアパスを作っていくことが必要です。

このような人材育成の仕組みを構築することで、多様な専門知識を有した意思決定サポート人材および高度な分析・解析能力を有した人材等を、安定的に育成することが可能となります。これにより、CFO管轄下において、多くの経験を積んだ広い視野を持った、次世代のマネジメント人材を創出することも可能となるでしょう。





CFO's Voice

インタビューにご協力頂いたCFOの皆様 (50音順)

- 旭化成株式会社 / 柴田 豊 氏
- 伊藤忠商事株式会社 / 鉢村 剛 氏
- ANAホールディングス株式会社 / 福澤 一郎 氏
- AGC株式会社 / 宮地 伸二 氏
- JXTGホールディングス株式会社 / 小野田 泰 氏
- 住友商事株式会社 / 高畑 恒一 氏
- 住友電気工業株式会社 / 谷 信 氏
- ソフトバンクグループ株式会社 / 後藤 芳光 氏
- ソフトバンク株式会社 / 藤原 和彦 氏
- 株式会社デンソー / 松井 靖 氏
- 株式会社電通 / 曾我 有信 氏
- 凸版印刷株式会社 / 黒部 隆 氏
- 日本電信電話株式会社 / 廣井 孝史 氏
- 野村ホールディングス株式会社 / 北村 巧 氏
- マルハニチロ株式会社 / 池見 賢 氏
- 株式会社三菱ケミカルホールディングス / 伊達 英文 氏
- 三菱重工業株式会社 / 小口 正範 氏
- 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ / 徳成 旨亮 氏

※会社名および役職名は、インタビュー時点のものを記載しています。



Yutaka
Shibata

旭化成株式会社
柴田 豊 氏

取締役
副社長執行役員



経営リテラシーをもつ人材作りはCFOとして重要なミッションの1つである。組織間の壁を打ち破り、経営視点を共有する組織横断の業務改革を実行し、最適なCFO人材を育成したい。



Shinji
Miyaji

AGC株式会社
宮地 伸二 氏

代表取締役
専務執行役員



CFOはCEOのビジョンを具現化する役割を担うとともに、時にはCEOに対するストッパーとしての役割も担う必要がある。スーパー経理部長とは全く異なる。従って、CFOには財務に加えて、幅広い業務知識と知見が求められる。



Tsuyoshi Hachimura

伊藤忠商事株式会社

鉢村 剛氏

代表取締役
専務執行役員
CFO



CFOは単に計数に強いだけでは務まらない。社内外のコミュニケーションを推進する能力、全社と経営環境を俯瞰し、方向性が必ずしも一致しないステークホルダー間のバランスを取った方針を立案する能力など、CEOを補佐する経営の総合力が求められている。



Ichiro Fukuzawa

ANAホールディングス株式会社

福澤 一郎氏

取締役
執行役員



CFO人材として、ファイナンスという専門性と経営センスを身につけた上で、戦略性のある政策提言をマネジメント全体に提供し、外部ステークホルダーに対して高い次元で対話を行うことが求められる。



Yasushi Onoda

JXTGホールディングス株式会社

小野田 泰氏

取締役
常務執行役員



日本のCFOは、アクセルを踏む戦略的役割、ブレーキを踏む役割の2面が内在している。両方相反する役割であるが、そのバランスを上手く取ることがCFOの醍醐味である。



Koichi Takahata

住友商事株式会社
高畑 恒一氏

代表取締役
副社長執行役員



投資の意思決定を合議制で行うことは全く悪いことではないと考えている。総合商社では幅広い知見と会社全体での吟味が必要であり、複数人で知識を出し合う必要がある。



Makoto Tani

住友電気工業株式会社
谷 信氏
専務取締役(代表取締役)



CFOに求められる適性は、Creditと考える。単なる信用だけでなく信望があること。この人ならば何とかなる、時には関係者の想いと違う意見となる場合も、この人の判断であれば聞いてみようと思ってもらえることが重要であろう。



Yoshimitsu Goto

ソフトバンクグループ株式会社
後藤 芳光氏

専務執行役員
CFO 兼 CISO



クリアなビジョンをもって、経営とシンクロするリスクマネジメントを実現させ、適切なリスクをとった経営を行い、それを支える最適レバレッジを追求した戦略的財務活動を行うことが、会社の成長、そして株主や投資家ひいては日本市場の成長にとって重要。



Arinobu Soga

株式会社電通
曾我有信氏
取締役
執行役員



Global化、ビジネスの変質という意味において、これまでの50年とこれから先の5年は全く異なるものになる。主軸事業が変わっていく中で、どこに投資すればCash Flowが最大化するか、そのために最適なCapital Allocationは何か、を考えることがCFOの役割であろう。



Takashi Kurobe

凸版印刷株式会社
黒部 隆氏

取締役
執行役員



CFOの役割は、攻めの姿勢の経営をしっかりサポートすること。会社の成長の可能性を適切に見極め、守りと攻めのバランスをしっかりコントロールすることが重要。経営マネジメントや他部門との信頼関係があって初めて真のCFOの役割を果たせる。



Kazuhiko Fujihara

ソフトバンク株式会社

藤原 和彦氏

取締役
専務執行役員 兼 CFO



CFOは会社の羅針盤であり、CEOの成長戦略実現のナビゲーター。単に過去を見せるのではなく、未来志向で予測を立てて結果との差異を分析し、差の蓄積である「変化」をクロックサイクルをあげながらマネージしていくことが重要。



Yasushi Matsui

株式会社デンソー

松井 靖氏

経営役員



従来のIRは、バックミラーのように過去の情報発信をしていたが、それでは投資家には響かない。将来の目指す財務諸表数値および投資用途の発信が大切。「沈黙は金」から、「沈黙はリスク」の時代と認識している。



Takashi Hiroi

日本電信電話株式会社

廣井 孝史氏

取締役



Cクラスのメンバーは意思決定者である。CFOのF(フィナンシャル)は特別な機能ではない。それぞれ得意分野はあるが、Cレベルの人はフィナンシャルの知識を当然に身につけているものであり、そうでなければ意思決定できない。



Takumi Kitamura

野村ホールディングス株式会社

北村 巧氏

執行役
財務統括責任者



CFO組織において、デジタルテクノロジーは、マンドトリーと考える。抵抗する余地はない。いかに早くアジャストし付加価値を生み出すステップに入るかが重要である。



Masaru Ikemi

マルハニチロ株式会社
池見 賢氏

取締役
専務執行役員



CFOは、財務経理の専門家としてだけでなく、経営戦略と統制等、さまざまな領域に跨りCEOをサポートするスーパーコーディネーターの役割と自覚している。社内にイノベーションを起こさせる仕掛けとして、人事、投資の見方など、さまざまな観点から情報と環境を提供するのが役割と考える。



Hidefumi Date

株式会社三菱ケミカル
ホールディングス

伊達 英文氏

取締役
執行役常務
最高財務責任者



経理として今後特に必要となるのは、事業部とともに知恵を出し、事業部のパフォーマンスを最大限に発揮させることを主眼とした人材であろう。事業部の中に隠れている宝の山に気が付き、目の目を見られるようにアイデアを出し、引っ張っていける人材である。



Masanori Koguchi

三菱重工業株式会社
小口 正範氏

代表取締役
副社長執行役員



事業戦略と財務戦略は両輪。いずれかがなければ、もう一方の充実はできない。調達資本をいかに有効活用し事業利益を生み出しているか、資本市場の声を経営者・事業側に伝えるコネクションの役割がCFOと考えている。



Muneaki Tokunari

株式会社三菱UFJ
フィナンシャル・グループ

徳成 旨亮氏

執行役専務
グループCFO



買収先子会社を含む各地域のCFOは、さまざまなキャリアパスを経験した有能なCFOばかりだ。グローバル企業において、そのような地域CFOを束ねるグループCFOに求められる能力要件は一層高くなってきている。



アンケート結果

25 CFO機能

- 25 日本のCFOの名称・役割
 - 26 意思決定サポート機能
 - 27 CFOの資質・CEOとなるべきメンバー
 - 28 CFOの管轄領域
-

30 CFO基盤

- 30 基盤全般
 - 30 人材
 - 33 プロセス
 - 35 システム
 - 36 組織
-

37 総合評価



日本のCFOの名称・役割

「日本企業において、CFOという名称の使用は定着してきたが、その業務領域は限られている」

No.01「CFOという名称が使用されているか」の調査において、

「社内外で使用している」 33%
「社外では別の名称を使用」 17%

と、日本企業の50%がCFOの名称を使用していることがわかりました。

No.2「CFOが責任者となっている業務領域」の調査においては、

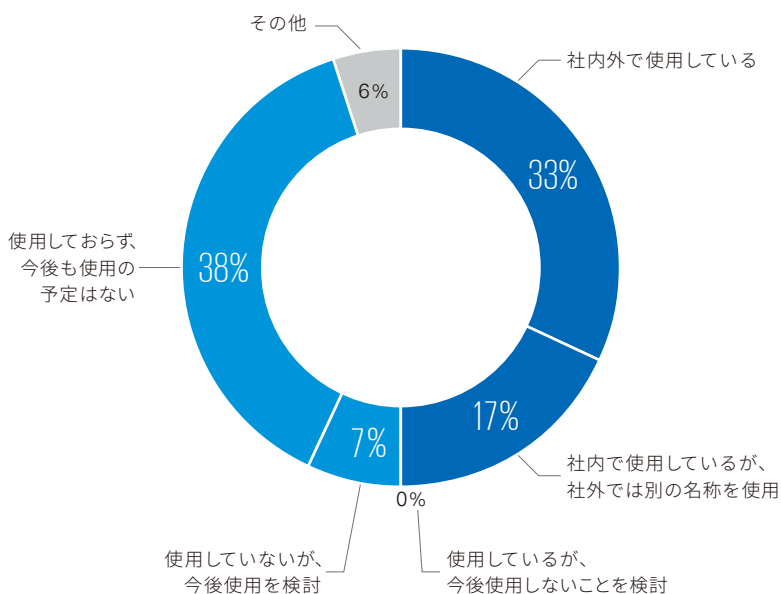
「経営計画」 48%
「コーポレート戦略」 40%

となっており、半数以上の会社においてCFO以外の他の責任者が戦略企画領域を担っている状況が読み取れます。

なお、業種別の分析において、グローバルに展開している総合商社や総合電機においては、アンケート回答企業の100%がCFOの名称を「社内外で使用している」との回答でした。このように業種・規模によっても異なることから、今後も継続的にCFO名称や役割の定着状況を見ていくことで、日本企業の経営スタイルの変化の一端を捉えられるのではないかと考えています。

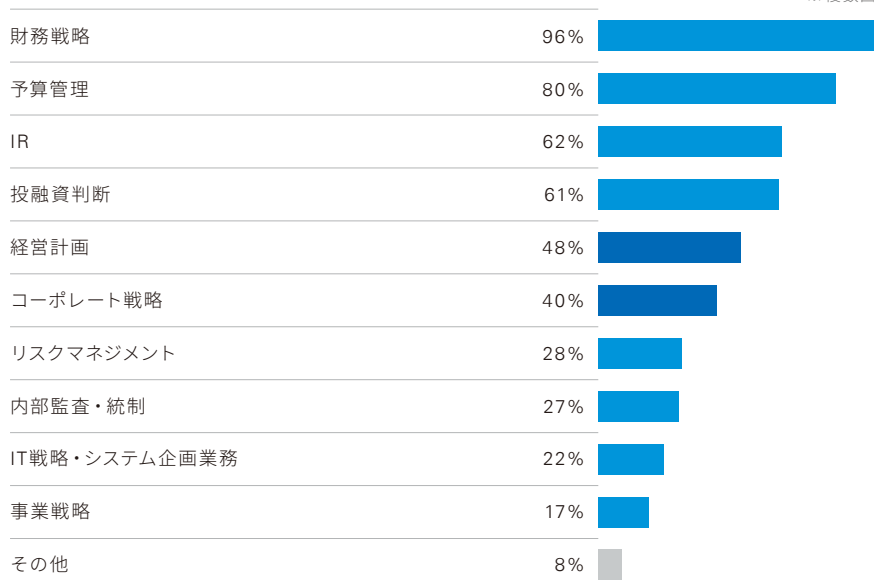
No.01 CFOという名称が使用されているか

※単一回答



No.02 CFOが責任者となっている業務領域

※複数回答



意思決定サポート機能

「日本のCFOの約半数が、意思決定サポート機能の関与に課題があると考えている」

No.04「CEOの意思決定サポートへのCFOの関与レベル」では、

「ビジネス戦略上の意思決定をCEOとともに主体となって実施している」18%

「CEOのビジネスパートナーの役割を担っている」41%

と、CEOのビジネスパートナー以上の役割が59%となっています。しかし、残りの約40%は、CEOのビジネスパートナーの役割を担えていないことが読み取れます。

No.05「CEOの意思決定サポートへの関与が難しい理由」として、

「経営企画責任者等他の責任者がサポートしているため」24%

「CFO管轄組織の人員・工数が不足」13%

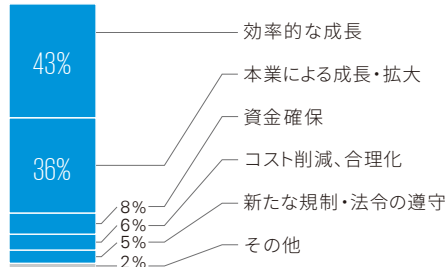
となっており、CFOの業務領域の制限とリソース不足が主な原因であることがわかりました。

その他コメントとして下記がありました。

- 経営企画責任者との担当領域が重複しており、どちらがどの程度関与すべきか判断が難しい
- コーポレート役員が存在し、意思決定に調整が必要
- 役員の年次等の序列に気を使う必要がある

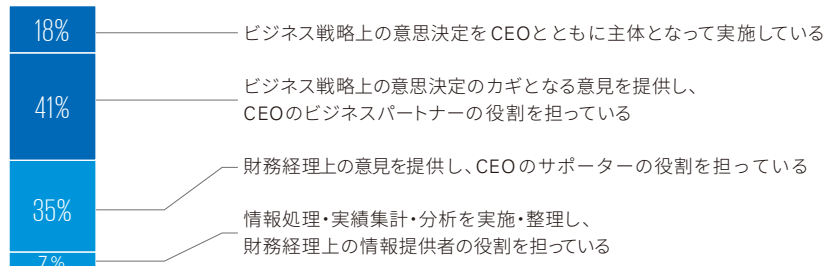
No.03 CFOとして最も注力している取組み

※単一回答



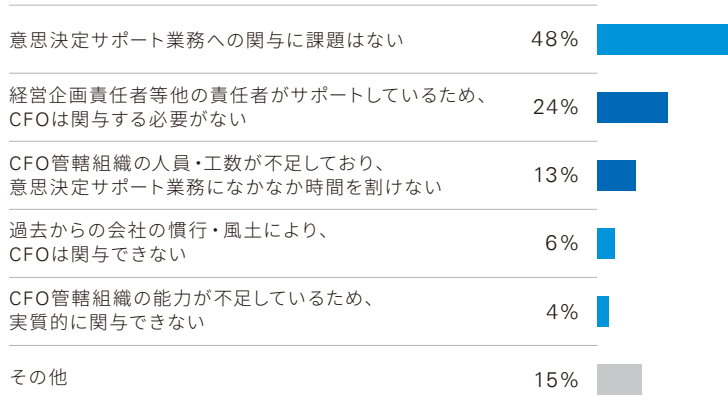
No.04 CEOの意思決定サポートへのCFOの関与レベル

※単一回答



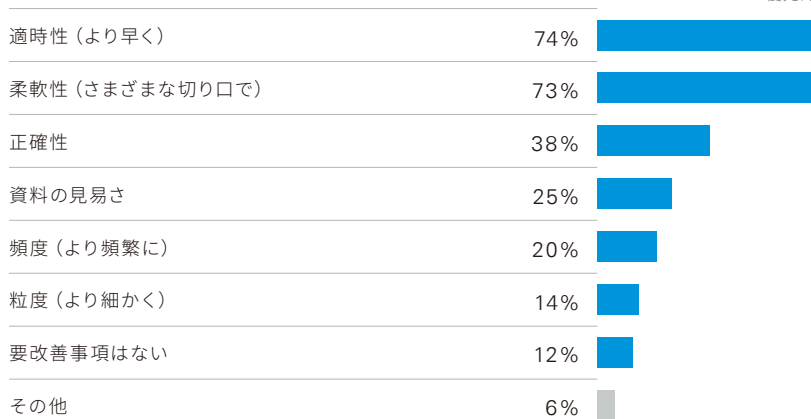
No.05 CEOの意思決定サポートへの関与が難しい理由

※複数回答



No.06 意思決定サポートのために提供している情報に関して、改善すべきと思われる事項

※優先的に3つ選択



CFOの資質・CEOとなるべきメンバー

「CFOは広い視野で戦略的視点を兼ね備えておくことが重要」

No.07「CFOが過去に経験した業務・部署」としては、

「経営企画・管理(戦略、経営計画等)」
69%

を経験している結果となっています。これは、CEOの意思決定をサポートするには戦略企画領域を経験したCFOが求められている結果の表れです。

No.08「CFOに求められる資質のうち、重要と考えられるもの」の調査では、

「大局的な戦略の視点」
83%
が多くを占めています。ここから、戦略的な思考を持ち、企業価値向上に役立つサポートを行うことを、重要な資質と捉えるCFOが多いことが読み取れます。

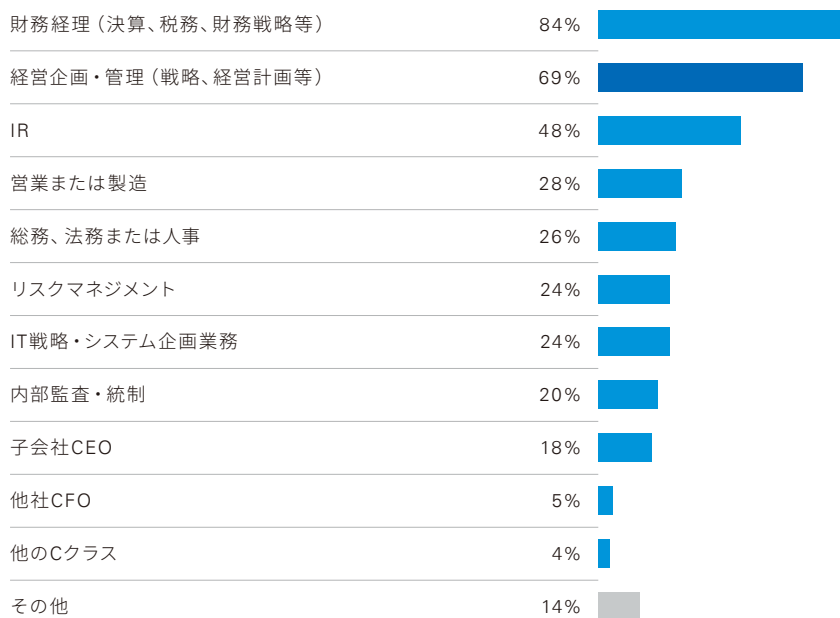
No.09「CEOとなるべきメンバーはどのような役職者が相応しいか」については、

「COO(最高執行責任者)」
78%
「CSO(最高戦略責任者)」
51%

と、CFOはCEOに必要な資質は、ビジネスの業務執行および戦略策定と考えており、CFO自身もそのような能力を兼ね備えなければ、CEOのビジネスパートナーは担えないと考えていることがわかります。

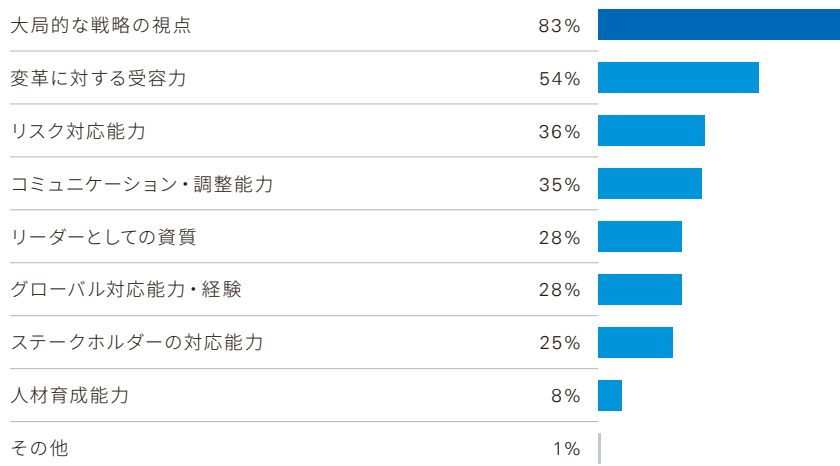
No.07 CFOが過去に経験した業務・部署

※複数回答



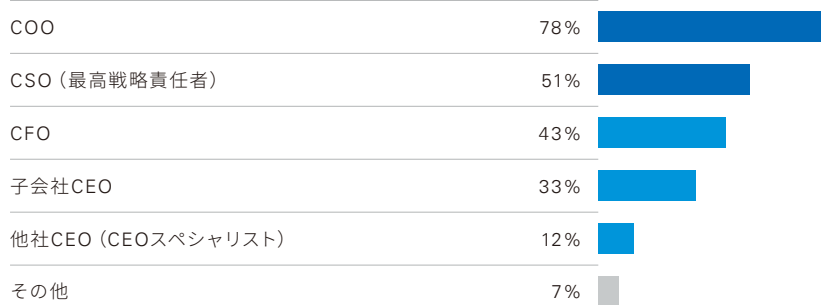
No.08 CFOに求められる資質のうち、重要と考えられるもの

※優先的に3つ選択



No.09 CEOとなるべきメンバーはどのような役職者が相応しいか

※複数回答



CFOの管轄領域

- M&A関連業務への関与

「M&A関連業務にはさらに深い関与が不可欠」

No.10「M&A関連業務のうち、特にCFOが積極的に関与している業務」において上位を占めているのは、「投資利回り／投資リスクの検証」 67% 「事業計画の検討／財務モデル作成」 60% 「デューデリジェンス」 50% が上げられます。しかし、これら3つの業務の情報は取締役会においてM&Aの可否の意思決定をするための必須の情報であり、これらの情報の適正性を判断しM&Aの可否の意思決定サポートを行うことこそが、CFOの役割であるため、さらに高い比率となる必要があるでしょう。また、「ストラクチャリング」 33% 「取引後のポストM&A統合プランニング」 26% となっていますが、M&A後のガバナンスおよび税務戦略も含めて、CFOがモニタリング責任者となるため、当該業務に関しても、CFOのさらに深い関与が不可欠です。

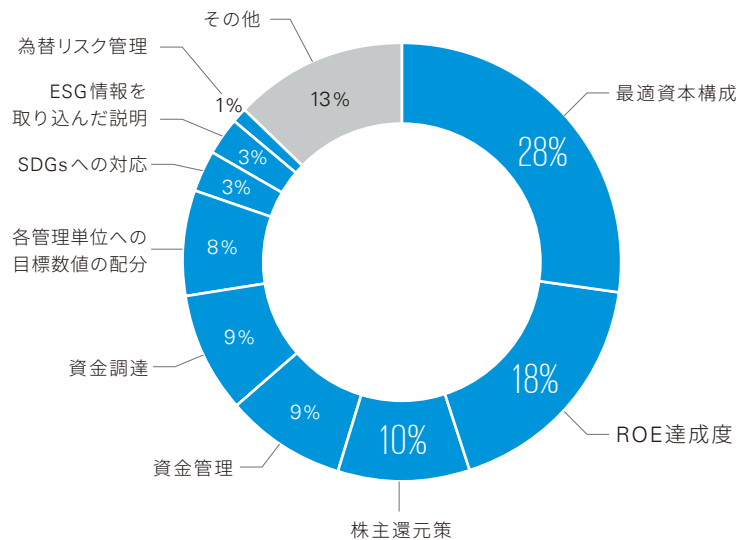
No.10 M&A関連業務のうち、特にCFOが積極的に関与している業務

※複数回答

投資利回り／投資リスクの検証	67%
事業計画の検討／財務モデル作成	60%
デューデリジェンス	50%
M&Aの戦略的プランニング	37%
ストラクチャリング	33%
取引後のポストM&A統合プランニング	26%
対象企業のサーチ／スクリーニング	20%
交渉	14%
対象企業・売り手へのアプローチ	10%
上記M&A関連業務に積極的に関与していない	7%
その他	6%

No.11 財務戦略／IRにおいて、重視している項目

※単一回答



CFOの管轄領域

- ガバナンスおよびリスクマネジメント

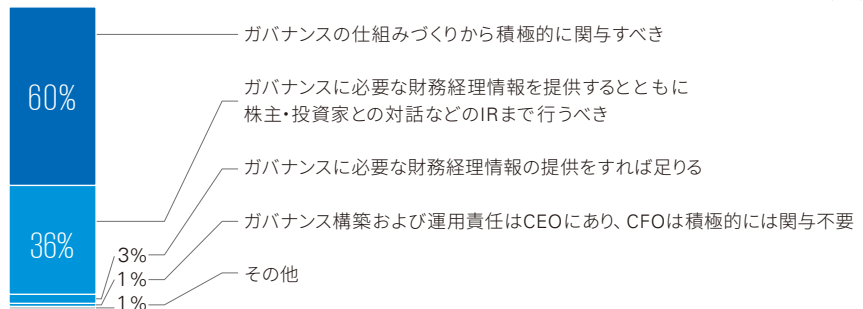
「ガバナンスおよび リスクマネジメントへの 関心の高まり」

No.12「ガバナンスに係るCFOの役割および考え方」の調査では、「ガバナンスの仕組みづくりから積極的に関与すべき」**60%**が上位になっています。事業活動の業績実態を数値として把握すべきCFOの立場から、ガバナンスの構築に自らも深くコミットすべきと考えていることがわかります。

No.15「リスクマネジメント関連業務のうち、CFOが関与すべき業務領域」の調査において、「粉飾決算などの財務会計に係るリスク管理」**94%**、「M&A等戦略に係るリスク管理」**80%**、「横領、着服の不正リスク管理」**57%**と、リスク管理への関心が高いことが読み取れます。CFOは、数値を通じ俯瞰して企業活動の実態を把握できる立場にあるため、リスク管理業務を積極的にサポートする必要があるでしょう。

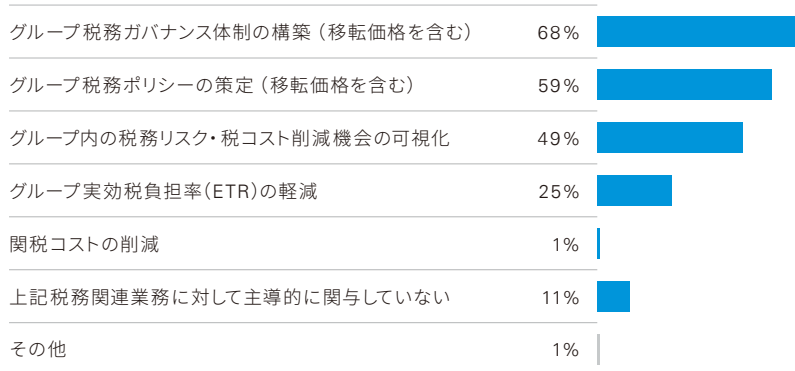
No.12 ガバナンスに係るCFOの役割および考え方

※単一回答



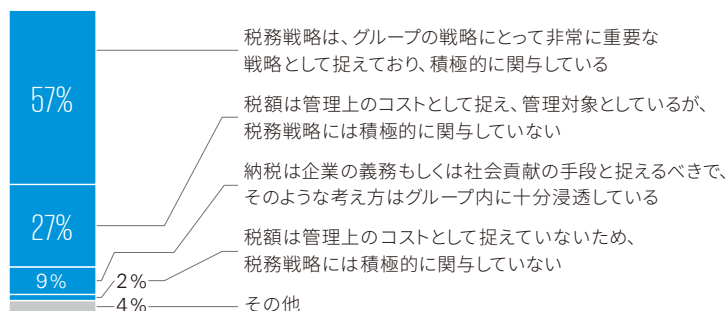
No.13 税務管理関連業務のうち、CFOが積極的に関与している業務

※複数回答



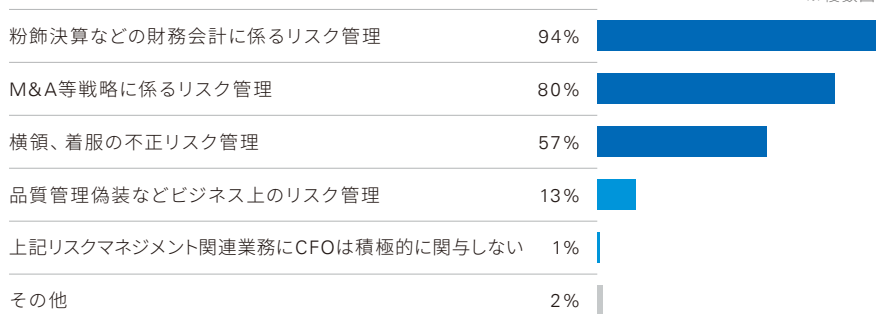
No.14 貴社における納税に関するスタンスとその状況

※単一回答



No.15 リスクマネジメント関連業務のうち、CFOが関与すべき業務領域

※複数回答



基盤全般

「タレントマネジメントとプロセスの標準化が重要な課題」

No.16「CFO基盤として強化・投資すべきもの」の調査では、

「人材-タレントマネジメント」 80%
「プロセス-標準化」 53%

となっており、適材適所の配置と、優秀な人材を育成・維持することに課題を抱えるCFOが多いことが読み取れます。また、プロセスを標準化し、集中化することにより効率化を目指していることが伺えます。

人材1 - グローバル化への対応

「求める人材は、グローバルで通用する経営・ビジネスセンスの持ち主」

No.17「人材に生じている課題のうち、特に重要と考えられるもの」では、

「グローバル人材が不足している」 65%
が高くなっています。

No.18「会計能力以外に今後特に必要となると思われる能力」では、

「経営・ビジネスセンス」 93%
「コミュニケーション能力」 83%

「データ分析・解析能力」 65%
が高くなっています。

これは、CFO管轄下の人材に単なる数値・集計報告だけでなく、グローバルレベルで会社のビジネスを理解し、コミュニケーションを取れる人材を求めていることが伺えます。また、それらに加えデータ分析能力を有した今までにない人材も強く求められています。

No.16 CFO基盤として強化・投資すべきもの

※優先的に3つ選択

人材	- タレントマネジメント	80%
プロセス	- 標準化	53%
組織	- 管理軸と整合した組織への変革	40%
プロセス	- 見える化	35%
システム	- システムの統一	25%
システム	- ERPの導入・有効利用	25%
人材	- 採用・定着	22%
組織	- SSCの設立等ノンコア業務の切り分け	9%
特になし		1%
その他		2%

No.17 人材に生じている課題のうち、特に重要と考えられるもの

※優先的に3つ選択

グローバル人材が不足している	65%
キャリアプランが明確でない	41%
経理人員を十分に確保・定着できていない	37%
CFOを担う人材が育っていない	32%
人員構成がアンバランスとなっている	28%
ローテーション制度が機能していない	23%
スキル要件が明確でない	20%
人材評価の仕組みが十分でない	20%
教育研修の仕組みが充実していない	13%
その他	3%

No.18 会計能力以外に今後特に必要となると思われる能力

※優先的に3つ選択

経営・ビジネスセンス	93%
コミュニケーション能力	83%
データ分析・解析能力	65%
ITリテラシー	32%
情報処理能力	12%
統計能力	4%
その他	1%

人材2 - 人材育成プログラム

「人材育成は、専門分野の研修の充実と、今までにない領域へのローテーションの仕組みを充実させる必要がある」

No.19「人材の採用について今後どのような方針か」では、「専門人材の中途採用枠の拡大」81%となっています。
今までにない人材の採用は短期的には中途採用で賄えますが、長期的に安定して確保するためには社内でも育成していく必要があるでしょう。

しかし、No.20「CFO領域における専門分野の能力向上の手段」では、「CFO領域の専門分野の研修は充実していない」38%となっています。

また、No.21「人材について、ローテーションをどのように実施しているか」では、「営業や製造といったCFO管轄外も含めてローテーション」26%とCFO管轄外の組織とのローテーションは進んでいない状況となっています。

今までにない能力を有した人材を育成していくためには、専門分野の研修の充実およびビジネスセンスが身につく領域へのローテーションの仕組みを新たに整備する必要があります。

No.19 人材の採用について今後どのような方針か

※複数回答

専門人材の中途採用枠の拡大	81%	
最新テクノロジーの活用により人材確保を補完	51%	
アウトソーシングの活用枠の拡大	43%	
新人採用をさらに拡大	28%	
会社OB等シニア層の積極的活用	14%	
外国人労働者の積極的採用	6%	
その他	2%	

No.20 CFO領域における専門分野の能力向上の手段

※複数回答

役職別研修等が中心であり、専門分野の研修は充実していない	38%	
内部研修を中心に研修を実施している	38%	
外部研修・講師を積極的に活用し、充実させている	36%	
eラーニングを使用し、研修を充実させている	20%	
教育はOJTのみであり、研修制度は存在しない	14%	
教育研修制度の充実の解決施策を検討中	13%	
その他	5%	

No.21 人材について、ローテーションをどのように実施しているか

※複数回答

海外の子会社も含めてローテーション	64%	
国内の子会社または事業部も含めてローテーション	61%	
同一法人内のCFO管轄組織内でローテーション	35%	
営業や製造といったCFO管轄外も含めてローテーション	26%	
ローテーションは制度として存在しない	11%	
グループ外の会社も含めてローテーション	8%	
その他	1%	

No.22 グローバル化対応のために人材育成にどのような工夫を実施しているか

※複数回答

海外の人材との交流の頻度を高める工夫をしている	46%	
海外との人材のローテーションを実行している	44%	
英語教育に力を入れている	33%	
海外において人材を採用している	27%	
コミュニケーション能力向上等のソフトスキル向上の研修に力を入れている	19%	
海外企業の調査、分析を実施している	6%	
その他	16%	

人材3 - 新たなキャリアパスの構築

「今までにない新たなキャリアパスを作る必要がある」

No.23「複数のキャリアパスの有無およびどのようなキャリアパスを有しているか」の調査では、「複数のキャリアパスがある」 56% となっており、4割強の会社にキャリアパスが複数存在しないことが伺えます。今後、今までにない能力をCFO管轄下の組織で採用または育成する場合、その人材の活躍の場は多岐にわたることが想定され、CFO管轄下の組織以外も視野に入れたキャリアパスを描いておくことが重要です。

また、No.23では、「CFOへのキャリアパスがある」 12% となっており、No.24「CFOを含めたマネジメント人材の育成プログラムの状況」では、「CFOを育成するためのプログラムがある」 4% とCFOを育成する仕組みを整備している会社は少なくなっていますが、前頁で述べた新たな人材育成の仕組みおよびビジネスセンスが身につく領域へのローテーションの仕組みを整備することは、次世代のCFOの育成することにもつながるでしょう。

No.23 複数のキャリアパスの有無およびどのようなキャリアパスを有しているか

※複数回答

複数のキャリアパスがある	56%
CFO管轄組織以外への異動も含めたキャリアパスがある	40%
グローバル人材へのキャリアパスがある	29%
今後キャリアパスを作成する予定である	18%
キャリアパスは複数描かれているものの、実質1つとなっている	12%
CFOへのキャリアパスがある	12%
キャリアパスを作成する予定はない	7%
その他	4%

No.24 CFOを含めたマネジメント人材の育成プログラムの状況

※複数回答

役職者(管理職)を育成するプログラムがある	65%
CEOも含めたマネジメントを育成するための指名制のプログラムがある	27%
特にマネジメント人材を育成するプログラムはない	24%
CFOを育成するためのプログラムがある	4%
その他	5%

No.25 人材のモチベーション向上のための施策

※複数回答

やりがいのある業務への改革	72%
柔軟な働き方を推奨(フレックスタイム制、在宅勤務等)	64%
ローテーション制度の充実	61%
教育研修制度の充実	44%
繁忙期以外の休日取得の推奨	38%
給与制度での配慮	17%
施設や設備の充実	4%
人気地域にCFO機能を設置	3%
特段の施策は実施していない	0%
その他	1%

プロセス1 - 効率化が不足

「システム／テクノロジーの更なる活用が課題」

No.26「CFO機能を支えるルール／プロセスにおいて、特に重要な課題」の調査では、

「システム／テクノロジーの活用が足りず効率化が不十分」 65%
 「業務プロセスの統一が不十分」 44%
 「システム間の連携が足りず業務が非効率」 43%

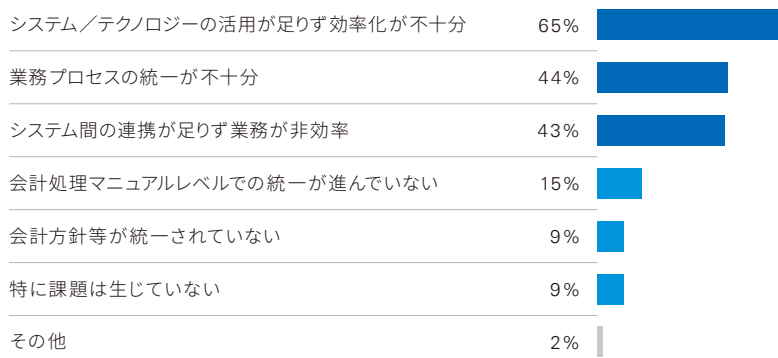
という回答となっており、システム／テクノロジーの活用不足や、業務の効率性に課題があることが伺えます。

No.27「会計方針、業務処理マニュアル等に係る考え方」では、

「会計方針は海外も含め統一しなければ十分な管理ができない」 47%
 と半数以下にとどまっており、企業のグローバル化が進む中、グローバルでの管理を行う必要があり、今後更に高い率となることが望まれます。

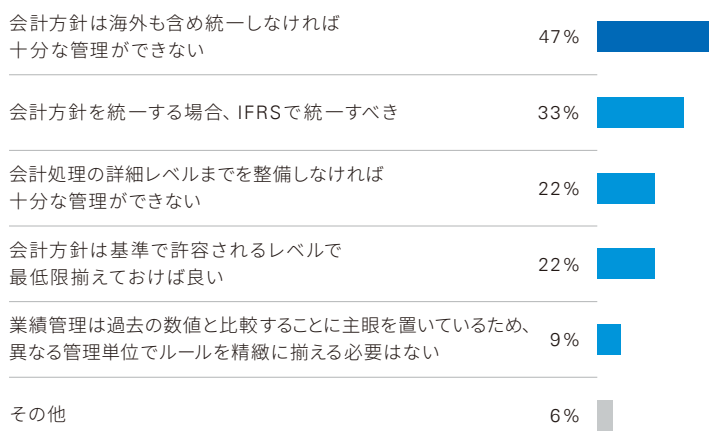
No.26 CFO機能を支えるルール／プロセスにおいて、特に重要な課題

※複数回答



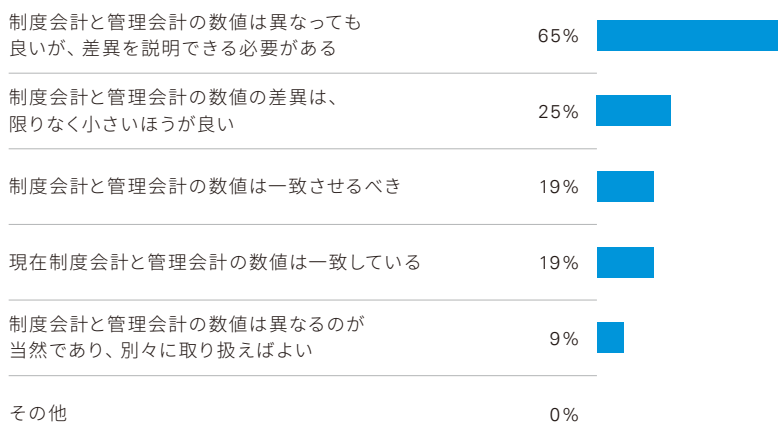
No.27 会計方針、業務処理マニュアル等に係る考え方

※複数回答



No.28 制度会計と管理会計の数値の関係に係る考え方および状況

※複数回答



プロセス2

- デジタルテクノロジーへの期待

「プロセス改善のツールとしてデジタルテクノロジーに期待」

No.29「業務プロセスの標準化に係る考え方」の調査では

「グループ内で業務プロセスを標準化することで、業務の効率化を図ることが可能となるため、積極的に推進すべき」 64%と高い回答となっており、また、No.30「最新のテクノロジーを利用したプロセス改善として期待するもの」の調査では、

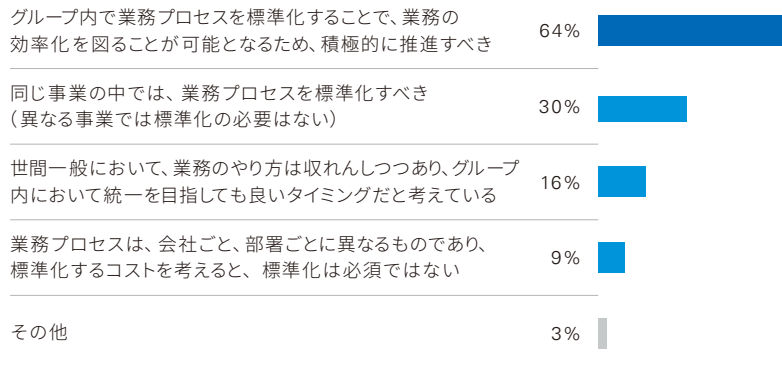
「RPAの継続利用を前提とした抜本的改善」 80%

「AIを利用したアラート機能」 49%となっています。

これは、業務プロセスの改善に大きな課題があるという状況の中、改善するツールとして、RPAを使用した自動化に高い期待が寄せられていることを示しています。また、自動化の次の機能として期待するのは、AIであることが伺えます。

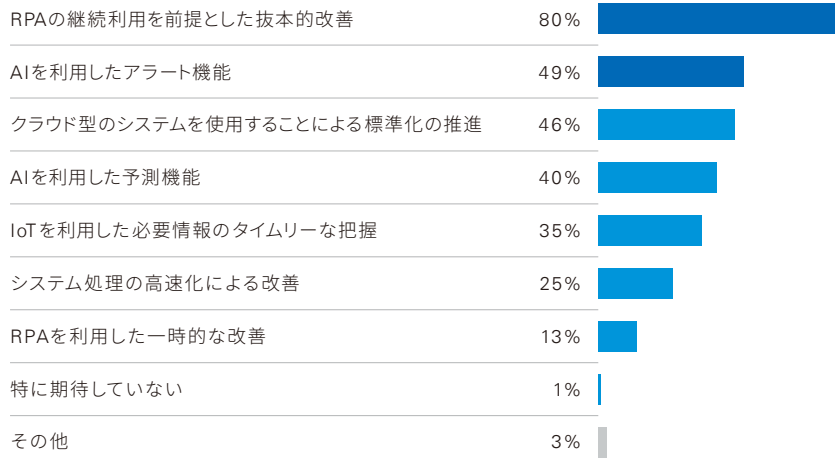
No.29 業務プロセスの標準化に係る考え方

※複数回答



No.30 最新のテクノロジーを利用したプロセス改善として期待するもの

※複数回答



システム

「継続的課題は、海外子会社も含めた横断的な会計情報の取得」

No.31「会計システムにおける特に重要な課題」の調査では、

「海外も含めて情報システムが統一されていない」 54%
となっており、システム統一への関心の高さが伺えます。












そして、No.33「会計システムへの投資の状況」においても、

「近年の人手不足等により、システム投資が重視されるようになり、従来より投資額が増加している」 41%と、会社がシステム投資に前向きとなっていることがわかります。

最新のデジタルテクノロジーが大きく進化している中、システム投資額が増加しているこのタイミングに、積極的に導入することで、有用な情報が効率的に入手できるようになるでしょう。

No.31 会計システムにおける特に重要な課題

※複数回答

海外も含めて情報システムが統一されていない	54%	
テクノロジーの革新を活用できていない	41%	
国内グループ内で情報システムが統一されていない	33%	
前工程のシステムが古く、情報連携が困難	20%	
ERPモジュールも含めた機能を十分活用していない	19%	
IT部のITスキルが不足している	15%	
情報セキュリティ/情報漏洩事故/サイバー攻撃に関して不安がある	10%	
ERPを使用していない	6%	
処理速度が遅い/障害が頻繁に生じる	6%	
特に課題は生じていない	4%	
その他	6%	






No.32 グループ内における会計システムの統一の方向性に係る考え方

※複数回答

海外も含め主要なグループ会社は、同一システムで統一してこそ、有効かつ効率的な管理が可能	35%	
システム統一には多額のコストがかかるため、インターフェースの充実など別の手段で対応	33%	
各拠点別に主要なグループ会社を、同一システムで統一することで、有効かつ効率的な管理が可能	31%	
今後システムを統一せずとも横並びの情報を収集できる技術革新に期待している	20%	
システムを統一することを重視していない	5%	
その他	6%	

No.33 会計システムへの投資の状況

※複数回答

近年の人手不足等により、システム投資が重視されるようになり、従来より投資額が増加している	41%	
システム投資には制約が多く、一部要改善事項が存在する	26%	
従来よりシステム投資には積極的であり、十分投資効果が出ている	23%	
システム投資は優先順位を下げられることが多く、多くの要改善事項やマニュアル作業が存在する	12%	
特段のシステム投資は想定していない	3%	
その他	10%	

組織

「CFO管轄組織の役割を明確に定義し、周知／実行することが重要」

No.34「CFO管轄組織において生じている課題のうち、特に重要と考えられるもの」の調査では、

「管理単位(事業、カンパニー等)ごとにCFO機能のレベルにバラつきがある」 35%

「グローバルでCFO管轄組織を管理できていない」 32%

となっています。

No.35「CFO管轄組織の役割が定義され、周知／実行されているか」では、

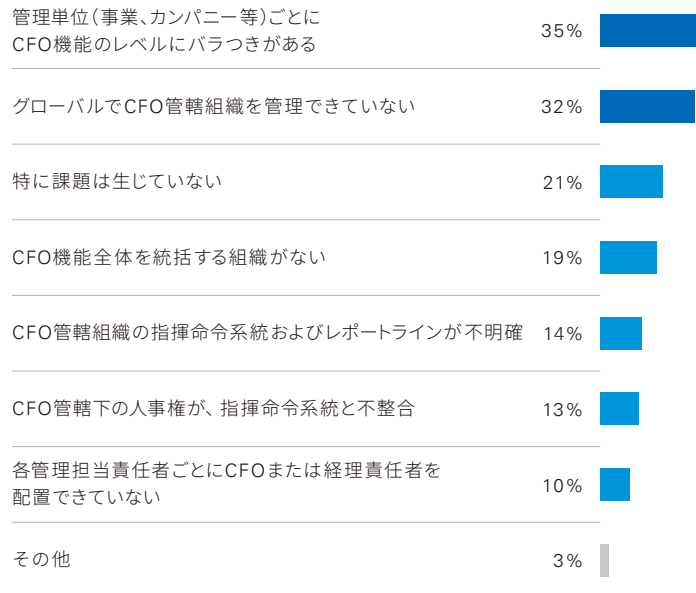
「定義された役割は、十分に実行されている」 15%

と、役割が定義され、かつ役割が十分に実行されている会社はわずかとなっています。これは、CFO管轄組織の役割を明確に定義したにもかかわらず、十分に周知／実行されていない会社が多く存在することが読み取れます。

CFO管轄組織の機能を発揮させるためには、CFO組織の役割を明確化し、それを周知／実行することが重要です。

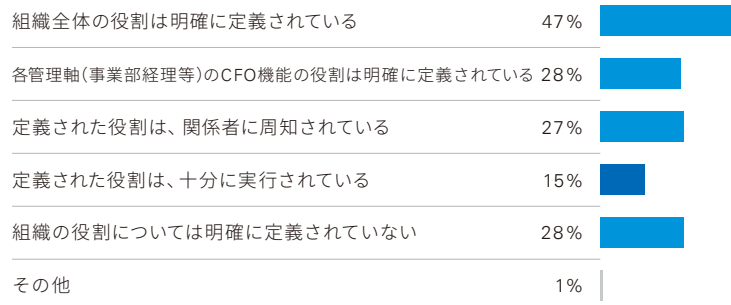
No.34 CFO管轄組織において生じている課題のうち、特に重要と考えられるもの

※複数回答



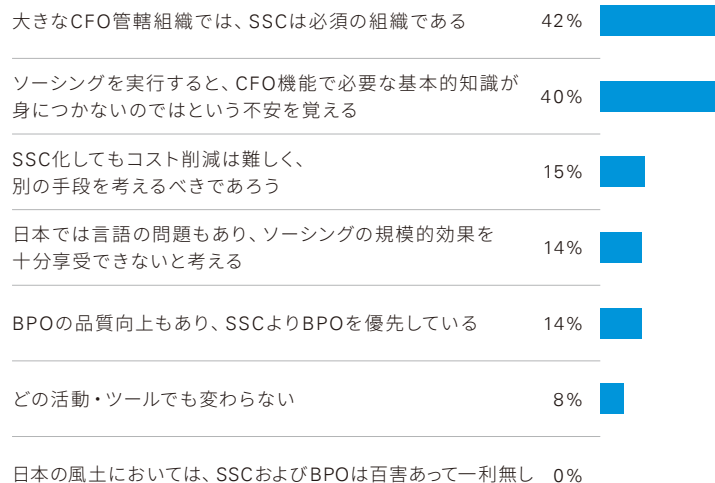
No.35 CFO管轄組織の役割が定義され、周知／実行されているか

※複数回答



No.36 SSCおよびBPOなどのソーシングに関する考え方

※複数回答



「人材」および「組織」の評価に比べ
それらを支える「システム」への
不満が高い傾向」

「CFO機能／CFO基盤における現状評価」に対する調査においては、「CFO機能」に対しては「満足している」以上の割合が34%とそれほど大きな不満を感じている状況ではありませんでした。

また、各「CFO基盤」の現状評価では、「人材」と「組織」については、「やや不満がある」以下の割合がそれぞれ20%、21%となっており、比較的不満を感じている割合は少ない結果となりました。

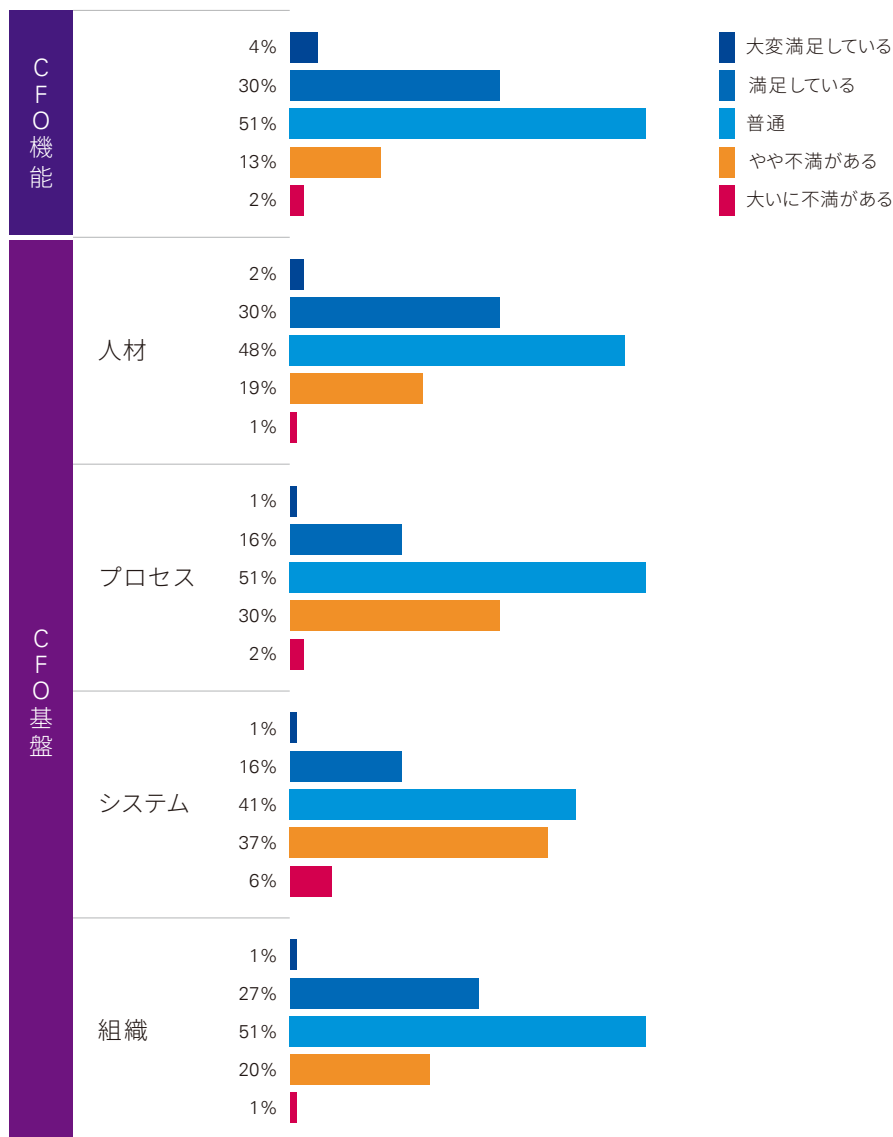
一方、「システム」については、「やや不満がある」以下の割合が43%と約半数近く、さらに、そのうち「大いに不満がある」とした割合が6%と高い状態にありました。

今後CFO機能の改革の礎となる、重要な基盤であるシステムについて、改善の余地が大きくあることが伺えます。

今後この総合評価については、継続的に調査を実施し、CFO機能およびCFO基盤のCFO自身による評価がどのように変化していくのかを捉えていきたいと考えます。

No.37 CFO機能／CFO基盤（人材、プロセス、システム、組織）における現状評価

※単一回答



Contact us

KPMGジャパン

本部
〒100-8172
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL：03-3266-7562

home.kpmg/jp

kpmg.com/jp/socialmedia



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law an member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan 19-1058

The KPMG name logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.