

新春 インタビュー  
T.REVIEW | 税理士業界の将来像 ..... 日本税理士会連合会 会長 神津信一・2

## 特集

# 税理士さん 「中小企業のCFO」に なってみませんか

総論●「中小企業のCFO」になれるのは、税理士だ！ 真鍋朝彦・12

## 第1部●経営者が語る！理想の税理士像

今求められる、数字がわかる「メンター」 ..... 諏訪貴子・14

## 第2部●「中小企業のCFO」として生きる税理士

「CFO顧問」として潜在的な課題を提起する ..... 伊香賀照宏・20

「コーチング」で引き出す社長の中にある答え ..... 松原 潤・28

「バックオフィス」として会社とともに歩む ..... 石沢裕一・36

3つの「CFOマインド」で広がる税理士業務の可能性 ..... 真鍋朝彦・43

経営者の「よきパートナー」として事業承継に向き合う ..... 藤本江里子・50

## 第3部●「中小企業のCFO」をめざす税理士さんへ

CFOは経営者を支えるビジネスパートナー ..... 池側千絵・58

起業家のため、事務所生き残りのためにCFO型の仕事を ..... 大久保幸世・66

パートナー型コンサルティングで社長の「社外CFO」になる ..... 和仁達也・73

## 【時事解説】

国際税務専門でない税理士も最低限知っておきたい  
BEPS防止措置実施条約発効の実務への影響 ..... 木村浩之・87

## 新春対談

## 元担当官の2人と描く 2年目の新事業承継税制マップ

伊藤良太×北澤 淳・121

## 【実務解説】

新たなサービス提供時に避けられない悩みを解消！  
社長との報酬アップ交渉の勘どころ ..... 望月明彦・147

## 【学会ルポ】

税務会計研究学会(第30回大会) ..... 堀 治彦・160  
租税法学会(第47回総会) ..... 漆 さき・162

## 連載

NEW シリーズ元国税審判官(第1回)  
佐藤善恵・82

NEW カウントダウン消費増税(あと10か月)  
金井恵美子・83

NEW What's up? ZEI会話(Scene 1)  
三宅周兵・94

税制之理(第141回) ..... 森信茂樹・10  
熊王の消費税法講義録(第48講)  
熊王征秀・97

判決文をスッと読む極意(第4回)  
塩津立人／磯野賢士・106

「むずかしい税法条文」攻略事業承継税制編(第4回)  
内藤忠大／白井一馬／村木慎吾／濱田康宏／岡野 調・140

続・実践租税正義学(第104回) 増田英敏・153  
実務に役立つ判例研究(第127回)

林 伸宣／谷口智紀・154  
重要国際税務判例 もう1つの読み方(第7回)

木村浩之・156  
税理士が知らないとならない医療法改正(第29回)

佐々木克典・164

\* 租税法務学会裁決事例研究は、今月は休載させていただきます。

## Color Page

税界ウォッチング ..... 山本守之・113

『税務棚』日記 ..... 小林彩香・114

税制未来予想図 ..... 116

NEW 税理士のための憲法入門  
橋本基弘・118

NEW 女の税活 ..... 水無田気流・120

税の窓 ..... 1

税務・税制ニュース&トピックス ..... 8

NEW おすすめ便利グッズ ..... 高殿 圓・96

NEW 発財数占い ..... 沙耶花・168

税務は洞察力が命 イラストDE分析II

茂垣志乙里・112・167

## 第3部 「中小企業のCFO」をめざす税理士さんへ

## CFOは経営者を支えるビジネスパートナー

池側千絵 合同会社西友 経営管理本部 コマーシャルファイナンス・バイスプレジデント  
米国公認会計士・中小企業診断士

CFOが率いるファイナンス（経理財務）部門は、ビジネスパートナーとして経営者や事業部の意思決定を支援し、業績向上に貢献することが期待されている。欧米企業ではファイナンス部門が財務会計と管理会計の両方を担当し、本部だけでなく各事業部にもファイナンス人材が配置され、各部門の人員が集まって構成されるクロスファンクショナルチームの一員として全社的視点でチームの方向性をまとめる。日本でもそのような企業が増えている。本稿では、大企業においてビジネスパートナーとして貢献するCFO組織の機能を紹介し、税理士が財務・税務会計だけでなく、管理会計の分野でも中小企業の経営に貢献するための方策を考える。

## はじめに

CFO（Chief Financial Officer）が率いるファイナンス部門は、従来の経理財務・税務、内部統制担保などの機能に加えて、経営陣・事業部門のビジネスパートナーとして意思決定に参画し、業績向上を果たすべく変革を求められている。

筆者は新卒で米国を本社とする外資系消費財製造企業の日本子会社のファイナンス部門（経営管理本部）に入社以来、外資系企業の子会社で勤務してきた。それらの会社では、CFOとCFOが率いるファイナンス部門は、戦略策定、中長期経営計画、予算策定と進捗管理、会社全体・事業部での財務的な意思決定において大きな役割を果たす。

外資系企業の日本子会社のファイナンス部門がビジネスパートナーとして他部門のメンバーとともに達成すべき基本事項は、中長期、そして今年度の売上、利益、キャ

ッシュフローの目標達成である。そのためには売上高を増やすことと、売上高に対する営業利益率の改善が重要である。価格決定や、既存商品・新商品に対する投資活動のすべてに対して、会社全体の利益率の向上が実現できるように目を配る。他国における社内事業の利益率やグローバルの競合他社の利益率情報も頻繁に共有され、利益率の向上は重要課題となっている。

業種にもよるが、一般的にいえば、日本企業の営業利益率は欧米企業と比べて低い。2014年に発表された伊藤レポートによると、日本企業の低いROEは、売上高利益率の低さに起因するとしている（2012年の数値で、日本企業が3.8%、米国企業が10.5%、欧州企業が8.5%）。この理由として、過度な価格競争、低収益事業からの撤退の難しさ、硬直的な労働規制といった制度・インフラ面での高コスト構造などがあるといわれている。

例えば、日本の大手食品製造業の営業利

益率は、ここ数年改善して10%に近くなっているが、欧米企業の同業種企業では15～20%となっている。

筆者は以前、日本企業の経理財務の方々とともに業務を行う機会を得た。経理財務部長の方は、もちろん社長の右腕として経営の舵取りをされていた。しかし、事業部の利益管理や意思決定を行う管理会計担当者は事業部長にレポートしており、彼らは経理財務部に属しておらず、経理財務の業務経験もない。

この組織体系では、経理財務部長や経理財務部門の人員が事業を詳しく理解して、利益率向上に重要な価格決定やコスト管理について、事業部長に物申すのは難しい。経理財務知識の不十分な管理会計担当者が事業部の意思決定に加わっても、利益率を向上させる活動が十分にできないのではないか。

日本にも、経理財務部員が事業部・工場などに配置されて睨みを利かせている企業もあるが、そうでない企業が多い。適切な能力と見識を備えた経理財務部員を管理会計担当者として事業部に配置し、経理財務（ファイナンス）組織の一員として機能することにより、全社の営業利益率を改善することができるのではないだろうか。

日本の大企業においてもこのような状況であれば、中小企業ではさらに人材・資源不足から、CFO（経理財務部長）がビジネスパートナーとして経営者の右腕になることが難しい場合もあるだろう。

本特集では、その場合に税理士がどのように経営者の意思決定をサポートできるかをテーマとしている。まずはそのために、CFOはどのようにビジネスパートナーと

して業績向上を支援すればよいのかを検討する。

## I 欧米企業と日本企業のCFOの機能の違い

## 1 欧米企業のCFO組織のトランسفォーメーション

ファイナンス部門を経営者のビジネスパートナーとして変革（トランسفォーメーション）する動きが世界潮流となっている。

実は、欧米企業でもファイナンス部員は、古くは“Bean Counter”，つまり、豆を数える人たちと呼ばれて、会計業務を忠実にこなしていた。ビジネスパートナーとして業績向上に貢献するように変貌してきたのは、1990年代後半のことといわれている。勤務する場所も、経理部員が1か所に固まって働くのではなく、事業部の人々がいる職場に移り、クロスファンクショナルチームの一員となって財務的意思決定を積極的に支援するようになった。

2000年以降、欧米企業では、支払・記帳などの比較的単純な業務を賃金の低い地域に移す動きが広まった。昨今ではこのような業務に加えて、経営管理に関わる売上・利益・経費予測などの業務が自動化されている。それに伴い、人間が行うべき仕事は、レポート作成ではなく、それを使って意思決定をする方向に高度化している。

## 2 日本企業における経営企画部門の存在

経理担当役員をCFOと呼ぶ日本企業が増えているが、まだCFOの職務範囲は会

社によって異なっている。欧米企業のように戦略・経営管理も含めたファイナンス部門を率いている場合もあるが、戦略・経営管理は経営企画などの他部門に任せて、経理財務・税務を主に担当している場合もあるだろう。中堅企業では、人事・購買・ITなども含めた管理部門長の役割を果たしている場合もある。

日本では、戦後に、米国型のコントローラー制度を導入することが試みられた際に、経理財務部門は「測定」を担当する部署としてそのまま据え置かれ、「計画」と「方向づけ」を担当する経営企画部門が新たに作られて、現在に至る（石川 2014）。

経営企画部門は通常社長の直下に置かれ、戦略策定、中長期経営計画をはじめ、会社全体の戦略に関わる業務を担当している。また、一部の日本企業では、事業部での売上・利益予測や価格決定、原価目標設定と進捗管理などの管理会計を担当する者が事業部にいて、その者たちは経理財務の人員でも経営企画の人員でもない。

### 3 管理会計業務を経理財務部門以外でも行う日本企業

企業での会計業務を、財務会計業務と管理会計業務の2つに大きく分けるとすると、欧米企業ではその両方がCFOの下のファイナンス部門によって行われる。日本企業では財務会計業務は経理財務部門が担当しているが、管理会計業務に関しては、経営企画部門、経理財務部門のほか、事業部、各部門などをまたがり、複数の部門で行われている（Fujino 2017）。

日本において、財務会計の世界には、簿記などの試験や公認会計士といった国家資

格があるが、管理会計の世界では、企業で管理会計を担当する人たちのための試験や団体はない。欧米では、管理会計を担当する人たちのための試験・資格や団体が存在するところが多く、職業として確立され、転職も含めたキャリアアップが可能になっている。

そもそも日本企業は、職種別採用ではなく、経理財務部門に配属される場合でも、資格・会計知識を問わない。経営管理・意思決定を行う管理会計担当者向けの教育研修は、社内で行われることが多いため、社外でも通用する専門的職業として管理会計が確立されているわけではない。

## II CFO機能の違いに関する調査

### 1 バリュー・インテグレーターが業績指標を向上させる

IBMは、81か国、32種類の産業に属する1,917名のCFOとシニアレベルのファイナンスプロフェッショナルを対象に調査を行った。ここには日本での回答も含まれる。

これをまとめた「2010 IBM Global CFO Study」の中で、CFOの機能・能力を図表1（次頁）の4つに分類している。図表1の縦軸は業務効率化の高低、横軸はビジネス洞察力の高低を示し、両方に秀でているCFO組織をバリュー・インテグレーターと呼んでいる。

IBMは公開情報からそれぞれの企業の財務情報を調べ、業務効率化とビジネス洞察力の両方の能力が高いバリュー・インテグレーターが所属する企業は、ROIC（投資

収益率）、収益成長率、EBITDA（金利・税金・償却前利益）といった財務指標の伸び率（2004年から2008年の年平均成長率（CAGR））が他回答企業群を上回っていることを報告している。図表1に「日本8%，グローバル23%」とあるように、日本企業は、バリューインテグレーターの比率が低いとされている。

### 2 「攻め」と「守り」の機能

デロイト トーマツ グループは、今日のCFO組織には図表2にある「守りの役割」と「攻めの役割」の双方をバランスよく果たすことが求められるとしている。

【図表1】CFOの4つのタイプ

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| ↑<br>業務効率化<br>① | 2.効率的な報告者<br>(日本36%，グローバル32%)<br>・経理財務業務にフォーカス<br>・情報提供<br>・業績分析                         | 4.バリュー・インテグレーター<br>(業務効率化・ビジネス洞察力双方に秀でている。<br>日本8%，グローバル23%)<br>・業績最適化<br>・予測的知見<br>・企業リスク管理<br>・経営意思決定 |
|                 | 1.スコアキーパー<br>(業務効率化・ビジネス洞察力双方に課題がある。<br>日本52%，グローバル33%)<br>・データ記録<br>・計数管理<br>・いくつもの「真実」 | 3.従来型経営参謀<br>(日本3%，グローバル12%)<br>・分析にフォーカス<br>・部分最適の実行<br>・データ分散   |
|                 | → (2) ビジネス洞察力  |   |

- (1) 業務効率化——経理財務部門全体のプロセス及びデータの共通度を指す。  
(2) ビジネス洞察力——最適化、計画、将来に関する洞察を専門的に提供できる、経理財務部門の人材、テクノロジー、及び分析能力の成熟度を指す。  
(出所) IBM「2010 IBM Global CFO Study」、松尾美枝「CFOが直面する課題に対応するには」『CFO FORUM』参照。

【図表2】4Faces of CFO・CFO組織の役割比率（日本vs欧米）

| 攻めの役割  |   |
|--|---|
| カタリスト（戦略実行の推進）<br>戦略目標の達成に向け以下の活動を行う<br>・予算・指標による戦略の活動への落とし込み<br>・実行結果のモニタリング・分析<br>・改善アクションの検討・実行の率先                                | ストラテジスト（戦略立案への参画）<br>事業および企業戦略の立案をサポートするため、以下の活動を行う<br>・ファイナンス視点からの戦略検証<br>・戦略実行に必要な資金の調達等財務戦略の立案・実行<br>・資源の適正配分<br>外資企業 31% 日本企業 13% |
| 外資企業 24% 日本企業 18%  | オペレーター（取引処理の実行）<br>正確かつ効率的な会計処理を実行するため以下の活動を行う。<br>・効率化のためBPRなどの取り組み<br>・他部門に対するサービスレベルの維持改善などの継続実行とモニタリング<br>外資企業 22% 日本企業 29%       |
| スチュワード（統制環境の整備）<br>有形無形の資産を守り、維持するため以下の活動を行う<br>・会計処理ルールの整備<br>・タイムリーかつ正確な財務報告の実施<br>・IR等、外部ステークホルダーとのリレーションの維持<br>外資企業 23% 日本企業 40% | 守りの役割   |

(出所) デロイト トーマツ グループ編『実践CFO経営』p.397 図表114参照。

同社が毎年行っている調査によると、経理財務部門が実際に投下している時間数において、日本企業は「守りの役割」の比重が大きく、「攻めの役割」の比重が少ないとしている。会計や決算などのオペレーション業務と社内のルール作りや内部統制などの「守り」への比重が高く、「攻め」のリソースが限定的になっていることを明らかにしている。

### III 欧米企業のCFO組織の活動

#### 1 ビジネスパートナーとして

欧米企業のCFOが率いるファイナンス部門はビジネスパートナーとして貢献しているということだが、具体的には何をしているのだろうか。

筆者が勤務した米国を本社とする消費財製造企業では、子会社の社長の下にファイナンス（経営管理・経理財務）、HR（人事総務）、IT、マーケティング、営業、サプライチェーンなどの各部門のヘッドが経営陣のメンバーとして集まり、本社の指針に合わせながら会社の戦略策定、中長期計画、予算策定、進捗管理、そして日々の重要な意思決定を行う。

経営企画部ではなく、それぞれの部門が経営企画的な役割と日々の業務を遂行する役割の両方を担っている。職種別採用が行われており、基本的には採用、評価、業務に関わる研修、人材育成、ジョブ・ローテーションや昇進などは部署ごとに行われる。

ファイナンス部門の場合、CPAかMBAを採用するのが一般的である。人を採用したら、早いうちに事業部に配置するのだ。

工場でも営業でもよい。経理部で決算を担当する前にまずはビジネスに近いところに行ってビジネスを学ぶ。

筆者は外資系企業の日本子会社に入社して、2～3年おきに違うアサインメントを得た後、本社、工場、事業部と異動し、マーケティング部のサポート、工場の原価管理・設備投資の投資回収の分析、研究開発部の経費管理、アジア10ヶ国の経費管理など、さまざまな業務を経験することができた。

米国企業では、事業部や他部門にファイナンス部員を配置する。例えば、ある事業部に配置されたファイナンス部員は、事業部長と本社CFOの両方にレポートする。人事権はCFOが持つので、もし事業部長がファイナンス部員のアドバイスに従わない場合は、本社のCFOが事業部長に話に行くことができる。

#### 2 欧米企業CFOのキャリア形成の例

米国の消費財製造企業であるP&GのCFOを2009年から務めるジョン・モーラー氏のキャリアパスを参考に挙げる（図表3参照）。2～3年おきにファイナンス部門の中でさまざまな職務についているが、ほとんどは事業部付のファイナンス部員として、海外勤務も経験しながら、徐々に管掌範囲を広げている。

また、CFOになるための準備として、本社経営管理部の職や財務担当を経験している。これらはすべてファイナンス部内の職務であるが、最終的にCFOとして事業運営ができるようにキャリアパスが設計されていることがわかる。

日本企業では、そもそも職種別採用では

【図表3】P&GのCFOのキャリアパス

|      |  |
|------|--|
| 1988 | コーネル大学大学院MBA修了後、フード事業部のコストアナリストとしてP&G入社                          |
| 1990 | フードアンドベバレッジ（食品・飲料）部門のフォーキャスター                                    |
| 1991 | ジュース事業部のシニアファイナンシャルアナリスト   |
| 1994 | ソルティッドスナック事業部のファイナンスグループマネージャーを経て、<br>ファイナンスアソシエイトディレクター         |
| 1996 | 中国赴任、中国ランドリー、パーソナルクリーニング事業のファイナンスマネージャー                          |
| 1998 | 中国ランドリー、パーソナルクリーニング、アジアソルティッドスナック事業のファイナンスディレクター                 |
| 1999 | 米国本社に帰任、本社経営管理本部のファイナンスディレクター                                    |
| 2002 | グローバル ビューティーケア、ヘルスケアのファイナンスマネージャー                                |
| 2003 | グローバル ビューティーケア、フェミニンケア、ヘルスケアのファイナンスマネージャー                        |
| 2005 | グローバル ビューティーケア、ヘルスケアのファイナンスVP                                    |
| 2007 | 本社 トレジャラー（財務担当）  |
| 2009 | 45歳でThe Procter & Gamble CompanyのCFOに就任（2017年よりバイスチアマン）<br>現在54歳 |

（出所）Bloombergより筆者が翻訳・引用

なく、各部門を横断する人事異動が行われる。経理部門で育った人を事業部に異動させた場合、その人は経理部門を離れてしまい、戻ってこない事態が起こるようだ。対策としては、その人が事業部に異動しても、レポートラインを経理部門に残しておくとい。すると、経理部門に属したまま、さまざまな事業の経験を積むことができる。優秀な人材は、さらに本社CFO部門で、会計・税務・財務の経験を積み、CFOを目指すのもよいだろう。このように、CEOのビジネスパートナーとして活躍するCFOを育てることができる。

### IV ファイナンスはビジネスパートナーとして何をすればよいのか

具体的にファイナンス部員が事業部・他部門のビジネスパートナーとして業績向上に貢献するには何をどうすればよいのか。その成果はどのように測ればよいのか。重要なことは、事業部・他部門から、その働

き・貢献を評価されることである。もちろん、ファイナンス部員の貢献による業績の向上が確認できれば、それに越したことはない。

会社組織ではマーケティング、営業、人事、製造、開発などそれぞれの部署が、同じ目標の下で働きながらも、しばしば利害が衝突する。その状況においてファイナンスは、全社的見地で、経営の立場から各部署のコンフリクトを調整し、会社の目標達成のために導く役目を負う。

事業部が複数ある場合は、マトリックス組織になる。事業部ごと、プロジェクトごとに各部門の人員が配置され、クロスファンクションナルチームが生成される。その場合は、ファイナンスの人員がチームの一員としてみんなを支える。

各部門に配置されたファイナンスの人材は、小さい組織のCFOのような役割を担う。具体的には次のような活動を行う。

- ・ チームの会議に出席して事業の理解を深め、コミュニケーションをとり、

- そのチームのゴール・目的を合意して、予算作成、利益予測、中長期プランを作成する。
- ・ その進捗をモニターして、状況をチームに伝え、足りない場合は適切なアクションを促し、余裕があれば次の投資を促す。
- ・ ファイナンスの観点から投資案件などの意思決定に参画する。全社的視点でアドバイスを行う。問題があれば本社のCFOに相談し、全社視点での最適な決定を促す。
- ・ 他部門が見落としがちな経理・財務・税務に関わる問題を、ファイナンスの他部署と連携して解決する。
- ・ チーム全体の状況をまとめてシニアマネジメントに報告する。
- ・ 会社全体の財務状況やプロセスをチームメンバーに伝えて理解を促す。
- ・ チームが内部統制を守ることをサポートする。

このように、各部門に配置されたファイナンス部員は、事業部における意思決定に寄り添うことが重要である。新商品を出す、改良する、宣伝広告や販売促進への投資、設備投資をする際に、プロジェクトの初期段階から関わり、1つひとつの意思決定が財務的によい決定であることを確認する。

価格を決める、原価目標を決める際には、目標利益率を設定しておいて、それを達成できるように導くことが重要である。事業部の当事者だけでプロジェクトを進めている場合は、各担当者の力関係で方向が決まってしまうおそれがあるためだ。

数量シェアを重視すると価格は安いほう

がよいし、品質のよい商品を作りたいと原価は高くなる。全社的立場で助言できるファイナンス部員こそ全社の業績向上に貢献できる。マーケティング・営業の立場からいえば品数は多いほうが売上金額は増えるが、製造側からすれば効率は低下する。最適な品数はいくらなのか、ファイナンスが全社的視点で意見調整をすることが大切だ。日本企業の中には、商品ごとの損益を分析していないところもあり、それを行って、利益が出ていない商品の構成を改善したり思い切って廃止することによって、事業部の利益を向上することができる。しかし、商品ごとの損益がわかったとしても、売上が減ることを避けるためになかなか損を出している商品をやめることはできない。しかし、長い目でみれば、損を出している商品をやめて、それに投下している資源を他の儲かっている商品に回すことによって、会社全体の利益額・利益率を高めることができる。

## V 税理士が中小企業の業績向上に貢献できること

ここまで主に大企業におけるCFOとファイナンス部門が業績向上のためにどのように貢献できるかを論じてきたが、中小企業の場合は状況が違うと考えられる。

中小企業の場合、経理知識のある担当者がいても、スタッフの数が少ないため、経理業務だけで手いっぱいであるところが多いだろう。また、経理知識がある者がいない場合もあり、事務担当者が経理に必要な資料をソフトに入力して、決算書類作成を顧問税理士にお願いしている企業もあるは

ずだ。その場合、この企業に関わる経理知識のある人は税理士のみとなる。税理士が依頼されているのは決算書作成と税務申告だけというパターンが多いのではないだろうか。

しかし、財務会計・税務会計の枠を乗り越えて、管理会計にも幅を広げて中小企業の経営者をサポートすることは可能である。

どのようなサポートができるのか。前述の、ファイナンスが業績向上のためにやるべきことと同じである。

経営者と同じ目線に立つことで、全社的立場でアドバイスができるかもしれない。例えば月次の決算記録を活用して、昨年同時期と対比する。事業、商品、サービス、店舗など細かい単位ごとの売上と原価がみられるように会計ソフト内で設定することができれば、どこにどのような機会と課題があるのかがわかる。

見える化した財務情報を社長・事業部長とともに観察して、利益改善策を語ってみるのはどうだろうか。経理財務・税務の専門家が議論に加わる意義は大きい。

### 【参考文献】

- 石川潔『わが国経営企画部門の機能の解明』文芸社、2014年。
- 経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」

プロジェクト(伊藤レポート)最終報告書』2014年8月、[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikei/pdf/itreport.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/pdf/itreport.pdf)

デロイト トーマツ グループ編『実践CFO経営』日本能率協会マネジメントセンター、2018年。松尾美枝「CFOが直面する課題に対応するには」

『CFO FORUM』33号、26～27頁、日本CFO協会、2010年。

Bloomberg, Jon R. Moeller's Background\*, <https://www.bloomberg.com/research/stocks/people/person.asp?personId=36630523&privcapId=33328>.

Fujino Masafumi, Management accountants in Japan, *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences*, Part B, Section 9, Routledge, 2017.

IBM, 2010 IBM Global CFO Study, 2010.

### 【Profile】

池側 千絵 (いけがわ ちえ)

合同会社西友 経営管理本部

コマーシャルファイナンス・バイスプレジデント  
新卒でP&Gに入社以来、外資系企業の経営管理(ファイナンス)部門に勤務。レノボ・ジャパン㈱と日本ケロッグ合同会社で子会社CFO職を経て現職。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(Executive MBA)修了。米国公認会計士、中小企業診断士。一般社団法人日本CFO協会主任研究委員。