



人的資本経営に向けた時代の転換点における、未来型CHROのあり方とは

～人事責任者向け調査「CHROサーベイ2023」結果発表～

一般社団法人日本CHRO協会
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

調査結果

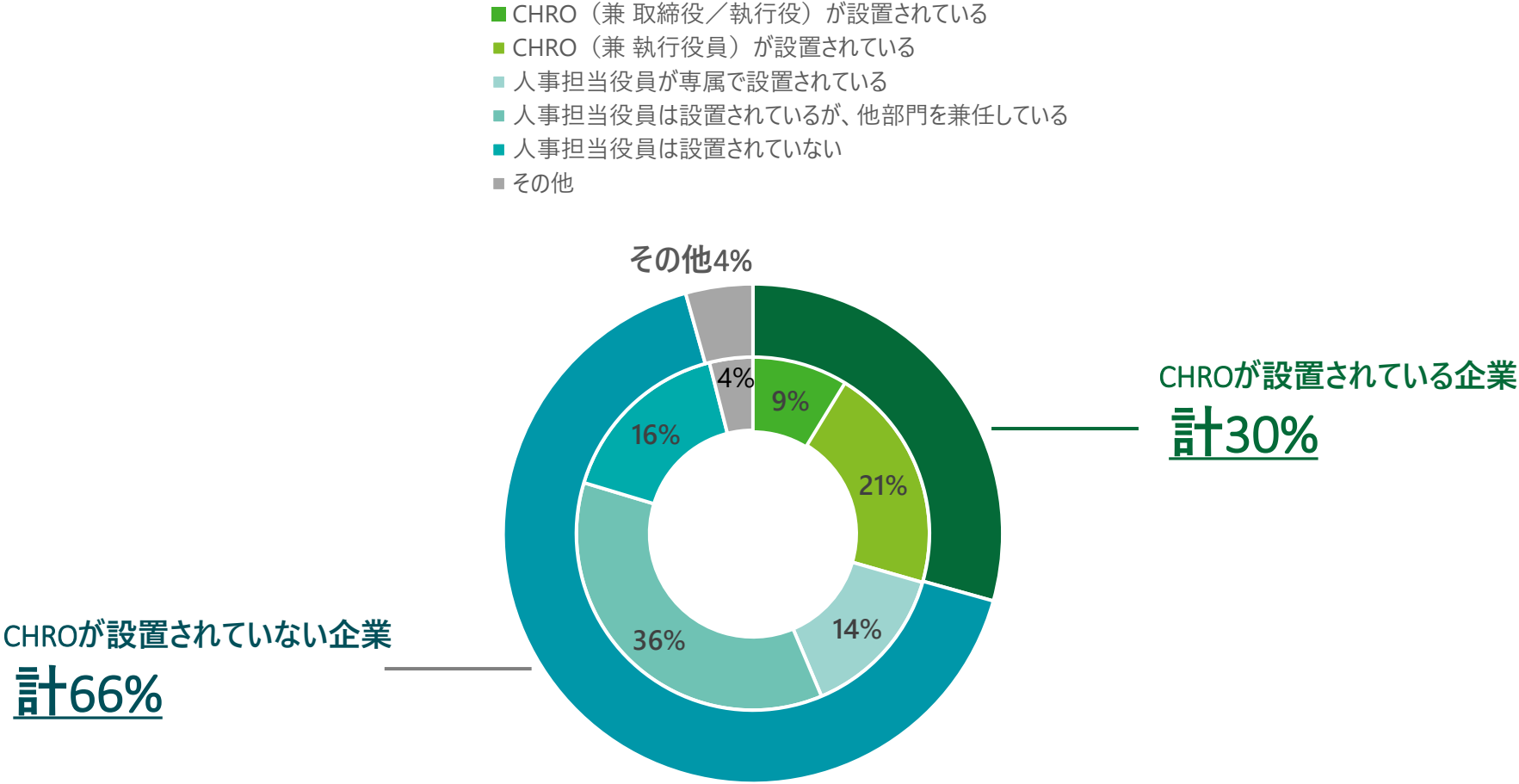
はじめに

グローバル企業のCEOが直面している最大の課題



しかし、一部の日本企業ではいまだ人財が経営の主要課題となることの認知・理解が進んでいない。本調査対象企業におけるCHROの設置率は30%にとどまっている

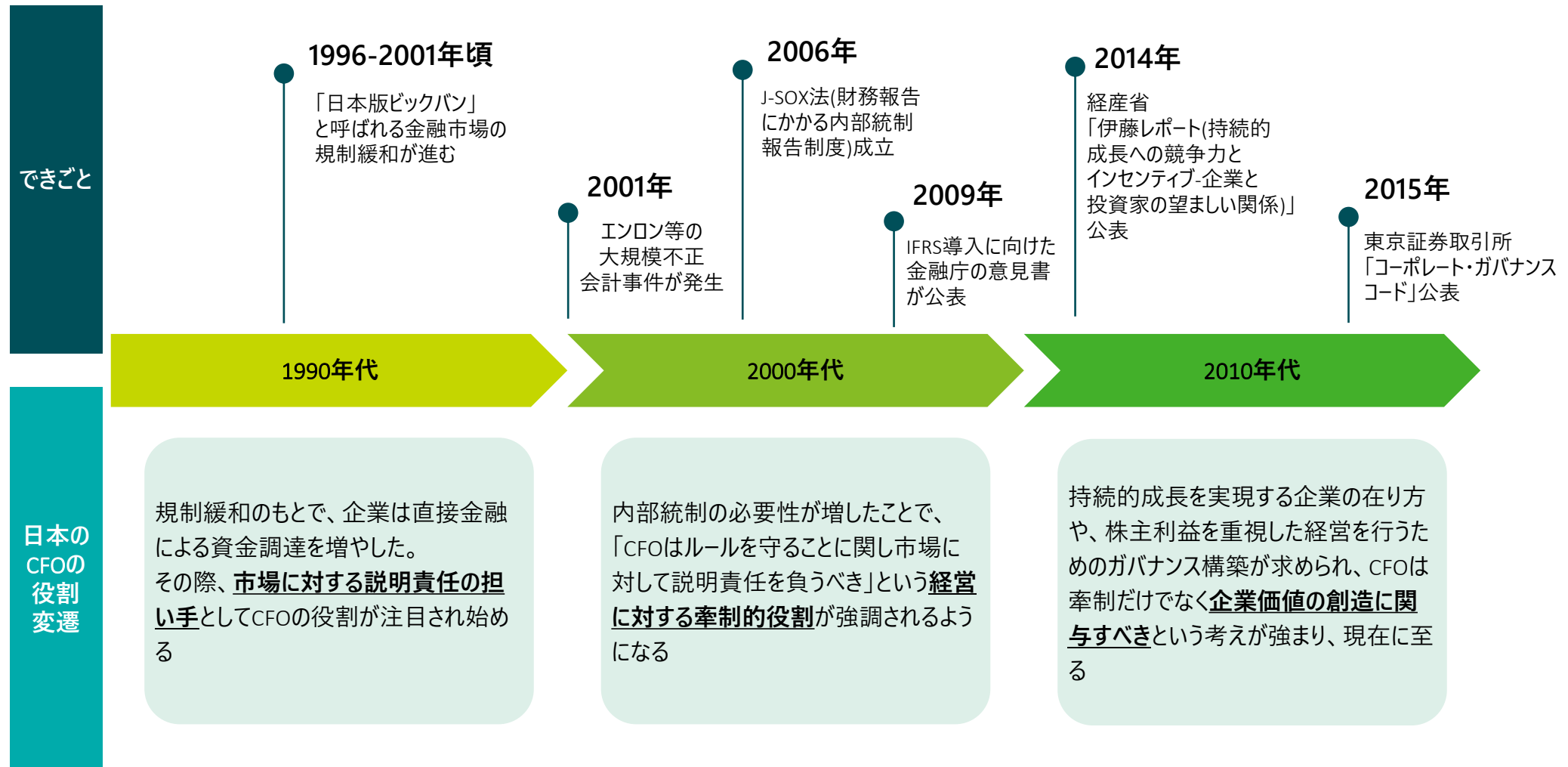
日本におけるCHRO/人事担当役員の設置状況



Q5.貴社におけるCHRO／人事担当役員の設置状況を教えてください。[ベース：全回答企業 N=91]

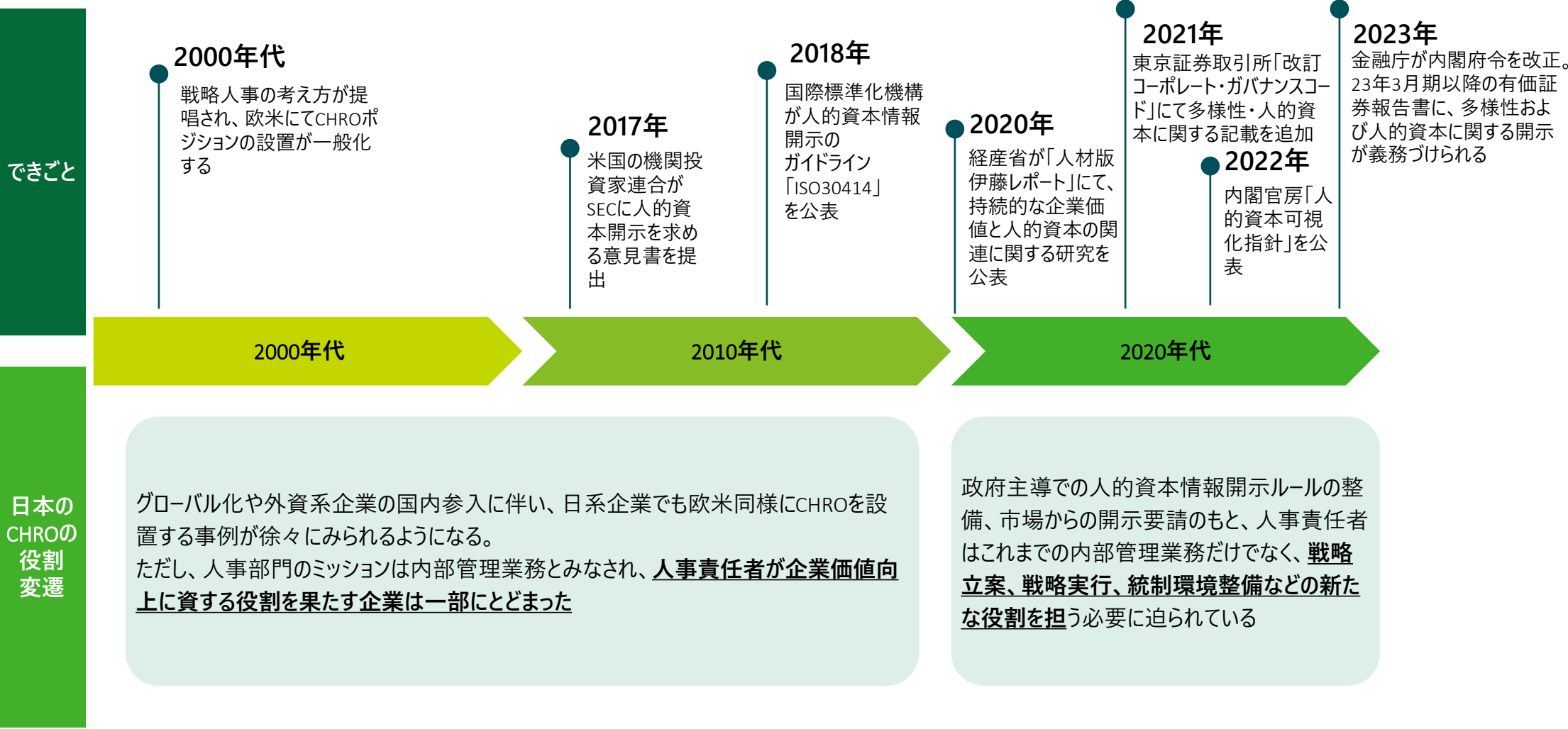
一方、CFO(最高財務責任者)は、金融規制緩和をきっかけにその概念が注目され、各年代に応じた市場の要請を推進力に、20年近くかけて役割を洗練させ、地位を確立してきた経緯がある

日本のCFOの役割変遷をめぐる歴史的背景



2020年代に入り人的資本開示を求める外部からの要請が急激に高まった。CHROは、かつてCFOがたどった経過から約15-20年程遅れて、その役割を確立する時代の転換点を迎えているといえる

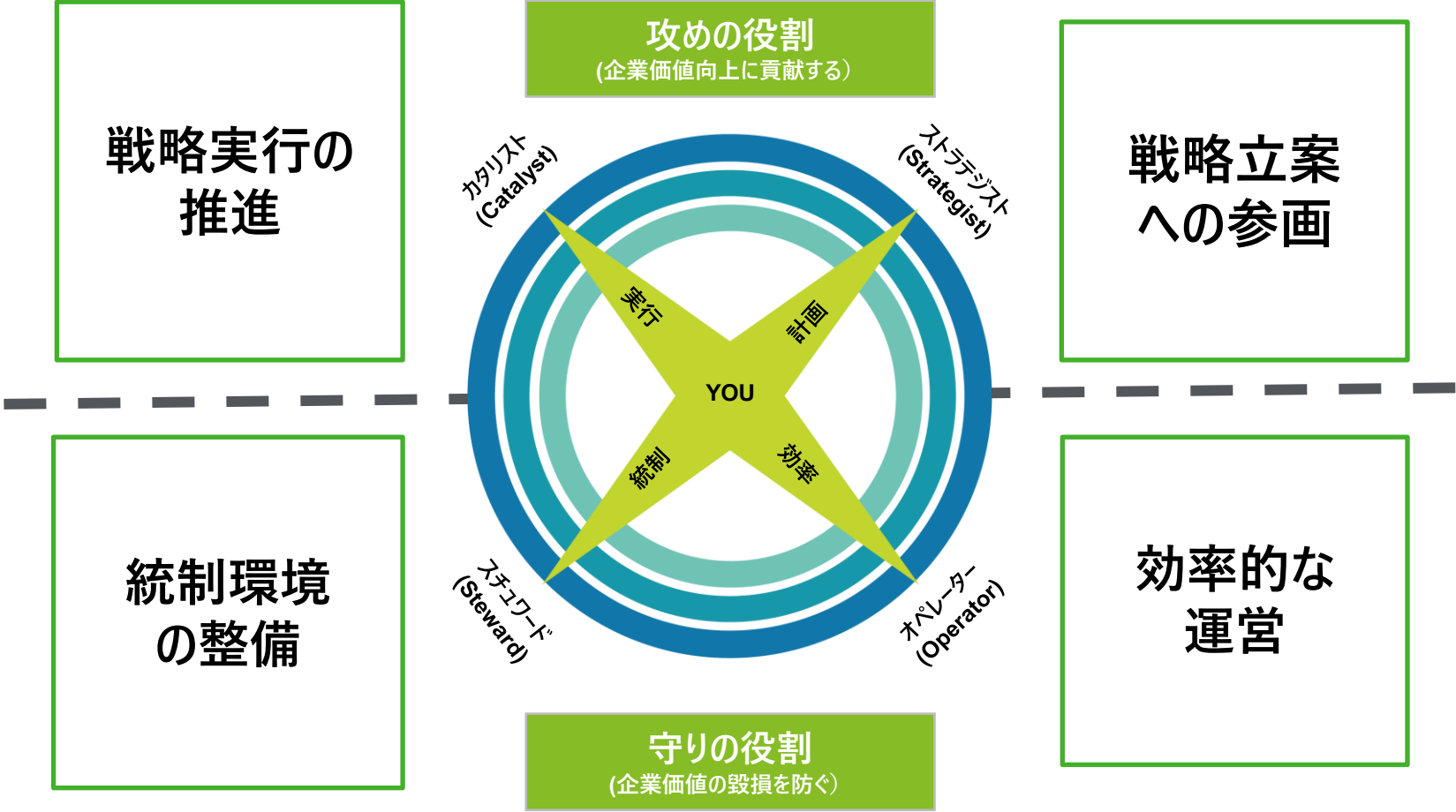
日本のCHROの役割をめぐる直近の状況



デロイトは「4Faces of CHRO」を提唱し、CHROの役割を”攻め”の役割「ストラテジスト」「カタリスト」、”守り”の役割「スチュワード」「オペレータ」の4つに分類し、CHROの果たすべき各役割を整理している

CHROの4つの役割領域

Deloitteの 4 Faces



調査概要

人的資本経営に向けて- CHROサーベイ2023 調査要領

調査目的

「人的資本」の重要性が高まる中、CHROが果たす役割への期待は急速に高まっている。このような状況をふまえ、CHROをはじめとする人事リーダー（人事担当部長以上）を対象に、人的資本経営の取り組み実態、およびCHROの役割変化を調査・分析し、日系企業のCHROが「人的資本経営」を主導していくための課題および解決の方向性を明らかにする

調査項目

人的資本経営の取り組み実態

- 現在重視している人材戦略テーマ
- 人財戦略テーマを推進するうえでの課題

CHROの役割変化

- 現在CHROが担っている役割
- 過去から変化したCHROの役割
- 今後強化していきたいCHROの役割
- CHROの役割変化に影響を与える要因
- CHROの各役割分類に対する、現状と理想の時間配分

調査期間

2023年4月6日～4月27日

回答企業

- 調査対象者 : 日本企業のCHROおよび人事・人財部門の幹部
- 有効回答数 : 91社

（企業属性）

5,000人以上	30
1,000～4,999人	27
999人以下	34
総計	91

製造業	28
非製造業	63
総計	91

（回答者属性）

CHRO（兼 取締役/執行役）	10
CHRO（兼 執行役員）	15
人事担当取締役/執行役	16
人事担当執行役員	15
人事担当本部長/部長	32
その他	3
総計	91

※ CHROを設置していない企業の場合は、準じるポジション（人事領域トップ）を念頭に回答いただくようご案内しております

※ 参加企業様よりご回答いただいた内容は、個々の回答内容が特定できない形ですべて集計処理しており、特定の企業の個別情報が他社に明らかになることはありません

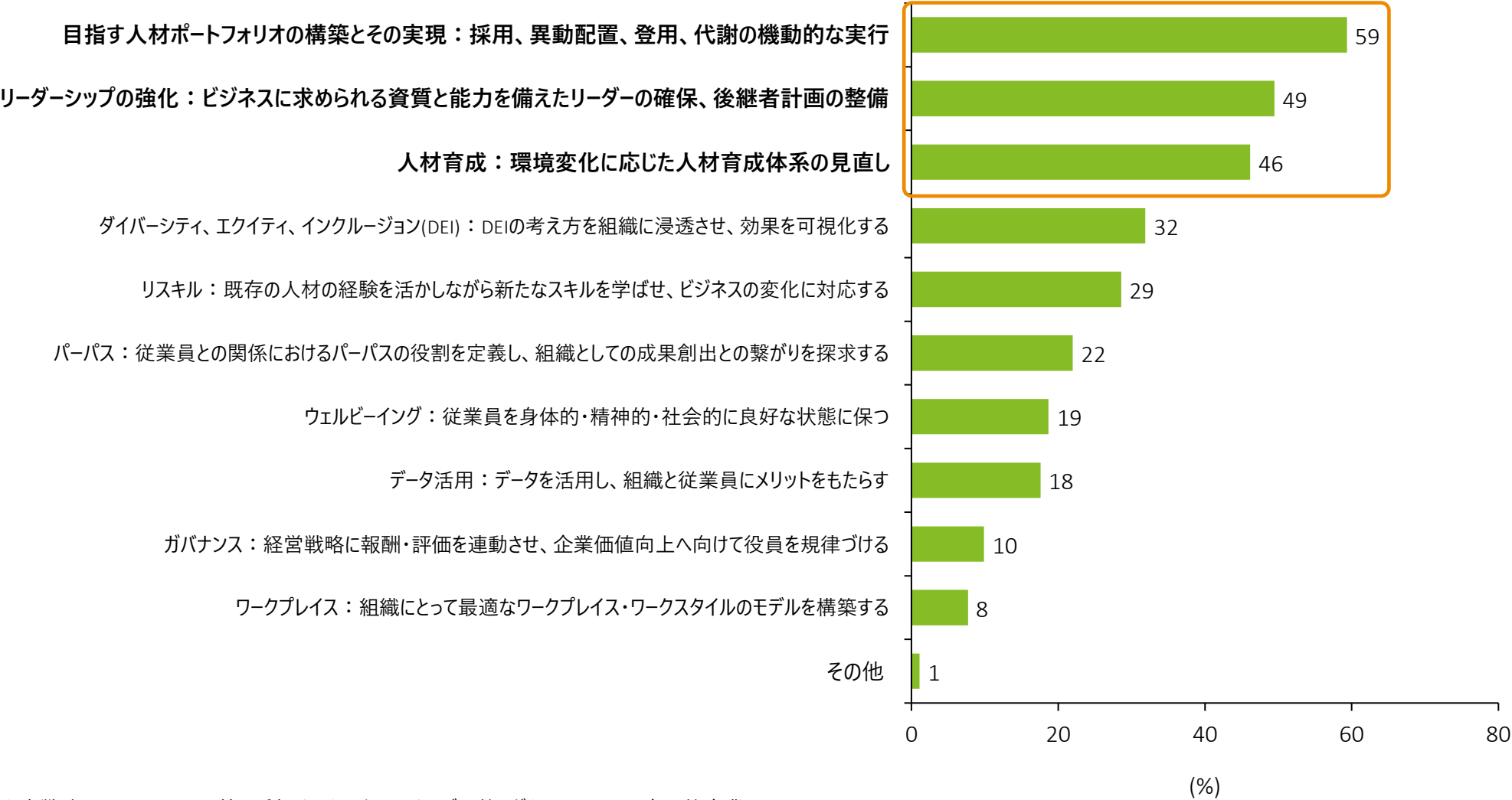
※ 集計結果を四捨五入して表示しており、数値の合計が100%にならない場合があります

調査結果

人的資本経営の取り組み実態

現在、特に重視されている人事戦略テーマとして、「人材ポートフォリオの構築・実現」「リーダーシップの強化」「人材育成」が上位に挙げられている

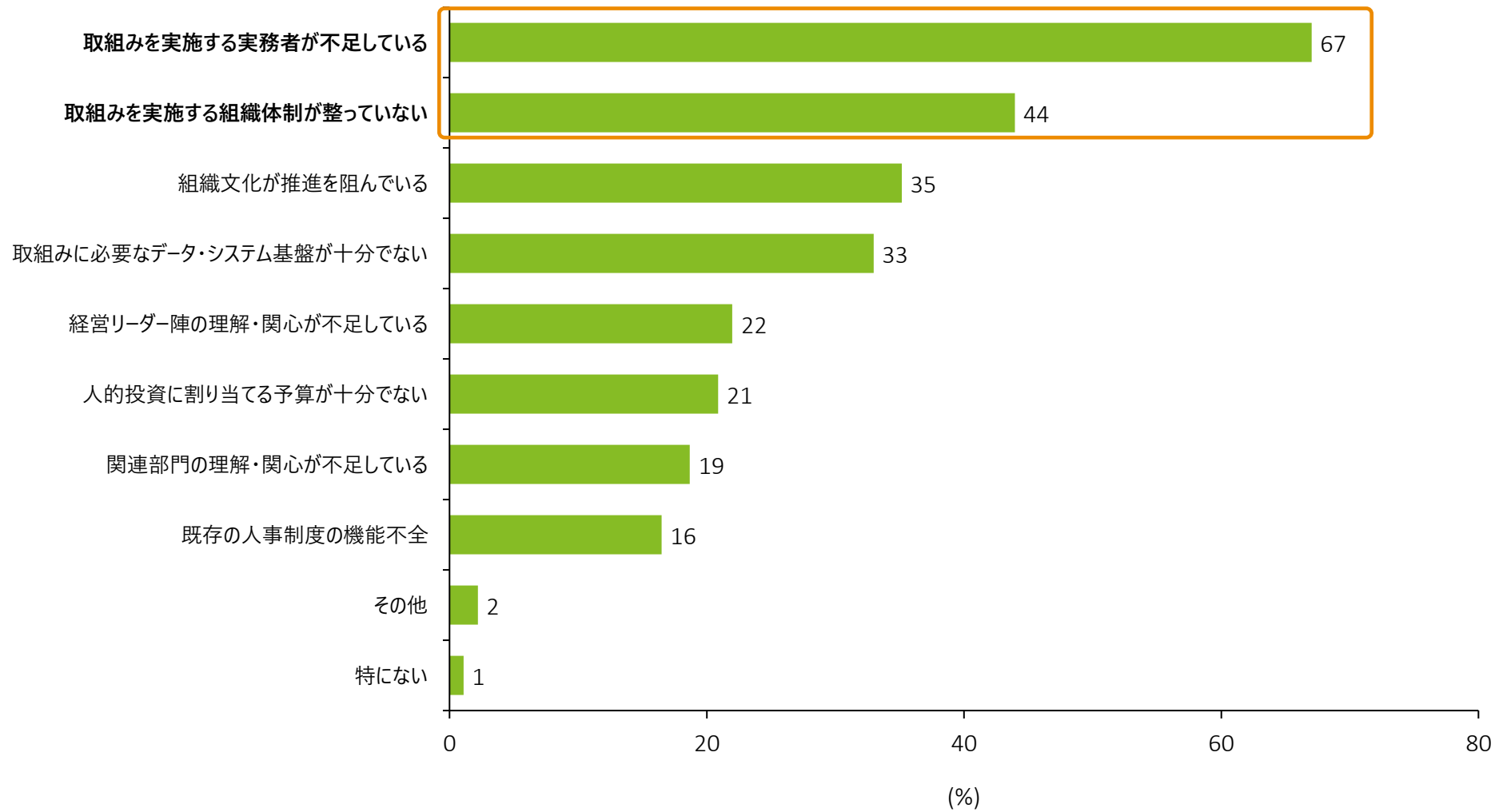
人事リーダーが特に重視する人事戦略テーマ（上位3テーマを回答）



Q9.貴社における人事戦略のテーマについて、特に重視するものを3つまでご回答ください。[ベース：全回答企業 N=91]

重視する人事戦略テーマを推進する障壁となっている課題としては、「実務者の不足」が圧倒的に多く、次いで「組織体制が整っていない」ことが挙げられた

人事リーダーが挙げる人事戦略推進の障壁（複数回答）

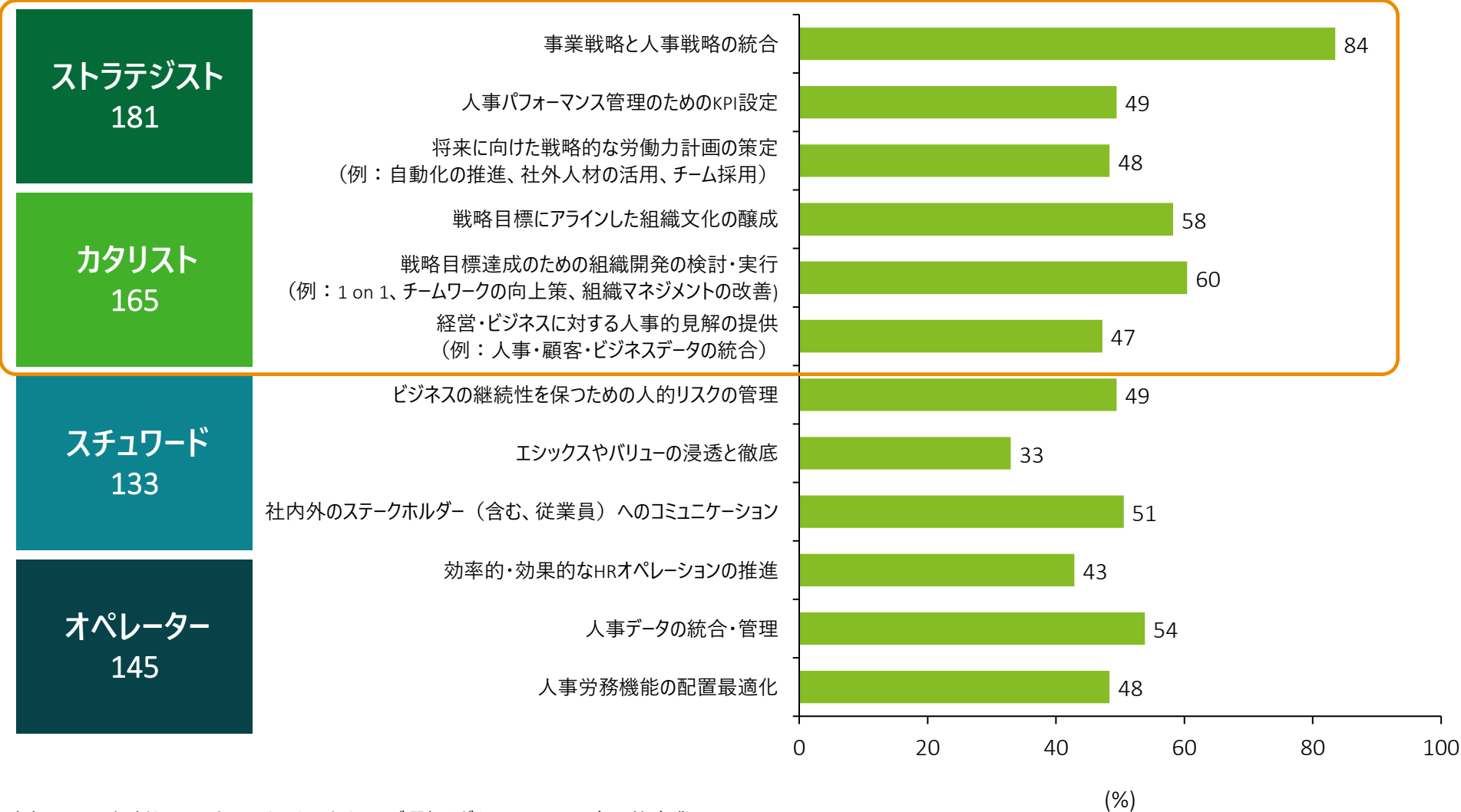


Q10.上記の人事戦略テーマを推進するにあたり、ボトルネックとなっている課題について、当てはまるものを全て選択してください[ベース：全回答企業 N=91]

調査結果 CHROの役割変化

CHROが現在担っている各役割は、以下のとおり。「ストラテジスト」「カタリスト」の領域で「担っている」と回答した割合が多かった

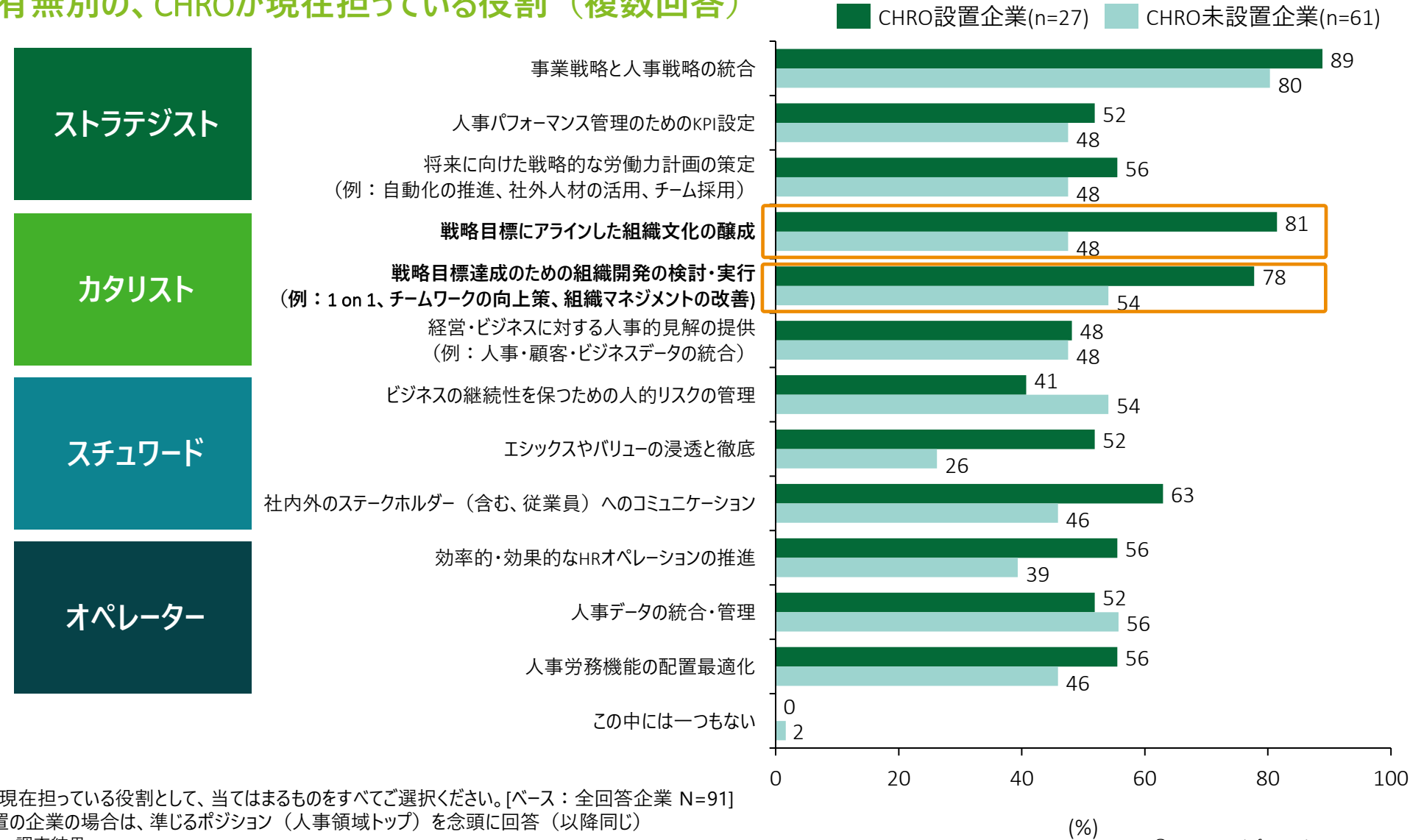
CHROが現在担っている役割（複数回答）



Q12. 貴社のCHROが現在担っている役割として、当てはまるものをすべてご選択ください。[ベース：全回答企業 N=91]

【参考】CHROを設置している企業は、未設置の企業に比べ、特にカタリストとして「組織文化の醸成」「組織開発の検討・実行」を実施している割合が高い

CHRO設置有無別の、CHROが現在担っている役割（複数回答）

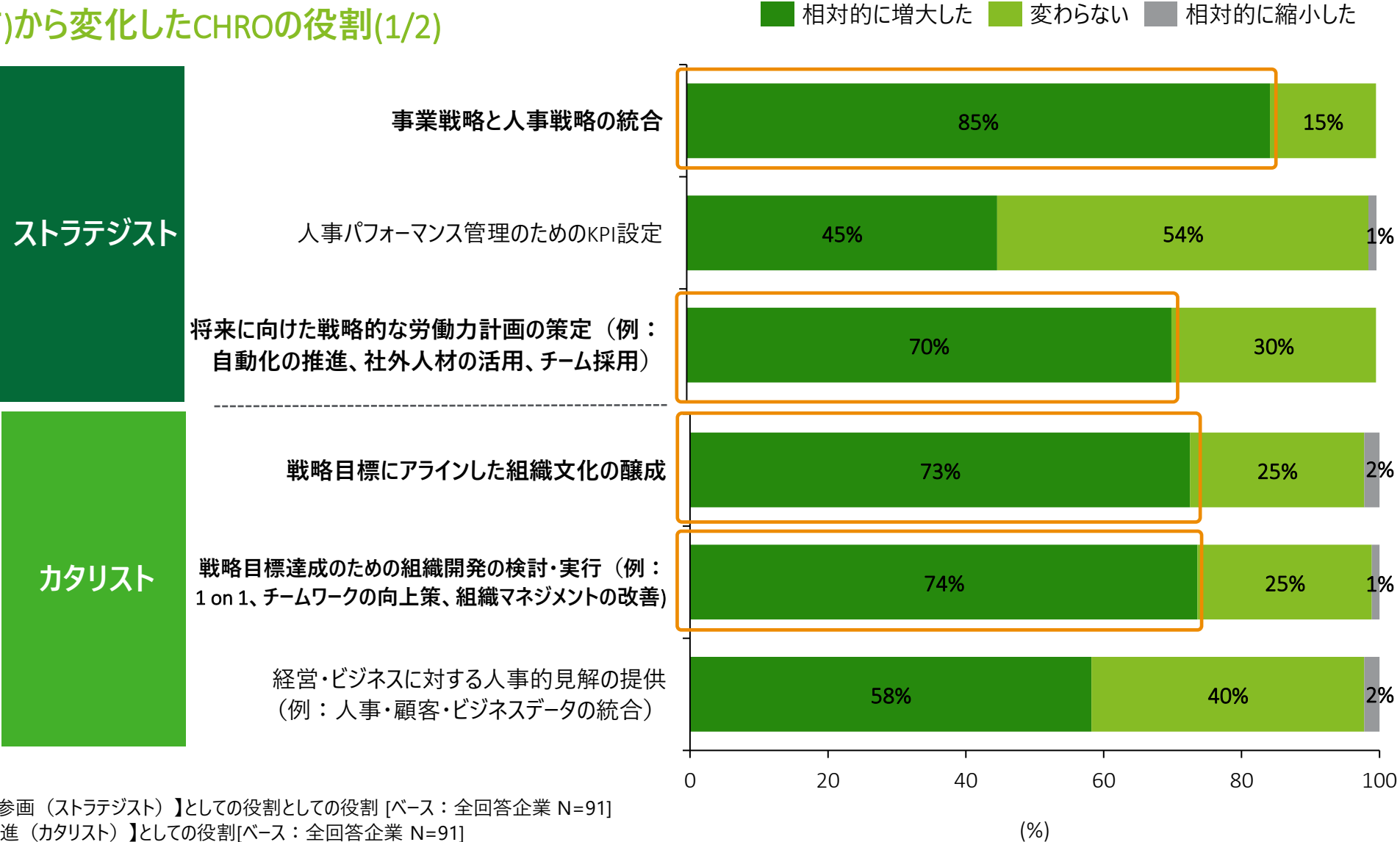


Q12. 貴社のCHROが現在担っている役割として、当てはまるものをすべてご選択ください。[ベース：全回答企業 N=91]

※CHROが未設置の企業の場合は、準じるポジション（人事領域トップ）を念頭に回答（以降同じ）

CHROの“攻め”の役割は、過去から全体的に増大している。特に「事業戦略と人事戦略の統合」「労働力計画の策定」「組織文化の醸成」「組織開発の検討・実行」が増えている

過去(5年前)から変化したCHROの役割(1/2)

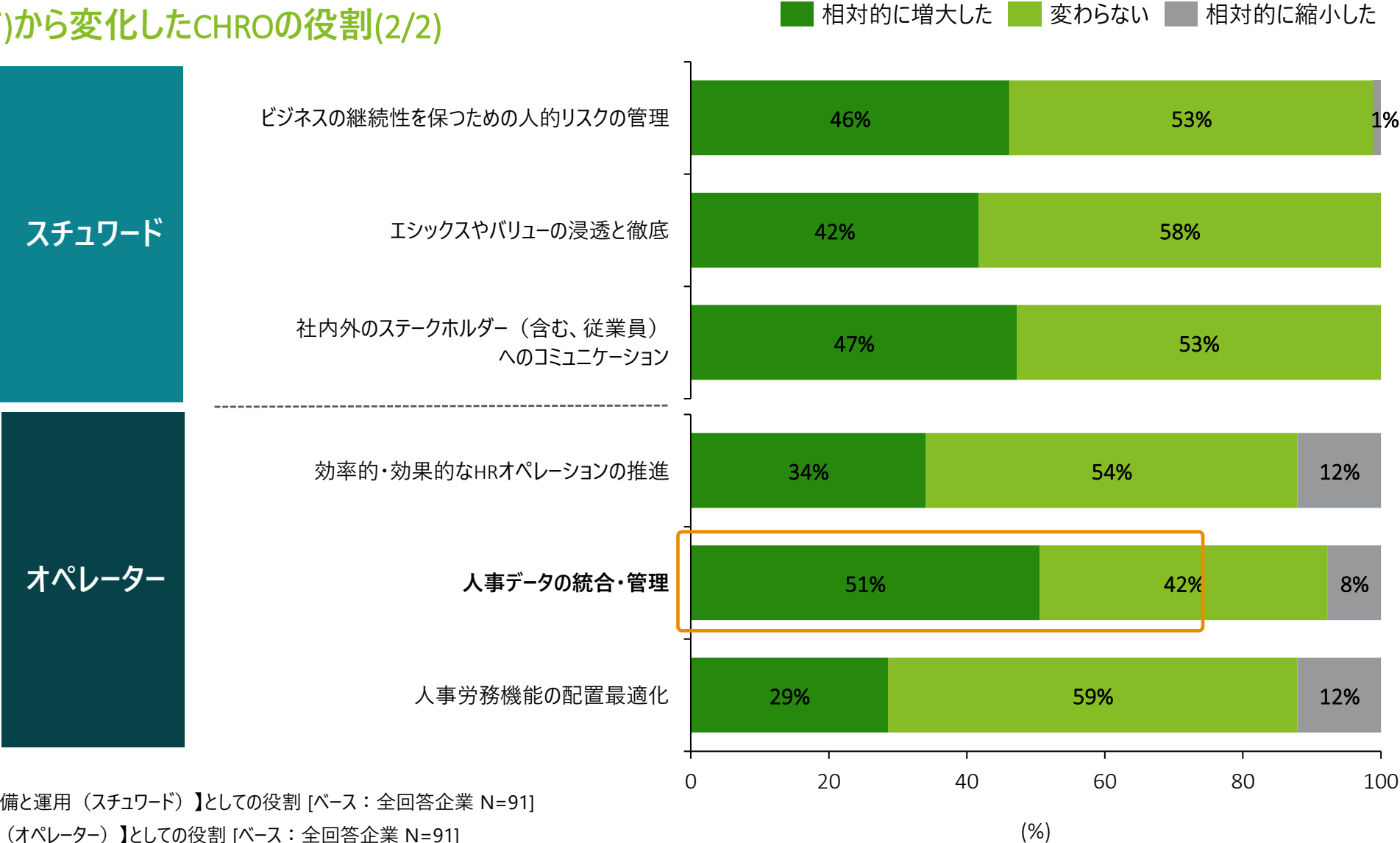


Q13. 【戦略立案への参画 (ストラテジスト)】としての役割としての役割 [ベース: 全回答企業 N=91]

Q14. 【戦略実行の推進 (カタリスト)】としての役割[ベース: 全回答企業 N=91]

“守り”の役割は「増大した」または「変わらない」が殆どで、「縮小した」は少数であった。
特に、「人事データの統合・管理」は増大する傾向にある

過去(5年前)から変化したCHROの役割(2/2)

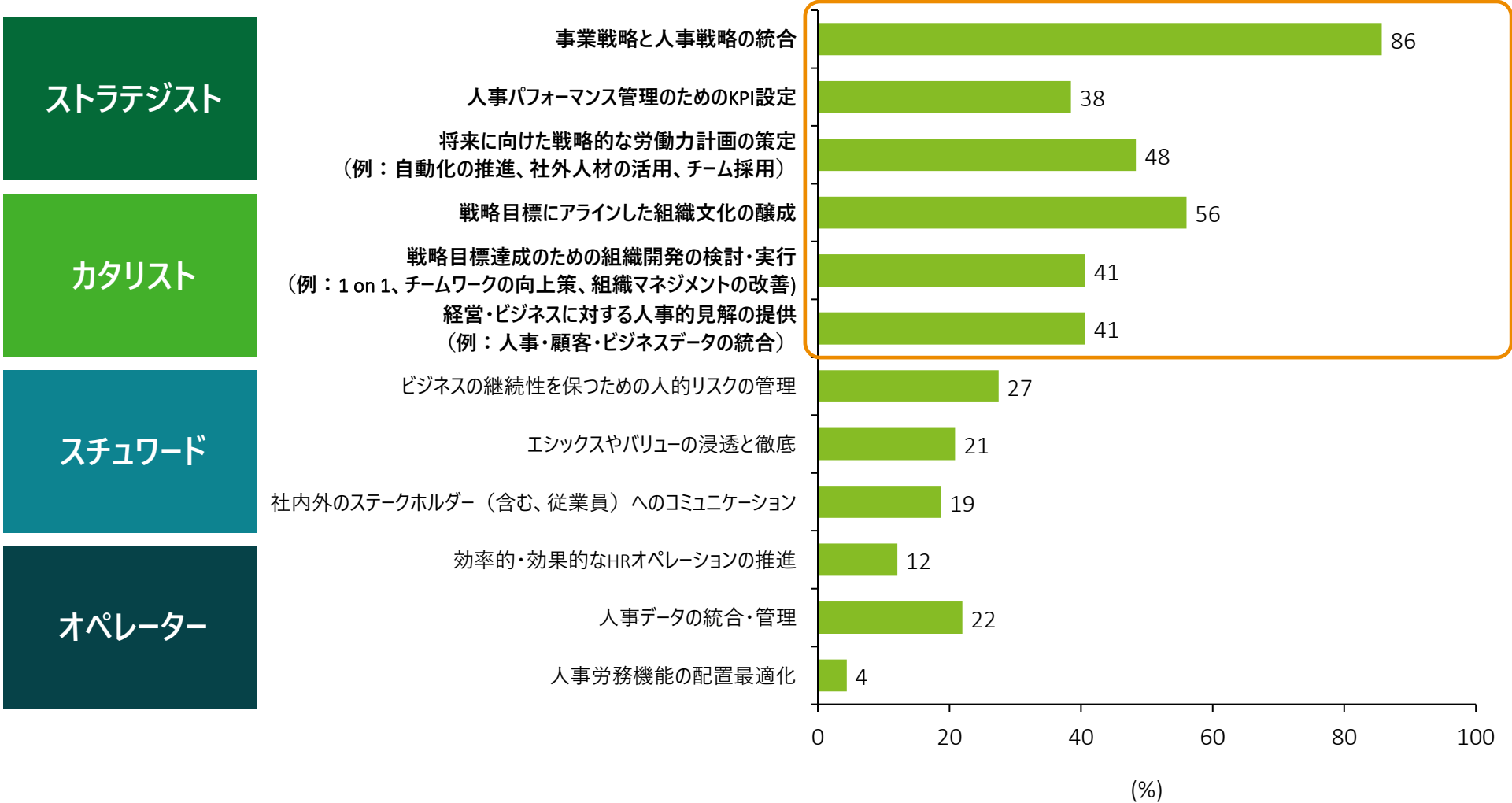


Q15.【統制環境の整備と運用（スチュワード）】としての役割 [ベース：全回答企業 N=91]

Q16.【効率的な運営（オペレーター）】としての役割 [ベース：全回答企業 N=91]

今後強化していきたい役割として、ストラテジスト、カタリストの役割が上位に挙げられ、“攻め”の役割にシフトしていきたいCHROの意向が見て取れる

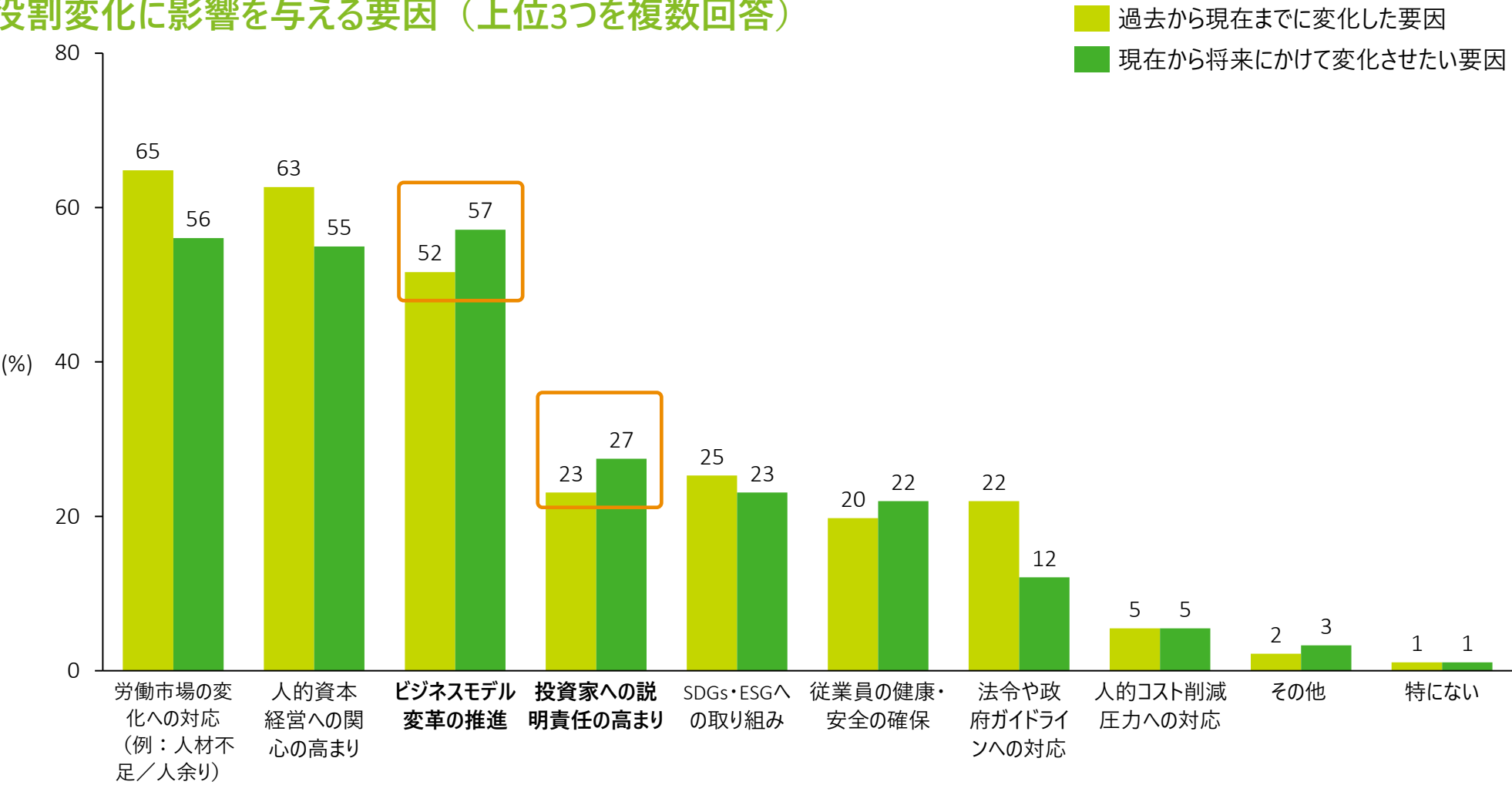
今後強化していきたいCHROの役割（上位5つを複数回答）



Q18. 今後、強化していきたいと考えているCHROの役割として当てはまるものを、上位 5 つまでご選択ください。[ベース：全回答企業 N=91]

過去から現在の役割変化の要因は「労働市場変化への対応」「人的資本経営」が主となっているが、将来への変化要因は「ビジネスモデル変革」「投資家への説明責任」が増加する兆候が見られる

CHROの役割変化に影響を与える要因（上位3つを複数回答）

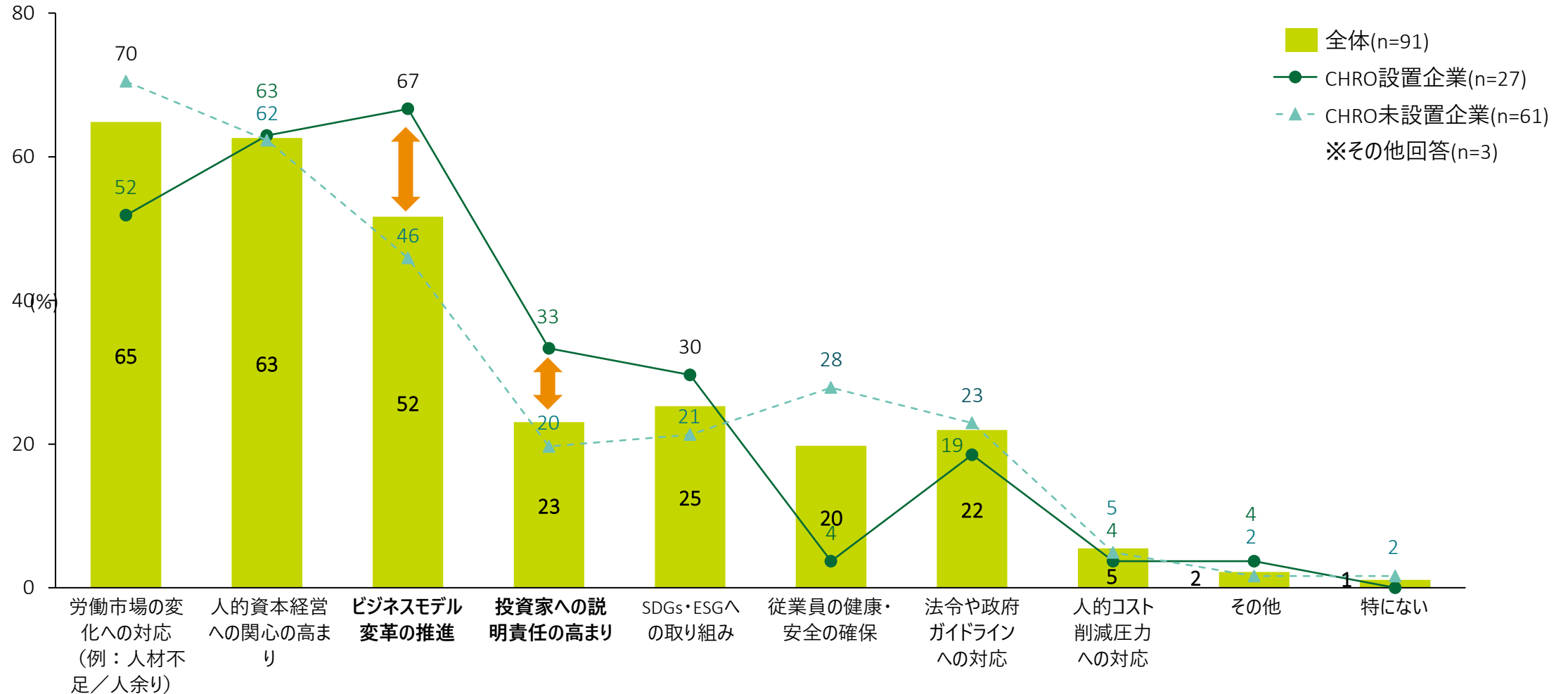


Q17. CHROの役割が過去(5年前)から現在までに变化したと考えられる理由・背景として、特に当てはまるものを3つまでご選択ください。[ベース：全回答企業 N=91]

Q19. CHROの役割をご自身が現在から将来にかけて変えていきたいと思う理由・背景として、特に当てはまるものを3つまでご選択ください。[ベース：全回答企業 N=91]

【参考】CHRO設置企業は、未設置企業に比べて、過去から現在までの変化要因として既に「ビジネスモデル変革」「投資家への説明責任」を挙げている割合が高い

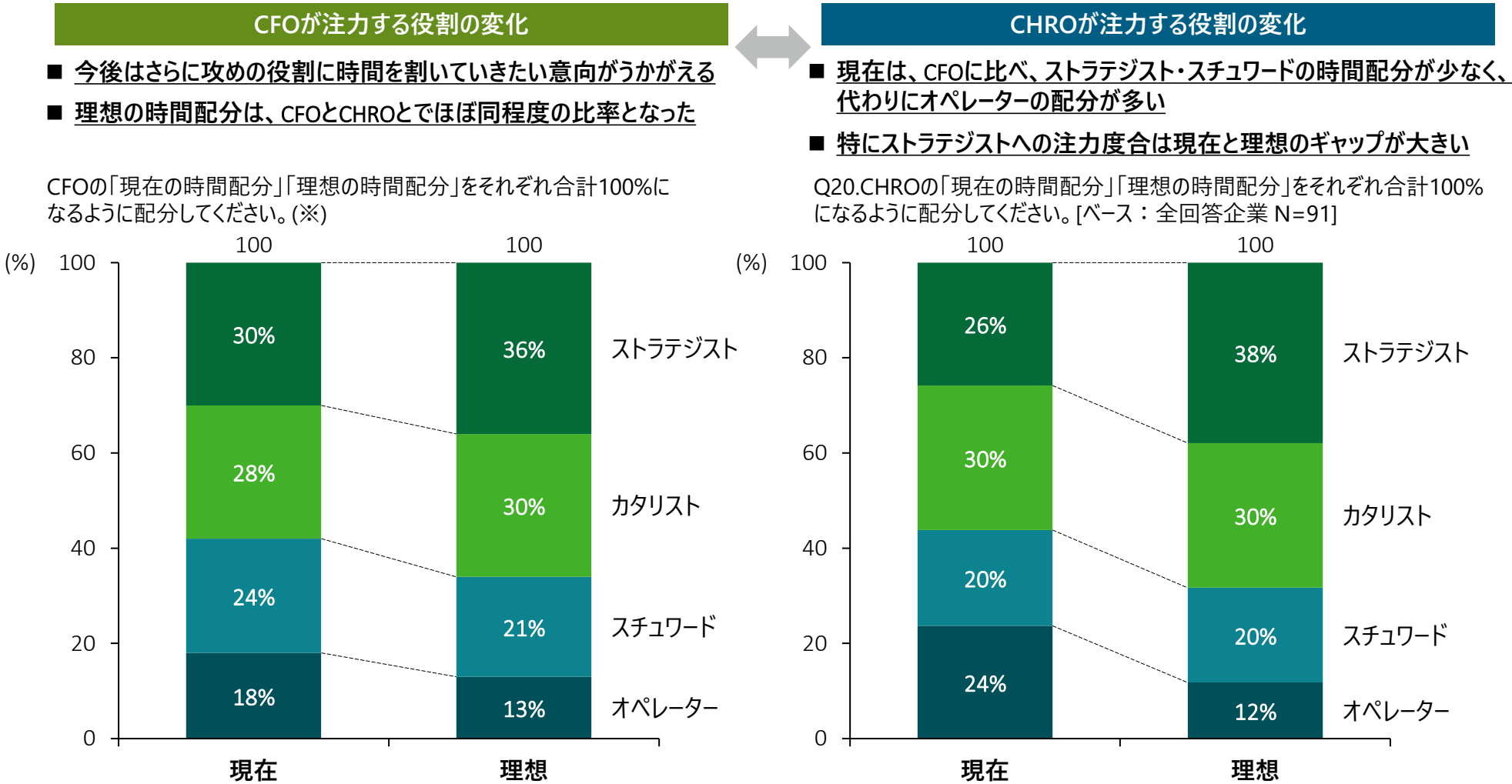
CHRO設置有無別の、CHROの過去から現在の役割変化に影響を与える要因（上位3つを複数回答）



Q17. CHROの役割が過去(5年前)から現在までに変化したと考えられる理由・背景として、特に当てはまるものを3つまでご選択ください。[ベース：全回答企業 N=91]

4つの役割領域に関する、現在と理想の時間配分を調査したところ、CHROはCFOに比べて理想とする攻めの役割にシフトしきれていない現状が見てとれる

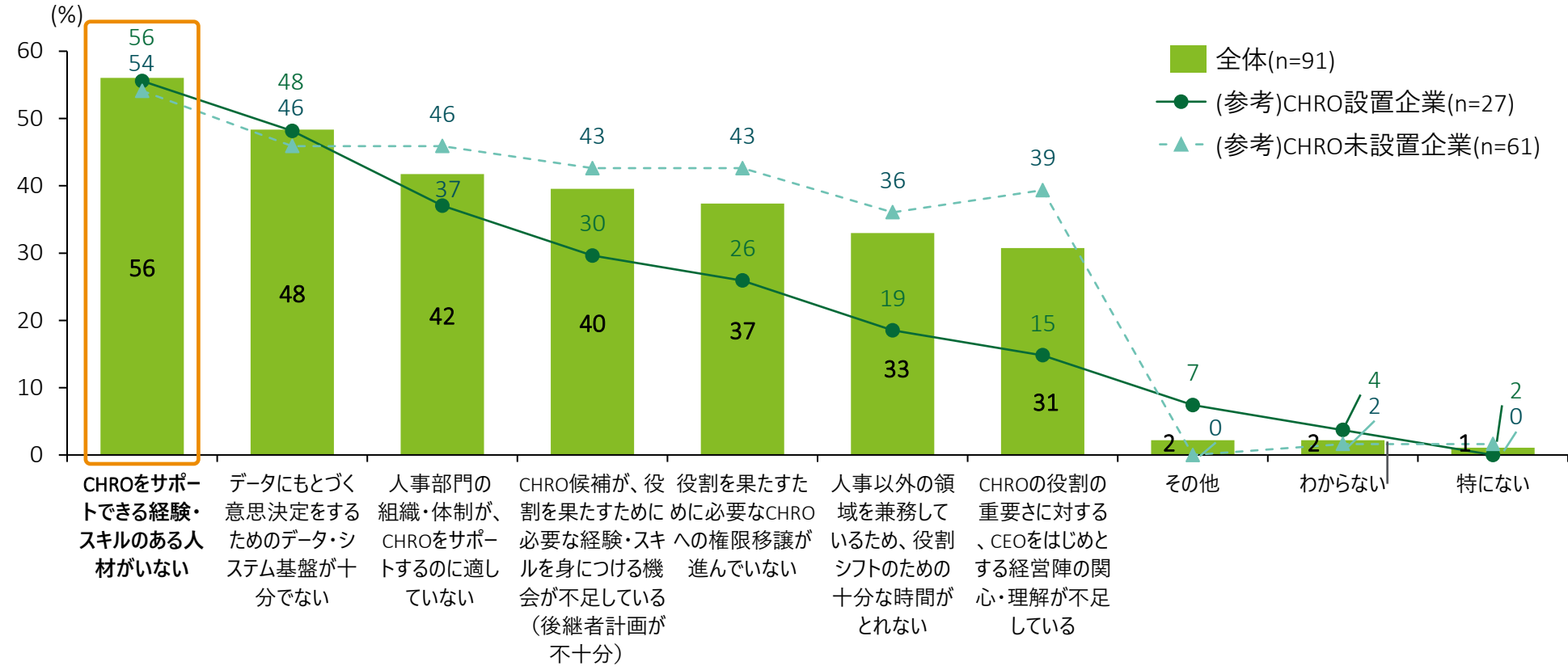
CFOとCHROが注力する役割変化の比較



(※) Deloitte CFOサーベイ 2022 Q1結果より引用

理想の役割配分にシフトするための障壁として、「CHROをサポートできる経験・スキルのある人材の不足」がトップに挙げられた

理想の役割配分に向けて、CHROの障壁となっている制約・課題（複数回答）



- CHROポジションの設置有無にかかわらず「サポート人材不足」次いで「データ・システム基盤」は共通課題として挙げた
- 一方で、CHRO未設置企業では、「経験・スキル向上の機会」「権限移譲」「経営陣の関心・理解」の不足も上位の課題として考えられていることが明らかになった

自由回答では、日頃の課題感として「人事スタッフの量・質」「経営陣の理解促進」「社外のCHROと接する機会」「企業風土・組織文化への浸透」等が挙げられた

CHROの役割変化に関するコメント（自由回答）

業種	役職	CHROの設置有無	コメント
サービス業	CHRO（兼 執行役員）	あり	事業戦略と人事戦略のアライメント
建設業	人事担当執行役員	あり	CHRO自体の出自が人事プロパー以外が多い。事業運営に精通しているのは確かだが、人事プロパーからCHROを目指せるように人事自体が事業戦略を理解し実行をサポートできるようにしたい。
その他	CHRO（兼 取締役／執行役）	あり	HR領域の重要性に対するCEOの認識の低さ
製造業	CHRO（兼 執行役員）	あり	自らの経営観の醸成とメンバーの視座の更なる向上
製造業	CHRO（兼 執行役員）	あり	個々の人事施策の前提となる戦略やシナリオに注力している
製造業	CHRO（兼 執行役員）	あり	事業のグローバル化の進展に伴い、進出国・地域、今後進出する可能性のある国・地域の労働市場の特性や状況についても把握し、CEOを始めとする経営陣に戦略的アドバイスを提供できるようにしておかなければならないが、人事スタッフが質・量ともに不足している。
建設業	CHRO（兼 執行役員）	あり	社外ネットワークの有効活用
情報通信業	CHRO（兼 執行役員）	あり	社外のCHROとの情報交換の機会が少なく、参考情報が少ない
卸売・小売業	人事担当執行役員	なし	本来のCHROとしての役割機能は、経営陣の理解がなければ全く発揮できないと考えます。
卸売・小売業	人事担当本部長／部長	なし	多様性やDE&Iを本質的に理解し、企業風土に浸透させていくことについて、自らがその体現者となること。心理的な安全性の高い風土を作るには決して急かしてはならないなど、パラドックスに満ち溢れている。
情報通信業	人事担当執行役員	なし	人事以外の兼務状態で業務過多となっている 経営層の人的資本、組織文化への理解浸透
製造業	人事担当取締役／執行役	なし	会社全体に、人をコスト、要員と捉える文化が染み付いており、人事に対する各部門に対する認識と本来の役割のギャップが大。この意識改革と戦略が描ける人事部門づくりに取り組んでいる。
製造業	人事担当本部長／部長	なし	法制度の変更に対応することが目的化し、業務過多の状態が続いている
卸売・小売業	人事担当取締役／執行役	なし	過去もそうであると同様に、社員の各世代ごとの置かれている状況や変化を理解しながら、価値観の違いや共通項をまとめ上げることが課題でもあり大切に思う。また 個人に対しては日々の接点を大事にしつつ、人事施策は短期で効果を求めるというより中長期での変化を見据えての取組が主体で、成果を継続的に追っていく仕組みを人的・組織的に会社 に組み込む必要性を感じる。
鉱業	人事担当執行役員	なし	従業員の希望聴取と、会社側の要望・新機軸の提言とのバランスが課題と認識。
サービス業	CHRO（兼 取締役／執行役）	なし	きちんと現場を把握するのが難しい
製造業	人事担当本部長／部長	なし	CHROの役割が大きく変わっているのは日本の特徴ではないのか。

今後に向けた示唆・提言

CHROがストラテジストの役割へ理想どおりシフトしていくためには、オペレーショナル業務の効率化が必要。そのためには、人事データの統合・管理を整備することがキーとなると考えられる

調査結果からの示唆・考察

理想の 時間配分

- 4つの領域「ストラテジスト」「カタリスト」「スチュワード」「オペレーター」に対する理想の時間配分は、CFOとCHROでほぼ同じ割合であった（CFOは36%・30%・21%・13%、CHROは38%・30%・20%・12%）

- 機能トップの時間配分としては、それぞれ4:3:2:1が理想形である可能性が高い

現在の役割配分と その実態

- 「ストラテジスト」の役割は過去(5年前)から増大したが、理想の時間配分（38%）に対し、現在の配分（26%）はいまだ少なく、ギャップがある

- 将来のビジネスモデル変革や投資家への説明責任を見据え、さらに強化する必要がある

- 「カタリスト」の役割は、時間配分としては現状（30%）ですでに理想形に近い。ただし、CHRO設置企業は文化醸成・組織開発をより実施しており、役割の中身は変えていくべきという意見がある

- 「スチュワード」の役割は、時間配分としては現状（20%）であり、すでに理想形に近い。

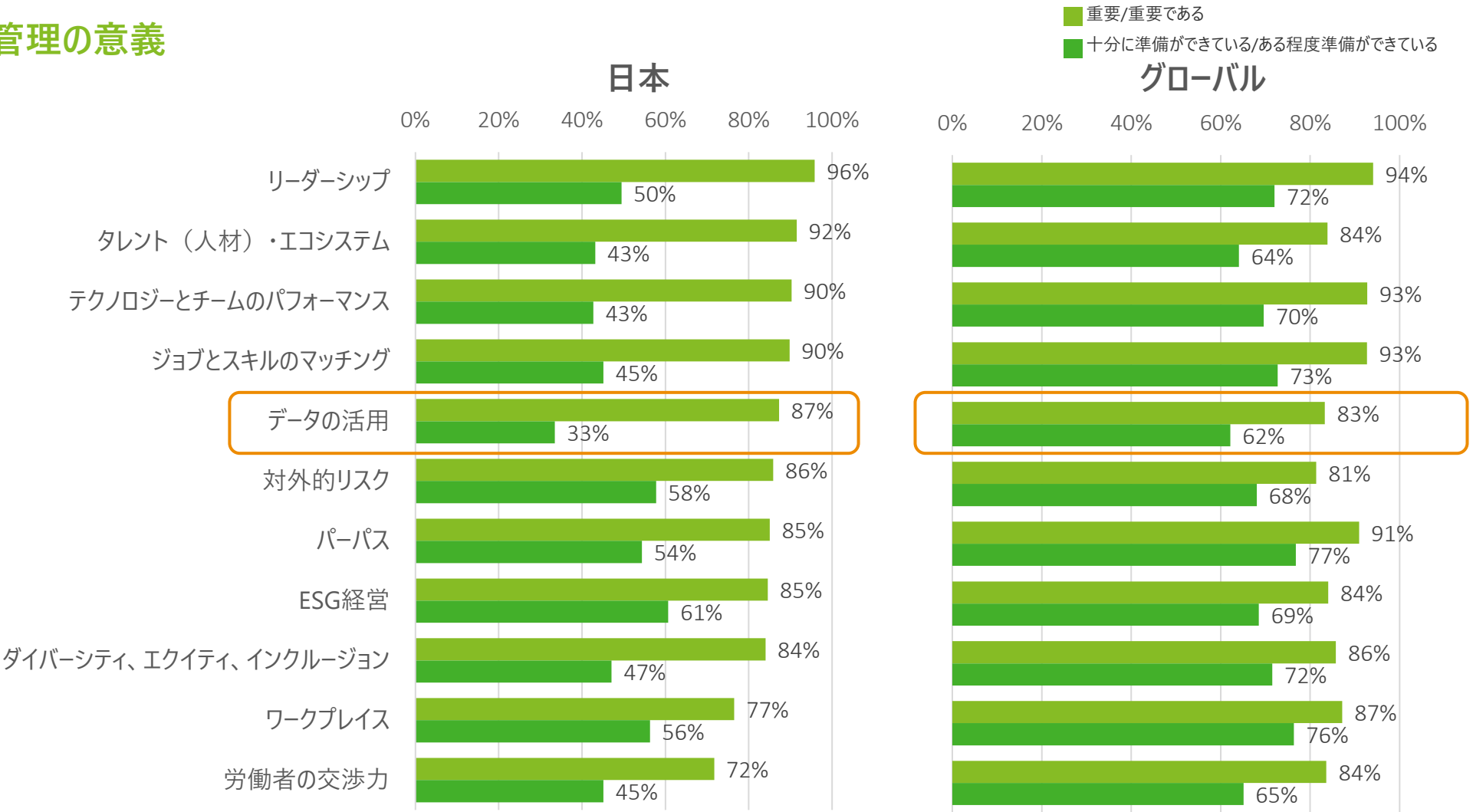
- 「オペレーター」の役割は、理想の時間配分（12%）に対し、現在の配分（24%）は過大であり、相対的に減らしたいと考えられている。しかし、その中で「人事データの統合・管理」の役割は過半数の企業で増大している

理想の役割シフトに 向けた方向性

- 上記をふまえると、人事データの管理統合を実施することでオペレーショナル業務の効率化を図り、それによって捻出された余力をストラテジー業務に費やすという挑戦を行うべき、という方向性が考えられる

日本/グローバルともに、人事データ活用に対する重要性は強く認識されているが、特に、日本では、その準備が整っているという認識が低い

データ統合管理の意義



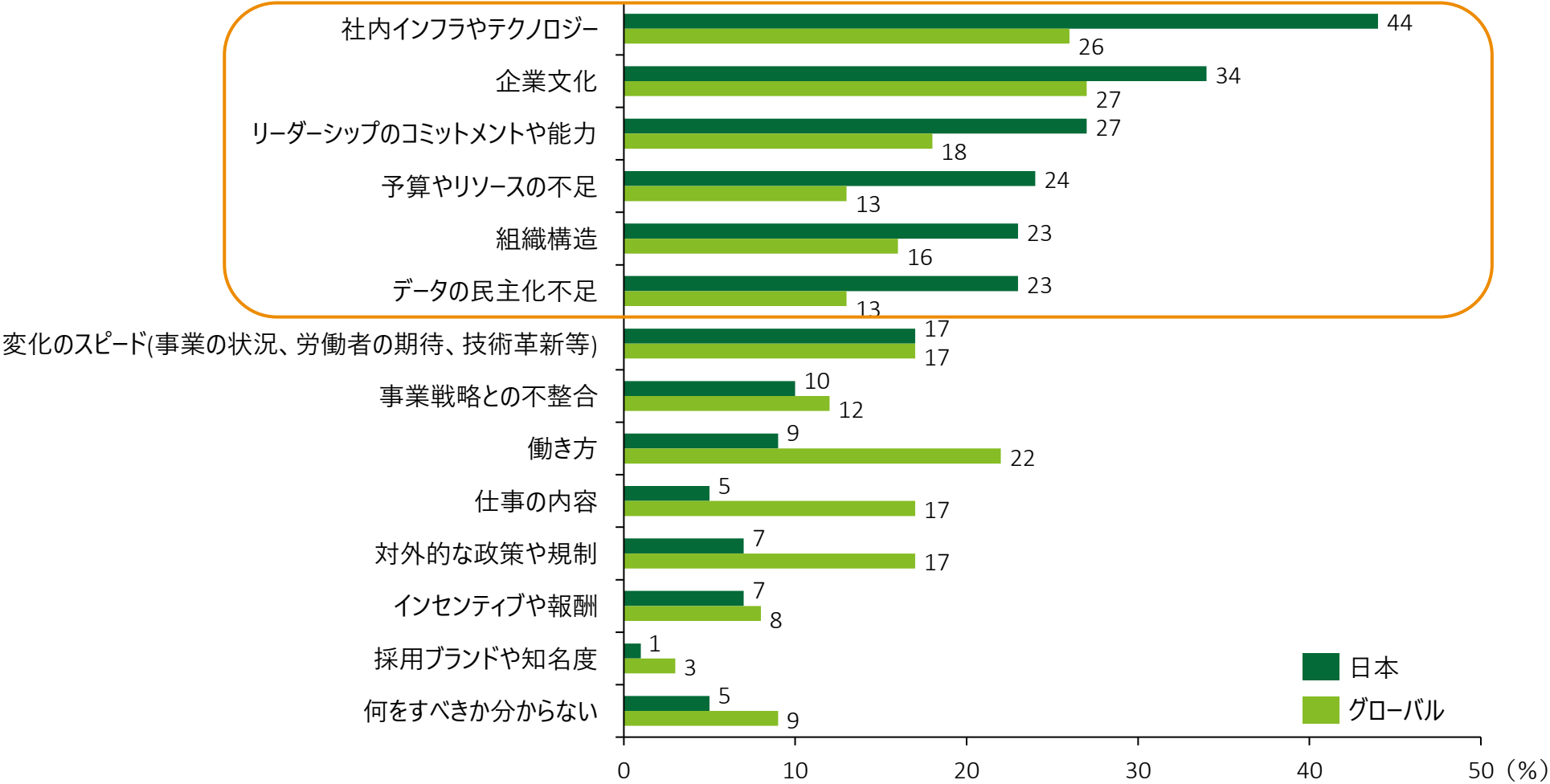
Q.あなたが所属する組織の成功にとって、以下のトレンドはどの程度重要だと思いますか？

あなたが所属する組織は、以下のトレンドにどの程度対応する準備ができていますか？

出所：Deloitte Global Human Capital Trends 2023

日本は、社内インフラやテクノロジー、企業文化、リーダーシップ、予算やリソースの確保など、データ統合管理を進めていくための課題意識がグローバルより高い傾向が見受けられる

データ統合管理の障壁



Q.あなたが所属する組織において、労働者データの価値を引き出す上でどのような障壁がありますか？

出所： Deloitte Global Human Capital Trends 2023

データ統合管理の進展によって、ピープルアナリティクスが可能になる。 それにより人事のみならずビジネス部門が抱える課題も解決できる

データ統合管理の進展によって得られる成果（例）

① 採用後の活躍人材の予測

採用後の活躍人材の特性を分析・提示し、採用時の早期発見・コンタクトを促し、採用確率を高めることができる

② 人材の最適配置モデルの構築

マッチングモデルや配置案を分析・提示し、配置案作成の効率や、配置後の活躍確率を高めることができる

③ 早期育成モデルの構築

人材の成長速度を高めるモデル・経験案を分析・提示し、人的生産性・人件費効率を高めることができる

④ 従業員エンゲージメント向上

エンゲージメントを左右する主な要因や課題を分析・提示し、エンゲージメント向上に効く施策を立案できる

⑤ 退職予備軍の予測・未然防止

人材の退職予兆を検知し、予防策を通じて採用・教育などのコストを抑制し、将来の期待収益を確保できる

⑥ デジタル人材の発掘・活用

デジタルトランスフォーメーションへの対応適性が高い人材を発掘し、事業創出・業務効率化を加速できる

⑦ イノベーション風土の醸成

組織学習や創発、イノベーションを左右する主な要因や課題を分析・提示し、風土醸成に効く施策を立案できる

⑧ ソリューション営業への変革

「モノ売り」から「コト売り」など、高付加価値・課題解決型の営業へ変革するための組織・人的要因を特定できる

⑨ 品質トラブル・事故の予防

業務分析や、労働環境や業務の改善に効く施策を検討し、人や組織に起因するトラブル発生率を低減できる

⑩ 店舗収益・顧客満足度の向上

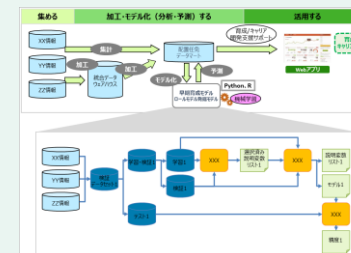
既存店舗のベストプラクティスを分析し、収益・顧客満足度を左右する要因を特定し、解決策を導き出せる

企画書の作成・構想の具体化

「データ活用を推進して実現すること」の明確化

...など

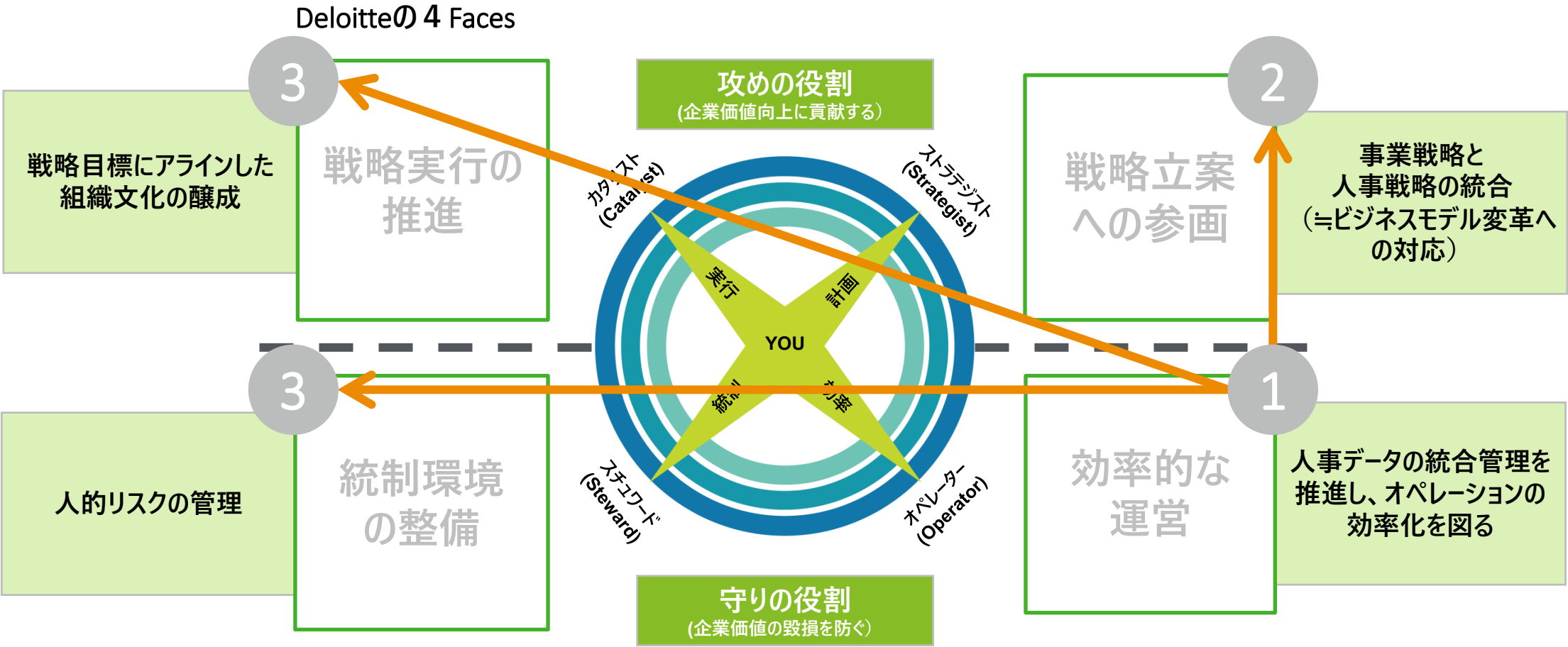
- どのようなデータを使うのか
- データどのように組み合わせ、
どのような分析で示唆を出すのか
- データがリフレッシュされ、
新しい示唆が出るサイクルをどうデザインするか
- 分析モデルの良し悪しをどのように評価するか



目的と得たい成果を総合的に整理し、重要なものから構築していく
いたずらにデータ統合やインフラ構築を始めない

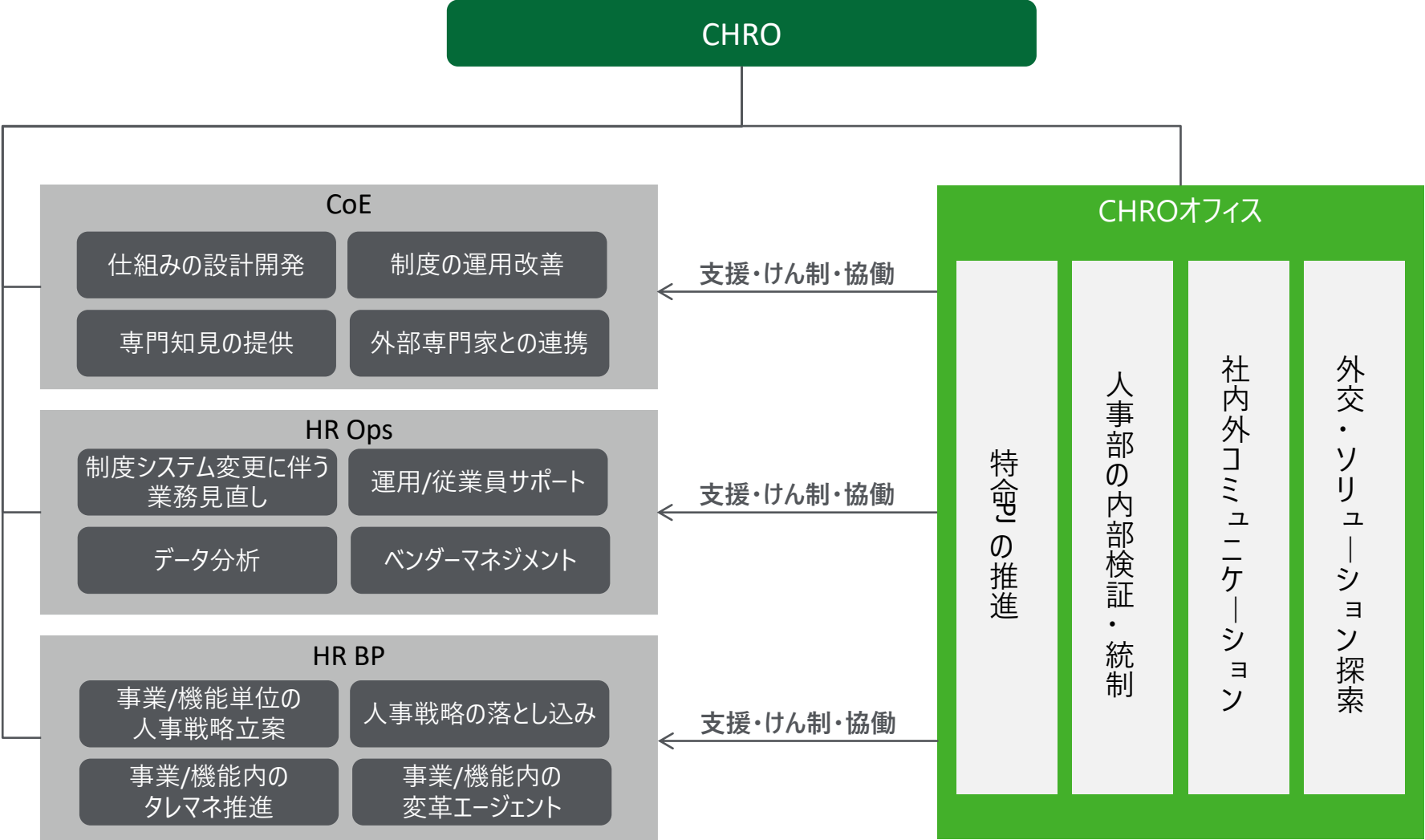
人事データの統合管理を強化しオペレーションの効率化を図ることが、未来型CHROへ向けた進化の起点となる可能性がある

未来型CHROへの進化ルート



CHROが力を発揮できるようにするため、「戦略起点で人事を考える」ためのブレイン機能として、CHROオフィスを設置することが有用であるとする

実施体制の構築（未来型CHROを支えるCHROオフィス）



(ご参考)人事データ統合管理の取り組みに関する企業事例

【企業事例】SAP社は2015年、各領域に分散していた自社のHR機能をクラウドソリューションに統合する変革プロジェクトを実施。

企業事例：SAP社の“HR Goes Cloud” program

背景	同社は、古いオンプレミス製品への依存から脱却し、クラウドビジネスへの移行を目指すにあたり、3つの課題を抱えていた ① クラウド分野という人材獲得競争の市場で、高度なスキルをもつ新たな人材を惹きつけること ② 既存の従業員に価値あるトレーニングを継続し、リーダーのポテンシャルを発揮できるよう育成すること ③ 世界で7万人を超える従業員に対して提供する、人事サービス業務を迅速に簡素化すること															
施策	HRオペレーションの「シンプル化、標準化、顧客満足強化」を目標に、13の機能領域をクラウドソリューションに統合 <table><tr><td>コラボレーション</td><td>採用マーケティング</td><td>パフォーマンス管理</td><td>人材開発計画</td><td>ラーニング</td></tr><tr><td>人事プロフィール</td><td>採用応募者管理</td><td>報酬管理</td><td>後継者管理</td><td>360度フィードバック</td></tr><tr><td></td><td>ワークフォース分析</td><td>オンボーディング管理</td><td>人材データベース</td><td></td></tr></table>	コラボレーション	採用マーケティング	パフォーマンス管理	人材開発計画	ラーニング	人事プロフィール	採用応募者管理	報酬管理	後継者管理	360度フィードバック		ワークフォース分析	オンボーディング管理	人材データベース	
コラボレーション	採用マーケティング	パフォーマンス管理	人材開発計画	ラーニング												
人事プロフィール	採用応募者管理	報酬管理	後継者管理	360度フィードバック												
	ワークフォース分析	オンボーディング管理	人材データベース													
成果 (2016年時点)	<table><tr><td>HRに関する 管理業務の削減率 -33%</td><td>HR顧客満足度 の向上率 +15%</td><td>従業員エンゲージメント 68P⇒85Pに上昇</td><td>新たなHRシステムを使い やすいと評価している 従業員の割合 88%</td></tr></table>	HRに関する 管理業務の削減率 -33%	HR顧客満足度 の向上率 +15%	従業員エンゲージメント 68P⇒85Pに上昇	新たなHRシステムを使い やすいと評価している 従業員の割合 88%											
HRに関する 管理業務の削減率 -33%	HR顧客満足度 の向上率 +15%	従業員エンゲージメント 68P⇒85Pに上昇	新たなHRシステムを使い やすいと評価している 従業員の割合 88%													

出所：SUCCESS IS SIMPLY HUMAN INSIGHTS ON SAP’S HR DIGITAL TRANSFORMATION SAP,2017, SAP
HR Digital Transformation How SAP Leveraged Design Thinking and Its Own Launch Methodology to Drive Change Globally, Bersin by Deloitte 2016

変革にあたっては、CHROが企画構想の総合的な整理をCHROが主導した。ビジネスインパクトにつながる、HRデジタルの継続的な変革のケーススタディとしてクローズアップされた

CHROが主導したプロジェクト企画構想のポイント

ビジョン	戦略	要件	推進体制	カルチャー変革
明確なビジョンにもとづいたロードマップの策定	経営層全体を人事戦略の実現にコミットさせる	人事業務視点ではなく、従業員EXを中心に要件を特定・整理	変革を推進するためバランスの取れた専任チームを構成	システムを変えるだけでなく、マインドセットを変えるための施策へ投資
- ビジネスモデルをクラウドに変革し、「世界がより良く運営され、人々の生活を向上させる」ことをミッションに - ベスト・ラン・ビジネスを創造するため、人事変革が不可欠であることを発信	- CHROは取締役会にて、経営戦略と人事戦略の整合させた - CHROはCFOと強く連携し、財務目標と非財務目標のつながりを整理。人事と財務を横断したデータを活用した意思決定を可能にした	- テクノロジー主導の業務プロセスではなく、ビジネス主導で「実現すること」を整理 - 人々のペルソナ（役員、管理職、スタッフ）別の従業員ジャーニーにもとづいて各機能の課題を特定し、ソリューションをデザインした	- 各機能で「実現すること」にもとづいて、要件ごとに専任の変革チームを組成 - チームメンバーはCoE、HRIS、コンサルタント、ユーザー代表から構成された - プロジェクト全体をとおして、チェンジマネジメントの専門家が変革エージェントとして機能した	- 変革を主導するリーダーを育成するためのデジタルリーダーシッププログラムに優先的に投資 - CHROのサポートのもと、新たな行動価値観（率直に話す、好奇心をもつ、違いを取り入れる、約束を守る、サイロを抜け出し橋を架ける）を従業員で策定し、世界に展開

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 トーマツ、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、DT 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1万7千名の専門家を擁し、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 トウシュート 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を指します。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。DTTL および DTTL 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。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、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、法務などに関連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”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名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、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DTTL、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たいかなる損失および損害に対して責任を負いません。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301