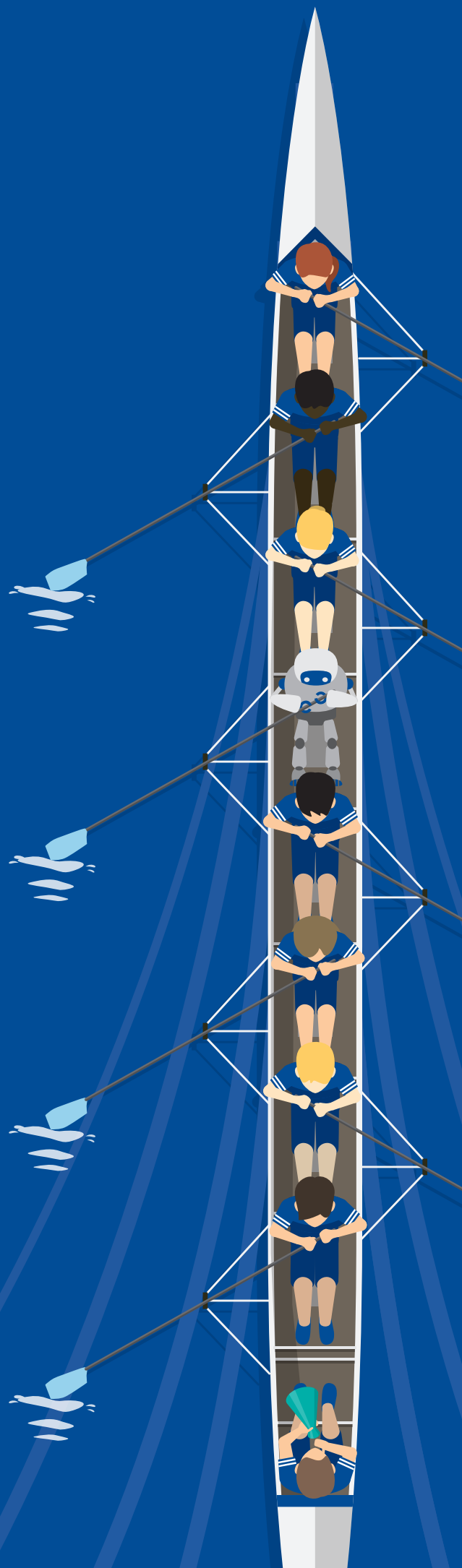




# KPMG Japan Our Story 2016 / 17

KPMGジャパン

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



私たちの存在意義 Our Purpose

# Inspire Confidence, Empower Change.

## 社会に信頼を、変革に力を

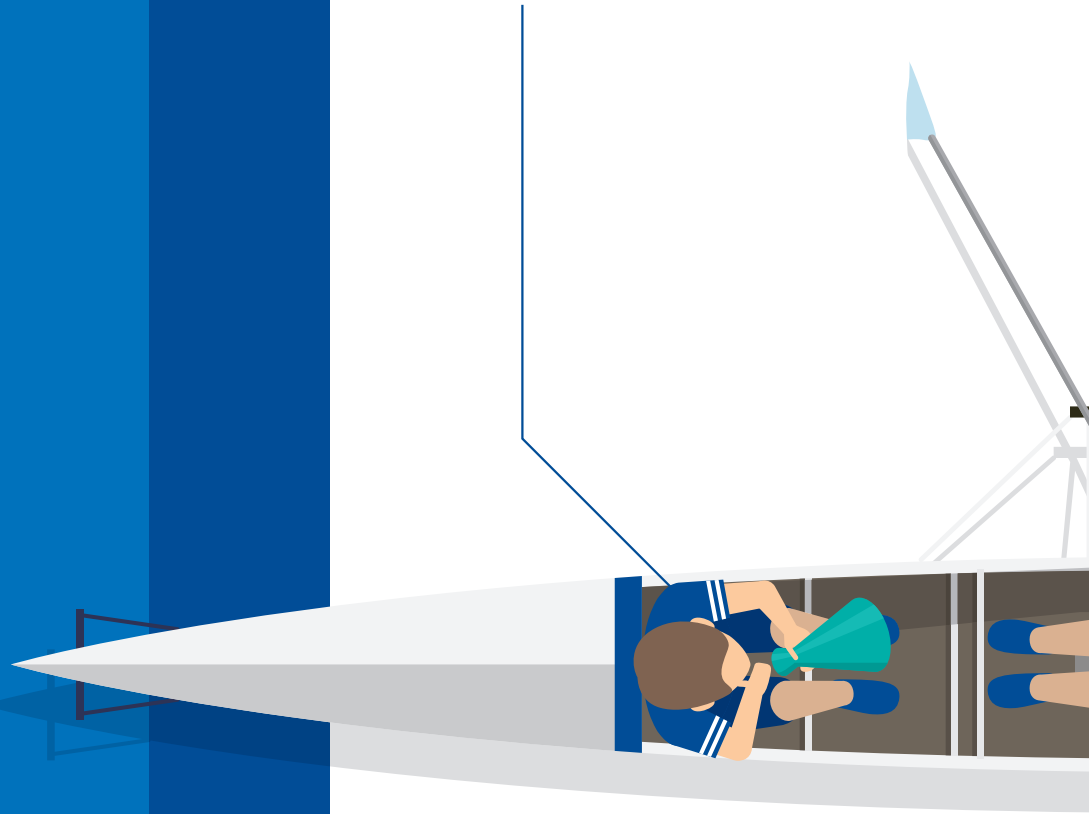
私たちの存在する目的。それは、経済社会に対して信頼・自信の息吹を吹き込み、  
企業や社会が自ら行動し変革する力を支援すること。

目的を共有し、目に見える成果を創出していくために、自らも変革を続け、  
「選ばれる組織」であることを目指します。

過去から現在、そして、これからもThe KPMG Storyをつづっていくために。

## KPMGジャパン

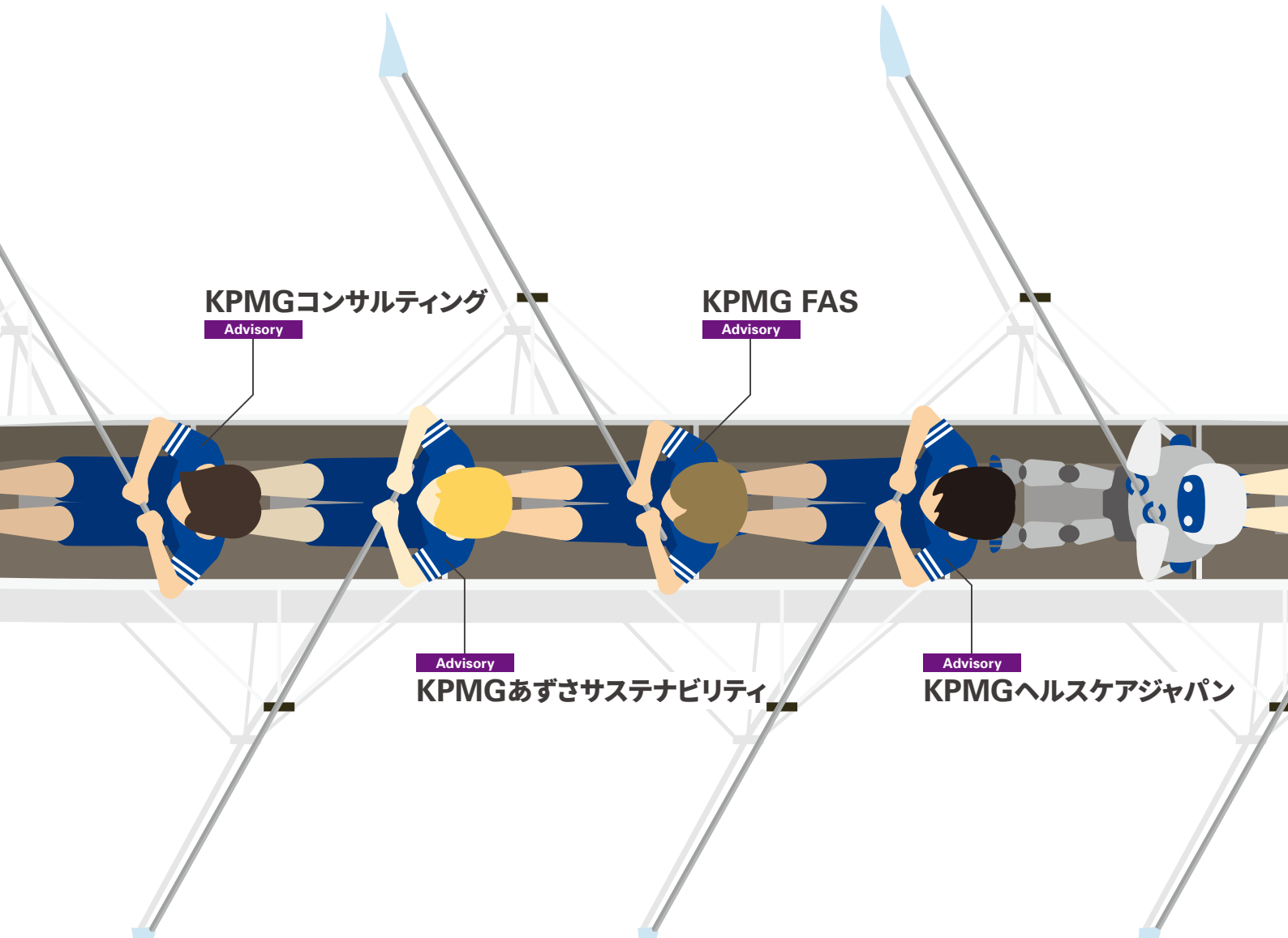
KPMGジャパンは、KPMG インターナショナルの日本におけるメンバーファームの総称です。Audit、Tax、Advisoryの3つの分野にわたり、7つのメンバーファームによって構成されています。



### 目次

03	KPMGジャパンの今
05	CEOメッセージ 「The Clear Choice ～選ばれ続ける存在であること～」
09	チェアマン メッセージ 「社会に貢献し、ともに前進する KPMGであるために」
11	KPMGジャパン経営会議メンバー
13	Vision実現のための事業方針
13	価値創造ストーリー
15	2020年に向けたKPMGジャパンの戦略策定の方針
17	中期経営計画
19	KPMG-Quality 確固たる品質の確保
25	KPMG-Cube 総合力の発揮
31	KPMG-Career プロフェッショナルの育成
37	KPMGジャパンの概要
37	サービスライン(Audit/Tax/Advisory)
40	シチズンシップ活動
41	3カ年実績
42	メンバーファーム概要

# About KPMG

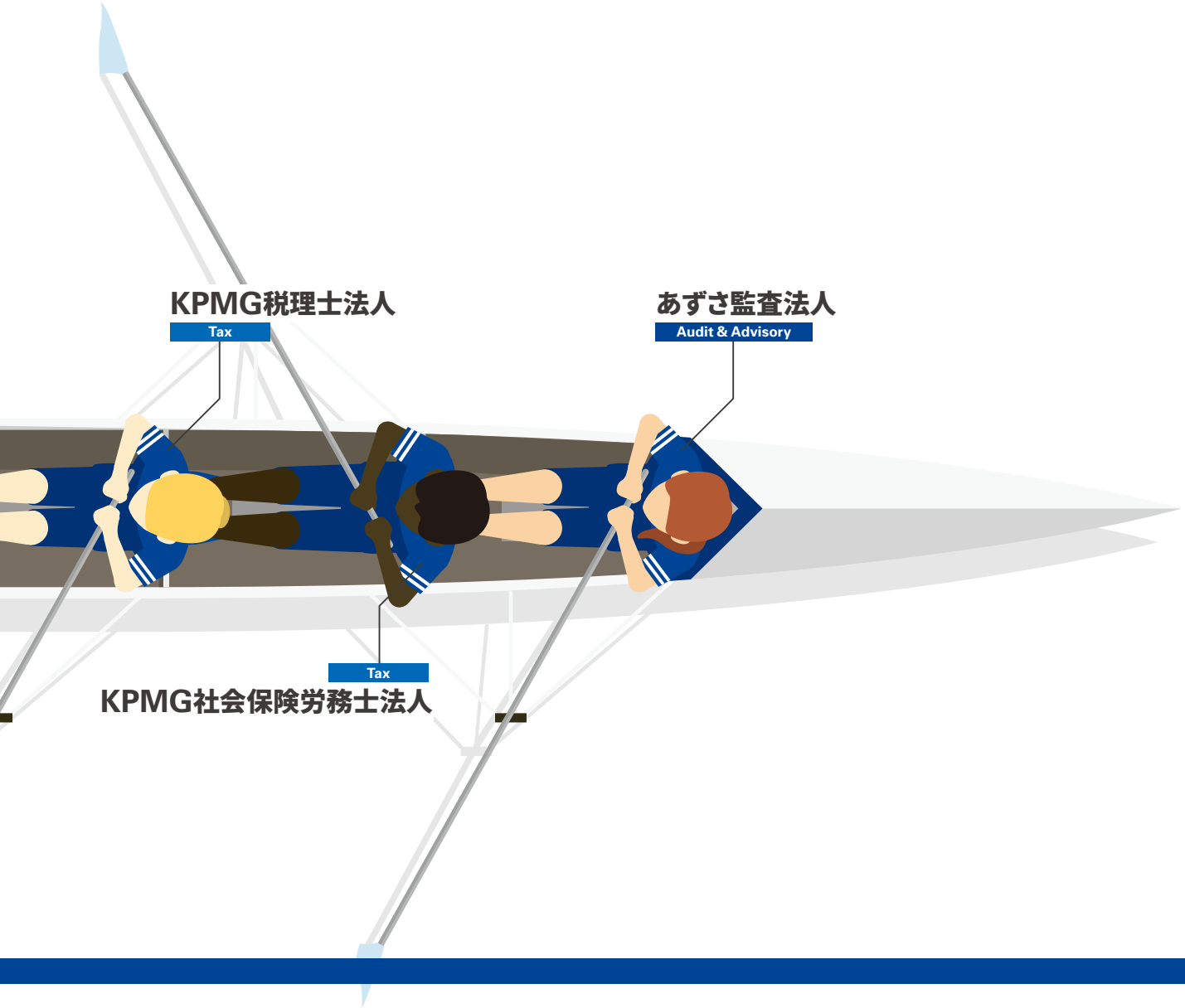


**At a Glance** (基準日の記載のない指標は2016年6月30日現在)

人員数	女性比率	公認会計士	グローバル対応人材*	KPMGグローバルネットワーク	
				拠点数	人員数
7,248名	28.2%	3,185名	3,145名	155カ国	173,965名
				2015年9月30日現在	
		*グローバル対応人材: 海外赴任経験者もしくはグローバルスキル研修受講者および外国人従業員数			
業務収入	監査証明業務	M&Aアドバイザーランキング (銀行、証券会社等の金融機関を含む)			
1,281億円	3,402社	公表案件数ベース 第4位		IN-OUT案件数ベース (日本企業による海外企業買収) 第1位	
Audit, Advisory: 2015年7月1日~2016年6月30日 Tax: 2015年10月1日~2016年9月30日		2015年1月1日~2015年12月31日 トムソン・ロイター調べ			

# Japan

KPMGジャパンの今



KPMG税理士法人

Tax

あずさ監査法人

Audit & Advisory

Tax

KPMG社会保険労務士法人

## 監査証明業務におけるシェア

上場企業時価総額  
上位100社におけるシェア

**第1位**

シェア: 35.0%

上場企業連結売上高  
上位100社におけるシェア

**第1位**

シェア: 37.0%

FORTUNE GLOBAL 500の  
日本企業52社におけるシェア

**第1位**

シェア: 38.5%

SEC登録日本企業  
15社におけるシェア

**第1位**

シェア: 33.4%

# CEO Message

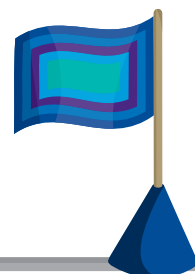
KPMGジャパン CEO  
有限責任 あずさ監査法人 理事長

酒井 弘行

Hiroyuki SAKAI



# KPMGのVisionは、 The Clear Choice。 選ばれ続ける存在であること。



中期経営計画の実行により社会的責任を果たし、  
得られた知見を次世代に展開する礎を築くことが  
私の役割です。

## Vision実現に向けた 中期経営計画の策定

2015年、KPMGはその存在意義を問い直しました。そして、我々の存在意義(Purpose)として、「社会に信頼を、変革に力を—Inspire Confidence, Empower Change.」という理念を掲げるとともに、その理念達成のためのビジョンを我々が「常に選ばれる存在」となること、すなわち“The Clear Choice”として掲げました。

私のCEOとしての二年目となる2016年、KPMG ジャパンはこの“The Clear Choice”の実現に向けて、東京五輪の年である2020年までの中期経営計画を策定しました。この中期経営計画の策定にあたっては、KPMGの価値創造を最大化するために、何に注力すべきかを問い直し、「品質(Quality)」、「総合力による成長(Cube)」、そしてKPMGの価値創造の源泉となる「人材(Career)」の3つを戦略領域としました。

私はKPMG ジャパンCEOとして、経営会議メンバーとともに中期経営計画の確実な実行により我々に求められる社会的責任を果たすとともに、得られた知見を次世代に展開する礎を築くことが、自らの役割であると考えています。

## 戦略遂行のカギは 「最先端テクノロジーの活用」と 「グローバルでの総合力の発揮」

まず、自分たちが今置かれている環境や社会情勢を踏まえ、我々が注力すべき3つの戦略領域のカギは何か、について検討を行いました。

そして、我々の業界においても、急速に発展する最先端テクノロジーの活用が、戦略の遂行と関係性が強く、価値創造に最も影響を与える要因のひとつであると捉えました。情報技術の発展は、近年の人工知能(AI)技術の進歩と相まって、時間や空間の隔たりという「壁」をさらに低くするだけでなく、実現可能な業務領域を

急速に拡大させつつあります。我々もAI等の最先端テクノロジーと我々の持つ高度な専門性を融合させて、これを活用することにより、プロフェッショナルとしての品質を一層向上させ、高度化し複雑化する社会の課題を解決する能力を培っていかねばならないと考えています。

また、世界に目を向けると、中国の景気減速、英国のEU離脱問題、中東における地政学的リスクの高まり等、国際的な政治・経済の不確実性が増しています。このような環境においては、グローバルな視点から俯瞰しつつ、大きな方向性や流れを捉え、状況に応じて的確な対応をとることがますます重要になります。

すなわち、我々への期待と責任の遂行、およびその成果に影響を与える二つ目の要因は、グローバルでの総合力の発揮であると考えます。

このため、我々KPMGが提供する業務のあらゆる側面において、あたり前のようにグローバルな協力関係が機能し、的確な問題解決ができることが求められます。

# 最先端テクノロジーの活用、グローバルでの総合力の発揮、 専門知識を有する人材により 「常に選ばれる存在」となることをめざします。



## KPMG-Quality プロフェッショナルとしての 品質向上

KPMG ジャパンは様々な専門性の高い業務を提供していますが、その中でも、我々は社会から付託された「監査業務」を担う役割の重さを強く認識しています。公正かつダイナミックな資本市場の形成と発展に貢献するためには、我々は、常に自らの在り様を客観的に見つめ、プロフェッショナルとしての誠実さを備えることにより、社会や市場から常に信頼され続ける存在でなければならないと考えています。監査業務の社会的な責任を果たすべく真摯に取り組んでいきます。

また、我々には、社会のインフラとしての

監査業務の提供に加えて、税務や各種アドバイザリー業務の提供等、提供する全ての業務領域において、グローバルに展開する企業に対して高度化・複雑化する経営課題へのボーダーレスな対応が求められています。高度な専門性を具備したサービスを提供するために、最先端の情報技術を活用するとともにグローバルな視点でのソリューションの提案を行っていきます。

## KPMG-Cube クロスボーダー、 クロスファンクションの総合力

不確実性と複雑さ、また、極めて変化の激しいグローバル経済の中で、持続的に

成長し、価値の創出をめざす組織から「常に選ばれる存在」であるためには、どのような存在であるべきなのか。また、我々はどのような存在としてありたいのか。KPMG-Cubeという言葉で表現されるクロスボーダー、そしてAudit、Tax、Advisory領域のクロスファンクションでの総合力の中に、そのひとつの解があると考えています。

私は、KPMGというグローバルファームであればこそ提供しうる価値の中に、我々が選ばれ続ける理由を見出し、その強みである「総合力」を最大限に活かす施策を推進していきます。ボーダーレス、シームレスな連携は我々のVision “The Clear Choice” を実現するために欠かせない要件です。

### 監査法人のガバナンス強化のために経営監視委員会を設置

あずさ監査法人は、2016年7月1日付で、外部の有識者により構成される経営監視委員会を設置しました。

あずさ監査法人の経営陣が、経営監視委員会から幅広い見識に基づく多様な意見を受けることで、監査法人のガバナンスを強化し、経営の透明性を高め、ひいてはあずさ監査法人の監査およびその他の業務に対する信頼性を向上して資本市場の信頼性確保に貢献することを目的としています。

委員の選任にあたっては、企業経営、法律、産業政策推進といった、監査法人が果たすべき役割と親和性の高い領域における専門性や経験を考慮しました。



経営監視委員会メンバー（左から）

浦野 光人 委員 株式会社ニチレイ 相談役、同社元代表取締役社長  
石田 浩二 委員 元日本銀行政策委員会審議委員  
元三井住友ファイナンス&リース株式会社 代表取締役社長  
福川 伸次 委員 学校法人 東洋大学理事長、元通商産業事務次官  
阪田 雅裕 委員 弁護士、元内閣法制局長官





我々は、企業からの複雑、かつ高度な課題解決に向けた要請にふさわしい体制整備をスピーディにすすめるとともに、総合力を強固なものとするために、最先端テクノロジーの活用の浸透や長期的な視野に立ったグローバル人材の育成についても積極的に投資を進めていきます。

### **KPMG-Career** プロフェッショナル人材の育成と 高い価値の創造

存在意義として定めた「社会に信頼を、変革に力を—Inspire Confidence, Empower Change.」に関連し、我々の価値創造の源泉かつ最大の資本である「人材」に対する私の考えをお伝えしたいと思います。

我々の人材に対する施策は、KPMG

という組織でプロフェッショナル人材を育成し、より高い価値を社会に提供できる源泉を豊かにする活動であると考えています。それは、我々プロフェッショナルファームの社会に対する責任でもあります。人材の育成は、短期間でなしうるものではありません。進化を続ける情報技術や、優れた機能性を備えたツールがどれだけ発展しても、最後に判断を下し、価値を創造し社会に提供するのには人材に他ならないのです。

### **社会に信頼を与え、 企業や社会が自ら行動し 変革することを支援していきます**

我々がプロフェッショナルとしての高品質なサービスを提供し、かつ社会や企業から信頼される存在となるためには、その前提として、我々自身がガバナンスを充

実し、かつ、透明性を高めていくことが重要と考えています。現在、新たなガバナンスの体制について検討を行っていますが、その取組みの一環として、あずさ監査法人において、異なる経験や視点を持つ外部の意見を経営に反映させることを目的として、2016年7月1日に外部有識者から成る経営監理委員会を設置しました。今後も、KPMGジャパンのガバナンス充実と透明性を高めるために様々な検討や取組みを進めていきます。

我々は、我々の存在意義である、「社会に信頼を、変革に力を」の言葉のとおり、社会に信頼を与え、企業や社会が自ら行動し変革することの支援を目的として、新たな中期経営計画を実行していきます。そして、社会や企業、そして関係する全ての人々とともに、さらにその先の未来に向けたストーリーを描いていけることを心から願っています。

## **変革への思いをもち、 社会から信頼される存在であり続けます。**

# 社会に貢献し、ともに前進する KPMGであるために。

The KPMG Story - My Story, Your Story, Our Story -



## One KPMGとしての 力を活かすために

KPMGは2015年、グローバルでのイニシアティブThe KPMG Storyの展開を始めました。

それは、KPMGジャパンが、社会からの期待に応え、着実な成果を実現していくために、急激に変化するビジネス環境を背景に、我々は何のために存在し、どのような価値観で行動し、将来どのような組織になることを目指すのか、そのためにどのような戦略をとっていくかについて、再検討し始めた時期と重なるものでした。

私はKPMGジャパンのチェアマンとして、One KPMGを実践し、その力を活かすためには、The KPMG Storyを構成する、私たちの存在意義=Our Purpose、私たちの価値観=Our Values、私たちの目指す姿=Our Vision、実現にむけた戦略=Our Strategyの考え方についてKPMGジャパン内への浸透と実践が必要であると確信し、様々な対応を行ってきています。

2016年、KPMGは、私たちの約束=Our Promise「私たちは、真の成果をもたらすために、情熱と確かな信念をもって、革新的な手法と深い知見を駆使し、よき相談相手としてともに取り組みます。」を示し、私たちが提供できる外部への価値を、The KPMG Storyの中に内包しました。これは、信頼される存在となることを自覚し、私たちがもつ社会的責任を果たしていこうとする決意であり、約束です。

## Chairman Message

チェアマン

高橋 勉

Tsutomu TAKAHASHI





<span style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">Our Purpose</span> <span style="background-color: #0080C0; color: white; padding: 2px;">Our Values</span> タイムレス(普遍) 変わることのない道標と行動指針	<span style="background-color: #6A329F; color: white; padding: 2px;">Our Vision</span> <span style="background-color: #0056B3; color: white; padding: 2px;">Our Strategy</span> <span style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px;">Our Promise</span> タイムリー(5-10年) 変化する経済社会において私たちが目指す姿とその戦略
--	--

プロフェッショナル一人ひとりが考える存在意義My Storyがつなぎ合わされるだけでなく、困難な課題解決のために奮闘している企業や公共団体など様々な組織、そして広く社会が語るストーリー (Your Story) とともにあってこそ、意味があると考えています。

2020年までの中期経営計画の遂行や、その先の未来のための施策の展開は、すべて、私たちKPMGが社会とともにあり続けるための具体的な表れのひとつです。

### 課題を解決し、成長を支援できる力をKPMGのプロフェッショナルは培っています

The KPMG Storyの展開は、共有する多様な経験、知識、技術、能力を有するプロフェッショナルの協業を可能とする土台になるものです。

上に示している図は、存在意義である Our Purpose: Inspire Confidence, Empower Change. (社会に信頼を、変革に力を)、7つの行動指針からなる Our Values (P.35)、目指す姿である Our

Vision: The Clear Choice、Vision実現のための Our Strategyのキーワード：KPMG-Quality、KPMG-Cube、KPMG-Career、そして Our Promiseの関係をイメージとして示したものです。

持続的に成長し、発展する社会を実現するために、KPMGが価値を生み出すためのストーリーを、一人ひとりの個性や専門性を活かしながら紡いでいくことがその根幹になると、私は信じています。

The KPMG Storyの展開による成果は、私たちを信頼できるプロフェッショナルとして選んでくださった企業や組織、人々の成功、そして価値の実現の中でこそ、結実するものです。ですから、私は、KPMG Storyが自己実現や満足の物語でとどまらず、社会と共有できるStoryでなければならないと思っています。

### The KPMG Storyは経済活動を通じた持続的な社会であるための道筋です

では、なぜStoryなのでしょう？ 私は

KPMGのVisionの実現は、日常的な一つひとつの努力の積み重ねや成果の上に、もたらされるからだと考えています。ビジョンを掲げ、社会の中で共感を得ながら、長期的、かつ持続的に価値実現をめざするという思いが、Storyという言葉に表れているのです。

KPMGは100年以上の歴史を重ねた組織であり、世界155カ国で17万人が同じ価値観を共有して、業務を行っています。私たちは、日本において、その力を最大限に発揮し、信頼される変革のパートナーとして存在できるよう、全力を尽くしていきます。

私自身のストーリーを、私たちにありのある組織が描くストーリーを、そして私たちのストーリーを、可能性のある未来にむけて共有していく中で、KPMG自身が変革し続ける組織となり、常に選ばれる存在であり続けたいと思います。そして、社会からの期待にこたえ、貢献を果たしてまいります。

KPMGジャパンは、Audit、Tax、Advisoryの3つの分野にわたるメンバーファームが一体となって、効率的かつ統制のとれた経営執行体制の下、運営しています。

### KPMGジャパンの経営体制

KPMGジャパンでは、あずさ監査法人、KPMG税理士法人、KPMGコンサルティング、KPMG FASなど、主要なKPMGジャパンのメンバーファームの代表で構成されるKPMGジャパン経営会議を設置しています。本会議では、企業の経営課題に対してKPMGが有するリソースを集結し、最善のサービスを提供するために、KPMGジャパンの運営に係る各ファーム協働体制をはじめ、人材育成やサービスの品質管理・向上など、経営の重要事項について協議・決定しています。



## 経営会議メンバーの信念とこれまでの経験

**1** “World-class People”

KPMGインターナショナル チェアマン  
**ジョン・B・ビーマイヤー**  
 John B. VEIHMEYER

2010年よりKPMG米国チェアマン/CEOを歴任し、2014年から現職。ニューヨークを拠点とする。

**2** “Proactive Open Honest Communication”  
 (前向きでオープン率直なコミュニケーション)

チェアマン  
**高橋 勉** Tsutomu TAKAHASHI

2013年よりKPMGインターナショナルのボードメンバーでもあり、日本企業のグローバル化を支援し続ける。

**3** “意志は実現する”  
 “言ったことは必ず守る”

CEO あずさ監査法人 理事長  
**酒井 弘行** Hiroyuki SAKAI

2015年より現職。中国関連や、IT監査など、幅広い業務経験を有し、現場主義を貫く。

**4** “Be Passionate!”

COO/CFO  
**目加田 雅洋** Masahiro MEKADA

ニューヨーク証券取引所に上場している日本企業を含む国内外のグローバル企業への関与経験が豊富である。

**5** “信頼に応える”

監査統轄責任者  
**金井 沢治** Takuji KANAI

日米両国での豊かな会計士としての経験を有し日本を代表するグローバル企業の監査責任者を歴任する。

**6** “人の役に立て!”

税務統轄責任者 KPMG税理士法人 代表  
**駒木根 裕一** Yuichi KOMAKINE

2016年に税務統轄責任者に就任。海外勤務経験が豊富な国際税務サービスのリーダーである。

**7** “誠実に行動する”

税務担当 KPMG税理士法人 副代表  
**遠藤 達也** Tatsuya ENDOH

製造業を中心とした多くの監査クライアントに対する税務アドバイザー業務に長年従事する。

**8** “信じる”  
 “動く前に考え、悩む前に動く”

アドバイザー統轄責任者  
 KPMGコンサルティング CEO  
**森 俊哉** Toshiya MORI

グローバル企業の様々な経営課題に関するアドバイザー業務と会計監査の経験を併せもつ。

**9** “クロスボーダー、クロスファンクション”

マーケット/  
 グローバル・ジャパニーズ・プラクティス統轄責任者  
**三浦 洋** Hiroshi MIURA

ニューヨーク、ロンドンでの勤務経験もあり、日本企業の海外事業を長年にわたり支援している。

**10** “常に白紙の心をもって”  
 “理解した上は、自らの美学に照らして判断すべき”

人事/人材開発統轄責任者  
 あずさ監査法人 東京事務所長  
**高波 博之** Hiroyuki TAKANAMI

メガバンクや、金融関連企業に対する様々な監査や課題解決の支援のための業務に長年関与する。

**11** “人と違うことをやる”

アドバイザー担当 KPMG FAS 代表取締役  
**知野 雅彦** Masahiko CHINO

国内、クロスボーダーディールに係る様々なアドバイザー業務に豊富な経験を有する。

**12** “挑戦” “努力”

リスクマネジメント担当  
**小山 秀明** Hideaki KOYAMA

2006年より品質管理の責任者を務めるとともに、SEC登録企業を中心とするグローバル企業に関与している。

**13** “誠実”

あずさ監査法人 上級審査会会長  
**水谷 英滋** Eiji MIZUTANI

海外駐在やSEC登録企業監査経験もふまへ、上級審査会会長として、監査法人の重要な砦を務める。

**14** “感奮興起”  
 “一生勉強! 一生感動! 一生青春!”  
 “人生二度なし”

あずさ監査法人 名古屋事務所長  
**横井 康** Yasushi YOKOI

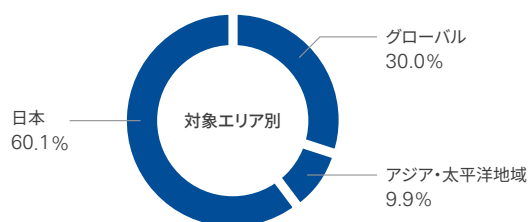
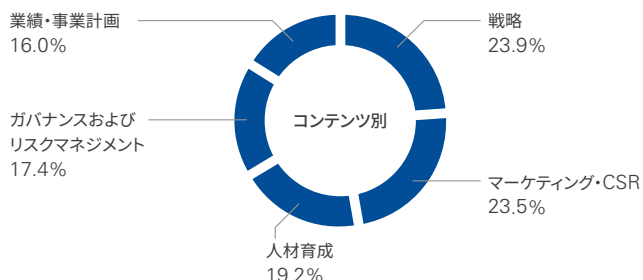
パブリックセクター関連の業務経験も豊か。KPMG日本のダイバーシティ推進にも注力している。

**15** “使命感”  
 “私心を捨てて大事を成す”

あずさ監査法人 大阪事務所長  
**後藤 研了** Kenryo GOTO

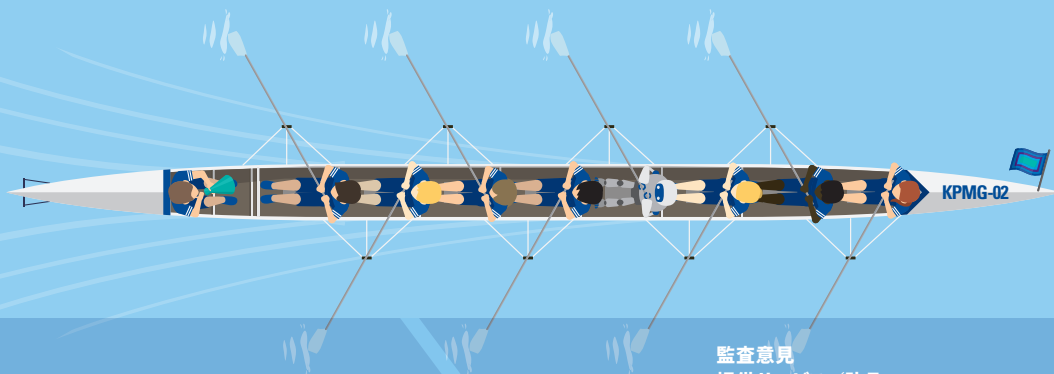
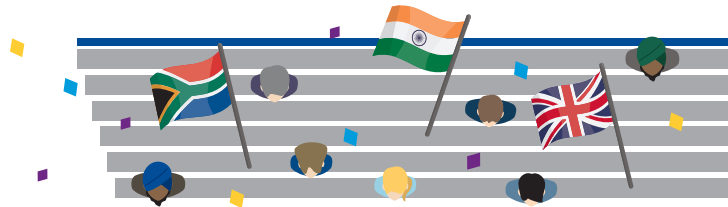
大阪に本社を置く日本を代表する企業の監査に長らく関与するとともに、アドバイザーの経験も豊富である。

## KPMGジャパン経営会議における協議内容の割合 (2015年7月1日~2016年6月30日)



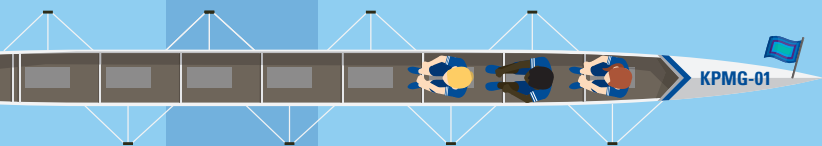
# 価値創造ストーリー

KPMGは、クライアントの価値創造実現への支援を通じて、経済社会に貢献し、自らの価値を創りだしています。クライアントの課題解決に貢献できる力と多様な専門性を備えた人材は、KPMGの価値の源泉です。経済社会への貢献を通じた知見は、KPMGのさらなる課題解決の力となっていきます。KPMGは、業務基盤の強化と活用をし続けることで、自らの持続的な成長を実現し、クライアントと経済社会に対する責任を果たしていきます。



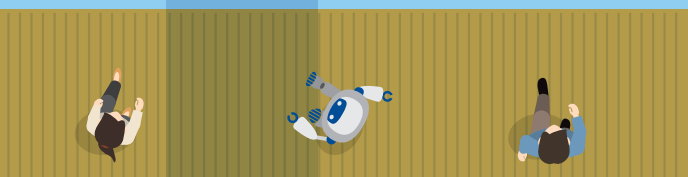
Output

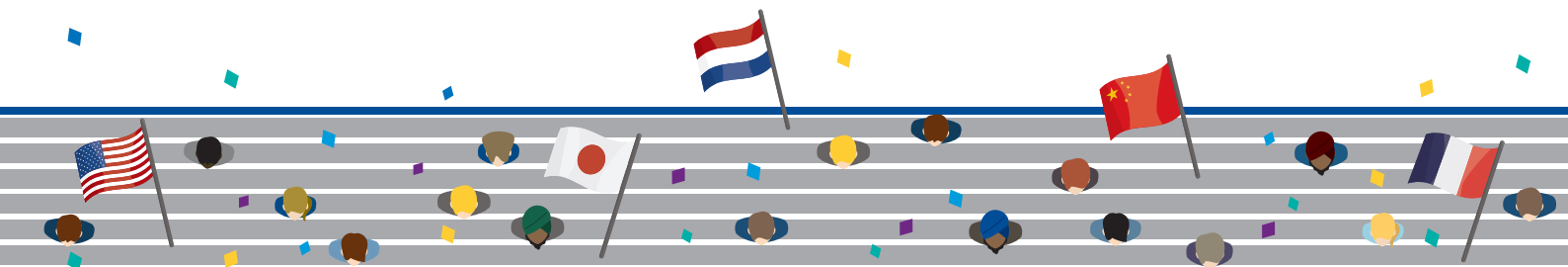
監査意見  
提供サービス/助言  
セミナー/研修  
調査レポート等



## KPMGジャパン

クライアントの価値創造実現への支援を通じた社会および人に対する成果を、自らの持続的な業務提供の基礎として活用し、さらなる高品質な業務を提供





## Outcome

### クライアントに対して

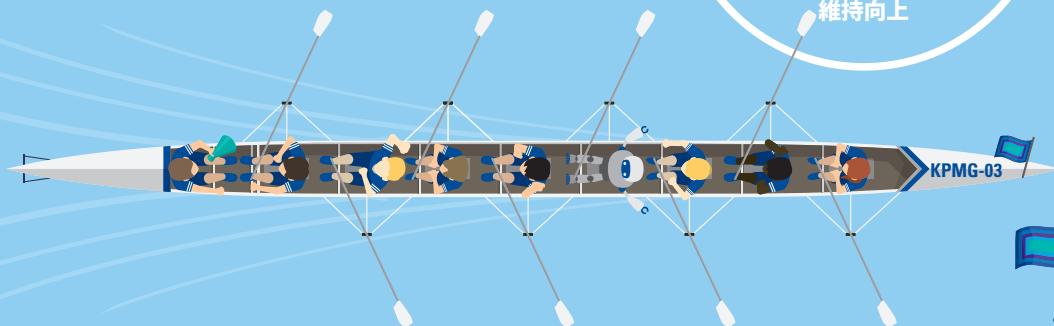
戦略目標の達成を通じた  
持続的成長の実現  
事業活動をめぐる  
各種リスクの低減と機会の活用  
社会における信頼性の  
維持向上

### 社会に対して

資本市場の健全性確保を通じた  
経済社会の成長  
各種規制やソフトローの  
定着等による社会秩序の維持  
専門性を有する人材の輩出

### 人に対して

専門性の深化につながる  
知見の獲得  
多様なニーズに応える、  
バランスのとれた判断力の向上  
グローバル業務経験の  
蓄積と異文化への  
適応性の醸成



## Input

クライアントからの評価  
社会、人からの信頼  
成長を続けるプロフェッショナル  
最先端の多様なニーズに  
対応するソリューション  
世界各地および多様な領域に  
広がるネットワーク

## KPMG日本の戦略策定



# 2020年に向けた KPMGジャパンの戦略策定の方針

KPMGが経済社会に貢献し、持続的に成長していくためには何が必要なのだろうか。

クライアントが直面している競争環境のグローバル化と、複雑化する課題解決を支援していくために、私たちは何をすべきなのだろうか。

2020年を見据えたKPMGジャパンの中期経営計画は、私たちの成果を追求するだけのものではありません。

私たちが責任ある組織として、経済社会に貢献し、存在し続けるための施策として、中期経営計画を策定しました。



## 重要な ステークホルダーの確認

KPMG ジャパンは、多くの組織や人との間に、多様な関係性を有しています。Vision 実現にむけて、私たちにとって、誰が重要なかを再定義しました。そして、戦略策定とその実行に関わる意思決定のための軸としました。

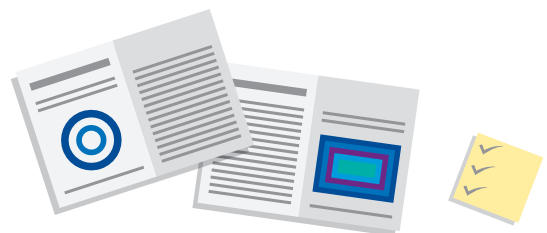
## 外部環境分析


競争環境のグローバル化の進展、複雑さと不確実性が高まり続ける社会において、企業が直面しているリスクは何か。リスクを克服し、成長機会を見出し、持続的な価値創造を実現するために、企業が必要としている専門性は何か。最新のテクノロジーは、どのようなイノベーションを引き起こす可能性があるのか。長期的な視点から、社会の姿について分析しました。

## KPMGの貢献が 期待される企業の課題

私たちが、貢献できる課題は何か。経済社会において選ばれ続ける存在であるために必要な対応について検討しました。

- 1 競争環境のグローバル化の進展に伴う課題
- 2 複雑化に伴う高度な戦略的資源配分に関する課題
- 3 経済社会が求める開示情報の信頼性と透明性を実現するための課題



 検討の際に参照した  
主な情報

世界経済フォーラム「The Global Risks Report 2016」/第10回 OECD 税務長官会議コミュニケ(2016年5月)/G20財務大臣・中央銀行総裁会議声明(2016年2月,4月)/気候変動に関するパリ協定(2015年12月)/金融庁「会計監査の在り方に関する懇談」提言(2016年3月)/金融庁「第36回金融審議会総会・第24回金融分科会合同会合」資料(2016年2月)/OECD「BEPSプロジェクト」最終報告書(2015年10月)/内閣府「経済財政運営と改革の基本方針2015」(2015年6月)/英国財務報告評議会(FRC) Audit Film Governance Code



## 戦略策定における基本的な考え方

KPMG ジャパンの経営会議メンバーは、経済社会から選ばれる存在であり続けるために、最も重要なステークホルダーは、現在、そして未来のクライアント、ならびに、私たちに期待されている社会的責任に対する深い自覚とプロフェッショナルとしての資質を備えた人材であるとの認識を確認しました。この前提にたち、KPMG ジャパンに属するプロフェッショナルが、存在意義を自覚し価値観を共有する中で、私たちの目指す「The Clear Choice」を実現するための戦略として、2020年までの中期経営計画策定を、以下のようなプロセスで進めていきました。



## 中期経営計画

### Vision実現にむけた 戦略策定方針

経済社会からの期待に応えるために、私たちが優先して、実行すべき施策と方針を策定しました。

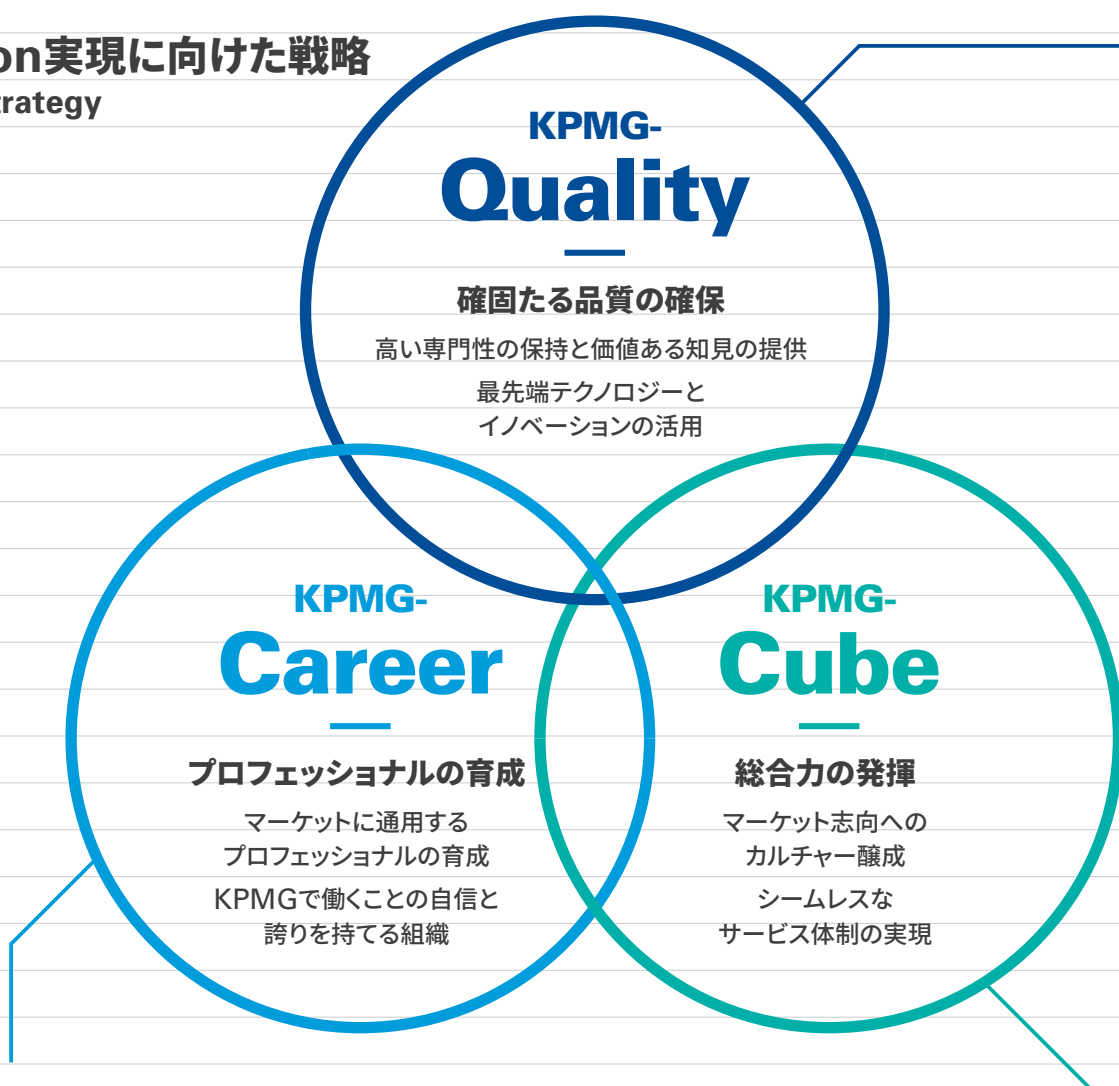
- 1 経済のグローバル化に伴う課題に対応するための総合力の発揮
- 2 高度な専門性が求められる課題に対応するための優れた人材の育成
- 3 経済社会の期待に適合する業務品質の信頼性と、透明性確保に資する先端技術の導入



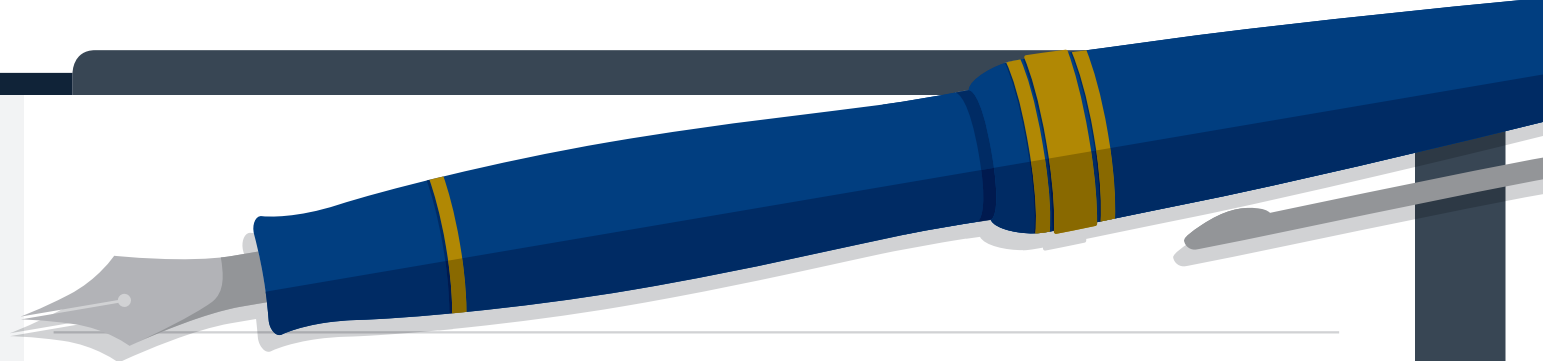
# 中期経営計画

KPMGが社会、企業、関係する人々から「常に選ばれる存在」であるために、何をしなければならないのか。中期経営計画の策定では、Our Strategyの3つの軸ごとに方針を明確にしたうえで、それぞれの施策を検討しました。遂行にあたっては、品質管理レビューの結果や、クライアントからの定性・定量的なフィードバック、従業員満足度調査の結果や傾向などをモニタリングしていきます。そして、One KPMGとして、それぞれの施策の連携を図りながら、Our Visionの実現をめざします。

## Vision実現に向けた戦略 Our Strategy



KPMGジャパンにおける最も重要な資産は人材であり、その成長こそが多様な企業の期待に応える価値を提供するための原動力となります。KPMGジャパンは人材の成長を支え、KPMGジャパンのみならず、企業および社会全体の発展に貢献していきます。



KPMG-Qualityは、社会がKPMGジャパンに見出す価値そのものです。私たちは、これからも社会から信頼され、評価されるKPMG-Qualityを提供し続けていく必要があります。KPMGジャパンはプロフェッショナルファームとして、企業の視点に立った品質のみならず、独立した専門家としての視点の双方を併せもった品質を追求しています。



KPMG-Cubeは、KPMGジャパンが、組織、ファンクション、サービスライン、地域や国境を越え、様々な業種の企業や社会のニーズに応えるために協働する「総合力」を意味します。KPMGジャパンのメンバーファームの全組織、そしてKPMGのグローバルネットワークを通して知見を集約し、変革に向けたより適切な解決策を見出していきます。

私たちの目指す姿 Our Vision

The  
Clear  
Choice



# KPMG- Quality

## 確固たる品質の確保

### 責任者メッセージ

KPMGジャパンは、公共の利益を第一義とするアカウンティング・ファームとして、経済社会に対する価値と企業に対する価値という2つの側面における「Quality (品質)」の追求を使命としています。この使命を果たすために、私たちは、社会が公正・妥当と考える基準や倫理観を判断軸として、高い専門性とIntegrity (誠実性)、そして厳格なルールの遵守により、監査業務の独立性確保と提供するすべての業務のQualityの堅持・向上を両立させています。未来に向かって、高いQualityを確保し続けるためにも、様々な提供業務において最先端技術を積極的に活用していきます。このようなQualityに対する熱意とコミットメントは、これからも私たちの専門性と誠実性をより強固なものにしていくと考えています。

監査統轄責任者 **金井 沢治**  
Takuji KANAI





# KPMG日本の考えるQuality

## 「KPMG-Quality」の根幹は「高い専門性」と「倫理観・誠実性」

企業が健全な成長を果たし、経済が持続的に発展していくためには、資本市場における財務情報の信頼性と透明性を確保することが不可欠です。KPMG日本は、会計監査という重要な経済インフラの一端を担うアカウンティング・ファームとして、社会と企業の期待と信頼に応え続けるため、「高い専門性」と「倫理観・誠実性」を根幹とする「Quality」を追求しています。KPMG日本全体およびAudit、Tax、Advisoryの各分野において、「Quality(品質)」を確かなものにするための様々な取り組みを行っています。特に、KPMG日本では、企業の財務情報の信頼性確保に対する社会の期待に応えるべく、監査品質の継続的な向上とそれを支えるガバナンスの充実を最も重要な経営課題と捉えています。あずさ監査法人では、各組織の責任と役割を明確にした品質管理体制により監査品質の継続的な改善活動を推進しています。また、Data & Analytics等の進化し続ける情報技術を活用した監査技法を展開するとともに、IFRSや米国基準に対する高い専門性とKPMGグループのネットワークの活用によりグローバルベースの高品質な監査を実施しています。

## KPMG日本におけるQualityへの取り組み

### 倫理観・誠実性を基礎とする 独立性とリスク評価

KPMGグループでは、監査・非監査を問わずすべての業務開始にあたって共通の独立性確認システム(Sentinel)を用いて、監査業務の独立性に関する職業倫理の規程に照らした業務提供の可否を網羅的に判断しています。契約手続の過程では受嘱予定の企業および業務と達成すべき品質について、様々な視点からリスク評価を実施し、誠実に業務を遂行しています。このような厳格なルールの遵守は、私たち自身の将来にわたる信頼性の確保と高品質なプロフェッショナルサービスの提供のための生命線と認識しています。

### 高い専門性を基礎とする 情報技術活用の推進

社会や企業において、ビッグデータ分析やAI(人工知能)といった最新技術を用いた活動の拡大が想定される中、KPMG日本では、企業のビジネスリスクや財務数値の異常点を的確に検出するため、情報技術と高い専門性を活用した高度なデータ分析の実現に取り組んでいます。特に、情報処理技術の高度化に対応するData & Analyticsを駆使した監査技法の展開、企業の抱える課題に迅速にかつ的確に対応する最先端技術を活用したアドバイザリー業務提供体制の強化を推進しています。

### グローバルベースでの均質な サービスの提供

KPMGグループでは、グローバルに展開する企業に対して世界中どこでもグローバルベースでの均質なサービスを提供できるよう、KPMGが独自に設けた共通のQuality基準に基づいて、各国のKPMGが相互にサービスのQualityをチェックする仕組みを設けています。このような仕組みのもと、KPMG日本では、会計や税務を中核とした幅広い専門知識とグローバルネットワークを駆使し高品質なサービスを提供しています。

# 監査におけるQuality — あずさ監査法人の最重要課題 —

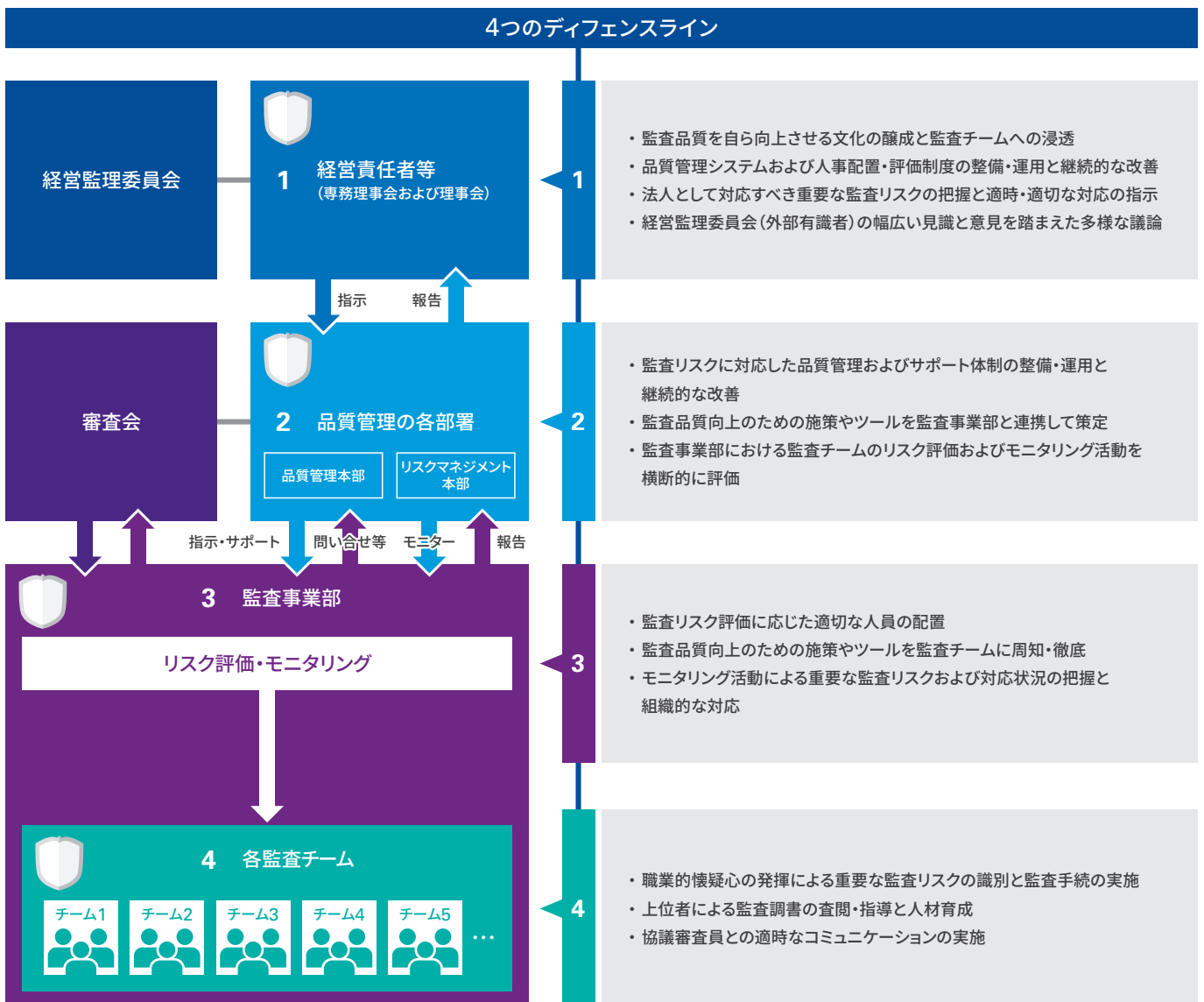
あずさ監査法人では、監査品質の維持向上を最重要課題と認識しており、組織的な品質管理体制である「4つのディフェンスライン」の構築、IFRS および米国基準に対する高い専門性を担保する組織的対応の推進、Data & Analytics を活用した監査技法の導入をはじめとした、様々な取組みを行っています。

あずさ監査法人では監査品質向上の取組みへのご理解のために、AZSA Quality 2016を発行しています。 [kpmg.com/jp/azsa-quality](http://kpmg.com/jp/azsa-quality)

## 監査品質確保のための「4つのディフェンスライン」

あずさ監査法人では、監査品質に対する経営責任者等の意思を組織全体に浸透させ、その向上に法人全体として取り組むことを目的に、「4つのディフェンスライン」と呼んでいる組織的な品質管理体制を構築しています。これは、①経営責任者等、②品質管理

担当部署、③監査事業部、および④監査チームの4つの階層が監査品質に対する自らの責務を果たし、十分な職業的懐疑心をより発揮できるようにするもので、自律した改善活動を継続し、監査品質の向上を追求し続けています。



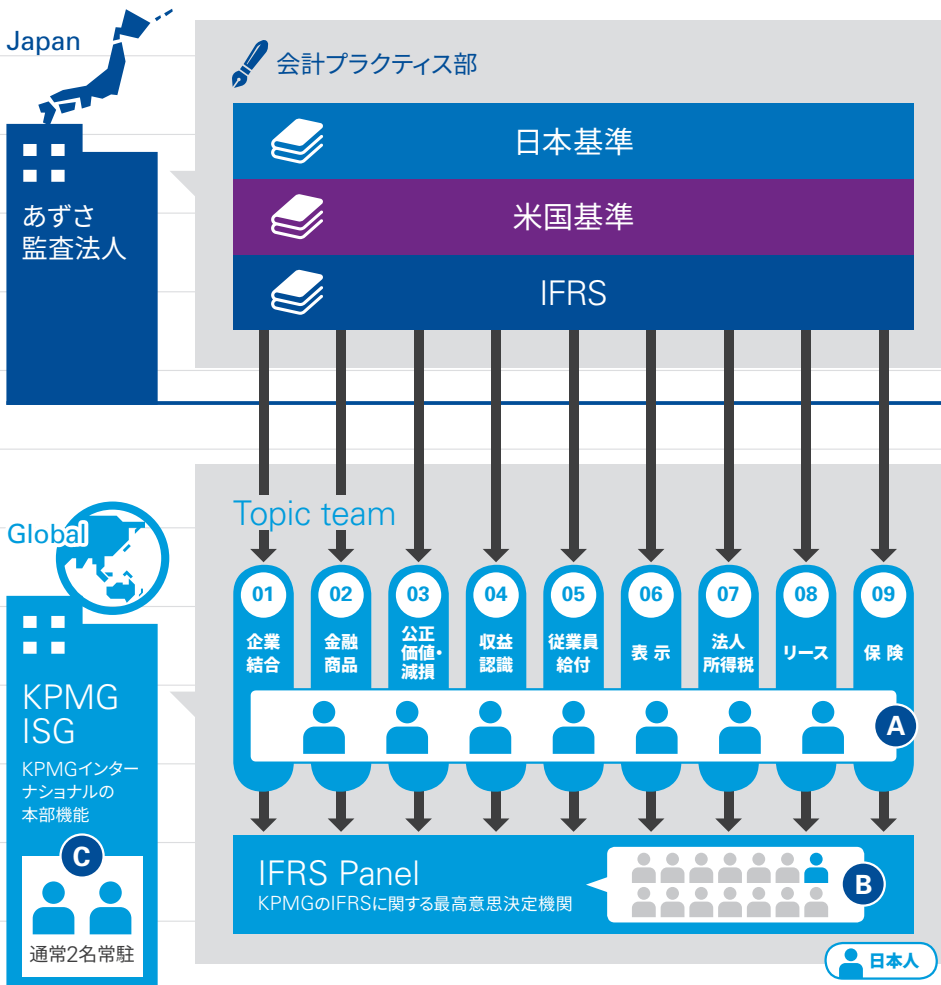


## IFRS、米国基準に対する高い専門性

昨今、日本におけるIFRS（国際財務報告基準）の適用企業は大きくその数を伸ばしています。2016年6月末現在、日本企業では85社がIFRSを適用していますが、あずさ監査法人ではそのうち27%にあたる23社に対して監査業務を提供しています。また、SEC登録企業等の米国基準を適用する企業にも、監査業務を提供しています。

あずさ監査法人の品質管理本部に属する会計プラクティス部は、IFRS、日本基準、米国基準のすべてをシームレスに扱うことが可能

な専門家を備えています。なかでも、IFRSについて、IFRSの解釈や適用に関するコンサルテーション、IFRSに準拠した財務諸表等のテクニカル・レビューやIFRS認定制度の管理・運営のほか、調査研究や情報提供を行っています。このように、あずさ監査法人はIFRS監査を日本で初めて行った監査法人として、品質管理を国内で完結する体制を過去から構築しています。



### 国内完結できる体制に向けた施策例

KPMG ISGは、IFRS Panelの下に9つに分類された会計領域ごとに会議体(Global Topic Teams)を有しており、定期的にミーティングが開催されています。日本からは、9つのTopic Teams(1 Topic Teamsにつき10名程度)のうち、7つに各1名が参画しており<sup>A</sup>、またKPMGによるIFRSの解釈の最終承認機関であるIFRS Panelに1名(1/14名)が参画しています<sup>B</sup>。

KPMGグローバルのIFRSの解釈は、KPMG ISG(ロンドン)より出されます。あずさ監査法人からパートナーまたはマネジャーをこのKPMG ISGに通常2名常駐させています(在籍外向)<sup>C</sup>。現在出向している者を含め、これまでに7名がISGに出向しました。

監査の現場にて問い合わせ事項が生じた場合、会計プラクティス部が対応しますが、ISGとの協議が必要と判断されれば、ISGと適宜意見交換を行っています。

## Data & Analytics (データ分析) の活用による会計監査の進化

情報技術の急速な発展およびビッグデータの利用拡大を受け、あずさ監査法人では、AI（人工知能）の利用も見据えた最先端技術の研究を行う「次世代監査技術研究室」を設置し、会計監査を取り巻く環境の大きな変化や、情報処理技術の高度化に対応した最新の監査技法の導入、展開を進めています。

### 試査から精査的手法へ

あずさ監査法人では、企業が記録・管理している一定の財務および非財務データを入手、対象となるすべての取引について分析ツールを用いて各データ間の関係性を分析し、異常なものが含まれていないかを検証するData & Analyticsを利用した精査的手法を導入しています。精査的手法では、従来の試査では検出できなかった異常点が検出可能となるため、特に不正を示唆する取引を検出するために有効な手段と考えています。

### KPMGグローバルと連携した次世代ツールの開発

あずさ監査法人がメンバーファームとして加盟しているKPMGでは、Data & Analytics技法を用いた新しい監査ツールを研究・開発しています。仕訳の分析・評価を自動化し可視化するeAAT (Electronic Account Analysis Tool)、ERP (Enterprise Resource Planning) により構造化された財務・非財務データを一括入手し、異常取引データの抽出、各種分析資料の作成といった定型的監査業務の自動化を行うKAAP (KPMG Automated

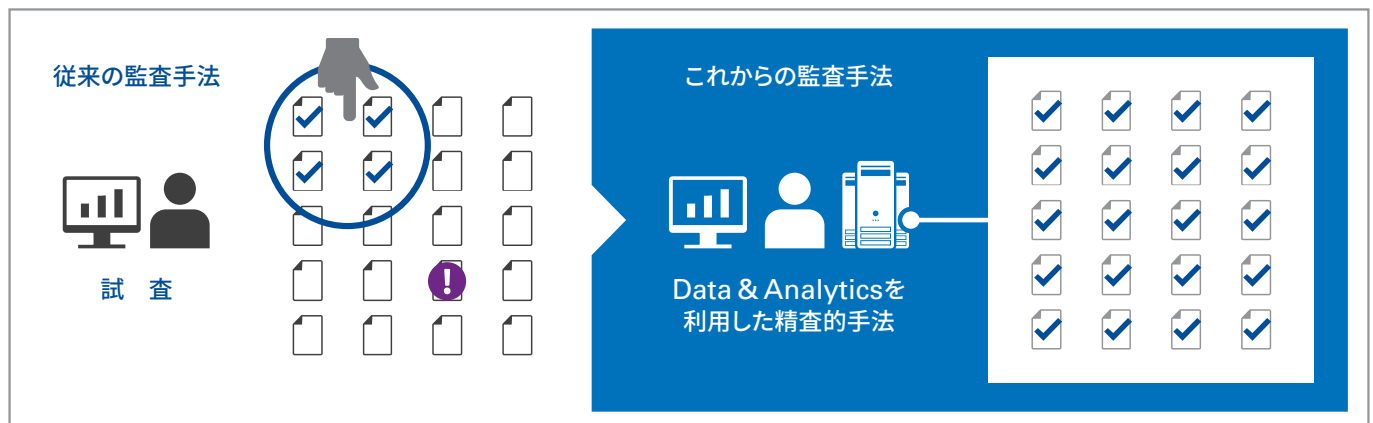


あずさ監査法人  
次世代監査技術研究室 室長  
小川 勤  
Tsutomu OGAWA

Audit Procedures)、そして、企業および経済環境に関する財務・非財務データ等を用いて、統計的に監査リスクを評価するツールの開発を進めています。あずさ監査法人は、開発拠点である米国に人員を派遣してツールの開発に関与し、日本における導入を開始しています。

### 会計監査のさらなる進化を目指して

KPMGグローバルではコグニティブ(認知)技術等の最先端技術を有する企業との次世代監査を見据えた業務提携を積極的に実施しており、私たちは、KPMGグローバルと綿密な連携・情報交換を行い、コグニティブ技術の監査への適用についての検討を進めています。





## 税務におけるQuality

複雑化・国際化する事業環境の変化に伴い、税に関する課題も多様化しています。

KPMG ジャパンでは、このような変動著しい企業経営の局面に対応すべく、

それぞれの専門分野に精通した税務専門家チームにより、企業のニーズに合った高品質なサービスを提供しています。

より高品質なサービスを提供するためには、高度な専門性を有することは当然ながら、

変化する事業環境を理解し、企業の実務に即した解決策を提案し、

クライアント視点に基づく対応を目指すことが必要だと私たちは考えています。

企業から気軽に相談され、ともに思考し、仕事がいしやすと思われる関係を築くことも重要です。

KPMG ジャパンでは、企業に高品質な税務サービスを提供し続けるため、次のような取組みを行っています。

### 税務に関する専門性の強化

KPMG 税理士法人の一部門として、より専門性の高いサービスの提供を目指して設置されたTTC (Tax Technical Center) では、税制改正、判例、各種論文などの最新情報および税務調査実績、税務当局紹介事例等の内部情報の収集・分析を行っています。また、税務の専門家としての専門知識、経験とスキル、国際的な視野を持った人材を育成するため、入所当初から継続して、最新の税実務に基づき、経験豊富な専門家による研修制度を導入しています。これらにより、常に、最新の税務関係情報を適切に理解し、企業に対し、タイムリーに質の高い情報提供ができる体制を構築しています。

### プロフェッショナル人材の育成

企業および社会の多様化するニーズに的確に対応し、将来を見据えた付加価値の高いサービスを行い、企業により高い満足を提供することができるプロフェッショナルとは、高い専門性を有し、顧客志向を意識した「人」だと考えています。KPMG 税理士法人では、そのような真のプロフェッショナル人材を育成するため、専門知識等のテクニカルスキル研修のほか、顧客志向・コミュニケーション等を強化するソフトスキル研修を実施し、常にクライアントから選ばれる専門家集団を目指しています。

## アドバイザリーにおけるQuality

私たちの企業重視の姿勢、卓越性へのコミットメント、

国際的視野や一貫したサービスを通じた価値を提供し続けることにより、企業との信頼関係が構築されており、

それがKPMG ジャパンのQualityとして評価されていると考えています。

KPMG ジャパンでは、その期待に応えるため、以下の取組みを実施しています。

### アドバイザリー業務ごとの品質管理


KPMG ジャパンでは、アドバイザリーサービスの提供に際して、企業の属性や業務の複雑性、必要となる専門性に応じた業務アプローチとチーム組成を確保する仕組みを整備しています。

一定以上の難易度がある業務については、品質の面から業務を管理する品質管理担当パートナーの設置を必須としています。

### KPMG ジャパン・

### アドバイザリー・ステアリングコミティ(KASC)

KPMG ジャパンにおけるアドバイザリー各社、各部門のリーダーが定期的集まり、企業の満足度を向上させるためのサービス品質をはじめ、アドバイザリー全体の重要課題を共有し、解決策を議論しています。



# KPMG- Cube

## 総合力の発揮

### 責任者メッセージ

技術の急速な進歩や新たなビジネスモデルの台頭、国際情勢の不安定化など、企業が直面する状況は混迷を極めています。このような中、グローバルな競争に立ち向かう企業に、確かな知見に基づいた将来志向の助言と、明確で実行可能な提案を行い、戦略に沿った結果をもたらすことが、我々の価値であると考えています。KPMGジャパンでは、専門性の高い領域に特化したプロフェッショナルと、業界独自の慣行や事業環境に精通したプロフェッショナルとが総合力を発揮するとともに、世界各地に約17万人を擁するKPMGの一員として、グローバルレベルで一体となり、企業の課題解決を支援する体制を強化していきます。

アドバイザー統轄責任者 **森 俊哉**  
Toshiya MORI

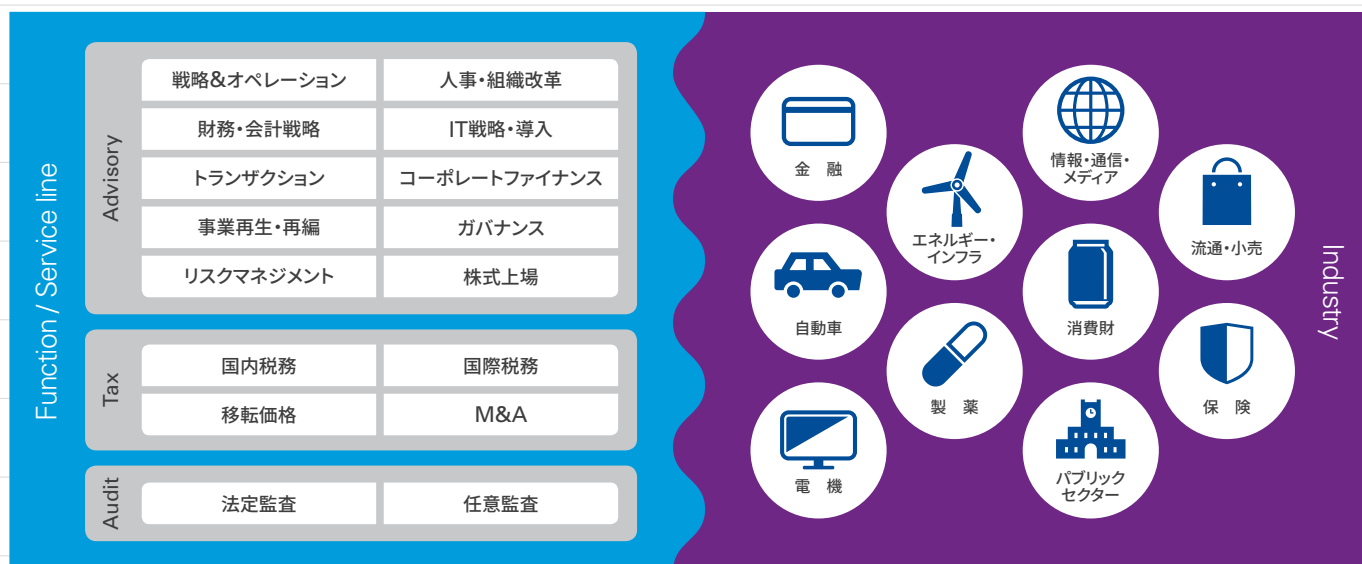


# KPMGジャパンが目指す総合力

シームレスなサービス体制の拡充によるクライアントの戦略実現と、その経験を通じたプロフェッショナルのさらなる成長という好循環の実現を目指します

KPMG日本は、Audit、Tax、Advisoryといったファンクションやサービスライン、メンバーファームの壁を越え、業種別の高い知見を結集し、さらには国境を越えたシームレスなコラボレーションを実現する体制を拡大し、ベストなチーム編成で、企業の

発展と課題解決を支援します。そうした経験を通じて、個々のプロフェッショナルが知見や専門性をさらに高め、KPMG日本が組織としての持続的な成長を実現し、より幅広い活躍機会を創出するという好循環を図ることを目指しています。



## KPMGの総合力を支えるグローバルなネットワーク

	ヨーロッパ・中東・ アフリカ地域	アジア・ 太平洋地域	アメリカ地域	総計
<b>KPMG インターナショナル 2015年9月30日現在</b>				
人員数	89,113人	35,274人	49,578人	173,965人
拠点数	79カ国	36カ国	40カ国	155カ国
<b>グローバル・ ジャパニーズ・ プラクティス (GJP) 2016年6月30日現在</b>				
日本語対応人員数	約90人	約220人	約270人	約580人
拠点数	17カ国 22都市	15カ国 29都市	4カ国 23都市	36カ国 74都市

## KPMGのネットワーク

KPMGは、現在、世界155カ国に、約174,000人の人員を擁するグローバルネットワークです。世界中のどこでも統一した高品質なサービスを提供できるよう仕組みを構築し、国や地域、サービス領域、業種などの軸で多面的に連携しています。

### グローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP)

グローバル・ジャパニーズ・プラクティスは、日本企業の海外事業展開を支援するグローバルネットワークです。世界の主要36カ国74都市に駐在員および日本語対応可能人員を擁し、各国メンバーファームと連携し、幅広いサービスを提供しています。

## Go to Market

## マーケット志向のカルチャー醸成

技術の進歩がもたらす果実は、従来は不可能であったことを可能にし、新たな市場を創出します。

その一方で、競争条件や規制、消費者の選好にも影響が表れ、企業が直面する環境は変化していきます。

私たちがマーケット志向のカルチャー醸成を目指す理由は、こうした変化をとらえ、提供価値の向上につなげることにあります。

インダストリーを軸とした機能横断型の組織を設置すること、

並びに、新たな専門性を取り込み組織内への展開を進めることは、

バランスの取れた思考力を組織に育み、クライアントの期待に応えるための総合力に厚みをもたらすことにつながるのです。

## インダストリー別の専門性の深化

KPMGジャパンでは、様々なインダストリーの知見を深め、

固有の課題解決力を高めるため、クロスファンクショナルなチームを組成して連携を図っています。

その中でも、事業環境が大きく変化しているインダストリーの専門チームについて、その中核メンバーをご紹介します。



## エネルギー・インフラ

KPMGコンサルティング パートナー

宮坂 修司 Shuji MIYASAKA

日本の強みを活かしつつ、  
グローバルダイナミズムへの  
対応力を

2011年の東日本大震災以降、エネルギーのグローバル化、フラット化が一層加速し、国内外でエネルギーのあり方について様々な議論がなされ、エネルギー業界を取り巻く事業環境は刻々と変化しています。KPMGはエネルギーおよびインフラストラクチャーに特化した専門家をグローバルレベルで擁し、チームとして綿密に連携しながら、最新の議論やナレッジを共有し、バリューチェーン全体にわたって多様かつ新たな価値創造と変革を支援すべく、付加価値の高いアドバイスを提供しています。



## 金融

あずさ監査法人 ディレクター

福永 謙介 Kensuke FUKUNAGA

複雑化する規制、FinTech、  
ガバナンス改革  
金融業界を取り巻く課題に的確な対応を

複雑化する規制への対応、FinTechをはじめとする技術革新を伴うビジネスモデルの変革、そしてグローバル化が同時に求められる環境下にある金融業界のクライアントのニーズに応えるため、会計士、IT、各種金融規制、ビジネス変革支援などの各専門家が協働し、さらにグローバルネットワークとも緊密に連携しながら業務を提供しています。議論が高まりつつある金融機関のガバナンス改革にも、欧米型の議論の強要ではなく、日本の企業文化に合った変革を支援していきたいと考えています。

## 自動車

KPMGコンサルティング ディレクター

土井 龍太 Ryota DOI

自動運転時代の到来と  
人のライフスタイル変化を  
見据えて



マーケットや生産拠点のグローバル化に対応したサプライチェーンの最適化に加え、自動運転や燃料電池車等の技術革新、世界的な人口増加や自動車ユーザーのライフスタイルの変化を見据えたビジネスモデルの変革が迫られる自動車業界においては、既存概念の枠にとどまっていたクライアントニーズに応えることはできません。クルマと人・社会との関わり、人のライフスタイルやブランド価値がどのように変わっていくのかを、クライアントとともに考え、ビジョニングし、戦略を確実に実行するための支援を行っていきたくと考えています。

## パブリックセクター

あずさ監査法人 パートナー

村松 啓輔 Keisuke MURAMATSU

「官」と「民」の架け橋となる  
パブリックセクター支援



従来の公的機関向けの監査や業務効率化の支援に留まらず、国等有する公共施設への運営権設定（コンセッション制度）の支援、アグリビジネスの成長や次世代の食・健康産業創出に係る行政組織・事業者への支援、またJICAを通じた発展途上国における公共財政管理の支援、日本のインフラシステムの海外輸出の支援、手掛けるサービスは多岐にわたります。KPMGはグローバルレベルでパブリックセクターにおける業務実績とノウハウを多く有しており、グローバルに連携することで、その強みを発揮しています。

## 最先端サービスの提供

KPMGジャパンは、クライアントにおける最先端技術の効果的な導入支援や、複雑性の高い業務の実行支援を行うための高度な専門性と経験豊富なメンバーを擁するサービスチームが、高い課題意識を共有しながら連携態勢を整え、クライアントを支援しています。



### 財務モデリング

KPMG FAS シニアマネジャー

答島 王之 Ohshi KOTAJIMA

大規模な投資に  
精緻な経済性評価を

エネルギー・インフラストラクチャー関連領域におけるプロジェクトは、PPP/PFI手法やプロジェクトファイナンスが採用され複雑で大規模なものになることが多いことから、その投資の経済性を評価する際、財務モデルを用いた精緻かつ慎重な検討が求められます。こうした状況下、プロジェクトへの参画を検討しているクライアントを、より目的に即し柔軟性と正確性を兼ね備えた財務モデルの構築業務およびレビュー業務を提供することで支援しています。

### デジタルレイバー

KPMGコンサルティング パートナー

田中 淳一 Junichi TANAKA

さらなる業務自動化で  
市場競争力の強化を



デジタルレイバーとも呼ばれるRPA(Robotic Process Automation)を活用し、人間が行ってきた業務をRPAが実施することで、人は人にしかできない、より高度な業務に集中することができます。RPAの導入により、ソフトウェアロボットを活用し企業内に数多く存在する定型事務作業の自動化と、AIを活用し高度な知的判断や言語処理も含めた自動化を行うことができるため、圧倒的な事務品質向上や効率化を実現できます。従来の業務改革に加え、このようなRPAを活用した企業の市場競争力の強化を支援します。

### コグニティブ

KPMGコンサルティング パートナー

林 泰弘 Yasuhiro HAYASHI

認知テクノロジーが  
新たな可能性を拓く



人間の脳が得意とする認知について、テクノロジーを活用して拡張する取組みが進んでいます。大幅な生産性の向上、正確性の向上、新たなサービスの創出等、適用できる可能性は広範囲にわたります。大切なことは、テクノロジーの特徴を見極め、その特徴を最も活かせる領域を見つけ出し、確実に効果に結び付けることだと考えています。実践を通じたテクノロジーに関する深い理解とそれを経営に活かすための目利きの力が求められていると考えています。



### サイバーセキュリティ

KPMGコンサルティング パートナー

田口 篤 Atsushi TAGUCHI

IoT時代の  
重大な経営リスクに備える

ITによって様々なモノがネットワーク化され、セキュリティは、ヒトの安全を脅かすリスクへと変貌しました。サイバーセキュリティの本質は、セキュリティリスクを重大な経営リスクと認識し、経営陣の指揮のもと全社的な対応体制を整えることにあります。我々は、経営陣の意思決定からインシデント監視の最前線までワンストップでサービス提供し、セキュリティのマルチプロトコルプレイヤーとしてクライアントを支えています。



### 国際税務

KPMG税理士法人 パートナー

神津 隆幸 Takayuki KOZU

事業再編における  
「タックス・コスト」を多角的に  
捉える

企業がグローバルな事業再編や買収後の事業統合を行う際には、バリューチェーン最適化の観点から既存オペレーションへの様々な変更を伴います。税務の観点からも、移転価格や各国法人税務のみならず、経営資源の再配置によって影響を受ける様々な「タックス・コスト」を多角的にとらえる必要があります。組織横断的な取組みを効率的に支援するため、税務ITツールの導入や適切な税務ガバナンス体制の構築も視野に入れたアドバイスを提供しています。

Global

## KPMGの総合力を支えるグローバルネットワーク

市場、顧客、雇用など、事業に関わるあらゆる側面でグローバル化が進んでいる今日、クライアントが直面する課題は、組織内の部門や地域を超えたものとなります。私たちにとって、こうした変化への対応は価値提供の機会となります。サービスラインやインダストリーの連携に加え、KPMGがグローバルに蓄積した知見とネットワーク力を下支えとするシームレスなサービスを目指すことは、「The Clear Choice」に近づくことであり、KPMGジャパンが目指す「総合力」の最たるものです。



毎年開催されるAnnual GJP Meetingでは、各国のグローバル・ジャパニーズ・プラクティスのメンバーが一堂に会しグローバル戦略や海外のビジネス動向などの情報共有を図り、人的交流も深めることで、連携をより強化しています。



## 国境を越えた体制の整備

KPMG ジャパンでは、拠点・人員・情報といった領域において、国境を越えた体制の整備を進めています。

拠点の拡充については、グローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP) を通じて、現地でのジャパンデスクを増強しています。

人員の面では、現地における日本語対応可能な外国人の採用・育成、海外駐在プログラムも積極的に推進するとともに、日本において、帰任した駐在経験者を中心に、主要国向けのカントリーデスクを設置し、海外との連携を強めています。

情報の面では、各国の会計、税務・法規制および経営に関連する情報に加え、

英国のEU 離脱問題への対応をはじめとして、機能横断的な情報発信も行っています。

### Brexit

#### 英国のEU離脱問題への対応

英国のEUからの離脱問題（ブレグジット）は、世界経済に新たな不確定要素をもたらしており、英国、および欧州各国で事業展開している日本企業にとって、今後の動向から目が離せない重要テーマになってきています。KPMG ジャパンでは、日本、

英国、欧州の三極60名で構成された「ブレグジット・EU対応専門チーム」を設置し、その連携を通じて、いち早く開設した専用ウェブサイト ([kpmg.com/jp/brexit](http://kpmg.com/jp/brexit)) から最新かつ偏りのない情報を提供するとともに、関税・VAT・直接税に関するサービス提供、サプライチェーンの見直しに関する多角的アドバイザリーをワンストップで提供します。



#### GJP新興市場開発室長からのメッセージ

私は新興国開発の責任者として、KPMGジャパンがGJP内に既に設置している中国事業室、インド事業室、中東・アフリカ事業室、アセアン事業室以外のイラン、キューバといった新興国へ進出する日本企業の支援や、現地における事業展開の対応支援を強化しています。これらの新興国は、マーケットとしての魅力はあるものの、現地の公共インフラや外国企業の進出に関連する制度の未整備、地政学的リスクなどが課題となり、日本企業の進出が容易ではないと思います。しかし、これらの新興国も着実に発展していますので、ビジネスチャンスはあります。KPMGジャパンでは、GJP新興国デスクを通じて、こうしたフレッシュな情報を積極的に提供し、新興国に展開する日本企業を支援します。

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス  
新興市場開発室 室長

プラサナ・バトカ Prasanna VATKAR

# KPMG+ Career

## プロフェッショナルの育成

### 責任者メッセージ

KPMGはその構成員に対し、社会や企業の課題に真摯に立ち向かい、高い専門性を駆使して適切な判断をする人材であること、そしていかなる状況であっても最後まで問題解決に誠実に立ち向かう人材であることを求めています。そのためいつも主体的に取り組む姿勢を保ち、深い洞察力と説得力のある論理構成が可能な人材を育成しなくてはならないと考えています。

KPMGが醸成してきた自由闊達なコミュニケーションを奨励する風土の中で、相互に切磋琢磨できる環境をさらに促進していくことが、人材育成の根幹にあると考えています。今後も人材開発や人事制度の充実を図るとともに、KPMG共通の価値観であるOur Values<sup>※</sup>を自律的に実践できる組織文化を深化させ、企業や社会から信頼される真のプロフェッショナルを育成していきます。

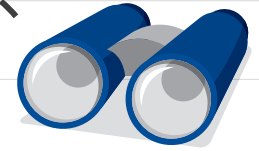
人事／人材開発統轄責任者 **高波 博之**  
Hiroyuki TAKANAMI



※Our Valuesについては35ページを参照



# 「真のプロフェッショナル」の育成を通じ、持続的な成長を実現する



プロフェッショナルファームであるKPMGジャパンが価値あるサービスを提供するために、最も重要なのは人材です。人材の成長が、企業、さらには社会の期待に応える価値を提供するための原動力となり、KPMGジャパンの発展を支えています。このような考えのもと、KPMGジャパンでは、人材育成のための様々な制度を充実させ、KPMG-Qualityを備えたサービスを、KPMG-Cubeの一員として提供できる真のプロフェッショナルを育成しています。

私たちは社会の期待を担う一方で、クライアントのニーズを満たすことで組織を持続させていますが、両者は常に一致するものではないケースもあり、組織として軸を持って業務提供を行う必要があります。KPMGジャパンでは、このような軸にあたるものをバランスのよい判断力と名づけ、真のプロフェッショナルが備えるべき要件として人材育成の一つの目標に掲げています。バランスのよい判断力は、資質とスキルによって構成されています。資質とは、芯となる考え(美学)や専門家としての心構え、慮る心です。そして、この資質に加え、理解力や論理構成力、説得力、判断力といったスキルを身につけることで、企業の課題に深い洞察を加え、信念をもって解決支援にコミットすることができる人材となります。しかし、バランスのよい判断力は一朝一夕に身につくものではないことから、様々な施策を通じて育成に力を入れています。

一方で、人材を取り巻く環境も変化しています。労働市場の流動化に加え、人材獲得競争が激化する中、働く場所としての魅力を高めていくことが人材育成と同様に重要になっています。働く場所としての魅力は、人材育成策や人事制度にとどまりません。自由闊達なコミュニケーションを奨励する企業風土や、相互に切磋琢磨できる環境の整備、KPMG共通の価値観であるOur Valuesに基づく行動が自律的に実践できる組織文化の醸成を含むものです。これらを備えた組織を作ることで、企業や社会から信頼されるプロフェッショナルを育成し、企業や社会、人材から選ばれる存在を目指します。

## 「3つのO」により、真のプロフェッショナルを育成

業務品質の維持・向上を図っていくためには、社会に貢献する真のプロフェッショナルの育成が不可欠です。KPMGジャパンでは、各現場におけるオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)の徹底、専門知識やヒューマンスキルを習得するためのより実務的・実践的な研修の実施(Off-JT)、さらには幅広い業務機会の提供(Opportunity)の「3つのO」により、真のプロフェッショナルを育成しています。

### 人材育成の柱となる3つのOを有機的に機能させる





あずさ監査法人 人材開発企画部長 パートナー

**田中 賢二** Kenji TANAKA

監査責任者として多様なグローバル企業の監査業務を担当。海外駐在や現場実務の経験を踏まえて、人材グローバル化を含む人材育成全般を推進。



あずさ監査法人 常務理事 パートナー

**小倉 加奈子** Kanako OGURA

金融機関監査担当。2006年から上級審査会副会長、専門分野は金融商品会計、税効果。2013年から日本公認会計士協会常務理事。

## 対談

## 常に選ばれる存在であるために

KPMGジャパンは、社会の変革を促す存在として社会から信頼される組織であることを目指しています。そして経済社会におけるプレーヤー、すなわちマーケット、企業、人材から選ばれる存在であることを目指しています。そのためには、高品質なサービスと誠実性を兼ね備えた真のプロフェッショナルの存在が不可欠です。私たちが今後も真のプロフェッショナルとして、信頼され選ばれる存在であり続けるために、どうあるべきか。Audit、Tax、Advisory、各セクションのプロフェッショナルが集まり語り合いました。

## 真のプロフェッショナルの要件とは

**田中** 私たちを取り巻く世界は目まぐるしいスピードで変化し、社会や企業が抱える課題は一段と複雑化しています。こうした変化に対応できる真のプロフェッショナルの育成は、これまで以上に重要性を増しています。各現場で社会や企業から求められる要件やプロフェッショナルとしての在り方について皆さんの考えを聞かせください。

**菅野** 私が担当するアドバイザーサービスに対してクライアントが求めるのは、変革を実現する力だと考えています。プロフェッショナルとして、環境変化の先を読み、クライアントの真の課題を捉えるための

分析力、経験に裏付けられたソリューションデザイン力は重要です。ただし、それだけでなく、ともに変革をやり遂げるために深い議論を交わせるコミュニケーション力と信頼関係の構築も合わせて重要になります。

**渡邊** 事業のグローバル展開や新ビジネスを展開するクライアントが増え続ける中、税法に書いていないところまでを合理的に類推しアドバイスできる、深く幅広い専門知識と経験がプロフェッショナルの基本的な要件として挙げられます。加えて、クライアントの特性や成長フェーズ、税務人材などのリソースの状況によって、求められるアドバイスやサービスが変化することから、クライアントをしっかりと理解すること、つまりクライアント目線を併せ持った人材が

真のプロフェッショナルだとTaxでは整理しています。

**フォード** 企業戦略の策定から、トランザクション、ポストディールなど、企業活動のあらゆるフェーズに関わるFASでは、高度な専門性や経験が何より重要なことは言うまでもありません。また、私たちが関わるビジネスは新たな課題や難題に直面することが多く、かつ限られた時間の中で確実に結果を残すことが求められているため、新しいアイデアや解決法を提示できる柔軟な思考性とプレッシャーに立ち向かうタフな精神力も、真のプロフェッショナルとして必要不可欠な要素になります。

**小倉** 監査法人にとって最も重要な責務は、開示される財務情報の信頼性を確



KPMG税理士法人 パートナー  
**渡邊 直人** Naoto WATANABE

事業会社での職務経験を活かし、クライアント目線を重視した税務アドバイスを追及。2016年より税務部門の人材育成担当。



KPMG FAS パートナー  
**ポール・フォード** Paul FORD

クロスボーダーM&Aに注力するKPMG FAS ディールアドバイザーのパートナー。FAS PEセクターおよびDigital Technology Initiativeのリーダー。



あずさ監査法人 ディレクター  
**菅野 香織** Kaori KANNO

事業会社での経営企画等の経験を経てKPMG入社。リスクアドバイザー領域にて、幅広い業種の企業の改革を支援。

保することです。時には、監査先企業と意見が対立することなど、つらい場面や精神的なプレッシャーもあるでしょう。しかし、そうした状況でも、私たちの責務を果たすためにはどのような判断と行動が必要かを常に念頭に置いて行動すること。つまり監査人として揺らぐことのない信念をもって行動できる人材こそが、真のプロフェッショナルと考えます。

## 本質を見極める力が重要

**田中** KPMG ジャパンでは、真のプロフェッショナルを、単に専門知識とスキルを兼ね備えるのみではなく、高い倫理観・誠実性と責任感を有し、理解力と論理構成力に基づき問題解決を実現できる人物と定義しています。皆さんのお話からも、専門知識やスキル以外の要素も非常に重要であることがわかりました。経済環境がさらに複雑化し、その不透明感が深まる中、私たちが今後も社会、企業、人材から選ばれる存在であるために必要なことについて皆さんの考えを聞かせてください。

**菅野** 私は今期からディレクターという立場で業務に臨んでいます。職階が変わり改めて大事だと思っているものは、KPMGの

プロフェッショナルとしての拠り所である Our Valuesです。アドバイザーのプロフェッショナルは様々なバックグラウンドを持つ多様性を強みにしています。一方、チームメンバーの仕事に向き合う価値観が共有され、体現されていることは、プロフェッショナルサービスを提供する上での本質です。個々として価値を生み出し、さらにチームとなって価値を増大させることが必要だと思います。

**フォード** インターネットやテクノロジーの発展により誰もが多くの情報を容易に入手できることから、情報の価値は薄れました。一方、情報が複雑化したことで、クライアントを成功へ導くための本質を見極めたアドバイスや提案の価値は上がりました。クライアントが私たちに期待していることは、単に専門知識やルールを知っていることではありません。問題の本質を見極め、課題解決に導いてくれる応用力、いわば一歩先を行く最適解やその手法なのです。

**渡邊** 私たちは、クライアントをリスクにさらすわけにはいきませんし、違法なことはもつてのほかです。昨今、税法が当てはまらないケースが増大する中、まさに本質を見極める力は極めて重要だと思います。

そのためにも税法に対する深い知見を土台にした本質を見抜く洞察力、推察力がこれまで以上に必要になると思います。

**小倉** 監査においても同様です。会計基準などのルールに基づき判断することはもちろん基本ですが、まずは監査先企業のビジネスの実体を見極めることが何よりも重要だと思っています。過去に上司から事例を探すなどよく言われました。前例主義の仕事のスタイルでは、難題にぶつかった際に解決ができなくなるからです。今後、経済環境が複雑化して行く中では、やはり独創的なアイデアが求められますので、本質を理解する能力や、想像力を身に付けることが重要になってくると考えています。

**田中** 先程、プレッシャーに立ち向かう精神力の必要性について話がありましたが、やはり多様な経験を積み、その中で課題に真正面から向き合って徹底的に考え抜くからこそ、私たちはプロフェッショナルとして、さらには一人の人間として成長できるのだと思います。KPMGの強みの源は、企業との良好な信頼関係です。ともに難題を解決し、互いに高め合いながら進化し続けていきたいと思います。

# グローバル人材の育成

企業のグローバル化が加速する中、世界のビジネスの拡大をリードクライアントをサポートするために、グローバル人材の育成を強化しています。KPMGジャパンでは、海外KPMGメンバーファームへの派遣および受け入れを戦略的かつ積極的に推進し、様々なプログラムの導入により、多様な海外派遣の機会を提供しています。また国内外での英語研修機会の拡充を図り、グローバルな案件に対応できる人材の育成を目指しています。

## 海外派遣プログラム

2016年6月30日現在、合計171名のプロフェッショナルが各種海外派遣プログラム等を通じて海外に赴任しています。世界に広がる赴任先は33カ国、59都市におよび、グローバルに通用する人材の育成を積極的に進め、企業のグローバルレベルでの課題解決に貢献しています。

## KPMG海外研修プログラム

KPMGグローバル主催の新任マネジャー研修、新任パートナー研修、ビジネス研修等への参加者を選抜して派遣しています。職階ごとの役割をグローバルかつ多角的な視点で学ぶとともに、研修を通じて海外のKPMGメンバーファームとの交流を深め、その後の業務において協力し合えるネットワークの構築を図ることも目的としています。

## グローバルスキル研修制度

KPMGジャパンでは、グローバル人材を「異文化・多様性を理解し、一定の語学力を有して、グローバルなフィールドで業務を行なえるプロフェッショナル」として捉え、国内での研修と併せて、フィリピン、シンガポール、ニュージーランド、カナダ等での短期滞在型研修など、一人ひとりのキャリアの方向性や業務内容、英語力に応じた研修プログラムを多数用意しています。

## Our Values ～世界中のKPMGメンバーファームと価値観を共有～

Our Valuesは、私たちのあらゆる言動の基礎となるプロフェッショナルとしての、また個人としての行動原則であり、世界中のKPMGメンバーファームの全構成員がこれらの価値観を共有し、遵守することが

求められています。

これにより、私たちは国籍や文化の異なるファームとも連帯感を持って、ともに企業の課題解決に取り組むことができます。

### We lead by example 自ら範を示して行動する

いかなる職階にあらうと、我々は、お互いが、そして企業が期待するものを明確に示すように行動します。

### We work together チーム一丸となって活動する

お互いの力が最大限に発揮されるよう、強固でよい結果を達成できるような協力関係を結びます。

### We respect the individual 個人を尊重する

個人そしてチームメンバーとしての専門知識、スキル、経験を尊重します。

### We seek the facts and provide insight 事実を追求し、専門知識を提供する

既存概念を常に見直し、事実を見極めることで、客観的で信頼できるプロフェッショナルとしての評価を高めています。

### We are open and honest in our communication オープンかつ率直なコミュニケーションを図る

情報、意見、アドバイスを頻繁かつ建設的に共有し、厳しい状況にも勇気をもって真摯に取り組みます。

### We are committed to our communities コミュニティのための取り組みを行う

責任ある法人の一員として行動し、コミュニティでの活動を通してスキル、経験、視野を拡大していきます。

### Above all, we act with integrity そして何より、誠実に行動する

プロフェッショナルとして最高の水準を常に目指し、健全なアドバイスを提供し、独立性を厳守します。

# 働きやすい職場環境の整備

人材育成を効果的に進めていくためには、すべての構成員にとって働きやすく、成果を上げやすい職場環境を整備していくことも重要な課題であると考えています。

KPMGジャパンでは、ダイバーシティの推進やGPS(意識調査)等を通して、職場環境の一層の改善に取り組んでいます。

## ダイバーシティの推進

KPMGジャパンでは、様々な専門性、国籍や性別、年齢のプロフェッショナルがともに働いています。高品質なサービスの提供を通じて企業や社会に貢献するという共通の目標に向かって、多様な個性を持つ一人ひとりがお互いの多様性を認め、活かし合いながら、高い能力を発揮することによって個人、組織ともに成長し、高品質なサービスを機動的に提供し続けていくことを目指しています。

## 在宅勤務制度

あずさ監査法人では、働き方の多様性の確保や業務生産性の向上、その結果としてのワークライフバランス向上、さらには事業継続性の確保(BCP)のため、2016年8月から在宅勤務制度を導入しました。本制度は、構成員にメリットがある仕組みに発展させていくことを方針としており、在宅勤務のニーズの高い職員と在宅勤務がなじみやすい性質の業務から制度を開始しています。

## GPS(意識調査)

Global People Survey (GPS) は、より良い組織を目指す取組みの一環として、世界中のKPMGメンバーファームで働くすべての構成員を対象に、定期的を実施している意識調査です。調査内容には、リーダーシップやコミュニケーションに関する項目に加え、構成員のキャリア開発、待遇や就業環境等に関する項目が含まれており、これらの項目に対する構成員の評価について、KPMGの他地域やプロフェッショナルサービス提供企業等との比較分析を行っています。調査結果は全構成員に公表するとともに、各事務所・事業部と本部が協働し、組織の継続的な改善や働きやすい職場づくりを目指した施策の検討・実施につなげています。

## 女性の活躍促進

あずさ監査法人では、2016年4月に新たに施行された「女性活躍推進法」に先駆けて、2015年に女性活躍推進施策の促進を図るため、女性活躍推進の評価指標(KPI)として、パートナーの女性比率およびマネジャー以上の管理職の女性比率を選択し、その目標値を策定しました。なお、この取組みと連動して、女性職員向けのキャリア支援研修の実施やメンタリング制度の拡充等を行うことにより、女性リーダーの育成を加速させています。

## あずさオフィスメイト

KPMGジャパンでは、2011年9月に、特例子会社あずさオフィスメイト株式会社を設立しています。あずさオフィスメイトでは、障がいを持つ職員が、個々の強みを発揮できる領域において、KPMGプロフェッショナルの側面支援を行うことを通じて、企業サービスに貢献しています。

KPMGジャパンにおける階層別の男女および外国人の人数(2016年6月30日現在)

階層	男性	女性	外国人(内数)	総計	女性比率	外国人比率
パートナー・ディレクター	823	47	17	870	5.4%	2.0%
シニアマネジャー・マネジャー	1,366	241	35	1,607	15.0%	2.2%
シニア・スタッフ	3,017	1,754	101	4,771	36.8%	2.1%
総計	5,206	2,042	153	7,248	28.2%	2.1%

### 目標

2020年までに、女性パートナー比率を10%、女性管理職比率(マネジャー以上)を15%(2016年6月30日現在 11.6%)

## Women Corporate Directors Foundation (WCD) へのサポート

KPMGでは、世界各国の女性取締役によるグローバルネットワーク、WCDをグローバルレベルで支援しており、KPMG ジャパンにおいても、WCD日本支部発足時よりその活動をサポートしています。WCDは企業の

ガバナンスの向上を目指してメンバー同士の相互研鑽や学びの機会を提供する会員組織です。WCD日本支部のメンバーは主として「日本の上場企業、または同等の影響のある組織の取締役や監査役」で構成され、2016年9月現在約100名の女性役員がメンバーとして登録しています。KPMG ジャパンからも、あずさ監査法人の2名の女性理事が参加しています。[www.womencorporatedirectors.com/](http://www.womencorporatedirectors.com/)

# Audit

監査

業務収入

699億円



KPMG日本では、会計監査業務をあずさ監査法人が、会計監査以外の保証業務をあずさ監査法人およびKPMG あずさステナビリティが提供しています。近年、財務情報だけでなく、非財務情報およびITシステムなどに対する信頼性が重視されるようになり、その業務範囲は広がりを見せています。これらは円滑な経済取引の前提となるものであり、確かな品質の業務を提供することで健全な市場の維持・発展に貢献しています。

## 選ばれる理由

- 1 社会の期待に応える高品質な監査を提供するための、役割と責任を明確にした品質管理体制(4つのディフェンスライン)
- 2 企業を取り巻く様々なリスクに対応できる専門性と職業的懐疑心を発揮した監査の遂行
- 3 企業のグローバル化に対応できる多様な人材とKPMGグローバルネットワークの活用

## Our Story - Audit 2016

- 1 監査品質の維持・向上のための根本原因分析から始まる改善活動の推進
- 2 Data & Analyticを活用した最新の監査技法の適用による、効果的かつ効率的な監査業務の展開
- 3 日本基準に加え、IFRSおよび米国基準に関する高い専門性により日本国内で判断まで完結できる監査体制の確立

## 提供サービス

### 法定監査

金融商品取引法に基づく監査
会社法監査
国際財務報告基準(IFRS)に基づく財務諸表の監査
SEC基準に基づく財務諸表の監査
独立行政法人監査
学校法人監査
信用金庫・労働金庫および信用組合監査
労働組合監査
投資事業有限責任組合監査
特定目的会社監査

### 任意監査

法定監査が適用されない会社の財務諸表監査
株式公開を目的とした金融商品取引法に準ずる監査
特別目的の財務報告の枠組みに準拠して作成された財務諸表に対する監査
個別の財務表または財務諸表項目等に対する監査
システム監査／プロジェクト監査

### 保証業務

過去財務情報の監査またはレビュー以外の保証業務
受託業務に係る内部統制の保証業務
情報セキュリティ検証業務
サステナビリティ報告保証業務

## KPMG日本の社会価値創出に向けた取組み

### 最先端技術を活用した経済社会の発展に貢献 —テクノロジーイノベーション支援部の設置—

昨今、IoTをはじめとしたインターネット融合とビッグデータ活用、ロボティクスやAI(人工知能)の先端技術、バイオ・医療等のライフサイエンスの高度化など、世界の産業構造は大きなパラダイムシフトの様相を呈しています。あずさ監査法人は、このような潮流の中で今後重要な役割を果たしていくであろう先端テクノロジーに着目し、「テクノロジーイノベーション支援部」を新設して、この分野に特化した支援活動を推進することになりました。

「テクノロジーイノベーション支援部」では、事業会社や大学内にある有望な技術シーズを発掘していくとともに、事業会社の新規事業創出や投資、事業化計画のための支援も行っていきます。さらに、ビジネス化が見えてきたアーリー段階のベンチャー企業に対しては、「ベンチャーインキュベーションセンター」を通じ、その草創段階からの経営相談や、大企業との事業提携マッチング等をワンストップで支援します。



KPMGジャパンにおける税務業務の提供は、KPMG 税理士法人が担当しています。近年の多国籍企業による濫用的な課税回避行為への世界各国の税務当局による対策など、企業はこれまで以上に企業経営におけるグローバルな環境変化に直面しています。KPMG 税理士法人は、国内外のネットワークを最大限に活用し、税務ガバナンスや業界に関する深い専門知識に基づく包括的な税務アドバイスの提供により、企業の国際的競争力の維持・向上および社会規範遵守を支援しています。

### 選ばれる理由

- 1 KPMG のグローバルネットワークを活用し、ボーダレスな専門業務の提供が可能
- 2 各専門業務に精通した、業界トップクラスの税務専門家が多数在籍
- 3 企業のニーズを的確に把握し、実務に即した税務アドバイスを提供

### 提供サービス

国際税務	国内税務
移転価格	M&A
不動産	ファイナンス&テクノロジー
グローバルモビリティ	アウトソーシング

### 国際税務／移転価格サービスを通じたBEPS<sup>※</sup>への対応

OECDによる国際課税ルールの抜本的な見直しに伴い、多国籍企業は国別報告書を提出することにより、その結果として二重課税のリスクが高まっています。税務リスクの適切な管理は喫緊の課題である一方、海外子会社の経営実態の把握に課題を持つ企業も多く、グローバルな税務ガバナンスは立ち遅れている実情があります。

今後、世界各国の税務当局による情報ネットワークが構築され、各国拠点での損益水準と課税負担がガラス張りになることが確実な中、BEPSへの対応は真のグローバル企業への試金石となりえる課題です。KPMG ジャパンでは、日本企業の親会社主導によるグローバルな税務ガバナンス体制を構築することで、厳しい国際競争を勝ち残るための体質強化を支援していきます。

### Our Story - Tax 2016

- 1 日本企業による海外企業のM&A増加を捉えたM&A関連サービスの拡大
- 2 多国籍企業のBEPS対応の重要性の高まりを捉えた国際税務／移転価格サービスの拡大
- 3 サプライチェーンの構築や再構築の際の関税を含む税コストの最適化アドバイザーサービスの展開

### 代表メッセージ

KPMG 税理士法人では、各専門業務に必要な専門知識に加えて、クライアントの質問の背景にある課題やニーズを読み取り、本当に必要とされる解決策を提供できる人材育成を行っています。様々な領域で最先端の経験を持つこれらの専門家が、グローバルネットワークを生かして海外の専門家ともチームを組みながら、クライアントのニーズに応え、最高水準の税務サービスを提供いたします。

税務統轄責任者 KPMG税理士法人 代表  
駒木根 裕一 Yuichi KOMAKINE



※ BEPS: 「Base Erosion and Profit Shifting」の頭文字による略語で、日本語では「税源浸食と利益移転」と呼ばれる。一般には、多国籍企業による、税制の隙間や抜け穴を利用した租税回避行為を指し、税制に対する信頼性を揺るがす要因であるとして、国際的な対策が進められている。

# Advisory

アドバイザー

業務収入

429億円



KPMG日本のアドバイザー業務は、リスクコンサルティング、ディールアドバイザー、マネジメントコンサルティングの3つの領域で構成されています。

KPMGインターナショナルのグローバルネットワークを駆使しながら、企業の高度な経営課題に対し、多岐に渡る課題解決策を提言することで、企業の成長を支援しています。

## 選ばれる理由

- 1 各専門家の連携により、ワンストップで幅広い領域におけるアドバイスが可能
- 2 多様化する企業ニーズに、グローバルネットワークを活用した最先端のサービスを提供
- 3 高い専門性を持ったプロフェッショナルが、品質を最重視してサービスを提供

## Our Story - Advisory 2016

- 1 グローバル化する資本市場が、日本企業に期待する、信頼性向上と収益性改善のための取組み
- 2 産業構造および事業構造の転換期を捉えたアドバイザー業務の拡大
- 3 デジタル技術の進化に伴い、広がりを見せる企業のリスクと機会に対応したアドバイザーサービスの展開

## アドバイザーサービスの提供体制

### リスクコンサルティング

リスクマネジメント・コンプライアンス・内部統制・内部監査・サイバーセキュリティ・人事マネジメント等、事業活動の円滑な遂行の阻害要因となる事象に対する実務ノウハウを提供し、各企業に最適なグローバルグループマネジメントの実現を支援しています。

### ディールアドバイザー

M&Aアドバイザーをはじめ、企業・事業再生支援などの事業ポートフォリオの再構築において、プレディールからポストディールまでに必要なサービスをワンストップで提供しています。加えて、財務体質の改善、業績悪化の回避、成長戦略の立案・導入などのアドバイザーサービスを提供しています。

### マネジメント コンサルティング

グローバルネットワークと豊富なクロスボーダープロジェクトの経験を活用したクロスボーダーのオペレーション支援、戦略的な組織再編の手法としてのシェアードサービスやビジネスプロセスアウトソーシングなど、経営・組織・プロセス・テクノロジー・管理改善に係るプロジェクト支援などを提供しています。

### 業種別アドバイザー

KPMGでは、幅広い分野にわたる最新インダストリー情報が蓄積されたグローバルベースのツールを活用し、各々の業界に精通したプロフェッショナルが幅広いニーズに応えます。

## KPMG日本の社会価値創出に向けた取組み

### スポーツに関わる組織の成功を支援し社会における多様な価値を支える —スポーツアドバイザー室の設置—

近年の健康志向の高まり、スポーツリーグの成熟に加え、東京五輪をはじめとする国際的な大会が予定されていることもあり、スポーツ業界は活況を呈しています。個々のチームや団体では、「勝利」を目指しながら、メンバー、観客、支える人々や地域に喜びと活力を与えています。KPMG日本は、そのようなチームや団体の成功に不可欠である経営や財務管理体制の拡充を支援するため、「スポーツアドバイザー室」を設置しました。私たちがこれまで培ってきた数多くの企業に対する経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。また、最近スポーツ界において注目されているスタジアム・アリーナ建設に関して、アカウントティングファームの立場からコンセプトや計画の構築、実現可能性調査、運営・資金調達方法の検討についてアドバイスを提供します。

### 企業が直面する複雑な課題解決のための洞察を提供 —「KPMGグローバルCEO調査2016」—

KPMGはグローバルネットワークを活用して、企業の動向分析や経営者意識に関する調査を行っています。その中の一つが、「KPMGグローバルCEO調査2016」レポートです。世界10カ国、主要11業界、約1,268名のCEOに対し、企業が直面している課題や、経営者が感じている将来への展望を調査し、その一端を明らかにしています。

さらにKPMG日本では、日本企業の特徴や、各国比較のための独自分析も行い、多様なカルチャーの中で挑戦を続ける日本企業への指針となるような情報を提供しています。



# KPMG日本のシチズンシップ活動

今、世の中には、多種多様な問題が横たわっています。

私たちは、このような社会的課題に対して、プロフェッショナルファームとしての本業を通じて培った知識や経験を活かしながら、社会との共通価値を創造し(Creating Shared Value)、持続的社会的の実現に貢献していきます。

## シチズンシップ活動の方針

KPMG日本では、以下のミッションを定め、シチズンシップ活動を推進しています。

「私たちは、企業市民として社会の一員であることを自覚し、プロフェッショナルとしての責任を果たすとともに、私たちを支えている社会および環境をより豊かなものとするために、誠実に行動します。」



財務経理女性リーダー育成セミナー



「あずびと福島」の体験学習



ブラインドサッカークラブチーム選手権  
©特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会

## 経営人材育成

### 寄付講座開催

KPMG日本では、未来を担う経営人材育成のため、これまでに培ってきた専門性と知見を学生に伝える活動を積極的に行っています。一橋大学大学院国際企業戦略研究科や早稲田大学大学院 会計研究科をはじめとする大学院等の教育機関における寄付講座の開催がその一例です。

### 「あずさ会計監査教室」開催

会計監査に対する理解のすそ野を広げるための取組みとして、高校生の皆様を対象とした会計監査のキャリア教育「あずさ会計監査教室」を開催しています。

## 女性の社会進出支援活動

### 財務経理女性リーダー育成のためのセミナー開催

あずさ監査法人では経理・財務の管理職候補の方々を対象とした「財務経理女性リーダー育成セミナー」を開催し、学びの場を提供すると同時に女性管理職の育成をバックアップしています。また講座卒業生による「経理ウーマンネットワーク」を主催し、勉強会や同窓会企画を通じた交流の場を提供しています。

## 被災地支援活動

### 「あずびと福島」への出向

福島県の復興を支援している「あずびと福島」へ、あずさ監査法人の会計士が出向し、再生エネルギーをテーマにした体験学習や企業研修を通じて、復興を担う人材育成を支援しています。

### 「経営未来塾」への参画

東北未来創造イニシアチブの「経営未来塾」にプロボノとして参画し、被災地の事業家の事業計画作成を支援しています。

## スポーツを通じた活動

### 「FITチャリティラン」協賛

KPMG日本ではスポーツを通じた活動にも力を入れており、2007年から金融機関および関連企業によるチャリティイベントである「FITチャリティラン」に参加し、地域に根差した有意義な活動を行うNPOへの支援を続けています。

### ブラインドサッカー協賛

NPO法人日本ブラインドサッカー協会とパートナーシップ契約を締結し、2016年3月にはクラブチーム選手権を開催しました。

### パラスポーツへの支援

プロフェッショナル人材が、日本財団パラリンピックサポートセンターの内部監査をプロボノで支援しています。

## グローバル課題、環境問題への対応

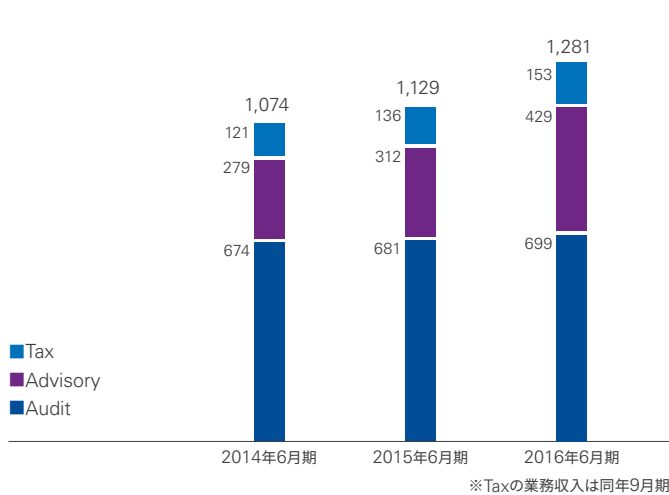
### KPMGグローバル・グリーン・イニシアチブ

KPMGがグローバルで推進している「KPMGグローバル・グリーン・イニシアチブ」に基づき、CO<sub>2</sub>の排出量の削減を図るための様々な取組みを行っています。

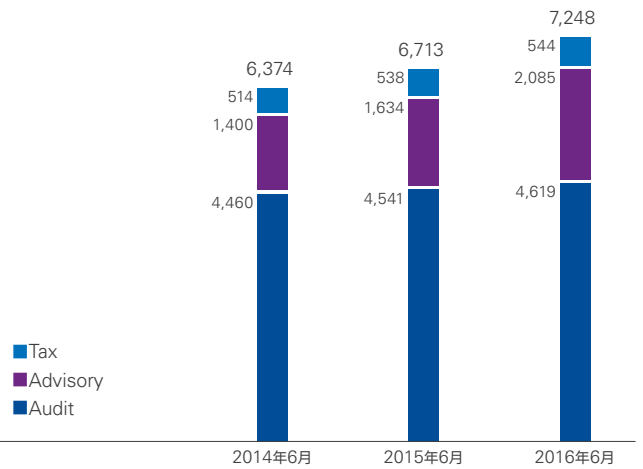
シチズンシップ活動の詳細は、KPMG日本ウェブサイトをご覧ください。 [kpmg.com/jp/csr](http://kpmg.com/jp/csr)

# 3カ年実績

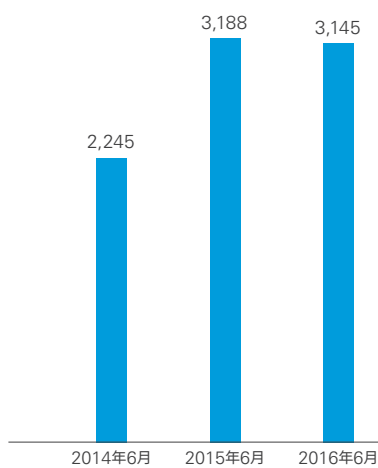
業務収入(億円)



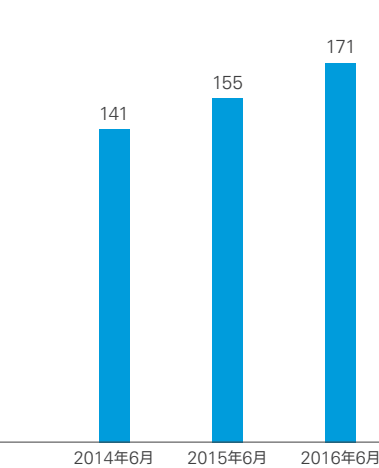
人員数(人)



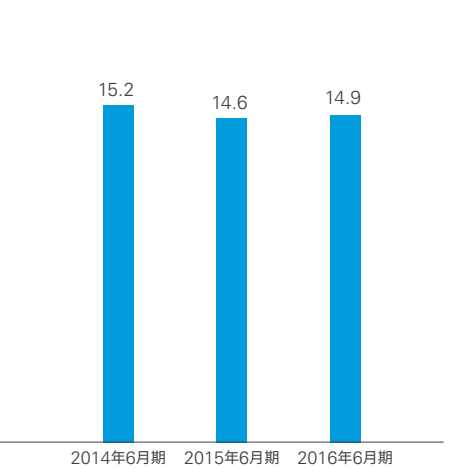
グローバル対応人材(人)\*



海外赴任者数(人)

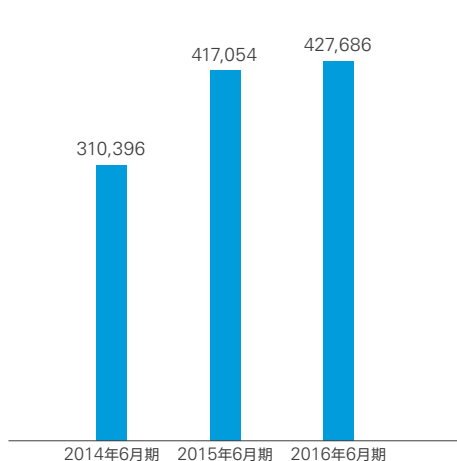


人材開発投資額(億円)



\*グローバル対応人材:海外赴任経験者もしくはグローバルスキル研修受講者および外国人従業員数

総研修時間(時間)



M&Aアドバイザーランキング(銀行、証券会社等の金融機関を含む)

	2013年	2014年	2015年
公表案件数ベース	6位	6位	4位
IN-OUT案件数ベース (日本企業による海外企業買収)	2位	2位	1位

トムソン・ロイター調べ

公認会計士法第34条の16の3の規定に基づく、あずさ監査法人の業務および財産の状況に関する説明書類は、以下のサイトに掲載、および全国事務所に備え置き、公衆の縦覧に供しています。  
<http://kpmg.com/jp/azsa-pi-32>

# メンバーファーム概要

## KPMGについて

KPMGは、Audit, Tax, Advisoryのサービスを提供するプロフェッショナルサービスのグローバルネットワークです。1987年に、Peat Marwick International (PMI)、Klynveld Main Goerdeler (KMG)、およびそれらのメンバーファームの合併により誕生しました。個々のメンバーファームは、スイスの組織体であるKPMG International Cooperative (“KPMG インターナショナル”)に加盟しています。

## KPMGインターナショナル

総収入	244.4億ドル (2014年10月1日～2015年9月30日)
人員数	173,965人
国数	155カ国
本社所在地	Amstelveen (オランダ)

(2015年9月30日現在)

## KPMGジャパンメンバーファーム一覧

### KPMGコンサルティング株式会社 代表取締役社長兼CEO 森 俊哉

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率改善、収益管理能力向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革、サイバーセキュリティなどに関するアドバイザリーを提供しています。

### 株式会社KPMG FAS 代表取締役 知野 雅彦、大信田 博之

企業戦略の策定から、トランザクション(M&A、事業再編、企業再生等)、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザリー (FA業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス)、事業再生アドバイザリー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

### KPMGヘルスケアジャパン株式会社 代表取締役 大割 慶一

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス(戦略関連、リスク評価関連、M&A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザリー)を提供しています。

### KPMGあずさサステナビリティ株式会社 代表取締役 齋藤 和彦、船越 義武

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報開示の高度化に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

### 有限責任 あずさ監査法人 理事長 酒井 弘行

監査や保証業務をはじめ、IFRSアドバイザリー、アカウンティングアドバイザリー、金融関連アドバイザリー、IT関連アドバイザリー、企業成長支援アドバイザリーを提供しています。金融、情報・通信・メディア、パブリックセクター、流通・小売業、エネルギー、製造など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

### KPMG税理士法人 代表 駒木根 裕一

国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して、各専門分野に精通した税務専門家チームにより、多様なニーズに対応した的確な税務アドバイス(税務申告書作成、調査立会、M&A関連、組織再編/企業再生、連結納税制度、国際税務、移転価格、関税/間接税、事業承継等)を提供しています。

### KPMG社会保険労務士法人 代表者 小川 真弓

日本に進出する外資系企業や日系企業の子会社等に対して、その設立時のサポートから日々の人事(給与計算・社会保険業務)等の管理部門業務のアウトソーシングサービスまでをワンストップで提供しています。



**編集方針** KPMGジャパンでは、私たちが卓越したサービスを提供するプロフェッショナルファームとして、継続的に社会や企業の期待に応え、さらなる価値を提供するために、組織内で共有している考え方や様々な取組みをご説明する目的で、昨年度から、「KPMG Japan Our Story」と題したレポートを発行しています。レポートの作成にあたっては、統合報告の考え方をふまえ、編集しています。

**報告対象組織** 原則としてKPMG ジャパンメンバーファームを対象としています。特定の組織を対象にした情報や数値については、個別に記載しています。KPMG ジャパンを構成するメンバーファームの一覧は本頁に記載のとおりです。

**報告対象期間** 実績については、主として2015年7月～2016年6月を対象としています。一部、当該期間以前もしくは以降の内容も含まれています。また、本レポートは、KPMG ジャパンの現在の、そして今後に向けた考え方や取組みについてもご説明しています。

**発行月** 2016年10月

**お問い合わせ窓口** KPMGジャパン  
〒100-8172 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

## レガッタとKPMG Japan Our Storyについて

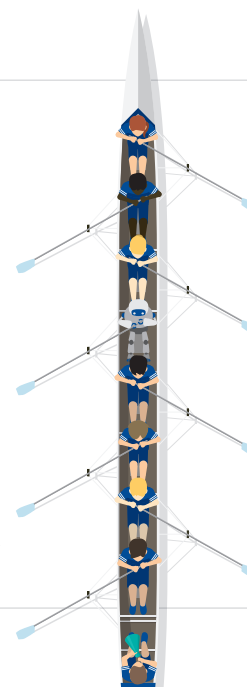
レガッタは、1800年代から続く歴史あるレースとその総称で、ボート競技の華といわれています。英国テムズ川で行われるザ・ポート・レースやヘンリー・ロイヤル・レガッタ、隅田川での早慶レガッタなどは特に有名で、母校の名誉をかけた熱戦が毎年行われています。

今回、KPMG Japan Our Storyの制作にあたり、組織の活動をわかりやすく伝えるモチーフとして、私たちは「レガッタ」を用いることにしました。

レースで勝利するためには、ボートに乗り組む一人ひとりが、役割にふさわしく十分に機能するだけでなく、同じ目標に向かって、ともに全力をつくさなければなりません。また、「regatta」という語には競技に伴う様々な社会的活動や地域の広報活動も含まれているとされています。

KPMGの一人ひとりがプロフェッショナルとして課せられた役割に誠実であり、総合力を活かして全力で同じ目標に向かうこと、そして、社会的な役割を果たしてこそ成功があるという姿を、私たちは「レガッタ」の中に見出しました。

2020年東京五輪でのメダルを目指して努力を続けている選手たちのように、KPMGも私たちのVision 達成にむけて進んでいきます。



# Contact us

## KPMGジャパン

本部  
〒100-8172  
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

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)

[twitter.com/kpmg\\_jp](https://twitter.com/kpmg_jp)  
[facebook.com/kpmg.jp](https://facebook.com/kpmg.jp)



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。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a 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. 16-0017

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