

## 第3章 | 価値創造を支える基盤

### 1 組織基盤

#### 意識調査 (GPS) Trust

経営陣に対する信頼および上司は「Values (私たちの行動指針)」の体現ができていると感じるか

73%

2024年6月期

(5段階評価のうち、評価4以上の肯定的な回答をした人数の割合)

#### 意識調査 (GPS) Values, Vision & Strategy

経営陣は明確な経営戦略を示し、必要な変革を行っているか

71%

2024年6月期

(5段階評価のうち、評価4以上の肯定的な回答をした人数の割合)

#### 🗨️ AQIに対する経営陣の評価

法人マネジメントに対する信頼、変革に向けた明確な経営戦略や、パートナー・上司がValues (行動指針) を体現しているかどうかについての指標であるGPS - Trust、GPS - Values, Vision & Strategyは高い水準にあると評価しています。今後もステークホルダーからの期待を踏まえ、KPMGのPurpose (存在意義) に照らして必要な戦略を策定・実行していきます。

## 1. ガバナンス体制

あずさ監査法人は、出資者であるパートナー（社員）により経営される、有限責任監査法人<sup>\*</sup>です。組織体制は、最高決議機関である社員会のもと、経営／執行機関と監督・評価機関から構成されています。

あずさ監査法人 組織図

(2024年7月1日付)



<sup>\*</sup>有限責任監査法人とは、監査報告書に署名するパートナー（社員）がその監査報告書に対してのみ無限責任を負担することになるため、社員の責任が軽減される一方で、財産的基盤の充実やディスクロージャーの充実を図り、内閣総理大臣への登録が義務付けられている監査法人の組織形態です



理事長・専務理事会

専務理事

服部 將一

企画統轄、  
KPMGジャパン担当

専務理事

田中 弘隆

サステナブルバリュー統轄、  
Digital Innovation &  
Assurance統轄、ITS統轄

専務理事

神塚 勲

HR統轄、ブランド&  
コミュニケーション統轄、  
財務経理統轄、総務統轄、  
企業成長支援統轄

専務理事

近藤 敬

執行統轄、  
AX統轄

理事長

山田 裕行

KPMGジャパン  
共同チェアマン





専務理事

**小倉 加奈子**

JICPA担当

専務理事

**田中 賢二**

品質管理統轄、  
リスクマネジメント統轄

専務理事

**知野 雅彦**

KPMG ジャパン  
共同チェアマン、  
Clients & Markets統轄、  
アドバイザリー統轄、  
GJP統轄

専務理事

**寺澤 豊**

ファイナンシャルサービス統轄、  
東海地区統轄

専務理事

**小林 礼治**

パブリックセクター統轄、  
関西地区統轄

## 1-1. 最高決議機関

社員会は、パートナー全員で構成され、最高決議機関として、法令または定款に定める事項のほか、あずさ監査法人の経営に関する重要な事項を決議します。

## 1-2. 経営／執行体制

### 理事長

あずさ監査法人の最高経営責任者であり、専務理事会を主宰します。

### 専務理事会

理事長と専務理事で構成され、法人経営に関する方針や重要事項の意思決定を行い、執行理事等に業務の執行を指示します。また、経営監視委員、公益監視委員および上級審査会会長の候補者案を作成します。

(理事長、専務理事9名)

### パートナー登用等委員会

理事長、専務理事および上級審査会会長により構成され、パートナーの登用審査および懲戒処分等の原案を作成します。

### 選挙制度

法人の公正な運営のため、経営／執行の役割を担う理事長、専務理事、執行理事および監督・評価の役割を担う経営監視委員は、パートナー全員による直接選挙により選任されます。

## 1-3. 監督・評価体制

### 経営評議会

経営監視委員会委員長、経営監視委員会副委員長、理事長および専務理事(リスクマネジメント統轄)により構成され、パートナー等の負託を受け、法人経営上の重要な意思決定に関与すること等を通じて経営を監督します。

### 経営監視委員会

経営／執行に携わらないパートナーである経営監視委員5名により構成され、経営の監視と監査品質向上のための取組みの実効性を評価します。経営監視委員会には、以下の3つの小委員会を設置し、マネジメントの選任と報酬決定等のプロセスも監視します。

また、経営／執行の各機関における会議に出席して意見を述べるとともに、定期的に公益監視委員会への報告と意見交換を行います。

必要に応じ、社員会の開催を社員会議長に請求できる権限が付与されています。

### ▶ 役職候補者審査委員会

専務理事、執行理事、会長、上級審査会会長、経営監視委員、公益監視委員の候補者の適格性について審査

### ▶ 監査委員会

会計監査人および内部監査部と連携して、法人(子会社を含む)の業務監査および会計監査を実施

### ▶ 報酬諮問委員会

理事長、専務理事、会長、上級審査会会長の報酬等について、パートナーの報酬等決定制度に則って適切に決定されていることを審査



## 2. 経営の監視・評価

経営監視委員会の活動を通じて把握した法人が対処すべき重要課題等について委員間で議論するとともに、公益監視委員会と定期的に意見交換を行うなどして、理事長、専務理事等による経営／執行を監視し、その実効性を評価しています。



副委員長  
志賀 恭子

委員長  
中嶋 歩

副委員長  
佐々木 雅広

委員  
富山 貴広

委員  
龍田 佳典

### 経営監視委員会（小委員会を含む）の開催状況

月に2回以上開催

### 専務理事会等への出席状況

- 専務理事会、KPMG ジャパン経営会議等の主要会議に出席
- パートナー登用等委員会、統轄事業部長会議、全国品質管理責任者会議、全国HR担当者会議、リスク・コンプライアンス委員会等の会議へ出席

### 経営監視委員のその他の活動

- 公益監視委員会への報告と意見交換
- 理事長、専務理事、上級審査会会長等へのインタビュー
- 本部各部、統轄事業部、地域事務所、子会社等への往査
- 原則として年1回、経営監視委員会の活動状況を社員会に報告
- 経営課題等に関する情報共有を通じた経営評議会との連携

## 経営機能の実効性評価

### 2024年6月期における経営監視委員会の重点監視項目

1	全構成員の高い倫理観の醸成、法令規則の遵守を担保する内部統制の整備・運用状況	4	業務量とのバランスを踏まえた監査品質向上のための取組みの推進状況
2	ガバナンスの高度化の状況	5	考える監査を着実に実行するための組織運営の状況
3	監査に関する品質管理基準への対応状況	6	「人材強化」のための諸施策の整備運用状況

### 2024年6月期における経営監視委員会による実効性評価

経営監視委員会は、あずさ監査法人の取組みが有効に機能しているものと評価しています。

### 経営監視委員会が注視している主な経営課題

1	倫理・コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計プロフェッショナルにとって倫理・コンプライアンスが社会からの信頼を得て業務を行ううえでの根幹であることを認識させるべく、構成員一人ひとりに対する意識付けを徹底する</li> <li>法人として策定した倫理意識向上やコンプライアンスのためのさまざまな施策を継続的に実行する</li> </ul>
2	ガバナンスの高度化への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営評議会において、法人経営上の重要な意思決定に関与することを通じて経営を監督すること等により、継続的にガバナンスの高度化を図る</li> </ul>
3	監査品質向上のための取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査品質を向上させるために、継続的に課題の識別と根本原因分析を行い、改善策を策定し組織的に展開する</li> <li>ISQM1および改訂品質管理基準に基づく法人の評価結果を踏まえて、継続的に適切な品質管理システムの整備および運用に取り組む</li> <li>業務の標準化・集中化を一層進めるとともに、デジタルの活用により業務の自動化と監査の高度化を推進する</li> <li>情報セキュリティ対策の徹底に継続して取り組む</li> </ul>
4	考える監査を着実に実行するための組織運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>セクター固有の監査リスクや重要な監査項目への対応を適切に行うために整備された品質管理体制を基に、考える監査の実現のための各種施策を継続的に法人横断的に機能させる</li> <li>サステナビリティ情報の開示と保証の制度化を見据え、KPMGジャパン一体となって取り組む</li> </ul>
5	「人材強化」のための諸施策の整備運用状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観を尊重するとともに、業務負荷の抑制および職員に対する成長機会の提供の拡大等によりウェルビーイングの向上を達成する</li> </ul>

## 公益監視委員会

独立性を有する4名の外部委員および3名の内部委員（経営監視委員会委員長および副委員長）により構成され、公益性の観点から、法人の経営が健全に行われるように監視します。

委員会では、外部委員が議長となり会議を進行します。法人の重要な活動・事案について理事長・専務理事および経営監視委員から報告を受けるとともに、外部委員が自らテーマを設定し、理事長・専務理事との討議を実施します。

また、役職候補者審査委員会、監査委員会および報酬諮問委員会を含めた経営監視委員会の監視・評価のプロセスについても監視します。



左から：石田 浩二、上原 治也、浦野 光人、真砂 靖

### 外部委員（五十音順）／ 選任理由

公益監視委員会  
への出席状況  
(2023年7月～  
2024年6月)

#### 公益監視委員会の開催状況

- 原則として月に1回開催
- 経営課題について適宜諮問し、理事長および専務理事から報告を受け、討議

#### 外部委員のその他の活動

- 市場参加者等との意見交換会への出席
- 監査委員会活動の一部である地域事務所往査等へ同行
- 定時社員会への出席

#### 外部委員の選任方針

あずさ監査法人は、幅広い見識に基づいた多様な意見を受けることで、ガバナンスを強化し経営の透明性を高めることができると考えています。

資本市場の参加者としての視点、企業における組織的な運営の経験、法律専門家としての経験等を有する多様な人材を、外部委員として選任しています。

#### 石田 浩二

元日本銀行政策委員会 審議委員

日銀政策委員会審議委員の経験や知見を基に、市場の番人としての監査法人の存在意義や日本経済における役割といった視点からの助言を期待している。

11/11回

#### 上原 治也

三菱UFJ信託銀行株式会社 特別顧問

金融機関、特に信託銀行トップの経験や知見を基に、資本市場の期待やマーケットにサプライズを起こさない監査品質などの視点を中心に、法人経営に対する助言を期待している。

11/11回

#### 浦野 光人

元株式会社ニチレイ 代表取締役社長

事業会社の経営者としての経験や知見を基に、法人の組織的な運営の実効性向上のための助言、ならびに、監査およびアドバイザーサービスを提供する立場にある監査法人としてのあるべき姿などの視点からの助言を期待している。

11/11回

#### 真砂 靖

弁護士、  
元財務省財務事務次官

財務省での長年の行政官としての経験や知見を基に、法人のガバナンスの在り方や、公認会計士としてのプロフェッショナルの在り方についての助言を期待している。

11/11回



# Message

## 公益監視委員(外部委員)からのメッセージ(五十音順)



### 監査品質の さらなる向上への 取組みについて

石田 浩二  
元日本銀行政策委員会  
審議委員

監査法人として何よりも大切なことは、社会からの信頼を維持することです。この信頼を揺るがせないためには、監査品質を維持・向上させていくことが不可欠です。制度やクライアントを含めた社会環境の変化に対応しながら監査品質を保持し、監査法人への社会からの期待に応えるうえで、監査法人のガバナンスはとても重要です。

昨今、監査法人への期待の高まりとともに、監査品質確保のための制度が具現化されてきています。監査基準の見直しにとどまらず、監査事務所における品質マネジメント (ISQM1) をはじめとした新たな品質管理基準が導入されています。

このような状況を踏まえて、あずさ監査法人はISQM1への対応や、デジタル技術を活用したAX (Audit Transformation) の推進等の具体的な対応を適切に進めているものと理解しています。また、新たに経営評議会を設置し、法人経営上の重要事項に対する監督体制の強化を図っていること等も、ガバナンスの強化という観点で評価できます。

一方で、監査法人の特徴であるパートナーシップ制のもとでは、それぞれのパートナー個人の監査品質に対する意識が高い水準で、統制が取れていることが何よりも重要です。それらを法人として担保するための仕組みを一層整備・運用していくことが大切なガバナンスの柱です。

また、監査品質の均質化が一段と進んでいくことで、判断が機械的・画一的になる懸念もあります。最終的な確認や判断をするパートナーはもちろん、監査チームの一人ひとりが健全な懐疑心を持ち監査を遂行していく体制・仕組みを保持することがガバナンスの基本であると考えます。

法人全体で監査品質のさらなる底上げを図っていくことを期待しています。

### AXに対する法人の 取組みについて



上原 治也  
三菱UFJ信託銀行株式会社  
特別顧問

監査に対する社会からの期待の高まりや企業におけるデジタル化の推進など、環境変化に対応するため、監査にも変革が求められています。高品質な監査を実現し、さまざまなステークホルダーに信頼を付与することに加えて、特に監査関与先にさらなる付加価値を提供するために、現在法人が進めているAXは必須の取組みです。

この点については、AX本部を中心にロードマップを策定したうえで標準化・集中化・自動化と具体的なステップを踏んで着実に実行に移していると認識しています。また、生成AIやデータの活用を推進し、DXにも積極的に取り組んでいる点を評価しています。

従来から取り組んできた組織横断的な標準化を前提に、今後はADCなどを利用した集中化を促進していくこととなります。それは、業務の生産性を高めるだけでなく、監査アシスタントが担う業務そのものの専門性を高めることにもつながり、一層の効率化・均質化が図れる仕組みであると理解しています。

高い監査品質を維持するには、会計士だけでなく、監査に関わるすべての人材の層が厚くなければなりません。そのため、こうしたAXは、採用強化や育成など人材に対する取組みと一体となって実施されるべきものと考えます。

法人が監査の標準化・集中化を進める一方で、監査関与先におけるDXやビジネスの状況はそれぞれ異なります。だからこそ、従来から監査チームが対話を通じて獲得してきた監査関与先のニーズを踏まえて、きめ細かく対応することも重要です。

これまで培ってきたセクターに関する知見も生かしながら、監査品質の確保だけでなく、より高い付加価値を提供していけるかどうか今後のカギとなるでしょう。監査関与先が法人の監査変革のメリットを実感できるよう、ロードマップに沿ってAXを一層強力に推進していただきたいと思います。

マネジメントが重点的に取り組んでいるテーマについて、日頃からあずさ監査法人の経営機能を公益性の観点から監視している公益監視委員が、客観的な視点で評価、提言を行いました。



## サステナビリティ 領域に対する 取組みについて

浦野 光人  
元株式会社ニチレイ  
代表取締役社長

中長期的に企業価値を向上させていくための戦略的な取組みとして、社会における持続可能性と企業の持続可能性を整合させる変革、いわゆるSXが求められています。こうしたなか、サステナビリティ情報を開示する重要性は非常に高まっています。

ただし、単に非財務情報に関する制度開示への対応をすれば良いということではありません。企業は持続可能な製品やサービスを生み出し、持続可能な企業価値の向上に取り組む必要があります。非財務情報の開示は、より重要なSX戦略の一環として捉えるべきです。

あずさ監査法人ではSV統轄事業部を中心に、KPMGあずさサステナビリティ株式会社と一体となって、保証およびアドバイザー業務において企業の持続可能な企業価値創造をサポートしています。KPMGジャパンとして、以前からこの分野に積極的に取り組んでおり、市場においても高いプレゼンスを発揮していると認識しています。

サステナビリティ情報の信頼性付与を背景として、SXに取り組む企業から、監査法人へのニーズは高まっています。多岐にわたるサステナビリティ課題に対応するためには、多様なスキルと専門知識を持った人材が必要です。そのため、サステナビリティ領域の専門家や、制度化に向けた保証人員の育成にも継続的に取り組んでいますが、今後は会計士だけでなく非会計士も含めたさまざまな人材が一体となって、企業に対してこれまで以上に高度な付加価値を提供していける実効性のある体制づくりが一層求められます。財務情報と非財務情報は互いに関連しており、サステナビリティの知見を通して、企業に対し、新たな付加価値を提供するために、KPMGジャパン各社とも連携しながら、現在の取組みをさらに強力に推進していただきたいと思います。

## 多様な人材を 擁する組織への 取組みについて

真砂 靖  
弁護士、  
元財務省財務事務次官



監査法人は、資本市場のインフラとして社会・クライアントに信頼を付与する存在です。そして、その信頼をつくり上げるのは人材です。

現在、監査法人に対するニーズは監査以外にも広がっています。あずさ監査法人は監査業務やアドバイザー業務を総合的に提供しており、いまや会計専門家だけの組織ではありません。デジタルやサステナビリティ領域の専門家などさまざまな分野のプロフェッショナルや、監査アシスタントなど多くの非会計士が所属しています。こうした多様な人材一人ひとりが持つ力を十二分に発揮することが、サービスの質の向上や付加価値の提供には不可欠です。

あずさ監査法人では、すべての人材の満足度を高めるとともに、人材の成長を促すために、さまざまなキャリア支援を個人のニーズに応じて実施しています。また、非会計士に対する人事制度の見直しにも積極的に取り組んでいます。こうした点は、従業員だけでなく学生に対しても、ポジティブで大切なメッセージとなると思います。

多様な人材を抱える組織になるほど、すべての職員の生産性をいかに向上するかは大きな課題となります。こうした課題を解決するには満足度の向上が前提条件となるため、キャリア支援などの取組みはとても重要です。また、多様な人材を抱えると、組織として横断的な一体感をどのように醸成していくかも課題となります。そのため、これまで以上に明るく、風通しの良い組織文化を維持し、ソーシャルウェルビーイングにしっかりと取り組んでもらいたいと思います。

さらに、現在法人として取り組んでいるAXやDXは監査品質やクライアントに提供する付加価値を高めるだけでなく、構成員の生産性も向上させます。それにより一人ひとりに生まれた時間的な余裕は、ウェルビーイングの実現と個人の成長につながるものと期待しています。

### 3. KPMG ネットワーク

KPMG ジャパンは、監査、税務、アドバイザリーの3分野、9つのプロフェッショナルファームに、約11,500名の人員を擁しています。各分野のプロフェッショナルが連携し、KPMGのグローバルネットワークを活用してサービスを提供します。

#### 3-1. KPMG ジャパン

##### 組織概要

あずさ監査法人、あずさ監査法人の子会社であるKPMGコンサルティングおよびKPMG FASなど、子会社6社ならびにあずさ監査法人と同様にKPMGメンバーファームであるKPMG税理士法人、KPMG社会保険労務士法人の2社を加えた9つのエンティティが、KPMG ジャパン

を構成しています。また主要な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、経営における重要事項について協議しています。企業の経営課題に対してKPMGが有するリソースを集結し、KPMG ジャパンが最善のサービスを提供するための、ファーム間の協働体制、人材育成、サービス品質管理について議論しています。



<p><b>有限責任 あずさ監査法人</b> 理事長：山田 裕行 監査・保証業務や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザリーサービス、株式上場支援などを提供しています。</p>	<p><b>株式会社 KPMG FAS</b> 代表取締役：知野 雅彦、岡田 光、澄川 櫻子 企業戦略の策定から、トランザクション(M&amp;A、事業再編、企業・事業再生等)、ポストディールに至るまで、企業価値向上に向けた取組みを総合的にサポートします。主なサービスとして、M&amp;Aアドバイザリー、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。</p>	<p><b>株式会社 KPMG アドバイザリーライトハウス</b> 代表取締役：知野 雅彦、堀田 知行、中林 真太郎 KPMG ジャパンのアドバイザリー領域におけるデータ統合戦略、データサイエンス、デジタルインテリジェンスをコアとしたセンターオブエクセレンス機能として、プロフェッショナルサービスの強化および高度化を通じ、クライアント企業の価値向上を支援します。</p>
<p><b>KPMG 税理士法人</b> 代表：宮原 雄一 各専門分野に精通した税務専門家チームにより、多様化する企業経営の局面に対応した的確な税務アドバイス(税務申告書作成、国内/国際税務、移転価格、BEPS対応、関税/間接税、M&amp;A、組織再編/企業再生、グローバルモビリティ、事業承継等)を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。</p>	<p><b>KPMG あずさサステナビリティ株式会社</b> 代表取締役：齋藤 和彦、大槻 櫻子 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、非財務情報の開示に対する支援、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。</p>	<p><b>株式会社 KPMG Ignition Tokyo</b> 代表取締役社長 兼 CEO：森谷 強 監査、税務、アドバイザリーサービスで培った専門的知見と、最新のデジタル技術とを融合させ、企業のDXを促進させることを使命としています。KPMG および KPMG ジャパンの各メンバーファームと協業して共通基盤とソリューションを創発し、クライアント企業のデジタル化に伴うビジネス変革を支援します。</p>
<p><b>KPMG コンサルティング株式会社</b> 代表取締役社長 兼 CEO：宮原 正弘 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。事業戦略策定、業務改革、収益管理能力</p>	<p><b>KPMG ヘルスケアジャパン株式会社</b> 代表取締役：大割 慶一、松田 淳 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</p>	



KPMGは、監査、税務、アドバイザリーサービスを提供する、独立したプロフェッショナルファームによるグローバルな組織体です。KPMGは143の国と地域でサービスを提供しており、世界中のメンバーファームに約273,000名のパートナーと従業員を擁しています。

### 3-2. KPMGインターナショナル

#### 組織概要（メンバーファーム体制）

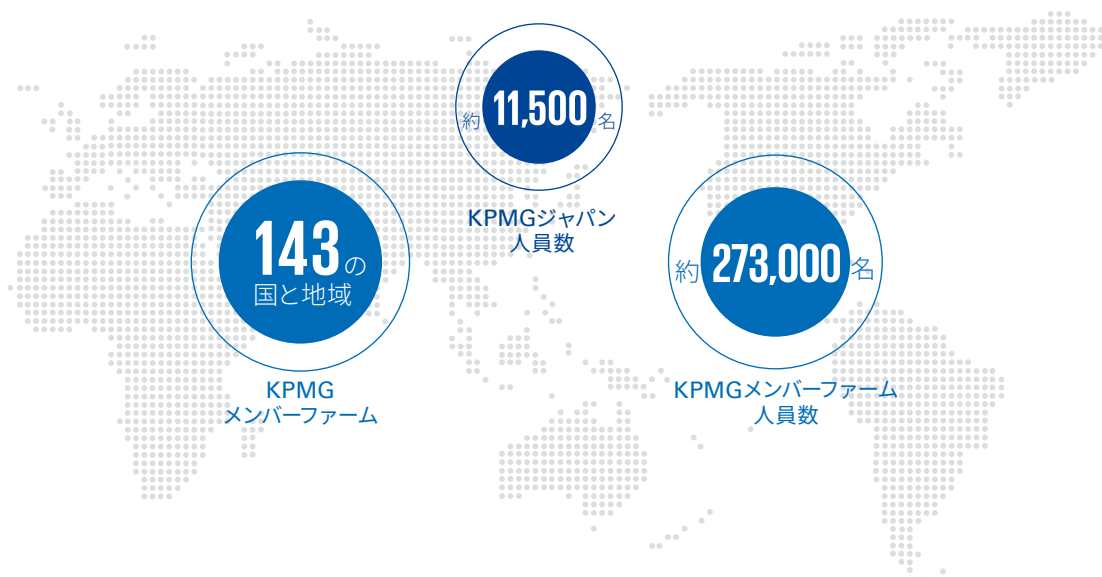
KPMGの各ファームは、KPMGインターナショナル\*とメンバーシップおよび関連文書を締結しており、KPMGの各メンバーファームは、運営方法およびクライアントへの業務提供方法を定めた品質管理基準を含むKPMGインターナショナルの方針を遵守する義務を負っています。

あずさ監査法人は、KPMGネットワークの堅牢なガバナンスおよび品質管理システム（モニタリングと改善の

プロセスを含む）を維持しており、これは質の高いグループ監査を実施するうえで必要不可欠です。

また、世界中のいずれの国や地域でも統一したサービスを提供する仕組みを構築し、メンバーファームによる高品質な監査、税務およびアドバイザリーサービスの提供をサポートしています。

※KPMGインターナショナル（KPMG International Limited）は英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）であり、その活動は各メンバーファームが負担するグローバル加盟料により賄われています。KPMGインターナショナルは、KPMGメンバーファームの全体的な利益のために調整を行う事業体として機能しており、監査関与先に対していかなるサービスも提供していません。



#### KPMGジャパン

業務収入 **2,187** 億円

監査	税務	アドバイザリー
<b>933</b> 億円	<b>241</b> 億円	<b>1,013</b> 億円

（2024年6月末現在）

※税務の業務収入は2023年9月末時点

#### KPMGインターナショナル

総収入 **364** 億米ドル

監査	税務	アドバイザリー
<b>126</b> 億米ドル	<b>79</b> 億米ドル	<b>159</b> 億米ドル

（2023年9月末現在）