



KPMG Japan Our Story 2017/18

KPMGジャパン

our values

We lead by example

We work together

We respect the individual

We seek the facts and provide insight

We are open and honest in our communication

We are committed to our communities

Above all, we act with integrity

INDEX Map

P03

私たちの存在意義
Our Purpose



P05

私たちの経営方針
Management 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



KPMGジャパン チェアマン
高橋 勉

P11

ガバナンス体制
Governance Structure

P13

経営会議メンバー
Management Committee Members

P15

価値創造ストーリー
Value Creation Story

P19

新たな価値の提供
Digital 360

P29

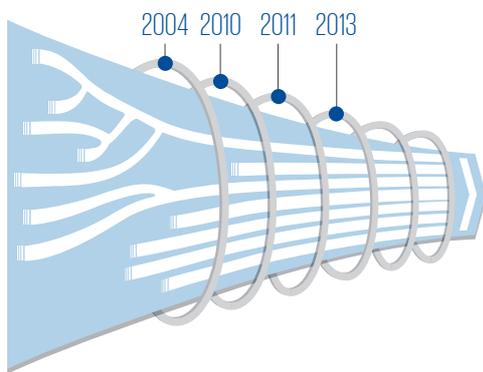
サービスライン
Service Lines
Audit / Tax / Advisory



P09

私たちの成り立ち

Our Journey



P17

私たちのVisionと戦略

Our Vision and Strategy



P32

シチズンシップ活動
Citizenship

P33

3カ年実績
Our Performance

P34

メンバーファーム概要
Member Firm

Web

Web版
Online Report



私たちの存在意義

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。



CEO Message

皆さまにお伝えしたい事

私たちが最も重視する
「社会からの信頼」を
獲得し続けることにより、
社会、クライアント、人から
「常に選ばれ続ける存在」で
あることを目指します。

選ばれ続ける 存在であるために

KPMGジャパン CEO
有限責任 あずさ監査法人 理事長

酒井 弘行

Vision実現に向けた 中期経営計画の着実な実行

2016年、KPMG ジャパンは、私たちの Visionである「The Clear Choice」、すなわち、「常に選ばれる存在」であることの実現に向けて、「品質 (Quality)」、「総合力による成長 (Cube)」、そして「人材 (Career)」を戦略領域とした2020年までの中期経営計画を策定し、積極的に施策を実行してきました。

中期経営計画の2年目となる2017年、私はCEOとして、経営会議のメンバーとともに計画を着実に実行し私たち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へ展開することにより、将来の持続的成長の礎を築くことが、自らの役割と考えています。

戦略遂行のカギは 「Digital 360」と「多様性」

近年、人工知能、クラウド、ロボティクス、ブロックチェーンなど最先端テクノロジー

が急速に発展しつつあります。

これらの最先端テクノロジーと私たちの持つ高度な専門性を融合させ活用するために、監査、税務分野でのData & Analytics (データ分析) の推進、アドバイザリー分野でのロボティック・プロセス・オートメーション (RPA)、サイバーセキュリティなどのサービスラインの強化を進めています。また、各エンティティではIT環境の整備、RPAの活用を通じた業務プロセスの見直しによる働き方改革に取り組んでいます。今後は、これらの取組みをKPMG ジャパン全体で統合的に実施しシナジーを生み出す組織横断型の取組みを「Digital 360」と名付け、推進していきます。

一方で、世界に目を向けると、米国トランプ政権の政策運営の停滞、欧州でのBrexit交渉の難航、アジアにおける地政学的リスクの高まりなどに起因した政治・経済の複雑性、不確実性が増しています。

このような環境の中で、グローバル化に対応した深度ある監査を実施し、アドバイザリー分野で多様なニーズに応えていくためには、組織の多様性をさらに高めていくこと

が必要です。KPMG ジャパンの成長を支える重要な施策として、多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮し、活躍することを実現するための環境整備、意識改革の促進に取り組んでいきます。

社会に信頼を与え、総合力により 企業の変革を支援していきます

私たちは、私たちの存在意義「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、総合力により企業や社会が自ら変革に向けて行動することを支援していきます。

その前提として、2017年7月、あずさ監査法人において、経営監視委員会及び公益監視委員会の新設による監督・評価機能の強化、これまでの3統轄事務所体制の廃止等の組織改革を行いました。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の取組みを進めていきます。

これからも社会や企業、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。

Chairman Message



社会に貢献し、ともに成長する KPMGであるために

KPMGジャパン チェアマン 高橋 勉

Our StoryからMy Storyへ

KPMGは世界150ヵ国以上、約19万人が働くプロフェッショナルファームです。100年以上の歴史を経て、2015年、全世界のプロフェッショナルが改めて私たちの存在意義を振り返り、言葉にし、Our Purpose “Inspire Confidence, Empower Change” (社会に信頼を、変革に力を)と定義しました。

そして、私たちの存在意義を全世界のKPMGで共有し、一人ひとりが自分の言葉として捉えることで、より高い品質、より深い専門性を、強固なネットワークを通して企業や社会に提供していきたい、本レポートが、そうした私たちの原点や考えを知っていただく機会になればと考えています。

社会の変革をリードするために

企業や社会が直面している課題は、不確実で、複雑そしてあいまいで、かつ急速に変化しています。ほんの少し先を見通すことも困難になっている中、企業や社会が存続し繁栄していくためには、私たち自身も、私たちの提供するサービスの多様化・高度化に向けて変革し続ける組織でなければならないという覚悟が重要と考えています。同時に、

それは私たちの中にある、コアとなる理念が共有され、それをしっかりと守っていく、という前提があることも忘れてはならないと思っています。

私たちの提供する、監査・税務・アドバイザーのサービスは人で成り立っているがゆえに、私たち自身が共通の存在意義の認識のもと、私たちのVision実現の活動を通じて社会の期待に応えていくことが極めて重要です。

違いが認められ、信頼される存在に

私たちは多様な経験、知識、技術、能力を有するプロフェッショナルの集団であり、それがすべてです。したがって、人材に継続的に投資し、十分な研修時間も確保して成長の機会を創り出しています。とりわけKPMGの持つ強固なネットワークを活かせるようにグローバルなマインドを醸成する努力もしています。様々な有形無形の投資を継続しながら、それぞれのプロフェッショナルをどのように、有機的に結び結び付けていくのか、つまり、それぞれのプロフェッショナルが同じレンズを通して目の前の課題をとらえて企業や社会に実践的な課題解決提案を行うことで私たちに他との違いを見出していただけると信じています。その結果、比類ない品質と専門性を通して、企業・社会に貢献し、これからもさらに信頼を高め、社会の変革を促しそして支援し、将来に亘って前進し続けるファームを目指し邁進していきます。



Our Purpose
Our Values

タイムレス(普遍)
変わることのない
道標と行動指針

Our Vision
Our Strategy
Our Promise

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

Our Journey

私たちの成り立ち

1969 監査法人朝日会計社 設立

1974 新和監査法人 設立

1962 アーサーアンダーセンアンドカンパニー
日本事務所 開設

1984 英和監査法人 設立

1991 合併により、井上高藤英和監査法人 発足

1987 井上高藤監査法人 設立

1949 ピート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所
日本事務所 開設

1985 港監査法人 設立

1962 アーサーアンダーセンアンドカンパニー
日本事務所 開設

1954 PMM日本事務所に税務部門を開設

朝日KPMG税理士法人 設立

2002

KPMG税理士法人 設立

2004

2002 KPMGピートマーウィック税理士法人 設立

2001 KPMG FAS 設立

2000

KPMGヘルスケアジャパン 設立

KPMGあずさサステナビリティ 設立

2004

2010

KPMGジャパンパートナーミーティング開催
(毎年実施)

2004

KPMGグループ経営会議発足

1985 合併により、監査法人朝日新和会計社 設立

1993 合併により、朝日監査法人 発足

2003 あずさ監査法人 設立

2004

朝日監査法人とあずさ監査法人が合併し、
あずさ監査法人として発足

1991 バブル崩壊

1995 インターネット爆発的普及
Windows 95の発売

2001 ITバブル崩壊

1996 金融ビッグバン

2008 リーマンショック

合併・統合や組織再編といったイベントを通じて様々な個性が混ざりあうことで、現在のKPMG日本のカルチャーが醸成されました。
 「出身の違う個性がそれぞれの持ち味を発揮すること」「組織としての総合力を高めること」
 一見相反する二つのゴールを私たちは大切にしています。
 多様性を持つタレントが集うことによるケミストリーこそがKPMG日本のアイデンティティです。

2011 KPMGグループ経営会議をKJMCに改組
 (毎月実施)

2013 KPMG日本基本運営規則制定
 監査・アドバイザー機能を大手町に集約
 KPMG日本キックオフミーティングを開催
 (毎年実施)

2011 KPMGマネジメント 設立 / あずさオフィスメイト 設立

2014 KPMGコンサルティング 設立

2012 KPMGビジネスアドバイザー 設立

2011 KPMGマネジメントコンサルティング 設立

KPMG日本の“いま”



風通しの良さ

Big4の一角を占めるファームだが、職位に関係なく言うべきことは言える環境があるね。

あずさ監査法人
 シニアスタッフ(20代)

海外へのフットワーク

グローバル化が更に進む中、上司のフットワークの軽さには驚かされる。自分も海外で起こる日系企業の課題解決に寄与できるような人材になりたいな。

KPMG FAS
 アソシエイト(20代)



多様性の課題

多様性についてはまだまだ発展途上。プロフェッショナル同士で“つながる”機会を増やし多様な価値観を醸成したいな。

KPMG税理士法人
 マネジャー(30代)

アドバイザーの強み

コンサルティングを再編したことで、これまで以上に「戦略策定から実行まで」支援範囲が広がって今後が楽しみ。

KPMGコンサルティング
 コンサルタント(20代)

2010 クラウドコンピューティングの普及

2011 東日本大震災

2014~デジタル化の加速

VR・AR技術の認知度向上
 FinTechの拡大 IoT技術の普及
 サイバーセキュリティの重要性拡大
 人工知能(AI)とロボット工学の発達
 ブロックチェーン技術の進化

Governance Structure

KPMG日本は、
 独立した立場において財務情報等の信頼性を確保することにより、
 企業の公正な事業活動とステークホルダーの保護等を図り、
 経済社会の健全な発展に寄与することを使命とする監査法人と
 独立公正な立場において納税義務者の信頼に応え、
 納税義務の適正な実現を図ることを使命とする税理士法人を
 中核としています。



KPMG日本経営会議の運営方針

KPMG日本では、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日本のメンバーファームの代表で構成されるKPMG日本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日本の運営に係る各ファームの協働体制をはじめ、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。

KPMG日本のガバナンスに対する考え

監査やタックスコンプライアンス業務に限らず、いかなる業務を提供する場合であっても、私たちは、高い公益性が求められるアカウンティング・ファームとして、利潤のみを目的とすることなく、企業の健全な成長と社会の信頼に足る業務を提供する方針としています。

変わりゆく社会環境の中で、KPMG日本が企業の健全な成長を支援し、社会の信頼に応え続けるために、常に最適なグループガバ

ナンスを追求しています。

非監査業務の提供は、監査業務の独立性違反や非監査業務間での利益相反を招くおそれもあるため、ガバナンス強化に加え、KPMGメンバーファーム共通の独立性および利益相反の確認システム（センチネル）を用いることで契約受嘱の管理を行っています。



あずさ監査法人の新ガバナンス体制

あずさ監査法人では、ガバナンス強化の一環として、2017年7月1日付で、法人の経営機関と監督・評価機関の体制を再編・強化しました。監督・評価機関として、これまでの「監事会」にかえて「経営監視委員会」を新設し、経営に携わらないパートナーが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。加えて、独立性を有する外部委員および

内部委員により構成される「公益監視委員会」を監視機関として新設し、公益性の観点から組織的な運営を確保するための監視機能を強化しています。また、「専務理事会」を意思決定機関、新設の「執行理事会」を執行機関とし、経営に対する役割を明確化しました。これらのガバナンス体制の再編・強化は、2017年3月31日に金融庁より公表された「監査法人の組織的な運営に関する原則（監査法人のガバナンス・コード）」の要請にも応えるものと考えています。



経営監視委員会 新設

経営執行に携わらない経営監視委員により構成され、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するとともに、マネジメントの選任と報酬決定等のプロセスを監視します。

公益監視委員会 新設

独立性を有する外部委員及び内部委員により構成され、公益性の観点から、法人の経営を監視します。また、経営監視委員会の監督・評価についても監視します。

専務理事会

法人経営に関する方針や重要事項の意思決定を行います。また、経営監視委員、公益監視委員等の候補者案を作成します。

執行理事会 新設

専務理事会での決定事項を適切に執行し、業務執行に関する課題を共有する目的で、理事長の主宰により開催されます。

公益監視委員会 外部委員	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、選任しました。
石田 浩二 氏	元日本銀行政策委員会審議委員
浦野 光人 氏	株式会社ニチレイ相談役
阪田 雅裕 氏	弁護士、アンダーソン・毛利・友常法律事務所顧問、元内閣法制局長官
福川 伸次 氏	学校法人東洋大学理事長、元通商産業事務次官



Management Committee Members

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。

経営会議メンバーの信念とこれまでの経験

- 1** KPMGインターナショナル チェアマン
ビル トーマス Bill THOMAS

“Relationships-Relationships-Relationships”

KPMGカナダ代表、KPMGアメリカ地域代表を経て、2017年10月より現職。今後4年にわたりKPMGをリードする。
- 2** チェアマン
高橋 勉 Tsutomu TAKAHASHI

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

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

“意志は実現する” “言ったことは必ず守る”

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** COO/CFO
目加田 雅洋 Masahiro MEKADA

“Be Passionate!”

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** 監査統轄責任者
金井 沢治 Takuji KANAI

“信頼に応える”

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

“人の役に立て!”

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

“誠実に行動する”

製造業を中心とした多くの監査関与先に対する税務アドバイザー業務に長年従事する。
- 8** アドバイザー統轄責任者
森 俊哉 Toshiya MORI

“信じる” “動く前に考え、悩む前に動く”

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持つ。
- 9** 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

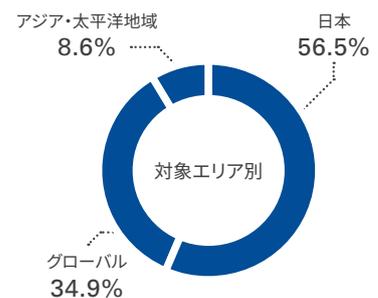
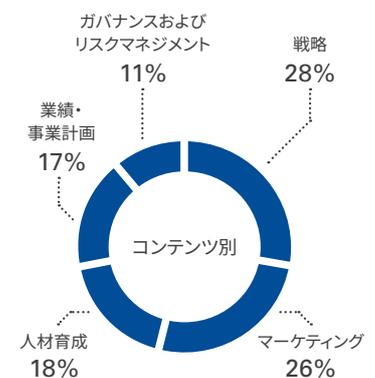
“クロスボーダー、クロスファンクション”

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。



KPMGジャパン経営会議における
協議内容の割合

2016年7月1日～2017年6月30日



10 人事/人材開発統轄責任者
大塚 敏弘 Toshihiro OTSUKA

“自分のプリンシプルを持って行動する”

国内外のグローバル企業の会計監査、アドバイザリー業務のみならず、KPMGのリスク管理や人事責任者等、幅広い経験を有する。

11 リスクマネジメント担当
小山 秀明 Hideaki KOYAMA

“挑戦” “努力”

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。

12 アドバイザリー担当 KPMG FAS 代表取締役
知野 雅彦 Masahiko CHINO

“人と違うことをやる”

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

13 アドバイザリー担当 KPMGコンサルティング 代表取締役社長
宮原 正弘 Masahiro MIYAHARA

“常にポジティブ”

国内外において、グローバル企業の経営管理、リスク管理、およびマネジメントコンサルティングの経験が豊富である。

14 あずさ監査法人 執行統轄/東京事務所長
高波 博之 Hiroyuki TAKANAMI

“常に白紙の心を持って”
“理解した上は、自らの美学に照らして判断するべき”
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。

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

“誠実”

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

16 あずさ監査法人 東海地区統轄
横井 康 Yasushi YOKOI

“感奮興起” “一生勉強! 一生感動! 一生青春!”
“人生二度なし”

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。

17 あずさ監査法人 関西地区統轄/大阪事務所長
後藤 研了 Kenryo GOTO

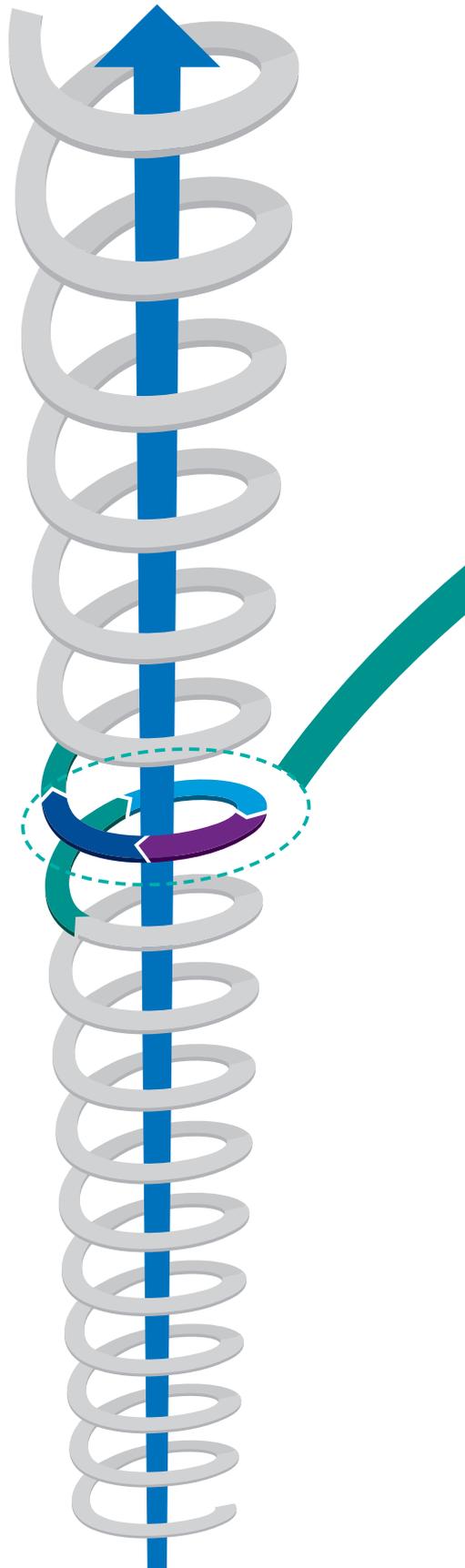
“使命感” “私心を捨てて大事を成す”

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、アドバイザリーの経験も豊富である。

Value Creation Story

KPMG日本の
価値創造ストーリー

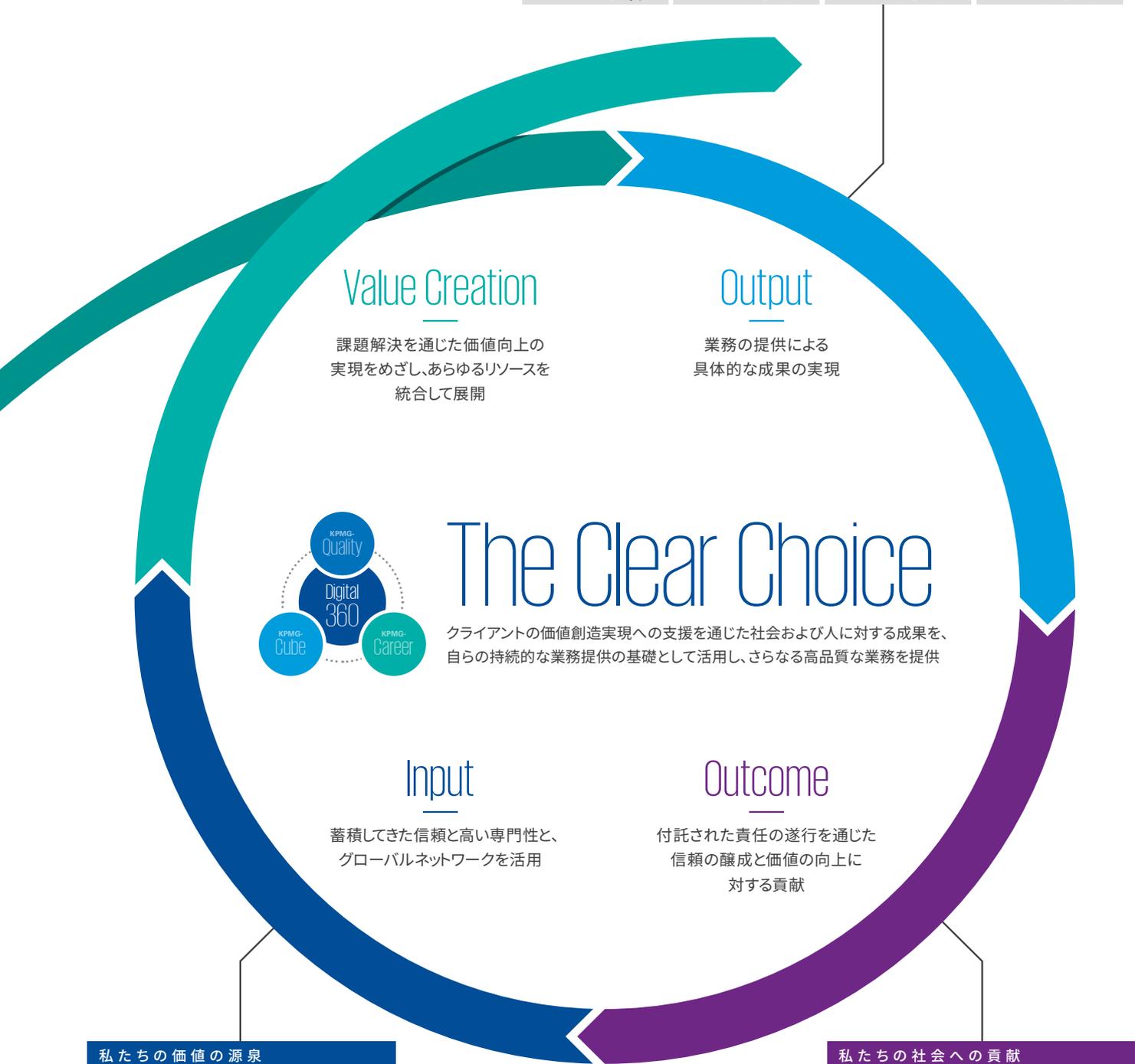
KPMGは、クライアントの価値創造実現への支援を通じて、
 経済社会に貢献し、自らの価値を創り出しています。
 クライアントの課題解決に貢献できる力と多様な専門性を備えた人材が、
 KPMGの価値を創り出します。
 そして経済社会への貢献を通じた知見は、KPMGのさらなる課題解決の源泉となっていきます。
 KPMGは、業務基盤の強化と活用をし続けることで、自らの持続的な成長を実現し、
 クライアントと経済社会に対する責任を果たしていきます。



At a Glance 基準日の記載のない指標は、2017年6月30日現在

人員数	女性比率	公認会計士
7,883名	30.0%	3,326名
業務収入	グローバル対応人材*	KPMGグローバルネットワーク
1,387億円	3,002名	拠点数 152カ国
Audit, Advisory 2016年7月1日～2017年6月30日	*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	人員数 188,982名 (2016年9月30日現在)
Tax 2016年10月1日～2017年9月30日		

監査証明業務		M&Aアドバイザーランキング		監査証明業務におけるシェア		
3,481社	公表案件数ベース 第5位	IN-OUT案件数ベース 第3位	SEC登録企業15社のうち 第1位	FORTUNE GLOBAL500 の日本企業51社のうち 第1位	上場企業連結売上高 上位100社のうち 第1位	2017年6月30日現在 上場企業時価総額 上位100社のうち 第1位
(2017年6月30日現在)	2016年1月1日~12月31日	トムソン・ロイター調べ	シェア 33.4%	シェア 43.1%	シェア 40.0%	シェア 36.0%



Value Creation

課題解決を通じた価値向上の実現をめざし、あらゆるリソースを統合して展開

Output

業務の提供による具体的な成果の実現

The Clear Choice

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

Input

蓄積してきた信頼と高い専門性と、グローバルネットワークを活用

Outcome

付託された責任の遂行を通じた信頼の醸成と価値の向上に対する貢献

私たちの価値の源泉

- ・蓄積されてきた信頼
- ・社会からの期待に応えられる誠実で高い専門性を備えた人材
- ・知見を活かせるグローバルネットワーク

私たちの社会への貢献

- ・透明性・公平性のある経済社会の実現
- ・社会的基盤としての信頼の醸成

私たちが創造する価値

- ・複雑な課題解決のために深い思考を伴った判断を下せる人材
- ・多様性を活かし、持続的に成果を実現できる能力

© 2017 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.

© 2017 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

THE GOALS



選ばれ続ける存在であること

中期経営計画

3つの戦略方針と、 それらを支える「Digital 360」

KPMGが社会、企業、関係する人々から「常に選ばれる存在」であるために私たちがなすべきこととして、2016年に、2020年までの4か年の中期経営計画を策定し、その方針に基づいて、施策の着実な実行を目指してきました。2年目となる今年、3つの軸となる戦略方針に変更はありませんが、Quality・Career・Cubeの3つの戦略方針全体に影響を与える「Digital 360」を中心に据え、さまざまな施策をクロスファンクショナルで展開することで、One KPMGを目指します。そして、企業・社会が直面する複雑で急激に変化する課題を的確にとらえ、サポートできる体制を強化し、社会に貢献していきます。

Vision実現に向けた戦略

Quality
品質戦略

P21

確固たる品質を確保
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ます。

Career
人材戦略

P23

プロフェッショナルを育成
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。

Cube
組織戦略

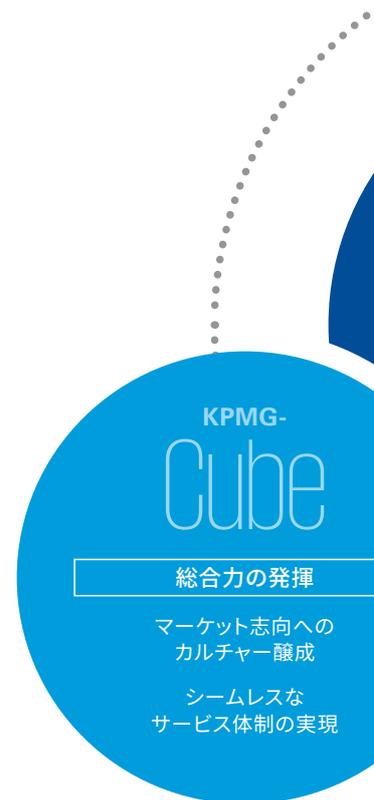
P25

総合力による成長
KPMG日本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していきます。

Digital
360

P19

新たな価値の提供
Quality、Career、Cubeをデジタル面からも強化。KPMG日本の戦略遂行をより確かなものへ。



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。

Digital 360

プロフェッショナルとプロフェッショナル、
ジャパンファームとグローバルの各メンバー
ファームを、最先端の技術や方法を介して
“つなぐ”ことでKPMG ジャパン自身の進化
を促し、クライアントの変革を支援することを
目指します。

Qualityへの効果

この取組みは、最先端の技術を活用すること
によって品質向上の足掛かりにします。

Careerへの効果

最先端の技術や方法を持った人材は、その
存在そのものが多様性の代名詞です。彼らと
“つながる”ことによって、プロフェッショナル
としてのキャリアパスの可能性を広げます。

Cubeへの効果

“つながる”ことによって、知見の提供・活用が
活発になり、新しいサービスやプロダクトの
開発に高い付加価値をもたらします。

KPMG-

Quality

確固たる品質の確保

高い専門性の保持と
価値ある知見の提供

最先端テクノロジーと
イノベーションの活用

Digital
360

KPMG-

Career

プロフェッショナルの育成

マーケットに通用する
プロフェッショナルの育成

KPMGで働くことの
自信と誇りを持てる組織

Tim 今、世界中の企業でイノベーションを起こすべく様々な取り組みが行われています。我々コンサルティング業界においても同じことが言えるわけですが、今回、私がKPMGジャパンのメンバーとしてイノベーションを起こそうと思った最大のポイントは、KPMGジャパンが、コアである会計・税務を中心としたサービスそのものにイノベーションを起こそうという考え方に共感したからです。私は、KPMGジャパンのコアビジネスを、様々な最先端テクノロジーを駆使して全く

新しいサービスに仕立てていく手伝いをしたいと思っています。

小川 Timの心意気は、とても心強いですね。私が責任者を務める次世代監査技術の開発を担う部署では、監査クライアントから提示された財務会計データと、様々な非財務データを掛け合わせた分析を行うことで、監査クライアントに対する新たな発見の提供を検討しています。この作業には、これまでの会計監査では無縁だったデータサイエンティストや、近年急激にユーザーの利用が拡大しているビジネスインテリジェンス・ツール (BIツール) のスペシャリストの活躍も期待されます。彼らのような高度な知識をもったスペシャリストが会計監査の世界に関わることで、監査を通じて未来を予測することが可能になるかもしれません。次世代の監査を実現するためのアイデアをぜひTimが推進しているDigitalチームと“つながる”ことで一緒に考えてみたいと思っています。

渡邊 日本の税務の場合ですと、税務申

Digital 360

対談

新たな価値の提供

KPMGのコアビジネスをテクノロジーで進化させ、クライアントに新たな価値を提供する



KPMGコンサルティング株式会社 パートナー

ティム デンリ Tim DENLEY

KPMG グローバルが戦略投資しているデジタルトランスフォーメーション分野 (日本名: Digital 360) の中核メンバー。



あずさ監査法人 パートナー
次世代監査技術研究室 室長

小川 勤 Tsutomu OGAWA

情報システム及び情報処理技術の高度化に対応した、データ分析やAIを活用した監査技法を研究、導入する次世代監査技術研究室内の室長。

告書の作成などの業務でシステム化は進んでいます。そこで得られた情報をいかに戦略的に使うかという観点で不足していると感じています。これは、日本人が税金をコンプライアンスの対象と捉える傾向が強いことが一つの要因になっています。経済がグローバル化する状況において、このままでは世界と伍していくことは困難なのではないかという危機感を感じています。一方、各国の税務当局は、グローバル企業における近年の行き過ぎた節税競争への対抗策として、グローバル企業の納税情報を世界規模で連携させようとしています。つまり、税務当局は企業の税務管理体制を点ではなく面でとらえようとしているのです。今後、Digitalチームと“つながる”ことによって、日本発のグローバル税務管理ツール等が開発され“面”での支援が可能になれば、日本企業の更なる飛躍に寄与できるのではないかと感じています。

林 アドバイザー、特にマネジメント・コンサルティングは、お客様に寄り添い、具体的な答えを導くこと、また10%、20%の改

善ではなく、2倍、3倍という大きな効果を生むことを求められます。こうした大きな期待に応えるためには、ヒトの能力を拡張するようなテクノロジーの使い方を心掛けていきます。このようなまだ世の中にない新たなものを生み出すために、豊富なナレッジのシェアとともに長期的な視点も欠かせません。グローバルに共通なプラットフォームを備えるDigitalチームは非常に重要な支えです。

Yuki デザイン思考を利用したデジタルトランスフォーメーションではKPMGの各プロフェッショナルと私たちDigitalチームが“つながる”ことによってトランスフォーメーションに必要なクライアントとの関係性、課題、今後の展開などを包括的に視覚化し、これまでの関係性では気付かなかった解決法やリソースをつなげ、迅速な対応を行っていくことが可能になると考えています。Digitalチームには、テクノロジーの領域に精通したメンバーだけでなく、グローバル企業での業務経験があり、各国特有のビジネスルールや習慣、事情などを理解すると共に高いグローバルコミュニケーション

スキルを有するメンバーもいます。Digital 360をコアに、日本のみならず全世界のKPMGのプロフェッショナルと“つながる”ことで、持続的成長を実現する真のソリューションをクライアントに提供することで最先端の扉を一緒に開いていきたいと思っています。

Tim 私たちのチームはまだ始まったばかりですが、私たちの持つ“最先端”の考え方や技術と、皆さんをはじめとする、KPMGの各チームがもつアイデアを掛け合わせることで、クライアントの本質的な解決策が創出できるよう“つなぐ”機会を増やしていきたいですね。そして、価値ある変化を起こすためにKPMGジャパン自身が変わりながら、クライアントの価値観をも変えるような業務を提供することで、KPMGジャパンに対して社会が持っている“信頼”のイメージをさらに高めていきたいですね。



KPMG税理士法人 パートナー

渡邊 直人 Naoto WATANABE

法人内におけるメディアエンターテインメント・ITの産業にフォーカスした専門部署立ち上げをリード。現在はFintechチームのコアメンバー。



KPMGコンサルティング株式会社 パートナー
Advanced Innovative Technologyグループリーダー

林 泰弘 Yasuhiro HAYASHI

先端技術を活用してビジネス変革を推進するAdvanced Innovative Technologyグループを統括。またKPMGグローバルのテクノロジー戦略イニシアチブにも参画。



KPMGコンサルティング株式会社 シニアマネジャー

ハウス 友紀 Yuki HOUSE

約20年間シリコンバレー等でクロスファンクショナルプロジェクトのリーダーを歴任。現在はデザイン思考、UX戦略を用いて、クライアントのデジタル・イノベーションの支援に従事。

Quality

確固たる品質の確保



監査統轄責任者 金井 沢治

責任者メッセージ

KPMG ジャパンは、財務情報等の信頼性を確保することにより経済社会の健全な発展に寄与することを使命とする監査法人と納税義務の適切な実現を図ることを使命とする税理士法人を中核としています。このような社会的使命を担うアカウンティング・ファームとして、私たちKPMG ジャパンは Advisory を含む全ての業務において、社会に対する価値と企業に対する価値という2つの価値向上を実現させる「Quality (品質)」を常に追求しています。

これまで、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・向上を両立させてきました。

今後も、私たちが提供する全てのサービスにおいて、この高い Quality を確保し続けるためには最先端の IT 技術の活用も不可欠と考え、Digital 360 に代表される次世代技術活用のための取組みを進めています。このような我々の Quality に対する熱意とコミットメントは、将来の企業の健全な成長と経済の持続的発展に資するものと信じています。

KPMG ジャパンの考える Quality

KPMG ジャパンは、企業と社会の期待と信頼に応えるアカウンティング・ファームとして、KPMG ジャパン全体および 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組みを行っています。

会計や税務を中核とした高い専門知識とグローバルネットワークを駆使した高品質なサービスを提供するとともに、Digital 360 を軸に、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など、IT 技術を Audit、Tax、Advisory の各分野の Quality の向上に活かす取組みも進めています。

Audit の Quality

監査品質は、あずさ監査法人に対する「社会からの信頼」の原点

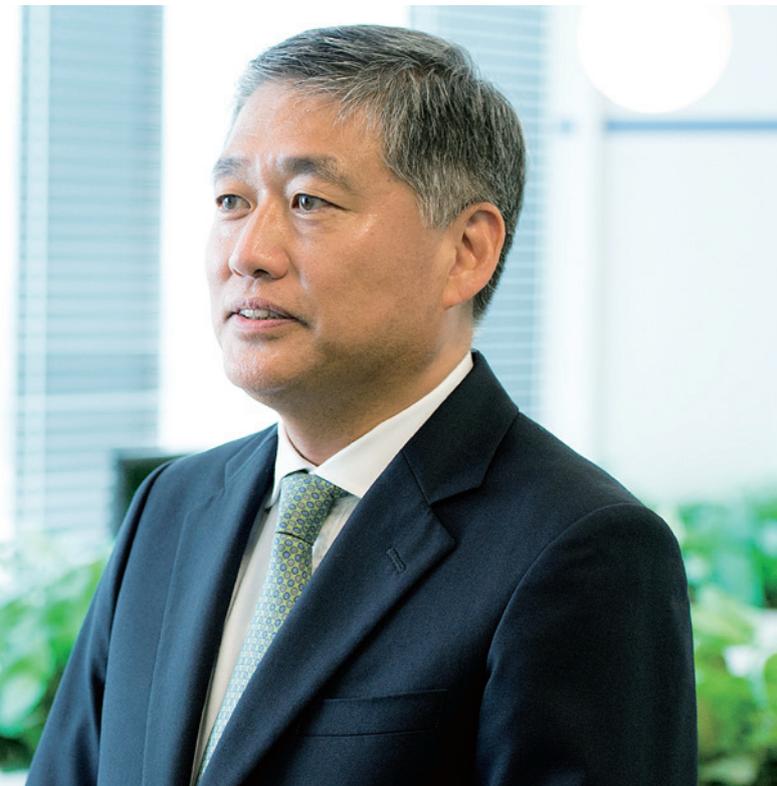
あずさ監査法人では従来から、監査品質の維持向上を最重要課題と認識しており、社会の信頼と期待に応えるため、自由闊達な議論を実現する開放的な組織風土の醸成、経営方針を浸透させる4つのディフェンスラインの構築、実効的な経営機能を発揮するためのガバナンス体制の強化により、監査品質の向上を常に追求してきました。

自由闊達な議論を実現する開放的な組織風土

監査品質の均質化やグローバル対応の向上を目指して、継続的に人の異動や組織再編を行ってきた結果、出身組織にとらわれない自由闊達な議論と相互啓発を可能とする開放的な組織風土を培ってきました。その組織風土を重視する価値観は構成員一人ひとりに共有され、組織としての一体感を醸成しています。

経営方針を浸透させる4つのディフェンスライン

社会の信頼に応える監査品質を提供するために、①経営責任者等(理事長および専務理事)、②品質管理の各部署、③監査事業部、および④監査チームの4つの階層の役割と責任を明確化し、経営責任者等



Taxの 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税理士法人では、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。

KPMG税理士法人では、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や英語研修に加えて、顧客志向・コミュニケーション等を強化する各種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。

KPMG税理士法人では、税務コンサルティングはもちろんのこと、申告書作成等のコンプライアンス業務においても常に最高水準のサービスの提供を目指しています。一つの例として、申告書作成業務においても、単にコモディティ的な作業をするのではなく、インタビューを通してクライアントの潜在的な税務リスクやプランニングの可能性を洗い出すことで、クライアントの企業価値の向上に努めています。

の経営方針を各監査チームまで浸透させ、各監査チームからの情報が経営責任者等に伝達・共有されることで、組織的な運営の実行性を確保しています。

このような品質管理体制のもと、各監査チームは、情報システムの高度化と日本企業のグローバル化や事業活動の複雑化など、あらゆる企業のリスクに対応できる高品質な監査を提供しています。

実効的な経営機能を発揮するガバナンス体制

マネジメント機能の有効性を高め、透明性を確保するために、2017年7月から新たなガバナンス体制を導入しました（P12「あずさ監査法人の新ガバナンス体制」参照）。新ガバナンス体制では、経営機関と監督・評価機関を分離するとともに、公益性の視点をより経営に反映させるため監視機関として独立した外部の第三者が過半を占める公益監視委員会を設置しています。

また、監査品質向上への取組みを資本市場の参加者等へご理解いただくため、「AZSA Quality」を継続的に発行しています。今後は、資本市場の参加者等と直接意見交換ができる機会を設けるなどさらなる透明性の確保に向けた取組みをより積極的に進めていきます。

Advisoryの 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。そのため、企業の属性、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。

「企業の価値向上に寄与しているか」という自問

KPMGジャパンでは、様々な業種の企業に向けて深い専門性や経験を通して力強くサポートできるよう、スキルや経験のデータベース化を図っています。また、それらを利用し、各種サービスと各業種の知見を兼ね備えたチーム組成を行っています。そして、企業で起こる変革の現場にも耳を傾け、より良い相談相手となれる関係を築いていくことが重要であり、各プロフェッショナルが「企業の価値向上に寄与しているか」「その仕事でKPMGの評価は向上するか」ということを常に自問し、「YES」と答えられるQualityをもってサービス提供にあたることを大切にしています。



Career

プロフェッショナルの育成

人事／人材開発統轄責任者 大塚 敏弘

責任者メッセージ

KPMGが構成員として求める人材は、企業や社会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り、いかなる状況にあっても最後まで問題解決に誠実に立ち向かう人材です。KPMGは、共通の価値観であるOur Valuesを自律的に実践できる文化を深化させ、企業や社会から信頼される真のプロフェッショナルの育成を目指しています。また、労働人口の減少、人口構造の変化に伴う就労者による介護・育児の必要性の増加、生活スタイルや価値観の多様化などの環境変化の中で、構成員の働き方は多様化しています。KPMGジャパンは、様々な制度や仕組みを充実させることで、すべての構成員が働きやすく成果を上げやすい職場環境を整え、人材育成を効果的に進めていくために、お互いが多様性を認め合うダイバーシティを推進しています。構成員一人ひとりの個性を尊重し、企業や社会に貢献する真のプロフェッショナルを育成することが、KPMGの目指すVision「The Clear Choice」の実現のために不可欠であると考えています。

Auditの Career

「3つのO」による真のプロフェッショナルの育成

オン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) の徹底、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。

スタッフ

監査スタッフを担当

シニア

高難度監査のインチャージ (IC) / IC補佐、中低難度監査のIC

アシスタント・マネジャー

高難度監査のIC、中低難度監査のエンゲージメント・マネジャー (EM) 補佐/IC

マネジャー

高難度監査のEM補佐、中低難度監査のEM

新人事制度の導入による10年一貫育成

キャリアパスの明確化、アシスタントマネジャーの新設等による10年一貫育成を基本コンセプトとして職員が安心して働ける新人事制度を導入し、人材の成長とモチベーションの向上を図っています。

Taxの Career

優秀な人材を、税理士資格の有無に関わらず採用し、そして育成する

KPMG 税理士法人では、税理士資格や科目合格の無い人材であっても、優秀な人材を積極的に採用する取組みを実施しています。具体的には、現役の大学生を対象としたインターンシッププログラムを実施し、KPMGの税務プロフェッショナルが提供する業務の概要やコンセプトを体験し、高度な専門性や国際性に依拠したKPMGの税務を感じてもらいます。また、このような採用内定者には、入社前後において複数の研修プログラムを導入し、税務プロフェッショナルとして必要な専門力の成長をしっかり支援します。

真のプロフェッショナルとしての幅広い能力開発機会を提供

クライアント企業の抱えるあらゆる税務問題に適切に対応できる

よう、基本的な税務はもちろんのこと、国際税務、組織再編税制、移転価格税制等の高度な専門性を強化する研修プログラムを導入しています。

また、国際化する税務問題に対応するため、語学力を兼ね備えたプロフェッショナルを育成すべく、フィリピンや欧米への語学留学制度をスタッフレベルから適用しています。

プロフェッショナルへの幅広い成長を支援する観点から、スタッフからシニアマネジャーまでの全ての職位に応じたKPMG TAX Professional Campを行っています。いずれのCampにおいても、目指すべき真のKPMG Tax Professionalの共通の定義として、「高度な専門性」「クライアント目線」「チームワーク」の3つを兼ね備えた人材であること、を伝えるとともに、成長の過程において、個々が認識すべき意識や具体的な行動・態度等について議論・思考する機会を提供しています。

Advisoryの Career

多種多様なサービス毎の研修カリキュラム整備と人の多様性

アドバイザーサービスは多種多様でこれからも複雑になっていきます。また、企業のグローバル化に伴い、海外と連携した業務はますます増える傾向にあります。業務提供先の業種も様々であり、知見と経験を通して企業に寄り添えるよう、各プロフェッショナルのレベルアップを図っています。また、各プロフェッショナルの多様性を尊重し、経験やスキルを活かし深い専門性の追求ができる環境を整備しています。

テクノロジー対応～変革を支援するサービスチームの形成～

最先端テクノロジーや技術などの専門家育成のための高度な教育研修制度の整備にも着手し、次世代のアドバイザーリーダーの養成を目的とした国内外の各研修プログラムへの参加を進めています。

長期人材育成を目指した新人採用とグローバル人材の育成

プロフェッショナルを目指す新卒者向けに各種カリキュラムを整備し、採用を始めています。また、企業・社会のニーズに対応できるグローバル人材育成のため、海外赴任経験、海外研修プログラムへの参加を促進しています。



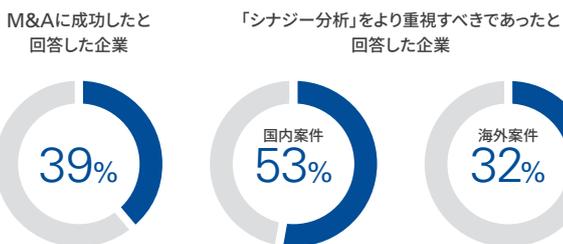
苦労したM&A、よい成果に結び付けたい

M&A後のPMIによるシナジー効果の実現

日本企業が当事者となったM&Aはリーマンショック以降、増加傾向にあり、2016年には2,600件を超えました。一方で、M&Aに成功したと断言している企業は39%に留まっています。また、M&Aの目的を実現するための取組みである「シナジー分析」が不足していたと考えている企業は国内案件の53%、海外案件の32%に上っています。M&Aの成否に大きな影響を与える取組みにも関わらず、満足できた企業は少ないと言えるでしょう。

KPMGは、PMI（ポストマージャーインテグレーション：買収後の統合作業）を、M&Aを成功に導くために不可欠な活動と考えています。プレディールにおける計画段階から実行段階にわたって関与することにより、想定されるM&Aリスクの最小化および期待される効果の早期実現に貢献します。

日本におけるM&Aの実態



出典：株式会社 KPMG FAS 「M&A Survey ～M&Aによる価値創造およびそのキーファクターに関する調査」2015年

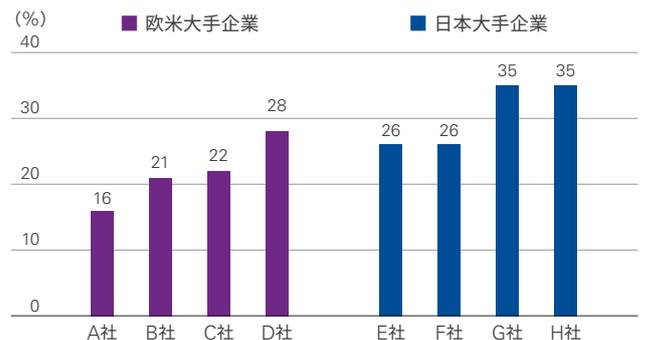
ますます複雑になる国際税務リスクを適切に管理したい

グローバルタックスガバナンス

BEPSへのグローバル対応、例えば、移転価格新文書化制度やタックスヘイブン対策税制等、海外子会社等を含む企業グループ全体に適用される税制の導入・強化により、日本の多国籍企業では、国内外での企業活動が透明化されることとなり、グローバルな税務管理並びに税務リスク対応について、かつてないほどの大きな変革が求められています。

KPMGでは、日本のグローバル企業が直面する税務課題の国際化・複雑化に対応すべく、様々な税務管理・国際税務サービス提供により培った経験（ベストプラクティス）を有する日本及び現地の税務専門家が連携することで、グローバル規模での税務リスクに対応するとともに、国際競争力のある企業グループ全体の実効税率を実現させることに寄与しています。

海外子会社所得に対する実効税率



出典：KPMG調べ



アドバイザー統轄責任者 森 俊哉

責任者メッセージ

テクノロジーの進化に伴うビジネスモデルの変革スピードが加速する一方、地政学リスクや持続可能性リスクを伴う多様な社会問題が顕在化する今、私たちのクライアントが抱える課題は複雑性を極めています。グローバル競争のもと、複雑化する課題に対峙するクライアントのさらなる価値向上を支援するため、KPMG ジャパンは、専門性の高い領域に特化したプロフェッショナル、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に加え、デジタルの側面から課題解決を支援し、さらなるバリューアップを可能にするデジタルの専門家がコラボレートし、総合力を発揮できる体制を強化しています。また、世界に約19万人を擁するKPMGネットワークとの連携をさらに深め、地域特性にも柔軟に対応しながら、グローバルレベルでクライアントを支援していきます。

働き方改革というけれど…業務は減らない、人手はふやせない

競争力強化のためのRPA支援

2015年の日本の時間当たり労働生産性は、42.1ドル（4,439円／購買力平価換算）で経済協力開発機構（OECD）加盟35か国中20位でした。

2015年の日本の一人当たり労働時間は、世界主要7か国中3位と長く、また、予測される今後の労働人口の減少や新興国の人件費高騰による業務シフトの難しさから、企業活動へのマイナスの負荷がより深刻化する事態が見込まれています。

KPMGでは、RPA（Robotic Process Automation）を活用した定型作業の自動化を図る仕組みを提供することでクライアントの労働生産性や品質の向上を実現するだけでなく、クライアントが注力する高付加価値業務にKPMGの持つ最先端技術やノウハウを活用することで更なる価値向上を支援します。

世界主要7カ国の労働時間／時間当たり労働生産性



出典:OECDデータベースをもとにKPMG作成

どうすれば守れる? 事業基盤インフラと情報

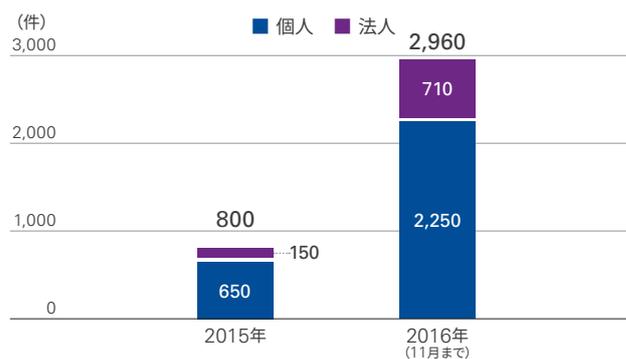
社会インフラ機能を守るサイバーセキュリティ

IoT社会の進展によって、サイバーリスクは従来型の情報漏えいとどまらず、経営機能や社会インフラ機能の停止を引き起こすリスクへと変貌しています。

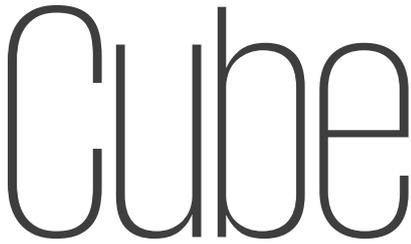
また日本国内に限らず、日系企業のマルウェアスパムによる被害が増加する可能性が懸念されています。

KPMGでは、サイバーセキュリティ分野のリーディングカンパニーである株式会社ラックと連携し、世界最先端のセキュリティソリューションを提供しています。マネジメント、テクノロジー、オペレーションのトータルサービスを一気通貫でクライアント企業に提供できる態勢を整えることで、安心、安全なIoT社会の実現に向けて日本企業をサイバー攻撃から守ることに貢献します。

ランサムウェア被害報告件数推移(日本)



出典:2015年1月~2016年11月 トレンドマイクロサポートセンター調べ



総合力の発揮

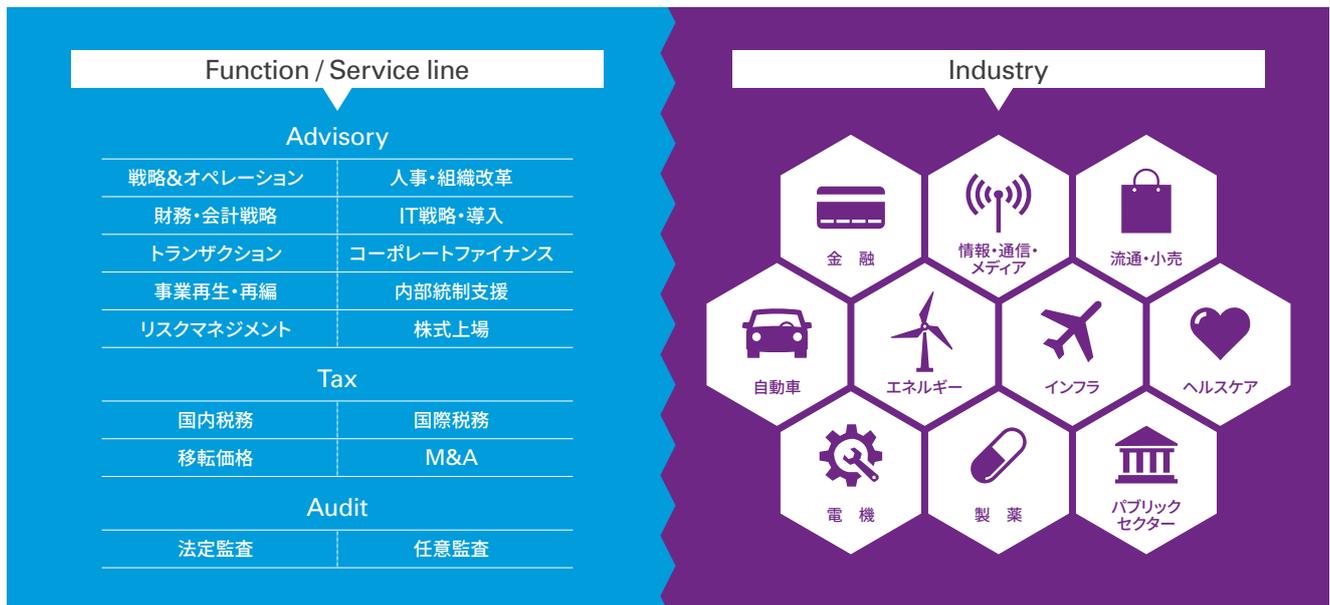


多様な専門性による
総合力とグローバル対応力で
変革を支援する

KPMGジャパンは、Audit, Tax, Advisoryといったファンクションやサービスラインの壁、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、多様な専門性による総合力とグローバル対応力を有するベストなチーム編成で、クライアントの価値向上と課題解決を支援しています。

多様な専門性による総合力

KPMG ジャパンの傘下にあるメンバーファームのプロフェッショナルは、所属組織の壁を超え、専門領域ごと、また業種別のネットワークを通じて連携し、企業の発展と課題解決の支援につとめています。そうした経験を通じてプロフェッショナルが専門性を磨き、KPMG ジャパンが組織としても成長することで、さらにプロフェッショナルが活動の幅を広げるという好循環を目指しています。



Thought leadership

KPMGは、グローバルに連携しながら、最新のビジネス課題に関する調査や研究を行い、その分析・解説レポートを適時に公表しています。

グローバルCEO調査
2017

破壊的技術に関するグローバル調査
2017

サイバーセキュリティ経営を
実践するためのポイント

グローバル・ジャパニーズ・プラクティスを コアとしたグローバル対応力

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス(GJP)は、
日系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75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。



左から 森 和孝 (GJP米州地域統括責任者)
三浦 洋 (GJP統括パートナー兼GJPアジア・太平洋地域統括責任者)
イザベル・アレン (GJP欧州・中東・アフリカ地域統括責任者)
杉浦 宏明 (GJP欧州・中東・アフリカ地域責任者)

米州地域

米国、カナダ、メキシコ、チリ、ブラジルから構成される米州地域では、NYに統括責任者を配しています。KPMGは米国において日系企業支援のフロンティアとして40年以上の歴史を誇り250名以上の日本人プロフェッショナルを擁しています。また、サブリージョンとしてラテンアメリカ統括責任者をブラジルに配置し、域内における日系企業のビジネス展開を側面支援しています。

欧州・中東・アフリカ地域

ロンドンに責任者を配置し、英国、ドイツをはじめとする欧州主要国、東欧諸国、中東・アフリカにおける日系企業のサービス体制を統括しています。また、英国のEU離脱問題に関して、日本・英国・ベルギーの3拠点を結んだBrexit・EU対応専門チームを組織し、日系企業の事業展開を包括的に支援しています。さらに、中東・アフリカ、中東欧、CIS地域にはサブリージョン責任者を任命し、きめ細やかなサポート体制を拡大しつつあります。

アジア・太平洋地域

成長著しいASEAN、中国、インドについてはサブリージョン体制を構築し、各地域担当統括責任者が域内の協力体制を強化しています。また、オセアニア地域、東アジア地域、バングラデシュ、スリランカを含む南インド地域において、新規市場参入はもとより、既存事業の業容拡大に至るまで、多岐にわたる支援体制の拡充を進めています。

KPMGのグローバルネットワーク

KPMGは、現在、世界152カ国に、約19万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。

		欧州・中東・アフリカ地域	アジア・太平洋地域	米州地域	総計
KPMGインターナショナル 2016年9月30日時点	人員数	54,111人	96,404人	38,467人	188,982人
	拠点数	92カ国	20カ国	40カ国	152カ国
グローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP) 2017年8月31日時点	日本語対応人員数	約75人	約340人	約280人	約700人
	拠点数	17カ国23都市	14カ国28都市	5カ国24都市	36カ国75都市

Audit

監査

業 務 収 入

721 億円

近年、社会は財務情報だけでなく、さまざまな企業の活動に対する信頼性や透明性を求めるようになり、保証業務の対象範囲は広がりを見せています。

KPMG ジャパンでは、あずさ監査法人が提供する会計監査業務を軸として、内部統制やITシステム、環境などに関する保証業務を提供しています。

KPMG ジャパンは、さまざまな財務情報および非財務情報に関して、確かな品質の業務を提供することにより企業の成長と経済の発展に貢献しています。

選ばれる理由

- 1 役割と責任を明確化し、経営方針を現場に浸透させる品質管理体制(4つのディフェンスライン)
- 2 Digital 360を軸とした最先端のIT技術を活用する高度なデータ分析への取り組み
- 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 2017

- 1 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
- 2 Data & Analytics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

監査品質向上への取り組み ～ AZSA Quality 2017 ～

あずさ監査法人では、監査品質向上に向けたマネジメントの考え方や様々な取り組み等について、資本市場の参加者等すべてのステークホルダーの方々にご理解いただくため、AZSA Qualityを定期的に発行しています。



Tax

税務

業 務 収 入

169億円

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。

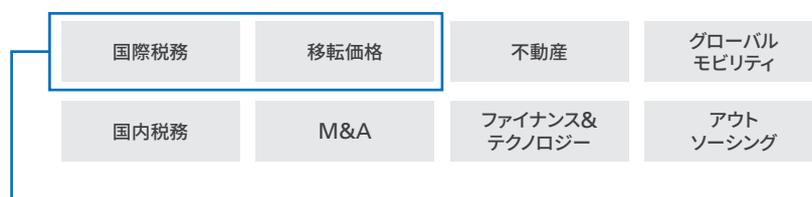
選ばれる理由

- 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

Our Story - Tax 2017

- 1 日本企業による海外事業進出や海外M&Aの増加を捉えた税務サービスの拡大
- 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リーサービスの展開

提供サービス



国際税務／移転価格サービスを通じたBEPS*行動計画への対応

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行動計画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。

※ 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。

KPMG ジャパンの社会的価値創出に向けた取組み

深化する社会的ニーズに対応する金融界の新たなビジネスモデルを多角的に支援する —フィンテック推進支援室の設置—

金融とIT技術を融合させ新たな価値を生み出すフィンテックが今、金融界に大きなうねりをもたらしています。フィンテックの勃興は、スマートフォン、ライフログ、クラウド、AI(人工知能)、ブロックチェーンなどの技術の進歩に加えて、これまでの金融機関によるビジネスモデルに代わる新たな金融サービスに対する社会的ニーズが高まってきたことも影響しています。そのため、従来の金融機関だけでなく、ベンチャーを中心とした国内外の企業が次々とフィンテック領域に参入を開始しています。

KPMG ジャパンでは、金融機関への監査やアドバイザリーで培った豊富な経験を元に、それらの企業を支援すべく、2016年12月、KPMG ジャパンの部門横断組織として「フィンテック推進支援室」を設置し、既存の金融機関およびフィンテックを用いて日本の金融ビジネスに参入する内外の企業を対象にした取組みを推進しています。フィンテック関連情報の提供、内外フィンテック企業とのトランザクション・プロセスの支援、ITセキュリティや金融規制への対応支援をはじめ、同ビジネス新規事業企画、業務フロー設計、ガバナンス構築、内部監査高度化などの支援や仮想通貨交換所の財務諸表監査などを通じ、KPMG ジャパンの各メンバーファーム、および海外のKPMGのフィンテック専門組織が連携しながら、フィンテックの知見を効率的に集約し、タイムリーなサービス提供を行っています。

Advisory

アドバイザリー

業 務 収 入

497億円

KPMG ジャパンのアドバイザリー業務は、リスクコンサルティング、ディールアドバイザリー、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 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 各専門家の連携およびKPMGのグローバルな連携により、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 最先端のテクノロジーを活用して、企業のビジネスモデルおよびオペレーションの変革を支援
- 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 2017

- 1 クロスボーダー、クロスファンクショナルに一体となって、グローバル化する企業のニーズに応える取組み
- 2 AI、クラウド、ロボティクス、ブロックチェーンといった最先端テクノロジーのビジネスへの活用に向けた取組み
- 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リーサービスの展開

アドバイザリ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リー

M&Aアドバイザリーをはじめ、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リ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

最先端テクノロジーを活用し、ビジネスモデルやオペレーションの変革(トランスフォーメーション)を支援しています。具体的な支援内容は、業務やデジタル戦略策定、サプライチェーンの最適化を含むビジネストランスフォーメーション、経営管理体制の再構築から組織・人事制度設計、それらの効果を最適にするITの活用提案まで、多岐にわたります。

業種別アドバイザリー

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 ジャパンの社会的価値創出に向けた取組み

企業価値向上の基盤となるコーポレートガバナンスの強化を支援する —コーポレートガバナンス・センター・オブ・エクセレンス(CoE)の設置—

2013年以降、会社法改正、日本版ステewardシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードの策定と、コーポレートガバナンスの強化のための施策が矢継ぎ早に導入され、2015年は「コーポレートガバナンス改革元年」となりました。こうした流れを受け、企業は、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向け、様々な取組みを行っています。こうした企業の取組みが、より本質的かつ実効性のあるものとなるよう、様々な角度から支援するため、投資家との対話、統合報告、情報開示、株主総会、リスクマネジメントなどの領域で、KPMGジャパン内で個々に活動していた専門家を集結し、KPMGジャパンの横断組織として、2016年9月にコーポレートガバナンス・センター・オブ・エクセレンス(CoE)を設置しました。

2016年は、CoE設置に合わせて「コーポレートガバナンスOverview2016」を発行し、コーポレートガバナンス改革元年を経て、日本企業の何が変わったのかを概観し、実効性あるコーポレートガバナンスとは何か、それをどのように企業価値向上につなげていくのかなど、コーポレートガバナンスを巡る課題を考察し、ウェブサイト公表しました。

コーポレートガバナンスCoEは、今後も、「コーポレートガバナンスOverview」の発行のほか、KPMGグローバルネットワークの活用や外部機関との連携を通じて、コーポレートガバナンスに関するナレッジやベストプラクティスの収集、提言の発信を行ってまいります。

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。



写真上から

■ 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

■ 「あすびと福島」の体験学習

■ あずさ会計監査教室

主なシチズンシップ活動

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。

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。

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。

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、CO₂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。

被災地支援活動

「あすびと福島」への出向 福島県の復興を支援している「あすびと福島」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。

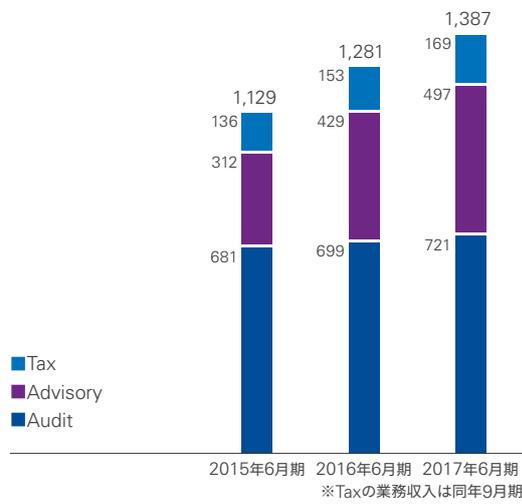
「経営未来塾」への参画 東北未来創造イニシアチブの「経営未来塾」にプロボノとして参画し、被災地の事業家の事業計画作成を支援しています。

その他の活動詳細はKPMG日本 ウェブサイトへ
kpmg.com/jp/csr

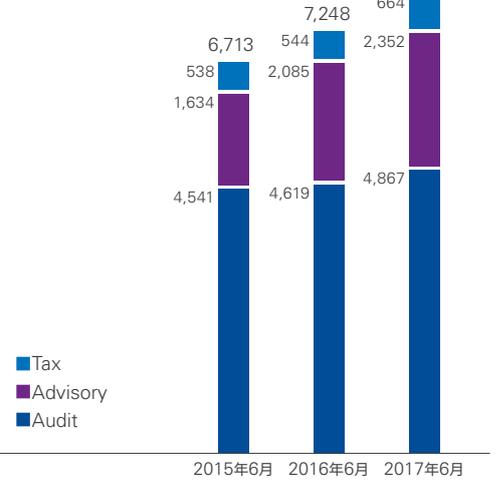


3カ年実績

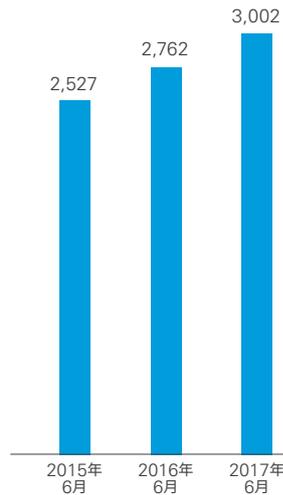
業務収入(億円)



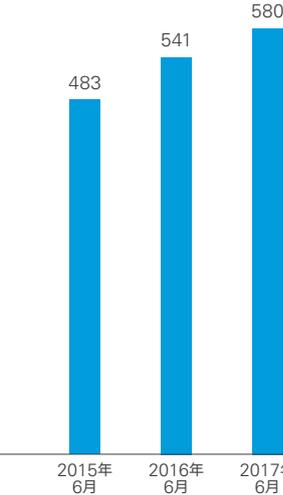
人員数(人)



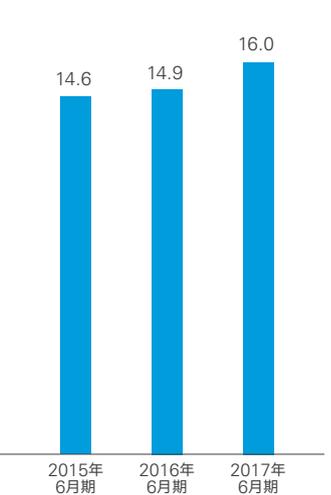
グローバル対応人材(人)※



海外赴任経験者数累計(人)

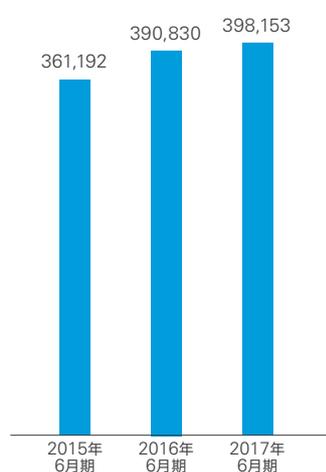


人材開発投資額(億円)



※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)

	2014年	2015年	2016年
公表案件数ベース	6位	4位	5位
IN-OUT案件数ベース (日本企業による海外企業買収)	2位	1位	3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-33>

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	254.2億米ドル
人員数	188,982名
国数	152カ国
登記住所	Zug, Switzerland (ズーク/スイス)

(2016年9月末現在)

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 宮原 正弘

グローバル規模での事業モデルの変革やオペレーションの改善を、最先端テクノロジーの活用によりサポートします。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、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。

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、継続的に企業や社会の期待に応え、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、2015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て編集しています。

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。

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。

KPMGあずさサステナビリティ株式会社 代表取締役 斎藤 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。

報告対象期間 実績については、主として2016年7月～2017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 2017年10月

お問い合わせ窓口 KPMGジャパン
〒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

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

kpmg.com/jp

twitter.com/kpmg_jp
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。

© 2017 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. 17-0007

© 2017 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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