

# サステナビリティ レポート2014

KPMGジャパン

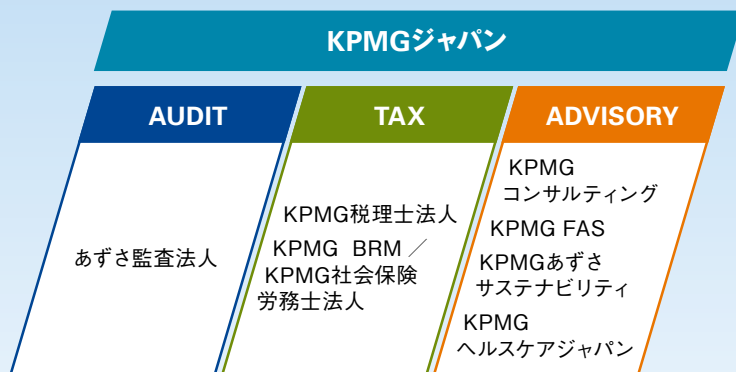


# Profile

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。監査、税務、アドバイザリーの3つの分野にわたる8のプロフェッショナルファームによって構成されており、グループ全体で約6,400名の人員を擁しています。

クライアントが抱える経営課題に対して、各分野のプロフェッショナルが専門的知識やスキルを活かして連携し、またKPMGのグローバルネットワークも活用しながら、価値あるサービスを提供しています。

(2014年7月1日現在)



# KPMG Values

KPMG 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、KPMGメンバーファームの全構成員が、これらの価値を共有し、遵守することが求められています。

## 自ら範を示して行動する

### We lead by example

いかなる職階にあらうと、私たちはお互いがそしてクライアントが期待するものを明確に示すように行動します。

## チーム一丸となって活動する

### We work together

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。

## 個人を尊重する

### We respect the individual

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。

## 事実を追求し、専門知識を提供する

### We seek the facts and provide insight

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きます。

## オープンかつ率直なコミュニケーションを図る

### We are open and honest in our communication

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。

## コミュニティのための取組みを行う

### We are committed to our communities

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。

## そして何より、誠実に行動する

### Above all, we act with integrity

プロ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。

# Key figures

KPMGジャパンは、「クライアントリレーション」「プロフェッショナル」「確固たる品質」を価値創造の基盤と位置付けています。

それぞれの基盤の厚みを示す指標が、「クライアント基盤」「KPMGジャパン人員数」「グローバルネットワーク」です。

クライアント基盤 (2014年6月30日現在)

38.6% ※1

(FORTUNE's annual ranking of world's 2014)

28% ※2

(2014年8月29日適用銘柄)

※1 FORTUNE GLOBAL 500の日本企業57社におけるシェア

※2 JPX日経インデックス400に占める、あずさ監査法人のクライアントの割合

KPMGジャパン人員数 (2014年7月1日現在)

約6,400名

グローバルネットワーク

156カ国 155,180名

(2013年9月30日現在)

## 編集方針

KPMGジャパンは、企業や社会へのプロフェッショナルサービスの提供を通じ、資本市場の発展とクライアントの健全なる成長を支援するために、活動を行っています。様々なステークホルダーにその取組を理解していただけるよう、2009年度より「サステナビリティレポート」を発行しています。

世界的に高まっている統合的な思考に基づく情報開示の方向性を踏まえながら、KPMGジャパンの価値創造の姿についてより理解いただけるような内容を目指して作成しました。

## 報告対象組織

以下のKPMGジャパングループ各社の取組を報告している他、KPMGインターナショナルの取組も一部報告しています。ただし、パフォーマンスデータについては対象組織を個別に記載しています。

有限責任 あずさ監査法人、KPMG税理士法人、KPMG BRM株式会社、KPMG 社会保険労務士法人、KPMGコンサルティング株式会社、株式会社KPMG FAS、KPMGあずさサステナビリティ株式会社、KPMGヘルスケアジャパン株式会社

## 報告対象期間

2013年7月～2014年6月（一部報告対象期間外の内容を含む）  
パフォーマンスデータについては対象期間を個別に記載しています。

## 発行月

2014年11月

## お問い合わせ窓口

有限責任 あずさ監査法人 マーケティング&コミュニケーション部 広報室  
TEL: 03-3266-7562

## CONTENTS

CEOメッセージ	2
Close up: クロスファンクション&クロスボーダーに 対応したアドバイザリーサービス	8
KPMGの価値創造基盤	10
ー クライアントリレーション	11
ー プロフェッショナル	13
ー 確固たる品質	16
監査	18
税務	24
アドバイザリー	28
インダストリー	36
CSR活動の推進／社会と環境	42
経営体制	46
組織概要	47
業績の概要	48

## CEOメッセージ



# KPMGジャパン全体の 価値向上を目指して、 “One KPMG”をスローガンにした 取組みを進めています。

KPMGジャパン CEO  
有限責任 あずさ監査法人 理事長

内山 英世

## KPMGジャパンのミッションについて

KPMGジャパンは、KPMGインターナショナルの日本における8つのメンバーファームの総称であり、各メンバーファームは監査、税務、アドバイザリーの3つの分野にわたる専門性の高いサービスを提供しています。KPMGジャパンを構成する主な法人には、主として会計監査業務を担う有限責任あずさ監査法人（以下、あずさ監査法人）、税務業務を担うKPMG税理士法人、あずさ監査法人の子会社であり、アドバイザリー業務を担うKPMGコンサルティング株式会社、株式会社KPMG FASなどがあります。

その中でも構成員の数、業務収入の両面からKPMGジャパンの中核となっているのがあずさ監査法人です。あずさ監査法人の基本理念は公認会計士法第1章第1条に定められ

## あずさ監査法人



た使命や職責をもとに制定しており、私たちはそれらに基づいて日々業務を遂行しています。また、KPMG税理士法人においても同様に、税理士法第1章第1条で定められた使命に基づいて、業務を行っています。これらの法の精神は、あずさ監査法人の子会社であるKPMGコンサルティングやKPMG FASなどにおいても、遵守されるべきものです。KPMGジャパンはこれらを尊重しながら常に誠実に、日々の業務を遂行し、組織を運営しています。

一方で、私たちのマーケットにも競合する組織との競争が存在します。このような状況下で、KPMGジャパンがステークホルダーから選ばれるファームであるための重要な価値基盤は、信用と信頼に基づくリレーションであると考えています。

そして、これらを獲得するためのKPMGジャパンの2つ目の基盤は、価値の源泉となる私たちの組織に属するプロフェッショナルです。組織の成長とともにプロフェッショナル一人ひとりが成長し続けることにより、企業等の新たな挑戦や要望に適切に対応し、確固たる品質を伴いながら、期待を上回るレベルのサービスが提供できるのです。社会に認められ、感謝される結果の創出を通して、一人ひとりが、使命感を携えつつ、同時に達成感も得ながら、一層輝きを増していけるでしょう。私は、時代の一步先を見据えながら、私たちの有する価値基盤の適切なシナジーを実現していくことが、関与先への貢献を通じた、よりよい社会の構築への貢献につながると考えています。そして、KPMGジャパンは常にこれを実践できる組織であることを目指しています。

## あずさ監査法人の10年の歩み

2014年は、あずさ監査法人の発足10周年、前身である監査法人朝日新和会計社（1993年合併により朝日監査法人）設立30年目、その母体となった監査法人朝日会計社の創業から起算すると45年、さらにはKPMGの日本事務所開設から数えると65年もの年月が経ったという節目の年となります。私は、先人たちが築かれた歴史を引き継ぎ、それを発展させることに力を注いできました。あずさ監査法人発足当時の地方事務所には、独立採算的な意識がまだ一部残っており、組織運営上の制度統一に加えて、品質の面で地域による格差をなくし、高いレベルで社会の期待に応える品質を保つための改革が急務でした。当時は、41の地方事務所がありま

したが、全国均質に高い品質を保持できるよう、3統轄事務所、9事務所、14オフィスにまで統合しました。また、組織運営に関する意思決定を行う専務理事会も、地方事務所が独自に選任した各事務所長により構成されていたものを、理事長により理事の中から選任された専務理事で構成する会議体へと改革しました。この新たな専務理事会において、統一の人事制度、業務開発体制、そして品質管理体制を構築し、組織運営のインフラを高度化していきました。あずさ監査法人設立から10年を経て、このような改革が功を奏し、あずさ監査法人は東名阪の統轄事務所と地域事務所が一体となって運営する組織へと進化することができました。

## ミッション遂行にむけて — “One KPMG” をスローガンに

あずさ監査法人のさらなる成長に向けた改革を緩めることなく、今後はあずさ監査法人のみならず、他のメンバーファームも一体となり、KPMGジャパン全体の価値向上を目指していきます。そのために、“One KPMG” をスローガンにした取り組みを進めています。

日本企業の海外進出はさらに深化しており、単なる国や地域といった経済活動の地理的な拡がりに留まらず、ITやコミュニケーション技術の浸透とさらなる革新が、バーチャルな経済圏を進展させています。このような環境下では、企業が直面する課題やリスクの複雑さはますます増大しており、企業が国内外市場で生じる様々な課題に取り組んでいく中で、監査、税務、そしてアドバイザリーに関わる各サービスに対して、グローバルな対応への期待がさらに高まってくると認識しています。そのような期待に応えていくために、KPMGジャパンは、グローバルネットワークをクロスボーダー、

クロスファンクショナルで駆使し、各メンバーファームが一体となって企業等の成長や企業価値向上を支援していく方針です。私たちは、“One KPMG” のスローガンのもと、次の4つのテーマを中期的な重点課題として取り組みを進めていきます。

### テーマ1 Growth

KPMGジャパンの中核サービスである監査業務の高度化に向けて、Dynamic Auditという新しい考えに基づいて、監査業務改革に向けた様々な取り組みを進めています。データアナリティクスのアプローチの積極的な導入により、巧妙化・複雑化する不正リスクに対応できるよう実務面の研鑽を推進しています。併せて、アドバイザリーのニーズ拡大に適切に対応できるよう、経営資源を重点的に投入していきたいと考えています。グループ会社の組織再編により2014年7月から





本格的に業務を開始したKPMGコンサルティングをはじめ、KPMG FAS、あずさ監査法人アカウンティングアドバイザリーサービス事業部、そしてKPMG税理士法人が協働して、需要が高まってきている海外事業支援やM&A関連サービスなどを強化していきます。

## テーマ2 People

プロフェッショナルファームの基盤である人材への投資は、最も重要だと考えています。KPMGのプロフェッショナルは、自ら研鑽できる能力と資質を持った人でなければなりません。どのような分野であろうとも、プロフェッショナルは心技体のすべてを錬成する必要があります。心技体のうち、「技」の部分、つまり技術や知識に関しては、引き続き、組織的にバックアップする態勢を強化します。そして、「心」の部分強化するために、ダイバーシティを推進し、その環境下での経験を糧にできる組織風土の醸成に力を入れるとともに、国際的に活躍できる人材の育成を強化し、海外研修やグローバル対応を必要とする業務機会の提供、海外のKPMG事務所への派遣の増大などの施策に取り組んでいきます。「体」についても、職場の労働安全衛生やメンタルヘルスケア向上の取組みを継続して進めていきます。

## テーマ3 Quality

信頼の基盤である品質に関わる取組みは、継続的、かつ強

力に推進します。さらなる品質管理体制の強化とともに、現場力向上の施策に取り組みます。特に、私たちの存在の根幹である監査業務においては、社会的責任を果たしていく上で品質管理は最重要課題であると認識しています。確かな品質こそが、ステークホルダーからの信頼の源です。私たちが担う責任にふさわしい確かな品質の実現と提供のためには、プロフェッショナル個々に対する教育・育成のみならず、業務インフラの整備・改善への投資も重要であると考えています。業務プロセスや取引の複雑化に伴い、企業の会計不正の発生リスクが高まりつつある現況において、私たちは過去の事例や経験からも謙虚に学び、監査品質向上に向けてより一層の努力を続けていきます。

## テーマ4 Consistency

KPMGメンバーファーム間のネットワークや連携を強化します。KPMGが目指しているのは、“High Performing People Cutting Through Complexity”（複雑な世界を切り拓く高度な能力を持った人たち）となることです。監査、税務、アドバイザリーのプロフェッショナルが領域の垣根を作ることなく協働し、業種別の知見と専門的スキルにより、企業等が抱える複雑で多様な課題の解決に向けて、チーム一丸となって取り組んでいきます。企業等の成長や価値向上を支援していくことは、ゆくゆくは日本の産業や経済の安定に貢献し、よりよい社会の構築に資するものだと考えています。

## KPMGジャパンの持続的な成長に向けて

これまで、長年にわたり、多くの日本を代表する優良企業に対してサービス提供の機会をいただけたことは、私たちの組織が有する価値であり、誇りだと考えています。経済や社会のグローバル化と複雑化により、企業等が直面する課題も多様なものになってきています。私たちは、各メンバーファームが一体となり、企業や社会の期待にいかに関続的に応えてできるのかを常に思慮しつつ、弛まぬ努力を続けていく所存です。一方で、様々な環境の変化を素早く察知し、独創的なイノベーションを支援することも、健全な経済社会の発展への貢献につながると考えています。従来から株式上場を

目指す企業を支援する取組みは行っていましたが、これらに加えて、創業段階にあるユニークな技術やイノベーションへ導くアイデアを私たちが持つ専門性や人的ネットワークを通じてサポートすることも私たちの使命を果たす上で重要なことだととらえています。一昨年からこのような目的のためのフォーラムを定期的に開催し、イノベーションを側面から支援する活動を行っています。

私たちは、法で定められた使命を全うすることを常に念頭におきながら、変化する社会や企業等からのニーズにも柔軟に対応できる組織でありたいと願っています。そのために、前例にとらわれず、ものごとの本質を見極める能力を備え、どのような場面においても力を発揮できる個性あふれる人材を育成し、その時代に即した最適な組織運営態勢を整えながら、ステークホルダー、そして社会の持続的な発展に貢献し続けていきたいと考えています。

また、社会的課題に取り組むNPO法人を会計監査、税務やアドバイザーといった本業を通して支援する活動をはじめ、企業市民として次世代リーダーの教育・育成活動の支援や環境の負荷低減のための施策など、コミュニティに対する貢献活動にも力を入れています。このように社会が抱えている課題を共有し、その解決に向けて取り組む活動を通じて、私たちがプロフェッショナルサービスを提供する中で培ってきた専門的スキルや経験を社会に還元していくとともに、私たちプロフェッショナル自身も未知の課題を解決するというチャレンジ精神を養い、問題解決能力を磨いていく所存です。

私たちKPMGジャパンは、ステークホルダーや社会にとって価値ある存在であるように、そしてそのことによりいつも選ばれるプロフェッショナルファームであるように、これからも努力してまいります。











## クロスファンクション&クロスボーダーに 対応したアドバイザリーサービス

日本企業によるM&Aと海外進出が業界を問わず活発化しています。

新たな成長機会の獲得を狙った両施策の成功には、未知の課題を克服しつつ、いち早く成果に結び付ける課題解決能力が欠かせません。

KPMGジャパンはこうしたニーズに対し、アカウンティングファームとしての専門性と世界156カ国にわたるネットワークを活かして、「クロスファンクション」、「クロスボーダー」の視点に立ったアドバイザリーサービスを提供しています。

### クロスファンクション 機能横断型のアドバイザリーサービスの提供

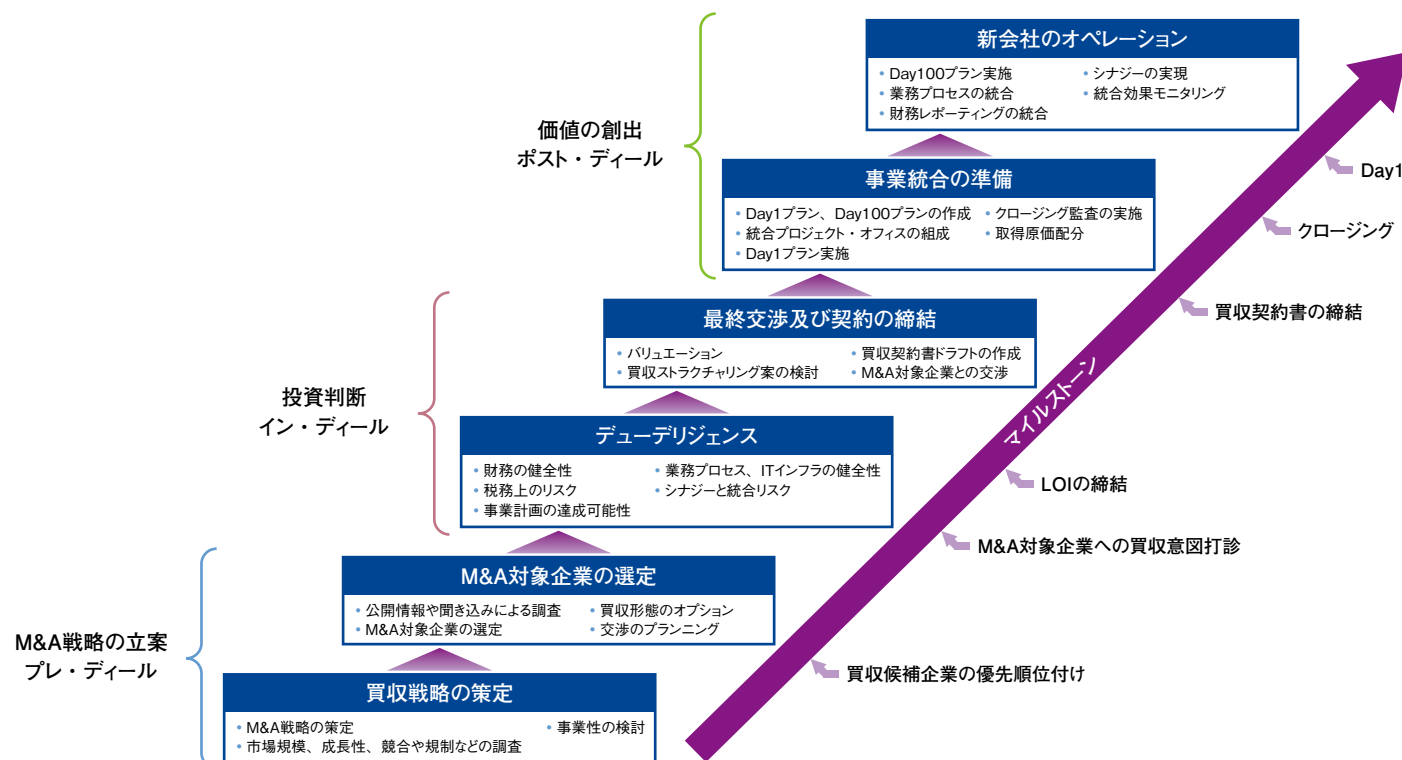
海外企業に対する大型買収が新聞紙上を賑わせる一方、収益構造の転換を意図した国内企業間における事業売却も活発化しています。企業買収では、買収先企業の所属する国の風習・文化・制度などへの理解が成否を分けるほか、買収スキームの選択方法がデールの価値を左右するなど、様々な課題への適切な対応が欠かせません。

M&Aの成功には、戦略立案(プレ・デール)、投資判断(イン・デール)、買収後(ポスト・デール)の3つのフェーズに対する深い知見が求められます。

KPMGジャパンは、会計・税務の専門家と多様な課題に対する最適なアドバイザリー専門家の統合チームが、包括的なサービスを提供できることに加え、戦略立案から買収後の統合に至るまでのすべてのフェーズにおいて、シームレスに対応できる強みを持っています。

複雑多岐にわたる選択肢の中から最善の一手を促し、その実行にまでコミットするKPMGジャパンのクロスファンクションのアドバイザリーサービスは、様々なリスクをはらむ日本企業のM&Aの成功に貢献していきます。

#### ■ M&Aのプロセス



## クロスボーダー 海外進出企業へのアドバイザリーサービスの提供

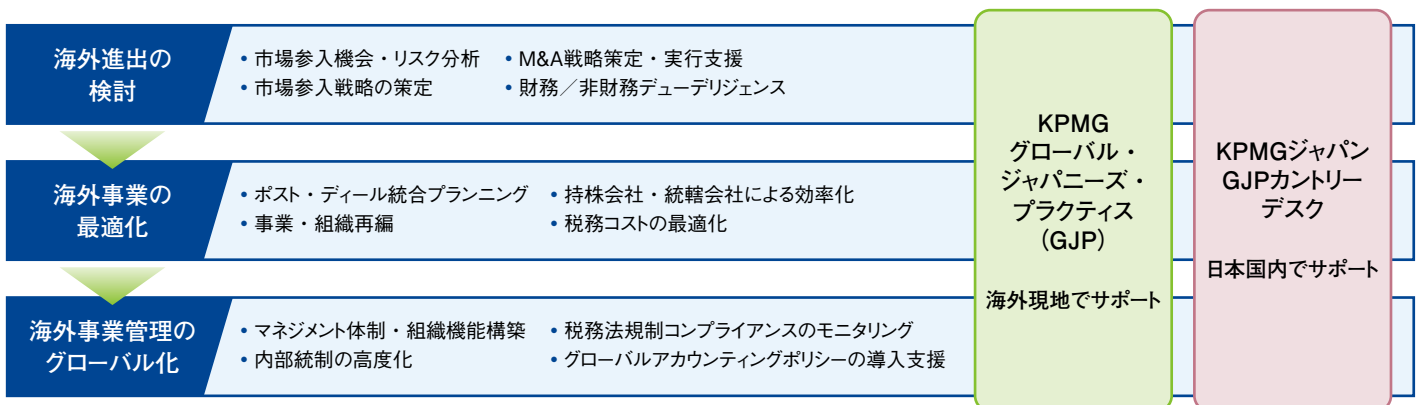
人口減少に伴う将来的な市場の縮小を見越し、日本企業における海外直接投資が活発化しています。海外進出時には、現地特有の商習慣への対応を始め、経営の現地化やコンプライアンスなど、対応すべき課題は多岐にわたります。一方、進出後には、「販売商品の地域特性が高く、日本で意思決定をしていては現地のスピード感に対応できない」「子会社のマネジメントやリスク管理がうまくいかない」「連結ベースでの実効税率が上がってしまう」など、課題の枚挙にいとまがありません。

これに対し、KPMGジャパンは日本人プロフェッショナルを中心と

した日本企業支援グループであるグローバル・ジャパニーズ・プラクティスのグローバルネットワークを通じ、会計・監査・税務・アドバイザリーの専門家が連携して最適なサービスを提供しています。

近年は、新興国における支援体制を強化しており、注目されるミャンマー、カンボジア、ラオスや成長著しい南アフリカへ、いち早く日本人プロフェッショナルを駐在員として派遣しました。海外事業支援サービスを開始して以来40年。国境とサービス分野を越えたサービスを通じ、日本の経営課題に対応したきめ細かなクライアントサービスを実現していきます。

### ■ 海外事業支援アドバイザリーサービスの概要



### グローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP)

GJPは、世界の主要34カ国70都市で、500名を越える日本語対応のプロフェッショナルによる会計監査・税務・アドバイザリーの各サービスを提供する事業部です。日本企業の海外事業展開を支援するネットワークとして、1970年代から日本企業の海外進出を支援してきました。東京・大阪・名古屋に統轄事務所を構え、海外事業の相談窓口を務めています。

提供サービスは、進出国調査支援にはじまり、進出後の事業の効率化、海外事業におけるリスクマネジメントに至るまで、海外事業に係るトータルなサポート体制を整えています。

#### アメリカ地域

アメリカ  
カナダ  
メキシコ  
ブラジル

4カ国 約300人

#### アジア・太平洋地域

中国 韓国  
台湾 シンガポール  
マレーシア タイ  
インドネシア ベトナム  
フィリピン インド  
ミャンマー ラオス  
カンボジア オーストラリア

14カ国 約150人

#### ヨーロッパ・中東地域

イギリス ドイツ スペイン  
オランダ フランス アイルランド  
ベルギー イタリア 南アフリカ  
ポーランド チェコ  
ハンガリー スイス  
トルコ ロシア  
アラブ首長国連邦

16カ国 約70人

(2014年7月1日時点)



# KPMGの価値創造基盤

クライアントリレーション

プロフェッショナル

確固たる品質

監査、税務、アドバイザリーの分野において専門性の高いプロフェッショナルサービスを提供するKPMGジャパンの重要な価値創造基盤は、信用と信頼の上に成り立つクライアントリレーション、サービス提供の現場に立つプロフェッショナル、そして、サービスを提供するための基礎となる確固たる品質にあります。

これらの価値創造基盤をさらに強固なものにすることにより、不確実性の高い環境下にあるクライアントの複雑な課題を解決し、その結果よりよい時代の一歩先を見据えながら、私たちの有する価値基盤の適切なシナジーを実現していくことが、クライアントへの貢献を通じた、よりよい社会の構築への貢献に繋がると考えています。



# クライアントリレーション

経営のグローバル化に加え、ITやコミュニケーション技術の革新が進む今日の環境下で、クライアントが直面する課題やリスクは多様化し、また複雑さを増しています。私たちKPMGジャパンは、激しい変化と競争の中で、持続的な成長を目指す企業を支援できる組織でありつづけるため、日頃からの情報提供や意見交換を通じて、クライアントのニーズをグローバルな視点で的確に把握し、経営課題の解決に向けた支援を行っています。

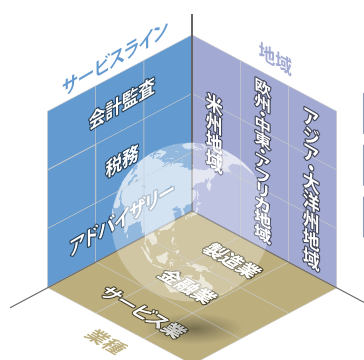
## グローバル・ジャパニーズ・プラクティス

1970年代に活発化した日本企業の海外進出に伴う課題に対応するため、KPMGジャパンによる組織的な支援体制として発足した組織が、グローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP) です。

海外で事業展開を進める日本企業に共通するニーズは、現地特有の商習慣への対応、経営の現地化、コンプライアンスなど多岐にわたりますが、「日本の文化や精神性を理解したクライアントサービス」を提供できるファームは限られています。KPMGジャパンは、各国にGJP担当チームを組成し駐在員を派遣することで、日本企業独自のニーズにいち早く、きめ細やかに応える体制を整えています。

日本本社の海外事業の相談窓口としてGJP部を東京、大阪、名古屋の3統轄事務所に設置するとともに、各国のGJP担当チームを束ねる統括責任者を、アジア・太平洋、米州、欧州・中東・アフリカの地域別に任命し、連携する体制を敷いています。これにより、先進国から新興国まで対応できるクライアントサービスのネットワークを擁するファームとして、独自のポジショニングを確保しています。

### ■ GJPの提供サービスイメージ



### GJPの3つの特長

グローバルなコーディネーション力

新興国への先駆的展開

海外日本人500人のネットワーク

※支援体制の詳細は、P9 Close upをご覧ください。

## GJPのプロフェッショナルサービス

GJPの最大の特長は、国境とサービス分野を超えた統合チームによる包括的サービスの提供です。複雑化するグローバルビジネスの中で、GJPのプロフェッショナルが中核となり、各分野に精通した国内外の専門家たちをコーディネートし、会計監査、税務、M&Aなどの財務アドバイザーサービス、リスクコンサルティングサービスなどの幅広いサービスを、クライアントのニーズに合わせて提供しています。

### ■海外進出の検討と実行

#### 進出国調査支援

当該国の市場参入機会、リスク分析および参入戦略の策定と実行サポート

#### ストラテジック&コマーシャル・インテリジェンス・サービス

企業価値創出の実現のために、トランザクションにおける戦略および経営管理上の課題の抽出と対応計画の策定、ディールサイクル（プレ・ディール、イン・ディール、ポスト・ディール）全般にわたるアクションプランの策定と実行サポート

#### 最適投資スキーム策定支援

利益還流戦略に応じた最適なスキームの検討と将来の事業の拡大、縮小、撤退を含む再構築を考慮した機動性・柔軟性の高いスキーム策定サポート

#### 会社設立支援

外国投資ライセンスおよび優遇処置の申請、交渉サポート

### ■海外事業の効率化

#### 買収後の統合支援

円滑な統合プロセスの推進とシナジー効果の早期実現のためのプラン策定および実行サポート

#### 海外事業の統廃合・効率化支援

事業再編、地域統括機能、シェアードサービス、最適サプライチェーンの再構築による効率化サポート

### ■海外事業のリスクマネジメント

#### 海外事業のガバナンス、リスクマネジメントの高度化支援

マネジメント体制・組織・機能構築支援、リスク管理態勢の構築、不正防止体制の強化、税務・法務コンプライアンスのモニタリングサポート

#### 内部監査の高度化支援

海外子会社に対する内部監査機能の強化と内部監査実行サポート

#### 各種会計アドバイザー

IFRSの導入、グローバルアカウンティングポリシーの導入、決算早期化サポート

#### 移転価格税制アドバイザー

文書化、移転価格の事前確認制度（APA）、プランニング等移転価格問題への総合的なサポート

## 新興国における支援体制

KPMGジャパンでは、新興国に関する事業機会への対応強化を図るため、あずさ監査法人、KPMG税理士法人、KPMG FAS等グループ会社の当該国駐在経験者で構成される「カントリーデスク」を設置しています。カントリーデスクは、日本企業の本社との窓口となり、適時な情報提供、マーケットでの認知度向上、内外業務開発の推進を担っています。

2014年4月、これまであずさ監査法人の中国事業室、インド事業室、メキシコおよびロシアデスク、ブラジル・アフリカ事業室の体制だったカントリーデスクを大幅に拡充し、21ヵ国のカン

トリーデスクを設置しました。その後さらに拡充され、2014年7月末現在で26ヵ国体制となりました。

日本企業の関心の高い新興国であるベトナム、インドネシア、タイ、メキシコ、中東欧諸国には、あずさ監査法人内に専任の担当者を任命し、クライアントニーズに適切かつ迅速に対応できる体制を整えています。さらに、南アフリカ、トルコ、ミャンマーについては、日本人プロフェッショナルを派遣するなど、現地での日本企業に対するサービス体制の強化にいち早く取り組んでいます。



# プロフェッショナル

KPMGジャパンにおいて、クライアントに価値あるプロフェッショナルサービスを提供するのは、高い専門性を持った人材であるプロフェッショナルです。時代の流れの一步先を見据えながら、クライアントの変化する多様な課題やニーズに対応し、それを乗り越え、結果をもたらすことのできるプロフェッショナルを育成するための継続的な取り組みは不可欠です。最新知識の習得やコアとなるスキルの向上を組織的にサポートすると同時に、自らの強みや個性を活かし、また他者の個性を尊重する組織風土を醸成することで、変化に柔軟に対応できる人材を育成することが重要です。また、クライアントの加速化するグローバル展開に対応するため、国際的に活躍できる人材の育成も一層の強化が必要だと考えています。

## 人材育成に対する取り組み

### 人材育成ツール

#### ～ My PD (My Performance Development) ～

KPMGジャパンでは、KPMGがグローバルに展開する人材育成ツール「My PD (My Performance Development)」を、全職員を対象として導入し、コーチングやメンタリングを主体とした総合的な人材育成に努めています。

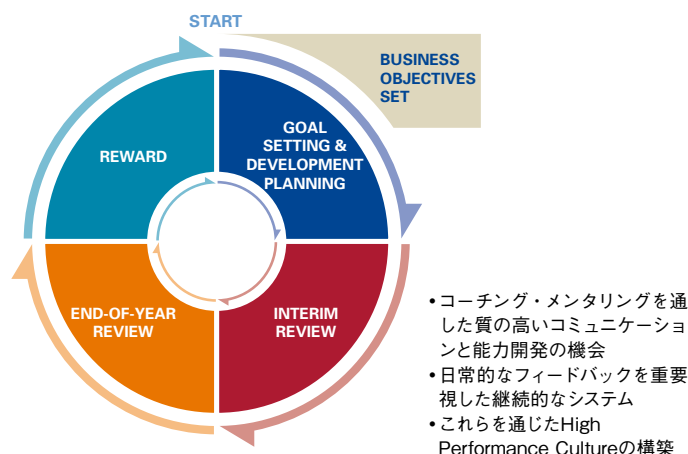
「My PD」では、KPMGの人材ビジョンに基づいて個々人が目標設定を行います。各人にはパフォーマンスマネジャーがつき、年間を通して継続的なコーチングとフィードバックを受けることで、最良の能力開発やキャリア開発の機会を得ることができます。ウェブサイト上で自己発信型、対話型の意見交換を行うことで、オープンかつフレキシブルな職場コミュニケーション文化が形成されるという効果もあります。また、毎年1回、チームメンバーに対してパフォーマンスマネジャーへの所見を求め、その適性をモニタリングするなど、効果的なチームメンバーとパフォーマンスマネジャーの組み合わせに役立てています。

### 研修制度の充実

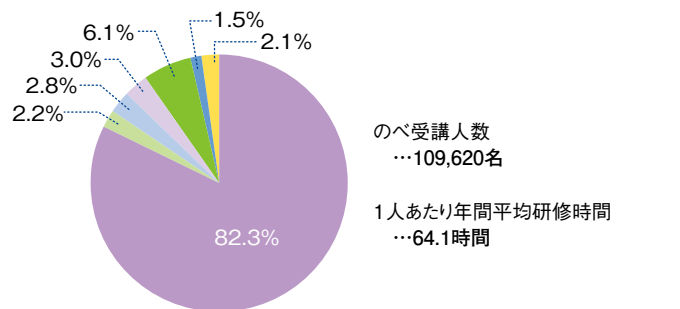
KPMGジャパンでは、クライアントおよび社会のニーズに的確に応え、高品質なサービスを提供できる人材を育成するという方針を実現するため、キャリアプランと整合性のあるカリキュラムに基づく研修制度を整備しています。日本公認会計士協会の要求するCPE基準より厳しい年間40単位以上の履修を義務づけるとともに、品質管理、倫理教育のために必須としている研修については、厳格に履修管理がされています。また新たな会計や監査の基準に対応していくため、研修カリキュラム委員会で検討が重ねられ、随時見直しが図られています。

#### ■ 主要な研修

- ・不正対応研修
- ・国際財務報告基準 (IFRS) 研修
- ・US GAAP研修
- ・その他、新会計基準や税制改正に関する研修など



■ 研修コース数内訳 (あずさ監査法人 2013年4月～2014年3月)



分野	集合研修	E-learning*	コース数計
■ テクニカルスキル	345	315	660
■ マイルストーン (階層別研修)	17	1	18
■ ヒューマンスkill	16	6	22
■ グローバルスキル (英語)	23	1	24
■ ITスキル	41	8	49
■ コンプライアンス・リスクマネジメント	3	9	12
■ その他	15	2	17
合計	460	342	802

※E-learningの数は、「E-learningのみ」の研修を意味する。

## グローバル人材の育成

企業のグローバル化が加速するなか、あずさ監査法人もグローバル人材の育成にますます力を注いでいます。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、さまざまなプログラムの導入により、多様な海外派遣の機会（Global Opportunities）を職員に提供しています。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。

### グローバルスキル研修制度

あずさ監査法人では、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えるプロフェッショナル」と定義しています。そのようなグローバル人材の育成を目的とし、2013年度よりグローバルスキル研修を大幅に拡充しました。

この結果、クラスや年次に関わらず、また各自の業務と両立しながら多くの職員が多様なグローバルスキル研修を受講できる環境を整備しました。

#### ■海外短期滞在型研修

##### 海外短期語学研修プログラム

英語のOutput力／英語瞬発力を高めることを主目的とし、TOEIC®のスコアに基づいて、フィリピン、マレーシア、シンガポール、ニュージーランド等アジア各国の学校に2週間から1ヵ月留学する機会を提供する研修です。英語力の向上を図ると同時に、海外での生活やさまざまな国の人々との交流を通して、異文化・多様性の理解も深め、グローバル人材になるためのマインドを養う機会とすることを目的としています。

#### ■海外研修

##### KPMG 海外研修プログラム

KPMGグローバル主催のニューマネジャー研修、ニューパートナー研修、ビジネス関連研修などへの参加者を選抜して派遣しています。欧州またはアジアを中心に開催しており、職階ごとの役割をグローバルで多角的な視点で学ぶとともに、多種多様なテーマに沿ったディスカッションなどを実施しています。また、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、今後の業務において協力し合えるKPMGグローバル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参加者数

2013年度は、のべ1,658名が国内開催型研修を受講し、276名が海外短期滞在型研修（海外短期留学）を経験しています。

### One Young Worldへの取組み

One Young Worldは、世界各国（約180ヵ国）から次世代リーダー候補が集まり、国際社会が解決すべき課題について、ディベートやディスカッションを通じて、その解決策を模索することを目的としたプロジェクトです。グローバルな視点を持った若手リーダーの育成という観点から、KPMG各国がOne Young Worldの取組みに参加しています。

### 海外派遣プログラム

グローバルスキル研修制度や海外研修の他にも、さまざまな海外派遣プログラムがあります。その詳細をご紹介します。

#### ■赴任・駐在

##### シニア海外派遣プログラム

シニアとマネジャーを対象とし、アメリカ、イギリス、オランダ、シンガポール、香港、オーストラリアなどの海外KPMG事務所へ約2年間派遣するプログラムです。現地で日系クライアントの監査業務経験を積むことで、日系多国籍企業に対してKPMGのグローバルネットワークを駆使したサービスを提供し得る人材の早期育成を目的としています。

##### KPMGモビリティプログラム

全世界のKPMGメンバーファームのシニア以上を対象とし、約1年半、海外KPMG事務所です実務経験を積むことを通して、人的ネットワークの構築、および将来グローバルなサービスを提供し得る人材を育成することを目的としたプログラムです。主として現地クライアントの監査業務を担当しています。

##### GJP駐在員プログラム

マネジャー、シニアマネジャーを主対象とし、欧米およびアジア地域の約20ヵ国の主要都市のKPMG事務所に約3年間駐在するプログラムです。駐在員は各国の各分野に精通した専門家チームと連携し、日本企業の海外現地法人に対して、会計監査、税務、アドバイザリーサービスなどの幅広いサービスの提供とそのサポート業務に従事しています。

##### GJP駐在員ASEANインキュベーションプログラム

シニアを対象とし、バンコク事務所です1年間の実務経験後に、ASEAN地域を中心とした新興国へ3年間の本赴任を前提としたプログラムです。GJP駐在員と同様の業務を経験し、本赴任先です即戦力として活躍できる人材を養成します。

#### ■留学

##### 国際大学への派遣留学

英国「エコノミスト」誌のMBAランキングに日本から唯一ランクインしている国際大学で実施されているMBAコース（1年）に、毎年数名を派遣しています。学内では英語が公用語化されており、各国からの留学生と共にグローバルな環境下でビジネスや経営管理を学びながらMBA取得を目指します。

#### ■海外派遣プログラム参加者数

2013年度の実績では、合計118名が各種海外派遣プログラムに参加しました。世界に広がる赴任先は実に29ヵ国、51都市。グローバルに通用する人材の育成を積極的に進めています。

シニア海外派遣プログラム	29名
KPMGモビリティプログラム	3名
GJP駐在員プログラム	86名

（2014年3月31日現在派遣者数）

## ダイバーシティ（多様性）の尊重

### ダイバーシティの尊重

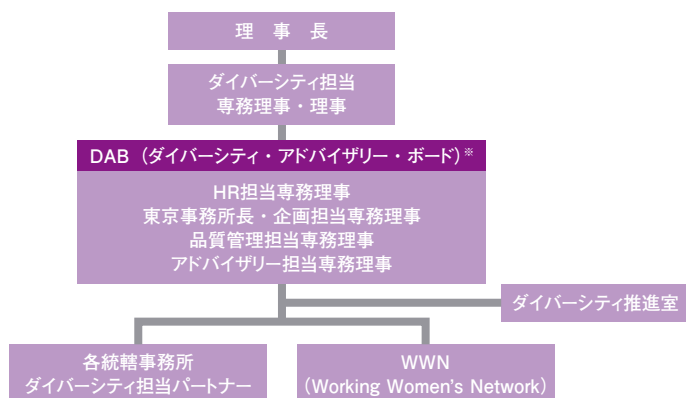
あずさ監査法人では、「ダイバーシティの推進」を本業のビジネス面での成長を支えるための重要な取組みと位置付けています。

これまでもWorking Women's Networkの設立・支援などの女性の活躍支援や福利厚生、CSRを中心とした施策は行ってきましたが、急激に変化する環境の中で、社会の多様なニーズを察知し、高品質なサービスを提供し続けていくためには、女性の活躍支援等に留まらない幅広い意味でのダイバーシティの推進が必要不可欠となっています。

これに伴い現在、あずさ監査法人は、ダイバーシティの推進を働きやすい環境を整備するという人事施策としてだけでなく、本業のビジネス面での競争力を強化し成長を支えるための重要な施策（経営戦略の一つ）として位置付け、法人をあげて取り組んでいます。

### ダイバーシティ推進体制

経営トップ層自らが積極的に関与する体制になっています。



※DAB (ダイバーシティ・アドバイザー・ボード)

理事長直轄、ダイバーシティ担当専務理事を議長とし、ビジネス各分野を統轄する専務理事をメンバーとしたダイバーシティ・アドバイザー・ボード (DAB) を新設しました。専門家集団としての当法人のオリジナルのダイバーシティ推進のあるべき姿について、経営トップ層が活発な議論を重ねると同時に、各種の施策検討や進捗のモニタリングを行っています。

### 女性職員の活躍支援

#### ～ Working Women's Network ～

あずさ監査法人は女性職員のネットワーク組織「Working Women's Network」により、女性のさらなる活躍を支援しています。また、ダイバーシティ・マネジメント推進支援に取り組むNPO法人Japan Women's Innovative Network (J-Win) の活動に法人会員として参加している他、2012年よりWCD (Women Corporate Directors) の日本支部の運営をサポートしています。

#### ～女性管理職対象キャリア推進制度 (メンター制度)～

2014年度より、今後さらに大きな役割を担う女性を育成するため、経営陣が女性管理職と面談し、女性管理職が経営層の視点に直接触れる機会を設け、気付きと自己成長を推進する制度を導入しました。

### 多様なプロフェッショナルの活躍推進

個性豊かなプロフェッショナルの強みを活かし、会計監査以外の業務にも挑戦したいという人財による、税務、アドバイザリーの専門知識・能力を包摂したサービスへの取組みも強く推し進めています。

現在、会計士以外でも、あずさ監査法人の金融事業部では約60名 (9%)、アドバイザリー事業部では50名 (21%)、IT監査部では222名 (73%) のプロフェッショナルがサービスを提供しています。

■ 階層別の男女および外国人の人数 (2014年9月現在)

(単位:人)

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	750	44	12	794	5.5%	1.5%
管理職	1,241	216	29	1,457	14.8%	2.0%
非管理職	2,731	1,562	65	4,293	36.4%	1.5%
総計	4,722	1,822	106	6,544	27.8%	1.6%

### 障がい者雇用について

KPMGジャパンでは、障がい者の雇用促進のため、特例子会社、あずさオフィスメイト株式会社を設立し(認定2011年9月)、印刷製本、文具類の管理、研修室維持管理などのオフィスサポート業務を行っています。あずさ監査法人は、障がい者の社会的自立を支援すべく、環境整備やフォロー体制にも取り組んでいます。今後も、あずさオフィスメイトと一体になって、障がい者雇用を進めていきます。2014年9月の法人全体の障がい者雇用率は1.97%です。

### ワークライフバランスの推進

育児・介護とキャリアの両立を支援する人事制度の整備は、育児・介護休業制度やフレキシブル・ワーク・プログラム等多岐にわたり、人事制度以外にもあずさ/KPMGファミリーネットによる情報提供、在宅保育サービス援助、育児・介護クーポンの導入を通じて職員一人ひとりにとって働きやすい環境作りを整備しています。また、あずさ監査法人では両立支援制度利用者のキャリアアップへのサポートを強化しています。利用者とのコミュニケーションを円滑化するため、休職前、復職前、復職後に定期的なキャリア面談制度を導入し、また、復職前には復職前セミナーで最新の人事制度についての情報提供を行うとともに、復職に向け本人の意識向上の契機とするなど、両立とキャリアアップの促進を図っています。

また、育児・介護とキャリアとの両立に限らず、ボランティア休暇制度、リフレッシュ休暇、カフェテリアプラン、ノー残業デー、クラブ活動を通じて一人ひとりのワークライフバランスを推進しています。



## 確固たる品質

KPMGジャパンにとって、コンプライアンス上で求められる水準にとどまらない確固たる品質こそがステークホルダーや資本市場からの信頼の源です。長年のリレーションにおいて培った信頼に安住することなく、努力を続ける責務があると考えています。私たちの信頼が損なわれるようなことがあれば、事業基盤の喪失にもつながるからです。そのため、プロフェッショナル個々に対する教育・育成にのみ依存せず、業務インフラの整備・改善への投資も重要であると考えて、取組みを進めています。特に、厳しい品質管理が求められる監査業務においては、私たちが社会的責任を果たしていく上で、常に問われる重要課題です。

### 品質管理

#### 品質管理体制

品質管理体制は、品質管理に関する基準および適用される法令（KPMGの方針・手続、監査基準、監査に関する品質管理基準、公認会計士法・会社法・金融商品取引およびこれらの関係法令、倫理に関する規定など）に準拠して適切に実施されるように整備されています。

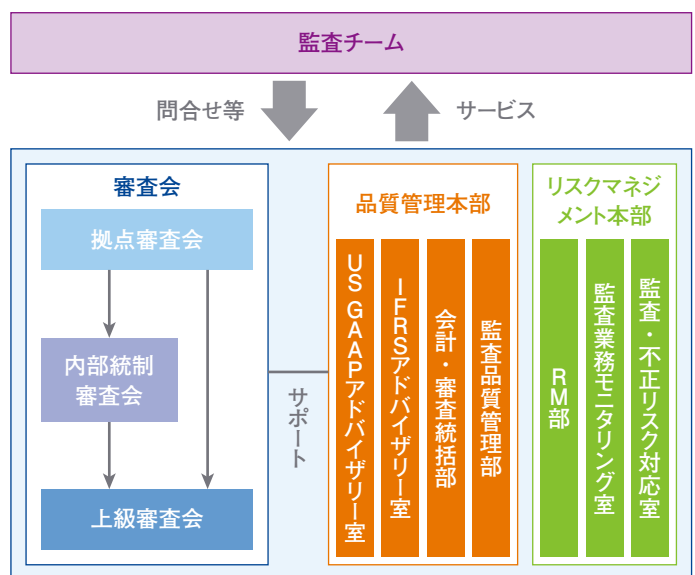
品質管理活動を支える部署として、品質管理本部（監査品質管理部、会計・審査統括部、IFRSアドバイザリー室及びUS GAAPアドバイザリー室）およびリスクマネジメント本部（監査・不正リスク対応室、監査業務モニタリング室及びRM部）などが審査、会計、監査、非監査業務に関する様々な品質管理活動を行う専門部署としての機能を果たしています（2014年6月30日現在合計255名、兼務含む）。

#### 監査メソドロジー（KAM）と監査ツール「eAudIT」

あずさ監査法人は、KAM（KPMG Audit Methodology）に基づいて財務諸表監査および四半期レビューを、一体監査マニュアル（CAM、Combined Audit Manual）に基づいて内部統制監査を行っています。KAMは、最新の国際監査基準（ISA）に準拠しており、全世界のKPMGメンバーファームが財務諸表監査で適用しているものですが、我が国の財務諸表監査および四半期レビューに関する基準や実務指針等に準拠するようKAMをベースとした監査マニュアルを整備するとともに、我が国の内部統制監査基準等や実施基準等に準拠した一体監査マニュアル（CAM）を整備しています。

あずさ監査法人は、KPMGの監査ツールであるeAudITを採用しています。eAudITは電子的監査ツールで、すべての監査証明業務のタイプに合わせてカスタマイズ可能であり、監査の有効性および効率性を高め、付加価値の高い監査業務を提供するものです。

■ 監査業務と監査事務所（本部）の品質管理の関係図



（2014年6月30日現在）

## コンプライアンス

### コンプライアンス体制

あずさ監査法人では、コンプライアンス委員会を設置し、平素から積極的にコンプライアンスへの取組みを行っています。この委員会は、法人内委員17名、外部委員（弁護士）1名の計18名で構成され、定例の委員会には、委員の他に管理部門の責任者などがオブザーバーとして参加しています。

#### ■コンプライアンス・ホットライン

あずさ監査法人の構成員による法令、関係規則、諸規程などの違反、またはそのおそれのある行為および各種ハラスメントなどについて、電子掲示板や書面で投書を受けつける「コンプライアンス・ホットライン」を設置しています。投書については、関係部署や事業部の責任者とも連携を取りながら調査を行い、問題解決に向けた対応を行っています。

#### ■通報窓口

あずさ監査法人の業務に係る法令等の違反行為、または違反する恐れのある行為（不正・粉飾、公認会計士の独立性、インサイダー取引など）に関する情報を収集するために社内外に「通報窓口」を設置しています。

#### ■コンプライアンス研修

毎年、全構成員を対象としたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識の徹底に努めています。加えて新人専門職入社研修、新卒事務職員入社研修、パートナー昇格時の研修、中途入社研修などのプログラムの中で、コンプライアンスに関する研修を実施しています。

### インサイダー取引監視体制

あずさ監査法人の「倫理行動規範」は、法人の「経営理念」を実現していく過程において維持すべきルールを整理し、法人全構成員に共通の価値観として自らの行動を律するため、「倫理行動規範」冊子が配布されています。また、社会環境の変化に対応するため、常にその内容を確認し、随時必要な見直しを行っています（最終改定は2013年4月）。あずさ監査法人では、インサイダー取引を未然に防止し、証券市場における信頼を確保することを目的として、「インサイダー取引監視委員会」を設置しています。

#### ■インサイダー取引監視委員会の職務

- あずさ監査法人関与企業の重要事実の管理、および株式等の売買に関して法令諸規則等で定める手続の遵守状況の監視、違反事例の調査、違反者の処分の勧告等
- インサイダー取引規制に必要な施策・改善策等の決定および関係先への実行指示等
- インサイダー取引を未然に防止するための教育・研修に関する事項等

#### ■インサイダー取引防止のための対応策

- 全ての構成員を受講対象とするインサイダー取引に関する研修の開催
- 全ての構成員に対し、インサイダー取引に係る法令等への遵守に関する誓約書の提出を義務づけ
- 全ての構成員に対し、監査関与企業への投資を禁止・制限
- 全ての常勤職員に対し、保有有価証券等のオンラインツールへの登録を義務づけ

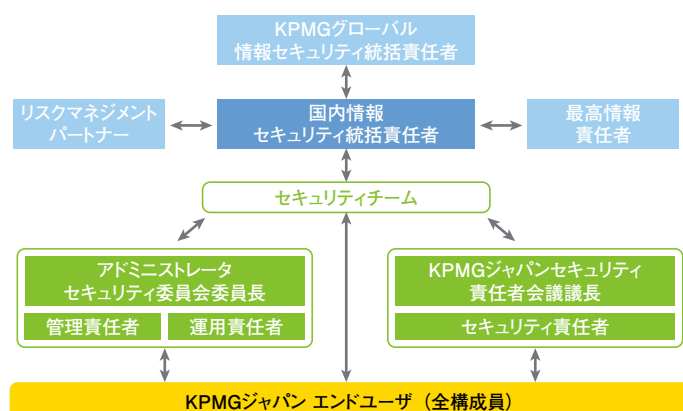
## 情報セキュリティガバナンス

### 情報セキュリティ体制

KPMGジャパンは、情報資産の保全と漏洩防止を徹底するため、KPMGジャパングループの情報セキュリティ統括責任者を長として、最高情報責任者、リスクマネジメントパートナーとの連携の下、情報セキュリティ施策を行っています。

情報セキュリティ統括責任者の下には、(1) セキュリティ施策全般

#### ■情報セキュリティ体制組織図（2014年7月1日現在）



を主導的に推進するセキュリティチーム、(2) KPMGジャパングループの各組織におけるセキュリティ施策に責任を負うセキュリティ責任者から構成されるセキュリティ責任者会議 (3) システムおよびネットワークの管理を行うシステム管理者から構成されるアドミニストレータセキュリティ委員会が設置され、同一のセキュリティポリシーに基づくセキュリティ基準によって、一元的な管理ならびに統制をとっています。

また、KPMGインターナショナルと連携し、KPMGジャパンの全構成員に対して統一的プラットフォーム（PC環境、サーバ環境、通信環境）を提供することにより、情報資産の保護をより確実にしています。

### PCのVDI化によるセキュリティ強化と業務の効率化

あずさ監査法人では業務上、パソコンを外部に持ち運ぶ機会が多いため、セキュリティ対策としてVDI（Virtual Desktop Infrastructure）化を導入しています。VDIは原則として貸与PCにデータを保存せず、データはサーバ上の仮想デスクトップに保存されます。これによりクライアント情報等は法人管理のデータセンターのサーバ上に集中的に保存されるため、情報セキュリティがより強化されます。

# 監査

KPMGジャパンにおける監査業務を担うあずさ監査法人は、公正で透明性のある資本市場および健全な経済社会の発展に向けて、会計・監査サービスを通じ職業的専門家としての責任を果たしています。



天野 秀樹  
監査統括

あずさ監査法人はKPMGメンバーファームとして、グローバル企業に対し、日本の親会社が海外の子会社・関連会社の監査結果や課題をタイムリーに把握できる監査体制を構築しています。各国の監査チームから得た情報を一元的に管理し、課題を関与先と共有できる点が強みになっています。

加えて、信頼性の高い監査業務を提供するため、3統轄事務所体制のもと、監査業務の適正性の確保および監査人の独立性の維持に向けた体制を整備しています。



## あずさ監査法人の概要

あずさ監査法人は、企業をはじめ学校法人、独立行政法人などに対して、独立性を保持したプロフェッショナルによる高品質な監査業務を提供することを通じて、関与先が作成する財務諸表に信用を付与し、クライアント・投資家・債権者などのステークホルダーが安心してビジネス活動を行うことができる市場基盤の維持・発展に寄与しています。

2014年6月30日現在で3,265社に対して監査証明業務を提供しており、また全上場企業3,541社のうち676社（19.1%）、日経平均

採用銘柄（JPX日経インデックス400）のうち112社（28.0%）、連結売上高上位100社のうち36社（36.0%）、Fortune Global 500の日本企業57社のうち22社（38.6%）が、監査証明業務の提供先となっています。

このように多くの監査基盤を有しているという責任と資本市場のインフラを支えるファームとしての社会的使命を常に念頭におきながら、提供するサービスの品質向上に努めています。

（2014年6月30日現在）

代表者	理事長 内山 英世
事務所	本 部 東京都新宿区津久戸町1番2号
構成人員 (常勤者)	公認会計士 2,975名（うち代表社員32名・社員535名） 会計士補 16名 会計士試験合格者 1,127名 専門員 643名（特定社員40名・うち代表社員1名） その他職員 576名 合計 5,337名
クライアント数	・監査証明業務 3,265社 金商会社法725、金商法54、会社法1,295、学校法人62、 労組21、その他の法定監査426、その他の任意監査682 ・その他の業務 1,172社
資本金	3,000,000,000円

### 国内22拠点一覧

（2014年7月1日現在）

統轄事務所	地域事務所	オフィス
東 京		札幌
	仙台	盛岡
	北陸	富山
	北関東	高崎、新潟
	横浜	静岡
	広島	
大 阪	福岡	下関
	京都	岡山
	神戸	松山
名古屋		岐阜、三重

## あずさ監査法人が提供する監査業務

### 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
- ・個別の財務表又は財務諸表項目等に対する監査

### KPMGアジア地域 Department of Professional Practice統括に、ジャパンから就任

KPMGア ジ ア 地 域 Department of Professional Practice (DPP) 統括としてあずさ監査法人の藤田英一US GAAPアドバイザー室長が任命されました。

DPPには監査、国際会計基準、品質管理、リスク管理部門が傘下にあり、各部門の責任者を統括します。KPMGグローバルの監査基準専門委員会、リスク管理委員会等の委員会にアジア地域の代表として参加するとともに、アジア地域各国の監査統括責任者と連携を取りながら、アジア地域の代表として、今後、アジアで活躍する企業がより効果的に監査を受けられるようサポートしていきます。



## 1. Dynamic Auditの推進

監査は、財務諸表に信頼性を付与することで資本市場に貢献しています。しかし、欧州で導入された監査人のローテーション制度や、日本における近年の企業の会計不正事案の影響で、会計監査を取り巻く環境は大きく変化しました。また、世界的なIFRSの拡がりにより、企業の情報開示の方法やあり方は大きく変わりつつあります。

会計監査は、単なる決算数値の確認のみならず、プロフェッショナルによる新たな情報の発信であることが求められています。

KPMGは、会計および監査のプロフェッショナルファームとして、常に急速に変化する経済環境に対応した存在であり続けること、そのためにはプロフェッショナルファームも変化し続けなければ、様々なステークホルダーに対して価値を提供できなくなるという認識に立っています。

このような認識に基づき、KPMGでは2013年からDynamic Auditと呼ぶグローバル一体のプロジェクトを推進し変革への取組みを展開しています。

Dynamic Auditでは、Quality(品質)、Integrity(誠実性)、Insight(洞察力)の基本理念に基づき、監査の品質を維持向上させつつ、新しい時代の要請とともに監査を進化させるための取組みを実施しています。

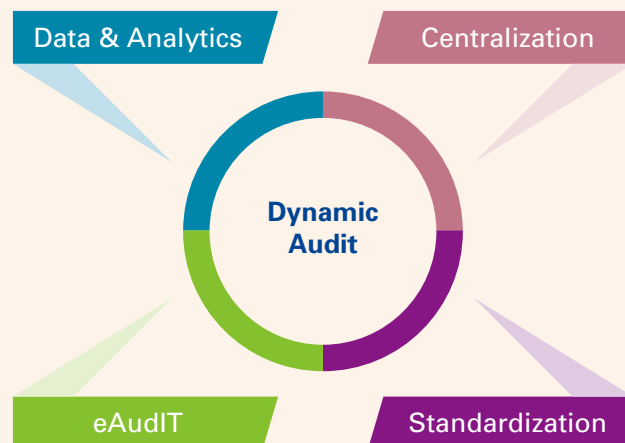
例えば、同じ上場企業であっても多種多様であり、グローバル展開している会社もあれば、国内でシンプルなモデルでビジネスをしている会社も存在します。そのため、監査手続も一律なものではなく、会社のリスクや複雑性に応じた過不足のないものである必要があります。複雑性の低いビジネスモデルの会社で、監査リスクが低い場合については、リスクが低い勘定を対象に一定程度標準化された監査手続を導入することで、計画および実施に関する品質の維持と効率化を実現することを目指しています。

また、数年前から導入されているKPMGの電子的監査ツールであるeAuditもDynamic Auditの一環であり、監査調書を高度に電子

化することで、監査ノウハウの蓄積を図るとともに、監査証拠を効率よく整理しています。

さらに、監査業務のうち、専門的な判断を伴わない部分を一局集中化して作業の効率化および均質化を図ることも検討しています。これにより、会計および監査のプロフェッショナルが、専門的判断を要するエリアに労力と時間を今まで以上に割くことができるようになり、より適切なリスク評価やリスク対応が可能になるとともに、より高度な職業的専門家としての知識の集積を可能にし、企業ニーズにより適合した価値の提供を通じて資本市場に寄与できるものと考えています。

このように、Dynamic Auditを通じて、より効果的・効率的な監査という概念を超えて、監査そのものや監査手法を進化させ変革を進めていきます。監査の品質を維持すると同時にステークホルダーに対して高い付加価値を提供し続けることで、社会の要請に応え、資本市場に寄与していきます。



## 2. 次世代監査技術研究室の設置

あずさ監査法人では、進化するIT技術を活用した監査手法の研究開発から現場への導入に取り組むための組織として、2014年7月1日に「次世代監査技術研究室」を立ち上げました。具体的には、Dynamic Auditの理念に基づき、ITを活用して関与先の内部データや、各種経済指標等の外部データに関連性を持たせて分析・解析し、心証形成に寄与する監査証拠を新たな視点や方法を加味して入手するなど、革新的な監査手法の研究・開発・導入・改善・普及に関する活動を担うことを目的としています。さらにそこから関与先のリス

ク管理に対して価値のある情報を提供することも目指します。また、KPMGがグローバルで開発中の監査ツールの日本での導入を踏まえた実務上の検証や、日本独自に必要な監査ツールの開発も担います。

社会的要請の変化や環境の変化を踏まえた監査の将来像についての検討も積極的に進めていき、問題点の指摘にとどまらず、改善策の推進といった観点をサービスに付加するための活動に生かしていきます。

監査の品質管理に対する取組みはP16をご覧ください。

### 3. 会計監査に関する情報発信

#### 現場の疑問に踏み込んだ解説本 ～詳細解説IFRS実務適用ガイドブック



本格的なIFRS時代が到来する中、様々な立場や目的から、IFRSの理解に資する信頼できる情報に対するニーズが高まっています。本書は、そのような期待に応えるIFRS専門書として、IFRSを支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示すことはもとより、実務で遭遇するであろう論点をもできるだけ広く取り上げ、それらを豊富な設例を用いて具体的に解説しています。また、高度な専門書でありながら、図

解、設例、日本基準との比較などを随所に配し、時代に即した利便性を追求しています。

なお、IFRS15「顧客との契約から生じる収益」（2014年5月公表）、IFRS9「金融商品」（2014年7月公表）等、刊行時点の最新基準も網羅しています。

#### セミナー/フォーラム

企業のマネジャー以上の方々を主な対象として、財務会計やグローバル展開、株式上場などをはじめ、経営環境を取り巻くさまざまな変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを、東京・大阪・名古屋など各都市で開催しています。

#### アプリ「KPMG会計・監査A to Z」リリース



「KPMG 会計・監査A to Z」アプリは日本基準、修正国際基準、IFRS（国際財務報告基準）、米国基準の基準ごとに、あずさ監査法人が提供する会計・監査の最新情報を閲覧できるほか、動画による解説コンテンツを視聴することができます。また、初心者向けにもオンライン基礎講座として、日本基準やIFRSの主要な規定を、トピックごとにわかりやすく解説しています。

#### ニューズレター

##### ■KPMG Insight

監査、税務、アドバイザリーの3つの分野のプロフェッショナルが、それぞれの専門知識やスキル、グローバルネットワークを活用しながら総力を結集して、国内外の会計・監査・税務・経営に関する知識や最新動向等を解説しています。



##### ■メールマガジン

会計、株式上場、リスクマネジメント、海外情報などの最新情報をテーマ別にeメールでお知らせしています。新たに、統合報告メールマガジンと企業成長応援通信の配信を開始しました。

#### KPMG IFRSフォーラム2014

KPMG/あずさ監査法人では、IFRSの最新動向やIFRS導入が企業の経営に与えるメリットについて、企業の財務・経理担当者に理解を深めていただくことを目的に、2014年9月にIFRSフォーラムを開催しました。



国際会計基準審議会（IASB）から、議長のハンス・フーガーホースト氏、理事の鶯地隆継氏をお招きし、IASBおよびIFRSに関する最新動向や将来の展望についてご講演いただきました。

※IFRSに対する取組みはP22をご覧ください。





## IFRSに対する取組み

金融・資本市場の重要なインフラの一つが、会計基準です。金融・資本市場のグローバル化の進展に伴い、企業の財務報告・業績を統一的な方法で示す土台として、世界共通の会計基準を望む声は高まっています。IFRS (International Financial Reporting Standards、国際財務報告基準) は、ロンドンのIASB (International Accounting Standards Board、国際会計基準審議会) が設定する会計基準として、すでに欧州諸国、アジア諸国、カナダ、オーストラリア、アメリカ (ただし米国外企業のみ) などの多くの国で採用が認められています。

日本でも、2013年6月以降、IFRS適用に向けての取組みは大きく変化してきています。

企業会計審議会・金融庁は、IFRS適用の要件を緩和し、実質的にすべての上場会社がIFRSを適用することができるようになります。自由民主党は、2016年末までに300社程度の企業がIFRSを適用できる環境の整備などを提言に盛り込みました。提言のうち、株価新指数「JPX日経インデックス400」の創設はすでに実現し、IFRS適用は選定の要件とはならないものの、選定ポイントの一つとなっています。

### IFRS業務を日本で完結できる体制を整備

あずさ監査法人の監査関与先には、以下のとおり、IFRSを適用済みまたは適用することを公表済みの企業が多くあります。

旭硝子、アンリツ、住友商事、双日、武田薬品工業、第一三共、中外製薬、日東電工、日本電波工業、マネックスグループ、三井住友フィナンシャルグループ、リコー (五十音順)

当法人は、監査関与先でない企業に対しても、IFRS適用支援アドバイザー業務を多く提供しています。

「原則主義」といわれるIFRSの解釈、適用方法、監査判断を、原則として日本で完結できる体制を整えるなど、日本企業のIFRS監査・アドバイザーを万全の体制を整えて支援しています。

#### ■「IFRSアドバイザー室」「会計・審査統括部」による共同活動

約30名のプロフェッショナルが、IFRSの設定・改訂動向の調査・研究、解釈の提供、情報発信などを行っています。すでにIFRSと日本基準にシームレスに対応することが求められており、IFRSを扱うIFRS本部と日本基準を取り扱う審査統括部を2013年4月に統合・改組しました。IFRS情報の外部向け展開の企画を行う「IFRSアドバイザー室」と、両基準の調査・研究、解釈の提供、情報発信をまとめる「会計・審査統括部」が、法人内外に向けた対応を共同で行っています。

#### ■IFRS会計・監査実務対応委員会による弾力的活動

IFRSの解釈、適用方法、監査上の判断が日本の財務諸表作成者・監査人からみて偏ったものとならないように、会計・審査統括部パートナーを中心に「IFRS会計・監査実務対応委員会」および9の分野別小委員会 (収益、金融商品、リース、企業結合、

減損、退職給付、税金、保険、表示) を設け、日本の実務を念頭に置いた議論を積み重ね、その内容を定期的に法人内に提供しています。

#### ■IFRS Global Panel/Topic Teamへのメンバーの派遣

KPMGグローバルのIFRSの解釈に関する最終会議体であるISG (International Standards Group) のIFRS Global Panelにメンバーを出すとともに、当法人の9の分野別小委員会に対応するISGのTopic Teamにもそれぞれメンバーを出し、KPMGグローバルにおける意見交換や指針の作成に当法人の意見を反映させる体制をとっています。

#### ■ISGとの連携

PanelやTopic Teamを運営するロンドンのISGからIFRSに精通したパートナー1名を常駐させ、当法人からは常時2名のプロフェッショナルをISGに派遣し、必要な場合に当法人のIFRSの解釈や監査・アドバイザー判断を迅速に導く体制をとっています。

#### ■ASBJ/JICPA等への参画

企業会計基準委員会 (ASBJ) や日本公認会計士協会 (JICPA) のIFRSに関する各種会議にパートナーが参加し、我が国のIFRSをめぐる制度の面においても、法人としての見解やリソースの提供を行い、それらの活動に寄与しています。

#### ■元IASB理事の山田辰己パートナーのネットワーク

IASBの理事を10年にわたり務めたパートナーの山田辰己の知見とネットワークを活かし、法人内外に対しIFRSの基本的な思想の普及や各国のハイレベルな情報の提供を行っています。

## 株式上場支援／イノベーション創出に対する取組み

### IPOを通じて資本市場の安定や経済の発展に貢献

IPO（新規株式上場）は、社会的信用力と知名度の向上、資金調達の多様化、人材の確保、内部管理体制の高度化や組織力の向上など、多くのメリットを享受できるため、企業にとって中長期の成長のための有効な戦略の一つと考えられます。

また、将来の日本経済を支える多くの企業が証券市場から機動的な資金調達を行う機会を得ることによって、資本市場が活性化していくことは、日本の経済再生と持続的発展のために非常に重要です。

あずさ監査法人は、IPOを企業が成長するための重要な戦略ととらえていますが、企業にとっての最終ゴールではなく、IPO後もさらなる成長を遂げるために、IPO準備期間に確実に土台作りをすることが重要であると考えています。したがって、単に上場審査項目を一つひとつクリアするだけに留まらず、求められているその趣旨を適切に企業に説明し、十分理解をしていただきながら二人三脚で上場という大きな目標に向かっていくことを基本的な考えとしています。そして、監査業務を通じ、上場を目指す企業の成長を側面から支援し、資本市場の健全な成長と発展に貢献していきます。

あずさ監査法人では、企業成長支援本部（約80名の専門家）が中心となって、IPO業務を遂行しています。当法人が担当したIPO企業数は、2013年に13社、2014年は上半期までに9社となっています。

あずさ監査法人は、今後も、日本の資本市場の安定的成長、発展に貢献できるよう、全国のIPO担当者が一体となって、バランスのとれた組織的活動を推進していきたいと考えています。特に、変化が激しい経済環境や会計制度の動向をとらえて、企業のニーズに的確に対応できるIPO人材の育成と最適な業務を提供できる体制整備を強化していきます。

#### ■ 新規公開会社数

	あずさ監査法人 クライアント社数	IPO社数
2011年	5社	36社
2012年	9社	46社
2013年	13社	54社
2014年 (6月末時点)	9社	26社

### 成長企業リーダーズ フォーラム ～2014夏 晩餐会

あずさ監査法人は、2014年8月に『成長企業リーダーズ フォーラム ～2014夏 晩餐会』を開催しました。あずさ監査法人が関与した最近上場した企業の経営者の皆様をお招きし、日ごろのご愛顧に対する感謝の意を表し、さらなるリレーション強化を目的としたフォーラムを開催しました。



### イノベーションビジネス創出に向けた啓発活動

#### 夢へのきざし懇話会

あずさ監査法人では、2013年10月から新規事業創出に取り組む大企業や革新的なベンチャー企業、大学研究者、政府機関とのワークショップを【夢へのきざし懇話会】と名づけ、定期開催しています。



グローバル企業が社外の技術シーズを取り込み、新事業創出を目指すコーポレートベンチャリングは、企業の事業戦略においてますます重要となっています。約50社の大企業が参加する当懇話会では、下記のような新事業創出に関わる様々な分野の専門家にご講演をいただき、パネルディスカッションを行っています。

- イノベーションを起こすためのメソドロジー（リーンスタートアップ、デザインシンキング（予定））について
- 最先端のテクノロジー（ICT、ライフサイエンス、ロボティクス、農業等）を有するスタートアップや大学研究室による技術シーズの紹介および大企業とのアライアンスについて
- 欧米の革新的なテクノロジーの動向について（スイス大使公邸での勉強会、東工大／MITとの共同視察ミッション）

# 税務

税務の専門家として社会的使命を果たすとともに、  
企業経営を支援し、  
日本経済の持続可能な発展に寄与していくことを目指します。



**佐々木 博章**  
KPMG税理士法人 代表

KPMG税理士法人はKPMGジャパングループの一翼を担い、クライアントに対し、総合的なアドバイスを提供するKPMGグローバル、ならびに国内の監査、税務およびアドバイザリーの専門家とともに、能力、知識および経験を集約し、税務サービスを横断的な観点から提供しています。

私たちの最大の強みは、KPMGのグローバルネットワークを活用した、様々な税務のニーズに応えることが可能なサービス提供能力です。



## 主な取組み1：専門性の高いサービスの提供を目指して

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（タックステクニカルセンター）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、税務当局照会事例等の内部の情報を収集・分析を行っています。最

新の税務関連情報を社内に共有し、タイムリーにクライアントへ情報提供を行うよう努め、税の観点からのナレッジマネジメントの充実化を図っています。

### 2013年度の実績と今後の方向性

ナレッジマネジメントについて、2013年度の実績は下記のとおりとなっており、今後もさらなる充実を図っていきます。

- TTC部門の存在および社内インフラの充実
- 業界団体※主催の説明会への参加による情報収集
- 税務当局との意見交換会への参加
- 外部税務セミナーへの参加による情報収集
- 外部法務セミナーへの参加による情報収集
- 日本租税研究協会を通じた税制改正の要望
- 税務専門誌の記事への寄稿および情報収集
- 社内事例の情報収集
- 政府機関発表のプレスリリースからの情報収集
- 税制改正セミナーの開催
- Tax Newsletterの発行
- e-Tax News (KPMG Taxメールマガジン) の発信

※業界団体：日本租税研究協会、法人税通達等検討会、国際税務研究会

## 主な取組み2：高い専門性を持つ人材の育成を目指して

KPMG税理士法人では、クライアントおよび社会の多様化するニーズに的確に対応し、先を見据えた付加価値の高いサービスを行うことで、クライアントに対してより高い満足を提供することを目指しています。それを実現できるのは、「人」。一人ひとりが努力を惜しまず常にチャレンジ精神と情熱を持ち続け、税務の専門家としての

専門知識、経験とスキルを有し、国際的な視野を持った人材の育成に向けて、社内研修制度の充実を図っています。

また、私たちは、高潔で専門性に優れた人材を育成するとともに、プロフェッショナルを積極的に評価・登用し、高品質なサービスを提供できる専門家集団を目指します。

### 2013年度の実績と今後の方向性

社内研修について、2013年度の実績は下記のとおりとなっており、今後もさらなる充実を図っていきます。

- 税制改正の研修
- 集中トレーニング
- KPMG海外事務所による海外税務セミナー
- KPMG海外事務所と共同で開催する国際税務のトレーニング
- 長期および短期海外赴任制度（KPMG海外事務所における税務業務）
- 海外英語研修制度
- TTCから社内ニュースレターの発行

複雑化する事業環境の変化に伴い、税に関する課題も複雑化しています。KPMG税理士法人は、税務およびその周辺業務に関する職業的専門家として、以下のような幅広い業務を提供しています。

業務の遂行にあたっては、公共的使命及び職業的専門家であることを自覚し、品質水準の確保に努めるとともに、法令等の社会的規範の遵守、自らの業務上の行為を律する職業倫理に従って行動しています。

### 国際税務サービス

国際的な競争に勝ち抜くためには、事業活動からの成果を最大化し、キャッシュフローを最適化することが不可欠です。そのためには、グローバルな税務コストの節減に向けた連結ベースでの税務コストマネジメント体制の構築が必要です。2013年より、G20加盟国を中心とした取組みが進んでいる税源浸食・利益移転への各国の対応状況をも注視しつつ、KPMGは、様々な企業における税務コストのマネジメントを総合的にサポートします。

### 国内税務サービス

経済環境の変化、多様化する企業活動に対応すべく、会計基準、金融商品取引法、会社法など、企業法制度の改正が相次ぐ中、法人税を中心とした企業に係る税制もそれらに呼応して改正され、ますます複雑になっています。このような企業税務を取り巻く環境の中、豊富な経験、情報収集力を基に親身になって国内税務サービスを提供します。

### M&A関連サービス

企業の経営戦略の重要な手法としてM&Aが広く活用され、またプライベート・エクイティ・ファンドなどのファイナンシャル・バイヤーによるM&Aも活発になっています。特に、日系企業の海外戦略の手法として海外企業へのM&Aを含む海外投資は、近年飛躍的に増加する傾向にあります。KPMGは、M&Aに特化した税務のプロフェッショナルが企業のM&A戦略を総合的にサポートします。日系企業による海外企業の買収などにおいては、国内と海外事務所が密接に連携をとり、海外での税務デューデリジェンスの支援および国内外を含んだ買収スキームの策定アドバイス、買収後の組織再編に関するスキーム策定などの幅広いサービスを提供します。

### 組織再編／企業再生

近年、「選択と集中」の企業戦略を支援する「組織再編成税制」、「連結納税制度」および「グループ法人税制」等の税制が整備されたことを受け、事業統合・M&Aを含めた事業再編・再生をいかに税務コストをかけずに達成し、企業グループ全体の税務コストを押さえるかといったことが、今後の企業経営における重要な税務戦略になると考えられます。KPMGでは、これらの分野に特化した税務のプロフェッショナルが企業の税務戦略をサポートします。また、再生をめざす企業の税制面の手当てが整備されつつある今日において、最新税制に迅速に対応し、豊富な実務経験に基づいたさまざまなアドバイザーサービスを提供します。

### 不動産関連サービス

不動産市場における様々な参加者の皆様のニーズを的確に把握しながら、専門性の高い税務サービスを提供します。不動産の取得から売却までの一連の取引、所与の条件下における税務上効果的な投資ストラクチャーの構築などについて、不動産市場における深い専門知識と豊かな経験を併せ持つ税務プロフェッショナルチームが、最先端の案件を数多く手がけています。

### 証券化関連サービス

企業の資金調達ニーズが高まる中で、将来債権を含む様々な金融資産を裏付けとし、多様なビークルを利用した証券化取引が行われています。私たちは、数多くの案件で税コストの観点からのアドバイザーサービスを提供しており、そのノウハウを基に最適なサービスを提供します。

### リース関連サービス

航空機や船舶などの大型動産を対象としたタックスリースは様々な税制改正を経て今日に至っています。また、国際間のリース取引には源泉税をはじめとする課税問題が内在しています。私たちでは、長年にわたる関与を通じて培ったノウハウを基に最新の税制に適合したリース取引の組成に対するアドバイザーサービスを提供します。

## 租税倫理への取り組み

IT関連等のベンチャー型多国籍企業の濫用的租税回避による税源浸食と利益移転 (Base Erosion and Profit Shifting: BEPS) の問題は、2013年6月のG8サミットや同年9月のG20により、その解決が政治的アジェンダとなっています。多国籍企業にとって、国際課税ルールの見直しは、グローバルなバリューチェーン構築等の国際事業戦略に大きな影響を及ぼす問題である一方、各国の制度・執行が整合的でない場合があり、的確なリスク管理

が求められています。KPMG税理士法人では、KPMGのグローバルネットワークを活用し、各国制度のBEPSへの対応状況をモニターしつつ、移転価格税制をはじめとした企業側での適切な対応について幅広いアドバイスを提供するとともに、OECD諮問会議に委員を派遣するなど、企業間の競争が不当に歪められたり、各国の税制の違いを考慮しない一律の規制が導入されることのないよう、関連するルール作りにおいても積極的に貢献しています。

## 移転価格サービス

東京・大阪・名古屋における約80名の移転価格税制に対応する専門家チームがグローバルネットワークと連携して、各種移転価格問題への総合的なサービスを提供します。さらに、最新の経済分析の手法を用いた企業・事業価値、移転価格ポリシーの設定や業績評価システム構築等の支援・アドバイザリーを実施し、企業グループ内の所得配分政策、キャッシュフロー政策の最適化を支援します。

## ファイナンシャル サービス

金融業界は規制強化などに伴い新たな成長戦略の確立に向けて動いている金融機関が、税負担の削減や課税リスクの回避だけではなく、レピュテーションリスクにもより真剣な対応が求められ、特にグローバルに事業展開を行う金融機関にとって第三者の税務専門家によるアドバイスはますます有益なものになっていると考えられます。各国の国税当局の動向や金融機関特有の問題に精通した金融税務の専門家集団が私たちのグローバルネットワークを駆使してきめ細かなサービスを提供します。

## 関税／間接税サービス

私たちの関税・間接税チームは、事案に応じ、様々な関税・間接税及び貿易管理に係わる業務を提供しています。また、KPMGグローバルネットワークを通じ世界各国の関税・間接税部門のみならず、移転価格税制、その他国際税務部門等とも連携し、関税、間接税、法人所得税をはじめとした税金コスト、並びに物流コストや管理コスト等諸種コストの削減を総合的に企画・管理します。

## インターナショナル エグゼクティブ サービス (個人所得税)

今日の企業を取り巻くグローバルな環境のもとで、企業はマーケットにおける競争力の維持・拡大のために、ボーダレスな人材の海外派遣・受け入れを活発に行っています。このような環境のもと、KPMG インターナショナル エグゼクティブサービス (IES) では、海外派遣に伴う税務・社会保障制度・報酬体系などの諸問題に関して、私たちのグローバルネットワークを通じて各国の税務の専門家と協力し、きめ細かなアドバイザリーサービスを行っています。

## アウトソーシング サービス

SPC (特定目的会社) 向けの会計・キャッシュマネジメントサービスを税務とともにワンストップで提供しています。また、グループ会社であるKPMG BRM株式会社及びKPMG社会保険労務士法人では、様々な産業の企業クライアントに人事、経理、法務事務にかかわる管理部門業務の代行サービスを日英バイリンガルで提供しています。

## パブリックセクター／医療機関

パブリックセクターの税務は、事業法人に比べ特殊であり、専門性を必要とします。法人税は、収益事業についてのみ課税され、消費税は消費税法第60条に基づく複雑な計算が要求されます。私たちは独立行政法人及び国立大学法人の設立時より多数の法人の税務アドバイスを幅広く提供しており、経験および実績を踏まえアドバイスの提供をしています。また、医療機関につきましては、医療機関特有の税務問題に対する包括的なアドバイスの提供の他、医療法人の設立、経営改善、事業再編、買収の際のストラクチャリングの構築、保有不動産の証券化などのファイナンシャルアドバイスを含め、広範囲にわたるアドバイスを提供しています。

## 中堅企業向け税務サービス

中堅企業を取り巻く社会環境は目まぐるしく変わり、税制や会計も毎年のように改正や新設された法律の影響を受けます。法人の正確な財務諸表に基づく決算支援を実施し、効果的に税制上の節税対策等ができるように企業経営者の意思決定をサポートします。



# アドバイザリー

5つのメンバーファームがそれぞれの専門性を相互に活かし、  
複雑化する企業の経営課題へ  
多面的で統合的なソリューションを提供していきます。



高波 博之

アドバイザリー統括

KPMGジャパンは、クライアントのニーズに応じて傘下のメンバーファームが連携し、高度な経営課題に対応したアドバイザリーサービスを提供しています。

エンティティの垣根を越えた連携体制は、リスクコンサルティング (RC)、トランザクション&リストラクチャリング (TR)、マネジメントコンサルティング (MC) の3つの領域で構築されています。グローバルなネットワークを駆使しながら、多岐にわたる課題解決を支援します。

## 3つのサービスグループと関連するメンバーファーム

会計・財務・税務のプロフェッショナルファームとして培った知見を、3つのサービス領域で提供しています。

リスクコンサルティング (RC) サービスでは、事業の持続可能性を高めるために、企業グループのガバナンス、リスク、コンプライアンスに関する各種取組みの推進、改善をサポートします。

トランザクション&リストラクチャリング (TR) では、グローバル経営を実現するためのM&A、事業再編・再生などの戦略の策定と実行を総合的にサポートします。

マネジメントコンサルティング (MC) では、グローバルなネットワークを駆使し、戦略からITまで様々な企業変革プロジェクトの実行をサポートします。

各エンティティが提供するアドバイザリーサービスの領域は、次のとおりです。

メンバーファーム		RC	TR	MC
AZSA	あずさ監査法人	✓	✓	
KC	KPMGコンサルティング	✓		✓
FAS	KPMG FAS	✓	✓	
SUS	KPMGあずさサステナビリティ	✓		
HC	KPMGヘルスケアジャパン		✓	

## 「KPMGコンサルティング」の設立について

KPMGジャパンは、アドバイザリーサービスの提供体制を一段と強化するために、「KPMGコンサルティング株式会社」を設立し、2014年7月1日より本格的に業務を開始しています。

現在、日本企業は、世界的な競争環境の中、事業構造の変革、グローバル展開の強化、多様な人材の確保、高収益体質への改善など、多くの経営課題に直面しています。一方、情報技術の進展に伴い、データアナリティクスを活用した効率的経営や、サイバーセキュリティの強化といった最新の情報技術を駆使した対応も欠かせなくなってきました。

このような状況下、KPMGコンサルティングは、ビジネストランスフォーメーション(事業変革)、リスク&コンプライアンス、テクノロジーの3分野に豊富な経験とスキルを有するプロフェッショナルを集結し、

業界に対する知見、グローバル標準の現地適用能力、および多様な言語や文化の経験を有する人材といった強みを活かして、クライアント企業が抱えるグローバルな経営課題や大規模なプロジェクト案件に対して、事業変革を的確に支援する体制を整えています。

このたびの組織再編により、KPMGジャパンのアドバイザリーサービスは、新発足のKPMGコンサルティング、M&Aや財務戦略を専門とするKPMG FAS、会計・財務アドバイザリーを得意とするあずさ監査法人アカウンティング・アドバイザリー・サービス事業部の3つが中核となります。さらに、税務アドバイザリーを担当するKPMG税理士法人や海外のKPMGのグローバルネットワークとも連携しながら、クライアントの持続的成長を中長期的な視点から支援してまいります。

### KPMGコンサルティングの強み

1. 豊富な事業経験およびコンサルティング経験と知見を持ったプロフェッショナルによるサービス提供
2. KPMGジャパンのメンバーファームと連携し、クライアントの課題を包括的にサポート
3. クロスボーダーな事業展開に対し、KPMGインターナショナルのメンバーファームと連携したサービス提供

## リスクコンサルティング

AZSA

KC

FAS

SUS

会計基準やIFRSへの対応、事業の国際化に伴う海外子会社の管理、インターネットでのサービス提供、業務委託の活用、複雑化する法制度など、企業を取り巻く環境は日々変化しています。こうした変化によってもたらされるリスクは複雑化・多様化する傾向にあります。

昨今では、海外での規制の変化や、インターネットにおけるサイバー攻撃、委託先での情報流失など、従来の管理手法では手の届きにくいところにもリスクは拡がりをみせています。

企業においては、リスク管理の高度化・効率化を進めなければ、さまざまなリスクに対応していくことは難しい状況です。

こうした状況において、事業を成長・拡大させるための戦略を策定し、実行するには、グループ全体として経営の最適化を実現できるリスク管理の仕組みを確立することが欠かせません。

KPMGジャパンでは、経理・財務体制の高度化からガバナンス・コンプライアンス体制の構築やサイバーセキュリティまで、事業目的の達成に向けた最適なリスク管理の整備と実践を支援するサービスを提供しています。

### 主なサービス

#### アカウンティングアドバイザー

会計基準の変更やIFRS対応、経理・財務コンサルティングなど、企業の戦略に基づいた、財務・会計戦略の立案・実行を支援します。

#### ガバナンス、リスク、コンプライアンス

##### ■ 内部監査

内部監査サービスは、経営に寄与するような内部監査の発展を支援するとともに、海外事業を含むグループ全体のリスク対応力向上に寄与する各企業の最適な内部監査態勢の確立・高度化を支援します。

##### ■ 内部統制

業務の効率性・有効性、法令等の遵守、資産の保全、不正防止などのすべての内部統制目標に資する内部統制システムの構築を支援します。

##### ■ 海外グループ管理

海外新興国での業務が拡大している日本企業にとって、海外子会社管理に関するリスク認識は共通した悩みとなっています。

海外子会社のリスク管理の向上や海外進出時におけるリスク点検など、円滑な海外事業展開を支援します。

#### ファイナンシャルリスクマネジメント

KPMGでは、税務、IT、リスクマネジメント、内部統制、マネーロンダリングなど、あらゆる分野のスペシャリストにより、金融機関の規制（バーゼルⅢ・ソルベンシーⅡ）や、外国口座税務コンプライアンス法（FATCA）対応を総合的に支援します。

#### ITアドバイザー

KPMGジャパンでは、組織体から独立した第三者として公正不偏の立場により、ITの技術的側面だけでなく、それを取り巻く組織・要員・業務体系を含めたITリスクの管理状況を評価・監査するサービスを提供しています。

#### フォレンジック

不正調査・不祥事調査・予防や係争関連など、豊富な経験を持つプロフェッショナルが、迅速なサポートを提供しています。



## 2013年度の取組内容・実績と今後の方向性

### サイバーセキュリティ

インターネットにおけるサイバー攻撃、サイバー犯罪などの脅威は、引き続き増大傾向にあります。また、攻撃の手口が高度化・複雑化するとともに、攻撃者の組織化が進んでいます。このため、攻撃対象となる企業・機関においては、防衛策の立案・実施のために、高度な専門性が求められる状況となっています。

KPMGジャパンでは、こうした状況に対応し、海外KPMGとも連携して、最新かつグローバルレベルで、サイバーセキュリティに関する情報を収集しています。また、これまでに蓄積された情報セキュリティ管理に関する知見・ノウハウと合わせ、クライアントへ、サイバーセキュリティに関する幅広い情報とアドバイスを提供しています。

さらに、サイバーセキュリティに関するKPMGジャパン各社の専門性を結集して組織したKPMGサイバーセキュリティアドバイザリーグループ (CSAG) では、企業におけるサイバーセキュリティ対策の状況を調査する「サイバーセキュリティサーベイ」を実施しました。また、サイバーセキュリティセミナーを開催し、サイバーセキュリティの動向や企業側の防衛策に関する最新の情報を提供するなどの取組みを行いました。

### 海外子会社管理

海外への事業展開が進む一方で、海外子会社の管理について課題を抱えている日本企業は少なくありません。言葉、文化、商慣習、法規制などの違いによって、解決しなければならない課題は様々です。また、言葉、距離や時差、人材の不足など、課題を解決するうえでの制約が存在しています。

このような認識のもと、KPMGジャパンでは、本社として考慮すべき、海外子会社のリスク管理、コンプライアンス、内部監査の実施などに関するセミナーを開催しました。また、メールニュースでも、同様に、海外子会社管理に関する記事・コラムを配信しました。このような活動を通じて、海外子会社管理に関する課題を認識されている企業の皆様に、海外子会社管理の要点やノウハウに関する情報を提供する取組みを進めました。

### フォレンジック

日本企業における不正の実態把握を目的に、上場企業を対象とした「日本企業の不正に関する実態調査 (2014年)」を行いました。

本調査は4回目の実施となりますが、今回の調査では、不正発覚の経緯の最多は、従来の通報制度から、業務処理統制によるものに変化しており、各企業が不正防止体制強化に注力してきた結果が

表れたものとなりました。また、共謀による不正行為が約半数を占めていた点や、海外不正への対応はまだまだ管理体制強化の途上にある点など、今後、各企業が不正防止体制強化を継続するにあたり、真に有効な不正防止対策とは何か、そのポイントを考えるためのヒントを含んだものとなりました。



## トランザクション&amp;リストラクチャリング

AZSA

FAS

HC

日本企業がグローバル経済における激しい競争を勝ち抜いていくためには、環境の変化にスピーディーに適応していく必要があります。そのようなクライアントのニーズに対応するため、KPMGジャパンは、M&A、企業・事業再生等における戦略策定と実行を総合的にサポートしています。

公認会計士をはじめとする経験豊富な財務の専門家が中心となり、製造業、金融、不動産、ホスピタリティ、ヘルスケア、インフラ・エネルギー等の個別業界に精通したプロフェッショナルが、そのナレッジを用いて最適なサービスをクライアントの皆様を提供しています。

## 主なサービス

## M&amp;Aアドバイザーサービス

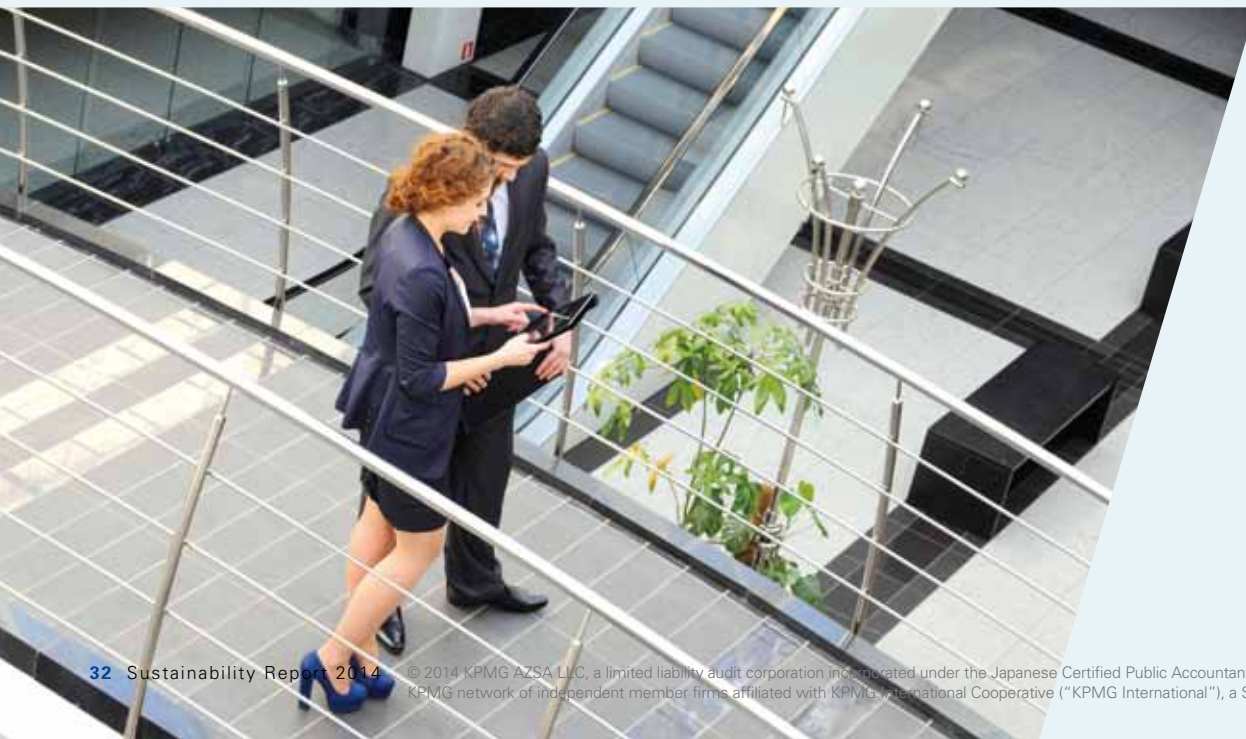
M&A案件における戦略立案・オリジネーションから、M&Aプロセスの実行に係る支援（交渉サポート、財務・税務・ビジネス・IT等のデューデリジェンス、事業計画の作成支援、バリュエーション等）、契約・クロージングに係る支援、クロージング後のポストM&A統合（PMI）に係るプランニング・実行に至るまで、M&Aを成功へ導くために必要となるアドバイザーサービスを提供しています。

## 企業・事業再生支援

危機管理、財務体質の改善、財務・業務改善など、企業・事業再生プロセスの各段階において直面する課題に対して戦略立案・導入支援を行う等、再生・業績改善へと舵を切り、次なる成長ステージへ進もうとする企業をサポートするための様々なアドバイザーサービスを提供しています。

## その他サービス

投資におけるモデル作成支援、資金調達アドバイザーなど、関連するアドバイザーサービスを提供しています。



## 2013年度の取組内容・実績と今後の方向性

日本経済の緩やかな回復基調を受けて、日本企業は、引き続きグローバルな事業展開に積極的であり、2013年度における日本企業のM&A件数も堅調に推移しました。2013年度と比べて為替面での交換条件は悪化したものの、日本企業による海外企業の買収(In-Out)は、特に成長市場である東南アジア(ASEAN)地域を中心として活発となりました。また、海外企業による日本

企業の買収(Out-In)案件も、2020年の東京オリンピック開催の決定を受けて、不動産・ホスピタリティ業界を中心に、活況の兆しが見られつつあります。

そのような中、KPMGジャパンは、トランザクション&リストラクチャリングとして、次のような取組みを行いました。

### ストラテジーグループの新設

M&Aを成功に導くためには、M&Aプロセスの実行支援のみならず、案件に関連する企業・事業戦略のサポートをも含めた上流から下流までのトータルでのサポートが必須であると考え、2013年度にストラテジーグループを新設しました。

KPMGジャパンは、M&Aや企業・事業再生プロセスにおいて、従来から提供してきた戦略策定支援、コマーシャルデューデリジェンスおよび事業計画作成・実行支援などに関して、ストラテジーグループにナレッジを集約し、企業価値創出(成長)機会を実現するための実践的なサポート体制を整備・強化しました。

### 情報発信

企業・事業戦略策定上の重要トピックを、タイムリーに提供しています。2014年度は、フォーラムやセミナーでの講演、ニューズレター等の記事を通して、「コア事業と戦略」「事業ポートフォリオの見直し」「のれんの減損」などをテーマとして、情報発信を行いました。

### 海外案件での取組み

2014年度は、成長市場である東南アジア(ASEAN)地域などの新興国を中心に、日本企業による海外企業の買収(In-Out)が引き続き活発となりました。しかしながら、海外企業に対するM&Aは、物理的な距離や時差、異なる商慣習などの影響もあって、クライアントの皆様にとって根気の求められる取組みです。そこでKPMGジャパンは、現地の制度や商慣習の特性、そしてM&A後の姿などを踏まえた上で、潜在的なリスクや問題点を可視化し、的確かつタイムリーに専門家としてサポートすることで、M&Aプロセスの円滑な進行を支援しています。また、新興国での現地パートナーに関するバックグラウンド調査や、M&A後の現地企業の内部統制の構築など、クライアントニーズに応えるため、他のサービスラインとも連携し、M&Aの成果が確実に実りあるものとなるようサポートしています。



## マネジメントコンサルティング

KC

新たな事業への参入や事業全体を変革していくためには、業界に対する知見、グローバル標準の現地適用能力、そして新領域のテクノロジーの知見が求められます。

多様な言語や文化の経験を有し、業界・テクノロジーの知見にも精通した人材を多く擁している強みを活かして、KPMGでは企業が抱えるグローバルな経営課題や大規模なプロジェクト案件に対して支援が可能です。

### 主なサービス

#### ストラテジー&チェンジ

国内外での経験を生かし、クライアントの企業変革や業務効率推進を支援します。コスト削減や収益の質的改善に関するアドバイスや、事業買収・合併後統合に際しては個別の案件に適合したサービスを提供します。

#### プロセス&テクノロジー

個々のマーケットの独自性を加味した業務を設計し、迅速に構築可能なITシステムの柔軟性を維持することは非常に重要ですが、同時に経営効率化のために非差別化業務の標準化を強力に推進することも求められています。グローバル化を実現するための業務プロセスや情報システム設計・導入を支援します。

#### ファイナンシャルマネジメント

国内外の企業に対して、事業戦略に貢献する効率的・効果的な財務部門の実現や経営に資するデータの活用と分析手法の提供、および決算の早期化や管理会計指標の見直しなどを通じ、既存の財務会計・管理会計プロセスやシステムを改善するためのサービスを提供します。

#### シェアードサービス&アウトソーシング

戦略的な組織再編の手法としてSSC（シェアードサービスセンター）、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）を位置付け、ビジネス戦略に基づく組織と業務の将来像を描きつつコア・ノンコア業務を明確にし、最適なロケーション選定とコスト低減に寄与するグローバルレベルの組織・オペレーション機能の構築を支援します。

#### ITアドバイザー

技術革新が著しいITと、ビジネスの多様性が求められる経営環境において、いかにITと経営戦略を融合させるか、単なる意思決定や業務の効率化を支援するITサポートにとどまらず、将来的なビジネスの在り姿を見据えたIT戦略、IT計画、導入支援、及びIT組織を含めた運用、管理態勢の評価・改善を支援します。

## 2013年度の取組内容・実績と今後の方向性

長期的に停滞していた日本経済も金融緩和政策の効果により復調の歩みを強くしています。しかしながら、企業を取り巻く環境はこれまで経験したものとは全く異なる様相を見せています。金融危機を教訓とした金融規制強化、福島原子力発電所の事故やシェールガスに端を発した電力・エネルギー改革、少子高齢化に伴う消費マーケットの変異、成長マーケットを求めての海外展開など、あらゆる業界において大きな変化が起こっています。さらには、インターネットインフラ上で展開される、クラウド化やビッグデータによるビジネスモデルの変化など、企業は新たな課題に対してスピーディーに対応することを求められています。

このような日本企業を取り巻く環境を踏まえ、KPMGジャパンでは、国内外の企業の海外展開、それに伴うクロスボーダーオペレーションの支援、買収後統合支援、経営・組織・プロセス・管理改善に係るプロジェクトの支援を行っています。また、これらの経験により蓄積されたノウハウと各種業種・分野に係るプロフェッショナル知識を駆使して、企業が直面する課題はもちろんのこと、見えていない潜在的なリスクや問題点をより可視化する

べく、プロフェッショナルサービスを提供しています。さらに、あずさ監査法人やKPMG税理士法人などのグループ会社と連携し、世界中に張り巡らされたKPMGのネットワークを利用して、クライアント企業のグローバル経営の実現をサポートしています。

金融規制強化に対応する金融機関への支援のため、あずさ監査法人と協力し、クライアントへの質の高いサービスを提供しています。

また2014年度には、ニューエナジーや電力など注目されているトピックに関するセミナーの開催等を通じて、私たちの経験や専門知識をより幅広い方々のお役に立てていただけるような活動にも注力しています。

アベノミクスや2020年の東京オリンピックの開催の決定によって、日本経済のさらなる成長が期待されています。このような中で、企業のニーズを適確に把握し、高品質のプロフェッショナルサービスを提供することで、クライアントの経営を支援し、クライアント企業の繁栄や成長を支え、ひいては日本経済の高度化や社会の発展に寄与してまいります。



## 金融

### グローバル化する金融機関のビジネスと金融監督規制への対応

実物経済を支える金融機関は、『必要なところに必要な資金を供給する』という社会的使命を負っていますが、その金融機関の健全な経営のためのインフラとも言える金融監督規制も、金融機関を取り巻く環境の変化に応じて複雑化しています。

特に、リーマンショック後の金融機関の規制強化をはじめ、各国の金融当局は、機能横断的に連携を強化しており、金融監督規制もグローバル化が進みつつあります。また、日本の金融当局は、金融機関が法令や金融検査マニュアルで規定したミニマム・スタンダードを満たしているか検証していた従来の金融検査方針を見直し、新たな金融モニタリング基本方針を明らかにしています。金融モニタリング基本方針では、金融市場や金融機関で起こっていることをリアルタイムで把握することで潜在的なリスクに早期に対応するというマクロブルーデンスの視点を導入し、水平的レビューにより業態横断的な実態の把握・分析、課題の抽出、改善策の検討を行い、金融機関の業務運営をベスト・プラクティスに近づける観点からのモニタリングが実施されることとなります。そのような状況に対処するため、KPMGファイナンス・サービス・ジャパンは、金融機関のさまざまなニーズに応じた広範なサービスを提供することに努めています。



高波 博之  
金融統括

### 2013年度の取組内容・実績と今後の方向性

緩やかな景気回復基調の下で金融機関の収益性は高い水準を確保していますが、一方で、少子高齢化により全国的に人口が減少する傾向が続く中、人口減少に相関した貸出市場の縮小も予想されています。このような環境において、特に地域銀行では現在のビジネスモデルを将来にわたって持続し、健全性を確保し続けられるかが重要となってきています。そのため、コーポレート・ガバナンスのあり方も含めたビジネスモデルの持続可能性という課題に対応していく必要があります。また、近年はグローバル化やデジタル化といった波が金融ビジネスにも及び、顧客が受ける金融サービスの利便性が向上する一方で、マネーロンダリ

ングやインターネットバンキングを悪用した金融犯罪、不正アクセスにより顧客情報を狙ったサイバー犯罪も増えている状況にあり、各金融機関はこれらへの対処にも迫られています。

KPMGファイナンス・サービス・ジャパンは2013年度においても、グループ会社も含めた知見と経験を融合したサービスの提供を通じて、金融機関が社会的使命を実現するための活動を支援してきました。グローバル化が進む金融監督規制や新たなリスクへの対応が必要とされる昨今において、ますます高度化する金融機関のニーズに応えていけるよう私たちは励んでいきます。



## テクノロジー、メディア&テレコミュニケーション

ハイテク業界はドッグイヤーの表現どおりに技術の進歩が極めて早く、トレンドが日々変化しております。KPMGジャパンはこの分野の最新の情報をタイムリーに入手すべく、海外との連携を強固にして、最新の情報をKPMGジャパンのクライアントおよびプロフェッショナルに提供しております。

2014年度はシリコンバレーで行われたテクノロジー、メディア&テレコミュニケーション（以下、TMT）のIndustry Forum等に出席することで、最新の情報を収集しています。KPMGの強みはアカデミックではなく、このようなビジネスの最先端で活動されている、起業家および企業の責任者より情報を収集し、KPMGジャパンのクライアントおよびプロフェッショナルへ配信することです。KPMGジャパンはKPMGのネットワークを通じて、世界中のTMTのプロフェッショナルとテクノロジートrendについて議論を行い、その内容を迅速にKPMGジャパンのクライアントおよびプロフェッショナルにフィードバックしています。

2014年10月にはKPMGのTMTの統括責任者が来日し、大企業各社を招いて月次開催しているコーポレートベンチャリング研究会の特別シンポジウム（あずさ監査法人主催）において、世界の先端テクノロジーと革新的ビジネスの潮流およびKPMGが行った最近のサーベイレポートについて、講演を行いました。KPMGジャパンは日本企業とグローバルの最新情報を結びつけ、クライアントに様々な支援をしていきたいと考えています。



金子 寛人

テクノロジー、  
メディア&テレコミュニケーション統括

## インダストリアル・マニファクチャリング

企業を取り巻く経営環境が激変し、国境を越えての競争が余儀なくされている今日、競争を勝ち抜く変革は急務です。

インダストリアル・マニファクチャリングは他のセクターに属さない企業、あるいは、継続的に変革し続ける事業内容を、個別に紐付けすることが適切でない企業に対し、変革をサポートする情報発信を積極的に行うことを目指しています。

今後、技術大国日本を代表する製造業、複合事業を行うコングロマリット、さらに、あらゆる事業領域の川上から川下に積極的に投資を継続する商社なども含め、変革に向けてのヒントを提供してまいります。



松下 修

インダストリアル・  
マニファクチャリング統括

### 2013年度の取組内容・実績と今後の方向性

2014年6月には、新興国市場として注目されている「アフリカ」をテーマに、ヨハネスブルクにて、「アフリカビジネスフォーラム」を開催しました。

2日間のフォーラムでは、アフリカが構造的に抱える電力、教育、医療等の社会インフラ整備の実態を、行政、国連の代表者の説明を交えて整理し、ビジネスとして大きな可能性を持つアフリカ市場をどのように発展させていくべきかを議論しました。

情報発信活動の一つとして、下記のサーベイの日本語版を11月に公表する予定です。

- 2014 Global Manufacturing Outlook（グローバル・マニファクチャリング・アウトック）
- 10 Mega Trends（10メガトレンド）



## 自動車

### 激変する環境下での生き残り戦略の実行を支援するために

その経済的波及効果が極めて高い自動車産業。そのサプライチェーンは真にグローバルに展開されています。日本企業にとり、急拡大を続ける新興市場を中心に台頭する新興自動車メーカー、息を吹き返す米国メーカー、着実に成長する欧州メーカーなどとの競争はますます激化しています。そして、自動運転、高度道路交通システム、電気自動車や燃料電池車などに係る技術革新が、多額の投資を求めるとともに、相次ぐ異業種からの新規参入企業やそれら参入者との協業と競争をもたらすなど、自動車業界は創成期以来の劇的な構造変化の時代を迎えています。こうした中、自動車メーカー、部品メーカー他、さまざまな業界関連企業は生き残りをかけた戦略の確実な実行を求めています。

KPMGジャパンは、グループ内の自動車業界特有の市場構造や法制度・政策などに精通した監査・税務・アドバイザリーの各専門家を、ドイツ、米国、中国等主要国を含む海外事務所とのネットワークで結び、時代に求められるグループ内のリソースや知見を業界に発信、業界に係る企業のさまざまな経営課題の解決に向けた総合的なサービス提供を通じ、社会還元することに努めています。



小見門 恵  
自動車統括

### 2013年度の取組内容・実績と今後の方向性

業界の現状と将来の展望を分析するために業界エグゼクティブを対象として毎年行っているKPMGグローバルオートモーティブエグゼクティブサーベイは、2013年度で15回目となり、KPMGジャパンはその内容を日本語で公表しています（ウェブサイトに掲載）。そのほか、KPMGが発信するさまざまなニュースレター、セミナー、イベントなどを通じて、業界動向に係る知見を提供してきました。

また、2013年度は、会計監査や税務コンプライアンスはもとより、海外企業買収に係る各種デューデリジェンスや事業統合、紛争鉱物／贈賄やカルテル／新興国を中心とした不正／移転価格といった各種規制や不正への対処、海外拠点に係るリスクマネジメントや内部監査、機密保持や情報セキュリティ態勢の再構築などを多く支援しました。

今後は、これらの分野に加えてより高い資本効率実現に向け、

ビジネスモデル変革～IT革新、コーポレートガバナンス改革、強固なグローバルグループガバナンス確立、サイバー対策、人財マネジメント態勢の確立、組織風土変革等、今業界に求められている高付加価値サービスの提供にも注力していきます。

これからも引き続き、自動車業界に関係をもつより多くの方々に対して、最も身近で信頼されるパートナーとなることを目指し、タイムリーでますます有益な情報発信、サービス提供を行ってまいります。



## 消費財・小売・食品

日本のGDPに占める個人消費は60%です。その個人消費を支えるのが小売業です。その小売業の中で最も重要な商品が食品です。消費者のニーズの変化を的確にとらえ、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアはそれぞれの業態で変化する消費者のニーズにたえず対応をしてきました。2014年4月に消費税が8%になり、個人の可処分所得が減少する中、個人消費は前年割れを継続しています。

日本では少子高齢化が進展し、高齢者は人口の25%を占め、小売業・食品業はその変化対応を模索中です。また、通信技術の発達に伴い、Eコマースがますます伸長することが予想されます。さらに、小売業・食品業ともに積極的に海外展開を図っています。

KPMGはグローバルネットワークを通じて、米国、欧州及び中国をはじめとしたアジアの小売業や食品業のビジネスの成功事例を研究し、成功している企業が消費者からどのように信頼を獲得してきたかを共有し、課題を解決する最先端な方策をアドバイスしています。



大谷 秋洋

消費財・小売・食品統括

### 消費財起業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査2014

KPMGとThe Consumer Goods Forum (CGF) は、調査会社と連携し、世界をリードする消費財企業469社のシニアエグゼクティブを対象に、2014年における最重要事項「トップ・オブ・マインド」についてグローバル調査を実施しました。調査結果と、KPMGおよびCGFによる考察はウェブサイトからご覧いただけます。

## ライフサイエンス

### プロフェッショナルサービスを通じて、医薬品業の健全な発展に貢献

医薬品企業の使命は、良質な医薬品を患者に安定的に供給し、患者のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）向上に貢献しながら、企業努力を重ね適正利益を獲得することで健全かつ持続的な成長を実現することにあります。近年、新興国の経済成長による医療の発達、日本を含む主要先進国における高齢化に伴う医療コストの増加が医薬品業界の課題となっています。このような環境下で、患者のアンメットメディカルニーズ（未充足の医療ニーズ）を満たす画期的な新薬の創出が期待されるだけでなく、その他の医薬品については、より安く、かつ、安定的に供給することが求められてきています。

そのため、医薬品企業には、高い経営理念・倫理観のもと、新薬の開発や良質な医薬品の安定供給を実現し、患者が期待した治療効果を得られるよう、研究開発、製造、販売および流通に至るすべてのビジネスプロセスにおいて、コンプライアンスの徹底と、効率性の追求、さらには各ステークホルダーに対する透明性のある情報開示を継続的に実施していく必要があります。

KPMGは、これら医薬品業の使命が実現できるように、独立不偏のプロフェッショナルとして、クライアントの経営課題発見や解決を支援しています。また、より良いサービスを提供するために、日本においては、KPMGジャパングループ各社の担当責任者から構成されるライフサイエンス・ワーキンググループを中心に、グローバルネットワークと連携しつつ、国内医薬品企業向けサービスの提供を展開しています。グローバルにおいては、ナレッジ・シェアリングを推進しており、業界別担当者を各国に配置するとともに、イントラや定期的な会合を通じて業界動向やベスト・プラクティスに関する情報を共有しています。



松本 剛

ライフサイエンス統括



## エネルギー&インフラストラクチャー

### エネルギー・インフラストラクチャー業界における KPMGの知見・経験を用いたよりよい未来の創造への貢献

新興国の経済発展によるエネルギー消費の拡大や化石燃料に依存した社会からの脱却など、エネルギー問題は地球規模での課題となっています。日本においても2011年の震災を契機に、2013年には電力自由化が閣議決定され、クリーンで手頃な価格の電力の安定供給を目的に構造改革が始まりました。また、北米におけるシェールガスの出現により、日本企業は北米等の液化天然ガス（LNG）関連投資を増加させ、LNG供給元の多様化を図り、エネルギー安全保障の向上に努めています。このような変化に対する適切な対応が、日本という国家とそこに暮らす人々の安定的な生活、産業発展、ひいては次世代に引き継ぐべき未来の創造において最重要な課題の一つであることは間違いないでしょう。これらの様々な課題を解決するため、KPMGジャパンのエネルギー・インフラストラクチャーグループは、KPMGのグローバルネットワークが有する知見・経験を活用して、日本企業への支援を提供しています。



関口 美奈

エネルギー・インフラストラクチャー統括

### 2013年度の実績と今後の方向性

2012年5月の発足以来、KPMGジャパンのエネルギー・インフラストラクチャーグループは、KPMGグローバルに蓄積された経験と当該セクターへの造詣が深い多様なプロフェッショナルの叡智をクライアントと共有し、変化する市場に出現する新たな課題への解決法を提案してきました。

2013年7月には、電力小売り自由化に関して、また、翌2014年2月には、アジアにおけるLNGハブとしてのシンガポールの発展を取り上げたラウンドテーブルセッションを開催し、クライアントの皆様との闊達な議論を行いました。

さらに、年に数回、海外プロフェッショナルを招聘し、様々なエネルギーに関連するテーマでクライアントとの個別セッションを行うロードショーも行っています。一例としては「カナダのガス上流権益および中流インフラに関する投資」や「大規模LNGプロジェクトに伴う上流から消費地までのバリューチェーンマネジメント」、「エネルギー関連企業の調達業務改革」などがあげられます。

日本市場に関する海外向けの情報発信も積極的に行っています。2014年4月には、KPMGグローバルが発行するInsightに執筆し、日本の電力改革の状況を世界に発信しました。また、5月には同様の内容をWebinarを通じて各国の主要企業の方々にお知らせしました。さらに、6月には、KPMGジャパンのエネルギーセクター統括責任者であり、KPMGアジアパシフィックのエネルギーセクター統括責任者でもある関口美奈が、震災から得た教訓を踏まえた上でアジアにおける原子力の位置付けを考察するThought Leadershipを取りまとめ、全世界に対してアジアの状況を発信しました。

エネルギーを取り巻くチャレンジは人類未到の域に入りました。この状況に適切に対応するため、私たちは、KPMGがグローバルで保有している高い叡智を活用した革新的かつ柔軟な解決策を日本企業に提案するとともに、日本の叡智と教訓を世界と共有することで、次世代の豊かな社会の構築に貢献してまいります。

## パブリックセクター

### パブリックセクターの構造改革に関する取組みを通じた社会貢献

2014年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014においては、国、自治体、民間が一体となったスピード感ある改革が掲げられ、オリンピック・パラリンピックが開催される2020年を目標とした本格的成長軌道への回復を実現していくこととされています。その中でパブリックセクターは、少子高齢化や環境問題、都市と地方の格差問題など多くの問題に直面する中で、財政的な規律を維持しながらも、構造的な改革を推し進めることが期待されています。

この点、KPMGインターナショナルでは、2030年までを見据えた長期的観点から地球規模の環境変化をとらえ、パブリックセクターや国民がどのような問題に直面していくかという世界的な潮流を想定し、これに対処するためのサービスを提供していくことを掲げています。



武久 善栄  
パブリックセクター統括

#### ■ KPMG Future State 2030の視点

人口動態	高齢化や少子化に伴う年金、医療、失業対策等の社会福祉政策の負担増	公的債務の増加	公的債務の増加を防ぐための新しい政策手法の実現
個人主義	教育や技術の進歩による個人の公共政策意思決定への参画意識が増加	新興国の興隆	新興国への経済力シフトに対応した外交や経済政策の実現
技術進歩	情報通信技術による社会変革に応じた政府の政策能力や情報セキュリティの向上必要性	気候変動	温室効果ガスによる気候変動など予測不可能な環境変化に対応する政策の困難化
経済のグローバル化	グローバル経済の複雑性に対して最適な経済政策実現の困難性	資源問題	経済発展に伴う天然資源の枯渇化、争奪や高騰への対策
		都市化	人口の都市集中に応じたインフラやエネルギー問題への対処

KPMGジャパンのパブリックセクター本部では、KPMG Future State 2030の視点を踏まえ我が国パブリックセクターが直面する構造的な改革に対して専門的支援を実施し、社会の期待とパブリックセクターをこれまで以上に密接につなぐ役割を果たすことを使命と考えています。

そのため、世界各国の行政改革やパブリックセクターへの支援実績を我が国へ展開発展させるためのKPMGインターナショナルとの人事交流、行政組織や外部専門家との共同研究の促進、また情報発信の強化に努め、我が国のパブリックセクターの成長・発展に貢献していきます。

### 2013年度の取組内容・実績と今後の方向性

KPMGジャパンのパブリックセクター本部では、会計専門家を中心として多数のパブリックセクター専門家を擁しており、公的制度改革に応じた支援サービスの提供体制を強化してまいります。

#### ■ サービスラインと主な取組み

- PPP/PFI：空港の運営権設定（コンセッション方式）に関する支援
- International Development：途上国政府機関等における公共財政管理
- Defense：防衛装備品調達改革に対する支援

- Cities：東京オリンピック・パラリンピックに向けた自治体等支援、統合型リゾート法案への対応支援
- Education：大学の学習成果の把握と評価に関する研究
- Human and Social Service：国民年金制度の情報発信・事務改善への参画
- Healthcare：医療・介護制度改革に関する行政組織・事業者への支援
- Justice & Security：警察機関等へのOperation QUESTの導入研究
- Finance & Treasury：国の予算・決算に関する支援サービスの研究
- Energy：エネルギー（電力・ガス）の自由化に関する行政組織・事業者に対する支援

# CSR活動の推進

KPMGでは「コミュニティのための取組み」をKPMGメンバーファームの企業文化の創出に不可欠なものであると考え、KPMG Valuesに取り入れています。プロフェッショナルの集合体であるKPMGにとって、企業文化は事業継続の上で重要なものだと考えています。

また、KPMGは資本市場にて、プロフェッショナルとして多種多様な問題を解決しています。その知識やノウハウを用いて、社会的課題を解決し、コミュニティに貢献することがひいては資本市場の発展と持続的な成長に寄与すると考えています。

## CSR推進のための基本方針

KPMGジャパン／あずさ監査法人では以下のCSRミッションを定め、CSR活動を推進しています。

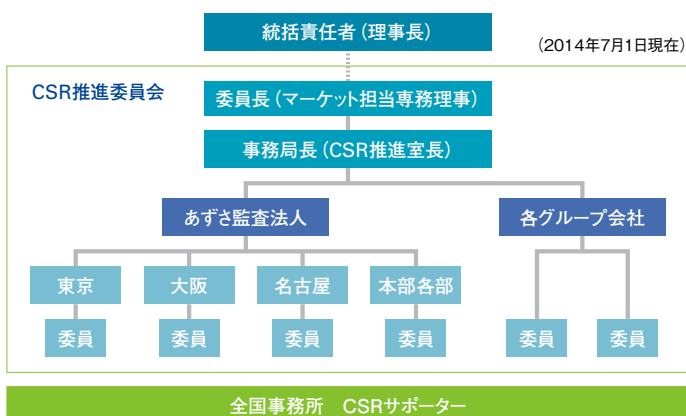
**私たちは、企業市民として社会の一員であることを自覚し、  
プロフェッショナルとしての責任を果たすとともに、  
私たちを支えている社会および環境をより豊かなものとするために、誠実に行動します。**

## CSR活動推進体制

上記のミッションに従い、CSR活動を推進するため「CSR推進委員会」を設置しています。CSR推進委員会は、あずさ監査法人理事長を統括責任者、マーケット担当専務理事を委員長として構成される委員会です。約3ヵ月に1度、委員会を開催しています。

KPMGジャパンとして取り組んでいる活動の連絡・報告、「本業・社会・環境」の3分科会での活動報告の他、各事務所単位でのCSRの取組事例の紹介や情報共有を行っている他、今後新たに取り組むべき課題についての検討・議論を重ねています。

### CSR推進委員会組織図



## 分科会の活動

それぞれの基本方針に則って、より具体的な取組みを検討していくために、2009年10月よりCSR推進委員会に本業・社会・環境の3分科会が設けられ、定期的にミーティングを行っています。

## CSR推進委員/サポーター

CSR推進委員は、KPMGジャパンのCSR活動を企画推進する中心的な役割を担うために、東京、大阪、名古屋の各統轄事務所、グループ会社、および本部各部から選任されています。

また、CSR推進委員とは別に、全国の事務所および事業部／部ごとにCSRサポーターを任命し、さまざまなCSR活動を組織的にサポートする体制を整えています。

## ボランティア活動休暇制度

社会貢献に対する意識を法人全体で醸成していくために、あずさ監査法人では2008年5月にボランティア活動休暇制度を導入しました。職員の社会貢献活動を支援するために、1年度あたり1日の有給休暇が付与されます。個人のプロボノ活動の他、地域貢献、環境保護に関する活動などを対象としています。



### コミュニティに対する取組み

#### キャリア教育

##### ■ Enactus

KPMGは次世代のリーダー育成を目的に活動しているEnactusを30カ国以上のメンバーファームがグローバルベースで支援しており、KPMGジャパンも2005年から協賛しています。国内大会においては、審査員や大会運営ボランティアを派遣する他、KPMG賞として第2位のチームにワールドカップ視察の機会を提供しています。



##### ■ キャリア大学

2014年は東京・大阪各事務所にてキャリア大学に参画しました。東京事務所では「企業を成功に導くプロフェッショナル」と題して大学生向けに講義を実施し、普段はなかなか触れることのないプロフェッショナルの仕事を学んでもらいました。「キャリア大学」とは、大学生1・2年生を中心に企業が講義を提供し、将来について考えるきっかけを与え、その後のキャリア形成をサポートする取り組みです。



##### ■ 会計教室

東京、大阪、名古屋の各統轄事務所では、学生のうちから会計を身近に感じてもらうために高校生向けに会計教室を実施しています。



#### あずさ国際会計人材育成奨学金制度

あずさ監査法人は、公認会計士試験合格者の未就職者を対象に、グローバルな会計プロフェッショナルの育成に向けたキャリア開発支援のための奨学金制度を創設してから4年が経ちました。

このプログラムは、今後世界経済を牽引するアジア市場の中で成長が著しい中国において、あずさ監査法人与25年以上の友好関係を有する中国の財政・経済の名門大学である中国中央財經大学（北京市）で、英語と中国語を学ぶ内容になっています。

あずさ監査法人は、約1年間にわたる留学に必要な学費、中国への往復の渡航費および滞在宿泊費を含む生活費をほぼ賄う奨学金を、無償で提供しています。留学生はこのプログラム修了後、会計の基礎知識と英語・中国語によるコミュニケーション能力を兼ね備え、中国社会の仕組みを理解し、各国の留学生等とのネットワークを持ったグローバル人材になることが期待されます。

また、職員も当制度を利用して中国留学が可能となっています。

## 社会と環境

### FITチャリティラン

FITチャリティラン (Financial Industry in Tokyo for Charity Run) は、金融サービスおよび関連企業で働く有志によって運営され、2005年より毎年開催されているチャリティイベントです。協賛企業より提供された寄付金および参加者からの参加料に基づく寄付を通じて、地域社会に根付いた意義ある活動を行っていても、認知度が低いなどの理由により十分な活動資金を確保することが困難な非営利団体に対して支援を行っています。KPMGジャパンも継続的に参加しています。



### オープンオフィスデー

職員の家族を職場に招待し、公認会計士の業務や監査法人について親しみをってもらうために、あずさ監査法人では隔年で東京、大阪、名古屋の三拠点で「あずさオープンオフィスデー」を開催しています。

### 国連ミレニアム開発目標 (MDGs) 達成への支援

KPMGはグローバルで、MDGs達成への支援の一つとしてアフリカ地域の最貧困の削減に努めています。

ミレニアムプロミスジャパン (MPJ) は、MDGsの達成を日本から支援するために設立された組織です。KPMGジャパンはMPJの趣旨に賛同し寄付を実施するほか、2014年6月にはMPJの趣旨に賛同する大学生とセッションを開催しました。



### 環境保全運動への参加 ～東京グリーンシップアクション

東京グリーンシップアクションは、東京都・NPO法人・企業が一体となって都内の保全地域で行う自然環境保全活動です。KPMGジャパンでは2009年からこの活動に参加しており、2014年は八王子館町緑地保全地区において、職員やその家族がボラ

ンティアとして、下草刈り・間伐、里道補修などの活動を行いました。森林保全活動の体験を通じて、社内での省資源と資源再生の意識を高めていきたいと考えています。



## 環境問題への対応

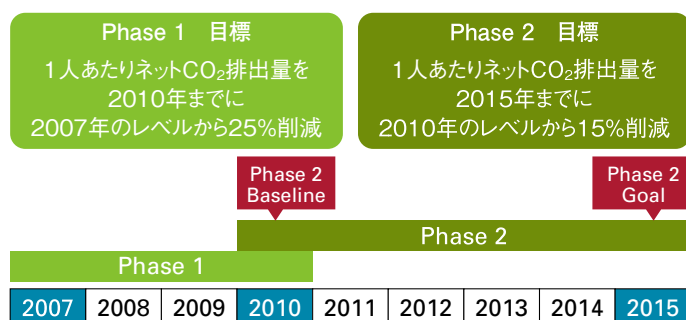
KPMGジャパンは、2007年から国内における各環境データを採取してCO<sub>2</sub>排出量の実態を把握し、削減に向け努力しています。また、環境分野の取組みに幅広く参加することによって、職員に対して気候変動問題についての意識を啓蒙するとともに、気候変動問題やサステナビリティ関連のサービス分野においても業界をリードしていくことを目指しています。

### グローバル・グリーン・イニシアティブ

気候変動問題は、人類が直面している最も大きな問題です。KPMGはクライアントのCO<sub>2</sub>排出量削減を支援するとともに、同様の手法を各国のKPMGメンバーファーム自らが行うことで、全世界で気候変動問題に取り組んでいます。

KPMGが各国で取り組む環境負荷低減プロジェクトが、グローバル・グリーン・イニシアティブ（Global Green Initiative：GGI）です。

#### KPMG's Global Green Initiative (Phase 1→Phase 2)



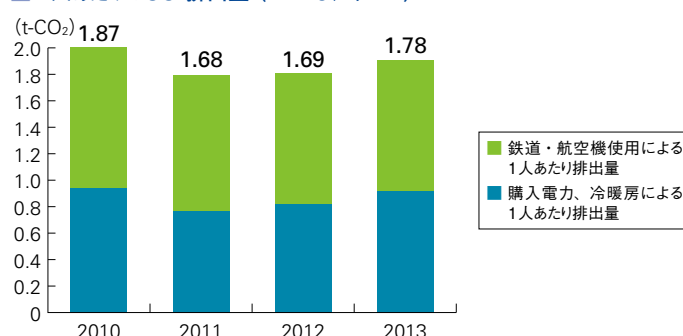
### 第1フェーズの総括

KPMGインターナショナルは第1フェーズとして「2010年のメンバーファーム全体の1人あたりネットCO<sub>2</sub>排出量を、2007年レベルから25%削減する」ことを宣言しました。2010年のKPMGメンバーファーム全体での1人あたりネットCO<sub>2</sub>排出量は、29%減となり、当初の目標を達成することができました。2010年のKPMGジャパンの当該排出量は、2007年比で20%の削減となりました。

### 第2フェーズの概要

第2フェーズとして「2015年のメンバーファーム全体の1人あたりネットCO<sub>2</sub>排出量を、2010年レベルから15%を削減する」ことを目標に、オフィスビル管理やITを活用したエネルギー効率化に取り組んでいます。

#### 1人あたりのCO<sub>2</sub>排出量（KPMGジャパン）（集計は各年1～12月データ）



※1 鉄道・航空機使用による1人あたり排出量について集計範囲が拡大したことから、2013年度に2010年度まで遡及して計算し直しています。

※2 2013年度において影響の大きい要素として、2013年1月に東京事務所のオフィスを大手町フィナンシャルシティ サウスタワーに移転し、一時的に新旧オフィス両方を使用していたことが考えられます。

#### CO<sub>2</sub>排出量の推移（KPMGジャパン）（集計は各年1～12月データ）

	2010	2011	2012	2013	2013/2010比
グロス排出量 総計	11,837	10,879	10,636	10,442	-12%
カーボンオフセット量	3	11	0	0	-100%
ネット排出量	11,834	10,868	10,636	10,442	-12%
平均人数 (FTE)	6,340	6,478	6,279	5,862	-8%
1人あたりネット排出量	1.87	1.68	1.69	1.78	-5%

#### 環境データ（KPMGジャパン）（集計は各年1～12月データ）

	2010	2011	2012	2013
電力使用量：千kWh	11,805	10,191	9,153	7,553
ガス：千m <sup>3</sup>	124	114	126	74
紙使用量（A4換算）：千枚	79,460	71,936	65,602	58,285
水使用量：千m <sup>3</sup>	20	18	17	11

※3 電力使用量および紙の集計範囲は、KPMGジャパン

※4 ガスおよび水の集計範囲は、あずさ監査法人東京事務所のうち、あずさセンタービル・AKビル・大手町フィナンシャルシティ サウスタワー



# 経営体制

KPMGジャパンは、監査、税務、アドバイザリーの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、クライアント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。

## あずさ監査法人の経営体制

### 全国社員会

法人に属する全社員（監査法人の業務執行権を有する出資者）によって構成され、法人の経営に関する重要な事項について決議する、法人の最高意思決定機関です。定款変更や監査法人の業務執行権を有する社員選任などを決議しています。

### 理事長

理事長は全社員の直接選挙により選出され、2年を1期として、法人業務を統括します。

### 理事会

理事長および全国社員会において社員の中から選任される理事から構成され、法人の経営に関する意思決定を行っています。

### 専務理事会

理事長により理事の中から選任される法人業務執行責任者である副理事及び専務理事ならびに理事長から構成され、理事長および各専務理事の執行事項を協議しています。

### 監事会

全国社員会において社員の中から選任された監事から構成され、理事および理事長の職務執行を監査しています。

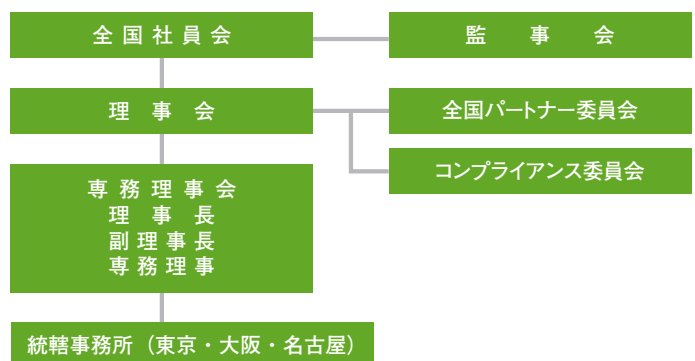
### 全国パートナー委員会

社員（パートナー）に関する登用・加入、評価や懲戒処分などの事項を一元的に検討するための機関として、理事長を委員長とする全国パートナー委員会を設置しています。

### コンプライアンス委員会

P17 コンプライアンス体制をご参照下さい。

■ あずさ監査法人組織概要図（2014年7月1日現在）



### ■ 統轄事務所体制

あずさ監査法人は、東京事務所、大阪事務所および名古屋事務所を中心とした統轄事務所体制を敷いています。統轄事務所体制での業務サービス提供により、当法人が有するリソースを最適に配置することで、クライアントのニーズに応じた適切で均質な業務サービスの提供を可能としています。



# 組織概要

## KPMGインターナショナルの事業概要

KPMGは、監査、税務、アドバイザリーサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークです。世界156カ国のメンバーファームに155,180名の人員を擁し、サービスを提供しています。KPMGネットワークに属する独立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”)<sup>※1</sup>に加盟しています。KPMGの各メンバーファームは、法律上独立した別の組織体です。

※1 KPMG International Cooperative (“KPMGインターナショナル”)はスイスの協同組合です。KPMGネットワークの独立したメンバーファームは、KPMGインターナショナルに加入しています。KPMGインターナショナルではクライアントに対して監査やその他のサービスの提供は行っていません。サービスはそれぞれの地域のそれぞれのメンバーファームによって単独で行われています。

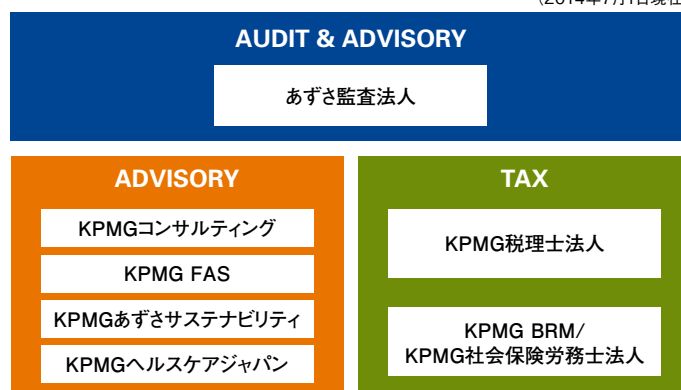
(2014年6月30日現在)  
※2 業務収入と人員数に関しては、2013年9月30日時点

代 表	Chairman John. B. Veihmeyer (ジョン・B・ビーマイヤー)
本部所在地	Amstelveen (アムステルフェーン/オランダ)
業務収入 <sup>※2</sup>	監査 102.1億米ドル 税務 49.7億米ドル アドバイザリー 82.4億米ドル 総収入 234.2億米ドル
人員数 <sup>※2</sup>	155,180名
国数	156カ国

## KPMGジャパンの概要

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あり、監査、税務、アドバイザリーの3つの分野にわたる8のプロフェッショナルファームによって構成されています。クライアントが抱える経営課題に対して、各分野のプロフェッショナルが専門的知識やスキルを活かして連携し、またKPMGのグローバルネットワークも活用しながら、価値あるサービスを提供しています。日本におけるメンバーファームは以下のとおりです。

(2014年7月1日現在)



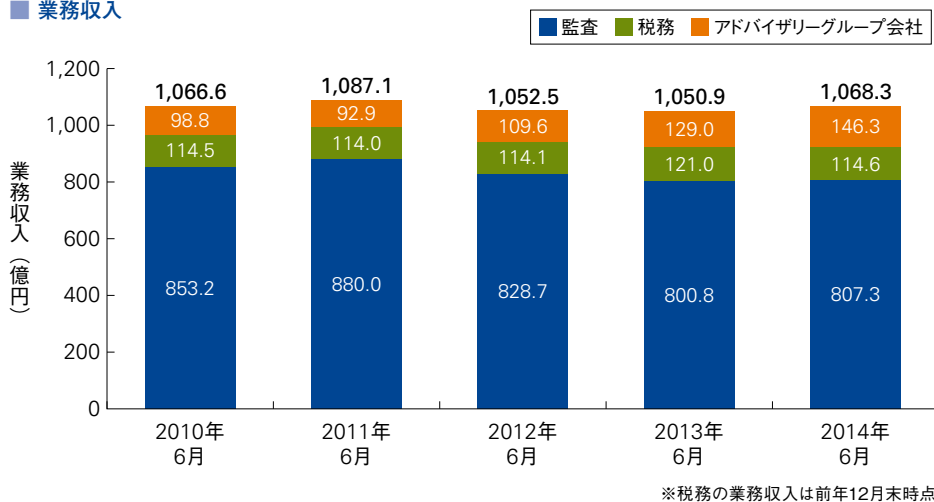
# 業績の概要

2014年6月30日時点のKPMGジャパンのグループ全体の人員数は約6,400名、当期の業務収入は1,068.3億円（前期比17.4億円増加）となりました。その内訳は、監査（あずさ監査法人）が807.3億円、税務（KPMG税理士法人）が114.6億円、アドバイザーが146.3億円でした。

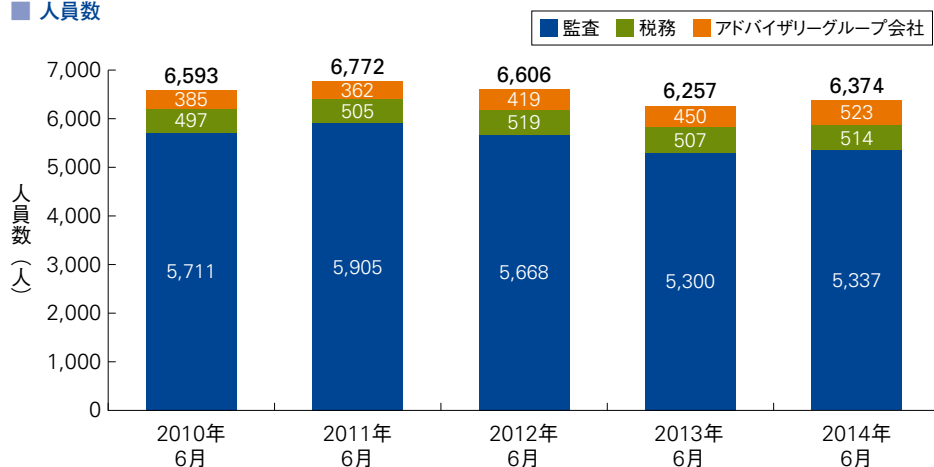
KPMGジャパンの中核ファームである有限責任 あずさ監査法人は、公認会計士法第34条の16の3の規定に基づき、業務および財産の状況に関する説明書類をウェブサイトに掲載し、また全国事務所に備え置き公衆の縦覧に供しています。右ページにあずさ監査法人の要約損益計算書と要約貸借対照表を掲載しています。

## KPMGジャパンの業務収入と人員数

### ■ 業務収入



### ■ 人員数



## あずさ監査法人の財務諸表

### ■ 要約損益計算書 (単位: 百万円)

	前 期 (2012年7月1日～ 2013年6月30日)	当 期 (2013年7月1日～ 2014年6月30日)
業務収入	80,081	80,734
業務費用	78,009	78,338
営業利益	2,072	2,395
経常利益	2,200	2,084
税引前当期純利益	2,174	1,774
当期純利益	2,152	695

### ■ 要約貸借対照表 (単位: 百万円)

	前 期 (2012年7月1日～ 2013年6月30日)	当 期 (2013年7月1日～ 2014年6月30日)
流動資産	42,374	43,820
固定資産	7,661	8,972
資産合計	50,036	52,792
流動負債	18,763	22,179
固定負債	12,234	11,146
負債合計	30,998	33,326
資本金	3,000	3,000
資本剰余金	1,463	1,408
利益剰余金	14,575	15,058
評価・換算差額等	△ 0	△ 0
純資産合計	19,038	19,466
負債及び純資産合計	50,036	52,792



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。



適切に管理された森林から生産されたことを示すFSC®森林認証紙を使用しています。



非食用を含む植物油を原料としたインキを使用しています。

KPMGジャパン

〒162-8551  
東京都新宿区津久戸町1番2号  
あずさセンタービル  
TEL: 03-3266-7562  
FAX: 03-3266-7650

[www.kpmg.com/jp/](http://www.kpmg.com/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し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。

© 2014 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. 14-0008

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.