



KPMG Japan Our Story 2015/16

KPMGジャパン



KPMG Story

Our Purpose

Inspire Confidence, Empower Change.

社会に信頼を、変革に力を

Our Purpose

存在意義

Our Values

私たちの価値観

Our Values

We lead by example

自ら範を示して行動する

We work together

チーム一丸となって活動する

We respect the individual

個人を尊重する

We seek the facts and provide insight

事実を追求し、専門知識を提供する

We are open and honest in our communication

オープンかつ率直なコミュニケーションを図る

We are committed to our communities

コミュニティのための取り組みを行う

Above all, we act with integrity

そして何より、誠実に行動する

Our Vision

The Clear Choice

私たちは、卓越したサービスを提供し続けることにより、社会、企業、関係する人々から、常に選ばれる存在であることを目指します。

Our Vision

目指す姿

Our Strategy

Vision実現に向けた戦略

Timely 5~10年

Timeless 普遍

Our Strategy

[KPMG-Quality] [KPMG-Cube] [KPMG-Career]

「Our Vision」を戦略的に実現するために、私たちは3つのキーワードを掲げました。

Quality

Vision実現の生命線は、「品質」です。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持った品質にこだわり続けています。このスタンスは、決して変わることはなく、さらに進化をさせていきます。

Cube

KPMG-Cubeは、KPMGジャパンが、組織、サービスファンクション、地域や国境を越え、様々な業種の企業や社会のニーズに応えるために協働する「コラボレーション」と「総合力」を意味します。既成概念にとらわれず、ベストなチームで企業をサポートしていきます。

Career

Vision実現のために最も重要な資産は、「人材」です。KPMGジャパンでは、KPMG-QualityとKPMG-Cubeの両方を理解し、それを具現化したサービスを提供できるプロフェッショナルを育成します。また、公正な社会の実現と日本経済の持続的成長に貢献できる人材を育成していきます。

At a Glance

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す。
Audit、Tax、Advisoryの3つの分野にわたり、
8つのメンバーファームによって構成されています。

AUDIT & ADVISORY

あずさ監査法人

TAX

KPMG税理士法人
KPMG BRM
KPMG社会保険労務士法人

ADVISORY

KPMGコンサルティング
KPMG FAS
KPMGあずさサステナビリティ
KPMGヘルスケアジャパン

※2015年7月1日現在



人員数

6,713名

(2015年6月30日現在)



女性比率

27.9%

(2015年9月30日現在)



公認会計士

3,127名

(2015年6月30日現在)

KPMGグローバルネットワーク



拠点数

155カ国

人員数

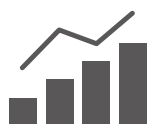
162,031名

(2014年9月30日現在)

グローバル対応人材[※]

3,188名

※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
(2015年6月30日現在)



業務収入

1,129億円

(Audit, Advisory:2014年7月1日~2015年6月30日 Tax: 2014年10月1日~2015年9月30日)

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)

公表案件数
ベース

第6位



監査証明業務

3,325社

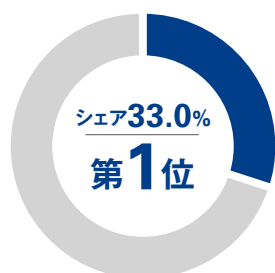
(2015年6月30日現在)

IN-OUT案件数ベース
(日本企業による海外企業買収)

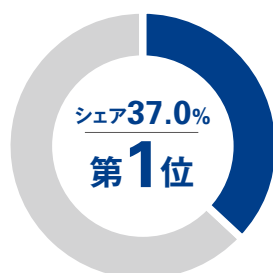
第2位

(2014年1月1日~2014年12月31日)
トムソン・ロイター調べ

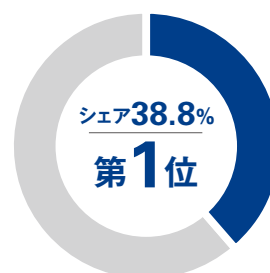
監査証明業務におけるシェア



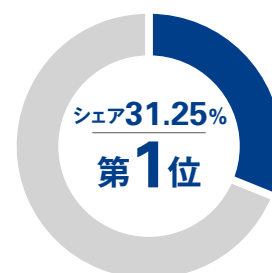
上場企業時価総額
上位100社におけるシェア



上場企業連結売上高
上位100社におけるシェア




FORTUNE GLOBAL 500の
日本企業54社におけるシェア



SEC登録日本企業
16社におけるシェア

(2015年6月30日現在)



目次	01 KPMG Story
	03 At a Glance
	07 Top Message
	09 マネジメント対談
	13 KPMGジャパン 経営会議メンバー
	15 Visionの実現へ向けて
	17 Quality
	21 Cube
	29 Career
	33 データ／組織概要



編集方針

KPMGジャパンでは、国内大手アカウンティングファームとして初めてのサステナビリティレポートを2009年度に発行して以来、本業を通じた経済価値、社会価値、環境価値の向上に向けた取組みを年度ごとのサステナビリティレポートとして報告してまいりました。今年度からは、「KPMG Japan Our Story 2015」として、KPMGジャパンが、卓越したサービスを提供するプロフェッショナルファームとして、継続的に社会や企業の期待に応え、さらなる価値を提供するために、組織内で共有している考え方や様々な取組みについてのご説明を目的に、その内容を刷新いたしました。レポートの作成にあたっては、統合報告の考え方を踏まえ、編集しています。

報告対象組織

原則としてKPMGジャパンメンバーファームを対象としています。

特定の組織を対象にした情報や数値については、個別に記載しています。

KPMGジャパンを構成するメンバーファームの一覧はP.34に記載しています。

報告対象期間

実績については、主として2014年7月～2015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んでいます。

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

2015年10月

お問い合わせ窓口

KPMGジャパン

〒100-8172 千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

TEL:03-3266-7562

Top Message

社会の期待にこたえ、 変革を支援し続けるために



KPMGジャパン CEO
有限責任 あずさ監査法人 理事長
酒井 弘行

信頼こそが我々の原点

2015年7月より、KPMGジャパン CEO、並びにあずさ監査法人の理事長に就任いたしました酒井弘行です。

このたび、KPMGジャパンと関わりを持ってくださっている多くの方々に、私たちの考えや、活動や成果をお伝えするために、KPMG Japan Our Story 2015を刊行することにいたしました。

2014年は、KPMGの日本事務所開設から65年の年月を経た節目の時であり、あずさ監査法人の発足10周年となる記念の年でした。日本経済にとっては、失われた20年とも称される厳しい状況から力強く脱却し、グローバル経済の中での存在感を取り戻しはじめた年であったともいえると思います。

私たちは、資本市場が公正、かつ健全に維持され、成長していくための財務情報の信頼性と透明性に関わる責任を深く自覚しています。そのためには、常に襟を正し、市場と企業の信頼に応える存在であり続けるための努力が必要であると考えています。私は、KPMGがプロフェッショナルファームとして、社会からの付託と期待に応えられるよう、信頼こそが我々の原点であることを根幹に、一人ひとりが日々の業務の中で、誠実にその責務が遂行できる組織の実現に向けて、誠心誠意、自らの役割を務めてまいります。

2015年夏、KPMGは、私たちの在り方を語るための「KPMG Story」を見つめなおしました。そして、そのストーリーを紡ぐOur PurposeとOur Visionを明確に打ち出し、その実現に向けて、私たちの社会的存在意義を高め、貢献できる存在を目指す取組を本格的にスタートしました。このストーリーを皆さまにお知らせすることを通じ、KPMGをより理解いただき、変革のパートナーとしての信認をいただけることを願っています。私たちのストーリー（Our Story）はKPMGに属するメンバーだけで成り立つものではありません。様々な企業、政府や公的機関、学術団体や非営利団体、地域社会など、多くの関わりの中で、私たちの存在は意義を持つのだと考えています。

Our Purpose “Inspire Confidence, Empower Change.”

KPMGがグローバルで掲げる私たちが存在する目的、すなわちOur Purposeは、「社会に信頼を、変革に力を—“Inspire Confidence, Empower Change.”」です。私たちは、Audit、Tax、Advisoryという業務の提供を通じて、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ために存在しています。

KPMGが提供する業務は多様ですし、同時に、企業が直面している課題も、不確実性の高まりや、グローバル化の進展により、ますます複雑になってきています。

私は、日々、企業の皆さまと接しているプロフェッショナル一人ひとりが、自らの存在意義をしっかりと認識して行動することが、私たちの存在と目的の中心にあるとらえています。様々な知識や能力、そして経験をもった多様なプロフェッショナルの業務は、存在する目的を共有することで、目に見える価値を創出できるものだと考えます。

Our Vision “The Clear Choice”

私たちの目指す姿 Our Visionは、“The Clear Choice”。変革を支援するための力をもつ存在として、社会、企業、そして、関係する人々から、はっきりと選ばれ続けることです。私たちが、この“The Clear Choice”を、Visionとして掲げるのは、信頼に応え、責任ある行動を為し、社会からの期待実現を通じて選ばれる存在であるからこそ、価値を提供し続けることができるのと考えからです。

KPMGと関わってくださる方々から、明確な意思により「選ばれる」ことは、信頼と品質の証である、私たちは考えています。私たちに対する社会からの期待は何なのか、そして、それをどう行うのかを、常に探究し続けていきます。「選ばれた」という事象は、私たちの役割のスタートラインでしかありません。成果の実績による信頼の積み重ねの結果として「選ばれる」「選ばれ続ける」ならば、私たちが関わる組織や人と建設的な関係が形成され、より強力に変革を支援できるでしょう。

変革を通じて成長する組織と共にあってこそ、私たちの成長も可能となるのです。

KPMGジャパンは、PurposeとVisionに裏付けられた行動を通じ、私たちの果たすべき役割を果たすための道筋としての戦略を打ち出しました。KPMG-Quality、KPMG-Cube、KPMG-Careerは、そのための重要な要素を示したもので、私たちの価値観の根幹を表現しています。詳しくは本レポートの後続のページをご参照ください。

社会の変革を支援するものは、自らも、これに応じ進化し続けなければなりません。

変化を力にしつつ、過去から現在、そして未来に続くストーリーを、多くの方々と共に、つづっていけることを願っています。



チェアマン 高橋 勉

CEO
あずさ監査法人 理事長 酒井 弘行

マネジメント対談

KPMG日本のVisionの実現に向けて

Visionの実現の生命線 —「Quality」

高橋 2015年7月1日より、KPMG日本は執行体制を新たにしました。Top Messageでお伝えしている通り、我々の目指す姿であるVisionも新たにしています。我々のVisionはThe Clear Choice。卓越したサービスを提供することにより、企業から、そして社会や関係する人々から、常に選ばれる存在になることです。このVisionは全世界のKPMGが共有し、組織内への浸透を図っています。KPMG日本では、Vision実現にむけた戦略キーワードとして、KPMG-Quality、KPMG-Cube、KPMG-Careerの3つを掲げています。これらについて、Audit、Tax、Advisoryのファンクションそれぞれの考え方を各代表から述べてもらいたいと思います。その前に、3つの戦略キーワードの中でも、我々の存在意義の原点であり、すべて活動の土台となるQualityについて、KPMG日本としての考え方を、まずはCEOの酒井さんから説明してもらいたいと思います。

酒井 我々は、Audit、Tax、Advisoryの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、単に売上や規模を追求するのではなく、企業から評価されるKPMG-Qualityを提供し続けなければならないと考えています。KPMGが関与することで、企業や企業の業務への信頼度が深まり、外部に高品質であると認知されることを目指しています。当然ながら、Qualityはあくまで企業から評価されるものですから、企業

の視点から我々の提供するサービスの品質を問わなければなりません。Qualityを追求していくためには、バランスのとれた判断ができる能力が必要不可欠です。それは単に企業の主張を正当化するのをサポートするのでもなく、教科書的なアドバイスをするのでもなく、プロフェッショナルとして企業の現状を考慮して、企業の将来のあるべき姿を見据えたアドバイスをすることです。このようなKPMG-Qualityに対するこだわりを前提として、企業から選ばれる存在であることを目指したいと思っています。

高橋 それではAuditのQualityについては、いかがでしょうか。

酒井 我々は、法的権限の下で独占的に監査業務を提供する監査法人として、監査・会計サービスを通じて情報の信頼性を確立し、公正な社会の実現と、経済の健全な発展に貢献する使命と責務があります。その使命と責務を果たすために、「社会の視点」と「企業の視点」の両方を持って高品質な業務を提供することが重要です。日本企業の海外展開の加速に伴い、我々も高いグローバル対応力を持ち、企業の視点に立った価値ある知見を提供することも求められています。しかし、先ほども述べたように、企業の主張を正当化する理屈を考えることが、企業の視点に基づくQualityであるとは考えていません。社会からの期待に応え、責務を全うするために、我々は



税務統括責任者 佐々木 博章



アドバイザリー統括責任者 森 俊哉

専門家としての懐疑心と誠実性を保持し、時には企業の主張に対して毅然とNoと言えるプロフェッショナルでなければなりません。長期的な視点に立てば、それが企業の期待に応えることでもあります。Auditでは、このようなQualityの向上のための具体的な取組みとして、Dynamic AuditというKPMGグローバルが一体となって取り組むプロジェクトのもと、IT監査の充実や、実証手続におけるデータ分析技法の導入などの施策を通じ、プロフェッショナルが本来時間を割くべき業務に、より十分な時間を充てられるような仕組みの構築を進めています。

佐々木 Taxにおいても、Qualityは生命線であり、犠牲にはいけないものだと考えています。やはりサービスの質を評価するのは企業ですから、独りよがりではない、企業の視点に立ったサービスの質を追求していく必要があります。そのために、私が代表を務める税理士法人のプロフェッショナルに日頃から伝えていることは、常に高い専門性を保持すること、目先だけでなく先を見据えて対応すること、机上の論理ではなく実務に対応した解決策の提案を行うこと、気軽に相談できる関係を構築することです。品質を考えると、サービスを提供する側は、高い専門性ばかりを注視しがちですが、企業の視点に立てば、今申し上げた4つの点すべてが重要です。また、やみくもに時間をかけることが品質の向上を意味するのではなく、企業のニーズに合う品質のサービスを効率よく提供することが求められて

いることも忘れてはいけないと思っています。

森 Advisoryでも、サービスの質を犠牲にした利益の追求は無意味であると考えています。プロフェッショナルには、「企業に価値を提供しているか」、「企業の価値向上に寄与しているか」、「その仕事でKPMGの評価は向上するのか」を常に自問し、「YES」と答えられるサービスの提供にあたってほしいと伝えています。個々の業務におけるチャレンジは多くあると思いますが、それらを乗り越えて、企業に評価されるQualityを追求し、強いKPMGを実現したいと考えています。

既成概念にとらわれない統合力ー「Cube」

高橋 2つめの戦略キーワードであるKPMG-Cubeは、クロスファンクション、クロスボーダー、クロスカルチャーの3つの側面から、KPMGジャパンとして、またKPMGグローバルとしてのコラボレーション強化を意味しています。クロスカルチャーというとわかりづらいかもしれませんが、ファンクションや国境を越えたコラボレーションの過程で、業種もしくは特定の領域別の専門的な見識を集約し、深めていく取組みを含むものです。不確実性が高く、かつグローバルなビジネス環境において、さまざまなリスクを抱えながら持続的成長を目指す企業のニーズに応えるために、KPMG-Cubeを意識することは重要だと考えています。これについて、Auditではどのように考えているでしょうか。



酒井 Auditでは、Tax、Advisoryとのネットワークを強化していきます。あずさ監査法人の中にも Advisory サービスを専門に提供するプロフェッショナルが多くいますので、その人員を強化し、彼らを起点に連携を深めていきます。海外進出した多くの日本企業が直面する多様な経営課題の解決に向け、KPMGジャパンのネットワークだけでなく、世界のKPMGとのネットワーク強化も必要です。欧州では、監査人の強制交替の制度が導入されましたが、日本でも、コーポレートガバナンス・コードの導入に伴い、外部会計監査人の評価をシビアに行う企業が増え、監査人交替の局面も増えてくるでしょう。企業の期待に応える体制の強化として、KPMG-Cubeを展開していきたいと考えています。

佐々木 Taxにとっても、Audit、Advisoryとクロスファンクショナルに協業することはとても重要です。企業が何かしらの行動を起こせば、税金に関する問題は必ず派生して出てくるものです。かといって、税金だけで解決できる企業課題はありません。ですから、KPMG-Cubeの展開、つまりクロスファンクショナルなコラボレーションは、質の高いサービス提供に直結するものだと思います。また、当然ながら、Taxでも、国境を超えて、世界のKPMGと連携することが期待されていると考えています。

森 Advisoryでは、企業の課題を誰かが一人で抱え込んだり、自己満足の状態に陥ったりすることがないよう、企業にとって最適な人材の知見を必ず入れることが重要です。特に Advisory では、高度な専門性をもったプロフェッショナルが、多様な価値観を認め合いながら、コーポレートすることでより価値の高いサービスが提供できます。クロスボーダーで企業の課題に

対応するのも当然のことであり、そこにKPMGの強みがあります。Advisoryにおいては、KPMG-Cubeの意味するクロスファンクション、クロスボーダー、クロスカルチャーで業務にあたることは必須だと考えています。

QualityとCubeを体現する人材の育成 – 「Career」

高橋 次に、KPMG-Careerですが、KPMGジャパンというプロフェッショナルファームにとって、最も重要なのは人材です。人材の成長なくして、KPMGジャパンの発展は成しえません。我々が考える「一人前のプロフェッショナル」とは、KPMG-Quality、つまりKPMGが考えるQualityを備えたサービスを、KPMG Cubeの一員として提供できる人材です。このような人材の育成について、各ファンクションではどのように考えているでしょうか。

酒井 Auditでは、長期的な視野での人材育成にコミットします。職員には様々な業務機会を提供するとともに、グローバル人材育成のための研修や海外駐在の機会を、さらに拡充していくことを考えています。現場でのOJT、新人スタッフに対するチューター制度、キャリア面談制度も充実させます。そして、このような機会を平等に提供し、パフォーマンスを正に評価することで、職員一人ひとりの成長にコミットしたいと考えています。また、性別・国籍・年齢、サービスラインや専門分野の異なる人たちがチームを組成し、社会の期待、企業の期待に応えられる働き方を実現するために、多様な働き方を尊重する制度や文化を醸成します。海外KPMGからの赴任者や海外への赴任者の大幅増員や、長時間労働の常態化の見直しがその

マネジメント対談

KPMGジャパンのVisionの実現に向けて

一例です。さらに、このような過程を通じて育成した有能なプロフェッショナルを社会に輩出していくことも、監査法人として我々が期待されている役割であると認識しています。

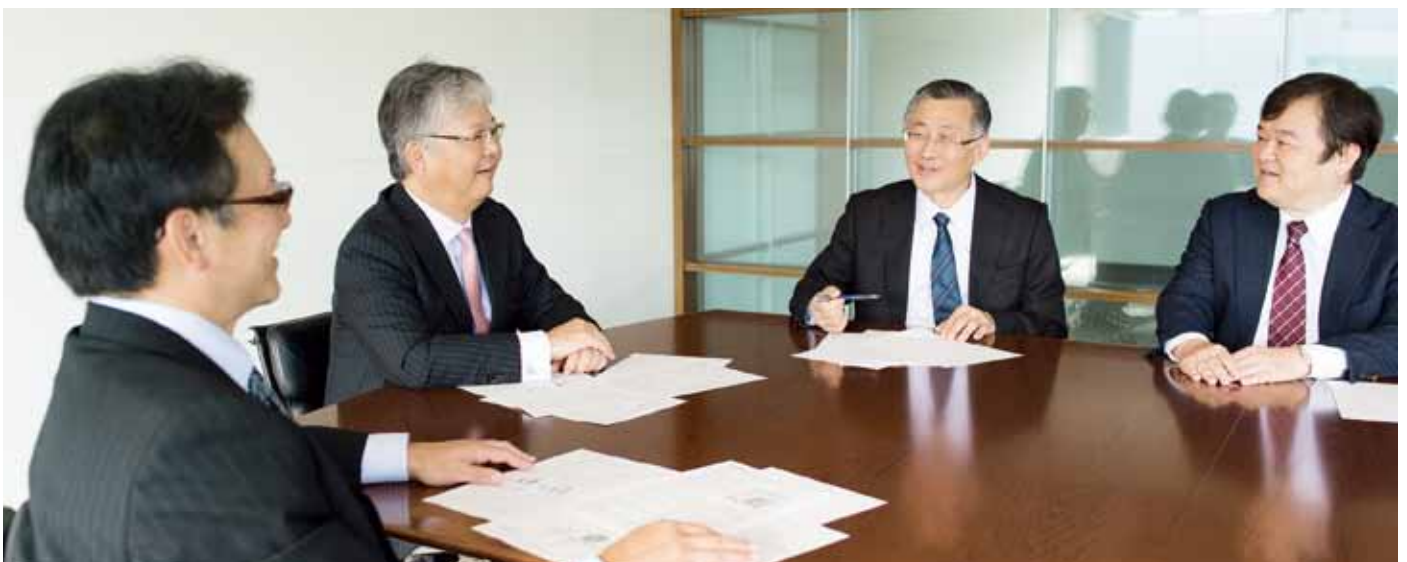
佐々木 Taxのみならず、KPMGにとっては、人材が何より大切です。Careerの観点で日頃からTaxの職員に伝えていることは、KPMGを成長の場にして欲しいということです。KPMGはさまざまなプロフェッショナルサービスを提供する立場ですが、企業と接することで学ぶことは非常に多くあり、企業との経験から学び、成長していくのがプロフェッショナルです。人材育成のための制度の充実を図るのはマネジメントとして当然のことですが、一人ひとりの職員が成長のための努力を怠らない姿勢を保持する組織文化も大切だと思っています。

森 AdvisoryにとってのCareerで重要なのは、高い専門性と広い視野を持った最高水準のプロフェッショナルの育成です。AuditやTaxと同様ですが、そのために、様々な業務経験の機会を与え、人材育成投資もしっかり行います。ただ、佐々木さんの言った通り、我々から成長機会を提供するだけでは十分ではなく、プロフェッショナル一人ひとりが得た機会の中で、視野を広げ、深く考え抜く経験を積むことで、真の成長を遂げていく必要があります。また、Advisory部門には、様々なキャリアをもった職員がいます。それぞれの職員が持つ業務ミッションも様々です。多様な職員に、モチベーション高く業務にあたってもらうために、フェアな評価を行っていくことは大切だと考えています。多様な職員をフェアに評価することは簡単ではありません



せんが、最高水準のプロフェッショナルの持続的な育成には不可欠なことで、そのための仕組みと運用を進化させ続けたいと思っています。

高橋 本日は、The Clear ChoiceというVisionの実現に向けた、KPMG-Quality、Cube、Careerという3つの戦略キーワードについて、Audit、Tax、Advisoryの代表から、各ファンクションにおける考え方を説明いたしました。我々KPMGジャパンは、これらの戦略キーワードに基づいて、各ファンクションが連携しながら運営しています。そのための施策や、これまでの歩みについては、本レポートの後続ページを是非ご一読いただければ幸いです。また、我々は、KPMGジャパンのマネジメントチームとして、職員一人ひとりが我々の存在意義であるOur Purpose「社会に信頼を、変革に力を」を常に心に留め、また、Our Valuesの7つの行動規範を携えて、Vision実現に向けた歩みを進めていけるようなカルチャーの醸成につとめ、これからも社会や企業の要請に応えていきます。



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



1 チェアマン

高橋 勉 Tsutomu TAKAHASHI

2013年よりKPMGジャパンチェアマンを務める。KPMGインターナショナルのボードメンバー。日本を代表する企業のグローバル化を支援し続け、その発展と共にキャリアを重ねる。

2 CEO

あずさ監査法人 理事長

酒井 弘行 Hiroyuki SAKAI

2015年7月よりKPMGジャパンのCEO、およびあずさ監査法人理事長を務める。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。

3 COO/CFO

目加田 雅洋 Masahiro MEKADA

2013年よりKPMGジャパンのCOOを務め、2015年よりCFOを兼務。ニューヨーク証券取引所上場の日本企業をはじめ国内外のグローバル企業への関与経験が豊富である。

4 監査統括責任者

金井 沢治 Takuji KANAI

日米両国において会計士としての経験を積んだのち、米国を代表する大学院にてMBA取得。日本を代表するグローバル企業のリードパートナーを歴任する。

5 税務統括責任者

佐々木 博章 Hiroaki SASAKI

2006年より税務統括責任者として、日本企業の国際化に呼応した業務提供をリード。KPMGインターナショナルでも要職を務める。

6 税務担当

駒木根 裕一 Yuichi KOMAKINE

2016年より税務統括責任者に就任予定。海外勤務経験も豊富で、国際税務サービスにおけるリーダーも務める。

7 アドバイザリー統括責任者

森 俊哉 Toshiya MORI

2015年よりKPMGジャパンのアドバイザリー統括責任者を務める。グローバル企業の様々な経営課題に関するアドバイザリー業務並びに会計監査に豊富な経験を有する。

8 マーケティング/コミュニケーション担当

三浦 洋 Hiroshi MIURA

ニューヨーク、およびロンドンでの勤務経験も長く、日本企業のグローバル経営を支援するグローバル・ジャパニーズ・プラクティス(GJP)の欧州責任者を経て、現在はGJP統括責任者を務める。

KPMGジャパンの経営体制

KPMG ジャパンでは、あずさ監査法人、KPMG 税理士法人、KPMGコンサルティング、KPMG FASなど、主要なKPMGジャパンのメンバーファームの代表で構成されるKPMGジャパン

経営会議を設置しています。本会議では、企業の経営課題に対してKPMGが有するリソースを集結し、最善のサービスを提供するために、KPMGジャパンの運営に係る各ファーム協働体制をはじめ、人材育成やサービスの品質管理・向上など、経営の重要事項について協議・決定しています。



9 人事／人材開発担当
あずさ監査法人 東京事務所長

高波 博之 Hiroyuki TAKANAMI

メガバンクや政府系金融機関の監査を通じて金融サービスに豊富な経験を有する。2011年7月より金融の統括責任者を、加えて2013年7月から2015年6月までアドバイザリーの統括責任者も務めた。

10 ディールアドバイザリー統括責任者

知野 雅彦 Masahiko CHINO

2001年よりKPMG FASの代表を務める。企業・事業再生支援、M&Aアドバイザリーを主に、国内およびクロスボーダーディールに係るさまざまなアドバイザリー業務に豊富な経験を有する。

11 リスクマネジメント担当

小山 秀明 Hideaki KOYAMA

2006年より、品質管理／リスクマネジメント関連部署の責任者を務める。SEC登録企業を中心に、グローバル企業の多くに関与している。

12 あずさ監査法人 名古屋事務所長

横井 康 Yasushi YOKOI

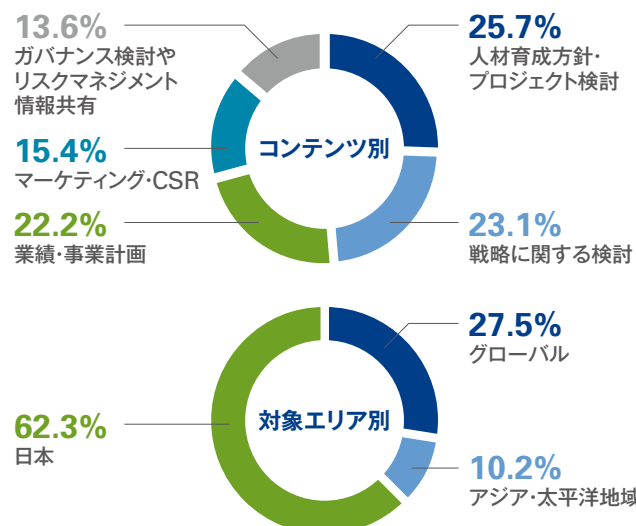
2012年7月より名古屋事務所長を務める。パブリックセクター関連の業務経験が豊富である。ダイバーシティ推進担当も務める。

13 あずさ監査法人 大阪事務所長

後藤 研了 Kenryo GOTO

2015年7月より大阪事務所長を務める。大阪に本社を置く日本を代表する企業の監査に従事している。アドバイザリーの経験も豊富である。

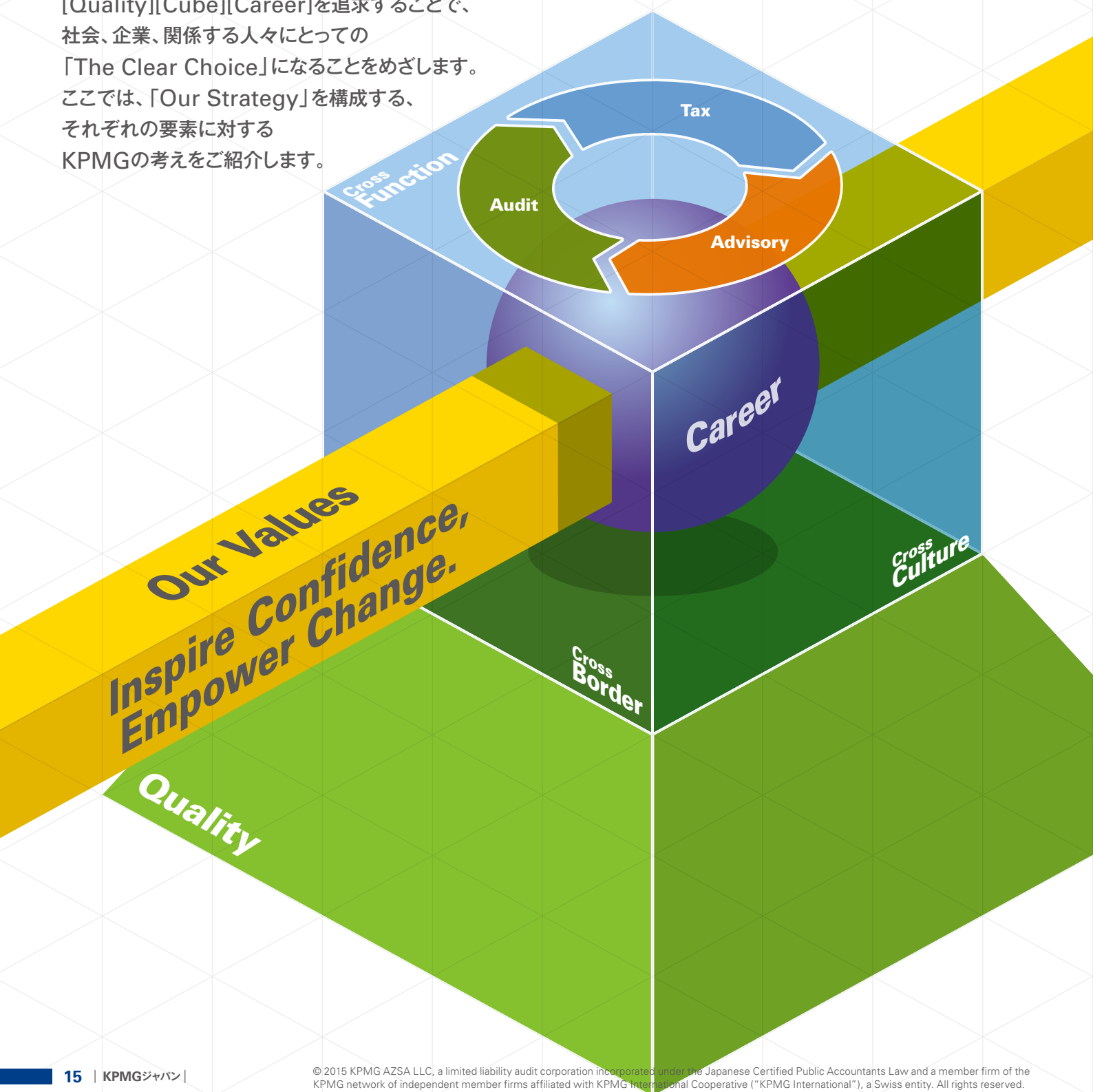
KPMGジャパン経営会議における協議内容の割合 (2014年度)



Visionの実現に向けて

社会と企業の変革を支援することで KPMGジャパンのVision実現へ。

私たちは、「Our Strategy」の構成要素である
[Quality][Cube][Career]を追求することで、
社会、企業、関係する人々にとっての
「The Clear Choice」になることをめざします。
ここでは、「Our Strategy」を構成する、
それぞれの要素に対する
KPMGの考えをご紹介します。



Visionの実現

The Clear Choice

Quality



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

Cube



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



Cross Function

Audit（監査）、Tax（税務）、Advisory（アドバイザリー）のサービス分野を超えて、企業のニーズに則して、最適なチームを組成し、KPMGジャパンが一体となって、課題解決にあたる体制を強化します。



Cross Border

KPMGのグローバルネットワークとの連携のさらなる強化と海外進出した日本企業への支援体制であるグローバル・ジャパニーズ・プラクティス（GJP）の増強を図り、あらゆる国や地域にまたがる企業の課題解決を支援する体制を強固にします。



Cross Culture

様々なバックグラウンドを持ったプロフェッショナルが一体となって総合力を発揮するために、互いを尊重しあい、個人の成長を促します。また、企業における変革を後押しするため、多様な業種の特徴を深く理解し、真の課題を解決するための組織力を高めます。

Career



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

KPMG 日本の考える

Quality

KPMG日本の考える「Quality」の根本は、社会から私たちが付託されている責任に対する強い決意です。また、私たちが社会と企業から期待されている役割に応え、価値を共に創出できる信頼関係の基礎となるものです。

Quality（品質）を確かなものにするためには、複雑なルールや制度に対する深い理解と洞察に加え、解決すべき課題の本質や、企業の実情を踏まえたバランスのとれた判断力が求められます。プロフェッショナル一人ひとりが、自らの資質向上に努めることはもちろんのこと、併せて、最新のITを用いたツールの導入なども積極的に推進しています。

KPMGのグローバルなネットワークに共通する仕組みや、高度な専門的知識をもつ人材の適切な活用など、私たちが考えるQualityを実現するための取組みは多岐に及んでいます。

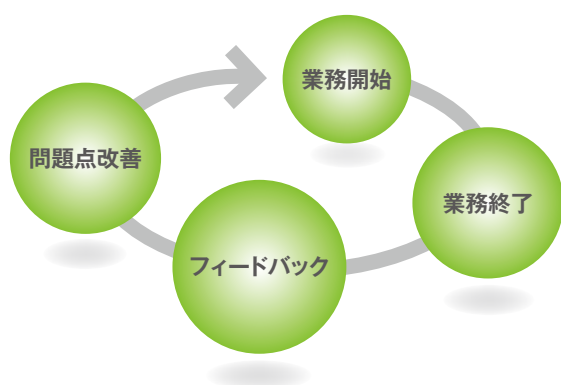


KPMGジャパンでは、企業や社会からの期待に応えるため、KPMGジャパン全体およびAudit、Tax、Advisoryの各分野において、単に画一的な助言や型どおりのサービスを提供するのではなく、企業の主張や要望を踏まえつつ、その現状を正しく理解して、企業の将来のあるべき姿を見据えた質の高いサービスを提供するための取組みを行っています。

KPMGジャパンにおけるQualityへの取組み

クライアント・フィードバック

KPMGジャパンでは、企業の期待に応えるサービスの提供を実現するために、企業からのフィードバックを重視しています。私たちの業務に課せられた社会的な責任の重さを踏まえ、外部からの評価を真摯に受け止め、さらなる信頼の構築へとつなげています。企業の利便性の観点から、ウェブサイトを通してフィードバックを収集する仕組みを構築し、すでに国内監査業務において導入、今後は海外業務にも展開する予定です。



CST (クライアント・サービス・チーム)

CSTは、KPMGグローバルネットワークを活かし、私たちの総合力を通じて企業価値の向上を支援するために、企業ごとに構成される仕組みです。インダストリーごとの特性を熟知したプロフェッショナルを中心に、解決すべき課題や潜在的なリスク、将来における競争力の獲得などにも貢献できる陣容を整え、迅速、かつ確実な業務の提供に努めています。

世界標準のサービス品質の確保

KPMGジャパンを含む全世界のKPMGグループでは、グローバルに展開する企業に対して世界中どこでもグローバル標準の高品質なサービスを提供できるよう、KPMGが独自に設けた世界共通のQuality基準に基づいて、各国のKPMGが相互にサービスのQualityをチェックする仕組みを設けています。QPRP (Quality Performance Review Program) と呼ばれるこの仕組みのもと、各国のKPMGは毎年一度必ず他国のKPMGから派遣されたQuality管理の専門家による広範囲なレビューを受けることが義務付けられており、世界中のすべてのプロフェッショナルが常に緊張感をもって業務に取り組む仕組みが担保されています。

Accreditation制度

高品質なサービスの提供を目的として、一定の要件に基づき付与する、KPMG内における独自の認定制度です。KPMGジャパンでは、企業へのすべての該当サービスの提供は「有効なアクレディテーションを保有するプロフェッショナルによって行わなければならない」としています。この制度は、国際財務報告基準(IFRS)の導入支援および監査、不正(Fraud)対応、トランザクションサービス、事業再生関連サービス、IT監査技能などを対象としており、その経験・知識・技能を、業務実績や研修受講実績といった要件によって測定し、認定・管理しています。

監査におけるQuality

企業の国際化の進展、IFRS適用会社増加に伴う会計基準の進化および複雑化、日本における近年の企業の会計不正事案の影響等により、企業会計を取り巻く環境は大きく変化しており、会計監査に対する期待は今まで以上に大きくなっています。厳しい品質管理が求められる監査業務において、私たちは確固たる

品質を確保する仕組みを構築、維持し、高品質の監査を提供しています。さらに、情報システムおよび情報処理技術の高度化が進む中で、私たちは企業および社会からの期待に応えるために、新しい監査手法の導入を含めた監査の高度化に取り組んでいます。

KPMG共通の電子的監査ツール - eAudit

KPMGジャパンをはじめとした全世界のKPMGでは、KPMGが開発した電子的監査ツールである「eAudit」を利用して監査を実施しています。eAuditは、KPMGが長年にわたり蓄積した監査ノウハウ（企業の国際化や不正への対応を含む）を反映しており、当該ツールを利用することにより、高品質の監査を体系的、効果的、効率的に提供することが可能となります。また、eAuditは、世界中のすべてのKPMGメンバーファームが統一的に利用しているため、グローバルレベルで、日本と同等の高品質な監査の提供を担保しています。

監査の高度化 – Dynamic Audit

上記のとおり会計監査を取り巻く環境が大きく変化し、また、情報システムおよび情報処理技術の高度化が進む中、企業および社会から選ばれる高品質な監査を提供するため、KPMGではDynamic Auditというグローバル一体のプロジェクトを推進し、監査の高度化への取り組みを行っています。Dynamic Auditでは、Data & Analytics、Centralization、Coaching、Standardizationの4つを柱として、監査の品質を向上させつつ、新しい時代の要請とともに監査を進化させる取り組みを実施しています。

情報システムおよび情報処理技術の高度化に対応して、KPMGは、IT専門家による情報システムに対する監査をより一層充実させるとともに、企業が有する膨大なデータ（仕訳、売上データ等）に対してデータ分析を活用した監査技法を導入、展開しています。また、企業および経済環境に関する財務データおよび非財務データ等を用いて、統計的に監査上のリスクを評価する手法を開発しています。KPMGジャパンでは、「次世代監査技術研究室」を設置し、この取り組みを推進しています。

Data & Analytics

プロフェッショナルが、専門的判断を要するエリアに注力するための十分な労力と時間を確保するため、専門的な判断を伴わない作業を集約して実施することにより、作業の効率化および均質化を図っています。KPMGジャパンでは、「あずさデリバリーセンター（ADC）」を設置し、監査作業の一部を移管しています。

Centralization

Coaching

監査品質を維持、向上させ、継続的な改善を推進するためコーチング制度を導入しています。監査の開始から終了まで、監査チーム以外の十分な経験を有する担当者によるアドバイスを監査チームに提供することにより、品質の向上を担保しています。

Standardization

企業の業態は多種多様であり、グローバル展開している企業グループもあれば、事業モデルが比較的シンプルな企業も存在します。シンプルな事業モデルであり、かつ監査リスクが低い場合には、一定程度標準化／簡素化した監査アプローチを導入しています。これにより、効率化を実現すると同時に、リスクが高い企業、監査エリアに注力することを可能としています。

Dynamic Audit

税務におけるQuality

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ジャパンでは、多様化する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。そのためには、高度な専門性を有することは当然ながら、

税務に関するナレッジマネジメントの強化

KPMG税理士法人の一部門として、より専門性の高いサービスの提供を目指して設置されたTTC (Tax Technical Center) では税制改正、判例、各種論文などの最新情報および税務調査実績、税務当局紹介事例等の内部の情報を収集・分析を行っています。最新の税務関係情報を社内へ共有し、タイムリーに企業へ情報提供できる体制を構築しています。

アドバイザーにおけるQuality

私たちの企業重視の姿勢、卓越性へのコミットメント、国際的視野や一貫したサービスを通じた価値を提供し続けることにより、企業との信頼関係が構築されており、それがKPMGジャパンのQualityとして評価されていると考えています。KPMGジャパンでは、その期待に応えるため、以下の取り組みを実施しています。

アドバイザー業務ごとの品質管理

KPMGジャパンでは、アドバイザーサービスの提供に際して、企業の属性や業務の複雑性、必要となる専門性に応じた業務アプローチとチーム組成を確保する仕組みを整備しています。一定以上の難易度がある業務については、品質の面から業務を管理する品質管理担当パートナー(QCP: Quality Conquering Partner)の設置を必須としています。

KPMGジャパン・アドバイザー・ステアリングコミティ(KASC)

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

企業の実務に即した解決策を提案し、常に将来を見据えた対応を目指すことが必要だと私たちは考えています。企業から気軽に相談され、ともに仕事がしやすいような良好な関係を築くことも重要です。KPMGジャパンでは、企業に高品質な税務サービスを提供し続けるため、次のような取り組みを行っています。

税務の専門家としての高い専門性を持つ人材の育成

企業および社会の多様化するニーズに的確に対応し、将来を見据えた付加価値の高いサービスを行い、企業により高い満足を提供することができるのは「人」です。KPMG税理士法人では、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プロフェッショナルの育成のため、社内研修制度の充実を図り、高潔で専門性に優れた人材を積極的に評価・登用しています。



KPMG ジャパンの考える

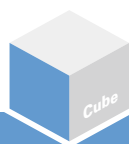
Cube

「KPMG-Cube」とは、社会や企業の期待に応えるために、メンバーファームおよびグローバルネットワークが連携を図ることで、企業へ提供するサービスの質を相乗的に高めていくという、KPMGの方法論です。

不確実性の高い社会環境において持続的な成長を果たしていくためには、新しい事への挑戦を通じて制約を乗り越える必要があります。多くの日本企業はその挑戦の一つとして海外進出を選択し、多種多様な経営管理に関する課題に直面しています。

私たちは、個人の能力を超えた多様な専門性を結集させ、確かな知見と経験に裏付けられたサービスを提供しています。





Cross Border

KPMGインターナショナルのグローバルネットワーク

世界155カ国、約16万人で構成されるKPMGのネットワークは、グローバルな視座を持ち、企業の経営課題の解決をはかるための基盤となっています。Audit、Tax、Advisoryサービスをグローバルに提供するプロフェッショナルファームとして、各分野のプロフェッショナルが、それぞれの専門知識を活かしながら、企業の成長戦略の実現に向けたさまざまなサービスを提供しています。



ヨーロッパ・中東・アフリカ地域

83,983人



アジア・太平洋地域

32,867人



アメリカ地域

45,181人

	Partners	Professionals	Professional support staff	Total
FY13	8,991	119,348	26,841	155,180
FY14	9,137	124,753	28,141	162,031

KPMGインターナショナル

代表

Chairman
John. B. Veihmeyer
(ジョン・B・ビーマイヤー)

本社所在地

Amstelveen
(アムステルフェーン/オランダ)

業務収入

監査	104.6億米ドル
税務	52.7億米ドル
アドバイザリー	90.9億米ドル
総収入	248.2億米ドル

人員数

162,031名

国数

155カ国

(2014年9月30日現在)

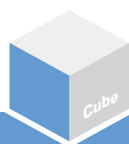
グローバルな強みと地域性を活かすネットワーク

KPMGは150以上の国に、約162,000名の豊かな経験と多様性を有するプロフェッショナルを擁し、世界各国の企業にとって最善のソリューションを提供しています。そのために、サービスファンクション、地域、文化の違いを超え、世界規模でのコラボレーションを実現しています。私たちにとって、コラボレーションとは、企業のニーズを理解し、その解決に必要な最良のサービス、ソリューション、イノベーションを提供することを意味します。KPMGは日本企業やその世界中の子会社をご支援する多様なリソースを有し、地域特有の考え方を尊重しながらも、KPMGのグローバルな強みを活かし、一貫性のあるサービスを提供しています。KPMGでは、世界中どこへ行っても、統一した組織文化が醸成されており、私たちの存在意義であるPurposeが共有されています。これは我々の競合他社の多くが成していないことだと思っています。私は、KPMGが皆さまのClear Choiceとなり、これからもそうあり続けることを確信しています。



KPMGインターナショナル チェアマン
ジョン・B・ビーマイヤー

2014年3月より現職。現在の拠点はニューヨーク。2010年から2015年6月まで、KPMG米国チェアマンおよびCEOなどを歴任。

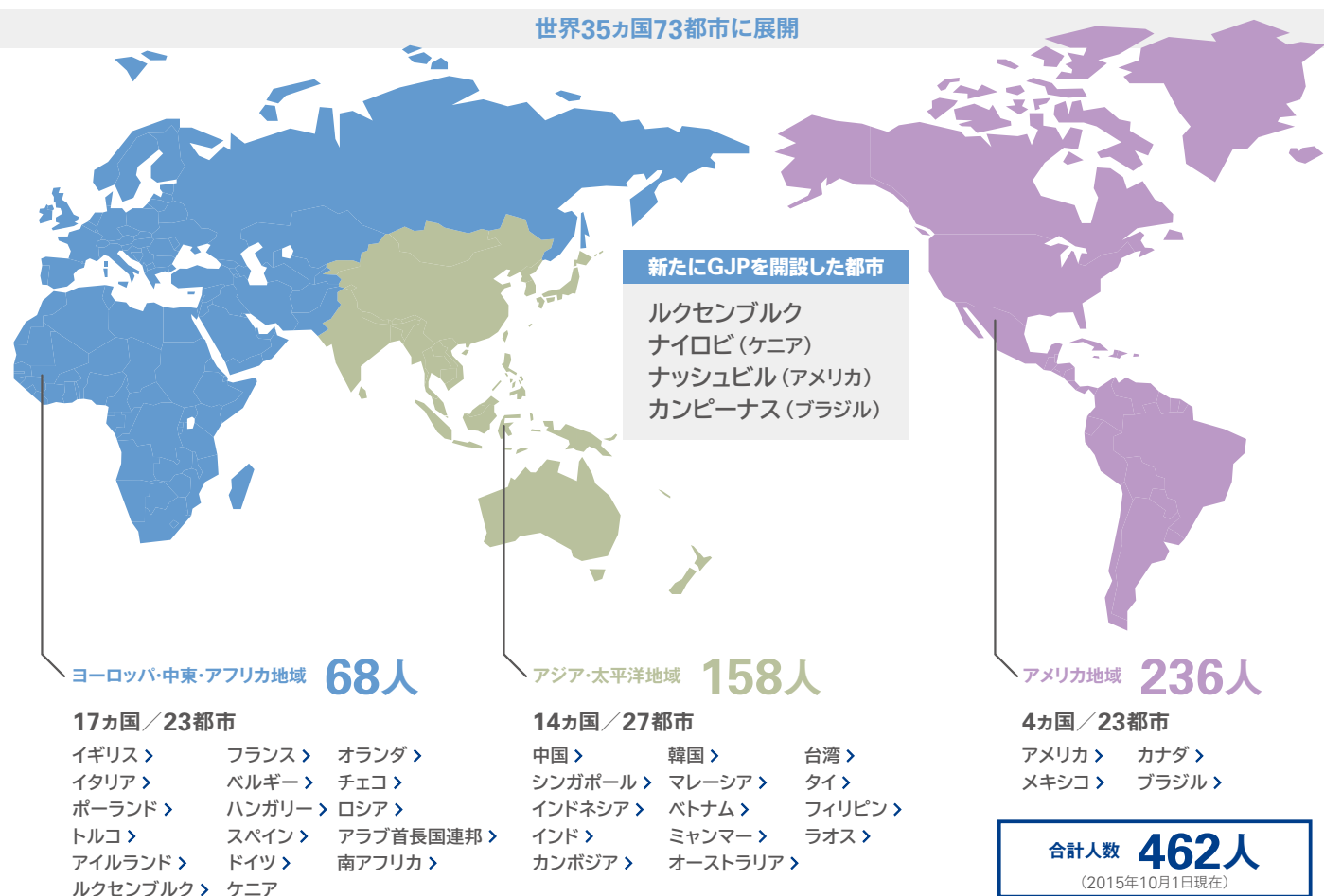


グローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP)

KPMGジャパンは1970年代から日本企業の海外進出に伴うさまざまな課題に対応するため、海外事業支援ネットワークであるグローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP) を組織しています。KPMGは40年以上にわたり海外事業支援のフロンティアとして、会計、税務、アドバイザリーのチームに加え産業の専門家と連携してグローバルにシームレスなサービスを提供しています。また、アフリカ、ラテンアメリカ、中央アジア、南アジアに日本企業支援チームを組織し、日本企業が進出する新興国での事業支援ネットワークを拡大し、国単位だけでなくサブリージョン単位での連携も深めています。

日本語対応可能な人員の状況

世界35カ国73都市に展開



Topics 2015 日本における支援体制 アセアン事業室の設置

日本においては海外駐在経験者がカントリーデスクとして、本社向けに最新情報と実践的アドバイスを提供するとともに、中国、インド、アフリカについては、中国事業室、インド事業室、中東・アフリカ事業室を組織しています。

また、2015年8月にアセアン事業室を設置し、ASEAN経済共同体(AEC)の発足を見据え、ASEAN地域においては地域

統括機能の強化、共通機能の集約化、内部統制の高度化などの日本企業の経営課題に対して、地域横断的なサービスを提供する体制を整備しています。

これまで以上に各国担当者との連携を高め、点から面でのサービス提供体制を強化し、常に、日本企業の皆さまから支持されるグローバルネットワークを目指しています。



Cross Culture

多様な専門性を有する人材による総合力とインダストリーフォーカス

刻々と変化する市場環境で成長を果たしていくために、企業もまた変化を必要としています。

KPMGジャパンでは、多様なバックグラウンドを持ったプロフェッショナルがその兆しを鋭敏に捉え、一体となって、その先にある企業のニーズや経営課題に対応しています。

新たな規制や制度、経営に直結する動向や経営者意識に関する調査と、業種別に活動するインダストリーフォーカスは、KPMGジャパンの知見を底上げし、総合力を発揮するクロスカルチャーの取組みです。

絶え間なく変化するマーケットを捉え、付加価値の高い知見を集積し、積極的な情報発信を行うなど、企業の成長に資する活動を行っています。

グローバルCEO調査

KPMGはグローバルネットワークを活用して、企業の動向分析や経営者意識に関する調査を行っています。その中の一つが、「KPMGグローバルCEO調査2015」レポートです。

世界10カ国、主要9業界約1,278名のCEOに対し、企業が直面している課題や、経営者が感じている将来への展望を調査し、その一端を明らかにしています。

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

KPMG
グローバルCEO調査
2015



インダストリーフォーカス

KPMGジャパンが、KPMGグローバルとも連携しながら、最新動向を蓄積し、知見の提供や情報発信を行っている主なインダストリーをご紹介します。業種別の詳細な情報は、KPMGジャパンウェブサイトをご覧ください。

<http://kpmg.com/jp/industry>

金融	サービス	消費財
国内外の金融機関の状況を理解し、グローバルな規制対応や事業再編、海外進出支援、リスク管理体制構築など、高度化、複雑化した金融機関の経営課題に対応しています。	国内消費の傾向、スマートフォンの普及、物流高度化などが重なり、事業再編やグローバル化が加速する流通・小売業に、最先端のソリューションを提供しています。	最新のテクノロジーを取り入れたビジネスモデルへと転換しつつある小売業、食品、飲料業界の複雑化する課題の解決をサポートしています。
情報・通信・メディア	官公庁	製薬
テクノロジーの進化など、様々な課題に起因するニーズに対応し、グローバルな視点で付加価値の高いアドバイスを提供しています。	人口減・超高齢化社会を乗り越え、持続的な成長・発展を目指す政府・公的機関を支援しています。	コストの増加や薬価引下げなどの課題を抱え、環境コンプライアンス徹底と効率性追求が求められる製薬業界に、豊富な経験と専門的知見に基づくアドバイスを提供しています。
エネルギー&インフラストラクチャー	自動車	電機
石油・ガスの上流権益投資から、発電・送電等のインフラ投資、アセットのパフォーマンス改善など、バリューチェーン全体にわたるニーズに応え、企業の課題解決をサポートしています。	激化する競争や、自動運転などの技術革新がもたらす構造変化の中、生存をかけた業界関連企業における多様な課題解決をサポートしています。	国内市場の成熟に伴い、経営資源を海外に積極的に移転している電機メーカーに対し、新興国から先進国まで、KPMGのグローバルネットワークを活かしたアドバイスを提供しています。

金融

情報・通信・メディア

エネルギー

インフラストラクチャー

自動車

Topics 2015

金融

Foreign Banks in Japan Survey 2015



複雑化する経営課題の解決に向けた活動の一環として、海外における事例の紹介や規制動向、その影響などのレポート等を作成しています。本レポートでは、2015年3月時点の在日外資系銀行（56行）について、KPMG／あずさ監査法人が行った財務諸表の調査および分析結果をご紹介します。

自動車

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2015



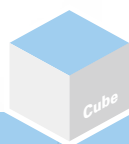
本調査は、世界の自動車業界の現状と将来の展望を分析することを目的に、KPMGが毎年実施しています。16回目となる本調査では、世界32カ国の主要自動車関連企業の幹部200名を対象にインタビューを行い、自動車関連業界の現状を調査するとともに、今後数年間の戦略を立案する上でのポイントをまとめています。

エネルギー&インフラストラクチャー

日本におけるエネルギー・トレーディング普及シナリオ



本冊子では、国内におけるエネルギーシステム改革の進展に伴い重要性を増してきたエネルギー・トレーディングの新たな展開や課題を概説するとともに、トレーディングリスクマネジメントの重要性に対応するために必要となる機能の導入を提案しています。



Cross Function

**KPMG-Cubeを支える3つのサービス領域は、
社会の要請を真摯に受け止め、
企業の成長と社会の信頼の確立に
日々まい進しています。**

IT化の進展は、経済活動の時間・空間の制約を取り払い、
企業活動を新たな次元へと押し上げました。
すべての情報がネットワークでつながり、
意思決定に必要な情報コストが急速に低下した結果、
正確な情報や確かな知見の価値はかつてないほど高まっています。
私たちKPMGジャパンは、財務情報に対する信頼性を付与する監査業務をはじめ、
公正な租税慣行を通じて信頼ある社会の実現を担う税務、
複雑化する社会を切り拓く確かな知見を提供するアドバイザリー業務を提供しています。
職業的使命感を備えたプロフェッショナルの集団として、
各メンバーファームが企業の成長と社会の信頼を追求することこそ、
KPMGの各サービス領域に課せられた使命です。

Service Line

Audit

Tax

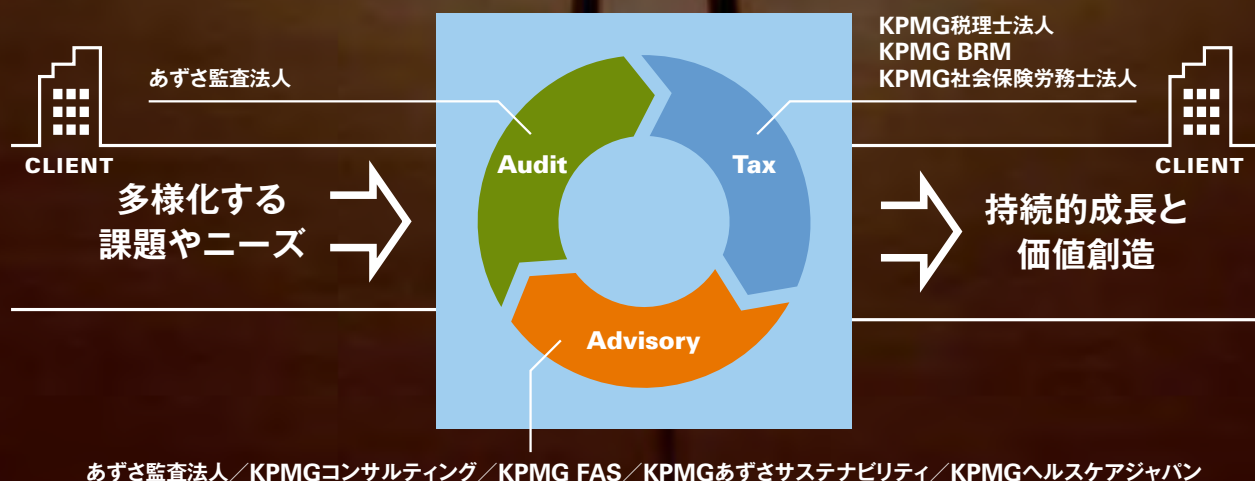
Advisory

業 務 収 入

1,129億円

3つの分野、8つのプロフェッショナルファームが専門性の高いサービスを提供

KPMGジャパンでは、Audit、Tax、Advisoryに関わるサービスを、
企業のニーズに則して一体的に提供する体制を構築し、企業の広範な活動を支援しています。





業務収入

681億円

Audit 監査

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

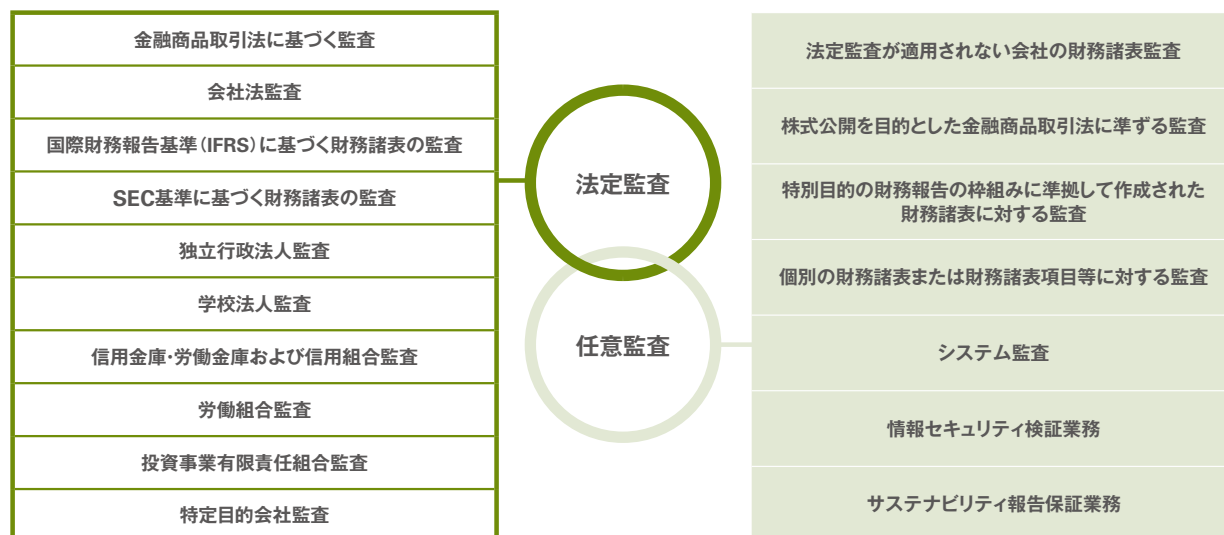
選ばれる理由

Our Story – Audit 2015

- 1 KPMGの監査手法と品質管理基準に基づく
高水準の品質を提供できる体制
- 2 企業の実情や社会の要請をふまえた、
バランスのある判断に基づく会計監査と保証業務の実現
- 3 国際化の進展や複雑な課題に対処できる多様な人材と
KPMGグローバルネットワークの活用

- 1 経済社会の期待と情報利用者の信頼に応えられる高品質な
監査を通じた公正な資本市場の実現への貢献
- 2 最新の情報技術を用いた監査手法の高度化を
積極的に推進し、効果的かつ効率的な業務遂行を展開
- 3 企業を取り巻く環境変化に即応できる知識と技術を備えた
多様な人材の育成

提供サービス



CLOSE UP!

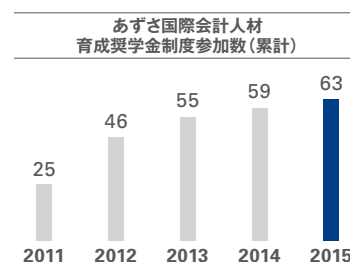
KPMGジャパンの社会価値創出に向けた取組み 1

あくさ国際会計人材育成奨学金制度

国際社会に通用する会計プロフェッショナルの育成と確保は、日本の産業界共通の課題です。会計知識に加え、英語・中国語によるコミュニケーション能力を兼ね備えたグローバル人材の育成を目的に、あくさ監査法人は、2011年より中国への留学プログラムを提供しています。

このプログラムは、中国の財政・経済の名門大学である中国中央财经大学（北京市）で英語と中国語を習得するもので、約1年間にわたる留学期間中の学費、渡航費および滞在宿泊費をあくさ監査法人が負担しています。過去5年間で、あくさ監査法人内外の公認会計士試験合格者がこれまでに63名参加しました。

今後も、監査法人に対する社会的役割に鑑み、会計分野の専門人材の育成に向けた取組みを継続していきます。





Tax 税 務

業務収入

136億円

KPMGジャパンの税務業務は、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。

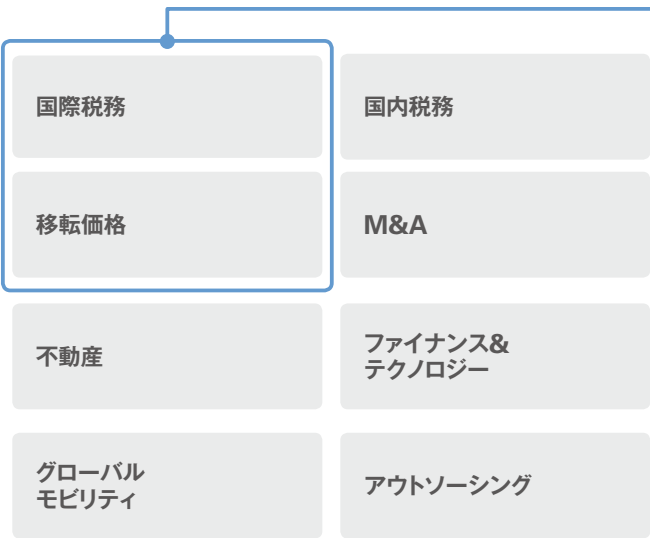
選ばれる理由

Our Story – Tax 2015

- 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

- 1 日本企業による海外企業のM&A増加を捉えたM&A関連サービスの拡大
- 2 多国籍企業のBEPS対応の重要性の高まりを捉えた国際税務サービスの拡大
- 3 海外進出を進める日本企業に対する移転価格サービスの提供拡大

提 供 サ ー ビ ス



国際税務／移転価格サービスを通じたBEPS[※]への対応

G20とOECDによる国際課税ルールの抜本的な見直しに伴い、多国籍企業は国別報告書を提出することにより、その結果として二重課税のリスクが高まっています。税務リスクの適切な管理は喫緊の課題である一方、海外子会社の経営実態の把握に課題を持つ企業も多く、グローバルな税務ガバナンスは立ち遅れている実情があります。今後、世界各国の税務当局による情報ネットワークが構築され、各国拠点での損益水準と課税負担がガラス張りになることが確実な中、BEPSへの対応は真のグローバル企業への試金石となりえる課題です。KPMGジャパンでは、日本企業の親会社主導によるグローバルな税務ガバナンス体制を構築することで、厳しい国際競争を勝ち残るための体質強化を支援していきます。

※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。

CLOSE UP! KPMGジャパンの社会価値創出に向けた取組み 2

社会課題に挑戦する機会を学生に提供し、次世代リーダー育成の仕組みを創る

Enactusは、アメリカ・ミズーリ州に本部を置く、世界36カ国の1,700を超える大学から70,000人以上の学生が参加する非営利組織です。企業家精神を発揮し、社会をより良いものに変革していく志を持つ学生が、その創造性を具体化させるための基盤の提供を目的に活動を行っています。学生は、社会課題を解決するビジネスを考案し、それをプロジェクトとして推進する中で、次世代を担うリーダーシップやマネジメント、コミュニケーションを身につけていきます。

KPMGでは、次世代リーダー育成の観点からEnactusワールドカップのリードスポンサーを務めている他、世界30カ国以上のメンバーファームでも、個別に支援を行っています。KPMGジャパンでは、2005年からEnactus国内大会の協賛を続けています。審査員や大会運営のボランティアを派遣するほか、ワールドカップ出場チームに対するプレゼン指導などを行うことで、この活動を支援しています。



Advisory アドバイザリー

業務収入

312億円

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

選ばれる理由

Our Story – Advisory 2015

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

- 1 グローバル化する資本市場が、日本企業に期待する、信頼性向上と収益性改善のための取組み
- 2 産業構造および事業構造の転換期を捉えたアドバイザリー業務の拡大
- 3 IFRSの普及期の到来を見据えたアドバイザリーの強化

3つのサービスグループ

日本においては、各メンバーファームが高い専門性を有しており、KPMGジャパンとして連携することで、多様かつ適合性のある、付加価値の高いサービスの提供を可能としています。

リスクコンサルティング

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

ディールアドバイザリー

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

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

業種別アドバイザリー

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。

CLOSE UP!

KPMGジャパンの社会価値創出に向けた取組み 3

社会のニーズに対応したアドバイザリーサービスの提供

時代の要請を捉えたサービスは、KPMGジャパンが社会の期待に応えながら、組織の成長を実現していくための礎となるものです。日本が直面する中長期的な人口減少と高齢化は、社会の持続可能性を揺るがす課題です。この課題に対する国の政策的な対応が、新たなサービスの機会をもたらしています。「貯蓄から投資へ」の流れの加速に伴う、資産運用会社が直面する変化への対応を支援するため、あずさ監査法人内にアセットマネジメント部を設置し、KPMGジャパンのナレッジおよびスキルを集約

しています。また、情報通信技術の急速な発達に伴う新たな脅威にも対応しています。KPMGジャパンでは、今後のリスクマネジメントとして最重要課題となるサイバーセキュリティに関して、従来のインターネット環境を対象とするサービスに加えて、産業用制御システムにおけるサイバーセキュリティ態勢の高度化に向けたアドバイザリーの提供を開始しました。

KPMG 日本の考える

Career

プロフェッショナルファームであるKPMG日本が価値あるサービスを提供するために、最も重要なのは人材です。人材の成長が、企業、さらには社会の期待に応える価値を提供するための原動力となり、KPMG日本の発展を支えています。このような考えのもと、KPMG日本では、人材育成のための様々な制度を充実させ、KPMG-Qualityを備えたサービスを、KPMG-Cubeの一員として提供できるプロフェッショナルを育成しています。また、企業や社会がおかれた事業環境に関する深い洞察と課題解決のための多種多様な情報等を、グローバルベースで迅速に入手、活用できる体制を整備・提供し、プロフェッショナルそれぞれが、自らの適性を活かした自律的な成長を実現できる組織風土を醸成しています。



KPMGジャパンの人材育成策は、8つのメンバーファーム(→p.34)ごとの特性に合わせて設計しています。基本方針や重点課題に関しては、KPMGジャパン経営会議等を通じて共有し、KPMGがグローバルで展開する人材育成のためのツールやプログラムの導入検討を行うなど、均一かつ高い品質を伴うサービスを提供できる人材の育成に努めています。

人材育成の主な重点課題と施策

企業の多様なニーズに応える優秀なプロフェッショナルの育成機会の拡大

海外駐在機会の拡大

「海外派遣プログラム」実績参照

KPMGグローバルや海外メンバーファーム主催の研修への参加促進

「KPMG海外研修プログラム」実績参照

プロフェッショナルとしてのマインドおよびスキルの双方の向上を目指した研修制度の充実

「グローバルスキル研修制度」実績参照

多様な業務機会の提供

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文化の醸成

人事制度の継続的な見直し

公平な人事評価制度の設計

多様な人材の受入と、適材適所な人員配置

「ダイバーシティ推進の取組み」参照

人事／人材開発責任者から

KPMGでは、企業の課題に深い洞察を加え、豊富な経験と高い専門性に基づくバランスのよい判断を行い、信念を持って、その解決支援にコミットできる人材であることが求められています。そのために、まず主体的な業務遂行を通じた理解力の向上と、論理構成力の強化を図らなければなりません。KPMGが醸成してきた、自由闊達なコミュニケーションを奨励する風土のなかで、相互に切磋琢磨できる環境の整備が、人材育成の根幹にあると考えています。人材開発や人事制度の拡充だけでなく、KPMG共通の価値観であるOur Valuesに基づく行動が自律的に実践できる組織文化の深化にも努め、企業や社会から信頼されるプロフェッショナルを育成していきます。



人事／人材開発担当
あずさ監査法人 東京事務所長
高波 博之

人材育成の取組み

海外派遣・研修を通じたグローバル人材の育成

KPMGジャパンでは、海外KPMGメンバーファームへの派遣および受け入れを戦略的かつ積極的に推進し、様々なプログラムの導入により、多様な海外派遣の機会を提供しています。また国内

外での英語研修機会の拡充を図り、グローバルな案件に対応できる人材の育成を目指しています。

海外派遣プログラム

2015年6月現在、合計155名のプロフェッショナルが各種海外派遣プログラム等を通じて海外に赴任しています。世界に広がる赴任先は29カ国、51都市におよび、グローバルに通用する人材の育成を積極的に進め、企業のグローバルレベルでの課題解決に貢献しています。

KPMG海外研修プログラム

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

グローバルスキル研修制度

KPMG ジャパンでは、グローバル人材を「異文化・多様性を理解し、一定の語学力を有して、グローバルなフィールドで業務を行なえるプロフェッショナル」として捉え、国内での研修と併せて、フィリピン、シンガポール、ニュージーランド等での短期

滞在型研修など、一人ひとりのキャリアの方向性や業務内容、英語力に応じた研修プログラムを多数用意しています。

グローバルスキル研修受講延べ人数 (2014年7月～2015年6月)	1,894名
---------------------------------------	--------

ダイバーシティ推進の取組み ～多様性を個人と組織の成長に活かす～

KPMGジャパンでは、様々な専門性、国籍や性別、年齢のプロフェッショナルがともに働いています。高品質なサービスの提供を通じて企業や社会に貢献するという共通の目標に向かって、多様な

個性を持つ一人ひとりがお互いの多様性を認め、活かし合いながら、高い能力を発揮することによって個人、組織ともに成長し、高品質なサービスを機動的に提供し続けていくことを目指しています。

女性の活躍促進

KPMG ジャパンでは、さらなる女性活躍推進施策の促進を図るため、パートナーの女性比率およびマネジャー以上の管理職の女性比率を女性活躍推進の評価指標(KPI)としています。女性パートナー比率10%、女性管理職(マネジャー以上)比率20%を目標とし、モニタリングしています。この取組みと連動して、女性職員向けのキャリア支援研修の実施やメンタリング制度の拡充等を行うことにより、女性リーダーの育成を加速させています。

あずさオフィスメイト

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

KPMGジャパンにおける階層別の男女および外国人の人数 (2015年9月30日現在) (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	746	43	18	789	5.4%	2.3%
シニアマネジャー・マネジャー	1,337	236	27	1,573	15.0%	1.7%
シニア・スタッフ	2,737	1,583	77	4,320	36.6%	1.8%
総計	4,820	1,862	122	6,682	27.9%	1.8%

Our Values

世界中のKPMGメンバーファームと価値観を共有

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

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

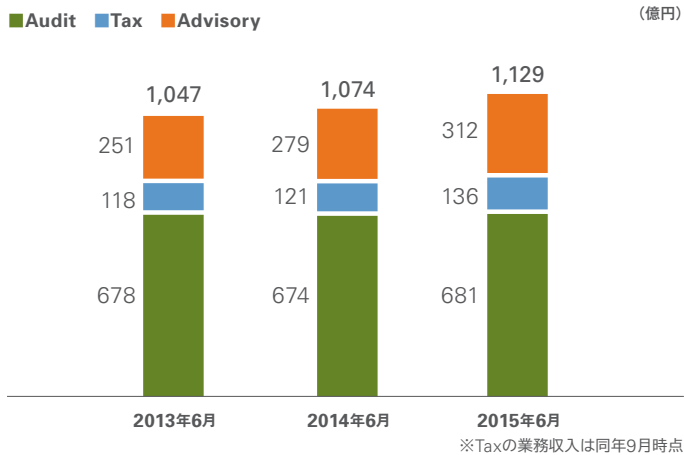
Our Valuesは、私たちがどのような人間で、どのような価値観に基づいて行動するかという、私たちの行動規範を表しています。

We lead by example 自ら範を示して行動する	いかなる職階にあらうと、我々は、お互いが、そして企業が期待するものを明確に示すように行動します。
We work together チーム一丸となって活動する	お互いの力が最大限に発揮されるよう、強固でよい結果を達成できるような協力関係を結びます。
We respect the individual 個人を尊重する	個人そしてチームメンバーとしての専門知識、スキル、経験を尊重します。
We seek the facts and provide insight 事実を追求し、専門知識を提供する	既存概念を常に見直し、事実を見極めることで、客観的で信頼できるプロフェッショナルとしての評価を高めていきます。
We are open and honest in our communication オープンかつ率直なコミュニケーションを図る	情報、意見、アドバイスを頻繁かつ建設的に共有し、厳しい状況にも勇気をもって真摯に取り組みます。
We are committed to our communities コミュニティのための取り組みを行う	責任ある法人の一員として行動し、コミュニティでの活動を通してスキル、経験、視野を拡大していきます。
Above all, we act with integrity そして何より、誠実に行動する	プロフェッショナルとして最高の水準を常に目指し、健全なアドバイスを提供し、独立性を厳守します。

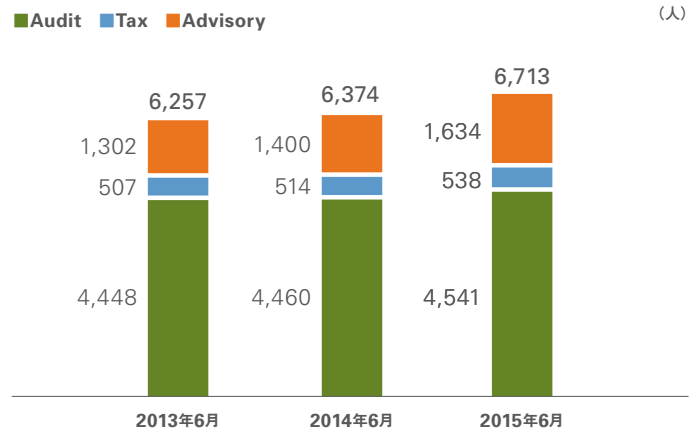


データ／組織概要

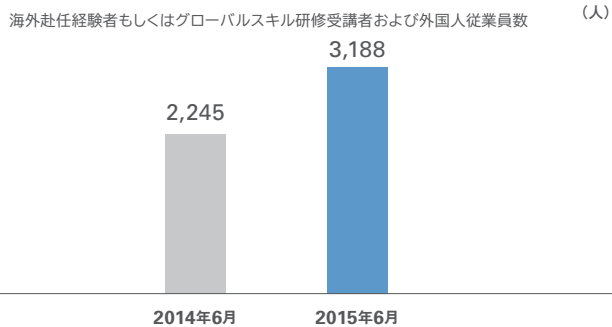
業務収入



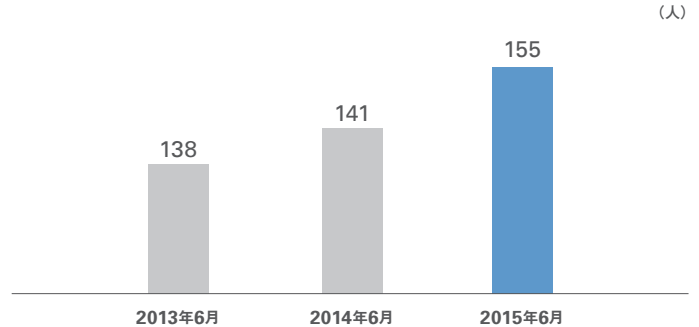
人員数



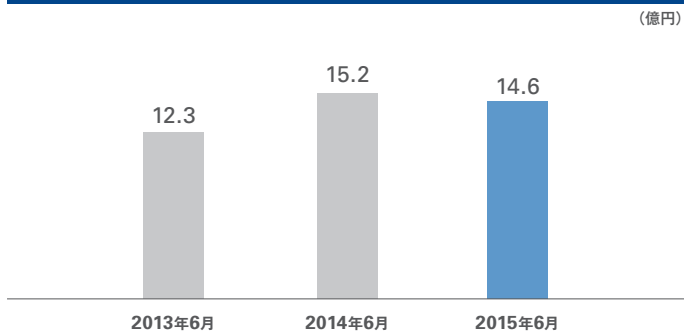
グローバル対応人材



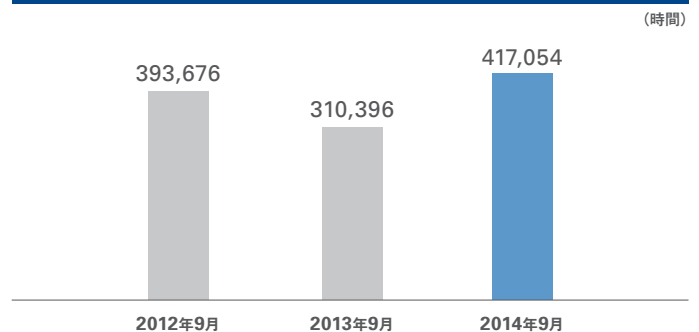
海外赴任者数



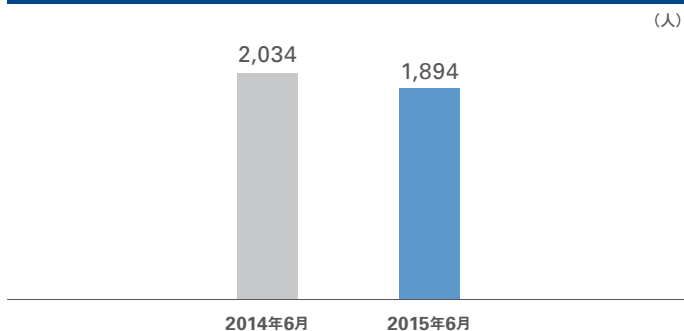
人材開発投資額



総研修時間



グローバルスキル研修受講者延べ人数



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)

	2012	2013	2014
公表案件数ベース	5位	6位	6位
IN-OUT案件数ベース (日本企業による海外企業買収)	5位	2位	2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-31>

昨年度までサステナビリティレポートで報告していましたCSR活動の詳細は、KPMGジャパンウェブサイトをご覧ください。

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/about/csr/activity/Pages/csrreport2015.aspx>

KPMGジャパンについて

(2015年6月30日現在)

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、以下の8つのメンバーファームによって構成されています。

人員数	業務収入
6,713名	1,129億円

KPMGジャパンメンバーファーム一覧



KPMGの組織に関するステートメント

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企業に対して監査やその他のサービスの提供は行っておりません。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。



KPMGジャパン

本部
〒100-8172
千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL: 03-3266-7562
FAX: 03-3266-7650

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。

© 2015 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. 15-0007

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