

日本の未来に、

Assurance Vision 2030

PwCあらたの あゆみ

昔も、今もこれからも
私たちは時代とともに
変化する社会の期待に
応え続けてまいります。

2006年 >>>

あらた監査法人設立

日本の監査業界に「あらた」な
風を吹き込みたいという決意
のもと、2006年6月に日本に
おけるプライスウォーターハウ
スコーパーズ
(PwC)のメン
バーファームと
してあらた監査
法人を設立



2008年 >>>

PwCアドバイザリーの 経営統合

日本企業の持続的な成長に、
より一層貢献すべく、あらた監
査法人とPwCアドバイザリー
が経営統合を行
い、新組織体制
へ移行



2015年 >>>

「PwCあらた監査法人」に 法人名称変更

グローバルネットワークの名称
を法人名の中に明示するととも
に、「社会における信頼を構築
し、重要な課題
を解決する」とい
う私たちの存在
意義(Purpose)
を明確化



あらたな信頼を

より良い社会を未来の世代へつなぐため、 あらたな信頼へと挑戦を続ける

不確実性がより一層高まり、変化が加速する2030年の社会。社会に生じ得る“信頼の空白”を埋めるために、私たちはあらたな信頼への挑戦を続けます。監査・BAS[®]の垣根を越えて一人一人が目指す専門性を身に付け、統合されたアシュアランスを社会に届ける存在を目指します。PwCの多様性あるプロフェッショナルは組織の垣根を越えた共創を実現し、より良い社会を未来の世代へとつなぎます。



※ BAS (Broader Assurance Service) : PwCあらたにおける非財務情報にもかかわる幅広いアシュアランス業務を指し、会計、内部統制、業務プロセス、システム、データ分析、リスクマネジメント、ガバナンス、コンプライアンスなどの知見を要する保証業務とアドバイザリー業務から構成されます。

2016年 >>>

有限責任監査法人に組織変更
法人の大規模化に伴って、各パートナーが、より複雑化・高度化する自身の業務に専念し、かつ、これらの業務に対応するための多様な人材の確保を目的として有限責任監査法人に移行



2019年 >>>

日本におけるPwCの源流である、ロー・ビンガム・アンド・トムソンズ会計事務所が東京と神戸に事務所を開設したのは、1949年のこと。以来、70年、私たちは時代の要請に応えるべく変化を続けてきました



2022年 >>>

2030年に起こり得る未来を「政治経済」「気候変動」「テクノロジー」「信頼」の4つの観点から整理し、Assurance Vision 2030の基礎となる未来シナリオを策定



2023年 >>>

「Assurance Vision 2030ー日本の未来に、あらたな信頼をー」を発表



PwCあらたが果たす役割と私たちが目指す監査品質

当法人は、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を存在意義(Purpose)とし、社会からの期待に応えるべく、変化の激しいデジタル社会において、高品質な監査を実施していきます。私たちは、監査基準の要求事項を満たした監査を実

施し、監査対象となった情報に対して信頼を付与することにより、さまざまな情報利用者に対して価値を提供しています。

私たちは、監査に求められるものは社会の要請によって常に変化していくものと考え、ステークホルダーとの対話を通じて常

私たちが目指す監査品質への取り組みとステークホルダーとの対話



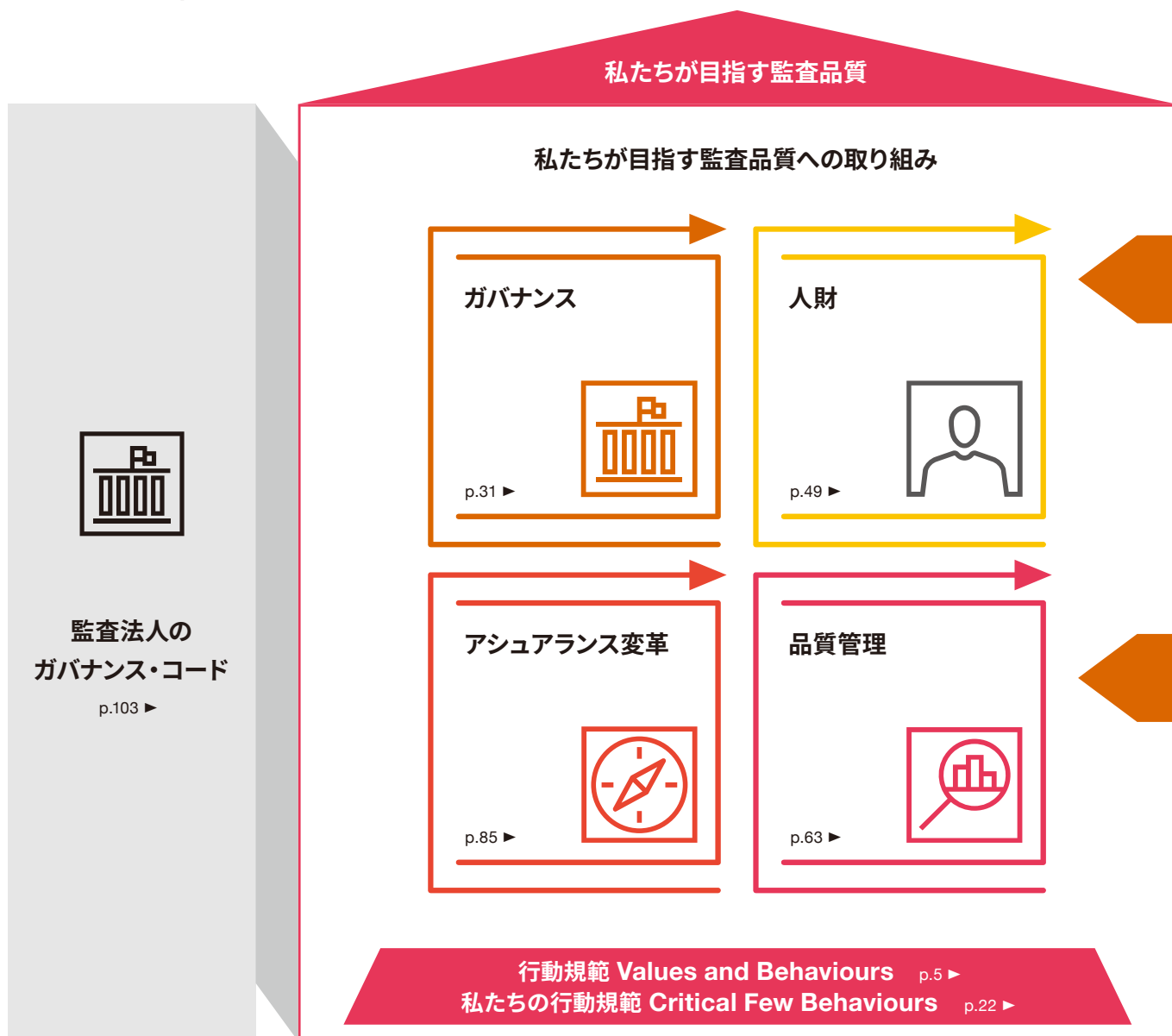
社会的な基準や要求
事項を遵守した監査

コンプライアンス
Compliance



社会の変化に合った
監査を提供

社会や時代との関連性
Relevance



に最新の期待に対応するだけでなく、将来に必要となることまで見据えた取り組みを実施することにより、国民経済の健全な発展に寄与する監査を実現します。



社会の期待を超える
監査を提供

付加価値
Value Creation

対話・フィードバック p.45 ▶



監査報告書

KAM※ p.81 ▶

財務・非財務情報の企業開示への
監査法人としての貢献 p.82 ▶



Insightの提供



ステーク
ホルダー

社会

金融資本
市場



※KAM(監査上の主要な検討事項)

Index

Section 1

PwCあらたが果たす役割と
私たちが目指す監査品質

マネジメントディスカッション	9
特集1 サステナビリティへの取り組み	13
特集2 未来へ続く人づくり	19
特集3 テクノロジー×トラスト	23

Section 2

高品質な監査を実現するための取り組み

1 ガバナンス 31

ステークホルダーの期待に応え続けていくための
監視・監督・助言のシステム

2 人財 49

課題解決のProfessionalを育成するために

3 品質管理 63

変化する環境下で高品質な監査を実践するために

4 アシュアランス変革 85

テクノロジーを活用して、
より良い未来に貢献するための変革を

Section 3

監査法人のガバナンス・コードへの対応 103

Section 4

Company's Overview

PwCネットワーク	109
AQI	114
法人概要	122

Why

Our Purpose

私たちの存在意義

**社会における信頼を構築し、
重要な課題を解決する**

What

Our Vision

Purposeを実現するための戦略

The New Equation

多岐にわたる分野の
多様なプロフェッショナルがスクラムを組み、
持続的な成長と信頼構築を支援



**Assurance Vision
2030**

日本の未来に、あらたな信頼を



How

Our Fundamentals

Purposeを実現するための土台(カルチャー)

Values and Behaviours



Act with integrity



Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

Critical Few Behaviours

私たちの行動規範



昨日の自分を超越しよう



自分にも相手にも常に誠実でいよう



あらゆる未来の可能性にオープンでいよう

Purpose・Visionを実現する人財像

PwC Professional

PwCのプロフェッショナルに求められる5つの要素



- 多様性**
多様性の尊重と追求
- 自律性**
自律性と挑戦を支える姿勢
- 相互の尊重**
“人”を活かし、創り上げる力

目指すべき人物像

未来の社会に信頼を構築するために

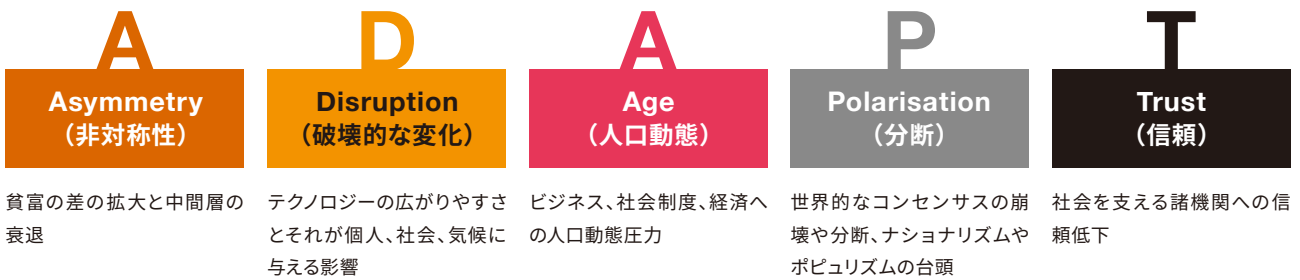
いま、急速なデジタル技術の進化、気候変動、地政学リスクの高まりなどにより、未来への不確実性がますます高まっています。私たちは、このような不確実性が高まっている時代において、社会にお

ける信頼を構築し、重要な課題を解決する存在であるためには、政治経済・気候変動・テクノロジーなどの各領域を含む経済・社会環境において起こり得る未来の社会課題を想定し、求められる信頼を

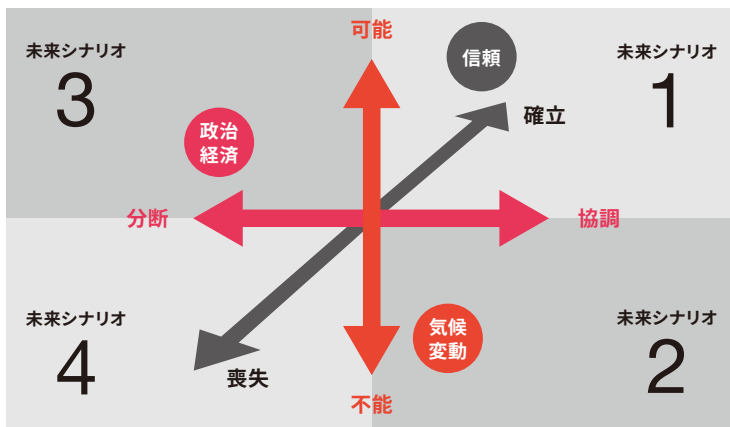
定義していくことが重要と考えました。そして、未来のシナリオを想定し、世界が直面する課題を見つめた上で、私たちが特に重要と考える課題をマテリアリティとして整理しました。

世界が直面する5つの課題

私たちは、「気候変動」「テクノロジーによるディスラプション」「人口動態の変化」「世界の分断化」「社会の不安定化」の5つを、社会のさまざまな課題の根底にある大きな変化、すなわちメガトレンドと捉えています。またこれらのメガトレンドのもとで、テクノロジーの伸展などを背景に、ここ数年で急速に世界全体の課題として認識されてきた事象を‘ADAPT’として整理しています。



PwCあらのシナリオ分析 ～10年後創造プロジェクト～



私たちは、2030年にあり得る複数のシナリオを、「政治経済」「気候変動」「信頼」の軸から作成し、4つの未来シナリオ「SF社会の到来」「環境危機に団結する社会」「新たな冷戦時代へ」「ディストピア化する社会」としてまとめ、発表しました。

詳細は、リンク先の「10年後創造プロジェクト」をご覧ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/10-years.html>

PwCのPurposeとPwCあらのマテリアリティ

10年後創造プロジェクトで描かれた変化する外部環境の中で、Purposeの実現に向けて私たちが解決すべき数多くの課題の中から、6つの課題をマテリアリティ=重要課題として決めました。

10年後創造プロジェクトで描かれた未来の社会

変化する社会の中で、絶えず果たし続けるべきPwCのPurpose

人が中心となりながら ('Human-led') デジタルを最大限に活用し ('Tech-powered') The New Equationを実現

PwCあらのマテリアリティ

10年後創造プロジェクトで描かれた変化する外部環境の中で、Purposeの実現に向けて私たちが解決すべき数多くの課題の中から6つの課題をマテリアリティ=重要課題として定義

- 持続可能で高品質なトラストサービスの提供
- インクルージョン&ダイバーシティ
- 倫理的かつ誠実な文化の醸成
- 情報セキュリティ/データガバナンス
- 人財育成/優秀な人財の獲得と維持/従業員エンゲージメント
- 社会・人々のウェルビーイング

日本の未来に、あらたな信頼を

あらたな信頼へと、挑戦を続ける。

財務から非財務へ、広がりゆく企業・社会活動を支える

“統合されたアシュアランス”の実現

不確実性ある社会に挑み、2030年の社会に生じ得る“信頼の空白”を埋める存在

AIを含むテクノロジーの発展や地政学リスクの高まり、気候変動を起点とする災害の増加などを背景に、変化が加速し、不確実性がより一層高まる2030年の社会においては、より多く

の、そして深い信頼が社会に求められ、現存する信頼だけでは“信頼の空白”=Trust Gapsが生じます。そんな社会の信頼の空白域を私たちは、“統合

されたアシュアランス”で埋め、社会に信頼を構築し、社会の重要な課題を解決し、日本の未来にあらたな信頼を付与する存在を目指します。

2030年の社会に生じ得る“信頼の空白” ● 現存する信頼 ● 2030年の社会で求められる信頼

財務会計領域

複雑化する企業活動を支える新たな会計基準の必要性
挑戦や時代の変化を支える資本市場高度化...など

オペレーション領域

企業ブランドを決定づける“品質”や“公正性”への要求の変化
社会変化に対応する組織のレジリエンスの獲得...など

デジタル・テクノロジー領域

AIやロボティクスなどエマージングテクノロジーの著しい発達
サイバーやテクノロジーに関連するリスクの増大...など

経営管理・ガバナンス領域

不確実性が増す社会の中での適切な“機会”と“リスク”への対応
企業や社会価値創造を支える経営組織の実効性確保の必要性...など

社会・環境領域

より一層顕在化する持続可能な社会や環境実現の重要性
人口減少や災害を含む日本社会特有の課題への対応...など

求められる信頼の広さと水準

変化が加速し、不確実性がより一層高まる2030年の社会。より多くの、そして深い信頼が社会に求められ、現存する信頼だけでは“信頼の空白”=Trust Gapsが生じ得る。

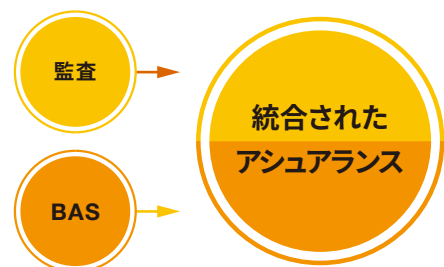
“統合されたアシュアランス”の実現で 広範な信頼の空白域を埋める存在へ

監査・BAS[®]の垣根を越えて、私たちの持つ専門性をつなぎ、社会が求める広範な“信頼の空白”を埋める存在となる。

※ BAS (Broader Assurance Service) : PwCあらたにおける非財務情報にもかかわる幅広いアシュアランス業務を指し、会計、内部統制、業務プロセス、システム、データ分析、リスクマネジメント、ガバナンス、コンプライアンスなどの知見を要する保証業務とアドバイザー業務から構成されます。

現在の姿

2030年に目指す姿



Assurance Vision 2030の実現を通じて私たちが目指すもの

私たちの重要なステークホルダーとともにより大きな信頼に溢れた社会を構築すること。信頼ある社会での日本の健全な発展に貢献していくこと。そして未来の世代により良い日本、より良い社会を届けること。そのために私たちは挑戦を続けます。

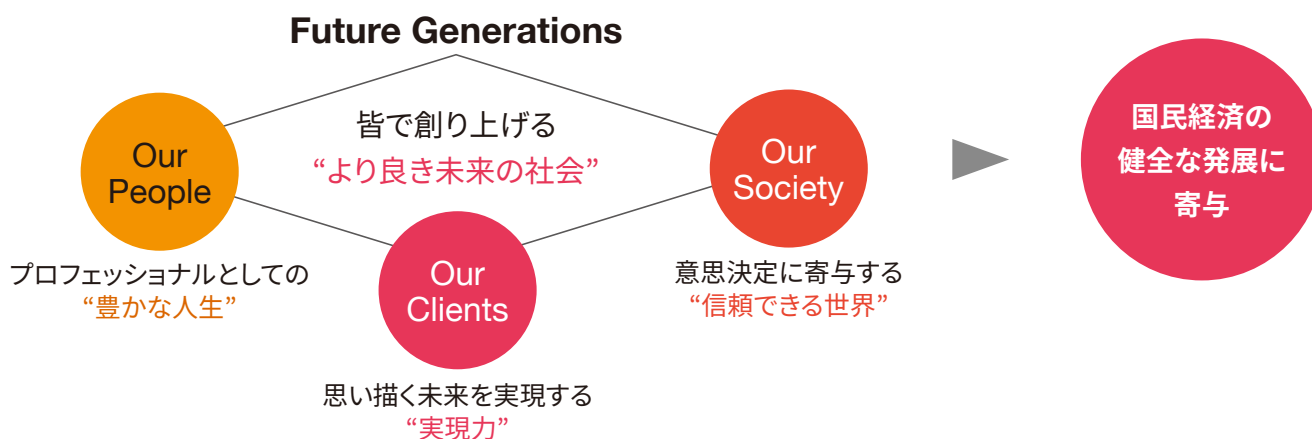
統合された アシュアランス

監査・保証領域で目指す姿

- 財務情報のみならず、サステナビリティ情報、AIを含むテクノロジーのガバナンスに対する保証、製品の品質保証など、ステークホルダーが未来の社会において必要とする監査・保証を統合的に提供
- 監査・保証の枠組みの中でもBASの専門性を活かしたインサイト・付加価値の提供をより一層推進

非監査・非保証領域で目指す姿

- 社会の重要な変化、そしてクライアントの重要な課題を先読みし、求められる信頼構築や課題解決を国内外のメンバーファーム間での“共創”を通じて推進
- 監査・保証のフレームワークを活用し、あらたな信頼へつなげるサービス開発を強化
- 基準や規制など社会における制度設計への寄与



より良い社会を、未来の世代へつなぐためのPwCあらたの挑戦

今、信頼が揺らぎ、社会において広範な信頼の空白が生まれています。あらゆる情報に対する人々の不安を取り除き、一人一人が安心して意思決定できる、信頼に溢れた社会を構築することが「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というPurposeを掲げている私たちの責務だと考えています。

独立性、誠実性、公益性、専門性を兼ね備え、監査という信頼の付与において、常に揺るぎない品質を問いつけてきた私たち監査法人として、私たちがやるべきことを考えた結果が幅広いアシュアランスの提供、さらに“統合されたアシュアランス”を目指すことです。

この先さまざまな技術の発展や社会の変化とともに現れてくる「信頼の空白」を、事前に予測することは極めて困難です。未知の領域の信頼は、今の監査制度では対応できず、だからこそ、私たちはプロードー・アシュアランス・サービス (BAS) で、ゼロトラストの段階から柔軟に

信頼の基盤を構築することに関与していきます。そして、BASにおいて蓄積した経験や知識を有機的に連携することで、私たちは不確実性の高い未来に立ち向かっていきます。

未来を見据えて行動する決意として、Assurance Vision 2030の中で、私たちの大切なステークホルダーとして、Our Clients, Our People, Our Societyに加え、Future Generationsを定義しました。

今の課題解決のことだけを考えて行動するのではなく、2030年、さらにその先の未来に、より良い未来が紡がれていくように、信頼のフロントティアを切り拓く監査法人として2030年の社会をも超えて、未来の世代に“より良い社会”を渡すことのできる存在を目指します。



Management Discussion

マネジメントディスカッション

PwCあらた有限責任監査法人 代表執行役

井野 貴章

PwCあらた有限責任監査法人
執行役副代表

アシュアランスリーダー/
アシュアランス変革担当/企画管理担当

久保田 正崇

変化する社会と「信頼の空白」

Q 現在の社会の環境を踏まえて、監査に対する期待の変化を教えてください。

久保田 昨年に引き続き、ロシアによるウクライナ侵攻の継続や気候変動問題における分断など、社会は未だ大きな変化の途上にあります。今年度に入ってから、生成AIの利用が爆発的に拡大しています。ルールの整備よりも早く、デジタル技術が社会に積極的かつ急速に取り入れられていく転換点を私たちは目撃しています。

これらの社会の急速な変化は、既存のルールや制度、活動ではガバナンスが確保できず、社会において必要な信頼

が確立できていない領域、すなわち「信頼の空白」を生み出しています。適切なガバナンスの不在は、かえって社会の健全な成長や発展を阻害します。この「信頼の空白」への対応に関して、社会から会計士への期待も高まっていると感じています。これに対応した動きとして、非財務情報の開示なども始まっていますが、その情報の信頼性を担保する保証のあり方についてはまだ議論が行われている最中です。

井野 変化し、進化し続ける社会の期待に応えていくために、私たちも従来型の監査の枠組みにとどまらず、監査業務でも非監査業務でもデジタルやインダストリーの知見の積極的な利用が急務になっていますね。

私たちの目指す姿

Q このような中長期的な環境変化に対するPwCあらたとしての戦略を教えてください。

久保田 2023年7月、私たちはAssurance Vision 2030を公表しました。「信頼の空白」が多様な領域へと広がる中で、私たちは既存の監査・非監査業務の垣根を越え、また、それぞれが有する強みを掛け合わせることで、信頼の空白域を埋める「統合されたアシュアランス」を実現する組織となることを目指しています。監査においては、定められた基準に従い監査手続を実施するのみでなく、これまでに私たちが築き上げた多様な専門性の活用を通じて、サステナビリティ



情報も含む、被監査会社の信頼性ある企業情報の開示を支援し、ひいては企業目標の実現やガバナンス高度化へとつながる知見を提供することができると考えます。また非監査業務においても、AIや自動運転など新しいテクノロジーの登場は、その活用において高い信頼性を必要とします。私たちはこれら創発的な領域においても、テクノロジーを含む各領域の深い専門性と監査で培った信頼付与の技術を掛け合わせることで、未来の社会における信頼を構築します。

井野 この統合されたアシュアランスサービスを実現し、社会に信頼を届けるためには、私たち自身が信頼される存在であり続けることが必要不可欠ですよ

ね。組織として求められる能力を兼ね備え、誠実であり、質の高い結果を積み重ね、成長し続けていく。これこそが、私たちが目指す場所にたどり着くための前提だと思うのです。しかし、2022年12月に公表しましたとおり、PwCあらたが提出した書類において会計士資格の誤記が生じていました。信頼を得るべき立場としてあってはならないことでありました。執行部として組織的に反省し、全社的に再発防止を進めることで、もう一度信頼構築に取り組んでいます。

久保田 監査法人という専門家集団が統合されたアシュアランスを提供するにあたり、一番の財産はやはり人財です。多様な人財がその能力を最大限に発揮できるように、PwCでは開かれた組織

と一人一人のキャリアデザインに合わせた人財開発にさらに注力していきます。昨年に全員で選び取った「Critical Few Behaviours」を職員一人一人が自分ゴト化していくことが今年の課題ですね。

井野 この点、公益監督委員会の外部委員から重要な示唆をいただきましたよね。優秀な人財を預かる立場として、育成し、社会に輩出していく責任があると。われわれも就職サイトのクチコミを分析する中で人財の長期的な育成が差別化の鍵となると考えます。「Critical Few Behaviours」は職員一人一人が主人公になるので、成果が楽しみです。

久保田 また、急速に変化する社会に

において個々の人財がその能力を存分に発揮するためには、デジタルによる支援が必要不可欠だと考えています。Assurance Vision 2030を実現すべく、人財とデジタルへの更なる投資を継続します。その結果、業務の創造性を高めて優秀な人財を惹きつけていきたい。私たちは更なる成長を目指します。

井野 私たちは2023年6月1日に、同じPwCネットワークの一員であるPwC京都監査法人との統合の方針を発表しました。この統合はAssurance Vision 2030で目指す姿に共感する両法人が1つとなることで、両法人の強みをさらに伸ばしお互いに補完し合うことにより、より高度な監査品質と人財の育成を実現し、社会に貢献していくためのものです。信頼される組織として社会の信頼の空白域を埋めていくことで、ステークホルダーが思い描く未来を安心して実現し、一人一人が自分のやりたいことに安心して取り組める、より良い未来を将来世代に繋いでいくことを目指しています。私たちの進化の

様子は、節目を意識して情報発信し、関心を持って下さる皆様に報告してまいります。

Q Assurance Vision 2030の実現に向けたPwCあらたの監査品質の取り組みを教えてください。

久保田 信頼の空白域が広範となり、私たち監査法人への社会の期待が広がる中で、これまでも、そしてAssurance Vision 2030で目指す姿においても、私たちの大前提となっているのは、いかなる局面でもステークホルダーへ“ゆるぎない品質”を提供し続ける組織であることです。私たちが考える品質とは、監査に関する規制や検査の要求を満たすComplianceを基礎として、時代の要請やステークホルダーの期待を真に理解し、私たちの業務品質に反映していくRelevance、そして今はまだ顕在化していない課題にも早い段階から意識を向け、未来の世代に信頼を繋いでいくValue Creationの全てを含んでいます。

井野 社会の変化を敏感に捉え、先を見据えて高い「品質」を確保したい。リスクを先んじて把握し前広に対応するには、顧客のビジネス、業種・業界のより広範で深い知見に支えられた根拠ある自信が役に立ちます。ビジネスアキュメンの強化のため、監査業務と非監査業務(BAS)というソリューション別の組織を横断して、業種・業界別の知見を集約し循環させて、人財育成と顧客の事業の成功に集中する私たちのインダストリーリーダーの活動を支援していきます。

目指す姿の実現に向けて

Q 目指す姿を踏まえて、PwCあらたの現在地と未来に向けての挑戦について教えてください。

井野 私たちの現在のマテリアリティにおいても、私たちの未来予想図であるAssurance Vision 2030においても、一貫して品質を支える基礎として人財と





テクノロジーについて重視しており、施策を継続的に実施していく予定です。そのためのガバナンスとして、去年、鈴木智佳子を執行役に加え、相互に影響し合うカルチャー変革と人財DXの推進体制を明確にしました。

久保田 人財の分野では、「共通の行動規範である判断軸」に関する活動を開始し、当年度において全社投票で3つの判断軸(Critical Few Behaviours)を決定しました。PwC京都監査法人との統合後も、新しいカルチャーの浸透を進めています。また、必須研修を見直すことで、当年度はより個人のキャリアに合わせて受ける研修をカスタマイズすることができるようにしました。これにより、マテリアリティ項目の1つである多様性の促進を図っています。

井野 品質の追求は私たちにとって常に最優先の事項ですが、その打ち手は現場と品質管理本部のものだけでなく、監査法人の経営のあり方全般が品質に影響を与えます。そのため、当法人では、経営にかかるリスクを幅広く前広

に検討・評価し、品質管理システム自体を内部統制として自律的に改善していくQMSE(Quality Management for Service Excellence)と呼ぶフレームワークを導入しています。QMSEフレームワークの活用により、当年度の定期的検証では一定の進化を確認することができました(p.27参照)。品質は、私たちが信頼される組織であるために必要不可欠な要素であり、統合後の法人でもそれは同じです。リスクに最初に直面する現場での対応を間違わないよう、職員一人一人への「品質」の理解をさらに浸透させ、組織と個人が一体となって品質からの価値創造活動につなげていく必要があると考えています。

久保田 監査変革については未来の監査を見据えたデジタル人財や非財務保証の制度化を踏まえたサステナビリティ人財の採用と育成を進めるのに加え、職員のスキルアップなどの機会を提供することで、体制の強化を進めています。また、今後の監査の高度化を見据え、リアルタイム監査の実現のために、標準

化、デジタル化、AI・自動化のステップを段階的に推進しています。

井野 PwCあらたでは「人」がリードし「テクノロジー」が支える未来を目指しています。いずれも中長期的な施策であり継続項目が多いものの、未来の変化に柔軟に対応できるような体制を常に意識していきます。

井野 私たちはAssurance Vision 2030で「未来の社会にあらたな信頼を」というスローガンを打ち出しました。1849年から始まるPwCの歴史の中で受け継いできた揺るぎない品質への想いを携えて、PwC京都と統合した新しい体制のもと、未来の世代に信頼あふれる社会をつないでいく集団となり、その結果、社会から必要とされる監査法人になります。この方向性は過去の執行部から現在の執行部が受け継ぎ、未来の執行部に引き継がれていきます。私たちは世代を超えて弛まぬ努力を続けてまいります。



特集 1

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティに対する課題認識

2015年、持続可能な開発目標(SDGs)が国連加盟国によって採択され、また世界最大の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が国連の責任投資原則(UN PRI)へ署名を発表して以来、日本国内においても、ビジネスにおいてサステナビリティを考慮することの重要性が広く認識されるようになりました。さらには2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂において、上場企業にはサステナビリティについての基本的な方針を策定し、自社の取

り組みを開示することが求められるようになりました。

PwCあらたにとってもサステナビリティは非常に重要な経営課題であると認識しており、マテリアリティ分析等を通じて、私たちにとっての重要なサステナビリティ課題を特定しています。

私たちの業務が生み出す環境負荷を低減させていきますが、より大きなインパクトを生み出すべく、私たちの提供する監査やアドバイザー業務といったプロフェッショナルサービスが顧客や社会の課

題の解決に役立つように努めていきたいと考えています。

また私たちのビジネスモデルに鑑みると、倫理的かつ誠実な企業文化の醸成、インクルージョン&ダイバーシティ、人財育成および優秀な人財の確保と維持、情報セキュリティ/サイバーセキュリティはビジネスの持続性を支える極めて重要な課題であり、これらの活動についても積極的に取り組みを推進しています。



企業情報開示に求められる信頼の変化・拡大

企業が株主資本主義からマルチステークホルダー資本主義に移行していく中で、企業情報開示におけるサステナビリティ／非財務情報の重要性はますます高まっています。近年、企業のサステナビリティ／非財務情報は将来財務情報（ブレ財務情報）とも呼ばれることがあります。つまりは、サステナビリティ情報は企業の中長期的な成長における重要なリスクと機会に関する情報であると考えられています。

このような背景のもと、日本国内はもちろんグローバルで、サステナビリティ／非財務情報を取り巻く環境は、ここ数年劇的に変化しています。その中でも特に重要な動きが、各国政府によるサステナ

ビリティ／非財務情報開示の規制化です。そしてこれらの規制化においては、単に企業が開示する情報が規定されるだけではなく、それらの情報が第三者によって保証されることも求められるようになってきています。

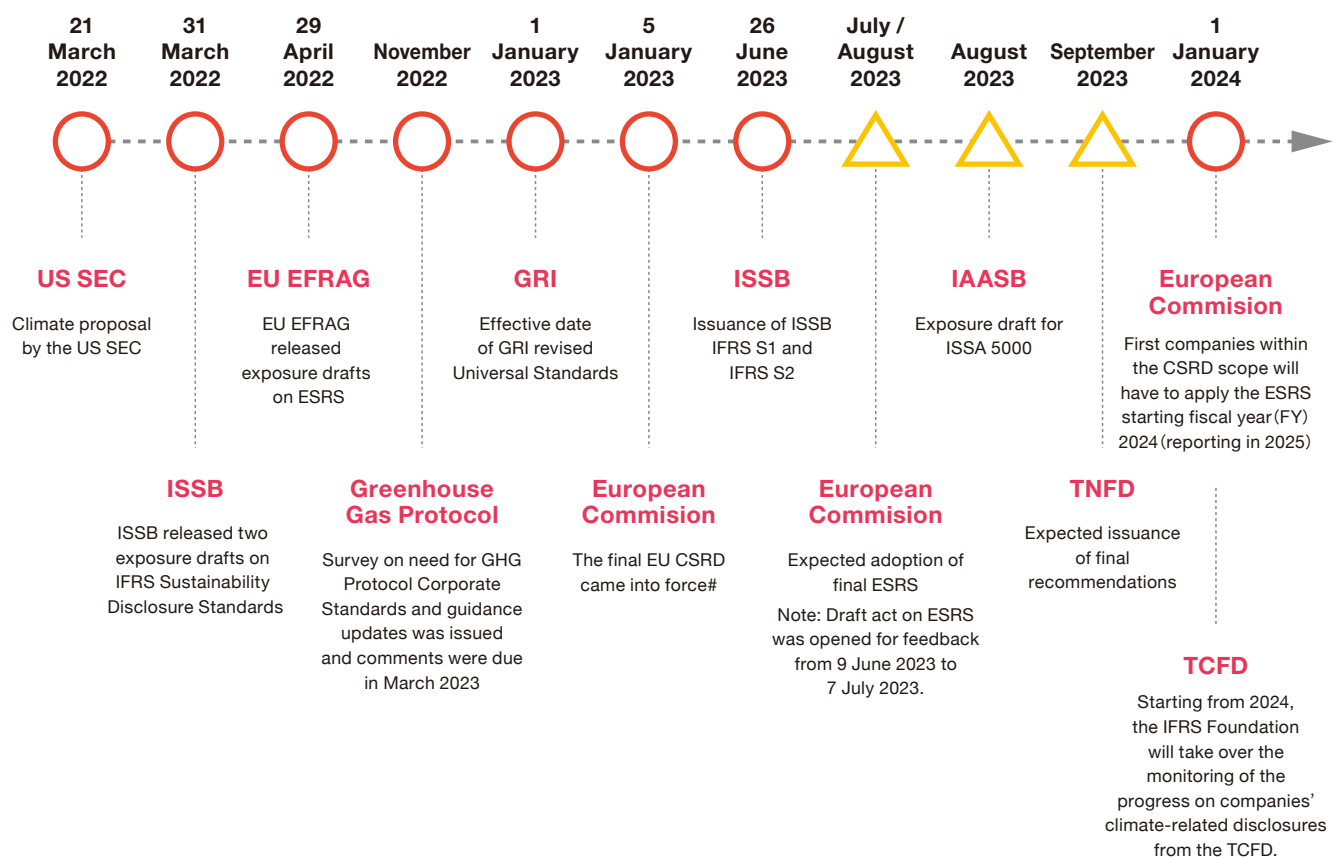
従来、企業のサステナビリティ情報開示は任意開示であり、主には企業活動の透明性の問題であると考えられていました。

しかしESG投資などが急速に伸展する中で、企業のサステナビリティ／非財務情報開示が、投資家をはじめステークホルダーの意思決定に利用されるようになり、企業にとっては情報の信頼性の担保が不可欠となってきています。このよ

うに企業情報開示において求められる信頼の範囲がますます拡大する中で、監査法人に求められる役割もまた拡大してきていると認識しています。

私たちは、このような新たな環境の変化の中でも、多くの企業の皆様に寄り添ってサポートできる存在であり続けたいと考えています。私たちのビジネスの根幹である財務諸表監査によって培った知識と経験は、この新たなサステナビリティ／非財務情報開示の保証に活用できると考えています。そしてそれを通じて、企業が持続可能なビジネスを实践すること、そしてそれが持続可能な社会の構築に貢献することになると考えています。

— The salient developments include but are not limited to the following:



The “big three” proposals:

- US SEC Climate proposal
- IFRS Sustainability Disclosure Standards
- ESRS

Legend:

- Already issued or implemented
- △ Expected timing of issuance or implementation



サステナビリティへの取り組み

統合思考に基づく 統合報告に向けて

サステナビリティ・アドバイザー部
政田 敏宏 ディレクター

統合思考に基づく 統合報告に向けて

これまで、企業活動の成果としては売上や利益、ROEなどの財務情報が重視されてきました。しかし近年は、その財務成果を生み出すために企業が保有する資本やリソースをどう活用して財務成果を挙げ続けていくのかということ、投資家をはじめとしたステークホルダーに伝えることが求められるようになってきています。また、地球環境、従業員や取引先そして消費者など、企業を取り巻くステークホルダーが直面する課題が多様化しており、その課題解決に必要な時間が長期化してきています。このため、企業の取り組みが財務成果に結びつくには中長期の時間を要するため、財務情報だけでは本当の企業価値が見えにくくなってきていることも考えられます。

統合報告を作成する際の拠り所となる国際統合報告フレームワークには、「組織がその事業単位および機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係について、能動的に考えること（統合思考）」が重要であり、「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、および見通しが、どのように短、中、長期の価値の創造、保全または毀損につながるかを伝える」と記載があります。また、経済産業省が公表した「価値協創ガイド」は、企業にとっては、投資家に伝えるべき情報（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等）を体系的・統合的に整理し、情報開示や

投資家との対話の質を高めるためのガイダンスと位置づけられており、企業の活用を促しています。

これらのフレームワークおよびガイダンスからも見て取れるように、財務の成果を生み出すために企業が伝えるべき情報の全体像、すなわち認識している社会課題に対して、自社が保有している資本、内部環境の認識を踏まえて何を実施し、その結果として財務と社会にどのような成果を生み出すか、を体系的・統合的に整理し伝えることが求められてきていると考えられます。

統合報告は企業のステークホルダーに どのような便益をもたらすのか？

統合思考が進んだ企業の統合報告書には、市場環境を踏まえた社会課題の解決、自社資本の増減への取り組み、財務成果、アウトカムなど、中長期視点で企業全体の価値を創造するストーリーが記載されています。主要な読み手である投資家としては、中長期視点での対話や投資に対する正と負のインパクトを判断するための材料が充実するため、投資の意思決定に非常に有用な報告書であると考えられます。

日本企業の統合報告の 実践における課題とPwCあらたが どのような支援を実施しているか？

企業によっては、統合報告書を作成し開示すること自体が目的となっているのではないかと感じることがあります。統

合報告はステークホルダーとの対話のツールの1つであり、開示した後は、読み手との対話を通じて、開示不足や不十分な取り組みを把握し、マネジメントの改善につなげていくことが重要です。

統合報告の支援を通じて、統合報告を作成するプロセスで、経営層や多くの部署の方と、自社にとって強みは何か、他社が保有していない資本は何か、それがどのように成果に結びつくか、という一連のストーリーを検討することで、自社への理解が深まり関係者全員で共通理解ができたという声をいただいています。このことを通じて、まさしく統合思考を深めるとはこういうことであると再認識しました。PwCあらたでは統合報告書を作ることも大事ですが、企業との対話を通じて企業固有の価値創造のストーリーを整理することを重要視しています。

統合報告を取り巻く環境の 今後の進展

まずは開示媒体の多様化、CSRD^{※1}やISSB^{※2}等の外部からの開示要請がルール化されていく中、他の媒体との位置づけを明確にする、すなわち、統合報告書は誰に何を伝える媒体で、記載する内容をどうするのかを明らかにし、他の媒体との重複や漏れをなくしていくことが重要と考えます。加えて価値創造のストーリーの結果としての財務情報だけではなく、社会にどのような正と負のインパクトを与えているか、そのインパクトを定量化し、算出することが重要になってくると考えます。

統合報告の位置づけを明確にし、価値創造のストーリーから生み出されるインパクトを定量化することで、読み手に質の高い情報を提供することが可能となり、読み手から発行企業への信頼、評価が高まってくると考えます。

※1 企業サステナビリティ報告指令

※2 国際サステナビリティ基準審議会



サステナビリティへの取り組み

非財務情報の信頼性の向上に向けて

監査事業本部 副本部長(上席執行役員)
遠藤 英昭 パートナー

なぜ今、非財務情報に対する保証が重要になってきているのか？

企業の価値は財務価値と非財務価値の2つに大別できますが、非財務価値が財務価値を大きく上回ると言われ始めて相当の年数が経過しています。しかしながら、現時点で保証制度として存在するのは財務諸表に保証を付す会計監査だけであり、保証に対する大きな期待ギャップが生じています。これまではサステナビリティ開示をはじめとする非財務情報の開示に熱心な企業ほど非財務価値が高く、さらに情報の信頼性も高いと見られる傾向があったと思います。非財務情報に対する注目が集まれば集まるほど開示に関する不正を働クインセンティブも生じ、充実した開示イコール高い情報信頼性とは言い切れなくなってきました。さらにISSBが設立され、サステナビリティ開示基準が公表されるなど非財務情報開示の裾野が大きく広がっています。非財務情報開示を行う企業の増加や開示される情報の増大が見込まれますが、それに伴って情報の信頼性に関する疑問も増えてくることと思われます。保証に関する期待ギャップはこれまで以上に増大すると予想され、これを解消するのは急務であると考えています。非財務情報に信頼を付与する保証の必要性が今まで以上に高まってきています。

非財務情報の保証における監査法人の役割と監査法人への期待

監査法人は監査と保証の専門家集団

として、情報に信頼を付与する役割を長年にわたって果たしてきました。これは失敗と挑戦の繰り返しの歴史でもありません。財務会計の話となりますが、かつては取得原価で評価していた金融商品は時価会計となり、2000年代の金融危機を発端として開示される内容も年々増えてきました。それに伴って監査手続も以前とは比べものにならないほど複雑なものになっています。不適切会計事案が発生するたびに監査基準も改訂され、リスク評価とその対応手続は年々高度化されてきました。残念ながら監査の失敗は時々発生していますが、会計監査が行われているから財務数値を信頼できるという図式は保たれています。これは何度かあった監査に対する信頼喪失の危機を乗り越えてきたということだと思います。会計監査は資本市場の成長とともに失敗を克服して成長してきました。そのような会計監査で培ってきた経験を非財務情報の保証に活かしていくのが監査法人の役割だと考えています。非財務情報はサステナビリティ情報開示をはじめとして既にかなりの社会的注目を集めています。そのため、それに対する保証の提供は失敗ができないと気を引き締めています。

財務情報と非財務情報の融合

財務情報と非財務情報は別々のものと考えがちではありますが、企業価値を示すにあたって両者は不可分な存在です。私たちが会計監査を行う際に経営者の話を詳しく聞くのは基本ですが、その範囲は会計数値に限られたものではありません。

せん。例えば、繰延税金資産の回収可能性については、将来の収益に関する見積りが重要な要素となりますが、企業の戦略や事業のリスクを理解し、見積りが妥当であるか判断する必要があります。最近では会計監査の範囲が広がり、企業が公表する情報に関しては財務情報以外についても会計数値と矛盾していないか確認することも求められています。これは財務情報という限られた視点ではなく、非財務情報も含めて一貫通貫に情報の信頼性を確かめることが期待されているからです。私たちは財務情報と非財務情報といった二元論ではなく、両方の観点を併せ持つより広い範囲に対してより深い洞察を与える存在を目指しています。

非財務保証のさらなる伸展に向けた今後の課題

非財務情報については、長い歴史を持つ財務情報と比較してまだ企業側も発展途上であると言えます。特に非財務情報を作成する基礎となる内部統制については、整備途上であるケースが多く見受けられます。なんとか開示を作成する段階まで来てはいるものの、それに関する内部統制は第三者が検証できる状態ではないというのが世の中の大半なのではないでしょうか。現時点では保証の多くが限定的保証ですが、合理的保証への移行も期待されています。そのため、非財務情報に関する内部統制の構築は重要な課題です。

また保証対象についても一部の数値に限られるケースが多く、包括的な保証はそれほど多くありません。第三者の目が少しでも入っているということで満足しているステークホルダーも早晩、開示されている非財務情報全てが保証されていることを期待し始めると思います。ここには定量的な情報のみならず、定性的な情報も含まれてきます。定性的情報も含めた内部統制の構築と保証基準の整備が必要になっていくと考えています。

サステナビリティ課題とPwCあらたの取り組み

PwCあらたは、サステナビリティ情報を取り巻く潮流の中で、ステークホルダーに寄り添って、あらゆるサステナビリティの課題解決をサポートできる存在であり続けたいと考えています。そのため、PwCあらたでは、サステナビリティ/ESG領域におけるリーディングファームという将来の目指す姿を念頭に、サステナビリティ/ESG関連の基盤整備と定型サービス拡大に向けた組織体制を整備しています。

2030年に向けて、統合思考・統合報告のリーディングアドバイザー、統合監査のリーディングプロバイダーになるために、

その目標を以下の3つのフェーズによって確実に達成したいと考えています。

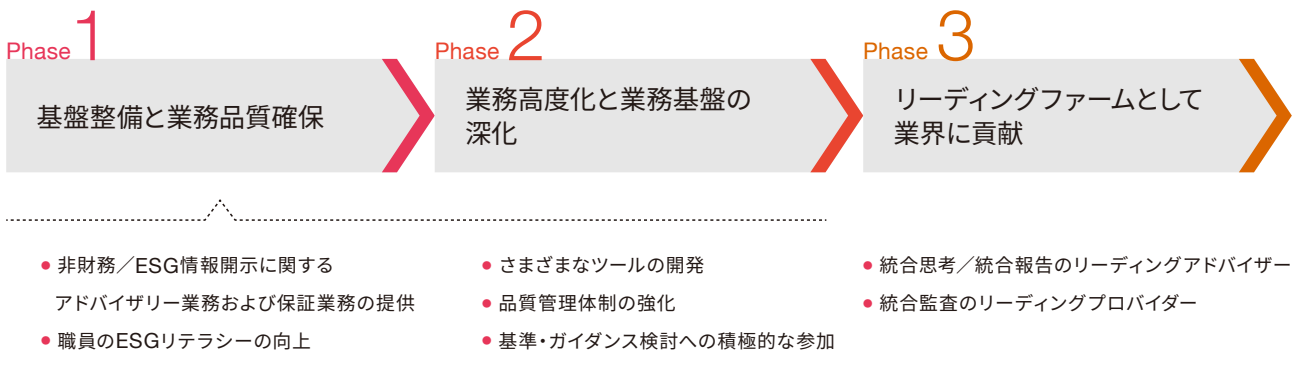
その第1フェーズは、「基盤整備と業務品質確保」のフェーズと位置付けています。私たちのクライアントが直面する非財務情報開示に関するさまざまな課題の解決をサポートできるようになるべく、数多くのOJTを通じた大規模なアップスキリングを実施するとともに、全職員が活用できる情報基盤の整備や新たなサービスの開発を実施する予定です。

サステナビリティ/ESGの課題は多岐にわたり、また産業によって課題は全く異なりますが、私たちはクライアント



固有の課題を理解し、その課題解決を支援できるよう、自らのケイパビリティを高めていきたいと考えています。

— サステナビリティ/ESGサービス拡充のロードマップ



アシュアランスの基礎整備のための重点実施領域として、PwCあらたでは、具体的には以下のような施策を実施しています。

社内の上スキリング(人財育成)

サステナビリティ情報開示への関心が急速に高まっていることから、クライアントが直面する非財務情報開示に関するさまざまな課題を解決できる人財がますます求められています。それは、現在においてサステナビリティ関連サービスに従事していない職員も対象であり、PwCあらたでは、サステナビリティ関連サービスに従事している職員、監査業務等に従事している職員、パートナーに向けたアップスキリングのフレームワークを策定し、それぞれの目指す姿に向けたアップ

スキリングメニューを展開しています。

例えば、JICPAのサステナビリティ教育研修シラバスを参考にPwCあらたにおける研修プログラム体系を策定し、サステナビリティの基礎から実践・応用までの社内研修を行っています。また、ISSB (IHSASB) が職業的専門家に対して提供する認定試験であるFSA Credentialの取得に向けた推進を行っており、試験の受験を検討している職員に向けた説明会や試験対策講座を実施しています。他にも、社内ウェブサイトを通

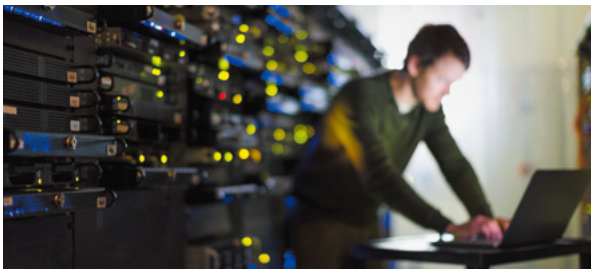
じて、サステナビリティに関する研修やPwCが提供しているサービス等の定番の情報から、国内外の基準や規制動向といった最新情報を法人全体に発信しており、それは監査業務やアドバイザー業務に携わる上で求められるナレッジの情報プラットフォームとしての役割を担っています。

基準・ガイダンスの検討への積極的な参加

国内、欧州、米国の規制当局における非財務情報開示に関するルール設定の動きや、既存の非財務情報の開示指針設定主体による組織統合の動きなど、非財務情報開示基準を巡っては、世界的な動向変化の最中にあります。その中で、PwCあらたは、ISSBやSSBJへの向うを通じて、基準・ガイダンスの検討にも積極的に貢献しています。

保証業務への踏み込み

米国のSEC規制や欧州の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)への対応を皮切りに、今後非財務情報の保証が必須となる予定です。将来的には、日本においても制度化されることが想定されるため、PwCあらたでも十分な時間をかけて準備を行っています。その中で、国内外での法規制動向のチェック、独立性の観点から保証業務と非保証業務の同時提供の可否の検討、日本企業に求められる対応についてどのような支援ができるかの検討を進めています。



部門間の情報連携



サステナビリティ/ESGの課題は多岐にわたり、企業の経営課題にあらゆる形で結びつくことが多いため、法人内の複数の部門で、既存サービスからサステナビリティ関連サービスへの展開を積極的に行っています。さらに、監査業務においても、今後は非財務情報と向き合う機会が増えることが予想されます。そのような状況から、PwCあらたでは各部門でサステナビリティ関連サービスを円滑に提供できるようにするためのサポート体制を法人内で構築しています。例えば、各部門のESG担当のリーダーとサステナビリティ・アドバイザーの間で定期的に情報連携が行われ、監査部門でもサステナビリティに関するワークショップが開催されています。

また、実際のクライアントへのサステナビリティ経営支援サービスでは、レポートの高度化だけでなく、戦略の高度化、事業やオペレーションの変革も伴うことが多いため、PwCサステナビリティ合同会社やサステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス、PwCコンサルティング合同会社等の、PwC Japanグループ内の他法人・他組織と、組織の壁を越えて協働しています。





特集 2

未来へ続く人づくり

PwCあらたの人財戦略

PwCあらたのAssurance Vision 2030につながる人財戦略

PwCあらたは、社会において生じ得る「信頼の空白」を埋める存在となるため、多様な専門性を有した人財が監査とアドバイザリー業務とを融合し、「統合されたアシュアランスサービス」を提供するプロフェッショナルファームとなることを、Assurance Vision 2030として掲げています。

信頼へとつながる揺るぎない「品質」と、より大きな課題解決に向けて私たちが目指すべき「成長」を実現していきます。「人財」こそがPwCあらたの挑戦をリードし、AIを含む「テクノロジー」がその挑戦を支えま

す。多様性ある組織の軸は「カルチャー」であり、時代に即した「コミュニケーション」がステークホルダーと私たちをつなぎます。これら6つの経営資源を、Assurance Vision 2030の実現に向けた「重要な経営資源」として定義しています。

プロフェッショナルファームは「人財」が全てです。経営課題や社会課題の多様化に伴って、PwCあらたがプロフェッショナルファームとして対峙すべき課題は広範になっています。また、課題の複雑性が増すことで、各領域において求められる専門性

はより深さを増しています。これら対峙すべき課題の広がりや複雑性に対応するため、PwCあらたの全てのメンバーは、誰一人例外なく、全員が「プロフェッショナル」であるという認識を持つことが、Assurance Vision 2030の実現の大前提です。

PwCあらたで働くメンバーが、自身の専門性を高めながらも、ともに働くメンバーの専門性をお互いに受け入れ尊重し、掛け合わせることで、被監査会社・クライアントや社会の課題解決を行う組織であり続けることができます。

PwCあらたの目指す人財像と人財戦略

PwCあらたの戦略を実現する人財に求められる素養として、「多様性(多様性の尊重と追求)」「自律性(自律性と挑戦を支える姿勢)」「相互の尊重(人を活かし創り上げる力)」の3つを「人財像」として定義しています。

PwCあらたの戦略を実現する「人財像」を定義し、一人一人が「プロフェッショナル

として、自身の成長のオーナーシップを持ち、相互の成長を尊重し合う人財育成カルチャーを浸透させた上で、それぞれが選択するキャリアパスを追求できる人財育成の仕組みを明示することにより、組織の戦略が自分ゴトとなり、一人一人の成長と組織の戦略の達成を実現します。

2024年度をAssurance Vision 2030の初年度として、今まで培ってきた持続可能な成長を支える品質と人財の基盤の上で、組織と個人が一体となり持続可能な成長を遂げるために、メンバーのプロフェッショナルとしての成長へ、さらに集中して投資をしていきます。

人財戦略の主な取り組み

人財戦略の取り組みは、多様性が一層求められる未来を見据え、一人一人が自身の「プロフェッショナル」としての成長とキャリアをオーナーシップを持って考え、相互に対話し挑戦し続けることで成

長すること、そして、その成長を支え、実現していくカルチャーが定着することを目的としています。

主な取り組みとしては、1.採用、2.アサインメント・業務経験、3.研修、4.多様な

働き方とキャリア、5.評価、6.OJT(On the job training)・コーチング、7.カルチャーの浸透があります。

各取り組みの詳細については、「人財章 ▶ p.49」をご参照ください。

1. 採用

採用においては、採用目標人数の達成ではなく、一人一人の方の素養とPwCあらかの戦略とカルチャーへの共感を何よりも重要視しています。

2. アサインメント・業務経験

それぞれのキャリア形成に必要な経験が得られる業務経験ができるよう、また、業務負荷が偏りすぎないように、アサインメントをすることが重要と考えています。

3. 研修

研修は、「プロフェッショナル」としての成長に不可欠です。特に専門性を磨くためには、それぞれが強みと考える分野の知識が最低限必要となり、業務実施や成長に必要な必須研修と任意研修を設けています。

4. 多様な働き方とキャリア

一人一人が「プロフェッショナル」としてキャリアを実現するには、PwCあらかの戦略実現につながるキャリアパスにどのようなものがあるのかを提示することが重要です。また、ライフステージなどによって、キャリアパスを追う道程における多様な働き方が選択できる環境や制度も、成長には不可欠と考えています。

5. 評価

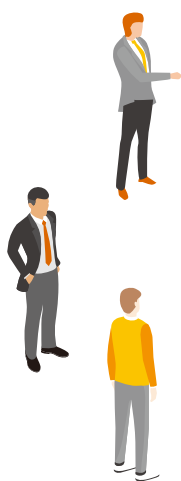
成長のために必要なフィードバックの1つです。適時に自身の強みやより良くできる改善点についてのフィードバックを得ることは、「プロフェッショナル」としての成長に不可欠と考えています。

6. OJT・コーチング

自身の「プロフェッショナル」としての成長のためにする自律的な問いかけや相談、フィードバックやコーチングをする人からの積極的な対話や提案による双方向のコミュニケーションによって、一人一人の成長に最適なサポートができると考えています。

7. カルチャーの浸透

人財戦略の取り組みを実現するには、それを実行する一人一人の言動が何よりも重要です。目指す組織を実現するために一人一人が共通の行動規範に則って言動すること、その共通の行動規範の浸透がカルチャーの浸透です。このカルチャーに関する取り組みについては、次の「PwCあらかのカルチャー施策」をご参照ください。



執行役人事担当
人財企画室長
奈良 昌彦 パートナー

多様な人財がやりがいを持って生き活きと働ける職場を目指して

私たちは監査を業務の軸に据えつつ、会計人財だけでなく多様な専門性を有する人財を採用し、育成することで、社会からのさまざまな期待に対応し、多様なアシュアランス業務を提供してきました。社会からの期待は2030年という将来に向けてさらに加速度的に変化してくものと考えています。このような環境においても、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というPwCのPurposeを達成し続けるためには、今まで以上に多様な専門性を有し、自律的な成長を自らに課す多様な人財が相互に尊重し、連携する組織になることが必要です。

また、経営環境が目まぐるしく変化する状況においても、Integrity(誠実性)を常に大切にしている組織であり、一人一人がIntegrityを理解し、行動できることを大切にしていきたいと思っています。

私は、人事担当として、目の前の課題に丁寧に向き合い、相互の信頼を着実に積み上げていき、2030年を見据えながら、このような多様な人財がやりがいを持って生き活きと働ける職場を実現できるような施策に取り組んでいきたいと思っています。

PwCあらかのカルチャー施策

PwCあらかの戦略を実現する 共通の行動規範であるカルチャー

プロフェッショナルファームは「人財」が全てです。そして、組織の「人財」一人一人の言動そのものが、組織の活動となります。PwCのPurposeという存在意義を達成するために、現状を踏まえた未来に向かって何をするのか、その目的としてのThe New EquationおよびAssurance Vision 2030を実現するために、どのように、一人一人が言動をするのが、共通の行動規範であるカルチャーです。

詳細はp.5をご参照ください。

カルチャー浸透の施策

カルチャーの浸透は、一人一人が共通の行動規範に則った言動をとることで実現します。ただ、人の言動を変えるために何をすれば必ず変えられるという正解はなく、何かを働きかけてその場で変化が現れるものでもありません。そのため、施策全てについて、継続的・反復的に実施し、その過程を可視化することで、施策を実施していることが認識されることが重要となります。施策の基本は、一人一人のSpeak up・フィードバックを受け、それを分析しアクションプランを策定して実行し、その結果についてフィードバックを受けるサイクルを回し続け、その過程を公表することにあります。フィードバックの1つとして、毎年実施している職員エンゲージメント調査があります。2023年の回答率92%・PEI[※]76%という数字はともに目標を超え、過去最高の水準でした。カルチャー浸透施策を含む各施策の効果が表れた証左と考えています。今後取り組む主な課題は、人財に関する事項、各施策の自分ゴト化、施策の選択と集中による量の削減です。

各施策の自分ゴト化については、ボトムアップでのカルチャー浸透施策として、スタッフフォーラムと、後述するCritical Fewワークショップにおける対話とつながりの構築があります。スタッフフォーラムは、第3期まで終了しましたが、PwCあらかのメンバーが日々の業務において認識している課題に対して、リーダーシップチームとの協議などを通じ、一緒に課題解決に導いていくという取り組みです。現場の声を直接マネジメントに提示・共有し、自身で解決していくことで、組織の課題と目指す姿を自分ゴトとして捉えることができ、そこから自身が感じたことを周りにも伝えるインフルエンサーとしての役割も担っています。その他、目安箱、統一されたTone from the topのメッセージ、さまざまなイベントを含む取り組みを継続的に実施しています。

人財育成とカルチャー

人財育成における言動も、同様です。一人一人が自身の成長にオーナーシップを持って、「進化」「協働」「挑戦」に基づく言動をすることで、PurposeやVisionにつながるキャリアパスに向かって成長していくことができます。OJTやフィードバックをするチームメンバーやコーチングをするコーチも、「進化」「協働」「挑戦」に基づくコミュニケーションをすることで、その成長の実現を促進します。



Visualise / 可視化

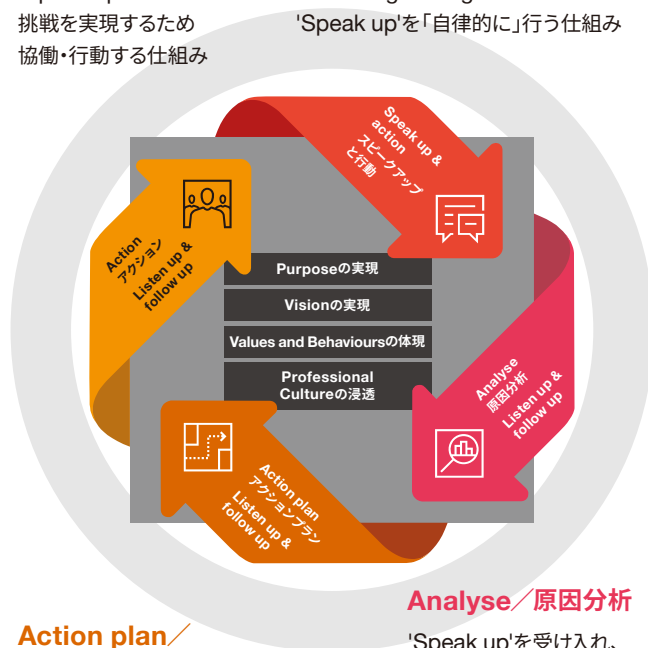
仕組み全体やそこにあるValues and Behaviours、Visionが伝わる仕組み

Action / アクション

'Speak up'からの挑戦を実現するため協働・行動する仕組み

Speak up & action / スピークアップと行動 【Feedback / 測定】

'Do the right thing'を実行するための'Speak up'を「自律的に」行う仕組み



Action plan / アクションプラン

'Speak up'から新たなことへ挑戦するためのアクションプランを策定する仕組み

Analyse / 原因分析

'Speak up'を受け入れ、それを分析する仕組み

※ PEI: People Engagement Index

共通の行動規範であるCritical Few Behaviours

組織の「人財」一人一人の言動が組織のVisionの実現を達成するための共通の行動規範として、PwCあらたでは、Critical Few Behavioursとして「進化」「協働」「挑戦」というキーワードで表される共通の行動規範を、全社参加型のボトムアップで決定しました。これは、PwCネットワークにおけるValues and Behavioursとも整合しています。

これまでは、共通の行動規範として、トップダウンで「Professional culture」として Speak up & action、Listen up、Follow upを浸透させてきました。ですが、法人の施策は分かるが、自分のキャ

リアや日常の業務につながらず、自分ゴト化できないという声がありました。そこで、目指す法人の未来を創るためには、トップダウンの取り組みではなく、全員が参画するボトムアップでの取り組みが必要だと考えました。それが、ボトムアップで一人一人の声を集め、目指す組織を実現するための「共通の行動規範である私たちの判断軸となるもの(Critical Few Behaviours)」を特定するCritical Fewの取り組みです。

この取り組みの中で、最も重要な点は、組織の一部の人が決めるのではなく、メンバーの声を集めた自律的なもの

であること、それによって、一人一人が組織と一緒に創るという意識を持つことです。

現在の組織に対する認識と目指す組織との差異の識別を、全社サーベイや、立候補を中心とした120名強のメンバーによるワークショップを通して行いました。

そして、今と目指す未来との差異を埋めるための「共通の行動規範である私たちの判断軸となるもの(Critical Few Behaviours)」の特定を、全社投票(投票率81.3%)で以下の3つに決定しました。



このCritical Fewのワークショップに参加したメンバーからのフィードバックでは、部署や職階の異なる人とのつながりが得られた、対話から自分と同じ考えの人がいることに気づけた、自分の考

えそのものに気づけたなど、参加自体にポジティブな影響があり、今後の参加へのインセンティブにもなっているという結果が出ています。

一人一人が、どんな些細なことでも、ど

うしようかと迷ったときに、この3つの「進化」「協働」「挑戦」という軸に立ち戻って考え、行動することで、それぞれの言動が、目指す組織と一緒に創り上げていくことにつながっていきます。



執行役
カルチャー変革推進担当/
人財DX担当
人財開発室長
鈴木 智佳子 パートナー

一人一人が目指す組織を一緒に創り上げていくカルチャーの浸透を

カルチャー施策は、一人一人の「人財」の言動がPurpose・Visionの実現を目指し、一緒に組織を創るための言動となるように、共通の行動規範を浸透させることが重要です。そのため、「人財」に関する人財戦略と表裏一体となっています。カルチャー変革および人財育成の両方を担当する執行役として、その両方が常に整合的に連携することの重要性、重大さ、そして壮大さをひしひしと感じ、それゆえ、覚悟を持って真摯に日々取り組んでいます。

Critical Fewワークショップやスタッフフォーラムを通じて、一人一人が参加し対話をすることで実現できるボトムアップの取り組みが、一人一人がPurpose・Visionを自分ゴトとして捉え、前向きに取り組んでいくことにつながり、皆で決めた共通の行動規範である「進化」「協働」「挑戦」の体現となっていることを実感しています。今後さらにそういったボトムアップの取り組みを促進し、一人一人が自律的に協働して未来に向かって目指す組織を一緒に創り上げていくことを継続的・反復的に真摯に続けていきます。



















特集 3

テクノロジー × トラスト

PwCあらたのデジタル・テクノロジーに関する法人全体の取り組み

PwCあらたでは法人の幅広い活動にテクノロジーを用いており、データドリブン経営を推進しています。法人の活動の各領域における、テクノロジーを用いた取り組みの概要は、以下のとおりです。

	法人全体でのテクノロジーを用いた取り組み				監査業務でのテクノロジーを用いた取り組み		
	法人運営	情報セキュリティ管理	AIへの対応	人財育成	監査計画	監査手続の実施	完了段階
 アシュアランス 変革					 次世代監査プラットフォームの導入		
					 リスク評価分析 (AI) 電子確認状など	 データ分析ツール 不正検知AI証憑突合 AI-OCR など	 分析的手続 (AI) 開示書類チェックの 自動化など
 ガバナンス	 経営判断における データの活用 (データプラットフォーム)	 情報セキュリティ・ サイバーリスクへの対応 (サイバーセキュリティ)	 AI ガバナンス (AI)				
 人財	 データドリブンな オペレーション (テキストマイニング)	 デジタルアップスキリングの取り組み (各種デジタル研修、情報セキュリティ研修、 VRを利用した研修)					
 品質管理					 監査契約書 電子化	 Real Time Assurance (RPA/可視化)	 監査報告書 電子化 不正検知 (AI)



テクノロジー × ガバナンス

経営判断のための データプラットフォーム

継続的な品質管理活動「4+1」の1つとして経営判断のためのデータ基盤と分析体制の確立に努めています。経営指標や監査品質の指標に関するデータをモニタリングし、測定することでタイムリーに状況を把握し適切なアクションをとるための施策です。

CRM[※]ツールの案件情報と人事システムのスキルや時間管理情報をマッチングすることで、一定品質を確保するリソース計画の立案に役立てています。これらのデータは将来予測や採用計画立案にも利用され、外部検査結果や監査品質に関するデータとしても活用しています。

異なるデータを組み合わせてマクロ・ミクロの分析を行い、品質向上とビジネスの成長をバランスよく実現する経営意思決定が可能となります。経営基盤が保有するデータをセキュアなデータプラットフォームに連携し、異なる業務の情報を組み合わせて分析を行うことにより、データを用いた経営の意思決定を可能としています。

※ CRM:カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

AIガバナンス

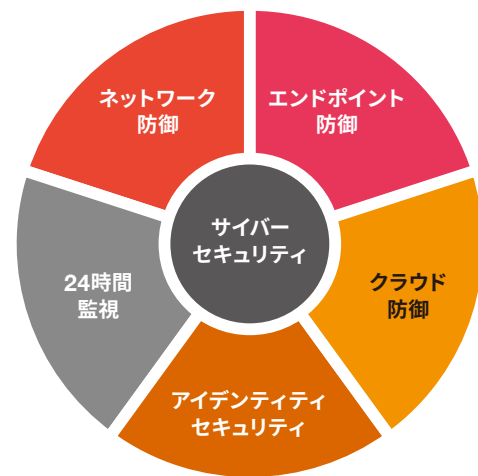
近年、生成AIが人間と同等、またはそれ以上のアウトプットを生成できるレベルにまで進化を遂げており、ビジネスにおける実用化に向けた動きが活発化しています。しかし、生成AIの急速な進化は、私たちの暮らしと働き方に革命的な変化をもたらし、社会と経済に大きな利益をもたらしてくれることが予想される反面、著作権侵害、機密情報漏洩、サイバー犯罪、製造物責任、大衆扇動、および社会構造や個人への影響といった新しいリスクへの対応が求められています。

PwC Japanグループでは、生成AIをクライアントサービスや社内業務へ利活用するため、複数のサービスラインのメンバーで構成されるタスクフォースを組成し、AIガバナンス体制を構築しています。

AIの実績・知見に加え、監査、コンサルティング、税務、法務、M&Aといった専門性を結集し、さらに情報セキュリティ、データ管理、法規制、リスク管理といった各種領域の専門家とも連携することで、日々進展する生成AIに関連する動向を的確に捉え、生成AIがもたらす新しいリスクに対応しています。

情報セキュリティ管理体制・ サイバーセキュリティ体制

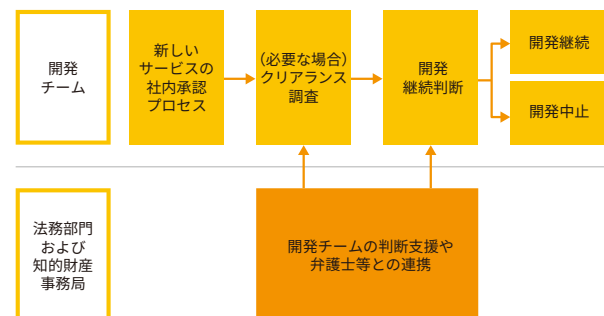
セキュリティ対策は、PwCあらたにとって最優先事項です。PwCネットワークのサイバー・情報セキュリティ所管部門であるネットワーク・インフォメーション・セキュリティ (NIS) と万全のセキュリティ管理体制を整備しています。



知財に対するガバナンス体制

データドリブンの監査に変革する中でも、情報資産の保護は引き続き重要です。適切なセキュリティ、法令順守、アプリケーション設計などを通じて保護しています。特に機密性の非常に高い知的財産は最重要情報資産として保護しています。また、PwCあらたでは新しいサービスを開発する際に、開発チームと法務部門および知的財産事務局が連携し、特許申請前の段階でクリアランス調査を実施することで、他社の特許を侵害するリスクをコントロールしています。

— クリアランス調査プロセスフロー





テクノロジー × 人財

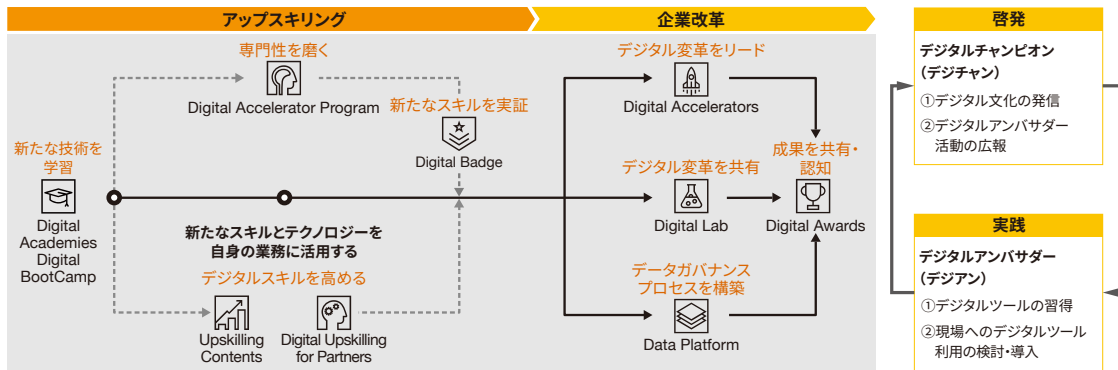
デジタルアップスキリング

全てのパートナーおよび職員にデジタルツールやデータの取り扱いに関する研修の実施やVRを用いた研修を作成するなど、デジタル研修のプログラムを充実

させています。また、デジタル人財を育成するデジタル・アクセラレーター・プログラムや、現場のデジタル化の浸透を担うデジチャン・デジアン

の育成を進めています。そして、デジタルを用いて優れた成果を上げた個人・チームを表彰し、成果を共有・認知しています。

DXジャーニー (PwCあらたにおいて、デジタル文化の醸成、デジタルの実践を推進する)



データドリブンなオペレーション

職員エンゲージメント調査で得られた意見をテキストマイニング分析したり、職員の意見・提案を収集する目安箱の運営にデジタルツールを活用し、いつでも誰

でも投稿が可能な環境を整備するなど、効果的な施策の実施にデータを活用しています。また、職員のPC使用時間をモニタリングし、過重労働を防ぐために異常

値を自動で検出し適切なフォローを行う仕組みを導入しています。



テクノロジー × 品質管理

Real Time Assurance (RTA)

電子監査調書システムであるAura内に蓄積された電子監査調書のデータを自動的に集約し、業務の進捗状況などをモニタリングする取り組みを行っています。これにより、業務の遅延や監査アプローチに改善が必要な監査チームを把握し、品質管理上の問題が顕在化する前に対処するよう支援しています。また、このデータを用いて法人全体の品質の傾向を把握し、改善のための分析も実施しています。

監査契約書および監査報告書の電子発行

公認会計士法の改正により監査報告書の電子発行が可能となったことを受けて、私たちは被監査会社と協力し、監査契約書および監査報告書の電子発行を推進しています。

AIによる不正検知の取り組み

AIを利用したリスク評価システムは、過去の財務諸表データをもとにしたモデルであり、企業の財務諸表をインプットすることでリスクの高い勘定科目や領域を抽出できるシステムです。2023年度では、当システムに被監査会社のデータをインプットし、不正や誤謬が含まれている可能性があるとして当システムが評価した企業について、リスクが高い勘定科目や領域に対する追加調査や、担当監査チームにヒアリングを行いました。従来のリスク評価手続とは異なった視点での分析により、品質向上に貢献できる取り組みを推進しています。





テクノロジー × アシュアランス変革

次世代監査への取り組み

DX推進に必要な3つのステップ

DXを推進する手段の1つとしてAIの開発やデジタルツールの導入が挙げられます。

テクノロジーがそれ単体で効果を最大限に発揮することは容易ではありません。テクノロジー導入のためには、1.標準化、2.デジタル化、3.AIや自動化のためのテクノロジーの導入という段階的なアプローチを踏む必要があります。

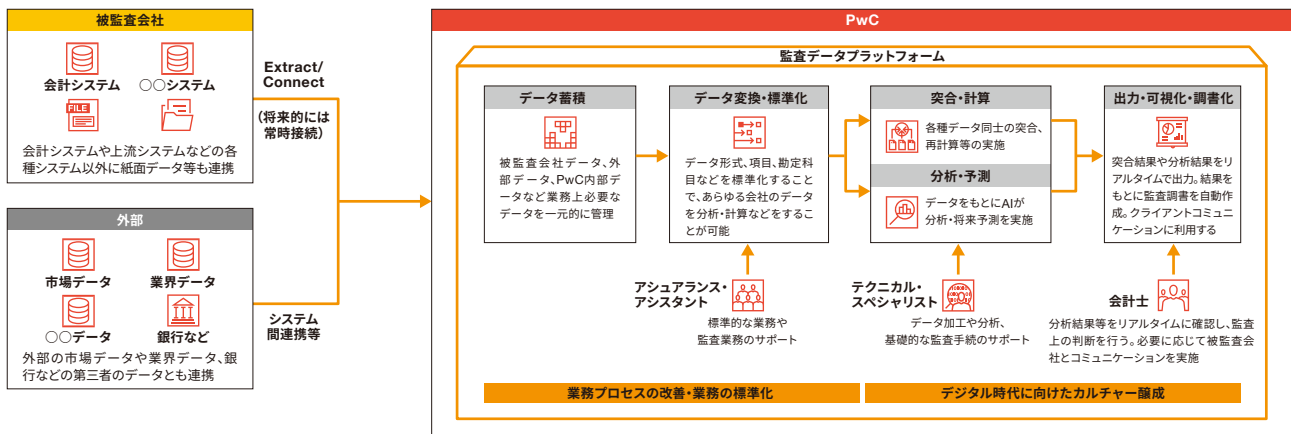


次世代監査プラットフォーム

現在PwCが開発を進めている次世代監査プラットフォームは、PwCグローバルネットワークが世界共通で利用するさまざまな監査ツールを統合し、被監査会社の会計システムから取得したデータとプラットフォーム上にあるさまざまな監査ツールとシームレスに連携することで、データを最大限活用しながらインサイトを

を引き出します。

また、あらゆる情報がデジタル化され、新しい価値と脅威が加速的に生まれていく社会の動向を踏まえ、AIなどの最新テクノロジーの導入といった、さらなる情報技術への投資を積極的に行い、より高い信頼性を確保する高度な監査技術の開発に取り組んでいます。



ブローダー・アシュアランス・サービス (BAS)

AIを含むテクノロジーの発展は利便性の向上の一方でリスクも増大し、新たな信頼の付与の必要性が生じます。PwCあらたは監査・保証のアプローチを非財務領域へと延伸し、ブローダー・アシュアランス・サービス (BAS) を通じてクライアントや社会が求めるあらたな信頼構築への挑戦を続けます。

AIガバナンスに関するサービス

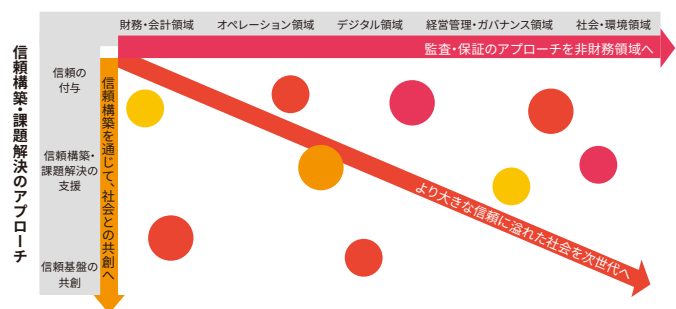
AIの活用が進み、インプットするデータおよびAIによってアウトプットされるデータの取り扱いには、関連法令等の遵守に加えて倫理的な判断が必要となるこ

とも考えられます。

PwCあらたでは、AIを活用し社会課題を解決する上でクライアントが管理責任あるいは説明責任を果たすために、ど

のようなガバナンスやリスク管理態勢が必要かを検討し、その構築を支援しています。

2030年の社会において信頼が求められる領域



PwCあらたの品質管理～QMSEフレーム

ISQM1および

品質管理基準報告書第1号への対応

PwCあらたでは、代表執行役を法人の品質管理システムに関する最終責任者、アシュアランスリーダーを品質管理システムの整備および運用責任者とし、当法人における品質目標を設定し、品質目標について責任を負う各部門の責任者を選任しています。品質目標について責任を負う各部門の責任者は、品質リスクを識別、評価した上で、品質リスクを低減するためのリスク対応手続を整備し、運用する責任を負い、少なくとも年に一度、代表執行役およびアシュアランスリーダーに対し、品質目標の達成状況を報告しています。

また、当法人は、国際品質マネジメント基準第1号 (ISQM1) および品質管理基準報告書第1号に基づき、経営理念と事業目標に照らして品質管理体制がどうあるべきかを評価し、適切な品質管理活動が整備・運用されていることを検証するQMSE (Quality Management for Service

Excellence) という活動を実施しています。

QMSEでは従来のコンプライアンスチェック型の検証を超え、当法人が達成すべき15の品質目標を明確化し、その目標達成の過程においてどのようなリスクが存在しているのかを識別し、そのリスクの重要性を評価し、リスクを軽減するために必要な組織、統制活動、監視活動、活動成果の測定等を自ら設定します。そして、これらの活動が、適時適切に行われていることを内部監査を通じて検証するとともにPwCネットワークによる検証を受けることにより、当法人の品質管理システムが適切に整備・運用されていることを確認しています。

リーダーシップチームの関与

被監査会社や資本市場をはじめとするステークホルダーの期待に応える高品質の監査を提供するには、それを下支えする十分な体制が必要となります。適切な監査を行い得る監査チームを組成するためには、人財を採用・育成

し、部門レベル・法人レベルでのアサインメント管理を行うことで適材適所のアサインメントを実現する必要があります。また、監査チームが効率的かつ効果的な監査を実施できるよう、ITを活用したツールの提供、会計・監査に関するナレッジの提供や専門的知識を有するチームによるサポートも必要になります。

監査法人が国際化・多様化を図る昨今の環境下では、職階や業種だけでなく、国際業務の経験や監査以外の業務の経験も考慮したアサインメント体制の構築、監査業務と非監査業務の最適バランスの実現、人財の多様化が進む中で業務の品質を維持するための現場レベルでのモニタリングの拡充や業務プロセス見直しの取り組みなどが重要であり、品質管理の優先領域は法人の経営方針と密接に関連しています。

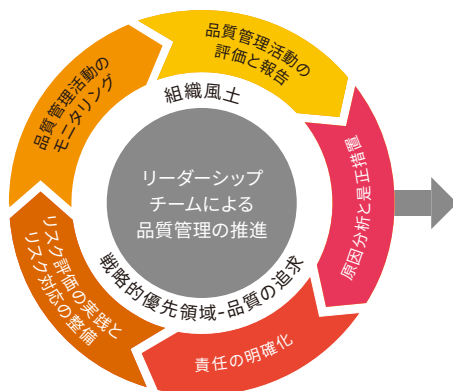
このため当法人ではQMSEにアシュアランスリーダーをはじめとするリーダーシップチームが深く関与し、あるべき品質管理システムの姿について検討を重ねています。

品質目標の設定、リスクの識別と対応

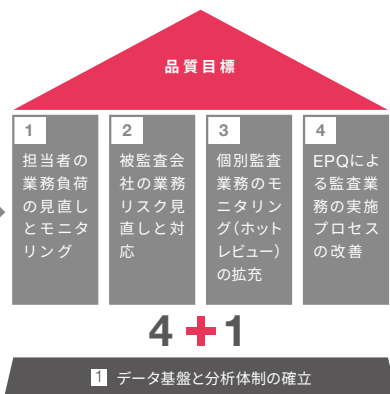
当法人が、高品質な監査を提供するために不可欠の目標として定めた15の品質目標を達成するため、各部門の責任者は、関連する品質リスクを識別し、リスクを低減させる活動を整備し運用する必要があります。例えば、適切な人財の採用、人財の育成という品質目標を達成することを阻害するリスクとして、採用計画と現場のニーズが合致しないというリスク、採用を推進する人事部門のリソースが不足するリスクおよびリモート環境下での円滑な入所研修の実

■ 私たちの価値創造活動

品質管理システムの
評価プロセス-QMSE-



品質向上の
取り組み「4+1」



ワーク (ISQM1対応)

施が困難になるリスクなどが考えられます。

当法人では、15の品質目標に対する品質リスクを毎年識別、評価し、識別されたリスクを低減するために必要なリスク対応手続を整備し運用しています。

品質管理活動の評価と報告、原因分析と是正措置

QMSEでは独立した評価チームが、各品質目標のリスク対応手続の整備および運用状況の評価を行います。また、PwCネットワークによる検証を毎年受けています。評価チームによる評価およびPwCネットワークによる検証は、「個々の承認プロセスはあるが、全体としてリスクを低減できているかモニタリングする仕組みがない」といった、全体像を踏まえた問題点を指摘します。評価・検証結果を受け、各部門の責任者は問題点の原因分析を行い、原因分析の結果はリーダーシップチームに報告されます。リーダーシップチームは各部門の責任者とともに品質改善計画を策定し、各部門の責任者がこれを実行していきます。

過去のQMSEの取り組みを通じて策定された品質改善計画の中で、特に優先順位の高い施策をとりまとめたものが「4+1」という品質向上のための施策です。

このように品質管理システムの評価が経営方針と整合する形で実施され、その評価結果を経営方針に反映することにより、機動的で効果的な品質管理が行われています。

15の品質目標

ガバナンスおよびリーダーシップ

◆目標1: リーダーシップチームによる適切な品質管理体制の維持構築

PwCあらたの「ガバナンス」 ▶ p.31

PwCあらたの「品質管理」 ▶ p.63

契約の新規の締結および更新

◆目標4: クライアントの業務リスクの見直しと対応

被監査会社の業務リスクの見直しと対応 ▶ p.69

◆目標5: 業務の開発および管理

将来のアシュアランス領域の拡大と情報やデータの信頼性の確保 ▶ p.98

サステナビリティ/ESGサービス拡充のロードマップ ▶ p.17

情報セキュリティの管理体制 ▶ p.102

◆目標6: 契約の締結および更新

契約の締結および更新 ▶ p.69

業務の実施と支援

◆目標12: 業務チームに対する適切なサポートの提供

品質管理本部によるサポートおよびモニタリング体制 ▶ p.66

アシュアランス変革 ▶ p.85

◆目標13: 監督および査閲

監査現場における品質管理 ▶ p.70

リアルタイム監査 ▶ p.89

◆目標14: 専門的見解の提供

専門的な見解の問い合わせ ▶ p.74

品質管理システムのモニタリングおよび改善プロセス

◆目標15: 業務の品質管理および検証

監査業務の定期的検証 ▶ p.77

職業倫理および独立性

AQIデータ p.115

◆目標2: 行動規範と法規制の遵守および適切な行動

◆目標3: 独立性の遵守

職業倫理と独立性・契約の締結および更新 ▶ p.67

監査事務所の業務運営に関する資源

AQIデータ p.114

◆目標7: 人財の採用、人財育成および人財の定着

採用 ▶ p.54

成長支援の考え方 ▶ p.55

多様な働き方 ▶ p.59

多様なキャリアパスの実現 ▶ p.60

◆目標8: 教育研修

研修 ▶ p.57

◆目標9: 人財の配置

配置・アサインメント ▶ p.56

◆目標10: 人事評価

Performance Management/評価 ▶ p.61

ITの活用

AQIデータ p.116

◆目標11: デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

アシュアランス変革 ▶ p.85

2023年度監査品質指標(AQI)

当法人は監査品質を見える化するための取り組みとして「監査品質指標(AQI:Audit Quality Indicators)」を設定し、この数値をモニタリングして、必要な改善活動を実施しています。

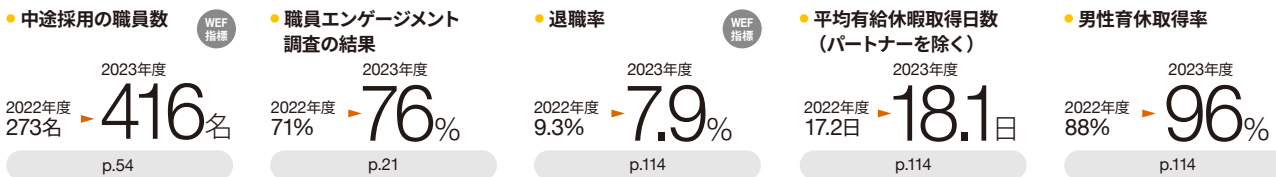
監査業務は、カルチャーの醸成、ガバナンス、品質管理活動、テクノロジーの活用等のさまざまな要素を組み合わせたプロセスを経て、監査報告書の発行に至ります。本図表で開示しているAQIは、QMSE

という私たちの品質管理のフレームワークに基づき設定した指標のうち、開示すべきであると判断した指標であり、日本公認会計士協会「監査品質の指標(AQI)に関する研究報告」を網羅しています。さらに、

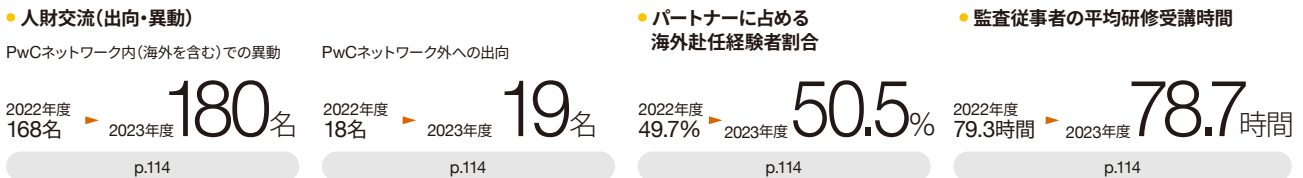
PwCネットワークにおける開示動向も踏まえ、ESGに関する開示など段階的に拡充しています。

人財

人財定着



人財育成



インクルージョン&ダイバーシティ



変革への投資

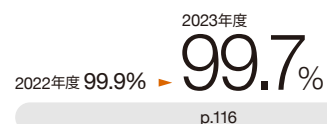
PwC Japanグループとしてのテクノロジーへの投資金額



デジタル化の推進者数



デジタル研修受講完了率



監査品質を支える取り組み

職業・倫理独立性

● 独立性に関する検査

独立性に関する確認



● 独立性に関する検査

法令等違反人数



デジタルの活用

● Aura(電子監査調査システム)導入率



● Halo 上場被監査会社への導入率



● テクニカル・コンピテンシー・センター関与率



● Connect 上場被監査会社への導入率



品質管理本部によるサポートおよびモニタリング

品質管理本部のサポート体制整備

● 品質管理業務の人員数

監査従事者に占める品質管理本部の人員比率(マネージャー以上)



専門的な見解の問い合わせ

正式な専門的な見解の問い合わせ数



見解の相違に基づく審査会の開催数



レビューアーの稼働時間

● ホットレビュー



● 定期的検証



● 合計



監査品質の検証

定期的検証

● 定期的検証の結果

監査意見の修正が必要



対象件数



パートナーカバー率



重要な指摘事項なし



重要な指摘事項あり



外部検査による処分

● 設立以降の金融庁による行政処分



● 設立以降の日本公認会計士協会の品質管理レビューの結果に基づく措置



検証結果の対応

● 監査報告書等の再発行を伴う財務諸表の修正再表示



※WEF指標:世界経済フォーラムで提言された21の指標に関連する指標