

PwCあらた有限責任監査法人

# 監査品質に関する報告書 2022

## 要約版





## PwCあらたのあゆみ

### 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クーパース (PwC) のメンバーフ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



### 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つつ、これらの業務に対応するための多様な人財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・ピングガム・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年のことでした。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、Vision2030の基礎となる未来シナリオを策定



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。

# 本報告書の目的

## 本報告書の目的

「監査品質に関する報告書」は、私たちの監査品質向上の取り組みについて、私たちが資本市場の参加者等をはじめとしたステークホルダーの各位と対話するためのツールとなることを目的として作成しています。「監査法人の組織的な運営に関する原則(監査法人のガバナンス・コード)」においては、指針5-1に「監査法人は、被監査会社、株主、その他の資本市場の参加者等が評価できるよう、本原則の適用の状況や、会計監査の品質の向上

に向けた取り組みについて、一般に閲覧可能な文書、例えば『透明性報告書』といった形で、わかりやすく説明すべきである」と定めており、資本市場の参加者等が適切に評価できるように説明を試みています。

本報告書を用いて、さまざまなステークホルダーとの対話の機会を設け、そこでいただいたフィードバックを監査法人の経営や監査品質向上の取り組みに活かしていきます。

## 本報告書において想定する主たるステークホルダー

本報告書は、監査品質向上の取り組みについての資本市場参加者等による評価および対話ツールとして作成するものであり、主たるステークホルダーは、財務諸表を作成する被監査会社、監査済み財務諸表を利用する投資家、監査を監督する官庁・自主規制機関、監査を第三者の視点から研究する学界等、監査の社会的意義に関心をお持ちの方々を想定しています。また、本報告書は私たちの職員との対話においても利用しています。具体的には、スタッフフォーラム(p.16)のメンバーから、監査品質に関する報告書へのフィードバックを受け、翌年度版へ意見を反映させています。

## 私たちが目指す監査品質

私たちは、監査基準や関係法令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。

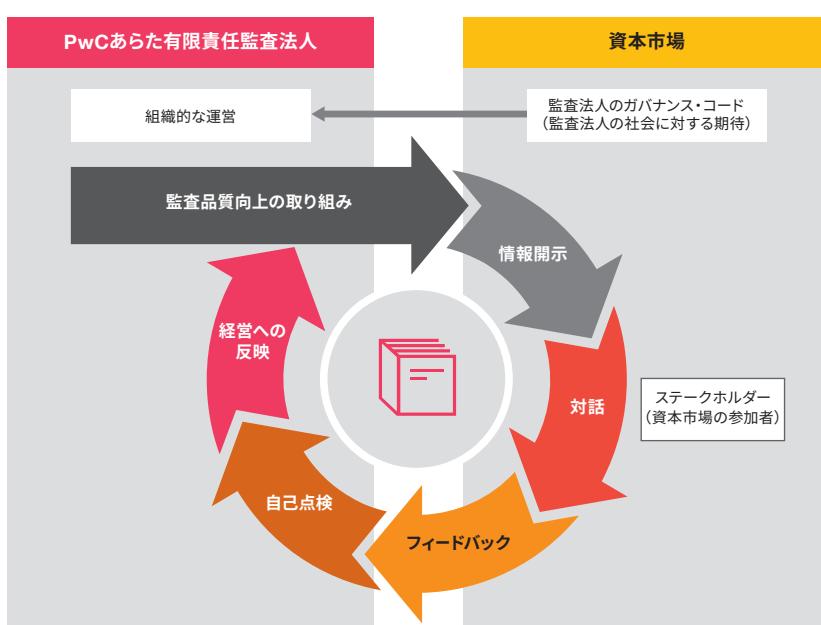
# 本報告書の作成プロセス

## 本報告書の作成プロセス

本報告書の作成にあたっては、私たちの監査品質向上の取り組みに関するステークホルダーとの対話を通じたフィードバックを踏まえて、自己点検を行い、認識した課題やリスクについて経営課題として捉えて対応を検討しています。そして、認識した課題やリスクを透明性をもって開示し、法人と

してどのように対処しているのか、もしくは対処する予定なのかを説明しています。

また、より透明性のある報告書とするため、報告書作成チーム以外のメンバーによる批判的検証を実施しています。



## 本報告書の作成基準

本報告書は主に「監査法人の組織的な運営に関する原則(監査法人のガバナンス・コード)」の適用状況を説明するために作成されており、同ガバナンス・コードに定められた項目について説明しています。監査品質指標(Audit Quality Indicator)の開示にあたっては、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」を参考としています。また、PwCネットワークにおける海外の開示動向も踏まえました。

本報告書において、2022年度とは2021年7月1日から2022年6月30日までの事業年度を指します。他の年度も同様です。

**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

**Our Vision**  
Purposeを実現するための戦略

## The New Equation

多様なプロフェッショナルがスクラムを組み  
「人」と「テクノロジー」の融合による  
持続的な成長と信頼の構築に貢献

▶ <https://www.pwc.com/jp/ja/the-new-equation.html>

## Vision2025

デジタル社会に信頼を築く  
リーディングファーム

▶ <https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/vision2025.html>

**Our Fundamentals**  
Purposeを実現するための土台

## Values and Behaviours



Act with  
integrity



Make a  
difference



Care



Work  
together



Reimagine  
the possible

Purposeを追求するため行動指針

## PwC Professional



Purposeを追求して行動するリーダーであるために  
PwCのプロフェッショナルに求められる  
5つの要素

# 未来の社会に信頼を構築するために

いま、気候変動、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)、地政学リスクなどにより、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

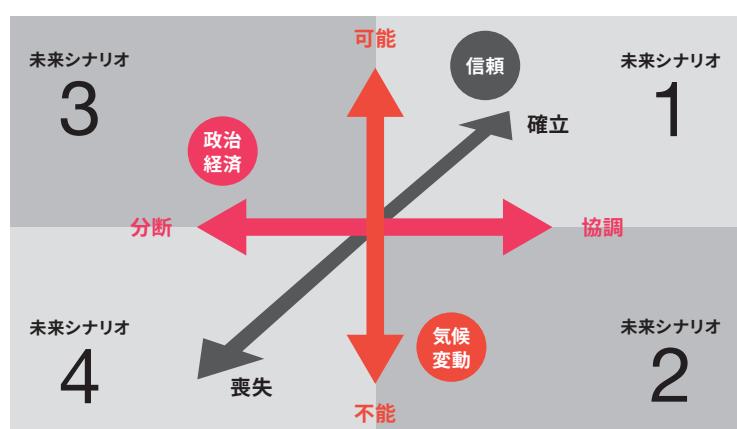
む経済・社会環境において起こり得る未来の社会課題を想定し、求められる信頼を定義してゆくことが重要と考えました。そして、未来のシナリオを想定し、世界が直面する課題を見つめた上で、私たちが特に重要と考える課題をマテリアリティとして整理しました。

## 世界が直面する5つの課題

私たちは、「急速な都市化の進行」「気候変動と資源不足」「人口構造の変化」「世界の経済力のシフト」「テクノロジーの進歩」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。



## PwCあらたのシナリオ分析～10年後創造プロジェクト～



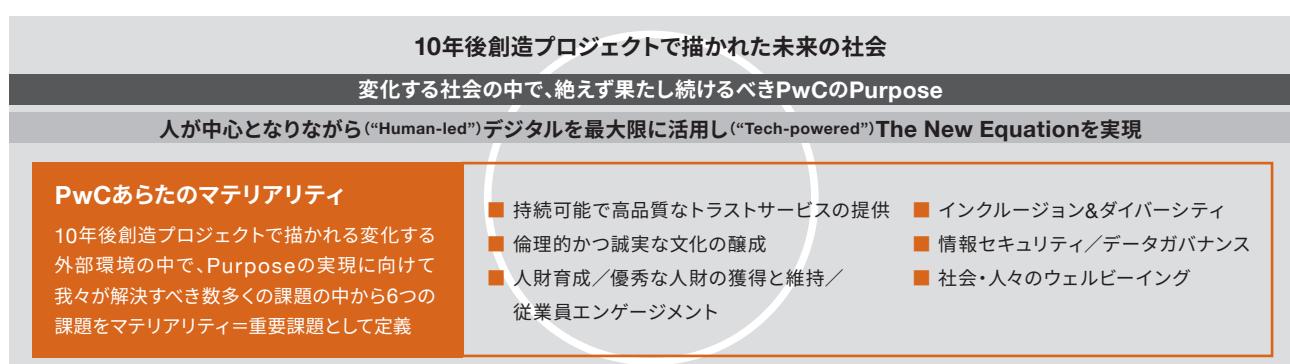
私たちは、2030年にあり得る複数のシナリオを、「政治経済」「気候変動」「信頼」の軸から作成し、4つの未来シナリオ「SF社会の到来」「環境危機に団結する社会」「新たな冷戦時代へ」「ディストピア化する社会」としてまとめ、発表しました。

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あらたのマテリアリティ

10年後創造プロジェクトで描かれる変化する外部環境の中で、Purposeの実現に向けてわれわれ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=重要課題として定めました。





## 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に

### ■ 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



社会の変化に合った  
監査を提供

時代との関連性

### 私たちが目指す監査品質

#### 私たちが目指す監査品質への取り組み

ガバナンス



本冊 P49 ▶

人財



本冊 P67 ▶

アシュアランス変革



本冊 P111 ▶

品質管理



本冊 P83 ▶

行動規範 Values and Behaviours P12 ▶

監査法人の  
ガバナンス・コード

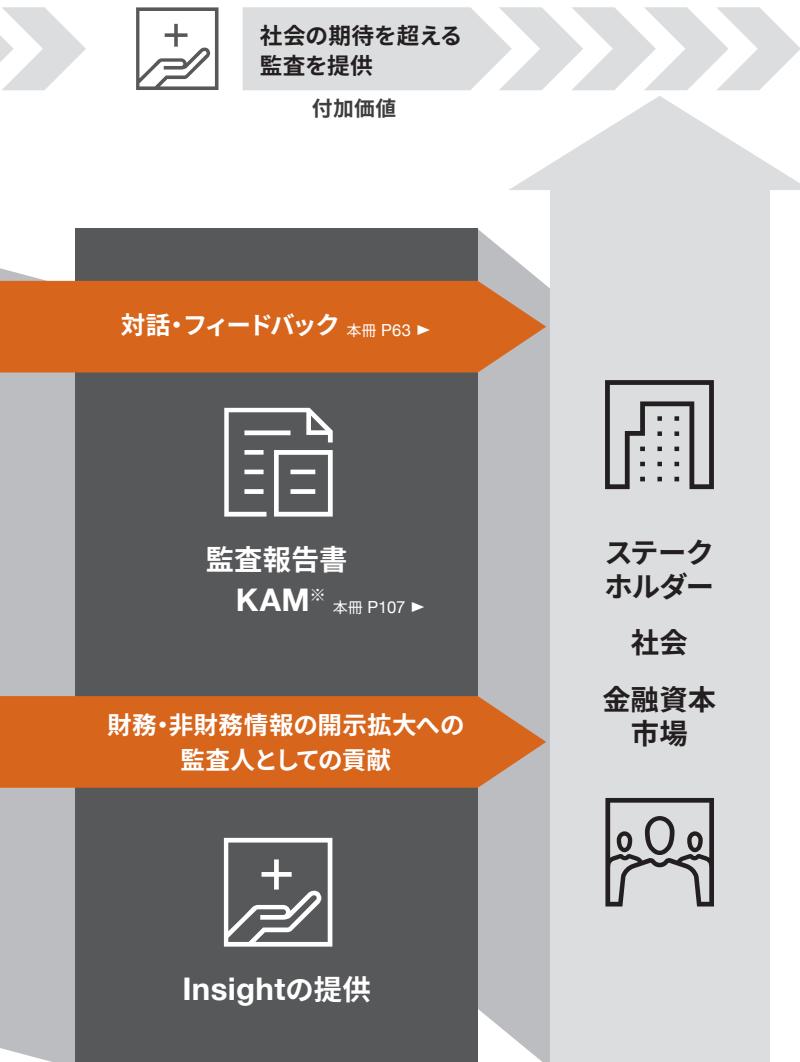
本冊 P137 ▶



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。

# 要約版 INDEX

<b>Executive Summary</b>	7
社会の期待を超える監査の実現へ	9
PwCあらたの組織風土	11
PwCあらたの基礎となる Professional Cultureの醸成	13
PwCあらたの品質管理 ～QMSEフレームワーク (ISQM1対応)	17
PwCネットワーク	19
PwC Japanグループ	23
2022年度監査品質指標(AQI)	25
マネジメントディスカッション	27
<b>特集1～サステナビリティへの取り組み</b>	33
<b>特集2～未来へ続く人づくり</b>	39
<b>特集3～テクノロジー×Trust</b>	43
 <b>高品質な監査を実現するための取り組み</b>	
1.ガバナンス	49
2.人財	51
3.品質管理	53
4.アシュアランス変革	55



#### ※KAM(監査上の主要な検討事項)

# Executive Summary





# 社会の期待を超える監査の実現へ

私たちは、不確実性の高まる時代の中、  
ステークホルダーからの多様な期待に迅速に対応し、  
社会における信頼を構築するための監査を提供します。

A D A  
P I

## 不確実性の時代

### 社会環境

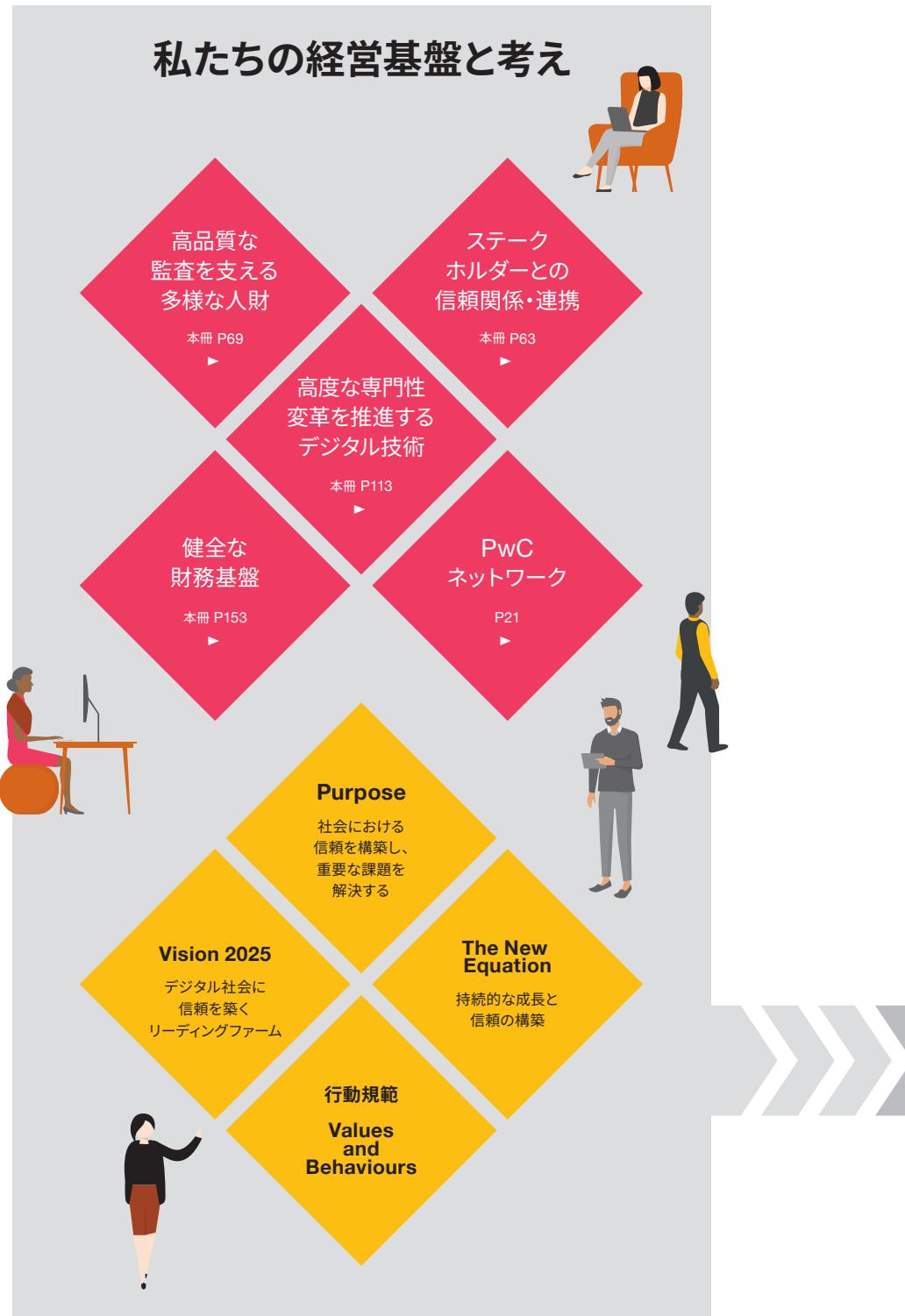
- ・地政学リスク
- ・COVID-19
- ・デジタル社会
- ・ESG／SDGs
- ・ダイバーシティ
- ・働き方改革
- ⋮

### グローバル改革

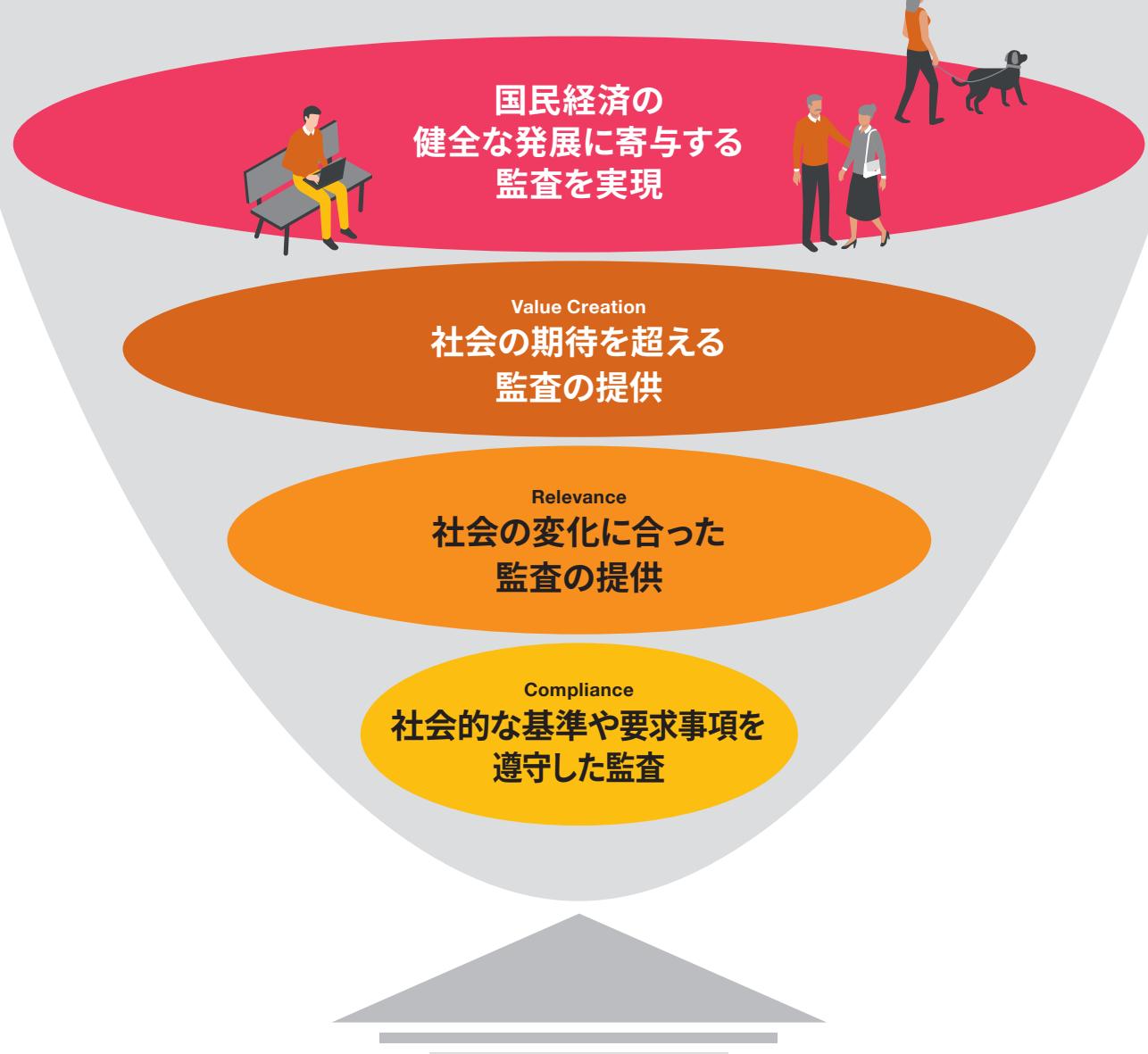
### 企業開示・監査環境

- ・非財務情報開示の拡充
- ・四半期開示の見直し
- ・人的資本開示
- ・監査法人のガバナンス・コード改訂
- ・公認会計士法改正
- ・監基報315号等の改正
- ・独立性ルール改正
- ・欧州における監査制度改革
- ⋮

## 私たちの経営基盤と考え

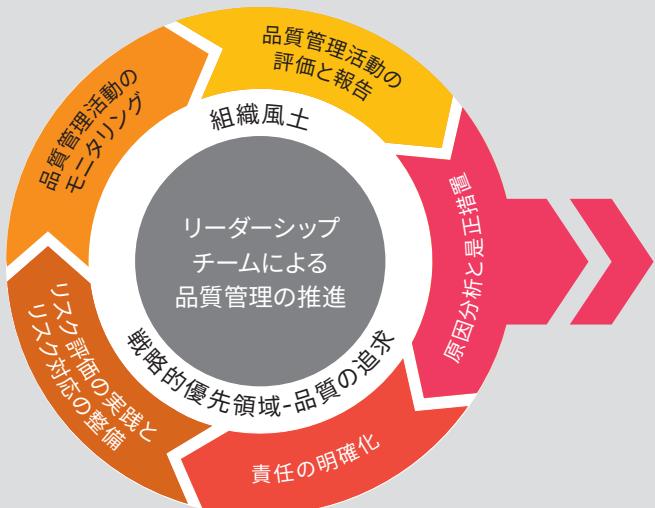


# 私たちの目指すもの



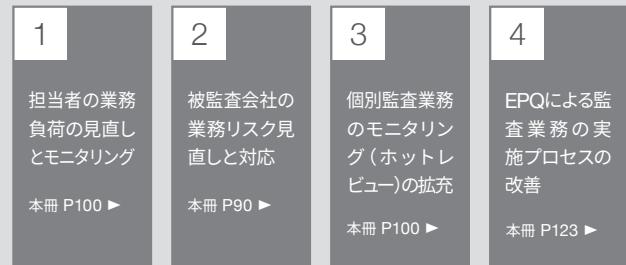
## 私たちの価値創造活動

品質管理の仕組み **QMSE** P17 ▶



品質向上の取り組み  
**「4+1」**

品質目標



**4 + 1**

1 データ基盤と分析体制の確立

# PwCあらたの組織風土

「日本の監査にあらたな風を」。私たちは、高品質な監査を最優先事項として設立した監査法人です。

世界に通用する監査を目指してゼロから設立されました。

常に高い品質を保つことを意識して法人運営を行ってきており、このような組織風土が根付いています。

「日本の監査にあらたな風を」。私たちは、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月にあらた監査法人を設立しました。

私たちは高品質な監査を最優先事項とし、社会から信頼される監査法人を目指して、設立直後に「卓越したサー

ビスを提供するプロフェッショナル集団として厳正かつ公正な高品質の監査を実施することにより経済の健全な発展に寄与すること」を新法人のミッションに掲げました。

このような目的意識を共有し続けてきたことが、今日における高い品質を保つという組織風土と私たちが提

供する価値につながっています。

具体的には①風通しの良さ②One PwC③柔軟性と機動性、という3つの要素が私たちの組織風土に根付いており、これらが一体となって、高品質な監査の実施の土台となっています。

## — 風通しの良さ

'Doing the right thing'と'Speak up'の文化を大切にし、自分の意見を持って正しいと思うこと、良いと思うことを発言し、それを尊重して改善を続けています。

## — One PwC

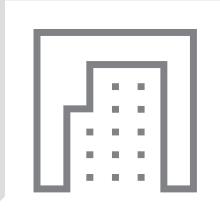
日本および世界中のPwCメンバーが'One team'として結集し、スキルや知見を活用して、提供する価値を最大化しています。

## — 柔軟性と機動性

柔軟性と機動性の高い組織・カルチャーを活かし、ステークホルダーとの対話を踏まえ意思決定の適時性を重視しています。

## PwCあらたの成り立ち

品質を最優先事項として設立したファームであり、業務品質について妥協しない



風通しの良さ



One PwC



柔軟性と機動性

## 行動規範

PwCではPwCの存在意義を定めた'Purpose'と共に基本的価値観である'Values'を定め、私たちが職務を遂行するにあたり、日々の意思決定の指針となる行動規範としている

ます。これに基づき私たちに求められる行動を理解し、実践することが、PwCのプロフェッショナルとしての私たちの真のあるべき姿の根幹を成しています。

### — Values and Behaviours

PwCの'Purpose'や'Vision'を達成するために、私たちはグローバルで'Values and Behaviours'を共有しています。これは5つのValues(価値観)、15個のBehaviours(行動)から構成されるもので、152カ国の人々

ローバルネットワークのメンバー、一人一人が日々の業務の中でこれらを意識し実践することが求められています。



Act with integrity



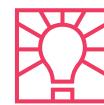
Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/code/code-of-conduct.html>

## PwCあらたの組織風土

### 行動規範 (Values and Behaviours)



Act with  
integrity



Make a  
difference



Care



Work  
together      Reimagine the possible

ステークホルダーと  
対話し公正に判断する

マネジメント  
ディスカッション P27 ▶  
ステークホルダーへの  
発信と対話 本冊 P63 ▶

高品質な監査を  
実現する

Professional Culture  
の醸成 P13 ▶  
品質管理システム  
(QMSE) P17 ▶

未来への取り組み

アシュアランス  
変革 本冊 P111 ▶  
サステナビリティ P33 ▶  
未来への人づくり P39 ▶  
テクノロジー×  
Trust P43 ▶

# PwCあらたの基礎となるProfessional

## Professional Culture

PwCあらたは、多様な専門性を持つ人が、互いに尊重し合い、それぞれの専門性を発揮し協働することによって、社会に信頼を構築していく、プロフェッショナルファームです。

PwCあらたのVision 2025「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」の実現基盤となるのは、私たちの姿勢の根幹となる「カルチャー」です。

指示された行動からは、変化は生まれません。変化を起こすには、根幹となるカルチャーを共有し、相互に尊重し合うことで、自発的に多くの人が同じ方向を目指し、私たち一人一人が主体性を持つて常に正しいことをするように心掛け、その実現のための案を、お互いに Speak upし行動 (Action) することが必要です。また、お互いに、どんな新し

いことや今までと異なることでも、まず受け入れて挑戦する姿勢を持ち、Speak upされたことを助け合って実現できるように取り組むことも重要です。

これらの変化のために必要な行動と私たちの行動規範である「Values and Behaviours」を結び付けた次の3つを「Professional Culture」として設定し、浸透させる取り組みを継続しています。

Professional Culture	Values & Behaviours
個々人が主体となって行動し、常にDo the right thingをするため Speak upする	Speak up & Action  Act with integrity
新しいこと、違うことをまず受け入れ、挑戦する	Listen up  Make a difference Reimagine the possible
Speak upで挙がった声について、サポートする	Follow up  Work together, Care



### Visualise／可視化

仕組み全体やそこにある Values & 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 [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

### Analyse／原因分析

'Speak up'を受け入れ、それを分析する仕組み

### 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

# Cultureの醸成

## 「Speak up & Action」から「Listen up」&「Follow up」の可視化による浸透

監査品質を継続的に向上するために、メンバーの業務に対するモチベーションが高く維持されていることが必要です。PwCあらたでは毎年全メンバーに対し、職員エンゲージメント調査 (Global People Survey:GPS) を実施しています。GPSはメンバーの仕事に対するやりがいやワークライフバランス、インフラに対する満足度など、法人へのエンゲージメントを測るために質問を設定し、それぞれの設問に対する肯定的な回答の率を集計することにより、メンバーの法人に対するエンゲージメントを測定するとともに法人の課題を把握し、組織の状態を可視化することを目的としています。2020年度より継続してクラスター分析などのデータ分析技術を用いた調査結果の分析を行い、組織横断的に根本原因分析と対策を検討し、アクションプランを定め、その進捗をモニタリングし、実行状況を毎月公開しています。分析結果およびそれを踏まえたアクションプランについても全メンバーに公開し、各アクション責任者とともに、説明会を実施し、フィードバックも得ています。またそのフィードバックへの対応も公開し

ています。

GPSは、回答率、回答内容によるメンバーのエンゲージメントの測定だけでなく、フリーコメントの回答によって Speak up を促すものとなっています。当年度も前年度に引き続き回答率が 91%と過去最高を記録し、全体的なエンゲージメント目標であった74%には届かなかったものの、前年度同様71%という水準を達成しました。コメントについては前年度の6,089個をさらに超える7,930個のコメントが寄せられました。コメント数の増加は Speak up の表れであり、Professional Culture の浸透を示す結果となったと考えています。今後も Professional Culture の浸透・維持のために回答率は85%以上を目標とし、また2023年度のエンゲージメント目標は75%に設定しています。

寄せられたコメントについてはテキストマイニング等により分析と分類がされた上で、全て分析チームのメンバーおよび各担当責任者が目を通した上でアクションプランを策定しました。各担当責任者は、策定したアクションプランの達成にオーナーシップを持って取り組むことと、達成状況の報告を毎月実

施しています。

また、人財企画室および人財開発室において、業務負荷の低減によるウェルビーイングの向上に加え、業務を通して自己の成長を実感できるよう、一人一人が主体性を持ってキャリアパスやそれに合わせた研修、業務経験を選ぶことのできる仕組みを実施しています。

詳細は本冊 p.67を参照

また、GPSに加えて、目安箱に対する「Speak up」への対応の公表、All Staff Meetingからの一貫性のあるメッセージの伝達、スタッフフォーラムとの「現場」からの提言のリーダーシップとの直接協議およびスタッフフォーラムによる「現場」へのインフルエンサーとしての発信などの取り組みの実行と可視化を継続することによって、「Speak up & Action」が「Listen up」され、「Follow up」されることが認識されてきています。今後もお互いに「Speak up & Action」を「Listen up」し、「Follow up」する行動の浸透も、この一連の流れを可視化し続けることで促進し続けていきます。

## お互いに感謝を伝えるカルチャーの醸成

「相互の尊重」がProfessional Cultureの土台となります。「お互いに」相手を尊重することの体現の1つとして、以下のような、「お互いに」感謝を伝えるカルチャーの醸成を実施しています。

### ー 法人レコグニション制度

当期より、法人業務等へ関与し、成果を残したメンバーへのレコグニションを行うため、法人レコグニション制度を創設しました。当該レコグニション制度を通じて、多様な能力の構築を推進していきます。その一環として、2022年7月7日に開催した法人全体のAll Staff Meetingにおいて、法人レコグニション制度において受賞された方々の表彰を行いました。



## 新たな取り組み「Critical Few」

2023年度におけるカルチャー変革に関する新たな取り組みとして「Critical Few」を実施しています。「Critical Few」とは、組織の公式的な立場および非公式の立場の双方から、一貫して少数の望ましい行動を積極的に支援し実行することで、組織のカルチャーを目指す方向に進化させていく取り組みです。Critical Fewは、PwC Strategy&のJ・カツツエンバック氏が提唱した、企業文化改善のための実践理論です。企業は戦略・経営モデル・組織文化の3点で運営されているという前提の上で、組織文化を「他の二つの要素の原動力で、かつ支援する」ものであり、「リーダーが戦略を語るときに、社員が感じる（あるいは感じない）コミットメント」と定義づけています。すなわち、カルチャー無くしては組織は動き出すことができないという点で、極めて重要な要素と捉えています。また、どの様な企業にも

独自のカルチャーがありますが、それを一から作り直すことは極めて難しく、むしろ既存のカルチャーの良いところを生かし、変革の目的に沿った形での絞って再構成することが必要となるという考え方をもとに、少数の重要な要素を引き出し、活用することがカルチャーを進化させるために不可欠という理論です。

PwCあらたが目指す方向としてのPurposeおよびVisionを達成するための行動規範としての「Values & Behaviours」は変わりません。Critical Fewの取り組みは、PwCあらたの特性を捉え、まず「我々は何者か」を形質(注)として定義し、その上で「我々だからできる」重要な少数の行動を特定し、その少数の行動の実践を広めていくことで、Purpose、VisionおよびValues & Behavioursを実現することを目的としています。この取り組みの特徴は、組織としてトップダウンで実施するので

なく、組織のメンバーへの調査や、組織を非公式に代表する人々による協議を経て、形質(注)および、重要な少数の行動を特定することです。

この取り組みの結果、現在、Professional Cultureとして法人が公式に示している3つの行動が、別の望ましい少数の行動に変更されることを想定しています。それにより、公式・非公式双方の立場からの支援が得られ、一貫した少数の行動の浸透による目指すカルチャーへの進化が達成されると考えています。2023年度においては、重要な少数の行動の特定を実施し、2024年度において、その浸透に取り組むことを予定しています。

(注) 形質：人々の行動様式の特性、あらゆる組織の中核にある家族的類似性。社員が共有する仕事上の前提で、社員と仕事との感情的なつながりの核となる。「我々は何者か」という自己認識。



### カルチャー変革推進パートナーからのメッセージ

#### 「お互い」を尊重し、一緒に挑戦する カルチャーの浸透を

執行役  
カルチャー変革推進担当  
パートナー  
鈴木 智佳子

カルチャー変革というのは、人の行動をどのように変えていくのかということに他なりません。一人一人の行動の変化が、法人のビジョンと一緒に達成していく方向に向かうものとするように、「Professional Culture」の浸透に取り組み続けています。法人のビジョンの根幹には、多様性 Inclusion & Diversityがあります。社会に信頼を築くには、多様な人財、多様な働き方、多様な考え方が必要です。それぞれの考え方を持った人財一人一人が、Visionを達成するための提言と行動を起こし(Speak up & Action)、「お互いに」それぞれの多様性を受け止め尊重し(Listen up)、一緒に挑戦する(Follow up)ことが「Professional Culture」です。

Speak upの浸透が進んでいることは、さまざまなもので表れていますが、一方で、Speak upをする人・される人という、役割分担があるという「誤解」が生じていることも分かりました。Speak up & Action、Listen up、Follow upは、「お互いに」実施するものであり、役割として Speak up する人と Listen up、Follow up する人が分かれているではありません。

誰でも Speak up & Action をし、誰でも他の人の Speak up & Action を Listen up、Follow up するという、「相互の尊重」や「お互いさま」ということの浸透を、新たな取り組みである Critical Few も通じて、より推進していくと考えています。

## 「Speak up & Action」、「Listen up & Follow up」実践の継続的な取り組み

### — スタッフフォーラム

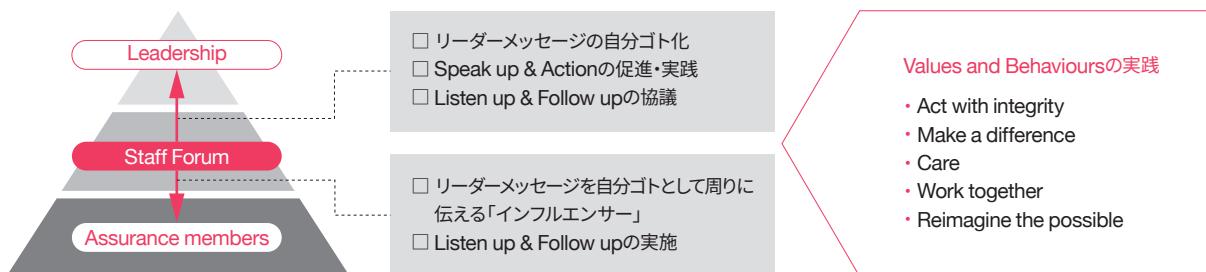
スタッフフォーラムは、PwCあらたのメンバー全員が日々の業務において認識している課題や重要な問題に対して、リーダーシップチームとの協議等を通じ、一緒に課題解決に導いていくという取り組みです。現場の声を直接マネジメントや担当パートナーに提示・共有するという点では、目安箱やGPSなどとともにSpeak up & Actionを促進・実践し、また、Listen up & Follow upと一緒に実施していく取り組みの1つです。

第1期の活動の成果は監査品質に関する報告書2021に掲載しています。2020年11月から開始した第2期は、シニアマネージャーや日本以外の文化背

景を持っているメンバーも加わることで、より多様な提言や取り組みを実施しています。2022年2月からは第3期の活動を開始しています。

第2期はシニアアソシエイト4チーム、シニアマネージャー4チーム、日本以外の文化背景を持つ1チームの9チームが活動しました。各チームの提言と実施した取り組みは以下のとおりです。また、スタッフフォーラムに参加したメンバーから得たその活動に対するフィードバックによれば、チームメンバーとのディスカッションは「最も有意義であった」が89%、「クライアントや周囲に対する働きかけに変化があった」が84%、

「自分自身の強みや課題への気付きがあった」が87%、「自分らしさを発揮できた」が78%、「心理的安全性は高かった」が94%、「経営課題への視座や視野、取り組む意識等に変化があった」が94%、「事務局の活動支援に満足している」が94%となっています。スタッフフォーラムを通じて参加したメンバーの意識が向上し、メンバーそれぞれが法人の課題を自分ゴトとして捉えるきっかけとなり、自身の成長を実感できています。また、第1期と同様、リーダーやメンバーとの話し合いが成長に欠かせないことが示されています。



### ■ 第2期スタッフフォーラムの成果

<b>Team A</b> <b>Monthly Assurance Update</b> 閲覧数向上の取り組み  <チームメンバー> 下城 未月紀、古庄 卓人、阿知波 俊樹	<b>Team B</b> <b>TCCの利用促進・自動化ツールの利用促進</b>  <チームメンバー> 石川 良亮、富永 駿、濱川 翔太、飯倉 裕貴、川前 興平、伊藤 洋輔	<b>Team C</b> <b>タスクマネジメント向上の取り組み</b>  <チームメンバー> 郷 善斗、相馬 佳奈、入江 謙一郎、立石 佳奈
<b>Team D</b> <b>コーチ研修によるコーチングの質の向上の取り組み</b>  <チームメンバー> 津田 一至、松本 弥紅、上田 祐太、折原 修治、高野 拓人、真下 めぐり	<b>Team E</b> <b>文化背景にかかわらず Speak up・コミュニケーションの向上の取り組み</b>  <チームメンバー> 盛 蕎、李 浩、フェアディナンセン 研	<b>Team F</b> <b>Broader Assurance Serviceの品質向上の取り組み</b>  <チームメンバー> 植田 壮一、山本 哲史、黒田 滋樹、伊東 恭子
<b>Team G</b> <b>デジタル新時代に求められる人財育成の取り組み</b>  <チームメンバー> 中村 功平、三浦 朱美、田村 傑、西 仁和、村田 貴恒	<b>Team H</b> <b>法人レコグニションにおけるGood Coaching、業務効率化施策の表彰によるEPQ促進の取り組み</b>  <チームメンバー> 有本 知香、石橋 篤、白山 達也、戸川 比呂司、中山 尚彦	<b>Team I</b> <b>人財育成の仕組みとカルチャー浸透の強化の品質と成長のバランス強化の取り組み</b>  <チームメンバー> 山口 千里、山本 大輔、飯沼 篤史、笠井 周、中嶋 邦人、大西 良宜

# PwCあらたの品質管理～QMSEフレーム

PwCあらたでは、監査品質を継続的に向上させるために、監査事務所の品質管理においてQMSEという仕組みを導入しています。QMSEにより、新しいISQM1に沿って、自らリスクや課題を洗い出し、これに対応する統制を設計・運用していく品質管理を行っています。

## リスクアプローチへの転換

監査事務所が備えるべき品質管理システムは、国内外の品質管理基準に規定されており、各監査事務所は、今までもこれらの基準に準拠しているか否かを自己点検してきました。

近年、監査事務所の規模や業務内容に応じた最適な品質管理システムの設計を可能とするため、国際的な品質管理基準の見直しが行われました。従来の品質管理基準では、監査事務所に対しあらかじめ定められた一定の品質管理の方針および手続の整備が求められてきましたが、新しい国際品質マネジメント基準第1号（ISQM1）では、監査事務所自らが、品質管理システムの項目ごとに達成すべき品質目標を設定し、当該品質目標の達成を阻害し得るリスクを識別して評価を行い、評価したリスクに対処するための方針または手続を定め、これを実施するという、リスク・アプローチに基づく品質管理システムを導入することになりました。これにより、監査事務所が、経済社会の変化に応じ、主体的にリスクを管理することで、質の高い品質管理が可能となります。

当法人では、ISQM1の導入を見据え、2019年度より、品質管理システムの設定および評価を行うQMSE（Quality Management for Service Excellence）と呼ぶフレームワークを導入しています。

## 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、人財の採用・育成が必要となりますし、適材適所のアサインメントを実現するためには、部門レベル・法人レベルでのアサインメント管理が必要になります。

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さらに進んだ体制の構築が必要になります。

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、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、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

当法人では、高品質な監査を提供するために不可欠の目標として15の品質目標を定めています。

これらの品質目標を達成するためには、関連するリスクを的確に捉え、リスクを低減させる必要があります。

例えば、適切な人財の採用、人財の育成という目標を達成する際に、採用計画と現場のニーズが合致しないというリスクや採用を推進する人事部門のリソースが不足するリスクなどが考えられます。また、リモート環境下での円滑な入所研修の実施が困難になるリスクも考えられます。

当法人では、現在の環境を踏まえて15の品質目標に対してそれぞれリスクを識別し、識別されたリスクに対して、各領域の責任者がリスクを低減するため施策を整備し運用しています。

### ■ 品質管理システムの評価プロセスーQMSEー



# ワーク(ISQM1対応)

## 品質管理活動の評価と報告、原因分析とは正措置

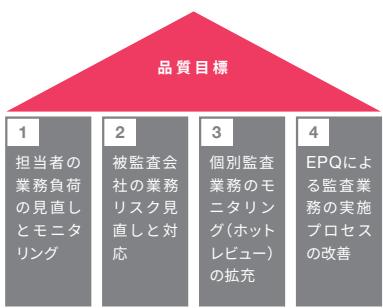
QMSEでは独立した評価チームが、各領域のリスク対応手続の整備状況と運用状況の評価を行います。リスクに照らして整備状況の評価を行い、今までの自己点検では発見しづらかった「個々の承認プロセスはあるが、総量をモニタリングする仕組みがない」といった、全体像を踏まえた問題点を捉え、是正するアクションをとることを目的としています。

QMSEの評価結果と発見された事項についての原因分析が、リーダーシップチームに報告され、リーダーシップチームは品質改善計画を策定し、各領域の責任者がこれを実行していきます。

発見事項に基づく改善施策の中で、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。

### ■品質向上の取り組み「4+1」



1 データ基盤と分析体制の確立

### ■ 15の品質目標



# PwC ネットワーク

PwCはプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。

私たちPwCあらたは、このネットワークから世界の最新情報や潮流を把握し、また海外拠点と協力しながら、顧客を支援しています。

## PwC Japanグループ代表のメッセージ

COVID-19のパンデミックがいまだ収束しない中、2022年2月にはロシアによるウクライナへの軍事侵攻が始まりました。気候変動問題の解決も大きな困難に直面しています。このような中、これまで無条件に受け入れられた社会全体に対する信頼に大きな揺らぎが生じています。

絶え間なく変動する不確実な環境においてこそ、私たちは変化を前に萎縮するのではなく、PwC Purposeの目指す「信頼」の構築を実現するため、積極的に変化していく必要があると考えています。

私たちPwC Japanグループは、「The New Equation」と呼ぶ成長戦

略のもと、One PwCとしてさまざまな能力や価値観を持った世界のプロフェッショナルがお互いを尊重し力を合わせることで、企業や社会にとって最も重要な2つのニーズである「持続的な成長」と「信頼の獲得」の実現に貢献してまいります。



PwC Japanグループ代表  
木村 浩一郎

## グローバルチェアマンのメッセージ

ステークホルダーと信頼を築き、ステークホルダーが求める成果を出すこと。目まぐるしく変化するこの時代にあっては、特に社会が直面する絶え間のない課題やその課題が私たちの社会に与える影響を踏まえると、このことがより一層必要となっています。

企業には、社会をより良くする原動力となり、株主だけではなく、従業員、

顧客、コミュニティ、政策立案者、規制当局、さらには社会全体といった全てのステークホルダーに対して責任があると考えます。このことは、企業が社会で持続的に事業を営むために必要なものですが、誰もが必要とする社会の健全性を維持するためにも極めて重要なものと考えます。

PwCネットワークは、信頼を築き、

求められる持続的な成果を出すために、重要な役割を果たすことができる確信しています。私どもは、品質を第一に考え、デジタルテクノロジーへの継続的な投資やスキルの向上等を通じた人財変革により、品質を常に向上させていきます。

「監査品質に関する報告書2022」をご高覧いただければ幸いです。



The need to build trust and drive outcomes needed for stakeholders becomes even more important in a changing landscape, especially with the continuing challenges the world is facing and how these challenges impact all of us.

We believe business has a responsibility to be a force for good in society, answerable not just to shareholders but to all stakeholders: staff, customers, communities, policymakers, regulators and society at large. This is necessary for companies to maintain a social license to operate, but more importantly it's crucial to maintaining the healthy societies on which we all depend.

We believe that the PwC network plays a critical role in helping to build trust and drive those needed sustained outcomes. With quality at the forefront, we are committed to continuous improvement through our ongoing investments in digital technology and transforming our workforce through upskilling.

We are pleased to share the 2022 PwC Aarata Transparency Report with you.

プライスウォーターハウスクーパーズ・インターナショナル・リミテッド  
グローバルチェアマン(会長)

ロバート・E・モリッツ

Robert E. Moritz  
Chairman, PricewaterhouseCoopers International Limited

# PwC ネットワーク

## 「PwCネットワーク」とは

PwCネットワークは世界中の国々で運営されている独立したファームの集合体です。PwCネットワーク内のファームは'PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL)'のメンバーであり、「PricewaterhouseCoopers」の名称を使用する権利を有しています。

PwCあらた有限責任監査法人は日本におけるPwCILのメンバーファームとなっています。PwCネットワークのメンバーとして、各国のファームはそのナレッジやスキル、リソースを共有しています。これにより、各国のファームは国内での法制度や規制、業界実務等の知見の優位性を保ったまま、グローバルに業務を展開している企業に対しても国際的な水準の高品質のサービスを提供することが可能となります。

PwCネットワークのメンバーであるということは、同時に、PwCネットワークで定められている共通の厳格な基準を遵守していることを意味します。各国のファームは、提供する業務内容、職業倫理、独立性、法令遵守等に関する品質管理およびそのモニタリング活動を行うことになります。



## 所在国 152カ国

※2022年7月、PwCロシアおよびPwCペラルーシのPwCグローバルネットワークからの離脱が完了しています。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/statement-on-pwc-russia-sanctions-update-220706.html>

## オフィス 688都市

## PwCの総人数 327,947名

パートナー 12,702人のうち女性比率は23%

### 業務利益

13.4%UP	<b>503億米ドル</b>
総収益	<b>503億米ドル</b>
7.6%UP	
アシュアランス	<b>180億米ドル</b>
23.5%UP	
アドバイザリー	<b>207億米ドル</b>
6.8%UP	
法務・税務	<b>116億米ドル</b>

### クライアント

**84%** (Fortune Global 500企業中)  
※フォーチュン誌が発表している世界の企業売上高ランキング

### 社会活動

コミュニティ活動参加人数  
**34,254人**  
従事時間  
**約789,600時間**

### グローバルボード

グローバルボードはPwCILのガバナンスに関する責任を負うとともに、ネットワーク・リーダーシップチームを監視する役割を担います。グローバルボードは対外的な役割は負っていません。ボードメンバーは全てのメンバーファームのパートナーの中から、改選期におけるグローバルでの選挙を行い、日本からも監視委員会委員である足立晋(当法人の代表社員)がグローバルボードのメンバーとして参加しています。

### ネットワーク・リーダーシップチーム

ネットワーク・リーダーシップチームは、PwCネットワークにおける全体の戦略を決定し、メンバーファームが遵守すべき基準を策定する責任を負っています。ロバート・E・モリッツ(Robert E. Moritz)は、ネットワーク・リーダーシップチームのグローバルチェアマン(会長)です。

## PwCネットワークとの連携

PwCグローバルネットワークは、世界各国・地域に、日本企業のビジネスを支援するため、会計・監査をはじめとする専門家から構成される日本企業支援ネットワーク（JBN: Japanese Business Network）を構築しています。2022年6月30日現在、JBNには663名（うち、日本語対応可能461名）の専門家を配置しています。



## PwCネットワークのガバナンス

各国のファームはPwCILや他国のファームの代理人として行動することはできません。また、PwCILが各国のファーム自身の専門的な判断の行使をコントロールすることはありません。

Feature

**02**

PwCのグローバル  
ネットワークを活用できる  
ナレッジと専門性

Feature

**03**

国内での知見の優位性を  
保ったまま、国際水準の  
高品質サービスを  
提供可能

## PricewaterhouseCoopers International Limited(PwCIL)

PwCILは英国にある法人であり、クライアントに対する業務提供は行いません。PwCILは、主要なエリアについてのPwC全体の戦略、ブランド、品質管理に関するポリシーを作成し、適用を主導します。各国のファームは「PricewaterhouseCoopers」の名称とともに、PwCネットワーク内のさまざまなリソースや監査手法を共有することができますが、そのためにはPwCネットワークで定められている共通の厳格な基準を遵守することが必要となります。

## グローバル・リーダーシップチーム

グローバル・リーダーシップチームは、ネットワーク・リーダーシップチームおよびPwCネットワークの会長より指名されたメンバーから構成され、ネットワーク・リーダーシップチームおよびPwCネットワークの会長に対する報告責任を負っています。チームのメンバーは、ネットワーク・リーダーシップチームにより策定された戦略を実行し、各国における私たちの業務に係るさまざまな活動をコーディネートするために組成されたチームをリードします。

## ストラテジーカウンシル

ストラテジーカウンシルは、世界各地域における主要なメンバーファームのリーダーで構成されており、ネットワーク全体の戦略的方向性に対する同意を行い、戦略の遂行の整合性を促進させます。日本におけるPwCネットワークのメンバーファーム（当法人を含む）およびそれらの関連会社により構成されるPwC Japanグループのグループ代表である木村浩一郎（当法人の代表社員）は、ストラテジーカウンシルのメンバーであり、ネットワーク・リーダーシップチームとの関係を維持・構築しています。

# PwC Japanグループ

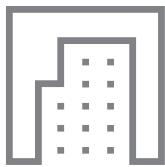
PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専

門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。

また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

## PwC Japanグループ



PwCあらた有限責任監査法人	PwC総合研究所合同会社
PwC京都監査法人	PwCサステナビリティ合同会社
PwCコンサルティング合同会社	PwCビジネスアシュアランス合同会社
PwCアドバイザリー合同会社	PwCビジネスソリューション合同会社
PwC税理士法人	
PwC弁護士法人	

## PwC Japanグループのガバナンス・組織体制

私たちは、プロフェッショナルサービスの品質がマーケットや社会に与える大きな影響力を認識しています。PwCグローバルネットワークの定める厳格なポリシーを踏まえた

品質基準やガバナンスに関わるルールを策定し、ネットワークと緊密に連携しながら、高品質なサービスの提供を追求しています。

### — PwC Japanグループのガバナンス体制について

PwC Japanグループの各領域を代表するパートナーにより構成された合議体であるGeneral Oversight Committeeが、PwC Japanグループ執行体制の活動を監視・監督し、グループ内連携のガバナンスを推進します。



### — PwC Japan グループの執行体制について

PwC Japanグループの執行体制は、各領域を統括する責任者のメンバーによって構成されています。



### — PwC JapanグループとPwCあらたの意思決定

PwC Japanグループの執行体制のもと、日本のメンバーファーム間の協力、共通の方針の協議、独立性等の情報交換、そのための基盤整備に資する枠組みの構築を議論し、その議論の内容をPwC Japanグループのガバナンス体制が監視・監督しています。

当法人がその業務運営において日本のメンバーファーム間の協力及び共通の方針の協議に合意する場合は、あくまでも当法人による独自かつ任意の判断(監査法人の機関による独立した意思決定)に基づくものであり、かつ、日本の法令等の許容する範囲に限られています。そして、当法人の意思決定の内容を当法人の監視委員会が独立して監視・監督しています。

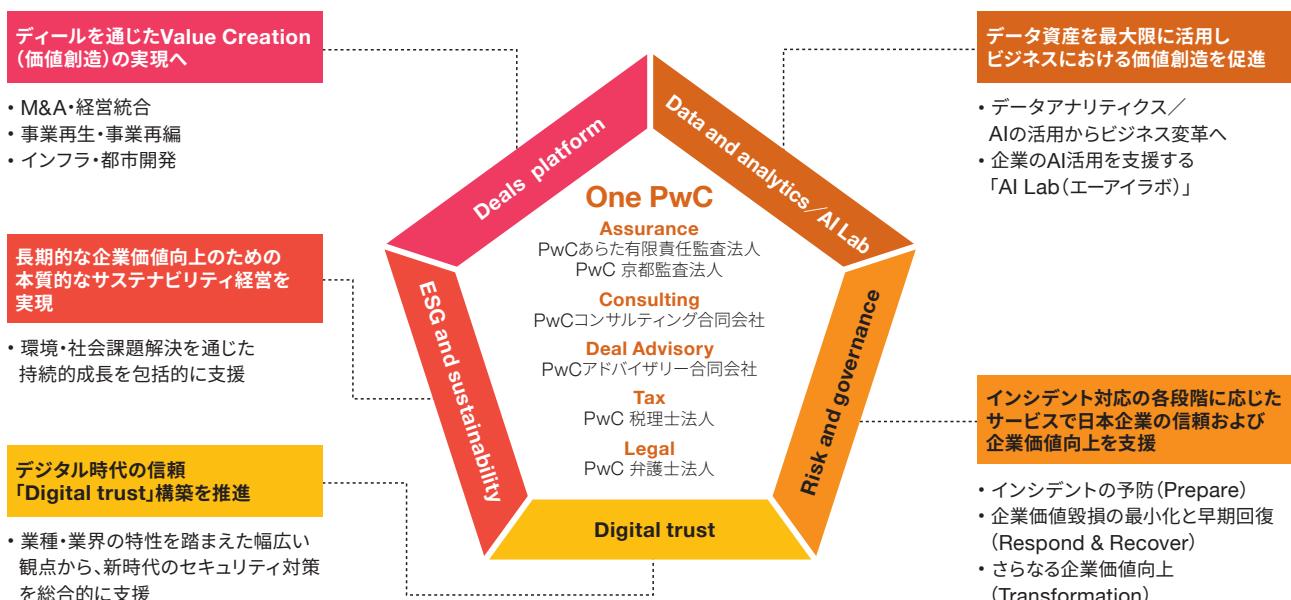


PwC Japanグループでは、One PwC<sup>®</sup>としてさまざまな専門家がスクームを組み、人ならではの発想力や経験と、テクノロジーによるイノベーションを組み合わせながら、次の5つの分野に注力して企業の持続的な成長とそのための基盤となる信頼の構築を支援しています。監査という観点から

は、各分野において蓄積した知識や経験をもって、より専門的な知識が必要な分野においては監査人の利用する専門家としての関与や必要に応じてリスク評価における専門的なインプットの提供など組織の垣根のない支援をもって監査品質の向上に貢献しています。

※「One PwC」は、PwCグローバルネットワークまたはそのメンバーフォームを指しています。各メンバーフォームは独立した法人として事業を行っています。

#### ■ PwC Japanグループの注力分野



## Fact and Figures



#### Inclusion Networkの登録者数

Inclusion Networkは、PwC Japanグループのメンバーの誰もが参加できるコミュニティです。各テーマの当事者や、そのテーマに関心を持っているメンバーがお互いを理解し、自分たちに何ができるかを考え、行動を起こしていくための対話や交流が行われています。



<b>Ability</b> 356名	<b>LGBT+</b> 443名
<b>xCulture</b> 430名	<b>Working Parents</b> 349名

#### ■ PwC Japanグループの業務収益

法定決算ベース／グループ単純合計

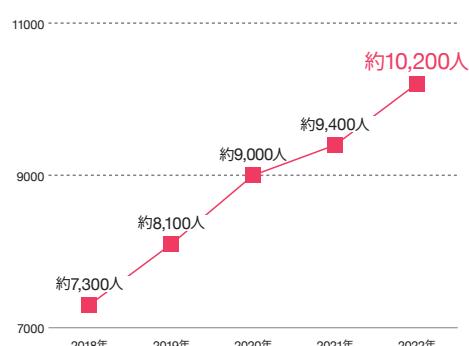
#### 業務収益

**2,279億円**



#### ■ PwC Japanグループの 人員

※2022年6月末時点に在籍している  
正社員、有期雇用、Expat、  
一般事業会社受入



# 2022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、人財、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。本図表はそれぞれの構成要素が監査報告書の発行にどのようにつながり、AQIが最終的な監査品質とどのように関係しているのかを示しています。開示しているAQIは、2019年度から導入しているQMSEという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、ステークホルダーに開示すべきであると判断した指標であり、当該AQIは、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」を全て網羅しています。さらに、PwCネットワークにおける海外の開示動向も踏まえ、世界経済フォーラム(WEF:World Economic Forum)の提示する21の指標に関連した指標も開示し、ESGに関する開示を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への回答率



- 独立性に関する検査

認識された違反件数



### デジタルの活用

- Aura(電子監査調書システム)導入率



- テクニカル・コンピテンシー・センター関与率



- Halo 上場被監査会社への導入率



- 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

2021年度 0件 ▶ 2022年度 0件

本冊 p.104

対象件数

2021年度 25件 ▶ 2022年度 32件

本冊 p.104

パートナーカバー率

2021年度 41% ▶ 2022年度 47%

本冊 p.104

重要な指摘事項なし

2021年度 24件 ▶ 2022年度 31件

本冊 p.104

重要な指摘事項あり

2021年度 1件 ▶ 2022年度 1件

本冊 p.104

### 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の指標に関する指標

# マネジメントディスカッション

## Management Discussion

PwCあらた有限責任監査法人 代表執行役

井野 貴章



### Q.この1年で、世の中はどう変わり、何が重要な社会課題になったと考えますか。

井野 2020年初頭から続いてきたCOVID-19のパンデミックは、デルタ株からオミクロン株への置き換わりやワクチン接種率の向上等により、当初と異なった対応が求められるようになりました。国によっては厳しかった国境管理の簡略化やPCR検査結果・ワクチン証明書の提示義務の免除等が行われるなど、全体的な感染者数や医療資源の逼迫度合いを見据えながら、世界は徐々にウィズコロナ

の時代に移行しつつあると考えられます。

そんな中、2022年2月24日に生じたロシアによるウクライナへの侵攻は、これまでわれわれが暗黙の了解としてきた国際社会の前提を大きく覆しました。国際秩序の枠組みの中で解決が叶わず、国際社会の中で大きな力を持つ国が、侵攻という方法を選択したのです。この侵攻は相互依存を深めてきた国際社会にも大きな影響を及ぼし、燃料価格や食品価格のインフレは最も直接的に影響が及んだ部分でしょう。日本に関して言えば、金利政策の違いによる円安の急激な進行がそうした物

価上昇にさらに拍車をかけています。私たちは再び分断の時代に生きています。

久保田 環境問題も、外部不経済の扱いを巡って分断が顕著です。化石燃料を中心としたエネルギー事業とそれを前提とした社会構造を変革せずにGHG(温室効果ガス)問題を解決することはできません。しかし、その変革は同時に既得権益を持つ当事者にとっては大きなリスクであり、気候変動対策を進めようとする動きとの間に対立が生まれています。COVID-19の拡大やロシア・ウクライ

ナ問題などの対立を助長するのが、デジタルに発信されたデマやフェイクニュース等でした。捏造技術の高度化、ハッキング等のサイバーセキュリティリスクの高まり、匿名性の高いSNSの利用者側の倫理不足やAI等の制御手法の未熟さから、信頼性の不確かな情報も社会に溢れています。

**井野** 日本国内に目を向けると、岸田政権が掲げている成長と分配の好循環を軸とした新しい資本主義は、人への投資を積極的に行うことで、外部環境の変化に柔軟に対応し継続的に成長していくための政策と捉えられます。人的資本の潜在価値の大きさが認識される一方で、人的資本の所有者は経営者ではないという事実が改めて注目されています。生産者としても消費者としても世代交代が進む中で企業が新たな価値観のもとで選別される時代に入ろうとしており、投資家も意思決定のため

に人的資本開示も含めた非財務情報を探めています。

2022年4月、日本取引所グループにおいて資本市場が再編され、国際的な投資家が集まることを目指したプライム市場が稼働を開始しました。我が国の資本市場がさらに強くなるには、プライム市場における情報の信頼性と有用性が高まることが重要であり、私たちも含めて市場での役割を有する存在の果たすべき責任も重くなっています。

**Q.このような不確実性の高まった時代において、世の中の価値観やニーズはどのように変わっていると考えていますか。**

**井野** これまでにないスピードで世界が変容し、社会の分断が顕在化し、世の中の信頼が大きく揺らぐ中で、私たちは、柔軟に対応し変化し続けることを求められています。不

安や変数が多数存在し過去の延長線上に未来が約束されない時代において、常に変わり続けることが求められる一方で、自分が何を大切にして、何を求め、どこに向かっていくのか、自分はどうありたいのかを見つめ直すことで、普遍的な価値観が再認識されたと思います。そして、その価値観に基づく自身の行動が社会にどのようなインパクトをもたらすのかということを考え、明確に発信することが重要視されるようになっています。

**久保田** 私たちのクライアントを含む多くの企業においても、自社の社会的なインパクトを見つめ直し、事業を通じた社会貢献を実現することを目指したサステナビリティ経営へのシフトチェンジが行われています。企業経営や個人の価値観が短期的な成果だけではなく長期的な価値創造力や社会へのインパクトなどを重視する動きへ

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**



シフトする中で、気候変動、サーキュラーエコノミー、サイバーセキュリティ、人的資本や人権などのサステナビリティ情報への関心が一層高まっています。

**久保田** また、テクノロジーの進化により、世界のあらゆるボーダーが取り払われ、世界の可能性が無限に広がっています。デジタル社会においては情報の量と速度は飛躍的に増加し、距離や空間の制限がなくなります。一方で、情報によるボラティリティの高まりによる影響力の大きさや拡散スピードは、時に私たちの想定を超えるものとなり、匿名性により責任なく発信される情報の信頼性の問題や情報を受信する側と発信する側での情報の非対称性の存在、サイバーセキュリティリスクなど、デジタル時代の新たな問題への対応が求められます。テクノロジーを使うのは人間であり、玉石混交の大規模な情報を利用し正しく分析するための能力が求められると同時に、発信された情報を安心して利用するための情報への信頼の付与が非常に重要なものとなっています。



**井野** 様々な経営者の方々との対話で感じるのは、短期的な収益にも配慮しつつ、外部不経済を取り込みながら長期にわたって経済的価値を創出し続け、未来の世代に豊かな社会を繋いでいくバランスのとれた意思決定を行



い、そして対外説明して支持を得ることの難しさです。自分の代では芽が出ないかもしれないことであっても、長期的な未来を見据えて投資をしたいという意思がある一方、投資を決めた人と投資の責任を負う人あるいは投資の成果を享受する人が世代を超えて存在することで、対立が生じかねないという問題があります。これはもはや経営者の個人的な勇気や判断で成立するものではなく、組織の内外で共感が得られて初めて真の協力が生まれ、ようやく達成できる難しいバランスを目指す経営判断のように思われます。正しい情報に基づく透明な判断を共有し対話することで、利害を調整しながら影響力の大きな行動を導くことができるのではないかでしょうか。私自身も法人経営を進める中で、将来世代が実現したい未来を思い描けるために「未来をより良いものにするために、どう働きかけたいのか」を全員に問い合わせ、仲間の意見も共有し、将来を見据えた対話をを行う中で1つの文化に昇華させていきたいと願っています。

#### Q.環境や価値観の変化は、監査を含めたアシュアランスのあり方にどのようなインパクトを与えますか。

**井野** 企業が重要な情報を開示する時こそ、外部によるアシュアランスの意義があります。企業が変化に対応するときこそ、外部によるリスク感度の高い保証が役に立ちます。社会が安心して開示された情報を利用するために、第三者保証報告書が添付されているだけでは十分とは言えません。アシュアランスのフレームワークや焦点が世に共有されていること、情報の脆弱性に対するリスク感度の高い第三者が、専門性とIT技術で裏打ちされた証拠固めを行っていることが大切になると思うのです。

こうした監査のあるべき変化に向けて、部分的ですが既に対応が始まっています。監査基準委員会報告701(監基報701)が適用され、監査上の主要な検討事項により保証のありようを説明していく実務は2022年3月期に本番適用2年目を終えました。財務諸表



と同時にその他の情報の一部として開示されている非財務情報については、監査基準委員会報告720(監基報720)の改定により、今まで以上に一歩踏み込んだ理解を行い、監査の実施過程で知り得た情報との整合性に気を配ることや、必要に応じて質問や矛盾点等を指摘することが2022年3月期から求められています。また、IT環境についても2023年3月期に適用となる監査基準委員会報告315(監基報315)の改正版では、企業の内部統制やIT環境への理解を深めることで、深度のあるリスク評価を行い、リスクに対応したより適切な監査手続の実施が期待されています。

しかし、これらは始まりに過ぎません。監基報720は開示された情報それ自体が正しいか監査しているものではありませんし、監基報315もリスク評価に何を取り込むのか次第で監査の実質的な中身が変わります。監基報701も表面的な対応に終始すればボイラープレート化する危険があります。非財務情報もITリスクへの対応もさらには保証の焦点の説明も、それぞ

れ投資家等に対する有用性と信頼性を高めるよう作成者と監査人が個別に努力し、結果を社会に説明し、利害関係者の判断に資する対応を重ねていくことで、市場から選ばれる企業、市場から選ばれる監査人が自然に定まっていくと考えています。



**久保田** 非財務情報であっても、開示を行う上で一定の判断が必要とされることに着目すると、これまで財務諸表監査で培ってきた考え方のフレームワークとの親和性が高い分野になります。これを踏まえると、監査やアシュアランスに従事してきた者として、これまでの知見を最大限に活かし、基準やガイドanceの検討に関わっていくことが今後求められていくでしょう。ま

た、基準等の検討への関与だけではなく、その信頼性を担保するためにも、非財務情報の保証にかかるプラットフォーム構築の段階で信頼性を確保するためのプロセスを組み込むなど、保証という観点からのアプローチも期待されていると考えています。

プラットフォームの構築への関与という点については、特にデジタルやITの分野での保証の実現が重要な位置を占めてくると考えられます。この数十年で既に私たちが経験してきたように、ITの台頭は社会の変化を加速させてきました。インターネットという分野に絞っても、匿名性や距離や空間の縛りがないという特性により、私たち一人一人の世界は大きく広がりました。一方でデジタル環境においては、扱える情報の量や速度が格段に上がり、結果として1つの情報に対する社会のボラティリティが極めて高い状況になっています。これは当然良い方向にも作用し得るものですが、同時に何かネガティブな情報や信頼性のない不確かな情報もあつという間に拡散されてしまうというリスクも抱えています。

このような環境下においては、事後的に検証し確認するという今の保証の枠組みでは対応しきれない部分が出てきます。今後は、プラットフォームなどの中にインフラとして保証の観点を組み込むことで、リアルタイムで保証を実現していく仕組みづくりが不可欠になっていくと考えています。

**井野** 足元の会計不正の件数は減少しておらず、監査法人の一番の責任である監査により会計不正を発見する役割について、常に基本に立ち返り、十分に責任を果たせているのかを省み

る必要があります。しかし、そのやり方が従来型のものであっては企業の変化に追いつけないため、新しい監査の着眼点、新しい監査の技術、新しい人間性の理解により対処していくべきものだと考えます。

**Q.類を見ないほどのスピードで  
環境が変化する中で、PwCあ  
らたはどうあるべき、何をすべ  
きと考えますか。**

**井野** 私たちが組織として持続可能でありPurposeを実現していくためには、起こり得る未来を想定し、先を見据えた取り組みを行っていくこと、柔軟に変革し続けながらも、軸足をしっかりと定めておくことが重要だと考えます。

**久保田** Purposeである「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことを実現するため、監査だけではなくアシュアランスというより幅広い観点から行動することが求められています。私たちPwCは、既に基準がある分野における信頼の構築だけではなく、明確な基準のないところに適切なものさしを作るという、基準の1つ先の世界に足を踏み入れていきます。私たちは、「監査変革」から「アシュアランス変革」に進化していきます。

**10年後創造プロジェクト**

私たちは、未来が過去からの延長線上にあるとは限らない不確実性の大きな時代において、起こり得る未来について複数のシナリオを想定しながらも、実際に起こりつつある変化に対しては、いち早く対応していく適応力を有する組織が、環境や社会を含む



広範なステークホルダーに貢献しながら、企業価値を最大化し、持続可能なビジネスモデルを構築することができると考えました。

また、変化の時代において私たち自身が柔軟に変革し続けていくためには、より多面的な視点が必要です。マネジメントのみが法人戦略策定に関与するのではなく、時代や価値観の変化に対して感度の高い現場を担う若い世代の職員が、自ら未来の社会に対する視点を築き上げることで、一人一人の職員が経営目標で日々の業務に向き合うことのできる自律性のある組織が生まれていくとも考えました。このような観点から、若手を中心に2030年にあり得る未来を「政治経済」「気候変動」「信頼」の軸から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」をまとめて公表しています。私たちのVision2030の重要なインプットです。詳細は「10年後創造プロジェクト」をご覧ください。

**【10年後創造プロジェクト】**

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

**マテリアリティについて**

私たちが掲げるPurposeを実現し、アシュアランスの専門集団として社会に持続的に存在するために、社会にとって重要なこと、私たちにとって重要なことを2年間にわたり温めたり冷やしたりしながら議論を行い、最も重なり合う領域としてマテリアリティを策定しました。

その策定過程では、経営会議での議論を基礎として、パートナーミーティング、監視委員会や外部の有識者がいる公益監督委員会と意見交換しました。また、現在はアカデミアやアナリストの方とも意見交換を始めています。私たちのマテリアリティは、①持続可能で品質の高いプロフェッショナルサービス（「高品質なトラストサービス」）の提供②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③インクルージョン＆ダイバー

シティ④情報セキュリティ／テクノロジーの責任ある利用（「データガバナンス」）⑤倫理的かつ誠実な文化の醸成⑥従業員を含む社会・人々のウェルビーイングの6つと定めました。

**井野** マテリアリティを追求する事業戦略を立案し、実行するリーダーシップチームの機能を再検討し、2022年7月1日より以下の変更を行いました。マテリアリティを追求する人選の結果、経営会議の多様性が昨年より向上しました。なお、執行役の選定は、代表執行役が立案し、監視委員会の同意を経て決定しています。

#### マテリアリティを追求するリーダーシップチーム

- 持続可能で品質の高いプロフェッショナルサービスの提供を進めるため、監査担当執行役を追加配置し、副代表の兼務を解消します。また、顧客の立場に立って難題を解決してきた経験豊富なパートナーが常に経営会議に参加し、内向きの議論を牽制していきます。

- 人財領域については複数のマテリアリティがあり、人事領域の強化を決めました。具体的には、採用からアルムナイまでの人事機能の企画・運営を行う人事の責任者としての担当執行役に加え、中立の立場で職員と対話しながら目指す企業文化への改善を推進するとともに、そこで活躍できる人財像の策定と人財開発を企画する執行役を新しく配置しました。経営判断の場面において、目指すべき企業文化との乖離が見られれば、人事担当執行役や事業を所管する執行役と対等の立場より、経営の方針

や施策について意見し、より良い解決を導くための取り組みです。

- テクノロジーの責任ある利用をさらに推進するため、IT専門家が常に経営会議に参加します。

まだ深化が必要な事項は多々あります。ただし、変わり続けること自体についてのカルチャーは根付いており、今後のさらなる社会の変化を捉え続けられる基礎はできていると考えています。

#### Q. 目指す姿を踏まえて、今のPwCあらたの現在地と挑戦を教えてください。

**久保田** 変化が激しい時代においてどのようなことが今後求められているのか、予見しづらい時代となっています。その中でも確実なのは、デジタル化が進展していくこと、それに基づいたデータの信頼性に関する重要性が増していくこと、そして、それらを利用した個々人の価値観、活動が多様化していくことです。これらの変化に対応するためには、部分的なデジタル化やツールの導入では不十分であり、私たち自身が常に変わり続ける、そのためには多様な人財を受け入れ続けることが必要であり、それはカルチャーまで踏み込んで初めて実現できるものです。仕組みについては多くの取り組みが進みましたか、デジタルや多様性など、ま

**井野** 久保田さんの熱意と前に向く姿勢は、私も含めた多くの人を惹きつけています（笑）。PwCあらたはおかげさまで設立から16年が経過し人数も3倍以上に成長することができました。他方で時間の経過とともに世代交代も進み、設立当初の想いを、時代の変化に合わせながら、組織全体で共感していく必要があると考えています。私は事務所設立時にパートナーではありませんでしたが、リーダーたちのサポートをしていたので、パートナーシップの素晴らしさや国際目標にこだわる理由などについてダイレクトな精神注入も相当いただきました（笑）。「日本の監査にあらたな風を吹かせたい」と願って立ち上げたのですから、今年どんな新しいことができたのかを語れないようでは一同失格なのです。私たちのいる場を創ってくれた多くの先達への感謝を、まだ見ぬ未来のメンバーに還元していきます。



## 特集 1

# サステナビリティへの取り組み

## サステナビリティ情報開示の動向

文・小西健太郎ディレクター(サステナビリティ基準委員会にディレクターとして出向中)

### サステナビリティ 情報開示への関心の高まり

環境問題や社会問題は、昨今、急激な勢いで深刻化・複雑化しており、これらへの対応が喫緊の課題となっています。例えば、世界全体の気温上昇に伴う異常気象が世界各地で見られています。このような問題はさまざまな形で企業にも影響を及ぼしており、これまでの事業戦略を将来にわたって継続することが難しくなっているケースも始めています。

このような現状に対し、資金の出し手である投資家は、投資行動の変化を通じて問題解決を図ることを考えました。例えば、「責任投資原則(PRI)」では、投資家がESG(環境・社会・ガバナンス)の観点を投資判断に組み込むことを提唱しています。投資家が企業の分析および評価を行う上で長期的な視点を持ち、長期的に持続可能な経営を行おうとする企業に対して資金を提供することにより、企業行動の変革が促進され、結果として、持続可能な社会がもたらされるという考え方です。企業による情報開示は、投資家が投資判断を行う上で重要な情報源の1つと考えられます。投資家が投資判断を行うには、投資家の必要とする情報を、正確性および信頼性をもって企業が開示することが必要です。上述の投資判断に必要な情報として、企業の短期・中期・長期にわたる事業戦略やその強靭性(レジリエンス)などについての情報が挙

げられます。このような情報を開示するものがサステナビリティ情報開示であり、近年、国内外において急速な勢いで進化が生じている分野です。

### 多様な情報開示に係る 規制とフレームワーク

#### 国際的に一貫性のある サステナビリティ開示基準の 開発に向けて

サステナビリティ情報開示は、これまでさまざまな規制やフレームワークに基づき行われてきました。具体的には、GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)、CDSB(気候変動開示基準委員会)、IIRC(国際統合報告評議会)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)などの団体が公表した基準やフレームワークが国際的に使われてきました。

しかし、これらの基準等は、任意開示の中で使われてきた事例がほとんどで、使用している基準等は企業間で統一されていなかったため、結果として開示される情報も企業間で比較可能性がないことが問題とされてきました。

このため、上述のように基準等が乱立した状態を解消し、国際的に一貫性のあるサステナビリティ開示基準を開発することを期待して、2021年11月にISSB(国際サステナビリティ基準審議会)が設立されました。ISSBは、IFRS会計基準を開発するIASB

(国際会計基準審議会)の姉妹組織として、IFRS財団のもとに設置された基準設定主体です。

ISSBは、上述した団体のうち、CDSB、IIRCおよびSASBと合併し、それらの団体が開発した基準等を基礎として、国際的に一貫性のあるサステナビリティ開示基準を開発することを目的としています。ISSBは、2022年3月に公表した2つの公開草案(そのうちの1つは気候変動開示に関するもの)について、2022年末までに最終基準化することを目指しています。また、「気候」の次のテーマとして何に取り組むべきかについて、アジェンダ協議と呼ばれる公開協議を行う予定です。

#### 欧州における企業サステナビリティ 報告指令(CSRD)と 欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)

欧州では、サステナビリティ情報開示をマネジメントレポートの中で行うことを義務付けたCSRD(企業サステナビリティ報告指令)が採択されました。CSRDに基づくサステナビリティ情報開示のため、EFRAG(欧州財務報告諮問グループ)がESRS(欧州サステナビリティ報告基準)という開示基準を開発しています。

ISSBの公開草案がサステナビリティ報告全般と気候関連開示を取り扱ったものであるのに対し、ESRSは、それらのみならず、汚染、水と海洋資源、生物多様性とエコシステム、循環型経済といった環境テーマや、従業

員、コミュニティ、顧客といった社会テーマ、リスク管理や内部統制といったガバナンステーマに関する公開草案も公表したことが特徴です。また、ISSBの公開草案では、気候関連開示について産業別基準が提案されていたのに対し、ESRSでは産業別基準は今後公表予定とされています。

CSRDは、平均従業員数が250人超などの要件に該当する企業に適用されるため、日本の現地法人にも適用される可能性があります。適用日については検討中ですが、大企業は2024年1月1日以後に開始する事業年度から適用開始となる可能性が高いと考えられています。

#### 米国における気候変動開示規則

米国では、2022年3月に証券取引委員会(SEC)が気候変動開示規則の草案を公表しました。提案の内容は、TCFD提言を基礎としたものであつたため、既にTCFD提言に基づく開示を行っている企業は、対応コストは比較的大きくないと言えるかもしれません。

ません。しかしながら、温室効果ガス排出の一部について第三者保証が求められている他、財務諸表注記として、異常気象などの気候関連事象や脱炭素社会への移行に伴う連結財務諸表への金額影響を開示することが求められていることが特徴的です。

適用日は、企業規模によって異なりますが、大規模早期提出会社の場合、2023会計年度より適用開始とすることが提案されています。

### サステナビリティ 情報開示に係る日本の動向

上述の海外動向は、日本国内の開示実務に対しても影響を及ぼす可能性があります。

従来、サステナビリティ情報の重要な要素である「ガバナンス」や「リスク管理」に関しては、日本では、金融商品取引法における有価証券報告書や会社法における事業報告、取引所規則で求められるコーポレート・ガバナンス報告書などで開示が行われてきました。

一方、「戦略」や関連する「指標と目標」に関しては、これらに関連する開示は制度開示の中でも行われてきたものの、「環境」や「社会」というサステナビリティ関連のテーマに焦点を当てた開示は、基本的には任意開示の中で行われてきました。

このような状況を踏まえ、金融審議会のディスクロージャーワーキング・グループは、有価証券報告書にサステナビリティ情報開示の「記載欄」を設け、国際的なフレームワークと整合的な「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの構成要素に基づく開示を行うことを提案しました。このうち、「ガバナンス」と「リスク管理」に関しては、すべての企業が開示し、「戦略」と「指標と目標」については、各企業が「ガバナンス」と「リスク管理」の枠組みを通じて重要性を判断して開示することを提案しました。今後、この提案が法制度化されていくことが見込まれています。

## サステナビリティ情報開示と財務諸表監査

文・小西健太郎ディレクター  
(サステナビリティ基準委員会にディレクターとして出向中)

一般に、サステナビリティ情報開示は、財務諸表を補足し、補完する情報を提供するものと言われています。実務上は、サステナビリティ情報開示と財務諸表は所管部署が異なるケースも多いと考えられるため、情報の整合性に留意が必要です。例えば、サステナビリティ情報開示でリスクを認識し、数年間のうちに代替的な技術に置き換わるといった説明をしていながら、財務諸表では従前の技術に関連

する資産について減損損失を認識していないといった場合には、情報の信頼性に疑念が生じかねません。

今後、サステナビリティ情報開示では、温室効果ガス排出の削減目標値やその達成方法に関する開示、事業戦略やその強靭性(レジリエンス)を示すためのシナリオ分析の実施などが行われることも考えられます。今後、財務諸表監査を行っていくうえでは、そのようなサステナビリティ関連

の専門的な情報を理解しつつ、適切に財務諸表監査上のリスク評価を行い、情報の正確性および信頼性を検証することが必要になると考えられます。PwCあらたでは、さまざまな領域の専門家が機動的に連携し、効率的かつ効果的にサービスを提供できる体制を構築することで、これから得多様化・複雑化する財務諸表監査に対応していきます。



左)小西 健太郎(ディレクター)

サステナビリティ基準委員会にディレクターとして出向中

右)遠藤 英昭(パートナー)

監査事業本部副本部長

## サステナビリティとPwCあらたの取り組み

～最前線の現場から～



**日本での基準設定はどのように進められていますか。**

**小西** 日本では、ISSBの母体組織であるIFRS財団のカウンターパートである財務会計基準機構(FASF)のもと、企業会計基準委員会(ASBJ)の姉妹組織として2022年7月にサステナビリティ基準委員会(SSBJ)が設立されました。SSBJは、①国内のサステナビリティ開示基準の開発と②国際的なサステナビリティ開示基準の開発への貢献を目的としています。

①については、SSBJが開発する国内基準をどのようなものとすべきかについての検討が行われているところです。この検討を踏まえ、今後、運営方針が作成される見込みです。また、SSBJの審議テーマやその優先順位等については、当法人の遠藤英昭パートナー

も委員を務めているサステナビリティ基準諮問会議で審議が行われ、重要性または緊急性の高いものについてはSSBJに提言が行われます。SSBJは、サステナビリティ基準諮問会議から提言を受けた場合、原則としてその提言を尊重し、審議テーマを決定します。審議テーマが決定すると、そこからSSBJでの審議が始まります。SSBJの会合は毎月2回のペースで開催され、事務局が作成した審議資料に対して委員が意見を述べるという形式で審議が行われます。SSBJの審議を経て基準の草案がまとまるところを公開草案として公表し、広く一般からの意見を募集します。必要に応じて、公開草案に先立ち、論点整理を公表し、同様に意見の募集を行うことも考えられます。公開草案および論点整理に対して寄せられた意見については、

SSBJにおいて検討され、公開草案を再度公表する必要があるか否かを検討した上で、再度公表する必要がないと判断された場合、ようやく基準が完成します。

SSBJが開発した基準の法的な枠組みについては、今年度の金融審議会ディスクリージャーワーキング・グループで検討されることとなっています。そこで議論を踏まえ、SSBJが開発した基準が法制度に組み込まれることとなった場合、国内企業に対して強制力のある基準となることが考えられます。②については、ISSBが2022年3月に公表した2つの公開草案に対する意見





発信が積極的に行われました。国際的なサステナビリティ開示基準に日本の関係者の意見が反映されていれば、SSBJが開発する国内基準は自然と国際的に整合したものとなります。このため、国際的なサステナビリティ開示基準の開発に貢献することは、国内のサステナビリティ開示基準の開発にとっても重要と考えられています。

**Q いま、どのような議論がなされているのでしょうか。今後の展望も踏まえて教えてください。**

**小西** これまでSSBJでは、もっぱらISSBが2022年3月に公表した2つの公開草案に対する意見発信について検討が行われていました。その公開草案は、サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項と気候関連開示に関するものでしたが、これからサステナビリティ情報開示に取り組もうとする法域や企業にとって、負担の大きなものとなる可能性があることが指摘されていました。このため、SSBJでは、ISSBが開発する基準が真にグローバルな基準となるために、世界中の各法域で採用できるものにする必要があるとして、最初は最もコアとなる開示要求を設定し、それらが各法域に受け入れられた後に拡大するという、段階的なアプローチを採用すべきではないかといった議論を行い、この考え方を基礎としたコメントを行いました。

今後は、まずISSBの次の審議テーマを決定するためのアジェンダ協議に關し、日本としてどのような意見発信を行うべきなのかについての検討を行っていくことが考えられます。それと並

行して、SSBJが開発する国内基準をどのようなものとすべきか、具体的な審議テーマは何とすべきか、といった審議が行われていくことが考えられます。

SSBJは、幅広い関係者からインプットを集め、基準やコメント・レターという1つの文書に集約していくため、立場によって関係者の意見が異なる場合には、それらを調整することが必要になります。細やかな配慮が必要な仕事ではありますが、資本市場のさらなる発展のために必要なことだと思いますので、そこに関与できることが何よりもモチベーションになるとを考えています。

**Q 非財務情報開示拡大の流れをどう捉えていますか？**

**遠藤** 主にサステナビリティに関する開示を中心に財務数値以外の開示を行う事例は増えてきています。企業価値の過半が財務数値では表現できないということは古くから言われており、空白を埋めるために開示情報が増えていくというのは資本市場の機能である効率的な資本配分を実現するために必要なことであると考えています。しかしながらまだ先進的な取り組みの域を出ていない感があり、言い換えると意識が高い企業がアピールとして行っている状態だと捉えています。任意開示であるため、投資家から自社にとって都合のよい情報だけを開示しているのではないかと見られることも十分に考えられます。そのため、多くの企業がある程度の強制力によって非財務情報の開示が求められる制度の導入が待たれます。開示する企業が増え、ネガティブな情報もポジティブな情報と同様に開示されることになっ

て、初めて開示が機能していると言える段階に到達すると考えています。これについては、ISSBが起爆剤となり各国で制度化していく流れになっていくことを期待したいですね。

**Q その流れの中で、公認会計士、監査法人としてどう関わりたいと考えていますか？**

**遠藤** 非財務情報の開示が制度化され、開示する企業が多くなるのと同じく重要なのが、開示されている情報の信頼性が確保されるということだと考えています。世間の注目が高まるほど、不正開示を行うインセンティブが高まり、開示企業が増えるほど不正事例が発生する可能性が高まります。財務報告と監査制度が作られたのはインターネットが登場する遙か前であり、情報過多で世間の関心が移りやすい現代と違い、多くの失敗を重ねながら制度が練り上げられてきました。一方で非財務情報開示は今が黎明期だと言えますが、昔と違い信頼を失ってしまうと世の中の注目は簡単に別のものに移ってしまい、なかなか2度目のチャンスは来ません。非財務情報の開示は世の中をより良くしていくための重要な契機だと思います。そしてこの時機に公認会計士として保証業務を提供しているというのは幸せなことであると感じます。過去何十年にわたって保証業務を提供してきた監査法人として、このような流れを上手く仕組みとして昇華させるように世の中のために貢献していきたいと考えています。

## サステナビリティ課題とPwCあらたの取り組み

近年、持続可能な社会の構築に向けた企業による環境課題・社会課題への対応について、政府、投資家、従業員、消費者、地域社会といった直接的なステークホルダーからの期待・要請が急速に高まっています。それに伴い、企業情報開示における、サステナビリティ／ESG情報の重要性はますます高まることが予想され、それらサステナビリティ／ESG情報は将来財務情報とも呼ばれており、中長期的には企業の財務情報と密接に関係するものもあります。よって、企業にはそれらの非財務情報と財務情報を戦略的に結合させて開示する統合報告の実践が求められています。そして、そのような情報開示の進展に伴い、監査法人に求められる役割もまた大きく進化していくものと考えられます。PwCあらたは、このような新たな環境の変化の中でも、多くのクライアン

トの皆様に寄り添って、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。

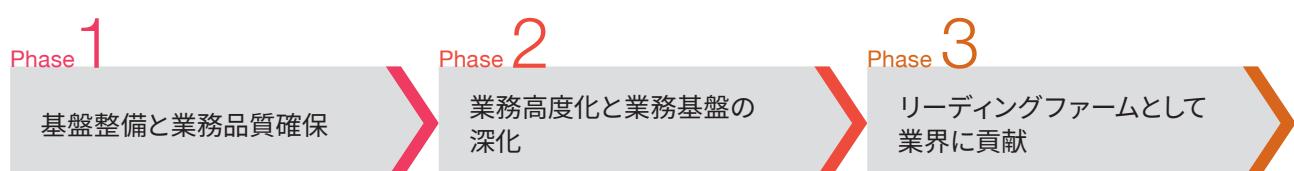
その第1フェーズは、「基盤整備と業務品質確保」のフェーズと位置付けています。私たちのクライアントが直面する非財務情報開示に関するさまざまな課題の解決をサポートできるようになるべく、数多くのOJTを通じた大



規模なアップスケーリングを実施とともに、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ビジネスのロードマップ



- 非財務／ESG情報開示に関するアドバイザリー業務および保証業務の提供
- 職員のESGリテラシーの向上

- さまざまなツールの開発
- 品質管理体制の強化
- 基準・ガイダンス検討への積極的な参加

- 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

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。

### 社内のアップスки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ки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киリング・メニューを開展しています。

例えば、サステナビリティの基礎から実践・応用までの社内研修、CDPスコアリング<sup>\*</sup>をはじめとした監査部門へのOJTの機会の提供を行っています。また、ISSB(IASB)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して、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リ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。



<sup>\*</sup>CDPは、英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営しています。PwCあらたはCDPジャパンと契約したスコアリングパートナーとして、日本企業の評価をサポートしています。

### 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・アドバイザリー部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инг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(サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス)や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と組織の壁を越えて協働しています。

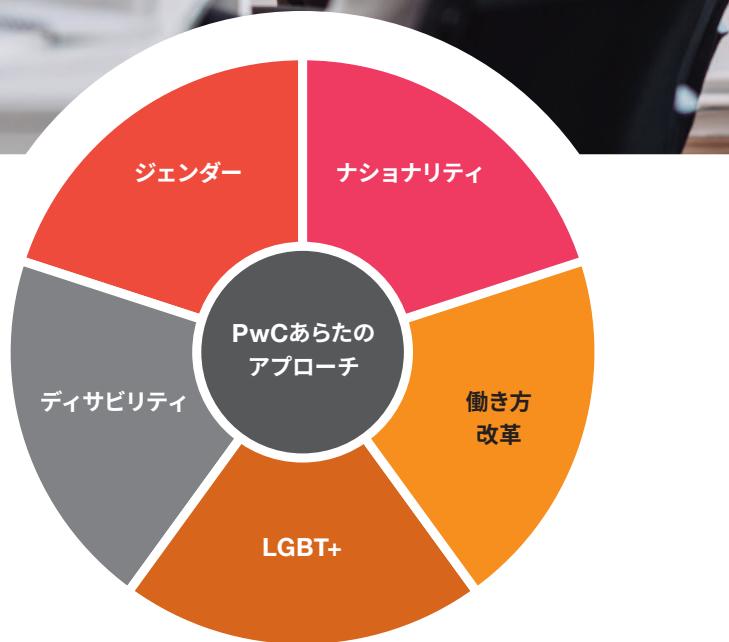
### 基準・ガイドンスの検討への積極的な参加

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への出向を通じて、基準・ガイドンスの検討にも積極的に貢献しています。



## 特集 2

## 未来へ続く人づくり



## PwCあらたの目指す人財

アシュアランスというビジネスにおいて、人こそが一番の財産です。PwCあらたでは目指すべき人材像として「多様性の尊重と追求」、「自律性と挑戦を支える姿勢」、「“人”を活かし、創り上げる力」の3つを定義しています。

PwCあらたでは戦略的な人財開発を行うため、人財企画室の領域を「企画領域」と「オペレーション領域」に区分しました。「企画領域」では人財の育成フレームワーク、つまり人財育成のプラン策定を行い、それをオペレーションの方針に落とし込み、「オペレーション領域」では人財のライフサイクルの流れで「企画領域」において定められた方針・ルール等に基づき人財に係るオペレーションを行います。

このように、環境の変化に応じて柔軟に人財開発プランを再検討し、必要であればオペレーションに反映させることで、不確実性の高い時代に対応しています。

一方で、先の見通せない時代において、一人の人間が全ての変化に対応することは現実的ではありません。PwCあらたでは、多様な人財とその多様性を受け入れる受容力をコンセプトに、インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)を推進しています。

## インクルージョン&amp;ダイバーシティ

PwC Japanグループでは、ジェンダー、ナショナリティ(国籍や文化の違い)、ディサビリティ(障がい者支援)、LGBT+インクルージョン、働き方改革の5つの領域に焦点を当て、I&Dを推進しています。一人一人の違いや背景を受け入れ、お互いを尊重し合う企業文化のさらなる醸成を目指して、インクルージョン浸透に向けたさまざまな取り組みを進めています。

## PwCあらたが選ばれるための取り組み

PwCあらたが追求する信頼の構築は、外に向けたものばかりではありません。PwCの構成員とPwCとに相互の信頼関係があつてこそ、初めて人財の育成が可能となります。そのため、私たちはPwCあらたという組織が、職員が安心して働く職場であることが重要であると考えています。そのための取り組みとして、ウェルビーイングの推進と、職員エンゲージメント調査による改善活動を実施しています。

### PwCのウェルビーイング

#### ・ウェルビーイングの目的

PwCは、ウェルビーイングを、①Physical、②Mental、③Emotional、④Spiritualの4つの領域で捉え、従業員が充実した仕事や生活ができるよう、各種施策や組織風土づくりを推進しています。

#### ・ウェルビーイング推進体制

PwCあらたでは、職員が心身とも

に健康的な生活を送りつつ、高いパフォーマンスを発揮できる組織文化を醸成するため、そして優秀な人材の獲得・維持に寄与するために代表執行役がリーダーとなり、経営委員会、企画管理本部、インターナルファームサービス部門、PwC健康保険組合が連携し、各種施策に取り組んでいます。

職員一人一人に対しコーチが割り当てられ、職員の労働時間や働き方についても適切に相談できる体制となっています。コーチは適切に部門長やグループのリーダーとコミュニケーションを取り、スクラムを組んで職員のウェルビーイングの向上に取り組んでいます。

### 職員エンゲージメント

会社に対する職員の信頼は、主に職員エンゲージメントによって定量化されます。

PwCあらたでは、職員エンゲージメン

ト調査を年に1回実施することにより、職員のPwCに対するエンゲージメントを10のエリアに分けて把握しています。

その中の1つにウェルビーイングのエリアがあり、職員からの関心も特に高い項目です。

2022年度の職員エンゲージメント調査におけるウェルビーイングの点数は前年度に引き続き低水準であり、今後も継続的なウェルビーイングに関する取り組みが必要であると考えています。

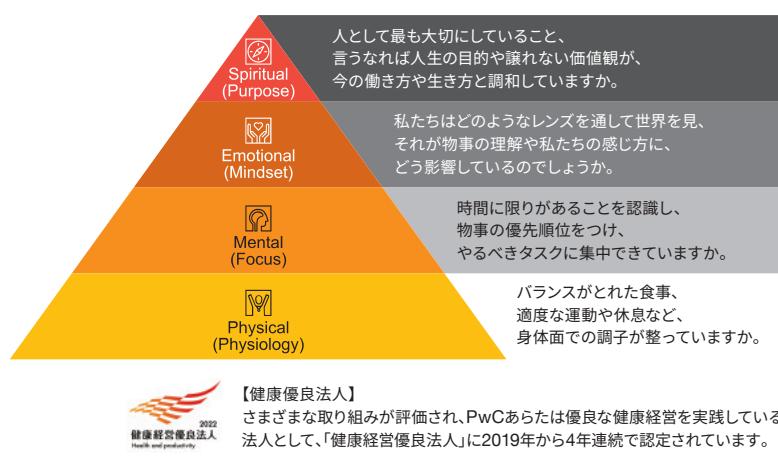
**職員エンゲージメント調査の  
詳細はp.14および本冊 p.81を参照**

**ウェルビーイングについての分析および対応策の  
詳細は本冊 p.81を参照**

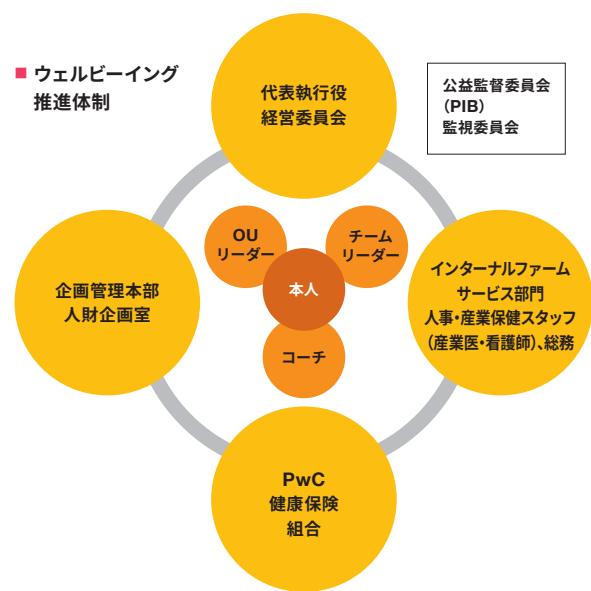
ウェルビーイングについての  
詳細はこちら



#### ■ ウェルビーイングの目的



#### ■ ウェルビーイング 推進体制



### 未来を担う人財の育成

これから先の未来の世界を担うのは、現在「若手」と呼ばれる人たちです。2045年にシンギュラリティが到来すると言われる現在、現時点での執行部のメンバーの中で、シンギュラリティを超える者はほとんど残っていません。

私たちは、若手こそが自律的に自分ごととして未来を想像し、その未来に

向けて自分たちがどうあるべきか、どうするべきかを主体的に考える必要があると考えています。

PwCあらたでは、入社3～5年目の職員から6名を選出し、「10年後創造プロジェクト」を始動しました。このプロジェクトでは、「政治経済」「気候変動」「信頼」の軸から到来し得る未来を若手職員に議論してもらいました。

このように、私たちPwCのPurpose

である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を真に理解し、体現する人財が未来のPwCあらたを支えていきます。

未来を担う人財を育成するためには、PwCの職員が自分のキャリアを自分で考えていくのが重要です。私たちは、職員一人一人の主体性を尊重しサポートするためのキャリア支援をしていきます。



#### 未来シナリオ2 環境危機に団結する社会

「政治経済」は協調し、「気候変動」はコントロール可能、「信頼」は確立された未来。



#### 未来シナリオ3 新たな冷戦時代へ

「政治経済」は分断し、「気候変動」はコントロール可能、「信頼」は失われた未来。



#### 未来シナリオ1 SF社会の到来

「政治経済」は協調し、「気候変動」はコントロール可能、「信頼」は確立された未来。



#### 未来シナリオ4 ディストピア化する社会

「政治経済」は分断し、「気候変動」はコントロール不能、「信頼」は失われた未来。

### 10年後創造プロジェクトに参加して



大瀧 翔  
テクノロジー、  
エンターテインメント  
アシュアランス部

私は2021年7月から2022年5月にかけて、PwCあらたの組織横断の企画である、10年後創造プロジェクトに参加しました。

このプロジェクトは、10年後の社会においても、PwCのPurposeを実現するために、2030年にあり得る複数シナリオの作成を行い、経営陣に提言するというものでした。私はプロジェクト参加時点では入社わずか2年目でしたが、このような若手職員が直接経営陣と対話し、経営計画の策定に関わる経験は大変貴重なものであったと感じています。

このプロジェクトでは、複数の将来シナリオを考えるにあたってのアジェンダの1つとして「信頼」を採択し、社会における信頼が確立された将来と喪失された将来がそれぞれどんな姿であるかをメンバーで議論しました。そこでの議論を通じて、信頼が喪失された社会の恐ろしさを痛感するとともに改めてPwCのPurposeの掲げる「信頼」の重要性を実感しました。日々の業務自体が社会全体に与えるインパクトは限定されていても、PwCのPurposeにつながっていることを考え、1つ1つの仕事の質にこだわりを持つようになりました。

これからも10年後の未来に責任を持つ若手として、PwCとともに社会に信頼を構築することでより良い未来を創造するプロフェッショナルでありたいと考えています。

## これからの働き方と働き方改革

PwCあらたの働き方は、発足当初からも大きく変わってきました。特にコロナ禍を発端としたミーティングや研修等のオンライン化は、フレキシブルな労働環境の構築を加速させました。

デジタルのメリットは、いつでもどこでも誰とでも、ボーダーレスにつながることができることです。

一方で、人と人が顔を合わせるメリットもいまだ多くあります。その場にいることによって得られる情報量は、画面を介したコミュニケーションから得られる情報量よりも遥かに多く、フィジカルという側面での経験はデータ化や言語化できない貴重なものであり、また同じ場にいることによる一体感やコミュニケーションの活性化の効果も見過ごせません。

PwCでは、デジタルとフィジカルのハイブリッドにより、一人一人のライフスタイルやライフステージに合わせた、より柔軟で効果的な働き方を模索しています。

これまでにも働き方改革の一環として、テクノロジー面からはクラウド型オフィスアプリケーションサービスを利用した職員間のコラボレーションの促進などを推進してきました。制度面では、さまざまなバックグラウンドの人がライフイベントに応じて継続的に勤務できるよう、例えば父母同条件での育児休業制度・育児時短制度や事実婚・同性婚の場合でも取得可能な結婚休暇などの社内制度を整備しており、また、制度が利用しやすくなるような社内カルチャーの醸成にも取り組んでいます。

当期からは定期採用でのフルリモー

トの導入など、さらに柔軟な働き方も試しています。

## 働き方に合わせた評価の導入

PwCあらたでは、多様な働き方やキャリアプランを制度面でもサポートするため、これまでの誰もが昇進を目標とするという前提に基づいた評価制度を変更し、2022年度からZone制を導入しました。

詳細は本冊 p.80を参照

Zone制の導入により、一人一人の目的やライフステージに合わせたフレキシブルなキャリアプランの策定やコーチングなどが可能となりました。このように、評価や報酬といった側面からも、多様な人財を育む土壌を醸成していきます。



大手町パークビル13階コラボレーションスペース



大手町パークビル12階コンセントレーションスペース

## 大手町オフィスのリノベーション

2017年12月の大手町オフィス、2021年10月の名古屋オフィスのリノベーションに引き続き、2022年6月から大手町オフィスのリノベーションを行い、7月に完了しました。

これにより、これまで部門ごとにオ

フィスの執務スペースが分かれていたところを、部門間の多様な交流を目的としたコラボレーションスペースと、集中して業務を遂行することを目的としたコンセントレーションスペースにエリアを区分し、部門ごとのエリアを廃止しました。

これにより、今後は働き方に合わせて執務場所を選ぶことができ、かつ部門の垣根を越えたコミュニケーションが期待されます。

このように、執務環境の観点からも多様な働き方を支援していきます。

## 特集 3

## テクノロジー × Trust



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。

## ガバナンス

テクノロジーを用いたガバナンス体制の効率化・高度化、テクノロジーに関するガバナンス体制の構築

## 人財

人財領域でのテクノロジーの活用、テクノロジーに関する人財の採用、発掘や育成への投資

## 私たちが目指す監査品質

## 私たちが目指す監査品質への取り組み

## ガバナンス



## 人財



## アシュアランス変革



## 品質管理



## 行動規範 Values and Behaviours

## アシュアランス変革

テクノロジーを用いたアシュアランス変革、社会の期待に応えるためのデジタルへの取り組み

## 品質管理

リアルタイム監査に向けたテクノロジーを用いた品質管理の効率化・高度化、テクノロジーに関するリスク管理体制



## テクノロジー × ガバナンス

### テクノロジーを用いたガバナンス体制の効率化・高度化

#### 経営判断のためのデータプラットフォーム

さまざまなデータを組み合わせ、それらのデータを管理するセキュアなデータプラットフォームを構築しています。

カスタマーリレーションシップマネジメント(CRM)、人財

情報、アサインメントなど複数の管理システムをつなぎ、データを活用することにより、品質向上とビジネスの成長をバランスよく実現するための経営の意思決定を可能としています。

### テクノロジーに関するガバナンス体制の構築

#### 人財DX担当、業務DX担当の配置

デジタルに関する体制をより一層強化するため、経営委員会メンバーとして、人財DX担当、業務DX担当を配置しました。

デジタルが当たり前の世の中において生産性・品質をさらに向上させるためにも、デジタルに精通したメンバーが経営会議に参画することで取り組みをさらに加速させていきます。



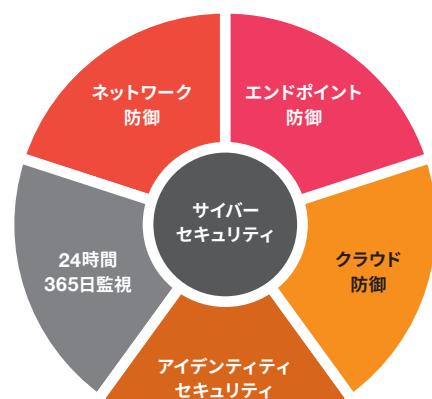
カルチャー変革・  
人財DX担当執行役  
鈴木 智佳子



トラストサービス  
開発推進部  
副部長  
業務DXリーダー  
宮村 和谷

#### 情報セキュリティ管理体制・サイバーセキュリティ対策

監査法人の業務では、クライアントから機密情報を含むさまざまな情報を入手します。PwCあらたでは、情報セキュリティについて万全の管理体制を整備しています。ネットワーク防御、エンドポイント防御、クラウド防御、アイデンティティセキュリティ、24時間365日監視といった、サイバー攻撃に対応する体制を構築しています。また、情報セキュリティインシデント発生時においては、セキュリティホットラインへの速やかな報告を義務付けています。そして、情報セキュリティの維持・強化のため、2022年6月に法人全体でISO／IEC27001を取得しました。ISO／IEC27001は、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)に関する国際規格です。



#### 知的財産に関するガバナンス体制

デジタルトランスフォーメーション(DX)により手作業で行われていた業務がシステム化されることで、特許をはじめとする知的財産に関する論点が発生します。知的財産に関するガ

バナンス体制を整備し知的財産に関する論点を視野に入れながらデジタル化を推進しています。



# テクノロジー × 人財

## 人財領域でのテクノロジーの活用

### コミュニケーションや研修におけるテクノロジーの活用

効率的なコミュニケーション、学習効果の最大化のために、メタバースでの入社式や懇親会、VRを活用した不正事例研修の実施、タブレット端末の活用を通じたオンラインミーティングやホワイトボード機能を活用しています。



メタバース入社式



VR不正事例研修



VR新入職員デジタル研修

### 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(GPS)についてテキストマイニング分析を実施することや、職員の意見や困り事を収集する目安箱において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、全ての職員の声に耳を傾け

るとともに効果的な施策の検討を行っています。

また、パソコン使用時間の自動モニタリングを実施し、過重労働の発生を防ぐために異常値を自動でピックアップし適切なフォローを行う仕組みを導入しています。

## テクノロジーに関する人財の採用、発掘や育成への投資

### デジタルアップスкиリング

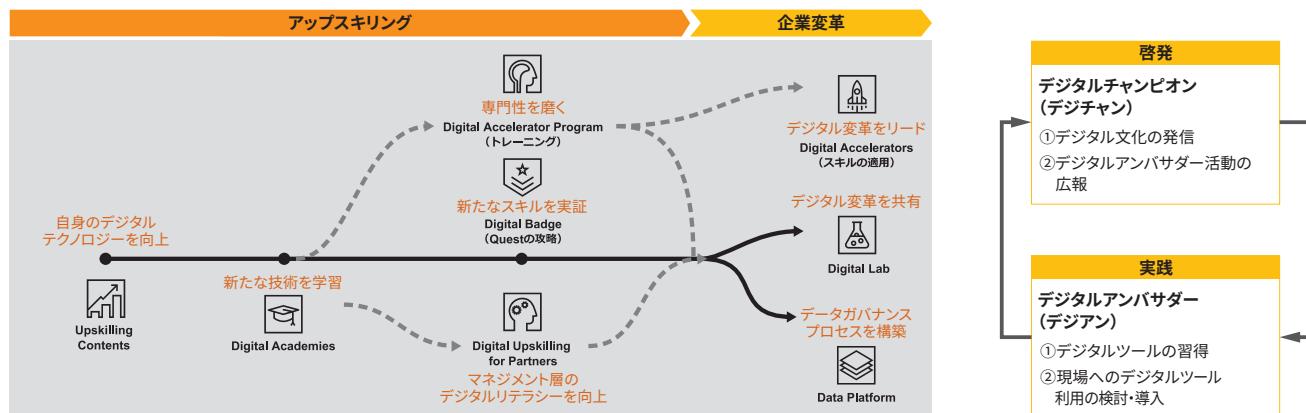
全てのパートナーおよび全職員向けのデジタル研修やデータの取り扱いに関する研修を実施するなど、デジタルに関する研修プログラムを充実させています。

また、デジタル・ケイパビリティを持つ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

透を担うデジタルチャンピオンやデジタルアンバサダーの育成を進めています。

デジタルに関するカルチャー醸成を推進するため、デジタルの活用事例を法人全体で共有するプラットフォームである Digital Lab を整備しています。

#### ■ DXジャーニー(PwCの運営組織において、デジタル文化の醸成、デジタルの実践を推進する)



### リバースメンタリング

デジタルツールやテクノロジーについて学ぶために、デジタルリテラシーの高い職員とペアになり、パートナーがメンター(Mentee)となる学習プログラムをデジタルアップスクリーニングの1つとして導入しています。

教える側のメンター(Mentor)となる職員も世代・価値観の違う仲間から今までにない知見や視座を獲得することができます。



## テクノロジー × 品質管理

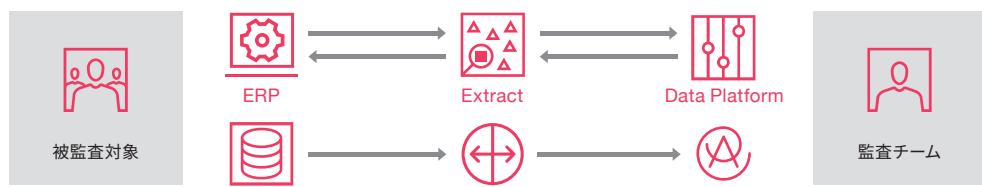
### リアルタイム監査に向けたテクノロジーを用いた品質管理の効率化・高度化

#### リアルタイム監査に向けたデジタルツールの導入

リアルタイム監査に向けて、会計データの自動抽出システムであるExtractや、安全にデータを取得・送信・格納するData Platformといった、新たなシステムのパイロットテストが完了し導入に向けてスケールアップを図っています。

情報共有システムであるConnectや膨大なデータ分析シ

ステムであるHalo、電子確認状システムであるPwC Confirmations、そして電子監査調書システムであるAuraなどを駆使し、監査の高度化と効率化を図りながら、リアルタイム監査の実現に向けて準備を進めています。



#### 監査契約書および監査報告書の電子発行

被監査対象と協力し監査契約書の電子化導入を加速させています。監査報告書の電子発行が公認会計士法の改正に

より可能となりました。この改正を受けて監査報告書の電子発行を推進しています。

#### Real Time Assurance(RTA)

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進捗等をモニタリングする取り組み、Real Time Assuranceを進めています。

業務進捗の遅延や、監査アプローチに対して改善が必要

な監査チームについてリアルタイムにモニタリングし、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。当該データを用いて法人全体の品質の傾向の把握、改善のための分析も実施しています。

#### 監査品質指標(AQI)

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、当該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。

経営ダッシュボード

### テクノロジーに関するリスク管理体制

#### リスク管理体制

テクノロジーの活用、プロダクト開発、運用および保守業務においては、IT・法務・リスクマネジメント・品質管理など多数

の部署にデジタルに関する適切な権限および責任を付与した上で、迅速な情報連携を可能とする体制を整備しています。

#### IT専門家の設置・育成

企業のIT化、デジタル化が進む中、従来の紙の証憑や手作業による統制の検証を中心とした監査手続では、大量のサンプルをテストしたとしても、監査リスクを低減させるには不十分です。

PwCあらたでは、監査全体に占めるIT監査の割合を高め、IT統制に対してより深度ある監査手続を実施しています。

ITに関する高度な監査手続を実施するため、PwCあらたにはシステム・プロセス・アシュアランス部(SPA)が存在し、328名のIT専門家が所属しています。SPAは多様な専門性を持つプロフェッショナルによって構成されており、監査チームと密に連携した監査体制を実現しています。

SPA人員数 328名



## テクノロジー × アシュアランス変革

### テクノロジーを用いたアシュアランス変革

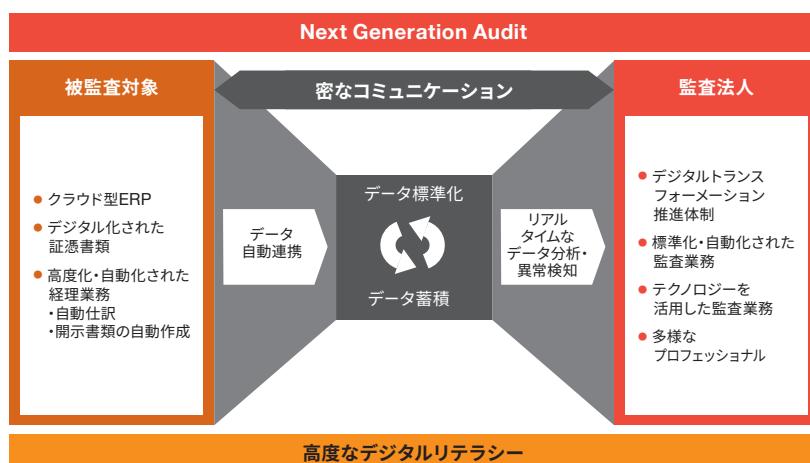
#### DX推進に必要な3つのステップ

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。



#### リアルタイム監査像



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システムをプラットフォームに統合し、データの自動連携から監査調書の作成までを一貫して行います。

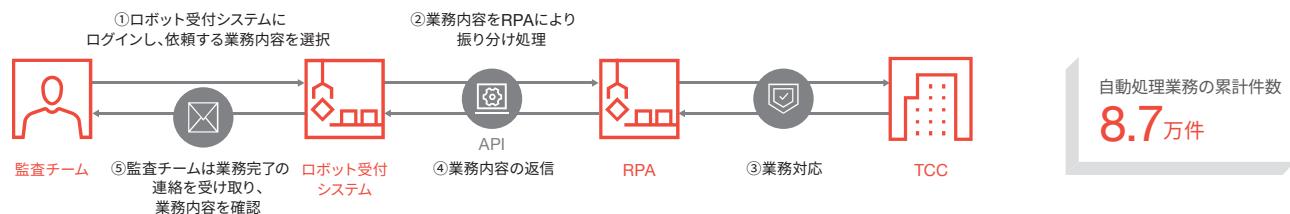
取得したデータは標準化して取り込むことで、プラットフォーム上にあるさまざまな監査ツールとシームレスに連携し、高品質な監査と業務の効率化をともに実現します。

詳細は本冊 p.115を参照

#### Robotic Process Automation(RPA)

人の判断が不要な業務はRPAに移管しています。決まった手順で大量に処理する業務にRPAの導入を進めています。新

しい業務についても順次、手順を標準化し業務品質を維持しながら、全体として業務の標準化を実現します。



#### データ可視化ツール

監査で用いられるデータは膨大で、かつ数値を主とするため、そのままでは十分に理解することが困難な場合があります。

ビジュアル化により、多くの情報を引き出すことを可能とし、相互理解を促進できることで深度ある監査を実現できます。

ツール利用者数 **908名**

# 社会の期待に応えるためのデジタルの取り組み

## デジタル・トラストサービス開発

社会の「信頼に関する課題」が変容する大きな要因の一つとして、デジタル技術の進展が挙げられます。

信頼に関する課題の変化に対応するため、私たち自身だけでなく、ブローダー・アシュアランス・サービス(BAS)としてDXやデジタル・トラストサービスの開発を推進しています。

例えば、PwCのデジタル・トラストサービス・プラットフォーム

ムの一つであるPwC's Lab Assistance Tool(以下、PLAT)があります。PLATをはじめとするクラウドサービスを通じて、PwCは「信頼の空白域」の補完を支援します。さまざまな課題に対応したモジュール(機能単位)をプラットフォーム上に構築し、コスト低減や差別化につながる新しい体験を個人や社会に提供します。

### ■ デジタル・トラストサービス・プラットフォームの概念図



## サイバーセキュリティに関するサービス

デジタル化が推進されていく社会において、サイバーセキュリティは社会課題といつても過言ではありません。

PwCあらたでは、クラウドサービスのセキュリティ評価

や、サイバーセキュリティリスクに対する内部統制の有効性評価など、さまざまなサイバーセキュリティに関するサービスをBASとして提供しています。

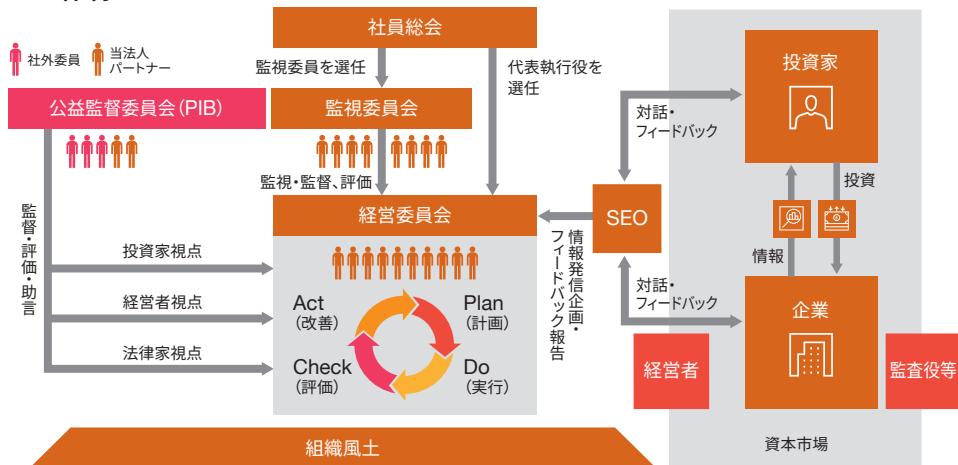
# 1 ガバナンス Governance

## PwCあらたの「ガバナンス」

### PwCあらた有限責任監査法人 組織図

これに加え、経営委員会に対して公益の観点から監督・評価・助言を行う公益監督委員会(PIB:Public Interest Body)を設置しています。

#### 当法人のガバナンス体制



#### 監視委員会メンバー (2022年7月1日現在)

》》 本冊 p.54・57

氏名	木内 仁志	足立 晋	トゥレヴァー ティセヴェラシング	濱上 孝一	岩嶋 泰三	梅木 典子	唐木 明子	川村 健
役職	議長(社員評価委員会議長)	副議長	委員(R&Q監査委員会議長)	委員(監査委員会議長)	委員(指名委員会議長)	委員	委員	委員

#### 経営委員会メンバー (2022年7月1日現在)

》》 本冊 p.54・57

氏名	井野 貴章	久保田 正崇	辻村 和之	丸山 琢永	山上 真人	出澤 尚	鹿島 章	好田 健祐
役職	代表執行役	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)	執行役常務 (品質管理担当)	執行役常務 (トラストサービス開発担当/ リスクアシュアランスリーダー)	執行役常務 (フローラー アシュアランス サービス担当)	執行役常務 人事担当	執行役 (グループ会社 管理担当)	執行役 (監査担当)
氏名	乙出 伸記	鈴木 智佳子	ジェームズ ポイントン	奈良 昌彦	宮村 和谷	山中 銳一	那須 伸裕	石上 武志
役職	執行役 (財務担当)	執行役 (カルチャー変革推進担当/ 人財DX担当)	オブザーバー	オブザーバー	オブザーバー	オブザーバー	オブザーバー	オブザーバー

## 公益監督委員会(PIB) 》》 本冊 p.55

### ■ 公益監督委員会 (PIB) の委員 2022年7月1日現在



原 良也(議長)  
株式会社大和証券グループ本社  
名誉顧問



鈴木 和宏  
弁護士、  
元福岡高等検察庁検事長



嶋本 正  
株式会社野村総合研究所  
特別顧問

木内 仁志  
当法人 監視委員会議長  
井野 貴章  
当法人 代表執行役

### ■ FY22公益監督委員会 (PIB) 活動概要

会議種別	開催日
PIB本会議に関する個別事前協議	2021年8月31日～9月3日、11月30日～12月3日、 2月25日～3月2日、5月26日～6月1日
PIB本会議	2021年9月7日、12月7日、 2022年3月4日、6月3日
PIB社外有識者と監視委員との協議会	2021年7月15日、12月14日、 2022年4月14日
PIBの有効性や一年の振り返りに関する事前協議	2022年7月5日～8日(※)
一年の振り返り対談	2022年7月14日(※)

※上記活動は FY22(2021年7月1日～2022年6月30日)を対象としていますが、「一年の振り返り対談」については、FY22に対応する活動として2022年7月実施分を記載しています。

毎期、PIBでは当年度の重要な経営課題とその対応状況について振り返り対談を実施しています。当期(2022年度)は、以下のテーマについて対談しました。

#### 1. FY22年初に掲げた課題の総括

- ・カルチャーについて
- ・品質について
- ・デジタルについて
- ・グリーン(I&D含む)について

#### 2. 当法人の向かうべき方向性

- ・選ばれる存在になるために
- ・活躍し続ける自律型人財の長期育成

## ステークホルダーへの発信と対話(SEO) 》》 本冊 p.63

### 【ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス(SEO)】

2018年に設置したSEOは、当法人を取り巻く多様なステークホルダーの皆様に対する情報発信の企画・実施と継続的な対話の司令塔として活動しています。継続的な対話により、監査法人に対する期待やニーズを理解・把握するとともに、期待ギャップの芽を察知するように努めています。対話によるフィードバックは、経営委員会やPIBに報告し、業務品質の向上につながるよう、意思決定や品質管理の仕組みの検討に活用しています。

### 【投資家・アナリスト等への発信と対話】

財務諸表等と監査報告書の主要な利用者である投資家・アナリストの皆様への発信と対話は、監査品質を持続的に向上させるためには不可欠であると考えて、対話の法人内への浸透も含め、継続的に取り組んでいます。

本年度は、投資家・アナリスト等との直接対話に代表執行役を含む経営メンバーが参加したほか、グローバル投資家意識調査も実施しました。

### 【アカデミズムへの発信と対話】

将来の監査業務に影響をもたらすと思われる経済・社会の基礎的な流れに関して独自の研究活動を行う常設機関として「PwCあらた基礎研究所」を2007年7月に設置し、今年で15周年を迎えました。独自の調査・分析・研究・報告・発信に加え、内部研修によって、最新の研究動向やその背景にある調査・分析等をパートナーや職員にも提供し、業務品質の向上に役立てています。

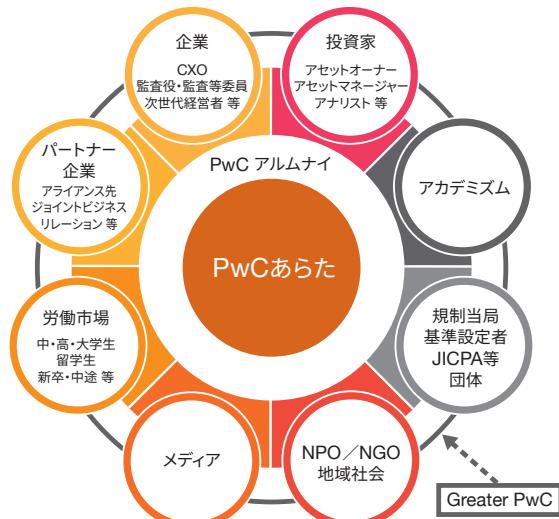
### 【企業の監査役・監査等委員・監査委員への発信と対話】

監査役等とのコミュニケーションの一貫として、「満足度調査」をお願いしており、いただいたご意見を監査品質向上へのアクション検討に活用しています。また、「PwCあらた監査役懇親会」や「PwCあらたAudit Committee Network」を運営し、幅広い監査役等の皆様とさまざまなトピックについて意見交換を行っています。

### 【PwCアルムナイメンバーとの対話】

さまざまなフィールドで活躍しているアルムナイとの連携は、「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の実現にも貢献すると考えており、PwC Japanアルムナイでは、オンラインプラットフォームを活用し、アルムナイの経験の共有や、横の連携を強化しています。

### ■ ステークホルダーとの対話の全体像



# 2 人財 Talent

## PwCあらたの人財

### PwCあらたの目指す人財像 》》 本冊 p.69

人財の多様性と柔軟性を追求するため、PwCあらたでは目指すべき人財像として「多様性の尊重と追求」、「自律性と挑戦を支える姿勢」、「“人”を活かし、創り上げる力」の3つの要素を定義しています。

PwCの行動規範であるValues and Behaviours、そしてそれらを実現するための土壌であるProfessional Cultureの浸透は、一人一人がこれらの素養を育むための重要な基礎となっています。



### 人財のライフサイクル 》》 本冊 p.69

刻々と変化する社会環境やそれに伴うニーズの変化に対応し、必要な人財の確保と開発を行うため、PwCあらたでは、人財企画室において人財戦略を策定し、それを日々のオペレーションに落とし込んで柔軟な人財開発を行っています。

人財のライフサイクルの全工程において、目指す人財像を実現・確保するための施策を組み込んでいます。

#### ■ PwCならではの高品質な監査を実現できる 人財を育てるライフサイクル



PwCあらたの組織風土  
行動規範(Values and Behaviours)



Act with integrity



Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

### PwC Professional 》》 本冊 p.71

PwCでは、パートナーおよび職員に求められる行動のあり方が、PwC Professionalと呼ばれるグローバル共通のフレームワークにより整理されています。PwC Professionalは、PwCの全ての人々がPurposeの実現を志し、大切な価値観を行動力の糧にできるリーダーするために必要なスキルや能力を示しており、5つの要素で構成されます。PwCではこれらの要素が向上するように、採用、教育、配置・アサイン、評価など、あらゆる機会を通じて人財の育成に取り組んでいます。

#### ■ PwC Professionalの フレームワーク



## 当期の取り組み

### 多様な働き方・キャリアを実現するための人事制度の改革

》》 本冊 p.77

2022年度からは各々の働き方やキャリアパスに即した柔軟な評価制度の実現を図り、各職階を3段階(昇進直後の新職階における活躍の見極め期間であるEmerging、次の職階へのチャレンジ期間であるAdvanced、両者の間の期間

であるProficient)とするゾーン制を採用し、個々人のライフステージや多様な歩み方に合わせた評価を実現しています。



### アサインの一元管理

》》 本冊 p.74

2021年度にアシュアランス・アサインメント・オフィスが設置されたことにより、2022年度も期末のリソース不足人数の早期特定と不足人員を監査以外の部門、グループ会社、海外オフィスからの応援を受けることが実現できました。また、リモート環境が定着したことで国内の各拠点、海外オフィスなど、働く場所に縛られない応援を受ける体

制を構築できるようになりました。

今後も法人全体で、部門を超えた配置に対する協力体制を構築し、部門間で偏在するリソース過不足の調整やアサインメントプロセスの高度化を目指し、職員一人ひとりの成長を支援していきます。

### 新しいトピックに対応する研修の実施

》》 本冊 p.76

PwCあらたでは、社会的関心の高いデジタル研修やESG研修などに加え、リモートワークの普及と恒常化を受けて、監査におけるチームワークやインタラクティブなコミュニケーションをより強化するため、コーチング研修や外部の講師を招いて関係性づくりを学ぶアサーティブコミュニケーション研修を実施しています。このように、PwC Professionalとともに監査を行う上での環境や情勢の変化に柔軟に対応するべく新規研修プログラムの策定や既存の研修の見直しが行われています。

来期以降は、必要とする知識やスキルの多様化を受けて、自身の成長について自ら進んで学習・研修に取り組める

環境づくりをという観点から、法人指定で必須とする研修は必要最低限の一定時間数に留め、各人の必要に応じて自主的な選択のもと受講する任意研修の時間数を増やすといった取り組みを行っています。



### ウェルビーイングと働き方

》》 本冊 p.81

ウェルビーイングについては、アサインメントの最適化による業務量削減の他、人事・労務管理の観点からは引き続き労働時間のモニタリングによる業務量の管理を実施しています。また、多様な職員がプロフェッショナルとして自律的かつ持続的に能力を発揮し、子育てやさまざまなライフ

スタイルに合わせて柔軟に働けるよう、各種制度や施策を導入しています。これに加え、フレキシビリティという観点から、現在パイロットで一部にて実施しているフルリモートを今後定期採用枠に導入していきます。また、全体への導入も検討します。

# 3 品質管理

## Quality Management

### PwCあらたの品質管理

#### 高品質な監査の実践を法人全体で追求 》》 本冊 p.84

デジタル等の進化に伴い急速に環境が変化しています。ここ数年では想定していない事象が発生し、即座に対応することが求められています。

社会から期待されている監査の品質については、状況によって変化していますが、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」という我々のPurposeを実現するこ

とに立ち戻り、情報に信頼を付与することを目標に対応していきます。品質管理本部の役割としては、「高品質な監査」の実践に向けてこのPurposeに当てはめた適切な水準を考えながらさまざまな側面で監査チームを支援してまいります。

#### 現場での品質管理と品質管理本部のサポートおよびモニタリングによる品質管理 》》 本冊 p.85

当法人では、監査チームが審査担当パートナー、チーフオーディターや監査部門などのサポートのもと主体的に課題を解決しつつ、品質管理本部によるサポートおよびモニタリングにより監査現場を支えることにより高品質な監査を実践しています。

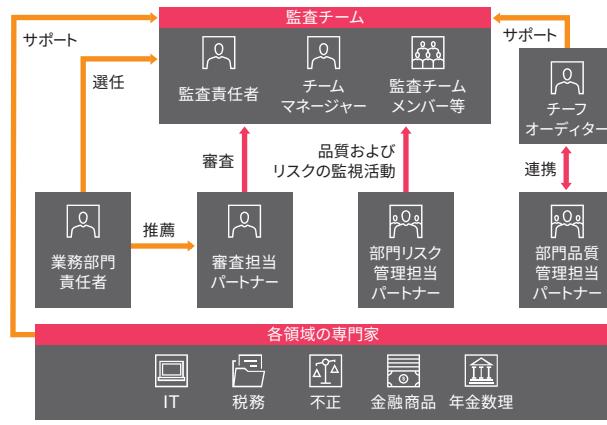
#### グローバル監査対応 》》 本冊 p.97

当法人では、企業の海外拠点の社会、文化、法制度、言語を深く理解しつつ、PwCグローバルネットワーク共通の監査手法を用いる現地PwCネットワークファームと密接に連携し、グローバルで一貫した高品質の監査を実施します。また、当法人では、国際的に事業を展開する企業の監査を行際に、必要に応じてJBNメンバーを関与させ、海外子会社等の監査を実施する監査チームとの密接な連携を図ります。

#### 監査業務の定期的検証 》》 本冊 p.103

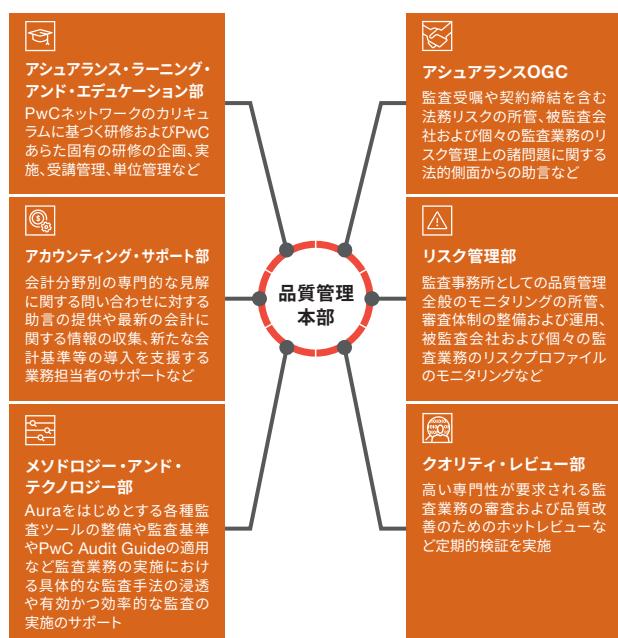
当法人では、監査事務所の品質管理体制および個別の監査業務に関する定期的検証を実施しています。この定期的検証では、PwCネットワークが世界統一で採用する品質管理レビューの仕組みであるGlobal Assurance Quality Inspection (GAQ-I)を活用しています。個別の監査業務の定期的検証の結果、重要な指摘が識別された業務の占める割合は、2021年度より改善し3%と低水準を維持しています。定期的検証の結果を踏まえて、発見された事項に関する根本原因分析を実施し、「4+1」などの品質改善の取り組みを行っています。

#### 監査現場における品質管理



方針の通達・サポート・モニタリング

#### 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング



## 監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters: KAM)

》》 本冊 p.107

監査チームによる深い対話の結果、企業の開示も拡充され、それに伴いKAMの内容および決定理由がより具体的になり、KAMに対する監査上の対応についてもKAMの内容に沿った個別具体的な記載ができるようになりました。品質管理本部では、このようなKAMの作成プロセスにおいて、企業の注記、KAMの内容、監査上の対応の記載の3つがそれぞれ整合したものとなるように、監査チームを支援し、KAMを最終化するまで何度も繰り返し監査チームと検

討を行いました。監査チームと品質管理本部が連携して取り組んだことにより、当法人のKAMは、被監査会社との深度ある協議に基づいた監査チームの判断が適切に反映され、利害関係者の観点からも理解しやすく安心して利用できる信頼のあるものとなっており、金融庁や日本証券アナリスト協会によるKAMの事例集でも当法人の事例が多く取り上げられています。

## IESBA改訂と監査クライアントへの非保証業務提供への影響と対応

》》 本冊 p.89

国際会計士倫理基準審議会(IESBA)は、2021年4月に倫理規程の改訂(非保証業務及び報酬)を公表しました。本改訂により、IESBA倫理規程における非保証業務及び報酬に関する独立性規定が強化されました。当法人では、本改訂を順守するために内部ポリシーやガイダンスの改訂、

パートナーおよび職員に対して改訂に関する情報共有および研修を適時に行っており、公共の利益のための責任を果たすため、そしてクライアントおよび社会の信頼を確保していくために、監査人に求められる高い水準の独立性の順守を徹底する体制を維持してまいります。

## リスク評価の強化や監査の厳格化の流れの中での監査基準改正への対応

》》 本冊 p.93

リスク評価に関する監査基準が改正され、ISA315<sup>\*</sup>(Revised)は2021年12月15日以降開始する事業年度から、改正監基報315は2023年3月決算(中間決算は2022年9月中間決算から)適用されます。改正監基報315では、「関連するアサーション」「固有リスク要因」や「重要な取引種類、勘定残高又は注記事項」等の新しい概念が導

入されました。PwCは、これに対応して新しくPwC Risk Assessment Processを開発しました。また、ISA315(Revised)および改正監基報315においても、ITに関する要求事項が大幅に増加しています。私たちPwCでは最新の監査基準を反映するためにPwC Auditを改正し、ITの利用から生じるリスク評価をより適切に行ってています。

\*ISA 315 (Revised):International Standard on Auditing 315(Revised)

## ESGと財務諸表監査

》》 本冊 p.109

ESGの中でも特に「気候変動」についての議論が財務報告や監査の世界でも活発になっています。企業側では事業上のリスクの一つとして気候変動リスクへの対応が行われ始めています。財務報告の観点からも、国際的にESGやサステナビリティに関する開示制度の整備に向けた議論が急速に進展しています。このような環境の変化を受けて、品質管理本部では気候変動に関する監査上のガイダンスを発信するとともに、監査チームによる気候変動リスクの評価や被監査会社とのコミュニケーション等において有用な情報

やツールの提供などを行い、継続的に支援やアドバイスを行っています。PwCあらたでは、ESGやサステナビリティ関連の情報発信、ガイダンスやツール等の提供により、監査チームは最新の知識を入手し、経営者等と気候変動をはじめとするESGについて積極的に議論する環境を整えることに取り組んでいます。



# 4 アシュアランス変革

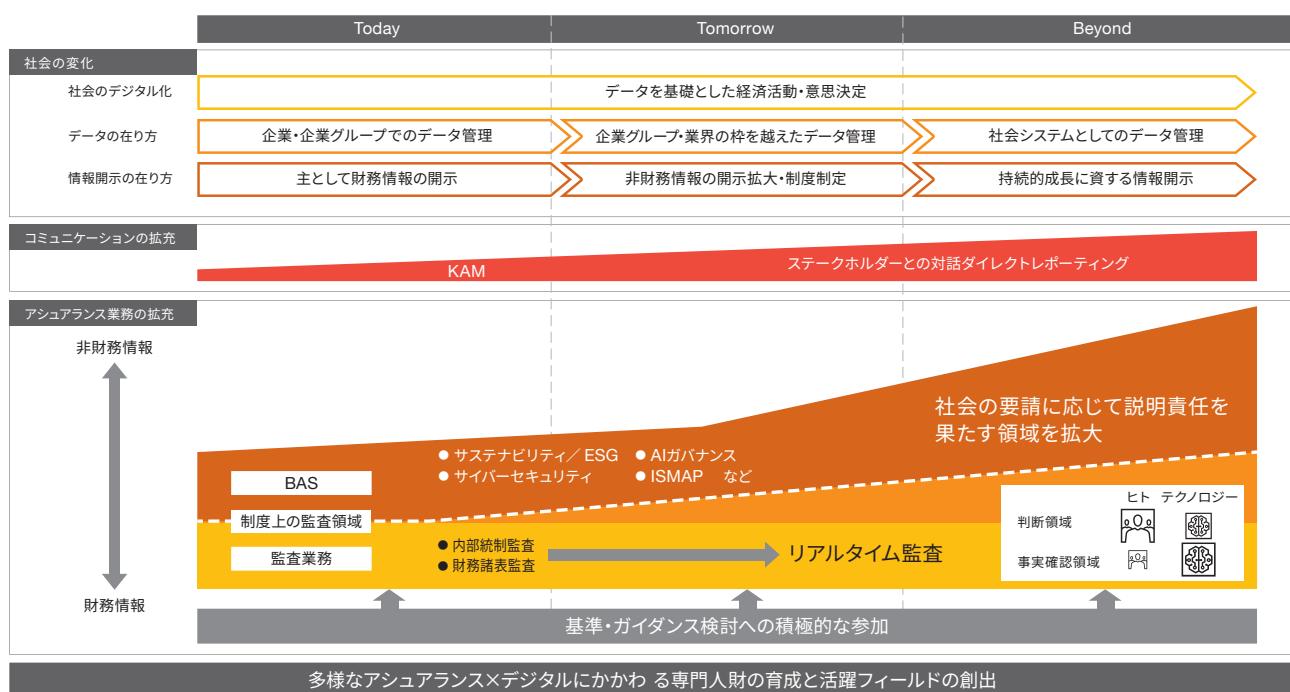
## Assurance Transformation

### 未来に向けたPwCあらたの「業務変革」

#### 社会のトラストイノベーションに貢献する 本冊 p.113

私たちは、長年にわたり財務諸表監査・内部統制監査を通して情報の信頼性を確保するに当たり必要な知識と技術を磨いてきました。今後はいまだ制度上の監査領域にない

情報に対してもクライアントが社会からの信頼を得るために支援を発展させるとともに、デジタル時代においても安心できる社会の実現に貢献します。



#### DX推進に必要な3つのステップ 本冊 p.119

AIや高度なデジタルツールなどの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導入と段階的にアプローチすることが必要です。

個別性の低い手続を標準的に実施するとともに、標準化したデータをデジタルデータに置き換え、デジタル化に対応したプロセスに置き換えることが重要です。

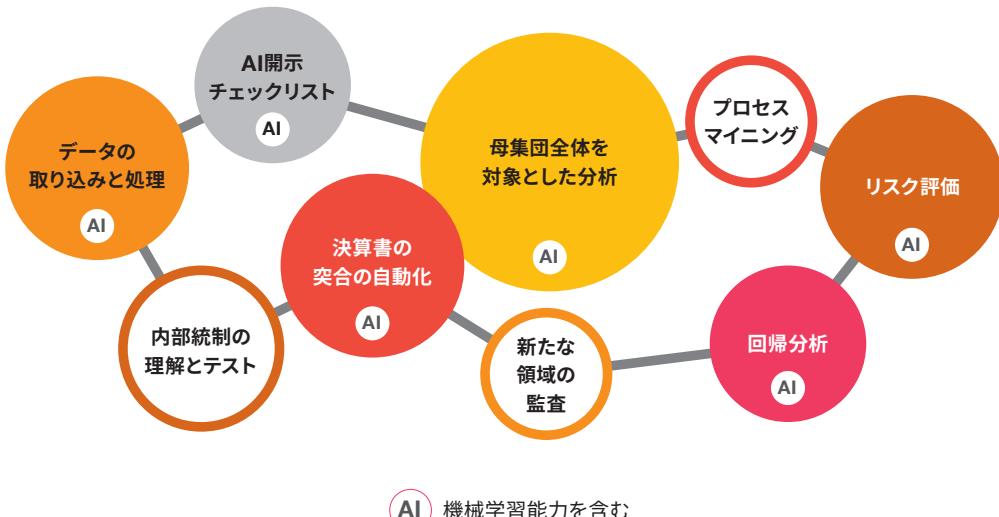


## 監査品質を高めながら効率性を実現 》》 本冊 p.116

Next Generation Audit(NGA)では、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

をプラットフォームにのせ統合し、データ自動連携から監査調書の作成までを一貫して行います。

### Next Generation Audit



## サステナビリティ／ESG 》》 本冊 p.133

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／ESG情報の重要性はますます高まることが予想されます。

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となり、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ことを目指しています。

## 基準・ガイドance検討への積極的な参加 》》 本冊 p.135

監査法人は、長年にわたり財務情報をはじめとする情報の信頼性を確立し、絶え間なく改善することで、全てのステークホルダーが安心して情報を活用できる環境の構築に貢献してきました。

昨今、ESGやDXなど事業活動の成果を測る“ものさし”となる情報が拡大する中で、その信頼性を構築し、評価する

方法論を確立していくことが監査法人に求められていると考えています。

今後もPwCあらたは、監査とBASの知見を循環させることで、これから社会に求められる多様なテーマに関する情報発信に取り組んでいきます。

# 法人概要

名 称 PwCあらた有限責任監査法人  
[www.pwc.com/jp/assurance](http://www.pwc.com/jp/assurance)

設 立 2006年6月1日

代表者 代表執行役 井野 貴章

人員数 パートナー(社員) ..... 185名  
公認会計士 ..... 877名  
会計士補・全科目合格者 ..... 642名  
USCPA・その他専門職員 ..... 1,090名  
事務職員 ..... 98名  
合計 ..... 2,892名 (2022年6月30日現在)

※2021年7月1日付で部門再編により約200名がPwCビジネスアシュアランス合同会社へ転籍しました。

※人數には非常勤職員を含んでいます。

所在地 •東京  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング  
Tel:03-6212-6800(代表) Fax:03-6212-6801

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi One タワー

•名古屋  
〒450-6038  
愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ38F  
Tel:052-588-3951(代表) Fax:052-588-3952

•大阪  
〒530-0011  
大阪府大阪市北区大深町4-20 グランフロント大阪タワーA36F  
Tel:06-6375-2610(代表) Fax:06-6375-2611

•福岡  
〒812-0012  
福岡県福岡市博多区博多駅中央街8-1 JRJP博多ビル4F  
Tel:092-477-7600(代表) Fax:092-477-7601

ウェブサイトに本誌と関連する情報を掲載しております。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/transparency-report.html>



本誌に対するご意見・ご感想は下記メールアドレスまでお寄せください。  
jp\_aarata\_assurance-management-office-mbx@pwc.com

本誌に関するアンケートにご協力ください。  
ステークホルダーの皆様からのご意見・ご感想をお待ちしております。  
<https://forms.gle/RWWwHMYb97zLRRiy9>

