

PwCあらた有限責任監査法人

監査品質に関する報告書 2022



www.pwc.com/jp/assurance



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



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。

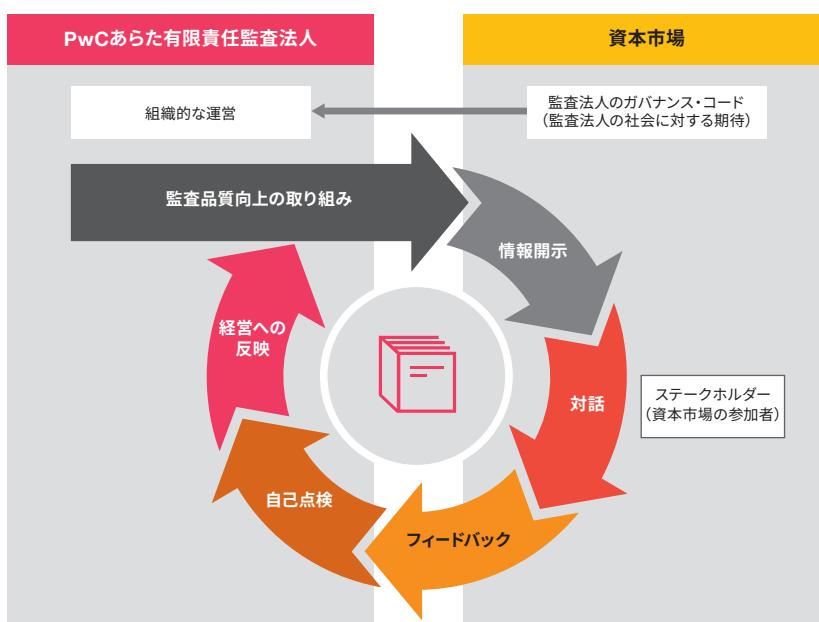
本報告書の作成プロセス

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

PwC Professional



Purposeを追求するため行動指針

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

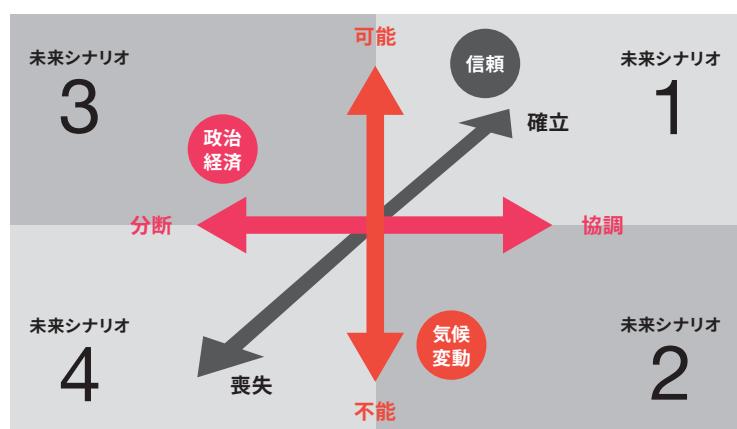
む経済・社会環境において起こり得る未来の社会課題を想定し、求められる信頼を定義してゆくことが重要と考えました。そして、未来のシナリオを想定し、世界が直面する課題を見つめた上で、私たちが特に重要と考える課題をマテリアリティとして整理しました。

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。

A Asymmetry (非対称性)	D Disruption (破壊的な変化)	A Age (人口動態)	P Polarisation (分断)	T Trust (信頼)
貧富の差の拡大と中間層の衰退	テクノロジーの広がりやすさとそれが個人、社会、気候に与える影響	ビジネス、社会制度、経済への人口動態圧力	世界的なコンセンサスの崩壊や分断、ナショナリズムやポピュリズムの台頭	社会を支える諸機関への信頼低下

PwCあらたのシナリオ分析～10年後創造プロジェクト～



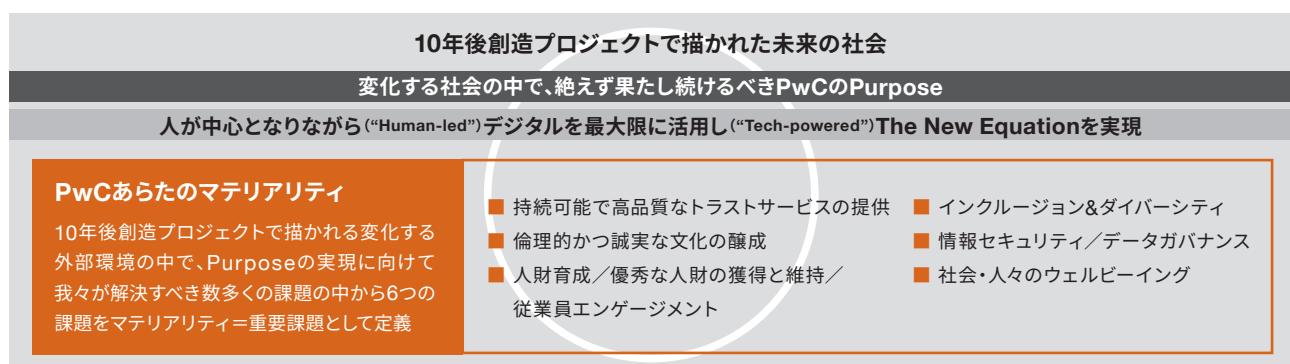
私たちは、2030年にあり得る複数のシナリオを、「政治経済」「気候変動」「信頼」の軸から作成し、4つの未来シナリオ「SF社会の到来」「環境危機に団結する社会」「新たな冷戦時代へ」「ディストピア化する社会」としてまとめ、発表しました。

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。





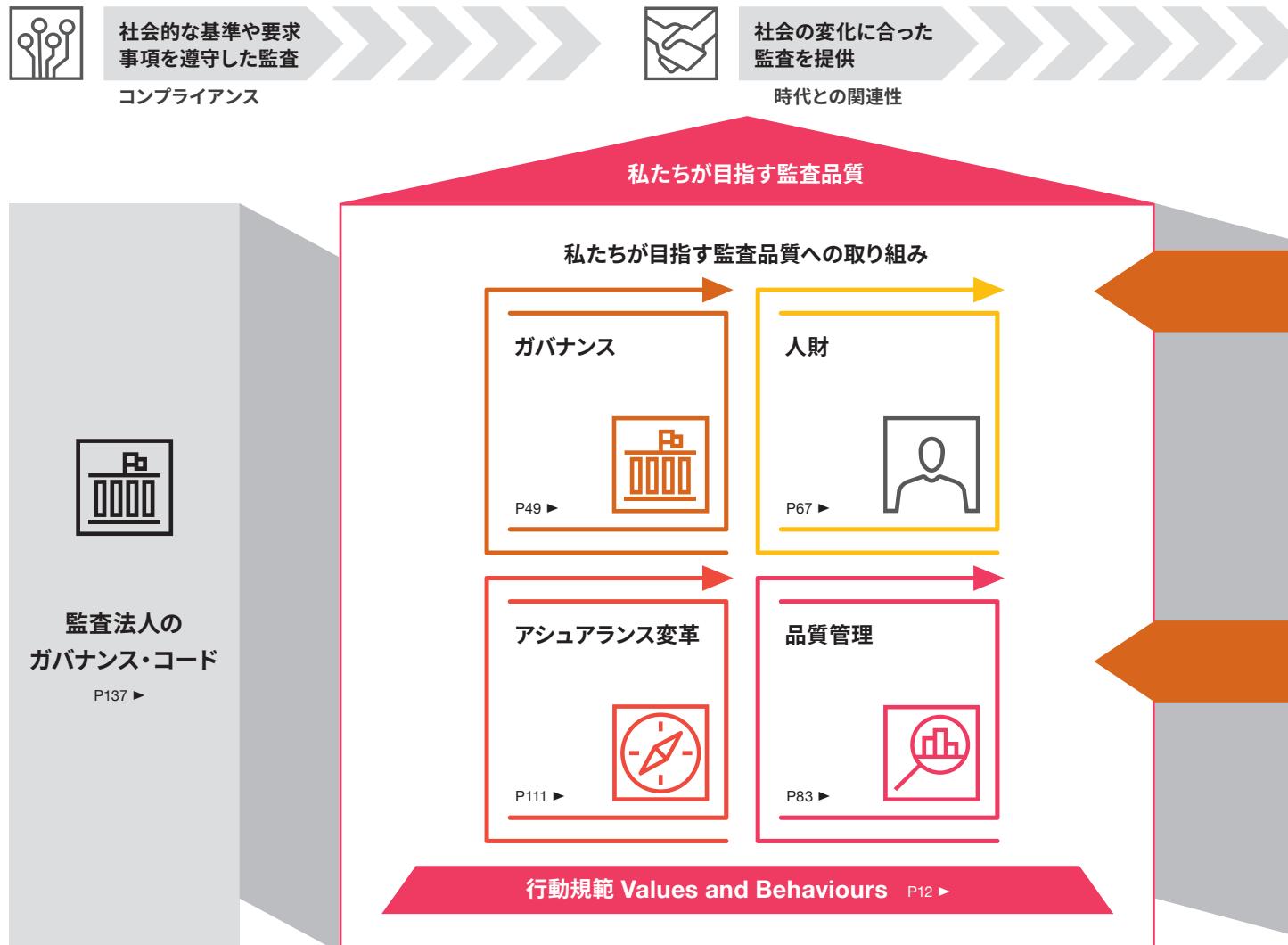
PwCあらたが果たす役割と私たちが目指す監査品質

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。

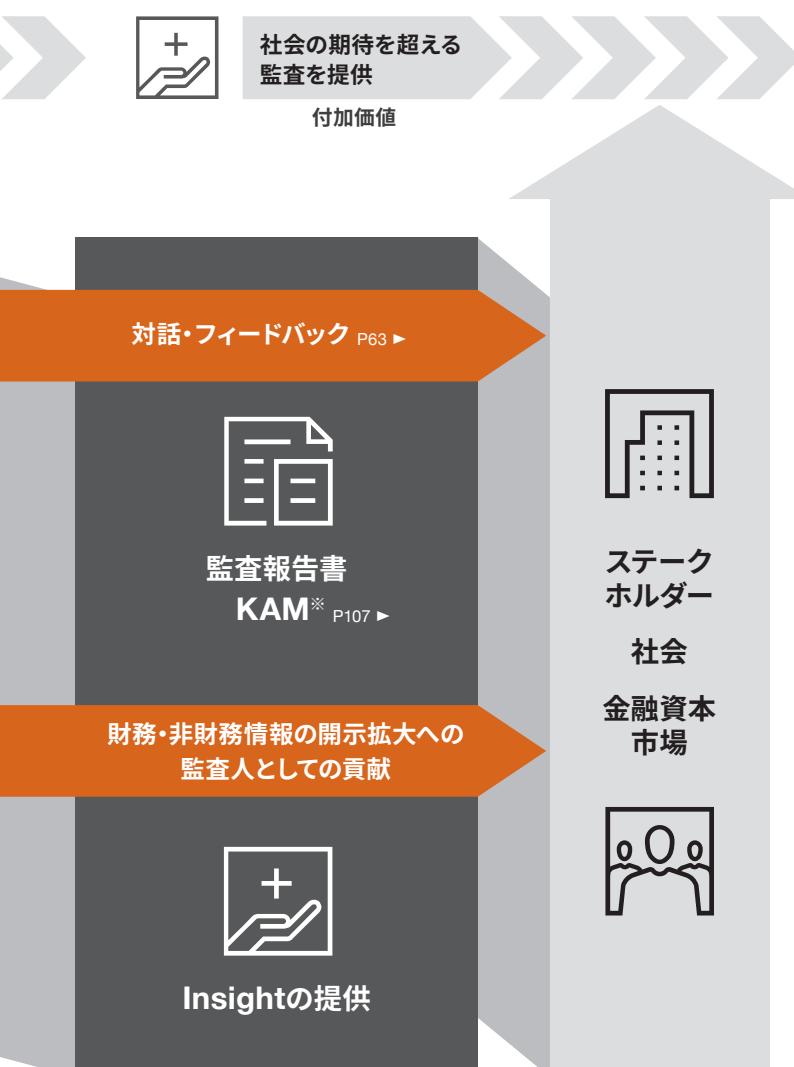
私たちは、監査に求められるものは社会の要請によって常に変化していくものと考え、ステークホルダーとの対話を通じて常に

■ 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





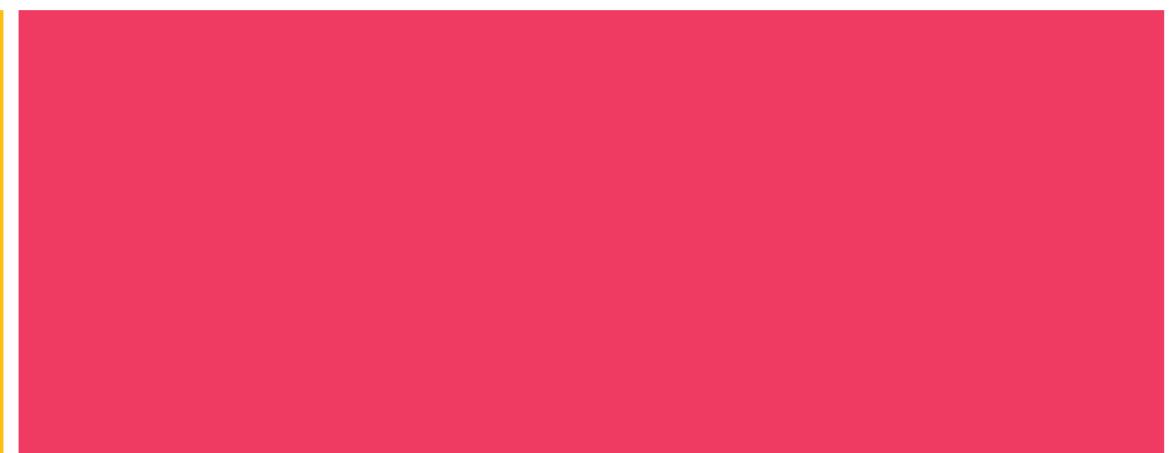
INDEX



*KAM(監査上の主要な検討事項)

Executive Summary	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
特集1～サステナビリティへの取り組み	33
特集2～未来へ続く人づくり	39
特集3～テクノロジー×Trust	43
高品質な監査を実現するための取り組み	
1.ガバナンス	49
2.人財	67
3.品質管理	83
4.アシュアランス変革	111
監査法人のガバナンス・コードへの対応	
Company Overview	143
Audit Quality Indicator 詳細版	145
財政状態および経営成績	153
上場会社等被監査会社リスト	154

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

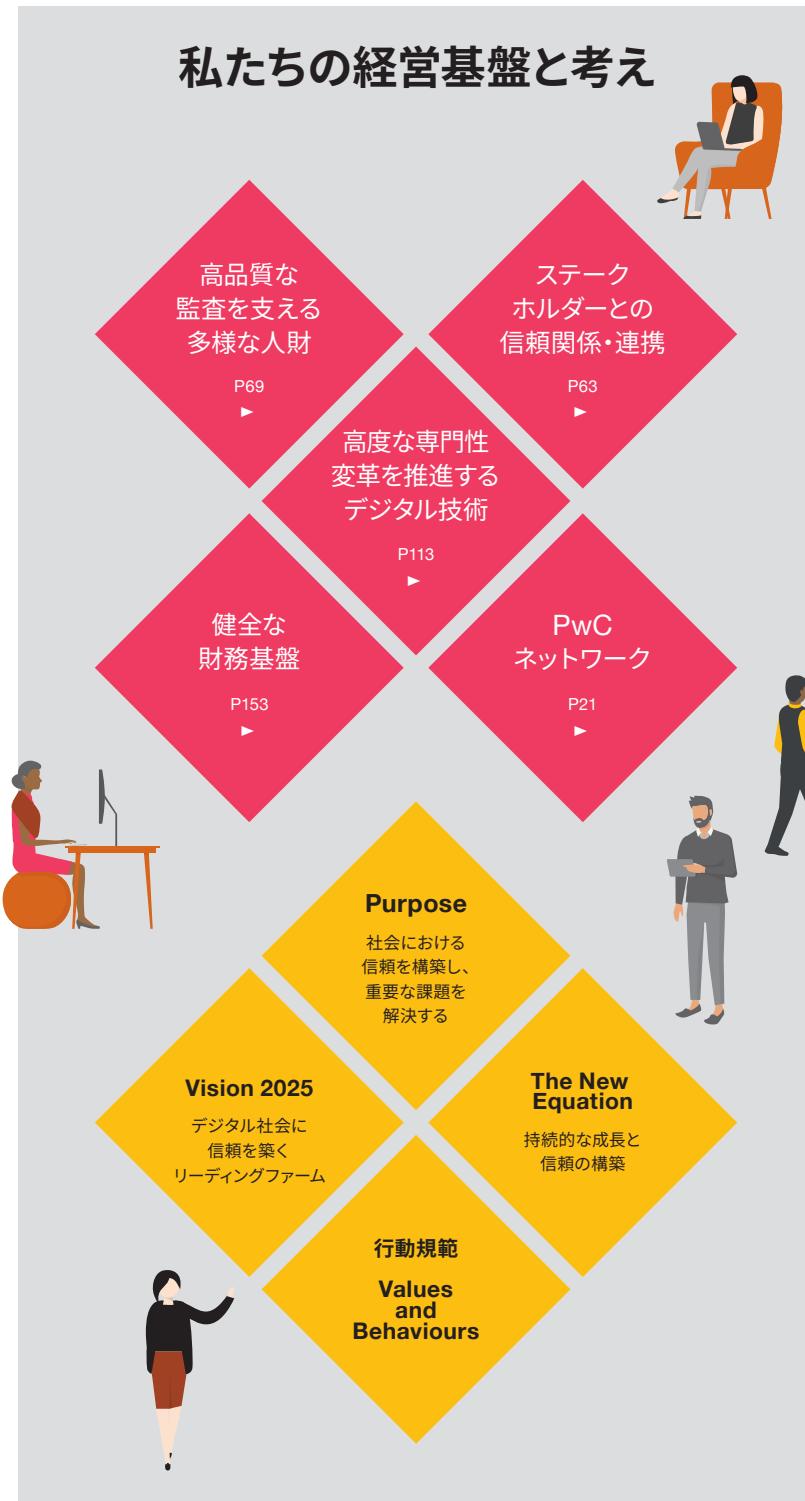
- ・地政学リスク
- ・COVID-19
- ・デジタル社会
- ・ESG／SDGs
- ・ダイバーシティ
- ・働き方改革
- ⋮

グローバル改革

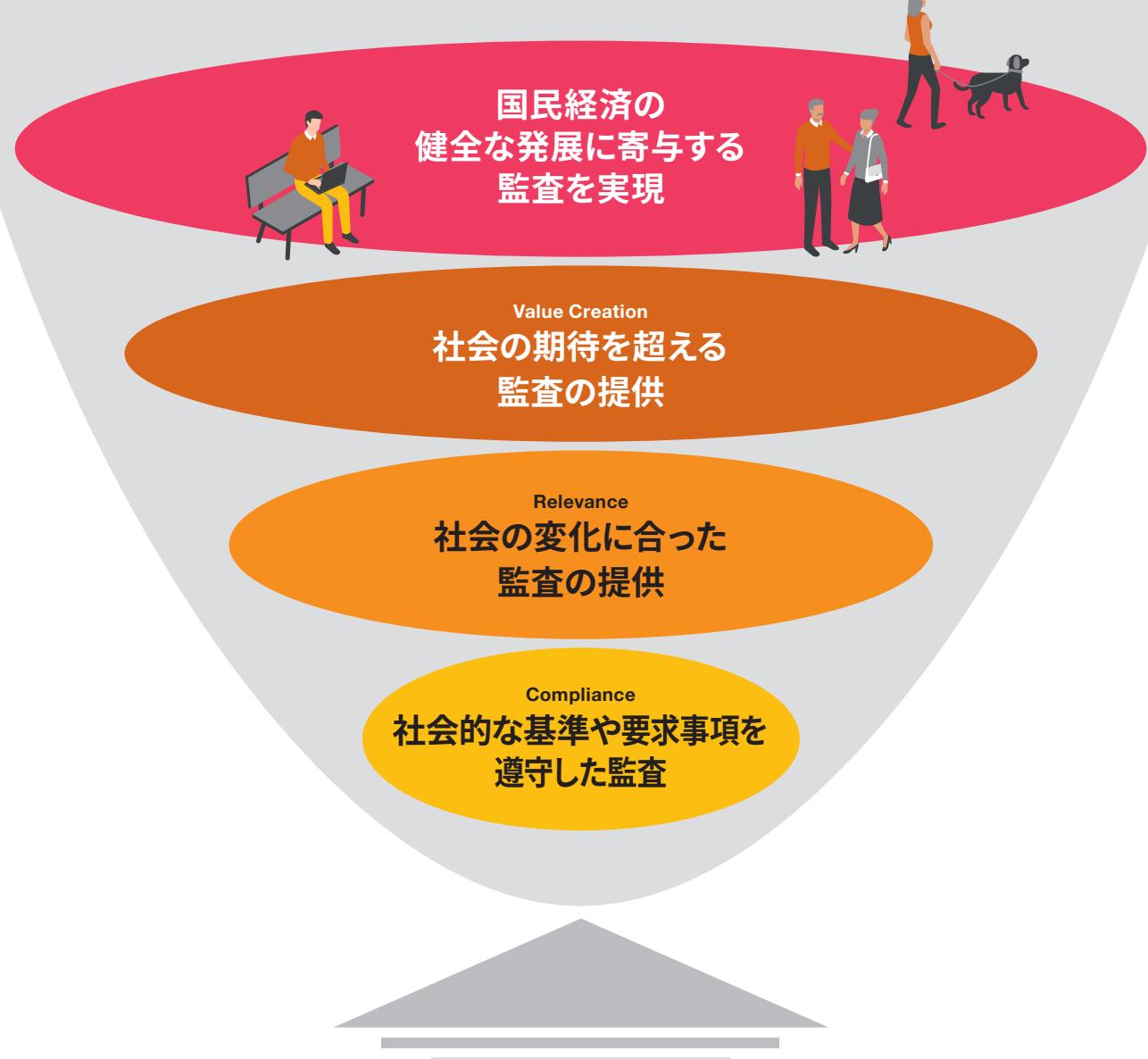
企業開示・監査環境

- ・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

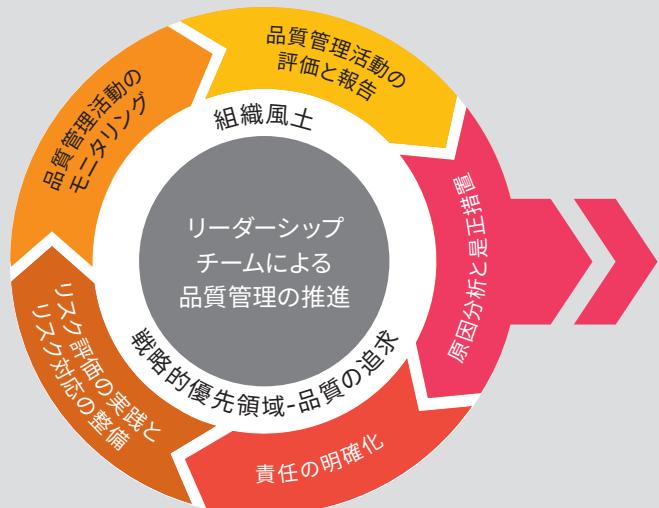


私たちの目指すもの



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」



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

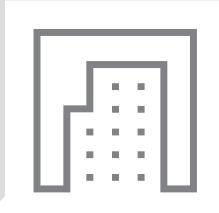
日本および世界中のPwCメンバーが'One team'として結集し、スキルや知見を活用して、提供する価値を最大化しています。

— 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

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



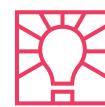
Make a difference



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 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 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



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「我々は誰か」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。「我々は誰か」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、さまざまなところで表れていますが、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

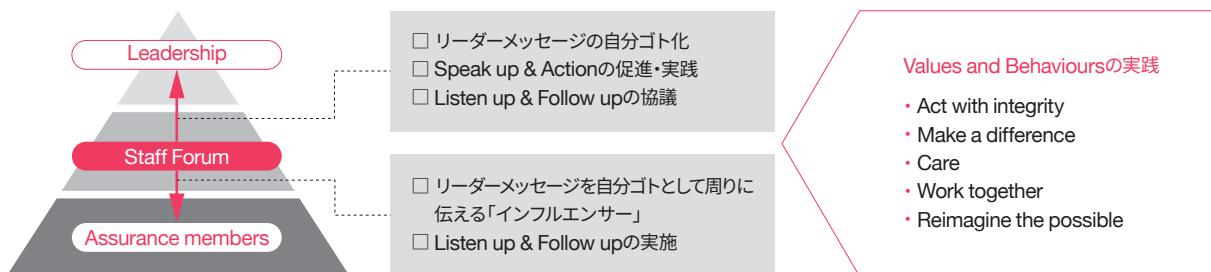
スタッフフォーラムは、PwCあらたのメンバー全員が日々の業務において認識している課題や重要な問題に対して、リーダーシップチームとの協議等を通じ、一緒に課題解決に導いていくという取り組みです。現場の声を直接マネジメントや担当パートナーに提示・共有するという点では、目安箱やGPSなどとともにSpeak up & Actionを促進・実践し、また、Listen up & Follow upと一緒に実施していく取り組みの1つです。

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

Team A Monthly Assurance Update 閲覧数向上の取り組み <small>〈チームメンバー〉 下城 未月紀、古庄 卓人、阿知波 俊樹</small>	Team B TCCの利用促進・自動化ツールの利用促進 <small>〈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</small>	Team C タスクマネジメント向上の取り組み <small>〈チームメンバー〉 鄭 善斗、相馬 佳奈、入江 謙一郎、立石 佳奈</small>
Team D コーチ研修によるコーチングの質の向上の取り組み <small>〈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</small>	Team E 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 <small>〈チームメンバー〉 盛 蕉、李 浩、フェアディナンセン 研</small>	Team F Broader Assurance Serviceの品質向上の取り組み <small>〈チームメンバー〉 植田 壮一、山本 哲史、黒田 滋樹、伊東 恭子</small>
Team G デジタル新時代に求められる人財育成の取り組み <small>〈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</small>	Team H 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 <small>〈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</small>	Team I 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 <small>〈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</small>

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、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

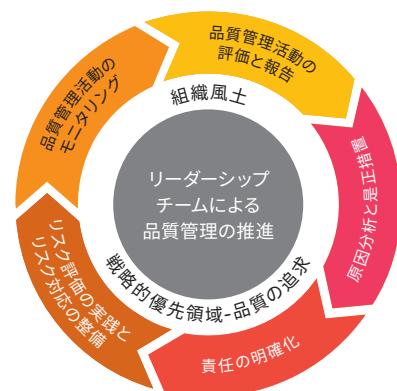
当法人では、高品質な監査を提供するために不可欠の目標として15の品質目標を定めています。

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、原因分析と是正措置

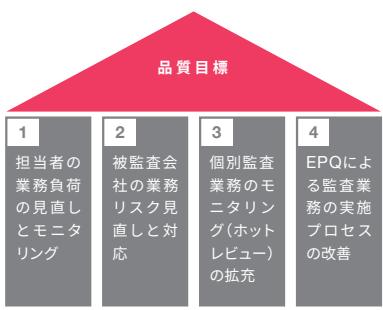
QMSEでは独立した評価チームが、各領域のリスク対応手続の整備状況と運用状況の評価を行います。リスクに照らして整備状況の評価を行い、今までの自己点検では発見しづらかった「個々の承認プロセスはあるが、総量をモニタリングする仕組みがない」といった、全体像を踏まえた問題点を捉え、是正するアクションをとることを目的としています。

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。

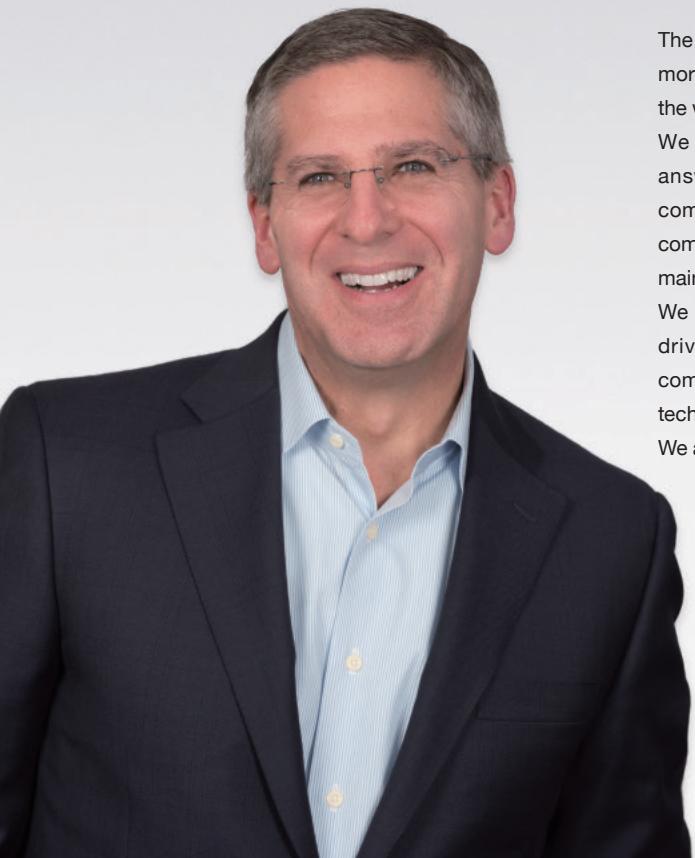
企業には、社会をより良くする原動力となり、株主だけではなく、従業員、

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

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[®]

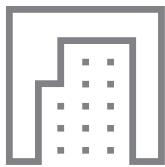
PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

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。

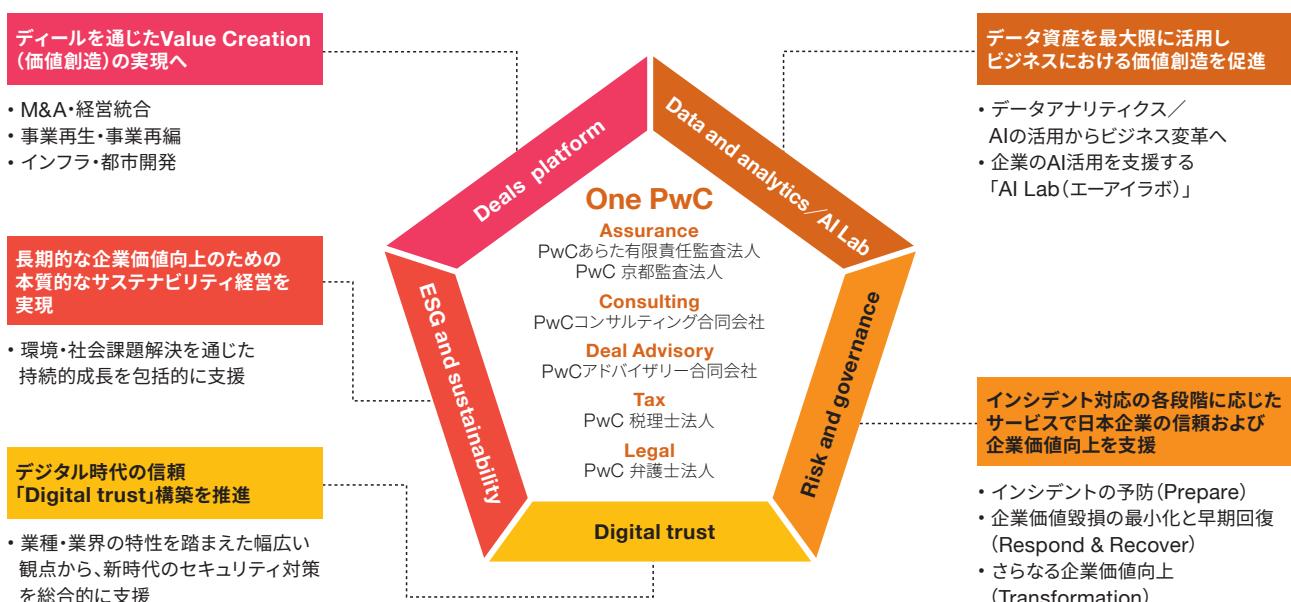


PwC Japanグループでは、One PwC[®]としてさまざまな専門家がスクームを組み、人ならではの発想力や経験と、テクノロジーによるイノベーションを組み合わせながら、次の5つの分野に注力して企業の持続的な成長とそのための基盤となる信頼の構築を支援しています。監査という観点から

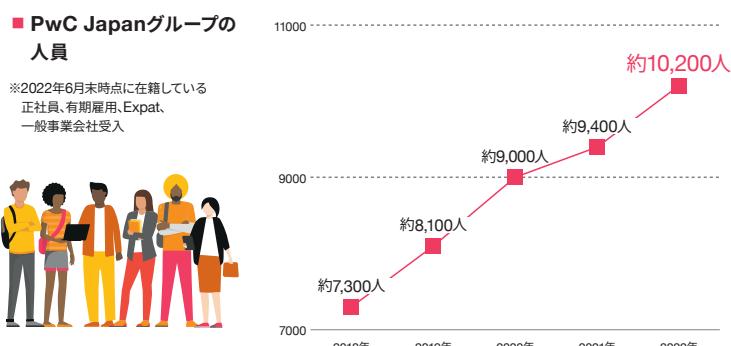
らは、各分野において蓄積した知識や経験をもって、より専門的な知識が必要な分野においては監査人の利用する専門家としての関与や必要に応じてリスク評価における専門的なインプットの提供など組織の垣根のない支援をもって監査品質の向上に貢献しています。

※「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



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

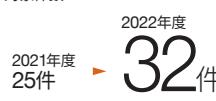
定期的検証

・定期的検証の結果

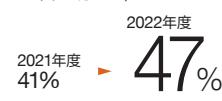
監査意見の修正が必要



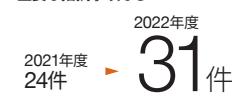
対象件数



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ためには、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、何を求めるか、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、玉石混交の大量の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、基準やガイドンス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。デジタルや多様性など、ま

井野 久保田さんの熱意と前を向く姿勢は、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線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。

