

# 1 | ガバナンス

Governance

## 1 | ガバナンス

Governance



## 15の品質管理目標

### ■ ガバナンスおよびリーダーシップ

目標1: リーダーシップチームによる適切な品質管理体制の維持構築

### ■ 職業倫理および独立性

目標2: 行動規範と法規制の遵守および適切な行動  
目標3: 独立性の遵守

### ■ 契約の新規の締結および更新

目標4: クライアントの業務リスクの見直しと対応  
目標5: 業務の開発および管理  
目標6: 契約の締結および更新

### ■ 監査事務所の業務運営に関する資源

目標7: 人財の採用、人財育成および人財の定着  
目標8: 教育研修  
目標9: 人財の配置  
目標10: 人事評価

### ■ ITの活用

目標11: デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

### ■ 業務の実施と支援

目標12: 業務チームに対する適切なサポートの提供  
目標13: 監督および査閲  
目標14: 専門的見解の提供

### ■ 品質管理システムのモニタリングおよび改善プロセス

目標15: 業務の品質管理および検証



### 監視委員会議長からのメッセージ

執行部を適切に監督・評価するとともに、意見交換や助言の提供を通じて、監査法人の活動を支えていきます

監視委員会議長  
木内 仁志

2024年度は、2030年のあるべき姿を示したVision 2030の実現に向けて、体制の基盤が強化された年でありました。2023年12月1日に旧あらたと旧京都は一つとなり、PwC Japan有限責任監査法人(PwC Japan監査法人)として業務を開始しました。所属人員数と従業員の満足度はともに過去最高となりました。

このような中で私ども監視委員会も、新たにPwC Japan監査法人の監視委員会として、監視・監督活動を開始しました。1年間を通して、統合に関する取り組み、品質の維持・改善・向上のための取り組み、優秀な人財の採用・育成・リテンションの取り組み、デジタル化の推進を含む監査業務変革、今後拡大が見込まれる非財務報告に対する保証体制の整備などについて執行部から報告を受け、意見交換を行い、助言を提供しました。監視委員会としては、執行部と一定の距離を保ちつつ、健全な形での監視・監督・助言活動が遂行できたと考えております。

また、2024年度は監査法人代表執行役の任期満了の年でもありました。監視委員会の小委員会である

指名委員会は、2025年度から就任する代表執行役候補者の指名を公正かつ秩序正しく実行しました。

2025年度は引き続き品質の維持・改善・向上のための取り組みを監視・監督するとともに、Vision 2030の達成に向けた施策の実行、AIの導入を含む監査業務変革、人財戦略やカルチャーの取り組み、監査業務および非保証業務の拡充に向けた取り組みなどを中心に積極的に執行部と議論を行い、健全な監視・監督・助言活動を継続していきます。また、公益監督委員会の外部委員の方々との意見交換を定期的に行い、私たちの活動が公益の観点から、また社外のさまざまなステークホルダーの観点から、間違った方向に進んでいないか、社会の期待に込えているのかという点でも監視・監督活動を推進していきます。

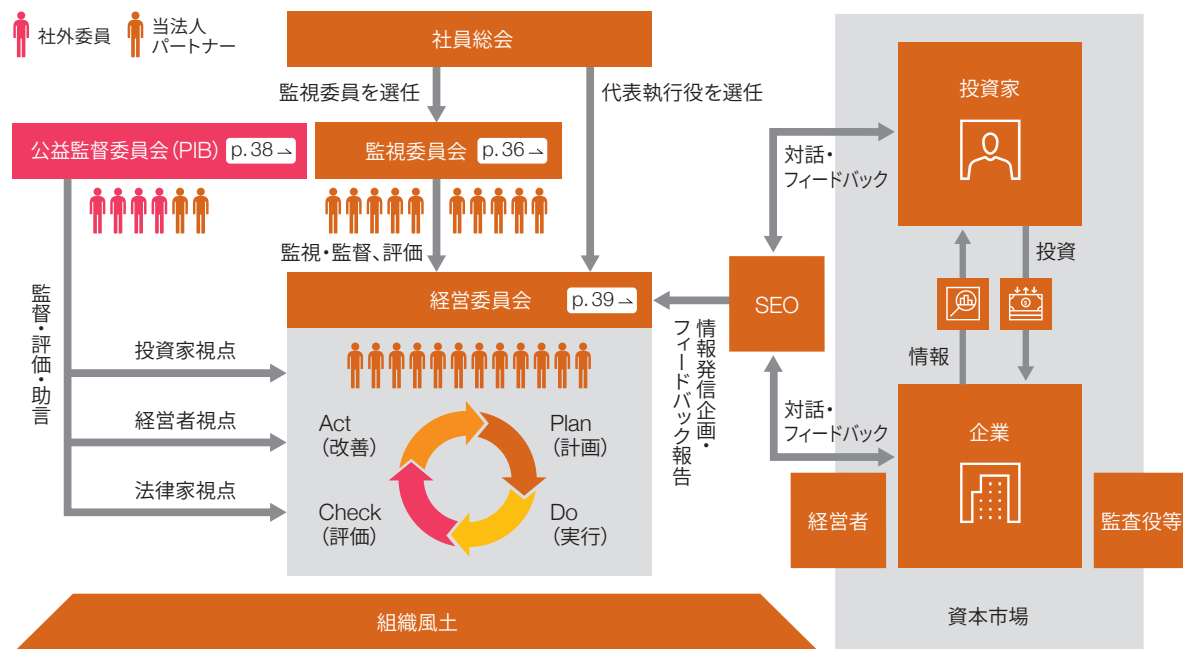
PwC Japan監査法人は、被監査会社・クライアントや職員を大切に、高品質のトラストサービスの提供を通じて社会に貢献する法人であります。私ども監視委員会は、ガバナンスの立場として執行部をしっかりと監視・監督していくと同時に、意見交換や助言を通じて監査法人の活動を支えていく所存です。

## ガバナンスと組織

当法人は、監査品質の持続的な向上を図り、実効性のあるガバナンス体制を実現するため、社員総会、監視委員会、経営委員会という3つの機関

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



<b>社員総会</b>	当法人の最高意思決定機関として、定款の規定により定められた事項の決議を行う。社員総会は出資者である社員(パートナー)全員をもって構成される。
<b>監視委員会</b>	社員10名から構成され、経営委員会が策定する経営の方針と運営を監視・監督する。
<b>経営委員会</b>	経営委員会は代表執行役、執行役代表代行、執行役副代表およびその他の執行役によって構成され、当法人の業務執行に係る意思決定を行う。
<b>代表執行役</b>	経営委員会を統括するとともに、当法人における品質管理の仕組みに関して最終的な責任を負う。代表執行役の候補者は、監視委員会の下に設けられた指名委員会が、当法人のパートナーにヒアリングを実施して選定される。最終的な代表執行役候補者は社員総会に付議され、社員総会の承認により代表執行役に選任される。
<b>公益監督委員会</b>	社外有識者と当法人の監視委員会議長および代表執行役から構成される。当委員会は社外有識者を議長とし、客観的な視点から、当法人の経営委員会の取り組みを監督・評価し、助言を行う。
<b>企画管理本部SEO(ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス)</b>	ステークホルダーに対する情報発信を企画・実施し、ステークホルダーとの対話を取りまとめ、経営委員会等に状況を報告するなど、組織的なフィードバックをリードする。
<b>内部監査室</b>	代表執行役から指名された責任者のもと、当法人の業務執行全般を対象として、十分かつ適切な経験を有し、かつ内部監査の対象業務と特別な利害関係を有していない担当者が内部監査を実施する。

### 監視委員会

監視委員会は経営委員会が策定する経営の方針およびその運営を監視し、透明性の高いガバナンスを担っています。

監視委員会は社員10名から構成され、監視委員会本体に加え、4つの委員会を通じて活動します。監視委員の候補者は、当法人のパートナーへのヒアリングをもとに選定され、社員総会の決議によって監視委員として選任されます。

(2024年8月1日現在)

議長:木内仁志(社員評価委員会議長兼務)

副議長:足立晋(※1)

委員:濱上孝一(監査委員会議長)、トゥレヴァー・ティセヴェラシंगा(R&Q監視委員会議長)、川村健(指名委員会議長)(※2)、梅木典子、武村明德、山田善隆、堀井俊介(※1)、梅田誠(※2)

(※1) PwCコンサルティング合同会社パートナー

(※2) PwCアドバイザリー合同会社パートナー

なお、監査法人以外の視点により課題を抱える企業の経営改善に従事した知見は、当法人の運営上有益であるため、監視委員会メンバー10名のうち、4名をPwCコンサルティング合同会社およびPwCアドバイザリー合同会社から登用しています。

### 監視委員の選任方法、構成

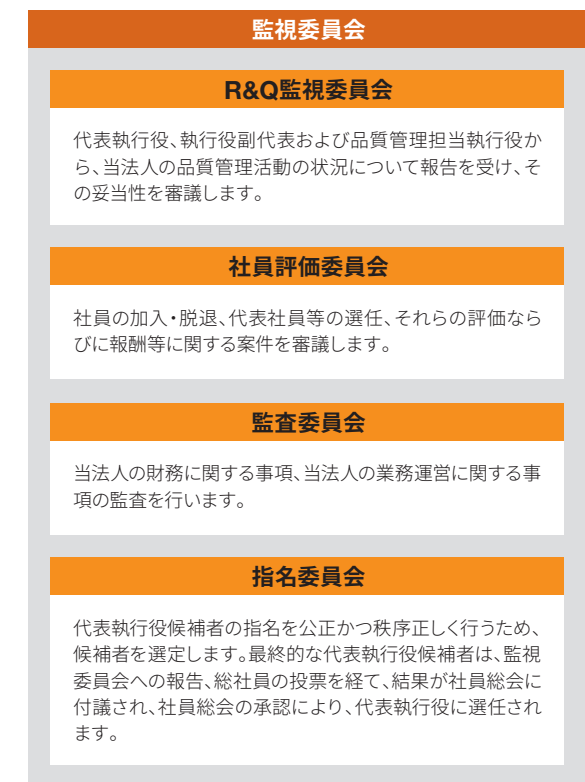
- 選挙管理委員会は、監視委員の選任にあたり、投票権を有している全パートナーにヒアリングを実施して監視委員の候補者を選定し、選定された候補者とは別に立候補者がいる場合は投票で決定。
- 監視委員のうち6名は監査を担当している社員か

ら、残りの4名はアドバイザリー業務を担当している社員から構成(バックグラウンドの多様性)。

### 監視委員会の権限

- 代表執行役の解任議案を、社員総会に提案する権限を持つ。
- 代表執行役の年次評価と、その結果としての報酬を決定する権限を持つ。
- 代表執行役の選任にあたっては、監視委員会内に設置される指名委員会が、投票権を持っている全パートナーに対してヒアリングを実施して、代表執行役の候補者を決定する権限を持つ。

### 監視委員会の構成



監視委員会メンバー(2024年8月1日現在)

			スキルマトリックス													
氏名 役職	略歴	経理・高・監査 リーダーシップ	監査	BAS	品質管理	事業開発	デジタル	ESG	経理・財務	人事・労務	人財開発	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	グローバル	出向経験	他業種	インダストリー エンターテインメント
	議長 (社員評価委員会 議長)	1987年 青山監査法人入所/1995年 PwC米国 ニューヨーク事務所赴任/2010年 品質管理本部アカ ウンティング・サポートリーダー就任/2012年 名古屋 事務所長就任/2016年 執行役員代表就任/2021 年 監視委員会議長就任	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	副議長	2006年 ベリングポイント株式会社マネージングディレ クター就任/2011年 PwC米国ニューヨーク事務所 赴任/2017年 PwCコンサルティング合同会社代表 執行役員CEO就任/2020年 同社副会長就任/2021 年PwCネットワークのGlobal Boardメンバー、PwC JapanグループのGeneral Oversight Board議長および 当法人の監視委員会副議長就任	●				●	●		●			●	●	●	
	委員 (監査委員会議長)	1988年 青山監査法人入所/1997年 PwC英国ロンドン 事務所赴任/2009年 品質管理部メソロジー& テクノロジーリーダー就任/2012年 アシユアランス 研修リーダー就任/2013年 日本公認会計士協会監 査基準委員会委員長就任/2021年 監視委員会委員 就任	●		●		●					●	●	●	●	
	委員 (R&Q監視委員会 議長)	1996年 PwC英国ロンドン事務所入所/1999年~ 2000年、2002年~2005年 PwC日本へ赴任/2008 年 あらた監査法人へ移籍/2017年 PwCネットワー ククライアントパートナー就任/2021年 監視委員会 委員就任	●	●	●			●	●			●	●	●	●	
	委員 (指名委員会議長)	1991年 青山監査法人入所/2010年 横浜国立大学 大学院横浜ビジネススクール非常勤講師着任/2012 年 プライズウォーターハウスクーパース株式会社TS部 リーダー就任/2017年 監視委員会委員就任/2019 年 PwCアドバイザリー合同会社CFO就任/2023年 PwCアドバイザリー合同会社品質管理部リーダー就任 /2024年 PwCアドバイザリー合同会社CFO就任	●		●	●			●	●	●			●	●	
	委員	1992年 中央監査法人入所/2012年 PwC Japanグ ループダイバーシティ推進リーダー就任/2016年 原 子力損害賠償・廃炉等支援機構モニタリング委員、総 務省官民競争入札等監理委員就任/2019年 日本公 認会計士協合理事就任(2022年常務理事)/2021年 監視委員会委員就任	●	●				●		●					●	●
	委員	1992年 中央監査法人入所/2007年 京都監査法人 システム・プロセス・アシユアランス部門リーダー就 任/2013年 京都監査法人監視委員/2021年 PwC Japanグループ General Oversight Boardメンバー/ 2023年 監視委員会委員就任	●					●						●	●	
	委員	1994年 中央監査法人入所/2007年 京都監査法人 品質管理統括パートナー就任/2010年~2016年 日 本公認不正検査士協会理事/2021年~2024年 日本 監査研究会監事/2023年 監視委員会委員就任/ 2023年 コーポレート・レポート・サービス部サブ リーダー就任/2024年 企業会計基準委員会企業結 合専門委員会専門委員就任	●	●	●			●			●				●	●
	委員	2008年 PwCコンサルティング合同会社入所/2022 年 PwCコンサルティング合同会社 ヘルスケア・医療 ライフサイエンス事業リーダー就任/2023年 PwC Japanグループ ヘルスケア・医療ライフサイエンス インダストリーリーダー就任/2023年 監視委員会委員 就任	●		●	●	●	●		●						●
	委員	1988年 青山監査法人入所/1997年 ティールズ部門 (現PwCアドバイザリー合同会社)にてM&Aおよび事 業再生に関わるアドバイザリー業務に従事/2010年 横浜国立大学大学院横浜ビジネススクール非常勤講 師着任/2023年 監視委員会委員就任								●	●				●	●

公益監督委員会(Public Interest Body)

監査法人は、会計監査を通じて企業の財務情報の信頼性を確保し、資本市場の参加者等の保護を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与する公益的な役割を有しています。当法人は、組織的な運営を確保し、公益的な役割を果たす観点から、自らが認識する課題等に対応するため、公益監督委員会(PIB)を設置しています。

公益監督委員会(PIB)は、社外有識者と当法人の監視委員会議長、代表執行役で構成され、経営委員会の監査品質を高めるための取り組みを監督・評価し、経営委員会に助言を行います。公益監督委員会は、当法人の経営課題を適時に議論し、公益を代表する有識者の公正かつ客観的な視点を法人運営に取り入れることで、透明性の確保と説明責任の強化を図り、監査品質を向上させることを目的としています。また、ガバナンス向上を目的として、公益監督委員会社外有識者と監視委員との協議会を定期的を実施しています。

社外有識者は、金融資本市場への貢献実績、上場企業経営者としての経験、法律家としての経験および公益の観点から、経営委員会の推薦を受けて監視委員会の決議により選任されます。

独立性確保のため、社外有識者は当法人の執行責任を負わず、当法人が定める独立性要件が充足されていることを定期的に確認しています。

公益監督委員会(PIB)の委員 2024年6月30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 元株式会社野村総合研究所 社長・会長
- 人見 浩司 京友商事株式会社代表取締役会長、  
元株式会社京都銀行代表取締役専務
- 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



原 良也 鈴木 和宏 嶋本 正 人見 浩司

■ 公益監督委員会(PIB)の構成

- 公益監督委員会(PIB)は、委員4名以上で構成され、その半数以上は外部有識者で構成。

■ 公益監督委員の選任方法

- 経営委員会の推薦に基づき監視委員会の承認により選任。

■ 外部有識者の要件

- 投資家としての金融資本市場への貢献実績、上場企業経営者またはこれに準じる経験および知見、規制当局における経験、その他、金融資本市場のステークホルダーとしての経験および知見を有するなど外部有識者としてふさわしい知見を有する者。
- 当法人および当法人の被監査会社との間の独立性に抵触しない者。

■ 権限

- 監査品質管理の仕組みとその運営方法、公益監督委員会(PIB)の意見、提言に対する当法人の取り組みの状況などの事項について審議をし、経営委員会に対して助言・提言を行う。
- 職務遂行に必要な、当法人の品質管理の仕組みと運営方法に関する情報などの事項に関して、社員および職員から随時報告を受けることができる。



## 公益監督委員会

# この一年を振り返って

公益監督委員会のメンバーにより2024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ました。



PwC Japan有限責任監査法人  
監視委員会議長  
木内 仁志

PwC Japan有限責任監査法人  
代表執行役  
久保田 正崇

PwC Japan有限責任監査法人  
会長  
井野 貴章

京友商事株式会社代表取締役会長、  
元株式会社京都銀行代表取締役専務  
人見 浩司

弁護士、  
元福岡高等検察庁検事長  
鈴木 和宏

株式会社大和証券グループ本社  
名誉顧問  
原 良也(議長)

元株式会社野村総合研究所  
社長・会長  
嶋本 正

## 1. 2024年度※における 経営の努力について

### カルチャー

**井野** 2023年度に行動指針を策定し、PIBでいただいたご助言を念頭に2024年度もカルチャーに関する取り組みを実施していた最中、2023年12月にPwC京都監査法人(旧京都)とPwCあらた有限責任監査法人(旧あらた)の統合が実現しました。PIB本会議でも、新法人としてのカルチャーについて議論しました。

**原** 統合は2024年度における最大の出来事でしたが、良いタイミングで実現したと思います。当法人は、ここ数年で収益・人員数ともに伸び続けています。これは、監査品質向上とともにカルチャー施策に取り組んできたことの証明です。まずは統合がスムーズに実現したことは評価できます。

**鈴木** 統合後まだ日が浅いためシナジー効果の発現は今後の取り組み次第ですが、今までのところ問題なく進んでいるとの認識です。行動指針は、2025年度でアップデートするのであれば、同時に効果の測定・

検証を行い、正しい方向性で進めていくことが今後の課題です。

**嶋本** 行動指針は、1年間浸透活動をしてきたことにより理念が具体化し、職員エンゲージメント調査の参加率と職員エンゲージメント調査の結果が高まりました。カルチャー施策がうまく進んでいるとの印象です。ただし、職員とパートナーの間で依然として温度差があると伺っています。課題を明確にし、パートナーが意識を持つことが重要です。一方で統合は、別の意味でのカルチャーの相克をもたらします。フラットな目線から、双方のカルチャーの良い点を残していくべきです。

**人見** 私は、旧京都でのPIBにあたる諮問委員会の委員を2年勤めました。統合にあたって両法人のカルチャーの融合について活発な議論が行われたことは非常に良かったと思います。ぜひ双方の良いカルチャーを取り入れ、この流れを継続していきたいですね。

**井野** 品質の根本原因を追求すると、必ずカルチャーに辿り着きます。活動を継続し、2025年度はいちだんと取り組みを進めていきます。

**木内** 執行部は常にカルチャーを大切にしています。監視委員会は、行動指針を含め、執行部によるカルチャー施策への注力を評価しています。行動指針はボトムアップの取り組みであり画期的ですが、一方でパートナーへの浸透が十分進んでいないと感じています。現場ではパートナーの影響力が非常に大きいため、パートナーが理解を深め、実践していくことが重要です。

### 品質

**井野** 品質について、外部および内部検査で一定の評価を得ていますが、この水準を確実に維持していきたいと考えています。また、統合後は、品質管理システ

ムの統合を進めてきました。

**嶋本** 品質の在り方を統合するにあたっては、是々非々で、旧京都と旧あらたの本音ベースで良いプラクティスを残すことが重要です。意思疎通が円滑になれば、本物になります。

**鈴木** 検査結果が良好であることは評価できます。一方、有価証券報告書の訂正事例が増えていることは懸念されます。当法人のミスは信頼を損ないますので、十分注意して業務を行っていただきたいと思います。

**久保田** 有価証券報告書訂正事例については、根本原因を調査しており、対応していきます。

**人見** 統合から半年経ち、業務の標準化が形成されてくる時期に差し掛かってきていますので、方向性に問題がないか再点検することが重要です。

**原** 監査品質は一度低下すると、改善に非常に長い時間がかかりますので留意が必要です。

**井野** 監査品質は、経営の資源配分に左右されます。品質向上の努力を続ける一方で、環境が変わりリスクが高まっている際には積極的に資源配分を変える必要があります。

**久保田** 過去に品質向上の施策として「4+1」(p.50)を導入し、属人的な品質担保の仕組みを組織的な仕組みに変えました。効果の発揮には数年かかりましたが、やり遂げました。

**木内** 過去において品質に対する対応の必要性が生じた際、原因として従業員と被監査会社の急激な増加が挙げられました。組織の急成長に私たちの品質に対する考え方の浸透が追いつかなかったと分析しています。久保田代表執行役が、執行役副代表(アシュアランスリーダー)就任以来、地に足を付けた取り組みを行ったことで、品質が改善され

※2024年度は2023年7月1日から2024年6月30日までの事業年度

てきました。ただ、監査品質は人の行動の表れであり、慣れや気のゆるみが監査品質の悪化につながる可能性があります。取り組みを高いレベルで継続していく必要があります。

**原** 克服した経験があることは重要です。仮に再度問題が生じたとしても、対応方法がわかれば乗り越えられます。

**井野** 私たちが持つ品質改善のフレームワークに、魂を入れ続けることが大切と感じています。

### デジタル

**久保田** デジタル化を統括する部門を新設し、戦略的なデジタル人財の採用・研修・育成に取り組んでいます。また、デジタルツールのラインナップを増加させると同時に、生成AIの部分的な利用も開始しました。今後の課題として、Next generation audit (以下、「次世代監査ツール」) 導入に向けた準備を加速していく必要があると考えています。被監査会社側のご理解とご対応も必要ですので、その点を含め準備を進めます。

**嶋本** デジタル化を進めるには、実際の利用者がその目的を理解する必要があります。このため、デジタル化は具体的な業務と関連させて進めることが重要です。生成AIは業務の効率化や顧客への提案力向上につながるはずですが、次世代監査ツールの導入は、主管部門が組織全体に明確な方針を示し、利用による効果や活用方法を周知し理解を促しながら進める必要があります。

**鈴木** デジタル化の投資効率向上および次世代監査ツール導入に向けた準備の加速には人財の採用・育成が必要ですが、優秀なデジタル人財の採用を見据



えた給与体系の見直しも有効な手段ではないでしょうか。次世代監査ツールが十分な効果を発揮するためには被監査会社の会計システムなどとの連携が求められますので、早い段階から被監

査会社との協議を進めることが重要です。また、次世代監査ツールはPwCネットワークと共同開発しており、当法人にとって利便性が向上するよう提案していくことが肝要です。



**久保田** デジタル化の投資効率向上には、ツール活用状況のトラッキングが重要です。特にサブスクリプション型ツールの場合は使用継続の判断が求められます。また、AIツールの利用にあたっては、PwCネットワークの開発チームと密にコミュニケーションしていきます。

**木内** デジタル化推進、テクニカル・コンピテンシー・センターの強化・活用は確実に進んでいる認識です。DXに関する取り組みは多岐にわたりますが、達成すべき目標を明確にすることが必要です。また、次世代監査ツールは監視委員会としても注目しており、導入までのマイルストーンを置いて進捗状況を確認していきます。

### サステナビリティ

**井野** 欧州CSRD、ISSB、米国SECなど、非財務情報基準開発および適用環境が急速に整備されてきています。日本においても、SSBJがサステナビリティ開示基準を開発しており、今後、保証の在り方も議論されることが考えられます。当法人としても、保証・アドバイザー業務での業務開発、人財育成投資を進めています。

**原** サステナビリティへの対応は保証業務と非保証業務の両方の側面があります。これからはこの分野に強い監査法人になる必要があります。今後は、企業が監査法人を選択する際にサステナビリティ分野に強いことを重視していくでしょう。

**井野** Vision 2030で目指す統合されたアシュアランスサービスでは、保証業務と非保証業務が連携して高め合っていく将来を目指しています。



**鈴木** 保証業務・非保証業務いずれにおいても、企業個別の課題やニーズを理解し対応することが必要ですが、顕在化している課題やニーズだけでなく、企業が気付いていない問題点を把握して訴求することが有効と考えます。

**嶋本** 当法人としての強みを明確にして磨いていくことが重要です。非保証業務においてはターゲット企業を明確にしつつ、立体的に捉えサステナビリティだけでなく、他のソリューションとセットで企業ごとのニーズに対応することが効果的でしょう。

**人見** 監査法人以外も含めた競合他社の中で、当法人として強みを持ち差別化を目指してください。保証業務もその一つではありますが、幅広いソリューションが必要と考えます。

**久保田** 非保証業務での知見が蓄積されてきており、これを活かした保証業務へと展開していく流れを想定しています。今後の日本国内における制度改革に向けて継続投資していきます。

**木内** 社会における大きな流れとして、会計監査人に対するサステナビリティ保証の期待を感じています。当法人は、人財育成や品質管理体制の構築も含め、サステナビリティ保証の体制整備を進めています。強みを活かして付加価値を提供するため、幅広い専門知識を有するチーム編成やPwCネットワークとの連携などを通じ、質の高いサービスを提供していくことを期待しています。

## 2. これまでの振り返りと未来に向けて

### これまでの振り返り

**原** 8年前に監査法人ガバナンス・コードが適用されました。当法人では、経営委員会による監査品質を高めるための取り組みを監督・評価し、助言を行う組織としてPIBが設立されました。私は設立時からPIB議

長を務め、本日が最後の会議となります。

振り返ってみると、2017年度は監査法人の在り方や役割が議論され、考え直す機会となった年でした。当法人は大規模監査業務を受嘱しましたが、私は当時から将来的にプラスになると考えており、実際そうだったとの認識です。

2018年度は監査品質改善に向けて徹底的に議論し、対応策を考えねばならない状況でした。執行部からは、品質改善に向けた施策である「4+1」が早い段階で示され、これが実現すれば品質改善につながるであろうとの期待がありました。効果が表れるまでに数年かかりましたが、人財も育ち、品質が高まったと考えています。

2021年度にはKAMが導入され、監査品質を高める契機となりました。また、2020年度から始まったコロナが2022年度には5類に移行し、人財の働き方がフォーカスされました。

2023年度には行動指針を策定しました。当法人の強さはこれを実践しながら人財開発に力を入れている点です。また、監査のみならず非保証業務による収益拡大への寄与、品質の向上、社員満足度の向上など、法人全体として良い方向に向かっているのではないのでしょうか。さまざまな経験を経てきた結果、成長への可能性が非常に高まっています。

### 未来に向けて

**久保田** さらなる成長のための基盤は整いつつあります。サステナビリティなど保証範囲の拡大や、デジタル化による監査手法の変化といった大きな変化がある中、トレンドを追いかけるのではなく、先回りした取り組みを行うことで最先端を進むことを心掛けます。新しい監査はPwCから始まる、というブランドを築きたいと考えています。

