

# マネジメント ディスカッション

「跳戦」から「変化」へ

アシュアランスが創る、信頼の価値

執行役代表代行  
鍵 圭一郎



代表執行役  
久保田 正崇



執行役副代表／アシュアランスリーダー／  
投資戦略担当  
山口 健志



## 社会と信頼～中長期的な展望

**Q** 気候変動や生成AIの普及など、社会の構造が大きく変わる中で、監査法人はどのように社会や企業と関係性を築いていくべきでしょうか？

久保田 PwCは過去に地球規模の5つのメガトレンド（気候変動、テクノロジーによるディスラプション、人口動態の変化、世界の分断化、社会の不安定化）を特定しましたが、その予測は急速に現実のものになってきていると感じます。いつかの話ではなく今の話になりつつあり、どう対応するかを考えなくてはなりません。

鍵 日本でも停滞と安定の時代から変革と不確実性の時代に突入しています。大きな環境変化の中で、個人の安全安心な生活、企業の持続可能な成長、そして国の発展のために、監査法人として何が期待され、どのように貢献できるかを考えて業務を提供していくことが重要です。そこでは、公平・公正、透明性、誠実性が求められます。

久保田 メガトレンドへの対応には変化が必要ですが、変わることへの不安は拭えません。これまでの秩序が崩れる中では、より強く「信頼」が求められます。例えば、社会の変化には個人が持つデータの解放が必要になりますが、情報漏洩や悪用などのリスクも伴います。データ開示のためには、データを預かる側の信頼性が鍵になります。

山口 情報やデータが非常に重要な現代においてPwCができることは、情報やデータの正確性を担保し、正しい活用につながる支援を実施することです。それがPwCの大きな強みでもあり、社会に対しての責任

だと思っています。

「信頼の図」▶ p.14 がそれを表現しています。当法人の特徴の1つは、監査とブローダーアシュアランスサービス（BAS：アドバイザリー業務）の双方に取り組んでいる点です。両者の長を活かしつつ、社会に信頼を構築することが私たちの使命です。監査では、独立した立場から企業の財務諸表や内部統制報告書などの適正性を確認することで信頼を付与します。一方BASでは、企業のデータ作成・収集・保持や内部統制プロセス構築を支援することにより、企業の信頼構築に貢献します。監査とBASの双方で社会に信頼を提供することで、私たちは社会に対して大きく貢献できると考えています。そのためには、まずは私たち自身が、社会、クライアント、そして当法人のメンバーから信頼されることが重要です。そしてこの信頼は、提供するサービスが一貫して高品質で、社会から認められることにより生まれます。

久保田 信頼の連鎖を作っていくことが重要です。

山口 信頼の原点は高い品質とコンプライアンスを尊重する文化にあり、ステークホルダーからの期待に応え続けた実績が土台となります。

久保田 当法人メンバーからの信頼の獲得も重要な論点ですね。法人の方針を出す際、トップダウンだけでは信頼は得られないと思います。

山口 メンバーからの信頼を獲得するためには、メンバーとの距離感が大切で、隠しごとのない透明性ある情報共有が必須です。正しいと思うことを「Speak Up」し「Do the right thing」を実践するカルチャーが重要で、Integrity（誠実に行動すること）を土台に、組織

内の信頼が築かれると考えます。

鍵 信頼は自分が作り出すというよりは、日々の行動の積み重ねにより他者から与えられるものです。しっかりした考え方、信念を持ち、コミュニケーションし、共感を得ることから信頼は醸成されると思います。

久保田 まずは、マネジメントが当法人のメンバーを信頼しないといけません。そこから信頼の循環を作り、それを外に広げていくということですね。

## 2025年度\*（当年度）の振り返りと 2026年度（次年度）に向けて

**Q** 当年度の「跳戦」の成果は、次年度の「変化」を進める上でどのような指針となりますか？

▶ 当年度：「跳戦」の意味と成果

久保田 当年度は「跳戦」を掲げ、ブランド刷新や組織再編といった大きな変化に備えた一年でした。異なる文化や価値観を持つ組織が一緒になり、「一緒にやっていける」という信頼を築けたことが、何よりの成果でした。

山口 2つの異なる組織であったPwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人は、2023年12月に統合しました。当年度は1年を通して同じ組織で運営した初めての年度であり、足場固めの年でした。

鍵 統合から半年経った頃、徐々に新体制が軌道に乗り、当年度は品質やオペレーション面でも確かな進歩を感じました。特に、統合という大きな跳戦を通じて、変化への土台が整った実感があります。

▶ 次年度：変化の年、統合の意味と実践

久保田 次年度は、当年度に築いた信頼をもとに、いよいよ変化を実現していく年です。当然リスクもありますが、当年度の経験があったからこそ、変化を恐れず前に進める土台ができたと感じます。

山口 「跳戦があったから変化できる」、この順序が大事ですね。組織統合を中心とした当年度の跳戦があったからこそ、次年度での変化に自信を持って取り組みます。まさに当年度は「発射台に立つ年」、次年度は「そこから飛び立つ年」です。今後が楽しみです。

鍵 統合の中で得た「一緒に進んでいける」という感覚が、次年度の変化の指針にもなっています。私たちを選んでくれるクライアントがいて、それを支える私たちがいるという、シンプルな関係を強化して信頼を構築していくという目的を再確認する良い機会だと感じています。

久保田 「統合されたアシュアランスサービス」▶ p.15 については、監査とBASの業務が部門として分かれていることは形式的な話であり、最終的にクライアントによる信頼の創造に込められることが重要です。ここでの「統合」とは、方法論ではなく、結果として表れるものでしょう。仮に監査とBASが別々のルートからトンネルを掘り進めても、途中でナレッジや経験を共有しながら最後にゴールで握手できれば、統合されたアシュアランスは実現できていると思います。

山口 私もそう思います。クライアントの社会に対する信頼創造が私たちの目標であり、信頼の空白を監査とBASのどちらが埋めるかという違いよりも、それぞれの専門性を活かして最終的にクライアントニーズにどこまで応えられるかが重要です。当法人の中でお互いの専



門性を理解し、尊重・尊敬し合うことで、業務がスムーズになるだけでなく、人財の成長や流動性にも良い影響が出てきます。

**久保田** 組織面では、業務ユニットを集約し、多様な業務をメンバーが共有・経験できるよう改編しました。一方で集約により組織が大きくなることから、インダストリー・地理的に目が届かなくなり、サービス品質が低下するのではとの声も聞えます。

**山口** そういった声については、逆に組織が大きくなることで異なるインダストリーのナレッジも共有でき、広い視野を持った専門家集団がソリューションを提供できるようになるメリットがあると感じています。

**鍵** 各地域の特性を理解し活かしながら組織を統合することで、信頼の空白を埋め、クライアントの信頼につながるベストなソリューションを提供できるようになると、私も感じます。

**山口** 大きな組織になることで、当法人メンバーが自分を見てくれないと感じてしまう可能性もあります。その対策のための環境作りでは、小分けのチーム制にして距離感を縮め、個々人が身近に組織の方向性を感じ取れるようなコミュニケーションをとることが非常に重要です。今年から「Grow here. Go further.」という言葉を入財面のメッセージとして使っていますが、メンバー一人一人の成長が社会への貢献につながるよう、メンバーが専門家としてステップアップしやすい土台を作っていきたいと考えています。

#### ▶ ガバナンス強化と外部視点の意義

**久保田** 次年度は変化の年と位置付けていますが、組織も大きくなっているため、変化の中で軸を見失わないことが重要です。



そのためにも外部の視点は欠かせません。次年度からは公益監督委員会（PIB）外部委員の方々にも監視委員会に加わっていただくことで、新しいガバナンス体制を導入します。

**山口** 第三者の視点によって、自分たちが見落としがちな課題や改善の余地に気づくことができます。これからの変化を支える上でも大きな意義があります。

**鍵** 内側にいると気づかない常識のズレもありますからね。外部からの率直な意見をいただける体制は、今後も大切にしたいです。

**山口** さらに当法人内に限らず、コンサルティングやディールアドバイザー、税務などのサービスを提供するPwC Japanグループ内の他法人との連携も重要になっています。視点を広げ、多角的に価値を提供する体制が、より良いサービスにつながります。ビジネスを越えて、プロフェッショナルとして互いに切磋琢磨をしながら、言いたいことが言える関係性を保ち連携を進めることは、当法人の大きな強みであると思います。

**久保田** 監視委員会には、当法人出身以外のメンバーもいます。こうした多様性がある中でモニタリングや意見交換ができることは、ガバナンスの公平性を保ち、内輪的な偏りを避けるためにも重要だと思っています。

#### 高品質サービスを提供するための 将来に向けた投資

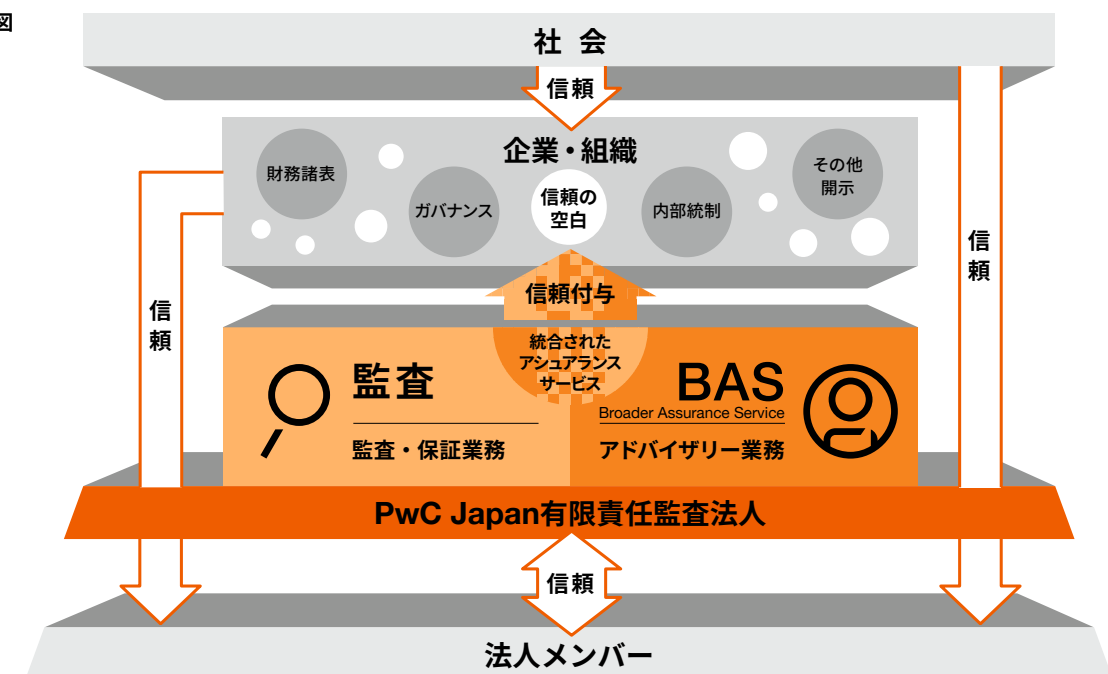
**Q** 高い品質を実現するための将来に向けた投資において、特に着目している分野はどこですか？

**久保田** 経営に対するステークホルダーの注目はテクノロジーと人財にあります。特に、当法人の業務やサービス提供の効率化を目的とするテクノロジーの活用は強い注目点です。現在準備中の監査業務の多くを自動化する次世代監査ツールと生成AI（ChatPwC等）を活用してどのように業務変革を実現していくかが鍵です。

**山口** 将来的に、現在の監査プラットフォームから次世代監査プラットフォームへの移行を予定しています。次世代監査プラットフォームではAIエージェントなども活用し、単純作業から解放されます。データ入力、マーケット



#### ■ 信頼の図



や業界の資料検索・入手・比較分析などは次世代監査ツールが行います。また、現在でも身近なツールとしてChatPwCがあり、メール返信や翻訳、情報収集などに活用しています。今後、実務をより正確に、効果的かつ効率的に進めるツールが、次々に当法人内で利用可能になる計画です。

**久保田** システムは資金があれば準備できますが、使わないと自分のものになりません。それには一定の時間が必要です。そこでAIなどのテクノロジーを使う時間を制度化する仕組みも必要かもしれません。導入時に時間をかけて使用することで、逆に時間的余裕を作っていくことが大切です。次世代監査ツールをどう使いこなすかが生産性に大きく影響し、経営課題になります。

**山口** 個別に見ると、AIをまだ十分に活用できていない法人メンバーもいます。ただこれは、どんな機能があるか分からず、使うとどれだけ作業が効率的になるかの実感がないからでしょう。触って、試行錯誤して、発見することで、使用する領域を拡大して欲しいです。

**久保田** 仕事でも遊びでも、テクノロジーを活用できる人財が、次年度以降の人財育成の方向性です。

**山口** 社会から求められる変化を体現するには、決め

られたことをより速く正確に行うのではなく、テクノロジーを駆使し新しい価値を創造できる人財に変化する必要があります。個人の意識変革のみならず、組織の仕組みがそれを促す形になることが経営課題ですね。

**久保田** そうした人財が高品質な監査やサービスを生むことになり、それが信頼につながって、社会と信頼という最初の話に戻っていくことになります。

**鍵** 監査法人に求められる「高品質」とは、PwCに任せていれば安心できる、あるいは期待を上回る成果物が提供されるという信頼に他ならないと考えています。どれほど優れたツールや仕組みを導入したとしても、それを活用し最終的に判断を下すのは人です。だからこそ、監査であれBASであれ、クライアントと真摯に向き合い、信頼に応えることのできる人財の育成が不可欠だと思います。その意味で、人的資本やシステムへの投資は、今後さらに強化していくべき重要なテーマであると認識しています。

