

1

Governance

ガバナンス



15の品質目標 ▶ p.54

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

フレッシュな視点と多様なバックグラウンドを持ったメンバーで
執行部を監督し、また積極的な意見交換を行うことで、
ガバナンスを通じた監査品質の向上を強力に推進します。

委員改選とガバナンスの強化

昨年は、2023年12月に統合を果たしたPwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人が1つの組織として定着して機能しはじめ、PwC Japan有限責任監査法人としての競争力とこれからの発展の礎を固めた年となりました。また、アシュアランスリーダーであった久保田パートナーが代表執行役に就き、山口パートナーが新たにアシュアランスリーダーとなって、若返ったリーダーシップによる戦略イニシアチブがスタートした年でもありました。

他方で現時点での状況を俯瞰するならば、私たちの業界を待ち受けるのはデジタルと生成AIに牽引される新時代の監査モデルの大波であり、何十年に一度という変化の扉の前に当法人は立っています。

このような中、私たち監視委員会では4年ぶりの改選がありました。これによりメンバーの2/3が入れ替わり、これまでも増して多様なバックグラウンドの人財構成となりました。さらに、これまで公益監督委員会として監視委員会の枠組みの外で公益の観点からアドバイスを頂いてきた外部委員の方々に、今後は監視委員会に直接参加していただく形としました。これにより、よりタイムリーで密度の濃い議論を行える体制とし、監視委員会のガバナンス機能の強化を実現しました。

監査品質の成功に向けて

監査品質は監査法人の永遠にして最大のゴールであり、矜持でもあります。しかしながら、監査品質を実現するための仕組みやモデル、人財は時代の流れを大きく受けます。社会からの期待も川の流れのごとく変化し続けていきます。このような中で、①常に社外のさまざまなステークホルダーとの対話を続けてアンテナを張り、公益の観点を根底に持ち続けること、②



監視委員会議長 石橋 武昭

デジタルや生成AIの時流を正確にとらえ、監査ツールやメソドロジーにタイムリーに反映すること、③それらを使いこなすことができる（従来とは必ずしも同じではない）人財を柔軟に採用し、教育し、動機付けをすることが、これまで以上に監査品質の成功に直結するような時代の胎動を私たちは感じております。

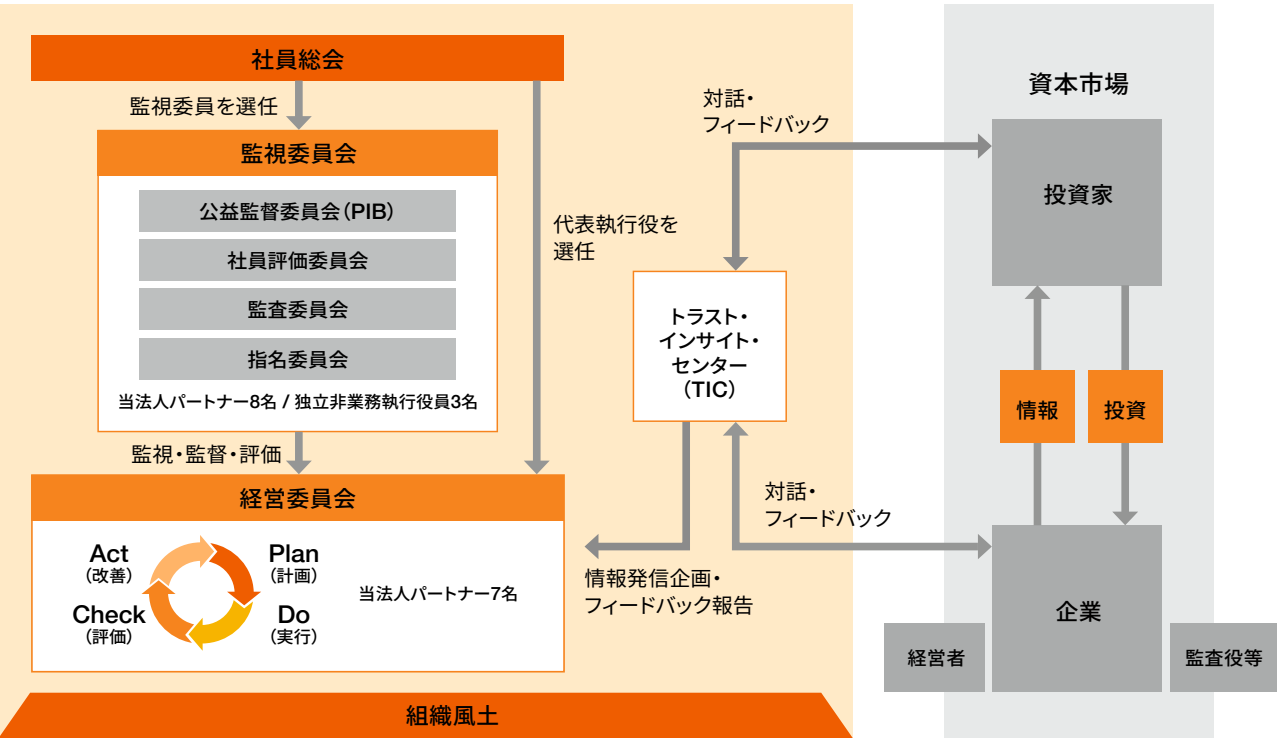
そのような時代における監査法人のリーダーシップによる舵取りを、冷静かつ客観的な視点で監視・監督し、またフレッシュな視点と情熱をもって意見交換・助言を行うことで、当法人としての監査品質の成功を、執行部とともに車の両輪のように力強く実現していきます。

当法人のガバナンス体制

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つの機関を設置しています。

■ 当法人のガバナンス体制



| | |
|----------------------|--|
| 社員総会 | 当法人の最高の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。社員総会に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。 |
| 監視委員会 | 監視委員会議長および監視委員によって構成され、経営委員会が策定する経営の方針と運営を監視・監督・評価する。独立非業務執行役員（INE）が協議に参加する。 |
| 経営委員会 | 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。 |
| 代表執行役 | 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。 |
| トラスト・インサイト・センター（TIC） | トラストの知見を集約し、資本市場におけるステークホルダーの皆様との対話を通じて、未来・現在の信頼の空白を傾聴・発掘し、その対応を研究・考察する。 |
| 内部監査室 | 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。

監視委員会は社員から選任された監視委員8名およびオブザーバー2名ならびに外部より招聘されたINE3名が協議を行います。監視委員会本体に加え、3つの委員会および公益監督委員会を通じて活動します。

2026年度の監視委員会ガバナンス体制強化について

2025年度まで、社外有識者と当法人の監視委員会議長、代表執行役で構成する公益監督委員会（PIB:Public Interest Body）が、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ってきました。さらなるガバナンスの実効性強化を目指し、2026年度において、PIB外部委員を独立非業務執行役員（INE: Independent Non-Executive）として監視委員会に招聘するとともに、PIBを監視委員会に統合する体制変更を行っています。これにより、INEによるタイムリーかつ深度ある監督・評価・助言を促進するとともに、監視委員会構成員の客観性が強化され、より実効性のある監視・監督・評価が可能となります。

（2025年7月1日現在）

議長：石橋 武昭（社員評価委員会議長兼務）

副議長：永野 隆一※1

INE：鈴木 和宏（公益監督委員会議長）、嶋本 正、熊谷 五郎

委員：山田 善隆（監査委員会議長）、久禮 由敬（指名委員会議長）、トゥレヴァー・ティセヴェラシंगा、阿部 大祐※1、濱之上 昌二※2、赤間 穂子※2

オブザーバー：古賀 弘之※1、堀井 俊介※1

※ 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

監視委員の選任方法、構成

- ▶ 監視委員会は、監視委員の選任にあたり監視委員推薦委員会を組成。監視委員推薦委員会は、監視委員の候補者を選定し、社員総会による決議により選任。
- ▶ 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、監視委員のうち4名は当法人社員から、残りの4名は 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の社員で構成。

INEの選任方法、要件

- ▶ 一定要件を満たす対象者をINEとして選任し、監視委員会に招聘。

INE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INE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。
- ▶ 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。

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サウンディングを実施して、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※ |
|---|
| |
| 公益監督委員会 (PIB) |
| INEと監視委員会議長で構成され、監査品質管理の仕組みとその運営方法、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、経営委員会または監視委員会に対して助言・提言を行います。PIBは、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ます。 |
| |
| 社員評価委員会※ |
| 社員の加入・脱退、代表社員等の選任、それらの評価ならびに報酬などに関する案件を審議します。 |
| |
| 監査委員会※ |
| 当法人の財務に関する事項、当法人の業務運営に関する事項の監査を行います。内部監査責任者から提出される内部監査実施計画および内部監査結果報告を承認するとともに、是正措置を求める必要がある場合には、代表執行役へ実施を求めます。また、会計監査人による監査計画および監査結果を評価します。 |
| |
| 指名委員会※ |
| 代表執行役候補者の指名を公正かつ秩序正しく行うため、候補者を選定します。選定された代表執行役候補者は、監視委員会への報告、総社員の投票を経て、結果が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ます。 |

※INEおよびオブザーバーは議決権を有しない。

2025年度 公益監督委員会 (PIB) 委員

2025年6月30日現在

| | |
|--------|--|
| 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 |
| 久保田 正崇 | 当法人 代表執行役 |



鈴木 和宏



嶋本 正



人見 浩司

2026年度 独立非業務執行役員 (INE) 委員

2025年7月1日現在

| | |
|-------|---|
| 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 |
| 熊谷 五郎 | 日本証券アナリスト協会 企業会計部長、 東京大学金融教育研究センター 招聘研究員 |



鈴木 和宏



嶋本 正



熊谷 五郎

監視委員会メンバー (2025年7月1日現在)

| 氏名／役職 | | 略 歴* | 経営・ シニアリーダーシップ | 監査 | BAS | 品質管理 | 事業開発 | デジタル | ESG | 経理・財務 | 人財開発 | 人事・労務・ リスクマネジメント | 法務・コンプライアンス・ グローバル | 他業種・ 出向経験 | インダストリー |
|---|---|--|-------------------|----|-----|------|------|------|-----|-------|------|---------------------|-----------------------|-----------|---------------------------|
|  | 石橋 武昭 議長 (社員評価委員会議長 兼務) | 1996年 米国会計事務所入所／2007年 米国公開企業会計監視委員会 (PCAOB) 入所／2017年 PwCあらた有限責任監査法人入所、パートナー就任／2018年 品質管理本部Quality Review部長就任／2022年 PwCネットワーククライアントパートナー就任／2025年 監視委員会議長就任 | | ● | | ● | | | ● | | | | ● | ● | テクノロジー、エンターテインメント、自動車 |
|  | 永野 隆一 副議長 | 1994年 国内監査法人入所／1998年 米国シカゴ事務所赴任／2006年 同法人パートナー就任／2016年 PwCあらた有限責任監査法人パートナー就任、PwCシンガポール出向／2021年 PwCコンサルティング合同会社に異動／2025年 監視委員会委員、XLOS Financial Service Leader 就任 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● | 金融 |
|  | 山田 善隆 委員 (監査委員会議長) | 1994年 中央監査法人入所／2007年～2011年 京都監査法人品質管理統括パートナー／2023年～2025年 コーポレート・レポーティング・サービス部サプリーダー／2023年 監視委員就任／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、日本監査研究学会理事就任／2025年 PwCネットワークGlobal Boardメンバー就任 | | ● | | ● | | | ● | | | ● | | | 電子機器、通信 |
|  | 久禮 由敬 委員 (指名委員会議長) | 1997年 経営コンサルティング会社入社／2006年 あらた監査法人入所／2015年 パートナー就任／2018年 ステークホルダー・エンゲージメント・オフィスリーダー就任、基礎研究所担当／2023年 トラスト・インサイト・センター長就任／2024年 コーポレートガバナンス強化支援チームリーダー就任／2025年 監視委員会委員就任 | | ● | ● | | | ● | ● | | | | ● | ● | テクノロジー、メディア、エンターテインメント、商社 |
|  | トウレヴァー・ ティセヴェラシナ 委員 | 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 | | ● | ● | ● | | | ● | ● | | | | ● | 金融 |
|  | 阿部 大祐 委員 | 2004年 ベリングポイント株式会社入社／2019年 PwCコンサルティング合同会社パートナー就任／2025年 監視委員会委員就任 | ● | | | | ● | ● | | | ● | | | | 自動車 |
|  | 濱之上 昌二 委員 | 1996年 PwC米国ニューヨーク事務所入社／2001年 日本のディールアドバイザー部門に異動／2019年 PwC英国ロンドン事務所出向、PwC英国Japanese Business Networkリーダー就任／2024年 PwCアドバイザー 合同会社に帰任／2025年 監視委員会委員就任 | | | ● | | | | | | | | | ● | 電力エネルギー、資源 |
|  | 赤間 穂子 委員 | 2009年 PwCアドバイザー 合同会社入社／2022年 パートナー就任／2025年 監視委員会委員就任 | | | ● | | | | | | | | | | 素材、化学 |

※ 略歴における法人名は当時の名称です。

経営委員会

執行役（2025年7月1日現在）

| 氏名／役職 | | 略 歴※ | シ | ン | ン | | | | | | | ト | ア | ン | ス | 経 | 験 | 業 |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------|
|  | 久保田 正崇 代表執行役 | 1998年 青山監査法人入所／2001年 PwC米国シカゴ事務所赴任／2019年 執行役専務、アシュアランスリーダー就任／2020年 執行役副代表就任／2024年代表執行役就任 (PwC Japanグループ代表を兼任) | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | | | | | ● | ● | テクノロジー、エンターテインメント、通信 |
|  | 鍵 圭一郎 執行役代表代行 | 1994年 中央監査法人入所／2007年 京都監査法人入所／2013年 人事、総務、経理担当、経営会議事務局リーダー就任／2023年 PwC京都監査法人マネージング・パートナー就任／2023年 執行役代表代行就任 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | | | | | | ● | 電子部製造、流通小売業、エンタテインメント |
|  | 山口 健志 執行役副代表 (アシュアランスリーダー／投資戦略担当) | 1999年 中央監査法人入所／2005年 PwC米国ニューヨーク事務所赴任／2019年 資産運用アシュアランス部長就任／2024年 執行役副代表就任 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | | | | | ● | ● | 金融、自動車 |
|  | 鈴木 隆樹 執行役常務 (品質管理担当) | 1993年 中央監査法人入所／2000年 PwC米国ニューヨーク事務所赴任／2019年 Chief Auditor、EPQ (※) リーダー就任／2022年 品質管理本部リスク管理部長就任／2023年 執行役就任／2024年 執行役常務就任 (※) 監査業務プロセス改善のプログラム | | ● | | ● | | | | | ● | ● | ● | | | | | 保険 |
|  | 千代田 義央 執行役常務 (監査・保証担当) | 1997年 青山監査法人入所／2004年 PwC米国ボストン事務所赴任／2020年 テクノロジー・エンターテインメント アシュアランス部長就任／2025年 執行役常務就任 | | ● | ● | | | | ● | | ● | | | | | ● | | テクノロジー、エンターテインメント、通信 |
|  | 長沼 宏明 執行役常務 (BAS 担当) | 1998年 中央監査法人入所／2007年 PwC米国ニューヨーク事務所赴任／2019年 財務報告アドバイザー部長就任／2025年 執行役常務就任 | | | | ● | | ● | | | | | | | | ● | ● | 金融 |
|  | 森 直子 執行役常務 (企画管理担当) | 2001年 中央青山監査法人入所／2010年 PwC米国ニューヨーク事務所赴任／2025年 執行役常務就任 | | ● | | | | | | | ● | ● | | | | ● | ● | 金融、自動車 |

※ 略歴における法人名は当時の名称です。

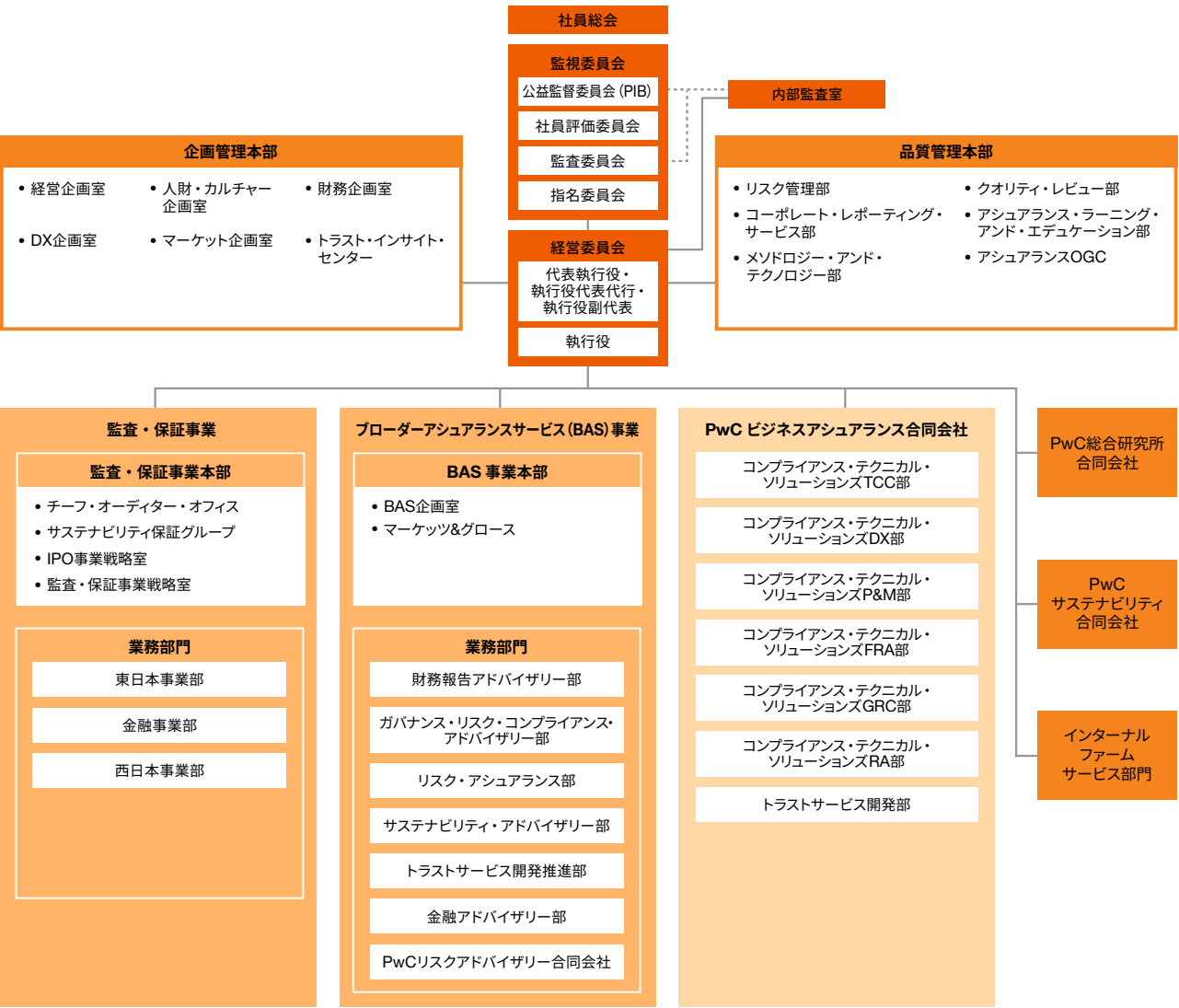
経営委員会アドバイザー

奈良 昌彦（上席執行役員 人財・カルチャー企画室長）
山中 鋭一（上席執行役員 マーケット企画室長）
乙出 伸記（上席執行役員 財務企画室長）
宮村 和谷（上席執行役員 DX企画室長）

経営委員会オブザーバー

吉田 あかね（子会社管理）
ニール・ウェインガルテン（上席執行役員
品質管理本部 Co-Leader）
石上 武志（上席執行役員 Assurance OGCリーダー）
綾部 泰二（上席執行役員 リスク・アシュアランス部長）
林 健一（執行役員 経営企画室）

PwC Japan有限責任監査法人 組織図（2025年7月1日以降）



久保田 正崇

PwC Japan有限責任監査法人
代表執行役

木内 仁志

PwC Japan有限責任監査法人
前監視委員会議長

石橋 武昭

PwC Japan有限責任監査法人
監視委員会議長

Dialogue

対談

公益監督委員会

嶋本 正

元株式会社野村総合研究所
社長・会長

鈴木 和宏

弁護士、
元福岡高等検察庁 検事長

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

熊谷 五郎

日本証券アナリスト協会 企業会計部長、
東京大学金融教育研究センター 招聘研究員

※肩書は2025年7月1日現在

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2025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。

1. 2025年度における経営の努力について

▶ 品質

久保田 PwC京都監査法人（PwC京都）とPwCあらた有限責任監査法人（PwCあらた）の品質管理システムの統合が完了しました。法人内での理解度や浸透度には若干のばらつきもあるため、品質向上に向けた取り組みを継続していきます。統合後の法人として



は、昨年に引き続き外部および内部検査で一定の評価を得ています。

鈴木 品質についてはこれまでの努力の成果が現れていると思います。統合当初は品質に与える影響について懸念し

ていましたが、良い方向に進んだと感じています。品質管理システムの統合の結果、実効性のある仕組みが構築されていることを検証していきます。また今後、統合による品質向上へのシナジー効果が発揮できることを期待しています。

久保田 想定よりもスムーズに統合が進みました。シナジー効果はこれから取り組むべき課題と認識しています。

嶋本 PwC京都とPwCあらたは組織規模が異なるため、PwC京都側が表面上は統合を是としつつも気持ちが追いついていかない状況にならないか心配していました。形式面では整っていても実質が伴わない状況にならないよう検証を進めていただきたいと思います。

人見 私はPwC京都監査法人の頃から外部委員を継続していますが、統合にあたり2つ懸念がありました。1つは統合により品質に影響があるかもしれない



ということです。その点は一定の成果が確認できました。もう1つは統合後における品質に関する考え方やカルチャーをどのようにPwC京都へ浸透させるのかということです。この点も統合

後のさまざまな取り組みを通じて進めていることが確認できました。シナジー効果の発揮などを含め、ここからは一歩踏み込んだ体制作りを期待したいです。

木内 私が公益監督委員会（PIB）に関与を始めた当初は品質に関して比較的課題がありましたが、法人をあげて品質向上のために4+1と呼ぶ施策を掲げて取り組んできました。現在、品質は高いレベルにありますが、それを維持し続けることは簡単ではありません。そのためには、リーダーシップと職員が高いレベルで品質に対する思いを持ち続けるための取り組みが重要です。また、法人と職員が成長していくには一定の収益向上が必要ですが、マインドが成長に向きすぎると品質にマイナスの影響を与える可能性があります。成長と品質を両方高める取り組みを継続すべきだと考えています。

▶ 迅速に変化する社会への対応

― サステナビリティ

久保田 日本でもサステナビリティの開示・保証制度の議論が進んでいます。当法人としては、保証業務と非保証業務の両軸で、人財育成や品質管理体制の整備を進めています。非保証業務で先行して知見を積み、保証業務に活かしていく予定です。

鈴木 独立性の観点から、サステナビリティについても保証業務と非保証業務の同時提供はできないという理解ですが、監査とブローダーアシュアランスサービス（BAS）でどのような人財戦略としているのでしょうか。

久保田 ご理解のとおり、1つの企業に対して、同時提供はできません。一方で、非保証業務を提供してい

るBASでも、将来的に保証となることを見通したアドバイスが必要であり、また監査部門でも作成者の状況を実際に経験することでより高度な保証業務を提供できることから、いずれにとっても保証業務と非保証業務の両方を理解していることが重要です。このため、人財育成としては保証と非保証業務双方の経験ができるよう、部門間で人財交流を行っていくことが重要だと考えています。

嶋本 サステナビリティ分野に強みを持つことは既存クライアントにとっても付加価値につながるのではないのでしょうか。サステナビリティ業務は監査法人にとって今後さらに重要度が増していくと感じています。

木内 ご指摘のとおりですね。当法人も、サステナビリティ業務については感度高く対応してきました。当初は保証提供体制の整備が急務でしたが、執行部として人財獲得と育成を数年かけて行ってきた結果として、体制構築がかなり進んでおり、監視委員会としても評価しています。

― デジタル

久保田 デジタルは監査とBASそれぞれ対応を進めています。監査はAIを用いたプラットフォームである次世代監査ツールの段階的な導入を進めています。BASは生成AIの発展によりビジネス



の在り方が変わっていく可能性が高い分野であり、今後のビジネスモデルの変化を考慮して人員構成を検討していきます。デジタルについては、後ほど監査における活用にフォーカスしたいと思います。

▶ 社会の変化に対応するための体制整備

― 監査におけるデジタルの活用／テクニカル・コンピテンシー・センター（TCC）

久保田 次世代監査ツールの段階的導入により、将

来的に監査の仕組みが大きく変わります。これに備えて、TCCでは標準化とデジタル化を進めており、さらなる標準化によりデリバリーモデルを進化させていきたいと考えています。



嶋本 デジタル化とデリバリーモデルという2つのテーマが出てきているわけですね。デジタル化は、目的を実現するための手段だと考えています。例えば次世代監査ツールの導入では、それ

を用いて何を実現したいのか、その目的を明確にし、その実現に向けて効率的・効果的な手段としてのデジタルの活用を考えていくのが有効ではないでしょうか。また、デリバリーモデルは業務の効率化と標準化というTCCの役割の在り方を追求し、全体を俯瞰したときにデジタルやAIの有効性を明確にするようなアプローチが必要かもしれませんね。

鈴木 デジタル化に関しては、デジタルと人の業務の住み分けを考えることも重要になってくると思います。例えば次世代監査ツールで証憑突合が自動でできるようになると、人財を「判断」のエリアにより集中できるようになるはずです。その結果として監査品質が向上するというサイクルを意識することが重要になるのではないかと感じています。

久保田 そうですね。その意味では、システムを使いこなす人財への投資も重要になってくると考えています。

人見 TCCによる業務の標準化および集約と次世代監査ツールによる自動化が進む中で、システムへの投資と「ヒト」への投資のバランスをとることが重要な課題ですね。同時並行でさまざまな取り組みを行っているので、注意深く進めていただきたいと思います。

ー 人財／カルチャー

久保田 カルチャー面では、PwC Professionalの導入を進めています。PwC Professionalでは新たな人

財像の定義を変更し、自分で考え行動することが重視されています。一方、これはグローバル全体を想定して策定されたため、より日本において重要とする点を明確にするべく、ボトムアップで決定した行動指針（私たちの判断軸）を更新し、組織全体に浸透させています。また、監査事業の育成モデル変革を進めており、アソシエイトの成長プロセス短縮を目指しています。デジタル面では、法人内で生成AIを使い始めていますが、新しいビジネスモデルに対応できる人財が不足していると感じています。

嶋本 人財育成モデルの早期化については、例えば私が専門とするシステム業界でも、プログラムが組めないという意見があります。監査も育成の中で手を動かす仕事をどこまで経験すべきかについては、人によって意見が異なるかもしれません。

久保田 その意味では、TCCに作業を依頼できるようになるために、ある程度の現場経験が必要だとは思っていますが、経験すべき監査手続の程度に濃淡を付けることは有用と思います。

熊谷 先ほど話が出たAIについても人財が関係しますよね。つまり、AIのアウトプットはいわばブラックボックスからの出力ですから、それを利用する監査人の職業的懐疑心が重要だと思います。



AIは今後も精度が向上していくでしょうが、それを利用して情報の質を保証するのはあくまで「ヒト」であり、AIと監査人の職業的懐疑心が連携して機能することで、監査品質の向上につながるのだと思います。

木内 監査では、テクノロジーの進化とTCCの発展により、人財採用の在り方やチーム構成も変化することで、ビジネスモデルそのものが変容していきます。これらは全てつながっており、モニターしながら進めていくことが重要です。時代の変化を受け入れ、モチベー



ションをもって活用してくれるような人財を増やしていくことも大切ですね。その意味では当年度における職員エンゲージメント調査の結果を見るとPEIと呼ばれる職員のいわば「前向

き」度を表す指標が非常に高く、執行部によるSpeak-up/Listen-up/Follow-up強化の取り組みが功を奏していると感じています。

2.次年度の体制

久保田 世の中の変化スピードは緩むことなく、むしろ加速しています。次年度では、監査部門を中心に組織再編を行い、人財の融合を図りたいと考えています。また、人事制度を変更し、職員が多様な専門性を最大限発揮できる制度の構築を行います。さらに、基幹システムを更改し、業務効率化を図ります。

木内 ガバナンス面では、監査法人のガバナンス強化へのステークホルダーの期待に応えるため、次年度よりPIBと監視委員会を統合します。これにより、よりタイムリーかつ深度ある監督・評価・助言が可能となるとともに、監視委員会の独立性が強化されます。

鈴木 PIBと監視委員会の統合により、議論の機会も増えていきます。これまでPIBで議論してきた監査受嘱獲得や多様性の確保などは、引き続き議論すべきトピックと考えています。

嶋本 ガバナンスについて、監視委員会に独立非業務執行役員（INE）が入っていくことで、外観的にもわかりやすくなると評価しています。運営上の課題は多々あるでしょうが、楽しみにしています。また、経営陣には、PEIの良好な結果を次年度以降も維持できるよう、施策を継続してほしいですね。

人見 外部委員として行う議論の頻度が増え、法人への関与が増加することは素晴らしいことですね。中

立性を保ちながらの実質的な議論を期待しています。
熊谷 次期INEとして、資本市場での経験から選ばれたことを嬉しく思います。資本市場が機能するためには情報の信頼性が大前提であり、監査法人の適切な運営が大変重要です。これまでは投資家サイドから監査・保証制度の改革議論に関与してきましたが、INEとして監査法人内の議論に関わることで、公益に貢献していきたいと考えています。

石橋 次期監視委員会議長への就任を予定しています。サステナビリティ、AI、人財育成などは、環境の変化が激しく、私たちにとって死活問題といえる領域です。課題感を持って取り組み、具



体的な施策のレベルで議論していきます。また、監査法人に対する社会の期待、ガバナンス強化の国際的な要請が高まっています。その中で、高品質な監査を目指すにとどまらず、公益性の観点から法人の存在意義を再定義し続ける体制が私たちには必要であり、その意味でPIBと監視委員会の統合を非常に良いタイミングで実現できたと感じます。

木内 私が監視委員会議長に就任した4年前と比べ、品質面、人財面の改善を実感しています。これは、執行部の努力の結果です。今後も執行部と監視委員会の間でオープンな情報提供と議論を続けていただきたいと思います。