# マネジメントディスカッション




## 2026年度※（当年度）の振り返り（跳戦・変化・組織統合と課題）

**Q　2025年度（昨年度）は「跳戦」、当年度は「変化」というテーマを掲げて取り組みましたが、1年を振り返ってどのように感じていますか？**

**久保田**　従来、監査品質の確保は個々の監査チームメンバーの経験や能力に依存する側面がありました。そこで私たちは、誰もが一定水準以上の高品質な監査を実践できる体制の構築を目指し、中長期的な視点でカルチャーの醸成に取り組むとともに、ISQM1 ►p.53 に準拠した組織体制および業務プロセスの整備・運用を推進してきました。

そのような中で、事業規模の拡大や多様化への取り組み過程や、企業における不正事案などから多くの学びがあり、改めて私たちの品質について考える契機となった1年でした。これらの学びを踏まえ、私たちは社会からの信頼の源泉でもある品質を最優先に据え、その実現に向けた取り組みを推進しています。

2023年12月におけるPwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人の組織統合以降は、全拠点のメンバーを巻き込みながら一体となって取り組みを推進していますが、組織やカルチャーの融合、業務プロセスの定着には相応の時間を要すると改めて実感しています。過去のQMSE ►p.53 導入においても定着までに約5年を要しました。その経験を踏まえ、今回の取り組みにも時間が必要だと考えています。

しかし、私たちはこうした現状を前向きに捉えています。制度が完成していること以上に、制度を「いかに現場へ浸透させるか」というプロセスそのものが重要であり、私たちはその真っただ中にいるからです。高品質な監査を支える仕組みは、一人一人が十分に理解しながら、自然な行動として実践できるようになって初めて価値を生みます。品質を重視する姿勢が自律的なカルチャーとして根付くプロセスにおいては、一定の戸惑いや葛藤は避けて通れないものであり、むしろ一人一人が真剣に向き合っている証でもあると考えています。だからこそ、これからも対話と実践を積み重ねることにより、そういった戸惑いや葛藤を乗り越え、品質を支えるカルチャーの醸成に取り組んでいきたいと考えています。

**山口**　まさにそのとおりですね。品質を支える仕組みづくりと並行して、私たちは組織そのものの変革にも取り組んできました。先の組織統合が2023年に実施され、2024年度中に新しい体制へ移行しました。その後、昨年度は「跳戦」、当年度は「変化」をテーマに掲げ、取り組みを推進しています。組織体制については、従来の部門を維持しながら段階的な融合を進めることでサービス提供への影響を最小限に抑えてきましたが、当年度が始まる7月の組織改編においていよいよ所属部署を完全に統合しました。

この改編では、PwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人の各部門を「東日本事業部」、「西日本事業部」へと統合して組織的な融合をさらに深化させるとともに、AIやテクノロジーに関する知見を有する人財を集約したDX企画室を設置しています。多様な専門性を持つメンバーが一体となって価値創出に取り組む統合組織を実現しました。

しかし、組織が統合されることと、共通の目的を持って行動できることは同義ではありません。組織としては一つになったものの、実際の業務運営では、従来の組織や業務のやり方、培ってきた価値観の違いを感じる場面もありました。組織的な体制が整った今だからこそ、一人一人の思いを重ね合わせて真の一体感を醸成していく必要があり、そのためにはじっくりと向き合う時間が必要だと実感した1年でもありました。

**久保田**　私も、真の意味でのカルチャー統合の実現はまさに今進行している話だと認識しています。組織や制度の統合は一定程度実現できた一方で、価値観や行動様式といったカルチャーの融合については、今まさに組織全体で取り組んでいる段階にあります。GPS（Global People Survey：PwCが全世界共通で毎年実施しているエンゲージメント調査 ►p.87 ）の結果でも「変わりつつある実感はあるけれど、まだ完全に変化しきれていない」といったコメントが多く見られ、現場も変化の過渡期にあると感じています。

**山口**　そのような中で、組織統合を受けて昨年度に再定義した「行動指針 ►p.88 」は、カルチャー統合を進める上で非常に重要な役割を果たしていると考えています。この「行動指針」は、新しい組織として目指す姿や大切にすべき価値観について、メンバー自らが議論を重ねながら策定したものであり、その点に大きな意義があると感じています。カルチャーの定着は一朝一夕には実現できませんが、一人一人が実践を積み重ねることでカルチャーとして根付かせていく、その積み重ねこそが真の意味でのカルチャー統合と成長につながるものと考えています。

## 独立非業務執行役員（INE）の監視委員会への参画

**Q　2025年から2026年にかけて組織再編などさまざまな変化があった中で、監視委員会の体制を変更し、独立非業務執行役員（INE）の方々に参画いただきました。マネジメントに対する監視の視点が一層多様化したと思いますが、どのような部分に変化がありましたか？**

**久保田**　INEの監視委員会への参画による大きな変化は、外部ステークホルダーとの対話機会が大幅に増えたことです。従来は四半期に1度程度でしたが、現在ではほぼ毎月お会いし、課題認識や対応状況についてタイムリーに共有・議論できる体制へと発展しています。

従来は事後的な報告に対しコメントをいただく形でしたが、現在は事案の進捗と同時進行で議論できるようになったため、指摘や気付きを速やかに行動へと反映できるようになりました。今悩んでいる取り組みに対するアドバイスや潜在的なリスクに対するご指摘をいただくことで、次の具体的な行動につなげることが可能になっています。

社会からの期待に応えるため、内輪の論理に陥らず、「外部の目」で常に点検することは、監査法人のような組織の経営においては非常に重要だと考えていますが、それをリアルタイムの意思決定に反映できることも重要です。昨年からはINEの方々からのインプットを翌週の経営委員会に反映できるようになり、課題解決のスピードも格段に上がりました。これが全体的な品質向上に、非常に良い影響を与えていると感じています。

**山口**　事案の進捗に沿った議論の中でより実践的な示唆をいただいていると実感しており、これはまさに大きな変化でしたね。

**久保田**　そうですね。私たちも日々、さまざまな選択肢がある中で判断に悩むこともありますし、時には選択肢そのものを一から作らなければならないこともあります。そういった段階から一緒に伴走いただけるようになったことは非常に心強く、本当に良かったと思っています。

※2026年度は2025年7月1日から2026年6月30日までの事業年度です。

## 2027年度展望

**Q 2027年度（次年度）の監査の方向性や、監査法人としての不正対応についてどのように考えていますか？**

**久保田**　次年度は、監査とBAS ►p.15 の双方において、まずはしっかりと「品質の基礎を固める」フェーズに入ります。現在、社会や事業環境の変化は、スピード・規模ともに従来の想定を大きく上回り、過去の延長線の発想では十分な対応が難しくなっています。重要なのは、社会や事業環境の変化を単に追いかけることではなく、どのような変化が起こっても適切に対応できる組織基盤の構築です。そのため次年度は、基礎の強化に向けて、品質を支える仕組みや人財、先に述べたカルチャー定着といった「地盤固め」を行います。

**山口**　そうですね。ただ、その「地盤固め」というテーマについて、監査とBASでは現在の立ち位置が違うため、分けて捉える必要があります。まず監査については、一連の企業における不正事案を受けて監査法人のあり方が社会から大きく注目されている中で、改めてPwC Japan有限責任監査法人として、ステークホルダーからの信頼を強化していかなければなりません。被監査会社を含む社会全体から「信頼できる組織」と認識していただくための発信を行うとともに、その裏付けとなる品質が組織内で実現できていることの確認が必要です。

私たちの監査において最も重要なものは品質であり、強固な品質管理システムはすでに構築されています。メンバー一人一人がその重要性を認識し、システムに沿った適切なサービス提供が実践できているかを確認する「地盤固め」が必要だと感じています。

もう一つは、監査業界全体で議論が進む「AIを活用した監査への取り組み」です。その大きな動きとして、今後1年で私たちの監査に新たなプラットフォームが導入されます。これは単なるシステム刷新にとどまらず、社会から求められる「次世代監査」を強力に推進するための重要な転換点であり、これまでの手法を進化させ、新しい次元へと向かう大きな変化を意味します。

AI技術が急速な進化を続けるなか、着実に試行を積み重ね、いかに高度な監査水準を実現していくか。私たちの組織としての力が試される1年になるだろうと考えています。

**久保田**　「社会が求める監査水準」という点で言えば、当年度は特に不正への対応から得た多くの学びを踏まえ、社会からの期待に応える品質とは何かを改めて問い続けた1年でもありました。先ほど話に出たAIの活用なども含めて、高度な不正対応に向けて私たち自身がより力強く邁進する段階に至ったと感じています。

**山口**　まさにそのとおりです。これを機に、私たちも品質管理システムの観点から、適切に機能している部分と改善すべき部分をしっかりと自己検証していく必要があります。具体的には、不正対応のワークショップやホットレビュー ►p.59 の実施に加え、各監査チームが現在どのような不正対応を実施しているのか、直接リーチアウト ►p.59 して実態を確認していく予定です。

加えて、今までの監査手法では発見が難しい不正についても、新しいテクノロジーを活用することで、発見の可能性が高まってくると思っています。新しいテクノロジー自体は発展途上にありますが、社会からの期待に応えるためにも、「新しい挑戦」としてさらに進めていきます。

**久保田**　現行監査制度の枠組みの中で実施できることは、すでに着手しており、一定程度実装されている一方で、現行では要求されていないレベルの不正対応については、研究を続けていくということですね。ただ、監査する側がAIを使って高度化すれば、不正を行う側もAIを使ってくる可能性があり、永遠にその繰り返しになるかもしれません。

**山口**　結局は「攻撃側」と「守備側」のせめぎ合いになると思います。しかし、最先端のテクノロジーに追随できなければ、私たち自身が取り残されてしまいます。その意味では、監査品質の向上に終わりや完成形はなく、永遠に追い求め続ける必要があると考えます。

**久保田**　「終わりのない旅」、本当にそうですね。さて、先ほど山口さんから、次年度の「地盤固め」については監査とBASで分けて考える必要がある、という重要な指摘がありました。今度はBASの課題に目を移しますと、当年度、BASは数字の面で大きく成長しました。しかし、「変化」をテーマに掲げていたものの、従来型ビジネスの延長線上にとどまってしまった部分もあるという課題認識を持っています。次年度の「地盤固め」のプランを練る上で、この現状に対し私たちとしてどうメスを入れていくべきでしょうか。

**山口**　BASは、確かに複雑な課題に直面しています。昨今の社会的な人手不足や、単発で発生するイベントへの対応において、「専門知識を持つプロフェッショナル人財を提供してほしい」というリソース提供型の需要が非常に多く存在しています。

この需要に応えてきた結果、BAS全体として毎年10%以上の成長を遂げてきたことは事実です。しかし、この成長が未来永劫続くとは限りません。テクノロジーやAIが本格的に実用化された時、現在のような形の支援が引き続き求められる保証はどこにもありません。クライアント自らがAIを使いこなし、「外部の支援は不要だ」と言われる局面がおそらく訪れます。私たちがAIを駆使して新しいサービスを提供するのか、クライアントへAIツールを提供するのか。アプローチにはさまざまな考え方がありますが、「新しいサービスを開発し、価値を提供し続けること」が今後のミッションだと考えています。

従来のような労働集約型のビジネスモデルのまま多忙を極めてしまうと、次世代サービスの開発に割くべき人財が確保できなくなってしまいます。そのため、今一度「地盤固め」に注力する時間を確保し、新たなサービスの創出と、それを牽引できる人財の採用および育成に投資していく方針です。

**久保田**　現状の社会ニーズには応えられており、それが数字にも表れていますが、将来のニーズに応え続けるためには、腰を据えて準備する期間が必要になるわけですね。

**山口**　多様なニーズにタイミング良く応えていく一方で、決して油断してはならないのは、ある日突然「AIの活用が十分ではないサービスは不要だ」と切り捨てられるリスクです。向こうしばらくは影響がなくても、ある時期を境に社会から声がかからなくなる「突然のゲームチェンジ」が訪れる可能性があり、その備えが不可欠です。

**久保田**　そう考えると、先を見据えた準備のための「地盤固め」を行う期間がどうしても必要になりますね。

**山口**　そうですね、「地盤固め」の重要な柱として「品質・人財・投資」の3つを掲げています。今後はよりテクノロジーの利用を前提とした「品質」が求められます。ですから、私たちも積極的にテクノロジーを活用しつつ、長期的な視点に立って品質を高度化していく必要があります。

次に、それを高度化させるためには「人財」が必要です。既存メンバーのスキルアップを図り、新しいメンバーに向けては「新しいことに挑戦する組織」として魅力づくりをしていかなければなりません。

そして最後に、人財やテクノロジーに対する「投資」です。今こそ思い切った投資が必要です。不要な業務を廃止する英断と、それを原資とする必要な分野への投資が重要だと考えています。

この3つの柱はどれも重要ですが、その中でも私たちは、やはり「品質」という核となる部分に徹底してこだわりたいと思っています。

**久保田**　さて、今後社会からの期待がさらに多様化していく中で、私たちがその全てに応えようとするあまり、監査法人としての方向性が分散してしまうリスクも考えられますが、組織の求心力となる「軸」について、どのようにお考えでしょうか。

**山口**　私たち監査法人にとって「軸」となるのは、やはり「信頼」です。どのようなサービスを展開するにせよ、社会に信頼を付与していくことこそが私たちのビジネスの根源です。

サービスの提供形態が多様化していくことは自然な流れですが、根底にある信頼という軸だけは決して揺らいではなりません。私たちも「知識と経験を通じて信頼を提供する」という使命を今一度深く意識する必要があります。

**久保田**　「信頼」を担保するためにこそ、全ての前提となるのが「品質最優先」という方針ですね。次年度、新しいフェーズに向けた組織の牽引を、共にしっかりと進めていきましょう。


13


14