1 ガバナンス



12の品質領域 ►p.54

ガバナンスおよびリーダーシップ
- ►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
- ►行動規範と法規制の遵守および適切な行動
- ►独立性の遵守

契約の新規の締結および更新
- ►契約の新規の締結および更新
- ►業務の開発および管理

業務の実施
- ►審査
- ►業務の実施

監査事務所の業務運営に関する資源
- ►人財の採用、人財育成および人財の定着
- ►教育研修
- ►人財の配置
- ►人事評価
- ►デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

情報と伝達
- ►識別した不備の評価、伝達および是正

監視委員会議長からのメッセージ

多様な経験と幅広い視点を持つメンバーが執行を監督し、ガバナンスを通じた「監査品質」と「サービス品質」の向上を強力に推進します。



監視委員会議長 **石橋 武昭**

新生ガバナンス初年を振り返って

当年度は、4年ぶりの改選を経て委員構成が大きく多様化したことに加え、従来は「公益監督委員会」として四半期ごとに助言をいただいてきた外部委員の方々に、月次の監視委員会にも参加いただく体制に移行しました。これにより、現在進行形の課題やリスクについて、客観的な視点を取り入れたタイムリーかつ濃密な議論を交わし続けた、「新生ガバナンスの初年」とも呼ぶべき年になりました。

一方で昨今、監査業界においては、社会の信頼を揺るがす企業の不正事案が数件発生しており、私たちはこれまでにも増して監査における品質の重要性と監査人の本来あるべき姿、そしてそれを監視するガバナンスのあり方を根本から問い直しています。

当法人には、「Speak up（主体的な発言）」「Do the right thing（正しい行動の実践）」という2つの言葉に代表される素晴らしいカルチャーがあります。近年の組織統合や活発な採用活動を経て加わったメンバーを含む全職員に、このカルチャーが日々の思考や判断、行動のなかで、どれだけ深く浸透しているかを見極めていくことこそが、監視委員会としての責務であると再認識しています。

変化する社会の期待に応える「監査品質」

監査品質は、監査法人にとって「永遠にして最大のゴール」であり、私たちの存在意義そのものです。しかし、それを支える仕組みやテクノロジー、必要とされる人財像は、絶えず変化しています。私たちは今、以下の3つの変化が監査品質を大きく左右する時代の只中にあると認識しています。

1.公益の視点の堅持：社外の多様なステークホルダーに真摯に耳を傾け、移りゆく社会の期待を捉え、公器としての使命を原点に据えた変化を続けること。

2.監査の高度化：デジタルや生成AIの進化を先取りし、監査の所作、ツール、メソドロジーを迅速不断にアップデートすること。

3.人財モデルの変革：これらのテクノロジーや複雑化する企業活動に対応できる多様な人財を柔軟に採用・育成し、プロとして動機づけし続けること。

監視委員会では、執行部がこれらの変化に対し、健全かつ迅速な舵取りを行えているかを注視してきました。いかにして法人の全メンバーが「社会から信頼される在り方」を共有し、日々の判断に落とし込み、社会における「信頼」の担保という役割を果たせるか。これが今後の持続的な成長に向けた最大のテーマです。

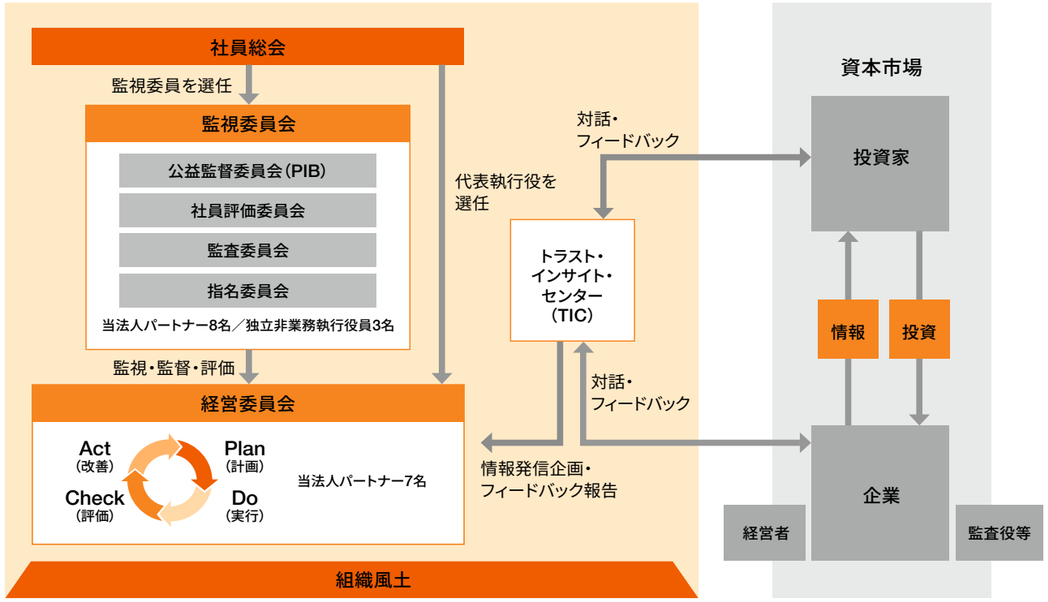
このような局面における監査法人のリーダーシップによる舵取りを、私たちは冷静な視点で監視・監督し、また幅広い視点と情熱をもって執行部と徹底的に議論し、当法人が高い品質を持続的に実現できるよう、執行部とともに車の両輪としてその責務を果たしてまいります。

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による当法人のパートナーへのヒアリングを経て、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。

監視委員会では、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9月1日現在）

議　長：石橋 武昭（社員評価委員会議長兼務）

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・ティセヴェラシンガ、阿部 大祐[※1]、松岡 英自[※1]、濱之上 昌二[※2]、赤間 穏子[※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、代表執行役に実施を求めます。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。

2027年度　独立非業務執行役員（INE）

2026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（2026年9月1日現在）

氏名／役職	略　歴※	スキルマトリックス：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	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、エンタテイメント、自動車
 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・サービス部サブリーダー／2023年 監視委員会委員就任／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、エンタテイメント、製薬、エネルギー、商社
 トゥレヴァー・ティセヴェラシンガ 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
 松岡 英自 委員	1996年 国内会計事務所入所／1998年 国内コンサルティング会社入社／2007年 外資系コンサルティング会社入社／2014年 PwCコンサルティング合同会社入社／2017年 パートナー就任／2026年 監視委員会委員就任	●	●			●	●	●	●	●				テクノロジー、メディア・エンタテイメント、テレコム
 濱之上 昌二 委員	1996年 PwC米国ニューヨーク事務所入所／2001年 日本のディールアドバイザリー部門に異動／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アドバイザリー合同会社に帰任／2025年 監視委員会委員就任			●								●		電力エネルギー、資源
 赤間 穏子 委員	2009年 PwCアドバイザリー合同会社入社／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（2026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	他業種・出向経験	インダストリー
	**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、エンタテイメント、自動車
	**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	●	●	●		●	●	●		●			●	テクノロジー、流通小売業、エンタテイメント
	**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	●	●		●					●	●	●		金融
	**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・エンタテイメント 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、エンタテイメント、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リー部長就任／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。

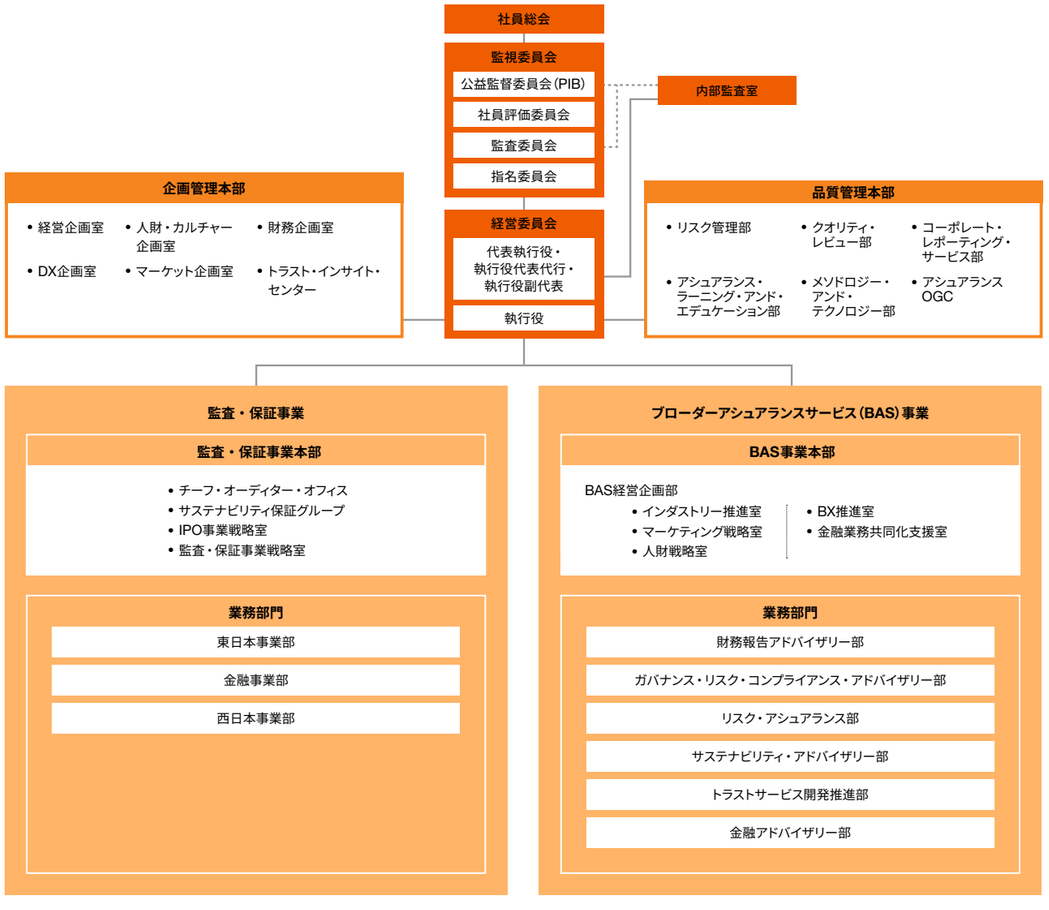
経営委員会アドバイザー

奈良 昌彦（上席執行役員 人財・カルチャー企画室長）
田中 大介（上席執行役員 人財・カルチャー企画室）
山中 鋭一（上席執行役員 マーケット企画室長）
井嶋 克（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）
今井 政行（上席執行役員 BAS経営企画部長）
綾部 泰二（上席執行役員 リスク・アシュアランス部長）
光廣 成史（上席執行役員 監査・保証事業本部 副部長）
宍戸 賢市（上席執行役員 品質管理本部 副部長）
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（2026年7月1日以降）



Dialogue

対談

独立非業務執行役員（INE）



この一年を振り返って

公益監督委員会（PIB）と監視委員会の統合による変化



鈴木　昨年7月からPIBと監視委員会が統合し、外部委員が独立非業務執行役員（INE）として毎月の監視委員会に出席する形になりました。以前は3カ月ごとのPIB本会議における情報共有の他に、監視委員会との協議会が年に数回ある程度でした。それに比べて現在は法人側の考え方や課題の検討状況をリアルタイムに把握できるようになり、情報共有の質・量ともに大きく深まりました。法人全体として何を考えているかを知る機会が飛躍的に増えたことは評価できる点です。外部の立場から気づいたことを監視委員会の場で直接申し上げられるようになったことも有意義だったと思います。

嶋本　私も有意義だったと感じています。以前と違い、臨場感を持って状況を把握できるようになりました。事前に資料を読み込み、質問を準備するプロセスは大変ですが、法人への理解度や会議への取り組み方を深める良い機会となりました。監視委員会の委員の皆さんの問題意識や発言を直接聞けるようになったことも大きいです。

熊谷　私は新体制後からの参加だったため、以前との比較は限定的にしかできませんが、お二人と同じように感じている点が多いです。事前に資料が送られてくることで、論点を理解した上で議論に参加できるのは良かったです。以前はCorporate Reporting Users' Forum（CRUF）の活動を通して年1回、監査品質に関する報告書の説明を受ける機会などがあり執行部の方々と接点はありましたが、監査法人の内側や、報告書に書かれている以上のことを理解することは困難でした。しかし、議論に参加するようになったことで執行側の方々や監視委員の皆様の考え方がよく分かるようになりました。INEは公益を代表する立場として監視委員会に臨む必要があります。執行側の方々と信頼感と緊張感を持ちながら本質的な議論を交わすことができ、非常に充実した会議となりました。

久保田　従来は3カ月に1回の会議だったため事後報告が中心でしたが、現在は毎月の情報共有となったことで、現在進行形でトピックや現状を共有でき、翌月に状況が変わっても再度ご指摘いただけます。その意味で、質は大きく変わりました。いただいたご意見を翌週の経営委員会で議論するなど、経営への反映スピードも上がっています。同じ場で、内部の監視委員会メンバー、INEの皆様と執行側が一緒に質疑できることも大きいです。

石橋　意見が対立し、手探りで議論を重ねている段階からINEの皆様にご参加いただき、「監査法人の常識が世間の非常識になっていないか」という観点から客観的なご指摘をいただくことで、非常に健全な議論へと発展させることができていると感じます。このような進行形式は初めてで手探りの一年でしたが、皆様に力をお貸しいただき、今後の礎となる密度の濃い一年を一緒に作り上げていただいたことに、まずは感謝申し上げます。

2026年度（当年度）監視委員会における議論の振り返り

► 企業における不正事案からの学び

久保田　品質へのフォーカス自体は何年も取り組んできましたし、一定の形はできたと思っていました。PwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人との統合も短い準備期間の中で比較的スムーズに進めてきました。しかし、昨今さまざまな事案があり、改めて「品質とは何か」に立ち返るきっかけになりました。

過去7～8年での取り組みの中心は、属人的な品質から、組織として持続可能な品質へと移行するための「システム化」でした。ISQM1 ►p.53 対応の流れとも重なり、仕組みは整えたつもりでした。しかし、それだけでは足りなかったのだと思います。監査の本当の品質は、監査手続そのものではなく、被監査会社の経営者と建設的に対峙することにあります。監査手続は、その対峙を支える材料を積み上げるためのものですが、手続の積み上げに意識が寄り過ぎてしまい、本来の目的から少し離れていたケースもあったのではないかと思います。



品質については、「仕組み」と「カルチャー」をセットで考え、カルチャー担当執行役を設置した時期もあります。しかし結果としてカルチャーへのフォーカスが不足していたと感じています。

今後は「Speak Up」や「Do the right thing」といった原点に立ち返り、改めて監査に「魂」を込め直すことが大切です。現在、400名の京都メンバーの合流に加え、毎年400～500名規模の職員が入社しています。7～8年前に共にカルチャーを語り合ったメンバー以外が多数を占めるようになった中で、私たちの譲れない価値観や信念をいかに共有し維持していくか。2027年度（次年度）事業計画における「地盤固め」とは、手続や仕組みの整備にとどまらず、パートナーや職員一人一人の決意や心の持ち方に深く働きかけることだと考えています。

嶋本　私自身、これまでITサービス、特にシステム構築に携わってきました。お客様の要求に的確に応え納期までに高い品質のシステムを完成することは決して容易ではなく、レビューの徹底や是正のプロセス構築などルール整備を長年図ってきました。ただ、形式的には十分なものができあがったとしても、形を整えただけでは品質問題はなくなりませんでした。まさに「仏作って魂入れず」です。ルールやプロセスの趣旨を理解しないまま形式的に対応するだけでは、本当に大事なところが抜け落ちます。

また、カルチャーの観点では、優秀で真面目な人ほど自分のミッションを自力で全うしようとする傾向があります。しかし、個人やチーム単独では解決できない問題もあります。その時に早めに「危ないです！」と声を上げること、私はこれを「Open give-up」と呼んでいましたが、これが結果として会社を救うことになります。

► カルチャー・信頼・職業的懐疑心

鈴木　社会からの見方や要請は、年々厳しさを増しています。カルチャーの重要性は以前から問われてきま

したが、今こそ本質的な意識改革が求められています。職員一人一人がプロフェッショナルとして進化し、監査に対する世間の厳しい目を真摯に受け止めながら、そうした社会の要請に合わせて絶えず自らを変化させていく必要があります。昨今の企業における不正事案は、法人の一部のチームや職員だけの課題ではなく、全員が自分の課題として考える重要な契機とすべきです。職業的懐疑心を発揮して監査に向き合えているか、今一度足元を見直す良い機会です。困難な局面は、新たな成長につながる好機でもあると思います。

熊谷　会計士は資本市場における取引が円滑に行われるよう、情報の信頼性を担保する職業です。監査人は被監査会社から対価をいただきますが、最終的にサービスを享受するのは株主や投資家であるという特殊な立場にあります。だからこそ、被監査会社の経営陣とは、緊張感がある信頼関係を築くことが重要だと考えます。

　監査の品質を担保する品質管理システムは財務諸表利用者としても、非常に重要です。監査チームの



作業に対する厳格なレビュー体制として、またリスクを発見するバックストップとして機能します。しかし、それに過度に依存・盲信してはいけません。監査人一人一人が、自分の良心や誇りに従い、やるべきことを徹底することが、より高い監査品質につながります。それが監査法人への信頼、ひいては資本市場全体の信頼を支えることになると思います。

石橋　一人一人の心の持ちようが監査品質につながるというのは私も監査実務に携わる中で常に感じることです。職員それぞれが信念を持ち、立ち止まり、声を上げることの重要性に改めて立ち返る機会だと思います。監視委員会としても、品質をもう一度見直す機会として捉え、今後のモニタリングにおいても執行に大きく期待したいと思います。

久保田　おっしゃるとおり、現場で立ち止まり、声を上げるためには大きな「勇気」が必要です。だからこそ執行側としては、一人一人がその勇気を持てる仕組みを作らなければなりません。職員エンゲージメント調査でも、「自分の仕事と組織のパーパスとのつながりが分からない」という声がありました。日々目の前の作業に従事するメンバーにとって、被監査会社の背後にいる株主や資本市場まで想像することは容易ではありません。だからこそ、現場が仕事の真の意味を理解し、誇りを持てるよう導くことがマネジメントの使命です。監査は強制調査ではなく、相互の尊重があって初めて成り立つ仕事です。プロとして尊敬され、被監査会社と緊張感のある信頼関係を築くことができる強い組織を目指し、この歩みを諦めずに精進いたします。

► 次世代監査プラットフォーム移行・AI活用と人財への投資

久保田　当法人は次年度、監査プラットフォームを10年以上使用してきたAuraから次世代監査プラットフォームへ移行します。生成AIなどを活用した最先端のプラットフォームで監査に臨むことができる意義は非常に大きいです。形式的な手続や開示チェックをAIで効率化することで、私たちはより本質的な業務により多くの時間を充てられるようになります。

　特に期待しているのは、チーム内や被監査会社との「対話」の時間を取り戻すことです。かつて監査の中心だった対話の時間は、調書作成に追われる中で減少しつつありました。単なる手続業務から仕事の在り方を変革し、「本質的な対話」から生まれる信頼をベースに、より付加価値の高い仕事を提供します。

石橋　最新鋭のツールを導入することで、対話にフォーカスした監査に戻るということですね。ただし、過去と違うのは、ツールがデータや資料をより効果的に提示してくれる分、議論そのものがさらに高度になるという点だと思います。

鈴木　人間が手間をかけてきた作業を自動化し、人は最終的な監査判断など「本質的な業務」に注力する余裕を持つことが、次世代監査プラットフォームを導入する最大の意義だと思います。

　しかし、大きな投資である以上、費用対効果はシビアに見ていかなければなりません。導入して終わりではなく、実際にどのような効果があったのかを測定し、次世代のツールへつなげていく視点も重要だと考えています。



嶋本　効率化で浮いた時間を何に使うのかは重要ですよね。一般事業会社であれば新しいビジネスに振り向けるかもしれませんが、監査法人の場合は、監査の本質や品質の根本への投資が大切だと思います。人財への投資、価値創造への投資に使うという議論が必要ではないでしょうか。

熊谷　新たな監査プラットフォームは多くの導入効果がある一方、AIに頼ることによって、自分自身の判断能力に自信が持てなくなるリスクも考えられます。だからこそ、監査の本質、仕事の目的や価値を理解し、AIのアウトプットを批判的に見る力が必要です。また、AIが導き出した結果を被監査会社の経営者に伝える能力や、そこから得られる示唆を提示する能力を身に付けてもらうための人財投資も欠かせません。さらに建設的な対話にするためには、パートナー、マネージャー、スタッフの全員が監査の本質や目的について自分なりに考え続けられるよう、組織としてしっかりと支えるマネジメントが必要だと思います。

2027年度（次年度）に向けて

久保田　キーワードは、「原点と本質に戻ること」です。次年度のテーマは「地盤固め」ですが、形を整えるという意味ではなく、一人一人が熱意を持ち、それが周囲に伝播していくことが大切です。全員が原点に目を向け、心に火をつけることが次年度のマネジメントとして取り組んでいくべきことだと考えています。

　2006年の法人設立時は「日本で一番の監査法人を作る」という思いのもと、全員で仕組みを手作りするように組織を育ててきました。設立から20年が経ち、これまで築いた人財やレガシーを活かしながら、いわば第二の創業として新しく作り直す良いタイミングだと捉えています。監査であれば、次世代監査プラットフォームを使った新しい時代の品質と、それを支える人財をいかに育てるかがテーマです。BASであれば、今の仕事の延長線上だけでなく、AIを前提とした新しい価値提供について考える転機です。法人全体で、自分たちの仕事の意義を見直していきます。

鈴木　技術はいずれ横並びになるため、次世代監査プラットフォームの導入だけでは監査法人間の差別化はできません。弁護士も生成AIを使いますが、作成物をそのまま裁判所には出さず、最後は自分の責任で内容を確認・判断します。監査も同じではないでしょうか。

　AIはあくまでツールであり、どこから人が判断を下すかを見極める力が問われます。ツールを使いこなした上で、人ならではの価値提供を高め、被監査会社からの信頼を得ていくことが、真の差別化であると考えています。

嶋本　品質の原点に立ち返るという話を、単に真面目なメッセージとして伝えるだけではなく、「今年は設立20周年であり、第二の創業だ」という前向きなストーリーにすると、現場の人たちも自分ごととして受け止めやすいのではないかと思います。

石橋　これは設立時の「あらた」という名前の由来にもつながりますね。その名前には品質に振り切って監査業界に新たな息吹を吹き込むという思いが込められていました。その素朴で強い思いをもう一度思い出すことは、とても意味があると思います。

熊谷　優秀な監査チームは、相手先に深く入り込み、心をつかむことができますが、それこそが緊張感ある信頼関係だと思います。カルチャーは受け継がれて伝統になり、やがてブランドになります。PwCというブランドを守り、さらに価値を高めるためには、パートナーやスタッフがその意識を持つことが重要です。

石橋　監視委員会としても、INEの皆様のお力添えをいただきながら、執行とともに車の両輪として品質を前進させ、役割を果たしていきたいと思います。車輪の一方である執行と、もう一方である私たち監視委員会の両方がしっかり回ることで当法人はまっすぐ進むことができます。厳しく、そして温かく、一緒に見守り、悩み、考えながら進んでいきたいと思います。

