

監査品質に関する報告書 2018

PwC あらた有限責任監査法人



www.pwc.com/jp/assurance

History

2006. June



●あらた監査法人設立

日本の監査業界に「あらた」な風を吹き込みたいという決意のもと、
2006年6月に日本におけるプライスウォーターハウスクーパース(PwC)の
メンバーファームとしてあらた監査法人を設立

2008. July

●PwCアドバイザリーの経営統合

日本企業の持続的な成長により一層貢献すべく、あらた監査法人と PwC アドバイザリーが経営統合を行い、新組織体制へ移行



2015. July

●「PwC あらた監査法人」に法人名称変更

グローバルネットワークの名称を法人名の中に明示するとともに、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」という私たちの存在意義(Purpose)を明確化



2016. July

●有限責任監査法人に組織変更

法人の大規模化に伴って、各パートナーが、
より複雑化・高度化する自身の業務に専念し、
かつ、これらの業務に対応するための多様な人材の確保を
目的として有限責任監査法人に移行



目次

Executive Summary

PwCあらたが果たす役割と高品質な監査 8

PwCあらたの組織風土 10

PwCあらたのPurposeとVision 12

監査品質指標の概要 14

高品質な監査を実現するための取り組み

■ ガバナンス 17

■ 人材 35

■ 品質管理 53

■ 監査法人のガバナンス・コードへの対応 83

■ PwC ネットワーク 91

財政状態および経営成績 96

上場会社等被監査会社リスト 97

本報告書において、2018年度とは2017年7月1日から2018年6月30日までの事業年度を指します。他の年度も同様です。

代表執行役からのメッセージ

社会の変化を迅速かつ正確に捉え
社会に対して信頼（トラスト）を付与し続けていくために、
日々「あらた」な挑戦を重ね、
たゆまぬ努力を継続してまいります。



昨今、会計監査に対する信頼を揺るがしかねない事案が国内外で相次ぎ、監査業界に対し社会から大変厳しい視線が注がれています。英国では、巨大企業の経営破綻を契機に監査品質の改善を求める議論が沸き起こり、英財務報告評議会（FRC）は、監査人の職業的懐疑心の欠如を指摘したほか、監査法人が非監査業務を行うことの是非なども問題提起しています。こうした会計監査の信頼性を巡る議論は日本においても活発化しています。いかにしてステークホルダーの期待に応え、金融資本市場の健全な発展に資する会計監査を実現できるか、私たちは今まさにその真価を問われています。

私たちは、2006年当時、社会から信頼される監査への期待が高まる中で、「日本の監査にあらたな風を」という決意のもとにゼロスタートで当法人を設立しました。金融資本市場からの期待に応えるべく、社会における信頼（トラスト）とは何か、社会における重要な課題はどのように解決されるのか、当法人が提供すべき高品質な監査とは何かを常に自らに問いかけながら、法人を運営しています。当法人が考える高品質な監査とは、被監査会社や資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様へ監査人としての責任をしっかりと果たし対話を行うとともに、社会における重要な課題の解決への積極的な関与を通じて、社会全体に貢献し続けることであると考えています。これを実現し続けていくために、実務として「基準等

への準拠性（Compliance）」「監査の効率性（Efficiency）」「付加価値の提供（Value）」を追求し、日々あらたなことへ挑戦してまいります。また、“Doing the right thing”（ステークホルダーに対して正しいことをする）、“Speak Up”（建設的な意見を提案する）といった組織文化が、高品質な監査を支える土台になっていると考えています。さらに、世界に通用する監査を行うために、設立当初からPwCグローバルネットワークと密に連携し、業種別組織を採用し、高度な専門性を培ってきました。最新のテクノロジーを積極的に利用した監査の変革にも法人を挙げて取り組んでいます。

PwCでは、社会のさまざまな課題の根底にある大きな潮流（メガトレンド）として「急速な都市化の進行」「気候変動と資源不足」「人口構造の変化」「世界の経済力のシフト」「テクノロジーの進歩」の5つを取り上げています。また、これらのメガトレンドを背景に近年急速に世界全体の課題として認識されてきた事象を“ADAPT”という枠組みで捉えました。“ADAPT”とは「Asymmetry（貧富の差の拡大と中間層の衰退）」「Disruption（ビジネスモデルの創造的破壊と産業の境界線の消失）」、「Age（ビジネス、社会制度、経済に対する人口圧力）」「Populism（世界的なコンセンサスの崩壊とナショナリズム台頭）」「Trust（組織に対する信頼の低下とテクノロジーの影響）」の頭文字をとったものです。世界中で見られる格差の拡



大や多様性を否定する不寛容な社会の広がり、政治や社会に対する信頼の失墜などを指します。企業経営に破壊的な影響をもたらし得る変化の波にどう対応し、いかにして新たな成長機会へと変えていくかといった点は、現在どの企業も直面している課題です。

この社会の変化を迅速かつ正確に捉え、社会に対して信頼（トラスト）を付与し続けていくことが私たちの大きな使命です。その要となるのが、多岐の基軸で高い専門性を備えている組織体制、デジタルを利用して卓越した専門性を発揮できる人材、高い付加価値を提供していく品質管理体制です。監査品質を高める活動を継続的に続けていくために、2018年2月に監査業務変革推進室を設置（7月に監査業務変革推進部に変更）し、業務の標準化、標準化した業務の集中化、デジタルを使用した定型業務の効率化などを推進しています。一方で、市場関係者の皆様の声を傾聴する

取り組みにも注力しています。投資家とのコミュニケーションを促進するため、執行役をはじめとする法人幹部が投資家と直接対話する機会を定期的に設けています。また、社外有識者からの声を経営に活かす機関である公益監督委員会（PIB: Public Interest Body）には、新たに法律家の視点を備えた委員に加わっていただき、より幅広い見地から当法人の監査品質を高めるための取り組みを監督・評価・助言をいただく体制を整えました。監査法人のガバナンス・コードの適用状況についても、第三者の支援を得て評価を行っております。

これらの監査品質に係る活動、取り組みなどを分かりやすく開示するために、当法人は「監査品質に関する報告書」を2015年12月より発刊してきました。また、2018年7月にステークホルダー・エンゲージメント・オフィスを設置し、当法人が実施してきた活動、取り組みについて被監査会社の経営者、監査役等、

投資家、アナリスト等のステークホルダーと対話し、関係各位からのフィードバックを当法人の監査品質の維持・向上に役立てていくサイクルを強化しました。当法人は、ステークホルダーの皆様にとって常に価値のある、信頼される存在であり続けるように、日々「あらた」な挑戦を重ね、たゆまぬ努力を継続してまいります。

代表執行役 木村 浩一郎

木村 浩一郎

下記Webページに、当法人の監査品質を支えるパートナー・職員の声を紹介した動画を掲載しております。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/transparency-report.html>



監査部門トップからのメッセージ



高品質な監査を通じ、金融資本市場の健全な発展に貢献。
真のナンバーワン・プロフェッショナル・サービス・ファームを目指します。

高品質な監査の追究

私たちは2006年の法人設立以来、ステークホルダーの期待に応え、金融資本市場の発展に貢献するために業務品質を最優先事項としています。昨今は経済、社会が目まぐるしく変化し、企業が抱える課題は多様化、複雑化する一方です。そうした困難を極める時代において、PwCの存在意義（Purpose）である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を実現し続けるために、私たちは2018年に「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」という新たなVisionを掲げました。前例にとらわれず正しいことを行うという決意を胸に、今後もより一層「高品質な監査」を追究していきます。

高品質な監査を提供するためには、企業環境の変化や監査上のリスクに適切に対応していく必要があります。それを実現する上で、法人トップから現場スタッフまで、透明性の高いガバナンスで一丸となって業務を実施する組織文化は不可欠です。近年急速に規模の拡大を果たしている当法人においては、新たに加わったパートナーおよび職員にもこの組織文化を早期に浸透させることが重要であると認識し、教育・研修には多くの資源を投入しています。全パートナー、職員で存在意義（Purpose）、Vision、価値観を共有することや風通しの良い組織文化を守っていくことが、高品質な監査の実現につながると考えています。

当法人が提供する業務品質は、ガバナンス、人材、品質管理によって支えられています。それについて、当年度の取り組みも含め、簡単に説明したいと思います。

ガバナンス

監査品質の持続的向上、これを実現できる法人経営を実践するために「監査法人のガバナンス・コード」を全面的に採用し、常により高い実効性を追求してガバナンス改革に取り組んでおります。透明性の確保と説明責任の強化のため、同ガバナンス・コードの導入以前より、公益監督委員会（PIB:Public Interest Body）を設置し、新年度は新たに法律家の視点を備えた委員に加わっていたり、公益を代表する社外有識者から監督・評価・助言を受け、それを積極的に法人経営に活かしています。また、当法人の経営に対する評価・監督機関として「監視委員会」を設置し、監査以外の経験をもつパートナー、経営委員会に対して臆せず意見できる経験豊富なパートナーも委員としており、実効性あるガバナンスの適用に取り組んでいます。さらに、被監査企業等の経営者および監査役等、ならびに投資家等との対話を強化し、当法人の監査品質の向上に積極的に活用するために、ステークホルダー・エンゲージメント・オフィスを設置し、ステークホルダーとの対話の頻度と深度を向上させました。

人材

当法人の人材の特徴は、グローバル対応能力の高さ、業界・業種への深い理解および知見、最新テクノロジーの積極的な活用にあります。また、デジタル化により単純業務が自動化されていく変化の時代において、期待される役割を機敏かつ柔軟に担っていく人材が必要になってきています。これを後押しするような組織体制を構築し、その専門性を研磨する

人材の確保、育成に取り組んでいます。PwCグローバルネットワークと強固に連携し、海外のPwCメンバファームとパートナーおよび職員の派遣や受け入れなどの人材交流を積極的に行ってています。また、専門性を醸成するために業種別組織を基本としていますが、一方で、多様な経験を積むため、部門を超えた人材異動を行っています。さらに、人材育成・評価のフレームワーク「Global LDE (Leadership Development Experience)」の運用、スピード感のある人事・労務施策の企画・監督をする人財会議の開催、職場環境の整備および運営、働き方改革などのさまざまな取り組みを行っています。昨今、増加している中途採用者への研修教育、デジタル化に対応するための研修教育にも注力しています。当法人の人材には、法人内にとどまらず、業界やマーケットの変革においてリーダーシップを發揮し続けることを期待し、外部の重要なポジションに人材を輩出し、オピニオンリーダーとして社会に広く貢献していくようタレントマネジメントの取り組みにも力を入れています。

品質管理

当法人は、グローバルで高品質な監査を実現するため、日本における監査基準およびPwCが世界で共通して採用する監査アプローチ（PwC Audit）に従って監査をしています。また、今後予定されている国際品質管理基準（ISQC）第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所の品質管理」の改定を先取りし、法人の品質体制の強化に取り組んでいま

す。この他、2018年2月に監査業務変革推進室を設置、7月にさらなる体制強化のため当該組織を監査業務変革推進部へ変更し、監査業務の変革にも取り組んでいます。品質管理本部と各業務部門との連携を強化するとともに、クオリティ・レビュー部による定期的検証の実効性を向上する取り組みを継続して実施しています。

ステークホルダーの期待に応える

財務諸表利用者の理解を深めるために、監査報告書において、監査人が着目した会計監査上のリスク等に関する情報が示されることになりました。これにより、企業と財務諸表利用者の対話の充実を促すこと、企業と監査人のコミュニケーションのさらなる充実、ひいては監査品質の向上につながると考えられ、適用に向けての準備を開始しています。また、被監査会社との守秘義務があるものの、監査人の説明責任についての動向も注視されています。当法人は、このように激変する環境の中で、ステークホルダーの皆様の期待に応えるため、多様な人材を確保・育成し、パートナーおよび職員が一丸となって、高品質な監査を実施し続けます。眞のプロフェッショナルが集まった、ナンバーワン・プロフェッショナル・サービス・ファームをこれからも目指していきます。

執行役副代表

アシュアランスリーダー

木内 仁志

木内 仁志

PwCあらたが果たす役割と高品質な監査

当法人は、“Build trust in society and solve important problems(社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する)”を存在意義(Purpose)とし、社会からの期待に応えるべく、変化の激しいデジタル社会において、高品質な監査を実施していきます。



PwCあらた有限責任監査法人

PwCあらたの組織風土

- 風通しの良さ

- One PwC

- 柔軟性と機動性



人材



ガバナンス



品質管理

対話・
フィードバック

高品質な監査

対話・
フィードバック

監査法人の
ガバナンス・コード



PwCあらたの組織風土

「日本の監査にあらたな風を」。私たちは、高品質な監査を最優先事項として設立した法人です。
合併を経ずにゼロから世界に通用する監査を目指して設立されました。
常に高い品質を保つことを意識して法人運営を行ってきており、このような組織風土が根付いています。

「日本の監査にあらたな風を」。

私たちは、大規模不正会計事件に端を発する中央青山監査法人に対する行政処分をきっかけとして、日本の監査業界に「あらた」な風を吹き込みたいという決意のもと2006年6月にあらた監査法人を設立しました。

私たちは高品質な監査を最優先事項とし、社会から信頼される監査法人を目指して、設立直後に、「卓越したサービスを提供するプロフェッショナル集団として厳正かつ公正な高品質の監査を実施することにより経済の健全な発展に寄与すること」を新法人のミッション

に掲げました。

また、複数の会計事務所が合併を繰り返してできた法人ではないため、過去の経緯にとらわれることなく、設立時から常にベストプラクティスを考えながら成長を遂げることができました。こうした設立の背景から、当法人には、常に高い監査品質を保つという組織風土が醸成されています。

具体的には、①風通しの良さ、②One PwC、③柔軟性と機動性、という3つの要素が私たちの組織風土に根付いており、これらが一体となって、高品質な監査の実施の土台となっています。



PwCあらたの成り立ち

品質を最優先事項として
設立したファームであり、
業務品質について一点の妥協もしない



風通しの良さ



One PwC



柔軟性と機動性

風通しの良さ

“Doing the right thing”と“Speak Up”的文化を大切にし、自分の意見を持つて正しいと思うこと、良いと思うことを発言し、それを尊重して改善を続けています。

One PwC

日本および世界中のPwCメンバーが“One Team”として結集し、スキルや知見を最大限に活用して、提供する価値を最大化しています。

柔軟性と機動性

柔軟性と機動性の高い組織・カルチャーを活かし、ステークホルダーとの対話を踏まえ、“スピード感のある意思決定”を進めています。

PwCあらたの 組織風土

Doing the right thing
Speak Up

One Team

スピード感のある
意思決定

PwCあらたのPurposeとVision

当法人は、PwCグローバルネットワークの他のメンバーファームと同様に、

“Build trust in society and solve important problems（社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する）”
を存在意義(Purpose)としています。

存在意義(Purpose)

“社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する”

PwCあらたVision2025

“デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム”

PwCあらた有限責任監査法人は、存在意義(Purpose)をPwCグローバルネットワークのメンバーと共有しています。

存在意義(Purpose)を果たしていくためには、私たちを取り巻く環境を踏まえて、存在意義(Purpose)を実現するためのVisionが必要となります。

私たちは、デジタル化する社会において「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を実践するために、2025年に向かうVisionを「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」としました。デジタル社会において「信頼を付与する」、「信頼づくりをサポートする」、「信頼の基盤を創る」ことで社会に信頼を築くことを目指しています。

私たちはVision2025を達成するためには、5つの戦略的優先領域を定めており、これは監査の質を向上することとも密接に関係しています。「品質の追求」は監査

の品質を追求していくことです。また、「デジタル化とデータ活用」はAIや監査ツールの活用により監査品質を高めていくことです。

監査の品質を支えるのは人であり、「人財の未来への投資」を積極的に進めてまいります。また、「トラストサービスの拡充」は監査・保証業務に加えて、信頼づくりをサポートするための、または信頼の基盤を創るための非監査業務を経験することが監査においても有用であることから、信頼に関するサービスを拡充していきます。

「ステークホルダーへの発信と対話」は多様なステークホルダーとのコミュニケーションにより、社会の期待を捉え、監査の品質を向上させていきます。

“当法人のトラスト”が目指すもの

信頼を付与する



信頼づくりをサポートする



信頼の基盤を創る

戦略的優先領域



Values and behaviours

私たちは「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」という存在意義（Purpose）を達成するために存在しています。そして、PwCが掲げる価値観（Values）は、このPwCの存在意義（Purpose）の達成に資するものであり、行動規範（behaviours）は、Valuesと一致した行動を支えるものです。

この行動規範は、「正しい行動とは？」という問い合わせに対し、あらゆる状況下での具体的なアドバイスを示すものではありません。むしろ原則に基づくガイダンスであり、難しい課題の対処に役立ち、相談を促し、懸念がある場合には声を上げることを推奨しています。

Values and behaviours



Act
with integrity



Make a
difference



Care



Work
together



Reimagine
the possible

カルチャー

社会において信頼を構築していくためには、健全な組織文化を醸成していくことが土台となります。

- Doing the right thing (正しいことをすること)。法人は、正しいことをするパートナー・職員をサポートします。

- Speak Up (役職や立場にとらわれず、自分の意見を自由に述べること)。正しいと思うことを発言し、建設的な議論をすることで、組織をより健全に改善していきます。

PwC Culture

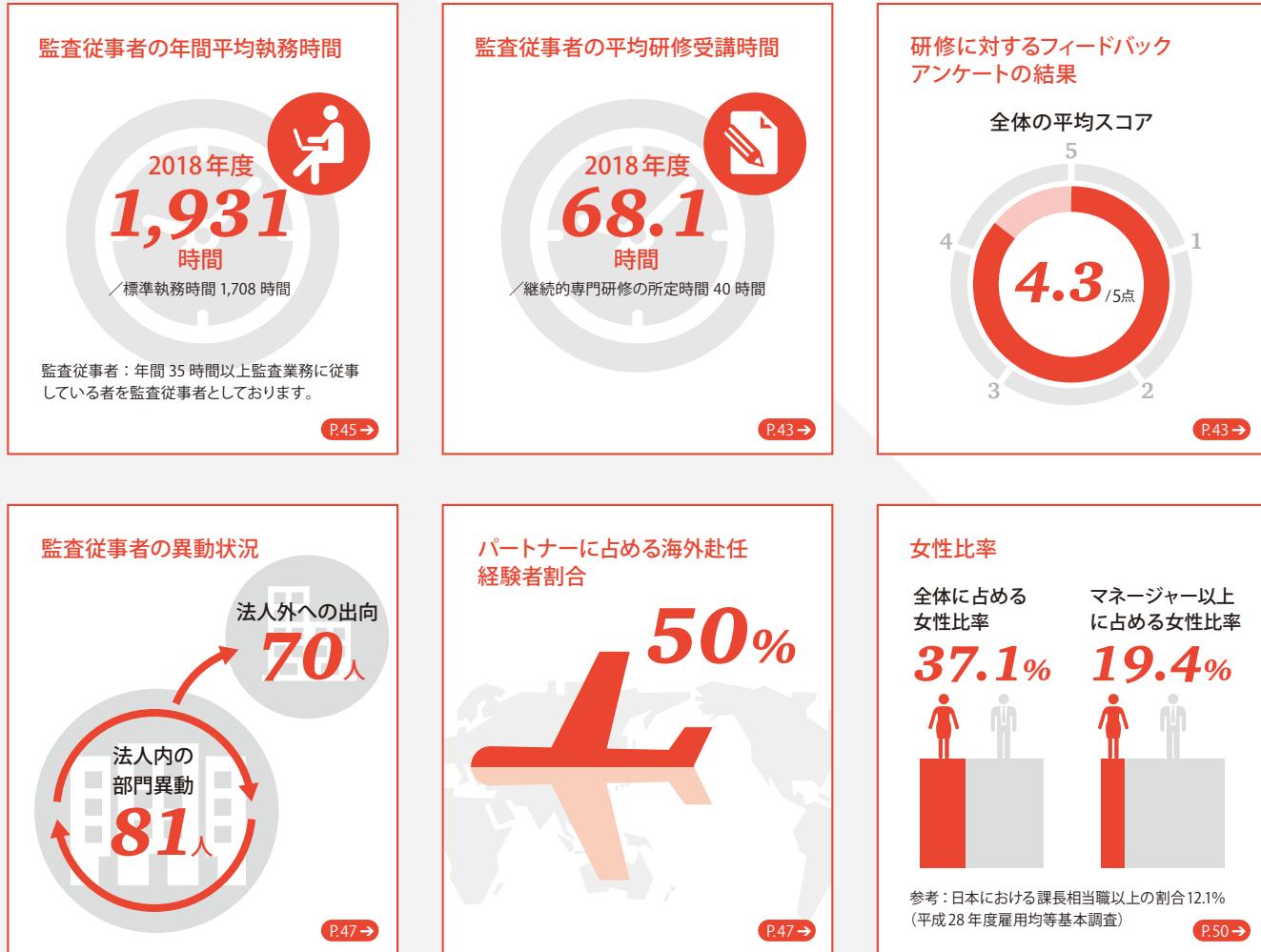
✓ Doing the right thing

✓ Speak Up

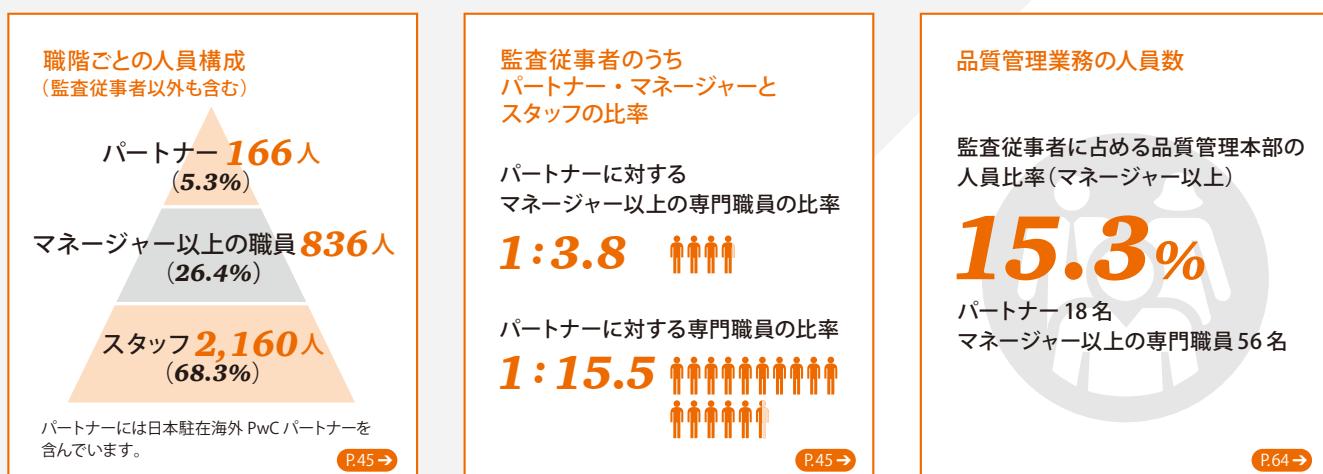
監査品質指標の概要 (2018年度)

当法人は、監査品質を数値化して計測するため、監査品質に関する指標を設定しています。

人材投資



監査事務所の状況



監査の結果

定期的検証の結果

対象件数 24 件
パートナーカバー率 55%

重要な指摘事項なし

20 件

重要な指摘事項あり

4 件

重要な指摘事項が識別された監査業務について再評価した結果、監査意見を修正すべきものはありませんでした。

P.71 →

外部検査による処分

設立以降の
金融庁による行政処分

0 件

独立性に関する検査

独立性に関する確認の回答率

100%

法令違反

0 件



P.66 →

設立以降の
日本公認会計士協会の
品質管理レビューの
結果に基づく措置

0 件

P.73 →

退職率



退職率は、監査従事者を含む、
全パートナー・職員に対する退職率です。

職員満足度調査の結果 People Engagement Index

60%



ピープル・エンゲージメント・インデックスとは、PwCあらたで働くことに誇りをもっているか、今後も働き続けたいかなどの総合的な満足度に関する質問に肯定的な回答をした人の比率を表しています。

これらの総合評価項目とその他の個別質問項目との相関を分析し、総合項目と相関の高い個別質問項目に対応した人材施策を実施しています。

P.44 →

1049

Samuel Lowell Price
sets up in business
in London.

1854

William Cooper establishes
his own practice in London,
which seven years later
becomes Coopers Brothers.

S. Holiland and
J. Thorpe join forces
as partners 1874
and changes to Price,
Holiland & Co.

1865



Robert Langdon
William G. Ward
John C. Price
William C. Price
John C. Price
John C. Price
John C. Price

高品質な監査を実現するための取り組み



ガバナンス

監視委員会議長からのメッセージ



監視委員会議長
パートナー
白畠 尚志

監視委員会と公益監督委員会により
経営委員会のアカウンタビリティを高め、
ステークホルダーの期待に応えてまいります。

2017年5月から監視委員会議長を引き継ぎましたので、2018年度は実質的に議長として初めて年度を通して務めることになります。公益監督委員会（PIB）にもこの一年を通して参加しましたので、改めて当法人のガバナンスについて考察したいと思います。

監視委員会の使命・役割は、これまで述べてきたように、監査法人の「経営に対する規律付け」のための監督・評価機関と考えています。また、監査法人のガバナンス・コードの原則・指針の点では、公益監督委員会とともに監督・評価機関として位置付けられています。監督・評価の対象は、執行サイド、すなわち、代表執行役を含む執行役、ならびに執行役から構成される経営委員会になります。

監視委員会と執行サイドとの関係では、監視委員会によるガバナンスの有効性を担保する仕組みとして、①監視委員の選任方法、構成、②監視委員の資格要件、③監視委員会の権限が定められています。その上で、監視委員会として「監督」する上で、経営委員会で決議した事案について十分に審議し、その結果として同意することもあれば、経営委員会に対して再考を促すといった対応も取っています。また、経営に対する「評価」として、代表執行役の年次評価、報酬の決定を行っています。他の執行役の評価についても、パートナー評価の適切性のモニタリングの一環で、恣意的な評価になっていないか注視しています。

公益監督委員会と執行サイドとの関係では、公益監督委員会に外部の方々に入っていただくことによって、当法人に対する社会の期待を理解し、否定的コメントを含む助言をいただき、自らの業務品質の向上、法人の組織運営の健全化に活かし、もって社会の期待に応えていくことを企図しています。外部委員の方々に、当法人の取り組みを正しく理解してもらうために、執行サイドは透明性をもって法人の現在の姿を飾ることなく伝える努力をしています。後に述べますが、監視委員会議長も公益監督委員会のメンバーですから、執行サイドが正しく伝えていないことがあれば、それを正すこともできますので、執行サイドが良く見せようとしてすることに対する牽制にもなっていると思います。

最後に、監視委員会と公益監督委員会(PIB)の分担関係等について説明します。公認会計士法第一条に規定されているように、公認会計士の使命として、「会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与すること」と規定されていますから、監視委員会としても、監査法人がこの使命を全うするように運営されているか、が究極の監督指針となります。とはいえ、監視委員会のメンバーは、全員パートナーですから、外部のステークホルダーの視点をフォローしきれないリスクがあることが課題です。このようなリスクに対して、公益監督委員会(PIB)の場で外部ステークホルダーの視点からの忌憚のない意見を得ることで、法人としてこのリスクを減ずることができると考えています。

また、監視委員会議長が代表執行役とともに、公益監督委員会の委員を兼務しているという点も特徴として挙げられます。公益監督委員会の委員としては内部委員ということになりますが、監視委員会議長の立場から、代表執行役が外部委員と議論し、外部委員の助言を受け止め、監査法人の経営にどう活かしているかをモニタリングすることができ、また、外部委員に対して監視委員会の活動について説明し、監視委員会に対する助言を得る機会としています。逆に、公益監督委員会の外部委員の方々に監視委員会の議事録を読んでいただき、監視委員との質疑応答の場を持ちました。それにより、外部委員の方々に監視委員会の活動を理解していただく機会になったと思っています。

このように、私どもは、監視委員会と公益監督委員会が、ともに経営委員会のアカウンタビリティを高め、広くステークホルダーの期待に応え、経済の健全な発展に寄与するという役割を担っていると考えています。監視委員会議長として、また、公益監督委員会の一員として、監視委員会と公益監督委員会が、ともに、経営委員会による経営執行に対する健全なチェック・アンド・バランスとして機能するよう努めてまいります。



PwCあらたの「ガバナンス」

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、経営委員会、監視委員会という3つの機関を設置しています。これに加え、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。

当法人は、監査品質の持続的な向上に向けた法人全体の組織的な運営を実現するため、最高意思決定機関としての社員総会、その業務執行を行う経営委員会を設置し、実効性のある経営（マネジメント）を行っています。また、経営から独立した立場で経営機能の実効性を監督・評価する機関として監視委員会を設置しています。さらに、実効性のある業務体制の整備・運用状況を、資本市場の参加者等が適切に評価できるように、「監査品質に関する報告書」の発行や投資家、アナリストの招へいなどを通じてステークホルダーとの対話をを行い、当法人の透

明性の確保・強化に取り組んでいます。監視委員会は、法人内部の経営から独立した立場で、経営機能の実効性を監督・評価しています。一方、公益監督委員会(PIB)は、独立した社外委員が過半を占め、ガバナンスの強化、ビジョンの明確化、人材の育成、監査業務における懐疑心の発揮、監査品質を支える組織文化の醸成、働き方改革の推進、重要な判断を要する監査業務への対応等、PwCあらたが監査品質のさらなる高みを目指すために必要な幅広い経営面の助言を行っています。

PwCあらたの目指すガバナンス

- 全パートナーが担当業務以外の意思決定についてもオーナーシップを持つ組織文化の持続・促進
- 監査法人の透明性の確保と説明責任の強化のため、公益を代表する有識者の目線を取り入れた法人運営（公益監督委員会(PIB)）
- 「経営に対する規律付け」の役割を担う監視委員会のさらなる強化

2018年度の振り返り

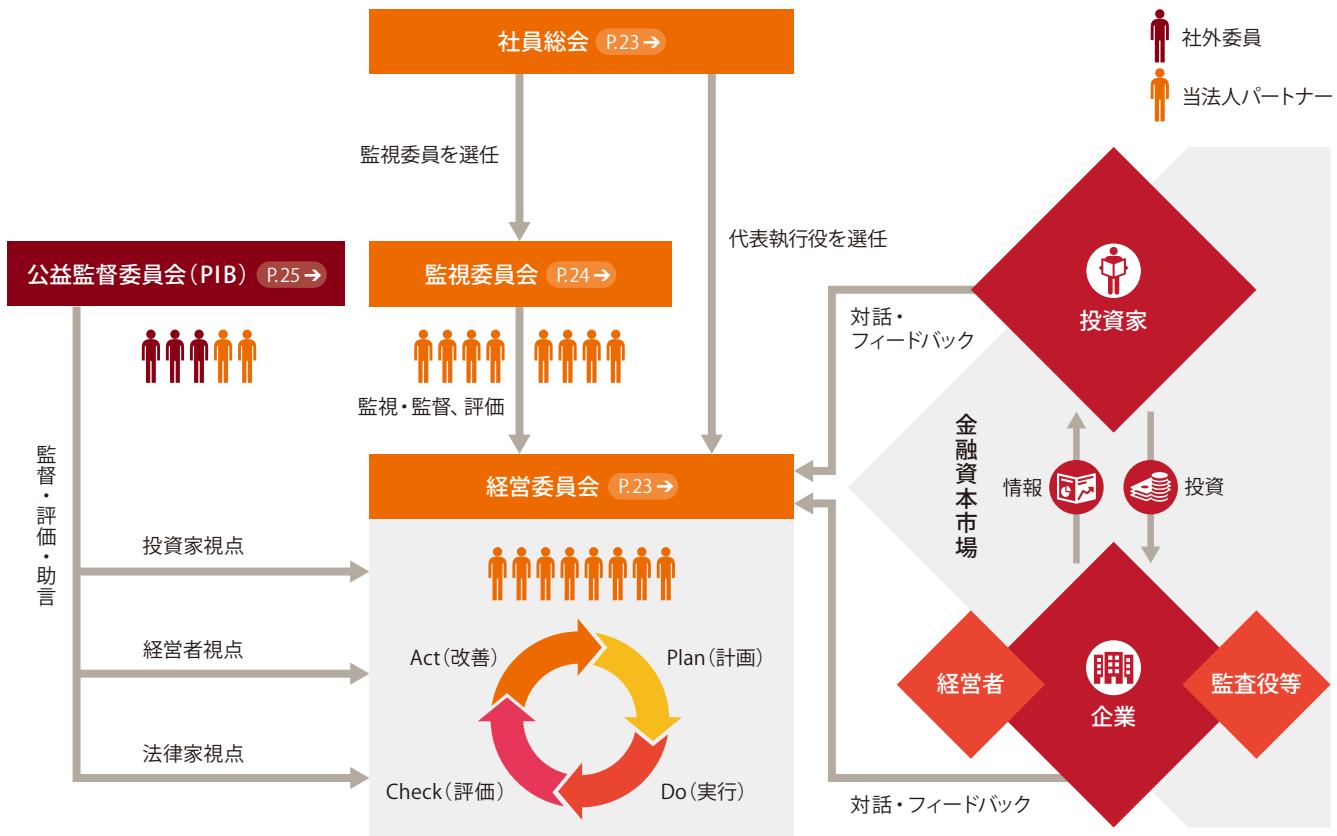
- 監視委員会と公益監督委員会(PIB)社外委員の協議の実施
- 「監査法人のガバナンス・コード」への対応高度化（資本市場の参加者等との意見交換の頻度および深度の向上、監査品質の継続的な向上に向けた取り組みの実効性の評価方法の向上）

2019年度の取り組み

- Assurance Leaderの戦略・施策実行能力の向上により、法人の改革スピードを上げ、Vision2025の実現
- 社外の第三者の支援を受けた「監査法人のガバナンス・コード」適用状況評価
- ステークホルダー・エンゲージメント・オフィスによる対話の推進



当法人のガバナンス体制



組織風土

社員総会: 当法人の最高意思決定機関であり、社員（パートナー）全員をもって構成される。

経営委員会: 執行役により構成され、当法人の業務執行にかかる意思決定を行い、経営全般に責任を負う。

監視委員会: 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。

公益監督委員会 (PIB): 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。

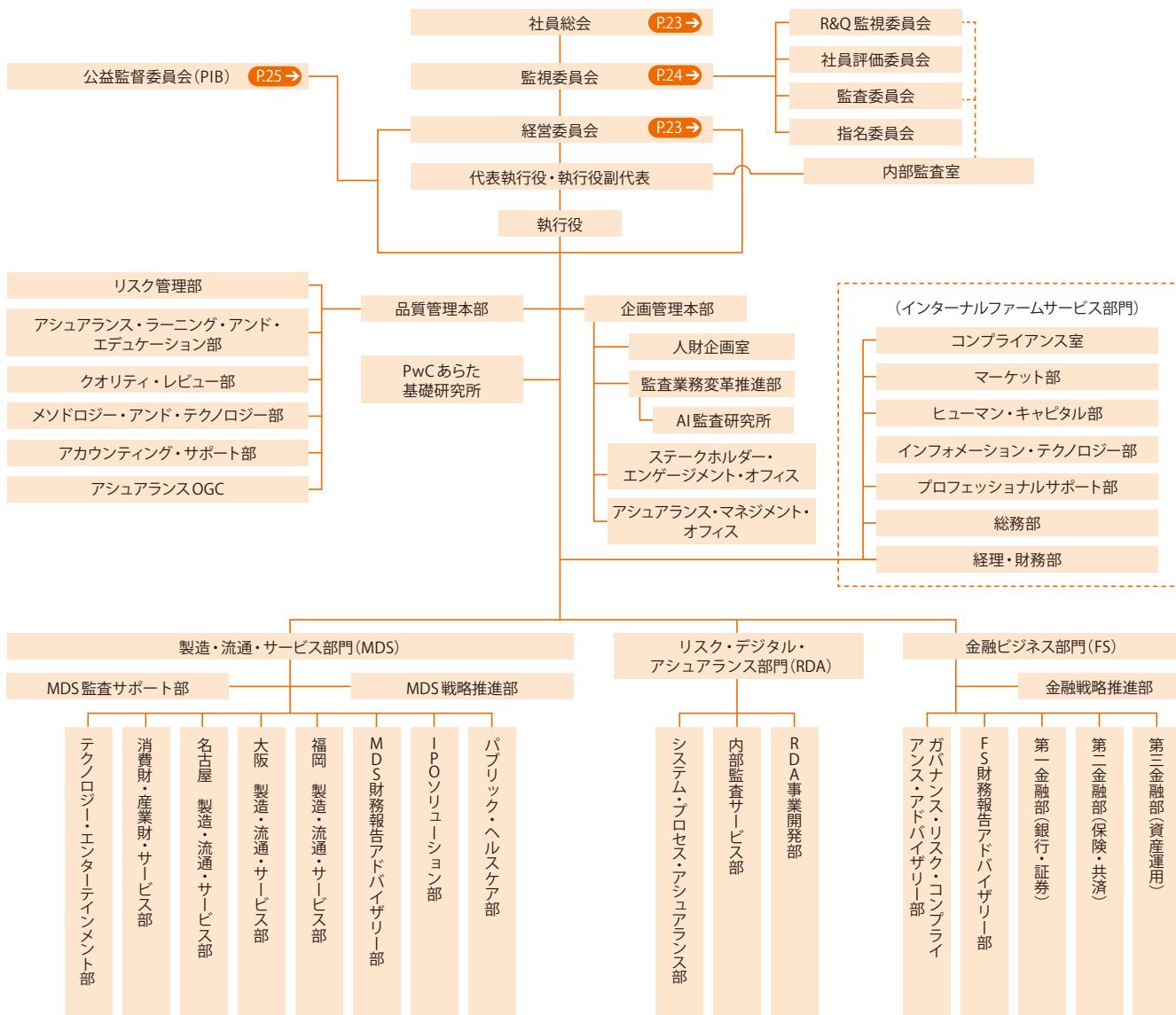
ガバナンスと組織

ガバナンス体制

当法人のガバナンス体制は、全社員（パートナー）で意思決定を行う社員総会、当法人の経営方針および戦略を策定・実行する経営委員会、それを監視する監視委員会により構成されます。これに加えて、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）を設けています。



PwC あらた有限責任監査法人 組織図 (2018年7月1日現在)





経営委員会メンバー（2018年7月1日現在）



代表執行役
木村 浩一郎

1986年に当時の青山監査法人に入所。2000年に当時のPwCのメンバーフームである中央青山監査法人において代表社員に就任。2006年に当法人のパートナーに就任。2009年に執行役（アシュアランス担当）に就任し、PwC Global Assurance Leadership Teamに参加。2012年から当法人の代表執行役であり、2016年からは、PwC Japanグループ代表に就任。



執行役副代表（アシュアランスリーダー）
木内 仁志

1987年に当時の青山監査法人に入所。2003年に当時の中央青山監査法人において代表社員に就任。2006年に当法人のパートナーに就任。2016年に執行役副代表に就任。アシュアランスリーダー、監査クライアント＆マーケット、Audit Transformation、PwCあらた基礎研究所、IT、総務、経理を担当。



執行役常務（品質管理担当）
大野 功

1986年に当時の青山監査法人に入所。2004年に当時の中央青山監査法人において代表社員に就任。2006年に当法人のパートナーに就任。2017年に執行役に就任し、2018年に執行役常務に就任。品質管理担当。



執行役常務（人事担当／企画管理担当）
井野 貴章

1991年に当時の中央新光監査法人に入所。2007年に当法人のパートナーに就任。2014年に執行役に就任し、2016年に執行役常務に就任。2014年～2017年まで品質管理担当。現在は人事および企画管理を担当。



執行役常務（金融ビジネス担当）
出澤 尚

1990年に当時の中央新光監査法人に入所。2006年に当法人のパートナーに就任。2014年に執行役に就任し、2016年に執行役常務に就任。金融ビジネス業界の監査、PwC総合研究所、事業開発を担当。



執行役常務（製造・流通・サービス担当）
加藤 真美

1985年に当時の青山監査法人に入所。2008年に当法人のパートナーに就任。2016年に執行役常務に就任。製造・流通・サービス業の監査およびクライアントサービスを担当。



執行役（リスク・デジタル・アシュアランス担当）
丸山 琢永

1991年に当時の青山監査法人に入所。2007年に当法人のパートナーに就任。2017年に執行役に就任。リスク・デジタル・アシュアランス、リスク・アシュアランス・リーダーを担当、PwCビジネスアシュアランス合同会社 代表執行役社長を兼任。



執行役（マーケット担当）
伊藤 嘉昭

1991年に当時の中央新光監査法人に入所。2008年に当法人のパートナーに就任。2018年に執行役に就任。クライアント＆マーケットを担当。

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います。社員総会は社員（パートナー）全員をもって構成されます。

経営委員会

経営委員会は執行役によって構成され、当法人の経営全般に責任を負います。執行役は、その候補者が代表執行役により指名され、監視委員会の同意をもって、執行役として選任されます。

経営委員会は、業務執行にかかわる意思決定を行いますが、その重要な機能の一つに、法人の5つの戦略的優先領域の目標達成を阻害するリスクの洗い出しと、そのリスクに対応するアクションプランの作成および実行があります。

代表執行役

代表執行役は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する最終的な責任を負います。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ます。最終的な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。

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8名から構成され、監視委員会本体に加え、R&Q監視委員会、社員評価委員会、監査委員会、指名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。

議長：白畠 尚志

副議長：岡田 康夫

委員：荒川 進 岩嶋 泰三 川村 健

岸 泰弘 中嶋 康博 本木 昌裕

監視委員会によるガバナンスの実効性を高めるための工夫として、現在、以下のよう仕組みを導入しています。

【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する。
- 監視委員の半数の4名は監査を担当しているパートナーで、残りの4名はアドバイザリー業務を担当しているパートナーから構成される（バックグラウンドの多様性）。

【監視委員の資格要件】

- 監視委員になるためには、原則として、パートナー経験年数7年以上（経営委員会に対して意見をするためには、パートナーとしての一定年数以上の経験が必要）。
- 代表執行役に直接、レポートラインを有するパートナー（代表執行役から直接評価をされる者）は、監視委員の資格要件を欠く。

【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っている。
- 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っている。
- 代表執行役の選任に当たっては、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っている。

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しています。

監視委員会の構成





公益監督委員会（PIB）

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。公益を代表する有識者の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。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、監視委員会の同意を得て、経営委員会の決議により選任されました。

【公益監督委員の選任方法】

- 代表執行役、監視委員会議長、および監視委員会の同意を得て経営委員会の決議により外部有識者を選任

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

【公益監督委員会（PIB）の構成】

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

【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。

【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、上場企業経営者又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

公益監督委員会（PIB）の委員（2018年7月1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
松崎 正年	コニカミノルタ株式会社 取締役兼取締役会議長
鈴木 和宏*	公益財団法人 国際研修協力機構理事長 (元福岡高等検察庁検事長)
白畑 尚志	当法人 監視委員会議長
木村 浩一郎	当法人 代表執行役

*2018年7月1日付就任



原 良也



松崎 正年



鈴木 和宏

2017年度に課題として提示された事項	2018年度における進捗状況
人材育成の方針	● Global LDE (P.41) を導入し、リアルタイムのフィードバックを実施しました。
職業的懐疑心の発揮に対する評価	● 評議会議において、職業的懐疑心の発揮状況を考慮して人事評価を実施しました。
360度評価の人事評価への反映	● パートナーについては、360度評価のフィードバック結果をKPIとしており、評議会議での検討項目としています。 ● 職員については、360度評価のフィードバックを、キャリアコーチや、部門長、コーチング担当パートナーと共有しています。
生産性向上への取り組み	● 人工知能(AI)が会計データから異常仕訳を自動的に抽出する「AI会計仕訳検証システム」を開発し、2018年4月から試験運用を開始しました。 ● 2018年2月に監査業務変革推進室を設置し、2018年7月からは監査業務変革推進部として約30名の専担者によって業務を行っております。

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
2018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。

人材に関する事項

木村 今年度は公益監督委員会を設置して2年目になりました。前年度は当法人の人材に関する事項についての議論に多くの時間を割きましたが、今年度も同様に人材に関する議論が占める時間は多かったと思います。外部委員の皆様からは、単なる会計「職人」ではなく、経営者が何をどう考え、どのような事業リスクの中で経営が行われているのか、といったことをしっかりと理解できる人材が必須である、とのご指摘をいただきました。

原 この委員会が設置された頃、監査法人の組織的な運営に関する原則（監査法人GC）が公表されることが明らかになりました。コーポレート・ガバナンス・コードでは取締役のレベルアップにより取締役会の機能向上を目指していますが、監査法人GCの趣旨も監査法人、そしてその構成員たる監査人がいかにレベルアップするか、それを組織的に目指すことにあるように思います。監査法人の財産である人材のレベルアップによって監査の品質を高め、公益性を發揮する、ということです。

木村 監査の品質の一つの側面として「信頼」という観点からこの1年を通じてご議論いただきましたが、監査法人が信頼される前提として、現場にいる監査チームのメンバーが信頼されなければならず、監査先の経営者としっかり議論し、



株式会社大和証券グループ本社
名誉顧問
原 良也（議長）

信頼を得ることができなければならない、と認識しております。テクニカルに会計や監査のルールを知っているだけでなく、被監査会社の事業の実態や特徴を十分に踏まえた議論により、私たちの申し上げることについて、経営者の皆様に納得いただけるような能力が必要とされます。

原 監査される側の経営者の立場から申し上げれば、監査結果の報告で「特に問題ありません」と言われるよりも、我々の経営に対して「こういう問題があると思いますがいかがか？」「この点についてはどうか？」「この点は少し整備・運用

が遅れていないか？」といった問題指摘をしていただきたいと思っています。それによって課題解決に筋道をつけ、手立てできます。監査人にはそういう使命もあると思います。

松崎 私たち事業会社は、いくら高度な技術をもって「こういう商品を作りました」と言ったところで、お客様の欲するものを作れなければ商売になりません。監査の方々は専門家でありそれぞれ目指すものがあるかもしれません、社会や市場の期待とすれば、結果として高品質の仕事にはなりません。期待に応えられるよう、足りないところがあれば補う必要があります。

木村 いわゆる「職人」気質だけではなく、経営者から信頼をいただくには努力を要します。パートナー・職員一人ひとりがそういった能力を身に付けるための研修などの仕組みの整備・運用は当然ですが、パートナー・職員個々の能力を適切に評価し、相互に補完できるようなチームを作ることも肝要です。

松崎 チームの編成というと、当法人は業務の拡大に伴って中途採用者が大幅に増加しています。監査の品質を維持・向上させるには、このような人材の教育を充実させ、監査チームにおいて戦力として活用することが極めて重要な課題ですね。

木村 ご指摘のとおりです。監査チームで言えば、業務執行社員の過去の実績お



より現在の従事業務を整理し、気付ければ特定の社員に過剰な負担がかかり個々の業務への関与が不十分だった、といったことがないよう、執行部として慎重にレビューしています。そして、中途採用者については、それまでの業務経験を尊重する一方、当法人の方針や手続などを十分に把握し、身に付けられるよう、職階に応じてさらにきめ細かく研修を行うことに加え、新たに加わった人たちが常にさまざまな相談ができる「バディ」を設けるなど、対応を進めております。

松崎 当面の間、人材に余裕が生じることは想定されない中で、人材に過度の負担をかけず、当法人の業務の品質を確保する一つの方法として、パートナー・職員の持つさまざまな経験をいかに共有し、組み合わせるか、といった工夫は有用ですね。また、人材の多様化という観点からは、私たちのように「監査される側」にいた方を採用するといったことも有用でしょう。ご自身に経営の経験が少しでもあれば、経営者が直面する課題や悩みといったことの理解も十分でしょう。事業会社の経営経験でなくても、非監査業務やコンサルティングといった領域での業務経験が豊富ならば、かなり違うはずです。

原 そうですね。直接経営者から話を聞く機会を増やす、そういった経験を多く積んでいる、ということは必要ですね。研修の講師として経営者を招くのも良いと思います。

木村 先ほどのチーム編成の工夫とともに次年度の課題として対応したいと思います。



監査法人の組織に関する事項

木村 次に当法人の組織の観点からの議論について振り返りたいと思います。まず内部監査の検出事項への対応について、ご指摘をいただきました。



コニカミノルタ株式会社
取締役兼取締役会議長
松崎 正年

松崎 当法人はこれまで、個々人の頑張りやある程度の「力仕事」で運営してきた部分があるのだと思います。しかし、単純に人数規模はもちろん、監査の品質についても、法人としてのさらなる成長も期待されているのでしょうから、監査の品質をしっかりと担保していく仕組みを法人として構築し、適正に運用していくようになることが必要です。内部監査結果への対応については、「社内ルールがあるが、少々逸脱してもよい」といったことを許容していると、いつか規模がさらに大きくなった際に破綻をきたすのではないか、という懸念を持ちました。「守らなければならないルールは何か」をしっかりと定め、ルールを設けた以上はきっちり守る、ということを続け、それを組織風土や文化として定着させていくことが必要と考え指摘しました。

木村 ありがとうございます。今年度、事業計画の中で「メリハリをつける」というポイントを挙げましたが、ルールを設け、それを遵守させるということも、執行側からの明確なメッセージであります。



PwCあらた有限責任監査法人
代表執行役
木村 浩一郎

守るべきルールの意味、必要性、実効性をしっかりと組織に浸透させ、「ルールは守る」を徹底しなければ、メリハリをつけることはできない、と改めて認識しました。また、当法人は12年前にゼロから始めた法人であり、るべき組織を一から整えることができました。当初から監視委員会やその小委員会であるR&Q監視委員会という品質管理に特化した監視委員会も置いております。900人で始めた法人が3,000人近くになれば、個人の踏ん張り、すなわち「力仕事」では力バーできないのは当然で、組織だった対応の必要性は格段に高まっております。

松崎 仕組みを見直したり、運営の仕方も変えなければいけない、そういうステージにきている、ということですね。

原 先ほど話に出た監視委員会についてですが、R&Q監視、社員評価、監査、指名の4つの小委員会を傘下に持って

おり、監視委員会に期待される機能をそれぞれ負っているのだと思います。監視委員会の役割は、単に問題を起こさないように「監視」しているだけではなく、代表執行役候補者の指名、社員の評価、品質管理の監視等、法人経営上の非常に重要な部分を担っていると思います。そうしますと、当然ですが、そのメンバーの人選も重要なポイントになりますね。

木村 監視委員会は一義的には社員の利益を守ることが任務ですが、経営委員会の議論の結果は監視委員会に報告され、その先の社会や公益といったものに照らしてどうか、といった議論もなされています。したがって、そのような視点で検討ができるメンバーが選任されるよう、社員が選挙で選びます。

原 代表執行役についても指名委員会が候補者を指名し、選挙で選任されるのですね。執行役は代表執行役が指名するのですね。

白畑 執行役は代表執行役が候補者を指名し、監視委員会で説明してもらっています。また本年7月から就任した新執行役については、5月の公益監督委員会の

会議で事前にご紹介いたしました。

原 監視委員や執行役といった重要な役職については、どういう方がどういう任に就かれるかによって、大きく結果が変わってくる可能性がありますね。我々、外部委員としては、候補になられる社員の方々の詳細を存じ上げているわけではありませんが、これまでの経歴、実績、あるいは社内の評価といったことを事前に教示いただき、我々の意見を聞いていただけるとよろしいかと思います。監査法人GCでいう独立の第三者の関与としても、それが良いと考えます。

松崎 もともと監視委員会があり、監査法人GCができる前に公益監督委員会も設置されたので、監査法人GCを踏まえ改めて両委員会のガバナンスの在り方、運営、連携といったことについて検討することも必要と考えます。

木村 役職者の候補者選定については、パートナーの評価制度、サクセッションプランニングなど、さまざまな取り組みから浮かび上がる人物像なども踏まえておりますので、次年度はその辺りもご議論いただきたいと思います。





外部ステークホルダーの視点および 次世代の監査に関する事項

木村 3つ目のテーマとして外部のステークホルダーの視点を踏まえた監査品質に関する議論、Key Audit Matter (KAM) やAI活用など将来の監査実務に関する議論もございました。

白畠 監査業務に従事していますと、もちろん我々がきちんと業務を行うことが大前提であり、経営者の方々の信頼を得ることが必須ですが、それに加えて被監査会社の経営者の方々にも「しっかりと監査してもらおう」という意識をお持ちいただけないと、より高品質の監査業務が行えるのではないか、と感じます。KAMの記載を想定すれば、監査報告書に記載する事項は被監査会社が開示する何らかの書類に記載がある事項を踏まえることになるので、投資家等の視点でいえば、被監査会社と監査人双方の努力が必要ではないでしょうか。

松崎 被監査会社は監査品質を監査人が行う手続や作業だけと狭義にとらえるのではなく、株主などのステークホルダーから見て、監査人から、いかに効率よく、高品質のサービスを提供してもらえるか、ということが今後問われると思います。そのためにはデータの活用やAIの技術をいかに用いていくか、ということが課題になりますね。

原 監査法人GCでも実効的な経営は目標とされていますね。企業でいえば生産性ですが、監査法人も効率性の向上は必須ですね。効率性の高い監査法人はきっと働きやすく、相対的に報酬も高い職場になるはずです。

木村 ご指摘のとおりですね。いかにス

ムーズに情報・データをご提供いただき、分析するか、ということが重要な課題になっております。監査に対する効率化要請は既に多くの被監査会社から受けしており、我々の喫緊の課題ですが、被監査会社にある大量のデータをいただき、それを機械的に処理しながら異常点を見つけていく、ということができなければ、人海戦術を繰り返すを得ず、社会の期待である「会計不正を見逃さない監査」の実行にも限界が生じることになると危惧しております。

原 データの標準化、自動化は、人間ではできなかったことが可能になり、監査の品質向上に有効ですか？

木村 人間では見逃す可能性のある異常値を発見することができますし、それに對して人間でなければできないような判断をしっかりとできるようになれば、監査の精度は確実に上がります。逆に自動化やAI活用が進められなければ、優秀な人材を獲得できず、競争力を失うことになりますので、開発を進め、実務に適用してまいります。データの処理は機械任せ、分析結果をもとに人間が判断し、それらをもとに経営者や監査役等としっかりと議論することで、信頼をいただき、監査全体の品質を高めていくと考えております。

原 当法人の開示、ということでは、この「監査品質に関する報告書」に集約される、ということですね。

木村 はい。我々の事業を取り巻くステークホルダーの皆様に、当法人の取り組みと品質に懸ける想いをお伝えするため、被監査会社や機関投資家との対話を行い、それらにおけるご指摘等も踏まえて開示をより良いものにしてまいります。

松崎 監査法人のKPIを定量的に示すのはなかなか難しいですね。

木村 おっしゃるとおりです。定量化ありきではいけないと強く思いますが、逆にできるだけそういうことを意識してやらないと、結局一生懸命報告書を作成しても、お読みいただく方に伝わらない、理解いただけない、では意味がないとも考えております。

原 監査法人GCへの適応状況の評価についても少しスタンスを変えることは想定されていますか？

木村 単に「対応済」ではなく、具体的に「何が対応できていて」「何がこれから課題か」をより明確に記載していかないといけない、というご指摘もいただきましたので、それを踏まえて対応いたします。



PwCあらた有限責任監査法人
監査委員会議長
パートナー
白畠 尚志

ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの継続的な

対話の実践

社会から期待される監査の品質には、誤った財務諸表が開示されないよう最大限に職業的懐疑心を發揮し監査にあたることが含まれるのはもちろんです。加えて、被監査会社、株主、投資家・アナリスト、その他の資本市場参加者等のステークホルダーごとに、監査の品質に対するさまざまな期待をお寄せいただいています。こうした監査に対する期待は、必ずしも絶対的・永続的なものではなく、社会状況や技術・規制環境の変化とともに変わっていきます。このため、私たちは、これらのステークホルダーと継続的な対話をを行い、監査に対するニーズを把握し、期待ギャップの芽を察知し、そのギャップを最小化すべく法人の運営や品

質管理の仕組みに具体的に反映していくことを通じて、監査の品質を持続的に高められるよう、努力しています。

私たちは監査の品質向上に関する取り組みを、毎年、この「監査品質に関する報告書」にまとめ、被監査会社や株主、投資家の皆様とのディスカッションを実施して、フィードバックをいただいております。取り組みにあたっては、公益監督委員会（PIB）への報告・相談を行い、どのような対話を行えば効果が高められるか、対話の結果をいかに監査品質の向上に役立てるか、等について、アドバイスをいただいている。また、対話から得られたフィードバックやコメントは、定期的に経営委員会に報告され、監査品質の向上に向けた検討に活用しています。

今年度の具体的な取り組み

私たちは、今年度は具体的に以下3つの取り組みを行ってきました。

●被監査会社との対話

当法人は、自らの監査業務を客観的な視点から批判的に振り返り、また、被監査会社と真摯に向き合うために、「満足度調査」を通じて被監査会社からのフィードバックを有効活用する取り組みを行っています。これには、被監査会社の経営者のみならず監査役等からのフィードバックも含まれています。被監査会社より入手したフィードバックは、個々の監査チームが具体的に分析し、監査の有効性および効率性のさらなる向上を実現すべく活用しています。また、全てのフィードバックの分析結果は適時に経営委員会に報告され、法人全体としての施策の検討に用いるとともに、施策の対応をモニターしています。

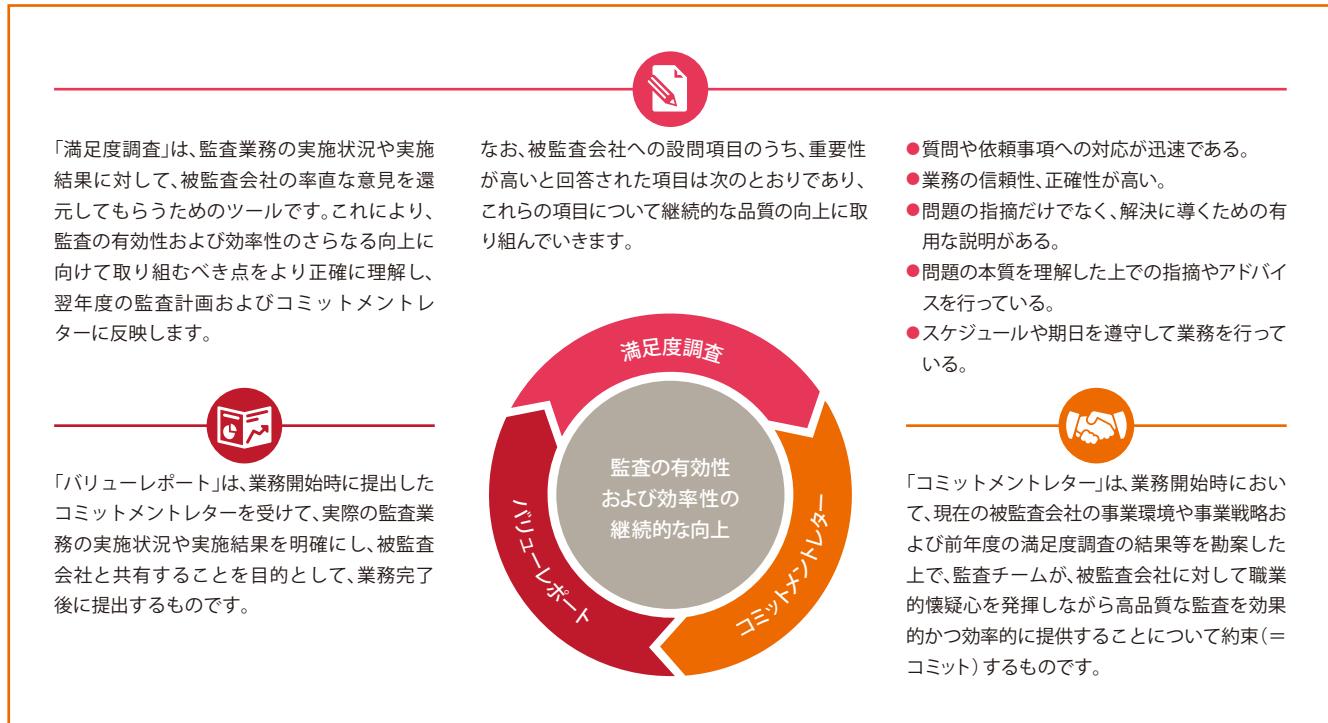
また、これらに加えて当法人では、幅広く上場会社の監査役等との間で、これからコーポレートガバナンスや監査の在り方について継続的な意見交換を行う「PwCあらた監査役懇話会」と「PwCあらた Audit Committee Network」を開催しています。今年度は、東京・名古屋で、全12回開催し、セミナーやワークショップを通じて監査役等と幅広いコミュニケーションを図り、いただいたフィードバックを監査品質向上のためのインプットにしています。新年度は、東京・名古屋に加え、新たに福岡においても「PwCあらた監査役懇話会」を開催し、より多くの方々との対話・意見交換を拡充していきます。



PwCあらた監査役懇話会



被監査会社からのフィードバックの活用サイクル



監査役等との対話イベント

略称	東京地区		名古屋地区 おさえておきたい監査役の実務
	PwCあらた監査役懇話会	PwCあらた Audit Committee Network	
目的・趣旨	被監査会社の監査役等と当法人パートナーが、コーポレートガバナンスや監査の在り方に関するトピックについて意見交換することで、相互の立場の違いを理解し、監査における協力関係を深める。	被監査会社に限定せず、広く上場会社の監査役等とコーポレートガバナンスや監査の在り方に関するトピックについて意見交換することによりフィードバックを得て、会計監査に対するステークホルダーの期待を理解する。	新たに就任された監査役等に監査役として必要な会計知識や会計監査人との連携などについて解説し、監査役の実務に資する。
頻度	年2回	セミナー・ワークショップ等で年6回	年4回
主なテーマ	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査法人のガバナンス・コードについて ● AI、ブロックチェーンについて ● 監査報告書の透明化について 	<ul style="list-style-type: none"> ● ブロックチェーン技術について ● 監査法人のガバナンス・コードについて ● 財務指標から見える日本企業のパフォーマンスと課題 ● 戦略的な後継者育成計画 ● 監査報告書の透明化について ● コーポレートガバナンス改革の展望について 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会計監査人と監査役の連携 ● 監査役による会計情報の見方・考え方 ● 会計不正の事例研究と対応について ● 企業監査の新技術としてのリスクマネジメント ● 監査報告書の透明化について

●株主・投資家・アナリスト等との対話

財務諸表の利用者である投資家・アナリスト等の方をお迎えし、当法人の執行役およびPwCグローバルシェアマンが参加する形で「投資家の皆様との対話集会」(Meet the auditor program)を開催しました。また、個別のワン・オン・ワンミーティングやスマートミーティングの実施により財務諸表利用者100名以上の方からフィードバックをいただき、監査品質向上のためのインプットしています。

また、外部より投資家、アナリスト、経営者や社外役員経験者等を招へいし、「投資家との対話シリーズ」と題して、監査人として、投資家の視点や開示情報の利用方法を理解し、リスク評価や監査計画に役立てるための研修を継続して実施しています。

加えて、PwCグローバルネットワークが実施しているグローバル投資家サーベイを他の拠点と共同で企画・実施し、経営者と投資家の対話の在り方を分析して

います。あわせて、日本の投資家からの意見を収集・分析しています。今年度の調査結果は、「PwCグローバル投資家意識調査2018～複雑な世界における成長への自信に潜む不安～」として広く公開し、議論をさせていただいている。また、WICI (The World Intellectual Capital/Assets Initiative) の日本における活動や、国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (ICGN: International Corporate Governance Network) および国際統合報告評議会 (IIRC: International Integrated Reporting Council) 主催の東京コンファレンス2018「長期的な価値創造に向けて」に参加・支援し、投資家と企業経営者との対話の在り方についても、調査・提言を行っています。

さらに、PwCは、投資家・アナリストのコミュニティであるCRUF (Corporate Reporting Users Forum) の活動を継続的に支援しています。この組織は、投資家の視点、すなわち企業が開示する財務・非財務情報の利用者の視点から、会

計・開示の制度や基準の在り方について積極的に意見発信を行い、金融資本市場の参加者間の対話をより一層実りあるものとすることを主な目的として、世界各国でさまざまな活動を行っています。当法人も、2009年に設立されたCRUF Japanの活動を支援しています。

●学識経験者・有識者との対話

PwCあらた基礎研究所やAI監査研究所、品質管理本部のメンバーを中心として、学識経験者との共同研究や研究への協力、会計・監査に関する学会への参加等を通じて、学識経験者・有識者の方々からもフィードバックをいただいている。また、学識経験者・有識者の方を招聘し、学問的な視点から、監査の歴史や懐疑心の発揮の在り方、最新のテクノロジーの活用の監査における可能性等について、監査従事者に対する研修も実施しています。



投資家との対話イベント



グローバル投資家意識調査
(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/investor-survey.html>)



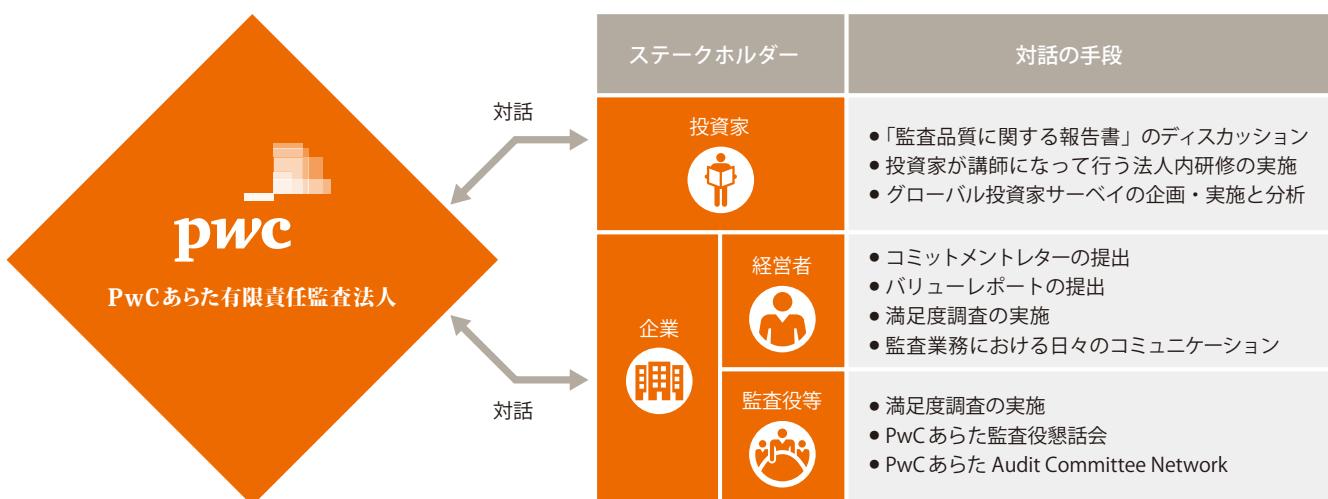
さらなる対話の拡充に向けて

当法人では、これまでも投資家とのコミュニケーションを担当するInvestor Community Engagement チームなどを設置し、資本市場参加者の声を傾聴してまいりました。これらの活動をさら

に強化すべく、2018年7月に策定したVision2025では、「ステークホルダーへの発信と対話」を5つの戦略的優先領域の一つに位置付けた上で、企画管理本部の下に、ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス (SEO) を設置しまし

た。継続的に、被監査会社、株主、投資家・アナリスト、学識経験者・有識者等をはじめとするステークホルダーの皆様との対話をより拡充し、監査品質の向上に役立ててまいります。

ステークホルダーとの対話



ステークホルダー・コミュニケーション 担当パートナーのメッセージ

私たちは、当法人の設立理念、PwCの存在意義(Purpose)や、Vision2025を実現させるため、被監査会社だけではなく、株主、投資家、その他資本市場の参加者の皆様への発信と対話が不可欠であると考えています。そして、規制やテクノロジーの変化に伴い、私たちへの期待は日々、変化しています。

私たちは2018年7月1日より、ステー

クホルダーの皆様への発信と対話を拡充すべく、企画管理本部内に、ステークホルダー・エンゲージメント・オフィスを設置しました。期待ギャップを最小化し、資本市場全体の持続的な成長と、個々の企業・団体・組織の持続的な価値創造にトラストサービスを通じて少しでも貢献できるよう、取り組みを強化してまいります。



担当パートナー

久禮 由敬



高品質な監査を実現するための取り組み



人材

人事担当パートナーからのメッセージ



執行役常務 人事担当／企画管理担当

パートナー

井野 貴章

私たちの仕事の多くは、近い将来コンピューターによって自動化される可能性が高いと言われています。人に期待される役割が変わり、人ととの接点が変わろうとしている変化の時代において社会から求められる人、つまり私たちが育てるべき人とは“Trusted Advisor”であると考えます。“Trusted Advisor”とは、プロフェッショナルとして、社会に信頼を付与する、信頼づくりのサポートをする、そして信頼の基盤を提供することができる人材です。

変化の時代において、社会から求められる人、つまり私たちが育てるべき人とは
“Trusted Advisor”であると考えます。

その結果、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することができます。

“信頼性 – Trust”的大きさは、真実性・頼れる・共感・透明性の高さと自己志向の低さという5つの要素によって増減すると言われています。監査を行うための専門能力はもちろん重要ですが、コミュニケーションの質が問われる今日において、これら要素の一つ一つを向上させることで、真の“Trusted Advisor”にしていくことが課題であると認識しています。

“Trusted Advisor”に必要な素養は、私たちの“PwC Professional”フレームワークに5領域に分けて定義し、採用・研修・配置・評価といった人材の成長に関係する全ての場面において、これら素養が向上するよう関連付けて人の育成に取り組んでいます。そしてその過程を見える化する仕組み – “Global LDE”(P.41参照)を毎年進化させています。人の育

成についてはさまざまな議論がありますが、私たちは 70:20:10 の学習法則を基本概念として重視しています。成功経験を持つ人の学びは、自らの経験 – OJTからの学びが 70%、コーチや先輩からの学びが 20%、自己学習による事前準備と事後整理による学びが 10% で構成されているという経験則です。自己学習の意識付けやコーチングや指導はもちろん重要ですが、最も重要なことは現場で OJT により自ら学ぶことであり、知識は実際の現場で実行して初めて経験と結び付き、個人の成長・育成へつながると考えられます。

OJT は他人とのかかわりがあり、時間を共有する大切な場です。だからこそ、何を志向して何を経験するべきなのか、

私たちの大切なメンバー一人ひとりの人生の目標をさらに適時に理解して、対話していかなければなりません。

私たちの対話のツールの一つとして、毎年実施している職員満足度調査があります。「PwCで働くことにより、個人のキャリア目標を達成できる」と回答した人の割合は前年度比 4 ポイント増加し、64%となりました。正しい方向に進んでいると思いますが、まだ満足すべき水準ではありません。

社会にサービスを提供するプロフェッショナルが日々成長を確かめ、個人のキャリア目標を達成し、それが PwC あらたのサービスの品質向上につながるような人事施策を全力で考え続けます。

信頼性の構成要素



$$T = \frac{C + R + E + Tr}{S}$$

C (Credibility) = 真実性 R (Reliability) = 頼れる E (Emotion) = 共感
 Tr (Transparency) = 透明性 S (Self-orientation) = 自己志向

出所: David H.Maister, Charles H. Green and Robert M. Galford "THE TRUSTED ADVISOR" 日本語版『プロフェッショナル・アドバイザー』細谷功(訳) 東洋経済新報社をもとにPwC作成



PwCあらたの「人材」

当法人の求める人材像はPwC Professionalフレームワークで定義され、人財会議のリードの下、各人材育成プロセスで適切な施策を実施することで、高品質な監査を提供できるプロフェッショナル人材を育成します。

PwC あらたの目指す人材育成

監査業務を実施するのは人であり、私たちは、高品質な監査を実現するためには、一人ひとりの職業的専門家としての能力を高めるための人材育成が欠かせないと考えています。

私たちの求める人材像は“PwC Professional”というフレームワークで定義され、このフレームワークに基づいて人材育成に取り組んでいます。監査部門・人事部門が共同で「人財会議」を毎月開催し、人材に関連する全ての項目

について議論し、施策の企画・実行・モニタリングを行うことで、スピード感のある人材育成を遂行しています。

取り組むべき人材施策

高品質な監査を提供できる人材を育成するために、具体的に①採用・人材育成、②研修、③人事評価と職員満足度調査、④十分な人材の確保、⑤キャリア育成と人材交流、⑥Speak Up文化の醸成、⑦D&I、という人材施策にフォーカスして取り組んでいます。

PwC あらたの目指す人材育成

- “PwC Professional”フレームワークで定義された求める人材像に基づく人材の育成

2018 年度の振り返り

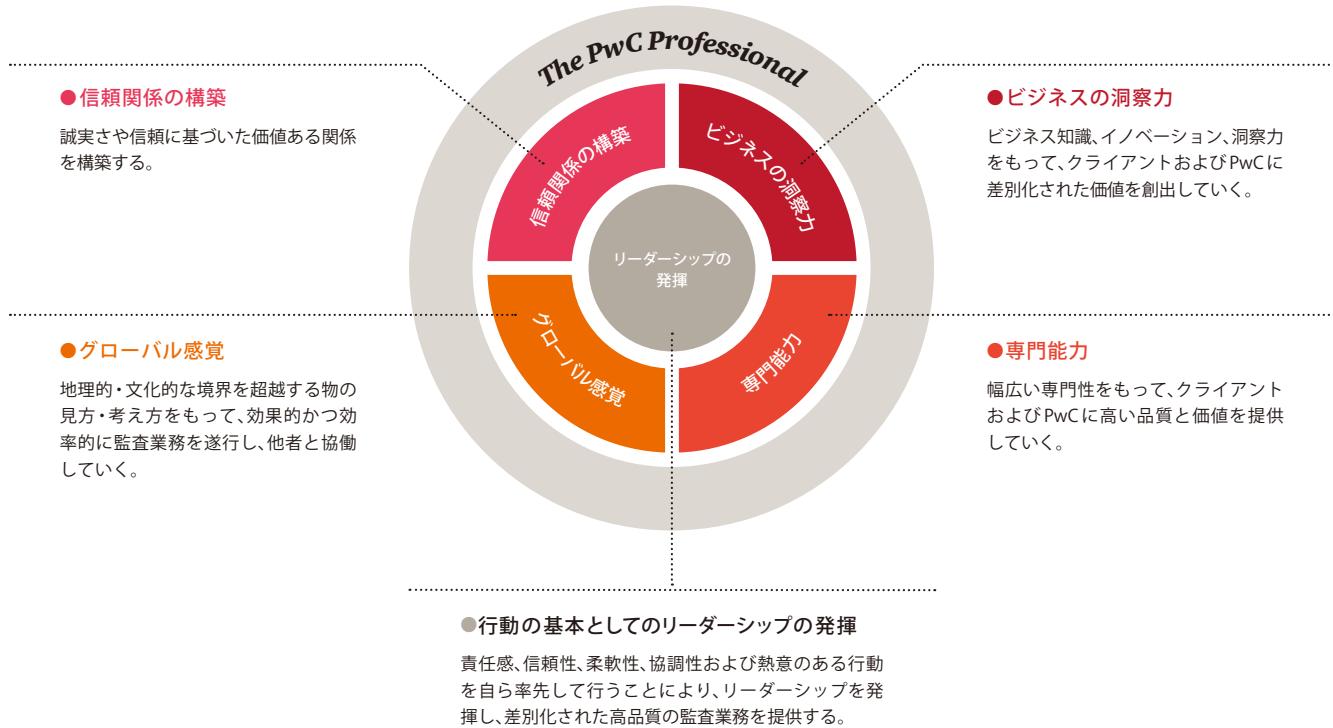
- 人財会議のリードにより、スピード感のある人事・労務施策が実行可能となり、業務の拡大に応じた人材確保と育成・投資を実施
- 新たな育成・評価のフレームワーク「Global LDE」の導入によりフィードバックの頻度が向上、スタッフ個人がコーチングをより実感
- 働き方改革のアイデアは出たが、その実行力に課題

2019 年度の取り組み

- 人財会議のリードの推進、育成手段の拡充
- 「Global LDE」のさらなる浸透、コーチングの深度を深めることを目標
- 働き方改革は、担当チームの役割を整理し、執行者を任命することでアイデアの実行を担保

“PwC Professional”フレームワーク

真のプロフェッショナルとなるために備えるべき素養を明示



高品質な監査を提供できる人材を育成するため、さまざまな施策に取り組んでいます。



組織風土

採用・人材育成

採用・配属

監査の品質を担保するのは人であり、採用活動は監査の品質を支える人材を確保する重要なプロセスです。法人の業務の拡大に伴い、専門的能力と誠実性を有し、私たちと価値観を共有できる人材を採用することが重要と考えています。

そのため全ての採用活動において、“PwC Professional”のフレームワークや成長を支援するための制度と取り組みを常に採用候補者へ示し、目指すべき人材像やキャリア像を採用候補者と共有しながら採用活動を進めています。

また、配属先についても採用の過程からどの業種に 관심があるのか、将来どのようなキャリアを積みたいのかを話し合い、入社後に本人の希望に沿って配属先を決定します。そのため、入社時から高い目的意識とモチベーションをもって業務に取り組むことができ、監査の品質の維持・向上につながります。

さらに、近年、業務の拡大に伴い、中



途採用も積極的に実施しています。中途採用においては、定期採用とは異なり、採用時における能力・技能の把握に特に力を入れています。また、当法人の組織文化、社内用語や独自の業務運営を早期に理解し、組織に定着してもらうために、当法人独自の仕組みや手続に関する研修、気軽に相談できるバディ制度などの対応をしています。

採用担当パートナーのメッセージ

会計監査やアドバイザリー業務を担う公認会計士のニーズが拡大し、いわゆる売り手市場にある昨今の採用環境では、つい目前の人員数の確保に走りがちです。しかし、PwCのPurpose（存在意義）である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」の遂行には、PwCの行動指針を理解し価値観を共有できる人材を採用する必要があります。そのためにも、国際

性や多様性、業種別専門性、テクノロジーの活用、人材育成といったPwCの強みや特徴を採用候補者にしっかりと理解してもらうことが重要です。「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」になるというPwCあらたのVision2025を共有し、「正しいことをする」という考え方と共に感する仲間を一人でも増やしたいという思いで採用活動に取り組んでいます。



担当パートナー

好田 健祐

OJT・コーチング

入所後は、研修だけでなく、OJTとして、実際の業務の中で経験豊かな監査責任者および統括主査が業務の監督と査閲を行い、監査チームメンバーに対して適時にフィードバックを行います。監査チームメンバーは、監査責任者および統括主査との討議を通じて適切な職業的懐疑心の発揮や識別されたリスクへの対応、十分な文書化といった高品質な監査の実践を肌で感じることができます。

また、業種別に編成された組織の中で継続的に業務に従事することで、当該業種に関する知識をより深めていくことができます。

人材育成・評価のモデル－ Global LDE

PwCグローバルネットワークでは、PwCの構成員が将来に向けて多様・複雑なスキルや能力を身に付けるための育成・評価のフレームワークとして、Global Leadership Developmet Experience（以下、“Global LDE”）を導入しています。

このGlobal LDEのフレームワークは前述のPwC Professionalフレームワークに基づき、過去の評価よりも将来の成長に焦点を当てるとともに、日々の対話を通じて、リアルタイムでフィードバックを求めることが重視されます。こうした新しいカルチャーの醸成により、職員一人ひとりが日々の業務を通じて成長を加速させ、より高度かつ多様な専門性を身に付けることを促進します。

Global LDE のフレームワーク

Career Outlook

「将来の成長」にフォーカスして新年度の目標を設定する。

Career Coach

全ての職員にコーチがアサインされ、目標設定とその実現をサポートする。

Career Roundtable

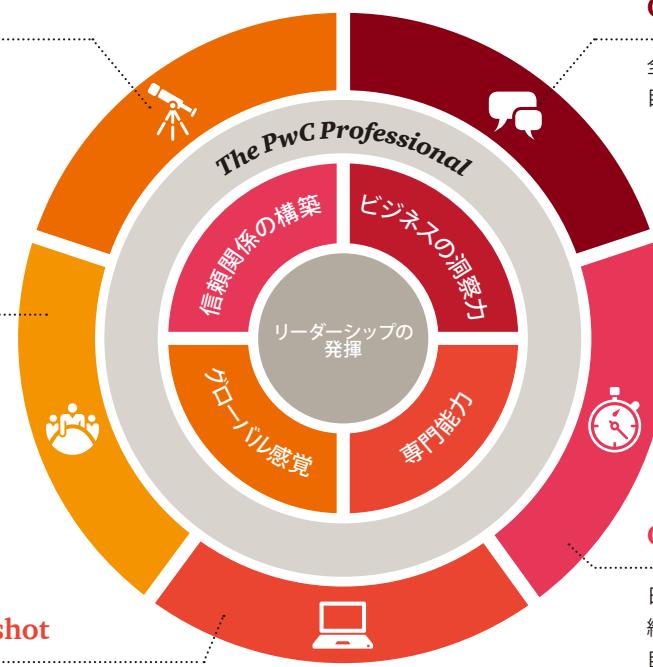
パフォーマンスと目標の達成度について、年度末にコーチと議論し、評価会議(Career Roundtable)で業績評価・昇進の決定を行う。

PwC Professional Snapshot

PwC Professionalの各要素の達成度とパフォーマンスについて、コーチとリアルタイムに双方向のコミュニケーションを実施する。

Continuous Development

日々自分の実施した業務を振り返り、継続的に能力開発に取り組むことで、目標を達成する。



研修

研修に対する考え方

当法人は、設立以来、「教え合う文化・ともに学習する文化」を大事にしており、研修を「継続的な成長のための気付きの場」と位置付けています。

研修は、実務において大きな課題に直面した個人の経験知を組織として共有し、組織知として定着させ、業務品質を向上させるための「学び」「気付き」の場です。研修で得た知識を現場での日々の業務に実践し、現場での学びを研修の場

で再確認することで、新たな気付きを得ることができると言えます。研修講師は品質管理本部に所属する職員だけではなく、各監査部門から経験および専門性を考慮して選抜された者が担当します。研修講師は研修の実施に当たっては、担当する研修内容ごとに研修講師のための研修（講師研修）に参加することが求められ、品質管理本部とともに、研修受講者にとってより役立つ内容とするための検討を行います。

優秀な講師に対しては年度ごとに表彰を行い、この表彰制度を通じて、講師としての力を切磋琢磨して伸ばす努力も行っています。

職階別の研修プログラム

当法人は職業的懐疑心を保持して監査業務を実施するには、会計・監査に関する専門能力の維持・向上を大前提として、業務における心構えや質問力・聞く力といったその他のソフトスキルも重要な要

職階別の研修プログラム

	アソシエイト	シニアアソシエイト	マネージャー	シニアマネージャー	ディレクター
PwC カルチャー (Purpose, Vision, Values and behaviours)					
専門領域	会計監査年次研修 IFRS 研修 USGAAP・GAAS 研修 税務研修 部門別専門領域研修(例:リスク・アシュアランス、規制対応等) Aura ^{*1} , Halo for Journals ^{*2} 研修等 不正事例研究				
リーダーシップ	フィードバック&コーチング研修 キャリア・ワークショップ New Manager 研修 New Senior Manager 研修 New Director 研修 New Partner 研修 Delegation for Development 研修				
ビジネス	Excel 等 各種研修ツール データ分析研修 議事録作成研修 ロジカル・シンキング研修 課題解決研修 ビジネス開発 プロジェクト・マネジメント研修 Digital Fitness Workshop & Development プログラム				
グローバルダイバーシティ	語学学校提供プログラム受講補助、レベルチェックテスト受験補助 Global Session オーストラリア短期アサイン フィリピン短期留学(GaAP) IAN (International Associates Network)	フィリピン短期留学	イングリッシュ・コーチング、各種ワークショップ (Body Language, Culture Awareness, 1st Impression, Presentation etc.)		
リレーションシップ	ドキュメンテーション能力向上プログラム アサーション研修		プレゼンテーション研修 ファシリテーション研修		パーソナルプランディング研修 リレーションシップ構築研修

※表中の濃いオレンジの研修は、次年度に向けて注力する領域です。

素であると考えています。

高品質な監査を提供できる人材を育成するためには、最新の専門知識を常にアップデートし、年次や役割に応じたスキルを身に付けていくことが必要であると考えます。監査業務に従事するパートナーおよび職員は必須研修を含め年間40時間以上の監査業務に関する研修の受講を必須としています。

監査業務に関する研修プログラム

監査の現場を想定した会計監査等の専門領域の研修としては、当法人を含むPwCメンバーファームは、世界中で一貫した高品質の監査を提供するため、グローバルで共通した研修カリキュラムを実施しています。これには、全世界共通の監査アプローチであるPwC Auditおよびこれに関連する監査ツールの使用方法等が含まれます。これに加えて、当法人では、わが国の独自の法令、会計および監査の基準、税務、不正事例および品質管理レビューの結果のフォローアップ等、監査のコアスキルを磨く研修を品質管理本部において独自に企画・実施しています。これら監査業務に関連した研修の充実により、監査品質の継続的な向上を図っています。

これらに加えて、自身のみならず他の成長を支援するためのコーチングスキルやマインドセット醸成のための研修、

業務上不可欠なデジタル・リテラシー習得・向上のためのDigital Fitnessプログラム、地域・文化・ジェンダーなどの多様性を受け入れ、協働による新たな価値の創造を目指すD&Iプログラム、仮説思考型課題解決やプレゼンテーションなどビジネススキル向上のための研修を設け、全ての職員の継続的な学習と成長を支援しています。

近年では中途採用の職員の増加に伴い、職員が円滑に監査業務に従事できるように、中途採用時の研修プログラムの改訂を行っています。また定期採用や4月入社の新人に対しては、入社時から数カ月経過した時点でこれまでの仕事を振り返り、将来の仕事やキャリアを考えるためのワークショップを実施しています。早い段階で自分の目標に向かって成長しようとする職員が増え、高い意識で日々の監査業務に従事できるように促しています。

なお、PwCグローバルの研修教育プログラムは、Corporate Learning Network

(CLN)の2016年International 'Corporate University Best-in-Class'および2017年と2018年に、「Best Strategy for a Corporate Learning University」©2017, 2018 Brandon Hall Group, Inc.の銀賞を受賞しています。

モニタリングとフィードバック

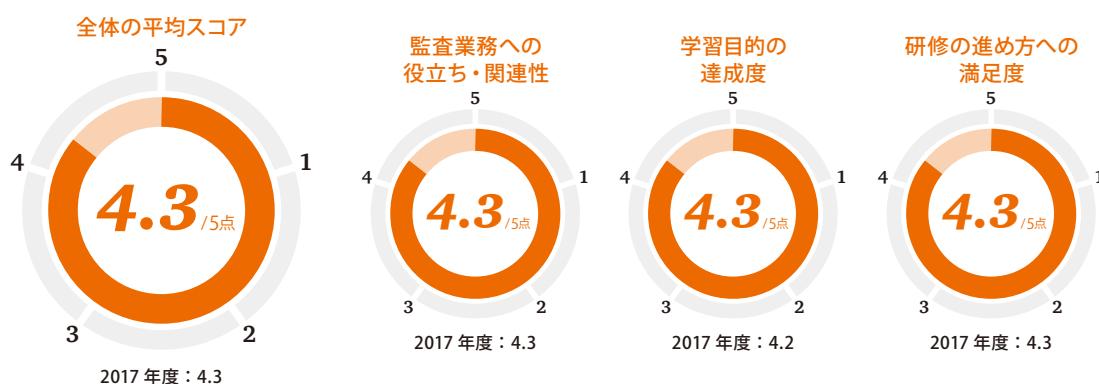
受講者の理解を深めるため、多くの研修において事後の確認テストを実施しています。また、必須研修については、その受講履歴をモニターしています。

さらに、研修をより効果的なものとするため、研修受講者に対してアンケートを実施し、研修プログラムの役立ち度合いや研修講師による研修の進め方等に関するフィードバックを収集しています。フィードバックは品質管理本部で分析し、その後の研修内容や実施方法の改善に活かしています。また、講師に対するフィードバックは講師間で共有されるとともに、評価の高い講師には品質向上への貢献が人事評価において考慮されます。

職階別の平均研修受講時間

職階	2017年度	2018年度
パートナー	51.1 時間	59.1 時間
ディレクター・シニアマネージャー・マネージャー	59.9 時間	65.8 時間
シニアアソシエイト・アソシエイト	70.9 時間	69.5 時間
全職階平均	67.2 時間	68.1 時間

研修に対するフィードバックアンケートの結果(2018年度)



人事評価と職員満足度調査

人事評価における業務品質の位置付け

「業務品質」を人事評価における最重要項目として位置付けることで、全てのパートナー・職員が監査を含む業務の品質を最優先事項として行動するような動機付けを行っています。

パートナーの人事評価

パートナーの人事評価は、各パートナーが毎年作成する個人の業務計画書に基づいて行われます。業務計画書においては、業務品質に関する項目が最も重要な項目となっており、業務計画書の達成度合いについて各業務部門長が評価を行い、経営委員会に提出しています。また、外部検査等において品質への貢献が評価された場合や監査品質の維持向上への取り組みを行う等、高い監査品質への貢献が認められると判断される場合には、その内容が適切に評価に反映されています。

職員の人事評価

職員の人事評価は、PwC Professional の5つの構成要素に対応して定義された各職階に求められるスキル・能力の到達状況や、部門ごとに設定された業績評価目標の達成状況等によって評価されます。全ての職員が、職階に応じて PwC Professional の各要素を十分に發揮するとともに、業務品質が最優先される業績評価目標を踏まえて行動することにより、高品質な業務の提供を可能とします。

また、評価の指標として、例えばマネージャーへの昇進の要件として CASEC（英語力テスト）650点を必須とするなど、明確な要件の提示を行い評価の透明性を高めています。

360度評価の導入

当法人は、風通し良い文化の醸成と一人ひとりの価値向上につなげること目的として、360度評価を実施しています。パートナーおよびパートナー候補者については、必要に応じて、その結果が評価に反映されています。また、パートナー以外の全てのシニア以上のスタッフも360度評価の対象となっており、他者からのフィードバックを個人の成長へ活かしています。

職員満足度調査

(Global People Survey) の結果

監査の品質を継続的に確保するためには、職員の業務に対するモチベーションが高く維持されることが必要です。私たちは、毎年職員満足度調査を実施しています。結果は部門ごとに根本原因分析と対策が検討され、ヒューマン・キャピタル部でも詳細に分析し、それらの結果が人財会議で議論され、経営委員会で共有され、法人全体としての問題点および改善策が議論され、対策の進捗をモニタリングしています。

当年度の職員満足度調査の結果の分

析として、職員のPwCあらたに対するロイヤリティは変化しませんでしたが、顧客のニーズにもっと迅速に対応したい、そして、PwCのプロフェッショナルとしてもっと尊重されたいという自己の成長と業務品質向上を問う声が大きくなりました。組織の成長に伴い新しい人材が急速に増えており、業務の進め方やコミュニケーションの在り方に多くの改善すべき気付きが得られています。そうした環境において、当法人で働くことにより自己のキャリア目標を達成できると回答した職員の割合は年々上昇しており、この割合をさらに高めていくことが、優秀な人財を惹きつけ、業務品質の向上と経営の向上に大きく寄与すると考えます。キャリア目標の達成のためには「考える時間」をさらに確保する必要があります。

労働環境の改善については、法人全体で取り組んでいる働き方改革施策の有効性や効率性を向上させるべく多様な職員代表とパートナーを中心とした働き方改革チームが、経営に対して提言を行い、モニタリング機能を担っています。この取り組みは今後も継続して実施していきます。

職員調査結果の概要

質問内容

PwCあらたで勤務する際の全体的な満足度	2017年度	2018年度
ピープル・エンゲージメント・インデックス*	60%	60%
その他の個別質問(抜粋)	2017年度	2018年度
私は PwCあらたのプロフェッショナルとして尊重されている。	62%	41%
顧客のニーズや課題に対応し、迅速に対応している。	71%	48%
PwCあらたで働くことによりキャリア目標を達成できる。	60%	64%

各設問に対して、5段階評価のうち4「そう思う」以上とした回答者の割合

* ピープル・エンゲージメント・インデックスとは、PwCあらたで働くことに誇りをもっているか、今後も働き続けたいかなどの総合的な満足度に関する質問に対して肯定的な回答をした人の比率を表しています。

これらの総合評価項目とその他の個別質問項目との相関を分析し、総合項目と相関の高い個別質問項目に対応した人事施策を実施しています。

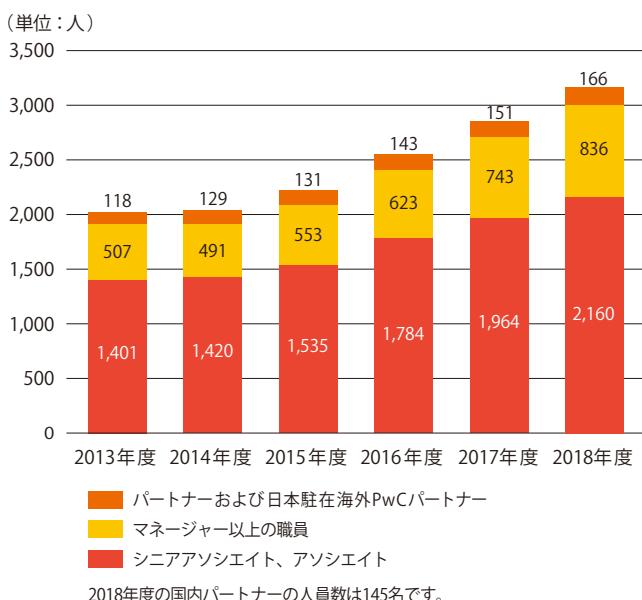
十分な人材の確保

監査業務遂行に必要な人材の確保

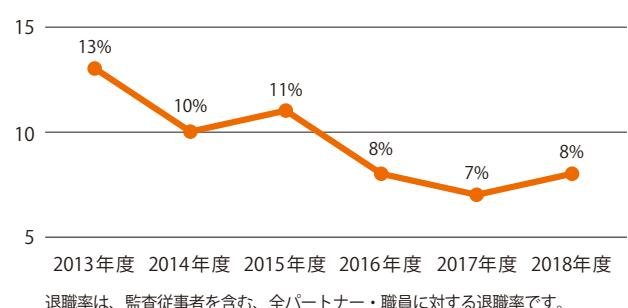
監査の品質を維持・向上するには、監査業務に十分な時間を確保できるだけの人材を採用・維持することが必要となります。私たちは、被監査会社の増加に合わせて、十分な監査時間を確保できる

よう積極的に人材を採用とともに、人材育成や職員定着のためのさまざまな施策を行っています。当法人の設立以来、人員数は増加してきていますが、今後も監査の品質を維持・向上するための人員確保に努めています。

人員数の推移



退職率の推移



監査に従事するパートナー・マネージャーとスタッフの比率

比率	2017年度	2018年度
パートナーに対するマネージャー以上の専門職員の比率	1 : 3.9	1 : 3.8
パートナーに対する専門職員の比率	1 : 16.1	1 : 15.5

監査従事者の職階別の年間平均執務時間

職位	2017年度	2018年度	年間標準執務時間
パートナー	1,997 時間	1,992 時間	
マネージャー以上の専門職員	1,820 時間	1,836 時間	
シニアアソシエイト、アソシエイト	2,049 時間	1,960 時間	1,708 時間
全職階平均	1,991 時間	1,931 時間	

上記の人数比と執務時間は、監査業務に35時間以上関与しているパートナー・専門職員を監査従事者と扱い、通期在籍者の人数・執務時間をもとに算定しています。執務時間には、監査業務への従事、法人内部の間接業務、研修（必須・任意を含む）などを含み、具体的な業務指示のない待機時間や休暇は含んでいません。

キャリア育成と人材交流

キャリア育成の考え方

当法人は、被監査会社の業種別に部門を組織し、特定の業種に継続的に関与することで、ビジネスに関する知見を蓄積することが高品質な監査の基盤になると考えています。

他方で、キャリアの途中において、あるいは異なる視点で業務を実施するといった経験をすることで、監査業務のみでは得られない視点を養うことが可能となります。監査においてもそのように養われた異なる視点から検討することでリスク認識の幅を広げ、監査の質の向上に役立つと考えています。このためキャリアの途中において、監査法人内異動、非監査の経験、国内関係機関への出向、事業会社への出向、海外ネットワークへの出向、といった人材交流を推奨しています。パートナーへ昇格するにあたっては、違う文化を経験すること、つまり国内外、会社、部署を問わず異動・出向経験を積

むことが必須であると考えています。

海外 PwC ネットワークファームとの人材交流

被監査会社の海外進出が進む中で、海外子会社を含めたグループ監査を適時適切に実施するためには、現地の文化や商慣習、法制度等の理解が不可欠です。当法人と海外の PwC ネットワークファームとの間には双方向の人材交流があり、日本から世界各地に多数の赴任者を輩出するとともに、さまざまな国から日本への赴任者を受け入れています。私たちは、設立以来行われてきた海外 PwC 法人との活発な人材交流を通じて、相互に会計・監査の実務、各産業の動向等の情報交換を行い、グローバルに通用する人材を育成しています。

この結果、パートナーの約半分が海外赴任経験を有しており、海外子会社の監査を、現地の監査チームを適切にコント

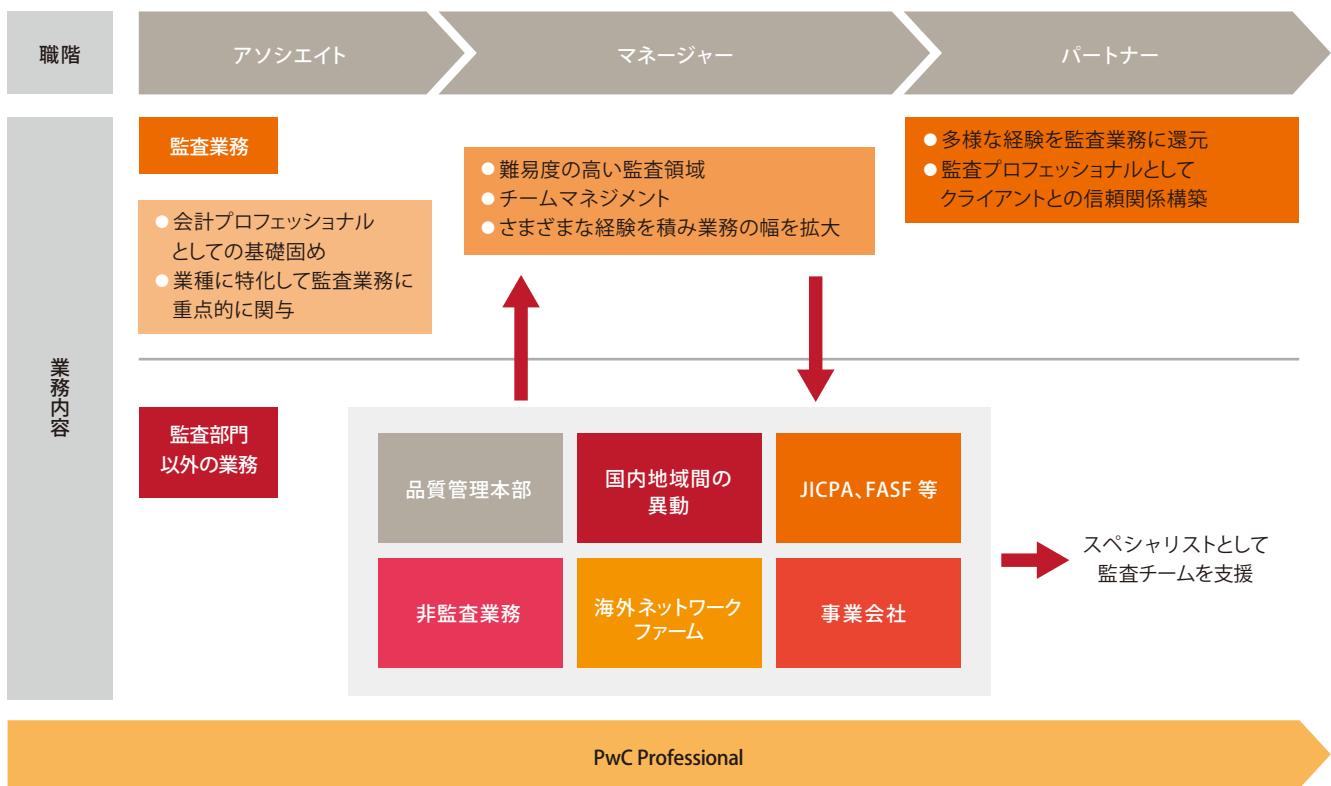
ロールしながら、業務を進めることができると考えています。

法人内異動・国内関係機関への出向

法人内異動では、例えば監査部門から品質管理本部への異動により、法人全体の品質管理活動に関与し、そのスキルや考え方を監査現場に持ち帰ることができます。また、法人内異動以外にも、国内 PwC ネットワーク間の出向や転籍を可能にする制度を採用しています。

日本公認会計士協会（JICPA）や財務会計基準機構（FASF）をはじめとする国内関係機関への出向では、業界団体や会計基準設定団体の活動に貢献するとともに、自主規制団体や会計基準設定者としての考え方を身に付けることで、監査業務に戻った時にこれまでとは異なる視点から被監査会社のビジネスやリスクを捉えることが可能になります。

キャリア育成の考え方



非監査業務・アドバイザリー業務の経験や事業会社への出向

当法人は、監査業務に携わる専門家が、キャリアの途上において、不正調査等の非監査業務、財務情報の作成に関するアドバイザリー業務、また、事業会社に出向して経理部門の一員としての経理業務や財務諸表の作成業務に携わることで、財務諸表の作成者側の視点や企業の課題や問題を見つけるコンサルタント的な視点が養われ、被監査会社のビジネスリスクや内部統制上のリスクを識別する能力が向上し、監査品質の向上につながるものと考えています。そのため当法人は、監査に携わる人材育成の観点から、非監査業務を経験することを推奨しています。

非監査業務提供の考え方

非監査業務を提供するといつても、無制限に業務範囲を拡大するのではなく、

私たちの存在意義(Purpose)である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を実現し、職業的専門家としての職業倫理に適合し、かつ公認会計士法上、監査法人が提供することができる非監査業務を提供しています。

これまでに提供したことのない新規の監査業務を提供する場合には、公認会計士の職業倫理への抵触の有無や、独立性や法人の評判を毀損するリスクの有無を検討します。

被監査会社への非監査業務提供

被監査会社に対する非監査業務は、監査人の独立性を維持する観点から、監査人の独立性を毀損しない非監査業務に限定して提供しています。非監査業務提供予定チーム（PwCの国内法人および海外ネットワークファームを含む）は、独立性に関する方針等を参照し、業務提供の可否および提供可能な業務の範囲を識別

した上で、PwCネットワーク共通のデータベースを用いて、業務提供先の被監査会社を担当する監査責任者による事前承認を得ることを必須としています。

被監査会社以外の会社への非監査業務提供

業務提供予定先が被監査会社でない場合は、非監査業務提供予定チーム（PwCの国内法人および海外ネットワークファームを含む）がすでに提供中の業務と提供（予定）業務との利益相反の有無を確認し、業務提供の可否を検討します。特定の非監査業務については、コンプライアンス室の確認を義務付けています。また、業務の受け入れにより当法人または他のPwCメンバーファームの評判が損なわれるリスクの有無について、非監査業務提供チームおよび品質管理本部が確認しています。

監査従事者の異動状況

区分	異動内容	2017 年度	2018 年度
法人内の部門異動	本部品質管理部門への異動	7 人	14 人
	国内地域間の異動	26 人	25 人
	非監査業務部門への異動	1 人	29 人
	その他	19 人	13 人
	合計	53 人	81 人
法人外への出向	JICPA、FASF 等	4 人	5 人
	国内メンバーファームへの異動	10 人	19 人
	海外ネットワークファームへの異動	14 人	33 人
	事業会社	5 人	10 人
	その他	3 人	3 人
	合計	36 人	70 人

異動人数は、期中に異動した人数を記載しています。

パートナーに占める海外赴任経験者割合

2017 年度	2018 年度
48%	50%

(2018年6月30日現在)

Speak Up 文化の醸成

執行役・パートナー・職員間のコミュニケーション

PwCグローバルネットワークおよび当法人の存在意義（Purpose）、価値観、Visionを伝え、当法人がさらに発展していくために、代表執行役、執行役副代表、および執行役が率先してパートナー・職員とのコミュニケーションを行っています。

- “Doing the right thing”の風土の醸成。各監査チームが正しいことをしている限り、法人は監査チームを最後まで守る。
- 監査品質の要となる当法人のパートナーに対しては、毎月パートナーミーティングを開催し、その中で、品質に関するセッションを毎回必ず設定し、パートナーへの情報共有を実施。
- 毎月のパートナーミーティングや各監査部門等で開催するパートナーアワーケーションを通じて、全パートナーが担当業務以外の意思決定についてもオーナーシップを持てる組織文化の持続・促進。
- アシュアランスリーダーより、毎月1回、全パートナーおよび職員を対象にメッセージを配信（当法人が最優先事項としている業務品質に関するメッセージが必ず含まれる）。
- 2018年7月に法人内において共有した「Vision2025」では、当法人の理念、戦略、目標が説明され、業務品質が最優先事項であることを明記。
- 監査部門ごとに、法人の方針をパートナーおよび職員に伝える“All Staff Meeting”を実施。

相互に敬意を払い

率直な意見交換を行える風土

パートナーおよび職員全員に公平かつ積極的な意見発信の場を提供し、より良い組織文化を全員一丸となって醸成しています。

- 職員満足度調査を年に2回実施。その結果をもとに諸施策の有効性を評価し、パートナー・職員が相互に敬意を抱える環境を構築。
- 世界中のPwCのプロフェッショナルが利用しているPwC内部のソーシャル・ネットワーキング・サービス（法人内SNS）を積極的に活用。
- 設立以来のカルチャーである「Speak Up」という組織文化を重視し、アシュアランスリーダーと職員による直接意見交換を行う場である昼食会“Speak Up Lunch”を実施。
- パートナーおよび職員が積極的にコミュニケーションを行うことができる環境の醸成。
- アシュアランスリーダーによりパートナーおよび職員に対して配信されるニュースレターにおいて「Speak Up」を推奨。

ボトムアップの活動

アソシエイトからの声かけで始まったアソシエイトのグローバルアソシエイトミーティングは、世界中のアソシエイトが交流を行う場となっており、またPwC Funsというクラブ活動には、PwCあらたに所属するスタッフであれば誰でも自由に参加することができ、部門・職階を超えた交流の場となっています。



Speak Up Lunchの様子

職員の声①

製造・流通・サービス部門 山口 千里（入社11年目／マネージャー）

とてもフェアな職場環境が整っていると思います。私はこれまで、周囲に、成長意欲を自ら示し、そして信頼関係を築くことで、性別や年次にかかわらず自然と成長につながるさまざまな機会を得ることができました。また、プロフェッショナルの集まりですから、評価対象は常に業務の量ではなく、アウトプットとしての業務の質です。そのため、業務の質を高めるという目的さえ合致すれば、新しい提案も柔軟に受け入れてもらえます。私自身は、部門All Staff Meetingで当時0歳だった息子も一緒に登壇して、ワーキングマザーとしてのワーキングスタイルについて話をさせていただきました。自分自身を知ってもらうことで理解が得られ、子育て時間に合わせた会議の設定や業務量の調整がしやすくなり、自分に合う業務スタイルを築くことができています。



職員の声②

金融ビジネス部門 高原 大宗（入社4年目／シニアアソシエイト）

PwCあらたでは組織のためになることであれば、年次や職階にかかわらず受け入れてもらえる文化があります。PwCグローバルにはIAN（International Associates Network）という若手職員の社内ネットワークがあります。私は、このIANはアソシエイトが業務の悩みや各国のベストプラクティスについて情報交換することで、若手の成長に役立つと実感し、海外で発足したこの組織をPwCあらたでも発足すべきと考えました。所属チームのパートナーに直訴したところ、賛同していただき、すぐに海外のIANリーダーを紹介していただきました。積極的に手を挙げたことでリーダーを任せもらえることになり、若手でも組織をリードすることができるPwCのオープンな組織風土を感じました。普段の業務とは異なり大変なときもありますが、日々やりがいと自身の成長を感じています。



ダイバーシティ & インクルージョン (D & I)

被監査会社のビジネスモデルが多様化し、グローバル化する経済環境の下では監査上のリスクを適時適切に把握するために、多様な視点から思考することができる複眼的な組織をつくることが必要です。私たちは、変化の激しい時代において、さまざまな観点やバックグラウンドを有する人材を擁することが、網羅的なリスクの識別、ひいては監査品質の向上につながると考えています。

性別、年齢、国籍、経験、障がいの有無などの多様性を尊重する「ダイバーシティ」だけでなく、垣根を越えた多彩な人材を長期的に維持し、互いに融合しながら活躍できる場を提供していく「インクルージョン」を目指しています。Invest in human differenceを目標として掲げ、一人ひとりが自分らしく、能力を最大限に発揮できる、風通しのよい組織風土作りを目指しています。

D&Iの具体的な取り組み

● ナショナリティー

PwCのグローバルネットワークを通じ、多様なバックグラウンドを持った人材が協働する中で、クライアントの価値創造に貢献するイノベーティブなグローバル人材を育成しています。

PwCあらた在籍者の出身国



D&I 取り組み領域



● ジェンダー

性別に関係なく、それぞれが持つ力を最大限発揮し、活躍できる環境と組織風土づくりを推進しています。PwCは、国連ウィメンの提唱するジェンダー平等の実現に向けた活動である「HeForShe」に賛同し、推進企業の1社^{*1}としてジェンダー平等という社会の重要な課題の解決に率先して取り組んでいます。PwC Japanグループは、女性のエンパワーメントに向けた取り組みを行っていくことを宣言しています。
※1 PwCは、国連ウィメンによりHeForSheを推進する政府、教育機関、企業の30団体（10×10×10：テンパインバイテン）の1社として、公式に選出されました。



PwC あらたの女性比率

	2017 年度末	2018 年度末
全体に占める 女性比率	35.5%	37.1%
マネージャー以上に 占める女性比率	17.9%	19.4%

● ディサビリティ

障がい者スポーツ選手の採用・支援プログラムによる「デュアルキャリア（競技活動+職業活動）」の実現と「Office Support Team（OST）」^{*2}の強化に取り組んでいます。



※2 OST:法人内のアウトソース可能なさまざまな業務を担当する、障がいのあるメンバーによって構成された組織

● LGBT

LGBTメンバーが本来の力を最大限に発揮できるインクルーシブカルチャーの醸成に向けて、LGBTの啓発活動・研修の実施、LGBT従業員グループとLGBTアライネットワークの設立など、職員全員が積極的に参加できるよう取り組みを進めています。



● 働き方改革

オフィス環境とテクノロジーの整備、そしてさまざまな制度を通じて、多様なライフスタイルを可能にする働き方改革を推進しています。



働き方改革

新オフィスで多様な働き方を推進

2017年6月に開設した大手町オフィスのデザインは、チームワーク強化に資するインフラ整備・コラボレーションの場づくりをテーマとしており、フリーアドレスの執務スペースを取り巻く形で、少人数で立ったままミーティングが可能なBoxベンチ、離れた場所にいる人ともビデオ会議で気軽に打ち合わせができるスペースが設けられています。また、社内の交流・コラボレーションを促すためにオフィス内にカフェテリアを設置し、業務の効率化・生産性の向上を図っています。入居しているオフィスビル自体も多様な働き方をサポートすることをコンセプトとして設計されており、就業者専用ラウンジ、店舗、保育所が併設されています。



多様な働き方を可能とする テクノロジーの活用

PwCグローバルネットワークとして「G Suite」と呼ばれるGoogle社が提供するクラウド型のオフィスアプリケーションサービス（メールやカレンダーなどの総称）を導入

し、職員間のコラボレーションを促進しています。また、全パートナー・職員へさまざまな機能を搭載したスマートフォン貸与を実施して、多様な働き方を可能にする業務のデジタル化に取り組んでいます。

柔軟な働き方を支援する制度や施策

多様な職員がプロフェッショナルとして自律的かつ持続的に能力を発揮し、子育てやさまざまなライフスタイルに合わせて柔軟に働けるよう、リモートワークやコアなしフレックスタイム、管理者向け労務管理研修などの各種制度や施策を導入しています。

また、長期労働を予防する諸施策として、残業時間のモニタリングや夜間・休日のメールや電話を制限するコミュニケーションルールを整備しています。

健康経営（ウェルビーイング）

「成功する人々はウェルビーイング（心身の幸福）を軽視しない。成功する組織はそこで働く人々がウェルビー



大阪オフィス

ングを追求できるような環境を提供する。」という考えのもと、PwCグローバルでウェルビーイングを推進しています。私たちが最終的に目指しているのは、職員一人ひとりが心身ともに健康であり、PwCあらたで働くことで成長や幸福感を感じ、自律的に高いモチベーションで仕事に取り組める組織です。



PwCあらたにとって、職員一人ひとりが最も重要な資産です。そして職員が最高の状態でパフォーマンスを発揮することが、顧客への価値最大化につながると考えています。そのため、職員一人ひとりが健康的な生活が送れるよう、全職員を対象とした健康に関するアンケートの実施、睡眠や食事に関するセミナーの開催等を行うことにより、この取り組みを推進しています。

大手町オフィス





高品質な監査を実現するための取り組み



品質管理

品質管理担当パートナーからのメッセージ



執行役常務 品質管理担当
パートナー
大野 功

監査品質は終わりなき旅(Never Ending Journey)です。
資本市場のステークホルダーの方々から、
「PwCあらたの監査報告書なら安心だ」と
言っていただけるようになりたいと思います。

多くの方は、「監査品質」や「高品質な監査」という言葉から、以下の2つのようなイメージを思い浮かべるのではないでしょか。

- ① 監査基準で求められている監査手続を過不足なく適切に実施すること。
- ② 重大な不正や虚偽表示を見逃さないこと。

おそらく監査に対する社会からの期待というのは、この2点に集約されると思います。前者が達成されれば、概念的には後者も達成される可能性が高く、この2つは同じコインの表と裏です。

さて、それでは「監査品質」に必要なものはなんでしょうか。

専門的知識をそなえた人材、充実した教育研修制度、洗練された監査マニュアルや電子調書システム、透明なガバナンス、高度な倫理観、AIやRPAの活用——。こうした数多くのものの集合体として、監査品質は作りこまれていきます。



ですが、それだけで監査品質にとって十分かといえば、そうではありません。欠かすことのできないもの、それは「ミセスワタナベ」についての想像力です。

老後の生活資金で上場会社の株式を購入しているおじいちゃんやおばあちゃん。へそくりを貯めて投資信託やNISAの積み立てをしている主婦のかた。記号としての「資本市場」には、こうした無数の「ミセスワタナベ」がいらっしゃいます。

経営者と減損損失の要否について議論しているとき、私たちは、経営者によって見積もられた将来キャッシュフローの合理性を評価しなければならないことがあります。見積りの前提となった仮定が十分に現実的かどうか。減損を避けようとする不当なバイアスがかかっていないかどうか——。

こうした監査における「真実の瞬間」(Moments of Truth)に、私たちが思いを致さなければならないのは、監査報告書を信頼してこの会社の株式を購入するかもしれないミセスワタナベの存在と、彼女が投資しようとしている10万円の尊さではないでしょうか。監査人としてかたときも忘れてはいけないものは、「資本市場」という記号の向こうにあるリアリティです。

監査品質は終わりなき旅 (Never Ending Journey) です。監査品質の向上に近道はありません。唯一絶対の方法論もありません。ですが道しるべなら少しはあります。

なにがあっても監査事故を起こさないと誓うこと。ダメなものはダメだと十回でも二十回でも言い続けること。こうした道のたどり着く先で、ミセスワタナベや資本市場のステークホルダーの方々から、「PwCあらたの監査報告書なら安心だ」と言っていただけるようになりたいと思います。

高すぎる目標でしょうか。

そうかもしれません。ですが一步でもそこに近づくための努力を続けていきたいと思います。その一点においてこそ、私たちは社会的公器として価値ある存在でいつづけられるはずだからです。



PwCあらたの「品質管理」

当法人が目指す高品質な品質管理は、①業種別組織を基盤とした、被監査会社のリスクの適切な把握、②監査現場と品質管理本部が有機的に連携した品質管理活動、および③定期的検証等を通じた、グローバル目線での継続的な監査品質の維持・向上です。

当法人では、監査チームが監査基準等に準拠し、高品質な監査を実現することを担保するための仕組みとして、3つのディフェンスラインを設けています。

第1に、業種別に編成された監査部門が、それぞれの部門内で行う品質管理活動を通じて、監査現場に一番近い立場から品質管理を行います。各監査部門が主体的に品質管理活動を行うことにより、監査基準や当法人固有の方針等が要求するさまざまな事項について、被監査企業が属する業種の特性を踏まえて遵守することで、実効的な品質管理を可能とします。

第2に、各監査部門における品質管理活動と個々の監査チームによる監査基準等への準拠を、品質管理本部がサポート

およびモニタリングします。品質管理本部は、客観的な立場から専門性の高い事項に関して助言を行うとともに、日々の品質管理活動において各監査部門と密接に連携することで、法人全体としての品質管理の有効性を高めています。

第3に、品質管理本部内のクオリティ・レビュー部が中心となり、当法人の品質管理体制および個々の監査業務に関する定期的な検証を実施します。これには、PwCが世界統一で採用する品質管理レビューの仕組みであるGAQR（P.70）を活用した定期的な有効性評価が含まれ、監査チームがわが国における監査の基準等に準拠していることに加え、PwC世界標準の品質をもって監査を実施していることを検証しています。

PwCあらたの目指す品質管理

- 業種別組織を基盤とした、被監査会社のリスクの適切な把握
- 監査現場と品質管理本部が有機的に連携した品質管理活動
- 定期的検証等を通じた、グローバル目線での継続的な監査品質の維持・向上

2018年度の振り返り

- デジタルテクノロジーの積極的な活用によるリスク評価の向上
- 品質管理本部と各業務部門の連携強化
- クオリティ・レビュー部の新設と定期的検証の実効性向上

2019年度の取り組み

- 監査においてデジタルテクノロジーを広範に用いるための研究、開発、導入
- 真に監査チームをサポートする品質管理活動
- クオリティ・レビュー部のリソースの大幅強化と定期的検証の本格化



3つのディフェンスラインによる品質管理体制



- 職業倫理と独立性 P.66 →
- 契約の締結および更新 P.67 →
- 監査チームの組成 P.58 →
- グローバル監査への対応 P.60 →
- 監査アプローチ ("PwC Audit") P.62 →
- 審査 P.62 →
- チーフオーディター P.62 →
- 不正リスクへの対応 P.68 →
- 監査品質を支えるテクノロジー P.76 →
- 専門的な見解の提供 P.65 →
- モニタリングフレームワーク P.69 →
- 審査会による審議 P.64 →
- 不正リスクへの対応サポート P.68 →

監査チームの組成と支援体制

監査チームは、業種別に編成された各業務部門の中で、各人の独立性の遵守状況、業務のリスク、必要な能力、経験、時間の十分な確保、外部機関による検査の結果等を踏まえ、厳正かつ公正な監査を実施するために必要十分な人材により、組成されています。

また、審査担当パートナーは、全ての監査業務について、適時に検討すべき事項を監査チームと討議し、実効性のある審査を適時に行ってています。

チーフオーディターは、品質管理本部や監査部門品質管理担当パートナーと連携し、監査部門の自主的な品質管理活動を主導する役割を担っています。

さらに、各業務部門にリスク管理担当パートナーおよび品質管理担当パートナーを配置し、品質管理本部と連携を図りつつ、業種にかかる専門性を活かした品質およびリスク管理活動を実施しています。

●監査責任者

実施した監査手続の査閲および評価、文書化の適切性および適時性、導かれた結論について最終的な責任を負います。また、継続的な品質向上を目指す原動力になります。監査責任者は、当法人の方針および手続に従い、その職責を果たすための適性、能力および経験を有する日本の公認会計士であるパートナーを、各監査部門の責任者が選任しています。

●統括主査

監査の全過程において、監査責任者を補佐し、各監査チームメンバーが実施した監査手続およびその結果を検討し、十分かつ適切な監査証拠が入手できていることを確認します。

●監査チームメンバー

監査計画に基づき、職業的懐疑心を保持・発揮しながら監査手続を実施します。また、実施した監査手続で生じた重要な事項等について、監査責任者および統括主査に適時に報告・討議します。

●各領域の専門家

ITシステムや税務、不正、金融商品、年金数理等の複雑な領域においては、十分かつ適切な監査証拠を入手するため、各領域の専門家が監査の各段階において十分に関与する体制を構築しています。

●審査担当パートナー

審査担当パートナーは、監査の計画および意見表明時のみならず、検討すべき事項が生ずるたびに、監査チームと討議し、実効性のある審査を適時に行っています。

●部門リスク管理担当パートナー

品質管理本部が実施する品質管理のための監視活動をサポートするとともに、必要に応じて、各監査部門において品質およびリスク管理のための独自の監視活動を実施します。

●部門品質管理担当パートナー

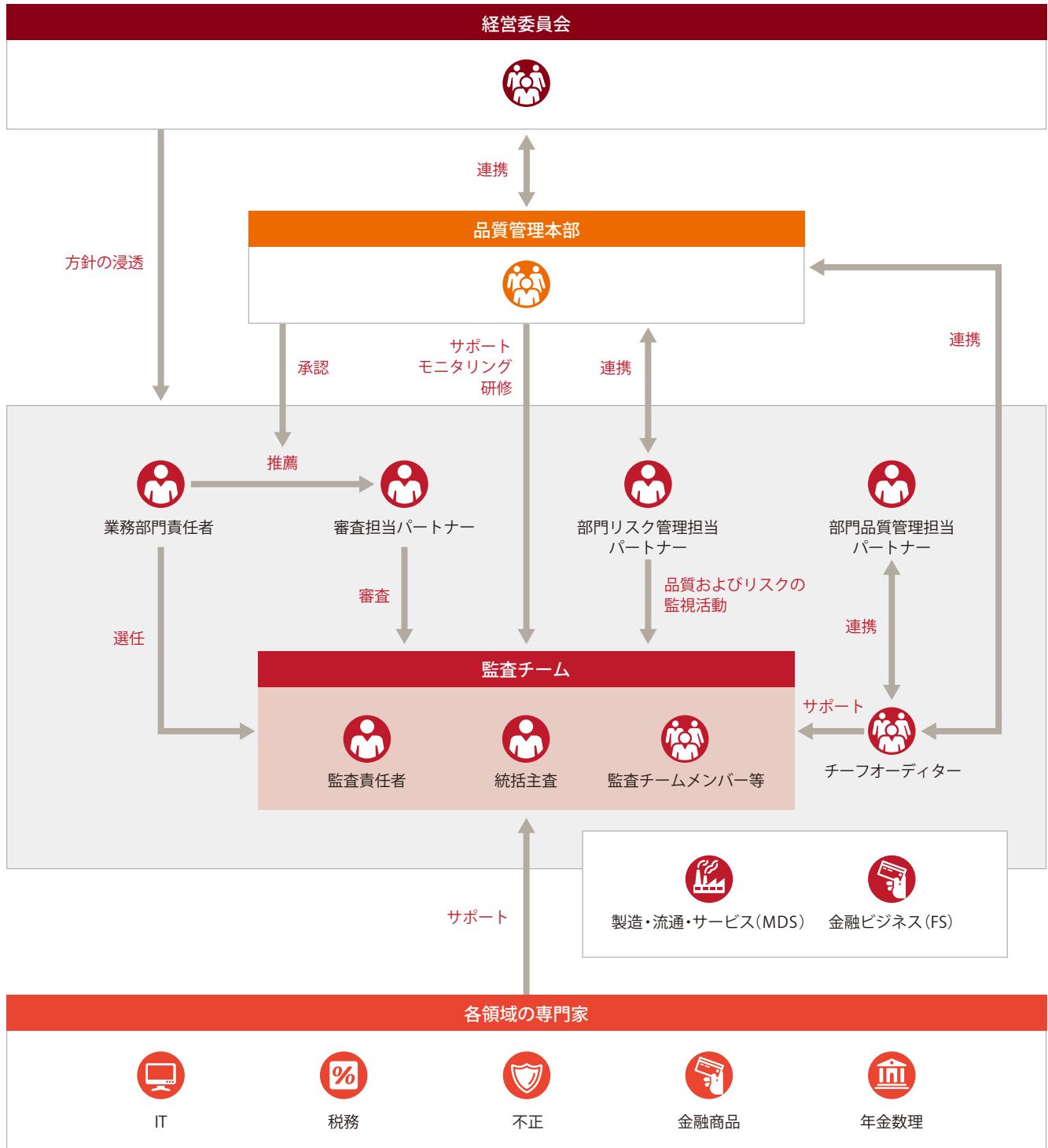
部門リスク管理パートナーから権限の移譲を受け、部門リスク管理パートナーの役割のうち品質管理に関する役割を担います。部門品質管理担当パートナーは、各業務部門のチーフオーディターと連携して各業務部門における品質管理を実施します。

●チーフオーディター

監査に関する知識・経験が特に豊富なパートナーおよび職員により構成し、法人レベルの品質管理活動に関する監査現場での定着や、監査現場における意見やアイデアを収集して、品質管理本部と連携しながら活動するなど、各監査部門における自主的な品質管理活動を主導しています。



各業務部門における品質管理体制および監査チームの組成



グローバル監査への対応

グローバルな組織文化

当法人は、国際水準の高品質な監査業務を提供することを目指してPwCグローバルネットワークと連携して設立した監査法人であり、設立当初より国際社会で活躍することを志向する人材が集まっています。

また、当法人は海外PwCネットワーカーフームに数多くの人員を派遣するとともに、多くの人材を海外PwCネットワーカーフームから受け入れています。そのため、ほぼ全てのパートナー、職員が日常的に海外のパートナーや職員と協働する環境にあります。

このように、当法人は日常的にグローバルな環境の中で業務を行うことで、国際的に協働する組織文化が自然と醸成されています。

日本企業支援ネットワーク（JBN）

PwCグローバルネットワークは世界各国・地域に、日本企業のビジネスを支援するため、会計・監査をはじめとする専門家から構成される日本企業支援ネットワーク（JBN: Japan Business Network）を構築しています。2018年6月30日現在、日本企業支援ネットワークには781名が所属し（うち、日本語対応可能者541名）の専門家を配置しています。

グローバル監査対応

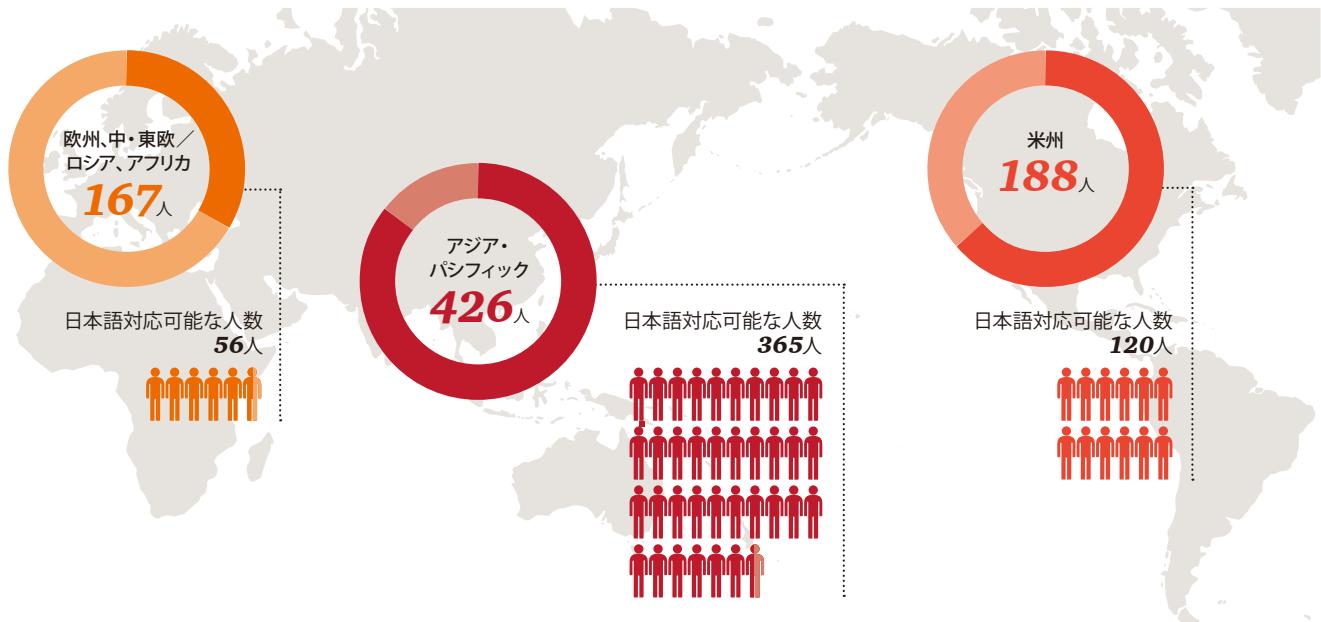
グローバルに事業を展開する企業のグループ監査を適切に実施するためには、海外子会社等にかかる監査上のリスクを識別し、適切な対応を図る必要があります。当法人では、企業の海外拠点の社会、文化、法制度、言語を深く理解しつつ、PwCグローバルネットワーク共通の監査手法を用いる現地PwCネットワーカーフームと密接に連携することにより、海外子会社等を取り巻く各国の事業環境を勘案しながら、グローバルで一貫した高品質の監査を実施します。

当法人では、国際的に事業を展開する企業の監査を行う際に、必要に応じてJBNメンバーを関与させ、海外子会社等の監査を実施する監査チームとの密接な連携を図ります。

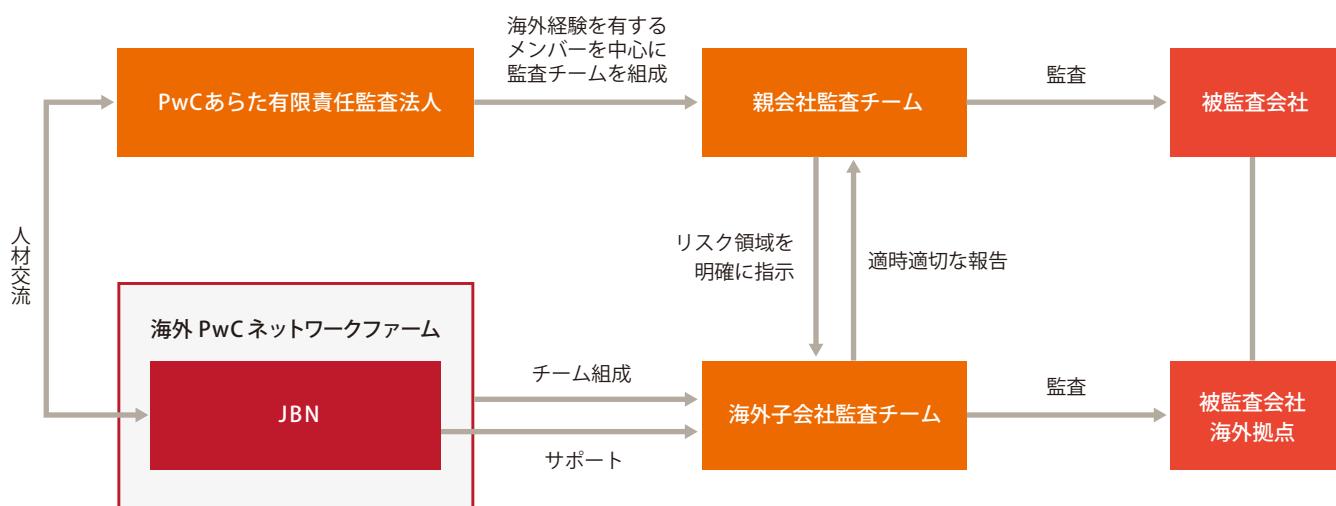




日本企業支援ネットワークの人員数（2018年6月30日現在）



グローバル監査体制



監査の実施

当法人の監査アプローチ “PwC Audit”

監査チームは、わが国の監査の基準およびPwCが世界で共通して採用する監査アプローチであるPwC Auditに準拠して監査を行います。PwC Auditは、国際監査基準の要求事項に加えて、PwCとして培ったノウハウをもとに開発された具体的な方針およびガイダンスです。

PwC Auditによる監査アプローチにおいて、基本的かつ最も重要な要素は、監査リスクの適切な評価です。当法人は、期初の監査計画の立案時のみならず、監査報告書を発行するまでの全過程を通じ、継続して監査リスクの識別および評価を行い、これに適切に対応する監査手続を計画、実施します。

監査リスクを適切に識別し、評価するため、被監査会社の事業プロセスについて、上流から下流まで一貫して理解することを重視しています。また、事業プロセスの理解を通じて被監査会社のさまざまな情報を適切に集め、裏付けることは、職業的懷疑心を保持・発揮し、不正や誤謬による財務報告の誤りを識別するための礎となります。

なお、監査上のリスクを適切に評価し対処するため、全ての監査業務において、被監査会社の経営幹部および監査役等との率直かつ深度のあるディスカッションの実施を義務付けています。

審査

審査は、全ての監査業務について、監査の計画、実施および完了の全ての段階において、監査チームによる監査の実施と並行して行われます。審査担当パートナーは、監査の計画および意見表明時のみならず、検討すべき事項が生じるたびに、監査チームと討議し、実効性のある審査を適時に行っています。

審査担当パートナーの選任にあたっては、各業務部門での推薦を受け、品質管理担当執行役が承認することで、審査担当パートナーの客観性を確保しています。また、適切な審査を行う上で必要とされる研修を受講する義務が課されています。

また、監査責任者と審査担当者との間の監査上の判断の相違については審査会における審査により解決を図ります

が、審査の最終機関は審査担当者と定め、責任ある審査を課しています。

チーフオーディター

チーフオーディターは、各監査部門で監査業務に携わるパートナーおよび職員のうち、監査に関する知識・経験が特に豊富な人材により構成され、各監査部門における自主的な品質管理活動を主導します。

また、法人レベルの品質管理活動について、監査現場での定着を図るとともに、法人全体の品質管理活動に役立てるため、監査現場における意見やアイデアを収集して、品質管理本部と連携しながら活動しています。また、実務的な論点や監査現場においてニーズが高い論点を中心にワークショップを開催する等、業務部門内の意見交換の促進に貢献しています。

チーフオーディターとしての活動を通じた監査品質向上への貢献は、メンバーの人事評価にも反映されています。

チーフオーディターの活動内容



*ホットレビューとは：現在進行中の監査業務について、クオリティ・レビュー部と各部門のチーフオーディターが協力して監査計画の内容や手続の実施状況をリアルタイムで点検し、改善の余地について監査チームと協議を行います。これにより、監査基準等の要求事項への対応状況のみならず、非効率な監査が行われていないかどうかが確認でき、必要な改善を監査完了前の早い段階で実施することが可能となります。また、点検結果については各部門内で広く共有され、点検対象外の業務においても有効活用されます。



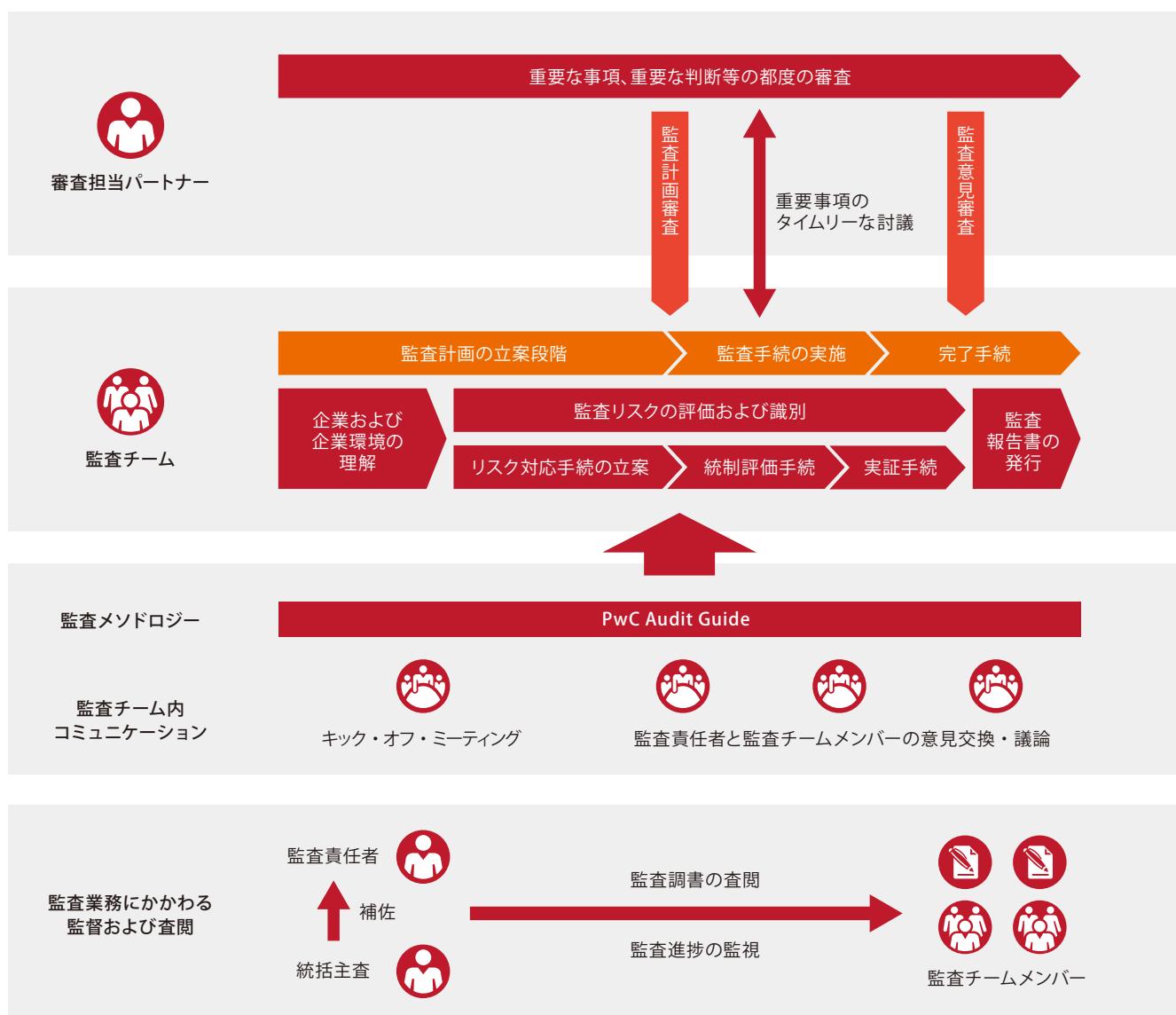
監査業務における監督と査閲

監査責任者は、監査業務の監督、調書の査閲、監査チームのコーチングを通じて監査の品質を維持します。具体的には、監査の進捗状況の把握、適切な監査チームメンバーの配置、適切な指示などを行い、職業的懐疑心を発揮するための文化の醸成および喚起をするとともに、リスクの識別、評価およびその対応に関与し、実施された手続、結論および文書化が十分かつ適切となるように指導、確認

する役割を担っています。

全ての監査チームは、実施した一連の監査業務を文書化する電子調書システムAuraによって、監査の進捗を把握できるように設計されているため、全ての作業が適切に完了し、査閲されていることを、容易に隨時確認することができます（P.77）。なお、Auraおよび紙面調書は、監査報告書日後、原則として60日以内にアーカイブ（保存）され、10年間保存されます。

個別監査業務における監査の実施体制および審査体制



品質管理本部によるサポートおよびモニタリング

品質管理本部

品質管理本部には、主に会計や監査の領域における専門のパートナーや職員が配置され、専門的な見解に関する問い合わせに対する助言の提供等、随時、業務遂行上の留意事項について各監査チームとのコミュニケーションを行い、問題点の早期発見・解決に努めています。

審査会による審議

当法人は、品質管理およびリスク管理上、特に慎重な判断が求められる業務について、審査会による審議を行います。審査会は、品質管理本部のパートナーおよび各業務部門のパートナーのうち、十分な経験、知識等を有し、適切な判断を行うことができる立場にあると認めら

れる者によって構成され、代表執行役が議長を務めます。審査会の審議は、原則として、審査会メンバー全員の同意により行われます。

2018年6月までの1年間において、8業務に関する審査会が開催されました。

●リスク管理部

監査事務所としての品質管理全般のモニタリングを所管し、審査体制の整備および運用を確保し、被監査会社および個々の監査業務のリスクプロファイルをモニターしています。

●アシュアランス・ラーニング・アンド・エデュケーション部

PwC グローバルネットワークのカリキュラムに基づく研修の他、当法人固有の研修を企画し、より実践的かつタイムリーな研修を提供しています。

●クオリティ・レビュー部

経験豊富な専任のパートナー等を配置し、高い専門性が要求される監査業務の審査および品質改善のための定期的検証を実施しています。また、チーフオーディターと協力して実施するホットレビューなど、各業務部門との連携を強化することで適時かつ実効的な監査業務の品質改善を図ります。

●メソドロジー・アンド・テクノロジー部

当法人の監査業務の実施にかかる方針および手続の適切な実践を確保するため、監査サポートシステムをはじめとする各種監査ツールの整備や監査業務の実施における具体的な監査手法の浸透を図ることなどにより、有効かつ効率的な監査の実施をサポートしています。

●アカウンティング・サポート部

会計分野別に専門家を揃え、特定の会計事象がある場合、専門的な見解に関する問い合わせに対して助言を提供しています。また、最新の会計に関する情報を収集し、新たな会計基準等の導入を支援する業務担当者をサポートしています。

●アシュアランス OGC

法務リスクを所管し、被監査会社および個々の監査業務のリスク管理上の諸問題について法的側面から助言しています。

品質管理本部の人員数

品質管理部門（機能）	2017 年度		2018 年度	
	パートナー	マネージャー以上の専門職員	パートナー	マネージャー以上の専門職員
独立性・職業倫理の管理 ^{※1}	2 人	9 人	2 人	11 人
リスク管理・定期的検証等の監視活動	3 人	7 人	6 人	9 人
法務	1 人	2 人	1 人	2 人
会計の専門的見解の問い合わせへの対応	3 人	13 人	4 人	16 人
監査の専門的見解の問い合わせへの対応	1 人	12 人	1 人	12 人
審査	3 人	0 人	3 人	0 人
教育研修・人材育成	1 人	5 人	1 人	6 人
品質管理部門合計（A） ^{※3}	14 人	48 人	18 人	56 人
監査に従事するパートナーおよびマネージャー以上の専門職員（B） ^{※2,※3}	89 人	349 人	100 人	383 人
比率（C） ^{※4}	15.7%	13.8%	18.0%	14.6%

※1.独立性・職業倫理の管理は、品質管理本部ではなく、インターナルファームサービス部門に所属するコンプライアンス室（P.22）の独立性グループが担当しています。

※2.監査業務に年間35時間以上関与するパートナー・専門職員を監査従事者として算定しております。

※3.品質管理部門合計（A）および監査に従事するパートナーおよびマネージャー以上の専門職員（B）には、それぞれ兼務者が含まれています。

※4.比率（C）は品質管理部門合計（A）を監査に従事するパートナーおよびマネージャー以上の専門職員（B）で除して算出しています。



品質管理本部による監査責任者の業務のモニタリング

監査責任者は、その職責を果たすための適性、能力および経験を考慮して各業務部門の責任者により選任されますが、さらに客観的な視点から、品質管理本部が選任結果を個別に検討するプロセスを採用しています。加えて、各パートナーの年間の担当業務に偏りがないかを確認し、パートナーの業務のポートフォリオのレビューを実施しています。このレビューにおいて、各パートナーは自身の年間の担当業務量、業務の複雑性、繁忙期の集中度等を把握し、各業務部門の責

任者と面談を実施しています。さらに客観的な視点から、品質管理本部がこれを横断的にレビューし、必要に応じて関係者と協議し、業務分担の見直しを求める等、きめ細かいモニタリングを行っています。

品質管理本部による専門的な見解の提供

当法人では、事前に専門的な見解の問い合わせを受けるべき事項を明示し、監査チームが該当する事象に直面した場合には、品質管理本部の見解入手することを義務付けています。

品質管理本部の担当者は、事案の内容

や監査チームの検討結果および暫定的な結論について監査チームと十分に議論を行い、専門的な調査を実施した上で見解を示します。品質管理本部の担当者は、外部の専門機関への出向経験のある者など各専門領域および実務に精通した者で構成しています。

2018年6月までの1年間に、会計関係82件、監査関係407件の問い合わせに対応しました。また、監査チームに提供した専門的な見解のうち一般化できる内容については、FAQやwebcastとして法人内のデータベースを通じて共有しています。

品質管理本部における専門的な見解の担当領域例



職業倫理と独立性・契約の締結および更新

職業倫理

当法人は、わが国の法令および日本公認会計士協会の倫理規則ならびにPwCネットワーク共通のCode of Conductに準拠して、当法人の職業倫理に関する行動規範および関連するガイダンスを定めています。なお、Code of Conductは、職業的専門家としての公認会計士に係る国際会計士倫理基準審議会による基本原則、すなわち誠実性、客観性、専門的能力と正当な注意、守秘義務並びに職業的専門家としての行為の5項目に沿っています。当該行動規範および関連するガイダンスには、職業倫理および独立性に加えて、マネーロンダリング防止、反トラストや反腐敗、反社会的勢力への対応、情報保護、インサイダー取引防止、被監査会社等による違法行為への対応等幅広い場面に対応する規定が設けられています。当該行動規範および関連するガイダンスの全てが共通の目標であるDoing the right thingを遂行するために設定されています。

社内のデータベース上に当該行動規範が開示されており、すべてのパートナー・職員がいつでも参照し確認することができるようになっています。

独立性

●独立性に関する方針および手続

PwCネットワークのメンバーファームとして、PwC Global Independence Policy（独立性に関する指針）を基本に、わが国の法令および日本公認会計士協会の倫理規則を踏まえたものを当法人の独立性に関する指針とし、その順守に係る方針および手続を定めています。

●被監査会社の網羅的な把握

PwCネットワークで共有するデータベースに全職員がアクセスし、全世界のPwCネットワークファームが契約する監査業務と被監査会社を網羅的に把握できる体制になっています。被監査会社の情報は、日々更新されているため、常時最新の情報を確認することが可能です。

●個人の独立性

当法人のパートナーおよび職員は、年次のコンプライアンス確認手続および個々の監査業務に従事する際に実施するチェック等を通じて、独立性遵守を確認しています。

また、パートナーおよびマネージャー以上の職員については、保有する有価証券や、保険や年金を通じて間接的に運用する投資先等をデータベースに登録する

ことを義務付け、独立性の諸規則に抵触していないことを確認しています。

さらに、代表執行役およびパートナー就任予定者に加えて、無作為に抽出したパートナーおよび職員に対して独立性の遵守に関する詳細な検査を毎期実施しています。

●監査担当者のローテーション

被監査会社との馴れ合いを防止するため、監査責任者および審査担当パートナーや監査責任者を補佐する立場である統括主査（チームマネージャー）について連続関与期間の上限および被監査会社への関与を禁止するインターバル期間を設けています。

●独立性に関する法令および規則等に抵触した場合の対応

監査業務の提供に当たって独立性の規則に違反する事象が生じた場合には、当該違反の原因となった利害関係を解消するとともに、当該違反および対応策等について、被監査会社の監査役等と書面をもって協議します。

また、監査業務の提供に当たって独立性の規則に違反した又は違反に関与したパートナーおよび職員は、所定の規程に基づく処分の対象となります。

独立性に関する検査

	2017年度	2018年度
独立性に関する年次確認手続の回答率	100%	100%
認識された違反件数	25件	12件

違反として認識されたすべての事項に対して、認識された後に適切な措置を実施し、その結果違反状態が解消されたことを確認しています。



契約の締結および更新

当法人は、わが国における監査の基準とPwCネットワークにおける方針を踏まえて、監査契約を含む全ての業務にかかる契約の新規の締結および更新に係る方針を定めています。

新規の契約の締結に先立ち、時間および人的資源を含め、当法人が監査業務を実施するための適性および能力を有しているかを検討します（近年の業務拡大に伴い十分に人的資源を確保できないことが見込まれる場合には新規の契約をお断りしている場合もあります）。そして、新規の関与予定企業と当法人（パートナー・職員を含む）の独立性など利害関係を調査するとともに、当該企業の評判、経営

者の姿勢、ガバナンスや内部統制の状況、会計・監査上の問題の有無等のリスク評価手続を実施し、評価されたリスクに応じて定められた適切な承認を得ることとしています。

契約の更新に際しては、少なくとも年に一度リスク評価を実施し、その結果に応じた適切な承認を得ることとしています。

これらの一連の手続は、A&C（Acceptance and Continuance）というPwCネットワーク共通のシステムを通じて実施されます。

独立性担当パートナーのメッセージ

被監査会社から当法人や他のPwCネットワークファームに求められる非監査業務は、年々高度化・複雑化しています。これらのサービスが被監査会社の期待に応え、さらに高い倫理観をもって提供されるべきものであることは当然のことであり、それらはクライアントやステークホルダーはもちろんのこと、社会からも期待されています。

独立性を保持することは、監査業務を提供する上での基盤です。そのため当法人は、職業倫理や独立性のルールの周知徹底、独立性遵守のためのデータベース利用の啓蒙などを通じて監査チーム、非監査業務チームをサポートし、一人ひとりが高い意識と安心感をもって業務に従事できるようにしています。



担当パートナー

山田 雅弘

不正リスクへの対応

不正による重要な虚偽表示のリスク

わが国の監査基準においては、「監査人は、職業的専門家としての正当な注意を払い、懷疑心を保持して監査を行わなければならない。」と定められています。また、「監査における不正リスク対応基準」においても、不正リスクに適切に対処する上で、職業的専門家としての懷疑心（職業的懷疑心）が重要であることが強調されています。

職業的専門家としての

懷疑心の保持および発揮

当法人では、監査チームメンバーが職業的懷疑心を保持・発揮し、不正リスクに対してより注意深く、批判的な姿勢で臨むためには、監査チーム内での円滑なコミュニケーションが重要だと考えています。監査チームメンバー間の率直な意見交換を通じて、監査責任者を含む監査チームメンバー間で、潜在的な不正リス

クを含む監査リスクの認識、事業上の合理性に疑問を抱かせる特異な取引等、監査上重要な問題となる可能性のある事項およびその対応方針を共有します。

また、監査チームメンバーが、不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況を適時かつ適切に識別することできるよう、以下の取り組みを行っています。

- パートナーおよび監査現場をリードする一定以上の経験を有する職員に対して、過去の不正事案を踏まえたケーススタディ研修の受講の義務付け。

- 当法人内外からの通報制度として、情報提供ホットライン*を導入。

* 情報提供ホットラインは、法人ウェブサイトに通報方法を記載しています。通報者が人事等において不利益を受けないよう、関連規程上、明文で定めています。また、当法人のコンプライアンス室室長が、提供された情報に関するアクセス権限者を選任します。この際、通報対象事項に関係を有する者にはアクセス権限を付与せず、通報者の秘密を守ることにより、通報者が不測の不利益を受ける事態も防いでいます。

不正による重要な虚偽表示の可能性への対応

監査チームが不正による重要な虚偽表示の可能性を識別した場合には、下図のとおり状況に応じて、法人内に共有し、必要な対応を実施しています。当該監査チームに対して、審査担当パートナーによる厳格な審査、部門リスク管理パートナーによる助言や品質管理本部による専門的見解の提供を受けたり、不正の専門家による関与を受けたりすることがあります。

不正リスクへの対応

監査チーム	職業的専門家としての 懷疑心の保持および発揮	不正による 重要な虚偽の表示を 示唆する状況への対応	不正による重要な虚偽の 表示の疑義があると 判断した場合の対応
	<ul style="list-style-type: none">●監査責任者を含むチームメンバー間のインタラクティブな対話●不正リスクの識別、対応手続立案	<ul style="list-style-type: none">●経営者に対する質問●追加的な監査手続	<ul style="list-style-type: none">●リスク評価、リスク対応手続の詳細および監査報告に及ぼす影響検討●専門家の関与の要否検討*●適格な審査担当パートナーの審査実施
	<ul style="list-style-type: none">●過去事例等の研修●監査ホットライン	<ul style="list-style-type: none">●監査チームから品質管理本部への報告	<ul style="list-style-type: none">●品質管理本部による専門的見解の提供●監査チーム体制強化検討●部門リスク管理パートナー助言●審査体制の強化検討●品質管理本部による審査実施状況のモニタリング
	<ul style="list-style-type: none">●ステークホルダーの期待に対して、正しいことをする（Doing the right thing）、すなわち、厳正かつ公正な高品質の監査を実践していくという組織文化●年齢や職階に関係なく、建設的な意見を表明すること（Speak Up）が定着		

*当法人には、公認不正検査士48名など、不正事案に対応する専門家が在籍しています。



監査業務のモニタリングフレームワーク

監査業務のモニタリングフレームワーク

品質管理本部においては、従来各監査チームの業務をさまざまな形でサポートおよびモニタリングを実施してきましたが、2019年度においては、以下のように取り組むことにより、より一層の強化を図るとともに、その中心となるクオリティ・レビュー部所属のパートナー・職員を大幅に増員しています。

● リーチアウトによる情報収集およびリスク分析

品質管理本部では、監査において特に留意すべき事項の有無や各監査チームの対応状況を積極的に情報収集の上分析し、監査チームを支援するため、アンケート形式の調査「リーチアウト」を実施しています。

リーチアウト活動の対象は、例えば、特定の産業に所属する被監査会社など、調査項目に応じて都度決定しています。また、質問内容もその都度使い分けています。こうしたリーチアウトを通じて個々の監査業務の現状に関する情報を入手します。これに被監査会社の財務情報等や、監査部門からの情報等を加味してプロファイリングする

ことにより、追加的な対応や支援が必要な監査チームを識別します。

当法人におけるこうした監査チームと品質管理本部の双方向のコミュニケーションは、ベストプラクティスの一つとして、PwCグローバルネットワーク内に紹介されています。

● 監査調書のモニタリング

品質管理本部では、リーチアウト活動に加えて、電子化された監査調書であるAura内のデータを自動的に集約し業務進捗等をモニタリングする取り組みを進めています。これにより、例えば業務進捗が遅れている監査チームを早期発見し、対応・支援することができます。この活動をReal Time Assurance (RTA)と呼んでいます。

● 監査チームによるセルフレビュー

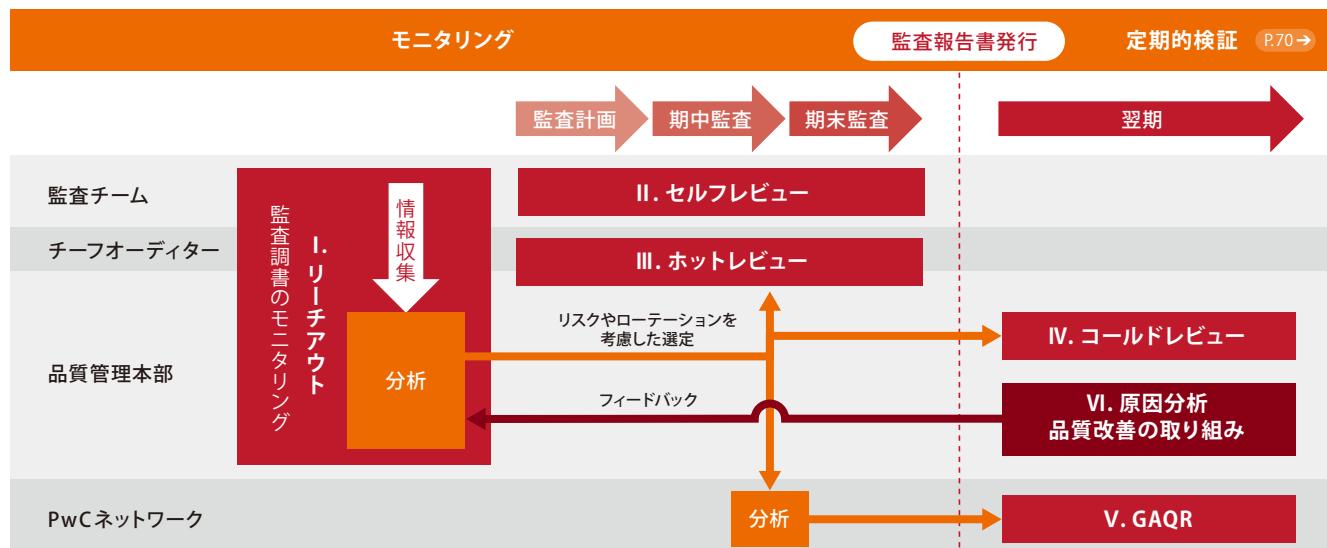
品質管理本部では、定期的検証(P.70)、外部機関による検査等(P.72)において特に重視されている事項やリーチアウトにおいて識別されたりスクに対応するために、留意事項をチェックリストとして毎年まとめていきます。各監査チームは、監査の計画段階から完了段階まで、当該チェックリストを用いてセルフレビューを実施

し、品質向上を図っています。また、監査チームがチェックリストを深く理解し効果的に利用できるように、クオリティ・レビュー部がチェック項目の内容や背景について詳細な研修を行っています。これらの取り組みにより、各監査チームは、効率的効果的に監査業務のトレンドに対応することができます。

● ホットレビュー

リーチアウトにおける分析やRTAにより追加的な対応や支援が必要と判断された監査チームに対して実施される施策の代表がホットレビューです。ホットレビューでは、高リスク領域を中心に、監査が計画・実施されるのと同時に、経験あるレビューアーが監査チームの選択したテストアプローチやその結果をレビューし、アドバイスを提供します。これにより監査チームを支援すると同時に、現場の監査品質のモニタリングをしています。ホットレビューは、クオリティ・レビュー部を中心、他の品質管理部門や各監査部門のチーフオーディターと協力して実施されます。

監査業務のモニタリングフレームワークと定期的検証



監査業務の定期的検証

当法人における定期的検証の概要

当法人では、当法人の品質管理体制および個々の監査業務に関する定期的検証を実施しています。

この定期的検証には、まず、PwCネットワークが世界統一で採用する品質管理レビューの仕組みであるGlobal Assurance Quality Review (GAQR)を活用します。GAQRは、ISQC1をはじめとする監査事務所の品質管理および監査に関する基準を踏まえて開発されたプログラムです。レビューチームは海外のPwCネットワークファームのパートナーおよびマネージャーを含めて編成され、PwCネットワーク共通の方針、手続、ツールおよびガイドンスを利用してレビューを実施します。

また、GAQRとは別に、法人独自の定期的検証として、クオリティ・レビュー部がコールドレビューを2018年度より開始しました。ここでは、GAQRのツールに加え、わが国における品質管理および監査に関する基準に当法人固有の規定を加味して定期的検証を行っています。

定期的検証



監査事務所の品質管理体制の定期的検証

定期的検証

監査事務所の品質管理体制の定期的検証は、法人全体の品質管理の仕組みに関する内部統制が、品質管理の基準に沿って適切に整備および運用されているかどうか検証するものです。具体的には、経営委員会や品質管理本部、コンプライアンス室、ヒューマン・キャピタル部など、法人運営にかかわる組織および部門が整備・運用している内部統制を内部監査室が監査するとともに、GAQRを活用した定期的な有効性評価を行っています。

個々の監査業務の定期的検証

個々の監査業務の定期的検証は、個々の監査業務が、監査に関する基準等に沿って適切に実施されているかどうか検証するものです。具体的には、抽出された監査業務について、前述のGAQRを活用するほか、クオリティ・レビュー部がコールドレビューによる定期的検証を行います。

監査責任者として監査業務を実施しているパートナーは、少なくとも3年に一度は個々の監査業務の定期的検証の対象

となります。また、社会的影響度の高い監査業務やリスクの増大が認識された監査業務についても、定期的な検証を行っています。

識別した不備の評価、伝達および是正

定期的検証の結果、重要な指摘事項が識別された場合、監査責任者は改善計画を立案・実行して追加の監査証拠を入手することが求められます。品質管理本部は、当該改善計画が適時適切に立案・実施されているか監視します。

定期的検証の結果および一連の是正措置は、PwCネットワークにも共有されるとともに、監査チーム内での役割および責任を考慮の上、パートナーも含む各監査チームメンバーの人事評価に反映されます。

根本原因分析と対応策の周知徹底

当法人では、定期的検証や外部機関による検査等の結果を踏まえて、根本原因分析を実施し、監査品質の改善に役立てています。具体的には、改善が望まれる事項の分布状況、問題が識別された監査業務とそれ以外の業務との比較、客観的な要因と潜在的な問題点の検討といったさまざまな分析を行っています。

当法人では、これらの分析結果を吟味し、PwCネットワーク内で共有されているベストプラクティスも考慮の上、人材の配置方針の見直し、監査手続書の改訂、再発を防止するためのガイドンスの作成、現在進行中の監査業務における対応状況の適時の確認、十分な教育研修の実施など、必要な対応を行います。



定期的検証の結果

2018年度において、24件（2017年度も同数）の監査業務がGAQRおよびコールドレビューを通じた定期的検証の対象となり、うち83%（2017年度は71%）について、重要な指摘事項は識別されませんでした。また、重要な指摘事項が識別された監査業務について再評価した結果、監査意見を修正すべきものはありませんでした。さらに、重要でないものを含む指摘事項の数は2017年度に比べて減少しました（2017年度は46、2018年度は23）。

当該定期的検証は、監査業務を実施しているパートナーの55%（2017年度は42%）をカバーしています。

定期的検証の結果を踏まえた

品質改善の取り組み

2017年度に特に重視された領域のうち、予実分析や比率分析といった経営者による経営成績の分析および判断や、帳票作成の基礎となるデータの信頼性の確保に係る監査手続について、品質改善に関する様々な取り組みを行った結果、以上の通り、2018年度のGAQRを活用した定期的検証の結果について、各監査チームにより浸透していることが確認されました。

一方、2019年度においては、2018年度の定期的検証において注目された領域に重点をおいて、引き続き品質改善に関する取り組みを行います。注目された領域には、例えば、以下の事項が含まれます。

まず、ITシステムに関する監査手続のうち、被監査会社のIT統制を含めた内部統制について要求される理解と検証の深度が深まっています。例えば、ITシステム間のデータインターフェースが正確かつ網羅的に完了することを検証するに

あたって、インターフェースの仕組みや転送されるデータの生成過程についても詳細に理解し、それに基づいて検証アプローチをデザインすることが求められています。

また、工事進行基準における見積工事原価などの会計上の見積りに係る監査手続について要求される検証水準がさらに高くなる傾向にあります。

当法人は、これらの国際的な監査品質向上の潮流を酌み、いち早く課題認識するとともに、引き続き被監査会社と協力しながら日本における財務報告および監査の品質向上をリードしていきます。

定期的検証の結果

対象年度	対象業務	パートナー カバー率	重要な指 摘 事項なし	重要な指 摘 事項あり	監査意見の 修正が必要
2017年度	24 件	42%	17 件	7 件	0 件
2018年度	24 件	55%	20 件	4 件	0 件

定期的検証におけるレビューアーの稼働時間

	2017年度	2018年度
延べ稼働時間	5,191 時間	5,274 時間

外部機関による検査等

日本公認会計士協会による品質管理レビュー

日本公認会計士協会による通常の品質管理レビューは、当法人を含む大手監査法人に対しては、原則として、2年に一度の通常レビューが、またその次の年はフォローアップレビューが、実施されます。また、監査に対する社会的信頼を損なうおそれがある場合に実施する特別レビュー制度等も設けられています。

監査事務所に対しては、これらの品質管理レビューの結果に応じて、上場会社監査事務所名簿等に注意・勧告の概要を「開示」または名簿からの「抹消」といった措置がとられることがあります。当法人は設立以来、日本公認会計士協会の品質管理レビューの結果に基づく措置を受けた事実はありません。

なお、直近では2017年8月から11月

にかけて実施された通常レビューにおいて、選定された個別の監査業務における品質管理に関する限定事項のない品質管理レビュー報告書および改善勧告事項が記載された改善勧告書を受領しました。一方、当法人における品質管理に関する限定事項および改善勧告事項はありませんでした。

公認会計士・監査審査会による検査

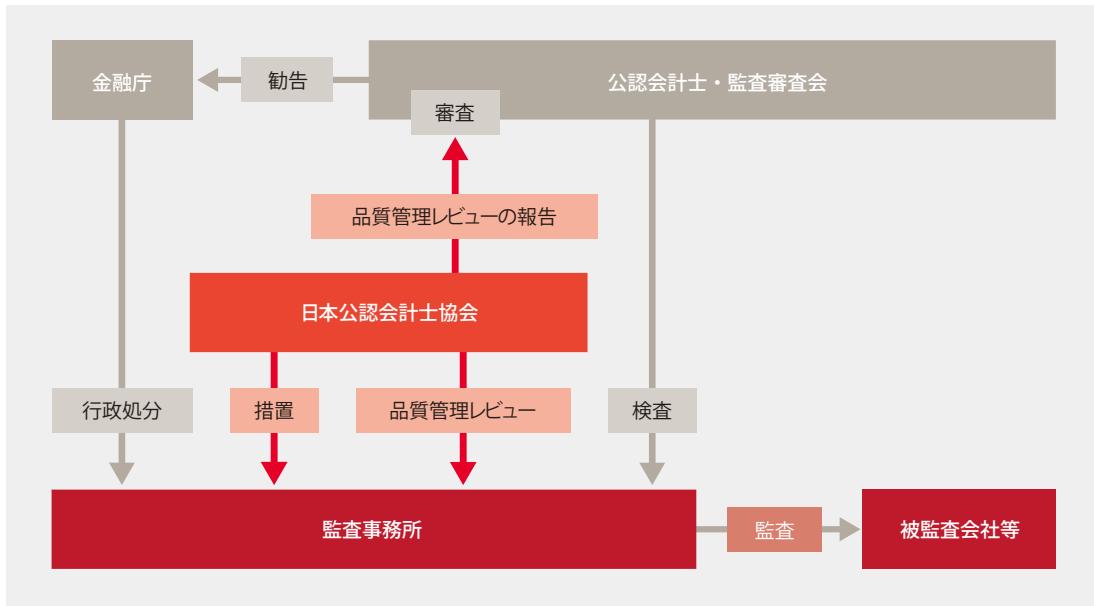
公認会計士・監査審査会は、日本公認会計士協会から品質管理レビューに関する報告を受けてその内容を審査し、必要に応じて日本公認会計士協会、監査事務所、被監査会社等に立入検査を実施します（当法人を含む大手監査法人については、原則として2年ごとに通常検査が実施され、通常検査の次年度において、改善状況を検証するためのフォローアッ

プ検査が実施されます）。その結果、日本公認会計士協会において品質管理レビューが適切に行われていなかったことが明らかになった場合や、監査事務所において監査の品質管理が著しく不十分である場合、監査業務が法令等に準拠していないことが明らかになった場合には、業務の適正な運営を確保するために必要な行政処分その他の措置を金融庁長官に勧告します。

金融庁は、公認会計士・監査審査会の勧告を踏まえて、監査事務所に対して戒告、業務改善命令、業務の全部または一部の停止、解散命令、課徴金納付命令等の行政処分を行います。

なお、当法人は設立以来、金融庁による行政処分を受けた事実はありません。

外部機関による検査等に関する制度の概要





指摘事項への対応等

当法人は、日本公認会計士協会の品質管理レビューまたは公認会計士・監査審査会の検査において指摘を受けた場合は、適切な対処を行うとともに、その根本原因を分析し、再発を防止するためのガイダンスの作成、教育研修の実施等、必要な対応を行っています。

設立以降の
金融庁による行政処分

0 件

設立以降の
日本公認会計士協会の
品質管理レビューの
結果に基づく措置

0 件



情報セキュリティ

情報セキュリティの管理体制

監査業務では、被監査会社から機密情報を含むさまざまな情報を入手します。これらの情報が外部に漏えいした場合には、被監査会社に対して多大な損害を与える、また、当法人の信頼を揺るがしかねない事態となります。特に、当法人はテクノロジーを最大限に活用した監査を推進していることから、情報セキュリティについて万全の管理体制を整備しています。

当法人では、日本公認会計士協会から発出されている「公認会計士業務における情報セキュリティの指針」に加えて、ISO27002に準拠したPwCネットワークの情報セキュリティ方針に基づき、次ページの管理体制を構築し、運用しています。

情報セキュリティインシデントへの対応

情報セキュリティインシデント発生時においては、セキュリティホットライン（24時間対応）への速やかな報告を義務付けています。

インシデント発生時には、コンプライアンス室室長が責任者となり、同室情報ビジネスセキュリティグループが関係者と協力しながら、対応する体制を整備しています。

また、インシデント発生原因を分析し、再発防止策を検討することにより、情報セキュリティ対策の改善につなげています。



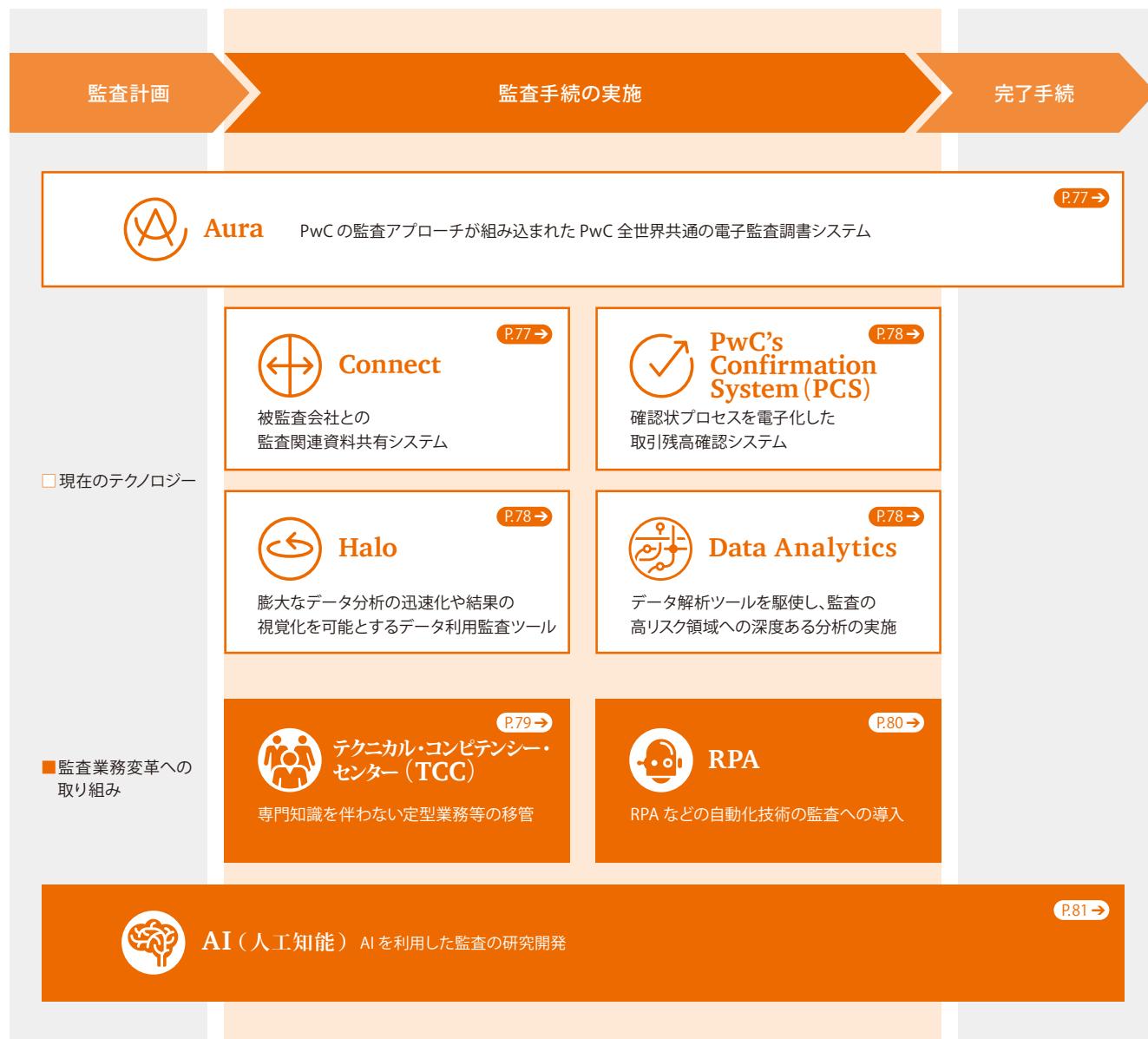


情報セキュリティへの取り組み

組織的対策	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス室室長が情報セキュリティ管理責任者および個人データ管理責任者を任命し、同室情報ビジネスセキュリティグループが、全社的な情報セキュリティ対策の推進を担当。 ● 情報セキュリティ管理責任者によって任命された各部門の情報セキュリティ管理者が、担当部門における情報セキュリティに関する活動を実施。 ● 定期的に情報セキュリティにかかる内部監査を実施。
人的対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 入所時にパートナーおよび職員全員より情報の非開示に関する誓約書の受領。 ● 定期的に情報セキュリティ、個人情報保護に関する研修を実施。 ● 適宜、情報セキュリティや個人情報の取り扱いに関する全社メールを送信。
物理的・環境的対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 当法人オフィスへの入館に際しての、セキュリティカードを用いたアクセス管理。 ● データセンター、調書室など、特に重要な情報資産を保管するエリアについては、特別に許可された者のみがアクセスできるよう制御。
技術的対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 当法人貸与 PC のハードディスクの高度な暗号化(暗号化解除のためのパスワードの入力が必要)および PC の追加貸与により情報漏洩リスクを軽減。 ● 業務に使用する PC については、VDI(仮想デスクトップ)化を順次導入。 ● 監査業務に使用するシステムへのアクセスを制限。 ● 外部からインターネット経由で当法人の内部ネットワークへ接続するには、当法人貸与の PC の利用、ID およびパスワードの入力が必要。 ● VPN による暗号化通信による、通信経路からの情報漏えいの防止。 ● オフィス内のプリンターには、各人に配付されるセキュリティカードによる個人認証を必要とする印刷システムを導入。

先進テクノロジーの活用で目指す より高品質な監査の在り方

当法人は、テクノロジーの利用と多様なリソースを組み合わせることで、監査の業務プロセスを変革し、監査品質の向上と効率化を促進します。また、業務のデジタル化を通じて蓄積したデータを活用し、インサイトを提供します。



監査業務変革推進部の設置

AIを用いた監査業務の研究、RPAなどの自動化技術の導入、テクニカル・コンピテンシー・センターの活用などにより監査業務の標準化とデジタル化を推進し、さらに高品質な監査の実現や業務の効率化を目的として、監査業務変革推進部を2018年7月に設置しました。



現在のテクノロジーの活用

**Aura**

PwCの監査アプローチが組み込まれたPwC全世界共通の電子監査調書システム

「Aura」は、2008年から導入された監査業務に関するグローバルな電子監査調書システムであり、PwCが全世界で実施する全ての監査業務に使用されています。「Aura」に実装された複数拠点の監査をサポートするワークシェア機能と品質チェック機能を利用することにより、複数のロケーションにまたがる監査においても監査手続の重複や実施漏れを防止し、高品質かつ効率的な監査を実現しています。



特長

● 体系的なリスクアプローチ

被監査会社ごとに評価したリスクとその対応手続を視覚化

● 監査品質のチェック機能

各エリアにおいて適切な品質水準となるように自動判定

● ワークフロー管理および

リアルタイムのモニタリング

「Aura」と連携したアプリケーションの利用により、リアルタイムかつ視覚的に業務の品質や進捗状況のモニタリングが可能

**Connect**

被監査会社との監査関連資料共有システム

「Connect」とは、監査のあらゆる段階において、迅速、効率的かつ安全に被監査会社と情報共有を行うためのツールです。



特長

● タイムリーなステータス管理

- ・被監査会社と監査チームの双方にて、タイムリーなモニタリングが可能

● 安全かつ安心なデータ共有

- ・誤送信による情報漏洩のリスクを防止
- ・セキュリティが確保されたウェブ環境を提供



Halo

膨大なデータ分析の迅速化や結果の視覚化を可能とするデータ利用監査ツール

PwCではデータ利用監査ツールとして「Halo」を開発しています。その一つである「Halo for Journals」は、コンピュータ利用監査技法(CAAT)による仕訳データの分析をより効果的かつ効率的に、そしてより視覚的に実施する新しいツールです。

特長

- すべてのトランザクションが検索、検証、分析可能

仕訳データ



②分析・視覚化



PCS

確認状プロセスを電子化した取引残高確認システム

特長

- 回答の迅速化・ペーパーレス化



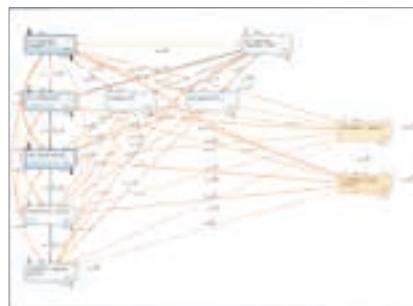
Data Analytics

データ解析ツールを駆使し、監査の高リスク領域への深度ある分析の実施

監査リスクに関する議論には、監査経験豊富な会計士や会計および監査以外の専門的な知識を持つ専門家など、さまざまなメンバーが関与しますが、その議論の過程や結果を被監査会社が理解することは容易ではありません。当法人では、データ解析ツールを駆使し、定量化と可視化を実現することで、監査における高リスク領域の説明能力を高めています。また、データ解析結果を被監査会社と共有することで、密度の高い議論を行っています。データ解析結果を活用し

ながら、各分野の専門家が関与した議論の過程を含め、被監査会社により多くのインサイトを提供しています。

プロセスインテリジェンス



業務プロセスを可視化し、承認者を飛び越えた申請など、例外的な業務の流れを識別

連結グループ間取引の解析



連結グループ間の取引を可視化し、企業間の関係や取引量を視覚的に把握



監査業務変革への取り組み

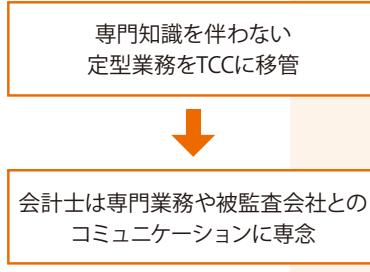
新たなテクノロジーや研究開発、多様な人材を活用することで、監査業務の変革を推進します。



テクニカル・コンピテンシー・センター(TCC)の活用

公認会計士などの資格を有しているない監査補助者を「オーディットアシスタント(AA)」として監査チームに配属し、分析表の作成や監査調書の作成などの監査補助業務を担当しています。

2017年10月にTCCの前身となるオーディット・アシスタント・オフィスを設置し、さまざまな監査チームから要望された業務を、各監査現場ではなくPwCあらたのオフィスにて実施する体制を整備しました。これをさらに拡大させ、AAが実施する監査補助業務のうち、監査現場で実施する必要のない業務を標準化し、集中的に実施するTCCを整備することで、監査品質を維持しながらさらなる効率化が可能になります。





RPA

RPAの取り組み

Robotic Process Automation (RPA) の導入により、従来は会計士が担っていた監査手続の準備のためのデータ加工や、データの見える化、単純突合作業などを会計士の手から移管し、価値ある業務にフォーカスさせることができます。

RPAと自動化を導入する上で重要なことは、業務の標準化とデータフォーマッ

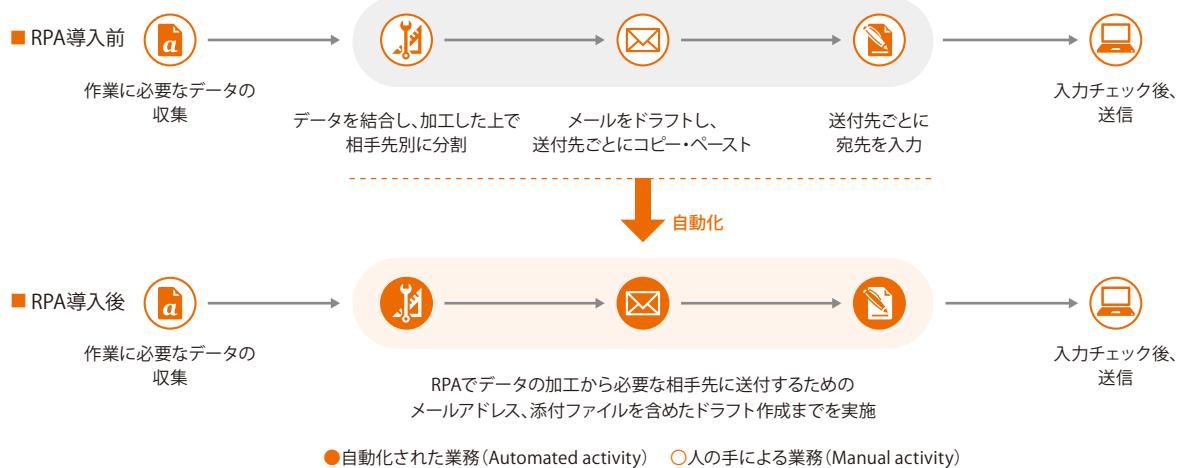
トの標準化を同時に進めることです。被監査会社ごとにデータフォーマットが異なることから、監査チームごとに監査調書のファイル形式や作業手順が異なることが多くありました。業務を標準化することで、データクレンジングにおける、RPAなどの活用の他、TCCも活用が容易となります。また、標準化されたデータを利用することでRPAを共通利用でき

るようになり、効率化の効果を最大化することができます。

さらには、公認会計士等の資格を有していないものの、テクノロジーのスキルを所持する監査補助者をテクニカル・スペシャリストとして採用しています。すでに個々の業務ではテクニカル・スペシャリストを活用したRPAの導入を進めています。



RPAの事例





AI(人工知能)

AIの利用により「監査業務の効率化および高付加価値化」を実践

AIを利用した監査の研究開発

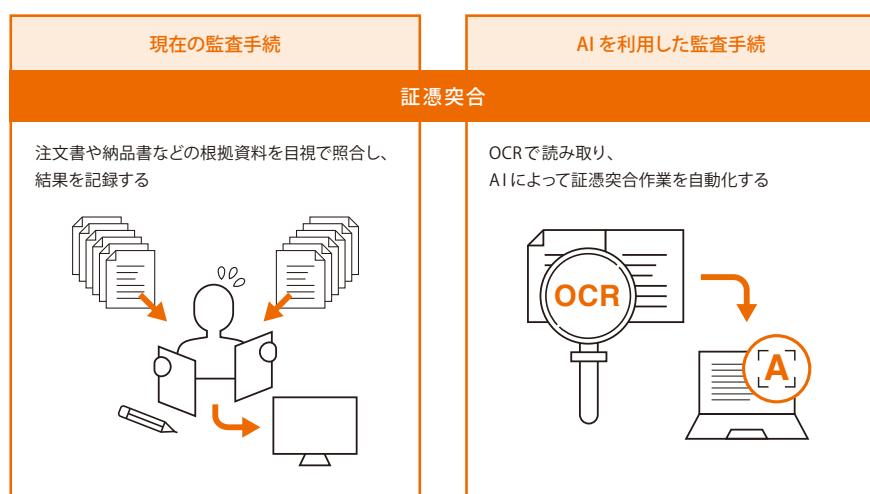
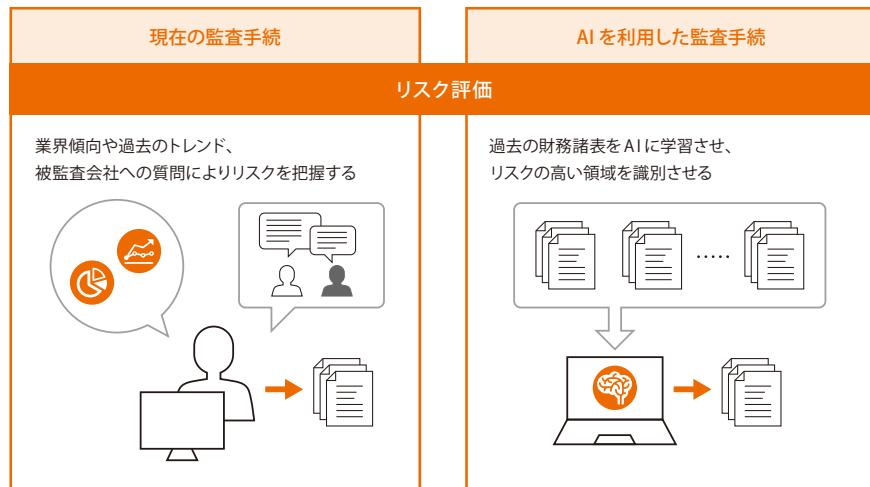
2016年10月に設立したAI監査研究所では、監査法人の知見とAI技術を融合し、さまざまな側面からの開発を行い、「監査業務の効率化および高付加価値化」を実践しています。

2018年4月に試験運用を開始した「AI会計仕訳検証システム」をはじめ、監査計画から実施、完了の各工程においてAIの導入を検討し、研究開発を進めています。

AIを活用した会計仕訳検証システム

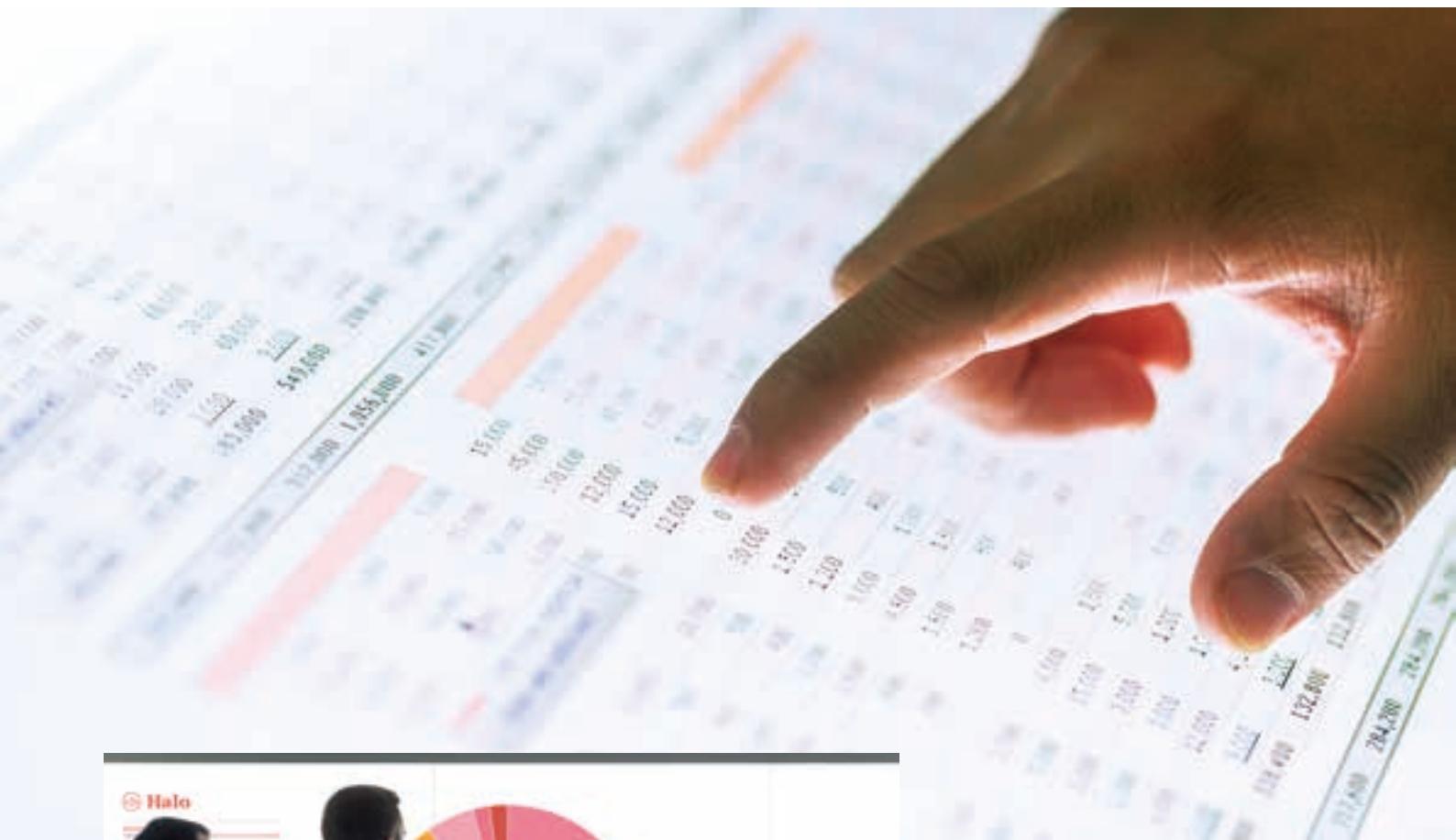
AI会計仕訳検証システムは、PwCのデータ利用監査ツール「Halo for Journals」の仕訳データ全件を対象に、機械学習によって一定の法則性を読み取り、個々の仕訳がそれに合致するかを評価することによって、異常な仕訳を抽出します。監査チームは、AI会計仕訳検証システムを利用することにより、膨大なデータを網羅的かつ効率的に分析し、誤謬や不正の可能性を重点的に調べるだけでなく、人間が想定しなかったリスクや課題も浮かび上がらせる目指します。今後は、本システムに「Halo for Journals」のより多くのデータを学習させることで異常検知の精度向上を図ります。監査業務への本格導入や、仕訳データの検証以外の分野へのAI活用も検討を進めます。

AIの導入による監査業務の効率化のイメージ図



AI会計仕訳検証システムのイメージ図







監査法人の ガバナンス・コードへの対応



監査法人のガバナンス・コードへの対応

当法人は「監査法人のガバナンス・コード」を採用し、
資本市場を支える重要なインフラである会計監査に対する社会の期待に応え、
より品質の高い監査の実施に向け、経営を改善してまいります。

2017年3月31日に公表された「監査法人の組織的な運営に関する原則（監査法人のガバナンス・コード）」は、大規模な上場企業等の監査を担う監査法人の組織的な運営において確保されるべき原則を規定したものであり、当法人もこのガバナンス・コードを採用しています。

資本市場を支える重要なインフラである会計監査に対する社会の期待に応えるため、監査法人に対しては、より高いレベルの目標に向け、経営を改善していくことが求められています

「監査法人のガバナンス・コード」は当法人に対して、原則および指針への対応を通じて、形式的な対応ではなく、より実効性の高い組織運営の実現を求めています。

当法人は前期から「監査法人のガバナンス・コード」を採用しており、当期は2年目になります。

前期は各原則・指針の適用及び各原則・指針への対応の有無について確認し、その結果を開示しました。また、適用初年度において認識した課題について、その対応に関する「高度化の方針」として明示しました。

当期においては、前期の課題を解決すべく対応を図ったほか、コードの運用・適用についてさらに実効性を高めるための施策を講じました。また、第三者にも関与を求め、達成度を評価し、実効性を確認しています。

引き続き、高品質の監査の実施のため、組織的な経営を進め、課題を解決し改善を続けてまいります。

原則 1



監査法人が果たすべき役割

- 卓越したサービスを提供するプロフェッショナル集団として、法人のビジョンを全員が共有
- 「厳正かつ公正な高品質の監査を実施し、経済の健全な発展に寄与する」ことをミッションとしている

対応済

原則 2



組織体制 (実効的な経営機能の発揮)

- 経営委員会が当法人の経営全般に責任を負い、代表執行役が経営委員会を統括
- 経営委員会の構成員は、それぞれ職務分担に対応した能力を備えた者を選任

対応済

原則 3



組織体制 (独立した立場からの経営機能の監督・評価)

- 経営委員会から独立した機関として、監視委員会を設置
- 社外有識者を含めた公益監督委員会(PIB)を設置
- 公益監督委員会(PIB)による経営委員会の取り組みの監督・評価を実施

対応済

原則 4



業務運営

- 経営委員会が監査の現場からの情報等を適時に共有するとともに経営委員会の方針を監査の現場まで浸透
- 執行役・各業務部門長等で、法人レベルでの人材育成方針・人材配置・評価を議論

対応済

原則 5



透明性の確保

- 2015年より、「監査品質に関する報告書」を公表
- 資本市場の参加者等との意見交換とその結果の活用
- 本原則の適用状況等の評価の結果を分析し、対応を検討

対応済

各指針への対応に関する本報告書の記載との関連・参考については後述P.88～89のとおりです。
また各指針への対応状況および現状の課題と方針の詳細については、下記のWebページに掲載しています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/governance-code.html>



2017年度に認識した高度化に向けた課題と対応について

当法人は「監査品質に関する報告書2017」において、「原則5 透明性の確保」に2つの課題を認識し、「高度化の方針」を挙げていました。2018年度において

これらの課題の改善に取り組むとともに、さらなる実効性の高度化に向けた課題を認識し、引き続き対応を進めていくことといたしました。

指針5-1:

監査法人は、被監査会社、株主、その他の資本市場の参加者等が評価できるよう、本原則の適用の状況や、会計監査の品質の向上に向けた取組みについて、一般に閲覧可能な文書、例えば「透明性報告書」といった形で、わかりやすく説明すべきである。

高度化の方針:

資本市場の参加者等との意見交換の頻度および深度を高めることで、当法人の監査品質の向上に向けた取り組みとその結果の開示をレベルアップし、より適切に評価を受けることができるようになります。



2018年度に実施した高度化のための取り組み

資本市場の参加者等との意見交換については、被監査会社の皆様に本報告書の内容をご説明しご意見をいただくとともに、アナリスト含む投資家の皆様と個別の対話、あるいはミーティングを実施するなど、その頻度および深度を高めてまいりました。

今後、それらのステークホルダーとの意見交換を継続していくとともに、そのような機会に得られたさまざまなご意見、ご指摘を踏まえ、具体的な施策を講じ、さらに透明性を高め、より適切にステークホルダーの評価を受けられるよう努めてまいります。

指針5-4:

監査法人は、本原則の適用の状況や監査品質の向上に向けた取組みの実効性を定期的に評価すべきである。



2018年度に実施した高度化のための取り組み

当法人は、経営委員会が独立性を考慮し、定期的検証、内部監査、資本市場の参加者等からの評価等をもとに、本原則の適用状況の評価を行っています。

その結果は監督・評価機関である監視委員会や公益監督委員会（PIB）に報告し、両委員会のフィードバックを受けています。

さらに、監督・評価機関の監督・評価の実効性を確認するため、外部の第三者機関の支援を受けております。

これらの評価結果やフィードバックを踏まえ、今後も年間を通じた取り組みにより、実効性を高めてまいります。

高度化の方針:

経営委員会が独立性を考慮し、定期的検証、内部監査、資本市場の参加者等からの評価等をもとに、本原則の適用状況の評価を行います。その結果を監督・評価機関に報告し、フィードバックを受けています。このような年間を通じた取り組みにより、実効性を高めていくことを予定しています。

2018年度に実施した高度化のための取り組み

当法人は「監査品質に関する報告書2017」において、全ての原則・指針について対応済である旨、開示いたしました。2018年度においては、対応を深化させるとともに、原則・指針の趣旨を踏まえ、

実効性を高める取り組みをしてまいりました。その過程で、主に以下のような改善を果たしたもの、次の課題についても認識し、その改善に取り組んでまいります。

今後も改善の手を緩めることなく、さらに高い品質の監査業務を遂行するための組織体制の構築、整備、運用を図ってまいります。

原則1:

監査法人が果たすべき役割

指針1-5:

監査法人は、法人の業務における非監査業務（グループ内を含む。）の位置づけについての考え方を明らかにすべきである。



当法人の存在意義（Purpose）は「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」であり、「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」をビジョンとしています。

社会の変化、特にデジタル化の時代において、当法人および他のPwCメンバーの専門家が、非監査業務の提供を通じてさらにその専門性を高め、それを監査業務に還元することが監査品質の向上に寄与すると考えています。

さらに、監査業務を中心とした信頼の付与だけでなく、信頼づくりのサポートや信頼基盤の創生のため、非監査業務についても重要な成長戦略として取り組んでまいります。

原則2:

組織体制（実効的な経営機能の発揮）

指針2-2:

監査法人は、会計監査に対する社会の期待に応え、組織的な運営を確保するため、以下の事項を含め、重要な業務運営における経営機関の役割を明らかにすべきである。



当法人では従来から、社会的影響が大きい監査業務など、特に慎重な判断が求められる業務を定義し、該当する業務については代表執行役を議長とし、品質管理担当執行役、品質管理本部所属のパートナーおよび対象業務に対する経験、知見を有するメンバーによる審査会において審議することを義務付けています。

これに加え、品質管理担当執行役が所管する品質管理本部は、監査チームに対して、特定の監査リスクや監査上の留意点への対応状況についてアンケートを用いた積極的な確認（リーチアウト活動）及び専担者による継続的な調査レビューを監査業務の実施と並行して行い早期の対応を図っています。

これらの活動により、被監査会社と監査チームとの意見交換を活発化させるなど、監査品質の向上に資するサポートを行っています。

原則3:

組織体制（独立した立場からの経営機能の監督・評価）

指針3-4:

監査法人は、監督・評価機関がその機能を実効的に果たすことができるよう、監督・評価機関の構成員に対し、適時かつ適切に必要な情報が提供され、業務遂行に当たっての補佐が行われる環境を整備すべきである。



当法人の監視委員会は、代表執行役その他の執行役に対し情報提供を求める権限があります。経営委員会の議事及びその内容は、適時に代表執行役をはじめとする執行役から面談等を通じて情報提供されています。

また公益監督委員会（PIB）は監査法人のガバナンス・コード制定前から設置されており、全ての社員および職員に対し情報提供を求める権限があります。公益監督委員会（PIB）の社外委員に対しては、事務局（アシュアランス・マネジメント・オフィス）が必要な情報を事前に提供するとともに、直接説明を行っています。

当期から両委員会は相互に議事、検討事項や問題意識を共有し、両者の監督・評価機能を高めることを目的として、定期的な協議を行うことといたしました。

今後も監督・評価機関の活動の実効性を高めるため、組織規程の見直しや組織間の連携強化策についても引き続き検討してまいります。

参照表

原則・指針		参照
【監査法人が果たすべき役割】		
原則 1	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る。これを果たすため、監査法人は、法人の構成員による自由闊達な議論と相互啓発を促し、その能力を十分に發揮させ、会計監査の品質を組織として持続的に向上させるべきである。	
指針 1-1	監査法人は、その公益的な役割を認識し、会計監査の品質の持続的な向上に向け、法人の社員が業務管理体制の整備にその責務を果たすとともに、トップ自ら及び法人の構成員がそれぞれの役割を主体的に果たすよう、トップの姿勢を明らかにすべきである。	<ul style="list-style-type: none"> 代表執行役からのメッセージ (P.4) ガバナンスと組織 (代表執行役) (P.22) Speak Up文化の醸成 (P.48)
指針 1-2	監査法人は、法人の構成員が共通に保持すべき価値観を示すとともに、それを実践するための考え方や行動の指針を明らかにすべきである。	<ul style="list-style-type: none"> 監査部門トップからのメッセージ (P.6) PwCあらたのPurposeとVision (P.12) PwCあらたの「人材」(P.38)
指針 1-3	監査法人は、法人の構成員の士気を高め、職業的懐疑心や職業的専門家としての能力を十分に保持・発揮させるよう、適切な動機付けを行うべきである。	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価と職員満足度調査 (P.44)
指針 1-4	監査法人は、法人の構成員が、会計監査を巡る課題や知見、経験を共有し、積極的に議論を行う、開放的な組織文化・風土を醸成すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> Speak Up文化の醸成 (P.48)
指針 1-5	監査法人は、法人の業務における非監査業務（グループ内を含む。）の位置づけについての考え方を明らかにすべきである。	<ul style="list-style-type: none"> キャリア育成と人材交流（非監査業務提供の考え方）(P.46) 2018年度に実施した高度化のための取り組み (P.87)
【組織体制】		
原則 2	監査法人は、会計監査の品質の持続的な向上に向けた法人全体の組織的な運営を実現するため、実効的に経営（マネジメント）機能を発揮すべきである。	
指針 2-1	監査法人は、実効的な経営（マネジメント）機関を設け、組織的な運営が行われるようにすべきである。	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスと組織 (P.22)
指針 2-2	監査法人は、会計監査に対する社会の期待に応え、組織的な運営を確保するため、以下の事項を含め、重要な業務運営における経営機関の役割を明らかにすべきである。 <ul style="list-style-type: none"> 監査品質に対する資本市場からの信頼に大きな影響を及ぼし得るような重要な事項について、監査法人としての適正な判断が確保されるための組織体制の整備及び当該体制を活用した主体的な関与 監査上のリスクを把握し、これに適切に対応するための、経済環境等のマクロ的な観点を含む分析や、被監査会社との間での率直かつ深度ある意見交換を行う環境の整備 法人の構成員の士気を高め、職業的専門家としての能力を保持・発揮させるための人材育成の環境や人事管理・評価等に係る体制の整備 監査に関する業務の効率化及び企業においてもIT化が進展することを踏まえた深度ある監査を実現するためのITの有効活用の検討・整備 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年度に実施した高度化のための取り組み (P.87) 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング（審査会による審議）(P.64) 監査の実施（当法人の監査アプローチ“PwC Audit”）(P.62) 業種別組織による専門性の醸成（組織図）(P.22) 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング (P.64) 監査業務のモニタリングフレームワーク (P.69) 人事評価と職員満足度調査 (P.44) キャリア育成と人材交流 (P.46) 先進テクノロジーの活用で目指すより高品質な監査の在り方 (P.76)
指針 2-3	監査法人は、経営機関の構成員が監査実務に精通しているかを勘査するだけではなく、経営機関として、法人の組織的な運営のための機能が十分に確保されるよう、経営機関の構成員を選任すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスと組織（経営委員会）(P.22) ガバナンスと組織（代表執行役）(P.22)
原則 3	監査法人は、監査法人の経営から独立した立場で経営機能の実効性を監督・評価し、それを通じて、経営の実効性の発揮を支援する機能を確保すべきである。	
指針 3-1	監査法人は、経営機関による経営機能の実効性を監督・評価し、それを通じて実効性の発揮を支援する機能を確保するため、監督・評価機関を設け、その役割を明らかにすべきである。	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスと組織（ガバナンス体制）(P.22) ガバナンスと組織（監視委員会）(P.24) 監視委員会議長からのメッセージ (P.18) 公益監督委員会（PIB）(P.25) 公益監督委員会 この一年を振り返って (P.26)
指針 3-2	監査法人は、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、監督・評価機関の構成員に、独立性を有する第三者を選任し、その知見を活用すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> 公益監督委員会（PIB）(P.25) 公益監督委員会 この一年を振り返って (P.26)
指針 3-3	監査法人は、監督・評価機関の構成員に選任された独立性を有する第三者について、例えば以下の業務を行うことが期待されることに留意しつつ、その役割を明らかにすべきである。 <ul style="list-style-type: none"> 組織的な運営の実効性に関する評価への関与 経営機関の構成員の選退任、評価及び報酬の決定過程への関与 法人の人事育成、人事管理・評価及び報酬に係る方針の策定への関与 内部及び外部からの通報に関する方針や手続の整備状況や、伝えられた情報の検証及び活用状況の評価への関与 被監査会社、株主その他の資本市場の参加者等との意見交換への関与 	<ul style="list-style-type: none"> 公益監督委員会（PIB）(P.25) 公益監督委員会 この一年を振り返って (P.26)
指針 3-4	監査法人は、監督・評価機関がその機能を実効的に果たすことができるよう、監督・評価機関の構成員に対し、適時かつ適切に必要な情報が提供され、業務遂行に当たっての補佐が行われる環境を整備すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスと組織（監視委員会）(P.24) 監視委員会議長からのメッセージ (P.18) 公益監督委員会（PIB）(P.25) 公益監督委員会 この一年を振り返って (P.26) 2018年度に実施した高度化のための取り組み (P.87)

原則・指針		参照
【業務運営】		
原則 4	監査法人は、組織的な運営を実効的に行うための業務体制を整備すべきである。また、人材の育成・確保を強化し、法人内及び被監査会社等との間において会計監査の品質の向上に向けた意見交換や議論を積極的に行うべきである	
指針 4-1	監査法人は、経営機関が監査の現場からの必要な情報等を適時に共有するとともに経営機関等の考え方を監査の現場まで浸透させる体制を整備し、業務運営に活用すべきである。また、法人内において会計監査の品質の向上に向けた意見交換や議論を積極的に行うべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • PwCあらたの「品質管理」(P.56) • 監査チームの組成と支援体制 (P.58) • 監査の実施 (P.62) • 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング (P.64)
指針 4-2	監査法人は、法人の構成員の士気を高め、職業的専門家としての能力を保持・発揮するために、法人における人材育成、人事管理・評価及び報酬に係る方針を策定し、運用すべきである。その際には、法人の構成員が職業的懐疑心を適正に発揮したかが十分に評価されるべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • PwCあらたの「人材」(P.38) • キャリア育成と人材交流 (P.46) • 人事評価と職員満足度調査 (P.44)
指針 4-3	監査法人は、併せて以下の点に留意すべきである。 <ul style="list-style-type: none"> • 法人のそれぞれの部署において、職業的懐疑心を適切に発揮できるよう、幅広い知見や経験につき、バランスのとれた法人の構成員の配置が行われること • 法人の構成員に対し、例えば、非監査業務の経験や事業会社等への出向などを含め、会計監査に関連する幅広い知見や経験を獲得する機会が与えられること • 法人の構成員の会計監査に関連する幅広い知見や経験を、適正に評価し、計画的に活用すること 	<ul style="list-style-type: none"> • 業種別組織による専門性の醸成（組織図）(P.22) • PwCあらたの「人材」(P.38) • キャリア育成と人材交流 (P.46)
指針 4-4	監査法人は、被監査会社のCEO・CFO 等の経営陣幹部及び監査役等との間で監査上のリスク等について率直かつ深度ある意見交換を尽くすとともに、監査の現場における被監査会社との間での十分な意見交換や議論に留意すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • 監査の実施（当法人の監査アプローチ“PwC Audit”）(P.62)
指針 4-5	監査法人は、内部及び外部からの通報に関する方針や手続を整備するとともにこれを公表し、伝えられた情報を適切に活用すべきである。その際、通報者が、不利益を被る危険を懸念することがないよう留意すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • 不正リスクへの対応（職業的専門家としての懐疑心の保持および発揮）(P.68)
【透明性の確保】		
原則 5	監査法人は、本原則の適用状況などについて、資本市場の参加者等が適切に評価できるよう、十分な透明性を確保すべきである。また、組織的な運営の改善に向け、法人の取組みに対する内外の評価を活用すべきである。	
指針 5-1	監査法人は、被監査会社、株主、その他の資本市場の参加者等が評価できるよう、本原則の適用の状況や、会計監査の品質の向上に向けた取組みについて、一般に閲覧可能な文書、例えば「透明性報告書」といった形で、わかりやすく説明すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • 2015年より、「監査品質に関する報告書」を公表しています。 • 2017年度に認識した高度化に向けた課題と対応について(P.86)
指針 5-2	監査法人は、併せて以下の項目について説明すべきである。 <ul style="list-style-type: none"> • 会計監査の品質の持続的な向上に向けた、自ら及び法人の構成員がそれぞれの役割を主体的に果たすためのトップの姿勢 • 法人の構成員が共通に保持すべき価値観及びそれを実践するための考え方や行動の指針 • 法人の業務における非監査業務（グループ内を含む。）の位置づけについての考え方 • 経営機関の構成や役割 • 監督・評価機関の構成員に選任された独立性を有する第三者の選任理由、役割及び貢献 • 監督・評価機関を含め、監査法人が行った、監査品質の向上に向けた取組みの実効性の評価 	<ul style="list-style-type: none"> • Speak Up文化の醸成 (P.48) • PwCあらたのPurposeとVision (P.12) • 監査部門トップからのメッセージ (P.6) • キャリア育成と人材交流（非監査業務提供の考え方）(P.47) • 2018年度に実施した高度化のための取り組み (P.87) • ガバナンスと組織 (P.22) • 公益監督委員会 (PIB) (P.25) • 公益監督委員会 この一年を振り返って (P.26) • 監査業務の定期的検証 (P.70)
指針 5-3	監査法人は、会計監査の品質の向上に向けた取組みなどについて、被監査会社、株主、その他の資本市場の参加者等との積極的な意見交換に努めるべきである。その際、監督・評価機関の構成員に選任された独立性を有する第三者の意見を活用すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • ステークホルダーとの対話 (P.30) • 2017年度に課題として認識された事項への対応 (P.86)
指針 5-4	監査法人は、本原則の適用の状況や監査品質の向上に向けた取組みの実効性を定期的に評価すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • 監査業務の定期的検証 (P.70)
指針 5-5	監査法人は、資本市場の参加者等との意見交換から得た有益な情報や、本原則の適用の状況などの評価の結果を、組織的な運営の改善に向け活用すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> • 2017年度に認識した高度化に向けた課題と対応について (P.86) • ステークホルダーとの対話 (P.30)





PwC ネットワーク



PwCネットワーク

PwCネットワークは、世界158カ国・721拠点に250,000人以上のスタッフを有しています。私たちはこのネットワークから世界の最新情報や潮流を把握し、また海外拠点と協力しながら、クライアントを支援しています。



“PwCネットワーク”とは

PwCネットワークは世界中の国々で運営されている独立したファームの集合体です。PwCネットワーク内のファームは“PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL)”のメンバーであり、“PricewaterhouseCoopers”的名称を使用する権利を有しています。

PwCあらた有限責任監査法人は日本におけるPwCILのメンバーファームとなっています。PwCネットワークのメンバーとして、各国のファームはそのナレッジやスキル、リソースを共有しています。これにより、各国のファームは国内での法制度や規制、業界実務等の知見の優位性を保ったまま、グローバルに業務を開拓しているファームに対しても国際的な水準の高品質のサービスを提供することが可能となります。

PwCネットワークのメンバーであるということは、同時に、PwCネットワーク

で定められている共通の厳格な基準を遵守することを意味します。各国のファームは、提供する業務内容、職業倫理、独立性、法令遵守等に関する品質管理およびそのモニタリング活動を行うことになります。

PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL)

PwCILは英国にある法人であり、クライアントに対する業務提供は行いません。

PwCILは、主要なエリアについてのPwC全体の戦略、ブランド、品質管理に関するポリシーを作成し、適用を主導します。各国のファームは、“PricewaterhouseCoopers”的名称とともに、PwCネットワーク内のさまざまなリソースや監査手法を共有することができますが、そのためにはPwCネットワークで定められている共通の厳格な基準を遵守することが必要となります。

PwCネットワークのガバナンス

各国のファームはPwCILや他国のファームの代理人として行動することはできません。また、PwCILが各国のファーム自身の専門的な判断の行使をコントロールすることはありません。PwCILのガバナンス構造は、以下の組織体から構成されています。

●グローバルボード

グローバルボードはPwCILのガバナンスに関する責任を負うとともに、ネットワーク・リーダーシップ・チームを監視する役割を担います。グローバルボードは対外的な役割は負っていません。ボードメンバーは全てのメンバーファームのパートナーの中から、4年ごとに選出されます。日本からも監査委員会議長である白畑尚志がグローバルボードのメンバーとして参加しています。

グローバルチェアマンのメッセージ

Across the PwC global network, we are on a continuous path to understand the needs of our stakeholders and build a culture based upon our values and expected behaviors in order to provide quality services with integrity. We are guided by our purpose to build trust in society and solve the important problems the world is facing.

Our purpose and our values support our commitment to performing high quality work across all of our businesses – we continue to appropriately invest in both technology and

talent to ensure our services evolve to meet the changing needs of our stakeholders.

We believe quality overall is a journey - not a singular destination - which must match the changing business and regulatory environments around the world and here in Japan.

Thank you for reading the 2018 PwC Aarata Audit Quality Report.

Robert E. Moritz

Chairman, PricewaterhouseCoopers International Limited



PwCグローバルネットワークでは誠実性のある質の高いサービスをお届けするために、ステークホルダーのニーズを理解し、価値観と行動指針に基づく文化を築く道を歩み続けています。私たちを導くのは、社会における信頼を構築し、世界が直面している重要な課題を解決するという存在意義です。

私たちの存在意義と価値観は、

全ての監査業務において高品質な監査を実施するという固い決意を支えています。今後もテクノロジーと人材に適切な投資を行い、私たちのサービスがステークホルダーのニーズの変化に対応できるように図っています。

私たちは監査の高い品質を、最終的な目標ではなく、常に目指し維持すべきものと捉えています。世界や日本の

事業環境と規制環境の変化に、合致している必要があると考えています。
「監査品質に関する報告書2018」をご一読いただければ幸甚です。

プライスウォーターハウスクーパース
グローバルチェアマン（会長）
ロバート・E・モリッツ

●ネットワーク・リーダーシップ・チーム

ネットワーク・リーダーシップ・チームは、PwCネットワークにおける全体の戦略を決定し、メンバーファームが遵守すべき基準を策定する責任を負っています。ロバート・E・モリッツ（Robert E. Moritz）は、ネットワーク・リーダーシップ・チームのグローバルチェアマン（会長）です。

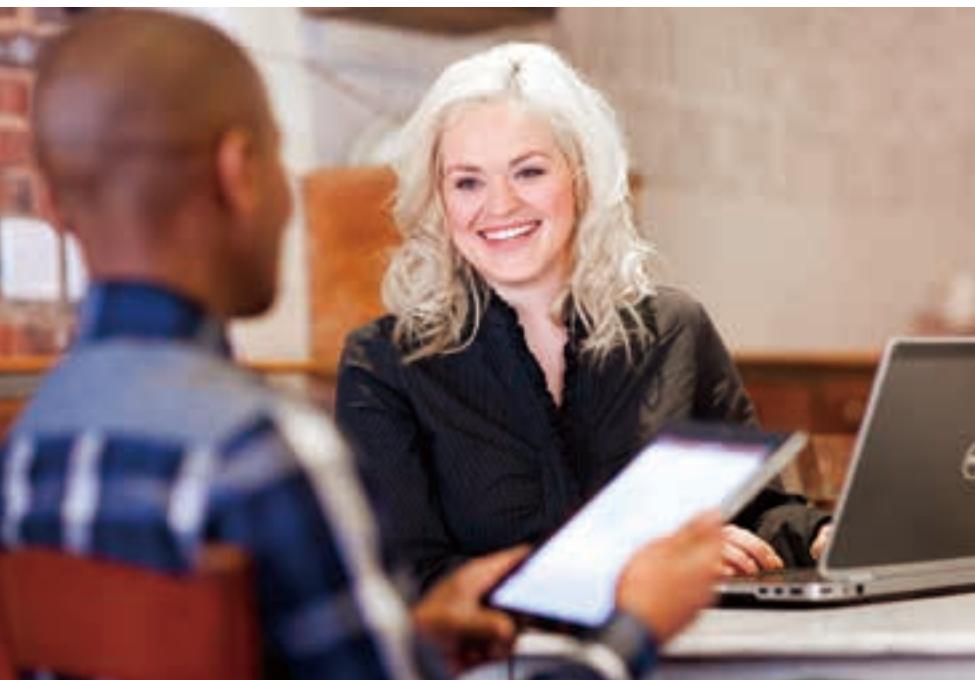
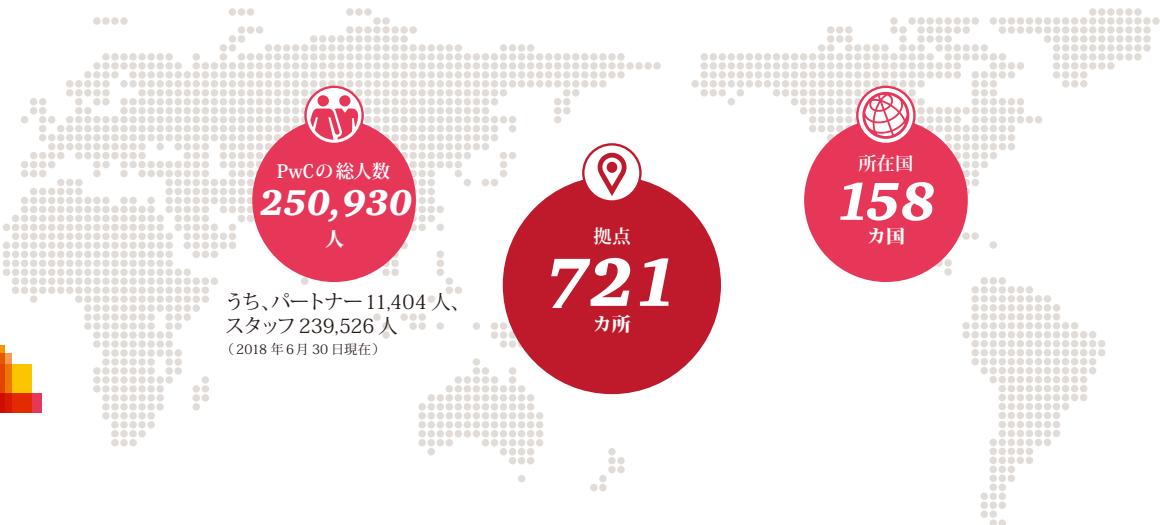
●ストラテジーカウンシル

ストラテジーカウンシルは、世界各地域における主要なメンバーファームのリーダーで構成されており、ネットワーク全体の戦略的指向性に対する同意を行い、戦略の遂行の整合性を促進させます。PwCあらた有限責任監査法人の代表執行役は、ストラテジーカウンシルのメンバーであり、ネットワーク・リーダーシップ・チームとの関係を維持構築しています。

●グローバル・リーダーシップ・チーム

グローバル・リーダーシップ・チームは、ネットワーク・リーダーシップ・チームおよびPwCネットワークの会長より指名されたメンバーから構成され、ネットワーク・リーダーシップ・チームおよびPwCネットワークの会長に対する報告責任を負っています。チームのメンバーは、ネットワーク・リーダーシップ・チームにより策定された戦略を実行し、各國における私たちの業務に係るさまざまな活動をコーディネートするために組成されたチームをリードします。

PwCグローバルネットワーク





財政状態および 経営成績・上場会社等 被監査会社リスト

財政状態および経営成績

当法人の2017年度および2018年度の要約財務諸表は次のとおりです。なお、当法人の財務諸表は、他の独立会計監査人による監査を受けています。詳細はウェブサイトをご参照ください。

要約財務諸表

要約損益計算書

	2017年6月期	2018年6月期
業務収入	42,321	45,622
業務費用	41,144	45,534
営業利益	1,176	88
営業外損益	8	107
経常利益	1,185	195
特別損益	▲279	14
税引前当期純利益	905	209
法人税、住民税及び事業税	414	▲41
法人税等調整額	▲81	136
当期純利益	572	114

要約貸借対照表

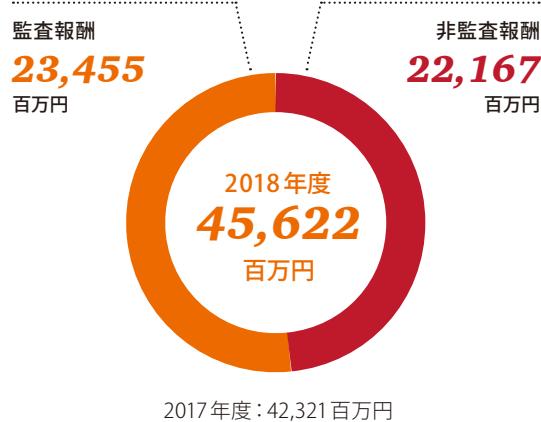
	2017年6月期	2018年6月期
流動資産	14,255	14,599
固定資産	16,502	17,934
資産合計	30,758	32,534
流動負債	12,547	14,233
固定負債	6,477	6,384
負債合計	19,024	20,617
資本金・資本剰余金	2,148	2,216
利益剰余金	9,585	9,700
純資産合計	11,733	11,916
負債・純資産合計	30,758	32,534

その他の指標

当法人の業務収入の内訳およびクライアント数の内訳は、下記のとおりです。なお、非監査業務の提供先の大部分は、被監査会社以外の企業です。

監査業務の提供による知識・経験と非監査業務の提供による知識・経験は、両分野の業務品質を相互に高める効果があるものと考えており、適度なバランスにより、両分野の業務品質の向上を図っています。

業務収入



クライアント数



※監査業務数の内訳

金商法・会社法監査 141 / 金商法監査 51 / 会社法監査 434
学校法人監査 3 / その他の法定監査 144 / その他の任意監査 343

上場会社等被監査会社リスト

2018年6月30日現在における当法人の上場会社等の被監査会社は、以下のとおりです。

日本ドライケミカル株式会社	株式会社構造計画研究所	株式会社エクセディ
株式会社高田工業所	株式会社フルキャストホールディングス	豊田合成株式会社
東芝プラントシステム株式会社	綜研化学株式会社	株式会社ゼンショーホールディングス
株式会社LIFULL	デクセリアルズ株式会社	株式会社カーチスホールディングス
B-R サーティワン アイスクリーム株式会社	北興化学工業株式会社	株式会社うかい
株式会社エプロ	昭和シェル石油株式会社	白鶴株式会社
エムスリー株式会社	東亜石油株式会社	株式会社シード
ジャパン・フード&リカー・アライアンス株式会社	大和工業株式会社	ノーリツ鋼機株式会社
タビオ株式会社	愛知製鋼株式会社	株式会社日本創発グループ
エレマテック株式会社	株式会社メタルアート	ニホンフラッシュ株式会社
株式会社トーメンデバイス	株式会社フジクラ	トップパン・フォームズ株式会社
株式会社ジェイグループホールディングス	オーナンバ株式会社	ホクシン株式会社
あいホールディングス株式会社	株式会社ファインセンター	株式会社ヴィア・ホールディングス
アークランドサービスホールディングス株式会社	株式会社アイ・アール ジャパンホールディングス	ビジョン株式会社
トヨタ紡織株式会社	トレーダーズ株式会社	兼松サステック株式会社
イオンリート投資法人	パンチ工業株式会社	豊田通商株式会社
インベスコ・オフィス・ジェイリート投資法人	株式会社メタップス	兼松株式会社
株式会社フェリシモ	株式会社ベルシステム 24ホールディングス	イワキ株式会社
株式会社クラレ	ソネット・メディア・ネットワークス株式会社	兼松エレクトロニクス株式会社
旭化成株式会社	株式会社豊田自動織機	ユニ・チャーム株式会社
ヘルスケア&メディカル投資法人	株式会社ニューフレアテクノロジー	株式会社サンゲツ
ラサールロジポート投資法人	サトーホールディングス株式会社	加賀電子株式会社
マリモ地方創生リート投資法人	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ	株式会社AOKIホールディングス
大江戸温泉リート投資法人	株式会社アイチコーポレーション	松井証券株式会社
さくら総合リート投資法人	株式会社小森コーポレーション	ソニー・ファイナンシャルホールディングス株式会社
CREロジスティクスファンド投資法人	酒井重工業株式会社	東京海上ホールディングス株式会社
株式会社パロックジャパンリミテッド	株式会社ダイワフ	日本リテールファンド投資法人
共和レザー株式会社	株式会社キトー	東急リアル・エステート投資法人
株式会社ボルテージ	大豊工業株式会社	福岡リート投資法人
株式会社ネクソン	株式会社東芝	株式会社アイドマーマーケティング
株式会社ロックオン	株式会社ライトアップ	コミュニケーション
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	東芝テック株式会社	イーレックス株式会社
株式会社	芝浦メカトロニクス株式会社	株式会社レノバ
株式会社ブロードバンドタワー	西芝電機株式会社	株式会社アイネット
王子ホールディングス株式会社	株式会社大泉製作所	株式会社シーイーシー
大王製紙株式会社	株式会社コンテック	トランス・コスモス株式会社
LINE株式会社	沖電気工業株式会社	日本管財株式会社
国際チャート株式会社	株式会社ワコム	株式会社オオバ
株式会社シャノン	株式会社アルバック	コナミホールディングス株式会社
旭有機材株式会社	シャープ株式会社	リーバイ・ストラウス ジャパン株式会社
株式会社Jストリーム	ソニー株式会社	アークランドサカモト株式会社
株式会社インテージホールディングス	天昇電気工業株式会社	株式会社イエローハット
株式会社山田債権回収管理総合事務所	澤藤電機株式会社	JBCCホールディングス株式会社
応用技術株式会社	トヨタ自動車株式会社	株式会社ジョリーパスタ
株式会社ツムラ	日野自動車株式会社	株式会社ココスジャパン
みらかホールディングス株式会社	株式会社タチエス	
大正製薬ホールディングス株式会社	フタバ産業株式会社	
株式会社フォーカスシステムズ	アイシン精機株式会社	

※ 証券番号順に記載。

法人概要

名 称 PwCあらた有限責任監査法人
www.pwc.com/jp/assurance

設 立 2006年6月1日

代表者 代表執行役 木村 浩一郎

人員数 パートナー 145名
公認会計士 931名
会計士補・全科目合格者 566名
USCPA・その他専門職員 908名
事務職員 612名
合計 3,162名 (2018年6月30日現在)

所在地 ●東京
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング
Tel : 03-6212-6800 (代表)
Fax: 03-6212-6801

●名古屋
〒450-6038
愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ38F
Tel : 052-588-3951 (代表)
Fax: 052-588-3952

●大阪
〒530-0011
大阪府大阪市北区大深町4-20 グランフロント大阪タワー A 36F
Tel : 06-6375-2610 (代表)
Fax: 06-6375-2611

●福岡
〒812-0012
福岡県福岡市博多区博多駅中央街8-1 JRJP 博多ビル4F
Tel : 092-477-7600 (代表)
Fax: 092-477-7601

本誌に対するご意見・ご感想は下記メールアドレスまでお寄せください。
pwc.jp.assurance.leadership@jp.pwc.com

本誌に関するアンケートにご協力ください。
ステークホルダーの皆様からのご意見・ご感想をお待ちしております。
https://jppages.pwc.com/tr2018_survey.html

