



監査品質に関する 報告書 2019

PwC あらた有限責任監査法人



www.pwc.com/jp/assurance

沿革

2006年

- 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年

- 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年

- 「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年

- 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財の確保を目的として有限責任監査法人に移行



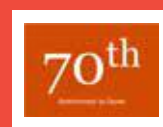
2019年

日本におけるPwCの源流である、ロー・ビンガム・アンド・トムソンズ会計事務所が東京と神戸に事務所を開設したのは、1949年のことでした。

以来、70年、私たちは時代の要請に応えるべく変化を続けてきました。

昔も、今もこれからもー

私たちは時代とともに変化する社会の期待に応え続けてまいります。



目次

代表執行役からのメッセージ	4
監査部門トップからのメッセージ	6
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
監査プロセスと監査品質指標(AQI)	12
.....	
高品質な監査を実現するための取り組み	
1. ガバナンス	14
2. 人財	32
3. 品質管理	46
4. 監査業務変革	66
.....	
監査法人のガバナンス・コードへの対応	84
PwCネットワーク	90
財政状態および経営成績	94
上場会社等被監査会社リスト	95

本報告書において、2019年度とは2018年7月1日から2019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

社会に信頼を築き重要な課題を解決していく重責を果たすべく、
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。

今から遡ること70年前、戦後の混乱期にあってインフラ整備を急ぐ日本では公認会計士法が制定され、財務諸表監査を業務とする公認会計士が誕生しました。以来、今日に至るまでの間、私たちを取り巻く社会、経済は、当時から想像もつかないほど変化しました。デジタルテクノロジーの急激な進化、少子高齢化、都市化、自然環境の変化、そしてグローバル化の進展といったメガトレンドが、社会と経済にパラダイムシフトをもたらしています。折しも、2019年は「令和」という新しい時代の幕開けとなりました。

これらのメガトレンドを背景に近年世界全体の課題として認識されてきた事象を、PwCでは“ADAPT”という枠組みで捉えています。“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業界の境界線の消失)」「Age (ビジネス、社会制度、経済に対する人口圧力の増大)」「Populism (世界的なコンセンサスの崩壊とナショナリズムの台頭)」「Trust (テクノロジーの影響も含めた、組織に対する信頼の低下)」の頭文字を取ったものです。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、特に急速かつ巨大なうねりとなって押し寄せるデジタル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は、持続的な成長を続けるどの企業も直面している課題です。

この激動の社会の予兆、それに対する期待と脅威は、監査業界においても例外ではありません。例えば、サイバーセキュリティ、仮想通貨、テクノロジーなどの分野で、従来の監査の枠を超えた専門技術が必要とされています。また、人工知能、ビッグデータ分析、機械学習などの新しいイノベーションをいかに監査業務に応用するかが大きな課題となっています。当法人もPwCのグローバルネットワークと連携しながらデジタル対応基盤の整備を急速に進めており、これらに適切に対応できるよう、人材のスキルアップにも引き続き投資しています。

当法人は、新しいテクノロジーを活用した監査技法を含め、監査品質向上への取り組みを分かりやすく開示するために、「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、当法人の監査品質活動を、監査品質指標 (AQI: Audit Quality Indicator) として定量化し、改善状況の把握に役立てています。さらに、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からのフィードバックを監査品質の維持・向上につなげるように努めています。ステークホルダーの期待に応え、社会に信頼を築き、重要な課題を解決していく重責を果たすべく、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





監査部門トップからのメッセージ

ステークホルダーの期待とPwCあらた設立の想いを胸に、
監査業務の変革に邁進していきます。

国際的に社会経済が目まぐるしく変化する中、企業の財務報告および独立監査人の監査に対する社会の期待は高まる一方となっています。また、デジタル化する社会に対応し、監査業務のデジタル化は必須となっています。これらを受けて、監査制度も監査手法も、これまでの業界の常識を覆すような変革が次々と起こっていくと考えています。

私たちPwC Japanはわが国において事業を開始して70周年を迎えました。これまで私たちの先輩達はさまざまな環境の変化に対応し、変化し続けることで生き残ってきました。私たちも、環境の変化に受け身で対応することなく、監査現場力を自ら強化し、デジタル化を加速するために、定時での意思決定に縛られず、適時と見定めたタイミングで組織変革を実施してまいります。

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」を存在意義としており、一人一人が「社会から期待されること」に対する感度を今まで以上に高める必要があります。そして、“Doing the right thing”と“Speak Up”の文化を大切にしながら、私たちのVisionである「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」を目指してまいります。

執行役副代表の井野の役割は、これまでの品質管理担当としての経験、人事担当、企画管理担当としての外部ステークホルダーおよびパートナー・職員との対話の経験を生かして、重要なステークホルダーの期待を法人運営と監査品質へと反映していくことです。

また、アシュアランスリーダー／監査変革担当執行役の久保田の役割は、PwCネットワークとの連携や法人内の品質改善活動を推進するとともに、監査変革担当としてカルチャー変革を推進し、デジタルテクノロジーとデータを活用して監査業務の在り方を変革していくことです。

私たち執行部は、これまでこの法人をリードしてきた先輩達の、多くの経験と助言に支えられながら、設立時の「あらた」な風をもたらすという初心を貫き、社会の期待に応えていきたいと考えています。

執行役副代表
井野 貴章

執行役専務
(アシュアランスリーダー／
監査変革担当)
久保田 正崇

井野 貴章 久保田 正崇

Why

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”

What

PwC あらた Vision 2025

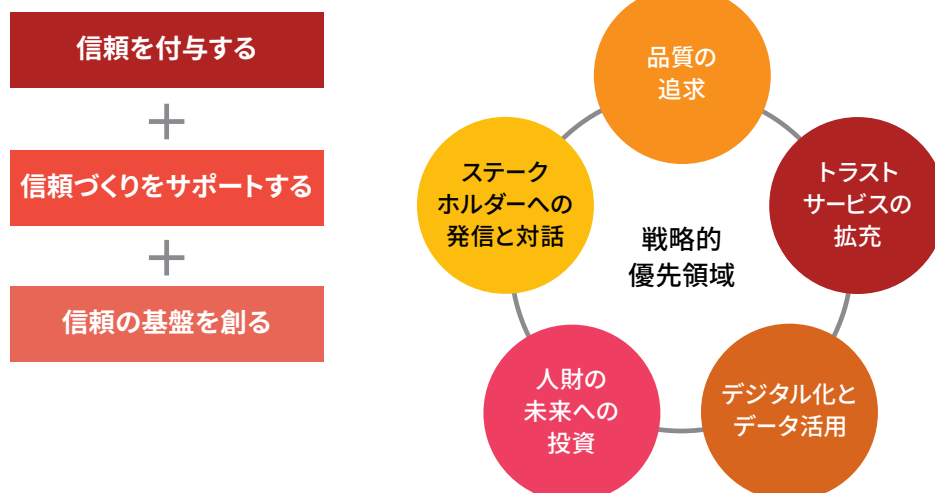
“デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム”

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。

Vision2025を達成するために、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。

“当法人のトラスト”が目指すもの

戦略的優先領域



How

Values and behaviours

PwCでは存在意義 (Purpose) を実現するための Values and behaviours (価値観と行動) を全世界で共有しています。PwC ネットワークのメンバー一人一人が日々の業務の中でこれらを意識し、実践することが求められています。Values and behaviours については、P.74をご参照ください。

Culture

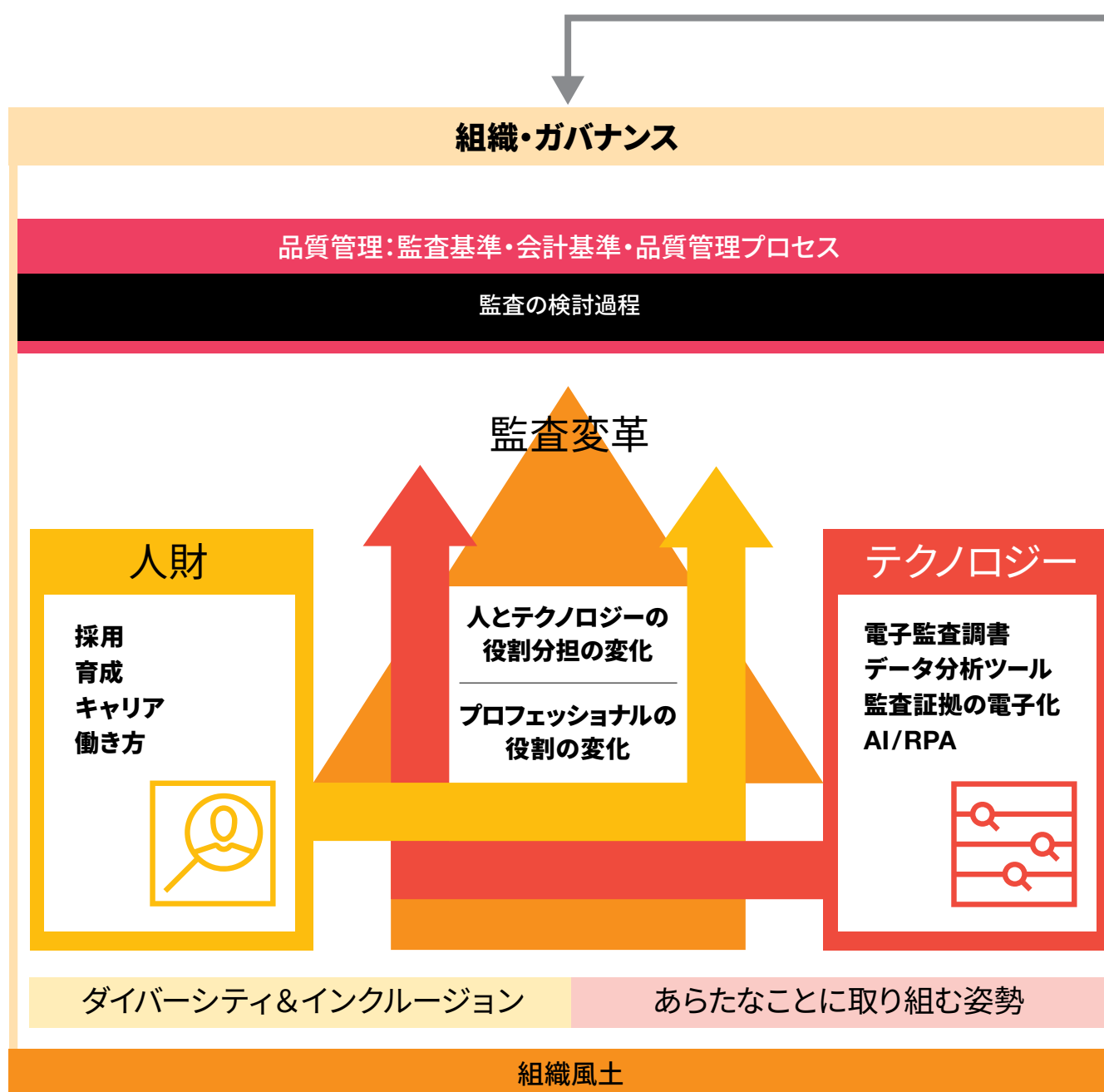
カルチャー

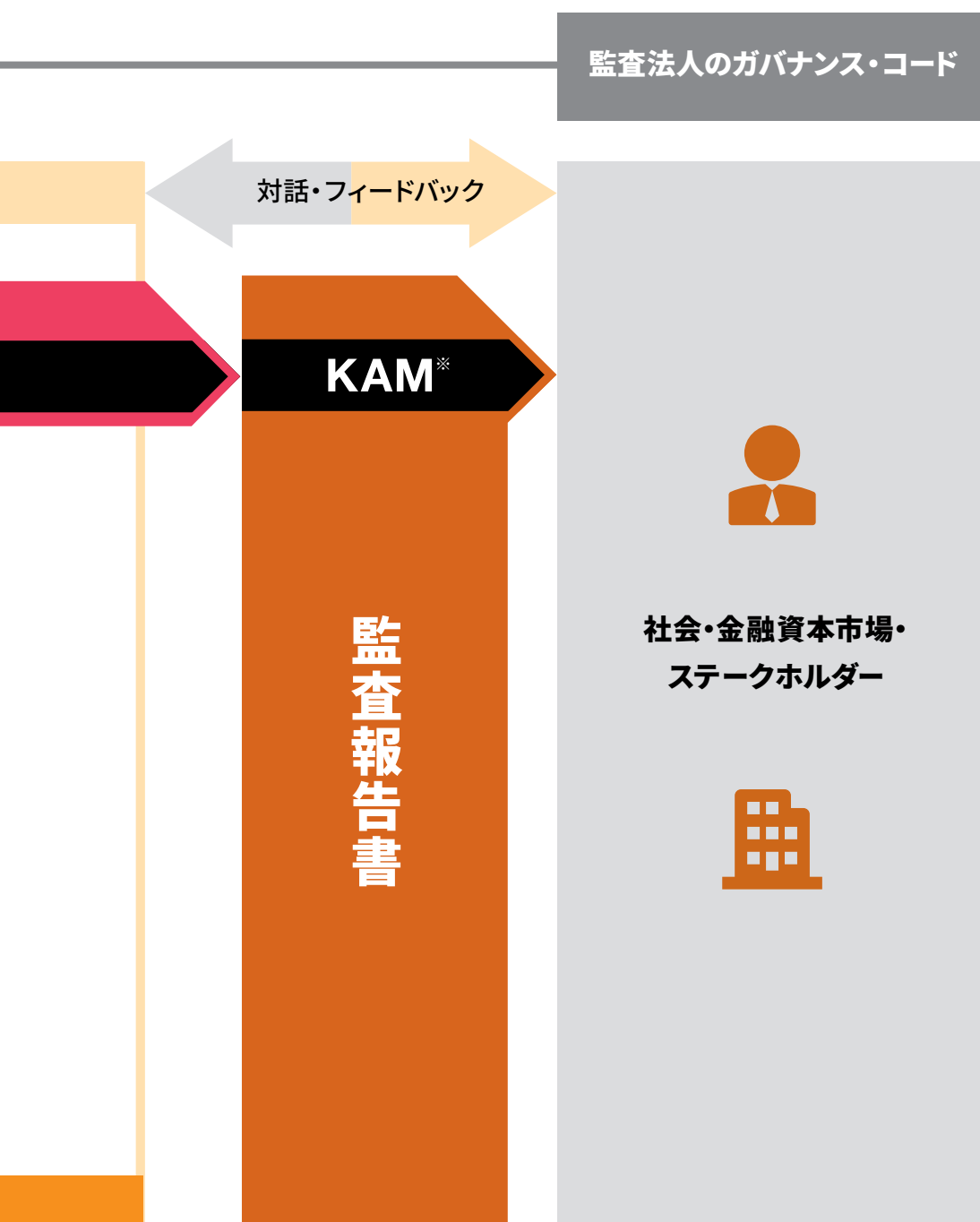
社会において信頼を構築していくためには、健全な組織文化を醸成することが土台となります。

- 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・職員を最後まで守ります。
- 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)
新しいことや違うことをまず受け入れて挑戦しながらも、正しいと思うことや考えていることを発言する。発言を受け止めて中立で建設的な議論をすることで、この法人をより健全な存在に改善していきます。

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。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と適切な対話を行い、社会の要請に応える信頼を提供することです。





※ KAM(監査上の主要な検討事項)

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監査法人です。世界に通用する監査を目指してゼロから設立されました。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した、中央青山監査法人への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。

このような目的意識と絆を共有し続けてきたことが今日における高い品質を保つという組織風土と私たちが提供する価値につながっています。

具体的には①風通しの良さ②One PwC③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”の文化を大切にし、自分の意見を持っ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

行動原則 (Values and behaviours)



Act with integrity



Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

ステークホルダーと対話し公正に判断する

ステークホルダーへの開示と対話 [P.26](#) →

国内外の強力なネットワークによる課題解決

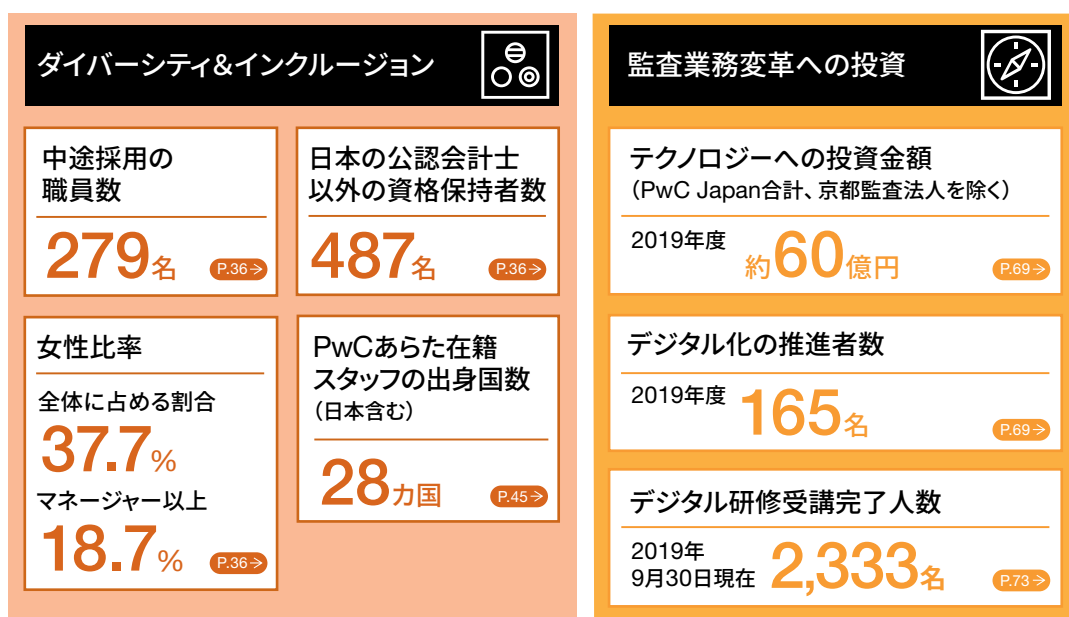
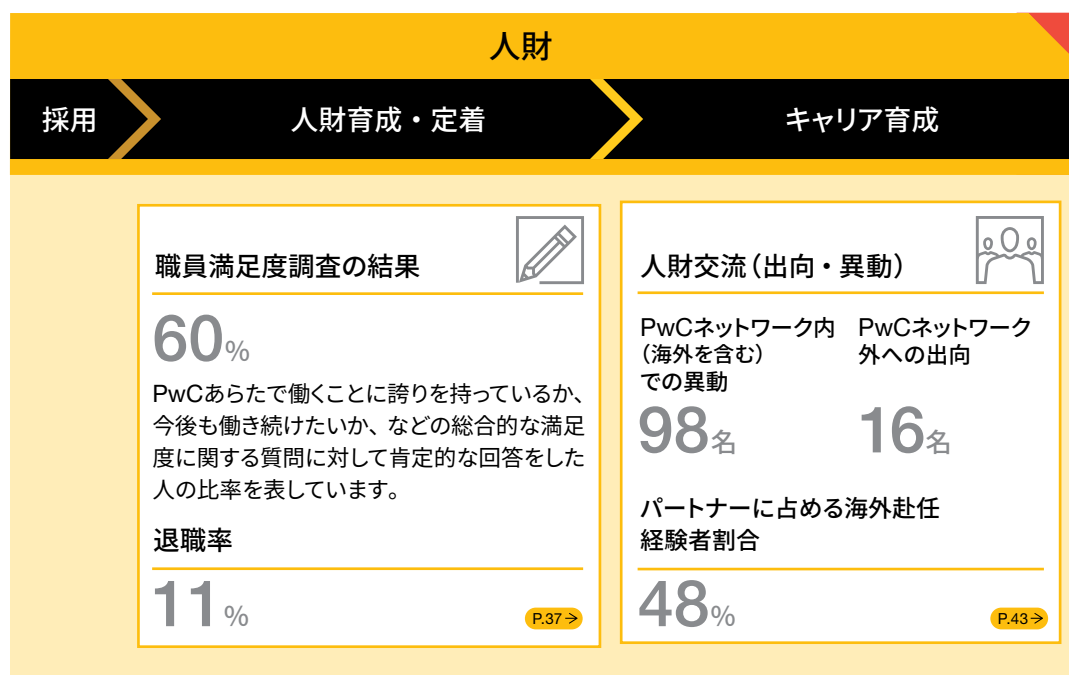
グローバル監査への対応 [P.56](#) →

スピード感のある課題解決

監査チームの組成と支援体制 [P.52](#) →
審査 [P.54](#) →

監査プロセスと監査品質指標(AQI) 2019年度

当法人は監査品質を見える化するための取り組みとして「監査品質指標(AQI)」を設定し、この数値をモニタリングして、必要な改善活動を実施しています。



個別の監査業務

新規契約

倫理独立性

監査業務の実施

審査

独立性に関する検査

独立性に関する
確認への回答率

100%

認識された違反件数

14件

P.50 >

Aura
(電子監査調書
システム) 導入率

100%

P.78 >

Connect
上場被監査会社
への導入率

59.6%

P.78 >

Halo
上場被監査会社
への導入率

55.0%

P.79 >

テクニカル・
コンピテンシー・
センター利用率

83.4%

P.72 >

品質管理本部によるサポートとモニタリング

品質管理本部の
サポート体制整備専門的な見解の
問い合わせ

審査

品質管理
業務の人員数監査従事者に占める
品質管理本部の人員比率
(マネージャー以上)

2019年度

20.1%

P.58 >

正式な専門的
な見解の問い
合わせ数

2019年度

299件

P.59 >

見解の相違に
基づく審査会
の開催数

2019年度

0件

P.58 >

監査品質の検証

外部検査

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

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.65 >

定期的検証

定期的検証の結果



重要な指摘事項なし

20件

重要な指摘事項あり 5件
対象件数 25件

パートナーカバー率 60%

P.63 >

レビューアーの
稼働時間

5,562時間

P.63 >

監査報告書発行（KAMを含む）

高品質な監査を 実現するための取り組み

1. ガバナンス



Governance







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
白畑 尚志

**監視委員会と公益監督委員会により、
執行に対する健全なチェック・アンド・バランスを機能させていきます。**

監査法人のガバナンス強化が期待される中、監視委員会議長としてより良いガバナンスの在り方を考えてきました。特に、ガバナンスの要である、経営委員会、公益監督委員会、監視委員会が、お互いにどう刺激し合い昇華していくか、を考えてきました。

経営委員会と監視委員会との間では、監査品質に対する社会の期待が高まる中、アシュアランスリーダーを中心に品質改善活動としてマネジメント・アクション・プランを策定し、監視委員会において定期的にステータス報告をもらい、課題への確実な取り組み状況を監督しました。目指す品質水準が継続して上がっていく中、品質改善活動についても、監視委員会で引き続き監督していきます。

2019年度より、公益監督委員会と監視委員会との間で、年2回お互いの議事録を共有し、認識合わせを行うこととしました。これにより、監視委員会の委員が公益監督委員会の外部委員の第三者目線に接し、社会の期待をよりよく理解する機会になったと考えています。また、PIBに関連する規定を改定し、枠組みも整備しました。

公益監督委員会には、当初から、内部委員として代表執行役と監視委員会議長が参加しており、執行と監督の両サイドの意見が透明性を持って交換される仕組みになっています。この仕組みを最大限に活かし、実効性を上げていく努力をしています。

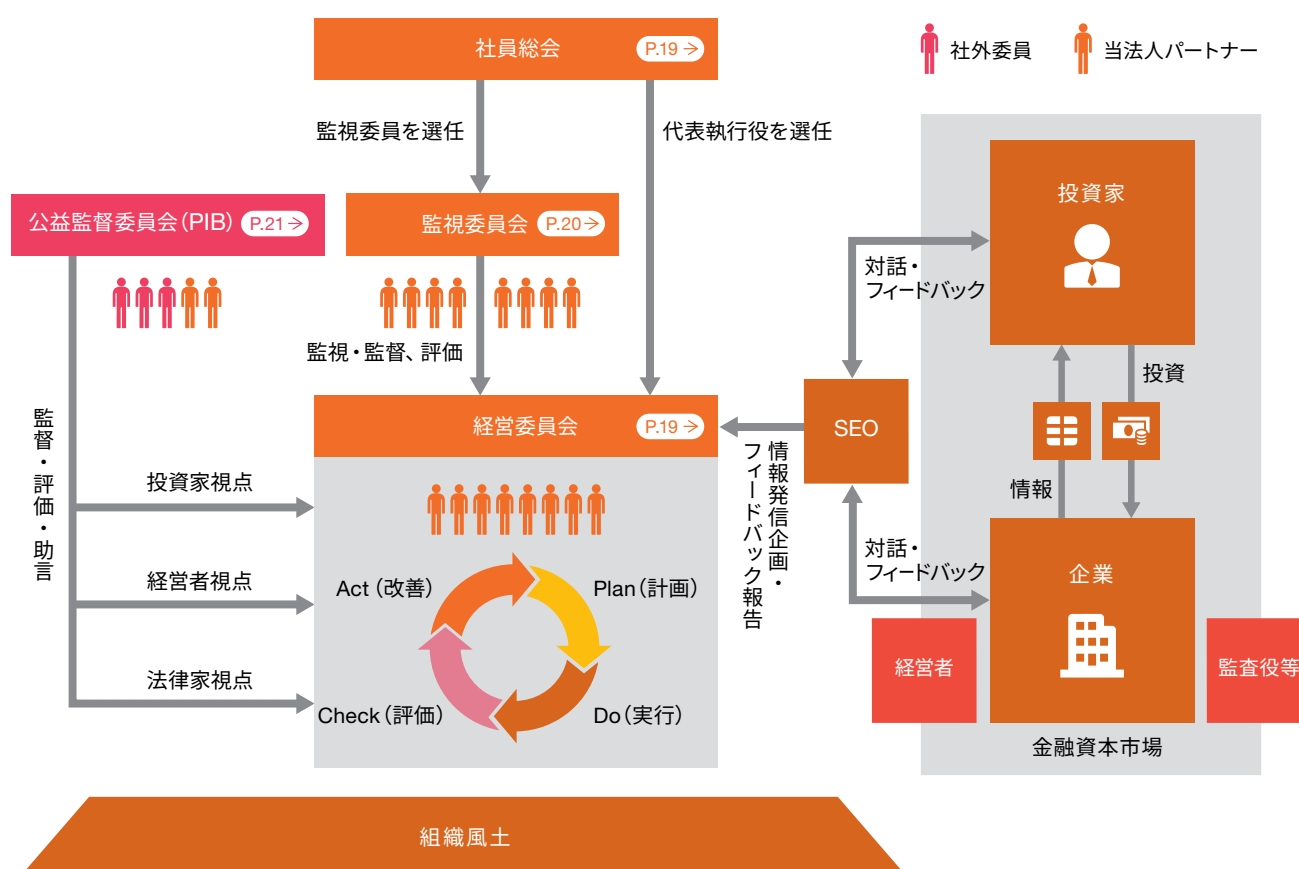
従前から説明させていただいているとおり、私どもは、監視委員会と公益監督委員会が、ともに経営委員会のアカウンタビリティを高め、広くステークホルダーの期待に応え、経済の健全な発展に寄与する役割を担っていると考えています。監視委員会議長として、また、公益監督委員会の一員として、監視委員会と公益監督委員会が、ともに、経営委員会による経営執行に対する健全なチェック・アンド・バランスとして機能するよう努めてまいります。

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。

当法人のガバナンス体制



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。
監視委員会:	社員8名から構成され、経営委員会が策定する経営の方針と運営を監視・監督する。
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わる意思決定を行い、経営全般に責任を負う。
公益監督委員会:	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。
企画管理本部 SEO (ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス)	ステークホルダーに対する情報発信を企画・実施し、ステークホルダーとの対話を取り纏め、経営委員会等に状況報告など、組織的なフィードバックをリードする。

ガバナンスと組織

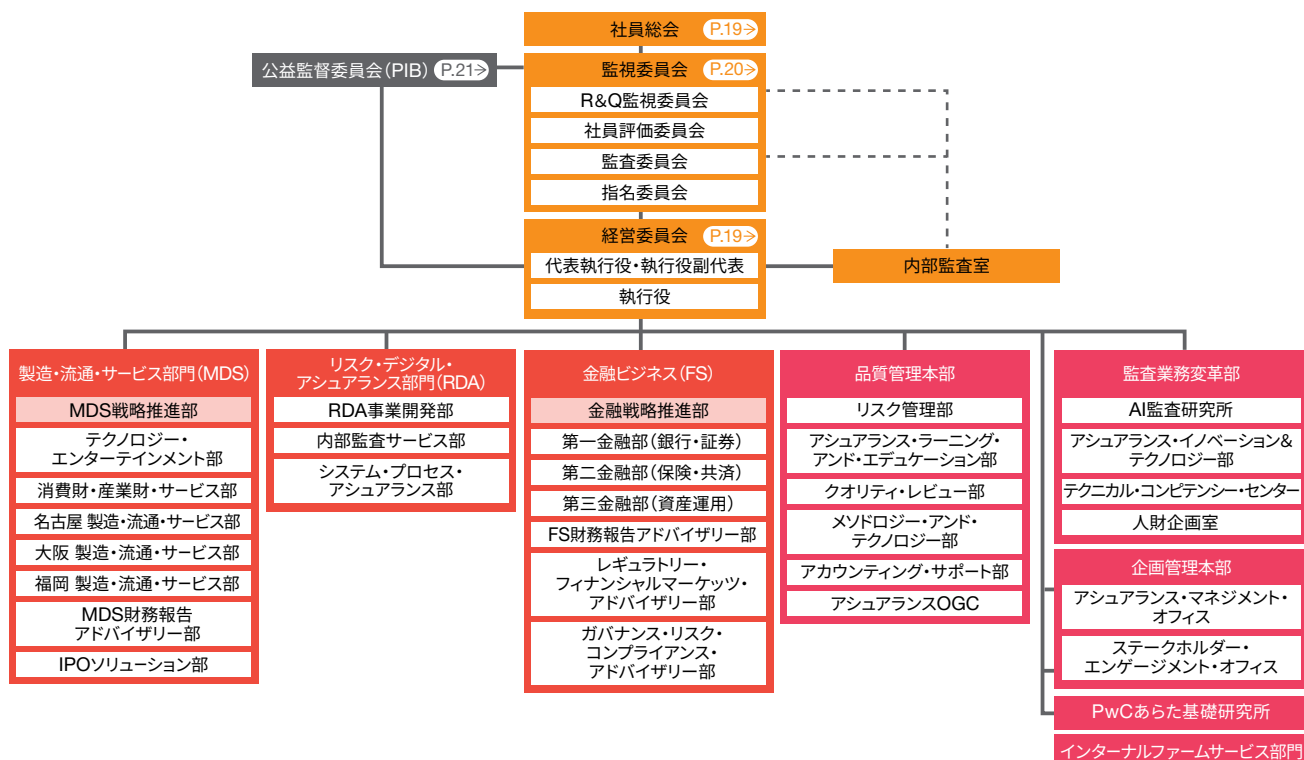


ガバナンス体制

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（2019年9月1日現在）



経営委員会メンバー(2019年9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のメンバーファ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(アシュアランスリーダー)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
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。
2017年～2019年まで人事および企画管理を担当。
2019年9月より執行役副代表に就任。



執行役専務(アシュアランスリーダー/監査変革担当)
久保田 正崇

1997年に当時の青山監査法人に入所。
2013年に当法人のパートナーに就任。
2016年にAI監査研究所副所長に就任。
2018年に監査業務変革推進部長に就任。
2019年7月より執行役(監査変革担当)に就任。
2019年9月より執行役専務(アシュアランスリーダー/監査変革担当)に就任。



執行役常務(品質管理担当)
辻村 和之

1994年に中央監査法人に入所。
2008年に当法人のパートナーに就任。
2012年に第一金融部(銀行・証券)部長に就任。
2016年にAI監査研究所所長に就任。
2019年9月より執行役常務(品質管理担当)に就任。



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。
2009年に財務報告アドバイザリー部部長に就任。
2012年に第二金融部(保険・共済)部長に就任。
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)
山上 真人

1997年に当時の青山監査法人に入所。
2010年に当法人のパートナーに就任。
2016年に大阪事務所所長に就任。
2019年9月より執行役常務(製造・流通・サービス担当)に就任。



執行役常務(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。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して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：白畑 尚志

委員：荒川 進 岸 泰弘 中嶋 康博 岩嶋 泰三

川村 健 本木 昌裕 桂 憲司

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、以下のような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）。

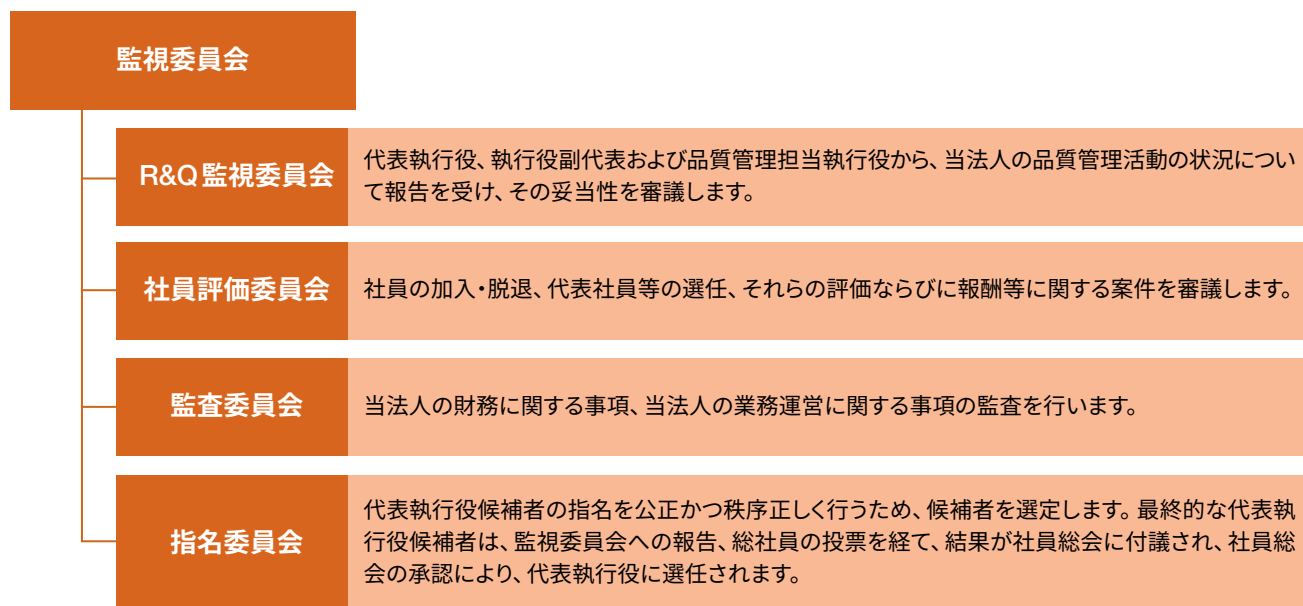
【監視委員会の権限】

- 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。公益監督委員会は、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す。

【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。

【公益監督委員の選任方法】

- 経営委員会の推薦に基づき監視委員会の承認により選任。

【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。

【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。

公益監督委員会 (PIB) の委員

(2019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

弁護士

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



原 良也



松崎 正年



鈴木 和宏

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2019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。



監査業務の品質について

木村 私たちは設立以来、監査業務の品質向上を最重要事項として位置付け、今年度もIT専門家の利用の拡充や業務進行中のレビューなど、具体的な施策を講じて、その改善に取り組んできました。しかし、定期的な検証の結果を見る限り、まだまだ改善のペースが上がっていません。これは、検査で指摘された個別事象への対策を行うにとどまり、根本原因への十分な対応ができていないためと考えています。この点についてどのようにご覧いただいていますか。

原 以前から申し上げているとおり、監査業務の品質を支えるのは人です。さらにその中でパートナーが最も重要な役割を担うことは間違いありません。そのパートナーたちが自信を失っているのではないのでしょうか。ただ「自信を回復しろ」と言っても容易ではなく、一人ではなかなか難しいでしょう。パートナー同士が刺激しあい、切磋琢磨することも自信を取り戻す有効な手段になると思います。

木村 そうですね。私はパートナーが持つべき「自信」とは、監査契約、報酬や開示期限といったプレッシャーがある中でも、表面的な判断をせず、被監査会社とともに“Doing the right thing”を実現できる、ということだと考えています。根拠のない自信、すなわち「過信」となっては困りますので、法人として監査業務に従事するパートナーを孤立させず、根拠のある自信を持って業務に臨めるように、十分な環境を用意しなければなりません。

鈴木 被監査会社の側でも変化は生じてきているのではないのでしょうか。コーポレート・ガバナンス・コードへの対応で形式面から実質面に踏み込んでいる会社もあり、会計監査への期待が大きくなっていると思います。それに対して、監査法人側では、依然として増大する手続により長時間労働が続く一方で、効率化を図るための莫大なシステム投資がなされている。これらのバランスを取ることが、安定した高品質の業務を提供するための大きな課題であると認識しました。

松崎 私がこのPIBで最初に指摘したことは、情報セキュリティ関連の報告事項について「ルールを守ることの徹底」でした。結果として事故が起きていないから、といってルールを守らなくてよい理由にはなりません。外部検査の結果でも、実施した手続や業務の文書化が不足している、といった指摘は少なくありません。これらも、本来なら「文書化すること」というルールがあるので、守る必要があります。「忙しいから」というのはルールを守らないことを正当化する理由にはなりません。やるべきことをやる、当たり前のことを当たり前に、ということが品質改善の基礎です。

原 実施する業務もそうですが、要員に対して受嘱業務が過剰になっていないか、という論点もありました。受嘱段階での検証、検討は進んでいますか？

木村 はい。この1年、多くの監査依頼や提案依頼が寄せられるようになってきましたが、鈴木委員がご指摘のとおりITによる標準化、自動化は道半ばである一方、要員の確保は限界に近づいているように思います。また、そのコストも非常に大きなものになっています。従って、ご依頼をいただく案件について、ビジネスの複雑性や監査リスクに応じた要員確保の可否と、コストをカバーできるかという収益性の2点を慎重に検討して対応しています。これからも引き続き、人に対する目配りを強化し、要員計画の精度を向上させて、適切な受嘱を進めます。

原 受嘱の検討段階で、被監査会社側の品質、会計や開示に対する姿勢や意識の見極めも「監査リスク」の評価としては必要ですね。



株式会社大和証券グループ本社
名誉顧問
原 良也(議長)

鈴木 収益性の確保は、品質の維持・向上に必須だと考えますが、新規業務だけでなく既存業務の収益性改善も重要な課題ですね。

木村 はい。すでにパートナーには特に収益性の悪い業務について、報酬の見直しを進めるよう指示して

いますが、まだその成果は十分ではありません。また、収益性の向上だけを求め、根拠のない工数削減に踏み込み品質低下を招くことになっては困りますので、本末転倒にならないように進めています。

原 赤字案件は絶対受けないというくらいの信念が必要だと思います。受嘱し継続してきた理由はさまざま

と思いますが、赤字の業務は働く者を本当に疲弊させます。これは会社全体に悪影響を及ぼします。また、私の経験では、赤字案件を取らせないようにしたら利益率が上がり、新規受注にも成功し、皆の自信につながります。

松崎 適切な受嘱を行うためには、適切な見積りが必要ですし、その前提となる計数の信頼性を向上させることも必須ですね。以前も申し上げましたが、私は監査を受ける経営者の立場だったので、事業の監督をする「勘所」を心得ています。監査人にもそういったものが身に付くとより高い品質の業務ができるのではないのでしょうか。

白畑 監査法人から事業会社に移る人は近年多くなりましたが、私のように逆に事業会社から監査法人に、という人は少ないですね。今後もデータ活用といった業務変革が進んでも、事業を行う立場、経営者の視点、といったものの確保は私たちの重要な課題の一つです。

木村 過去数年、監査要員の確保が難しい中でも、アドバイザー部門や事業会社への出向者は一定数確保してきました。一度に多数を、というわけにはいきませんが、戻ってきた人たちは必ず成長していますので、今後も経営者の視点も持つ人財を育てていきます。

松崎 もう一つ、法令に違反していないとはいえ、保有する有価証券の登録システムの運用など、独立性に関する社内ルー



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



PwC あらた有限責任監査法人
代表執行役
木村 浩一郎

ルの逸脱について報告を受けました。独立性は監査業務の根幹であり、監査法人の基礎ですから、より高いレベルの独立性を確保しなければ、高い品質は得られない、ということを強く認識する必要があります。また、ハラスメントに関する申し立てについても報告を受けました。適切な対応をすることが、適切な環境を作り、人財を集め、高品質の業務を可能にします。

鈴木 監査法人の構成員は、被監査会社等の情報を知る立場にあるわけですから、不正はもちろん、ハラスメントもあってはならないことです。被監査会社から報酬を得ていること、深く知れば情もうつることなど、独立性を阻害する要因は確かにあります。だからこそ、執務において蓄積する精神的なストレスに対して組織として解消を図り、高い規律を保つことが重要です。

業務変革とガバナンス強化について

木村 私たちは昨年“Vision 2025”を掲げ、デジタル社会に“Trust”を構築することを目指しました。監査等の保証業務だけでなく、アドバイザー業務を通じて信頼を担保する仕組みづくりを支援すること、それに加えデジタル社会におけるプラットフォームとしても貢献する「3つのトラスト」を実現したい、と考えています。監査業務変革については、35名の専任部員に加え、100名を超えるコアとなるメンバーのネットワークを構築するとともに、全パートナー・職員にデータ分析・ビジュアル化ツールや自動化ツールの研修を実施しながら、標準化、自動化、AI活用への取り組みを進めています。

原 そのような取り組みに必要とされるIT専門家は、IT専門知識だけでなく、監査業務の理解もある方ですね。コスト面だけでなく、人財の数という点でも確保が難しいですね。

木村 確かにそうです。非常に貴重な人財です。

鈴木 被監査会社の立場で言えば、監査人にシステムの整備・運用も含めた内部統制、セキュリティといった点についてしっかり見てほしい、というニーズがますます強くなっているようにも思います。

木村 内部統制に関する指摘で多いのはシステムへのアクセス制限の管理です。対応が十分でない企業が多いように思います。今の時代には非常に大きなセキュリティホールになりますので、監査法人として、その重要性を経営者の方々に、しっかり伝えていきます。

白畑 ガバナンスの強化、という観点においては、PIBに関する変更が2点ありました。1点は、監視委員会との協議を定期的に行っていただくこと、もう1点はPIBに関する規程を改定し、監視委員会との連携を強化したことです。具体的には、外部委員の選任過程に監視委員会が明確に関与すること、そして、PIBでのご指摘が十分に経営に反映されない、と判断された場合は、監視委員会にその対応を促すことができる、としました。

原 改正の方向性はよいと思います。まだ、PIBでの議論に対する監視委員の皆さんからの意見が少ないので、今後はPIBの議事内容についても適時に監視委員会で共有していただき、協議の場が活発な意見交換になることが望ましいと思います。



監査法人ガバナンス・コードへの対応について

木村 PIBは設置から3年が経過し、少しずつ、ご指摘を経営に反映させてきましたが、これからさらにPIBの実効性を高め、私たちの法人の経営を改善するには、どのような対応が必要でしょうか。

原 監視委員会との連携強化は必要と考えます。監視委員会は月次で開催されていますし、取り扱う情報も広範です。監視委員会での議論を踏まえて私たちが意見を申し上げることは有用だと思います。

鈴木 監視委員会は月に一度開催されますが、PIBは年4回と限りがあります。ですので、監視委員会と同じことをしても

効果が低いと思われる。この1年を振り返ると、積極面、プラス面、改善済事項を中心に報告、説明を受けていると感じますが、認識している課題やマイナス面の共有も重要です。改善のためにどうすべきか、という議論の材料となる情報提供が必要だと思います。



弁護士
鈴木 和宏

木村 ご指摘の点を踏まえて次年度に臨みます。

松崎 アジアのコーポレートガバナンス協会 (ACGN) が公表している、アジア各国のコーポレート・ガバナンス・ランキングによれば、日本は前回から順位を下げています。企業サイドのガバナンスという点でも、他国の改善スピードについていけない、という状況を示していると思います。監査法人が被監査会社に対して、必要なことをきちんとと言えないでいると、監査法人によるガバナンスのレベルも下がってしまうことになります。機関投資家に対応する企業のガバナンスは、機関投資家のレベルに左右されるのと同様です。世界から信頼される監査業務を遂行することが、PwCとしての存在意義でもあると思います。

原 日本取締役協会では、CEOに求められる資質をまとめて一部公表していますが、発生した企業不祥事を見ると、経営陣、取締役などがはっきりと発言し機能を果たしていたのか、と疑問に思われるものもあります。環境は時々刻々と変化し続けており、企業は常にレベルアップを求められます。監査法人には、会計監査を通じて企業のレベルアップに貢献するという役割もあると思います。ですから、監査法人もここ3、4年の検査で問題がなかったからよし、とするのではなく、世界的な経済環境、動き、世界の投資家が求める水準を踏まえ、PwCのネットワークがグローバルで求める水準を常に維持する必要がありますね。

鈴木 監査に対する企業側の認識も徐々に変化してきているように思います。監査は報酬の問題など、独立性について根本的に矛盾を抱えていますが、これを乗り越え、被監査会社からの圧力に屈しない姿勢を保持し、被監査会社のガバナンスのレベルを高めていく、そういった姿勢をトップは示し続けてほしいです。

木村 当法人が監査を行っている企業の大半は、世界を舞台に事業を展開されています。その中で、私たちも世界水準を知り「そこで何が求められるのか?」「世界は私たちにどんな仕事を要求しているのか?」そこに向かって努力することが重要だと考えています。新しい年度もそういった自覚を私たちが持つことで、これまでの延長線上にとどまらない水準の監査品質を実現したいと考えています。



PwCあらた有限責任監査法人
監視委員会議長
パートナー
白畑 尚志

ステークホルダーへの開示と対話

開示と対話の基本方針・体制

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からお寄せいただく、監査の品質に対する期待は、社会状況や技術・規制環境等の変化とともに変わります。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行い、さまざまなご意見を傾聴し、監査に対するニーズを把握、期待ギャップの芽を察知するよう努めています。また認識した期待ギャップを最小化すべく、法人の経営や品質管理の仕組みに具体的に反映していくことで、監査品質の持続的な向上に取り組んでいます。

当法人は、かねてより投資家との対話を担当する Investor Community Engagement (ICE) チームを設置し、資本市場参加者の声を傾聴してきました。取り組みをより一層強化すべく、2018年7月より、当法人を取り巻く多様なステークホルダーの皆様(図表1参照)との対話の司令塔としての役割を担う、ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス(SEO)を設置しています。

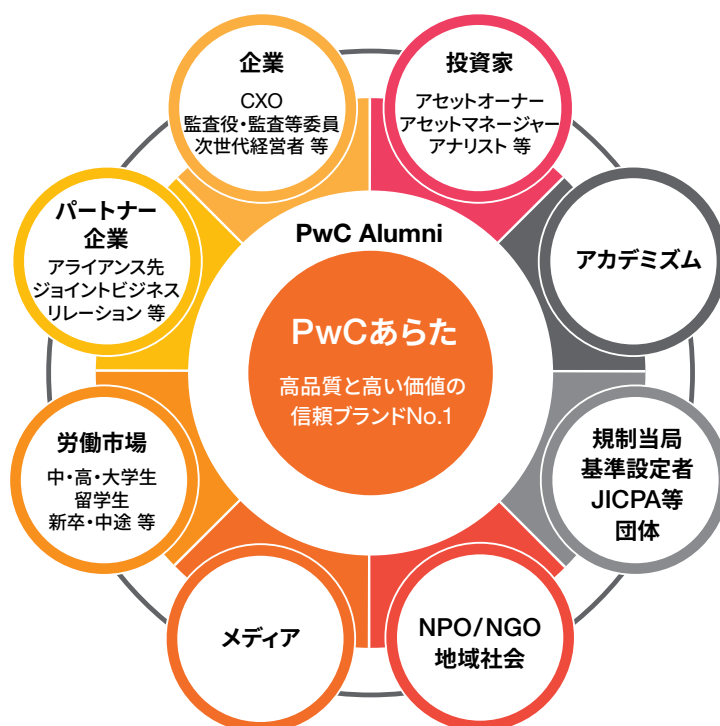
インベストメントチェーン全体の持続的な活性化への 監査品質を通じた貢献

わが国においては、インベストメントチェーン全体の活性化に向けた施策や、企業情報開示の拡充のための施策が加速しています。例えば、コーポレートガバナンス改革や開示制度の見直しの中で、経営戦略、経営者による経営成績等の分析(MD&A)、リスク情報等をはじめとする、いわゆる記述情報の記載充実、資本市場関係者が企業価値を見極める上で重要な役割を果たします。加えて、監査役会等の活動状況や監査人の継続監査期間等の、いわゆる監査関係の情報の拡充もまた、経営の透明性を理解する上で、非常に重要です。

監査上の主要な検討事項(KAM)は、こうした流れの中の一つとして位置付けられており、さらに、KAMそのものが監査品質を見極める重要な構成要素の1つとして国内外のステークホルダーの皆様から期待されています。当法人のKAMへの取り組みについては(P.30、KAMへの取り組み)をご覧ください。

私たちは、経営者による適切な会計処理・情報開示を後押しするとともに、監査品質の向上を通じて、経営者と投資家の間の対話から生まれる資本市場全体での企業価値の協創に、積極的に貢献できる存在であり続けたいと考えています。

図表1 ステークホルダーとの対話の全体像



株主・投資家・アナリスト等との対話

昨年に引き続き、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、KAMと監査品質指標(AQI)の二つをテーマとした「投資家・アナリストの皆様との対話集会」(Meet the auditor program)を2019年3月に開催しました。集会では、執行役が分かれてテーブル討議に参加し、幅広いご意見を拝聴しました。また、当期も個別の1対1のミーティングやスモールミーティングを継続的に実施し、財務諸表利用者の方々からも多くのご意見をいただきました。

対話の成果を、経営の意思決定に活用するだけでなく、日常の業務品質に、より直結した形で役立てるべく、当期も継続して外部より投資家、アナリスト、経営者および社外役員経験者等を招へいし「投資家との対話シリーズ」と題した研修を実施しています。

上記に加えて、PwCではグローバルで、資本市場の活性化のために、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、企業の開示情報の利用者視点から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を主な目的に、世界各国と連携して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。CRUF Japanは2019年に設立10周年を迎えるとともに、定期会合も100回を超えました。



投資家・アナリストの皆様との対話集会

学識経験者・有識者との対話

デジタル時代においては、今までにはなかった新しい取引やビジネスモデル、暗号資産等を含む新しい会計事象が生まれます。こうした時代においては、慣例にとらわれることなく、自分の目と心で取引を理解し、あるべき適切な会計処理とは何かを考える力が今まで以上に大切になります。私たちは、学識経験者・有識者にアドバイスをいただくことで、理論と実務の間を密接につなぎ、事実を突き詰める目と懐疑心を磨き、洞察力を高められるよう努めています。

具体的には、2007年に設置したPwCあらた基礎研究所や2016年に設置した監査業務変革部等での活動を中心に、継続して学識経験者の方々との共同研究や協力・対話をしています。また、会計・監査の研究者の方をお迎えし、最新の研究動向やその背景にある調査・分析等に関する特別社内研修等も実施しています。加えて、会計・監査をはじめとして、幅広く信頼(トラスト)に関連する学会へ参加し、より多くの学識経験者・有識者の皆様と意見交換をしています。

社内における知の流通・交換スピードを高めるための取り組み

私たちは、パートナー・職員一人一人のアンテナ感度を高め、社内での対話を加速し、お互いに知の共有を促す取り組みも行っています。社外のステークホルダーの皆様からいただいたフィードバックはもとより、監査の歴史や懐疑心の発揮の在り方、海外における監査を取り巻く状況の変化、AIやサステナビリティなど、通常の監査業務にとどまらない幅広いテーマについて、社内SNS(Spark)を活用し、知の流通・交換スピードを高めています。

監査役等との対話

当法人では、上場会社の監査役等との間で、コーポレートガバナンスや監査の在り方など、幅広いトピック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。当期は、従前の東京・名古屋に加え、新たに大阪、福岡においても対話を開始しました。本会では、KAMやサイバーセキュリティ等、さまざまなテーマについてセミナーやワークショップを行っています。（図表2）



PwC あらた監査役懇話会

また、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べく、「満足度調査」を通じて被監査会社の経営者および監査役等からのフィードバックも頂戴しています。いただいたご意見を個々の監査チームが分析し、具体的なアクション検討の一助としています。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、法人全体としての意思決定やモニタリングにも用いられています。



PwC あらた監査役懇話会
担当パートナー小林昭夫

図表2 監査役等との対話の機会

地域	東京	東京/大阪/福岡	名古屋
名称	PwC あらた Audit Committee Network	PwC あらた監査役懇話会	監査役懇話会 「おさえておきたい監査役の実務」
頻度	セミナー・ワークショップ等含め、 年延べ9～10回程度	各地区年2回程度	年2～3回程度
主な テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本コスト ● 税務ガバナンス ● 取締役会によるESGマネジメント ● 一体型開示とハイブリッド型 バーチャル株主総会、等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査報告書の透明化 ● 収益認識に関する会計基準 ● サイバーセキュリティ ● グループガバナンス ● SDGs、等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要業績指標(KPI) ● デジタルトランスフォーメーション ● 会社法制の動向、等

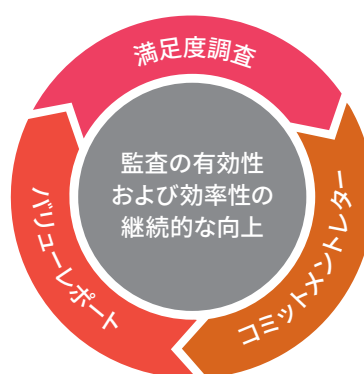
図表3 被監査会社からのフィードバックの活用サイクル

「満足度調査」は、監査業務の実施状況や実施結果に対して、被監査会社の率直な意見を還元してもらうための調査です。これにより、監査の有効性および効率性のさらなる向上に向けて取り組むべき点をより正確に理解し、翌年度の監査計画およびコミットメントレターに反映します。

なお、被監査会社への設問項目のうち、重要性が高いと回答があった項目は次のとおりであり、これらの項目について継続的な品質の向上に取り組んでいきます。

- 質問や依頼事項への対応が迅速である。
- 業務の信頼性、正確性が高い。
- 問題の指摘だけでなく、解決に導くための有用な説明がある。
- 問題の本質を理解した上での指摘やアドバイスをを行っている。
- スケジュールや期日を遵守して業務を行っている。

「バリューレポート」は、業務開始時に提出したコミットメントレターを受けて、実際の監査業務の実施状況や実施結果を明確にし、被監査会社と共有することを目的として、業務完了後に提出するものです。



「コミットメントレター」は、業務開始時に、現在の被監査会社の事業環境や事業戦略および前年度の満足度調査の結果等を勘案した上で、監査チームが、被監査会社に対して職業的懐疑心を発揮しながら高品質な監査を効果的かつ効率的に提供することについて約束(コミット)するものです。



SEOをリードするパートナー 【左から久禮由敬 (SEOリーダー)、木下昌久 (大阪担当)、田邊晴康 (福岡担当)、中谷聡子 (名古屋担当)、辻田大 (投資家担当)、市原順二 (ナレッジマネジメント、Spark担当)】

KAMへの取り組み

2018年7月5日に企業会計審議会監査部会から「監査基準の改訂について」が公表されました。監査報告書の記載方法も大きく変更されましたが、監査報告書の中に「監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters : KAM)」が含まれることが一番大きな変更となります。

改訂された監査基準では、「監査人は、監査の過程で監査役等と協議した事項の中から特に注意を払った事項を決定したうえで、その中からさらに、当年度の財務諸表の監査において、職業的専門家として特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項として決定しなければならない。」としています。新しい監査報告書は、各社固有のKAMに関してリスクやその対応手続を記載することが求められます。イメージとしては、右記のとおりとなります。監査においては、さまざまな論点がありますが、統治責任者(日本においては、監査役等)とコミュニケーションを行った事項から、最も重要な事項であると監査人が判断した項目がKAMとして監査報告書に記載されることになります。現在も監査基準委員会報告書260「監査役等とのコミュニケーション」等の求めに応じて、監査役等と書面をもってコミュニケーションを図っていますが、当該書面は会社との間の内部的なものであり、第三者に公表されるものではありません。従来は、会計監査人と監査役等との間で行ってきた内部的なコミュニ

ケーションの一部を、一般投資家など外部にも広く伝達することになります。そのため、第三者が読んで分かりやすいように記載するという工夫が必要となります。「監査における不正リスク対応基準」が適用となる上場会社等が監査報告書にKAMを記載すべき会社になりますが、会社の規模や、業種、リスク等はさまざまです。

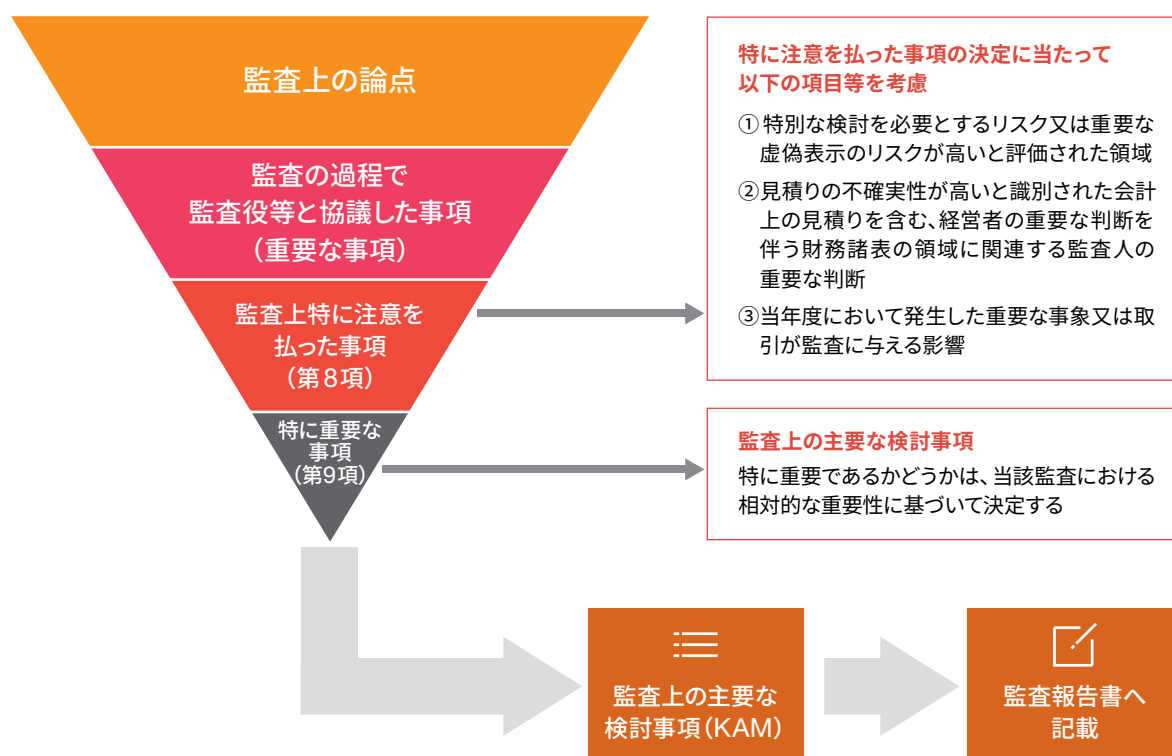
KAMの記載は2021年3月31日終了事業年度から強制適用となります。各監査チームが適切なKAMを監査報告書に記載するために、品質管理本部がサポートします。KAMの記載内容は、幅広いものとなりますので、全ての監査チームを会計や監査等、さまざまな側面からサポートしていきます。また、監査基準の大きな改訂でありますので、適用直前に対応するのではなく、前年度に試行(トライアル)を実施する予定です。また一部の被監査会社を対象に、KAMの記載につき早期適用も検討しています。2019年7月12日に日本公認会計士協会から「監査上の主要な検討事項」の適用に向けて」という会長声明が公表されていますが、それに基づき監査チームおよび品質管理本部は、監査品質の向上に努めていきたいと考えています。

また、個別の監査報告書のサポートと同時に、監査基準の全般的な研修、監査基準等のテスト、具体的にKAMをどのように記載するかの実践研修等を行います。

KAMの決定プロセス

監査基準(第四 報告基準、七 監査上の主要な検討事項)

1. 監査人は、監査の過程で監査役等と協議した事項の中から特に注意を払った事項を決定した上で、その中からさらに、当年度の財務諸表の監査において、職業的専門家として特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項として決定しなければならない。



高品質な監査を 実現するための取り組み

2. 人財



Talent





人事担当 パートナーからの メッセージ

人財企画室室長
パートナー
田所 健

**大変革の時代の今、多彩な強みを持つ多様な人財こそが、
高品質な監査の実現に不可欠であると考えています。**

社会のデジタル化の波は世界に急速でダイナミックな変化をもたらしています。被監査会社のビジネス、あるいは、社会そのものが、産業革命以来の大変革に直面する中、今後無くなる職業として会計士が挙げられるなど監査業界もかつてないほどの大きな変化に直面しています。

大きく転換する経済環境の下、被監査会社のビジネスモデルが多様化し、グローバル化していく中で、当法人においても監査の品質を支える人財の多様性が不可欠になってきています。多様化し変化し続ける被監査会社の監査上のリスクを適時適切に把握するためには、会計士だけではなく、さまざまなバックグラウンドや文化、スキル、能力を持った人財で監査チームが組成され、多様な視点から思考できる複眼的な組織をつくる必要があります。そして、これらの多様な人財が、PwCの目的を共有し、その強みを最大限に発揮することが、高品質な監査の実現につながると考えています。

多様な人財がその能力を最大限発揮し、それぞれの価値観やライフスタイルにあったキャリアパスを考えながら高品質な監査を継続的に提供するには、職員一人一人が高いモチベーションを維持し成長し続けることが必要です。そのために、私たちPwCあらたは、人財一人一人の成長欲求に答える学びの機

会や広い視野を養う経験の機会を提供しています。そのうえで、過去の習慣にとらわれない新しい価値を歓迎する環境を作り、これからの時代に必要とされるテクノロジーと最高度に融合しながら、高品質な監査を実現していきます。

私たちPwCあらたは、多彩な強みを持つ多様な人財一人一人こそが、良き組織風土の源泉であると認識しています。そこにSpeak up文化をより一層根付かせることで、私たちは法人全体の健全な成長を加速させ、高品質な監査の実現とともに社会の信頼を構築し社会に貢献するという目的を追求し続けていきます。先に述べたとおり、デジタル社会化が進む中、テクノロジーの重要性が増す一方、テクノロジーを最大限に活用しながらも最後まで残るのは私たち人間にしかできない仕事・業務です。例えば監査チーム、法人という組織において皆で意見を出し合いながら課題解決に取り組んでいく際の統率力、リーダーシップなどはAIには代替できません。また、人の意見をまとめていく過程ではEQ (Emotional Intelligence Quotient) 的な要素も大事となってきます。このような個々の能力・スキルも身に付けた“PwCあらた人”を輩出していきたいと考えています。

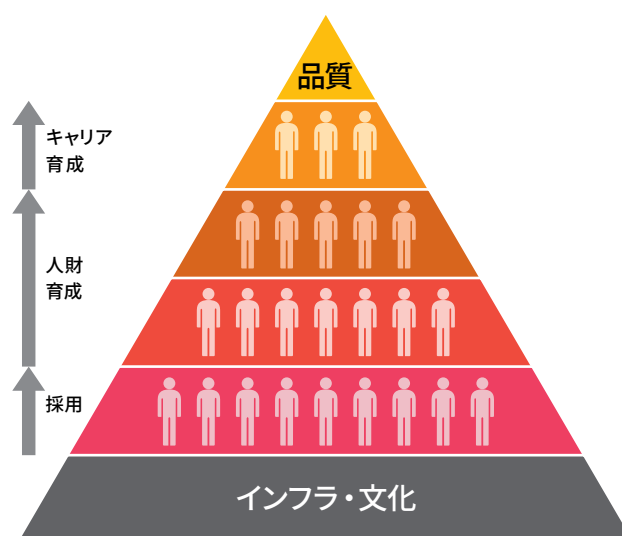
PwCあらたの「人財」

デジタル化の大波が押し寄せ、世界は100年に一度とも言われる大変革の時代を迎えています。被監査会社においても、その変革の波を乗り越えるためのさまざまな取り組みや施策が実行され、ビジネスの多様化が生じています。さらに被監査会社の多様化に伴い、監査法人に対するステークホルダーからの期待も急速に変化しています。

このような環境の中で私たちPwCあらたが生き残り、ステークホルダーからの期待に応え、さらに成長を続けるには、異なる立場や視点から生じる建設的な意見の衝突と、その結果として生じる進化が必要であると考えています。それを可能にするのが、私たちPwCあらたの財産である人財の多様性であり、一人一人の違いに価値を見出し認め合う文化です。

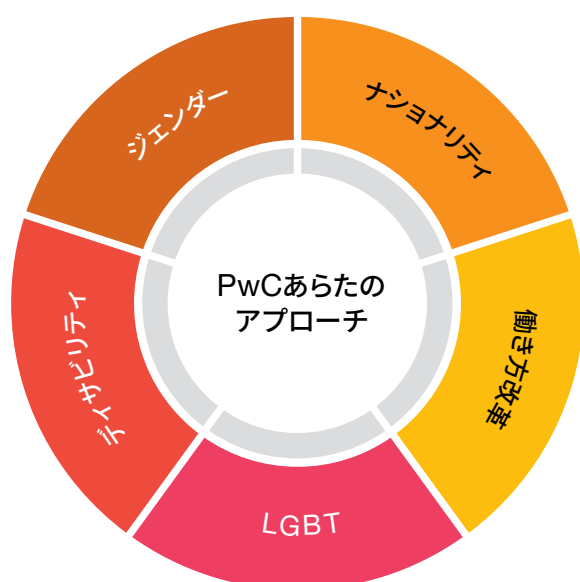
多種多様なバックグラウンドや文化、スキル、能力を持った人財が、PwCの目的を共有し、その強みを最大限に発揮できるよう、PwCあらたでは採用から人材育成、キャリア育成に至る全てのプロセスにおいて、さまざまな取り組みを行っています。これらの取り組みこそが、PwCあらたの文化のさらなる醸成に寄与し、高品質な監査の実現につながると考えています。

私たちはPwCあらたの多様な人財一人一人の成長欲求に答える学びの機会を提示し、過去の習慣にとらわれない新しい価値を歓迎する環境をつくり、これからの時代に必要とされるテクノロジーと融合しながら、高品質な監査を実現していきます。



多様性が支える監査の品質

D&I(ダイバーシティ & インクルージョン) 取り組み領域



被監査会社のビジネスモデルが多様化、グローバル化し、さらには大きく転換していく経済環境の下では、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できる複眼的な組織をつくる必要があります。

多様な人財がその能力を最大限発揮し、持続的な進化を続けるために、私たちは、性別、性自認、性表現、性的指向、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財を長期的に維持し、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。

私たちは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)をキーワードに、多様であることを通じて監査の品質を支えています。

高品質を支える人財を確保するためのプロセス

入り口(採用)と配置

多種多様な人財の確保

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多種多様な人財を確保する重要なプロセスです。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財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、目指すべき人財像やキャリア像を共有しながら採用活動を進めています。

当法人は、日本の公認会計士以外の資格者(USCPA、CISA、CIA他)やさまざまな国籍等、多様なバックグラウンド・文化・経験・能力を持つ人財の採用を積極的に進めています。さらに、重点的に行っている中途採用においては、定期採用と異なり、採用時における能力・技能の把握に特に力をいれています。

これらの多様な人財が、PwCの目的を共有し、高品質な監査を追求し続ける当法人の組織文化、業務運営を早期に理解し、定着してもらうために、独自の仕組みや手続に関する研修制度を充実させています。

また、気軽にキャリアプランの相談等ができるコーチを各人に1人つけるコーチ制度等、法人の職員一人一人に対するきめ細やかなサポート制度を設けています。

中途採用職員数：279名

全体に占める女性比率：37.7%

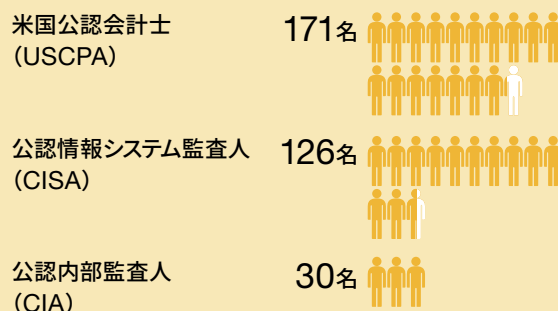
(参考：2018年度末は37.1%)

マネージャー以上に占める女性比率：18.7%

(参考：2018年度末は19.4%)

日本の公認会計士(JCPA)以外の資格保持者の合計人数：487名

日本の公認会計士(JCPA)以外の資格保有者の例



PwC Professionalのフレームワーク

真のプロフェッショナルとなるために備えるべき要素を明示

信頼関係の構築

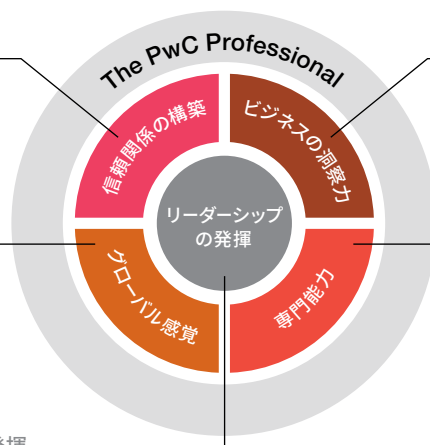
誠実さや信頼に基づいた価値ある関係を構築する。

グローバル感覚

地理的・文化的な境界を超越する物の見方・考え方をもって、効果的かつ効率的に監査業務を遂行し、他者と協働していく。

リーダーシップの発揮

責任感、信頼性、柔軟性、協調性および熱意のある行動を自ら率先して行うことにより、リーダーシップを発揮し、差別化された高品質の監査業務を提供する。



ビジネスの洞察力

ビジネス知識、イノベーション、洞察力をもって、クライアントおよびPwCに差別化された価値を創出していく。

専門能力

幅広い専門性をもって、クライアントおよびPwCに高い品質と価値を提供していく。

人財定着のための施策

人財定着のための施策

監査品質の維持・向上には、監査業務に十分な時間を確保できるだけの人財を採用・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財を採用するとともに、人財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きます。

近年の中途採用職員の増加に伴い、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、入所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。

多様なライフスタイルへの対応

PwCあらたではさまざまなバックグラウンドの人がライフイベントに応じて継続的に勤務できるよう社内制度を整備しています。

出産育児に関する制度として、父母ともに同条件で子が2歳に達するまでの育児休業制度および子が小学6年生の学年末になるまでの育児短時間勤務制度を設けていますが、これは同性婚のケースでも適用されます。

また、子どもを保育園に入所させるための活動をサポートする保活コンシェルジュサービスなど、復職のための支援も行っています。

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、人事部門でも詳細に分析します。これらの結果を人財会議で議論、経営委員会で共有後、法人全体の問題点および改善策が検討され、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。しかし、「PwCのプロフェッショナルとしてもっと尊重されたい」、そして、「PwCで働くことでもっとキャリア目標を達成したい」という自己の成長を問う声が大きくなりました。

他方で「研修やOJTは自分の業務に役立っている」、「失敗から学び新しいことに挑戦するために背中を押してくれる」、「PwCは日々の業務を通じて社会にポジティブな影響を与えている」という回答が増加しました。

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する職員の割合を高めることが、優秀な人財を惹きつけ、業務品質と経営の向上に大きく寄与すると考えますが、最終的に当該指標が改善していくよう「考える時間の確保」を含めて引き続き施策を実施していきます。

職員調査結果の概要

PwCあらたで勤務する際の全体的な満足度	2018年度 (参考)	2019年度
ピープル・エンゲージメント・インデックス※1	60%	60%
その他の個別質問 (抜粋)	2018年度 (参考※2)	2019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%	58%
クライアントのニーズや課題に迅速に対応している。	70%	70%
PwCあらたで働くことによりキャリア目標を達成できる。	59%	58%
退職率※3	2018年度 (参考) 8%	2019年度 11%※4

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

※1 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。

※2 2018年度については、前期の監査品質に関する報告書に記載の数値に集計誤りがあったことが事後的に判明したため、訂正後のものを掲載しております。

※3 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。

※4 当期から監査業務に関連する職員としてインターンおよびスペシャリストを含めた上で退職率の算定を行っております。

人財育成

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、職員が特定の業種に継続的に関与することで、ビジネスに関しての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。配属先については採用過程からどの業種に関心があるのか、将来どのようなキャリアを積みたいのかを話し合い、入所後に本人の希望に沿って配属先を決定します。そのため、入所時から高い目的意識とモチベーションを持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。

他方、キャリアの途中で、これまで自分が身を置いてきた環境とは異なる環境で業務を実施することにより養われる視点が、監査の質の向上に役立つと考えています。そのため、人財育成に当たっては監査法人内での異動や他の機関への出向、海外出向といった人財交流を推奨しています。

OJT・コーチング

人財育成モデルとしてしばしば引用される70:20:10の法則では、学習の70%が職場での実務経験であるOJTから生じるとされています。

当法人では日常業務における経験も含め、業務の全ての場面において一人一人のキャリアを実現し、監査品質の向上につながるようなプロセスを採用しています。

入所後は、研修だけでなく、OJTで、実際の業務において経験豊かな監査責任者およびチームマネージャー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します。監査チームメンバーは、監査責任者およびチームマネージャー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。

職員の声

製造・流通・サービス部門

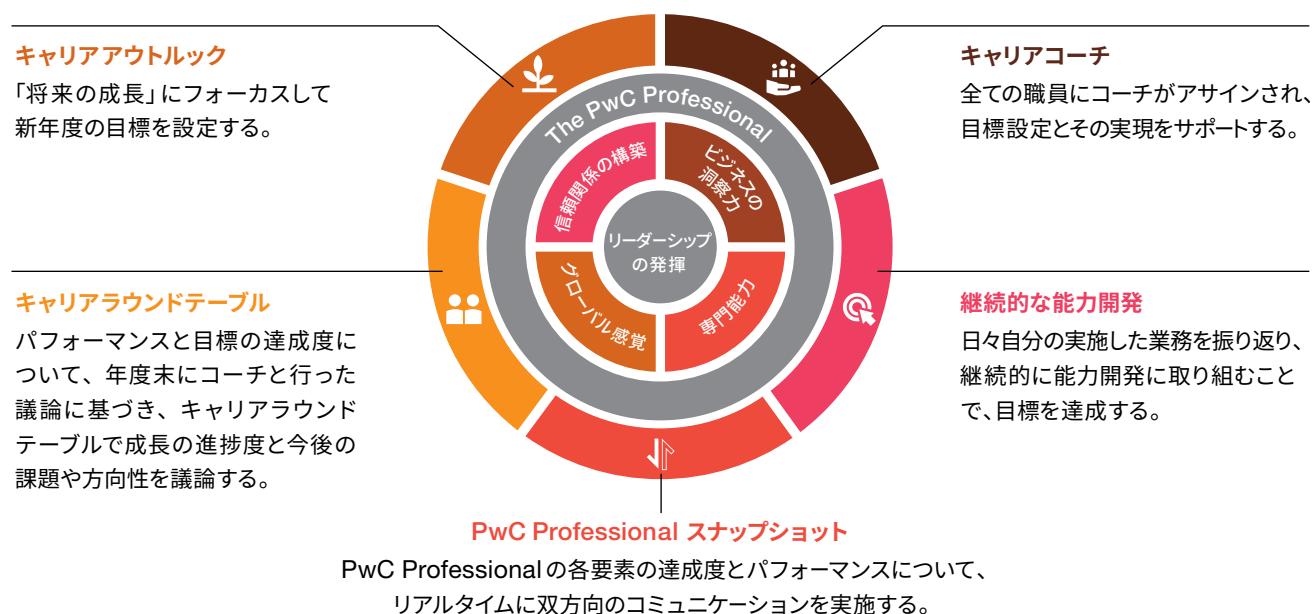
寺井久美子（2006年9月入所／シニアマネージャー）



PwC あらたは、ライフイベントに応じて柔軟な働き方を選択できる職場だと思います。私はシニアアソシエイト時代に出産、育児休業を経験しました。

当時は仕事と育児の両立は手探りの状態でしたが、自分の能力を発揮できる環境を整えるために自らダイバーシティ&インクルージョンなどの法人の活動にも積極的に参加し、Speak Up をすることでキャリアを継続してきました。シニアアソシエイトからマネージャー、そしてシニアマネージャーと職階ごとに担う役割は変わってきます。受け身ではなく、常に自ら考え自分の能力を発揮し向上することができるこの仕事に私はとてもやりがいを感じています。

Global LDEのフレームワーク



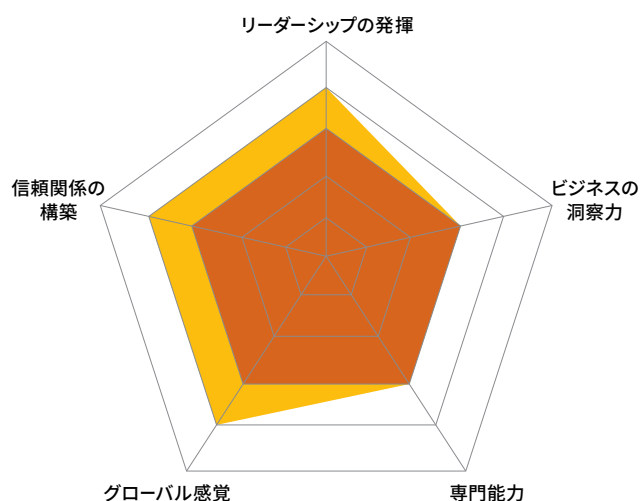
人財育成・評価のモデル – Global LDE

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 Development 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。日々の対話の結果は、Snapshotと呼ばれるツールによってエンゲージメントごとに記録され、継続的なPDCAプロセスによって、常に成長を促す人財育成の仕組みを構築しています。

こうした仕組みにより職員一人一人が日々の業務を通じて成長を加速させ、自己の持つ強みを最大限に発揮し、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。

Snapshotに使われるスパイダーチャートの例



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学びの機会」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考えます。研修講師は、品質管理本部に所属する職員および各監査部門から経験や専門性を考慮して選抜され、講師研修を完了した者が担当します。

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素であると考えています。

高品質な監査を提供できる人財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

監査現場を想定した、会計監査等の専門領域の研修は、当法人を含むPwCメンバーファームにおいて、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、自身のみならず他者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・向上のためのデジタル研修プログラム、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。

研修担当パートナーからのメッセージ

研修担当パートナー 和田安弘



当法人では職階ごとに定められた年次の必須研修に加え、各部門でも独自にさまざまな研修を企画・開催しています。最近では、データ解析を使った不正検知の事例研修、サイバーセキュリティ研修、ロボティクスを使用したプロセスに関する監査実務研修などが開催されています。この他、職業的監査人としての知見を広げるためにコンサルティング部門やディールズ部門のメンバーを講師に迎え、監査業務に直接関連しないトピックの研修も随時企画しています。また、新たに導入されたグローバル研修システムであるVantageは各人の属性に合わせた講座やeラーニングの提案も行います。モバイル端末を使ってこれらの研修を受講するシステムも順次開発が進んでおり、受講スタイルの多様化にも取り組んでいます。

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、研修プログラムの効果の評価や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、評価の高い講師は人事評価において品質向上への貢献が考慮されます。

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、講師間で切磋琢磨してスキルを伸ばす努力も行っています。

	新入所員	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	パートナー
	PwC カルチャー (Purpose, Vision, Values and behaviours)						
リーダーシップ の発揮	新人研修			Delegation for Development&コーチング New Manager			New Partner
ビジネスの 洞察力				プロジェクトマネジメント ドキュメンテーション能力向上プログラム			
				Digital Upskilling (デジタル研修、Digital Fitness)			
専門能力				会計監査年次研修			
				IFRS 研修/PCAOB・US GAAS・US GAAP 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			
				監査ツール研修 等			
				不正事例研究			
グローバル 感覚				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検補助			
			Sister City Program				
				フィリピン短期留学			
				ダイバーシティ&インクルージョン			
信頼関係の 構築				Effective Communication (アサーション、Story Telling、自己開示)			
							パーソナル ブランディング

※黄色く塗られた部分は、戦略および組織ニーズから優先度が高い人材開発施策の重点領域（オンライン学習や研修等）を示します。

人事評価

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た場合には、その内容が適切に評価へ反映されます。

職員の人事評価

職員の人事評価は、PwC Professionalの五つの要素に対応して定義された、各職階に求められるスキル・能力の習得状況や、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の各要素を十分に発揮するとともに、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に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

当法人は、風通しの良い文化の醸成と一人一人の価値向上につなげることを目的として、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、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に生かしています。

海外出向／他の業界への出向

出向に対する考え方

キャリアの途中において、これまでと異なる文化や環境で業務を実施するといった経験を通して、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。監査業務においてもその経験で養われた、異なる視点からの検討が、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、監査法人内での異動、非監査の経験、国内関係機関への出向、事業会社への出向、海外ネットワークファームへの出向といった人財交流を推奨しています。特にパートナーへ昇格するに当たっては、異なる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要であると考えています。

海外のPwCネットワークファーム

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財交流があり、日本から世界各地に多数の赴任者を送り出すとともに、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ネットワークファームとの活発な人財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財を育成しています。

この結果、パートナーの48%が海外赴任経験を有しており、海外子会社の監査において、現地の監査チームを適切にコントロールしながら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、PwC Japan グループ内の出向や転籍を可能にする制度を採用しています。

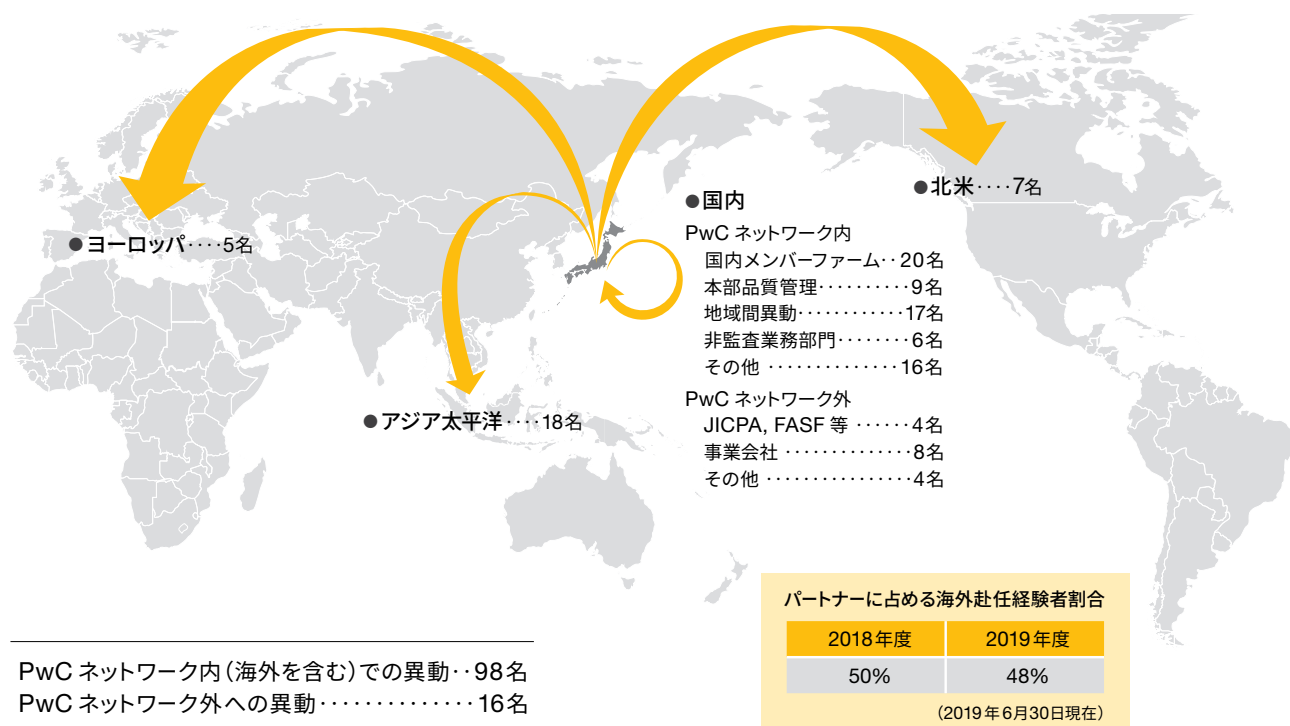
日本公認会計士協会 (JICPA) や財務会計基準機構 (FASF) をはじめとする国内関係機関への出向では、業界団体や会計基準設定団体の活動に貢献するとともに、自主規制団体や会計基準設定者としての考え方を身に付けることで、監査業務に戻った際、これまでとは異なる視点から被監査会社のビジネスやリスクを捉えることが可能になります。

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・問題を見つけ出す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。

なお、非監査業務については、職業的専門家としての職業倫理に適合、かつ公認会計士法上、監査法人が提供できる業務を法人内の承認プロセスを経た上で提供しています。

監査従事者の異動状況



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のアプローチ

制度や文化

私たちは、高品質な監査を実現するために、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。

PwC Japanグループでは、ジェンダー、ナショナリティ(国籍や文化の違い)、ディサビリティ(障がい者支援)、LGBTインクルージョン、働き方改革の五つの領域に焦点を当て、D&Iを推進しています。採用やキャリア育成といったプロセスにおいても、常に多様な価値を尊重し、かつ持続的にその成長を支援するべく、さまざまな制度の構築、テクノロジーの活用や、文化の浸透を図っています。また、四半期に1回、執行役とダイバーシティリーダーの参加のもと、ダイバーシティ・ステアリング・コミティを実施し、D&Iのアジェンダに関する幅広い議論およびD&Iのプランに関する進捗管理を行っています。

インクルージョンへの取り組み

私たちは、お互いの違いを認め、「違うということが価値である」との共通認識を持った組織であることを強みとしています。一人一人の違いや背景を受け入れ、お互いを尊重し合う企業文化のさらなる醸成を目指して、インクルージョン浸透に向けたさまざまな取り組みを進めています。お互いを信頼し学び合いながら、品質向上につなげています。

ジェンダー

PwC Japanグループに在籍する女性職員数は、全体の3割以上を占めています。私たちは、女性の活躍推進により、適切な人財のマッチングを可能にし、より高品質な監査を被監査会社へ提供できと考えています。そのためPwCあらたでは、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。

また、PwCは、国連ウィメンが世界的に展開するGender Equityのための啓発活動“**HeForShe**”を推進する政府、教育機関、企業の30団体(10×10×10:テンバイテンバイテン)の1社として、公式に選出されました。PwC Japanでは、社内イベントや、社外セミナーなどを開催し、さまざまなメッセージを発信する他、特設ウェブサイトを開設し、その中でアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)のeラーニング研修を提供しています。

HeForSheムーブメントとのパートナーシップを通じ、PwCは職場やそれ以外の場所での世界的なジェンダー平等の実現に向けて取り組んでいます。



D&I担当パートナーからのメッセージ

D&I担当パートナー 氏原亜由美・原田優子



(左から氏原亜由美、原田優子)

PwCあらたではジェンダーのみならずナショナリティやLGBT、ディサビリティ等の多様な観点からダイバーシティに取り組んでいます。

これらは優秀な人財確保のため、またより多様な観点から社会の大きな変化に対応し、高い付加価値を提供できる法人であり続けるために果たさなければならない最優先課題として、法人を挙げて取り組んでいるものです。さまざまな人財が活躍できることで変化の大きな環境下でも高品質な監査を提供できる法人になり得と考えています。

ナショナルリテ

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財が協働する中で、クライアントの価値創造に貢献するイノベティブなグローバル人財を育成しています。その一環として、PwCのグローバル・モビリティ・プログラムを通じ、グローバル人財の育成・キャリア開発を強化しており、日本から海外、また海外から日本への赴任を促進しています。

現在PwCあらたには、日本も含め28カ国の国籍のスタッフが在籍しています。またPwC各国のグローバルメンバーとの連携を通して、日本にしながらグローバルな環境に身を置き、多国籍な仲間と働く経験ができます。異なる価値観や文化を背景にもったメンバーと協働し、お互いの価値を発揮し合えるインクルーシブな環境をさまざまなプログラムを通して醸成しています。

PwCあらたスタッフの
出身国数(日本含む) **28**カ国

※2019年6月末時点の監査法人在籍者の出身国数



ディサビリティ

PwC Japan グループでは、障がい者アスリートの採用・支援プログラム「Challenged Athlete Program」による「デュアルキャリア(競技活動+職業活動)」の実現と、法人内のアウトソース可能な業務を請け負い、業務提供する、障がいのあるスタッフが構成された「Office Support Team」の強化に取り組んでいます。



LGBT インクルージョン

PwC Japan グループではLGBTメンバーが本来の力を最大限発揮できるインクルーシブなカルチャーを醸成するために、各種の取り組みを行っています。

マネジメント支援のもと2018年度からLGBT当事者グループや支援者であるアライネットワークを組織し、PwC全体に向けた研修の実施、eラーニングの提供、東京レインボープライドに協賛するなどさまざまな施策を実施しています。

2019年10月、任意団体「work with Pride」が策定する、職場におけるLGBTへの取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、2年連続最高位のゴールドを受賞しました。



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。詳細については、(P.82)をご参照ください。

高品質な監査を
実現するための取り組み

3. 品質管理



Quality Control





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
辻村 和之

品質管理共同担当
James R. Boynton

「PwCあらたが監査人であることで信頼感を得ていただけること」、
それが高品質な監査の実践であり、社会の期待に応えることであると考えています。

「高品質な監査」は当法人にとって最優先事項と考えています。「高品質な監査」とは被監査会社の期待に応えるのみならず、市場からの信頼、さまざまなステークホルダーからの期待に応えるための基本となるものと認識しています。

AIを始めとしたテクノロジーの進化に伴いデジタル革命が進行している中で、経済状況も急速に変わってきています。社会からの期待も急速に変化しており、私たちはその変化を正しく理解し、柔軟に対応し、常に期待に応えることが、当法人として社会的な使命を果たすことと認識しております。

過去の成功体験にしがみつくことなく、今、そして将来に向けて私たちは日々邁進していきます。「高品質な監査」の実現のためには、業務を遂行するために必要な基盤を整えるためのITへの投資、柔軟な組織運営などがありますが、もっとも大切なのは、高品質な監査を実践できる人財であると考えています。職業的専門家としての知識・経験の向上のみならず、全員が「高品質な監査」へ向けての共通認識を持つことが根幹にあると考えます。この共通認識を持つことをサポートしていることの1つ

が、私たちの組織の風通しの良さを支えているSpeak Upという文化です。一人一人が主体性を持って常に正しいことをするように心掛け、その実現のためお互いにSpeak Upし、それを議論して受け入れることで共通認識をもつことを実現しています。

また、急速な変化は日本だけではなく、世界でも起きています。このため、PwCネットワークにおいても「高品質な監査」を実践することの基準を今まで以上に厳格に考えています。PwCネットワークとは常に連携を図り、世界水準の「高品質な監査」の実現を目指していますが、このような世界的なトレンドに、より迅速に対応するために、今までPwCの中でもさまざまな拠点で品質管理の向上について取り組んできた経験のあるJames R. Boyntonが私と共同で品質管理を担当します。

「PwCあらたが監査人であることで信頼感を得ていただけること」、それが高品質な監査の実践であり、社会の期待に応えることだと考えています。

高品質な監査を実現するための取り組み

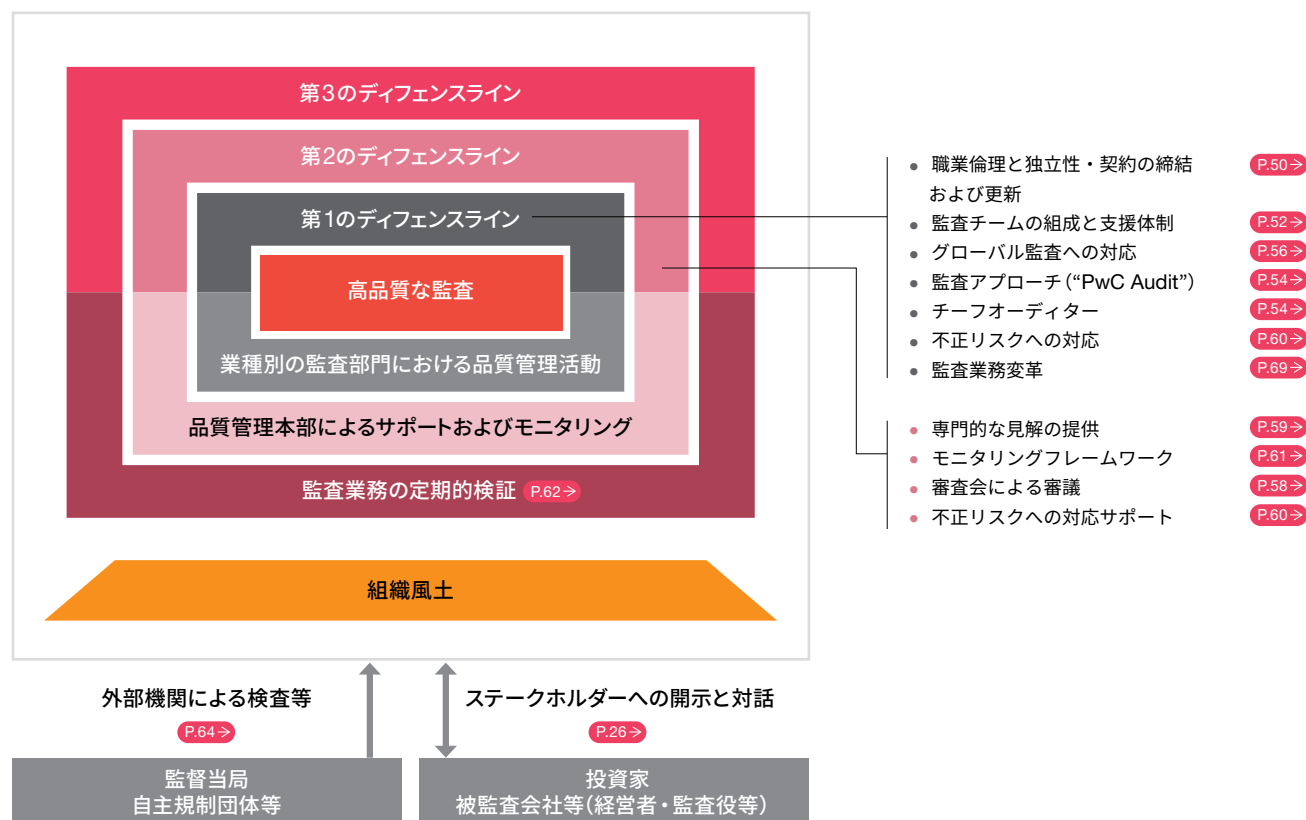
PwCあらたの「品質管理」

高品質な監査を提供することは、当法人の目的でありアシュアランス戦略の中核です。当法人は、被監査会社、資本市場、そして広く社会から信頼と透明性を強化することに焦点をあてています。

当法人がこの戦略を実効性あるものとするために、PwCネットワークでは全社的なリスク管理プロセスとビジネスプロセスを品質管理と統合するためのフレームワークを構築しています。

このフレームワークでは、保証業務のために全体的な品質目標が導入されています。保証業務が、組織内で必要な能力を持つこと、および、当法人のメソドロジー、プロセスおよびテクノロジーをサービスの提供において効果的かつ効率的に使用し、被監査会社およびその他のステークホルダーの合理的な期待を満たすことができるように、人財を確保することに焦点を当てています。

3つのディフェンスラインによる品質管理体制



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。

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。

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検証を実施します。

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、守秘義務なら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程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、全てのパートナー・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、その遵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について、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また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

	2018年度	2019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※	12件	14件

※違反として認識された全ての事項に対して、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締結および更新に係る方針を定めています。

新規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・監査上における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。

これら一連の手続は、A&C(Acceptance & 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

独立性担当パートナー 山田雅弘



デジタル社会の進展とともに、当法人やPwCメンバー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。これらの業務は、さらに高い倫理観を備えた上で、クライアントの期待に応じて提供されるべきものであることは当然であり、それらはクライアントやステークホルダーはもちろん、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発などを通じて監査チーム、非監査業務チームの一人一人が高い意識と安心感をもって業務に従事できるようにサポートしています。

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、検討すべき事項を監査チームと適時に討議し、実効性のある審査を行っています。

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、業種にかかわ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。

● チームマネージャー

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、監査責任者およびチームマネージャーに適時に報告・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。

● 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。

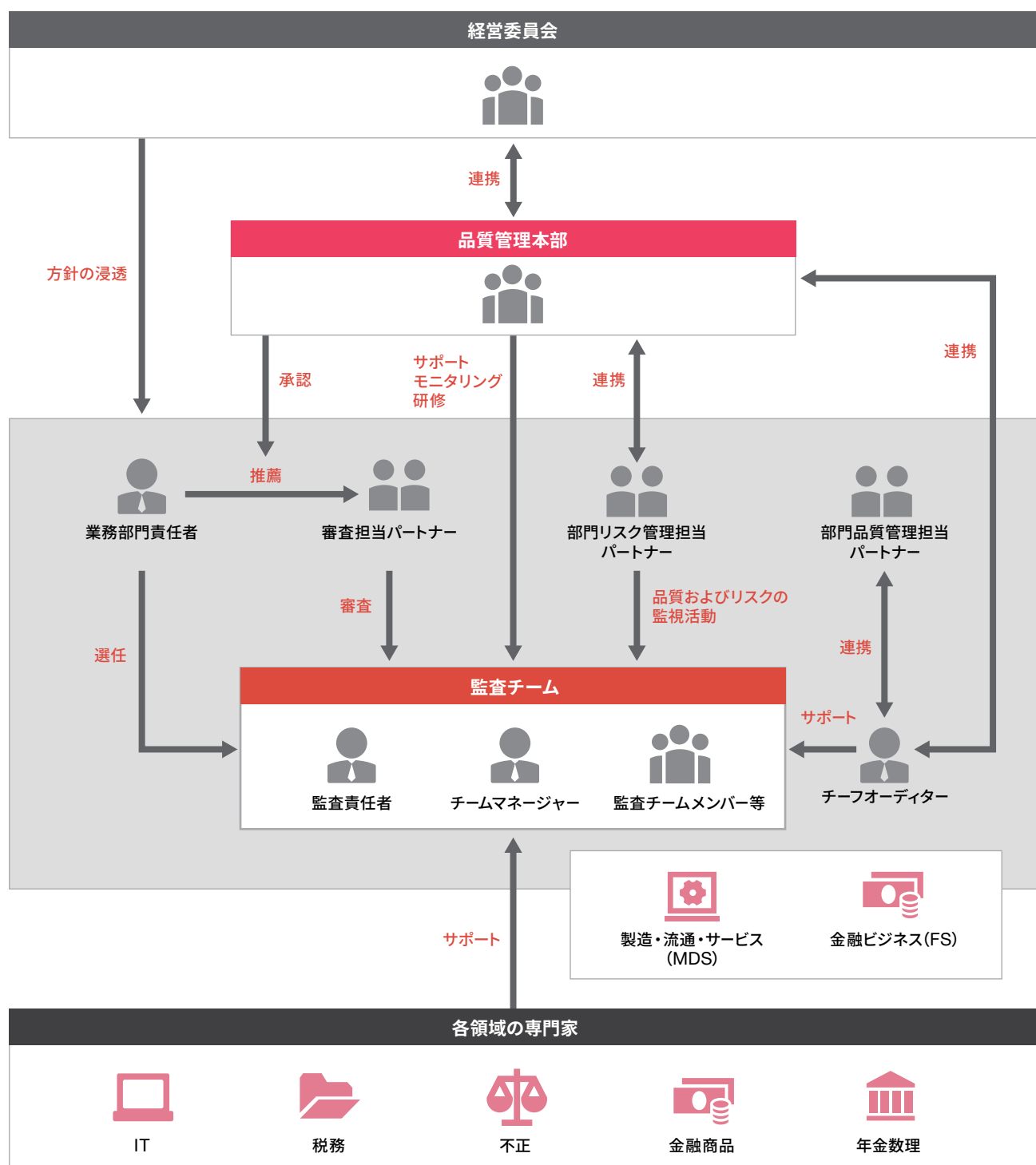
● 部門品質管理担当パートナー

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され、法人レベルの品質管理活動に関する監査現場での定着を図り、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



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、これに適切に対応した監査手続を計画、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、職業的懐疑心を保持・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当たっては、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における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財により構成され、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



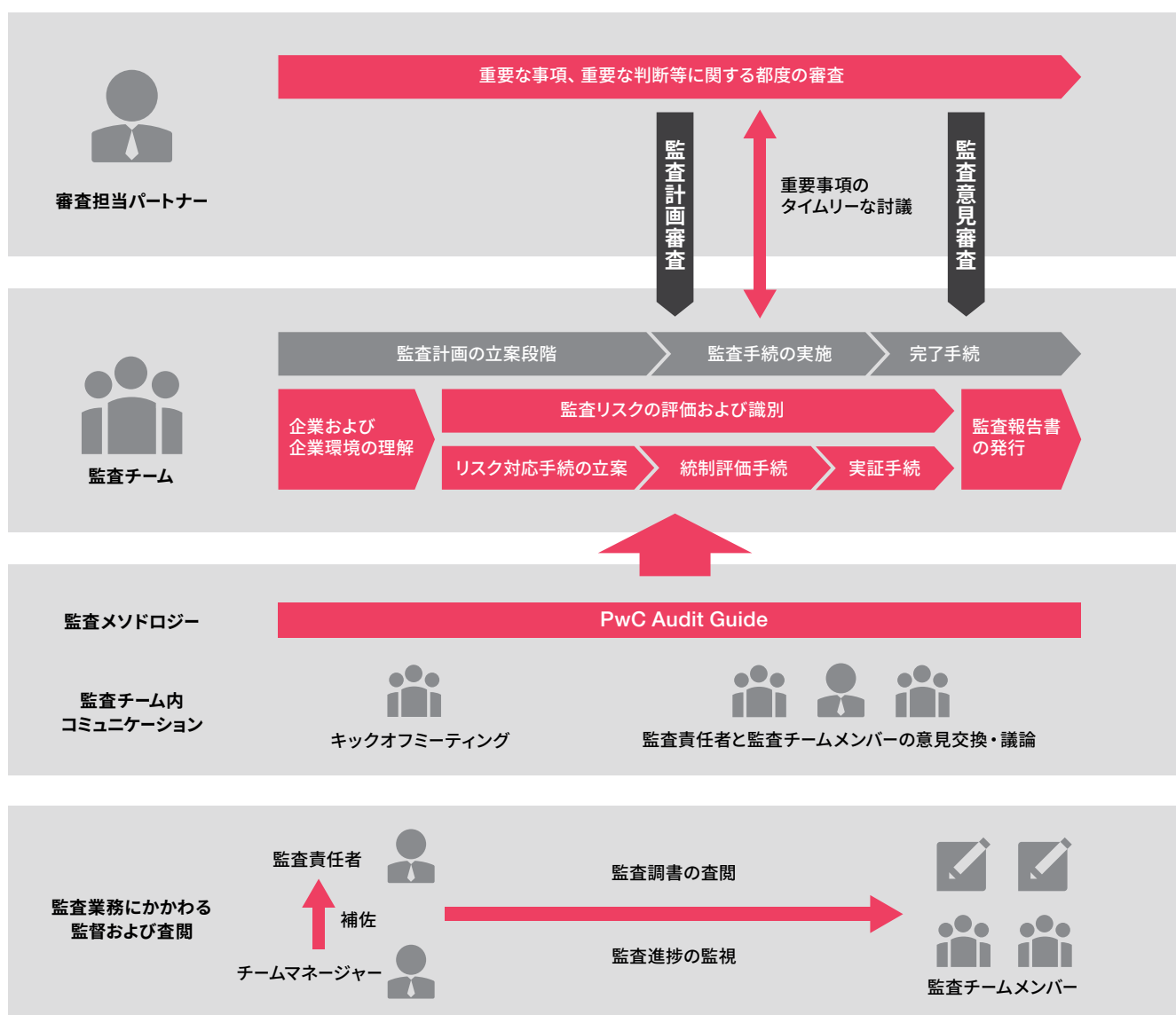
※ホットレビューとは：現在進行中の監査業務について、クオリティ・レビュー部と各部門のチーフオーディターが協力して監査計画の内容や手続の実施状況をリアルタイムで点検し、改善の余地について監査チームと協議を行います。これにより、監査基準等の要求事項への対応状況のみならず、非効率な監査が行われていないかどうかを確認でき、必要な改善を監査完了前の早い段階で実施することが可能となります。また、点検結果については各部門内で広く共有され、点検対象外の業務においても有効活用されます。

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、監査チームメンバーの適切な配置、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。

電子調書システムAuraは、実施した一連の監査業務を文書化し、監査の進捗を把握できるように設計されているため、監査チームは、全ての作業が適切に完了し、査閲されていることを、容易に随時確認することができます(P.78)。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



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、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財が集まっています。

また、当法人は海外PwCネットワークファームに数多くの人員を派遣するとともに、多くの人財を海外PwCネットワークファ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。

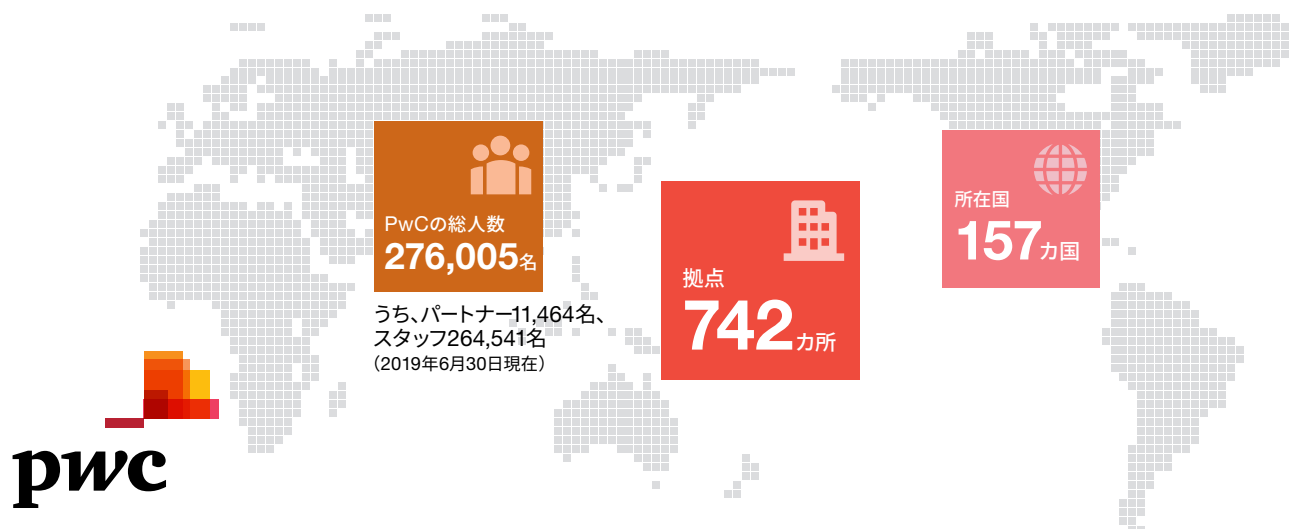
日本企業支援ネットワーク(JBN)

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: Japanese Business Network)を構築しています。2019年6月30日現在、日本企業支援ネットワークには817名(うち、日本語対応可能者559名)の専門家を配置しています。

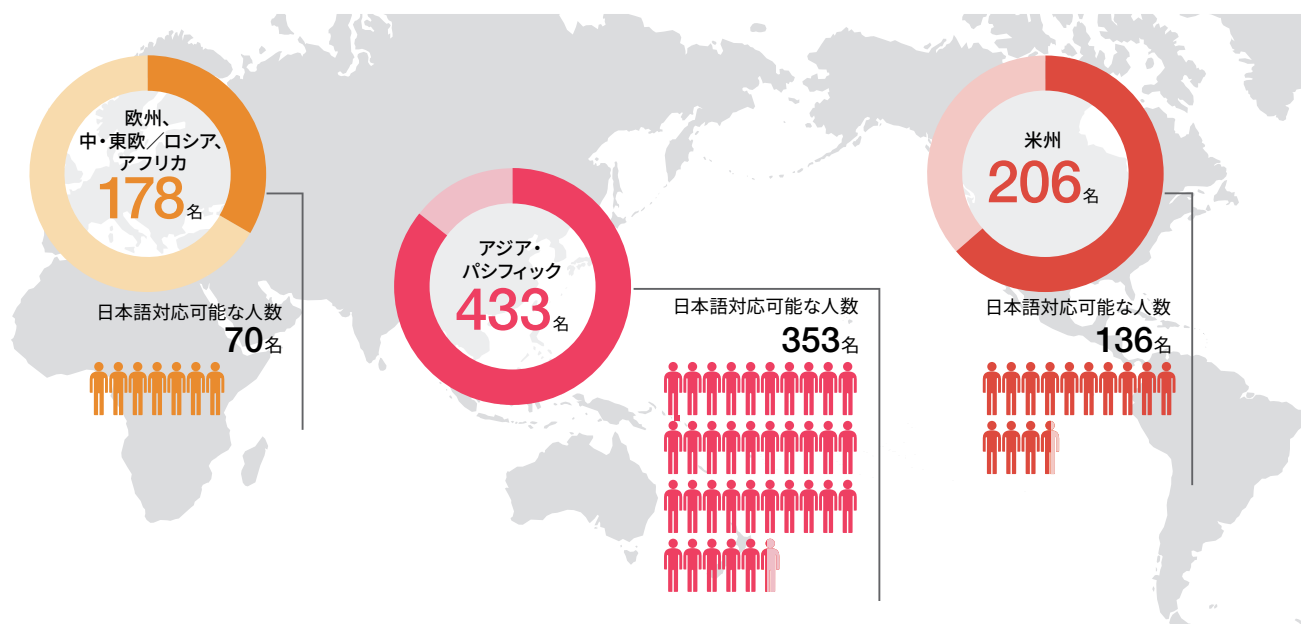
グローバル監査対応

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、海外子会社等に係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ネットワークファ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。

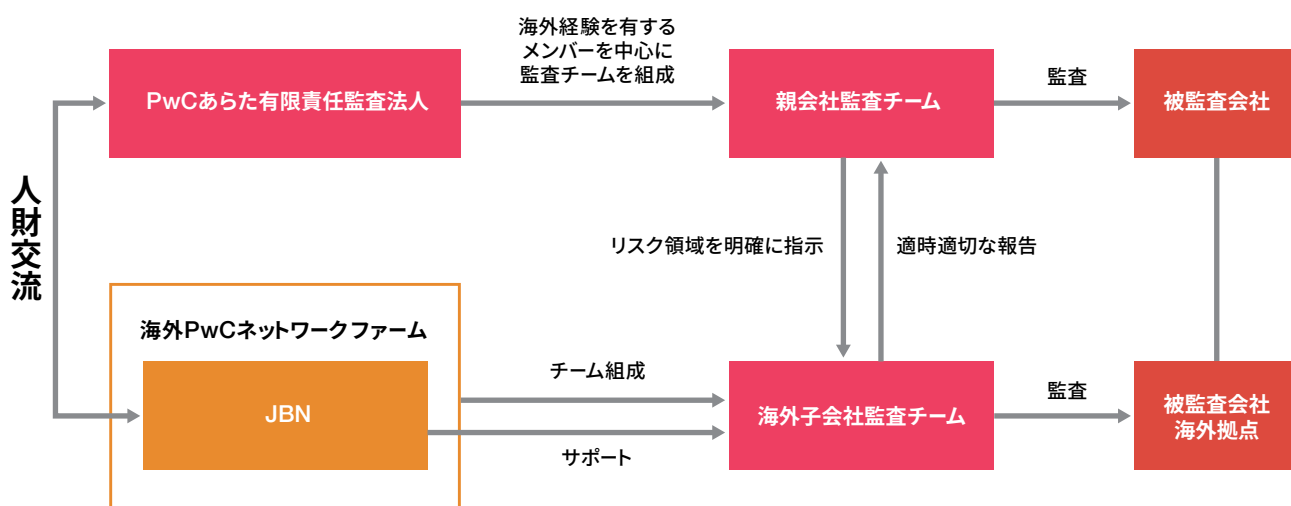
当法人では、国際的に事業を展開する企業の監査を行う際に、必要に応じてJBNメンバーを関与させ、海外子会社等の監査を実施する監査チームとの密接な連携を図ります。



日本企業支援ネットワークの人員数(2019年6月30日現在)



グローバル監査体制



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。

● 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。

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、十分な知識・経験等を有し、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。

2019年6月までの1年間において、7業務に関する審査会が開催されました。なお、監査責任者と審査担当パートナーの見解の相違に基づく審査会の開催はありませんでした。

● 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わる方針および手順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における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。

品質管理業務の人員数

品質管理部門(機能)	2018年度		2019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名	11名	2名	13名
リスク管理・定期的検証等の監視活動	6名	9名	5名	21名
法務	1名	2名	1名	1名
会計の専門的見解の問い合わせへの対応	4名	16名	5名	20名
監査の専門的見解の問い合わせへの対応	1名	12名	2名	16名
審査	3名	0名	4名	0名
教育研修・人財育成	1名	6名	1名	6名
品質管理部門合計(A) ※3	18名	56名	20名	77名
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	100名	383名	98名	384名
比率(C) ※4	18.0%	14.6%	20.4%	20.1%

※1 独立性・職業倫理の管理は、品質管理本部ではなく、インテリファームサービス部門(P.18)に所属するコンプライアンス室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・専門職員のうち、6月末に在籍していた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)ならびに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、さらに品質管理本部が、客観的な視点から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ければを確認し、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。さらに品質管理本部が客観的な視点から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。

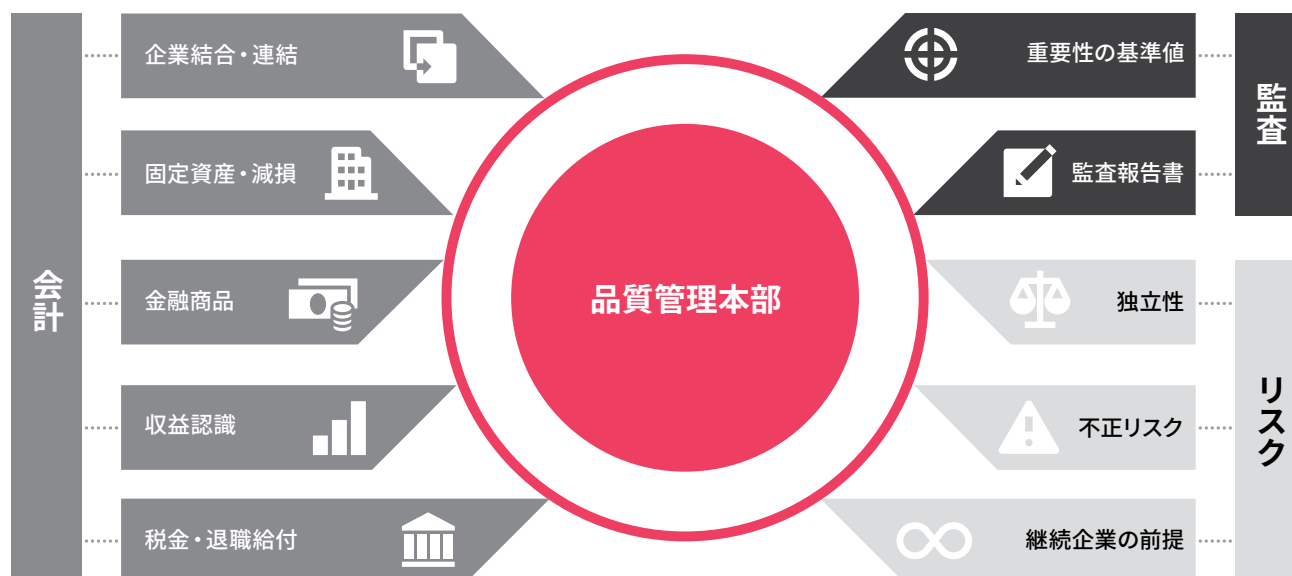
品質管理本部による専門的な見解の提供

当法人では、事前に専門的な見解の問い合わせが必要な事項を明示し、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を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が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。

2019年6月までの1年間に、会計関係48件、監査関係251件、合計299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



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、懐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懐疑心（職業的懐疑心）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懐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懐疑心を保持・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。

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	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
監査チーム	<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
法人の体制	<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
法人の組織 文化・風土	<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44名など、不正事案に対応する専門家が在籍しています。

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ができるよう、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て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。

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に対し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年度より、法人独自の定期的検証(P.62)の主体であるクオリティ・レビュー部が中心となって以下の取り組みを行うことで、更なる強化を図っています。

● 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。

● 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) (P.79参照)と呼んでいます。

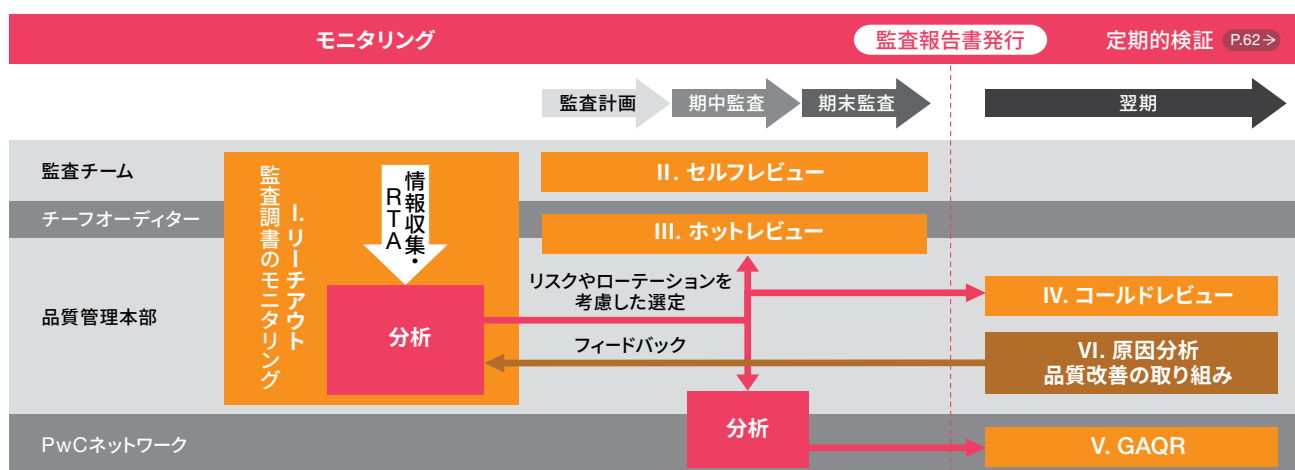
● 監査チームによるセルフレビュー

品質管理本部では、定期的検証(P.62)、外部機関による検査等(P.64)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リ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、効果的かつ効率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、監査チームにより監査が計画・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、現場の監査品質をモニタリングしています。ホットレビューは、クオリティ・レビュー部を中心に、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、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、国際品質管理基準第1号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メンバー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、ツールおよびガイダ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、2018年度よりクオリティ・レビュー部によるコールドレビューを開始しています。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程を加味して定期的検証を行っています。2018年度は、定期的検証の対象24業務のうち2業務についてコールドレビューを実施しましたが、2019年度はその対象を拡大し、定期的検証の対象25業務のうち、13業務についてコールドレビューを実施しました。

監査事務所の品質管理体制の定期的検証

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、人事部門など、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。

定期的検証



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・実施されているかを監視します。

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、パートナーを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、人財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ダンスの作成、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

2019年度において、25件（2018年度は24件）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80%（2018年度は83%）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ところ、現時点において監査意見を修正すべきものはありません。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60%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

2018年度の定期的検証において重視された領域には、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、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ありました。品質改善に関するさまざまな取り組みを行った結果、これらの領域については、一定の成果が上まっていることが確認されました。しかしながら、より高い水準の監査を求めて、より厳しい目で定期的検証を実施した結果、上記のとおり、2019年度において重要な指摘事項が識別された監査業務が定期的検証の対象業務に占める割合は、2018年度から大きく変わりませんでした。

2019年度の定期的検証の結果を踏まえて得られた、以下のような領域に関する示唆に対して、引き続き品質改善に関する取り組みを行います。

まず、被監査会社における会計仕訳に関して、監査手続により確かめる水準を高める必要があると考えており、仕訳の内容の妥当性や承認の有無を検証するのみならず、仕訳の起票者と承認者の職務分掌に関する内部統制を深く理解しテストすることを要求しています。例えば、起票と承認の職務分掌をシステム上でなく手続として実施している場合に、網羅的に職務分掌が有効に機能していることを具体的に証明することが必要になっていると考えています。

また、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加え、実証的な監査手続のみならず、被監査会社の内部統制において会社が実施している検討の内容とその精度についても心証を得ることを求めています。例えば、将来を予測するための仮定を会社が決定するプロセスなど、会計上の見積りに関し高度な判断が要求される内部統制（レビューコントロール）をテストする場合に、そのプロセスを第三者が理解できるレベルで詳細に分解し、それぞれの活動の性質や深度を理解し、会社の記録をもって検証することになります。

当法人には、定期的検証による指摘事項から学ぶカルチャーが醸成されており、引き続き国際的な監査品質向上の流れをくみ、いち早く課題認識するとともに、品質管理部門による専門的見解をより積極的に求め、監査チームにおける個別の監査手続の高度化のみならず、監査責任者やチームマネージャーによる査閲をより効果的に実施し、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
2018年度	24件	55%	20件	4件	0件
2019年度	25件	60%	20件	5件	0件

定期的検証におけるレビューアーの稼働時間

	2018年度	2019年度
延べ稼働時間	5,274時間	5,562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、またその次の年に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恐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」といった措置が取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2018年11月にフォローアップレビューが実施されました。その結果、2017年度の通常レビューにおける改善勧告事項に対し、改善措置の状況に不十分であると認められる重要な事項がなかった旨のフォローアップレビュー報告書を受領しました。

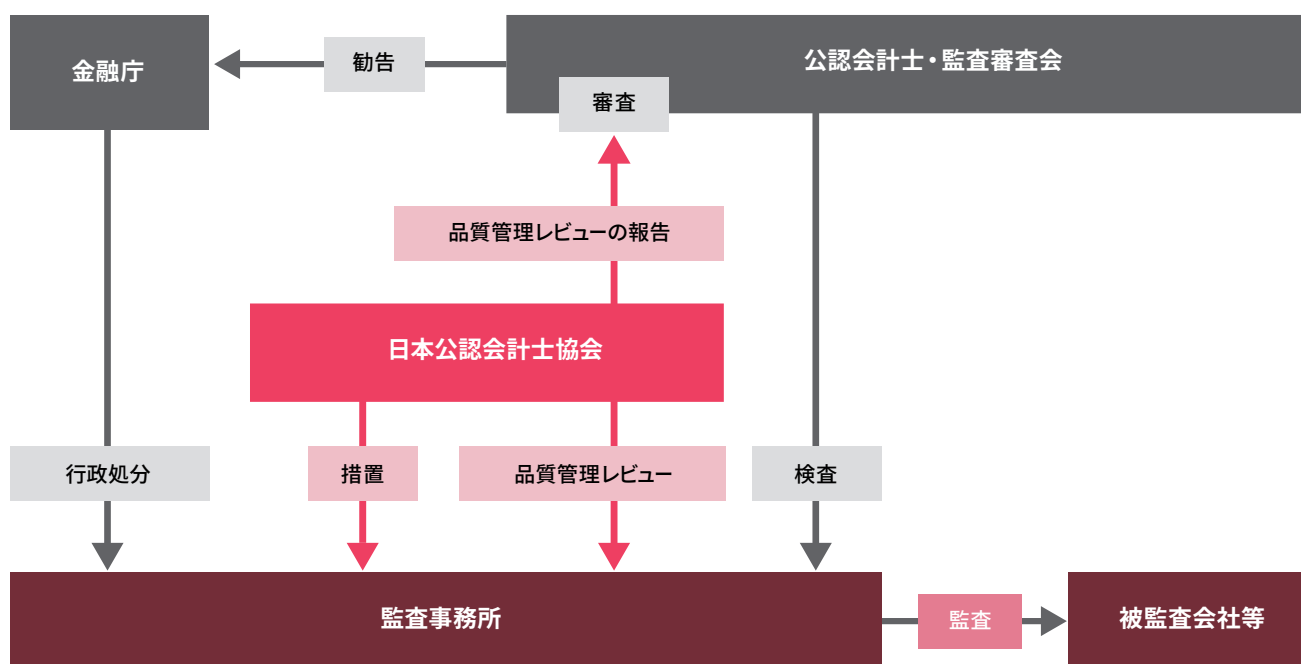
公認会計士・監査審査会による検査

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、適切な対応を行うとともに、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



クオリティ・レビュー部パートナーからのメッセージ

クオリティ・レビュー部
パートナー 善場秀明



私は、クオリティ・レビュー部のパートナーとして、公認会計士・監査審査会での主任検査官としての経験を生かしつつ、監査現場にも立ちながらモニタリング活動に従事しています。

当法人は、他法人と一線を画した監査品質を目指して差別化を図るべく、品質管理の人財に積極的に投資を行っています。クオリティ・レビュー部は法人の定期的検証体制を強化し品質向上を図るために、2017年に6名でスタートし、2018年には14名、2019年には19名と陣容を拡大しています。クオリティ・レビュー部の主要なメンバーは、身内の論理や組織の常識にとらわれず、客観的な視点から自己検証を行うため、公認会計士・監査審査会、日本公認会計士協会、PCAOBといった日米の検査当局の経験と目線を有する人財から構成されています。

高品質な監査を 実現するための取り組み

4. 監査業務変革



Audit Transformation





監査変革担当 パートナーからの メッセージ

執行役専務（アシュアランスリーダー／監査変革担当）
パートナー
久保田 正崇

PwCあらたは、デジタル時代に必要とされる品質を実現できる監査法人であるために、このデジタル化への道を一步ずつ着実に歩んでいきたいと考えています。そして、デジタル化社会を安心して暮らせる社会にするための基盤になっていきたいと考えています。

今、監査が動いています。

AIの活用領域の拡大や通信技術の発達により、世の中のデジタル化が進んでいます。このデジタル化の進展は、従来の監査の概念を根底から変えていく、監査制度が始まって以来の出来事です。

デジタル化により大量のデータの集計や分析が自動化されるため、監査を行うには分析の切り口を考え、その結果を解釈し判断する能力や、発見した異常や課題に関するコミュニケーション能力が求められることになります。そのため、監査人に求められる資質、監査法人に必要とされる人財も大きく変わっていきます。

明らかなことは、私たちは変わらなければならない、ということです。

変わるということは単にAIやデジタルツールを導入することではありません。それよりも人、カルチャーがデジタルを前提としたものになる、ということです。

昨今、AIの活用が盛んに取りざたされていますが、AIを単なるツールとして導入するのではなく、その周囲の環境を整え仕組みとして取り入れた上で、それを使いこなせる人財を育てて

いくことが、効果を発揮するために重要だと考えています。その結果、実現される新しい監査、それを実現する人財こそPwCあらたがデジタル化社会において信頼を提供し、問題を解決できる存在であるために必須の要件になると信じています。

PwCあらたは、デジタル時代に必要とされる品質を実現できる監査法人であるために、このデジタル化への道を一步ずつ着実に歩んでいくための投資を加速させていきます。

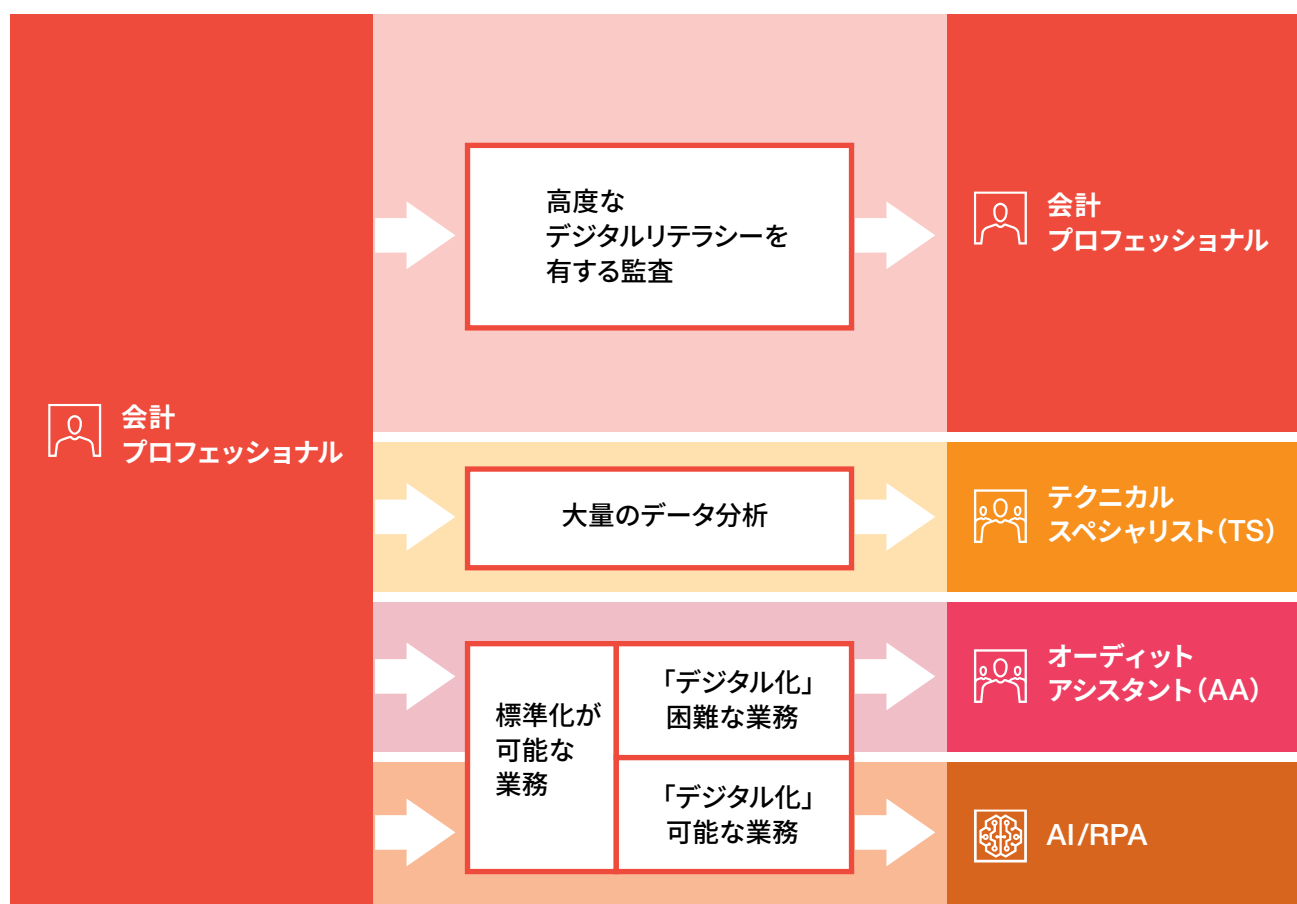
2019年度の決算では、将来投資のための利益を確保しました。一部は経営の安定のために内部留保しますが、2020年度の利益も使いながらテクノロジー開発と人材育成に投資していきます。

2019年度はその第一歩として全員参加のデジタル研修を開始し、2020年度の早い段階でほぼ全員が受講を完了しました。また、データ分析の活用やAI技術の活用も加速させるとともに、これらをツールとして実装、運用するための体制整備も積極的に進めていきます。

今後も、長期的なビジョンのもとに、常に時代の先を行くような法人であり、人財に支えられた、社会に求められる品質を実現していきます。

PwCあらたの「監査業務変革」

深度ある監査を実現するための監査業務の変化



テクノロジーと人財への投資／デジタルカルチャーの醸成

監査業務変革への投資

PwC Japanとしてのテクノロジー投資金額

約60億円

※2019年度、PwC京都監査法人を除く

(内訳)

テクノロジー物件費・IT部門人件費

約50億円

監査変革等に関する費用

約10億円

デジタル化の推進者数(全職員に占める比率)

165名(4.8%)

(内訳)

監査業務変革専任者

35名

デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダー

130名

デジタル研修受講完了人数

2,333名(98.2%)

(受講対象者の受講率)

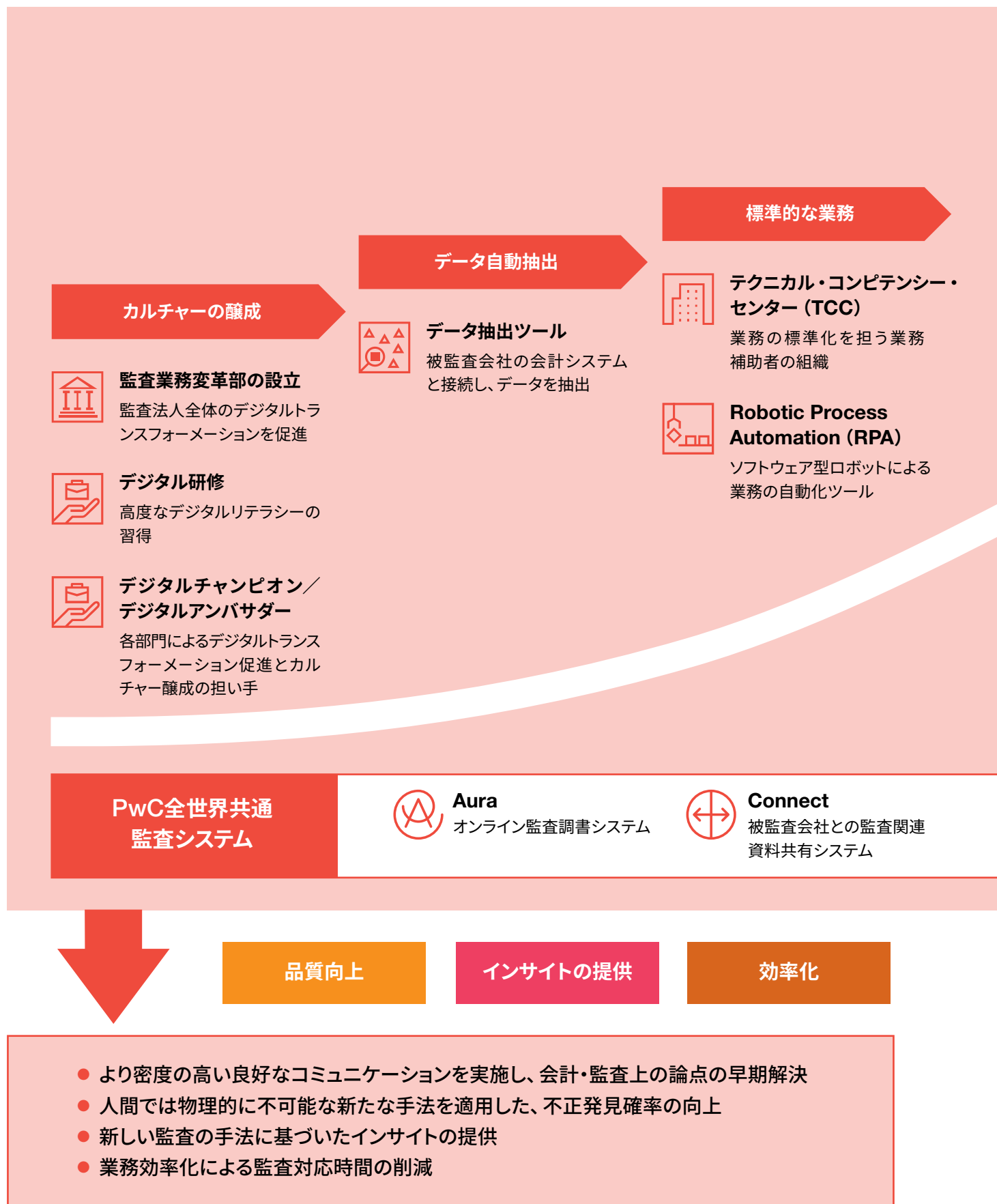
※2019年9月30日現在

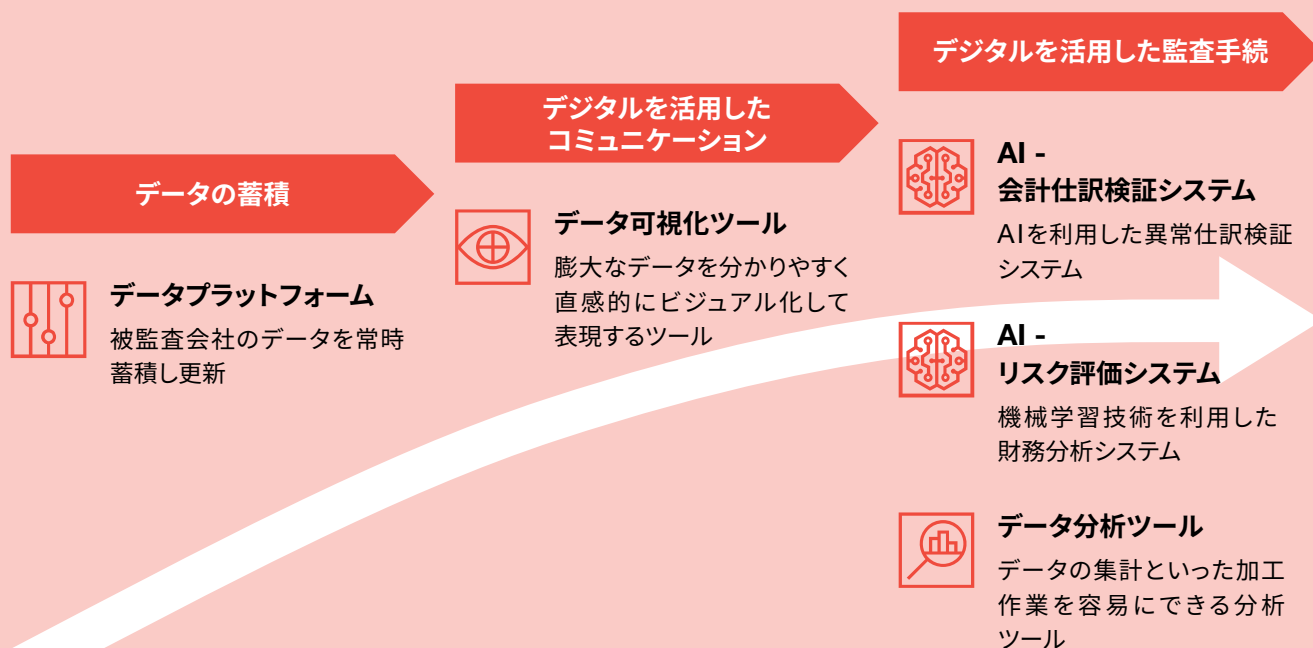
品質向上

インサイトの提供

効率化

監査業務変革のロードマップ





監査業務変革による 高品質かつ効率的な監査へ



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システム



PwC's Confirmation System (PCS)

確認状プロセスを電子化した取引残高確認システム

リアルタイム監査による高品質化

従来は被監査会社が会計システムからデータを出力し、監査人に共有するというプロセスを経ていました。これからは、会計システムのデータ抽出ツールを導入することによって、監査人自らが任意のタイミングで被監査会社の会計システムから直接データを共有できるようになります。

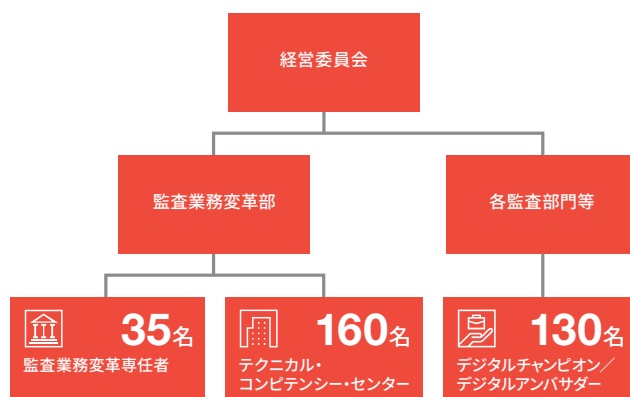
将来的な監査プロセスは、データが自動で共有され、そのデータをAIが異常か否かを検証することを想定しています。そして、異常と判断されたデータは専門家によって詳細な判断を行うというプロセスにシフトしていくことでしょう。

このようなプロセスに進化していくことでリアルタイム監査が実現され则认为っており、業務の効率化や迅速かつ厳密なコミュニケーションを可能とすることで、監査の高品質化の実現ができるようになると考えています。

デジタル推進に関する人員体制

法人全体にデジタル化をより一層浸透させるため、2019年7月に前身である監査業務変革推進部が独立部門に昇格し、名称を監査業務変革部と改め、ツール等の開発・導入やデジタルトランスフォーメーションの取り組みの活性化を推進しています。

デジタル化の推進は「監査業務変革専任者」「テクニカル・コンピテンシー・センター（オーディットアシスタント、テクニカルスペシャリスト）」「デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダー」により実施しています。



監査業務変革専任者

法人全体において、AIやデジタルツールの開発、監査業務への導入推進を担当しています。監査経験者やプロジェクトマネジメント経験者、データサイエンティストなど多様なメンバーで構成されています。



テクニカル・コンピテンシー・センター (TCC)

2017年10月に設置したオーディット・アシスタント・オフィスは、2019年7月に部へ昇格し、名称をテクニカル・コンピテンシー・センターと改め、監査チームから切り出した業務をPwCあらたのオフィスにて集中的に実施する体制を整備しました。

テクニカル・コンピテンシー・センターは担当する業務を標準的な方法で実施することにより、監査品質を維持しながら効率化を実現しています。

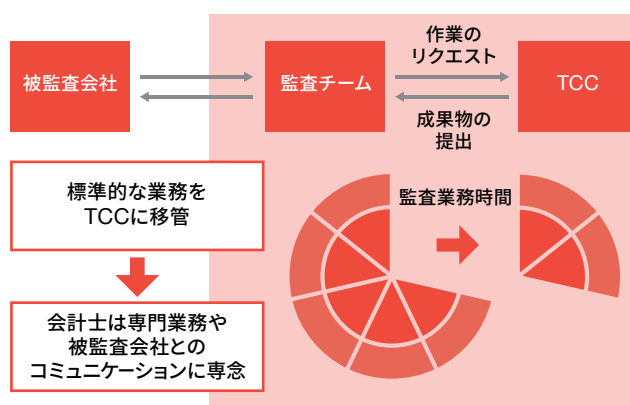


オーディットアシスタント (AA) テクニカルスペシャリスト (TS)

オーディットアシスタントとは、公認会計士などの資格を有していない業務補助者です。

テクニカルスペシャリストとは、テクノロジーのスキルを保有する技術者です。法人全体におけるAIやデジタルツールの開発や導入だけでなく、監査現場でのツール実装を担当しています。

利用率 **83.4%**



カルチャー醸成に向けた取り組み



デジタル研修

2019年6月から全てのパートナーおよび職員に対してデジタルトレーニングを実施しています。実際の監査業務を想定したデータ分析ツールやデータ可視化ツールを操作するだけでなく、テクニカル・コンピテンシー・センターを活用した業務の標準化やRPAによる自動化も取り扱い、デジタル時代に向けた現場の意識改革を促しています。

デジタル研修受講完了人数
(2019年9月30日現在)

2,333名

対象者の受講率 **98.2%**



デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダー

AIやデジタルツールの開発・導入を行う監査業務変革専任者とは別に、法人で監査実務を担当する全ての部門に、デジタルツールの導入を推進するデジタルチャンピオン／デジタルアンバサダーを配置しました。各監査部門でのデジタル文化の醸成やデジタルツールの実務導入をリードしていくメンバーになります。



デジタルアップスキリング

デジタル化社会に求められるスキルがこれまで求められてきたスキルと必ずしも一致していないことは、これからの時代の最も重要な課題の一つと考えています。急激に変化している監査業界においても、デジタル化社会で生きていくためにはその社会に適応した学び直しが重要であると考えています。

PwCは、これから先の4年間、継続して多額の投資を行います。全てのパートナーおよび職員のスキルアップを加速し、あらゆるステークホルダーにより一層の価値あるサービスを提供していきます。

テクニカル・コンピテンシー・センター 担当パートナーからのメッセージ

担当パートナー 尻引善博



当年度において、PwCグローバルネットワークや法人内のさまざまな取り組みと連携し、非効率な業務の削減と標準化できる業務の洗い出しを法人全体で進めています。標準化できる業務の一部は、RPAなどのデジタルツールを導入し自動化に着手しています。テクニカル・コンピテンシー・センターは、すぐに自動化することが難しい業務を集中的に行うことで、業務を人の手で標準化するとともに、自動化に向けた業務フローを構築しています。

公認会計士などの資格を有する監査経験者が専属でテクニカル・コンピテンシー・センターの業務をレビューする体制を構築し、監査品質を担保しています。会計プロフェッショナルが専門家としての判断を要する業務に集中できる環境を整備し、さらなる監査品質の向上を目指しています。

Speak Upの文化

多様な人財が共有するPwCのカルチャー

多種多様なバックグラウンドや文化、能力を持った人財がPwCの目的を共有し共通認識をもってその価値を最大限に発揮することが高品質な監査の実現につながると考えています。

PwCには、多様な人財が建設的な衝突の中で進化し続けることを促すカルチャーがあります。とりわけPwCでは設立以来のカルチャーである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)文化の醸成に継続して取り組んでいます。これは、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くものです。Speak Up文化醸成のために、PwCでは職階を超えた、双方向のコミュニケーションの場を設けています。

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ワークショップを通じて、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払える環境を構築。
- 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。

行動規範

PwCではPwCの存在意義を定めた“Purpose”と共通の基本的価値観である“Values”を定め、私たちが職務を遂行するにあたり、日々の意思決定の指針となる行動規範としています。これに基づき私たちに求められる行動や正しい行いを理解し、実践することが、PwCプロフェッショナルとしての私たちの真のあるべき姿の根幹を成しています。

Values and behaviours

PwCの“Purpose”やVisionを実践するために、私たちは全世界共通の“Values and behaviours”を共有しています。これは5つのValues(価値観)、15個のBehaviours(行動)から構成されるもので、157カ国のグローバルネットワークのメンバー一人一人が日々の業務の中でこれらを意識、実践することが求められています。



Act with
integrity

- 正しいと思ったら声を上げる、それが困難と感じるときほど。
- 最高のクオリティを期待し、生み出す。
- 自分自身のレピュテーションが問われているかのように決断し行動する。



Make a
difference

- 常に世の中の情報に通じ、その将来について自分の意見を持つ。
- 同僚、クライアント、そして社会と共に、行動を通じてインパクトを生み出す。
- 絶えず変化する環境にスピード感を持って対応する。



Care

- 全ての人を個人として尊重し、その人にとって何が大切なかを理解する。
- 一人一人の貢献を認め合う。
- 周りの人の成長をサポートし、その人が最も能力を発揮できる方法を尊重する。



Work
together

- さまざまな境界を超えて協働し、人脈、アイデア、知識を共有する。
- 多種多様な視点、人材、アイデアを求め、それらを結び付ける。
- 双方向のフィードバックを通じて、互いを高め合う。



Reimagine
the possible

- 現状に挑戦することを厭わず、新しいことを試す。
- 創造する、試す、失敗から学ぶ。
- いかなるアイデアに対しても先入観を持たない。

カルチャー変革担当パートナーからのメッセージ

担当パートナー 鈴木智佳子



PwC あらたの Vision 2025「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」を実現するために、私たちの姿勢の根幹となる「カルチャー」を大切にします。指示された言動からは、変化は生まれません。根幹となるカルチャーを共有することで、自然に多くの人が同じ方向に向かい、変化を起こしていけるからです。

大きな変化を実現するためには、私たち一人一人が主体性を持って常に正しいことをするように心掛け、その実現のための案を Speak Up する。お互いに、どんな新しいことや今までと異なることでも、まず受け入れて挑戦する姿勢をもち、Speak Up されたことを助け合って実現できるように取り組みます。PwC の“Purpose”を実現する「How」として「Values and behaviours」があります。これと結び付けた次の三つを「ターゲット・カルチャー」として設定します。

- ①「個々人が主体となって、常に“Doing the right thing”をするために Speak Up する (Act with integrity)」
- ②「新しいこと、違うことをまず受け入れ、挑戦する (Make a difference, Reimagine the possible)」
- ③「Speak Up で挙げた声について、サポートする (Work together, Care)」

「ターゲット・カルチャー」を基礎として一人一人が変化に取り組むことで、PwC あらたの Vision 2025 の達成を目指していきます。

デジタルツール



データ抽出ツール

被監査会社の会計システムからデータを自動で抽出し、PwCのセキュアなデータプラットフォームにデータが連携されます。連携されたデータは一定のフォーマットに変換され、監査調書システムなどと連携することで監査の効率化・高品質化を実現します。



RPA

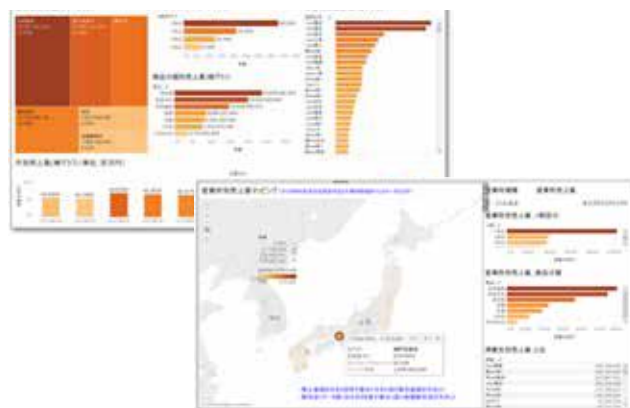
テクニカル・コンピテンシー・センターで標準化された業務のうち、人の判断が不要な業務はRobotic Process Automation (RPA)に移管することで、さらなる効率化を実現できます。

いつでも誰でもRPAを通じて業務を依頼できるロボット受付システムをオンライン上に設置し、全職員が手軽にRPAを活用できる環境を構築しました。



データ可視化ツール

監査で用いられるデータは膨大な量で、かつ、数値を主とすることから、そのままでは十分に理解することが困難な場合があります。これらのデータをビジュアルで表現することにより、データからより多くの情報を引き出すことができるようになります。また、ビジュアルで表現することは、知識量や立場が異なる場合でもイメージを容易に共有できるため、相互理解が促進され深度ある監査を実現できます。



データ分析ツール

スプレッドシートでは処理しきれない大量のデータを迅速に加工できるデータ分析ツールを導入し、幅広いデータを効果的かつ効率的に分析することで、より多くのインサイトを被監査会社に提供していきます。

AI



AI-会計仕訳検証システム

AI会計仕訳検証システムは、膨大なデータを網羅的かつ多角的に分析し、異常な仕訳か否かを判定することによって、人間が想定しなかったリスクや課題を浮かび上がらせます。AI会計仕訳検証システムを含め、AIを活用した監査ツールの導入を進めることにより、さらなる監査の品質向上に努めます。



Cash.ai

Cash.aiは、AIを活用して、決算書の現金及び預金残高、銀行勘定調整表、銀行残高証明書、為替書類、銀行の財務状況といった被監査会社のデータを自動的に読み取り、理解し、監査手続を行います。Cash.aiの導入により、工数の削減を実現するとともに、高品質と高い信頼性の監査を提供できるようになります。



AI-リスク評価システム

AIを活用したリスク評価システムは、過去の財務諸表データを基にしたモデルであり、企業の財務諸表をインプットすることでリスクが高い勘定科目や領域を検出するシステムです。

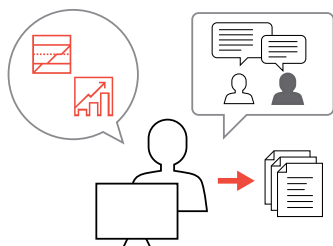
これによって監査チームが不正もしくは誤謬が含まれると考えられる、リスクの高い領域を特定し、適切な監査戦略を立案することができます。



リスク評価

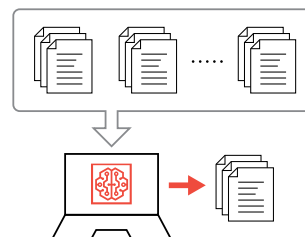
現在の監査手続

業界傾向や過去のトレンド、被監査会社への質問により、リスクを把握する



AIを利用した監査手続

過去の財務諸表をAIに学習させ、リスクの高い領域を識別させる



PwC 全世界共通監査システム



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。従来の複数拠点の監査をサポートするワークシェア機能や品質チェック機能に加えて、以下の特徴を持つ最新バージョンの「Aura Platinum」により高品質かつ効率的な監査を実現しています。

Aura Platinum の特徴

- ワークフロー機能管理およびダッシュボードによるリアルタイムモニタリング
- 完全オンライン化によるセキュリティ向上
- 監査手続の一部自動化

導入率 **100%** ※1



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システムです。

Connect の特徴

- 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
- 多様なコミュニケーション機能
 - ◆ 被監査会社とのコミュニケーション
 - ◆ グループ監査チームとのコミュニケーション
- 安全かつ安心なデータ共有
 - ◆ 誤送信による情報漏えいのリスクを防止
 - ◆ セキュリティが確保されたウェブ環境を提供
 - ◆ Auraと連動し、受領した情報をオンラインで直接Auraに転送

導入率 **59.6%** ※2





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システム

PwCではデータ利用監査システムとして「Halo」を開発しています。

その一つである「Halo for Journals」は、コンピューター利用監査技法 (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システムです。

仕訳データ以外にも「Halo for Investment」を用い、有価証券に関するデータを視覚化して分析できます。

また、仮想通貨の監査で用いられる「Halo for Crypto Currency」も導入しています。

導入率 **55.0%** ※2

仕訳、有価証券、
仮想通貨データ



(1) データ投入

(2) 分析・視覚化



Haloの特徴

- 全てのトランザクションが検索、検証、分析可能

※1 被監査会社への導入率

※2 上場被監査会社への導入率

RTA(監査調書のモニタリング)

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活動を Real Time Assurance (RTA)と呼んでいます。(P.61、監査調書のモニタリング参照)

監査現場だけでなく、法人内の管理部門である品質管理本部においても最新のデジタルツールを導入しており、高品質の監査を支援しています。



情報セキュリティの管理体制と情報セキュリティへの投資

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、被監査会社に対して多大な損害を与え、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が公表している「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、以下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、R&Q・リスク管理部情報セキュリティ責任者およびコンプライアンス室ネットワーク・インフォメーション・セキュリティ(NIS)が、関係者と協力しながら、対応する態勢を整備しています。

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">品質管理本部・リスク管理部情報セキュリティ責任者が、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として、コンプライアンス室ネットワーク・インフォメーション・セキュリティ(NIS)と連携して、全社的な情報セキュリティ対策の整備および運用の推進を担当。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わる内部監査を実施。
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、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入力が必要)。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。メール添付ファイル自動暗号化機能の導入。当法人貸与PCにVDI(仮想デスクトップ)化を一部導入するとともに、監査業務システムをオンライン化することにより情報漏えいリスクを軽減。

経営基盤の向上

Workday

2018年12月より新人事システムWorkdayを導入しました。

従来は、特定の人だけがアクセスできるデータベースに人事情報を蓄積していたため、誰が誰と働いているのか、その人はどのようなキャリアを経てきたのかを容易に把握することができませんでした。

これからは、人事および労働に関する行動や判断を共通基盤でデータ化し業務環境やキャリアを見える化することで、一人一人にあった働き方を実現し多様なキャリアを築くことができるようになり、業務品質の向上につながると考えています。

Salesforce

2018年8月よりSalesforceを日々の業務で活用しています。

Salesforceを導入することにより、経営における将来の見積りを進化させることができます。

ビジネスにおける情報を適宜共有することができるため、各業務に対して適材適所の人財の配置が可能となります。このような取り組みにより、私たちのビジネスにおけるサービスの価値を高めることができると考えています。



働き方改革

自律的かつ健康的な働き方を支援する制度や施策

高品質な監査を実現するためには、パートナー・職員が健康で、自律的、自発的に仕事をすることが必要です。そのための業務環境を実現するため、当法人では引き続き下記の取り組みを進めてまいります。

- ①一人当たり業務量の削減
- ②深夜残業の抑制
- ③リモート業務の範囲拡大
- ④一人一人の業務量のモニタリングとフォローの強化

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、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。



大手町オフィス

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 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。各オフィスでは Google の機能を生かせるインフラを整えています。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。

多様な働き方を実現するオフィス環境

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。その他、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。

また、2016年にリノベーションを行った名古屋オフィスは用途に応じて働くスペースを選べるオフィス環境でクリエイティブな働き方を支援しており「日経ニューオフィス賞」の中部ニューオフィス推進賞を受賞しています。

大阪では、2017年12月にPwC Japanグループの4法人が集結し、新オフィスに移転しました。各法人間のさらなる連携強化を図っています。

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イ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グローバルネットワーク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、パートナー・職員一人一人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、自発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、パートナー・職員一人一人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、クライアントへの価値最大化につながると考えています。そのため、パートナー・職員一人一人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など、アシュアランスリーダーが責任者となって、この取り組みを推進しています。

このような取り組みが評価され、優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)～ホワイト500～」の認定を受けました。

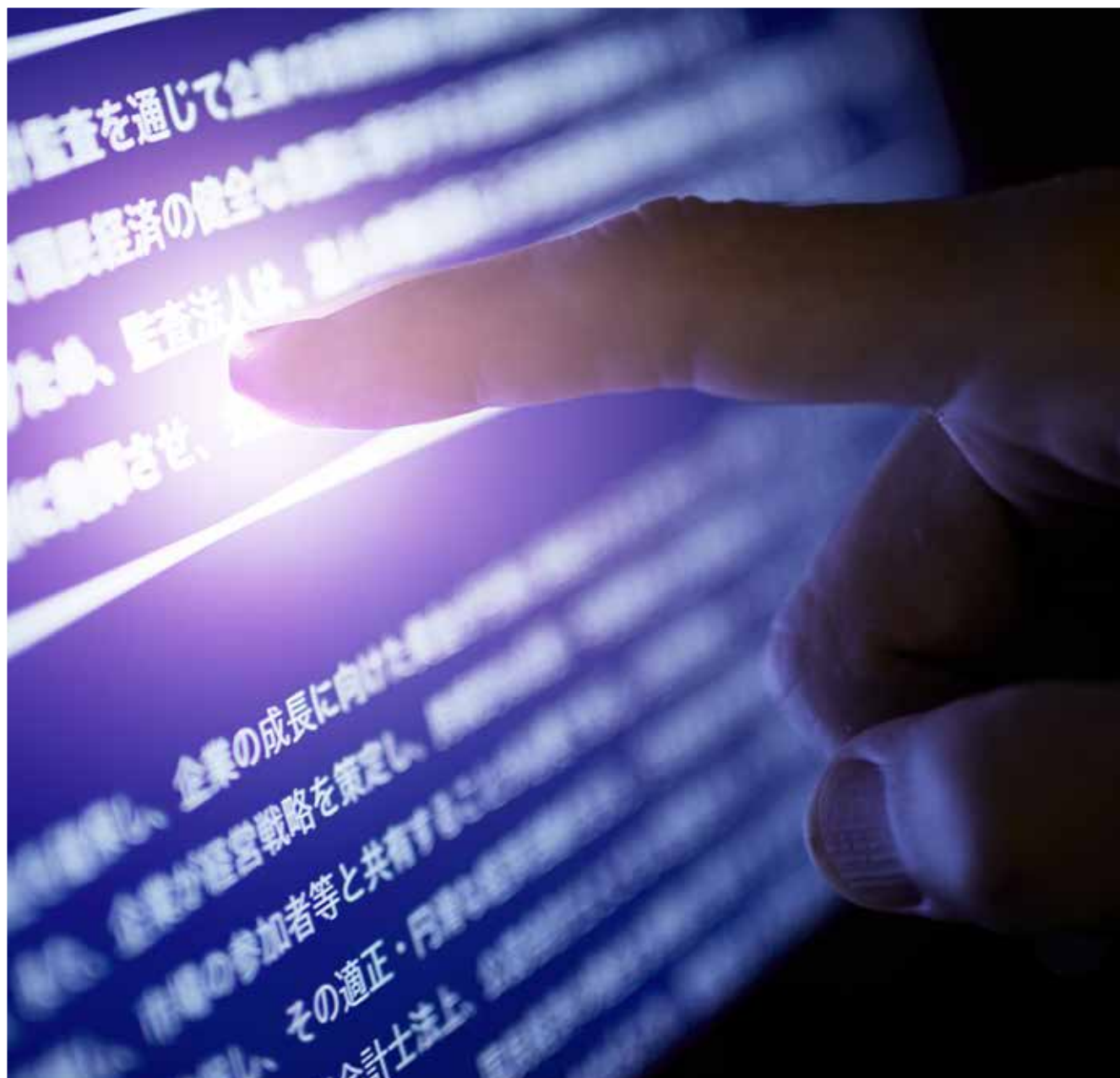


監査法人の ガバナンス・コードへの対応



Response to the Audit Firm
Governance Code

すべき役割】



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2017年度から「監査法人のガバナンス・コード」を採用しており、当期は3年目になります。

初年度は各原則・指針の適用および各原則・指針への対応の有無について確認し、その結果を開示するとともに、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。

次年度においては、初年度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、実効性を確認しました。

そして、当年度においては、改めて各原則の趣旨を鑑み、当法人の現状の課題を認識し整理しました。

当法人はこれらの課題を解決し、引き続き高品質の監査の実施のため、改善を続けてまいります。

次年度に向けた課題

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、その能力を十分に発揮させ、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。

会計監査の品質について、持続的な向上のスピードと深度の改善を、組織全体として推し進める必要がある。

- 監査業務に集中し、専門家としての能力を最大限発揮できる環境整備を加速する
- 外部検査等から浮き彫りになる課題の原因を、表層的ではなく、根本的に分析し、それに対する改善対応を集中的に進める
- 実施した対応策の結果を批判的に検証し、さらなる改善につなげる

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。

会計監査にかかる品質の持続的な向上のために、一部の経営機能の実効性を改善する。

- 人員配置を含めた監査業務に集中できる環境を確保する
- 経営機能を担うための能力の開発および経営者育成を強化する
- 業務従事者の意欲向上につなげるべく、採算管理を強化する（適正な監査報酬の確保、損益や要員の見通し精度の向上）

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。

会計監査にかかる品質の持続的な向上に必要な経営機能のさらなる向上のため、ガバナンス機関の機能を強化し、さらに実効性を高める必要がある。

- 公益監督委員会と監視委員会の連携を強化し適切な経営執行を促す
- 代表執行役は、公益監督委員会に対して認識する課題や問題を積極的に提示し、問題解決に対して適切な示唆、助言を求める

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、人財の育成・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。

監査人に求められる職業的懐疑心を発揮し、様々な圧力に屈することなく“Doing the right thing”を徹底できるように、組織力を向上させる。

- 個人のみならずチームとして職業的懐疑心を発揮できるように、上位者の指導機能を強化する
- 問題解決を監査チーム任せにせず、組織としての対応力を最大限活用する

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。

会計監査の品質向上に向けた取組みに対する、外部の視点や評価を経営に反映させ改善する必要がある。

- 検査等から浮き彫りになる課題を表面的に捉えず、根本的な理由や原因を追究し、確実な対応を行うことで改善させる
- 被監査会社の監査委員会・監査役会に対して、監査人として認識したリスク情報の提供をはじめとした対話の拡充を図る

各指針への対応に関する本報告書の記載との関連・参照については後述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>



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、その能力を十分に発揮させ、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.19) ● カルチャーの醸成 (P.73)
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.7) ● PwC あらたの「人財」(P.35)
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。	● 人事評価 (P.42)
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。	● カルチャーの醸成 (P.73)
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。	● 海外出向／他の業界への出向 (P.42)
【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。	● ガバナンスと組織 (P.18)
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 	● 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.58)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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率直かつ深度ある意見交換を行う環境の整備 	<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.54) ● 業種別組織による専門性の醸成(組織図) (P.18) ● 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング (P.58) ● 監査業務のモニタリングフレームワーク (P.61)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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財育成の環境や人事管理・評価に係る体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事評価 (P.42) ● 人財育成 (P.38)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	● PwC あらたの「監査業務変革」(P.69)
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案するだけでなく、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.19) ● ガバナンスと組織(代表執行役) (P.19)
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.18) ● ガバナンスと組織(監視委員会) (P.20) ● 監視委員会議長からのメッセージ (P.16) ● 公益監督委員会 (PIB) (P.21) ● 公益監督委員会この一年を振り返って (P.22)
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.21) ● 公益監督委員会この一年を振り返って (P.22)
指針 3-3	<p>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。</p> <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 ● 法人の人財育成、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.21) ● 公益監督委員会この一年を振り返って (P.22)
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.20) ● 監視委員会議長からのメッセージ (P.16) ● 公益監督委員会 (PIB) (P.21) ● 公益監督委員会この一年を振り返って (P.22)

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、人財の育成・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.49)● 監査チームの組成と支援体制 (P.52)● 監査の実施 (P.54)● 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング (P.58)
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・発揮させるために、法人における人財育成、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「人財」(P.35)● 人財育成 (P.38)● 人事評価 (P.42)
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.18)● PwC あらたの「人財」(P.35)● 人財育成 (P.38)
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.54)
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.60)
【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。
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	<ul style="list-style-type: none">● カルチャーの醸成 (P.73)● PwC あらたの Purpose と Vision (P.7)
	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 監査部門トップからのメッセージ (P.6)
	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 海外出向／他の業界への出向 (P.42)
	<ul style="list-style-type: none">● 経営機関の構成や役割	<ul style="list-style-type: none">● ガバナンスと組織 (P.18)
	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 公益監督委員会 (PIB) (P.21)● 公益監督委員会この一年を振り返って (P.22)
	<ul style="list-style-type: none">● 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">● 監査業務の定期的検証 (P.62)
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知見を活用すべきである。	<ul style="list-style-type: none">● ステークホルダーへの開示と対話 (P.26)
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.62)
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">● ステークホルダーへの開示と対話 (P.26)

PwC ネットワーク



PwC Global Network



PwCネットワーク

PwCネットワークは、世界157カ国、742拠点、276,005名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”の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展開している企業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していることを意味します。各国の企業は、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”の名称とともに、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、右記の組織体から構成されています。

グローバルチェアマンのメッセージ

PwCはネットワーク全体で、ステークホルダーの皆様と連携し、その期待をよく理解し、能力を最大限に発揮して皆様のお役に立てるよう、品質と完全性を重視しながら、日々全力で取り組んでいます。

財務報告のサプライチェーンの関係者は皆、現代社会が急激に変化し、信頼が失われ、社会全体の期待が高まる中で、自らの役割を強化し、エンドユーザーの期待に十分に応えなければなりません。そのサプライチェーンの中で監査人は中心的な役割を果たしますが、監査だけがその役割ではありません。監査人、すなわちPwCがサプライチェーンの一員として何をするのか、なぜそうするのか、そしてどのように達成するのか—そのことを投資家、規制当局、広範な経済界の方々に理解していただくことも極めて重要な役割です。

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PwCの存在意義(Purpose)を追求して、日々の意思決定を行っています。PwCが採用する職員か

らサービスを提供するクライアント、私たちが提供する監査業務やプロジェクト、そして何よりも重要なことですが、ますます拡大していくステークホルダーの皆様との交流に至るまで、意志決定の基盤としているのは「品質」です。私たちは完璧ではありません。しかし、完璧であると認めていただけるように努力しています。そのためには、継続的な改善活動、私たちの人財、活用するテクノロジーやメソッドは、ステークホルダーのニーズの変化に応える上で極めて重要です。

PwCあらたでは「監査品質に関する報告書2019」を開示しております。ご高覧いただければ幸いです。

ブ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



Across the PwC Network, we are committed to engaging with our stakeholders, understanding their expectations, and serving them to the best of our abilities, with quality and integrity in mind each and every day. In a world that is experiencing rapid changes, a loss of trust, and the rising expectations of broader society, each of the participants in the financial reporting supply chain need to enhance their roles and fulfill the expectations to ensure the end users are well served. The audit profession plays a key role, but not the only role, in that supply chain. It is critical that the profession, and PwC more specifically, help improve the understanding investors, regulators and the broader business community have of what we do, why we do it and how it gets accomplished as part of that supply chain. Focusing on our purpose - to build trust in society and help solve important problems - guides the decisions we make each and every day. From the

people we employ, to the clients we serve, and the audits and/or projects we are engaged to deliver, and, most importantly, how we interact with the ever growing group of stakeholders, quality is the foundation of our decisions. We are not perfect, but we strive for perfection in the eyes of others. As a result, continuous improvement, the talent of our people, and the technologies and methodologies we leverage are critical to help meet the changing needs of our stakeholders. We are pleased to share the 2019 PwC Aarata Audit Quality Report which help tell that story.

Robert E. Moritz
Chairman, PricewaterhouseCoopers
International Limited

● 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。日本からも監視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。

● 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・カウンスル

ストラテジー・カウンスルは、世界各地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方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・カウンス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、各国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。

財政状態および経営成績

当法人の2018年度および2019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

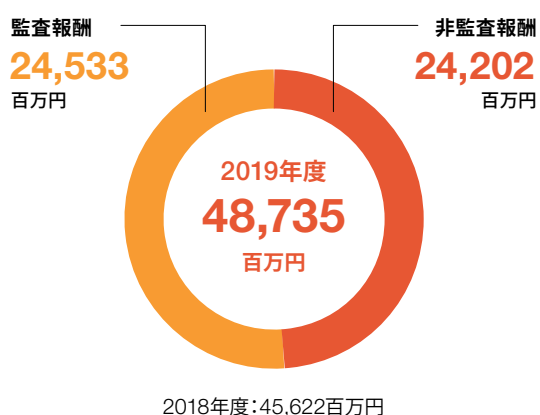
	2018年6月期	2019年6月期
業務収入	45,622	48,735
業務費用	45,534	45,870
営業利益	88	2,865
営業外損益	107	607
経常利益	195	3,472
特別損益	14	▲11
税引前当期純利益	209	3,462
法人税、住民税及び事業税	▲41	362
法人税等調整額	136	▲91
当期純利益	114	3,190

	2018年6月期	2019年6月期
流動資産	14,599	17,087
固定資産	17,934	18,586
資産合計	32,534	35,674
流動負債	14,233	14,901
固定負債	6,384	5,641
負債合計	20,617	20,542
資本金・資本剰余金	2,216	2,240
利益剰余金	9,700	12,891
純資産合計	11,916	15,131
負債・純資産合計	32,534	35,674

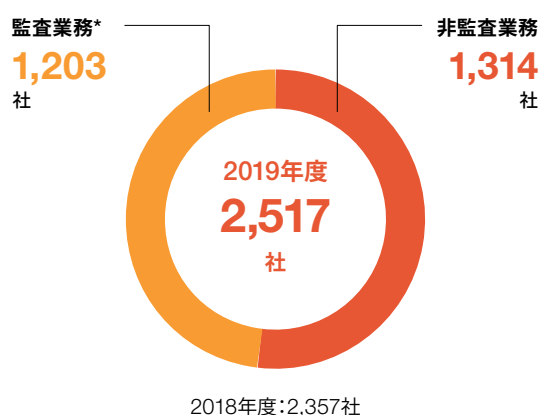
その他の指標

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 144 / 金商法監査 52 / 会社法監査 447
学校法人監査 3 / その他の法定監査 170 / その他の任意監査 387

上場会社等被監査会社リスト

2019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	株式会社ツムラ	株式会社タチエス
株式会社高田工業所	みらかホールディングス株式会社	フタバ産業株式会社
東芝プラントシステム株式会社	大正製薬ホールディングス株式会社	アイシン精機株式会社
株式会社LIFULL	太陽ホールディングス株式会社	株式会社エクセディ
株式会社ミクシィ	株式会社フォーカスシステムズ	豊田合成株式会社
株式会社インタースペース	株式会社構造計画研究所	株式会社ゼンショーホールディングス
B-R サーティワン アイスクリーム株式会社	株式会社フルキャストホールディングス	株式会社カーチスホールディングス
株式会社エプコ	綜研化学株式会社	株式会社うかい
エムスリー株式会社	デクセリアルズ株式会社	白銅株式会社
タビオ株式会社	北興化学工業株式会社	株式会社シード
エレマテック株式会社	大和工業株式会社	ノーリツ鋼機株式会社
株式会社トーマンデバイス	愛知製鋼株式会社	株式会社日本創発グループ
カゴメ株式会社	株式会社メタルアート	トッパン・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	株式会社フジクラ	ホクシン株式会社
あいホールディングス株式会社	オーナンバ株式会社	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	株式会社ファインシンター	ビジョン株式会社
シキボウ株式会社	株式会社アイ・アール ジャパンホールディングス	兼松サステック株式会社
トヨタ紡織株式会社	トレンダーズ株式会社	豊田通商株式会社
新内外綿株式会社	パンチ工業株式会社	兼松株式会社
イオンリート投資法人	株式会社メタップス	イワキ株式会社
インベスコ・オフィス・ジェイリート投資法人	株式会社ベルシステム24ホールディングス	兼松エレクトロニクス株式会社
株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン	ソネット・メディア・ネットワークス株式会社	ユニ・チャーム株式会社
株式会社フェリシモ	株式会社豊田自動織機	株式会社サンゲツ
株式会社クラレ	株式会社ニューフレアテクノロジー	加賀電子株式会社
旭化成株式会社	サトーホールディングス株式会社	株式会社AOKIホールディングス
ヘルスケア&メディカル投資法人	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ	株式会社丸井グループ
ラサールロジポート投資法人	株式会社アイチコーポレーション	松井証券株式会社
マリモ地方創生リート投資法人	株式会社小森コーポレーション	ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
大江戸温泉リート投資法人	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
さくら総合リート投資法人	株式会社ダイフク	日本リテールファンド投資法人
CRE ロジスティクスファンド投資法人	株式会社キトー	東急リアル・エステート投資法人
タカラレーベン不動産投資法人	大豊工業株式会社	福岡リート投資法人
伊藤忠アドバンス・ロジスティクス投資法人	株式会社東芝	共栄タンカー株式会社
株式会社バロックジャパンリミテッド	株式会社ライトアップ	イーレックス株式会社
共和レザー株式会社	東芝テック株式会社	株式会社レノバ
株式会社ワールド	芝浦メカトロニクス株式会社	株式会社アイネット
株式会社ゴルテージ	西芝電機株式会社	株式会社シーイーシー
株式会社ネクソン	株式会社大泉製作所	トランス・コスモス株式会社
株式会社イルグルム(旧商号:株式会社ロックオン)	株式会社コンテック	日本管財株式会社
ガンホー・オンライン・エンターテイメント株式会社	沖電気工業株式会社	株式会社オオバ
株式会社ブロードバンドタワー	ルネサス エレクトロニクス株式会社	コナミホールディングス株式会社
王子ホールディングス株式会社	株式会社ワコム	リーバイ・ストラウス ジャパン株式会社
大王製紙株式会社	株式会社アルバック	アークランドサカモト株式会社
LINE 株式会社	シャープ株式会社	株式会社イエローハット
株式会社シャノン	ソニー株式会社	JBCCホールディングス株式会社
日本バーカライジング株式会社	澤藤電機株式会社	株式会社ジョリーパスタ
旭有機材株式会社	レーザーテック株式会社	株式会社ココスジャパン
株式会社Jストリーム	株式会社イーエムネット ジャパン	
株式会社インテージホールディングス	プレミアグループ株式会社	
株式会社山田債権回収管理総合事務所	トヨタ自動車株式会社	
応用技術株式会社	日野自動車株式会社	

※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 149名 公認会計士 919名 会計士補・全科目合格者 616名 USCPA・その他専門職員 1,046名 事務職員 647名 合計 3,377名 (2019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1-1-4JR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A36F 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8-1JRJP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://pwc.qualtrics.com/jfe/form/SV_exqAVUKjl8H7VvT

