



# 監査品質に関する報告書 2021

PwC あらた有限責任監査法人



[www.pwc.com/jp/assurance](http://www.pwc.com/jp/assurance)

# 本報告書の目的

## 本報告書の目的

「監査品質に関する報告書」は、私たちの監査品質向上の取り組みについて、私たちが資本市場の参加者等をはじめとしたステークホルダーの各位と対話するためのツールとなることを目的として作成しています。「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）」においては、指針5-1に「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」と定めており、資本市場の参加者等が適切に評価できるように説明を試みています。

本報告書を用いて、さまざまなステークホルダーとの対話の機会を設け、そこでいただいたフィードバックを監査法人の経営や監査品質向上の取り組みに活かしていきます。

## 本報告書において想定する主たるステークホルダー

本報告書は、監査品質向上の取り組みについての資本市場参加者等による評価および対話ツールとして作成するものであり、主たるステークホルダーは、財務諸表を作成する被監査会社、監査済み財務諸表を利用する投資家、監査を監督する官庁・自主規制機関、監査を第三者の視点から研究する学界等、監査の社会的意義に関心をお持ちの方々を想定しています。また、本報告書は私たちの職員との対話においても利用しております。具体的には、スタッフフォーラム（p.22）のメンバーから、監査品質に関する報告書へのフィードバックを受け、翌年度版へ意見を反映させています。

## 私たちが目指す監査品質

私たちは、監査基準や関係法令の要求事項を満たした監査を実施し、監査対象となった情報に対して信頼を付与することにより、さまざまな情報利用者に対して価値を提供しています。

私たちは、監査に求められるものは社会の要請によって常に変化していくものと考え、ステークホルダーとの対話を通じて常に最新の期待に対応するだけでなく、将来に必要となることまで見据えた取り組みを実施することにより、国民経済の健全な発展に寄与する監査を実現します。



# 本報告書の作成プロセス

## 本報告書の作成プロセス

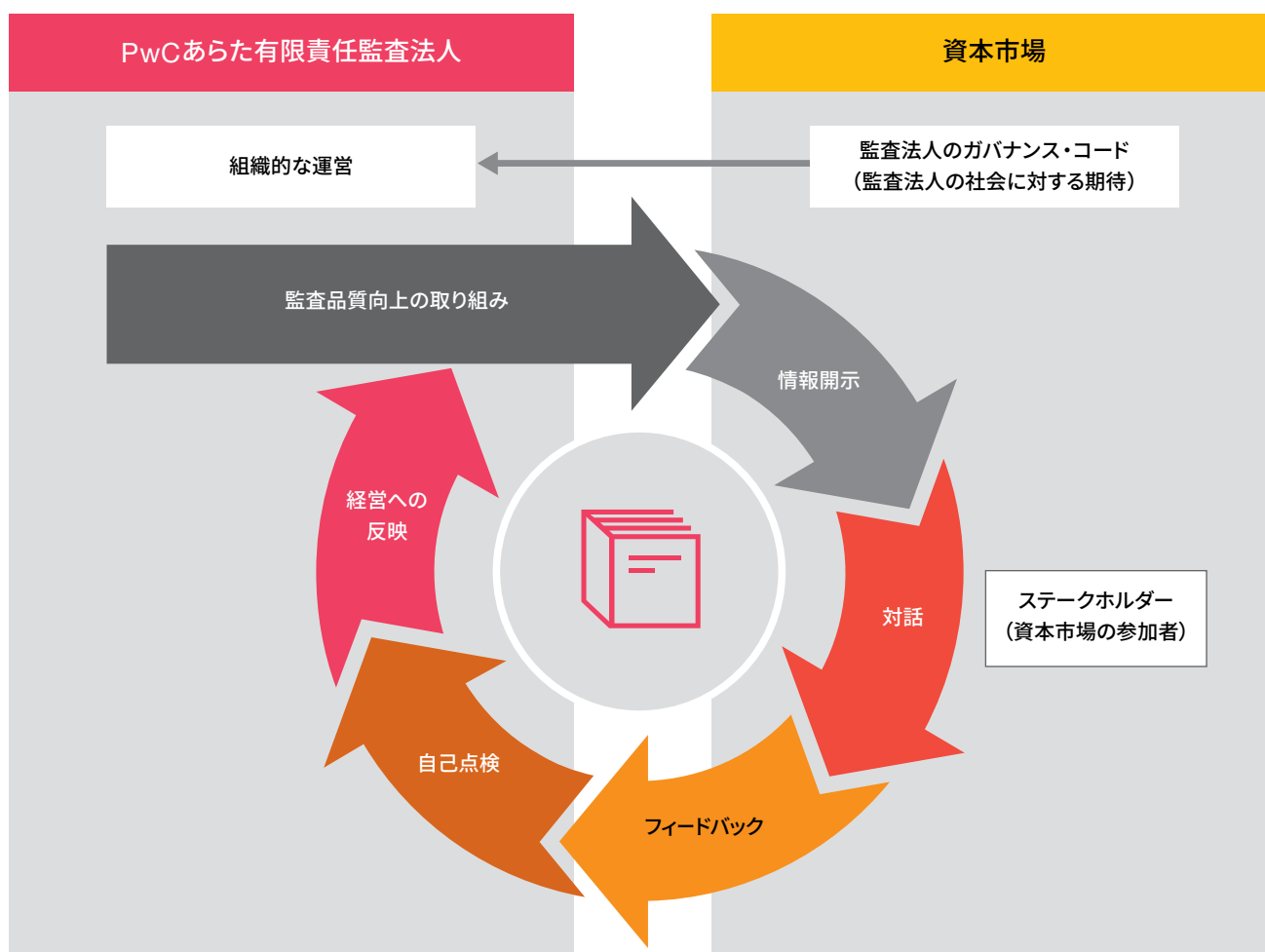
本報告書の作成に当たっては、私たちの監査品質向上の取り組みに関するステークホルダーとの対話を通じたフィードバックを踏まえて、自己点検を行い、認識した課題やリスクについて経営課題としてとらえて対応を検討しています。そして、認識した課題やリスクを透明性をもって開示し、法人としてどのように対処しているのか、もしくは対処する予定なのかを説明しています。

また、より透明性のある報告書とするため、報告書作成チーム以外のメンバーによる批判的検証を実施しています。

具体的な例として、PwC内部の統合報告書の専門家からESGについての私たち自身の取り組みについて透明性のある開示の拡充について意見をもらい、World Economic Forumに基づいた開示を当年度の報告書から行っています(別冊p.10参照)。

## 本報告書の作成基準

本報告書は主に「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)」の適用状況を説明するために作成されており、同ガバナンス・コードに定められた項目について説明しています。監査品質指標(Audit Quality Indicator)の開示にあたっては、日本公認会計士協会「監査品質の指標(AQI)に関する研究報告」を参考としています。また、PwCネットワークにおける海外の開示動向も踏まえました。



# PwC あらたのあゆみ

## 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

## Executive Summary

社会の期待を超える監査の実現を目指して	5
マネジメントディスカッション	7
PwC あらたが果たす役割と私たちが目指す監査品質	15
PwC あらたの組織風土	17
PwC あらたの基礎となる Professional Culture の醸成	19
PwC あらたの品質管理～QMSE フレームワーク	23
監査プロセスと2021年度監査品質指標 (AQI)	25
高品質な監査を実現するための取り組み	27
1. ガバナンス	27
2. 人財	45
3. 品質管理	63
信頼し得る KAM と将来に向けての取り組み	77
非財務情報の開示拡充と監査の在り方	88
4. 監査業務変革	89
監査法人のガバナンス・コードへの対応	115
PwC ネットワーク	121
法人概要	125
財政状態および経営成績	127
上場会社等被監査会社リスト	128

本報告書において、2021年度とは2020年7月1日から2021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。

# 社会の期待を超える監査の実現を目指して

## 社会環境

COVID-19

デジタル社会

ESG / SDGs

ダイバーシティ

働き方改革



## 企業開示・監査環境

非財務情報開示の拡大

開示情報への監査人の責任の  
明確化【監基報720号改訂】

KAMの導入

監査法人のガバナンス・コード

欧州における監査制度改革

独立性ルールの改正



## 私たちの経営基盤

高品質な監査を支える  
多様な人財

[Inclusion & Diversity p.61 →](#)

ステークホルダーとの  
信頼関係・連携

[ステークホルダーへの発信と対話 p.41 →](#)

高度な専門性と監査業務変革を  
推進するデジタル技術

[デジタル技術 p.105 →](#)

健全な財務基盤

[財務諸表 p.127 →](#)

PwCネットワーク

[p.123 →](#)

## 私たちの存在意義

### 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 Vision 2025

デジタル社会に  
信頼を築く  
リーディングファーム

## The New Equation

Trust

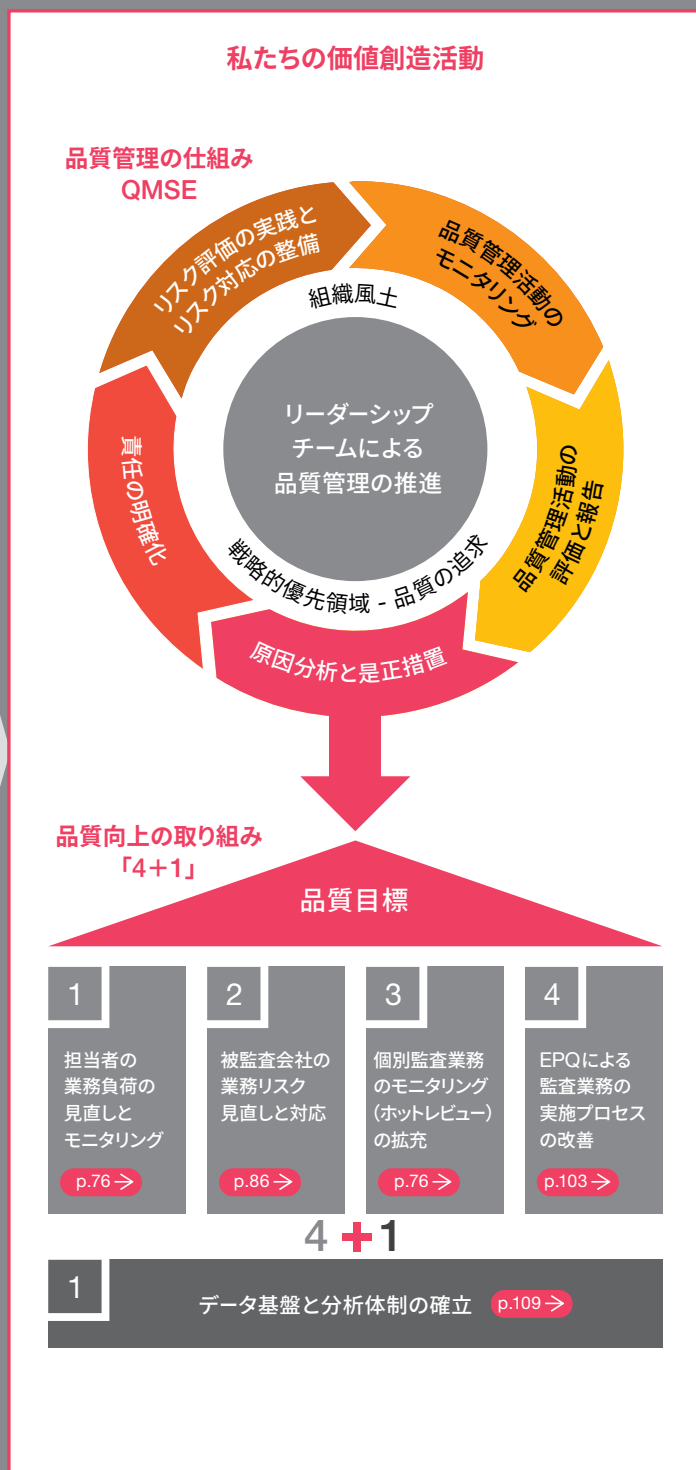
&

Sustained  
Outcomes

## 私たちの行動規範

Values  
&  
Behaviours

私たちは、加速度的に変化する社会、企業開示、監査環境とステークホルダーからの最新の期待に対応するだけでなく、さらにその先を見据えた取り組みの実施により、社会の期待を超える監査の提供を通じて、国民経済の健全な発展に寄与する監査を実現します。



**国民経済の健全な  
発展に寄与する  
監査を実現**

社会の期待を超える  
監査の提供

Value Creation

社会の変化に合った  
監査の提供

Relevance

社会的な基準や  
要求事項を  
遵守した監査  
Compliance



PwCあらた有限責任監査法人  
代表執行役  
井野 貴章

井野貴章

**Q. 新しいリーダーシップ体制での1年を振り返っていかがですか。リーダー間の関係や監査法人の意思決定はどのように進んでいますか。**

**井野** この1年は、ステークホルダーとの対話をもとに、世界が求める品質をしっかりと見極め、私たち自身が変化をして監査の品質を向上させていくことに取り組んできました。出口が見えにくいパンデミックの中でデジタル化が進化する企業の様子を理解し、私たち自身の働き方も緊急対応から定常状態に近づくことができたように思います。他方で、ESGの要請はどんどん加速し、厳しい自然災害を世界中で体感する中で、企業活動を取り巻く環境変化を見越したさまざまな官民の情報発信やイニシアチブが始まっており、常に最新の期待に対応することの重要性を日々感じています。

代表執行役としての私の役割の一つは、社外の皆様との対話をもとに、重要な外部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。私たちの在り方が社会からずれないように社外と社内にアンテナを張りながら、法人内部でさまざまな行われる活動の対外的な説明責任を持っています。

執行役副代表でアシュアランスリーダーの久保田の役割は、PwC ネットワークと連携し法人の業務改善と監査変革をリードすることであり、私たちの品質管理の仕組みであるQMSE※を浸透させ、「4+1」(p.24参照)といった品質向上のための大きな取り組みの進化を推進し、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。

このため、私と久保田が同じ意見になることを大切にしていますが、その際には、顧客業務と一線を画した品質管理部門を率いる品質管理担当執行役と品質管理共同リーダーの意見、業務と職員を直接所管する執行役の意見、そして全組織的に特定領域をモニタリングし施策の立案と推進を所管する機能リーダーの意見を踏まえたコンセンサスが欠かせません。

結論が中庸となり何も変化が起きないということがないように監視委員会との意見交換が行われ、そして、監査法人内の都合だけが優先されることが無いよう公益監督委員会の中で大所高所から議論が行われています。

これが今の私たちの意思決定の様子です。

もう一つ監査法人の目線を広げる存在が、PwC Japanグループの代表である木村です。日本におけるPwC Japanを代表する立場でPwCのグローバルリーダーシップと対話し、広く社会と対話し、さまざまな専門家のバランスに気を配りながら、グループの各法人が正しく成長できるように各法人のリーダーと対話しています。

これらの対話は、PwCが監査、税務、コンサルティング、各種アドバイザー等のさまざまな機能において多くの外部の方との接点に恵まれる利点を活かした存在となり、それぞれが自分の専門領域しか判らない視座の低い存在にならないようにするために重要な対話となっています。

※ QMSE (Quality Management for Service Excellence、p.23参照)

# さまざまな課題とその進捗の可視化が 求められる社会において、 信頼を柱に、自ら変革を続け、 社会の重要な課題を解決し続けていきます

**Q. PwC あらたが設立されて15年になりますが、法人の Purpose や Vision に変化はありますか。**

**井野** 私たち、あらた監査法人は、監査業界に新たな風を吹き込みたいという決意をもって設立され、品質を最優先事項として、歩み続けてきました。

「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 Purpose や「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 Vision を高品質な業務により実現していくという基本的な考え方は大切で変わらないものですが、パンデミックが加速させた価値観と優先順位の変化に対応するために、監査法人が担うべき役割も変化していきます。

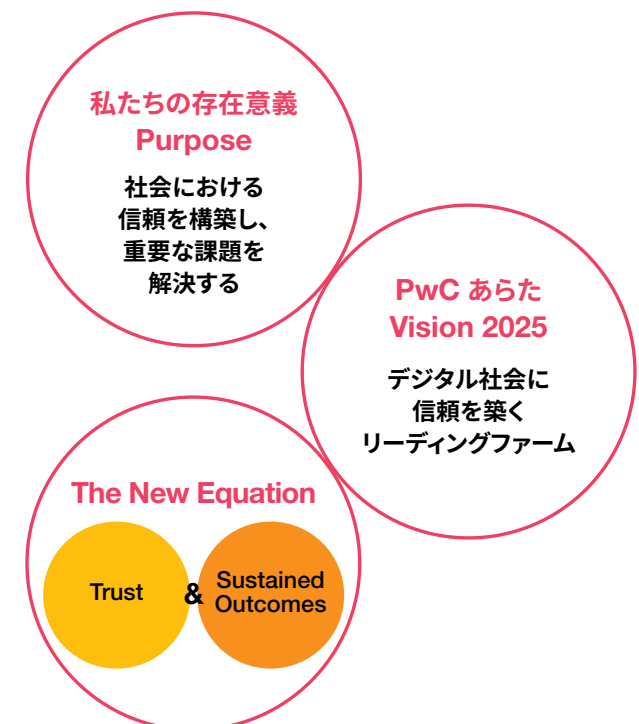
投資家が注目する ESG と企業が取り組むデジタルと SDGs は、企業の財務パフォーマンスに必ず影響を与えますから、そのまま監査人が注目すべき論点になります。ステークホルダーとの対話を通じて常に最新の期待に対応し、私たち自身が変化を続けながら監査の品質を向上させていくことは、企業が生き残りをかけてさまざまなトランスフォーメーションを行うことと全く同じことです。

私たち PwC は新たな戦略として「The New Equation」を7月に発表しました。パンデミックによって社会にもたらされた大きな変化はうねりとなって大きく早い波となって押し寄せ、これは元に戻ることはありません。また、パンデミックからの回復スピードが世界中で異なっていることも、機会と脅威を生み出しつづけると考えられます。

私たち PwC はこれまでも、そしてこれからも、常に Trust = 信頼を柱に事業を進めていきます。また、顧客が直面する課題が意味のある形で解決されていくことにコミットします。そして、その実現のために、自らを変革し続けていきます。

こうした私たちのコミットメントが PwC の170年を超える伝統を継承した The New Equation です。

## Purpose、Vision、新たな戦略





# 妥協なき品質の追求と、 メガトレンドを捉え先を見据えた取り組みにより、 情報の信頼性の向上に貢献していきます

## Q. PurposeやVisionの実現のためのアシュアランスリーダーとしての取り組みを教えてください。

**久保田** 私たちは、監査基準等の要求基準を満たした上で、さらにその先を見据えた取り組みを通じて高品質な監査を提供することで、さまざまな情報利用者に対して安心を与え、PurposeやVisionを実現していきます。

妥協なき品質追求を支える組織体制や人材育成、それらを実行していく品質管理システムと「4+1」に代表される品質管理システムの継続的な強化と運用により、監査の品質管理という当たり前のことを間違いなく遂行することがアシュアランスリーダーとして最も重要な取り組みだと考えています。

## 監査を取り巻く環境

### Q. 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の対応は、昨年引き続き、不可欠なアクションとなっています。COVID-19が与えた監査リスク・監査品質への影響を教えてください。

**久保田** COVID-19により、被監査会社の業績やビジネスの将来についての不確実性が高まり、それにより、会計上、将来の予測数字を使った見積計上を行う見積り要素の高い項目に関する監査上のリスクは高まっています。世の中の不確実性の増大が財務諸表に与える影響の本質を捉えた適切な監査を行っていくことが重要と考えています。また、監査のデジタル化はこれまでも進めてきましたが、COVID-19による被監査会社のデジタルトランスフォーメーション(DX)の加速度的な進展に伴い、電子データを利用したより高度で詳細な分析等の実施など、監査のデジタル化が進めやすくなったと感じています。一方

で、データ改ざんリスクなど新たなリスクが高まっています。被監査会社のDXの進捗やビジネス部門とコーポレート部門のDXのタイムラグなど、企業のDXのトレンドに対応した監査手続など将来の監査に資するための研究も進めています。

さらに、当期から既にVRを利用した人材開発にも取り組んでいますが、リモートワークやリモートと対面を組み合わせたハイブリッドワーク環境下における人材開発や人材の成長支援は、今後重要な経営課題となっていくと考えています。

### Q. ESG投資に関する議論・アクションが活性化しています。このメガトレンドは、監査の在り方にどのような影響を与えますか。また、どのようにこの動きに向き合っていますか。

**久保田** 持続可能な社会の構築に向けた世界的な取り組みが進む中、企業経営や投資などにおける長期的な企業価値を考える上で、非財務情報に関する関心がより一層高まっています。

投資家や投資家を含む社会の視点が変わってきており、短期的な利益だけではなく、長期的な視点での持続可能性がある企業なのか、ということが企業価値の判断にあたって重要な観点となっています。

人的資本や知的資本の充実や気候変動リスクへの対応など企業の中長期的な価値創造力を定量化・可視化し、長期的な企業価値と結びつけて透明性をもって社会に説明していくことが企業に求められています。

そのような社会の要請の中で、ESG情報の開示基準の整備も急速に進んでおり、私たち監査法人にはこうした財務・非財務の両面から開示される情報に対して信頼を与えることが期待されると考えています。



PwC あらた有限責任監査法人  
執行役副代表  
(アシュアランスリーダー／監査担当／監査変革担当／企画管理担当)  
久保田 正崇

久保田 正崇

短期的には、被監査会社を取り巻く ESG に関する議論が現行の枠組みでの財務報告にどのように影響を与えるのかについて検討していくことが必要になります。

中長期的には、ESG を含めた非財務情報の信頼性に対するニーズが高まり、財務情報と非財務情報を統合した報告書に対する保証を提供する監査意見が求められていくと考えています。

これらの ESG 要素を含む開示情報の保証の期待に応えるためには、より広い知見や専門性を持った人財が必要であり、私たちはこうした人財の育成にも力を入れています。

**Q. また、Society 5.0 への対応として、AI の活用やデジタル機器、データの利活用も進んでいます。デジタル化の監査への影響と対応について教えてください。**

**久保田** 被監査会社における DX の進展や IoT、ロボット、AI、ビッグデータなどの技術の進歩は、監査の在り方を大きく変えていくと考えています。

多くの被監査会社においてクラウドシステム導入、電子承認、RPA などによる業務プロセスの自動化などの DX 化が加速度的に進んでいます。被監査会社のデジタル化は、自動で連携されたデータを標準的な形式で PwC のセキュアなデータプラットフォームに格納し、そのデータを AI などのテクノロジーを活用してリアルタイムに分析することを可能にします。

一方で、企業の情報や業務の多くがデジタル化されることにより、サイバーセキュリティのリスクが増大しています。また、IT 技術の進歩による新たな不正のリスクなども想定されます。IT 統制レベルが財務報告情報の作成の信頼性に重要な影響を与

えるようになっており、監査においては、IT 統制について深度の深い理解と評価が求められてきています。

PwC あらたでは、従来より IT を重視した監査に力を入れています。被監査会社の変革のスピードを理解し、それに伴って生じる新たなリスクを先回りして評価することで、価値ある監査を実施できると考えています。

さらに将来的には、AI の進化に人がついていけず AI をコントロールできなくなっていくリスクも考えられ、AI が行った作業の信頼性に関する AI ガバナンス監査やロボティクスの信頼性担保といった非財務領域での監査や保証が拡大していくと考えています。

このようなデジタル時代に有用な監査を実現するために、監査手続のデジタル化やリアルタイム監査、AI を活用した監査手続の自動化、高度なデータ分析によるインサイトの提供など、監査のデジタル化も加速しています。

私たちは長期的なロードマップをもとに、部分的なデジタルツールの利用ではなく、監査業務全体のデジタル視点での再構築（デジタルトランスフォーメーション）を行うべく、デジタル時代の新たな監査を進めていく人財の育成やカルチャーの醸成、またデータやプロセスの合理化および標準化に力を入れています。



**Q. 近年、海外で監査制度改革が進んでいます。また、独立性のルールの改正がなされようとしています。監査の在り方に対するこれらの期待についてどのように考えていますか。**

**井野** わが国においても、監査の品質と有効性や監査への期待ギャップの議論はこれまでも幾度となく取り上げられてきました。財務報告が資本市場の中で有効に利用されるために、財務報告サプライチェーンの強度は常に全般的に点検し、ほころびが無いようにするべきだと思います。その中で監査法人が担う役割をしっかりと果たさねばなりません。日本では2016年に「会計監査の在り方に関する懇談会」が示した方向性に基づく監査制度改革が進み、監査法人も企業もディスクロージャーの拡充という段階にいと評価しています。

他方で、近年の欧州における大きな粉飾事案の発覚を受け、それぞれの原因分析を踏まえてそれぞれの地域での監査制度改革が進んでいると理解しています。この環境のもとで私たちが行ったのは、それら海外の制度改革を研究し、今の私たちの監査品質を強化するために有益なことを切り取って自主的に変化することです。

また、独立性の規制についても、世界の潮流として外観的な独立性の規則を厳しくする議論が進んでいます。外形標準の議論に任せるだけでなく、独立した意見の形成を守るために今の私たちに必要な固有の実質的な取り組みを進めることが、大切だと考えます。

こうした考え方にに基づきまして、2021年7月より次の体制変更を行いました。

私たちは設立時より業種別の知見の集積を重視した人員配置や育成を行ってきました。これは意味のある成果があったと評価しています。他方で、提供する業務自体の専門性の高まり、企業側の業種を超えたビジネスモデルのスピード感ある変化を見るにつけ、類似する専門性の高い人々が業種を超えてより積極的に影響を及ぼしあう環境づくり、組織階層のさらなるフラット化とキャリアモデルの多様化などの必要性も感じるようになっていました。

そこで、7月1日より執行役の担当を変更し、従来の業種別のネットワークは2次的なものとし、今まで以上に提供する業務の内容の類似性に着目した簡素化した組織建てのマトリクス組織の運営に挑戦することにしました。

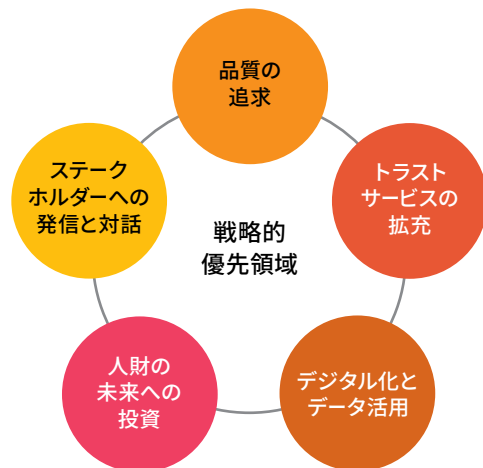
こうした思想の変化が組織の隅々まで浸透し意図した効果が出るようにすることが、経営上の新しい関心事になっています。なお、組織論は振り子のように環境にあわせて変化しますので、私たちの今の取り組みは、いずれまた変化するときが来ます。そのタイミングを逃さないよう内外にアンテナを張り、感度高く共感できる人財を育成していくことも大事なことだと感じています。こうした私たちの経営の議論の質は、公益監督委員会との対話により磨かれています。

## PwC あらたが目指す姿

**Q. Vision 2025を策定されて数年になります。現在の進捗と今後の展望を教えてください。**

**井野** 私たちは2018年に見据えた、「デジタル社会に信頼を築くリーディングファームとなる」というVision 2025を達成するために「品質の追求」「ステークホルダーへの発信と対話」「人財の未来への投資」「デジタル化とデータ活用」「トラストサービスの拡充」という5つの戦略的優先領域を定めていますが、企業価値の議論にESGへの対応が欠かせない今、私たちの戦略においても、ますます先行きを見据えた経営努力が必要になっています。

### Vision 2025実現に向けた戦略的優先領域



### 品質の追求

**井野** 監査の品質の追求は私たちにとって常に最優先の事項です。私たちは、監査基準や関係法令の要求基準を満たした監査を実施し、監査対象となった情報に対して信頼を付与することにより、さまざまな情報利用者に対して価値を提供しています。私たちは、監査に求められるものは社会の要請によって常に変化していくものと考え、ステークホルダーとの対話を通じて常に最新の期待に対応するだけでなく、将来に必要となることまで見据えた取り組みを実施することにより、国民経済の健全な発展に寄与する監査を実現します。この私たちの考えた監査品質の定義に基づき、私たちは保証業務の発展に向けた努力を継続いたします。

監査品質を向上させるオペレーションを構築するべく、私たちは特に注力する領域として「4+1」の取り組みを実施しています。

今は、PwCの品質管理のフレームワークのもとで、この取り組みが日々の業務において当たり前のものとして定着する状態を目指す段階です。

法人全体のリスクを早期にとらまえ、業務品質とオペレーションの高度化の水準を持続的に向上し、常に社会から選ばれる存在であり続けたいと考えています。



## ステークホルダーへの発信と対話

**井野** ステークホルダーとの対話については、設立間もない時期からPwCあらた基礎研究所を設立し、また投資家コミュニティとの対話などを継続してきました。2018年7月に情報集約とシナジー効果の実現を企図して「ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス」(SEO)として組織化し、ステークホルダーへの情報発信と対話を継続しています。毎年、SEOを通じて得られる投資家等のご意見は、私たちの業務への気づきとなり、私たちの経営の点検と情報開示の改善に繋がっています。

また、組織内で職員と目標や価値を共有するために経営メンバーからの情報発信を行ってきましたが、私たちの目指す企業文化の醸成や一段の浸透のためには情報を受け取る側に焦点を当てる必要に気づきました。

2019年9月に「カルチャー・チェンジ・オフィス」(CCO)を設置し、第一段階としてコミュニケーションにおけるインパクトを高めるべく情報発信のテーマ、方法、時期、メッセージの整合性や連続性に配慮しながら、Z世代を含む職員に向けてさまざまな発信と対話を評価しながら進めています。

2021年度のESGにかかる社会的な議論の様子では、どの組織も存在理由がこれまで以上に問われるようになってきました。監査業務においても非監査業務においても私たちがどのような立ち位置で何をするのかについて今まで以上に慎重に検討していく必要があります。

従来はさまざまなチャネルから得られた情報を属人的に検討する態勢でしたが、2021年7月にパブリック・ポリシー・オフィス(PPO)を設置して、監査法人の在り方に関する情報の組織的な集約と共有を開始したところです。今後、PPOはPwCあらた基礎研究所やPwCネットワークとの対話も行いながらPwCあらたとしての見解をさらに磨いていくことを予定しています。

## 人財の未来への投資

**井野** PwCあらたは多様化するステークホルダーの期待に応えることを目標として、人財の多様化に取り組んできました。

パンデミックが加速させた社会の大きな変化の中で、これまで以上に組織に柔軟性を求める職員が増えています。また、自らの成長を追い求めるのみでなく、仲間による挑戦を支える姿勢を持ちチームメンバーの成長と成功を支え合うことも等しく重要な価値観となっています。

私たちが求める人財像は、人の多様性を尊重し、時代の変化に柔軟に対応し、他者の成長を支援し人を創り上げていく力を持った人財であり、採用、人財育成、成長支援といった人財のライフサイクルにおけるさまざまな取り組みにより、自立・自律したプロフェッショナルの集団となる事を目指します。そして多様なプロフェッショナルが安心してスクラムを組み、その能力を存分に発揮できる正しい企業文化を高めていくための組織改革を進めています。さらにテクノロジーを活用することによって人の力を何倍にもしていきたいと考えており、テクノロジーを自在に操り、デジタル時代にトラストを構築し続ける人財の未来への投資を進めています。

## デジタル化とデータ活用

**久保田** 私たちは、テクノロジーとデータを最大限活用し、多様な分野の専門家が専門的業務とコミュニケーションに集中できる環境を構築することで、より効率的かつ深度のある監査やアドバイスを進めています。

私たちの品質実現の取り組みである「4+1」の「+1」は、データ基盤と分析体制を確立し、データに基づいてさまざまな品質管理施策を実施していくことをさします(データ・ドリブンでの品質管理)が、その対象は品質管理のみならず法人のオペレーションの全ての領域に横断的・全般に拡大しつつあります。

具体的には、法人全体のKPIをデータ化して測定しダッシュボードとして見える化して分析したり、GPS(職員エンゲージメント調査)の分析や企業情報のテキストマイニングなどによるデータ分析などの結果を法人運営や品質向上に役立てています。



## トラストサービスの拡充

**久保田** 社会のさまざまな変化が大きく加速する中においても、私たちは自らの存在意義を見つめ直し、信頼を構築し続けるTrustと課題を解決し続けクライアントや社会のゆるぎない成果を支え続けるSustained Outcomesにコミットすることを再確認し、「The New Equation」を新たな戦略として打ち出しました。

この大きくて早い変化の中で顧客が直面する課題を圧倒的な専門性と総合力をもって分析し、さまざまな角度から再構築することで解決策を共に考えて、提案し続けていきます。

私たちは監査や財務領域において高品質を追求し強固なトラストサービスの基盤を築いてきました。

監査というコアビジネスで培った経験やノウハウを強みとして、最近では、政府情報システムのためのセキュリティ評価制度 (ISMAP: Information system Security Management and Assessment Program) などの保証業務やブロックチェーンを用いた保証業務、ブロックチェーンに関連したSOCレポート業務などの提供も進めています。

また、企業のサステナビリティ経営へのトランスフォーメーションを総合的に支援する専門組織として、「サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス」を昨年7月に設立し、サステナビリティ活動が会社の将来財務に与える影響(財務インパクト)とその経路(インパクトパス)を可視化する独自開発ツールを活用して、「サステナビリティ活動の財務インパクト評価支援サービス (Sustainability Value Visualizer)」の提供なども開始しています。

今後も顧客や社会からのニーズが高まっているデジタルやESG/SDGsなどの非財務領域の保証業務の拡充や最先端の技術や専門能力を結集して社会の課題を解決し続けていくことで存在意義を示していきたいと考えています。

## 当期の取り組みと来期への挑戦

**Q. ガバナンス、人財、品質管理、監査業務変革の視点から2021年度に取り組んだこと、来年度以降に向けて挑戦していきたいことを教えてください。**

### COVID-19へのレスポンス

**久保田** COVID-19への対応については、昨年から引き続き、テクノロジーの活用と各種取り組みの高度化による対応を図っています。

昨年課題として認識したリモート環境下におけるコミュニケーションの強化については、メンター制度の導入によるお互いの顔が見えない環境下で感じる孤独感や不安感の解消による取り組みや、品質管理本部と監査チームとのオンライン相談窓口の設置による、より深度のあるコミュニケーションの実現などの対応を図っています。

### ガバナンスについて

**井野** まず経営会議ですが、現在の執行役のメンバーには日本の公認会計士ではないパートナーが入っているものの、より多様性を高めて行くことが急務と考えています。

執行役ではありませんが、経営委員会には、外国人であるジェームズ・ボイントンが品質管理の共同担当として、またカルチャー担当の鈴木智佳子が議論に参加することで多様な意見を取り入れています。

次に監視委員会は委員の改選期を迎え、日本以外の国籍を有する者や女性の委員が社員総会により任命され2021年9月1日から活動を開始しました。これで経営に関する監督評価について多様な視点を確保することができました。

私たちの執行と監督の体制における能力的なダイバーシティを自己点検するため、執行役のスキルマトリックスを開示することにしました(p.33参照)。





## 人財について

**井野** 一人一人が安心して働きそのパフォーマンスを発揮できる組織や働き方の実現を目指して、今期は、アサインメントの見える化などによるチーム単位の業務量の適正化を進めることができたと考えています (p.52参照)。また、デジタルアクセラレーターの育成プログラム導入などデジタル社会に活躍する職業的専門家であるデジタル人財への投資を進めました。

さらに、時代の変化に対応できる自律的なプロフェッショナル育成の取り組みとしてVRを活用した不正体験研修プログラムを開発し運用を開始しました (p.54参照)。

2022年度では、個人単位の業務負荷を改善し、個人個人へのよりきめ細やかなケアを進めることで、より安心・安全に働ける環境を整えていきます。また、一人一人のライフイベントに合わせて成長を支援することを目的として、人財の多様性に合わせた新たな人事制度への変更を行います。

3年目に入るリモートワーク環境によって加速した非対面でのコミュニケーション下においても、人との繋がりを分断することなく、「相談できる存在」となれる人財の育成により力を入れていきたいと考えています。

また、インクルージョン&ダイバーシティの観点では、パンデミック下においても可能な限り国内外の人財交流による人財の多様性の促進に取り組んでいます。また、女性がマネジメントの意思決定に参加することが重要だと考えており、マネージャー以上の女性比率を2030年には30%以上とすることを目標として、女性リーダーシップ育成プログラムや部門内の女性ネットワークの支援などの取り組みを継続して行っています。

## 品質管理について

**久保田** 監査品質を継続的に向上していくために監査事務所の品質管理においてQMSEという仕組みを導入しています。QMSEは事業会社での内部統制の整備運用に当たります。

これまで、監査事務所の品質管理基準ISQC1に沿ってチェックリストに対する遵守状況の点検のように行われていましたが、QMSEにより新しいISQM1に沿って自らリスクや課題を洗い出し、これに対応する統制を設計運用していく品質管理を導入しました。このQMSEの中でも特に、私たちは定期的な検証を通じてリスクや課題を認識し、その根本原因を分析し、改善のための効果的な施策としての「4+1」に重点をおいて改善活動を実施しています (p.23参照)。

監査においてはさまざまな問題に対処しなければなりませんが、これらを解決するためには、問題が大きくなる前にその端緒をつかみ、専門家がサポートしながら問題を解決していくことが必要です。

辻村がリードする品質管理本部では、相談しやすい窓口を設けることや、ホットレビューやリーチアウトといった取り組みによって、現場の問題を早期に吸い上げることで、監査業務の進行中に問題を解決していくことに注力しています (p.75参照)。

特に2021年度もリモートワークが続くなかで、本適用となったKAMの相談に限らず、現場で起きるさまざまな課題について気軽に相談できる相談窓口を設けて現場と品質管理本部が協力して作る品質管理を目指しました (p.87参照)。

2020年度から、監査業務終了後のレビューから監査進行中のレビューにより時間を投入していくことで、問題を早期に解決する取り組みをしていますが、2021年度はさらにこの取り組みにも注力しています (p.80参照)。

2022年度以降も、リアルタイムモニタリングの高度化や「4+1」を中心とした施策により引き続き監査品質の向上に取り組んでいきたいと考えています。

## 監査業務変革について

**久保田** この1年はデジタルアクセラレーターを任命し、デジタルカルチャーを醸成し、デジタル人財の育成を進めるとともに、業務とデータの標準化などについて地道に現場の支援を行ってきました。また、EPQ※による監査業務の実施プロセスの改善においては、個別の監査業務におけるプロジェクトマネジメント等の改善活動も進めています。標準化、デジタル化、AI化・自動化という段階を踏んで、p.95の「リアルタイム監査像」を確実に実現していきます。

来期以降の挑戦としては、Tomorrowの世界である「リアルタイム監査」は着実に進めて行く一方で、p.91の「アシュアランスの将来と今」にあるように、社会システムとしてのデータ管理がなされていくBeyondの世界における私たちの役割についても検討し、取り組みを開始していきたいと考えています。

※ EPQ (Engagement Quality and Performance、p.103参照)

# PwC あらたが果たす役割と私たちが目指す監査品質

当法人は、「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 (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。私たちは、監査基準の要求事項を満たした監査を実施し、監査対象となった情報に対して信頼を付与することにより、さまざまな情報利用者に対して価値を提供しています。



社会的な基準や要求  
事項を遵守した監査

コンプライアンス



社会の変化にあった  
監査を提供

時代との関連性

## 私たちが目指す監査品質

### 私たちが目指す監査品質への取り組み

人財

p.45 →



監査業務変革

p.89 →



ガバナンス

p.27 →



品質管理

p.63 →

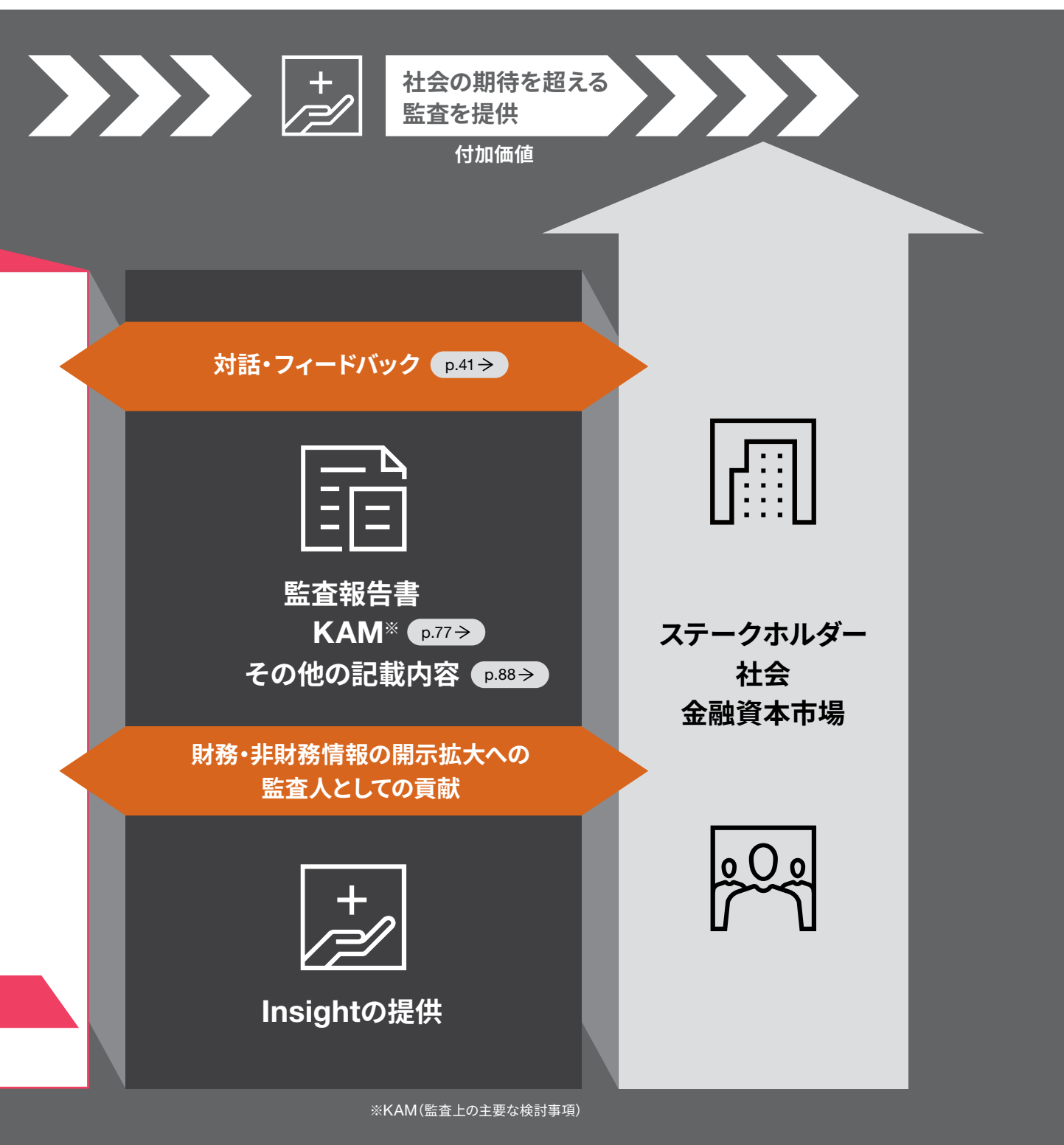


行動規範 Values and Behaviours p.18 →

組織・ガバナンス

監査法人の  
ガバナンス・コード

私たちは、監査に求められるものは社会の要請によって常に変化していくものと考え、ステークホルダーとの対話を通じて常に最新の期待に対応するだけでなく、将来に必要となることまで見据えた取り組みを実施することにより、国民経済の健全な発展に寄与する監査を実現します。



# 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、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、という三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。

## 風通しの良さ

'Doing the right thing' と 'Speak up' の文化を大切に、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意思決定の適時性を重視しています。

## 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、  
業務品質について妥協しない



風通しの良さ



One PwC



柔軟性と機動性

## 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' を達成するために、私たちは全世界共通の 'Values and Behaviours' を共有しています。これは五つの Values (価値観)、15個の Behaviours (行動) から構成

されるもので、156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



Make a  
difference



Care



Work  
together



Reimagine  
the possible

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/code/code-of-conduct.html>

## PwCあらたの組織風土

### 行動規範 (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

マネジメント  
ディスカッション [p.7 →](#)  
ステークホルダー  
への発信と対話 [p.41 →](#)

### 高品質な監査を 実現する

Professional Culture  
の醸成 [p.19 →](#)  
品質管理システム  
(QMSE) [p.23 →](#)

### 次世代監査への 取り組み

監査業務変革 [p.89 →](#)  
サステナビリティ/  
ESG [p.113 →](#)



# PwC あらたの基礎となる Professional Culture の醸成

## Professional Culture

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」の実現基盤となるのは、私たちの姿勢の根幹となる「カルチャー」です。指示された行動からは、変化は生まれません。変化を起こすには、根幹となるカルチャーを共有することで、自発的に多くの人が同じ方向を目指し、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 することが必要です。また、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持ち、Speak up されたことを助け合って実現できるように取り組むことも重要です。

これらの変化のために必要な行動と私たちの行動規範である「Values and Behaviours」を結び付けた次の三つを「Professional Culture」として設定しました。

Professional Culture	Values & Behaviours	
個々人が主体となって行動し、常に Do the right thing をするため Speak up する	Speak up & Action 	Act with integrity
新しいこと、違うことをまず受入、挑戦する	Listen up 	Make a difference Reimagine the possible
Speak up で挙げた声について、サポートする	Follow up 	Work together, Care

## 「Speak up & Action」から「Listen up」&「Follow up」の可視化による浸透

「Speak up」の1つである、Global People Survey（「GPS」職員エンゲージメント調査）について、2021年3月～4月に実施した今年度の以下の結果から、「Speak up」の浸透が進んでいることが示されています。

- 回答率 91%（史上最高、昨年比6%向上）
- People Engagement Index 71%（目標値70%達成、昨年比3%向上）
- コメント数 6,089個（昨年比 3,395個増加）

特に、「昨年リーダーがとったアクションが日々の業務に良い影響を与えているか」という質問への「よい(Favorable)」の回答は61%、昨年比21%向上となっています。これは、Professional Culture の醸成の取り組みとして、昨年度の GPS からのアクションの結果および今年度の GPS からのアクションプランについて、PwC あらた全体に対して説明会を実施し、各アクションについても、昨年度と同様に進捗を毎月報告することで、皆さんの「Speak up」が、「Listen up」&「Follow up」されることで、PwC あらたの変革につながっていることを一緒に実感できる仕組みとなっていることが貢献したと考えられます。

GPS からアクションの例としては、品質管理本部を「親しみやすく」「活用しやすく」認識されるようにすることで、より「事前に対応できる」ことにより、品質の向上と効率化に資する取り組みを実施しています（p.87参照）。また、人財企画室において、多様なキャリアパスを実現できる枠組みを整備し、多様な人財が多様な働き方を追求できるようにすることで、人財と組織がともに成長する取り組みを実施しています（p.45参照）。

また、GPSに加えて、後述する目安箱に対する「Speak up」への対応の公表の継続、メッセージプランを作成したことによる All Staff Meeting からの一貫性のあるメッセージの伝達、スタッフフォーラムとの「現場」からの提言のリーダーシップとの直接協議およびスタッフフォーラムによる「現場」へのインフルエンサーとしての発信などの取り組みを、可視化することによって、「Speak up」が「Listen up」され、「Follow up」されることが認識されてきたことにより、Speak up が浸透してきたと考えられます。今後お互いに「Speak up」を「Listen up」し、「Follow up」する行動の浸透も、この一連の流れを可視化し続けることで促進していきます。



### Visualise / 可視化

仕組み全体、そこにある  
Values & Behaviours、Vision、  
が伝わる仕組み

### Speak up & action / スピークアップ 【Feedback / 測定】

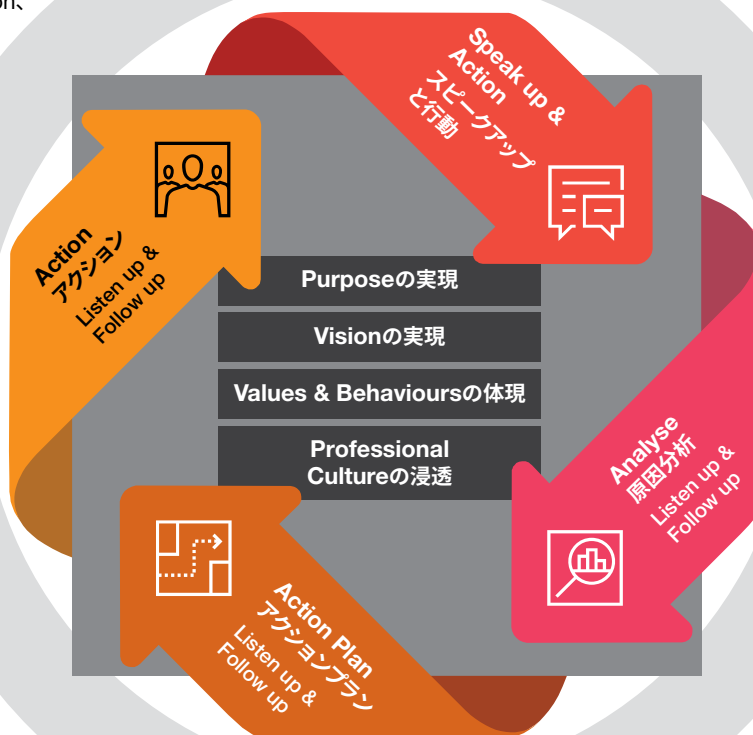
'Do the right thing'を実行するための  
'Speak up'を「自律的に」する仕組み

### Action / アクション

'Speak up'からの  
挑戦を実現するため  
協働・行動する仕組み

### Analyse / 原因分析

'Speak up'を受け入れ、  
それを分析する仕組み



### Action Plan / アクションプラン

'Speak up'から新たなことへ挑戦するための  
アクションプランを策定する仕組み



## 目安箱：「Speak up」の実現

目安箱は、直接アシュアランスリーダーへどんな些細なことでも提言できる仕組みです。全ての投稿にアシュアランスリーダーが直接回答し対応についても言及し、公表しています。投稿と回答は、投稿者の匿名性を守ったうえで社内ウェブサイトに表示されています。回答において対応している内容、その状況についても、社内ウェブサイトで公開され、また、この内容についてもフィードバックを常に募っています。

目安箱への「初めて現場主査（インチャージ）になって、具体的な業務の詳細について、リモート下で気軽に周囲に聞ける環境でないのが不安がある」との投稿（Speak up）から、インチャージ業務についてより具体的な業務の状況に沿った研修「インチャージ塾」を実施し、インチャージ塾の内容および受講者からのコメント、コメントへの対応も、社内ウェブサイトで公開しました。また、これを受けて、アソシエイトおよびシニアアソシエイトが自主的に部門における「インチャージ塾」を社内ウェブサイトで立上げ運営するという、「Speak up」が「Listen up」・「Follow up」されたことから、新たな自律的な取り組みへと繋がった事例もあります。

### インチャージ塾

初めてインチャージになった時に、そもそも何をやらないといけないのか、自分の責任範囲はどこまでなのか、具体的な業務の状況に応じたイメージがわからないことが多いかと思います。チーフオーディターが作成したインチャージの役割と責任を一読すると、かなりイメージがわきます。また、インチャージ業務で分からないことが出てきたときに、チーフオーディターが作成した資料を辞書のように使うことがおすすめです。

また、業務の計画、実施、完了など監査業務の提案から契約解除までの流れと、それに伴う各種マニュアル、契約書、システムなどへのリンクも、OU（Operating Unit）のサイトで掲載しています。



### カルチャー・チェンジ・オフィス 担当パートナーからのメッセージ 鈴木 智佳子

2019年9月よりCCOとしての取り組みを開始しました。カルチャー変革というのは、人の行動をどのように変えていくのかということに他なりません。一人一人の行動の変化が、法人のビジョンと一緒に達成していく方向に向かうものとするように、「Professional Culture」の浸透に取り組んでいます。法人のビジョンの根幹には、多様性（Inclusion）があります。社会に信頼を築くには、多様な人財、多様な働き方、多様な考え方が必要です。それぞれの考え方を持った人財一人一人が、ビジョンを達成するための提言と行動を起こし（Speak up & Action）、お互いにそれぞれの多様性を受けとめ尊重し（Listen up）、一緒に挑戦する（Follow up）ことが「Professional Culture」です。

そのため、カルチャー変革を推進する私自身にも、多様性が必要と考えます。海外赴任を含めた多様な文化的背景の人々との協働、スタッフフォーラムやGPSを含むさまざまなSpeak upから得た職員からの多様な意見や心情の理解、暗号資産やブロックチェーンなどの新しい保証技術の開発にかかる取り組みなど私のこれまでの数々の挑戦を踏まえ、さらに多様性が広がり続ける社会の変革に興味をもって関わり続けることによって、私自身の多様性の幅を広げ続けていきます。それによって、多様な人財の多様な考え方を、法人のビジョンの達成へとつなげる「Professional Culture」を浸透し、法人のビジョンを達成していくことができると考えています。

## リーダーメッセージの自分ゴト化

### スタッフフォーラム




スタッフフォーラムは、PwCあらたのメンバー全員が日々の業務において認識している課題や重要な問題に対して、リーダーシップチームとの協議等を通じ、一緒に課題解決に導いていくという取り組みです。現場の声を直接マネジメントや担当パートナーに提示・共有するという点では、目安箱やGPSなどとともに関心・Speak upを促進・実践し、また、Listen up & Follow upと一緒に実施していく取り組みの一つです。また、リーダーメッセージを自分ゴトとして周りに伝える「インフルエンサー」の役割も

果たしており、リーダーメッセージがメンバー全員にとって自分ゴトとして捉えられるための重要な役割を担っています。

第1期は各OUのシニアアソシエイトでした。第1期の成果については、下記を参照ください。

2020年11月から開始している第2期は、シニアマネージャーや日本以外の文化背景をもっているメンバーも加わることで、より多様な提言や取り組みを実施しています。

### 第1期スタッフフォーラムの成果

Team A 「業務改善 (EPQ) と標準化・効率化 (TCC)」	Team B 「品質の向上とナレッジマネジメント」	Team C 「現場が抱えるストレス解消のための施策」
 <p>チームAは、業務改善 (EPQ) と標準化・効率化の両プロジェクトについて、品質管理面でより効果的な両輪としての機能を促進するため、現場目線での課題を提言し、マネジメントと現場のハブとなることを目的に活動を行いました。業務上のコーチングのやり方について、チームのタイプ別でのおすすめを含め、より現場の職員に分かりやすく伝えることで、コーチングの浸透を行いました。</p> <p>チームAメンバー： 大橋優駿、倉田玄、長尾悠太、河野雄介、津田直之、田村真由</p>	 <p>チームBは、最新の複雑な論点などに対応するために、法人に蓄積されたナレッジの保管場所や関連する経験を持つ人を知らない職員が、それぞれが「探す」時間を「同じ様に」使うことから、「初動7時間をどう効率化し品質を高めるか」という視点から、ヒアリング・調査・分析を通じ新しいナレッジマネジメントの提案を行いました。その提案は、2022年度において、法人としてのナレッジマネジメントの機能に引き継がれています。</p> <p>チームBメンバー： 中川愛宜子、江口未来、小野一貴、板橋拓也、武田勇人、本田優子</p>	 <p>チームCは、現場のストレス解消のための対応策・スタッフへの回答内容などをマネジメントに共有・提案することを主な目的として活動を行いました。COVID-19が拡大する前の活動当初ではテーマを絞らずに活動を進めていましたが、COVID-19が深刻化していくにつれ、特に年後半には各メンバーの問題認識も変化して、よりNew Staffとのコミュニケーションの改善に焦点を当てた提言を実施しました。</p> <p>チームCメンバー： 濱田浩介、鈴木剛、古川嵩子、岡岡研史、竹田計蔵、池崎万里、岸野将也</p>

### リーダーメッセージの伝え方

リーダーから職員へのメッセージの発信には、一方通行になる危険があるとの認識のもと、CCOが職員の立場や目線を代表して、その発信内容や発信方法に対する提案をし、新しい発信を実践してきました。

例えば、全職員を対象としたAll Staff Meeting (ASM) を2021年7月に昨年と同様にウェブ配信で実施しましたが、その延べ視聴人数\*と満足度の高さは、COVID-19前の対面方式で

実施した時よりも好ましいものになっています(延べ視聴人数\*: 昨年2,469人・今年3,057人、各セッション平均満足度: 昨年79.2%・今年90.7%)。(\* 延べ視聴人数は、個人が複数回ログインした場合、当該複数人数として計測されています)

また、職員の年齢構成を踏まえ、従来の月次のリーダーからの配信メールに加え、カジュアルな15分程度の動画をLive配信することにも挑戦しています。



# PwC あらたの品質管理～QMSE フレームワーク

## 品質管理システムの設定と評価

### リスクアプローチへの転換

監査事務所が備えるべき品質管理システムは、国内外の品質管理基準に規定されており、各監査事務所は、今までもこれらの基準に準拠しているか否かを自己点検してきました。

近年、監査事務所の規模や業務内容に応じた最適な品質管理システムの設計を可能とするため、国際的な品質管理基準の見直しが行われました。

従来の品質管理基準では、監査事務所に対しあらかじめ定められた一定の品質管理の方針および手順の整備が求められてきましたが、新しい国際品質マネジメント基準第1号 (ISQM1) では、監査事務所自らが、品質管理システムの項目ごとに達成すべき品質目標を設定し、当該品質目標の達成を阻害するリスクを識別して評価を行い、評価したリスクに対処するための方針または手順を定め、これを実施するという、リスク・アプローチに基づく品質管理システムを導入することになりました。これにより、監査事務所が、経済社会の変化に応じ、主体的にリスクを管理することで、質の高い品質管理が可能となります。

当法人では、ISQM1の導入を見据え、2019年度より、品質管理システムの設定および評価を行うQMSE (Quality Management for Service Excellence) と呼ぶフレームワークを導入しています。

### リーダーシップチームの関与

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期待に応える高品質の監査を提供するには、それを下支えする十分な体制が必要となります。

適切な監査を行い得る監査チームを組成するためには、人財の採用・育成が必要となりますし、適材適所のアサインメントを実現するためには、部門レベル・法人レベルでのアサインメント管理が必要になります。

監査チームが効率的かつ効果的な監査を実施できるよう、ITを活用したツールの提供、会計・監査に関するナレッジの提供や専門的知識を有するチームによるサポートも必要になります。

監査法人が国際化・多様化を図る昨今の環境下ではさらに進んだ体制の構築が必要になります。

職階や業種だけでなく、国際業務の経験や監査以外の業務の経験も考慮したアサインメント体制の構築、監査業務と非監査業務の最適バランスの実現、人財の多様化が進む中で業務の品質を維持するための現場レベルでのモニタリングの拡充や業

務プロセス見直しの取り組みなど、品質管理の優先領域は法人の経営方針と密接に関連しています。

このため当法人ではQMSEにアシュアランスリーダーをはじめとするリーダーシップチームが深く関与し、あるべき品質管理システムの姿について検討を重ねています。

### 品質目標の設定、リスクの識別と対応

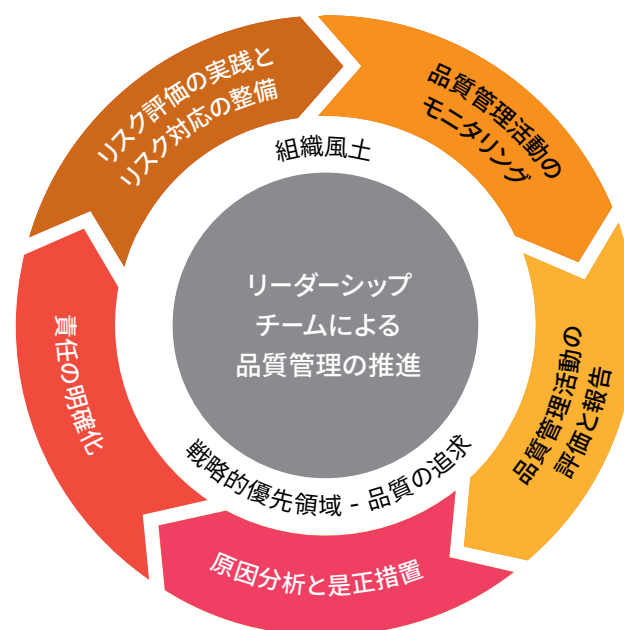
当法人では、高品質な監査を提供するために不可欠の目標として15の品質目標を定めています。

これらの品質目標を達成するためには、関連するリスクを的確にとらえ、リスクを低減させる必要があります。

例えば、適切な人財の採用、人財の育成という目標を達成する際に、採用計画と現場のニーズが合致しないというリスクや採用を推進する人事部門のリソースが不足するリスクなどが考えられます。また、現状のコロナ禍においては、リモート環境下での円滑な入所研修の実施というリスクも考えられます。

当法人では、現在の環境を踏まえて15の品質目標に対してそれぞれリスクを識別し、識別されたリスクに対して、各領域の責任者がリスクを低減するため施策を整備し運用しています。

### 品質管理システムの評価プロセスー QMSEー





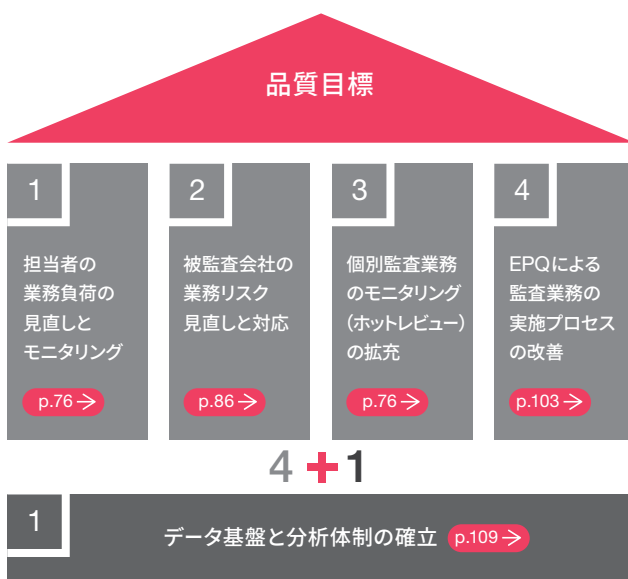
### 品質管理活動の評価と報告、原因分析と是正措置

QMSEでは独立した評価チームが、各領域のリスク対応手続の整備状況と運用状況の評価を行います。

リスクに照らして整備状況の評価を行い、今までの自己点検では発見しづらかった「個々の承認プロセスはあるが、総量をモニタリングする仕組みがない」といった、全体像を踏まえた問題点を捉え、是正するアクションをとることを目的としています。

QMSEの評価結果と発見された事項についての原因分析が、リーダーシップチームに報告され、リーダーシップチームは品質改善計画を策定し、各領域の責任者がこれを実行していきます。発見事項に基づく改善施策の中で、特に優先順位の高い施策をとりまとめたものが「4+1」という品質向上のための施策です。

このように品質管理システムの評価が経営方針と整合する形で実施され、その評価結果を経営方針に反映することにより、機動的で効果的な品質管理が行われています。



### 15の品質目標

#### リーダーシップおよび品質管理体制

- ◆目標1: リーダーシップチームによる適切な品質管理体制の維持構築

当法人のガバナンス → p.27  
品質管理体制 → p.63

#### 契約の締結および更新

- ◆目標4: 被監査会社の業務リスクの見直しと対応

契約の締結および更新 → p.86

- ◆目標5: PwCの戦略に沿った新しいサービスの開発

サステナビリティ／ESGサービスの拡大 → p.113

- ◆目標6: 契約の締結および更新

契約の締結および更新 → p.86

#### 監査の実施と支援

- ◆目標12: 監査チームに対する適切なサポートの提供

品質管理本部によるサポートおよびモニタリング → p.75

AQIデータ

- ◆目標13: 監督および査閲

監査現場における品質管理 → p.69

- ◆目標14: 専門的な見解の提供

品質管理本部によるサポートおよびモニタリング → p.75

AQIデータ

#### モニタリング

- ◆目標15: 監査業務の品質管理および検証

監査業務の定期的検証 → p.80  
外部機関による検査等 → p.83

AQIデータ

#### 職業倫理・独立性

- ◆目標2: 行動規範と法規制の遵守および適切な行動

- ◆目標3: 独立性の遵守

職業倫理と独立性 → p.85

AQIデータ

#### 人財管理

- ◆目標7: 人財の採用、人財育成および人財の定着

- ◆目標8: 教育研修

- ◆目標9: 人財の配置

- ◆目標10: 人事評価

人財のライフサイクル → p.47

AQIデータ

#### ITの活用

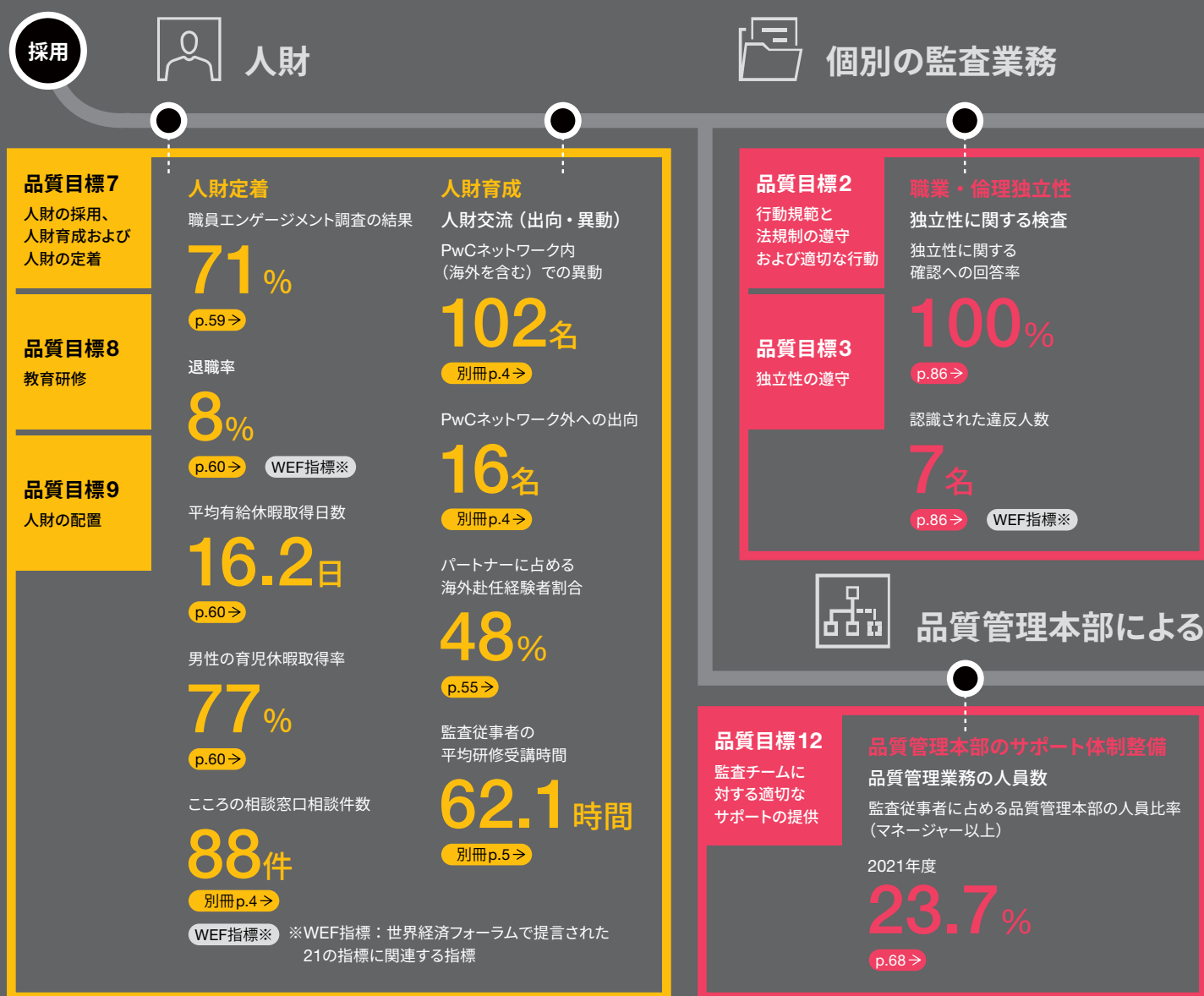
- ◆目標11: デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

監査業務変革 → p.93

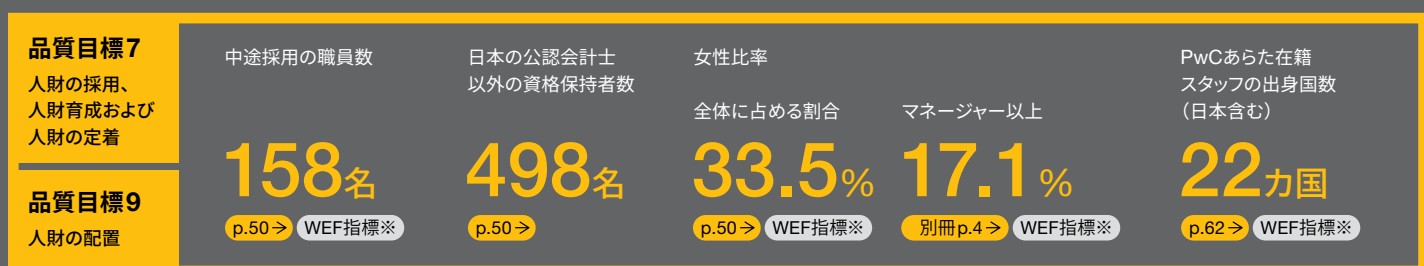
AQIデータ

# 監査プロセスと2021年度監査品質指標（AQI）

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：Audit Quality Indicators）」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。



## インクルージョン&ダイバーシティ



監査業務は、カルチャーの醸成、ガバナンス、人財、品質管理活動、テクノロジーの活用等のさまざまな要素を組み合わせたプロセスを経て、監査報告書の発行に至ります。本図表はそれぞれの構成要素が監査報告書の発行にどのように繋がり、AQIが最終的な監査品質とどのように関係しているのかを示しています。開示しているAQIは、昨年度から導入しているQMSEという品質管理のフレームワークに基づき設定した指標のうち、

ステークホルダーに開示するべきであると判断した指標であり、当該AQIは、日本公認会計士協会「監査品質の指標(AQI)に関する研究報告」を全て網羅しています。さらに、PwCネットワークにおける海外の開示動向も踏まえ、世界経済フォーラム(WEF: World Economic Forum)の提示する21の指標に関連した指標も開示し、ESGに関する開示を段階的に拡充しています。



## 監査報告書発行(KAMを含む)

### 品質目標 11

デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

#### ITの活用

Aura  
(電子監査調書システム)  
導入率

100%

p.106 →

Halo

上場被監査会社への導入率

47.0%

p.107 →

#### Connect

上場被監査会社への導入率

89.8%

p.105 →

テクニカル・コンピテンシー・センター利用率

94.4%

p.102 →

### 品質目標 15

監査業務の品質管理および検証

#### 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 p.84 →

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.84 →

#### 監査品質の検証

監査報告書等の再発行を伴う財務諸表の修正再表示

4件 別冊p.6 →

## サポートおよびモニタリング

### 品質目標 14

専門的な見解の提供

#### 専門的な見解の問い合わせ

正式な専門的な見解の問い合わせ数

2021年度

552件

p.76 →

見解の相違に基づく審査会の開催数

2021年度

0件

p.68 →

### 定期的検証

定期的検証の結果

監査意見の修正が必要

0件

対象件数

25件

パートナーカバー率

41%

重要な指摘事項なし

24件

重要な指摘事項あり

1件

p.82 →

レビューアーの稼働時間

ホットレビュー

8,062時間

定期的検証

3,762時間

合計

11,824時間

p.81 →



## 監査業務変革への投資

### 品質目標 11

デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

PwC Japanグループとしてのテクノロジーへの投資金額

2021年度

約89億円

p.95 →

WEF指標※

デジタル化の推進者数

2021年度

352名

p.95 →

デジタル研修受講完了率

2021年度

99.9%

p.95 →





# 1

高品質な監査を実現するための取り組み

## 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  
木内 仁志

**ダイバーシティに富んだ新体制で、PwC あらたの執行部がステークホルダーの期待に応え続けていけるよう、多様な角度から監視・監督し、助言を提供していきます。**

2021年9月にPwC あらた有限責任監査法人の監視委員会議長に就任した木内仁志です。私は2019年夏までPwC あらたの執行役副代表を務めていましたので、経営者としての経験を生かし、監査法人を取り巻く環境の変化、経営における課題、将来に向けた挑戦の重要性と困難性などの理解を通じ、守りのガバナンスだけでなく攻めのガバナンスも実践していきたいと考えております。

私たちの監査対象企業(被監査会社)を取り巻く環境はここ数年で大きく変化しています。米中関係を中心とした地政学上の変化、急速なデジタル化やAIその他のテクノロジーの進展、また最近では企業のステークホルダーからのESG・気候変動対応の強い要請など、企業経営に重要な影響を及ぼす環境の変化が見られます。このような環境の中で企業が将来に向けて持続的な成長や価値創造を達成するためには、経営戦略の根本的な見直しなどの大きな変化が求められています。私たち監査法人は、被監査会社が置かれている環境の変化や経営戦略を適切に理解し、効果的・効率的に監査をすることが高品質な監査につながるものと考えます。

また、監査法人を取り巻く環境も、独立性を含む監査基準の厳格化や急速なデジタル化などここ数年で大きく変化しています。このような変化の中においては、監査法人自体も変化を続けていかなければ社会の期待に応え続けることはできません。私ども監視委員会としては、

- 1.PwC あらたの経営陣が環境の変化や社会の期待を適切に理解し、これらに対応すべく、テクノロジー、人財、気候変動・ESG などへの対応に適切に取り組んでいるか
  - 2.PwC あらたの強みである「監査およびその他業務の品質」を高く維持するために適切な施策を講じているか
- などに焦点を当てて監視・助言をしていきたいと考えております。

また、9月からスタートした監視委員会の新メンバーには、女性2名、外国人1名の他、さまざまなバックグラウンドや経験を有するメンバーが含まれており、多様性が進んでいます。多面的な角度から経営者に対して監視・助言することを通じて監査法人の適切な運営に貢献していきたいと考えております。

ステークホルダーの皆様の期待に応えるガバナンスを実施していく所存でありますので、どうぞよろしくお願いいたします。

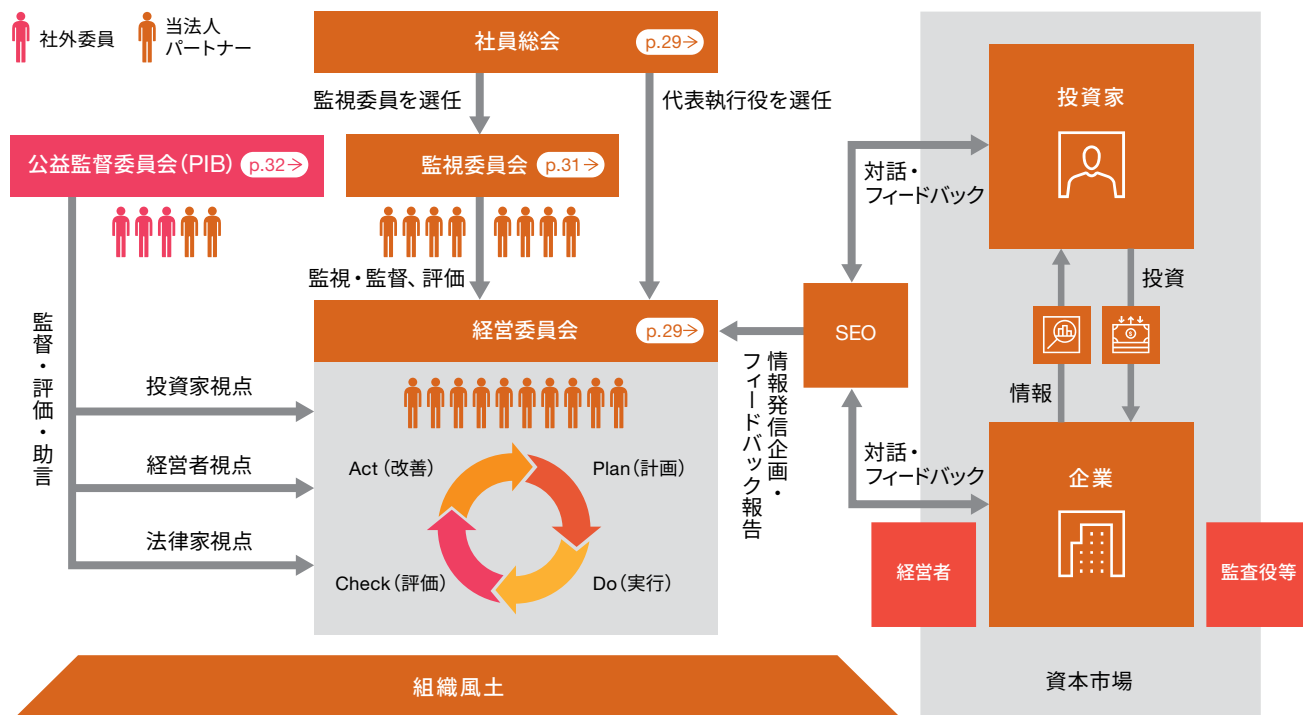


# PwCあらたの「ガバナンス」

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、監視委員会、経営委員会という三つの機関を設置しています。

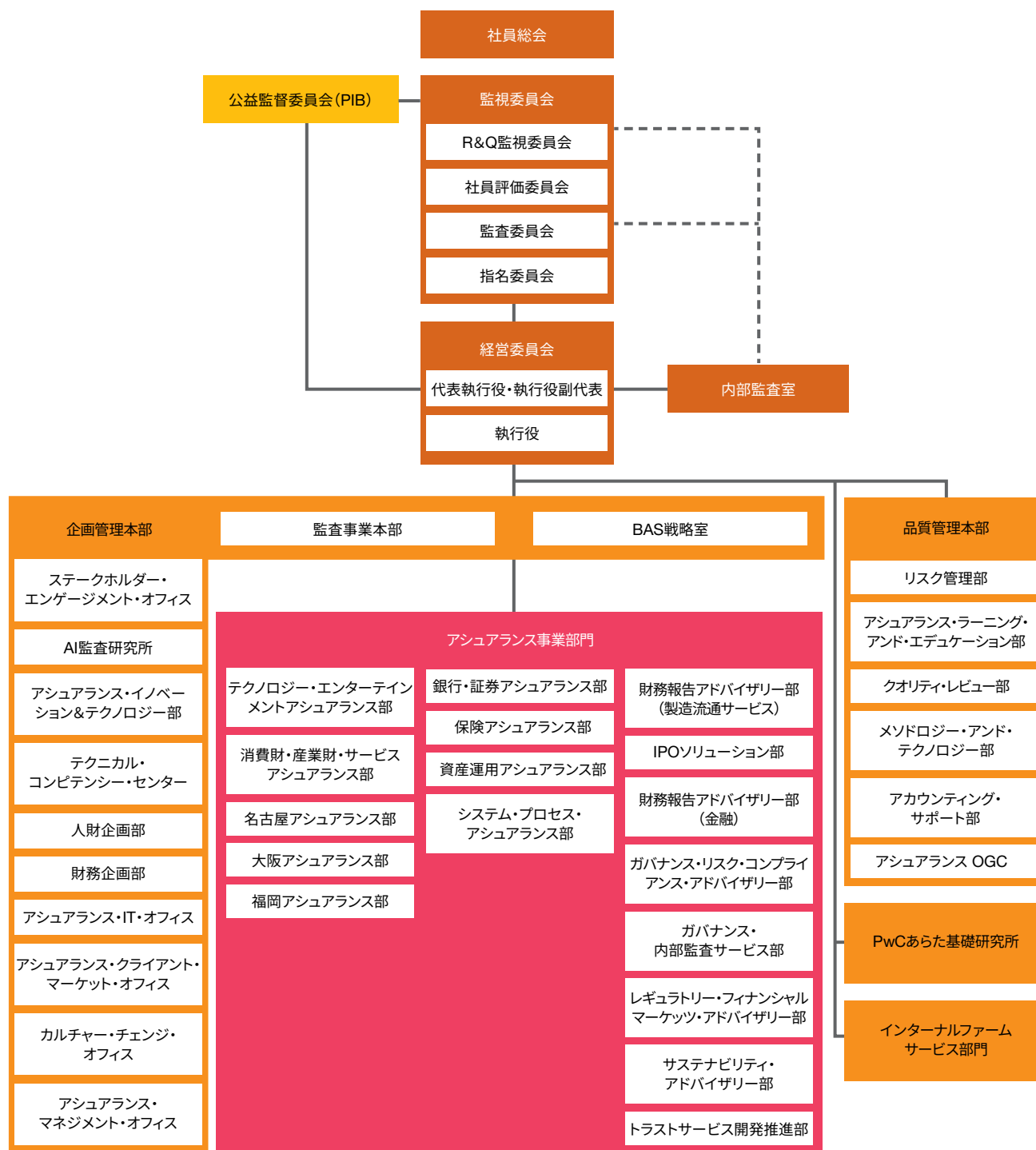
これに加え、経営委員会に対して公益の観点から監督・評価・助言を行う公益監督委員会(PIB:Public Interest Body)を設置しています。

## 当法人のガバナンス体制



<b>社員総会：</b>	当法人の最高の意思決定機関として、定款の規定により定められた事項の決議を行う。社員総会は社員(パートナー)全員をもって構成される。
<b>監視委員会：</b>	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。
<b>経営委員会：</b>	執行役により構成され、当法人の業務執行に関わる意思決定を行い、経営全般に責任を負う。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る。
<b>代表執行役：</b>	経営委員会を統括するとともに、当法人における品質管理の仕組みに関して最終的な責任を負う。代表執行役の候補者は、監視委員会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る。最終的な代表執行役候補者は社員総会に付議され、社員総会の承認により代表執行役に選任される。
<b>公益監督委員会：</b>	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。
<b>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)：</b>	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まとめ、経営委員会等に状況を報告するなど、組織的なフィードバックをリードする。
<b>内部監査室：</b>	代表執行役から指名された責任者のもと、当法人の業務執行全般を対象として、十分かつ適切な経験を有し、かつ内部監査の対象業務と特別な利害関係を有していない担当者が内部監査を実施する。

PwCあらた有限責任監査法人 組織図 (2021年7月1日現在)



当法人は、2006年の設立時より、業種固有の知識を基に被監査会社の経営課題や監査課題に対応できるよう、金融と非金融の区分を前提とした業種別の組織を採用していました。しかし、デジタル時代における業種間の融合やさまざまな業務における部門の枠を超えた協業をより迅速かつ強力におこなうため

に、2021年7月1日より、部門を廃止して事業部のみとし、同時に、企画管理本部内に監査事業本部およびBAS戦略室を設置しました。これにより、業種別ネットワークを残しつつ、今まで以上に提供する業務の類似性に着目したフラットな組織体制に移行することを目的としています。

## 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(2021年9月1日現在)。

議長：木内 仁志(社員評価委員会議長兼務)

副議長：足立 晋<sup>(※1)</sup>

委員：トゥレヴァー ティセヴェラシंगा(R&Q監視委員会議長) 濱上 孝一(監査委員会議長) 岩嶋 泰三(指名委員会議長)<sup>(※2)</sup> 梅木 典子 唐木 明子<sup>(※1)</sup> 川村 健<sup>(※2)</sup>

(※1) PwC コンサルティング合同会社パートナー

(※2) PwC アドバイザリー合同会社パートナー

なお、監査法人以外の視点により課題を抱える企業の経営改善に従事した知見は、当法人の運営上有益であるため、監視委員会メンバー8名の内、4名をPwC コンサルティング合同会社およびPwC アドバイザリー合同会社から登用しています。

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。

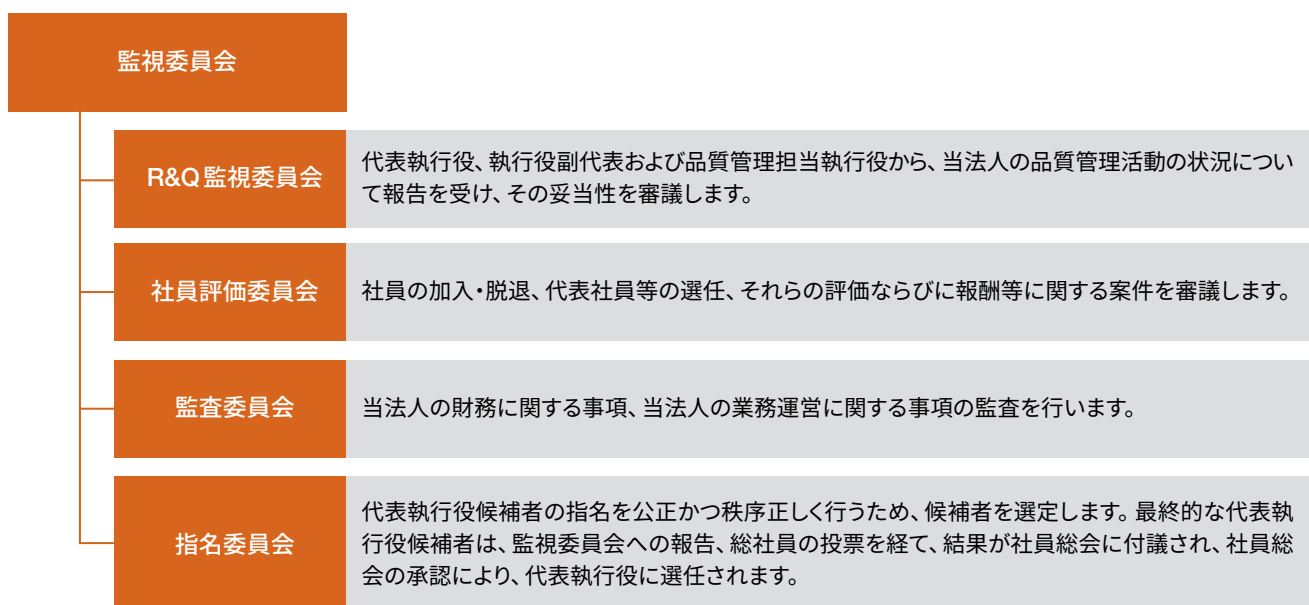
### 【監視委員の選任方法、構成】

- 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あたっては、監視委員会内に設置される指名委員会が、投票権を持っている全パートナーに対して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。

## 監視委員会の構成



## 公益監督委員会 (Public Interest Body: PIB)

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ます。当監査法人は、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、公益監督委員会 (PIB) を設置しています。

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、当法人の経営課題を適時に議論し、公益を代表する有識者の公正かつ客観的な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。また、ガバナンス向上を目的として、公益監督委員会社外有識者と監視委員との協議会を定期的に実施しています。

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、経営委員会の推薦を受けて監視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名以上で構成され、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

2021年9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

木内 仁志

当法人 監視委員会議長

井野 貴章

当法人 代表執行役



原 良也



松崎 正年



鈴木 和宏

## ガバナンスと組織

### 経営委員会メンバー (2021年7月1日現在)

							
氏名	井野 貴章	久保田 正崇	辻村 和之	丸山 琢永	山上 真人	出澤 尚	鹿島 章
役職	代表執行役	執行役副代表 (アシュアランスリーダー／ 監査担当／監査変革 担当／企画管理担当)	執行役常務 (品質管理担当)	執行役常務 (トラストサービス開 発担当、リスクアシュ アランスリーダー)	執行役常務 (ブローダーアシュ アランスサービス 担当)	執行役常務 (金融ビジネス 担当)	執行役 (グループ会社 管理担当)
経歴	執行役として2014年に品質管理担当、2018年に人事担当、2019年に執行役副代表を経て2020年7月に代表執行役に就任。 日本公認会計士協会において、会計制度委員会 IASB 専門委員会、品質管理レビュー課題検討作業部会、品質管理レビュー開示拡充検討作業部会の専門委員などを務める。経済産業省において、健康投資の見える化検討委員会の委員を務める。	2001年PwC米国シカゴ事務所赴任を経て、監査業務および会計・開示・内部統制に関する助言業務に従事。2016年からAI監査研究所の立ち上げに参加後、第二製造流通サービス部長、監査業務変革本部長、PwC Global Assurance Strategy Leaderを経て、2019年9月に執行役専務、アシュアランスリーダーに就任。2020年7月より執行役副代表に就任。	主に、国内および外資系金融機関に25年以上の会計監査・アドバイザリー業務に従事。2012年第一金融部長就任とともに、PwCのグローバルでの取り組みである監査改革、Audit Transformation Programの日本のリーダーを担当し、監査業務において最新のテクノロジーの導入を推進。2016年AI監査研究所を新規設立、研究所長就任。2019年10月に品質管理担当の執行役常務に就任。	2012年にリスクアシュアランスリーダー就任。執行役として2017年にリスク・デジタル・アシュアランス担当、2021年7月にトラストサービス開発担当執行役常務に就任。	会計監査業務、米国会計基準やIFRS導入などの会計アドバイザリー業務、経営統合支援や組織再編支援といったアドバイザリー業務に従事したのち、2016年から3年間、大阪事務所リーダー。2019年より2021年6月まで、執行役常務として「製造・流通・サービス」部門を掌管。2021年7月より、執行役常務としてブローダーアシュアランスサービスを担当。	PwCあらた有限責任監査法人において金融監査部門や財務報告アドバイザリー部門の責任者を歴任し、2014年より執行役(アシュアランス戦略企画担当／金融ビジネス副担当)に就任。 2016年より執行役常務として金融ビジネス全般を担当。 金融機関を含む多くの国内、海外企業の会計監査に従事している他、本邦金融機関のニューヨーク上場支援をはじめ、クロスボーダー M&A (デューデリジェンス) やリスク管理などのアドバイザリー業務を多数リードしている。	製薬、通信、化学品製造、不動産、金融、第三セクターなどの幅広い業種の会計監査に携わる。1995年よりコンサルティング業務に従事し、2012年からプライスウォーターハウスクーパース株式会社コンサルティング部門長。2016年PwCコンサルティング合同会社代表執行役就任、現在は会長。2020年から執行役に就任しグループ会社管理を担当。
スキルマトリックス							
経営・シニア リーダーシップ	●	●	●	●	●	●	●
監査	●	●	●		●	●	
BAS		●		●	●	●	●
品質管理	●		●				
事業開発		●		●	●	●	●
デジタル		●		●			●
ESG	●			●			
経理・財務							
人事・労務・ 人財開発	●	●	●				
法務・ コンプライアンス・ リスクマネジメント	●		●				
グローバル	●	●	●	●			●
他業種・出向経験				●			●
Industry	金融、保険	テクノロジー、エンターテインメント、 通信	金融	パブリックセクター、金融	自動車、電機	金融	通信、 電力・ガス、 商社、製造業



							
伊藤 嘉昭	田所 健	乙出 伸記	ジェームズ ポイントン	好田 健祐	鈴木 智佳子	那須 伸裕	石上 武志
執行役 (マーケット担当)	執行役 (人事担当)	執行役 (財務担当)	オブザーバー	オブザーバー	オブザーバー	オブザーバー	オブザーバー
2018年7月より執行役(マーケット担当)に就任。 主に銀行・証券業界の会計監査およびアドバイザリー業務に従事。 日本公認会計士協会において、業種別委員会銀行業専門部会、統合報告プロジェクトチーム、企業情報開示・ガバナンス検討特別委員会などに参画。	2009 年から3 年間、財務報告アドバイザー一部人事担当、2016年から3年間、MDS 財務報告アドバイザー部長、2019年7月より人財企画室長、2020 年7月に執行役(人事担当)に就任。 会計監査、米国会計基準やIFRS 導入等の会計アドバイザー業務、内部統制構築やBPR等のアドバイザー業務に従事。 日本公認会計士協会、内部統制検討専門委員会委員を務める。	主に大手金融機関に対する米国会計基準、IFRS などの会計アドバイザー業務ならびに日米のSOX 等内部統制に係るアドバイザー業務に従事。2015 年から4 年間財務報告アドバイザー部リーダー。2019年より Chief Financial Officer として法人の財務全般を担当。2020 年より執行役に就任。	2018年より品質管理パートナー、2019年より品質管理本部共同リーダー(PwC 米国より出向)。 これ以前は、2006年から2010 年まで香港・日本を拠点に、アジア太平洋地区の米国会計基準およびPCAOB 監査の品質管理を担当。その後、トランザクションサービスおよび会計アドバイザー業務に従事。2010年から2013 年まで、米国監査プラクティスパートナー。2013年から2017 年まで、米国 National Office にて品質管理業務に従事。	入社以来、製造業・サービス業の財務諸表監査、IFRS 導入等の会計アドバイザー業務に従事。2012年に第2製造・流通・サービス部長。2013年から2017 年、ニューヨーク事務所に日系企業担当として駐在。2017 年に第3製造・流通・サービス部長。2018 年から2020年に消費財・産業財・サービス部長。2017 年から2 年間は定期採用リーダーを兼務。2021年7月より監査事業本部を担当。	2019 年からカルチャー変革、2021 年からナレッジマネジメントを担当。 国内および国際的な銀行・証券会社、フィンテック企業、暗号資産交換業およびブロックチェーン関連企業の監査・アドバイザー業務に従事。2016 年からフィンテック&イノベーション室の室長就任。 2016年日本公認会計士協会業種別委員会暗号資産対応専門委員会初代専門委員長就任。現在は、同専門委員会および証券業専門委員会の専門委員を務める。	2017年から企画管理業務を担当。 交通、不動産、広告、コンテンツビジネス等の監査および会計不正事案の調査業務等に従事。2001 年から2003 年に企業会計審議会幹事、2013年から2017 年に不動産投資法人の監督役員に就任。 日本公認会計士協会、監査基準委員会委員等を務める。日本監査研究学会会員。	公認会計士・弁護士。1994年から2004 年金融業を中心に監査業務に従事。 2009年弁護士登録。同年から法務・契約書業務に従事。 2017年から法務責任者。

## スキルマトリックス

●	●	●		●		●	
●	●			●	●	●	
●	●	●					
			●				
●	●	●		●	●		
					●		
		●					
	●			●			
			●				●
			●	●	●		
	●	●	●			●	
金融	テクノロジー、エンターテインメント、商社	金融	製造業他	商社、電機、医薬・医療機器、化学	金融、暗号資産交換業、ブロックチェーン	不動産、コンテンツ、化学	

## ガバナンスと組織

### 監視委員会メンバー (2021年9月1日現在)

						
氏名	木内 仁志	足立 晋	トゥレヴァー ティセヴェラシンガ	濱上 孝一	岩嶋 泰三	梅木 典子
役職	議長 (社員評価 委員会議長)	副議長	委員 (R&Q 監視 委員会議長)	委員 (監査委員 会議長)	委員 (指名委員 会議長)	委員
経歴	2016年から2019年 まで執行役副代表 を務め、2021年7月 に監視委員、9月に 議長に就任。マネー ジャー時にニュー ヨークに出向し、その 後グローバル企業の 監査、海外上場支援、 SOX・JSOX 導入や IFRS 導入支援業務 に従事。法人内では、 研修リーダー、IFRS リーダー、品質管理 本部アカウンティン グ・サポート部リー ダー、名古屋事務所 長などを歴任。	2017年から2020年 まで、PwCコンサル ティング合同会社代 表執行役 CEO。 2020 年から PwC コンサルティング合同 会社副会長、PwC Japan グループの金 融インダストリーリー ダーおよび Global JBN (Japanese Business Network) リーダー。 2021 年 から PwC の Global Board メ ンバーおよび PwC あらた有限責任監査 法人の監視委員会 委員。	2021 年より PwC あらた有限責任監 査法人および PwC Japan グループの 監視委員会委員。 2017 年より PwC グ ローバルクライアント パートナーとして、 会計・規制・トラン スフォーメーションの アドバイザリー業務 に従事。日本におい て、多数のグローバ ル銀行の監査のエン ゲージメントリーダ ーを務める。1996 年 にロンドンにて PwC 英国に入社。日本へ の2度の出向後に日本 に移籍し、日本での 勤務経験は16年以 上となる。英国勅許 会計士。	多業種にわたる監査 において内部統制・ IT 分野の評価およ び内部統制に関する 非監査保証業務に 従事。 過去、アシュアランス 研修リーダー、品質 管理部メソドロジー & テクノロジーリー ダー、また、日本公認 会計士協会において 監査基準委員会委 員長を務めた。	1991 年 青山監査法 人入所。1998 年か ら 2001 年まで米国 出向。帰国後は一 貫してディールズ部 門にて M&A に関わ るアドバイザリー業 務に従事。部門の 中でリスク管理担 当やさまざまなリー ダー職を経験。現 在、ファームの重要 グローバルクライ アントのリード・パ ートナー、Japanese Business Network (JBN) のアジア太平 洋地域のリーダーを 務める。2017 年より 監視委員会委員を 務めている。	2012 年より PwC Japan グループダイ バーシティ推進担当 を務める。2013 年か ら 2018 年まで企業文 化推進、Corporate Responsibility 担当。 国内外の金融機関、 事業会社の監査、ア ドバイザリー業務に 従事。 日本公認会計士協 会の業種別委員会 証券部会委員、広報 委員会委員長を経 て、2019 年理事に就 任、ダイバーシティ、 女性活躍促進担当。 2016 年より総務省官 民競争入札等監理 委員、原子力損害賠 償・廃炉支援機構モ ニタリング委員。
スキルマトリックス						
経営・シニア リーダーシップ	●	●			●	
監査	●		●	●		●
BAS	●		●		●	
品質管理	●		●	●		
事業開発	●	●				
デジタル		●		●		
ESG	●					●
経理・財務			●			
人事・労務・ 人財開発	●				●	●
法務・ コンプライアンス・ リスクマネジメント				●	●	
グローバル	●	●	●	●	●	
他業種・出向経験	●	●	●		●	
Industry	自動車、電機、エ ンターテインメン ト	金融	金融	自動車	テクノロジー	金融



唐木 明子

川村 健

委員

委員

PwC コンサルティング合同会社 Strategy & パートナー。日本に加え、中国、韓国、米国、英国を拠点に活動を行ってきた。消費財、小売企業向けの戦略案件を手掛ける。経営を取り巻くメガトレンド、インクルージョン&ダイバーシティ、企業のデジタル化などについて積極的な発信を行う。

2017年9月より監視委員会委員。  
M&A、事業再生、インフラを中心としたディールアドバイザー業務に従事。  
2016年から2021年6月までPwC アドバイザリー合同会社の経営委員会委員、財務責任者等を務めた。  
2010年から2015年まで横浜国立大学大学院ファイナンス・アカウンティング専修コース非常勤講師、1998年から2000年まで国内証券会社において株式上場、事業承継、事業再編支援業務に従事した。

## 監視委員会

## R&amp;Q監視委員会

議長

トウレヴァー  
ティセヴェラシंगा

岩嶋 泰三



唐木 明子



木内 仁志

## 社員評価委員会

議長



木内 仁志



足立 晋



梅木 典子



川村 健

トウレヴァー  
ティセヴェラシंगा

## 監査委員会

議長



濱上 孝一



岩嶋 泰三



梅木 典子



唐木 明子

## 指名委員会

議長



岩嶋 泰三



足立 晋



木内 仁志

トウレヴァー  
ティセヴェラシंगा

濱上 孝一

消費財、小売、  
金融

商社

## 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2021年度の重要な経営課題とその対応状況について振り返り対談を実施しました。

### 1.2021年度年初に掲げた課題の総括

#### カルチャーについて

**井野** 2021年度のPIBでは、カルチャーに対するマネジメントの姿勢について議論しました。職員エンゲージメント調査で把握した論点への丁寧な対応を心掛けた結果、2021年度の調査は参加率91%、満足度71%となり、過去最高となりました。一方、ウェルビーイングについてはまだ課題があると自己分析しています。また、カルチャー変革への取り組みの結果が品質に表れているか、内部および外部の品質検査を基に現在進行形で評価しています。

**松崎** コミュニケーションの充実により、経営層が何を考えているかが組織に伝わるようになってきたと感じます。しかし、職員エンゲージメント調査で好ましい結果が出たことは、カルチャー変革活動に一生懸命取り組んだというよりは、品質向上に真摯に向き合った結果が出ているのではないのでしょうか。

**原** カルチャーは日々作るものです。従業員が何に満足し、胸を張って働けるかの拠り所となるものです。PwCのブランドは、カルチャーそのものと言えます。品質に絶対的な自信を持つことが当法人のカルチャーであるべきです。職員の満足度が上がっているということは、カルチャーが醸成されつつあるということであり、あとは、いかに続けるかです。

**鈴木** 職員エンゲージメント調査では、71%が高評価ですが、逆に29%はそうでないということです。経営委員会はネガティブな意見にも耳を傾ける、モノを言いやすい雰囲気を作っていくことが大切です。組織からのレスポンスが遅すぎると、意見を言ってくれる方は少なくなります。また、PwCは、本年7月にThe New Equationという新たな戦略を発表しましたが、今後は各職員がこれを十分理解し、具体的な業務に落とし込む作業が必要となります。

#### デジタル投資について

**井野** 数年前から、デジタルツールの開発や人財投資など、さまざまなデジタル投資を進めています。現在は、パイロットテ

ストの結果、成功事例は全社的に展開し、スケールを出そうとする段階にあります。

**原** デジタルは当たり前の存在となります。生産性・品質の向上で負けてはいけません。監査業界は最もデジタルに取り組むべき業界の一つであり、取り組み次第で大きな差が生まれます。課題は、当法人がいかにデジタル人財を確保できるかです。

**井野** 全ての従業員がデジタルリテラシーを上げる必要があります。スキルの深度を3階層で考え、適材適所の配置を行っていきます。

**原** 当法人の強みとして、PwCネットワークを通じグローバルに開発を進めることができます。

**井野** デジタル開発については、グローバルが進んでいる点もあれば、日本が進んでいる点もありますので、連携しながら良い所を共有し、前に進めていく方針です。



PwCあらた有限責任監査法人  
代表執行役  
井野 貴章



**原** リアルタイム監査の開発状況はどうでしょうか。

**井野** AIによって異常点を発見するツールの開発も行っていますが、手作業部分を自動化するツールをより急いで開発しています。いわばAI監査の前工程の圧縮であり、この過程で標準化、自動化ができると、データの質が高まり、AI監査の精度も高くなります。AI監査の実現は、私たち監査法人の努力だけでは実現が難しく、各企業が取り組んでおられるDXにより、いかにデータ品質が向上されるかが、監査品質に直結します。

**松崎** データの標準化に関するアドバイザリー業務がポイントかもしれません。ゆくゆくは監査を行う上で監査法人がデータを取りやすい仕組みの実現に貢献し、またJ-Soxでも問題が起これにくくなります。これは、企業にとっても大きなメリットです。

**鈴木** 投資の効果測定を常時行っていくことが重要です。投資したものを捨ててしまうことには抵抗があるかもしれませんが、臨機応変に行うことが必要でしょう。

**原** デジタル化のスピードは、どの程度の時間軸で考えれば良いでしょうか。

**井野** 2段階で考えており、私たちの監査変革ロードマップで定義する「Tomorrow」は2025年頃には広くみられる状態となり、「Future」は2030年以降となると見えています。「Tomorrow」

では、AIと人間がある程度連動して監査を進める段階になると予想しています。

**松崎** デジタル化の取り組みは着実に進んでいると感じます。ITに理解がある人財が経営陣にいたることが大きいでしょう。デジタルは、魅力品質の差別化要素になりうるのか、それとも、当たり前で汎用的なものなのか。そこを見極め、できれば魅力品質につなげられるところを見つけ、戦略的に取り組んでいけると良いでしょう。

#### 品質・Global対応について

**井野** 品質と経営の両立をテーマとし、この1年取り組んできました。特に、監査事務所の品質管理を規定する世界基準(ISQM1)が変わろうとしています。この改訂に対応するため、当法人ではQMSEというPwCフレームワークに従い、これまで気付いていなかったリスクを積極的に発見する取り組みを行っています。結果として、統合的なフレームワークの中で、監査法人経営における未来の課題を組織的に認識し、改善監視を行うことができる態勢になりました。また、内部統制監査に最も強い監査法人を目指すべきとのご指摘をいただきました。監査のリモート化が必須となる中、職員の経験値の質が気になっており、品質管理体制や内部研修等も現在進行形で強化しているところです。



株式会社大和証券グループ本社  
名誉顧問  
原 良也(議長)



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



**鈴木** 新年度からの組織変更や、継続しているQMSEの進捗、業務平準化の努力やホットレビュー、職員満足度向上に向けたレスポンス速度の向上など、品質向上のための日々の取り組みを評価したいと思います。これからさらなる品質向上のために取るべき施策ですが、一つは差別化をいかに図っていくかです。デジタル投資にしても、わずかでもいいから差別化を図り、訴求していく必要があります。

**松崎** 差別化については、被監査会社だけではなく、マーケットから見てもPwCあらたの監査は違うと思ってもらえることが大切です。また、内部的には、途中で息切れしないよういかに継続的に改善できるかです。

**原** 品質が全てです。今年度からKAMの強制開示が始まりましたが、今までの監査報告書とは全く異なり、財務諸表の適切性だけでなく、重点的な監査項目やそのプロセスを開示することで、非常に透明性が向上したと感じています。

## 2. 環境変化への対応

### 諸外国の監査環境変化とGreen and Digitalについて

**井野** 近年の英国企業やドイツ企業の粉飾決算の発覚に伴い、諸外国では監査制度改革が議論されています。英国では、監査業務と非監査業務の在り方が議論されていますが、当法人では、

わが国の公認会計士法の下で定義され提供されている監査業務と非監査業務は親和性があると考えています。

監査業務を担当すると独立性が強く求められる時代には、監査を担当していない監査法人が非監査業務を通して企業の会計、内部統制、リスク管理、ガバナンス等をサポートさせていただくことで、企業による財務報告と他の監査人による監査の品質向上に貢献することができます。一方、外部から見て、監査品質を担保する人財の確保や育成に問題が出るのではないかという疑念を抱かれることが無いよう、2022年度より組織を一段フラットにし執行役の担当職責も変更しました。そしてグリーンとデジタルにしっかりと取り組んでまいります。

**原** 非財務情報は価値を生むわけですから、いずれ財務情報になっていきます。監査法人もここで指導機能を発揮していくことが、大きな仕事になりますね。大きな変化はチャンスです。しかし、同時に人財が必要になります。

**鈴木** 仰るとおりです。非財務にどういうリスクが発生しているかを見極め、企業をサポートしていく必要があります。同時に、日本企業がESGを自分事として捉える機運が高まってきていると感じます。監査・非監査の境界線をどこで引くかの問題はありますが、監査の成長には人財・システム投資は避けて通れません。



PwCあらた有限責任監査法人  
前監視委員会議長  
白畑 尚志



PwCあらた有限責任監査法人  
監視委員会議長  
木内 仁志

**松崎** 英国の状況を見て、日本で自ら動いたことは立派なことです。これから起こることとして、会計監査以外の保証業務が会計監査人の仕事にシフトしていく可能性があるのではと考えています。そして、監査業務だけでなく、非監査業務の品質管理も重要になりますね。

**井野** 2021年度のQMSEで発見された課題の一つに、非監査業務の品質向上があります。従来の品質管理システムでは、対象が監査業務のみであったため、非監査業務は直接議論の対象になっていませんでした。非監査業務の在り方が監査業務に良い影響を及ぼすという文脈の中で、人員配置を含めた非監査業務の品質向上に向けた取り組みを実施していきます。これについては、2022年度のPIBで進捗を議論したいと思います。

#### 組織体制・ガバナンス体制(監視委員)の変更について

**井野** 2022年度期初での組織体制の変更では、Business Unit制度を廃止し、執行部の下にOperating Unit (OU)を直接配置しました。OUリーダーの報告先は、従来は産業別のリーダーでしたが、これをソリューション別のリーダーとすることで、監査業務品質・非監査業務品質を意識した運営に変えていくことが大きな変化です。一方、当法人は創業以来、産業別知見の蓄積を重視してきたため、セカンダリーラインとして産業別リーダーを残し、知見の集約は継続して行っています。



弁護士  
鈴木 和宏

の結果、キャリアの歩み方としてソリューション別と産業別の道が広がり、人財の多様性が生まれることを狙っています。

また、今般、新しいPwCグローバルネットワークの戦略である「The New Equation」が発表されました。これは、Trustを重視し、Sustained Outcomesを生み出すサービスを提供するというコンセプトです。品質を高め、デリバリーを自分たちの目線で終わらせるだけではなく、マーケットから意味のある結果が出たと評価されるまで対応していくことが、この環境変化の中で私たちに求められると考えています。

もう一つ、2022年度で監視委員会の委員が改選されました。

**白畑** 新体制の監視委員会では、ダイバーシティが大きく進みます。もともと監査以外のサービス・ラインのメンバーが参画することで専門性の多様性がありましたが、これに加え、ジェンダー、国籍、およびジェネレーションのダイバーシティが向上します。マネジメントの良き相談相手として、マネジメントが気付かない多様な意見を持った新体制が動き出すことに期待しています。マネジメントがThe New Equationを具体的なプロセスに落とし込み進めていく状況を、確実に監視していくことが監視委員会の今後の課題です。

**木内** 9月より、監視委員会議長を拝命します。マネジメント職から2年の間を置いて、今度は監視委員会の立場となります。企業や監査法人を取り巻く環境が大きく変化する中、当法人の取るべき方向性や、品質・人財面でどのように差別化を図っていくのか、戦略とアクションを経営委員会が決定したら、同じ方向性を持ちながらも監視・助言して参ります。2022年度の監視委員会はがらりと雰囲気が変わり、女性2人、外国人1人が参加し、年齢構成も幅が広がります。PIBの皆様からも助言をいただきながら、良きガバナンスとは何かを追求していく所存です。

**井野** 経営委員会では、2021年度よりオブザーバーとして外国人1名、女性1名が参加していますが、会議の場では委員と違いなく積極的に発言されています。近い将来に、監視委員会と平仄を合わせていきたいと考えています。

**原** 委員の多様性が進むことは素晴らしいですね。

## ステークホルダーへの発信と対話

### 情報発信と対話の基本方針・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日々変化しています。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、「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、ステークホルダー・エンゲージメントの司令塔として、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)への継続的な情報発信の企画・実施を行い、対話を深めることで、経営意思決定および監査品質向上の礎としています。

### 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

世界の資本市場において、環境・社会・ガバナンスといった非財務情報を考慮して投資意思決定を行う、「ESG投資」の動きが、世界中の年金基金や運用会社など機関投資家の間に広がっています。世界各地における異常気象やそれに起因したさまざまな災害等を背景として、地球温暖化・気候変動は、全ての国と地域が取り組むべき喫緊の課題として認識されています。温室効果ガス排出量の削減は、いつか取り組むべき課題、ではなく、いまここにある危機として世界で認識され、行動の質とスピードが試されています。COVID-19のパンデミック対応では、従業員の健康・安全や企業と顧客・サプライヤーとの関係の見直しを含め、社会を構成する一人一人のQOL (Quality of Life) が改めて問い直されており、企業にとっても、その存在意義(Purpose)を再確認することが期待されています。

図表1 ステークホルダーとの対話の全体像



わが国においても、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さらに加速しています。上場企業においては、監査上の主要な検討事項（KAM）の全面適用が開始されました。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードに、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）またはそれと同等の国際的枠組みに基づく開示について記載されたことから分かるように、持続可能な社会の実現に向けて企業がどのように行動しているのかを説明してほしいという期待が高まっています。さらには、非上場企業を含める形で2020年11月にデジタルガバナンス・コードも制定され、企業は、デジタル技術による社会および競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョンの策定、デジタル技術を活用する戦略の策定、ステークホルダーへの発信と対話が期待されています。開示と対話に関するさまざまなステークホルダーとの協創をどのように実現していくかが問われています。

PwCあらたは、このようなインベストメントチェーンにおけるメガトレンドの変化や、ステークホルダー・キャピタリズムへの流れを直視し、企業による適切な会計処理や企業情報開示を後押しするとともに、監査品質の向上をはじめとする各種のトラストサービスの提供を通じて、企業の経営者と投資家との対話から生まれる資本市場全体での持続的な企業価値創造や社会価値の協創に、より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。

#### 株主・投資家・アナリスト等への発信と対話

COVID-19の感染拡大に対応し、投資家・アナリストの皆様への発信と対話の場として実施している個別の1対1のミーティングやスモールミーティングは、2021年度も継続してリモート形式にて実施し、監査に対する期待と懸念を伺いました。拝聴したご意見は、即時に執行役と共有するとともに、日々の業務遂行の一助としています。

このような対話からの学びは、経営の意思決定や業務遂行に活用するだけでなく、一人一人の使命の再確認や日常の業務により直結した形で役立て、監査品質をより一層向上させるために、社内研修を通じて全役職員と共有しています。外部の投資家・アナリストの方や各種専門家・有識者・実務者をお迎えし、インベストメントチェーンの変化と私たちが果たすべき役割に焦点をあてたオンライン研修を企画・実施しています（図表2参照）。

また、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。

PwCあらたも、2009年に設立されたCRUF Japanの活動を10年以上支援しています。CRUFは、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、投資家・アナリストが個人の立場で集い、世界各国と連携してさまざまな活動を行い、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っています。例えば、この一年間では、IFRS財団によるサステナビリティ報告に関する市中協議文書やIASBの「企業結合 - 開示、のれん及び減損」に関する討議資料などについて意見発信が行われました。CRUF Japanにおいては、原則として月1回の定期的な会合が開催されており、さまざまな会計・開示上のトピックに加え、監査品質報告書についても投資家・アナリストによる意見交換が行われました。年2回程度開催されるOpen CRUFには、より多くの投資家・アナリストの方が参加され、財務諸表利用者の目線でのKAM事例分析その活用等についての幅広い意見交換や、ESGにフォーカスした活動も活発化しています。

図表2 インベストメントチェーンに焦点をあてた社内研修のテーマ

テーマ例
財務諸表利用者によるKAMの活用
ESGエンゲージメント
気候変動開示と企業価値創造
政策保有株式の実証分析
企業価値評価
SNSとテキストマイニング



### 学識経験者・有識者への発信と対話

会計は企業の活動を実態を映す鏡ともいえますが、最近のESG、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)やDX(デジタルトランスフォーメーション)にかかる経営環境の変動は、新しい経済活動や経済事象を生じさせ、会計処理や監査・保証に影響を与えます。変化の大きな時代においては、慣例にとらわれることなく、自分の目と心で経済活動や事象を理解し、あるべき適切な会計処理とは何かを考え、また、監査・保証のあり方を考える力が今まで以上に大切になります。学識経験者の方々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。

当法人は、設立翌年の2007年に、将来の監査法人業務に影響をもたらすと思われる経済・社会の基礎的な流れに関して「独自の研究活動を行う常設機関」としてPwCあらた基礎研究所を設置しました。PwCあらた基礎研究所は、わが国における企業経営および資本市場全体の発展に積極的に貢献することが重要であるという信念に基づいて、外部の学識経験者を専門研究員として招聘して行われる研究会活動を通じた独創的な調査・分析・研究・育成を行うとともに、共同研究や協力・対話を通じて継続して学識経験者の方々との交流を進めています。当期においては、テクノロジーと監査、コロナ禍における不正などをテーマにリモートでの研究会を実施しました。

学識経験者への発信と対話の結果をもとに、監査品質の定義について法人内で議論し、何が社会から期待されているか、私たちがどのようにその期待に対応できているかの視点から、自己検証の一助としています。また、最新の研究動向やその背景にある調査・分析等に関する内部研修も継続的に実施しています(図表3参照)。

図表3 最新の研究動向に関する社内研修のテーマ

テーマ例①:サステナビリティ
気候変動とエネルギー
サステナブルファイナンス
サステナビリティ保証
ESG情報開示
テーマ例②:次世代の会計および監査
英国における監査改革
CSR・ESG・SDGsと会計
COVID-19による新たなリスク

### 監査役等への発信と対話

PwCあらたでは、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場として「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。2021年度はCOVID-19の感染拡大に対応し、インターネットを活用したオンライン方式で発信と対話を継続しました。本会では、セミナーやワークショップを活用し、ゲストスピーカーや社内の専門家とともに、さまざまなテーマについて、監査役等への発信と対話を行っています(図表4参照)。

図表4 セミナー・ワークショップ等を通じた監査役などとの対話テーマ

セミナー・ワークショップ等を通じた監査役等との対話テーマ
取締役会等で議論すべきデジタルトランスフォーメーション(DX)
コーポレートガバナンス・コード改訂
監査役会等の実効性評価
東京証券取引所の新市場区分
企業価値向上のための開示情報の充実

また、PwCあらたは、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、被監査会社の経営者および監査役等に「満足度調査」を通じたフィードバックをお願いしています。いただいたご意見は、各監査チームが分析を行い、監査品質をさらに向上させるための具体的なアクション検討に活用しています。さらに、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、法人全体の意思決定やモニタリングにも用いられています(図表5参照)。



図表5 被監査会社からのフィードバックの活用サイクル



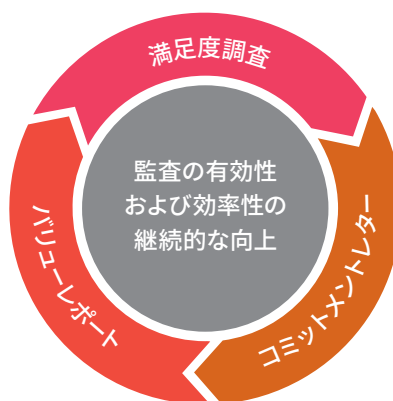
「満足度調査」は、監査業務の実施状況や実施結果に対して、被監査会社の率直な意見を還元してもらうための調査です。これにより、監査の有効性および効率性のさらなる向上に向けて取り組むべき点をより正確に理解し、翌年度の監査計画およびコミットメントレターに反映します。

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右のとおりであり、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。

### Alumniの皆様への発信と対話

PwC Japan グループは、その前身事務所を含む70年を超える歴史の中で、多くの多様な人財を輩出してきました。PwC Japan グループのAlumniの方々は国内および海外で、開業や起業、教鞭や研究、企業内会計士や専門家など、さまざまなフィールドで活躍されています。PwC Japan グループは、多様

な個性を持つAlumniメンバーのネットワークを活性化するため、オンラインプラットフォームを2021年に一新しました。新しいプラットフォームを活用し、監査品質の向上に関する意見を頂戴するとともに、Alumniの方々のさらなる活躍に資するよう、引き続きAlumniメンバーとの対話を進めてまいります。



### ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス 担当パートナーからのメッセージ 久禮 由敬

ステークホルダー・キャピタリズムへの流れが、日々、加速していることを実感しています。また、Society 5.0の中での人とAIのダイバーシティやコラボレーションをあらたにデザインする動きも活発化しています。デジタル・テクノロジーを活用し未来を予測した上で、バックキャストして意思決定を行う行動スタイルも普及しつつあります。このようなさまざまなイノベーションを、社会全体の持続可能性と人々の幸せに結びつけるためには、信頼性の高い企業報告・開示はもとより、対話を通じた価値協創が今まで以上に重要になると感じています。私たち自身も、ステークホルダーの皆様への発信と対話を通じて、社会における信頼の構築と重要な社会課題の解決に少しでも貢献できるよう、引き続き取り組んでまいります。



# 2

高品質な監査を実現するための取り組み

人財

Talent



## 人事担当 パートナーからの メッセージ

執行役 人事担当  
人財企画室室長  
パートナー  
田所 健

**私たちの存在意義の出発点、“相談できる存在になる”人財を育成していきます。**

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的な感染拡大により、私たちはかつて経験したことのない大きな変化に見舞われています。それはCOVID-19前においては、私たちは被監査会社に出向いて監査を実施したり、オフィスでの執務も自由でした。しかしコロナ禍においては、被監査会社の皆様やパートナー・職員の安全と健康を守るため、被監査会社に出向かずに監査を進めることが必要であると判断し、当法人も2020年3月から在宅勤務を原則とし、リモートワークによる監査を実施しました。そしてこのような生活が約1年半続いています。

リモートワークを実施する中でいくつかの課題も浮かび上がってきました。そのうち人財の観点からは、リモートワークにおけるコミュニケーションのさらなる向上、モチベーションの維持等についても対応が必要になってきています。対面する機会が減ったため、パートナー・職員とのコミュニケーションが希薄化していると感じる人も少なくありません。コミュニケーション不足は、単なる人間関係の問題に留まりません。円滑なコミュニケーションが取れない状態が続いていくと、一般的には次のような影響が出てくる可能性があると言われています。つまり、職員のエンゲージメントの低下により、生産性等が悪化する。また業務が進めにくくなり、ストレスが増加してしまう。そしてパートナー・職員同士のつながりが減り、イノベーションが起こりにくくなると。私たちにも同様のことが言えると思われます。

コロナ禍でコミュニケーションが不足する理由は、リモート下におけるコミュニケーションのいつでも・どこでも・短時間で何回も、という利点がいかされていないことから、そもそも対面下においても必要であった関係性構築ができていなかったのではと思っています。それがコロナ禍においては、法人への帰属意識、上司、同僚、部下等のつながりに関して従来は物理的つながりから心理的つながり、つまり対面によるお互いの認知から心理的つながりがありましたが、コロナ禍では心理的つながりだけになってしまいました。お互いを認知し合うのが難しい状況下ですが、この心理的つながりを支えるのは、実は相手に対して、あるいは何事に対しても気にかけているということだと思います。それは、私たちはチームワークで業務行っているのも、これが非常に大事だと考えます。また、これを基礎として個々が“相談できる存在になる”ことが私たちには必要です。法人内の関係性構築では当然ですが、法人外においても私たちの存在意義である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」の出発点であり、被監査会社から相談してもらえる存在でなければ、存在意義を実現できないと考えます。そのため“相談できる存在になる”このような人財をより多く育てていきます。

# PwCあらたの「人財」

## PwC あらたの目指す人財像

当法人は急激に変化していく時代の流れと多様化するステークホルダーの期待に応えることを目標として、人財の多様化に取り組んできました。COVID-19の感染拡大をきっかけとして加速する変化の中で、高品質な監査と成長の維持を実現するために、人財の多様性と柔軟性はより重要になってきています。

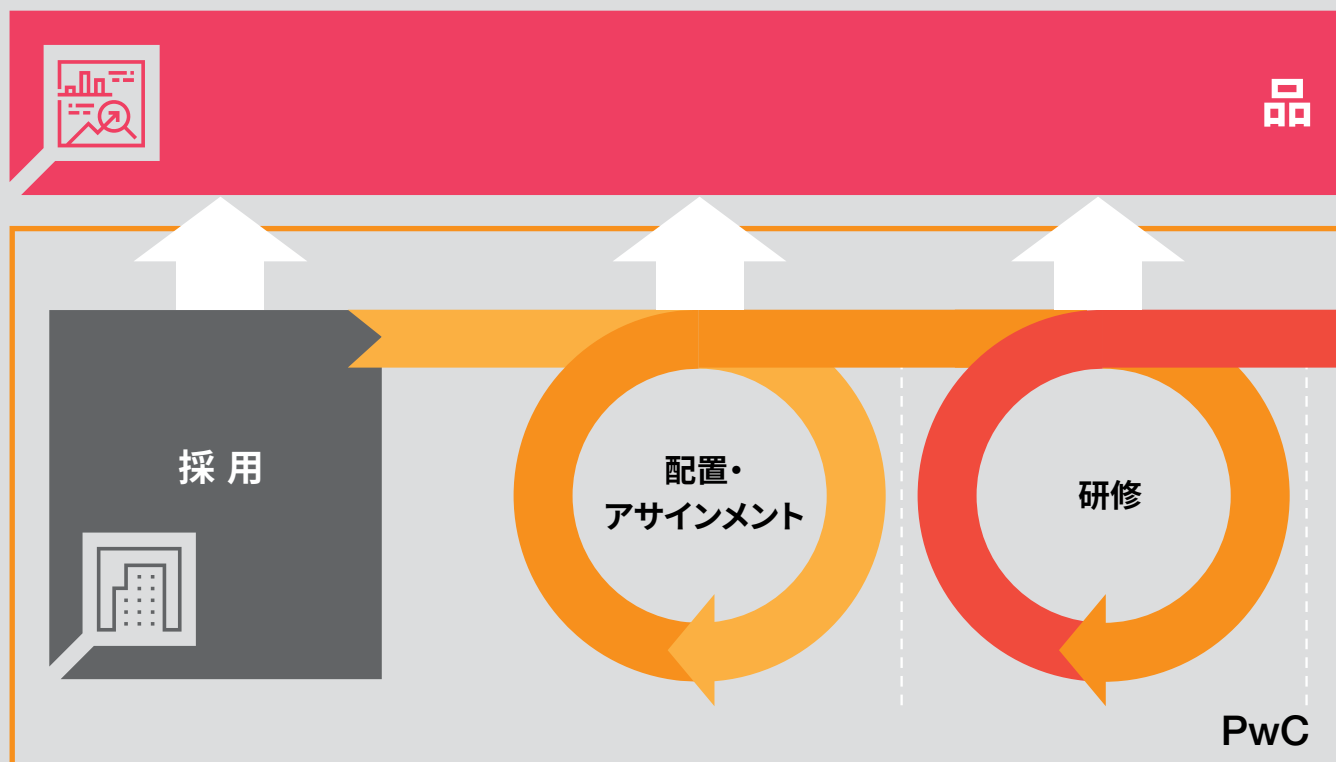
人財の多様性と柔軟性を追求するために、PwC あらたでは目指すべき人財像として「多様性の尊重と追求」、「時代の変化に対応する柔軟性」、「“人”を活かし、創り上げる力」の3つの素養を定義しています。

PwCの行動規範であるValues and Behaviours、そしてそれらを実現する土壌であるProfessional Cultureの浸透は、職員一人一人がこれらの素養を育むための重要な基礎となっています。

人を育てる土壌が文化である一方、文化を醸成するのもまた人です。PwCが多様性と柔軟性を備えた組織であるためには、個々の職員もまた多様性を歓迎し、柔軟性を保持し、そして多様な人財を活かして目標を実現する自律した人財である必要があります。

PwCの職員一人一人が大切にする価値観や行動の在り方の積み重ねが、PwCのプロフェッショナルファームとしての存在意義であるPwC Purposeの実現につながっていくと考えています。

## 人財のライフサイクル





### 目標を実現するための施策

目指すべき人財像を実現するため、当法人では、採用と受け入れ、研修やアサインメントおよびキャリアプランも含む人財開発、そして一方的な評価にとどまらないパフォーマンスマネジメントの枠組みを提供しています。これらを人財のライフサイクルの一連のプログラムとして運用し、繰り返し実行することで、職員一人一人の継続的な成長を支援していきます。

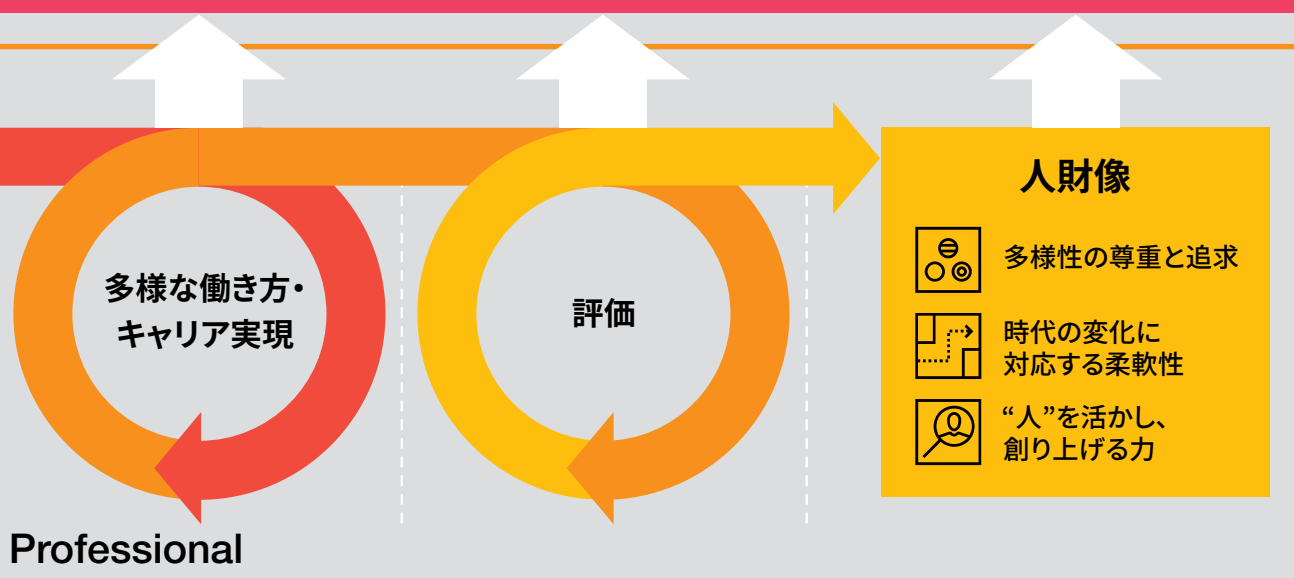
私たちは、PwC Professionalと呼ばれるグローバル共通のフレームワークに基づき、目指すべき人財像を実現すべく、さまざまな施策を講じています。

2021年度、当法人は多様性と柔軟性の加速のために、アサインメントオフィスの設置や、コーチング力の継続的な強化などの取り組みを行ってきました。

これらの取り組みの結果、アサイン計画の早期化や法人全体での人員配置の効率性に関しては一定の改善が見られた一方で、一人あたりの業務量の削減については依然として改善すべき点が残されていると考えています。

2022年度は新たな人事制度の導入を軸として、残された課題や新たに生じた変化への対応についても継続的に取り組んでいく予定です。

質



Make a difference



Care



Work together

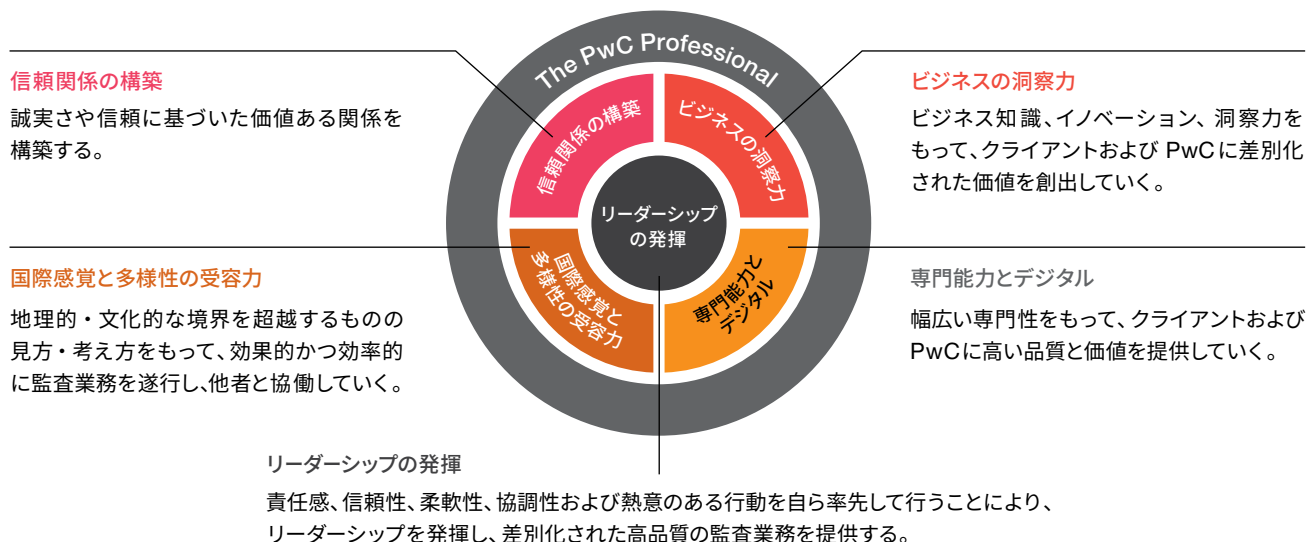


Reimagine the possible

## PwC Professional

### 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



### PwC Professional と人財

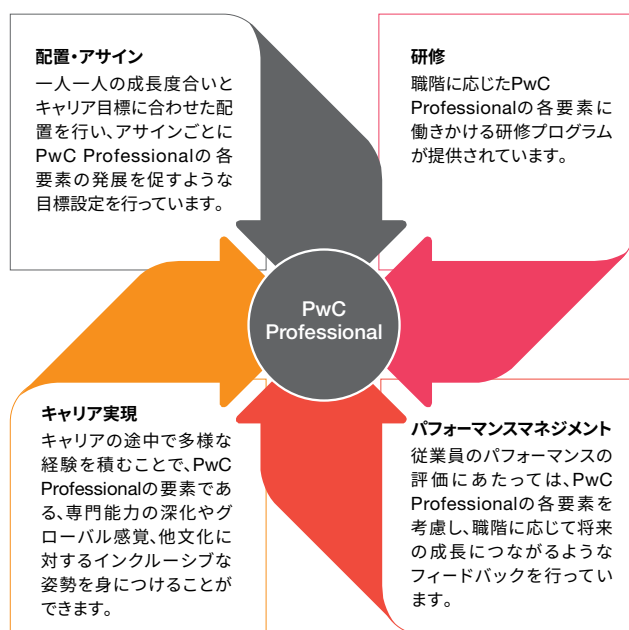
PwC では、パートナーおよび職員に求められる行動のあり方が、PwC Professional と呼ばれるグローバル共通のフレームワークにより整理されています。PwC Professional は、PwC の全ての人が Purpose の実現を志し、大切な価値観を行動力の糧にできるリーダーであるために必要なスキルや能力を示しており、5つの要素で構成されます。PwC ではこれらの要素が向上するように、採用、教育、配置（アサイン）、評価など、あらゆる機会を通じて人財の育成に取り組んでいます。

変化を続ける世界において必要なスキルや、それを求める人々の変化に応じて、時代に即した内容を維持するために、PwC Professional は定期的に見直されています。

テクノロジーの急激な進化や複雑化する社会課題などの大きな変化と、それに伴うクライアントや社会から PwC に求められる期待・役割の変化を受けて、2021年度、PwC Professional の一部がリフレッシュされました。いまの私たちに求められる行動の在り方として、「Digital Upskilling」とともに、「人間だからこそ出せる価値」という視点から、より深く具体的に表現されています。

私たちは、急激な変化の中でも持続的に学び、正解のない時代の複雑な課題を解決していくには、自己や他者の心身の幸福を大切に、よいエネルギーを保つこと（ウェルビーイング）、また、過去の習慣にとらわれず、異なる視点や考え方に学び、新しい価値を歓迎するカルチャーや環境を創っていくこと（Inclusive Leadership）が重要だと考えています。

この PwC Professional のフレームワークの要素を追求していくことで、PwC あらたが目標とする、多様性を尊重し、柔軟性を保持したうえで多様な人財を活かして目標を実現する自律した人財の育成が実現できると考えています。



## 採用

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に示し、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。

PwCあらたスタッフの出身国数  
(日本含む)

2020年度

28カ国

2021年度

22カ国

グローバル化する現在、地理的・文化的な境界を超越するものの見方・考え方を取り入れるため、多様な国籍の人財を採用しています。



## 中途採用の職員数

2020年度

327名

2021年度

158名

中途採用の場合は、採用時における能力・技能の把握に特に力を入れており、その後の成長支援や配属に活かしています。

日本の公認会計士以外の  
資格保持者数

2020年度

523名

2021年度

498名

日本の公認会計士以外の資格者 (USCPA、CISA、CIA、CFE) 等、多様なバックグラウンド・経験・能力を持つ人財の採用を積極的に進めています。

## 研修およびコーチ制度

多様な人財が、PwCの存在意義を共有し、高品質な監査を追求し続ける当法人の組織文化や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。

## 全体に占める女性比率

2020年度

34.2%

2021年度

33.5%

私たちは、多種多様な観点を取り入れるため、女性がマネジメントの意思決定に参加することが重要だと考えています。2030年には、マネージャー以上の女性比率を30%以上とすることを目標としています。

## リモートでも臨場感のある研修を アシュアランス業務部門 資産運用アシュアランス部 濱田 真鈴(アソシエイト)



今年も新人研修がリモート形式で行われました。画面を通じた研修は不安でしたが、小グループに分かれたディスカッションや講師の方との対話の機会も多く、人と人との距離が近いという環境で臨場感をもって受講できました。また「相手を尊重して互いを受け入れる」ことを繰り返し発信してくださったので、失敗を恐れずチャレンジしてみようという姿勢で主体的に学ぶことができました。研修を通じて、法人が大切にする価値観や、会計士として求められる基礎的なスキルを学ぶことができたので、今後は監査の現場で活かしていきたいと思います。

## 成長支援の考え方

PwCあらたの目指す人財像を実現するには、多様な働き方・キャリア実現のための人財開発プロジェクトと、自律的に品質や効率性の向上を実行できる人財を育成する研修プログラムの提供が必要と考えています。一方で、成長には一人一人が業務において経験を積み重ねていくことが不可欠です。

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。PwC Professionalフレームワークでは、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自発的にフィードバックを求めることが重視されます。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。

OJTによる日常的なフィードバックに加え、PwCあらたでは、個々の職員が将来に向けてのスキルを身につけるためのGlobal Leadership Development Experienceと呼ばれる育成プログラムが設けられています。職員に個別にアサインされたキャリアコーチは、各自の成長戦略やキャリアプランを踏まえたコーチングを実施しています。私たちは職員が「自ら成長するためのコーチング」を重視しており、コーチングに関する研修の提供も行っています。詳細については、57ページのPerformance Managementをご参照ください。

さらに、PwCあらたでは職員の職階により、必要とされるスキルや知識に応じた研修プログラムを提供し、人財の成長を支援しています。これには、ビジネス環境や戦略の変化に応じた研修プログラムも含まれます。研修についての詳細は、53ページをご参照ください。

### 配置・アサインメント

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。

2021年度からはアシュアランス・アサインメントオフィスを開設し、アサインメント調整の早期化や法人全体での最適化のみならず、より一層本人のキャリアの構築に資するようなアサインメントの実現に取り組んでいます。

アシュアランス・アサインメント・オフィスの詳細については52ページをご参照ください。





## アシュアランス・アサインメント・オフィスの設置

アシュアランス・アサインメント・オフィス（以下「AAO」）は、3,000人を超える組織として、最適なアサインメントの仕組みを構築することを最大のミッションとして設置しました。

それはPwCあらたでは、監査業務における人員の需要とそれに対応するリソースの供給に関して、業務負荷の時期的・人間的な偏りや人員配置の非効率といった課題を認識してきました。そしてこれは、監査における業務上の制限や人員不足という点のみならず、組織、監査チーム、ツール等の複合的な要素が絡み合った結果生じたものであり、単純に人員の補充のみによって解消されるものではないと分析していました。またリソースの配置が個別の部門内で完結してしまうことや、ジョブ間のコンフリクト調整に時間がかかることで、繁忙期に必要とされる人員数の特定に遅れが生じることもありました。このような課題解決やミッション実現に向けて、個々の部門の垣根を越えてリソースの需給情報を共有し、同時にアサインメント調整の早期化等を進めながら、法人ワイドでリソースの最適配置を行うようにしました。そして被監査会社の新規受嘱に際しては人員計画を基にしたリソース供給のキャパシティを算出し、新規受嘱時のシミュレーションを行い受嘱についてのリソースの十分性の観点での検討を行いました。

さらにAAOが目指している姿は、Vision 2025の「デジタル社会に信頼を築く人財」を育成、開発するためのアサインメントであり、このためにキャリアプランに沿ったアサインメントの実

現を法人ワイドで進めていきました。具体的な取り組みとして、部門間でのアサイン情報の共有を通じた人財交流を積極的に行うとともに、キャリアプランを実現するための未来志向的なアサインメントを組めるように体制を構築してきました。

2021年度、AAOでは下表に示したような施策を実施しました。

2022年度も引き続き、繁忙期の早期調整、被監査会社の新規受入の判断やキャリアプランに沿ったアサインメントの実現のための施策をさらに精緻化、促進していきます。例えば、キャリアプランに沿ったアサインメントの実現のために個々人のアサイン経験、スキルセットや今後経験したい業務などの見える化を図っていきます。これは、個々人の人財情報とともに、アサインリクエスト情報を法人ワイドで集約することを通じて、部門の垣根を越えたアサインが促進され、個々人の多様なキャリアの実現につなげていく狙いがあります。さらに、個々人のキャリアの実現や法人として新しい分野にチャレンジしていく時に、法人ワイドで必要なテクニカルスキル・コミュニケーションスキルを習得できるように研修による成長支援を進めていくことにもつなげていきます。

そして2022年度以降もAAOの活動を推進・拡大していくことにより、アサインメントを通じた人財開発を実施し、法人横断的にスキルセットや経験等を考慮したアサインメントを実現していきます。

アサインメント方針の統一	法人ワイドで最適なアサインメントを実現するために、法人としてのアサインスケジュールを作成し、マイルストーンを設定しました。そして、監査品質の劣化・長時間労働を招くようなアサインにならないようなルールやアサインコンフリクト調整の簡素化・早期化を実現するため、チーム構成、コンフリクト調整の明確な方針を策定しました。
繁忙期の早期調整	アサインスケジュールを年初に部門に明示・共有し、監査繁忙期である1月、4月の人員状況をそれぞれ前年の9月末・10月末までといったマイルストーンを設け、早期に法人ワイドで把握しました。そして、これまで部門内で完結しがちであったアサインメント調整を、各部門と連携し、法人ワイドでアサインのコンフリクト状況を一元管理し、繁忙期の相互応援、不足人員については早期に対応できる体制を整備しました。
被監査会社の新規受入の判断	AAOがリソース（人選・人数）の十分性の観点で受入可否の判断を担いました。そのために、当年度の年間アサイン情報の精緻化を行い、それを基に次年度のアサイン需要データ、人員計画を基にリソース供給データ（キャパシティ）を作成・更新する体制を構築し、新規受入可否の判断を行いました。
キャリアプランに沿ったアサインメントの実現	個々のキャリアプランに沿ったアサインメントの実現のために所属部門の業務に限定されない、例えば財務デューデリジェンス等のアサインを提供できる体制の整備を行いました。また部門を超えたアサインツアーや出向情報の一元管理の体制も整備しました。
アサイン管理ツールの見直し	3,000人を超える組織であるためアサイン管理ツールは効率化等の観点で大事なツールとなります。そこでアシュアランス・イノベーション&テクノロジー部（AIT）と連携して、次期アサインメント管理ツールを検討するとともに、アサインに必要なデータの情報収集方法の見直しも検討しました。

## 研修

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。

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。これに加えて当法人では、わが国独自の法令に基づく独立性やコンプライアンス、情報セキュリティといった研修の他にも、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。

また、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、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I&D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。

研修の内容は必要に応じて見直され、社会の変化やニーズに対応したプログラムが提供されています。2021年にはESGに関する社会的な関心の高まりを受け、ESG研修などの新たな研修も実施されています。さらに、VRを用いた不正会計体験プログラムを提供するなど、さまざまな技術を用いてより効果的な研修を提供できるように模索しています(54ページ参照)。

	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	Delegation for Development&コーチング						
		New Senior	New Manager	Leadership Development			New Partner
ビジネスの 洞察力	ドキュメンテーション能力向上プログラム						
	ESG研修						
							リバース メンタリング (パイロット)
専門能力	定期・新卒・ 中途採用 プログラム	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					
		Digital Upskilling (デジタル研修、Digital Fitness)					
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					
		海外短期留学					
		インクルージョン&ダイバーシティ					
信頼関係の 構築		Effective communication (アサーション、自己開示、困難な状況での信頼構築)					

※黄色く塗られた部分は、PwCおよび監査部門のビジョンや課題などを検討し、今期フォーカスしているプログラムを示しています。

※中途入所の職員については、リーダーメッセージ、独立性・コンプライアンス、PwCカルチャー、監査品質に関する研修および入所までの経験を考慮した上で、その他の個人に合わせた研修を実施しています。

## VRを活用した不正体験研修プログラム

企画管理本部 アシュアランス・マネジメント・オフィス 中釜 和寿(シニアマネージャー)



「法人を変えるためのプロジェクトに携わりたい!」

当時入社したばかりの新入職員が伝えてくれたその一言が、本プロジェクト立ち上げのきっかけとなりました。自らが所属する法人をより良くするために何かができないのか。その“何か”を見つけるために、監査業務に勤しむ日々の中で声を上げてくれた若手職員が、皆で集まって議論を交わし続け、マネジメントの力を適時に借りながら、解決すべき経営課題についての仮説を構築していきました。

数多くの議論を通じてプロジェクトメンバーがたどり着いた答えは、キャリアの早期で得難い経験を疑似体験することのできるVRを活用したプログラムの開発でした。海外勤務や経理・財務経験などさまざまなテーマが候補に上がりましたが、監査業務における最重要領域のひとつである経営者不正をVR体験プログラムのテーマとして取り上げることで総意を得ました。実際の制作段階においても、より実践的で効果的なプログラムを創り上げるため、若手職員が中心となり、数十の不正事例や第三者委員会報告書などから詳細な情報を集め、実際の監査現場でも起こりうるリアリティーのあるシナリオを構築しています。その後の小規模なパイロットを経て、現在では法人全体の研修プログラムの一部を構成するに至っています。

本プロジェクトは若手職員のひとつの挑戦の場であったと考えます。法人内の経営課題について、マネジメントレベルのみで議論を実施するのではなく、未来を担う世代をも交えたコミュニケーションを意図的に行うことによって、さまざまな視点からの経営課題の把握・解決をすることが可能となると考えています。私自身も、入社後1カ月のタイミングで当時の代表執行役に震災復興支援イベントの開催を直接打診し、その実現までPwCネットワーク一体となって支援してもらったという非常に貴重な思い出を有しています。世代や職階にとらわれることなく忌憚のない意見を交わし、ともに助け合いながら、未来を創り上げていく文化そのものが、PwCあらたにとっての大きな経営資源になっていると実感しています。

本プログラムの公開後には、法人内外や海外からも数多くの反響を頂きました。その理由のひとつには、比較的新しいVRというテクノロジーの技術を、ともすれば伝統的と考えられる監査の領域と結びつけたことにあったのではないかと考えます。私たちの存在意義でもある、“社会における信頼を構築し、重要な課題を解決”し続ける存在であるためには、新たなテクノロジーの台頭や価値観の変化など、私たち自身が時代の変化を適時に読み解き、その潮流を捉えることで、挑戦と変化を続けてゆく組織でなければならないと考えています。



研修パイロット運用実施風景



VRコンテンツのワンシーン

**275%増加**

研修後に学んだ  
ことに基づいて  
行動する自信

**4倍速い**

講義形式の  
研修と比べて

**4倍集中**

e-learningと比べて

**3.75倍**

コンテンツへの感情的な  
結びつき  
講義形式の研修と比べて

※ PwC米国「The Effectiveness of Virtual Reality Soft Skills Training in the Enterprise」よりPwC Japanグループ作成

## 多様な働き方・キャリア実現のための検討

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。このため当法人では、職員がキャリアの途中において出向や非監査業務への従事など、多様な経験を積むことを推奨しています。特にパートナーへ昇格するにあたっては、異なる文化を経験することが必要であると考えています。

出向した職員は、帰任前から担当のパートナーと緊密なコミュニケーションを取り、帰任後に出向時の経験を活かしたアサインメントになるよう協議しています。

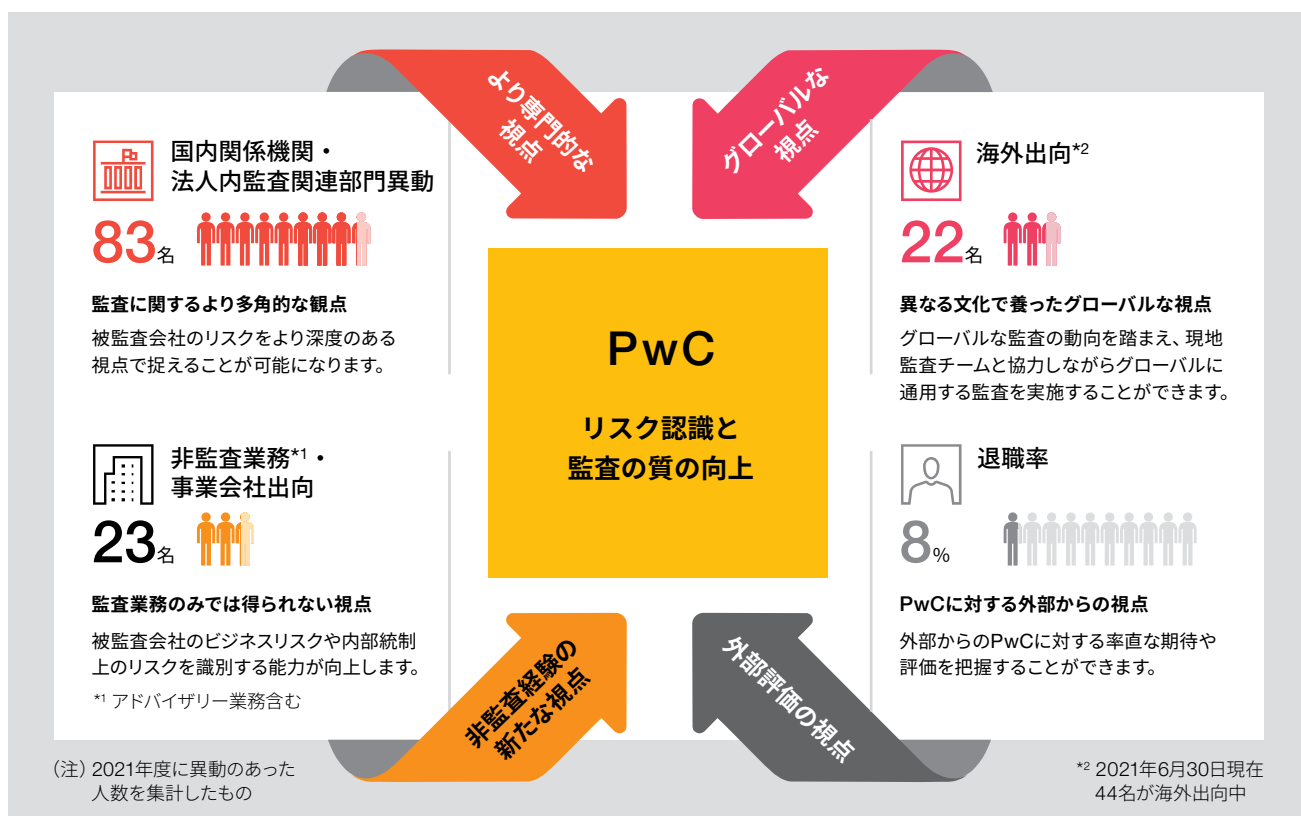
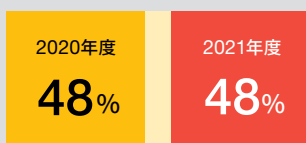
現在PwCあらたで継続的に以下の人財交流が行われています。

- ・海外のPwCネットワークファームへの赴任および海外PwCネットワークファームからの赴任者の受入
- ・品質管理本部などの法人内の別部門への異動
- ・日本公認会計士協会（JICPA）や財務会計基準機構（FASF）などの国内関係機関への出向
- ・事業会社への出向
- ・非監査業務・アドバイザリー業務への従事

これらの経験をもつ人財を確保することにより、監査を行ううえでより多角的かつ深度のある視点を得ることができると考えています。

これに加え、PwC退職者によるネットワークであるPwC Alumniを通したフィードバックは、私たちが外部からどのような期待や評価を受けているかを知る上での、貴重な視点となっています。

### パートナーに占める 海外赴任経験者の割合





## 海外から最高の監査品質を支える！

PwC中国 上海オフィス 日本企業部 吉川 正大(パートナー)



PwCあらたは大きな包容力のある職場だと強く実感しています。2006年に論文式試験に合格した時は大学3年生でしたが、仕事と大学を両立できるように柔軟なアサインメントを組んでもらいました。チャレンジングな仕事がしたいと主張した2年目には、小規模な金融機関の現場責任者の役割も与えてもらいました。2010年には中国で働きたいということをビジネスケースを示した上で、熱意をもってSpeak upしました。自分なりに真剣に考え抜き準備をした上での主張に対して、私の上司や部門、あるいは法人全体が大きな包容力を持って送り出し、またPwC中国にスムーズに転籍できるような橋渡しもパートナー、マネージャーの皆さんがしてくれました。現在は、中国に所在する日系企業向けの会計監査サービスを統括する立場として、PwCあらたの皆さんと日々連携をし、最高の監査品質の確保に取り組んでいます。

## 成長のための“変化”を楽しみ、“挑戦”を応援する

アシュアランス業務部門 消費財・産業財・サービスアシュアランス部 高橋 千重子(ディレクター)



USCPA取得を機に入社し、3年目にPwCドイツで1年、11年目から3年間PwC英国への出向を経験しました。前者は家族の海外勤務、後者はPwCネットワークファーム間のキャリア形成制度ときっかけは異なりますが、柔軟な人事制度と日本の上司や同僚からの継続したサポート、また国は違っても同じPwCということで監査メソッドロジーやシステムといった多くの“共通言語”が土台にあることから、プロフェッショナルとして重ねてきたキャリアを生かしつつ、多様性に富み、幅広い役割を求められる環境で充実した経験を積むことができました。働き方・働く意味がより多様になる中で、“キャリアパスは自分で創る”意識を持ち続け、海外勤務後にあらためて感じたSpeak upに代表される風通しの良さと、成長のための次のチャレンジを後押しするカルチャーを引き継いでいきたいと考えています。

## 品質管理レビューアーとしての経験を法人全体の品質向上へ

品質管理本部 クオリティ・レビュー部 清水 健太郎(パートナー)



大学卒業時にPwCあらた入所以来、監査業務一筋15年続けてきた頃、キャリア発展を求め、日本公認会計士協会の品質管理レビューアーとして出向する機会を得ました。出向中は他の監査法人出身の方々との協働やレビュー先で出会う会計士の諸先輩方との会話から、さまざまなカルチャーを吸収し大いに刺激を受けました。同時に、監査基準を突き詰めて勉強し直すことで監査の何たるかがよりクリアに見えるようになりました。レビューにおいては、相手の理解度を見極め、論理構成や語彙選択を工夫していかに理解しやすく説明できるかを研究しました。帰任後は品質管理本部に所属し、出向において吸収したことを、研修などを通じて徹底的に分かりやすく伝えることで、あらゆる階層の職員への品質に関する意識の浸透、ひいては法人全体の品質の維持向上に貢献しています。出向中に得たご縁もあり、日本公認会計士協会の各種委員会活動にも継続して関与しております。出向という外を見てきたことで広がった知見を活かして、PwCあらたに留まらず監査業界全体の価値の向上へと繋げていきたいと考えています。

## Performance Management／評価

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。

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。

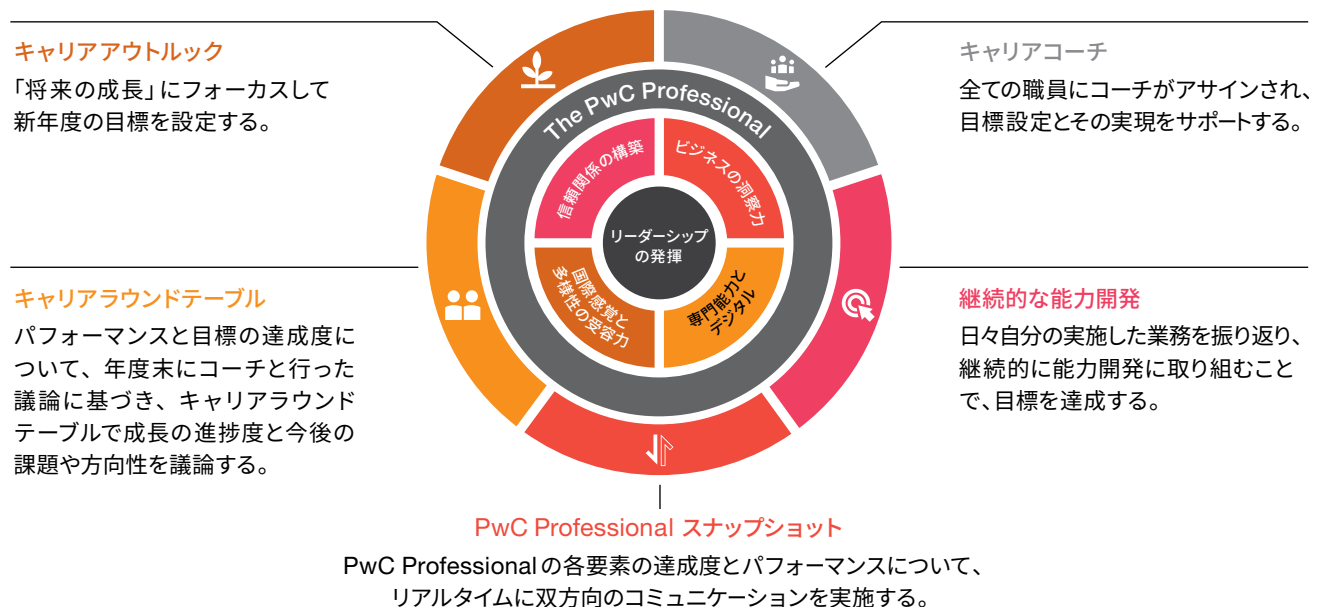
## パートナーの人事評価

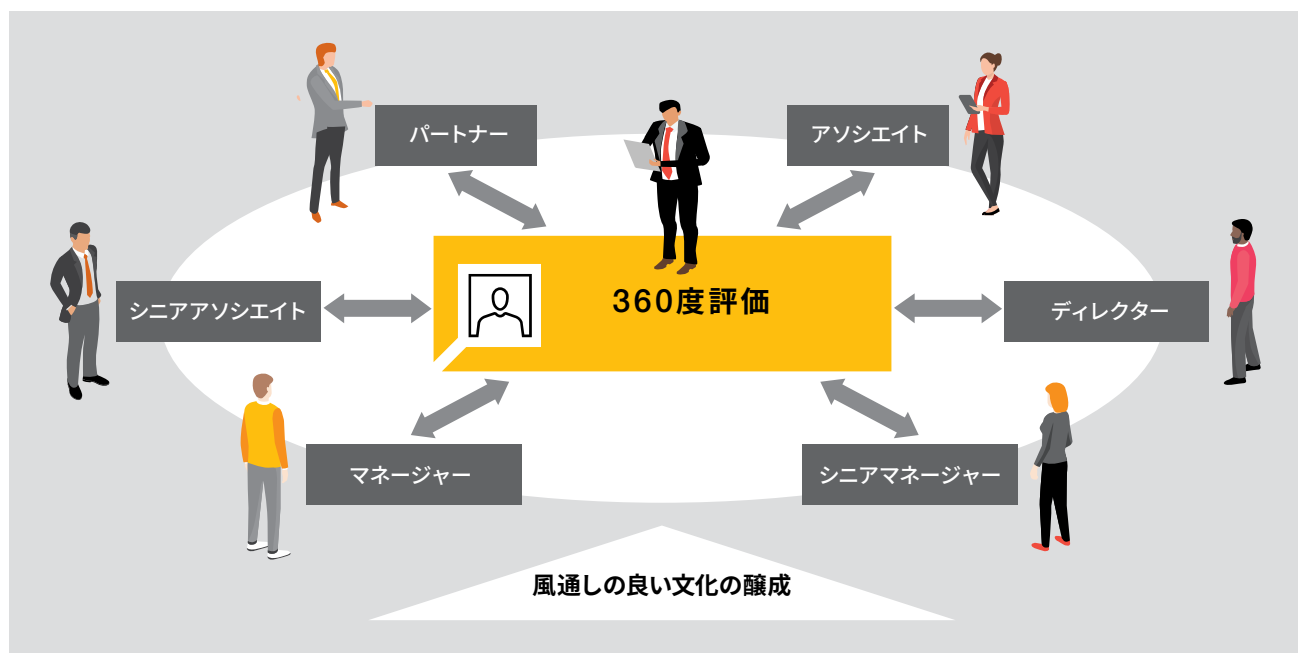
パートナーの人事評価は、各パートナーが毎年作成する個人の業務計画書に基づいて行われます。業務計画書においては、業務品質に関する項目が最も重要な項目となっており、業務計画書の達成度合いについて各業務部門長が評価を行い、経営委員会に提出しています。また、外部検査等において品質への貢献が評価された場合や監査品質の維持向上への取り組みを行う等、高い監査品質への貢献が認められると判断された場合には、その内容が適切に評価へ反映されます。

## 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。

## Global LDEのフレームワーク





#### 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づけることで、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。

#### 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活かしています。2021年度より、360度評価のフィードバックの期間が通年となり、いつでも誰に対しても評価を行うことができるようになりました。

#### 職員エンゲージメント調査 (Global People Survey) の実施

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ている必要があります。私たちは、職員からPwCあらたに対してのフィードバックの一環として、毎年、職員エンゲージメント調査を実施しています。職員エンゲージメント調査の結果は、組織横断的に根本原因分析と対策を検討し、全職員が見える形を意識しながら、法人の問題点および改善策の検討と部門ごとの施策の進捗をモニタリングしています。

詳細については59ページをご確認ください。

## 目指すべき人財像を実現するための取り組み

### 職員エンゲージメント調査 (Global People Survey) を通じての Professional Culture の実行

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ていることが必要です。私たちは、毎年、職員エンゲージメント調査 (Global People Survey/GPS) を実施しています。GPSは10に分類したテーマに沿った質問を設定し、それぞれの設問に対する肯定的な回答の率を集計することにより、職員の法人に対するエンゲージメントを測定するとともに法人の課題を把握し、組織の状態を可視化することを目的としています。2020年度より継続して、クラスター分析などのデータ分析技術を用いた調査結果の分析を行い、組織横断的に根本原因分析と対策を検討し、全職員が見える形を意識しながら、アクションプランを定め、その進捗をモニタリングし、実行状況を職員に毎月報告しています。

なお、前年度のGPSは緊急事態宣言の開始直後である4月半ばまでの実施であったことから、緊急事態宣言下のリモートワークの実態を把握するために、GPSとは別に、COVID-19感染拡大下におけるリモートワーク就労実態調査 (以下「リモートワーク実態調査」) を6月に実施しました。GPSのアクションプランの策定において、このリモートワーク就労実態調査の結果も参考にしています。当年度はリモートワーク実態調査は行われていませんが、2021年11月に再度同様の調査を実施し、今後も状況のモニタリングを実施していく予定です。

GPSは、回答率、回答内容による職員のエンゲージメントの測定だけでなく、フリーコメントの募集によって職員のSpeak upを促すものと考えています。当年度は回答率が91%と過去最高となったばかりではなく、前年度の約2倍の6,000を超えるコメントが寄せられ、Speak up文化の浸透を実感できる結果となりました。全体としては、前年度のGPSに対するアクションプランに加え、リモートワーク実態調査で浮き彫りになった新たな問題点への対応を行った結果、当年度のGPSは前年度を上回る結果となりました。

個別テーマではVisions & Leadershipの項目が前年度と比較して大きく改善していますが、これは緊急事態宣言の発令やリモートワークの強制適用の状況下において、適時適切に問題点の把握を行ったこと、およびアシュアランスリーダーが問題に対して明確な方針を示し、メッセージを発信し、改善に至るプロセスを共有したことにより、リーダーのビジョンが適切かつ明確に職員に伝わったことによるものと評価しています。

People Growth & Development および Interaction & Communicationのテーマについては、リモートワークへの移行によるコミュニケーションの減少がリモートワーク実態調査で明らかになったことから、フォーマルなコミュニケーションの標準化と活性化に加え、インフォーマルなコミュニケーションを意識的に取ることを推進しました。さらには、デジタルアクセラレーター、デジタルチャンピオンやデジタルアンバサダーといったデジタルの技能や取り組みを浸透させる役割の職員の活動により、職員のデジタルリテラシーが向上した結果、業務におけるコミュニケーションツールとしてのデジタルの活用が促進されました。これらの取り組みにより、両テーマに関する職員のエンゲージメントは去年と同水準もしくは上回る結果となっています。

一方、Flexibility & Wellbeingは前年度よりもさらに悪化しました。これは、COVID-19感染拡大による監査リスクに対応するために業務量自体が増加したため個々の職員の負荷が増大したことに加え、移動制限による有給休暇取得日数の減少などが影響を及ぼしたものと分析しています。これに対しては、業務量の適正化や多様な働き方の実現への仕組みづくりについての課題を改めて認識しています。多様な働き方は、個人のウェルビーイングが確保できるアサインメントがあって初めて成立します。職員それぞれが目指すワークライフバランスを実現できる制度を整えたうえで、その制度を気兼ねなく十分に利用できるよう、多様な個人をお互いに尊重し、自分のみならず周囲の人の成長を支援する文化の醸成と浸透に今後も力を入れていきます。

PwCあらたで勤務する際の  
全体的なエンゲージメント  
(ピープル・エンゲージメント・インデックス)

2020年度  
68%

2021年度

71%



## 働き方改革と個人のウェルビーイング

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あり、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っていると考えています。

PwCではこれまでも、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きました。

テクノロジー面では、クラウド型オフィスアプリケーションサービスを利用した、職員間のコラボレーションを促進しており、これによりリモートワークによる勤務が原則となった後も、大きな混乱もなく業務を継続することができています。また、PwCのグローバルネットワークの知見も生かしながら、リモートを前提とした新しい働き方の実現に向けた環境整備を進めています。

一方で、自宅勤務することにより、オン・オフの切り替えが難しくなり、労働時間の長時間化が生じています。これに対しては、一人一人の業務量のモニタリングとフォローを継続的に実施し、一人当たりの業務量の管理や深夜残業の抑制に取り組んでいます。また、職員一人一人にアサインされたキャリアコーチは、職員が不安や問題を抱えた際の相談窓口としても機能しています。これに加え、アシュアランス・アサインメント・オフィスの設置により、アサインメントの最適化を行い、個人の業務量の削減にも取り組んでいます。アシュアランス・アサインメント・オフィスについては、52ページをご参照ください。

制度面では、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な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の育児休業制度、および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。これに加えて、男性の育

児休暇取得率100%を目標としており、男性育休勉強会の開催や、男性の育児休業取得のためのガイドブックを作成するなど、制度面の整備だけでなく、制度が利用しやすくなるような社内カルチャーの醸成にも取り組んでいます。その結果、2021年度の男性の育休取得率は77%と2020年度の67%より増加しました。

PwCが導入している柔軟な働き方を実現する制度については、以下のリンク先のPwCのサイトをご参照ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/diversity-and-inclusion/work-style-transformation/work-life-balance.html>



制度のさらなる拡充を図る一方、制度の利用をためらわず行うことができるような周りの理解やサポート、ひいてはカルチャーの醸成も必要であると考えています。制度を生かすために、違いを受け入れ歓迎するInclusion & Diversityの精神や、PwC Valueのうち特にCareの文化を浸透させるため、今後も法人として一貫したメッセージの発信や取り組みを継続していきます。

このように、一人一人がライフスタイルに合わせて健康的な生活を送れるように、ひいては高品質な監査を提供するという目的を達成するために、さまざまな施策を行い、働き方の多様性と健康経営（ウェルビーイング）を推進しています。

	2020年度	2021年度
退職率	9%	8%
平均有給休暇取得日数	16.7日	16.2日
男性の育休取得率／日数	67% (目標値:100%)	77% (目標値:100%)

### いつも横にいる感覚で

アシュアランス業務部門 消費財・産業財・サービスアシュアランス部／スタッフフォーラムメンバー  
阿知波 俊樹 (シニアアソシエイト)



コロナ禍におけるリモートワーク環境は私たちの働き方を大きく変えました。チームメンバーに直接会って雑談をすることもできず、当初は戸惑いばかりでした。

しかし、これまで推進してきた監査プロセス改善 (EPQ) の一環として、事前コーチングや定期的な課題共有のコミュニケーションを標準化した結果、リモートワークにおけるコミュニケーションが徐々に充実しつつあります。

チームメンバーそれぞれにとって心地よいコミュニケーションや距離感は異なりますが、COVID-19前に同じ場所に集まって仕事をしていた時のように、「いつも横にいる感覚」だけは意識して、チームメンバーに寄り添えるよう心がけてきたこの1年半でした。今後COVID-19が収束を迎え、さらに働き方が多様化していても、この「いつも横にいる感覚」はずっと大事にしていきたい私の価値観です。

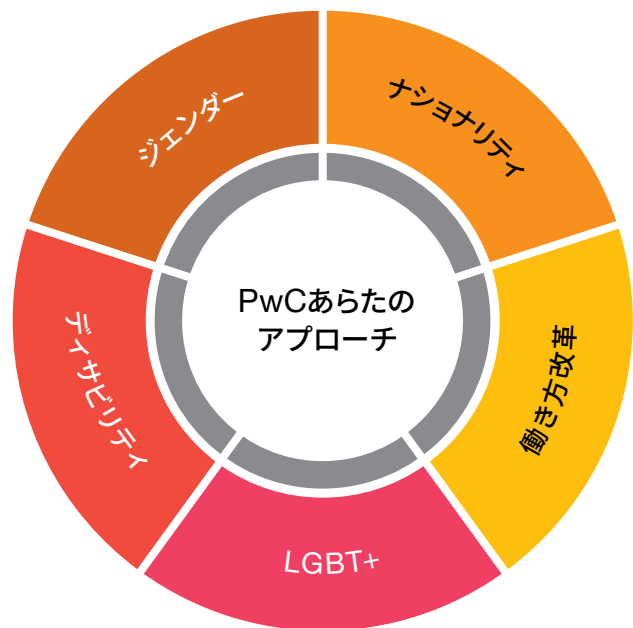
## Inclusion & Diversity

### Inclusion & Diversity

PwC Japanグループでは、ジェンダー、ナショナルリティ(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、I&D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。

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。



### インクルージョンネットワーク

PwC Japanグループでは、共通の目的に基づいて集まったメンバーで構成された従業員ネットワークとして、ワーキングペアレンツネットワーク、LGBT+ アライ(支援者)ネットワーク、クロスカルチャーネットワークを組織しています。マネジメントによるサポートのもと、PwC Japanグループ全体のインクルージョン施策と連動したさまざまなイベントや、カジュアルなネットワーキングを定期的の実施し、インクルージョン浸透をボトムアップで進めています。



2020年7月 ワーキングペアレンツネットワーク 男性育休勉強会

### 互いを認め合い尊重するマインド

PwC オランダ アムステルダムオフィス(出向) タ ティカインホア(シニアアソシエイト)



私は、日本とベトナムの国際交流を図るために留学生として来日し、大学卒業後の2017年4月に新卒でPwCあらたに入社しました。入社前には日本で働くに厳しい上下関係や積極的に自分の意見を言えないかもしれないという偏見を持っておりましたが、PwCあらたではそのような心配はいりませんでした。監査現場でのクライアントとのコミュニケーション、調書作成、結果報告作成はもちろん高い日本語能力が求められますが、いつも周りに優しく助けられて自分の業務を行っております。どのチームもオープンマインドの方々が多く、居心地がいい職場だなと感じました。また、各チームで自分の意見やアイデアを自由に発言できる雰囲気があり、テクニカルな論点について上司とディスカッションをしたり、新しいツールを導入したり、チームの業務改善なども若い年次からできると実感できます。2021年からはオランダに駐在しますが、PwCあらたで培ったマインドをもって各国の橋渡しとできるよう努めたいと思います。

## ジェンダー

PwCあらた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ると考えています。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ジェンダー平等のための啓発活動「HeForShe」を推進する政府、教育機関、企業の30団体（10×10×10：テンパイテンパイテン）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。



## 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で構成された「Office Support Team」の強化に取り組んでいます。

## LGBT+

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。



2021年6月 LGBT+セッション

## 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。

PwCあらたスタッフの  
出身国数(日本含む)

**22**カ国

※2021年6月30日時点の監査法人  
在籍者の出身国数

## 働き方改革

デジタル化とリモートワークの推進、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。

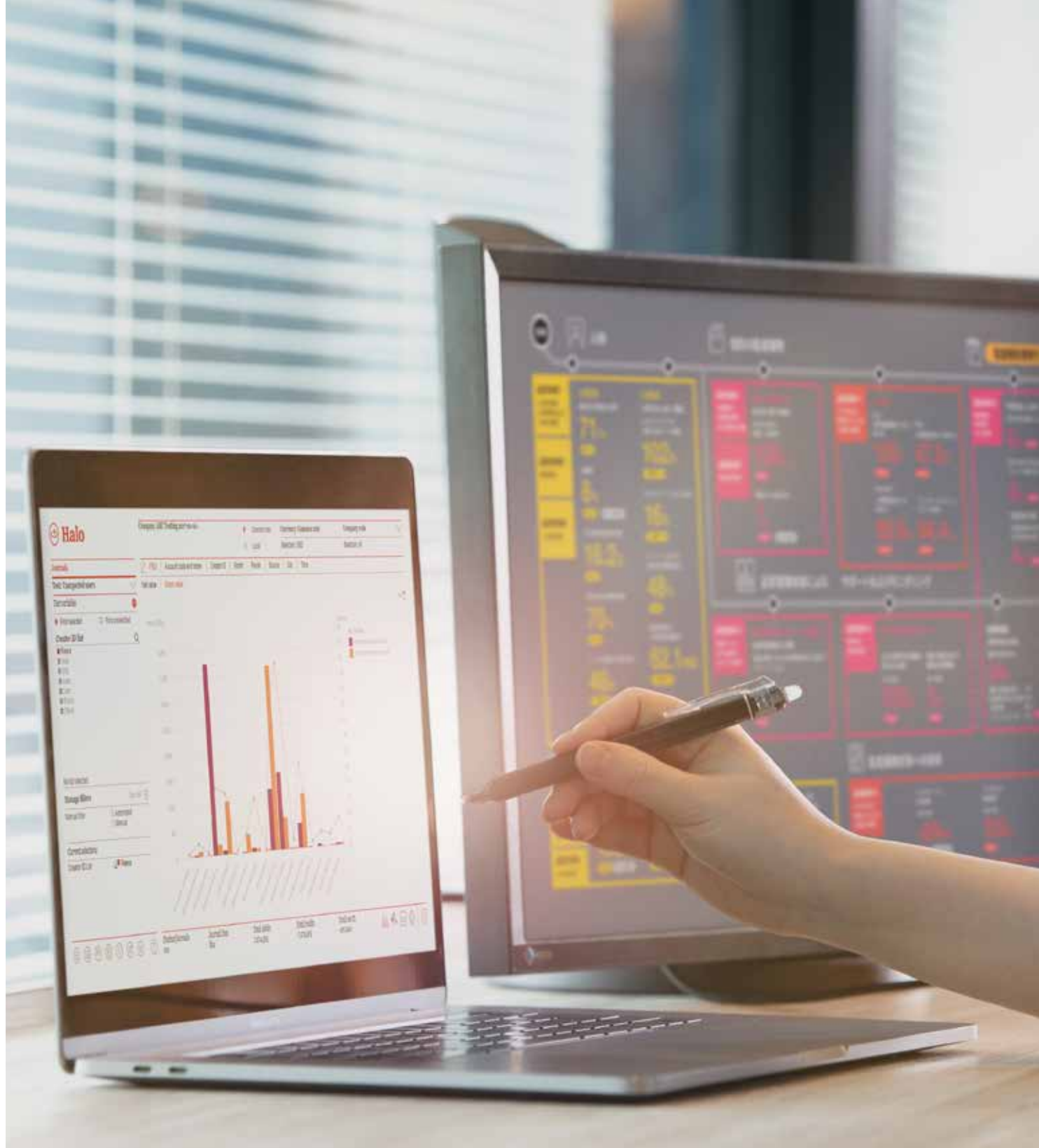
また、「成功する人々はウェルビーイング（心身の幸福）を軽視しない。成功する組織はそこで働く人々がウェルビーイングを追求できるような環境を提供する」という考えのもと、PwCグローバルネットワークで健康経営（ウェルビーイング）を推進しています。

詳細については、(p.60)をご参照ください。

さまざまな取り組みが評価され、PwCあらたは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」に2019年から3年連続で認定されています。







# 3

高品質な監査を実現するための取り組み

## 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  
ジェームズ ボイントン

**高品質な監査の実践に向けて、品質管理本部はサポート、モニタリングして  
品質管理の基盤となることで、法人全体での目標を達成していきます。**

監査への要求事項、社会からの期待は状況により変化してきていると感じています。社会のデジタル化が進む中で対応できているのか、リモート環境下で十分な監査が実施されているのか等、その時の環境とステークホルダーによって期待や要求は変化してきています。2021年3月期からは監査報告書上での「監査上の主要な検討事項 (Key Audit Matters:KAM)」が強制適用されました。このKAMの記載内容を監査報告書の利用者にとってより有用なものにするために被監査会社と財務諸表の開示内容について以前よりも深く踏み込んで協議することが求められるようになりました。また、市場からは非財務情報の開示の充実が求められてきており、情報の利用者が安心して利用できるように、非財務情報の信頼性を高める監査に対する社会の要請が高まっています。監査チームも今まで以上に幅広い関与が期待されていると感じています。

このような期待に応えていくことが「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Purposeに合致するものであると考えており、それをどのようにサポートして実現していくかが品質管理本部の一番大きな役割になります。私どもは、リーダーシップチームが主導して品質管理システムの設定および評価を行うQMSEと呼ぶフレームワークを導入しています。これにより、自らリスクや課題を洗い出し、これに対応する統制を設計運用していく品質管理を導入したことで、法人全体と

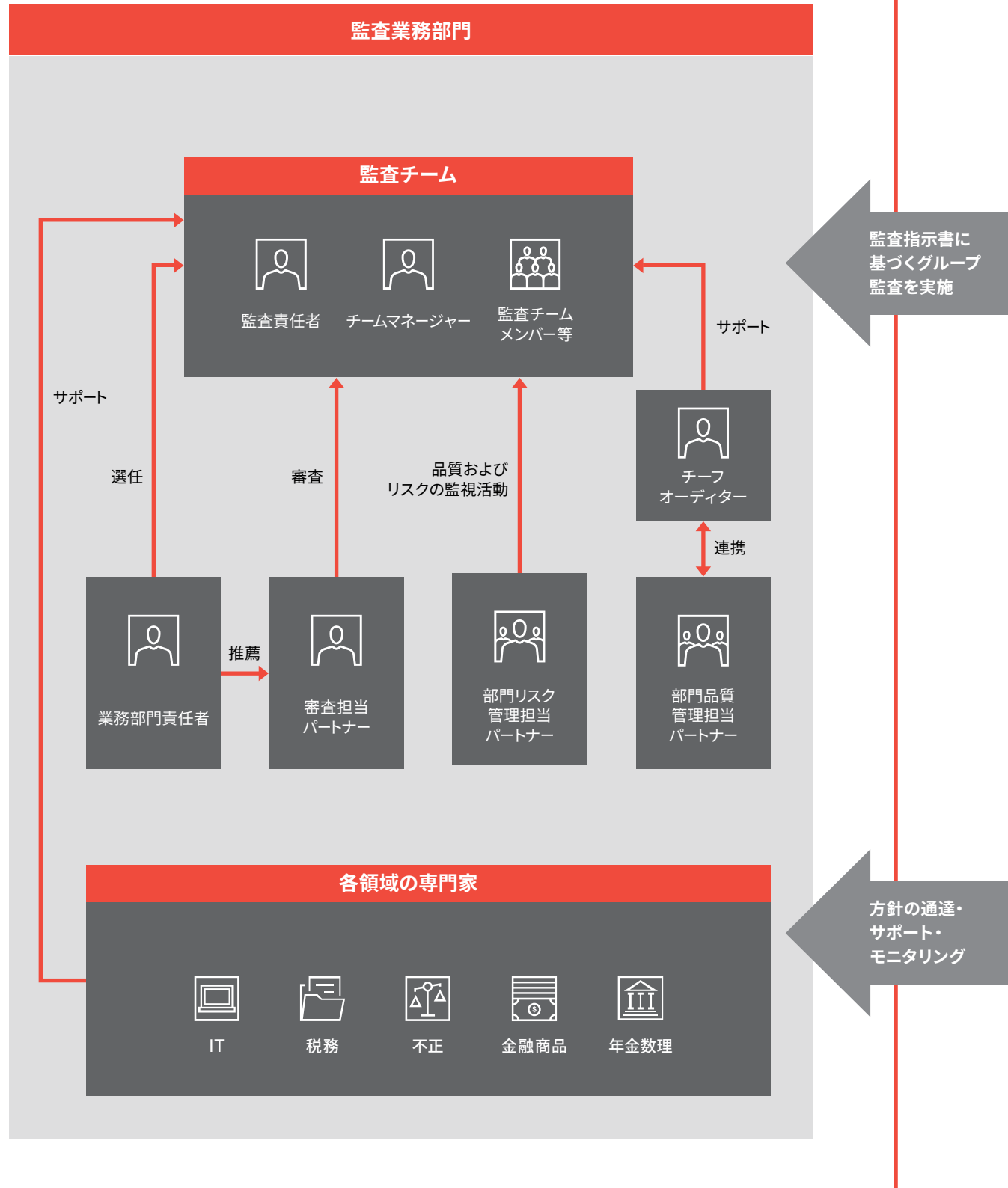
して高品質な監査を実践する枠組みが整備されてオペレーションが実行されています。この環境のもと、品質管理本部が監査チームをサポートしてモニタリングしていくためには、適切な情報を適時に共有し、課題や問題点を早期に発見して対処していくことが必要と考えています。私は、法人全体に品質管理本部の目標として3つのコンセプトを打ち出しています。一つ目は品質管理本部としての情報収集です。この目的は、個別の問題の早期対処のみならず法人全体としてどのような課題が存在しているかを適時に把握することにあります。監査チームから受け付けた相談内容のデータを管理して分析すること。また品質管理本部からもホットレビューやリーチアウトなどにより収集した情報に基づき潜在的な問題点を事前に把握するための取り組みを実施しています。二つ目は適切な情報共有です。監査への要求事項が多岐にわたる状況において、新しい情報配信の適時性もさることながら、過去に配信して現在も必要な情報を監査チームが容易に検索して、利用できるように情報整備を進めています。そして、三つ目はどこまで事前に問題点、課題を防げるかです。こちらは、情報の収集と共有をして、品質管理本部で考えていくことになり、その形の1つが、品質管理本部によるサポートとモニタリングという形になっています。引き続き、サポートとモニタリングを強化していくことで、高品質な監査の実践を法人全体で追求していきます。



# PwCあらたの「品質管理」

## 1. 監査現場における品質管理

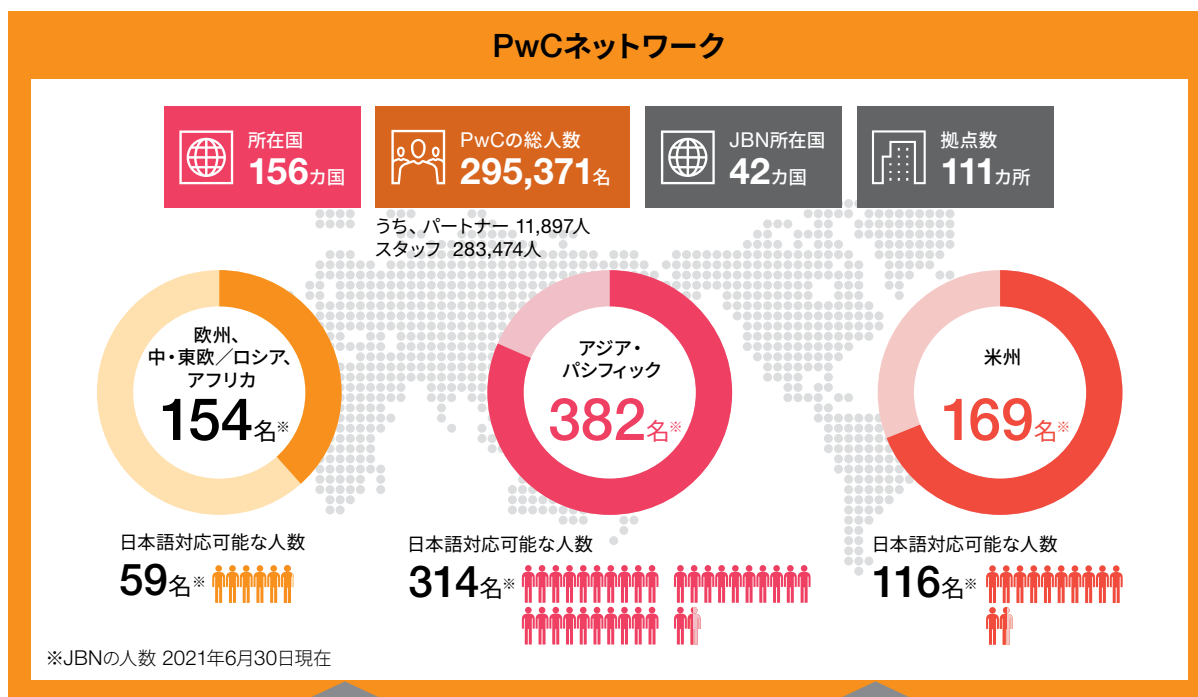
各業務部門における品質管理体制および監査チームの組成



PwCあらたでは、監査現場における品質管理、品質管理のサポートおよびモニタリング、各領域の専門家やPwCネットワークとの連携を通じて、監査チームが主体的に課題を解決

しつつ、品質管理本部や各領域の専門家、日本企業支援ネットワーク(JBN: Japanese Business Network)などPwCネットワークの全てのリソースを結集して監査現場を支えています。

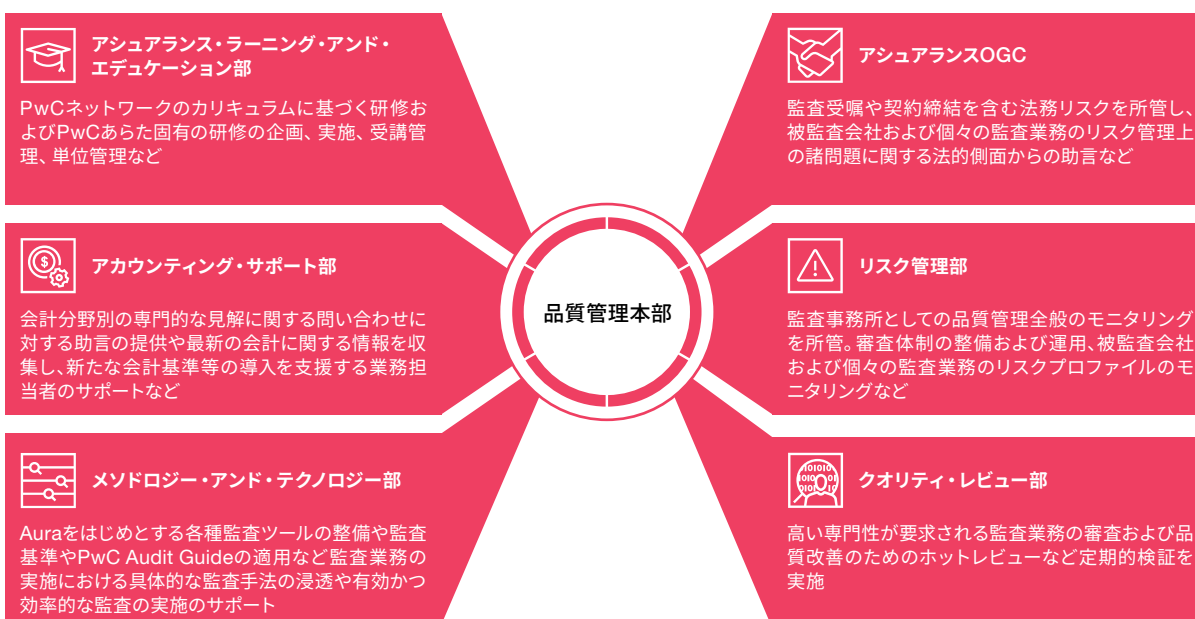
## II. PwCネットワークとの連携



全世界共通の  
ポリシーや  
ツールの開発

リスク情報の  
共有や  
モニタリング  
(GAQ-I)

## III. 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング



## 監査チームの組成と支援体制

2021年度では業種別に編成された監査チームは、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。

業務執行社員等のローテーションに関しては、上場会社の監査・レビュー業務、非上場の公認会計士法上の大会社等の監査・レビュー業務、その他の監査・レビュー業務それぞれについて、筆頭業務執行社員、その他の業務執行社員および審査担当者は、筆頭業務執行社員、審査担当者、その他の主要な担当者等の役割ごとに、関与期間年数とインターバル期間を定め、運用と監視を行っています。また、一定規模以上の社会的影響度が特に高い被監査会社については、監査従事者のローテーションも実施しています。

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。

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、業種に関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。

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。

### ● 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

部門リスク管理担当パートナーから権限の移譲を受け、部門リスク管理担当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。

## 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング体制

### 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取りながら問題点の早期発見・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。

2021年6月までの1年間に於いて、6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。

● **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。

● **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。

● **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関わ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等により、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。

● **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。

● **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。

## 品質管理業務の人員数

品質管理部門(機能)	2020年度			2021年度		
	パートナー	マネージャー以上の専門職員	合計	パートナー	マネージャー以上の専門職員	合計
品質管理部門統括	3名	0名	3名	2名	0名	2名
独立性・職業倫理の管理※1	3名	18名	21名	2名	26名	28名
リスク管理・定期的検証等の監視活動	6名	22名	28名	8名	27名	35名
法務	1名	1名	2名	1名	1名	2名
会計の専門的見解の問い合わせへの対応	5名	23名	28名	5名	25名	30名
監査の専門的見解の問い合わせへの対応	2名	17名	19名	3名	19名	22名
教育研修・人材育成	1名	7名	8名	1名	5名	6名
品質管理部門合計(A)※3	21名	88名	109名	22名	103名	125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	110名	391名	501名	118名	410名	528名
比率(C)※4	19.1%	22.5%	21.8%	18.6%	25.1%	23.7%

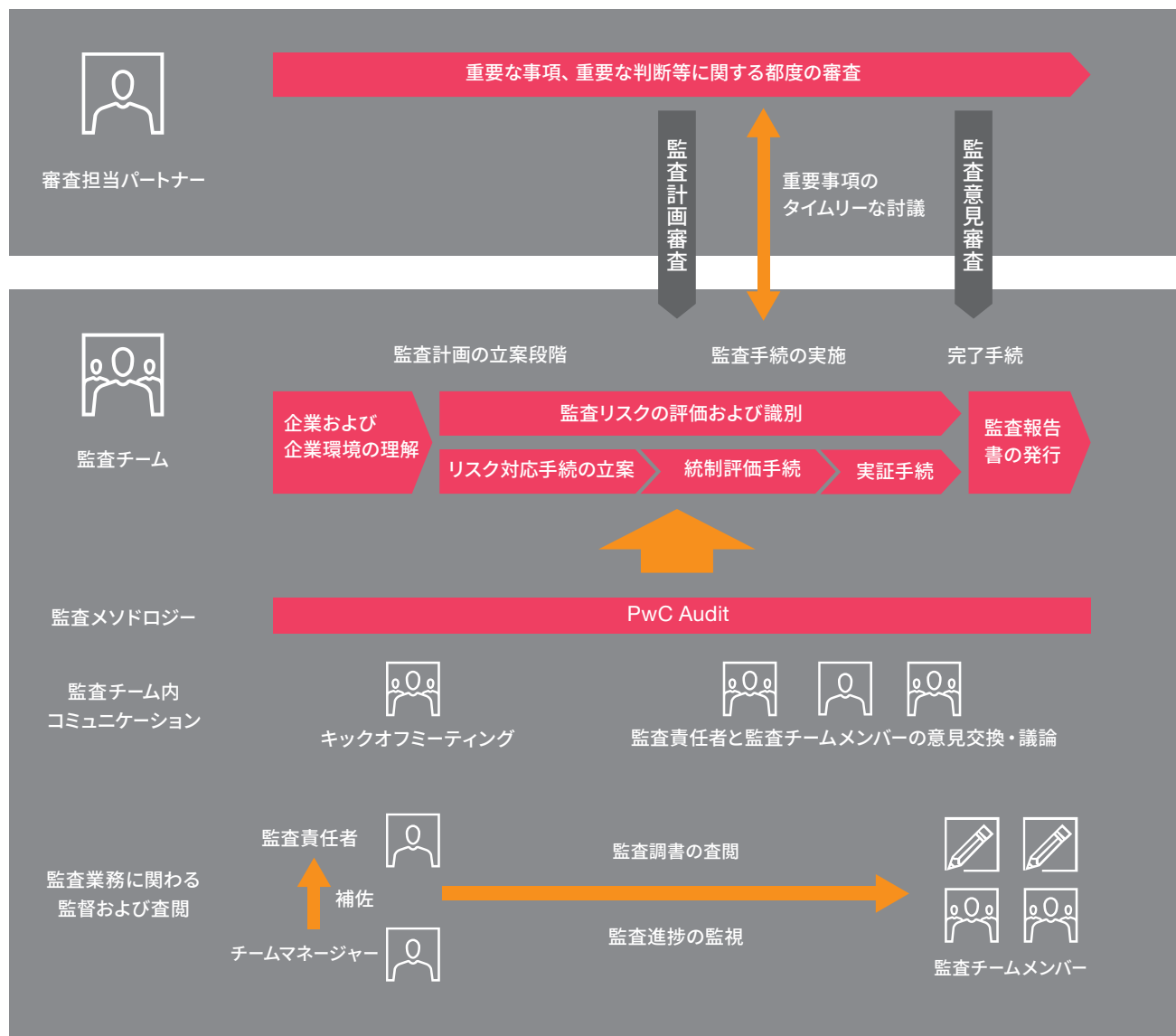
※1 独立性・職業倫理の管理は、品質管理本部ではなく、インターナルファームサービス部門(p.30)に所属するコンプライアンス室の独立性グループが担当しています。

※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います。

※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。

## I. 監査現場における品質管理



### チーフオーディターの活動内容



※ホットレビューで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。



### 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から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。

### 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.80)、外部機関による検査等(p.83)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。

### 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や喚起とともに、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、結論と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.106)。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。

### 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段階で、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材(2021年6月30日現在77名)により構成され、各業務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。さらに、2020年度より法人全体で開始した、監査業務プロセス改善のためのプログラムであるEPQ(Engagement Performance & Quality)の取り組みはチーフオーディターが中心となり推進しており、2021年度はEPQの各施策が法人全体に浸透しました(p.103参照)。

## ITを重視した監査アプローチ

### 監査におけるITの重要性

現在の企業活動においては、さまざまな業務でITが利用されており、財務報告や関連する内部統制においてもITは欠かせないものとなっています。ほとんどの企業で財務諸表を作成するための会計システムが使用されており、売上高等の基礎情報は、売上システムや在庫管理システムによって生成されています。ITによって業務の高度化・効率化が進む一方で、近年の会計不正や内部統制の不備事例においては、システムへの虚偽のデータ入力や改ざんなど、ITシステムの管理が関連する事例も生じています。そのため、監査上も、財務報告のために使用されているITの信頼性を評価することが必要です。

わが国の監査基準でもITを含む内部統制を評価することは定められていますが、IT技術は日々進歩し、監査基準においてその全てに対応することは困難です。私たちPwCあらたが利用するPwC Auditでは、それらのITの変化やトレンドも適時に取り込み、ITから生じるリスクを適切に評価し、監査手続に反映しています。

### DXとIT環境の変化

近年、多くの企業がデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、ITの活用度合いは非常に拡大しています。具体的にはクラウドシステムの導入や、RPAによる自動化といった新たな仕組みの導入が進められています。また、COVID-19の影響によりリモートワークが拡大したことで、紙やハンコが中心の業務プロセスから脱し、電子押印やワークフローシステムも多くの企業で取り入れられるようになっています。

一方、これら新技術の導入は新たなリスクももたらしています。例えば、ワークフローシステムが利用されている場合、なりすましによって本人以外が不正に承認を行うなどのリスクが想定されます。また、企業の情報や業務の多くがデジタル化されることにより、サイバーセキュリティのリスクも増大しています。外部からの不正なアクセスにより財務報告に関連する情報が改ざんされる、または、ランサムウェアと呼ばれる不正なプログラムによってデータが破壊され、決算処理を行うことができない、というようなリスクが存在します。

このように、企業がさまざまな技術革新を取り入れ、また、新たなリスクと向き合っているにもかかわらず、監査人が従来の手作業を中心とした内部統制を重視した監査を行っていたら、重大な監査上のリスクを見落とすことにつながりかねません。それだけでなく、企業のDX推進を監査人が足止めするということもあり得ます。

PwCあらたでは、ITを重視した監査を行うことにより、クライアントの変革のスピードに寄り添い、それに伴って生じる新たなリスクを先回りして評価することで、価値ある監査を実施できると考えています。なお、監査手続のデジタル化については第4章「監査業務変革」(p.89)をご参照ください。

### IT業務処理統制とIT全般統制

ITに係る統制としては、直接的に財務報告に関連する「IT業務処理統制」と、セキュリティ管理や障害対応など、システムが年間を通じて適切に運用されていることを担保する「IT全般統制」が存在します。右図のように、財務諸表が作成されるまでには各業務プロセスで人による統制とITによる統制が組み合わせられ、さらにIT全般統制がそれらのシステムを支えています。

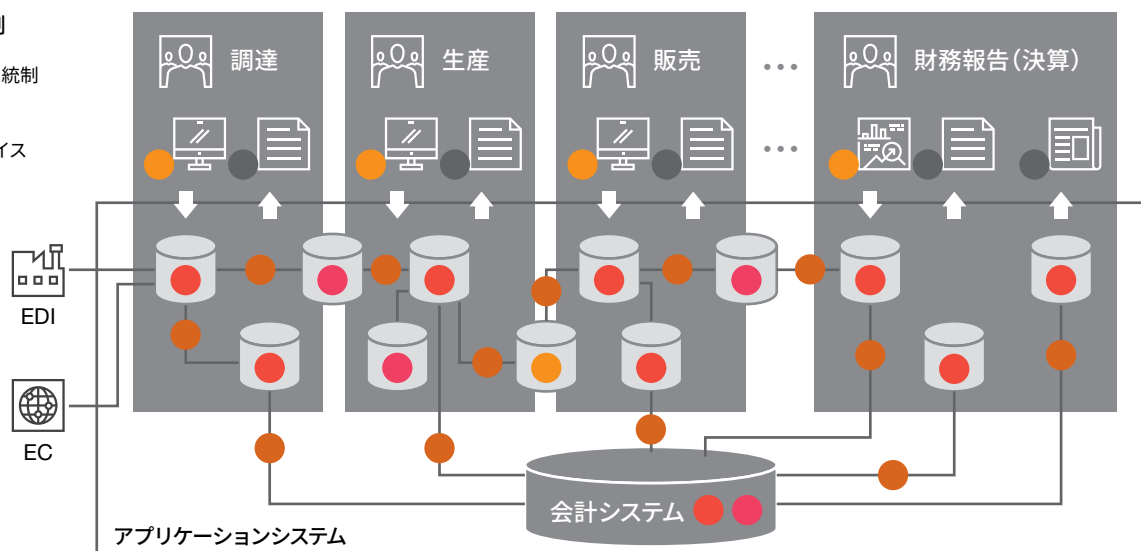
売上プロセスを例にとると、販売管理システムによって顧客からの受注データをもとに出荷指示が出され、単価マスターに登録された金額を用いて売上金額が計算され、その売上のデータを会計システムにインターフェイスするといった、一連の処理が実施されています。人手が介在するのは、要所でのチェックや承認のみであり、業務プロセスの多くはシステムによって処理されています。仮に、システムの不具合によってインターフェイスが二重に処理されたり、単価マスターが不正に改ざんされたりすると、売上高の金額は大きく異なることになります。したがって、監査においてもこれらの自動処理(IT業務処理統制)に誤りがないかを確かめるために、プログラムの仕様書やソースコードの閲覧、実際のデータを用いた再計算といった手続が必要になります。

また、ある時点で正しくシステムが稼働していたとしても、適切に管理されていないければ意図せずプログラム変更されてしまうことも起こり得ます。また、誰でもプログラムやデータを変更できるような状況であれば、リスクは一層高まります。そこで年間を通じてIT業務処理統制が有効に機能していることを担保するため、例えばプログラムやユーザーを変更する際には適切な手順を経て実施するといったIT全般統制が必要になります。右図に示しているように、IT全般統制が財務報告に関連する内部統制全体の土台となっており、監査上もこれを評価することが非常に重要です。

## ITおよび業務プロセス関連図

## IT業務処理統制

- 自動化された統制
- 自動計算
- インターフェイス
- アクセス制限
- レポート



## IT全般統制

- ・システム開発
- ・プログラム変更
- ・コンピュータ運用
- ・セキュリティ



## IT業務処理統制およびIT全般統制の例

IT業務処理統制	
自動化された統制	実在性チェック(例えば、顧客マスターとの突合)等により業務上の規則を徹底するためにシステムに組み込まれた機能
自動計算	請求単価と数量による売上金額の自動計算や、減価償却費の算定など会計処理に関する自動計算機能
インターフェイス	システム間のデータを定義されたロジックに従って正確かつ網羅的に移行する機能
アクセス制限	システム上の設定により職務の分離を行い、不適切な担当者による情報へのアクセスを制限する機能
レポート	滞留債権リスト等、会計処理や内部統制に利用されるレポート及びデータを出力する機能

IT全般統制	
システム開発	システムの開発、構築に係る一連のプロセスが適切に管理され、要件定義に基づいたシステムが導入されることを担保する統制
プログラム変更	プログラム変更の際に適切な手順に従い、承認された依頼に基づく変更のみが実施されることを担保する統制
コンピュータ運用	障害対応やバッチジョブの管理、バックアップなど、システムが適切に運用されることを担保する統制
セキュリティ	アクセス権限を管理し、適切な権限を有する者のみがシステムにアクセスできることを担保する統制

### PwCにおける監査アプローチ

企業のIT化、デジタル化が進む中、従来の紙の証憑や手作業による統制の検証を中心とした監査手続ではもはや、どれだけ大量のサンプルをテストしたとしても、監査リスクを低減させるには不十分です。売上計上のプログラムに誤りがあれば何百万件もの取引に影響が生じ、会計システムに不適切なアクセス権が付与されていればどこに不正な仕訳が計上されるかわからないためです。しかし、企業がシステムを運用する中で当初想定されていた仕様と、実装されているプログラムや設定値が異なってしまうことは珍しくなく、表面的な理解だけでは重大なリスクを見逃すことにつながりかねません。

そのため、PwCあらたでは、監査全体に占めるIT監査の割合を高め、IT統制に対してより深度ある監査手続を実施しています。具体的には、IT業務処理統制に対しては、開発者へのヒアリングや仕様書の閲覧などを通じてより正確にシステムの仕様を把握するとともに、理解したロジックごおりの処理が実施されているか、実際のデータを用いて検証を行います。また、その土台となるIT全般統制においても、プログラム変更のログデータやセキュリティに関する設定値まで検証することで、リスクに対して漏れのない手続を実施しています。さらにPwCがグローバルで開発したツールを利用することにより、複雑なERPシステムにおいても正確な検証が可能です。

ITが業務プロセスに組み込まれることにより、大量の取引やデータをルールに則って一貫して処理することができ、また、適切な担当者だけがアクセスできるように制限することで不正なデータ改ざんを防止するなど、内部統制の強化に役立ちます。その一方で、前述のようにITを利用することによって生じるリスクも存在します。企業がこれらITの利点とリスクを理解して内部統制を構築するとともに、監査人も同じくITや関連する内部統制を深く理解することで、有効かつ効率的な監査が実施できると私たちは考えています。

### IT専門家の利用

ITに関する高度な監査手続を実施するため、PwCあらたには、システム・プロセス・アシュアランス部 (SPA) が存在し、300名を超えるIT専門家が所属しています。SPAは公認会計士だけでなく、SE、ITコンサルタント、事業会社など多様な専門性を持つプロフェッショナルによって構成されており、ITや監査に関するPwCグローバルの研修を受講することで最新の情報をキャッチアップしています。

監査を実施する際には、クライアント企業のIT環境を理解した上でSPAの関与の可否を監査チームが検討しており、現在は大半の監査業務においてSPAが関与しています。監査チームとSPAは密に連携し、両者が一体となった監査体制を実現しています。

SPA人員数

330名

SPA関与社数割合

99%

※投資信託を除く国内上場企業が対象

## II. PwC ネットワークとの連携

PwCあらたは、PwCネットワークと連携して、監査手法の導入や監査業務のモニタリングについて連携するとともに被監査会社の海外子会社の監査をPwCネットワークの各拠点とも連携しています。

### グローバル監査対応

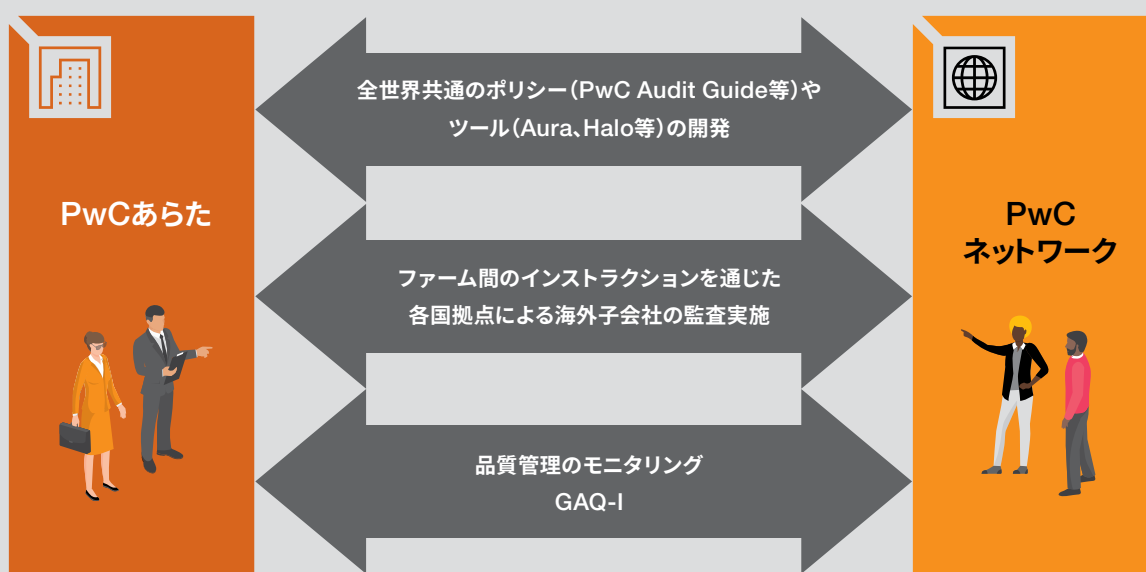
グローバルに事業を展開する企業のグループ監査を適切に実施するためには、海外子会社等に係る監査上のリスクを識別し、適切な対応を図る必要があります。当法人では、企業の海外拠点の社会、文化、法制度、言語を深く理解しつつ、PwCグローバルネットワーク共通の監査手法を用いる現地PwCネットワークファームと密接に連携することにより、海外子会社等を取り巻く各国の事業環境を勘案しながら、グローバルで一貫した高品質の監査を実施します。

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。

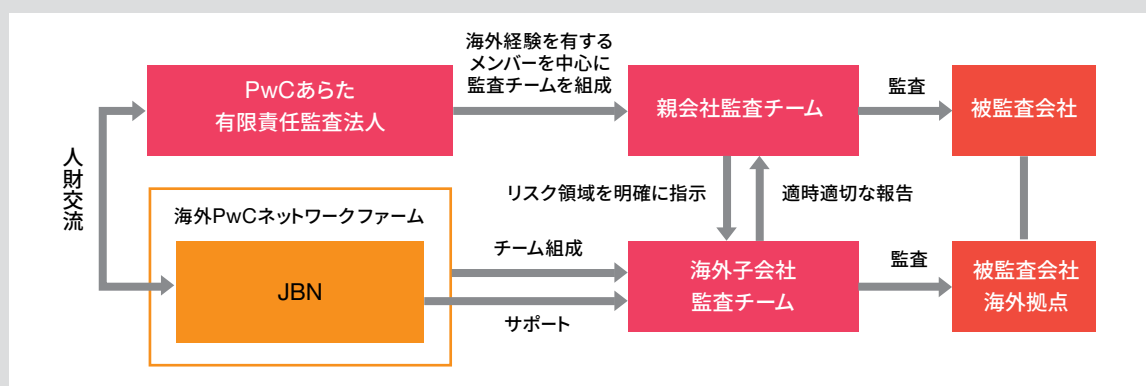
### 日本企業支援ネットワーク

(JBN: Japanese Business Network)

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を構築しています。2021年6月30日現在、日本企業支援ネットワークには705名（うち、日本語対応可能者489名）の専門家を配置しています。

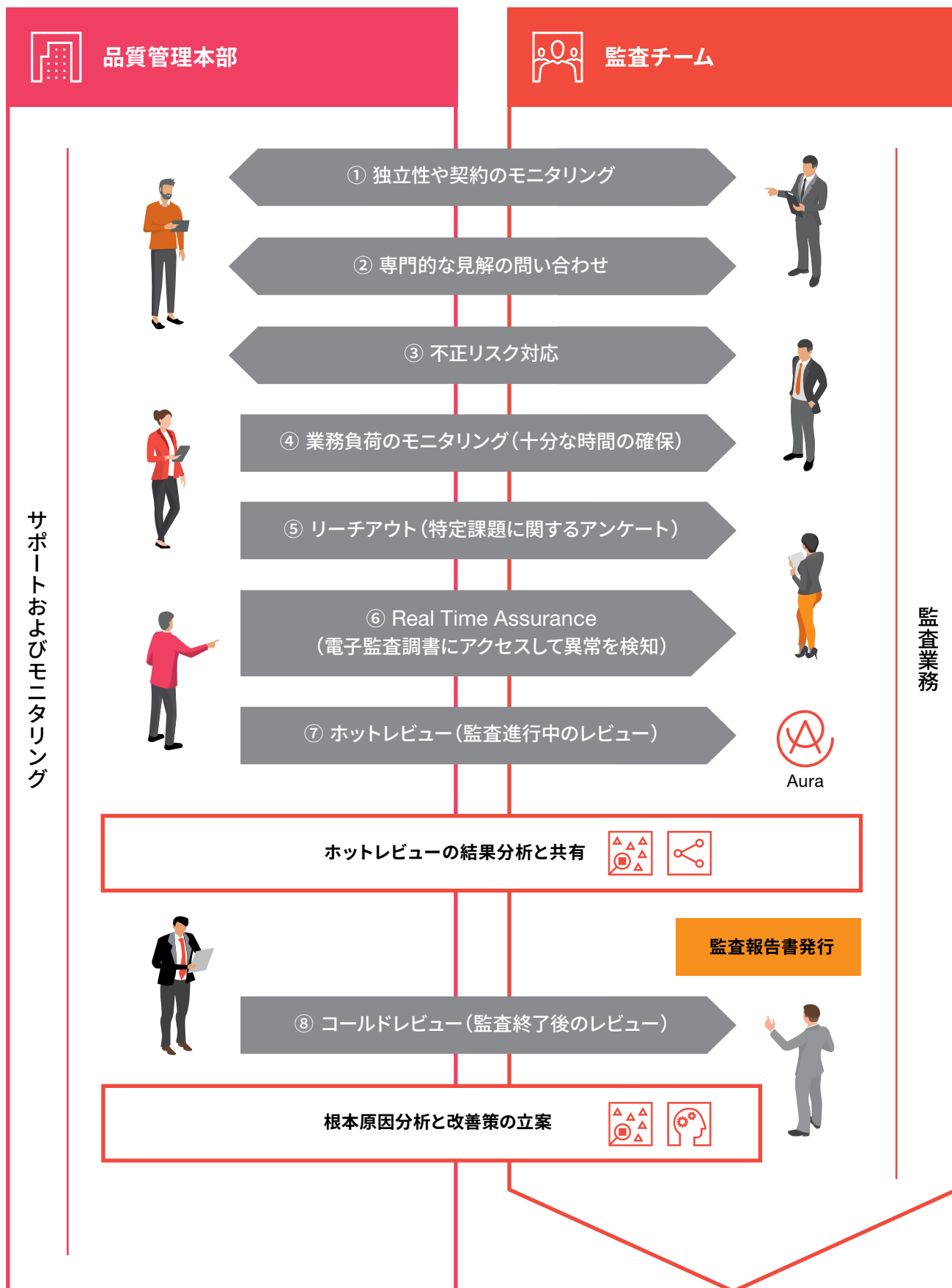


グローバル監査体制





### III. 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング



### ① 独立性や契約のモニタリング→p.86参照

### ② 専門的な見解の問い合わせ

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。

2021年度は、合計552件の問い合わせに対応しました。なお、品質管理本部としては質問や相談を推奨した結果、質問や簡易的な相談件数は増加しています。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。

### ③ 不正リスク対応→p.79参照

### ④ 業務負荷のモニタリング

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。

### ⑤ リーチアウト

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した上で分析し、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、特定の業種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。

### ⑥ Real Time Assurance

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。この活動をReal Time Assurance (RTA)と呼んでおり、この活動により例えば、業務進捗が遅れている監査チームをリアルタイムに発見し、対応支援することができます。該当する監査チームには通知を行い、改善が必要か否か調査しています。例えば、適切な監査手続マスターの選択、重要性基準値の設定、監査対象とする財務諸表項目の選定、監査アプローチの選択など、Auditに従っていない可能性がある監査業務や、プロジェクト管理が適切に行われていない可能性がある監査業務についてリアルタイムで監視し、品質管理上の問題が顕在化する前に監査チーム自らが必要な対処を行うことができるように支援しています。また、デジタルツールを用いて集約したデータを用いて、法人全体の品質の傾向を把握するための分析を行っています。

### ⑦ 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業務部門のチーフオーディターと協力して実施されます。さらにレビュー時間および対象業務の増加ならびに、レビューアー教育およびツールの充実を図ることでホットレビューの拡充を図っています。

### ⑧ コールドレビュー→p.81参照

## 信頼しうるKAMと将来に向けての取り組み

### 監査上の主要な検討事項 (Key Audit Matters: KAM)

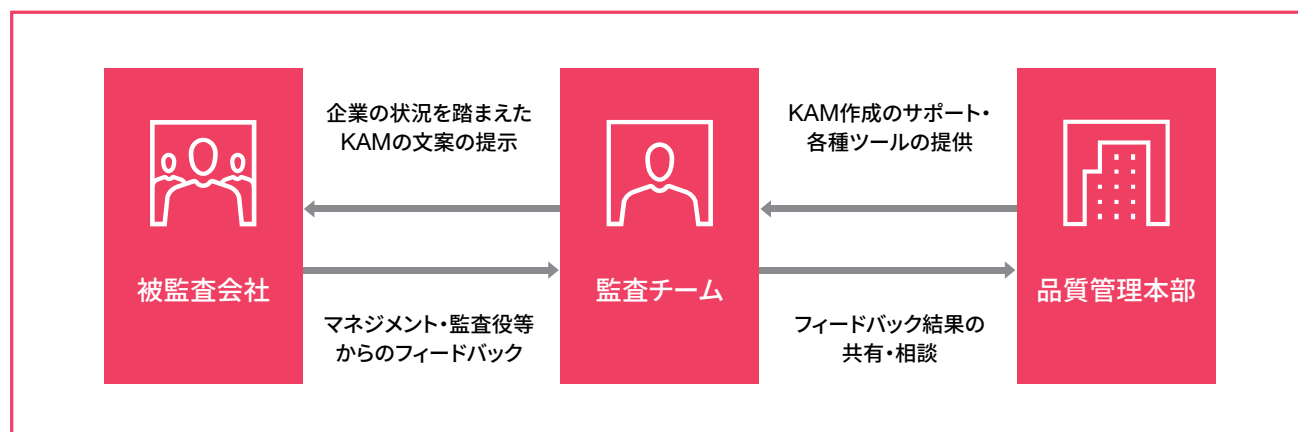
2020年からわが国においても、監査報告書上での「監査上の主要な検討事項 (Key Audit Matters: KAM)」の記載が始まり、2021年には全ての上場企業の財務諸表の監査にKAMが適用されることになりました。監査報告書において、KAMの内容、決定理由およびKAMに対する監査上の対応を記載することになり、従来は見えづらかった監査の具体的なプロセスがKAMによって開示されることにより、利害関係者の監査や財務諸表に対する理解が促進され、透明性向上に繋がっています。

### KAMへの取り組みと信頼の構築

KAMの記載内容については、関連する監査基準等はあるものの、具体的な内容は各監査人の判断に委ねられています。当法人においては、利害関係者にとってどのような情報を記載することが有用であるかを常に考え、KAMの作成に取り組んできました。どの企業の監査にも共通する一般的な記述の内容は極力避け、個々の企業が置かれている状況とKAMの選定の関係、KAMにどのような論点があり、当該論点に対してどのように監査を実施したのか等について可能な限り記載する方針とし、当該方針に即してKAMが作成されるよう、監査チームを品質管理

本部が強力にサポートしました。KAMの対応にあたっては、品質管理本部内にKAM担当チームを設置し監査チームごとに個別に担当を設置することにより「相談しやすい」体制を整備・運用し、きめ細かなサポートを実現しました。当体制の下、適用前年度における全てのKAM適用業務での試行（ドライラン）、早期適用を活用した必須研修の実施等を行いました。最終化に至るまでの間、監査チームと品質管理本部とで協議のうえ「理想的なKAM」の文案を作成し、当該文案をもって被監査会社と監査チームとで協議を重ね、最終段階に至るまで何度も繰り返し議論を行い、その内容を精緻化していきました。利害関係者にとって有用なKAMの作成にあたっては、企業の開示の充実と監査チームとマネジメント・監査役等との深い対話が不可欠であり、KAMを最終化するまでの間には、KAMのみならず企業開示の内容に至るまで非常に多くの議論が実際に行われ、監査チームと品質管理本部が連携して取り組みを行いました。

これらの取り組みにより、当法人のKAMは、被監査会社との深度ある協議に基づいた監査チームの判断が適切に反映され、利害関係者の観点からも理解しやすく安心して利用できる信頼のあるものとなっています。



### KAM作成サポートに対する品質管理本部の主な取り組み

- 品質管理本部内にKAM担当チームを設置し、監査チームにとって「相談しやすい」体制の整備と運用
- 早期適用事例を活用した必須研修の実施
- 全てのKAM適用業務について適用前に試行（ドライラン）を実施
- 利害関係者の高評価ポイントを踏まえたチェックリスト・記載例の活用等によるKAMの作成支援
- 社会的影響が大きい場合や、特殊な内容を含む場合には、正式なコンサルテーション（専門的な見解の問い合わせ）手続を実施

## 当法人における2021年3月期のKAMの実績

連結財務諸表監査におけるKAMの個数	割合	会計基準別内訳		
		日本基準	IFRS	米国会計基準
1	53%	53%	60%	—
2	33%	32%	27%	100%
3	12%	12%	13%	—
4	2%	3%	—	—
合計	100%	100%	100%	100%
1社当たりの平均個数(個)	1.64	1.65	1.53	2

連結財務諸表監査のKAM領域	構成比
固定資産の評価	28%
のれんの評価	14%
収益認識	14%
貸倒引当金の見積り	8%
繰延税金資産の評価	7%
金融商品の評価	7%
棚卸資産の評価	5%
引当金の見積り(貸倒引当金以外)	4%
組織再編	4%
関係会社株式の評価	1%
保険契約債務等(USGAAP含む)	1%
その他	7%
合計	100%

## 将来に向けて

KAMの適用初年度が終了し、KAM自体は資本市場の実務に定着しつつあります。適用後においても、いかに標準的な記載(ボイラープレート)を避けるか、KAMの経年変化をどのように説明していくべきか、等の課題があり、適切なKAMの実務の進展に向けてさらに取り組んでいきます。

KAMは単独でその役割を果たすものではなく、企業開示と組み合わせることによりはじめて財務諸表利用者にとって価値

のあるものとなります。昨今、気候変動を始めとするサステナビリティに関する開示が重要視されるなど、非財務情報等の充実および信頼性については社会の要請が非常に高まっており、利害関係者の期待に応えられるよう、継続して取り組みを重ねていくことが非常に重要と考えています。



### KAM適用初年度を終えて

品質管理本部 加藤 正英(パートナー)

KAMは英国において導入が先行していましたが、日本において2018年7月に「監査基準の改定に関する意見書」が公表され、正式にKAMの導入が決まると、品質管理本部のKAM責任者として早速準備を始めました。

2020年3月期の先行適用を踏まえ、2021年3月期の本番適用年度においては、監査チームが作成したKAMの草案について協議を重ねながら、被監査会社のビジネスを踏まえた監査リスクを適切に反映したKAMを作成するためのサポートを実施しました。

2022年3月期は2年目のKAMとなります。各社の固有の情報に基づいたKAMが作成されることを踏まえて、被監査会社を取り巻く環境の変化に応じて、KAMの内容がどの程度更新されるか、確認していきたいと考えています。

## 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。

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、次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や部門リスク管理担当パートナーによる助言、品質管理本部による専門的見解の提供、不正の専門家による関与などを実施することがあります。

### 不正リスク対応研修

近時の会計不正事例から監査上の対応を学ぶ研修を実施するとともに、法人外部の実務家や法律家を講師として招き、デジタルリスクと企業の対応、AIの活用、リーガルリスクマネジメント、内部通報システムによる不正リスク早期発見・対応のためのポイント等についての研修を実施しました。

### 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"> <li>● 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</li> <li>● 不正リスクの識別、対応手続立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者に対する質問</li> <li>● 追加的な監査手続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 専門家の関与の要否検討※</li> <li>● 適格な審査担当パートナーの審査実施</li> </ul>
法人の体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去事例等の研修</li> <li>● 監査ホットライン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査チームから品質管理本部への報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質管理本部による専門的見解の提供</li> <li>● 監査チーム体制強化検討</li> <li>● 部門リスク管理パートナー助言</li> <li>● 審査体制の強化検討</li> <li>● 品質管理本部による審査実施状況のモニタリング</li> </ul>
法人の組織文化・風土	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>		

※当法人には、公認不正検査士45名など、不正事案に対応する専門家が在籍しています。



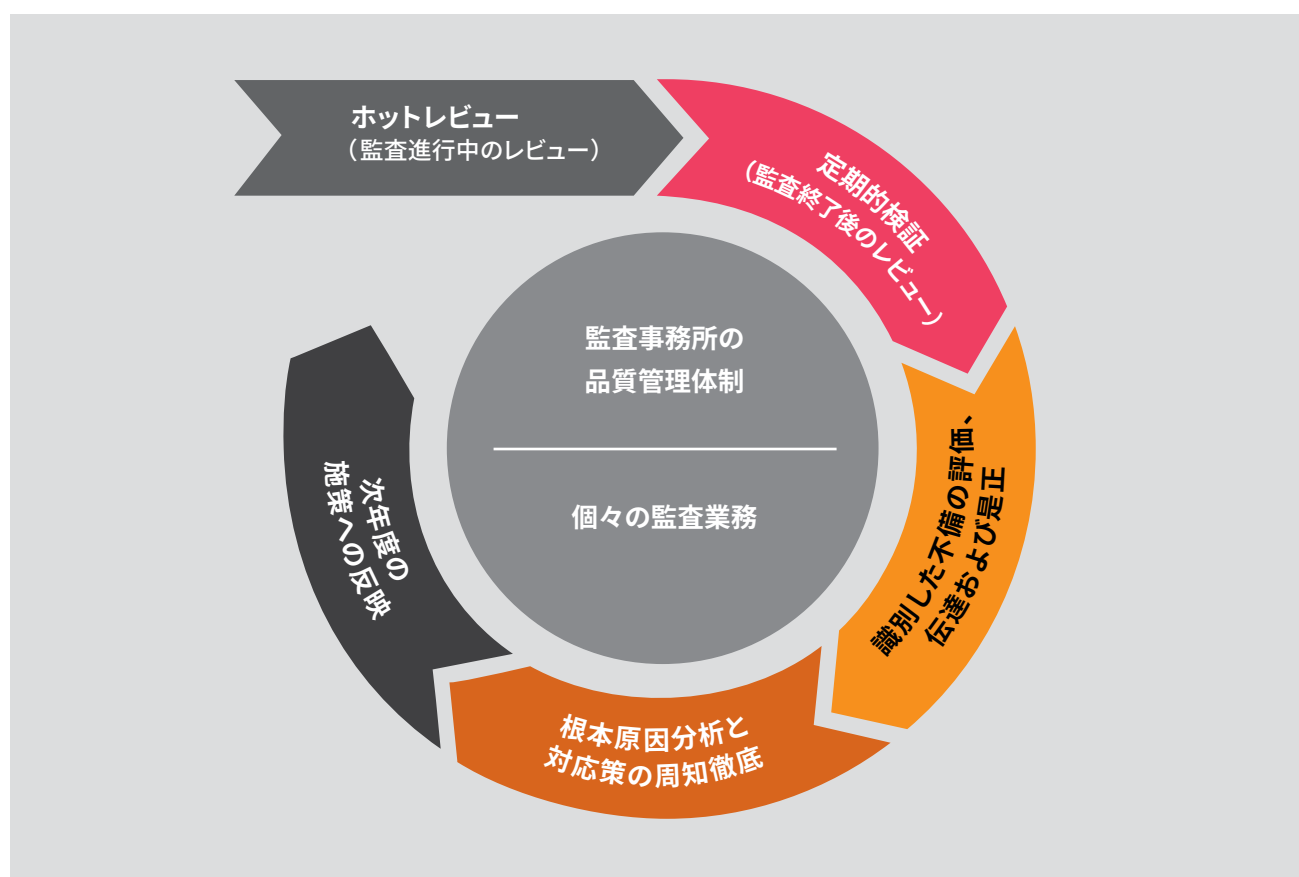
## 監査業務の定期的検証

### 1. 定期的検証(監査終了後のレビュー)

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

この定期的検証では、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 Inspection (GAQ-I)を活用しています。

GAQ-I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。



## GAQ-Iとコールドレビュー

クオリティ・レビュー部は、GAQ-Iとは別に、法人独自の追加的な定期的検証として、2018年度よりコールドレビューを実施しています。2019年度は定期的検証の対象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が、2020年度は定期的検証の対象24業務全てに対して、GAQ-Iのレビュー体制を活用しながらコールドレビューを実施しました。

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、法人運営に関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、GAQ-Iを活用した定期的な有効性評価を行っています。

## レビューアーの稼働時間

レビューの種別	2020年度	2021年度
ホットレビュー（監査進行中のレビュー）	6,052時間	8,062時間
定期的検証（監査終了後のレビュー）	3,780時間	3,762時間
合計	9,832時間	11,824時間

## 2. 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。

## 3. 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

## 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。

## 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。

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、原則として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、定期的な検証の対象としています。

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。

## 4. 次年度の施策への反映

根本原因分析に基づいて個々の対応策も実施されますが、発見された事項はQMSEにおけるリスクとしても認識され、法人全体の品質管理施策にも反映されていきます。

過去の定期的検証等から、発見された事項への対応策として、特に重要かつ効果的と考えられる施策として取りまとめられたものが「4+1」の取り組みです。

### 定期的検証の結果

2021年度において、25件（2020年度は24件）の監査業務がGAQ-I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96%（2020年度は96%）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、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41%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

「4+1」など、品質改善に関するさまざまな取り組みを継続的に行った結果、下表のとおり、2021年度において重要な指摘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、2020年度から引き続き4%と低水準を維持しています。2020年度の定期的検証の結果を踏まえて取り組んできた領域には、金額的に重要な勘定科目、特に特別な検討を必要とするリスクを認識していない領域における、慎重な監査手続の策定と実施、会計上の見積りに係る監査、特に、工事進行基準における見積工事総原価に係る客観性のある監査証拠の入手の徹底などがありました。これらの領域について、企図した一定の成果が上がっていることが確認されましたが、監査基準の要求の高まりを見据え、今後もさらなる改善の努力を継続していく予定です。

さらに、2021年度の定期的検証の結果を踏まえ、以下のような領域への示唆に対して、引き続き品質改善の取り組みを行います。

まず、金額的に重要な勘定科目については、特別な検討を必要とするリスクを認識していない領域についても、慎重な監査手続の策定と実施が求められます。2020年度から継続して取り組んで来た領域であり、上述のとおり一定の成果は認められますが、その徹底をあらゆる業務において図ることで、さらなる品質向上を図ります。

また、被監査会社における会計仕訳に関して実施する監査手続水準の高度化は、従前より継続して取り組んできている領域であり、一定の効果を上げていますが、実施手続の文書化の強化に課題があります。監査実施者による求められる文書化水準の正確な理解の徹底を今一度図るとともに、監査実施者による文書化の適時適切な査閲の実施を確実にものとするため、EPQチーム（p.103参照）と連携して、監査業務プロセスの継続的な見直しおよびプロジェクトマネジメント強化を図ってまいります。

当法人には、国際的な監査品質向上の流れを汲み、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います。定期的検証による指摘事項については、速やかにその原因分析を実施し、いち早く課題を認識するとともに、品質管理部門による専門的な見解も積極的に取り入れ、対応策を講じています。これからも、引き続き監査の品質向上を最優先とする取り組みを継続し、被監査会社とも協力しながら、日本における財務報告の品質向上に寄与してまいります。

### 定期的検証の結果

対象年度	対象業務	監査意見の修正が必要	重要な指摘事項なし	重要な指摘事項あり	パートナーカバー率
2020年度	24件	0件	23件	1件	41%
2021年度	25件	0件	24件	1件	41%

## 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実施されます。

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ことはありません。

なお、直近では2019年8月から10月にかけて通常レビューが実施されました。その結果、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。

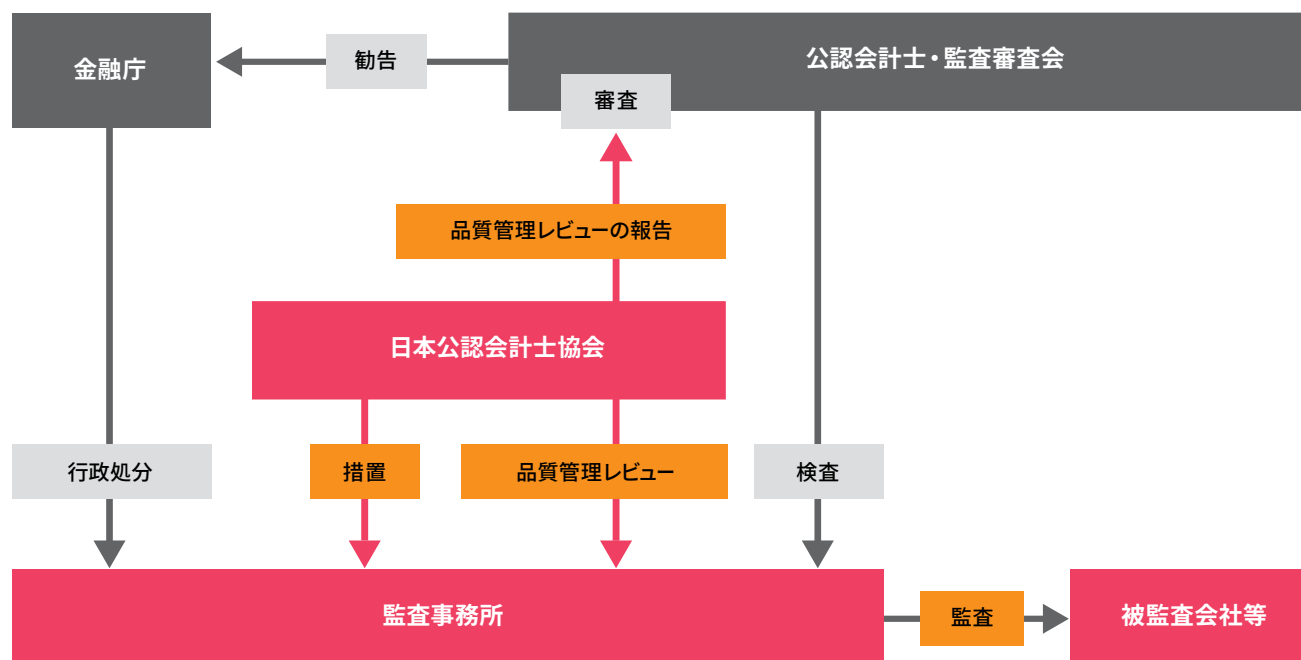
### 公認会計士・監査審査会による検査

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、2021年6月30日現在において、過去に金融庁による行政処分を受けたことはありません。

### 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



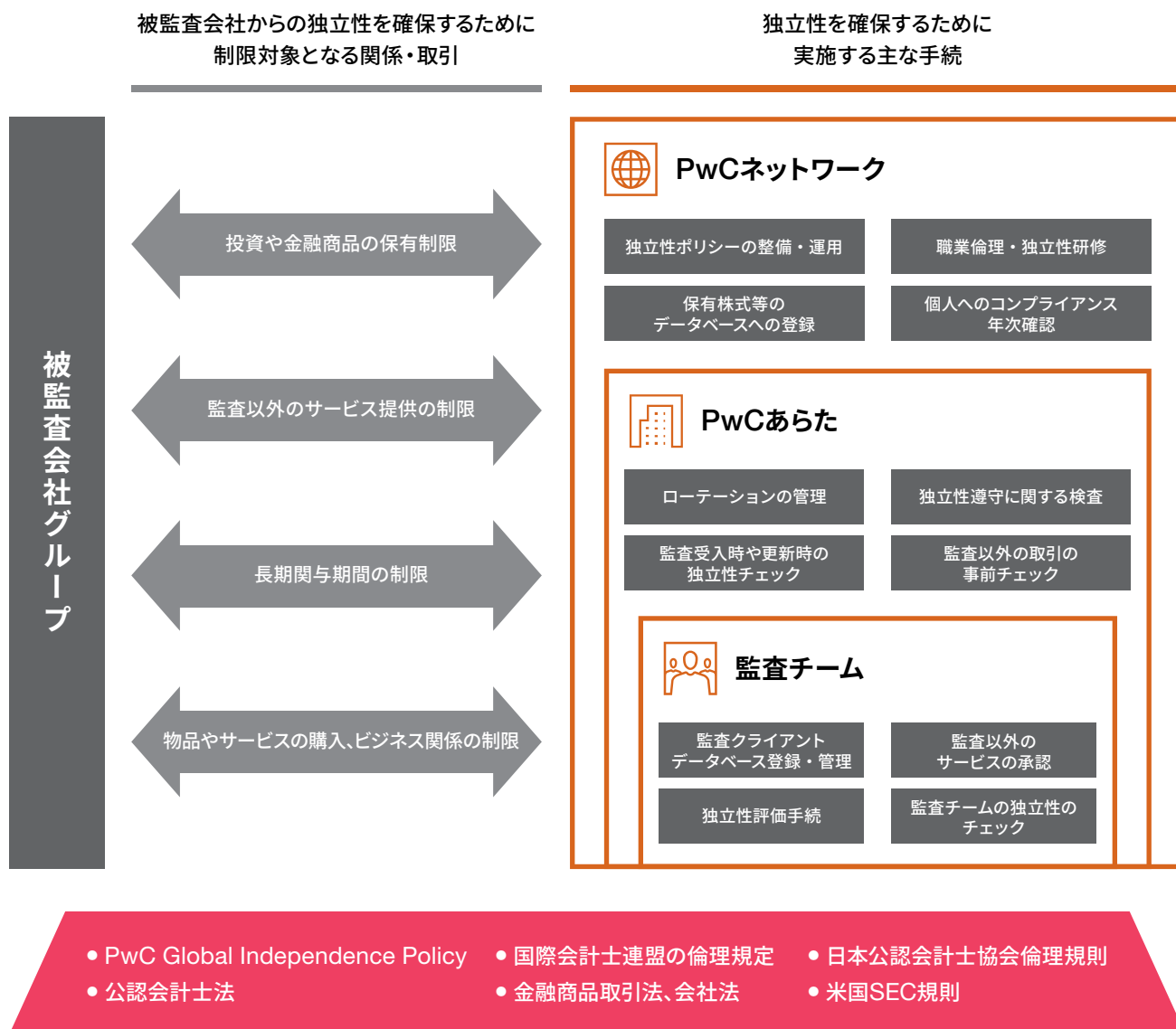
### クオリティ・レビュー部パートナーからのメッセージ

品質管理本部 クオリティ・レビュー部 水野 文絵（パートナー）

当法人は、他法人とは一線を画した監査品質を目指し、監査品質の継続的向上に取り組んでいます。クオリティ・レビュー部は、監査完了前の日々の業務での品質向上が高品質の鍵であると考え、ホットレビューやRTA等による監査期間全体を通じた監査チームの支援やアドバイスに特に注力しています。また、監査完了後には、日米の検査当局での経験を有するメンバーを中心に、投資家等のステークホルダーの目線も踏まえ、客観的かつ批判的な視点で定期的検証を実施しています。さらに、この定期的検証ではGAQ-Iのレビュー体制を活用し、海外のPwCメンバーファームとの協調による国際水準の監査品質の視点も取り入れています。

## 職業倫理と独立性・契約の締結および更新

### 独立性に関する方針および手続



### 独立性に関する方針および手続

独立した立場を保持することは監査の前提であり、監査クライアントとの信頼関係を基礎に独立性の保持に関する協力関係を築くことは、PwCとしての存在意義に資するものです。

そのため、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。独立性の方針および手続に関する理解を徹底させるため、全てのパートナーおよび職員を対象とした独立性に関する研修を定期的実施しています。

また、年次のコンプライアンス確認手続を通じて、独立性に関する方針および手続について全てのパートナーおよび職員が理解し遵守していることを確認しています。

当該方針および手続に基づき、被監査会社をPwCネットワークが共有するクライアントデータベースに登録することによって、当法人の被監査会社のみならずPwCネットワークの被監査会社全般について独立性に関して制限のあるクライアントを把握できる体制となっており、独立性に関する指針の遵守を確保する枠組みとして維持・運用しています。

## 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、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。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、幅広い場面对応する規程が設けられています。

## パートナーと職員の個人の独立性

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独立性のチェック等を通じて、独立性遵守を確認しています。また、全てのパートナーおよび職員は、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、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年実施しています。

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、モニタリングを実施することで、監査担当者の適切なローテーションを図っています。

## 非保証業務提供に関する独立性

被監査会社に対する業務の提供には一定の制限が設けられています。そのため、非保証業務の提供を検討する際には、前述のクライアントデータベースで業務提供先に対する独立性の制限の有無を確認した上で、PwCネットワークファーム共通の非保証業務ガイダンスを参照して業務提供の可否および提供可能な業務を判断します。提供可能な非保証業務については、あらかじめ監査責任者の承認を得ることとしています。

## 法人としての独立性

当法人が外部から物品やサービスを購入する場合や、外部企業や個人とビジネス上の関係を展開する場合には、当法人と被監査会社との間の独立性を保持するため、取引の可否および取引内容について事前に専門部署の承認を得ることとしています。借入先やリース契約先との間においても独立性の問題が生じていないことを定期的に確認しています。また、当法人が保有する有価証券等をデータベースに登録し、独立性の諸規則に抵触しないことを確認しています。

## 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

監査業務の提供にあたって独立性の規則に違反する事象が生じた場合には、可能な限り速やかに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。この他、独立性の方針や手続などの内部規則または法令等に違反した、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

	2020年度	2021年度
コンプライアンスに関する年次確認手続の回答率	100%	100%
認識された違反人数※	9名	7名

※違反人数には、PwCの内部ポリシー違反が含まれます。なお、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、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係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(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、当該新規の被監査会社と当法人(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。

## 被監査会社の業務リスクの見直しと対応

以上のような、契約の新規締結および更新にあたっては、高品質な監査を実現できる環境を被監査会社と実現するために、採算性も含め、継続、受入の判断を行っています。

## 現場と対話する品質管理を目指して

品質管理本部は現場が抱える問題や課題を早い段階で把握して、現場とともに問題を解決していくことに取り組んでいます。

### KAM への対応



アシュアランス業務部門 消費財・産業財・サービスアシュアランス部 高橋 秀一（シニアマネージャー）

KAMに関する情報は多く提供されていましたが、実務上具体的な記載イメージがつかみにくく、監査計画段階でのKAMの選定、ドラフト作成から苦労しました。その後も、KAMの内容および決定理由について未公表情報に該当した場合のクライアントとの開示に関する協議、監査上の対応についてグループ監査を含めた実際の監査手続との整合性の検討等に多くの時間を要しました。

そのような状況で、メソドロジー・アンド・テクノロジー部には豊富な知識でタイムリーにKAM作成をナビゲートしていただき、また、アカウンティング・サポート部には会計上の論点に係る記載内容についてアドバイスをいただき、分かりやすく有意義なKAMが記載できたと考えています。

品質管理本部 メソドロジー・アンド・テクノロジー部 盛 浩之（ディレクター）

企業の財務や監査に係る有益な情報提供は、被監査会社の開示と監査人によるKAMの記載の両輪が連携して、初めて成し遂げられます。

有益な情報提供は、企業とステークホルダーとの対話の基盤となり、企業の成長や挑戦を刺激する触媒となります。監査チームは、どのようなKAMの記載や被監査会社の開示が良いのか悩みながら、経営者や監査役等との協議を重ねてきました。品質管理本部は、監査チームが協議を重ねる都度更新されていくKAMのドラフトの進捗を見守り、時に、会計・監査のルールを整理して監査チームに助言し、協議の進展を後押ししました。監査チームと被監査会社が認識を一致する点を見つけてKAMが完成した時に、充実を感じました。



### オンライン相談



アシュアランス業務部門 消費財・産業財・サービスアシュアランス部 小島 慶三（マネージャー）

品質管理本部に相談するにあたって、現場チームが無意識に感じる心理的なハードルは低くないという印象があります。

これを解決したのがRQ オンライン相談会です。現場チームは日々直面する解決が困難な問題について、気軽にRQに相談することができるようになるため、クライアントへのレスポンスが今まで以上に早くできるようになり、監査を効率的かつ効果的に進めることができるようになりました。また、監査チームとは独立したRQという部署に相談して論理的に回答を構築することは、監査品質に直結します。RQ オンライン相談会は、「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の存在意義に対して取り組んでいるという一つの実例だと考えられます。

品質管理本部 アカウンティング・サポート部 松田 由貴（シニアマネージャー）

品質管理本部では、監査現場にとってより相談しやすい、親しみやすい品質管理本部となるための取り組みの1つとして、RQ オンライン相談会を継続的に開催しています。

リモート環境下においては気軽に相談できる上司や同僚が近くにおらず、業務が滞ってしまうリスクがあります。RQ オンライン相談会は、そのような状況をサポートすること、また、特に年次の浅いスタッフや中途採用の方々を含む幅広いPwCあらたの全構成員に品質管理本部を活用していただくことを目的として、個別の業務に関する内容だけではなく、日頃感じている会計・監査に関する素朴な疑問についても相談できる窓口として運営をしています。





## 非財務情報の開示拡充と監査の在り方

### 非財務情報開示の進展と開示情報の信頼性確保に関する監査人の責任の強化

2019年に金融庁が「記述情報の開示に関する原則」を公表して以降、企業の情報開示における財務諸表以外の情報の重要性が高まる中、法定開示書類における開示ルールの整備が急速に進み、経営者による非財務情報開示の充実が進んできました。しかし、資本市場における情報開示の要請はさらに拡大しており、ESGに係る情報などについて、今後、開示のルールや実務がさらに充実し、経営者が、そのメッセージや企業のリスク認識、将来のビジョンなどを含む情報をより多く、より多様な開示手段を用いてステークホルダーに伝達するようになるものと考えられます。一方で、これらの非財務情報は会計監査の対象とはなっておらず、ステークホルダーが少しでもこれらの非財務情報を安心して利用するために、その信頼性を確保することに対する社会の議論が高まりつつあります。

かかる状況下において、2021年1月14日付で監査基準委員会報告書720「その他の記載内容に関連する監査人の責任」（監基報720）が改正されました。監査人は、企業の開示書類に含まれる財務諸表と監査報告書以外の部分の記載内容（その他の記載内容）を通読し、その他の記載内容と財務諸表の間に重要な相違がないかどうかのみならず、監査人が監査の過程で得た知識の間に重要な相違があるかどうかを検討することのほか、財務諸表または監

査人が監査の過程で得た知識に関連しないその他の記載内容について、重要な誤りの兆候に注意を払うことが求められることとなりました。

これにより、監査人には、非財務情報を単に数値や項目の記述を財務諸表と照合することにとどまらず、監査の過程で得られた知識に照らして重要な誤りがないかを適切に評価することにより、開示された情報の信頼性の確保に寄与することが求められます。その期待に応えるためには、監査人が監査に際して企業および企業環境を深く理解し、経営者と対話し、ビジネスに対する洞察力を持つことがより重要です。

また、監基報720は、重要な相違の有無にかかわらず、その他の記載内容に対する監査人の関与についての記述を常に監査報告書に明記することを要求しており、従来、ステークホルダーに必ずしも理解されているとは言い難かった、その他の記載内容の範囲や監査人の責任がより理解されやすくなりました。

当法人では、非財務情報開示が拡充される中で、社会からの期待の拡大に応えるべく、マネジメントとの対話力やビジネスに対する洞察力を持った人財の育成にこれまで以上に力を入れ、非財務情報も含めた企業の開示情報の信頼性の確保に貢献していきたいと考えています（p.114参照）。

### ESGと財務諸表監査との関連

最近ESG（環境・社会・企業統治）という言葉を目にしないう日はありませんが、ESGと監査はどのように関連しているのでしょうか。「E」の中でも特に「気候変動」についての議論が財務報告や監査の世界でも活発になっています。

企業側では事業上のリスクの一つとして気候変動リスクへの対応が行われ始めています。財務報告の観点でも、TCFD提言への賛同を表明する企業などで、既に気候変動に関する情報開示が始まっています。日本における温室効果ガスの削減目標を達成するための規制強化による事業が継続できないリスクや、気候変動リスクの高い企業からの投資の引き上げといった影響は限定的ですが、政府の脱炭素の方針に基づいた、電力会社の石炭火力発電設備の廃止や、排ガス規制によるガソリン車生産工場の廃止など、気候変動の影響を考慮した具体的な動きも見られます。今後規制は強化され、財務への影響は高まっていくことが予想されます。

このような環境の変化を受けて、品質管理本部では、企業のESGやサステナビリティに関する最新トピックや情報

開示、投資家の視点などを解説するESG研修を監査チームに提供し、気候変動に関する監査上のガイダンスを発信しました。これらの情報と知識に基づき、2021年3月決算の全ての上場会社の監査では、経営者等への質問や関連資料の閲覧等により、気候変動リスクの財務諸表への影響を検討しました。例えば、気候変動に関する規制による固定資産の減損のリスクの有無等を評価しました。また、2021年からは全ての監査業務において、PwCの監査ガイダンスに従い、移行リスクと物理的リスクの観点から気候変動リスクについて計画段階から検討し、気候変動の影響や評価プロセスについて監査役等とも議論することが求められています。

このようにPwCあらたでは、ESGやサステナビリティ関連の研修やガイダンスの提供により、監査チームは最新の知識を入手し、経営者等と気候変動をはじめとするESGについて議論する環境を整えることに取り組んでいます。





# 4

高品質な監査を実現するための取り組み

## 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

執行役副代表  
(アシュアランスリーダー／監査担当／監査変革担当／企画管理担当)  
久保田 正崇

PwC あらたは、従来から蓄積してきたデジタルに関する知見と、監査に関する専門性を組み合わせることで、データの社会において、最も効率的に、かつ深度をもった監査を追求していきます。

監査は社会のためにあります。社会が変わっていけば、求められる監査も変わります。そして、監査の担い手である監査人は、その変化を先取りし、自ら変わり続けていくことが求められます。

COVID-19による変化は、社会を大きく変えました。これまでは未来のこと、これからの変化と考えられていたことが、急に現実になりました。では何が変わったのでしょうか。

まず、社会に対する信頼の必要性が改めて認知されたことです。これまで正しいと信じられてきた情報ですら、必ずしも信頼することができないことを、改めて認識しました。溢れる情報の中で何が信頼に足るのかを明らかにすることが、社会への信頼に直結する時代がきました。

そして、デジタル化の急激な進捗です。これまでさまざまな懸念から、実施に移すことができなかったさまざまなデジタル化の試みが、COVID-19による強制的な行動変容の結果、実は実行可能であることが分かりました。また全ての人々の間で、デジタルやリモートに対する意識、距離感が大きく変わりました。これまで苦手意識を感じて、敬遠していた人も、当たり前の仕組みとして受け入れるようになりつつあります。

この中で、監査人が担うべき役割は明らかです。デジタル化した社会で、重要な情報に対して信頼を付していくことが求められています。デジタル化した社会において、最も重要なのはデータです。このデータの信頼性、そしてそのデータが集計、加工されて開示されるまでのプロセスの適切性を誰かが担保し

ない限り、安心して情報に依拠できる社会は訪れません。そのため、PwC あらたでは、従来から蓄積してきたデジタルに関する知見と、監査に関する専門性を組み合わせることで、データの社会において、最も効率的に、かつ深度をもった監査を追求していきます。

また、未来の社会では、信頼性が求められる情報の範囲はますます拡大していきます。監査人の役割は、今後の社会において、財務情報の信頼性の担保だけでは果たされないと考えられます。ESGなどの非財務情報、そしてサイバーセキュリティなど、さまざまな観点から企業の情報、情報を生み出すプロセスを検証していくことで、信頼できる情報の範囲を拡大していくことができます。監査の中でこれらに直接関与することはまだ限定的ですが、将来に備え、PwC あらたではグローバルネットワーク内での知見の蓄積を進めています。

そして、これら全てを動かすのは「人」です。PwC あらたでは、監査を実施する人がデジタルを理解し、使いこなせる文化になじんでいるか、その上でデジタルツールを使いこなせるか、という点を重視しています。そのため、基礎力をつけるデジタル研修を全員に対して毎年実施している他に、とくにデジタルに特化した人財としてのデジタルアクセラレーターを今年から養成している他、過年度からのデジタル文化養成のための取り組みなどを、アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部を中心として実施しています。

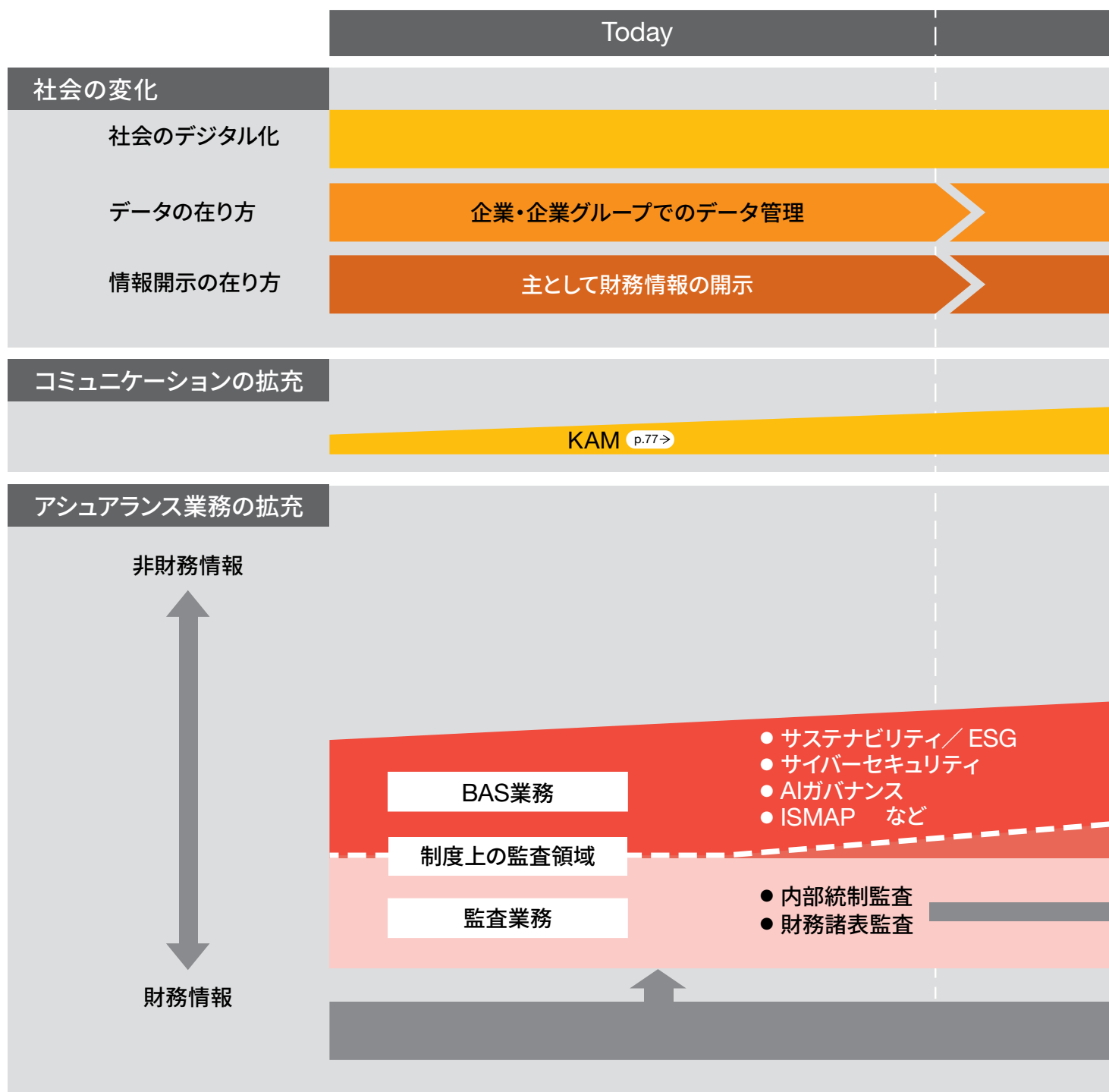
# PwCあらたの「業務変革」ーアシュアランスの将来と今ー

情報開示の拡大は、被監査対象、情報利用者、監査人の対話を促進し、コミュニケーションの拡充をもたらすと考えます。

建設的な対話を実現し、経済発展と社会的課題の解決を両立させていくためには、経済活動や意思決定の基礎となるデータおよび情報が信頼し得るものである必要があります。情報利用者から被監査対象に説明責任を求める領域は拡大していくと考えます。

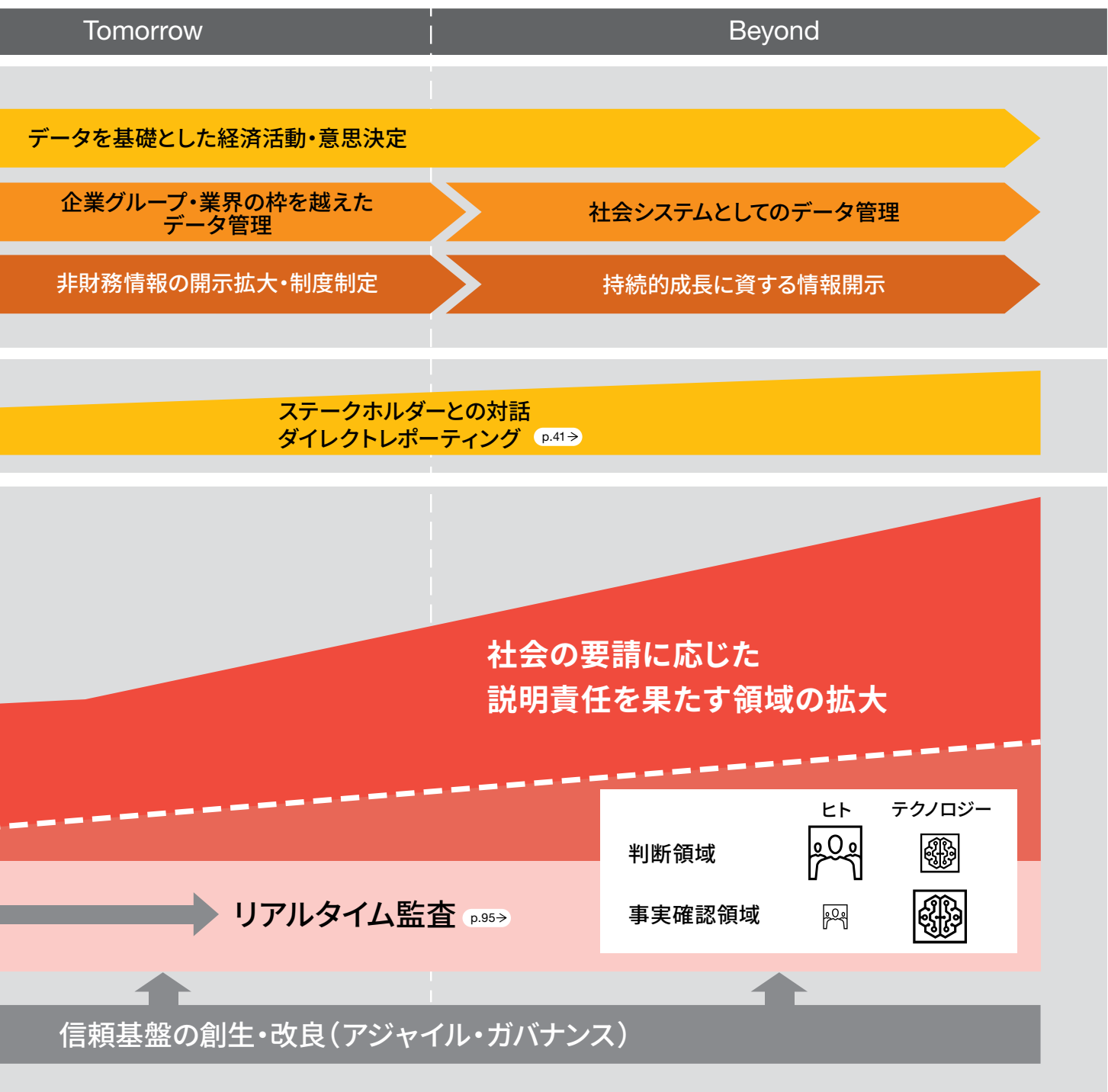
その情報の信頼性を確保するために私たち監査法人が存在しています。

私たちは、長年にわたり財務諸表監査・内部統制監査を通して情報の信頼性を確保するに当たり必要な知識と技術を磨いてきました。これからはテクノロジーを活用して監査の高度化と効率化を両立させ、人は判断業務と被監査対象とのコミュニケーションに注力できるようにします。



被監査対象の将来予測に資する非財務情報を財務情報と一体的に開示する流れを受け、アシュアランス業務の領域は拡大し、監査で求められる知識と技術の領域が大きく広がっていきます。まだ制度上の監査領域にない情報に対してもブローダー・アシュアランス・サービス (BAS) としてサービスを提供し、被監査対象が社会からの信頼を得るための支援へと発展させていきます。

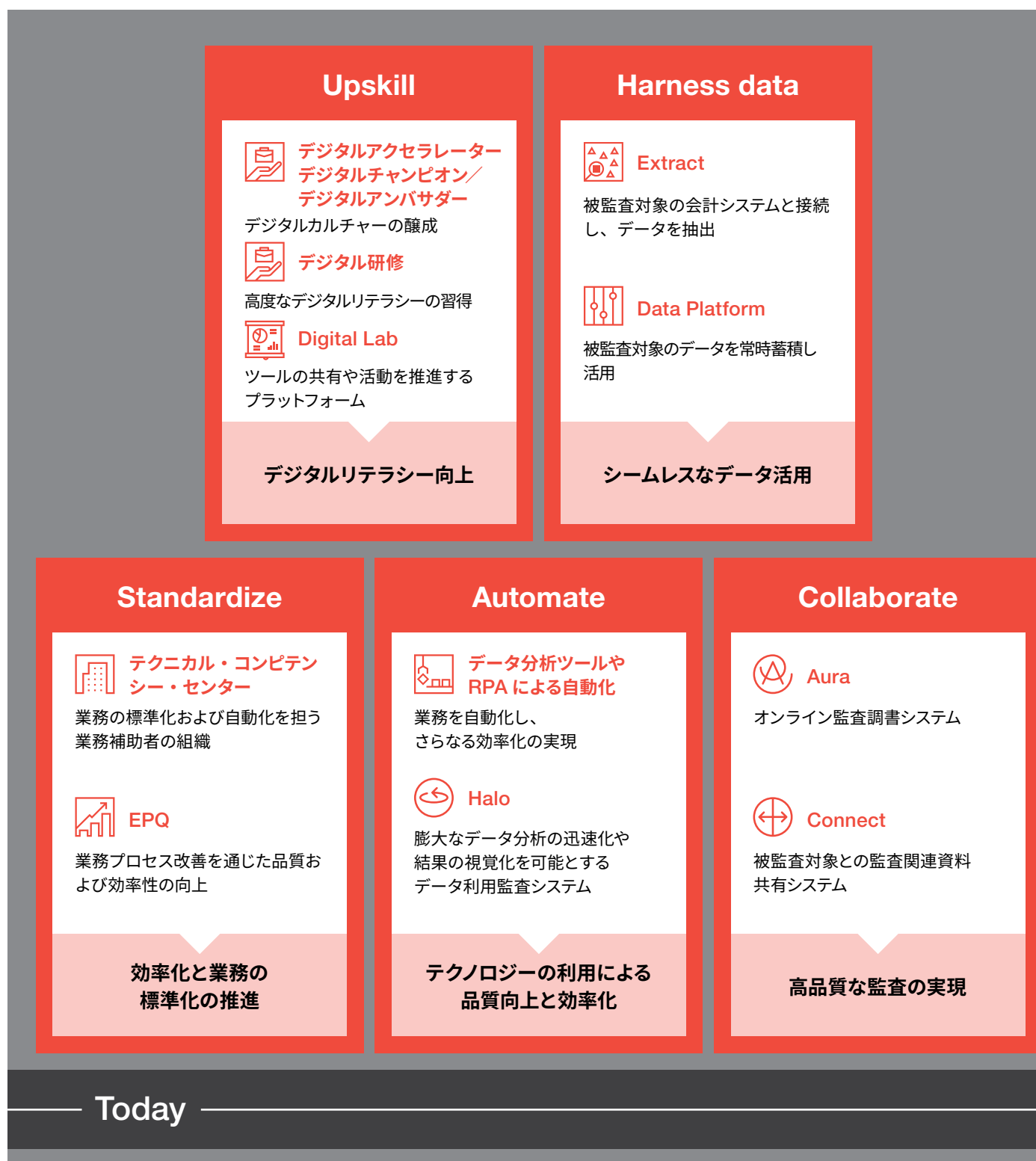
そして、アシュアランス業務で培った専門的な知識と技術を活かし、信頼基盤となる規範や制度を構築し、デジタル時代においても安心できる社会の実現に貢献していきます。



## テクノロジーロードマップ

私たちは、現在 (Today)、近い将来 (Tomorrow)、遠い未来 (Beyond) という時間軸でこれからのアシュアランスを考え、アシュアランスの将来と今 (p.91) を描いています。テクノロジーロードマップでは、社会の要請に応じた説明責任を果たす領域

の拡大により、拡充していくアシュアランス業務の将来像を実現するにあたり必要となる技術を予測した上で、要素ごとに目標を設定しています。全ての目標を達成した先に、リアルタイム監査 (p.95) の実現があると考えています。





## Using data to do more

次世代の  
Data Platform

データプラットフォームへの  
AI の組み込み

高度な分析ツールや  
AI ツール

AI などの最先端技術を利用した  
分析や可視化

AI の段階的な活用

## Working in new ways



## バーチャル監査チーム

新たな業務のやり方による  
監査の効率化の向上



## 内部統制評価の高度化

プロセスインテリジェンスによる、  
データに基づく内部統制評価の  
実施

次世代技術の監査への適用

## Reimagining the possible

リアルタイム監査 p.95→

被監査対象のシステムと  
監査法人のシステムの常時接続に  
より、リアルタイム監査を実現



## AI の高度な活用

より高度な機械学習による  
異常値の検出・将来予測

さらなる付加価値の  
提供

テクノロジーの活用により  
得られるインサイトや新たな保証  
を被監査対象に提供

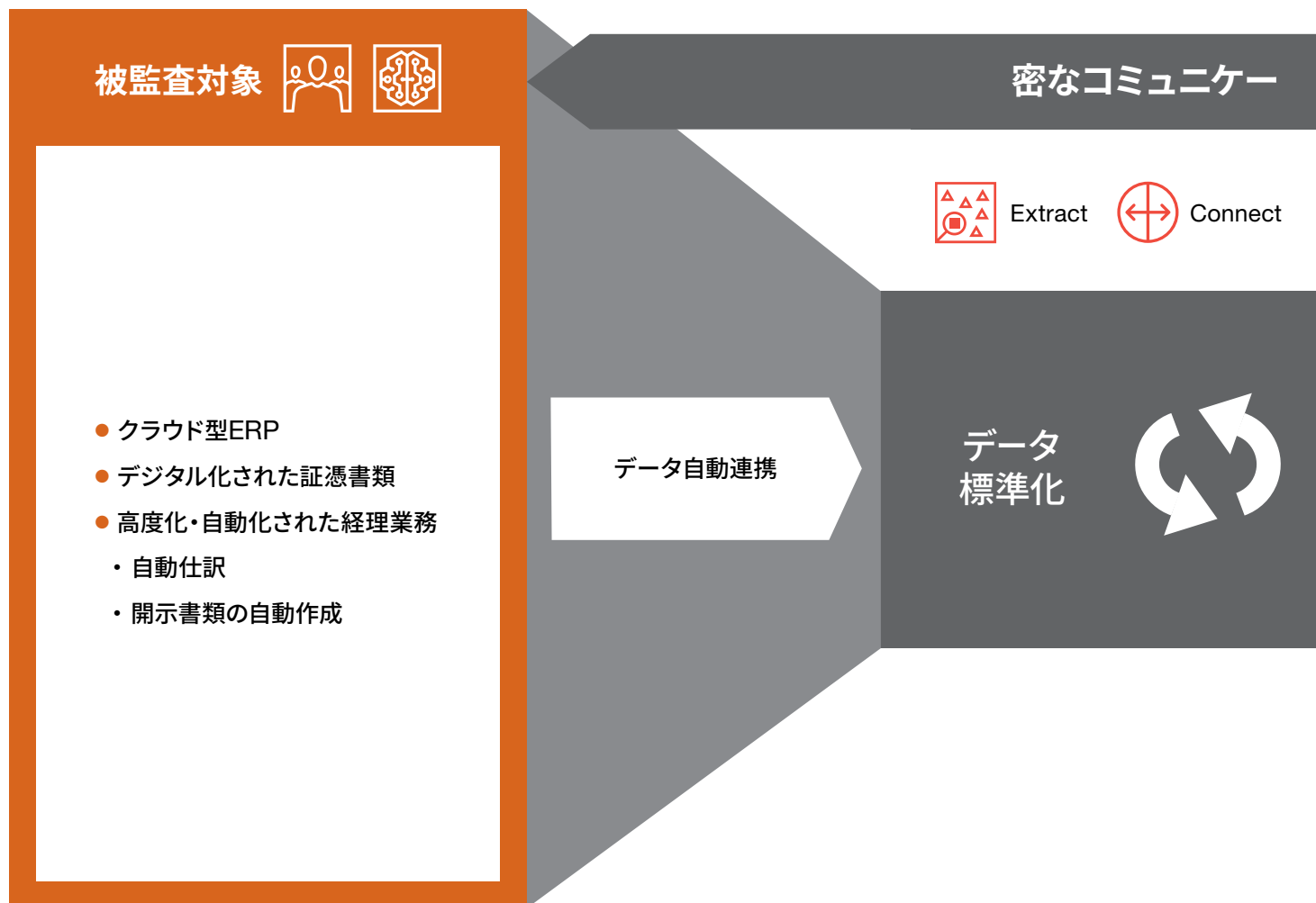
革新的な技術の  
監査への適用

VR、ブロックチェーンなどの  
新技術の業務への織り込み

ゲームチェンジを起こす  
革新的な技術の活用

Tomorrow

Beyond



デジタル時代に

監査業務変革への投資

PwC Japanグループとしての  
テクノロジー投資金額

約**89億円**

(内訳)

テクノロジー物件費・  
IT部門人件費 約**70億円**  
監査変革等に関する費用 約**19億円**

デジタル化推進者数  
(全職員に占める比率)

**352名**(11.4%)

(内訳)

監査業務変革専任者 **91名**  
EPQチーム **89名**  
デジタルアクセラレーター **48名**  
デジタルチャンピオン/  
デジタルアンバサダー **151名**

※内訳には兼務者が含まれます

デジタル研修  
受講完了率

**99.9%**

## シオン



Data Platform

データ  
蓄積リアルタイムな  
データ分析・異常検知

Halo



AI

## 監査法人



## ● オンライン監査プラットフォーム



Aura

## ● デジタルトランスフォーメーション推進体制



監査業務変革専任者

## ● 標準化・自動化された監査業務



EPQ

テクニカル・コンピ  
テンシー・センター

RPA

## ● テクノロジーを活用した監査業務



VR、ブロックチェーンなどの新技術



Digital Lab



データ可視化ツール



データ分析ツール



電子確認システム

## ● 多様なプロフェッショナル

## 向けたカルチャー醸成

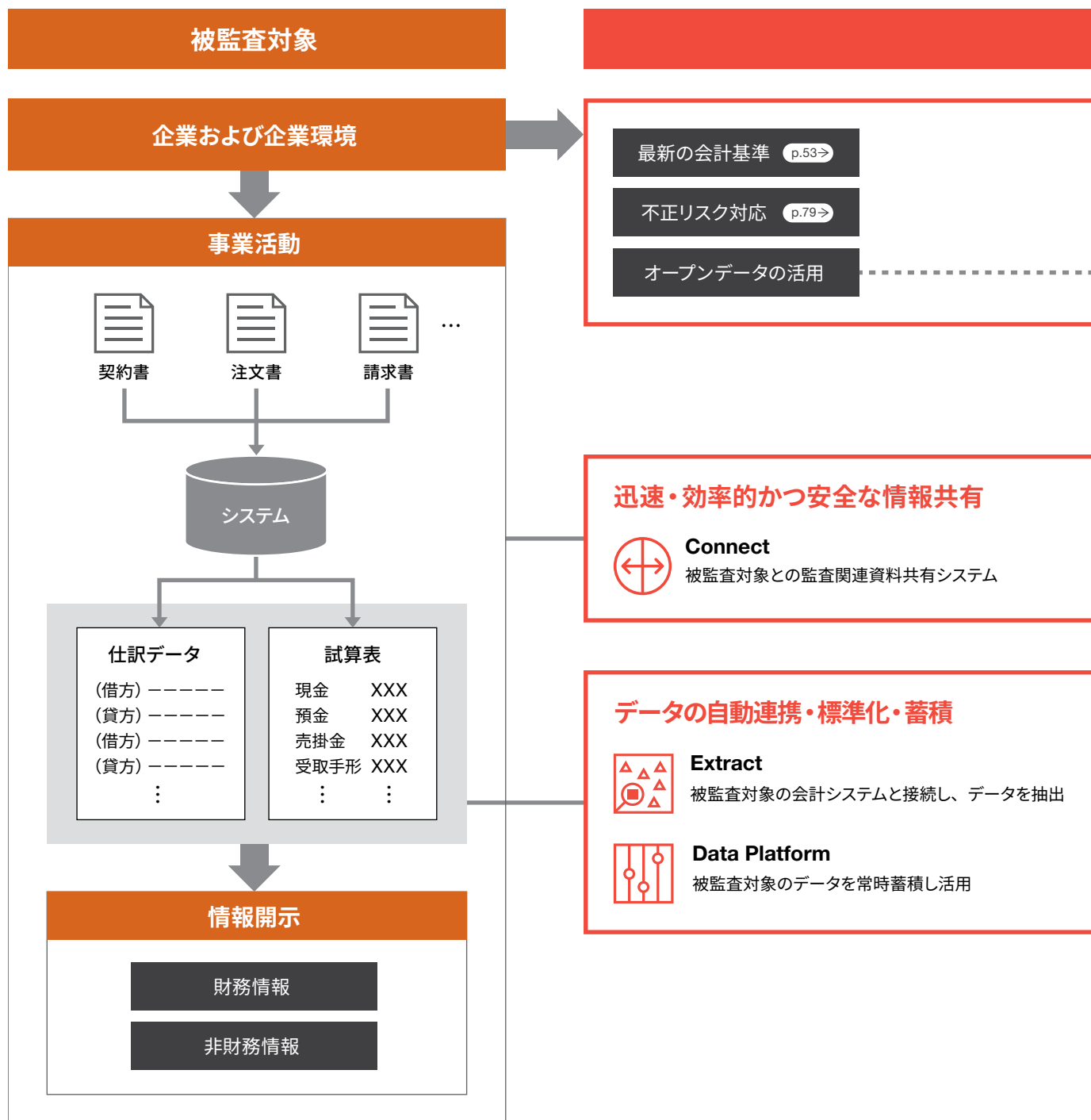
## リアルタイム監査による高品質化

従来の監査は、被監査対象の担当者から提供されるデータや証憑書類をもとに、四半期や年次で行われてきました。これからの監査は、被監査対象および監査法人のデジタル化により大きく変化すると考えています。

被監査対象のデジタル化は、自動で連携されたデータを標準的な形式でData Platformに格納し、蓄積されたデータをAIなどのテクノロジーがリアルタイムに分析することを可能にします。AIの活用が進むと、全ての取引や項目に対して監査を実施する精査を採用できるだけでなく、人間特有のバイアスを排除して異常か否かを検証できるようになります。そして、監査人は、異常と判断されたデータに対して迅速に詳細な検討を

行い、適時に被監査対象との深いコミュニケーションを取れるようになります。そして、任意のタイミングで監査が行われるようになり、投資家の判断に有用な情報の開示が促進され、投資家との対話が活性化されることで重要な社会課題の解決に貢献していくことでしょう。

リアルタイム監査の実現に向けた一歩として、私たちは監査業務変革の取り組みを進めています。監査業務変革の取り組みが有機的・一体的に機能するようになったとき、リアルタイム監査が実現され、監査はより高品質かつ効率化されと考えています。



#### 監査業務変革の取り組みと監査品質を支える要素の関係性

監査の品質は、職業的懐疑心、重要性、監査証拠の十分性や適切性、監査手続の適時性、十分な監査調書のレビュー、監査スタッフ間の十分な意思疎通など、さまざまな要素の複雑な相互作用により変化します。監査業務変革の取り組みは、監査品質を支える要素のいずれかに影響し、監査の品質向上に寄与します。

## 監査法人

### テクノロジーを活用した監査手続 監査チームのリアルタイムな連携

**Aura**

オンライン監査調書システム

### AIを利用したリスク評価手続の高度化

**GL.ai**

AIを利用した異常検出システム

**AI - リスク評価システム**

機械学習技術を利用した財務分析システム

### 高度なデータ分析によるインサイトの提供

**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システム

**データ可視化ツール**

膨大なデータを分かりやすく直感的にビジュアル化して表現するツール

**データ分析ツール**

データの集計といった加工作業を容易にできる分析ツール

### AIによる監査手続の自動化

**Cash.ai**

AIを利用した現金及び預金の監査手続自動化システム

**Smart Audit Platform**

AIを利用して監査手続を自動化する機能を備えるプラットフォーム

### 監査手続のデジタル化

**電子確認状システム**

確認手続を電子化するシステム

### 会計プロフェッショナル

高度な判断業務と被監査対象とのコミュニケーションに注力

## 分析結果



### 業務プロセスの改善・業務の標準化

**EPQ**

業務プロセス改善を通じた品質および効率性の向上

**テクニカル・コンピテンシー・センター**

業務の標準化および自動化を担う業務補助者の組織

**RPA**

ソフトウェア型ロボットによる業務の自動化ツール

### デジタル時代に向けたカルチャー醸成

**監査業務変革専任者**

監査法人全体のデジタルトランスフォーメーションを促進する機関の設置

**Digital Lab**

ツールの共有や活動を推進するプラットフォーム

**デジタルアクセラレーター**

最新技術の習得を通じてソリューションの開発やツール・アプリを導入

**デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダー**

各部門によるデジタルトランスフォーメーション促進とカルチャー醸成の担い手

**デジタル研修**Digital Quest、Digital Badge、Digital Fitness  
高度なデジタルリテラシーの習得



## デジタル時代に向けたカルチャー醸成

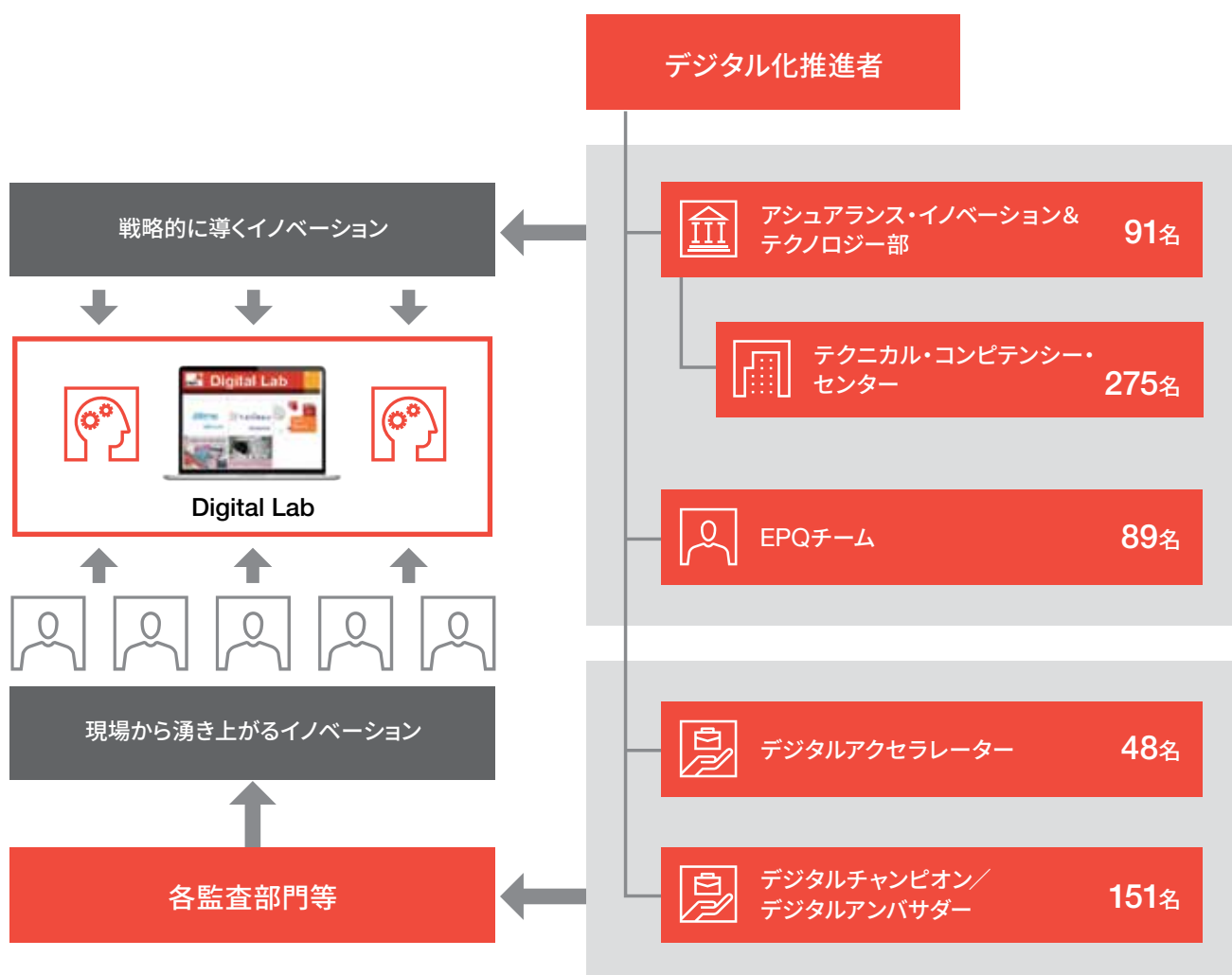
業務品質の向上とテクノロジーの活用による業務改革のさらなる強化を目的として、2021年7月より、アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部とテクニカル・コンピテンシー・センターを一つの組織にし、一体で運営しています。

法人全体のデジタルトランスフォーメーションの取り組みを、「監査業務変革専任者」「EPQチーム」「デジタルアクセラレーター」「デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダー」が連携して推進しています。



### 監査業務変革専任者

AIやデジタルツールの開発、導入推進、業務の標準化、デジタル時代に向けたカルチャー醸成を、アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 (AIT) が担当しています。AITは、監査業務やプロジェクトマネジメントの経験者、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。





### Digital Lab

Digital Labは、ツールの共有やデジタル化の活動を推進するプラットフォームです。実務にあわせて構築したRPA、データ分析ツール、データ可視化ツールは、Digital Labに投稿され、法人全体で共有されます。Digital Labは、全世界共通の監査ツールでは対応が難しい現場の細やかなニーズに応えるツールを承認プロセスを経て展開することで、業務の効率化を図り、より高品質な監査を実現します。

投稿数(累積)

97件

ダウンロード数(年合計)

1,788回



### デジタルアクセラレーター

特定のデジタルツールを用いたビジネス分析、データ分析／可視化、デジタル技術による自動化処理、AIに関するトレーニングを受け、一定水準以上のデジタルスキルを習得すると、デジタルアクセラレーターに任命されます。実務におけるテクノロジーの活用促進に加え、新規ビジネスの創出も担います。

デジタルアクセラレーター

48名



### デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダー

現場にデジタルトランスフォーメーションの取り組みを浸透させるため、全ての部門に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。各部門におけるデジタルカルチャーの醸成やデジタルツールの実務導入をリードするメンバーになります。

デジタルチャンピオン／  
デジタルアンバサダー

151名



#### デジタルアクセラレーターという新たな挑戦

アシュアランス業務部門 トラストサービス開発推進部 石川良亮（シニアアソシエイト）

Digital Anywhereの時代の中で、PwCあらたは既存業務のオペレーションの見直しや新規ビジネスの検討を進めています。今後のアシュアランスにおいて必要不可欠であるテクノロジーのスキルについて体系的に学び、自ら先頭に立って取り組んでいきたいという思いから、デジタルアクセラレーターのプログラムに立候補しました。監査現場におけるデジタルツールを用いた効率化や、後任のデジタルアクセラレーターのトレーニングサポートにこれまで取り組んできました。今後は、既存業務の効率化に加え、新規ビジネスの創出にも取り組んでいきます。



## デジタル研修

全てのパートナーおよび職員に対して2日半のデジタル研修を実施しています。監査実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ます。さらに、デジタル研修の受講を完了した人に対して、業務変革に関する法人全体の方向性や取り組みを学び、より高度なデジタルスキルを習得する機会を設けることで、継続的なデジタルリテラシーの向上を図ります。



## Digital Quest

Digital Quest は、デジタル活用によって仮想クライアントのビジネス課題を解決するシミュレーション型eラーニングです。Digital Fitnessなどで学んだ知識・スキルを発揮して、四つのシナリオの最後に登場するアセスメントをクリアすることで、PwCのデジタル資格認証である「Digital Badge」を取得できます。デジタル社会における監査の品質向上のために、法人全体で取り組みを進めています。



## Digital Badge

Digital Badge は、PwC グローバルネットワークで共通のデジタル資格認証のプラットフォームです。Digital Questやデジタルアクセラレーターをはじめとする法人内の Digital Upskilling プログラムを通じて習得した各自のデジタル知識・スキルを認定・視覚化し、容易に共有することが可能になります。

Digital Badge には、デジタル知識を認定する「Knowledge Badge」とデジタルスキルを認定する「Skill Badge」があります。PwC あらたは、2021年度から Digital Badge の運用を開始しました。



## Digital Fitness

Digital Fitness は、デジタルに関する知識やリテラシーの向上を目的に、PwC が開発したモバイルアプリケーションです。デジタル感度をスコア化するアセスメントと、60のデジタルキーワードで分類された300もの学習コンテンツで構成されています。

学習コンテンツは定期的に更新されるため、デジタル関連の基礎知識や最新のトレンドを継続的に学習でき、法人全体のデジタルに関する知識やリテラシーの向上に活用されています。

デジタル研修受講完了率

99.9%



## 業務プロセスの改善・業務の標準化



## テクニカル・コンピテンシー・センター (TCC)

テクニカルスペシャリスト (TS)  
アシュアランスアシスタント (AA)

テクニカル・コンピテンシー・センター (TCC) は、業務の標準化および自動化を担う、AITの傘下にある組織です。監査経験のある公認会計士、テクノロジーのスキルに加え会計に関する資格や監査経験を有するテクニカルスペシャリスト (TS)、公認会計士の資格を有しないアシュアランスアシスタント (AA) で構成されます。

TCCは、監査チームから切り出された業務を請け負い、監査の受け入れ段階から監査計画の策定、監査の実施、監査報告書の提出まで幅広く対応します。

TSは、監査手続において業種による特殊性が低い勘定科目やテクノロジーを活用したデータ分析および監査業務でのツールの実装を中心に担当します。AAは、監査手続やデータ分析の補助だけでなく契約書のドラフト作成などの標準化可能な業務も担当します。TSおよびAAが実施した結果は、TCCで公認

利用率

94.4%

全監査時間に占めるTCCの  
作業時間の割合

16.8%

会計士など業務に精通した上位者によるレビューを受け、最終的には監査チームが評価します。

多くの被監査対象に対して同様の監査手続を実施する現金及び預金や借入金、純資産などは、勘定科目単位で業務を請け負う専門チームをTCC内に設置し、拡大を進めています。TCCは監査計画の策定段階から関与し、監査チームと密なコミュニケーションを取りながら被監査対象への理解を深めた上で、標準的な方法で監査手続を実施することにより、高品質かつ効率的な監査を実現します。



## Robotic Process Automation (RPA)

監査チームが業務の切り出しを行う場合、いつでも誰でも気軽に依頼ができるようオンライン上に設置されたロボット受付システムを利用します。このシステムは、リクエストの受付、業務の振り分け、メールによる受付や作業完了の連絡をRobotic Process Automation (RPA) が行います。ロボット受付システムにあるメニューの一つが、TCC への業務依頼です。

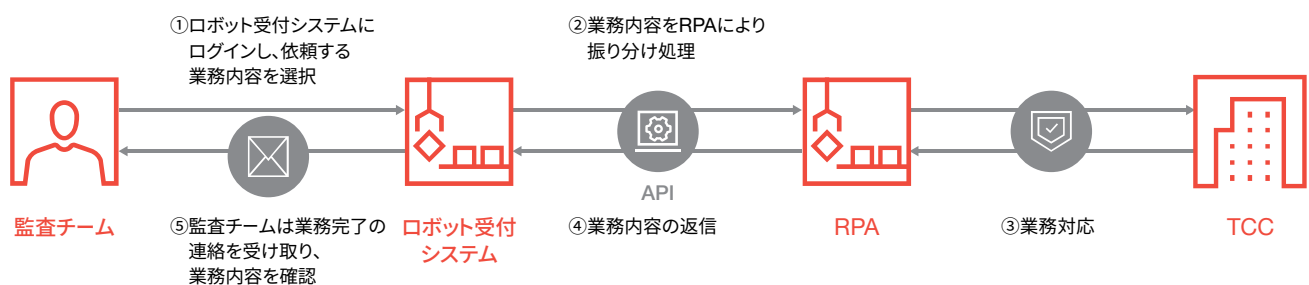
TCCは、監査チームから切り出された業務に対してテンプレートやマニュアルを整備し、反復して運用することで業務の標準化を進めています。TCCで標準化された業務のうち、人の判断が不要な業務はRPAに移管することで、さらなる効率化

自動処理業務の累計件数

4.5万件

を実現します。例えば、Auraのセッティングや契約関連文書のドラフトなど決まった手順で大量に処理する業務は、RPAの導入を順次進めています。

業務の切り出しからレビューまでの一連の流れにおいてロボット受付システム、RPAなどのテクノロジーおよびTCCを融合させることで、業務品質を維持しながら全体として業務の効率化を実現します。



## Engagement Performance & Quality (EPQ)

### 監査業務プロセスにおける課題認識

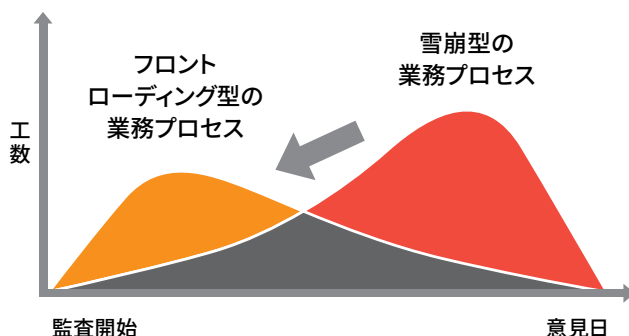
これまでの法人の品質管理においては、検査による指摘等に基づいて監査品質上の課題の識別やその対応策が実施されていましたが、監査チーム内に自律的な品質管理のプロセスを構築することを通じて、より適時・的確に品質管理高度化のための施策を実施することが重要であるとの考えに至りました。ま

### EPQとは

EPQは法人の品質向上のための重点施策である「4+1」を構成し、業務プロセスの改善を通じた監査品質向上を目的として実施されるグローバルネットワークでの取り組みです。

EPQを通じて、各監査チームおよびそれぞれの職員が、作業の前倒しを通じた監査品質上のベネフィットを理解することにより、一人一人の行動変革を促し、自律的なカルチャーの構築を実現することを目指しています(右図参照)。

た、私たちの目指す監査のデジタル化を実現するためには組織的な監査プロセスや作業の標準化を実現することが肝要となります。これらを踏まえ、当法人ではグローバルで実施されてきた監査業務プロセス改善のためのプログラムであるEPQの取り組みを2020年度より法人全体で開始しています。



## 2021年度におけるEPQの取り組み

### 日本におけるEPQプロジェクトの展開

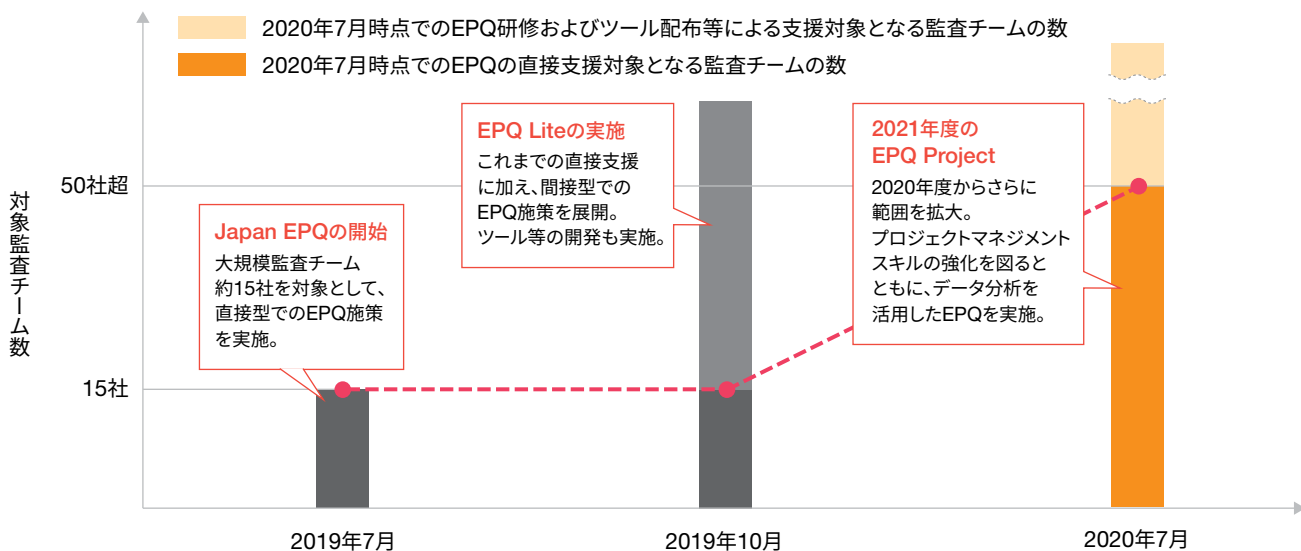
当法人では、2020年度よりEPQプロジェクトの取り組みを開始し、初年度は大規模監査チーム15社を対象とした直接支援型でのEPQを実施しました。

2年目となる2021年度からはプロジェクト対象の拡大に合わせ、プロジェクトにおけるそれぞれの施策の高度化と浸透を推進するソリューション別チームと、エンゲージメントのKPI設定や進捗管理を推進する部門別チームのマトリクス型組織を採

用することで、現場の課題を適時に把握しながら、より高度な施策の策定につなげられる組織設計を行っています。

2021年度はマトリクス型組織を採用したことで部門ごとのワークショップの開催や独自のプロジェクト推進管理など、各部門主導での取り組みが活性化しました。2022年度は2021年度の組織を引き継ぎつつ、一人一人が自律的に課題発見と解決を行えるようなボトムアップ型の組織運営を目指します。

### Japan EPQ Project の拡大





## 2021年度の主な施策の振り返り

EPQの発足当初より、プロジェクトマネジメントやコミュニケーションスキル高度化といったテーマは重点領域としてあがっており、2021年度も当該領域での対応を進めました。

プロジェクトマネジメント領域においては、監査業務に利用することのできる標準的なWBSの作成、PwCコンサルティング合同会社との連携を通じた直接的支援やプロジェクトマネジメント・セルフマネジメント研修を実施し、それぞれ2,000名を超える職員が参加をしました。また、業務プロセスの可視化を通じたデジタル化や標準化の推進、および監査システムであるAuraデータを活用したデータ分析を通して、個々のプロジェクトにおける品質と効率性の向上を図ります。

コミュニケーション領域においては、現場でのコーチングやミーティングの進め方についての研修の実施やガイドライン策定、さらに、気軽に現場でのコーチングについて知ってもらうためにマンガを通じたプロモーション等を行いました。

また、グローバルでは日本のチームがリードメンバーの一員となって、約20カ国60名程度が参加するグローバルプラットフォームを構築し、PwCグローバルネットワークにおける変革推進やベストプラクティスの共有をリードしています。



## 漫画で分かるアップフロントコーチング

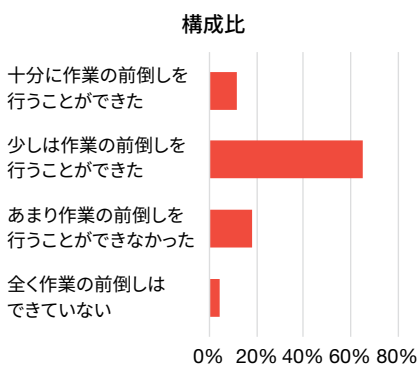


## 2021年度の結果と今後の活動方針

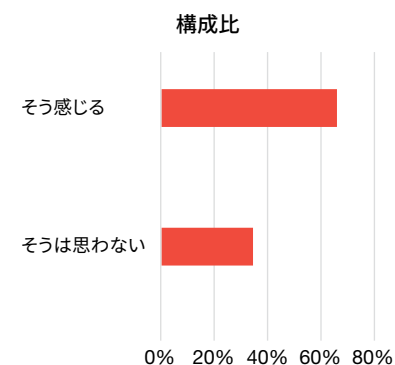
今後のアクションプランや制度設計に繋げるため、2021年度を振り返るアンケートを実施しました。その結果、EPQの目的の一つである作業の前倒しによる監査品質の向上について、一定の結果を得ることができました(下図参照)。

2021年度はプロジェクトマネジメント領域推進の必要性やリモートワーク拡大による新たな課題が顕在化しましたが、EPQの各施策が法人全体へと浸透し、大きく前進した年となりました。3年目となる2022年度はFocus on Essentialsをテーマにより高度化した施策の推進、および昨年以上の部門ごとのEPQの施策の活性化を通してさらなる飛躍の年を目指します。

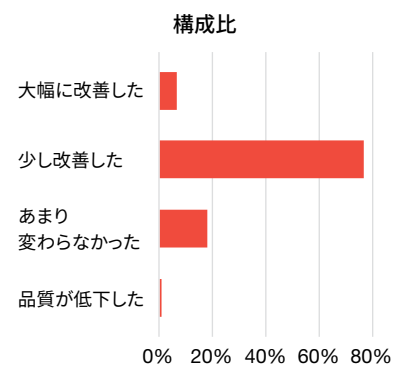
2021年度期末監査では作業の前倒しをどの程度実施できましたか？



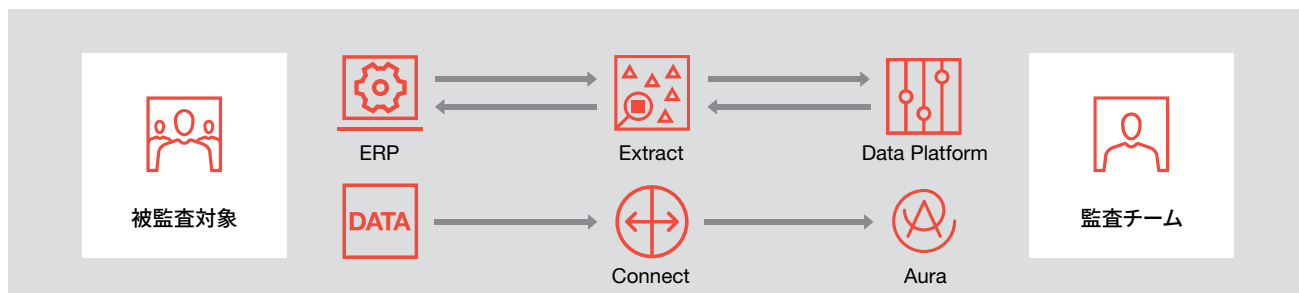
作業の前倒しを行った結果、期末監査の業務量や時間が削減されたと感じますか？



作業の前倒しを行った結果、監査手続の品質が改善したと思いますか？



## データの自動連携・標準化・蓄積



### Extract

Extractは、被監査対象のERP(統合基幹システム)から会計データを自動で抽出します。データは暗号化・圧縮され、PwCのセキュアなデータプラットフォームに連携されます。これまで手作業で実施されていたデータの取得を自動化し、データ提供プロセスを簡素化することで、被監査対象と監査人の双方の時間を削減します。連携されたデータは一定のフォーマットに変換され、Aura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。

導入済みおよび導入中

24社



### Data Platform

Data Platformは、Extractと併せ、被監査対象のデータを安全に取得・送信・格納します。また、Data Platform上で、格納したデータに対してデータ可視化ツールやデータ分析ツールなどのツール群を操作しながら監査手続を行うことができ、深度ある監査の効率的な実施を可能にします。

パイロット件数

137件

## 迅速・効率的かつ安全な情報共有



### Connect

Connect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対象と情報共有を行うシステムです。

上場被監査会社の導入率

89.8%

### Connectの特徴

- タイムリーなステータス管理
  - ◆ 被監査対象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
  - ◆ 被監査対象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



## 監査チームのリアルタイムな連携



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%**

完全オンラインで最新の状況をリアルタイムに連携



## AIを利用したリスク評価手続の高度化



GL.aiは、監査人の経験に基づく判断を再現できるよう組まれたアルゴリズムに従い、アップロードされた総勘定元帳にある全ての取引、ユーザー、金額、アカウントを調べ、不自然な取引を検出します。GL.aiを活用し、人間特有のバイアスなく会計仕訳を検証することで、さらなる監査の品質向上に努めます。



### AI-リスク評価システム

AIを利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の高い勘定科目や領域を抽出できるシステムです。

不正や誤謬が含まれているリスクの高い勘定科目や領域を特定し、監査戦略をより精度高く立案できるよう、AIを活用したリスク評価の手法を研究しています。



パイロット件数 **45社**



STEP 1



財務諸表データをAIにインプット



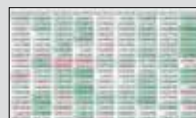
STEP 2



AIで財務諸表データを分析



STEP 3



AIが結果と要因をアウトプット



STEP 4



監査人が結果と要因を評価

## 高度なデータ分析によるインサイトの提供



PwCは、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として、Haloを開発しています。

### ● Halo for Journals

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システムです。

### ● Halo for Investments

投資資産の時価評価の検証およびリスク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。

### ● Halo for Funds

投資ファンドの取引データや残高データを用いて監査手続を自動化するシステムで、導入に向けて準備を進めています。投資ファンドを管理している一部の金融機関とはデータを連携しており、必要なデータを自動で入手することができます。

### ● Halo for Crypto Solution

PwC グローバルネットワークと連携し導入したシステムであり、暗号資産の監査に用いられ、暗号資産の監査に必要な監査証拠を得ることやブロックチェーンから取引および残高の記録を独立した信頼性のある情報として入手することができます。Bitcoin、Bitcoin Cash、Bitcoin Gold、Litecoin など複数の暗号資産に対応しています。



### 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対象に提供していきます。

Halo for Journals

上場被監査会社の導入率

47.0%

Halo for Investments

導入社数

12社



仕訳、有価証券、投資ファンド、暗号資産データ



①データ投入

②分析・視覚化



Halo for Journals



Halo for Investments



Halo for Funds



Halo for Crypto Solution

ツール利用者数

881名



ツール利用者数

2,929名

## AIによる監査手続の自動化



### 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対象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の導入準備を進めており、監査実務への導入が実現すれば工数を削減するとともに、より高品質で信頼性の高い監査を提供できるようになります。



### Smart Audit Platform

Smart Audit Platformは、AIを利用して監査手続を自動化する機能を備えるプラットフォームです。開示チェックと証憑突合について、監査手続の実施から調書の作成まで自動で行うモジュールの開発を進めています。監査実務への導入が実現すれば、工数を削減するとともに、より高品質で信頼性の高い監査を提供できるようになります。

開示チェック自動化のパイロット件数

**16社**

証憑突合自動化のパイロット件数

**10社**

## 監査手続のデジタル化



### 電子確認状システム

電子確認状システムの導入により、確認状の発送および回収業務の効率化と回答結果に対する迅速なフォローアップを実現します。確認手続では、PwCが開発するPwC's Confirmation System (PCS)と国内の4監査法人で運営する会計監査確認センター合同会社 (ACC) を利用しています。

電子確認状システム導入社数

**201社**



### 異なるキャリアを持つメンバーとの協業が繋ぐイノベーション コンプライアンス・テクニカル・ソリューションズAIT部※ 岩間 雄三（アソシエイト）

私の所属するコンプライアンス・テクニカル・ソリューションズAIT部 (CTS Auto) は、ロボット受付システムの開発やベンダーソリューションの検討・導入の技術サポートなどを行っています。そうした業務を進める中で興味深く感じるのは、ツールやソリューションに対してさまざまな観点からアイデアが集まることです。

CTS Autoは異なるキャリアを持つメンバーで構成されており、アイデアを出し合うことで思ってもみなかった解決策にたどり着くことがあります。さらに、ツール利用者からの声を業務に活かし、アイデアを分け隔てなく出せる環境を活用して、集まったアイデアを新たなイノベーションに繋げていきたいと思っています。

※ PwC ビジネスアシュアランス合同会社の部署。アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部と一丸となり、監査業務変革を推進しています。



## 次世代監査を支える環境の整備

### 経営判断のためのデータ基盤と分析体制の確立

継続的な品質管理活動「4+1」の一つとして経営判断のためのデータ基盤と分析体制の確立に努めています。

これは経営目標や品質管理目標への到達状況を測定するため、経営指標や監査品質の指標に関するデータをモニタリングして、タイムリーに状況を把握し適切なアクションをとるための施策です。

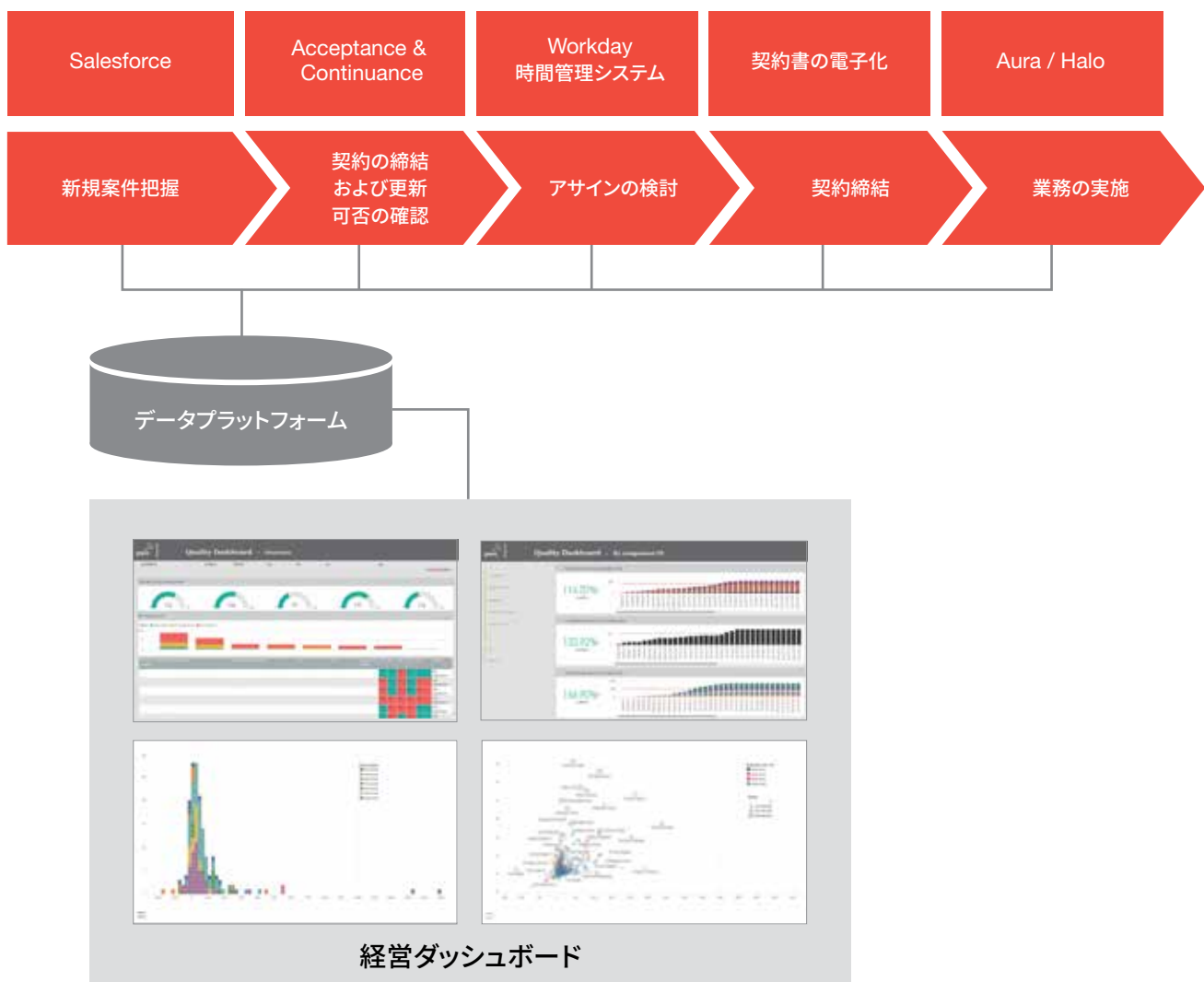
Salesforceの新規の案件情報と、Workdayに蓄積されているスキルや時間管理システムで把握される余裕度をマッチングすることによって、一定の品質を確保するのに十分なリソース計画の立案に役立てています。

また、これらのデータは個別のリソース計画立案のためだけ

でなく、契約情報と組み合わせることにより一定程度の将来予測を可能とし、法人としての適切な採用計画の立案を実現することもできます。

このような異なるデータを組み合わせることで、品質向上とビジネスの成長をバランスよく実現する経営意思決定が可能となります。

経営基盤が保有するデータをセキュアなデータプラットフォームに連携し、異なる業務の情報を組み合わせることで分析を行うという経営情報基盤の構築によってデータを用いた経営の意思決定を可能としています。



## DX 認定制度

### DX 認定取得とDX 認定対応支援

2021年8月、PwC あらたはDX 認定制度の認定事業者となりました。

DX 認定制度は、情報処理の促進に関する法律に基づき、デジタルガバナンス・コードの基本的事項に対応する事業者を国が認定する制度です。経営ビジョンと整合したデジタル戦略や方策、管理・推進体制の整備などに着手し、DX 推進の準備が整っている事業者は、認定事業者として独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) のホームページで公表されます。

私たちは、自らのDX 認定取得だけでなく、企業のDX 推進指標による自己診断の実行や分析を支援するとともに、アシュアランスの知見を活用したアドバイスを企業に提供しています。DX 認定申請が事業変革への第一歩になるよう、申請に係る一連の整備プロセスを中長期的な視点で包括的に支援します。



能力あるメンバーで構成されたチームが推進するテクノロジーの開発  
企画管理本部 アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 シュミドリ スコット  
(マネージャー)

Right now, my team is partnering with PwC Australia to localize a regional software product for PwC Japan's assurance business. When this project is complete, our engagement teams will begin automating testing procedures using a tool that leverages artificial intelligence and machine learning technologies.

Our Assurance Innovation & Technology (AIT) team is a talented group of skilled engineers, expert auditors, and product leaders. The team is well positioned to solve the challenges faced by our business. In the future, I would like to work with our teams to launch new technology products that are designed specifically for the unique needs of PwC Japan.

現在、私のチームはPwC オーストラリアと連携して、アシュアランス業務で利用するソフトウェアを日本向けにローカライズしています。このローカライズが完了した後、人工知能 (AI) や機械学習を活用した監査手続の自動化の研究開発を開始します。

所属しているアシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 (AIT) は、高い技術を持ったエンジニア、専門性のある監査人、プロダクトリーダーなど能力のあるメンバーが集まっており、チームは、私たちのビジネスが直面する課題を解決するのに適した構成となっています。

将来的には、チームメンバーと一緒に、PwC Japan グループの固有のニーズに合わせて設計された新しいテクノロジーを作り上げていきたいと考えています。

## 情報セキュリティの管理体制

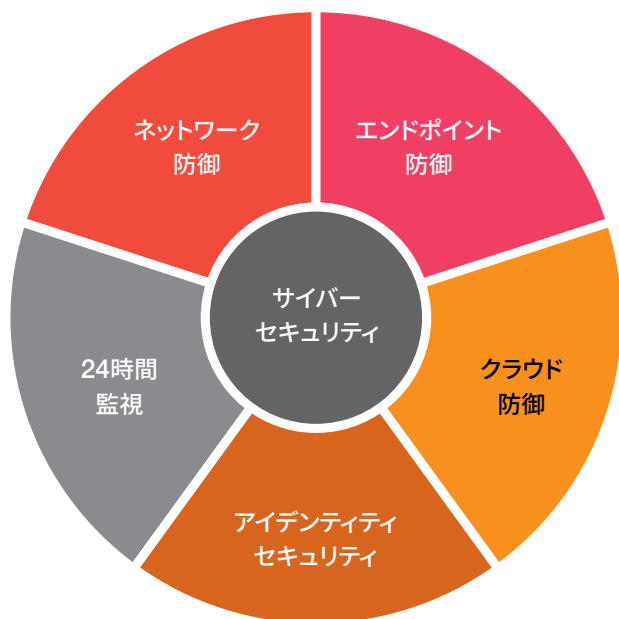
### 情報セキュリティの管理体制

監査業務では、被監査対象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、被監査対象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。

### サイバーセキュリティ

ランサムウェアをはじめ、サイバー攻撃の脅威は年々増えています。当法人ではPwCネットワークの情報セキュリティ部門である、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、ネットワーク防御、エンドポイント防御、クラウド防御、アイデンティティセキュリティ、24時間365日監視といったサイバー攻撃に対応する体制を構築しています。



### 情報セキュリティインシデントへの対応

PwCネットワークによる24時間監視をはじめ、情報セキュリティインシデント発生時には、セキュリティホットライン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、ネットワーク・インフォメーション・セキュリティ(NIS)を中心に、リスク管理部門、法務部門、インシデント発生部門等、関係者が協力しながら対応する態勢を整備しています。

### ISO/IEC27001 (ISMS) 認証の取得

私たちは、情報セキュリティの維持・強化のため、ISO/IEC27001認証の法人全体での取得に向けて準備を進めています。銀行・証券アシュアランス部と資産運用アシュアランス部は2019年6月に、保険アシュアランス部は2021年6月に先行して認証を取得しました。ISO/IEC27001は、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)に関する国際規格です。ISO/IEC27001の導入を機に、情報の機密性・完全性・可用性についてバランスが取れたマネジメントの実行および情報の有効活用に、より一層取り組んでいきます。

金融業界全体のインシデント対応能力のさらなる向上を図ることを目的として、2020年10月に開催された「金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習(Delta Wall V)」に参加しています。

## サイバーセキュリティ

### PwCとして社会課題である

#### サイバーセキュリティリスクへの対応

デジタル化が推進されていく社会において、サイバーセキュリティリスクはもはや社会課題と言っても過言ではありません。このような状況を受けて先の世界経済フォーラム（WEF）とPwC等により、「サイバーリスクの取締役会ガバナンスの原則」を公開しています。

内容として、企業の取締役が組織のサイバーセキュリティ戦略を設定し、サイバーリスクの問題について利害関係者と関わりを持つ際の参考資料として作成されており、サイバーセキュリティを対象とした取締役会のガバナンスに関する以下6つのコンセンサスの原則が提供されています。



1. サイバーセキュリティは戦略的なビジネスイネーブラー（成功要因）である
2. 経済的なドライバー（推進力）とサイバーセキュリティリスクの影響を理解する
3. サイバーリスク管理をビジネスニーズに合わせる
4. 組織設計がサイバーセキュリティをサポートしていることを確認する
5. サイバーセキュリティの専門家を取締役会のガバナンスに取り込む
6. 体系的なレジリエンスとコラボレーションを推奨する

<https://www.weforum.org/reports/principles-for-board-governance-of-cyber-risk>

上記の他、PwC Japanグループでは主にPwCあらた有限責任監査法人とPwCコンサルティング合同会社のメンバーでサイバーセキュリティリスク対応のチームが組成されており、各法人の長所を活かして対応する体制を整備しています。

#### サイバーセキュリティ関連サービス

PwCあらたでは、サイバーセキュリティに関連するさまざまなサービスを提供しています。特にデジタル社会における社会インフラと想定される各種クラウドサービスのセキュリティ評価や、各企業におけるサイバーセキュリティリスクに対する内部統制の有効性評価業務において、得られた知見をコンサルティングサービスのみならず、監査におけるIT領域の評価にも活用しています（p.71）。

すなわち、財務諸表作成に関わるシステムにおいてサイバーインシデントが発生した場合にも、適切に財務諸表監査が実行できる体制を整備しています。



## サステナビリティ／ESG

### サステナビリティ／ESGに対する課題認識

2015年、持続可能な開発目標 (SDGs) が国連加盟国によって採択され、また世界最大の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が国連の責任投資原則 (UN PRI) への署名を発表して以来、日本国内においてもビジネスにおいてサステナビリティ／ESGを考慮することの重要性が広く認識されるようになりました。さらには、2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂において、上場企業にはサステナビリティについての基本的な方針を策定し自社の取り組みを開示することが求められています。

PwC あらたにとってもサステナビリティ／ESGは非常に重要な経営課題であると認識しており、マテリアリティ分析等を通

じて、私たちにとっての重要なサステナビリティ／ESG課題を特定しています。

私たちの業務が生み出す環境負荷を低減させていきますが、より大きなインパクトを生み出すべく、私たちの提供する監査やアドバイザリー業務といったプロフェッショナルサービスが顧客や社会の課題解決に役立つように努めていきたいと考えます。

また私たちのビジネスモデルを鑑みると、倫理的かつ誠実な企業文化の醸成、インクルージョン&ダイバーシティ、人財育成／優秀な人財の確保と維持、情報セキュリティ／サイバーセキュリティはビジネスの持続性を支える極めて重要な課題であり、これらの課題については、積極的に取り組みを推進しています。





### サステナビリティ／ESG サービス拡充のロードマップ

企業が株主資本主義からマルチステークホルダー資本主義に移行していく中で、企業情報開示における、サステナビリティ／ESG情報の重要性はますます高まることが予想されます。

またそれらサステナビリティ／ESG情報は将来財務情報とも呼ばれており、中長期的には企業の財務情報と密接に関係するものでもあります。また企業にはそれらの非財務情報と財務情報を戦略的に結合させて開示する統合報告の実践が求められています。そしてそのような情報開示の進展に伴い、監査法人に求められる役割もまた大きく進化していくものと考えられます。

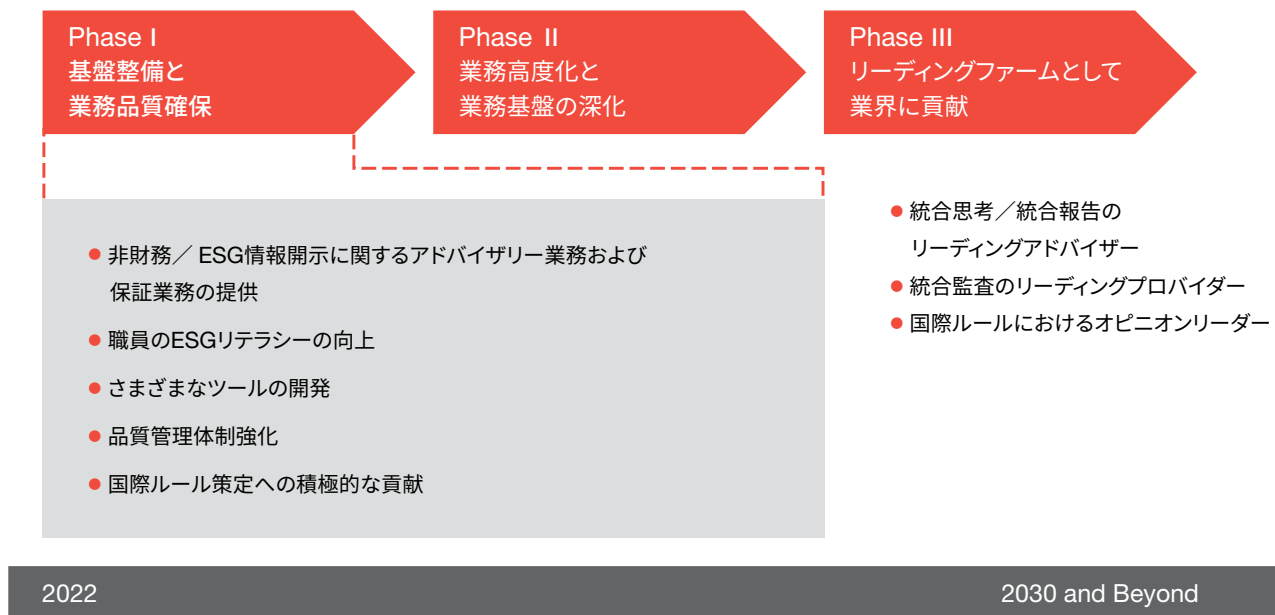
私たちは、このような新たな環境の変化の中でも、多くの企業の皆様に寄り添ってサポートできる存在であり続けたいと考えています。そして2030年に向けて、統合思考／統合報告のリーディングアドバイザー、統合監査のリーディングプロバイダーになることを目指しています。

この目標を、3つのフェーズによって確実に達成したいと考えています。

その第1フェーズは、「基盤整備と業務品質確保」のフェーズと位置付けています。私たちのクライアントが直面する非財務情報開示に関するさまざまな課題の解決をサポートできるようになるべく、数多くの研修やOJTを通じた大規模なアップスキリングを実施するとともに、全職員が活用できる情報基盤の整備や新たなサービスの開発を実施する予定です。

サステナビリティ／ESGの課題は多岐にわたり、また産業によって課題は全く異なりますが、私たちはクライアント固有の課題を理解し、その課題解決が支援できるよう、自らのケイパビリティを高めていきたいと考えています (p.88)。

### サステナビリティ／ESG ビジネスのロードマップ



#### 考え方

会計監査の品質を持続的に向上させていくためには、被監査会社、株主、その他の資本市場の参加者等が、監査法人における会計監査の品質の向上に向けた考え方や取組みなども適切に評価して監査法人を選択し、それが監査法人において、監査品質の向上へのインセンティブの強化や監査報酬の向上につながるといった好循環を生むことが重要である。このため、監査法人は、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監査品質の向上に向けた取組みに関する情報開示を充実すべきであり、それは資本市場の参加者等との意見交換の有効な手段となると考えられる。

また、監査法人内においても、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進捗性について評価を行い、資本市場の参加者等との意見交換と合わせ、その結果を業務の改善に結びつけるべきである。

#### 説明

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、一般に開示可能な文書、例えば「透明性報告書」といった形で、わかりやすく説

## 監査法人のガバナンス・コードへの対応

Response to the Audit Firm Governance Code

- 法人の構成員が共通に保持すべき価値観及びそれを実現するための考え方  
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

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。

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。

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、継続的な適正の意思に向け活用すべ  
きである。

# 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5年目になります。



初年度である2017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。

2018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他、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、2019年度および2020年度において、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たうえで、「4+1」を中心とした品質管理活動を開始しました。2021年度は「4+1」を継続し、施策としての定着を図りました。

2022年度は、監査を取り巻く外部環境の目まぐるしい変化に対応し、またISQM1「監査事務所の品質マネジメント」の適用を見据え、当法人の品質管理システムを高度化し、プロアクティブかつリアルタイムなリスク認識とそれへの対応を柔軟に実施できる態勢の整備に努めてまいります。

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.119～120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、下記のウェブページに掲載しています。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/governance-code.html>





## 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 【原則1～5】

Green/Digital を筆頭とした監査を取り巻く環境変化は質量ともに甚大であり、これまでよりもプロアクティブかつリアルタイムなリスク認識とそれへの対応が求められる。また、2022年12月にはISQM1「監査事務所の品質マネジメント」の適用が予定されている。

当法人では、高品質な監査実現のため、PwC ネットワークの品質管理フレームワーク（QMSE）を適用している。QMSEの目的は、被監査会社や資本市場等のステークホルダーの期待に応えることであり、これを達成するために15の品質目標を設定している。15の品質目標ごとに関連するリスクを洗い出し、リスクの程度を評価し、これらのリスクに対応するための品質管理活動を整備・運用している。

2022年度においては、従来より実施している品質管理システムを進化させ、目まぐるしい環境変化にも柔軟に対処し監査品質を確保できる態勢を整備する。

### 【原則5】

環境変化のスピードが速まるにつれ、対処すべきリスクは増加することが予想される。このため、よりリスクに焦点をあてた公益監督委員会（PIB）での議論を促進するため、監視委員との協議を含めたPIBにおける対話の密度を向上する。



## 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"> <li>● マネジメントディスカッション (p.7)</li> <li>● PwC あらたの組織風土 (p.17)</li> <li>● ガバナンスと組織 (代表執行役) (p.33)</li> </ul>
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"> <li>● 社会の期待を超える監査の実現を目指して (p.5)</li> <li>● マネジメントディスカッション (p.7)</li> <li>● PwC あらたの品質管理 (p.23)</li> <li>● PwC あらたの「人財」 (p.47)</li> </ul>
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。	● Performance Management / 評価 (p.57)
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。	● PwC あらたの組織風土 (p.17)
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"> <li>● 多様な働き方・キャリア実現のための検討 (p.55)</li> <li>● アシュアランスの将来と今 (p.91)</li> <li>● その他の指標 (p.127)</li> </ul>
【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.33)
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"> <li>● 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</li> </ul>	● 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング体制(審査会による審議) (p.68)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業種別組織による専門性の醸成(組織図) (p.30)</li> <li>● PwC あらた基礎研究所 (p.43)</li> <li>● 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング体制 (p.68)</li> <li>● 監査現場における品質管理 (p.69)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長支援の考え方 (p.51)</li> <li>● Performance Management / 評価 (p.57)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	● アシュアランスの将来と今 (p.91)
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"> <li>● ガバナンスと組織(経営委員会) (p.33)</li> <li>● ガバナンスと組織(代表執行役) (p.33)</li> </ul>
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"> <li>● 監視委員会議長からのメッセージ (p.28)</li> <li>● 当法人のガバナンス体制 (p.29)</li> <li>● 公益監督委員会(PIB) (p.32)</li> <li>● ガバナンスと組織(監視委員会) (p.35)</li> <li>● 公益監督委員会この一年を振り返って (p.37)</li> </ul>
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"> <li>● 公益監督委員会(PIB) (p.32)</li> <li>● 公益監督委員会この一年を振り返って (p.37)</li> </ul>
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"> <li>● 組織的な運営の実効性に関する評価への関与</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公益監督委員会(PIB) (p.32)</li> <li>● 公益監督委員会この一年を振り返って (p.37)</li> </ul>
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"> <li>● 監視委員会議長からのメッセージ (p.28)</li> <li>● 公益監督委員会(PIB) (p.32)</li> <li>● ガバナンスと組織(監視委員会) (p.35)</li> <li>● 公益監督委員会この一年を振り返って (p.37)</li> </ul>

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"> <li>● PwC あらたの「品質管理」(p.65)</li> <li>● 監査チームの組成と支援体制 (p.67)</li> <li>● 品質管理本部によるサポートおよびモニタリング体制 (p.68)</li> <li>● 監査現場における品質管理 (p.69)</li> <li>● Engagement Performance and Quality (EPQ) (p.103)</li> </ul>
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"> <li>● PwC あらたの「人材」(p.47)</li> <li>● 成長支援の考え方 (p.51)</li> <li>● Performance Management / 評価 (p.57)</li> </ul>
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"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業種別組織による専門性の醸成 (組織図) (p.30)</li> <li>● PwC あらたの「人材」(p.47)</li> <li>● 成長支援の考え方 (p.51)</li> <li>● アシュアランス・アサインメント・オフィスの設置 (p.52)</li> <li>● 多様な働き方・キャリア実現のための検討 (p.55)</li> </ul>
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"> <li>● 監査役等への発信と対話 (p.43)</li> <li>● 監査現場における品質管理 (p.69)</li> </ul>
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"> <li>● 不正リスクへの対応 (p.79)</li> </ul>
【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"> <li>● 2015年より、「監査品質に関する報告書」を公表しています。</li> </ul>
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"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会の期待を超える監査の実現を目指して (p.5)</li> <li>● PwC あらたの組織風土 (p.17)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジメントディスカッション (p.7)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な働き方・キャリア実現のための検討 (p.55)</li> <li>● アシュアランスの将来と今 (p.91)</li> <li>● その他の指標 (p.127)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営機関の構成や役割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンスと組織 (p.29)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公益監督委員会 (PIB) (p.32)</li> <li>● 公益監督委員会この一年を振り返って (p.37)</li> </ul>
指針 5-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的検証 (p.80)</li> </ul>
	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"> <li>● ステークホルダーへの発信と対話 (p.41)</li> </ul>
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"> <li>● 定期的検証 (p.80)</li> </ul>
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"> <li>● ステークホルダーへの発信と対話 (p.41)</li> </ul>



## PwC ネットワーク

PwC Network



# PwCネットワーク

PwCネットワークは、世界156カ国、サービス提供法人637法人、295,371名(2021年6月30日現在)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、顧客を支援しています。

## PwC Japan グループ代表のメッセージ

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な拡大はいまだとどまるところを知らず、私たちの社会や生活、価値観そして企業経営の在り方は不可逆的な変容を迫られています。あらゆるものごとが、かつてない速さで変動する中で、複合的な社会課題、経営課題が次々と生まれ、社会における信頼にも揺らぎが見えます。

私たちPwC Japanは、多様性を尊重するプロフェッショナルがスクラムを組み、「人」ならではの発想力や経験と、「テクノロジー」によるイノベーションを融通無碍に組み合わせながら、クライアントが抱える持続的な成果に対する課題の解決とそのための基盤となる信頼の構築に貢献してまいります。

当年度におけるPwCあらた有限責任監査法人の監査品質の向上への取り組みを「監査品質に関する報告書2021」にまとめました。私たちの信頼の構築への貢献をご覧くださいますと幸いです。



PwC Japan グループ代表  
木村 浩一郎

## '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' 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

信頼の欠如、格差、透明性の向上の必要性など、世界が継続して直面している課題は、経済界や社会全体に影響を与えています。世界がより明るい未来に向けて変化し、対応し、リセットするにつれて、信頼を構築し、利害関係者にとって必要な成果を推進する必要性が以前にもまして重要になっています。企業は、経済的、財務的双方の目標を達成し、利害関係者の期待に応えながら持続可能な未来につながる有効な道筋を見つけなければなりません。

PwC ネットワークは、信頼を構築し、必要とされる持続的な成果を推進する上で重要な役割を担っています。常に品質を第一に考え、デジタルテクノロジーへの継続的な投

資と私どものスタッフのリスキングを通じて、私どもは引き続き改善の実行に尽力いたします。

PwC あらた有限責任監査法人の「監査品質に関する報告書2021」をご高覧いただければ幸いです。



プライスウォーターハウスクーパース・  
インターナショナル・リミテッド  
グローバルチェアマン(会長)  
ロバート・E・モリッツ

The continued challenges facing the world - lack of trust, inequality, need for more transparency - are impacting the business community and society at large. As the world shifts, reacts, and resets for a brighter future, the need to build trust and drive outcomes needed for stakeholders becomes even more important. Business has to find a productive path to a sustainable future, meeting both their economic and performance goals as well as their stakeholders' expectations. We believe that the PwC Network plays a critical role in

helping to build trust and drive those needed sustained outcomes. With quality at the forefront, we are committed to continuous improvement through our ongoing investments in digital technology and transforming our workforce through upskilling. We are pleased to share the 2021 PwC Aarata Transparency report with you.

Robert E. Moritz  
Chairman, Pricewaterhouse Coopers  
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、改選期におけるグローバルでの選挙を行い、日本からも監視委員会委員である足立晋(当法人の代表社員)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。日本におけるPwC ネットワークのメンバーファーム(当法人を含む)およびそれらの関連会社により構成されるPwC Japan グループのグループ代表である木村浩一郎(当法人の代表社員)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。



## 法人概要

Company overview



# 財政状態および経営成績

当法人の2020年度および2021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

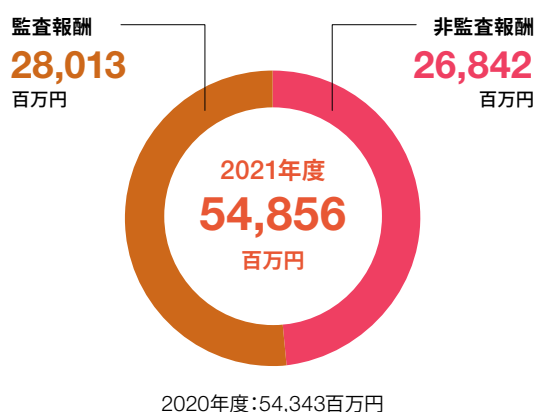
	2020年6月期	2021年6月期
業務収入	54,343	54,856
業務費用	51,504	52,356
営業利益	2,838	2,499
営業外損益	527	16
経常利益	3,365	2,515
特別損益	3	▲15
税引前当期純利益	3,369	2,500
法人税、住民税及び事業税	1,113	578
法人税等調整額	▲205	70
当期純利益	2,461	1,851

	2020年6月期	2021年6月期
流動資産	20,677	22,138
固定資産	20,006	25,201
資産合計	40,683	47,340
流動負債	16,056	15,271
固定負債	7,010	12,501
負債合計	23,067	27,772
資本金・資本剰余金	2,264	2,363
利益剰余金	15,352	17,204
純資産合計	17,616	19,567
負債・純資産合計	40,683	47,340

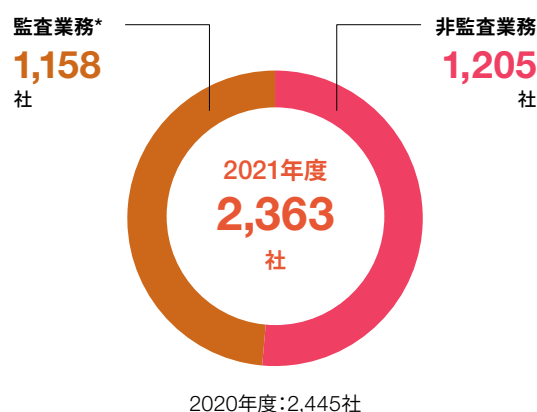
## その他の指標

当法人の業務収入の内訳および顧客数の内訳は、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、独立性(p.85)に配慮しつつ適度なバランスを保持して両分野の業務品質の向上を図っています。

### 業務収入



### 顧客数



\* 監査業務数の内訳  
金商法・会社法監査 145 / 金商法監査 51 / 会社法監査 436  
学校法人監査 2 / その他の法定監査 193 / その他の任意監査 331

# 上場会社等被監査会社リスト

2021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。

株式会社雪国まいたけ	株式会社JMDC	株式会社タチエス
日本ドライケミカル株式会社	株式会社ツムラ	フタバ産業株式会社
日本工営株式会社	H.U. グループホールディングス株式会社	株式会社アイシン
株式会社高田工業所	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LIFULL	株式会社フォーカスシステムズ	豊田合成株式会社
株式会社ミクシィ	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
株式会社インタースペース	株式会社フルキャストホールディングス	株式会社うかい
B-R サーティワン アイスクリーム株式会社	株式会社アクシーシア	白銅株式会社
株式会社エプロ	綜研化学株式会社	ノーリツ鋼機株式会社
エムスリー株式会社	デクセリアルズ株式会社	株式会社ブシロード
エレマテック株式会社	北興化学工業株式会社	株式会社日本創発グループ
株式会社トーマンデバイス	大和工業株式会社	トッパン・フォームズ株式会社
カゴメ株式会社	愛知製鋼株式会社	ホクシン株式会社
SRE ホールディングス株式会社	株式会社メタルアート	ビジョン株式会社
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	兼松サステック株式会社
あいホールディングス株式会社	オーナンバ株式会社	豊田通商株式会社
アークランドサービスホールディングス株式会社	株式会社マルゼン	兼松株式会社
シキボウ株式会社	株式会社ファインシンター	アステナホールディングス株式会社
トヨタ紡織株式会社	株式会社アイ・アール ジャパンホールディングス	兼松エレクトロニクス株式会社
新内外綿株式会社	トレンダーズ株式会社	ユニ・チャーム株式会社
イオンリート投資法人	パンチ工業株式会社	株式会社サンゲツ
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	加賀電子株式会社
株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン	株式会社ベルシステム24ホールディングス	株式会社AOKIホールディングス
株式会社フェリシモ	SMN株式会社	株式会社丸井グループ
株式会社クラレ	株式会社豊田自動織機	松井証券株式会社
旭化成株式会社	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ	東京海上ホールディングス株式会社
ヘルスケア&メディカル投資法人	株式会社アイチコーポレーション	日本都市ファンド投資法人
ラサールロジポート投資法人	株式会社小森コーポレーション	東急リアル・エステート投資法人
マリモ地方創生リート投資法人	酒井重工業株式会社	福岡リート投資法人
大江戸温泉リート投資法人	株式会社ダイフク	共栄タンカー株式会社
CRE ロジスティクスファンド投資法人	株式会社キトー	イーレックス株式会社
タカラレーベン不動産投資法人	株式会社東芝	株式会社アイネット
伊藤忠アドバンス・ロジスティクス投資法人	東芝テック株式会社	株式会社シーイーシー
株式会社バロックジャパンリミテッド	芝浦メカトロニクス株式会社	トランス・コスモス株式会社
共和レザー株式会社	ユー・エム・シー・エレクトロニクス株式会社	日本管財株式会社
株式会社ワールド	株式会社大泉製作所	株式会社オオバ
株式会社ゴルテージ	株式会社コンテック	コナミホールディングス株式会社
株式会社ネクソン	沖電気工業株式会社	アークランドサカモト株式会社
株式会社イルグルム	ルネサス エレクトロニクス株式会社	株式会社イエローハット
ガンホー・オンライン・エンターテイメント株式会社	株式会社ワコム	
株式会社ブロードバンドタワー	株式会社アルバック	
大王製紙株式会社	シャープ株式会社	
株式会社シャノン	ソニーグループ株式会社	
トヨクモ株式会社	澤藤電機株式会社	
日本パーカライジング株式会社	レーザーテック株式会社	
Appier Group 株式会社	株式会社イーエムネットジャパン	
株式会社ファブリカコミュニケーションズ	株式会社アンビスホールディングス	
旭有機材株式会社	株式会社Fast Fitness Japan	
株式会社Jストリーム	プレミアグループ株式会社	
株式会社インテージホールディングス	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。



# 監査制度の概要

わが国では、金融商品取引法、会社法等に基づいて企業の財務諸表監査が義務付けられています。

監査の実施主体については公認会計士法に定められており、公認会計士および監査法人が監査を実施します。

会計監査は高度に専門的な業務であり、十分な専門的能力を有する者が行うことが必要であるため、会計および監査の専門的能力を有し、実務経験を有する公認会計士によって実施されます。公認会計士の資格は個人に対して付与されるものですが、金融商品取引法や会社法の監査対象となる大企業に対して行われるため、組織として監査を実施することが必要であるため、5人以上の公認会計士で監査法人を設立して組織的な監査を実施します。

監査法人は公認会計士法に基づいて設立する特殊法人です。監査業務は公認会計士および監査法人のみが行うことができる独占業務ですが、監査法人が実施できる業務は、監査証明業務および非監査証明業務(特定のアドバイザリー業務)に限定されています。



## (公認会計士法第2条1項及び2項)

1. 公認会計士は、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の監査又は証明をすることを業とする。
2. 公認会計士は、前項に規定する業務のほか、公認会計士の名称を用いて、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の調製をし、財務に関する調査もしくは立案をし、又は財務に関する相談に応ずることを業とすることができる。ただし、他の法律においてその業務を行うことが制限されている事項については、この限りではない。

監査法人は社員(パートナー)の出資により設立され、社員総会による意思決定により運営されています。また、出資責任については、従来は社員の無限連帯責任となっていましたが、2008年に公認会計士法が改正され、「有限責任監査法人」の組織形態を選択することができるようになっています。

公認会計士および監査法人は、第三者の観点から、被監査会社の財務諸表が「一般に公正妥当とみとめられた会計基準」に準拠して作成されていることを保証する業務を行うため、被監査会社から一定の独立性を保持することが求められており、被監査会社との会食や被監査会社へのアドバイザリー業務の提供が制限されるとともに、監査責任者等はローテーションをすることなどが義務付けられています。

# PwC あらた有限責任監査法人について

## 事業内容

監査法人の事業内容は、公認会計士法第2条において、監査証明業務および非監査証明業務に限定されております。当法人では、監査証明業務およびアドバイザリー業務（非監査証明業務）を提供しています。前者については、主に上場企業等の監査証明業務により監査報酬を得ています。

後者については、監査業務で蓄積した、財務諸表の作成、規制対応、内部統制、内部監査等に関する知見を活用して、主に被監査会社以外の会社に対して、アドバイザリー業務を提供することで報酬を得ています。

## 事業環境と経営方針

監査業務は、金融商品取引法や公認会計士法に基づき実施される業務であるため、金融庁や公認会計士・監査審査会、自主規制団体である日本公認会計士協会といった機関による規制のもとで行われる業務です。また、グローバル経済の発展、日本企業の海外進出により、監査対象となる日本企業は世界各国に展開しており、高度なグローバル対応能力が求められます。

さらに、昨今の急速な社会および企業のデジタル化を受け、監査・アドバイザリー業務ともデジタル化を推進しており、当法人の2025年に向けたビジョンは「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」と定めています。監査業務においては、デジタルツールを利用した監査の実施や監査プロフェッショナルのスキル向上など監査変革の取り組みを実施しています。また、アドバイザリー業務においては、企業のデジタルトランスフォーメーションに伴う、ガバナンス、規制対応、内部統制の整備や内部監査に関するアドバイザリー業務を強化しています。



大手町オフィス

### 編集・執筆（五十音順）

綾部 泰二 飯沼 篤史 池崎 万里 磯貝 徹 植田 耕一郎 植田 隆彦 上野 史久 浦崎 晶子 大澤 弘之  
河野 毅 阪本 歩 佐賀 睦美 杉江 恵三 鈴木 隆樹 高橋 美咲 田原 英俊 玉井 暁子 手塚 大輔 中釜 和寿  
那須 伸裕 林 健一 平松 宏一郎 福山 哲子 藤井 美明 三橋 敏 森 直子 安井 由夏 矢萩 由紀子  
山本 健太郎 渡邊 三南子

# 法人概要

名 称	PwCあらた有限責任監査法人 <a href="http://www.pwc.com/jp/assurance">www.pwc.com/jp/assurance</a>
設 立	2006年6月1日
代表者	代表執行役 井野 貴章
人員数	パートナー .....168名 公認会計士 ..... 904名 会計士補・全科目合格者 .....587名 USCPA・その他専門職員 .....1,292名 事務職員 ..... 138名 合計 .....3,089名 (2021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8-1 JRJP博多ビル4F Tel : 092-477-7600 (代表) Fax : 092-477-7601

ウェブサイトにも本誌と関連する情報を掲載しております。

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



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。

[jp\\_aarata\\_assurance-management-office-mbx@pwc.com](mailto:jp_aarata_assurance-management-office-mbx@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://forms.gle/MAiKiWVyMLMmGwDG6>

