

## Management Discussion

マネジメントディスカッション

# Assurance Vision 2030の 実現に向けた‘跳戦’ — ブレークスルー —

‘跳戦’は、Assurance Vision 2030の実現に向けたブレークスルーのための、私たちのさまざまな取り組みを表現した造語です。

### Q.2023年12月1日より

**PwC Japan有限責任監査法人として  
業務を開始し半年が過ぎました。  
振り返っていかがですか。**

**久保田** 社会の変化のスピードが増す中で、PwCが先を見据えて世の中をリードし、クライアントと共に成長していくには、常に進化・変革が必要であり、さらに大きな成長、持続的な成長のためには、ブレークスルー（跳戦）が必要と考えています。統合はそのブレークスルーのための一つの決断であり、PwCあらた有限責任監査法人（旧あらた）とPwC京都監査法人（旧京都）の強みをさらに伸ばしお互いに補完し合い、シナジーにより社会の信頼への貢献をさらに高めていきたいと考えています。

また、2024年7月1日より、私が代表執行役に、山口がアシュアランスリーダーに就任し、新しい執行体制となりました。前任の井野代表から引き継いだものを大切にしつつ、変化する時代を先取りできるような新しい視点を取り入れて経営に取り組んでいき

ます。

**鍵** ブレークスルーには、抜本的かつ大胆な変革が必要です。統合を機に、組織の在り方やカルチャーを見直し、良いカルチャーを統合して新しいカルチャーを作ることを進めています。

**久保田** 一方で、プロフェッショナルファームとしてあるべき根幹の部分は普遍的です。お互いが大切にしてきたものは「信頼」そして「品質」であり、そこはこれまでもこれからも変わらないと思っています。

**山口** テクノロジーの進化でサービスの提供の仕方が変わってきても、私たちのベースは「信頼」であり、クライアントからの信頼、仲間への信頼、信頼ある品質の維持。これは揺るがないものです。

**鍵** AIなどの革新的なツールが入ってくると監査のやり方はどんどん変わっていくと思います。ですが、私たちが企業の経営者と正面から向き合って対話し、ビジネスやリスクをより深く理解し、大局的な視点で見ることができているか、という点については、私たちが「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Purposeを実現していく上で今

執行役代表代行

鍵 圭一郎

代表執行役

久保田 正崇

執行役副代表  
アシュアランスリーダー／アシュアランス変革／  
企画管理／投資戦略担当

山口 健志

後も変わらず重要なことだと考えています。

**久保田** AIは素早く優秀で模範的な回答を出すことができますが、プロフェッショナルの価値は平均的な能力や経験にとらわれないところにあり、この激動の時代においては、面白みのある尖った回答ができるプロフェッショナルに真の価値があると思います。

**鍵** 企業の経営者と話をすると皆さん、非常に魅力的で、何か飛び抜けたものを持っているからこそ会社をリードされていると感じます。組織の一人一人についてもそれは同じで、その人の持っている特長や強みをどう伸ばしていくか、そしてそういった特長をどう組み合わせていくかが成長にあたっては欠かせません。

**久保田** 尖った人材が尖ったままでいられるカルチャー、そしてさらにそれを伸ばしていけるような制度が重要だと考えています。統合にあたって、旧あらたと旧京都のそれぞれが持っていたもの自体にも十分な素地があります。それらを無理に均質化していくと良いところが失われてしまいます。融合するが

同一化しない、という点については統合後の一年、強く意識してきました。

**鍵** クライアントの合併事例でも、経営理念や大切にされているものをお互いにぶつけ合って、良くなっていく様子を数多く拝見してきましたので、私たちが既存の考え方や方法を所与のことと考えず、改めて疑問をぶつけて議論するという機会を持つことで、真の融合ができると考えています。

**山口** 例えば、Visionを実現するための共通の行動指針\*も見直しを予定していますが、これまでは旧あらたや旧京都の中でそれぞれ作られたものについても、統合後の全メンバーで改めて作り上げていくために、もっともっと対面で話をして生産的なぶつかり合いをしたいと思っています。

**久保田** 旧あらたと旧京都はこれまで法人としては違っていました。同じPwCとしてPurposeを共有し、根幹が同じだったからこそ、円滑な統合が実現できていると思います。

\*2024年度までは私たちの判断軸／Critical Few Behavioursと呼称



**Q.生成AIの劇的な進化や気候変動、世界の分断など、かつてないほど速く大きい変化が起こっています。監査法人を取り巻く環境、監査法人への期待や監査の在り方などについてどのような影響があり、それに対してどのように対応していますか。**

**久保田** ここ数年、社会の変化が極めて速くなっています。経済だけでなく、生成AIの台頭や気候変動、地政学リスクなど、変化は多岐にわたっています。社会の変化のスピードに私たちが追いつけるか、それが重要な課題になってくると考えています。変化のスピードが速く、ルールの整備より変化が速いことで信頼の空白が生まれており、私たちはこの信頼の空白を埋める存在となることをAssurance Vision 2030 (Vision 2030) で掲げました。信頼のベースとしての品質を担保することは最も重要なことですが、これまでの「慎重に検討」という品質の基本に、時間という要素を組み込み、スピード感のある対応をしていく必要があると考えています。

**鍵** 社会から求められている監査品質を維持しながら、被監査会社が今欲しいと考えているニーズを不完全でも取り込んでみる、という挑戦を始める時機に来ているのかもしれない。

**久保田** 例えば、生成AIの基盤やルールの保証、自動運転におけるデータの保証、培養肉の製造プロセスの保証、など、世の中の人々がまだ信頼できないと不安に思っているところに保証を提供し、社会に信頼を増やしていくことが私たちの実現したい「統合

されたアシュアランス」です。社会の不安を先読みし、最新の技術を研究することで、社会に必要とされる保証を提案していかなければならないと考えています。

**山口** 例えば、生成AIを活用したスマートシティ構想を進めている自治体などでは、AIを使って災害が起りやすいエリアの分析を行ったりしますが、AIにインプットするデータやその方法によっては想定した分析結果が得られないため、インプットデータやインプット方法などの保証のニーズがあると考えられます。こういった新しいタイプのアシュアランスをブローダーアシュアランスサービス (BAS, p.11) という形で提供できるような体制を構築できれば、社会の変化に対応できますし、適切なルールや制度が整備された後は監査という形での貢献もできるのではないかと思います。

**久保田** サステナビリティ情報の第三者保証においても、GHG排出量などある程度保証が定着している分野に加えて、開示・保証制度が今後拡張・整備されるであろう人的資本や人権、生物多様性、さらには将来取り上げられるアジェンダについて、積極的に取り組み、開示を進めている企業が、その取り組みを社会から正当に評価され企業価値を向上させるために、監査法人として積極的な関わり方が必要だと考えています。あらゆるサステナビリティ情報について、グリーンウォッシュへの懸念が広がっている中で、その開示情報の作成プロセスや主題の選定方法、開示情報やモニタリングなどへのアドバイザー



と保証業務を通じて、企業にとっても利用者にとっても、サステナビリティ情報が本来の意図を果たすようにすることが、監査法人としてこの領域に信頼を付与することであり、私たちが重点的に取り組むべきことだと考えています。

**鍵** 不確実性の高い時代にクライアントや社会のニーズを先んじて把握して、より早く対応していくためには、どれだけ新しい分野に進出する勇氣があるかが重要になってきます。

**山口** もちろん、コンプライアンスという観点での品質は大前提です。信頼を提供するためには私たち自身が信頼されることが重要で、そのためにはこれまでの品質を維持、さらには向上していくことが不可欠です。

**久保田** これまでと同じことを続けていても、いずれ信頼は失われていきます。品質を維持・向上しつつ最前線に行く。それを可能にするための組織・運営・報酬の在り方・評価／採用の制度を考えていく必要があります。

**Q.監査業界は今後どのように変わっていくのでしょうか。**

**PwC Japan有限責任監査法人として、次世代の監査、人材戦略や未来への投資をどのように考えていますか。**

**久保田** 次世代監査ツールの導入準備を加速させていますが、次世代監査ツールでは生成AIを組み込み、重要な判断を要しないエリアでのデータ突合や監査調書作成の自動化などにより監査の高度化が進むことが見込まれています。これにより監査のデリバリーモデル変革が進み、監査チームメンバーには、高度なプロンプトエンジニアリングの技術など、求められる能力が変わっていくため、人材育成などの人材戦略を今後数年間で抜本的に変えていく必要があると考えています。

**山口** 現在、定期採用からシニアアソシエイトになってもらうまでの期間を短縮化するプログラムを考えています。それはシニアアソシエイトになるため



の要件を緩和するという意味ではありません。定型化された業務はAIに任せ、プログラム期間中に監査の基本的な部分を無駄なく習得しつつ、より早く深く会社を理解できるようになってもらう。監査はこれまで、「決められた部分を正確に実施する」という作業と「会社のリスクをピックアップして会社に働きかける」という部分がありましたが、より後者にフォーカスしていくという戦略です。今までは教科書的な知識で対応できていたところを、より本質的な理解をするためには自分を高め、挑戦していかなければなりません。挑戦すれば当然失敗も増えますから、より覚悟が必要になりますが、監査法人として、全てのメンバーに対して、失敗を恐れず、全ての失敗がその後の成長につながると感じてもらえるような環境や機会を提供していきます。

**鍵** 経営者のことを理解するためにより早く自分を高めなければならないです。経営者は失敗から多くを学ばれていると思いますので、私たちも失敗を振り返り、それを糧にして成長していくことが重要です。

**久保田** 将来起り得る課題に対する先行投資として、中長期的な観点で人を育てることが未来への投資となります。私たちの財産は人であり、前例にとられない形での投資をしていくことが、当法人としての突破口になっていくと考えています。