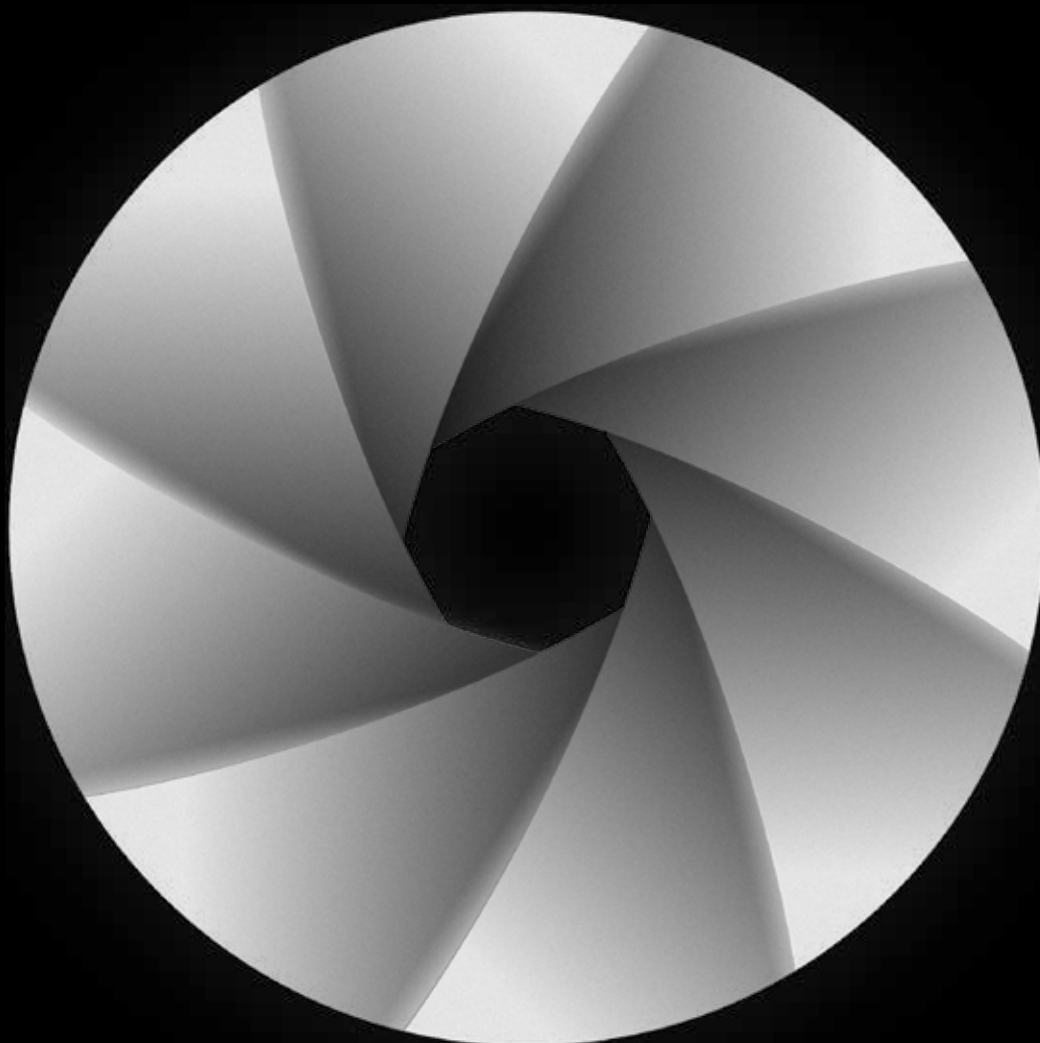




監査品質に関する報告書 2019

有限責任監査法人トーマツ

デロイト トーマツ グループの理念

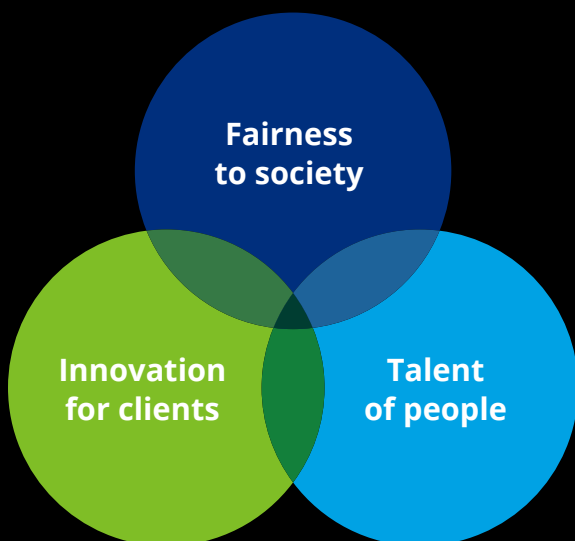
私たちは常に、Deloitte（デロイト）が世界のメンバーファームに
指針として提示する“Deloitte network Purpose”、
およびデロイト トーマツ グループの経営理念に即した行動を心掛けます。

Deloitte network Purpose

Deloitte makes an impact that matters.

クライアントのため、メンバーのため、そして社会のため、私たちは常に最も重要な課題に挑戦し続ける。
複雑な課題を解決し、クライアントの持続的な成長を促し、卓越した総合力を背景に、圧倒的な価値をもたらす。
私たちは誠実であることを掲げ、信頼と信用を築き、社会に貢献していく。
共通の価値観が、私たちを発展的で揺るぎないインパクトの創造へと導く。

デロイト トーマツ グループ 経営理念



Fairness to society

プロフェッショナル・ファームとして独立性を保持し、
グローバルな視野に立って与えられた責任と役割を誠実に果たす。
経済社会の公正を守り率先してその発展に貢献する

Innovation for clients

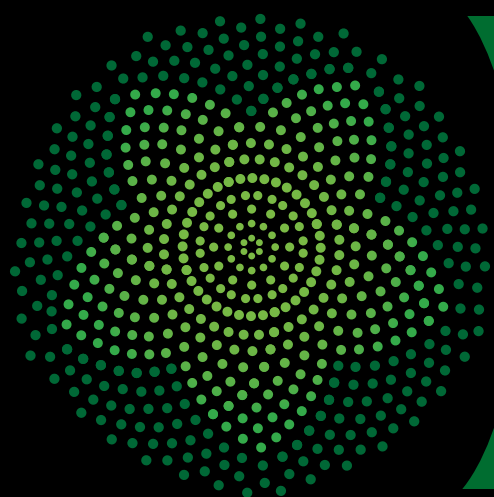
多様化するニーズに応えるため、総合力を発揮できる組織を構築し、
創造的で先見性に富んだサービスを提供する。
クライアントの期待を超える知的専門サービスを総合的に提供する

Talent of people

プロフェッショナルとして自らを鍛え、磨き、
チームワークを守る一人ひとりが、生きがいを手にし、豊かな生活を実現する。
各人の個性を尊重し能力を発揮できる生きがいのある場を創り出す

共通の価値観

共通の価値観は私たちの全ての行いの核心です。私たちは、共通の価値観が将来も共鳴し続けるものであるよう、今最も必要とされている価値観を反映させました。



Lead the way

今後のプロフェッショナルのあるべき姿を率先して追求すると共に、多くの人々の機会創出や持続可能な社会の実現に貢献する

Serve with integrity

誠実性を堅持し、クライアント、規制当局、社会一般からの信頼向上に努める

Take care of each other

一人ひとりを尊重し、公平性の確保、互いの成長と幸福追求に向けて配慮し助け合う

Foster inclusion

多様性を受け容れ、それを活かし強みとする
Inclusiveな組織風土を醸成する

Collaborate for measurable impact

目に見える高い成果をめざし、多様なプロフェッショナルが相互協力の精神で国境や専門性の垣根を越えて連携する

C O N T E N T S

01	デロイト トーマツ グループの理念	1	03	品質管理システム	33
	Deloitte network Purpose			資本市場を不正から守る品質管理	35
	デロイト トーマツ グループ 経営理念			監査品質の継続的な改善を強力に推進するモニタリングと測定	38
	共通の価値観			感度の高い不正リスク対応	40
	トーマツは、未来品質へ。	3		監査品質の基盤となる人財戦略	42
	監査品質指標 (AQI) の概要	5		創造力を高める職場環境の整備とD&I	46
	Tone at the top	7	04	ファームワイド	49
	【メッセージ】ボード議長から	9		ファームワイドで取り組む職業倫理、独立性、リスク管理	51
	【メッセージ】包括代表から	10		変革を支えるガバナンス体制	55
	オープンかつ建設的なステークホルダーとの対話	11		独立非業務執行役員 (INE) からの助言・提言	57
	対話の進化と深化を促すKAMへの取り組み	13		監査を変革し価値創造を推進するマネジメント体制	59
02	監査チームとメソドロジー	15		全世界に広がるDTTLのネットワーク	60
	「Quality first」という品質を重視する文化	17		【メッセージ】グループCEOから	62
	監査の出発点—監査契約の締結および更新	19		付録	
	専門知見を生かした監査チームの組成	20		法人概要	63
	世界各国の状況に適切に対応するグローバル監査	23		主要被監査会社一覧	64
	監査の未来を創造するAudit Innovation	27		監査法人のガバナンス・コードへの対応状況	68
				トーマツの歩み	74

トーマツは、未来品質へ。

資本市場の重要なインフラである会計監査、
その担い手である私たちの使命は、
高品質な監査を提供し続けること。
急速に変化する社会・経済環境の先を見据え、
イノベーティブに新たな価値を生み出していく。
明日の資本市場を支えるため、
トーマツは、未来品質へ。

Audit Innovation



96.2%

Audit Analytics®上場被監査会社先
適用率(2018年実績)

高品質な監査
信頼と安心感の提供



経済社会

資本市場の ステークホルダー



株主



投資家



債権者 等

被監査会社

監査役等
CEO・CFO等

Tone at the top



ステークホルダーとの対話を通じた
監査品質ゴールの設定

監査チームとメソドロジー

最適なチーム編成、職業的懐疑心の発揮、
最新の監査手法等による高品質な監査の実施

品質管理システム

監査品質のモニタリングと人材開発による、
品質管理システムの継続的改善

ファームワイド

監査法人およびグループ全体の目線での職業倫理、
独立性、リスク管理と、経営に対するガバナンス

被監査会社との率直かつ深度ある
コミュニケーション



4.2 / 5点

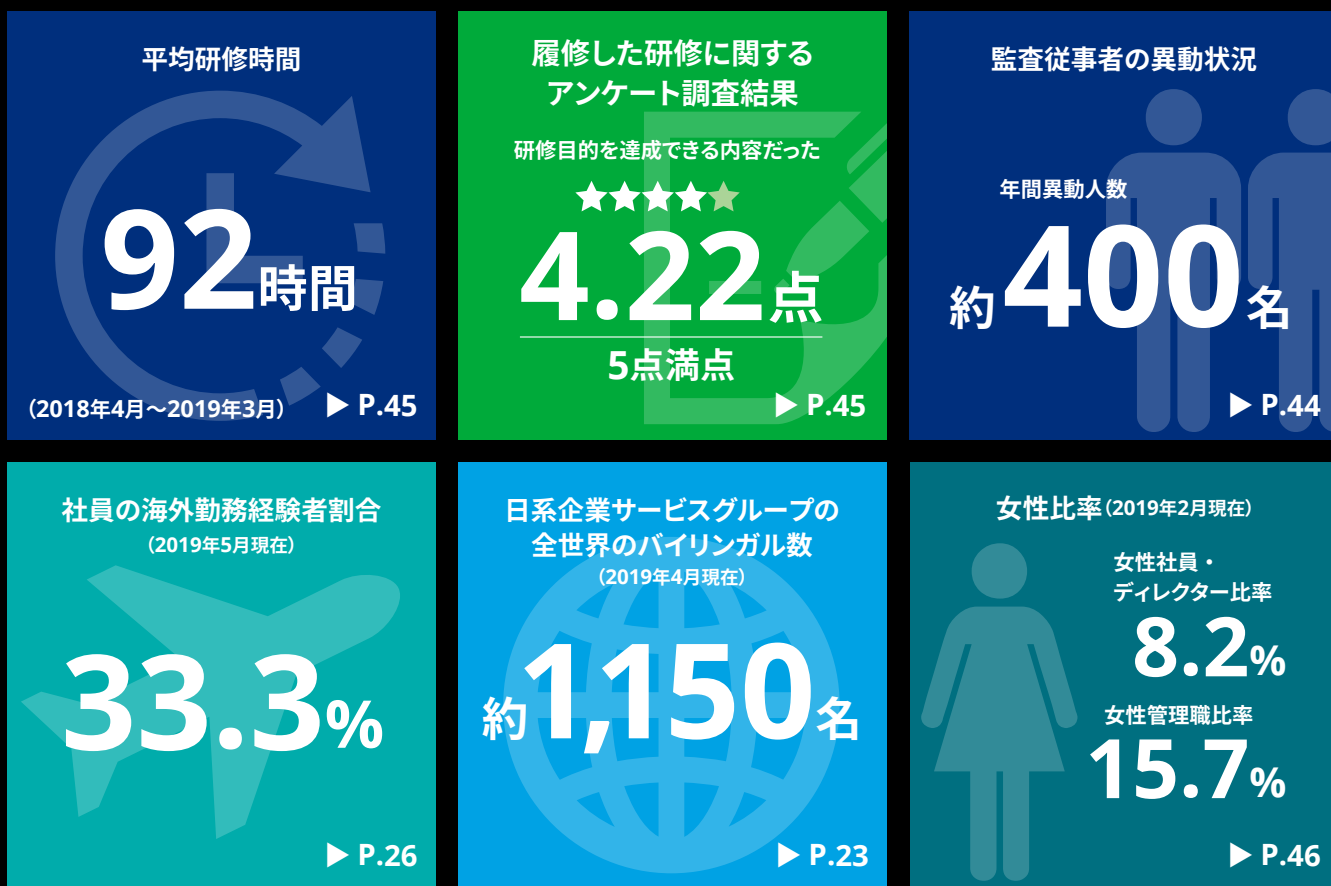
Service Quality Assessment (SQA)
監査役等からの評価 (2019年5月期)

継続的な対話
円滑な
コミュニケーション

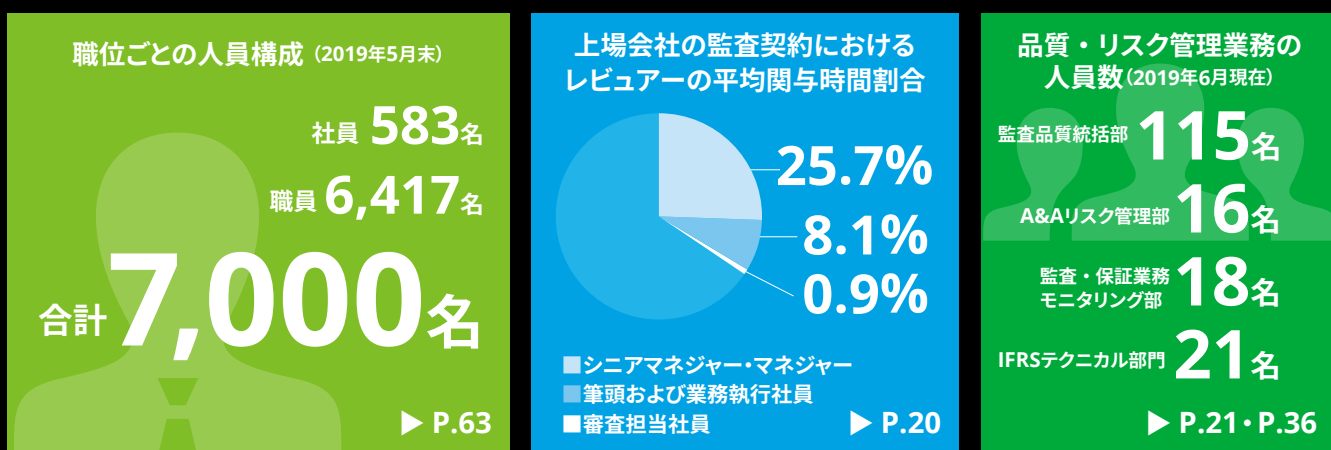
監査品質指標 (AQI) の概要

トーマツは、監査品質を継続的に改善するために、監査品質指標を用いたモニタリングと、その結果に基づく継続的な改善活動を実施しています。

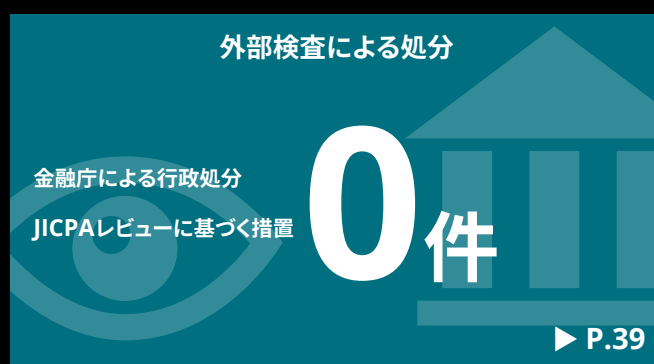
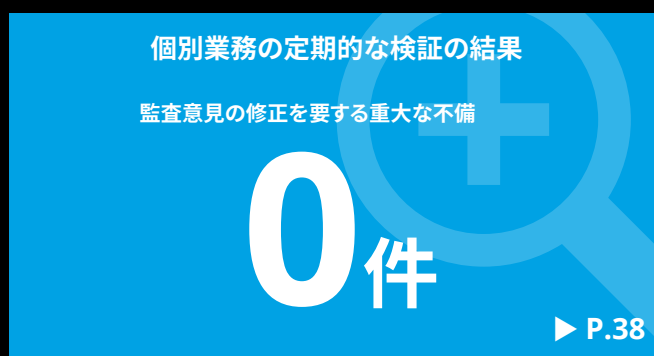
人財投資



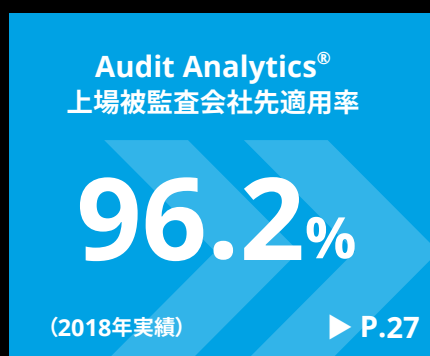
監査事務所の状況



監査の結果



Audit Innovationの推進状況





Deloitte.
デロイト トーマツ

Tone at the top

経営トップがステークホルダーとの対話を通じて監査品質のゴールを設定しそれを法人内に浸透させます。



【メッセージ】

ボード議長から

経済活動のデジタル化は、猛烈なスピードで企業を取り巻く経済環境を変えています。この急激な環境変化の中、私たち監査法人が資本市場にどのような価値を提供できるかが問われています。

デジタル化だけではありません。英国における会計不正に端を発する監査の信頼性向上、監査市場変革の議論は、既にグローバル化した経済社会では、遠い国の話ではなくなりました。監査に対する規制や監督が国際的な枠組みで実施される中、監査に対する信頼性確保のための不断的努力が必要です。

そのような環境に適合し、監査の変革を推し進めるために、有限責任監査法人トーマツ（以下、トーマツ）は先進的な技術を取り入れた高度な監査手法の開発や未来の監査を担う多様な人財の採用および育成に、積極的に投資を行わなくてはなりません。豊かな未来社会の実現に向けて、高品質な監査を実施することで資本市場の発展に寄与するという社会的責任を全うする決意を強くしています。

マネジメントが中心となって監査の変革を推し進める中、経営執行を監督する立場としては、この改革が真に資本市場のステークホルダーの期待に応え、監査に対する信頼性を確保するものとなるよう、また、改革が十分なスピード感を持って確実に実行されるよう、指導監督機能の強化に努めます。そして、変革の実行を確実にするための基盤として、コーポレート機能の充実に取り組んでいます。具体的には、監査の独立性の確保や利益相反の防止、情報セキュリティを含むリスク管理が確実に行えるような体制の強化、経営意思決定を支えるサポート機能の強化を図っています。ボードは、

リスク管理体制の運用状況の監督を行うとともに、マネジメントの適切なリスクテイクを支えています。また、ボードのアジェンダ設定において戦略的議論の充実を図るとともに、出資者である社員や経営執行を担うマネジメントとのコミュニケーションを強化することで、法人全体が一丸となって監査の変革を推し進めています。

監査上の主要な検討事項（KAM: Key Audit Matters）の早期適用が2020年3月期から始まります。KAMの適用を好機とし、トーマツが資本市場のステークホルダーのニーズを的確に捉え、それを満たすことができるよう、ボードとして

も、より一層透明性を確保し、ステークホルダーとの直接対話の強化に努めてまいりたいと考えています。

今後もトーマツが被監査会社や社会全体の発展と価値創造に貢献できるよう努めてまいります。

有限責任監査法人トーマツ
ボード議長

後藤 順子



【メッセージ】

包括代表から

トーマツは2018年に50周年を迎え、100年に向けて新たな一歩を踏み出しました。これまで、そしてこれからも、監査法人が会計監査を通じ資本市場、さらに国民経済の健全な発展に寄与する公益的な役割を担っていることに変わりはありませんが、経済社会のグローバル化とデジタル化の進展により資本市場のステークホルダーからの期待が大きく変化しています。私たちトーマツは、この変化に適切に対応し、高品質な監査を通じた信頼と安心感を提供し続けるために、ステークホルダーとの透明性の高い対話を通じ、その期待に応えるためにハイパフォーマンスな監査への変革を推し進めています。

経済社会のデジタル化に対応するため、データ分析手法「Audit Analytics®」を監査に導入するとともに、業務の自動化をサポートするRPA (Robotic Process Automation) およびAIを活用した文章解析ツール「Argus」の導入等、データサイエンスやデジタル技術を積極的に監査へ導入しています。2018年には、トーマツが開発したBalance Gatewayと呼ばれる残高確認システムが日本の大手監査法人共通プラットフォームとして採用され、社会コストの軽減に大きな貢献を果たしています。また、「トーマツ監査イノベーション&デリバリーセンター」(AIDC)を設立し、標準化・定型化した業務をAIDCで集中的に処理することで、公認会計士等の有資格者が高度な判断業務や被監査会社との深度あるコミュニケーションに集中できるようにしました。

監査の変革はIT技術だけではなく、どれほど技術が進化しても、中心にいるのは人です。今のAI技術は、ある条件やルールの中で答えを導き出すことはできますが、数字の裏側にある意味を読み取って、創造力を持ってコミュニケーションを取る

のは人にしかできません。トーマツでは、これまで会計監査の主な担い手であった公認会計士の人間力やビジネス力の向上に取り組んでいます。また、公認会計士以外の専門家、例えばITスペシャリスト、データサイエンティスト等を積極的に活用するとともに、Diversity&Inclusionを推進し、お互いを尊重し合う文化を醸成することで、リスクに敏感で創造力豊かな組織への変革に取り組んでいます。デロイト ネットワークのグローバルおよびアジアパシフィック地域での議論や活動に積極的に参加することで、グローバル人材からさらにレベルアップし、グローバルリーダーを育成します。

私たちトーマツは、日本経済と企業の発展に

貢献するために、これまでもこれからも監査品質を最重視する文化を堅持し、最大の価値を提供することで皆様の信頼に応えていきます。

有限責任監査法人トーマツ
包括代表

國井泰成



オープンかつ建設的な ステークホルダーとの対話

高品質な監査のゴールは、資本市場のステークホルダーとの対話を通じて設定されます。

監査意見は、必要な監査手続を経て形成されますが、その過程において、監査人と被監査会社との間で数多くの密なコミュニケーションが交わされます。こうしたコミュニケーションは適正な監査意見の形成に不可欠であるのみならず、企業価値の向上にも資するものと考えています。しかし、こうしたコミュニケーションは監査人と被監査会社との閉じた間で行われ、外部のステークホルダーは通常これを知ることにはできません。そこで、監査に対する理解と信頼を深めるにはステークホルダーとの対話が大変重要になると考えています。私たちは、企業経営者のみならず資本市場等のステークホルダーとのオープンかつ建設的な対話を通じて、監査に対する理解と信頼を確かなものとしたいと考えています。具体的には、監査上の主要な検討

事項(KAM: Key Audit Matters)の導入を機に、監査役等とのコミュニケーションを一層深化させ、監査のプロセスと結果に対する透明性や信頼性を高めるとともに、監査の過程での経営者との深度ある議論を通じて、企業価値の向上につながる建設的な提言を行ってまいります。また、資本市場等を巡る課題解決やそのためのルール形成にも積極的に関わってまいります。

資本市場等のステークホルダーと価値ある対話を続け、また意見発信することで、資本市場の健全な発展に貢献したいと考えています。



渉外・ステークホルダー
リレーション担当 井上 雅彦

投資家等との直接対話を推進する 「プロジェクト・シチズン」

監査および監査法人に対しては、株主、投資家・アナリスト、その他の資本市場ステークホルダーが様々な期待を持っています。この期待の内容や大きさは、経済社会の状況や環境変化に伴って変わっていきます。監査法人は、そのようなステークホルダーの期待を的確かつ適時に把握し、そこに期待ギャップがある場合にはそれを解消するよう、監査法人の経営や品質管理の仕組みに反映させていく必要があります。トーマツでは、このような考えから、

デロイト グローバルと連携し、投資家等のステークホルダーと直接対話を促進するプロジェクト(Project Citizen)を2019年5月期から本格的に始動させました。2019年5月期は、トーマツと比較的交流の多い機関投資家5社を訪問し、企業のコーポレートガバナンスやリスクマネジメントシステム等、およびインベストメントチェーンの流れの中での会計監査人の役割、そして今後導入が予定されている、有価証券報告書における記述情報の充実、および監査上の主要な検討事項(KAM)等について意見交換しました。資本市場のステークホルダー等とのコミュニケーションから得られた様々な気づきは、

社内研修等において、監査業務に携わる社員・職員と共有され、資本市場のステークホルダーの期待を意識した監査を実施するように指導しています。

国際コーポレート・ガバナンス・ ネットワークへの参加・協賛

国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(International Corporate Governance Network: ICGN)が主催するICGN年次総会2019「持続的な企業価値向上のためのコーポレート・ガバナンスの再検討」に参加しました。トーマツが協賛

するパネルディスカッションでは、日本の経営者と監査役等、そして海外の投資家をパネリストに招き、包括代表の國井泰成がファシリテーターとして、有価証券報告書の記述情報拡充やKAMの導入に関するディスカッションを行いました。フォーラムでは、記述情報の充実やKAMの導入を単なるコンプライアンスとして捉えるのではなく、企業の経営の質を高める契機にするべきであるという提言を行っています。

監査役等とのコミュニケーションと「トーマツ ガバナンス フォーラム」

トーマツは、被監査会社固有の状況やリスクに応じた適切な監査手続を実施するため、被監査会社と積極的なコミュニケーションを取る方針です。特に監査役等に対しては、被監査会社の事業環境や置かれている状況、当該状況下におけるリスク評価および重点監査領域等について協議を

行い、適時に情報の共有を図ることで、双方がより効果的かつ効率的な監査を実施できるようにしています。

また、被監査会社の監査役等を対象とした「トーマツ ガバナンス フォーラム」を年2回開催することで、監査に対する監査役等の理解をより一層深めていただく取り組みをしています。

企業経営者とのコミュニケーションと企業価値向上への提言

会社固有の状況を理解し監査上のリスクを識別するためには、会社の執行責任者であるCEO（最高経営責任者）やCFO（最高財務責任者）等とのコミュニケーションが欠かせません。CEOやCFO等と直接かつ率直なコミュニケーションを取ることで、企業環境、経営ビジョン、事業計画・事業戦略、経営課題等を理解し、監査上のリスク等を識別することに役立っています。経営者等とのコミュニケーション

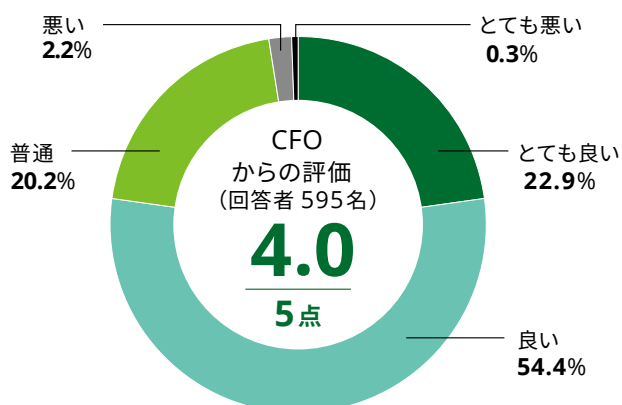
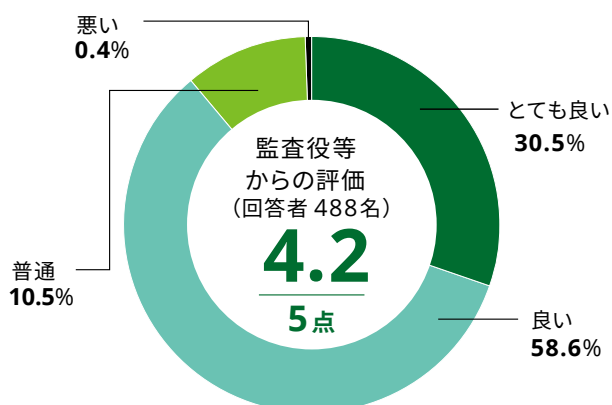
で得られた知識や情報は、監査チームメンバーと適時に共有され、効果的かつ効率的な監査の実施につなげられます。

また、監査上発見した事項を被監査会社に適時に伝えることで、会社の不正防止や内部体制強化につながる建設的な提言を行っています。

被監査会社からのフィードバックと改善に向けた取り組み

高品質な監査の実現に向けた取り組みは単年度で完結するものではありません。監査チームは、毎年監査業務終了後に、全ての上場被監査会社の監査役等および経営者（CFO等）からサービス・クオリティ・アセスメント（SQA）としてフィードバックを受け取り、これに基づいて意見交換会等を開催しています。受領したフィードバックは、法人内で改善に向けた原因分析と改善案の策定が行われます。

■ SQAの総合評価結果（2019年5月期）



対話の進化と深化を促す KAMへの取り組み

Key Audit Matters (KAM) 導入を契機として、
監査におけるあらゆるコミュニケーションの進化と深化を図ります。

企業情報の開示を巡る 最近の制度変更

近年、スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードの制定、会社法の改正、取引所の市場構造の見直し等、資本市場を巡る様々な議論や取り組みが行われています。これらは、いずれも中長期的な視点から、資本市場における投資家等との対話を促進し、ひいては我が国の上場会社の持続的成長を促すためのものです。

企業情報の開示および監査の分野では、2019年3月に金融庁より「記述情報の開示に関する原則」が好事例集と併せて公表されています。また、2020年3月以後に終了する事業年度から、監査上の主要な検討事項 (KAM) の早期適用が開始されます (強制適用は2021年3月期から)。

KAM ~監査人が自らの 監査について説明する~

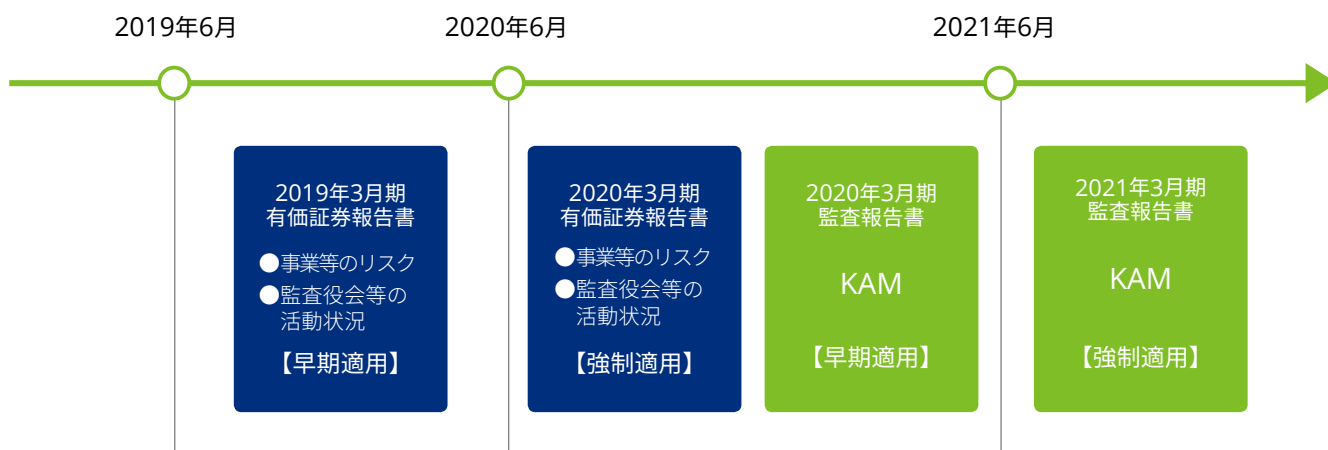
監査人は2021年3月期の監査より、「監査上の主要な検討事項 (KAM)」を監査報告書に記載しなければなりません。すなわち、これまでの監査報告書で記載されていた監査意見とその根拠に加え、監査人は、監査の重点項目のうち、特に重要であると判断した事項を自ら説明する必要があります。例えば、のれんの減損について監査上どのような不確実性があり、それに対してどのように手続を実施したのか等、これまで説明されることのなかった情報が記載されることになります。これにより、実施した監査の内容についての透明性が向上し、監査報告書の情報価値が高まることが期待されています。

トーマツは、今回のKAMに関する取り組み

を、単なる監査報告書の記載事項の変更ではなく、中長期的な視点から、被監査会社および資本市場のステークホルダーとの対話を促進する機会と捉えています。KAMへの取り組みは、記述情報の開示の充実等の取り組みと相まって、資本市場に対して信頼を提供するという監査に期待される役割をますます増進させると考えています。

トーマツでの取り組み

- 2020年3月期は早期適用の有無に係らず、全ての上場会社を担当する監査チームにおいてKAM導入のための準備に着手します。各監査チームは計画段階から年間を通じたコミュニケーションによってKAM草案の協議を継続し、KAM導入に向けた準備を進めます。
- KAM早期適用を視野に検討を開始したパイロットチームについては、2018年



から品質管理部門によるKAM草案作成のコンサルテーションを行い、事例の積み上げを行っています。先行する事例から識別された共通課題については、後続の事例における留意事項やガイドランスとして利用しています。

- 各監査チームを対象とした年次研修や小規模勉強会の開催、監査チームが

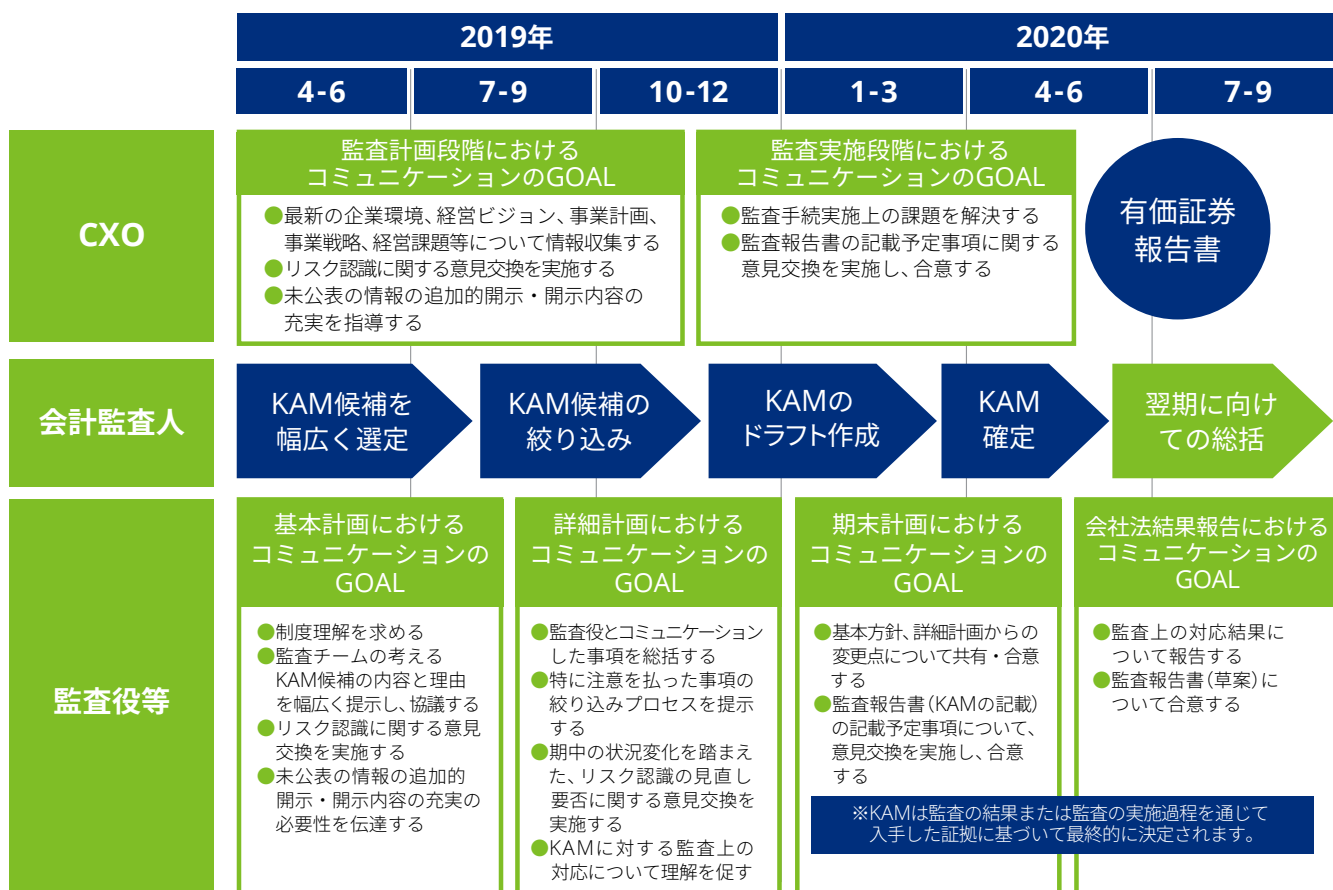
KAM作成に当たって利用するガイドランスの準備等、上場会社を担当する監査チームがKAMの草案作成をサポートするための取り組みを実施しています。

- 各監査チームが作成するKAMの草案については監査品質統括部が確認を行います。
- これまでも監査役等や企業経営者と

は、監査上の発見事項等を率直に協議していましたが、KAMの導入準備を進めるに当たっては、これまで以上に深度あるコミュニケーションを持つよう指導しています。

監査上の主要な検討事項(KAM)に係るコミュニケーションのゴールは、以下を想定します

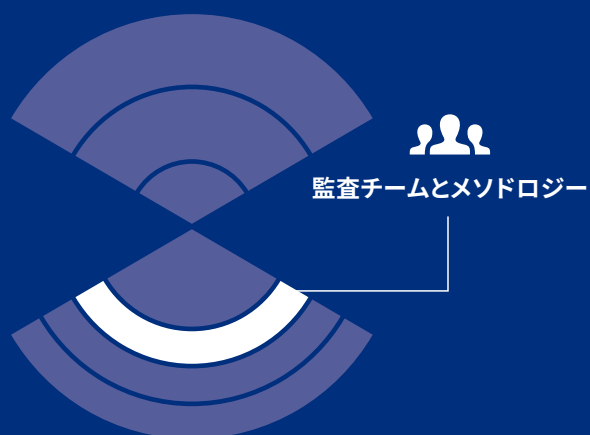
■各段階におけるコミュニケーションのゴール





監査チームとメソドロジー

監査契約ごとに編成された最適な監査チームが、「Quality first」のスローガンのもと職業的懐疑心を十分に発揮するとともに、最新の監査手法を用いて、高品質な監査を提供します。



「Quality first」という 品質を重視する文化

監査品質を最優先する文化を醸成し続けるトーマツ。
全てのメンバーが共通の文化と価値観を共有しています。

財務諸表監査は、資本市場にとって非常に重要なインフラです。これにより、投資家は適切な投資意思決定ができ、自らの投資判断に自信を持つことができます。急速に革新し続けるビジネス世界に迅速に適合すべく、革新的なソリューションやコグニティブ(認知)テクノロジー、さらには高度なアナリティクスを用いて、財務諸表監査は進化し続けています。この進化は、監査品質をさらに向上させ、被監査会社の経営者や監査役等に対して、より価値のある洞察を提供することを可能にします。例えば、高品質な監査を実施することで、会社の財務プロセスの有効性等、価値あるビジネス上の洞察が明らかになります。これにより、会社は自らの非効率や無駄を識別し、潜在的なリスクを軽減することが可能となります。

財務諸表監査は、また、不正の兆候を早期に発見したり、経営者が業績を向上させるための機会を識別することにも役立ちます。財務諸表監査から得られる洞察は、単なるデータではなく、ビジネス上の次の行動につながり得る情報です。財務諸表監査には、企業の財務諸表で報告されている以上の価値が含まれているのです。

今日、投資家は、伝統的な財務情報のさらに先にある情報を求めており、そのような情報は、かつてないほどに、市場に大きな影響を与えています。

私たちは、複雑化する社会の変化に向き合いながら一つずつ丁寧に取り組むこと、そして、既存の監査の概念や手法にとらわれず、未来を見据えた新しい取り組みを早期に現場へ導入していく「Audit Innovation」を推進することで、不正



監査・保証事業本部長 下津屋 恒一郎

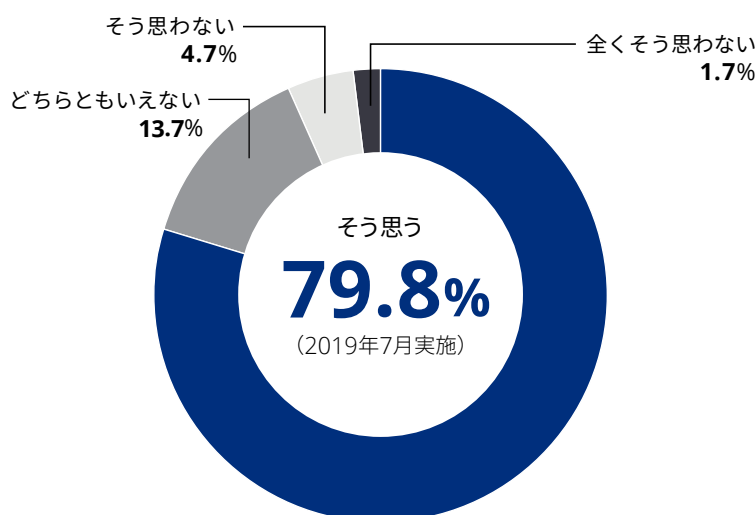
の兆候や価値あるビジネス上の洞察をスピード感を持って明らかにし、被監査会社およびステークホルダーの皆様へ信頼と安心を提供していきます。誠実性、社会や被監査会社との信頼、そして、決して毀損してはならない品質という、変えてはならないものを守り続けるために、私たちは変わり続けます。

リーダーからのメッセージの発信 と社員・職員との意見交換

監査品質を最重視するトップの姿勢が全ての社員・職員に理解され、浸透するよう、様々な機会で「Quality first」のスローガンとともに、監査品質を最重視する姿勢を繰り返し発信しています。また、現場とマネジメント間で双方向のコミュニケーションを取れるよう、リーダーが社員・職員との意見交換会を定期的実施し、監査現場の声を法人運営に反映させています。

伝達方法	メッセージ内容
リーダーメッセージ、ニュースレター等	ボード議長や包括代表等のリーダーが、折に触れ、監査品質や職業倫理、さらにはD&I等を重視する考えを全ての社員・職員にメールで発信し、法人内イントラネットに掲載しています。
社員会、連絡協議会、懇談会、タウンホールミーティング等	法人の最近の取り組み（監査品質向上のための取り組みを含む）を説明するとともに、参加者からの質疑に応答し、また、法人が取り組むべき課題等を参加者から聴取しています。
昇格時研修、スポット研修	昇格時や、その他の機会に研修会を開催し、監査品質を重視する法人の考えを説明しています。

Q. マネジメントからのコミュニケーションには、常に監査品質が最優先事項であるとのメッセージが込められているか？



※四捨五入の関係で、合計が100%になりません。

監査厳守事項

監査厳守事項 (Audit Imperatives) は、監査業務を実施するに当たり、厳守しなければならないデロイト グローバルで統一された具体的な行動指針です。トーマツでは、高品質な監査を実践し、プロフェッショナルとしてさらなる成長と差別化を目指すため、監査業務に従事する全ての社員・職員に、研修会等を通して監査厳守事項の実践を周知徹底しています。

■ 監査厳守事項 (Audit Imperatives)

基本原則

以下の基本原則は、高品質な監査を実践するための基礎をなす。それゆえ、一つひとつの、そして全ての監査で一貫した運用が必須である。



誠実性、倫理観およびプロ意識を持って行動する

最高水準の誠実性、倫理観およびプロ意識を保持する。
監査の過程を通じて、独立性、客観性および懐疑心を保持し続ける。



監査人の重要な役割を認識する

公益の利益のための職業的責任を心に刻みそして履行する。独立性を保持し、利害関係者を守り、資本市場の信頼を高めることに全力を傾ける。



常に学習する

常に学習するように努め、自らのそして他のメンバーの監査スキルを向上させることにより、専門家としての成長を促進し、最高の監査品質の達成を実現する。



たゆまぬ改善

過去の監査経験や検査結果を活用し、継続的に計測し、学習し、より高品質の監査を提供する。



生きた監査品質

一人ひとりが、そしてトーマツの全員が、品質に責任を持つ。

優先事項

- 01 内部統制
- 02 リスク評価
- 03 会計上の見積り
- 04 コンサルテーション
- 05 監査のやり方の変革
- 06 新しい会計基準
- 07 監査実施の最適化
- 08 監督

監査の出発点－ 監査契約の締結および更新

監査の出発点である監査契約の締結および更新。個々の被監査会社だけでなく、法人全体としてのリスクやリソースを考慮して決定します。

監査契約の新規締結および更新

トーマツは、被監査会社に関する諸要素（誠実性、事業・経営戦略、決算体制や内部統制、監査への協力や所要時間・コストについての理解、不正リスクを含む事業・決算上のリスク等）に加え、適切な稼働時間を踏まえた人的資源の確保等、法人の状況も勘案して、監査契約の新規締結および更新の可否を決定しています。監査契約の新規締結および更新に当たっては、監査業務から生じるリスク（監査業務リスク）を評価し、その軽減策についても検討を行い、締結および更新した監査に活用しています。また、監査業務リスクの把握・評価に当たっては、被監査会社に関する諸要素から監査業務リスクの程度の判断に参考になる指標を導出する仕組みも活用しています。新規締結および更新に関する方針やプロセスは、監査・保証事業本部のリスク管理部門（A&Aリスク管理部）が設定し、監査業務リスクに応じ、監査チーム責任者に加えて、審査担当社員、所管事業部、リスク管理部門が関与する等の方法で、締結および更新の規律を担保する仕組みを取っています。さらに、必要な場合には、トーマツのマネジメントが参画する会議体を開催し、締結および更新について検討を行っています。監査人の変更に伴い他の監査事務所からの引き継ぎが必要となる場合（または他の監査事務所への引き継ぎが必要となる場合）には、監査事務所間の引き継ぎに係る法人内規定に従って監査業務を適切に引き継ぎます。

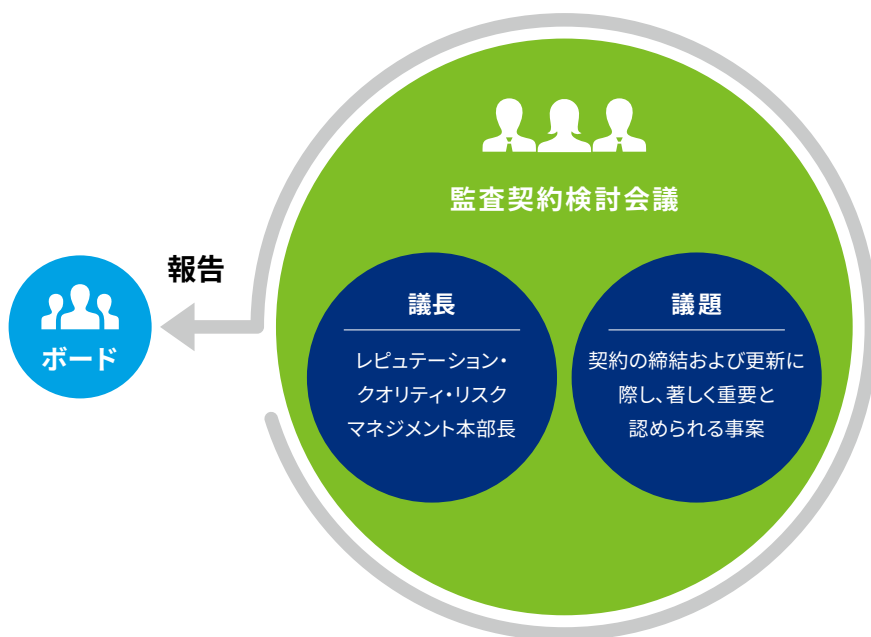
締結および更新した 監査契約のリスク管理

トーマツでは、年間を通じて監査契約ごとの稼働時間や被監査会社の適時開示書類等をレビューすることで業務リスク変動の兆候を把握し、そのような兆候を発見した場合には、業務リスクの再評価と業務リスクに対応するため必要な追加手続を計画・実施しています。このように監査業務リスクは監査契約ごとに個別に管理されていますが、トーマツのリスク管理部門では、監査契約のポートフォリオに対して定められた指標に基づく分析を行う等、新規締結および更新後の業務リスクの総体的な水準等についても検討を行っています。

著しく重要な事案への対応

資本市場からの監査品質に対する信頼に大きな影響を及ぼし得るような、著しく重要な事案の契約の新規締結および更新については、レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部長等の判断で、同本部長を議長とする監査契約検討会議が招集され、その可否が審議されます。当該事案に係る監査契約検討会議の審議結果については、ボードに報告されます。

■著しく重要な事案への対応



専門知見を生かした 監査チームの組成

監査契約締結後は、デロイト トーマツ グループの専門性や業種の知見を活用し、被監査会社に最適な監査チームを組成します。

最適な監査チームの組成

監査チームは、被監査会社の業種、事業の規模や複雑性、ITシステム利用の範囲やその複雑性等の理解に基づき、監査責任者である業務執行社員が、公認会計士資格を有する者を中心とするコア・チームに、ITや税務等の内部専門家を加えて組成します。コア・チームには、監査現場の責任者である主査のもと、監査業務を遂行するうえで必要な時間と能力が確保できるよう十分な監査スタッフが割り当てられます。業務執行社員、主査そして監査スタッフの割り当てに際しては、被監査会社のグローバル

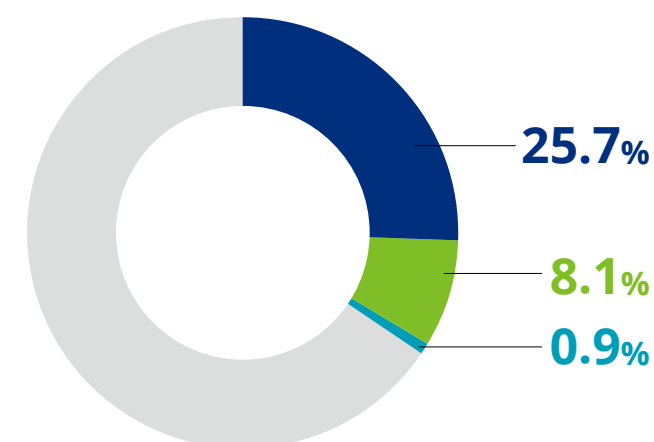
対応も考慮されます。トーマツでは、筆頭および業務執行社員や主査、さらには審査を担当する審査担当社員が、監査スタッフの作業をリードするために十分な時間が確保できるよう、監査チームの組成に当たって標準的な関与時間割合を定めるとともに、実際の関与割合が標準と大きく乖離していないか常時モニタリングしています。

内部専門家の活用

監査業務においては、被監査会社を取り巻く事業環境の変化、ITの高度化、国際間取引の増加等に対応するため、会計・

監査以外の専門性も求められます。トーマツでは、被監査会社に対し最適な監査を実施するため、主に公認会計士からなるコア・チームに加えてトーマツ内のリスクアドバイザー事業本部や、デロイト トーマツ 税理士法人さらにデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社等のプロフェッショナルから監査メンバーを選任できる体制となっています。グループ内の多数の専門家が監査チームに参画し、情報システムやその管理体制の評価、年金債務等の特殊な数理計算、金融商品の評価、不動産の評価、複雑な税額計算、事業価値評価、不正調査等の専門領域の知見を活用することで、高品質な監査の実践を可能にしています。

■監査業務におけるシニアマネジャー・マネジャー、筆頭および業務執行社員、審査担当社員の平均関与時間割合



- 上場会社の監査契約におけるシニアマネジャー・マネジャー平均関与時間割合
- 上場会社の監査契約における筆頭および業務執行社員平均関与時間割合
- 上場会社の監査契約における審査担当社員平均関与時間割合
- 上場会社の監査契約における非管理職スタッフ平均関与時間割合

トーマツでは、財務報告上のリスクを識別する能力を測定するため、これらの指標を使用し、一定の閾値(しきい値)を下回らないように指導しています。

■トーマツの監査チーム(内部専門家の活用)



インダストリー(業種) 知見の活用

インダストリー事業ユニット

トーマツでは、被監査会社の属する業種を10のユニットに分けてインダストリー事業ユニットを形成し、監査業務に従事する社員およびマネジャー以上の職員がおのおのが専門とするインダストリー事業ユニットに登録しています。インダストリー事業ユニットは、業種ごとの規制や動向、業種特有の会計処理や最新の監査技術等の情報を、業種に精通したメンバーで議論し、それらを共有することで、その専門性を維持向上させ、日々の業務に生かしています。監査業務の実施責任者である業務執行社員や、監査チームから独立した立場で監査業務の審査を行う審査担当社員の選任に当たっては、被監査会社が属する業種の事業ユニットに登録している社員を選任する方針であり、これにより業種ごとの専門性を生かした監査チームを編成

しています。

インダストリー事業ユニットは、監査だけでなくリスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務の各領域の専門家も登録しており、それらがグローバルで連携しています。各国・各サービス領域におけるデロイトのプロフェッショナルとの人的ネットワークを通じて、各国における業種固有の論点を理解し、グローバル監査チームの組成や監査手続の策定に役立てています。

国際財務報告基準(IFRS) 適用会社に対する監査体制

被監査会社がIFRSによる決算を行う場合、IFRSの適用に対応した監査を適切に遂行するため、次のような追加的な措置を取っています。

IFRSの知見を有する人財の確保と育成

トーマツでは、IFRS適用会社の監査や

審査に従事するために、所定の研修や実務経験を有する等、一定の要件(IFRS監査業務従事要件)を満たすことが義務付けられています。2019年6月末時点で、2,024名の社員・職員がIFRS適用会社等の監査に関与した経験を有しており、これは監査に従事する社員・職員の約42%に相当します。トーマツでは、IFRSに関する知見を監査に従事するプロフェッショナル全員の必須スキルの一つと位置付け、組織的・体系的にIFRSに関するトレーニングを実施し、今後も増加すると予想されるIFRS適用企業の監査に持続的に対応できる人材基盤の整備を行っています。

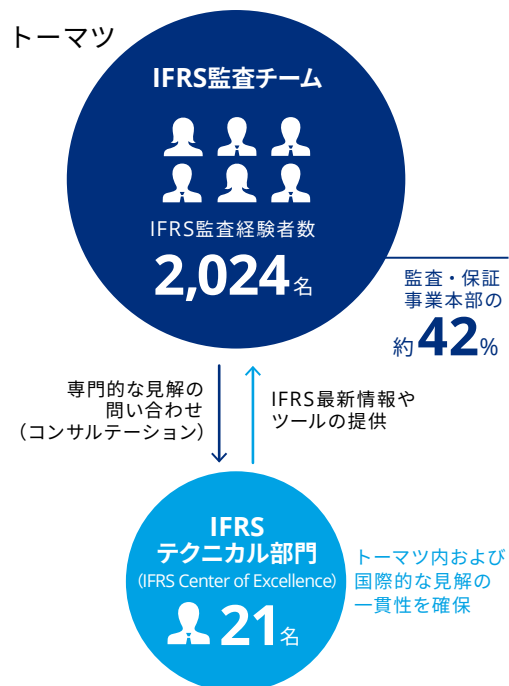
IFRSに関するナレッジ・ ガイダンスの整備

トーマツのIFRSテクニカル部門(IFRS Center of Excellence)は、IFRS適用会社の監査に利用する方針、ガイダンス、マニュアル、様式等を整備し監査チームに提供しているほか、IFRS適用会社の監査に固有の留意事項に関して助言しています。

■インダストリー(業種)知見の活用



■国際財務報告基準(IFRS)適用会社に対する監査の体制
(2019年6月現在)

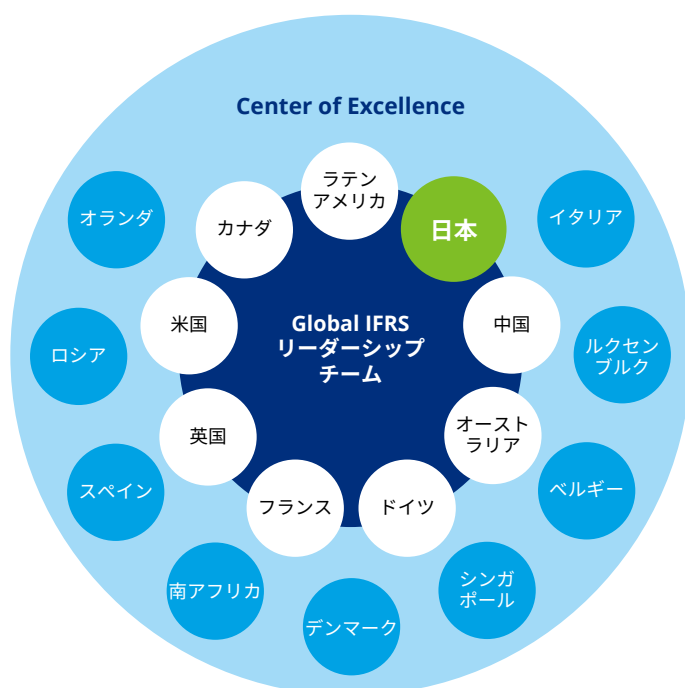


コンサルテーションおよび

グローバルネットワークへの参画

トーマツは、国際基準であるIFRSの適用についてグローバルな解釈や実務との一貫性を確保しつつ、監査チームに対するIFRSテクニカル コンサルテーションを日本国内で行う体制を取っています。トーマツのIFRS Center of Excellenceは、デロイトのIFRSネットワークの主要拠点の一つであり、デロイト グローバルでのIFRSに関する方針の決定に直接参画することで、トーマツにおけるIFRS実務対応能力と、IFRSに関する知識を確かなものにしていきます。

■デロイト グローバル IFRS Center of Excellence



米国証券取引委員会(米国 SEC) 登録企業向け監査の体制

被監査会社が米国証券取引委員会(米国 SEC)に登録書類を提出する場合、その監査を実施する法人は、米国の監査監督当局である公開会社会計監視委員会(PCAOB)に登録し、その検査の対象となります。トーマツではPCAOB基準に基づく監査(PCAOB基準監査)の品質を維持・向上させるため、こうした業務の専門家が監査を実施する体制を整備しています。

専門性のある監査チーム

PCAOB基準監査に関与するための所定の要件を満たす社員・職員から構成される「米国監査基準グループ」に所属する人材のうち、実務経験等を勘案して組成されるチームがPCAOB基準監査を担当します。米国監査基準グループに所属する社員・職員は、PCAOBの監査基準や実務に焦点を当てた研修受講等が求められ、PCAOBの監査基準に関連する情報や実務ツールを利用することができます。また、トーマツにはPCAOB基準監査の経験豊富なデロイトの専門家が常駐しており、監査の実施や関連するリスク管理に関与しています。

品質管理

品質管理部門は、日本基準での監査と同様に、PCAOB基準監査についても監査チームへのコンサルテーションやその活動のモニタリングを実施しています。加えて、包括代表直轄の組織として「PCAOB Steering Committee」を設置し、PCAOB基準監査の継続的な品質向上および当局への対応に係る諸施策の決定と、その進捗状況の監視をしています。PCAOB Steering Committeeが決定した方針の推進と活動のサポートを行うために、常設組織としてPCAOB Audit Quality部が設置され、品質管理部門や米国監査基準グループ等の関係部門と連携して監査の品質向上を図り、当局への対応等を行っています。

被監査会社のリスク領域を的確に見極め(的確なリスク評価)、そのリスクに対応した検討(的確なリスク対応手続)を行うことが、結果的に真の監査品質につながると考えています。

現在、全国規模でのキャラバンを実施し、そのためには何が必要かを監査チームと一緒に考える活動を継続しています。

的確なリスク評価に基づく監査の実施は、決して簡単ではありませんが、それにより、監査人として納得感のある効果的な監査の実施のみならず、被監査会社

との真の信頼関係の構築と各ステークホルダーへの監査の価値提供にもつながるものと確信しています。

生産性向上担当
油谷 成恒



世界各国の状況に適切に対応するグローバル監査

GLCSPが、グローバルで監査チーム業務を主導します。アジアパシフィック地域を重視し、親会社監査チームの指導力強化や、必要な場合には地域統括責任者の設置で対応しています。

監査業務のグローバル対応

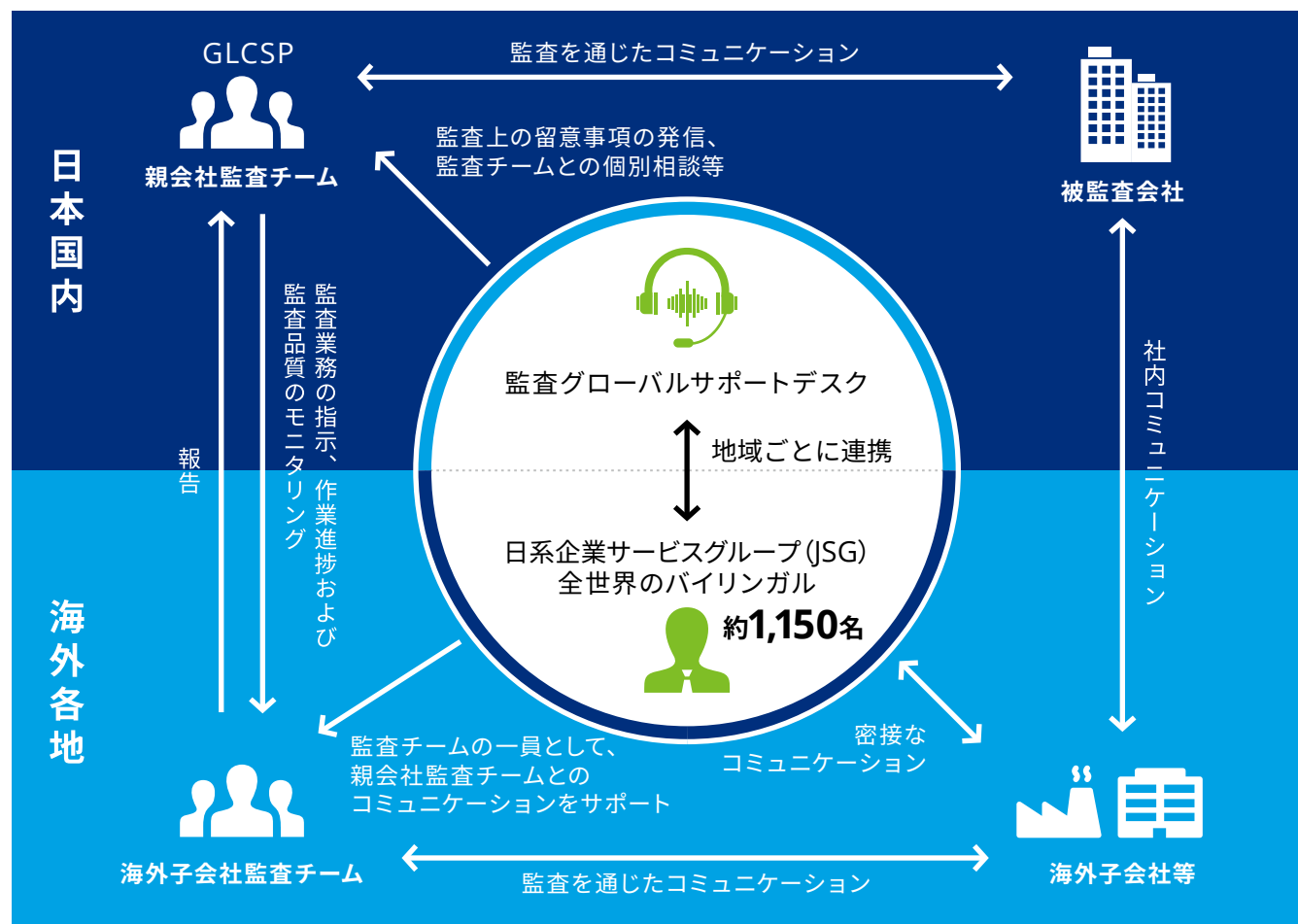
日本企業の海外進出が拡大するに伴い、企業グループの財務報告や内部統制における海外子会社のウエートが増しており、それに合わせて、監査業務における海外事業ユニットの重要性がますます高まって

います。トーマツでは、国際化が進む日本企業のグローバル監査に対応するため、全世界の監査チームを指揮するグローバルリード クライアント サービス パートナー (GLCSP) 制度を採用してGLCSP主導でグローバル監査の品質向上を図るとともに、GLCSPを筆頭とする監査チームを支援する体制を整えています。

グローバル監査を主導するGLCSP

トーマツが加盟するDTTLでは、メンバーファーム契約により、日本の親会社監査チームの筆頭責任者がGLCSPとして、海外子会社の監査チームも含めグローバルに監査チームを指揮する権限を有し、

■監査グローバルサポートデスクと日系企業サービスグループ(JSG)による監査チームの支援



高品質な監査を実施する責任を負っています。GLCSPは、海外子会社のビジネス環境、各国特有の監査上の留意事項や会計基準および税制等の様々な状況を踏まえて、グローバル監査チームを組成し、海外子会社監査チームに指示を出します。そのうえで、各国で実施された監査結果を評価して、親会社の連結財務諸表に対する監査意見を表明します。

グローバルミーティング

GLCSPは、グローバル監査チーム内での課題共有のため、子会社監査チームの主要メンバーを一堂に集めたグローバルミーティングを開催し、グローバルでの連携強化を図っています。このグローバルミーティングでは、被監査会社の経営者および監査役等の参加を得て、被監査会社の会計上の懸念事項や監査上のリスクの識別、そして、それらへの対応手続等について事前協議を行い、円滑な連結決算業務と監査業務の遂行に役立てます。またGLCSPは、デロイトが監査する主要な海外子会社のCFO等からのサービス・クオリティ・アセスメント(SQA)によるフィードバックを定期的に収集し、これを海外子会社の監査チームに伝達することで、品質改善のための指導・助言を定期的に行っています。

グローバル監査チームの支援体制

監査アカウントプログラム

トーマツは、グローバルに展開する大規模企業の監査を対象に、監査チームの支援やモニタリングを目的とする「監査アカウントプログラム」を運用しています。被監査会社がプログラム対象となった場合、監査・保証事業本部長がグローバル監査や海外駐在等の経験をもとにGLCSP等の主要メンバーを決定し、監査業務の遂行に必要なリソースを優先的に割り当てます。このプログラムでは、グローバル監査におけるリスク評価やSQAによる被監査会社からのフィードバックに

基づいて、GLCSPが高品質な監査を達成するための課題を識別します。識別された課題は、監査計画を策定する過程で対応策が検討され、当該プログラムに基づいて必要な支援が提供されます。対応策の適用状況は、監査・保証事業本部との定期的な面談を通じてモニタリングし、監査の実施結果に基づいて評価を行うことでPDCAが実行されます。

監査グローバルサポートデスク

トーマツでは、グローバル監査において監査チームが各国・地域特有の事象に的確に対応できるよう、「監査グローバルサポートデスク」を設置しています。監査グローバルサポートデスクは各地域の駐在経験者により構成され、各国特有の監査上の留意事項の発信や会計基準、税制等のアップデートを行うとともに、監査チームの個別相談に応じ助言を行います。また、上場会社等の監査業務を対象として、海外の重要な子会社等に関する情報をデータベース化し、これをもとに各地域の日系企業サービスグループ(JSG)と連携してモニタリングを行っています。

日系企業サービスグループ(JSG)

デロイト トーマツ グループは、JSGを1970年代から全世界規模で展開しています。JSGは、トーマツの海外駐在者を中核メンバーとして、各国デロイト内に組成されています。日本語が堪能だけでなく、日本企業の特性を熟知した日本ビジネスに関する専門集団で、現地の日本企業や子会社監査チームとの単なる連絡窓口ではなく、海外子会社監査チームの一員として子会社監査にも従事します。これにより、JSGメンバーは、監査実施の過程で親会社監査チームから伝達された監査実施上の課題を子会社監査チームと共有し、より深度ある子会社監査の実践に貢献します。JSGは、被監査会社の現地マネジメントと密接なコミュニケーションを取るとともに、海外子会社監査上の課題を親会社監査チームにフィードバックすること

で、親会社の監査品質にも貢献しています。重要な海外子会社等が新興国にある場合や買収によって新規に監査対象になった場合、あるいは現地の監査人がデロイトでない場合等、グローバル監査のリスクが特に高いと考えられる場合には、監査チームと監査グローバルサポートデスクの各地域担当者による協議に基づいて、JSGはグローバル監査の品質を確保するための助言や支援を提供します。さらにJSGは、デロイトメンバーファームの各監査チームにフィードバックを行うことで、現地での品質向上につなげる役割も果たしています。

トーマツでは、このような役割を担っている海外派遣者を各国メンバーファームへ多数派遣しています。

グローバルに広がる子会社管理の強化を実現するデータ活用

日本企業のグローバルベースでの急速な事業変革や事業拡大に伴い、適切な財務報告を行ううえでグループ会社管理、とりわけ在外子会社の適切な管理はますます重要性を増しています。

トーマツでは、被監査会社の企業グループを取り巻く経営環境を把握し、その企業活動や個々の関係会社で生じている重要な不正やミスの兆候を適切に把握・識別するため、アナリティクスやAI(人工知能)を活用しています(P.27～32参照)。

アジアパシフィック対応

トーマツでは、日系企業の進出が目覚ましいアジアパシフィック地域での監査対応に注力しています。海外子会社の監査チームを強力に指導できるよう、親会社監査チームの強化に取り組むとともに、必要に応じてアジアパシフィック地域の統括責任者(Regional Lead Client Service Partner)を設置する等、個々の被監査会社のリスクとニーズに応じた対応をしています。

■日系企業サービスグループ(JSG)のバイリンガル数
(2019年4月現在)

ヨーロッパ、中東、アフリカ
JSG バイリンガル..... **121名**

うち日本からの派遣者数..... **41名**

米州
JSG バイリンガル..... **354名**

うち日本からの派遣者数..... **56名**

アジアパシフィック
JSG バイリンガル..... **677名**

うち日本からの派遣者数..... **165名**

世界のバイリンガル数 約 **1,150名**

※日本からの派遣者とは日本のデロイト トーマツ グループからの駐在員
および2年程度の研修生派遣者をいいます。

アジアパシフィック地域での活動を加速するにあたり、品質の維持向上は大変重要なミッションです。広範かつ多様化が特徴であるこの地域において、監査品質の一層の向上のためアジアの新興国の監査品質強化、各国の品質体制の整備、監査チームの指導力強化等を行うことで、高い次元でリスクに対する適時の対応がとれる体制を整えています。ガバナンスにおいても監査品質を最重点項目の一つとして、その施策の実施状況をモニタリングしています。



デロイト アジア パシフィック
ボード議長 松本 仁



デロイト アジア パシフィック CEO
Cindy Hook

グローバル人材育成

日本の企業グループにおける海外子会社のウエートが拡大し、グローバル監査の重要性が高まっている現在、より多くのグローバル人材が各監査チームに必要です。実践的な英語力を有し、グローバル案件で他国の担当者と円滑に業務が遂行できるレベルの人材を拡充することを目的に、グローバル人材育成に力を入れています。育成施策として、グローバル全体で行っているリーダー育成に加え、海外派遣・語学研修等を行っています。

海外派遣制度

グローバルネットワーク構築のため、法人設立翌年の1969年から世界各国に駐在員を派遣しています。また、多様化する被監査会社のビジネスに対応できるよう、グローバルな知見の獲得を目的とした各種派遣制度を設けています。

語学研修

海外派遣やグローバル監査に必須である英語力の短期間での向上を図るため、3週間程度、職員を海外の語学学校や大学に付属する語学プログラムに参加させています。質の高い講師陣はもちろんのこと、監査の現場に直結する電話会議等のプログラムを厳選しています。また、自己学習の促進として、オンライン英会話や通学講座等の受講料補助も行っています。

グローバルでのリーダー育成

デロイトは、米国、欧州、アジアそれぞれに世界で活躍するリーダーたちが集まり、共に成長できる「場と機会」を提供するDeloitte University(DU)を設けています。DUは2011年、米国テキサス州ウエストレイクに誕生し、その後、2016年にはアジアパシフィック地域のプロフェッショナルを対象としたDeloitte University Asia Pacific(DUAP)がシンガポールに開設されました。DUAPの初代学長にはデロイト・トーマツグループから浅見光が就任しており、トーマツからも多くの社員・職員が参加しています。DUAPに参加することでアジアのリーダーから刺激を受けるとともに、ネットワークの強化を図っています。



海外勤務経験者

33.3%



■社員の海外勤務経験者の割合
(2019年5月現在)



Deloitte University

Deloitte Universityは、デロイト文化に焦点を当てた最新の教育研修センターです。ここでは「つながり」と「リーダーシップ」の原則に根差した教育が行われています。

Deloitte.
University

監査の未来を創造する Audit Innovation

イノベーションはトーマツの文化に根付いています。ビジネス世界の進歩と変化を予測し、新しいテクノロジーや思考の多様性を活用して、監査の取り組み方を劇的に変えます。

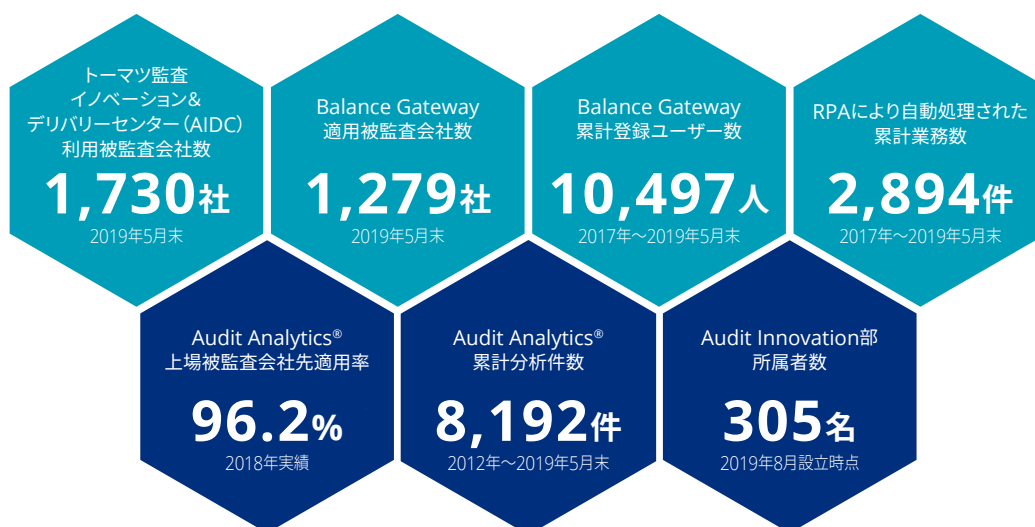
現在、多くの企業が日々進化する技術や様々な形で生み出される内外のデータを活用し、旧来のビジネスモデルにこだわらないデジタルトランスフォーメーションを進め、経済発展と社会的課題の解決を両立する社会の実現を目指しています。このような、全てが急速に進歩するビジネス世界において、監査は、専門家の経験則だけでなく、高度なテクノロジーやデザイン思考等を用いて、これからの変化を予測し、適し続けなければなりません。この実現のために、トーマツは、日本はもちろんグローバルで、AIに代表されるデータサイエンスを活用した深い洞察の獲得による監査業務の高度化、社会コストを低減する仕組みやツールの開発・導入による業務の効率化、多様なプロフェッショナルスキルを持つ人財の登用による監査

リソースの拡大、革新的なテクノロジーの研究・開発への投資を行っています。監査は変わり続け、急速に進化し続けなければなりません。しかし、監査の信頼と品質は揺らぐことは決してありません。将来に向けた投資は、全て品質のためであり、品質のためのイノベーションだからです。2019年8月、トーマツはこれら監査変革に関わる全てのプロジェクトを有機的に結合した「Audit Innovation部」を編成しました。会計監査、データサイエンス、デジタル技術、デリバリーセンターの知見を集約しAudit Innovation活動を加速することで、これからも被監査会社およびステークホルダーの皆様へ、信頼と安心を提供していきます。



包括代表補佐
Audit Innovation 担当 稲垣 浩二

■トーマツが取り組むAudit Innovation®に係る主なプロジェクト実績



※Audit Analyticsは、従来の監査では活用されていなかった被監査会社の財務・非財務データを様々な属性情報や外部データと組み合わせで分析・視覚化し、監査人の経験則では捉えられない相関や傾向・推移を識別することで、効率的かつ効果的な監査を実現するデロイトの先進的な手法で、有限責任監査法人トーマツの登録商標です。

※Audit Innovationは、有限責任監査法人トーマツの登録商標です。

■グローバル・国内で進める監査を変革する取り組み



監査業務の標準化・効率化

ゼロベースで監査業務を設計・構築し作業負担を軽減

トーマツは、監査現場における単純・反復的な業務を標準化・効率化することで監査人が高度な判断業務や被監査会社とのコミュニケーションに注力できる環境を整備すること、また、監査業務に関わる人のユーザー体験を向上させることにより、負荷を削減するための取り組みを進めています。2017年には、国内初の監査手続における残高確認オンラインサービス

「Balance Gateway」の提供、そして、監査業務の標準化と集中化を行う「トーマツ監査イノベーション&デリバリーセンター」(AIDC)を開所し、監査の標準化・効率化に注力しています。

グローバルで進める監査業務の標準化施策“デロイト ウェイ”

デロイト ウェイは、これまで各国・各監査チームが独自の手法で行っていた監査手続をグローバルで標準化し、監査業務を再構築する取り組みです。書式や手続、利用するツール等を標準化することにより、先進的な技術を活用したデータ分析ツールを誰でも活用し業務を高度化するだけで

なく、デリバリーセンターの専門家へ業務を集約し作業を集中的に処理することにより、監査品質の向上へつなげる取り組みです。また、監査業務における様々なコミュニケーションを簡単にオンラインで行うことができるツールの導入を通じ、監査に関わる人の効率化への寄与も期待しています。

このように、デロイト ウェイは複数の要素から構成されており、これらの要素は相互に作用・関連し合っています。今般、様々なプロジェクトやイニシアチブが導入され、監査品質向上に寄与しています。

専門業務を集中的に処理するAIDCの活用

トーマツでは、デロイト ウェイによる業務の標準化と、これら作業を集中的に処理するインフラ整備として、2017年千葉市幕張にAIDCを設置し、利用を拡大しています。

2019年5月末には、被監査会社のうち1,730社の業務でAIDCを利用しました。多種多様な業務の提供により、AIDC内のメンバーに専門的な知見が集約され、AIDCで実施する業務のさらなる拡大と品質向上が期待されています。また、公認会計士等は、監査現場からAIDCに移行したことで節約できる作業時間を、被監査会社との協議や高度な判断業務に活用することができ、AIDCの利用が監査品質の向上へ寄与しています。

トーマツは、監査に携わるメンバーが将来も必要とされるプロフェッショナルであり続けること、そして、監査実務がテクノロジーと社会の変化に対応した持続可能なものであることが重要と考えています。デロイトの監査トランスフォーメーションは、この目的に向かって新しい監査のやり方を指向する日本を含むデロイトのグローバルネットワーク全体で展開されている取り組みです。監査トランスフォーメーションによる監査業務の標準化・効率化を通じて

監査品質を確保するとともに、社会コストの軽減にも配慮していきます。

トランスフォーメーション
ワーキンググループ担当
大和田 貴之



監査業務の高度化

先端技術を活用し、深い洞察と高い付加価値を提供

トーマツは、先端技術を積極的に導入し、そこから生み出される革新的な手法をもとに、付加価値と洞察を監査業務を通じて提供しています。2012年より、データサイエンスや大規模データ分析基盤を積極的に監査プロセスへ導入し不正等への対応を強化するとともに、AIを活用した文章解析ツール「Argus」等、データサイエンスやデジタル技術を積極的に監査へ導入し、経験則では捉えきれない傾向や異常を顕在化することで監査人の思考・理解力を補完し、業務の高度化を実現しています。

データの全量分析と視覚化を実現するAudit Analytics

トーマツは、データサイエンスや大規模なデータ分析基盤を監査プロセスで活用する「Audit Analytics」の活用を推進しています。Audit Analyticsは、被監査会社の財務・非財務データが持つ様々な属性と外部データを組み合わせ、統計解析や視覚化による徹底したリスク解析を通じて、高付加価値な監査を提供しています。また、AI技術に応用したテキスト分析技術^{*1}や統計的異常検知技術^{*2}、機械学習（マシンラーニング）や時系列予測モデルにより、データに裏付けされた新たな洞察をもとに、被監査会社との深度あるコミュニケーションに貢献しています。

Audit AnalyticsにおけるPDCAサイクル
指標や事実の関係性から物事を予測・識別するとしても、日々動きがあるビジネス

において、なぜその事象が起きているか、本質的な原因を限られたデータや一度の分析で全て明らかにすることができると限りません。価値のある提言ができるよう、トーマツでは、「Audit Analytics におけるPDCAサイクル」を繰り返すことで事象を深く理解し、会社に具体的なアクションを促すことで価値提供につなげることを目指しています。

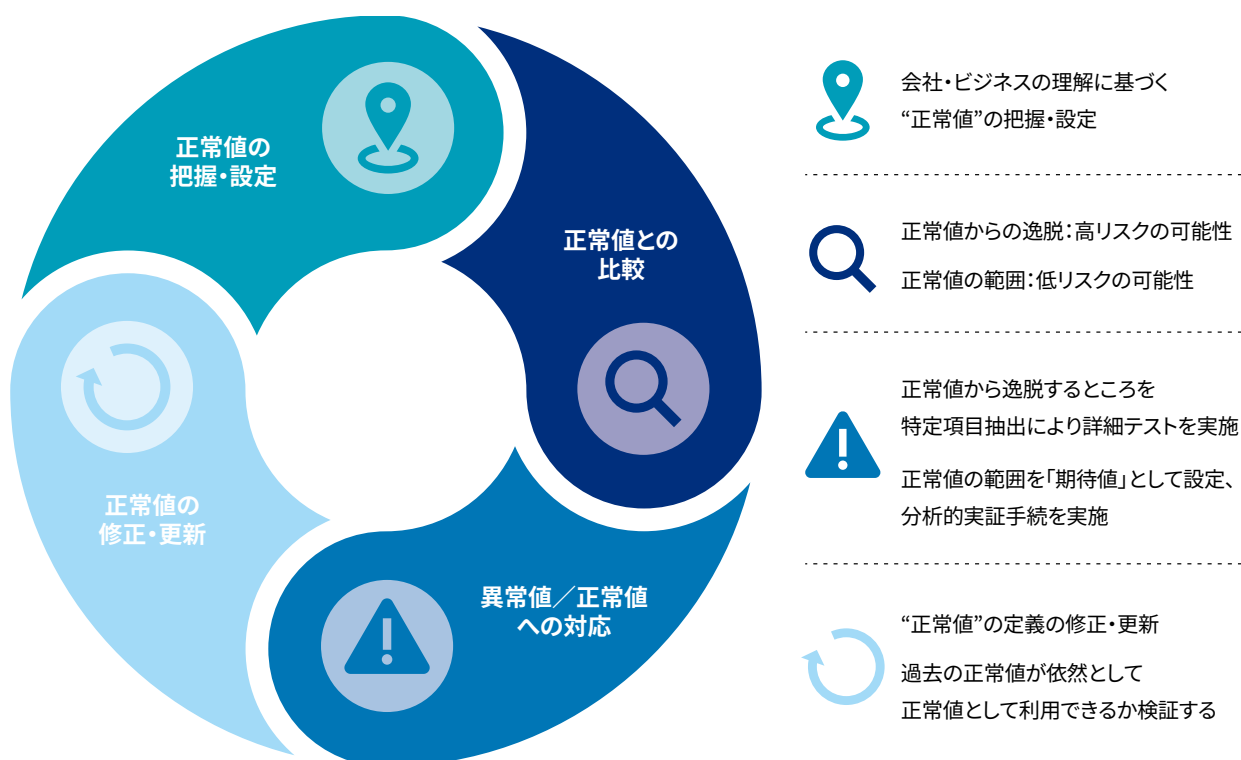
「事後的に発見する監査」から「事前に予防する監査」へ

トーマツは、タイムリーに不正や誤謬^{ごびゅう}を発見するだけでなく、被監査会社が、不正や誤謬を未然に防ぐガバナンス構築のための指導・助言にもAudit Analyticsを活用しています。このように、不正や誤謬を予測して、それが生じる前に対応するといった付加価値ある監査業務提供を通じて、資本市場の発展に貢献することを目指しています。

*1 当該テキスト分析技術は、複数のAI技術を応用することでデータの全容を俯瞰することができ、テキストデータに潜む関係性の可視化を実現する技術で、2017年2月に特許を取得しています（特許6085888）。

*2 統計的異常検知技術は、機械学習技術を用いて対象に含まれる要素間の関係性を数値化して追跡し、関係性の急激な変化を異常として検知する技術で、2017年8月に特許を取得しています（特許6193287）。

■企業理解を深めるためのAudit Analytics PDCAサイクル



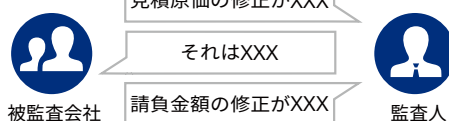
■Audit Analytics 事例「建設業の工事案件において、原価の計上漏れや付替リスクのある案件を識別する」

STEP1

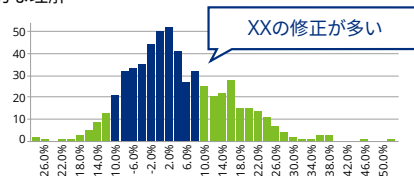
文章や図表、数式等で説明・表現した知識
(形式知)を洞察として提供する

- ① 定性・定量両面から原価計上における修正パターンを理解する。

定性的な理解

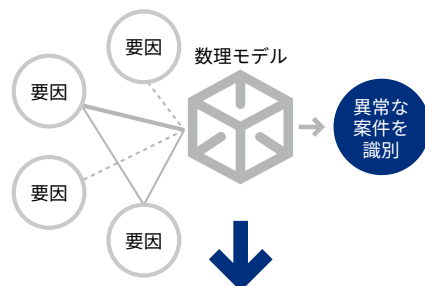


定量的な理解



- ② 数理モデルを利用し正常・異常の識別を行う。
複雑に絡み合う要因の関係性を検討するため、
数理モデルを活用し、異常な案件を識別する。

数理モデルによる検証



- ③ 形式化した知見をガバナンス向上施策として
提供する。経験豊富な監査人でも気付かなかった
関係性を見だし、異常工事の発見やその発生を
防止するガバナンス向上策を洞察として提供。



分析を通じて抽出された、
異常な案件のパターンを形式知化



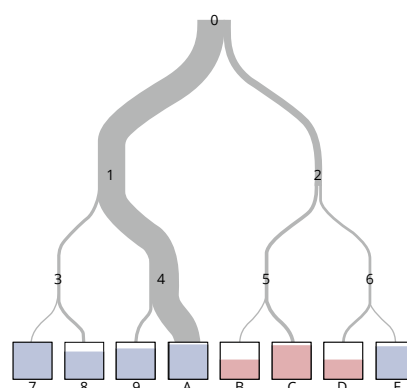
ガバナンス向上施策を
被監査会社へ洞察として提供

STEP2

形式知を学習した予測モデルを作成し、
予防的な施策につなげる

- ① STEP1で理解したパターンを加味した予測モデルを
作成する。

機械学習によるモデル化



- ② 今後、異常となる可能性がある案件を予測する。



現在進行している案件の中から、
今後異常な兆候を示す可能性がある
案件を予測

- ③ 予防的な施策の助言・指導を行う。



モニタリングしていることを企業内で
周知し、ミスや不正を起こさせない
マインドセットを醸成する、助言・
指導をする

グローバルでのイノベーションへの取り組みと、日本での実装

グローバルで一貫して推進する

監査業務のデジタル化

監査業務を変革するためには、テクノロジーを活用することが重要です。多様なエキスパートが様々な先端技術の調査・研究を行い、それら技術を活用したツールを開発し、監査実務において実際に利用

することで、品質を向上させることに注力しています。例えば下表のようなツールの監査実務への実装を進めています。

人財育成

テック人財の育成 (Tech Savvy)

RPA(Robotic Process Automation)やクラウド、データ利用、AI(人工知能)や

ブロックチェーン等は既に日常のものとなり、その活用範囲が目覚ましく広がっています。これらの技術の一部は既に監査にも利用されており、次の世代の監査を考えると、その活用は避けては通れません。また、これらの技術は監査の在り方を変革する力を秘めており、私たちの将来を考えるうえでも優先すべき事項です。

トーマツでは監査人のデジタル技術への適応を確実なものとするため、「人財」の育成プログラムの一環として「Tech Savvy

■先端技術を活用したツールの監査実務への実装

監査業務のデジタルイノベーションを推進する

AIやビッグデータ等テクノロジーの活用により、従来手作業や紙面で実施していた業務の高度化・効率化を実現します。

Deloitte Connect	被監査会社と監査チーム間の安全なオンラインコミュニケーションを実現し、監査の過程で生じる情報の依頼やファイルの授受、タスク管理を効率的に行うためのオンラインサービス
Balance Gateway	残高確認手続をインターネット上で実施するためのオンラインサービス
Calculens	紙媒体にカメラをかざすだけで、数字を検出、自動的に計算を行うスマート電卓
Scanlens	業務用スマートフォンを活用し、ドキュメントの電子化を効率化
iCount	モバイル機器とウェブアプリケーションによって、監査人の棚卸立会におけるテストカウント結果の自動照合や結果のリアルタイム共有を実現する、棚卸立会関連業務の支援ツール
iKnow	外部(開示情報、ニュース、業界レポート等)と内部情報(監査や品質管理において生成する情報)を統合した情報基盤を構築し、企業環境理解の深化を図る ※限定された監査チームで、パイロット利用中
Argus	先進の機械学習技術、自然言語処理技術等のAI技術を活用することで、被監査会社の文書から重要な情報を即座に処理・強化・抽出する
Scanlens +	紙資料から文字認識可能なPDFを作成。安全簡単にデータとして連携するアプリ

付加価値の高い監査を実現する

先端技術から生み出される革新的な手法を活用し、高付加価値な監査業務を提供します。

Compass	グループ間取引の全体像理解、検証対象とすべき取引の識別に視覚化を活用する
Spotlight	リスクフォーカスを行うために監査人自らが分析計画を立案し、様々な変数を調整しながら分析を実行することができる最新の仕訳分析ツール
Magnet	リスクシナリオに基づいたルールベースの抽出と統計的な珍しさを観点を組み合わせ、検討対象とする仕訳を抽出する
Cassiopeia	検討対象となる母集団の構成やトレンドを理解し、特定項目抽出の候補絞り込みや実証的分析手続を行う
Reveal	回帰分析を利用して実証的分析的手続を実施するアプリケーション

(テックサヴィー)」を開始しました。Tech Savvyとは「テック通」という意味です。ブロックチェーン、RPA、デジタル、クラウド、IoT、そしてアナリティクスという6つの技術領域の基礎的な理解を促進し、被監査会社における連続的な技術変化が監査業務へ与える影響に対し、積極的に対応できる人材を育成するため、タレントスタンダードにTech Savvyを明記するとともに、Tech Savvy Portalを立ち上げ、関連する記事、ビデオ、学習教材等をタイムリーに提供しています。

一握りの人だけがテクノロジーに長けており(Tech Fluent)、その他ほとんどの人は興味がある程度(Tech Curious)では、時代に取り残されます。全ての監査人が、これらのテクノロジーの知識を習得し議論できるよう(Tech Savvy)になって初めて、

経済および被監査会社の抱える課題を理解できるようになります。トーマツでは、このような考えのもと、全ての監査人をテック通(Tech Savvy)にする方針です。

Tech Savvy の流れ

Tech Curious (テックに興味がある)

破壊的（ディスラプティブ）技術についてある程度の知識があるが、被監査会社とテクノロジーの話題について会話する自信がない。

Tech Savvy (テックを話せる)

今日の破壊的（ディスラプティブ）技術がビジネスに与える影響について話す能力があり、私たちが協力関係を結んでいる人を含めキーとなる人物を識別でき、テクノロジーの観点から被監査会社の事業上のニーズを理解するために建設的な質問を自信を持って行う、テクノロジーに関する十分な基礎を持っている。

Tech Fluent (テックに長けている)

テクノロジーのトレンドや破壊的（ディスラプティブ）技術について戦略的に話すことができ、基本的な技術に関する知識の広がり、業務や役割に関するテクノロジーやキャパシティの深さを示すことができる。

※Tech Savvyは、デロイトグローバルによる「人材」育成プログラムの一環として開始された、監査に必要なテクノロジー知見を全ての監査人に習得させるためのツールです。

監査品質は監査において絶対に欠くことのできない本質的な要素。トーマツの監査プロフェッショナルは、監査業務における実際の行動によって、この点を示し続ける必要があります。

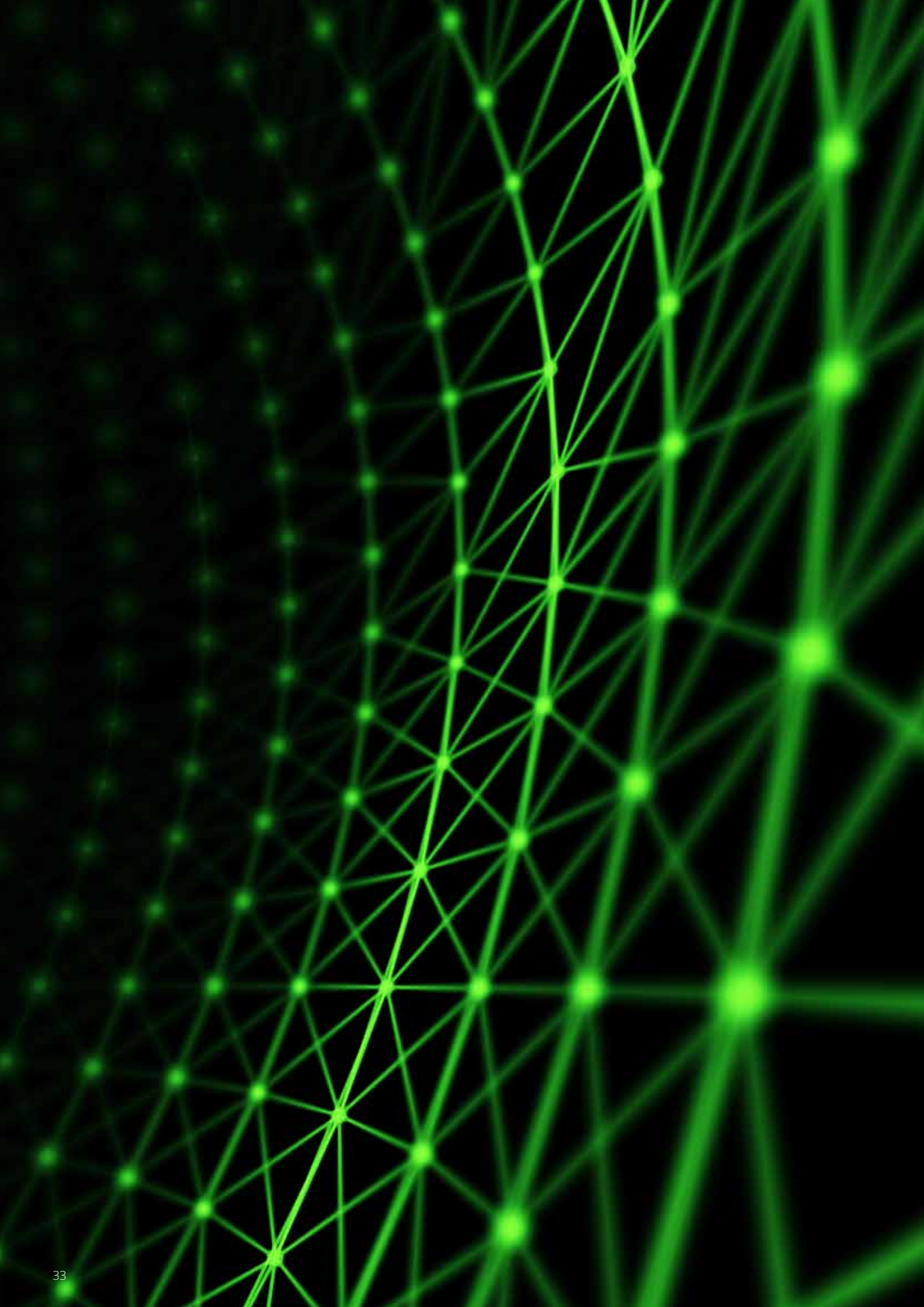
トーマツでは、監査品質への顕著な貢献を表彰する制度(Audit Quality Reward and Recognition Program)を導入し、次の4つの行動によって“顕著な”貢献を示すことを奨励しています。

顕著な貢献を示すことを奨励される4つの行動

- 公益を守るための勇敢な行動
- 火事場に飛び込む
- 知識を習得し共有する原動力
- 機動性－変わる力

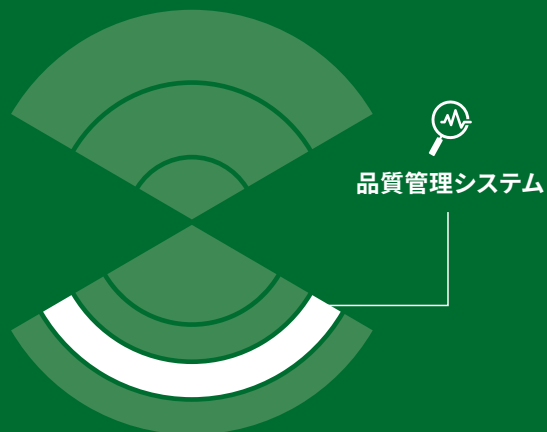


経営企画本部長 永山 晴子



品質管理システム

監査品質の適時モニタリングと適切な相談
および指導、そして、高品質な監査を提供
可能とする人材開発によって、品質管理
システムを継続的に向上させています。



資本市場を不正から 守る品質管理

独立した監査・保証業務モニタリング部が、より客観性・実効性の高いモニタリング活動を実施し、品質管理体制の高い実効性を確保しています。

監査は資本市場における財務情報の信頼性を担保し、その利用者である投資家を保護する重要なインフラであります。財務報告のサプライチェーンの一翼を担っているとの立場からは、それにとどまらず、企業価値の持続的な成長、ひいては日本経済の発展にも貢献しているとの認識を新たにしています。

監査は、不正事件等が発生する都度、その存在意義を社会から問われ、投資家等の期待に応えられるよう規制強化を繰り返し、その進化を遂げてきているといえますが、監査先進国であるはずの英国においても、未だ監査が有効に機能しないところがあり、現状の監査制度が発展途上にあることは明らかです。

したがって、私たちトーマツとしても、監査品質の向上に継続的に取り組むことが重要であり、その際、ステークホルダーの意見に真摯に耳を傾け、監査人に対する期待を認識するとともに、監査に対する社会的認知度の向上も含め、期待と現実のギャップを埋める努力が欠かせないと思っています。特に企業の持続的成長を支えるガバナンスの強化については、機関投資家等の関心も高く、監査人としてもガバナンスの強化を通じて監査品質の向上が期待できるものと考えています。また、近年、監査の実施局面においては、ITの進化による監査手続の複雑化・専門化が進行していることに加え、景気低迷の影響の中で不正・誤謬が発生するリスクが高まっていること等、監査環境は激変しています。このため、このような監査環境下においては、例えば、データサイエンティスト、ブロックチェーン技術、AI等の専門家等、多くのスペシャリストの活用が今後の監査品質の向上に欠かせないこととなりますが、一方

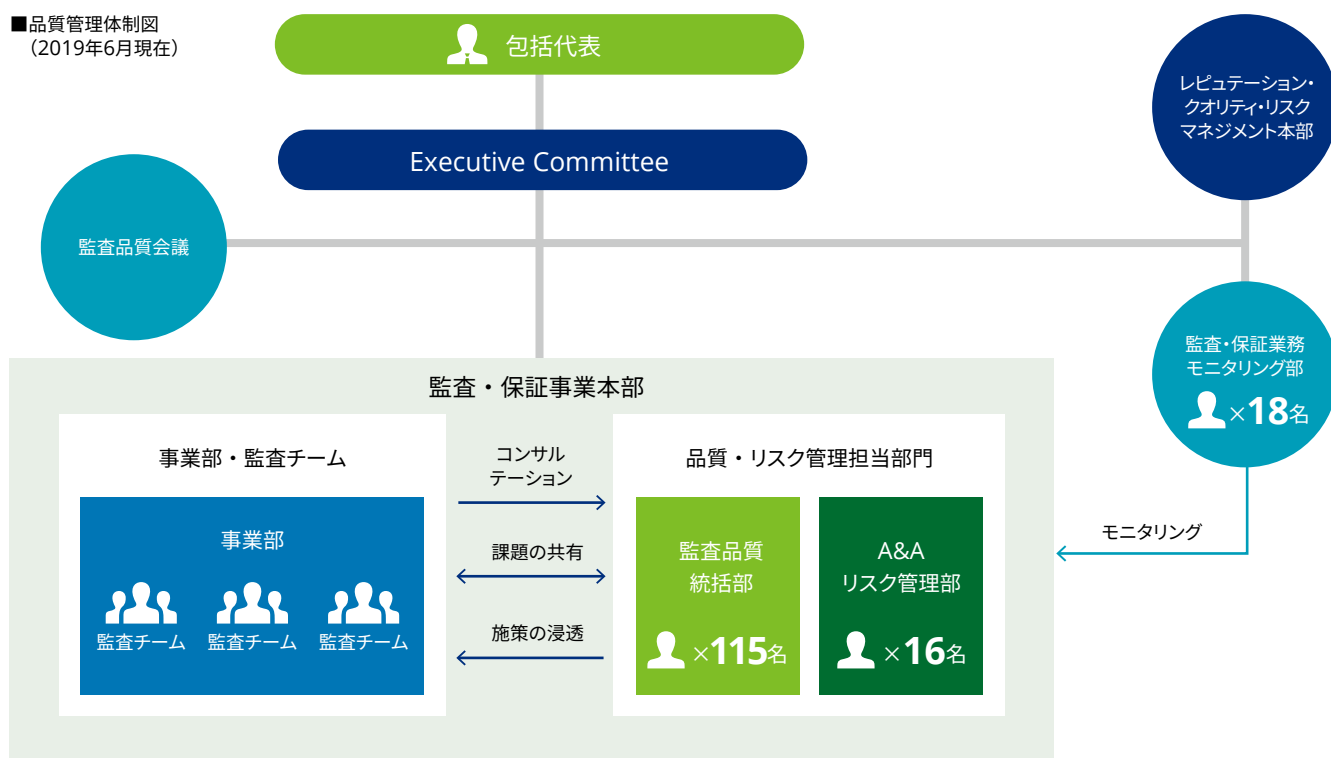


品質管理担当 中江 圭児

で、監査チームがリスクの変化を見逃さず余裕を持って対応可能となるよう、監査業務の平準化や標準化を現場に浸透させ、その進捗管理を徹底することも必要です。さらに、品質管理上の問題が生じた場合には、監査・保証業務モニタリング部が適時に根本原因分析をして、効果的な対応策を実行する必要があります。

このように、品質管理の対象範囲は、監査チームによる監査手続の実施内容を審査担当者がチェックするにとどまらず、非常に広範なものとなりますので、これまで以上に事業部・監査チームと品質・リスク管理担当部門が一体となって監査品質の向上に取り組んでいくべきであると考えています。

■品質管理体制図
(2019年6月現在)



※品質・リスク管理担当部門の業務にはリスク管理、審査、マニュアル、テクニカルセンター等が含まれますが、独立性等のグループ全体で管理している業務は含まれません。

■監査業務に従事するプロフェッショナルの数

職位区分	2018年5月末の在籍者数 (平均勤続年数)	2019年5月末の在籍者数 (平均勤続年数)
社員・ディレクター	408名 (23.2年)	464名 (23.3年)
シニアマネジャー・マネジャー	1,325名 (11.6年)	1,405名 (11.8年)
シニアスタッフ・スタッフ	2,917名 (-)	2,921名 (-)
合計	4,650名	4,790名

※監査業務に従事する者には、監査・保証事業本部に所属するプロフェッショナルとリスクアドバイザリー事業本部に所属するITスペシャリストが含まれます(コーポレート部門等に所属する者や海外出向中の者は含まれません)。

監査品質は、トーマツおよびトーマツが加盟するデロイトにとって最も重要です。トーマツは、世界中のどこでも一貫して高品質な監査を実施することを、極めて重要な優先事項と位置付けています。

トーマツの品質管理体制

トーマツでは、組織的なけん制機能として、品質・リスク管理担当部門や事業部・監査チームから独立した監査・保証業務

モニタリング部が、より客観性・実効性の高いモニタリング活動を実施することで、品質管理体制の高い実効性を確保しています。

(1) 事業部・監査チーム

事業部においては、経営環境や管理体制等を考慮したうえで最適な監査チームを組成します。そして、監査チームが実施する監査、主査や業務執行社員によるレビューおよび審査担当社員による審査が有効に機能するよう、状況変化に応じて人員の補充を行う等、監査チームと一体となった品質管理体制を整備しています。

また、品質管理に関する各種施策を現場に浸透させ、その実効性を確保するためのサポート体制を強化しています。

(2) 品質・リスク管理担当部門

事業部・監査チームが実施する監査に対しては、監査・保証事業本部の品質・リスク管理担当部門である「A&A リスク管理部」および「監査品質統括部」が中心となって指導・監督することで、高品質な監査の実現を支えています。これらの品質管理部門では、全世界共通の高品質な監査を提供するため、企業会計審議会

の監査基準、監査に関する品質管理基準、日本公認会計士協会（JICPA）の監査実務指針、デロイト メンバーファームが遵守すべきマニュアルに準拠したトーマツの品質管理マニュアル等に基づいて監査チームを指導・監督します。

A&Aリスク管理部

A&Aリスク管理部では、監査契約の新規締結および更新に際して、事業部・監査チームが実施した監査業務リスクの評価やリスク軽減策を検討したうえで、監査契約の新規締結および更新を承認（または否決）します。また、年間を通じて監査契約ごとの稼働時間や被監査会社の適時開示書類等をレビューすることで業務リスク変動の兆候を把握し、そのような兆候を発見した場合には、監査チームに対して業務リスクの再評価と業務リスクに対応するため必要な追加手続の実施を指示します。

監査品質統括部

監査品質統括部では、個別の監査業務の審査を所管しており、審査担当社員を割り当てます。A&Aリスク管理部が特に

監査業務リスクが高いと判断した業務については、監査品質統括部に属する専門性の高い審査社員が割り当てられます。審査担当社員は、監査チームから独立した立場、かつ業務執行社員とは別の目線で、監査計画の立案から監査報告書発行までの監査プロセス全体を監査期間を通じて審査します。さらに、監査計画や監査意見の形成に関わる審査に加えて、年間を通じて被監査会社の会計・監査上の課題への対応状況を監査チームに確認することで、審査の実効性を高めています。審査担当社員は、監査チームの業務執行社員と同様に被監査会社に対して無限責任を負います。監査チームの業務執行社員と審査担当社員との間で監査上の判断に相違がある場合は、監査品質統括部に属する審査室長が業務執行社員および審査担当社員と協議を行い、必要と認めた場合には、上位の審査機構である事前相談会議で協議を行います。さらに、事前相談会議でも解決しない事案および著しく重要と認められる事案については、品質管理担当執行役を議長とする審査会議が招集され、表明する意見の適否が審議されます。業務執行社員または審査

担当社員が審査会議の結果に同意しない場合には、最終的に品質管理担当執行役が裁定を下します。当該事案に係る審査会議の審議結果については、ボードに報告されます。

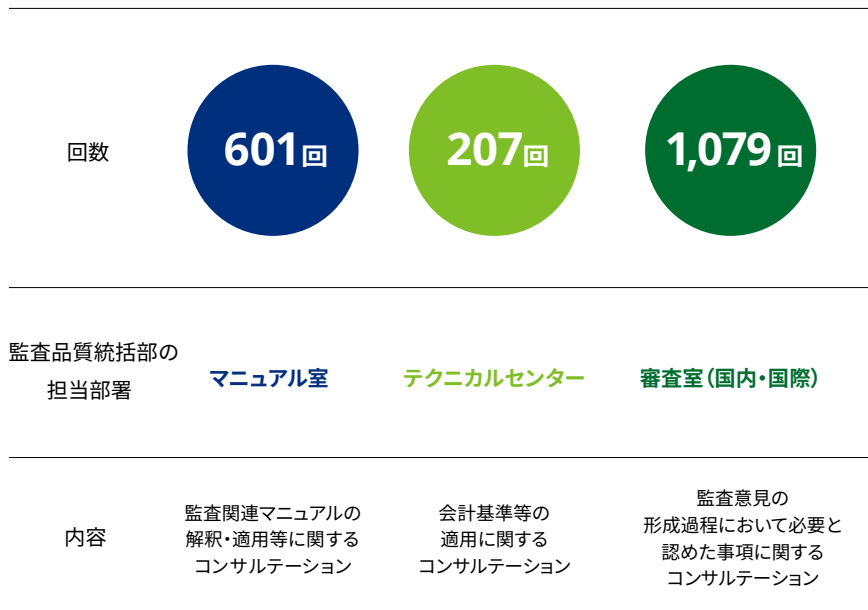
監査品質統括部では、監査関連マニュアルや会計基準等の適用に関する事前相談制度を構築し、出張相談会を開催する等、全国の監査チームとの連携が可能な体制を構築しています。また、事業部と品質管理部門の人的交流も積極的に進めており、全国ベースでのネットワークの強化とともに、品質重視の人財育成にも貢献しています。

また、監査品質統括部は、監査現場での課題等を把握し、そのうえで、監査品質向上のための施策を立案し、事業部が監査現場へ展開することを支援します。施策を現場で展開するに当たっては、パイロットテストを実施する等、スピード感と実効性を両立できるように努めます。また、展開された施策の実行状況をモニタリングし、そこで識別された課題を月次の監査品質会議等にフィードバックすることでPDCAサイクルを導入し、継続的な品質改善活動を実施しています。

(3)独立モニタリング部門

トーマツでは、監査・保証事業本部における品質管理活動とは別に、包括代表直下に監査・保証業務モニタリング部を設け、品質管理体制の整備や運用状況の有効性をモニタリングしています。監査・保証業務モニタリング部は、品質管理システムを監視し、また監査業務が完了した後にデロイト グローバルと連携を取りながら個別監査・保証業務の定期的な検証を実施しています。

■事前相談制度の利用件数



※2018年6月から2019年5月までの利用実績

監査品質の継続的な改善を強力に推進するモニタリングと測定

監査品質マイルストーン(AQM)や監査品質指標(AQI)を用いて監査品質の監視を強化。適時の原因分析と改善行動を繰り返すことで監査品質を継続的に改善します。

■監査品質のモニタリングと測定



監査品質のモニタリングと測定

トーマツでは、デロイトがグローバルで展開する「監査品質のモニタリングおよび測定(AQMM)プログラム」を導入しています。AQMMプログラムは次の事項に焦点を当てたプログラムです。

- 完了した業務および進行中の業務に対する継続的で一貫した強固なモニタリングの実施。
- 全てのメンバーファームにおける監査の不備の根本原因の究明と是正措置の適時実施。
- 監査品質の主要評価項目の報告における透明性と一貫性の向上。

インフライトモニタリング

トーマツでは、AQMMプログラムを導入

し、業務進行中(インフライト)の段階で監査上の問題に迅速に対応するようにしています。次のような手続を実施することで問題を発見し、適時に解決することで、リアルタイムに是正措置を講じます。

- 「自己診断(ダイアグノーシス)」と呼ばれるダッシュボードツールを使って、監査チームの業務執行社員や事業部および品質管理部門が継続的に監査品質をモニターし、迅速な措置を講じる。
- 「健康診断(ヘルスチェック)」と呼ばれるプログラムを実施することで、品質管理部門および事業部が監査業務の進捗状況を見て、進行中の業務に潜在する問題点を特定する。

定期的な検証プログラム

トーマツでは、デロイト グローバルの指揮・管理のもと、品質管理システムおよび個別監査業務がデロイト グローバルのマニュアルに準拠して実施されているか、定期的に検証しています。評価結果は、最終的にデロイト グローバルの定期的な検証責任者と協議のうえ決定されます。トーマツの定期的な検証の主な特徴は次の通りです。

- リスクに基づいて対象業務を選定。

また、トーマツが監査する全ての主要産業を検討。

- 結論に一貫性を確保するためモデレーション・パネルを設置。
- グローバルに一貫性を確保するため定期的な検証を監督する他のデロイトメンバーファームの社員(パートナー)を選任。
- 適切な経験と業種の専門知識を有する適切な人財を法人内部および他のデロイトメンバーファームから登用。トーマツでは、監査・保証事業本部から独立した監査・保証業務モニタリング部が定期的な検証プログラム全体を管掌。定期的な検証において、全ての業務執行社員は少なくとも3年に1回は担当業務の定期的な検証を受けます。法人全体では、年間約100件を定期的な検証対象としています。監査・保証業務モニタリング部では、特に専門性の高い社員をエキスパートレビューアーに選任し、また、IT等の内部専門家を含む約180名の社員等をレビューアーに選任し、エキスパートレビューアーとレビューアーが、それぞれの個別業務の定期的な検証を実施します。2018年以降は、定期的な検証プログラムにも事前予防的な取り組みを取り入れる等、より実効性を高めるために監査品質の向上策を継続的に見直しています。個別業務の定期的な検証の結果は下表の通りです。

■法人内部で実施した定期的な検証の結果

			2017年*	2018年*
対象業務数			103	102
検証結果	監査意見の修正を要する重大な不備		0件	0件
	重要な指摘	あり	10%	14%
		なし	90%	86%

* 暦年です。

監査品質アクションプランとマイルストーン

トーマツでは、品質管理システムのプロセスとコントロールの主要な領域を整備し、その運用の有効性を検証しています。また、監査品質アクションプランを年次で策定し、その実施状況をモニタリングしています。2018年11月21日に日本公認会計士協会(JICPA)から公表された「監査品質の指標(AQI)に関する研究報告」を踏まえて、これまでのデロイトへの報告用のAQIを再検討し、監査品質アクションプランを含むAQMMに組み込むことにより、継続的な品質向上の取り組みに役立てています。

これに加えて、タイムリーな審査を実施して問題を早期に発見する等、監査の活動を適切なタイミングと順序で実施することが高品質な監査につながると考えています。トーマツでは「監査品質マイルストーン(AQM)」という考えを導入し、各監査チームに監査業務の期日(マイルストーン)管理を行わせることで、プロジェクト管理の一貫性を確保し、また作業のタイミングや割り当てられたリソースの十分性、さらには専門知識を持つスタッフの配置について適時な検討が行われるようにしています。

外部検査

トーマツは、独自の審査および定期的な検証に加えて、JICPAおよび公認会計士・監査審査会(CPAAOB)による外部検査を受けています。また、米国証券取引委員会(米国SEC)登録会社の監査業務に対しては、米国公開会社会計監視委員会(PCAOB)の検査も受けています。

JICPAによる品質管理レビュー

JICPAは、監査業務の適切な質的水準の維持・向上によって、監査に対する社会的信頼を維持・確保することを目的として、監査法人が行う監査の品質管理の状況をレビューする制度(品質管理レビュー)を、

自主規制として運用しています。トーマツを含む大手監査法人に対しては、原則として2年に1度、品質管理レビューが実施されます。レビュー結果は監査法人に通知され、必要に応じ改善が勧告されます。改善が図られない場合には、状況に応じて、注意、嚴重注意、監査業務の辞退勧告等の措置が講じられます。

トーマツが直近2年間に受けたJICPAの品質管理レビューの結果は、下表の通りです。

CPAAOBによる審査および検査

CPAAOBは、JICPA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、必要に応じて監査事務所やJICPA等に立入検査等を実施しています。監査事務所に対する検査の結果、監査の品質管理が著しく不十分であったり、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講ずるよう金融庁長官に勧告します。

なお、直近2事業年度において、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講じるような金融庁長官への勧告は行われていません。

PCAOBによる検査の概要

PCAOBは、米国SECに登録する証券を

発行する公開会社の監査を行う会計事務所に対し、定期的に検査を行っています。この検査では、個別監査業務の品質の評価および会計事務所の品質管理システムの実務、方針および手続がレビューされます。

PCAOBの検査結果についてはPCAOBのウェブサイト公表されています。

監督官庁による処分

直近2事業年度において、金融庁から行政処分を受けた事実はありません。

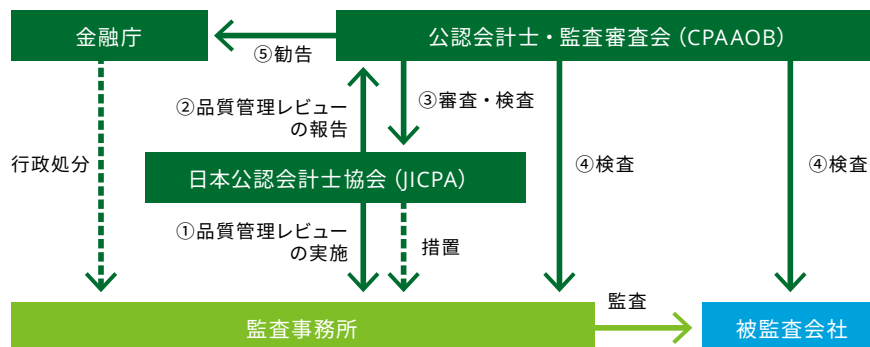
原因分析と改善活動

継続的な品質改善活動は、監査品質の向上に欠かせません。監査上の不備が特定された場合には、その原因を究明し、それを是正するための効果的な措置を講じています。具体的には、品質管理担当執行役の指示のもと、監査チームに改善計画を作成させ、その実施状況をモニタリングしています。さらに、法人全体に共通して改善が必要とされる指摘事項については、品質管理担当執行役からの通達や全国レベルでの集合研修等を通じて、全ての社員・職員に周知徹底しています。

■ JICPAによる品質管理レビュー結果

	2018年5月期	2019年5月期
直近においてレビューを受けた年月	2017年10月	2019年2月
レビューの種類	フォローアップレビュー	通常レビュー
上場会社監査事務所登録制度上の措置	なし	なし

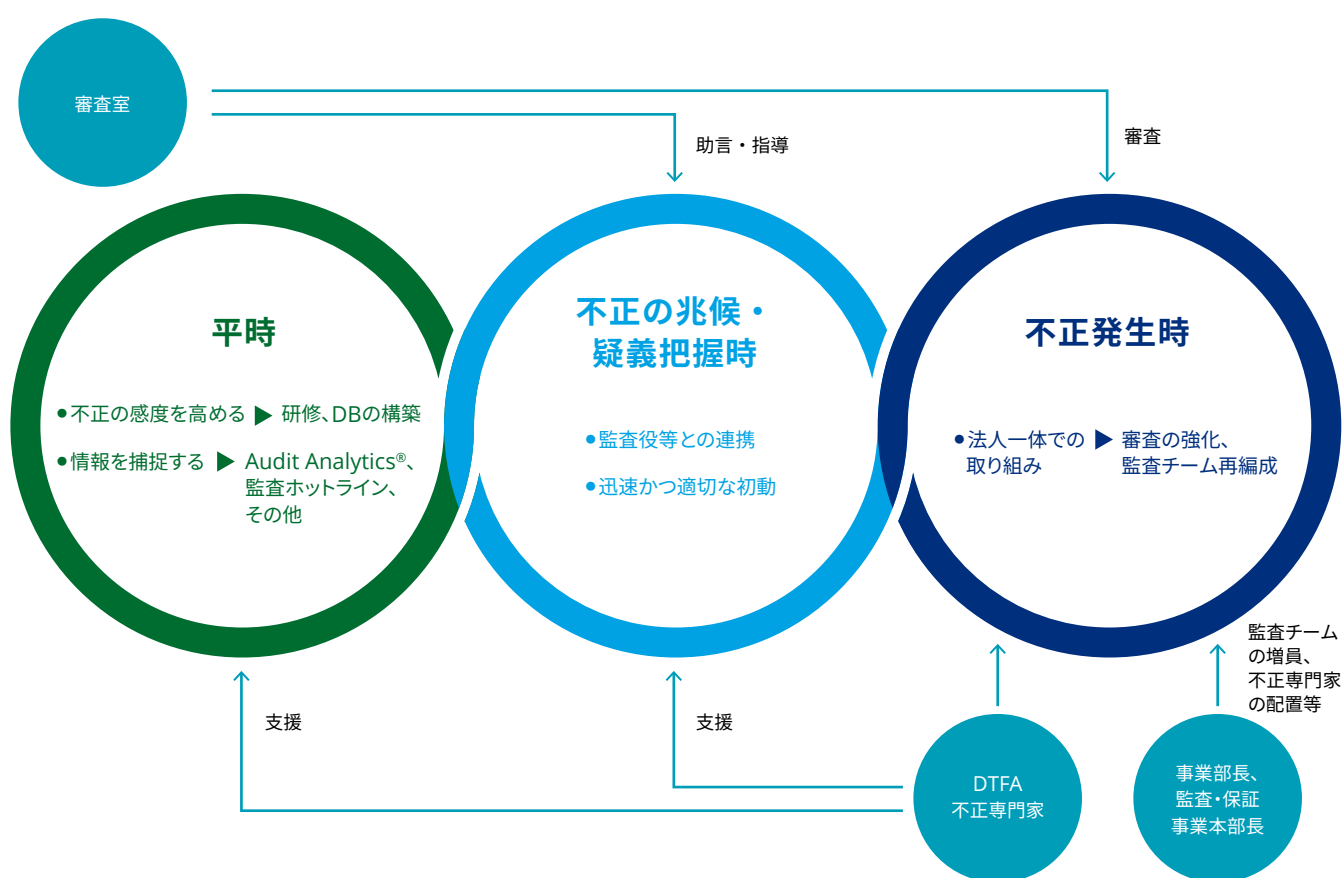
■ 外部検査



感度の高い 不正リスク対応

不正を見逃さない感度の高い体制を整えています。また、事案発生時のエスカレーションルールを定めることで、適切かつ迅速な対応がとれる体制になっています。

■不正リスクへの対応



平時：不正に対する感度を上げ、情報を捕捉する体制

財務諸表に影響を及ぼす不正等の重要な虚偽表示を見逃さないためには、監査チームの個々のメンバーが、被監査会社のビジネスに対する深い洞察に基づいた職業的懐疑心を発揮することが不可欠です。監査チームが実施するミーティングでは、Audit Analytics®等の分析結果や

メンバーが監査の過程で把握した特異な傾向等の情報をもとに、不正の兆候を見逃さないよう、慎重な検討が行われています。特に、被監査会社が新規ビジネスを開始したり、属する業種の景気が悪化する等、事業環境に変化が生じた場合には、より慎重な検討が行われています。

不正事例の研修

トーマツの社員・職員は、過去の不正事例に基づいて作成された研修プログラムの

受講を通じて、不正リスクの識別能力の向上に努めています。また、実際に不正事例を担当した業務執行社員がその経験に基づき、不正を見逃さないための留意点や不正を発見した場合の対応方法を実践的に解説することで、職業的懐疑心の向上を図っています。

不正事例データベース(DB)の構築

実際に発生した不正事例について、何がきっかけで気付いたのか、内部統制に



どのような弱点があったのか、どのような
 手順が効果的だったと考えられるか等、
 より実践的な情報を含めたDBを構築し、
 チームミーティングでの検討や監査手続
 の立案に活用しています。

不正関連情報への対応制度 (監査ホットライン)

トーマツでは、被監査会社に関する不正
 関連情報専用の窓口(監査ホットライン)
 を設け、トーマツ外部からの情報提供を受
 け付けています。監査ホットラインに寄
 せられる不正関連情報は、レピュテーショ
 ン・クオリティ・リスクマネジメント本部
 が窓口となり、担当の業務執行社員、審査
 担当社員および品質管理担当部門と対応
 を協議します。

監査ホットライン外部専用メールアドレス
 tohatsu.hotline@amt-law.com

不正の兆候・疑義把握時： 被監査会社と連携した迅速な初動

被監査会社の監査役等や関連部門との
 連携のもと、迅速かつ適切な初動が重要
 です。トーマツでは、経営者不正等の緊急度
 レベルに応じてコミュニケーション先と
 エスカレーションルールをワークフローと
 して定め、不正等発生時に、速やかかつ
 適切な対応がとれるようになっています。
 また、監査チームが不正による重要な
 虚偽表示を示唆する状況を識別した
 場合やその疑義があると判断した場合
 には、被監査会社の監査役等と連携し、
 監査品質統括部の審査室の助言・指示の
 もとで監査を実施します。

不正発生時： 法人一体での取り組み

監査チームは引き続き被監査会社との
 適切な連携のもと、審査室の助言・指示を

受けて監査を進めていきます。事業部長
 や監査・保証事業本部長は、必要に応じて、
 監査チームの増員や不正専門家の配員等
 適切な措置を講じ、監査チームが不正
 事案の検討に注力できる体制を整えます。

不正リスクに対する審査制度

監査意見の表明については、審査担当
 社員の審査に加え、より専門性の高い
 審査室の審査を受け、適切な不正リスク
 対応と監査判断が実施されていること
 を確認しています。

不正調査の内部専門家の知見活用

監査チームは、被監査会社への監査の
 過程で、必要に応じてデロイト トーマツ
 ファイナンシャルアドバイザー合同
 会社(DTFA)の不正専門家の知見を
 活用しています。その活用は不正発生時
 のみならず、例えば、監査の計画策定
 段階におけるチームミーティングでの
 検討への参加等、専門家が有する知見
 を多角的に活用する取り組みを行います。

監査品質の基盤となる 人財戦略

最新の監査手法や高品質な監査を支える品質管理システムも、人財なしでは機能しません。高品質な監査を提供可能とする人財の確保と育成に戦略的に取り組んでいます。

トーマツでは、求める人財像を「経済社会からの要請に真摯な姿勢で誠実に対応し、高品質な業務を提供する、信頼性の高いプロフェッショナル」と定めています。特に昨今においては、会計監査を取り巻く環境変化に対応するために、公認会計士のみならず、様々なバックグラウンド・スキルセットを持った人財の確保にも力を入れています。また、そのような多様な人財を生かす風土・環境づくりとしてのD&I (Diversity & Inclusion) や働きがいを持てる人事制度の整備等に継続的に取り組んでいます。

トーマツは監査環境の絶え間ない変化に対応するため、監査トランスフォーメーションに取り組んでおり、それを担う人財の確保・育成は喫緊の課題となっています。トランスフォーメーションを担い得る監査チームの構築のために、育成・能力開発のプログラムの見直しのほか、新たなスキルセットを持った人財の確保に取り組んでいます。

育成・能力開発プログラムの見直し

- グローバルな監査に対応する研修カリキュラムを設定（グローバルでの統一カリキュラムに日本独自のニーズを追加）。
- 公認会計士向けにこれからの監査に必要なスキル、例えばビッグデータやアナリティクスの研修機会の提供や、逆に各分野の専門家向けに監査スキルの研修機会を提供（監査チームに公認会計士のほか、各分野の専門家が加わることで、監査品質の向上に必要なスキルが相互補完されるが、それと同時に、各分野の専門家に異なる研修機会を

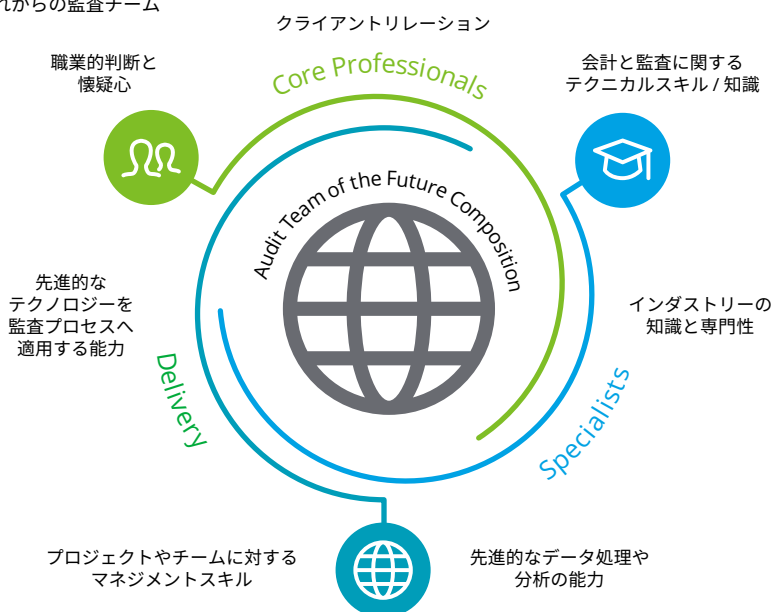
提供する必要が生じる）。

● プロジェクトマネジメント能力の向上。

確保を進めている多様な スキルセットを持った人財

- これからの監査に必要とされるビッグデータやアナリティクス、データサイエンティスト等の利活用に長けた人財（STEM人財）、インダストリーやビジネスコンサルの経験者等。
- 監査マニュアルや現場業務に関する豊富な知識を有しており、その知識を生かして監査チーム向けの研修プログラムを開発・提供する人財。
- センターに常駐しセキュアな環境で監査現場とデータをやり取りしながら、現場業務のサポートを行う、あるいは監査現場に公認会計士と同道したうえで、現場業務のサポートを行う人財。

■ 多彩なプロフェッショナルから構成される これからの監査チーム



人材本部長 飯塚 智

タレントマネジメントの推進

近時の課題への取り組みも含め、高品質な監査を支える人財を輩出するためには一貫したタレントマネジメントが必要です。採用はもちろんのこと、評価・昇格や研修機会の提供等、人財育成サイクルの中で様々な対応を進めています。

(1) 多様な人財の採用

トーマツでは、中期的な人員計画に基づき、公認会計士試験受験者を対象とした定期的な採用に加え、STEM人財等の多様な実務経験・専門知見を有する人財を対象とした中途採用(キャリア採用)を積極的に行っています。また、新たな監査環境に応じた多様な能力を有する人財を確保するため、公認会計士試験受験者以外の新卒採用も実施しています。採用に際しては、デロイト共通のフレームワーク等も活用し、採用に関する方針および手続を定め、監査業務の遂行に必要な能力を保持した

誠実な人財を採用しています。

(2) 監査品質を最重視した評価制度

高品質な監査を実現するため、社員・職員それぞれが明確な目標設定を行い、パフォーマンスの発揮状況をもとに評価される仕組みを設けています。一人ひとりが期待される高品質な監査を行えたかを厳格に評価しています。

監査品質と価値提供を最重視した社員評価制度

監査チームの責任者である業務執行社員の評価においてはコンプライアンスはもとより、高品質な監査をリードし、ステークホルダーに対して高い価値を発信・提供しているかを最も重視した評価制度を運用しています。外部検査等の結果は、個々の社員の評価(報酬)に反映させています。

育成に重点を置き、成長を加速する職員評価制度

職員の評価においては、デロイト共通のフレームワークを用い、監査現場でのOJTと

評価を密接に連携させています。また、監査品質の維持・向上を目的とし、「職業的懐疑心の発揮」「監査厳守事項の実践度合い」等、監査品質に関する評価項目を設定しています。タイムリーかつ高頻度なフィードバックを通して、日々の監査業務における品質の向上と、職員一人ひとりの着実な成長を追求しています。

高い監査品質の維持を称揚する表彰制度

監査品質の高い水準で維持し続けることをトーマツ内でより広く浸透・定着させるために、社員・職員を対象とする表彰制度を設けています。どのような行動が高い監査品質を実現するのか、どのような人財がそれを担っているのかを明示することで、トーマツ内における監査品質に対する意識をより高めることを目指しています。

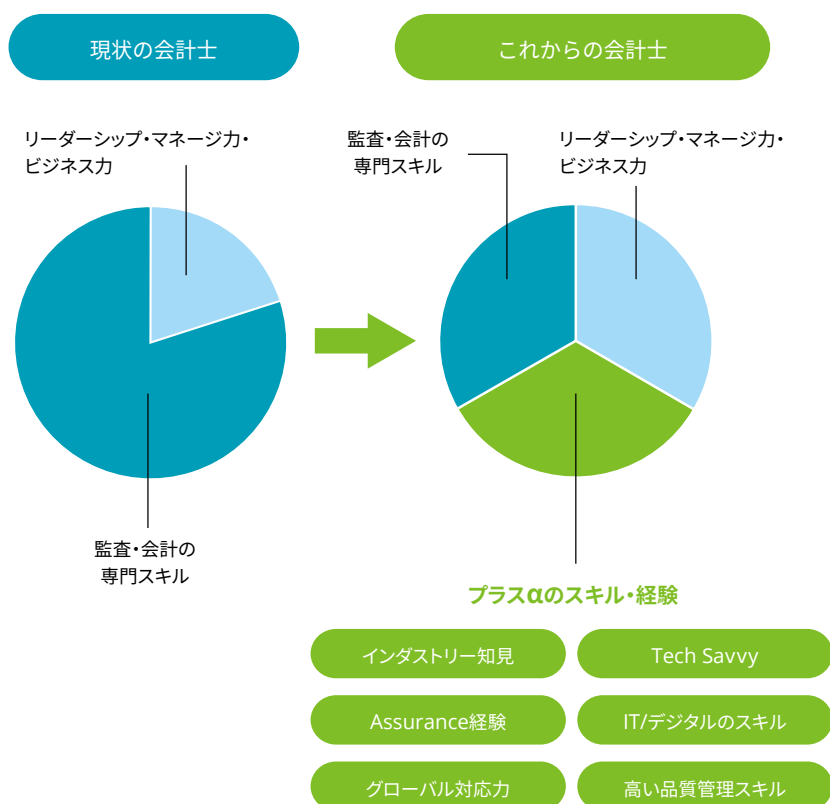
(3) 多様な経験を積むための機会の提供と活用

トーマツでは、多様な経験を積むための機会を積極的に提供することで、職業的

■ タレントマネジメント



■ 大きく変わる監査の環境に適合する必要人財



懐疑心の醸成や監査人として期待されている役割を十分に果たせる人財の育成を行っています。具体的には、トーマツ内の他事業本部やグループ会社への異動等を通じて監査業務以外の経験を積むことで、監査業務における企業環境の深度ある理解や適切なリスク評価を行うことのできる人財の育成に取り組んでいます。また、品質・リスク管理担当部門への一定期間の異動を戦略的に行うプログラム（Quality Talent Development Program）を推進し、異動を通じて得た経験を監査の現場に持ち帰ることで、法人としての品質の強化とさらなる均一化に取り組んでいます。

(4) キャリアデベロップメントを支援する「アセッサー制度」

職員一人ひとりの適性・志向に合わせたキャリア形成が実現できるよう、経験豊富な上司がサポート役のアセッサーとして付き、面談により将来のキャリア等について随時相談できるようサポート体制を整えています。

アセッサーの3つの役割

- ① 定期的な面談を通じて本人の中長期的なキャリアのアドバイスをを行います
- ② 監査チームと連携し、本人の育成・成長状況のモニタリングを行います
- ③ 本人の長所や成長課題を取りまとめて客観的にコメントし、評価者に連携します

(5) 職位に応じた役割を達成する実践的な研修

社員・職員が「求める人材像」に着実に近づけるように、デロイトと共通の体系的な研修プログラムを設定しています。「スタッフまでは育てる」「マネジャー以上は強みを伸ばす」という育成理念のもと、各職位に期待される役割を果たすために必要なスキルの十分な習得機会と、習得したスキルを業務に即座に生かすことができる実践的な研修を実施しています。

スキル・能力の共通化を図る

Talent Standards (タレントスタンダード) グローバル規模で監査業務を一定の品質で提供していくためには、その提供主体

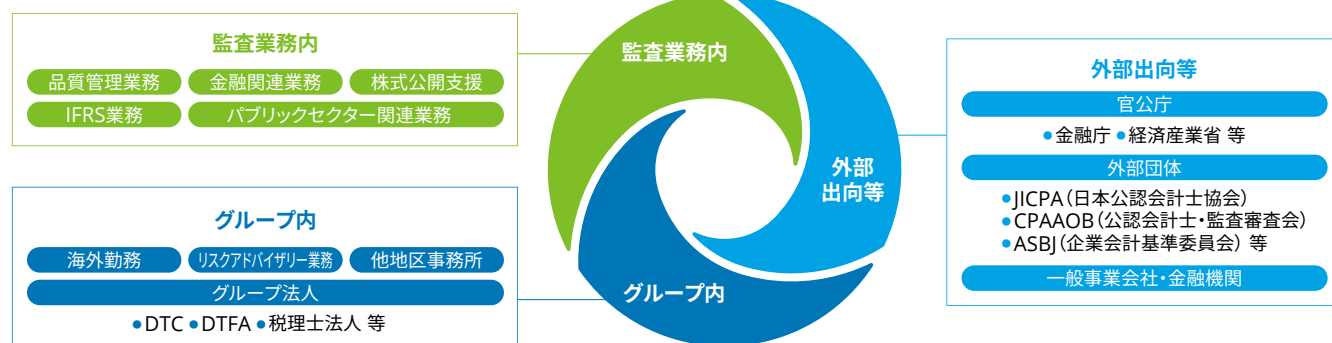
である人財の水準が各国それぞれで異なるわけにはいきません。そのため、デロイト グローバルでは、国・地域を問わず、ビジネスごと・サービスラインごと・職位ごとに、プロフェッショナルとして求められる重要な能力要件を「Talent Standards (タレントスタンダード)」としてまとめています。

このタレントスタンダードを、採用時の基準のみならず、必要な能力の伸長を図る研修プログラムの開発等にも活用しています。

ファカルティプログラム

研修の品質が監査品質の維持向上に関係するため、研修の講師（ファシリテーター）には一定の講師スキル研修の受講を課し、優秀な講師には表彰を実施しています。

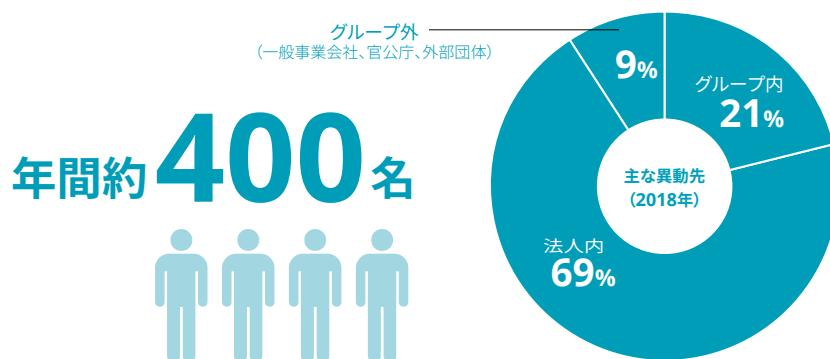
■多様な経験を積むための機会の提供と活用



■Mobility (法人内・グループ内外異動)

多様なキャリアを実現

社員・職員の異動者数は国内だけで毎年約400名。トーマツではメンバーが様々な経験を積み、思い描いたプロフェッショナルとして成長できるよう、積極的にバックアップしています。



※四捨五入の関係で、合計が100%になりません。

監査手法の変化に対応するためのアナリティクス関連の研修プログラム、多様な国籍の人財と常時協働が図れるための短期Exchangeプログラム、人間力を高めるためのリベラルアーツ研修等、研修プログラムの充実を図っています。

アナリティクス関連の研修プログラム
2019年5月期はプログラム数・研修時間数共に前年実績から倍増しています(7つのプログラム、研修時間として合計13.5時間分を設定)。

短期Exchangeプログラム
2018年からDeloitte APへ参画したことを機に、豪州や中国、東南アジアのDeloitte AP構成国のメンバーファームとの間で8~12週間の職員交換プロ

グラムを開始し、海外の文化に触れ、グローバル対応力を身に付けることを進めています。

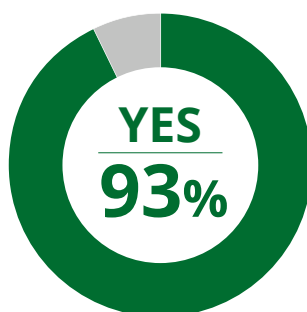
リベラルアーツ研修
人間力を高め、リーダーとしての高い視座からの洞察力を養い、非日常に直面した際にも適切に対応できる能力を育むことを目的として、外部機関が提供するリーダー向けリベラル・アーツプログラムへの派遣を進めています。

■社員・職員1人当たり平均研修時間
(2018年4月~2019年3月)



■研修に対するフィードバックアンケートの結果

Q.研修は集中力が切れないような工夫がされていたか？



Q.研修目的を達成できる内容でしたか？



Q.研修内容は業務に活用できますか？



■監査職研修体系概念図(2019年5月現在)



小集団活動：小規模な人数による密度の高いディスカッション・研修等

Audit Excellence：監査のメソッドロジーの変更や新しいツール等について、ディスカッションを通して社員・職員へ周知することを目的にグローバル共通で実施している研修

●社内研修では、大きく4種類に分かれている(「ベーススキル」「テクニカル・プロフェッショナルスキル」「ソフトスキル」「昇格時研修」)。●職位別では、スタッフ・シニアスタッフでは公認会計士(監査人)としてのプロフェッショナルスキルを中心に、また、マネジャー以上ではさらにソフトスキル(高度なヒューマンスキル等)を中心に習得機会がある。

●上位職位に昇格した際は、昇格時研修を実施し、グローバルが各職位に期待する役割の理解を深め、日々の業務で実践できるスキルを学ぶ。

創造力を高める 職場環境の整備とD&I

持続的に高品質な監査が提供できるよう、多様性を包摂する組織文化と、全てのメンバーが最大限のパフォーマンスを発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。

監査環境の絶え間ない変化に対応するため監査の変革に取り組む中、監査チームが最大限のパフォーマンスを発揮するためには、互いの違いや個性を理解し受け入れ、多様な考え方を尊重し合うマインドセットの醸成と創造力を高める職場環境の整備が不可欠です。トーマツでは、人材本部内にD&I (Diversity & Inclusion)を担当する専門チームを組成するとともに、監査・保証事業本部全体でのD&Iを推進するリーダーである「D&I Champion」を置き、デロイト トーマツグループ全体、デロイト グローバル全体とも平仄を合わせてD&I活動を推進しています。

視点の組み込み等、D&I文化を確実に浸透させる取り組みを進めています。

(2)女性リーダーの育成

女性活躍推進は、D&Iの重点施策の一つです。女性社員/ディレクター・管理職のパイプライン強化に向けて、候補者の個別育成計画の実施やキャリア開発研修、部門横断型で女性ロールモデルと交流できるネットワーク形成等、昇格・定着の観点から様々な施策をマネジメント主導で実施しています。

(3)多様性メンバーのInclusion強化

多様性を有するメンバーが安心して活躍できる職場環境の整備を目的として、外国籍メンバーの活躍推進、LGBTに関する理解促進・規定改定等の取り組み、障がいのあるメンバーの活躍推進等、様々な取り組みを進めています。例えば、障がいのあるメンバーに対しては、業務における工夫やチーム制によるサポート等により、法定障がい者雇用率達成はもちろんのこと、障がいのあるメンバーの個々の強みを生かすInclusiveな組織文化を醸成しています。

D&I (Diversity & Inclusion)の取り組み

組織を構成するメンバーそれぞれが、認められていると感じ、活躍できる風土をつくり、社会を牽引するD&IのUndisputed Leaderとなるべく、マネジメントの強いコミットのもと、経営戦略としてのD&Iの4つの重要テーマに取り組んでいます。

(1)Inclusiveな風土の実現

Inclusionが実現された職場環境こそが、多様性を有する全てのメンバーの活躍と組織の持続的な成長を確実なものとします。Inclusionが実現された職場環境＝Inclusiveな風土の実現が私たちが目指すゴールです。

全社員・職員を対象としたInclusiveな行動を促進する全体研修の実施や、採用、アサイン・配置、育成、評価、および昇格等、人財マネジメントプロセスへのD&I

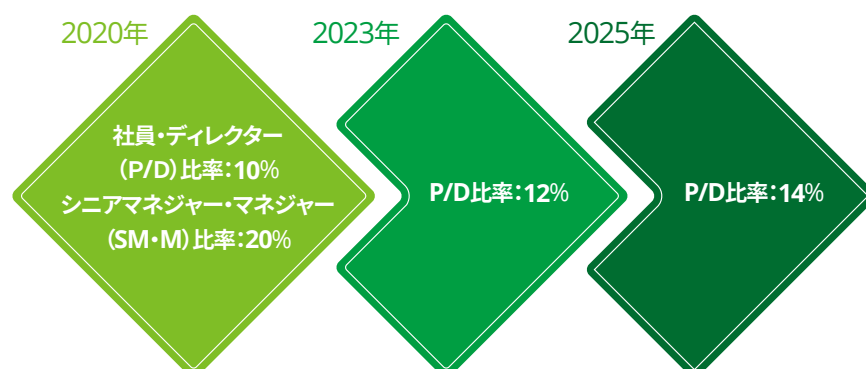
■デロイト トーマツ グループにおけるD&I (Diversity & Inclusion)の定義

Diversity : ジェンダー、国籍、性的指向・性自認、文化・宗教、価値観、経験等、目に見える、見えないにかかわらず多様性を有する人から成り立っているということ

Inclusion : 全てのメンバーが、「受け入れられている(“Belongingness”)」 「多様なスキル・強み(“Uniqueness”)が評価されている」と感じることに加え、全てのメンバーに機会やリソースが公平に与えられている(“Fairness”)ということ



■トーマツ 監査・保証事業本部の女性比率目標



※女性社員・ディレクター比率：8.2% 女性管理職比率：15.7%(2019年2月現在)

(4) ワークライフマネジメントの強化

出産・育児、介護、傷病等、ライフイベントで一時的に働き方に多様性が必要となるメンバーが、自分に合った働き方を選び、働き続けることができるよう、制度やサポート施策等を豊富に整備しています。スマートワークの一環として在宅勤務を推進するほか、妊娠・育児・介護と仕事を両立するメンバーが、バランスを保ちながらキャリアアップを目指せるよう多様な働き方の中から選択できるフレキシブルワーキングプログラム(FWP)に加え、シッター費用補助制度や育児コンシェルジュサービス等、メンバーがパフォーマンスを最大限に発揮できる強力なバックアップ体制を整備しています。

また、グループ共通の企業内保育園を2018年4月、東京に開設し、多くの社員・職員が利用しています。

働き方改革

「働き方改革」では、長時間労働の是正や休暇取得促進といった面が強調されがちですが、トーマツでは、長時間労働の撲滅等だけではなく、Inclusiveな風土に基づき社員・職員の働き方の個性を尊重する「働きやすさ」と、仕事の達成感や人間としての成長を実感できる「働きがい」を両立できる職場環境の整備を進めています。

働きやすさ① ～具体的な「時間の創出」のための施策

高品質な監査を実現していくためには、監査業務に従事する社員・職員の心身の健康力向上が不可欠です。また、国内・外を問わず優秀な人財から憧れを持たれる組織として認知され、"Being The First Choice"としての存在になることを目指

すためにも、監査業務に従事する社員・職員については「適正稼働時間」を設定したうえで、年間での稼働時間のモニタリングを強化しています。

なお、トーマツでは働き方改革関連法の趣旨やトーマツで取り組んでいる働き方改革の動きから、36協定の遵守のみならず、月当たりの時間外労働時間(休日含む)の上限目標を36協定よりも厳しい水準で設定し、当該目標遵守に向けた労務管理を実施しています。具体的な「時間の創出」のための施策として、最新のテクノロジーを利用した業務改革の推進、AIDCやアシスタントの活用による現場の監査チームの業務量の削減や業務効率の改善を図るとともに、「働きやすさ」と「働きがい」を両立する職場環境に変革するため、土日および平日夜間の法人内のネットワークへのアクセス制限を実施する等、限られた時間内で業務を終了する意識を高め、生産性向上を図っています。

【各種認定の獲得】

トーマツは、D&Iの取り組みに対して各種の認定を受けています。



■えるぼし

女性の活躍推進に関する状況が優良な企業として、厚生労働大臣より、最高位3段階目の認定を受けています。



■くるみん

「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定(くるみん認定)を受けています。



企業内保育園

働きやすさ② ～新しいコンセプトに 基づく丸の内二重橋オフィスの開設

トーマツを含め、グループの各ビジネス・関係会社が東京地区内で多拠点に展開していたオフィス機能を、2019年春に「丸の内二重橋ビル」に集約しました。

この新しいオフィスでは、「Connecting dots」「Ubiquitous」「Sustainability」という3つの基本コンセプトに基づいて「One Firm Campus」としてデザイン・設計しています。

働きがい ～達成感と成長実感

日々の業務の目標設定およびフィードバック等、設定された一人ひとりの働き方をきめ細かく見守ることにより、業務の効率化・高度化を図っています。その結果、各人は時間にゆとりを持つことができ、新たなことを「やりたい、やってみよう」という挑戦意欲が引き出され、プロとしての意識を持って仕事に臨むことで達成感と成長実感を得ることができます。これにより社員・職員が成長し、業務の品質を高めることができると考えています。



丸の内二重橋オフィス



丸の内二重橋オフィス内にあるカフェ

■監査業務に従事する社員の年間平均執務時間

執務時間	今期(18年6月～19年5月)	2,073時間
	前期(17年6月～18年5月)	2,126時間

■監査業務に従事する職員の年間平均執務時間

執務時間	今期(18年6月～19年5月)	1,810時間
	前期(17年6月～18年5月)	1,876時間

※執務時間には、監査業務への従事時間のほか、休憩時間や定時外の自己研さん等を除く、全ての所内業務時間が含まれる。

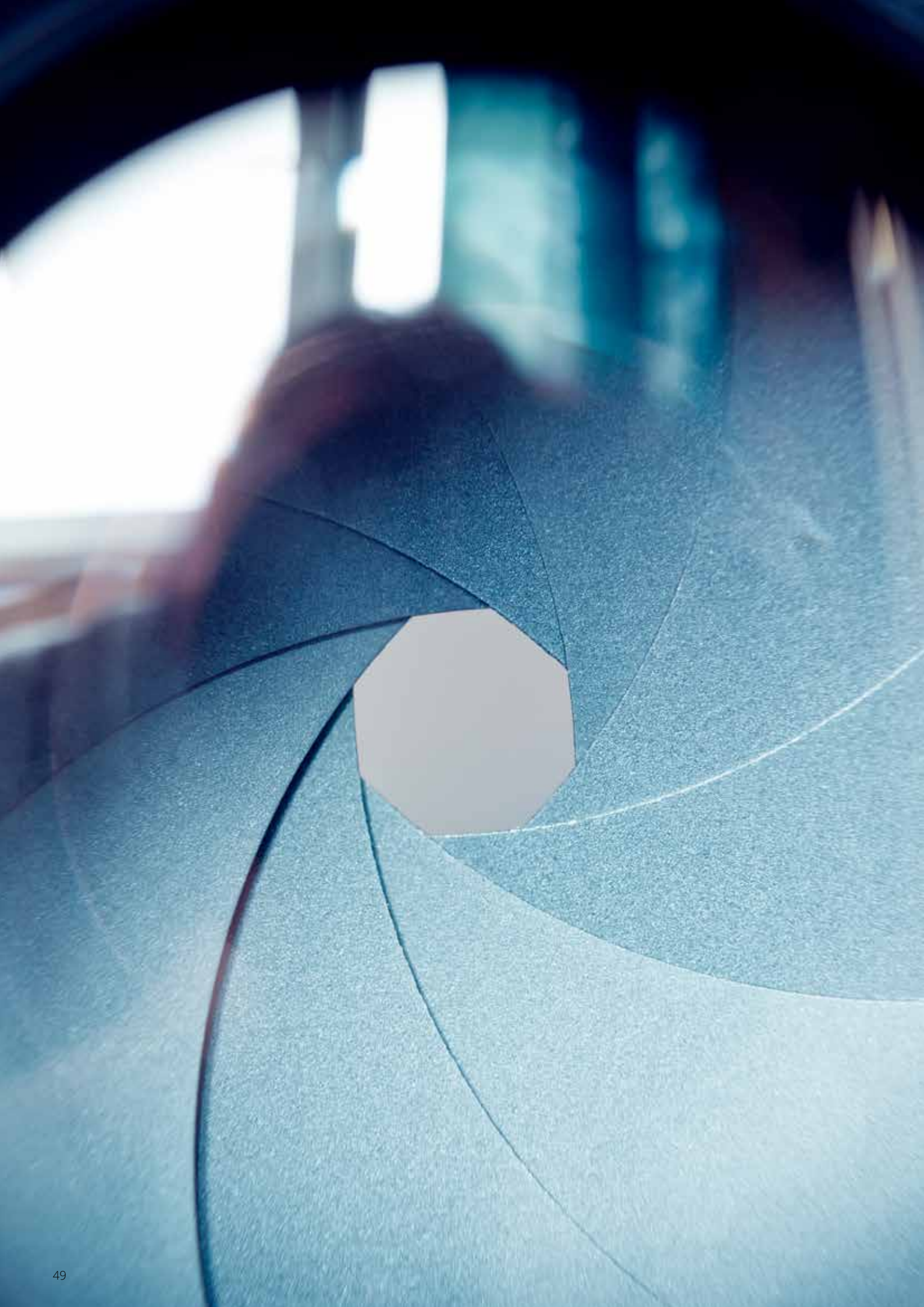
最近の研究^{*}では、考え方の多様性は創造力の源泉であり、イノベーションを20%も増進させ、多様なグループは、リスクを発見することを可能にし、リスクを30%減らすことがわかっています。この研究結果は、職業的専門家としての懐疑心を発揮し、リスクアプローチに基づく高品質な監査を実施するとともに、Audit Innovationに対応するうえで、D&I(Diversity&Inclusion)を推進することが重要であることを物語っています。デロイト トーマツ グループは、社会全体の

D&Iを牽引する存在となることを目指して、グループCEOの強いコミットメントのもと、最重要経営課題として取り組んでいます。また、デロイト グローバルのD&I戦略と連携し、グループ全体で女性活躍推進を加速し、Inclusiveな文化を醸成すべく各種施策を実施しています。

^{*} Juliet Bourke, Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions (Australian Institute of Company Directors, 2016)

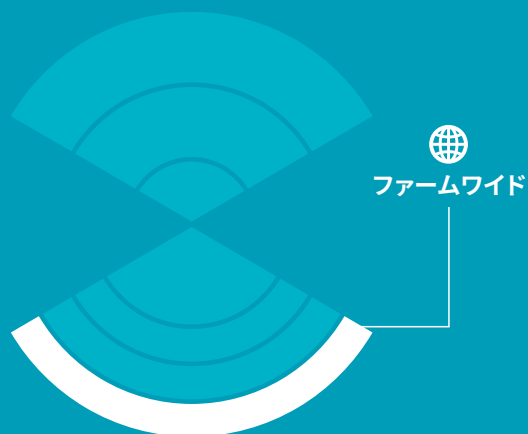


デロイト トーマツ グループ
D&I リーダー 原 夏代



ファームワイド

職業倫理、独立性、リスク管理や経営のガバナンスは、監査法人およびグループ全体の目線で行っています。





ファームワイドで取り組む 職業倫理、独立性、リスク管理

職業倫理、独立性、リスク管理等を専門に取り扱う部門が、コンプライアンス厳守と誠実性を重視する文化を醸成させています。

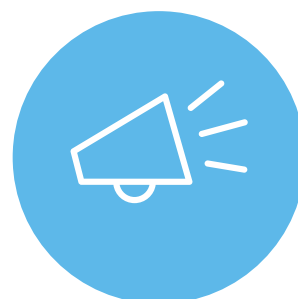
私たちの永続的な事業継続を支えるのが「Ethics & Integrity (倫理および誠実性)」です。「Integrityを絶対視する組織」を目指し、「Speak Up (声を上げることのできる)」環境を整備するとともに、エシックス・コンプライアンスに反する行為に対しては、厳正な懲戒処分を実施しています。

職業倫理や独立性の保持はトーマツが提供する監査業務の品質の基盤であり、トーマツのレピュテーションおよびビジネスにも影響し得る重要事項です。独立性に関する品質管理システムが適切に機能しているか、私たちトーマツは常にステークホルダーの厳しい目にさらされています。トーマツを含むデロイト トーマツ グループでは、独立性ルール違反やインサイダー取引防止規程違反等に対して厳正な懲戒処分を実施しています。

一方で、私たちは誰もが、困難な状況や価値観を試される状況に直面する可能性があります。そんなときに、周囲に相談すること、周囲に頼りにできる人がたくさんいることが大切です。「困難な状況に直面した人が声を上げやすい、相談しやすい」「困難な状況に直面した人を見て見ぬふりをしてはいけない」という文化をより強く確実なものにすることで、初めて、職業倫理や独立性が遵守できる職場環境になります。デロイト トーマツ グループは、持続的かつオープンなエシックス・コミュニケーションの推進に一層力を注いでいます。



レピュテーション・クオリティ・
リスクマネジメント本部長 石塚 雅博



Deloitte **Speak Up**

勇気をもって声を上げる。

リスクマネジメント

トーマツを含むデロイト トーマツ グループでは、エンタープライズ リスク フレームワーク(ERF)を用いて、当グループにおける経営上のリスクを識別・評価し、優先順位付けを行いながらリスク管理を実施しています。監査・保証業務を提供するトーマツにおいても、監査品質に加え、イノベーション、法規制、情報セキュリティ・サイバーリスク、独立性、人財確保・育成等、法人経営に関するリスクから、トーマツに影響し得るリスクを識別・評価し、リスク管理を進めています。

情報セキュリティに関しては、2017年5月に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ある「ISO27001」の認証を取得する等、管理体制を整備しています。当該認証は被監査会社の機密情報を取り扱う全てのデロイト トーマツ グループ関係会社がカバーされており、今後もグループワイドで認証を保持しつつ、より確実な機密情報の保護管理への取り組みを推進していく方針です。

近年ますます脅威が高まってきているサイバー攻撃に備え、デロイト グローバルの専門部隊が日本を含め世界中をカバーしており、サイバー対策をはじめとした最先端のポリシーと技術が各国において統一的に導入されています。また、被監査会社の海外子会社等といったクロスボーダーで想定される情報漏えい対策についても、当該専門部隊が中心になり、各国で密に連携が図られる体制が取られています。実際のインシデント発生に際しては、当該インシデントの状況に応じて、グローバルにエスカレーションする仕組みが用意されています。

IT費用と Audit Innovation投資

トーマツでは情報システム管理規程を定め、情報システムの安全性および信頼性を確保し、監査業務に係る情報資産の保全を図っています。またトーマツは、デロイト グローバルのセキュリティポリシーに基づき必要な技術的安全措置を行うとともに、情報セキュリティを含むITインフラの強化を最優先事項として取り組んでいます。

2019年5月期のIT費用の実績額

(監査法人のみ)

6,422百万円^{*1}

また、トーマツはAudit Innovationを推進するために每期継続的に投資を行っています。

2019年5月期のAudit Innovation投資額

(監査法人のみ)

2,130百万円^{*2}

^{*1} 各種 ITサービス(業務系アプリケーションシステムや電子メール等)とそれらを運用する構築基盤に係る保守運用費と人件費を含みます。

^{*2} ITツール開発、インフラ、R&D投資のほか、Audit Innovation部の人件費等、Audit Innovationに関するオペレーション費用を含みます。

職業倫理

デロイト トーマツ グループでは、公認会計士法ならびに関連する諸規定に準拠した監査・保証業務に関する倫理規定を定めています。また、国際会計士連盟の基準設定機関である国際会計士倫理基準審議会が定める職業会計士倫理規程に準拠するデロイトのグローバル・ポリシーにも準拠しています。国内のルールが国際ルールよりも厳しい場合には、国内のルールに準拠します。また、誠実性(Integrity)を持った判断や行動を示す

指針となる「デロイト トーマツ グループ Code of Conduct」を定めるとともに、関連する諸規定および手続を定め、これらを遵守することは社員・職員各人の責任であることを年次で確認しています。

また、年次でグローバル共通のエシックスサーベイを実施し、その結果も踏まえ、「Integrityを絶対視する組織」風土の構築を目指して様々な施策を導入しています。これらに加え、各種研修の実施やエシックスに関するメッセージの定期的な発信を通じて、全ての社員・職員のIntegrityに対するコミットメントの強化を図っています。これらの施策は、エシックス・オフィサーによって、当グループのCEOおよびボード等の関係者へ直接報告されており、関係各者から受けた評価を、さらなる施策浸透および改善に生かしています。

Deloitte Speak Up

デロイト トーマツ グループでは、Deloitte Speak Up(通報窓口)を設置し、その連絡先を法人内イントラネットや外部ウェブサイトにて公開することで、内部・外部からの通報を受ける体制を整えています。通報の取り扱いに当たっては、通報者が不利益を受けないよう内部規定(報復禁止規定)を定め、また、内部もしくは外部の弁護士が関与することで秘密保持を徹底しています。さらに重要な案件についてはエシックス・オフィサーおよびグローバルベースでの監視も行われます。

■倫理コンプライアンス研修受講率
(2019年5月期)



デロイト・グローバル・インディペンデンス



DTTLの独立性の方針および手続は、国際会計士倫理基準審議会の職業会計士倫理規程、米国証券取引委員会および公開会社会計監視委員会の独立基準に基づいて作成されています。3年サイクルの独立性に関する品質管理のフルレビュー、オフサイクル年における年次重点レビュー、そして、綿密なフォローアップレビューが随時実施されています。



継続的なモニタリング活動を実施することで、グローバルのポリシー、品質管理、ツール、実務支援活動を継続的に強化しています。



個人および専門家としての独立性要件が遵守できるよう、グローバルシステムを用いて企業情報を提供しています。このシステムにより、企業との経済的利害関係や必要なサービス承認の範囲が分かります。



独立性担当責任者やビジネスリーダーと積極的に対話し、定期的なコミュニケーションやアラートの発信、ガイダンス、教材、指示書等の開発をすることで、デロイト ネットワーク全体で独立性に関する意識を高めています。



DESC デロイト法人検索準拠システム

検索機能のついたグローバルデータベース。個人的および職業的な独立性の制限に関連する世界の企業情報が含まれます。



GIMS グローバル独立性モニタリングシステム

金銭的利害関係に関するデータと、関連する独立性準拠に関する指標が含まれるアプリケーションシステム。一部の金融機関等と同システムとのデータ自動連携を行うことで、情報の適時かつ正確な更新に努めています。

独立性

独立性の保持は、監査品質の基盤をなす重要な事項です。トーマツを含むデロイト トーマツ グループでは経験豊富な社員を独立性担当責任者に選任するとともに、独立性部門およびグループにおける独立性品質管理手続や諸問題に対して適時・適切に対処できる体制を整えています。

デロイト トーマツ グループの独立性品質管理システムは次のような特徴的要素から構成されます。

- グループ取引や独立性を保持すべきグループ会社のモニタリング
- 独立性関連規制や遵守状況レビューへの対応
- 独立性関連の研修および啓蒙活動
- 独立性ルール違反の発見、分析および懲罰規定の適用
- ビジネス関係の評価とそのモニタリング
- 契約の締結とそのモニタリング
- 全社員およびプロフェッショナル職員に対してGIMS登録を義務付け
- 独立性ルール遵守のモニタリング実施
- 独立性ルール遵守のための予防的対応
- 社員および職員の雇用関係のモニタリング
- 社員ローテーションのモニタリング
- 随時コンサルテーション受付
- 法人検索準拠システム (DESC) の運用
- 独立性年次確認の実施

社員ローテーション

トーマツでは、公認会計士法および日本公認会計士協会(JICPA)の倫理規則、米国証券取引委員会(米国SEC)規則等に準拠して、社員ローテーションに関する内部規定を定めています。個別の監査業務を実施する業務執行社員や審査を担当する審査担当社員の独立性の阻害やなれ合いが生じないように、これらの規定の遵守状況を定期的にモニタリングすることで、同一の被監査会社の監査業務に一定期間以上従事しないようにしています。なお、職員の長期関与についても、長期関与から生ず

る阻害要因の評価および対処のために一定のガイドラインを設けています。

独立性違反率の低減を目的として、証券会社等金融機関の口座情報（金融商品の情報）とGIMSとを自動連携するFIDIP(Financial Institution Data Import Program)の運用を開始。

FIDIPとは、GIMS登録ルール違反率の低減を図ることを目的に導入された、証券会社等金融機関の口座情報とGIMSとを自動連携するプログラムです。FIDIPによる自動連携を行うことにより、GIMS登録の作業時間を削減するとともに、GIMS入力時のエラーや遅延を防ぐことが可能となります。

■職業倫理・独立性等年次確認書類提出率
(2019年5月期)

確認書類提出率

100%

■独立性に関する検査
(2019年5月期)

国内法令違反

0件



デロイト トーマツのサイバーインテリジェンスセンター(丸の内二重橋オフィス内)

非監査業務の提供方針

トーマツでは、監査・保証業務のほか、内部統制の助言等を行うリスクアドバイザリー業務を提供しています。また、トーマツを含むデロイト トーマツ グループでは、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務といった業務も提供しています。デロイト トーマツ グループは、いずれの業務を提供する場合でも、監査の信頼を基礎としたグループとして高い独立性と職業倫理を維持し、公益に資する業務を提供する方針です。

非監査業務の監査品質への貢献

監査業務においては、監査基準・会計基準の国際化、ITやデジタル技術の高度化、国際的なM&A取引の増加、国際課税の複雑化等、被監査会社を取り巻く環境が著しく変化しています。トーマツは、デロイト トーマツ グループが監査以外の専門サービスを提供していることで活用が可能となっている会計・監査以外の広範かつ最先端の専門スキル(情報システムやその管理体制の評価、複雑な税額計算、年金債務等の高度な数理計算、金融商品の評価、不動産の評価、不正調査、事業価値評価等)を監査業務に活用しています。会計・監査以外の専門家の起用や協働を通して被監査会社のビジネスやリスクの理解を深める機会があり、多様性を重視する組織であることでキャリア開発の場として優れた人材を惹きつけることは、監査品質を担う人材の確保・発展につながります。さらには、非監査業務によって、監査品質やAudit Innovationへの継続的な投資の

原資を得ることもあり得ます。

このように非監査業務の実施により、監査品質に対してプラスの効果を得ていると考えています。

非監査業務の管理手法

しかしながら、デロイト トーマツ グループまたはトーマツで監査以外の業務が成長すると、監査の独立性等、監査品質に対して様々な懸念が生じる可能性があります。

そこで、デロイト トーマツ グループでは、監査品質を確保するために、次のような措置を講じています。

- トップからのメッセージで、監査の信頼を基礎としたグループとして監査品質を重視する姿勢をグループ全体に浸透させている。
- 監査品質の重要性がグループ全体で十分に考慮されるようなガバナンスおよび執行の体制を整えている。
- グループ共通の職業倫理、独立性、利益相反およびリスク管理のルールを定め、これらの遵守状況や契約締結に関する情報をグループ全体で一元的に管理している。
- 特に、被監査会社に対する非監査業務の提供に関しては、グローバルな情報システムを利用した次の手順を導入している。
 - ▶ 同時提供禁止業務の提供による独立性の阻害を防止するため、非監査業務提供予定者による受諾前独立性チェックと監査責任者である業務執行社員による事前承認プロセス
 - ▶ 多額の非監査収入による外観的独立性の阻害が生じないよう、被監査会社に対する非監査業務収入割合の定期的なモニタリング

変革を支える ガバナンス体制

経営執行機関から独立した監督機関である「ボード」が、
包括代表と執行役から構成される経営執行機関である「Executive Committee」を監督します。

トーマツのガバナンス

監査法人は、会計・監査のプロフェッショナルとして強い使命感と重い責任を担っている出資者である社員が共同で設立した法人であり、社員同士が相互に切磋琢磨し、けん制し合うことがガバナンス（経営執行機関に対する独立監督機能）の基本となります。一方で、大規模化した監査法人において社会の期待に応えていくためには、組織的な経営を推し進めていく必要があります。トーマツでは、経営執行機関に対する監督・評価機関としてボードを設置しています。社員総会を最高意思決定機関としつつ、迅速かつ適切な意思決定を容易にするため、ボードで法人経営に関する重要事項を決定または承認し、包括代表等の経営執行を監督します。ボードは、ボード議長、ガバナンス機関の構成員である評議員および経営トップである包括代表で構成され、経営意思決定に基づく執行を行わないメンバーがその中心を担うことで、ガバナンスの強化を図っています。経営執行機関のトップである包括代表がボードに参画することで、トーマツの経営に関する重要事項が定期的にボードに報告されます。また、Executive Committeeメンバーで、トーマツのリスク管理等の責任を負う

レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部長（RRL）がボードに陪席し、トーマツのリスク管理等に関する事項を定期的にボードに報告します。

トーマツは、「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）で求められる組織的な運営を確保し、公益的な役割を果たす観点から、独立性を有する第三者として外部有識者3名を独立非業務執行役員（Independent Non-Executive、以下「INE」）に選任しています。INEはボードに陪席し、その知見に基づいてトーマツの組織的な運営および経営執行体制、監督機能の充実に関する助言・提言を行います。INEは、デロイトトーマツグループ全体のガバナンス機関でもINEに選任されており、監査の信頼を基礎とするグループとしての運営および経営執行体制、ならびに監督機能の充実に関しても助言・提言をしています。さらに、INEの1名は、デロイトグローバルのINE Advisory Committeeにも日本代表として参加し、グローバルにおける監査報告書の透明化の潮流等を共有し、社会的課題をはじめとするデロイトの取り組みに関する意見交換も行っています。トーマツは、ボード内委員会として、評議員のみで構成される推薦委員会と報酬委員会、評議員および法人外監査委員で構成される監査委員会を設置しています。また、2017年6月から外部有識者である

INEのみで構成される公益監督委員会も設置しています。監査委員会には従前より法人外監査委員として外部の弁護士も選任していましたが、INEが推薦・報酬・監査の各ボード内委員会に1名ずつ陪席するほか、公益監督委員会を構成することでトーマツが認識する課題にマネジメントが組織的に対応しているか、また、監査品質を向上させる取り組みについて公益的な役割を果たしているかを監督・評価する際に、外部の知見を活用し、透明性と客観性を高めています。

ボード議長、評議員および包括代表は、社内規定に基づき、推薦委員会が各候補者を推薦し、社員による信任投票を経て、選任されます。新たにボードメンバーに就任した者には就任時研修と業務を遂行するために必要な情報が提供されます。ボード、各ボード内委員会およびINEを補佐する機関としてボード議長室を設置し、専任スタッフを配置しています。ボードは一般事業会社の「取締役会の実効性評価」に倣い、毎期、「ボードの実効性に関する自己分析および評価（以下「ボード評価」）」を実施し、その評価結果、認識した課題および課題に対するアクションプランを、出資者である社員に報告しています。2019年5月期のボード評価では、全体として「実効性があるもの」と評価されましたが、次のような課題も識別されました。

● ボードと執行とのコミュニケーションの強化

● ボードにおける戦略に関する議論の拡充
● 社員への情報開示と社員のニーズを意識したコミュニケーション

これらの課題に対しては、ボード議長の責任のもと、継続的に改善していく予定です。

推薦委員会	報酬委員会	監査委員会	公益監督委員会
● ボード議長、評議員、包括代表およびRRLの候補者の推薦、社員による信任投票の実施 ● 後継者育成プランの作成と実施状況の監督	● ボード議長、包括代表およびRRLの評価・報酬の決定 ● 社員報酬の決定プロセスおよび制度運用の監督等	● 包括代表および各執行役の業務執行の監査 ● トーマツの会計監査人の選解任の方針の決定、その会計監査の方法と結果の評価	● 公益の観点から、トーマツが社会やステークホルダーからの期待に応えるために実施すべき施策に対する監督・評価



1 9 2 10 3 11 4 12 5 13 6 14 7 15 8 16

ボード (2019年11月1日現在)

写真番号

ボード議長	後藤 順子		4
評議員	磯保 克平	副議長・推薦委員会 委員長	3
	谷藤 雅俊	監査委員会 委員長	2
	渡辺 淳子	報酬委員会 委員長	1
	鶴巢 香穂利	監査委員会 委員	13
	大久保 孝一	報酬委員会 委員	12
	東川 裕樹	推薦委員会 委員	14
包括代表	國井 泰成		5
独立非業務執行役員 (INE)	三好 崇司	公益監督委員会 委員長	6
	月原 紘一	公益監督委員会 委員	7
	枘田 恭正	公益監督委員会 委員・DTTL INE Advisory Committee 日本代表	8
法人外監査委員	若林 弘樹	弁護士 (アンダーソン・毛利友常法律事務所)	15
	内藤 裕史	弁護士 (DT弁護士法人)	16
オブザーバー	永田 高士	デロイト トーマツ グループ CEO	11
	石塚 雅博	レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部長 (RRL)	9
	松本 仁	デロイト アジア パシフィック ボード議長	10

独立非業務執行役員 (INE)からの助言・提言

監査法人の経営に外部の視点および公益の視点を反映させるため、
トーマツは、INEの率直な助言・提言に真摯に取り組んでいます。

INEからの助言・提言への 取り組み状況

トーマツは、「監査法人のガバナンス・コード」で求められる組織的な運営を確保し、公益的な役割を果たす観点から、外部有識者3名をINEに選任しています。INEは、ボードやボード内委員会に陪席するほか、委員として活動する公益監督委員会を中心に監査法人の組織的な運営および経営執行体制、監督機能の充実に関して助言・提言を行っています。公益監督委員会では、INEが中心となって、ボード議長、包括代表、レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部長およびグループCEOならびにその他の関係者と監査法人の課題や当グループ全体のレピュテーション強化およびさらなるガバナンス向上のための議論を行っています。

トーマツは、INEからの助言・提言を真摯に受け止め、法人の組織的運営の実効性を向上すべく取り組んでいます。

INEおよびボード議長による ステークホルダーとの対話

トーマツの監督機関であるボードは、監査法人の出資者である社員だけでなく、資本市場のステークホルダーの利害も考慮したうえで、公益の観点から監査法人の運営を監督する必要があります。そのため、ボードは、財務報告のサプライチェーンを担うステークホルダーと対話を持ち、監査法人を取り巻く外部のステークホルダーとの相互理解の向上に努めています。本年は、INEとボード議長を中心に、規制当局、被監査会社の監査役等、機関投資家およびトーマツの社員との対話の機会を数多く設けました。

KAMの導入が目前に迫った中、継続的な対話を通じて各ステークホルダーの期待の理解に努め、公益の観点からトーマツの組織的な運営および品質の向上に取り組んでいます。

■ガバナンス機関による ステークホルダーとの対話

	実施内容
規制当局	ボード議長およびINEによる金融庁およびCPA AOB表敬訪問
機関投資家	ボード議長およびINEによる意見交換会(複数回)
社員	INEとの懇談会(2回)
被監査会社の監査役等	トーマツ ガバナンスフォーラムにおける登壇・意見交換会等(年1~2回)

■INEの提言とトーマツの対応状況

認識した課題	INEの提言	トーマツの対応
経営品質の向上	- 環境変化を見据えた中期経営計画の策定 - 組織的運営力(コーポレート機能)の強化 - 経営や戦略に関するボードアジェンダの深度を高めるべき	2024年までの中期経営計画策定 - 被監査会社の属性に基づく組織改編とその管理に専念する事業部長の配置 - ボード評価を踏まえた年間アジェンダの策定
レピュテーション・クオリティ・リスク管理	- リスク管理体制の高度化 - 第一線のリスク感度を高めるとともに、リスク情報の吸い上げ方が重要 - グループ共通のプラットフォームの構築	- リスク管理部門のグループ内統合 - デロイト トーマツ合同会社グループリスク委員会による監督強化
社会およびステークホルダーからの期待	法人およびINEによるステークホルダーとの対話を強化し、特にKAMの導入に伴い積極的に資本市場参加者との対話をすべき	- INEの金融庁、CPA AOB表敬訪問 - 資本市場参加者との意見交換会の実施
継続 監査品質の維持・向上	トップが適時適切に個別に被監査会社をモニタリングできる組織的に体系立った品質管理体制を構築すべき	インフライトモニタリングをより重視した品質管理体制の再編



左から

月原 紘一：三井住友カード株式会社 顧問、元 株式会社三井住友銀行副頭取 兼 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 副社長

三好 崇司：元 株式会社日立製作所 代表執行役副社長

桒田 恭正：元 アステラス製薬株式会社 上席執行役員 財務担当 (CFO)

INEからのメッセージ

会計監査が資本市場における重要なインフラであることから、監査法人には高い公益性と透明性が求められます。私たちINEは、ボードをはじめとするトーマツの主要な会議体に参加し、「監査法人のガバナンス・コード」で期待される独立した立場として、組織的運営力の強化、監査品質の向上ならびに経営および監査の透明性向上につながる助言・提言を行っています。急速に外部環境が変化し、企業

経営のかじ取りが非常に難しい中、社会も経営者も監査法人にその変化に寄り添った進化を期待しています。特にデジタル化・グローバル化を踏まえた組織体制の整備や人材育成を含む経営戦略の立案、監査の高度化およびトーマツが誇るグループとしてのシナジー発揮が重要と考えています。2020年3月以後に終了する事業年度からKAMの早期適用が開始され、監査法人と監査役等との深度ある対話が一層期待されています。私たち

INEも外部の目・耳としての役割を果たすべく、規制当局、被監査会社および機関投資家やトーマツの社員等のステークホルダーと意見交換を行いました。また、「トーマツガバナンスフォーラム」での被監査会社の監査役等との直接的な対話も行っています。スピード感を持ってトーマツが社会の要請に積極的に応え、社会から信頼される監査法人であり続けるよう、引き続き活動してまいります。

監査を変革し価値創造を推進するマネジメント体制

経営執行機関のExecutive Committeeが監査業務を統括し、リスクアドバイザリーの知見も活用して監査の変革と企業価値の創造を推進します。

トーマツのマネジメント

トーマツのマネジメント(経営執行)は、包括代表とマネジメント機関の構成員である執行役で構成されるExecutive Committeeにより担われています。Executive Committeeは、ボードが決定した経営方針に従い、組織的に運営されます。包括代表の選任に当たっては、社内規定により、実務経験やマネジメント能力だけではなく、監査品質への取り組みや、公認会計士法や監査法人のガバナンス・コードを遵守する姿勢、さらには倫理コンプライアンスに関する取り組みを重視しています。執行役は、

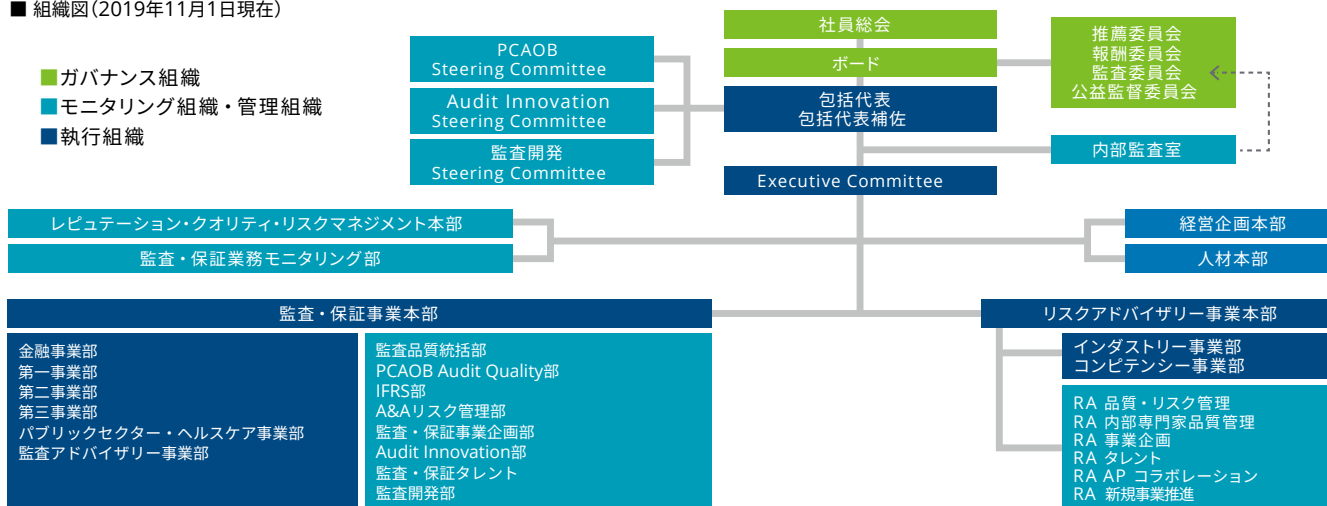
実務に精通し高い資質を持つ者の中から、経営執行機関としての機能を果たすために最適な者を包括代表が指名し、ボードによる承認を経て選任されます。

トーマツでは、包括代表のもと、プロフェッショナル業務について監査・保証事業本部とリスクアドバイザリー事業本部の2つの事業本部を置き、各事業本部長が当該事業を統括しています。監査・保証事業については、監査・保証事業本部のもとに6つの事業部(金融、第一、第二、第三、パブリックセクター・ヘルスケア、監査アドバイザリー)を置き、各監査チームは各事業部長の指揮のもと、監査業務を実施しています。各事業部長は、指揮下にある各監査チームを統括し、最適な監査チームの組成、各種施策の監査

現場への浸透、監査現場からの適時・適切な情報収集等の役割を担っています。

リスクアドバイザリー事業については、リスクアドバイザリー事業本部のもと、2つの事業部(インダストリー、コンピテンシー)を置き、被監査会社の持続的成長と経営の高度化に貢献するため、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、インダストリーレギュレーション、アカウンティング&ファイナンス、アシュアランス、アナリティクス、IT領域に関する専門サービスの提供を行っています。リスクアドバイザリー事業は、監査業務における内部専門家として、監査品質の向上にも貢献しています。

■ 組織図(2019年11月1日現在)



有限責任監査法人トーマツ Executive Committee

国井 泰成	包括代表	永山 晴子	経営企画本部長
稲垣 浩二	包括代表補佐	飯塚 智	人材本部長
石塚 雅博	レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部長	油谷 成恒	生産性向上担当
下津屋 恒一郎	監査・保証事業本部長	井上 雅彦	渉外・新規事業開発担当
中江 圭児	品質管理担当	松下 欣親	RA事業企画部長
木村 研一	リスクアドバイザリー事業本部長	大和田 貴之	トランスフォーメーションワーキンググループ担当

全世界に広がる DTTLのネットワーク

グローバルではデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (DTTL) に加盟し、国内ではデロイト トーマツ グループの中核メンバーとして、経済社会の発展に寄与するための変革と創造に挑戦し続けています。

デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (DTTL) のネットワーク

トーマツ (有限責任監査法人トーマツ) は、デロイト ネットワークのメンバーおよびデロイト アジア パシフィック ネットワークのメンバーです。Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数数を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) および各メンバーファームならびにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントにサービスを行いません。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国 (香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。デロイトは、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。“Making an impact that

matters”を自らの使命とする約312,000名の専門家を擁し、150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。

日本のデロイト トーマツ グループ CEO である永田高士は、DTTLのエグゼクティブメンバーを務め、トーマツのボード議長の後藤順子は、DTTLのボードとガバナンス・コミティのメンバーを務めています。また、トーマツの社員の松本仁がデロイト アジア パシフィックのボード議長に就任しています。

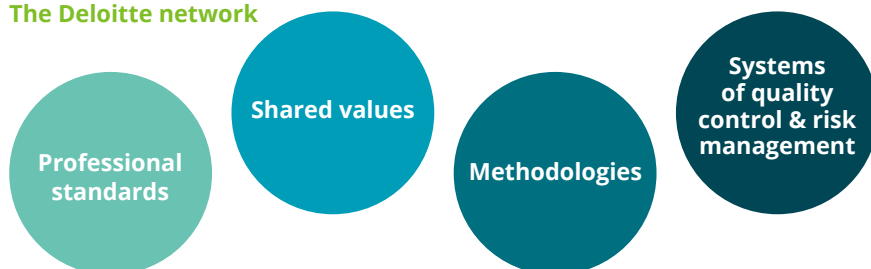
デロイト トーマツ グループのメンバーがDTTLおよびデロイト アジア パシフィックの経営組織に参画することで、デロイトのグローバルネットワークに共通して適用される監査品質に関するルールや基準の設定に積極的に関与し、ますます国際化する日本企業のグローバル監査において、これらの企業の監査の品質の向上に主体的に取り組んでいます。また、経営の観点からも、国内のみならずグローバルやアジアパシフィックの視座から監査や監査法人を取り巻く環境の変化を俯瞰し、デロイト トーマツ グループとしての経営方針を検討および推進しています。

デロイト トーマツ グループ

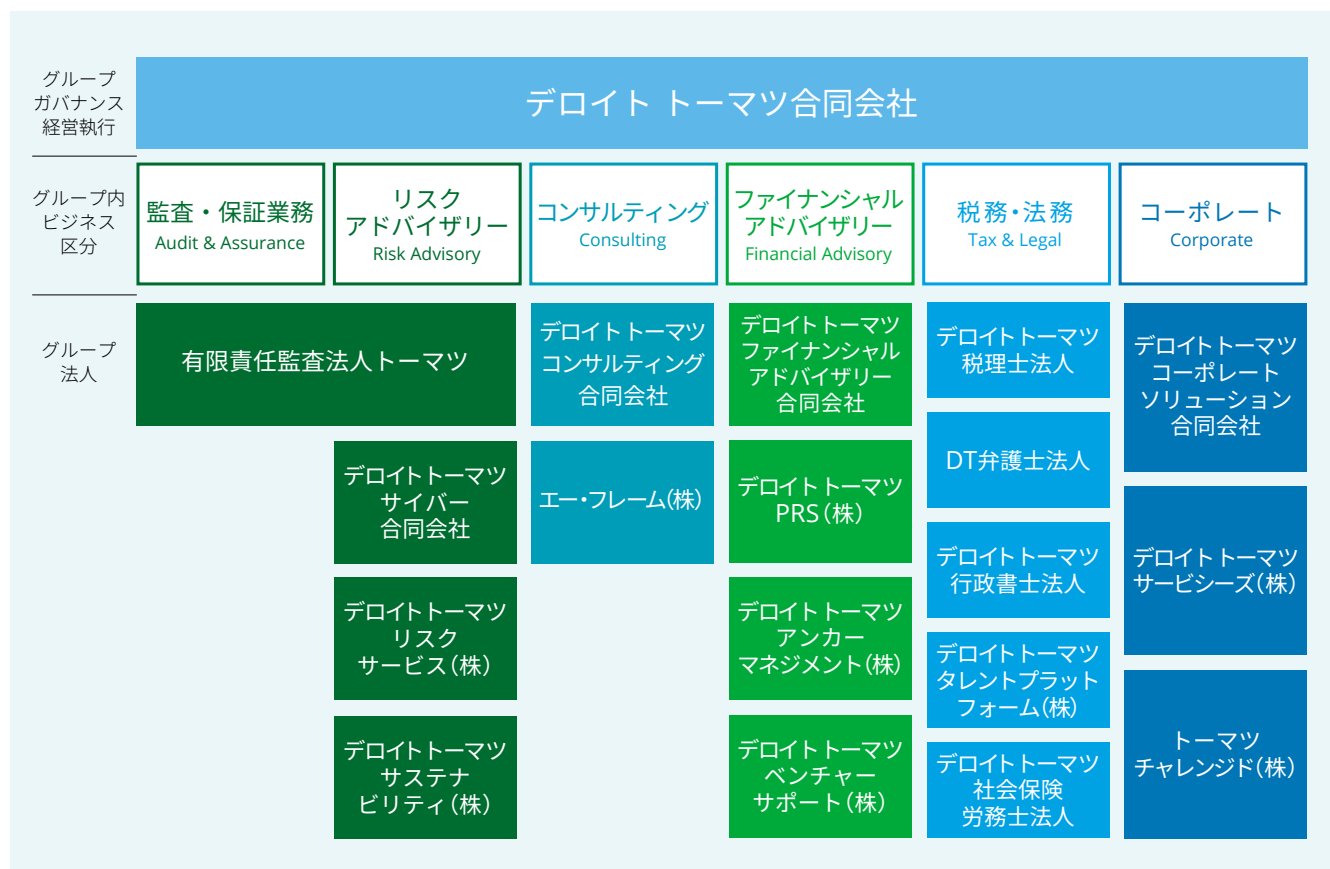
デロイト トーマツ グループは、日本最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。グループ総人数は約1万3,000名に上り、国内約40都市に拠点を設けています。デロイトの全世界のメンバーファームが共有する“Deloitte network Purpose”とデロイト トーマツ グループの経営理念のもと、多様な専門家によるビジネスの垣根を越えたコラボレーションを通じて、クライアント企業のみならず社会にとって重要と思われる課題に挑戦し続けています。

デロイト トーマツ グループは、統括機能を担うデロイト トーマツ 合同会社、5つのビジネス、およびコーポレート機能から構成されています。デロイト トーマツ グループの中核を担うトーマツは、監査・保証事業とリスクアドバイザリー事業を行う事業法人です。各事業法人はそれぞれの適用法令に従い、専門サービスを提供しています。

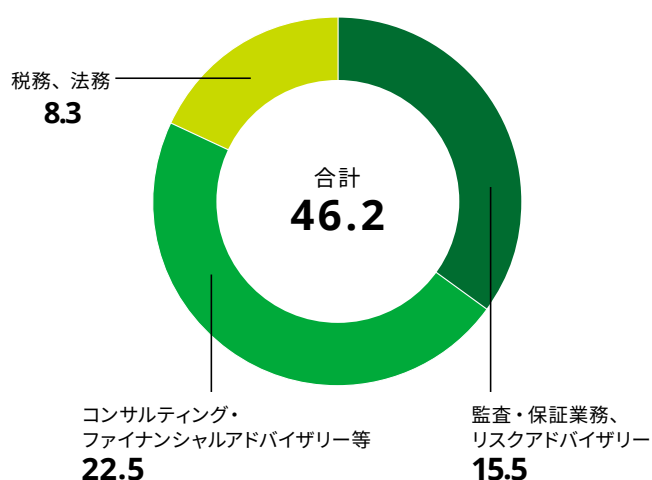
The Deloitte network



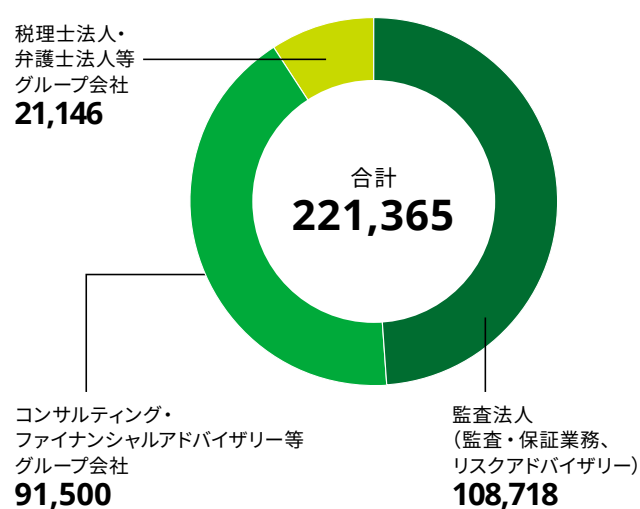
■デロイト トーマツ グループ内法人と組織構成 (2019年11月1日現在)



■デロイト グローバルでの業務収入合計
(2019年5月期：2018年6月～2019年5月)
(単位:10億米ドル)



■デロイト トーマツ グループ業務収入合計
(2019年5月期：2018年6月～2019年5月)
(単位:百万円)



※四捨五入の関係で、ビジネスごとの数値と合計が一致しません。

【メッセージ】

グループCEOから

**新しい時代に求められる役割を果たし、
日本経済および日本企業の発展に貢献する。**

プロフェッショナルファームの存在意義を 追求し続ける

デロイト トーマツ グループは創業以来、時代が求める高度なプロフェッショナルサービスを提供し、日本経済および日本企業の発展に貢献してきました。創業から1980年代までの高度経済成長期の我が国において、私たちの存在意義は、会計監査を世界水準へと高めることにありました。その後、1990年代からの「失われた20年」と呼ばれる日本経済の低迷期では、私たちは祖業である会計監査の品質向上にたゆまぬ改革を進めると同時に、日本企業のIT化と国際化を支えるため、総合プロフェッショナルファームとして多面的な専門領域へと、そのサービスを展開していきました。

現在、デジタルトランスフォーメーションが進行する第四次産業革命の中、私たちデロイト トーマツ グループは、当年に策定した中期経営計画において、目指すべき姿(Aspiration)として「経済社会の変革のカタリスト」を掲げました。「変革のカタリスト」とは、社会課題解決のために経済社会の進むべき方向性を指し示し、必要な変革を促す存在です。大転換期にある日本経済を活性化し、変革を促す役割を果たすことが、私たちの使命であり、新しい時代の存在意義であると考えています。

デロイト トーマツ グループの総合力と デジタル技術の活用

監査業務においても、経済社会の発展に寄与するために、変革と創造に挑戦し続けることが求められます。そのためには、デロイト トーマツ グループの総合力の結集と、デジタル化の推進が不可欠である

と考えています。デジタル化された経済社会において、従来の監査手法だけでは、資本市場に信頼と安心を提供することは、もはや十分ではなくなってきています。未来の監査が資本市場のステークホルダーにとって引き続き信頼と安心を提供し続けるものであるためには、監査業務にアナリティクスに代表される新しい技術を活用することで、効率化と高度化を図る必要があります。人間の経験則では捉えきれなかった不正や財務諸表の虚偽表示の兆候をタイムリーに発見できることに加え、テクノロジーが大きなファクターとなる時代だからこそ、生身の人間が探求・構想し、高度な判断軸を持つことで、様々なステークホルダーの期待に応え続けてい

きます。それを実現するためには、伝統的な監査の担い手であった公認会計士だけでなく、デロイト トーマツ グループで監査以外の業務に従事しているIT専門家やデータサイエンティスト等、多様なプロフェッショナルの力を結集しなければなりません。グループの多様なプロフェッショナルの知見とデジタル技術の融合を通じた先進的な監査基盤の確立により、より品質が高く、より価値の高い監査業務の提供をグループの総力を挙げて取り組んでまいります。

デロイト トーマツ グループ CEO

永田 高士



付録 A | 法人概要

概要

有限責任監査法人トーマツは、デロイト ネットワークのメンバーおよびデロイト アジア パシフィック ネットワークのメンバーであり、デロイト トーマツ グループの主要法人として、監査・保証業務、リスクアドバイザリーを提供しています。日本で最大級の監査法人であり、国内約 40 都市に約 3,300 名の公認会計士を含む約 6,800 名の専門家を擁し、大規模多国籍企業や主要な日本企業に業務を提供しています。

国内事務所所在地（2019 年 5 月末）

主たる事務所：

東京都千代田区丸の内 3 丁目 2 番 3 号
丸の内二重橋ビルディング

その他の事務所：札幌、仙台、盛岡、福島*、新潟、さいたま、高崎*、千葉、横浜、長野、松本*、金沢、福井*、富山、静岡、浜松*、名古屋、岐阜、京都、大阪、滋賀*、奈良、和歌山、神戸、岡山、広島、松江*、高松、松山、北九州*、福岡、大分、熊本、宮崎*、鹿児島、那覇

※連絡事務所

構成人員：7,000名（2019 年 5 月末）

社員	公認会計士	530
	特定社員	53
職員	公認会計士	2,774
	公認会計士試験合格者（会計士補含む）	1,270
	その他専門職員	2,201
	事務職員	172
合計		7,000名

監査関与会社数：3,306社（2019 年 5 月末）

金商法・会社法監査	934
金商法監査	10
会社法監査	1,088
学校法人監査	71
労働組合監査	34
その他の法定監査	486
その他の任意監査	683
総計	3,306社

財務情報

トーマツの2018年5月期および2019年5月期の決算は以下の通りです。なお、トーマツの財務諸表は、独立監査人による会計監査を受けています。詳細はデロイト トーマツ グループのウェブサイトに掲載している「業務及び財産の状況に関する説明書類」を参照ください。

損益計算書主要項目（単位：百万円）

	2018 年 5 月期 自 2017 年 6 月 1 日 至 2018 年 5 月 31 日	2019 年 5 月期 自 2018 年 6 月 1 日 至 2019 年 5 月 31 日
業務収入(注)	104,703	108,718
業務費用	103,694	108,461
営業利益	1,008	256
経常利益	1,283	780
税引前当期純利益	1,283	3,840
当期純利益	879	2,733

(注)業務収入の内訳

監査証明業務	74,284	77,601
非監査証明業務	30,419	31,116

貸借対照表主要項目（単位：百万円）

	2018年5月31日	2019年5月31日
【流動資産】	48,722	46,123
【固定資産】	11,506	18,441
資産合計	60,228	64,564
【流動負債】	26,902	28,163
【固定負債】	6,812	9,058
負債合計	33,715	37,221
【社員資本】	26,513	27,342
資本金	968	1,008
資本剰余金	3,531	3,278
利益剰余金	21,986	22,963
純資産合計	26,513	27,342
負債及び純資産合計	60,228	64,564

付録 B | 主要被監査会社一覧

鉱業

三井松島ホールディングス (株)

建設業

(株) ヒノキヤグループ
サンヨーホームズ(株)
(株) 日本アクア
(株) ビーアールホールディングス
(株) ソネック
飛島建設(株)
鹿島建設(株)
(株) 奥村組
(株) イチケン
(株) 富士ビー・エス
矢作建設工業(株)
大東建託(株)
日本国土開発(株)
大和ハウス工業(株)
(株) 四電工
(株) 中電工
新日本空調(株)
千代田化工建設(株)

食料品

(株) 日清製粉グループ本社
日東富士製粉(株)
鳥越製粉(株)
フィード・ワン(株)
三井製糖(株)
森永製菓(株)
モロゾフ(株)
亀田製菓(株)
寿スプリッツ(株)
(株) ヤクルト本社
雪印メグミルク(株)
日本ハム(株)
宝ホールディングス(株)
サントリー食品インターナショナル(株)
キーコーヒー(株)
日清オイリオグループ(株)
かどや製油(株)
ハウス食品グループ本社(株)
(株) ピエトロ
(株) ヨシムラ・フード・ホールディングス
日清食品ホールディングス(株)
一正蒲鉾(株)
フジッコ(株)
(株) ロック・フィールド
日本たばこ産業(株)
イフジ産業(株)
(株) ユーグレナ

繊維製品

片倉工業(株)
ユニチカ(株)
住江織物(株)
(株) ワコールホールディングス
(株) マツオカコーポレーション
(株) ナイガイ
ヤマト インターナショナル(株)

パルプ・紙

阿波製紙(株)

化学

日本カーバイド工業(株)
高圧ガス工業(株)
四国化成工業(株)
東京応化工業(株)
大阪有機化学工業(株)
K H ネオケム(株)
(株) ダイセル
アイカ工業(株)
タキロンシーアイ(株)
大倉工業(株)
タイガースポリマー(株)
ミライアル(株)
(株) ダイキアクシス
日本精化(株)
ハリマ化成グループ(株)
花王(株)
石原ケミカル(株)
太陽ホールディングス(株)
D I C (株)
東洋インキ S C ホールディングス(株)
(株) マンダム
(株) シーボン
(株) ノエビアホールディングス
アグロカネショウ(株)
長谷川香料(株)
星光 P M C (株)
メック(株)
タカラバイオ(株)
O A T アグリオ(株)
アキレス(株)
レック(株)
未来工業(株)
ウェーブロックホールディングス(株)
(株) J S P
(株) エフピコ

医薬品

日本新薬(株)
エーザイ(株)
小野薬品工業(株)
扶桑薬品工業(株)
日本ケミファ(株)
生化学工業(株)
鳥居薬品(株)
J C R ファーマ(株)
大塚ホールディングス(株)

石油・石炭・ゴム・ガラス・土石

ビービー・カストロール(株)
出光興産(株)
(株) プリチストン
バンダー化学(株)
日東紡績(株)
石塚硝子(株)
日本コンクリート工業(株)
東海カーボン(株)
日本カーボン(株)
東洋炭素(株)
日本碍子(株)
(株) ヨータイ
(株) フジミインコーポレーテッド
ニチアス(株)

鉄鋼

大同特殊鋼(株)
三菱製鋼(株)
新家工業(株)

非鉄金属、金属製品

(株) 大紀アルミニウム工業所
D O W A ホールディングス(株)
(株) 大阪チタニウムテクノロジー
(株) U A C J
古河電気工業(株)
カナレ電気(株)
リョービ(株)
(株) アーレスティ
(株) S U M C O
(株) L I X I L グループ
日本フィルコン(株)
リンナイ(株)
(株) ジーテクト
中国工業(株)
サンコール(株)

機 械

三浦工業(株)
(株)アマダホールディングス
オーエスジー(株)
フリュー(株)
ヤマシンフィルタ(株)
ペガサスミシン製造(株)
タツモ(株)
レオン自動機(株)
オイレス工業(株)
日精エー・エス・ビー機械(株)
日本エアーテック(株)
(株)クボタ
荏原実業(株)
(株)帝国電機製作所
新東工業(株)
住友精密工業(株)
(株)西島製作所
ダイキン工業(株)
(株)タダノ
C K D (株)
(株)平和
(株)マースグループホールディングス
福島工業(株)
(株)竹内製作所
J U K I (株)
グローリー(株)
大和冷機工業(株)
ホシザキ(株)
日本トムソン(株)
(株)ユースン精機
スター精密(株)

電気機器

日清紡ホールディングス(株)
ブラザー工業(株)
デンヨー(株)
田淵電機(株)
(株)J V C ケンウッド
(株)ミマキエンジニアリング
第一精工(株)
オムロン(株)
I D E C (株)
(株)正興電機製作所
不二電機工業(株)
(株)ジーエス・ユアサ コーポレーション
電気興業(株)
アイホン(株)
E I Z O (株)
(株)京三製作所
帝国通信工業(株)
ローランド ディー. ジー. (株)
フォスター電機(株)
ホシデン(株)
T O A (株)
古野電気(株)
船井電機(株)
横河電機(株)
アズビル(株)
エスベック(株)
(株)キーエンス
シスメックス(株)
(株)日本マイクロニクス
イリソ電子工業(株)
オブテックスグループ(株)
(株)アイ・オー・データ機器
双信電機(株)
山一電機(株)
日本電子(株)
(株)エンプラス

ローム(株)
(株)三井ハイテック
(株)村田製作所
(株)ユースン
双葉電子工業(株)
ニチコン(株)

輸送用機器

ユニプレス(株)
三櫻工業(株)
(株)デンソー
(株)東海理化電機製作所
(株)名村造船所
日本車輛製造(株)
三菱ロジスネクスト(株)
G M B (株)
曙ブレーキ工業(株)
大同メタル工業(株)
太平洋工業(株)
河西工業(株)
愛三工業(株)
ティ・エス テック(株)

精密機器

日機装(株)
(株)島津製作所
長野計器(株)
(株)ブイ・テクノロジー
東京計器(株)
愛知時計電機(株)
(株)ニコン
理研計器(株)
H O Y A (株)
朝日インテック(株)
リズム時計工業(株)

その他製品

パラマウントベッドホールディングス(株)
前田工織(株)
(株)アイフィスジャパン
(株)S H O E I
フランスベッドホールディングス(株)
萩原工業(株)
(株)フジシールインターナショナル
(株)アーク
タカノ(株)
(株)プロネクス
NISSHA(株)
光村印刷(株)
小松ウオール工業(株)

電気・ガス業

関西電力(株)
四国電力(株)
九州電力(株)
沖縄電力(株)
西部瓦斯(株)
静岡ガス(株)

陸運業、海運業、空運業

京成電鉄(株)
東海旅客鉄道(株)
鴻池運輸(株)
(株)ハマキョウレックス
ヤマトホールディングス(株)
山九(株)
九州旅客鉄道(株)

S G ホールディングス(株)
日本郵船(株)
A N A ホールディングス(株)

倉庫・運輸関連業

トランコム(株)
(株)中央倉庫
キムラユニティー(株)
日本コンセプト(株)

情報・通信業

(株)クロスキャット
(株)キューブシステム
(株)電算システム
(株)三菱総合研究所
(株)ファインデックス
(株)ブレインパッド
(株)イーブックイニシアティブジャパン
(株)アイスタイル
(株)エムアップ
(株)エイチーム
(株)テクノスジャパン
(株)コロブラ
(株)オルトプラス
(株)デジタルハーツホールディングス
(株)じげん
(株)サイバーリンクス
(株)オブティム
(株)セレス
(株)ティーガイア
(株)セック
G M O ペイメントゲートウェイ(株)
(株)インターネットイニシアティブ
G M O クラウド(株)
(株)M i n o r i ソリューションズ
(株)アバント
フリービット(株)
メディカル・データ・ビジョン(株)
デジタル・インフォメーション・テクノロジー(株)
(株)ランドコンピュータ
(株)オーブンドア
(株)ノムラシステムコーポレーション
(株)シンクロ・フード
A O I T Y O H o l d i n g s (株)
(株)マクロミル
(株)ハイマックス
日本システム技術(株)
ソースネクスト(株)
F I G (株)
(株)ジャストシステム
T D C ソフト(株)
ヤフー(株)
ソフトバンク・テクノロジー(株)
(株)トーセ
伊藤忠テクノソリューションズ(株)
(株)ウェザーニューズ
(株)I M A G I C A G R O U P
ネットワンシステムズ(株)
(株)アルゴグラフィックス
エイベックス(株)
日本ユニシス(株)
日本テレビホールディングス(株)
朝日放送グループホールディングス(株)
(株)スカパー J S A T ホールディングス
(株)テレビ東京ホールディングス
日本BS放送(株)
コネクシオ(株)
ソフトバンク(株)
G M O インターネット(株)
カドカワ(株)

(株)ゼンリン
東宝(株)
(株)D T S
(株)アイ・エス・ピー
(株)ジャステック
福井コンピュータホールディングス(株)
ソフトバンクグループ(株)

卸売業

伊藤忠食品(株)
(株)あらた
横浜冷凍(株)
(株)ラクーンホールディングス
(株)神戸物産
(株)バイタルケーエスケー・ホールディングス
メディアスホールディングス(株)
(株)大光
(株)TOKAIホールディングス
黒谷(株)
(株)ビューティガレッジ
スターティアホールディングス(株)
(株)南陽
エコートレーディング(株)
コンドーテック(株)
三菱食品(株)
スズデン(株)
(株)高速
(株)たけびし
(株)進和
(株)エスケイジャパン
ダイترون(株)
伊藤忠商事(株)
蝶理(株)
三井物産(株)
カメイ(株)
(株)山善
三菱商事(株)
第一実業(株)
正栄食品工業(株)
(株)カナデン
フルサト工業(株)
明和産業(株)
伊藤忠エネクス(株)
(株)リョーサン
三信電気(株)
(株)東陽テクニカ
(株)立花エレテック
ヤマシタヘルスケアホールディングス(株)
日鉄物産(株)
トラスコ中山(株)
(株)オートバックスセブン
モリト(株)
イノテック(株)
J Kホールディングス(株)
杉本商事(株)
因幡電機産業(株)
(株)ミスミグループ本社
(株)スズケン

小売業

(株)ローソン
(株)サンエー
(株)ゲオホールディングス
(株)アダストリア
(株)ジーフット
くら寿司(株)
(株)キャンドウ
大黒天物産(株)
(株)ハブ
(株)ビックカメラ
D C Mホールディングス(株)
(株)マツモトキョシホールディングス
(株)物語コーポレーション
ウエルシアホールディングス(株)
(株)ミサワ
ティーライフ(株)
チムニー(株)
(株)ネクステージ
(株)キリン堂ホールディングス
(株)すかいらくホールディングス
S F Pホールディングス(株)
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)
日本調剤(株)
(株)コスモス薬品
(株)トーエル
(株)オンリー
(株)薬王堂
(株)クリエイト・レストランツ・ホールディングス
(株)ジャパンミート
(株)LIXILビバ
(株)メディカルシステムネットワーク
(株)ノジマ
イオン北海道(株)
(株)コジマ
コーナン商事(株)
ワタミ(株)
(株)西松屋チェーン
(株)サイゼリヤ
(株)フジ・コーポレーション
(株)ユナイテッドアローズ
(株)壺番屋
(株)トップカルチャー
(株)P L A N T
スギホールディングス(株)
(株)ヨンドシーホールディングス
ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)
(株)木曽路
(株)タカキュー
ロイヤルホールディングス(株)
(株)コメリ
(株)はせがわ
アクシアル リテイリング(株)
イオン(株)
(株)フジ
ゼビオホールディングス(株)
Genky Drug Stores(株)
総合メディカルホールディングス(株)
ブックオフグループホールディングス(株)
元気寿司(株)
(株)ニトリホールディングス
(株)吉野家ホールディングス
(株)松屋フーズホールディングス
(株)王将フードサービス
(株)プレナス
ミニストップ(株)
藤久(株)
(株)ファーストリテイリング
(株)やまや

銀行業

(株)めぶきフィナンシャルグループ
(株)九州フィナンシャルグループ
(株)コンコルディア・フィナンシャルグループ
(株)関西みらいフィナンシャルグループ
(株)新生銀行
(株)あおぞら銀行
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ
(株)りそなホールディングス
(株)七十七銀行
(株)秋田銀行
(株)静岡銀行
(株)十六銀行
(株)八十二銀行
(株)山梨中央銀行
(株)滋賀銀行
(株)京都銀行
(株)ほくほくフィナンシャルグループ
(株)大分銀行
(株)宮崎銀行
(株)沖縄銀行
(株)中京銀行
(株)大光銀行
(株)栃木銀行
(株)東和銀行
(株)福島銀行

証券、商品先物取引業、 保険業、その他金融業

SBIホールディングス(株)
丸三証券(株)
東海東京フィナンシャル・ホールディングス(株)
水戸証券(株)
カブドットコム証券(株)
(株)マネーパートナーズグループ
大樹生命保険(株)
日本生命保険相互会社
メットライフ生命保険(株)
日本モーゲージサービス(株)
(株)C a s a
アルヒ(株)
プレミアグループ(株)
(株)クレディセゾン
興銀リース(株)
アイフル(株)
イオンフィナンシャルサービス(株)
アコム(株)
(株)アプラスフィナンシャル
三菱UFJリース(株)
(株)九州リースサービス
(株)日本取引所グループ
イー・ギャランティ(株)

不動産業

日本駐車場開発(株)
(株)コーセーアールイー
(株)エストラスト
(株)オープンハウス
ケイアイスター不動産(株)
(株)ジェイ・エス・ビー
パラカ(株)
(株)テオーシー
(株)東京楽天地
フジ住宅(株)
(株)ゴールドクレスト
日神不動産(株)
イオンモール(株)
(株)カチタス

サービス業

日本工営(株)
(株)ジェイエイシーリクルートメント
(株)日本M&Aセンター
アイティメディア(株)
(株)パソナグループ
パーソルホールディングス(株)
(株)リニカル
(株)エスクリ
(株)学情
(株)スタジオアリス
(株)カクコム
(株)ルネサンス
(株)ベネフィット・ワン
(株)アウトソーシング
(株)ワールドホールディングス
(株)ビジネス・ブレイクスルー
WDBホールディングス(株)
(株)ティア
(株)CDG
バリューコマース(株)
(株)インフォマート
EPSホールディングス(株)
びあ(株)
(株)イオンファンタジー
(株)シーティーエス

(株)アルプス技研
(株)サニックス
(株)秀英予備校
(株)ラウンドワン
(株)ビー・エム・エル
ワタベウェディング(株)
りらいあコミュニケーションズ(株)
(株)東京個別指導学院
(株)サイバーエージェント
アトラ(株)
(株)デザインワン・ジャパン
(株)リブセンス
(株)N・フィールド
(株)バリューHR
(株)シグマクシス
(株)エラン
(株)土木管理総合試験所
(株)アトラエ
(株)アイモバイル
(株)アドバンテッジリスクマネジメント
(株)リログループ
(株)エイチ・アイ・エス
(株)建設技術研究所
(株)スペース
燦ホールディングス(株)
スパル興業(株)
(株)トーカイ
セントラル警備保障(株)
(株)丹青社
(株)メイテック
(株)船井総研ホールディングス
(株)ベネッセホールディングス
イオンディライト(株)
(株)ステップ

国立大学法人・独立行政法人・ その他の公的法人等

帯広畜産大学
岩手大学
東北大学
福島大学
千葉大学
東京医科歯科大学
東京農工大学
東京藝術大学
東京工業大学
東京海洋大学
電気通信大学
一橋大学
横浜国立大学
長岡技術科学大学
上越教育大学
富山大学
信州大学
静岡大学
名古屋工業大学
滋賀大学
京都大学
鳥取大学
島根大学
香川大学
愛媛大学
福岡教育大学
九州大学
長崎大学
熊本大学
鹿屋体育大学
琉球大学
政策研究大学院大学
北陸先端科学技術大学院大学
高エネルギー加速器研究機構

国民生活センター
国立科学博物館
物質・材料研究機構
防災科学技術研究所
科学技術振興機構
日本学術振興会
宇宙航空研究開発機構
日本学生支援機構
国立高等専門学校機構
大学改革支援・学位授与機構
医薬基盤・健康・栄養研究所
年金積立金管理運用独立行政法人
農業・食品産業技術総合研究機構
農業者年金基金
産業技術総合研究所
海上・港湾・航空技術研究所
海技教育機構
奄美群島振興開発基金
日本高速道路保有・債務返済機構
住宅金融支援機構
全国健康保険協会
日本年金機構
社会福祉法人 羅済生会

※東証一部上場企業については、
証券コード順で掲載しています

付録C | 監査法人のガバナンス・コードへの対応状況

トーマツは、2017年3月31日に金融庁より公表された「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）を採用し、全ての原則を適用しています。各原則の適用状況は以下の通りです。

原則1: 監査法人が果たすべき役割

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。

行動指針	対応状況
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、トップ自らおよ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。 ▶ P. 1~2 デロイト トーマツ グループの理念 ▶ P. 9~10 ボード議長および包括代表からのごあいさつ ▶ P. 17~18 「Quality first」という品質を重視する文化	● トーマツおよびデロイト トーマツ グループでは、経済社会の公正を守り率先してその発展に貢献することを経営理念に掲げています。 ● ガバナンスのトップであるボード議長とマネジメントのトップである包括代表は、資本市場における会計監査の重要性と、これを担う監査法人の責任の重大さを深く認識し、会計監査を通じて経済社会の発展に寄与し、社会的な責任を全うすることを明らかにしています。 ● 監査品質を最重視するトップの姿勢が全ての社員・職員に理解され、業務管理体制の整備にその責務が果たされるよう、トーマツの監査品質に関する最終責任者である包括代表と監査・保証事業本部長等のマネジメントが、「Quality first」のスローガンのもと、様々な機会で見守り監査品質の重要性を繰り返し発信しています。
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。 ▶ P. 1~2 デロイト トーマツ グループの理念 ▶ P. 17~18 「Quality first」という品質を重視する文化 ▶ P. 52 デロイト トーマツ グループ Code of Conduct	● トーマツが加盟するデロイトは、そのメンバーが共通に保持すべき存在理由 (Purpose) と共通の価値観 (Shared Values) を定めています。 ● トーマツは、デロイトの定める存在理由と共通の価値観を採用するとともに、3つの経営理念と、それを実践するための具体的な行動指針「デロイト トーマツ グループ Code of Conduct」を定めています。 ● 「Quality first」のスローガンのもと、監査品質を最重視する姿勢を繰り返し発信しています ● 監査を実施するに当たり厳守しなければならない具体的な行動指針である「監査厳守事項」を周知徹底しています。
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。 ▶ P. 43 社員・職員の評価制度	● トーマツでは、社員評価制度において監査品質と価値提供を最重視しています。また、職員の評価制度において、監査品質の維持向上を目的として「職業的懐疑心の発揮」や「監査厳守事項の実践度合い」等、監査品質に関する評価項目を設定しています。
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。 ▶ P. 17~18 「Quality first」という品質を重視する文化 ▶ P. 36~37 トーマツの品質管理体制	● トーマツでは、現場とマネジメント間で双方向のコミュニケーションが取れるよう、マネジメントが現場の社員・職員の声を直接聞く機会を設け、現場の声を法人運営に反映させています。 ● 監査・保証事業本部では、監査品質会議を毎月開催し、品質管理の最新の動向や監査現場での実践面における課題を関係者で共有し、監査の品質向上のための施策を立案しています。立案された施策は、監査品質統括部の支援のもとで監査現場に展開され、その結果が次の会議等でフィードバックされ、継続的な監査品質の改善・向上を図っています。
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。 ▶ P. 54 非監査業務の提供方針	● トーマツおよびデロイト トーマツ グループは、非監査業務を提供する場合でも、監査の信頼を基礎としたグループとして、高い独立性と職業倫理を維持し、公益に資する業務を提供する方針です。

原則2:組織体制(マネジメント)

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。

行動指針	対応状況
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。 ▶ P. 59 トーマツのマネジメント	● トーマツのマネジメント(経営執行)は包括代表と執行役で構成されるExecutive Committeeにより担われています。Executive Committeeは、ボード(ガバナンス機関)が決定した経営方針に従って法人を組織的に運営します。
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。 ● 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 ▶ P. 19 著しく重要な事案への対応 ▶ P. 36~37 トーマツの品質管理体制	● トーマツでは、監査品質の最終的な責任者である包括代表のもと、監査を実施する監査事業部、それらを統括する監査・保証事業本部内の監査品質統括部と監査・保証リスク管理部、そして包括代表直下の監査・保証業務モニタリング部によって、通常の監査業務における監査品質の管理を行っています。 ● 新規契約の締結および更新の審査の過程で著しく重要と判断された監査業務については、リスク管理を担うレピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部長を議長とする監査契約検討会議が招集され、その可否が審議されます。また、そのような著しく重要な事案の契約を締結および更新した場合には、品質管理担当執行役が議長を務める審査会議が招集され監査意見表明の適否が審議されます。
● 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 ▶ P. 12 被監査会社とのコミュニケーション ▶ P. 37 A&Aリスク管理部 ▶ P. 52 リスクマネジメント	● 各監査チームは、被監査会社と能動的にコミュニケーションすることで、被監査会社のビジネスの変化や監査リスクの変化を把握し、これに対して主体的に対応しています。 ● A&Aリスク管理部は、年を通じて監査チームの稼働時間や被監査会社の適時開示情報等をレビューすることで業務リスクの変動の兆候を把握し、必要に応じて、監査チームに業務リスクの再評価と追加手続の実施を指示しています。 ● レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部は、エンタープライズリスクフレームワークを用いて、法人全体のリスク管理を実施しています。
● 法人の構成員の士気を高め、職業的専門家としての能力を保持・発揮させるための人材育成の環境や人事管理・評価等に係る体制の整備 ▶ P. 42~48 監査品質の基盤となる人材戦略	● 「経済社会からの要請に真摯な姿勢で誠実に対応し、高品質な業務を提供する、信頼性の高いプロフェッショナル」を育成するという基本理念に基づいて、総合的な人材育成プログラムを整備、運用しています。 ● 高品質な監査を実現するため、社員・職員それぞれに適した評価・昇格制度を定め、一人ひとりが期待される高品質な監査を行えたかを厳格に評価し、昇格に際して重視しています。 ● 多様性を包摂できる組織文化と、全てのメンバーが最大限のパフォーマンスを発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。
● 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 ▶ P. 27~32 Audit Innovation	● 監査の変革に関わる全てのプロジェクトを有機的に結合した「Audit Innovation部」を編成し、会計監査、データサイエンス、デジタル技術、デリバリーセンターの知見を集約し、Audit Innovation活動を加速しています。
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はなく、経営機関として、法人の組織的な運営のための機能が十分に確保されるよう、経営機関の構成員を選任すべきである。 ▶ P. 59 トーマツのマネジメント	● トーマツのマネジメントの責任者である包括代表は、社内規定に基づき、実務経験やマネジメント能力だけではなく、監査品質を重視し公認会計士法や監査法人のガバナンス・コードを遵守する姿勢や倫理コンプライアンスに関する取り組みを重視して選任されます。 ● トーマツのExecutive Committee(経営執行機関)を構成する執行役は、実務に精通しかつ高い資質を有する者の中から、包括代表が経営機関としての機能を果たすために最適と考える者を選任し、ボード(ガバナンス機関)が承認します。

原則3:組織体制(ガバナンス)

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。

行動指針

対応状況

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。

▶ P. 55～56 トーマツのガバナンス

- 社員総会を最高意思決定機関としつつ、迅速かつ適切な意思決定を容易にするため、社員の付託を受けたボードが法人経営に関する重要事項を決定または承認し、包括代表等の経営執行を監督します。
- ボードは、ボード議長、評議員および包括代表で構成され、経営意思決定に基づく執行を行わないメンバーがその中心を担うことで、ガバナンスの強化を図っています。
- ボード内委員会として評議員のみで構成される推薦委員会、報酬委員会、評議員および法人外監査委員で構成される監査委員会、そして独立非業務執行役員(INE)のみで構成される公益監督委員会を設置し、ボードの監督・評価機能を強化しています。

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。

▶ P. 55～56 トーマツのガバナンス

▶ P. 57～58 独立非業務執行役員(INE)からの助言・提言

- 「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)で求められる組織的な運営を確保し、公益的な役割を果たす観点から、従来から起用していた法人外監査委員(弁護士)に加え、独立性を有する第三者として外部有識者3名をINEに選任し、その知見を活用しています。
- INEは、ボードおよび推薦・報酬・監査の各委員会に陪席するとともに、公益監督委員会の委員に就任して、トーマツに対して様々な助言・提言をしています。

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。

- 組織的な運営の実効性に関する評価への関与
- 経営機関の構成員の選退任、評価及び報酬の決定過程への関与
- 法人の人材育成、人事管理・評価及び報酬に係る方針の策定への関与
- 内部及び外部からの通報に関する方針や手続の整備状況や、伝えられた情報の検証及び活用状況の評価への関与
- 被監査会社、株主その他の資本市場の参加者等との意見交換への関与

▶ P. 55～56 トーマツのガバナンス

▶ P. 57～58 独立非業務執行役員(INE)からの助言・提言

- INEは、ボードおよび推薦・報酬・監査の各委員会に陪席するとともに、公益監督委員会の委員に就任しています。なお、INEは、デロイト トーマツ グループ全体のガバナンス機関でもINEに選任されており、監査の信頼を基礎とするグループとしての運営および経営執行体制、ならびに監督機能の充実に関しても助言・提言をしています。また、INEのうち1名はデロイト グローバルのINE Advisory Committeeにも参加しています。
- INEのみで構成される公益監督委員会は、INEが中心となって、監査法人の課題や当グループ全体のレピュテーションの強化およびさらなるガバナンス向上のための議論を行っています。
- INEはボード議長とともに、規制当局、機関投資家、被監査会社の監査役等、資本市場のステークホルダーとの対話を推進しています。

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。

▶ P. 55～56 トーマツのガバナンス

- 経営執行機関のトップである包括代表がボードに参画することで、トーマツの経営に関する重要事項が定期的にボードに報告されます。また、トーマツのリスク管理を担うレピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部長がボードに陪席することで、法人の品質およびリスク等の管理に関する事項が定期的にボードに報告されます。
- 新たに評議員に就任した者には、就任時研修が提供され、業務遂行するために必要な情報が提供されます。
- ボード、ボード内の各委員会およびINEを補佐する機関としてボード議長室を設置し、専任のスタッフを配置しています。

原則4:業務運営

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。

行動指針	対応状況
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。 ▶ P. 17~18 「Quality first」という品質を重視する文化 ▶ P. 36~37 トーマツの品質管理体制	● トーマツでは、品質を重視するトップの姿勢が全ての社員・職員に浸透するよう、リーダーが様々な会議やメールでメッセージを繰り返し発信しています。また、現場とリーダーが双方向のコミュニケーションを取れるよう、マネジメントが現場の社員・職員の声を直接聞く機会を設け、現場の声を法人運営に反映させています。 ● トーマツの監査品質統括部では、品質管理を担当する他の部門との会議等を通じて、品質管理の最新動向等を把握し、各監査事業部と頻繁に連絡を取り合って監査現場での課題等を理解したうえで、監査品質向上のための施策を立案し、監査現場への展開を支援しています。また、展開された施策の実行状況をモニタリングし、そこで識別された課題を月次の監査品質会議やExecutive Committee等にフィードバックすることで継続的な品質の向上と改善を図っています。
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。 ▶ P. 42~48 監査品質の基盤となる人財戦略	● 「経済社会からの要請に真摯な姿勢で誠実に対応し、高品質な業務を提供する、信頼性の高いプロフェッショナル」を育成・輩出するという人財育成の基本理念に基づいて、総合的な育成プログラムを整備・運用しています。 ● 高品質な監査を実現するため、社員・職員それぞれに適した評価・昇格制度を定め、一人ひとりが期待される高品質な監査を行えたかを厳格に評価し、昇格に際して重視しています。 ● 多様な経験を積むための機会を積極的に提供することで、職業的懐疑心の醸成や監査人として期待される役割を十分に果たせる人財の育成を行っています。
4-3 監査法人は、併せて以下の点に留意すべきである。 ● 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 ▶ P. 20~22 専門知見を生かした監査チームの組成 ● 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 ▶ P. 43~44 多様な経験を積むための機会の提供と活用 ● 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 ▶ P. 44 キャリアディベロップメントを支援する「アセッサー制度」	● 監査チームのメンバーには、被監査会社の属する業種の専門家や、グローバル対応力を有する人員を適切に配置しています。 ● 多様な経験を積むための機会を積極的に提供することで、職業的懐疑心の醸成や監査人として期待されている役割を十分に果たせる人材の育成を図っています。 ● 一人ひとりの適性・志向に合わせたキャリア形成が実現できるよう、経験豊富な上司がサポート役となるアセッサー制度を整備し、評価の取りまとめを含めたサポート体制を整えています。

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。

▶ **P. 12** **被監査会社とのコミュニケーション**

- トーマツは、被監査会社固有の状況やリスクに応じた適切な監査手続を実施するため、被監査会社と積極的なコミュニケーションを取る方針です。
- 被監査会社の監査役やCFO等からサービス・クオリティ・アセスメント(SQA)としてフィードバックを受けることにより、監査品質の向上に役立てています。

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に留意すべきである。

▶ **P. 41** **不正関連情報への対応制度**

▶ **P. 52** **Deloitte Speak Up**

- Deloitte Speak Up (通報窓口) を設置し、連絡先をインターネット上で公表することで、内部および外部から広く通報を受ける体制を整備しています。
- 通報の取り扱いに当たっては、内部もしくは外部の弁護士が関与して秘密保持を徹底し、また、通報者が不利益を受けることがないように内部規定(報復禁止規定)を定めています。

原則5:透明性の確保

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。

行動指針

対応状況

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。

- トーマツは、監査品質の向上に向けた取り組みをはじめとする様々な施策を「監査品質に関する報告書」で説明し、それを広くステークホルダーに公表しています。

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。

- 会計監査の品質の持続的な向上に向けた、自ら及び法人の構成員がそれぞれの役割を主体的に果たすためのトップの姿勢
- 法人の構成員が共通に保持すべき価値観及びそれを実践するための考え方や行動の指針
- 法人の業務における非監査業務(グループ内を含む。)の位置づけについての考え方
- 経営機関の構成や役割
- 監督・評価機関の構成や役割。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

当法人の監査品質の向上に向けた取り組みをはじめとする様々な施策については、「監査品質に関する報告書」の次のページをご参照ください。

▶ **P. 1~2** **デロイト トーマツ グループの理念**

▶ **P. 9~10** **ボード議長および包括代表からのごあいさつ**

▶ **P. 17~18** **「Quality first」という品質を重視する文化**

▶ **P. 52** **デロイト トーマツ グループ Code of Conduct**

▶ **P. 54** **非監査業務の提供方針**

▶ **P. 59** **トーマツのマネジメント**

▶ **P. 55~56** **トーマツのガバナンス**

▶ **P. 57~58** **独立非業務執行役員(INE)からの助言・提言**

▶ **P. 38~39** **監査品質のモニタリングと測定**

▶ **P. 56** **ボードの実効性に関する自己分析および評価**

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。

- ▶ **P. 11~12** ステークホルダーとの対話
- ▶ **P. 57** INEおよびボード議長によるステークホルダーとの対話

- トーマツでは投資家等との直接対話を推進する「プロジェクトシズン」を実施しています。また、国際コーポレート・ガバナンス・ネットワークの年次総会に参加しました。
- 被監査会社の監査役等と直接対話をするため「トーマツ ガバナンス フォーラム」を年2回開催しています。
- トーマツの監督機関であるボードは、INEとボード議長を中心に、規制当局、機関投資家、監査役等との対話の機会を継続的に設けることで、トーマツと外部ステークホルダーの相互理解の向上に努めています。

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。

- ▶ **P. 38~39** 監査品質のモニタリングと測定
- ▶ **P. 55~56** トーマツのガバナンス
- ▶ **P. 56** ボードの実効性に関する自己分析および評価
- ▶ **P. 57~58** 独立非業務執行役員(INE)からの助言・提言

- トーマツの品質管理システムに対して、定期的に内部および外部の検査を受けています。検査の結果、指摘された事項については原因分析のうえ、適切な改善活動をとることで継続的な監査品質の向上に努めています。
- ボードは、品質管理部門やマネジメントによる取組みの実効性を定期的に監督・評価しています。
- ボードは、その実効性に関する自己分析および評価を定期的に実施し、継続的な改善に取り組んでいます。
- INEは、監査法人のガバナンス・コードの適用状況や監査品質の向上に向けた取組みの実効性に関して、独立した立場から助言・提言を行っています。

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。

- ▶ **P. 11~12** ステークホルダーとの対話
- ▶ **P. 12** 被監査会社からのフィードバック

- 資本市場のステークホルダー等とのコミュニケーションから得られた様々な気付きは、社内研修等において、監査業務に携わる社員・職員と共有され、資本市場のステークホルダーの期待を意識した監査を実施するよう指導しています。
- 被監査会社の監査役等やCFO等からサービス・クオリティ・アセスメント(SQA)としてフィードバックを受けることにより、監査品質の向上に役立てています。

本報告書において、2018年6月1日から2019年5月31日までを2019年度5月期としています。
本報告書は、時点の記載がある場合を除き、発行時(2019年11月)の最新情報に基づいて記載し、過去の経緯やこれからの取り組みについても説明しています。

本紙に対するご意見・ご感想は右記メールアドレスにご連絡ください。: audit-pr@tohatsu.co.jp

トーマツの歩み

創業者の一人である等松農夫蔵が設立に当たって掲げた目標である「世界に通用する質の高い事務所」とは、法人基盤の強化・拡大と国際化そして高品質の維持が、トーマツの一貫した命題であることを意味します。

創業者・等松農夫蔵が掲げた「当監査法人の基本構想」を念頭に、これまで半世紀の間積み重ねてきた品質重視の文化は、現在の法人名「トーマツ(等松)」と共に未来へと受け継がれます。



Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL(または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家に相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001



女性活躍推進法に基づく認定
「えるほし」の最高評価を取得
(2018年5月)



子育てサポート
企業次世代
認定マーク

監査法人初となる次世代認定
マーク「くるみん」を取得
(2013年7月)