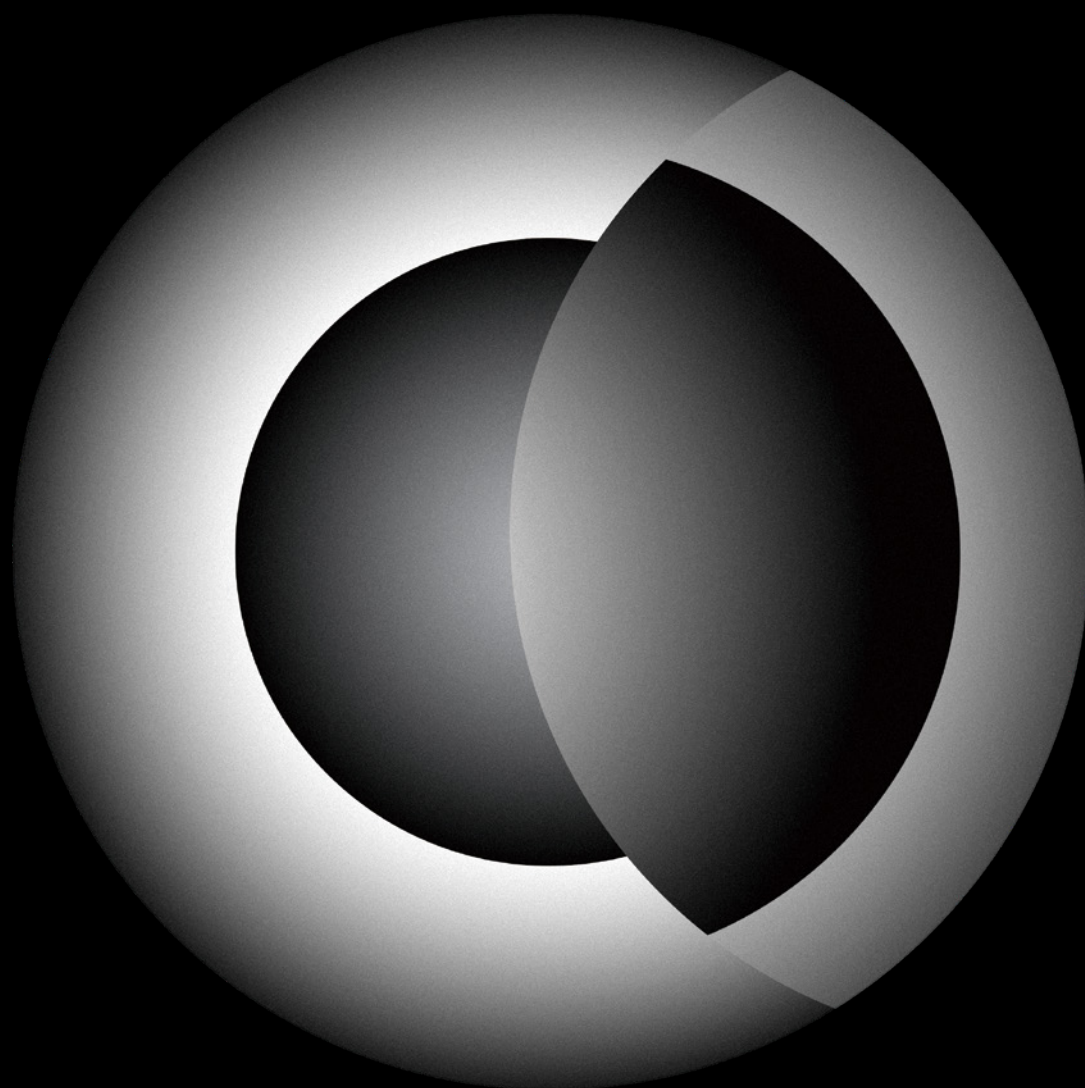




監査品質に関する報告書 2020

有限責任監査法人トーマツ

日本の未来に、新たな価値を

私たちトーマツは、高い倫理観、十分なスキルと経験を持った専門家として、法令や監査基準の準拠だけでなく、経済やビジネスを深く理解し、その時々環境に最も適した成果(アウトカム)を生み出す高品質な監査を行うことで、ステークホルダーの期待に応える[※]。私たちトーマツは、品質を革新し、社会的な課題の解決に貢献することで、日本の未来に新たな価値を提供する。

CONTENTS

	日本の未来に、新たな価値を	1
	監査品質の指標(AQI)の概要	3
01	Tone at the top	5
	【メッセージ】ボード議長から	7
	【メッセージ】包括代表から	9
	オープンかつ建設的なステークホルダーとの対話	11
	対話の進化と深化を促すKAMへの取り組み	13
02	監査チームとメソドロジー	15
	「Quality first」という品質を重視する文化	17
	監査の出発点——監査契約の締結および更新	18
	専門知見を生かした監査チームの組成	19
	世界各国の状況に適切に対応するグローバル監査	22
	監査の未来を創造するAudit Innovation	25
03	品質管理システム	31
	「Quality first」のための品質管理体制	33
	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	35
	感度の高い不正リスク対応	37
	監査品質の基盤となる人財戦略	39
	創造力を高める職場環境の整備とD&I	44
04	ファームワイドでの取り組み	47
	ファームワイドで取り組む職業倫理、独立性、リスク管理	49
	変革を支えるガバナンス体制	53
	独立非業務執行役員(INE)からの助言・提言	55
	監査を変革し価値創造を推進するマネジメント体制	57
	トーマツの課題と取り組み方針	58
	全世界に広がるDTTLのネットワーク	59
	【メッセージ】グループCEOから	61
	付録	62
	法人概要	62
	主要被監査会社一覧	63
	監査法人のガバナンス・コードへの対応状況	67
	トーマツの歩み	72

Audit Innovation



100%

Audit Analytics[®]上場被監査会社先
適用率(2020年3月期監査)

高品質な監査
信頼と安心感の提供

[※]国際監査・保証基準審議会 (IAASB) の著作物が含まれます。
Copyright © February 2014 by the International Federation of Accountants (IFAC).
All rights reserved. Used with permission of IFAC.

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

ファームワイドでの取り組み

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 (2020年5月期)

継続的な対話
円滑なコミュニケーション

監査品質の指標 (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、監査品質の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

平均研修時間
(2019年4月～2020年3月)

81時間

▶P.42

履修した研修に関する
アンケート調査結果

★★★★★

研修目的を達成できる内容だった

4.23点

5点満点

▶P.42

監査従事者の異動状況

年間異動人数

約250名

▶P.41

社員の海外勤務経験者割合
(2020年5月現在)

34%

▶P.43

日系企業サービスグループの
全世界のバイリンガル数
(2020年4月現在)

約1,200名

▶P.24

女性比率 (2020年5月)

女性パートナー・
ディレクター比率

8.6%

女性シニア
マネジャー・
マネジャー比率

18.0%

▶P.44

監査事務所の状況

構成人員
(2020年5月末)

社員 573名

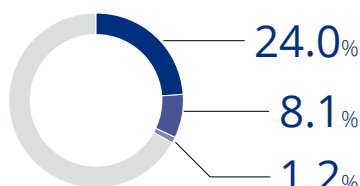
職員 6,339名

合計 6,912名

▶P.62

上場会社の監査契約における
レビュー어의平均関与時間割合

(2020年5月期)



■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

▶P.19

品質・リスク管理業務の人員数
(2020年5月末)

監査品質統括部 164名

A&Aリスク管理部 18名

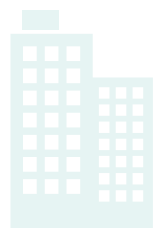
監査・保証業務
モニタリング部 22名

▶P.33

監査の結果

被監査会社の監査役等からの評価

(2020年5月期)



★★★★★
4.2点
5点満点

▶P.12

個別業務の定期的な検証の結果

(2019年(暦年))



監査意見の修正を要する重大な不備

0件

▶P.35

独立性に関する検査

(2020年5月期)



職業倫理・独立性等
年次確認書類提出率

100%
2件

国内法令等違反

▶P.51

外部検査による処分

金融庁による行政処分
JICPAレビューに基づく措置



0件

▶P.36

Audit Innovationの推進状況

Audit Analytics® 上場被監査会社適用率

(2020年3月期監査)

100%

▶P.28

トーマツ監査イノベーション& デリバリーセンター (AIDC) 利用被監査会社数

(2019年6月～2020年5月末の実績)

2,006社

▶P.27

Balance Gateway®利用社数

(2019年12月～2020年5月末)

1,246社

Balance Gatewayは、会計監査確認
センター合同会社の登録商標です。

▶P.26

監査業務従事者の 年間平均執務時間

(2020年5月期)



社員

2,025時間

職員

1,807時間

▶P.46

監査品質に関する意識調査

(2020年7月実施)

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と思う割合

84.7%

▶P.17

IT費用とAudit Innovation投資額 (監査法人のみ)

2020年5月期のIT費用の実績額

6,591百万円

2020年5月期のAudit Innovation投資額

2,147百万円

▶P.49



Tone at the top



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

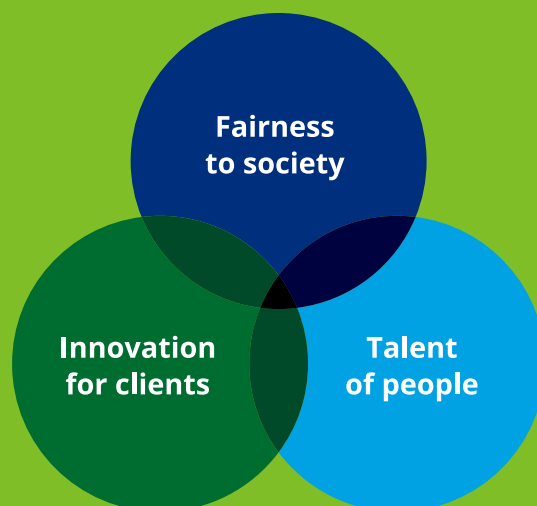
プロフェッショナル・ファームとして独立性を保持し、
グローバルな視野に立って与えられた責任と役割を誠実に果たす。
経済社会の公正を守り率先してその発展に貢献する

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





はじめに、2020年4月から5月まで新型コロナウイルスの感染拡大により緊急事態宣言が出されるという未曾有の事態の中、私どもの監査にご協力いただきました被監査会社その他のステークホルダーの皆様、深く御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大への緊急対応

私どもは政府の感染拡大防止の要請に応えるとともに、被監査会社の方々、有限責任監査法人トーマツ（以下、トーマツ）の社員・職員および家族の生命を守り安全を確保するために、2020年2月下旬より原則全社員・職員を在宅勤務としました。一方で、資本市場のインフラストラクチャーとして、私どもの社会的責務である会計監査の完遂を監査品質に妥協することなく達成するために、規制当局との折衝や、セキュリティを担保した追加の通信手段確保

等の在宅監査環境整備、監査チームへの一歩踏み込んだきめ細かな指導監督と情報提供等、最大限の努力をしました。

経営執行の監督機関であるボードは、執行機関が推進する対応諸施策が、被監査会社やトーマツの状況を適切に掌握したうえで策定されているか、経済社会の急激な変化を踏まえ、多角的なリスク認識と評価をもとにした、包括的かつ強力なものとなっているか、といった視点から、施策の網羅性、十分性、対応スピード等について監督し、必要に応じて執行機関に助言しました。

経済社会の急激な変化を踏まえた監査品質の向上と監査の改革

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、多くの企業がビジネスモデルの変革を急速に進めています。この他にも急激な

内外経済環境の変化により、企業の抱えるリスクは複雑化の様相を呈し、事業の不確実性が増しています。このような環境においては、監査もこれまでの経験の延長線上では対応が難しく、事業のリスクを的確に捉える情報収集力と分析力、重要なリスクを見極める洞察力が重要になります。

また、社会のデジタル化が急激に進展し、社会の価値創造の仕組みが一気に転換する状況において、監査のデジタル化への対応も加速度的に進めていかなくてはなりません。高度にデジタル化した社会における監査のあり方を見据え、これに対応した監査手法の改革とそれを可能とするIT基盤の整備等の諸施策を、監査の自動化、効率化とともに、スピード感を持って実行に移していくことが急務となっています。

ボード議長から

変革が加速する社会で トーマツが果たす役割

有限責任監査法人トーマツ
ボード議長

後藤 順子

このような状況のもと、ボードでは監査品質の組織的向上策について、その進捗と施策の有効性についてのモニタリングを強化し、執行機関から定期的に報告を受けて議論しています。また、足許の監査業務の自動化、効率化を超えて、中長期的観点から未来の監査に関する考察を深め、執行機関がデジタル化に対応した監査手法の改革を進め、そのための十分な投資原資を確保し、計画的な対応を行っているかを含め、指導監督しています。

監査の品質を支える人財の育成と配置

企業のリスクが複雑化し、監査の自動化、デジタル化が高度に進展するに伴い、監査に必要な人財の要件は変化していきます。デジタル化に対応できるテクノロジーを理解し、運用できる人財の育成は急務であり、この変容に対する既存の人財の再教育が必要です。また、企業のグローバル

化に対応し、海外の監査人をリードしてグループ監査の品質を確保するために、グローバル対応力に優れた人財を多く育成していくことも必要です。一方、いかに監査の自動化、デジタル化が進展しようとも、会計監査の専門家として「洞察力」「判断力」を根幹に持ち、監査の本質を理解したうえで被監査会社と有効なコミュニケーションを取れる人財は必要であり、そのような人財を育成していくことの重要性は変わりません。

ボードでは、未来の監査の考察とともに将来の人財構成の検討についても執行機関との協議を進めています。また、グローバル人財の育成については、グローバルに活躍するリーダークラスの育成を含めて、重大な関心を持って執行機関の対応を監督しています。

これに加え、倫理的行動と誠実性を最重要視するとともに、社員・職員の一人ひとりが尊重され、その専門性を十分に発揮できるインクルーシブな組織文化がトーマツの隅々まで浸透するように、主体的に啓蒙活動等の行動をするとともに、企業市民としての視点を持ち、中長期的に社会に貢献する行動をとるよう執行機関を指導しています。

私どもは新型コロナウイルス感染拡大により世界が変わったというよりも、私どもが向かうべき道が明確になり、その道のりに向かうために、より迅速に、より強力に、施策を策定し推進することが必要になったと捉えています。社会の変革スピードに沿って、私ども自身が変容することにより、ステークホルダーの期待に沿い、経済社会の発展に寄与するよう、努めてまいります。

包括代表から

ステークホルダーの期待に応え、 社会的使命を全うする

有限責任監査法人トーマツ
包括代表

國井泰成

経済社会におけるデジタル化やグローバル化の進展の中で、監査法人は監査を通じて様々なステークホルダーの期待に応え続けることを求められています。一方、2020年は新型コロナウイルスの感染拡大の影響が世界レベルで顕在化し、トーマツは2月下旬から全ての社員・職員が原則在宅勤務という過去に経験したことのない体制に移行する等の対応を実施しましたが、最繁忙期を含む監査業務を大きな混乱なく終了させることができました。しかしながら、この新型コロナウイルスの感染拡大の影響は監査業務のみならず企業の経済活動そのものの課題を浮き彫りにする結果となりました。監査品質の向上といった観点から、その課題対応を進めることで資本市場に信頼と安心感を提供するとともに、様々なステークホルダーからの多様化する期待にトーマツは応えていきます。

顕在化・多様化する

ステークホルダーからの期待への対応

新型コロナウイルスの感染拡大により、ステークホルダーから監査法人に対する期待が顕在化するとともに、その多様化が加速しています。例えば、被監査会社からは、不確実性が増加していることに起因する新たな経営課題に対して、独立した立場からの内部統制やガバナンス、事業等についてのインサイトの提供が期待されています。また、会計上の見積もり・複雑な判断への対応が監査上求められるとともに、監査リスクが増加する中で在宅勤務を前提としたリモート監査という環境のもと、監査品質を堅持することが必要となります。同時に、資本市場における様々なステークホルダーからは、監査を通じた企業価値向上や社会課題解決に向けた貢献が監査法人に求められています。さらには、新たな働き方に関する従業員の多様な期待

にも応える必要があります。

トーマツは、これら期待に応えるために、深度あるコミュニケーションをステークホルダーと継続して実施するほか、リモート監査環境の整備充実、監査品質のモニタリングを含めた品質管理体制の継続的な改善、会計・監査知識に加え洞察力や対話力を有する人財の育成などの施策を進め、ステークホルダーにとって価値のある監査を提供します。

DX促進による監査業務の

標準化・効率化、高度化

経済社会のデジタル化に伴い、デジタルトランスフォーメーション(DX)が社会全体で加速しています。このテクノロジーと社会の変化に先んじて対応するために編成した「Audit Innovation部」を中心に監査の変革をトーマツは進めています。データ分析手法「Audit Analytics」、業務の



自動化をサポートするRPA(Robotic Process Automation)およびAIを活用した文章の解析ツール「Argus」の導入、さらに新型コロナウイルスの感染拡大という環境の中で、紙資料共有機能付きデバイス「Tohmatsu LINK」を被監査会社に貸与することでリモート監査の実現をサポートしました。このように、定型的な監査領域における監査手法の標準化・効率化のため、DXをさらに推し進めるとともに、「トーマツ監査イノベーション&デリバリーセンター(AIDC)」を活用し、監査の標準化・効率化に注力しています。これらを通じて、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取り組んでいます。

また、監査業務の高度化という観点では、人工知能(AI)を用いたアナリティクス手法のさらなる開発等を通じ、被監査会社の複雑

な環境におけるインサイト提供に資する取り組みを進めています。

監査品質の基盤となる人財戦略

ITやAIが社会に加速的に浸透している今、監査を取り巻く環境や会計士の在り方も大きく変わり、今後もさらに変化していきます。しかし、どれほどテクノロジーが進化しても、中心にいるのは人であり、人財戦略は監査品質の基盤となります。社会のデジタル化、グローバル化といった環境変化に対応できる人財の確保と育成は高品質な監査を提供するために必須です。

デジタル化に対しては、「Tech Savvy(テックサヴィー)」を開始し、監査に必要なテクノロジーの知見を全ての監査人に習得させる取り組みを進めています。

また、企業のグローバル化に伴い、世界各国の状況に適切に対応するグローバル監査が求められ、より多くのグローバル

人財が求められています。トーマツではグローバル人財の育成プログラムのみならず、グローバルでリードしていける「人財」を育成するべく様々な取り組みも実施しています。

今、変化の激しい時代だからこそ、ダイバーシティ&インクルージョン、つまり、「人財」と思考の多様性、それぞれの立場を偏見なく尊重し合う職場環境が大切だと考えています。トーマツではそれが社風として根付き、人事制度を積極的に利用することがごく自然なこととして機能するよう継続的に取り組んでいます。

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要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。

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、資本市場等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、これらの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、今回の新型コロナウイルス感染拡大の環境下における決算対応の中でより一層浮き彫りになった、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、また意見を発信することで、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 「Project Citizen」

監査および監査法人に対しては、株主、投資家・アナリスト、その他の資本市場の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。2期目となる2020年5月期は、機関投資家4社と意見交換を行い、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、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や期待、今後一層重要性が高まる非財務情報の開示や保証等について意見交換しました。

資本市場等のステークホルダー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に指導しています。

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。なお2020年の2回の開催は、新型コロナウイルス感染拡大の影響に鑑み、いずれもオンライン配信により開催しました。

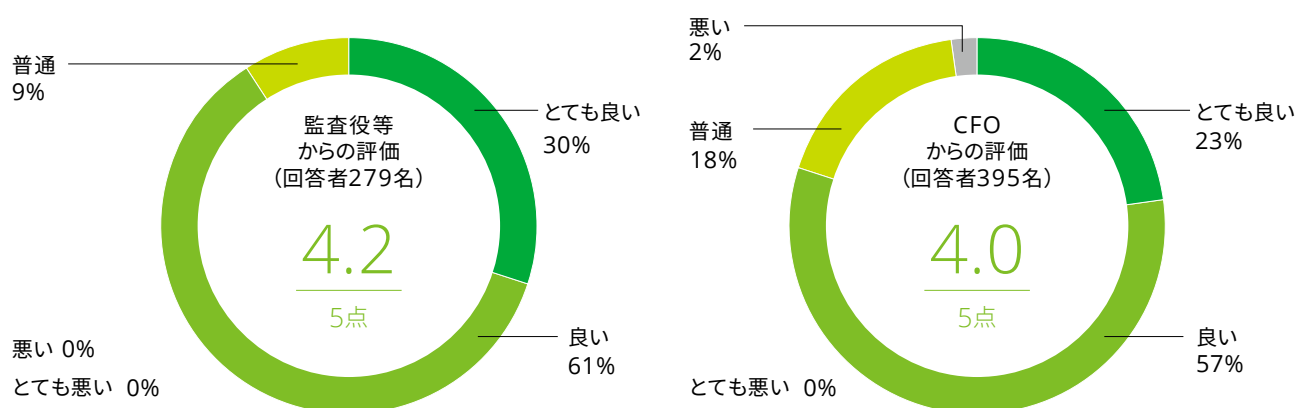
企業経営者とのコミュニケーションと企業価値向上への提言

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てています。監査責任者（業務執行社員）を中心に実施する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ています。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（2020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。

既に2020年3月期監査から、一部の上場会社において先行適用を開始しているKAMについては、投資家・監査役等をはじめ、ステークホルダーからの期待が非常に高いことを認識しています。我々はKAMの適切な開示による監査意見形成プロセスの透明化を図り、監査報告書の情報価値を高めます。

またステークホルダーからの期待は、最終的な監査報告書の利用価値にとどまらないことも認識しています。特に投資家からの期待として、KAMを契機とした被監査会社の執行、ガバナンスそれぞれとの企業リスクに関する前広に深度ある議論を通じて、被監査会社のリスクマネジメントプロセス改善に寄与する提言を行うことも我々に求められている役割であることを認識し、全ての上場会社等の監査

業務において、監査責任者（業務執行社員）を中心に業務遂行していきます。

企業情報の開示を巡る 最近の制度変更

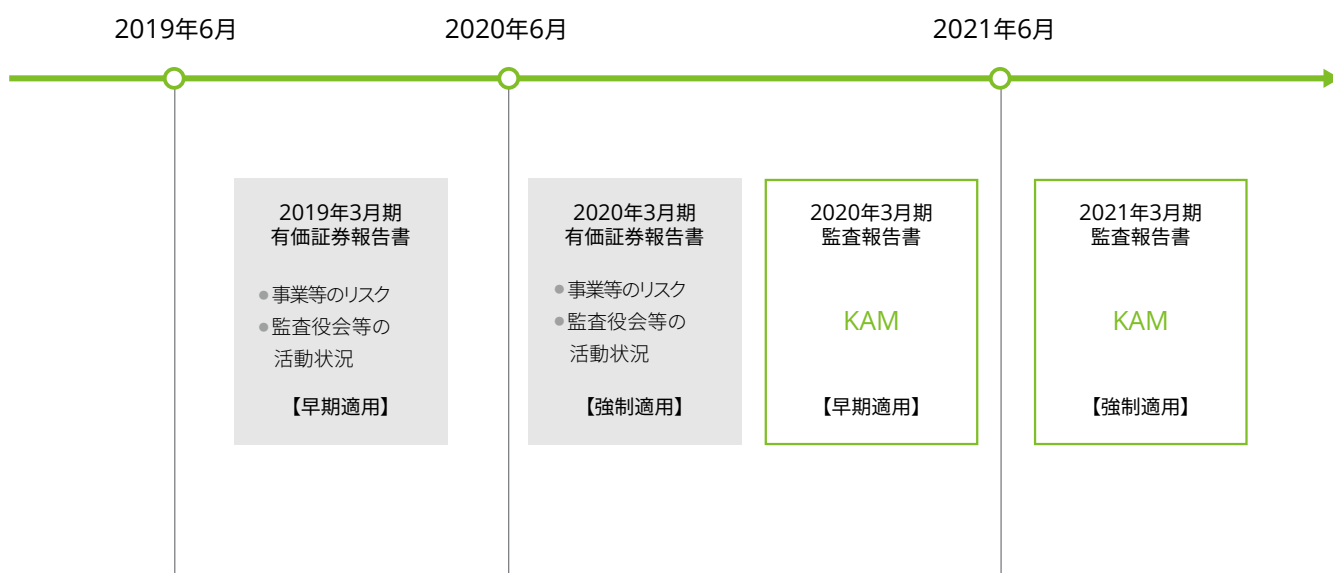
近年、スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードの制定、改訂、会社法の改正、取引所の市場構造の見直し等、資本市場を巡る様々な議論や取り組みが行われています。これらは、いずれも中長期的な視点から、資本市場における投資家等との対話を促進し、ひいては我が国の上場会社の持続的成長を促すためのものです。

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、2020年3月期の有価証券報告書から強制適用されました。また、監査上の主要な検討事項(KAM)は2020年3月以後に終了する事業年度から早期適用が開始され、2021年3月期から全ての上場会社等を対象に適用されます。

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

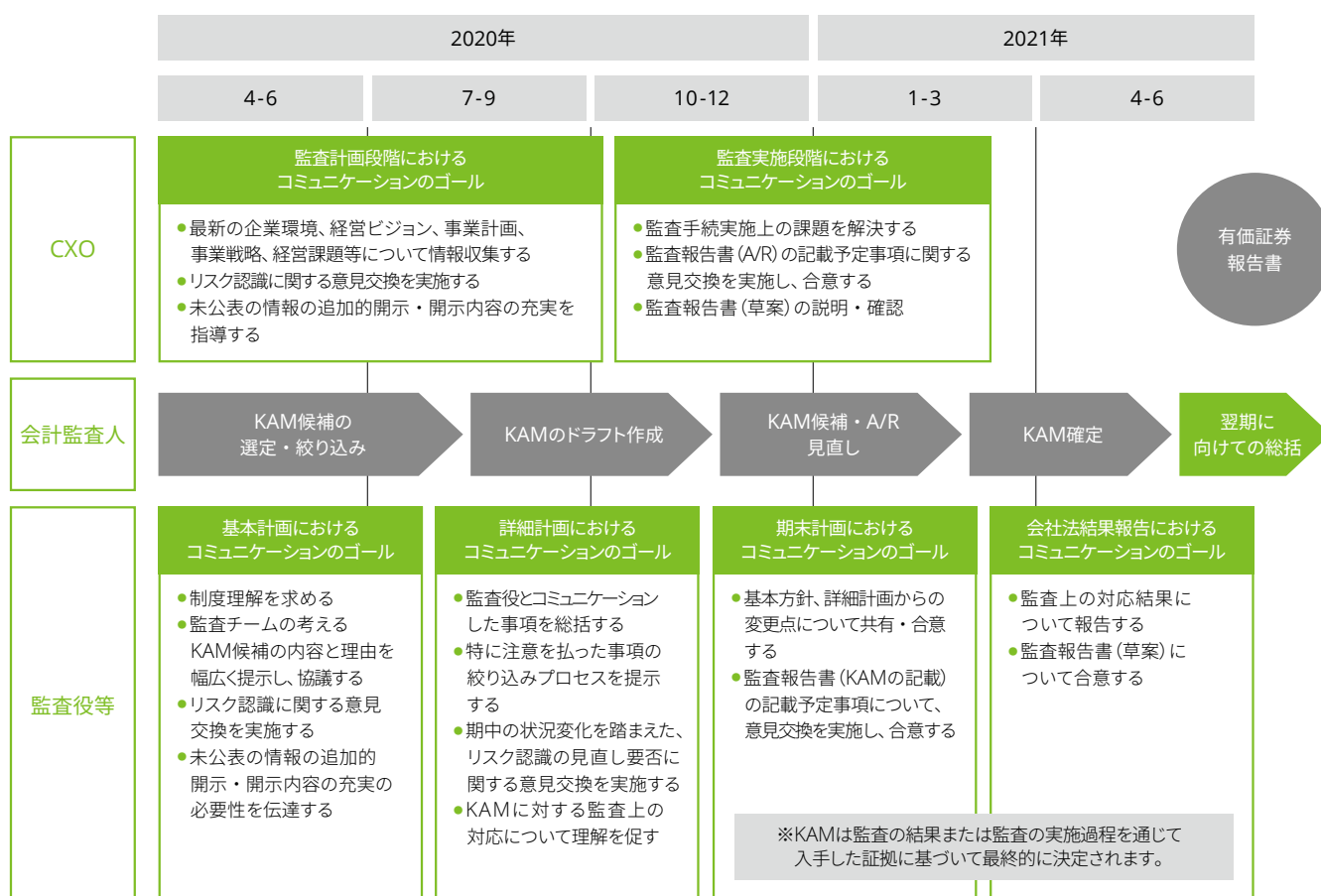
- 2020年3月期において、トーマツでは12社でKAMが早期適用されました。KAMが公表された後、ステークホルダーとのコミュニケーションの機会を設けることで、強制適用年度に向けた課題を識別していきます。
- 2021年3月期は、全ての上場会社等を担当する監査チームにおいて計画段階から監査役等や企業経営者と年間を通じたコミュニケーションによってKAM草案の協議を継続し、KAM導入に向けた準備を進めます。
- 2020年3月期にKAM早期適用を行った監査チームを中心に、2018年から品質管理部門によるKAM草案作成のコンサルテーションを行い、事例の積み上げを行っています。先行する事例から識別

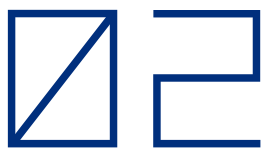
された共通課題については、後続の事例における留意事項やガイダンスとして利用しています。

- 各監査チームを対象としたKAM草案作成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ダンスの準備等、上場会社等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。

■各段階におけるコミュニケーションのゴール

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。





監査チームとメソドロジー



品質を重視しながら 価値創造をする監査の変革

新型コロナウイルス感染拡大は、世界中の経済や社会活動に甚大な影響を与えています。かつて経験したことのないグローバル規模の影響により、デジタルトランスフォーメーション(DX)の進展は著しく加速しています。また、社会経済はこれまでの延長線上の方法では解決が困難であろう経営課題に直面しており、監査法人はそうした新たな課題の解決につながる洞察の提供を今まで以上に求められています。

劇的な環境変化が生じている今こそ、財務情報の信頼性を確保することで、企業の公正な事業活動や投資家等の保護を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与する、という監査法人の使命を確実に果たす必要があります。これを実現するためには、第一に高品質な監査の提供を実現し続けることが重要です。会計監査の専門性のみならず、デジタル知見をはじめとした多様な専門性を持つ人財を採用、育成します。さらに、複雑化した環境における変化するリスクや課題の本質を見極め、これを深く洞察・分析する力を持つ人財、すなわち「価値創出ができる人財」の育成を推進します。

第二に、「Audit Innovation」の加速に注力します。トーマツはこれまででもAudit Innovationを推進してきましたが、新型コロナウイルスの感染拡大によるデジタルトランスフォーメーションの加速はその重要性をさらに高めています。Audit Innovation Delivery Centerや会計監査確認センターの活用をさらに推進し、専門家がよりリスクの高い領域に集中できる体制を強化するとともに、AIアナリティクスや次世代監査プラットフォームであるAudit Suite等の開発を進め監査手続の高度化を進めていきます。

新型コロナウイルス感染拡大は、我々の働き方に対しても大きな影響を与えました。リモートを含む勤務態勢の多様化、安定化のためにAudit Innovationの推進、それを支える情報インフラやセキュリティを強化していきます。

トーマツは、今後も果たすべき使命と社会が我々に期待する役割を認識し、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。



監査・保証事業本部長
下津屋 恒一郎

「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。

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

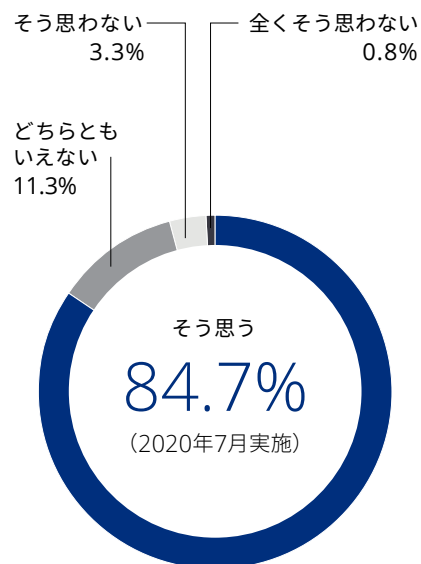
監査品質を最重視するトップの姿勢が全ての社員・職員に理解され、浸透するよう、様々な機会で「Quality first」のスローガンとともに、監査品質を最重視する姿勢を繰り返し発信しています。また、現場とマネジメント間で双方向のコミュニケーションを取れるよう、リーダーが社員・職員との意見交換会を定期的実施し、監査現場の声を法人運営に反映させています。

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。

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回答し、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(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の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

公共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 会計上の見積もり
- 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

被監査会社に関する諸要素(被監査会社とトーマツとの利害関係の有無、経営者の誠実性、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指標値を導出し、参考に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

年間を通じて監査契約ごとの稼働時間や被監査会社の状況をモニタ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

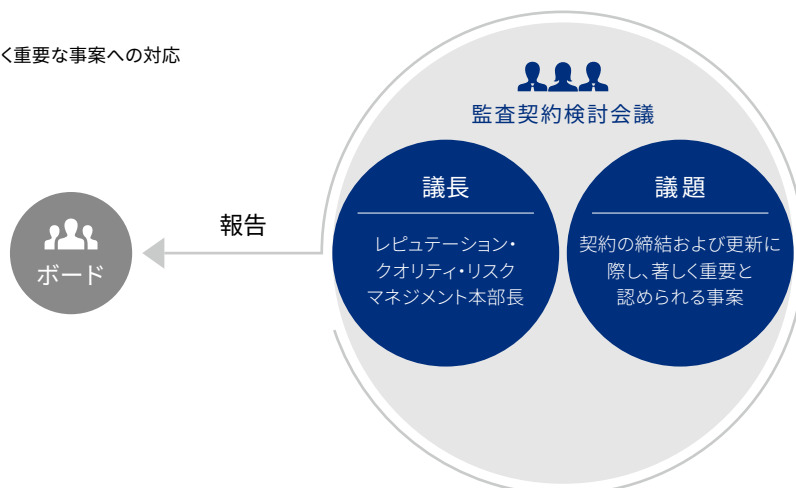
再評価と業務リスクに対応するため必要な追加手を計画・実施しています。

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、監査業務の特性（IPO、IFRS、米基準など）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が、監査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、審査担当社員も含めた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リ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リー合同会社等のプロフェッショナルから監査メンバー

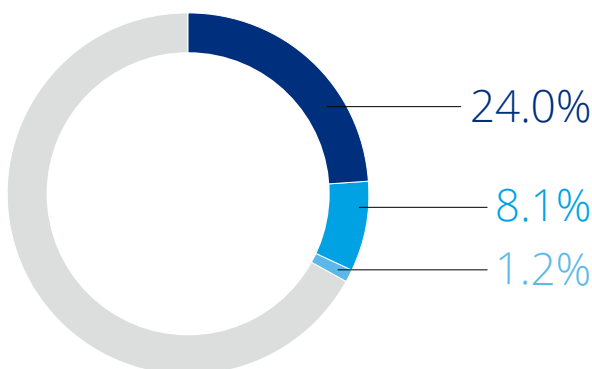
を選任できる体制となっています。グループ内の多数の専門家が監査チームに参画し、情報システムやその管理体制の評価、年金債務等の特殊な数理計算、金融商品の評価、不動産の評価、複雑な税額計算、事業価値評価、不正調査等の専門領域の知見を活用することで、高品質な監査の実践を可能にしています。

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、

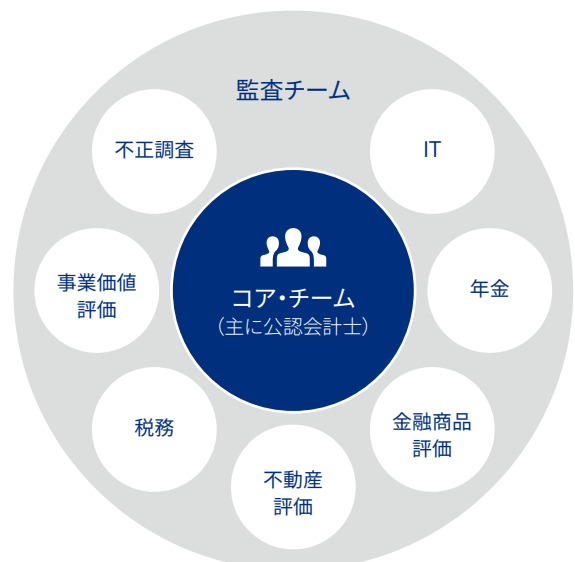
■ 監査業務におけるシニアマネジャー・マネジャー、筆頭および業務執行社員、審査担当社員の平均関与時間割合 (2020年5月期)



- 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)



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。2020年5月末時点で、2,266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・保証事業本部の約54%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財基盤の整備を行っています。

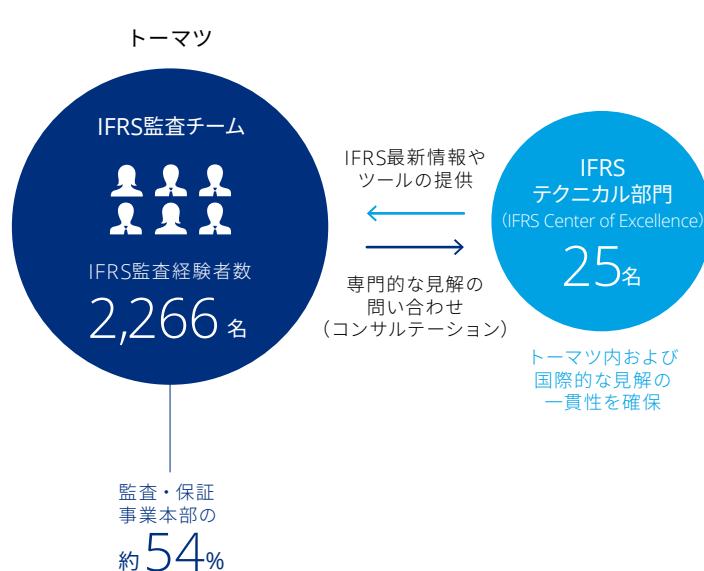
IFRSに関するナレッジ・ガイダンスの整備

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(2020年5月末)



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。

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。

COLUMN

付加価値の高いIPO業務提供

トーマツは他法人に先駆けてIPOに力を入れ、IPO市場における監査をリードしてきました。IPOは、過去、現在また将来も変わることなく、トーマツにとって重要なものです。この度、全国を横断したIPO業務のハブとなるIPO戦略統括室を設置しました。IPOは日本経済にとって新興・成長企業に資金を呼び込み、経済の活性化と新陳代謝を促す重要な手段であり、IPOを目指す企業がその成長プロセスに応じたサポートを受けられることが、監査法人には

その役割を果たすことが強く求められています。被監査会社のビジネスを深く理解し、IPOに向けたリスク対応や指導業務をきめ細かく実施することで、IPO監査品質を向上させ、付加価値の高いIPO業務を提供していきます。



IPO 戦略統括室 室長
小野 英樹

世界各国の状況に 適切に対応するグローバル監査

グローバル リード クライアント サービス パートナーが、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占める割合が増しており、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

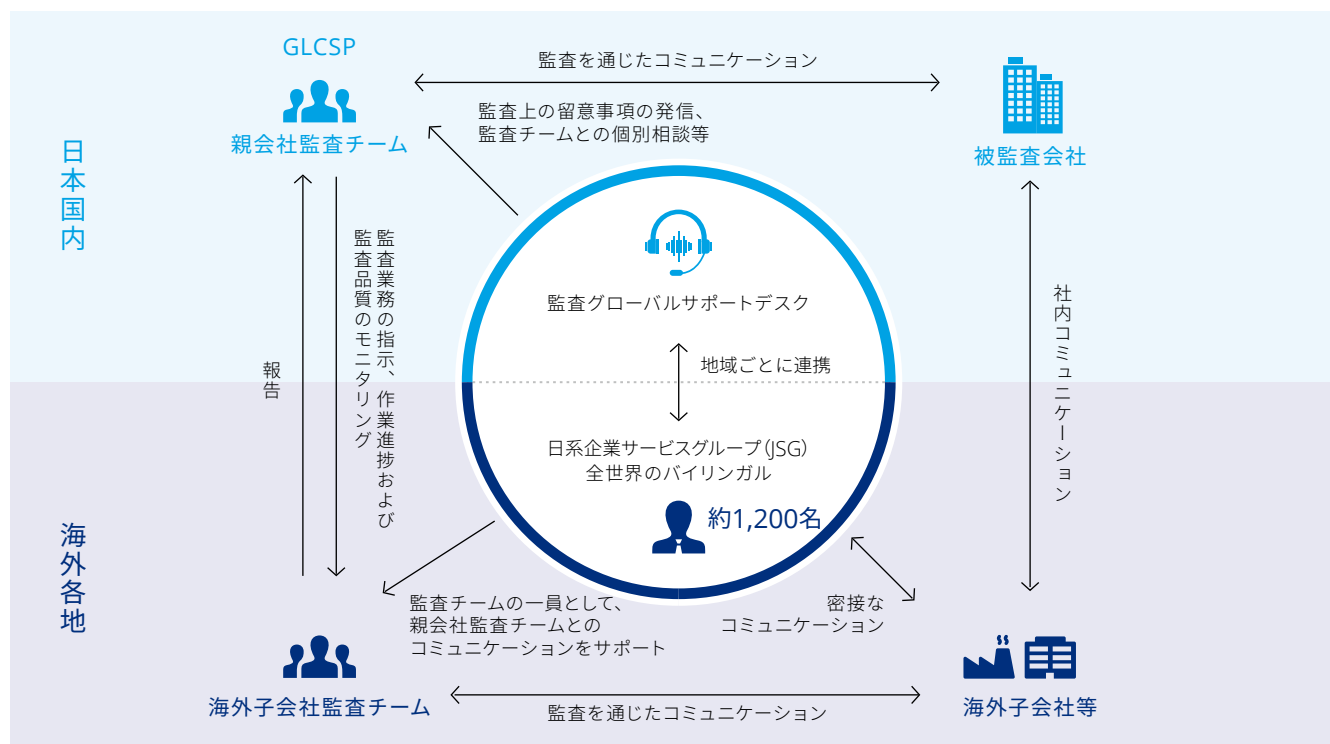
トーマツが加盟する DTTL では、メンバーファーム契約により、日本の親会社監査チームの筆頭責任者が GLCSP として、海外子会社の監査チームも含めグローバルに監査チームを指揮する権限を有し、高品質な監査を実施する責任を負っています。GLCSP は、海外子会社のビジネス環境、各国特有の監査上の留意事項や会計基準および税制等の様々な状況を踏まえて、グローバル監査チームを組成し、海外子会社監査チームに指示を出します。そのうえで、各国で実施された監査結果を評価して、親会社の連結財務諸表に対する監査

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

■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



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。日本語が堪能なだけでなく、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.25～30参照)。

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である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
(2020年4月現在)

ヨーロッパ、中東、アフリカ
JSG バイリンガル……………

130名



うち日本からの派遣者数……………44名

米州

JSG バイリンガル……………

369名



うち日本からの派遣者数……………61名

日本
監査グローバル
サポートデスク

世界のバイリンガル数 約1,200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

JSG バイリンガル……………

695名

うち日本からの派遣者数……………192名

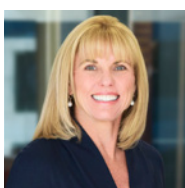
COLUMN

AP全域での監査業務品質の向上

アジアパシフィック(AP)における日系企業の進出は目覚ましいものがあり、各国におけるグループ監査人との連携はますます重要になってきています。我々はAP全域で監査業務の品質の一層の向上を実現し、高いレベルでの均質な監査の提供を実施しています。また、ガバナンスの観点からもAP全域における高い品質の監査業務の提供を最も重要なプライオリティの一つとして掲げ、その着実な実施状況を適切に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

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。

昨今、テクノロジーの進化とともにあらゆる業界でデジタルトランスフォーメーションが進展しています。さらに、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、企業はリモートワーク対応をはじめとしたさらなるデジタル技術活用が求められ、ビジネスの在り方そのものの見直しや働き方改革への対応が必要不可欠な環境となっています。

このようにビジネス環境が激変し不確実性も高まる中において、監査は専門家の経験則のみではなく、テクノロジーやデータサイエンスを活用して将来の変化を予測し、適応し続けていくことが求められています。

これを実現するため、トーマツは、2019年8月にAudit Innovation部を編成し、監査業務のデジタルトランスフォーメーションを進めています。

テクノロジーと有機的に結合した監査業務を実現し、社会や企業にとって付加価値のある洞察や知見を提供するとともに、社会コストの低減・課題解決に貢献することで、新しい時代において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

デジタルトランスフォーメーション

かつて手作業や紙面で行っていた様々な業務をテクノロジーを用いて集約・システム化。情報の集約と統合、分析による業務の高度化、デジタル化による業務の効率化、ヒューマンエラーの抑制などが実現し、監査人は高度な判断業務に集中することができます。

■Audit Innovation®が実現する 新たな監査体験の創出の取り組み

ゼロベースで監査業務を設計・構築

「高品質な監査」を実現するため、過去や現状にとらわれず、新たな視点で監査業務とそのプロセスを設計・構築します。

デジタルトランスフォーメーション	P.25
監査業務の標準化	P.27

監査業務の高度化

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ます。

Big Data × AI	P.28
先端技術の研究・開発	P.30

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

iKnow

刻々と変化する企業環境の理解を促進し被監査会社とのタイムリーで的確なコミュニケーションに貢献する統合情報基盤です。開示情報、ニュース、業界レポート等の外部情報と、監査の過程で生成する内部情報を統合した情報基盤を構築し、被監査会社の日々の情報をいち早く捉え、的確な監査を実行する手助けとなります。

Tohmatsu LINK

Tohmatsu LINKは被監査会社と監査チームをつなぎ、監査イノベーションを加速させる革新的なプラットフォームとなるモバイルデバイスです。Tohmatsu LINKには監査に関連した様々なアプリが搭載されており、被監査会社にご利用いただくことで、作業の効率化や監査チームとのコミュニケーションの活性化を促進します。デバイスのセキュリティ対策はトーマツにて一括管理しており、被監査会社は管理・運用面の負担を抑えながら、安全にご利用いただけます。

Scanlens

監査に必要な証憑書類等の紙資料をカメラ撮影することで、監査チームのサーバーに直接PDFファイルとして安心安全に送信・共有ができるスキャナーアプリです。被監査会社を往訪することなく、監査に必要な資料の受け渡しが可能になります。

全世界共通の監査プラットフォーム (EMS / Omnia / Levvia)

EMSはデロイト メンバーファームが共通して使用している電子的監査のプラットフォームです。

様々な監査関連コンテンツおよびリスクモジュールを組み合わせることにより監査業務ごとのテーラーメイド化を実現するとともに、大規模なクロスボーダーのグループ監査の円滑な遂行に寄与しています。

また、現在グローバルにおいて、次世代監査ツール「Omnia」および中堅規模の業務に特化した監査ツール「Levvia」の開発を進めています。

「Omnia」「Levvia」は日本国内にホス

ティング(予定)のサーバーを利用したクラウド環境で運用され、これらのプラットフォームを通じて、被監査会社とのデータ授受を行うとともに、監査業務および監査リスクに対して最適な監査手続を実施可能な周辺監査ツールと連携したシームレスな監査の実現が見込まれています。

Balance Gateway®

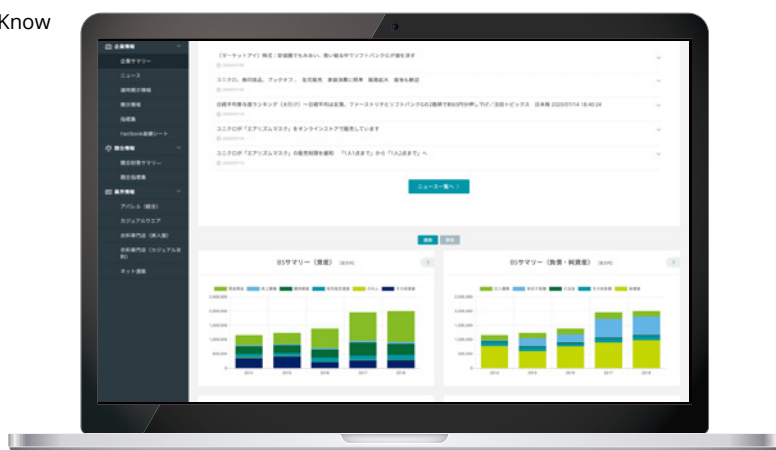
2018年に4監査法人の共同出資により設立した会計監査確認センター合同会社が提供する、残高確認オンラインサービスです。従来紙面で行われていた確認手続をインターネット上で実施することで、監査業務のデジタル化を推進しています。

Balance Gateway®利用社数
(2019年12月～2020年5月末)

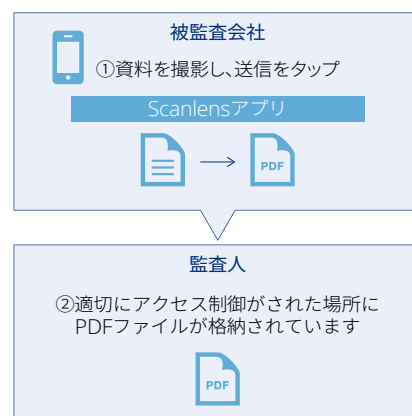
1,246社

Balance Gatewayは、会計監査確認センター合同会社の登録商標です。

■iKnow



■Scanlens



監査業務の標準化

監査現場での単純・反復的な業務を削減するため監査業務の標準化を進めています。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作り出していきます。

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。

AIDC (トーマツ監査イノベーション&デリバリーセンター)

各監査現場で実施されている手続において、被監査会社ごとの個別対応が必要とされない基礎的な入力、チェック業務や機械的な作業を標準化し、それらの業務を監査チームに代わりAIDCが集中的に処理することで、全監査チームへ貫いた高品質な監査補助業務を、高い効率性で提供しています。これらにより、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より深度のあるコミュニケーションに集中できる環境を構築しています。

AIDCの仕組みと体制

高品質でセキュアな業務実施体制を確立。迅速かつ確実に監査現場を支援する仕組みが構築されています。

- 品質管理体制
 - ▶専従の公認会計士が常駐し、オペレーターが行った業務の品質レビューを実施
 - ▶スーパーバイザーによるチーム運営、案件管理を実施、業務品質向上や独立性の遵守を目的とした多様な研修を実施

●セキュリティ

- ▶AIDC独自の情報管理計画を策定し、ゼロクライアント(ネットワーク経由で仮想化デスクトップを利用する専用端末)によるアクセス制御
- ▶機密情報の持ち出しができないよう、私物やモバイル端末の持ち込み制限等による、情報漏洩対策を実施

RPA

RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)は、データ入力や資料の自動作成などの定型業務を自動化するソフトウェアです。私たちは人の判断が不要なタスクをRPAに任せ、業務の短縮・標準化を推進しています。

RPAをAudit Analytics®に導入し

分析の「再実施」を自動化

データクレンジングやデータ加工など、多くの時間を要する分析処理は、2回め以降、RPAが専門家に替わって実行。専門家は分析結果の解析や洞察の獲得に集中できるようになります。

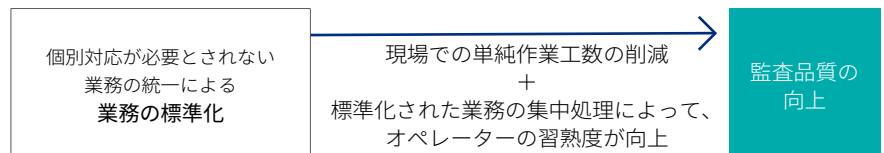
※Audit Analyticsは、有限責任監査法人トーマツの登録商標です。

トーマツ監査イノベーション&デリバリーセンター(AIDC)利用被監査会社数

2,006社

前期比15%増加
2019年6月～2020年5月末の実績

■AIDC



■RPA



Audit Analytics
RPAによる2020年5月期分析自動処理数

1,897分析

前期比175%増加
2019年6月～2020年5月末の実績

Big Data × AI

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に導入しており、経験則では捉えきれない傾向や異常を集約・顕在化することで、監査人の思考・理解力を補完し、新たな洞察を獲得します。

Audit Analytics

高品質な会計監査を行うための一つの施策として、機械学習等の人工知能(AI)技術を用いながら大規模かつ広範なデータを活用して徹底的なリスクアプローチを行う「Audit Analytics」を推進しています。2012年より開始し既に延べ10,000以上^{*1}の分析を実施し、様々な知見を有しています。

幅広い分析の経験と裏付けられた 先端的な技術

Audit Analyticsは被監査会社の財務・非財務データを様々な属性情報や外部データを組み合わせて分析・視覚化し、徹底したリスク解析を行います。さらに、人工知能(AI)等を活用することで、監査人の経験則では捉えきれない相関や傾向を識別でき監査人の思考や理解力を補完し監査品質の向上と付加価値の創出を実現しています。

また、AI技術を応用したテキスト分析技術^{*2}や統計的異常検知技術^{*3}、機械学習(マシーンラーニング)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考察をもとに、被監査会社と深度あるコミュニケーションに貢献しています。

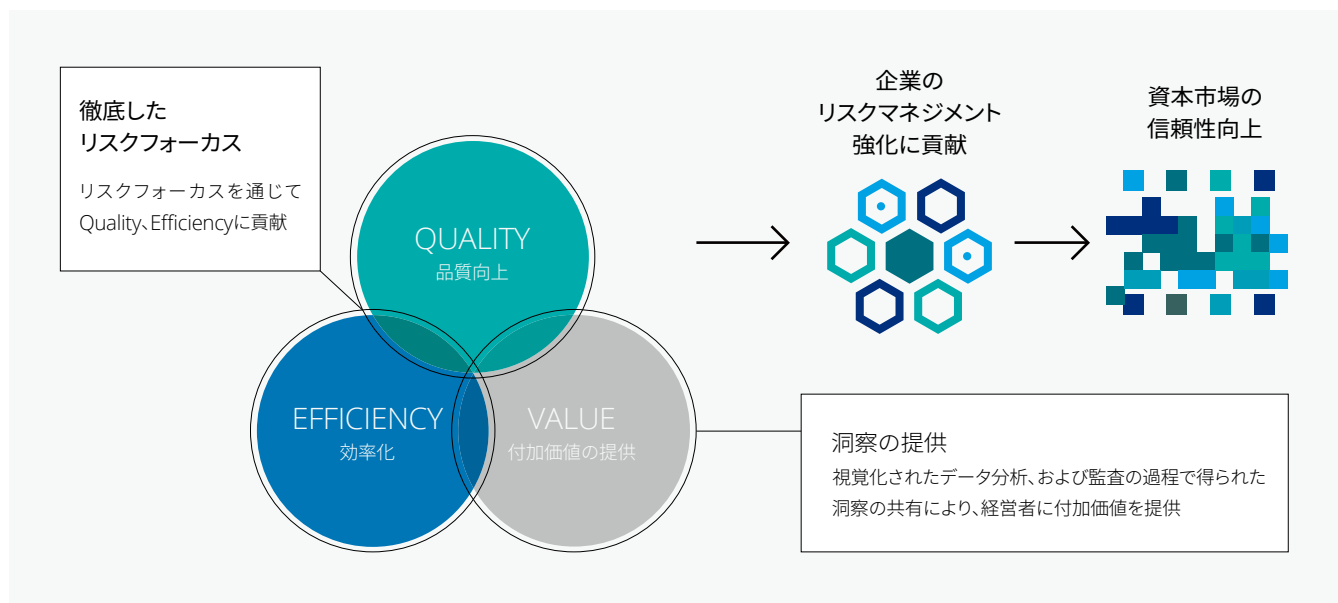
高品質な監査を実現するとともに 付加価値を創出

Audit Analyticsは大量に存在する財務・非財務データの全量解析や相関分析にとどまらず、テキストマイニングを活用した文字情報の要素を織り込んだ分析やAI技能を駆使した分析などにも広がっており、分析の高度化は年々深化・発展しています。その結果、単なる過去情報の分析にとどまらない、将来の予測も加味した検討もできるようになってきています。これにより、不正や誤謬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止するガバナンスの構築に向けた指導・助言にも効果を発揮しています。不正などの問題を事前に予測してそれが生じる前に対応するという付加価値ある監査サービスの提供を通して、資本市場の健全な発展に貢献することを目指しています。

^{*1} 2012年～2020年5月末

^{*2} 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)。

^{*3} 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)。



Audit Analytics
上場被監査会社適用率

100%

2020年3月期監査

Audit Analytics
累計適用件数

10,572分析

2012年～2020年5月末の実績

“分析の民主化”を積極推進

分析の高度化や広範な分野での利用が急速に進んでいます。そうした中、分析にはデータサイエンティストが対応することが多く、ユーザーが自ら必要なタイミングで分析が実施しづらいということが課題でした。この課題を解決すべく、分析ユーザーである監査チームが必要なタイミングで自ら分析できる仕組みを開発し導入を進めています。これを“分析の民主化”と呼んでいます。これら民主化の推進により、監査品質の向上と被監査会社への付加価値の向上を図っていきます。

RADAt (Risk Assessment Data Analytics tool)

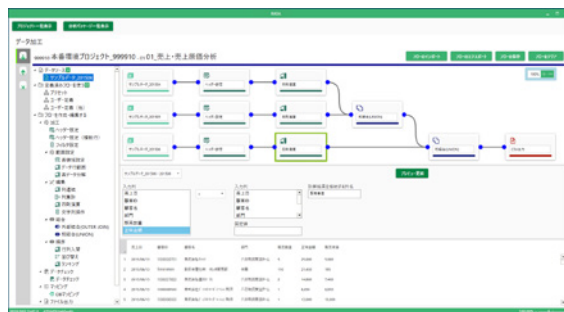
監査に必要な分析手続RADA (Risk Assessment Data Analytics) を監査人が自らのPC操作で実行し、分析結果が得られるツールです。このツールは、需要が多い分析パターンをパッケージ化して

おり、監査人は直感的な操作のみで分析結果を得ることができる仕組みです。これにより、監査チームは必要なタイミングで分析結果を得られるとともに、監査人の作業時間を削減することにも貢献します。さらに、分析に必要なデータのマッピング定義はシステムに記憶され再利用が可能となることで、データの標準化を促進し、他手続での利用や証憑統合の自動化などを見据えた将来的に発展可能な枠組みの足がかりにもなります。

専用の分析プラットフォーム

デロイトが開発したウェブブラウザ上で動く分析プラットフォームで、監査人自らデータの分析を可能とする仕組みも導入しています。データサイエンティストを介さず分析を実行できるため、データ入手から分析結果確認までのリードタイムが圧縮されるだけでなく、データサイエンティストのリソースを高度な分析の開発に注力させることも可能にしています。

■RADAt



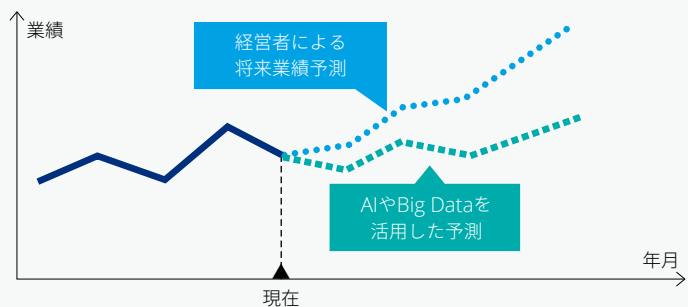
■Audit Analyticsの導入事例

導入事例 1

内外のデータを組み合わせた業績の予測分析

減損会計の検討で利用する各店舗の将来業績予測について、複数の財務・非財務データから統計的に予測値を算出し、減損損失の検証に活用しています。

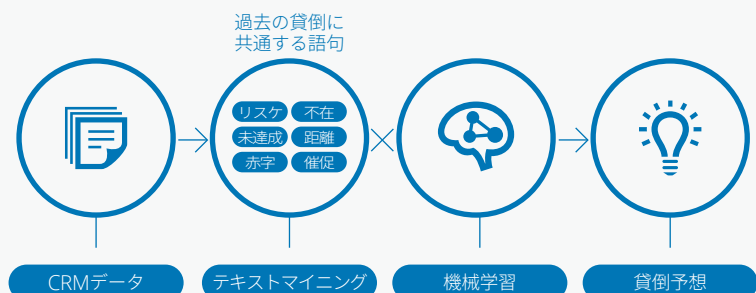
- ① 複数の財務・非財務データから統計的に予測値を算出
- ② 算出された予測値を用いて、将来業績予測の妥当性を検証



導入事例 2

テキストデータを利用したデフォルト予測分析

過去の非財務データを基に、テキストマイニングを活用し、デフォルトに関連する文章の特徴を視覚化。さらに、機械学習を組み合わせ、今後デフォルトする可能性が高い債務者を予測し、貸倒引当金の検証に活用しています。



先端技術の研究・開発

データサイエンスや先端技術のR&Dを専門に担当する組織が、先進技術の調査・研究・実用化を推進しています。多様なエキスパートが、監査現場の知見や要望を積極的に取り入れ、最適な仕組み・手法開発につなげています。

BCollect

(暗号資産取引分析プラットフォーム)

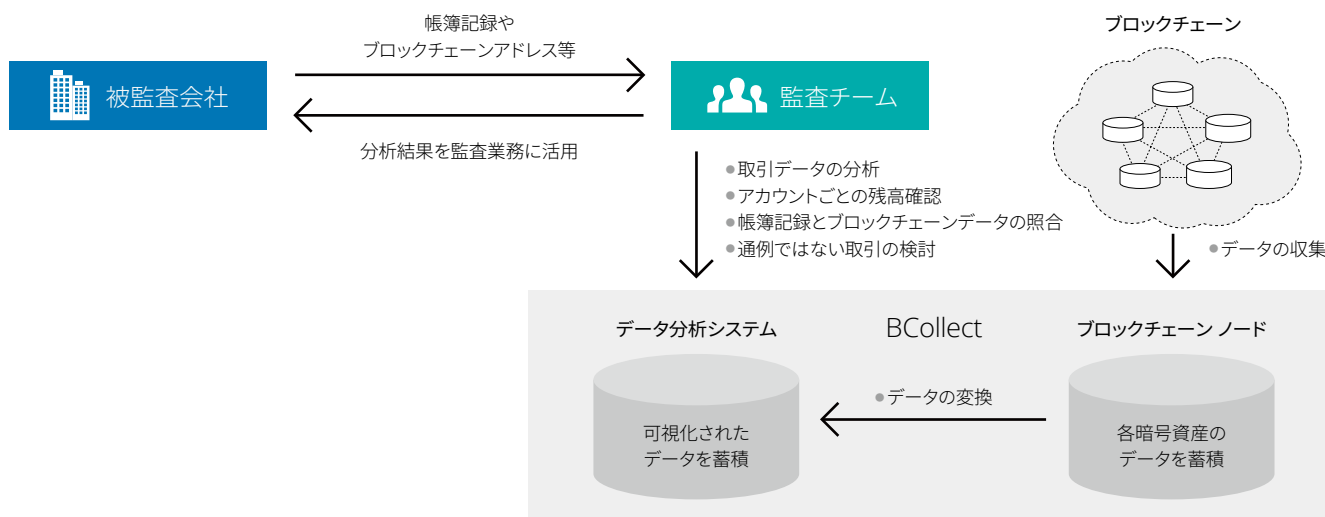
暗号資産取引分析プラットフォームの概要
暗号資産取引分析プラットフォームは、

ビットコイン、イーサリアム等の現在広く取引が行われている主要な暗号資産をカバーし、暗号資産を取り扱う被監査会社の監査に活用しています。

暗号資産による取引データは一般に、誰でも参照可能なパブリックブロックチェーンに記録されますが、このプラットフォームではパブリックブロックチェーンへ直接接続して取引データを入手しています。データを外部企業や外部業者の照会機能(エクスプローラー)から提供を受けるのではなく、バイアスを受けないように自らブロックチェーンからデータを直接入手する

ことで、分析等に使用するデータの信頼性の確保を図っています。

また、暗号資産取引分析プラットフォームは、入手したデータに対してトーマツのBig Data解析技術を活用し、ある過去の時点の暗号資産残高を一括検索する、特定のブロックチェーンアドレスにおける取引明細データを抽出し異常データを分析する等、暗号資産取引を容易に分析することを可能としています。



COLUMN

イノベティブな取り組みの推進

Audit Transformation活動の軸をなす以下の各分野において、優れた成果をあげた監査チームを称えるAudit Transformation Awardというプログラムを設けています。

- ①効率化を実現したプロジェクト・マネジメントの実例
 - ②働き方改革につながる施策例
 - ③業務効率化と品質向上の同時達成を実現した施策例
 - ④被監査会社の期待を超えるValueがある監査事例
 - ⑤その他トランスフォーメーション事例
- 「変革」というキーワードを体現した活動について、既に実施しているものだけでなく、これから実施しようとしている

アイデアを含め、監査チーム独自の活動を幅広く公募し、厳正なる審査のもと、様々な側面を総合的に勘案して、表彰しています。

ITツールの積極的な活用による先進的な監査手法の採用や新しい働き方への取り組みなど、各監査チームのイノベティブな取り組みを全社ベースに広げていくことが、真のトランスフォーメーションにつながるものと信じています。



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



品質管理システム



急激な環境変化に対応する 高品質な監査

監査は資本市場における財務情報の信頼性を独立した立場から担保し、その利用者である投資家を保護する重要なインフラですが、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認識しています。

コロナ禍の影響により、過去に経験のない不確実性に満ちた現在の環境下においては、我々の役割に対するステークホルダーの期待は一層高まっており、この期待に高品質の監査をもって応えていかなければなりません。特に、環境変化の著しい時代においては、新たな監査上のリスクが発生するとの認識のもと、常に最新情報を入手して思い込みを排除するとともに、監査手法を見直し、職業的懐疑心を発揮することが重要であると考えています。

このような環境変化に監査人として対峙するためには、まず、企業のマネジメントや監査役等とのディスカッションを通じて、経営環境の変化とビジネスへの影響を十分に理解し、内部統制への影響も考慮して、不正リスクを含む監査上のリスクを適切に評価することが重要になります。海外子会社におけるコロナ禍の影響に対応するために、海外のデロイト メンバーファームとの連携も重要です。デロイト グローバルで推進している「デロイト ウェイ」は、監査業務の標準化・効率化のための手法であるだけでなく、世界中で活動する企業のグループ監査において、デロイト グローバルで一貫した監査品質を提供するための取り組みです。また、リモートワークが一定程度続く想定される中、各企業の状況に応じた監査対応が求められます。これまで開発してきたデータ分析の手法など先端技術を活用したAudit Innovationのツールを、業務の効率化にとどまらず、高品質な監査のためにも活用し、さらに、データ分析や内部統制に対する洞察を通じて、企業価値向上に通じる新たな視点を企業に提供したいと考えています。

企業の決算・開示において、不確実性の高い環境下での会計上の見積りが必要となり、非財務情報も含む開示の充実が投資家の判断のために求められています。また、監査人にとっても、監査の透明性が注目される「監査上の主要な検討事項」(KAM) 適用の年であり、監査役等やマネジメントとのコミュニケーションのさらなる充実が期待されています。私たちトーマツは、ステークホルダーの皆様と連携しながら、環境変化に対応した高品質の監査に取り組んでいきます。



品質管理担当
中江 圭児

「Quality first」のための 品質管理体制

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。

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、組織的な機能として、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・

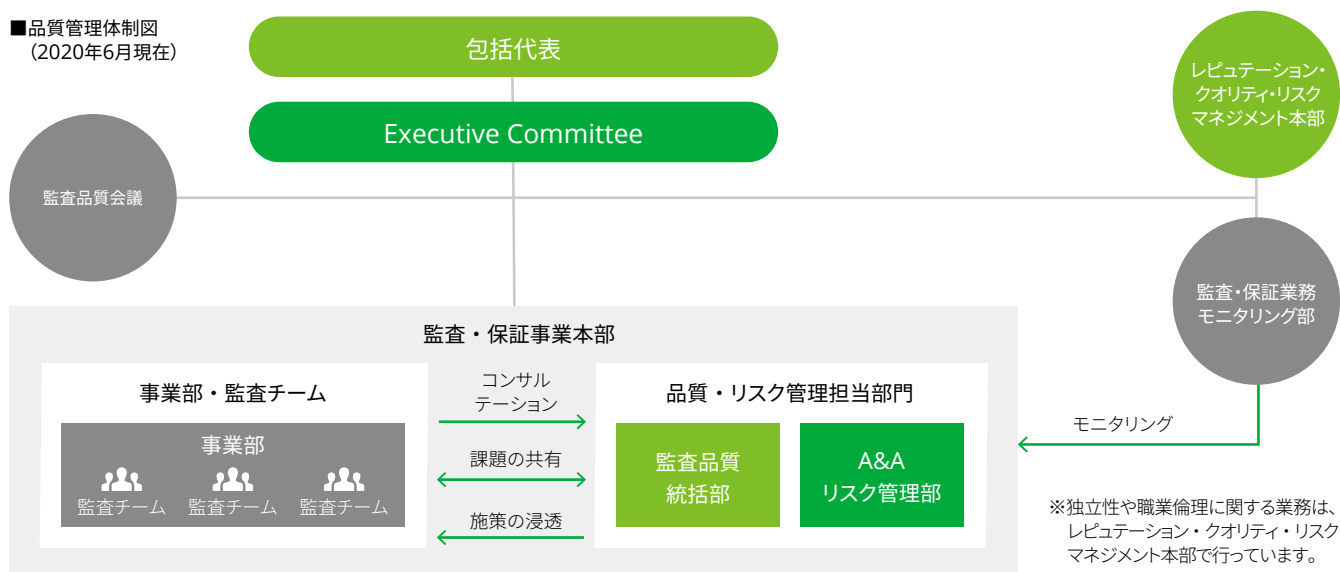
実効性の高いモニタリング活動を実施することで、品質管理体制の高い実効性を確保しています。

(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手続、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

■品質管理体制図
(2020年6月現在)



■監査業務に従事するプロフェッショナルの数

職位区分	2019年5月末の在籍者数 (平均勤続年数)	2020年5月末の在籍者数 (平均勤続年数)
社員・ディレクター	464名 (23.3年)	473名 (22.8年)
シニアマネジャー・マネジャー	1,405名 (11.8年)	1,505名 (12.4年)
シニアスタッフ・スタッフ	2,921名 (—)	2,762名 (—)
合計	4,790名	4,740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)。

■品質管理部門に所属するプロフェッショナルの数

組織名	2019年5月末の在籍者数	2020年5月末の在籍者数
監査品質統括部	136名	164名
A&Aリスク管理部	16名	18名
監査・保証業務モニタリング部	18名	22名

※レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部では、デロイト トーマツ グループ全体の独立性および職業倫理に関する業務を行っているため、この表には含めていません。

※IFRS部は2020年8月に監査品質統括部に統合されたため、左表のそれぞれの年度の監査品質統括部の人員に含めて表示しています。

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。

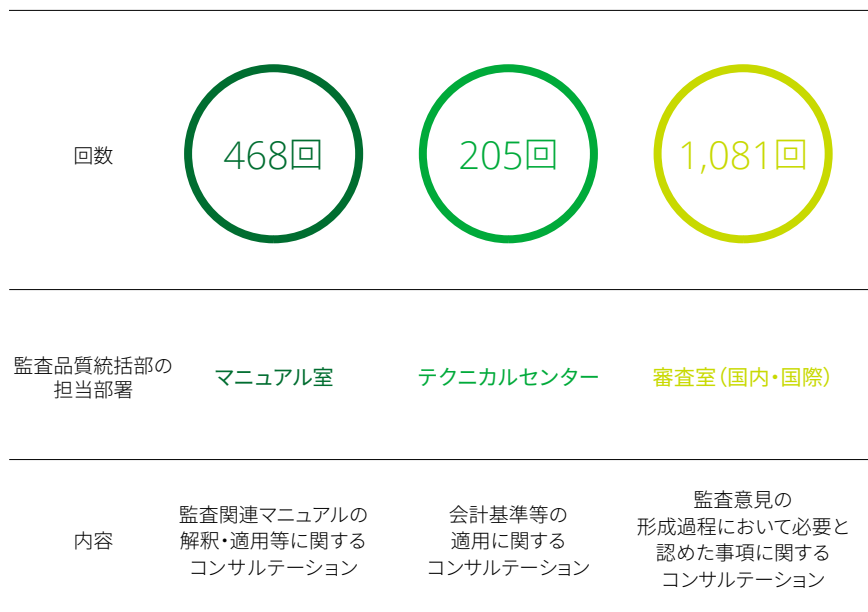
監査品質統括部では、監査関連マニュアルや会計基準等の適用に関する事前相談制度を構築し、出張相談会を開催する等、全国の監査チームとの連携が可能な体制を構築しています。また、事業部と品質管理部門の人的交流も積極的に進めており、全国

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、デロイト グローバルと連携を取りながら、品質管理システムの有効性の検証や個別監査業務の定期的な検証等を実施しています。

■事前相談制度の利用件数



※2019年6月から2020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) や監査品質の指標 (AQI) を用いて監査品質のモニタリングを強化。適時の原因分析と改善活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

トーマツでは、次の事項に焦点を当てた「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。

- 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。
- 監査の不備の根本原因の究明と是正措置の適時実施。
- 監査品質の指標の報告における透明性と一貫性の向上。

AQMとAQI

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、各監査チームが監査業務の期日 (マイルストーン) 管理を行うことで、プロジェクト管理の一貫性を確保

■監査品質のモニタリングと測定



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の検討が行われるようにしています。

「監査品質の指標 (AQI)」については、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、従前より活用しているデロイト グローバルが定めたAQIとトーマツ社内用AQIを統合し、AQMMプログラム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。

インフライトモニタリング

トーマツのAQMMプログラムは、業務進行中 (インフライト) の段階で次のような手続を実施することで問題を早期に発見し、適時は是正措置を講じて問題を解決します。

- 「自己診断 (ダイアグノーシス)」と呼ばれる監査業務の進捗状況を把握するツールを使って、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に係る指標をモニターし、必要に応じて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、プログラム

の対象となった進行中の監査業務について、手続の実施状況を品質管理部門等の担当者が個別に確認し、進行中の業務に潜在する問題点を特定し、業務完了までに監査チームの是正措置を確認する。プログラムの対象は、業務特性を基に対象となる監査業務を選定するほか、定期的な検証等で不備が多くみられる領域などを基に対象となる監査業務を選定している。

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おり、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が選任する監督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。

- 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について、その整備状況と運用の有効性を検証。
- 業務特性やリスクに基づいて完了した

■法人内部で実施した定期的な検証の結果

			2018年*	2019年*
対象業務数			102	111
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	14%	10%
		なし	86%	90%

※暦年

監査業務を選定。

- 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。
- グローバルな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。

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は、特に専門性の高い社員をエキスパートレビュアーに選任し、また、IT等の内部専門家を含む約180名の社員等をレビュアーに選任し、それぞれの個別業務の定期的な検証を実施します。また、エキスパートレビュアーとしての経験豊富な社員をチームリーダーに選任し、レビューチームを監督しています。

さらに、進行中の業務を対象とした検証を取り入れることにより、識別した不備を業務完了までに適時に是正する等、監査品質向上の実効性をより高めるための新たな取り組みを行っています。

完了した監査業務の定期的な検証の結果は左下の表の通りです。

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、厳重注意、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等に立ち入り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。

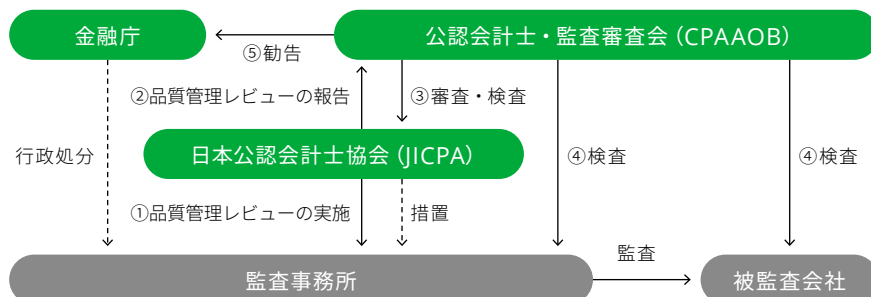
監督官庁による処分

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。外部検査等や定期的な検証およびその他の事象により監査上の不備が識別された場合には、その原因を分析し、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。また、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研修等を通じて、全ての社員・職員に周知徹底しています。業務管理態勢や品質管理態勢に関する改善活動の立案に際しては、原因の分析段階から、監査・保証事業本部と監査・保証業務モニタリング部が緊密に連携することで、改善策の実効性向上を図っています。

■外部監査



■JICPAによる品質管理レビュー結果

	2019年5月期	2020年5月期
直近においてレビューを受けた年月	2019年2月	2019年10月
レビューの種類	通常レビュー	フォローアップレビュー
上場会社監査事務所登録制度上の措置	なし	なし

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。

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

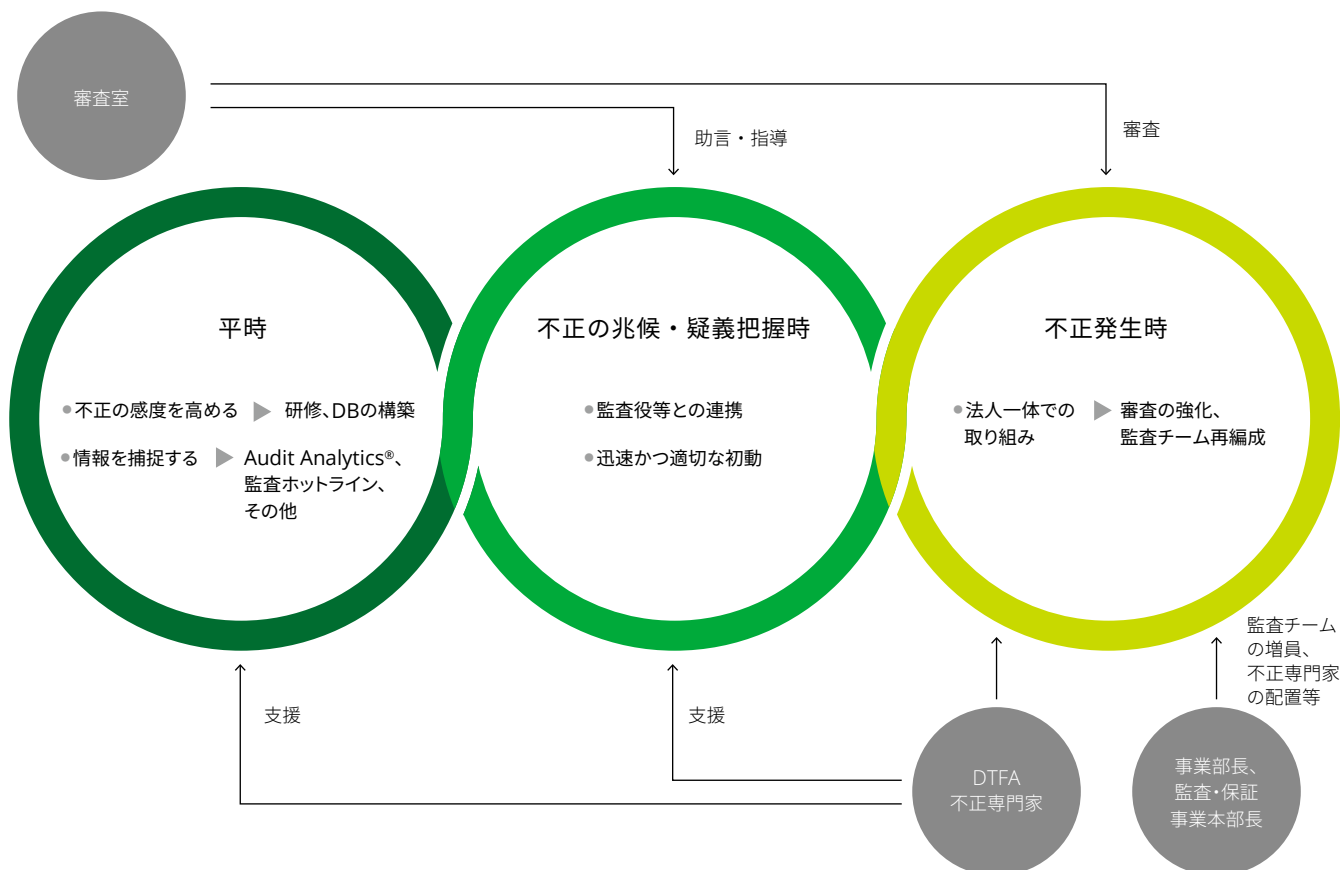
トーマツの社員・職員は、過去の不正事例に基づいて作成された研修プログラムの

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

■不正リスクへの対応



ような弱点があったのか、どのような手続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
tohmatsu.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元的に活用する取り組みを行います。

COLUMN

新収益認識基準への円滑な適用に向けて

我が国においても、「収益認識に関する会計基準」(以下、「収益認識基準」)の強制適用時期が近づいてまいりました。収益認識基準は、取引の目的や経済実態を十分に考慮したうえで、契約や履行義務の内容を明確にしなが、あるべき会計処理を丁寧に検討していくことが必要となります。また、こうした検討の結果、会計処理のみならず、企業の業務プロセスやITシステムへの影響、さらには、業績評価やIRの内容にも影響を及ぼすことが考えられます。

トーマツでは、収益認識基準の円滑な適用に向けて、インダストリー特有の論点も踏まえた会計基準の概要および適用に向けてのアプローチ等、実務に役立つ情報発信を行うとともに、被監査会社との協議を前広に進めていきます。



監査品質統括部
テクニカルセンター
パートナー
日本公認会計士協会
常務理事
(企業会計・
企業情報開示担当)
藤本 貴子

監査品質の基盤となる 人財戦略

高品質な監査を支える品質管理システムや最新の監査手法も、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、信頼あるプロフェッショナル」と定めています。監査環境の絶え間ない変化に対応するため、Audit Transformationに取り組んでおり、それを担う人財の確保・育成は経営上の重点事項と位置付け、Audit Transformation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。

特に昨今においては、クライアント環境のDX化等、会計監査を取り巻く環境変化に対応するために、デジタル技術力を備えたテクノロジー人財の育成に力を入れるとともに、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) にも重点を置いた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。



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、テクノロジー人財等の多様な実務経験・専門知見を有する人財を

■タレントマネジメント



対象とした中途採用(キャリア採用)を積極的に実施しています。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。

さらに、将来有望なプロフェッショナル人財を確保するため、公認会計士試験の合格を目指す人財を採用し、監査実務の経験や資格取得に向けたサポートを実施しています。

(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に基づき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、フィードバックを通じて育成につなげています。

監査品質と価値提供を最重視した社員評価制度

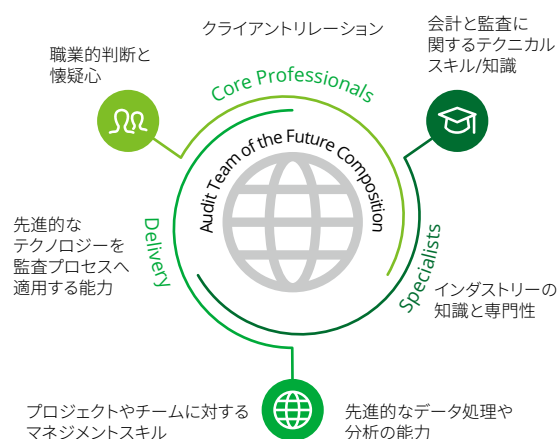
監査チームの責任者である業務執行社員の評価においては、コンプライアンスはもとより、高品質な監査をリードし、

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。品質重視を徹底するため、外部検査等の結果についても、個々の社員の評価(報酬)に反映させるという対応を行っています。

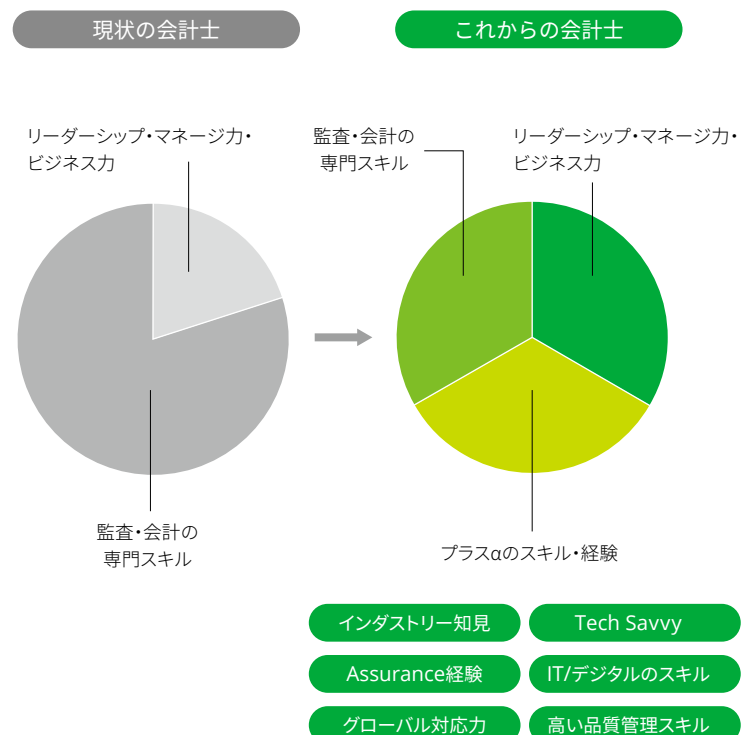
育成に重点を置き、成長を加速する職員評価制度

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、

■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



■大きく変わる監査の環境に適合する必要人財



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
監査品質を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等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) キャリア開発をサポートする「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。

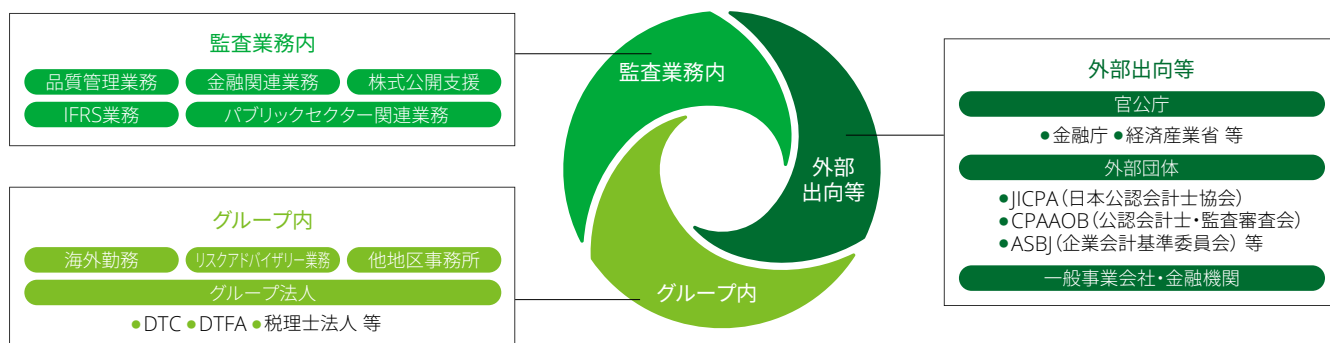
アセッサーの3つの役割

- 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た客観的にコメントし、評価者と連携します
なお、本人のパフォーマンスの向上・支援に顕著に貢献したアセッサーには、表彰を実施しています。

(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「求める人財像」に着実に近づけるように、デロイト共通の体系的な研修プログラムを用意しています。「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、各職位ランク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。

■多様な経験を積むための機会の提供と活用

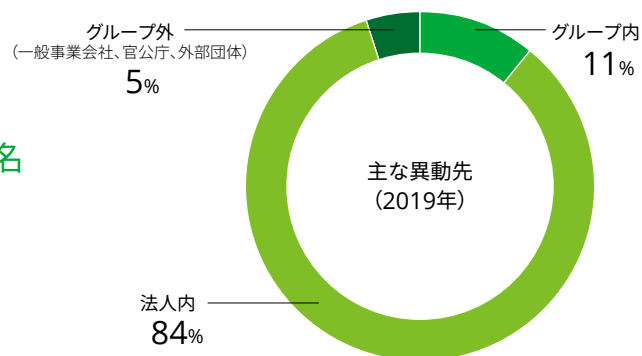


■Mobility(法人内・グループ内外異動)

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250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。

年間約 **250** 名



※監査・保証事業本部所属者を対象としています。

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。

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派遣を進めています。

テクノロジー人材の育成

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的なものとなり、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、未来の監査を考えるうえで、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（テックサヴィー：テック通）」を開始しました。「Tech Savvy」では、テクノロジー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テクノロジー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社員・職員の育成に努めており、監査業務に従事する社員・職員全員（アナリティクス専門家やITスペシャリスト等を除く約3,900名）が「テック通」となることを目指しています。具体的には、Excel Analyticsなどを中心として、2021年5月期は全21プログラム、研修時間として

■社員・職員1人当たり平均研修時間
(2019年4月～2020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ましたか？



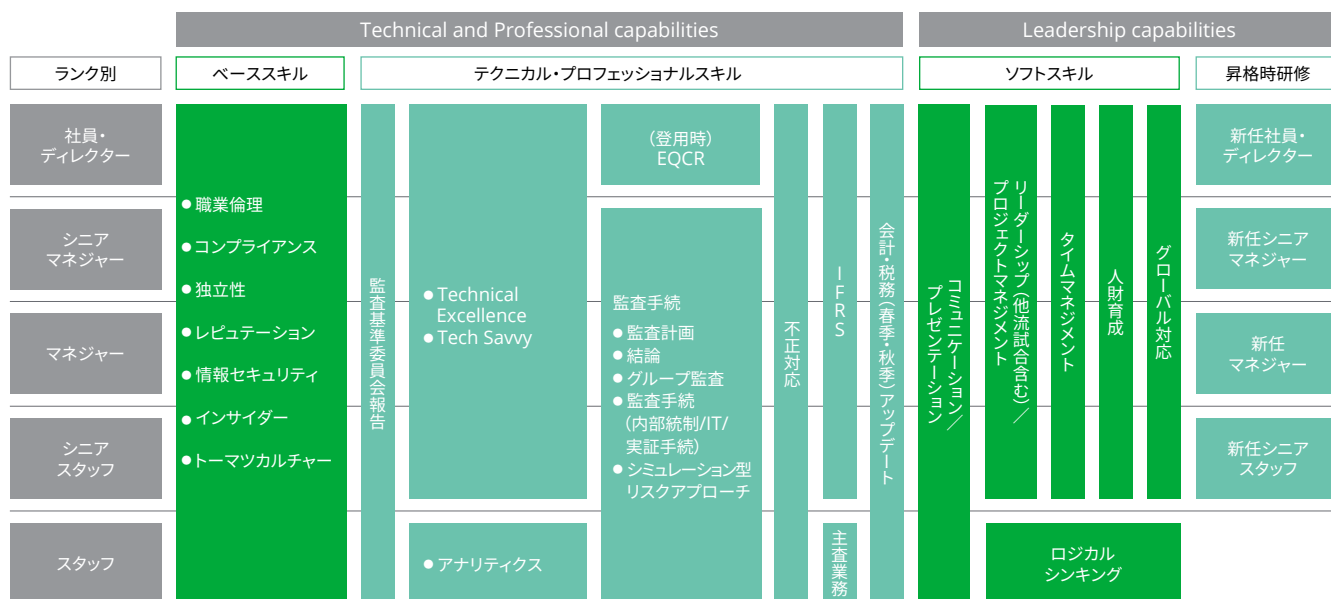
Q. 研修目的を達成できる内容でしたか？



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(2020年5月現在)



- Technical Excellence: 監査のメソ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じて社員・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
- Tech Savvy: 監査ブロックチェーン、RPA、デジタル、クラウド、IoT、そしてアナリティクスなど技術領域の基礎的な理解を促進するための研修
- 社内研修は、大きく4種類に分かれます(「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」)。
- ランク別では、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ります。
- 上位ランクに昇格した際は、昇格時研修を実施し、グローバルが各ランク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びます。

52.4時間分を提供していますが、そのうち特に「Tech Savvy」に関するコンテンツについては、シニアスタッフ以上の社員・職員約2,600名全員が受講することになっています。

さらに、一定割合の人財に対してインプット型の研修を提供するとともに、部署異動や監査現場における業務経験を通じて、最先端の知識と経験を習得させ、監査におけるIT分野に長けた人財の育成を進めています。

監査におけるIT分野と人財育成

●IT Control分野：

IT環境変化に対応したリスク識別能力により、被監査会社のIT戦略の要諦を把握できるITコーディネーターを育成します。

●データサイエンス分野：

Big Dataの分析企画力を高め、データを介した被監査会社との深いコミュニケーションを通じて、付加価値を提供できる監査データアナリストを育成します。

●Audit Innovation分野：

先端テクノロジーやイノベーションツールの有効活用により、On-Demand-Auditの実現をアシストする未来の監査に向けたプロデューサーを育成します。

グローバル人財育成

日本の企業グループにおける海外子会社の占める割合が増し、グローバル監査の重要性が高まっている現在、監査チームにはより多くのグローバル人財が必要になります。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財を拡充することを目的に、グローバル人財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

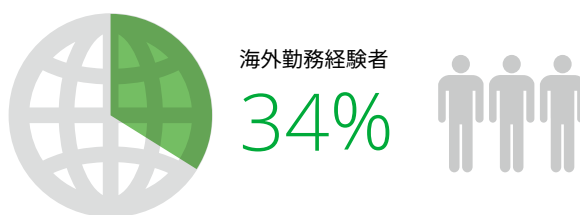
海外派遣やグローバル監査に必須である英語力の短期間での向上を図るため、3週

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7カ所に、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では、リーダーシップやインダストリーなどの研修が実施されており、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やメンバ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。

■社員の海外勤務経験者の割合(2020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

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。

新型コロナウイルスの感染拡大から世界的な不確実性が表面化し、組織のレジリエンスを高めるための多様性の価値が改めてフォーカスされています。目まぐるしく変化する環境の中で、監査の変革を進め、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、Deloitte Global全体とも平仄を合わせてD&I活動を推進しています。

Diversity & Inclusionの取り組み

メンバー一人ひとりが、認められていると感じ、活躍できる風土＝Inclusiveな風土の実現こそが多様性を有する全てのメンバーの活躍を導きます。私たちは、マネジメントの強いコミットメントのもと、経営戦略としてのDiversity & Inclusion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

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、昇格・登用など人財マネジメントプロセスへのD&I観点の組み込みなど、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、Diversity & Inclusionの重点施策の一つです。女性パートナー/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、キャリアイメージを明確にするワークショップなど、育成・定着の観点から様々な施策を実施しています。

(3) 多様性メンバーの活躍推進

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構築を目的として、外国籍メンバーの活躍推進、LGBTに関する取り組み、障がいのあるメンバーの活躍推進など様々な取り組みを進めています。

■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

	実績	目標	
	2020年5月	2023年	2025年
パートナー・ディレクター	8.6%	12%	14%
シニアマネジャー・マネジャー	18.0%	22%	24%

(4) ワークライフマネジメントの強化

男女問わず、様々なライフイベントと仕事を両立するメンバーが、自分に合った働き方を選ぶことができるよう、多種多様な人事・働き方制度やサポート施策を整備しています。不妊治療や妊娠・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や、シッター費用補助制度、育児コンシェルジュサービスなど、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月東京に開設しました。スマートワークの一環として在宅勤務を推進中でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、2020年

2月下旬から全社員・職員が、原則在宅勤務を前提としたリモート環境下で監査業務を実施しています。今後の新しい働き方を踏まえ、社員・職員のリモート環境下における職場環境整備に向けた取り組みを進めています。

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およびトーマツで取り組んでいる働き方改革の趣旨から、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

■企業内保育園



COLUMN

高品質監査&高付加価値の創出の基盤となるD&I

Inclusiveな文化はイノベーションが6倍、アジャイルもしくは変化への適応力が6倍、ビジネスパフォーマンスが向上する可能性が3倍、財務目標を達成する可能性を2倍とする傾向にあります。不確実性が増す環境下において、高品質な監査を提供し、監査人としての付加価値を創出していくためには、Diversity & Inclusionの推進は必要不可欠です。トーマツは、社会全体のD&Iを牽引する存在となることを目指して、包括代表・ビジネスリーダー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 グローバルおよびデロイト トーマツ グループ体でのD&I戦略に基づいた様々な施策を展開し、女性活躍推進を加速しながらInclusiveな職場環境を実現していきます。



D&I Champion
浅井 明紀子

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」が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。

また、デロイトトーマツグループの社員・職員を含めた全構成員を対象として“Talent Experience Survey”を定期的実施しています。Surveyの結果は、組織の

継続的な改善や働きやすい職場づくりに生かしています。

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」に集約しています。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やパフォーマンス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、やってみたい」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。

■監査業務に従事する社員の年間平均執務時間

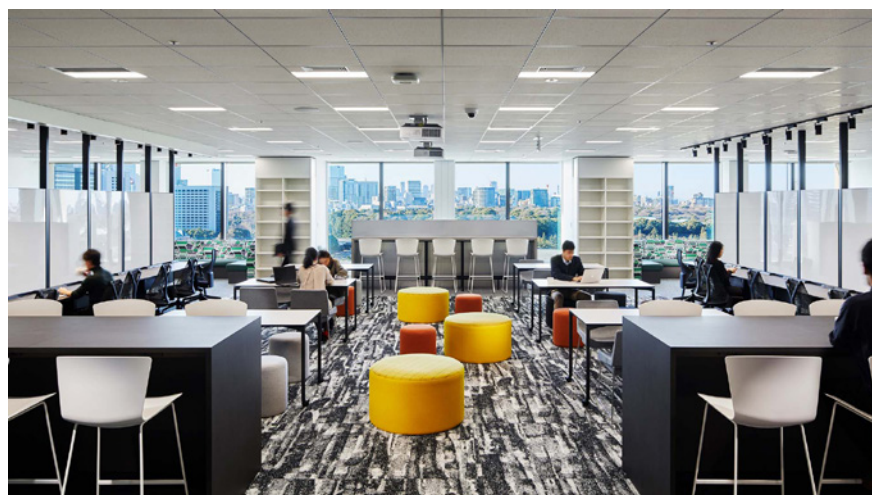
執務時間	今期(2019年6月～2020年5月)	2,025時間
	前期(2018年6月～2019年5月)	2,073時間

■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(2019年6月～2020年5月)	1,807時間
	前期(2018年6月～2019年5月)	1,810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ます。

■丸の内二重橋オフィス





ファームワイドでの取り組み



永続的な事業継続を支える 職業倫理と誠実性

職業専門家集団としての私たちの永続的な事業継続の基盤は、職業倫理と誠実な業務姿勢の保持 (Ethics & Integrity) にあります。

2020年に入り、世界的レベルで新型コロナウイルスへの対処が最大の課題となりましたが、トーマツでは2020年2月下旬から全社員・職員を原則在宅勤務としつつ、経済社会の発展の基礎となる会計監査をはじめとする専門家業務をリモート環境下において推進してきました。特に、監査品質を維持・向上し続けるためには、これまで以上に職業倫理と誠実な業務姿勢の保持が重要となります。

また、困難な状況に直面した際は安心して声を上げる (Speak Up) ことができる環境を整備するとともに、周りのメンバーも見て見ぬふりをしない組織風土の構築に注力しています。

リモート環境による業務遂行の定着化に伴い、VDI (仮想デスクトップ環境) や Web 会議システム等のインフラを整備するほか、デロイト グローバル等とも連携し、高まるサイバーリスクへの対応にも注力しています。また、コロナウイルスとの共存を念頭に三密を避けるためのオフィス利用ルールを定め、感染拡大防止に取り組んでいます。被監査会社の皆様はもちろんのこと、社員・職員の生命と安全の確保を最優先しつつ、引き続き新型コロナウイルスとの共存に向けた取り組みを進めてまいります。

職業倫理や独立性の保持は、監査品質の基盤であります。デロイト トーマツグループは、グループ全体でその認識を共有するとともに、私たちの目指す「Integrityを絶対視する組織風土」を構築するため、これからも各種施策を推進してまいります。



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

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。

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、トーマツへ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。

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。

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

2020年5月期のIT費用の実績額

(監査法人のみ)

6,591百万円^{*1}

2020年5月期のAudit Innovation投資額

(監査法人のみ)

2,147百万円^{*2}

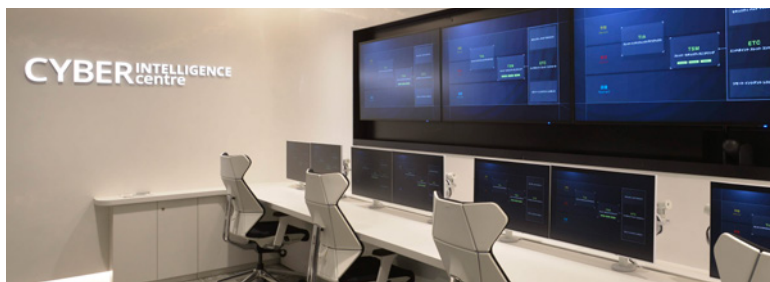
^{*1} 各種 ITサービス(業務系アプリケーションシステムや電子メール等)とそれらを運用する構築基盤に係る保守運用費と人件費を含みます。

^{*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。

COLUMN

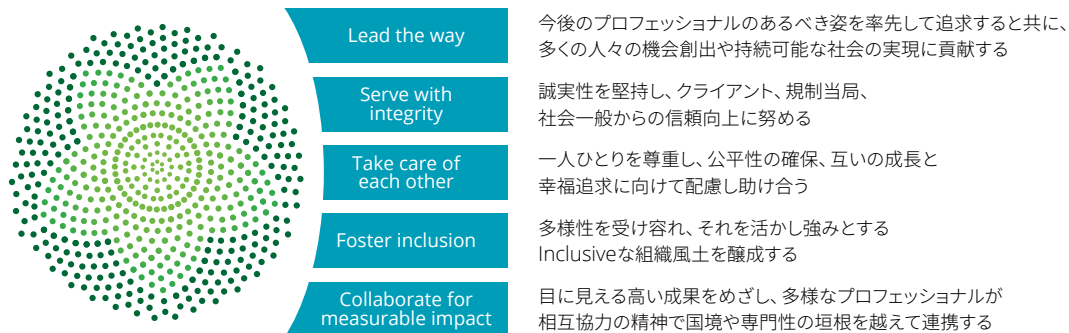
最先端のサイバー対策を導入

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洩対策についても、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。



DTTL Shared Values (共通の価値観)

Deloitte network Purposeおよびデロイト トーマツ グループの経営理念実現のため、
私たちが共通して持つべき価値観がShared Values (共通の価値観) です。



職業倫理

デロイト トーマツ グループでは、「Integrityを絶対視する組織風土」の構築を目標に掲げ、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、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、その結果も踏まえ様々な施策を導入しています。例えば、2020年5月期においては、トップによるエシックス関連のメッセージ発信の強化、グループ統一の内部通報窓口の設置、差別・ハラスメント禁止ポリシーの発効を含む各種ハラスメント禁止キャンペーンを実施しました。2021年5月期においては、Shared Valuesキャンペーンや内部通報制度のさらなる高度化、ならびにデロイト トーマツ グループ共通の研修の実施を通じて、さらなるエシックス意識向上を図っています。

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の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。通報の取り扱いにあたっては、通報者が不利益を受けないように内部規定(報復禁止規程)を定め、また、内部専任部隊もしくは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 (2020年5月期)



COLUMN

Integrityを絶対視する組織風土を構築

デロイト トーマツ グループでは「Integrityを絶対視する組織風土」を構築すべく各種施策を行っています。昨今は、日常業務の中でもEthics & Integrityというキーワードが今まで以上に見られるようになっていきます。2021年5月期はこの動きをさらに進めるべく、全社的なプロジェクト ECC (Ethical Culture Change) を立ち上げました。インクルーシブなカルチャー構築に向けての各種施策や、Deloitte Speak Up

制度のさらなる高度化、Discussion型の研修の全グループ展開等を通じて「Integrityを絶対視する組織風土」を構築していきます。



デロイト
トーマツ グループ
Ethics Officer
久保 陽子



Deloitte **Speak Up**
勇気をもって声を上げる。

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
- 非監査報酬比率のモニタリング
- 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ための予防的対応
- 社員および職員の金銭的利益関係および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

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性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を遵守できるよう、グローバルシステムを用いて被監査会社の関連企業等情報を提供しています。このシステムにより、企業との経済的利益関係や必要なサービス承認の範囲が分かります。



独立性部門に独立性担当責任者を配置し、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。

■職業倫理・独立性等年次確認書類提出率

確認書類提出率	
2019年5月期	100%
2020年5月期	100%

■独立性に関する検査

国内法令等違反	
2019年5月期	0件
2020年5月期	2件

※違反事実判明後に追加手続を実施することで監査意見に影響がないことを確認しています。また、直ちに違反状態を解消するとともに、違反者を懲戒処分し、再発防止に努めています。

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。被監査会社の関連企業等情報が含まれ、独立性要件の遵守に利用します。

GIMS(グローバル独立性モニタリングシステム)

個人の金銭的利益を登録することにより、制限銘柄の保有による独立性要件への抵触を防ぐためのアプリケーションシステム。独立性ルール違反の予防を目的として、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）を運用しています。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。

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。長期にわたり個別の監査業務に関与する業務執行社員や審査を担当する審査担当社員に独立性を阻害する馴れ合いや自己利益が生じないように、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。

2020年2月20日に、日本公認会計士協会より会長通牒「『担当者(チームメンバー)の長期的関与とローテーション』に関する取扱い」が公表されました。2021年4月1日以降開始する事業年度から、社会的影響度が特に高い会社(時価総額が概ね5,000億円以上の会社)の監査に関して、独立性の上乗セルールが適用されます。トーマツでは、この上乗セルールを遵守するための社内体制を整えるとともに、監査役等に対して独立性に関する適時適切なコミュニケーションが取れるよう準備を進めています。

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財を惹きつけることは、監査品質を担う人財の確保・発展につながります。さらには、非監査業務の存在によって業務全体の長期的な安定性が高まり、監査品質や監査イノベーションへの継続的な投資が可能となります。

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続を導入している。
 - ▶ 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に、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
 - 社員報酬の決定に際して、被監査会社からの非監査業務収入を業績から除外している。

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。ボードメンバーは、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しても助言・提言をしています。また、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ています。また、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、外部有識者であるINEのみで構成される公益監督委員会を設置しています。INEは推薦・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。

さらに、デロイト トーマツ グループのレベルでエシックス委員会とグループリスク委員会を設置し、監査法人の倫理・コンプライアンスの徹底および組織文化の向上ならびに非監査業務に係るグループ全体でのリスク管理、その他潜在的なリスクへの対応をモニタリングしています。

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」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。2020年5月期では、全体として「実効性があるもの」と評価されましたが、執行へのモニタリング機能の強化、組織文化の醸成に向けた推進、多様なコミュニケーションの検討といった課題も識別されました。

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	● ボード議長、評議員、包括代表およびRRLの候補者の推薦 ● 後継者育成プランの作成と実施状況の監督
推薦委員会	● 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
監査委員会	● 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
公益監督委員会	● 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

ボード

(2020年9月1日現在)



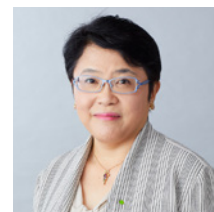
ボード議長
後藤 順子



評議員
磯俣 克平
ボード副議長
推薦委員会 委員長



評議員
谷藤 雅俊
監査委員会 委員長



評議員
渡辺 淳子
報酬委員会 委員長



評議員
中村 裕治
報酬委員会 委員



評議員
永山 晴子
監査委員会 委員



評議員
香野 剛
推薦委員会 委員



包括代表
國井 泰成



独立非業務執行役員
三好 崇司
公益監督委員会 委員長



独立非業務執行役員
月原 紘一
公益監督委員会 委員



独立非業務執行役員
榊田 恭正
公益監督委員会 委員



法人外監査委員
内藤 裕史
弁護士 (DT弁護士法人)



オブザーバー
永田 高士
デロイト トーマツ グループ
CEO



オブザーバー
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



オブザーバー
松本 仁
DTTL Global ボード副議長
Deloitte Asia Pacific ボード議長

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、組織的な運営を確保するため、トーマツは、INEの率直な助言・提言を真摯に受け取り、向上策の策定と遂行に取り組んでいます。



三好 崇司 公益監督委員会 委員長
元 株式会社日立製作所 代表執行役副社長



月原 紘一 公益監督委員会 委員
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



桒田 恭正 公益監督委員会 委員
元 アステラス製薬株式会社 上席執行役員
財務担当 (CFO)

はじめに

会計監査が資本市場における重要な基盤であることから、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3名のINEは、公益監督委員会を中心に活動するほか、ボードやボード内委員会に陪席し、「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。

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維持向上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。

2020年5月期総評

2017年にINEに就任し3年が経過し、トーマツの経営基盤は強化され、マネジメントの意識が変わってきています。経営

施策の成果も表れ、一定の評価をしています。一方で、新型コロナウイルス感染拡大による社会・経済の急激な変化の中、企業の社会的役割の見直しおよび企業のデジタル化が一層加速すると見込まれており、トーマツもそれに合わせて進化しなければなりません。そして、変化を踏まえた経営戦略の立案・実行、人材配置・育成もスピード感をもって実行していかなければなりません。

ステークホルダーからの監査法人への期待は大きく変化していることを自覚し、もう一段先のレベルに進むための自己変革が肝要であると申し上げます。以下、重要項目に関してINEの所見を述べたいと思います。

■INEの参加する会議体

	ボード	公益監督委員会	監査委員会	推薦委員会	報酬委員会
三好 崇司	○*	○	○*		
月原 紘一	○*	○		○*	
桒田 恭正	○*	○			○*

* 議決権を有しない。

監査品質の取り組み

監査品質向上の取り組みについては、品質管理態勢、グループ全体のリスク管理態勢ともに、着実に計画的に改善していると評価しています。特に監査実施中に品質を監視するインフライトモニタリングの効果が発現しており、内部検査の結果向上に寄与しています。

さらにもう一段高いレベルの品質を目指して、引き続き向上に向けて努力いただくとともに、デロイト トーマツ グループが参画するデロイト アジア パシフィックの各地域における監査品質、ひいては、デロイト ネットワーク全体における監査品質についても、牽引いただきたいと考えます。

監査品質の向上、また監査の効率化は、監査法人単体ではできず、被監査会社と連携することで実現できるものです。被監査会社に対し、監査品質に関するトーマツの考えを明らかにし、理解を得たうえで、被監査会社とともに高品質な監査を実現していくという意識になれば、おのずと被監査会社とのコミュニケーションも変わってくるものと考えます。KAMをよい機会と捉え、新たなコミュニケーションの在り方を検討いただきたいと思います。

組織的経営

組織的な経営の3つの基本は、「明確な戦略」「具体的な施策」および「構成員の意識」だと考えます。そして、その中心はやはり、中期経営計画と考えています。私たちINEは就任当初からその重要性について申し上げ、真摯に対応いただきました。3年を経て、中期経営計画を具体的、網羅的かつ体系的なものへと進化させ、進捗状況を把握しそれを評価すること、認識した課題

について対応するという透明性ある一連のフローが整備されつつあります。ようやく組織的な運営の基盤ができたと思います。現マネジメントの意識は高くなってきており、組織の運営力は向上したといえます。INEとしましては、各施策が確実に実行されるには、何より直接被監査会社に対峙している第一線のパートナーの意識が肝要であると考えています。今後ボードや公益監督委員会で各事業部単位まで具体的な施策が浸透しているかについては、しっかりと確認してまいりたいと思います。

人材戦略・人材育成

人材戦略・人材育成については、引き続きデジタルやAI等これからの監査を踏まえた計画的かつ組織的な幹部人材育成と人材配置を行っていただくことをお願いしたいと思います。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、ますます企業のデジタル化・リモート化が加速します。誰もが働きやすい職場環境の整備とともに、リモートで監査業務を進めていくことを前提にした人物像・人員構成を検討し、これからの監査法人がどのような監査人を目指し、育成していくのか、外部にも積極的に発信をしていただきたいと思います。

また監査法人内の監査・非監査間の人事交流だけでなく、属するグループ全体でのビジネス間の人事交流を促進することについてもご提案申し上げたいと思います。私たちの経験から申し上げますと、監査人からの監査を通じた視点は経営者からみると非常にありがたいものです。各事業の特性をよく理解し、より広い見識、観点からの監査をお願いしたいと思います。

監査価値の向上

被監査会社が求める経営における価値の提供について考察を深めていただくとともに、機関投資家等のステークホルダーに対し、監査の価値の理解促進に努めてほしいと願います。

デジタル化は、過去には取り扱っていなかった膨大なデータの分析、異常値検出を可能とします。さらには監査の効率化をもたらします。しかし、それらはあくまでも監査の高度化のための一つの手段であり、目的ではありません。結局企業が求める監査の価値というのは、事業の要諦、事業環境の変化を踏まえたうえで、専門的知識を生かした、違った観点からの分析・評価や潜在リスクの指摘ではないでしょうか。企業が持ち合わせていない視点について会計監査の視点から情報提供していくことは、監査人の唯一無二の価値であると思います。被監査会社と監査法人が緊張感あるコミュニケーションを重ねていくことで、その価値が発揮できるのではないのでしょうか。

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化することは間違いありません。社会全体が変容する中で、今後の監査の在り方も変えていかなければなりません。監査の未来を考えるには、内部の意識改革だけでなく、昨今のESGやSDGsへの意識の高まりも踏まえ、社会全体の利益を考えたより大きなビジョンに基づいた、被監査会社の変革を促す強い説得力が必要です。ぜひ、トーマツには監査の社会的な使命を果たし日本経済の発展に寄与するために、一層努力いただきたいと思います。

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

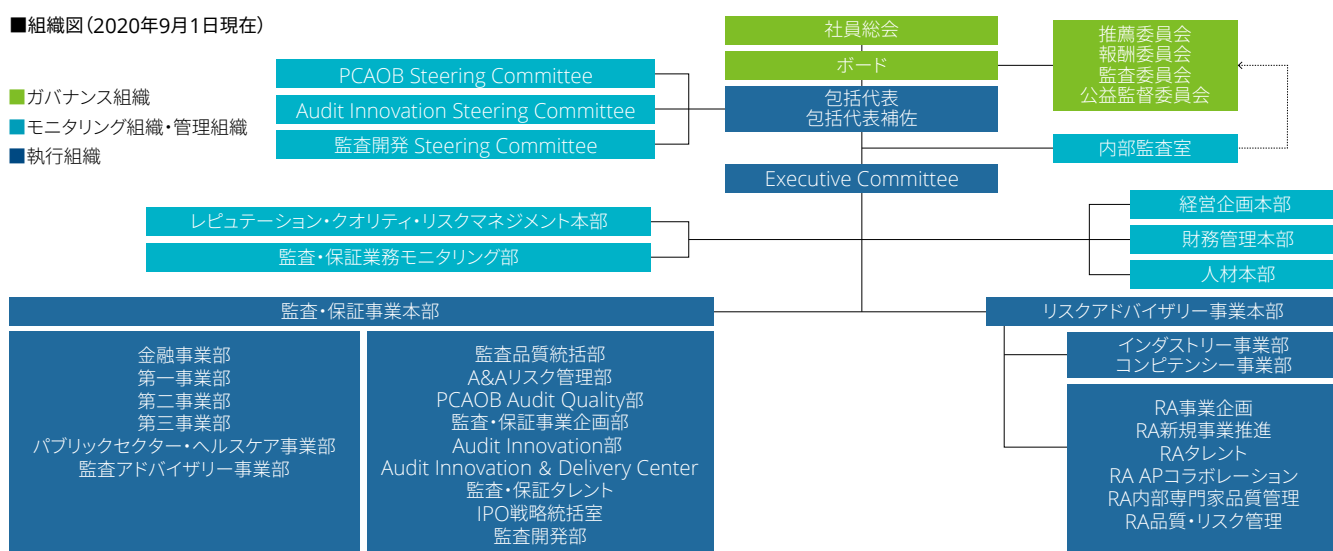
トーマツのマネジメント（経営執行）は、包括代表とマネジメント機関の構成員である執行役で構成されるExecutive Committeeにより担われています。Executive Committeeは、ボードが決定した経営方針に従い、組織的に運営されます。包括代表の選任に当たっては、社内規定により、実務経験やマネジメント能力だけでなく、監査品質への取り組みや、公認会計士法や監査法人のガバナンス・コードを遵守する姿勢、さらには倫理コンプライアンスに関する取り組みを重視しています。執行役は、実務に精通し高い資質

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。各事業本部長は、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、アカウントティング&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（2020年9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	惣田 一弘	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	井上 雅彦	渉外・新規事業開発担当
下津屋 恒一郎	監査・保証事業本部長	松下 欣親	財務管理本部長兼RA事業企画部長
中江 圭児	品質管理担当	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
木村 研一	リスクアドバイザリー事業本部長		

トーマツの課題と取り組み方針

トーマツは、INEからの助言・提言を真摯に受け止めるとともに、ボードによるマネジメントの監督を通じて、様々な課題を識別し、その解決に向けた取り組みをしています。2021年5月期(2020年6月～2021年5月)に向けて識別された課題と、これらの課題解決に向けての取り組み方針は次の通りです。

■トーマツの課題とその解決に向けた対応

課題	対応
1.顕在化・多様化するステークホルダーからの期待への対応 新型コロナウイルスの感染拡大により、ステークホルダーからの監査法人に対する期待が顕在化するとともに、多様化が加速している。具体的には、次のような期待の顕在化が識別されるので、これらに対応する必要がある。 ▶ 不確実性が増していることによる被監査会社の新たな経営課題に対する内部統制やガバナンス、事業等についてのインサイトの提供 ▶ 新型コロナウイルス感染拡大に関連する会計上の見積もり・複雑な判断への対応 ▶ 業務リスクが増加するとともにリモート監査が前提となる外部環境変化に対応する高品質な監査の堅持 ▶ 企業価値向上や社会課題解決への監査を通じた貢献 ▶ 新たな働き方に関する社員・職員の多様な期待	● ステークホルダーとの積極的対話による今後の監査の在り方・投資判断に資する情報開示の可能性検討、各種制度・ルール設計に向けた意見発信等を通じた資本市場の機能向上への貢献 ● 企業価値向上に資する監査実現に向けた取り組み ● 品質モニタリング(KPI管理)を軸としたPDCAの徹底による品質管理の継続的改善 ● プロフェッショナルとしての価値を常に見直し、ステークホルダーに価値を創出できる、求められる人財を育成するための制度設計と実行。特に、会計監査の知識に基づく洞察に加え、ガバナンス・リスク・内部統制やより広範な事業についてのインサイト提供につながる能力の向上 ● 成果/パフォーマンスを重視した評価制度について環境変化に応じた継続的な見直し、強化 ● 多様な働き方を実現するITや人事制度等のインフラ整備
2.デジタルトランスフォーメーション(DX)促進による監査業務の標準化・効率化、高度化 定型的な監査領域における監査手法の標準化・効率化のため、DXをさらに推し進める必要がある。また、被監査会社におけるDXへの対応と、複雑かつ新たな経営環境・経営課題に対して監査品質を維持向上するため、監査手法の高度化を推し進める必要がある。	● テクノロジー人財の育成。すなわち、DXによる監査の標準化・効率化・高度化を実現する人財の育成 ● イノベーション文化のさらなる醸成 ● AIを用いたアナリティクス手法等、複雑な環境におけるインサイト提供に資する高度化ツールの積極的開発、活用

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”)、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 (総称して“デロイト ネットワーク”) 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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作为についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作为について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。

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、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、ソウル、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。

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プロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約334,800名の専門家を擁し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して“デロイト 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を提供しています。

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DTTLボード副議長およびデロイト 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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナン

■デロイト ネットワーク

デロイト ネットワークは、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワークです。これら独立した別個のメンバーファームは、共通のブランドのもと経営されています。



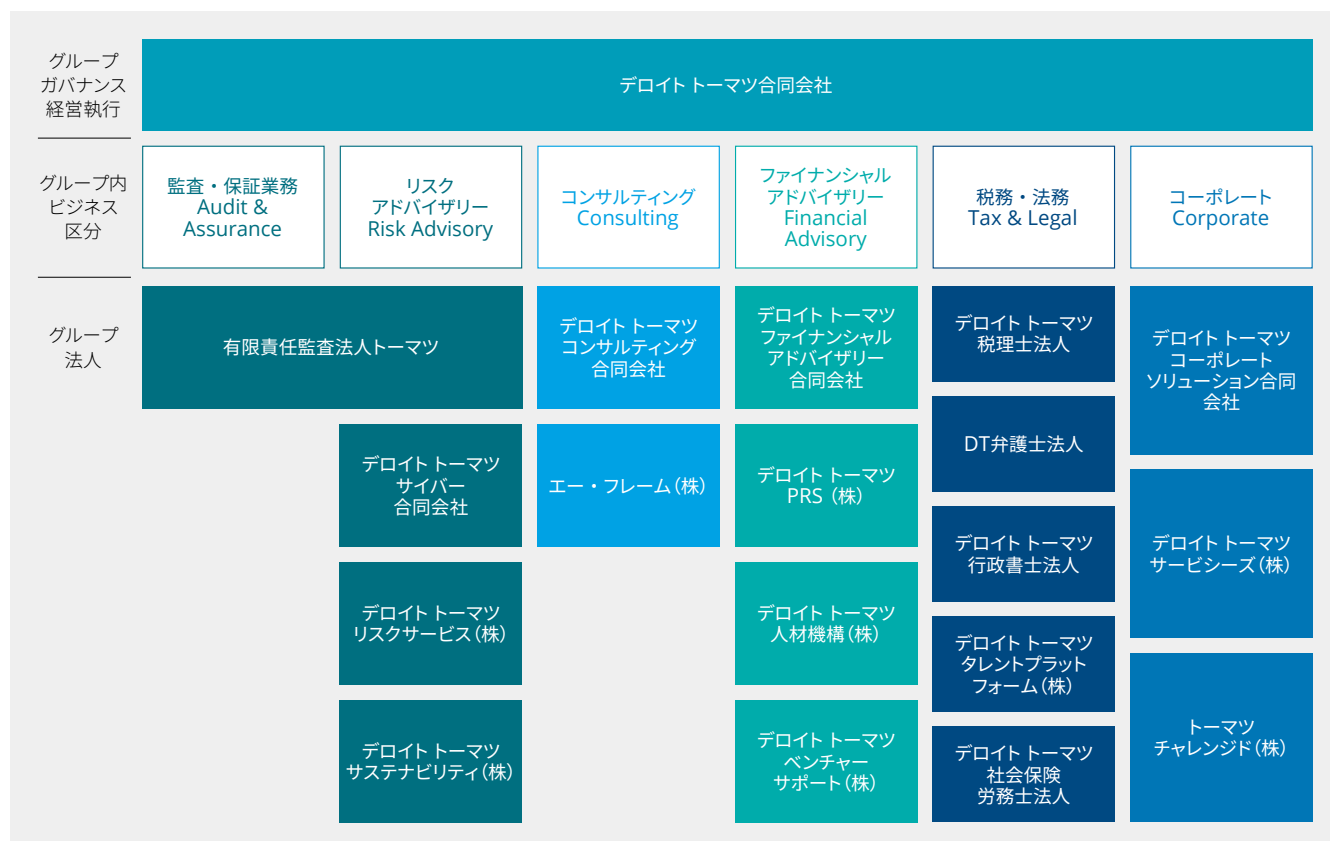
シャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。グループ総人数は約14,500名に上り、国内約30都市に拠点を設けています。デロイトの全世界のメンバーファームが共有する“Deloitte network Purpose”とデロイト トーマツ グループの経営理念のもと、多様な専門家による

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。

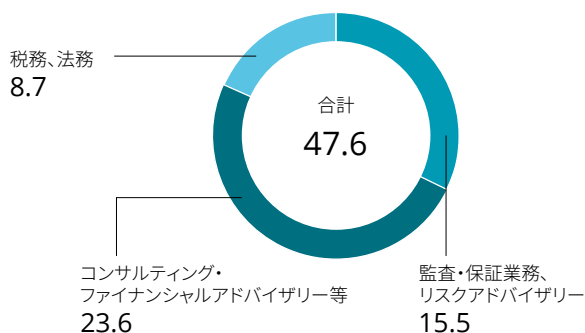
デロイト トーマツ グループは、統括機能を担うデロイト トーマツ 合同会社、5つのビジネス、およびコーポレート機能から

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。

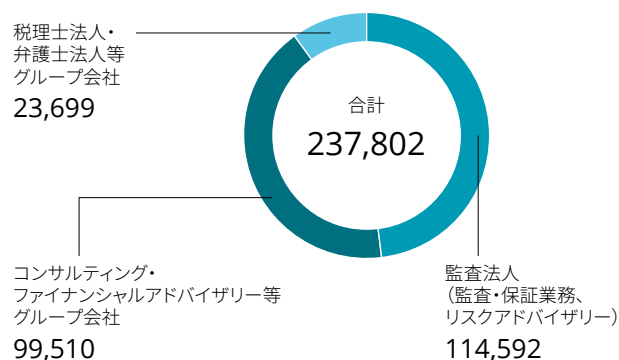
■デロイト トーマツ グループ内法人と組織構成 (2020年9月1日現在)



■デロイト グローバルでの業務収入合計
(2020年5月期:2019年6月～2020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
(2020年5月期:2019年6月～2020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

多様な専門性を結集し、
経済社会の変革を促進する

デロイト トーマツ グループは日本初の全国規模の監査法人として1968年に創業して以来、監査の信頼に基礎を置くグループとして資本市場を含む日本経済の持続的発展に貢献しながら、企業経営に関わる様々なサービスを提供してきました。現在、私たちは日本最大級のプロフェッショナルグループとして、多様な専門性を結集することで経済社会や産業の将来像を大胆に構想・提案し、その実現に向けて必要な変革を促すためのカタリスト(触媒)の役割を積極的に果たしたいと考えています。

2020年の経済社会に目を向けると、年初から広がった新型コロナウイルス感染症の影響により、あらゆる場面で人と人との距離をとるソーシャルディスタンスが求められ、毎日の仕事や暮らしに関わる様々な活動が、ウイルスとの共存を前提とする「非接触型」へと急速にシフトしています。このような急激な変化は、デジタル化の進展などにより徐々に進んできた産業構造の新陳代謝を一気に加速させる性格を有しています。多くの企業は、デジタル・テクノロジーを駆使して、顧客の接点の維持・再構築から自社の従業員の働き方改革、さらには、事業モデルそのものの再定義に至るまで、様々な面から抜本的な変革を推進する必要性に迫られています。

こうした変革ニーズに対応するために、デロイト トーマツ グループでも、従来型のプロフェッショナルに加えて、データサイエンティスト、デザイナー、サイバーセキュリティの専門家など、スキルの異なるタレントを積極的に採用し、多様なメンバーがそれぞれの専門性を生かしながら密接に連携した取り組みを進めています。個別企業の変革支援にとどまらず、デジタル・テクノロジーの活用を通じて様々な社会課題



の解決や経済社会システム全体のイノベーションに貢献することを目指して、多様なプレーヤーと連携しながら必要とされる変革を構想から実行まで全方位的に推進・支援してきています。

特に祖業における会計監査においては、監査品質向上のためのテクノロジー活用を効率化・高度化の双方の観点で推進するAudit Innovationに継続的に注力しています。さらに、国内で初めて監査手続における残高確認オンラインサービス「Balance Gateway®」を開発・提供し、他の4大監査法人と共同のプラットフォームとして業界全体で展開することで上場企業を含めた事務負担の軽減を行っています。

今般のコロナショックで資本市場においては、決算から監査、そして株主総会の

一連のプロセスの多忙な日程が改めて注目され、そこに従事する人たちの働き方の面からも効率性の改善が求められてきています。これらの課題解決のために、私たちはデジタル・テクノロジーのさらなる活用を進めるとともに、より高い視座に立って、企業開示の信頼性や有用性の維持・向上に資するべく、財務報告のサプライチェーンをとりまく多くのステークホルダーと連携し、資本市場のあるべき姿を追求していきたいと考えています。

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30都市に約3,200名の公認会計士を含む約6,700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 (2020年9月時点)

主たる事務所：

東京都千代田区丸の内三丁目2番3号

丸の内二重橋ビルディング

その他事務所：札幌、仙台、丸の内（新東京ビル）、新潟、さいたま、横浜、長野、北陸、静岡、名古屋、京都、大阪、神戸、広島、高松、福岡、那覇

連絡事務所：盛岡、高崎、松本、金沢、岡山、松山、北九州、大分、熊本、宮崎、鹿児島
その他拠点：福島（グループオフィス）、千葉（トーマツ監査イノベーション&デリバリーセンター）

構成人員：6,912名 (2020年5月末)

社員	公認会計士	521
	特定社員	52
職員	公認会計士	2,683
	公認会計士試験合格者（会計士補含む）	1,293
	その他専門職員	2,189
	事務職員	174
合計		6,912名

監査関与会社数：3,296社 (2020年5月末)

金商法・会社法監査	914
金商法監査	10
会社法監査	1,112
学校法人監査	68
労働組合監査	31
その他の法定監査	508
その他の任意監査	653
総計	3,296 社

財務情報

トーマツの2019年5月期および2020年5月期の決算は右の通りです。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)

	2019年5月期 自 2018年6月1日 至 2019年5月31日	2020年5月期 自 2019年6月1日 至 2020年5月31日
業務収入(注)	108,718	114,592
業務費用	108,461	113,457
営業利益	256	1,134
経常利益	780	2,518
税引前当期純利益	3,840	3,291
当期純利益	2,733	2,602

(注)業務収入の内訳

監査証明業務	77,601	80,932
非監査証明業務	31,116	33,660

貸借対照表主要項目

(単位：百万円)

	2019年5月31日	2020年5月31日
【流動資産】	46,123	46,812
【固定資産】	18,441	18,840
資産合計	64,564	65,652
【流動負債】	28,163	32,486
【固定負債】	9,058	9,215
負債合計	37,221	41,701
【社員資本】	27,342	23,951
資本金	1,008	1,041
資本剰余金	3,278	1,959
利益剰余金	22,963	20,915
純資産合計	27,342	23,951
負債及び純資産合計	64,564	65,652

2020年5月末の、東証一部上場企業および国立大学法人等の被監査会社は、次の通りです。(618法人)

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)
(株)フィル・カンパニー

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)
寿スピリッツ(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)
(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)
KH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)
DIC(株)
東洋インキSC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PMC(株)
メック(株)
タカラバイオ(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)JSP
(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)
JCR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)ブリヂストン
バンドー化学(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
DOWAホールディングス(株)
(株)大阪チタニウムテクノロジーズ
(株)UACJ
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)SUMCO
(株)LIXILグループ
日本フィルコン(株)
リンナイ(株)
(株)ジーテクト
サンコール(株)

機 械

三浦工業(株)
 (株)アマダ
 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)
 オイレ工業(株)
 日精エー・エス・ピー機械(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
 フクシマガリレイ(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)
 (株)リケン
 ホシザキ(株)
 日本トムソン(株)
 (株)ユーシン精機
 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)
 (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
 双葉電子工業(株)
 ニチコン(株)
 キヤノン電子(株)
 キヤノン(株)
 (株)リコー

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)プロネクサス
 N I S S H A (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)ラクーンホールディングス
 (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)エムアップホールディングス
 (株)エイチーム
 (株)テクノスジャパン
 (株)コロプラ
 (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)オプティム
 (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)
 G M O クラウド(株)
 (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)
HEROZ(株)
FIG(株)
東海ソフト(株)
(株)ジャストシステム
TDCソフト(株)
Zホールディングス(株)
SB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)IMAGICA GROUP
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 SAT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)
GMOインターネット(株)
(株)KADOKAWA
(株)ゼンリン
東宝(株)
(株)DTS
(株)アイ・エス・ビー
(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)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)レスターホールディングス
(株)大光
(株)TOKAIホールディングス
黒谷(株)
(株)ビューティガレージ
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
ダイトロン(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)
キヤノンマーケティングジャパン(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)
JK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
DCMホールディングス(株)
(株)マツモトキヨ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)
オイシックス・ラ・大地(株)
(株)ネクステージ
(株)キリン堂ホールディングス
(株)すかいらーくホールディングス
SFP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)オンリー
(株)クリエイト・レストランツ・
ホールディングス
(株)JMホールディングス
(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)壱番屋
(株)トップカルチャー
(株)PLANT
スギホールディングス(株)
(株)薬王堂ホールディングス
(株)ヨンドシーホールディングス
(株)ファミリーマート
(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)
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)
(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)
(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)
アルヒ(株)
(株)クレディセゾン
みずほリース(株)
アイフル(株)
リコーリース(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
ハウスコム(株)
(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)テーオーシー
(株)東京楽天地
フジ住宅(株)
(株)ゴールドクレスト
(株)日神グループホールディングス
イオンモール(株)
(株)カチタス

サービス業

(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)カカコム
(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)
手間いらず(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
ワタベウエディング(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)シグマックス
(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)ミダック
(株)マネジメントソリューションズ
ギークス(株)
(株)アドバンテッジリスクマネジメント
(株)リロググループ
(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)
スバル興業(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

信州大学
山梨大学
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
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 日本年金機構

※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

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

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.5～6 ●デロイト トーマツ グループの理念 ▶ P.7～10 ●ボード議長および包括代表からのごあいさつ ▶ P.17 ●「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.5～6 ●デロイト トーマツ グループの理念 ▶ P.17 ●「Quality first」という品質を重視する文化 ▶ P. 50 ●共通の価値観 ●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. 40～41 ●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 ●「Quality first」という品質を重視する文化 ▶ P.33～34 ●「Quality first」のための品質管理体制	●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. 52 ●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.57 ● 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、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。 ● 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.18 ● 著しく重要な事案への対応 ▶ P.33～34 ● 「Quality first」のための品質管理体制	● 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A&A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 ● 監査役等とのコミュニケーション ▶ P.34 ● A&Aリスク管理部 ▶ P.49 ● 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.39～46 ● 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」を育成するという基本理念に基づいて、総合的な人財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.25～30 ● 監査の未来を創造する 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部に、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.57 ● トーマツのマネジメント	● トーマツのマネジメントのトップである包括代表は、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.53～54 ●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。また、グループレベルではエシックス委員会とグループリスク委員会が監査法人の倫理・コンプライアンスの徹底や非監査業務に係るグループ全体のリスク管理等をモニタリングしています。
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.53～54 ●トーマツのガバナンス ▶ P.55～56 ●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、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.53～54 ●トーマツのガバナンス ▶ P.55～56 ●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。また、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。
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.53～54 ●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。 ●新たにボードメンバーに就任した者には、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 ●「Quality first」という品質を重視する文化 ▶ P.33～34 ●「Quality first」のための品質管理体制	● 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おり、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.39～46 ● 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.19～21 ● 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.41 ● 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.41 ● キャリアデ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財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 ● 監査役等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. 38 ● 不正関連情報への対応制度 ▶ P. 50 ● 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	トーマツ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. 5～6 ● デロイト トーマツ グループの理念 ▶ P. 7～10 ● ボード議長および包括代表からのごあいさつ ▶ P. 17 ● 「Quality first」という品質を重視する文化 ▶ P. 50 ● 共通の価値観 ▶ P. 52 ● デロイト トーマツ グループ Code of Conduct ● 非監査業務の提供方針 ▶ P. 57 ● トーマツのマネジメント ▶ P. 53～54 ● トーマツのガバナンス ▶ P. 55～56 ● 独立非業務執行役員（INE）からの助言・提言 ▶ P. 35～36 ● 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 ▶ P. 53 ● ボードの実効性に関する自己分析および評価 ▶ P. 58 ● トーマツの課題と取り組み方針
5-3 監査法人は、会計監査の品質の向上に向けた取組みなどについて、被監査会社、株主、その他の資本市場の参加者等との積極的な意見交換に努めるべきである。その際、監督・評価機関の構成員に選任された独立性を有する第三者の知見を活用すべきである。 ▶ P. 11～12 ● オープンかつ建設的な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「Project Citizen」を実施しています。 ● 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。
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. 35～36 ● 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 ▶ P. 53～54 ● トーマツのガバナンス ▶ P. 53 ● ボードの実効性に関する自己分析および評価 ▶ P. 55～56 ● 独立非業務執行役員（INE）からの助言・提言 ▶ P. 58 ● トーマツの課題と取り組み方針	● 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り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り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。 ● トーマツでは、INEからの助言・提言を真摯に受け止めるとともに、ボードによるマネジメントの監督を通じて、様々な課題を識別し、その解決に向けた取り組みをしています。
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 ● オープンかつ建設的なステークホルダーとの対話	● 資本市場等のステークホルダー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、2019年6月から2020年5月までを2020年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（2020年10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。

本報告書に対するご意見・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

付録 D | トーマツの歩み

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30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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"、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 (総称して "デロイト ネットワーク") 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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行います。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、ソウル、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プロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して "デロイト 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を提供しています。"Making an impact that matters" を自らの使命とするデロイトの約312,000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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL"、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 (総称して "デロイト ネットワーク") が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に關係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001



女性活躍推進法に基づく認定
「えるぼし」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)