

# COVID-19 日本の保険業界への インパクトと対応策

EY Japan

April 2020



# Contents

01

---

日本における影響

03

---

グローバルでの保険各社の対応状況

05

---

カスタマー・商品・チャネル

07

---

資産・負債、流動性、運用

02

---

保険業界への直近のインパクト

04

---

パンデミックの有カシナリオ

06

---

人材・組織、オペレーション・テクノロジー

08

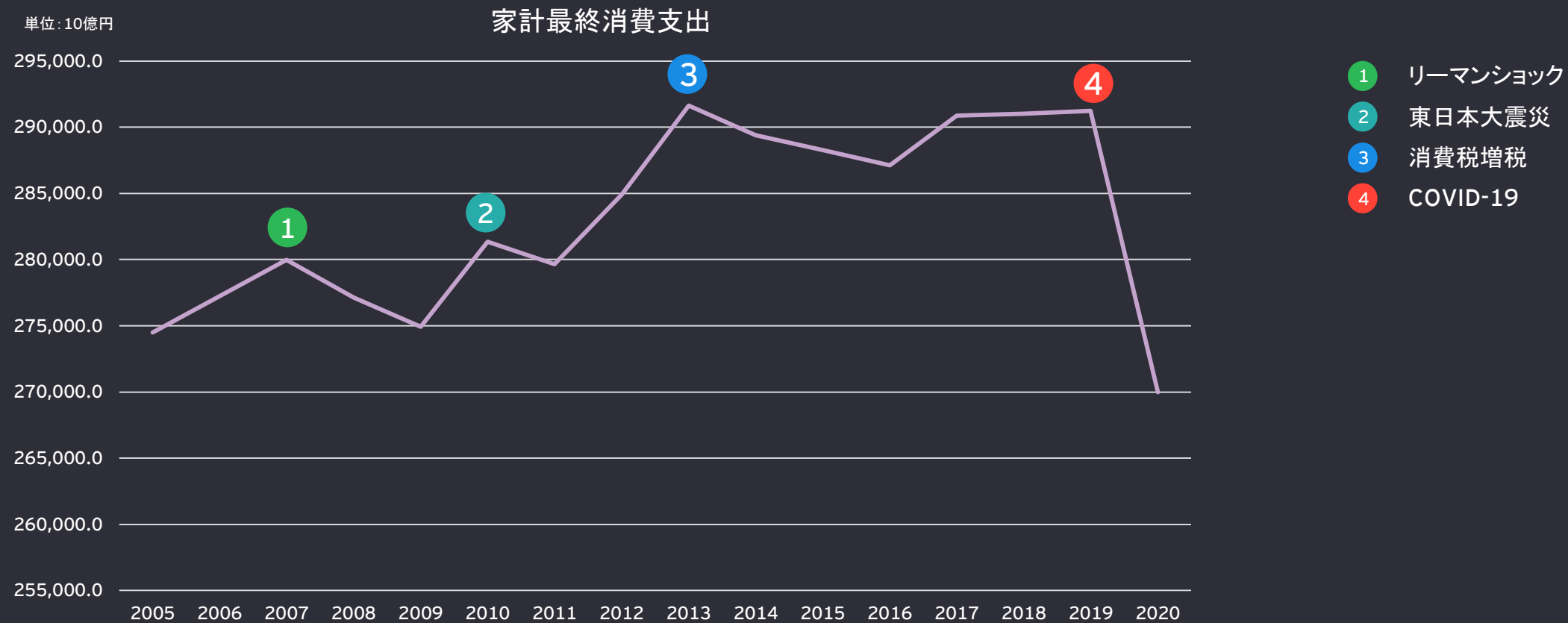
---

決算、監督当局・株主対応



# 日本における影響

21世紀に入り、日本はリーマンショック、東日本大震災、消費税増税と3度にわたって大きな経済的・社会的なショックを経験しています。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックは4度目かつ最大級のショックとなり得るため、過去の経験を生かしつつ再び逆境に耐えることが求められています。



出典: 内閣府統計データを基に作成

# 保険業界への直近のインパクト

## 金融庁ガイドラインBCPの限界

リモートワークが推奨される今日において、多くの会社で準備・実行している自然災害を想定したBCPは、リモートワークを前提としておらず、十分に機能していません。

- ▶ BCPの多くは拠点分散型(例:東京で有事の際は、大阪に拠点を立ち上げ、業務を遂行する)の設計である
- ▶ 現状のBCPは「拠点へ出社」することが出発点となっており、多くは対面での業務を想定しており、リモートワークを前提としていない
- ▶ また、リモートワークの実行に際して、「特殊なシステムを使用する必要がある」などのインフラ面の課題もあり、業務継続のために、出社せざるを得ないのが現状である

## 対面業務の制限による営業活動の停滞

日本では主流の対面チャネルでの販売が困難になり、新規契約が減少しています。

- ▶ 日本の保険募集形態は、代理店、生命保険会社の営業職員による対面での募集活動が主流
- ▶ 新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、職域での募集は制限されている。個人宅への訪問についても、自粛すべき状況にある

## 金利低下、費用増加などによる財務状況悪化

景気後退に伴う財務状況の悪化や、回収不能な費用の増加といったネガティブな要因が浮き彫りになっています。

- ▶ 景気後退に伴う金利低下・株価低迷などにより、財務状況悪化の可能性が高まっている
- ▶ 雇用維持のための休業補償費などの追加費用が発生しており、短期的・中長期的にもネガティブなインパクトをもたらしている

## 保険会社による社会貢献への期待

各社とも顧客向けの特例対応を実施しているものの、対応内容に限界があります。

- ▶ 各社とも、保険料払込猶予、契約手続猶予・簡素化、契約者貸付金利の優遇などの顧客向け支援策を実施している
- ▶ 技術的に検討・解決すべき点は多いものの、パンデミックリスクに備える個人・企業向けの新たな補償の開発は、今後の社会の安定に向けた大きなニーズとして顕在化する可能性が高い



# グローバルでの保険各社の対応状況

パンデミックによる影響を最小化するため、テクノロジーの活用、業務プロセスの変更、社員の健康管理などを実施し、臨機応変に対応

## テクノロジー活用によるセキュリティを考慮した在宅勤務環境の整備

- ▶ ノートパソコンやポータブルWi-Fiを社員および外部ベンダーに供給し、インターネット環境を整備
- ▶ Microsoft Teams、WebEx、Skypeなどのツールによる作業効率の向上やコミュニケーション不足の解消
- ▶ 新環境適応時のリスクを低減するため、データセキュリティや個人情報保護を強化（必須研修を含む）
- ▶ ストレステストの複数回実施による在宅勤務の適応能力チェック・評価

## 既存業務プロセスの変更

- ▶ 社員の在宅勤務を許可し、一定期間オフィス勤務を制限
- ▶ 紙への署名プロセスをAdobe signなどを使用した電子署名にて代用
- ▶ はんこによる承認プロセスを一時的に廃止し、メール承認に変更
- ▶ オフィスのみで使用可能な機器を他の方法で代用（例：オペレーターが使用するレコーダーをスマートフォンで代用するなど）

## 在宅勤務期間中の社員のストレス対策の実施

- ▶ 在宅勤務時に役立つ情報を社内で共有
- ▶ 社員のストレス緩和や効率性の向上のため、コミュニケーション方法におけるルールやガイドラインをチーム内で作成
- ▶ 心理療法士によるストレス対処法や健康管理についてのセッションを開催
- ▶ コミュニケーションツールを利用しチーム内でカジュアルな会議やピラティスなどのレッスンを開催し、仕事外でカジュアルな情報共有の場を設け、社員の心の健康を管理

参考「テレワークで成果を最大化させる方法とは」：<https://www.eyadvisory.co.jp/services/pas/telework/>

# この危機に保険会社はどう立ち向かうか

保険会社はこのパンデミックを、顧客、従業員、投資家、サプライヤーへの長期にわたる脅威であると認識。今日においても、この脅威の最終的な影響範囲、収束時期、深刻度の見通しはついていない

保険会社がこのように前例のない危機に立ち向かうにあたり、どのような仕組み・ツールが必要か。また、この危機から何を学び、強力なビジネスモデルをどのように生み出すかを考える必要がある



## Now

経済的不安を感じている顧客に対して保険会社はどのような支援ができるか

倒産、失業などを起因とする精神的不安に対して、保険会社はどのように支援できるか



## Next

デジタル化の推進の加速

- ▶ セルフサービスの向上
- ▶ デジタルコミュニケーション

BCPの再考、拠点再編／マーケティングの加速

保険の認識が変容し、必要性を強く感じるようになったミレニアル世代や中小企業などに対し、どのようにアプローチするべきか



## Beyond

組織・オペレーションの再構築

危機に対し柔軟でコスト意識の高い組織・オペレーションへ

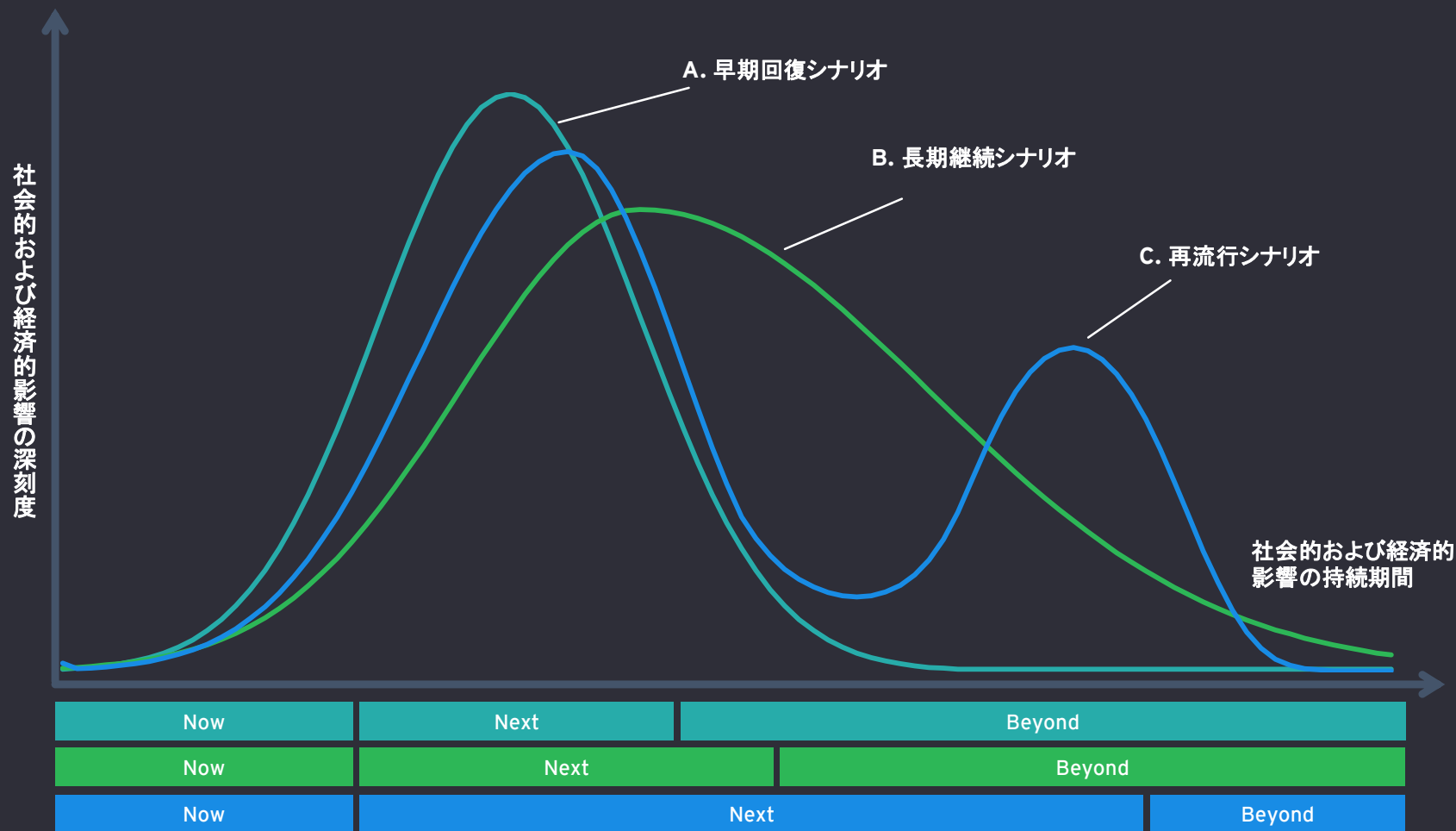
商品・顧客ポートフォリオ変革

顧客の行動変化に対応し、新たなリスクを補償し、顧客の信頼を維持するために、現在の商品やオファリングの在り方を見直す

保険会社は環境の変化に対応して戦略を迅速に見直し、実行していく必要があります

# パンデミックの有力シナリオ

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、情報のライフサイクルを加速させ、古いデータや誤ったデータが不適切な意思決定につながるリスクを高めています。EYは、ダイナミックなプランニングのプロセスを導くために、医療専門家、エコノミストおよび業界アナリストの見解を基に、3つの代表的なシナリオを作成しました。



## ● A. 早期回復シナリオ

強力な公衆衛生対応とウイルスの季節性により、新型コロナウイルス感染症のまん延を抑えることができる。検疫と移動制限によって個人消費は急激に収縮するが、経済は政府による財政策と金融策によって支えられ、急速に回復しますまた事業継続に関するプランニングとリモートテクノロジーにより、従業員の混乱は軽減される

## ● B. 長期継続シナリオ

組織化されていない各国の対応やばらつきのある施策により、ウイルスの抑制に苦戦する。消費や企業の投資の低下に起因する世界的な景気後退は、季節の変化に伴い感染率が低下しても継続する。ウイルスの世界的な広がりがサプライチェーンをひっ迫し、持続的な収縮によって解雇と構造再編を引き起こす。またテクノロジー上の制約により、リモートワーカーの生産性が低下する

## ● C. 再流行シナリオ

ウイルスの衰退にあわせ、公衆衛生と経済対策が解除されるが、政策立案者の油断が感染の第2波をもたらす。公衆の疲労が、さらなる市場介入と業界の「救済措置」に対する政治的欲求を鈍らせる。保険会社の業務は、顧客の活動と政府の行動に追いつくために苦戦し、労働力の減少が業務上のリスクとサイバーリスクを増大させる

# 保険会社における脅威と機会

保険会社が直面している脅威と機会は、業界のレピュテーション、財務、オペレーションの回復力に重大な影響を与える4つのコア領域にまたがっています

## カスタマー・商品・チャネル

- 顧客からの膨大な問い合わせと利害関係者の関与によって、従来の販売チャネルに大きな負荷がかかる
- 多くの保険契約はパンデミックによる損害を免責としているが、公衆の注目はレピュテーションリスクの増大と市場への政府の介入によるコスト増加につながる
- 顧客を中心に捉えなおし、市場シェアを拡大し、ビジネスモデルのデジタル化を加速させ、新商品開発を行うためのビジネスチャンスをもたらす

## 人材・組織、オペレーション・テクノロジー

- デジタル化の進んでいない労働環境、停滞する営業活動、制限されたコミュニケーションや、私生活におけるストレスが重なり、従業員は疲弊する。従業員の身体面・精神面での十分なケアが、戦略的優先事項となる
- 国内外問わず協力会社・委託先の多くが閉鎖され、顧客へのサービス中止、品質低下などにより顧客体験が損なわれる
- リモートワークへの急速な移行は、ITおよびセキュリティチームに多大なプレッシャーがかかる。保険会社は、リモートワークの移行により増大するサイバーセキュリティリスクに対処する必要がある

## 資産・負債、流動性、運用

- 金利低下、資産価値低下などによる財務状況の悪化がソルベンシー・マージン比率を低下させ、持株会社の流動資産の換金が進む
- よりリスクの高い資産戦略を採用している保険会社、特に非流動性の資産を保有している場合、緊迫した状況に陥る。危機が続き、損失が具体化するにつれ、資産戦略を見直す必要が生じる
- 逆ザヤの発生、収入保険料の減少、保険金支払額の増大によって、キャッシュフローがひっ迫する

## 決算、監督当局・株主対応

- スタッフ不足、働き方の変化、財務面での不確実性は、財務報告書作成プロセスの複雑化を招く
- 効率的な運用体制を構築し、多くの重要なプロジェクトの遂行を継続する必要がある
- プロセスが複雑化し、従業員の課題が生じたとしても環境をコントロールし続けることが重要である
- 不確実な状況下での会計上の見積もりが必要となり、将来予測モデルの高度化・精緻化が求められる
- 外部データ、内部データの不足・遅延のリスクを考慮する必要がある
- 不確実性の開示の充実が求められる



# 保険会社における影響と取るべきアクション(1/4)

## カスタマー・商品・チャネル

社会へのサポートを通じて存在意義を示すとともに、危機の経験から生じる顧客のニーズや行動の変化を的確に捉え、商品・マーケティングを適応させていく必要があります

### 保険会社における影響

#### 契約者・関係者からの照会

- ▶ 補償内容、補償に対する有無責の考え方、解約などに関する照会は、今後さらに増加することが予想される。特に、感染症を補償する商品については、柔軟な解釈・取り扱いを求める監督当局からの要請もあり、慎重な対応が必要となる
- ▶ 保険会社(営業店やコールセンター)、代理店・ブローカーなど、全ての対応窓口において、明確、丁寧かつ一貫した説明を行う体制を準備する必要がある

#### 販売チャネルの機能の維持・改善

- ▶ 新規契約が減少する中、給与が減収する歩合制給与の営業職員をどう維持するかが課題となっている。給与補償を行うことで、雇用の維持を図る保険会社も出ている
- ▶ 代理店の休業が大規模化・長期化する場合は、コールセンター、営業店、自社工会代理店によるバックアップ体制の強化が必要となる
- ▶ 顧客との対面による営業活動が困難となっており、デジタル技術を用いた非対面での営業活動へのシフトが必要となっている

#### 社会的・経済的混乱からの回復への貢献

- ▶ 契約者に対する特別措置として、保険料払込猶予、契約手続猶予・簡素化、契約者貸付金利の優遇などや、特別な約款解釈による死亡保険金の特別支払も実施されている
- ▶ パンデミックリスクに備える個人・企業向けの新たな補償は、顧客の大きなニーズとして顕在化する可能性が高い
- ▶ 国外では、約款を広く解釈し、事業中断などに対する保険会社の積極的な保険金支払を促す政治的な動きがある

### 取るべきアクション

#### Now

- ▶ 新型コロナウイルス感染症の影響により必要となる対応全般を指揮する社内部署横断の専任チームを設置し、顧客に対する顧客目線での丁寧かつ一貫した対応を指揮する
- ▶ 顧客に対し、明確、丁寧かつ一貫した情報提供を能動的に行う
- ▶ 監督官庁、政府機関、業界団体などと連携しつつ、保険業界が経済・社会をサポートするための役割、アプローチを具体化する

#### Next

- ▶ 新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経験したことによる顧客のニーズ、行動の変化を確認し、商品・サービス・マーケティングの変革につなげる活動を開始する
- ▶ 顧客が直接契約手続きができるセルフサービス・プラットフォーム、代理店や営業職員が顧客と非対面で営業活動するためのデジタルツールを整備
- ▶ パンデミックリスクに対応する新たな補償・サービスにつき、日本政府や保険会社・再保険会社の協力を模索しつつ、設計を開始する

#### Beyond

- ▶ 新たな顧客のニーズ、行動の変化に対応する商品・サービス・マーケティングを具体化・実装する
- ▶ 顧客の要望や状況に応じて、デジタルと人間によるサービスをフレキシブルに提供できる体制を整備する
- ▶ パンデミックリスクに備える個人・企業向けの補償・サービスを開発・販売する

# 保険会社における影響と取るべきアクション(2/4)

## 人材・組織、オペレーション・テクノロジー

リモートワークを前提とする業務態勢の構築が、オペレーションの鍵となるでしょう

<b>保険会社における影響</b>	<b>BCPにおける想定不足の顕在化</b>	<b>リモートワーク導入に関する課題の顕在化</b>	<b>新たな働き方への対応</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現在の保険会社のBCPは、主に巨大地震などの自然災害を想定し、地理的集中を避けたバックアップ体制を構築することで業務を継続することとしており、リモートワークを前提としていない</li> <li>▶ リモートワークを前提とした新たなBCPの策定、拠点再編が必要となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IT環境の未整備(ペーパー依存、特殊システムへの依存など)、個人情報保護といった観点から、オンサイトでのオペレーションを継続せざるを得ない企業、業務がある</li> <li>▶ リモートワークの生産性維持の観点から、職員の業務プロセスの管理方法やコミュニケーション方法などの課題が顕在化している</li> <li>▶ リモートワークの拡大に伴い、サイバーリスク、職員の不正行為、個人情報漏えいなどのリスクに対する新たな対策が必要となっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ リモートワークによる業務を前提に、組織体系、権限移譲の在り方、人事制度、職場環境などを見直していく必要がある</li> <li>▶ 企業の目的や価値観を明確化するとともに、新たな働き方を受け入れ、活用する柔軟な企業文化を形成していく必要がある</li> <li>▶ 新たな働き方により、新たな顧客ニーズに対応するとともに、コスト削減を実現する必要がある</li> </ul>
<b>取るべきアクション</b>	<b>Now</b>	<b>Next</b>	<b>Beyond</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ リモートワークとオンサイト業務の状況、連携を注視し、顧客に不利益を生じさせない危機対応を継続する</li> <li>▶ 職員の身体的・精神的な健康維持に留意し、コネクティビティやオンサイトの衛生管理を強化する</li> <li>▶ 現在の環境下でのオペレーション上の課題に対し、規定の変更や臨時の職員の配置など柔軟な対応を強化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ パンデミックの発生、および職員のリモートワークによる業務継続を加味した、新たなBCPの策定を開始する</li> <li>▶ クラウドの導入促進、レガシーシステムの整理など、フロント/バックオフィス業務においてリモートワークを導入するためのインフラを整備する</li> <li>▶ リモートワークに伴うリスク対策を導入するとともに、組織、人事、職場環境などを整備する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ITシステム整備、組織の改編、業務フローの変更などを含め、新たなBCPを実装する</li> <li>▶ 新たな顧客のニーズ、行動の変化に対応した商品・サービス・マーケティングに適應する、新たなオペレーティングモデルを開発・導入する</li> <li>▶ 企業として重視する価値観を明確化するとともに、多様性を受け入れ、活用する柔軟な企業文化を形成する</li> </ul>

# 保険会社における影響と取るべきアクション(3/4)

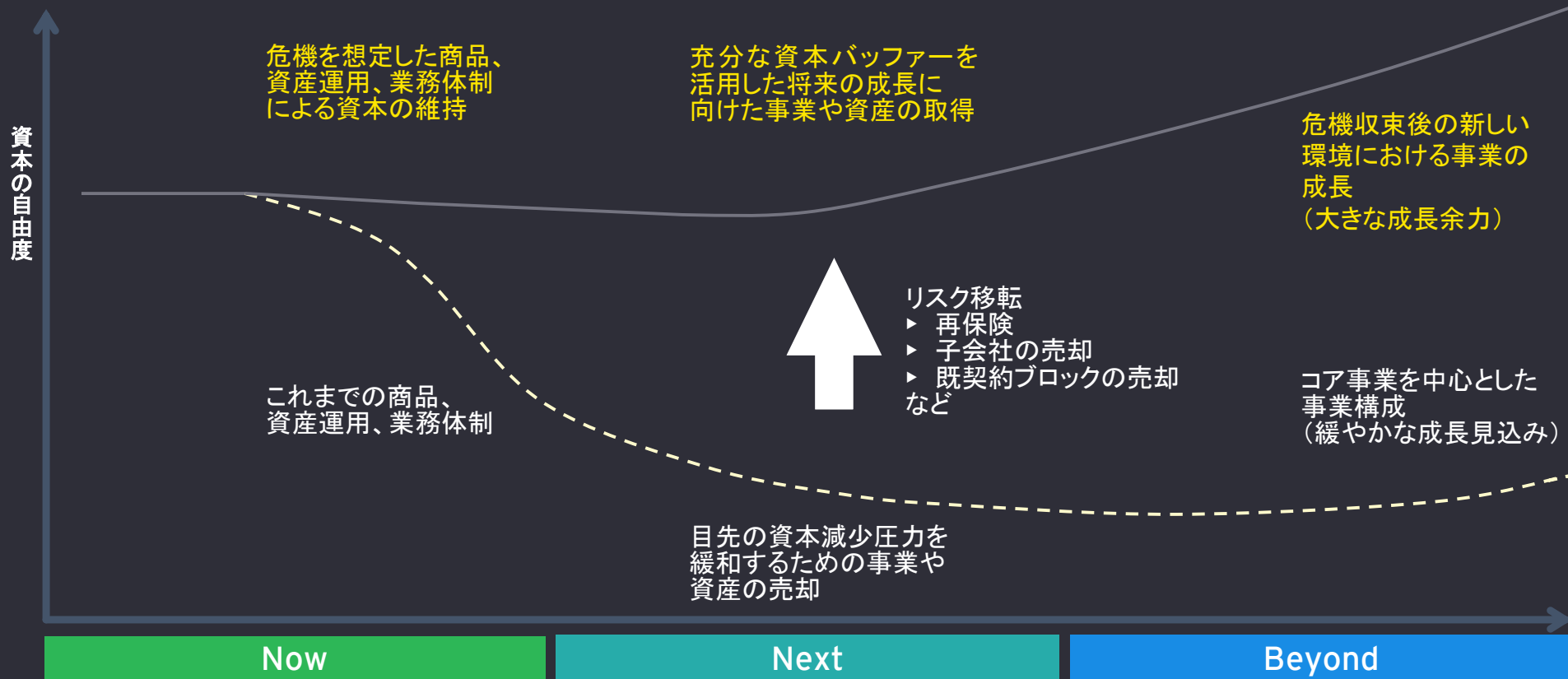
## 資産・負債、流動性、運用

財務への影響のモニタリングを強化するとともに、先を見越した資本政策が重要となります

<b>保険会社における影響</b>	<b>ソルベンシー・ポジションに対する影響</b>	<b>流動性に対する影響</b>	<b>収益への影響</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 金利の低下、株価の下落が長期化する場合は、ソルベンシー・マージン比率が圧迫される可能性がある</li> <li>▶ レギュレーション上のソルベンシー・マージン比率だけでなく、ESR(経済価値ベースのソルベンシー比率)への影響も、考慮する必要がある</li> <li>▶ 監督当局のモニタリングが強化される可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新規契約の販売が困難となり、保険料不払い、解約、契約者貸付が増加、臨時費用の発生も見込まれる。長期化する場合は、保険会社のキャッシュフローがひっ迫する可能性がある</li> <li>▶ 格付機関のレーティングの引き下げが行われる場合は、解約の増加、費用の増加、資産運用・資金調達に影響が生じる可能性がある</li> <li>▶ 従業員の安全、雇用維持等に対する企業の危機対策が、投資家や格付機関の重要な評価要素となる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新契約保険料の減少、解約の増加、金利・株価の下落、危機対応コストの増加により、収益は圧迫される</li> <li>▶ 日本国外での保険金支払の影響が再保険マーケットに及ぶ場合は、再保険コストの上昇による収益圧迫が生じる可能性がある</li> <li>▶ 海外現地法人の業績が、連結ベースでの収益に影響する</li> </ul>
<b>取るべきアクション</b>	<b>Now</b>	<b>Next</b>	<b>Beyond</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ キャッシュフローの状況をモニタリングし、流動性計画の見直し要否を確認する</li> <li>▶ ソルベンシー・マージン比率に影響を与える要素をモニタリングし、ソルベンシー・マージン比率維持のための行動計画を策定する</li> <li>▶ 流動性や資産価値を維持するための、個別商品/資産レベルでのアクションプランを検討する</li> <li>▶ 海外現地法人の収支・財務のモニタリングを強化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 格付けの変更リスク、信用リスクの移転などのヘッジプログラムの導入を含む、アクティブな資産ポートフォリオ管理を導入する</li> <li>▶ 事業ポートフォリオを含む、リスクアペタイトと資本配分戦略の見直しを行う。事業ポートフォリオの見直しにあたっては、M&amp;Aを手段の一つと位置付ける</li> <li>▶ 保険契約者、投資家、格付機関、規制当局といった利害関係者とのコミュニケーションを通じ、関係性を維持する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 危機後の新しい経済環境をふまえ、積極的に販売する商品ポートフォリオの見直しを行う</li> <li>▶ 資本と流動性のリカバリー計画、およびレジリエンステストの仕様を見直し、更新する</li> <li>▶ 危機後の環境における規制の進化を予測し、準備を行う</li> </ul>

# フowardルッキングな資本政策による成長機会の獲得

今後の危機を予見した資本政策を実施することで「ピンチ」を「チャンス」に変えることが可能となります





# 保険会社における影響と取るべきアクション(4/4)

## 決算、監督当局・株主対応

不確実な状況下での業務をコントロールし、より効率的かつ高度に事業状況を分析・可視化するための体制構築が必要となります

	<b>決算作業への影響・遅延</b>	<b>経理・財務部門の負担の増加</b>	<b>監督当局による特別措置の実施</b>
<b>保険会社における影響</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社内の業務の中断・混乱により、決算に必要なデータ元である業務システム(例:契約管理システム)のクローズが遅延する</li> <li>▶ 海外子会社、再保険会社、ベンダーなど決算に必要な社外データの収集が遅延する</li> <li>▶ リモートワークの下、セキュリティ上あるいは端末やネットワーク容量の不足を原因として、決算に必要なシステム・データへのアクセスが制限される</li> <li>▶ 新たな環境下でのサイバーリスク、不正への懸念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ソルベンシー・マージン、エンベデッドバリュー、責任準備金、のれん・金融商品の評価などの仮定・見積りに不確実性が増し、より慎重な検討が求められる</li> <li>▶ 想定された内部統制プロセスの実施が不可能となるなど、内部統制環境へ影響の評価が必要となり、見直し求められる可能性がある</li> <li>▶ 後発事象を含む開示、投資家とのコミュニケーションを行う上で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を把握・理解するための分析に困難を伴う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 監督当局が事務局となっている「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査等への対応に係る連絡協議会」において、有価証券報告書の提出時期、リスクの開示、減損に対する考え方などについて、協議が行われている</li> <li>▶ 監督当局などから、有価証券報告書の提出時期の延長を踏まえ、株主総会の運営方針やそれに付随する計算関係書類の提出時期についての要請がなされた</li> </ul>

	<b>Now</b>	<b>Next</b>	<b>Beyond</b>
<b>取るべきアクション</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 財務経理、数理、資金、税務、ITおよびIR対応を横断的に行うタスクフォースを組成し、国内外で発生する問題にリアルタイムで対処する</li> <li>▶ 重要度に応じてプロセスおよび統制に優先順位を付し、代替手続を含む対応を検討する</li> <li>▶ リモートワーク環境の整備(ネットワーク接続の改善、ノートパソコンはじめIT機器の拡充、リモートITサポート体制の充実など)</li> <li>▶ リソース不足への対応のため、代替的な社外リソースの活用必要性を検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 業務に求められる精度を再確認し、必要に応じて要求水準を変更できるよう規定を改定する</li> <li>▶ 決算プロセス、スケジュールを見直し、想定されるシナリオに基づいてコンティンジェンシープランを作成、継続的に改善していく</li> <li>▶ 決算作業や分析をサポートする容易に導入可能なIT技術の導入を検討する</li> <li>▶ 事業への影響をより効果的に把握するための方法を検討する(例:追加のエクスポージャー・データの活用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 変化する事業状況の可視化とコスト削減を目指し、財務関係のデータやテクノロジーのケイパビリティを強化する</li> <li>▶ 新しいテクノロジーに基づく保険金分析の高度化、不正検知モデル、パンデミック発生モデリングなどの導入を検討する</li> <li>▶ より強力に事業継続をサポートする代替モデルを検討・導入する(例:数理部門のマネージド・サービス)</li> <li>▶ 幅広い視点から、IR活動を充実させる</li> </ul>

# 本資料についてのお問い合わせ



**EY Japan Insurance Sector Leader**  
Hiroshi Yamano  
hiroshi.yamano@jp.ey.com



**EY Japan Insurance Sector Advisory Leader**  
Walter Poetscher  
walter.poetscher@jp.ey.com



**EY Japan Insurance Sector Strategic Growth Leader**  
Kazunori Aoki  
kazunori.aoki@jp.ey.com

## Insurance COVID-19 Response Team



**EY Japan Insurance Sector COVID-19 Response Lead**  
James Littlewood  
james.littlewood@jp.ey.com



**EY Japan Insurance Sector Capital Agenda, TAS, Director**  
Takashi Nakayama  
takashi.nakayama@jp.ey.com



**EY Japan Insurance Sector, Advisory, Associate Partner**  
Masato Fujishima  
Masato.Fujishima@jp.ey.com



**EY Japan Insurance Sector, Advisory, Associate Partner**  
Yuji Yamashita  
Yuji.Yamashita@jp.ey.com



**EY Japan Insurance Sector, Advisory, Associate Partner**  
Katsuyoshi Hisanaga  
Katsuyoshi.Hisanaga@jp.ey.com



**EY Japan Insurance Sector, Advisory, Manager**  
Manabu Tsuchimura  
Manabu.Tsuchimura@jp.ey.com

## Customer, Operations and Technology

#### EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

#### EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは[www.ejapan.jp](https://www.ejapan.jp)をご覧ください。

© 2020 EY Japan Co., Ltd. All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

[ejapan.jp](https://www.ejapan.jp)