

注目される 組織の誠実性

コンプライアンスの将来像

第15回 不正行為グローバルサーベイ

The EY logo is positioned in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal bar is located above the 'Y'.

Building a better
working world

Contents

はじめに	3
エグゼクティブサマリー	4
不正行為と汚職の今後	6
反汚職対策の有効性	12
誠実性を経営陣の課題に組み込む	18
総括 — コンプライアンスの将来像	22
サーベイ方法	24
お問い合わせ先	26

はじめに

EYのFIDS(不正対策・係争サポート)サービスの新任グローバル・リーダーとして、EY第15回不正行為グローバルサーベイの結果を発表できて光栄です。本レポートでは、技術的発展が著しい今日、組織が不正や汚職防止に取り組むうえで直面するリスクや課題に関して、ビジネスリーダーから得られた知見をご紹介します。また、企業が高度化する技術やコンプライアンスへの取り組み強化を通じて、いかにこうしたリスクに取り組んでいるかについてもご説明します。

私たちは2017年10月から2018年2月にかけて、55カ国/地域の経営幹部2,550人をインタビューしました。このインタビューでは、不正行為や汚職がビジネスから無くなっていないことが示されました。私たちはこの結果を踏まえ、経営陣が取り組んでいる現行の不正防止対策や政府の取締強化が不正行為や汚職を撲滅するのに十分に有効かどうかを見極めようとしています。

組織はビジネスのやり方を変えるために次第にデジタル技術を活用するようになっており、それに伴い、不正行為や汚職などのリスクにさらされることが多くなっています。技術が目まぐるしく進化する今日、米国司法省や米国証券取引委員会(以下、「SEC」)、英国重大不正捜査局(Serious Fraud Office)といった機関や、ブラジル、オランダ、フランスなどの国々の検察は不正行為の取締りを強化し続けています。本レポートでは、近年の取締りが不正行為の横行にどのような影響を与えているか、そして企業のコンプライアンスへの取り組みが継続されているかどうかについて考察していきます。

多くの企業では、コンプライアンス・プログラムがある程度成熟しており、インタビューに協力してくれた経営幹部の過半数が反汚職の方針や手続き、経営陣の意図を認識していました。しかしながら、こうした認識と従業員の行動の間にはずれが生じており、倫理的な問題は後を絶たず、ビジネス上の損失やレピュテーションの棄損につながっています。

なぜ今、誠実性が重要なのか?

本サーベイの結果からは、組織が誠実であることをはっきりと示すことができれば、制裁の回避に留まらず、業績までも改善できることがうかがえます。これには一理あります。間違いを犯せば、正しいことを行う機会を逃してしまうからです。

さらに、コンプライアンス部門の将来像も探っていきます。人工知能(以下「AI」)、機械学習、自動化をはじめとする技術の進歩を活用すれば、法務/コンプライアンス部門に変革を起こせます。データ分析でモニタリングを行い、AIを搭載したロボットがリアルタイムで教育を担うようになれば、CCOが果たすべき新しい役割とはどのようなものになるのでしょうか?

正しいことを行いなさい。行動規範に定められているからという理由だけではありません。それこそが行うべきことだからです。

データ保護法遵守に向けてどんな教訓が得られたか?

グローバルでの通信ネットワークの強化は、企業データにアクセスできる者は誰でも、世界のどこにしようと、データセキュリティの脆弱性を悪用できることを意味します。したがって、企業の重要なデジタル資産や実物資産が内部の者によって盗難、破壊、操作されるリスクがかつてないほど高まっています。

本サーベイの実施は、顧客データの流出が問題となり、EU一般データ保護規則(GDPR)の適用が間近に迫る時期でした。このサーベイで、EU圏内、圏外にかかわらず、GDPRに対する認識に大きなばらつきがあることが示されています。企業がGDPRを確実に遵守するには、また「規程類」を追加するだけに留まらず、どのような組織変更が必要となるのかについても検討する必要があります。

企業が誠実であるという高い評判を得ることで、消費者の信頼感が高まり、結果として顧客から個人データの削除を求められる可能性が低くなるかどうかは、注目に値します。

本レポートの狙いは、取締役会に対して厳しい問いかけを行うことです。不正行為や汚職、誠実性について、より幅広く、有意義な議論を活性化させるものになることを願っております。本サーベイにご意見や知見をご提供くださった回答者の皆様に感謝申し上げます。

ウェブサイト(ey.com/fraudsurveys/global)には、主な質問事項に対する回答について、さらに多くの国別や、業種別に詳しく紹介しています。是非ご参照ください。



アンドリュー・ゴードン
FIDS(不正対策・係争サポート)
グローバル・リーダー

エグゼクティブサマリー

規制の変化、取締りの強化、新技術の導入に伴い、組織の前に立ちはだかるリスク環境が変わりつつあります。本サーベイでは、自社事業に対する最大のリスクとして不正行為や汚職が挙げられており、非倫理的行為が依然として横行しているという調査結果が出ています。

不正行為や汚職は減っていない

この2年間で、状況がある程度改善した国も一部にはあるものの、世界的には不正や汚職は減少していないことが本サーベイで確認されました。不正や汚職がより広く蔓延しているのは新興国市場であることに変わりはありませんが、「汚職がはびこっている」との回答は先進国市場でも、少数とはいえ看過できない数に上りました。

11%

の企業が、この2年間で重大な不正に直面

11%

の回答者が「自社の属する業界では、契約獲得のために贈賄が一般的に行われている」と回答

38%

の回答者が「自国のビジネスでは、贈収賄や汚職行為が蔓延している」と回答

13%

の回答者が「自社が不況を乗り越えるためにビジネスを獲得し維持するには、現金供与をやむを得ない」と正当化

母集団（第15回不正行為グローバルサーベイ回答者2,550人）中の割合（%）

「財務目標の達成や不況克服のためなら、不正や汚職もやむを得ない」と考える傾向が強いのは、回答者の中でも若年層に多くみられました。個人と企業に対して好業績を求める圧力が高まる中、不正や汚職の問題が絶えることはなさそうです。

不正行為や汚職の正当化

「現金供与はやむを得ない」との回答は、35歳未満の

5 人に 1 人



「現金供与はやむを得ない」との回答は、35歳以上の

8 人に 1 人



問. 以下のうち、「不況克服に役立つのならやむを得ない」と正当化できるのはどれですか？

母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)
35歳未満(328人)、35歳以上(2,222人)

取締りの影響


政府が科した罰金はこの2年間で異例の水準に達しており、特にブラジル、オランダ、英国、スイスなどで科された制裁金は大幅に増加しています。世界各国の政府による反汚職法を制定・施行する動きが続いていますが、世界規模で行ったEYの本サーベイでは、不正や汚職が2014年以降も減っていないという結果が出ています。経験から言えば、法律が施行されてから各組織が実際に是正を施すまでにタイムラグが生じることは珍しくありません。

公式発表された狙いと実績

「反汚職方針や内部通報ホットライン、倫理規程が経営陣によって導入された」と答えた回答者は半数を超えています。非倫理的行為や企業不祥事が、それに呼応して減っているわけではありません。企業は、誠実性の観点から企業文化や内部統制、ガバナンスを評価するとともに、データ分析の知見を最新技術に活用し、プログラムの有効性の改善に向けて注力しなければなりません。

誠実に事業を運営

97%



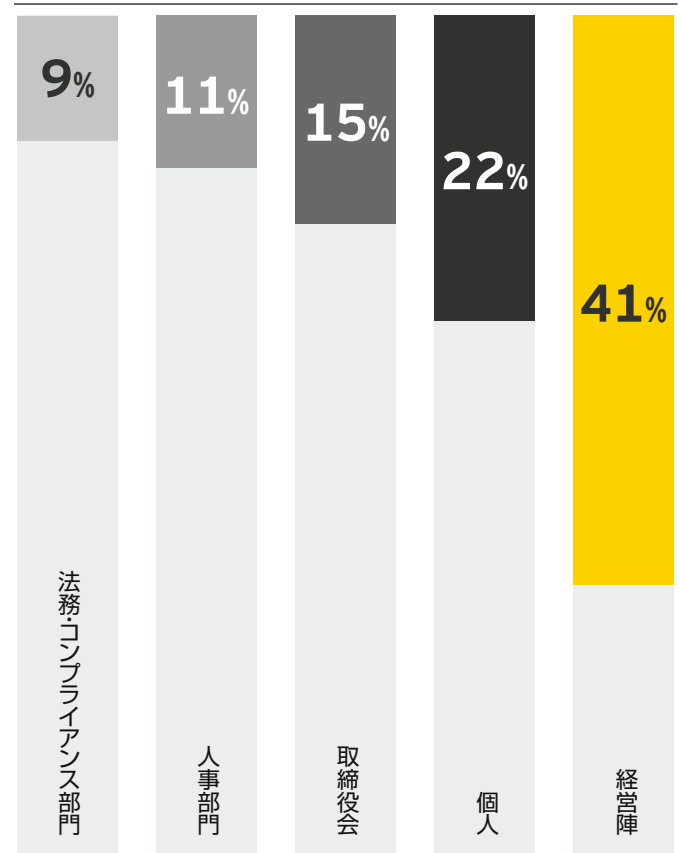
の回答者は「誠実に事業を運営していることを明確に示すことが重要」と認識

Q. 自社組織が誠実に事業を運営していることを明確に示すことは、どの程度重要だと考えていますか？
母集団：第15回不正行為グローバルサーベイ回答者（2,550人）

法律違反に伴う代償がますます大きくなる中、誠実に行動すれば、顧客や一般市民の印象が良くなり、好調な業績を上げられる等のメリットが得られると、本サーベイの回答者は認識しています。では、非倫理的行為が今も絶えないのはなぜでしょうか？

理由の一つとして、組織の中で誠実性に関して責任を負っているのが誰なのかが明確でないことが挙げられます。「基本的に個人の責任である」との回答は、4人に1人にも達していません。企業は、従業員と第三者に対して誠実性に関する彼らの責任について明確な期待値を設定する必要があります。

従業員の誠実性:責任を負っているのは？



問. 従業員が誠実に行動するように徹底する責任を負っているのは、組織の中で誰ですか？
母集団：第15回不正行為グローバルサーベイ回答者（2,550人）

コンプライアンスの将来像

予測分析やリアルタイムのリスクアラートなど、コンプライアンスに関わるデジタルツールを導入することによりフォレンジック・データ・アナリティクス (FDA) でモニタリング・レポートの有効性と効率性を大幅に改善し、第二のディフェンスラインを強化できるようになりました。

コンプライアンス部門には、第一のディフェンスラインで果たすべき役割があります。コンプライアンスの専門家がビジネスの運営や戦略といった場面で自ら進んで知見を提供し誠実な企業文化を育むことが重要となります。

1



不正行為と汚職の今後

デジタル・ディスラプションによる既存事業の破壊やデータプライバシー保護法の強化は、不正や汚職、コンプライアンスに関わるリスクを増大させています。

デジタル技術の急速な進化に伴い、ビジネスモデルに変革がもたらされています。これを受け、不正行為、贈収賄、汚職をめぐるリスク環境が今まで以上に複雑になっています。

現代はデジタルトランスフォーメーションの時代であり、事業運営の方法についてあらゆる側面が絶えず問いただされています。法務、コンプライアンス、内部監査部門にとって、その影響は重大です。

本サーベイ回答者の91%は、自社組織がデジタル決済や「モノのインターネット」(IoT)、ロボティクス、AIなどの「先進技術を向こう2年以内に正式に採用するようになる」と回答しました。当然ながら、こうした技術の導入意欲は組織によって異なります。特筆すべきは、「自社組織がデジタル決済システムを近く正式に採用する」との回答が過半数を超えたのに対し、「自社組織が仮想通貨を使ってビジネスを行うようになる」との予測はわずか4%に留まったことです。

一方で、デジタルトランスフォーメーションは新たなリスクも生んでいます。

顧客データや従業員データがますます増える中でデジタル技術の普及が進めば、企業にとってデータプライバシーを取り巻く状況が一層複雑になります。最近ではデータ漏洩に注目が集まり、データプライバシーに関して顧客の懸念が高まっていることに加え、この分野での強固な新規制の導入もあり、企業は情報ガバナンスにおいて前例のない難題に直面することになります。

インターネットを活用する開放的なビジネスモデルは、結果的にサイバー脅威やランサムウェアにさらされる可能性が高くなります。サイバー攻撃がこの2年間で横行しており、世界的なランサムウェア攻撃の被害は45カ国以上に広がりました。このため、自社事業が直面する最大のリスクの1つとして「サイバー攻撃」を挙げた回答者が37%に達したことも意外なことではありません。

幸いなことに、AIや機械学習、自動化といった技術の進歩を活用すれば、法務／コンプライアンス機能に変革を起こせる可能性があります。企業がFDAをデジタル戦略に組み込むということは、リスクの軽減を促進し、ビジネスの透明性を高める好機となるのです。

EYが先ごろ公表した『グローバル・フォレンジック・データ・アナリティクス・サーベイ2018: デジタルトランスフォーメーションの時代、リスクをどう回避しますか?』¹では、汚職、財務諸表不正、データ保護、データプライバシー遵守、サイバーセキュリティといった様々なリスクの管理においてFDAが有効であると、回答者が強く認識していました。

デジタルフットプリントの増大を背景に、個々の企業、ひいては産業界全体にとって、従来のリスク環境が変化しています。リスク評価が時代遅れになり、方針、手続き、内部統制が旧式のままで、企業は従業員による自社方針の遵守を後押しする機会を逃しかねません。さらに悪いことに、こうしたずれは、よからぬ従業員の不正行為やデータ盗難などの違法行為に悪用されることもあります。重要なのは、コンプライアンスの有効性と効率性を改善していくことです。改善できなければ、規制当局や法執行機関の厳しい追及にさらされることになります。

今日の複雑なリスク環境

以下の点が自社事業に最大のリスクをもたらしていると考えている回答者の割合



43%
規制環境の変化



37%
サイバー攻撃



42%
マクロ経済環境



36%
不正および汚職

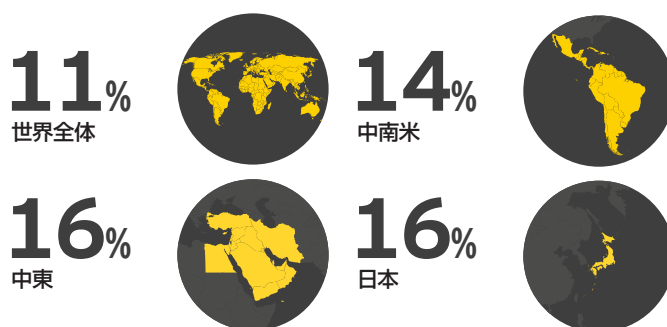
問 貴社の事業に最大のリスクをもたらしているのは、以下のうちどれですか?
母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)

¹Global Forensic Data Analytics Survey 2018: How can you disrupt risk in an era of digital transformation?, EY, 2018.

本サーベイでは、不正や汚職を最大のリスクの1つととらえるビジネスリーダーが3分の1を超えていることがわかりました。事実、不正や汚職は依然として蔓延しており、2012年以降、世界的に改善が見られていないという結果が出ています。

「この2年間で、自社で重大な不正に気づいたことがある」回答者は10人に1人を超えています。中東、中南米、日本では、この割合がさらに高くなりました。財務目標を達成するためなら、不正行為もやむを得ないと思う傾向は2016年以降、世界的に強まっています。財務目標の達成のためであればやむを得ないこととして、回答者の12%が「月次報告期間の操作」、7%が「契約書の日付のバックデート」、7%が「本来よりも早期の収益計上」を挙げました。

不正行為 — 世界的に根強い問題



この2年間で重大な不正に直面した企業の割合

問. 貴社はこの2年間で、重大な不正に直面しましたか？
母集団：第15回不正行為グローバルサーベイ回答者（2,550人）。
内訳は中南米（300人）、中東（50人）、日本（50人）

贈収賄と汚職の蔓延度



母集団：第15回不正行為グローバルサーベイ回答者（2,550人）。内訳は先進国（1,100人）、新興国（1,450人）

この8年間で本サーベイに寄せられた回答を見る限り、国や組織の汚職対策は遅々として進んでいません。

2018年には、「自国のビジネスでは、贈収賄や汚職行為が蔓延している」との回答が38%に上り、初めてこの質問をした2012年（38%）から改善していません。自国では不正が蔓延していても、自分の属する業種ではそれほどリスクが高くないとみなす傾向は続いており、「所属する業種で契約を獲得するために贈収賄が一般的に行われていると思う」という回答はわずか11%でした。

「ビジネスを獲得・維持するためなら、現金供与を必要とする」と正当化した回答者は少数派ではあったものの、無視できない数（世界で13%）に上りました。この数字は中東では22%、極東アジアでは29%に増えます。憂慮すべきは、現金供与を正当化する回答者の割合が財務関係者で18%、コンプライアンス部門責任者でさえ6%に上ったことです。

「財務目標の達成や不況克服のためなら不正行為や汚職もやむを得ない」と正当化する可能性は、35歳未満の回答者で高くなっています。現金供与を正当化する回答者の割合は35歳以上で8人に1人に対して、それより若い世代では5人に1人に達しました。

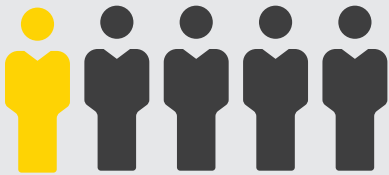
また、35歳未満の層のほうが年上の層よりも、財務目標を達成するために非倫理的行為に手を染める可能性が高いこともわかりました。この点は、「EY欧州・中東・インド・アフリカ不正行為サーベイ2017」と「EYアジア太平洋不正行為サーベイ2017」の結果とも一致しています。

その原因は、事業環境の動きが早く、競争も激しいために若手専門職に対して好業績を求める圧力が高まっているからかもしれません。米国、英国、カナダの大学生4万人を対象に2018年に行われた調査によれば、今日の若年層が「周りに遅れないようにしていかなければならない」と感じるプレッシャーは以前よりはるかに大きいといえます²。

2025年までに、世界の労働力の75%はミレニアル世代になります³。80年代、90年代に生まれたミレニアル世代は、インターネットやEメール、ショートメッセージのない時代を知りません。技術に明るいこの世代が指導的役割に就くようになれば、次世代の行動や価値観に影響を与えることになります。

インタビュー協力者の回答からは、若い世代のほうが汚職を正当化する可能性が高いことがうかがえます。自社組織で従業員にアンケート調査を実施してこうした兆候を察知したり、不正行為の事例を分析して根本原因を突き止めたりすれば、興味深い事実が確認できるでしょう。

若い世代:非倫理的行為に追い込まれているのか?



35歳未満の **5** 人に **1** 人が現金供与を正当化



35歳以上の **8** 人に **1** 人が現金供与を正当化

問. 自社が不況を乗り越えるためならば、以下のどれを正当化できますか?

母集団:第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)。内訳は35歳未満が328人、35歳以上が2,222人

▶ ビジネスは目まぐるしく変化しています。それに伴い、激しい競争の圧力にさらされ、規制が増える中で、あちこちに分散した多様な従業員や第三者の行動に影響を及ぼさなければならないという課題が生じています。こうした激動の時代に、経営陣とコンプライアンス部門は新たな不正リスクやコンプライアンスリスクを識別する方法を進化させる必要に迫られています。

▶ 不正行為サーベイのウェブサイトをご参照ください。

ey.com/fraudsurveys/global

² Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences From 1989 to 2016, York St. John University. Psychological Bulletin, 28 December 2017.

³ "A global study on work-life challenges across generations", EY Global generations.

コンプライアンス業務のデジタル化

他社を買収して、馴染みの薄い先進国市場で成長に拍車をかけ、利益を上げなければならないという圧力が高まっています。M&A活動が世界的に増えており、企業は買収によって物流ネットワークや第三者との新しい関係を手に入れています。その結果、買収に踏み切った企業が新たなリスクや未知のリスクにさらされる可能性が生じています。

買い手の企業は多くの場合、以前の経営陣が実施した反汚職デューデリジェンスに頼っていました。第三者に対する多額の現金供与を含め、リスクの高い事業慣行が被買収企業のビジネスで一般的であれば、買収企業にとって新たに複雑な課題が生じることとなります。

こうした様々な課題への取り組みは、コンプライアンス部門や内部監査部門に対する予算が限られているために一層難しくなっています。本サーベイの対象者でコンプライアンス部門責任者のうち66%が、「コンプライアンスに費やす支出を引き上げる必要がある」と答えています。

多くの企業のコンプライアンス部門には、経営資源をさらに最適化する機会があります。コンプライアンス・プログラムでデータ分析を一層集中的に活用すれば、リスク管理の有効性に加えてビジネスの透明性も高めることができるのです。

従来通りの講義型研修やウェブベースの学習は決して安価ではなく、生産性への影響も考慮しなければなりません。しかも、従業員が研修で学んだ状況に実際に直面するころには、研修内容をすっかり忘れていることもあります。

また、私たちの経験から言えば、大抵の企業はリスク要因ごとに従業員を分類してはいません。「画一的な」やり方では、コンプライアンスの要点を伝える効率性と有効性を最大限まで引き上げられません。

FDAの効用を基本的なリスク機能以外にも広げていけば、ビジネス上の透明性を高めるとともに、業務効率も改善できます。十分な投資とリーダー層のサポートを確保できればデータとテクノロジーを駆使して、不正とコンプライアンス関連のリスクに一層的確に対処するとともに、ビジネス上の知見を得て戦略の情報源とすることも可能となります。

ケーススタディ

複数の有力企業と仕事をしてきた経験上、FDAの集中活用で有効性と効率性の両方を高められることがわかっています。

ケーススタディ1

買収後の統合時におけるリスクスコアリング

クライアントが数十億ドル規模の買収を実施後、EYは買収後デューデリジェンスとコンプライアンスのモニタリングを支援しました。

分析プラットフォームを構築して財務システムなどの業務システムから得たデータを集約し、リスクスコアリングを用いて不正・汚職リスクの高い取引や第三者を識別できるようにしました。取引のリスクスコアリングにより、リスクの高い取引を特定するプロセスが再現可能かつ正確なものとなっています。

リスクスコアリングは、売上や決済取引の分析結果を一括で表示するダッシュボードに組み込み、自動的に毎日更新されます。このスコアをさらに、第三者に対するデューデリジェンス、クライアントによる調査結果とも集約しました。このダッシュボードは米国司法省が最近公表した指針(17ページ参照)の主な期待内容に沿っており、クライアントのコンプライアンス担当者が継続的に取引をモニタリングし、不正行為を防止・発見しやすくなりました。

ケーススタディ2

ほぼリアルタイムのコンプライアンス・ガイダンス

組織にとっての大きな課題は、不正行為に対する抑止力を高めるために、効果的なコンプライアンス教育とコミュニケーションを通じて従業員の強い支持を得ることです。

EYはフォーチュン100に名を連ねる企業をサポートし、この持続的な課題に取り組みました。この企業のコンプライアンス部門はFDAを活用することにより、今では従業員が難局に直面しそうなときに、状況に応じたタイムリーなガイダンスを全組織の従業員一人ひとりに提供できるようになっています。この手法の有効性を高めるため、EYは設計やガイダンス内容の配信支援において行動科学の知見を活用しました。

従業員の誰が、誰に対してどのような形式でガイダンスするかを決定する際には、エンタープライズ・リソース・プランニング(ERP)システムから得られたデータ、調査・デューデリジェンス案件管理ツール、出張・接待交際管理システムなどを用いています。状況が極めて深刻な場合には、コンプライアンスのグローバル責任者が直接電話する可能性もあります。

GDPRをクローズアップ

GDPRに対する企業の準備体制は万全か？

EU一般データ保護規則(GDPR)は2018年5月25日に適用が開始され、EU諸国居住者を相手にビジネスを行う企業であれば、いかなる企業にも適用されます。違反していると判断された企業には、全世界売上高の最大4%に相当する罰金が科される可能性があります。また、「忘れられる権利」も盛り込まれており、個人が自分に関する個人データの削除を企業に要請する権利が認められています。

個人データの削除要請を受けると、組織は必ず該当するデータを識別し、要請者である顧客と連絡を取り、正式文書を交付しなければなりません。

憂慮すべきは、回答者の4人に1人が個人データの削除を要請する可能性があることです。実際に忘れられる権利を行使する割合がその半分に留まったとしても、企業の技術的・事務的な負担は膨大になります。

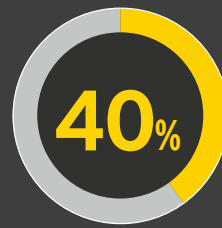
興味深いのは、35歳未満の層で個人データの削除要請権を主張する可能性が極めて高い(30%)ことです。その理由は、この層はEコマースやソーシャルメディアを積極的に利用しているため、サイバーセキュリティの侵害により自分のデータがリスクにさらされるのではないかと懸念していることで説明できるでしょう。

本サーベイでは、多くの組織でこうした影響に対する準備が整っていないことが明らかになっており、GDPRの理解度について、少なくとも「どちらかと言えば理解している」に達している回答者は世界でわずか40%に留まっています。懸念すべきは、EU圏内の法務/コンプライアンス部門の回答者で、理解度が「どちらかと言えば理解している」にも達しなかった回答者が10人に1人を超えていたことです。EU圏外に本社を置き、EU市民のデータを保有しているグローバル企業が認識不足であれば、大きなリスクを負うことになります。EYが最近実施した「グローバル・フォレンジック・データ・アナリティクス・サーベイ」⁴によれば、「GDPRの遵守に向けて取り組む計画がある」と答えた回答者はわずか3人に1人でした。

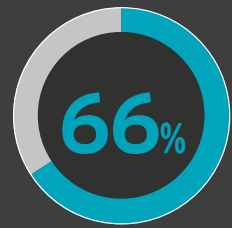
遵守期限が迫るGDPR

GDPRについて「どちらかと言えば理解している」「よく理解している」と答えた回答者の割合

世界全体

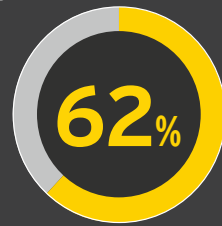


全回答者
(母集団2,550人)

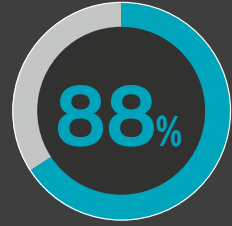


法務/コンプライアンス部門の
回答者
(母集団312人)

EU



全回答者
(母集団1,110人)

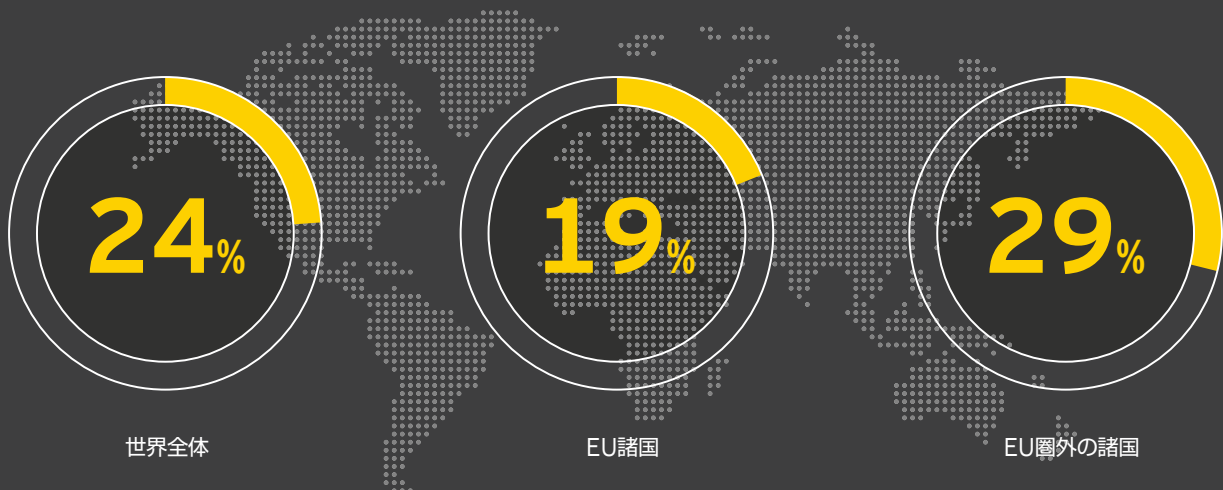


法務/コンプライアンス部門の
回答者
(母集団182人)

問. EU一般データ保護規則 (GDPR) についてご存知の場合、どの程度知っていると言えますか?
母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)。
内訳はEU諸国(1,100人)、EU圏外の諸国(1,450人)

データに対して個人が行動する時代

自分の個人データについて削除要請権を行使する意志がある回答者



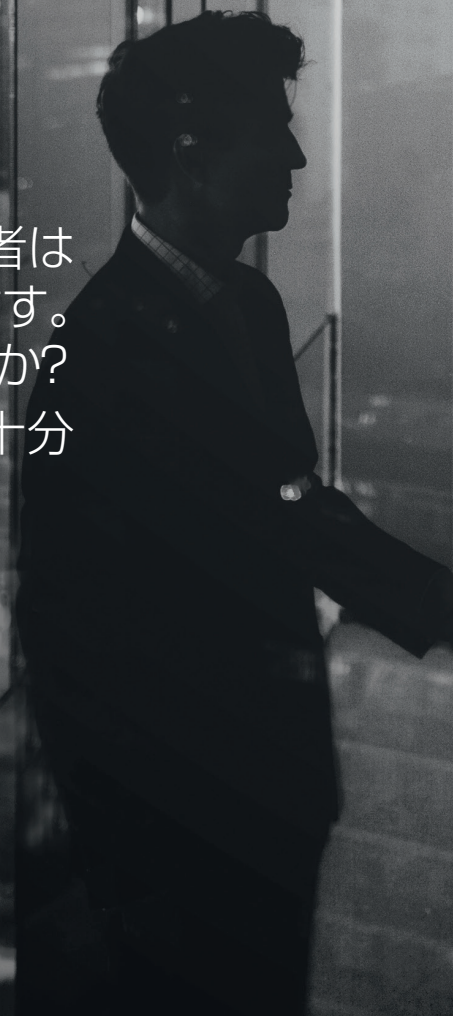
問. ご自身の個人データについて、削除要請権を行使する意志がありますか?
母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)。内訳はEU諸国(1,100人)、EU圏外の諸国(1,450人)

⁴Global Forensic Data Analytics Survey 2018: How can you disrupt risk in an era of digital transformation?, EY, 2018.

2

反汚職対策の有効性

非倫理的行為を正当化することも厭わない回答者は少数とはいえ、未だに見過ごせない数に達しています。そんな中で、取締りは抑止力になっているのでしょうか？また、こうした課題に対する経営陣の取り組みは十分なののでしょうか？



取締りは抑止力になっているか？

世界各国の政府が、企業の刑事責任を問う法律を制定・施行し続けています。米国では海外腐敗行為防止法(以下、「FCPA」)に基づき司法省と証券取引委員会(以下、「SEC」)が、英国では重大不正捜査局が取締りに当たり、2012年以降に世界で科された罰金は110億米ドルを超えています。しかしながら、世界の経営幹部の38%が「ビジネスにおいて未だに贈収賄や汚職行為が横行している」と考えています。

この4年間、米国外において新しい法規制が導入され、取締りが強化されています。本サーベイの結果は、反汚職法や取締りの有効性について何を物語っているのでしょうか。

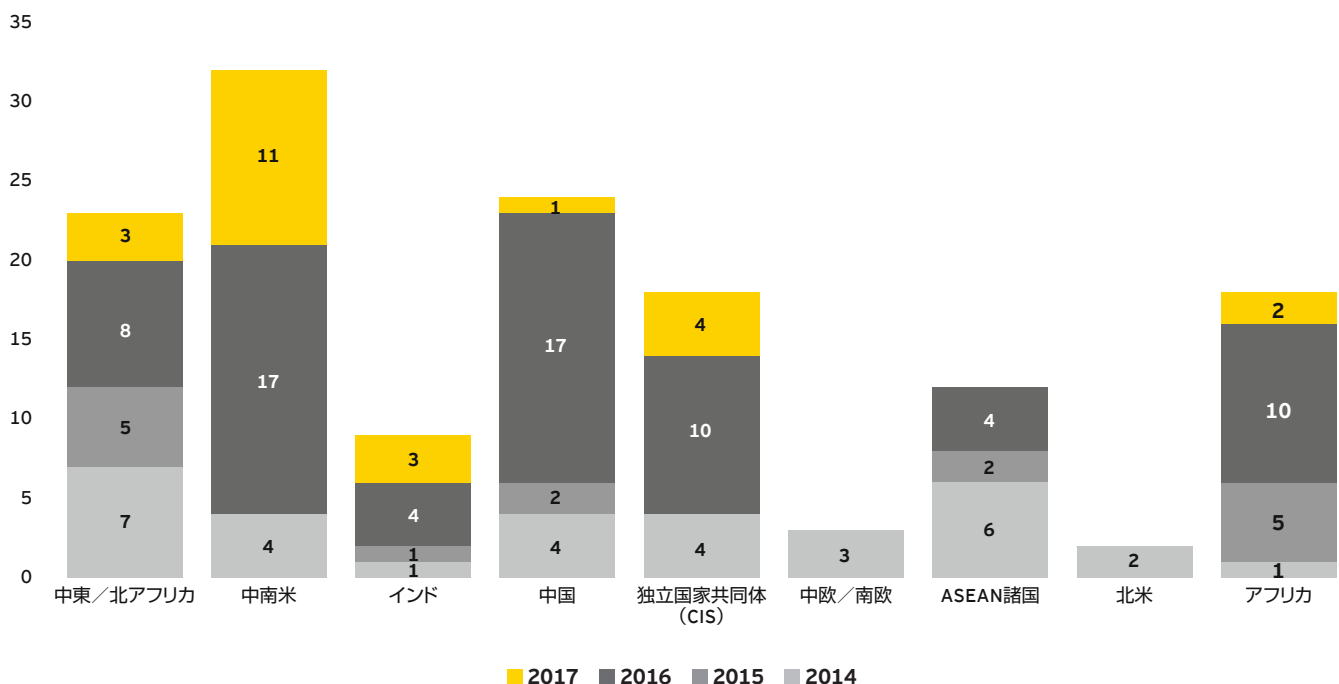
ここ4年間のFCPAに基づく摘発件数を分析すると、贈収賄が行われたとされる国の中で摘発の重点地域が移動していることがわかります。当該4年間の摘発133件のうち、30件は中南米に関わるものでした。2016年には、摘発の大半は中国と中南米で行われたものであり、それぞれの摘発件数は中南米で16件、中国で15件でした。

中南米の摘発のうち12件は、ブラジルで行われたとされる汚職行為に関わるものです。ブラジルでは腐敗防止法(Clean Company Act)が2014年に施行され、直近3年間で汚職の取締りが劇的に増加しました。ところが、ブラジルの回答者によれば、贈収賄や汚職は未だ大幅に減少しておらず、96%が「贈収賄や汚職行為が自国のビジネスで広く行われている」と回答しました。この割合は2014年の70%から増えています。

英国では英国贈収賄法(UK Bribery Act)が2011年に施行されましたが、「汚職行為が蔓延している」との回答は2014年の18%から2017年には34%まで増えています。特筆すべきは、2016年になってようやく初めて訴追が行われ、2017年以降には取締活動が活発化していることです。

米国でFCPAが成立したのは40年前ですが、取締りが本格化したのは2000年代半ば以降です。本サーベイでは、米国の回答者の18%が「贈収賄や汚職行為が自国のビジネスで一般的に行われている」と答えましたが、その割合は2014年の22%から減少しています。

FCPAに基づく地域別摘発件数



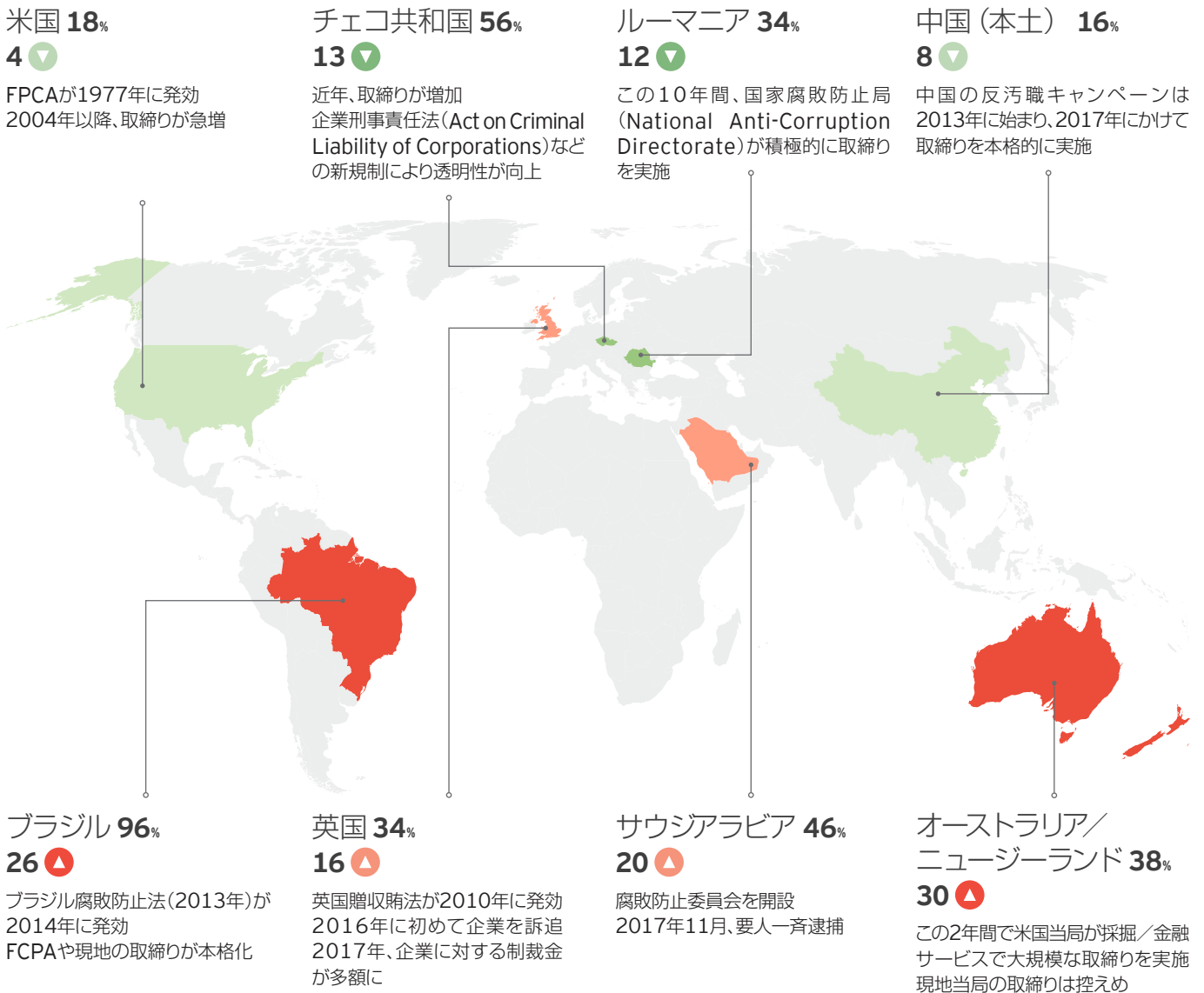
経験から言えば、反汚職法が施行されてから経営陣が実際に行動を起こすまでには往々にして時間差があります。

法律が制定されると、多くの組織ではまず、コンプライアンス部門が全般的な方針を策定するか研修を実施します。しかしながら、残念なことに法律の制定だけでは何も行動を起こさない企業もあるようです。こうした企業の経営陣は、政府が法律の適用を開始し、罰金や制裁を公表し始めるまで、真剣に規制に対処せず、本格的な措置も講じません。したがって、「自国で汚職が蔓延している」との回答が当初は増える可能性もあります。

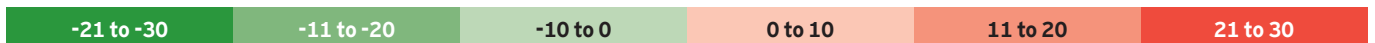
以下の図表は、汚職の蔓延に関する回答者の意見を2014年と2018年で比較したものです。オーストラリア、ニュージーランド、ブラジル、サウジアラビア、英国の調査結果では、「汚職が蔓延している」と考える回答者の割合が増えました。これらの国々では、2017年にかんがりの取締活動が実施されたことは注目に値します。

一方、中国、チェコ共和国、ルーマニア、米国では、「汚職が蔓延している」との回答者比率が減少しました。こうした国々では、取締当局が2014年以前から積極的に活動していました。では、取締活動の結果、コンプライアンス・プログラムや企業文化が本質的に変化したのでしょうか。それとも、単に取締りが減ったために汚職に対する意識が低下したのでしょうか。

「汚職が蔓延している」と答えた回答者比率に対する取締りの影響



回答者比率の変化(2014年から2018年を差し引いて算出)



問.: この国のビジネスでは、贈収賄や汚職行為が蔓延していますか? 「蔓延している」との回答者の割合(%)。上記の数値は2014年からの変化。
母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者。内訳はオーストラリア/ニュージーランド50人、ブラジル50人、中国(本土)50人、チェコ共和国50人、ルーマニア50人、サウジアラビア50人、英国50人、米国50人。
母集団: 第13回不正行為グローバルサーベイ回答者。内訳はオーストラリア/ニュージーランド51人、ブラジル50人、中国(本土)50人、チェコ共和国51人、ルーマニア50人、サウジアラビア50人、英国50人、米国50人。

コンプライアンスに有効性をもたせる

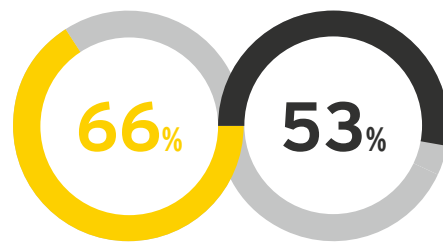
コンプライアンス担当者にとって重要な課題は、複雑なリスク環境の下で予算が厳しく制限される中、不正・汚職防止プログラムの有効性と効率性を高めることです。

本サーベイでは、インフラや方針、全般的なコミュニケーションを整備していた組織が過半数に上りました。回答者の93%が「上級幹部はコンプライアンスに対して全力で取り組む姿勢を示している」と述べたほか、95%が「上級幹部は優れた倫理的行為の模範を示している」と答えました。

しかしながら、本サーベイでコンプライアンス・プログラムの実施と有効性について具体的に訊ねると、経営陣の言葉と組織の行動に幾つもの食い違いが浮かび上がりました。

1. 組織で反汚職方針や行動規範を整備しているかと訊ねたところ、「整備している」との回答はコンプライアンス部門責任者では97%、内部監査部門責任者では92%に上りました。一方、営業／マーケティング部門の回答者ではこれを大きく下回る77%でした。これを見る限り、全般的な方針が整備されていても、組織のキーパーソンの中には、当該方針を十分に認識していない人もいることがわかります。
2. デューデリジェンスにおいて、国、業界、第三者の業務内容に応じてカスタマイズしたリスクベース・アプローチを整備しているかと質問したところ、その結果には食い違いがみられました。「自社組織で整備している」との回答は、内部監査／コンプライアンス／法務部門の回答者で66%だったのに対して、一般に第三者への業務委託に関して責任を負う営業／マーケティング等の回答者では53%だったのです。さらに憂慮すべきは、自社組織におけるデューデリジェンスの方法に関して、質問に答えられなかった回答者が営業／マーケティングで29%、その他の幹部で20%に達したことです。
3. 非倫理的行為に対しては罰則を科すという明確な意図を持つ経営陣は多く、回答者の4人に3人以上が「自社方針の違反に関して明確な罰則規定がある」と答えました。ただし、従業員が実際に罰則を科されていることについて認識している人は57%に留まりました。
4. 「第三者との関係を管理する担当者であっても、不正やコンプライアンスに関わるリスクについて研修を受ける必要がない」との回答は4人に1人を超えました。
5. 本サーベイでは、倫理的に行動した第三者に報奨を付与している組織は3分の1に留まりました。

リスクに応じてデューデリジェンスをカスタマイズ
「自社組織がリスクに応じてデューデリジェンスをカスタマイズしている」と考えている回答者

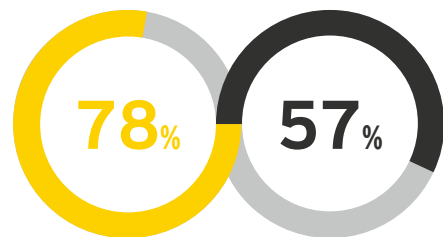


内部監査／コンプライアンス／
法務責任者

営業／マーケティング等の幹部

問. 貴社では、デューデリジェンスでは、国や業界、第三者の業務内容に応じてカスタマイズしたリスクベース・アプローチを実施していますか？ 回答の選択肢は「している」「していない」「わからない」
母集団：第15回不正行為グローバルサーベイ回答者（2,550人）。内訳は、内部監査／コンプライアンス／法務責任者（337人）、営業／マーケティング等の業務部門幹部（299人）。

正しいことを行っているのか、それとも罰則を警戒しているのか？
「該当する」と答えた回答者の割合



「方針に違反した場合の罰則規定が
明確化されている」と答えた回答者

「方針に違反した従業員に罰則が
科されたことを認識している」と
答えた回答者

問. 以下は貴社組織に該当しますか、しませんか、それともわかりませんか？
母集団：第15回不正行為グローバルサーベイ回答者（2,550人）

ハーバードビジネス・スクールのユージン・ソルツ教授と米国司法省の元コンプライアンス担当検察官は2018年3月付の論文で、次のように述べています。「企業は多額の費用をかけてコンプライアンス・プログラムのあらゆる要素を策定しているかもしれないが、実際には体裁のみを整えているだけだということを米司法省は認識していた」⁵。司法省は検察官に対して、「企業のコンプライアンス・プログラムが単なる『体裁のみ』なのか、それとも、設計・実施・見直し・改定を適切かつ効果的に行っているのかを判断してほしい」と求めています。

▶ 公表されている倫理に関する組織の意図と、組織の行動の間にはずれがあります。

「反汚職法を遵守するという事は、単に現状に問題がないかどうかを確認するだけではありませんし、何か問題が生じたときだけやればよいわけでもありません。優れた統制を整備し、反汚職法の遵守を企業文化の一部に組み込んで先取的に取り組むことが汚職行為を事前に食い止める最善の方法です」

アンヘル・グリア
経済協力開発機構(OECD)事務総長

⁵“Why Compliance Programs Fail and How to Fix Them,” Harvard Business Review March-April 2018 issue, 2018.



企業のコンプライアンス・プログラムの評価

米国司法省の2017年ガイダンス文書



問. 企業のコンプライアンス・プログラムの評価に関する米国司法省の2017年ガイダンス文書について、もしご存知なら、どの程度ご存知ですか？
CFO(597人)、コンプライアンス部門責任者(163人)、内部監査責任者(189人)、法務部門責任者(158人)、その他(26人)、その他の取締役(242人)、その他の財務部門関係者(519人)、その他の内部監査/リスク関係者(252人)、その他上級幹部(404人)

米国司法省は2017年、ガイダンス文書を公表しました。その中には、企業を調査する際に検事が考慮すべき一連の質問も盛り込まれています。しかし、経営陣はこのガイダンスを認識しているでしょうか。また、認識している場合、何らかの成果が出ているでしょうか。

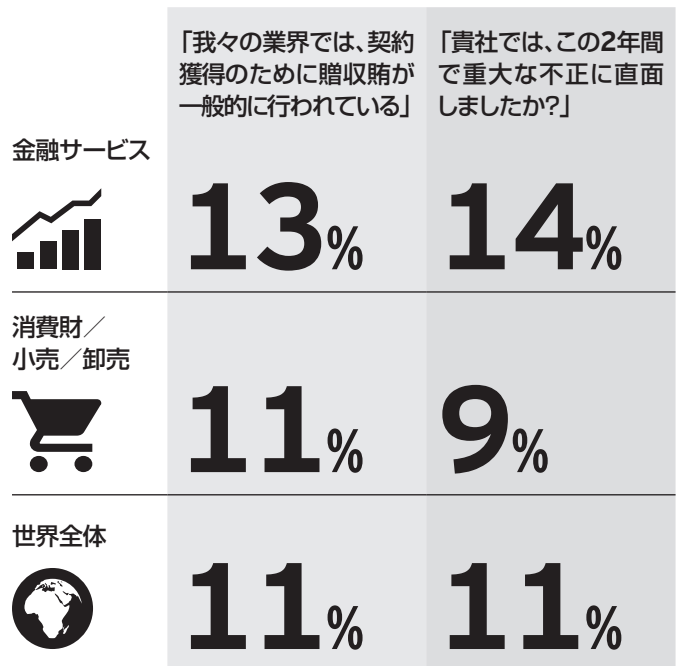
司法省は調査結果を踏まえて起訴するか、あるいは該当組織との和解に向けて交渉するかどうかを判断します。このガイダンスについて「どちらかと言えば知っている」「よく知っている」との回答は世界でわずか12%でした。この割合は、コンプライアンス部門責任者で4人に1人に増加する一方、最高経営幹部(Cスイート)では10人に1人に減少します。法執行機関は近年、非倫理的行為の責任を個人や上級幹部に求めているため、このような意識の欠落は憂慮すべきことです。

私たちは司法省のコンプライアンス・プログラム評価ガイダンス文書から、18の質問を回答者に投げかけました。業種別にみると、コンプライアンス・プログラムが最も成熟していたのは金融サービスであり、消費財/小売/卸売業はやや未熟でした。

金融サービスのコンプライアンス・プログラムが最も優れていましたが、それに応じて不正や汚職の事例が減っているわけではありません。

注目すべき業種

優れたコンプライアンス・プログラムと不正・汚職の事例との間に矛盾



母集団：第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)
内訳は金融サービス(233人)、消費財/小売(626人)

▶ ウェブサイトには、完全に双方向なヒートマップを掲載しており、セクター別、業種別、企業規模別、地域別に調査結果を分析することができますので、是非ご参照ください。



誠実性を経営陣の課題に 組み込む

ビジネスモデルが変化し、データが爆発的に増加し、規制や取締りが強化されている今日、倫理的なビジネスを推進する最も重要な原動力は組織の誠実性です。

組織として誠実に行動することが重要と認識し、自社についての印象として一番に「誠実な事業運営」を挙げてほしいと考えている回答者は97%に上りました。

誠実性:「有言実行」が重要

97%

の回答者が「組織として誠実に事業を運営することが重要」と認識



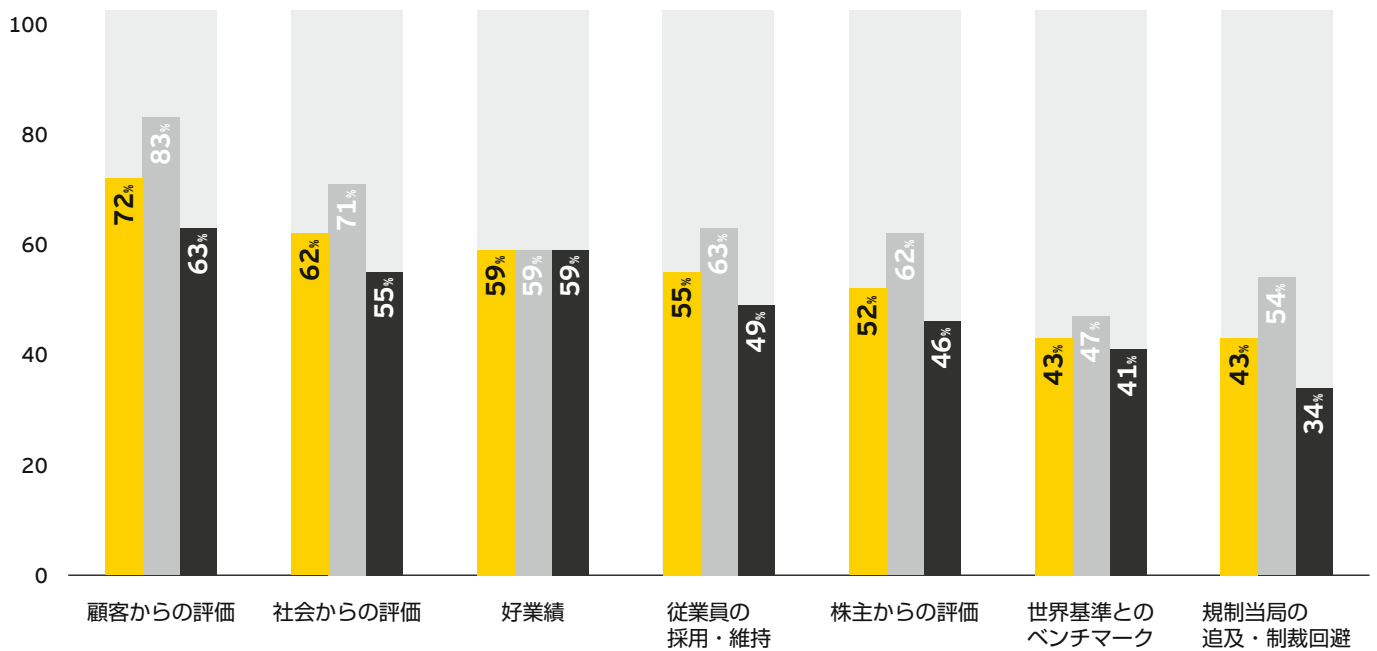
問. 貴社組織が誠実に事業を運営していることをはっきりと示すことはどのくらい重要だと考えていますか?
母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者 (2,550人)

興味深いことに、規制当局の追及や制裁を避けるために誠実性をはっきりと示すことが重要と認識していた回答者は43%に上りましたが、彼らは誠実性からビジネス上の優位性を得られるとも考えていました。誠実性のメリットとしては、当局の追及・制裁回避よりも、顧客や社会からの評価、好業績、従業員の採用・維持のほうが重要であると考えられていたのです。組織の誠実性を示すことで得られる利点をより幅広く認識していたのは、新興国市場よりも先進国市場の回答者でした。

誠実性と好業績の関係は、エシスフィア・インスティテュートが実施した調査でも裏付けられています。同社によれば、世界で最も倫理的な企業の株価は5年間にわたって、米国の大型株セクターを10%以上上回っていました⁶。

組織が誠実に行動すれば、当局の追及や罰金を軽減し、最高の従業員や顧客を引き寄せられるため、事業運営が容易になります。したがって、好業績、顧客や社会からの評価の向上が誠実性のもたらす重要な利点であると回答者が考えていても不思議ではありません。

誠実性を示す — 何よりも顧客が重要



■ 第15回不正行為グローバルサーベイ ■ 先進国市場 ■ 新興国市場

問. 誠実さを示すことに何らかの利点があるとすれば、最も重要な利点は以下のうちどれですか?
母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者 (2,550人) のうち、誠実な事業運営が「どちらかと言えば重要」「極めて重要」と答えた回答者 (2,484人)

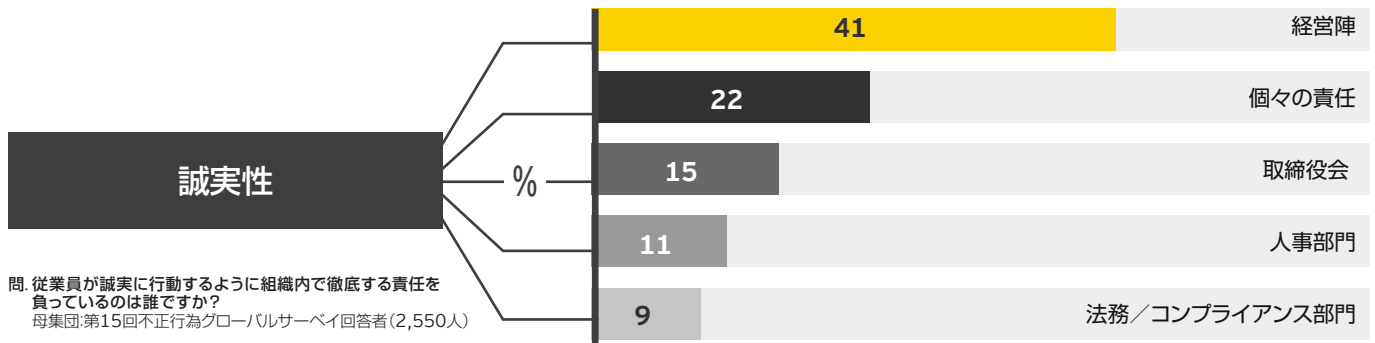
⁶ 2018 world's most ethical companies, Ethisphere website, www.ethisphere.com/2018-worlds-most-ethical-companies, accessed 12 February 2018.

回答者は誠実さが重要であると認識しているにもかかわらず、不正行為や汚職は相変わらず横行しており、企業の不祥事も後を絶ちません。

本サーベイの結果では、「組織として誠実に行動していることをはっきり示すことが重要」との回答が97%に達しているものの、13%が未だに「契約獲得のためなら現金供与もやむを得ない」と回答しており、矛盾が生じています。

この矛盾に対する説明として考えられるのは、従業員の誠実な行動に対して、社内で誰が一義的な責任を負っているのかが曖昧、もしくはまったくわからないということです。これは業種や地域にかかわらず、共通しているようです。

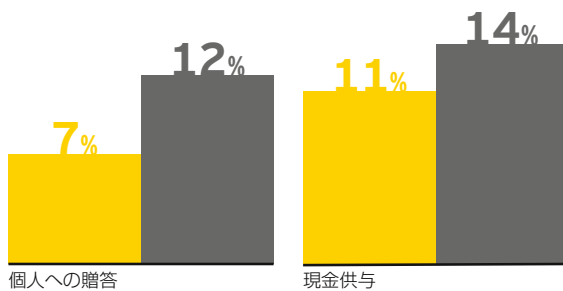
誠実性は他人事か？



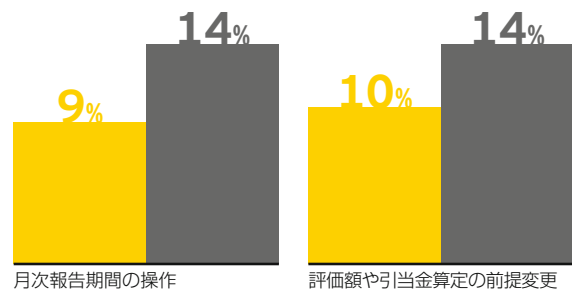
また、「従業員が誠実に行動するように徹底するのは主として個々の責任ではない」と考えている層は、ビジネス獲得・維持のために現金を供与するなど、不適切な行為に及ぶ可能性が大幅に高くなることもわかりました。この層では、財務目標を達成するために月次報告期間を操作したり、評価額や引当金算定の前提条件を変更したりする可能性も高くなっています。

事業環境の変化が激しい状況では、コンプライアンス部門、規制当局、法執行機関が変化に遅れぬよう懸命になるため、誠実性の重要度が高まります。従業員一人ひとりが誠実に行動するよう自ら責任を持つべきであるという考え方を浸透させることに、ビジネスリーダーは注力すべきです。

非倫理的行為:個人の誠実さと企業としての目標



■ 「一人ひとりが誠実な行動に対して基本的責任を持つべき」と答えた回答者



■ 「誠実な行動に対して基本的責任を持つべきは個人ではない」と答えた回答者

問. 自社が不況を脱するために正当化できると思うものがあるとするば、以下のうちどれですか？
母集団: 第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)

問. 「財務目標を達成すべし」というプレッシャーが一般的であることを踏まえ、当該目標を達成するために正当化できると思うものがあるとするば、以下のうちどれですか？
第15回不正行為グローバルサーベイ回答者(2,550人)

注目される「誠実性のアジェンダ」

誠実性のアジェンダ — 意図、行動、測定

組織は方針や行動規範を整備し、上級幹部による公式・非公式のコミュニケーションを通じて全力で取り組む姿勢を示すことで、公式に明確な意図を公表しているかもしれませんが、しかしながら、大企業による不祥事が昨今も注目を集めていることを考えれば、幹部が道を踏み外して不正行為に手を染める状況が未だに続いており、長期間にわたって表面化しなかったことがうかがえます。最終的に不正行為が明るみに出た場合には多額の費用をかけて調査が行われ、罰金が膨らみ、個人が起訴されているだけでなく、企業の時価総額が減少しています。



成功を収めている組織は自由経済の下で使命を果たし、約束を守り、法律や倫理規程を尊重して社会の信用を獲得

ビジネスリーダーは正しい行動を取ることを確約しているものの、組織的な不祥事が後を絶たない

意図と行動の隔たりを埋める — 誠実性のアジェンダ

意図	ミッションと価値観の表明	行動規範	基準／方針／業務慣行	経営陣のコミュニケーション
実際の行動	明確な理念と行動基準	組織の行動と文化に関する検証可能なデータ	評価指標の改善と説明責任の向上	

誠実性のアジェンダには、個人の行動を組織の目標に沿ったものにするための基本的要素が4つあります。中核となる課題は、著しい競争圧力にさらされ、技術が日進月歩で進化する中で、あちこちに分散した多様な従業員や第三者の行動に影響を及ぼさなければならないというものです。



4

総括 —

コンプライアンスの将来像

ビジネスモデルの変化に伴い、コンプライアンス部門も変革を起こし、不正行為や汚職の防止・発見・対応方法を変える必要に迫られています。



ビジネスモデルの変化、大型不祥事、それに伴う信用失墜を見る限り、コンプライアンス部門のあり方を再定義する必要が浮き彫りになっています。

一部の企業では、コンプライアンス部門の役割は概ね事後的なものであり、第二のディフェンスラインとして自社方針の適用と遵守状況のモニタリングに取り組むのが主な役割でした。一方で、コンプライアンスを必ずしもビジネスに定着させないまま、コンプライアンス部門が法務リスクやコンプライアンスリスクも管理していた企業もあります。

デジタルトランスフォーメーションの時代にあって、製品や製品を市場に導入する業務プロセスは急速に変化しており、コンプライアンス部門がそのスピードに遅れずについていかなければならないという重要な課題が生じています。リスク評価を1、2年に1回しか更新しない企業のコンプライアンス部門が効果的に役割を果たせるでしょうか。コンプライアンスの担当者は、ビジネス上の意思決定に、戦略面でも事業運営面でも一層深く関与する必要があります。

このため、不正行為や汚職に対する経営陣による現行の取り組みがビジネスの変化に後れを取っている企業もあります。では、コンプライアンスの将来の像はどのようなものでしょうか。

高度なデータ分析のようなコンプライアンスにおける技術の進歩と、従業員を第一に考えてガイダンスを提供する手法を組み合わせれば、コンプライアンス部門がFDAの活用において、イノベーションを促進する重要な原動力となります。例えば、以下のような事例があります。

1. データ分析が管理ツールとして普及すれば、コンプライアンス部門が従来果たしてきたモニタリングの役割が問い直されることになりそうです。EYの「グローバル・フォレンジック・データアナリティクス・サーベイ2018」⁷⁾によれば、継続的なモニタリングに先進的分析技術を活用する企業が増えています。
2. 「ビッグデータ」⁸⁾の予測能力が進化するということは、分析を活用してリアルタイムで意思決定を下せるようになり、不正行為の特定や防止、より有効な監視を経営陣に提供できるようになるということです。
3. 先行する企業はAI技術を活用して、講義型やウェブベースの研修の代わりに個々にカスタマイズしたリスクベースのコミュニケーションをリアルタイムで行っています。

経験から言えば、トレーニングと一貫した運用に支えられたコンプライアンスの方針と手続きが必要ですが、それだけでは効果的なコンプライアンスは実現できません。

FDAを今まで以上に活用すれば、モニタリングやレポーティングの有効性と効率性を大幅に改善し、多大な成果を上げられるため、多くの企業で第二のディフェンスラインを強化できるはずです。

第一のディフェンスラインは通常、事業部門の業務担当幹部の責任であり、経営者による管理や内部統制の施策などで構成されていました。コンプライアンス部門は事業部門と連携し、データ分析から導き出した知見を共有し誠実性のアジェンダを推進することによって最前線のコンプライアンス業務を強化していくべきです。組織におけるCCOは重要な経営幹部の職位であり、その役割は単に法令遵守の支援に留まらず、企業のレピュテーションを守るために自発的に行動する責任を担っているとみなさなければなりません。

▶ デジタル・ディスラプションは将来、コンプライアンス・プログラムに多大な影響を与えます。その結果、コンプライアンス・プログラムは規則に基づいて事後対応に務めるアプローチから、事業部門と自発的に関与し、誠実性のアジェンダを促進する方向に進化していくと考えられます。

⁷⁾Global Forensic Data Analytics Survey 2018: How can you disrupt risk in an era of digital transformation?, EY, 2018.
⁸⁾ビッグデータとは、人、ツール、機械によって構築された桁外れに大量の動的なデータを指す。

サーベイ方法

2017年10月から2018年2月にかけて、世界55の国／地域にある大手企業の上級意思決定者を対象として、2,550件のインタビューを現地の言語で行いました。実際の調査は、世界的なマーケティングリサーチ会社であるIpsos MORIが代行しています。不正や贈収賄、汚職への対応責任を担う企業幹部の見解を導き出すことを目的に調査サンプルを設計しており、主としてCFO、CCO、ジェネラルカウンセル、内部監査責任者などで構成されています。

回答者の属性:国と地域

インタビュー件数		インタビュー件数	
極東アジア		日本	
中国(本土)	50	日本	50
香港特別行政区	50	中東／インド／アフリカ	
インドネシア	50	インド	50
韓国	50	イスラエル	25
マレーシア	50	ケニア	50
フィリピン	50	中東(ヨルダン及びアラブ首長国連邦)	50
シンガポール	50	ナイジェリア	50
台湾	50	サウジアラビア	50
東欧		南アフリカ	50
ブルガリア	50	オセアニア	
キプロス	25	オーストラリア	40
チェコ共和国	50	ニュージーランド	10
ハンガリー	50	西欧	
リトアニア	25	オーストリア	50
ポーランド	50	ベルギー	50
ルーマニア	50	デンマーク	50
ロシア	50	フィンランド	50
スロバキア	50	フランス	50
トルコ	50	ドイツ	50
ウクライナ	25	ギリシャ	50
北米		アイルランド	50
カナダ	50	イタリア	50
米国	50	ルクセンブルク	50
南米		オランダ	50
アルゼンチン	50	ノルウェー	50
ブラジル	50	ポルトガル	50
チリ	50	スペイン	50
コロンビア	50	スウェーデン	50
メキシコ	50	スイス	50
ペルー	50	英国	50

本レポートでは、「先進」国はオーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、イタリア、日本、ルクセンブルク、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、スイス、英国、米国である。

また、「新興」国／地域はアルゼンチン、ブラジル、ブルガリア、チリ、中国、コロンビア、キプロス、チェコ共和国、香港特別行政区、ハンガリー、インド、インドネシア、イスラエル、ケニア、リトアニア、マレーシア、メキシコ、中東(ヨルダン)、中東(アラブ首長国連邦)、ナイジェリア、ペルー、フィリピン、ポーランド、ルーマニア、ロシア、サウジアラビア、シンガポール、スロバキア、南アフリカ、韓国、台湾、トルコ、ウクライナである。

回答者の属性:職位、業種、売上高別

インタビュー件数		
職位		
CFO／財務ディレクター	597	23%
コンプライアンス責任者	163	6%
内部監査責任者	189	7%
法務責任者	158	6%
その他	26	1%
その他の取締役	242	9%
その他の財務部門関係者	519	20%
その他の内部監査／リスク管理関係者	252	10%
その他の上級幹部	404	16%
業種		
自動車	125	5%
消費財／小売／卸売	626	25%
金融サービス	233	9%
政府、公共部門	55	2%
ライフサイエンス	122	5%
製造／化学	370	15%
石油／ガス／鉱業	180	7%
その他運輸	137	5%
電力／公益	124	5%
プロフェッショナルファーム／サービス	116	5%
不動産	154	6%
テクノロジー／通信／エンターテインメント	162	6%
その他の業種	146	6%
売上高*		
50億米ドル超	140	5%
10億～50億米ドル	467	18%
5億～9億9000万米ドル	341	13%
1億～4億9900万米ドル	863	34%
9900万米ドル以下	713	27%
10億米ドル超	607	24%
10億米ドル未満	1,917	75%

*所属企業の年間売上高の回答を拒否、又は知らないと答えた回答者は21人。

お問い合わせ先

EYは世界中で不正対策・係争サポートを展開しています。以下は、各国／地域の責任者一覧です。詳細については、www.ey.com/fidsをご参照ください。

各国／地域担当者	Name	Telephone
グローバルリーダー	Andrew Gordon	+44 20 7951 6441
米州リーダー	Brian Loughman	+1 212 773 5343
アジア太平洋リーダー	Chris Fordham	+852 2846 9008
欧州／中東／インド／アフリカリーダー	Jim McCurry	+44 20 7951 5386
日本リーダー	Ken Arahari	+81 3 3503 1100
アフガニスタン／パキスタン	Shariq Zaidi	+92 21 3567 4581
アルゼンチン	Andrea Rey	+54 1145 152 668
オーストラリア／ニュージーランド	Rob Locke	+61 28 295 6335
オーストリア	Andreas Frohner	+43 1 211 70 1500
バルト三国	Liudas Jurkonis	+370 5 274 2320
ベルギー	Frederik Verhasselt	+32 27 74 91 11
ブラジル	Marlon Jabbur	+55 11 2573 3554
ブルガリア	Ali Pirzada	+359 2 817 7100
カナダ	Zain Raheel	+1 416 943 3115
チリ	Jorge Vio Niemeyer	+56 2 676 1722
中国(本土)	Emmanuel Vignal	+86 21 2228 5938
コロンビア	Liudmila Riaño	+57 1 484 7351
クロアチア／ハンガリー	Ferenc Biro	+36 1451 8684
チェコ共和国／スロバキア	Tomas Kafka	+420 225 335 111
デンマーク	Torben Lange	+45 2529 3184
フィンランド	Markus Nylund	+358 405 32 20 98
フランス	Philippe Hontarrede	+33 1 46 93 62 10
ドイツ	Stefan Heissner	+49 221 2779 11397
ギリシャ	Yannis Dracoulis	+30 210 2886 085
香港特別行政区	Chris Fordham	+852 2846 9008
インド／バングラデシュ	Arpinder Singh	+91 12 4443 0330
インドネシア	Alex Sianturi	+62 21 5289 4180
アイルランド	Julie Fenton	+353 1 221 2321
イスラエル	Itshak Elharar	+972 3 6270918

各国／地域担当者	Name	Telephone
イタリア	Fabrizio Santaloia	+39 02 8066 93733
日本	Ken Arahari	+81 3 3503 1100
ケニア	Dennis Muchiri	+254 20 2886000
ルクセンブルク	Gérard Zolt	+352 42 124 8508
マレーシア	Joyce Lim	+60 374 958 847
メキシコ	Ignacio Cortés	+ 525 552 83 1300
中東	Charles de Chermont	+971 4 7010428
オランダ	Brenton Steenkamp	+31 88 40 70624
ナイジェリア	Linus Okeke	+234 1 271 0539
ノルウェー	Frode Krabbesund	+47 970 83 813
ペルー	Rafael Huamán	+51 1 411 4443
フィリピン	Roderick Vega	+63 2 8948 1188
ポーランド	Mariusz Witalis	+48 225 577 950
ポルトガル	Pedro Subtil	+351 211 599 112
ルーマニア	Burcin Atakan	+40 21 402 4056
ロシア	Denis Korolev	+74 95 664 7888
シンガポール	Reuben Khoo	+65 6309 8099
南アフリカ／ナミビア	Sharon van Rooyen	+27 11 772 3150
韓国	Steven Chon	+82 102 791 8854
スペイン	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
スリランカ	Averil Ludowyke	+94 11 2463500
スウェーデン	Erik Skoglund	+46 8 52059939
スイス	Michael Faske	+41 58 286 3292
台湾	Chester Chu	+86 62 2757 2437
タイ	Wilaiporn Ittiwiroon	+66 2264 9090
トルコ	Dilek Cilingir	+90 212 408 5172
英国	Richard Indge	+44 20 7951 5385
米国	Brian Loughman	+1 212 773 5343
ベネズエラ	Jhon Ruiz	+58 21 2905 6691
ベトナム	Saman Wijaya Bandara	+84 90 422 6606

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。詳しくは、ey.com をご覧ください。

新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、EYメンバーファームです。監査及び保証業務をはじめ、各種財務アドバイザーサービスを提供しています。詳しくは、www.shinnihon.or.jp をご覧ください。

EYの不正対策・係争サポートについて

不正、コンプライアンス法規制、事業上の係争といった複雑な問題への対応は、企業の成功に向けた努力に対する阻害要因となり得ます。不正リスクとコンプライアンスをより堅実に管理することは、産業分野にかかわらず決定的なビジネス・プライオリティです。私どもは、世界中に4,500名を超える不正対策・係争のプロフェッショナルを擁し、多分野かつ文化的にも調整の取れたチームで貴社及び貴社法律顧問と協働します。私どもの幅広い産業分野での経験、深い専門知識、そして世界中での業務を通じて得た最新の洞察を提供します。

© 2018 Ernst & Young ShinNihon LLC. All Rights Reserved.
All Rights Reserved.

本書はEYG no. 02281-183Gblの翻訳版です。
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。新日本有限責任監査法人および他の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。

Contact

新日本有限責任監査法人 FIDS (不正対策・係争サポート)

Tel: 03 3503 3292

Email: fids_net@jp.ey.com