

EY・TMI 共催ウェビナー

あなたの会社は、不正リスク  
に本気で向き合っていますか？

不正・不祥事に対するリスク管理体制の実態と  
その解決策

**TMI 総合法律事務所**  
**EY 新日本有限責任監査法人**

【パネルディスカッションレポート】



**EY**  
Building a better  
working world







# Contents

|                           |    |
|---------------------------|----|
| ▶ パネルディスカッション概要・留意事項      | 4  |
| ▶ はじめに                    | 5  |
| ▶ あるべき不正・不祥事に関するリスク管理とは   | 6  |
| ▶ あるべきリスク管理体制は実際に導入できているか | 10 |
| ▶ 具体的な解決策                 | 16 |
| ▶ まとめ                     | 19 |



# パネルディスカッション概要・留意事項

## 概要

日時

2023年1月31日(火) 14:15～15:30

場所

EY Japan のオフィス内スタジオより  
オンライン開催

## パネルディスカッション：不正・不祥事リスク管理の実態とあるべき体制や手法について

### パネリスト(敬称略・以下同じ)



TMI 総合法律事務所  
パートナー弁護士  
ニューヨーク州弁護士

田代 啓史郎

不祥事対応、危機管理対応、コーポレートガバナンスなどに従事。上場企業およびその子会社における品質不正、資料の改ざん、粉飾決算などの不正に係る調査委員会の委員または事務局として、数多くの調査案件を取り扱う。また、株主代表訴訟や役員の責任追及訴訟を含む企業の訴訟案件も多数手掛ける。



TMI 総合法律事務所  
パートナー弁護士  
情報処理安全確保支援士

寺門 峻佑

データ活用と情報セキュリティの実務に精通し、NISCタスクフォース、経済産業省臨時専門アドバイザー、陸上自衛隊通信学校非常勤講師、滋賀大学データサイエンス学部インダストリアルアドバイザーを歴任。国内外のデータ・ITビジネスのサービス設計・契約・紛争、さまざまな業界のセキュリティインシデント対応を多数取り扱う。



EY 新日本有限責任監査法人  
Forensics 事業部長  
パートナー  
公認会計士

荒張 健

上場企業、公的機関などに対する会計監査業務および各種アドバイザリー業務に30年にわたり従事。現在、不正調査、不正対策、コンプライアンスの専門部門であるForensics (Forensic & Integrity Services) のJapan LeaderならびにForensics事業部長を務める。調査委員会などの委員として多数の不正調査に従事する他、会計不正・贈収賄・独禁法対応などの不正対策・コンプライアンス改善業務にも従事。

### モデレーター



EY 新日本有限責任監査法人  
Forensics 事業部  
アソシエートパートナー  
公認会計士

川中 雄貴

総合商社、小売および製造業などの会計監査に従事。その後、フォレンジック部門において、上場企業における粉飾決算などの多数の不正調査に携わる。大型不正調査案件にも携わり、内部統制再構築(J-SOX 対応含む)、内部管理体制確認書および上場支援といった一連の業務に関与した経験も有する。

## 留意事項

- ▶ 本パネルディスカッションにおける発言は個人の見解であり、所属組織を代表するものではありません。そのため、パネルディスカッションにおける発言内容に関して、所属組織はなんら責任を負うものでもありません。
- ▶ 本資料は、ウェビナー参加(予定)者に対して、パネルディスカッションでの議論概要を伝達する目的で作成されたものであり、貴社内部においてのみご使用ください。第三者への開示・配布等は固くお断りします。
- ▶ 本資料における発言はEYにより一部補足的に加除修正を加えており、発言内容を正確に再現したものではありませんので、あらかじめご了承ください。



## はじめに

**川中** 近年の不正・不祥事の動向について、第三者委員会ドットコム([www.daisanshaiinkai.com/](http://www.daisanshaiinkai.com/))にて公表されている事例を集計・分析すると、不正・不祥事の発生件数は依然として多く、発覚している不正・不祥事は氷山の一角にすぎない可能性があります。それでもあなたの会社では、本当に不正・不祥事がないと言い切れるでしょうか。そう言い切れる根拠は何でしょうか。性善説や思い込みの影響はないでしょうか。また本日のウェブセミナーのタイトルとさせていただいてありますが、「不正リスクに本気で向き合」い、実際に十分なリスク管理ができていますのでしょうか――

ここからは、パネルディスカッション「不正・不祥事リスク管理の実態とあるべき体制や手法について」に移らせていただきます。

まず、本日のパネリストをご紹介させていただきます。TMI総合法律事務所パートナー弁護士、「品質不正」担当の田代啓史郎先生、同じくTMI総合法律事務所パートナー弁護士、「情報セキュリティ」担当の寺門峻佑先生、「会計不正」担当のEY新日本有限責任監査法人Forensics事業部長、荒張健です。モデレーターは、私、川中が務めさせていただきます。

田代先生は、不祥事対応、危機管理対応、コーポレートガバナンスなどに従事され、上場企業およびその子会社における品質不正、資料の改ざん、粉飾決算などの不正に係る調査委員会の委員または事務局として、数多くの調査案件を取り扱われた他、株主代表訴訟や役員の責任追及訴訟を含む企業の訴訟案件も多数手掛けておられます。

寺門先生は、データ活用と情報セキュリティの実務に精通しておられ、NISC(内閣サイバーセキュリティセンター)タスクフォース、経済産業省臨時専門アドバイザー、陸上自衛隊通信学校非常勤講師、滋賀大学データサイエンス学部インダストリアルアドバイザーを歴任され、国内外のデータ・ITビジネスのサービス設計・契約・紛争、さまざまな業界のセキュリティインシデント対応を多数取り扱われております。

荒張は、上場企業・公的機関などに対する会計監査業務および各種アドバイザリー業務に30年にわたり従事しており、現在、不正調査・不正対策・コンプライアンスの専門部門であるForensicsのJapan LeaderならびにForensics事業部長を務め、調査委員会等の委員として多数の不正調査に従事する他、会計不正・贈収賄・独禁法対応などの不正対策・コンプライアンス改善業務にも従事しております。

パネリストの皆さま、本日はよろしくお願いいたします。

それでは、パネルディスカッションの具体的な内容に進みたいと思います。

パネルディスカッションでは「あるべき不正・不祥事に関するリスク管理とは」「あるべきリスク管理体制は実際に導入できているか」「具体的な解決策」の3つのポイントについて、パネリストの方々とそれぞれ討論させていただければと思います。



## あるべき不正・不祥事に関するリスク管理とは

**川中** それでは、1つ目の「あるべき不正・不祥事に関するリスク管理とは」についてですが、ここ数年会計不正は減少こそすれ、発生割合は依然として高く、一方で、グローバルインテグリティレポートでもSay-Doギャップの問題が提起されています。こちらについて荒張さんはどう見ておられますか。

**荒張** 一言でいうと、経営者の本気度が疑われているということだと思います。

グローバルインテグリティレポートでも触れられているように、「経営者や上級管理者が非倫理的行為に寛容」と見られている中では、いくら経営者がインテグリティやコンプライアンスの重要性を説いても説得力がないですね。不正・不祥事は、最終的には個々人のインテグリティの問題ではあるが、経営者が非倫理的行為に寛容であると、「ルールは守らなくても許されるんだ」と従業員に誤解を与えてしまい、結果、個々人のインテグリティも失われてしまう恐れがあります。このレポートが示している状況が本当に起きているとしたら、その会社は危険な状況であると思います。

また、今どきの日本企業の多くの経営者は「誠実な行動」を従業員に本当に求めていると思うので、このレポートで報告されているように、「自分の報酬を上げるために非倫理的行為を容認する」ということまではしないと思います。しかし一方で、ルールを整備して後は従業員任せということになると、「コンプライアンスなんて形式だけ整えればいいんでしょ。結局業績なんでしょ」というような理解を従業員にされてしまいかねません。こういったことが重なって、経営者は「誠実に行動することが全てに優先する」という意図を持っているにもかかわらず、従業員にはうまく伝わらず、誤解が生まれている状況なのだと思います。

**川中** 経営者の意図が従業員にうまく伝わっていないことですが、どうしたらうまく伝わり、不正リスクを減らしていけるのでしょうか。

**荒張** そのためには、経営者の「誠実に行動することが全てに優先する」という本気度を伝えるコンプライアンス・プログラムの徹底が必要だと思います。これは整備だけでは不十分で、運用についてもしっかりとモニタリングしないと伝わりません。

経営者としては、誠実な行動をとることを前提として業績を上げてほしいと思っているわけですが、現場からすると、ルール通り行って業績を上げるのはそんな簡単ではないので、「コンプライアンス遵守は形式だけ」と都合の良い形で勝手に理解されてしまいがちです。先ほど述べたように、ルールを整備しても従業員任せとなると、その徹底は難しいですし、従業員の間でも甘えが生じるのだと思います。ましてや経営者からも指摘されないとなると、結果として意図が伝わらないということにつながっていくのだと思います。

このように、統制活動のほころびや不正・不祥事につながりかねない組織風土は、放っておくと不正・不祥事につながってしまいます。こうした不正発生要因を早期に把握し、つづすことが不正対策においては重要なんです。ここまで行って、初めて従業員は経営者が本気であることを認識するんですよね。





## 不正・不祥事の動向 ～EYグローバルインテグリティレポート2022～

- ▶ 2021年6月から9月にかけて、世界的な市場調査会社のイブソスモリが、54の国と地域で抽出された大規模な組織や公的機関の役員、上級管理職、管理職および一般従業員を対象に現地語で4,762の調査を実施しました。
- ▶ 今回の調査範囲が、2020年33の国と地域における2,948の調査から、大幅に拡大されている。

レポートのダウンロードは  
こちらから ▶



一方、コンプライアンス・プログラムの整備・運用を徹底し、経営者の本気度を示したとしても、状況が追い込まれてコンプライアンスをトレードオフしてしまうケースもあり得るわけです。例えば、業績を上げないとリストラされてしまうことが懸念されている部門は、コンプライアンスをトレードオフしても結果を出そうとするかもしれません。このようなリスクに対しては、「あなたは見られていますよ、すぐにばれますよ」というけん制を行うような発見的統制活動が重要となると考えます。グローバルインテグリティレポートの結果から見ても、世界的にはコンプライアンスの分野でもDX化による異常点の検出が導入されるようになってきていますので、データ分析を活用した発見的統制活動は、今後、多くの企業で導入されていくことになると思います。

**川中** コンプライアンスを優先するという意図を正確に伝えるには、コンプライアンスが守られるためのルールを整備だけでなく、運用の徹底まで行うことで、経営者がそのルールを整備した意図を伝える必要があるということですね。また、これが破られる前提で発見的統制活動を実施することが世界的に進んでいる点も興味深いですね。ところで、会計には不正だけでなく意図せずに発生してしまう誤謬といった不祥事もありますが、リスク管理として必要な対応は異なるのでしょうか。

**荒張** 不正も不祥事も、発生要因を整理すると、実は変わりがないですね。いずれも統制活動のほころびと組織風土に原因があることが多いです。したがって、不正も不祥事も、対策という意味では、つぶす発生要因は同じことなので、やることに変わりはありません。無知や勘違いによって誤謬が生じることも多いのですが、そもそも会計処理について理解ができていないということは統制活動の意味も分からないわけで、これらがおざなりになるという点では、見るべきポイントは同じなんです。結果として不適切会計になることも変わりないですね。

両者が違うとしたら、不正は意図的に行われるので、業務プロセスで整備されている内部統制だけだと無効化される恐れがあるということです。したがって、その無効化を前提とした別のリスク対応を図る必要があるという点では、不正と誤謬は違ってくるかもしれません。

**川中** 荒張さん ありがとうございます。グローバルインテグリティレポートでは、情報漏えいのリスクも大きく取り上げられており、この情報管理についても世の中で多くの不正・不祥事が発生しています。これらの情報漏えいに関するリスクにどう対処すべきでしょうか。こちらについて、寺門先生いかがでしょうか。

**寺門** 情報漏えいリスクに関して、荒張さんがおっしゃっている、統制活動のほころびによりインシデントにつながるという点は共通します。自社における情報管理体制の脆弱性が、インシデントの原因となることは間違いのないと思います。



**寺門** 他方、サイバー攻撃による情報漏えいインシデントなどは、どれだけ対策を講じている企業であっても対象になり得るところではあり、攻撃の高度化なども相まって、未然に防ぎきることは不可能という側面があります。そこで、情報漏えいリスクへの対応としては、事故防止の体制整備とともに、事故発生時における迅速な復旧対応等を含めたレピュテーション・リスク・マネジメントの体制を用意することが重要です。ステークホルダーに対する説明責任を適切に果たすことができるかが、リスクの最小化のポイントとなります。

**川中** 寺門先生、先ほど説明責任を適切に果たすというお話をいただきましたが、具体的にはどういった対応が必要になりますでしょうか。

**寺門** セキュリティインシデント対応は、IT・情報システム部門の問題と捉えられがちなので、IT・情報システム部門主導の技術的な対策は講じられている企業が多いですが、実はそれだけでは十分な対応は難しいところがあります。インシデント発生時には、個人情報保護委員会等をはじめとした当局への報告対応、被害者本人への通知や対外公表、取引先対応、従業員対応など、法務・コンプライアンス部門、広報部門、事業部門、人事部門が担うべき重要課題も必ず出てきます。このため情報漏えいリスクへの対応との関係では、ステークホルダーに対する説明責任を適切に果たし、企業のリスクを最小化するためには、IT・情報システム部門だけではなく各種部門の協働が必須になってくると思います。決定権者である社長やCISO(最高情報セキュリティ責任者)をトップとし、ITと法務を中心に、広報・カスタマーサービス部門など他の必要メンバーを集めて、有事が起きた時にワンチームで対応できる体制を整備することがポイントとなります。

**川中** 情報漏えいには、内部からの不正もあれば、外部の攻撃によるものもあるかと思いますが、これらで対応が異なってくるのでしょうか。

**寺門** 内部からの不正も外部からのサイバー攻撃も、インシデント発生時の対応については大きな違いはないため、平時から組成しておくべきインシデントレスポンスチームおよびその体制についても、大きな違いはありません。いかに迅速に調査・影響範囲特定・復旧・再発防止策策定・報告／通知／公表といった対応を進められるかが鍵になります。

もちろん、ランサムウェアのようなサイバー攻撃への予防策は技術的な観点からの検討事項も多く、他方で、内部不正による情報持ち出しの予防策は人的・組織的な管理、いわゆる不正・不祥事への対応という観点からの検討事項も多い、という違いはあります。

**川中** 寺門先生 ありがとうございます。日本の不正・不祥事の事例を見ると、品質不正の事例が多くありましたが、これについて田代先生はどう見ておられますか。

**田代** ご指摘の通り、品質に関する不祥事の公表件数は多いと言えます。これらの中には、長期間にわたって行われていた不正が、他社事例を受けて実施した内部調査や、内部通報等によって明らかになっているというケースも見受けられます。そのようなケースでは、一見すると自浄作用が働いたとも言えますが、長期間放置されてきたケースが多く、必ずしも自浄作用が適切に働いたとは言えないと考えます。

そのため、品質不正の問題については、基本的に自浄作用が働きにくいと考えられますが、それは品質不正の問題の原因が根深く、会社や部署に及ぼす影響が非常に大きいためと思われる。

発覚後も少しでも影響を抑えたいというインセンティブが強く働いてしまい、膿を出しきれずに、後からさらに別の不正が発覚してしまうようなケースも見受けられるかと思えます。

**川中** 品質不正の問題は自浄作用が働きにくいとのことですが、品質不正のあるべきリスク管理方法とはどのような方法になりますでしょうか。

**田代** 品質不正においては、①データを改ざんする、②所定の検査を行わない、③所定の方法を逸脱する、といった手法に大まかに分類できます。これらは、ある意味では担当者レベルの小手先でできてしまうという機会があることが通常です。もちろん、現場を担う社員のモラルに問題があることも事実ではありますが、末端社員の処分等の対応だけでは、抜本的な解決にはなりません。

品質不正の背景には、そもそも品質管理を担当する部署の能力を超える数・質の検査が必要であったり、製造フローや納期設定に無理があったり、コストカットの影響を品質管理部門が受けていたり、コミュニケーションやマネジメントの問題も大きいと感じます。

マネジメントが、自社の業務フローから、どのポイントで重大な不正が生じ得るか、モニタリングしにくいといったリスクを把握し、予防、早期発見できるような体制づくりに積極的に関与していくことが必要であると考えます。

**川中** 法的な観点から、平時におけるリスク管理体制について、何らかの基準のようなものはないのでしょうか。



**田代** 会社におけるリスク管理体制の整備について、平成21(2009)年に最高裁判所が一応の基準を提示しています。ある上場会社において、証憑類の偽造等により架空の売上計上が行われており、会社代表者の法的責任が問われた訴訟において、①通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制があったか、②通常容易に想定し難い方法で不正が行われたか、③不正の発生を予見すべき特別な事情があったか、などを、役員個人に法的責任が認められるか否かを判断するための考慮要素として、最高裁が挙げています(最一判平成21年7月9日)。

最低でも、「通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制」を構築しなければならないということが言えます。

「通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制」は、その時々によって変化すると言えます。役員個人が法的責任を負う可能性があるという観点からも、現場任せにするのではなく、マネジメントが自ら行動する必要性が高いと考えます。

また、昨年(2022年)6月に施行された改正公益通報者保護法および同法に基づく指針により、労働者の数が300人を超える事業者においては、内部公益通報対応体制の整備は法令上の義務となりました。自社の内部通報体制が、改正公益通報者保護法とその指針が定める内容に沿っているか、その通りに運用されているか、改めて確認していただきたいと思います。



**川中** 田代先生、ありがとうございました。不正会計についても、最近、企業会計審議会の方で内部統制基準の改訂が行われようとしていますが、こちらではどんなことが検討されているのでしょうか。荒張さん、こちらはいかがでしょう。

**荒張** 内部統制基準のベースとなっているCOSO(トレッドウェイ委員会支援組織委員会)フレームワークは、これまでの改訂の中で不正に関するリスクへの対応が強調されましたが、日本の内部統制基準ではその点についての改訂が行われてきませんでした。今回は、それらが反映された形となっています。いくつか改訂ポイントがある中で、不正リスクについて考慮することの重要性や考慮すべき事項が明示される見込みです。

その中には、内部統制の無視ないし無効化への対応や、内部統制とガバナンスや全組織的なリスク管理に係る体制整備の考え方として3線モデルが例示され、部門横断的なリスク管理が取り上げられるようです。

不正リスクに留意するということは、無効化リスクにも対応しなければならないので、公開草案通りに改訂が行われるとすれば、いろいろな企業で子会社の経営者や業務プロセスの責任者が内部統制を無効化する事例が出ている中で、1つの対応として、部門横断的なリスク管理による発見的統制活動を実施して無効化リスクに対応していくということが読み取れます。そうすると、まさに田代先生がお話しされた「通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制」のレベルが、今回の制度改訂によって今後上がっていくかもしれません。

またITへの対応として、サイバーリスクの高まり等を踏まえた情報システムに係るセキュリティの確保が重要であることも、明示される予定です。その意味では、寺門先生が問題提起された内容も、財務報告に係る内部統制において考慮する必要があるということだと思います。

**川中** これまでお話しいただいたことから、あるべき不正・不祥事に関するリスク管理としては、何かが起きてからではなく、部署間の連携も含め、平時から予防・発見できる体制づくりにマネジメントが積極的に関与し、「誠実に行動する」という経営者の意図を、従業員に本気度をもって伝えることが重要であるということが言えるかと思います。



## あるべきリスク管理体制は 実際に導入できているか

**川中** 次に、2つ目の討論のポイントとして挙げさせていた  
だいておりますが、先ほどのお話からあるべきリスク管理に  
ついては理解できたのですが「あるべきリスク管理体制は実  
際に導入できている」のでしょうか。最近の日本企業を見て、  
平時から予防・発見できる体制づくりはできているものなの  
でしょうか。こちらについては荒張さんいかがでしょうか。

**荒張** 私の見ている範囲なのかもしれませんが、残念ながら  
ら、多くの企業の実態はできていないのではないのでしょうか。

いろいろな日本企業とお話をさせていただいていると、関係  
会社で不正事案が多く発生していることに鑑み、特にグルー  
プ企業のガバナンスをどう強化するかということに日本企業  
の関心は高まっていると思います。しかし、具体的にどう不正  
リスクを把握し、どのようなモニタリングを行うかという話  
になると不明確となっており、「誰かがやってくれている」と  
いうことで、結果としては手が回っていないという企業もま  
た多いように思います。

今回、内部統制基準が改訂される中で不正リスク対応が強  
化されるという点からも、日本企業には課題が多いというこ  
とではないのでしょうか。

**川中** 日ごろ日本企業を見て、具体的に何ができていないと  
感じられておりますでしょうか。

**荒張** 問題が起きた企業も含めて、日本企業に共通する課題  
について挙げさせていただくと・・・

### (1) コンプライアンスやリスク管理体制

コンプライアンス委員会などのコンプライアンス体制が整  
備されていても、実際に機能していないケースが見受けられ  
ます。

また、「誠実に対応することが重要、コンプライアンスが第  
一である」と言っている割には、不正リスクへの対応を組織  
的に実施している日本企業は、まだまだ少ないのではないで  
しょうか。

具体的には、まず各種不正リスクが事前に想定されていま  
せん。したがって、そのリスクに対する対応についても組織  
的に検討されていないから、不十分な対応であっても放置さ  
れてしまいます。またその結果、不正リスクの検出などのモニ  
タリングを誰がやるのかも明確に決まっていなかったら、こ  
ちらも不十分なものとなるわけです。

### (2) 規定・ルールの整備・運用

先ほども触れましたが、規程等が整備されているが、その運  
用に係るモニタリングは実施されていないことが多いように  
思います。肝心の魂が入っていないという点は、日本企業に  
圧倒的に多いのではないのでしょうか。

それから、贈賄リスク対応などで見られた点としては、規程  
等があいまいで現場の裁量に委ねられることで、結果、運用  
が不十分となってしまいます。これだと形式だけ整えている  
ように見えるのですが、実際に外部の国際機関が入ってく  
ると、このような指摘がされることがあるところです。

### (3) 発見的統制活動

先ほどのルールの徹底が予防的な統制活動の実施だとすると、それを乗り越えて不正を行ってくる者も想定されます。業務プロセスの責任者や子会社の経営者が内部統制を無効化するケースが典型的です。その場合には、予防だけでなく発見的統制活動も必要となるわけですが、多くの企業はまだ途に就いたばかりではないでしょうか。

世界的にはモニタリングのDX化が目立ってきていますが、日本では一部の企業の取り組みに限られていると思われる。監査法人ですら不正の検出は容易ではありませんので、多くの企業では、これら発見的統制活動について、さらなる改善が必要となると思います。

### (4) 人事関連

コンプライアンスの遵守状況はあまり人事評価に反映されないことが多い一方で、コンプライアンス違反をした者や管理者に対する懲罰が不十分ではないかとの声が聞かれることがあります。コンプライアンス違反に対しても管理責任は問われず、結局業績を上げた者が出世すると、「やった者勝ち」となってしまいます。このあたりがグローバルインテグリティレポートの結果にも反映されているということではないかと思います。

### (5) 従業員のコンプライアンス等への理解や意識が把握できていない

従業員アンケートはいろいろな形で行われているが、リスクの把握には至っておらず、有効な活用とは言えない企業が多いと思います。

また、内部通報制度に対する周知がなされているものの現場の理解に至っていないことや、不信感を持たれていることが本社で把握できていない。この点は、EYがコンプライアンス態勢の実状を把握する際によく検出されているところです。

**川中** 先ほどお話しいただいたことがなぜできていないのでしょうか。

**荒張** いろいろな要因があるのだと思います。

さすがにコンプライアンスやインテグリティに対する社会の感度が高まっている昨今、コンプライアンスやインテグリティを軽視している経営者は少ないと思います。

一方で、内部統制も整備し、監査法人から監査も受けており、社内でコンプライアンス体制も整備・運用し、研修も十分に行っているのだから、大丈夫だと思われるのではないのでしょうか。しかしながら、現行のSOX制度に対応しているから不正リスクに十分に対応できているというのは、大きな誤解です。だからこそ、今回は内部統制基準の改訂において、不正リスクへの対応に留意することが求められているわけです。この改訂趣旨に照らして、企業は不正リスク対応にもっと積極的に取り組むべきです。

また、先ほどお話ししたルールを整備しても、末端まで運用が徹底できているかはほとんど現場任せになっているので、そういう意味ではいろいろな点で性善説となっていると思います。整備したルールや統制活動を徹底するには、モニタリングを強化しなければならないし、それらの統制活動を無効化して行われる不正には無防備となるため、発見的統制活動も導入しなければならない。ですが、それに対して十分に投資するということになるかと及び腰になってしまう。

そういった実状を踏まえると、やはり経営者の不正リスク対応に対するプライオリティが低いと言わざるを得ないのではないのでしょうか。

では「プライオリティが低くなってしまうのはなぜか？」ということですが、コンプライアンスを強化してもすぐには売上に結びつかない。であれば別のところに投資したいというのは、経営者の発想としてあると思います。

これは投資対効果を比較してしまうということだと思いますが、コンプライアンスやインテグリティの向上を図るのは、企業の「競争から逃げない」というチャレンジマインドを醸成することになります。いわば持続的な成長につながるインフラのようなものであるところ、単に損失を回避するような後ろ向きな活動としてしか捉えられていない点は大きな誤解なのではないかと思います。

この点については、公正取引委員会で事務総長を務められていた菅久修一氏も「コンプライアンス・インテグリティの効果の重要性が過小評価されている」と指摘をされているところでもあり、コンプライアンスやインテグリティが、企業の持続的成長につながる前向きな施策であるということ、経営者は理解するべきだと思います。



**川中** 田代先生、品質管理の面でも同様のことが言えるのでしょうか。

**田代** 品質不正の観点からも、荒張さんが指摘された事項は当てはまると考えます。

品質不正の観点から補足すると、リスク管理の運用面では、実務担当者が不正を見つけたり、内部統制の不備や脆弱性を見つけたりしてしまうと、自分の仕事が増える、顧客等にも迷惑がかり大ごとになる、社内の誰かが責任を取らされるなど、メリットを見いだせない。むしろ担当者や関係者からすれば、デメリットしかない。経営者が主体的に取り組むべき問題であると考えます。

人事や組織風土の面からは、品質管理部門の業務は、かなり専門性が高いことも多く、人員が固定化され、仲間意識・連帯の強さが悪い方向に出してしまう(仲間のあら捜しはしたくない、見つけても指摘しにくい) ことがあります。また、このような専門性の高さや人員の固定化から、部門間のコミュニケーションに問題があって風通しが悪くなっており、コンプライアンス部門や内部監査部門も外部者のように扱われ、これらの部門が不正リスクを適切に把握することは難しいという面もあると思います。

発見的なモニタリングという観点からは、工場がISOやJISの認証を受けており、第三者機関からの定期的なチェックを受けていることが大半であると思われ、その必要性は言うまでもありません。もっとも、頼りすぎは禁物です。これらの機関による監査は厳格に行われていますが、かけられる時間や労力には当然限界があり、隠蔽されれば発見は困難であると思います。

先ほど話があった投資対効果の観点からは、社内研修など、コストをかけない方法がどうしても優先されるように思います。検査結果や操作ログ等の情報を、自動的にサーバに送信し記録化する試験装置の導入など、人の手をなるべく介さないような機材を導入するなどの対策があり得ますが、高コストであるなどの理由から敬遠されがちであると考えます。

**川中** 寺門先生、情報漏えいの面ではいかがでしょうか。

**寺門** 情報管理体制という側面から言えば、これらに加えて、そもそも自社における保有情報の取り扱い状況が可視化されておらず、本当の意味でリスクを正しく理解できていない、という課題があると思います。ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)やプライバシーマークなどを取得している企業は、必要な体制は存在しているはずですが、きちんと運用されておらず、内部不正による情報漏えいや、外部からのサイバー攻撃による情報漏えいが発生してしまっています。そこで、自社におけるデータフローを可視化した上、運用面を含めきちんと機能しているのかチェックすること——人間で言えば健康診断が重要ですが、できていない企業が多いように思います。

情報管理については、本来的には部署横断的な対応が必要であり、事業部門の取り扱う情報を、IT・情報システム部門や法務・コンプライアンス部門などの管理部門が適切に把握し、技術的側面と管理的側面からの適切な情報管理体制を構築する必要があるところ、部門間の連携が弱い印象があり、これが対策の難しさにつながっているのではないのでしょうか。



そこで最近では、データ活用を本格的に取り組む企業などにおいては、DX推進部やデータマネジメント部などを新設する、部門まで設立しないまでも兼任チームでプライバシー保護組織やセキュリティ管理委員会を組成する、といった取り組みがあり、こうしたご支援をするケースも増えております。

**川中** 「不正リスクの実態を把握できていない」について、なぜ情報収集や分析を含め不正・不祥事への対応がうまくできていないのでしょうか。荒張さん、いかがでしょうか。

**荒張** マインドの面から見ると、田代先生からもコメントがありました。担当者にとってはデメリットでしかないわけで、そもそも、内部だけで議論してもなかなか自己否定できないかもしれません。現場で思っていることが問題として認識されるのは難しいという声は、われわれのような外部の者が入って検討する際によく聞かれることです。

それから、仕組みの面から見ると、不正リスクに対しては、いろいろな部署間でポテンヒットとなっているケースがよく見られます。例えば、経理部門では決算の正確性や効率性に目は行くものの、不正リスクまでは手が回っていないことが多い。コンプライアンス部門では、会計処理についてまでリスクを認識することはまず聞かれません。事業部の管理部門では、事業内容のモニタリングは行っても、そこで不正リスクがどのように存在し、そのモニタリングまで行われることはない。そうなると結局、最後は内部監査部門が行う、ということになるわけですが、内部監査にはリソースに限界があるので、リソースの範囲でしかできないし、それに対する問題を指摘する部門もない。結果、対応が不十分となってしまう。この点は調査委員会の報告書でも何度か指摘させていただいているところです。

このように、不正がこれだけ世の中で騒がれている割には、不正リスクに対するモニタリングを行う部署は意外と明確でないことが日本企業で多く見受けられます。誰かがやってくれていると思っている。これでは十分にリソースは用意されませんから、不正リスクの実態を把握することは難しいと思いますね。これは部門間の連携以前の問題であり、残念ながら経営者は不正リスクに対しても重要だと思っていないと言わざるを得ません。

これは、数千億円の売上規模の会社であってもよく見られることです。



**川中** マインド面の他、仕組み面でも難しいところがあるとのことでしたが、田代先生、品質管理の面ではいかがでしょうか。

**田代** 品質管理の業務は、専門性が高いことが多いために、頻繁な人事異動やローテーションを行うことは困難です。そうすると人員が固定化し、業務の属人化、部署のブラックボックス化など、情報の偏在、隠蔽、不正の温床となるリスクが高まってしまう。また、品質管理部門における適切なリスクの洗い出し、コンプライアンス部門や経営陣へのリスク情報の共有はされにくくなってしまいう側面があります。

データ偽装等の場合には、発見的統制をかけたくとも、そもそも正となる証憑自体が存在しない(残されている証憑は偽造されたものや改ざん後のものである)ため、事後的な検証や発見が難しいことも多くあると言わざるを得ません。仲間意識から、同僚レベルではけん制も働きにくくなります。





**田代** コンプライアンス部門や内部監査部門もリソースが不足しており、品質管理部署が行う業務についての専門知識もなく、不正リスクにまで手が回らない(業務フローに記載のある書類の存在の確認だけで終わる)。品質管理部署は、自白しなければバレないという意識になってしまい、発覚の遅延につながります。

経営陣等に直接不正・不祥事を伝えることができる内部通報も、品質不正の影響の大きさや制度への不信感から、躊躇されがちであるという点も指摘せざるを得ません。

**川中** 寺門先生、情報管理の面ではいかがでしょうか。

**寺門** 情報管理の側面からしますと、まず、やはり自社における保有情報の取り扱い状況の可視化が十分ではない、という面が大きいと思われます。自社における情報の取り扱い状況の全容を把握する責任部署が明確ではないことも、その要因になっていると思われますし、自社における保有情報の取り扱い状況の可視化には、根本的な見直しプロジェクトの実施が必要となるため、予算等の関係で進まないということがあるように思われます。

そうすると、リスクアセスメントの前提となる事実認識が不十分となるため、結果として情報管理体制も不十分となります。これにより、内部不正による持ち出し事案が発生したり、またインシデント発生時の対応についても後手に回ることになります。

**川中** 皆さんのコメントからは、不正リスク対応について、責任部署が明確でなかったり、リソースが十分に用意されていないとの共通のご指摘が挙がっていました。こういった「リスク管理に対して後ろ向きな状況」についてですが、日本企業に特有の問題なのでしょうか。海外企業はどうでしょうか(事例等を含め)。これについてはそれぞれコメントいただければと思います。荒張さんいかがでしょうか。

**荒張** EYでは、海外企業のリファールル案件で日本子会社のモニタリングに従事することがありますが、海外企業の子会社に対するモニタリングは、非常に厳しく行われております。コンプライアンス・モニタリングの周知・徹底においても、CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー) 自らが全世界を回って陣頭指揮を執っていることも見受けられます。その点で、海外企業の方がリスク管理にはシビアであり、十分にコストもかけています。この点は日本企業も見習うべきだと思います。

また、これは海外子会社でも同じことが言えます。例えば、中国子会社では、取引先のデューデリジェンスを行うことが欧米系企業では当たり前で、取引先の役員がどのような人物なのか、従業員とどのような関係があるかまで検討している一方、日系企業では「そこまでやらなくていいのでは？」と躊躇していることが多く見られるようです。こういったリスク感度の違いは、コンプライアンスに厳しい最近の若い従業員からどう見えるのか、懸念があると現地のEYのメンバーファームから報告も受けているところです。欧米企業ではしっかり対応されていることが、「そんなの大丈夫でしょ？」という甘えが日系企業には見られ、その点では改善が必要かもしれません。

**川中** 田代先生、お願いいたします。

**田代** 日本企業に特有の問題であるとまでは考えていませんが、法務にせよ会計にせよ、リスク管理にはコストをかけなければならない事実については、欧米の方が浸透しているという印象は受けておりまして、安全やサービスは有償であるという意識を持っていることを強く感じます。

経営者は、日々投資家から厳しい目を向けられており、売上、利益、経営の効率化のように、目に見える経営成績に直接良い影響を与える事項を重視してしまいがちであるとは感じます。

品質不正で言えば、品質管理が重要であることは、どなたも当然のこととして認識されていますが、不正リスクを取り除くための措置として、具体的に設備投資やリソースの拡充に投資できるかということ、問題が起きない限り、そのような(収益を生まない)投資に対する優先順位は低くなる傾向にあると言えます。

**川中** 寺門先生、お願いいたします。

**寺門** 情報管理の観点からは、業界によってもまちまちではあるものの、一般的に見て、特に欧州と比較した場合に、日本企業の情報管理体制の整備や、これに対する経営者の意識は、遅れているように思います。その要因の1つに「法律の厳格さ」というものがあります。

欧州の個人情報保護法制であるGDPR(一般データ保護規則)は、各企業に対して個人データの管理に非常に厳しい規制を課すものです。例えば、情報漏えいインシデント発生時には、72時間以内の当局報告が必要になりますし、また、データのEU域外への移転について、厳格な越境移転規制があります。違反した場合の罰則も、例えば、2,000万ユーロまたは全世界売上高の4%を上限とする制裁金が課され得ます。こうした環境で自ずと、欧州の企業や、欧州でもビジネス展開しているグローバル企業の経営者は、情報管理体制の整備について高い意識を持ち、実際に体制整備にも積極的であると感じます。

日本においても、昨年の改正個人情報保護法の施行や、また、サイバーセキュリティに関する各省庁からのガイドライン等の制定により、状況は変わってきているので、今後は、経営者が情報管理体制の整備について意識を向上させて、具体的な取り組みを行っていくことが期待されるし、また、そのような流れになると考えられます。

**川中** これまでのお話を踏まえたと、多くの日本企業においては、平時から予防・発見できるあるべきリスク管理体制づくりは、海外企業に比べ、仕組み面を含め思うように進んでいないのが現状であると理解しました。日本企業において思うように進まないのは、さまざまな理由をお話いただきましたが、不正リスクに対して十分に対応できていないと言えるのではないのでしょうか。経営者がより不正リスクに関心を持って、マインド面の他、仕組み作りなどに積極的に関与していく必要があるのではないのでしょうか。



## 具体的な解決策

**川中** それでは最後の討論のポイントに移らせていただければと思います。日本企業においては、あるべきリスク管理体制づくりは思うように進んでいないのが現状とのことですが、「具体的な解決策」として平時から予防・発見できる体制づくりを進めるためには、どのようなことが必要になりますでしょうか。こちらもそれぞれの方にコメントいただきたいと思っています。荒張さんいかがでしょうか。

**荒張** とにかく経営者が不正リスクに対して感度を上げ、その管理体制を会社として構築しようとするところから始める必要があると思います。内部統制基準の改訂対応は、その良い契機となるのではないのでしょうか。

平時から予防・発見できる体制とは、とにかく不正リスクを会社としてしっかり把握し、そのリスクに対応した統制活動をしっかりと実践するということです。ここでいう「統制活動」は、規程やルールで定められている業務プロセス上の職務分掌や予防統制をしっかりと実践して、その運用も確認するというにとどまらず、「あなた、見られていますよ」という発見的な統制活動を実践することも含まれます。さらに社内の仕組みを自ら評価し、必要な改善を行うような仕組みを構築することが必要です。

そして、それらを誰が実施するのかを明確にすることが重要です。誰がそれを行うのか、役割をしっかりと決めないとこれらは実現できないですね。「誰かがやってくれる」と思っていたら、実効性はありません。

そのためには、内部統制基準の改訂案で紹介されている3線モデルを徹底することは、1つの解決策となると思います。具体的には、執行サイドである第1線と第2線により、不正リスクに対する予防・発見のための統制活動の整備・運用とチェック・改善といったPDCAを回し、第3線の内部監査部門がこれらのPDCAをモニタリングして独立的に評価し、改善提案を執行部に上げることができる仕組みを構築・運用することです。これにより、不十分なリスク対応について第3線から指摘が出るようになるので、会社として必要なリスク対応が実現していくこととなります。

こういうことを会社として役割分担を整理して、実行させるということが必要だと思います。ただ、そのためにはコストもそれなりにかかるので、そこを経営がコミットしなければならないと思います。

また、その上で、外部専門家の目を入れることも重要だと思われる。EYが再発防止を支援することがある際、現場で認識していても、改善につながっていなかったことは多く見られます。先ほども触れましたが「会社が自ら否定することは難しい」。また、ガバナンス上の問題に至っては、内部でこれを改善することはほぼ不可能だと思われる。外部からのフレッシュアイで耳の痛いことを言ってもらうことが、結果として改善につながっていくのではないのでしょうか。

もちろん、言いにくいことを言うだけでなく、不正リスクのシナリオや不正の発生要因を整理する際には、外部専門家の活用は効果が出やすいと思います。EYが入って整理した不正リスクのシナリオと、ある金融機関がそれまで行ってきた対応リスクとを比較して、金融機関が4割しか対応できていなかった事例もあるので、外部の目線により、新しい視点でのリスク対応が図られていくのではないかと思います。

さらに、もう1つポイントとなるのが、リソースの確保です。不正対策のモニタリングの世界では、限られたリソースの中でどれだけ不正リスクをカバーできるかが、重要なKPIとなるんです。そのためにはDXの活用も必要となってくるわけですが、そのようなデータ分析ができて、会計・監査がわかる人材はこの世の中にほとんどいないんですね。したがって、企業は複数の人材をもってこれらを実現するチームを組成する必要がありますが、人材採用とITの両方の投資が必要となってくるわけです。

これをいかに解決するかについてですが、1つの方法として、必要な時だけ外部リソースを有効活用して、効率的にリスク対応を行うという方向が挙げられます。なかなか日本企業では自前主義が多いところですが、人材リソースもますます減少していくわけですから、マインドチェンジを図ることが今後、日本企業に求められるかもしれません。

**川中** ありがとうございます。それでは次に寺門先生、いかがでしょうか。

**寺門** 近時は、セキュリティインシデント発生時は、経営責任もさることながら、説明責任を果たすことができるかが非常に重要です。セキュリティインシデントを完全に防止することは不可能であるため、発生時に、いかに迅速に復旧し、また、お客さまを納得させられる説明ができるかが、レピュテーション回復の観点から重要になります。

ITと法務の協働のもと、説明責任を果たすための、有事に備えた平時からのセキュリティインシデント対応体制の整備が、極めて重要になると思います。このためには、外部専門家の知見を取り入れた体制整備が有用であり、これはそのまま有事の際のチームづくりにもなります。

**川中** ありがとうございます。それでは、最後に田代先生、お願いいたします。

**田代** 品質不正の原因は根深いので、抜本的な対策も難しいと言われていました。組織風土にメスを入れるという観点からは、品質管理部門のローテーションや人員拡充が望ましいですが、現実的には難しいこともあると思います。それでも、部署間の交流、コミュニケーション、議論の場を意識的に創り出すことで、品質管理部門等、専門性の高い部署の孤立化や独善化を防ぎ、不正の芽を摘むことが期待されます。例えば、製造計画、生産ライン、スケジュールの組み立てなどについて、品質管理部門を含むさまざまな部署が意見を出し合い、さまざまな問題に全社で取り組むような環境を整備することなどが考えられます。

リスクマネジメントの観点からは、品質管理の業務のどのフローにおいて不正が可能であるかを把握し、その不正による影響の大きさを分析し、その重要性に応じて、不正をすれば発見されるという物理的な環境を整備することも重要です。これには、設備投資や人員配置の見直しが必要となる可能性があります。

そのような不正リスクの調査は、社内のみでの対応には限界があります(前述の仲間意識、社内の誰かの責任追及の引き金になるなどの理由で、ためらいが生じるため)。

また、外部業者任せでも奏功しにくいと言えます(社内のフローや関連資料について知識が乏しいため)。双方の有機的な協働が必要となってきます。

費用対効果も考慮しつつ、外部専門家の知見を取り入れ、予防・早期発見に向けた体制・仕組みを検討することも1つの手段です。

**川中** 管理体制の強化のためには、経営者が本気度を示す必要があるというお話がありましたが、会社のみでは実務的に難しく、外部専門家の活用についてご意見もありました。これを進めていくために何か具体策はあるのでしょうか。田代先生、いかがでしょうか。

**田代** 従前のやり方を客観的に検証し、意見するのができるのは、組織のしがらみを受けていない独立役員や外部の専門家となります。

独立役員は、社内の人間ほど組織上のしがらみはないと思います。独立役員が中心となって、あるいは旗振り役となって、不正リスクにメスを入れていくことが考えられるのではないのでしょうか。

自社に不正があるのではないかという性悪説での検証は、前述の通り、自社のみで徹底的に行うことは期待できません。外部業者への委託も選択肢であると思います。独立役員の中には、会社と一定の関係性ができているケースもあるので、外部業者の分析結果を活用することで、マネジメントに意見しやすくなるのではないのでしょうか。

**川中** 寺門先生はいかがでしょう。

**寺門** 情報管理の側面でも、社外役員や監査役が果たすべき役割は重要です。加えて、CISOが経営者を本気にさせることができるか、という点もポイントです。



**寺門** これはCISOが経営者に対して気づきの場を用意するという事です。例えば、役員研修で情報セキュリティ関係をテーマとしたり、情報漏えいインシデントのシミュレーションに役員を巻き込んで実施することが挙げられます。そうした取り組みを踏まえた上で、経営者に対して自社の状況を伝えていただくことが重要であると思います。

**川中** 荒張さん、いかがでしょうか。

**荒張** 私も社外役員や監査役が果たすべき役割が重要だと思えます。

ガバナンスの機能として、不正リスク対応に後ろ向きな経営者を指導すべきです。ここで重要なのは、先ほども述べましたが、コンプライアンスやインテグリティの強化が単に後ろ向きな施策ではなく、企業が持続的な成長を果たす上で、重要なインフラであるということです。「競争から逃げない」という組織風土を醸成することの意義を、取締役会自身がしっかりと理解し、この重要性を執行サイドに厳しく指導していくことが重要だと思えます。

それから、3線モデルが機能するようにガバナンスを効かせることも重要です。具体的には、内部監査がどのように機能しているか確認するだけで、社外役員であっても状況は理解できるはずで

執行側に指導を行うのはガバナンスサイドの役割であると思えます。

**川中** ここまでのパネリストの皆さまのお話からは、以下のことが理解できました。

(1) 経営者が不正リスクに対して感度を上げ、自ら率先してリスク管理体制(社内の仕組みを自ら評価し、必要な改善を行うような仕組み、不正リスクに対応した統制活動の実践、役割・責任の明確化および3線モデルの徹底等)を会社として構築し、しっかりリソースを投入して経営者の意図が正しく伝わるようにすること

(2) セキュリティインシデント発生時は、説明責任を果たすことができるかがレピュテーション回復の観点から非常に重要であり、説明責任を果たすためには社内部署の協働が必要となる

(3) 品質不正は抜本的な対策が難しいと言われるものの、部署間の交流、コミュニケーション、議論の場を意識的に創り出すことで、品質管理部門等、専門性の高い部署の孤立化や独善化を防ぎ、不正の芽を摘むことが期待されている

いずれも社内だけでの対応は限界があり、費用対効果も考慮しつつ外部専門家を活用し、効率的にリスク対応を行うというマインドチェンジを図ることが、日本企業には求められているのではないかと。また、社外役員や監査役が果たすべき役割もガバナンスの観点から重要であるということも、お話があったかと思えます。

最後に、経営者が明日から取り組めることとしては、どのようなことがありますでしょうか。荒張さんからお願いいたします。

**荒張** 不正リスクへの対応がどこで行われているか、社内で再確認するところから始めるべきだと思います。そして、それは十分に実施できているのか、実状を把握していただきたいですね。

その上で、改善が必要な状況が出てくれば、その改革には投資が必要ですが、それは会社の持続的成長に必要なインフラだと認識して、前向きに投資してほしいと思います。

**川中** 寺門先生、お願いいたします。

**寺門** まずはCISOと情報セキュリティ戦略検討会議の場を持っていただければと思います。

その際に、部署横断的な取り組みを可能とするチームの有無をご確認いただければと思います。チームがないようであれば、当該チームを作成するための旗振り役を任命して計画を立てる。チームがあるということであれば、機能的に運用されているかを確かめるためのプロジェクトを組むことをご検討いただければと思います。

**川中** 最後に田代先生、お願いいたします。

**田代** 品質不正問題は、組織風土に原因があることが多く、一朝一夕での対応で解決することはできませんが、自社の品質管理部門に興味を持ち、どのような人員で、どのように業務が行われ、どのようなモニタリングがされているかを確認してみたいかがでしょうか。

情報セキュリティと同様ですが、まずは不正リスク対応を前面に出した取り組みではなく、営業、仕入(購買)、製造、品質管理、コンプライアンス等の部門横断的なチームをつくり、責任者を決め、業務改善の希望や意見を募るなどして、コミュニケーションを活性化させるような取り組みも考えられます。その中で、設備の老朽化、人手不足、モチベーションの低下等の病巣が見えてくるかもしれません。

## まとめ

**川中** パネリストの皆さま、本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。そろそろお時間となってしまいました。本日お話しいただいた内容から、日本企業の現状について理解できました。日本企業においては、あるべきリスク管理体制づくりを行うという観点からは、やるべきこと・できることはまだまだたくさんあるのではないのでしょうか。

本日のセミナーが「不正リスクに本気で向き合っているか」について、再度考えるきっかけになりましたら幸いです。誠に恐縮ではございますが、これにてパネルディスカッションを終了させていただきます。

これにて本日のウェブセミナーは閉会とさせていただきます。

ネットワーク環境などにより、お聞き苦しい点がありましたことをお詫び申し上げます。

本日のセミナーが少しでも皆さまの不正リスク対応強化のお役に立ちましたら幸いです。

本日はご視聴いただき誠にありがとうございました。





## 本資料についてのお問い合わせ

EY 新日本有限責任監査法人  
Forensics 事業部

〒100-0006  
東京都千代田区有楽町一丁目1番2号

東京ミッドタウン日比谷  
日比谷三井タワー

Tel: 03 3503 3292  
Email: forensics@jp.ey.com



### 荒張 健

EY 新日本有限責任監査法人  
Forensic 事業部長  
パートナー  
公認会計士

Tel: 090 2735 1800  
Email: ken.arahari@jp.ey.com



### 川中 雄貴

EY 新日本有限責任監査法人  
Forensic 事業部  
アソシエイトパートナー  
公認会計士

Tel: 090 9234 0316  
Email: yuki.kawanaka@jp.ey.com

## EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

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://www.ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://www.ey.com)をご覧ください。

### EY 新日本有限責任監査法人について

EY 新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくは [ey.com/ja\\_jp/people/ey-shinnihon-llc](https://www.ey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llc) をご覧ください。

© 2023 Ernst & Young ShinNihon LLC.  
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を行うものではありません。EY 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。

[ey.com/ja\\_jp](https://www.ey.com/ja_jp)