



# 木を見るべきか、 森を見るべきか？

ガバナンスの強化に焦点を当てることで、  
いかに企業のインテグリティを再構築できるか

グローバルインテグリティレポート2022

Forensic & Integrity Services

[ey.com/forensicsglobalintegrityreport2022](https://ey.com/forensicsglobalintegrityreport2022)



The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.



Building a better  
working world

# はじめに

前回の調査は、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的パンデミックが宣言された数週間後に実施されました。パンデミックが組織統制やプロセスに重大な脅威をもたらしたことは周知の事実ですが、2020年4月の時点で、パンデミック後の混乱が約18カ月後にも企業の課題となり続けていることを予測した人はほとんどいなかったでしょう。

突然の構造変化は、不正や汚職などの非倫理的行動の機会を生み出します。一方で、激しい営業上のプレッシャーにさらされている企業は、第三者との関係を管理する通常の審査プロセスをないがしろにしてしまいます。また、事業の存続をより重視していることから、上級管理職は、非倫理的行動を正当化する可能性がないとも言えません。さらに、多くの従業員がリモートワークになると、よりリスクが高まり、新たな実態に合わせて統制やプロセスを変革しなければなりません。これらは、世界中の法務部門およびコンプライアンス部門が直面している業務上の課題です。

EYグローバルインテグリティレポート2022では、パンデミックによって企業が誠実に行動することが難しくなった一方で、これまで以上に多くの企業がインテグリティを重視し、それがレピュテーションの向上や従業員の定着に役立つと考えていることが明らかになりました。パンデミックの発生以降、企業は従業員に対するトレーニング、コミュニケーションおよびインテグリティ問題の認知度向上を継続的に行ってきました。

課題は、組織の上級幹部が重要だと言っていることと、彼らが個人的な利益のためにしようとしていることとの間でギャップが大きくなっていることです。管理職のインテグリティ規範に対する一般従業員の信頼は、管理職のそれに対する自信に比べてはるかに低くなっており、いわゆる「Say-Doギャップ(言行の不一致)」が一般従業員に広まっています。今年の調査では、インテグリティ規範を口先だけで守ることと、深いインテグリティ文化を構築することとの違いが明確になりました。これは、倫理的な意思決定を支援する文化を生み出すという大事な志を無視して、例えるなら、単にチェックボックスを形式的にマークするような単純な行為の危険性を明らかにするものです。

企業の倫理的行動への社会的期待とプレッシャーは高まる一方です。企業のESG(環境・社会・ガバナンス)コミットメントについては、世界の一部では国際標準にもなりつつあります。このような環境下では、企業のインテグリティの重要性を主張するだけでは不十分であり、行動を伴う必要があります。EYグローバルインテグリティレポート2022は、企業の取締役会、最高法務責任者およびコンプライアンス責任者に対し、取締役会および管理職と一般従業員とのギャップを解消して組織全体で高い倫理基準を確保することに注力し、これらの目標を実現するためにデータを活用するよう警鐘を鳴らしています。



*Andrew Gordon*

**Andrew Gordon**

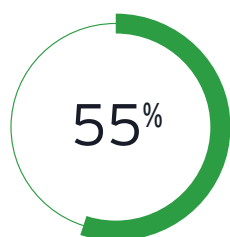
Global Leader

EY Forensic & Integrity Services

# 数値で見る注目すべき傾向

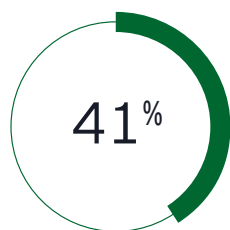
EYグローバルインテグリティレポート2022の主なデータによると、求められているインテグリティ意識の高さと現実のインテグリティ規範の低下で生じているギャップ、また、企業のリーダー層が示すインテグリティ規範に対する自信とそれに対する一般従業員の信頼のギャップが広がっています。さらに、パンデミックの影響で、ビジネスを誠実に遂行することが難しくなると広く認識されていることが分かりました。例えば、回答者の半数以上が、過去18カ月間でインテグリティ規範は変わらないか、低下したと回答しています。

## 規範の低下



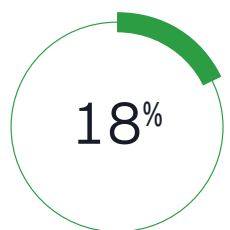
回答者の55%は、過去18カ月間でインテグリティ規範が変わらないか、低下したと考えています。

## パンデミックの影響



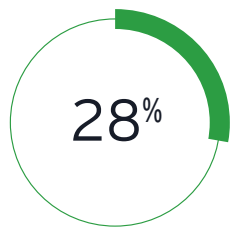
全回答者の41%（および従業員の54%）が、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、ビジネスを誠実に遂行することが一層難しくなると回答しています。

## 不正行為

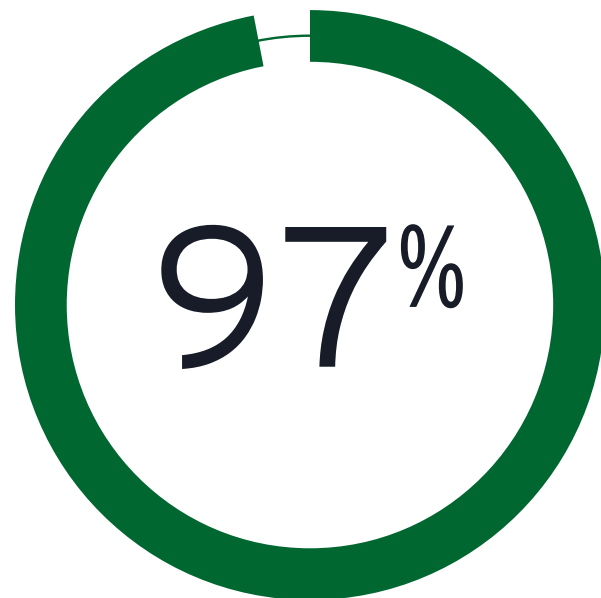


従業員の18%が、自身の出世や報酬を上げるために、監査人や規制当局などの外部機関を欺く可能性があるかと回答しています。この比率は、一般従業員の6倍にあたります。

## 第三者リスク

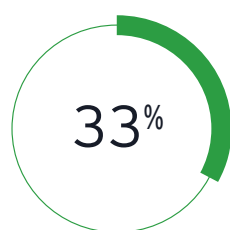


第三者が関連法規を順守していると自信を持って言える一般従業員は、28%にすぎません。



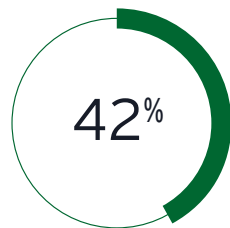
回答者の97%は、インテグリティが重要であることに同意しています。このような意識から、企業はトレーニングやプロセス改善への投資を増やしています。

## 倫理基準



にもかかわらず、倫理基準に基づいて行動することがインテグリティの重要な本質であると考えているのは、回答者の33%にすぎません。一方で、50%は、法律、規制および行動規範の順守をインテグリティの重要な本質と回答しています。

## 非倫理的行動



従業員の42%が、上位者またはハイパーフォーマーの非倫理的行動が組織内で容認されていると回答しています。（2020年の34%から上昇）。

読者への解説：本調査は、実務的な制約のある中で、可能な限りグローバルな調査を行うことを目的としています。EYは、地域、組織の規模、従業員の職階などにおいて、幅広い調査を実施しました。そのため、本調査結果は幅広い回答データを集計したものであり、読者の居住地を問わず、より多様な状況下で回答者が認識した傾向を反映しています。本調査は、取締役を自認する個人の意見を含んでいます。本調査では、「取締役会」を定義していません。そのため、取締役に關しては、調査対象者が所属する組織に応じて、さまざまな種類の役員が含まれる可能性があります。

# イントロダクション

意図することと実際に行動することとの  
間のギャップを埋めるには

「組織文化は動的なものであるため、規定  
や規則に比べて、変えていくのにははるかに  
長い時間がかかります」

Maryam Hussain, Ernst & Young LLP (UK), Forensic & Integrity Services, Partner

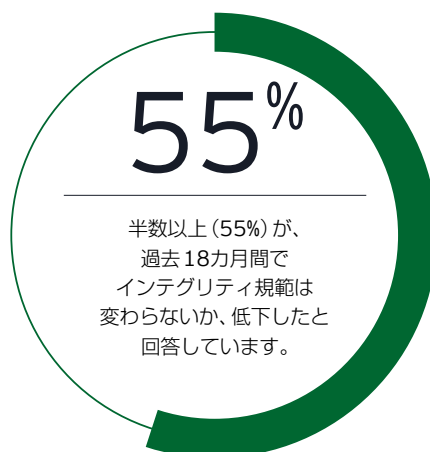
企業のインテグリティは、世界中の企業の上級幹部や一般従業員から重要視されています。実際、パンデミックの直後であっても、EYグローバルインテグリティレポート2022では、過去最高となる97%の回答者が、「企業のインテグリティは重要である」と回答しています。企業のインテグリティは、株主と経営幹部、企業と従業員、そして、サプライヤーとパートナーとの間の信頼関係を育むための基盤となるものです。企業は、コミュニケーションやトレーニングを通じて、インテグリティの価値を高めようとしています。2020年と比較して、行動規範を設けている企業は53%（2020年：47%）、定期的なインテグリティトレーニングに投資している企業は46%（2020年：38%）、組織的価値観を示す声明を出している企業は37%（2020年：34%）に増加しています。

インテグリティの重要性に対する認知度は、企業に対する社会的期待の高まりを背景に向上し続けています。企業のリーダーには、これまで以上に大きな責任が課されています。例えば、最新のエデルマン・トラストバロメーターによると、回答者の68%は政府が取り組んでいない社会問題を解決することをCEOに期待しており、65%はCEOが株主と同様に社会に対しても責任を負うべきだと回答しています<sup>1</sup>。

社会的期待の高まりに伴い、企業は事業の非財務的側面についてより公式に報告することが求められています。企業の社会的責任(CSR)や、本業以外の慈善活動およびコミュニティプログラムだけでなく、本業が地球や人々にどのような影響を与えているかを明らかにするためのESGへの取り組みに関する報告も必要とされています。国際財務報告基準(IFRS)財団による作業など、環境会計基準に適合させるための取り組みは、企業の声明に対する監視と厳格な測定および透明性確保の必要性を高めることとなります。こうした取り組みは、事実上企業の声明や約束、またはそれらの声明の誠実性に信頼を与えます。

しかし、このような多くのポジティブな動向が組織の行動に光を当てているにもかかわらず、企業の不祥事は後を絶たず、従業員の有望なキャリアを喪失させ、株式価値を低下させ、ビジネスに対する人々の信頼を揺るがし続けています。

その結果、組織がいかに言行の不一致(Say-Doギャップ)を解消するのに苦労しているか、上級管理職がいかに企業のインテグリティプログラムの有効性を過信しているか、そして、パ

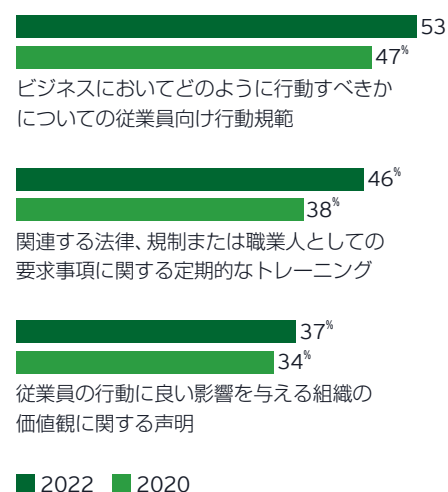


ンデミックがいかに新たな課題を生み出し、リーダーがイノベーションとトランスフォーメーションによってそれを克服しなければならないかが明らかになりました。

管理職は、インテグリティが簡単に解決できる課題であると勘違いすべきではありません。「組織内のインテグリティプロジェクトをただ『実行』するだけで、組織を構成する複雑な個人、サブカルチャー、ネットワークの文化や行動をすぐに変えられると期待してはいけません。実行にあたっては、スキルセット、科学、組織の力を適切に組み合わせた、管理職への働きかけが必要です」と、Ernst & Young LLP (UK), Forensic & Integrity Services, Patner, Maryam Hussainは説明しています。今回のレポートの結果は、深いインテグリティ文化の構築には、組織の最上位層と最下位層の絆を深めることが重要であることをこれまで以上に示しています。

私たちは今、パンデミックから脱却し、経済の再建や働き方(どこでどのように仕事をするか)に関する再調整、そして、デジタル化が進む事業環境に合わせたデジタル主導型プロセスの構築、人工知能(AI)を導入したプロセス更新に着手し始めている中で、重要事項に対する「Say-Doギャップ」解消の好機にあります。AIは、このようなギャップの事前報告、自動的な判断の促進、および一貫性による「Say-Doギャップ」の縮小に役立ちます。ビジネスにおけるインテグリティとは、コンプライアンス項目のチェックボックスを形式的にマークすることやリスク管理を行うことではなく、最終的に組織やその資産およびレピュテーションを守ることであり、これら全てがビジネスに持続可能な長期的価値をもたらします。EYグローバルインテグリティレポート2022は、企業がいかにインテグリティを定義して企業文化に浸透させるか、インテグリティを根付かせるための最適な環境をいかに構築するか、そして、いかに外部からの脅威を最小限に抑え、価値を守るためにインテグリアジェンダを刷新・変革するかについてまとめたインサイト(洞察)を提供します。

次のうち、自組織で設けているものはどれですか？



調査件数: グローバルインテグリティレポート2022 (4,762件)およびグローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)

<sup>1</sup> “Edelman Trust Barometer,” Edelman website, <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>, accessed 12 November 2021.

# 1

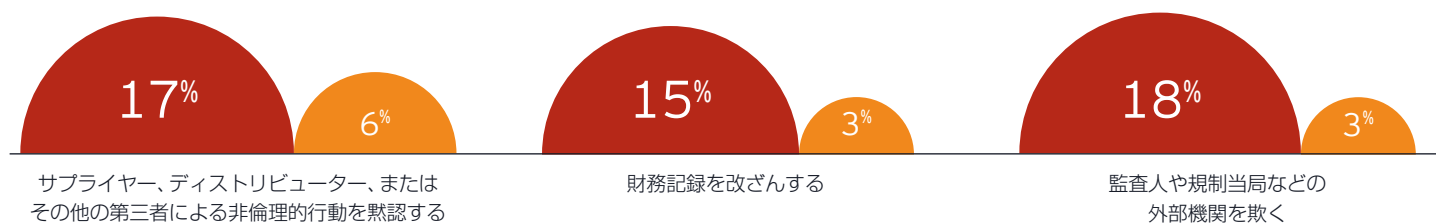
## インテグリティ は重要か？

「倫理的ジレンマの現れ方は組織によってさまざまであり、組織全体にインテグリティを浸透させる同一のメカニズムはありません。従って、インテグリティは、全ての組織において企業戦略の基本的要素であるべきです」

Andreas Pyrczek, Ernst & Young GmbH, Global Integrity & Compliance Services Leader

自身の出世や報酬（給与やボーナスなど）を上げるために、次のうちどのような行動を取る可能性がありますか？

■ 役員 ■ 一般従業員



調査件数：グローバルインテグリティレポート2022、役員（442件）、一般従業員（1,031件）

スティーブン・コヴィーがベストセラーとなった成功哲学書「7つの習慣 - 人格主義の回復(The 7 Habits of Highly Effective People)」を出版してから30年以上経ちましたが、彼の「現実を言葉に合わせ、約束を守り、期待に応えること<sup>2</sup>」というインテグリティの定義は、倫理、透明性、そして人間の行動に関するものであり、今でも十分通用します。EY Global Integrity & Compliance Services Leader, **Andreas Pyrcek**は、次のように述べています。「企業が直面する倫理的ジレンマはさまざまであるため、インテグリティの定義は企業によって異なります。それでもなお、インテグリティは、全ての組織において企業戦略の基本的要素であるべきです」

組織レベルでは、企業全体、さらにはエコシステム全体での取り組みとなります。「たとえ言うなら、非倫理的行動に対して、その行動を育んだ組織文化という『樽』の状態を調べずに、『腐ったリンゴ』として片付けてしまうといったケースが多くあります」とHussainは指摘しています。

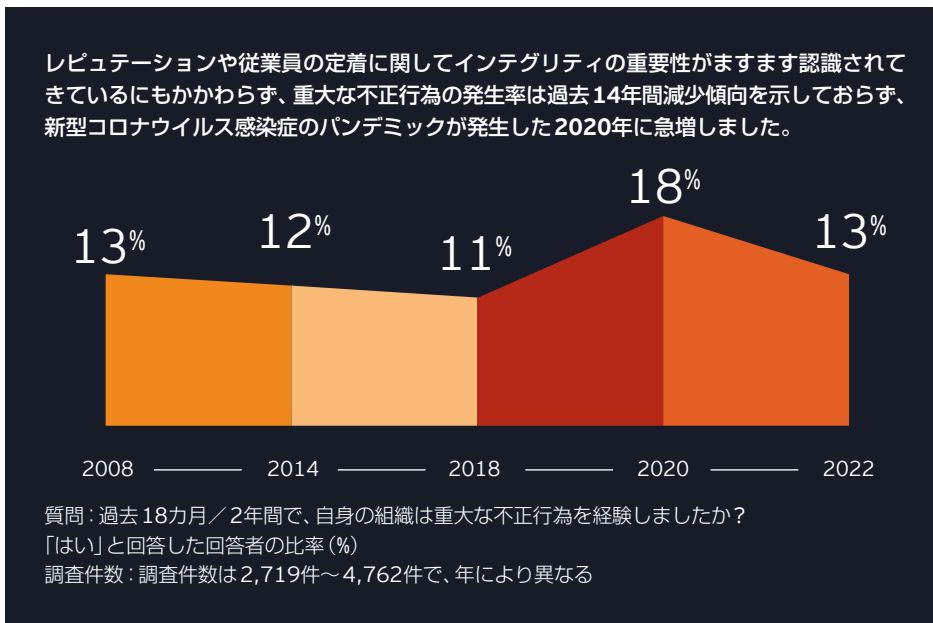
そのため、EYグローバルインテグリティレポート2022においてインテグリティの重要な本質は「倫理基準に基づいて行動すること」と回答したのは3分の1（33%）にすぎず、半数（50%）が「法律、規制および行動規範を順守すること」と回答していることについて、企業のリーダーは特に懸念すべきです。今回の調査結果では、コンプライアンスに関しても、企業の最上位層がルールを逸脱することも厭（いと）わない傾向が増していることを示しています。

役員のうち、第三者による非倫理的行動を黙認する可能性があるという回答した役員が一般従業員の約3倍（17%対6%）、財務記録を改ざんする可能性があるという回答した役員が一般従業員の5倍（15%対3%）、監査人などの外部第三者機関を欺く可能性があるという回答した役員が一般従業員の6倍（18%対3%）となっています。このことを考えると、役員の半数以上（58%）が、自身の判断に公の厳しい視線が注がれることを、「かなり懸念している」または「非常に懸念している」と回答したのに対し、一般従業員の場合は37%にすぎないのも驚くべきことではありません。この調査結果は役員の行動の一例に過ぎず、ビジネスの種類や地域、国によって大きく異なる可能性があるものの、新興市場では著しい変化が見られ、2020年から2022年の間に、役員が非倫理的行動をとる傾向が34%から41%に増加しています。

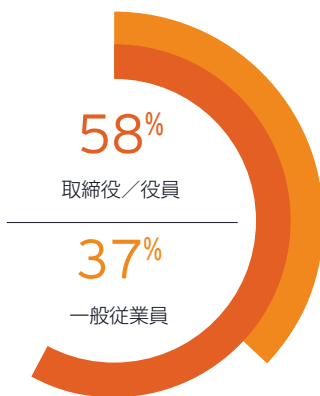
上級管理職は、一般従業員よりも規範を軽視する傾向があるというだけでなく、従業員が組織内でインテグリティの価値をどのように捉えているかをあまり把握できていません。役員および上級管理職の4分の3以上（77%）は、組織内の従業員が自身に悪影響が及ぶことを恐れずに不正行為を通報できると確信していますが、一般従業員の5分の1（20%）は「そう思わない」または「全くそう思わない」と回答しています。興味深いことに、今年のグローバルインテグリティレポートでは、組織内での不正行為を通報すると回答した回答者は、2020年の23%から2022年には19%に減少しました。

EYは、企業のインテグリティを文化的に必要不可欠なものであるべきだと考えています。そのためには、倫理的な意思決定をサポートする文化を生み出すことが必要です。インテグリティは信頼を生み出し、組織がデータを適切に管理するよう導き、倫理的行動と引き換えに短期的な利益を追求する誘惑から身を守ります。

<sup>2</sup> Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People (New York: Simon & Schuster, 1989).



業務の一環で行った自身の判断に関する情報に公の厳しい視線が注がれることをどの程度懸念していますか？



注：「かなり懸念している」または「非常に懸念している」と回答した回答者

調査件数：グローバルインテグリティレポート2022、役員（442件）、一般従業員（1,031件）

大多数の企業（93%）は、行動規範や内部通報ポリシーを織り交ぜたトレーニングのうち、少なくとも1つを実施しています。しかし、「従業員向けのトレーニングがある」と回答したのは59%で、2020年から8%増加しているにもかかわらず、そのうちの6分の1（15%）の一般従業員は、上記で取り上げた規範やポリシーが存在しないか、存在するかどうかわからないと回答しているのが大きな特徴です。

組織はコミュニケーションやトレーニングプログラムへの投資を増やしていますが、そうした取り組みだけでは、インテグリティ文化を構築するには不十分です。役員の60%が、過去18カ月間で自組織が誠実に行動することの重要性について頻繁に伝えたと回答している一方で、それを覚えていると回答した一般従業員はその半分のわずか30%にすぎません。同じようなギャップは、在宅勤務に関するポリシー（80%対51%）から、データプライバシー規制に関するトレーニング（52%対35%）に至るまで、レポート全体に見られます。

これらの調査結果は、組織がインテグリティアジェンダをチェックボックスにマークするだけの単純作業や形式的なトレーニングの実施

レベルに格下げし、インテグリティ文化を深めることに本気で注意を払っていないという危険性を明らかにしています。Ernst & Young LLP, Forensic & Integrity Services, Americas US-Central Region Leader, Jon Feigは、次のように述べています。「インテグリティは、簡単なテーマではありません。インテグリティアジェンダは、組織の意図することと実際に行動することに基礎をおいています。利益を生む判断であっても、その動機が不純で倫理的価値観に反するものであれば、やはり誤った判断となります」

パンデミックの影響で、リーダーの課題はさらに増えました。全回答者の41%および役員の半数以上（54%）が、新型コロナウイルス感染症により、ビジネスを誠実に遂行することが難しくなっていると回答しています。サプライチェーンの断絶や多くの企業で従業員が一夜にして出勤できなくなったことで、企業の存続をかけた戦いが始まっています。デジタル化が進み、企業の業務の多くがクラウドに移行したことで、企業のリスク管理プロセスがさらに問われるようになりました。

リスクの状況はより混乱を招くものとなっています。世界中の500人以上の取締役を対象としたEY Global Board Risk Survey 2021によると、87%の取締役が市場の混乱がより頻繁に発生していると回答し、83%がその影響力が増していると回答しています<sup>3</sup>。

このような変化の影響を示しているのは、EY Global Board Risk Surveyだけではありません。EYグローバル情報セキュリティサーベイ2021の回答者の半数以上（56%）が、パンデミック以降のリモートワークやフレキシブルワークを推進するため、本来実施すべきサイバーセキュリティ関連の手続きを省略可能にしたと回答しています<sup>4</sup>。Pyrcekは、「企業はその存続に注力しなければならず、インテグリティアジェンダを含むであろう必要不可欠でない活動を断念せざるを得ませんでした。今、企業は職場環境の分散化と完全なデジタル化に軸足を置いた、ポストパンデミック時代の動き方を再考しなければなりません」と述べています。

<sup>3</sup> “EY Global Board Risk 2021”, EY website, [https://www.ey.com/en\\_gl/risk/how-todays-boards-can-meet-tomorrows-challenges](https://www.ey.com/en_gl/risk/how-todays-boards-can-meet-tomorrows-challenges), accessed 2 November 2021.

<sup>4</sup> “EY Global News”, EY website, [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2021/08/over-half-of-asia-pacific-businesses-are-unsure-if-their-cybersecurity-defenses-are-strong-enough-amid-growing-threat](https://www.ey.com/en_gl/news/2021/08/over-half-of-asia-pacific-businesses-are-unsure-if-their-cybersecurity-defenses-are-strong-enough-amid-growing-threat), accessed 19 August 2021.



利益を生む判断であっても、その動機が不純で倫理的価値観に反するものであれば、やはり誤った判断となります

Jon Feig, Ernst & Young LLP (US), Forensic & Integrity Services,  
Americas US-Central Region Leader

2

最適な  
インテグリティ  
環境の構築



インテグリティはビジネスリーダーシップの中核であり、コンプライアンス責任者やリスク管理責任者によって支えられています。企業戦略が誠実に実行されるかどうか、長期的なビジネスの成功を左右します。2021年において、コンプライアンスプログラムが強化される一方で、世界のビジネスリーダーは、非倫理的行動に対して寛容になっているように思われます。

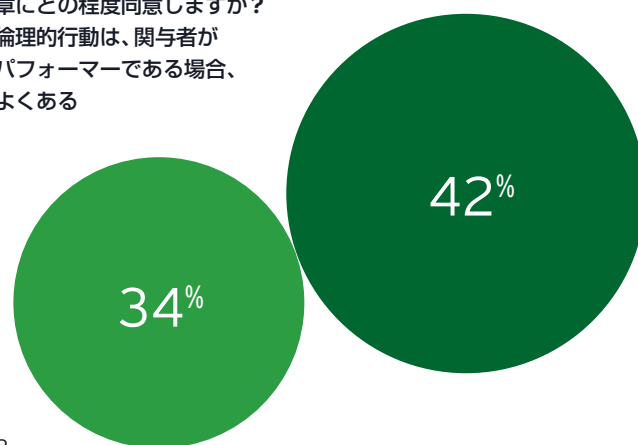
パンデミック以降、トップのインテグリティ規範は大きく低下しました。役員の10人に4人以上(42%)が、上位者またはハイパフォーマーの非倫理的行動が組織内で容認されていること(2020年は34%)、役員の34%が、自組織ではビジネスルールをすり抜けることが容易であること(2020年は25%)、役員の18%が、監査人や規制当局などの外部機関を欺く可能性があること(2020年は14%)、役員の15%が、財務記録を改ざんする可能性があること(2020年は12%)、役員の14%が、賄賂を支払ったり受け取ったりする可能性があること(2020年は12%)に同意しています。

財務記録の改ざん、賄賂の授受、規制当局や監査人を欺くなどの不正行為のうち、役員の43%および上級管理職の35%が、個人的利益のために、これらの行為を少なくとも1つは行う可能性があると回答しています。これはほんの一例であり、個々の役員の行動は、地域、業種、組織の規模によって大きく異なる可能性があります。リーダーがこのような見解を持っている組織の従業員が、倫理的に行動するようになるとは考えにくいでしょう。特に、ルールを曲げようとする誘惑がある場合には、なおさらです。

あらゆる職階の従業員に、自身に悪影響が及ぶことを恐れずに不正行為を通報できること、またそれと同等に、違反行為には相応の処分が伴うことを理解させる必要があります。通報しても何も変わらないと感じている一般従業員は非常に多く、実際、通報しないと回答する主な理由(38%)は、「何も変わらないのではないか」という懸念にあります(2020年の33%から増加)。

インテグリティに関する通報の容易さと安全性が重要であるにもかかわらず、2020年のレポート(39%)に比べ、従業員が懸念事項を容易に通報できることに同意する回答者は世界的に減少しています(36%)。また、ここでも役員と一般従業員との間の認識にギャップがあり、役員の半数近く(47%)が「容易に

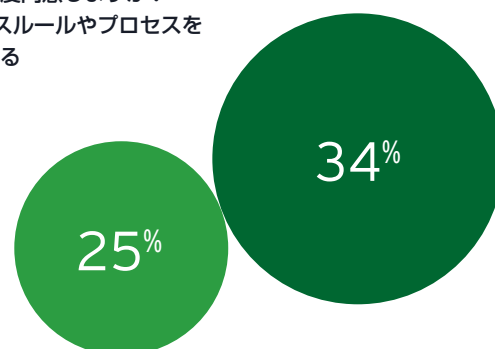
あなたは以下の文章にどの程度同意しますか？  
自組織における非倫理的行動は、関与者が上位者またはハイパフォーマーである場合、容認されることがよくある



■ 2020 ■ 2022

注：「傾向がある」または「強く同意する」と回答した役員  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2022 役員(442件)およびグローバルインテグリティレポート2020役員(333件)

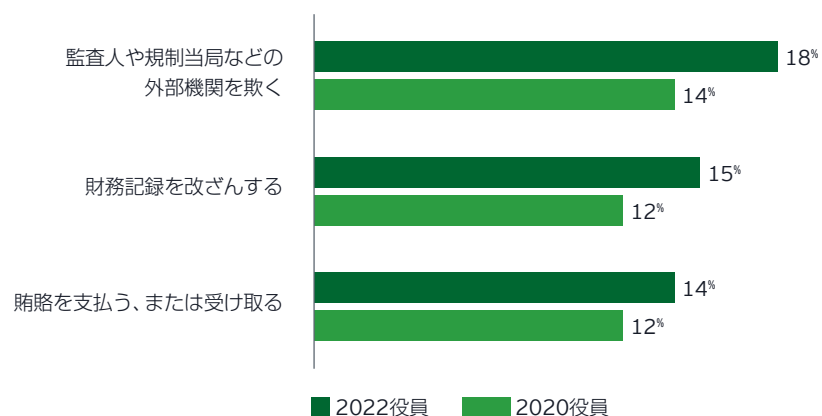
あなたは以下の文章にどの程度同意しますか？  
自組織では、標準的なビジネスルールやプロセスを容易にすり抜けることができる



■ 2020 ■ 2022

注：「傾向がある」または「強く同意する」と回答した役員  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2022 役員(442件)およびグローバルインテグリティレポート2020役員(333件)

自身の出世や報酬(給与やボーナスなど)を上げるために、次のうちどのような行動を取る可能性がありますか？



調査件数：グローバルインテグリティレポート2022 役員(442件)およびグローバルインテグリティレポート2020役員(333件)

なった」と回答しているのに対し、一般従業員の回答は25%にすぎません。Feigは、次のように述べています。「通報者の保護は、管理職と一般従業員との間の信頼関係の基本原則です。従業員は健全なビジネスを維持し、その代わりに企業も従業員を守るという、相互扶助の関係が必要です」

最適なインテグリティ環境とは、あらゆる職階や部門に渡って価値観が共有され、高度な透明性を持ち、違反行為を一切許容しないような企業全体の環境です。Pyrcekは、次のように述べています。「誰かが企業文化になじんでいなければ、管理職が行動を起こす必要があります」

組織は、データとAIを活用して、ビジネスユニット、チームまたは部門の日常業務において潜在的な悪影響を及ぼす変化をピンポイントで特定することができます。そうした変化は、組織内の不協和音や企業文化の衰退を早期に発見できるサインとなる可能性があります。

革新的なインテグリティアジェンダは、制限的コンプライアンス（法律によって不正行為が抑止・防止されていること）やご都合主義のコンプライアンス（違法でなければ良いとして、法律上許容される限り実施してしまうこと）、訴訟回避（訴えられるのを避けるために行うこと）を超越するものです。Ernst & Young GmbH, Forensic & Integrity Services, Partner, Katharina Wegmannは、次のように述べています。「革新的なインテグリティアジェンダとは、無から有を創り出すこと、社会と企業のより広い関係を模索すること、そして、良き企業市民としての行動を促すことです」

企業が組織の内部通報者を保護する程度は、インテグリティ文化の重要なベンチマークとなります。この3年間で、通報者保護の仕組みが大幅に改善されているのは心強い限りです（マップ参照）。

このことは、企業のインテグリティが、企業の事業ライセンスの根幹に関わるものだからです。今回のパンデミックでは、世界経済が大打撃を受けた場合、多くの企業が政府による救済介入や税金に頼っていたことが分かりました。企業には、倫理的に行動し、公共の利益のために会社財産を管理する責任があり、株主、従業員、顧客、そして社会が、企業にそれを期待しています。

### 通報者：保護と報酬

#### EUの指令

EUに進出している企業は、2021年12月までにEUの全ての加盟国において成立する予定の「公益通報者保護指令（2019年公布）」への対応を準備しています<sup>5</sup>。この指令は、全ての企業に、業務に関連するEU法違反を安全に通報するための手段を確立することを求めています。さらに重要なのは、この指令は、通報者の身元を秘匿することに加えて、報復から通報者を保護する措置を求めていることです。この指令では、通報者に報復した企業への罰則を定めていますが、制裁の形態や範囲は各国に委ねられています。

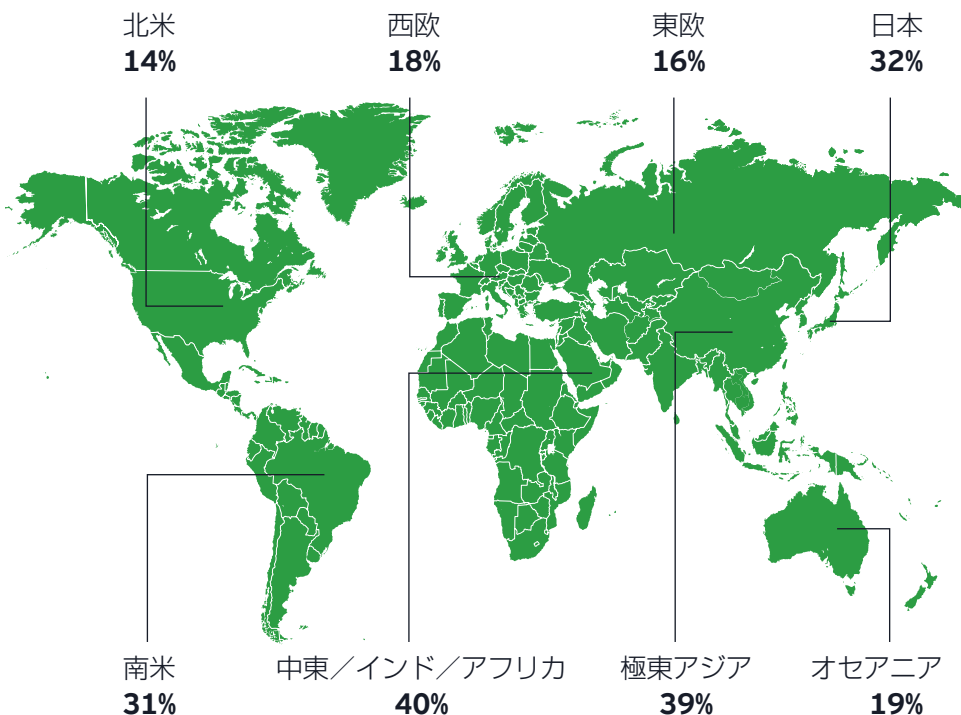
#### 米国証券取引委員会（SEC）

2021年度、SECは108人の個人に約5億6,400万米ドルの報酬を支給し、単一年度としては金額的にも人数的にも最大となりました。また、2021年度に支払われた報酬には、2020年10月の1億1,400万米ドル、2021年9月の2人の通報者に対する合計1億1,400万米ドルという、SEC史上最大規模の報酬が含まれています。通報者が通報した最も一般的な違反行為は、会計操作（25%）、企業の財務情報開示（16%）、不正行為の提供（16%）、貿易と価格設定（6%）、および仮想通貨（6%）でした<sup>6</sup>。

<sup>5</sup> “EU Whistleblowing Directive a ‘potential minefield’ for compliance”, Compliance Week website, <https://www.complianceweek.com/whistleblowers/eu-whistleblowing-directive-a-potential-minefield-for-compliance/30361.article> 10 May 2021.

<sup>6</sup> “2021 Annual Report to Congress Whistleblower program”, U.S Securities and Exchange Commission, The SEC website, <https://www.sec.gov/files/owb-2021-annual-report.pdf> 16 November 2021.

3年前と比べて、自身の組織で通報者の保護が強化されていると思うと回答した回答者の比率 (%)



調査件数：グローバルインテグリティレポート2022（4,762件）

革新的なインテグリティアジェンダとは、  
無から有を創り出すことであり、インテグ  
リティを組織の文化と行動に根付かせ、  
企業と社会の相互依存関係にコミットす  
ることです

Katharina Wegmann, Ernst & Young GmbH, Forensic & Integrity Services, Partner

3

デジタル、  
イノベーション  
およびトランス  
フォーメーション

## 中国では、データ保護、プライバシーおよびサイバー犯罪を規制する法律が明らかに増えています。これらの規制は、中国で活動する、または中国と取引を行う多国籍企業を含む全ての企業に影響を及ぼします

Diana Shin, Ernst & Young China, Forensic & Integrity Services, Partner

# 61%

回答者の61%は、データ保護法やプライバシー法がビジネスに有益であると考えています。

データ保護規制やプライバシー規制は、当然のことながら、ここ数年一連の新たな法律の焦点となっています。EYグローバルインテグリティレポート2022の回答者の大半はこれを肯定的に捉えており、10人に6人以上(61%)が、データプライバシー法はビジネスに有益であると回答しています。欧州の多くの国では、「一般データ保護規則(GDPR: General Data Protection Regulation)」がオンライン活動にしっかりと根付いています。同様に、中国は既存の2017年「サイバーセキュリティ法(CSL)」を発展させる手段として、新たに「データセキュリティ法」と「個人情報保護法」を導入しました。このような法規制の変化は、多国籍企業の事業活動に大きな影響を及ぼしており、データ保護は企業活動の基本となってきています。

ビジネスの始まりと終わりを明確にするのは容易なことではありませんが、この間組織はさまざまなインテグリティリスクにさらされます。また、組織を構成する全てのグループ、階層および部門の間の距離を縮める必要性も高まります。EYグローバルインテグリティレポート2022では、上級管理職と一般従業員との認識のギャップがいかに早く生じるかを示しています。組織の各構成要素の結びつきを強めることで、より共通した理解と認識が生まれ、共有の文化が深まります。

また、自動化やデジタルプラットフォームへの依存度が高まることで、重大なリスクが発生します。データシステムがビジネスの根幹を成すようになると、データの品質や網羅性、AIモデルが正しく作動しないなどの問題は、もはや単なる「技術的な問題」ではなく、IT部門だけで管理すべき問題ではありません。

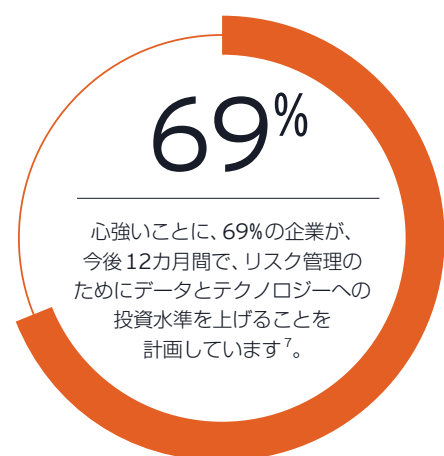
ビジネスに不可欠なデータシステムは、多くのステークホルダーがそのシステムの構築と管理に関与しています。そして、システムからのアウトプットを継続的にチェックし、課題があれば最優先で改修しなければなりません。

また、単に企業の業務や取引の多くがデジタル化されているだけにとどまらず、サプライヤー、ベンダー、外部委託先などの第三者と自社の業務の境界線はますます薄く、曖昧になってきています。

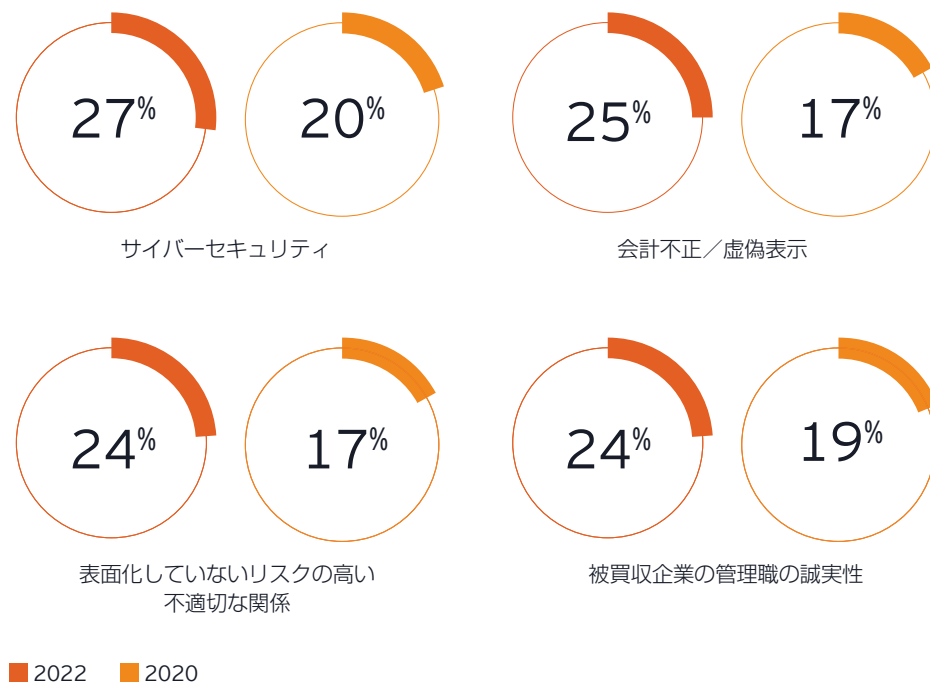
2020年と同様に、第三者が関連する法律および規制を順守していることに自信があると回答した人の比率は全体で83%と高くなっていますが、「非常に自信がある」と回答したのは役員が47%である一方で、一般従業員は28%にすぎません。また、職責による違いも明らかになっています。IT部門の回答者の86%がサプライヤーの誠実性に「かなり自信がある」/「非常に自信がある」と回答している一方で、法務部門の回答者は71%にすぎません(2020年の86%から減少)。

さらに今、過去に類を見ない水準で行われているM&A活動も組織に重大なリスクをもたらしています。EYグローバルインテグリティレポート2022は、2020年と比較して、これらのリスクに対する認知度が高まっていることを示しています。回答者は、他の組織を買収、提携または投資する際に最も重要なリスクとして、サイバー犯罪(27%)、会計上の虚偽表示(25%)、表面化していないリスクの高い不適切な関係(24%)、被買収企業の管理職の誠実性(24%)を挙げました。企業のリーダーは、こうしたリスクに対する認識の高まりと、それに見合った水準の軽減策が講じられていないことを懸念する必要があります。グローバルインテグリティレポート2022の結果によると、現地往査や取引テストを含むコンプライアンスレビューの実施は、6%減の32%となっています。バックグラウンド調査の実施も、2020年のレポートと比較して1%減少しています。

パンデミックから脱却し、外部委託先を利用することでリソース不足を補おうとする企業にとって、自組織の文化を彼らにも同様に根付かせることは非常に重要です。



次のうち、他の組織を買収、提携または投資する際に最も重要だと思うリスクを3つ選ぶとしたらどれですか？



調査件数：グローバルインテグリティレポート2022 (4,762件) およびグローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)

しかし、悪いニュースばかりではありません。Ernst & Young LLP United States, Forensic & Integrity Services, Principal, Corey Dunbarは、次のように述べています。「管理部門は、これまで以上に多くのデータやソリューションを利用できるようになりました」

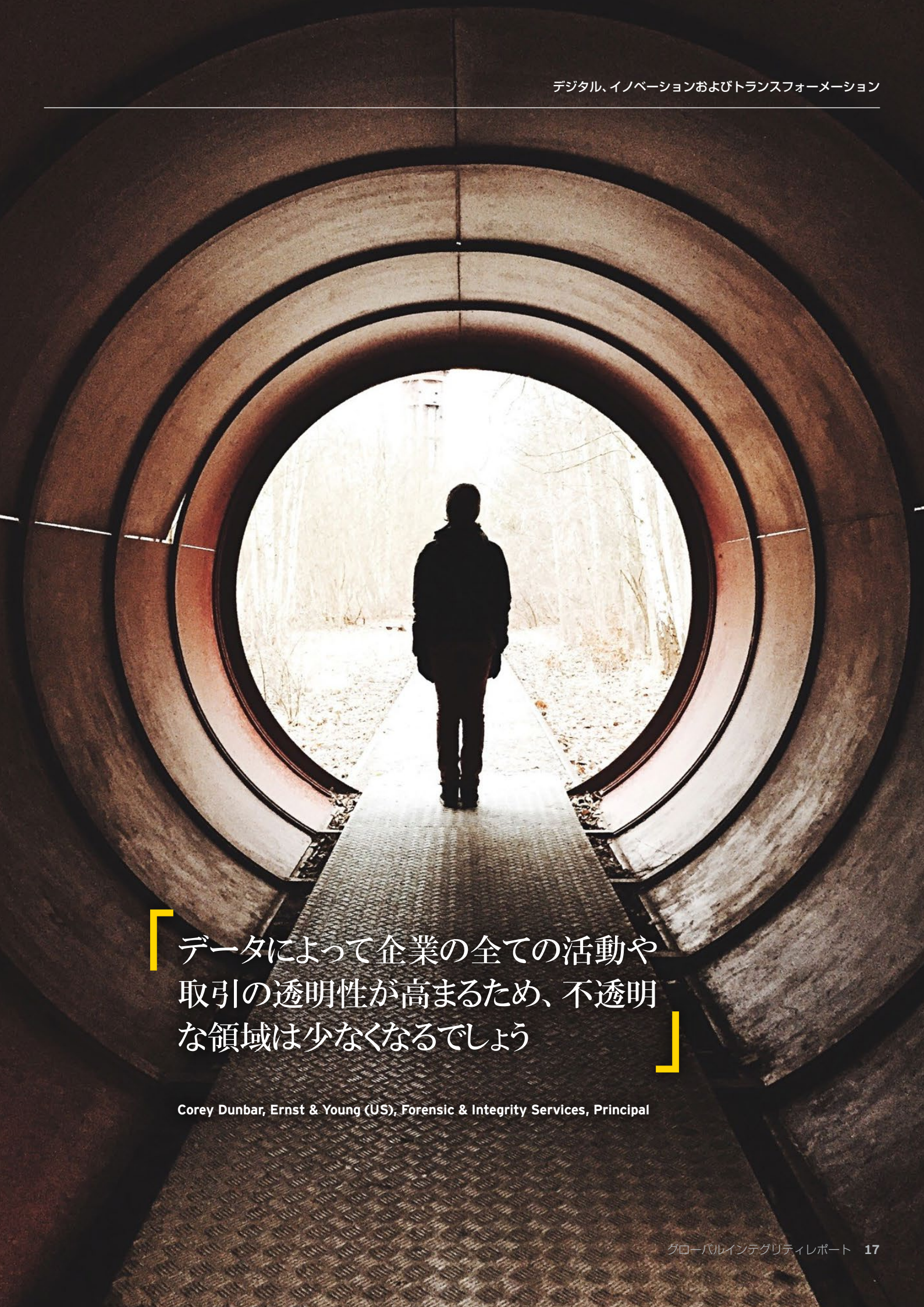
「テクノロジーを活用してリスク軽減に取り組むことにより、企業は動的なリスク状況だけでなく、コンプライアンスプログラム全体の有効性についても、より可視化することができます。リーダーは、フォレンジックテクノロジーのソリューションを利用して潜在的リスクを特定し、ベンチマークに照らして異常値を識別する必要があります。そして、テクノロジーの進歩を最大限に活用するには、それが企業のコンプライアンス戦略に不可欠な要素であることを自覚する必要があります」

取締役会は、企業の回復力を高める一連の取り組みを提示した際、データとテクノロジーの活用を最優先事項として挙げています<sup>8</sup>。

人間の行動をマッピングし、企業が潜在的なリスクを特定するのに役立つ高度なデータアナリティクスは、出張やエンターテインメントの支出をチェックするだけではありません。知識やAIは、より自動化された形で活用することが可能です。Dunbarは次のように述べています。「インテグリティアジェンダを推進する上で、テクノロジーは大きな役割を果たします。匿名のホットラインから規制当局の取り締まりに至るまで、データによって企業の活動や取引の透明性が高まるため、不透明な領域は少なくなるでしょう」

<sup>7,8</sup> “EY Global Board Risk 2021”, EY website, [https://www.ey.com/en\\_gl/risk/how-can-data-and-tech-turn-risk-into-confidence](https://www.ey.com/en_gl/risk/how-can-data-and-tech-turn-risk-into-confidence), accessed 14 July 2021.



A person is standing in the center of a dark, circular tunnel, looking out towards a bright, snowy landscape. The tunnel's interior is dark and textured, while the light from the opening creates a strong silhouette of the person and a bright path leading out. The overall mood is one of transition and looking forward.

データによって企業の全ての活動や取引の透明性が高まるため、不透明な領域は少なくなるでしょう

Corey Dunbar, Ernst & Young (US), Forensic & Integrity Services, Principal

# 4

## 持続可能な 未来のために



## 企業のESGパフォーマンスに関する 厳格な開示義務が施行されると、企業 が掲げている目標を実現するための行 動はさらに厳しくチェックされることにな ります

Andrew Gordon, EY Global Forensic & Integrity Services Leader

バイデン政権の最近の覚書にもあるように、汚職は組織にとってのリスクを超越するものであり、「汚職は、国民の信頼を損ない、効果的なガバナンスを阻害し、市場やサービスの平等な利用をゆがめ、開発努力を妨げ、国家の脆弱（ぜいじゃく）性、過激主義および移民を助長し、権威主義的な指導者に世界中の民主主義を弱体化させる手段を提供するものである<sup>9</sup>」としています。優れたガバナンスと透明性は、政府、資本市場および社会を支える信頼に不可欠です。

グローバルインテグリティレポート2022が示すように、見せかけのインテグリティ、希望的観測、「グリーンウォッシング（うわべだけの環境への配慮）」（または企業のESGに関する声明とその行動とのギャップ）は、組織の真のESGパフォーマンスについて従業員、顧客、そして社会を納得させる上で、ますます効果的ではなくなっています。企業のレピュテーション（およびCEOのキャリア）は、「Say-Doギャップ」が明るみに出ることによって直ちに損なわれてしまいます。さらに、企業のESGパフォーマンスに関する厳格な開示義務が施行されると、企業のレピュテーションはより厳しく監視されることとなります。

組織は、ESGとの調和、指標および報告といった推進力を利用することで、変化を促し、インテグリティアジェンダを活性化させることが可能です。また、テクノロジーを駆使したデータ重視の方法でインテグリティ文化を測定し、適切な統制、プロセスおよびインサイト（洞察）を構築することで、企業はコンプライアンスプログラムを変革し、長期的価値を生み出すことができます。

<sup>9</sup> “The Whitehouse Briefing Room”, The Whitehouse website, <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/06/03/memorandum-on-establishing-the-fight-against-corruption-as-a-core-united-states-national-security-interest/>, accessed 5 June 2021.

# 5つのアクション

インテグリティアジェンダを加速させるために



# 1

## ビジネスをよく理解する

不正行為や汚職のリスク評価を実施することは、組織を守る取り組みの中核を成すものです。しかしそれ以上に、トップダウンで真剣に取り組む、データを活用することでリスク評価を定期的かつ確実に実行することにより、露見したあるべき姿と現状とのギャップや弱点を改善していく必要があります。

# 2

## 人をコンプライアンスに組み込む

不正を行うのはシステムやプロセスではなく、人であることを認めなければなりません。正しく行動する文化がなければ、どんなに強固なコンプライアンスフレームワークも壊される可能性があります。そのため、強固なインテグリティ文化の構築は、統制環境の構築と同様に重要です。

# 3

## 組織独自のデータを活用する

データ量の増加を脅威と捉えるのではなく、不正行為に対抗する好機と捉えるべきです。組織独自のデータを活用することは、異常な行動を検出し、その防止と調査に役立ちます。また、ESGへの取り組みをサポートし、インテグリティアジェンダに則したデータを収集する方法を模索することも有効です。

# 4

## トレーニングではなく教育を進める

レポートが強調しているように、インテグリティに関するメッセージは徐々に浸透していますが、一方で不正行為への誘因は高まっています。トレーニングから教育への移行によりコミュニケーションと認知度の向上を継続し、ビジネスインテグリティとは「何か」だけでなく、「なぜ」必要なかを全員が理解できるようにしなければなりません。

# 5

## もっと声を上げられるように通報制度を拡充する

不正行為の疑いについて誠実に通報できる機会を与え、報復に対する保護を確実にすることで、従業員が安心して通報できる体制を整える必要があります。

# 本調査について

2021年6月から9月にかけて、世界的な市場調査会社のイプソス・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。

## 職位

取締役／役員	442	9%
上級管理職	1,287	27%
管理職	2,002	42%
一般従業員	1,031	22%

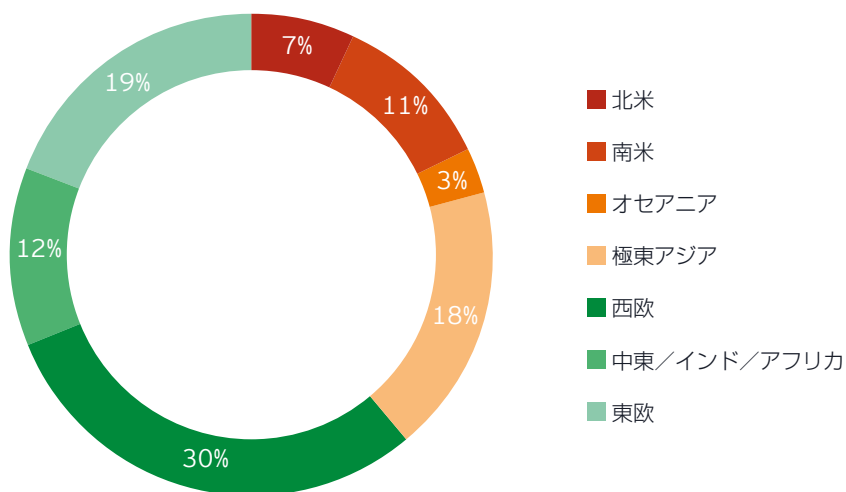
## 企業規模 (従業員数)

249人以下	23	>1%
250～499人	5	>1%
500～999人	972	20%
1,000～4,999人	1,749	37%
5,000～9,999人	810	17%
10,000人以上	1,203	25%

## 業種概要

金融サービス	543	11%
政府、公共部門	480	10%
消費財／小売／卸売	538	11%
テクノロジー／通信／エンターテインメント	765	16%
エネルギー	225	5%
ライフサイエンス	270	6%
先進製造業／自動車	688	14%
不動産	280	6%
プロフェッショナルファーム／サービス	215	5%
その他	758	16%
合計	4,762	100%

回答者の地域別割合



地域別インタビュー件数

北米		西欧		東欧	
カナダ	100	オーストリア	100	バルト諸国(リトアニア 40、	
米国	250	ベルギー	80	ラトビア 40、エストニア 21)	
<b>合計</b>	<b>350</b>	デンマーク	51	チェコ共和国	100
<b>南米</b>		フィンランド	100	ハンガリー	100
アルゼンチン	100	フランス	100	ポーランド	100
ブラジル	100	ギリシャ	100	ルーマニア	100
チリ	100	ドイツ	100	ロシア	100
コロンビア	100	アイルランド	50	セルビア	102
メキシコ	100	イタリア	100	スロバキア	101
ペルー	45	オランダ	100	ウクライナ	100
<b>合計</b>	<b>545</b>	ノルウェー	60	<b>合計</b>	<b>904</b>
<b>オセアニア</b>		ポルトガル	102		
オーストラリア	100	スペイン	100		
ニュージーランド	50	スウェーデン	102		
<b>合計</b>	<b>150</b>	スイス	60		
<b>極東アジア</b>		英国	100		
中国(本土)	100	<b>合計</b>	<b>1,405</b>		
香港	81	<b>中東／インド／アフリカ</b>			
マレーシア	100	インド	100		
シンガポール	100	イスラエル	50		
韓国	102	ケニア	45		
台湾	50	ナイジェリア	50		
タイ	100	サウジアラビア	75		
ベトナム	104	南アフリカ	100		
日本	101	トルコ	50		
<b>合計</b>	<b>838</b>	アラブ首長国連邦	100		
		<b>合計</b>	<b>570</b>		

## 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://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://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://ey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llc) をご覧ください。

© 2022 Ernst & Young ShinNihon LLC.  
All Rights Reserved.

本書は EYG no.000026-22Gbl の翻訳版です。  
英語の原文と翻訳内容に相違がある場合には原文が優先します。

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。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://ey.com/ja_jp)