

# 企業の誠実性にとって 正念場となるか？

グローバルインテグリティレポート2020

Forensic & Integrity Services  
[ey.com/integrityreport](https://ey.com/integrityreport)



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



**EY**

Building a better  
working world

# はじめに

新型コロナウイルス感染症の地球規模のパンデミックは全世界に衝撃を与え、各国の家庭、地域社会、組織の日常に影響を及ぼしています。かかる混乱の中、企業や政府は今後の生き残りや繁栄を左右する、困難かつ倫理的ジレンマを伴う重大な決断を新たに迫られています。

地域社会への必要物資の提供にあたり従業員と顧客を守る最善策を模索する小売業者から、政府に支援を要請する一方で株主に配当を支払い続けるべきかどうかを検討する企業の取締役会にいたるまで、正しい行動を取ることが、かつてないほど難しくなっています。

企業に対する社会からの幅広い監視の目が強まってきており、パンデミック最盛期における緊急事態下で企業や政府が下した決断は、今後数カ月から数年にわたって真価が問われることになるでしょう。誠実な行動が、今まで以上に重要になります。

EYの調査は、新型コロナウイルス感染症による危機の拡大期と最盛期の両期間において、組織が直面している無数の倫理的課題に対するビジネスリーダーからのタイムリーなインサイト（洞察）を明らかにしています。

2020年1月から2月にかけて、世界中の33の国・地域の組織の取締役会から現場従業員にいたるまで、約3,000人にインタビューを行いました。

加えて2020年4月、新型コロナウイルス感染症の影響を最も受けた6つの主要国において、上記回答者の中から600人にインタビューを実施しました。

2020年4月に実施した調査の回答者の大多数は、新型コロナウイルス感染症が組織の倫理的な事業活動にリスクをもたらすと回答しており、事実、依然として多数の従業員が個人的な金銭的利益のために、非倫理的行動を厭わないと回答しています。世界的なパンデミックは、非倫理的行動に対する動機を高め、新たなきっかけとなるという形で、こうした傾向を悪化させる一方です。

また、この調査は、組織内の職階別の倫理的行動に対する認識において懸念すべき乖離を示しています。インタビューを受けた一般従業員の大多数は、リーダーの誠実性を必ずしも信頼していないと回答していますが、一方で取締役の大多数は、自分たちはルールに従って行動していると回答しています。

良いニュースとしては、ほとんどすべての回答者が、誠実に行動することの価値を認めているということです。回答者は、罰金や罰則の回避といった短期的な経済的影響だけでなく、レピュテーションの向上、新規顧客の獲得、優秀な人材の維持などの長期的価値にも目を向けていると回答しています。

新型コロナウイルス感染症は、ビジネスインテグリティに対する試金石です。成功する企業は、かつてないほど他社との差別化を達成しますが、失敗する企業は、この危機が過ぎ去った後、背信行為に対して政府、執行機関、株主、消費者、そして一般市民から、容赦なく責任を問われることになるでしょう

このレポートは、EYがこれまで行ってきた不正行為グローバルサーベイシリーズに引き続き、危機により浮き彫りになった倫理的課題の克服を支援するため、組織がインテグリティアジェンダで優先すべき3つの重要なアクション：個人の行動、第三者の管理、データインテグリティについて強調しています。

アンドリュー・ゴードン  
Forensic & Integrity Services  
グローバルリーダー



**1** **アクション1**  
企業にインテグリティを根付かせ、非倫理的行動を防ぐ  
8ページ

**2** **アクション2**  
インテグリティに基づき、第三者との信頼関係を築く  
12ページ

**3** **アクション3**  
データを保護し、その価値を倫理的に活用する  
15ページ

# 主な調査結果

# 90%

の回答者は、新型コロナウイルス感染症が自らの組織での倫理的な事業活動にリスクをもたらすと回答している

## インテグリティを 実践する

正しく行動することは、金銭的な罰則を回避する以上の意味があります。

50%

レピュテーションの向上

41%

新規顧客の獲得

40%

優秀な人材の維持に貢献

## 新型コロナウイルス 感染症

市場環境の悪化は別として、回答者は新型コロナウイルス感染症が倫理的行動に対して及ぼす最大のリスクを次のように回答しています。

33%

従来の働き方の崩壊  
(リモートワークの増加など)

28%

サプライチェーンの断絶

24%

従業員の福利厚生費  
および給与の削減

22%

人員の削減

## 個人の行動

一般従業員\*は、リーダーの誠実性を必ずしも信頼しているわけではありません。

53%

一般従業員の53%は、管理職が事業に関連する法律や、業界の規制および行動規範を遵守しているかどうかについて、それほど信頼していません。

58%

取締役の58%は、自分たちがルールに従って行動していることを強く確信しています。

## 第三者の行動

上級幹部は、第三者による不正行為を黙認する可能性があります。

13%

13%の回答者が、自身の出世や報酬のためであれば、第三者による非倫理的行動を黙認する心づもりがあると答えています。

20%

この比率は、取締役においては20%に上昇します。

## データインテグリティ

組織は、データ保護に対して過剰な自信を持っています。

86%

86%の回答者は、自身の組織が顧客データのプライバシー保護に必要なあらゆる対策の実施に、「かなり自信がある」または「非常に自信がある」と回答しています。

59%

59%の回答者は、GDPR (General Data Protection Regulation: 一般データ保護規則) など適用されるデータプライバシー規則について、従業員トレーニングを行っていません。

\* 本レポートにおける「一般従業員」とは、自身を「その他の従業員」に分類した従業員と定義しています。

## イントロダクション

# 正念場：混乱の中で 試される企業の インテグリティ



真の姿は往々にして、危機の時に明らかになるものです。新型コロナウイルス感染症パンデミックのスピードと規模は予測不可能であり、企業は現代社会においてかつて経験したことのない困難で複雑に絡み合った脅威に晒されています。企業がこの危機にどのように対応するかは、企業のインテグリティに対するリトマス試験になるかもしれません。

世界的なパンデミックが蔓延する以前から企業は重圧に直面しており、貿易戦争、制裁と輸出規制、不正や政治的混乱といったすべてが組織に重くのしかかっています。英エコノミスト誌が警告したように、新型コロナウイルス感染症による経済への悪影響は不正行為に関して最悪の事態を引き起こす可能性が高く、過去10年分に相当する企業の不正スキームが露呈すると同時に、新しい不正スキームが生み出されるおそれがあります<sup>1</sup>。

さらに、2007～08年のリーマンショック以降、社会の目も劇的に変化してきており、組織は、環境、社会およびガバナンス(ESG)への取り組みを通じて、これまで以上に人々や地球のために行動することを求められています。この社会の変化による監視の目は、組織とそこに属する人々の行動の両方に対して向けられています。ソーシャルメディアの台頭によって、インテグリティの問題をよりオープンに議論するためのプラットフォームが提

供されており、消費者は自分たちの要求水準を満たさない組織を積極的に避けるように目を光らせています。

パンデミックによって監視レベルが高まっており、組織は自身の行動をリアルタイムで説明することを求められています。倫理的に許容できるか否かの判断基準は、日々変化しています。

<sup>1</sup> 「海パンをなくしたのは誰か：経済危機は過去10年分に相当する企業不正を露呈するであろう」(英エコノミスト誌、2020年4月18日号)

組織が従業員をどのように扱っているか、顧客やサプライヤーへの対応は正しいか、政府から支援を受ける権利があるかどうか、また支援で得た資金の活用方法について慎重に検討しているか。

英フィナンシャル・タイムズ紙は、新型コロナウイルス感染症の発生以降、ビジネスにおける「聖人と罪人」のリストを公表し続け、誠実に行動している企業と、社会的期待を満たしていない企業にスポットライトを当てています<sup>2</sup>。こうした情報は、誠実に行動していないと認識された組織や個人のレピュテーションを瞬時におとしめ、不本意な退場を強いることにつながります。

新型コロナウイルス感染症拡大以後の世界では、組織はビジネスの構築に全力で取り組み、既存の脅威だけでなく、新しい脅威にも対処する必要があります。

例えば、組織がサプライチェーンを再構築する際は、サプライヤー、物流ルートおよび調達方法の変更に関するビジネスとコンプライアンスへの影響に細心の注意を払う必要があります。パンデミックの渦中における制裁違反は、後になって規制、財務、業務およびレピュテーションに影響を与え、ビジネスにさらなる混乱をもたらす可能性があります。

しかし、これらの大きな試練の最中においても、組織が身を守るためにできることはあります。それは、危機とその後の再構築への対応にあたって、「インテグリティアジェンダ」を中心に据えることです。EYの最近の調査では、これを行う組織は意図と実際の行動との間のギャップを埋める好機に恵まれ、長期的価値を維持および創出できることが明らかになっています。

## 調査について

2020年1月から2月にかけて、世界的な市場調査会社のイプソス・モリが、33の国・地域で抽出された大規模な組織や公的機関の取締役、上級管理職、管理職および一般従業員を対象に現地語で2,948の調査を実施しました。

さらに、2020年4月の新型コロナウイルス感染症のパンデミックの最中、中国、ドイツ、インド、イタリア、英国、米国で上記回答者に対して、600の追加調査を実施しました。

<sup>2</sup> アイリーン・ロドリゲス、クリステン・タルマン「新型コロナウイルス感染症危機におけるビジネスの「聖人と罪人」」(英フィナンシャル・タイムズ紙、2020年3月29日)

## ビジネスを誠実に行うことの有意性

インテグリティアジェンダを策定することは、罰金や罰則の回避により組織を守るだけでなく、組織が経済的に成功し、ステークホルダーに長期的価値を提供する上でも有用です。例えば、米エシスフィア社の調査では、世界で最も倫理的な組織の株価指数は5年間にわたり、米国ラージキャップインデックス (U.S Large Cap Index) を13.5%も上回っていることが明らかになりました<sup>3</sup>。

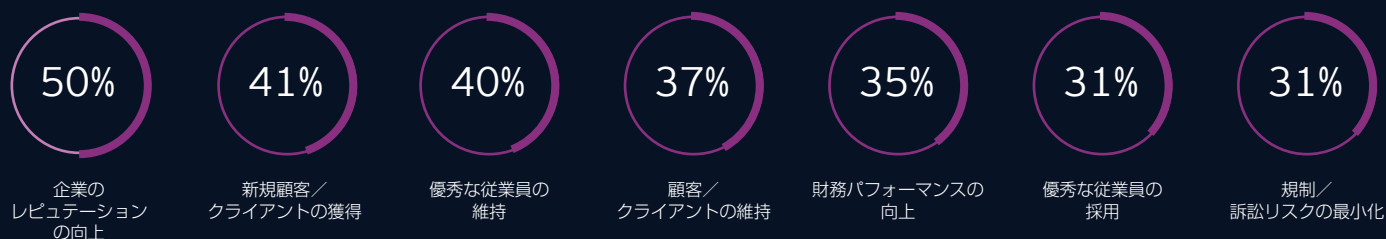
ほぼすべて (95%) の回答者は、誠実に行動していることを示すことが重要だと回答しており、98%の回答者が、それが組織に利益をもたらすということに同意しています。

経験上、あらゆる活動の中心にインテグリティを据える目的主導型の組織は、より弾力性に富んでおり、新型コロナウイルス感染症パンデミックによって浮き彫りになったビジネス上の課題によりうまく対処できる組織として位置づけられます。

主要なステークホルダー (サプライヤー、従業員、投資家、サービス提供先である地域社会、規制当局、政府など) との間で、信頼に基づく強力なパートナーシップを構築する組織は、状況の変化に迅速に適応可能な、より強固で機動力のある事業体制を有しています。

このことを裏付ける初期兆候として、すべての資産クラスにわたって、ESG ファンドの70%以上が2020年初来4カ月間で他の競合ファンドよりも優れた運用成績を上げています<sup>4</sup>。

### 誠実な事業活動によってもたらされる重要な恩恵とは



質問：誠実な事業活動によってもたらされると考えられる恩恵のうち、あなたの組織にとって最も重要なものを3つ選ぶとすればどれですか？  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)

## インテグリティの本質

誠実な事業活動に関して、回答者のほぼ半数 (47%) が、インテグリティの最も重要な本質は「ルール、法律、規制を遵守する」ことだと回答しています。これは最も多く見られた回答で、その他の回答「同僚、顧客、サプライヤーに対して責任を持って行動する (43%)」、「高い倫理水準に基づいて行動する (40%)」、「誰にも監視されていなくても正しい行動をする (38%)」を上回りました。

**EYは、企業の誠実性とは「確固たるコミットメントを示して、それを実践すること」であると考えています。行動規範で規定されているから、という理由ではなく、正しく行動すべきであるから正しく行動するということだと考えます。例えば、誠実性は信頼を生み出し、組織がデータを適切に管理するよう導き、倫理的行動を犠牲にして短期的利益を追求する誘惑から身を守ります。**

このレポートでは、インテグリティアジェンダの3つの重要な領域、すなわち個人による倫理的な事業活動、第三者の管理およびデータ保護について考察します。新型コロナウイルス感染症パンデミックの影響によって、従業員、サプライチェーンおよび情報セキュリティシステムは新たな重圧や緊張に晒されることになるため、3つの領域すべてに重大な影響を及ぼします。

有効なインテグリティアジェンダは、新たな脅威から企業を守り、企業の存続と繁栄を支援します。

<sup>3</sup> 「数字で見る」(エシスフィア・マガジン「世界で最も倫理的な組織」版、2020年春)

<sup>4</sup> 「Big Techの支援により、ESG投資は市場の混乱の中で輝きを放つ」(米ウォールストリートジャーナル紙、2020年5月13日)

## 新型コロナウイルス感染症は、企業の誠実性にとって正念場となるか？

EYは、新型コロナウイルス感染症がビジネスの重要な領域における既存のリスクを拡大させ、その結果、企業の行動はかつてないほど社会の監視下に置かれるだろうという回答者の意見に同意します。EYは独自の調査に基づき、危機を乗り越えながらインテグリティを維持するために、組織が取り組むべき重要な3つの行動があると考えています。

1つ目の行動は、企業にインテグリティを根付かせ、非倫理的行動から身を守ることです。誠実に行動することは、ミッションステートメントやポリシー以上のものです。これは、CEOおよび取締役会から一般従業員、ビジネスパートナーやその他のス

テークホルダーにいたるまで、組織内のすべての当事者が発揮すべき個人的資質です。各当事者は組織の代表であり、その行動には企業の真の価値が反映されています。

2つ目の行動は、インテグリティに基づき、第三者との信頼関係を築くことです。組織が拡大するにつれ、さまざまな市場で第三者の代理業務に依存するようになっていきます。私たちの経験では、第三者と信頼できるパートナーシップ関係を築いている組織は、純粋な取引関係のみを築いている組織よりも弾力性のあるサプライチェーンを構築しており、より多くの優良顧客を有しています。

最後の3つ目の行動は、倫理的なデータ管理を根付かせて情報を保護し、その価値を活用することです。

新たなテクノロジーの進歩によって事業活動が最適化され、組織は増大する保有データから新しいインサイト（洞察）を活用できるようになりました。しかし、これらのツールを活用するには、リスクを正しく評価して適切な導入（訓練を含む）を行い、新たなテクノロジーが組織に倫理的または法的な悪影響を及ぼさないようにする必要があります。

## これら3つの重要な行動は、EYの調査結果によって裏付けられている

企業にインテグリティを根付かせ、非倫理的行動を防ぐ

# 30%

調査では、回答者のほぼ3分の1（30%）が、出世や報酬のためであれば、非倫理的行動に及ぶ可能性があるかと回答していません。EYのレポートは、この種の行為が依然として蔓延しており、従業員はパンデミックが仕事や給与に及ぼす影響について不安があるため、この傾向はさらなる拡大の可能性があることを示唆しています。回答者は、倫理的な事業活動に対して新型コロナウイルス感染症が影響を及ぼす最も高いリスクとして、従業員の給与の削減（24%）や余剰人員に対するリストラリスクの増大（22%）を挙げています。

インテグリティに基づき、第三者との信頼関係を築く

# 34%

第三者が業務においてインテグリティを示していると強く確信している回答者は34%にすぎません。企業は短期的なビジネスニーズを満たそうとするあまり、自社と同様のインテグリティ文化を持たないリスクの高い新たな第三者を事業活動に関与させる可能性があります。EYの調査はこれを裏付けており、回答者の28%が、パンデミックによるサプライチェーンの断絶は、倫理的な事業活動に対する最も高いリスクの一つであると回答しています。

データを保護し、その価値を倫理的に活用する

# 59%

組織の59%は、GDPRなどの適用されるデータプライバシー規制について、従業員トレーニングを行っていません。リモートワークへの急速な移行により、機密情報の安全な取り扱いに意識が足りない従業員がサイバー犯罪の標的になる機会が増加し、新型コロナウイルス感染症は情報セキュリティリスクを増大させました。回答者の33%は、新型コロナウイルス感染症による従来の働き方の崩壊が、非倫理的行動のリスクを高めると回答しています。

# 企業にインテグリティを根付かせ、 非倫理的行動を防ぐ

# 1

人は通常、他者に次の3つの資質を求めます。知性、活力そして  
インテグリティです。もし最後の1つが欠けている場合、  
最初の2つについては考える必要すらありません<sup>5</sup>

ウォーレン・バフェット

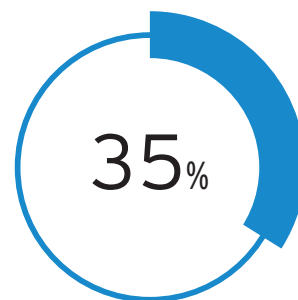
現在、インテグリティはかつてないほど重要になっています。組織がサプライヤーや活動の優先順位を変更するなどして新型コロナウイルス感染症に対応し、将来に備えるには、コンプライアンスの規範を守ることが不可欠です。そうでない場合、組織は大きなリスクに身を晒すことになります。

危機的状況下では、まず個人の行動のレベルが低化する可能性があります。例えば、新型コロナウイルス感染症パンデミックの間、従業員はロックダウン（都市封鎖）環境下で製品を出荷するため、賄賂や袖の下を渡したいという誘惑に駆られたかもしれません。

組織は機械ではありません。組織とは、環境によって影響を受ける個々の本能を持ち、それぞれ独自に行動する人間で構成された、複雑なシステムなのです。

非倫理的行動から組織を守るため、組織を構成する人間と彼らが活動する環境を理解することが重要です。

回答者の35%は、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と回答しています。この比率は、上級管理職の回答者においては41%に上昇します。



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と思われる

<sup>5</sup> 「ウォーレン・バフェット：私が他者に求める3つの資質」(モトリーフール社、2014年2月2日)



さらに、回答者の46%は、短期的な金銭的利益のためにインテグリティを犠牲にする管理職が自組織内に存在すると思うと回答しています。上級管理職に対する、このような回答者の比率は51%に上昇します。

EYの調査によると、従業員の職階が高いほど、非倫理的に行動する傾向が強くなります。上位職の従業員は、チームにおける非倫理的行動を黙認する、監査人や規制当局などの外部機関を欺く、賄賂を支払う／受け取るなど、自分の出世を早め、報酬を押し上げようとするために、非倫理的行動を正当化しがちなのです。リーダーがトップとしての姿勢を示し、組織の行動の規範を定義するにあたり、これは懸念すべきことです。

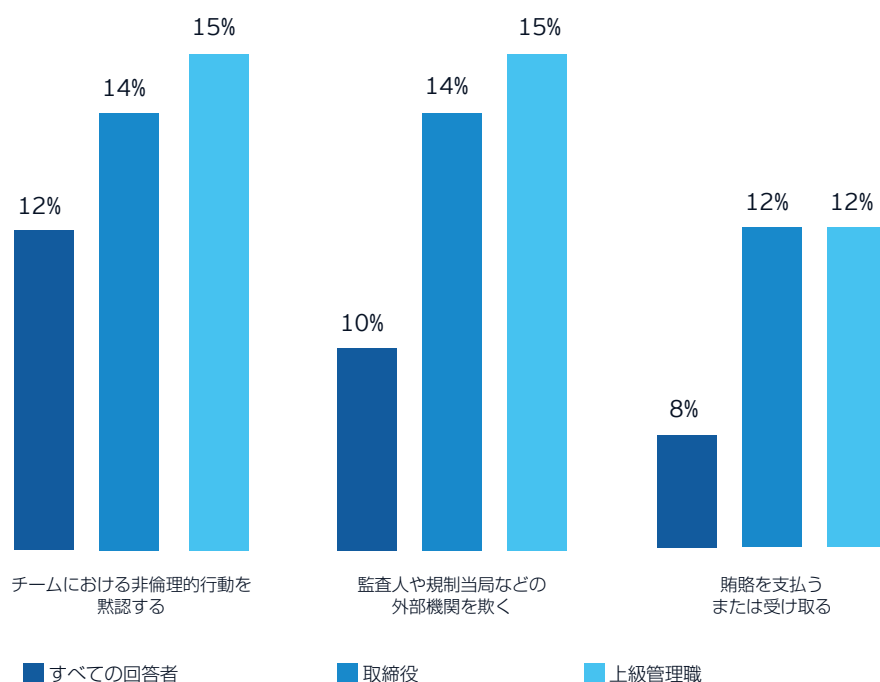
自分は最も高いレベルでインテグリティを実践していると考える従業員は、過去の自らの行動に対してより自信を持っています。全回答者の半数以上(51%)が懸念しているように、仕事上の判断に関する情報に公の厳しい視線が注がれれば、新型コロナウイルス感染症とその後確実に訪れる経済危機は、間違いなく非倫理的行動を明らかにするでしょう。特にその判断や発言、ソーシャルメディアへの投稿などがすべて電子的に保存されているというデジタルフットプリントの大きさを考慮すると、組織はレピュテーションを損なう脅威に晒されることになります。

半数を優に超える回答者(59%)は、組織にとって急速な変化または困難な市場環境の時代においては、インテグリティの水準を維持することは困難であると回答しています。この比率は、新興市場の回答者では63%に上昇します。

このような調査結果は、新型コロナウイルス感染症の拡大以前でさえ不穏な状況を表しています。2020年4月に実施した追加調査の回答者の5分の1(20%)は、パンデミック後は倫理的な事業活動は減少するだろうと回答しています。

組織が生き残るために過度な重圧の下にある今、倫理の水準はさらに下がる可能性があります。危機の際には、個人と企業のインテグリティを測定および監視することへの深いコミットメントは、これまで以上に重要になります。

### 上級管理職は、非倫理的に行動する傾向が強い



組織を構成する人間と彼らが活動する環境を理解することは、非倫理的行動から組織を守るために不可欠です

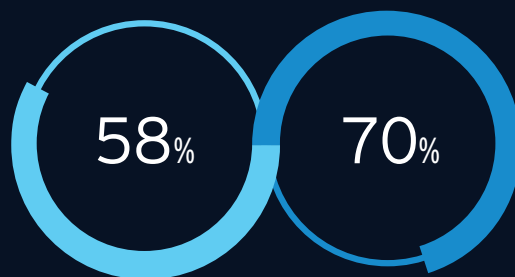
ステファン・ハイスナー  
EY EMEA Forensic & Integrity Services リーダー

質問：自分の出世や報酬（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と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2020（2,948件）、取締役（333件）、上級管理職（988件）

## 組織文化に対する 従業員の見解について 知っておくべき 5つのこと

EYの調査は、リーダーの行動と組織の価値観に関する認識について、管理職と一般従業員との間で著しい乖離があることを示しています。もちろん、一般従業員が何か問題が起こっていると考えているからといって、実際にそうであるとは限りません。しかし、そういった思い込みは根深いものでもあり、重要なのはなぜそのような認識を持つのかを理解することです。

# 1

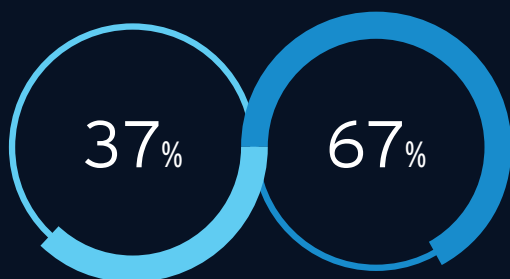


**一般従業員は、不正行為を報告することによって生じる自身への影響を恐れている**

組織内の従業員が、自身に悪影響が及ぶことを恐れず職場での不正行為を報告できるかという問いに同意したのは、一般従業員の58%にすぎません。対照的に、取締役の70%がこれに同意しています。管理職は価値観の明確な伝達と透明性のあるルール遵守を通じて一般従業員と信頼関係を築き、一般従業員が疑念を報告できる安全な方法を提供する必要があります。

質問：あなたは、以下の文章にどの程度同意しますか？「この組織の従業員は、自身に悪影響が及ぶことを恐れず職場での不正行為を報告できる」  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020（2,948件）

# 2

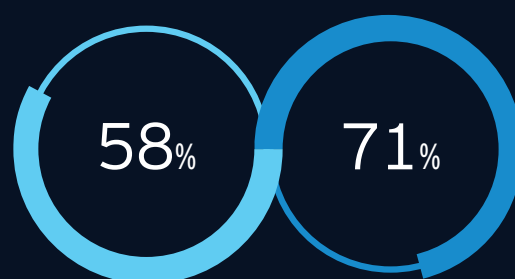


**管理職は、インテグリティについて十分に話していない**

取締役会の3分の2（67%）は、管理職が誠実に行動することの重要性について頻繁に口にし、伝えてしていると回答していますが、同じように考えているのは一般従業員の37%にすぎません。管理職は、かかる問題に従業員を巻き込みながら、組織内のより広い範囲に対して、インテグリティについて伝えていく必要があります。

質問：過去2年間で、管理職が誠実に行動することの重要性について伝えてくれるのをどのくらいの頻度で聞きましたか？  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020（2,948件）

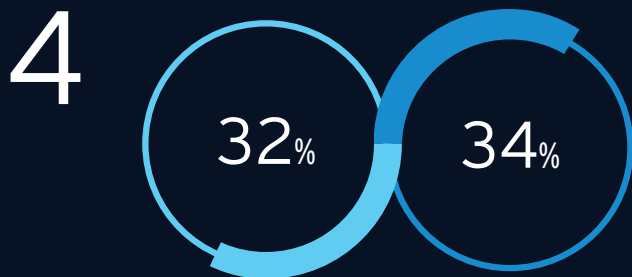
# 3



**一般従業員は、インテグリティの水準が向上しているとは思っていない**

一般従業員の58%は、組織のインテグリティの水準は変わっていないか、悪化していると回答していますが、取締役会の71%は、水準が向上してきていると回答しています。組織は、組織全体で感じることができるインテグリティの水準の具体的向上に全力で取り組む必要があります。

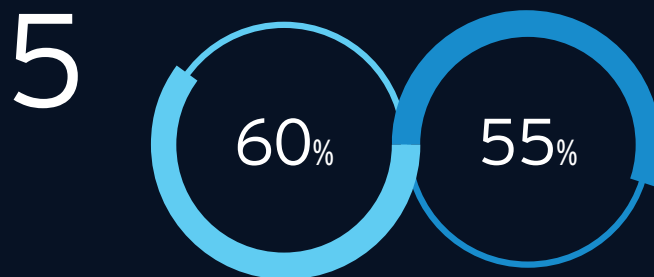
質問：一般的に、過去2年間で組織内のインテグリティの水準は向上または悪化したと思いますか？それとも変わりませんか？  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020（2,948件）



## 管理職は、ハイパフォーマーの非倫理的行動を見逃がしていると思われる

一般従業員の3分の1（32%）は、実行者が上位者またはハイパフォーマーである場合、非倫理的行動は容認されていると回答しています。事実、取締役会においてもほぼ同様の比率（34%）がこれに同意しています。不正行為は、いかなる職位であっても容認されるべきではありません。

質問：あなたは以下の文章にどの程度同意しますか？「この組織における非倫理的行動は、関係者が上位者またはハイパフォーマーである場合は、容認されることがよくある」  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020（2,948件）



## 一般従業員は、管理職が誠実に職務を遂行しているとは考えていない

一般従業員の60%は、管理職が職業人としてのインテグリティを実践していることを、それほど信頼していません。一方、取締役の過半数（55%）は、自分たちがインテグリティを実践していることに大きな自信を持っています。管理職は常にインテグリティを実践し、模範を示す必要があります。

質問：この組織の管理職が業務においてインテグリティを実践しているということについて、どの程度信頼していますか？  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020（2,948件）

## インテグリティにより個人の不正行為から組織を守る実務的な方法

- ▶ 現行のコンプライアンス体制を評価する——リスクの状況が悪化した場合、その目的を達成できますか？個人の行動に影響を及ぼしますか？適切な投資がなされ、整備されていますか？
- ▶ 間違った行動をとるリスクとプレッシャーについての組織構成員の姿勢を評価し、従業員が報復を恐れず不正行為を安心して報告できるための手段を強化する。
- ▶ 監視下にあるかどうかに関わらず、自身の職業人としての行動に対して、個人的な責任を負う。  
上位職の従業員は、インテグリティの文化を生み出すための模範を示すべきである。
- ▶ 状況に対処するのではなく、不正行為の根本原因を分析し、非倫理的行動を引き起こす社会環境の変容を理解する。
- ▶ 全職位において、個人の行動に影響を与える方針と手続きを策定し、目的や対象者に合わせたトレーニングとコミュニケーションによって強化する。
- ▶ データを活用して組織の実際の行動に関する測定可能なインサイト（洞察）を得る。

# インテグリティに基づき、 第三者との信頼関係を築く

# 2

組織が協働する第三者を十分に信頼できることは不可欠です。この信頼の構築には、一貫した強固な基準に則って設計されたリスクベースでのスクリーニングの実施が必要になります。

新型コロナウイルス感染症はサプライネットワークに大きな影響を与え得る断絶を引き起こし、フォーチュン1000に名を連ねる組織の94%が、危機の発生以来、既存のサプライチェーンから新しいパートナーや国、調達先、ベンダーへと多様化するサプライチェーンの変化を報告しています<sup>6</sup>。

EYの調査によると、パンデミックによるサプライチェーンの断絶は、ビジネスインテグリティに対する最大の脅威の一つと見なされており、回答者の28%がビジネスにおける倫理的な行動に対する最も高いリスクの一つであると回答しています。組織は重圧の下でビジネスの継続性を確保するよう対応しており、異なる倫理的価値感を持つ新しい第三者と関わることで、未知なレベルのリスクに晒されている可能性があります。

世界的パンデミック以前でさえ、組織の実質的所有者は誰か、現代の奴隷制や制裁などといった第三者との業務におけるインテグリティに関連する課題に直面していました。

パンデミックからより厳しい経済情勢へと移行して組織が活動再開を始める際、第三者に関連する非倫理的行動から目を背ける傾向が強まる可能性があります。組織の存続のためにプロセスや手続きの省略を図るにせよ、それと知りつつ非倫理的または違法行為を共謀するにせよ、その代償は高くつく可能性があります。

多くの法域は、組織が第三者の行為に対して責任を負うと定めています。実際、米国の海外腐敗行為防止法 (FCPA) 違反の90%は、第三者による行為が含まれています<sup>7</sup>。

倫理的な第三者管理は組織にとって常に極めて重要ですが、EYのデータはこの点に対する組織の対応が不十分であることを示しています。第三者 (サプライヤー、ベンダー、パートナー、コンサルタントなど) が、事業に関連する法律、行動規範および業界の規制を遵守していると自信を持っている企業は、わずか3分の1 (34%) にすぎません。これは懸念すべき事態であり、調査と管理の徹底が明らかに欠如していることを示しています。

特に懸念されるのは、回答者が個人的な利益のために実行するであろう非倫理的行動のトップに、第三者の不正行為を黙認するという点を挙げていることです。

# 34%

の組織は、第三者 (サプライヤー、ベンダー、パートナー、コンサルタントなど) が、事業に関連する法律、行動規範、業界の規制を遵守していることに自信を持っています。

<sup>6</sup> エリック・シャーマン「レポート：フォーチュン1000企業の94%が、新型コロナウイルス感染症によるサプライチェーンの断絶を目の当たりにしている」(米フォーチュン誌2020年2月21日号)

<sup>7</sup> 「海外腐敗行為防止法情報センター」スタンフォード・ロー・スクール <http://fcpa.stanford.edu/chart-intermediary.html>

能動的なモニタリングプログラムは、特にサプライチェーンが再構築されている際、第三者の不正行為から組織を守るのに役立つ実用的な方法を提供します

エマニュエル・ヴィニヤール

EY Asia-Pacific Forensic & Integrity Services リーダー

すべての回答者の中で、第三者による非倫理的行動を黙認すると回答しているのは10分の1強(13%)にすぎませんが、この比率は、取締役では、5分の1と倍増します。このような結果は、取締役に対する株主の信頼に悪影響を及ぼし、変革の必要性が高まるでしょう。

第三者の不正行為に目をつけることは、組織にとって大きなリスクです。例えば、あるテクノロジー大手企業は、海外のサプライヤーへ課した労働条件に関して大きな非難を浴びました。

第三者を管理する際は、個人と企業のインテグリティアジェンダへの深いコミットメントがこれまで以上に重要になります。

組織は、第三者にインテグリティを一定の水準に保つよう責任を持たせることで、リスクから身を守ることができます。これは、第三者の起用・管理においてリスクベースアプローチを採用することによって可能となります。

### インテグリティとM&A

組織に第三者リスクをもたらす可能性があるのはサプライチェーンだけではありません。他の組織を買収したり、提携関係を結んだり、または他の組織に対して投資を行う際にも、重大なリスクに直面する可能性があります。

EYの調査によると、回答者の95%がインテグリティに関連するリスクがM&Aや提携・投資の際に最も重要であると回答しています。特に、サイバーセキュリティは最重要リスクの1つとして、回答者の20%が選択しています。他の組織を買収または他の組織と提携する際は、自社がリスクに晒されないよう、相手先である第三者が厳格なセキュリティとプライバシーの慣行に従っていることを確認する必要があります。

その他M&Aを行う際に組織が直面する主なリスクは、会計不正(17%)とM&A実施時には明らかになっていなかったリスクの高い不適切な関係(17%)です。

2018年、ドバイを拠点とする投資ファンドであるアブラージ・キャピタル(Abraaj Capital Ltd.)に関するスキャンダルが表沙汰になり、その後同社は破綻しました。業界ではこれを「ウェイクアップ・コール(緊急事態を告げる警鐘)」と呼び、複雑な関係が存在する場合に利益相反を発見するための助けとなるデューデリジェンス手続きを投資家が強化するきっかけになりました。

投資家がより大きな利益を求めて再び新興市場に目を向けるようになると、M&Aの際のデューデリジェンスにおいて、インテグリティが重要な役割を果たすようになることを忘れてはなりません。回答者の5分の1(19%)が、買収した組織の管理職の誠実性は、組織の買収、投資または提携における最大のリスクの一つであると回答しています。

非倫理的行動が及ぼし得る影響を認識するにあたり、一定のM&A取引において、ターゲット組織の個人の行動に問題がないことを記載する、いわゆる「#MeToo条項」を盛り込む組織もあります。

### M&A取引を行う際の主なリスク



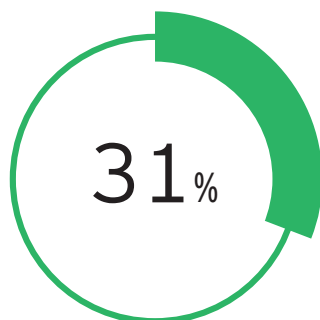
質問: 次のうち、他の組織を買収、提携、または投資する際に最も重要だと思うリスクを3つ選ぶとしたらどれですか? (%)  
調査件数: グローバルインテグリティレポート2020 (963件)

組織はM&Aにおけるすべての当事者の誠実性を評価する必要がありますが、EYのデータによると評価が十分に行われていないことを示しています。

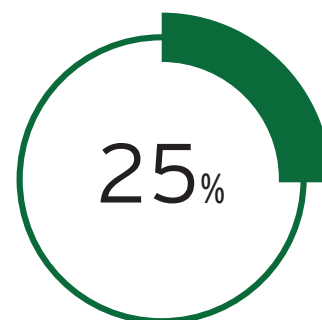
レピュテーションおよびインテグリティデューデリジェンスを実施している組織は3分の1未満(31%)であり、贈収賄および汚職の観点からのレビューを実施している組織はわずか4分の1(25%)です。

投資家がパンデミックの後に、潜在的な投資機会を評価する際は、関連する第三者の不正行為によって自組織の誠実性が損なわれないよう、これまで以上に多大な注意を払う必要があります。

大多数の組織は、M&A取引の一環としてインテグリティの評価を行っていない



レピュテーションおよびインテグリティデューデリジェンスの実施



贈収賄および汚職の観点からのレビュー

質問：他の組織を買収する際、あなたの組織は次のうちどれを行いますか？ (%)  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)

## インテグリティによって第三者の不正行為から組織を守る実務的な方法

- ▶ **新規で起用する第三者に対してリスクベースでのスクリーニングを実施する**——第三者との信頼関係は、リスクレベルに応じて実施される一貫した厳しい基準に基づくスクリーニングによって構築されます。スクリーニングによって、法的リスクやレピュテーションリスク、財務リスクを識別し、評価する必要があります。
- ▶ **第三者をリスクに応じて格付けする**——組織のリスク選好度とインテグリティアジェンダに基づき、組織が許容しうるリスクレベルを決定します。
- ▶ **レッドフラグを低減するために適切なアクションを実行する**——デューデリジェンス中に識別されたリスクは、一定の契約条項を追加するなどして、第三者を起用する前に対処する必要があります。リスクを十分に軽減できない場合は、契約を見合わせることを検討する必要があります。
- ▶ **既存の第三者に関する情報や認識を更新する**——新しい第三者との取引開始時に、スクリーニングを一度実施するだけでは不十分です。新たなリスクや取引の最中に浮上したリスクを考慮するため、リスクの格付けに従い、既存の第三者に対して継続的なデューデリジェンスを実施する必要があります。
- ▶ **M&Aに際して、総合的なインテグリティデューデリジェンスを実施する**——できれば買収前に行うことが推奨されます。また、買収後の企業統治プロセスには、コンプライアンスの浸透が不可欠です。
- ▶ **デジタルテクノロジーや自動化の概念を仕組みに組み込む**——第三者の起用、スクリーニングおよびモニタリング手続き全体の効率と意思決定のプロセスをテクノロジーによって改善させます。

## アクション123

# データを保護し、 その価値を倫理的に活用する

# 3

回答者の5分の1は、前年に重大なサイバーセキュリティ侵害を経験しています。サイバー犯罪者は国を選びません。EYの調査結果では、先進国(19%)と新興市場(23%)でほぼ同比率でした。そして、すべての回答者の21%が重大なデータ喪失の被害を受けており、組織は確実に有効なデータ保護を実践する必要があります。

ここ10年間で組織が保持するデータ量は急激に増加しており、データ分析、人工知能(AI)やデータの自動処理を活用した新しいビジネスモデルが次々と生まれました。新型コロナウイルス感染症はこの傾向を加速させ、企業はデータ主導型のサービスと製品の肥大化したニーズに対処するため、変化する消費者行動と急速な事業のデジタルトランスフォーメーションにすぐさま対応する必要性に迫られています。

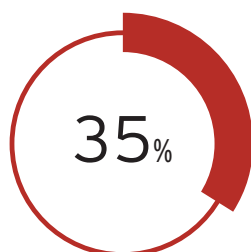
AIなどの高度なテクノロジーは企業の意思決定とビジネスインテグリティのモニタリングに有益なインサイト(洞察)を提供しますが、重大なリスクも伴います。例えば、AIアルゴリズムは従業員のソーシャルメディアへの投稿やメールをモニターすることによって、業務パフォーマンスをチェックすることができます。しかしながら、このような使用方法はプライバシー規制に違反し、倫理的な問題を引き起こす可能性もあります。また、データ保護が不十分だと、企業価値と急激に厳格化する規制の遵守義務の双方に影響する脆弱性につながります。

回答者の35%は、現行のデータ保護法はビジネスの成功への障害であると回答していますが、74%の回答者が、今後こうした法律の執行が増えると予想しています。

法的規制と監視の強化を伴いながら急速に発展する経済環境の下、組織は重要な事業活動を損なうことなくコンプライアンスを確保するため、データを収集、保存および利用する方法により注意を払う必要があります。また、組織は従業員が不要に感じた統制に対して悪用する可能性のある回避策や運用上の抜け道をも意識しなければなりません。

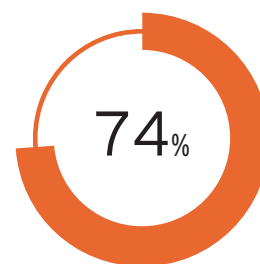
データセキュリティの欠陥に付け込んでデータを窃取したり、盗んだデータを販売することで利益を得たり、金銭目当ての脅迫目的でデータを暗号化するなど、あらゆる組織はますます高度化するサイバー犯罪者の攻撃に晒されています。データ侵害は、業務を停滞させ、中小企業を破綻させる可能性さえあります。ここ10年間で顧客情報の保護に失敗した企業は、社会の信頼を失い、規制違反による罰金、訴訟、レピュテーションの失墜、収益の減少などをもたらす大きな損害を被ってきました。

組織は、データプライバシーと保護に関する規制への対応という課題に直面している



現行のデータ保護法は、ビジネスの成功への障害であると考えている

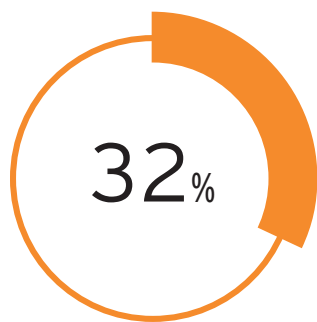
質問: あなたはどの程度同意しますか、または同意しませんか? 「現行のデータ保護法やプライバシー法は、ビジネスの成功への障害になっている」  
調査件数: グローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)



今後、データ保護法の執行が増加すると予想している

質問: あなたはどの程度同意しますか、または同意しませんか? 「データ保護法やプライバシー法の執行に関する規制当局の活動は、今後増加する」  
調査件数: グローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)

組織は、常に存在するサイバー攻撃の脅威に対し、引き続き関心を抱いている



サイバー攻撃は、組織にとって最大のリスクであると考えている

質問：次のうち、組織の長期的な成功に最大のリスクをもたらすと思われるものはどれですか？

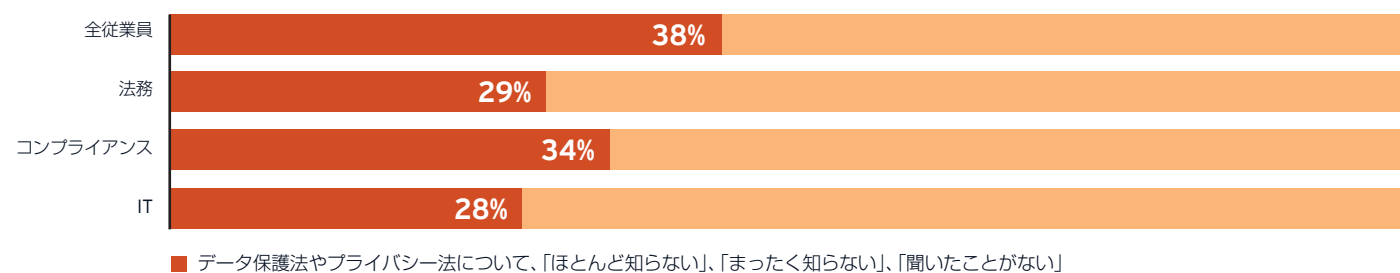
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)

ウイルスの脅威やこれに対する不安を悪用しようとするサイバー犯罪者は、フィッシング攻撃やランサムウェア攻撃を強め、パンデミックへの対応に苦慮している組織のリスクをさらに高めています。組織はほとんど準備期間もないまま早急に、従業員をリモートワークに移行させており、サイバーセキュリティは以前にも増して大きな課題になっています。こうした攻撃は、すでに医療機関を含むさまざまなセクターに対して行われています。

最前線にいる従業員は、データを保護するためのトレーニングを受け、適切な知識を備えている必要がある

ほとんどのランサムウェア攻撃は、従業員が不正な電子メールや添付ファイルをクリックしたときに発生します。これを考慮して従業員のトレーニングを実施すると同時に、サイバーインシデント対応計画を策定・導入することが重要です。しかしEYの調査では、回答者の62%がそのような計画を整備しておらず、従業員を適切にトレーニングしている組織は半分(49%)にも達していません。インシデント発生後に包括的な対応計画を速やかに実行することで、サイバー犯罪の影響と金銭的負担を大幅に削減することができます。

多くの従業員は、データ保護の責任に関する知識が不足している



質問：データ保護法やプライバシー法（GDPRや特定の地域の法律など）について、どの程度知っていますか？  
調査件数：グローバルインテグリティレポート2020 (2,948件)

ほとんどの回答者が、自身の組織はデータ保護のために推奨される多くの慣行に従っていないと回答していることが懸念されます。回答者の組織の59%は、従業員にデータプライバシーに関する責任についてトレーニングを行っていません。このことは、法務、コンプライアンス、IT部門で働く多くの従業員でさえ、データインテグリティに関する知識が不足していることを示しています。

データのユーザーである従業員はゲートキーパーであり、サイバー犯罪者が標的とする認証情報を保有しています。上記の知識不足は、無自覚な従業員がソーシャルエンジニアリング攻撃の被害に遭う、ま

た自宅で仕事をしているときに個人のデバイスに会社の機密データをダウンロードしてデータ保護ポリシーを回避するといった、内部的なデータ侵害を引き起こす可能性があります。

多くの回答者から、自組織のデータセキュリティ手続きに関する知識の不足も報告されています。

10人に3人近く(28%)の回答者が、自組織の施設、設備、ネットワークを安全に保つためのポリシーと手続きについて、「ほとんど知らない」、「まったく知らない」と回答しています。

また、同じ比率(28%)の回答者が、従業員によるデータへのアクセス許可に関するポリシーと手続きについて、「ほとんど知らない」、「まったく知らない」と回答しています。

多くの回答者が組織の長期的な成功に対する最大のリスクはサイバー攻撃であると回答していることを踏まえると、組織がデータ保護に関して従業員を教育できていないというのは、驚くべき結果です。実際のところ、組織はデータ保護のためにより多くのことを行わなければなりません。2019年はデータ侵害に関する記録的な年であり、150億件を超える機密情報が漏洩しました<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> 「2019年データ侵害に関する速報レポート」(米リスクベースド・セキュリティ社、2020年2月発行)



## 高度なテクノロジーは、ビジネスインテグリティに貢献もするが、阻害もする

組織は、AIや高度な分析手法、自動化テクノロジーをますますコンプライアンスプログラムに採用しています。これらのツールは、企業内だけでなく第三者との間の不正、汚職および横領の疑いを検出、さらに予測をもすることで、組織が倫理的に業務を遂行するのを助けます。機械学習などを活用することでデータをより効果的に保護することもでき、例えば、セキュリティアラートの誤検知の数を減らし、マルウェアを自動的にブロックします。

しかし、高度な分析技術の活用が、倫理的、さらには法的な問題さえもたらす可能性があります。例えば、個人を特定できる情報 (PII) ではない複数のデータを集約した際に、個人情報が入り込んでしまうことがあります。

企業は、将来の規制や突然の労働環境の変化に適切に対応できるよう、新しいテクノロジーを活用することで発生しうる倫理的なリスクを慎重に評価し、それらを軽減するために適切な措置を講じる必要があります。

インテグリティを重視する組織は、新しいテクノロジーを慎重に検討・導入し、倫理的に活用するために、従業員を教育する必要があります

トッド・マーリン

EY Global Forensic & Integrity Services  
Technology & Innovation リーダー

## インテグリティに基づいてデータを保護するための実務的な方法

- ▶ 組織とそのサプライチェーンの双方でデータインテグリティの文化を促進し、定期的なコミュニケーションとトレーニングを行うことにより強化する。
- ▶ 職能や職階、年齢に関係なく、新しい労働環境と規制を考慮した最新のトレーニングを行い、周知する。
- ▶ 効果的なコンプライアンスプログラムの一環として高度なテクノロジーを活用することで、事業活動をモニターし潜在的なリスク領域にアラートを上げる。例えば、サイバーインシデント対応計画の一部として、失われた可能性のあるデータを検出して定量化するなど。
- ▶ データインテグリティが損なわれる可能性のある新しい高度なテクノロジーを導入する場合には、リスク評価を実施する。

# おわりに

## 正しいことを行うこと、 それこそが行うべきことだから

企業が一世一度の難題に直面していることは、疑いようがありません。世界的なパンデミック以前でさえ、組織は、制裁、政治的動乱、社会常識の変化、貿易戦争など、わずかな例を挙げるだけでも大きな難題に直面していました。現在、組織は倫理的ジレンマを伴う重大な決断を新たに迫られており、迅速かつ厳格な監視下で対応しなければなりません。

組織がインテグリティを業務の中心に据えることは不可欠です。これを実践する組織は、より弾力性に富み、パンデミックとその余波をうまく乗り越えられる組織として位置付けられるでしょう。

この激動の時代にあっても優れたインテグリティを示す組織は、優秀な人材を維持し、新しい顧客を獲得して、競合他社よりも力強く浮上するに違いありません。

インテグリティは、ミッションステートメントやポリシー以上のものです。これは、CEOおよび取締役会から、一般従業員、ビジネスパートナー、第三者にいたるまで、誰もが発揮すべき個人的資質です。これを実践するための最良の方法は、個人の行動を組織の目標に沿ったものにするためのインテグリティアジェンダの4つの基本的要素、すなわち、企業文化、ガバナンス、データインサイト、および統制に注力することです。今はコンプライアンスチームを強化または再編成するには難しい時期ですが、事業環境の変化に合わせて引き続きコンプライアンスを推進する必要があります。

意図と現実のギャップを埋めるには、組織がインテグリティの観点から企業文化、統制およびガバナンスを評価し、新しいテクノロジーを駆使して、より優れたデータインサイトを提供することにより、コンプライアンスプログラムの有効性の向上に全力で取り組む必要があります。

ビジネスインテグリティを保持することは、その使命に忠実であり続け、約束を守り、法律と倫理規範を尊重し、社会の信頼を育み、危機的状況における回復力を高め、最終的に組織に成功をもたらします。これにより、財産やレピュテーションという礎を築くことができるでしょう。

詳細な情報と最新のインサイト（洞察）については、[www.ey.com/forensics](http://www.ey.com/forensics) をご覧ください。

企業のインテグリティとは、「グリーンウォッシング（上辺だけの環境への配慮）」でも、マスコミ向けに正しいことをしているように振る舞うことでもありません。インテグリティは、組織が地域社会を支援するべくサービス提供することで、長期的価値を生み出すような行動をとることです

トニー・ジョーダン

EY Americas Forensic & Integrity Services リーダー

### EYについて

EYは、アシュアランス、税務、ストラテジー・アンド・トランザクションおよびコンサルティング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・アドバイザー・サービス株式会社、EYアドバイザー・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[eyjapan.jp](https://eyjapan.jp)をご覧ください。

© 2020 EY Japan. All Rights Reserved.

本書はEYG no. 003879-20Gbl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を行うものではありません。EY Japan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/forensics](https://ey.com/forensics)