

# インテグリティ なくして、信頼を 維持できるのか？

人を中心に据えたアプローチを取ることが  
倫理的文化の強化につながる理由とは

グローバルインテグリティレポート2024

EY新日本有限責任監査法人  
Forensic & Integrity Services

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

**EY**

Building a better  
working world

# 目次

---

はじめに	3
主な調査結果	4
イントロダクション	6
1. インテグリティの価値は危機的状況か？	10
2. 不正行為の根本原因とは？	14
3. インテグリティに対してどのようなアプローチを取っているか？	20
調査方法	26
その他のインサイト：今日のインテグリティファースト型AIが明日の信頼を築く	28
その他のインサイト：ESGインテグリティは、目標達成への意欲と規制対応との間で岐路に立っている	32

# はじめに

世の中の急速な変化、長期化するマクロ経済や地政学的な不確実性、規制当局による監視の厳格化を背景に、組織がインテグリティ文化とコンプライアンス文化を維持することはより難しくなっています。第三者が関与するインテグリティ関連のインシデントが依然として多い一方、EYグローバルインテグリティレポート2024の結果からは、内的要因も大きく関係していることが分かりました。

EYグローバルインテグリティレポート2022以降、残念な方向に向かっており、回答者の約4人に1人が、自身の出世や報酬を上げるために、1つないしは複数の手段で非倫理的行動を取ることをいとわないと回答していますが、これは前回のレポートの1.5倍以上でした。回答者のこうした心理を考えると、トップが適切な姿勢を示すことがいかに重要であるか、再認識させられます。

2022年にスポットを当てた、リーダーの言葉と行動のギャップを意味する「Say-Doギャップ(言行の不一致)」が拡大しています。組織の上層部を見ると、役員では、全体の3分の2以上が自身の利益のために1つないしは複数の手段で非倫理的行動を取ることもいとわないと回答しており、2年前の43%から増加しました。トップダウン型の「口だけで実行しない」という考え方は、組織内外で信頼を損なうだけでなく、組織のレピュテーションと利益を危険にさらしています。

良い兆候としては、組織のインテグリティ規範の順守状況がこの2年間で向上したと考えている回答者(世界全体)がほぼ半数(49%)に上り、2022年から7%増加しました。インテグリティリスクを巡る環境が複雑さを増す中で、この傾向を継続させる必要があります。

困難な時期であればあるほど、誠実な事業運営の重要性が増します。現在の環境において従業員や顧客、サプライヤー、投資家との間で信頼関係を構築するには、誠実に行動することが不可欠です。そして、それは「人」から始まります。

組織は今後、ポリシーやトレーニング、文化の中心に人を据えたインテグリティファースト型の組織を構築する方向に向かうでしょう。同時に、リーダーは自身のレベルアップを図る必要もあり、自ら誠実に行動し、不正行為を目にした際には、断固とした行動を取って、不正行為を容認しない文化の基調づくりを行うべきです。また、従業員が声を上げても、報復を受ける心配のない環境を整える必要もあります。

EYグローバルインテグリティレポート2024は、組織が改めてインテグリティを重視する必要性を明らかにするとともに、コンプライアンスリーダーが組織内にコンプライアンス文化を醸成させる上で役立つ実践的かつ実用的なインサイト(洞察)を与えてくれます。



*Andrew Gordon*

**Andrew Gordon**  
Global Leader  
EY Forensic & Integrity Services

# 主な調査結果

EYグローバルインテグリティレポート2024では、回答者（世界全体）の約半数（49%）が自組織のインテグリティ規範の順守状況がこの2年間で向上したと考えているなど、良い結果が見られました。この数字は、EYグローバルインテグリティレポート2022から7ポイント増加しています。しかし、インテグリティの真の評価対象である人々の日常的な行動に関しては、依然として逆風が続いていることも事実です。

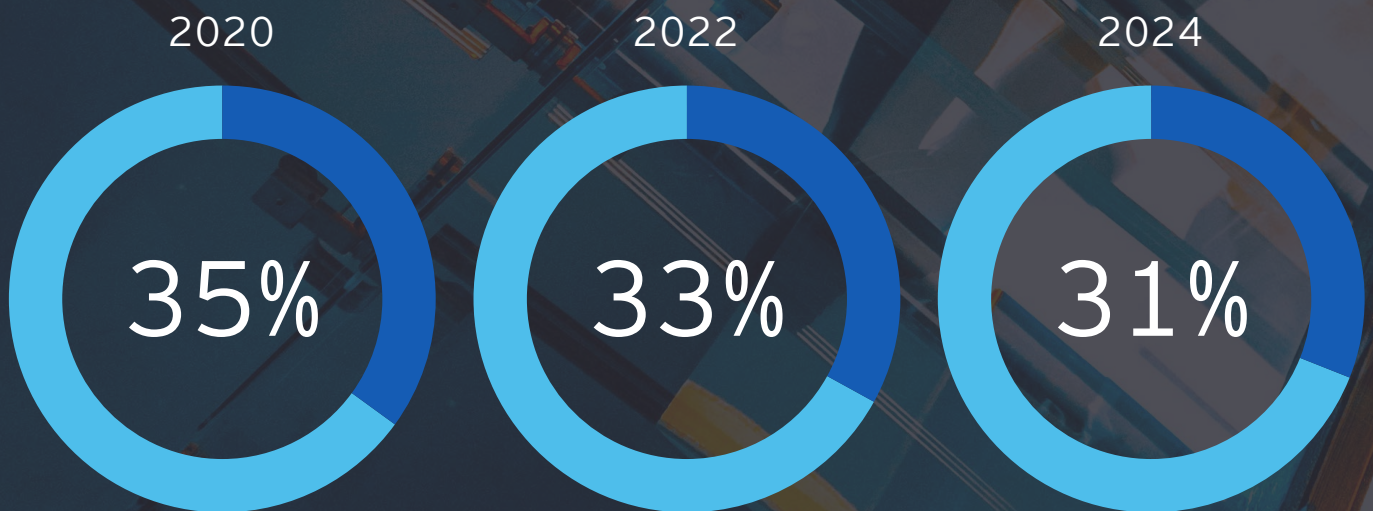
## 非倫理的行動を取る可能性は高まったのか

回答者（世界全体）の10人に4人近く（**38%**）が、自身の出世や報酬（給与やボーナス）を上げるために1つないしは複数の手段で非倫理的行動を取ることをいとわないと認めており、前回のレポートから1.5倍以上に増加しました。

## リーダーに求められるのは有言実行

従業員の不正行為は、彼らが目にするリーダーの行動に直接影響を受けています。リーダーに誠実に行動する姿勢がなければ、従業員がそうした姿勢を持つはずはありません。例えば、従業員の**25%**が自身の利益のために非倫理的行動を取るだろうと回答したのに対し、役員では**67%**、上級管理職では**51%**に上ります。インテグリティについて話すものの、自身の行動にそれが反映されていないリーダーこそ、組織内で最もインテグリティを阻害する存在です。

## 非倫理的行動が容認されているとの認識は前回と変わらず



■ 上位者やハイパーフォーマー（高い成果を上げる人材）が関与している場合、非倫理的行動が容認されていると答えた回答者の割合

調査件数：世界全体2020年／2022年／2024年（2,948件／4,612件／5,464件）

## 目撃した不正行為を通報するべきではないという組織内の圧力をリーダー自身が認識

従業員の3分の2近く（**65%**）と上級管理職の**57%**が、不正行為を通報するべきではないという圧力を感じていました（従業員では**50%**）。また、過去2年間に組織内の不正行為について懸念を持ちながら通報しなかった役員は**43%**に上っています（従業員では**19%**）。さらに、役員の10人に4人が、問題が通報された際に、自身が報復を受けたり、不正行為を通報した人に対する不利益な結果を目にしたりしたことがあると認めています（従業員では**16%**）。

## コンプライアンスプログラムを成功させるには、コミュニケーションと意識の向上が不可欠

回答者（世界全体）の半数以上（**54%**）が、ポリシーや要求事項を従業員が理解していないことや、コンプライアンス活動を担う社内リソースが不足していることが、従業員がインテグリティ規範に背く機会を生じさせていると回答しています。こうした問題を踏まえ、**52%**が、今後2年間のインテグリティプログラムの最優先課題に、ガバナンスとリーダーシップに加え、意識の向上、トレーニングやコミュニケーションの強化を挙げました。

# 52%

の回答者（世界全体）が、今後2年間のインテグリティプログラムの最優先課題に、ガバナンスとリーダーシップに加え、意識の向上、トレーニングやコミュニケーションの強化を挙げました。

注：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、役員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、取締役に关しては、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

## インテグリティは信頼を構成する 欠かせない要素

従業員や顧客、サプライヤー、投資家の信頼を得られなければ、組織の将来的な存続が脅かされかねません。

不正行為の重要性を認識し、その防止、発見、対応のための事前策を積極的に講じることで、人を中心に据えるとともに、リーダー層の揺るぎないコミットメントと従業員の献身的なサポートに支えられた強固な企業文

化が根付いたインテグリティファースト型組織を構築することができます。

しかしながら、インテグリティプログラムとコンプライアンスプログラムを成功させるためには、まず役員と経営幹部による、不正行為を容認しない文化の基調づくりから始めなければなりません(ただし、それで終わりではありません)。リーダーは部下の言葉に耳を傾け、部下に説いていることを自ら実践し、不正行為に対して断固とした行動を取る必要があります。

残念ながら、不正を犯す可能性のある従業員は常に存在します。しかし、誰も見ていなくても誠実に行動することを従業員に単に奨励するだけでなく、こうした行動への意欲を高めるインテグリティファーストの文化を醸成することにより、困難で不確実な時期にあっても、組織はその信念に基づき正しい行動が取れるような環境を構築することができます。

企業のインテグリティと信頼は、ビジネスの優位性を支える礎です。インテグリティを高めるとは、倫理的な意思決定を支え、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組織を守る企業文化を醸成することにほかなりません。不安定なマクロ経済や地政学的情勢、市場のボラティリティの高まり、規制当局による監視の厳格化の中、経営幹部は複雑さと不確実性が増す事業環境をうまく乗り切ることを余儀なくされており、企業のインテグリティが試されることになるでしょう。

本レポートの内容は、こうした不確実な時期にモラルという羅針盤に会社のかじ取りを委ねた組織や経営幹部、リーダーが、大きな事業運営上の課題や複雑な規制環境に直面する中、世界各国の企業がいかにインテグリティに対応しているかについての学びを深める上で参考となるはずで、コンプライアンス環境の変化に対応し、組織のインテグリティの浸透・定着を図る上で必要なインサイトや重要なポイントなどを紹介しています。EYグローバルインテグリティレポート2024の調査結果から、特に最高コンプライアンス責任者(CCO)とジェネラルカウンセル(最高法務責任者)が、自らの役割と責任が拡大していると感じていることが分かりました。急速に変化する環境にキャッチアップし続けるために必要

な要求事項とスキルがますます多くなり、彼らへの圧力が高まっています。

5社に1社が過去2年間にインテグリティ関連の重大なインシデントを起こしています。また、回答者の5人に1人が、過去2年間に組織内で重大な不正行為、データプライバシーやセキュリティ違反、規制コンプライアンス違反など、インテグリティ関連の重大なインシデントがあったと認めています。取締役の場合、この割合は全体の3分の1に上ります。注目すべきは、組織内でインテグリティ関連の重大なインシデントがあったと回答した人の3分の2以上(68%)が、そのインシデントに第三者が関与していると回答している点です。

2010年から2023年に米国と英国で起きた企業の違反行為500,000件強を分析した結果<sup>1</sup>、明らかになった点は次のとおりです。

2010年以降、約1兆米ドル(インフレ調整済み)の制裁金が科されており、違反件数、違反した企業数ともに**40%以上増加しています**。

2010年以降、会計上の不備やマネーロンダリング防止(AML)策の不備、税法違反、労働基準、職場の安全、消費者のプライバシーなど、**特定の財務・雇用違反の発生頻度が2倍から10倍に増加しました**。その一方で、従業員の報酬や公共の安全、銀行取引、環境に関わる違反は急減し、反競争的行為、差別、内部通報者への報復については限定的ながら進展が見られます。

# 21%

の回答者(世界全体)がインテグリティ関連の重大なインシデントが過去2年間にあったと述べています。

「少数の腐ったリンゴ」が絡む典型的な違反(不正や贈収賄など)は制裁金の**10%弱を占めており**、最も顕著な(環境、価格操作、消費者保護関連などの)違反により、インテグリティ文化が衰退しかねません。

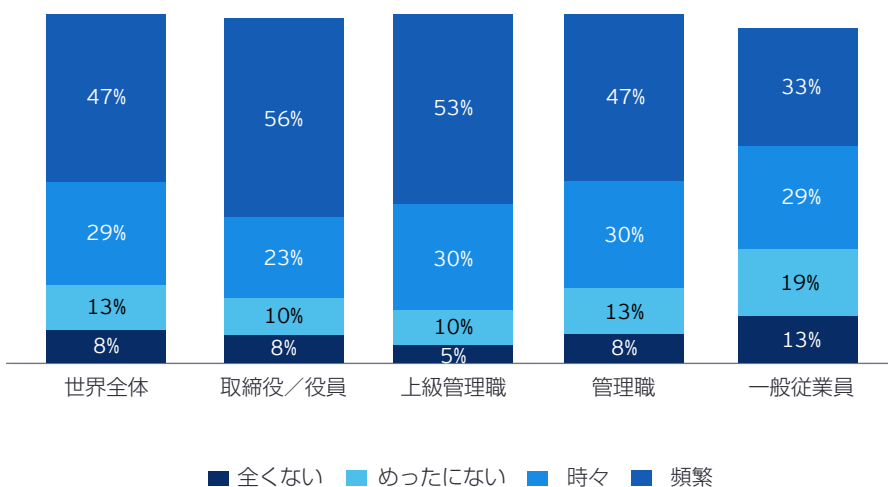
違反行為の繰り返しは、組織文化の衰退につながります。違反行為を繰り返す企業の場合、コンプライアンスプログラムや組織全体にわたる問題の是正・対応がなされていない可能性があります。2010年以降、毎年4社に1社が違反を犯しています。違反の種類も増加しており、1年間で最大8.3件に上りました。

<sup>1</sup> データベースのViolation Tracker(<https://violationtracker.goodjobsfirst.org/>) および Violation Tracker UK(<https://violationtrackeruk.goodjobsfirst.org/>) (いずれも Corporate Research Project of Good Jobs Firstが作成)にある民事・刑事制裁金の分析結果。制裁金の総額は米ドルに換算し、2023年のインフレ調整を行った。今回の分析には、米国内で5,000米ドル(少額であるが故)未満の制裁金は含まれていない。一方、英国規制当局が発出した、制裁金なしの「警告」は含まれている。

「ビジネスにおいて、信頼とインテグリティは組織のレピュテーションを守り、自信を深めるための支柱となります。倫理的価値観の軽視は、誤った判断であるだけでなく、組織の最も価値ある資産をも失うことにつながりかねません」

Andrew Gordon, Global Leader EY Forensic & Integrity Services

過去2年間に、誠実に行動することの重要性を管理職が口にするのをどの程度耳にしましたか？



注：この図表は、「分からない」や「答えたくない」を選んだ回答者の割合を除くため、合計は100%にならない。

### 言行の不一致は大きいまま

「Say-Doギャップ(言行の不一致)」は、EYグローバルインテグリティレポート2022で提起した問題です。最新の調査結果から、企業のインテグリティを巡るリーダーの言葉と行動(あるいは部下の行動)のギャップ解消に向かう変化はほとんど見られないことが分かりました。これは特に役員レベルで懸念されることであり、経営幹部は、自ら好ましくない行動を取る可能性が高い上、不正を犯す可能性のある従業員が上位者やハイパーフォーマーであった場合に、彼らの行動を容認しがちです。

トップダウン型の「口だけで実行しない」という考え方は、組織内外で信頼を損ねる(あるいは、完全に失う)だけでなく、組織のレピュテーションと利益を危険にさらしてい

ます。最近のある調査の結果によると、企業の不正行為が企業の株式価値を年間で約1.6%低下させており、2021年にはこの低下幅が8,300億米ドルに相当することが分かりました<sup>2</sup>。

組織のあらゆるリーダーは誠実に行動する必要があります。不正行為に対して、少なくとも、会社の他の人たちと同じ責任を負い、同じ懲戒処分を受けるべきです。

### 組織はインテグリティの好循環を生むことが可能

変化が激しく、厳しい市場環境の中で、組織がインテグリティ規範を維持あるいは強化することは難しいかもしれませんが、しかし、そうした時こそ、インテグリティを最優先に課題にすべきであることは間違いありま

せん。人を中心に据えた迅速なアプローチ、つまり最適なプログラムを導入して誠実な行動を促し、強固な企業文化とインテグリティに対するコミットメントへの強い信念を醸成することで、組織は変化する規制や社会的期待の高まりに後れを取らず対応していくことができます。同様に、組織内からの信頼に加え、顧客や投資家、政府、社会からの新たな信頼をもたらすインテグリティの好循環を生むこともできるはずで


<sup>2</sup> Dyck, Alexander, Morse, Adair, Zingales, Luigi, How pervasive is corporate fraud?, George J. Stigler Center for the Study of the Economy and the State, New Working Paper Series No. #327, January 2023. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4590097#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4590097#). Accessed 20 March 2024.





「企業のインテグリティとは、自分にとって好都合な近道より倫理的な決断を選び、利益になることより正しいことを優先し、口先だけでなく、あらゆる行動で自社のコアバリューを体現することです」

**Arpinder Singh**, Global Markets and India Leader  
EY Forensic & Integrity Services



1

インテグリティの価値は  
危機的状況か？

# 49%

の回答者（世界全体）が、自組織のインテグリティ規範の順守状況がこの2年間で向上したと考えています。

## インテグリティの現状

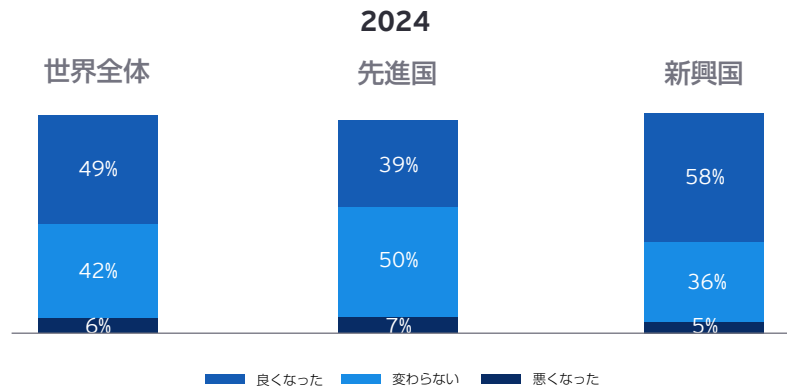
回答者の半数近くがインテグリティ規範は向上したと答えています。

自組織のインテグリティ規範の順守状況がこの2年間で向上したと考えている人は、回答者（世界全体）の49%で、EYグローバルインテグリティレポート2022から7%増加しました。新興国市場では、回答者の58%が、コンプライアンス意識が向上したと考えています。これは、新興国市場ならではのインテグリティリスクやコンプライアンスリスクを踏まえると、良い傾向と言えるでしょう。

インテグリティの向上における上位の理由を見ると、管理職とリーダーからの適切な指導、規制の厳格化や規制当局からの圧力が、これに寄与していることが分かります。

インテグリティに対する意識が全社的に高まっているにもかかわらず、企業は深刻なインシデントと違反に悩まされています。20%の企業が、過去2年間で重大な不正行為、データプライバシーやセキュリティ違反、規制コンプライアンス違反など、インテグリティ関連の重大なインシデントがあったと認めています。注目すべきは、組織内でインテグリティ関連の重大なインシデントがあったと回答した人の3分の2以上が、そのインシデントに第三者が関与していると回答している点です。

全般的に見て、組織のインテグリティ規範の順守状況はこの2年間で良くなりましたか、悪くなりましたか、それとも変わりませんか？



注：この図表は、「分からない」や「答えたくない」を選んだ回答者の割合を除くため、合計は100%にならない。

## 重要なポイント

- ▶ 最も倫理的な企業であっても不正行為は起き得るものであり、実際に起きるでしょう。不正行為が企業による重大な違反であった場合、その不正行為の調査と是正に必要な内部リソースの確保と、違反や制裁金を巡る規制当局との決着の両面でコストがかかります。
  - ▶ 組織は定期的にインシデントの性質を評価し、最大の問題点と要因を把握することで、どのような教訓が得られたかを明確にすべきです。これに、従来のリスク評価活動を組み合わせれば、組織全体でのより幅広い是正が必要な事業運営上のシステムチェックな問題を洗い出すのに役立ちます。また、それぞれ異なる
- コンプライアンス領域で改善すべき点をピンポイントで指摘することもできます。
- ▶ 例えば今回の調査結果によると、これまでに起きた重大なインシデントや違反の最大の原因としてコンプライアンス担当者が最も多く挙げたのは、ポリシーや要求事項を従業員が理解していないことや、文化の違いによる誤解です。組織は、ハイリスク業務に従事する従業員や国・地域、コンプライアンスリスク領域に的を絞った教育キャンペーンやオンデマンド型の窓口を立ち上げてみましょう。これは、総花的内容の集合型研修やオンデマンド型ウェブ研修よりも効果的かもしれません。

## インテグリティ維持への逆風

今日の環境で、誠実に行動する会社の能力に最も大きな影響を及ぼす要因は何か。今回の調査の結果から、外部および内部の重要な課題が数多く浮かび上がってきました。

### 外部リスク

回答者の半数近く（49%）が、規制の変化におけるスピードの速さと量の多さへの対応が難しいと感じ、インフレや失業、為替レートなどの経済的圧力により、ビジネスを誠実に遂行することが難しくなっていると述べています。法務・コンプライアンス部門の担当者は、ビジネスを行う上で、コンプライアンスリスクや不正リスクなど、今後2年間に最も大きなインテグリティリスクをもたらす地域として、12地域の中から、中国（22%）、（ロシアを含む）東欧（21%）、米国・カナダ（17%）、中東・北アフリカ（16%）を挙げています。

49%

の回答者（世界全体）が、現在のマクロ環境が、組織のインテグリティ規範に背くことを従業員に促す最大の外的圧力だと回答しています。

リスク評価の実施にあたっては、内的要因と外的要因が事業戦略、ビジネス活動や従業員への圧力に及ぼす影響を考慮することが重要です。また、影響を及ぼすのはどの要因であるかだけでなく、どのように影響を及ぼすのか、なぜその要因が当てはまるかを理解し、コンプライアンスリスクに関連付け、それを参考にコンプライアンス対応の優先順位を決めることが重要となります。

例えば、従業員の離職が不正行為を発見・防止する会社の能力を低下させるという理由から、最大の内的要因の1つであると考えられている場合、従業員の定着と新人研修の充実だけでなく、統制の自動化とその有効性のモニタリングにも重点を置くべきというインサイトを提供してくれます。

### 従業員リスク

不正行為を巡る継続的課題により、組織が会社全体、第三者やサプライチェーンとの間に、より高いインテグリティ規範を浸透・定着させることが難しくなっています。回答者（世界全体）の3分の1以上（38%）が、上司から頼まれれば非倫理的行動を取ることともいわないと思うと回答し、半数近く（47%）が、今後2年間で組織にとって最大のインテグリティリスクをもたらすのは従業員であると回答しています。

47%

の回答者（世界全体）が、今後2年間で自組織に最大のインテグリティリスクをもたらすのは内部の人間だと回答しています。

Transparency Internationalの  
2023年腐敗認識  
指数によると、汚職は  
相変わらず世界各地で  
まん延しています

### 事業運営上のリスク

回答者（世界全体）の40%が、事業運営上の最大のインテグリティリスクとしてプライバシーとセキュリティを挙げたのに対して、53%が従業員の離職と従業員がポリシーを理解していないことが、組織のインテグリティ規範に対する最大の内的脅威であると回答しています。

53%

の回答者（世界全体）が、従業員の離職や従業員がポリシーを理解していないことが、組織のインテグリティ規範に対する最大の内的脅威であると回答しています。

<sup>3</sup> Corruption Perceptions Index 2023, Transparency International, 2023, <https://images.transparencycdn.org/images/CPI-2023-Report.pdf>.

<sup>4</sup> Moushey, Leah, Tillen, James G., Hollinger, Abi, "Anti-Bribery & Corruption: Global overview," Miller & Chevalier Chartered, [www.lexology.com](https://www.lexology.com), 2 February 2024, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=b8e34cdc-59f0-4560-80c0-708ac707e5cd>. Accessed on 20 March 2024.

<sup>5</sup> 同上

企業は、インテグリティを高めるポリシーやプログラムを数多く導入してきました。

次のような対策を講じている組織の割合：

72%

**不正行為を思いとどらせる施策**

- ▶ 従業員の懲戒処分
- ▶ 内部調査と是正プロセス
- ▶ 倫理規範を順守しない従業員の給与を減額または回収できるような報酬体系
- ▶ コンプライアンス違反があった場合の役員報酬やボーナスの回収

67%

**新規トレーニングの導入**

- ▶ ビジネス上またはプロフェッショナルとしての倫理およびインテグリティ研修
- ▶ 顧客に対するデューデリジェンスの実施プロセスや担当者のトレーニング
- ▶ サプライヤーやベンダー、パートナー、顧客、コンサルタントなどの第三者に対するデューデリジェンスの実施プロセスや担当者のトレーニング

55%

**新たなポリシーの導入**

- ▶ ビジネス上またはプロフェッショナルとしての倫理およびインテグリティ研修
- ▶ 従業員との適切なコミュニケーションチャネルや、個人のモバイル機器および (WhatsAppなどの) メッセージングプラットフォーム上のデータへの企業によるアクセスに関する、企業の社会的責任 (CSR) ポリシー、環境・社会・ガバナンス (ESG) ポリシー

31%

**正しい行動への動機付け**

- ▶ インテグリティを体現する行為を奨励するインセンティブ



# 2 不正行為の 根本原因とは？

何が不正行為を引き起こし、どのように不正行為がまん延していくのかについての理解を深めるため、EYではレポートのデータをさらに掘り下げて分析しました。その結果、ほとんどの組織の従業員は、違反行為をする、あるいは非倫理的行動を取るという意味に基づいて、以下の3つのタイプに分類できることが分かりました。

- 1. 道徳的な従業員：** 個人的利益のためであれ、あるいは上司からの要請であれ、非倫理的行動を取ることを嫌う。
- 2. 不正を犯す可能性のある従業員：** 個人的利益のためや、上司からの要請で非倫理的行動を取ることをいとわない。
- 3. 潜在的加担者：** 上司からの要請で非倫理的行動を取ることはいとわないが、個人的利益のために非倫理的行動を取ることはない。

従業員の半数以上(58%)が、インテグリティに対して道徳的な対応を取っており、従業員のお大半がインテグリティ文化を維持しようとする傾向にあることを示しています。しかしながら、条件が整えば、インテグリティを犠牲にすることをいとわない従業員も相当数(42%)いることが分かります。そのため、勇気をもって不正行為を通報するよう促す動機付けを行うとともに、通報した従業員をきちんと保護しなければ、不正行為に適切に対応し、これを是正することはできません。

今回の調査の結果から、不正を犯す可能性のある従業員ほど、組織のコンプライアンス環境に否定的な見方をしていることが分かりました。インテグリティ向上を促すプログラムやポリシー、統制が組織に備わっていると回答する人が少なく、非倫理的行動が容認されることが頻繁にあると答えた人が多く見られました。さらに、チーム内で非倫理的行動が黙認されていると答えた人は3倍近く、サプライチェーンや流通網内では5倍以上多くいました。

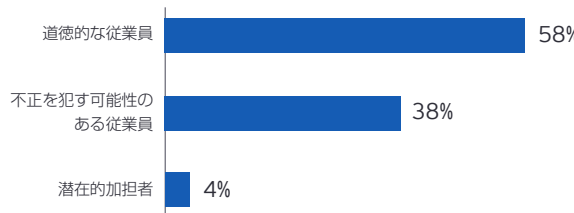
# 58%

従業員の半数以上(58%)が、道徳的な対応を取っており、これは企業のインテグリティの未来にとって良い兆候です。

## インテグリティや違反行為、非倫理的行動に対する従業員のタイプ

違反行為をする、あるいは非倫理的行動を取るという意味や動機に基づく

インテグリティに対する従業員のタイプ  
従業員の割合



インテグリティに対する  
従業員のタイプの説明

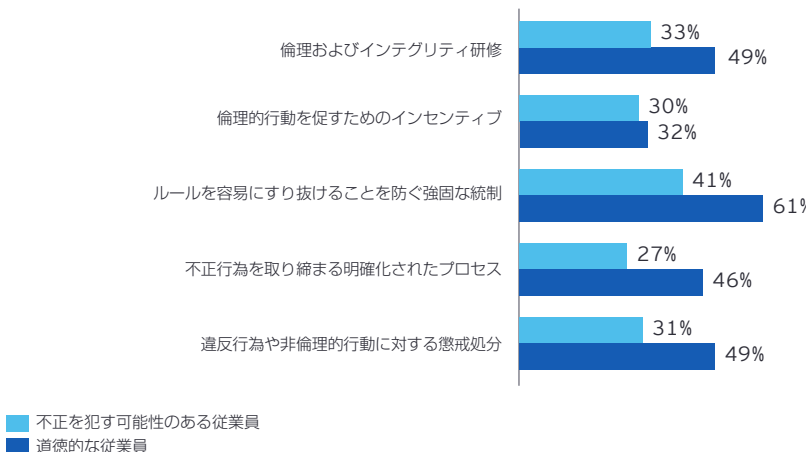
個人的利益のためであれ、あるいは上司からの要請であれ、**非倫理的行動を取ることを嫌う**

個人的利益のためや、上司からの要請で**非倫理的行動を取ることをいとわない**

上司からの要請で**非倫理的行動を取ることはいとわないが、個人的利益のために非倫理的行動を取ることはない**

## インテグリティを奨励する、次のようなプログラムやポリシー、統制が自社に導入されていると回答した従業員

従業員の割合



## 不正を犯す可能性のある従業員は、不正行為を通報した際に嫌な経験をしている可能性が高い。

興味深いのは、不正を犯す可能性のある従業員は、過去2年間に大きな信用低下を招く、あるいは厳しい規制措置を受けるようなインテグリティ関連の重大なインシデントを経験した組織で働いている傾向にあります。

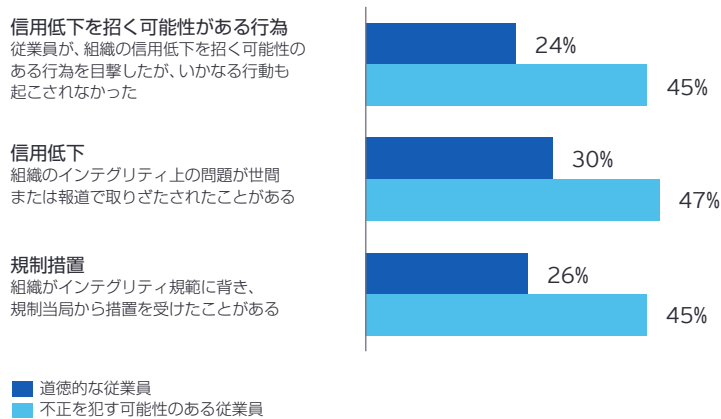
また、不正を犯す可能性のある従業員は、不正行為を通報した際に嫌な経験をしている可能性が高いのも特徴で、道徳的な従業員に比べ、不正行為を通報するべきではないという圧力を受けた人が**2倍**、不正行為を通報したせいで報復を受けた人が**3倍近く**、不正行為が適切に対応されなかったと感じた人が**2.5倍**、それぞれ多くいました。

不正を犯す可能性のある従業員の場合、インテグリティガイドライン違反は、その従業員の気質というより、そうした行動を学んだ、あるいは正当化した上での行動なのかもしれません。「他の人がやっているのならば、自分もとがめられない」という考えの人もいれば、「会社が問題にしないのならば、必要に迫られ、あるいは圧力を受けて、悪質な行為を動くことに抵抗はない」という考えの人もあります。基本的に、不正を犯す可能性のある従業員が自らの行為を正当化できないのは、組織のインテグリティを信用していないからだと思われます。

リーダーも同様に、かなりの割合の人が非倫理的行動を取ることをいとわないと認めています。役員では、自身の出世や報酬（給与やボーナス）を上げるために、1つないしは複数の手段で非倫理的行動を取ることをいとわないと回答した人が全体の3分の2(67%)に上りました(従業員はわずか25%)。

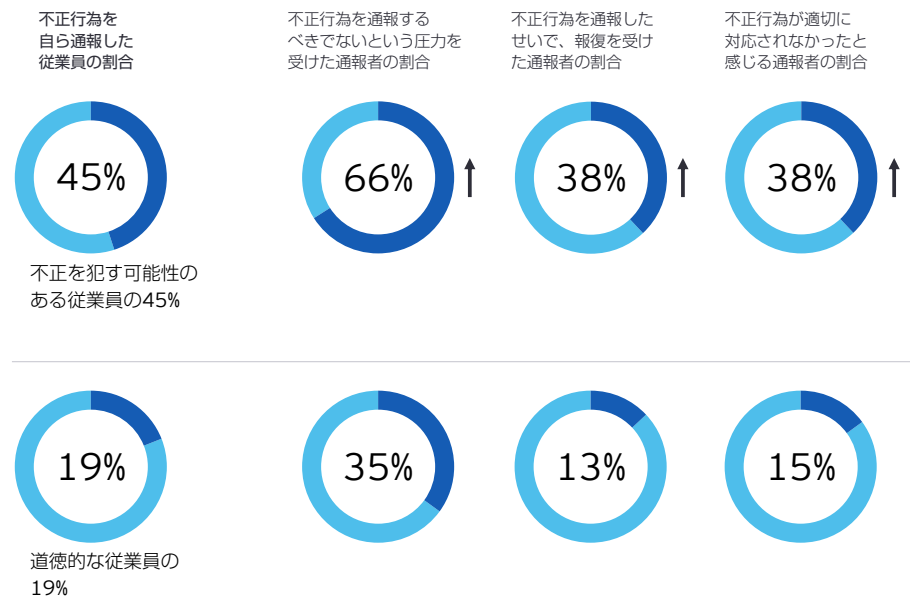
不正を犯す可能性のある従業員は、過去2年間にインテグリティ関連の重大なインシデントを経験した組織で働いている傾向にある。

次のような行為を過去2年間に自社で目にした従業員の割合



### 不正行為を直接管理職に、あるいは内部通報窓口から通報した従業員

不正行為を通報した従業員はどのような経験をしたか？



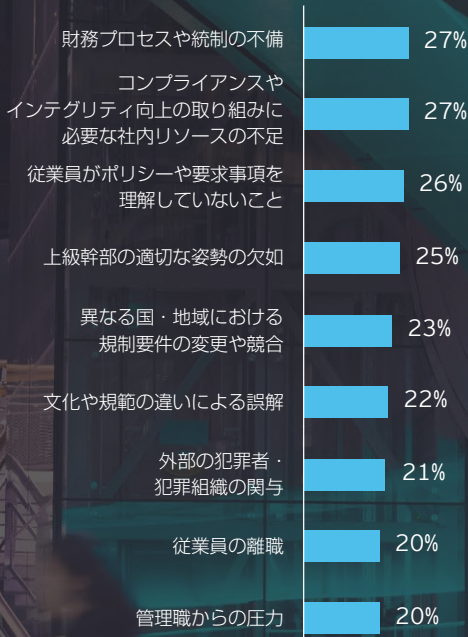


「倫理・コンプライアンス部門は、組織内の地位にかかわらず、従業員の訴えを同じ温度感で調査する義務を負います。調査完了後は、その結果に基づき必要な措置をしっかりと講じることが不可欠です」

Marcel Cordero, Legal & Compliance Director, Alicorp

インテグリティ関連のインシデントを引き起こした根本原因は次のうちどれですか？

世界全体



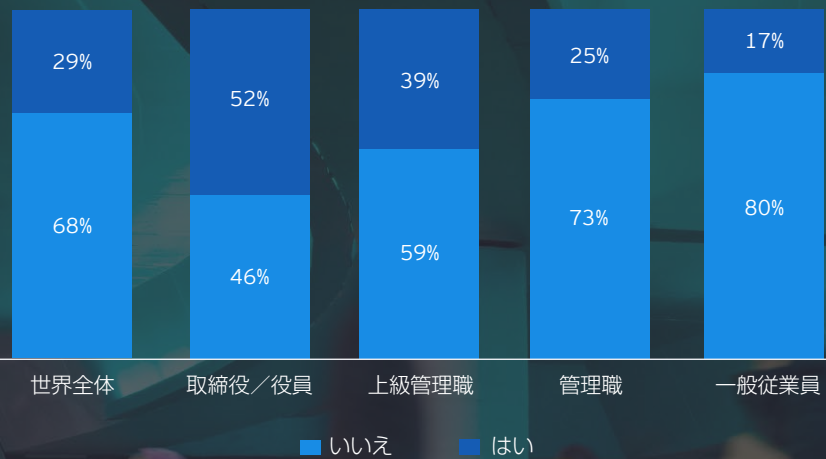
調査件数：世界全体 (1,132件)

さらに、自組織がインテグリティ関連のインシデントを経験したと回答した人のうち45%が、上級幹部の適切な姿勢の欠如や管理職からの圧力を根本原因に挙げています。

「トップの姿勢」の問題は、通報のあった不正行為に対応するリーダー層の意欲にも影響しています。過去2年間に不正行為を通報したことがあると回答した役員が半数以上(2022年の59%から52%に減少)いた一方、通報した役員の3分の2近く(65%)が通報するべきではないという圧力を感じていました(2022年は62%)。

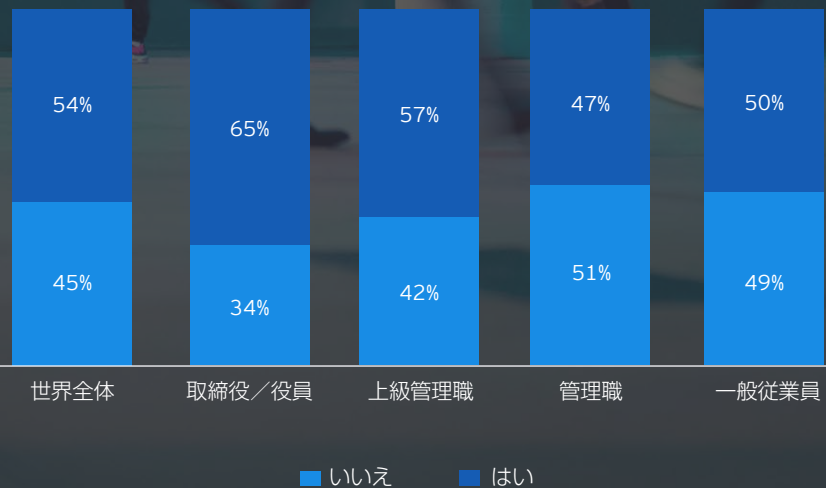
また、同様に重視すべきなのは、通報しないことを選択した役員のうち、38%が問題への対応がなされないだろうと感じ(従業員は46%)、35%が自分の身の危険を感じ(従業員は28%)、32%が管理職から通報するべきではないという圧力を感じた(従業員は25%)ことです。

過去2年間で、直接管理職に、あるいは内部通報窓口を通じて、不正行為を通報したことがありますか？



調査件数：世界全体 (5,464件)、取締役/役員 (445件)、上級管理職 (1,625件)、管理職 (2,134件)、一般従業員 (1,260件)  
注：この図表は、「分からない」や「答えたくない」を選んだ回答者の割合を除くため、合計は100%にならない。

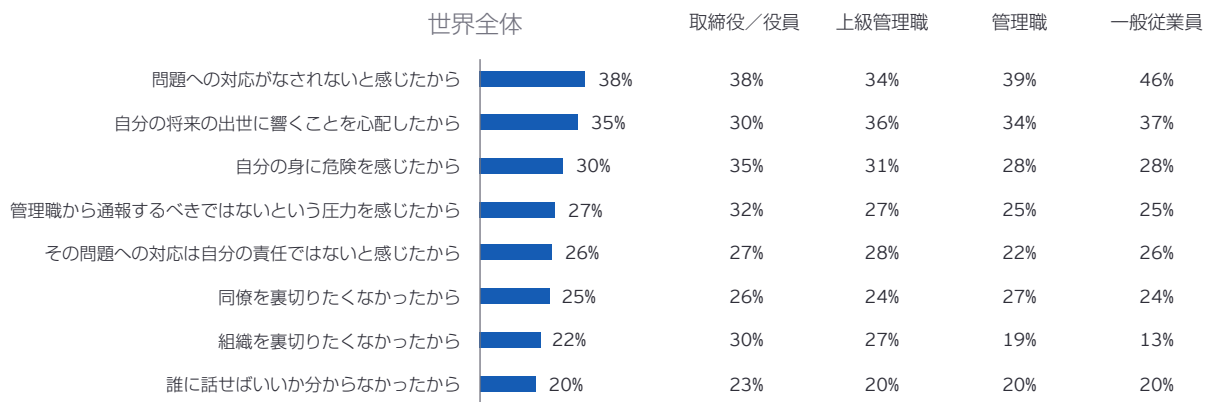
不正行為を通報した時、通報するべきではないという圧力を感じましたか？



調査件数：世界全体 (1,603件)、取締役/役員 (232件)、上級管理職 (626件)、管理職 (530件)、一般従業員 (215件)  
注：この図表は、「分からない」や「答えたくない」を選んだ回答者の割合を除くため、合計は100%にならない。

組織は、従業員が心理的に安心して声を上げることができ、また、自分の懸念の声に耳を傾けてもらえるだけでなく、その懸念への対応がなされると確信が持てる環境を整える必要があります。

次のうち、問題を通報しなかった理由はどれですか？



調査件数：世界全体（1,425件）、取締役/役員（191件）、上級管理職（517件）、管理職（475件）、一般従業員（242件）

役員の半数近く（47%）と上級管理職の40%は、過去2年間に外部に知られ、何の対応も取られなければ組織のレピュテーションにダメージを与えることになる他の従業員の行為を目撃したことがあると認めています。

**リーダーが動かなければ、従業員が声を上げるはずがない**

組織は、従業員が心理的に安心して声を上げることができ、また、自分の懸念の声に耳を傾けてもらえるだけでなく、その懸念への対応がなされると確信が持てる環境を整える必要があります。通報する、あるいは「声を上げる」文化は、不正行為や非倫理的行動に対して声を上げるよう個人の背中を押すと同時に、汚職や不正行為などを防止する役割を果たす強力なツールです。公認不正

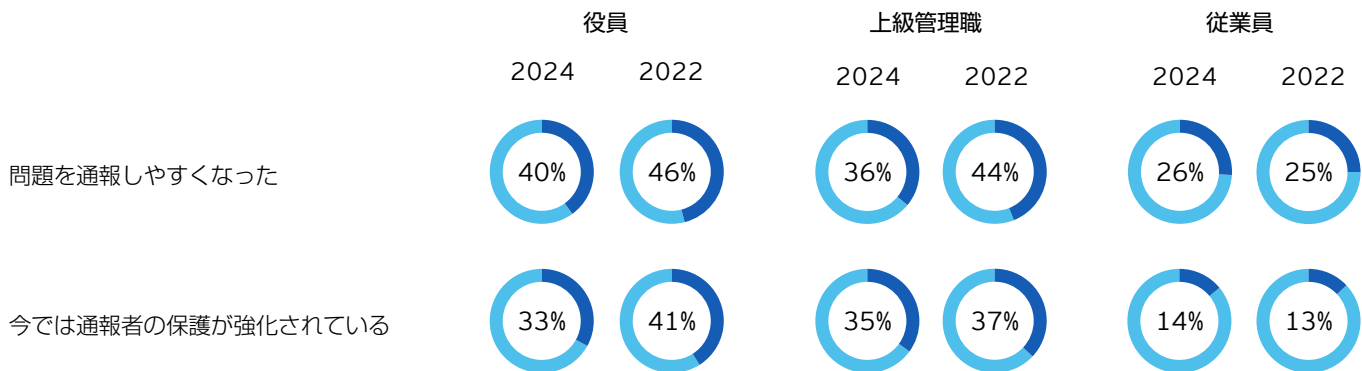
検査士協会（ACFE）によれば、不正行為の43%は通報者（このうち半数以上が従業員）からの情報提供により発覚しています。

2023年、米国（S.811 — SEC Whistleblower Reform Act of 2023）とEU（EU 公益通報者保護指令〈2023年〉）は通報者の保護を拡大するとともに、通報制度の利用をより多くの企業に義務付ける新たな法令を導入しました。通報者保護法の増加と、通報の重要性に対する意識の高まり、通信技術の進歩により、不正行為を通報する窓口の効率性と有効性が向上しています。

今回の調査結果から、内部通報窓口を設ける企業が増えたことが分かりました。内部通報窓口がないと答えた回答者の割合は、2年前より大幅に減少しています（14%から7%

に減少）。さらに、3分の1が問題の通報が容易になるとともに、通報手段が多様化し、匿名性が高まったと回答しています。役員や上級管理職が通報環境は過去2年間で改善されたと自信を深めていると回答した理由は、少なくとも部分的にはこうした進展によって説明がつくのかかもしれません。その一方で、従業員は、通報プロセスへの不信感を表しており、通報環境が改善されたと回答した割合は、役員や上級管理職ほど高くありません。

<sup>6</sup> Association of Certified Fraud Examiners, Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations, © 2024 Association of Certified Fraud Examiners, Inc., <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations>.



リーダー層ではかなりの人（役員が41%、上級管理職が28%）が、内部通報制度を利用して不正行為を通報した人への報復に直面または目撃したと認めています。また、上級幹部では、問題を通報しなかった理由に、身の危険を感じたことを挙げた人が従業員より多く見られました。この結果は、「声を上げる」文化を醸成するために講じてきた施策は、従業員レベルではより効果的であったが、上級幹部レベルでは取り組みをさらに強化する必要があることを示唆しています。

今回の調査結果から、従業員だけでなく上級幹部にとっても、報復からの保護が重点領域であることが分かりました。不正行為を目にした時に声を上げる人を支援する環境が社内になければ、従業員は外部の窓口を利用して通報した方がいいと感じるかもしれません。例えば、米国では司法省が2024年初めに新たな「内部通報報奨パイロットプログラム (Whistleblower Pilot Program)」の計画を発表しました。このプログラムの目的は、企業の不正行為に関わ

る情報の提供を通報者に奨励することです。米国をはじめとする世界各地の他の通報奨励プログラムにこのプログラムが加わることで、社内窓口などからの不正行為の通報を従業員に奨励する取り組みに力を入れるよう組織に求める圧力がさらに強まるかもしれません。従業員が信頼を寄せ、組織のあらゆるレベルの人が報復を恐れることなく、進んで利用できる内部通報制度を設計、導入することが不可欠です。

## 重要なポイント

通報された不正行為への対応に係る信頼の構築に努めるにあたり、組織は、次のような対策を講じ、リーダー層に説明責任を課すと同時に、従業員に対して声を上げることを奨励する必要があります。

- ▶ 役員や経営幹部などの上級リーダー層に、目にした不正行為を全て報告したことを確認する定期的な証明書の提出を義務付ける。
- ▶ 機密保持を強化するプライバシープロトコルや統制を構築し、通報処理プロセス全体でこうした機密保持規範を厳守する。
- ▶ 通報された不正行為の調査や解決を任された担当者の真の独立性を確保する（上級幹部が関与する事案では、特別委員会の設置が必要となる場合がある）。
- ▶ 通報者のフォローアップを行い、通報事項への対応状況を定期的に知らせるとともに、最終的にどのような解決策を講じたかを伝える。
- ▶ 独立した第三者による、内部通報窓口の定期的な監査を受ける。この監査には通報された全インシデントへの対応の網羅性と妥当性、機密保持要件の順守状況、懲戒処分の一貫性、内部通報窓口の管理体制に対する有効性の評価を含める必要がある。また、通報プロセスに対する信頼感を従業員に浸透させるために、監査結果の概要を組織内で公表することを検討する。



3

インテグリティに対して  
どのようなアプローチを  
取っているか?

「インテグリティファースト」型組織とは、  
管理職がインテグリティの重要性について  
頻繁に話し、その言葉を裏付けるための  
ポリシーやプログラムを導入している組織です。

レポートのデータと、組織のポリシーやプログラム、管理職がインテグリティの重要性について話す頻度などに関する詳細な分析に基づき、組織は一般的にインテグリティ文化に対して、以下の4つのいずれかのアプローチを取っていることが明らかになりました。

**1. インテグリティファースト型：**この型に分類される組織では、管理職がインテグリティの重要性について頻繁に話し、その言葉を裏付けるためのポリシーやプログラムを導入しています。つまり、「Say-Doギャップ（言行の不一致）」を解消している組織です。インテグリティファースト型の組織は全体のわずか22%で、前回のレポートの32%から減少しています。

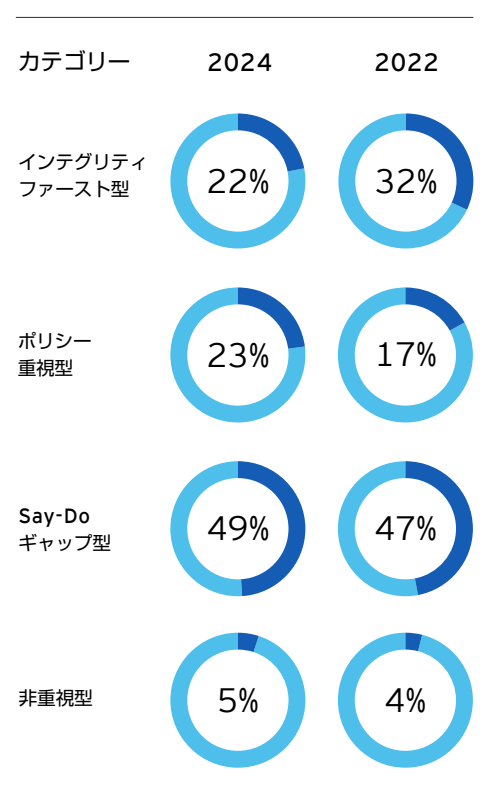
**2. ポリシー重視型：**この型に分類される組織では、インテグリティを高め、コンプライアンス順守義務を果たすためのポリシーとプログラムを備えているものの、インテグリティファーストの考え方が完全には浸透していません。ポリシー重視型の組織は、全体の23%（前回のレポートでは17%）です。

**3. Say-Doギャップ型：**この型に分類される組織では、経営幹部が組織内でインテグリティについて頻繁に話すものの、ポリシーやプログラムを導入するなど、自らの言葉を裏付ける行動を取っていません。Say-Doギャップ型の組織は、全体の半数弱（49%）で、前回のレポートの47%とほぼ同じです。

**4. 非重視型：**興味深いことに、企業の5%はインテグリティの向上を全く重視しておらず、この数字も前回のレポートからほとんど変わっていません。

インテグリティファースト型アプローチを取る組織は、2年前には全体の3分の1近くありましたが、今年の結果では、4分の1弱に減少しています。ポリシー重視型アプローチを取る組織が増加したことを考えると、インテグリティファースト型アプローチを取っていた組織も、適切なポリシーが導入された今では、以前ほどインテグリティの重要性を頻繁に伝えたり、ポリシーの浸透に気を配ったりする必要性を感じなくなった可能性があります。

こうした組織は、インテグリティの向上に積極的に取り組むことより、変動が激しい経済環境を乗り切ることに重点を置くことで、インテグリティを後回しにするようになったと見受けられます。しかし、このような困難な時期こそ、インテグリティファースト型アプローチの重要性が最も高まります。どのような状況下における組織も目指すべき目標と言えます。



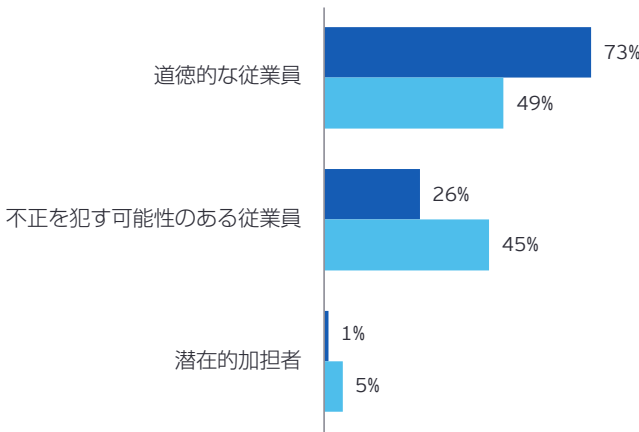
「組織の倫理観はトップから生まれるもの  
かもしれません。一方で、企業のモラルと  
いう羅針盤に従い、かじ取りを行うのは  
管理職です。通報された不正行為に  
適切に対応できるようなリーダーを  
育成することは、「声を上げる文化」を  
推進するために不可欠です」

**Erica Salmon Byrne**, Chief Strategy Officer  
and Executive Chair, Ethisphere and the  
Business Ethics Leadership Alliance.

リーダーは倫理的行動を従業員に促すだけでなく、身をもって範を示す必要があります。

インテグリティへのアプローチがより強固な企業では、組織のインテグリティの価値を軽んじる従業員が少ない。

インテグリティや違反行為、非倫理的行動に対する従業員のタイプ  
違反行為をする、あるいは非倫理的行動を取るという意志や動機に基づく



■ インテグリティファースト型組織  
■ その他の組織  
出典：EYグローバルインテグリティレポート2024調査データ。

人を中心に据えた、インテグリティファースト型組織を構築するための4つの方策  
インテグリティファースト型組織の構築を目指すリーダーが、次に自らに投げかける問いは「それを、どのように構築するか」ではないでしょうか。まずやるべきは、インテグリティアジェンダの中心に人を据えることです。「人」は組織にとって最も価値ある資産である反面、インテグリティという観点から考えると最大の負債でもあります。だからこそ、インテグリティへのアプローチの中心に人を据える必要があるのです。そのためには、インテグリティ向上に向けた積極的な行動や強いコミットメントを促進するインテグリティファーストの文化を醸成するだけでなく、それを後押しする枠組みや仕組みを導入することも重要です。ここでは、リーダーが人を中心に据えたインテグリティファーストの文化を構築する上で役立つ4つの方策を紹介します。

1. トップが手本を示す

レポートのデータから、口先ばかりで行動を伴わないアプローチでは、インテグリティを高めることも維持することもできないことが明らかです。まずトップから、不正行為の防止とその対応に力を入れて取り組む必要があります。

リーダーは倫理的行動を従業員に促すだけでなく、身をもって範を示すべきです。加えて、自ら定めたインテグリティに関連するポリシーや手続きを順守する必要があります。リーダーは、不正行為の通報や調査の仕組みを確立するだけでなく、その仕組みを支え、守っていかねばなりません。「Say-Doギャップ」を解消したいのであれば、リーダーは下位層にインテグリティを奨励するのと同様に、自らも誠実に行動しなければなりません。

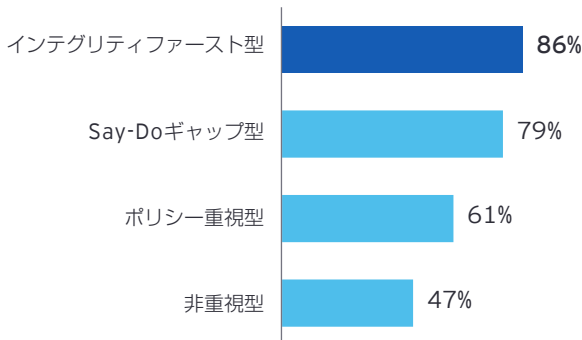
組織が自らに問うべき質問

- ▶ 自組織を分類するなら、インテグリティファースト型、ポリシー重視型、Say-Doギャップ型、非重視型のうちどれですか？
- ▶ 2年後、どうなっていたいですか？
- ▶ 不正を犯す可能性のある従業員がいますか？また、その従業員が所属するのはどの部署ですか？
- ▶ 既存の仕組みを使って、改善を促すために何ができますか？
- ▶ インテグリティファースト型の組織になるために、あるいはそうあり続けるために、どのような新しい仕組みを導入する必要がありますか？

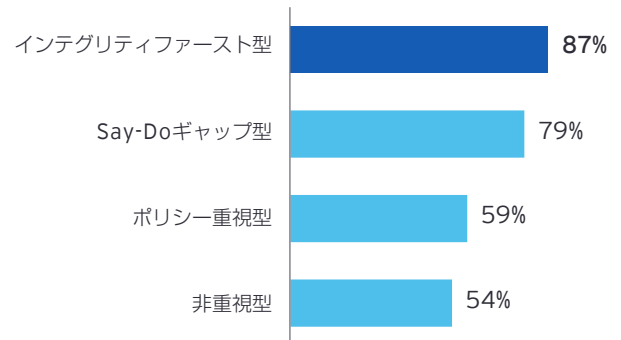
組織構造が確立していない戦略では、  
組織のインテグリティプログラムの効果を  
制限しかねません。

インテグリティに対してより強固なアプローチを取っている企業ほど、コンプライアンスリスクやレピュテーションリスク管理を意思決定プロセスに組み込んでいる傾向にあると言える。

重要な意思決定を行う際には、常に規制の順守を考慮する  
「はい」と回答した組織の割合



重要な意思決定を行う際には、常にレピュテーションリスクを  
考慮する  
「はい」と回答した組織の割合



出典：EYグローバルインテグリティレポート2024調査データ。

このことは、従業員が誠実に行動するようになるだけでなく、不正行為を目にした際の適切な対応や通報が安心して行えるようなサポート環境づくりの大きな一歩となり得ます。リーダーは、組織のあらゆるレベルの人に届く、信頼や心理的安全性、透明性のあるコミュニケーションに重点を置く環境を醸成するとよいでしょう。これはリーダーが耳を傾け、行動することから始まります。不正行為の通報を受けて、リーダーが報復を受けることがないよう通報者を守るために、具体的な対策を講じていることを従業員が実感すればするほど、不正行為を目撃した際に通報する傾向にあります。

## 2. 戦略を実行する組織を設計・導入する

「組織は戦略に従う」と言われています。一方、組織構造が確立していない戦略は、組織のインテグリティプログラムの効果を制限しかねません。組織は、以下のように健全なガバナンス構造を確立する必要があります。それは、組織の役割と責任を明らかにすること、重要業績評価指標 (KPI) と重要行動指標 (KBI) の両方を用いて説明責任を明確にすること、部門間のサイロを取り払い必要とする人が自由に情報にアクセスできるようにすること、透明性を担保し信頼を構築することです。

加えて、不正行為の根本原因を突き止め、不正を犯す可能性のある従業員の責任を個別の問題として追及するだけでなく、全社的な課題として対応することも求められます。

分析によると、インテグリティに対してより強固なアプローチを取っている企業ほど、コンプライアンスリスクやレピュテーションリスク管理を日々の意思決定プロセスに組み込んでいる傾向にあることが示されています。また従業員は、組織の規則や手続きを正しいと思うほど、同僚をより信頼する傾向にあります。



組織は、従来のトレーニング方法やインテグリティの伝え方を、実社会の要求に適応させる必要があることを認識しなければなりません。

### 3. 組織全体へのインテグリティ文化の浸透を促進する

組織は、インテグリティをチームワークで作り上げるものであると認識する必要があります。コンプライアンス部門を独立した支援組織と見なすべきではありません。また、コンプライアンス規範とインテグリティ規範を業務と手続きに直接組み込むことが求められます。例えば、具体的なコンプライアンス要件を企業のポリシーに明記し、それを新ビジネスの立ち上げや、第三者リスク管理、業者への支払い、従業員への払い戻しといったワークフローに組み込むべきです。また、業績と報酬の評価基準にKPIとKBIを全社的に取り入れるべきであり、これには、不正行為やコンプライアンス違反を犯した従業員を罰するのではなく、インテグリティを体現する従業員に報いる報酬体系なども含まれます。今回の調査結果では、回答者（世界全体）の半数が、コンプライアンス違反を罰するような従業員や役員への報酬体系を特に問題視しています。評価指標では、誠実な行動への積極的な後押しにも、より重点を置かなければなりません。

### 4. 意識を向上させ、トレーニングとコミュニケーションを強化する

回答者は、今後2年間にインテグリティリスクに対応するための3つの最重要事項として、意識の向上、トレーニングとコミュニケーションの強化を挙げています。

従来のトレーニング方法やインテグリティの伝え方を、実社会の要求に適応させる必要があります。定期的なトレーニングで大まかな原則は学べるかもしれませんが、現実のシナリオで直面する複雑な問題に対処するには十分ではありません。また、従業員は必要な助言を受ける上で障壁に直面する可能性があります。質問があっても上司に連絡しづらいと感じたり、答えを探す際のポリシーや規制の膨大な量に心が折れたりするかもしれません。

これには、必要な時に必要なトレーニングを受けられるようにするのが有益だと考えられます。従業員は、必要な時に自分の職務内容に合わせたオンライン指導を受けることができます。また、特定のコンプライアンスシナリオ、ポリシーや手続きに関する質問にオンデマンド形式で回答し、問い合わせにリアルタイムで対応する相談窓口を設置するために、GPTを活用したコンプライアンスチャットボットの導入を検討してもよいでしょう。

一方、リーダーは、明確なメッセージを繰り返し発することで、インテグリティがなぜ重要かを伝える必要があります。現在、誠実に行動することの重要性を従業員に頻繁に伝えることができている管理職は半数以下（47%）です。リーダー層のコミットメントや事業領域・部門に関係なく一貫してインテグリティを重視している姿勢を目にした従業員は、法令などをより順守する傾向にあります。





調査方法

EYグローバルインテグリティレポート2024は、北・中・南米、アジア太平洋地域、ヨーロッパ、中東、インド、アフリカの53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、一般従業員5,464人を対象に実施した調査に基づいています。インタビューは、2023年10月から2024年1月にかけて、世界的な調査会社であるイブソスがオンラインパネルを通じて実施しました。

## 職位

取締役/役員	445	8%
上級管理職	1,625	30%
管理職	2,134	39%
一般従業員	1,260	23%

## 従業員数

250-499人	10	>1%
500-999人	1,085	20%
1,000-4,999人	1,980	36%
5,000-9,999人	879	16%
10,000人以上	1,180	22%

## 業種概要

先進製造業/自動車	1,069	20%
消費財/小売/卸売	954	17%
エネルギー/資源	300	5%
金融サービス	794	15%
政府、公共部門	530	10%
ヘルスサイエンス/ウェルネス	424	8%
プロフェッショナルファーム/サービス	241	4%
不動産/接客業/建設業	667	12%
テクノロジー/通信/エンターテインメント	979	18%
その他	626	11%
合計	6,584	120%

注: 回答者は複数の業界を選択することができるため、数値の合計は100%にならない。

EYは、今回の調査と2022年の調査における一連の質問項目に対する調査データに基づき、比較分析を行いました。2022年の質問である「過去18か月の間に、管理職が誠実な行動の重要性を伝えるのを、どれくらいの頻度で耳にしましたか?」に対して、2024年の質問である「次のうち、自組織で導入しているものがあれば教え

## 地域別インタビュー件数

北米	
カナダ	100
米国	500
合計	600

中南米	
アルゼンチン	90
ブラジル	107
チリ	70
コロンビア	90
エクアドル	100
メキシコ	100
ペルー	45
合計	602

オセアニア	
オーストラリア	100
ニュージーランド	50
合計	150

極東アジア	
中国(本土)	506
香港	80
インドネシア	100
マレーシア	100
韓国	100
台湾	50
タイ	100
ベトナム	100
合計	1,136

西欧	
オーストリア	100
ベルギー	80
デンマーク	50
フィンランド	100
フランス	100
ドイツ	100
ギリシャ	100
アイルランド	50
イタリア	100
オランダ	100
ノルウェー	60
ポルトガル	100
スペイン	100
スウェーデン	100
スイス	60
英国	150
合計	1,450

中東/インド/アフリカ	
インド	100
イスラエル	50
ケニア	45
ナイジェリア	60
サウジアラビア	75
南アフリカ	100
トルコ	50
アラブ首長国連邦	100
合計	580

東欧	
ブルガリア	50
チェコ共和国	100
ハンガリー	100
ポーランド	100
ルーマニア	100
セルビア	100
スロバキア	100
スロベニア	96
ウクライナ	100
合計	846

日本	
日本	100
合計	100

てください」への回答で重み付けを行いました。2つ目の質問に対する回答には、最新の調査で点数を付け、2つのレベルの管理職におけるコミュニケーション頻度の平均を取れるようにしました。例えば、「頻繁に」コミュニケーションを取っている場合は5点、「しばしば」コミュニケーションを取っている場合は3点を付けま

す。最も多くのポリシーを定め、誠実に行動することについて最も頻繁にコミュニケーションを取っていた企業は、「インテグリティファースト型」のタイプに該当します。管理職が頻繁にコミュニケーションを取っていたものの、ポリシーが不足している企業は「Say-Doギャップ型」のカテゴリーに該当します。

## その他のインサイト

# 今日のインテグリティファースト型AIが明日の信頼を築く

人工知能 (AI) は多くの組織の未来を形づくっており、私たちの働き方を根本から変える力を持っています。法務、コンプライアンス、内部監査機能を含め、日常生活に影響を与えるAIの使用には、多くの顕著な成功例があります。しかし、その潜在能力故にAIにリスクがあることは、ビジネスプロセスに悪影響を与えたり、個人や組織になりすましたり、偏った意思決定につながったりする事例でも証明されています。

2024 エデルマン・トラストバロメーターによると、人々は、革新技術の安全性、明朗性、有益性や利用しやすさを確認する際に、非政府組織 (NGO) や政府よりも企業を信頼しています (それぞれ54%、50%、59%)。それでも、企業に対する信頼度は59%であり、改善の余地がかなり残されています。官民を問わず、あらゆる組織がAIの倫理的な使用について信頼を築くために、さらに努力する必要があります。

それでもなお、AIの導入は急速に進んでいます。EYグローバルインテグリティレポート2024の調査結果によると、組織はビジネスを変革するためにAIのコンセプト考案、開発、導入に取り組んでいます。組織全体では、4分の1強 (29%) が現在、ビジネスや業務でAI対応ツールを使用していると回答しました。さらに4分の1 (25%) が、今後2年以内に使用する予定だと回答しています。

企業ではIT部門が最も早くから導入しており、現時点でIT部門の42%がAI対応ツールを使用しています。コンプライアンス部門 (31%) と財務部門 (33%) もAIの活用に積極的です。一方、内部監査部門 (23%) と法務部門 (14%) は、AIの積極的な活用で後れを取っていますが、多くは今後2年間で追いつく予定です。スプレッドシートや電子メールでの手作業を中心とするレポートングから、動的でリアルタイム、またはそれに近いモニタリングやレポートングへと移行することに対して、規制当局の間で期待が高まっていることを考えると<sup>7</sup>、組織は当初の予想以上のスピードでAIツールの採用に動く必要があります。生成されるデータ量や、ビジネス戦略を推進するためのリアルタイム情報の必要性、複雑化する規制要件とを合わせて考えると、AI対応ツールが、将来的にあればいいというものではなく、直ちに導入すべきものになる日は近いはずです。

しかし組織は、生成AI (GenAI) が加速しているにもかかわらず、AIの倫理的な使用に向けたガバナンスの枠組みの構築に苦労しているといえます。

法務・内部監査部門においてAIの導入率が全体的に低いことは、組織の第2および第3のディフェンスラインが、他の部門におけるAI活用に後れを取っていることを示唆しています。すでに台頭しているビッグデータ

やRPA (ロボティクス・プロセス・オートメーション) についても同じ状況であり、法務、コンプライアンス、内部監査部門は、データ分析の組織的な活用方法をいまだ模索中です。

法務、コンプライアンス、内部監査部門は、その他の部門がAIをどこでどのように採用するかについて、より大きな役割を果たす必要があります。各部門は、AIなどの新しいイノベーションの採用の可否を判断し、利活用に関するガイドラインを策定するリスク委員会に参加するべきです。また、スキルやコンピテンシーを評価し、AI開発における責任ある設計方針や法的考慮事項について、経営幹部や開発者のスキルアップを図る必要があります。

人工知能 (AI) はテクノロジーの未来を形成し、産業に革命をもたらしています。AIには、人類の発展に絶え間なく転換をもたらす力があります

<sup>7</sup> Staying Compliant in a Complex World: What Today's Business Leaders Need to know, MIT SMR Connections on behalf of EY, MITSloan Management Review, 2 October 2023, <https://sloanreview.mit.edu/mitsmr-connections/staying-compliant-in-a-complex-world-what-todays-business-leaders-need-to-know/>. Accessed on 14 April 2024.

## コンプライアンス部門におけるAIの主な課題、活用事例および可能性

法務・コンプライアンス部門の経営幹部はAIの将来性に期待を寄せており、多数の活用事例にさまざまな可能性を見いだしています。一方で、AIがもたらす課題についての懸念も抱えています。

EYグローバルインテグリティレポート2024において、法務・コンプライアンス部門の回答者は、AIの活用に最も適した日常的なコンプライアンス活動として、継続的改善やモニタリング、リスク評価を挙げています。さらに、AIがコンプライアンスにおいて発揮する最大の効果は、データセットの関連付け（40%）、能動的モニタリングやその改善（37%）、リスクスコアリング活動（34%）における高度なデータ収集、操作、リスク分析に集中していると答えています。

一方で、法務・コンプライアンス部門の経営幹部は、同部門へのAI導入の足かせとなる可能性のある重要なリスクを懸念しています。課題として上位2つに挙げているのが、AIモデルに取り込むデータの一貫性のなさや欠如、組織内の専門家の不足です。これらの課題は、AI対応ツールを組織内で

使用する際に、社内のガイドラインおよび管轄区域の規制や法的要件を確実に順守することが組織に課せられていることを意味します。

法務・コンプライアンス部門においてAIを有効活用している事例は数多く見られます。例えば、生成AIツールは大量の情報の迅速な検証や要約、契約書の作成、特定の電子情報開示手続の実行が可能であり、日常業務の正確性と効率性を大幅に向上させることができます。また、AIは、コンプライアンスリーダーが新たな洞察力を養い、より適切な意思決定を行うために役立てることもできます。

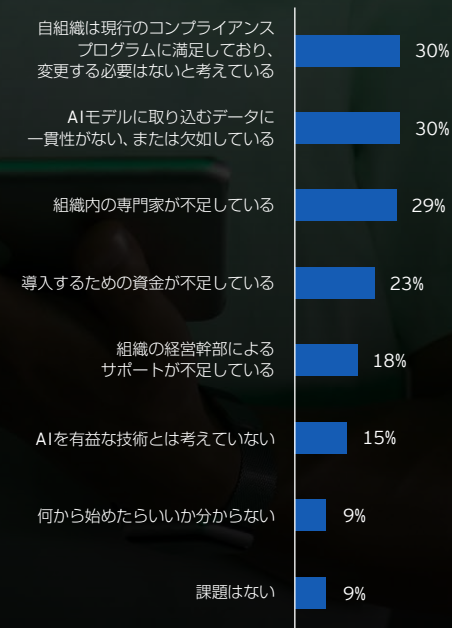
法務・コンプライアンス部門におけるAIの具体的な活用事例：

- ▶ 法規制変更のモニタリングや社内データの分析を行うことによる潜在的なコンプライアンスギャップの特定
- ▶ レッドフラグを検出するための第三者に対するバックグラウンドチェ

ックや財務分析を自動化することによるデューデリジェンスプロセスの合理化

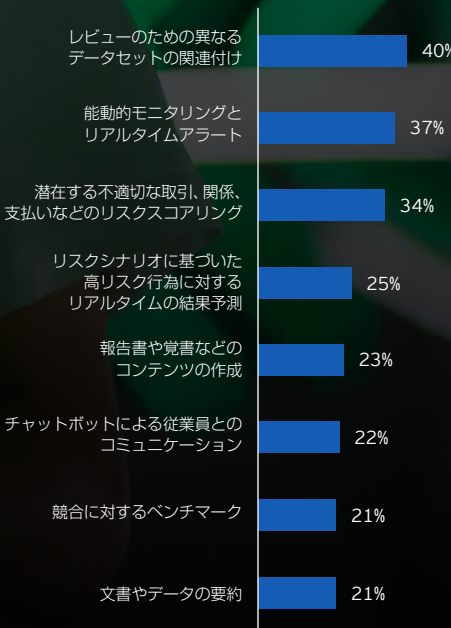
- ▶ 金融取引、通信、その他のデータを分析しパターンや異常を検出することによるリスク評価の改善
- ▶ レッドフラグを検出するためのリアルタイムアラートの発信や潜在的な不正行為の格付け
- ▶ 規制当局の調査、召喚、訴訟に対応する電子メールや文書のレビューに予測モデルを使用することにより膨大なデータの調査に要するコストと時間を大幅に削減
- ▶ 全データセットから個人情報や秘匿情報を自動的に識別した上で、削除、またはリダクト（黒塗り）
- ▶ AIチャットボットを通じて、従業員のコンプライアンスに関する問い合わせにオンデマンドで回答、企業ポリシーを参照し助言を提供

### コンプライアンス部門にAIを導入する際の最大の課題は何ですか？



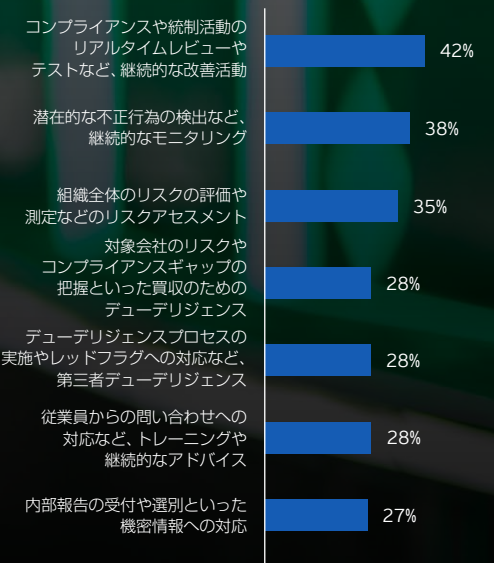
調査件数：世界全体（149件）

### AIがコンプライアンス部門で最大の効果を発揮すると考えられる活用事例は何ですか？



調査件数：世界全体（149件）

### AIを取り入れるのに最も適していると思われる日常的なコンプライアンス活動はどれですか？



調査件数：世界全体（149件）

### 新興国市場はAI活用の管理と安全性確保において先行している

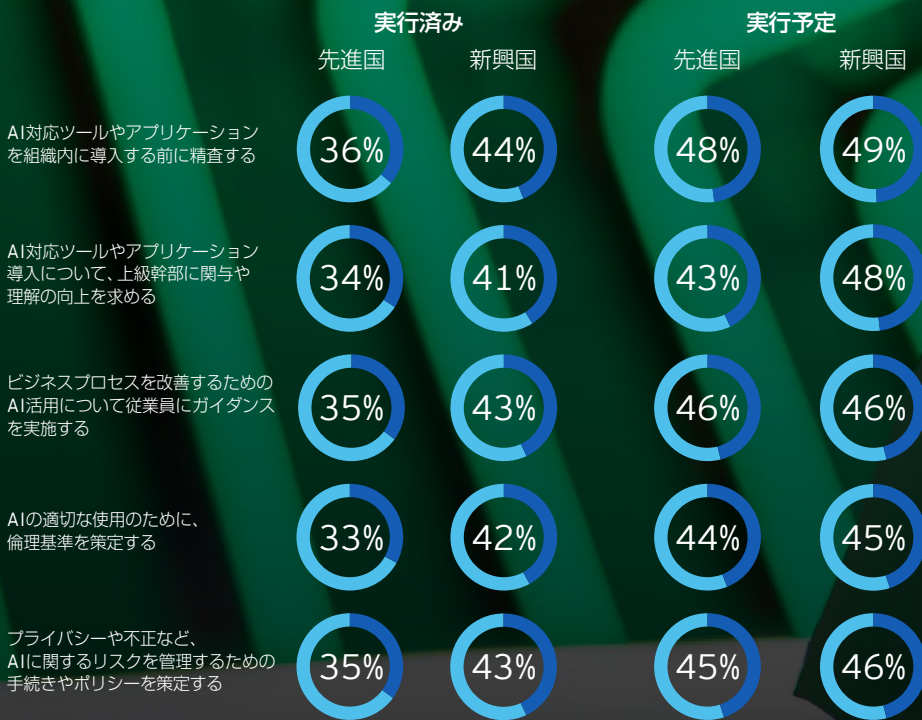
計画段階にあるか、すでに積極的にAIを活用しているかにかかわらず、約40%の組織がAIの導入と利活用を管理するための施策を実行しています。興味深いことに、新興国市場の方がAIに対する理解と責任において成熟しているように見えます。

さらに、新興国市場の経営幹部の51%が、許容されるAIの用途やリスクについて組織内でトレーニングやガイダンスを受けたことがあると回答しているのに対し、先進国市場の経営幹部では35%でした。中東、インド、北アフリカ(60%)、極東アジア(59%)、南米(54%)でそのように回答した割合は、西欧(35%)、北米(32%)、オセアニア(28%)よりもかなり高くなっています。

### 加速するAIの進化により、AI規制が政策立案者の最重要課題に押し上げられている

EUでは、一部の加盟国が警察での顔認証の利用拡大を検討していますが、欧州議会は最近、AI規制法<sup>8</sup>の一部として、より厳格化された規制を可決しました。2024年6月に施行が予定されていたこの法律は世界で最も進んだAI規制であり、域外適用と高額な制裁金を伴うため、欧州諸国内または欧州諸国とビジネスを行う全ての組織に影響を及ぼすでしょう。AI規制を最初に導入した国の1つである中国は現在、特定のAI用途に適用されるさまざまな規制や政策を拡大しています。また、AIの倫理に関する国連教育科学文化機関(UNESCO)の勧告を採択し、経済協力開発機構(OECD)のAI原則にも準拠しています<sup>9</sup>。インドでは、政府がIT企業に対し、AIツールを公に発表する前に正式な許可を得るよう求めており、「選挙プロセスの正当性を脅かす」といった反応を引き起こす可能性のあるAI製品を使用しないよう、企業に警告しています。こうした動きは、2023年にインドが表明した、AIに対して積極的な介入は行わないとの立場を撤回することを意味しています<sup>10</sup>。一方、米国では、AIに関する連邦法が近い将来に成立する可能性は低いものの、連邦取引委員会(FTC)などの規制当局が生成AIの影響に対する人々の懸念に応え、一部のAIプラットフォームに対して大規模な調査を開始しました<sup>11</sup>。また、州ごと、および特定地域に適用される法律も多く施行、検討されています。

### 組織全体におけるAIの導入と利活用を管理するために、どのような施策を実行していますか(あるいは実施する予定ですか)?



調査件数：先進国(1,726件)、新興国(2,411件)。

<sup>8</sup> Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law | News European Parliament | <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19015/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law>

<sup>9</sup> Global AI Law and Policy Tracker | IAPP Research and Insights | [https://iapp.org/media/pdf/resource\\_center/global\\_ai\\_law\\_policy\\_tracker.pdf](https://iapp.org/media/pdf/resource_center/global_ai_law_policy_tracker.pdf)

<sup>10</sup> India asks tech firms to seek approval before releasing 'unreliable' AI tools | Reuters | <https://www.reuters.com/world/india/india-asks-tech-firms-look-for-approval-before-releasing-unreliable-ai-tools-2024-03-04/>

<sup>11</sup> FTC investigates open AI over data leak and ChatGPT's inaccuracy | The Washington Post | <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/07/13/ftc-openai-chatgpt-sam-altman-lina-khan/>

世界中の規制当局によるこうした最新の取り組みは、AIの導入が進むにつれて規制が強化されることを示唆しており、組織がコンプライアンスプロセスを管理し、法的リスクから保護し、内部監査部門においてAIの使用に関する統制の有効性を検証する必要性がさらに高まると考えられます。規制が拡大する中、組織の価値観や信念を反映した、AIを取り巻くインテグリティ文化を浸透させることに積極的にならなければ、組織が混乱に陥ってしまう可能性があります。

#### 組織が AI に対してインテグリティファースト型のアプローチを取るための 5 つの方法:

- 1. AI 戦略の評価:** すでに AI を導入しているか、近いうちに導入予定であるかにかかわらず、組織は AI 活用の管理に係る現在の成熟度を把握することが重要です。AI 成熟度評価は、重大なギャップを特定するのに役立ちます。例えば、あるグローバル製薬会社が AI コンプライアンス評価を実施したところ、最大のギャップの 1 つは一貫した AI ガバナンスの枠組みの不在であることが分かりました。
- 2. 正式な AI ポリシーとその導入方法の策定:** ガバナンスは、安全で持続可能な、責任と透明性のある AI を実現する上での基盤です。AI ガバナンスの枠組みを構築することは有用ですが、これらは多くの場合、任意であったり、適用に一貫性がなかったりします。より建設的なアプローチは、正式な（そして強制力のある）AI ポリシーを策定し、それを導入・監視する適切な方法を定めることです。AI ポリシーは、人々の権利や安全、プライバシーの尊重、AI の出力内容の公正性、正確性、信頼性、基礎となるデータやモデルの安全性に対処する規範やガイドラインに、特に注意を払ったものである必要があります。
- 3. 部門横断的なチームの編成:** AI ポリシーを最も効果的なものにするためには、組織全体の複数の利害関係者（IT、プライバシーと情報セキュリティ、コンプライアンス、法務、イノベーション、財務、内部監査部門）が協力して、AI の活用事例、関連リスク、適切な手引きを検討する必要があります。各部門の視点は、適切な AI 戦略を採用する上で重要です。
- 4. AI に関する規制・訴訟対応計画の策定:** 法規制の環境が、特に AI に関して厳しくなる中、組織はこのような危機管理のための対応計画を準備しておく必要があります。問題が発生した場合、組織の AI 使用は厳しく調査されることとなります。組織は、関与する必要がある人物、データや責任の所在を把握する必要があります。
- 5. データガバナンスとプロセスの最適化:** EY グローバルインテグリティレポート 2024 では、経営幹部がコンプライアンス部門に AI を導入する際の最重要課題として、AI モデルに取り込むデータの一貫性のなさや不完全性を挙げています。法律やコンプライアンスの専門家からデータに対する信頼を得るために、組織はデータを明確かつ完璧に理解する必要があります。また、これはおそらく従業員全体からの信頼を得る上でも重要です。データの理解には、データの出所、品質や弱点を把握するためのデータマッピングやデータリネージも含まれます。さらに、組織は、使用している全ての AI と機械学習（ML）ツールのリストを入手するか、作成する必要があります。組織の AI 能力が成熟するにつれて、AI アルゴリズムのポートフォリオを確実に管理できる、拡張可能で柔軟かつ安全なインフラの構築に注力できるようになります。

AI の進歩の早さと、今日のビジネス環境を根本的に変革し得る可能性を考えると、組織は早急に AI に対するガバナンス戦略を策定し、倫理的かつコンプライアンスに準拠した使用のための体系的なアプローチを導入する必要があります。透明性、説明責任、信頼性や公正性に重点を置いたインテグリティファースト型のアプローチは、AI の安全で倫理的な使用を促進し、組織だけでなく社会にも利益をもたらします。

「(AIが持つ)危険性の1つは、絶対に間違えることはないという思い込みです。もう1つの課題は、データとその活用です。各管轄区域の規制当局は、個人データの使用に関する倫理基準とガイダンスの必要性を理解し、尊重しています」

Liban Jama, EY Americas Forensic & Integrity Services Leader

#### 詳細について

世界の AI 規制の展望に関する資料をダウンロード: [https://www.ey.com/en\\_UK/AI/HOW\\_TO\\_NAVIGATIVE-GLOBAL-TRANS- IN-ARTHITIFIC-INTELLIGENCE-REGULATION](https://www.ey.com/en_UK/AI/HOW_TO_NAVIGATIVE-GLOBAL-TRANS- IN-ARTHITIFIC-INTELLIGENCE-REGULATION)

ケーススタディ: How a global biopharma became a leader in ethical AI — [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/ai/how-a-global-biopharma-became-a-leader-in-ethical-ai](https://www.ey.com/en_gl/insights/ai/how-a-global-biopharma-became-a-leader-in-ethical-ai)

## その他のインサイト

# ESGインテグリティは、 目標達成への意欲と規制対応 との間で岐路に立っている

市場の状況を概観すると、ESG課題を巡る議論の傾向や性質が、前回のレポートから変化していることが分かります。経営幹部はESGの推進における自社の躍進をアピールし続けていますが、ESGを巡る議論は、企業価値、「正しいことをする」、「良き企業市民である」といった意欲的な目標のようなものから、現実的な取り組みへと移行しています。現在では、ESGの重大な課題とリスク、特に規制の変化とデータインテグリティに焦点が置かれています。今回の調査によると、ESGに関する課題の上位には、新しいESG規制やその変更への対応と順守(37%)、パフォーマンス目標に対する進捗を測定するには信頼不足のデータ(34%)、ESGへの取り組みに必要な専任の人的リソースと予算不足(29%)などが挙げられています。

## 詳細について

**How good governance can keep corporates clean from greenwashing:**  
[https://www.ey.com/en\\_gl/insights/assurance/how-good-governance-can-keep-corporates-clean-from-greenwashing](https://www.ey.com/en_gl/insights/assurance/how-good-governance-can-keep-corporates-clean-from-greenwashing)

## ESG関連法

### 法案：

- ▶ **オーストラリア：**気候関連の財務情報開示(案)。2022年12月、オーストラリア連邦政府財務省は、気候関連の財務情報開示に関する協議文書を公表しました。この文書は、特定のオーストラリア企業が近い将来(早ければ2024年中)、順守することが必要になる気候関連の情報開示制度の概要を示しています。
- ▶ **カナダ：**気候関連の情報開示(案)。2024年以降、カナダの大手銀行、保険会社、連邦政府規制対象の金融機関は、ESGレポートと気候関連情報の開示を義務付けられることとなります。さらに、カナダの上場企業はESGに関する報告要件を順守することが必要となります。
- ▶ **米国：**米国証券取引委員会(SEC)の気候変動開示基準(案)。2022年3月、SECは、登録企業に対し、登録届出書や定期報告書に気候変動に関連する具体的な情報開示を含めることを義務付ける規則改正案を提出すると発表しました。こうした開示には、事業に重大な影響を及ぼす可能性のある気候関連リスクに関する情報開示、および監査済み財務諸表に主要な気候関連指標(温室効果ガス排出

量の開示を含む)を組み込むことも含まれます。最終規則は2023年10月に発表される見込みでしたが、現時点では2024年中に発表されると予想されています。

### 施行済み：

- ▶ **EU：**企業サステナビリティ報告指令(CSRD)。今後3年間で、EU域内およびEU域外の50,000以上の組織が、このプログラムの下で報告を求められることとなります。2050年までに欧州がカーボンニュートラルの目標を達成する上で、CSRDが大きな前進をもたらすと期待されています。
- ▶ **EU：**炭素国境調整メカニズム(CBAM)。この制度は、輸入事業者が輸入品に含まれる排出量に応じた賦課金を課されることで、非EU加盟国におけるよりクリーンな生産を推進するものです。
- ▶ **インド：**2023年に施行された企業責任とサステナビリティ報告(BRSR)は、対象となるインド企業に対してサステナビリティに関連する指標を報告することを求めるインド初の枠組みです。



## 組織は、企業戦略の一環として ESGインテグリティの重要性を頻繁に伝えることに慣れていく必要があります。

この流れを受けて、企業はESGへの関心をますます高めており、ESGの外部報告要件に準拠するため、すでにいくつかの取り組みを行っていると回答しています。さらに、3分の2近くが、自社の進捗状況について透明性が確保されていると考えています。

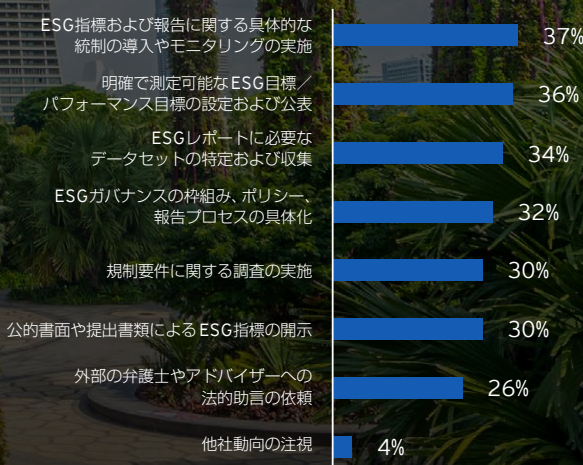
しかしながら、このような活動にもかかわらず、目的や必要な知識、実行可能な道筋が

根本的に明確になっていません。これには、ESGのあらゆる側面において、インテグリティファースト型のアプローチを取ることが有効です。組織は、ESG戦略の一環としてESGインテグリティの重要性を頻繁に伝えることに慣れていく必要があります。また、組織には、ESGに関する施策と報告が該当する全ての管轄区域の規制要件に対応する

だけでなく、組織の掲げるESG目標を達成することを保証するようなポリシーとプログラムの策定が求められています。

自社が事業を展開する地域における組織のESG外部報告要件を理解し、順守するために、以前からどのような取り組みを行っていますか？

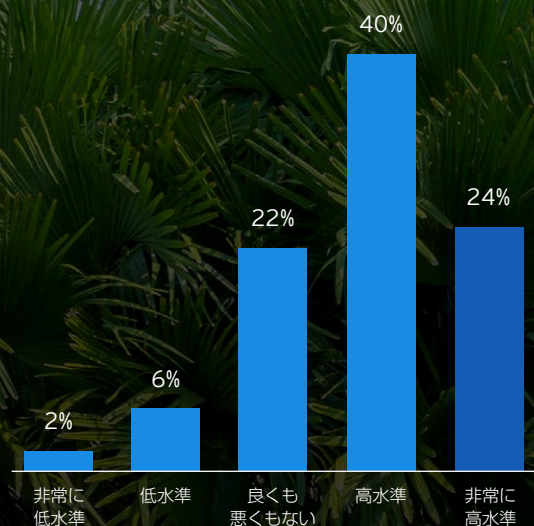
### 世界全体



調査件数：世界全体 (4,556件)

自組織のESGへの取り組みとその進捗状況に関する透明性と社会への開示について、どのように評価しますか？

回答した組織の割合



<sup>12</sup> Waly, Ghada, "UN Global Compact Event: Uniting Leaders for Business Integrity: Can we achieve the SDGs without addressing corruption?," United Nations: Office on Drugs and Crime, 19 September 2023, <https://www.unodc.org/unodc/en/speeches/2023/un-global-compact-event-uniting-leaders-for-business-integrity-can-we-achieve-the-sdgs-without-addressing-corruption-190923.html>, accessed 12 April 2024.

組織は、ESGに関する意欲的な目標や戦略上の優先順位を決定するだけでなく、こうした優先事項への対応について全従業員と足並みをそろえることにも注力する必要があります。

組織が重点的に取り組むべき主要な5つの分野は次の通りです。

- 1. ESGを戦略的優先事項とし、その優先順位についてコンセンサスを得る：**回答者（世界全体）の62%は、自組織がESGを優先事項とすることに同意しています。しかしながら、上級管理職が自らESGに取り組んでいると自負している割合（73%）と一般従業員におけるその割合（52%）の間には認識のギャップが見られます。さらに、それぞれが考えている優先順位に関して、若干の食い違いがあるようです。例えば、役員は、自組織が気候変動に関連するサステナビリティや温室効果ガス排出量、責任あるサプライチェーンマネジメントを重視していると回答した一方で、上級管理職や管理職、一般従業員は、最優先事項は社会的責任であり、倫理的なガバナンスと透明性がそれに続くと考えています。組織は、ESGに関する意欲的な目標や戦略上の優先順位を決定するだけでなく、これらの優先事項について全従業員と足並みをそろえることにも注力する必要があります。
- 2. 組織内でESGを担当する部門を明確にする：**組織内でESGに対する見解や優先順位が異なる理由の1つに、通常、ESGを単独で担当する事業部門がないことが考えられます。ESGに関する業務をさまざまな部門で分担する場合は、役割と責任を明確に定め、全ての利害関係者に対してははっきりとした説明責任を果たす必要があります。

- 3. 確固とした報告プロセスを導入する：**透明性と正確性が確保された報告は、従業員や規制当局、顧客、投資家との信頼を構築するための礎となります。回答者の3分の1（34%）は、ESGコンプライアンス上の最大の課題として、信頼性が低く、一貫性のない、または不正確なデータを挙げています。また、同数の回答者（34%）が、ESGレポートに必要なデータセットの特定と収集を最優先課題としています。データインテグリティは、ESGレポートや規制要件の順守において重要なリスク領域です。企業はテクノロジーの活用と自動化により、一貫性があり信頼性の高い方法でパフォーマンス指標を収集、算定、監視するワークフローを構築する必要があります。ワークフローには、ESGレポートの質と信頼性を保証する検証済みの内部統制と記録保持ポリシーと共に、外部報告に向けた既存の開示や統制手続を組み込むべきです。
- 4. ESGガバナンスの枠組みとプロセスを迅速に設計・導入し、ESG規制の変更に応じて組織が方向転換できるようにする：**これは、EUのCSRDのような新しいESG規制が制定される際に特に重要です。まず、新たなESG分野に合わせ、変化する国際基準に対応できる包括的なリスク評価手法を導入します。そして、リスク評価の結果を用いて、KPIやKBIの形で進捗を測る指標を確立します。これには、KPIとKBIを組み込んで進捗を把握し、企業のESG活動とパフォーマンスに係る説明責任を果たすことも含まれます。

- 5. 教育により理解を促し、従業員からの信頼を築く効果的なコミュニケーションプランを策定する：**組織は、既存のコミュニケーションチャンネルを活用して、ESGコンテンツを普及させ、情報を収集したり、人々を巻き込んだりすることができます。まずは、従業員に必要な知識を身に付けさせることから始めるべきです。例えば今回の調査によると、ESG規制とそれが組織に与える影響を理解していると回答した従業員はわずか19%でした。従業員のESGに関するIQを高めることで、ESG目標の達成に向けた積極的な役割を担うよう促すことができます。さらに、企業のESGアジェンダの透明性を高めることは、従業員からの信頼構築につながります。

意欲を持ってESG目標の達成を目指すことが重要であることに変わりはありません。有言実行し、変化するESG規制を順守し報告要件を満たすことは、ESGインテグリティファースト型のアプローチと密接に関係しています。

データインテグリティは、  
ESGレポートや規制要件の順守において  
重要なリスク領域です。

今後2年間で、ESGインテグリティに関して最も注力する分野

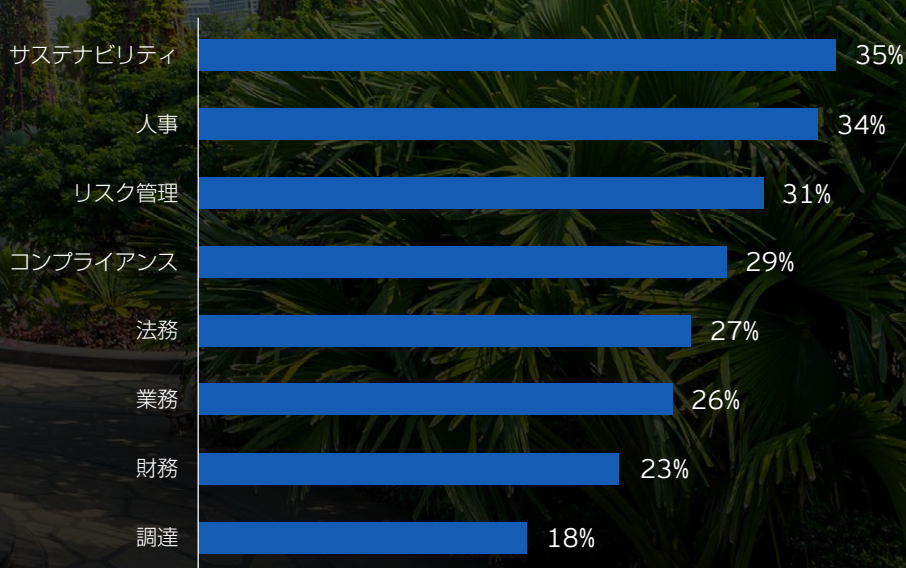
世界全体



調査件数：世界全体（4,556件）

自組織で、ESGコンプライアンスに関して責任を負っているのは、どの部門ですか？

世界全体



調査件数：世界全体（4,130件）

## 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://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。

© 2024 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。

本書は*How can trust survive without integrity?*を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

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