



ともに進む未来の先に どんな景色がひろがりますか？

EY Japan Integrated Report 2024



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



Building a better
working world

Contents

Top message	3
Our model	6
At a glance	7
About us	
EYのグローバルネットワーク	8
EY Japanについて	9
People story	10
鼎談：個が活き、協働する力が発揮される組織であるために	
Client story	
ケーススタディ：協和キリン株式会社 協和キリンのグローバル戦略に付加価値を生み出す 国際税務のワンシステムとは	13
ケーススタディ：株式会社ジャパネットホールディングス ジャパネットが「長崎スタジアムシティ」で描く 新たな地域創生とは	16
Social story	19
EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー（EOY） より良い社会の構築を目指し挑戦を続ける、 アントレプレナーシップにあふれた経営者たちを称える	
LTV ^{*1} metrics	21
WEF-IBC ^{*2} の「ステークホルダー資本主義指標」に 基づいた自社のKPI ※1 Long-term value、長期的価値 ※2 世界経済フォーラムの国際ビジネス評議会	
Leadership team	25

Our purpose

Building a better working world

より良い社会の構築を目指して

— これがEYのパーパス（存在意義）です。

優れた知見や高品質なサービスの提供を通して、資本市場と世界経済における信頼の構築に貢献します。あらゆるステークホルダーに対する約束を果たすためのチームを率いる優れたリーダーを育成していきます。

Our values

私たちの在り方を定義し、あらゆる行動や活動の原点となるのが、Our values（価値観）です。

価値観

誠実、相互の敬意、
協働、インクルーシブな
精神の実践

人々をリードする
活力、情熱、
勇気の保持

正しいことを
実行することによる
信頼関係の構築

編集方針

Building a better working world

より良い社会の構築を目指して

EYが2013年に策定したパーパス（存在意義）「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」は、今では私たち EY のメンバーにとって、あらゆる判断の原点です。絶え間のない変化の中、先を見通すことが難しい時代にあっても、私たちは明確なパーパスを軸に、グローバルに団結し、あらゆるステークホルダーと伴走しながら、社会にポジティブな影響をもたらすことのできる存在であり続けるよう努力してまいります。

長期的価値の創出に向けて

EYは、2017年にCoalition for Inclusive Capitalism^{*1}と共同で企業の長期的価値（Long-term value, LTV）^{*2}を測り得る新たな指標（EPIC）を発表しました。自らもLTVを創出し、その取り組みをステークホルダーの皆さまにお伝えすべきであるとの考えから、2021年よりEY Japanとして統合報告書を発行しています。第4回の発行となる今回は「連携・協働の先へ」をテーマに、パーパスと同じく長きにわたり組織に息づき、私たちの在り方を定義してきたEYの価値観を探求しながら、1年間の歩みを振り返りました。FY25より、EYではグローバルで新体制の下、新戦略がスタートしていますが、Building a better working worldの実現は終わりのなき旅として、今後も追い求め続けていきます。私たちが組織としてどんな価値観を大切に、クライアントの皆さま、さらにはその先にある社会にどう貢献していきたいと考えているのか、本報告書をお読みいただいた皆さまに少しでも伝われば幸いです。私たちEYは、時に立ち止まり一つ一つの取り組みの意義・目的を確かめながら、未来に向かって着実に歩みを進めてまいる所存です。

EY Japan チーフ・ブランディング・オフィサー

榎本 亮

^{*1} coalitionforinclusivecapitalism.com

^{*2} LTVフレームワーク（Long-term value, 長期的価値フレームワーク）

対象範囲

EY Japan

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 ストラテジー・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ey.com/ja_jpをご覧ください。

^{*} EY全体のデータを一部含みます

対象期間

2024年度（2023年7月～2024年6月）

ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。年度（FY）は、前年7月から当年6月までの期間を指します。

例）FY24とは2023年7月から2024年6月まで

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記載は、本報告書の発行日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、EY Japanとしてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後のさまざまな要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。



Top message

EY 共通のパーパス・価値観の下、
複雑化するクライアントの課題を解決し、
高品質のサービスを通じて社会に貢献

EY Japan チェアパーソン 兼 CEO
ジャパン・リージョナル・マネージング・パートナー

貴田 守亮

ポリクライシスに見舞われている今、 サステナブルな社会のために求められること

年々激化かつ頻発化する異常気象や気候変動、ウクライナや中東などで深刻化する地政学的情勢、エネルギーや食糧原価の高騰、サプライチェーンの断絶をはじめとする経済的問題など、私たちは幾多もの世界的な危機に直面しています。2023年の世界経済フォーラムでも取り沙汰されたように、それらの危機が絡み合い複合的な影響を及ぼすポリクライシスの時代に突入しています。

それぞれの危機には何らかの関連性があり、個別に解決を試みようとして別の危機がさらに深刻化するという副作用が生じる恐れもあります。個別の企業、政府、国際機関、教育機関、独立団体などが単独で課題の解決を図るのではなく、多様な業界に属するステークホルダーが協働しながら、平和で暮らしやすく、サステナブルな社会を目指していくことが求められています。

最近では、サステナビリティにフォーカスして環境問題や社会問題に企業がどのように取り組むかという、さらに進んだ議論がなされています。ESGの1つであるガバナンスについても、大きな転換点を迎えていると言えます。

グローバルにビジネスを拡大している日本企業の多くは、日本国内と海外の現地子会社におけるガバナンスを切り離してきました。特にM&Aで連結グループとなった海外子会社に対しては、それまでの社内制度や企業文化にはあまり手をつけず、日本の本社による統治色を強めないという手法が一般的でした。ところが、現在は海外子会社も含めてグループ全体でパーパス（存在意義）を共通化させた上で、それぞれの国々や地域における課題の解決に取り組む方向へとガバナンスの考え方が変わりつつあります。統一されたグローバルのガバナンスに沿った戦略を再定義すること、それを全世界ベースで展開していくクライアントを、EYは数多く支援してきました。

本社で策定した戦略をステークホルダーに透明性高く、世界中の従業員に落とし込んでいくという点でも、ガバナンスの強化は重要な意味を持ちます。グループ全体を見渡したガバナンス体制であれば、現地法人のみならず日本の親会社で役員に抜てきされる可能性も生まれ、そのことが海外における優秀な人材の獲得にも結びつきます。

イノベーションの創出やDXにおいても、 グローバルな枠組みでの取り組みが必要

イノベーションにおいても、グローバルな規模で取り組み、世界各国の消費者の動向を取り入れ、研究開発部門だけでなくとどまらず、海外拠点から出てきたアイデアも吸い上げながら消費者の思考に影響を与えることが重要です。デジタルトランスフォーメーション（DX）も然りで、グローバルに共通したシステムを基盤とするのが必須になってきています。そもそもDXは、単にデジタル化を推進することが真の目的ではありません。自社に散らばっているさまざまな情報をタイムリーに分析し、その分析結果をもとに投資を増やす部門と縮小・撤退すべき部門のポートフォリオ精査を行う“選択と集中”によって、効果的かつ効率的、大胆な投資に結びつけ、ビジネスの成長につなげることが可能になります。真のDXの大きな目的は、迅速に収集した情報の精度を高め、市場動向を先取りした適切な経営判断が可能となることです。

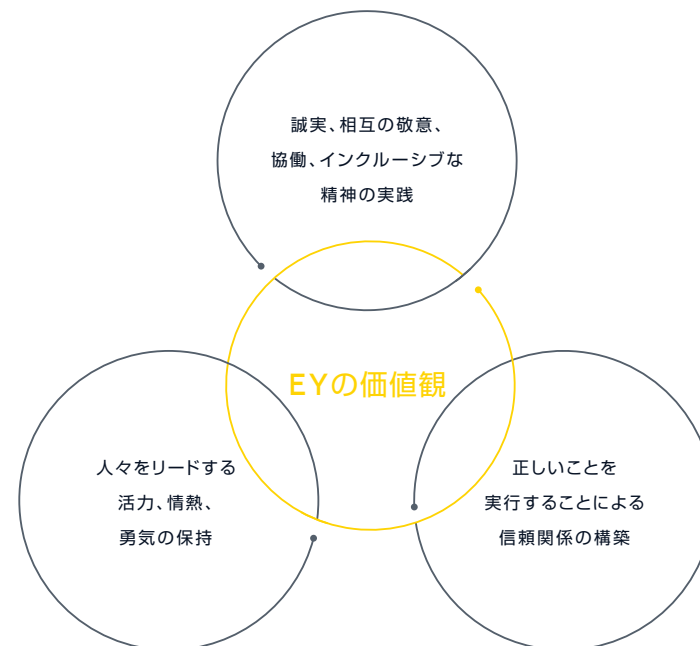
高品質のサービスを提供する上での よりどころとなっているのがパーパスと価値観

クライアントに高品質のサービスを提供していく上で、大きなよりどころとなっているのが、EYが業界に先駆けて10数年以上前から掲げている全世界共通のパーパスであるBuilding a better working world（より良い社会の構築を目指して）です。また、私たちの在り方を定義する、EYの全従業員が共有すべき3つの価値観を定め、それらを強く意識しながらビジネスを進めてきました。2024年

7月、EYのグローバル会長兼CEOにジャネット・トランカーリーが就任し新体制となりましたが、パーパスと価値観は変わることなく組織に生き続けていきます。

時代がどれだけ変わっても、より良い社会の構築は、永久に追求し続けていくべきテーマです。EY共通の価値観も、私たちが常に公平かつ公正で信頼できるプロフェッショナルであり続けるために不可欠です。これらの価値観に基づいて行動することによって、解決が非常に難しい問題や秘匿性の高い課題であっても、EYなら信頼して仕事を依頼できるという安心感をクライアントにお届けできると自負しています。

3つの価値観は、EYの一人一人の取り組みや、クライアントをはじめとするステークホルダーとの連携に反映されています。1つ目の「正しいことを実行することによる信頼関係の構築」は、公平公正ではないことや不正につながりかねないと判断したことについて、私たちは臆することなく、自分たちの見解を率直に伝えます。特に、企業の開示情報の保証を担う監査が土台を成す私たちだからこそ、高品質のサービスを追求し提供することを何よりも重視しています。正しいと思う行動を貫き、質の高いサービスを提供できてはじめて、クライアントやその先にある社会から信頼が得られると考えています。この価値観は、監査を担うサービスラインであるアシュアランスはもとより、他のサービスラインも含めEY全体に息づいています。



起業家や アライアンスパートナーとの連携にも注力

2つ目の価値観である「誠実、相互の敬意、協働、インクルーシブな精神の実践」は、クライアントが直面しているさまざまな課題に取り組む際の大前提です。難題の解決には、個人の単独の力よりもチーム、チームの力よりも部門、部門の力よりもEY Japan全体、さらにEY JapanだけでなくEYというグローバル組織全体の力を結集させることが求められています。

一丸となって取り組む上では、一人一人が相互に敬意を払いながら、誠実に意見を述べ合うことが欠かせません。相手と真っ向から対立する内容であっても、きちんと自分の考えを伝えるという「健全な衝突」が行われる社内のカルチャー醸成に努めています。さらに、多様な背景、キャリア、知見を持つ一人一人の声をリーダーが尊重し、意思決定へと結びつけていくインクルーシブな精神を養うことも、クライアントの課題解決の一助となると考えます。

私たちEYは、40年近くの歴史を誇るEYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤーにおいて、サービス・事業を通じて社会が直面する課題に果敢に挑戦するアントレプレナーシップに光を当て続けてきました。毎年開催される世界大会では、日本の国内大会を経て選出された代表をはじめ、世界中から集まった起業家がパーパスとアイデアを共有することで社会変革を促す絆が生まれ、そこからさらに新たなアイデアにつながる化学反応が起こります。さらに、女性起業家と事業成長の支援を目的としたアクセラレータープログラムや、女性アスリートが競技引退後、起業を含むビジネス分野に挑戦できるように支援するWomen Athletes Business Network (WABN)も実施しています。

EYのメンバー、クライアント、 社会全体がAll inで連携して最善を目指す

3つ目の価値観である「人々をリードする活力、情熱、勇気の保持」も、クライアントに高品質なサービスを提供する上で欠かせません。付加価値の高いサービスとは、単に適切なプロセスで仕事を進めていけば生み出せるものではなく、熱意を持って取り組む姿勢が大切な要素となってきます。だからこそ、EY Japanでは仕事に対する英気を養うための休暇やウェルビーイング（心身ともに良好な状態）向上への取り組みにも重点を置いています。

組織内で一丸となって情熱的に働くことは、EYのパーパスだけでなく、個々人が胸に秘めている自分自身のパーパス、さらには私たちのクライアントが掲げているパーパスの実現へと結びついていくことでしょ



うに加えて、自分自身のアイデアやスキルが生かされ、クライアントや社会に貢献していると一人一人が実感できることは、さらなる情熱を育むという好循環ももたらします。

「勇気の保持」にも、重要な意味があります。多数派の見解に違和感を覚えたり、まだ誰も認識していないことに気づいたりした場合に、意見の衝突を恐れずに自分の考えを述べるためには相応の勇気が求められるからです。とかく日本の社会では同調圧力が強くなりやすく、1つ目に挙げた価値観の一節でもある「正しいことを実行する」という点においても、物怖じせず自分自身の意見をきちんと伝えられる勇気が重要だと考えます。

EYでは2024年7月からの新体制の下でAll inという戦略を打ち出し、監査品質のさらなる向上、サステナビリティ、マネージドサービス、トランスフォーメーションなどの領域に戦略的に投資し、アライアンスパートナーを含めた外部のステークホルダーと連携しながら、資本市場への信頼を築き、クライアントや社会が直面する課題への対応力を強化することを掲げています。私たちEY Japanも、これに整合する戦略の実行をすでに進めています。

All inという表現は日本ではあまり馴染みがないかもしれませんが、スポーツの試合を思い浮かべていただければイメージしやすいでしょう。チームプレイによるスポーツにおいては、試合の流れを左右する重要な局面でメンバーが一カ所に集まり、それぞれが手を重ね合わせて気持ちを一つにさせる光景がよく見られると思います。

おそらくいずれのシーンにおいても、「それぞれが自分の全力を尽くし、ともにがんばっていく」という思いが込められていることでしょう。私たちEYが意図しているAll inもそれに近いもので、組織内のみならず、クライアントや社会全体も含めてともに連携しながらベストを尽くしていくことが大切だと考えています。

Our model

3つのアセットをインプットとし、パーパスの下に結集したプロフェッショナルによるクライアントサービスや取り組みを通じて、アウトカムとして人材・顧客・社会・財務の4つの価値を高めます。そうすることでEYの資本を拡充させるとともに、企業・産業の変革に貢献するプロフェッショナルサービスの向上を図り、最終的には経済社会そのものの変革・整流化に挑戦し、社会全体の価値創造へと発展させていきます。





People value

Diverse Abilities Center (DAC)*
3期生

14名を採用 (日本)

※ニューロダイバージェント(発達障がい、アスペルガー症候群、自閉症など)の人材にEYメンバーとしてキャリアを積んでいただくため、2022年6月に設立された組織。

LGBT+に関する企業の取り組み指標である「PRIDE指標」において

**「レインボー」を3年連続、
最高評価の
「ゴールド」を7年連続受賞** (日本)

在日英国商業会議所主催「ブリティッシュ・ビジネス・アワード 2023」において、

「Company of the Year」を受賞 (日本)



1人当たりの
平均研修受講時間数:

50.8時間
(日本)

経済産業省:

**健康経営優良法人2024
(大規模法人部門)に認定**
(日本)

EY Japanメンバーのウェルビーイング施策参加者数:

4,325名 (日本)

具体的な取り組みとして、対外的には業種業界を超えた「日本版 Well-being Initiative」への参加や他企業との協働を、内部的にはEY独自のイニシアチブを推進し、EYメンバーのウェルビーイング実感値の可視化や、EYのウェルビーイングストラテジーに基づく実践を行っています。

Social value

Sustainable Markets Initiativeより

2023年テラカルタ勲章を受章

※気候と自然に前向きな未来を構築するために、精力的に先頭に立っている
グローバル企業を表彰するもの



EY JapanのEY Ripples*活動が人々の
生活にポジティブな影響をもたらした数:

約99万人

※SDGsの達成に貢献するために、2030年までに世界
10億人にポジティブな影響を与えることを目標に、
EYがグローバルで展開しているプロボノ活動。

東京オフィスの
ごみリサイクル率

年平均77%

EY Japanのメンバーの
EY Ripples活動参加者数:

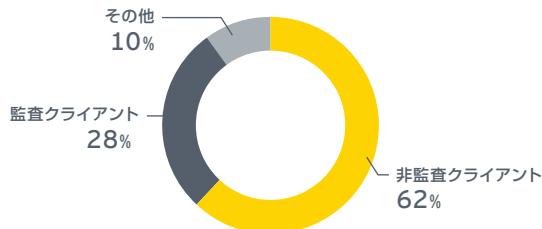
2,875名

オフィス電力の再エネ利用率100% (FY25目標)
に向けて順調に推移。

86.1% (日本)

Client value

フォーチュン・グローバル500における、EYがグローバルで
サービスを提供するクライアント企業の割合



エコシステムパートナー企業数:

100社
(EY全体)

EYにおけるテクノロジー人材:

80,000名
(EY全体)

サステナビリティ関連のクライアントサービス:

20,000社
(EY全体)

Financial value

※成長率は全て現地通貨ベース、前年比での実績

業務収入

51.2 US billion \$
(EY全体)
254,769百万円
(日本)

対前年比成長率

3.9%
(EY全体)
9.4%
(日本)

エリア別*業務収入と成長率

EMEIA

成長率: **6.9%**

業務収入: **19.9 US billion \$**

Americas

成長率: **2.7%**

業務収入: **24.1 US billion \$**

Asia-Pacific

成長率: **0%**

業務収入: **7.2 US billion \$**



※Americas (北・中・南米)

EMEIA (欧州・中東・インド・アフリカ)

Asia-Pacific (アジア・パシフィック)

サービスライン別業務収入と成長率 (EY全体)

**Strategy and
Transactions**

成長率: **2.3%**
業務収入: **6.2 US billion \$**

Consulting

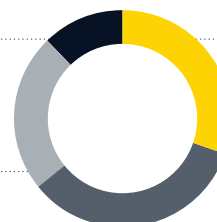
成長率: **0.1%**
業務収入: **15.6 US billion \$**

Tax

成長率: **6.3%**
業務収入: **12.1 US billion \$**

Assurance

成長率: **6.3%**
業務収入: **17.3 US billion \$**



About us

EYのグローバルネットワーク

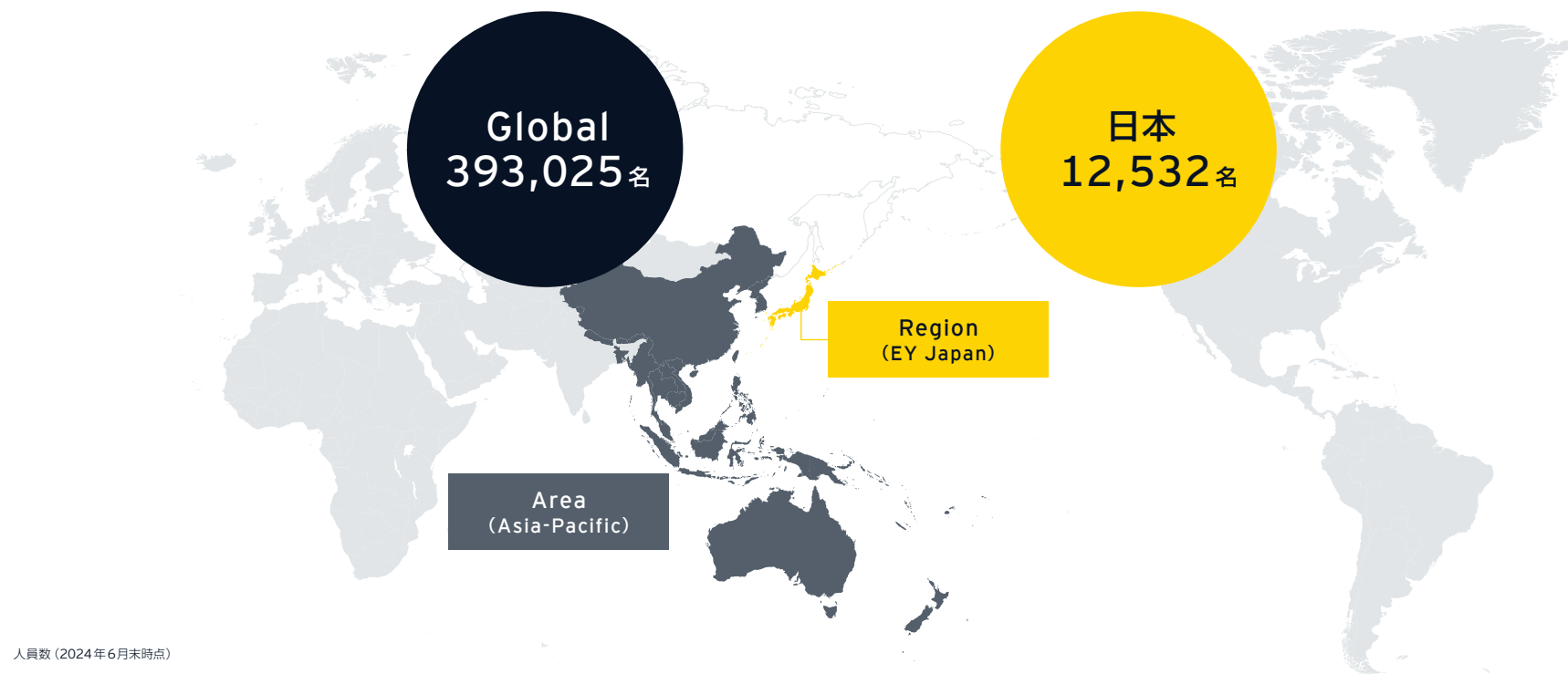
EY は世界150 以上の国と地域に約 40 万人を擁し、アシュアランス、税務、ストラテジー・アンド・トランザクション、およびコンサルティングサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークです。

EYのメンバーファームとは

EYのメンバーファームは法的にはそれぞれが独立した組織です。各メンバーファームの義務と責任は、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッド (Ernst & Young Global Limited, EYG) が定めた規則およびその他の種々の契約の順守によって果たされています。EYG は英国の保証責任会社で、グローバルネットワークが効率的に機能するために、メンバーファーム間の調整役や連携の促進役を務めています。

EYのエリア、リージョン、カントリーとは

エリア、リージョン、カントリーとは、EYのメンバーファームの区分単位です。うち、最大単位の区分がエリアであり、Americas (北・中・南米)、EMEIA (欧州、中東、インド、アフリカ)、Asia-Pacific (アジア・パシフィック) から構成されています。これに対し、最小単位の区分がカントリー (在籍国)、そしてエリアとカントリーの中間区分がリージョンであり、リージョンは単一もしくは複数のカントリーから成り立っています。日本は Asia-Pacific エリアに含まれるリージョンであり、単一のカントリー (日本) で構成されています。



人員数 (2024 年 6 月末時点)

EY Japan

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称であり、EY Asia-Pacific エリア最大のリージョンです。

各法人は、独立した法人として相互に連携しながら、サービスを提供しています。

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における豊富な業務経験を有するプロフェッショナル・チームが連携して、企業が抱えるさまざまな課題に対し、最先端かつグローバルな視点から最適なサービスを提供します。

EY Japanの主なサービス（2024年9月30日現在）

Assurance	Tax	Strategy and Transactions	Consulting
<div><ul style="list-style-type: none">▶ 監査・保証業務▶ FAAS (財務会計アドバイザリー)▶ CCaSS (気候変動・サステナビリティ・サービス)▶ Forensics (Forensic & Integrity Services)▶ Technology Risk▶ 企業成長サポート</div>	<div><ul style="list-style-type: none">▶ 企業税務アドバイザリー・税務コンプライアンス▶ 国際税務戦略およびM&A・組織再編▶ 間接税戦略▶ 税務DX▶ グローバル規模の人材マネジメント▶ 税務・経理・会計・給与計算・労務アウトソーシング</div>	<div><ul style="list-style-type: none">▶ トランザクション・アンド・コーポレート・ファイナンス(M&A)▶ 国際税務・トランザクション</div> <div><div>ストラテジー・アンド・トランスフォーメーション</div><ul style="list-style-type: none">▶ EYパルテノン(戦略コンサルティング)▶ ビジネスコンサルティング</div>	<div><ul style="list-style-type: none">▶ リスク▶ テクノロジー▶ ピープル▶ クロスセクター</div>
EY新日本有限責任監査法人	EY税理士法人	EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社	

その他のメンバーファーム

EYビジネスパートナー株式会社	EY社会保険労務士法人	EYフォレンジック・アンド・インテグリティ合同会社
EY弁護士法人	EYプロフェッショナルサポート株式会社	EY Japan株式会社
EY行政書士法人	EYソリューションズ株式会社	EYジャパン合同会社



People story

EY Japanはバックグラウンドや考え方など、さまざまな個性のメンバーがつながり、時に意見をぶつけ合うことで、新しいアイデアが生まれ、組織が活性化すると考えています。そこで、海外駐在勤務を経験したメンバー2名と、海外で生まれ育ち現在は日本のEYで働くメンバー1名で鼎談を実施。EYのグローバル連携の実態や、世界共通のEYのパーパス・価値観との関係性、一連の取り組みがクライアントをはじめとするステークホルダーにどのような影響を与えているのか語り合いました。

(写真左から)

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
トランザクション・ストラテジー・アンド・エグゼキューション

Kylie Torossian

EY新日本有限責任監査法人
第3事業部

後藤 美穂

EY税理士法人
国際税務・トランザクションサービス部 (ITTS)

梅本 祥弘

税務、監査、コンサルティングと異なるフィールドで グローバルな経験を持つ3名が参加

— まずは、これまでのキャリアと現在の所属先について、簡単に説明をお願いします。

梅本 私は2016年からEY税理士法人の国際税務・トランザクションサービス部(ITTS)に所属しており、移転価格税制を中心とした国際税務アドバイザリー業務に従事してきました。2022年11月からEYシンガポールのTax部門に出向し、約2年間にわたって現地のクライアントに税務アドバイザリーサービスを提供し、2024年10月に帰国しました。ちなみに、現職に就く前はEY新日本有限責任監査法人に在籍しており、実は後藤さんと同じ部署に一時期所属していました。

後藤 私は2008年に新卒でEY新日本有限責任監査法人に入り、今日まで一貫して会計監査業務に携わってきました。今梅本さんからお話をいただいて一緒にいたことを思い出しました(笑)。2021年の9月からはアメリカのシカゴに赴任し、夫と2人の子どもとともに現地で暮らしながら、監査を通じて日本企業の海外事業展開をサポートしてきました。3年間の駐在生活を終え、2024年8月に帰国しました。

Torossian 私は地政学、そしてファイナンス系のITを経験後、2019年にEYストラテジー・アンド・コンサルティングに入社しました。所属している部門では、M&Aを中心に経営戦略とプロジェクト管理の業務を担っています。オーストラリアで生まれ、その後育ったバヌアツではフランス語が公用語の一つでしたし、フランスでの暮らしも長かったので、現在の所属部署でもフレンチデスクを担当しています。日本語は母と話せていたものの、読み書きはフランス在住時代に頑張って習得しました。

グローバル共通の価値観に基づき、 意見の「健全な衝突」を奨励する企業風土

— 実際に海外で働いてみて、日本とは異なる仕事の進め方などに戸惑いを感じたことがありますか？
Torossianさんの場合は、逆に日本における仕事の進め方で違和感を覚えたことについてお聞かせください。

梅本 他の国々・地域でも同じかどうかは定かでないのですが、少なくとも私の赴任先であるシンガポールでは、インストラクション（指示・指導）が驚くほど簡略でした。例えば、配属直後に自分が使うPCを受け取る際にも、どこへ出向けばいいのかだけの説明にとどまり、その後どのような手続きをすべきかについては一切アナウンスがありませんでした。日本とは異なるルールに戸惑いながらも、知人などに聞いてどうにか手続きを済ませることができました。現地では、分からなければ必ず質問してくるはずだという前提のもとで物事を進めているようです。細かな段取りまで事前にきちんと説明を受けるのが当たり前だった日本とは対照的で、こうした文化の違いに馴染むまでには少々時間を要しましたね。

後藤 シカゴ赴任中に直属の上司からよく言われた言葉が「Do the right thing」で、私が働く上での心の支えにもなっています。おそらく、ディベート文化が根づいていることがその背景にあるのでしょうか、職場の同僚たちの間では、上司などから批判的なコメントを投げかけられたとしても、それはあくまで自分のアクティビティ（行動）に対する意見であって、自分のパーソナリティ（人格）を否定しているものではないという切り分けができていように見受けられました。また、アメリカでの働き方は私のようなワーキングマザーにとって非常に好ましいものでした。午前8時頃から仕事を始めて午後5時には退社し、その後は家族と過ごす時間に充てられるケースが多かったからです。家族の就寝後、オンラインで残務に手をつけるかどうかは各自の裁量に任されていました。

Torossian 来日した直後は、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）などで曖昧な言い方の指導をされることに戸惑いましたね。遠慮気味に遠回しな表現で指示を受け、何をどうしてほしいのかがすぐにはピンとこなくて、少し時間が経ってから、具体的に何を依頼したかったのかに気づくというケースが多かったと思います。なるべく相手を傷つけないようにとの配慮からなのでしょうが、ストレートに指示したほうが効果的な場面も少なくありません。現在、私が関わっているM&Aのようなプロジェクトでは、問題が発生したら速やかに解決することが求められ、そのためには個々の意見を率直にぶつけ合う必要があります。また、国際的なプロジェクトでは海外の関係者から積極的な意見が寄せられる半面、その中には専門的知見が不足している内容のものもあります。その点、EYではグローバルに掲げている共通の価値観に基づき、意見の「健全な衝突」を奨励する企業風土が根づいています。ですので、私も意見交換の場で感じたことは、率直に発言できますし、部下にも言えるように取り組んでいます。



EY 共通のパーパスや価値観に基づく行動が ステークホルダーにより良い結果をもたらす

梅本 先ほど後藤さんが触れていた「Do the right thing」にも関連しますが、EY 共通の価値観の一つに、「正しいことを実行することによる信頼関係の構築」というものがあります。EY 内部における意見の「健全な衝突」もそれと同様で、結局はクライアントをはじめとするステークホルダーに対してより良い結果をもたらすことにつながると思います。EY では経営陣のミーティングにおいても、「パーパスの観点から捉えてその判断は正しいのか？」といった言葉がよく出てくるという話も耳にします。単にEY 共通のパーパスや価値観を掲げているだけではなく、現場におけるさまざまな意思決定やビジネス上の行動にもしっかりと落とし込まれていると非常に感じていますね。

後藤 私が従事している会計監査の仕事はリカーリング（継続的なサービスを提供するビジネスモデル）なので、長く繰り返して踏襲していることが少なくありません。しかし、現実には外部環境の変化や世代交代とともに、踏襲すべきではないことも出てくるはず。そして何より、EY 共通のパーパスである Building a better working world を目指す上では、本当にフォーカスすべきポイントに絞って資源と時間を投下し、高品質のサービスを追求することが不可欠だと言えます。だから、リカーリングに当たっては意見の「健全な衝突」を通じて、本当に必要か否かを細かく検討する必要があると思っています。そういった点について突き詰めることは、クライアントにも Building a better working world をもたらす結果につながると信じているからこそです。



Torossian EYのパーパスであるBuilding a better working worldは、自分たちのチームの日々の行動からはじめられます。EYの職場環境はとてもインクルーシブで、健全な意見の衝突が奨励されています。健全な意見の衝突を通じて、個々の強みを生かすことで、チームメンバーとクライアント双方に価値を提供できていると思います。

失敗を恐れず果敢に挑戦できる環境で、 上司にも遠慮のない相談や意見が可能

— 海外と比べて、日本流のビジネスは慎重で堅実である半面、意思決定が遅いとも言われています。それぞれを比較できる立場として、実際にどのように感じていますか？

後藤 日本のビジネスの進め方は、アジャイルな対応を苦手としがちだという側面があるのは確かでしょうね。許容できるリスクが否かの判定も、相対的に保守的であるケースが多いかもしれません。海外ではまずは走り出すことが重要で、問題が発生した場合の対応については走りながら考えれば良いというのが一般的だと思います。

Torossian リスクがあったとしても、チャンスも大きければアグレッシブに投資するというのが海外でよく見られる動きです。たとえ失敗したとしても、それは次の成功につながる貴重な経験になると前向きに捉えます。この失敗を恐れないという姿勢は、日本のEYでも根づいていると思います。

梅本 Torossianさんがおっしゃる通り、失敗を恐れず果敢に挑戦すること、そのための活力や情熱、勇気を持つことは、グローバルに共通するEYの価値観の一つです。日本においても部下の失敗を許容するというカルチャーが醸成されていたので、躊躇なく行動に移し、困ったことに直面したら、上司に気軽に相談できました。部下が上司に遠慮なく発言できる環境が整っていることは非常に大事なことのだと、海外で働きながら再認識しましたね。

Torossian 上司が「誠実、相互の敬意、協働、インクルーシブな精神の実践」(EYの価値観の一つ)を強く意識していることも、現在の部門で働くようになって痛感しました。そのことは、人材の定着率にも結びついている気がします。私が所属する部門では、プロジェクトのメンバーを任命する際にも、個々のスキルや専門性、パーソナリティなどを細かく考慮して人選しています。私の場合は、海外で働いた経験が豊富であることを踏まえ、そのバックグラウンドを生かせるプロジェクトを任されています。

梅本 その点に関しては、EY 税理士法人も同様ですね。多様なバックグラウンドを持つ人たちが集まっており、それぞれの専門性などを踏まえた上で、各クライアントにとってベストとなるサービスを提供できるチームを編成しています。そのようなチームが結成されれば、おのずとコミュニケーションも円滑になり、こうした組織力の高さも高品質なサービスに結びついていきます。

密な連携でグローバルに距離が近く、 全世界のEYがAll inの組織になっている

— 最後に、EYで働いていてよかったと感じていることについてお聞かせください。

Torossian まさに、インクルーシブな組織である点についてですね。単に多様なバックグラウンドを持つ人たちを広く採用するだけにとどまらず、それぞれが本当のバディ(仲間)として力を合わせられるのかを突き詰めた上で、インクルーシブな組織が形成されていると思います。コンサルタントビジネスを通じて、積極的に変化を遂げようとしているさまざまなクライアントの動向を目の当たりにできることにも大きな意義を感じています。

梅本 やはり、組織の中で誰に気兼ねすることもなく自分の考えを素直に発言できるという「心理的安全性」が確保されていることに魅力を感じています。当然ながらシンガポールでは日本人スタッフの数は限られており、自分はマイノリティの立場で仕事を進めていました。逆に帰国後の自分は完全にマジョリティの存在であり、税務に関するキャリアも蓄積できています。こうして両方の立場を経験したことで、国籍や人種、性別の違いなどはもちろん、さまざまなキャリアを経てきた人を幅広く受け入れ、お互いに敬意を払いながら協働できる土壌がEYに培われていることを改めて感じました。

後藤 私はEY以外で働いた経験がなく、他社との比較はできませんが、単に世界ビッグ4に数えられるプロフェッショナル・サービス・ファームであるだけにとどまらず、非常に連携が密でグローバルに距離が近いと思います。グローバルに共通のパーパスや価値観を掲げながら情報の共有がしっかりとなされているという意味で、全世界のEYはAll inである(ともに最善を尽くそうとしている)組織だと感じています。



Client story

クライアントの皆さまの信頼構築・ 変革・事業展開・成長のお手伝い

EYでは、世界150以上の国と地域における約40万人のメンバーが、最新のテクノロジーを駆使しながら連携。優れた問題提起を通して、クライアントの皆さまや、その先にある社会が直面する複雑な課題への新たな解決策を導き出します。

The better the question

グローバルなビジネス成長と 税務ガバナンスを両立させる方法とは？

協和キリンは2018年のグローバル戦略品の発売から、国内外に広くバリューチェーンを展開する急速なグローバル成長に伴い、国際税務の管理業務が拡大。アンメット・メディカルニーズ（未充足の医療ニーズ）を満たす医薬品を患者さんへ届けるべく事業を推進したい同社にとって、無視できない課題となっていました。

協和キリンは今までに有効な治療法が確立していなかった疾患の医薬品によって病気と向き合う人々の人生を変え、笑顔をもたらすことを提供価値として掲げています。患者数が極めて少ない希少疾患や難病の患者さんにも医薬品を届けるべく、研究開発に注力しています。

広く世界に35社の連結子会社を展開する同社は、日本・EMEA・北米・アジア/オセアニアの4つの「地域」軸、製薬会社として必要な「機能」軸、そして「製品」軸を組み合わせたマトリックスマネジメントを行うOne Kyowa Kirin体制を構築し、グローバルな事業体制を確立しています。

2023年に海外売上比率は65%にのぼり、国や地域を超えた複雑な取引が増加しました。

医薬品を市場に提供するまでには、研究、開発、製造、品質保証、薬事、安全性監視など、さまざまな部門がバリューチェーンを構成しています。バリューチェーンがグローバルにわたっている同社にとって、ビジネスプロセスの停滞は大きなビジネスリスクになります。

One Kyowa Kirin 体制では、ビジネスサイドによる「機能」軸がグローバル一体となってビジネスアクティビティの標準化を推進するのに対し、税務サイドは「地域（国）」軸で、多国籍企業の責務として必要とされる利益や費用負担の各国への適正な管理と配分を行うため、ビジネスのスピード感との間でギャップが生じていました。

協和キリンのグローバル戦略に 付加価値を生み出す国際税務の ワンシステムとは

協和キリン株式会社

日本発のグローバル・スペシャリティファーマである協和キリン株式会社（以下、協和キリン）が課題としていた国際税務の効果的な管理運用。EYは世界各国に展開する拠点の税務をワンシステムで管理するプロジェクトに構想段階から伴走し、世界に一つしかないシステムを実現させました。

（写真左から）

協和キリン
財務経理部 国際税務グループ
グループ長

石坂 紀子 氏

協和キリン
常務執行役員CFO

川口 元彦 氏



記事のフルバージョンはこちらから
ey.com/ja_jp/insights/tax/international-tax-system-adding-value-to-the-global-strategy



さらに、グローバルなビジネス活動に適合した予算管理システムが導入され、予算管理外となる会社間の内部取引は見逃ごされやすく、各国・法人別の予測データの作成が困難となるなど、ビジネス予算管理と財務管理の両立はグループ全体の問題に発展し得る状況に直面していました。

このように拡大するグローバルなビジネス管理とグループ税務ガバナンスのリソースを効果的に圧縮し、全体コストの最適化を目指すことで、社内資源を有効な治療方法が確立していない疾患の患者さんへ Life-changing な価値のある医薬品を届けられるようにいち早く割り当てていくことは、協和キリンの理念実現のために重要なことでした。

「ビジネスのグローバルスタンダードを推進したい現場担当者との調整で、グローバルという名の国に納税できたらいいのに、と冗談を言うほどでしたが、これは深刻な状況になると解決策を真剣に考え始めていました」と、財務経理部 国際税務グループ グループ長の石坂 紀子氏は当時を振り返ります。

「グローバルなコラボレーションを推進するという経営層が目指すビジョンと、法人ごとに適正なサービス対価を分析して請求する非常に労力がかかる税務コンプライアンス対応とのギャップを解消しなければならない。この課題を解決するには、最新税制に対する深い知見と効果的なシステム設計、この2つが必要だと考えていました」

協和キリンは国際的な課税ルール「BEPS」が始まる以前からEYをアドバイザーとして起用し、ナレッジを深め合っていたという経緯がありました。

The better the answer

ワンシステムでオペレーションを一元化。 工数削減だけではなく経営管理全体に 有効なシステムを実現

クロスボーダー取引の全てを整理することから取り組み、今までどこにも存在しなかったオンリーワンのシステムを作り上げ、経営戦略に活用しています。

プロジェクトが発足したのは2022年。EYは国内外の税務、システム（ウォルターズ・クルワー社が提供する経営管理システム CCH® Tagetik（以下、CCH® Tagetik））のプロフェッショナルからなるチームを編成して、協和キリンが抱えていたクロスボーダー取引の課題と、グローバル税務戦略を見据えた経営管理全体の課題解決までを視野に、ワンチームとなって一から取り組みをスタートさせました。

プロジェクトは、まずクロスボーダー取引と税務全般について棚卸しすることから着手。グループ内で発

生している取引に伴う税務上の課題整理を行い、予算および実績管理の業務観点からも実現性の高いフローを再構築していきしました。

「このシステムはまだどこにもなく、私の頭の中だけの構想でした」チームでディスカッションを重ねるプロセスを経て、システムの形を具現化していくことが実感できたという石坂氏。



「税務規制に準拠したシステムは精緻に際限なく作り込むことができても。しかし、実行できなければ意味はないので、現実的で合理的に要点をつかんだ規制対応をチームで組み上げていきました。既存の予算システムや会計システムのハブとなって、税務上の正しい配賦データを連携する仕組みづくりについて、協和キリンが直面しているビジネス上の真の課題とも向き合っており、じっくりと建設的な議論を重ねることができたことが本当に良かったです」

こうして完成したシステムは、国をまたぐ関係会社間の費用配賦計算、請求書発行業務を自動化し、担当者の工数を大幅に削減しました。

これまで何百とあった関係会社間の請求、各地域の担当者が個別に行っていた業務運用を共通のシステムに統一して標準化し、ワンタイムで全て実行できる仕組みを実現しました。

「このシステムのワークフローに沿うことで、予算管理と実績請求の両方が間違いなく導かれ、安心して業務を進めることができる、いわば“灯台”のような存在を作ることができたことに、大きな達成感を感じています」

さらにシステムには税務観点で配賦したデータが予算／実績管理システムに自動連携される機能、各地域での製品別、国別の単独／連結 P/L を自動作成する機能が実装されています。

「グローバルの活動部分の定量ボリュームを測るにはどう見たら良いか、プロダクト個々の利益性を見るにはどう見れば良いかといったニーズがありますが、システムで生成したデータを経営陣が見た時に、財務観点での情報を的確に提供できることに手応えを覚えました。プロセスやオペレーションの標準化や工数削減だけではなく、財務および税務の観点から正確な経営判断を行うための情報提供を実現していることがプロジェクトの重要な成果だと実感しています。経営管理に不可欠な財務データと税務情報を的確かつ迅速に入手し、これらの情報を有機的に役立てていただくことで、経営戦略の策定や意思決定においてより有効な方針を打ち出すことができるサポート基盤を築くことができました」

システムによって、短期的な視点の課題解決だけではなく、少しでも早く、そしてより多くの患者さんに笑顔をもたらす、“人生を変えていく”価値を提供することにも中長期的な視点から貢献できたと言えます。

The better the world works

協和キリンのグローバルビジネス全体を 網羅的に管理できる最終形を目指す

プロジェクトにより協和キリンは、拡大するグローバルビジネス管理と、さらに税務ガバナンスのリソースを圧縮し、全体コストを最適化。その分を同社の理念であるLife-changingな価値の実現につなげる情報基盤を確立しました。

今回構築したシステムによって、協和キリンはグループ内の役務サービス、グローバル経費の最適請求を実現することができました。今後はロイヤリティ請求や個々のサービス請求までもカバーし、それが予算と予測データ、実績処理の両方につながる仕組みでグループ全体の取引をカバーできるようにスコープを広げ、豊かな財務データを将来の活用につなげることがプロジェクトの展望です。

「今後はわれわれのグローバルビジネス全体を網羅的に把握し、管理できる形で発展させることを目指しています」(石坂氏)

常務執行役員CFOの川口 元彦氏はプロジェクトについてこう語ります。

「システムのプロジェクトにおいて大事なのは、そこで使うツールをいかに熟知しているか。ツールによってできることは変わってくるので、ユーザーが要望していることとツールでできることをうまく融合させないと優れたシステムはできないと考えています。今回はCCH® Tagetikのシステムに精通したメンバーがチームにアサインされたことと、チームのイノベーションへの情熱の力が成功の鍵だと思っています」

今回のプロジェクトの成功要因は、石坂氏率いる協和キリンチームとEYチームそれぞれの専門性がワンチームとして発揮されたことだと川口氏は言います。

「システムの完成度は、プロジェクト開始当初の期待値を下回ってしまうことが多いですが、グローバルCFO会議でも『素晴らしいものを作ってくれた』という声が寄せられました」

川口氏は、プロジェクトの今後の展開にも大きな期待を寄せています。

「私は、このシステムは今後も進化の余地があると考えています。このプラットフォームをベースに、きっとイノベティブなメンバーがまた素晴らしいアイデアを考えてくれるものと期待しています」



EY 税理士法人
パートナー
山口 君弥



プロジェクトが初期フェーズを終え次の段階を迎えた今、ここまで一丸となって乗り越えてきた課題を教訓に、システムの可能性をさらに高めていきたいと石坂氏は語ります。プロジェクトを担当したEY税理士法人の山口君弥は、今後も専門性を生かして伴走していくことでプロジェクトの発展に貢献していきたいと意欲を見せます。

石坂氏 「業務とシステムを熟知したメンバーをアサインいただいて初期フェーズを終え、そして継続して次フェーズにも移行できる体制を整えていただいたことに感謝しています。ここまで一緒に頑張ってきたナレッジの蓄積を次に生かしていきたいです」

山口 「そうですね、このシステムはさらに発展できる可能性があると考えています。今回はEYの幅広いサービスラインの中で、“タックス”と“コンサルティング”という2つのサービスラインでご支援をしています」

一般的に、専門分野が異なるメンバーがプロジェクトにアサインされ、推進していく過程ではさまざまな困難に直面します。しかし、EYは「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」というパーパス（存在意義）のもと、異なるスキルを持つプロフェッショナルがタッグを組んで課題を解決できることを強みとしています。

今回のケースでも、それぞれの専門サービスをうまく融合したことによりプロジェクトを成功に導きました。

石坂氏 「システムに熟知したメンバーとタックスのメンバーが同時にアサインされ、コミュニケーションのズレが生じないことは、ワンチームとして進めていく上での安心感になります」

クロスボーダー取引における税務管理の観点から立ち上がった今回のシステムプロジェクトは、これからさらに協和キリンのグローバル経営戦略の羅針盤として、その役割を高めていくものと期待されています。



ジャパネットが 「長崎スタジアムシティ」で描く 新たな地域創生とは

株式会社ジャパネットホールディングス

長崎県に本社を構えるジャパネットグループは、「長崎スタジアムシティ」への取り組みを2017年から開始。EYは、スポーツビジネスや地域連携などの知見を活かし、この民間主導の巨大プロジェクトに参画。主にICT領域での価値向上を実現すべく「ICT PMO」の役割を担当しました。

(写真左から)

株式会社リージョナルクリエーション長崎
執行役員

折目 裕 氏

EYストラテジー・アンド・
コンサルティング株式会社
公共・社会インフラセクター パートナー

岡田 明



記事のフルバージョンはこちらから

• ey.com/ja_jp/insights/government-public-sector/what-is-the-new-regional-revitalization-that-japanet-envisions-with-nagasaki-stadium-city

The better the question

民間主導のスポーツ×地域創生事業が 地方の可能性を広げ、日本をリード

事業費約1,000億円が投じられた「長崎スタジアムシティ」のプロジェクトは、地域に賑（にぎ）わいをもたらすとともに、持続可能な事業としても成立させる必要がありました。そのため、長期的に更新可能なデジタルサービスのデザインと、複合的なサービス提供の効率化を追求するICTの活用が不可欠でした。

株式会社ジャパネットホールディングス（以下、ジャパネットホールディングス）と言えば、「ジャパネットかた」のTV通販事業の印象が強いかもしれませんが、2019年にグループのもう一つの柱として、スポーツ・地域創生事業を立ち上げました。2017年から地元長崎のプロサッカークラブ「V・ファーレン長崎」の経営を通じて地域を盛り上げ、2020年には長崎初のプロバスケットボールクラブ「長崎ヴェルカ」を立ち上げてB.LEAGUE参入を果たしています。

グループ会社の一つ、スポーツ・地域創生事業の中核として設立された株式会社リージョナルクリエーション長崎がフロントとなって推進し、2024年10月14日に開業を迎えた「長崎スタジアムシティ」は、民間主導のスポーツ、エンタメを核とした複合型事業として注目を集めています。プロジェクト立ち上げの経緯について、同社執行役員の折目 裕（ゆたか）氏は次のように語ります。

「2017年に、当時経営不振だったV・ファーレン長崎を救済する形でグループ会社化することで、ジャパネットグループにスポーツ事業が生まれました。同じ年に偶然、長崎スタジアムシティの予定地になる三菱重工長崎造船所幸町工場の跡地活用の話が持ち上がったのです。ジャパネットホールディングス社長の高田は長崎の街の真ん中にサッカースタジアムを核とした「日本で誰も見たことがない街」をつくることで、V・ファーレン長崎ひいては長崎の皆さまを元気に、そして長崎の未来をより良いものにできるのではないかという思いのもと、このプロジェクトに手を挙げました」。

長崎スタジアムシティは、約2万人を収容するサッカースタジアムを中心に、約6,000席のアリーナ、ホテル、商業施設、オフィスなどで構成される、地域創生の核となる、文字通り“シティ”として誕生しました。長崎スタジアムシティには約80の店舗が並んでいます。

この巨大なプロジェクトを率いたのはジャパネットホールディングス代表取締役社長 兼 CEOの高田 旭人（あきと）氏。長崎でその最前線を任されてきた折目氏は、高田氏とともにプロジェクトに熱い情熱を注ぎ続けてきました。

Client story

しかし、プロジェクトの立ち上げ当初は、今までにない野心的な取り組みに対して、周囲から必ずしも肯定的な声ばかりが聞かれた訳ではなかったと折目氏は振り返ります。

「しばらくは“こんなモデルが長崎で成功する訳がない”といった声も多方面から聞かれました。夢や理想を打ち砕くような発言をする、いわゆる『ドリームキラー』と呼ばれる人たちです。今年のジャパネットグループの会社テーマは『ドリームキラーに勝つ』という言葉掲げており、長崎でも成功できることを証明するためにも、スポーツの力を信じてプロジェクトを最後までやり遂げようと取り組んできました」。

まだ前例のないこの巨大プロジェクトには、開発から整備・運用にかけて、幅広いステークホルダーが登場します。長崎スタジアムシティ全体で提供されるデジタルによる数々のサービスには、顧客体験をより良くするための接点から、それらを支える高速ネットワークなどのインフラに至るまでのトータルな設計が必要とされます。かつ複雑化が想定される運営には、効率化、省人化を実現することが重要視されていました。

同じく、プロスポーツを通じて地域振興に取り組み、持続可能な長期的価値の創出を志向するEYは、2021年よりICT関連を総合的に推進するPMOとしてプロジェクトに参画しました。

EYは、プロスポーツチームの経営、DX支援の実績、アリーナやスタジアムを中心とした街づくりなどのスポーツによる地方創生支援の実績を積み重ねていました。さらに施設や街づくりにおける総合的な知見、行政との連携など、多様な課題を包括的にマネジメントするノウハウも豊富に有していました。

The better the answer

統合されたデジタル体験は 顧客体験価値と経済的価値を高める

スポーツビジネスによる地域振興に知見のあるEYは、スポーツビジネスの専門メンバーに加えて、DX、行政、官民連携に長（た）けたメンバーがワンチームとしてジョイン。複合的な施設全体のICTを総合的に管理するPMO業務を担いました。

民間主導によるかつてないプロジェクトを担当したのは、EYでもスポーツDXと地域創生の実績が豊富なパートナーの岡田 明です。折目氏とともにプロジェクトを振り返ります。

岡田 これまで日本では、民間企業が主導してスタジアムを建設するケースはとてまれでした。公共性が優先され、スポーツ施設に加えて、スポーツやエンタメといったコンテンツや周辺のビジネスを含めた収益性を考慮して取り組むアプローチが少なかったためです。ですが、このプロジェクトでは“民間ならではの”の特色を追求してきました。

折目氏 長崎スタジアムシティは日本では長崎のここで見られない場所になると思います。サッカースタジアムにホテルが併設されている景色そのものが日本初になりますし、サッカー単体では年間20日間くらいしか試合がないので、比較的収益が安定しやすい施設と一緒に集めてシティ全体で黒字化させるというモデルは民間ならではの発想ではないでしょうか。ICTに関しても行政では難しいであろう尖（とが）った実証や事例を積極的に取り入れたかった。ICTで民間ならではのスポーツビジネスのアプローチを提供できると思っています。

岡田 まず、長崎スタジアムシティの利便性、快適性を追求していった時に、そこにどのような体験が必要になるのかというビジョンとゴールを設定しました。ゴールに向け、最新のICTを活用してサービスそのものをデザインしていきました。ICTに投資をするという意思決定をされたところに、民間ならではのプロジェクトの大きな価値があると思います。

折目氏 システムを構築していく上で、ICTを活用して何を実現したいか、どんな世界観をお客さまに提供したいかという、最初のビジョン、ゴール設定が非常に重要だと感じていました。EYさんとは事例を交えてさまざまな意見交換をさせていただき、私たちにはないアイデアをいただきながら、一緒にこのビジョンとゴールを設定できたことに大きな手応えを感じています。

来場者体験の特徴として、一つのアプリで全てが完結することだと折目氏は続けます。

折目氏 長崎スタジアムシティ専用アプリの登録者はすでに35万人（2024年8月時点）います。このビッグデータを活用して、嗜好（しこう）性によって情報を出し分け、分析を行って改善していくことも当初からEYさんと一緒に検討していました。

さらに労働力削減の観点から、人的な稼働が最も必要となるイベント時、稼働が穏やかな通常時のシフト管理をICTで可視化することによってオペレーションを最適化し、省人化することにも期待を寄せています。

長崎スタジアムシティはICTの活用により、施設の運用効率を向上させ、さらに消費機会を創出する点で高い経済的な効果を見込んでいます。大規模な発注の交渉を行う場面でも、EYとワンチームとして取り組んだ成果があったと折目氏は語ります。

折目氏 大規模プロジェクトにおいて、特に数億円以上の発注案件での候補企業との折衝や、厳しい交渉において、先頭に立っていただきま





した。私たちクライアントと契約企業との間で厳しい意見が交わされると、その後の業務関係がうまくいかなくなることもあります。そのため、中立的な立場で介入していただき、円滑な関係を築いていただいたことに深く感謝しています。

The better the world works

長崎スタジアムシティがスポーツで生み出す 地域のつながりと社会的価値

ジャパネットホールディングスが立ち上げ、EYがワンチームとして伴走してきた長崎スタジアムシティは、10年、20年先にも持続可能な価値を提供し続ける存在であることと、同様の課題を抱える地方自治体の先駆けとなり、地域から日本を活性化することを目指しています。

折目氏はグローバルに展開するEYが、世界で起きているスポーツトレンドを長崎に取り入れていることにも大きなメリットを感じたと言います。

折目氏 世界的に見ても、スポーツビジネスやベニューへの投資は、より大きくなっている傾向にあると考えています。それはスポーツのチカラや、地域を巻き込んだ街づくりが、企業価値の向上や、ビジネスとして成立しているからだと考えています。日本の中でもそのトレンドはより大きくなっていくと思います。

岡田 よく私たちもコンサルティングで、スタジアムやアリーナなどのベニューの運営と、スポーツ興行やそれに付随するチケットング、飲食などの提供を一体で行うことによる価値の向上、さらに配信など創出されたコンテンツをさまざまな媒体で収益化するエンターテインメント事業を担っていくことで収益の幅が広がっていくというお話をさせていただきますが、まさにこれを体現されているのが長崎スタジアムシティだと思います。新しい日本のスポーツビジネス、エンターテインメントビジネスが長崎を起点に次のステージに行けると良いと思っています。

折目氏 実際に施設が出来上がってきて、こけら落としのコンサートのチケットが好調だったりしてきたと、ドリームキラーは今ではほとんどいなくなりました。当初は数名だったスタッフも今では300人の体制となり、一丸となって開業準備を進めていると言います。

折目氏 開業はあくまでスタートで、施設の持続可能性が大きな課題だと考えています。初年度は注目されますが、お客さまの期待値を維持して10年、20年と成長し続ける長崎スタジアムシティで在りたいからです。

岡田 公共の皆さまも、例えばジャパネットホールディングス様のような民間企業と一緒にあっていいも



のをつくるんだという共創モデルが増えていけばいいと思います。公共が民間にお任せして、磨き抜かれたサービスを提供していく具体例が増えれば、公共も民間もこういったプロジェクトに対する感度が上がってくると思います。

折目氏 その通りです。私もプロジェクトスキームは、民間主導が正解だとは思っていません。公的機関と連携したプロジェクトの在り方を含めて、各地域の実状に応じて、こういった事例が増えていくことが全国を元気にできると考えています。

公共と民間の枠組みを超えた新しい地域創生が、長崎を起点として日本全国に広がることを折目氏は望んでいます。

折目氏 私たちが挑戦している長崎市は40万人の商圏で、全国的に見ればそれほど大きなものではありません。しかし、そこに大規模な投資を行い、面白い取り組みが成功すれば、他のどの都市でもうまくいくという事例になります。多くの地方が衰退している中で、スポーツの力を使って街を活性化させる、その先駆者となり『長崎モデル』と呼ばれるようになってほしいです。

ジャパネットホールディングスとEYが企業の枠を超えたワンチームとなってプロジェクトを共創して4年。いよいよ長崎スタジアムシティオープンの運びとなりました。

日本各地をスポーツの力で元気にしていく民間モデルの取り組みが形となった今、すでに大きな反響を呼んでいる「長崎スタジアムシティ」の今後の動向に、長崎県民のみならず多くの人々が熱い視線を注いでいます。

Social story

EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー (EOY)

より良い社会の構築を目指し挑戦を続ける、
アントレプレナーシップにあふれた経営者たちを称える

アントレプレナーシップ。それはグローバル経済の原動力です。情熱、好奇心、大胆なアイデア、そして火中の栗を拾う覚悟で新たな事業に果敢に挑戦し続けるアントレプレナーは、持続的かつ革新的な製品やサービスを通じて未来を形にします。EYはアントレプレナーの継続的な成長を支援しています。

EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤーは、約40年にわたる歴史があります。社会にインパクトを与えてきたアントレプレナーの成功までの道のりと、さらなる成長や社会課題解決のための飽くなき挑戦を称え、国内外への発信やアントレプレナー同志のネットワークを提供します。不屈の精神やイノベティブな思考で、社会にさまざまな価値を創出してきたアントレプレナーの素顔や情熱にあふれたストーリーに注目し、支援することで、より良い社会への変革を推進していくことを目指しています。

EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー・ジャパン (EOY Japan)

日本での歩み

日本では2001年より本表彰プログラムを開始。これまでに約300名にのぼる日本の素晴らしいアントレプレナーを紹介・表彰し、世界へと飛躍するための活動を奨励しています。

日本各地で挑戦を続けるアントレプレナーに光を当てる 全国7地区から日本代表へ

日本各地で現状を打破すべく新たな事業を生み出し、日々価値を創出しているアントレプレナー。われわれは各地でEOY Japanプログラムを開催し、地域の皆さまとともにアントレプレナーの挑戦を支援することを通じて、地域経済の活性化に貢献しています。本プログラムを通じてコミュニティが形成され、さまざまな交流が生まれています。また、彼らの偉業を紹介・表彰するアワードセレモニーを全国7地区で開催。地区代表となったアントレプレナーは、日本代表候補として日本大会に参加し、そこからさらに世界を目指します。

EYワールド・アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー 日本から世界へ

日本代表に選出されたアントレプレナーは、世界約50の国や地域より選出されたアントレプレナーが集結するEYワールド・アントレプレナー・オブ・ザ・イヤーに参加。そこで、その年の世界ナンバーワンのアントレプレナーが決定されます。

アントレプレナーとして共通の思いや使命を持った各国の代表が、交流する機会も多くあります。異なる国や地域から集まったさまざまな世代のアントレプレナーが、社会に新たな価値をもたらす「同志」として称え合い、新たな目標を見つけ、受賞後も自国や世界のためにさらなる挑戦を続けています。

コミュニティの形成—つながり、交わり、 価値をひろげる EOY Japan Alumni

2019年、歴代の全受賞者のコミュニティプラットフォームとなる「EOY Japan Alumni」が発足。受賞後も本プログラムを通じて、国や事業領域などさまざまな環境の違いを超えたアントレプレナー同士の交流を促進しています。われわれは本コミュニティを通して、歴代受賞者の皆さまとともに未来を探求することで、新たな価値の創出を目指しています。





EY Entrepreneur Of The Year 2023

How do entrepreneurs set the world in motion?

起業家はどのようにして
世界を動かしていくのか？

EY Entrepreneur Of The Year™
2023 Japan



南 壮一郎 氏

ビジョナル株式会社 代表取締役社長

「新しい可能性を、次々と。」をグループミッションとし、HR Tech 領域を中心に、産業の DX を推進するさまざまな事業を展開。採用プラットフォーム「ビズリーチ」や人財活用プラットフォーム「HRMOS」シリーズを中心に、企業の人的資本データプラットフォームの構築を目指す。そのほかの領域においても、新規事業を次々に立ち上げている。

2024 年 6 月にモナコ公国で開催された『EY World Entrepreneur Of The Year™』に日本代表としてビジョナル 南壮一郎氏が参加

南氏コメント

インターネット業界、人材業界ともに経験がなかったなか、仲間とマンションの一室で始めたのがビズリーチです。そのビズリーチが、求職者様、企業様、ヘッドハンター様をはじめ多くの方々に支えていただき、ここまで辿り着くことができました。2009 年に創業した際に、「どんな課題を解決するのか？」という問いが全ての始まりでした。当時、日本の即戦力人材の転職市場は個人と企業双方において、選択肢が可視化されておらず、主体的にキャリアを選択しにくいと感じていました。個人と企業が直接アプローチし合える、オープンなプラットフォームをつくり、双方の選択肢と可能性を広げれば、日本の働き方を未来に向けてよりよく変革できると考えました。そして、現在は、データとテクノロジーの活用によって、人の採用・評価・育成・配置などの人財活用を戦略的に推進する仕組みを構築し、中長期的な視点で人的資本経営を支援し、働く人と企業の生産性向上を図ることを目指しています。



EOYに参加して

これまで、国内の課題を解決することによって世の中にインパクトを与えようと、さまざまな事業を展開してきました。今回の EOY に参加することによって、われわれの見る先、志が世界に通ずるものだと感じ取ることができました。今後も変わり続けるために学び続け、世界を舞台にさまざまな人々とつながり、新たな挑戦を続けていきます。



歴代の日本代表

2023年	南 壮一郎氏	ビジョナル株式会社
2022年	星野 佳路氏	星野リゾート
2021年	桜井 博志氏	旭酒造株式会社
2020年	高島 宏平氏	オイシックス・ラ・大地株式会社
2019年	窪田 規一氏 菅 裕明氏	ペプチドリーム株式会社 ペプチドリーム株式会社
2018年	矢野 博丈氏	株式会社大創産業
2017年	河野 貴輝氏	株式会社ティーケービー
2016年	高岡 本州氏	株式会社エアウィーヴ
2015年	筒井 宣政氏	株式会社東海メディカルプロダクツ
2014年	佐瀬 守男氏	株式会社ホットランド
2013年	石川 康晴氏	株式会社クロスカンパニー
2012年	松村 博史氏	医療法人徳真会グループ
2011年	山村 章氏	株式会社フェローテック
2010年	田中 仁氏	株式会社ジェイアイエヌ
2009年	庄司 秀樹氏	東洋システム株式会社
2008年	石橋 博良氏	株式会社ウェザーニューズ
2007年	隣 良郎氏	株式会社エヌ・ピー・シー
2006年	鈴木 清幸氏	株式会社アドバンスト・メディア
2005年	杉本 哲哉氏	株式会社マクロミル
2004年	坂本 孝氏	ブックオフコーポレーション株式会社
2003年	石川 光久氏	株式会社プロダクション・アイジー
2002年	新藤 次郎氏	株式会社セラータムテクノロジー
2001年	飯塚 哲哉氏	ザインエレクトロニクス株式会社

(社名は受賞時のものを掲載)

LTV metrics

「ステークホルダー資本主義指標」に基づいた自社のKPI

私たちEY Japanは、長期的視点での価値（LTV）創出の実現に真摯に取り組み、ステークホルダーへの説明責任を果たすために、業界に先駆けて、世界経済フォーラムの国際ビジネス評議会が策定した「ステークホルダー資本主義指標」に基づき、自社のKPI（LTV metrics）を開示しています。 ※FY24（2023年7月～2024年6月）

ガバナンス原則

世界で最も信頼されるような、特別なプロフェッショナルサービスを提供する組織として長期的価値を創出すること。
これはEYがLTVビジョンで掲げる目標に不可欠な要素です。
私たちは、全世界のどこにおいても一貫して高い水準を目指した品質向上活動を実施することにより、社会への長期的価値の創出につながると確信しています。

項 目	目 標	FY24実績
会社の存在意義を問う パーパス経営	▶ 「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」の実践	▶ パーパスに基づくクライアントサービス提供の継続により「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」の実践を維持 ▶ 「ブリティッシュ・ビジネス・アワード2023」にて最優秀賞のCompany of the Yearを受賞
腐敗防止と不正や 非倫理行動を 防ぐ取り組み	▶ Financial Crime 研修（贈収賄腐敗防止研修）の受講割合 100%	▶ 100% を維持
	▶ EYのグローバル行動規範への宣誓 100%	▶ 100% を維持





地球環境保護

気候変動は、現代社会が抱える重要な課題の1つです。この科学的事実疑問の余地はありません。

私たちは、人間が引き起こした不可逆的で著しい気候の変化に直面しており、次世代に向けて地球を守るためにも直ちにアクションを起こす必要があります。

項 目	目 標	FY24実績
ネットゼロの実現	▶ FY25以内に Science Based Targets (SBT) ^{*1} のプラス 1.5℃ 目標を達成し、かつ残留CO ₂ 排出量をクレジットや大気からの除去などで相殺した状態にする	▶ 四半期モニタリングと削減に向けた各種施策を実行
オフィス電力の再エネ利用率	▶ FY25以内に 100% 達成	▶ 86.1%
出張によるCO ₂ 排出量	▶ FY25以内に 35%減 達成 (FY19比)	▶ 出張によるCO ₂ 排出量の予算計画、四半期予実管理を実行 ▶ FY19から社員が1.7倍に増加したにもかかわらず、出張によるCO ₂ 排出量は抑制。FY19比で 30%減
循環型オフィス	▶ FY24以内に、東京オフィスの紙および一般ごみのリサイクル率 80% 達成	▶ 東京オフィスの紙および一般ごみのリサイクル率 77% ▶ ゴミ箱への詳細な分別方法ステッカーの設置や、社内周知の徹底
	▶ 東京オフィスの社内カフェの使い捨てプラスチックの使用量 ゼロ を目指す (FY22達成済み)	▶ ゼロ を維持
	▶ 東京オフィスの家具リサイクル率 100% 維持 (FY22達成済み)	▶ 100% を維持
グリーン調達	▶ FY25以内にサプライヤーのSBT設定率(発注金額ベース) 75% 達成	▶ 62%
	▶ FY23以内にサプライヤーへのSBT設定を求めるアプローチ社数 54社 達成 (FY22達成済み)	▶ FY23中に達成済み

※1 Science Based Targets (科学的根拠に基づいた排出削減目標): 温室効果ガス削減目標。組織によるCO₂排出量を気候科学とパリ協定の目標に沿って削減し、地球温暖化を産業革命前の水準プラス1.5℃に抑制することを目指す。EYのSBT: Scope1,2,3の温室効果ガスの排出量をFY25までに40%削減 (FY19比)。この目標のもと、Scope1,2で93%、出張、通勤、オフィスのエネルギー関連、上流の輸送・流通、事業から発生する廃棄物によるScope3で32%削減すること、さらには再生エネルギーの調達に関し、FY19の41%からFY25までに100%達成することにコミットしている。Scope1,2の目標は、1.5度目標を維持するために必要な削減と一致している。※2024年6月時点

最良の人材

プロフェッショナル・サービス・ファームであるEY Japanでは、メンバーの一人一人が財産です。
より良い社会の構築を目指していくために、個々の能力を最大限に引き出し、魅力ある職場づくりを通じて高い成果を上げるチームを作ることが必要だと考えます。

項 目	目 標	FY24 実績
DE&I (ダイバーシティ、 エクイティ& インクルーシブネス)	▶ 役職女性比率：FY25以内にPPAPD ^{*2} 、Manager upともに 15% を達成	▶ マネージャー層（課長・係長級）の女性比率は 26.4%
	▶ FY25以内にDE&Iプリファードサプライヤー ^{*3} 登録社数 20社 達成	▶ 6社 を登録
	▶ 任意団体work with Pride (wwP)が策定した、企業・団体等におけるLGBTQなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標 ^{*4} 」において、「レインボー ^{*5} 」を取得（FY22達成済み）	▶ 「PRIDE指標」において 3年連続 「レインボー」を認定、最高評価の「ゴールド」を 7年連続 取得
	▶ FY25以内にInclusive Culture Items Score ^{*6} の 77 の目標を達成	▶ 76ポイント
	▶ Diverse Abilities Center ^{*7} の立ち上げ（FY22達成済み）	▶ 2024年4月3期生として 14名 を採用
労働安全衛生	▶ FY22以内にウェルビーイング活動参加者数 2,000名以上 達成（FY22達成済み）	▶ 4,325名 参加
	▶ FY22以内に有識者や外部イニシアチブに加え、DE&Iなどその他EY内イニシアチブとのコラボレーション回数 年6回以上 達成（FY22達成済み）	▶ 年16回 達成
	▶ FY23において主観的ウェルビーイング指標を導入	▶ 2023年7月にEY Japan独自の「Well-being指標」を制定し、全メンバー対象に調査、分析評価、役員会等での結果報告を実施
	▶ FY23において、総合健康管理指数 ^{**} の導入と実践：全サービスラインで各項目のリスクレベル 3以下 、総合リスク 21点以下 を達成	▶ 総合健康管理指数を導入し、総合リスク点数 21点以下 を達成
	▶ FY25以内に健康経営優良法人（大規模法人部門）「ホワイト500」 ^{*9} を取得	▶ EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社・EY Japan株式会社は、「健康経営優良法人2024（大規模法人部門（ホワイト500）」）に、EY新日本有限責任監査法人・EY税理士法人は、「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に、経済産業省より認定

項 目	目 標	FY24実績
教育訓練	▶ パーパス研修延べ受講人数 年間 250名以上 (FY22以降)	▶ 591名
	▶ FY22までに EY Badge ^{*10} 取得数 500個 、FY25以内に累積 3,000個 達成	▶ EY Badge 取得数 849個 、累積獲得数は 3,732個
	▶ FY22において、1人当たりの研修受講時間数 60時間 達成	▶ 50.8時間
働きやすい環境づくり	▶ FY23において、男性育児休業取得率と配偶者出産休暇取得率 ^{*13} 70% 、FY25以内に 90% 達成	▶ 79.3%
	▶ 女性の継続就業率（子の1歳時点在職者割合） 70% (FY25以内)	▶ 産休を取得した女性の継続就業率 95.5%
	▶ FY25以内に Engagement Index Score ^{*11} の 70 の目標を達成	▶ 73 達成

- ※2 PPAPD：パートナー、プリンシパル、アソシエートパートナー、ディレクターの略。

※3 DE&I プリファードサプライヤー：サプライヤーダイバーシティの向上に向け、女性起業家などを登録。

※4 PRIDE 指標：wwPが、企業のLGBTQなどの性的マイノリティの方々が働きやすい職場づくりの指標として策定したもので、以下の5つの指標で構成される。

1.Policy（行動宣言）

2.Representation（当事者コミュニティ）

3.Inspiration（啓発活動）

4.Development（人事制度・プログラム）

5.Engagement／Empowerment（社会貢献・渉外活動）

※5 レインボー認定：「レインボー」認定は、自社単独の取り組みでできる範囲を超えて、他のプレイヤーと力を合わせながら、LGBTQの人々が自分らしく働ける職場・社会づくりの実現に中長期的にコミットメントする企業を後押しするもの。

※6 Inclusive Culture Items Score：EYは企業文化と従業員の働きがいに関する調査を定期的を実施しており、その調査結果を基にInclusivenessに関する指標のスコアを総合して算出したもの。

※7 ニューロ・ダイバージェント（発達性障がい、アスペルガー症候群、自閉症など）な方々を採用し活用するシェアードサービスのこと。

※8 総合健康管理指数：EY Japan独自の健康管理指数で、算定式は以下としている。

メンタル休業発生率×4 + 脳・心疾患リスク〈長時間×健診高リスク×2+ストレスチェック点数×1〉

※9 健康経営優良法人：経済産業省が創設し、日本健康会議（少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人一人の健康寿命延伸と適正な医療について、民間組織が連携し行政の全面的な支援の下で実効的な活動を行うために組織された活動体）が運営する「健康経営優良法人認定制度」において、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人が認定されるもの。

※10 EY Badge：データサイエンスやAI、リーダーシップなどの将来に焦点を当てた貴重なスキルを獲得し、EYのメンバーやより広いマーケットと共有するために立ち上げられた資格制度。世界水準とも連動しており、単なる社内資格でなく、キャリアを通じて保持される資格情報とみなすことができる。

※11 Engagement Index Score：EYは企業文化と従業員の働きがいに関する調査を定期的に実施しており、その調査結果を基にEngagementに関する指標のスコアを総合して算出したもの。

社会的価値創出

次世代を担う人材の支援、社会に影響力を持つ起業家との協働、そして持続可能な環境の早期実現に重点的に取り組みます。

私たちが最も貢献できる分野でスキルを活用し、EYのナレッジから生み出される価値を、EY独自の方法で世界中の人々や地域に届けます。

項 目	目 標	FY24実績
EY JapanメンバーのEY Ripples ^{*12} 活動参加者数	▶ FY24において、 2,326人 達成	▶ 2,875人
EY JapanのEY Ripples活動が人々の生活に前向きな影響（インパクト）をもたらす数	▶ FY24において、 79.5万人 達成	▶ 約99万人

※12 EY Ripples：EYのメンバーの専門的スキルと経験を活用し、社会課題解決に貢献する仕組み。次世代を担う人材への支援、社会に影響力を持つ起業家との協働、持続可能な環境の早期実現に重点的に取り組む。

Leadership team



1. 伊澤 賢司

EY Japan 公共・社会インフラセクターリーダー
EY新日本有限責任監査法人 パートナー

2. 松村 洋季

EY Japan 金融サービス・リーダー(金融統括)
EY新日本有限責任監査法人 パートナー

3. 日向野 奈津子

EY Japan パートナー代表

4. 永吉 正郎

EY Japan チーフ・タレント・アンド・ウェルビーイング・オフィサー

5. 瀧澤 徳也

EY Japan マネージング・パートナー
- マーケッツ 兼 EY Japan チーフ・サステナビリティ・オフィサー

6. 吉川 聡

EY Japan マネージング・パートナー - コンサルティング

7. 片倉 正美

EY Japan マネージング・パートナー - アシュアランス

8. 貴田 守亮

EY Japan チェアパーソン 兼 CEO
ジャパン・リージョナル・マネージング・パートナー





9. 有賀 はな
EY Japan チーフ・リスク・オフィサー
10. 小池 雅美
EY Japan チーフ・ファイナンス・オフィサー
11. 佐藤 百合子
EY Japan ジェネラル・カウンセラー
12. 石橋 宜忠
EY Japan株式会社 代表取締役社長
13. 榎本 亮
EY Japan チーフ・ブランディング・オフィサー
14. 近藤 聡
EY Japan マネージング・パートナー - ストラテジー
15. 蝦名 和博
EY Japan マネージング・パートナー - タックス
16. 梅田 恵
EY Japan DE&Iリーダー
17. 梅村 秀和
EY Japan マネージング・パートナー
- ストラテジー・アンド・トランザクション

編集後記

今日よりも明日の社会が少しでも良くなるように。地球上の人々が、言葉にしなくともおそらく漠然と追い求めているこの願いが、EYのパーパスには刻まれています。そしてこれはもちろん、単独で成し得ることではなく、つながら、力をあわせていくことで、初めて一歩実現に近づきます。今回の統合報告書の制作過程で、内外さまざまなステークホルダーの想いや情熱に触れ、ともに進むことは相手に同調することではなく、自分らしくあり互いに敬意を払いあうこと。率直で誠実であること。一見すると基本的なそうした姿勢が、信頼関係で結ばれたしなやかで強い輪となり、より良い社会・未来に波及していくことを実感しています。

本書の制作に際し、ご協力いただいたすべての方々に深く感謝申し上げます。私たちEYは、今後もあらゆるビジネスパートナーやステークホルダーの方々とともに、より良い社会そして未来に向かって、着実に歩みを進めてまいります。

統合報告書 2024 編集チーム

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ストラテジー・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ey.com/ja_jpをご覧ください。

© 2024 EY Japan Co., Ltd.

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 Japan株式会社および他の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

