

3ラインモデルの デジタル化

新たなテクノロジーの台頭に伴う従来の
3ラインモデルの変革

A hand is shown interacting with a digital screen. The screen displays various colorful data visualizations, including a bar chart with blue and green bars, a line graph with a red line, and a scatter plot with blue dots. The background is dark with some light blue and purple bokeh effects. A yellow horizontal bar is located at the top left of the page.

1

はじめに

2

新しいテクノロジーの台頭により求められる
従来型リスクに対する新たな考え方

3

3ラインモデルのデジタル化

4

デジタル化による
3ラインモデルの強化事例

結論

重要な論点

1 はじめに

あらゆるもののデジタル化は、組織に大きなビジネスチャンスをもたらします。その機会を活かすためには、イノベーションを推進し、組織の価値や競争力を維持していくことが不可欠です。


新しいテクノロジーの進化は、ますます大量化するデータのアクセス、収集ならびに分析を可能とし、より良い意思決定、主要なビジネスプロセスの効率化、ステークホルダーとのより良い関係の構築を助長します。しかし、新しいテクノロジーの利用はリスクの複雑化を伴います。これらのリスクに適切に対応できなかった場合、組織の信頼低下を招く恐れがあります。「信頼」は競争力の確保や維持に欠かせない重要ファクターであるという認識が世界中の組織の間で急速に高まっており、これらのリスクへの対応は重要な課題です。

新しいタイプのテクノロジーは、統制された環境で、デジタル化に伴い新たに発生するリスクに注意を払いながら利用する必要があります。デジタル化のスピードは、リスクおよびより広範な統制環境の管理方法に大きな影響を与えています。また、よく知られているリスクも、以前には見られなかった全く新しい形で現れています。

従来の3ラインモデルは、受動的で、人の関与に大きく依拠し、サイロ化しているといつてよいでしょう。急速にデジタル化が進み、急速に進化する新たなテクノロジーが利用される環境では、このような従来モデルは、もはや、ほとんどの組織の目的を満たすことができないでしょう。本書では、組織が新しいデジタルリアリティーに適応し、リスクに対する理解を深め、リスクをよりよく管理するための機会に適応していくためには、どのようなモデルを採用し、どのようにそのモデルを適用していけばよいのか考察します。

フォーカスするのは、デジタル化に関連する以下の3つの重要な領域です。ロボティクス・プロセス・オートメーション(RPA)、人工知能(AI)、ビッグデータ、そして、次の点について考察します。

- ▶ 上記のテクノロジーに伴うリスクの特性ならびにそのリスクが従来の3ラインモデルに与える影響
- ▶ デジタル主導の3ラインモデルの機能強化に向けて、上記のテクノロジーをどのように活用すればよいのか



なぜ、従来型の3ラインモデルは、デジタル時代への適応に苦戦しているのか・・・

- ▶ アナログ
- ▶ 緩慢
- ▶ 費用がかかる
- ▶ 連携の欠如
- ▶ 手作業
- ▶ 柔軟性の欠如
- ▶ 硬直的
- ▶ 予見的ではなく発見的
- ▶ 非効率
- ▶ データの不足

内部監査人協会（IIA）は、現在、上記のような多くの課題に対処するために、従来型の3ラインモデルの刷新に取り組んでいます。組織は、これを機に、自動化、ビッグデータおよび人工知能（AI）がもたらすデジタル・オポチュニティを取り込み、従来型モデルの課題の改善に徹底的に挑む必要があります。

世界に存在するデータの
90%は過去2年以内に作
成されたものです。²

3ラインモデルを刷新する新たなデジタル技術

自動化が広く浸透している環境では、効率性は必須要件

- ▶ 組織は、効率性の向上、コスト削減、レガシーアプリケーションとの連携、処理品質の向上を実現する方法を模索しています。
- ▶ 自動化の適用範囲は、定型化しやすい単純な作業から複雑な作業へと拡大しています。これは、成果や結果の予測を可能にするデータや人工知能の利用が背景にあります。フォーカスは、発生後の事象から今後発生しうる事象へとシフトしています。
- ▶ 多くの大手グローバル組織は、バーチャルワーカー体制の促進ならびに効率化とコスト削減に向けて工場の自動化に取り組んでいます。例えば、一般消費財セクターの某グローバル会社では、現在、数百のバーチャルワーカーを利用していますが、今後12カ月以内に3千に増加する予定です。

入手可能なデータ量が急激に増加

- ▶ 2025年には全世界のIoTデバイスの普及台数が416億台に達すると予測されます。¹
- ▶ 世界に存在するデータの90%は過去2年以内に作成されたものです。²
- ▶ 全世界で毎日250京バイト以上ものデータが生成されていると言われ、そのデータ量は増加し続けています。2020年には、地球上の一人当たりの1秒のデータ生成率は1.7メガバイトになると予測されます。³

人工知能(AI)の適用が急速に拡大

- ▶ 斬新な言い方かもしれませんが、私たちが日々ごく普通に利用しているアプリケーションでも、すでにAIが採用されています。

例えば

- ▶ クレジットカードの不正検知
- ▶ ソーシャルメディアにアップロードした画像上の友人を自動タグ付け
- ▶ デジタル・パーソナル・アシスタントによる音声認識
- ▶ ターゲットを絞った広告配信
- ▶ データ量の急激な増加により、AIシステムの精度が向上し、適用範囲が拡大するでしょう。
- ▶ AIはビッグデータ分析の最も一般的な手法になり得るでしょう。

1. International Data Corporation, *The Growth in Connected IoT Devices Is Expected to Generate 79.4ZB of Data in 2025, According to a New IDC Forecast* (IDC Corporate USA, 18 June 2019),

2. Bernard Marr, *How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read* (Forbes, 21 May 2018)

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#22241c3460ba>

3. "Data Never Sleeps" DOMO website, <https://www.domo.com/solution/data-never-sleeps-6>

2 新しいテクノロジーの台頭 により求められる従来型リスク に対する新たな考え方

ロボティクス・プロセス・オートメーション

ロボティクス・プロセス・オートメーション(RPA)は、あらかじめプログラミングされた指示内容に従って一連の作業を実行するように開発されたバーチャルワーカーを生み出します。つまり、バーチャルワーカーとは、決められたルールに基づいてタスクを完遂するようプログラムされたソフトウェアです。リスクや内部統制の観点から、バーチャルワーカーは、他のソフトウェアと同様に扱う必要があります。

従来型リスクに対する新たな考え方

ユーザーアクセス:
バーチャルワーカーが適切にタスクを実行しているという信頼をどのように確保しますか？

私たちは皆、特定のソフトウェアへのアクセス制御が重要であるというのを理解しています。バーチャルワーカーについても、その重要性は変わりません。従って、バーチャルワーカーのコード変更や修正のアクセス権を厳重に管理することが重要です。また、バーチャルワーカーの各タスクをユニークなIDで管理できるようにするロールベース・セキュリティを実装することも重要です。そうすることで、バーチャルワーカーのタスクを監視し、追跡することができます。このようなセキュリティ管理が不十分な場合、人やテクノロジーの介入によるバーチャルワーカーの誤った利用や、誤作動を引き起こしかねません。

サイバーセキュリティ:
バーチャルワーカーに従業員と同程度のセキュリティ意識を持たせるにはどうしたらよいでしょうか？

バーチャルワーカーの開発においては、サイバーセキュリティを考慮事項として織り込む必要があります。セキュリティ対策の欠如は、組織を固有のサイバーリスクにさらします。例えば、人は、セキュリティ研修などを受けて、悪意のあるファイルが添付されたフィッシングメールの開封を回避することができますが、バーチャルワーカーの場合、そのようにプログラミングされていない限り、不審なメールアドレスやフィッシングメールの件名を見極めることはできません。

レジリエンス:
主要ビジネスプロセスを遂行するバーチャルワーカーが誤作動してオペレーション障害が起きた場合、どのようにリカバリーしますか？

バーチャルワーカーに誤作動が起きた場合における対応力およびリカバリー能力を早急に検討して、オペレーションの継続性を担保する必要があります。例えば、40人の従業員分の仕事をこなす5つのバーチャルワーカーが誤作動した場合、そのビジネスプロセスを継続するために40人の派遣社員を採用し、研修を実施するソリューションは、費用対効果や適時性の観点から得策ではありません。必要に応じて、バーチャルワーカーを速やかに回復できるようにするとともに、有事の対応をバーチャルワーカーの開発に確実に組み込むようにすることが重要です。





レピュテーション:
自動化が進む時代において、
組織のレピュテーションを
どのように守りますか？

バーチャルワーカーは、顧客との直接的な交流（例：チャットボット）やサードパーティーであるサプライヤーとの取引処理プロセスに関わることがあります。事例をひとつご紹介します。ある会社のバーチャルワーカーが、プログラムされたタスクの一環としてサードパーティーのウェブサイトアクセスして取引照会番号を調べるようにプログラミングされていました。そのウェブサイトエラーメッセージが表示された際にバーチャルワーカーは、数回、再試行した後その行動を止め、報告を行うのではなく、永遠に同じ行動を続けました。その結果、サードパーティーのウェブサイトはDoS攻撃により強制的にシャットダウンしてしまいました。このような事象は、その会社のレピュテーションを傷つける可能性があります。

バーチャルワーカーの開発に、サイバーセキュリティを考慮事項として織り込む必要があります。セキュリティ対策の欠如は、組織を固有のサイバーリスクにさらします。



ビッグデータ

昨今、かつてないほどの量のデータが生成され続けています。データの増加は、より有益な情報の生成や、より良い意思決定を促進する機会ならびに能力をもたらします。一方、このような環境はさらなるリスクをもたらすため、データの保存や利用方法に注意を払う必要があります。

従来型リスクに対する新たなアプローチ

規制:

データ関連の規制を順守し続けるためにはどのようにすればよいでしょうか？

レピュテーション:

ステークホルダーのデータに対する権利意識がかつてないほどに高まっている中、組織のレピュテーションをどのように守りますか？

データ品質およびガバナンス:

どのようにすれば健全なデータや分析結果に基づいて意思決定を行えるでしょうか？

1998年にデータ保護法が発効されて以来、データ保護は重要なコンセプトになっています。しかし、昨今、アクセスするデータ量やデータの使い方が変化したため、規制要件がますます複雑化しています。例えば、EU一般データ保護規則（GDPR）やネットワーク・情報システムの安全に関する指令（NIS指令）などが導入され、企業に対してデータの保存や利用方法に関する厳格な規制要件を定めています。違反した場合には、厳罰が科せられます。

データ関連の権利に対する消費者の意識は、かつてないほどに高まっています。誤ったデータの使い方や時代遅れのデータセキュリティは、顧客を失うだけでなく、マーケットシェアやブランド価値、信頼の低下を招く恐れがあります。

データにアクセスすれば有益な洞察を得られるというわけではありません。データがもたらす価値を享受するためには、高品質のデータと適切な分析が不可欠です。分析を設計し実行する能力が欠如している場合、経営層はビッグデータから得られた情報を誤って解釈し、経営判断を誤る恐れがあります。

人工知能(AI)

人工知能(AI)は、明確な指示を与えなくても、コンピュータ上でタスクやプロセスを実行しながら学習できます。言語の分析や理解にも利用される他、デジタル化された音声や画像、他のデータのパターンを認識することが可能です。

従来型リスクに対する新たな考え方

信頼と倫理:

人工知能が、単にタスクを正しく実行するのではなく、なすべきことを実行できるようにするためにはどうすればよいのでしょうか？

私たちは、組織文化やそれと本質的につながっている従業員の倫理や行動、判断に影響を与えることができます。私たちは、倫理的観点からなすべきことだと判断した場合、たとえそれが最も論理的でないとわかっていても、それを選択するかもしれません。しかし、人工知能は、人間のようなモラルコンパスを持っていません。組織文化をおもんばかることも、もちろんできません。人工知能による意思決定が非倫理的だとみなされるようなことがあれば、組織の信頼低下を招きかねません。「信頼」は、組織がステークホルダーの長期的成長を支えながら、彼らと極めて重要な関係を構築する基盤であり、自信をもって未来へと進んでいくことを後押しするものでもあります。従って、人工知能を開発し、展開する際において、「倫理」について深く考慮することが不可欠です。

考えてみてください。組織は、名の知られた犯罪者の特定や逮捕目的で監視カメラのスキャン機能に顔認証テクノロジーを利用することを黙認してもよいのでしょうか？ また、同テクノロジーがとらえた顔の特徴だけで犯人を予測してもよいのでしょうか？

偏見:

AIが公正で偏見のない判断を下すようにするにはどうすればよいのでしょうか？

人工知能の広く認識されている強みのひとつは、人工知能は人が意思決定する際に伴う「偏見」を持たずに意思決定を行うことができるということです。しかし、適切な判断は、意思決定者が質の良い情報を持っていることが大前提になります。人工知能の判断にみられる「偏見」は、本質的にアルゴリズムの開発者に関わるところが大きく、また、私たちがそのアルゴリズムにフィードするデータの種類や質、量も人工知能が下す判断の質に影響を与えます。



3 3ラインモデルのデジタル化

従来の3ラインモデル

3ラインモデルの強化機会

第1線

リスクの受容および
リスクへの対応

人の関与に大きく依存、分散型統制活動

- ▶ 場当たり的なリスク管理
- ▶ 内部統制

より少ない労力で、より多くの
レビュー

- ▶ 自動化によって、受動的な統制よりも継続的な統制の強化に重点を置く
- ▶ 自動化とデータ分析を活用して、プロセスの標準化と統制の自動化を促進
- ▶ 機械学習を利用して、判断を必要とする非定型的な統制活動を効率的に実施

第2線

リスクの監視

手作業によるテスト、機能間の連携欠如、
最小限の分析およびダッシュボードの活用

- ▶ 財務管理
- ▶ 財務管理
- ▶ 事業継続
- ▶ 法務
- ▶ コンプライアンス

リアルタイム・モニタリングおよび
統合の強化

- ▶ 自動化、データおよび機械学習を活用して継続的に内部統制をモニタリング
- ▶ 機械学習と外部データを活用して新たなリスクを特定・予測
- ▶ リアルタイムのモニタリング、分析およびその結果の集約、ならびに、高度な分析を伴う第2線データの統合

第3線

リスクマネジメント
に対する保証提供

第2線への依拠が限定的、第2線による対応
との重複、不適切なデータ分析、手作業による
テストへの依拠

- ▶ 内部監査
- ▶ 外部監査
- ▶ その他第三者による保証提供

よりスマートなアプローチによる、
より迅速なアシュアランス

- ▶ 自動化による継続的な内部・外部監査
- ▶ 高度なデータ分析およびデータの可視化によるステークホルダーに対する第3線のリアルタイムでの保証提供
- ▶ 機械学習とデータの活用によるリスクベースの内部・外部監査スコーピング

3ラインモデルのデジタル化

- ▶ データ主導によりKey Risk Indicator (KRI) および高度な分析を活用して、リスク・エクスポージャーをリアルタイムでモニタリング
- ▶ 第2線によるモニタリング活動を浸透させることにより、より少ない労力で、第1線に対するレビューを拡充する

- ▶ 新たな第2線の機能および能力：
 - ▶ バーチャルワーカーに伴う課題のモニタリング、報告および予測を行うボットルーム
 - ▶ データガバナンスの機能および対応能力の標準化

- ▶ 第2線によるモニタリングの成果を取り込み、より有効に活用することにより、アシュアランスの費用対効果を向上
- ▶ 自動化およびリアルタイム・モニタリングによる従来のリスク領域に対するアシュアランス
- ▶ 内部監査が、専門的知見、業界知識、行動観察力を備えた戦略アドバイザーとしての役割を果たす

● 標準化されたプロセスおよび統制 ● 統制の自動化

シンプルな自動化 ～労なくしてできる～

判断をほとんど必要としない統制

複雑な自動化および分析

分析とあらかじめ設定されたルールに基づき、RPAを活用して意思決定を行う統制

機械学習

過去のデータに基づいて判断を行い、影響や結果を予測する統制

自動化

- リスクを識別するための機械学習
- 継続的モニタリング
- 第2線のデータと分析能力
- ボットルームによる自動処理の監視

統合

- オペレーティングモデル
 - コンプライアンス
 - リスク
 - 法務
 - 財務管理
 - 事業継続

● アシュアランスの新しい視点

- インテグリティ
- 価値
- 文化
- サステナビリティ
- レピュテーション
- 信頼

- スキル開発
- 継続的監査
- リアルタイムアシュアランス
- 第2線への依拠

4 デジタル化による3ラインモデルの強化事例

第1線

統制の自動化

▶ **背景:** あるクライアントが、オペレーションと外国為替の都合上、世界各地に多数の銀行口座を持っていました。

▶ **テクノロジーの適用:** EYのプロフェッショナルチームは、このクライアントのために以下の作業を行うバーチャルワーカーを開発しました:

- ▶ 銀行預金残高証明書をテキストファイルに変換
- ▶ ERPシステムの起動およびセキュリティな資格情報によるログイン
- ▶ 銀行勘定調整の実施
- ▶ レビュー用に差異調整が必要な事項をハイライト

▶ **成果:** 自動化によって、同クライアントは統制活動に費やす労力を92%削減。処理スピードも改善し、全体的な信頼性が向上しました。

第2線

バーチャルワーカーをリアルタイムでモニタリングするポットルームの構築

▶ **背景:** EYのグローバルレベルでの自動化の取組みが大幅に進み、その結果、バックオフィスの業務が大幅に効率化し、クライアントにさらなる価値を提供できるようになりました。一方、このような自動化により、バーチャルワーカーのタスクを適切なレベルで統制し、モニタリングすることが必要になりました。これまでに自動化されたタスクは、請求書の作成や社内ルールの順守状況のチェック、収益計画、新入社員研修、採用と面談の日程調整、その他の複数の社内プロセスなどです。

▶ **テクノロジーの適用:** グローバルでおよそ700のバーチャルワーカーを導入しているため、これらを効率的に管理するポットルームを構築する必要がありました。ポットルームはインドに構築され、45名のスタッフが、1日24時間・週7日、世界中のEYの700に及ぶバーチャルワーカーのモニタリングおよび保守を行う体制を構築しました。


▶ **成果:** ポットルームによるパフォーマンスの自動モニタリング結果がダッシュボードに表示され、バーチャルワーカーを利用しているビジネスユーザーが確認できるようになりました。何らかの問題を検知した場合にも、ダッシュボードに表示されます。このポットルームは、バーチャルワーカーに対する適切なモニタリングおよび統制を確実に実行するという第2線の主要な役割を担っています。

第3線

内部監査によりもたらされる価値とアシュアランスの変革

▶ **背景:** EYは、内部監査部門が毎年実施している顧客と直接的に接する組織に対するアシュアランス業務について、改善に向けた取組みをサポートしました。EYは、特に、コンタクトセンターにかかってくる顧客からの電話の通話内容の品質および規制コンプライアンスにフォーカスし、内部監査チームとともにこの取組みを進めました。内部監査チームは、自身の判断により通話をサンプル抽出し、実際に通話内容を聴き、規制コンプライアンスと社内規則などの順守状況について手作業で検証していました。

▶ **テクノロジーの適用:** まず、録音されたすべての通話を音声認識アプリにフィードし、テキストデータファイルに変換しました。次に、自然言語処理アルゴリズムを利用して高度な分析を行い、よりリスクの高い通話を識別するためにテキスト化された通話内容の感情分析を行いました。その分析結果をレビューしたところ、さらに留意すべき事項が特定され、顧客とコンタクトセンタースタッフとの会話は、より高いリスクがあると判断されました。

A hand holding a pen points at a digital screen. The screen displays a line graph with a blue line and a yellow shaded area. Below the graph, a list of numbers is visible: 1.54, 1.71, 3.29, 1.54, 5.57, 1.71, 4.44, 3.57, 4.44. The background is a blurred image of a city at night with pink and blue lights.

▶ **成果：** 内部監査チームは、何万もの通話を分析し、よりリスクが大きいと思われる通話をサンプリングすることができるようになりました。その結果、人の判断によるサンプリングや少ないサンプル数という状況が回避され、1年分の通話に対するアシュアランスを提供できるようになりました。これにより、主要なアシュアランスを効率的に提供できるようになっただけでなく、内部監査部門の貴重なリソースを戦略的に重要な領域に集中して充当できるようになりました。

結論

本書では、ロボティクス・プロセス・オートメーション(RPA)、人工知能(AI)、ならびにビッグデータによって、効率化や、より深い洞察、そしてより良い意思決定などの機会がどのように高まるか考察してきました。一方、このようなデジタル・オポチュニティは、今まで予測できなかった形で出現する多くの従来型リスクや、急速に進化する新しいタイプのリスクを伴うため、より広範にリスクプロファイルに影響を与えるということもわかっています。

上記を踏まえると、受動的かつ手作業に大きく依拠し、サイロ化した3ラインモデルは、もはや、急速に進化し至る所に潜み、複雑化するリスクを管理するという目的を満たすことはできないでしょう。実際、従来型のモデルは陳腐化していくと思われます。今後は、デジタル化に起因する主要な課題に対処するとともに、デジタル・オポチュニティがもたらす利点を活用して、よりスマートに、より効率的に機能するように従来型のモデルを変革することが求められます。

また本書では、従来型モデルが現在直面している課題を明確に示すとともに、3ラインモデルのデジタル化という新しいビジョンを紹介しました。3ラインモデルのデジタル化は、統制環境を強化し、また、関連するアシュアランス活動がもたらす価値を高める機会を提供します。したがって、今後、組織がリスクをどのように管理していくのかについて、あらためて考えるにあたり非常に重要な指針となります。

そして、さらに重要なのは、絶えず進化するデジタル環境において、3ラインモデルのデジタル化が、組織の価値や競争力の維持、変革を助長できることでしょう。

重要な論点

第1線

- ▶ 貴社の内部統制フレームワークは**受動型**ですか？ それとも**継続型**ですか？
- ▶ 貴社の**自動化**に向けた取組みは、「**トラスト・バイ・デザイン**」の考え方に基づいていますか？
- ▶ 貴社の**自動化**に向けた取組みは、統制の数を増加させますか？ それとも**統制の品質**を向上させますか？
- ▶ 人工知能による判断を心から**信頼**できますか？

第2線

- ▶ 貴社の第2線はリスクを**予測**しますか？ それとも単に**検知**するだけですか？
- ▶ 貴社の第2線による**モニタリング**の対象は、信頼できる唯一のデータに**一元化**されていますか？
- ▶ 新しいテクノロジーに伴う**進化**するリスクに対処するために**強固なモニタリングを実施**していますか？
- ▶ 貴社はデータの活用や分析に必要な**能力**を備えていますか？
- ▶ 貴社の全社的リスクマネジメント(ERM)のプロセスは**新しいテクノロジー**に起因するリスクを的確に捉えることができますか？

第3線

- ▶ すべてのステークホルダーが必要とする**アシュアランス**を提供できていますか？
- ▶ 貴社は**リアルタイム・アシュアランス**を的確に提供できますか？
- ▶ 貴社の第3線では、新しいテクノロジーに起因する**進化**するリスクに対処するために必要なスキルを備えていますか？
- ▶ 貴社の内部監査部門は、より**効率的**かつ新たな働き方を実現するために、新たなテクノロジーをどのように**活用**していますか？

お問い合わせ先



Eiji Yoshida

Partner

EYストラテジーアンド・コンサルティング株式会社

070 2269 2969

Eiji.Yoshida@jp.ey.com



Naoki Hayashi

Partner

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

080 6862 2999

Naoki.Hayashi@jp.ey.com

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、ストラテジー、トランザクションおよびコンサルティング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をご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え(humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し(technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し(innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2025 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

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ストラテジー・アンド・コンサルティング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