



経済犯罪意識調査2009

不況下における不正

2009年11月

イントロダクション

第5回経済犯罪意識調査 (Global Economic Crime Survey) の調査結果をご報告致します。
今回は、多くの国々が世界的不況に直面するなかで、不正とそれに関連するリスクがいかに変化するかについての調査が行われました。
不況下における経済犯罪の原因とそれらがビジネスにどのような影響をもたらすかということに調査の焦点が当てられています。

経済犯罪は世界中で常に発生し続けています。
54カ国3,000人以上の、組織を代表する方々が、我々のオンライン調査に協力してくれました。
本調査に際して、長期的なトレンドを把握するための基本的な不正関連の質問に加えて、不況下において特に脅威となる不正を特定するための質問にも答えて頂きました。
回答企業の内、62%が過去12カ月において業績が悪化しているという結果が示され、我々は不況下における不正の種類や原因について、有益な情報を得ることができました。
統計手法等についての詳細は「調査方法」のセクションをご覧ください。



この調査にあたって、INSEADビジネススクールの皆様には調査範囲・質問内容・調査結果の分析等に関して数々の助言を頂きました。この協力により、調査の幅が広がり、非常に価値の高いものとなりました。

本調査に貢献して頂いたINSEADビジネススクールのダグラス・フランク教授に、この場を借りて、感謝の意を述べさせていただきます。

2009年の調査における主要な目的は、以下の2点です。

- 現在の経済環境における企業の経済犯罪に対する姿勢の評価、特に不況下において経済犯罪がどのように変化するかというものの理解。
- 経済犯罪のトレンドとその原因についての理解と探求。

2009年の調査は以下の方針に基づいて行われました。

1. 経営・管理者層の調査

本調査には、回答して頂いた組織の経営・管理者が自ら経験した経済犯罪との戦いの結果が反映されています。

経済犯罪の種類、経済犯罪による財務的影響や付随的なダメージ、経済犯罪の本質的原因、経済犯罪に対する改善策についての情報を得るための調査が行われました。

2. 不況下における不正に関する質問

本調査は、不況下において組織が直面する不正の動向について、深い洞察を与えています。この分野に焦点を絞った調査は、経済停滞が及ぼす不正のレベル・種類・原因への影響を理解するのに有用と考えられます。

3. 長期的なトレンドの分析

経済犯罪意識調査の開始以来、基本的な核となる質問と、ビジネスに影響を及ぼすと思われるその時期固有の質問を行ってきました。我々の調査は開始以来10年を迎え、経済犯罪とその対応に関する長期的な発展やトレンドを分析できるようになりました。

本レポートは以下のセクションに分かれています。

•不況下における不正の動向

不況によって引き起こされる不正と高まる不正リスク、また基本的な質問への回答から得られた重要なテーマについての概要をまとめました。

•“統計”をより深く探る

統計結果をより詳細に検討し、被害者や不正の種類・犯人、その原因や要因、マネジメントや規制当局への影響等のトレンドを分析しました。

併せて、国による調査結果の違いについても言及しています。

•不正の今後

このセクションでは、不正の今後のトレンドについての展望を示しています。また、それに対して組織が取るべき行動についても言及しています。

様々な規制が増加しているにもかかわらず、経済犯罪は今も世界中の組織において深刻な問題となっています。

今日では特に、経済が下降・停滞しているため、組織や個人に対する成果へのプレッシャーは強まり、不正を行う動機、不正を行う機会が増えています。

このような状況下で、我々は不正とその実行者に関する知識と理解を深める努力を続けています。こうした研究により、組織が不正に対してどのように対処すべきか、有効な提言を行うことができると信じています。

本調査に協力して頂いた全ての回答者の方々に深い感謝を捧げるとともに、本調査レポートが読者の皆様の、経済犯罪に対する今後の対策に役立つことを心より願います。

経済犯罪意識調査(Global Economic Crime Survey) リーダーシップチーム:

トニー パートン
パートナー(ロンドン、英国)

ビディヤ ラジャラオ
パートナー(ムンバイ、インド)

スティーブン スカラック
パートナー(ニューヨーク、米国)

2009年11月

不況下における不正の動向

不正 絶えることなく蔓延し、かつ致命的なもの

回答者の3分の1が、彼らの組織において過去12カ月間に経済犯罪が発生したと報告しています。調査結果によれば、経済犯罪は地域によってばらつきがあります。特に新興国では、不正の発生確率が平均値よりはるかに高く、ある国では71%という結果も出ています。(「世界的な見地から」のセクション-p10-の表参照)。

業種別で見ると、特定の業種(保険・金融サービス・通信)において高い不正の発生率が報告されています。また、企業の規模・組織タイプによってもばらつきが見られました。しかし、経済犯罪と無関係でいられる組織はありません。

全世界3,037人の回答者の内、905人(30%)が過去12カ月の間に少なくとも1度は不正が行われたと報告しています。

予想された結果ではありますが、世界的な経済不況はほとんどの組織に影響を及ぼしています。62%が財務パフォーマンスが悪化したと回答しており、40%が不況により経済犯罪のリスクが高まったと答えています。実に、ほぼ半数の回答者が1年以上前より不正件数や不正の被害額が増加したと回答しています。(それぞれ43%と42%)



不況により経済犯罪やそのリスクが高まったとする意見が40%:60%に分かれたことから、不況の影響によって業績が悪化しなかったと回答した38%の組織については経済犯罪の確率が低かったという結果を予想していました。

しかしながら、そういった組織においても、不況により業績が悪化した組織と同レベルの経済犯罪を経験していたということが分かりました。更に我々は、安定した財務パフォーマンスを達成している組織については不正が少ないであろうと予想していましたが、それらの組織においても、不況により業績が悪化した

他の62%の組織と同頻度の不正が報告されました。

この結果から、不況により財務的に影響があった組織もそうでない組織も同じように経済犯罪のリスクにさらされていることが分かりました。従って、経済犯罪は組織の財務パフォーマンスに関係なく、普遍的なビジネスリスクとして存在していると言えます。

しかしながら、不況の影響を受けている組織は、特定の種類の経済犯罪に関して、非常に高い傾向を示していました。それは、後に詳しく述べる「不正会計」です。

不正の研究者は、不正が行われる背景について、3つの要因があると指摘しています。(不正のトライアングル)

第1に、不正を行う動機またはプレッシャー。
第2に、不正を行う機会。
第3に、不正行為の理論的根拠付けや正当化です。
我々の調査ではこの3つの要因の影響について質問を行い、以下のような結果を得ました。

現在の経済環境において、より大きな不正リスクがあると答えた回答者の内、

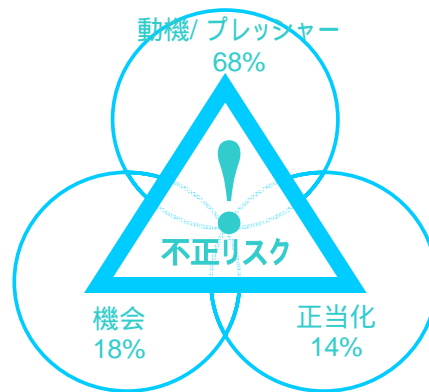
・68%が「動機やプレッシャーの増加」が不正リスクの増大の要因となった、と答え、

・18%が「不正を行う機会の増加」が不正リスクの増大の最も大きな原因である、と答え、

・14%が「不正行為の理論的根拠付けや正当化」が不正リスクの増大の主要な要因であると答えました。(図1参照)

興味深いことに、現在の経済環境により不正リスクが増大していると答えた回答者の3分の2が、動機やプレッシャー

図1:不正のトライアングル



の増加が最も大きな原因であるとしています。
この動機やプレッシャーの増加の内、最も多い理由は、「財務的・数値的目標の達成がより困難になっている」ということです。

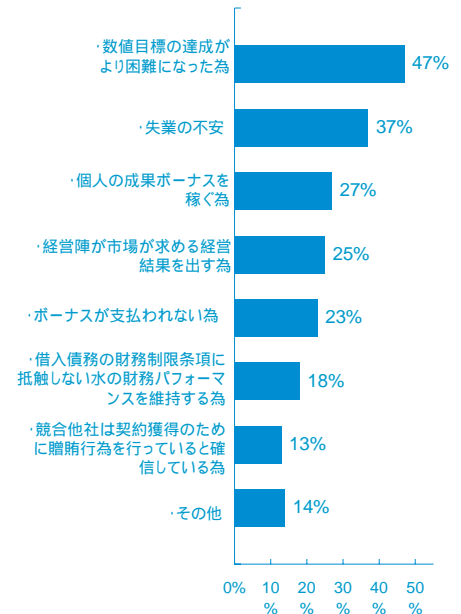
当然のことながら、経済の下降局面においては、財務的・数値的目標の達成はより困難になり、時として目標が現実とかけ離れてしまうことがあります。
従って、不況下においては、目標設定を現実的に見直し、下方修正することも視野に入れておくことが必要とされます。

我々の調査では、現在の経済状況が、厳しく、時に激しい競争を招いているため、どの業種や組織も不正に対し

て無関係ではないということが示されています。
人々は、状況が厳しくなったり、目標達成が不可能に思えるとき、目標達成のプレッシャーを感じます。
その上、給料カットやリストラ等の脅威にさらされることになり、その結果、収益の過大計上や、費用の過少計上の誘惑が、倫理的価値を上回ることになりかねません。

我々の調査では、不正を犯す重要な要因の一つがジョブセキュリティ、つまり雇用不安だという結果が出ています。
潜在的なプレッシャーや動機が不正リスク増大の主要な要因であると答えた回答者の内37%が「従業員が仕事を失うのではないかと不安を感じている」と報告しています。(図2参照)
さらに、社員が解雇される時、残った社員は自分達も職を失うのではないかと、より大きな脅威にさらされます。
社員の解雇や更なる経費削減は、場合によっては必要不可欠かも知れません。しかしながら経営者は、それによって組織の経済犯罪に対処する能力が損なわれないかどうか、考えなければなりません。

図2:不正を犯す動機やプレッシャーの増加に影響する要因



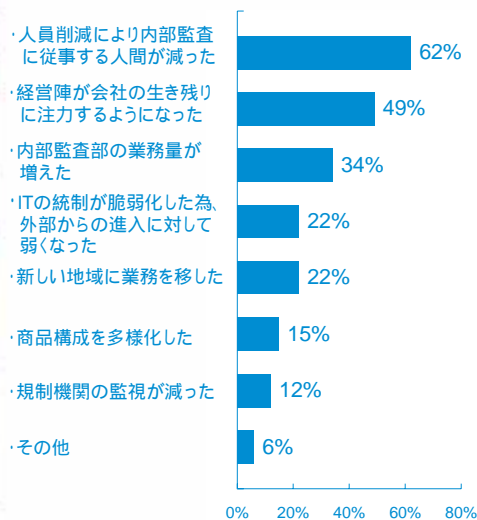
動機やプレッシャーが不況下における不正の最大の原因であると思うと答えた回答者の内の割合

現在の経済状況で、不正リスクが増大していると答えた40%の回答者の内18%が、根本的原因として、不正を行う機会が増加した為、と回答しています。(図1参照)
この点において、「人員削減による内部けん制機能の脆弱化」が主要な要因として挙げられています。(62% - 図3参照)



不況下における財務的に困難な状況により、コスト削減や作業・職務の合理化が促進されます。人員削減の結果、職務分掌が適切に行われなくなったり、疑わしい取引や活動の監視が行き届かなくなることもあります。これは、内部統制環境を脆弱化し、不正を犯す機会を増大させる結果にもなりかねません。

図3: 不正を犯す機会が増加した要因

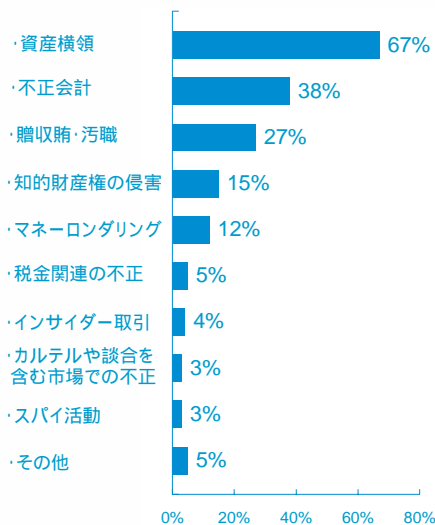


不況下における不正の最大の要因は、不正を犯す機会の増加だと答えた回答者の中での割合

不正会計の増大

経済犯罪には様々な形がありますが、共通するものも多くあります。図4は、過去12カ月間に経済犯罪を経験した回答者による経済犯罪の種類を示しています。

図4: 経済犯罪の種類

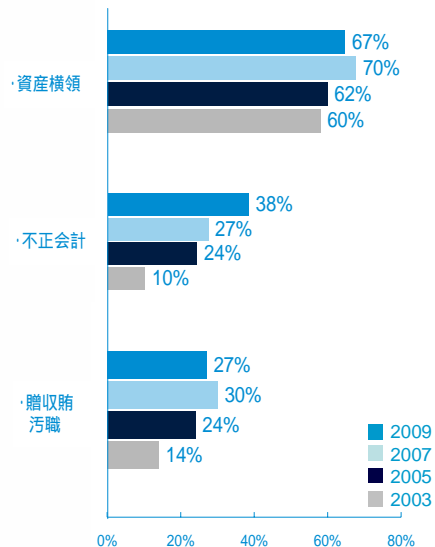


過去12カ月間に経済犯罪を経験したと答えた回答者の中での割合

図4によると、資産横領、不正会計、贈収賄・汚職が3大経済犯罪であることが分かります。

図5は過去4年間に我々の調査で報告された、それら3つの犯罪の傾向を示しています。

図5: 経済犯罪の傾向



経済犯罪を経験したと答えた回答者の中での割合

過去12カ月間に経済犯罪を経験した回答者の内、資産横領が3分の2を占めています。(図5参照)我々が10年前に調査を開始して以来最も多いこの種の不正には、様々な手口があり、最も防止するのが難しい一方で、比較的容易に発見できる犯罪です。

しかしながら、2009年の調査では、不正会計が非常に多くなってきています。過去12カ月間に経済犯罪を経験した回答者の内、38%が不正会計を報告しています。

この種の不正は2007年以来顕著に増加しています。(図5参照)

そしてこれは経済サイクルと密接に関わっていることが分かります。

上場している組織においては、不正会計が最も多い犯罪類型である一方、非上場の組織においてはそうでないことが今回の調査結果から判明しました。この種の不正における主要な要因について目を向けると、「財務的・数値的目標の達成がより困難になっているため」(47%)と「経営幹部が、市場の求めるレベルの財務パフォーマンスの報告をしたいと思っているため」(25%)という回答が多くなっています。

不正会計は、会計操作、不正借入・資金調達、不正な与信申請、無権限の取引・不正トレード等様々な不正行為を含みます。

不正会計 - ケーススタディ -

子会社の1つ、XYZ社で、売上操作があるとの内部通報があった。この会社はグループで140カ国で業務展開しており、従業員数は55,000人、売上は336億USDドルである。

どのような調査をすればよいか？

- 独立した調査委員会と、適切な知識と経験を持ったフォレンジックチーム(不正調査員)を組成する。
- 適切な調査範囲を設定し、その調査範囲において独立した意見を求める。
- 内部通報があった部署だけでなく、それによって間接的に影響するその他の部署や関係者についても調査する必要があるか検討する。
- 監査法人等と調査範囲や手法について合意し、詳細な結果について監査法人等がアクセスできるようにする。
- 時間的プレッシャーによって調査を制限しないようにし、必要であれば監査結果の報告を遅らせる。

世界的に見ると、経済犯罪を経験した回答者の内27%が贈収賄や汚職を過去12カ月間に経験したと回答しています。(図5参照)

贈収賄や汚職のリスクは、全ての営業拠点の多くの取引に潜んでいます。特に、新興国の政府関係者との取引には注意が必要です。それらの国では贈収賄や汚職が慣行として行われている可能性があり、販売代理店や中間卸業者を通すことにより、統制が十分に機能しなくなるためです。



ここ数年、贈収賄や汚職に対する態度が世界的に変化してきており、それが規制の強化をもたらしています。

監督当局は、契約やビジネスライセンスを獲得するために賄賂を支払ったり受け取ったりする組織や個人に対して目を光らせています。

FCPA関連の規制強化が進む中、世界の国々は以下のような取り組みを行っています。

- 汚職についての刑事法、つまり国連腐敗防止条約(UNCAC)やOECD外国公務員贈賄防止条約のような、国際的な反汚職フレームワークへの調印。
- 組織だけでなく、個人への調査や訴追。
- 国際的汚職事件を阻止するための、他国政府との連携
- 最高監査機関や特別規制機関のような反汚職組織の創設
- 犯罪によって得た資産や収益を差し押さえ、凍結し、没収する法的システムの構築
- 政府の業務や公共資材の購買についての透明性の向上と、公務員に対する実効性のある倫理規定の確立

OECDや国連、世界銀行等、汚職に関する取締り組織によるプレッシャーの結果、世界の多くの国々で規制が強化されていることに気付かれているかと思えます。

こうした世界的な圧力に応える形で、今後もより多くの国々で、汚職防止に関する法律が整備され、強化されていくことになると思われます。

反汚職規定の世界的広がりの中で、組織は以下のようなことを検討する必要があります。

- 取引先、従業員、新規の市場開拓に関連する契約書等について、デューデリジェンスを実施する。
- どこで、なぜ、どのくらいお金が遣われたか簡単に分かる支払システムの整備や統合を進める。
- 定期的な支払システムのテストと、常に全ての支出に対し説明がつくような統制を確立する。
- どのような行為が組織として容認できない行為であるか明確に規定し、そのような行為に対する対処方法を確立する。
- 国際的な反汚職規定の影響や内容について、毎年しっかりと従業員にトレーニングを行う。
- 従業員が組織の倫理・法令遵守規程をどの程度理解しているか把握するために、必要に応じて実地テストを行う。

不正の発見 - 氷山の一角？

不正リスクの評価は潜在的な不正に対する脅威や、不正を犯す機会を提供するような統制上の弱点を特定するのに必要不可欠です。

2009年の調査では、14%がリスク管理対策(不正防止リスク評価を含む)を通して不正が発見されたという結果が出ています。これは、2007年と2005年にはそれぞれ4%と3%に過ぎませんでした。

(図7参照)

不正リスク評価をどのくらいの頻度で行っているか、という質問に対する回答結果は以下の通りです。

表1: 不正リスク評価の頻度

	回答数	割合
毎月	181	6%
四半期ごと	351	11%
半年に1回	354	12%
過去12カ月間で1回	937	31%
全く行っていない	855	28%
分からない	359	12%
合計	3,037	100%

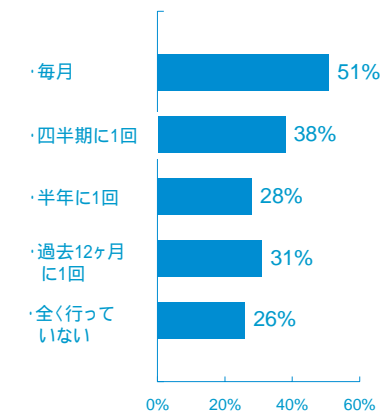
経済犯罪が発生するリスクの増大という調査結果に照らしてみると、過去12カ月の間に28%が不正リスク評価を行っておらず、31%が僅か1度しか行っていないということは、警戒すべき事実です。

不正リスクは、定期的な評価の見直しが必要であり、そのビジネス固有の不正リスクを的確に把握していなければ、適切な対策をとることもできません。

我々の調査では、不正の発生件数と不正リスク評価の実施頻度との間に相関関係があることがわかりました。

不正リスク評価を実施している組織はより多くの不正を発見し報告しており、逆に実施していない組織(回答者全体の28%)は不正の報告が少ないのです。(26% 図6参照)

図6: 経済犯罪の発生と不正リスク評価の頻度との相関



過去12カ月間に経済犯罪を経験したと答えた回答者の中で割合

つまり、不正は探せば発見することができるということです。

上述のように、不正が行われたと答えた回答者の内43%が、12カ月前よりも経済犯罪の発生リスクが増大していると回答しています。しかしながら、63%の回答者がこの期間の不正リスク評価の頻度を変更していません。不正の脅威は変化するものであり、組織は継続的に不正リスクを評価する必要があります。不正リスク評価の重要性は、トップダウンで伝えるべきであり、強固な不正防止のフレームワークを作り上げることが必要です。

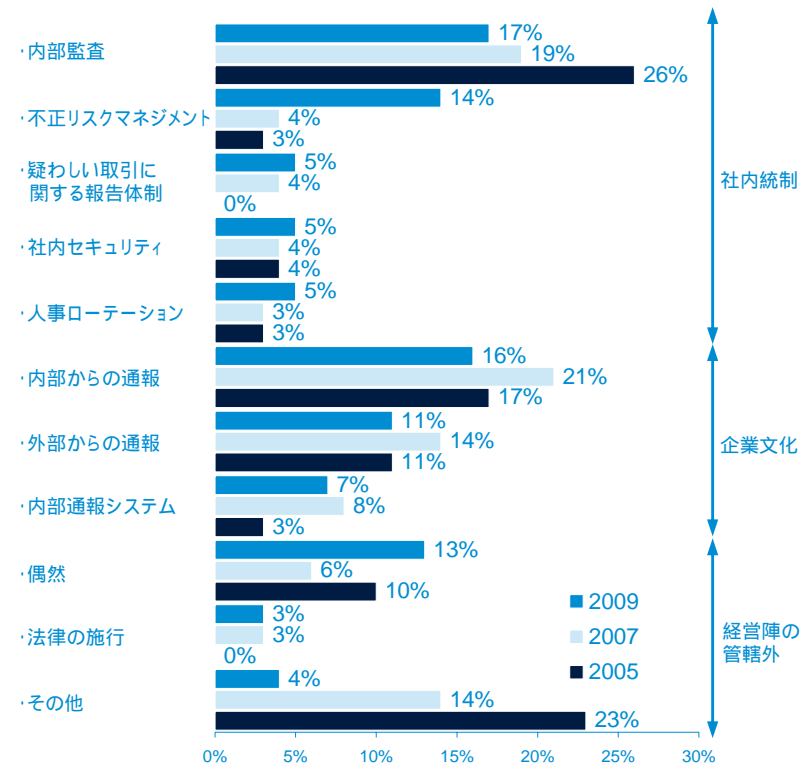
包括的な不正リスク評価は、以下のような項目を含むべきです。

- 組織固有の潜在的不正リスクの特定
- 特定された不正リスクについての、発生可能性と重大性の評価
- 犯罪が最も起こりそうな部署や従業員等を調査し、どのような方法で行われる可能性が高いか特定する
- それぞれの不正リスクに対する防止的な統制や、不正を発見するための統制を特定し、可視化する。
- 統制やプロセスが、特定された不正リスクに対し効果的にデザインされているか確認する。
- 非効果的な統制や、統制が存在しないことによる残存不正リスクを特定し、評価する。
- 残存不正リスクに対する対応策を講じる。

我々の調査統計によると、不正を報告した回答者の内17%が内部監査によって発覚したと回答しています。(図7参照)
不正発覚は内部監査によるものが最も多いのです。前述のように、過去12カ月の間に経済犯罪を経験した組織の内3分の2が、内部監査に従事する人員が削減されたことにより不正を犯す機会が増加したと回答しています。ということは、もし内部監査に従事する人員の削減がされていなければ、より多くの不正が発見されていたであろうことは明白です。

内部監査が不正発見の重要な鍵である一方で、最近の調査である傾向が見て取れます。それは、内部監査で発見された不正の件数が、減少する傾向にあることです。(図7参照)
最近の調査は、不正防止のための統制、特にリスクマネジメントは、より多くの不正を発見してきていることを示しています。従って、我々が2007年のレポートで進言したように、不正を起こさないような組織風土と不正が起こらないための統制の組み合わせによって、経済犯罪の発生リスクを低減することができるといえます。

図7:不正の発見方法



2009年は過去12カ月間、2007年と2005年は過去2年間、に経済犯罪を経験したと答えた回答者の中での割合

世界的に見ると、不正の内7%のみが正式な内部通報制度によって発見されています。これは、内部通報制度が有効でないか、制度自体が存在しないかのどちらかである可能性が考えられます。

これらの原因として、組織内でのサポートが足りない、制度が十分に組織内に知られていない、組織のリーダーが内部通報に関して真剣に取り組んでいないなどの理由が考えられます。

「統計」をより深く探る



調査結果や得られた回答を、入念に分析した結果、以下のような傾向を読み取ることができました

世界的な見地から - 不正の地域による差

全世界3,037名の回答者の内、905(30%)名の回答者が過去12カ月間に不正があったと回答しました。
しかしながら、地域によって不正の発生率は大きく異なっています。
表2は地域ごとに報告された不正の種類を示しています。

表2:不正を報告した回答者の地域ごとの割合

不正報告件数の多かった国(40%以上)	割合
ロシア	71%
南アフリカ	62%
ケニア	57%
カナダ	56%
メキシコ	51%
ウクライナ	45%
イギリス	43%
ニュージーランド	42%
オーストラリア	40%

不正報告件数の少なかった国(20%以下)	割合
イタリア	19%
スウェーデン	19%
シンガポール	18%
インド	18%
インドネシア	18%
スイス	17%
フィンランド	17%
ルーマニア	16%
オランダ	15%
トルコ	15%
香港	13%
日本	10%

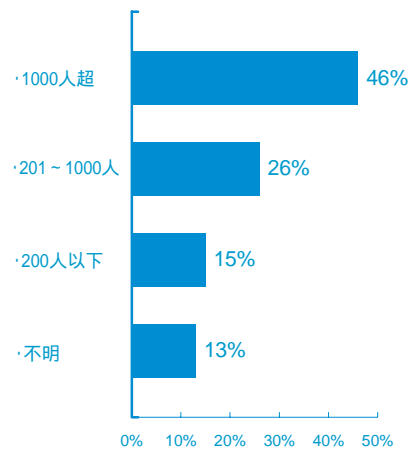
不正の発生率が低い地域の組織は、不正が発見されなかった、または発見されていても報告されなかったと考えられます。

例外はありますが、アジアやスカンジナビアの一部の地域においては比較的不正が少ないという結果が出ています。
反対に、東西ヨーロッパは最も高い不正の発生率を示しています。
また、回答者の40%が不正を報告した地域は主に、発展途上地域と新興地域となっています。

組織が大きいほど問題は深刻

不正報告件数は、組織の大きさに関係します。
我々の調査の回答者は、調査方法のセクションで示している通り、中小企業から大企業まで様々な規模の組織に属しています。
我々の調査では、組織の大きさ(従業員数による)と過去12カ月間の不正の報告件数の間に相関関係があることがわかりました。
2009年の調査で、従業員1,000人以上の組織の46%が、少なくとも1件の経済犯罪を経験しています。
(図8参照)

図8: 大きな組織ほど多くの不正件数



組織の大きさ別の回答の割合

これは、過去の調査においても一貫して見られる傾向で、大きな組織ほどより多くの不正を報告しています。図8は、より多くの従業員を抱える組織ほど、少なくとも1件の不正が起きている可能性が高いことを表しています。「りんごの詰まった袋が大きければ、少なくとも1つは腐ったりんごが入っている」という言い回しが当てはまるようです。一般的には、大きな組織ほど強固な不正発見システムを備えています。しかしながら、大きな組織ほどより多くの隠し場所がある、ということも忘れてはいけません。

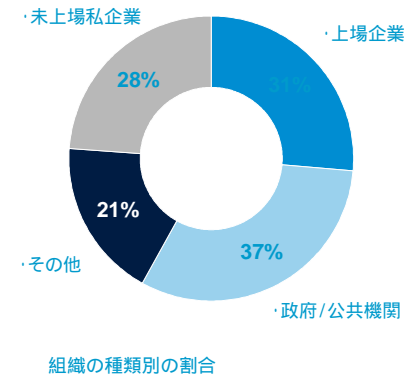


言い換えれば、そうした組織ではもっと不正が行われているが、今のところ発見されていない、ということかも知れません。

組織の種類 - 政府/公共機関はより大きな経済犯罪の脅威にさらされている？

我々の調査では、組織の種類と経済犯罪の発生率との間に関連性があることが分かりました。組織の種類別に見ると、21%から37%が過去12カ月間に経済犯罪の被害を受けたという報告がされました。(図9参照) これは、どのような種類の組織であっても不正が起こる可能性があることを示しています。

図9: 組織の種類別の不正報告割合



組織の種類別の割合

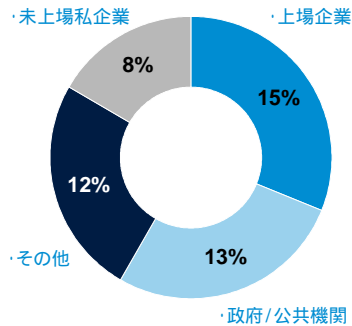
しかしながら、政府/公共機関においては、最も高い割合で経済犯罪が発生しています(37%)。また、これらの組織は、自らが現在の経済状況において最も経済犯罪の危険性が高い業種だと考えています(47%)。さらに、興味深いことに、政府/公共機関が現在の規制に対して最も満足していると答えています。(32%が規制機関・法機関はかなり、もしくはとても効果的だと答えています。) これらの組織はある種の不正実行者たちにとって格好の標的となっており、調査結果によれば、このような組織で不正が起こる主な要因は、組織内部の不正発見ノウハウ不足や不正防止対策の欠如にあります。

これは、政府/公共機関において比較的多くの不正(18%)が偶然によって発見され、正式な内部通報システムによって発見されたのがわずか5%であったという調査結果からも裏づけられます。政府/公共機関の3分の1が非公式な手段(内部情報)によって不正を発見したと報告していますが、これは、全体平均の27%より高い結果です。(恐らく正式な内部通報制度が信用されていないものと考えられます。) 更に、政府/公共機関の47%が、より大きな不正の脅威を感じているにもかかわらず、わずか22%しか不正リスク評価の頻度を高めていません。

政府/公共機関は常にコスト削減の課題を抱えています。これらの組織の多くが、ここ数年特に厳しいコスト削減目標を掲げてきており、現在の経済情勢の中ではさらに厄介な問題となっています。

政府/公共機関の不正発生率が最も高い一方で、上場企業は不正が繰り返し発生するリスクにさらされています。(上場企業の15%が去年1年間で100件以上の不正を経験しています。図10参照)

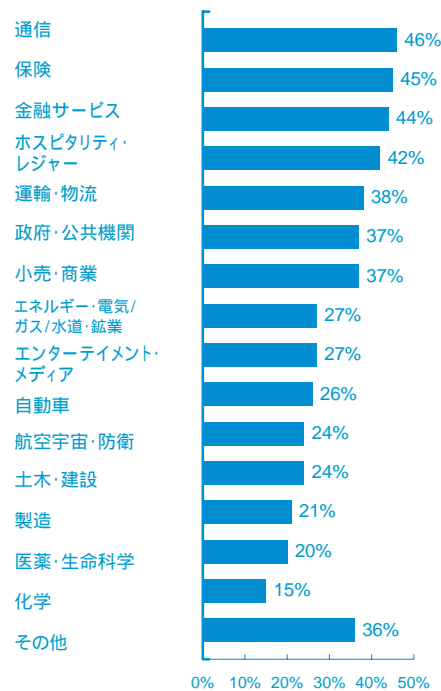
図10: 100件以上の不正が報告された組織種類別の割合



どの業種も例外ではない

不正が起りやすい業種に目を向けると、これまでの調査から浮かび上がってくる傾向は、下記の通りです。

図11: 業界別の不正報告比率



経済犯罪の報告件数が最も多い業種は、通信、保険、金融サービス、ホスピタリティ&レジャーとなっています。これらの業種はその商品やサービスの性質上、不正実行者に狙われやすいのです。また、これらの業種の組織はより強固で積極的な不正防止対策を行っています。事実、他の業種より多くの不正被害に遭いますが、より多くの不正を発見しています。

2007年の不正報告件数のトップ4は、保険、小売、政府/公共機関、そして金融サービスでした。そのビジネスの性質上、保険や金融サービスはこの10年間で常に多くの不正を報告してきました。2009年の調査でも、金融サービスは最も不正件数が増加した業界です。(56%の回答者が過去12カ月間で不正件数が増加したと答えています。)

これに比べ、同期間の全ての業界の平均値は43%でした。土木・建設業界、エネルギー・鉱業業界においては比較的多くの贈収賄や汚職の不正報告がありました(それぞれ47%と43%)。

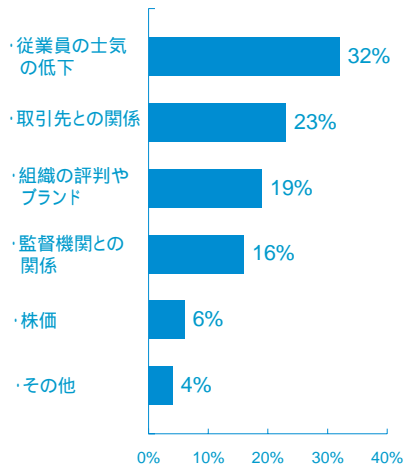


これらの業界は、談合やキックバックが多いことで有名であり、この種の不正に対してより注意を払う必要があることは明らかです。

財務的影響と付随的影響

過去12カ月間に不正があったと回答した組織の内、27%が50万USドル以上の財務的影響があったと回答しています。しかし、不正の被害額は不正の種類によって様々です。不正会計があったと回答した組織の内、4分の1が100万USドル以上の被害が生じたと答えています。これに対し、資産横領があったと回答した組織の中で、100万USドル以上の被害が生じたとの回答は17%にとどまりました。今回の回答者の比較的多くが不正会計を経験していることに鑑みると、財務的影響の大きな不正会計のリスクは、多くの組織で深刻な問題といえます。しかしながら、不正の影響は、直接的なコストだけではありません。我々の調査では、不正の付随的ダメージ、つまり組織の評判やブランド、株価、従業員の士気、取引先や監督機関との関係において経済犯罪がどのような影響を及ぼしたかについて質問しました。(図12参照)興味深いことに、ほとんどの回答者は付随的ダメージについてはそれほど影響がないと答えています。

図12: 付随的ダメージ



過去12カ月間で経済犯罪を経験したと答えた回答者の中での割合

しかしながら、我々の調査によると、もっともダメージが大きいのは、従業員の士気の低下であるという結果が出ました。「とても顕著である」もしくは「顕著である」が32%)現実的には、このような付随的ダメージのコストを測ることは不可能です。しかし、これは本来組織が最も懸念しなければならないことです。誰も自分の会社で経済犯罪があったという新聞の見出しを見たくはありません。また、これらの結果として、従業員だけでなく、投資家やサプライヤー、顧客、また潜在的な新入社員にも敬遠されてしまいかねません。

不正を許容しない組織風土を築き上げる

経営幹部は他の従業員に比べ、不正件数の報告が少ないという結果が出ています。これは、彼らが組織内の全ての経済犯罪について、明確に把握していないということかも知れません。しかしながら、不正防止の基礎となるものは、こうした組織トップの態度や倫理的スタンスです。もし組織が適切な「トップからの声」を届けなければ、経営幹部は組織が直面している不正リスクに対してより多くの情報を得なければなりません。我々の調査では、経営幹部が過去12カ月間で経済犯罪を経験したという回答は26%のみでした。一方で、経営幹部以外の回答者は34%が経済犯罪を経験したと答えました。経営幹部は、不正が行なわれたのに回答しなかったか、ある種の経済犯罪について知らされなかったかのどちらかであると考えられます。被害額が少ない場合には、経営幹部まで報告がされないことがある一方で、比較的小さな事件が大きな風評ダメージを与えることもあります。我々は、経営幹部は自分の組織内部の不正リスクに対して積極的に興味を持つべきだと考えます。

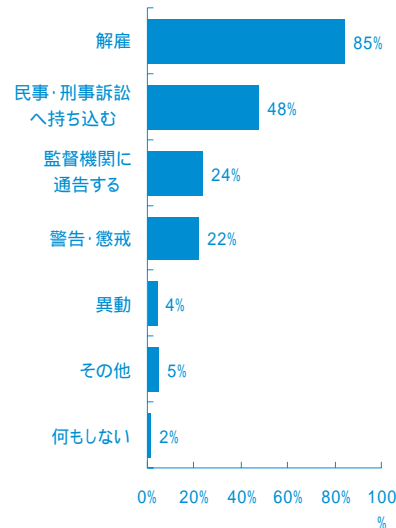
そのように行動することで、また、最も高い倫理的行動を示すことで、不正が発覚した際の不正実行者に対する厳格な処分なども併せて、「トップからの声」を正しく伝えることができます。反対に、組織の不正に関して無関心な経営陣は、無意識のうちにある種の不正は許容されるというような組織風土を作り出しているかも知れません。適切な「トップからの声」を確立することは、不正対策にとって重要な鍵であることは認識されています。経済犯罪防止に効果的なもの1つは、企業統治のあり方です。つまり、従業員が懸念事項について極秘に報告でき、それが上層部に伝わる強固なシステムを確立し、不正を犯せば厳しく対処されることが保証されることです。これまで見てきたように、従業員の士気の低下は付随的ダメージをもたらします。その上、組織内において不正がより正当化しやすくなっていると答えた35%の回答者は、その要因のひとつとして「他の人もやっているから構わない」を挙げていました。

これらの結果は、不正に対する姿勢が懸念される組織では、経営陣と従業員との間の効果的なコミュニケーション(不正を許容しないポリシー)が特に重要であるということを示しています。

経営陣からの適切なメッセージが届いていなかったり、彼らの行動や姿勢を通して裏づけされていなければ、不正は組織により大きなダメージを与える問題となります。不正に対する様々な組織風土の問題は、全従業員が不正に対する適切なスキルを身につけたときのみ克服できるのです。この過程において重要なのは、経営陣が従業員に対して「正しいことを行うこと」を推奨し、促進することです。なぜなら、「そうすることが正しいこと」だからです。

経済犯罪が発見された時、組織が取りうる行動は何通りもあります。我々の調査では、多くの場合、内部の実行犯は解雇されます。興味深いことに、この2年間でそうした犯罪による解雇者の数は倍増しています。(2009年で85%、2007年は40%。図13参照) 実際、不況で労働力やそれにかかるコストを減らすことを常に考えている組織にとっては、軽い経済犯罪によって従業員を解雇できることはむしろ有難いのかも知れません。

図13: 内部実行者への対処

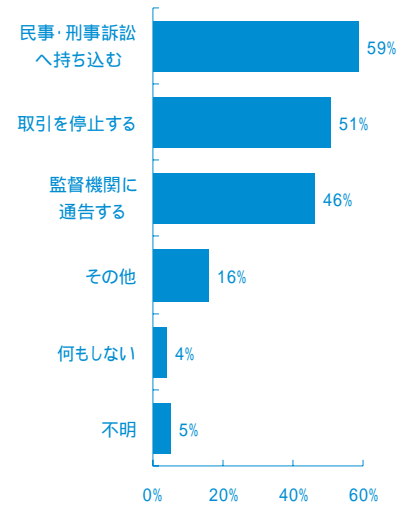


過去12カ月間で経済犯罪を経験したと答えた回答者の中での割合

しかし、解雇の数が増加している一方で、22%が警告や懲戒しか行わないと回答しています。これは組織によって不正に対する罰則の厳しさに差があることを示していますが、もし犯罪を行おうとしている人が、その処罰があまり厳しくないということを知っていたら、罪を犯す動機を助長することになるかも知れません。外部の実行犯の場合、多くの組織が、民事・刑事訴訟に持ち込む(59%)、取引を停止する(51%)、

または監督機関に通告すると回答しました。(図14参照)

図14: 外部実行者への対処



過去12カ月間で経済犯罪を経験したと答えた回答者の中での割合

報酬体系 - 不正の温床?

我々の調査で、不正があったと回答した組織の内12%は、経営幹部の報酬の50%以上が成果報酬、つまり変動的な報酬であると答えました。また、成果報酬の部分が0と答えたのは11%のみでした。

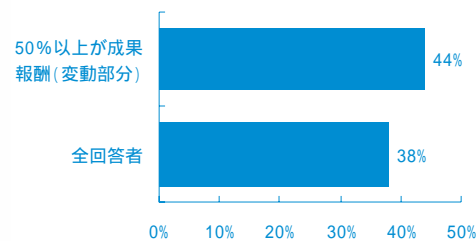
経営幹部の報酬の内50%以上が成果報酬であると答えた組織の中で、36%が不正の被害にあったと回答しています。反対に、成果報酬の部分が0と答えた組織では、20%しか不正の被害がありませんでした。この対照的な結果は、経営幹部の成果報酬と不正の発生との間に相関関係があることを示唆しています。さらに、最も一般的な種類の不正 - 資産横領、不正会計、贈収賄と汚職 - は、経営幹部の報酬体系で成果報酬の割合が大きいほど、より多く行われていることがわかりました。経営幹部が多くの成果報酬を得ると資産横領が増えるというのは、一見おかしいことに思われるかも知れません。しかし、経済が先行き不透明で、個人的な経済的プレッシャーを受ける中、自分達の収入と経営幹部の収入に不公平感を感じ、不適切な手段で個人の収入を増やそうとする者が現れても不思議ではありません。



経営幹部の報酬の体系が50%以上変動性であると答えた組織の内、過去12カ月間に不正会計の被害にあったと回答したのは44%であり、全体の平均値は38%でした。(図15参照)

このような組織は不正リスクが高いということを認識すべきであり、適切な統制と監視システムを導入する必要があります。

図15: 全回答者と経営幹部の報酬の50%以上が成果報酬と答えた組織との、不正会計報告件数の違い



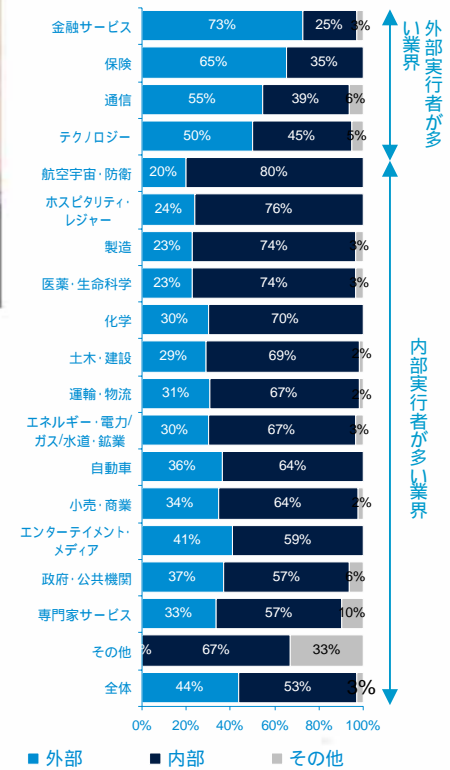
過去12カ月間で経済犯罪を経験したと答えた回答者の中での割合と、経営陣の報酬の50%以上が成果報酬と答えた組織の中での割合

敵を知る

過去の調査と同様に、実行犯の内部と外部の比率は同水準です。経済犯罪にあったと答えた組織の内、53%が内部の実行犯で、44%が外部でした。しかしながら、業種別に見てみると、外部の実行犯による被害が最も大きいのは、金融サービス・保険・テクノロジー・通信の4業種でした。この4業種の回答者だけで、全体の28%を占めています。

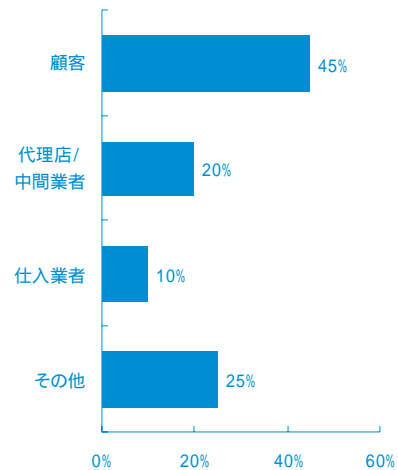
それ以外の業種では、内部の実行犯による被害が最も大きいという回答が得られています。

図16: 業界別不正実行者



外部の実行犯による被害を受けたと答えた組織の内、45%が顧客によるもので、20%が代理店や仲介業者によるものでした。(図17参照)

図17:外部実行者の属性

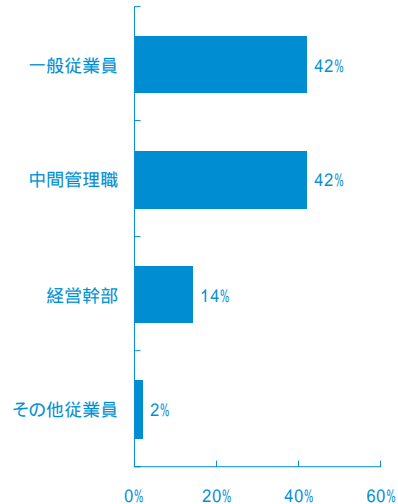


不正が主に外部の実行者によってなされたと答えた回答者の中での割合

今回の調査で、内部実行犯の属性が明らかに変化してきていることがわかりました。中間管理職による不正が非常に増加しており、2007年では26%だったのが、現在は42%までに上がっています。

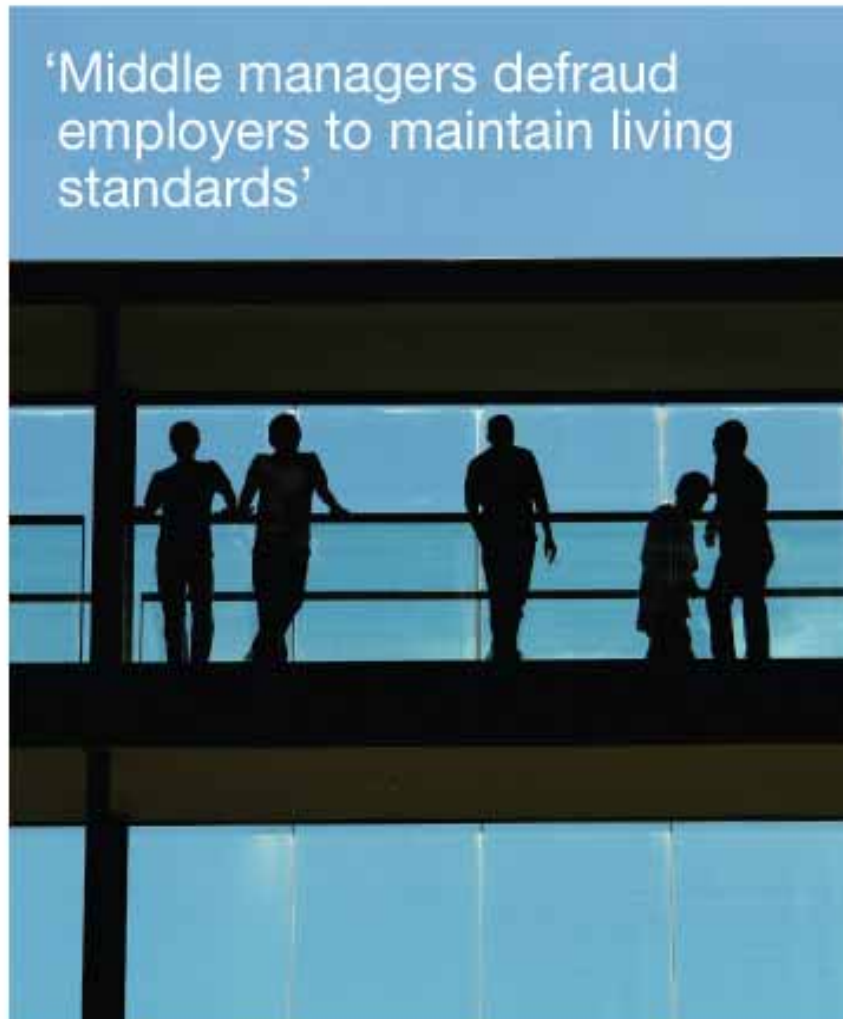
中間管理職による不正が増加している背景には、現在の経済状況の

図18:内部実行者の属性



不正が主に内部の従業員によってなされたと答えた回答者の中での割合

中で、彼らへの数値的なプレッシャーが高まっているということが挙げられるでしょう。不正を行う最も大きな要因が、「不正の理論的根拠付け、正当化である」と答えた回答者の内、70%が現在の暮らしを維持するためだと答えました。このグループの中で、5人に1人が、不正は給料やボーナスに不公平感を持っていて、自分より多く稼ぎのある人間に対して妬みを持っている人間によって行われたと回答しています。



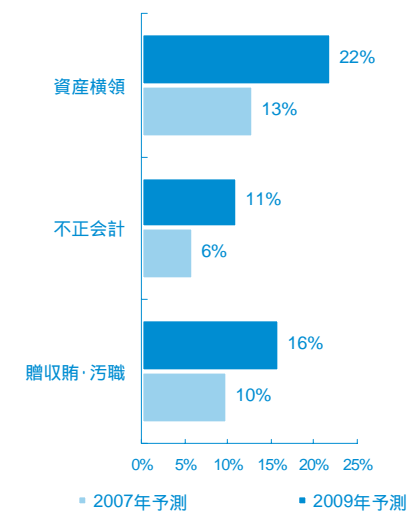
不正の今後



我々の調査に協力してくれた回答者は、過去の調査と同様今回の調査においても、将来の不正リスクは現在より低いと思っています。しかし、これは多くの場合間違った考えでした。

今後12カ月間で最も危惧している不正は？という質問に対し、最も多い回答は、資産横領・不正会計・贈収賄と汚職です。驚くまでもなく、この種の経済犯罪は、過去12カ月間で最も多かったものです。しかしながら、こういった期待は、過去に間違っていたことが判明しており、今後もそう証明されるでしょう。

図19: 不正の予測傾向

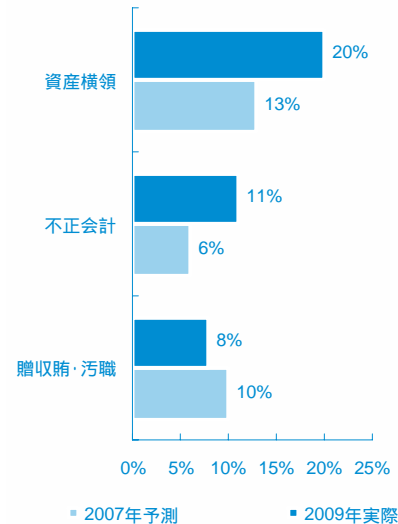


今後12カ月間で不正が起こると思うと回答した割合 (2009年) と今後2年間で不正が起こると思うと回答した割合 (2007年)

全体として、これら最も一般的な不正についての意識は高まっています。全回答者の内、22%が今後12カ月間に資産横領があるのではないかと危惧しています。同様に、11%が不正会計、16%が贈収賄や汚職の不正があるのではないかと危惧しています。(図19参照)
これは現在の経済状況における全体としての不正リスクと合致しています。今後、より多くの不正が起こると予想されます。

経済犯罪に対する一般的な認知度が高まっている一方で、今までの我々の調査で典型的な認識と現実とのずれが認められます。

図20: 2007年の予測 vs 2009年の現実



今後12カ月間で不正が起こると思うと回答した割合 (2009年) と今後2年間で不正が起こると思うと回答した割合 (2007年)

図20は、2007年に、今後2年間で資産横領があると思うと答えた組織が13%だったのに対し、2009年に、過去1年間の内に資産横領の被害に遭ったと答えたのが20% (経済犯罪があったと答えた内の67% - 図4参照 -)であったことを示しています。同様の差異が、不正会計にも見られます。2007年には、わずか6%しか今後2年間に不正会計が起こると予測していなかったのが、2009年調査時には1年間で11% (経済犯罪

があったと答えた内の38% - 図4参照 -)が被害に遭っていました。

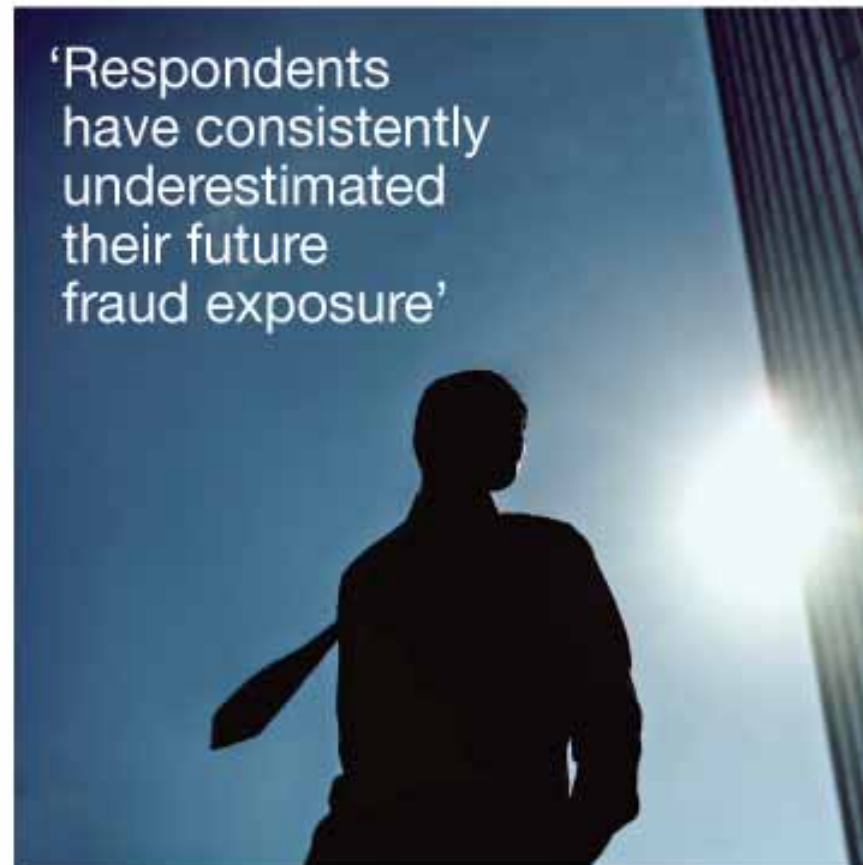
贈収賄と汚職については唯一認識と現実にずれがありませんでした。2007年に、今後2年間で贈収賄や汚職の恐れがあると答えたのは10%でしたが、今回の調査では8% (経済犯罪があったと答えた内の27% - 図4参照 -)しか実際に被害に遭っていませんでした。もちろん、贈収賄や汚職はここ数年でメディアにより多く取り上げられ、より多くの国々で捜査網が敷かれるようになりました。その結果、より多くの組織で、贈収賄や汚職の予防策がとられるようになりました。しかし、まだ発見されていないというだけのことも知れません。

我々の調査で、来年1年間の内に、誰によって不正が行われると思うか - 外部か内部か - という質問を行いました。面白いことに、リストされた12種類の不正の内10種類において、今後1年間で外部の実行者によって犯行が行われるという回答が、多数を占めました。

現実には、もちろん、外部の実行者からの脅威にさらされ続ける

組織がある一方で、ほとんどの脅威は組織内部に眠っています。この楽観的な見方はすぐに見直さなければなりません。

そうでなければ、適切な不正発見・防止のための内部システムを導入することが困難となるでしょう。



調査方法

調査方法

第5回経済犯罪意識調査 (Global Economic Crime Survey) は2009年7月から11月に行われました。54カ国、計3,037人が、オンライン調査に協力して下さいました。回答者は、a) 自分達の組織について b) 自分達がいる国について アンケートに答えてくれました。

表3: 参加地域数

アジアパシフィック	652	西ヨーロッパ	1,243	中央・東ヨーロッパ	589
オーストラリア	75	オーストリア	34	ブルガリア	59
香港(中国含む)	67	ベルギー	62	チェコ共和国	83
インド	145	キプロス**	1	ハンガリー	53
インドネシア	50	デンマーク	105	ポーランド	63
日本	73	フィンランド	52	ルーマニア	55
マレーシア	65	フランス	52	ロシア	86
中東諸国*	14	ドイツ***	17	セルビア	4
ニュージーランド	85	ギリシャ	96	スロバキア	69
フィリピン**	1	アイルランド	91	トルコ	52
シンガポール	51	イタリア	90	ウクライナ	65
韓国**	1	オランダ	76		
タイ	25	ノルウェー	75	アフリカ	145
		ポルトガル**	1	ガーナ	27
中南米	275	スペイン	55	ケニア	53
アルゼンチン	39	スウェーデン	78	ナミビア**	1
ブラジル	62	スイス	129	南アフリカ	63
チリ	76	イギリス	229	シエラレオネ**	1
ドミニカ共和国**	1				
エクアドル**	1	北アメリカ	123	不明	10
メキシコ	94	カナダ	52		
ペルー**	1	アメリカ	71	合計	3,037
ベネズエラ**	1				

*中東諸国とは、イスラエル・ヨルダン・クウェート・オマーン・サウジアラビア・アラブ首長国連邦

**国ごとの調査とは別に、我々の調査を知ってオンラインで回答してくれた組織の方々

***ドイツでは500の企業が参加したドイツ独自の調査があります。調査結果は <http://www.pwc-wikn2009.de/> をご覧ください。

表4: 参加組織の業種別割合

航空宇宙・防衛	1%
自動車	4%
化学	2%
通信	2%
エネルギー・電気/ ガス/水道・鉱業	7%
土木・建設	7%
エンターテインメント・ メディア	3%
金融サービス	16%
政府・公共機関	6%
ホスピタリティ・ レジャー	2%
保険	5%
製造	14%
医薬・生命科学	5%
専門家サービス	6%
小売・商業	9%
テクノロジー	5%
運輸・物流	5%
その他	1%

表5: 参加組織の種別

上場企業	43%
未上場私企業	42%
政府・公共機関	10%
その他	5%

表6: 参加組織の規模
(従業員数)

200人以下	32%
201人から1,000人	33%
1,000人超	34%
不明	1%

表7: 参加者の組織内の(主
な)職務

上級管理者・財務	58%
監査	12%
リスクマネジメント	5%
コンプライアンス	4%
セキュリティ	4%
アドバイザー/ コンサルティング	3%
法務	3%
業務・生産	3%
その他	8%

表8: 参加者の組織内の職位

経営幹部	52%
CEO/社長/マネージング ディレクター	12%
CFO/財務部長/経理部 長	30%
COO	2%
CIO/テクノロジーディレク ター	1%
その他経営幹部	4%
取締役	3%
経営幹部以外	48%
シニアバイスプレジデント/ バイスプレジデント/ディ レクター	8%
部長クラス	3%
課長クラス	15%
マネージャー	15%
その他	7%

表8: 経営幹部の報酬の内、成
果報酬部分(変動部分)の割合

20%未満	24%
20%から50%	36%
50%超	10%
成果報酬部分なし	16%
分からない	14%



用語

国の法律によって経済犯罪の定義が異なるので、本調査の目的のために、我々が以下のようにカテゴリーを定めました。これらの定義が、我々の調査質問票で使用されています。

経済犯罪・不正

他人の金銭、所有物、もしくは法的権利を奪うために虚偽や策略すること。

資産横領(使い込み・従業員による詐欺を含む)

役員やその他受任者としての義務を負う地位にいるもの、もしくは従業員が、自己の利益のために、資産(金銭資産・現金・事務用品・機器を含む)を盗むこと。

不正会計

財務諸表、その他の書類が、改ざんされ、又は、その価値や財務活動を正確に反映しない報告がなされること。

会計操作、不正借入・資金調達、不正な与信申請、無権限の取引や不正トレードを含む。

贈収賄や汚職(利益供与や恐喝を含む)

公職にあるものが、職務に違反しその地位を利用して、自分にとって有利なものを得ること。

経済的利益やその他特別な取計らいの約束、脅迫・ゆすりを含む。

また、それらの誘引を容認することも含む。

マネーロンダリング

犯罪等から得た利益を、その出所を偽装するなどして、正当化しようとする行為。

知的財産の侵害(商標、特許権、模造品や模造サービスを含む)

違法コピー、特許権や著作権侵害にあたる模造品のディストリビューション、通貨の偽造を含む。

インサイダー取引

一般的に、忠実義務や他の秘密保持義務に違反して、重要な公開前の情報を利用して有価証券を売買すること。

情報を漏洩することや、その情報を得たものが有価証券を売買すること、また、そのような情報を利用して有価証券を売買することを含む。

スパイ活動

秘密情報を得るためにスパイ行為をすること、またスパイを使うこと。

財務パフォーマンス

組織のポリシーや活動の結果を金銭的に測ること。これらの結果は、投資収益率や資産収益率、付加価値に現れる。典型的には、民間部門では、収益で測られ、公共部門ではサービス提供で測られる。

不正リスク評価

組織が下記の(i)から(v)の事項を確かめるために行う評価指標。

(i) どの業務が不正リスクにさらされているか

(ii) 最も脅威となるリスク(重要性と可能性の評価)

(iii) 重要なリスクを緩和するための統制の特定と評価

(iv) 組織内部の一般的な不正防止策や統制の評価

(v) 統制が不十分な場合の救済措置

不正のトライアングル

不正の兆候として見られる要因の相互関係を表している。不正を犯す機会、不正を犯す動機やプレッシャー、不正行為を正当化する能力の3つである。

経営幹部

経営幹部(例えばCEO、社長、執行役員など)とは、組織の主要な意思決定をする人々のこと。

注)いくつかの質問では、合計が100%を超える場合があります。これは、複数回答が可能なためです。

PwCフォレンジックサービスについて

プライスウォーターハウスクーパースのフォレンジックサービスグループは、世界中の民間企業や公共部門のクライアントに対して、不正発生後の調査や、不正防止の対策に係るサービスを提供し、不正やその他の回避可能な損失に対するライフサイクルの提言を行っています。



謝辞

2009年グローバルエコノミッククライムサーベイの編集チームを紹介します。

リーダーシップチーム

トニー パートン
パートナー
イギリス

ビディヤ ラジャラオ
パートナー
インド

スティーブン スカラック
パートナー
アメリカ合衆国

サーベイマネジメントチーム

ファイザル アーメド
プロジェクトマネージャー
イギリス

ニール コーマック
マーケティングコンサルタント
イギリス

INSEAD(フランス)

ダグラス H. フランク
INSEAD ストラテジー 助教授

編集チームメンバー

モナ クレイトン
パートナー
ブラジル

ジョン ドンカー
パートナー
香港

ピーター フォーウッド
マネージャー
オーストラリア

リンダ マクフェイル
アソシエイトダイレクター
南アフリカ

マルコム シャッケル
パートナー
オーストラリア

ルイス ストライダム
パートナー
南アフリカ

ピエール タイルファー
パートナー
カナダ

ジョン ウィキンソン
パートナー
ロシア

INSEADについて

世界で最も大きな、トップクラスのビジネススクールの1つとして、INSEAD (www.insead.edu) は人々の生活や組織のあり方を変えるために、様々な人・文化・アイデアを世界中から集めています。このグローバルな視点や様々な文化の知識は、我々の調査や教えのあらゆるところに反映されています。

INSEADのオフィスはニューヨークにあります。キャンパスはアジア(シンガポール)とヨーロッパ(フランス)にあり、イスラエルとアブダビには教育センターがあります。

そのため、世界中でビジネスの教育やリサーチができるのです。

37カ国、145人の教授陣は、1,000人以上のMBA、エグゼクティブMBA、博士号のプログラムに参加する人々を感化してきました。

さらに、9,500人以上のエグゼクティブ達がINSEADのエグゼクティブ教育プログラムに参加しました。

我々は、38のオープンエントリー制のビジネス学科と、特定の組織のエグゼクティブ向けに、184のカスタムメイドの学習プログラムを毎年提供しています。

エグゼクティブの教育、開発や会社固有の教育プログラムについてお知りになりたい方は、execed.europe@insead.edu または info-csp.fb@insead.edu までお問い合わせ下さい。

このレポートを作成するにあたり、ブライスウォーターハウスコーパースの以下のメンバーにも協力してもらいました。(敬称略):

マイク アスコリース、ポール ベル、スティーブン パーク、ジョンティ キャンベル、アリジット チャクラボーティ、ジェニファー シビニック、ティーサンカー ゴーシュ、トレシー グロブス、カリナ ケイ、ティム カウ、イレイン ケオウン、ルース ローソン、ノエル マッカーシー、ジョエル オズボーン、アムリタ シデュー、スザンヌ スノーデン

コンタクト

プライスウォーターハウスクーパース フォレンジック サービス

サーベイリーダーシップチーム 連絡先

トニー パートン

パートナー、イギリス
+44 (0) 20 721 34068

tony.d.parton@uk.pwc.com

ビディヤ ラジャラオ

パートナー、インド
+91 (0) 22 6669 1302

vidya.rajarao@in.pwc.com

スティーブン スカラック

パートナー、アメリカ合衆国
+1 (646) 471 5950

steven.skalak@us.pwc.com

フォレンジックサービスリーダー 連絡先

クリス バービー

パートナー、アメリカ合衆国
グローバルリーダー
+1 267 330 3020

chris.barbee@us.pwc.com

ジョン ドンカー

パートナー、香港
イーストクラスターリーダー
+852 2289 2411

john.donker@hk.pwc.com

アンドリュー パルマー

パートナー、ロンドン
セントラルクラスターリーダー
+44 (0) 20 7212 8656

andrew.palmer@uk.pwc.com

エリック スクラムスタッド

パートナー、アメリカ合衆国
ウェストクラスターリーダー
+1 617 530 6156

erik.skramstad@us.pwc.com

サーベイマネジメントチーム 連絡先

ファイザル アーメド

プロジェクトマネージャー、イギリス
+44 (0) 20 780 46128

faisal.a.ahmed@uk.pwc.com

ニール コーマック

マーケティングコンサルタント、イギリス
+44 (0) 113 289 4431

neil.m.cormack@uk.pwc.com

pwc.com/crimesurvey

プライスウォーターハウスクーパースは、クライアントとその関係者のために、業界に特化したアシュアランス、タックス、アドバイザリーサービスを提供し、信頼と価値を創造します。151カ国、163,000人を超えるプロフェッショナルが、そのネットワークを駆使し、新鮮な視点や実践的なアドバイスを出し合い、経験や知識、解決方法を共有しています。

2009 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to PricewaterhouseCoopers LLP (a limited liability partnership in the United Kingdom) or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.