

# REPORT TO THE NATIONS

## ON OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE

2016 GLOBAL FRAUD STUDY

2016年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書



# ACFE会長より (Letter from the President)



1996年、ACFEの創設者で会長であったジョセフ・T・ウェルズ博士 (Dr. Joseph T. Wells) は、「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」(Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse) の初版を刊行するように指示を出した。この研究は真に革新的な取組みであった。公認不正検査士 (Certified Fraud Examiners, CFE) により報告された実際の事例を分析することにより、この報告書は、不正による損失、犯行者、被害組織、不正の実行時に利用される様々な手口についての統計的なデータを提供し、この種の分野の最初の研究となった。1996年度版本報告書の調査結果は、職業上の不正と濫用が組織に与える影響に関する我々の知識の大部分の基礎としての機能を果たした。

読者の中には、我々が20年前は職業上の不正についてほとんど知らなかったことを理解したり、思い出したりするのは難しいと思う方もいるだろう。しかし、本報告書の初版が発表されるまで、損失額、発生頻度、手口、その他の職業上の不正に関する特徴についての統計的な情報は事実上皆無であった。不正検査に従事する人々は問題が非常に大きいことを理解していたが、その大きさを正確に表現できる者は誰もいなかった。このことが組織や顧客に対して彼らが直面する巨大な脅威が何なのかを説明することを非常に困難にした。

不正対策の分野での「国民への報告書」による偉大な貢献を1つ挙げるなら、不正リスクに対する一般的な認知度のレベルを引き上げる一助となったことであろう。我々が現在生きている世界では、企業も政府組織も不正は自らが対峙しなければならない脅威だという認識を現実のものとしている。しかし、1996年当時は決してそうではなかった。不正の摘発と防止は今でも非常に厄介な仕事であるが、その脅威を理解することはその第一歩である。過去8回刊行された本報告書の情報が、組織の従業員、顧客の教育のために全世界の不正対策専門家に利用されてきたことを知り、我々は非常に誇らしく思う。

ACFEを代表し、これまでで最も広範囲の研究となった「2016年度版 国民への報告書」(2016 edition of the Report to the Nations) を発表する。不正対策の実務者、企業のリーダー、政府機関、学術者、メディア、職業上の不正がもたらす巨額の経済的脅威を理解しようと望む全ての人々に本報告書が極めて価値のある情報を提供することを確信している。

ジェームス・D・ラトリー, CFE (James D. Ratley, CFE)

会長兼CEO (President and CEO)

公認不正検査士協会 (Association of Certified Fraud Examiners)

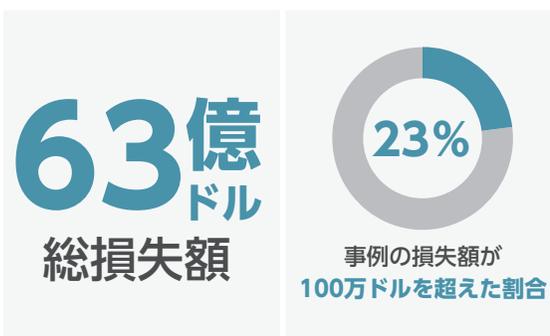
# 目次

要旨.....	4	犯行者について.....	48
はじめに.....	6	犯行者の職位.....	48
職業上の不正による損失額.....	8	地域別の犯行者の職位.....	50
不完全なデータに基づく不正の総損失額の推定.....	8	犯行者の在職期間.....	54
既知の不正損失額.....	8	犯行者の所属部署.....	55
損失額の分布.....	9	犯行者の部署別に見た不正スキーム.....	56
職業上の不正はどのように実行されるか..	10	犯行者の性別.....	57
不正スキームの重複.....	13	地域別に見た犯行者の性別.....	57
資産不正流用サブスキーム.....	14	性別に見た損失中央値.....	58
地域別に見た不正スキーム.....	14	性別に見た犯行者の職位.....	58
地域別の汚職事例.....	16	犯行者の年齢.....	60
不正が摘発されるまでの期間.....	17	犯行者の学歴.....	61
不正スキームの隠蔽.....	19	共謀の影響.....	62
不正スキームの発見.....	20	被害組織と犯行者の関係から見た共謀.....	63
不正発見の手段.....	20	犯行者の犯罪・職歴.....	66
小規模組織における不正発見の手段.....	22	犯行者の犯罪歴.....	66
地域別に見る不正発見の手段.....	23	犯行者の職歴.....	67
発覚経緯別の不正継続期間の中央値および損失中央値.....	25	犯行者が示す行動面における不正の兆候.....	68
通報者.....	26	犯行者の職位別に見た不正の兆候.....	69
内部通報制度の効果.....	27	不正スキーム別に見た不正の兆候.....	70
内部通報者による正式な通報制度の利用.....	28	性別に見た不正の兆候.....	71
内部通報者が最初に通報した相手.....	29	不正とは関連のない不適切な行為.....	72
被害組織.....	30	人事関連に見る不正の兆候.....	73
組織の形態.....	30	事例の結末.....	74
政府機関のレベル.....	31	刑事訴追.....	74
組織の規模.....	32	民事訴訟.....	76
小規模組織における不正の手口.....	33	損失の回復.....	77
組織の業界.....	34	犯行者に対する処分.....	78
業界別スキーム.....	36	被害組織に対する罰金.....	78
業界別の汚職事例.....	37	調査の実施方法.....	80
被害組織における不正対策.....	38	分析方法.....	81
小規模組織における不正対策.....	39	データの提供者.....	81
地域別の不正対策.....	40	回答者の職業.....	81
対策の有効性.....	43	回答者の属性.....	82
身元調査.....	45	経験.....	82
不正を誘発した内部統制の脆弱性.....	46	補足.....	84
		図表索引.....	86
		不正対策チェックリスト.....	88
		用語集.....	90
		ACFEについて.....	91

# 要旨 (Executive Summary)

- ・本アンケートに回答したCFEは、標準的な組織は年間収益の5%を不正行為で逸失していると概算している。
- ・調査事例の総損失額は63億ドルを超え、各事例の平均損失額は270万ドルに上った。
- ・本調査における全事例の損失中央値は15万ドルで、事例の23.2%が100万ドル以上を損失している。
- ・資産不正流用は職業上の不正の中でも飛び抜けて多く、事例の83%を超えたが、損失中央値は12万5,000ドルと最小であった。これとは対照的に、財務諸表不正は事例の10%未満だったが損失中央値は97万5,000ドルであった。汚職は両者の中間に位置し、事例の35.4%、損失中央値は20万ドルであった。
- ・資産不正流用のうち、相対的な頻度と損失中央値の面で最も危険が高いとされたのが請求書不正と小切手改ざんだった。
- ・不正が長く続けば続くほどその金銭的損害は大きかった。本調査における不正継続期間の中央値は18カ月であったが、不正継続期間が長くなるにつれ損失額も増加した。最長のものでは、5年以上続いた不正の損失中央値は85万ドルであった。
- ・本調査では94.5%の事例で犯行者は何らかの形で不正を隠蔽しようとした。最も多かった隠蔽手段は物理的な書類の作成および改ざんだった。
- ・本調査で最も多く見られた摘発手段は通報（事例の39.1%）だったが、内部通報制度を設けている組織はそうでない組織と比べ通報での不正摘発率が高かった（47.3%に対して28.2%）。
- ・監視/監督または勘定の照合といった積極的な摘発手段を通じて不正が摘発された場合、警察からの通知や偶然の発見など消極的な摘発手段で発見された場合と比べ、損失中央値と不正継続期間の中央値が低かった。

- ・不正の内部通報制度を正式に設けている組織では、通報で摘発された事例のうち最も多かったのが電話による通報だった（39.5%）。しかしながら、電子メールを使った通報（34.1%）とウェブやオンラインを介して寄せられた通報（23.5%）を合わせると、電話よりもインターネットでの通報が多くなっている。
- ・内部通報者は直属の上司（事例の20.6%）または会社の役員（18%）に不正を報告する割合が最も高かった。



- ・報告事例の約2/3が株式非公開会社および株式公開会社を狙ったものであった。これらの営利団体は分析した組織の中でも最も高額な損失を被っており、損失中央値は株式非公開会社が18万ドル、株式公開会社が17万8,000ドルだった。
- ・政府機関が被害を受けた事例では、州（10万ドル）や地方公共団体（8万ドル）と比べ損失中央値は連邦政府レベルで最も高かった（19万4,000ドル）。
- ・小規模組織（従業員100名未満）が被った損失中央値は大規模組織（従業員1万名以上）のそれと同様であった。しかしながら、この種の損失は小規模組織により大きな損害を与え得ると言える。
- ・組織の規模が異なれば、その不正リスクも異なる。汚職は大規模組織でより多く見られ、小切手改ざん

- ・ヤスキミング、給与不正やラーセニーは小規模組織で大規模組織の2倍の多さで見られた。
- ・銀行・金融サービス、政府・行政、製造業は分析した不正事例で最も多い業界だった。
- ・鉱業、卸売は最も事例が少なかったが、損失中央値は鉱業が50万ドル、卸売が45万ドルと最大であった。
- ・過去の報告書同様、財務諸表の外部監査は最も一般に行われている不正対策手段で、組織の82%近くが外部監査を実施していた。同様に、81.1%の組織が不正発生時に行動規範を設けていた。
- ・小規模組織は大規模組織と比べ不正対策手段の実施率が大幅に低い。不正防止と摘発範囲におけるこの格差は小規模組織を極めて不正にさらされやすくしており、これらの組織の限られた資源に多大な損害を与える可能性がある。
- ・不正対策手段の実施率は地域によって異なったが、財務諸表の外部監査、行動規範、経営陣による財務諸表への宣誓といった複数の対策は全地域で一貫して最も広く行われていた。
- ・不正対策手段の存在は不正損失額の低さと早期摘発に関係していた。特定の不正摘発手段を設けている組織とそうでない組織を比較したところ、不正対策を有する組織では不正損失額が14.3%~54%低く、不正は33.3%~50%早く発見されていた。
- ・本調査では、不正の一因となった最も顕著な組織の欠点は内部統制の欠如で、事例の29.3%がこれに当たり、次いで既存の内部統制の形骸化が20%強の事例で見られた。
- ・犯行者の職位は不正の規模と強く関連していた。オーナー／役員による不正の損失中央値は70万3,000ドルだった。これは管理職による損失中央値(17万3,000ドル)の4倍を超え、従業員による損失中央値(6万5,000ドル)のおよそ11倍であった。
- ・他のどの部署よりも経理部で起こった職業上の不正が最も多かった(16.6%)。本調査で分析した不正のうち、3/4以上が経理、オペレーション、営業、役員/上級管理職、カスタマーサービス、仕入れ、財務の7部門いずれかに属する者の犯行だった。
- ・職業上の不正に関与する人数が増えるほど、損失額も高額となる。単独の犯行者による損失中央値は8万5,000ドルであった。2人が共謀した場合、損失額は15万ドル、3人の共謀では22万ドル、4人は29万4,000ドル、そして実行者が5人以上の事例では損失中央値は63万3,000ドルだった。
- ・不正実行者は犯行を行う際に行動面での兆候を示す傾向にあった。最も多い兆候は分不相応な生活、経済的困窮、業者/顧客と異常に親密な関係にある、過剰な統制上の問題、やり手だ那不誠実、離婚/家庭内の問題であった。これら兆候の少なくとも一つが78.9%の事例で見られた。
- ・職業上の不正実行者の大半が初犯のものである。本調査では、過去に不正関連の犯罪で有罪判決を受けた実行者はわずか5.2%で、過去に不正関連行為で雇用主から解雇処分を受けた者は8.3%にすぎなかった。
- ・40.7%の事例で被害組織は不正を法執行機関に通報しない決定をしており、その理由で最も多かったのは悪評への懸念であった。
- ・調査事例のうち23.1%が民事訴訟となり、結審した訴訟の80.8%が犠牲者に有利な判決あるいは和解で決着していた。
- ・本調査では、8.4%の被害組織に罰金が科されていた。罰金を受けた被害組織の割合は西欧で最も高く(15.6%)、次いで南アジア(13.6%)、アジア・太平洋地域(11.7%)であった。

# はじめに (Introduction)



組織は成功のために多くのリスクに直面する。経済リスク、災害リスク、サプライチェーン・リスク、規制リスク、技術リスクなど、全てが異なる方法と度合いで組織に影響を与える。不正リスクは、リストに上げられた多数のリスクの一つに過ぎないが、あらゆる事業と政府組織に共通のリスクだ。資産を有するどの組織も不誠実な個人にその資源を狙われる危険にある。そして残念なことに、その脅威の多くが組織の業務実行のために雇われたまさにその人物によってもたらされるのだ。職業上の不正<sup>1</sup>というこのリスクこそが、1996年に初めて出版された「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」が模索するものである。

報告書の創刊以来この20年間、こうしたテーマに関する

我々の絶え間ない研究の結果、職業上の不正の分析事例数が過去最大に達しただけでなく、不正の実行手段、摘発手段、組織の対処法に関して複数の主だった傾向が浮き彫りになった。2016年度版報告書は過去の報告書と同様の目的を掲げている。

- ・不正によって組織が逸失した毎年の収益額の割合について、専門家の意見を集約すること
- ・職業上の不正と濫用の発生状況をカテゴリー化すること
- ・職業上の不正と濫用を行う個人の特徴を分析すること
- ・職業上の不正と濫用の犠牲となった組織の特徴を検討すること

<sup>1</sup> 職業上の不正は「雇用主のリソースもしくは資産を意図的に誤用または流用することを通じて私腹を肥やすために、自らの職業を利用すること」と定義される。

本報告書は2014年1月から2015年10月に調査が行われた職業上の不正事例2,410件を分析したものである。図1ではこれらの事例の発生場所<sup>2</sup>、および被害者の相対的な損失額を地域ごとにまとめた。各地域の事例数はデータ源となっているACFE会員の分布を反映している点にご注意いただきたい。そのため、この数値は特定の地域における職業上の不正の発生頻度が他と比較して高い、または低いことを示すものと解釈されるべきではない。

図1. 被害組織の所在地域

地域	件数	件数に占める割合	損失中央値 (米ドル)
米国	1038	48.8%	\$120,000
サハラ以南のアフリカ	285	13.4%	\$143,000
アジア・太平洋	221	10.4%	\$245,000
中南米、カリブ海	112	5.3%	\$174,000
西欧	110	5.2%	\$263,000
東欧、西/中央アジア	98	4.6%	\$200,000
南アジア	98	4.6%	\$100,000
カナダ	86	4.0%	\$154,000
中東、北アフリカ	79	3.7%	\$275,000

本報告書の調査結果から分かるように、ACFEは不正対策の専門家、組織のリーダー、そして一般市民全体に対し、職業上の不正の脅威と効果的な防止および摘発法を教育するという使命を今後も維持していく。2016年度版報告書は過去の調査で発見された多数の傾向が今も続いていることを示すと同時に、新たな複数の分野に関する情報を提供し、さらには地域間の不正の差異、時とともに進化する不正の姿など興味深い点に着目する。我々は、職業上の不正がいかにして行われ、被害者にどういった影響を及ぼすのか、さらには不正リスクと闘うための積極的なアプローチの重要性について読者が明確な理解を得ることを期待する。

<sup>2</sup> 報告された事例のうち、2,127件の地理的場所が明らかである。不正事例の国別件数は84ページの補足 (Appendix) を参照。



**本報告書が分析する2,410件の職業上の不正は、2014年1月から2015年10月の間に調査を受けた。この報告書の不正事例は世界の114カ国で発生した。**

# 職業上の不正による損失額 (The Cost of Occupational Fraud)

不正対策の専門家、企業経営者、政府、規制機関、そしてマスコミは、毎年不正で逸失した総損失額を概算することにそれぞれが特有の関心を持っている。これまでに多くの研究で、不正の財務的影響の規模を計算する試みがなされてきたが、真の総損害額を導き出す上で課題は山積みである。未摘発または未報告に終わっている不正の数を正確に把握するのは不可能であるし、また分かっている事例だけを基にして計算したとしても、被害組織の多くが損害額を少なめに見積もったり計算を誤ったりするため、それは実際よりも少ない額となる可能性が高い。にもかかわらず、不正の損失額の算出を試みるのは重要である。なぜなら問題の規模を理解すればその影響に関心が向くようになり、組織は不正リスクを数値化し、不正対策のためのリソースやプログラムに投資する上で経営陣は知識に基づいた決定ができるようになるからだ。

## 不完全なデータに基づく 不正の総損失額の推定 Projecting Total Fraud Losses Based on Imperfect Data

不正による金銭的損害を測定するために、本調査に回答したCFEに対し、標準的な組織が不正で逸失する年間収益割合を彼らの経験を基にできる限り正確に査定してもらった。その査定額の中央値によると、組織は毎年収益の5%を不正で逸失していた。この推定値がいかに大きいものであるかを説明するために、この割

合を2014年の推定世界総生産である74.16兆ドルに当てはめると、不正による世界全体の損失額の合計は最高3.7兆ドルと推定できる<sup>3</sup>。この推定は本調査に回答したCFEの意見のみを基にしたものであり、実際の不正損失額に関する特定のデータに基づいたものではないという点で、この推定額には限界がある。しかしながら、この推定額は不正対策分野で総計何万年もの経験がある何千人というCFEの知識を集約している。未摘発または未報告の事例を含む全不正の損失額のデータを得ることは不可能である点を考慮すれば、彼らCFEは不正の損害に関して他の情報源と同等の知識を有していると言えよう<sup>4</sup>。

## 既知の不正損失額 The Fraud Costs We Know

しかし、本調査の第一目的は損失額の推定ではなく、目標は実際の事例データを収集し報告することにある。具体的な数値としては、職業上の不正2,410件の総損失額は63億ドルを超えた<sup>5</sup>。これは巨大な総額で、これが調査期間（2014年1月から2015年10月）に世界

<sup>3</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html> (検索日：2016年3月4日)

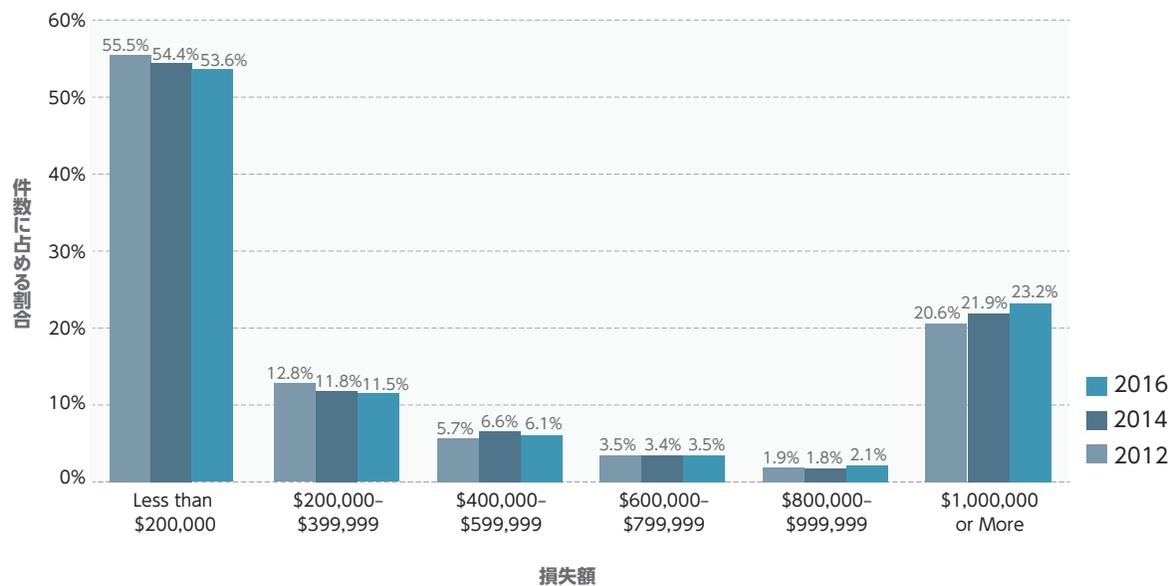
<sup>4</sup> 5%という査定は、Jim Gee and Mark Button's report The Financial Cost of Fraud 2015 ([www.pkf.com/media/31640/PKF-The-financial-cost-of-fraud-2015.pdf](http://www.pkf.com/media/31640/PKF-The-financial-cost-of-fraud-2015.pdf)) によってさらに裏付けられる。この報告は色々な組織により計算された数多くの不正の損失額を検討しており、不正が組織に与える平均損失は5.6%という結論を出している。

各地で発生したと思われる何千あるいは何百万とも言える不正のわずかに過ぎない点を考慮すればなおさらである。この数値から正確な世界の不正損失額を算出することはできないが、これが前述の63億ドルを何百あるいは何千ドル超過すると自信をもって言えよう。さらには、この63億ドルという総損失額は被害組織が被った直接的な損害額のみを反映するもので、悪評や利害関係者との関係損失といった間接的コストは含まれていないため、実際の総損失額はこれをはるかに上回る可能性が高い。

## 損失額の分布 Distribution of Losses

図2は、我々の調査した事例によってもたらされた損失額の全体的な分布を示す。損失が20万ドル未満の事例は全体の約54%を占め、23%以上の事例が100万ドルを超える損失をもたらした。

図2. 損失額の分布



本報告書において不正による全体の平均損失値は270万ドルだった<sup>6</sup>。しかし、報告書全体を通じて損失額を表すのに平均値ではなく中央値を使用している。なぜなら、調査には損失額が極めて大きい事例が含まれており、これが平均損失値を不釣り合いにゆがめる傾向にあるため、標準的な不正事例の損失額を表示するには中央値がよりの確であると判断した。全事例の損失中央値は15万ドルで、四分位の分布は以下となっている。

第一四分位数	中央値	第三四分位数
\$30,000	\$150,000	\$800,000

保守的な見方をしても、一事例15万ドルの損失は多くの組織にとって深刻な打撃であり、多くの場合で生じる間接的な副産物が伴えばなおさらである。我々は、本報告書によって、不正対策専門家や組織の経営陣、政府や規制機関、マスコミなどのあらゆる読者に対して不正の潜在的な被害規模だけでなく、被害組織やその利害関係者が被る損害についての理解を与えることを期待する。

<sup>5</sup> 我々の調査に現れた損失の総額は実際には63兆ドルを大きく上回った。しかし我々の調査結果の中には損失額の非常な大きさのために事例が特定されてしまう可能性があった。回答者への守秘義務を損なわないため、損失の総額を計算する際に上位と下位の1%ずつのデータをウィンザー化した（上位と下位の1%に属する全ての事例に99番目と1番目のパーセンタイルと同じ値をそれぞれ割り振った）。これらの事例を含めることで損失の総額は非常に増加したが、これらの事例が特定されずかつ損失額を保守的に報告する両方の目的のため賢明な措置だと信じている。

<sup>6</sup> 全体の平均損失額の計算で上位と下位の1%のデータはウィンザー化されている。

# 職業上の不正はどのように実行されるか (How Occupational Fraud Is Committed)



不正の実行に利用される手段に関する現在進行形の研究の一環として、ACFEは、不正の体系図（Fraud Tree）の名でも知られる職業上の不正と濫用の分類体系を開発した。不正の体系図（図3）に示されるよう

に職業上の不正には「資産の不正流用」「汚職」「財務諸表不正」の3つの主要なカテゴリーがあり<sup>7</sup>、それぞれは複数のサブカテゴリーに細分化される。

<sup>7</sup> 3つのカテゴリーの定義については90ページの用語集（Terminology）を参照のこと。

## 不正の体系図の進化 The Evolution of the Fraud Tree

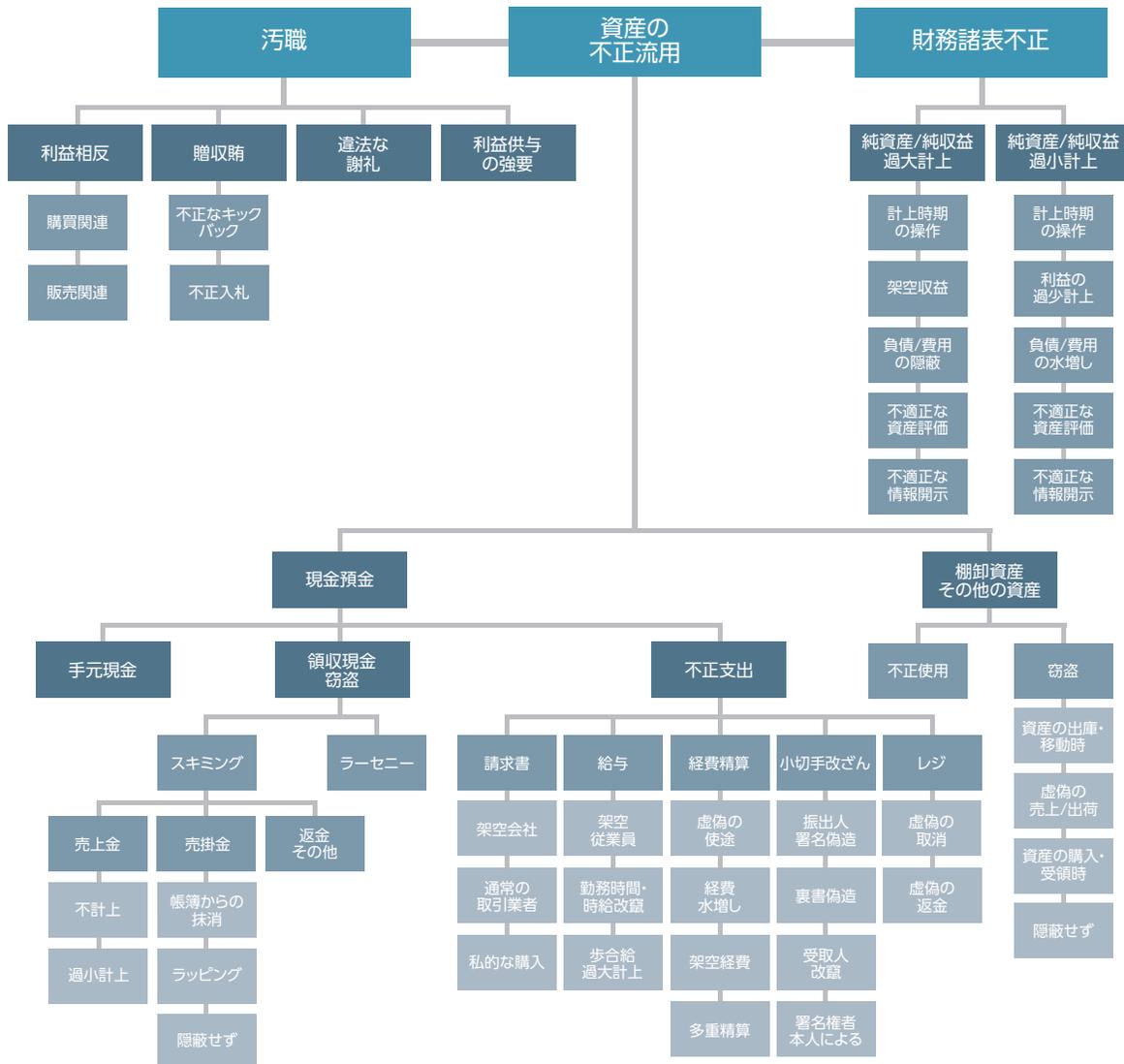
不正の体系図（Fraud Tree）は1996年創刊の「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」に起源する。最初の調査に寄せられた事例を分析する間に、我々は職業上の不正の手口に複数のパターンがあることに気が付いた。これらのパターンに沿って事例を整理したところ、職業上の不正はすべてが企業体や政府組織の異なる機能や業務を狙った特定のカテゴリーに分類できることが分かった。こうしたカテゴリーを基に、我々は組織が不正リスクを理解しそれに特化した不正対策手段を講じることができるよう、職業上の不正の

完全な分類システムを作り上げた。

ACFEは、不正の体系図が誕生してからこれまでその構造を改善し、過去20年の調査で分析した何千もの事例がより忠実に反映されるよう、体系図に若干の修正を加えてきた。以下に例を挙げる。

- ・2012年の報告書では、現金を狙った不正スキームを整理しなおし、領収現金窃盗というカテゴリーを加え、スキミングとラーセニーをそのサブカテゴリーとしたほか、手元現金という新たなカテゴリーを加えた。この修正は、被害組織内で現金が流用される

図3. 職業上の不正と濫用 不正の体系図



異なる業務過程をより的確に分類するためになされた（例：領収時、手元に置かれている時、支払手続き時）。

- ・また2012年の報告書では、現在「財務諸表不正」と呼ばれているカテゴリーに再度注目し、その名前を変更し、同カテゴリーの全不正スキームで何らかの財務諸表の改ざんまたは操作が行われているという事実がより適切に反映されるようにした。
- ・本年の報告書では、財務諸表不正の下にある第二カテゴリーの名称を変更し、これらの不正が単に資産

と収益だけでなく、組織の総合的な財務状態と決算（純資産と純利益）に影響を及ぼす点を明確にした。こうした若干の修正が行われたものの、不正の体系図の全体的な構成は20年経った今も変わっていない。こうした不変性は、不正実行者が先端技術を活用し新たな手口を考案しても、彼らが用いる不正のメカニズムやアプローチは長年かけて実証済みの明確なカテゴリーに当てはまるという考えを反映している。

## 職業上の不正はどのように実行されるか

職業上の不正の3つの主要カテゴリーで最も多かったのが資産不正流用で、報告された事例の83%を超えており、この傾向は一貫している（参照 図4）。しかしながら、この種の不正は3カテゴリーの中では最も損害額が低く、損失中央値は12万5,000ドルであった。対照的に、財務諸表不正は今回の調査では10%未満と発生頻度はかなり低かったものの、損失中央値は97万5,000ドルと最高であった。汚職は発生頻度と損失中央値の双方で中位に位置する傾向にあり、分析事例の約35%を占め、損失中央値は20万ドルであった。

図4. カテゴリー別 職業上の不正－発生頻度

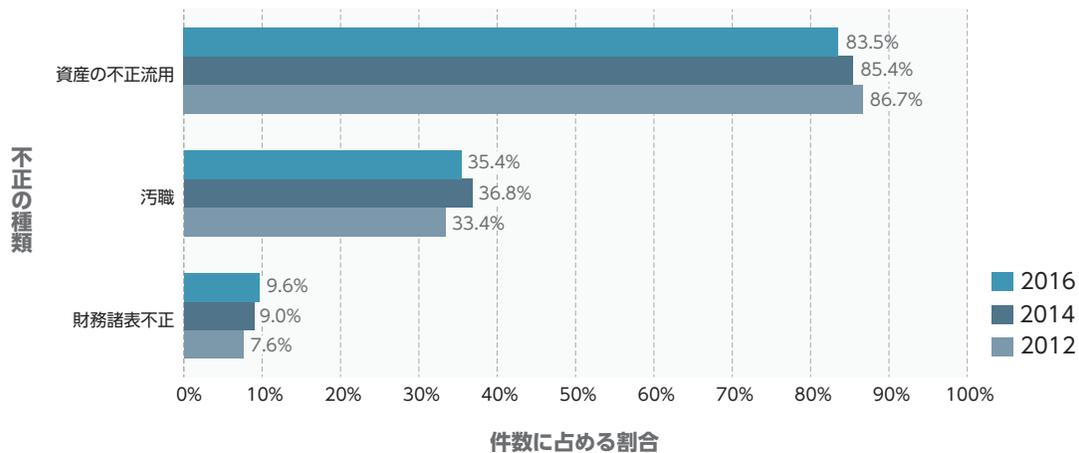
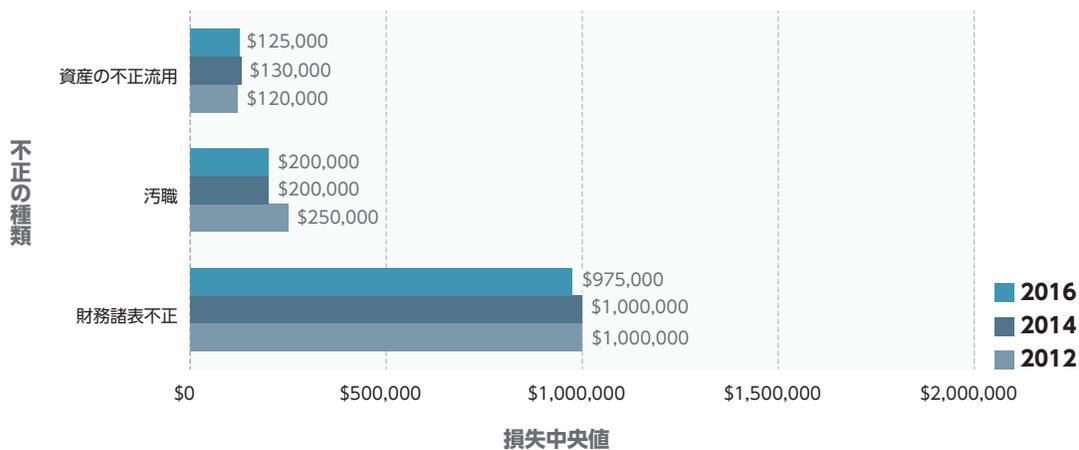


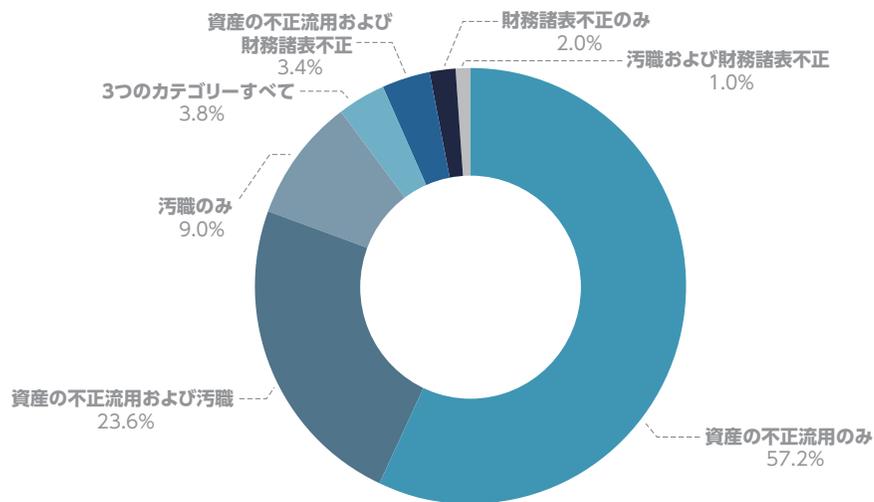
図5. カテゴリー別 職業上の不正－損失中央値



## 不正スキームの重複 Overlap of Fraud Schemes

多くの犯行者が一つの手口にとどまらずに犯行を行う。つまり機会があると見れば雇用者から盗みを働くのだ。そのため、寄せられた事例の多くが職業上の不正の3つの主要カテゴリーの複数と関わっていた。図6は調査事例で重複のあったカテゴリーを示している。アンケートの回答者が不正スキームの種類を識別できた事例2,284件のうち、727件つまり31.8%が複数の主要カテゴリーに関与していた。最も多かった組み合わせが資産不正流用と汚職で、23.6%の事例で見られた。3.8%の事例で犯行者は全3カテゴリーの犯行に及んでいた。

図6. 不正スキームの重複

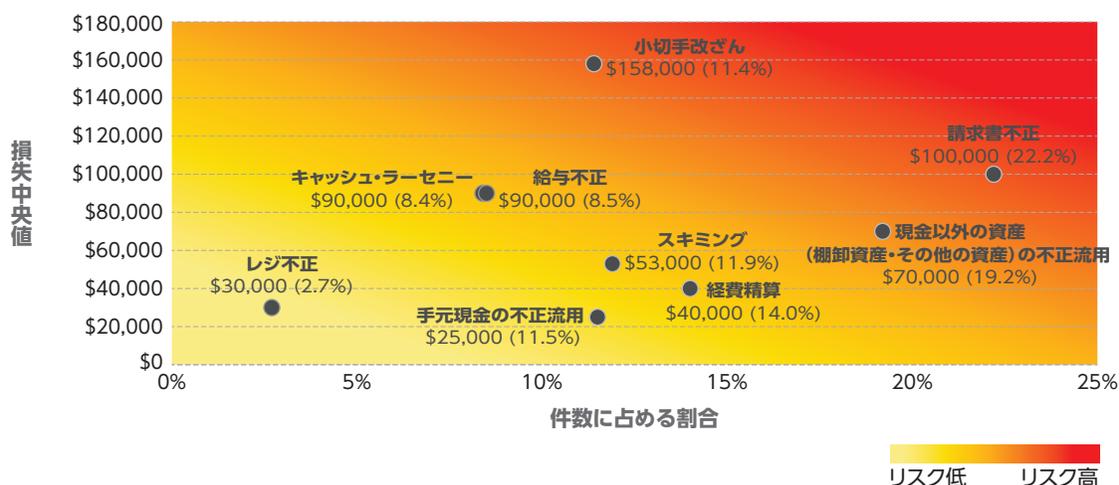


## 職業上の不正はどのように実行されるか

### 資産不正流用サブスキーム Asset Misappropriation Sub-Schemes

資産不正流用は事例の中で極めて大きな割合（83.5%）を占めるため、我々は、このスキームのサブカテゴリーそれぞれについて発生頻度と損失中央値の分析を行った<sup>8</sup>。図7は、それぞれのサブカテゴリーの相対的なリスクを示しており、請求書不正の発生頻度が最も高く（全事例の22.2%）、小切手改ざん<sup>9</sup>の損失中央値が最も大きい（15万8,000ドル）。

図7. 資産不正流用のサブカテゴリー 頻度と損失中央値



### 地域別に見た不正スキーム Scheme Types by Region

世界の異なる地域の組織が不正の発生頻度を評価し不正リスクを管理するのを助けるため、異なる不正スキームの発生頻度を地域別に分析した（この分析には資産不正流用の9つのサブスキームと汚職及び財務諸表不正が含まれている）。その結果を図8～16で示した。全地域で最も頻発した2つの不正スキームの一方が汚職で、もう一方が請求書不正または現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用であった。

図8. 地域別 スキームの種類－米国

スキーム	件数	件数に占める割合
請求書不正	289	27.8%
汚職	258	24.9%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	174	16.8%
スキミング	167	16.1%
経費精算	164	15.8%
小切手改ざん	154	14.8%
給与不正	131	12.6%
手元現金の不正流用	125	12.0%
キャッシュ・ラーセニー	102	9.8%
財務諸表不正	93	9.0%
レジ不正	29	2.8%

図9. 地域別 スキームの種類－サハラ以南のアフリカ

スキーム	件数	件数に占める割合
汚職	138	48.4%
請求書不正	53	18.6%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	50	17.5%
手元現金の不正流用	47	16.5%
スキミング	42	14.7%
キャッシュ・ラーセニー	34	11.9%
小切手改ざん	33	11.6%
経費精算	26	9.1%
財務諸表不正	16	5.6%
給与不正	11	3.9%
レジ不正	7	2.5%

<sup>8</sup> サブカテゴリーの定義については90ページの用語集（Glossary of Terminology）を参照のこと。

<sup>9</sup> 本報告書では「小切手改ざん」は紙ベースの小切手と電子的な支払手段の両方の操作を含む。

## 職業上の不正はどのように実行されるか

図10. 地域別 スキームの種類－アジア・太平洋

スキーム	件数	件数に占める割合
汚職	107	48.4%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	49	22.2%
請求書不正	45	20.4%
経費精算	40	18.1%
財務諸表不正	24	10.9%
手元現金の不正流用	23	10.4%
小切手改ざん	22	10.0%
スキミング	20	9.0%
キャッシュ・ラーセニー	17	7.7%
レジ不正	10	4.5%
給与不正	6	2.7%

図11. 地域別 スキームの種類－中南米・カリブ海

スキーム	件数	件数に占める割合
汚職	51	45.5%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	26	23.2%
請求書不正	23	20.5%
財務諸表不正	17	15.2%
経費精算	16	14.3%
小切手改ざん	14	12.5%
スキミング	10	8.9%
給与不正	9	8.0%
手元現金の不正流用	7	6.3%
キャッシュ・ラーセニー	3	2.7%
レジ不正	1	0.9%

図12. 地域別 スキームの種類－西欧

スキーム	件数	件数に占める割合
汚職	44	40.0%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	28	25.5%
請求書不正	21	19.1%
経費精算	20	18.2%
財務諸表不正	19	17.3%
手元現金の不正流用	10	9.1%
小切手改ざん	9	8.2%
給与不正	9	8.2%
キャッシュ・ラーセニー	4	3.6%
スキミング	4	3.6%
レジ不正	3	2.7%

図13. 地域別 スキームの種類－東欧、西/中央アジア

スキーム	件数	件数に占める割合
汚職	54	55.1%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	18	18.4%
請求書不正	18	18.4%
財務諸表不正	17	17.3%
手元現金の不正流用	10	10.2%
経費精算	10	10.2%
キャッシュ・ラーセニー	7	7.1%
給与不正	6	6.1%
小切手改ざん	4	4.1%
レジ不正	3	3.1%
スキミング	2	2.0%

図14. 地域別 スキームの種類－南アジア

スキーム	件数	件数に占める割合
汚職	66	67.3%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	22	22.4%
経費精算	14	14.3%
請求書不正	12	12.2%
手元現金の不正流用	9	9.2%
財務諸表不正	8	8.2%
キャッシュ・ラーセニー	7	7.1%
スキミング	7	7.1%
小切手改ざん	4	4.1%
給与不正	4	4.1%
レジ不正	2	2.0%

図15. 地域別 スキームの種類－カナダ

スキーム	件数	件数に占める割合
請求書不正	25	29.1%
汚職	23	26.7%
経費精算	15	17.4%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	14	16.3%
財務諸表不正	11	12.8%
手元現金の不正流用	10	11.6%
小切手改ざん	10	11.6%
スキミング	10	11.6%
キャッシュ・ラーセニー	9	10.5%
給与不正	9	10.5%
レジ不正	5	5.8%

## 職業上の不正はどのように実行されるか

図16. 地域別 スキームの種類—中東、北アフリカ

スキーム	件数	件数に占める割合
汚職	45	57.0%
現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	21	26.6%
手元現金の不正流用	15	19.0%
請求書不正	12	15.2%
経費精算	9	11.4%
スキミング	9	11.4%
小切手改ざん	6	7.6%
財務諸表不正	5	6.3%
キャッシュ・ラーセニー	4	5.1%
給与不正	2	2.5%
レジ不正	1	1.3%

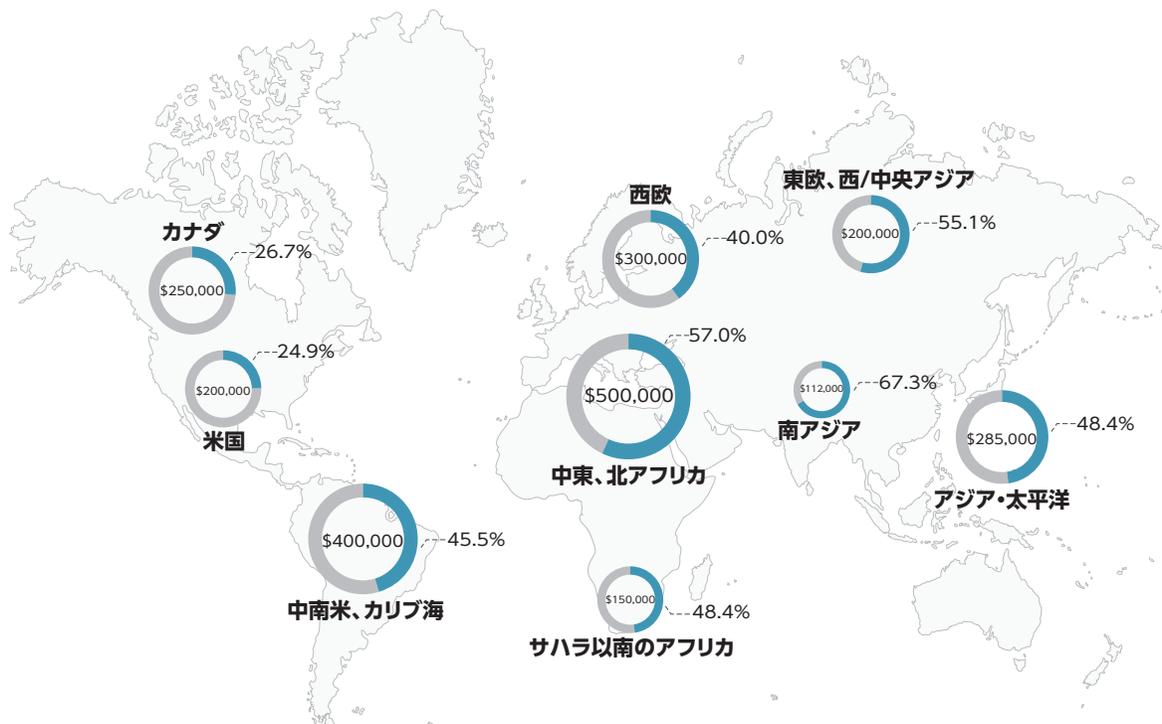
全地域で  
汚職は  
最も頻発した  
2つの  
不正スキームの  
一方である。



## 地域別の汚職事例 Corruption Cases by Region

汚職は世界規模の問題である。特定の地域に限らず、司法管轄を越えて事業を行なっているか否かに関わらず、あらゆる規模、形態、業界の組織、組織に影響を及ぼす。それでも、世界的に見ると他の地域と比較して汚職のリスクが高い地域が存在する。我々は全世界の相対的な汚職リスクに注目し、報告された汚職事例を地域別に分析した（参照 図17）。報告事例の中では、最も発生頻度が高い地域は南アジアで、中東、北アフリカがそれに続く。しかしながら、この図は、我々の調査に参加したCFEによって報告された事例のみを対象としており、我々のデータが各地域で発生した汚職事例の全てを反映している訳ではないことに注意されたい。

図17. 地域別 汚職の発生頻度と損失中央値

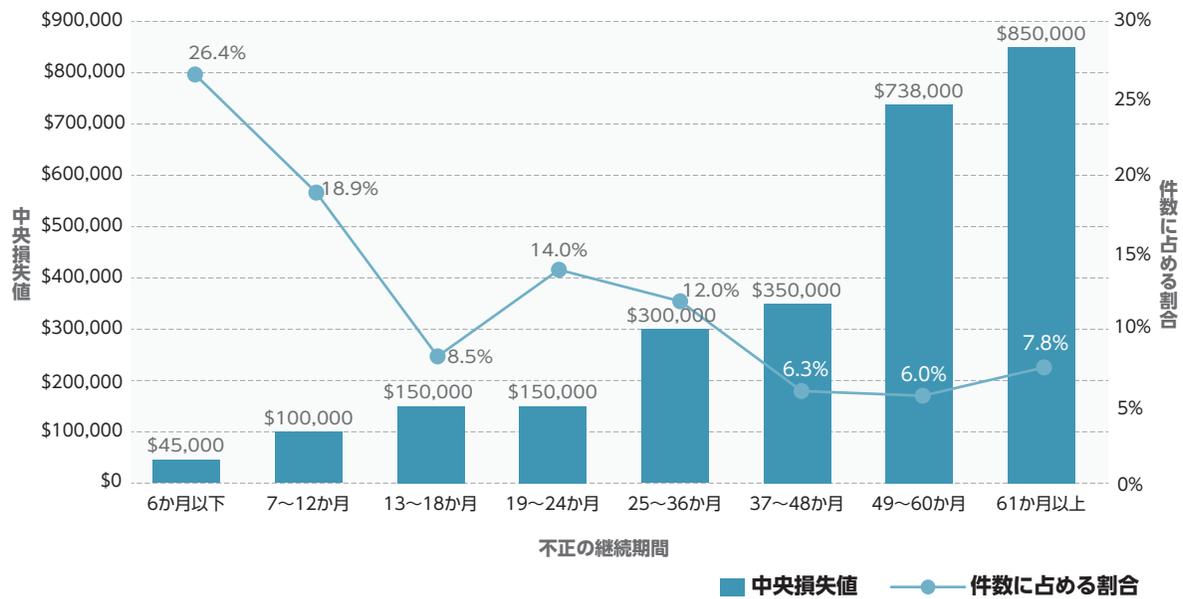


\*各地域のパーセンテージは地域別のスキームの中で汚職が件数に占める割合を、金額は汚職による損失中央値をそれぞれ示す。

## 不正が摘発されるまでの期間 Duration of Fraud Schemes

不正スキームのカテゴリに加えて、不正による金銭的損失は不正スキームが摘発されるまでの期間と相関関係にある。図18が示すように、犯行者が摘発されない期間が長いほどその損失額は大きくなる。報告された事例の1/4が発生6ヵ月以内に摘発されているのが示すように、不正の早期発見によって金銭的損失を減少できるのは朗報である。しかし我々の調査で不正の継続期間の中央値は18ヵ月であり、事例の32%が摘発までに少なくとも2年を要している。

図18. 不正が摘発されるまでの期間別 発生頻度と中央損失値



**職業上の不正スキームは摘発されない期間が長いほどその損失額は大きくなる。**

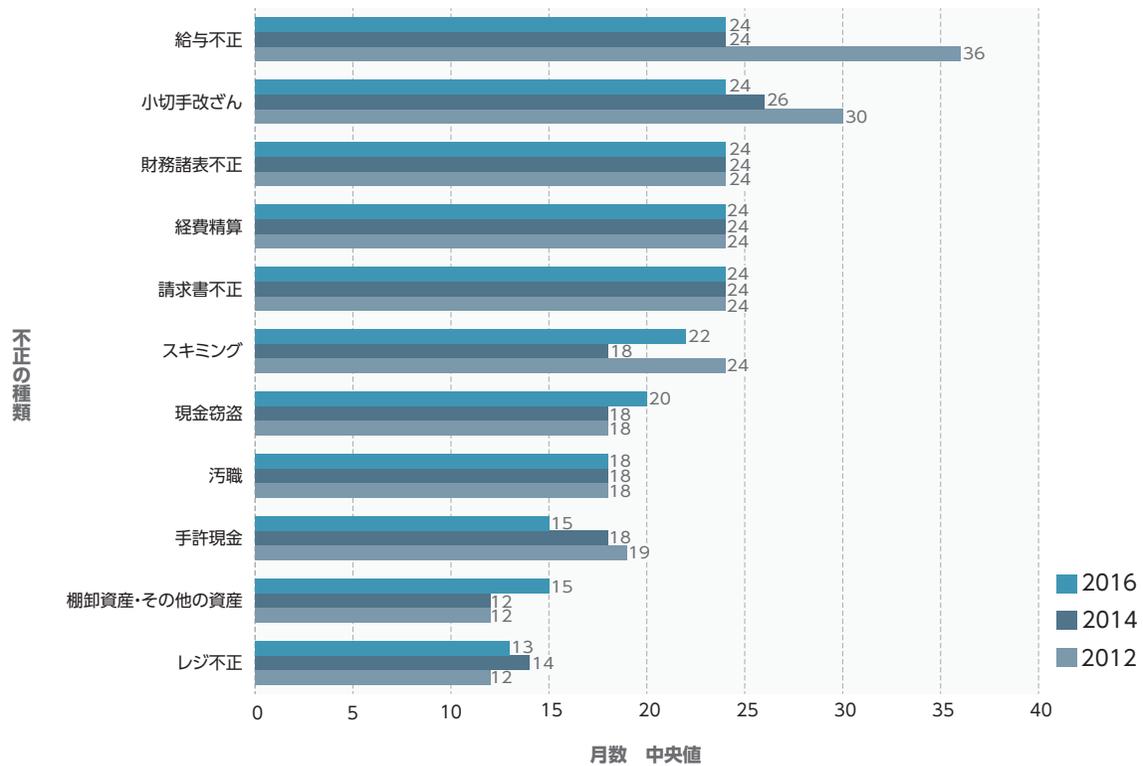
我々の調査において不正の継続期間中央値は18ヵ月であった。

不正の1/3近くが、摘発までに少なくとも2年継続している

## 職業上の不正はどのように実行されるか

さらに我々は不正が摘発されるまでの期間の中央値を不正の種類別に分析した。図19が示すように、摘発までの期間が最も短いのはレジ不正で中央値は13ヵ月であった。対照的に継続期間中央値が長いのは、給与不正、小切手改ざん、財務諸表不正、経費精算、請求書不正で中央値は2年であった。

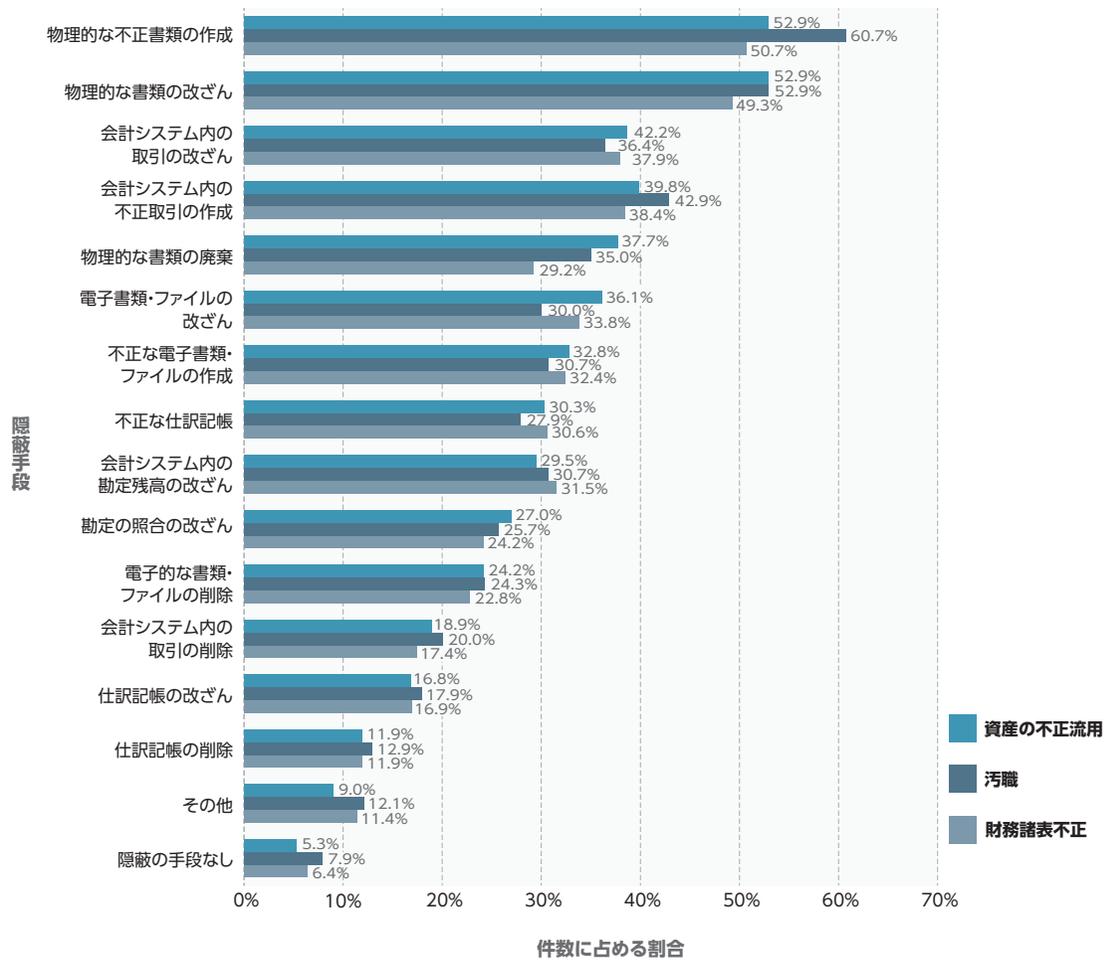
図19. 不正の種類別 摘発までの期間 中央値



## 不正スキームの隠蔽 Concealment of Fraud Schemes

今回の報告書で初めて、アンケートの回答者に不正実行者が不正スキームの隠蔽に使った手段を答えてもらった。興味深いことに、さまざまな隠蔽手段が使用されたものの、不正スキーム間で隠蔽手段の使用頻度に大差は見られなかった。物理的な書類の作成または改ざんが3つの不正カテゴリ-全てで最も多く使用された隠蔽手段だったが、偽造書類の作成は汚職事例で若干多く見られた。また、犯行者の大多数が不正の隠蔽を積極的に試みたことが分かっており、犯行者が不正を隠す手立てを講じなかったと答えたのは回答者の5.5%に過ぎなかった。

図20. 不正隠蔽手段 スキーム別割合



# 不正スキームの発見 (Detection of Fraud Schemes)



たいていの不正実行者は捕まるとは思わずに犯行に及ぶ。職業上の不正を行うことを選択するとき、彼らは通常、悪事に関与すれば自身のキャリアや信用、自由が危険にさらされることを知っている。そのため、不正摘発の可能性を高めることが、不正防止の柱となる。

不正の手口のパターンの識別に加え、我々は職業上の不正スキームが最初に摘発された方法を分析した。実際に不正発見につながったそれぞれの摘発手段の使用頻度は全体的に見て過去の報告書と一致していたが、組織の規模と場所で異なる傾向にあった。

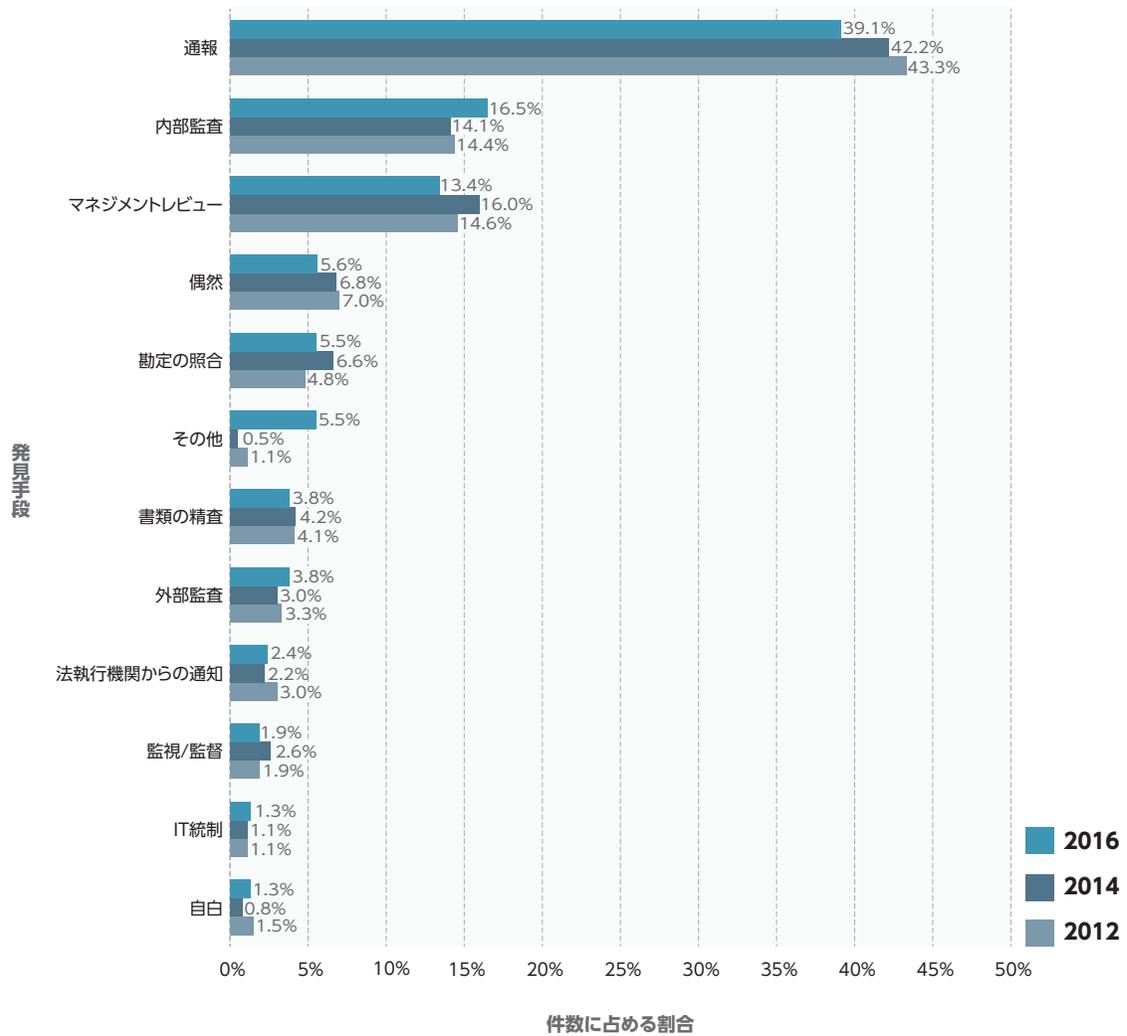
また摘発手段とその他の要因の関係を分析した結果、自身の属する組織やクライアントの組織で不正対策専門家が不正摘発を強化できる方法を発見した。例えば、

不正の規模と継続期間を摘発手段と比較してみたところ、特定の摘発手段と損害の低い不正事例との間に関係があることが分かった。また、不正摘発に対する積極的な姿勢が組織にとってプラスとなる証拠を発見した。

## 不正発見の手段 Initial Detection of Occupational Frauds

図21は不正の摘発手段の全体的な使用頻度および、2012年と2014年の報告書との比較を示している。過去の報告書同様、通報が最も多く見られた摘発手段で、事例の39.1%と圧倒的な数を占めた。2016年のデータでは、内部監査(16.5%)が2番目に多い摘発手段で、マネジメントレビュー(13.4%)を押しつける形となった。

図21. 不正発見 手段別割合



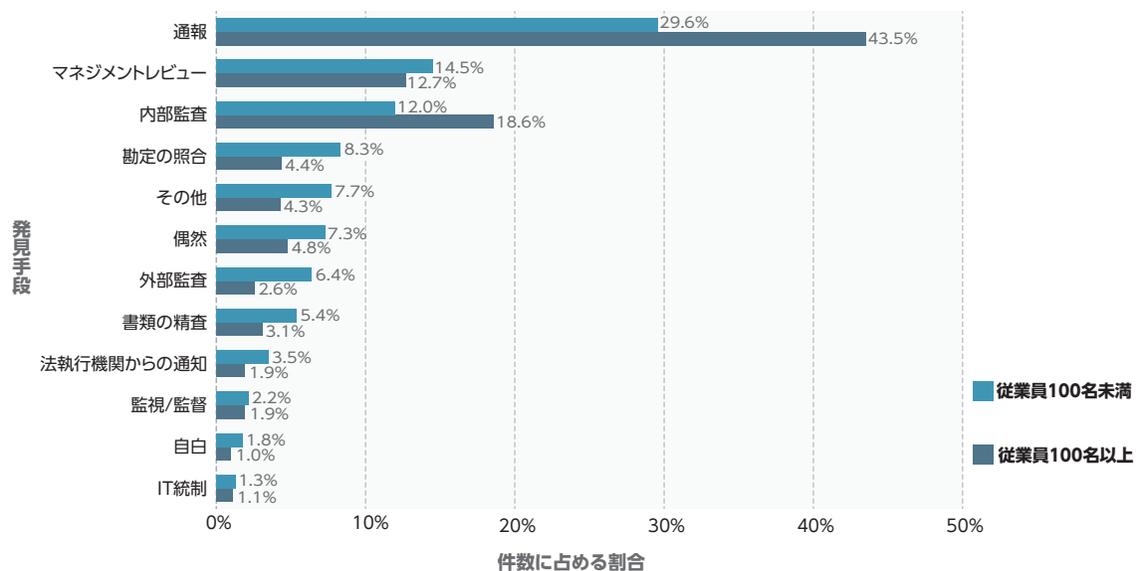
## 不正スキームの発見

### 小規模組織における不正発見の手段 Initial Detection of Frauds in Small Organizations

本調査のデータによると、不正の摘発手段は小規模組織（従業員100名未満）と大規模組織の間で大きく異なった。最も顕著な違いが通報による摘発で、小規模組織が29.6%、大規模組織で43.5%だった。同様に、内部監査による摘発は小規模組織で12%だったが、大規模組織では18.6%だった。

こうした相違について考えられる説明の一つは、組織が設けている統制と手順が不正スキームの発見に影響しているというものである。39ページの図48によると、小規模組織の大半が内部通報制度を敷いておらず（25.7%）、比べて大規模組織のほとんどが同制度を擁していた（74.1%）。また小規模組織は大規模組織よりも内部監査部門を置いていない傾向にあった（それぞれ38.6%と88.3%）。通報の代わりに、小規模組織はマネジメントレビュー、勘定の照合、偶然、外部監査、書類の精査を通じて不正を摘発する傾向にあった。

図22. 発見の手段 被害組織 規模別



## 地域別に見る不正発見の手段 Detection Method by Region

図23～31の各表は、不正の発見方法を地域別に示している。全ての地域で、通報がトップの位置を占めたが、南アジア（件数の53.1%）、東欧、西/中央アジア（同47.4%）、アジア・太平洋（同45.2%）は、通報による発見の割合が最も高い。カナダと米国で2位につけた発見方法はマネジメントレビューであるが、その他の地域では、内部監査が2位であった。

図23. 発見の手段 地域別 米国

発見手段	件数に占める割合
通報	37.0%
マネジメントレビュー	14.3%
内部監査	14.1%
偶然	7.2%
勘定の照合	6.1%
その他	5.5%
書類の精査	4.8%
外部監査	4.0%
法執行機関からの通知	2.5%
監視/監督	1.9%
IT統制	1.5%
自白	1.2%

図24. 発見の手段 地域別 サハラ以南のアフリカ

発見手段	件数に占める割合
通報	37.3%
内部監査	16.2%
マネジメントレビュー	10.2%
勘定の照合	7.4%
偶然	5.3%
その他	4.9%
書類の精査	4.9%
外部監査	4.9%
IT統制	3.2%
法執行機関からの通知	2.1%
監視/監督	2.1%
自白	1.4%

図25. 発見の手段 地域別 アジア・太平洋

発見手段	件数に占める割合
通報	45.2%
内部監査	15.8%
マネジメントレビュー	13.1%
外部監査	5.9%
勘定の照合	5.0%
法執行機関からの通知	4.5%
その他	4.1%
偶然	2.7%
書類の精査	1.4%
監視/監督	0.9%
IT統制	0.9%
自白	0.5%

図26. 発見の手段 地域別 中南米、カリブ海

発見手段	件数に占める割合
通報	36.9%
内部監査	19.8%
マネジメントレビュー	17.1%
その他	8.1%
勘定の照合	4.5%
偶然	3.6%
書類の精査	2.7%
外部監査	2.7%
監視/監督	2.7%
自白	1.8%
法執行機関からの通知	0.0%
IT統制	0.0%

## 不正スキームの発見

図27. 発見の手段 地域別 西欧

発見手段	件数に占める割合
通報	40.9%
内部監査	16.4%
マネジメントレビュー	11.8%
その他	8.2%
書類の精査	4.5%
外部監査	4.5%
偶然	3.6%
監視/監督	3.6%
法執行機関からの通知	2.7%
勘定の照合	1.8%
自白	1.8%
IT統制	0.0%

図28. 発見の手段 地域別 東欧、西/中央アジア

発見手段	件数に占める割合
通報	47.4%
内部監査	20.6%
マネジメントレビュー	12.4%
その他	6.2%
勘定の照合	4.1%
偶然	2.1%
自白	2.1%
書類の精査	1.0%
外部監査	1.0%
法執行機関からの通知	1.0%
監視/監督	1.0%
IT統制	1.0%

図29. 発見の手段 地域別 南アジア

発見手段	件数に占める割合
通報	53.1%
内部監査	21.9%
マネジメントレビュー	9.4%
勘定の照合	5.2%
偶然	4.2%
監視/監督	3.1%
その他	1.0%
外部監査	1.0%
自白	1.0%
書類の精査	0.0%
法執行機関からの通知	0.0%
IT統制	0.0%

図30. 発見の手段 地域別 カナダ

発見手段	件数に占める割合
通報	32.6%
マネジメントレビュー	20.9%
内部監査	16.3%
その他	9.3%
偶然	7.0%
勘定の照合	3.5%
書類の精査	3.5%
外部監査	2.3%
法執行機関からの通知	2.3%
IT統制	1.2%
自白	1.2%
監視/監督	0.0%

図31. 発見の手段 地域別 中東、北アフリカ

発見手段	件数に占める割合
通報	39.2%
内部監査	25.3%
マネジメントレビュー	11.4%
勘定の照合	5.1%
その他	5.1%
偶然	3.8%
書類の精査	3.8%
監視/監督	3.8%
外部監査	1.3%
法執行機関からの通知	1.3%
IT統制	0.0%
自白	0.0%

## 発見経緯別の不正継続期間の中央値および損失中央値 Median Loss and Median Duration by Detection Method

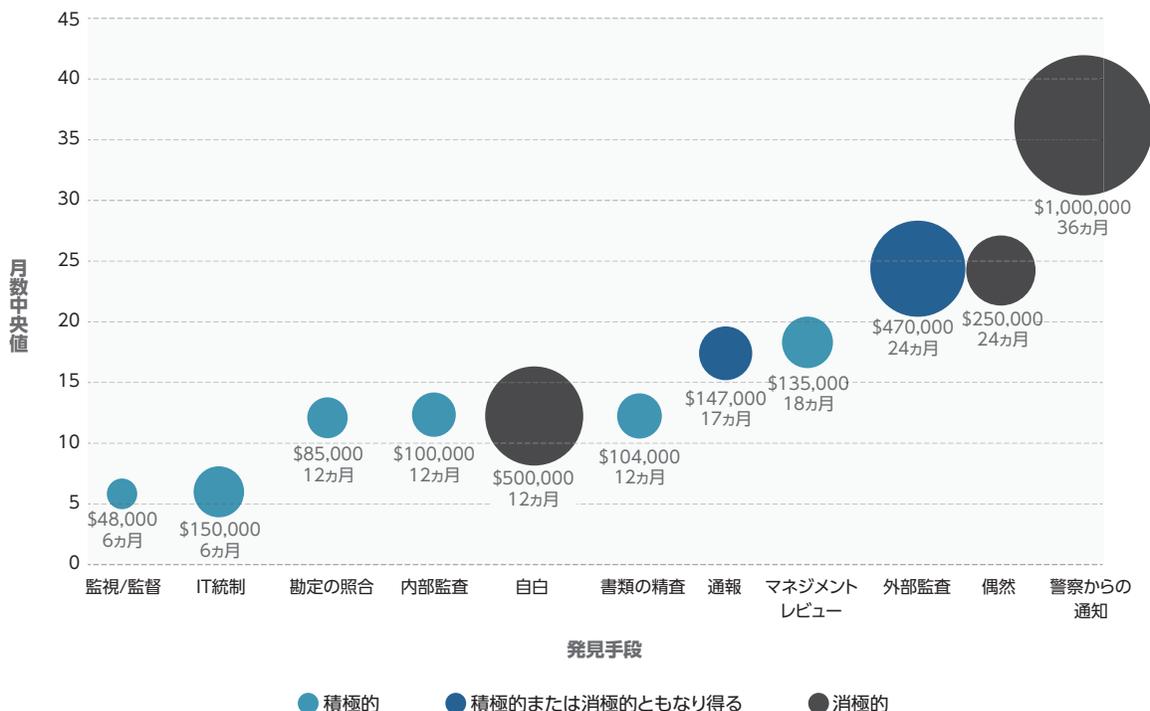
調査のデータは不正が最初に発見された際の摘発手段と不正による損害額の間に関係があることを示している。図32は摘発手段と損失中央値、および不正継続期間の中央値との関係を表したものである。摘発手段は不正継続期間の中央値が低いものから高いものの順に左から右へ並んでおり、損失中央値の大きさを円で表した。またデータは、主として「積極的」、「消極的」、「積極的または消極的ともなり得る」というカテゴリーで色分けされている。

積極的な摘発手段は組織内の人物の指示で行われた不正行為の意図的な搜索、内部統制、または不正発見につながった手続きを含む。反対に、消極的な摘発は偶然、自白、第三者による任意の通知を通じて組織が不正の存在を知った場合を示す。摘発手段の中には状況次第では積極的とも消極的ともなり得るものがある。例えば、一般に通報は受身的だが、内部通報制度を効果的に推進する組織は通報を積極的に奨励していることになる。また、標準的な外部監査は、もともと不正の発見を目的に作られたものではないが、その一方で組織は不正の疑惑が生じた場合に外部監査を求めたりする。そのため、外部監査は状況次第で積極的とも消極的とも捉えられる。

データによると、一般的に言って積極的な手段で摘発された不正は、受身的なものよりも発見が早く損失額も少ない傾向にある。すべての摘発手段の中でも、法執行機関による通知は損失中央値（100万ドル）と不正継続期間の中央値（36カ月）の双方で最大であった。積極的な摘発手段では、最高中央損失値が15万ドル（IT統制）だった一方で、不正継続期間の中央値は最長で18カ月（マネジメントレビュー）だった。

このように、積極的なマネジメントレビューや綿密な勘定の照合、監視/監督など、より多くの不正が積極的に摘発されるような統制やプロセスを実行することで、組織は不正の継続期間と損失額を削減することができるかもしれない。

図32. 不正発見 手段別 損失中央値 摘発までの期間中央値



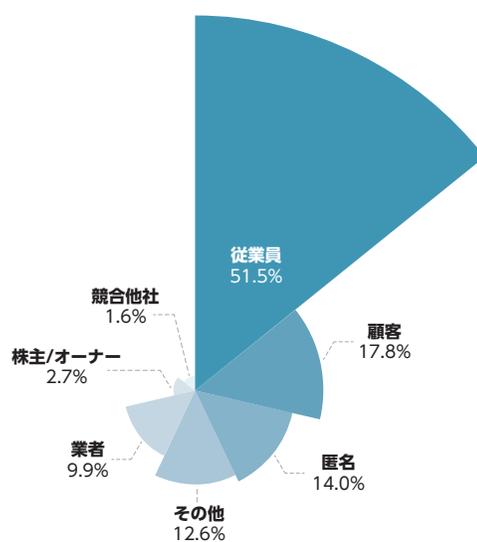
## 不正スキームの発見

### 通報者 Source of Tips

通報は最もよく見られる不正発見の手段だが（参照：21ページ 図21）、通報をする可能性が最も高いのは誰かを理解するのは有益である。従業員は通報の51.5%をもたらしており内部通報制度の要となる存在だが、不正対策の専門家は通報の40%が外部からによることを心に留めておくべきである。顧客（17.8%）、業者（9.9%）、その他は重要な通報者である。したがって、組織は複数の関係者に不正に関する内部通報制度を広く知らせることでより多くの通報を得られる可能性がある。

さらに14%の通報は匿名の人物によるものであった。組織が匿名の内部通報制度を積極的に導入することを制限する地域もあるが、匿名の内部通報制度を持たない組織には、自分の身元を明らかにするのを望まない者からの情報を逃すリスクが存在することになる。

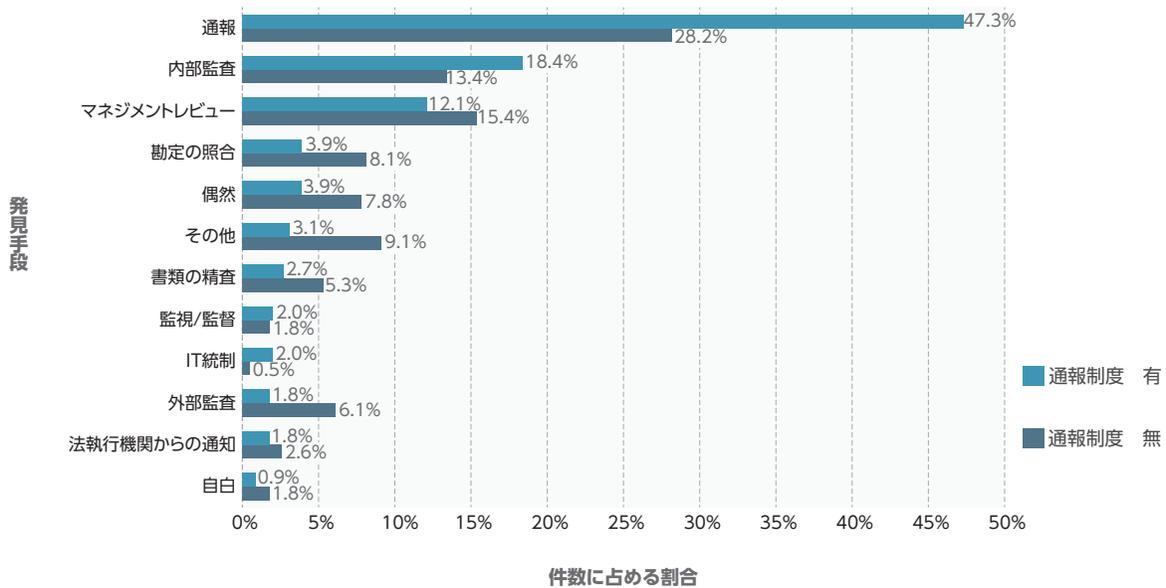
図33. 通報者



## 内部通報制度の効果 Impact of Hotlines

内部通報制度の効果測定の一つの方法は、内部通報制度の有無により、通報が最初の摘発手段となった件数の割合を比較することである。図34では、組織が内部通報制度を設けているか否かに関わらず、通報は最も多く見られた摘発手段であったが、通報制度を持つ組織では、通報によって摘発された事例の割合が47.3%だったのに対し、そうでない組織では28.2%だった。

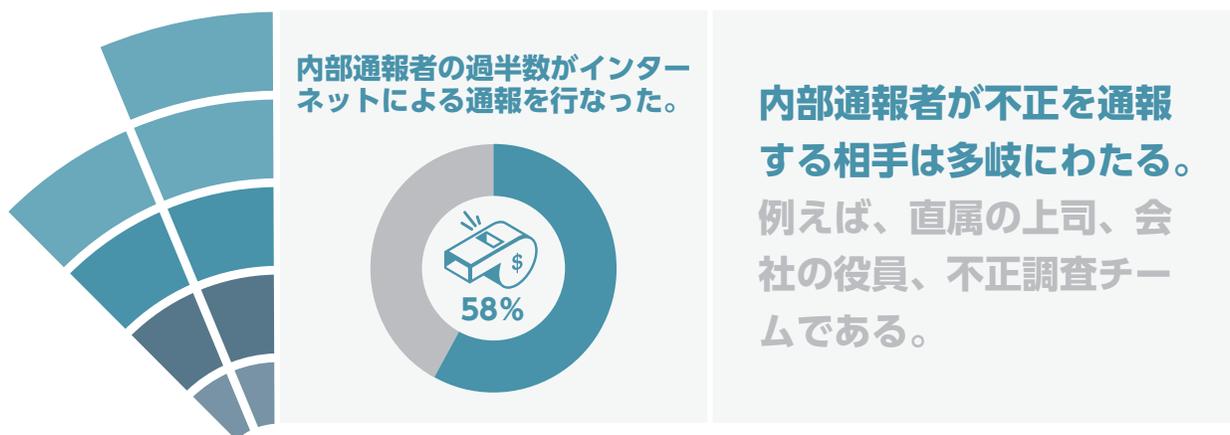
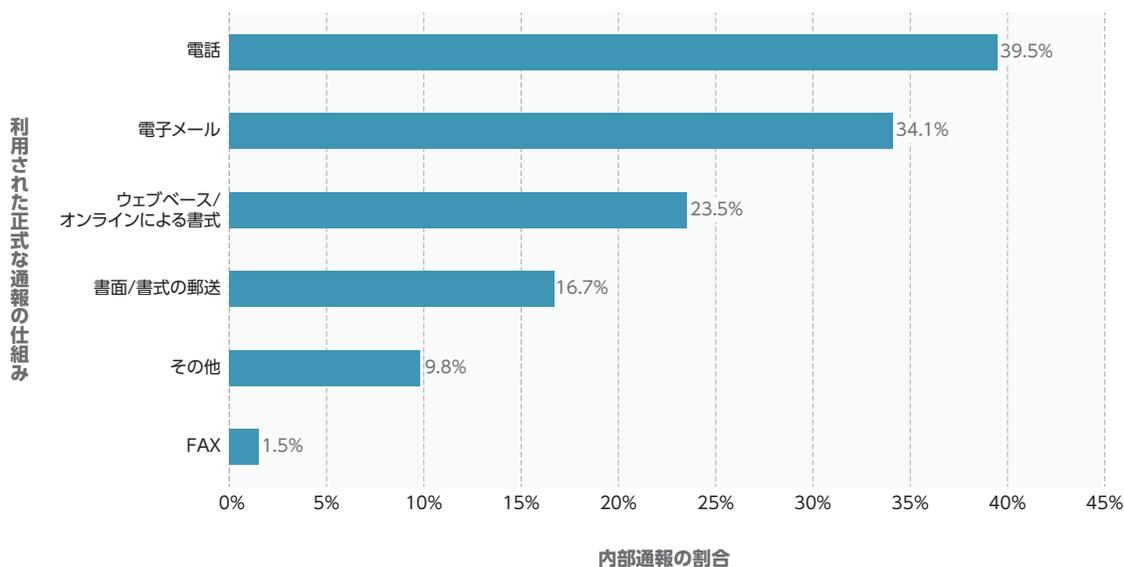
図34. 通報制度の効果



## 内部通報者による正式な通報制度の利用 Formal Reporting Mechanism Used by Whistleblower

調査は一貫して通報が主要な不正摘発手段だとしており、内部通報制度の存在は通報に大きな影響を及ぼしうる（参照：27ページ 図34）。通報がどのように寄せられたのか、その手段を理解するために、アンケートの回答者に内部通報者が利用した正式な内部通報制度を特定してもらった。図35によると、電話での内部通報が最も多かったが（通報の39.5%）、その一方でインターネットを介した通報は過半数（メールおよびウェブまたはオンライン・フォームを総合した場合）を占めた。このデータは複数の通報手段を設けることが組織にとってプラスとなり得ることを示している。

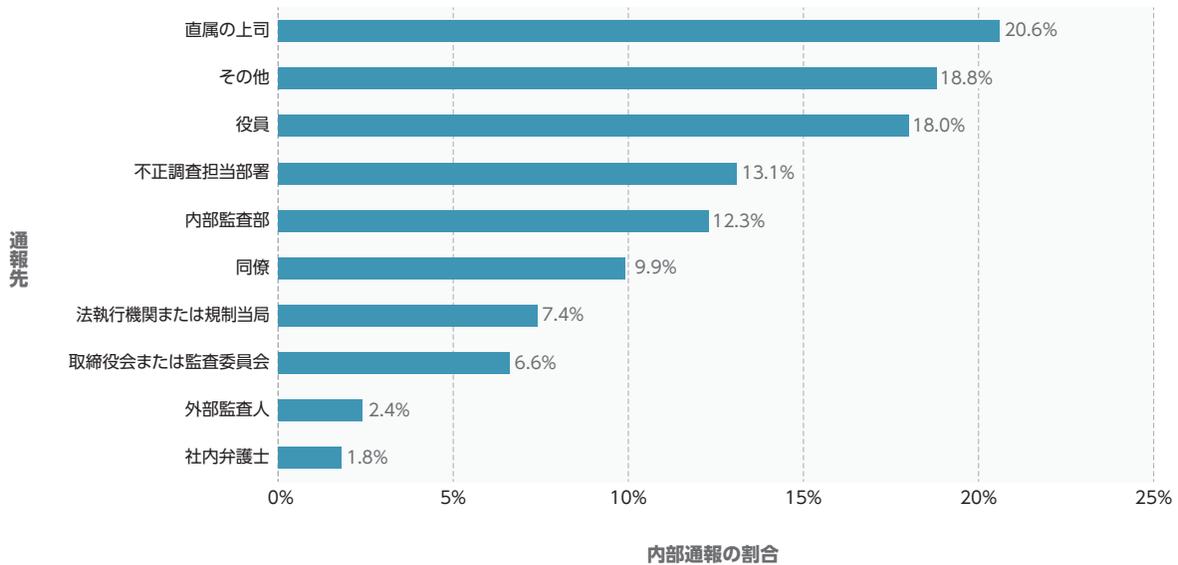
図35. 内部通報者が利用した正式な通報の仕組み



## 内部通報者が最初に通報した相手 Party to Whom Whistleblower Initially Reported

組織が内部通報制度を導入し奨励する際によく生じる質問は、誰が不正の通報を受けるべきかというものである。この質問に答えるために、アンケートの回答者に内部通報者が嫌疑を報告した相手を答えてもらった。図36は内部通報者の直属の上司が最も多く通報を受け取ったことを示している (20.6%)。さらに、役員 (18%)、不正調査チーム (13.1%)、内部監査部 (12.3%) がそれぞれ目立った数の通報を内部通報者から受けていた。「その他」のカテゴリーでは、回答者の多くが人事部あるいは組織のオーナーと答えている。

図36. 内部通報者の最初の通報先



## 内部通報者による通報は不正発生の部署により異なる Whistleblower Reports Vary Based on Department Where Fraud Occurs

本調査は、内部通報者が通報する相手は犯行者の属する部署によって異なることを示している。図37では通報を受けた相手の上位3位で全回答の5%以上を占めるものを部署ごとにまとめた。組織全体を通じて、直属の上司または役員が最も多く通報を受けていた。しかしながら、犯行者が役員または経営上層部だった場合、内部通報者は取締役会または監査委員会 (22.2%) へ通報する可能性が最も高く、次いで法執行機関 (20.4%)

だった。こうした傾向の理由の一つとして、役員による報復の懸念から直属の上司への内部通報には危険が伴うという点が挙げられる。また、内部監査部が通報を多く受け取ったのはオペレーション (18.6%) やカスタマーサービス (16.7%) といった若手社員の多い部署に犯行者が属していた場合に限られており、他部署ではこうした傾向は見られなかった。

図37. 内部通報者の通報先 犯行者の部署別

犯行者の部署	オペレーション	経理	営業	カスタマーサービス	仕入	財務	役員/上級管理職
直属の上司 (25.3%)	役員 (38.0%)	直属の上司 (26.4%)	直属の上司 (28.6%)	役員 (26.7%)	直属の上司 (21.1%)	取締役会または監査委員会 (22.2%)	
内部監査人 (18.6%)	直属の上司 (27.1%)	役員 (20.8%)	同僚 (23.8%)	外部監査人 (26.7%)	同僚 (21.1%)	法執行機関または規制当局 (20.4%)	
不正調査担当部署または役員 (合計15.7%)	不正調査担当部署 (10.1%)	不正調査担当部署 (17.0%)	内部監査人 (16.7%)	直属の上司または不正調査担当部署 (合計16.7%)	役員 (21.1%)	役員 (18.5%)	

# 被害組織 (Victim Organization)



調査の一環として、我々はアンケートの回答者に被害組織の形態、規模、業界などの統計学的な情報の提供を依頼した。このデータを用いて被害組織の様々なカテゴリーの不正の頻度や損失中央値、また異なる業界で実行された不正スキームの種類について分析した。

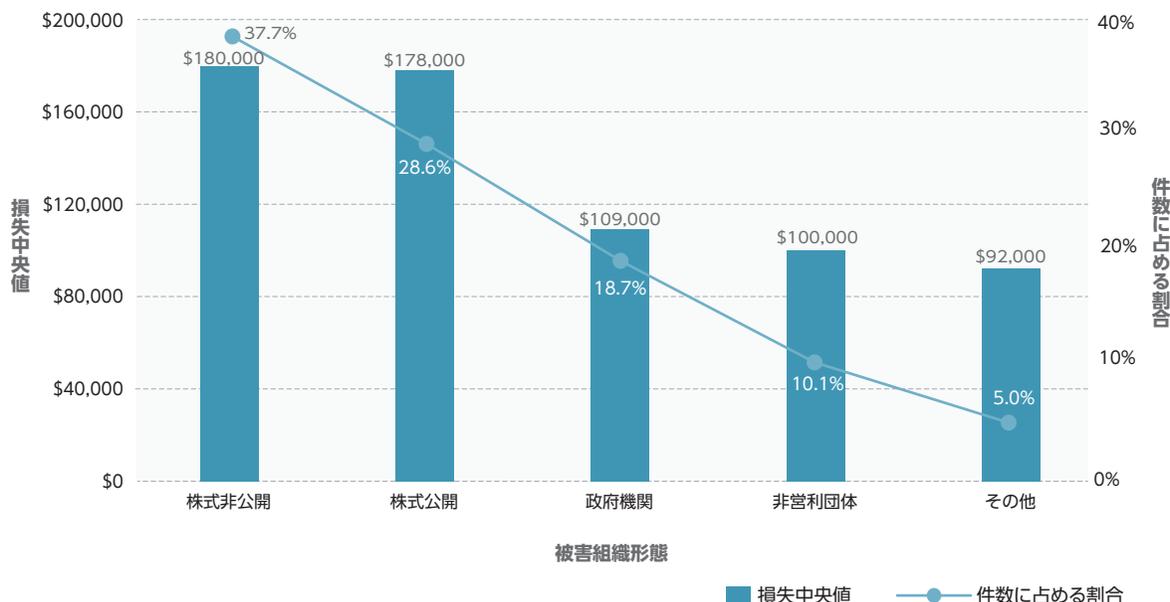
さらに、我々は、不正事件発生時にどのような不正対策の仕組みを導入していたかを回答者に尋ねた。この回答を受け、我々は被害組織の規模と地域別の対策をさらに詳しく調査した。この情報から、特定の不正対策の存在と、損失中央値や組織での不正の摘発に要し

た時間の傾向が一致するのかどうかを調査することができた。

## 組織の形態 Type of Organization

図38は被害にあった組織の形態別の損失中央値と事例の割合を示している。株式非公開会社と株式公開会社を合わせて、報告された事例の2/3を占める。損失中央値も高く（それぞれ18万ドル、17万8,000ドル）、過去の調査と一致している。

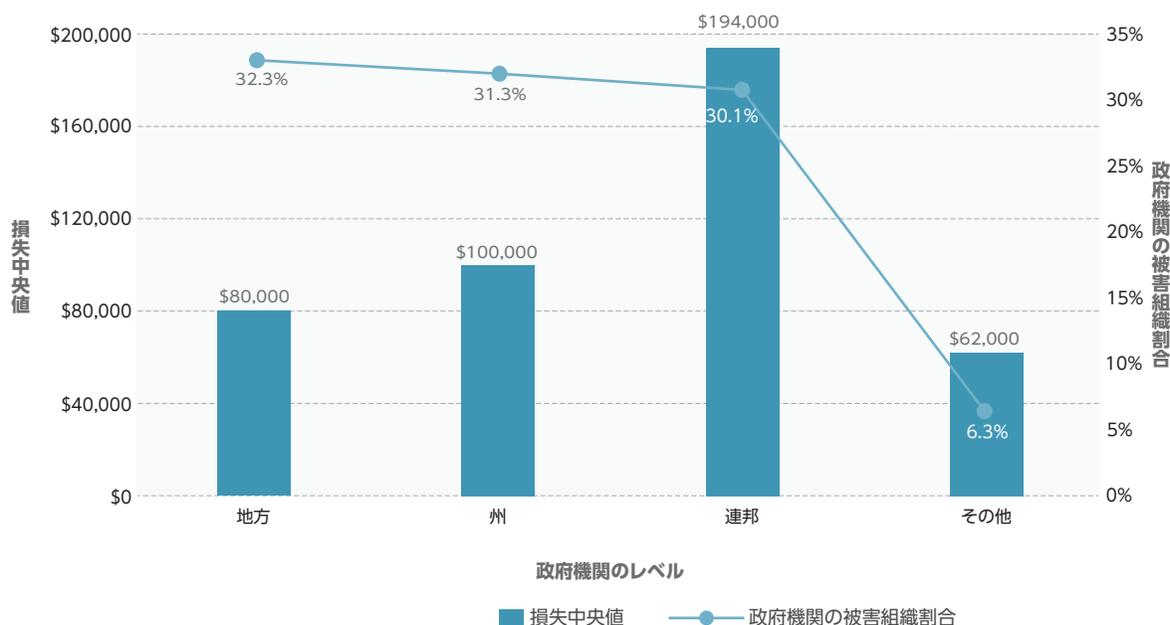
図38. 被害組織 形態別 発生頻度 損失中央値



### 政府機関のレベル Level of Government Organization

政府機関も階層が異なれば、その業務も、不正対策に充てられる資金も異なる。そこで我々の調査で不正の被害者となった政府組織をさらに分析した。図39は、不正スキームの発生頻度とそれぞれの損失中央値を政府機関のレベル別に示している。発生頻度は、地方、州、連邦政府で（各30%程度と）ほぼ同じ割合だが、連邦政府の損失中央値が最も高く（19万4,000ドル）、州、地方レベルの損失中央値は（それぞれ10万ドル、8万ドル）それに比べ明らかに低い。

図39. 政府機関のレベル 発生頻度 損失中央値



## 被害組織

### 組織の規模 Size of Organization

小規模組織（この報告書の目的では従業員100名未満と定義されている）報告事例の30%と最も大きな割合を占めたが、大規模組織（従業員1万名以上）の割合は20.5%と最も小さくなっている。どちらの組織の損失中央値も15万ドルであるが、損失が小規模組織に及ぼす影響は大規模組織に及ぼす影響より大きい点を考慮することは重要である。

図40. 被害組織規模 発生頻度

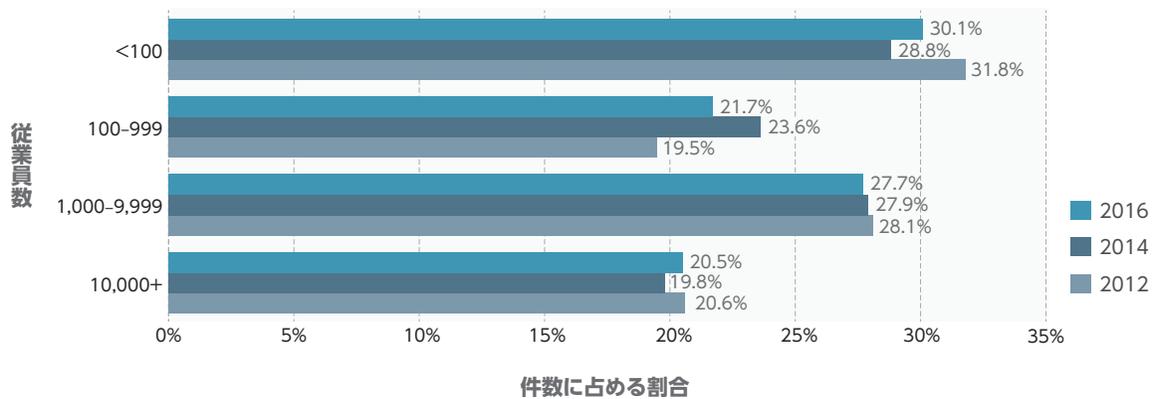
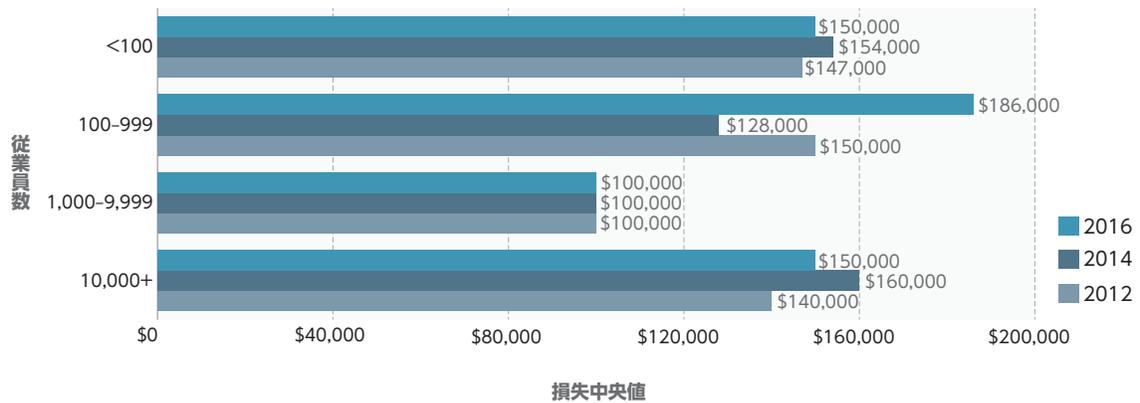


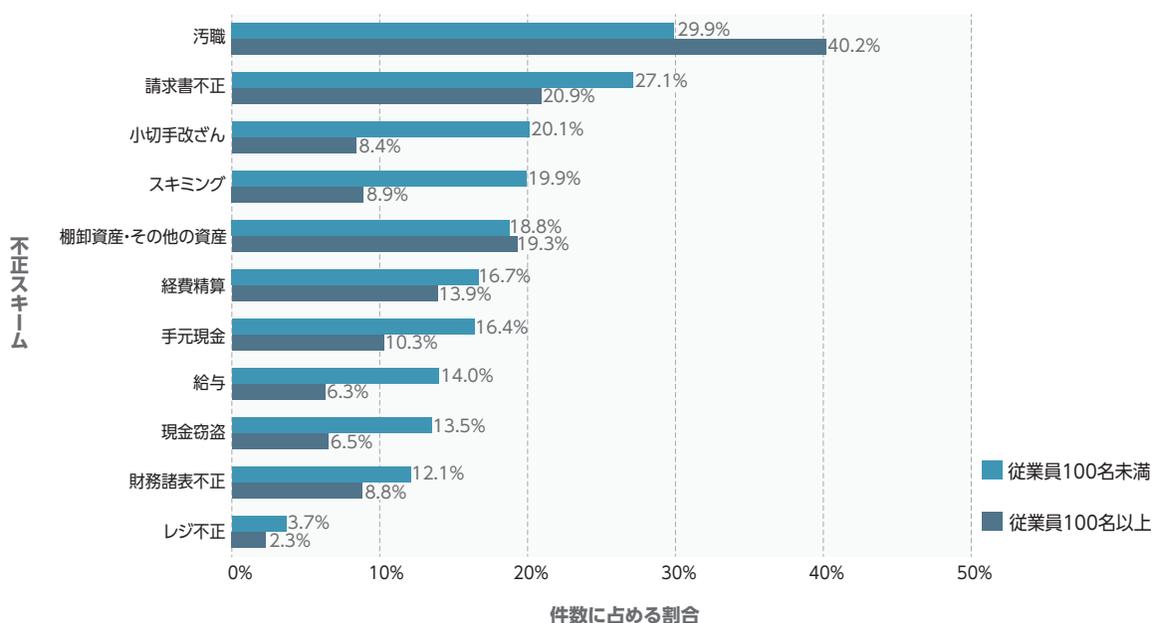
図41. 被害組織規模 損失中央値



## 小規模組織における不正の手口 Methods of Fraud in Small Businesses

図42は、小規模組織がどのような不正スキームの影響を受けやすく、大規模組織でどのような不正が頻発するかを示している。汚職は、小規模組織（件数の29.9%）よりも大規模組織で発生する割合が高いが（同40.2%）、対照的に、小切手改ざん、スキミング、給与不正、現金窃盗はすべて、小規模組織での発生頻度が大規模組織の2倍に達している。

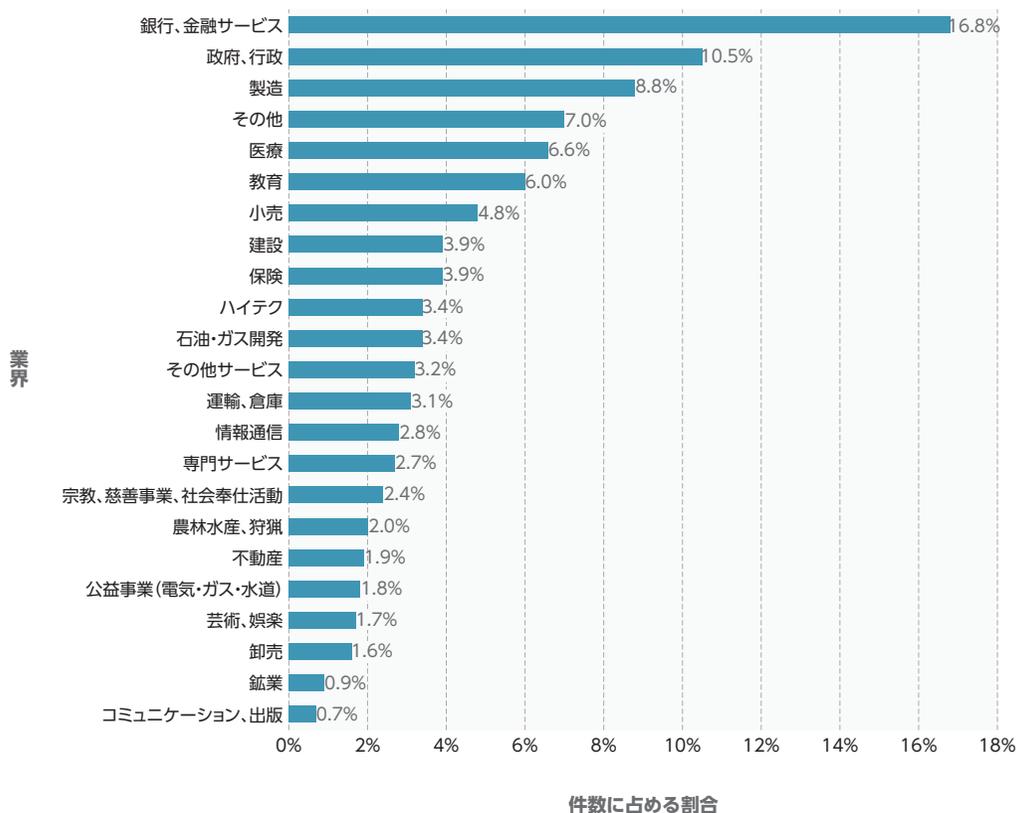
図42. 被害組織 規模別 不正スキーム



## 組織の業界 Industry of Organization

図43は、報告事例を被害組織の業界別に分類したものであり、図44は、損失中央値を業界別に示したものである。銀行/金融サービス、政府/行政、製造業が本調査で分析した不正事例の最も多い業界だった。これとは対照的に不正発生頻度が最も低かった業界は、コミュニケーション/出版、鉱業、卸売だった。このデータは、本調査における事例の分布を示すものだが、必ずしも特定の業界が他よりも高い不正リスクに晒されていることを意味している訳ではない。我々のデータは公認不正検査士（CFE）を対象とする調査によって収集されており、主にCFEが従事する業界を反映している。

図43. 被害組織 業界別



鉱業と卸売は不正事例が最も少なかったにもかかわらず、損失中央値は、それぞれ50万ドル、45万ドルで最も高くなっている。それ以外で損失中央値の高い業界は、専門サービス、農林水産、狩猟、石油・ガス開発である。銀行、金融サービスは不正事例の発生件数が最も多く、損失中央値は19万2,000ドルであった。発生件数が多く、損失中央値が中位にとどまっている業界は、製造業（19万4,000ドル）、医療（12万ドル）、政府/行政（13万3,000ドル）だった。教育業界は損失中央値が6万2,000ドルで最下位だが、高い発生件数が報告された。

図44. 業界別 被害組織 損失中央値順

業界	件数	件数に占める割合	損失中央値
鉱業	20	0.9%	\$500,000
卸売	36	1.6%	\$450,000
専門サービス	60	2.7%	\$310,000
農林水産、狩猟	44	2.0%	\$300,000
石油・ガス開発	74	3.4%	\$275,000
建設	86	3.9%	\$259,000
ハイテク	74	3.4%	\$235,000
コミュニケーション、出版	16	0.7%	\$225,000
不動産	41	1.9%	\$200,000
製造	192	8.8%	\$194,000
情報通信	62	2.8%	\$194,000
銀行、金融サービス	368	16.8%	\$192,000
運輸、倉庫	68	3.1%	\$143,000
政府、行政	229	10.5%	\$133,000
医療	144	6.6%	\$120,000
保険	85	3.9%	\$107,000
公益事業（電気・ガス・水道）	40	1.8%	\$102,000
その他	153	7.0%	\$100,000
その他サービス	70	3.2%	\$100,000
小売	104	4.8%	\$85,000
宗教、慈善事業、社会奉仕活動	52	2.4%	\$82,000
芸術、娯楽	37	1.7%	\$75,000
教育	132	6.0%	\$62,000



## 業界別の汚職事例 Corruption Cases by Industry

図46は不正の事例数と汚職を伴う事例の割合を業界別に示している。鉱業は報告された事例数がわずか20件だったにもかかわらず、うち11件（55%）で汚職が絡んでおり、全業界の中で汚職件数の割合が最も高い。汚職スキームの割合が比較的高い業界としては他に運輸・倉庫、石油・ガス開発、製造業が挙げられる。対照的に、専門サービス（医療、法律、会計サービス）の汚職件数の割合は16.7%で最も低い。

図46. 業界別 汚職事例

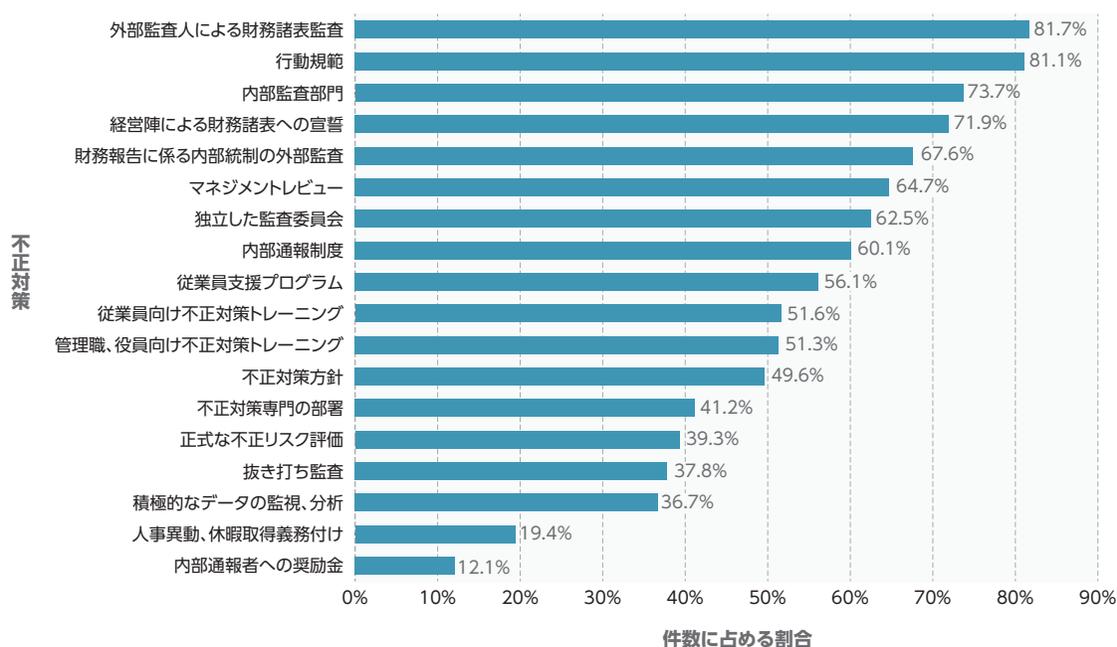
業界	全不正件数	汚職件数	汚職件数の割合
鉱業	20	11	55.0%
運輸、倉庫	68	35	51.5%
石油・ガス開発	74	36	48.6%
製造	192	93	48.4%
ハイテク	74	33	44.6%
情報通信	62	26	41.9%
卸売	36	15	41.7%
政府、行政	229	88	38.4%
銀行、金融サービス	368	138	37.5%
コミュニケーション、出版	16	6	37.5%
その他	153	57	37.3%
農林水産、狩猟	44	16	36.4%
建設	86	31	36.0%
公益事業（電気・ガス・水道）	40	14	35.0%
不動産	41	14	34.1%
小売	104	34	32.7%
教育	132	42	31.8%
医療	144	44	30.6%
芸術、娯楽	37	11	29.7%
宗教、慈善事業、社会奉仕活動	52	15	28.8%
その他サービス	70	20	28.6%
保険	85	24	28.2%
専門サービス	60	10	16.7%

## 被害組織における不正対策 Anti-Fraud Controls at the Victim Organization

内部統制の存在は、不正に対する防御を保証するものではないが、発見されるという認識を強化することで、損失の軽減と潜在的な不正実行者の抑止に役立つ。結果として、不正の防止と摘発に特化して構築された内部統制を設けることが、不正リスク管理プログラムの生命線となる。

多くの組織は、自分たちの不正対策を、どのような仕組みが導入されたか、それらのアプローチの効果はあったのかについて同業者とベンチマーク評価することは有益だと感じている。その試みを助けるために、我々は不正発生時に被害組織が導入していた不正対策について回答者に尋ねた。図47が示すように、被害組織の約82%が、独立した監査法人による財務諸表の外部監査を受けていた。監査は、分析された不正対策の中で最も一般的であるが、不正の発見に特化して考案されたものではなく、本調査事例で監査により摘発された不正は4%に満たない（参照：21ページ 図21）。一方で、内部通報制度を設けていた被害組織は60.1%だったが、通報は依然として圧倒的に不正の摘発に効果的な方法であることは周知のとおりである。

図47. 不正対策 実施割合

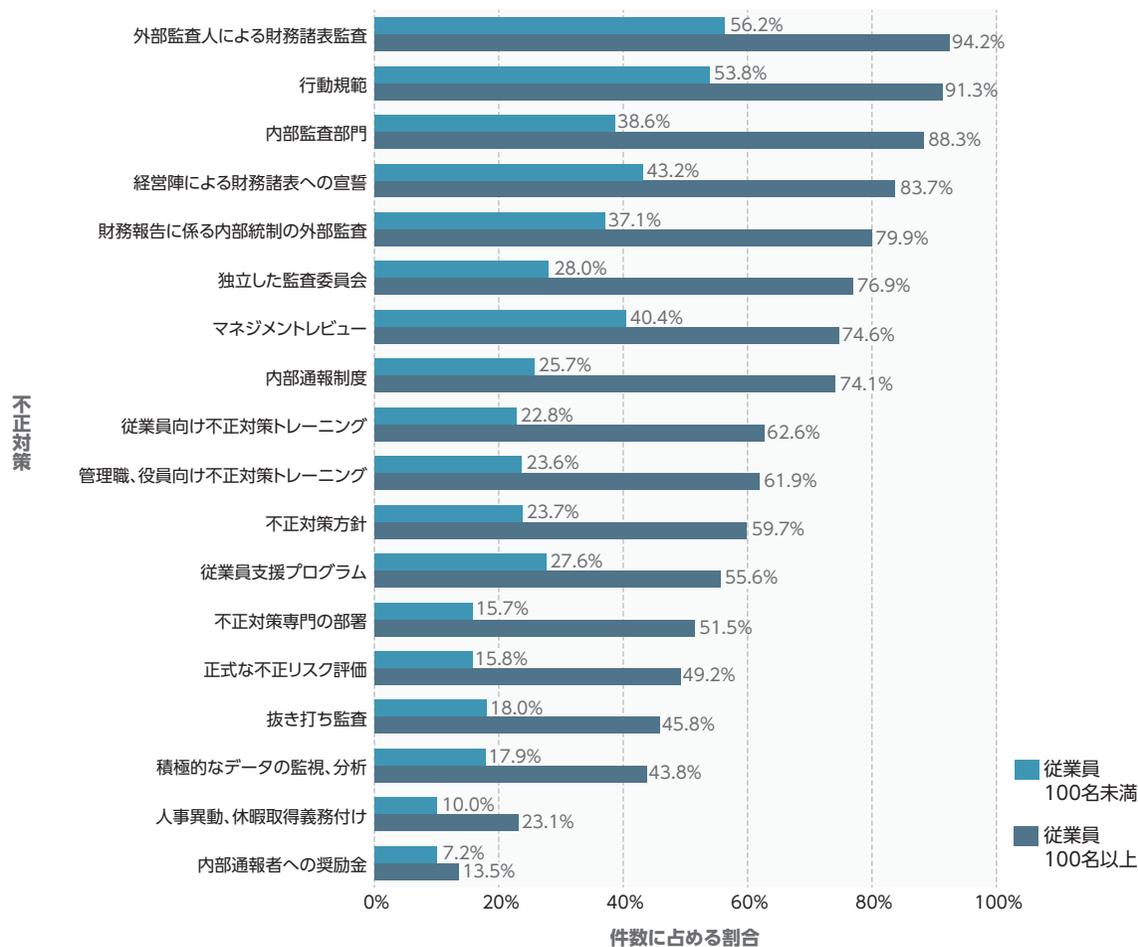


## 小規模組織における不正対策 Anti-Fraud Controls at Small Businesses

小規模組織は、不正との戦いにおいて苦戦を強いられている。小規模組織は大規模組織に劣らない損失を受けているだけでなく（参照：32ページ 図41）、不正対策に充てられるリソースも限られているのが通常である。この2つの要因によって小規模組織は職業上の不正に対して特に脆弱である。加えて、多くの小規模組織の職場環境と限られた従業員数により、日常業務を行う個々の職員に対する信頼度を増し、依存せざるを得ない。不正対策の専門家の大多数は、信頼は内部統制ではないことを理解している。事実、誤った人物を信頼することが損害につながる。

図48は小規模組織における不正対策の頻度を大規模組織のそれと比較したものだ。不正対策のなかには高額の投資が必要で小規模組織にとって実行不可能と考えられるものも含まれるが、行動規範や不正対策方針、マネジメントレビューや従業員向け不正対策トレーニングなど、いくつかの不正対策は最小の投資で実施可能である。小規模組織は多くの点で不正の影響を受けやすいが、そのリスクを軽減するための対策を改善する余地は大きい。

図48. 被害組織 規模別 不正対策の実施割合



## 不正対策実施の動向 Trends in the Implementation of Anti-Fraud Controls

我々の調査によると、各不正対策の普及率は過去6年間でわずかに上昇しているものの、不正対策の全体的な実施割合に著しい変化は見られていない\*。最も顕著な変化があったのは内部通報制度と従業員向けの不正対策トレーニングの実施割合で、2010年からそれぞれ約9%、8%上昇した。

その一方で、財務諸表監査を実施した組織の割合は極めて低調であり、同じ期間の増加率は1%未満であった。

図49. 不正対策実施割合の変化

不正対策	2010年実施割合	2016年実施割合	変化
内部通報制度	51.2%	60.1%	8.9%
従業員向け不正対策トレーニング	44.0%	51.6%	7.6%
不正対策方針	42.8%	49.6%	6.8%
行動規範	74.8%	81.1%	6.3%
マネジメントレビュー	58.8%	64.7%	5.9%
抜き打ち監査	32.3%	37.8%	5.6%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	46.2%	51.3%	5.2%
独立した監査委員会	58.4%	62.5%	4.1%
経営陣による財務諸表への宣誓	67.9%	71.9%	4.0%
内部通報者への奨励金	8.6%	12.1%	3.5%
人事異動、休暇取得義務付け	16.6%	19.4%	2.8%
財務報告に係る内部統制の外部監査	65.4%	67.6%	2.2%
従業員支援プログラム	54.6%	56.1%	1.5%
外部監査人による財務諸表監査	80.9%	81.7%	0.8%

\*この分析は、2010年度から一貫して我々の調査に含まれている対策だけを対象とした。正式な不正調査リスク評価は2012年に、積極的なデータの監視、分析は2014年に調査に追加された。また2014年以前は内部監査部門、不正対策専門の部署は1つの不正対策のカテゴリーにまとめられていた。したがってこれらの対策は上の図49に含まれていない。

## 地域別の不正対策 Anti-Fraud Controls by Region

不正対策導入率の地域別の変動を見ることで、世界の組織が不正リスクを管理するためにしていることについての興味深い視点や、組織の不正対策プログラムのベンチマークが得られる。図50-58は、被害組織における不正対策の実施割合を地理的地域別に示している。

全ての地域において、財務諸表の外部監査、行動規範、経営陣による財務諸表への宣誓は最も一般的な5つの対策のうちに入る。内部監査部門も、カナダ以外の全ての地域で上位5位までに入っている。カナダでは第6位であった。対照的なのが、人事異動、休暇取得義務づけ、内部通報者への報奨金で、どの地域でも最下位に位置している。

このような傾向に加えて、司法管轄区域による対策の実施割合の著しい差異も見られた。例えば、カナダ及び米国では従業員支援プログラムが最もよく見られる対策（それぞれ77%、66%の実施割合）だが、南アジア、東欧、西/中央アジア、中東、北アフリカでは最も実施割合の低い対策だ。また、全ての地域において最も実施されていない対策は内部通報者への報奨金だが、その実施割合には大きな差があり、東欧、西/中央アジアの組織では1.1%であるが、南アジア、サハラ以南のアフリカの組織では共に約20%であった。

図50. 不正対策の実施割合 米国

対策	割合
行動規範	74.6%
外部監査人による財務諸表監査	74.2%
従業員支援プログラム	66.0%
経営陣による財務諸表への宣誓	64.1%
内部監査部門	61.4%
財務報告に係る内部統制の外部監査	59.8%
マネジメントレビュー	57.3%
内部通報制度	54.5%
独立した監査委員会	53.8%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	50.5%
従業員向け不正対策トレーニング	49.3%
不正対策方針	45.2%
正式な不正リスク評価	36.5%
不正対策専門の部署	36.4%
積極的なデータの監視、分析	35.5%
抜き打ち監査	31.8%
人事異動、休暇取得義務付け	16.1%
内部通報者への奨励金	12.7%

図51. 不正対策の実施割合 サハラ以南のアフリカ

対策	割合
行動規範	91.9%
内部監査部門	91.6%
外部監査人による財務諸表監査	88.8%
経営陣による財務諸表への宣誓	79.9%
財務報告に係る内部統制の外部監査	77.6%
マネジメントレビュー	70.8%
独立した監査委員会	69.6%
内部通報制度	67.7%
不正対策方針	59.2%
従業員向け不正対策トレーニング	55.0%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	55.0%
抜き打ち監査	52.8%
従業員支援プログラム	50.9%
正式な不正リスク評価	48.2%
不正対策専門の部署	47.7%
積極的なデータの監視、分析	38.5%
人事異動、休暇取得義務付け	27.8%
内部通報者への奨励金	20.0%

図52. 不正対策の実施割合 アジア、太平洋

対策	割合
外部監査人による財務諸表監査	88.2%
行動規範	85.2%
内部監査部門	83.6%
経営陣による財務諸表への宣誓	80.2%
財務報告に係る内部統制の外部監査	74.5%
マネジメントレビュー	72.3%
独立した監査委員会	68.1%
内部通報制度	65.7%
従業員向け不正対策トレーニング	53.3%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	50.8%
従業員支援プログラム	48.3%
不正対策方針	46.8%
不正対策専門の部署	44.4%
抜き打ち監査	41.8%
積極的なデータの監視、分析	34.4%
正式な不正リスク評価	32.6%
人事異動、休暇取得義務付け	24.6%
内部通報者への奨励金	7.8%

図53. 不正対策の実施割合 中南米、カリブ海

対策	割合
行動規範	84.8%
外部監査人による財務諸表監査	82.2%
内部監査部門	80.7%
経営陣による財務諸表への宣誓	70.3%
内部通報制度	68.5%
マネジメントレビュー	68.0%
独立した監査委員会	67.6%
財務報告に係る内部統制の外部監査	66.7%
従業員向け不正対策トレーニング	54.4%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	53.9%
不正対策方針	51.0%
従業員支援プログラム	46.1%
不正対策専門の部署	44.0%
正式な不正リスク評価	38.1%
抜き打ち監査	31.0%
積極的なデータの監視、分析	26.7%
人事異動、休暇取得義務付け	17.0%
内部通報者への奨励金	6.1%

## 被害組織

図54. 不正対策の実施割合 西欧

対策	割合
外部監査人による財務諸表監査	88.8%
行動規範	83.7%
内部監査部門	80.7%
経営陣による財務諸表への宣誓	76.9%
財務報告に係る内部統制の外部監査	75.8%
独立した監査委員会	75.7%
マネジメントレビュー	74.7%
内部通報制度	63.8%
不正対策方針	54.9%
従業員向け不正対策トレーニング	54.4%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	52.5%
従業員支援プログラム	51.2%
正式な不正リスク評価	49.0%
不正対策専門の部署	45.8%
積極的なデータの監視、分析	37.1%
抜き打ち監査	27.4%
人事異動、休暇取得義務付け	17.7%
内部通報者への奨励金	6.1%

図55. 不正対策の実施割合 東欧、西/中央アジア

対策	割合
行動規範	90.9%
外部監査人による財務諸表監査	88.2%
内部監査部門	82.8%
経営陣による財務諸表への宣誓	75.0%
独立した監査委員会	70.3%
マネジメントレビュー	70.1%
財務報告に係る内部統制の外部監査	69.4%
内部通報制度	65.6%
不正対策方針	61.4%
従業員向け不正対策トレーニング	60.5%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	56.8%
不正対策専門の部署	50.0%
正式な不正リスク評価	45.3%
積極的なデータの監視、分析	39.0%
抜き打ち監査	35.3%
従業員支援プログラム	28.6%
人事異動、休暇取得義務付け	17.6%
内部通報者への奨励金	1.1%

図56. 不正対策の実施割合 南アジア

対策	割合
外部監査人による財務諸表監査	96.5%
内部監査部門	94.7%
経営陣による財務諸表への宣誓	91.6%
行動規範	89.0%
財務報告に係る内部統制の外部監査	86.7%
独立した監査委員会	82.6%
マネジメントレビュー	79.8%
内部通報制度	70.5%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	61.2%
不正対策方針	58.1%
抜き打ち監査	57.1%
従業員向け不正対策トレーニング	54.9%
不正対策専門の部署	53.8%
積極的なデータの監視、分析	44.7%
正式な不正リスク評価	44.6%
従業員支援プログラム	34.6%
人事異動、休暇取得義務付け	23.5%
内部通報者への奨励金	20.3%

図57. 不正対策の実施割合 カナダ

対策	割合
外部監査人による財務諸表監査	83.3%
経営陣による財務諸表への宣誓	79.7%
行動規範	79.2%
従業員支援プログラム	77.0%
財務報告に係る内部統制の外部監査	65.8%
内部監査部門	64.7%
マネジメントレビュー	61.5%
独立した監査委員会	59.2%
内部通報制度	52.5%
不正対策方針	39.0%
不正対策専門の部署	38.6%
従業員向け不正対策トレーニング	38.0%
積極的なデータの監視、分析	37.2%
正式な不正リスク評価	35.5%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	35.4%
抜き打ち監査	31.1%
人事異動、休暇取得義務付け	16.2%
内部通報者への奨励金	8.0%

図58. 不正対策の実施割合 中東、北アフリカ

対策	割合
外部監査人による財務諸表監査	95.9%
内部監査部門	90.9%
経営陣による財務諸表への宣誓	82.4%
行動規範	81.1%
財務報告に係る内部統制の外部監査	80.6%
独立した監査委員会	75.7%
マネジメントレビュー	73.2%
内部通報制度	62.2%
抜き打ち監査	61.6%
不正対策方針	50.7%
従業員向け不正対策トレーニング	47.9%
積極的なデータの監視、分析	46.5%
不正対策専門の部署	44.6%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	44.4%
正式な不正リスク評価	41.7%
従業員支援プログラム	25.4%
人事異動、休暇取得義務付け	24.6%
内部通報者への奨励金	14.9%

不正対策の存在と  
損失の軽減・不正  
摘発までの期間の  
短縮には相関が見  
られる。

データの積極的な監視を  
実施した組織では損失額  
が54%低く、不正摘発ま  
での期間は半分である。



## 対策の有効性 Effectiveness of Controls

不正対策の存在が潜在的不正の抑止を助ける一方で、個々の対策の予防的価値の測定は、不可能ではないが、極めて難しい。しかしながら、不正対策専門家は、不正リスクに対処するための追加支援を求めて経営陣にビジネスケースを提示する必要に迫られることが多い。個々の不正対策への投資回収率の説明の一助として、我々は不正発生時に18の不正対策がそれぞれ実施されていたか否かに基づいて、損失中央値と不正の摘発までに要した期間を比較した（参照：44ページ 図59、60）。

不正対策の存在は、総じて損失額と不正摘発までの期間の減少に繋がっている。不正対策プログラムの一環としてデータの積極的な監視と分析技術を利用していた被害組織の36.7%は、それらを実施していなかった組織と比べ、損失額が54%低く、不正摘発までの期間は半分であった。マネジメントレビューと内部通報制度の導入は、損失額のみより大幅な減少（50%減）と不正発見までの期間の短縮（50%減）という点で共に同様な相関が見られ、その他の不正対策の大部分で同様の減少が見られた。

比較の中で、最も目立った2つの対策は、財務諸表の外部監査（実施割合の最も高い対策）と内部通報者への報奨金（同 最も低い対策）であった。この2つは対策の有効性について最下位を占める。これらは損失額と不正の摘発までの期間の減少と相関はあるものの、分析したその他の不正対策と比較すると、その相関は著しく小さかった。

## 被害組織

図59. 不正対策実施状況 損失中央値 比較

対策	実施割合	実施組織	未実施組織	削減率
積極的なデータの監視、分析	36.7%	\$92,000	\$200,000	54.0%
マネジメントレビュー	64.7%	\$100,000	\$200,000	50.0%
内部通報制度	60.1%	\$100,000	\$200,000	50.0%
経営陣による財務諸表への宣誓	71.9%	\$104,000	\$205,000	49.3%
抜き打ち監査	37.8%	\$100,000	\$195,000	48.7%
不正対策専門の部署	41.2%	\$100,000	\$192,000	47.9%
人事異動、休暇取得義務付け	19.4%	\$89,000	\$170,000	47.6%
財務報告に係る内部統制の外部監査	67.6%	\$105,000	\$200,000	47.5%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	51.3%	\$100,000	\$190,000	47.4%
従業員向け不正対策トレーニング	51.6%	\$100,000	\$188,000	46.8%
正式な不正リスク評価	39.3%	\$100,000	\$187,000	46.5%
従業員支援プログラム	56.1%	\$100,000	\$183,000	45.4%
不正対策方針	49.6%	\$100,000	\$175,000	42.9%
内部監査部門	73.7%	\$123,000	\$215,000	42.8%
行動規範	81.1%	\$120,000	\$200,000	40.0%
内部通報者への奨励金	12.1%	\$100,000	\$163,000	38.7%
独立した監査委員会	62.5%	\$114,000	\$180,000	36.7%
外部監査人による財務諸表監査	81.7%	\$150,000	\$175,000	14.3%

図60. 不正対策実施状況 摘発までの期間 比較

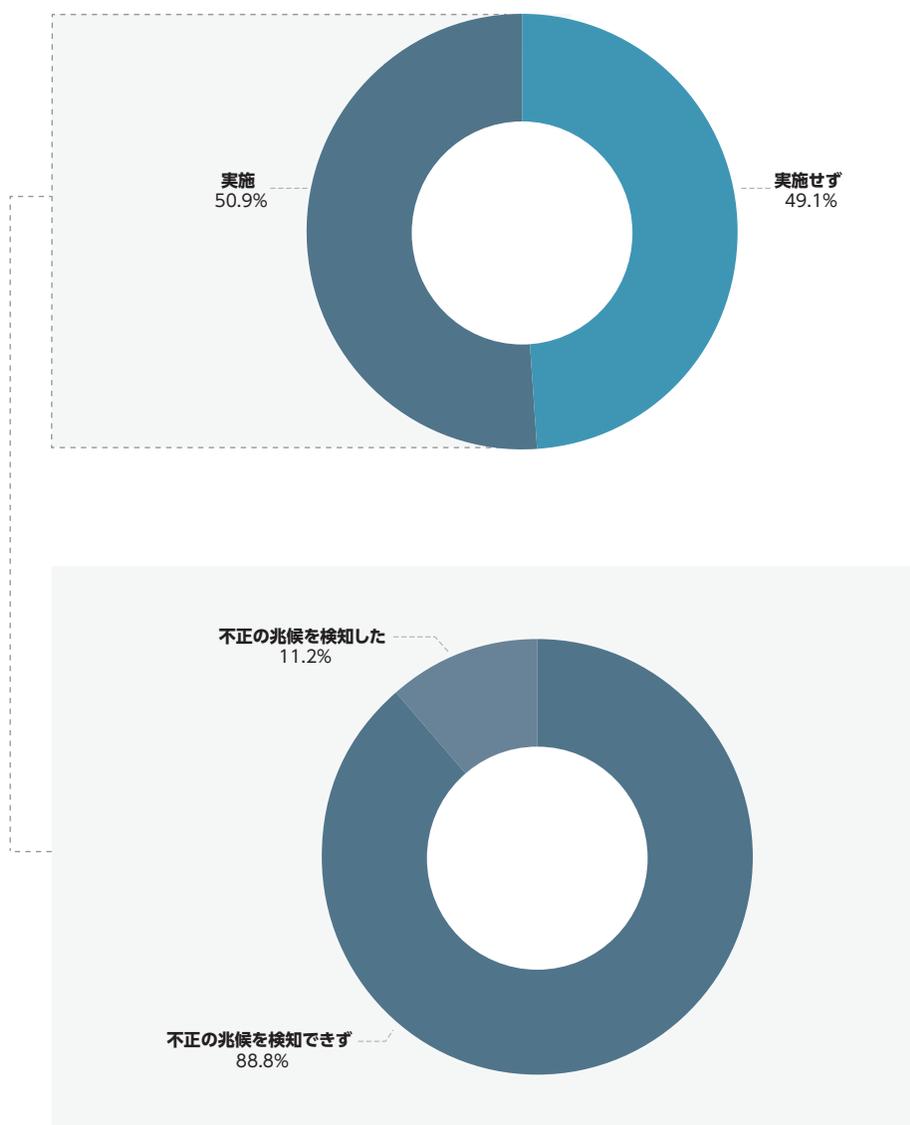
対策	実施割合	実施組織	未実施組織	削減率
抜き打ち監査	37.8%	12カ月	24カ月	50.0%
積極的なデータの監視、分析	36.7%	12カ月	24カ月	50.0%
不正対策専門の部署	41.2%	12カ月	24カ月	50.0%
内部通報制度	60.1%	12カ月	24カ月	50.0%
正式な不正リスク評価	39.3%	12カ月	24カ月	50.0%
マネジメントレビュー	64.7%	12カ月	24カ月	50.0%
独立した監査委員会	62.5%	12カ月	24カ月	50.0%
内部監査部門	73.7%	12カ月	24カ月	50.0%
財務報告に係る内部統制の外部監査	67.6%	12カ月	24カ月	50.0%
経営陣による財務諸表への宣誓	71.9%	12カ月	24カ月	50.0%
行動規範	81.1%	13カ月	24カ月	45.8%
人事異動、休暇取得義務付け	19.4%	10カ月	18カ月	44.4%
不正対策方針	49.6%	12カ月	21カ月	42.9%
従業員向け不正対策トレーニング	51.6%	12カ月	20カ月	40.0%
管理職、役員向け不正対策トレーニング	51.3%	12カ月	20カ月	40.0%
内部通報者への奨励金	12.1%	11カ月	18カ月	38.9%
外部監査人による財務諸表監査	81.7%	15カ月	24カ月	37.5%
従業員支援プログラム	56.1%	12カ月	18カ月	33.3%

## 身元調査 Background Checks

我々は、アンケート回答者に、被害組織が犯行者を雇用する前に身元調査を行ったか否かも答えてもらった。回答はほぼ均等に分かれ、身元調査を実施した組織は約51%、実施しなかったのは49%であった。

実施された身元調査の88%以上で、過去の不正行為や不正の兆候が明らかになることはなく、犯行者は、大多数は常習犯ではないという我々の調査結果を裏付けるものだった。つまり、犯行者は通常は初犯であり（参照：66ページ 図92、67ページ 図93）、概して雇用主を欺こうという意図をもって就職した者ではない。しかしながら、身元調査のおよそ11%で犯行者に関する少なくとも1つの不正の兆候が明らかになっており（例えば、過去の犯罪行為、雇用問題、金銭問題）、そのような人物を雇用した組織は、問題の可能性を知っていたかまたは知っていた筈だったのに、雇用したということになる。

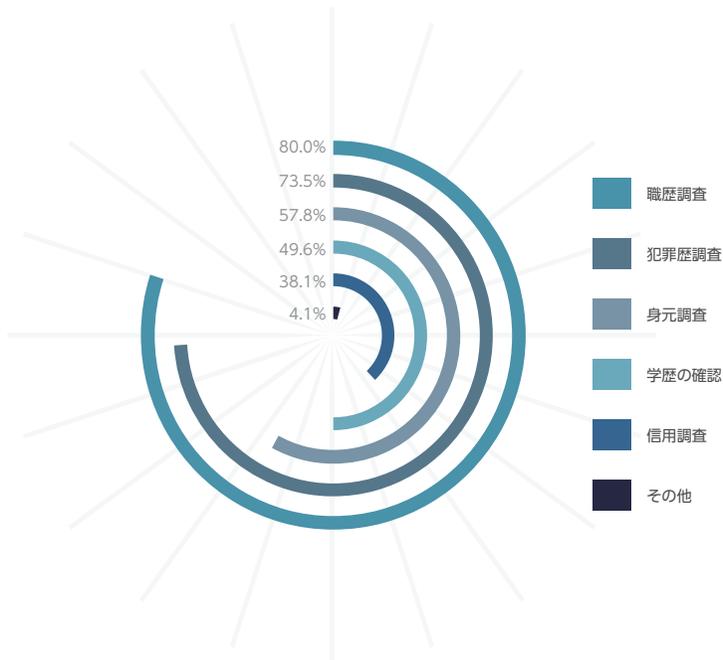
図61. 身元調査の実施状況 犯行者の雇用前



## 被害組織

経歴調査の中では、犯行者の職歴と犯罪歴の調査が（それぞれ80%、73.5%で）最も多く実施されている。さらに半数以上（57.8%）が身元調査を、約50%が学歴の確認を行っている。

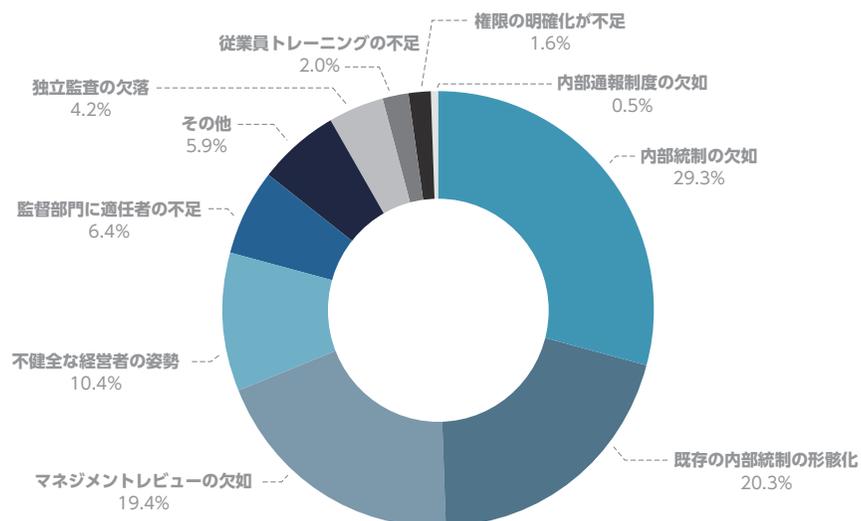
図62. 雇用前に行われた犯行者の経歴調査



## 不正を誘発した内部統制の脆弱性 Internal Control Weaknesses That Contributed to Fraud

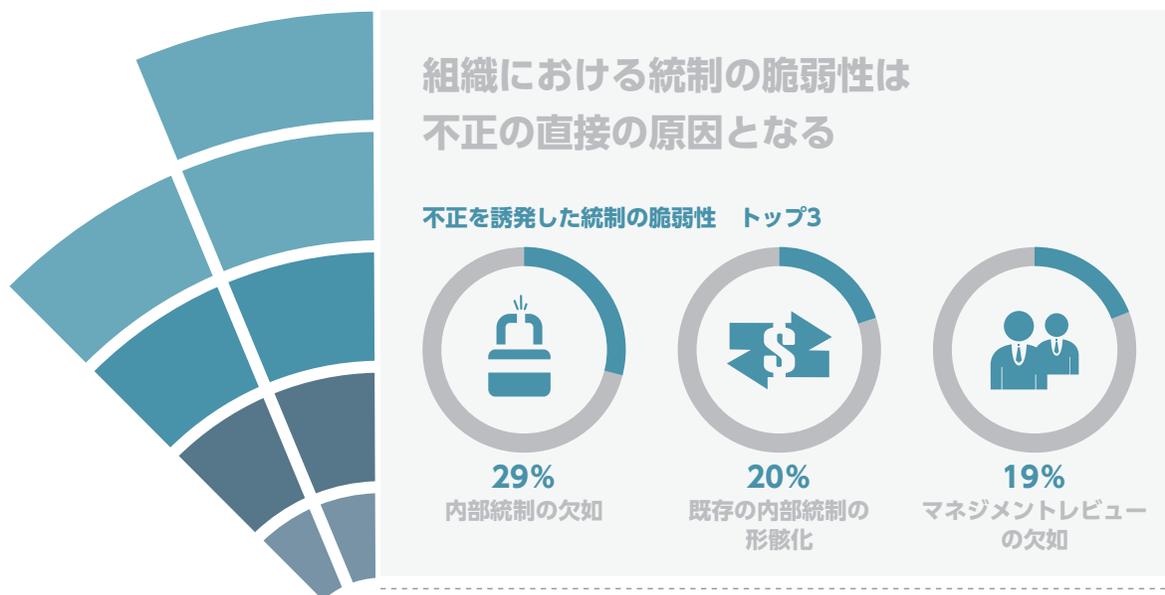
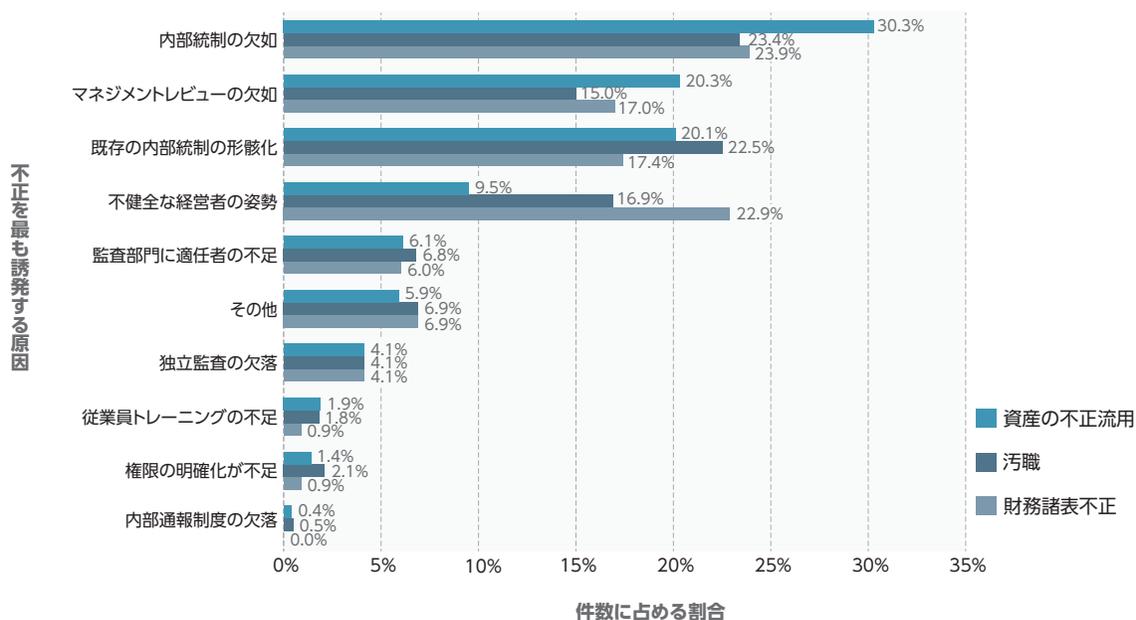
後知恵で考えても、不正の発生を誘発した体制の欠陥を正確に突き止めるのは困難である。それでも、将来の不正スキームのより適切な発見と防止のために過去の不正事例から学ぶことは欠かせない。そこで、我々は調査の回答者に、被害組織において犯行者による不正スキームの実行の一因となったと彼らが考える内部統制の脆弱性を答えてもらった。図63が示すように、回答者の29%が内部統制の欠如を主な要因として挙げており、20.3%が内部統制は存在していたが、犯行者によって形骸化されたと回答した。

図63. CFEが見る不正を誘発する統制の脆弱性



我々が内部統制の脆弱性が不正スキームと関連するかどうかを調べてみたところ、意外ではなかったが興味深い結果が得られた。内部統制を実施していない組織は資産の不正流用の影響を受けやすく、汚職は既存の内部統制の形骸化を伴っていた。さらに、不健全な経営者の姿勢は、職業上の不正の3つのカテゴリーの中でも財務諸表不正を誘発する傾向が最も高い。

図64. 不正を誘発する統制の脆弱性 スキーム別



# 犯行者について (Perpetrators)



我々は、回答者から、(被害組織での職位、所属部署、在職期間など) 雇用に関する要因や(年齢、性別、学歴など)<sup>10</sup>人口統計学的な情報など、調査の対象となった不正実行者についての情報を提供してもらった。我々はまた、単独犯による事例と、2名以上の犯行者が共謀して関与した事例を比較した。さらに、行動面での様々な不正の兆候や、不正行為の前兆であったのかもしれない事件前の不祥事についても回答を依頼した。

<sup>10</sup> 複数の犯行者が関与した事例において、犯行者に関するデータは主犯のデータであり、主犯とは、被害組織で雇用され、かつ第一容疑者であった人物と定義される。

## 犯行者の職位 Perpetrator's Position

1996年の本報告書の第一版より、犯行者の職位と不正の規模には強い相関関係があることが認められており、2016年のデータでもそれが当てはまった。我々の最新の調査によると、オーナー/役員による不正は全事例のわずか18.9%だが、損失中央値は70万3,000ドルに及んだ。図65が示すように、従業員と管理職による職業上の不正の方の件数はより多いが、彼らのスキームがもたらす損失ははるかに低い。とはいえ、かなりの値になる。職位が高い不正実行者は、職位が低い従業員より、組織の資産を利用しやすく、また不正対策統制を回避または無効にしやすいため、犯行者の権限と損失は相関関係にあると考えられる。

図65. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値

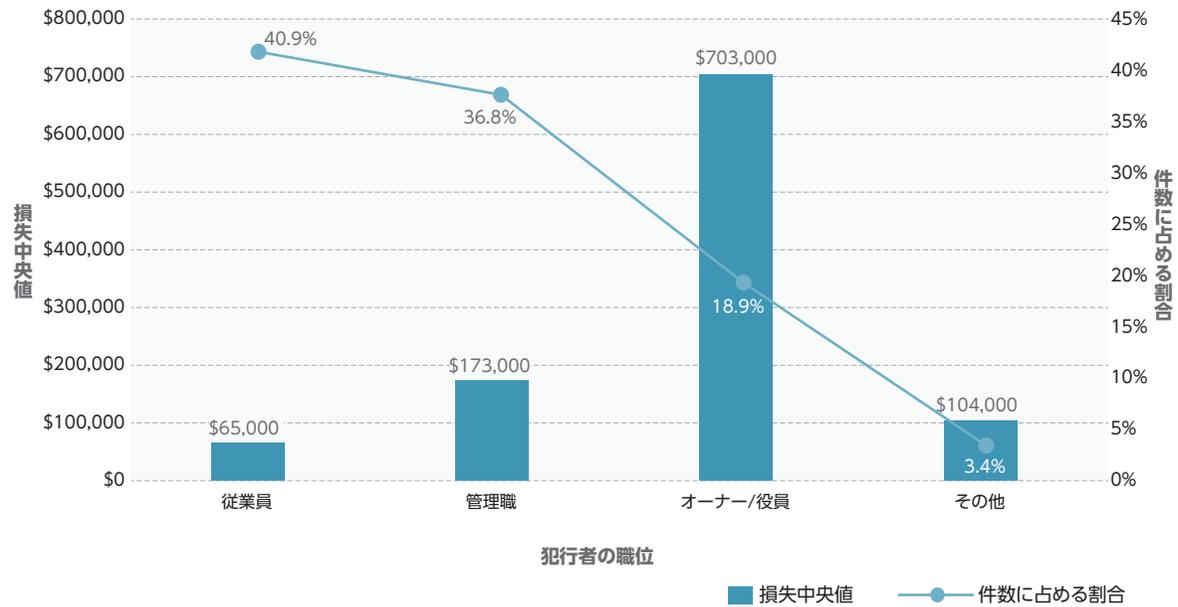


図66は、犯行者の職位と不正の継続期間を示す。職位の高い犯行者が概して不正対策統制を回避、または無効にしやすい地位にあるため、不正スキームが摘発されにくく、その結果、長期間継続すると考えられる。我々の調査では、従業員による不正の摘発までの期間は通常1年間だが、オーナー/役員による不正の継続期間はその2倍の2年間であり、管理職の場合は18ヵ月でその中間に位置する。

図66. 職位別 継続期間

職位	損失中央値
従業員	12
管理職	18
オーナー/役員	24
その他	18

## 犯行者について

### 地域別の犯行者の職位 Position of Perpetrator Based on Region

図67-75は、犯行者の職位別の不正スキームの損失中央値とその頻度を地域別に示している。このデータは、全世界のデータが示す傾向に概ね沿っており、どの地域でも職位が高くなるほど損失額も高くなっている。

図67. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 米国

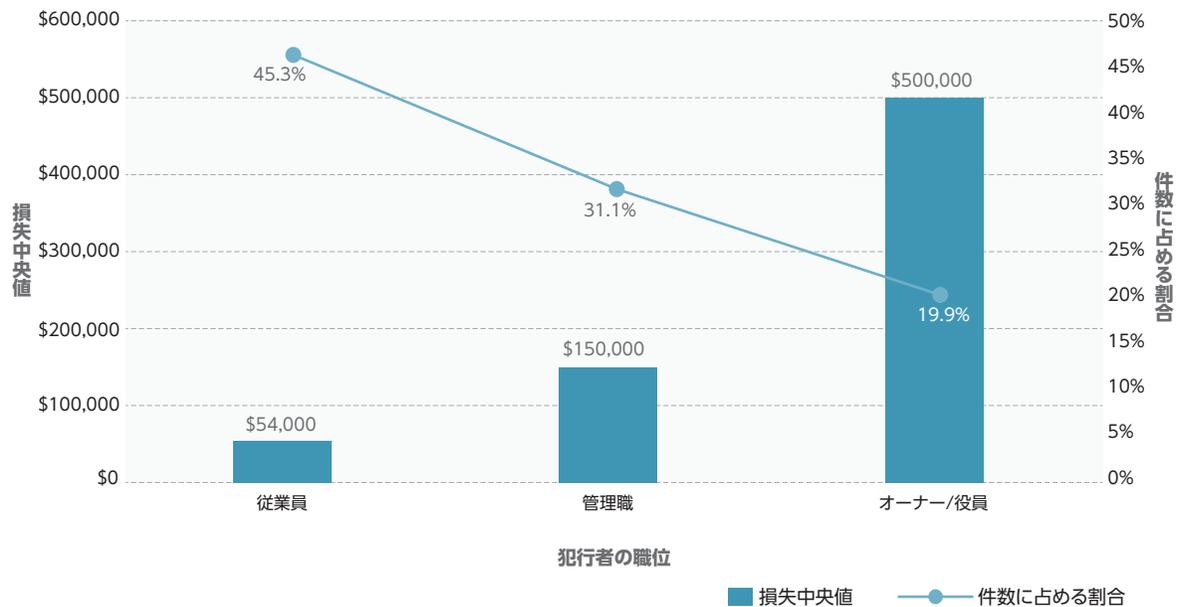


図68. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 サハラ以南のアフリカ

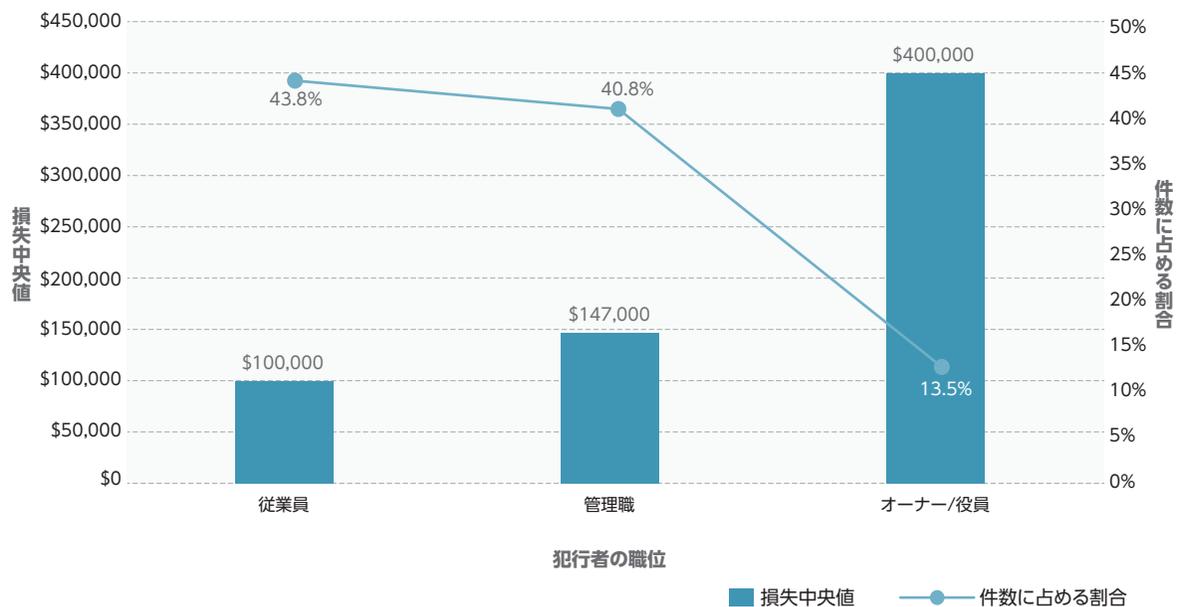


図69. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 アジア・太平洋

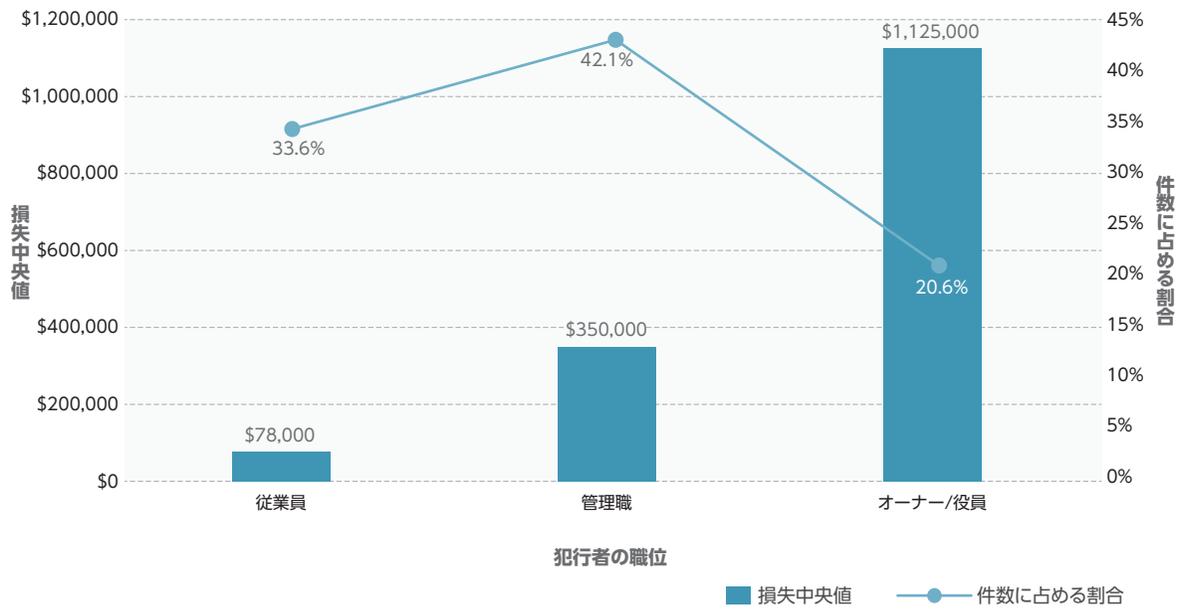
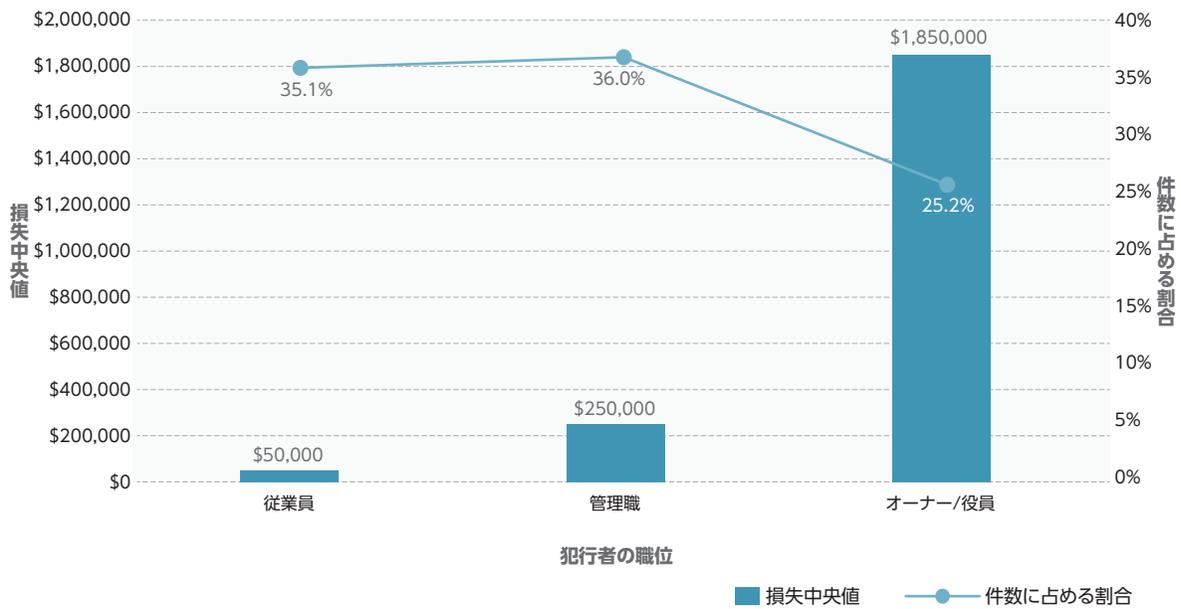


図70. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 中南米、カリブ海



## 犯行者について

図71. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 西欧

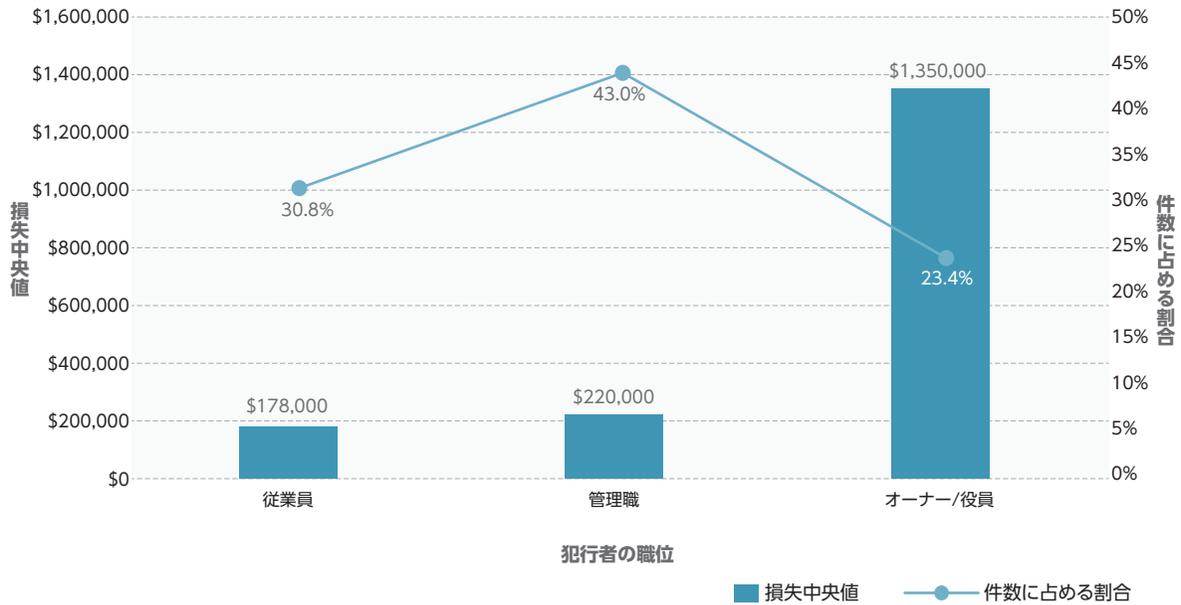


図72. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 東欧、西/中央アジア

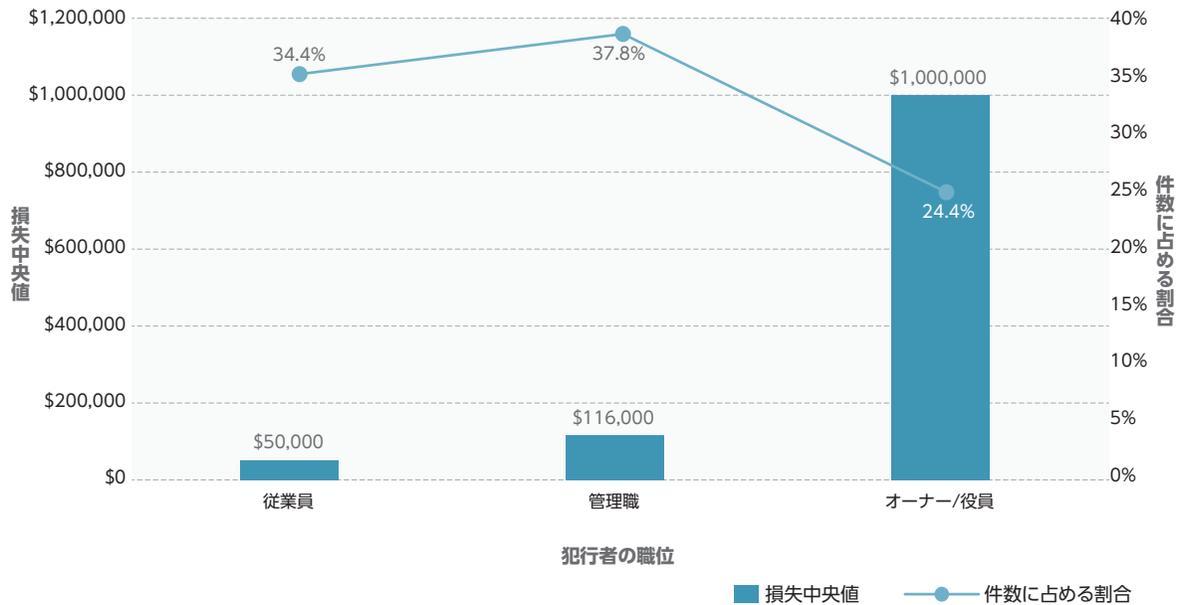


図73. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 南アジア

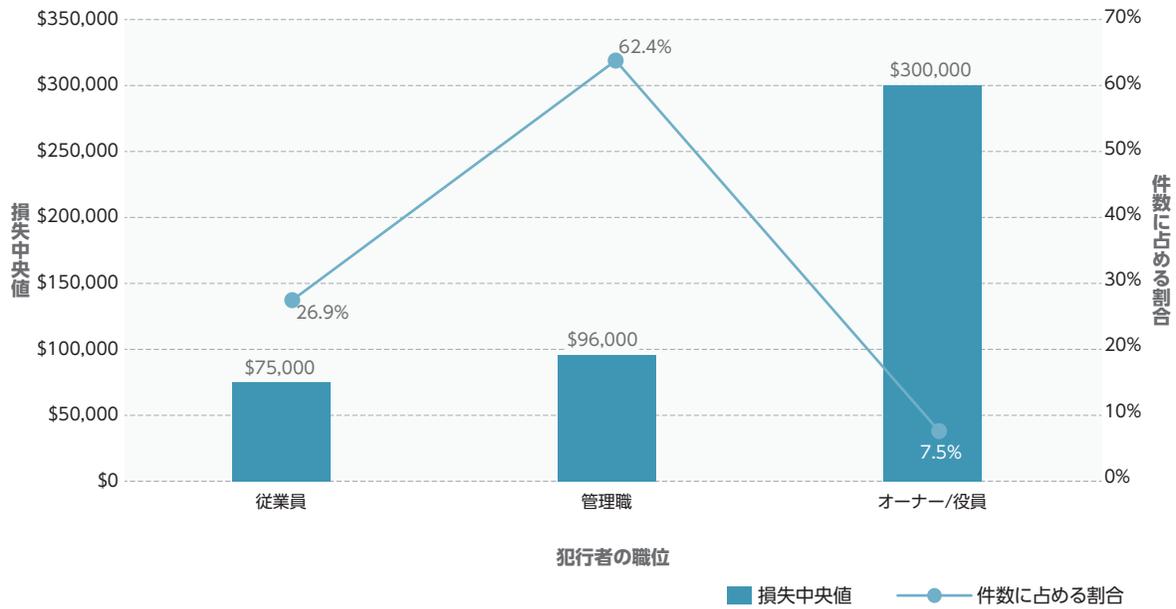
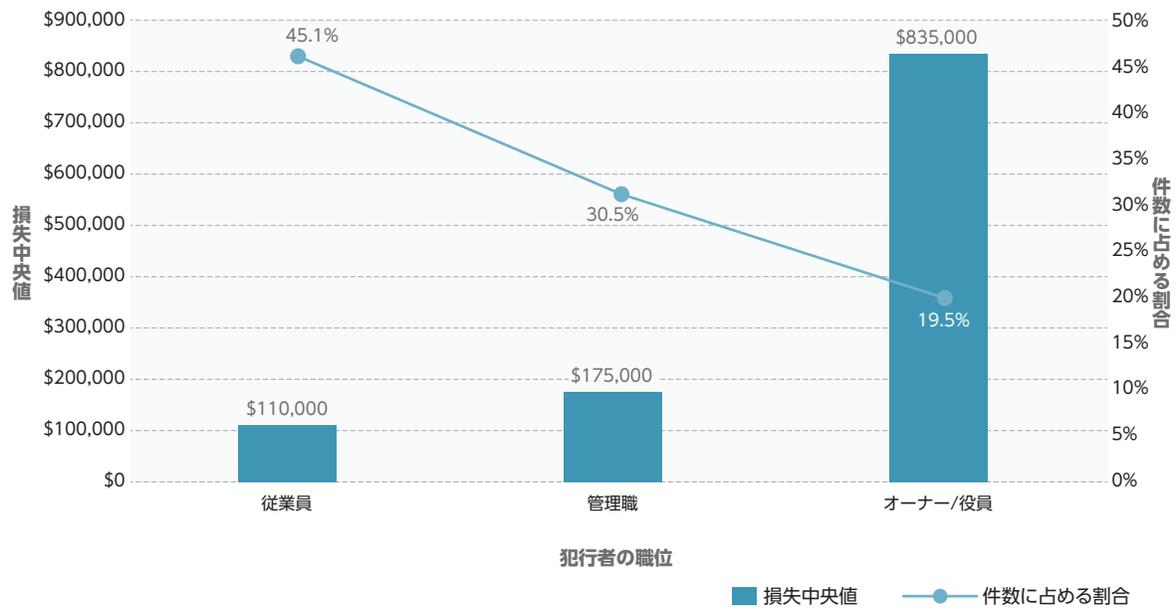
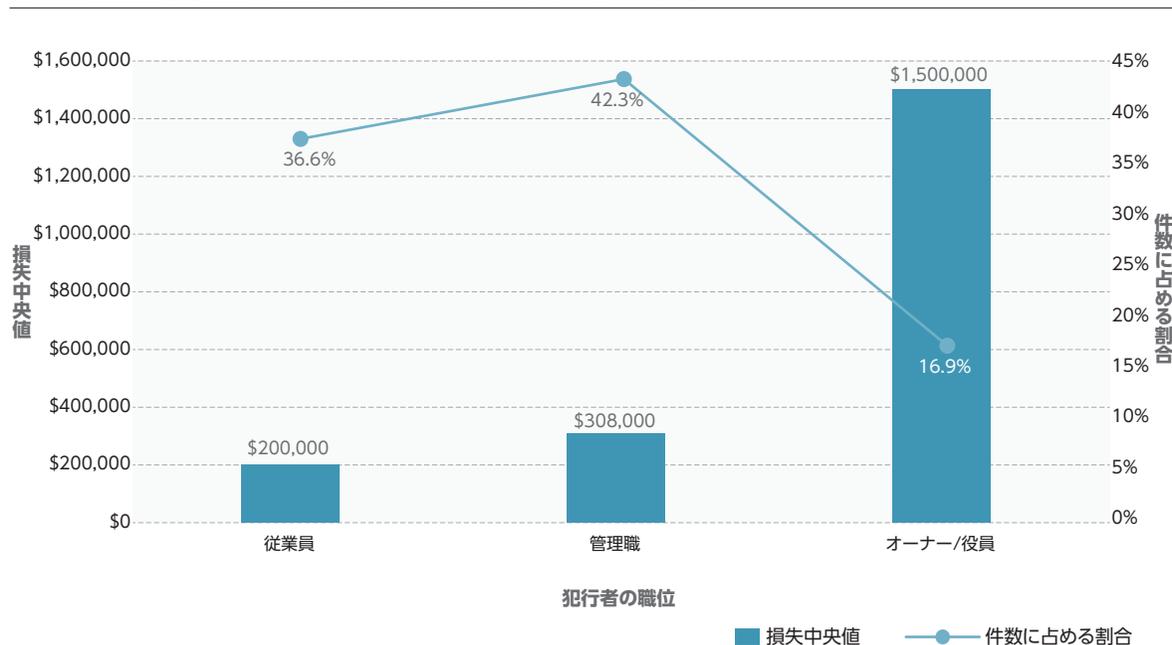


図74. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 カナダ



## 犯行者について

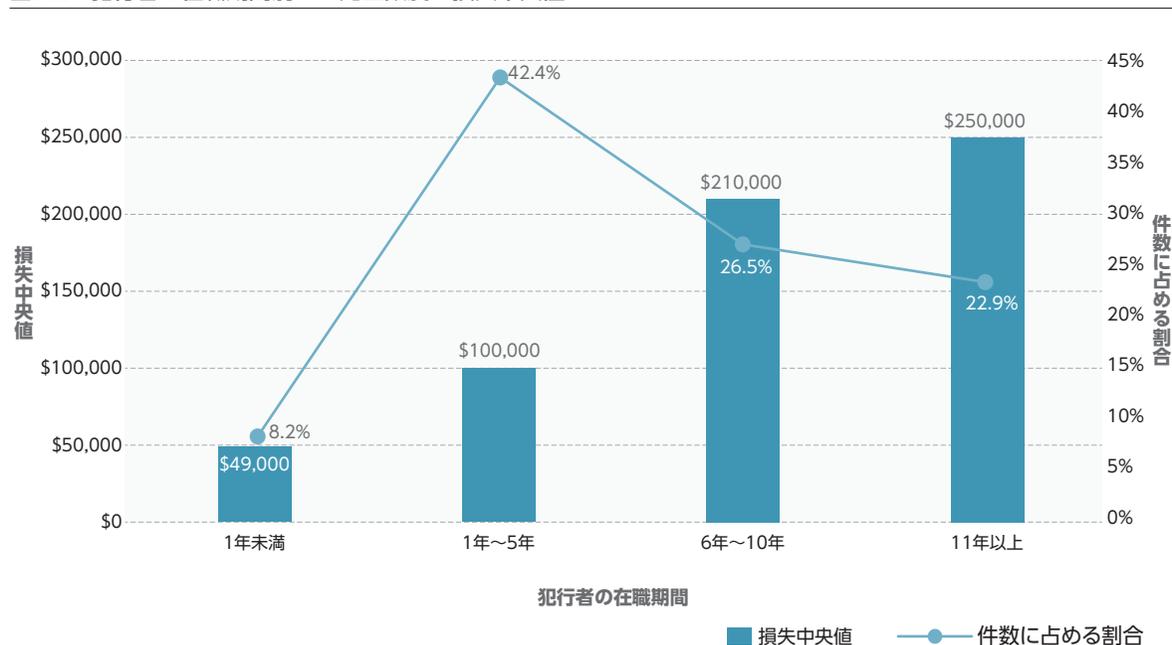
図75. 犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 中東、北アフリカ



## 犯行者の在職期間 Perpetrator's Tenure

不正による損失額と犯行者の職位の相関関係に加え、図76でも見られるように、被害組織での犯行者の在職期間が長くなるほど、損失額は増加する傾向にある。6年から10年間在職していた犯行者による損失中央値は21万ドルで、10年を超えて在職していた者による損失中央値は25万ドルであった。犯行者が被害組織に雇用されていた期間が5年未満の事例では損失額は著しく低かった。少なくとも、ある程度は、この傾向は犯行者の職位に反映している。49ページの図65に示されるように、従業員による損失額は一般的に、管理職や役員よりもかなり低い。在職期間5年以下の犯行者のおよそ半分が従業員として分類されるが、在職6年以上の犯行者の場合、従業員に分類されるのは1/3以下であった。つまり、組織に長期間在籍する人物は、より高い職位に昇進していることが多く、結果として、より大きな不正を実行する機会を与えられる。

図76. 犯行者の在職期間別 発生頻度 損失中央値

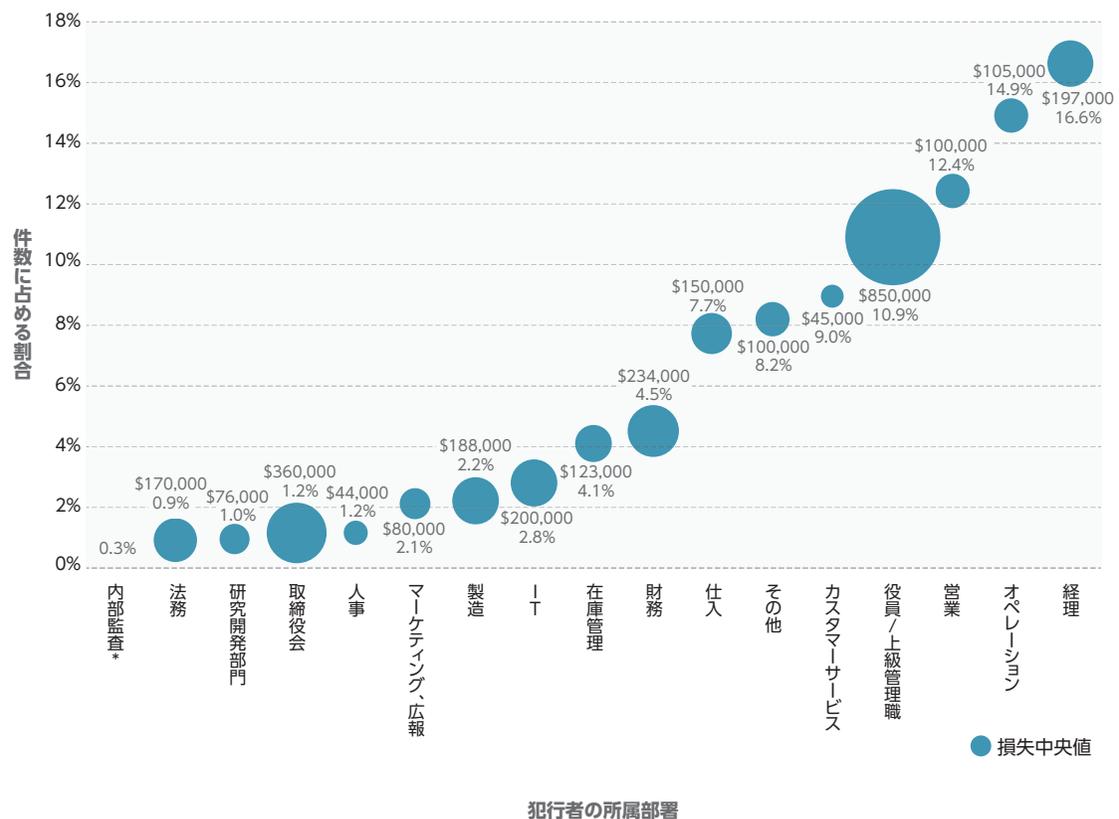


## 犯行者の所属部署 Perpetrator's Department

図77は、被害組織で犯行者がどの部署に所属していたかを示している。縦軸に沿ったバブルの高さは各部署で発生した不正の件数の割合を表しており、バブルの大きさはその不正による損失中央値を表す。例えば、経理部は不正の件数の割合が他と比べ最も多く（16.6%）、その損失中央値（19万7,000ドル）は、典型的なスキームよりもわずかに大きかった。反対に、役員/上級管理職として働いていた犯行者は、どの部署よりも多くの損失を生じ（85万ドル）、件数に占める割合は11%だった。

全体的に、3/4よりやや多い（76%）職業上の不正が、経理、オペレーション、営業、役員/上級管理職、カスタマーサービス、仕入、財務の主要な7つの部署で発生している。

図77. 犯行者の所属部署別 発生頻度 損失中央値



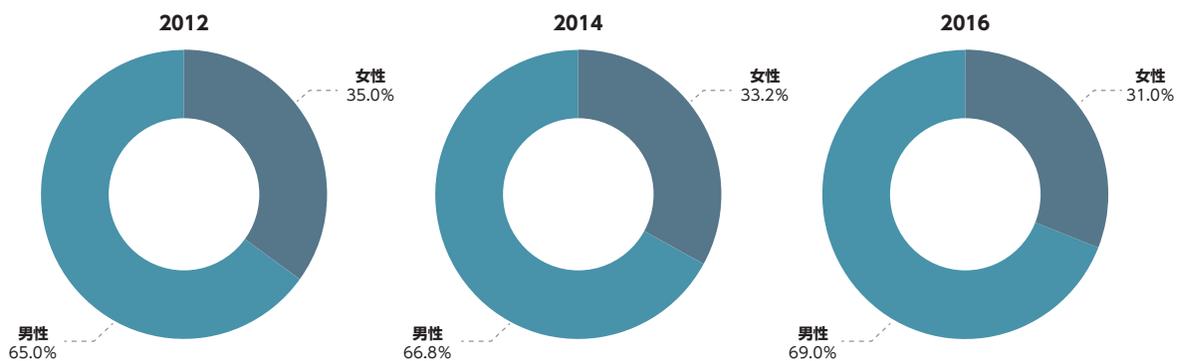
\*内部監査については損失中央値を計算するのに十分な回答が得られなかった。



## 犯行者の性別 Perpetrator's Gender

2016年の我々の調査事例では、犯行者の69%は男性で、31%が女性であった。これは我々の過去の調査で見られた性別分布と一致する。我々が全世界のデータを収集し始めた頃から、女性はこの調査でも不正の30%から35%に関与している（参照：図79）。これはある程度、労働人口そのものの反映と言えるだろう。男性は女性よりも世界での労働力の大きな割合を占めているので、職業上の不正についてもより多くを実行できると予測できる。<sup>11</sup>しかしながら、労働力参加が、職業上の不正における全ての性差の要因とは限らない。我々の調査では、犯行者の性別が不正の損失、スキーム、行動面に現れる不正の兆候とどのような相関関係があるかも調査した（参照：58-59、71ページ）。

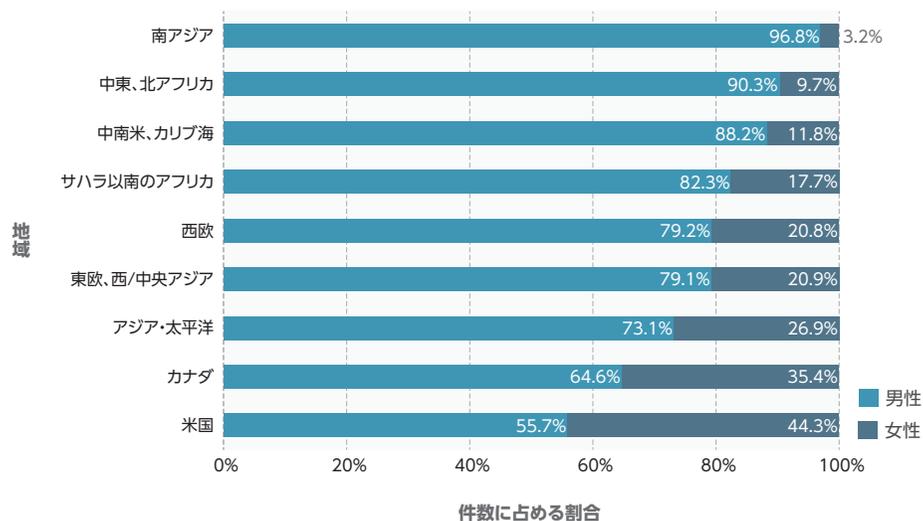
図79. 犯行者の性別 発生頻度



## 地域別に見た犯行者の性別 Perpetrator's Gender Based on Region

図80は、犯行者の男女比率を不正が発生した地域別に示している。最も大きな差異を示したのは南アジアで、犯行者の97%が男性であった。一方米国では犯行者の男女比はほぼ等しく、男性が犯行者の55.7%、女性が44.3%であった。

図80. 犯行者の性別 地域



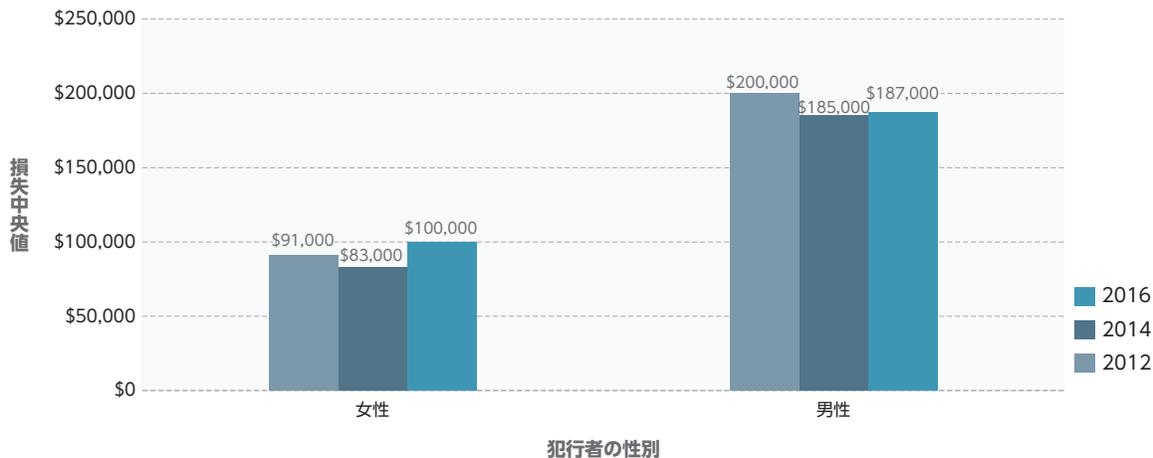
<sup>11</sup> 世界銀行の2013年の報告では、女性は世界の労働力の40%を占めると推定している。The World Bank, Gender at Work: A Companion to the World Development Report on Jobs ([www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/Gender/GenderAtWork\\_web2.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/Gender/GenderAtWork_web2.pdf))

## 犯行者について

### 性別に見た損失中央値 Median Loss Based on Gender

男性は女性よりも多くの不正をはたらくだけでなく、より高い損失をもたらす傾向がある。2016年の調査では、男性による損失中央値は、18万7,000ドルであったのに対し、女性は10万ドルであった。図81が示すように、男女別の損失中央値には一貫して大きな差異が見られる。

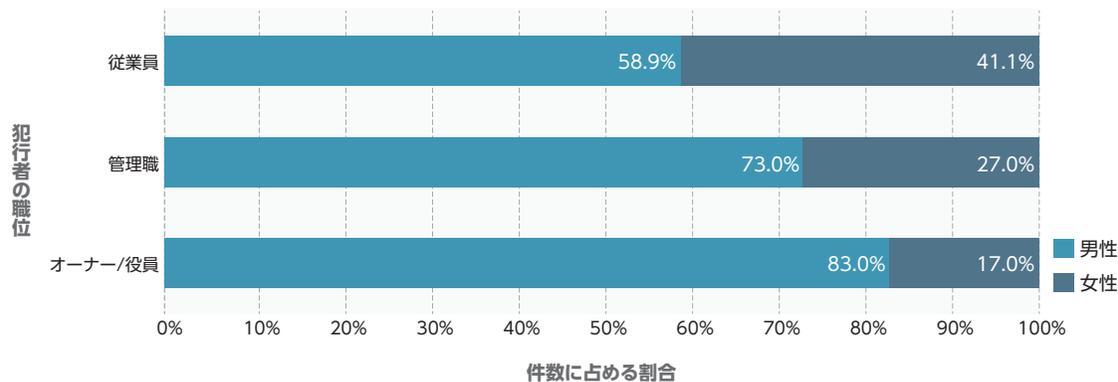
図81. 犯行者の性別 損失中央値



### 性別に見た犯行者の職位 Position of Perpetrator Based on Gender

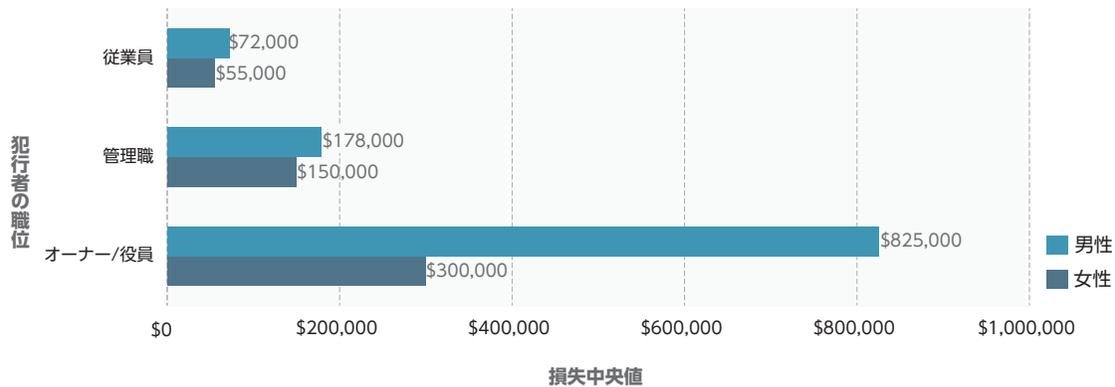
男女間の損失中央値の差異について考えられる説明の1つは職位に関連するものである。49ページの図65が示すように、犯行者の職位が上がるにつれて、損失額も高くなっている（オーナー/役員は管理職よりも、管理職は従業員よりも大規模な不正を実行する傾向にある）。図82は、男性の犯行者の比率は組織の中での職位が上がるにつれて増加していることを示している。従業員レベルでは、男性の犯行者は58.9%だが、管理職では73%、オーナー/役員では83%に上昇している。この分布を前提にすると男性の犯行者による損失中央値は女性よりもかなり高くなるのが予想できる。

図82. 犯行者の職位 性別



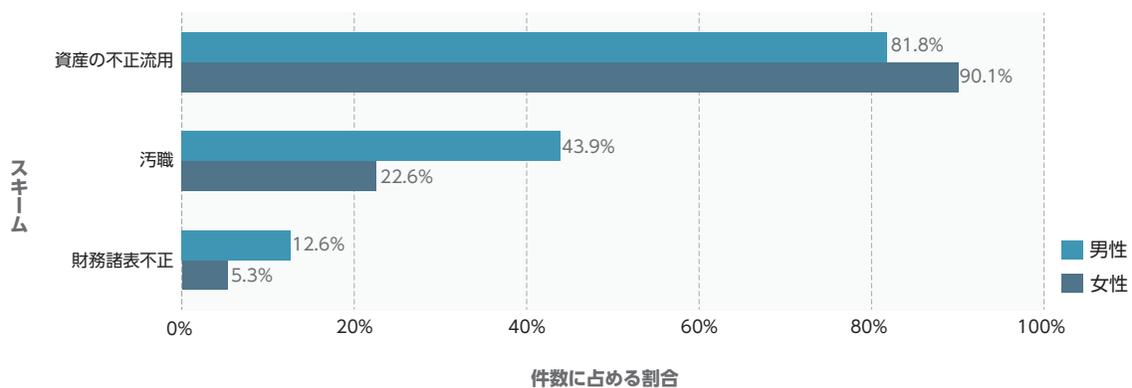
この男女別の比率をさらに職位別に分析してみると興味深い結果が得られた。男性は依然として女性に比べてはるかに高い損失をもたらしている（参照：図83）。従業員レベルでは、男性の犯行者による損失中央値は7万2,000ドルであったのに対し、女性は5万5,000ドルで男性の方が30.9%高い。管理職レベルでは18.6%、オーナー/役員レベルでは175%男性の方が高くなっており、2014年、2012年の調査でも同様の傾向が見られた。

図83. 犯行者の職位 損失中央値 性別



発生頻度と損失額に加えて、我々の調査結果は、不正スキームの発生頻度にも男女差があることを示している。図84では、男性の犯行者の43.9%が汚職を、12.6%が財務諸表不正をはたらいている。対照的に、汚職に関与した女性の犯行者は22.6%、財務諸表不正は5.3%にそれぞれとどまっている。汚職と財務諸表不正は、資産の不正流用に比べて高い損失をもたらす傾向にあり（参照：12ページ 図5）、不正スキームにおけるこの差異が、男性による不正の損失額がより高くなる要因の一つかも知れない。

図84. 不正スキーム 性別

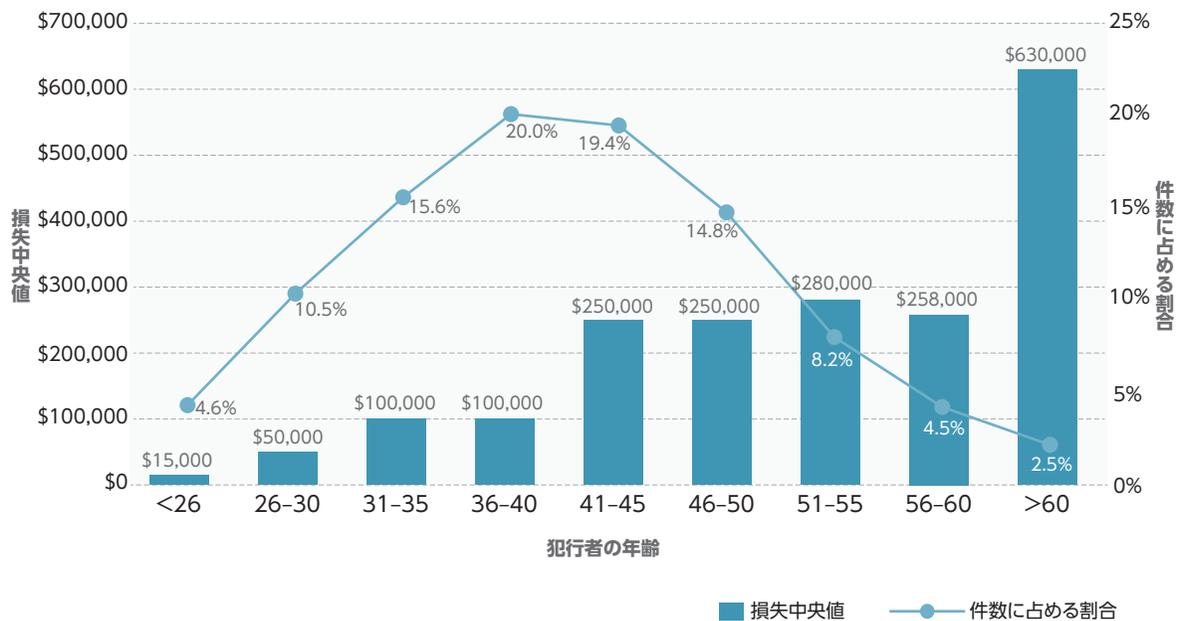


## 犯行者について

### 犯行者の年齢 Perpetrator's Age

図85は、不正の発生頻度と損失中央値を犯行者の年齢別に示している。発生頻度は犯行者の55%が31歳から45歳の年齢層に属していることを示しているが、概して犯行者の年齢が上がるにつれて件数も増加している。61歳以上の犯行者による不正は件数のわずか3%だが、損失中央値は63万ドルで、他の年齢層よりもはるかに高い。さらに、我々の調査結果は、40歳を境にある明確な境界線が見られた。40歳以下の全ての年齢層で損失額の最高値は10万ドルであったが、41歳以上では損失中央値は25万ドル以上であった。

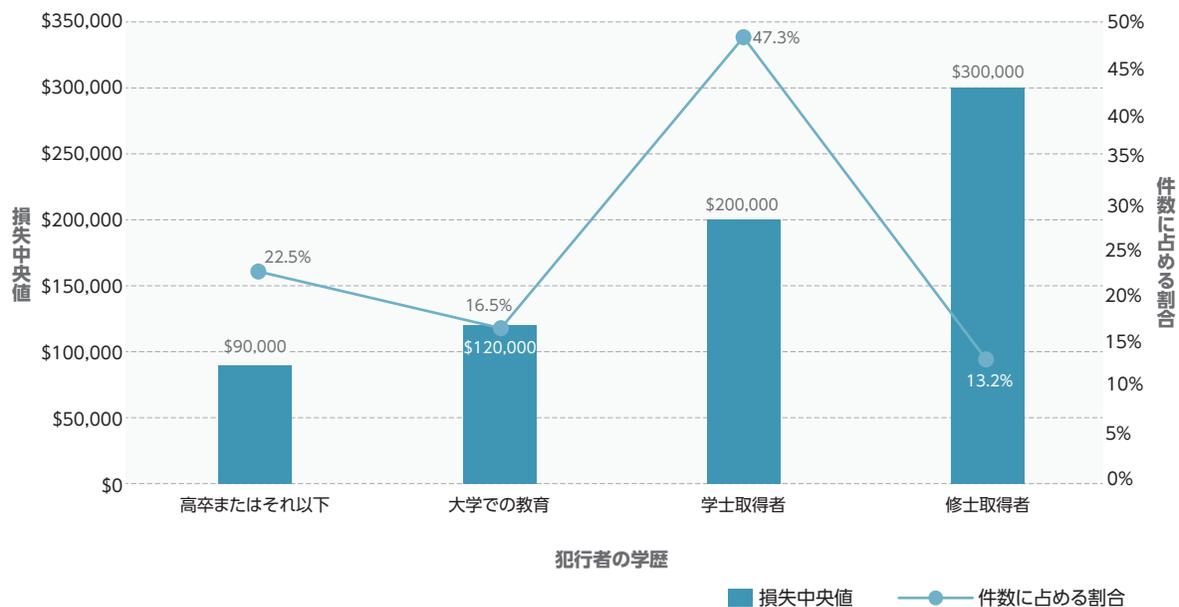
図85. 犯行者の年齢 発生頻度 損失中央値



## 犯行者の学歴 Perpetrator's Education Level

図86が示すように不正による損失額は犯行者の学歴とも相関する傾向にある。大学の学位を取得している犯行者による損失中央値は20万ドル、大学院の学士を取得している犯行者による損失中央値は30万ドルであった。この数字は、それ以下の教育を受けた犯行者による損失額を大きく上回る。この差異は、損失額は犯行者の職位に大きく影響されるという要因によると考えられる。我々の研究において、大学または大学院の学位を取得している者の70%以上が、管理職、オーナー/役員いずれかの地位に就いており、大学の学位を持たない者はより低い職位にとどまる傾向が強い。

図86. 犯行者の学歴 発生頻度 損失中央値

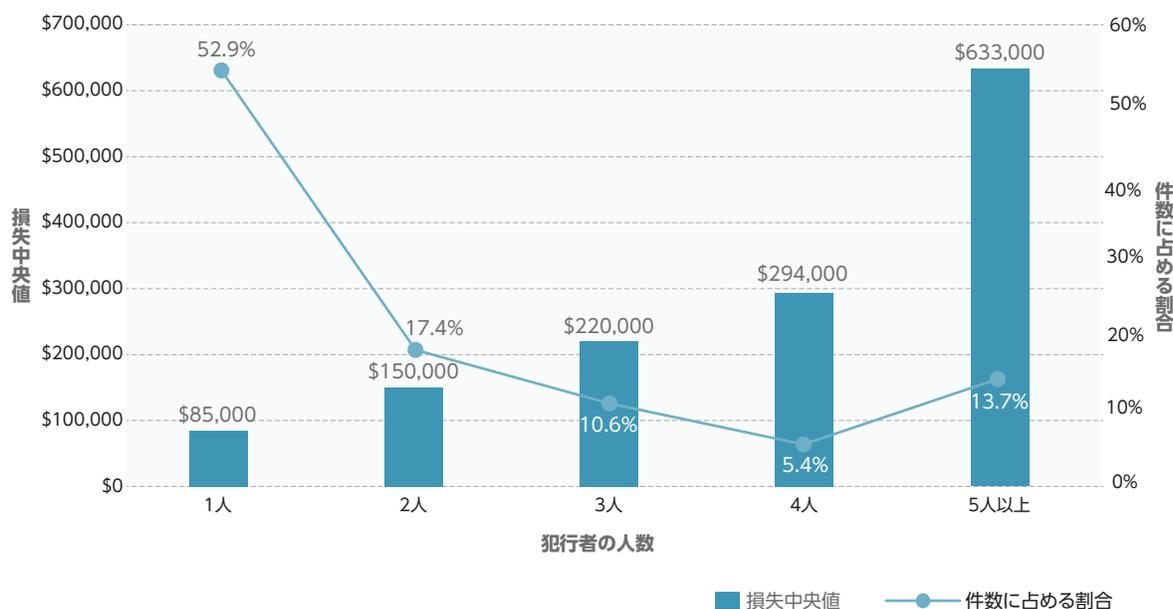


## 犯行者について

### 共謀の影響 The Impact of Collusion

本調査の事例の半数近くが、互いに共謀して不正をはたらく複数の犯行者によるものであったが、犯行者の人数が多いほど損失額も高くなる傾向が見られた（参照：図87）。

図87. 犯行者の人数 発生頻度 損失中央値



損失増加と複数の犯行者との相関の理由の一つは、多くの不正対策が職務の分離や独立のチェックに基づいて機能するからである。複数の犯行者が共謀している場合、取引を独立して確認する手続きや不正摘発を目的とした仕組みを弱体化させる可能性がある。しかし、不正の期間に注目すると（参照：図88）、複数の犯行者によるスキームは、単独犯による不正と比べて長いわけではないことが明らかであり、2014年度の報告と同様である。これは、共謀によるスキームはより大きな金銭的損失をもたらすが、必ずしも摘発がより困難だとは限らないことを示している。

複数の犯行者によるスキームの損失拡大のもう一つの説明としては、単により多くの不正犯行者が関与することで、犯行者は利益分配のためにより多くを盗む必要があったことが考えられる。つまり、分け前を期待する犯行者が増えたので、共謀者は犯罪に関与した全員を満足させるためにより多くを盗む必要に迫られたのである。

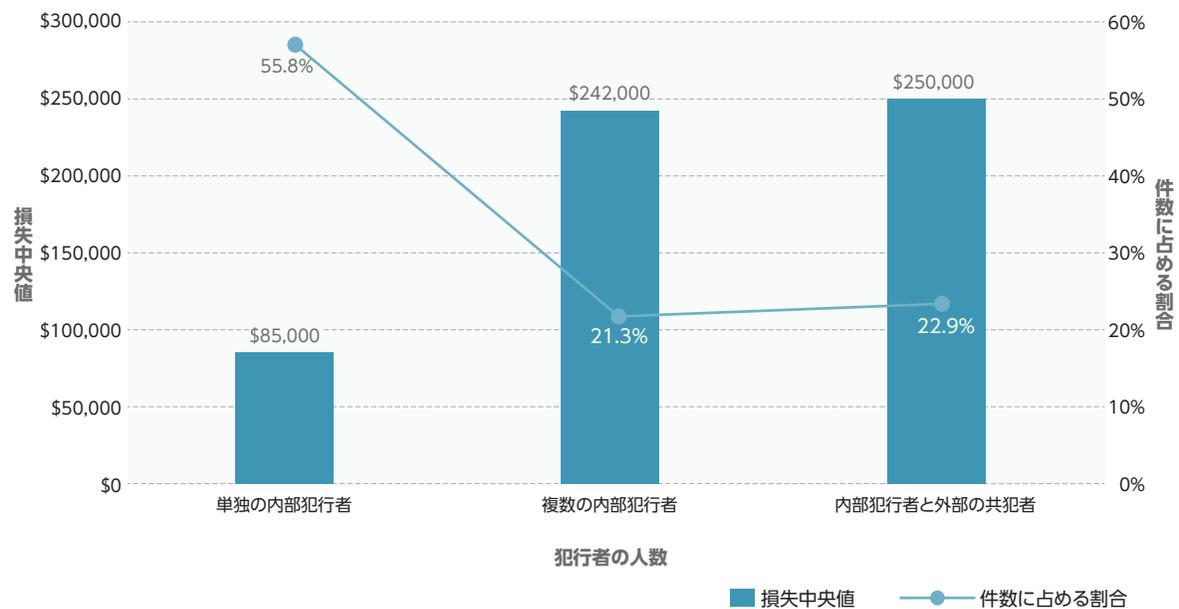
図88. 不正の継続期間中央値 犯行者の人数別

人数	継続中央値（月数）
1人	16
2人以上	18

## 被害組織と犯行者の関係から見た共謀 Collusion Based on Perpetrators' Relationship to Victim

共謀は職業上の不正の規模に影響するという仮定の下で、我々は、誰が共謀しているかによってその影響が異なるかを検証してみた。具体的には、我々は犯行者の全員が被害組織で働いている場合の不正と、内部の人間が被害企業の顧客や納入業者などの外部共犯者と共謀した不正とを比較した。部内者同士による共謀と外部の共犯者との共謀のどちらが多く発生するのかを確かめるのが目的だ。また、不正に関与する集団によって不正の種類や損失の規模が異なるかについての調査を試みた。図89が示すように、内部の人間による共謀と組織外の第三者との共謀とでは、発生頻度と損失中央値はほとんど一致している。

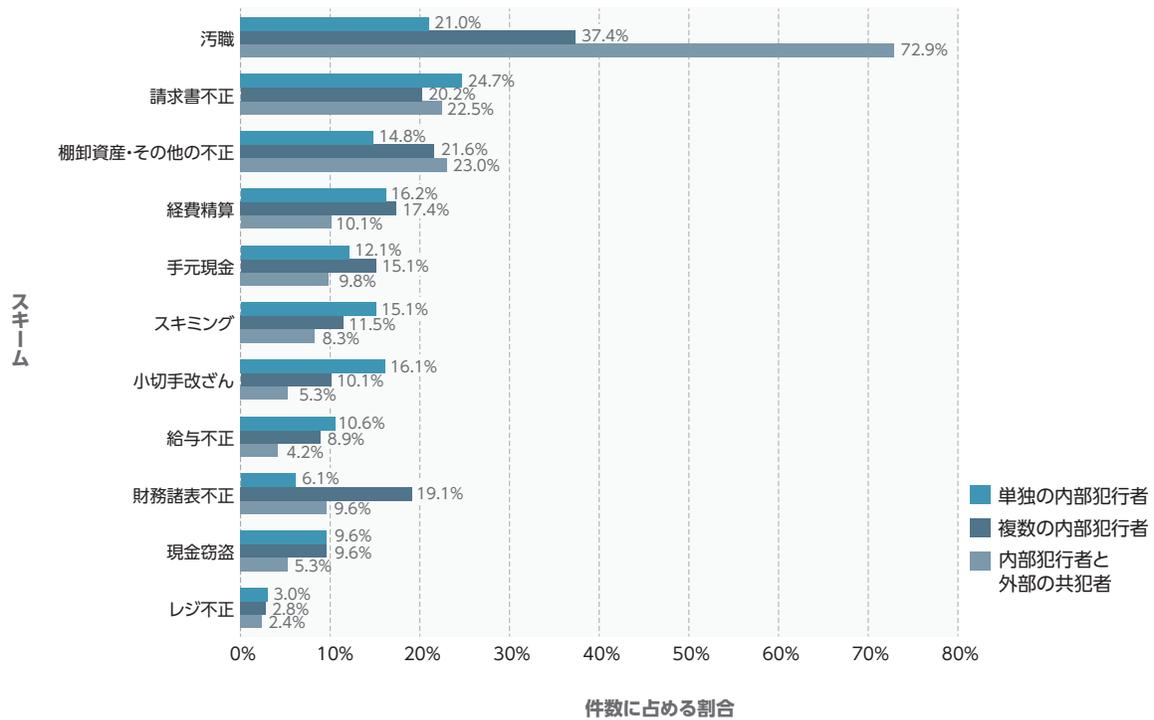
図89. 共謀の発生頻度と損失中央値 犯行者と被害組織の関係別



## 犯行者について

しかしながら、実行された手口を、犯行者と被害企業の関係を基に比較すると、いくつかの違いが発見された。言うまでもなく、内部の人間が顧客や業者と共謀した場合、汚職が最もよく見られた。また財務諸表不正は、単独犯または顧客や業者の助けがある場合よりも、複数の内部関係者のグループにより実行される可能性が高い。また、棚卸資産・その他の資産の横領は、単独犯よりも複数の犯行者により実行される傾向が強い。

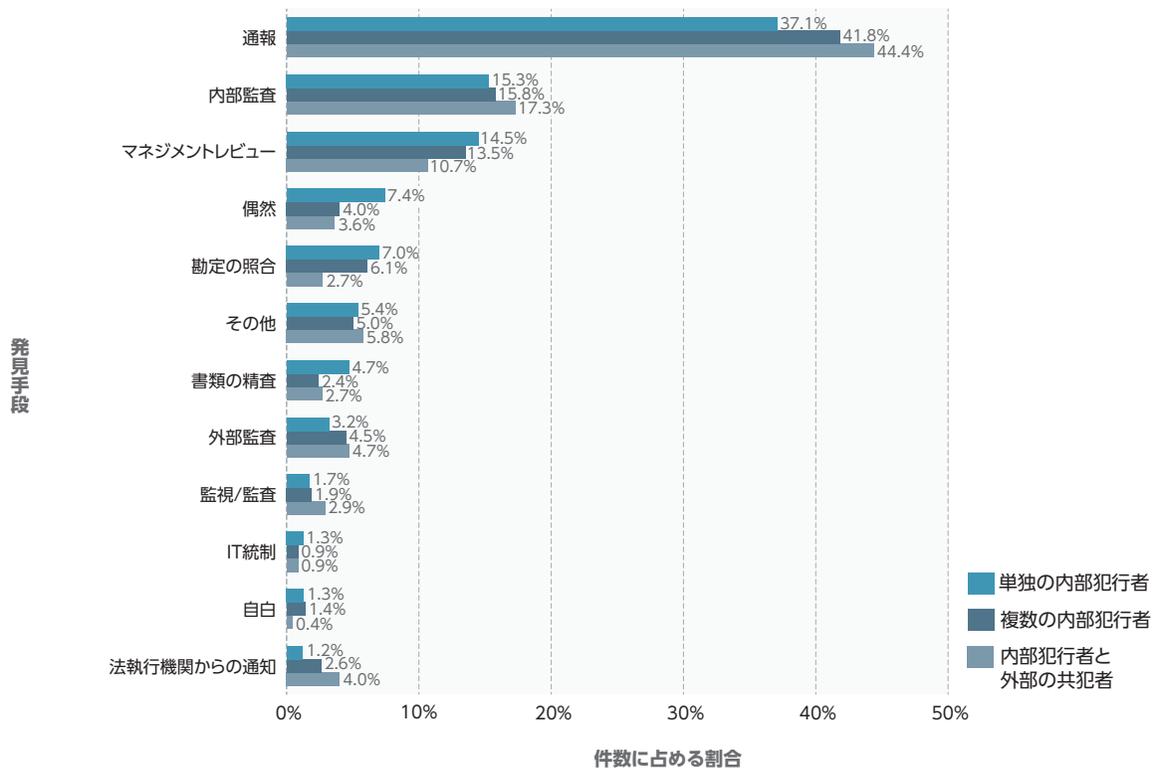
図90. 不正スキーム 犯行者と被害組織の関係別



最後に、我々は犯行者と被害者の関係別に、不正がどのように発見されたかを調査した。我々は、単独犯と複数の犯行者が職業上の不正を隠蔽する方法は異なるだろうと思ひ、データに大きな違いが見られると予想していた。概して犯行者がグループであると、統制を無効にしたり、独立したチェックを偽ったり、不正な取引を正当化したりするのに都合がよい。このため、我々は、これらのスキームは単独で実行される不正とは異なる方法で発見される傾向にあるだろうと考えていた。外部の共犯者については、顧客や業者との共謀は、他の不正と異なる兆候を示し、さらに異なった発見方法につながると思われた。

我々の分析は、犯行者と被害組織の関係により不正の摘発の方法に僅かな違いがあることを示している。しかし、総じて大きな差異ではなかった（参照：図91）。複数の犯行者が関与した不正は、単独犯によるスキームと比べ、内部告発で摘発される傾向にあった。一方で、単独犯は、複数の犯行者によるスキームよりも、通常の内部統制（例えば、マネジメント・レビュー、会計の照合、調整）で摘発される傾向が僅かではあるが強かった。その他の点については、摘発の手段は、不正に関与している犯行者が誰か、またその人数による変化はあまり見られなかった。

図91. 不正発見手段 犯行者と被害組織の関係別



## 犯行者について

### 犯行者の犯罪・職歴

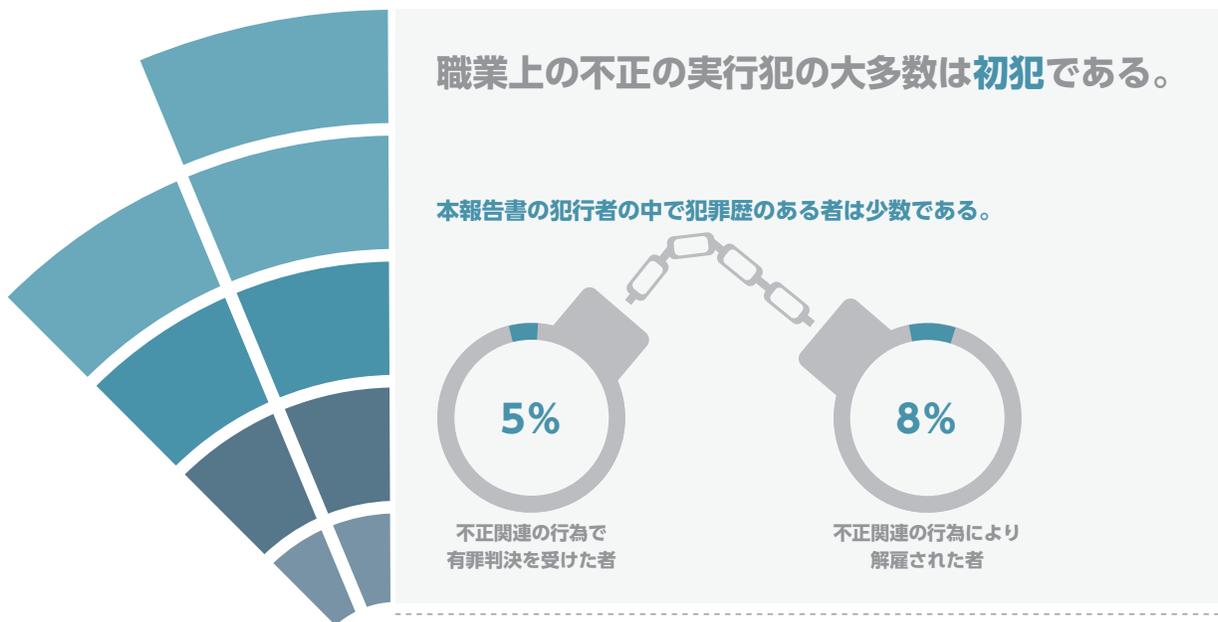
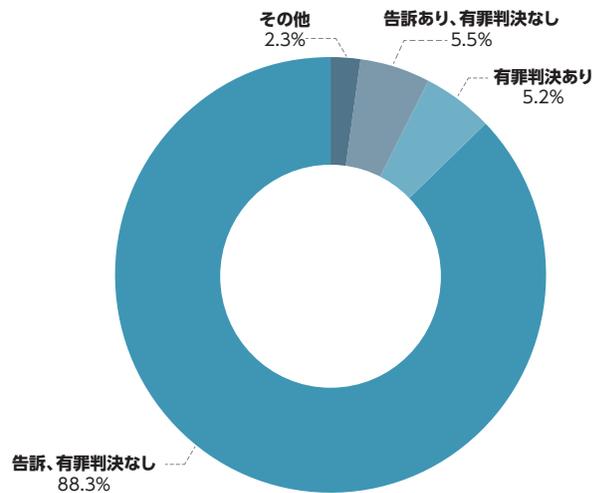
### Perpetrator's Criminal and Employment History

#### 犯行者の犯罪歴

#### Perpetrator's Criminal Background

本調査の犯行者のわずか5.2%が過去に不正関連での有罪判決を受けている（参照：図92）。この傾向は1996年の最初の調査データから一貫しており、職業上の不正の実行犯は以前の犯罪歴のない者が大多数を占める。

図92. 犯行者の犯罪歴

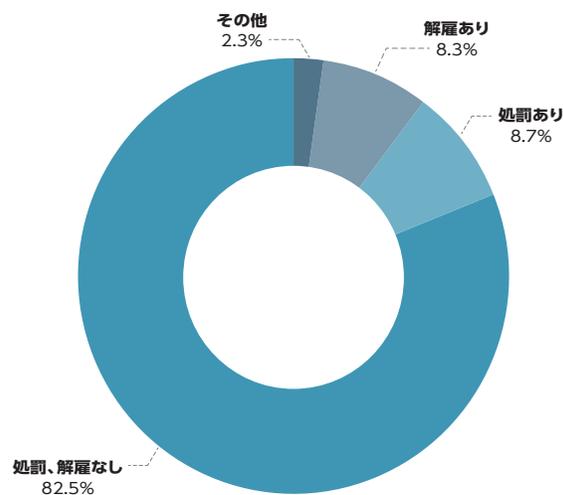


犯行者の職歴

Perpetrator's Employment History

図93が示すように、職業上の不正実行者の約83%が本調査の犯行以前のいかなる形態の不正関連の行為によっても処罰または解雇処分を受けていない。したがって、職業上の不正をはたらいた犯行者のほとんどは、犯罪歴、職歴の両方に関して初犯である可能性が高い。しかし、75ページの図100によると事例の40%が法執行機関に通報されておらず、78ページの図106によると極めて多くの不正実行犯が雇用主による処罰を受けておらず、辞職を認められるか、(通常は秘密の)和解契約を結んでいる。したがって、不正行為に関する前歴がある犯行者の数は実際には有罪判決や雇用時の身元の履歴によって判明した数よりも多い可能性が高い。

図93. 犯行者の職歴



## 犯行者について

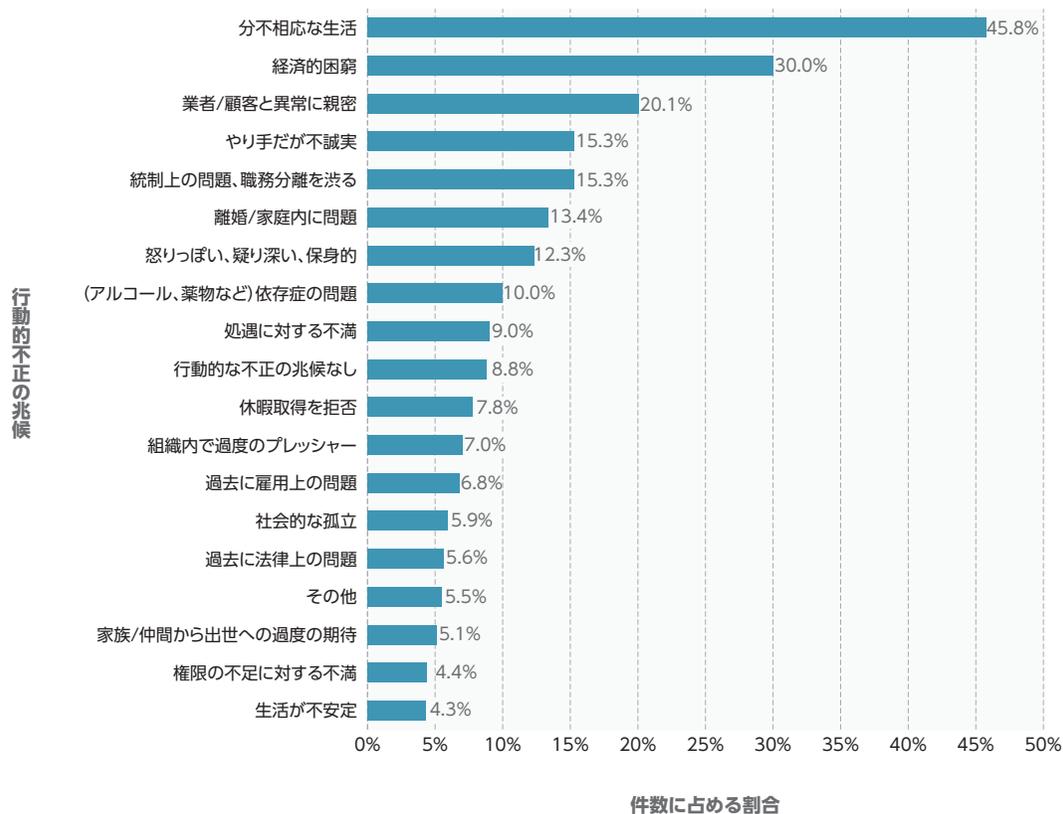
### 犯行者が示す行動面における不正の兆候 Behavioral Red Flags Displayed by Perpetrators

本調査の回答者は、職業上の不正でよく見られる行動面における不正の兆候のリストを示され、不正摘発前の犯行者がそのいずれかの兆候を示したかどうかを回答するよう依頼された。事例の91%以上においてその摘発前に少なくとも1つの兆候が確認され、事例の57%以上で2つ以上の兆候が見られた。

図94は、2016年の調査における行動面の不正の兆候の発生頻度を示したものである。図が示すように最も頻繁に見られた行動面における不正の兆候は、上位から順に(1)分不相応な生活、(2)経済的困窮、(3)業者/顧客と異常に親密、(4)やり手だが不誠実、(5)統制上の問題、職務分離を渡る、(6)離婚/家庭内に問題、の6つである。我々の調査で犯行者の約79%が不正の実行中に、これらの兆候の少なくとも1つを示していた。

さらに特筆すべきは、これらの行動面での兆候の分布が経時的に一貫していることである。図94が示す上位6つの行動面の兆候は、2008年に我々がこの項目の調査を開始してから変わらずに行動面の兆候の上位を占めている。

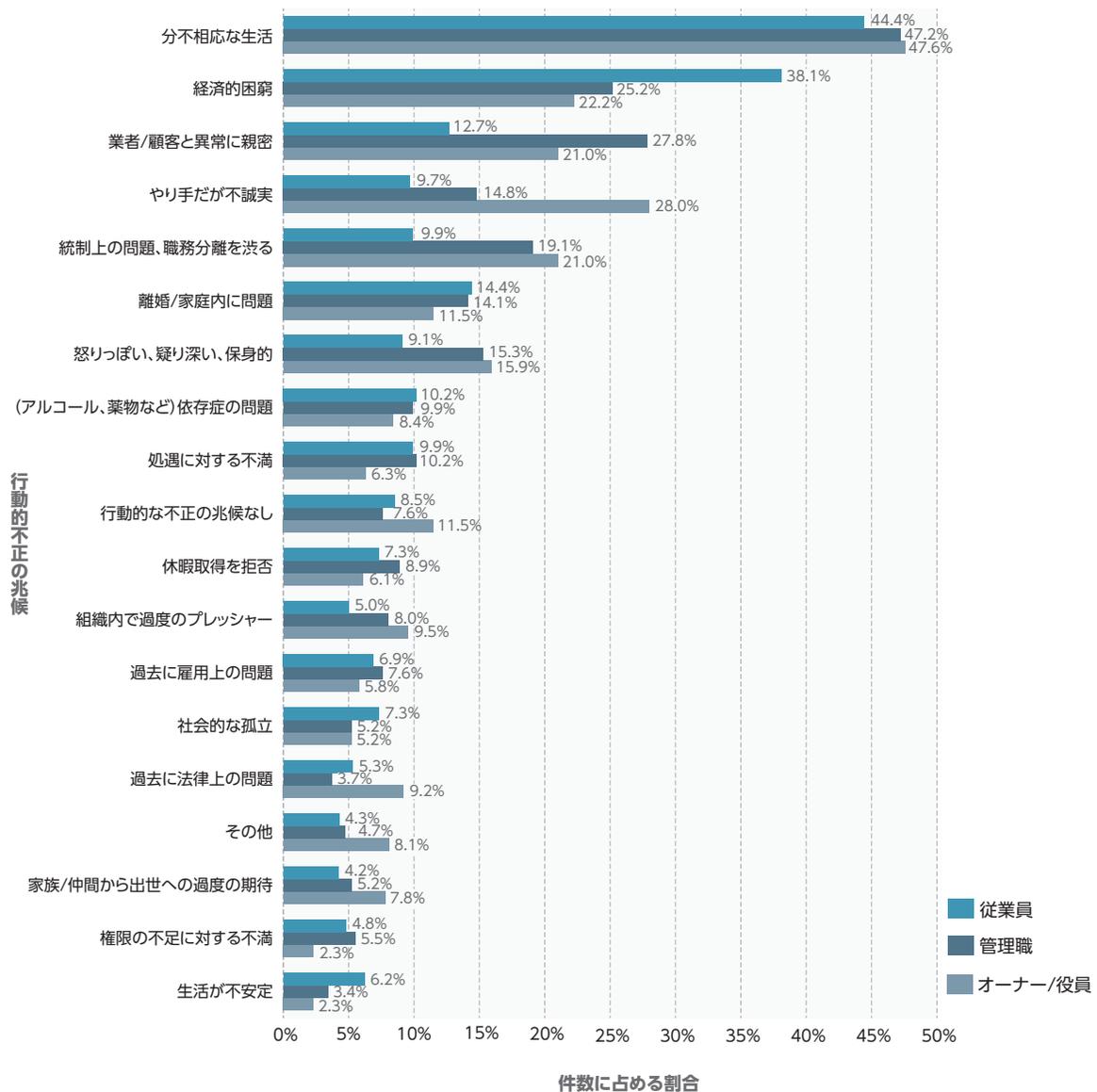
図94. 犯行者が示す行動面における不正の兆候



## 犯行者の職位別に見た不正の兆候 Behavioral Red Flags Based on Perpetrator's Position

図95は不正の兆候を犯行者の被害者組織における職位別に示したものである。ここから組織内の職位レベルによって、犯行者が不正をはたらいた動機や正当化がいかにより異なるかを見て取ることができる。例えば、従業員レベルの犯行者の約38%が不正を実行する間、経済的な困窮の兆候を示したが、この兆候はより上位の職位の犯行者にはそれほど見られない。管理職は、それ以外の職位の犯行者に比べて「業者や顧客と異常に親密な関係にある」兆候を示す傾向が強く、オーナー/役員は「やり手だが不誠実」な態度を示す可能性が非常に高い。

図95. 犯行者が示す行動面における不正の兆候 職位別

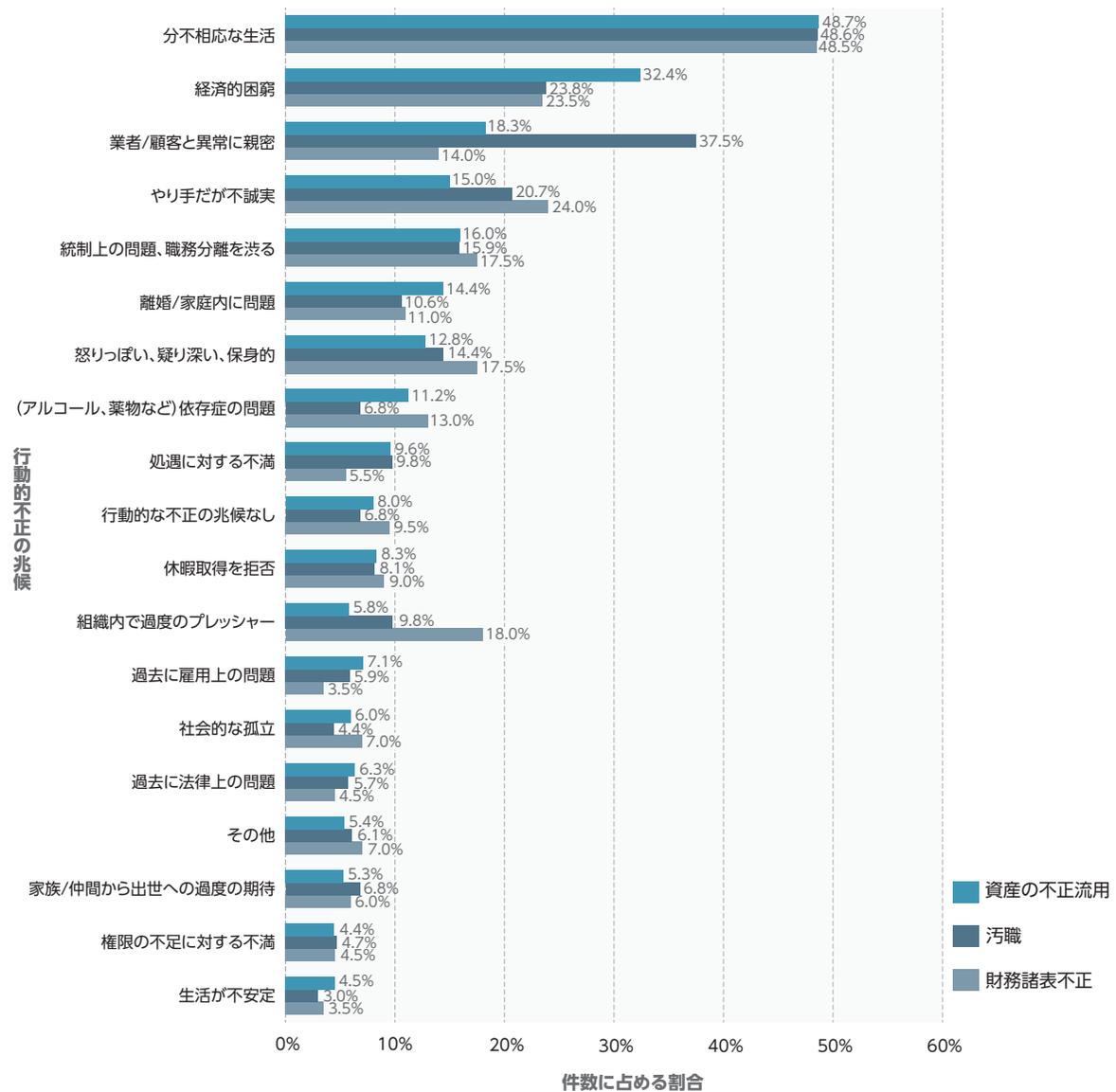


## 犯行者について

### 不正スキーム別に見た不正の兆候 Behavioral Red Flags Based on Scheme Type

図96では、不正の兆候をスキーム別に分析している。予測の範囲内ではあるが、汚職に関わった犯行者は業者や顧客と異常に親密な関係にある兆候を見せる傾向が強い。財務諸表不正に関わった犯行者は、その1/5が組織からの過度のプレッシャーを受けており、汚職や資産の不正流用の犯行者と比べて高い。資産の不正流用に関わった犯行者は経済的な困窮を知られていた。不正スキームに関係なく最も頻繁だった兆候は「分不相応な生活」でどのスキームでも事例の約半数に見られた。

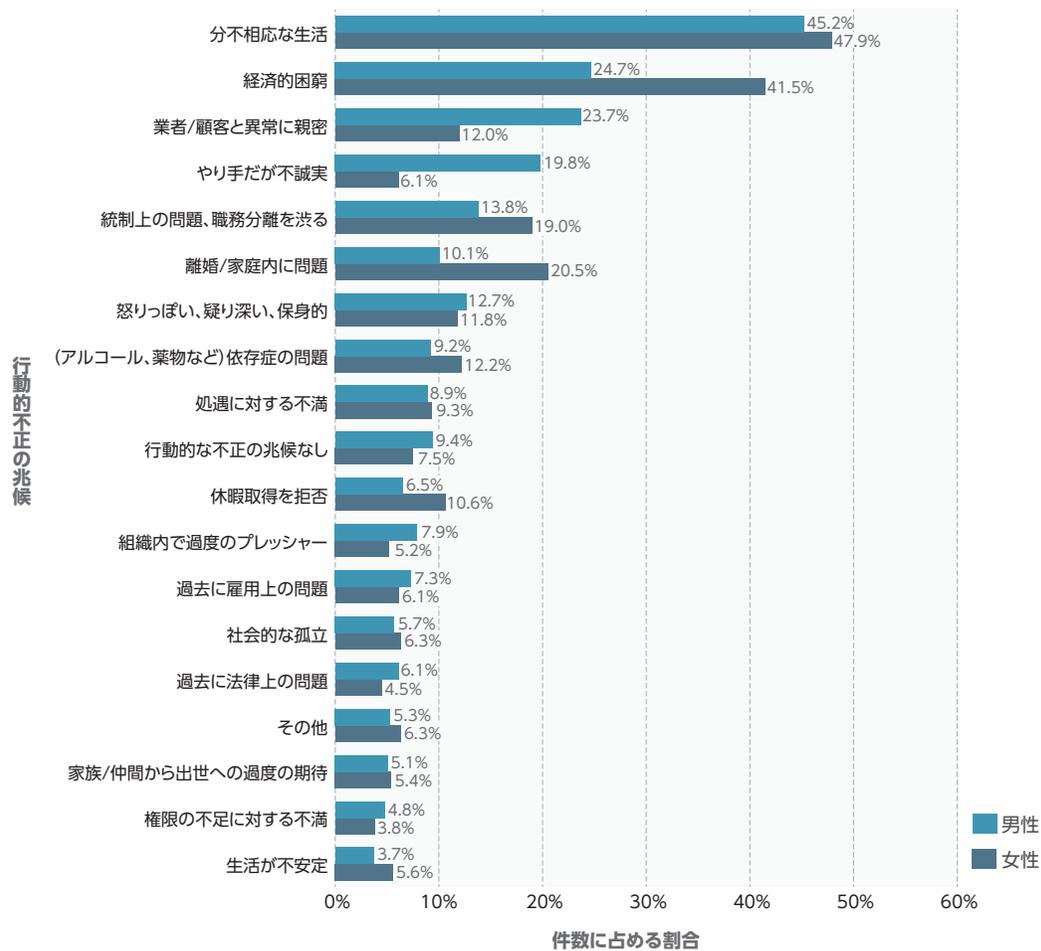
図96. 犯行者が示す行動面における不正の兆候 不正スキーム別



## 性別に見た不正の兆候 Behavioral Red Flags Based on Perpetrator's Gender

59ページで、我々は不正スキームの発生頻度を犯行者の性別により考察したが図97では行動面の兆候の男女差を分析している。女性は男性に比べて、一般的経済的困窮、離婚/家庭内に問題、依存症の問題など経済的必要性や生活環境に関する要因により不正をはたらく可能性ははるかに高い。男性の犯行者は、「業者や顧客と異常に親密な関係にある」や「やり手だが不誠実な言動」という行動面での兆候をより多く示す傾向にある。

図97. 犯行者が示す行動面における不正の兆候 性別

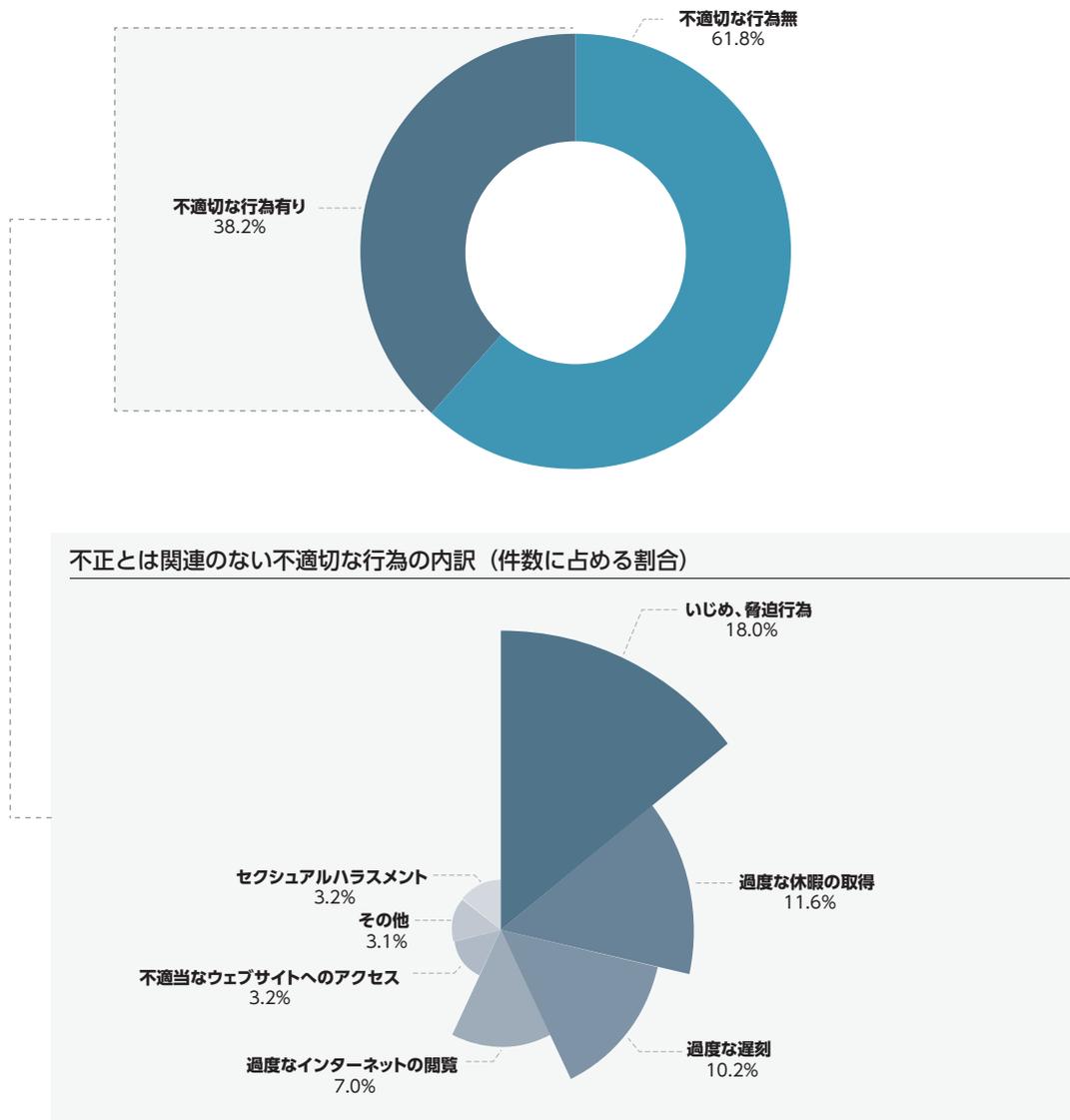


## 犯行者について

### 不正とは関連のない不適切な行為 Non-Fraud-Related Misconduct

職業上の不正と職場での他のタイプの不適切な行為との間に何らかの関係が見られるかどうかを確認するため、我々は、犯行者が不正を行う前やその実行中に不正行為とは無関係の何らかの適切な行為が職場であったかを回答者に尋ねた。図98が示すように、犯行者の約40%が不正とは関連のない何らかの不適切な行為に関与していた。不適切な行為の中で最も多かったのは、いじめ、または脅迫行為であり、過度に休暇を取得する、過度に遅刻する行為がそれに続いた。

図98. 不正とは関連のない不適切な行為

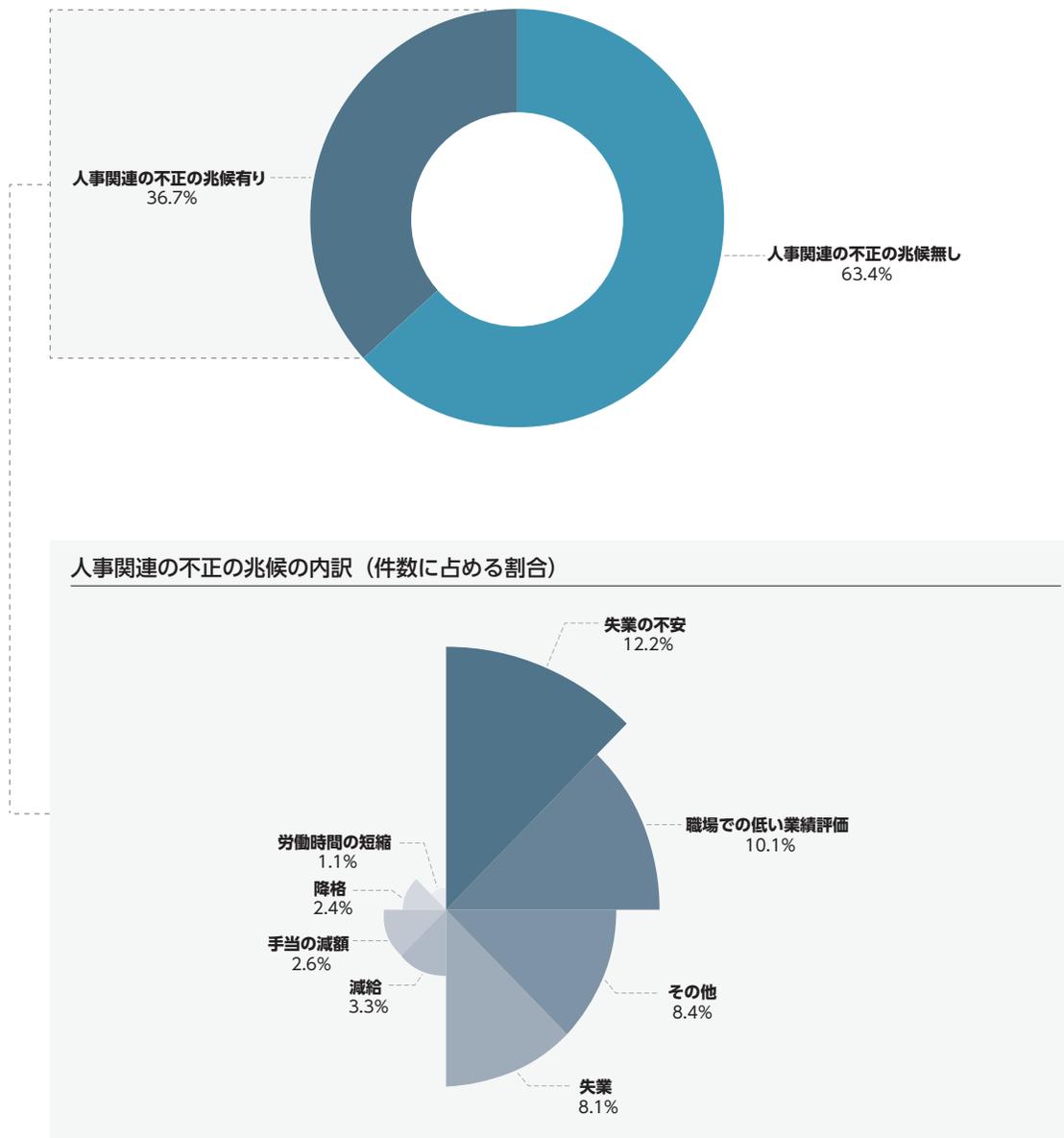


## 人事関連に見る不正の兆候 Human-Resources-Related Red Flags

職場での違反行為に加えて、我々は、犯行者が（職場での低い業績評価、減給、失業の不安など）望ましくない人事関連の出来事のいずれかを不正の実行以前または実行中に経験していたかを回答者に尋ねた。このような出来事は、職業上の不正の動機となる経済的な困窮の原因や雇用主に対する敵意の要因となる可能性がある。

事例の63%以上において人事関連の不正の兆候は見られなかった（参照：図99）。犯行者は、事例の12.2%で失業の不安を、10.1%で職場での低い業績評価をそれぞれ経験していた。

図99. 人事関連に見る不正の兆候



# 事例の結末 (Case Results)

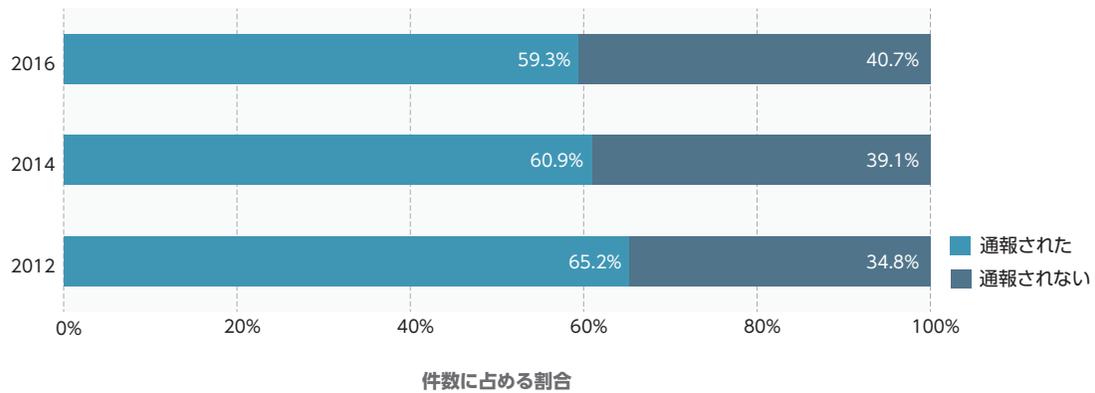


我々は回答者に、被害組織が事例を訴追へ委ねたか、民事訴訟に持ち込んだか、またそれらの決断に内在する理由などを含め、調査をした事例の結末について尋ねた。加えて、我々は回答者に、主犯に対する罰や被害組織への罰金についての情報も求めた。

## 刑事訴追 Criminal Prosecutions

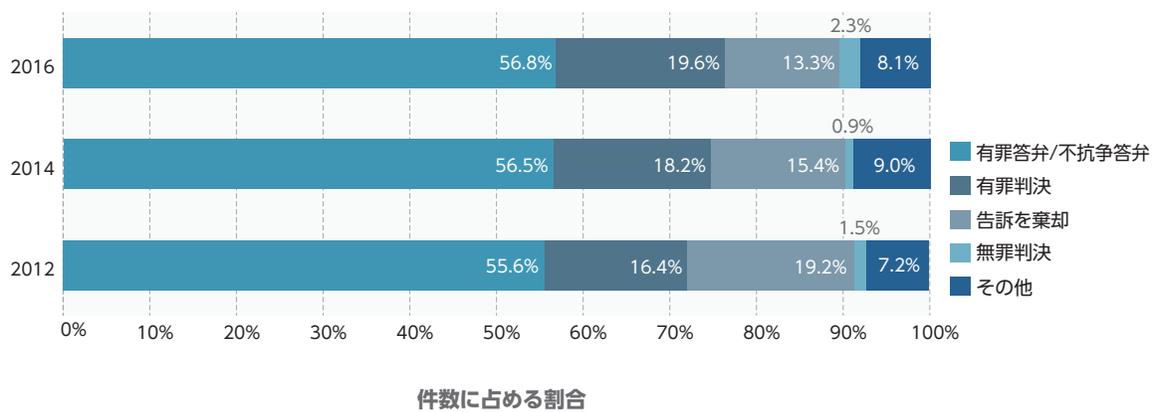
過去3回の報告書において、事例が法執行機関に委ねられた割合は僅かに減少し、2012年の65.2%が、2016年には59.3%となった。さらに、訴追された事例は高い損失を伴う傾向にあった。刑事訴追された事例の損失中央値は23万ドルであるのに対し、訴追されなかった事例は7万1,000ドルであった。

図100. 法執行機関に通報された事例



事例を訴追した被害組織の、過去3回の報告書における刑事裁判の結果は図101の通りである（係属中の事例はこの分析に含まれていない）。有罪を認めたか、不抗争の答弁をした被告人の割合は、その間同じであったものの、行政機関が訴追を拒否した事例の割合は、2012年の19.2%から2016年の13.3%に減少した。有罪答弁と有罪判決を合わせると、2016年には訴追に持ち込まれた76.4%の事例が有罪となり、無罪判決となったのは2.3%だった。2012年の報告から2016年の報告まで、訴追された事例の割合は緩やかに減少しているものの（参照：図100）、検事が勝利した割合は増加した。

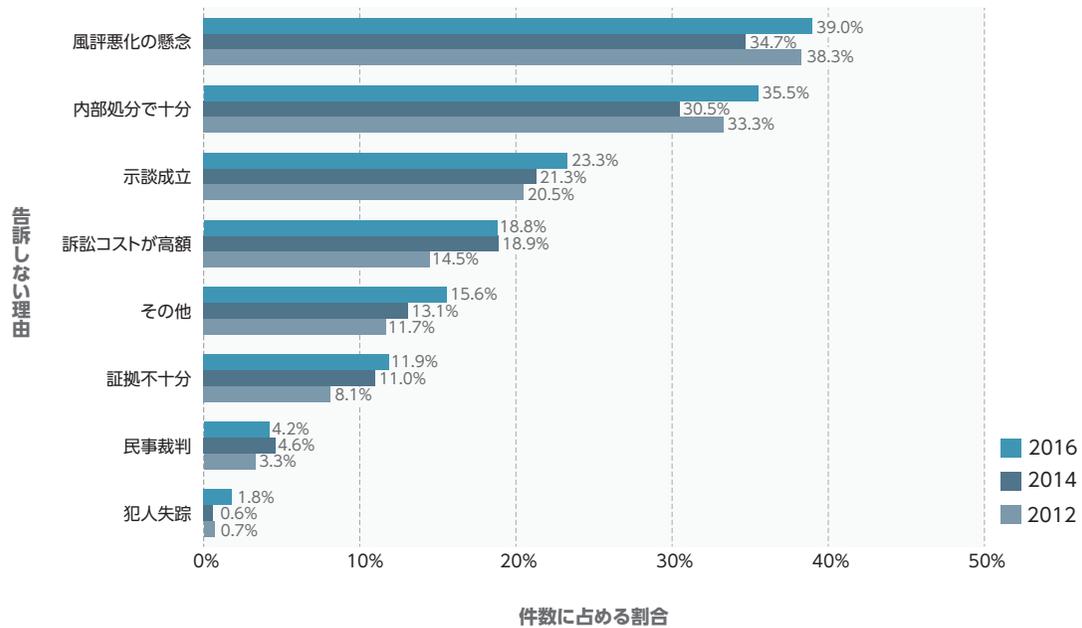
図101. 法執行機関に通報した事例の結末



## 事例の結末

経営陣が法執行機関に通報しなかった事例について、その理由を回答者に応えてもらった。通報しなかった理由で最も多かったのは、悪評への懸念（39%）、内部処分で十分（35.5%）、不正実行者との示談成立（23.3%）であり、過去2度の報告書と同様である。

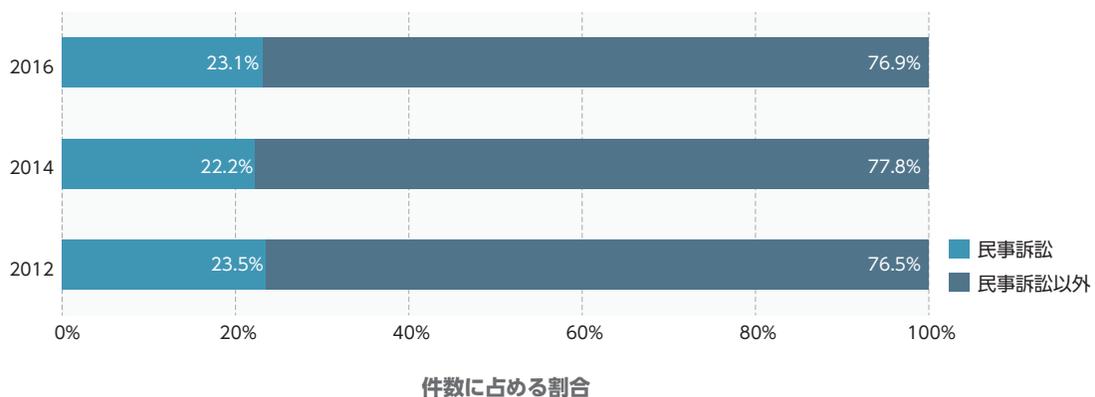
図102. 法執行機関に通報しない理由



## 民事訴訟 Civil Suits

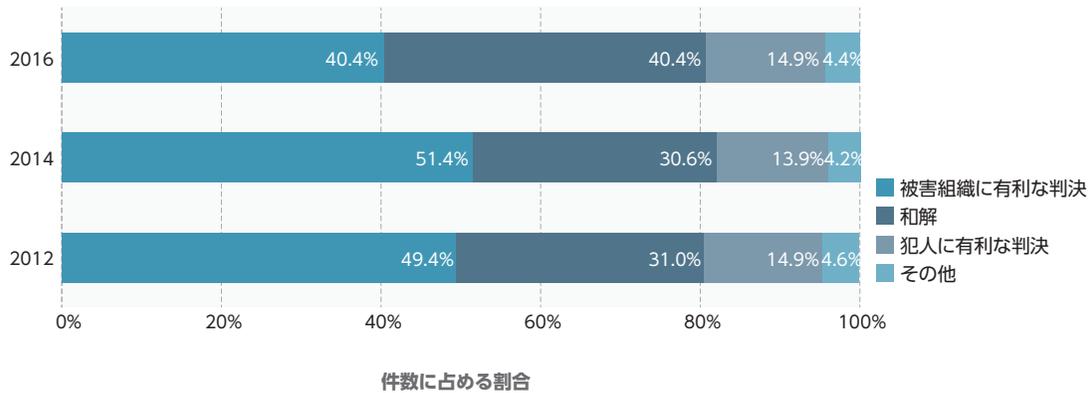
我々は、民事訴訟が起こされた事例について報告するように回答者に依頼した。図103は、民事訴訟が起こされた職業上の不正の事例が1/4に満たないことを示しており、この割合は過去3回の調査とほぼ一致している。

図103. 民事訴訟が提起された事例



不正の発生を受け、被害組織は失った資産を回収するために民事訴訟を起こすことがある。図104から分かるように、このような民事訴訟での被害組織に有利な判決が2014年の報告書では51.4%なのに対し、2016年の報告書では40.4%と明らかに減少した。これは2014年の報告書では30.6%だったものが2016年の報告書では40.4%に増加している和解の増加に最も影響されていることを示している。容疑者に有利な判決は最新のデータでは全体の14.9%で、過去3回の報告書では大きな違いはない。

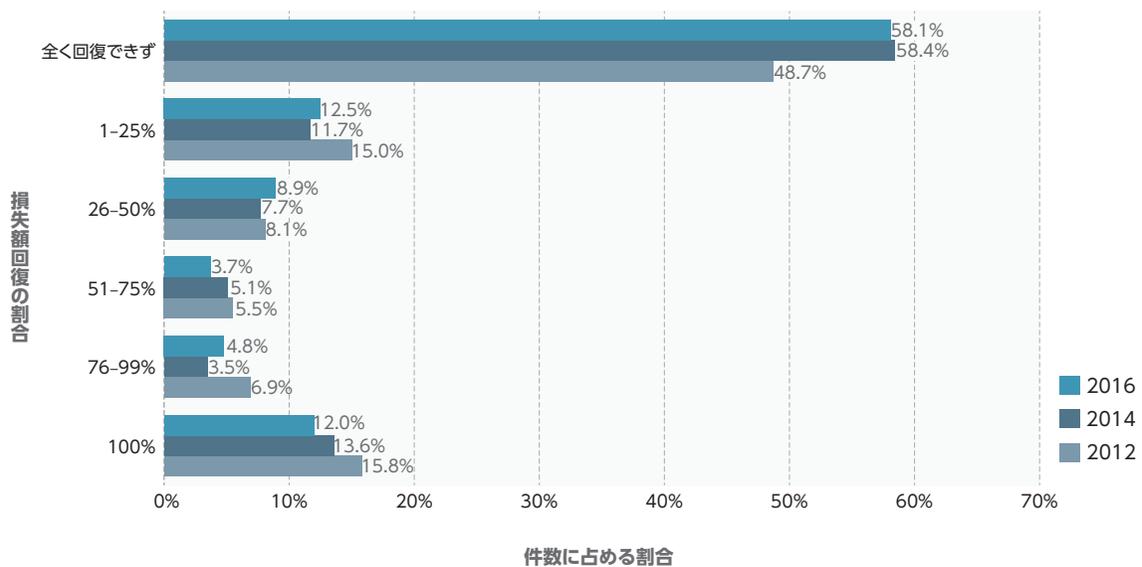
図104. 民事訴訟の結果



## 損失の回復 Recovery of Losses

我々は、被害者組織が回復した損失の割合を提供してくれるように回答者に依頼した。結果は図105が示すとおりである。本調査の時点で、大多数（58.1%）の被害組織が損失の回復ができておらず、損失を全額回復したと回答した被害組織の割合は12%にとどまった。本調査の被害組織の多くが損失回復の途中にあったが、データは、このような取組みには長い時間がかかり、かつ損失の全額を回復するのは極めて困難であることを示している。

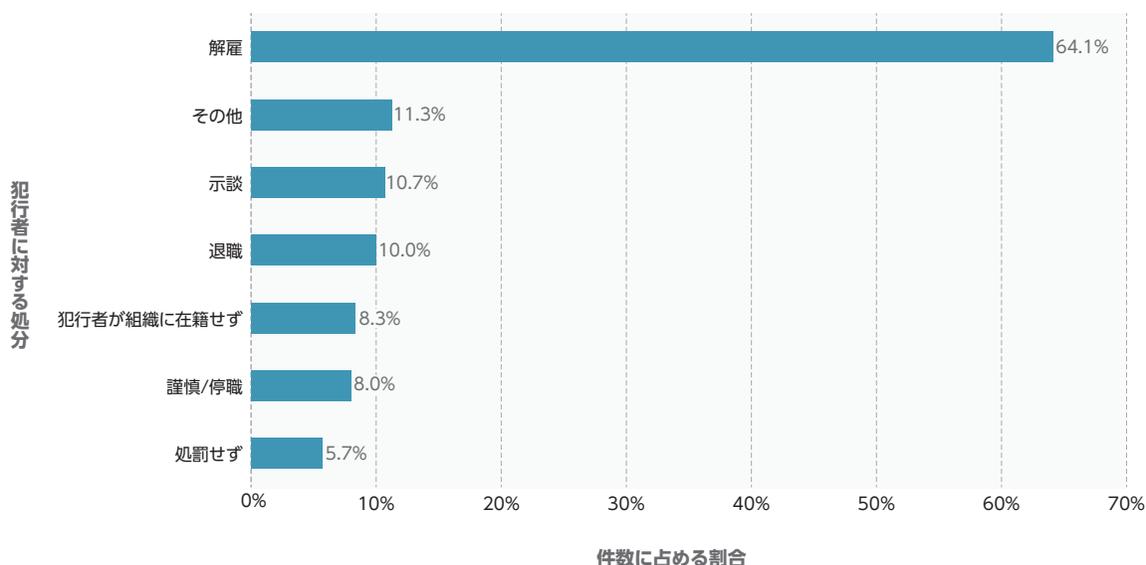
図105. 被害組織 損失額の回復



## 犯行者に対する処分 Action Taken Against Perpetrator

損失の回復に加え、職業上の不正の実行者への罰則が、経営者の不正対策に関する姿勢を明白に伝えるという意味で、被害組織の不正防止プログラムの重要な一部となる。図106は、解雇が職業不正犯行者に対する最も一般的な処罰であり、圧倒的多数（事例の64.1%）であることを示している。場合によっては、容疑者は退職（同10%）、謹慎や停職（同8%）などのより軽い処罰を受けている。職業上の不正をどのように取り扱うのが一番良いのかは、環境や組織で最優先される利益によって異なるだろう。しかしながら、5.7%の容疑者が何も処罰を受けていないということは非常に興味深い。

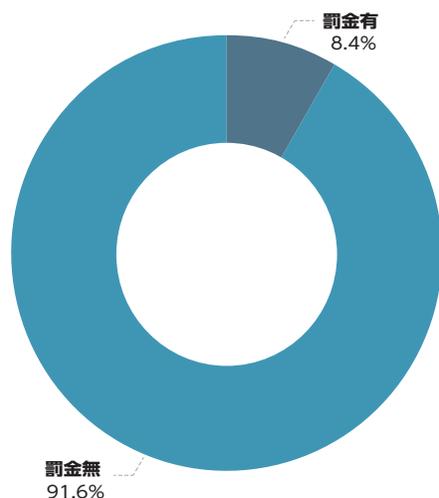
図106 犯行者に対する処分



## 被害組織に対する罰金 Fines Against Victim Organization

我々は一般に、犯行者個人に不正の責任があると考えがちだが、時には統制が不適切だった、または不正の発生を許したという理由で組織が罰せられることがある。我々は、今回初めて回答者に被害組織に課せられた罰金について尋ねた。図107は、不正の結果8.4%の被害組織に罰金が科されたことを示している。

図107. 被害組織に対する罰金



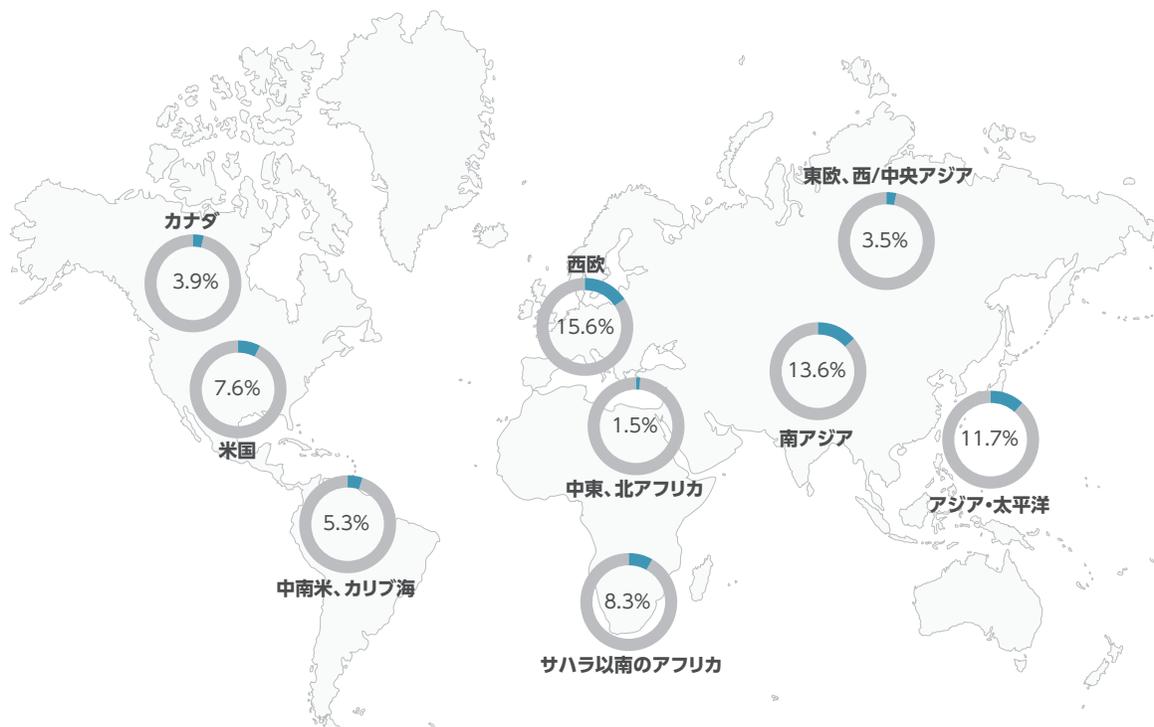
### 傷口に塩 罰金額

不正による損失に加えて、当局から罰金を科される可能性は多くの被害組織でさらなる不正リスクとなる。本調査の被害組織に科された罰金を見ると次のようになる。



職業上の不正の結果、罰金を科された組織の全体的な割合の調査に加え、我々は地域別に罰金を比較してみた。図108は、被害組織への罰金を伴って終わった事例の割合を地域別に示している。西欧の組織は、罰金を科された割合が高く（15.6%）、中東とアフリカ北部が最も低かった（1.5%）。

図108. 被害組織に対する罰金 地域別



# 調査の実施方法 (Methodology)



2016年度版報告書は2015年7月から同年10月にかけて行われた4万1,788人の公認不正検査士を対象とするオンライン・アンケート（2015 Global Fraud Survey）の結果に基づいている。調査の一環として、回答者に自身が2014年1月から調査した中で最大規模の職業上の不正事件について詳細に答えてもらった。さらに、1回目のアンケートの終了後、自身が調査した中で2番目の規模の事例について回答してもらった。

各事例は以下の4つの基準に該当する。

1. 職業上の不正に関連を持つ事例（内部不正、または実行犯が所属する組織に対して行った不正に限定）

2. 不正事件に関する調査案件は2014年1月からアンケート回答の時期までに限定する
3. アンケート回答時に事件の調査が終了していること
4. 当該事件の犯人が特定されたことを回答者が合理的に確信していること

回答者に、犯行者や被害組織、不正の手口についての情報といった当該事件の詳細に関する質問、および不正の一般的な傾向に関する質問81項目を提示した。回収した7,497件の回答のうち有効回答は2,410件であった。本報告書に含まれるデータはこの2,410件の情報から構成されている。

## 分析方法 Analysis Methodology

割合の算出には、分析対象の質問に対する完全な回答または関連する回答の合計を使用した。つまり、空白の回答や回答者が質問への答えが分からないとした事例は除いた。結果として、事例の合計は分析項目によって異なっている。

アンケートには複数回答が可能な質問事項をいくつか含めた。そのため、本報告書では多くの図表で割合の合計が100%を超えている。

特段の表示がない限り、損失額は平均値ではなく中央値で計算した。これは少数の非常に高額な不正事例により、平均値が大きく歪んでしまったからである。損失中央値を用いることで、職業上の不正がもたらす影響の実態をより慎重かつ正確に把握することができる。また、回答の数が10に満たないカテゴリは損失額の中央値の計算から除外した。

財務諸表不正がもたらす直接の損失は、通常多数のステークホルダーに拡散するので、損失の金額を正確に計算することは極めて困難である。したがって、財務諸表不正を伴うスキームについては、我々は回答者に、そのスキームに関わる（過大、過小のいずれかの）財務諸表の不適切な記載の総額を報告してもらった。本報告の財務諸表不正による損失は、この報告金額に基づいている。

## データの提供者 Who Provided the Data?

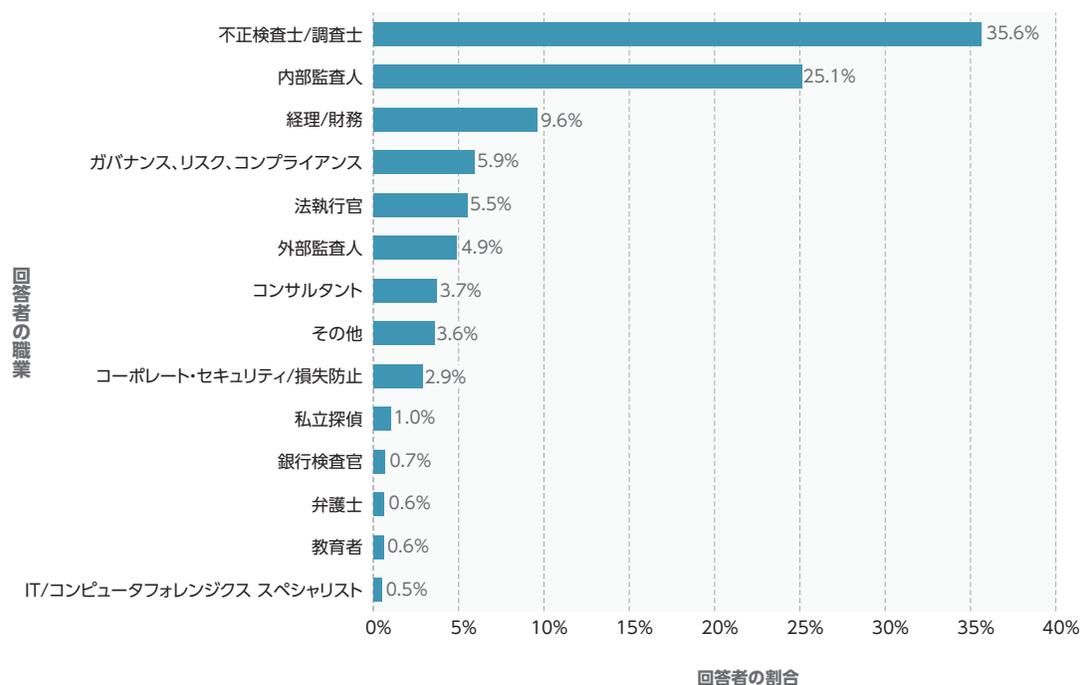
アンケートの回答の背景となる情報を提供し、誰が職業上の不正を調査したのかを理解するため、回答者の不正対策の分野における経験や資格についても回答を依頼した。

### 回答者の職業

#### Primary Occupation

今回調査に参加した回答者の1/3以上の職業が、不正検査士/調査官であり、1/4は内部監査人であった。

図109. 回答者の職業



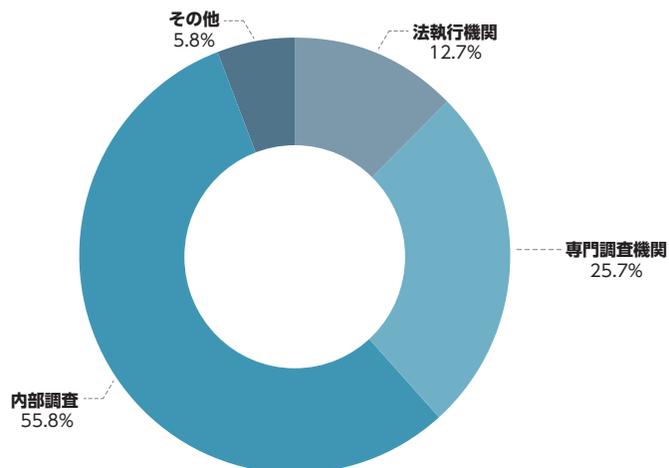
## 調査の実施方法

### 回答者の属性

#### Nature of Fraud Examination Role

職業に加え、不正摘発に関する役割の属性を回答者に答えてもらった。55%を超える回答者が、(1つの企業や機関の) 内部の不正調査を行っていた。約26%が企業や機関に代わって不正調査を実施する専門調査機関で働き、約13%が法執行機関や政府機関で、その権限の下に不正調査を行っていた。

図110. 回答者の属性

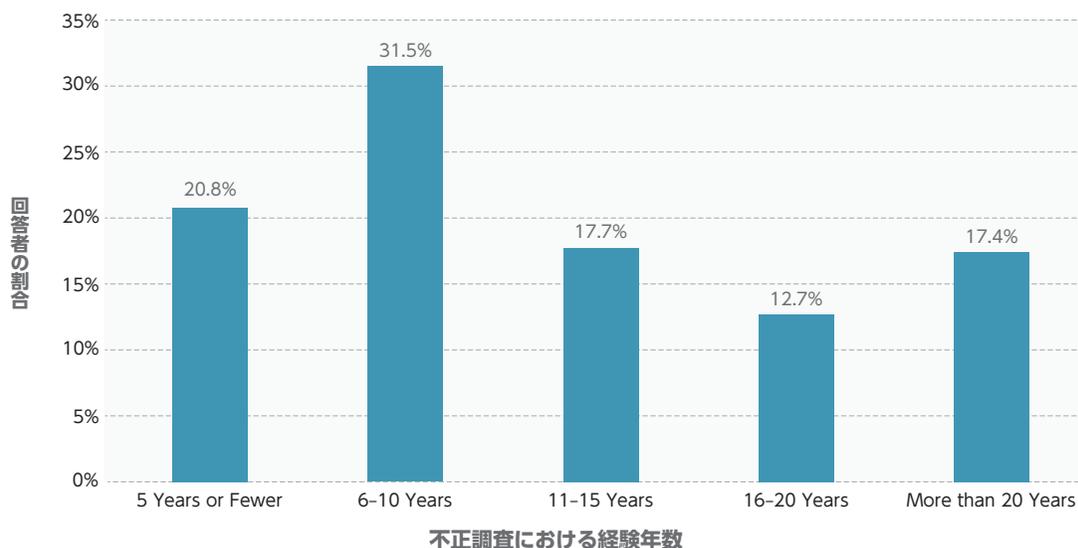


### 経験

#### Experience

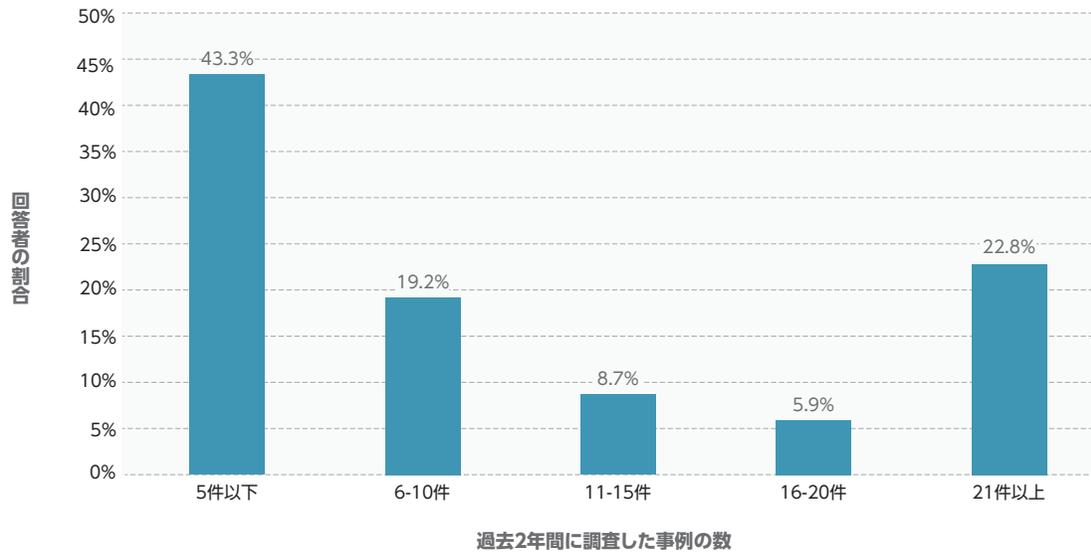
不正調査の職業における回答者の経験中央値は10年だった。15年以上の不正調査の経験を持つ回答者は30%を超えている。

図111. 回答者の経験年数



回答者は、過去2年間に自身が担当した事例の件数についても報告している。図112は、21件以上の事例を調査した回答者が約23%いる一方で、5件以下という回答者が約43%いることを示している。

図112. 回答者が調査した事例の件数



回答者の不正検査分野での  
経験年数の中央値は10年だった。

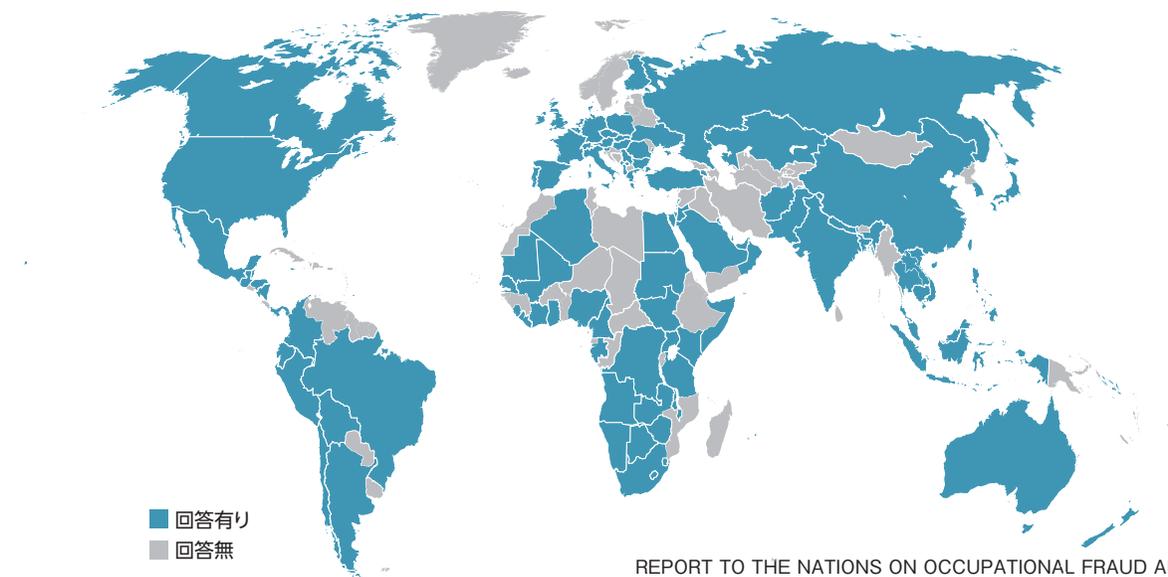
# 補足 (Appendix)

図113. 各地域における不正事例の国別件数

アジア、太平洋 (221件)		東欧、西/中央アジア (98件)	
国名	件数	国名	件数
オーストラリア	26	アルバニア	1
カンボジア	1	アルメニア	3
中国	64	ブルガリア	5
東チモール	2	チェコ共和国	8
フィジー	2	ハンガリー	2
インドネシア	42	カザフスタン	5
日本	3	コソボ	1
ラオス	1	モンテネグロ	2
マレーシア	11	ポーランド	8
ニュージーランド	10	ルーマニア	11
フィリピン	29	ロシア	21
サモア	3	セルビア	4
シンガポール	14	スロバキア	8
ソロモン諸島	1	スロベニア	2
韓国	3	トルコ	15
台湾	3	ウクライナ	2
タイ	4	中東、北アフリカ (79件)	
ベトナム	2	アルジェリア	1
中南米、カリブ海 (112件)		バーレーン	3
アンチグアバーブーダ	2	キプロス	3
アルゼンチン	12	エジプト	5
バハマ	2	イスラエル	2
バルバドス	1	ヨルダン	2
ベリーズ	1	クウェート	4
ボリビア	1	レバノン	5
ブラジル	18	オマーン	7
チリ	4	カタール	7
コロンビア	14	サウジアラビア	13
エクアドル	2	アラブ首長国連邦	27
グレナダ	1		
グアテマラ	1		
ホンジュラス	1		
ジャマイカ	2		
メキシコ	36		
ニカラグア	1		
パナマ	2		
ペルー	4		
トリニダード・トバゴ	7		

南アジア (98件)		サハラ以南のアフリカ (285件)	
国名	件数	国名	件数
アフガニスタン	4	アンゴラ	4
バングラデシュ	4	ボツワナ	2
インド	77	カメルーン	2
ネパール	2	コンゴ共和国	4
パキスタン	11	コートジボアール	2
西欧 (110件)		ガボン	1
オーストリア	4	ガンビア	1
ベルギー	4	ガーナ	11
デンマーク	2	ケニア	41
フィンランド	3	レソト	1
フランス	7	リベリア	5
ドイツ	15	マラウイ	3
ギリシャ	7	マリ	1
アイルランド	2	モーリタニア	2
イタリア	9	モーリシャス	4
オランダ	7	ナミビア	1
ポルトガル	5	ナイジェリア	70
スペイン	6	セネガル	3
スイス	9	シエラレオネ	1
英国	30	ソマリア	1
		南アフリカ	87
		南スーダン	1
		スーダン	1
		スワジランド	1
		タンザニア	8
		ウガンダ	11
		ザンビア	7
		ジンバブエ	9

図114. アンケートに回答した国々



# 図表索引

## (Index of Figures)

### 事例の結末

被害組織 損失額の回復 .....	77
被害組織に対する罰金 .....	78
被害組織に対する罰金 地域別 .....	79
犯行者に対する処分 .....	78
法執行機関に通報された事例 .....	75
法執行機関に通報した事例の結末 .....	75
法執行機関に通報しない理由 .....	76
民事訴訟が提起された事例 .....	76
民事訴訟の結果 .....	77

### 損失額の分布

損失額の分布 .....	9
--------------	---

### 地域別にみた被害組織

アンケートに回答した国々 .....	85
各地域における不正事例の国別件数 .....	84
地域別 汚職の発生頻度と損失中央値 .....	16
地域別に見た不正スキーム .....	14
発見の手段 地域別 .....	23
犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 地域別 .....	50
犯行者の性別 地域 .....	57
被害組織に対する罰金 地域別 .....	79
被害組織の所在地域 .....	7
不正対策の実施割合 地域別 .....	41

### データの提供者

回答者が調査した事例の件数 .....	83
回答者の経験年数 .....	82
回答者の属性 .....	82
回答者の職業 .....	81

### 犯行者が示す行動面における不正の兆候

人事関連に見る不正の兆候 .....	73
性別に見た不正の兆候 .....	71
犯行者が示す行動面における不正の兆候 .....	68
犯行者の職位別に見た不正の兆候 .....	69
不正スキーム別に見た不正の兆候 .....	70
不正とは関連のない不適切な行為 .....	72

### 犯行者と被害組織の関係

共謀の発生頻度と損失中央値 .....	63
犯行者と被害組織の関係別 .....	63
不正発見手段 犯行者と被害組織の関係別 .....	65
不正スキーム 犯行者と被害組織の関係別 .....	64

### 犯行者の学歴

犯行者の学歴 発生頻度 損失中央値 .....	61
-------------------------	----

### 犯行者の在職期間

犯行者の在職期間別 発生頻度 損失中央値 .....	54
----------------------------	----

### 犯行者の職位

犯行者が示す行動面における不正の兆候 職位別 .....	69
犯行者の職位 性別 .....	58
犯行者の職位 損失中央値 性別 .....	59
犯行者の職位別 継続期間 .....	49
犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 .....	49
犯行者の職位別 発生頻度 損失中央値 地域別 .....	50

### 犯行者の所属部署

犯行者の所属部署別 発生頻度 損失中央値 .....	55
不正スキーム 発生頻度 犯行者の部署別 .....	56

### 犯行者の性別

犯行者が示す行動面における不正の兆候 性別 .....	71
犯行者の職位 性別 .....	58
犯行者の職位 損失中央値 性別 .....	59
犯行者の性別 地域 .....	57
犯行者の性別 発生頻度 .....	57
犯行者の性別 損失中央値 .....	58
不正スキーム 性別 .....	59

### 犯行者の人数

犯行者の人数 発生頻度 損失中央値 .....	62
不正の継続期間中央値 犯行者の人数別 .....	62

### 犯行者の年齢

犯行者の年齢 発生頻度 損失中央値 .....	60
-------------------------	----

## 犯行者の犯罪・職歴

雇用前に行われた犯行者の経歴調査.....	46
犯行者の職歴.....	67
犯行者の犯罪歴.....	66
身元調査の実施状況 犯行者の雇用前.....	45

## 被害組織 規模

発見の手段 被害組織 規模別.....	22
被害組織 規模別 不正スキーム.....	33
被害組織 規模別 不正対策の実施割合.....	39
被害組織規模 発生頻度.....	32
被害組織規模 損失中央値.....	32

## 被害組織 業界

業界別 汚職事例.....	37
業界別 被害組織.....	34
業界別 被害組織 損失中央値順.....	35
業界別 不正スキーム.....	36

## 被害組織 形態

政府機関のレベル 発生頻度 損失中央値.....	31
被害組織 形態別 発生頻度 損失中央値.....	31

## 不正が摘発されるまでの期間

職位別 継続期間.....	49
犯行者の人数 発生頻度 損失中央値.....	62
不正が摘発されるまでの期間別 発生頻度と中央損失値.....	17
不正対策実施状況 損失中央値 比較.....	44
不正の種類別 摘発までの期間 中央値.....	18
不正発見 手段別 損失中央値 摘発までの期間中央値.....	25

## 不正スキーム

カテゴリー別 職業上の不正—発生頻度.....	12
カテゴリー別 職業上の不正—損失中央値.....	12
業界別 汚職事例.....	37
業界別 不正スキーム.....	36
資産不正流用のサブカテゴリー 頻度と損失中央値.....	14

職業上の不正と濫用 不正の体系図.....	11
地域別汚職の発生頻度と損失中央値.....	16
地域別に見た不正スキーム.....	14
犯行者が示す行動面における不正の兆候 不正スキーム別.....	70
被害組織 規模別 不正スキーム.....	33
不正隠蔽手段 スキーム別割合.....	19
不正スキーム 発生頻度 犯行者の部署別.....	56
不正スキーム 性別.....	59
不正スキーム 犯行者と被害組織の関係別.....	64
不正スキームの重複.....	13
不正の種類別 摘発までの期間別 中央値.....	18
不正を誘発する統制の脆弱性 スキーム別.....	47

## 不正スキームの隠蔽

不正隠蔽手段 スキーム別割合.....	19
---------------------	----

## 不正対策

不正対策実施状況 損失中央値 比較.....	44
不正対策実施状況 摘発までの期間 比較.....	44
不正対策 実施割合.....	38
不正対策実施割合の変化.....	40
不正対策の実施割合 地域別.....	41
不正対策の実施割合 被害組織 規模別.....	39
不正を誘発する統制の脆弱性 スキーム別.....	47
CFEがみる不正を誘発する統制の脆弱性.....	46

## 不正発見の手段

通報者.....	26
通報制度の効果.....	27
不正発見 手段別割合.....	21
不正発見 手段別 損失中央値 摘発までの期間中央値.....	25
不正発見手段 地域別.....	23
不正発見手段 犯行者と被害組織の関係別.....	65
不正発見手段 被害組織 規模別.....	22
内部通報者が利用した正式な通報の仕組み.....	28
内部通報者の最初の通報先.....	29
内部通報者の通報先 犯行者の部署別.....	29

# 不正対策チェックリスト (Fraud Prevention Checklist)

不正による損失を抑える最も費用対効果の高い方法は、防止することである。以下は、組織の不正対策の有効性をテストする目的のためのチェックリストである。

## 1. 不正対策トレーニングが全従業員に提供されているか。

- 従業員は不正の定義を理解しているか。
- 利益損失、悪評、雇用削減、モラルおよび生産性の低下など、企業とその従業員が不正で被る被害を、従業員が明確に理解しているか。
- 倫理的に判断が困難な状況に直面した際の、相談窓口は従業員に周知されているか。また、従業員は遠慮なく話ができると考えているか。
- 不正に関するゼロトレランス方針が言動を通じて従業員に伝わっているか。

## 2. 効果的な不正通報システムが整っているか。

- 従業員は既知のまたは潜在的な不正行為の通報手段を理解しているか。
- 第三者による内部通報窓口など、従業員は匿名の通報手段を利用できるか。
- 不審な行動に関する通報は匿名および/または内密に扱われ、報復を恐れずに通報できるとの信頼が、従業員の間是否存在するか。
- 不審な行動の通報に対して早急かつ徹底的な判断が成されることが従業員に明確に伝わっているか。
- 通報手段および方針につき、業者、顧客、その他の外部の第三者にまで行き渡っているか。

## 3. 不正発見に対する従業員の認識を高めるために、以下のような積極的な対策が行われ、従業員に公表されているか。

- 潜在的な不正行為を受け身ではなく積極的に追求しているか。
- 組織は、内部監査人による不正調査尋問を通じて、不正行為を積極的に追求しているというメッセージを発信しているか。
- 定期的な不正の監査の他に、抜き打ちの監査が行われているか。
- 不正発見に監査ソフトウェアが継続して使用されているか。またその場合は、ソフトウェアの使用が組織全体に知らされているか。

## 4. 経営環境と経営姿勢が誠実で高潔と言えるか。

- 経営陣の誠実性と高潔性を測るため、従業員を対象に調査が行われているか。
- 業績目標は現実的か。
- 不正対策目標が経営者の業績評価の一尺度として組み込まれ、これに基づいて経営者が評価され、業績給が決定されているか。
- 取締役会またはガバナンスの責任者（監査委員会など）による、不正リスク管理プロセスの確立、実行、テストを行ってきたか。

5. 内・外部不正に対する企業の脆弱性を積極的に識別し緩和する目的で、不正リスク評価が行われているか。
6. 以下を含む不正対策統制が敷かれ、効果的に機能しているか。
- 適切な職務の分離
  - 権限の使用
  - 物理的保護
  - 配置転換
  - 休暇取得の義務付け
7. 内部監査部署が存在する場合、同部署は経営上層部から不当な圧力を受けることなく、業務を効果的に行う十分な資源と権限を有しているか。
8. 採用の際に以下の調査（合法の範囲内）が含まれているか。
- 職歴調査
  - 刑事犯罪歴および民事事件に関する調査
  - 信用履歴調査
  - 薬物検査
  - 学歴調査
  - 身元照会（レファレンスチェック）
9. 依存症や心の健康、家庭の問題や経済的問題の悩みを抱える従業員を助ける、従業員支援プログラムが整っているか。
10. プレッシャーの問題が深刻化する前に経営者がこれを軽減できるよう、従業員が悩みを自由に語れるような開放的な政策が敷かれているか。
11. 従業員の意欲を評価するために、無記名アンケートが実施されているか。

# 用語集 (Glossary of Terminology)

**Asset misappropriation 資産不正流用**：従業員による組織の資源の窃盗や悪用。(例：現金窃盗、請求書不正、経費報告書の水増し)

**Billing scheme 請求書不正**：架空の物品やサービスに対する請求書、金額を水増しした請求書、私的な購入に関する請求書などを提出することにより、勤務先には不要な支出をさせるあらゆるスキーム。(例：従業員が架空会社を設立し、提供していないサービスの請求書を勤務先に支払わせる。従業員が私用目的で購入した物品の請求書を勤務先に支払わせる。)

**Cash larceny (キャッシュ)・ラーセニー**：勤務先の帳簿および記録に計上された後の現金を着服するあらゆるスキーム。(従業員が当日入金分として処理した現金を、銀行預金口座に入金する前に着服する。)

**Cash-on-hand misappropriation 手元现金の不正流用**：勤務先内に保管されている現金を不正流用するあらゆるスキーム。(例：従業員が会社の金庫から現金を着服する。)

**Check tampering scheme 小切手改ざん**：勤務先の銀行口座の小切手の偽造または改ざん、勤務先が正規の受取人に対して振り出した小切手の窃取により、勤務先の資金を着服するあらゆるスキーム。(例：従業員が勤務先の白地小切手を盗み、自分または共犯者宛に振り出す。従業員が納入業者宛の小切手を盗み、自分の口座に入金する。)

**Corruption 汚職**：直接的または間接的利益を得るために、従業員が雇用主に対する義務に反して商取引における自らの立場を悪用する不正スキーム。(例：賄賂または利益相反を伴う不正スキーム)

**Employee support programs 従業員支援プログラム**：ドラッグなどへの依存症や心の健康、家庭の問題や経済的問題の悩みを抱える従業員を助ける制度。

**Expense reimbursements scheme 経費精算**：勤務先に対して架空経費または水増し経費を請求するあらゆるスキーム。(例：従業員が、私的な旅行、架空の食事代などの経費報告書を提出し、精算金を受け取る。)

**Financial statement fraud 財務諸表不正**：従業員による組織の財務情報の意図的な虚偽記載と不作為である。(例：収益過大計上、経費の過小計上、資産の水増し計上)

**Hotline 内部通報 (制度)**：内部の者、組織外の者に関わらず、不正行為やその他の法律違反行為を報告するメカニズム

**Management review マネジメントレビュー**：組織の方針と期待に沿うために、組織的な統制、手続き、会計処理あるいは取引を、経営者が見直しをする手続き。

**Non-cash misappropriations 現金以外の資産 (棚卸資産・その他の資産) の不正流用**：勤務先の非現金資産を着服または誤用するあらゆるスキーム。(例：従業員が倉庫から棚卸資産を着服する。従業員が顧客の財務情報 (機密情報) を盗むまたは不正利用する。)

**Occupational fraud 職業上の不正**：雇用主のリソースもしくは資産を意図的に誤用または流用することを通じて私腹を肥やすために、自らの職業を利用すること。

**Payroll scheme 給与不正**：報酬に関する虚偽の申告により勤務先から支払を受けるあらゆるスキーム。(従業員が時間外勤務を虚偽申告する。実在しない従業員を給与計算に入れる。)

**Primary perpetrator 主犯の犯行者**：被害組織に所属し、合理的に該当事例の中心人物となる犯行者だとみなされる人物。

**Register disbursements scheme レジ不正**：レジへの不正な入力によりレジ内の現金着服を隠ぺいするあらゆるスキーム。(例：従業員がレジに売上取消を不正に入力し、その分の現金をレジ内から着服する。)

**Skimming スキミング**：勤務先の帳簿および記録に計上される前の現金を着服するあらゆるスキーム。(例：従業員が顧客から支払を受領するが、売上として計上しない。)

# ACFEについて (About the ACFE)

ACFEはジョセフ・T・ウェルズ博士（CFE、CPA）によって1988年に設立されました。世界最大規模の不正対策組織であり、最高レベルの不正対策トレーニングや教育を提供しています。また、150カ国以上に7万5,000人を超える会員を有し、世界中のビジネスの不正を減らし、不正対策に有益となるトレーニングと情報資源を提供しています。

ACFEは、以下のような取り組みを通じて、不正対策専門家のために教育ツールと実践的なソリューションを提供しています。

- ・不正対策の専門家による世界規模のカンファレンスおよびセミナー
- ・インストラクターによるインタラクティブな専門的トレーニング
- ・書籍、自習教材や論文などの形式による、不正対策に役立つ総合的な情報源の提供
- ・Fraud Magazine™、The Fraud Examiner、Fraud Infoを含む定期刊行物の出版
- ・世界各地の170以上のACFEの支部を通じた各地域での交流や支援
- ・大学向けの不正対策カリキュラムと教育ツール

不正対策トレーニングの効果は広範囲に及びます。不正と戦う最良の手段は、不正対策に従事する者に対する効果的な不正の防止、発見、検査方法の教授です。不正対策に有益なツールを用い、不正撲滅に携わるあらゆる人々を繋ぎ、教育とサポートを提供することで、ACFEは世界のビジネスにおける不正行為を削減しています。そして、不正対策という職業の誠実性と客観性に対する一般社会からの信頼獲得に務めています。ACFEは会員に専門家としての認定資格を提供しています。ビジネス界や世界中の政府機関が推奨するCFE資格は、不正対策と発見における高度な専門知識を証明するものです。

## 会員サービス (Membership)

不正対策を有効に進めるためには、世界最先端のナレッジやツールにいつでもアクセスできる環境が必要です。ACFEには会計士、内部監査人、不正調査専門家、警察・検察関係者、弁護士、経営者、リスク／コンプライアンスの専門家そして学界関係者などの多彩な会員が集っており、それぞれが専門的なトレーニング、教材など様々なリソースを活用しています。ACFEは、直面する課題へのソリューションを提供できる組織として、7万5,000人を超える世界中の会員から頼りにされる存在になりました。不正防止・発見の実務に専門的に携わっている方にも、不正対策に関する知識を高めたいという方にも、ACFEは必要不可欠なサービスを提供します。

ご入会方法、会員サービスの詳細については、[www.acfe.jp](http://www.acfe.jp)へ。

## 公認不正検査士 (Certified Fraud Examiners)

CFEは「財務取引と不正スキーム」、「法律」、「不正調査」、「不正の防止と抑止」という4つの重要な分野に関する知識を発揮できる、不正対策の専門家です。ACFEは、CFE会員ならびにCFE資格の普及を支援するために以下の活動を行っています。

- ・CFE資格試験の運営を通じて、CFEに対して真正な資格を付与する。
- ・CFEに対して、専門家としての職業基準ならびに倫理規程の遵守を要求する。
- ・企業、政府機関、教育機関に対して、CFEの世界的な代表者としての役割を果たす。
- ・CFEの誠実性、客観性、専門性に対する人々の信頼を得るために指導力を発揮する。



CERTIFIED FRAUD EXAMINER



ACFE™

Association of Certified Fraud Examiners

GLOBAL HEADQUARTERS • THE GREGOR BUILDING  
716 West Ave • Austin, TX 78701-2727 • USA  
Phone: (800) 245-3321 / +1 (512) 478-9000  
Web: ACFE.com • info@ACFE.com

【日本語訳作成】

**一般社団法人 日本公認不正検査士協会**

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台3-4

龍名館本店ビル 12階

TEL 03-5296-8338

FAX 03-5296-8337