

インドにおける不正の実態と対応策

(2019年1月)

日本貿易振興機構(ジェトロ)

ニューデリー事務所

ビジネス展開支援部・ビジネス展開支援課

報告書の利用についての注意・免責事項

本報告書は、日本貿易振興機構（ジェトロ）ニューデリー事務所が現地 KPMG に作成委託し、2019年1月に入手した情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。掲載した情報・コメントは作成委託先の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。また、本報告書はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本報告書にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求めください。

ジェトロおよび KPMG は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロおよび KPMG が係る損害の可能性を知らされていても同様とします。

本報告書に係る問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）
ビジネス展開支援部・ビジネス展開支援課
E-mail：BDA@jetro.go.jp

ジェトロ・ニューデリー事務所
E-mail：IND@jetro.go.jp

The logo for JETRO, consisting of the word "JETRO" in a bold, serif font.

目次

はじめに	1
1. 日系企業で生じた不正事例.....	2
2. 不正防止のためのガバナンス強化	4

インドにおける不正の実態と対応策

はじめに

インドは91年市場開放後、海外からの投資の呼び込みを活発に行っており、有力な投資先として世界から注目を集めてきた。近年の経済成長のスピードは著しく、組織運営体制や内部統制の構築よりも、企業規模の拡大が優先されている印象がある。また、文化的にも、年功者、上位職責者の意見、行動に意を唱えることが難しい状況もある。急激な経済発展、文化的な背景が相まって、インドは他国と比較し不正が生じやすい状況になっていることが想定される。

2017年に実施された不正実態調査に拠れば、78%の企業において不正発見件数が増加、不正が発覚した企業のうち68%が直接的な影響を受けたと回答している。また、重大不正捜査局の調査に拠ると、2011年から2014年までの約3年半の期間において、企業不正により1,080億インドルピー（約2,052億円）超の被害が発生したと公表している。ガバナンス強化は法的要件を満たすために必要な活動であるだけでなく、企業発展を阻害する要因を排除するためにも、不可欠な活動である。

(表1) インドにおける代表的な不正事例

	発生事例	不正の分類	主な不正要因
外資系小売業者	経営陣が隠し倉庫を設けて商品を秘匿し、架空の売り上げを計上することで、会社に数千万インドルピーの損害が発生。	経営陣の不正	不十分な会計処理規定 不十分な職務分掌 不適切な経営陣の選任
外資系金融機関	架空の投資案件への投資を募るために、幹部社員が虚偽の証券取引委員会からの通達を作成。巨額の投資を獲得し、偽の銀行領収書、口座取引明細を作成。	従業員の不正	不十分な職務分離 不十分な従業員の身辺調査 従業員の不相応な資産への無警戒感
上場IT関連サービスプロバイダー	CEOが帳簿の改ざん、架空口座の使用、インサイダー取引、業務上の横領を繰り返し、株主を欺いた。	経営陣の不正	脆弱な管理体制 不十分な職務分掌 不適切な経営陣の選任

1. 日系企業で生じた不正事例

1.1 インド人経営層による不正

インド人経営者を10年以上前に招聘し、事業運営を任せていた。日本本社側が、市場成長率に比して業績進捗率が低いこと、外部業者への支払コストの比率が高いこと、そして、インド人経営者の政府機関との不明瞭な関係に違和感を抱き、社内調査を実施した。調査の結果、コスト超過が生じているにもかかわらず、受注を継続している案件が発見された。また、管理者層に対し個別にヒアリングを実施したところ、各々が認識している情報が一致せず、意図的な情報操作が行われている可能性が検出された。

特定業者への支払額は市場価格より高く設定されており、その他の業者からの見積金額は偽造された金額であった。また、インド人経営者は、当該特定業者からのキックバックを得ており、関連当局に対する賄賂の支払いの事実も発覚した。

子会社から報告があった月次数値の分析を行うなど、日本側でのガバナンス体制が不十分であり、経営者の不正の発覚まで時間を要してしまった。

1.2 営業担当者とディストリビューターの癒着

日系企業が過半数を有するJV企業であり、管理部門はインド人パートナー企業が管理していた。監査人の交代を契機に、販売管理費、マーケティング費用が多額であることを新任監査人より指摘を受け、調査を開始した。

部門責任者に対するヒアリングの結果、営業部門に対する不満や不明瞭な活動が存在することが明らかとなり、ディストリビューターから提出された営業経費の領収書とその証憑の精査を実施した。ディストリビューターは営業経費の領収書を偽造しており、同社の営業担当者は偽造であることを承知の上で支払いを行っていた。また、ディストリビューターと同社の社員は親しい関係にあり、当該関係を会社は知らなかった。

ディストリビューター選定時にバックグラウンドチェックを実施するなどの、ディストリビューター選定プロセスが不十分であった。日系企業は過半数を有するものの、月次報告数値を含む管理機能に関しては、パートナーのインド企業に任せきりになっており、日系企業側からの牽制が働いていなかった。

1.3 架空の仕入先情報を用いた不正

ベンダーリスト（仕入先リスト）の棚卸を実施したところ、実在しない仕入先が登録されていることが判明した。同社社員は架空の仕入先口座を用意し、請求書などの偽造を通じて振り込みを行っていた。なお、不正への関与者には、経理部門担当者のみでなく、購買部門の担当者も含まれていた

不正関与者が主要な社員として長年同社に勤務していたこと、管理部門内での強い権限を有していたことから、部門をまたいで不当に権限を割り当てることが可能であり、結果、複数の部門が関与する大胆な不正を実施できる環境が作り上げられていた。

1.4 システムの脆弱性を悪用した現金の横領

管理数値の不整に懸念を抱いた日本人責任者が、取引記録とデータの突合を実施していたところ、支払伝票に抜け漏れがあることを発見した。

一部の業務システムはデータの変更および削除が物理的に可能であり、また変更履歴が残らないという脆弱性を有する。当該脆弱性を経理責任者が悪用し、虚偽の支払伝票に基づく支払いを架空口座に実行したのちに、当該支払データを削除していた。不正な伝票処理の記録が削除されており、変更履歴も残っていなかったことから、不正行為の発覚が遅れてしまった。

2. 不正防止のためのガバナンス強化

不正発生の要因を大きく四つに分類することが可能であり、これらの要因をなくすことが、不正発生を防ぐ方法となり得る。不正発生の可能性の有無の評価には、以下（表 2）に記載のある項目に該当する事項があるかどうかを確認することから始める必要がある。また、場合によっては、社内外の専門家を利用し、助言を得ることも必要になる。

（表 2）不正発生の 4 区分

制度上の問題	経理財務チームによる、効果的でない統制 不適當な権限移譲 社員の職位や等級制度に問題を起す複雑な組織ヒエラルキー 内部統制上の不備 脆弱な権限制御体制 社内規定やプロセスの未整備 非効果的な報告体制
運用上の問題	属人的な運用プロセス 曖昧なベンダー、サプライヤー選定プロセス 過度に柔軟な承認プロセス
人の問題	日本人マネジメントと現地スタッフとの信頼関係 長期間勤務しているローカルスタッフに対する依存 過度に柔軟な承認プロセス 部門間での協力体制の不備
システムの問題	IT システムの未整備、非効率な運用 脆弱な IT 統制 不十分なデータバックアップの体制

インドで事業を展開する日系企業の多くは、適切な管理体制を構築するために日本本社から経営者、管理部門責任者を派遣しているが、内部統制、社内管理体制の構築の経験がある人物が必ず派遣されているわけではなく、また、小規模であるために、十分な日本本社からのモニタリングが行われていないのが実情であろう。そのため、ガバナンスの強化のためには、適切な社内管理体制を整えると共に、親会社と共に協力して社内体制を整備することが必要になる。現地子会社は社内の規定および内部統制の整備、運用を行い、親会社は現地子会社からの報告を分析し、適切な指示を

出すというように、子会社のガバナンスの強化に向けたグローバルな体制構築に取り組むことが肝要である。