

# インド愛知デスク ニュース

## ◆◇インド法務◇◆

### ～インドにおける不正対応の枠組み～

2022年11月

#### 1. はじめに

日本にある親会社が、物理的にも遠く離れ、文化的にも大きな違いをもつインドにある子会社を管理する際に直面する様々な課題の1つに、インド現地法人の利害関係者（従業員などの内部の関係者と、取引先などの外部の関係者）による不正行為への対応があります。

本ニュースレターでは、インドにおける不正行為に対してどのような対応を検討すべきか、その枠組みについてご紹介します。

先に結論を申し上げますと、日本でもインドでも、またおそらく他の国でも、不正行為に対する平時・有事の対応の大枠に関しては多くの共通点があります。このため、多くの会社にとっては、日本と全く違う対応策をゼロから組み立てるよりも、もともと日本の親会社やグローバルで検討し蓄積してきた内容を活かしつつ、インド特有のリスク（インドのビジネス文化等の外部環境に由来するものと自社組織の構造に由来するものの双方）を踏まえてそれらをカスタマイズするというアプローチが効率的でしょう。（もちろん、導入後、インド現地でのヒヤリハット事案や他社事案を通じてアップデートすることも大切です。）

一方で、日本国内やグローバルで適用している内容をコピーすれば理解されると安易に考えることは禁物です。価値観や文化の違いもあれば、特に組織が小さい初期段階では管理部門の弱さといった課題もありますので、そうした要素を踏まえつつ、制定したルールやポリシーを現地法人自身の文化として根付かせるための努力を続けることが肝要と考えられます。

#### 2. インドにおける不正行為の概況

まず、インドにおける不正行為の概況を知るため、2種類の調査報告書を見てみましょう。

##### (1) Kroll 社による「インドにおける不正に関する調査報告書」

Kroll 社がインド工業連盟（CII：Confederation of Indian Industry）と共同で行ったインドにおける不正に関する調査報告書「CII-Kroll India Fraud Survey – Second Edition」（2021年10月）及びそのサマリー<sup>1</sup>によると、回答企業のうち実に約65%（2019年版の調査では57%）が、何らかの不正行為を経験したと回答しています。（なお、同報告書は、世界中ではおよそ75%～

<sup>1</sup> <https://www.kroll.com/en/insights/publications/apac/cii-kroll-india-fraud-survey>

80%が何らかの不正行為を経験したと回答する傾向にあることに触れつつ、インドが他地域よりも不正発生率が低いということよりも、むしろ発覚を免れているものが多いか、実態が素直に回答されていない可能性があるとの考察が述べられています。)

同報告書によると、不正行為を行った者のうち、68%は解雇され、25%は執行機関に告訴されています。

同報告書は、2019年の前回調査との比較も行っており、この2年間で不正行為の内容にも変化が見られます。贈収賄・汚職は2019年版では31%だったのが2021年版では12%に減少し、データ窃盗も31%から17%に減少しています。一方、リモートワークが増えたことで、サイバー関連の不正が増加したようです。また、利益相反に関する不正が2019年版では10%だったのが2021年版では26%に増え、サプライチェーンやベンダー関連の不正が5%から14%に増加しています。

こうした2019年から2021年の間の変化にはコロナ禍の影響も大きいと考えられますが、インドにおける動向を知るための一資料として参考になります。

## (2) ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) による「職業上の不正に関する国民への報告書」

また、ACFEが毎年発行している「Occupational Fraud: A Report to the Nations」(日本語版は日本公認不正検査士協会による「職業上の不正に関する国民への報告書」<sup>2)</sup>の2022年度版によると、インドを含む南アジア地域<sup>3)</sup>における代表的な不正行為として、汚職(71%)、請求書不正(18%)、棚卸資産・その他の資産(15%)、財務諸表不正(15%)、手元現金の不正流用(12%)が挙げられています。また、代表的な不正の発見手段として、通報(51%)、内部監査(16%)、書類精査(9%)、マネジメントレビュー(7%)が挙げられています。

上記(1)はインドだけを対象とした調査であるのに対して、(2)の対象地域は南アジアであり、インドを含む7ヶ国を対象とした調査であることに注意が必要ですが、いずれにせよ、不正発見手段として「通報」が圧倒的な1位に挙げられていることが注目されます。

## (3) その他

上記2種類の報告書の中では代表的な類型として取り上げられていませんが、以上の他に、仕入担当者による納入業者からのキックバックや、従業員や取引先による営業情報・技術情報の流出・流用も、インドでよく問題となります。

## 3. インドの不正行為に対する対応の要否

まず、会社で発生する不正行為に関して、インド会社法447条は、「不正行為(fraud)」を「会社・株主・

<sup>2</sup> <https://www.acfe.jp/study/download-library/>

<sup>3</sup> インドの他は、アフガニスタン、バングラデシュ、ブータン、ネパール、パキスタン及びスリランカが含まれます。

債権者・その他の者を欺き、それらの者から不当な利益を得、又はそれらの者の利益を損なう意図をもって、何者かによって行われた又は何らかの方法による共謀に基づいて他の者によって行われた、作為・不作為・事実の隠蔽・地位の濫用をいい、不当な利益・損失が存在するか否かを問わない」と広く定義した上で、不正行為で有罪とされた者には、6ヶ月以上10年以下の懲役及び不正行為に関わった金額以上かかる金額の3倍以下の罰金が科せられるとしています。

上記は実際に不正の実行行為や共謀を行った者に対する規定ですが、会社の役員も、不正を防止する体制を構築しなかったことについての善管注意義務等の責任をインド国内で問われる可能性があります。

さらに、日本の親会社及びその役員には、日本の会社法上、企業集団である子会社の内部統制に関する義務があり、実際に不正行為が行われた場合には自らの損失にもつながり得ます。そのため、日本側としても、インドの子会社における不正行為への適切な対応が必要となります。

#### 4. 平時の対応：体制整備

平時の対応として重要なのは、まず、「不正が行われにくい体制」の整備です。そのためには、何よりもまず、自社においてリスクの高い分野が何かを把握することが第一歩として重要です。

その上で、高リスクと考えられる分野を中心に整備していくこととなりますが、こうした不正防止体制の整備においてよく引用されるのが、1960年代に犯罪学者のドナルド・クレシーが提唱した「不正のトライアングル（fraud triangle）理論」です。

同理論によると、「動機」（motivation）、「機会」（opportunity）、「正当化」（rationalizations）の3つの要素が揃った時に企業不正が発生することになりますので、それらの発生原因を減らす体制を構築すべきこととなります。

このうち、「動機」と「正当化」は個人の主観的要因ですが、不正に向かう動機や不正行為を正当化する根拠を持たせないような体制の整備が重要となります。動機の例としては、個人としての金銭的な欲求の他に、業績達成に対する過度な要求等が考えられます。筆者の経験に基づくと、日本においては後者が多いのに対して、インドでは前者が多い印象です。また、正当化は、例えば、評価や給与等の処遇への不満（これくらいの事をやらないとやっていられない）や、周囲の態度（他の人も同じことをやっている）といった状況から生まれます。いずれにせよ、個人が易きに流れないように、ルールや契約条件を明確にして周知徹底するとともに、不正発覚時に厳格に対応するなど、不正を認めないという姿勢を経営陣が貫き、組織文化として醸成することが大切です。

とりわけ、文化や価値観が異なると、善悪が逆転するようなケースは稀だとしても、事の重大さについての認識はすれ違うケースが多々あります。さらには、ジョブホッピングが多く、1つの会社に長く務める習慣が根付いていないインドでは、会社に対する帰属意識が自然に醸成される環境にはありません。こうした点も踏まえて、会社・グループとして何を重視し、何を求めているのかといった点の周知を、日本国内で必要と想定される以上に丁寧に行う必要があります。

また、インド現地法人の組織が小さいうちは経営側・管理側の体制が弱く、これに言語の違いも相まっ

て、「細かいことはバレない。」「どうせみんなやっている。」といった正当化のプロセスが早い段階から始まる可能性があります。限られたリソースの中での対応となりますが、特に高リスクの分野では、最初から現地任せにしすぎないという判断も大切です。

以上に対して、「機会」は環境要因となります。この点に関しては、権限の分散、人事のローテーションや上下・相互のモニタリング、第三者のチェックなど、健全な牽制システムを構築することで対応していくこととなります。こちらも、特に進出当初は人的リソースが限られている中での対応が求められますので、高リスク分野を中心に強弱をつけたり、本社から定期的にサポートに行ったりといった工夫が求められます。

次に、不正が起きた時に直ちに察知するための制度を整えておくことも重要です。この点、2（2）で紹介した調査報告書によると、「通報」による察知が重要な位置づけを占めており、通報制度がインドでも有効であることがわかります。この他、高リスク分野を中心に、定期的な内部監査や抜き打ち検査なども行って、緊張感を維持することが大切と考えられます。

## 5. 有事の対応

上記4のような体制整備を行ったとしても、なお、不正行為が発生してしまった場合には、以下のような対応を検討することになります。

### （1）不正に関する情報の保全・証拠収集

不正が生じた場合に最初に検討すべきアクションは、現在進行中の不正を止め、関連情報を保全することです。不正行為の証拠を集めるために不正行為者への監視を続けるという必要性がある場合も考えられますが、そうでない場合、行為者が内部者の場合には、会社保有資産の回収や出勤停止などの措置を採ること、外部者の場合には取引停止の措置を採ることを検討すべきです。

その上で、事実関係や原因を解明するために、社内または第三者による調査チームを組成して、関連データを調べ、関係者にインタビューするなどの活動を行います。

なお、最近では日本でも会社から独立した専門家による第三者委員が行う調査が不正対応の手法の1つとして確立してきましたが、インドでは、弁護士等の専門家が第三者委員を組成して事実関係の調査を行うという手法はかなり以前から行われていたようです。

### （2）措置・処分の内容の検討

事実関係を可能な限り調査した上で、そこで判明した事実に応じて、以下のような措置や処分を検討することとなります。

- ① 不正行為の停止要求・警告
- ② 内部者の場合には懲戒処分、外部者の場合には取引停止・契約解除
- ③ 民事訴訟を通じた損害賠償請求
- ④ 刑事告訴

以上をご覧いただくとお分かりのように、検討すべき措置の大枠は、日本で不正が起きた場合の措置と大きく異なるものではありません。ただし、当然ながら、日本とは法体系も判例も異なるため、個別の措置・処分を検討するに当たっては、現地の事情に通じた専門家に助言を受けながら検討することが重要と考えられます。

◆◇ 発行情報 ◇◆  
インド愛知デスク 最新情報

■発行元

2022 年度インド愛知デスク運營業務受託者： 松田綜合法律事務所（担当：弁護士 久保達弘）  
〒100-0004 東京都千代田区大手町二丁目1 番1 号 大手町野村ビル10階  
TEL: 03-3272-0101（代表） FAX: 03-3272-0102  
URL: [www.jmatsuda-law.com](http://www.jmatsuda-law.com)

■配信停止またはご送付先アドレスの変更・お名前の変更は下記アドレスにご連絡下さい。

[aichidesk@jmatsuda-law.com](mailto:aichidesk@jmatsuda-law.com)