



# インド企業における不正リスクと防止策

Deloitte Haskins & Sells LLP パートナー **Neeta S. Potnis**

Deloitte Touche Tohmatsu India Private Limited シニアマネジャー

デロイト トーマツ 企業リスク研究所 主任研究員 **木村 秀偉**

インドは、豊富な労働人口や購買力が増している国内マーケット等により、魅力的な投資先となっている。その一方で、過去10年間、企業の不正事件が増加してきた。

本稿では、インド企業における不正事例を踏まえつつ、そのリスクと防止策について解説を行いたい。

## 1. インドと不正環境

インドは、豊富な労働人口や購買力が増している国内マーケット等により、魅力的な投資先となっている。国土面積で世界第7位であり、民主主義国家としては最も人口が多い国である。その豊かな歴史は、インダス文明と歴史的な交易路まで遡ることができる。1947年に、150年間にわたる英国統治の終了によって独立を遂げたが、インドの教育、法制度、そして貿易は、依然として英国の強い影響を受けている。12億人を超える国民が29の州と7つの連邦直轄領にわたって居住しており(2011年の国勢調査による)、総人口の66%が35歳未満という、世界で最も若年人口の多い国である。また、インドは多様性の国でもある。言語と文化は密接に結びついているともいわれるが、ビジ

ネスのコミュニケーションではヒンディー語と英語が使われているものの、インド各地では、主要なものだけでも20を超える言語が使われているといわれる。インド経済は、1991年の自由化以後、2桁成長を続けてきたが、この成長率は過去5年間で鈍化し、2013～2014年期の年間成長率は5.6%となっている。

このようなインドにおいて、過去10年間、企業の不正事件が増加してきた。インド政府の重大不正捜査局(SFIO: Serious Fraud Investigation Office)は、2011～2012年期から2014年6月までの約3年半の期間において、1,080億ルピー(約2,052億円)\*1を超える企業不正が発生したと公表している。また、金融機関の規制当局であるインド準備銀行(RBI)に報告された銀行の不正事件の件数は、2009～2010年期からの4年間で46%減少したが、この期間に報告された不正の金額は、実に324%も増加し、2012～

\*1 本文中の円貨額は、1ルピー=1.9円、1ユーロ=145円で仮計算した場合の金額を示している。

2013年期には864億ルピー(約1,642億円)に達した。さらに、国際的な非政府組織であるTransparency Internationalは、177の国と地域で公共部門腐敗の認識水準(CPI)について調査し、報告書を発表しているが、同組織の2014年のレポートによると、インドは第85位であった(最も腐敗が少ない国が第1位となる)。制度面に目を向けると、インドにおける企業活動の基本ルールを規定する法律として会社法があるが、従来1956年会社法(旧法)には、企業の不正に関する包括的な規定が存在しなかった。しかし、近年の不正事件において、企業のガバナンスと内部統制プロセスの脆弱性が表面化したことから、2013年会社法(新法)では、企業における不正の定義とともに、企業不正に関する取締役等の責任が規定され、併せて内部統制システムや内部通報制度に関する事項も規定されている。

## 2. インドにおける「不正」の考え方

「不正(fraud)」とは、ブラック法律辞典(Black's Law Dictionary)を参照すると、「他者をその不利益となるような行為へと誘導することを目的とした、真実の意図的な虚偽陳述または重大な事実の隠蔽」とであるとされる。この点、インドでは、前述のとおり、2013年会社法に「不正」に関する規定がある。同法447条によると、「不正」は以下のように説明されている。

企業の業務に関連する不正には、以下のものが含まれる。すなわち、企業、株主、債権者、その他の者を欺く意図、そのような者から不当な利益を得る意図、またはそのような者の利益を損なう意図をもって、何者か、あるいは何らかの形で共謀する何者かによって働かれた (a) 何らかの行為、(b) 不作為、(c) 何らかの事実の隠蔽、または (d) 地位の濫用(筆者による仮訳)。

インド会社法によるこの不正の定義は非常に広範であり、贈収賄、汚職、腐敗的慣行などを含んでいると解される。

## 3. インドにおける企業不正事件

近年、インドの産業界が衝撃を受けた大規模な企業不正事件の一部を紹介する。

### i) インド最大級の粉飾決算事件

2009年1月7日は、将来にわたってインド産業界の厄日として記憶されることになるだろう。この日、当時インド第4位のIT企業の会長が、自社の財務諸表を粉飾していたことを告白したのである。取締役会に宛てた書簡の中で、同会長は、2008年9月30日時点の貸借対照表において決算結果を粉飾していたことを認めた。その内容は、実在しない504億ルピー(約958億円)の現金および銀行預金のほか、未収利息の計上、会長が調達した自己資金に基づく123億ルピー(約234億円)の債務の過小計上、そして、49億ルピー(約93億円)の架空売掛金の過大計上である。また、同会長は、数年間にわたって同社の利益が水増しされてきたことで、財務諸表に実態との乖離が生じていることも認めた。この告白の後、会長、CFO、財務部門の2人の経営幹部、そして内部監査人が逮捕された。さらに、同社の監査を担当した会計士も取り調べを受け、同社の財務諸表に署名した監査法人の2人の社員も逮捕された。政府によって指名された取締役、複数の政府機関、およびインド市場規制当局による捜査も開始され、その後、同社は別のインドIT企業によって買収される形で幕を閉じた。

捜査の結果、相当数の架空請求書が会計システムに入力されており、偽造された銀行取引明細書と定期預金証書(FDR)を使用して、現金残高と銀行口座残高が水増しされていることが分かった。また、州の捜査

当局の報告書によると、従業員数も大幅に水増しされ、その架空従業員に対して支払われた給与を流用していたことも判明した。この他にも、創業者の関係組織から受け取った資金は勘定の中に開示されていなかったり、インサイダー取引と資金の流用も存在したりと、この不正な企てに巻き込まれた組織は300以上に達していたことも明るみになった。重大不正捜査局(SFIO)と中央の法執行当局による捜査の結果、このような粉飾的な会計慣行が数年間にわたって社内に蔓延していたことが明らかになったのである。

## ii) スポーツウェア会社の資金流用事件

インドに事業拠点を設けた欧州のスポーツウェア・グループが、2005年に米国のスポーツウェア・グループ(R社)のインド事業部門を買収した。R社の代表取締役社長(MD:Managing Director)であったS氏は、2011年に、グループのインド事業拠点どうしが合併して統合された事業体(A社)のMDとなった。しかし、2012年3月になり、A社のMDと最高執行責任者(COO)が解任され、同社は、内部調査に基づいて、法務当局に対して刑事告発を行ったのである。2012～2013年間に、この欧州のスポーツウェア・グループは、インド事業における不正行為のために財務諸表の訂正報告を行ったこと、ならびにこれに起因して2011年の株主に帰属する純利益が5,800万ユーロ(約84億円)減少したことを発表した。

インドの捜査当局に対する刑事告発によると、MDとCOOは、4つの隠し倉庫をデリーに設け、複数の会計年度にわたって架空の販売実績を生み出していた。販売を装った物品は、これらの倉庫に横流しされていたのである。2011年末の時点で、14億ルピー(約27億円)に相当する商品について、納品の事実が存在しないにもかかわらず、請求書が発行された疑いがあった。また、同社の申し立てによると、この2人の元経営幹部は権限のないフランチャイズ紹介プログラムを無断で実施して新規開店の名目で資金を集めていたが、

さまざまな投資家から約11億ルピー(約21億円)の資金を収集したにもかかわらず、開店したフランチャイズ店は皆無に等しかった。このような不正の実行に際しては、現金の領収書は偽造され、ROR(regional outstanding report)と称する「裏帳簿」が保持されていた。RORには、実際の売掛金残高のほか、グループに報告する公式の売掛金残高に調整するのに必要な金額を記載していたのである。

## iii) 顧客担当マネージャーによる不正事件

2010年、インドの外国銀行の小売部門で働いていた30代前半の顧客担当マネージャーが、40億ルピー(約76億円)相当の不正を長期的に働いていた容疑で逮捕された。この人物は、約30人の富裕層の銀行顧客を、現実にはありえないようなハイリターンの儲け話への投資に勧誘した。この詐欺行為は、他行の行員がこのマネージャーの同僚に電話でその商品について問い合わせたことにより発覚した。

このマネージャーは、魅力的な高い確定収益で顧客を投資に誘い込む際に、インドの資本市場の規制機関であるインド証券取引委員会(SEBI:Securities and Exchange Board of India)の偽造パンフレットを使用していた。この偽造パンフレットには、このマネージャーの祖父である個人の信託管理口座が振込先として明記されており、投資家から集めた資金は銀行のウェルス・マネジメント部門に預託されることはなく、このマネージャーの祖父の口座を経由して親族の他の3つの口座に送金されていた。その後、この資金はこのマネージャーの証券口座に振り替えられ、株式市場への投資に充てられていた。また、銀行の法人顧客の従業員2人がこのマネージャーと共謀していた疑いが持たれている。

## iv) その他従業員による不正事件

a) 大規模な世界的流通センターをインドに設置している多国籍企業が、管理部門の責任者が会計不正に関与している、という内部通報を受けた。嫌疑に

は、資産の横領、リベート、企業設備の不正な個人利用、特定関係者への便宜供与などが含まれていた。その後の同社による内部調査で、当該嫌疑が事実であることが明らかになった。

b)ある企業が、サプライヤーから、「支払いが遅れる」あるいは「期限が来ても支払いがない」という多数の苦情を受けた。その企業の社内では、サプライヤーへの支払は規則正しく行われていると認識されていた。その後、同社の内部監査により、勤続年数が長く、信頼の厚い社員が、サプライヤーに対する支払を横領し、小切手を不正に現金化していることが明らかになった。また、物流サービスに関する架空の請求書を発行して、当該支払を着服していたことも判明した。

c)従業員の準備基金(年金基金)の運用業務を担当する職員が、証券会社からリベートを受け取っていたことが発覚した。この年金基金は、従業員から受け取った積立金を、指定された証券に投資することが求められていた。基金の運用を担当していたこの職員は、証券の購入を仲介した証券会社からリベートを受け取り、自らが創業者として起こした会社の銀行口座に入金していた。これらのリベートは証券取引としてカモフラージュされ、年金基金に請求される証券の価格がリベートの金額分だけ水増しされていた。この社員にリベートを支払った仲買人は、年金基金の証券取引業務のシェアの増大という見返りを得ていたのである。経営陣への内部通報を受けて実施された調査によって、同職員と仲買人は会社に対する背任行為の疑いで逮捕された。その後の捜査によって、その職員の本来の年収水準を超えた多数の不動産の購入と証券への投資が明らかになった。

## 4. インドにおける不正の種類

コンサルティング会社であるクロール(Kroll)の委託を受けたエコノミスト・インテリジェンス・ユニット社による2013-2014年の不正調査レポートによると、インドで調査対象となった企業の69%が不正事件を経験しており、インド国内の回答企業の71%が不正事件は増加していると答えている。インドで多い不正の種類は、発生頻度が高い順で、1.物理的資産や在庫の窃盗(33%)、2.情報の窃盗、消失、または攻撃(24%)、3.汚職および贈収賄(24%)、4.内部的な財務不正または窃盗(22%)、5.ベンダー/サプライヤーまたは調達に関する不正(20%)、6.経営陣の利益相反(16%)、7.規制またはコンプライアンス違反(16%)という回答が得られている。当該調査レポートでは、こうした不正により、平均して、インド企業は収入の1.4%を失っていると報告されている。

## 5. 不正の発生要因

ご承知の読者も多いと思うが、ここで「不正のトライアングル(Fraud Triangle)」についておさらいしておく。「不正のトライアングル(Fraud Triangle)」は、詐欺犯罪者を対象とした調査研究を専門としているドナルド・クレツシー(Donald Cressey)博士によって開発された、不正の発生を説明するモデルである。クレツシー博士によると、人が不正を働くときには3つの要因が存在するという。すなわち、「プレッシャー」(犯行の動機)、「機会」(不正行為者が、発覚のリスクが低そうな信任された地位や立場を利用(濫用)して詐欺や不正の企てを実行する機会)、「正当化」(不正を働く人は、通常、自らを犯罪者ではなく、むしろ、窮乏状態に捕らわれた正直な人間であると考

え、不正行為を自分自身に対して正当化する理由を見出す)である。

インドにおける不正事件を分析してみると、その動機となる「プレッシャーポイント」(圧力に反応しやすい弱点)が浮かび上がってくる。インド企業では、成果主義に基づく給与が一般化してきている。したがって、給与の増加は主要な財務目標の達成と直結していることが多い。昨今の状況では、管理部門等のいわゆる間接業務に就いている従業員の給与も、所属する部門や組織で決められた財務目標の達成度合に結び付いていることがある。資本市場からは、一貫した財務成績と成長を示すことに対する期待が増大しているが、世界経済のメルトダウン、そしてインド経済の減速(経済成長率の5%台への鈍化)は、組織がアナリストの予想や投資家の期待を満たすことを難しくさせている。そのような状況にあって、財務諸表の粉飾が、差し迫った困難に対処する安直な逃げ道に見えてくる可能性はあるだろう。このようなプレッシャーポイントへの圧力に反応する形で、不正行為は、不正行為者の当座の欲求を満たす小さな規模(金額)で始まり、それがたび重なることに拡大し、複雑化して大きな金額が伴うようになっていく。また、従業員の不正事件では、窮乏状態が生み出した金銭への欲求あるいは必要性がプレッシャーポイントとして機能することが多い。例えば、前述した従業員不正の事例に関与した従業員の場合には、株式相場で多額の損失を出したことが契機のひとつとなっていた。他にも、家族の慢性病に発する資金の必要性、高所得層向けの住宅地に大きな家を建てるための資金、通常の収入では手が届かない贅沢なライフスタイルを支えるための資金、慢性的な薬物乱用のための資金の必要性などがある。

一方、不正行為者は、通常、内部統制の隙をついて(内部統制が存在しないか、不十分であるときに)不正に手を染める機会を得る。インド経済自由化以

後の時代は未曾有のビジネス成長機会をもたらし、そのような成長機会をつかむことが、インド企業の最大の焦点となった。各企業は、より早い成長を実現するために、特定の役員や従業員の個人的な能力に依存する「個人依存」型のアプローチを優先し、内部統制システムの確立による「プロセス主導」型のアプローチを重視してこなかった。つまり、会社内に適切な仕組みを作り、組織的に運営することより、属人的であっても経営のスピードを優先してきたのである。不正事件の分析から分かることは、従業員がこうした脆弱な内部統制の弱点につけこんでいることが多いことである。このような従業員は、組織の業務プロセスを熟知しており、多くの場合、信頼できる優秀な従業員として知られている。このように、インドにおけるコーポレート・ガバナンスや内部統制といった組織的運営の経営慣行は、特に同族経営の企業では、まだ発展途上にあるといえるだろう。オーナーや創業者は、組織内の正式な役割とは無関係に、日々の意思決定や経営に密接に関わっていることが多い。そのような人物は、年功者の行動を無条件に受け入れる強力な影響力ゆえに、普段は、組織の中で何かを問い質されることはないのである。

## 6. 不正防止策の必要性

米国の公認不正検査士協会(ACFE)が公表した「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書(Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse)」の2014年版(2014 Global Fraud Survey)は、「不正対策の存在は不正による損失額の減少と不正が摘発されるまでの期間の短縮に繋がっている。何らかの一般的な不正対策を敷いている組織内で生じた不正は、そうでない組織と比べ損失額が大幅に低く、かなり早い段階で摘発されてい

た」と報告している。

法規制による制約条件が複雑化している今日のビジネス環境では、組織が不正リスクを理解し、その対策を講じておくことが一層求められてきている。不正の影響は、財務的な企業価値の減少から株主代表訴訟、そしてレピュテーション(評判)の低下まで、組織に大きな打撃をもたらすおそれがある。このような不正に対して、効果的な防止策を導入することで、不正が生じる可能性を減らすことができるであろう。仮に不正が起きつつあっても、そのような防止策による社内の牽制があれば、不適切な活動を速やかに突き止めてその被害を最小限に食い止めることができる。不正防止策には、例えば、取締役の構成や取締役会の活性化をはじめとするコーポレート・ガバナンスに関する諸施策、法規制遵守(コンプライアンス)体制の確立、規程・ルールの整備等による業務プロセスの確立、従業員に対するトレーニングや教育といった啓発活動などがある。

インドにおいても、多くの企業では、効果的な不正防止策となるいくつかの方策を講じてはいるものの、特定のフレームワーク(例えば、内部統制のフレームワーク)に基づいて体系的・網羅的な対策を行っている企業は少ないと考える。また、そのような対策が適切に文書化されているケースも多くないのが現実である。

## 7. 不正防止に係る内部統制の確立

不正防止の観点から内部統制を確立するには、以下の点に留意すべきである。

- 不正リスクに対する自組織の脆弱性を理解する
- リスクの高い不正領域を特定する
- 重要な不正リスク領域に対処するための業務改善を行う

- 不正リスクが軽減されていることを継続的にモニタリングする

以下では、こうした留意点を勘案したうえで、内部統制のフレームワークである、トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO:The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)が公表する「内部統制－統合的フレームワーク」(Internal Control - Integrated Framework)に準拠しながら、統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング活動の構成要素ごとに、必要な取組みを検討していく。なお、このようなフレームワークに基づく体系的な理解は、監査役監査において、対象会社となる組織の不正に関する取組みを検証する際にも有用である。

### i) 統制環境

不正防止の観点からは、不正防止ガイドライン、行動規範や倫理規程の制定及び周知、またトップマネジメントの姿勢(意思表示)が特に重要である。不正防止ガイドラインは、不正リスクに対する組織としての取組みを明文化したものであり、組織全体が不正防止に全力で取り組む姿勢の顕示、不正に関する意識向上および不正防止トレーニングの実施、役割と責任の明確化、会社との利益相反に関する定期的な確認の実施、不正リスク評価と業務改善、内部通報制度、不正対応と懲戒等が示される。また、トップマネジメントの姿勢(意思表示)としては、日本と異なり、価値観の違う人々が集まる企業において、社員に何が期待されているかを基礎的なことから丁寧に伝え、具体的に模範を示して指導することが重要である。

インドに進出している日系企業においては、グループのコンプライアンス指針をもとに、インド固有の事情を反映した従業員トレーニング等を推進している企業も見られる。具体的な手順をマニュアル等で明文化することも大事であるが、まずは、身近な例を示

しながら、従業員一人ひとりの意識向上を図る取組みが効果的であると考える。

## ii) リスク評価

不正の観点からは、以下のようにリスク評価を行い、次の統制活動の改善につなげる。

- a. 想定される不正リスクの要因を検討する
- b. 想定される不正のシナリオを描く
- c. 不正リスクに優先順位を付ける
- d. リスク軽減のための現状の統制活動があるかどうか、また効果的かどうかを評価する

リスクの洗い出しについては、ワークショップ等により組織の複数の職階の従業員の意見を聞くことも効果的である。また、インド特有のリスクについては、前述したようなインドで起こった不正事例も参考になると思われる。経験上、特に、購買先からのキックバック、親族が運営する企業との架空取引や水増取引は、よく耳にする不正手法である。

## iii) 統制活動

不正リスクの評価を受けて、営業、購買、製造、経理といった業務レベルの内部統制について、改善の必要性を検討する。日常業務の中で、不正をしにくいような他者の目が届く牽制機能があるか、あるいは、不正が起きたときに、早期に異常に気付くようになっていくかを確認し、必要に応じて、業務改善のアクションプランを立案する。

前述のとおり、インドでは、業務が属人化する傾向にある一方、給与水準が上昇する中で、従業員の離職率が高いことから、組織としての業務運営を継続していくためには、依って立つべき明確なルールとして、標準作業手順書(SOP)等を整備することが望ましい。また、個人的な印象であるが、インドの企業では、指揮命令系統がはっきりしており、その分だけ組織が縦割りとなる傾向が見られる。業務の明文化は、各部門の役割や責任を明確化し、組織的にコミットすることで部門間の連携をスムーズにする効果がある点

にも着目すべきである。

## iv) 情報と伝達

内部通報制度は、不正の糸口を発見する有効な制度である。2014 Global Fraud Surveyでは、「内部通報が最も効果的な摘発手段である」と報告されている。内部通報制度を効果的に活用するには、従業員が報復を恐れることなく通報できるような保護施策とともに、組織として、通報内容に適切に対処し、速やかにフィードバックすることが重要である。

インドでは、2013年会社法において、上場会社や一定規模の企業に対して、内部通報制度の確立が求められることになった。該当する日系企業はそれほど多くないと思われるが、法制度面からも、このような不正対策が求められるビジネス環境である点は気に留めておく必要がある。

## v) モニタリング活動

前述のとおり、インドでは、指揮命令系統の関係がはっきりしており、ラインの上下関係によるコントロールが有効と思われる。故に、日常的なモニタリング機能として、普段から、上席者の目が届く仕組み(事前の決裁制度や事後のレビュー制度等)にしておくことが第一であると考え。一方で、独立的な立場からの内部監査では、インドでの不正事例等を踏まえ、リスク・アプローチの中でインド特有の不正リスクを織り込んだ内部監査計画を立案し、内部監査手続を策定することが考えられる。実地検証に先立ち、十分なデータ分析を行い、フォーカスすべき具体的なポイントを洗い出しておくことが効果的である。内部監査の結果、不正の糸口が見つかることもあるが、一般には、不正防止の観点から内部統制が整備、運用されているかを検証することで、不正に強い組織をつくれるように継続的な改善につなげていく。

インドに進出する日系企業は、現地企業と合併で事業運営するケースも多い。日本の本社から駐在員を送っていても、十分に情報収集できておらず、特に

ベンダー選定やお金の流れがブラックボックス化してしまうことがある。合併先には配慮しながらも、定期的あるいは不定期に内部監査を実施していく必要がある場合が多い。なお、合併先とは、あらかじめ情報交換や相互の内部監査など事業運営の透明性を高められるような取り決めをしておくことが望まれる。

## 8. 不正が疑われる事象の発生時の対応と事前準備

不正が疑われる事象が発生した場合に備え、対応手順を事前に決めておくことが重要である。つまり、速やかな調査により、不正の影響を受ける領域を特定し、不正に起因する被害や損失を最小化するとともに、不正発生の原因分析により、既存の内部統制を不正防止の観点から改善する一連の手順である。

不正調査は、疑われる不正の分類、嫌疑の妥当性、重要度の確認とエスカレーション、調査手順、日程の決定、証拠となる文書やデータの保全等から始められる。例えば、インドでは購買先からのキックバックを受け取るケースも多いが、こうした不正が疑われた際に、購買先との送受信メールデータの検証や外部の調査機関を通じた購買先の価格調査といった対応が速やかにとれるように準備しておくことが有用である。

また、多くの情報が電子データ化されている現状では、不正調査において、ハードディスク等に残っている削除データの復元や、いわゆるビッグデータを効率的かつ効果的に分析する技術が不可欠となっている。

## 9. 終わりに

インドは、年間成長率が5%を超え、膨大な労働人材を擁しており、依然として魅力的な投資先である。その一方で、近年、経営陣の不正や従業員の不正の両方の事件が数多く発生しており、不正は増加傾向にある。インド経済の成長の成果を享受するには、不正リスクを意識した内部統制の整備により、インドへの投資を不正から守る備えをしておくことが必要であるといえる。2013年インド会社法は、旧法に加えて、不正リスクの軽減の責任と財務報告に係る内部統制に関する責任をインド企業の取締役役に課しており、インドでビジネスを展開する企業にとっては、確固とした不正防止の枠組みを確立することが求められる。これにより、不正に起因する財務的損失を減少させ、不正に対処するためのトータルコスト（捜査、訴訟費用、規制の執行）を引き下げることが可能となる。

なお、直接、現地に出向き、現地マネジメントと対話すること、現場の状況を見ることは、インドのビジネスの「今」を理解するのに何よりも役立つと思う点を付記する。

※本稿は日本監査役協会発行の、月刊監査役第638号（2015年3月発行）へ寄稿した記事を元に許諾を得て掲載しております



## 〈参考文献〉

- ・米国の公認不正検査士協会(ACFE:Association of Certified Fraud Examiners)による「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書(Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse)」2014年版
- ・クロール(Kroll)の委託を受けたエコノミスト・インテリジェンス・ユニット(EIU:Economist Intelligence Unit)社による2013-2014年不正調査レポート(2013-2014 Global Fraud Report)
- ・世界銀行 HP  
<http://www.worldbank.org>
- ・TRADING ECONOMICS HP  
<http://www.tradingeconomics.com>
- ・Central Bureau of Investigation (中央投資局)HP  
<http://www.cbi.nic.in>
- ・THE ECONOMIC TIMES HP  
<http://www.economictimes.indiatimes.com>
- ・Reserve Bank of India(インド準備銀行:インドの中央銀行) HP  
<http://www.rbi.org.in>
- ・NDTV(インド国営放送) HP  
<http://www.profit.ndtv.com>
- ・THOMSON REUTERS India (ロイター通信インド版)HP  
<http://in.reuters.com>
- ・money control.com (インドNo.1の経済情報サイト)HP  
<http://www.moneycontrol.com>
- ・sify.com HP  
<http://www.sify.com>
- ・Wikipedia HP  
<http://en.wikipedia.org>

## 〈筆者略歴〉

### Neeta S. Potnis(ニータ ポトニス)

インド勅許会計士。企業における不正調査業務や海外腐敗行為防止法(FCPA)に関連する調査業務に従事。

このような経験を踏まえ、不正リスクの評価や内部統制の改善など不正防止の観点から、グローバル企業を含む多数の企業に不正防止策のアドバイスを提供。

### 木村 秀偉(きむら しゅうい)

公認会計士。2014年7月から、有限責任監査法人トーマツよりDeloitte Touche Tohmatsu India Private Limited (Delhi office)に赴任。

インドにおいて、進出する現地の日系企業を対象に、内部統制、リスクマネジメント、内部監査等の業務に従事。

✍