インド進出日系企業における事業リスクの最新事情と監査役に求められる役割

久保 光太郎（くぼ こうたろう） AsiaWise法律事務所 代表パートナー／弁護士
國井 弘樹（くにい ひろき） Wadhwa Law Offices（インド） コンサルタント／弁護士
山﨑 耕平（やまざき こうへい） AsiaWise会計事務所 公認会計士

1．日本企業のインド進出動向とインドのビジネス環境

1-1．日本企業のインド進出動向

インドは、世界一となる推計14億6,000万人超の人口を有し[1)]、平均年齢28歳前後と若年層の厚い、将来性豊かな国である。IMFによれば、2024年度の実質GDP成長率は6%台後半と高水準を維持しており[2)]、豊富な労働力と中間所得層の拡大を背景に、巨大な消費市場としての潜在力が注目されている。

こうした経済的魅力を背景に、日本企業のインド進出は近年加速しており、JETROによれば2024年時点で進出企業は約1,400社に達し[3)]、従来の自動車・機械を中心とした製造業から、IT、金融、物流、教育、医療、農業、観光など多様な分野へ裾野が広がっている。

そして、インドの今後10年は、質・量ともに日本企業の進出が更に進むと見込まれる。その要因は、①中国プラスワン戦略の拡大、②インド政府の製造業振興策（「Make in India」政策）、③日印両国政府の戦略的協調の3点にある。特に「Make in India」政策は、日本企業を含む外資企業による現地生産を後押しし、「世界の製造拠点（Make in India for the World）」化を目指している。また、日印両国は2014年以降「特別戦略的グローバル・パートナーシップ」を深化させており、2025年8月には両国首脳が「今後10年に向けた日印共同ビジョン」として、対印民間投資を10兆円規模に拡大し、半導体、AI、医療機器、素材などの重点分野で協力を推進する方針を示している[4)]。

1-2．インド特有のビジネス環境

一方で、インドでの事業成功には独自の制度・文化の理解が欠かせない。

まず制度面では、連邦政府と28州・8連邦直轄領による二重規制構造が特徴であり、特に、労働法、土地取得、税制、環境規制などの多くの分野において州レベルの規制を参照する必要がある。同一業種でも州により許認可や手続が異なり、例えば労働者の休日や残業時間の上限も州ごとに定められているため、オフィスや工場が所在する州の法令確認が

不可欠となる。

また、インドは訴訟社会であり、裁判が長期化する傾向にある。例えば、従業員1名の解雇をめぐって第一審判決まで5～10年を要することも珍しくなく、三審制のため確定には更に時間を要する。契約段階での慎重なリスクヘッジが必須となる。

さらに、ビジネス慣習の面では「対人関係」が重視され、信頼関係の構築が取引の前提となる。人材流動性も高く、マネージャークラスの離職・引き抜きが頻発するため、給与面のみならず、キャリア形成支援や職場文化の整備などを通じた魅力ある職場づくりが求められる。

このように、インド市場は巨大な成長ポテンシャルと同時に、制度的・文化的複雑性をあわせ持つ。インド現地で成功している日本企業は、単なる市場拡大ではなく、現地制度や文化を深く理解し、長期的視点から経営基盤を構築している点に共通性がある。

2．インドに進出した日本企業のリスク事例

経済的な魅力が高まる一方で、実際の事業の現場では、制度・文化の違いに起因する多様なトラブルが発生している。以下では、我々が実際に現場でサポートした案件を題材に、インドに進出した日本企業が陥りやすい典型的なリスクについて概説する。

2-1．典型的リスク事例

⑴ コンプライアンス上のリスク

インドでは、ローカル企業のコンプライアンス意識が必ずしも高いとは言えず、日本人の感覚からすれば驚くような法令違反に遭遇することも少なくない。

① 許認可関係

例えば、新工場を建設して製造を行う場合、地方自治体の許認可を取得し、建築・消防基準を満たし、廃棄物処理も当局のガイドラインに沿って実施する必要がある。しかし、インドでは一部の許認可を取得・更新しないまま複数年にわたって操業を続ける企業が少なくない。中には、マネジメント自身が許認可の必要性を認識しながら、長年そのまま放置して事業を続けていた事例もある。

こうした不備は、刑事罰や工場稼働停止の対象となるなど、企業に深刻な影響を及ぼす可能性がある。それにもかかわらず、事前の調査を軽視し、当局から指摘されるまで違反状態のまま操業を継続する「事後対応型」のローカル企業も見られるのが現実である。

② 贈収賄

国際NGO Transparency Internationalによると、2024年のインドの腐敗認識指数は38点で180か国中96位、日本の71点（20位）と比べて大きく劣後している。この5年間、インドのスコアは改善せず、むしろ悪化傾向にある[5)]。

実務上、インドでは行政手続が滞りやすく、許認可の取得に長期間を要することが多い。必要書類を整えて正規の手続

を行っても、合理的な理由なく受理を拒まれるケースもある。その結果、やむを得ず行政担当者に金員を渡して処理を進めるというように、賄賂の供与が行われる実情がある。

この際、従業員が直接金員を渡すのではなく、外部のコンサルタントを介して行うのが一般的で、「ファシリテーションフィー（Facilitation Fee）」などの名目で、当局に金員が流れることが多い。行政側が贈収賄を仲介するコンサルタント候補を提示してくる事例もあり、贈収賄が行政事務手続の一部として制度化されている実態すらある。もちろん、贈収賄はインドでも犯罪であり、発覚すれば企業は入札停止や操業停止の処分を受けるおそれがある。取締役である日本人駐在員が刑事責任を問われる可能性もあり、結果としてグループ全体が重大なレピュテーションリスクに晒される。

それでもなお、インドではこうした賄賂を「必要悪」として黙認する風潮が根強い。帳簿にも「ファシリテーションフィー」と明記されることがあり、一見合法な経費処理のように見せかけながら、不正が企業会計の内部に巧妙に埋め込まれている。当然のことながら、外部コンサルタントを介しても、違法な贈賄行為であることに変わりはない。問題は、帳簿上の支出名目を確認するだけでは、その裏に贈収賄が潜んでいることを見抜くのは容易ではないという点である。

我々が関与した案件で、インド子会社が社屋を増築する際、現地消防当局からの許可取得をめぐり、担当官から暗に賄賂を要求された事例があった。子会社は、当局指定の外部コンサルタントを通じて「ファシリテーションフィー」名目で現金を供与し、経理帳簿にもそのまま計上されていた。後のインタビューで経理担当者は、それが賄賂であることを認めつつも、「早期に許可を得るために必要な措置だった」と述べた。

一般的に、このようなスキームでは、「あくまでコンサルタントへの報酬を支払ったにすぎず、その後の金銭の流れは知らない」という弁解が用意されている。当該事案では、調査によって贈賄事実を発見することができたものの、場合によってはインドの会計監査や日本本社の内部監査をすり抜けていた可能性も否定できない。インドの商慣行や実務構造を理解せずに書類審査だけを行っても、実効性ある監査を行うのは困難なことを示す一例である。

⑵ ガバナンス上のリスク

会社内部のガバナンスに関する相談も少なくない。典型例として、合弁パートナーとの関係悪化の事例を紹介する。

合弁は、よく「結婚」に例えられる。確かに、「結婚するに当たって離婚したときの条件について決めておくなど、非現実的」かもしれないが、それは日本における話であり、インド企業との協業の場面では決して妥当しない。

その日本企業は、インドローカル企業と50対50の出資比率で合弁事業を営んでいたが、売上げが伸びず、インドビジネスからの撤退を決めた。ところが、合弁契約において、合弁の解消手続につい

て一切定めていなかったため、合弁解消を持ち出した途端、相手企業から、機械設備の買取りや未払金の請求など、不合理な主張を含む、種々の理由で多額の金員の支払を求める訴訟を提起された。先方の意図は明確であり、訴訟提起して、言わば「寝技」に持ち込み、時間をかけて疲弊させ、自らに有利な条件で和解し、日本企業からできるだけ多額の金員を引っ張ろうという意図が透けて見えた。

この事例では、合弁のパートナー選びで誤ったとの評価もあり得るところだが、デューデリジェンスによって、パートナー企業の全てを把握するのは不可能である。だからこそ、契約段階において、撤退の可能性を見据えて、しっかり契約書を作り込んでおくことが必要不可欠となる。

⑶ 労務・人材マネジメント上のリスク

インド現地の日本企業からの相談で最も件数の多いカテゴリーは、労務・人材マネジメントにおけるトラブルである。以下、解雇をめぐる事例を紹介する。

インドでは、労働関連法により、労働者は、管理職（便宜的に「ノン・ワークマン（non-workman）」などと呼ばれる。）とそれ以外の「ワークマン（workman）」に分類され、後者は解雇などの場面で手厚い保護を受ける[6)]。例えば、ワークマンが会社資金を横領した場合など重大な懲戒事由があっても、法律上、裁判類似の社内聴聞手続（domestic enquiry）を経なければ懲戒解雇の有効性が否定される可能性がある。一方、ノン・ワークマンについては法律上の保護が及ばず、就業規則及び契約に従う限り、容易に解雇することが可能である。このため、解雇を検討するに際しては、対象者がワークマンか否かで状況が全く異なる。

しかし、両者の区別は単純ではない。インドの裁判例では、職位や給与といった形式ではなく、実際の業務内容に基づきワークマン該当性を個別に判断すべきとの基準を示している。

ある日本企業では、インド人弁護士の助言に基づき、従業員をノン・ワークマンと判断し、就業規則及び契約に従って事前通知と1か月分の給与支払の上で解雇した。ところが数年後、当該元従業員は「自分は当時ワークマンだった」と主張し、解雇の無効と復職、未払給与の支払を求めて労働裁判所に提訴した。

我々は同社からセカンドオピニオンを求められ、雇用契約書、就業規則、業務日誌、出張記録、解雇関連書面などを精査した。その結果、当該従業員は「Manager」という肩書と相応の給与を得ていたが、部下はなく、他従業員の人事評価も行っていないことが判明した。その職務実態から見て、裁判所においてワークマンと認定される可能性が高く、解雇は違法・無効とされるおそれがあるとして、和解を推奨した。

この事例が示す教訓は二つある。第一に、解雇に際しては、形式的な役職や報酬だけでなく、職務内容を精査し、ワークマン該当性を慎重に判断する必要があること。第二に、インドでは現地弁護士の質にばらつきがあるため、弁護士の意見だからと言って鵜呑みにしないことで

ある。重要な局面では、専門性を見極めつつ、必要に応じてセカンドオピニオンを求めることが、企業防衛の観点から不可欠である。

2-2. 有事対応の実務（不正案件の実例をもとに）

これらのリスクの一部は、実際に不正やガバナンス崩壊という形で顕在化し、現地事業の継続や本社の経営判断に直結する問題となる。そこで、次に、不正案件の実例を取り上げ、不正がどのように発覚するのか、そして、発覚後どのような展開を遂げることになるのかについて紹介する。

⑴ 不正発覚の経緯

本案件では、インド子会社の従業員から日本本社への内部通報により不正が発覚した。その通報内容は、「インド人社長が会社を強権的に支配し、自らの関係者に事業実態のないペーパーカンパニーを作らせた上、複数年にわたって、営業協力費の名目で会社から不正に金員を支払っていた。」というものだった。

インドでは、往々にして内部通報が不正発覚の端緒となることが多い。内部通報を行う動機には様々あり、本件では、内部通報者自身も、社長から指示を受け、内容虚偽の請求書を作成するなどして不正行為に加担しており、言わば「共犯者」の立場にあった。ところが、日本本社からの出向者が一連の不正行為に疑義を抱いているのを知り、自己保身のため、内部通報を行ったものと見られた。

⑵ 不正行為の調査

我々は通常、不正調査を初動調査と本格調査の二段階に分けて実施しており、本件でも同手法を採用した。

初動調査では、日本本社や内部通報者から得られた情報及び公開情報をもとに、請求書、支払稟議書、送金記録、取引先の会社登記簿・財務諸表、雇用契約書など基礎資料を収集し、内部通報の真偽を確認するとともに、不正の全体像を把握した。この段階で最も重要なのは、「不正行為者に調査を察知されないこと」である。対象者が調査を知れば必ず証拠を隠滅し、真相解明は不可能になる。初動調査は捜査実務で言う「内偵」に当たり、秘密保持の徹底が求められる。特にインドでは噂の拡散が速いため、情報共有は最小限にとどめなければならない。

初動調査で不正の実態（期間、手口、被害額等）を特定できた段階で、本格調査に移行する。これは捜査実務で言えば「強制捜査の着手」に相当する。本格調査の初日には、不正行為者や共犯者へのインタビューを実施し、パソコンやスマートフォンなどの客観的証拠を確保する。この初日の成果が調査の成否を左右する。我々はこの日を「Xデー」と呼び、本件では、対象者が必ず出席する取締役会当日を選んだ。また、社内開催では対象者や共犯者が社内で証拠隠滅を図る懸念があったため、ホテル会議室での開催とした。

Xデー当日は、複数の対象者への同時インタビュー、電子機器の確保、社長室等の「捜索」を行うため、約15名体制で臨み、全タスクを計画どおり完了し

た。インドの不正事案では、一時的に出社を停止させる「ガーデン・リーブ(Garden Leave)」制度が活用されており、本件でも社長に加えてその側近4名に出社停止を命じ、証拠隠滅の可能性と圧力を排除した状態で調査を進めた。

その後、押収した端末を外部専門業者が「デジタルフォレンジック」の手法を使って解析した。膨大なデータから不正関連情報を抽出するため、関連キーワードを設定して検索するのが実務の基本である。本件でも同手法により、社長のパソコンからペーパーカンパニーの代表者との個人的関係を示す証拠などを発見した。

ところが、社長はあくまで「個人的関係はない」と否認し、証拠を突きつけられても態度を変えなかった。我々の経験では、インドでは自白を得ることは必ずしも期待できないため、供述に頼らず、客観的証拠で事実を積み上げる姿勢が重要となる。

⑶ 調査後の対応

調査によって、不正行為を確認した後、直ちに不正行為者の責任追及フェーズに移行する。会社が被った損害の賠償を求めるのは当然であり、同時に「不正には厳罰が科される」と社内に示すことで、再発防止にもつながる。さらに、本社としても、海外子会社の不正に毅然と対応し、必要に応じて対外公表することで、レピュテーションリスクを最小限に抑えることができる。

責任追及の手段としては、①懲戒解雇、②民事上の損害賠償請求、③刑事告訴を適切に組み合わせることが重要となる。刑事告訴は、実際に刑事罰の対象とするというより、任意での損害の塡補を促す心理的圧力として有効であると同時に、会社が不正に断固たる姿勢で臨む姿を内外に示す効果を持つ。

また、不正の発生は、ガバナンス体制に欠陥があったことを意味する。徹底した調査を行うことにより、その欠陥の所在や原因、再発防止策が明らかになる。会社が不正による損害を被り、さらに調査費用を投じる以上、その成果として体制を改善し、再発を防止しなければならない。

このように、不正調査は「有事対応」であると同時に、ガバナンス強化という「平時対応」にも直結する。単なる事後対応に終わらせず、再発防止と組織の信頼回復につなげることが何より重要である。

2-3. 雑感（不正が横行する背景）

実際に不正調査に従事し、インドでビジネスを行う日本企業のガバナンス上の課題を直接目にしてきた経験を踏まえ、日本企業で不正が横行する背景について、私見を述べたい[7)]。

⑴ 過剰な自主性尊重

「インドは難しい国だ」という言葉は決して誤りではない。独自の文化・慣習に加え、制度上の障壁も多く、日本企業がこれまで現地進出してきた中国、東南アジア諸国に比べてもビジネスの難易度は高い。そして、その難しさを理由として「インド人従業員の自主性尊重」と称

して業務を現地社員に「丸投げ」する日本企業は少なくない。ところが、「丸投げ」の状態が続けば、特定の従業員に権力が集中し、やがてコンプライアンス違反や不正が常態化する。小さな不正が放置され、莫大な損害が生じて初めて本社や日本人駐在員が気付く。これが不正調査の現場で頻繁に見る典型的パターンである。

⑵ インド文化・慣習・特徴の理解不足

海外でビジネスを行うには、その国の文化や慣習を理解することが前提である。インドも例外ではない。では、どうすれば現地の文化を学べるか。答えは単純ではないが、やはり現地の人から教わる以外に方法はない。インド人は一般におしゃべりや議論の形をとったコミュニケーションを好む人が多く、こちらが胸襟を開いて質問すれば積極的に教えてくれる傾向がある。現地社員と日常的に対話を重ね、疑問をその都度確認することが重要だ。こうしたコミュニケーションは「丸投げ」防止にもなるのみならず、従業員に「日本の本社や日本人駐在員に見られている」という意識を芽生えさせ、不正やコンプライアンス違反が起きにくい職場環境を自然に醸成する。

⑶ 駐在員の負担

インドに駐在する日本人の多くは、営業や工場運営など事業の第一線を担う専門家であり、必ずしも管理や法務に関する十分な経験・知識を有しているわけではない。加えて、治安・衛生・気候・教育など生活面でも厳しい環境の中で業務を遂行しており、日々の事業運営だけでも相当な負担を抱えている。そのような状況下では、コンプライアンスや不正防止といった統治面の監督まで十分に目が行き届かないことも少なくない。だからこそ、現地駐在員任せにするのではなく、本社及び地域統括会社が第二線・第三線として有機的に連携し、現場と一体となって健全な事業運営基盤を築くことが不可欠である。

3．インドを始めとする新興国事業に関するガバナンス強化に向けて監査役等が果たすべき役割

インドに進出する日本企業の不正やコンプライアンス違反の背景を踏まえると、求められるのは「現場対応」だけではない。日本企業がグループ全体として、統治機能をどのように再構築し、未然防止の仕組みを持続的に機能させるかが問われている。こうした観点から、次に、インドを始めとする新興国におけるガバナンス体制のあり方と、監査役に求められる役割について検討する。

3-1．本社監査役監査の意義と海外拠点への広がり

監査役の使命は、取締役の職務執行を監査し、経営の適法性と健全性を確保することである。会社法第381条は、監査役が取締役会に対して独立した立場から監督を行い、企業経営の健全性を担保する責務を負うことを定めている。その職責は、単なる法令遵守の確認にとどま

らず、取締役の意思決定プロセスや経営判断の合理性、内部統制システムの構築・運用状況を総合的に把握する点にある。

近年、日本企業の海外子会社での不正、コンプライアンス違反事件が相次ぎ、企業グループのガバナンス体制の脆弱さが改めて問われている。会社法上、親会社取締役には海外子会社を含む子会社の管理責任が課されており、監査役はその履行状況を監査する立場にある。海外拠点でのガバナンス不備は、現地経営の問題にとどまらず、親会社の監督責任の不履行として評価されるおそれがある。

そのため、本社監査役としても、海外拠点も視野に入れた監査計画を策定し、取締役会においてグループ全体の統治状況を継続的にモニタリングする必要がある。特に、海外拠点の内部統制やコンプライアンス体制、リスク情報の報告経路、現地監査人との連携体制が実効的に機能しているかを確認することが重要である。

3-2. インドを始めとする新興国におけるガバナンス上の課題

もっとも、こうした理想的な監査体制の構築は、各国の法制度や商慣習が大きく異なる新興国では必ずしも容易ではない。インドを始めとする新興国においては、以下のようなガバナンス上の課題が存在する。

⑴ 情報アクセスの制約

新興国では、法制度の未整備や行政運用の不透明さに加え、商慣習、言語、文化の違いが大きく、経営情報へのアクセスや実態把握には多くの制約がある。現地経営層が情報を限定的に共有したり、報告内容を恣意的に加工したりするケースも少なくない。また、上意下達型の意思決定や不正を隠す文化は、本社への報告ルートや内部通報制度の形骸化を招く要因となる。監査役はこのような情報の非対称性を前提に、現地関係者への直接的なヒアリングや複数ルートからの情報照合など、多面的な手法で実態を把握する姿勢が求められる。

⑵ 本社方針の浸透不足（グループ方針未整備、倫理規範とのギャップ）

新興国の現地法人の多くでは、本社が定めたグループ方針や倫理規範が十分に浸透していない。背景には、グループ全体を対象とした統一的なガバナンス・コードやコンプライアンス基準の整備が遅れていることがある。結果として、現地法人が自国の慣習に従い独自の判断で経営を行い、本社方針との間にギャップが生じる。このギャップは、不正会計や利益相反、贈収賄といったリスクの温床となり得る。監査役は、グループ全体の統制原則が現地の文化的・法的環境と整合しているかを監視する視点を持つ必要がある。

⑶ 現地リソースの不足、現地会計監査人・内部監査との連携不足

海外事業においては、事業推進が優先され、内部統制や監査機能に精通した人材が限られており、現地でのモニタリン

グ機能の実効性が低下する傾向がある。外部会計監査人の力量にもばらつきがあり、形式的な監査報告にとどまるケースも多い。他のグループ拠点がある場合、本社監査役が現地に直接赴くことは難しいため、現地監査人や内部監査部門との連携が重要な補完手段となる。特に、内部監査や会計監査からの報告書や内部通報制度から得られる情報を横断的に分析し、グループ内での不正・不祥事の兆候を早期に発見できる体制づくりが求められる。

3-3. 海外事業に関するガバナンス強化に向けた監査役による監査アプローチ

以上のような課題を踏まえると、監査役には、単に形式的な監査にとどまらず、現地の実情に即した実効的な監査アプローチを構築することが求められる。

⑴ 新興国における固有の高リスク領域の識別

各国固有の規制環境や社会構造を踏まえ、贈収賄、労務、財務報告、税務などの高リスク領域を重点的に把握することが重要である。特にインドを始めとする新興国では、社会的慣行や統制環境が十分に整備されていない場合が多く、不正や不祥事の発生リスクが構造的に高い傾向にある。筆者の経験上、不正当事者の属性に応じて不正の類型には一定の傾向が見られ、以下のように整理できる（**図表1**）。

新興国における事業運営では、現地従業員による利益相反（いわゆるキックバックの受領）や有形資産の横領、企業機密情報の持ち出しといった、個人的利益の追求を目的とする不正が多く見られる。また、これらとは異なる性質として、文化的背景に起因するパワーハラスメントやセクシャルハラスメントなど、組織風土に関わるリスクも無視できない。これらを放置すると、現地組織全体の内部統制が損なわれ、重大な不正行為へと発展するおそれがある。

一方で、マネジメント層や管理者層が関与する不正は、業績目標や納期遵守への過度なプレッシャーに起因する場合が多い。不適切な財務報告、贈収賄、品質不正などは、現地拠点にとどまらず、グループ全体の信頼を揺るがし、重大なレピュテーション毀損を招く。こうした事態が発生すれば、ステークホルダー対応を含め、グループ経営の根幹を動揺させる可能性が高い。

図表1

不正類型	不正関与者の傾向	背景
利益相反（キックバック）	現地従業員	個人的利益の追求、倫理意識の欠如
有形・無形資産の略取・横領	現地従業員	個人的利益の追求、倫理意識の欠如
ハラスメント	現地従業員	固有の組織風土・文化的背景
不適切な財務報告	マネジメント／管理者	業績プレッシャーによる操作
贈収賄	マネジメント／管理者	受注・成績への過度なプレッシャー
品質不正	マネジメント／管理者	納期遵守・顧客要求への過剰対応

このような不正リスクは、単なる内部統制上の脆弱性にとどまらず、本社経営陣のグループレベルでのガバナンスに対する姿勢や、企業文化の成熟度に起因する事例が少なくない。したがって、監査役は、統制の形式的整備状況を確認するにとどまらず、現地経営が企業グループの倫理行動規範および、構成単位として最低限遵守すべきルールをどの程度理解し、現地の法制度や商慣行に即して具現化・運用しているかという、質的かつ実効性を重視したリスク評価を行う必要がある。

⑵ 海外事業における各種リスクへのガバナンス機能の把握

監査役の本質的な役割は、取締役の職務執行を監査し、経営の適法性・健全性を担保することである。しかしながら、現実の監査リソースには限界があり、海外事業を横断的かつ直接的に監査することは容易ではない。そのため、海外事業における「防御ライン（ディフェンスライン）」の機能を理解し、それぞれの役割・限界を把握した上で、監査資源を最適配分することが実効的な監査につながる（**図表2**）。

このように、各防御ラインの特性を理解し、重複・空白・連携不備を見極めることが、監査役の戦略的監査の基礎となる。特に、内部監査部門との意見交換や、外部監査人からの指摘事項の検証と管理部門による対策状況、内部通報制度で挙げられた事案の検討を通じて、「現地で何が起きているのか」を早期に把握する仕組みを構築することが有効である。

⑶ 海外事業に関するグループガバナンス体制を見据えた監査の実施

海外事業における不正や不祥事の多くは、現地で発生した情報が初期段階で本社に共有されず、グループ内の統制ラインが分断されることに起因している。監査役は、内部監査部門、会計監査人、コンプライアンス部門と連携し、グループレベルと現地レベルのガバナンス機能が有機的に連動するよう働きかけることが望ましい。その上で、海外事業のガバナ

図表2

防御ライン	主体	ガバナンス機能	課題・限界
第1線	現地経営陣・事業部門	日常業務と内部統制の整備・運用責任を担い、リスクを最前線で管理	現地文化・制度に依存しやすく、グループ方針との乖離、リソースも限定的
第2線	本社管理部門（法務・コンプラ・経理等）	企業グループの方針策定と展開、日常的なモニタリング、教育支援	日常業務もある中で、現地実態の詳細把握が難しく、形式的対応に陥りやすい
第3線	内部監査部門	内部統制の有効性を独立的に検証し、改善提言を実施	監査範囲・頻度の限界、現地理解の不足。リソースも限定的
横断	内部通報制度	不正・不祥事の早期発見	形骸化、匿名性確保
外部	外部監査人	財務報告の適正性を独立的に保証、財務報告に関連する内部統制を監査	財務領域中心で、根本的な課題の識別、将来的な課題への牽制は限定的

ンスを強化するには、個別拠点の監査にとどまらず、グループ全体の統治体制を俯瞰する視点を持つことが重要である。

最後に、新興国固有の事業環境およびリスク特性を踏まえ、「海外拠点監査確認ポイント」を参考資料として添付する。本リストは、紙幅の関係上、全ての確認項目を網羅するものではないが、前述のディフェンスラインにおいて看過されがちな不正・不祥事リスクへの対応を多面的に確認することを目的としている。海外事業監査の実務推進に際し、何らかの示唆となれば幸いである（**図表3**）。

図表3　海外拠点監査確認ポイント

項目区分	監査観点	主な確認ポイント	留意点
1. ガバナンス体制	グループ経営体制	**（グループレベル）** • 海外事業統括役員のリスク認識および対応方針 • 企業グループとして最低限遵守すべき行動規範および高リスク領域に対するグループポリシーの策定状況 • 現地リスクを早期に検出・対応するための会議体・報告ルートの整備・運用状況 **（現地レベル）** • 現地経営陣の構成・任命プロセスの適正性・現地経営側で識別したリスクと対応状況 • グループポリシーと整合した現地規程・ルールの整備・運用状況	海外事業に関するリスク認識や対応方針の共有は、ガバナンスの実効性を左右する。現地の法制度や文化的特性を踏まえた統一方針の整備、リスク情報を吸い上げる報告ルートの有効性、現地経営の対応と本社方針の整合性を確認することが重要である。
2. コンプライアンス体制	贈収賄・利益相反	**（グループレベル）** • 海外事業統括役員のリスク認識および対応策の状況 • コンプライアンスに関連するグループレベルの研修の実施状況 • コンプライアンスに関連する従業員アンケートの実施状況 • 贈収賄防止および利益相反管理に関するグループポリシーの策定・改訂状況 **（現地レベル）** • 現地経営陣のコンプライアンスに対するリスク認識および対応方針 • 接待・寄付・政治献金等に関する事前・事後承認プロセス • 仲介人やコンサルタント等の第三者選定に関するデューデリジェンス、モニタリングの実施状況 • 利益相反行為の早期発見を目的とした内部通報・目安箱の設置や従業員アンケートの実施状況	グループで定めた方針や教育が形式的に運用され、現地の実情に即した浸透が十分でない企業も多い。一方で現地では、公務員や取引先からの便宜要求や、取引先との癒着によるキックバックなど、慣習的な不正リスクにも直面する。こうした環境では、統制手続が整っていても実態が形骸化しやすく、形式的な運用の背後で不正や利益相反が潜在化するおそれがある。
3. 労務・人事管理	組織風土	**（グループレベル）** • グループ人権方針およびハラスメント防止方針の策定・周知状況 **（現地レベル）** • 採用・報酬・評価・昇進における透明性 • ハラスメント防止規程および教育実施状況 • 懲戒・退職制度の整備・運用状況	グループとして人権方針やハラスメント防止方針を整備していても、現地では採用・報酬・評価・昇進の透明性や懲戒・退職処理の公平性にばらつきが見られる。形式的な方針周知にとどまる場合、従業員の不満や不信が蓄積し、職場モラルの低下や内部不正につながるおそれがある。現地の文化や労務慣行に即した実効的な運用が求められる。

項目区分	監査観点	主な確認ポイント	留意点
4. 経理	財務書類の透明性	**(グループレベル)** • グループ全体での会計方針および勘定科目体系の統一状況 • 海外拠点の財務データのモニタリングプロセス **(現地レベル)** • 各勘定残高明細の適時作成、滞留・高額残高の解消状況 • 契約書・請求書等の根拠証憑の管理状況 • 会計システム出力・連結・法定・税務の各財務諸表の整合性確認と差異がある場合の発生要因・調整内容	適正な財務報告と透明性のある財務書類の整備は、現地経営に課せられた最も基本的な責任であり、その内容を正確かつ適時に報告を受けることは、投資家としての親会社が有する正当な権利である。会計方針や勘定科目体系が統一されていない場合、拠点ごとに異なる処理が行われ、財務データの正確な分析が困難となる。また、システム出力・連結・法定・税務の各財務諸表が整合していない場合、実質的な二重帳簿が生じ、経営情報の透明性を損なうおそれがある。更に、勘定残高の明細作成や滞留項目の解消が不十分な場合には、不適切な会計処理や不正行為の隠蔽につながる可能性もある。こうした事態は、グループ全体の財務報告の信頼性を著しく損ない、親会社の統治基盤そのものを揺るがすことにつながる。
5. 現預金管理	銀行口座・現金管理	**(グループレベル)** • 資金管理方針および銀行口座管理プロセスの統一状況 **(現地レベル)** • 銀行残高照合および未突合項目の処理 • 銀行口座開設・廃止・変更手続の内部統制 • 職務分掌（承認者・記帳者の分離） • 現金実査と差異分析の実施	海外拠点では、資金管理方針が不明確なまま属人的に運用されるケースが多く、銀行口座の管理や承認手続に統一性を欠く場合がある。こうした環境で、取引先や経営者を装ったフィッシング詐欺や送金指示メールによる被害が多く見られる。口座照合や口座開設・廃止・変更手続が適切に整備運用されているかの確認が重要である。
6. 資産管理	資産管理	**(グループレベル)** • 棚卸資産や固定資産等の資産管理方針の制定状況 **(現地レベル)** • 棚卸の実施と差異調整の実施 • 資産廃棄・売却時の承認・証憑保存	海外拠点では、棚卸資産や固定資産の網羅的な確認が行われず、一部拠点の実地棚卸の長期未実施や在庫の長期滞留が見られる場合がある。これにより、資産の滅失や不正流用の発覚が遅れ、在庫評価の誤りや不正処理につながるおそれがある。また、廃棄時の承認プロセスが不十分な場合、不正業者への売却や転売が発生するリスクもある。
7. 内部通報制度・倫理意識	早期警戒・通報文化	**(グループレベル)** • グループ全体の内部通報制度の整備状況 • 通報案件のフォローアップおよび再発防止策の実施状況 • 制度認知向上のための研修・周知施策の実施状況 **(現地レベル)** • 現地での内部通報制度の整備・運用状況（匿名・多言語・通報者保護） • 通報件数・内容の傾向分析と改善への反映 • 現地従業員への制度周知および信頼醸成のための取組状況	海外拠点では、内部通報制度が形式的に整備されていても、匿名性や多言語対応、通報者保護が十分でない場合がある。現地では組織規模が小さいことも多く、通報者が容易に特定され、職場内で孤立するおそれもある。こうした状況では制度が形骸化しやすく、通報抑止につながる。通報内容を適切に分析し、改善に反映するとともに、安心して通報できる風土の醸成が重要である。

項目区分	監査観点	主な確認ポイント	留意点
8. 情報管理	情報セキュリティ	**(グループレベル)** • 情報セキュリティポリシーおよびデータ分類方針の策定状況 • グループ全体のID管理方針（アカウント発行・権限付与・失効手続）の統一化 • 個人データ保護に関するグループポリシーの策定・更新状況（各国データ保護法への対応：例 インドDPDP法、GDPR 等） **(現地レベル)** • 重要システムのアクセス権限設定およびログ管理の運用実態 • パスワード管理、USB・外部記録媒体の使用制限および記録 • ローカルサーバー・クラウド環境へのデータ保存・持出手続の適正性 • 現地従業員によるSNS・チャットアプリ（WhatsApp、WeChat等）を介した業務情報共有の統制状況および教育 • 個人データ・顧客情報の取扱いに関する現地法令適合性	グループ全体で最低限遵守すべき情報セキュリティポリシーが未整備である企業も多く、結果として、現地拠点が独自に対策を講じた結果、グループレベルでは許容できないシステム利用や端末管理が行われている場合がある。また、近年は個人データ保護法制への対応不足もリスク要因となる。 現地では、複数のクラウド利用やアカウント共有、退職者アカウントの放置といった運用上の不備が散見されるほか、新興国ではSNSやチャットアプリを用いた業務遂行が一般化しており、情報漏洩や暗号化未実施による機密情報・個人データ流出の懸念が高い。
9. 内部監査・外部監査連携	多層防御の運用	**(グループレベル)** • 全社的リスクマネジメント機能と、グループ監査方針との整合性 • 内部監査指摘事項のフォローアップ状況 • 外部監査人と現地監査人の連携状況 **(現地レベル)** • 現地内部監査の実施状況 • 外部監査人の資質、能力の確認 • 監査指摘事項のフォローアップ状況	海外事業においては、グループ全体のリスクマネジメント方針と現地内部監査の活動方針が十分に整合していない場合がある。その結果、重要なリスク情報が本社に適時共有されず、指摘事項の改善が現地任せとなるケースも見られる。内部監査部門、外部監査人、監査役の三者が連携し、監査結果のフォローアップを確実に行うことで、多層防御としての実効性が高まる。
10. ガバナンス文化	トーン・アット・ザ・トップ	**(グループレベル)** • トップマネジメントによる倫理方針および行動規範の策定・発信状況 • 経営層による倫理・統制に関するメッセージの一貫性と周知・教育の実施状況 **(現地レベル)** • 現地経営層の倫理的リーダーシップおよび模範行動の有無 • 業績・納期・顧客・行政対応などのプレッシャー下でのリスク判断の実態 • トップメッセージの現地浸透状況および従業員の倫理意識との乖離の有無	企業グループのガバナンスの基盤は、経営トップの倫理的姿勢と一貫したメッセージ発信にある。その明確な価値基準が現地に浸透しているかは、統制文化の成熟度を左右する。一方で、現地経営層が業績や取引上の圧力の中でリスクを軽視する傾向も見られる。監査役は、こうした状況下で倫理的リーダーシップが実効的に機能しているかを確認する必要がある。

【注】

1）本稿執筆時点で、2025年現在の総人口に関するインド政府による統計は未公表だが、民間の各種団体から、いくつか推計値が出されている。一例として https://www.worldometers.info/world-population/india-population/ など。

2）https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2025/English/1indea2025001-print-pdf.

3）2024年10月時点で、在インド日本国大使館、JETRO、インド日本商工会（JCCII）が共同で調査を実施し、その結果を「Press Release」として、英語で全世界に向けて発信している（https://www.in.emb-japan.go.jp/files/100867260.pdf.参照）。

4）https://www.mofa.go.jp/mofaj/s_sa/sw/in/pageit_000001_02363.html
5）インドのここ5年のスコアを見てみると、2020年 40点（86位）、2021年 40点（85位）、2022年40点（85位）、2023年 39点（93位）、2024年 38点（96位）と状況は改善していない。https://www.transparency.org/en/cpi/2024
6）ワークマンの正確な定義については、産業紛争法（Industrial Disputes Act,1947）第2（s）条参照。
7）インドの不正対応の実務に興味がある方は、AsiaWise法律事務所が編著に加わった『eディスカバリー物語 グローバル・コンプライアンスの実務』をご参照されたい。同書第2章において、物語（小説）の形式をとって、生々しい不正対応の実務を描いている。

略歴

久保 光太郎（Kubo Kotaro）

AsiaWise法律事務所　代表パートナー／弁護士（日本法）
AsiaWise Professionals Legal Team Leader
慶應義塾大学法学部、コロンビア大学ロースクール（LL.M.）修了。弁護士登録後、西村あさひ法律事務所にて、企業法務、M&A、コンプライアンス、国際取引を中心に幅広い案件に従事。2009年から2010年にかけて同事務所からインド派遣第一号として現地事務所に出向。その後、15年以上にわたり、インド・東南アジアにおける日系企業の進出・ガバナンス・不正対応等の支援に携わる。2018年に独立し、AsiaWise Professionalsを創業。現在は、AsiaWise Groupのリーガル部門を統括し、インドを中心に、製造業・小売業・テクノロジー分野など多様な業種のクライアントに対して、戦略的かつ実務的な法務アドバイスを提供している。

國井 弘樹（Kunii Hiroki）

Wadhwa Law Offices（インド）コンサルタント／弁護士（日本法）
AsiaWise Professionals India Team
早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。1999年司法試験合格、2001年検事任官。以後、約23年間にわたり、検事として国内刑事事件の捜査等に従事したほか、2014年から2年間、ミャンマー連邦最高裁判所にて、JICA初代チーフアドバイザーとして会社法・知的財産法の立法支援等に従事。2018年から外務省に出向し、4年余りにわたり、在ミャンマー日本国大使館にて一等書記官として法務・政務・経済案件を担当。アウン・サン・スー・チー国家最高顧問のNLD政権下において、日系企業の進出支援やリスクマネジメント実務に従事する中、現地で国軍クーデターを経験し、リスク管理の限界と現場支援の重要性を実感。その他、法務省にてバングラデシュ、インドネシア、タイ、ベトナム、スリランカ等の法制度整備を担当。2024年末に検事を退官し、弁護士に転身。現在インドに駐在し、現地の日系企業のニーズに応じた多様な法的サービスを提供。

山﨑 耕平（Yamazaki Kohei）

AsiaWise会計事務所 公認会計士
AsiaWise Professionals GRC Team Leader
慶應義塾大学総合政策学部卒業。2007年公認会計士試験合格後、有限責任あずさ監査法人に勤務。2012年から2013年にかけて清華大学（中国）人文社会科学学院に留学の後、2013年よりPwC税理士法人に所属。うち、2015年から2016年にかけてPwC上海事務所に駐在。帰国後、2017年から2021年まで有限責任監査法人トーマツのリスクアドバイザリー事業本部に勤務。2021年5月、AsiaWiseグループに参画。グローバル企業におけるガバナンス強化支援、法定監査、国際税務コンサルティング、海外拠点の不適切会計・品質不祥事調査、海外複数拠点の内部監査、贈収賄リスク監査、中国テクノロジー規制対応、上場準備企業の決算体制や内部監査体制の構築支援、PMI後の内部統制構築支援など、クロスボーダー領域におけるGRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）関連のアドバイザリー業務を多数手掛ける。