

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2024 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。当社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

ey.com/ja_jp

サービスに関するお問い合わせ

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

東京都千代田区有楽町1-1-2 東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー

Tel : 03 3503 3500（代表）



グループ内部統制標準 （Minimum Control Requirement）導入支援

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

海外進出に耐え得る内部統制が整備・運用されていますか？

人口減少等に伴う国内市場の縮小、ビジネスのボーダレス化といった経営環境の変化に伴い、日本企業にとって、海外関係会社の重要性はより一層高まっています。その一方で、「海外現地法人における不正、不祥事、事故の発生」、「海外現地法人の経営がどのように行われているのか親会社の誰も詳しく知らない」等、管理上の問題も少なくありません。

EYは、国内および世界各国において、内部統制の構築・強化に関する豊富な支援経験を有しています。EYストラテジー・アンド・コンサルティングでは、そこで蓄積したノウハウを活用して、海外関係会社の内部統制の整備・運用に関する課題の解決を支援するため、次のようなサービスを提供しています。

- ▶ Minimum Control Requirements（MCR）導入支援

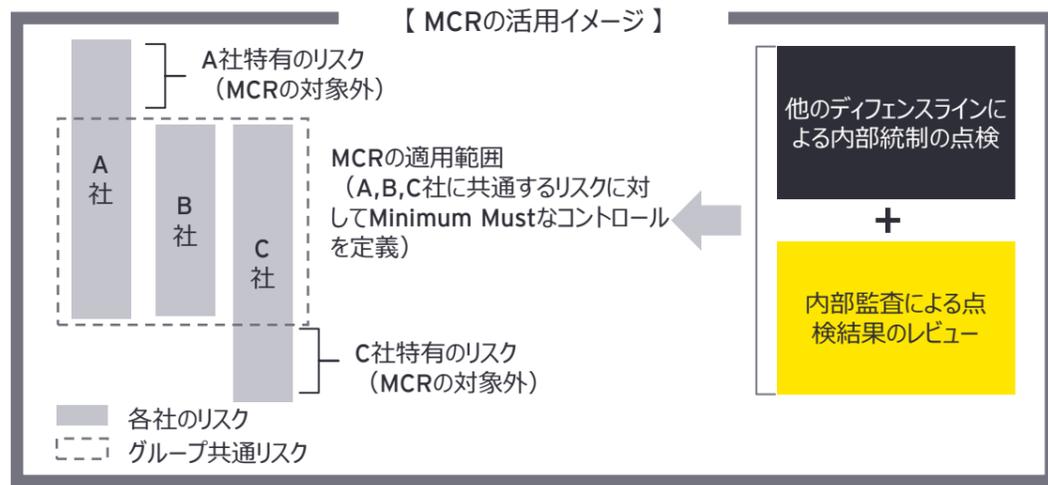
Minimum Control Requirements (MCR) 導入支援

「Minimum Control Requirements (MCR)」とは、全ての拠点が最低限として構築しなければならないグローバル共通の内部統制を業務プロセスごとに具体的に示した実践的ツールであり、グローバル企業において用いられている管理手法です。

地域や業態の特性に悩んでいる間に問題は発生してしまいます。MCRは、そのような事態を防ぐため、拠点ごとの個別リスク対応に優先して、グローバル全体の管理レベルの早期底上げを図ることを目的としています。

サービスの内容と特徴

- 下図のとおり、MCRにおいては、グループ共通リスクを対象とし、それに対してグループ全体で共通適用可能な最大公約数的なコントロール（Minimum Control）を業務プロセスごとに定義し、その順守を義務付けます。



- 現業部門によるMCRを用いた自己点検の実施、機能別の主管部による点検結果の品質管理、内部監査部門による点検結果の客観的検証を行うことにより、MCRの導入効果を高めることが期待できます。
- MCRの順守状況の評価に際しては、コントロールごとに、その導入成熟度（4. 点検実施、3. 文書化、2. 反復化、1. 属人的、0. 未実施）をもって評価を行います。
- 標準的な導入プロセスは下図のとおりであり、導入期間は半年～2年程度です。

Phase 1 (予備調査)	Phase 2 (MCRの作成)	Phase 3 (監査ツールの作成)	Phase 4 (全面展開)
1.1 本社調査	2.1 MCR運用手順書の策定	3.1 MCR監査マニュアル作成	4.1 評価者研修
1.2 現地調査	2.2 MCRコンテンツ作成	3.2 MCR監査プログラム作成	4.2 自己評価の実施
1.3 論点整理	2.3 MCRのパイロット展開	3.3 パイロット監査	4.3 内部監査の実施
	2.4 MCRの最終化	3.4 監査ツールの最終化	4.4 経営者報告

MCRのコンテンツイメージ

- 各グループ会社に共通で適用されるグループ標準コントロール（Minimum Control Requirement）を（自己点検等で使用する）評価表に反映させ、不十分なコントロールの改善を図ることで、より効率的にグループ会社全体の管理レベルの底上げを図ることが可能です。

サブプロセス	リスク	必須コントロール	コントロール経歴 (例)	目標とするコントロール成熟度 (4-点検実施、3-文書化、2-反復化、1-属人的から選択)	(Q1) 必須コントロールに該当するコントロールはありますか? ("Yes", "No"から選択)	(Q2) Q1で"No"を選択した場合、代替的なコントロールはありますか? ("Yes", "No"から選択)	(Q3) Q2で"Yes"を選択した場合、実施されている代替コントロールを記載して下さい (テキスト回答)	自己評価 (Q4) Q1またはQ2で"Yes"を選択した場合、コントロールの証書を記載して下さい (テキスト回答)	(Q5) Q1またはQ2で"Yes"を選択した場合、コントロールの成熟度を追って下さい (4-点検実施、3-文書化、2-反復化、1-属人的、0-未実施から選択)	(Q6) Q2で"No"を選択した場合、または、Q5の成熟度が目標とする成熟度に達していない場合、改善計画を記載して下さい (テキスト回答)	
得意先審査	不適切な得意先と取引が行われることにより、会社が損失を被る	新規取引開始におけるルールとして下記事項が定められており、それに準じた取引先および取引内容の審査ならびにその承認が行われている。 事前の取引先審査 事前の信用調査 (海外取引先も対象に含まれる) 与信限度額の設定、見直し (最低年1回) 取引先、取引内容、取引期限、信用調査結果等に応じた支払条件、決済通貨、高値予約、引渡条件等の適定基準 新規取引および既存取引の条件変更時における営業責任者および財務責任者による事前承認	取引開始における基本ルール 決裁権限規程/ 販売規程 取引申請書 信用調査書 与信限度額登録・変更履歴 定期的な与信限度額の見直し検討資料	4-点検実施	Yes	N/A	N/A	販売規程 取引申請書 信用調査書 与信限度額登録・変更履歴 定期的な与信限度額の見直し検討資料	3-文書化	XXXXXXXX	
販売価格の決定・変更	不適切な価格で販売されることにより、会社が損失を被る	審査に合格した取引先のみが取引先マスタに登録されており、取引先マスタに登録されていない会社との取引は禁止されている。 取引先担当者や取引先との密着を未然に防止するため、下記事項が実施されている。 倫理規程の策定と定期的な研修 ジョブローテーションまたは取引先担当のローテーション	取引開始における基本ルール 倫理規程 研修資料	3-文書化	No	Yes	N/A	N/A	販売規程	3-文書化	N/A
		販売規程において、価格登録・変更に関する下記事項が定められている。 価格登録・変更の申請手続 価格登録・変更に関する承認権限 確保すべき最低マージンまたは最低単価 販売価格の選定と適用を行わない旨 仮単価での販売の実施を容認しない旨 販売価格の定期的な見直しの実施	販売規程 価格登録・変更の申請手続 価格登録・変更に関する承認権限 確保すべき最低マージンまたは最低単価 販売価格の選定と適用を行わない旨 仮単価での販売の実施を容認しない旨 販売価格の定期的な見直しの実施	4-点検実施	Yes	N/A	N/A	承認文書	2-反復化	XXXXXXXX	
	販売価格マスタへのアクセス権限は、業務上必要な最低限の者に限定されており、受注入力担当者や営業担当者は販売価格マスタにアクセスすることが出来ないように制御されている。	販売価格マスタのアクセス権限は、業務上必要な最低限の者に限定されており、受注入力担当者や営業担当者は販売価格マスタにアクセスすることが出来ないように制御されている。	販売価格マスタのアクセス権限一覧	2-反復化	Yes	N/A	N/A	販売価格申請書 (設定・変更) 点検実施記録	4-点検実施	N/A	
			販売価格マスタのアクセス権限一覧	2-反復化	Yes	N/A	N/A	販売価格マスタのアクセス権限一覧	2-反復化	N/A	

MCRの対象プロセス例

- グループ標準コントロール（Minimum Control Requirement）の導入対象プロセス例として、以下のプロセスが考えられます。EYはこれらのプロセスに対して、MCRコンテンツを有しており、貴社のMCR導入を強力にサポートすることが可能です。

販売	研究開発	財務
マーケティング	知的財産管理	人事
仕入	製商品/サービス企画	法務
一般購買	事業施設/不動産の開発	経営企画
生産	サービス提供	BCP
在庫管理	IT	広報・IR
物流	経理	プロジェクト
固定資産管理		