

公認内部監査人



Certified
Internal
Auditor



公認内部監査人(CIA) Part III / 第1回

Abitus

※アビタスCIA本講座講義資料のため、MUFG CIA受験対策講座の実施回と異なります。

Part 3 コースシラバス

			ページ
第1回	Chapter 1	戦略	2
			5
			45
第2回	Chapter 2	業績測定方法	48
	Chapter 3	組織行動	5
			91
第3回	Chapter 4	リーダーシップ	94
	Chapter 5	組織構造とビジネス・プロセス	5
			143
第4回	Chapter 6	データ分析	146
	Chapter 7	アプリケーションおよびシステム・ソフトウェア	5
			190

Part 3 コースシラバス

			ページ
第5回	Chapter 8	ITインフラストラクチャー	2
	Chapter	ITコントロール・フレームワーク、災害復旧	5
	9-1 ~ 9-8		37
第6回	Chapter	ITコントロール・フレームワーク、災害復旧	38
	9-9 ~ 9-10		5
	Chapter 10	情報セキュリティ	68
第7回	Chapter	財務会計	72
	11-1 ~ 11-11		5
			94
第8回	Chapter	財務会計	95
	11-12 ~ 11-17		5
	Chapter	財務(ファイナンス)	136
12-1 ~ 12-4			
第9回	Chapter	財務(ファイナンス)	137
	12-5 ~ 12-12		5
			166
第10回	Chapter	管理会計	170
	13-1 ~ 13-9		5
			194
第11回	Chapter	管理会計	195
	13-10 ~ 13-19		5
			216

1-1 戦略的マネジメント・プロセス

戦略的マネジメント

戦略を計画し、実行し、評価する

||

Plan Do See

経営における戦略の定義

「戦略」の概念を世界で最初に用いたのは孫子の兵法といわれるが、経営学にこの概念が登場したのは、「組織は戦略に従う」の命題で有名な米国のチャンドラーによるといえる。戦略の定義は一様ではないが、デ・クルイヴァー、ピアースは著書「戦略とは何か」において、「持続的競争優位性を達成するためのポジショニングを構築することである」としている。ここでは、CIA試験対策として押さえておくべき内容を解説する。

戦略的マネジメントのプロセス

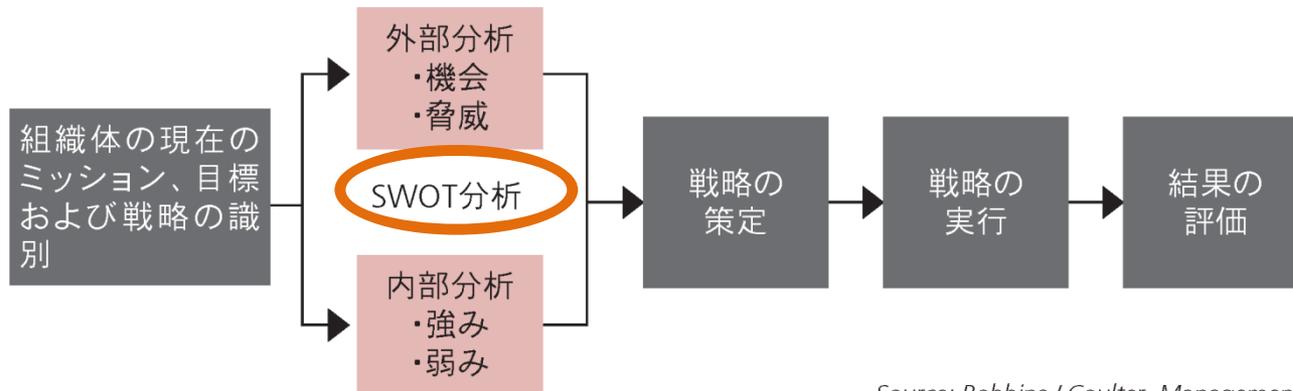
戦略的マネジメントでは、組織体の目標を達成するために、組織体を取り巻く環境を分析し、戦略を策定・実行するプロセスを踏む。



戦略的マネジメント・プロセス

戦略的マネジメントは、一般的に以下に示すような6つの段階から構成される。

戦略的マネジメントのプロセス



Source: Robbins / Coulter, Management

a) 第1段階：「組織体の現在のミッション、目標および戦略の識別」

どのような組織体においてもミッション、すなわち組織体の存在目的についての声明は必要である。ミッションは、「我々がビジネスをする理由は何なのか」という質問への答えを提供してくれるものだからである。それゆえ、組織体のミッションを定義することは経営者に、その組織体が提供する製品やサービスの範囲が何であるのか、ということについて慎重に識別することを求める。同時に、経営者にとっては現在の目標と戦略を識別することも重要である。組織体の目標を認識することにより経営者は、現在の目標設定を変更する必要があるかどうかを評価するための基準を得られる。

組織体のビジネス上の目標を設定する上では、以下のような根本的な疑問を自分自身(あるいは組織体自身)に投げかけてみることは有効な判断材料となる。

- 現在我々はこういったビジネスにその身を置いているか？
- 我々はこういった業界の一部を担っているか？
- 我々のビジネスあるいは業界における将来のトレンドとして何が考えられるか？
- 顧客あるいはマーケットシェアを巡り我々が競争する競合相手はどれか？
- どういった手段で競争を分析すべきか？
- どういった障害や挑戦が行く手に待ち構えているか？
- グローバルな産業において、我々が直面するであろう競争は何か？
- 事業規模の拡大、または新規マーケットへの参入の機会について、どのように意思決定をしてゆくべきか？

b) 第2段階：「外部分析」

外部環境は経営者にとっての行動上の制約となるため、その環境を分析することは戦略プロセスにとって非常に重要である。外部分析により、経営者は、例えば、**競合他社の状況、新しい法律が与える影響等**の情報を入手しなければならない。経営者は又、外部環境の分析によりどのような動向や変化が生じているのか、一般的な環境、及び特定の環境の両方を評価しなければならない。

環境の分析後、経営者は、組織体が生かすことのできる機会、および業務の妨げとなるような脅威の2つの観点から、情報を評価しなければならない。機会とは外部環境要素における肯定的な動向、一方脅威は消極的な動向、と見ることが出来る。

c) 第3段階：「内部分析」

内部分析を行うことで、組織体はまず、自身が保有する資源についての明確な評価を行わなければならない。同様に、その組織体独自の機能的活動を実行する能力の評価も必要である。

資源(例)	金融資本、技術的専門知識、熟練した従業員、経験豊富な経営者 など
独自の機能的活動の能力(例)	マーケティング、製造、情報システム、人的資源管理 など

1) 「強み」と「弱み」

組織体が優れた形で行える活動やその組織体独自の資源のことを、強みと呼ぶ。逆に弱みとは、組織体が優れた形で行うことが出来ない活動、および組織体にとって必要だが所有していない資源を指す。

2) コア・コンピタンス

組織体にとって核(コア)となる技術や資源であり、同時にそれらが顧客にとっての特別な利益をもたらす場合、それら技術や資源をその組織体にとってのコア・コンピタンスという。他社に対し競争優位性を保っていくためには、組織体のコア・コンピタンスは内部で培われた能力のうちで最も競争力のあるものであることが求められる。そのため、コア・コンピタンスは、ブランド、技術開発力、物流ネットワーク、生産方式など多岐に渡る。

自社にとってのコア・コンピタンスを見極める際に指標となるのが以下の5つの基準である。

- ①模倣可能性(簡単に真似をされてしまうか否か)
- ②移転可能性(自社内に保有し続けられるか否か)
- ③代替可能性(別の資源による代替が可能か否か)
- ④希少性(手に入りにくいにか否か)
- ⑤耐久性(価値が長続きするか否か)

①～③の可能性については低ければ低いほど、④と⑤の可能性については高ければ高いほど、コア・コンピタンスの競争力が高いと看做される。ただし、市場環境の変化等により一度築いた競争優位性が陳腐化する可能性もあるため、経営者は持続的にコア・コンピタンスを強化し、且つ新たなコア・コンピタンスを構築していくことが求められる。

d) SWOT分析

外部分析および内部分析をひとまとめにしたものを、強み、弱み、機会と脅威のそれぞれの英単語の先頭アルファベットを取ってSWOT分析と呼ぶ。

SWOT分析により、経営者は組織体が開発可能な、戦略的な隙間(ニッチ)を識別することができる。

SWOT分析を利用したバリエーションの一つとして、以下のTOWSマトリックスがある。

このマトリックスでは4つの戦略要素(強み、弱み、機会、脅威)のコンビネーションにより、組織体が採るべき一連の戦略の種類を提示している。TOWSマトリックスは、組織体の意思決定において考慮しなかった可能性がある代替的な戦略を発生させることに有用である。

TOWSマトリックス

内部要素 外部要素	S : 強み	W : 弱み
O : 機会	SO戦略 機会の活用のために 強みを利用する	WO戦略 弱みを克服することにより、 機会を活用する
T : 脅威	ST戦略 脅威の回避のために 強みを利用する	WT戦略 弱みを最小化し、 同時に脅威を回避する

Source: Wehrich, *The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis*

e) 第4段階：「戦略の策定」

SWOT分析が完了した後、経営者はまず採用すべき複数の戦略を策定し、その評価を行う。その上で、組織体の強みを生かし、又環境上の機会を発掘する戦略、あるいは組織体の弱みを修正し脅威を緩和するような戦略を選択する。

f) 第5段階：「戦略の実行」

戦略が策定されたら、その戦略は実行に移されなければならない。組織体がいかに効果的な戦略を練ったとしても、適切に実行されなければ成功はしない。

g) 第6段階：「結果の評価」

実行された戦略の有効性、修正が必要か等の観点から結果を継続的に評価する。評価の基準を設定し、測定の手法を開発し、そしてその測定結果を基準と比較する。この評価と測定は、問題が生じた時に受動的に行うものでなく、事前対策的に先取りして行うべきである。

第6段階：結果の評価

組織的に学習し、今後発生するかも知れない問題に対して、**先取り**して動けるようにするため。

Key Point

製品指向と市場指向

製品指向：製品の**性質**のみに着目

ex: 私たちはガソリンを売っています。

私たちは化粧品を売っています。

市場指向：会社の**サービス・目的**に着目

ex: 私たちは、エネルギーを提供しています。

私たちは、自己実現を提供します。

戦略的マネジメントにおけるそれぞれの段階は相互に関連し、かつ第1段階である「全体的な組織体のミッションステートメント」と方向性を同じくするべきである。この、目標ベースのアプローチは一般的には、このミッションステートメントを最上部とするトップ・ダウンの様相を呈しているが、情報はしばしばプロセスを通じフィードバックという形で最上部にも集められる。

1-2 ポーターの5つの競争要因モデル

業界の分析

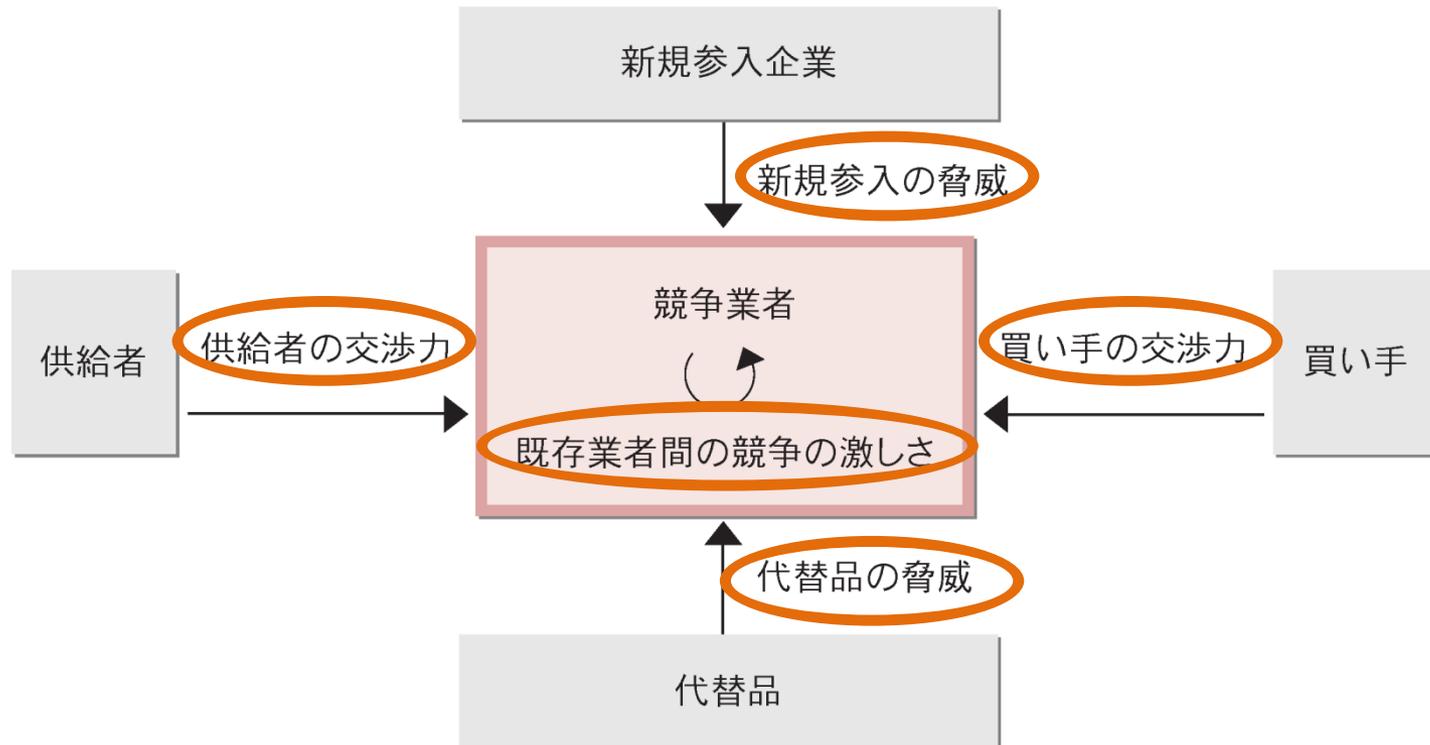
競争優位を創出するための戦略は、業界を支配し、業界のビジネスモデル(=儲かるしくみ)を特徴付ける競争ルールを理解することから生まれる。競争戦略の究極的な目標は、これらのルールを可能な限り操って、自社の有利になる方向に誘導することである。

企業がどのようにして持続的競争優位性を創出し得るかについては、1980年代にマイケル・E・ポーターが提唱した5つの競争要因モデルが今日の企業の外部環境分析においては定式化している。



ポーターの5つの競争要因モデル

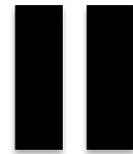
ポーターは、業界の収益性を決める5つの競争要因を以下の通り示す。



Source : Michael E. Porter, *The Competitive Strategy*

ポーターの5つの競争要因モデル

競争の激しさを決める5つの要因



収益性を決める5つの要因

a) 新規参入の脅威

新規参入の脅威がどれくらいあるかの主要な目安となるのが参入障壁の存在である。参入障壁とは、企業が新たに業界に参入するのを妨げる要因のことであり、主な障壁として、規模の経済性に係る障壁、製品差別化に係る障壁、買い手の仕入先変更コスト、**利益率が高まる**障壁などがある。

1) 規模の経済性に係る障壁

規模の経済性とは、生産量の増加に伴いコスト効率が向上するという性質のことをいう。規模の経済性が常態化している業界の場合、新規参入企業は参入当初から大量生産に踏み切らざるを得なくなる。あるいはコスト面での不利を承知の上で始めは少量生産から出発をするかのどちらかである。

2) 製品差別化に係る障壁

その業界の既存企業による宣伝や顧客サービス、製品改良等の蓄積により、それら企業のブランド認知度が高く、顧客のブランド忠実度(ブランドロイヤルティ)が勝ち取られている状態のことをいう。このような状態が存在する場合、新規参入企業は既存企業に負けないように多額の広告宣伝費や製品の研究開発費等を投じなければならない。

3) 買い手の仕入先変更コストに係る障壁

買い手が、従来の供給者(既存企業)から新規参入企業に仕入先を変更する場合に発生する切替コスト(従業員再訓練費用など)が高い場合、新規参入企業にとって買い手を確保することが難しくなる。

4) 流通チャネルに係る障壁	新規参入企業は新たに自社製品を流通させるためのチャネルを確保しなければならず、これが参入障壁となる。
5) その他の参入障壁	<ul style="list-style-type: none">● 既存企業が原材料を有利に入手できる状況● 既存企業の販売店などが立地に恵まれている状況● 既存企業に対し政府の助成金が提供されている状況など

これら参入障壁が低く、そのため産業内に他社が容易に新規参入できる状況の場合、その産業の収益性が高くなるとすぐに新規参入者が増加し、結果として各社毎の収益性は低下してしまう。

b) 代替品の脅威

代替品とは顧客の特定のニーズを満たすような、既存製品以外の新製品のことを指す。特に自社の製品よりも価格対性能比で優れている製品が発売された場合や、技術革新により従来の機能が全く別の製品によって代替される場合などは、自社の収益性に与える影響は非常に大きくなる。

Key Point: 買い手の交渉力を強める要因 を選択させる問題

c) 買い手の交渉力

買い手の交渉力の増大も供給者にとってはその収益に影響を与える要因となる。交渉力が強くなるのは主に以下のような状況下においてである。

- 1) 買い手の購入量が多く、供給者の総取引量に占める割合が高い
- 2) 製品の差別化が困難であり、同様の製品を作っている他社が多く存在する
- 3) 買い手が取引先を変更するコストが安い
- 4) 買い手の情報量が多い

d) 供給者の交渉力

供給者の交渉力は取引を有利にし、より多くの収益を確保するために重要な要素である。例えば以下のような状況下で供給者の交渉力は強くなる。

- 1) 供給者の業界が少数の企業による寡占の状態である場合
- 2) 供給者が提供する製品が、買い手にとって代替の利かない重要な製品である場合

e) 既存業者間の競争の激しさ

既存業者間の競争が激しくなるのは一般に以下のような状況においてであり、場合によっては過度な値下げ競争等に突入し競争そのものが泥沼化してしまう可能性がある。

1) 同業者の数が 多い	同業者の数が多く、かつ組織体の規模も似通っている場合、互いの攻撃と反撃の応酬が激しくなりやすい。
2) 業界の成長速 度が遅い	業界の成長速度が遅いと、企業同士による市場シェア確保のためのシェア争奪競争は激化する。
3) 製品が差別化 されていない	製品が差別化されていない場合、買い手は価格やサービスを基準に製品を選択するため、競争は激化する。

また、高い撤退障壁の存在も既存業界における競争の激化に繋がる。ここでの撤退障壁とは、業界で競争をしている企業が、その業績が芳しくないにもかかわらず業界に留まらざるを得なくしている要因のことであり、撤退のためのコストが高かったり、その業界専用の資産(機械や工場など)があり他業界への転用が利かないなどを原因として障壁が発生する。

いかなる産業においても、これらの5つの競争要因は競争のルールを決定付ける。また、5つが同時に作用することにより、産業の魅力と収益性が決定される。

目標市場の分析

目標市場とは、企業が自社の製品やサービスを実際に販売あるいは販売を計画している市場のことをいう。目標市場を分析することで、自社の顧客が誰であるかを把握することができ、正確な販売予想を立てることが可能になる。目標市場分析では市場を地域的に特定するだけでなく、市場を顧客の属性によってセグメント化し、セグメントごとに顧客の要求、購買決定要因を分析する。主なマーケット・セグメントには以下のようなものがある。

地理的区分	地域、国の大きさ、市の大きさ、人口密度、気候 など
人口統計的区分	年齢、性別、家族サイズ、収入、職業、教育、宗教 など
心理的区分	ライフスタイル、性格 など
行動的区分	製品の使用頻度、製品に対する態度 など

1-3 競争優位を獲得するための分析

ポートフォリオ分析(自社分析)

自社分析では、自社の経営資源を用いて、目標市場においていかに競争優位を獲得するか、という観点で分析を行う。経営資源の配分の分析の方法の1つに、ポートフォリオ分析がある。

a) BCG マトリックス

ポートフォリオ分析の代表的なものにはボストン・コンサルティング・グループ(Boston Consulting Group; BCG)によって開発されたBCG マトリックスがある。BCG マトリックスでは、組織体にとって高い潜在力を秘めているビジネスはどれか、あるいは逆に組織資源の浪費の元となっているビジネスはどれであるかということの評価し、特定する。

Key Point

論点

ポートフォリオ分析

BCGマトリックスでは、水平方向の軸は競合他社との相対的市場シェアを表し、低いか高いかで評価する。一方垂直方向の軸は予測される市場成長度を表し、同じく低いか高いかで評価する。そしてビジネスを、金のなる木、花形、問題児と負け犬という4種類に分類する。

BCGマトリックス

将来的な
マーケットの
成長度



現在の市場シェア



花形	問題児
金のなる木	負け犬

1) 金のなる木(高い市場シェア、低い成長度)

これらのビジネスは多額の資金を産出するが、将来の成長に対する見通しは限られている。経営者はこのビジネスから資金を得られるだけ獲得し、新規投資を制限し、産出した資金を花形、あるいは強い潜在性を持つ問題児に投資してそれらの市場シェアの改善を図るべきである。

2) 花形(高い市場シェア、高い成長度)

これらのビジネスは急成長の市場にあり、同時にその市場における独占的なシェアを保っている。花形ビジネスに多大な投資をすることにより、市場の拡大を利用し、同時に高い市場シェアを保ち続けることが可能となる。花形ビジネスは、市場が成熟期を迎え売上成長率が減速すると、結果的に金のなる木となる。

3) 問題児(低い市場シェア、高い成長度)

これらのビジネスは魅力的な産業にはいるが市場シェアが低い水準のままである。経営者にとって問題児の取り扱いは難しいところではある。このビジネスでは市場の成長率も高く、かつ新規参入者も多いため、できるだけ速やかに「花形」へ事業を移行させる必要が出てくる。そのためには、市場シェアを上げることが重要であり、市場浸透戦略の採用、または製品ラインの拡大などの戦略を使用することになる。ここでの市場浸透戦略とは、市場シェア獲得のために価格設定をコスト以下あるいは同等レベルに下げることが指す。そのため、短期的には収益を望めなくなる。

4) 負け犬(低い市場シェア、低い成長度)

これらのビジネスは低い市場シェアに加え低い成長しか見込めない。又、業績改善への保証は全くない。

BCGマトリックスは、その使用の容易さから非常に幅広く認知されているポートフォリオではあるが、同時に以下のような問題点も指摘されている。

- 4つの範疇を単に高い、低いという概念のみで構成するのは過度に単純化されすぎている。
- 市場シェアと収益性の関連性が必ずしも強固ではない。シェアが低いビジネスであっても収益性が高いこともありうる。
- 市場成長度は産業の魅力を測る側面の一つでしかない。
- 製品種目や事業単位は、市場リーダーという一つの競合相手に関連付けてでしか考慮されていない。

競合他社についての分析

競合他社の行動を予測するためのツールが競合分析である。競合分析は集中産業で経営戦略を考える際に極めて重要になる。競合他社に関する情報を収集して、それらの情報から競合他社の行動を理解する。競合他社の分析は、自社に対する実際および潜在的な競合他社を特定することから始まる。

論点

競合他社分析

競合他社分析では、どの他社が自社と同一の顧客ニーズを満足させているかを考慮する。また、競合他社による意図、動機、目標または内部状況についての兆候である **マーケット・シグナル** に注意を払うことが重要となる。

b) マーケット・シグナル

マーケット・シグナルとは、競合他社による意図、動機、目標または内部状況についての直接的ないし間接的な兆候のことである。マーケット・シグナルは正直な兆候である場合もあれば、ブラフに過ぎないこともありうる。ここで言うブラフとは、他の企業を誤り欺くことで行動を起こさせる(あるいは逆に行動を断念させる)などをして、結果的に自社に便益をもたらすために用意される信号のことである。

企業の戦略策定は競合他社、あるいはその競合他社の行動についての、明示的ないし暗示的な仮定を含む。そのためマーケット・シグナルは競合他社についての情報を企業に追加し、競合他社に対する仮定をより正確なものにすることが可能である。

1-4 産業環境

特徴と戦略

産業環境のタイプ別競争戦略

産業環境は、多数乱戦業界、先端業界、成熟業界、衰退業界に分類される。

論点

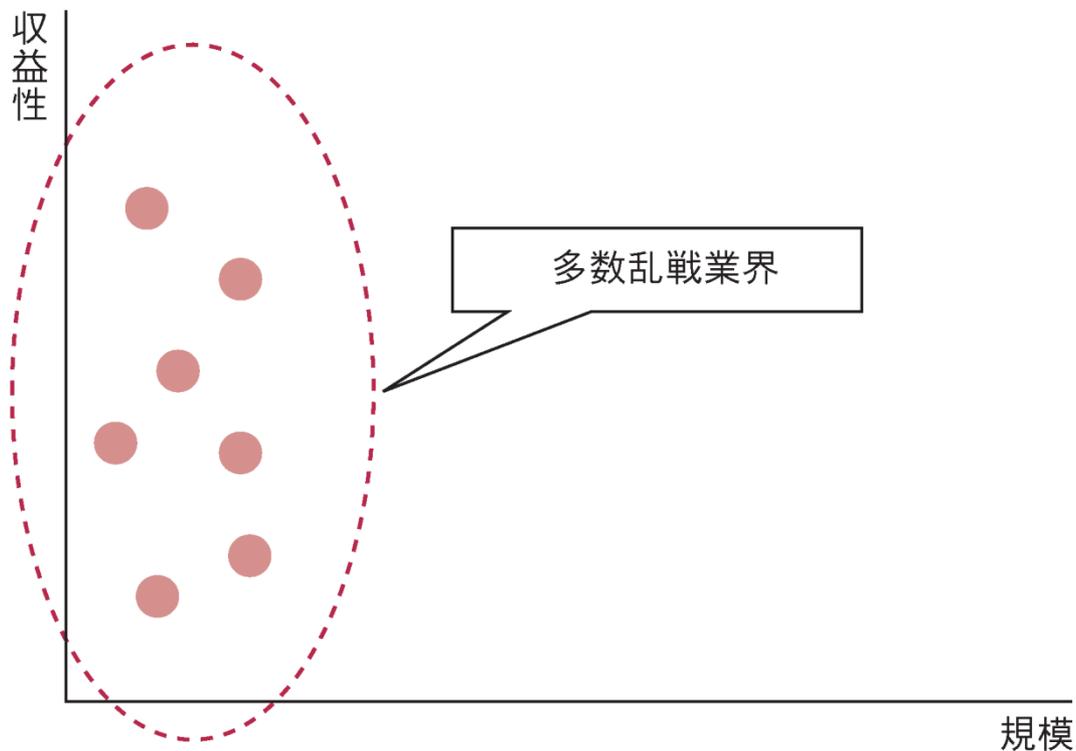
産業環境

競争戦略は、産業環境によりそれぞれ異なる。多数乱戦業界、先端業界、成熟業界、衰退業界は以下のように特徴付けられる。

a) 多数乱戦業界	その市場において、大きな市場シェアを持ち産業の成果に強力な影響を及ぼす企業が存在せず、小規模事業所が中心となって多くの中小企業がひしめいている産業。
b) 先端業界	新たに形成された、あるいは再編成された産業。
c) 成熟業界	業界において強力なリーダーが存在する、確立された産業。
d) 衰退業界	長期にわたりその販売量に下降が見られる産業。

a) 多数乱戦業界

多数乱戦業界には、その市場において、大きな市場シェアを持ち産業の成果に強力な影響を及ぼす企業が存在せず、小規模事業所が中心となっており多くの中小企業がひしめいている。多数乱戦業界はその技術の程度からも多岐に渡り、ハイテク産業からごみ収集業に至るまで様々である



産業環境

多数乱戦業界

Ex. ラーメン屋、デザイン会社(HP作成会社)、
フィットネスクラブ

先端業界

Ex. メタバース、宇宙ビジネス、AI関連

1) 市場が多数乱戦化するのには、以下のような理由が存在する。

- i) 低い参入障壁
- ii) 規模の経済性または経験曲線がきかない
- iii) 高い輸送コスト
- iv) 高い在庫コスト、および弾力的な売上変動
- v) 多様性のある市場ニーズ
- vi) 高い地元密着性、撤退障壁の存在 など

多数乱戦業界は参入コストが低く、かつ競合相手も比較的弱く、報復の脅威がほとんどないため、その産業を制覇することで得られる成果は大きい。多数乱戦業界の制覇のアプローチの例としては、規模の経済性を作り出すこと、市場ニーズの標準化等が挙げられる。

2) 多数乱戦業界における戦略

乱戦状態において重要な意味を持つのは、自社の戦略的な位置付けである。たとえわずかばかりの市場シェアしか獲得できないとしても、その産業で最も成功した企業の一つになることが、戦略上の課題となる。以下に、主要な戦略を挙げる。

i) 中央(本社)の厳重な統制下において分権化を進めること	少数の拠点における事業力強化ではなく、多数の各拠点の自主性を可能な限り高める方針を採る。
ii) 標準的な設備	例として、複数の拠点に低コストでありつつ効率的な設備を設けることがある。

<p>iii) 付加価値の向上</p>	<p>多数乱戦業界での製品は汎用品であるため差別化が難しいことが多い。そのため製品の付加価値を高めることは効果的な戦略である。</p>
<p>iv) 製品種類や製品セグメントの専門化</p>	<p>極度に制約されたグループをもって製品を専門化することも平均以上の結果を得るための有効な戦略である。</p>
<p>v) 特定地域への集中</p>	<p>設備やマーケティング、販売活動を集中させることで特定の地域を攻める。この方法は、販売員の効率を高める、より効率的な宣伝広告が可能となる、あるいは流通センターが一つで済む、などの効果を生む。</p>

多数乱戦業界における戦略

中央の統制下における分権化の促進

標準的な設備

付加価値の向上

製品種類や製品セグメントの専門化

特定地域への集中

1-5 グローバル産業における競争

グローバル産業に一義的な定義はないが、ポーターは著書「グローバル企業の競争戦略」において、グローバル産業を「多国籍企業が他社との間で製品、市場のいずれにおいても全世界的規模で競争を展開する産業」と定義している。



論点

グローバル産業における競争戦略

グローバル市場での競争戦略策定において重視される点には以下がある。

- 国家間の要素費用の差異
- 外国市場での環境の差異
- 外国政府の果たす役割の差異
- 目標、資源、または外国の競合相手を監視する能力の差異

a) グローバル競争における優位性の原因

グローバルな競争において優位性を保つ主たる原因には以下の4つが挙げられる。

- 1) 比較優位性
- 2) 生産、流通、マーケティングにおける規模の経済性
- 3) グローバルな経験
- 4) 製品差別化、独自の製造技術

b) グローバル競争における障害

上記のような優位性を獲得するためには同時に様々な障害も存在する。

- 1) 輸送・保管コスト、国毎の製品ニーズの差異、製品に対する世界的需要の欠如等の経済的障害
- 2) 国毎のマーケティング活動、サービスの差異、急速に変化する技術等の管理上の障害
- 3) 関税などに代表される、政府規制等の制度上の障害

c) グローバル産業への展開

最初からグローバル産業として存在する産業は稀であり、相当な期間をかけて次第に発展し、グローバル化する。産業がグローバル化されるための主たる要因は以下の通り。

1) グローバル化促進への環境要因

規模の経済性の拡大、輸送・保管コストの低下、流通チャネルの変化および合理化、または政府規制の緩和など。

2) グローバル化を刺激する戦略面での革新

より多くの国で受け入れられるような製品の再設計、デザインの変化など。

3) アメリカ市場へのアクセス

アメリカの市場は極めて大きいため、そのアメリカの市場にアクセスできる企業であることが、グローバル化への重要な条件となっている。

d) グローバル産業における戦略

企業は、グローバルで競争するのか、あるいはニッチを見つけることで1つあるいは少数の国の市場のみで競争するための防衛的な戦略を打ち立てるのか、ということを決断しなければならない。グローバル産業における主たる戦略は以下の通り。

1) 多品種をそろえた上でのグローバル競争戦略	差別化、全面的な低コスト等といったグローバル競争上の優位性を実現し利用することにより、産業の全ての品種において世界的な競争をすること。
2) グローバル市場の集中戦略	企業がグローバル市場で競争することができる特定のセグメントを焦点とすること。
3) 特定の国での集中戦略	特定の国の市場に対して特化されたアプローチをするために、国毎の市場の差異を利用すること。
4) 保護されたニッチを狙う戦略	製品に対し高い国産比率や関税を要求する等の規制を敷くことでグローバルな競争企業を締め出そうとしている国を見つけ出し、それらの規制に対し有効に対処するための戦略を打ち立てること。

1-6 ポーターの一般戦略

ポーターの一般戦略

ポーターは、競争優位を獲得するための一般戦略を提言した。



ポーターの一般戦略

ポーターの一般戦略では、持続的競争優位性を確保する方法として、2つの競争的環境における3つの基本的戦略を考える。企業はこのような戦略のどれをとるかを明確にしない限り、市場において中途半端な存在となり、収益性の確保はおぼつかないとされる。

ポーターの一般戦略

		a)-1) 競争優位性	
		低コスト	特異性
a)-2) 競争範囲	広い	b)-1) コスト リーダーシップ	b)-2) 差別化
	狭い	b)-3)-① コスト 集中化	b)-3)-② 差別化 集中化

集中戦略

Source: Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*

a) 2つの競争的環境

1) 競争優位性の源泉

競争優位性の源泉とは、要するに「自社の製品・サービスは差別化できるのかあるいは業界でコストリーダーシップを取れるのか?」ということである。

2) 市場における競争範囲

市場における競争範囲とは、要するに「自社は、市場全体を狙っているのかあるいは、一部の限られた市場、すなわちニッチマーケットを狙っているのか?」ということである。

b) 3つの基本的戦略

①) コストリーダーシップ **低価格・低付加価値**

コストリーダーシップとは、競合に対して相対的に低コストでの事業オペレーションを実現することによって、自社の競争優位性を確保しようとするやり方である。コスト優位に立っていると、産業にとって不利な競争要因が発生したとしても、平均以上の利益をあげることができるので、競争優位に立つことができる。この戦略は、特に製造業において有効である。

コストリーダーシップ戦略を実行するには、独自の技術力開発のための施設を整備したり、最優秀な生産設備に巨額の投資を行ったり、攻撃的な低価格戦略によって、高い市場シェアを確保することが肝要である。高い市場シェアを確保することによってのみ、スケールメリットを享受して、原材料の大量購入や製造プロセスでの製造コスト削減に成功し、利益率の向上が図れる。

2) 差別化 **高価格・高付加価値**

差別化とは、自社の製品やサービスの性能・品質やブランドイメージにおいて、競合とは全く異なる効用を提供することによって顧客をひきつけようとするやり方である。差別化できるのであれば、コスト優位に立たなくても、競合より高い価格で顧客に買ってもらうことができるという意味で、差別化戦略は、コストリーダーシップの対極とみなすことができる。

3) 集中化 **ニッチ戦略**

集中化戦略とは、ある特定の顧客セグメントとか、特定の地域市場といったような絞り込んだ事業対象だけに対して、企業の資源を集中的に投入し、そこでの競争優位性をより確実に達成するというやり方である。上記の1)と2)の戦略は、市場全体にわたって、あるいは主要なセグメントはすべてカバーして、それぞれの強みを訴求するのを狙いとしているが、集中化戦略は、特定のターゲット市場だけに絞り込むこと自体を戦略のコアとするものである。その意味で集中化戦略はニッチ戦略とも呼ばれることがある。

高級志向、富裕層

集中化戦略には、①コスト集中化戦略と②差別化集中化戦略があり、前者は狭いセグメント(狭い市場)に対して投資を集中することにより、投資効率を上げ、結果としてコストリーダーシップを確保しようとする戦略である。ただしこの戦略は、テレコム市場のように、マーケットの特性によっては全く効果が期待できない場合がある。一方、差別化集中戦略は、狭いセグメント(ニッチ市場)において製品差別化力の優位性を追求する戦略である。この戦略も長期にわたって優位性を維持するのは困難な場合が多い。

1-7 製品ライフサイクル市場戦略

特徴と戦略

製品ライフサイクル市場戦略

製品ライフサイクルの上で製品、市場、および競合他社が変化するに伴い、企業はそのポジショニングや差別化戦略を変化させていく必要がある。製品のライフサイクルとは以下の点を意味する。

- 製品には寿命がある。
- 製品の売上が経る段階は、それぞれにおいて異なる挑戦、機会、および問題を売り手に与える。
- 利益は製品ライフサイクルの異なる段階において増減する。
- 製品は、それぞれの製品ライフサイクルの段階において、マーケティング、財務、製造、購買および人事についての異なった戦略を要求する。

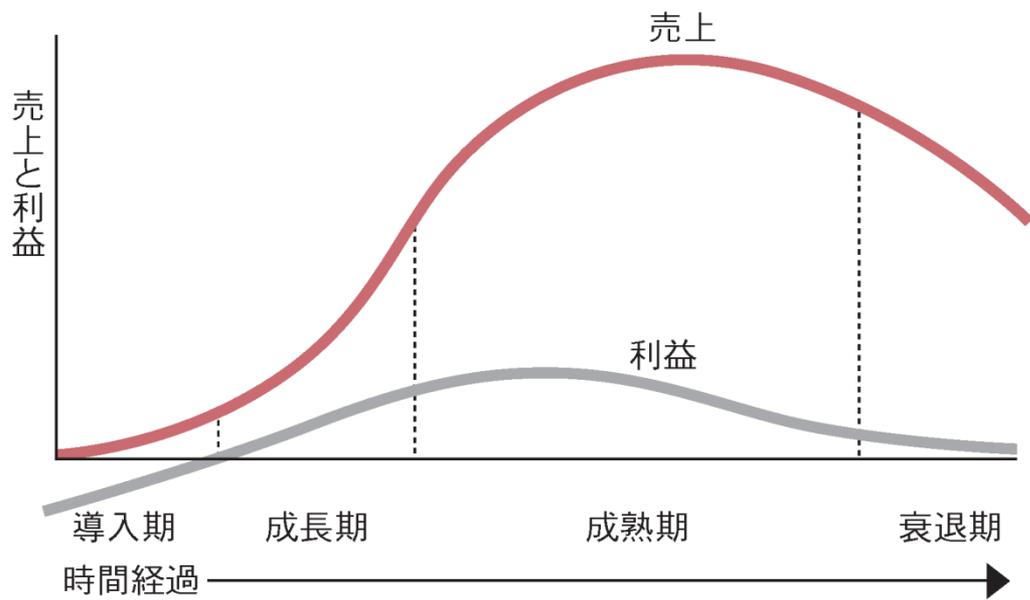


製品ライフサイクル市場戦略

製品ライフサイクルは、導入期、成長期、成熟期、および衰退期の4つの期間に大別できる。それぞれの期間において組織体が採るべき戦略は異なる。

a) 導入期	製品が新しく市場に導入されたことを受け、ゆっくりと売上に成長が見られる期間。
b) 成長期	製品が市場で急速に支持され、大幅な利益増進がもたらされる期間。
c) 成熟期	ほとんどの潜在顧客により商品が支持されたため、売上成長が減速する期間。
d) 衰退期	売上と利益が減退する期間。

製品ライフサイクル



Source :Kotler & Keller, Marketing Management

a) 導入期

製品が新しく市場に導入されたことを受け、ゆっくりと売上に成長が見られる期間である。利益はマイナスかまたは存在したとしても些少である。また、販売促進費が売上に占める割合は最大となる。加えて製造費用も高いため、製品価格も高くなる傾向にある。

導入期における市場戦略として、企業は新製品の導入を計画している場合、まず何時どのタイミングで市場に参入するべきかを決定し、それに伴い価格やプロモーションに関するマーケティング戦略の策定を行う必要がある。また、特に導入期において用いられる販売戦略に、スキミングプライス戦略とペネトレーティングプライス戦略がある。

導入期

特徴

利益がマイナスからゼロになる期間

戦略

Pricing(価格設定)が重要

1) スキミングプライス 価格戦略 (初期高価格戦略)	初期段階では製品価格を高め に設定し 、主に富裕層やマニア層などの購入を見込む方法。こうすることで早期に開発費や販促費などの初期投資額を回収し、その後価格を徐々に引き下げていく。
2) ペネトレーティング プライス価格戦略 (初期低価格戦略)	初期段階では製品価格を低め に設定し 、製品の早期での市場浸透を図ろうとする方法。

新製品導入の先駆者であることは一般にリスクを伴い費用も高くつくことが多いが、同時に見返りも存在する。

成長戦略

企業が成長を遂げるための意思決定において代表的なものには、集中化と多角化がある。



成長戦略

成長戦略には集中化戦略と多角化戦略がある。

a) 集中化戦略	企業の現在の製品ラインが明らかに成長の可能性を秘めている場合、それら製品ラインに資源を集中化させる戦略。
b) 多角化戦略	産業が成熟し、企業が集中化戦略の限界に直面した場合、既存の産業とは異なる産業に進出する戦略。

a) 集中化戦略

企業の現在の製品ラインが明らかに成長の可能性を秘めている場合、それら製品ラインに資源を集中化させることが、成長戦略として妥当である。集中化戦略は一般に垂直的成長と水平的成長から成る。

1) 垂直的成長

垂直的成長は、内部的(既存の業務拡張)、あるいは外部的(M&A)のいずれかの方法により、**従来供給業者や流通業者によって提供されていた機能を自らが引き受けることによって達成される。**

2) 水平的成長

水平的成長は、その企業の製品の流通を他の地理的場所に拡大をしたり、既存の市場に対し提供する製品やサービスの幅を広げたりすることによって達成される。

水平的成長の結果、水平的統合がおこる。同一の産業価値連鎖(段階工程)を一体化する、もしくは複数の地理的場所で行うことによって、規模の経済性を実現する。なお、垂直的統合と同様、M&Aによっても水平的統合は実現される。

b) 多角化戦略

主な多角化戦略は、集中的多角化とコングロマリット的多角化である。

1) 集中的(関連的)多角化

既存の産業と関連性のある産業に入ることによる、集中的多角化では、企業の独自の能力を発揮できる特徴に焦点をあて、それらの強みを多角化の手段として用いることができる。元々の産業において効果的に活用した彼らの製品知識、生産能力やマーケティング技術などを有効に利用できるような新市場に対する戦略的適合性を確保しようと試みる。これら探求は、シナジー(相乗効果)の発見のためのものである。

2) コングロマリットの(非関連的)多角化

コングロマリット的多角化とは、企業が現在いる産業とは関連のない産業に多角化していく方法である。コングロマリット的多角化における重要性は、財務的な考察にある。現在いる産業においてはほとんど成長の機会が無いが資金を有する企業などは、豊富な機会に恵まれている新たな産業を目指すことがある。又、時期限定的な製品を扱っているためにキャッシュフローが年間を通じて一様でない問題を抱える企業が、その欠点を補う目的で異なる産業に参入するという場合もある。

成長戦略

集中的(関連的)多角化

例： 食品会社→健康食品ビジネス
ゲーム制作会社→ゲームセンター

コングロマリットの(非関連的)多角化

例： IT企業→金融ビジネス

1-9 生産能力拡大戦略

生産能力(キャパシティ)拡大戦略

生産能力拡大は、関連する投資の額とその意思決定の困難さから、企業が直面する最

Key Point : マーケットリーダーが不在の時に進むと成功しやすい

っては、将来の需要と競

論点

生産能力拡大戦略

生産能力拡大における戦略は、企業が、その競争的地位や市場シェアを高める等の目標追求のために、**いかに生産能力を拡大しつつ、かつ同時に産業の生産能力の超過を避けるか、**という戦略である。

成功のポイント

- 将来の**予想需要**の算定
- **競合他社の行動分析**
- 将来の産業の**需要と供給のバランス**
を見極める

b) 生産能力過剰の要因

失敗の原因

仮に将来の需要が確実であると認められる場合、生産能力拡大プロセスは一転、先取り合戦の様相を呈する。先取り戦略を誤ることにより、生産能力が過剰になってしまう傾向は強い。産業を生産能力過剰の状態に導く条件は数多く存在するが、大別すると、技術的要因、産業構造的要因、競争的要因、情報の流れでの要因、経営的要因、政府的要因の6つから成る。

生産能力過剰の要因のまとめ

要因	具体例
技術的要因	一度に大幅な生産能力拡大をすること 生産能力拡大の準備時間が長いこと 製造技術の革新
産業構造的要因	強固な撤退障壁 供給業者からの生産能力拡大の圧力
競争的要因	<div data-bbox="511 635 1545 892" style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block;"> <p style="color: red; font-size: 1.2em; margin: 0;">設備の新しさや、タイプが 需要を左右する業界</p> </div>
情報の流れでの要因	将来への過度な期待感 競合他社の状態についての認識の食い違い 産業構造の変化
経営的要因	経営陣が生産拡大指向であること
政府的要因	雇用維持、あるいは雇用増進の圧力

1-11 グローバル市場の経営戦略 (1)マネジメント・スタイル

グローバル経営

今日、企業経営はもはや国境によって制約されるものではない。どのような企業規模であったとしても、高収益を獲得する機会を追求するために経営者はグローバル環境において経営することが求められる。

経営のグローバル化では、製品の標準化とともに、グローバルな視点でどこにどのような拠点を設けて、それらを統合することによって如何に経済効率性を高めるかが焦点となる。

1, 経営スタイルのリスク

論点

グローバル経営における視点

グローバル経営における主な視点には以下が挙げられる。

a) 民族中心的 姿勢	その企業にとっての 本国 でこそ、業務における最良の手法、実務が達成されたとする偏狭な考え方。 本国主義
b) 現地志向的 姿勢	現地 (企業がビジネス展開をしている外国)にいる経営者こそ、ビジネスをしていく上での、業務における最良の手法、実務を把握している、とする考え方。 多元主義
c) 地球中心的 姿勢	世界中から集めた最良の方法や人材を使うことに焦点を当てた、 世界指向 の考え方。

a) 民族中心的姿勢

民族中心的姿勢を持つ経営者は、外国の人材は本国の人材が有しているような技能、訓練、知識および経験を有していないと信じており、そのため重要な意思決定や技術を持っている外国人従業員を信用しない。

b) 現地志向的姿勢

現地志向型姿勢を持つ経営者は、全ての外国での業務がそれぞれ違っており、理解しづらいものとみなしている。経営者は、現地の支社運営に介入せず、現地における最良の方法を適用させる傾向がある。

c) 地球中心的姿勢

地球中心型姿勢を持つ経営者は、本国にあるその組織体の本社に加え、外国の現地の支社においても、グローバルな視点を持つことが重要だと考える。

1-12 グローバル市場の経営戦略 (2)政治・経済

政治的・経済的環境

グローバルにビジネスを展開する上で考慮すべき環境には様々なものがあるが、考慮すべき要因として政治的・経済的環境がある。

2, 政治的・経済的リスク

論点

政治的・経済的環境

グローバルにビジネスを展開する組織は、政治的リスク、及び経済的リスクに留意しなければならない。

a) 政治的リスク	その国のビジネス環境に悪影響を与える政府もしくはは政治的な活動に関わるリスク。オーナーシップ・リスク、業務リスク、移転リスク、テロリズム等を考慮する。
b) 経済的リスク	国の財務的健全性に関わるリスク。為替レートリスク、ビジネスの制限、投資制限、民営化等を考慮する。

a) 政治的リスク

政治的リスクとは、その国のビジネス環境に悪影響を与える政府もしくは政治的な活動によるリスクを指す。国際組織の管理者は、まず最初に、その国のマクロ的なリスクを調査する。マクロ的なリスクとは、その国における全ての現地及び外国ビジネスに対するリスクのことである。ミクロ的なリスクとは、特定のビジネス及び産業に関するリスクのことであり、ミクロ的なリスクも当然憂慮されるべきである。(外国企業にとってミクロ的なリスクがより重要な場合がある。)

政

革命やクーデターによって資産が 国有化されてしまうリスク

	(domestication)	ホスのオーナーシップを獲得すること。
オーナーシップ リスク	押収	国が組織の資産を占有、確保すること。
	没収	国が組織の資産を十分な補償なく取り上げること。
業務リスク	政府の活動が外国企業の現在のオペレーションに影響を与えること。輸出制限、税法の改正、価格の限界、借入れの制限等。	
移転リスク	政府が入国、出国に制限を課すこと。金銭、原材料、商品、労働者及びその他の資源が対象となる。	
テロリズム	政治的な理由によって暴力行為を起こすこと、又は暴力を利用すること。組織は危機管理計画の準備をしなければならない。	

b) 経済的リスク

経済的リスクとは、国の財務的健全性に関ることであり、政治的リスクと密接に関連する。一般に、発展途上国はより大きな経済的リスクを負う。その国の財務方針は外国の組織に悪影響を与える、もしくは与えるように変化する。以下は、潜在的な経済的リスクに関する考慮事項である。

為替レートリスク	為替レートは国及び通貨によって異なる。他国での投資が多ければ、変動する為替に伴うリスクは増大する。為替レートは投資金額の増加等の意思決定にとって重要な戦略的要素となる。
ビジネスの制限	国は、様々な財務及び文化的な理由により、特定の外国製品及びサービスに対して制限を課す。
投資制限	国の国際収支残高表は外国投資家にとって、投資の限界の可能性の兆候となる。
民営化	民営化とは、現地の投資を促進するため等に国が所有する会社を売却することである。組織はこれらの政府の行動に対して注意を払う必要がある。

1-13 グローバル市場の経営戦略 (3)文化的要素

文化的環境

グローバルにビジネスを展開する上で考慮すべき要因には、文化的環境もある。組織体が異なる文化を有しているように、国もそれぞれの文化を有している。国民文化とは、ある特定の国出身の個人個人によって共有される価値や考え方のことであり、それらにより態度や信念、何が重要であるかなどが形成される。

グローバルな思考は、文化的な自覚とグローバルな見通しの進歩に関係する。思考の変化は、組織体のリーダーシップから始まり、多文化主義を重視し奨励しなければならない。経営者は、組織体内でグローバルな学習を育成し、組織体間および世界中での知識やスキルの共有を奨励する必要がある。また、自己と組織体の文化を評価し、他の文化について学習する時間をとる必要もある。経営者は、多様性に関する方針を設定し実行することにより、多様性のある文化を育成することができる。

経営者が、国民文化間の違いについてより理解を深めるために最もよく参考にされる手法に、ホフステードによって開発された文化評価フレームワークがある。

3, 異文化のリスク



論点 文化的環境－文化評価

ホフステードの文化評価フレームワークによれば、以下の5つに大別される国民文化の特徴により、経営者や従業員は異なる、とされる。

a) 個人主義 対 集団主義	個人主義においては、人々はそれぞれが個人として行動することを好み、集団主義においては、人々は集団のメンバーとして行動することを好む。
b) 権力の格差	制度や組織体内での権力の分配が不平等であることを社会が受容する程度のこと。
c) 不確実性の回避	人々がリスクを受容する程度、あるいは非構造化された状況よりも構造化された状況の方を好む程度。
d) 男性らしさ 対 女性らしさ	男性らしさとは、主張性、金銭や有形財の獲得、あるいは競争というような価値が主流となっている状態のことであり、女性らしさとは、他者への関係や関心事を重視する文化的特徴のこと。
e) 長期指向 対 短期指向	長期指向の文化にいる人々は将来に目をやり、儉約と持続性を重んじる。短期指向では、過去と現在に目をやり、伝統の尊重や社会的義務を果たすことを重視する。

a) 個人主義 対 集団主義

個人主義においては、人々はそれぞれが個人として行動することを好む。個人主義的な社会では、人々は自分自身、あるいは肉親の関心事に注意を払うものとされている。また、個人主義的な社会がその住民に対し与えている多大な自由のおかげで、現実にもそう行動する。

対極にあるのが集団主義である。集団主義は、人々は集団のメンバーとして行動することを好み、またその集団(例えば家族や組織体)のほかのメンバーに対し、自身を世話しあるいは保護するということを期待する、というような社会的フレームワークによって特徴付けることができる。

b) 権力の格差

権力の格差とは、制度や組織体内での権力の分配が不平等であることを社会が受容する程度のことである。大きい権力の格差を有する社会では、組織体内の大きな権力の格差が受容される。従って従業員は権限を持つ者に対し多大な尊敬を払い、あるいは肩書き、階級、社会的地位などが大きな影響を及ぼす。一方、権力の格差が小さい社会では、不平等さを可能な限り軽視する。上司は権限を持ってはいるが、従業員は恐れたり畏敬の念を抱いたりしない。

c) 不確実性の回避

不確実性の回避とは、人々がリスクを受容する程度、あるいは非構造化された状況よりも構造化された状況の方を好む程度のことである。不確実性の回避の程度が弱い社会では、人々はリスクに対して比較的気楽でいることができる。同時に自分とは異なる態度や意見も比較的受容することができる。一方、不確実性の回避の程度が強い社会では、人々は不確実性や不明確さに脅威を感じたり、強い不安を感じたりする。それらは緊張感、強いストレスまたは攻撃性などの形をもって表面化する。

d) 男性らしさ 対 女性らしさ

男性らしさとは、主張性、金銭や有形財の獲得、あるいは競争というような価値が主流となっている状態のことである。一方の女性らしさとは、他者への関係や関心事を重視する文化的特徴のことである。

e) 長期指向 対 短期指向

長期指向の文化にいる人々は将来に目をやり、儉約と永続性を重んじる。一方短期指向では、過去と現在に目をやり、伝統の尊重や社会的義務を果たすことを重視する。

男性らしさ vs 女性らしさ

人生において、何を大切にするか！

男性らしさ・・・ **アングロサクソン系**

女性らしさ・・・ **北欧諸国**

長期指向 vs 短期指向

長期指向・・・ 日本、東アジア、
インド

短期指向・・・ 欧米

1-14 組織の戦略とCAEの役割

CAEの役割の1つに、組織体の戦略、目標およびリスクに注意を払い、リスクベースの監査計画を作成することがある。

リスクベースの監査計画が、組織の戦略目標と整合していることを確かなものとするため、CAEはビジネスの戦略およびリスクを理解する必要がある。

内部監査部門がビジネスの戦略およびリスクを理解するのに役立つよう、CAEは、通常、次の3つをレビューする。

- 1) 取締役会および委員会の基本規程
- 2) 諸会議の議題および議事録
- 3) 当該組織体の戦略計画

CAEはまた、所属する組織体の持つ次の4つもレビューする

- 1) 使命
- 2) 主要な目標
- 3) 極めて重要なリスク
- 4) このようなリスクを受容可能な水準にまで低減するために使用される
主要なコントロール手段

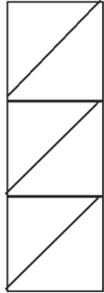
Part 3の学習方法

- **満遍なく学習**(IT, 会計は苦手だからと言って手を抜かない)
- **メリハリ**が大事(各論点で狙われる範囲、そうでない範囲が分かれる)

Key Point

MC 1-3-7 ~ 1-3-9

ある企業がその行動について事前発表を行っても、必ずしもそれが現実となるわけではない。しかし、企業の事前発表にはマーケット・シグナルとしての価値がある。企業の行動の事前発表が市場に与える影響について正しく説明しているのは、次のどれか。



- I. 企業がその行動を事前に発表することにより、先手を打って競争が回避されることがある。
 - II. 企業がその行動を事前に発表することにより、その企業の競争相手に対する満足または不満が明らかになることがある。
 - III. 企業がその行動を事前に発表することにより、その企業の外部で行われている他者の議論を全て終了させることができる。
 - IV. 企業がその行動を事前に発表することにより、その企業の競争相手の反応を試すことができる。
- a. I、II および III のみ
 - b. I、II および IV のみ
 - c. II、III および IV のみ
 - d. I、II、III および IV

マーケット・シグナルに関する問題。

企業がその行動を事前に発表しても、その企業の外部で行われている他者の議論を全て終了させることができるわけではない。例えば、自動車製造会社がある車種の生産を拡大することを事前に発表しても、その車種を気に入っている顧客とその車種を嫌っている顧客の論争(例:デザインの良し悪し)が終了するわけではない。

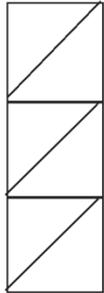
I, II, IVは正しく、IIIのみが間違っている。

従って、正解はb。

解答

b

コンビニエンスストアチェーンのS社は、伝統的にJ国東部に強みを持つ。同国西部に強みを持つコンビニエンスストアチェーンのL社は、最近東部への進出を計画している。これに対しS社は、実際には追加投資をする資力は無いにもかかわらず、1年以内に店舗を更に100増やすといううわさを流すことで、L社の進出を断念させようとしている。このS社の戦略は、次のどれか。



- a. ブラフ (bluff)
- b. ゲリラ戦
- c. 側面攻撃
- d. 脅し (threats)

マーケット・シグナルに関する問題。

S社は、実際には店舗を増やすことができないにもかかわらず、店舗を増やすという虚偽の情報によりL社を欺いて自社の便益を守ろうとしている。これは、ブラフにあたる。

従って、正解はa。

b, cは誤り。ゲリラ戦および側面攻撃とは、市場チャレンジャーの戦略の一つである。

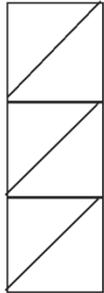
dは誤り。脅しは、何らかの行動の事前のシグナルである。

解答

a

企業が地理上異なった場所で競合していたり、または必ずしも重ならない多くの製品を持っている場合、破壊的な動きや反撃を直接引き起こすことなく、競合他社の攻撃的な動きに対応する最も効果的な方法は、次のどれか。

- a. 競合他社を惑わせることで、行動を起こさせたりやめさせたりする。
- b. 計画している行動を事前に発表する。
- c. 競合他社が強い市場において行動を起こす。
- d. 直接攻撃的な行動を起こす。



マーケット・シグナルに関する問題。

競合他社が強い市場で行動を起こすことは、一種の警告(cross parry; クロス・パリー)に該当する。クロス・パリーとは、本問の例のように競合他社が強力な市場に敢えて参入することで、間接的に不快感を表明することができる効果的な方法であり、自社がより深刻な報復に移行する前段階での脅しとなる。従って、正解はc。

解答

c

aは誤り。この状況は、主にブラフの目的である。

bは誤り。事前の発表を行うと、反撃を引き起こす可能性が高い。

dは誤り。直接攻撃的な行動を起こすと、反撃を引き起こす可能性が高い。

講義スケジュール

第1回	2024/12/17(火)	Chapt1 戦略, Chapt2 業績測定方法
第2回	2025/1/10(金)	Chapt3 組織行動、Chapt4 リーダーシップ、 Chapt5 組織構造とビジネスプロセス
第3回	2025/1/17(金)	Chapt6 データ分析、Chapt7 アプリケーション及び システムソフトウェア
第4回	2025/1/21(火)	Chapt8 ITインフラ、Chapt9 ITコントロールフレーム ワーク、災害復旧
第5回	2025/1/28(火)	Chapt9 ITコントロールフレームワーク、災害復旧 Chapt10 情報セキュリティ
第6回	2025/1/31(金)	Chapt11 財務会計
第7回	2025/2/7(金)	Chapt12 ファイナンス Chapt13 管理会計
第8回	2025/2/14(金)	Chapt13 管理会計

本日の論点

- ◆ 競争戦略(1-1～1-7)
- ◆ 成長戦略(1-8～1-10)
- ◆ グローバル市場での経営戦略
(1-11～1-13)

Chapter 1

◎ 6, 7, 8, 11,

△ 10

Key Point

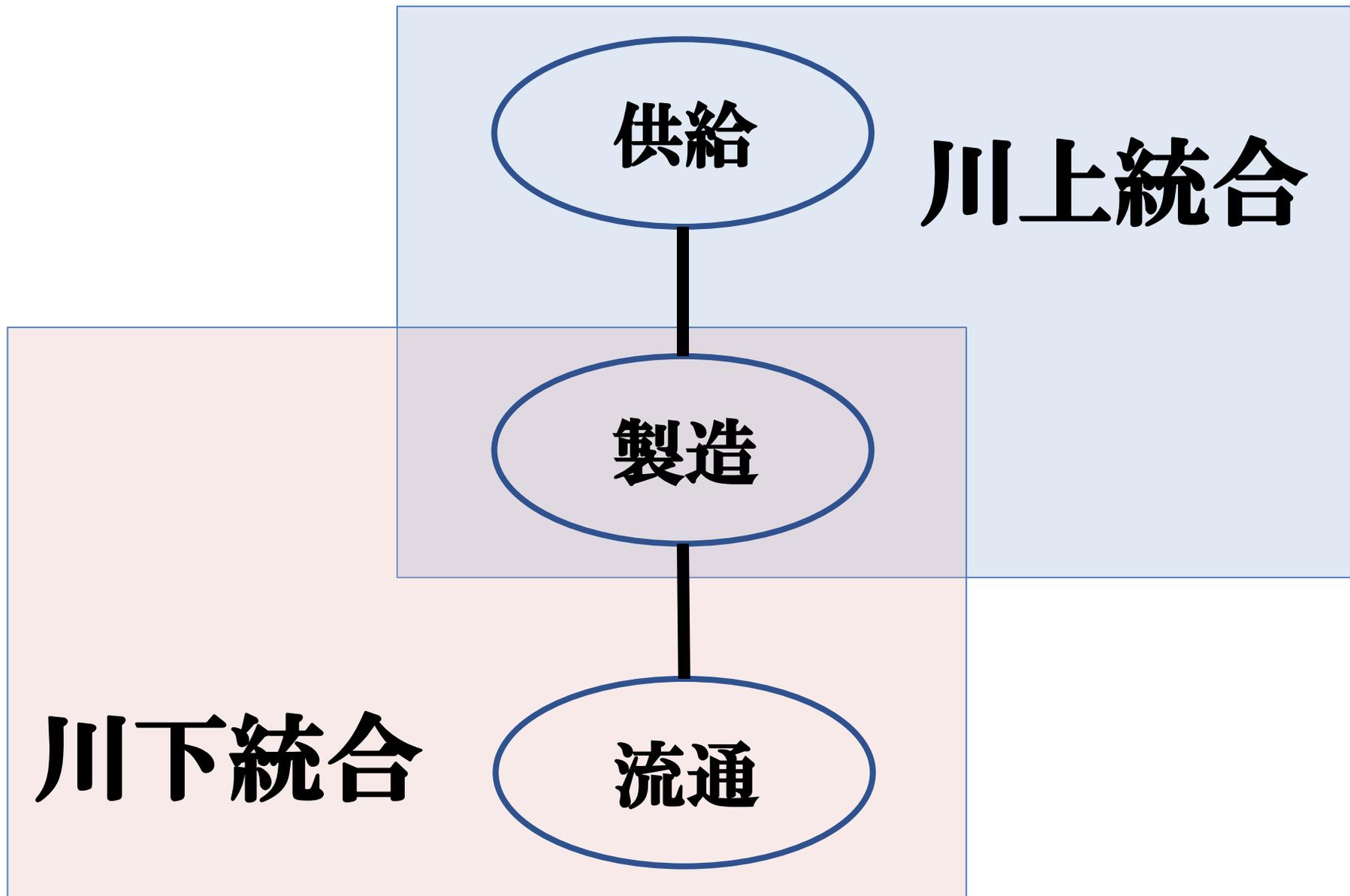
ドメスティックマルチ戦略

国ごとに対応した商品やサービスを開発し
販売していく戦略

グローバル戦略

一つの商品を市場全体に販売するのに適した
戦略

垂直的成長



Key Point

成熟市場で市場支配力のある黒字企業を買収した。被買収企業をどう表現できるか？

a: 金のなる木

b: 花形

c: 問題児

d: 負け犬

チョコレートを生産する組織は、ミルクチョコレート用の牛乳生産施設を開くことを決定した。組織が選択した戦略は次のうちどれか？

A. 差別化

B. 垂直統合

C. コングロマリット戦略



講師：伊藤 勝幸

株式会社 GALA代表

株式会社 Legaseed 顧問

米国公認会計士(U.S.CPA)・公認内部監査人(CIA)

東洋大学非常勤講師

You Tube:GALAちゃんねる運営

大学卒業後、米国シアトルの印刷物製造業に勤務。
日本に帰国後、PwCあたらた有限責任監査法人にて、金融機関に対する会計監査、自己資本比率規制監査、IFRSコンバージェンスアドバイザー業務等を行う。

(株)アビタスの講座では、USCPA講座、CIA講座、IFRS講座を担当。
東洋大学では、英語でInternational Accountingの講義を行う。
その他、総合商社、大手エネルギー会社、陸運会社などで多くの企業研修も実施している。

株式会社Legaseedでは取締役CFOとして、資金調達、金融機関対応、監査対応等に従事し、現在では顧問として参画中。