

CIA概要 - 試験の理解

TAC

ガバナンス・リスク・コントロール における内部監査の役割

- A IIA属性基準の遵守(15-25%)
- B リスクベースの監査計画策定(15-25%)
- C 組織のガバナンスにおける内部監査部門の役割(10-20%)
- D 内部監査のその他の役割と責任(0-10%)
- E ガバナンス・リスク・コントロールに関する知識(15-25%)
- F 監査計画(15-25%)

- A 監査の実施(25-35%)
- B 個別業務の実施(25-35%)
- C 監査結果のモニタリング(5-15%)
- D 不正の知識(5-15%)
- E 監査ツール(15-25%)

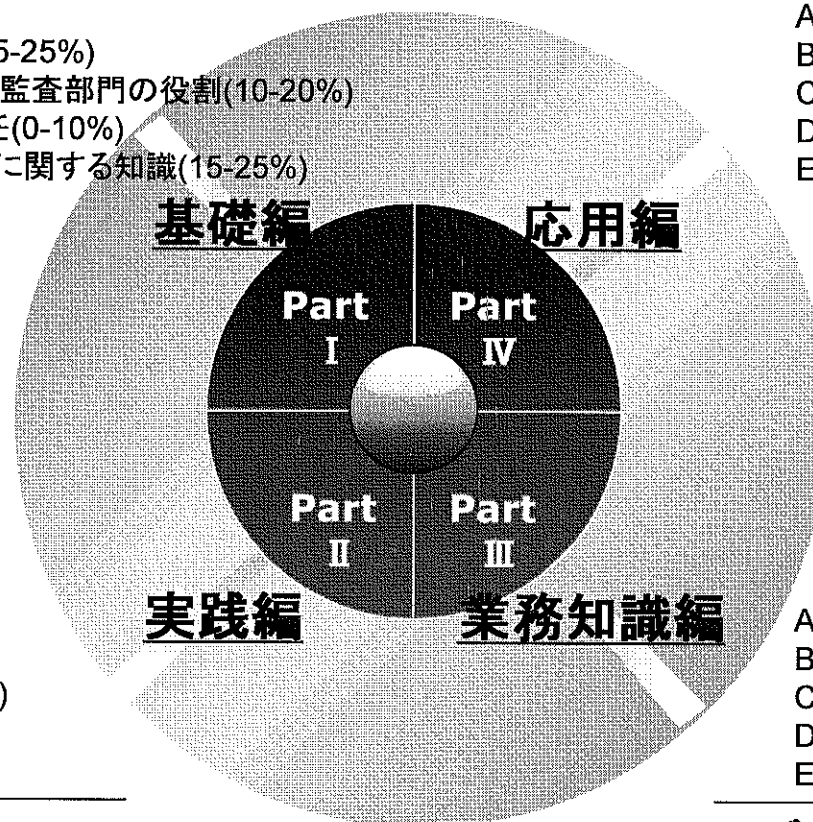
内部監査の実施

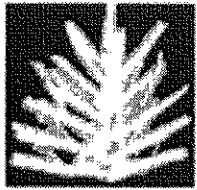
ビジネスマネジメント・スキル

- A 戦略的マネジメント(20-30%)
- B グローバルビジネス環境(15-25%)
- C 組織行動(20-30%)
- D マネジメント・スキル(20-30%)
- E 交渉(5-15%)

- A ビジネス・プロセス(15-25%)
- B 財務会計(15-25%)
- C 管理会計(10-20%)
- D 規制・法律・経済(5-15%)
- E 情報技術(30-40%)

ビジネス分析と情報技術





CIA概要 - 4つの視点

TAC

Big Picture

経営者

鳥の目

空から見下ろす＝全社的な視野
に立って会社を俯瞰する

Part IV

応用編

ビジネス・マネジメント・スキル

犬の目

嗅覚で嗅ぎ回る＝現場レベルの
業務上の問題箇所をつきとめる

Part II

実践編

内部監査の実施

虫の目

複眼を使って見る＝近いところで
様々な角度から注意深く観察する

Part I

基礎編

ガバナンス・リスク・コントロールにおける
内部監査の役割

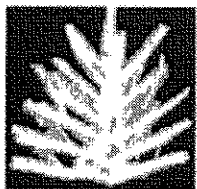
魚の目

水の流れを読む＝世の中の流れ
を敏感に感じ取る

Part III

業務知識編

ビジネス分析と情報技術

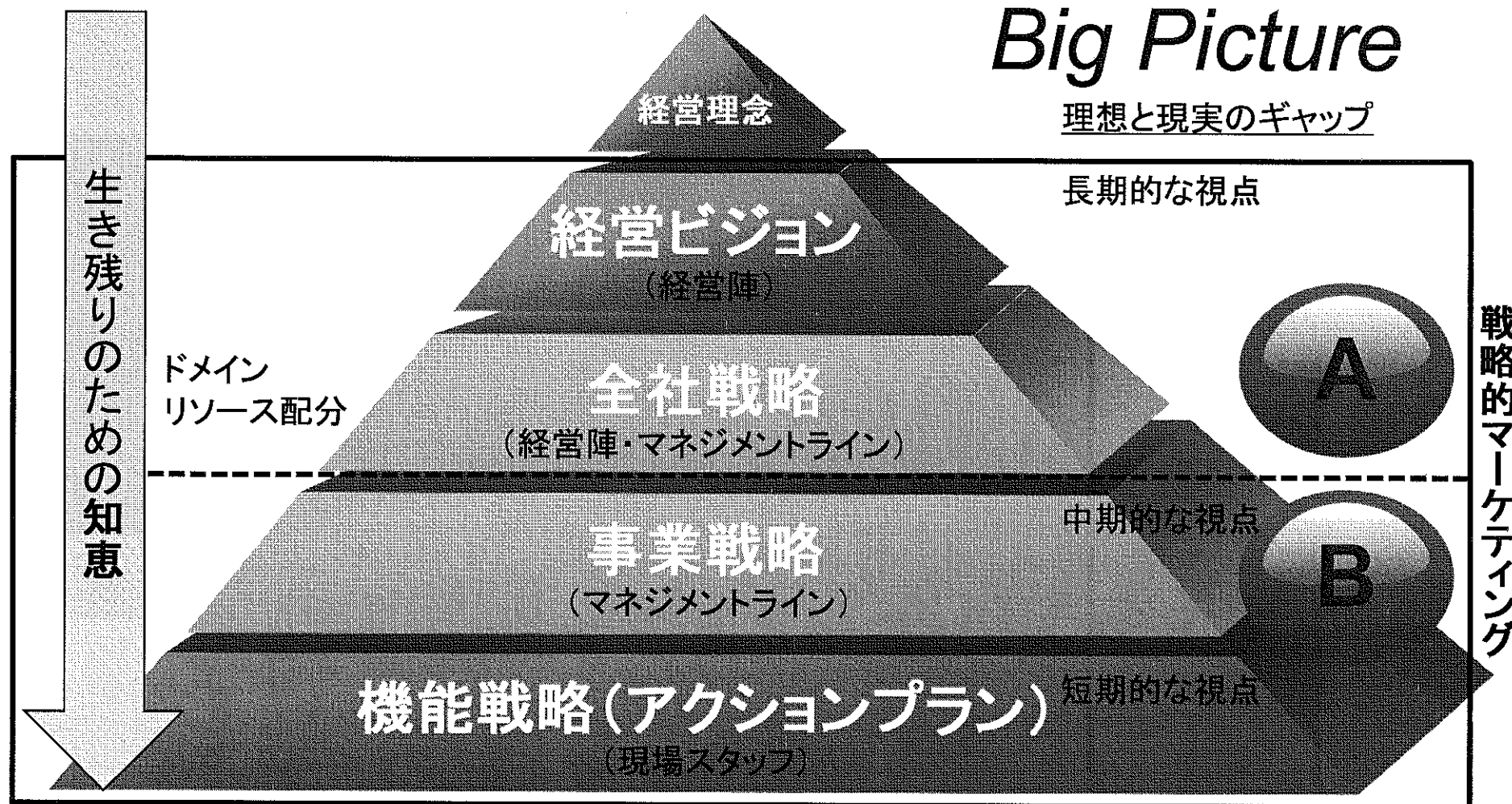


戦略のヒエラルキー

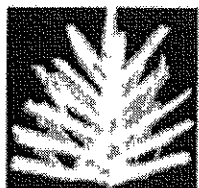
TAC

Big Picture

理想と現実のギャップ



戦略とは、競合優位性を持ち、会社の目的を継続的に達成しうる、一連の整合性ある施策の集合である。



PartIV - A(戦略のフレームワーク)

TAC

フレームワークとは、ビジネスの先人達が、研究と経験によって作り上げた思考の枠組みのことを言う。

フレームワーク

● A-1 汎用分析手法

5F ※
競争戦略
SWOT分析
競争ポジション
マーケット・シグナル

事業戦略
事業戦略
事業戦略
事業戦略
事業戦略

● A-2 業界環境

セグメンテーション

事業戦略

● A-3 戦略的意思決定

バリュー・チェーン

事業戦略

● A-4 競争分析のポートフォリオ技法

PPM ※
ビジネス・スクリーン ※

全社戦略
全社戦略

● A-5 製品(商品)のライフサイクル

プロダクト・ライフサイクル ※

全社戦略

※追加フレームワーク

3C

※追加フレームワーク

マーケティング・プロセス

※追加フレームワーク

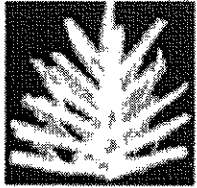
ブルー・オーシャン戦略

※追加フレームワーク

成長マトリックス
多角化 & シナジー

フレームワークを活用することによって、1)課題に直面したときに、問題を整理して、最善の解決策の手順を得ることができる。また、2)問題解決へのアプローチが、明快であるため、ロジカルシンキング、または、クリティカルシンキングを養い、不測の事態に対しても素早く行動に移すことができる。

従って、経営戦略を論じるにあたっては、フレームワークは、欠かすことのできないツールであるため、経営学の一環として、フレームワーク活用のシーンを学ぶ。



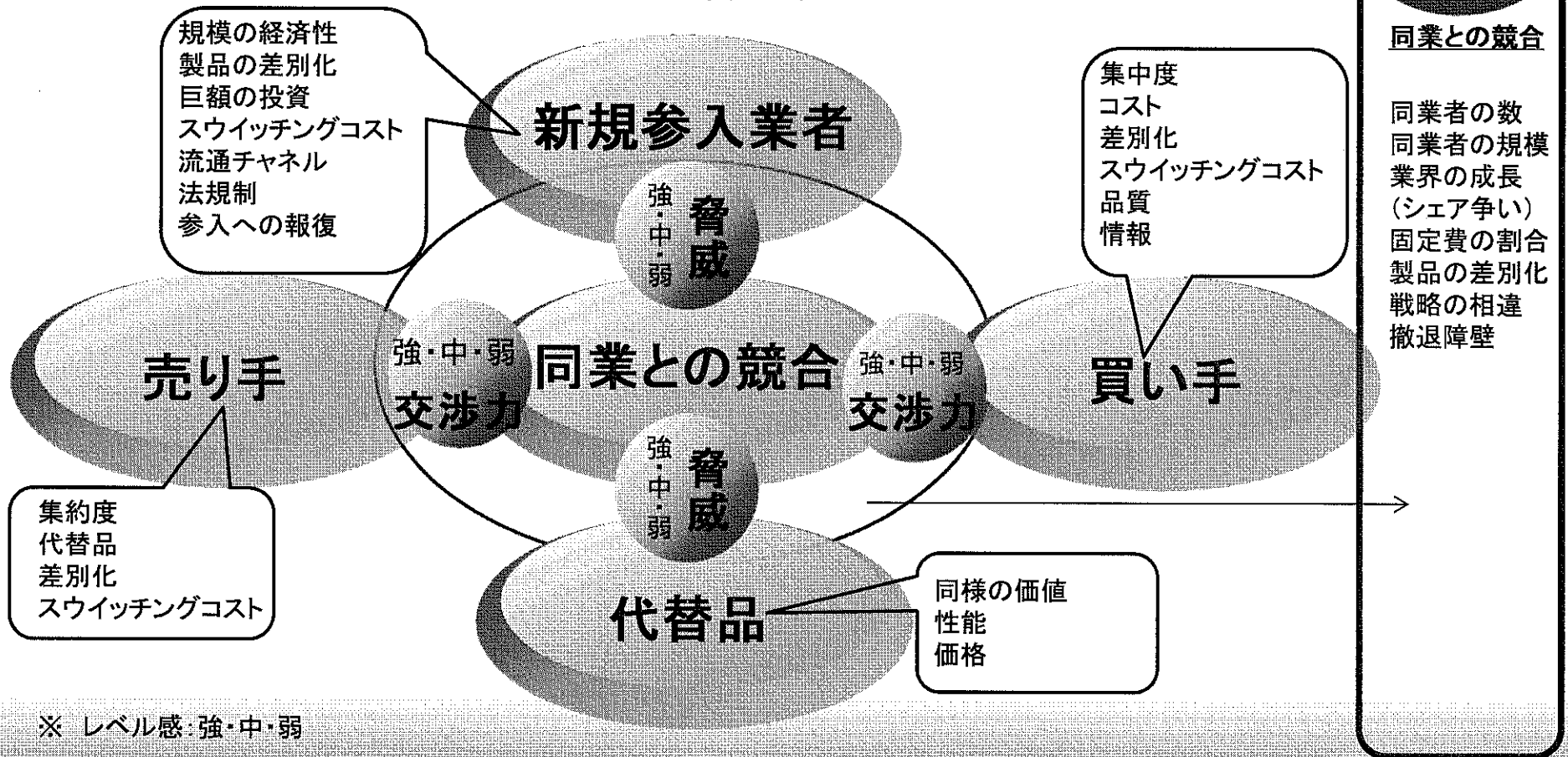
PartIV - A1(事業戦略)

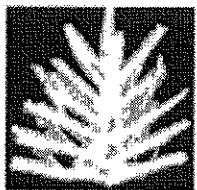
マイケル・E・ポーター

TAC

5 Forces(競争要因)

企業は、その属する業界に影響する競争要因を分析して、おいしさの程度を把握する際、5Fのフレームワークを活用すると、環境分析に役立つ。





PartIV - A2(事業戦略)

TAC

マーケティング・プロセス(1)

① 環境分析

SWOT

② 標的市場

S
T
P

③ 最適化

P
P
P
P

企業は、変化する市場動向を把握して、市場機会を発見するために、企業の置かれている状況を分析する必要がある。

分析の際に、最も代表的なフレームワークが、**SWOT分析**である。

SWOT	良い影響	悪い影響
	機会 Opportunity	脅威 Threat
外部環境		
内部環境	強み Strength	弱み Weakness

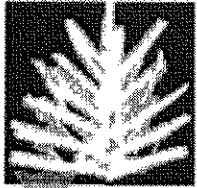
B

マーケティングの変遷

製造 財務
営業 人事

マーケティング

製造 財務
顧客
営業 人事



PartIV - A4(全社戦略)

TAC

¥

フリーキャッシュ・フロー

A

買収対象の企業

調査・分析
デュー・デリジェンス

M&Aアドバイザー

営業キャッシュ・フロー予測

	2011	2012 ~	2021
売上高	XXX	XXX	XXX
売上原価	XXX	XXX	XXX
売上総利益	XXX	XXX	XXX
販管費	XXX	XXX	XXX
営業利益(みなしEBIT)	XXX	XXX	XXX
営業利益×(1-税率)	XXX	XXX	XXX
+減価償却費 XXX	XXX	XXX	XXX
-設備投資	XXX	XXX	XXX
-△運転資本(WC)	XXX	XXX	XXX
残存価値(清算価値)		-	-

XXX

フリーキャッシュ・フロー	XXX	XXX	XXX
加重平均資本コスト(WACC)	XXX%		

現在価値(NPV)
-負債による節税効果
株主価値

XXX
XXX
XXX

→ 買収価格の妥当性

発行済株式総数
推定株価
現在株価
推定株価のプレミアム

XXX
XXX
XXX
XXX

● 定量
買収価格の妥当性
(経理・財務・法務)

- ・ 経理/財務
- ・ 訴訟/賠償
- ・ 違法性

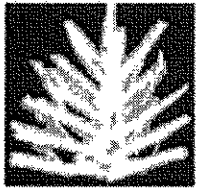
● 定性
買収企業の風土・組織・ヒト
(人事・業務・その他)

- ・ 給与体系
- ・ 年金制度
- ・ 労使関係

● 全体
企業価値の可能性
経営戦略の融合性

● デュー・デリジェンス
M&Aアドバイザーの選定

- ↓ 事前の調査
- ↓ 買収対象案件の選定
- ↓ 秘密保持の契約締結
- ↓ 買収案件の分析(企業価値)
- ↓ 基本合意の契約締結
- ↓ デュー・デリジェンスの実施
 - ・ 実査のスケジュール策定
 - ・ 外部専門家の費用見積
 - ・ 業務の調査
 - ・ 経理の調査
 - ・ 財務の調査
 - ・ 法務の調査
 - ・ その他の調査
- ↓ 買収価格と条件の交渉
- ↓ 契約の締結(有無)

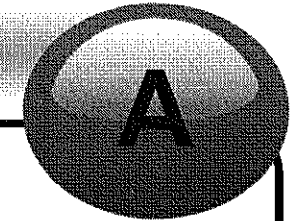


PartIV - A4(全社戦略)

BCG **TAC**

選択と集中

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)



● PPM BCGの考案。

事業のポートフォリオを
検討するフレームワーク。

横軸には、「相対市場占
有率」、縦軸には、「市場
成長率」で、各々設定し
た分類のマトリックス。

● 限界

経営資源の配分を検討
する上で、有効なツール
である。

欠点は、事業間シナジー
効果などの評価が十分
ではない。

市場成長率

(3年～5年後の年平均成長率)

高

低

花形(スター)
キャッシュ・イン
キャッシュ・アウト

大
大

C事業

問題児
キャッシュ・イン
キャッシュ・アウト

小
大

B事業

E事業

金のなる木
キャッシュ・イン
キャッシュ・アウト

大
小

A事業

負け犬
キャッシュ・イン
キャッシュ・アウト

小
小

D事業

高

低

相対市場占有率

投資判断の困難性

撤退の検討要

※ 円の大きさ
= 売上規模