

### 問題1)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 「第4次産業革命」とも呼ぶべきI o T、ビッグデータ、ロボット、人工知能(A I)等による技術革新は、従来にないスピードとインパクトで進行している。この技術革新を的確に捉え、これをリードするべく大胆に経済社会システムを変革することこそが、我が国が新たな成長フェーズに移行するための鍵になると言われている。
- ② 製造業においてはデータを利用した製造工程の生産性向上、購買情報等のリアルタイム分析による需要予測の精緻化とサプライチェーン間での共有化などの供給面での効率性向上の動き。加えて、アフターケアまで含めた製品製造のサービス化、金融等のサービス業への進出の動きも見られる。
- ③ 小売業においては、消費者の購買情報を始めとする顧客データを活用した商品開発といった需要面での新しい取り組みも起きている。一方で、プラットフォームを支配することで、より多くの顧客をデータ獲得しようとする動きも活発化している。
- ④ 金融とI Tの融合が急速に進行し、F i n T e c hと呼ばれるI T分野の技術革新を活用した先進的な金融サービスが拡大している。その中では、これまで金融機関の固有業務とされていた領域(決済、資金調達、資産運用、保険等)に、次々と特定のサービスに特化したF i n T e c h企業やE C(Electronic Commerce:電子商取引)事業者などの異業種が参入し、多くの伝統的な金融機関の特定の既存ビジネスを代替するまでにサービスが進化しつつある。
- ⑤ 農業などの一次産業においては、生産現場における高齢化、労働力不足が進む中、ロボット技術やI C T等の技術の開発・導入などの動きが活発化しつつある。ただし主に自然をフィールドとする産業の性格から、必然的にI T活用の場面は生産性の向上に限定される。

## 問題2)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 取締役会の機能不全も経営破綻の内部要因のひとつである。議論に参加しない取締役がいるだけでなく、名ばかりの社外取締役が存在していることもある。また、取締役会のバランスが欠けており、技術系か財務系に偏っている、あるいは特定の事業部門の取締役の意見のみが通り易いなどという場合もある。
- ② 取締役会の機能不全を脱却するために委員会設置会社などの制度があるが、ほかにも社外取締役を任命するなどの工夫を凝らし取締役会に外部の目が入り、緊張感を生み出し、機能不全を防ぎ、活発な議論を行う場に変えていくよう努力しておくべきである。
- ③ 対象企業が中小企業である場合には、取締役会自体が適法に開催されていないことや議事録が残されていないなど、その有効性に疑問がある場合もある。
- ④ 取締役会の機能不全の一例として、経営者が独善的に意思決定をし、取締役が積極的に議論を行わない場合や、自分の責任範囲にのみ固執する場合などがあり、メンバー間のコミュニケーションが正常に行われていないようなケースも少なくない。
- ⑤ 取締役会の機能は、意思決定の機関であるとともに取締役の業務執行を監督する機関である。しかし日本企業では社長と取締役会の議長の兼任や、CEO兼会長というのも多い。そのため本来の監督機能が働かないことが考えられる。その対策として会社法上、上場会社では委員会設置会社となることが義務付けられている。

問題3)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 一般にキャッシュ・フローの悪化は企業価値の低下をもたらす。これはDCF法などの企業価値算定の基礎となるフリーキャッシュ・フローが減少し、理論上の企業価値が減少するという側面のほか、キャッシュ・フローの枯渇が企業活動の停止に直結することから、経営上のリスクがより大きくなるという意味合いもある。
- ② キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに売上の減少がある。売上の減少によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、必然的に月商が減少し経常運転資金が増加するうえ、人件費に代表される固定費負担が相対的に重くなるからである。
- ③ キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに在庫の増加がある。在庫の増加によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、経常運転資金が増加するほか、在庫資金を借入金により調達している場合は金利が発生し、また倉庫使用料や管理のための人件費などの管理費負担が増えるからである。
- ④ キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに売掛金の増加がある。売掛金の増加によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、売掛金は販売代金の未回収という状態でありいわば資金が寝ている状態であるため経常運転資金が増加することに加え、一般に貸倒の発生する確率が増えるからである。
- ⑤ キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに過剰設備投資がある。過剰設備投資によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、機械や車両などの設備投資を借入によって行った場合、減価償却の耐用年数より借入金の返済期間が短い場合、その返済額が減価償却費を上回るため返済原資をキャッシュ・フローに頼ることになるからである。

#### 問題4)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 経営問題の分析に役立つツールの一つに「バランスト・スコアカード」がある。これは財務上の数値に偏りがちなマネジメントを補正すべく、財務以外の視点も含め経営を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うことを目的としている。バランスト・スコアカードにおける財務を含めた4つの視点とは、一般に「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」である。
- ② 「財務の視点」における業績評価指標は、株主等のステークホルダーの期待にこたえ企業のビジョンを業績として実現させるものである必要がある。代表的な指標としては、売上高、利益率、利益額などのP/L指標や自己資本比率などのB/S指標の他に、ROEやEPS株主に対する指標やキャッシュ・フローもこの範疇に入る。
- ③ 「顧客の視点」における業績評価指標は、企業のビジョンを達成するために、顧客の立場からまたは顧客に対してどのように行動すべきかを表す必要がある。代表的な指標としては、顧客満足度やリピート率、顧客当たり売上高や顧客当たり費用などがあげられる。
- ④ 「業務プロセスの視点」における業績評価指標は、財務的な目標の達成や顧客満足度等を向上させるための優れた業務プロセスを構築する指標である必要がある。それらは、開発プロセス、生産、購買、販売の各オペレーションプロセス、アフターサービスプロセス等それぞれに定量的な指標が想定され、一般に業種やビジネスモデルによって大きく異なる。
- ⑤ 「学習と成長の視点」における業績評価指標は、企業のビジョンを達成するために組織や個人として、どのように能力向上を図るかを主たる目的とする。ただし、他の3つの視点と比較し極めて定性的であるため、一般に定量的な指標は設定されないのが普通である。

### 問題5)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 会社が将来にわたって事業を継続するとの前提をゴーイングコンサーンと言う。これは企業の経営破綻などを背景として、有価証券報告書の提出義務のある会社等一定の会社においては、ゴーイングコンサーンに関して経営者と監査人（公認会計士・監査法人）が検討を行うことが義務づけられている。
- ② 経営者及び監査人がゴーイングコンサーンについて検討対象とする事象・状況としては、「債務超過等の財務指標」「債務返済の困難性等の財務活動」「主要取引先の喪失等の営業活動」の他、巨額の損害賠償負担の可能性やブランドイメージの著しい悪化などがあげられる。
- ③ 経営者は、ゴーイングコンサーンについて重要な疑義を認識した場合には、その内容を財務諸表等に注記し、これらの事象・状況を解消又は大幅に改善させるための対応又は経営計画を策定し、監査人に説明しなければならない。監査人は、これらの検討も含めて監査意見を表明することとなる。
- ④ ゴーイングコンサーンにとって欠くことができない要素のひとつに、リスクマネジメントがある。これは経営の視点からリスクの存在やその発生頻度、影響度を認識し、認識したリスクに対して必要・適切な対策を事前に施すことと言え、企業価値の維持/向上にとって重要な要素である。
- ⑤ リスクマネジメントの一環として内部統制がある。近年は上場会社が取引先の中小企業に対して内部統制の整備を要求するケースもあるため、中小企業にとって無縁ではない。一方内部統制は相互牽制の機能が高いことから、社内の不正や法令違反を防止するシステムとして有効性が高く、企業価値の維持/向上という観点でも重要である。

## 問題6)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 緊急時に行われる施策のひとつに取締役の解任がある。これは臨時株主総会における特別決議が必要となる。また、臨時株主総会において否決された場合にでも役員職務執行に不正または重大な法令もしくは定款違反があったにもかかわらず株主総会での解任決議が否決されたときなど一定の条件を満たす場合には、役員解任請求を提訴することが可能である。
- ② 取締役の解任は、登記簿に役員解任の情報が記載される為、会社としては世間一般に対する信用を損なうというレピュテーション上のリスクが生じるというデメリットがある。また、「正当な理由」がないのに任期満了前に取締役を解任した場合は、逆に当該取締役より損害賠償請求訴訟の提訴を受けるリスクもあり、また当該取締役は勝訴した場合会社は生じた損害を賠償しなければならない。
- ③ 緊急時に行われる施策のひとつに整理解雇があるが、これは企業側の都合によって一方的に労働契約が解約される解雇形態である。したがってその運用にあたっては、従来よりいわゆる「整理解雇の4要件」が考慮されているが、厳格な適用は一般的に中小企業には困難であり、また日本型雇用慣行が崩れつつあることもあり、充足要件は従来よりも緩やかになりつつある。
- ④ 代表取締役が暴走または独断専横と呼べる行為を行っている場合に、会社法上取締役会の決議により代表取締役を解職することができる。しかしながら、独断専横型の代表取締役は、事実上の人事権により取締役を自らの意向に従う人間で固めていることも多く、取締役会決議による解職が奏功する会社はそれほど多くはない。
- ⑤ 取締役会の監視機能強化のため、社外取締役を選任することができる。社外取締役とは、株式会社の取締役であって、当該株式会社またはその子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社またはその子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人となることがないものをいう。

## 問題7)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① マーケティングの概念や定義は、時代の変化、社会の変化とともに変遷してきた。当初の製造・製品に注目した概念から、市場の創造・維持、さらには顧客志向・顧客満足を基軸とする概念へと変わってきた。また最近では、環境問題などへの事業者の社会的責任（CSR）といった公共的、あるいは公益的な視点から、ソーシャル・マーケティングの概念も重要視されている。
- ② マーケティングを考えるうえで不可欠の要素の一つに「顧客」がある。顧客は直接的には、対価を払って自分たちの商品やサービスを購入する人や組織ということになり、顧客志向とは、顧客価値や顧客満足の達成を経営管理の目標とする概念といえる。
- ③ マーケティングを考えるうえで不可欠の要素の一つに「ニーズ」がある。ニーズとは、不足の充足を求めることをいい、一般にニーズのない商品は売れないし顧客は、自分のニーズにあわない商品は買わない。そのため、事業者は、顧客のニーズを把握して市場主導型事業者になるか、顧客ニーズを創造する市場先導型事業者になることが必要とされ、前者、後者のそれぞれに立脚する代表的な考え方はプロダクトアウト、マーケットインである。
- ④ また、ニーズには潜在的ニーズと顕在ニーズがある。顕在ニーズは顧客が自ら意識しているニーズであり、潜在的ニーズとは、顧客が自ら認識していない隠れたニーズを意味する。市場先導型事業者はこの潜在的ニーズに訴える商品やサービスを提供しようとする。
- ⑤ マーケティングを考えるうえで不可欠の要素の一つに「ロイヤルティ」がある。特定の事業者や商品、サービスに対する他のものには変えられないという気持ちを顧客ロイヤルティといい、ロイヤルティの高い優良顧客の育成と獲得は、重要なマーケティング課題の一つであり、多くの消費者、顧客のロイヤルティを勝ち取ったとき、その事業者や商品、サービスはブランド化する。

問題8)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 企業を運営する上での戦略的区別は、基本的に現状打破か現状維持かの2つである。そのどちらの戦略的立場に立つかを明確にすることは極めて重要であるが、マネジメントにおいて戦略と戦術が混同されていたり、戦術の上位に位置する戦略にぶれが生じると組織は迷走することになる。
- ② 疲弊した組織を改革するために、時に企業カルチャーの変革が有効な場合があるが、これを実現するためには強力なリーダーシップが不可欠である。従ってそうした組織のリーダーは現状打破、変革、革新などを常に口にしつつかつ実際に行動することが肝要であり、また戦略のぶれは致命傷となることから部下の意見に耳を貸さないなどの特性も大きなアドバンテージとなる。
- ③ 組織が変革を成し遂げるためには、一定のフレームワークが有効となることがある。このフレームワークのひとつに心理学者クルト・レヴィンが提唱した「レヴィンの変革モデル」がある。このモデルによれば変革の成功には「解凍」「変革（移動）」「再凍結」という3つのプロセスが必要とされている。
- ④ 変革に対する抵抗が起こるのは、現状が「均衡状態」にあることが原因になっているケースが多い。レヴィンの変革モデルにおいては、この均衡状態を打ち破るために「解凍」が最も重要とされ、解凍は現状から離れた方向に行動を起こさせる「推進力」の増加と、既存の均衡した状態から離れることを妨害する「拘束力」の低下によって実現されるといわれている。
- ⑤ 変革のために有効なフレームワークの一つに「コッターの8段階プロセス」がある。この8段階とは、1) 危機意識を高める 2) 変革推進チームをつくる 3) 適切なビジョンをつくる 4) 変革のビジョンを周知徹底する 5) 従業員の自発的な行動を促す 6) 短期的な成果を生む 7) さらに変革を進める 8) 変革を根付かせるである。

### 問題9)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 中小企業は大企業に比べて一般に離職率は高い。中小企業のかかる定着率の低さは、教育・訓練を通じて企業特有の知識や技能を妨げる恐れがある。また、現下のように景気が悪化し、雇用調整に伴って失職した者が新たな職を探し、再就職するという流動化が円滑に行われるかどうか重要である。
- ② 個々の中小企業にとっては、有能な人材の離職を防ぐことが重要である一方、即戦力となるような有能な人材を獲得することも重要である。一般に中小企業全体としては規模が大きくなるほど新卒者が減少し中途採用が多くなる傾向がある。
- ③ 雇用のミスマッチとは、労働市場における需要量と供給量のバランスが取れているにもかかわらず、求職者側と求人側との意向等が一致せず、失業が発生している状態を指す。
- ④ 雇用のミスマッチが生じる原因には、1) 企業が必要としている能力と労働者がもつ能力が不一致であることから生じる「職業能力の不一致」、2) 求人側・求職者側ともに、どこにどのような求人・求職者が存在するかをすぐに知ることができないことから生じる、「情報の不完全性」、3) 職業、年齢、賃金、雇用形態、地域などについて、求職者の希望と企業側の希望が一致しないことから生じる「労働者や企業の選好」などがある。
- ⑤ 現在の求人マーケットにおいては、求人倍率が高い職種は、営業系職種その他、設計やIT関連など主に専門職・技術職が中心であり、高度な能力を持つ専門的な人材へのニーズが高い一方、企画職・管理職等、必要な能力・スキルが必ずしも明確ではないホワイトカラー系職種では求人倍率が低いなどの、職種間のミスマッチも発生している。

## 問題10)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 経営者の交代と業績の関連性はコーポレートガバナンスが有効に機能しているか否かの重要な指標の一つである。近年では、社外取締役などの独立取締役の選任やSOX法の制定などにより社内外のガバナンスが整備されたこともこの関連性をより強固なものにした。
- ② 経営者トップが交代する理由は様々である。大別すれば、一定期間社長等を務めた後、健康上・体力面の理由から、自発的に退任する通常の交代と、経営能力、努力水準の低さが問題となって交代を余儀なくされる懲罰的な交代とがある。また、懲罰的要素を含む別のタイプの交代としては、買収、統合、経営破綻により既存経営者がその地位を失う場合もある。
- ③ バブル崩壊以降、日本企業のコーポレートガバナンスを取り巻く状況は大きく変化した。株式相互持合いの解消、機関投資家の保有比率の急速な増加など、株式所有構造が大きく変化する一方、これまでの日本企業の企業統治を特徴づけたメインバンクシステムが後退した。
- ④ バブル崩壊以降の急速に増加した機関投資家、とくに海外機関投資家の保有水準は、経営者の交代の頻度を高めるだけでなく、その業績感応度を高めまたその業績指標もROEからROA中心にシフトして行った。この変化は、機関投資家がメインバンク制に代替して、経営の規律付けのメカニズムとして機能し始めたと見ることができよう。
- ⑤ バブル崩壊以降の日本の企業統治における変化の一つは、取締役改革を通じて社外取締役などの独立社外取締役の選任が進む一方、取締役会が従来の経営執行にも関与するマネジメントボードから、経営の監視を中心的な機能とするモニタリングボードにシフトしていったことがあげられる。

### 問題 1 1)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 我が国産業の競争力強化や国際展開に向けた成長戦略の具現化と推進は、喫緊の課題であるところ、M&Aは、日本企業が需要減の見込まれる国内市場から需要増の見込まれる海外市場等へ進出する効率的な手段として、我が国産業の成長戦略にとって欠かすことのできないものと位置付けられる。
- ② M&Aは着目する点によって複数の区分が存在し、買収企業・被買収企業が国内企業であるか国外企業であるかという点に着目した区分がある。具体的には一般に、国内企業同士のM&Aを In-In 型、国内企業による国外企業のM&Aを In-Out 型、国外企業による国内企業への M&Aを Out-In 型とそれぞれ呼ぶ。
- ③ 一般に、M&Aの業務プロセスは、1) プレM&Aフェーズとして、M&A戦略・買収目的の明確化、対象企業の選択肢の絞り込み、コンタクト、2) M&Aの実行フェーズとして、基本合意書（秘密保持契約）、DD（Due Diligence）、バリュエーション、クロージング、3) ポストM&Aフェーズとして、PMI（Post Merger Integration）等に分解することができる。
- ④ 近年、潤沢な手元資金や良好な資金調達環境も加わり、日本企業による国外企業を対象とするM&Aの件数は顕著に伸びている。しかしながら、このタイプのM&Aの成功例は多くはないといわれており、その最も大きい要因は、対象企業が国外企業であることに起因して難易度が格段にあがるM&Aの実行フェーズにあることが多い。
- ⑤ M&Aの失敗の原因としてあげられるものに、投資銀行等のFA（ファイナンシャルアドバイザー）からの案件についての情報を鵜呑みにしてしまうというものがある。これは、一般論として、FAの多くはその提案に係る対象企業の事業を必ずしも事業会社と同じ水準では理解していないことに起因すると考えられ、従って買手の事業会社としては自社の経営戦略をM&A戦略の観点から再検証することが必要不可欠である。

## 問題12)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 特別目的会社は、「SPC」とも呼ばれ、金融機関や事業会社などが資産の流動化や証券化を利用する目的で設立された会社のことをいう。SPCは、事業を行って営利を追求することではなく、資産を保有する器として機能することが目的であるため、倒産することがないように仕組が作られており、これを「倒産隔離」と呼びSPCの重要な根幹をなす。
- ② 日本においては、会社法の規定にもとづき資産の流動化に係る業務を行うために設立される法人を「特定目的会社(TMK)」と呼び他のSPCと区別される。そしてTMKが資産の流動化に係る業務を行うときは、あらかじめ内閣総理大臣に届け出なければならない。
- ③ TMKの業務開始届出書の中で、最も重要なものが資産流動化計画である。資産流動化計画には 1) 計画期間、 2) 資産対応証券、特定目的借入れに関する事項、 3) 特定資産の内容、取得に関する事項、 4) 特定資産の管理及び処分の方法、管理及び処分に係る業務の受託者、その他の特定資産の管理及び処分に関する事項、などを記載しなければならない。
- ④ TMKは、1) 不動産を取得する場合には登録免許税や不動産取得税が軽減される、 2) 信託受益権にしなくとも取得できるので信託報酬もかからない、などのコスト上のメリットがある。またTMKは通常業務を委託契約するため、投資対象が不動産であっても宅建業法の規制から除外されるというのもひとつのメリットである。
- ⑤ TMKは、以前は有限会社法の規定を準用していたが、会社法施行後は、会社法上の株式会社をモデルとしている。このため、一般的なSPCや合同会社と比較すると設立手続はそれほど簡略化されているとはいえない。

### 問題13)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 従来の事業再生は要管理先や破綻懸念先等の経営破綻企業に対して主にB/S上の金融支援（債権放棄やD E S等）を行いつつ再生図るケースが多かったが、ここ10年程度を俯瞰すると、正常先や要注意先企業の更なる経営悪化を事前に予防する為に、必ずしも金融支援を伴わずに、外部のアドバイザーを起用しつつ主にP/L上の事業再構築を図り、早期経営改善を図るよう指導しているケースが増加しつつある。
- ② 早期再生を阻害する要因として、経営者の危機意識の欠如がある。全般的に経営者自身が経営の実態を把握しておらず危機意識を持っていない場合、早期再生に着手すること自体が困難である。また経営不振企業の共通の問題として経営者のリスク感覚が鈍く、従って経営管理も脆弱な事が多いことからますます早期再生の可能性が遠のくことになる。
- ③ 早期再生を阻害する要因として、取引先・金融機関からの信用不安に対する恐怖がある。経営不振になると益々過小資本・過剰債務の状況に陥り、企業間信用及び金融機関からの借入金に頼った財務状況となり、リストラ損失計上による対外信用の劣化を恐れ早期再生を避けるのみならず粉飾決算を行う企業もでてくる。また個人保証の履行も含めた経営責任追求への不安感も強くそのため資金繰りが破綻するまで再生着手を避ける傾向があり、最近は特にこの傾向が顕著である。
- ④ 早期再生は、一般的には経営者自らの意思で早期再生に向けて自社の実態把握をするケースよりは、ステークホルダーやアドバイザーからの外部圧力により経営の実態把握に着手するケースの方が多い。また、経営の実態が把握されても、実行に移行するまでに相当の時間とエネルギーを浪費するケースもあるが、この背景には、現経営陣及び経営幹部が経営不振の責任追及を避けるため、再生着手を先送りしがちになることもあげられる。
- ⑤ 早期再生にあたっては、経営管理の在り方を見直すことも必要であり、特に何がリスクなのか、どのようにリスクをモニターしマネージするのか、そのためのK P Iは何かなどの視点が重要である。また管理体制と並んで、各組織が持つしがらみを如何に排除し、スピード・フレキシビリティを重視した組織体制の再構築も重要である。

問題14)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 製品が市場に広がるスピードは加速する一方、当初は大きなシェアを占めていた日本企業がそのシェアを失うスピードも速くなっている。今後、第4次産業革命が進むことにより、その技術革新、ビジネスモデルの革新等による更なる構造的な競争環境の変化が起きる中、柔軟かつ迅速に対応していくことが重要といえる。
- ② 日本企業は、一般に環境変化への対応に必要なグローバルかつオープンな連携及びビジネスモデル変革の柔軟性やスピードにおいて欧米企業と比較して遅れているといわれている。日本企業の競争力を更に高めるためにも、政策支援等を通じて日本における事業再編に係る課題を取り除き、日本企業がグローバル企業との関連で劣後しない環境を構築することが重要といわれている。
- ③ 第4次産業革命の変化に対応していくためには、事業戦略レベルでの内部資源配分を中心とした企業経営だけでなく、経営戦略レベルでの能動的・機動的な資源配分・事業ポートフォリオの入替が必要である。この点において日本企業は欧米企業に後れを取っているといわれている。
- ④ また日本企業は欧米企業と比べ、「選択と集中」が進んでいない状況にあるといわれている。よって 現在黒字の事業を除き、自社の戦略上ノンコア事業であれば、撤退・売却判断を的確に行いより成長性の高い事業に経営資源をシフトさせることが重要である。
- ⑤ 企業が自前のみで価値を創出することは時間的に困難であり、高付加価値創出のスピードを確保する手段として技術・人材等を保有するベンチャー企業等を通じたオープンイノベーションも重要となってきた。そして、事業ポートフォリオの大胆な入れ替えや、第4次産業革命に対応する際に求められる技術・人材・時間を買うM&A等を促進するための仕組みや環境づくりも重要といわれている。

### 問題15)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 戦略の考えかたの一つとして機能別戦略がある。これはいわゆる戦略上位概念が上位戦略として会社全体の戦略を考える物であるのに対して、機能別戦略は機能組織単位における戦略を考えるという方法である。これは通常、組織・人事、マーケティング、生産、財務、情報などの各機能に応じて実務レベルまで落とし込まれる。
- ② 戦略上位概念とは、「当社は何のための存在するのか」といういわゆる「経営理念」に相当し、一般的に「コア・コンピタンス（核となる競争優位性）」「事業ドメイン（事業領域）」「ビジョン（将来像）」などで構成され、マッキンゼーのいわゆる7Sのフレームワークの中の Shared value（共通の価値観・理念）もこれに該当する。
- ③ 機能別組織とは、企業の主要機能を基に編成する組織である。その特徴は、権限がトップに集中する集権管理組織であり、中小企業の多くが採用している組織形態である。部門間の機能は重複しないため、一般に柔軟で効率的な組織運営が可能となる。
- ④ いわゆる「マーケティングの4P」の中の製品戦略は機能別戦略の対象となる。これは製品の品質や機能などに関する戦略のことをいい個々の製品特性に応じて検討される。そして製品特性は「コア機能」「形態」「付随機能」などに分類されるが、近年は中心となるコア特性以上に「形態」や「付随機能」が差別化に重要な役割を果たすことがある。
- ⑤ いわゆる「マーケティングの4P」の中の価格戦略であるが、これはいわゆる3C（「自社～Company」「競合～Competitor」「市場、顧客～Customer」）分析の視点から決定されることが多く、「競合」「市場」から想定される当該製品の成功要因に対し、「自社（原価を含む）」と前記成功要因とのギャップを見つけて具体的な価格を導き出すような形で用いられる。

## 問題16)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 企業再生の戦略立案のためには、対象企業の企業価値評価の情報が必要となる。企業価値評価方法には、(1)将来キャッシュ・フローに基づくインカムアプローチ、(2)市場株価に基づくマーケットアプローチ、(3)純資産に基づくコストアプローチなどがある。マーケットアプローチとコストアプローチが現在までの実績等の情報を基に企業価値評価を行うものであるのに対し、インカムアプローチは将来の事業予測に基づき企業価値評価を行うものである。
- ② インカムアプローチによる企業価値評価には割引キャッシュ・フロー法（DCF法：Discounted Cash Flow Model）がある。DCF法では企業が将来生み出すフリー・キャッシュ・フローの期待値を加重平均資本コスト（WACC）で割り引き、現在価値として算出する。加重平均資本コストとは有利子負債コスト率と株主資本コスト率を資本構成で加重平均したものである。DCF法では将来における資本構成は不変であることを前提としており、加重平均資本コストは一律とされる。
- ③ DCF法で利用するフリー・キャッシュ・フローは、企業が営業活動から生み出したキャッシュ・フローから投資キャッシュ・フローを控除したもので、企業が自由に資金提供者に分配出来るキャッシュ・フローである。支払利息・税金控除前利益から実効税額分を控除し、会計上の費用である減価償却費などの非資金取引を足し戻し、運転資本の増減を加算して求める。
- ④ DCF法は事業予測や加重平均資本コストの見込みの精度によって、企業価値評価の結果が大きく異なることがあり、これは恣意性を排除出来ないというDCF法の限界でもある。フリー・キャッシュ・フローが短期でプラスに転じている、予測期間が長い、あるいは加重平均資本コストを高く見積もった場合などは、一般的に企業価値は高くなる。
- ⑤ DCF法により求めた企業価値が0を下回る場合、株主及び債権者の要求する期待収益率を上回る収益を得ることが出来ないということを意味し、対象企業の再生可能性は低いと解釈される。このような場合は、改めて事業予測の見直しを行い、企業価値改善の余地があるかどうかを検討する必要がある。

問題17)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 技術的に優位なポジションをキープしていた企業においては、往々にしてマーケティング部門は補助的な位置づけか少なくともメインストリームではないことが多い。よってそうした企業がマーケティング戦略に再生の活路を見出すべく組織決定した場合には、相応の大掛かりな人事制度の見直しも必要になってくる。
- ② マーケティングは従来から主にマスを対象になされるものであったが、コンペティター、クライアント、ベンダーなどのプレーヤーが相対的に少なくシンプルな業界では、必然的にマーケティング戦略よりも既存のコア商品/サービスの向上と、その横展開が重要視されており、今後も業界の成熟度に関わらず前記の傾向は変わらないことが予想される。
- ③ 新たにマーケティング戦略を立てる場合、従来組織の枠組内で考えてしまうと新しいニーズに到達しないばかりか、顧客ニーズを置き去りにした自己満足的な商品/サービスの推進という形で組織が迷走してしまう危険性がある。よってそのような事態が想定される場合は組織自体を一旦解体して再構築しなおすくらいの大規模な組織再編が有効である場合もある。
- ④ マーケティング戦略を立案するうえで顧客ニーズの把握がトッププライオリティであることは言うまでもないが、その顧客自身が自らのニーズに気づいていないことも往々にしてある。よってマーケット戦略は、柔軟性をもちかつ多面的な角度から掘り下げて検討されることも重要である。
- ⑤ マーケティング戦略の策定を組織内で補助的なポジションから主流のポジションにすると、従来にもまして職能的な役割が多能化する。具体的には、「流動的な市場環境を察知し変革を推進する」「複合的に組織間の調整を行う」「イノベーションを発掘し具体化する」等が考えられる。

### 問題18)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 取引先との提携関係を強化する方法の一つに株の持ち合いが行われるケースがある。従来、株の持ち合いは敵対的買収の防衛や資本の安定化を目的とすることも多かったが、相手の株式を保有し合うことで、我が国では、相互の経営に関わり、業務提携を強める有力な方法である。ただし、株の持ち合いが行き過ぎるとその他の取引先との自由な取引が阻害されてしまうこととなるなどのデメリットもあるため、注意が必要である。
- ② 経営不振を経験した企業では、組織が混乱状態にあったり、あるいは従業員のモチベーションが低下していたりすることが多い。緊急時を脱した後は、経営理念や新たな経営戦略の浸透を図りながら、組織の安定化、従業員のモチベーションの回復に取り組んでいく必要がある。ただし、経営が暫定的な安定を取り戻した段階では、組織構築や人材配置の見込み違いなども起こり得るため、一定の期間は不安定な組織となり得ることを考慮に入れながら管理していくことが求められる。
- ③ ターンアラウンド・マネージャーは、契約に依るが、再生プロセス主導の責任を負い、再生プロセスの各構成を適切なタイミングで組み合わせることが求められる。これには、再生のための課題の優先順位をいつ変えるべきなのかの決定や、経営危機の安定化から戦略的変革とその後の成長への移行を管理することが含まれる。このプロセスは、ターンアラウンド・マネージャーの判断だけでなく、慎重な管理が必要になる漸進的なものである。異なる段階では異なる経営スタイルが必要となる。
- ④ 再生プロセスは、キャッシュ・フローを良化させるプロセスそのものとも言える。すなわち、緊急時には短期資金の早期捻出による短期的な企業の生き残りが重要視され、暫定的安定の追及段階では、コア事業への選択と集中、コア事業の収益性改善、遊休資産の売却などが図られる。平時への回帰や安定化が図られる段階では、コア事業の更なる抜本的改善によるキャッシュ・フローの良化が図られる。
- ⑤ 資本構成とは、負債のレバレッジ効果をどのように考えるかである。一般的に支払利率が約定ベースで決まっている負債の構成比率が低ければ低いほど、デフォルトを引き起こすリスクも低くなり、経営は安定化する。よってそれによりステークホルダーの評価も上昇する。

### 問題19)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 日本においては、サービス業をはじめとする非製造業分野の低生産性は深刻との認識が一般的であり、労働生産性の底上げを行うことが喫緊の課題となっている。労働生産性の向上には、提供するサービスの価値を増大させる付加価値の向上ならびに効率の向上の方策があるが、後者については非製造業独特の労働集中型の産業構造から現実的な打ち手がないのが実情である。
- ② 付加価値向上のための視点の一つに「誰に」があげられる。そのためにはまず自社の提供できるサービス・商品の特性を見極め、対象とすべき顧客層を特定し、そのうえで今自社の顧客となっている層を超えた潜在的な顧客を顕在化することも必要である。例えば同一地域にいるにも関わらずこれまで対象にできなかった顧客や、商圏の外と認識していた別の地域の顧客を開拓することなどが一例である。
- ③ 付加価値向上のための視点の一つに「何を」があげられる。「誰に」で特定した顧客のニーズにあったサービスを考え、差別化要素を作り出しこれにより顧客の期待価値を上げることが生産性向上につながる。一方で、均質で安定したサービス・商品を提供するなど、サービスのブランド化を図ることで顧客の信頼を獲得することも有効な手法である。
- ④ 付加価値向上のための視点の一つに「どのように」があげられる。そのためにはまず、同一・類似のサービスを提供する他の事業者との競争の中で、より多くの顧客に選択してもらうためには、サービスの内容について十分な情報提供を行うことがポイントである。サービスは、顧客が事前にその価値や品質を知ることが困難だと言われているが、顧客が事前に十分な情報に基づいて判断でき、そのサービスがニーズに沿うものであれば、顧客は無駄な出費をしなくて済むし顧客満足度も向上する。
- ⑤ こうして、「誰に」「何を」「どのように」提供するかという事業コンセプトが定まったら、「どうやって利益を出すか」を含めたビジネスモデルを検討する。具体的にはサービス・商品の価格やコスト、収入の流れ、販売チャネル等を検討し、事業として成立する、すなわち利益が出る仕組みを構築するのが一般的である。

## 問題20)

以下の内容において、間違っているものを一つ選択してください。

- ① 「リスクマネジメント」の概念自体は古くから存在し、実施している企業も少なくはなかった。しかしながら従来型のリスクマネジメントは、主に各部門や部署別に実施され、その役割を担う人材が部門の中に存在し、その道の経験側の中で発見したリスクをマネジメントするという形が多かった。
- ② これに対し、近年のリスクマネジメントは「事業リスクマネジメント」とも呼ばれ、リスクを企業として把握し適正に管理することで、ダメージを最小に抑えると同時にリターンを最大にすることを目指すものである。この必要性が高まった背景として、1) 規制緩和の進展、2) リスクの多様化、3) 説明責任の増大、などがあげられる。
- ③ 危機が発生した際、迅速な情報収集と対応指示を行うため、どのような事態になったらどの階層の誰に情報を収集し、誰が責任者となるのかを定めておく必要があり、この報告レベルを明確にするのがBCPである。これを定めることで、組織内で最適な対応をスムーズに行うことができ、そのスピードは自社が受けるダメージの軽減につながるため、万一の致命傷を避けるうえでも有効である。
- ④ 危機が発生した際、全社横断的な対策本部を設置することが望ましく、そこで実際に発生したことや時々刻々変化する状況に関する情報を収集し分析していく。各担当者は分担して任務を行っていることが多いため、必ずしも全体的な情報を把握しているわけではなくまた、危機状況下のプレッシャーから誤報・誤解も生じがちなので、現在の情報として起こっている状況を取りまとめてアップデートしていき、関係者全員でその情報を共有することが肝要である。
- ⑤ 情報がある程度集まった段階で、顧客・従業員・社会といったステークホルダーごとに伝えるべき情報を整理して、情報発信を適切に行う必要がある。こうすることで、ステークホルダーと事態についての情報を共有化し、かつ今後の自社の対応体制について支持を取り付けるようにする。不祥事等により記者会見を開くこともこの作業に含まれるが、情報発信の基本はタイミングと透明性といえる。