

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 経営破綻に至る内部要因の財務面の問題は、主に、高い負債比率、保守的な財務方針、不適切な資金調達方法の採用、過剰債務、過剰在庫の5つのタイプに分けることができる。
- ② 多くの企業にとって、高い負債比率は経営不振の原因というよりも、経営判断の結果である。負債が経営不振の原因となるのは、経営陣が過度に負債を利用するときである。借入によって行われる投資の収益率が金利よりも高く、且つ投資のリターンで借入金を返済できれば、適度な負債の利用は長短期に関わらず一般に健全である。
- ③ 工場や設備への投資抑制や高い配当性向、高い流動性や低い負債比率が特徴である場合、財務方針は一般に保守的であると考えられる。積極的すぎる財務方針が企業を急激な危機に陥れるのに対して、あまりにも保守的な財務方針も、企業の衰退過程を長引かせるという悪影響がある。
- ④ 企業は「自己資本比率」と「借入金依存度」の2つから借入金の限度額を求めて、それを超えないように留意しなければならない。自己資本比率を概ね10%を割り込むようであれば企業としては危険な状態にあるといえるが、中小企業においては、疑似資本の問題や、資本金増額により中小企業向けの優遇策が受けられなくなる問題から、事業拡大に応じて必要なだけの資本金増額を行わないことも考えられるので、この水準を割り込んでも問題はない。
- ⑤ 在庫の増加は資金の滞留につながっており、陳腐化によって販売が困難になった不良在庫の存在は現金による回収ができない最悪の状態であるという認識を持つべきである。一方で極端に在庫を減らすことは、多様な顧客の要望に迅速に応えられなくなることを意味するので、適切に在庫を管理することが求められる。

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 中小企業庁の調査によれば、中小企業・小規模事業者は様々な経営課題を抱えており、その内容は、人材確保や販路開拓、設備投資、事業承継等多岐にわたり、また、それらに対する具体的方策自体も近年より複雑化している。
- ② 中小企業庁の調査によれば、中小企業・小規模事業者をめぐる状況の一つに「深刻化する人手不足」がある。具体的には、質・量ともに人材が不足しており、人手不足は経営上の不安要素として高まっている他、生産年齢人口の減少を背景に、中小企業の手不足感はより高まりを見せている。
- ③ 中小企業庁の調査によれば、中小企業・小規模事業者を巡る状況一つに「事業者の減少と経営者の高齢化」がある。倒産件数は減少しているものの、休廃業・解散は高水準で推移し中小企業数の減少が続いており、また、経営者の年齢のピークは60歳を超えるなど高齢化も進展している。
- ④ 中小企業を巡る経営課題が多様化・複雑化する中、中小企業支援の担い手の多様化・活性化を図るため、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う「経営革新等支援機関」を認定する制度が平成24年に創設された。同制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や中小企業支援に係る実務経験が一定レベル以上の法人、団体（個人は含まれない）を「経営革新等支援機関」として認定することにより、中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するものである。
- ⑤ 中小企業庁によれば、認定経営革新等支援機関の認定数は3万機関を超えている。また、認定経営革新等支援機関の得意分野については、一般に経営改善・事業再生は税理士等や金融機関が、創業は商工会等であるなど異なっている他、本業と得意分野が近いなどの特徴がある。

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 再生企業の経営実態や企業価値の把握に必要なプロセスの一つに財務デューデリジェンス(財務DD)がある。これは再生企業の財務状況を総合的に判断するための情報を収集する一連の手続を指し、実施するうえで必要な基本資料は決算書/申告書/総勘定元帳などのトラックレコードである。
- ② 財務DDには、金額そのものを見て判断する実数分析と、関係比率や構成比率などの比率分析の方法があり、いずれも概ね過去3～5年分程度のトラックレコードを見て傾向値を把握することが求められる。また、業界標準指標との照合による標準比較分析や特定企業との比較分析なども有効である。
- ③ 貸借対照表に関する財務DDでは資産と負債の客観性を分析する。おもなチェックポイントは、受取手形・売掛金などの売上債権の回収期間の傾向や、回収可能性、支払手形・買掛金などの仕入債務の支払期間の傾向、売上債権と仕入債務のバランス、棚卸資産の回転期間などである。特に売上債権や棚卸資産は粉飾に利用されることも多いので注意が必要である。
- ④ キャッシュ・フロー(CF)に関する財務DDでは、事業に必要な資金が十分確保されているかどうかを分析する。もしそうでない場合は、資金不足におちいる原因は何かなどを探り出すと同時に、短期的・長期的な資金繰りに不安はないか、将来的にもCFを生み出す経営体質であるかどうかなどを判断する。
- ⑤ 財務DD終了後、最終的な目標を定めその目標を具体的に実現するための手段を策定し、その手段がきちんと遂行されているかどうかを定量的に測定する指標を決めることが重要となる。KPIは、目標に対する達成度合いを定量的に表すものであり、KGIは目標達成プロセスの実施状況を計測するために、実行の度合い(パフォーマンス)を定量的に示す。

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 購買は、企業の最大のコスト圧迫要因であることが多く、この領域で、早い効果を実現できることもある。主要な仕入先の概要を把握し、価格引下げ交渉において仕入先変更の余地がないかも検討すべきである。新任のターンアラウンド・マネージャーは、仕入先との交渉において意外と強い立場にある場合もあり、再生に際して、主要部品や原材料の購入価格の削減に成功した例は数多い。購買で即効性のある領域を見つけるにあたっては、外注や派遣社員も、「購買」と同様の観点で、すぐにできるコスト削減の対象となることにも着目すべきである。
- ② 業務リストラにおいて、アウトソーシングが検討される場合がある。主として間接業務などで、自社で行うには非効率、低付加価値もしくは重要度の低い業務を外部に委託することで効率化及びコスト削減を図ることが目的となる。逆に受託者側にとっては、一社単独で行うには規模が小さく非効率であっても複数企業の当該業務を合わせて規模を拡大化することで効率化が図れ、コストやサービス面での優位を築けるというWin-Winを狙ったものである。
- ③ コスト削減戦略とは、ターンアラウンド局面では最も多く採用されている戦略といえる。ターンアラウンド局面ではほとんどの企業がコスト肥大の現象に陥っており、これをいかに下げるかがポイントになる。この戦略下では、現状のコストから企業が削減可能性の高いコスト項目を選び出し、可能性の高い順に削減することが有効である。
- ④ 経営不振の原因を分析した結果、利益率の向上が再生には絶対条件となる場合がある。利益率を上げるためにはコストの削減か、または売上の増加が必要となるが、どちらを優先すべきかは業界の特質、市場や競争環境などの外部要因が影響するため、必ずしもコスト削減を優先しなければならないというわけではない。
- ⑤ 極度な効率化やコスト削減だけを目指したアウトソーシングはアウトソーサーの選定を誤ることにつながり、かえって非効率となったり、結果的にコストが増加したりすることになる場合もある。また、アウトソーサーのマネジメントを怠ることによって、アウトソーシングのメリットを損なう可能性もある。

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 多くの日本企業、特に中小企業においては、適切な人事制度がない場合、年齢や経験年数等の上下関係から、自動的な年功序列となってしまう危険性がある。しかし、それでは、優秀な若手従業員を確保することは難しくなってしまう、そうした事態を回避するためには一定時点での「成果(実績)」や「努力(過程)」が報われる制度を構築する必要がある、これが人事制度の主眼のひとつである。
- ② 中小企業において人事制度が普及しにくい理由の一つに、一般に資金繰りや税務財務の優先順位が高いことがあげられる。企業の存続のためには収益や資金繰りの安定がまず不可欠であり、企業規模の拡大や歴史を重ねるとともに少しずつ問題となる人事制度は後回しになりがちである。
- ③ 中小企業において人事制度が普及しにくい理由の一つに、独立した人事部がなく、あっても経理部等の事務系の部署が兼務していることが多いことがあげられる。そうすると、人事に関する業務は、どちらかというとな務に近い社会保険や給与計算や、たまにある採用業務がメインとなり、人事に関する専門的な知識や経験を習得し、マネジメントについて考えることが難しくなってしまうということが起きる。
- ④ 一般に人事制度は、「等級制度」「賃金制度」「評価制度」の3つで構成されており、このうち、1つでも欠けていると、うまく機能しないことが多い。うち等級制度は従業員の「能力」「職務」「役割」などによる序列化、賃金制度は従業員に対して適正に賃金を支給するために「給与」「賞与」「諸手当」などについて規定する制度、評価制度は従業員の「能力」「成果」「勤務態度」などを総合的に評価する制度といえる。
- ⑤ 人事制度における「等級制度」には、主に職能資格制度、職務等級制度、役割等級制度の3つがある。うち職能資格制度はあらゆる職務について具体的な仕事内容を設定し、いわゆる「同一労働・同一賃金」が原則となる。

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 企業再建において暫定的な安定を図る段階でのマーケティング戦略では、マーケティング機会の分析に基づき長期的な経営戦略目標、市場内での地位、製品の特性、製品の成長段階などが考慮される必要がある。
- ② 暫定的な安定を図る段階でのマーケティング戦略において、まずマーケティング目標が決められる必要があるが、その際利用される計数的指標には、一般的に売上高、利益率、利益額、マーケットシェアなどがあげられる。
- ③ 暫定的な安定を図る段階で設定されるマーケティング目標で指標を利用する場合、需要や競争状況などの外部環境や、資金繰り等の内部資源など制約条件が存在する。そのため各指標の全てについて高い目標を設定することは合理的ではなく、状況によってどの目標を重視するかの優先順位をつけて戦略を立案する必要がある。
- ④ 暫定的な安定を図る段階で設定されるマーケティング目標では、複数の指標を組み合わせで設定することも考えられる。その際には数値的な指標だけではなく、ポジショニングや企業・製品イメージの構築目標など、定性的な目標が設定される場合もある。
- ⑤ 暫定的な安定を図る段階では、マーケティング戦略目標を決定した後、市場をセグメント化した上で標的となる市場を設定することになるが、企業再建においてはリスクを回避することが重要なため、標的市場は特定のものに絞らず、できる限り多くの市場セグメントを狙うことが最も有効な手段といえる。

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 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ROEか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 再生手法のひとつにリスケジュールがある。これは約定返済条件の変更を金融機関等に申し込む手続きをさし、新たなリスケジュールの要請や更なる延長を交渉する際には通常経営改善計画書等を提出する。そして、金融機関リスケジュールの期間中経営改善計画の進捗をチェックするのが普通である。
- ② 再生手法のひとつに金利減免がある。これは金融機関等が、債務者の経営再建又は支援を図る目的で貸付金の金利を約定より軽減したり免除することをいう。金利減免がなされた金融機関の債権は、他の債務者に比べ有利な取り決めを行った貸出金と認定される可能性があるが、有利であるかの判定は一般に「基準金利」の着眼点から判断されることが多い。
- ③ 再生手法のひとつに債権放棄がある。これは金融機関等の有する債権の一部または全部について、債務者から弁済を受ける権利を放棄することをいい、金融機関等がこれを行う目的は倒産と比較した場合の損失を最小限に抑えるために実施されるケースが多い。
- ④ 再生手法のひとつにデット・エクイティ・スワップ (DES) がある。これは金融機関等が債務者の経営再建又は支援を図る目的で行ういわゆる「債権の株式化」を指し、有利子負債の削減によりキャッシュアウトが抑制されたり、BSの内容が好転するなどの効果が期待できる。
- ⑤ 再生手法のひとつにデット・デット・スワップ (DDS) がある。これは金融機関等が債務者の経営再建又は支援を図る目的で行い、既存の債権をいわゆる劣後ローンと交換することで、債務者の諸負担を軽くする手法である。DDSの債務者側のメリットとしては、一定期間の返済リスクが軽くなること、債務超過が解消すること、債務免除益が発生せず課税されないこと等がある。



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 中小企業の経営者による個人保証は、中小企業の経営実態に対応して一定の機能を発揮し、資金調達の円滑化、調達コストの低減に寄与してきた。また実務上も個人保証は融資慣行としても定着し、融資判断等とも密接に関係してきた。
- ② 中小企業の経営者による個人保証が果たしてきた機能には、「経営者の規律付けによるガバナンス強化」、「財務基盤が脆弱であるゆえの企業の信用力の補完」および「情報不足等に伴う債権保全」等があるが、一方で法人と個人がきちんと区別がされないなどの弊害をもたらした。
- ③ また中小企業の経営者による個人保証は、経営者保証への依存により、借り手・貸し手双方に本来期待される機能（情報開示、事業目利き等）を発揮していく意欲を阻害したり、経営者の原則交代、不明確な履行基準、保証債務の残存等の保証履行時等の課題が、中小企業の創業、成長・発展、早期の再生着手、円滑な事業承継等、事業取組の意欲を阻害するなどの弊害も指摘されていた。
- ④ こうした弊害を鑑み、中小企業庁、金融庁、商工会議所、全銀協が連携し、経営者保証を提供せず融資を受ける際や保証債務の整理の際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として策定・公表されたのが経営者保証ガイドラインである。
- ⑤ 経営者保証に関するガイドラインにおいては、法人と個人の区別にかかわらず原則経営者の個人保証を求めないことや、多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等を残すこと等を検討することなどが記載されている。

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 日本政策投資銀行、商工中金などは法的再生と同様に、私的整理のガイドラインによる私的整理を行う企業をDIPファイナンスの対象としており、任意の私的整理と比較して資金調達がしやすいという利点がある。
- ② 再生計画において、たとえば再生ファンドなどのスポンサーがついている場合、スポンサーは再建対象企業が順調な業績を続けていれば、永続保有を前提として投資を継続する。そのため通常は当該スポンサーが最大株主の状態が長期間続くことが多いため、企業の継続発展のためには当該スポンサーが自社株式を保有するに足りる株主対策が重要となる。
- ③ サービス会社の中心となる業務は、特定金銭債権の管理・回収にあるが、それだけに限らず、事業再生そのものを促進する役割として、事業再生に関するコンサルティング機能を有した会社もある。
- ④ 事業再生におけるファンドの役割は近年多様化しており、円滑な企業再生のために債権の買取を行なうデット型のファンドや、コア事業の強化に向けたニューマネーを供与しうるエクイティ型のファンドがあり、その果たすべき役割は異なるものの、いずれも事業再生の重要な一翼を担う存在となりつつある。
- ⑤ 企業側にとって事業再生が成功したと考えられる時点においても、再生ファンドや資金的援助だけのスポンサーにとっては、その投入資金が回収されないとその投資が成功したとは言えない。ファンドなどの最終目標は、再上場がなされるか、外部や他者への株式売却などの実行ということになる。

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 特定のステークホルダーの協力要請への諾否が再生計画の成否を分ける場合がある。それは企業再生に限られた経営資源や時間軸の中で、様々な協力を獲得しつつ困難な事項を達成していく必要があるためである。したがって、再生計画に反対または非協力的なステークホルダーの協力が得られなければ、そもそも再生が不可能になるケースもある。
- ② 再生計画にはステークホルダーの協力が不可欠であり、協力度合いにより再生計画の実行可否が左右され得る。したがって、金融機関等の債権者だけでなく、必要であれば仕入先にも支払条件の変更を要請することも再生計画の一部といえるが、販売先に協力を要請することは信用不和の問題が発生するうえ効果も乏しいことから行うべきではない
- ③ 再生計画においては、根本的な経営問題の把握および改善の方向性が示されている必要があるほか、弁済計画等の数値的なものは実現性の高いものでなくてはならない。これは仮に当該計画の履行が困難になった場合、資金、時間が余計にかかってしまうほか、金融機関等の主要債権者の了解をあらためてとることに非常に大きなエネルギーを費やすからである。
- ④ モニタリングにおいては再生計画達成へ向けた全社員の認識と協力度もとらえていく必要がある。十分な情報が全社員へ提供され、伝達され、共通認識となっているか、積極的な参加と行動となっているかなどは重要な観点である。
- ⑤ 再生において、場合によっては企業と利害が対立することもある労働組合に対する経営実態の説明や組合との協議は不可避であり、これを怠ったことによる失敗事例も多い。ただし、組合としても、再生の失敗は雇用の喪失を意味し、協力する事に一定のインセンティブがあることから、組合に対しても再生への協力を誠意をもって要請することが重要である。

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 再生計画の作成プロセスでは、事業リストラクチャリングに関する計画も立案することとなる。事業リストラクチャリング計画立案に先だって、再建対象企業の競争優位性を見極めるために、バリューチェーン分析を行うことが有効である。バリューチェーン分析とは、一般的な市場環境の観点から企業の様々な活動を捉え、事業活動を明確化するフレームワークである。
- ② バリューチェーンは価値を生み出す企業の主活動とそれを支える支援活動に大別できる。一般的に、主活動は、購買物流、製造、出荷・物流、販売・マーケティング・サービスの5つの活動から成り、支援活動は、調達、技術開発、人事・労務管理、全般管理の4つの活動から構成される。これらの個別の活動毎に価値を明確にすることで、どの活動に強みがあり経営資源が蓄積されているか、あるいはどの活動に弱み・課題があるかを把握することができる。
- ③ 多角化を行っている企業の場合、事業毎にブレイクダウンしてバリューチェーン分析をすることで、コア事業とノンコア事業を判別することができる。再建対象企業は、事業リストラクチャリング案の作成する際に、今後どの事業にフォーカスしていくかの判断に役立てることができる。分析の結果、競争劣位であるか、あるいは今後競争劣位になると判断された事業は、売却あるいは清算などの対応を検討することとなる。なお、従来のコア事業であっても、今後、競争劣位になると判断される場合は、売却や清算などの検討対象となる。
- ④ バリューチェーン分析を行う際には、再建対象企業のバリューチェーンの分析だけでなく、競合他社のバリューチェーンと比較することで、競争優位の源泉を詳細に把握することができる。また、総合的な競争力を高めるために、具体的にどの事業の強みを伸ばすべきか、相対的に弱みとなっている事業をどのように強化すべきかなどについて検討する際にも役立つ。
- ⑤ バリューチェーン分析は企業のどの活動が競争劣位となっているかを把握することができるため、再建対象企業において、事業リストラクチャリング計画だけでなく、業務リストラクチャリング計画の立案の場面でも有用である。業務リストラクチャリングの観点では、どの業務を継続し、どの業務をアウトソーシングするかなど、バリューチェーン再構築の具体策を検討することができる。

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 企業再建の成功のために必要な要素の一つに、初期段階での十分なつなぎ融資があげられる。企業再建の対象企業はまず目の前の支払に窮していることが多い。そのため、直近の資金的危機を脱出して時間的余裕を確保しなければ打てる手も打てなくなるので、初期段階のつなぎ融資が非常に重要な意味をもつ。
- ② DIPファイナンスによる資金調達は、総じて利率が高いなど通常よりは厳しい条件が付されていることが多い。そのため自らの努力により短期資金をねん出することも必要である。これによりつなぎ融資の金額を減らすことができ、利息負担や元本返済の負担を軽減することができる。
- ③ 倒産の危機に瀕した企業の多くは、仕入先からの現金取引要求などにより、急速な資金繰りの悪化に直面する。対象企業が再生に成功するためには、紛争解決手続が終了するまでの間、事業継続に必要な資金の借入れ、いわゆるつなぎ融資を確保することが必要となる。しかし、対象企業の債務者区分は破綻懸念先や実質破綻先などに区分されていることが多く、金融機関からのつなぎ融資を得ることは困難な状態となっていることが多い。
- ④ 対象企業の流動資産が多い場合は、売掛債権の早期回収や買掛債務の支払延長などにより、資金繰りを改善するといった方策も考えられるが、流動資産が少ない場合には資金繰り改善のための対処策が比較的限定され、つなぎ融資の確保が出来なければ再生ができなくなる可能性が高いといえる。
- ⑤ ターンアラウンドが成功するための要素に、十分なつなぎ融資があげられる。資金繰りが悪化して支払いに窮していることが多いためである。メインバンクからは追加の融資は得られにくいので、シェア拡大などを画策しているメイン以外の銀行に融資を依頼するのがよい。多くの場合、メインバンクと同等かそれよりも有利な条件で融資を獲得することができる。

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 近年のような市場環境の変化や競争の激化を伴う環境下においては、企業は限られたリソースを最適化し、かつより効率的なマーケティングを行う必要にせまられる。このための重要な作業の一つに顧客セグメンテーションがあり、これはターゲティングともよばれ、マーケティングの基本といえる。
- ② 顧客セグメンテーションの手法のひとつに、「デモグラフィック」がある。これは人口統計的属性とも呼ばれ、性別、年代、年収、職業、家族構成などの顧客の属性をその対象とするもので、マーケティングにあたっては個々の属性の絞り込みや収集したデータの精度なども重要になってくる。
- ③ 顧客セグメンテーションの手法のひとつに「ジオグラフィック」がある。これは地理学的属性ともよばれ、国や都市、地区町村によって細分化を行いマーケティングを展開するものでデモグラフィックと同様高い頻度で使用されるとされているが、その性格上デジタルマーケティングではさほど重要視されないという考えもある。
- ④ 顧客セグメンテーションの手法のひとつに「サイコグラフィック」がある。これは心理的属性ともいわれ、顧客の価値観、信念、趣味趣向、購買動機や商品の使用頻度なども含まれ、「誰が」買うのかを分析するのがデモグラフィックであるならば、「なぜ」買うのかを表すのがサイコグラフィックといえる。
- ⑤ 顧客セグメンテーションの手法のひとつに「ビヘイビアル」がある。これは顧客の行動(パターン)を変数化した情報ともいえ、現代のように様々な行動変数を記録できるような環境下においては、その有効性や重要性が増していると言える。

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 対象企業が事業再生段階を乗り越え、平時への回帰段階に入ると、改めて事業見直しや業務プロセスの再編などを行うこととなり、それに伴い財務面では、長期キャッシュ・フローの予測や資本予算の策定などが必要となる。
- ② 再生段階において債務免除を受けたことにより、財務状況大幅に改善されることや、事業再構築により例外なく収益性が向上することを踏まえ、長期キャッシュ・フローを改めて予測し直し、資本予算策定時に反映することが必要となる。
- ③ 資本予算策定とは、企業の長期投資計画の策定を行うことであり、その過程で行われる投資プロジェクト評価には、当該投資プロジェクトの正味現在価値(NPV:Net Present Value)や内部収益率(IRR:Internal Rate of Return)などの評価方法が用いられる。評価方法によって、投資プロジェクトの採用・不採用の評価が異なること、またIRR法では投資プロジェクトの規模の違いを反映しないという限界があるため、留意する必要がある。
- ④ 投資プロジェクト評価において、採用可能な投資プロジェクトが複数ある場合でも、予算制約上、投資プロジェクトを絞り込まなければならないこともある。しかしながらその際には、NPV法の現在価値の高さやIRR法の内部収益率の高さのみで選択することが正しいとは限らない。
- ⑤ 資本コストは投資プロジェクトの評価を左右する重要な要因である。資本コストが高ければ、投資プロジェクトの採用基準が厳格化されることにつながる。したがって、その資本コストの決定に影響を及ぼす資本構成の検討は非常に重要な問題となる。

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 リーダーシップに関する類型論の一つにPM理論がある。これはリーダーシップには、組織の目標を達成しようという機能（P機能～Performance function）と組織を維持しようとする機能（M機能～Maintenance function）」の2つの能力要素で構成されているという行動理論である。前者の行動様式は主にメンバーへの指示や叱咤激励などが主となり、後者は人間関係に配慮し、集団のチームワークを維持・強化させようという言動をとる。
- ② リーダーシップに関する類型論の一つマネジリアル・グリッドがある。これは、リーダーシップの行動スタイルを「人への関心」と「業績への関心」という2つの側面から捉えた代表的な行動理論で、リーダーの自己評価と部下の評価を総合し、あるべきリーダー像になるにはどのような自己革新が必要であるかを理解し実践していくことを目的にしている。これはPM理論と非常に類似した理論である。
- ③ リーダーシップに関する類型論の一つにSL理論がある。これは、リーダーシップ条件適応理論の1つで、縦軸を仕事志向、横軸を人間志向の強さとして4象限に分け、それぞれの状況でリーダーシップの有効性（指示決定の指導の強弱、説得・参加型スタイルなど）を高めていくにはどうすれば良いかを示している。部下の成熟度によって、有効なリーダーシップスタイルが異なる、という前提に拠っていることから、PM理論やマネジリアル・グリッドと同様縦軸・横軸とも志向性が高いほど良好とされる。
- ④ X理論・Y理論とは、人間に対する本質的な見方をX理論・Y理論という2つの異なる理論として対比させたものである。前者では人間は本来仕事をするのが嫌いであり、強制や命令がないと働かないと捉えており、後者では、仕事をするのは人間の本性であり、自ら設定した目標に対しては、その報酬により積極的に働くと捉える。そして人間はこの両極端のX-Yを結ぶ範囲のどこかに、すべての人が位置していると考え、それによってリーダーは行動様式をかえるべきという考え方である。
- ⑤ エンパワーメント・リーダーシップとは、部下がビジョンや戦略に基づいた意思決定を、やる気を高め主体的に行っていけるために、権限委譲を組織の中に構築していくこと、現場の自主性を高め、パフォーマンス向上につなげるために権限を与えるという考え方である。



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 付加価値とは、企業による事業の結果として生み出された製品・サービスなどの価値の中で、当該企業がその活動自体から生み出した価値のことをさし、付加価値の計算方法には、一般に控除法と積上法(加算法)の2つがある。
- ② 控除法は中小企業庁方式とも呼ばれ、付加価値は売上高から外部購入分の価値を差し引いたものであるという考え方に基づいている。一般に「売上高 - 外部購入価値」により算出され、外部購入価値には材料費、購入部品費、運送費、外注加工費などが含まれる。
- ③ 積上法(加算法)は日銀方式とも呼ばれ、付加価値は製造過程等で積み上げられていくものであるという考え方に基づいている。一般に「経常利益 + 人件費 + 賃借料 + 減価償却費 + 金融費用 + 租税公課」などにより算出されるが、減価償却費を含まない算出方法もある。
- ④ 付加価値率とは、売上高に占める付加価値の割合を示す指標であり、自社の加工度の高さ／低さを表しているといえる。ここで言う「加工」とは、原材料から製品への加工にとどまらず、サービスの付加なども含み、平均付加価値率は業種によって大きく異なるが、付加価値率を高めることは収益性を向上させる方法の一つといえる。
- ⑤ 付加価値生産性とは、労働生産性(労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを数値化したもの)の一種である。一般に付加価値生産性が高いほど、労働生産性は高いと言え、「付加価値 ÷ 製造原価における労務費」により算出される。

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 短期間に経営環境が大きく変化する今日、企業にはグローバルで評価される適切なコーポレートガバナンスの適用が一層強く求められるようになってきている。適切なコーポレートガバナンスの実現に向けて「器」となる制度設計を行うことは重要だが、一方で、企業を実際に動かすのは「人」である。特に、中長期の企業価値向上に向けた中心的役割を果たすべき「経営リーダー人材」の量と質をいかに高められるかは、企業の持続的成長に決定的な影響を与え、競争力を継続的に向上させられるかどうかの鍵となる。
- ② 多くのグローバル企業は、経営リーダー人材の育成に早くから取り組んでおり、世界共通の人事制度の導入などをはじめ、一般的な日本企業よりも先を進んでいることは周知の事実である。企業活動がグローバル化する中、こうした先進的なグローバル企業における取り組みを見ることにより、目指すべき方向性への示唆が得られると考えられる。
- ③ 先進的なグローバル企業では、経営リーダー人材に求められる資質要件を明確にした上で、その候補となりうる人材を、経営層や人事部門の責任者が参画するプロセスによって評価・選抜し、必要な能力や経験を身につけるためのキャリア開発を計画・実行する後継者育成計画を実行しているといわれている。また、仮に社内に適切な候補者がいない場合には、外部から要件に適合する人材の獲得が行われていることもある。
- ④ またこうしたグローバル企業では、経営リーダー人材の育成にあたり、経営リーダーとしてのポテンシャルを持っている人材を早期に選抜した上で、新事業の立ち上げや、不採算事業の改革、未経験の業務など、本人にとって難易度の高いポジションに配置（タフ・アサインメント）し、職場経験を通じて経営リーダー人材として必要な能力を身に付けさせているともいわれている。
- ⑤ 一方、これまで日本企業では、新卒一括採用から始まりいわば「みんなが社長を目指して頑張り続ける」平等主義的な年功序列型の人事管理を維持・発展してきた。また、職能型の人事制度の中で、社内の様々な仕事を経験させ、企業独自のスキルや人脈を築かせることで優秀なスペシャリストの育成に注力してきた。

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 「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・誤解も生じがちなため、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。

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 内部統制報告制度とは、ディスクロージャーの信頼性を確保するための企業における内部統制が有効に機能していることを経営者自らが評価し、内部統制報告書を金融商品取引に基づき作成することを義務づけた制度のことをいう。これは会社法に欠落している内部統制に関する概念を補完するための規定である。
- ② 開示企業における内部統制の充実は、個々の開示企業に業務の適正化・効率化等を通じた様々な利益をもたらすと同時に、ディスクロージャーの全体の信頼性、ひいては証券市場に対する内外の信託を高めるものであり、開示企業を含めたすべての市場参加者に多大な利益をもたらすものといえる。
- ③ 内部統制報告制度に基づき会社が作成する内部統制報告書においては、1) 財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項 2) 評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項 3) 評価結果に関する事項等が記載されている。
- ④ 内部統制報告制度においては、会社が作成した内部統制報告書を監査人が内部統制の評価の基準に準拠して適正に表示しているかどうかを監査し、その意見を内部統制監査報告書により報告するものとされている。
- ⑤ 内部統制監査報告書において監査人は、他の監査と同様に「無限定適正意見」「不適正意見」「限定付適正意見」「意見不表明」のいずれかで意見表明するものとされている。