

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 経営課題として認識される事象は、企業が存続するうえで不可欠となる「売上・シェア拡大」「収益性向上」など従来型のもののほか、今日的な課題として、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「現場力の強化」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」などもクローズアップされつつある。
- ② 「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、既存事業の延長という発想での経営から、事業構造を転換することの必要性やその結果企業がどこに向かうのかまでが経営課題として認識されつつある事の査証ともいえる。そして「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」を経営課題として認識する傾向は一般に企業規模が大きくなるほど顕著となるという調査結果もある。
- ③ 「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」はいわゆる非財務指標であり、「ガバナンス」や「環境負荷」などとならんで経営課題としての重要度が高まりつつある。そしてこれらの指標は適切なKPIが設定され年度ごとに定量的に評価されるのが一般的である。
- ④ 近年、財務指標による短期的な業績でなく、非財務指標を考慮した長期的な社会価値を観点に入れたESG(環境、社会、ガバナンス)投資などの手法が注目されている。こうした傾向は、CSR(企業の社会的責任)的な価値観が経営にプラスの影響を与え得るという考えが定着しつつあることを裏付けているともいえる。
- ⑤ 業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取組については、「営業・マーケティング情報」、「財務情報」、「生産管理業務に関する情報」、「経営情報」等の領域での取り組みがなされつつある。今後これらの領域を中心としてRPA(Robotic Process Automation)などデジタル革命の波が顕在化していくことが予想される。

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 ターンアラウンドの状況把握の段階において、企業倒産予知モデルを活用し、対象企業の再生可能性を検討することがある。企業倒産予知モデルとは、過去に倒産した企業の財務データを参考に、倒産の起こったパターンを数多く抽出し、モデル化したものである。このモデルを対象企業にあてはめ、倒産の可能性がどれだけ高いかを検討することに役立てることが出来る。
- ② 経営危機の企業の再生プロセスを実施するかどうかの状況判断方法の一つに、倒産予測ノウハウの活用があげられる。その中には、財務的な数値などを利用した定量的な予測や、定性的な予測がある。定量的予測は、たとえ財務数値が良好な数字であったとしてもそれだけで実情がすべて把握できているとは限らないため、判断材料として定性的予測を利用することも間違いではない。
- ③ S A F 2002 モデル(白田モデル)の活用方法として、対象企業の過年度データとの比較、あるいは規模が同程度である同業他社との比較などが考えられる。なお、S A F 2002 モデルは比較的大企業に適していることや、業種によってS A F 2002 値の水準も異なってくることに留意する必要がある。
- ④ 企業の倒産予測にはZスコアを活用するケースもある。Zスコアは財務指標のデータから企業の支払い能力の有無を判定し、倒産・非倒産を区別する指標である。特に長期的な予測に適するとされている。
- ⑤ 倒産予測には、帝国データバンクや東京商工リサーチといった調査会社のレポートを活用する場合がある。これらの調査は多くの企業に対して、場合によっては調査会社が数日間かけて詳細な調査を行っているので、デュー・デリジェンス作業の補完資料として利用することができる。

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 近年の中小企業庁の調査（以下「同調査」）によれば、中小企業では、半数以上の会社が I Tを使っているが、そのうち給与、経理業務の内部管理業務向けに導入されている割合が、収益に直結する、調達、販売、受発注管理などのために I Tを導入する割合を上回っている。 I Tツールの導入による情報管理は企業分析にも大変有効であり、従って収益にも直結し、導入が容易な I Tシステムをどのような推進できるかが課題の一つとなっている。
- ② 同調査によれば、 I Tシステムを導入していない企業層では総じて企業組織が小さい。こうした企業層では例えば簡便なクラウドシステムに合わせて業務を見直す形で、効果的なシステムの導入の見える化を図るなどの方向性も考えられ、その場合支援機関と I T事業者との連携関係の構築も重要である。
- ③ クラウドサービスの利点としては、サーバーなどの設備保有が不要、初期導入コストも比較的安価など導入が比較的容易であり、また仮に失敗した場合でも撤退も比較的容易であるなどがあげられる。一方課題としては、個別のサービスが中小企業の生産性を向上しうるのかの見える化の枠組みが乏しいことや、個別に構築されたシステムと比較して企業間連携がしづらいなどがあげられる。
- ④ 同調査によれば、 I Tシステムの導入において、中小企業支援機関との連携により、 I Tの導入を促進している事例が存在するほか、金融機関、自治体などにおいて、先行的に進んでいるケースもある。
- ⑤ 中小企業庁は、サービス等生産性向上 I T導入支援事業として、中小企業者が経営強化法の事業分野別指針に沿うような生産性向上に係る計画を策定し、 I Tツールを導入する際の経費を補助するなどの施策を実施している。

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 支払期限の延長は有力な短期資金源となるため、顧客の立場を利用して多くの仕入先に速やかに、それを要請する必要がある。また、早期に手形ジャンプなどの措置を講じることによって、短期的な資金確保が可能となる。
- ② 一般的に事業変調の兆しは最初に損益に現れることが多い。売上が減少する、利益率が悪化する、といった単純な業績悪化の兆しが、やがて、不良債権の増加、不良在庫の増加へとつながり、最終的には資金繰りの破綻へとつながる。しかし、債権回収期間や仕入債務の支払期間などの関係から、縮小の過程でも、キャッシュ・フローが一時的に良くなっていることがあるため、注意が必要である。
- ③ 選択と集中の判断材料として考えられるのは、経営資源が限られている中で再建対象企業の打つ手に早く反応する分野や領域に経営努力を注力することである。その結果、新しい施策が利益やキャッシュ・フローに素早い効果を与えることになるため、次の手を考える時間ができることにもなる。ただし、当該分野が量的拡大を急激に行わなければならない事業の場合は、打った手の反応も速いが、同時に事業的变化も激しいことから注意が必要である。
- ④ 深刻な経営危機に直面した場合、キャッシュがなければ、再生のための施策を打つ時間を確保できない。どのような再生でも、効果的な運転資金管理により、原則として通常事業に影響を与えることなくキャッシュの効果を高めることは可能である。キャッシュ管理導入は難しい意思決定や重大な変化を伴うため、多くの分野で不満が出るのが常だが、キャッシュ・フローを改善する必要がある場合は、キャッシュ管理はすべてに優先して進めるべきである。
- ⑤ 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。

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 製品やサービスにおける利益の創出に顧客が生涯を通じてどれくらい貢献したかを算出する指標に、顧客生涯価値の考え方がある。この指標が注目される背景には、新規顧客を獲得するよりも、既存顧客にリピート購買させる方が企業の利益につなげやすいという前提があり、これは国内市場がシュリンク傾向にある近年の状況にも合致している。
- ② B to BマーケティングとはB to Bの事業分野における生産財や企業間取引に関わるマーケティング活動を指す。B to Bの事業分野においては生産財を仕入れてデザインや加工などの付加価値を加え自社製品とするが、一般に斬新な付加価値が乏しい企業は生き残りが難しいとされている。
- ③ 一般的にB to Cマーケティングのプロモーションは、特定の製品を一般消費者に幅広く行うことが多いのに対し、B to Bマーケティングでは、製品のラインナップの概ね全て、もしくは製品の 카테고리そのものを対象とすることが多い。
- ④ 一般にB to Cマーケティングでは、消費者の感情に訴えるような手法をとることが多いのに対し、B to Bマーケティングにおいては、購買者の感情に訴えるというよりは技術や製品の仕様など購買する製品の品質や納期をより重視する傾向が見られる。
- ⑤ B to Cにおいては、必ずしも消費者は購入することによる経済的価値を考えて購入するわけではないが、B to Bにおける購買者は経済的価値を第一に考える。従ってB to Bマーケティングでは、製品の費用対効果をアピールする必要があり、また自社の業界特有の利益構造などの知識も必須である。

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 ビッグデータの定義の一つに、ビジネスの側面に着目した「事業に役立つ知見を導出するのに有効な規模等の大きいデータ」とするものがある。そしてビッグデータにより具現化されるビッグデータビジネスについては、「ビッグデータを用いて社会・経済の問題解決や、業務の付加価値向上を行う、あるいは支援する事業」と目的的に定義している例もある。
- ② ビッグデータは、どの程度のデータ規模かという量的側面だけでなく、どのようなデータから構成されるか、あるいはそのデータがどのように利用されるかという質的側面において、従来のシステムとは違いがあるとの考え方もある。また、これらの背景には購買行動の多様化により顧客の属性の把握がより困難になっていることもあげられる。
- ③ ビッグデータの量的側面に着目した定義の一つとしてとして、「典型的なデータベースソフトウェアが把握し、蓄積し、運用し、分析できる能力を超えたサイズのデータ」とするものがある。この定義は主観的なものであることから、ビッグデータとされるためにどの程度大きいデータベースである必要があるかについては必ずしも明示的ではない。
- ④ ビッグデータの質的側面についてみると、構成するデータの出所や形式の多様性やリアルタイム性等が特徴とされる。そしてこれらを分析、活用するためにはハード、ソフト面の技術的な裏付けが不可欠であり、従って現状文章、音声、動画等のいわゆる非構造化データと呼ばれるデータまでを活用するまでには至っていない。
- ⑤ ビッグデータはビジネス以外でも、実社会分野において分野横断的に、かつリアルタイムに活用し、交通渋滞、医療の充実や犯罪抑止といった社会的課題の解決や、電力網など業務基盤・社会インフラの効率的運用といった効果をもたらすことも期待されている。

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 企業再生の現場では、平時の安定的経営から革新的・合理的経営への転換が迫られる。そのため、革新的・合理的経営にマッチした資質を持つ経営陣に入れ替え、再生を図ることになる。企業内部に資質を有する人材がない場合には、企業再生のプロであるターンアラウンド・マネージャーが新経営陣として送り込まれることもある。
- ② 経営陣交代の効果として、旧経営陣の経営責任を認めるとともに新たな経営体制で再生に取り組むというメッセージを社内外に伝えられるということがある。旧経営陣に対する不信感をもつ従業員が多い状況下では、経営陣交代により、変革への期待感やモチベーションの向上につながることも考えられる。
- ③ ステークホルダーから経営陣交代に対する要請があることも多い。ステークホルダーの信頼を失った旧経営陣に代わり、ステークホルダーの支持を得られるような経営体制に刷新することで、信頼回復できる可能性もある。
- ④ 経営陣の解任および選任は基本的には定款に別段の定めがない限り、株主総会の普通決議による。つまり、議決権総数の過半数の定足数で、出席株主の議決権の過半数により決議される。オーナー企業の場合は、株主が経営者であるため、経営陣交代が比較的進みにくいのが実情である。
- ⑤ 会社更生手続では、原則的に、経営陣は退陣を求められる。一方、私的整理ガイドラインや民事再生手続の場合、経営陣の退陣や地位の変更の必要はないことから、企業再生案件では、経営陣が自らの経営権を維持することを主たる目的に私的整理ガイドラインや民事再生手続での再生を図ろうとする事例も散見されている。

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 企業の組織再編の一つにスピノフがある。これは自社内の特定の事業部門又は子会社を切り出し独立させる手続で、独立した会社の株式は元の会社の株主に交付されることで行われ、スピアウトとも呼ばれる。
- ② スピノフは、自社内の特定の事業部門を切り出す場合は会社分割の新設分割により、また子会社を切り出す場合はいわゆる現物配当により行う。
- ③ スピノフによる効果の一つに「経営の独立」によるものがあげられる。これは具体的には元の会社の経営者は中核事業に専念することが可能になる一方、スピノフされた会社はその意思決定が迅速、柔軟にでき、経営者や従業員のモチベーションも向上するなどである。
- ④ スピノフによる効果の一つに「資本の独立」によるものがあげられる。これは具体的にはスピノフされた会社の独自の資金調達により、従来は埋没していた必要な投資が実施可能になるほか、一方の会社のみを対象として第三者が出資することが容易になるなどである。
- ⑤ スピノフによる効果の一つに「上場の独立による企業価値の向上」によるものがあげられる。これは具体的には各事業のみに関心のある投資家を引きつけることが可能になるほか、複数の事業を営んでいる場合に、それらを個別に営む場合よりも、事業価値の総和が市場で低く評価されるいわゆる「コングロマリット・ディスカウント」の克服などである。

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 企業再生のスキームは大きく法的整理と私的整理に分けられる。法的整理は、破産法、民事再生法、会社更生法などの法的手続に従って裁判所の管轄下で行われ、私的整理は法的手続によらずに債権者と債務者との自主的協議により行われる。再生企業の債権者との関係や取引先との関係などの状況を総合的に判断して、いずれかの手法が選択される。
- ② 法的整理では、民事再生法、会社更生法などいずれの法的手続を選択しても裁判所の管轄下で行われるため、不正が入り込みにくく債権者に公平であるものの、公正な手続きを踏むため柔軟性に欠け、時間や費用がかかる。したがって、債権者間で調整が困難な場合や再建に比較的時的余裕、金銭的余裕がある場合に選択される。
- ③ 会社更生法、民事再生法による再建では、裁判所から認可を受けた更生（再生）計画により事業が遂行されている。その計画の変更には裁判所の再認可が必須で、変更の諸手続は煩雑で時間がかかる。そのため、当初から長期的投資を含めた長期の更生計画を立案し、認可後はそれを変更しないで計画を遂行することが重要である。
- ④ 私的整理では私的整理ガイドラインや事業再生ADR（裁判外紛争解決手続）などのスキームを利用して行われる。事業再生ADRでは債権者に債権放棄にかかわる損失の無税償却が認められ、債務者にも債務免除にかかわる免除益に税制上の優遇措置が認められるため、私的整理の迅速さと法的整理に準じたメリットを享受できる。
- ⑤ 私的整理に関するガイドラインの事業計画には債務者の自助努力が十分に反映されたものであるだけでなく、経営困難になった原因や、他の諸手続きよりも多い回収を得られる見込みが確実であるなど、債権者にとって経済的な合理性が期待できる内容を盛り込む。

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 現行経営者を交代させない前提での再生計画を作成するうえで考慮しなければならない事象の一つに経営者の資質がある。「会社はその経営者を映し出す鏡」「会社は経営者の器以上に大きくなならない」等の格言も再生時には平時にもまして現実味を増すことも多く、そもそも再生に至った原因が外部環境よりも経営者の資質にある場合には仮に見栄えの良い計画を作成したとしても画餅に終わりかねない。
- ② 経営者タイプの類型には様々な切り口があり、一例をあげればアイディアマンタイプの「起業家型」とルーティン業務のオペレーションに長けた「実務家型」、リスクテイクを惜しまず売上伸長に長けた「営業重視型」と、危機管理やコスト管理に長けた「管理重視型」などへの分類が可能である。事業再生にあたっては最終的なゴールにもよるが、概して「実務家型」「管理重視型」のほうが無難といえる。
- ③ 経営者は経営判断を行うトップである以上マネジメント能力が不可欠である。このマネジメント能力も「総合判断応力」(いわゆる「カツ・モデル」における「コンセプチュアルスキル」と概ね同義)「職務遂行能力」(いわゆる「カツ・モデル」における「テクニカルスキル」と概ね同義)「対人関係能力」(いわゆる「カツ・モデル」における「ヒューマンスキル」と概ね同義)などに分類でき、経営者がこれらを一定のレベルで有していれば良いが、いずれかが欠けている事が明らかな場合、再生計画の成就に重大な影響を及ぼすことが予想される。
- ④ 「総合判断応力」は意思決定において極めて重要な素養である、特にドラスティックな判断が要求される再生においてはなおさらであり、仮にこれが欠けることは適切かつ迅速な決定が困難であることを意味し再生の成功確率がより低くなる。これに対し「職務遂行能力」は「総合判断応力」ほど重要とはいえないが、適切な業務知識や現場感覚がないと判断を誤る恐れがある。
- ⑤ 「対人関係能力」はコミュニケーション、人心掌握、影響力等のいわゆる「ヒューマンスキル」とよばれる能力である。平時の組織運営にあたっては重要であるこの能力も、上意下達型の組織運営にシフトする再生フェーズにおいてはかえってその遂行の邪魔をすることがあり、したがって「職務遂行能力」同様その重要性は高くない。

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 事業価値の算定方法のひとつにDCF法がある。これはインカムアプローチの一種で、まず企業が生み出す将来のフリーキャッシュ・フローを想定し、そのフリーキャッシュ・フローを割引率（資本コスト）で割引き現在価値を求め、それらの合計を「事業価値」としている。
- ② DCF法のメリットとしては、1) 過去でなく将来を見据えており新しいビジネスプランやM&Aによるシナジー効果などを反映させやすい 2) 売上や利益より実態を映し出しやすいキャッシュ・フローを使用している 3) 企業価値評価以外の場面でも応用がきく、などがあげられる。
- ③ 一方DCF法のデメリットとしては 1) 将来計画はあくまで計画でありその作り方によって価値が大きく変化する 2) 採用する資本コストによって事業価値の計算結果が変わる 3) ゴーイングコンサーンを前提としない清算等の場面での使用には適さないなどがあげられる。
- ④ DCF法は将来のフリーキャッシュ・フローを基に価値を算出する方法なので、資産の介在する余地がない。従って商品ブランドなどの無形資産の価値は考慮されておらず、これを反映させるためにはDCF法により算出された事業価値に何らかの形で算出した無形資産の評価額を加算する必要がある。
- ⑤ 近年キャッシュ・フロー経営の重要性が言われているが、その理由の一つに売上や利益は、会計処理の変更など経営者の恣意性が反映されやすいという問題があるのに対し、キャッシュ・フローはそのような恣意性が反映されにくく、実態を映し出すのに優れているという点があげられる。

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 事業リストラクチャリングの具体的な方法に、不採算部門からの撤退、不採算店舗の閉鎖があるが、撤退や閉鎖を判断する一つの方法として最もポピュラーなツールの一つとしてあげられるものに部門別/店舗別損益計算書がある。これは文字通り部門/店舗の利益構造を明らかにすることを目的とし、会社全体の損益計算書が示す「売り上げーコスト＝利益」を個別に落とし込み、部門/店舗の売り上げから個別コストと配賦した共通コストを差し引くことにより作成される。
- ② 共通コストの配賦の典型的な方法は、多店舗・チェーン展開している企業の本社の経理や人事などの間接部門の費用を売上比率等に応じて各店舗の費用に振り分けるケースなどである。なお、配賦にあたっては決算処理において過大な税負担や逆に租税回避と認定されるような事象を発生させないような注意が必要である。
- ③ 不採算部門や不採算店舗が明らかになった場合、当該部門/店舗に対する一般的な方策は撤退や閉鎖である。この場合その影響をしっかりと把握して行う必要があるほか、事業の停止、事業譲渡や整理解雇のようなネガティブなアクションが必要になることもあることから秘匿性も重要になる場合もある。
- ④ 不採算部門や不採算店舗に対する方策として再建の検討がある。この場合なぜ不採算になっているのか、どのタイミングでそうなったのかなど、原因や内実を徹底的に分析し再建の可能性を検証することになる。また場合によっては当該部門や業種に詳しい経営コンサルティング会社等の外部リソースの利用が有効なケースもある。
- ⑤ 不採算部門や不採算店舗に対する方策として、あえて継続させておくという対処法もあり、これは単独では不採算でも会社全体で見るとプラスになるケースなどに使われる。ただし現実には単なる過去のしがらみ等で継続し聖域化しているに過ぎないケースもあるので、あくまで合理的な判断に基づき行うべきである。

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 企業再生の基本戦略は「選択と集中」戦略の確立といわれる。これは、企業にとって相対的に有利に競争を行える事業領域を定義し、そこに経営資源を集中的に投下するという考え方である。再建対象企業にとって、これまでの事業領域では、競争劣位となっていると判断されるケースが多く、そのような場合は、事業領域を再定義した上で、再生を目指すことも重要となる。
- ② 経営不振に陥った企業において、もともと事業領域が不明確で製品・サービスが絞り込まれていなかった、あるいは変化する市場環境に適合するように事業構造を転換できなかったというケースが多い。いずれの場合にも、再生計画立案のプロセスにおいて、改めて事業領域を定義する必要がある場合がある。事業領域を再定義する場合、全く新しい業種に転換する場合もあれば、多角化する場合もある。また、業種は変更せず、業態を転換する場合や、業種と業態の両方を変更してしまうケースもある。
- ③ 事業領域の再定義において重要となってくるのは、一般的にその事業領域において継続的にキャッシュ・フローを得られるかどうか、競争力を維持できるかという点である。将来的に収益性が見込まれない事業は早期に撤退することとし、事業を売却し、回収した資金で債務の削減を図りながら、収益性の高い事業領域にフォーカスすることが必要となる。
- ④ 事業領域の再定義にあたっては、4P、SWOT分析や5F o r c eなどのフレームワークを利用して分析することも有効である。4Pは企業の製品やサービスを市場の成長率と事業収益性の観点から分析するフレームワークで、事業領域の選定を行う際に有効である。SWOT分析では、企業の経営資源の強み・弱みと外部環境の機会・脅威を組み合わせることで、企業の経営資源が特定の事業領域で競争力があるかどうかを判断する際に役立つ。5F o r c eは、新規参入、敵対関係、代替品、買い手、供給業者の5つの視点で特定の事業領域を分析するためのフレームワークであり、参入する事業領域を再検討する際にも活用できる。
- ⑤ 再生計画立案時において、事業領域の選択を誤ると、一旦再生に向かっても、再度経営不振に陥ることがあるため、事業領域の再定義における見極めは非常に重要である。また、事業環境は変化し続けるため、再生計画立案時において再定義した事業領域において競争優位性を長期にわたって維持できるとは限らない。再生後においても、外部環境の変化に応じて、事業領域の再定義が必要となることを認識しておくべきである。

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 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 固定資産には、土地、建物、機械・装置、車両運搬具、備品等があり、固定資産への投資には、拡張投資、取替投資、研究開発投資、省力化投資、危険防止や社員福祉改善投資などさまざまなタイプがある。そして、企業はこうした投資についてその重要性・緊急性などの視点から優先順位の検討をすることになる。
- ② 固定資産を調達面から見た場合、その建設や購入には多額の資金が必要で、しかも長期にわたって資金が固定化されるため、通常その回収に長い年月を要する。特に、過大投資による資本の固定化は資金繰りを圧迫して経営の困難を招く危険があることから、投資にあたっては場当たりのではなく、投資目的、投資規模、投資の回収期間、投資へ振り向けた投資資金の償還などを詳細に検討した投資計画が必要となる。
- ③ 投資計画の作成にあたっては費用対効果を分析することとなるが、「投資計画利益額÷投下資金」により利益率を、また「投下資金÷(投資計画利益額+投資計画における減価償却費)」により回収期間を算定し、これが適正なレベルになるよう投資計画を作成する。ただし投資計画はこうした定量的な側面ばかりでなく、安全性、取引先や外注先との関係、長期的な技術力の確保など定性的な側面も考慮して決定されるべきである。
- ④ 固定資産への投資は長期にわたって資金を固定化させるため、できるだけ返済義務のない自己資本でまかなわれることが望ましい。しかしながら、中小企業の資金調達の現状を考えた時、実際に自己資本だけでまかなうことは非常に困難であるので、自己資本のほかに長期借入金など返済期限の長い固定負債の調達により財務の安全性を確保する方策も検討すべきであろう。
- ⑤ 設備投資のチェックは、その内容として資金運用と資金調達に合理性が保たれているかという視点が重要である。資金運用については投資計画の設定に無理がないか、設備投資の経済合理性の計算が十分になされているかが重要となる。また、資金調達については、必要資金量が確保されるか、借入金利などの資本コストは設備投資による収益との適合性があるか等が検討事項となり、これらを資金繰表により検証する。

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 経済のグローバル化が進み、技術革新の進展、業務革新の影響などから従来の組織間や職務間の境界が不明確になり、各人の役割間の境界も明確でなくなっている。このような環境下においては、固定的で厳格な職務範囲に各人が閉じこもっている、スピードの求められる現代では仕事が上手く回らなくなっている。
- ② I o T (Internet of Things) の進展によって組織の内外での情報流通が大きく変化しており、各人の仕事はより専門、複雑化、また、その担い手であるサービス部門やスタッフ部門で役割を担う人員が増える傾向にもある。また同時に対人折衝能力を備えた人材や高度な専門知識に裏付けられた人材へのニーズも高まっている。
- ③ こうした変化を背景に、大きな組織であっても市場の変化への対応でスピードが求められ、柔軟な対応が迫られているので、組織の階層構造はピラミッド型からフラット型へと変化しつつある。また情報伝達の形もトップダウン型から、双方向・拡散型になり、あわせて個人への権限委譲も進む傾向にある。
- ④ 競争が激しくなるなかで、製造業でいえばその高付加価値部分が他社では真似のできない特殊な加工方法や加工ノウハウ、デザイン能力などのソフト的な部分に集中しており、これは全ての製造業で共通の傾向である。そしてこうした傾向も、このような組織編成原理の変化につながっており、したがって、社内組織の見直しを常に行い必要に応じて柔軟に対応していくことが求められるのである。
- ⑤ 組織の柔軟な見直しばかりでなく、組織自体の柔軟性も重要である。例えば、企画提案型の開発や営業であれば顧客メリット、マーケットのニーズ等を的確につかみ、需要にあわせて柔軟に動く必要がある。それには権限移譲された担当ばかりでなく、PDCAサイクルをみずから回せる中堅従業員や管理・監督者層の厚さも重要でありこれらが企業の競争力を形成する。

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 効果的な戦略プラン立案の要因のひとつに、明確なゴールと目標の設定がある。目標とする位置付けを顧客視点に立脚して顧客の言葉で表現し、具体的な項目に対する具体的な数値を定めることで、事業の目的や戦略的な意図を利害関係者に明確に伝えることができ、設定した戦略目標の達成に要する職能や運営技術などの組織能力を明らかにすることができる。
- ② 効果的な事業戦略は、対象とする市場の顧客ニーズとそれに訴求するには何が決定的に重要であるかが明確になっている。その上で競合他社に対する自社の優位性の明確化と、その優位性を脅かすリスク要因を把握し、時間軸の変化と共に競争がどのように変化していくかを明らかにすることが求められる。
- ③ 機能別行動計画の策定にあたっては、トップダウンで計画立案を行うのではなく、それを実行する当事者である事業部長や担当役員自身が作成することが重要である。それはどんなに優れた計画であっても実行できなければ意味がないからであり、また、計画の実行に担当者をコミットさせるためにも、当事者が作成することが望ましい。
- ④ 事業ユニット別固有戦略を全体的な事業戦略との整合性を保つ上で適切にモニタリングを行うことは重要であるが、過度なモニタリングは担当者のモチベーションを下げる要因となるため、KPIを見定め、それによるモニタリングを行うことが重要である。その際には、プリンシパル=エージェント理論も参考となる。
- ⑤ 効果的な戦略プラン実行のためには、適切なインセンティブを設定するなど現場の動機付けが必要である。たとえば、売上拡大が至上命題の戦略では売上に応じたインセンティブを導入したり、コスト削減が至上命題の際には削減額の一部を報酬にするなど、戦略に沿った行動を担当者が自然に取る仕組みを組み込むことが重要であり、適切に評価するための仕組みは必要ではない。

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 一般に経営理念とは、企業行動における基本的な価値観、精神、信念、あるいは行動基準を表明したものと定義されることが多い。そして経営理念を明確に示すことは経営者の重要な使命であり、社内においては通常のコミュニケーションの中できちんと伝える努力が必要である他、「社内での掲示」「社内誌・リーフレットの配布」「カードや手帳に印刷して常時携帯」など、さまざまな方法により周知徹底する仕組みを構築すべきである。
- ② 経営理念を外部に向けてアピールすることも重要である。その企業が何をめざしているのかといった理念を明確にすることは、企業のブランドイメージの確立にもつながる。一般に中小企業にとって大企業のようにメディア広告を多用することなどは難しいかもしれないが、店舗や工場での掲示、ホームページの活用、会合などでの経営者による直接の発信などの方法を取るとことは十分可能である。
- ③ 新製品や新事業にかかわる失敗の原因の一つに、経営者、経営幹部のミスジャッジがある。技術や市場に関する情報が適切に経営陣に届いていても、先入観による思い込みや過度の自信から、不都合なデータを無視してしまうことは意外に多い。こうした失敗を避けるためにも、経営者はみずから情報収集を心がけるだけでなく、従業員の収集した情報を汲み上げる必要がある。
- ④ 5Sは、整理、整頓、清掃、清潔そしてしつめのローマ字表記をとったもので、なかでもとりわけ重要といわれているものが最後の「しつめ」である。これは経営層からの継続的なしつめの発信により、従業員全員が5Sの重要性を心から理解し自然に実践できることを目指す。そしてしつめでは業務改善の観点から業務中でも常に頻繁に整理、整頓、清掃等をおこなうよう徹底することが望ましい。
- ⑤ 人材育成においては、本人が身に付けた技能や知識をなるべく可視化して、客観的に評価し、それによって昇進・昇格、昇給を決めていくことが重要である。さらには、新たな技能や知識を身に付ける機会、教育を受ける機会の提供もこれと対応させていくことが重要であり、経営者や管理者には、従業員の特徴や能力を把握して人材育成の機会を提供していくことが求められる。

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 企業が競争優位を維持し、ビジネスモデルを実現するために、バリューチェーンにおける取引先、共同研究や共同事業を行うパートナー、顧客、地域社会、公的機関等、企業を取り巻く外部のステークホルダーと生産的な関係を築くことは不可欠な要素である。企業は自社の価値観に基づいて、これらの関係性をどうあるべきと考え、それを戦略的にどのように構築しているのかを示すべきである。
- ② また、ビジネスモデルの持続可能性を評価する上でも様々なステークホルダーとの関係性は重要な情報である。長期投資家が求める ESG（環境、社会、ガバナンス）情報の多くは、企業が社会との関係をどのように価値創造におけるリスクや事業機会として捉え、戦略的に行動しているのかということに関わるものであり、この点を統合的に伝えることは投資家と認識を共有する上でも重要である。
- ③ ESGの概念・範囲には様々な考え方があり、これらを超過収益の源泉ととらえる投資家もいる一方、多くの投資家は少なくとも中長期的なリスク要因として認識しているともいわれている。また、一口に ESG といっても、企業の持続可能性（サステナビリティ）に関連する環境・社会（E・S）と企業価値を高める前提となる規律としてのガバナンス（G）とは、性質が異なる面があるとの指摘もある。
- ④ 企業を取り巻く事業環境はより広範、複雑化し、IoT（Internet of Things）により常に世界とつながっている状況や、国内事業においても海外とサプライチェーンを通じてつながっている状況等により、企業にとってマネジメントすべきステークホルダーの範囲は広がりつつある。しかしながらその範囲は依然として直接的な利害関係のあるグループに限られる。
- ⑤ ビジネスモデルを持続させる上での極めて大きな脅威は、その中核となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を確保、維持できなくなることである。特に、長期的な視点に立てば、企業の存続の前提となる社会との関係性や社会の受容性をどのように捉え、どのように維持し、社会に価値を提供し、企業価値につなげていくのが重要になる。

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 近年、内部告発をきっかけに国民生活の安心や安全を損なうような企業不祥事が発覚するケースが増えている。このため、そのような法令違反行為を労働者が通報した場合、解雇等の不利益な取扱いから保護し、企業の法令遵守経営を強化するために、公益通報者保護法（以下「同法」という）が2006年4月に施行された。
- ② 同法は、規模の大小を問わず全ての事業者に適用され、また通報の対象となる事実（通報対象事実）は全ての法律に違反する犯罪行為または最終的に刑罰につながる行為であることが求められる。いずれにしても自社にとって不都合な情報が経営者に伝わらないと早期に適切な対処ができず、問題が深刻化してから発覚すれば企業の存続も危うくなる恐れすらあることから、内部通報制度の定着は企業にとって喫緊の課題といえる。
- ③ 内部通報制度を導入して機能させるための最初のステップは、通報の受付窓口の設置である。既存の顧客からの苦情窓口がある場合これと兼務するのも一つの手法であるが、可能であれば法律事務所など外部に設置することが望ましい。また複数の中小企業が共同して法律事務所に委託することも考えられる。
- ④ 内部通報制度を導入して機能させるための次のステップは、調査の実施である。調査の実施に関しては通報者が特定されないよう調査の方法に配慮しなければならない。そして調査の実施の次に是正措置の実施を行う。調査の結果、法令違反が明らかになった場合は、即座に是正措置と再発防止策を講じなければならず、また必要に応じて、関係行政機関や取引先、顧客等に報告を行ったり、関係者の処分を行ったりする。
- ⑤ 内部通報制度を導入して機能させるための最後のステップはフォローアップである。是正措置の終了後、法令違反等が再発していないか、是正措置や再発防止策が機能しているかを確認する。また、通報者が通報したことによって不利益な扱いを受けていないかを確認するべきであり、不利益な扱いの例としては降格、給与上の差別、減給、退職の強要、退職金の減額・没収などがある。