

**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 中小企業においては、経営者の高齢化が進み今後より多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えるとみられている。これら中小企業は、雇用の創出や新しい技術の開発など地域経済のけん引役として、わが国の経済・社会において重要な役割を果たしている。従って、取引先・経営ノウハウ、従業員など経営資源を守りながら将来を見据えた計画的な事業運営が必要であり、次世代へスムーズに事業承継を進めることが求められている。
- 2 事業承継にあたっては、後継者教育などを進めながら経営権を引き継ぐ「人（経営）」の承継、自社株式・事業用資産、債権や債務など「資産等」の承継、経営理念や取引先との人脈、技術・技能といった「知的資産」の承継等を計画的に着実に進める必要がある。
- 3 後継者を決める際には、次期経営者として資質のある人を選ぶ必要がある。従来は、経営者の長男等親族が事業を承継するケースが多くみられたが、現在は経営環境のめまぐるしい変化や親族内での後継者確保が困難になっているなどの状況の変化もみられる。従って、従来の常識にとらわれずに、経営を取り巻く環境変化に対応しながら、事業を継続・成長させていくことができる人物を後継者として選定することも場合によっては必要である。
- 4 後継者を選定した後は、後継者に次期経営者として必要な実務能力、心構え等を習得するための教育を行うが、その前提として後継者本人が意欲的に、経営に関する知識、実務経験の習得に取り組むことが不可欠である。また環境の変化に対応する経営実務だけでなく、企業理念や経営方針も事業承継に伴い喪失してはならない知的資産であり、そのためには綿密なコミュニケーションが欠かせない。
- 5 後継者が親族でない場合には、親族外の役員等経営陣が株式を取得するLBO（レバレッジドバイアウト）という方法があるが、この場合株式を取得するための資金をどのように調達できるかが事業承継の成否を決める大きなカギとなる。さらに、後継者が親族や親族外の役員等経営陣にいない場合にも、第三者へのM&A等による事業存続の道が残されている。

**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 企業の経営破綻が経営陣の能力不足・不誠実な経営姿勢に起因するものであった場合、通常、経営者責任として経営陣の交代が求められる。経営陣の経営問題に対する認識の甘さや課題解決の実行力不足などが企業の経営悪化の原因となっていることも少なくない。
- 2 破綻する企業の内部要因の一つに、経営問題の認知の遅れがあげられる。これは経営陣による内部統制の設計または運用のいずれかに瑕疵があり、重要な情報が適宜報告されないために起こることが多い。したがって経営陣は内部告発を匿名で行える仕組みを構築する、または報告の雛形を適切に作成し報告事項に漏れをなくすことで経営認知の遅れを防ぐ等、現場の問題を把握できるよう努めるべきである。
- 3 経営危機の状況を的確に把握するには、経営問題の徹底的な分析、主なステークホルダーの立場、支援を得られる見込み、必要な場合には資金提供の可能性、相対的な交渉力、結果を左右する影響力についても評価したい。
- 4 経営に関する問題には、経営者の個人的資質に起因するものも少なくない。企業が存続し続けるためには絶え間ない変化への適用が必要だが、それを受け入れることができない経営者や直面する問題に対処するための課題解決能力や意思決定能力の欠如した経営者が業績低迷の原因となっていることがある。また、経営者が過去の成功体験にとらわれ、これまでに経験したことのない経営問題への対処を誤るケースも多々ある。
- 5 経営者とその親族で株主が構成され、取締役会を構成している同族企業では、経営の透明性向上の取組やガバナンス体制の構築が進んでいるため、特段、外部からの株主や役員の導入を検討する必要性は高くない。

**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である財務デューデリジェンス（財務DD）においては、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年分程度の決算書/申告書/総勘定元帳など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。
- 2 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。
- 3 財務DDにおいて、原材料費の売上高比率の推移が継続的に低くなっているなどの傾向がみられることがある。この場合、製造する製品の構成や調達品の変化の有無を調査することが望ましい。原材料費率の低下の要因が認められない場合は、棚卸資産の計上方法を確認し、必要に応じて実地での現物確認を行い棚卸資産の精査を行うことがある。
- 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、資金不足に落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において、債務調査の中で簿外債務として未払労働債務が判明した場合、労働関連法規への抵触如何に関わらず、通常負債として純資産を修正しないことが望ましい。未払労働債務は報告において偶発債務として注意喚起に留めるべきであるとされる。

**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 法務デューデリジェンス（法務DD）とは、買収対象企業や再生対象企業の主としてリーガルリスクに関する調査をさす。調査の対象は、当該企業の現存するリーガルリスクにとどまらず、将来的に発生が予想されるリスクや、仮にM&Aを実施するとした場合の阻害要因などをも含む。
- 2 一般にデューデリジェンスは費用と時間がかかる一方、特に再生の場合は時間が限られており、その中で企業価値を早急に算出する必要がある。またリーガルリスクはおおむね企業規模に比例することもあり、コストを削減する意味からも特に中小企業の場合は法務DDには大きな労力をかけず財務・経営にかかわるデューデリジェンスを優先させることが望ましい。
- 3 各種デューデリジェンスとも、まず経営陣など会社の全体像を把握しているキーパーソンから当該会社の事業全体像をヒアリングすることから始める。また必要書類の一覧などをあらかじめ送付しておき、ヒアリングの当日には揃えてもらっておくほうが、後々の作業がスムーズに進む。
- 4 提出された書類やインタビューを通じて法務DDで調査する対象は、当該会社の株式・組織関係、許認可・コンプライアンス関係、事業関係、資産・負債関係、知的財産関係、労務関係、紛争関係及び保険関係等多岐にわたる。
- 5 法務DDでチェックする必要がある契約内容にチェンジ・オブ・コントロール条項がある。これはライセンス契約や代理店契約などの重要な契約において、買収などで一方の会社の支配権が変わった場合は、相手方の会社が契約を破棄できるとする条項をいい、これを見落とすと、いざ買収しても従来の業務が継続できないことも起こりうるので注意が必要である。

## 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 ビジネスモデルを整理し、外部環境や内部環境からマーケットにおける競争力を分析し、将来における対象先の競争優位性や成長性等を検証する手続きに事業デューデリジェンス（事業DD）がある。事業DDにあたっては各種フレームワークが有効なツールとして使用される。
- 2 事業DDにおいて利用されるフレームワークの一つにSWOT分析がある。SWOT分析は、自社の事業の状況等を、強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つの項目で整理して分析する手法で、強み・弱みは内部環境、機会・脅威は外部環境との関係で分析する。
- 3 事業DDにおいて利用されるフレームワークの一つに「アンゾフの成長マトリクス」がある。これは成長戦略を「製品」と「市場」の2軸におき、それをさらに「既存」と「新規」に分け、その組み合わせにより1) 既存製品×既存市場を「市場浸透戦略」2) 新規製品×既存市場を「新製品開発戦略」3) 既存製品×新規市場を「新市場開拓戦略」4) 新規製品×新規市場を「多角化戦略」と定義し、どの戦略が事業において取りうるのかを検証する。
- 4 事業DDにおいて利用されるフレームワークの一つに「PEST分析」がある。これは「Product（商品競争力）」、「Economics（経済的要因）」、「Social（社会的要因）」、「Technology（技術的要因）」の4つの頭文字をとったもので、それぞれの視点からマクロ的な分析を行う。
- 5 事業DDにおいて利用されるフレームワークの一つに「VRIOフレームワーク」がある。これは、企業が従事する活動に関して発すべき4つ（経済価値（value）、稀少性（rarity）、模倣困難性（inimitability）、組織（organization））の問いに対する回答する形で、事業DDにおいて自社の強みを分析するのに利用される。

## 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 労働者のモチベーションや労働生産性に関連し、「ワーク・エンゲイジメント」といった考え方に注目が集まっている。「ワーク・エンゲイジメント」とは、「仕事に誇りや、やりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）の3つが揃った状態として定義されている。関連する概念として「バーンアウト（燃え尽き）」「ワーカホリズム」「職務満足感」がある。
- 2 ワーク・モチベーションは、目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセスとされ、「活力」や「熱意」がある点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ワーク・モチベーションは、行動を起こす主体である個人が、動機付けられた結果として経験する「感情」「認知」に関連する概念を示しており、一方、ワーク・エンゲイジメントは、ある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念で、主眼とする点で差異がある。
- 3 賃上げや賞与・一時金の支給を実施し、従業員のモチベーションを高め、企業が成長し、更に賃上げや賞与・一時金の支給を実施するという好循環を作り出すことが重要である。また、明確な賃金制度・給与体系を構築することは、従業員のモチベーションや公平感を高めると考えられ、明確な給与体系や賃金制度を定めていない企業においては、一度検討してみることも有益である。
- 4 能力開発の取組を実施している企業の方が、従業員の仕事に対する意欲が高い傾向にある。従業員の働きがいやモチベーション向上という観点からも、企業が積極的に能力開発の機会を提供することが重要といえる。
- 5 経営理念・ビジョンの浸透が全社的に浸透している状況にあるほど、従業員が自律的な働き方を実現し、モチベーション向上を実感する割合が高い傾向となる。また、自社に対するエンゲージメントの高まりも見られ、経営理念・ビジョンが浸透したことで、従業員の行動変容につながり職場の活性化に寄与していると思われる。

**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 デジタル社会において、事業リスクの低減のためにはサイバーセキュリティが不可欠である。体制構築そのものの検討に先立ち、経営者の指示の下インシデントが起きた際の事業への影響などを整理した上で、会社として守るべきことは何かを全社的に検討し、リスク管理の方針を定めることが必要である。
- 2 サイバーセキュリティ対策を担う組織と人材にはさまざまな種類があり、自社の方針に従って適切に組み合わせた体制を構築し、運営していくことが求められる。また、体制を構築して安心するのではなく、経営層のリーダーシップのもとそれらが有効に機能し続けるように維持・改善する必要がある。
- 3 サイバー攻撃の高度化や実業務への影響の増大などにより、サイバー攻撃は、事業継続、人命・安全、損害賠償、レピュテーション（評判）リスクなど、あらゆる経営リスクに直結する問題となっており、さらに、サイバー攻撃動向の変化は速く、形だけの体制構築では対処がうまくいかない。従ってサイバーセキュリティ対策は専門事業者任せ実務者に可能な限り権限移譲すべきである。
- 4 サイバーセキュリティは、サイバー攻撃など外からの攻撃に対する防御技術だけでなく、従業員による操作ミスや内部不正、取引先等の不正・過失、クラウドサービスの仕様変更による影響の確認不足など、脅威は内外に存在する。従って技術のみに頼らず、組織として備えるための管理体制が必要である。
- 5 サイバーセキュリティ体制を構築するにあたり、まず自社で対処すべきサイバーセキュリティリスクを認識し、そのリスクを低減するために実現すべきサイバーセキュリティ機能を定める。その上で、さらにこの機能をブレイクダウンしてサイバーセキュリティに関して具体的にやるべきこと（タスク）を洗い出すが、このタスクを実施する仕組みがサイバーセキュリティ体制といえる。

## 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 企業活動における経営資源は、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」と大別されることが多いが、その中でも「ヒト」は、他の経営資源を使う主体であり、特に重視されることが多い。また、他の経営資源と異なり、「ヒト」には、個性や感情があることや、獲得した後の教育や訓練によって、そのパフォーマンスに差が出ることが特徴として挙げられる。そのため、企業は従業員の能力開発を行い、また、適切な人事施策により従業員の能力やモチベーションを高める取組を実施することが重要である。
- 2 人材を重要な経営資源として捉え、教育、評価、報酬などの人事施策を体系的に構築・運用する仕組みは、人的資源管理（HRM）と呼ばれている。これまでHRMと企業業績との関係については多くの研究が行われており、それによればHRMと企業業績間には必ずしも正の関係が見いだされているわけではないが、長期的な観点から積極的に取り組むべきである。
- 3 従業員の仕事に対する意欲や能力を引き出すためには、能力開発に取り組むだけでなく、企業の特性に応じた人事評価制度や賃金制度を整備したり、福利厚生施策を実施したりするなど、体系的に人事施策を実施することも重要である。しかしながら中小企業白書によれば、人事評価制度の有無については企業規模による差異が大きいというのが実態である。
- 4 人的資本への投資などを通じて、従業員の能力や仕事に対する意欲を高めていることは重要であるが、これらの取組に加えて、組織体制のあり方についても、硬直化させることなく柔軟性を持たせることで、環境変化に対応していくことがいわゆるVUCA時代における一つの対策であると考えられる。
- 5 しかしながら、経営資源の乏しい中小企業においては、社内人材のみで組織の柔軟性を高めることには限界があるので、そうした企業にとっては、近年身近な存在になりつつある、フリーランス人材や副業人材などの外部人材の活用も有益であると考えられる。また外部人材を活用することで、社内にはない専門的な技術やノウハウを獲得したり、人手不足による機会損失を防いだりすることで、企業の競争力を高めうると考えられる。



**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 ビッグデータについての確立した定義はないが、平成29年版情報通信白書においては、「デジタル化の更なる進展やネットワークの高度化、また、スマートフォンやセンサー等I o T関連機器の小型化・低コスト化によるI o Tの進展により、スマートフォン等を通じた位置情報や行動履歴、インターネットやテレビでの視聴・消費行動等に関する情報、また小型化したセンサー等から得られる膨大なデータ」としている。
- 2 総務省によれば、ビッグデータを個人・企業・政府の3つの主体が生成しうるデータとした場合、次の4つに分類している。国や地方公共団体が提供するオープンデータ、暗黙知をデジタル化・構造化したデータ、機械設備間(M2M)から吐き出されるストリーミングデータ、個人の属性に係るパーソナルデータである。
- 3 収集したデータに価値をもたらすのに重要となるのが、API(Application Programming Interface)の公開であり、民間企業での展開も進んでいる。例えば運輸事業者はAPIを公開することにより、自社の配送データをネット販売事業者や利用者が活用できる仕組みを設け、物流サービスの利便性を高めることで、利用拡大に繋げる施策を展開している。
- 4 ビッグデータを構造化データと非構造化データに分けた場合、例えば前者はコンビニなどのPOSデータ、販売時に収集する顧客データなどで、後者は携帯キャリア位置情報などがあげられる。民間企業は自社事業のなかでこれらビッグデータを収集しているため、自社のビジネスのために利用し、外部に提供することはない。
- 5 2015年に提供を開始した地域経済分析システム(RESAS)は、地方創生の様々な取組を情報から支援するために、地域における産業構造や人口動態、人の流れ等のビッグデータを集約し、可視化するシステムである。当初は自治体職員を中心に活用されていたが、現在では民間企業のマーケティングにも活用されている。

**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 経営戦略を策定する上では、自社を取り巻く外部環境や、自社の経営資源といった内部環境の分析を行い、自社の置かれた状況を把握することが重要である。外部環境には政治（法規制、税制など）や経済（景気や経済成長、金利・為替・株価など）、社会（人口動態の変化など）、技術（新技術の開発や特許、フィンテック・AIなど）といったマクロ的なものがあげられる。
- 2 自社を取り巻く外部環境はこうしたマクロ的なものに加え、自社製品の市場規模や成長性といった「自社製品・サービスの市場動向」、自社の製品・サービスを販売する「顧客の動向」、原材料や商品を購入する「仕入先の動向」、自社の属する業界の製品と同じ機能を持つような「代替製品の動向」、自社の属する業界への「潜在的な新規参入企業の動向」、などがある。
- 3 自社の強み・弱みを把握する上では、様々な面から内部環境を分析する必要がある。内部分析には、一般的な「財務分析」に加え、自社の組織体制や、社内の人材のスキルなどを把握する「組織分析」、自社の事業の商流を理解し、強み・弱みを把握する「マネジメント分析」、経営管理の状況を把握する「バリューチェーン分析」、自社の扱う製品・商品・サービスごとの特徴を把握する「製品分析」などがある。
- 4 自社を取り巻く事業環境の変化によっては会社の存続基盤である競争優位が毀損し、現状の事業領域の見直しを迫られることもある。中小企業白書によれば、過去に事業領域を見直した経験がある企業の見直しの時期は、リーマン・ショックや東日本大震災、新型コロナウイルス感染症拡大などが上げられ、これらの企業はこうした経済ショックなどが起こった際の売上、利益の減少や、サプライチェーンへの影響といった企業の事業継続に係る事態により、事業領域の見直しを迫られたものと推察される。
- 5 経営戦略を策定し、具体的な施策に落とし込んだ経営計画に基づいて事業を行っていく上で、計画が順調に進んでいるかを管理するために用いられるものとしてKPIが挙げられる。一般に従業員を含めたより幅広い層がKPIを認識することで、企業業績を高めるために取るべき行動を実施しやすくなり、企業業績にプラスの効果が生まれる可能性が高いと考えられる。

**問題11)**

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S O X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制が後退した。
- 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R O EからR O A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 債権放棄と比較して、金利減免の方が債権者である金融機関にとっては軽度の条件緩和といえるが、現状のような低金利の状況ではその効果は少ないといわざるを得ない。
- 2 過剰債務の圧縮のための金融支援には債務免除、D E S（債務の株式化）などの方法があるが、いずれの方法を採るにしても、それが債権者の経済合理性にかなうものでなければならない。ここでいう経済合理性とは会社が清算した場合と比較して、より多くの回収が可能かどうかということであり、債務者企業の懸命な自助努力が認められるか否かは経済合理性とは関係がない。
- 3 再生手法の選択には法的整理と私的整理がある。このうち私的整理とは、裁判所の監督や関与が無く、関係当事者間の合意によって手続きが進められることから任意整理とも言われる。当事者の合意を基礎としているので、金利減免依頼や債権放棄、債務の株式化などを主要債権者だけに要請することもある。
- 4 再生手続の選択においては、金融機関などからの金融支援策の選定も重要である。金融支援策には、リスケジュール（返済繰り延べ）、金利減免、債権放棄、D E S（債務の株式化）、D D S（債務の劣後化）などがある。法的手続を採用する際には、金融機関からの債務者区分の評価を直ちに上位に引き上げられることや、再生手続と金融支援策との組み合わせによっては、税制上の優遇制度が設けられている場合もあり、再生手続と金融支援策の選定は総合的に検討することが望ましい。
- 5 メインバンク等のステークホルダーに債務免除や追加融資などの金融支援を依頼する場合、当該ステークホルダーを再生計画立案に巻き込み、対象企業の事業に関する問題意識を十分に伝えることで、必要な金融支援額についての認識を共有することが重要となる。ステークホルダーが対象企業の実態を把握していない場合、再生企業は適切な金融支援を受けられない可能性もある。

**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 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D I P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 サービサー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す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っている。
- 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 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材料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「売上－コスト＝利益」を個別に落とし込み、部門/店舗の売上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 特徴の異なる製品群を複数製造販売する製造業や、多店舗・チェーン展開している企業においては、共通のコストとして、本社の経理や人事などの間接部門の費用があげられる。この際、共通コストを各事業や各店舗の費用に振り分ける基準は、各事業や各店舗の売上高比率でなければならない。
- 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。その場合、該当事業・店舗人材の配置転換などの内部施策の展開だけでなく、企業イメージの悪化や取引先を含めた関係先からの信頼性の低下などの影響を考慮する必要がある。
- 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、不採算の要因を、ヒト・モノ・金・情報から分析し、再建の可能性を検証するが、再建可能性と具体的施策の策定は、当該部門や業種によっては高い専門性が必要なことがある。その際は、外部リソースの活用も検討するケースもある。
- 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み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 従来のA Iは学習したデータをもとに作成したモデルを活用することで予測、最適化、検知を行い、作業を自動化することを得意としている。一方、生成A Iは、従来のA Iを進化させた一形態で、入力情報に応じてインターネット上などの大量のデータを学習し、その中に存在する潜在的なパターンや規則性を抽出し、入力された情報に対して最も確からしいコンテンツを生成するもので、専ら個人で活用されるものであり、企業では使われることはない。
- 2 従来のA Iの活用として、小売・流通業界における需要予測と発注の自動化や、製造業者における生産管理、画像認識による外観検査の自動化などが挙げられる。いずれの場合も、その導入においては自社内で実証を重ねる必要もあり、このため自社においてA Iに関する知識を有した人材を育成することが重要になっている。
- 3 現状の生成A Iサービスは、経営者層であれば、事業等のアイデア出しや情報収集など経営判断の支援ツールとして、従業員では、業務効率化や営業強化のツールとして有効活用できる。注意すべき点や生成A Iの限界を理解したうえで活用すれば、中小企業の抱える経営課題解決の一助となる有力なツールとなり得る。生成A Iが社会に与える影響は大きく、今後も指数関数的なA I技術の発達と生成A Iの導入・活用が進めば、企業経営の在り方や事業・雇用環境の変化も十分に考えられる。
- 4 生成A Iを活用することで、社外文書の作成やプレゼン資料の目次からコンテンツまでの作成、長文の要約といった事務作業の効率化が図られるだけでなく、市場規模や市場動向の調査など売上向上に繋がる情報も効率的に収集できる。また経営戦略や課題解決のアドバイスを対話形式で行うことで、経営課題の掘り下げや施策例の提案までも得られるなど、経営戦略の策定にも活用されるようになってきた。
- 5 生成A Iは、インターネットなどの大量のデータを学習し、その中に潜在するパターンや規則性を抽出し、入力された情報に対して最も確からしいコンテンツを生成する。しかし、生成された情報は正確性・信頼性が保証されているわけではなく、“正しい可能性が高い”内容である。また、生成A Iにはハルシネーション（幻覚）という弱点があり、しかも実在のものとして回答することがあり、架空・虚偽の情報をあたりまえに正しい回答と示すこともある。したがって、生成されたコンテンツを鵜呑みにせず、確実な情報源を基に必ずファクトチェックを行う必要がある。

**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 企業には、さまざまなステークホルダー（利害関係者）が存在する。その例として、株主、取引先、債権者（金融機関及び仕入先）、顧客、従業員及びその家族、地域社会、行政などが存在する。ターンアラウンドが求められる局面では特に、ステークホルダーは自己の立場を守るため、会社に対する要求を強めている状況にあると考えられる。そのためステークホルダーとの関係の再構築が、平常時以上に要求されることになる。
- 2 事業再生でのステークホルダーとの関係再構築は、信頼性と透明性を高めることが重要である。ステークホルダーは、経営不振の状況に対し疑念を持つ状況が続いているため関係が悪化していることが多い。そのため、戦略に関する明確な説明や、コミュニケーションの充実、透明性の高いディスクローズなどにより、疑念の軽減・払拭を図ることがターンアラウンドでは必要となる。
- 3 ステークホルダーの管理については、再生プロセスの初期段階から実施する必要がある。初期段階では各ステークホルダーとの関係を安定させることに主眼がおかれ、各ステークホルダーから賛同を得られるプロセスの策定をしなければならない。そのため透明性を高めるために、ステークホルダーとの個別交渉は必要なく、一様に集めて会議を行い、そこで共通のコンセンサスを得て方針決定を行うことが重要である。
- 4 ステークホルダーの管理は、支援策合意の後の再生プラン作成や危機管理の過程でも重要である。この段階で求められるのは、主として資金管理の進捗報告、主要なステークホルダーによるプラン作成への参加などがあげられる。常に進捗及び新しい情報を提供し、また不参加による疎外感を排除することが主な目的である。
- 5 ステークホルダーとの関係において、再生プランの実行段階でも、明確なコミュニケーションを保ち続ける必要がある。ステークホルダーの立場が変わる場合や、ステークホルダーの支援の継続や拡大を望む場合は特に重要である。財務リストラの結果、ステークホルダーとの関係を見直す必要がある場合もあるが、ステークホルダーとは将来の事業の基盤となる健全な関係を最終的に構築するように努力する必要がある。



**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 1990年代以降の日本経済の現状として、潜在成長率は米国などの先進国と比べても低水準で推移し、国際競争力も継続的に低下するなどの状況が続いている。地域の生活・コミュニティを支えるといった役割など多様な役割を担う中小企業が存在を踏まえれば、必ずしも全ての中小企業に高い成長性を求めることはできないものの、中小企業が有する経営判断のスピードやニッチな市場への参入といった特性から、より多くの中小企業に事業規模を拡大し、成長を目指してもらうことが日本経済にとって重要であり、こうした企業の成長を政策的に支援していくことも求められる。
- 2 中小企業が付加価値を向上しながら成長するための方法としては、労働力の確保や有形資産投資の増加なども考えられるが、ブランドや人材の質といった「無形資産」への投資も付加価値向上を促す方法とされる。また、過去のOECD報告書でも無形資産投資の増加が有形資産投資と比べて生産性をより向上させるといった分析が示されているように、無形資産投資が成長に寄与する可能性が指摘されている。
- 3 事業者やその利害関係者など、一定のメンバーの合意を得て規格（技術仕様書）を制定し、当該規格を普及させるアクションに「標準化」がある。標準化の代表的なものに、標準化機関による合意を経て制定される「デジュール標準」があり、ISO、JISなどのほかGoogleなどもこれに含まれる。
- 4 中堅・中小企業は、大企業に比して事業規模、人的リソース量、資金力などが低いことから、一般に 1) 製品の良さをうまく伝えることができない 2) 企業・製品への信頼度が不足する 3) 新たな製品であるため、市場が未整備である、といった課題を抱えることがあり、優れた製品やサービスを開発しても、その販路開拓や売上拡大を進めることができない場合がある。
- 5 こうした中小企業等におけるビジネス上の課題の解消のためには、大企業のような大量の製品の市場投入といった方法はコストとリターンが折り合わないことも多く選択し難い。そこで、例えばJISなどデジュール標準の獲得を経営戦略において採用することで、自社技術の優位性や、製品の信頼度の高さ、あるいは創出しようとする市場の特定が可能になると考えられる。

**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 製造業、卸業など購買に関するコストなどが負担となっている企業では、購買管理の見直しや改善は重要な要素となる。仕入先、外注先との購買品目およびサービスの取引条件の調査などを行うことによって、再契約や購入価格の改善を行うことが重要となる。
- 2 仕入れ元が創業以来ずっと同じである場合など、仕入れ元との関係が長期であったり、1社であったりする場合などでは、購買コストが高くなっている事例があり、定期的に他社に合い見積を出すなどの方策により、仕入コストの削減が可能になる場合がある。
- 3 生産性の問題とは、企業の持つ生産力・技術力・コストの問題が含まれる。同業他社と比較して、生産力・技術力が低ければ生き残ることは難しい。また、他社以上に購買費用がかかるということは、高コスト体質を意味しているため、生産の4M（マン、マシーン、マテリアル、メソッド）の見直しが必要となる。
- 4 MRP（Manufacturing Resource Planning）とは、製品の生産計画に合わせて、それに必要な部品や購買品などの所要量を計算し、製品の生産日程に合わせるように、部品などの生産日程や調達日程を決める計画システムである。その背景には、情報量の急激な増大、生産管理システムの確立、コンピューターの普及などが挙げられる。
- 5 生産現場での生産性向上策として、製造加工のタクトタイムを削減し、機械設備の稼働率を向上させる策のほか、製造に従事する直接員の工数を削減する検討がなされることが多い。これは、設備の稼働率が上がり、工数が削減されると、それがそのままキャッシュフローの改善に繋がるからである。

**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 S D G s は、「Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」の略称で、  
2015年9月に国連で採択された2030年までの国際開発目標である。17の目標と169のターゲット達成により、「誰一人取り残さない」社会の実現に向け、途上国及び先進国で取り組むものである。
- 2 企業が経営戦略の中にS D G s を据え、個々の事業戦略に落とし込むことで、持続的な企業成長を図っていくことが重要であり、特に「Society 5.0」の実現を目指すことが期待されている。具体的には、革新的なデジタル技術やビッグデータを活用することによって、一人ひとりの異なるニーズに応えるとともに社会システム全体の最適化を目指すことで、社会課題を解決し、「誰一人取り残さない」S D G s 達成に貢献することが重要である。
- 3 2023年12月に改訂された日本政府による「S D G s 実施指針」では、(1) 持続的な経済・社会システムの構築、(2) 「誰一人取り残さない」包摂社会の実現、(3) 地球規模課題への取組強化、(4) 国際社会との連携・協働、(5) 平和の持続と持続可能な開発の一体的推進、の5つの重点事項について、具体的取組を強化・加速していくとしている。
- 4 企業経営の中にS D G s を活用することによって、企業イメージの向上、社会の課題への対応、生存戦略や新たな事業機会の創出に繋がるなど、企業としての可能性が広がる。取引先のニーズの変化や新興国の台頭など、企業の生存競争はますます激しくなっており、今後は、S D G s への対応がビジネスにおける取引条件になる可能性もあり、持続可能な経営を行う戦略として活用できる。
- 5 カーボンニュートラルは二酸化炭素などの温室効果ガスの排出量を削減するとともに、森林などによる吸収量を差し引くことで、温室効果ガスを実質的にゼロにする取り組みである。近年、グローバルに展開している企業を中心に、脱炭素経営に向けた取組が急速に広がっている。このカーボンニュートラルはS D G s とは関係がなく、カーボンニュートラルに取り組んでもS D G s の達成には繋がらない。

## 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 J I S 規格によれば、リスクとは、「目的に対する不確かさの影響」定義され、この場合の影響とは、期待されていることから好ましい方向及び／又は好ましくない方向に乖離(かいり)することをいう。また、この場合の不確かさとは、事象、その結果又はその起こりやすさに関する、情報、理解若しくは知識が、たとえ部分的にでも欠落している状態をいう。
- 2 リスクマネジメントのプロセスのステップとして、コミュニケーション及び協議、リスクの特定・分析・評価・対応、記録作成及び報告、モニタリング及びレビューがある。このなかで、リスク特定では、災害・事件・事故リスク、感染症リスク、替変動などの経済リスク、財務・労務リスク、訴訟リスク、政治・社会リスク等のカテゴリーに分類し、網羅的に脅威を洗い出すことが重要である。
- 3 事業機会に関連するリスクとして、新事業分野への進出に係るリスク・設備投資に係るリスク・商品開発戦略に係るリスク・資金調達戦略に係るリスクがあげられ、また、事業活動の遂行に関連するリスクとして、モノ・環境等に関する災害リスク・情報システムに関するリスク・商品の品質に関するリスク・コンプライアンスに関するリスク・財務報告に関するリスクがあげられる。
- 4 情報セキュリティにおいて重要なことは、企業秘密や個人情報等の情報をどのように守るか、その情報を扱う情報システムをどのように守るのかということである。このとき、企業が守るべき情報とは電子的な情報が、対象となり、紙に印刷した情報や製造物本体は含まれない。企業においては自社が保有する情報資産の特質を検討し、情報セキュリティ対策を行うことが大切である。
- 5 2019年には、頻発する災害等に備え、不測の事態における業務の中断リスク低下や、短期間での復旧などのため、事業継続計画(BCP)の策定について経済産業大臣が認定する制度が取り入れられた。このことから、中小企業におけるBCP策定率は上昇傾向にあるものの、大企業のBCP策定率と比較すると、その水準には依然として差がある。