

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 企業を取り巻く外部環境は、企業が複数の国で活動する場合、さらに複雑さを増す。企業が活動する国数分だけ、それぞれが全く異なる国内環境に対処しなければいけないのに加え、国同士の関係の悪化によって突然その国内での活動を停止せざるを得ないようなリスクも存在するためである。
- 2 経営破綻に至る外部要因の一つに、業界の競争環境の悪化があげられる。これは新規参入の容易さに関連することが多い。新規参入が容易な業界の場合、業界内のプレイヤーの数が増加しやすく、競争は激化しやすい。この場合の競争には製品面での競争と価格面での競争の両方が考えられる。いわゆる独占状態の場合は自社以外に競争相手がいないためそもそも競争自体がないが、寡占状態の場合は参入障壁の高さがあるからといって寡占企業内での競争がないわけではない。
- 3 経営破綻を引き起こす企業外部要因の一つに、景気動向の変化があげられる。2008年は、米国リーマン・ブラザーズの経営破綻をきっかけに、米国だけでなく世界全体が一気に景気減速・悪化局面に突入した。このような急激な景気の悪化は自社だけでどうにかできるようなものではなく、一般的に経営者の経営責任は免責される。
- 4 企業に影響を与える外部環境は、日常的に存在し刻々と変化を続けるものが多いが、たとえば自然災害のように日々を見れば発生する可能性は非常に低い、どこかの時点では発生し、かつ発生した時のダメージが大きいリスクも存在する。このようなリスクに対しては神経質になりすぎると日常の活動に対する非効率を呼ぶが、万一の時の対処法であるコンティンジェンシープランを策定・用意することは必要である。
- 5 経営破綻を引き起こす企業外部要因の一つに、人口構成や福祉環境、流行といった社会情勢の変化があげられる。たとえば少子化・高齢化などといった社会動向は、国全体の需要動向を変えることになるため、従来のやり方が、ある時、まったく通じなくなるケースがある。

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 2025年度「中小企業白書・小規模企業白書」によれば、ガバナンス体制構築の取組においては、「同族企業」に比べて「パブリック企業」、「所有と経営の分離企業」の方が進んでおり、またガバナンス体制の構築が成長やリスク管理のために重要な財務戦略へとつながっている可能性も確認されている。一方で、「同族企業」、「所有と経営の分離企業」は安定した株主構成を背景に、長期的な目線で経営を行っている可能性も示唆されている。
- 2 従業員への経営理念・ビジョンや業績・財務内容等の共有は、従業員の主体性の醸成につながり、業績の向上や人材の定着に資する可能性がある。また、業務の属人化から脱却することで、ボトルネック工程の削減や業務標準化による効率化も期待される。さらに、業務を属人化した従業員の退職等によるノウハウの喪失、業務停滞等のリスク防止にもつながることが期待でき、重要な取組といえる。
- 3 「異業種」や「広域」といった、自身とは境遇の異なる様々な経営者と関わる機会は、経営者の成長意欲を高め、経営者のリスクリングといった行動にもつながっている可能性がある。また、こうして高まった成長意欲が業績にも好影響を及ぼしている可能性がある。
- 4 中小企業庁「中小企業実態基本調査」を用いて、中小企業における事業承継の意向を見ると、「法人企業」の約3割が「親族内承継を考えている」と回答する一方、「個人企業」は「法人企業」と比較して「現在の事業を継続するつもりはない」と回答した割合が高く、約4割の企業が自らの代での廃業を考えている様子が見える。
- 5 経営不振をもたらす原因の一つに、経営責任者よりも下のレベルにある経営陣の能力不足があるものの、経営責任者の資質よりも重要視されることはない。経営不振がゆっくり進行している企業においては、経営責任者に能力がない場合、優秀な人材は会社に残って収益等改善に努め、逆に能力のない人材は、決定的な危機が起こる前に会社を去るため、企業内の環境がよくなり、人材不足に陥ることはない。このため、一般に、経営不振が比較的ゆっくりと進行する企業では、経営陣の人材不足は問題にならない。

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 バブル崩壊後の長引く不況のなかで我が国の構造的な問題として注目されたものに雇用、設備、債務のいわゆる「3つの過剰」がある。この「3つの過剰」は当時の不況による需要の低迷だけで発生したものではなく、より大きな理由は、高度成長期からバブル景気の時期まで経営の効率よりも業界シェアの拡大を志向してきた企業経営の価値観にあるとも言われている。
- 2 3つの過剰が生じた背景には、「土地の値段は決して下がらない」という「土地神話」、「不況になっても消費需要だけは減少することはない」という「消費神話」、そして「日本の企業経営は集団主義、全従業員が終身雇用を前提として仲間意識で結ばれているから大規模な従業員解雇などあり得ない」という「完全雇用神話」等があったと言われている。
- 3 「消費神話」が存在して常に需要の拡大が期待でき、「土地神話」が健在で資産価格の上昇が信じられた「右肩上がりの経済」なら、長期的にみると先行投資は経営成績にも有利に働いた。少し早めに少し大きめの設備を造れば、一時は操業率の低さに苦しむことがあってもやがては需要が拡大して操業率が上昇し、後発者よりは割安な生産ができたからである。そうした経験を積み重ねるうちに、日本の経営者の間には当面の利益よりも長期的な規模拡大を、経営の効率化よりも事業内容の多角化を重要とする考え方が定着してしまった。
- 4 過剰設備も多くの場合は同じように債務と雇用を背負っているケースが多く、過剰な設備を整理しても、企業は負債の返済を免れず、すると雇用の縮減を考えねばならない可能性が高いため、それらの事態が一般化すれば雇用問題を一段と深刻化させるおそれもあった。また、政府が過剰設備や過剰債務の処理を促進するとなれば、民間経済への過度の介入につながらないかという危惧もあった。
- 5 こうしたボトルネックが存在していたことから、必然的に日本経済は官民ともに有効な手を打つことができず、そのため現在に至るまで3つの過剰が解消できていない。このため現在、中小企業・小規模事業者等による経営力向上のための取組として、「中小企業等経営強化法」による支援などの政策的なテコ入れをおこなっている。

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 2022年12月策定の「収益力改善支援に関する実務指針」によれば、計画策定にあたり、会社基本情報、財務状況、商流、業務フロー、外部環境等、定性的・定量的な情報の両面について、ビジネスモデル俯瞰図やSWOT分析等を用いながら、網羅的に整理・分析し、事業者の特色・問題点等を抽出していく際、表面的に財務指標や商流を追うだけでなく、その背景についても把握する必要がある、としている。
- 2 財務分析は、過去の損益・経営管理指標等の適切性や変動状況と、その変動原因の確認、同業データとの比較等から、特色・問題点等を明確にする。資金繰りが適切に把握されているかを確認し、当面の資金繰りが問題なく行われることの蓋然性についても確認する必要がある。借入金がある場合は、返済原資（債務償還力）、運転資金、借入金の弁済及び支払の優先を検討すべき資金（滞納税金等）を明らかにし、必要な対応について整理する必要がある。
- 3 株主構成や役員構成、経営者年齢や経営理念といった基本情報等を確認・整理することで、経営体制の特色や問題点、事業継続に向けた課題等を検討する。主な項目と着眼点として、経営者の年齢から事業承継や後継者の育成状況について確認する必要があるが、経営者が高齢の場合は、後継者の考え方が重要なため、現経営者の経営理念などを検討する必要はない。
- 4 仕入先から販売先までの商品・サービス等の流れ、取引先（仕入・外注・販売先等）の概要と取引状況・取引条件や、業種特性を踏まえた売上構成要素（店舗別、平均単価・販売数量、人数、稼働率）の推移等を整理し、特色や問題点を明確にする。その際、取引先別、店舗・部門別、商品別等の収支や、売掛金の回収条件等を明らかにし、その要因を確認・整理することも有用である。
- 5 自社の製造、サービス提供の業務フロー及び各工程の作業内容等を整理し、他社との差別化ポイントや強みの源（付加価値・競争力の源泉）、変動費・固定費の構成要素等について、業種特性も踏まえながら、伸ばすポイントや課題等を明確にする。その際のポイントは、経営者のこだわりや工夫をできるだけ多く抽出すること、経営者とは別の視点で業務フローを評価することなどである。また、業務分担表や業務フロー図等で可視化して全体を把握することも有用である。

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 デュー・デリジェンス（以下、「DD」という）とは、対象企業における各種のリスク等を精査するため専門家に依頼して実施する調査をいう。調査項目は、DDの目的等により異なるが、一般的に、1）資産・負債等に関する財務調査（財務DD）、2）株式・契約内容等に関する法務調査（法務DD）があるが、ほかにも事業DD、税務DD、人事労務DDなどの多様なDDが存在する。
- 2 DDの目的がM&Aである場合、DDは主に譲受側により実施されるが、その際、譲受側は譲渡側に対して大量の資料を要求することが一般的である。譲受側の要求に対応し、不信感を与えないためにも譲渡側に対し当該資料の準備を促し、サポートすることが必要である。特に、小規模企業の場合、会計帳簿や各種規程類等が整備されていない場合が多いことから、譲受側の意向も踏まえつつ、早い時期から今後求められることが想定される書類やデータ等の整備を促す必要がある。
- 3 DDは一方当事者の意向が反映されやすいことから、両当事者を依頼者とする仲介者はDDを自ら実施すべきでなく、DD報告書の内容に係る結論を決定すべきでない。また、仲介者は依頼者に対し、必要に応じて士業等専門家等の意見を求めるよう伝える必要がある。仲介者は、譲受側によるDDの場合には可能であれば、譲渡側に過大な負担が生じないようにDDの調査対象を適切な範囲内とし、DDの結果を譲渡側にも開示して情報共有するよう、譲受側に対して働き掛けることが望ましい。
- 4 法務DDは、対象企業の抱える法的なリスク等について行う調査であり、実施に当たっては、弁護士が依頼者と協議の上調査対象範囲を決定することとなる。特に事業譲渡の手法を選択する場合には、譲渡側の抱える法的なリスクをそのまま引き継ぎやすいため、全般的かつ網羅的な法務DDを行うことが多い。
- 5 法務DDは一般的に、株式・会社組織、重要な契約、資産及び負債、人事・労務、訴訟・紛争、許認可・コンプライアンス・環境問題等といった観点から調査するケースが多い。特に重要なことは、法的な問題点が判明したときに、DDの目的がM&Aである場合それが当該M&Aにどのような影響を与え得るのか把握することである。

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 世界と日本の経済・産業は、大きな構造変化に直面しているが、これは中小企業・小規模事業者自身の成長に向けた自己変革、ひいては、日本経済全体の「成長と分配の好循環」を実現する好機にもなり得る。他方、こうした構造変化への対応が図られない場合、否応なく到来するサプライチェーン全体の構造改革等により、中小企業・小規模事業者が困難な状況に陥る事態も懸念される。
- 2 日本が直面する変化の様相の一つに、人口減少・少子高齢化・地域経済の縮小と若年層等の格差拡大があげられる。現状人口減少・少子高齢化が進展しており、経済面では生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが継続し、将来的に国内市場全体が縮小することが懸念される。特に地域経済においては、生産年齢人口の減少がより進展し、良質な雇用機会の縮小、都市圏との給与水準格差の固定、生活関連サービスの縮小等が懸念される。
- 3 日本が直面する変化の様相の一つに、新たな価値観への転換に伴う供給・需要構造の変化があげられる。カーボンニュートラル・循環型経済社会（サーキュラーエコノミー）、デジタル、人権含むSDGs等の新たな価値観への転換や、それに伴う産業構造の転換に対応する取組を進めており、日本の産業界もこれらの転換への対応が迫られている。
- 4 また、社会の成熟化に伴う需要飽和、デジタル化や新たな価値観への転換に伴い、消費者ニーズの多様化・個別化も進むことで、コモディティ需要は減退する一方、顧客のニーズを捉え、独自の付加価値を有する商品・サービスが一層、需要を獲得する方向に変化している。
- 5 そうした変化のもと、中小企業・小規模事業者は、研究開発や設備投資に投じられる経営資源の面では大企業よりも不利な立場に置かれている。また、所有と経営が一体の企業が多く、経営者が環境変化に合わせて変革する意思決定が遅く、従ってスピード感のある・小回りの利く取組がしにくい傾向がある。

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 管理会計は経営管理（意思決定や業績管理）に役立つ会計情報を、経営者、管理者、現場従業員などの企業内部の者に報告することを目的とし、制度会計は、法律の規制を受ける会計で、会社法に基づく会計及び金融商品取引法に基づく会計並びに法人税法に基づく会計がある。
- 2 管理会計は意思決定や業績評価やコスト管理に役立つものでなくてはならない。つまり、管理会計は、自社が目指す方向に対し、現在、社内で何が起こっているのかを数字で把握し、何が問題であるかの手掛かりを得ることができ、課題を設定し、実行に移すという、企業における経営管理プロセス（Plan-Do-Check-Action）PDCAサイクルを回していくことに寄与するシステムでなければならない。
- 3 管理会計とは、経営の意思決定のための販売先別や製商品別、部門別といった採算管理や原価管理等の管理資料の作成の取組を指すが、管理会計に取り組んでいない企業のほうが、投資行動や経営の各種取組を行っている割合が高い傾向にある。管理会計に取り組むことで、時間がとられ、余計な情報を基に経営判断を行うリスクが高いためである。
- 4 競争が激しく需要予測にあたっての不確実性が高い経営環境においては、製品戦略・市場戦略といった経営の事業戦略の優劣によって、企業の盛衰が左右されるようになる。そうした事業戦略を遂行するための経営意思決定に貢献するために、製品（製品種類、製品タイプ）、市場（販売地域、販売種類、販売員）、他の細かい単位別の収益・費用構造を管理できる会社が有利になる。
- 5 管理会計は、意思決定会計と業績管理会計の2種類に分けられる。業績管理会計は組織別の業績管理や予算管理を主な目的とし、一方、意思決定会計は特定の投資案件の収益性分析や業務展開の際の意思決定において重要となる。また意思決定会計では、特定の意思決定を実行した場合としなかった場合の追加コストの差額原価を計算することで、経済的利益やリスクを評価する。

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 短期的な資金捻出の必要性は、短期資金予測を作成することで明らかになり、経営危機の回避と事業の安定化では、資金不足を埋める選択肢として、売上債権の早期回収、支払期限の延長、在庫の圧縮、支出計画の見直し、短期的な財務支援が有効である。
- 2 正常な売上債権を期日よりも早期に回収する手法として、売上割引の提示、ファクタリング(売上債権の売却)、回収期限短縮のための条件交渉がある。いずれの早期回収の方法においても、手数料負担は問題とならないレベルであり、根本的な資金繰りの改善に繋がることから、最大限に活用する検討をすべきである。
- 3 製品が成長期にありマーケットシェアの拡大戦略をとることができる場合や、製品の差別化に成功し、マーケットの相場に左右されずに価格を決定できる場合には、売上拡大が可能である。しかし製品が成長期を過ぎてしまった局面では、キャッシュフロー改善の手法は、もっぱら費用の削減が中心となる。
- 4 再建が成功するためには、正確な現状認識とこれに基づく実施可能かつ効果的な改善策の提案が不可欠である。この現状認識と改善策作成のステップについては、具体的な分析手法としてベンチマーキングによる問題点の把握方法がある。ベンチマークする同業他社の財務情報は、費目の範囲が異なる場合があるため、分析値に大きな差がある場合は、差異原因の十分な分析が重要である。
- 5 自己金融によるすべての施策をしても資金的に間に合わない場合、外部ステークホルダーに働きかける必要がある。一般に、再生プランが完成するまでの間にステークホルダーの立場を悪くしない安定化のための施策が立案できれば、外部ステークホルダーから継続支援を期待でき、逆に立場を悪くする場合には、担保を提供する準備が必要となる場合がある。

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 我が国の中小企業は、高齢化・人口減少などの構造変化に直面する一方、足元では、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」を始め、最低賃金の継続的な引上げや被用者保険の適用拡大など、相次ぐ制度変更への対応が必要となっている。
- 2 経済・社会環境の変化に対応しつつ、企業としての成長や事業の拡大を継続的に図っていくためには、前向きな投資活動のための収益を稼ぐことが重要となるが、労働分配率の上昇は、こうした企業の投資活動を抑制する可能性がある。
- 3 一方で、労働者への分配に対する意識が高まる中、成長と分配の好循環を実現するためには、労働者に対する賃金の引上げも欠かせない。したがって、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要であるといえる。
- 4 企業が生み出す「付加価値額」は、「従業員数」×「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」によって決まる。このとき、「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」は、継続的に一定に維持することは容易であるため、従業員数を増やすことで、「付加価値額」は増大させることができる。
- 5 企業の競争戦略について、マイケル・ポーターは、「業界全体を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略（コストリーダーシップ戦略）」、「業界全体を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する戦略（差別化戦略）」、「特定の狭い市場を対象とし、低価格、若しくは、差別化に向けて資源を集中させる戦略（集中戦略）」の3つに類型化できると提唱した。このうち経営資源の相対的に乏しい中小企業の戦略に最も親和性が高いのは差別化戦略や集中戦略であるといわれている。

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 製造プロセスとその付加価値との関係を記した、概念的な曲線であるスマイルカーブ上で、高付加価値化の方向性として、中小企業で最もみられるのは、スマイルカーブのドメインを変えず、製造する部品や部材、あるいは、サービスをブラッシュアップし、高付加価値化を試みる戦術である。現在保有している技術やノウハウの高度化によって実現可能なシフトであり、ハイテク中小製造企業にとっては、もっとも現実的かつ選択しやすい戦術といえる。内部資産を活かしやすいメリットがあるが、一方、国際競争が激しい市場においては、外部からの新たな技術の導入などが適宜必要となりえる。
- 2 新製品開発、新技術開発、新規事業開発などの創造的なコンセプトは、個人または少数のグループにより生み出されることは多い。したがって、研究開発組織の人事管理では適材適所の人材配置が非常に重要となる。
- 3 経営改善の方針を検討する上で、企業が保有している知的資産や、今後獲得すべき知的資産に着目することも有用な視点となる。本業や本業の強みとなっている技術やブランド等に強みや競争力はあるのか、その他の経営課題を克服することで、経営改善の筋道を立てることが出来るのかを見極めるためにも、当社が持っている技術や知的資産を理解することが重要となる。
- 4 特許・実用新案・意匠・商標、営業秘密といった知的財産の保有有無については、評価や分析が困難であるため、企業の再建や再生段階においては重要なポイントにはならない。自社が知的財産を持つ場合、他社からの自社商品の模倣のみに着目して対応すればよく、自社が他社の知財を不意に侵害することによる警告・訴訟等のリスクは、時間的な制約があることから検討から外す場合が多い。
- 5 プロジェクト・チーム制でR&Dを進める際、重要となるのは、1) 部門横断的なメンバー構成とすること、2) 明示的に期限を設けた時限性のプロジェクトとすること、3) 経営トップが強力にコミットすること、4) 権限を委譲すること、5) 定期的にプロジェクトに入っていない社員や社外の関係者（顧客、大学等）との意見交換を行うことである。

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 形のある有形財に対し、サービスは形のない無形財であるため、従業員と顧客の関係や、サービス自体の品質が顧客満足の大きな要因となる。また多くの有形財は製造と販売が別々に行われるが、無形財であるサービスは提供（製造・販売）と消費が同時に行われるため、製品の悪さを販売でカバーするといったことができず、従業員が提供するサービス自体が顧客満足に大きな影響を与える。
- 2 一般に多くの有形財は同じ商品であれば品質に差異がないのに対し、サービス業は、サービスを提供する従業員によってサービスの品質に差異が発生する。無形財であるサービスは提供した時点でサービスが消滅してしまうため、従業員がいか「その場で」質の高いサービスを提供できるかが顧客満足実現にとって重要である。このとき、従業員は、どのような状態であっても、質の高いサービスを提供する必要があるため、従業員自身の「従業員満足」が達成されているか、いないかは顧客満足の実現には影響しない。
- 3 サービス業のマーケティングには、3つの活動がある。企業と従業員の間で行われる活動（インターナル・マーケティング）、企業と顧客の間で行われる活動（エクスターナル・マーケティング）、従業員と顧客の間で行われる活動（インタラクティブ・マーケティング）である。
- 4 インターナル・マーケティングは、企業が従業員に対して、能力やモチベーションを高め、従業員満足を生み出すための活動である。具体的には、教育訓練やミーティング、レクリエーションなどが挙げられる。エクスターナル・マーケティングは、企業が顧客である消費者に対して、自社のサービス品質や利便性を訴求し、自社の利用を促していく活動で、具体的にはチラシ広告やホームページの開設・運営などが挙げられる。
- 5 インタラクティブ・マーケティングは、従業員が顧客に満足してもらうために、充実したサービスを行う活動で、具体的には顧客との会話を通じて要望を汲み取ること、顧客への提案、サービスの技術・手際の良さなどが挙げられる。企業はインターナル・マーケティングを通じて従業員満足を実現することで、従業員の能力やモチベーションを高め、より質の高いサービスを提供することが可能となり、その結果、顧客満足の実現につながる。

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 競争が研究開発投資を促し、イノベーションを牽引するのは明白である。しかし一方で、規模の経済が働き一定規模以上の研究開発投資でないと成果が出ないような分野においては、多数が競い分散投資をしていてはブレークスルーは実現できない。したがって、国家主導によるナショナル・プロジェクトの組成を通じた重複・分散・過小投資を回避する取り組みも重要となる。
- 2 知財においては、各プレイヤーが同一領域で各々の研究開発の自由競争を続けた結果、最終的に類似の技術が開発されたり、クロスライセンスなしには各々製品化できない状態になったりといった事例が存在する。かかる非効率を回避するため、技術や知財の特徴を見極めた上で、知財の占有と共有の境界を適切に設定して、開発当初からの戦略的共働が重要となっている。
- 3 研究開発を支える最も重要な資源は人材であり、量的・質的に十分な供給が必要である。特に、高等教育は最先端のイノベーションを創出し、かつ、経済産業活動を支える人材の育成の場として極めて重要であり、持続的な国の成長を左右するものである。
- 4 研究開発には国境は存在せず、世界規模での協調と競争がなされている。したがって、国際的にも通用する人材の育成が重要である。海外留学の状況を見ると、米国・EUに関しては、我が国から留学に行く人数と我が国へ留学に来る人数はほぼ拮抗している。
- 5 我が国の政府研究開発投資の重点化を考えるに当たっては、まずは「国家の存続に関わる根源的課題」が何であるかを明らかにすることが重要である。さらに、こうした根源的課題の解決に向けて「科学技術が挑むべき課題」は何かを明確にし、当該課題の解決に向けて研究開発投資の重点化を行うとのアプローチが有効であると考えられる。

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 リスクの発現可能性をできるだけ小さくすることは事業リスクマネジメントの基本であるといえる。しかしながら、いかに基本に忠実であってもリスクが絶対に発現しない仕組みを構築することは、いかなる企業においても不可能であり、重要なリスクが発現してしまった際にどのような対応をするかということは、経営にとっての最重要課題の一つである。
- 2 有事の際、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る。これをエスカレーションルールといい、いかなる事態も対応次第で会社に致命的なダメージを与える恐れがあることから、些細な事象であっても、最終的な責任者は代表取締役とすることが肝要である。
- 3 有事が発生した時の第一報は不完全な情報であっても迅速さが大切であり、後で誤報とわかった場合でも、そのことについて通報者が責を負わせられることはないとのルールも重要である。
- 4 有事発生の際には、通常エスカレーションルールで定められた責任者が中心になり関係者を集めて緊急対策討議のための対策本部を設置する。招集対象となる部門としては危機の内容に直接関わる部門はもちろんのこと、当該有事が会社にとってどのような影響を及ぼしうるか、従ってどのような対応を取るべきかについての的確な判断をできるよう多くの場合広報・法務等が含まれる。
- 5 有事が発生した場合、対策本部は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。この時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、また危機的状況下のプレッシャーから誤報・誤解も生じがちということも念頭に入れておく必要がある。

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 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間的余裕、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 中小機構は、中小企業者に対する投資事業を行う民間機関などとともに投資ファンド（投資事業有限責任組合）を組成し、中小企業者への資金調達の円滑化と踏み込んだ経営支援（ハンズオン支援）を通じて、ベンチャー企業や既存中小企業の新事業展開の促進または中小企業者の再生を支援している。
- 2 中小機構によると、ファンドの運営（個別企業への投資）は、各投資会社が行い、民間の投資会社、地域金融機関、信用保証協会、事業会社等とともに中小企業再生ファンド（投資事業有限責任組合）を組成し実行される。このとき中小機構は有限責任組合員としてファンド総額の2／3以内を出資する。
- 3 過剰債務等により経営状況が悪化しているものの、本業には相応の収益力があり、財務リストラや事業再構築により再生が可能な中小企業を対象としている。中小企業活性化協議会との連携による再生計画策定支援・金融機関からの金銭債権取得・株式取得等による資金提供・GP（投資会社）による経営面のハンズオン支援が主な支援方法となっている。
- 4 2022年8月「中小企業活性化パッケージNEXT」の一環として、全国の中小企業活性化協議会（以下「協議会」）と再生に積極的なサービスとが連携して取り組む「再生系サービサートライアル」を開始した。再生系サービスは協議会が関与する案件や再生計画に関する誠実な対応・協議を行うこととし、再生を志向する債権者の一社として、中小企業・小規模事業者の再生を目指すものである。
- 5 事業者への再生支援をより着実に進める上で、再生支援に前向きに取り組むサービスとの連携も有効であるとして、2024年7月4日には、関係省庁等が「事業者支援の徹底に向けた「再生系サービス」との連携等について」と題し、協議会、金融機関、信用保証協会に対して、要請文を発信した。この中で、金融機関に対しては、一般社団法人全国サービス協会による「再生系サービサートライアル」に申し込んだサービスリストも参考にしつつ、事業再生支援に取り組むことも含まれている。

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 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。それは企業再生が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、販売先に対して売掛サイトの短縮等の依頼をするなど、販売先の重要度・シェア・親密度などを勘案したうえで検討する。一方、仕入先に対しても、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、仕入先に協力を要請することは信用不和の問題が発生するリスクもあることから、慎重な判断が必要である。
- 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時間がかかり、決裂リスクの方が高いことから、協議は出来る限り避けるべきである。組合は、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、組合に対しては強硬な姿勢で臨んでも問題にはならない。

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 財務リストラでは、資産のスリム化・健全化、債務圧縮、資本増強、金利負担軽減等により、貸借対照表の適正化・財務体質改善・資金ポジションの強化を図り、キャッシュを生む財務体質へと構造を変える。
- 2 資産のスリム化・健全化では、過剰な設備投資や過大な在庫投資、長期滞留などの不良債権の有無、証券投資などの見直しが行われる。可能な限り多くの資産を売却や廃棄、セールスアンドリースバックなどで当座のキャッシュを確保しつつ適正な投資規模にする。
- 3 債務圧縮では、DESやDDSそして債権放棄（債務免除）があるが、最も抜本的で財務改善効果が大きいのが債権放棄である。いずれの手法にも金額の多寡やスキーム等により、税務上、株式取得や現物出資または寄付金等とみなされ課税されることがある。
- 4 資本増強は債権者によるDES、再生ファンドや支援企業、企業再生支援機構からの追加出資などで行われる。いずれの場合にも出資が為されれば、各株主の議決権比率に影響をおよぼすため、既存株主との調整が求められる。
- 5 金利負担軽減では、たとえば当初約定された債務の返済条件を見直す。返済期間の延長で一回あたりの返済額を減額する、元本返済を一定期間猶予してもらう、返済期間は延長せずに一回あたりの返済額を減額し期限に残債を一括弁済するなど、状況にあわせて債権者と交渉を行う。

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 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、個々の会社の顧客価値の観点から企業の活動を捉え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を作成する際に、今後どの事業にフォーカスしていくかの判断に役立つことができる。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、再建対象企業において、事業リストラクチャリング計画に有用であって、業務リストラクチャリング計画の立案の場面では使われることはない。業務はすべて継続することを基本し、業務のアウトソーシングなどはキャッシュフローの悪化を招くことから、業務リストラクチャリングにおいて、バリューチェーンの検討には至らないためである。

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 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あると考えられるが、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 デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営に、いわゆる「デザイン経営」と呼ばれるものがある。ここでいうデザインには、ブランド構築に資するデザインとイノベーションに資するデザインの二つがあり、前者は顧客の潜在ニーズを基に事業を構想する営み、後者は企業が大切にしている価値や意志を表現する営み、として捉えられている。
- 2 デザイン経営のための具体的な取組としては、経営者や経営層がデザイン責任者となり、商品・サービス・事業開発の上流工程や、経営戦略の策定段階からデザインの専門人材を活用することなどが挙げられる。また、大手企業においては、BtoC企業のみならず、BtoB企業においても、デザインを企業の経営戦略の中心に据えている例も見られる。
- 3 経済産業省と特許庁は、2018年に「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書として『「デザイン経営」宣言』を公表し、ビジネスの最上流からデザインの考え方や手法を取り入れることの重要性を訴えた。この宣言を一つの契機として、スタートアップ企業や大企業を中心に、経営陣の中にデザイン責任者を置く例やデザインの手法を新規事業開発に取り入れる例も徐々に見られるようになってきている。
- 4 デザイン経営に取り組み定着している企業においては、ブランド力の向上のみならず、新たな商品・サービスの開発や、取引価格の維持・引上げに寄与しているとの効果がみられるケースもある。また、デザインの知識を持った人材が全くいなかった企業において、外部のアートディレクターとの出会いを契機にデザイン経営に取り組み、自社のブランド力の向上につながったケースもある。
- 5 デザイン経営を実践するためには、経営者の決断が重要だが、成果を上げるためには社員一人一人の意識改革が欠かせない。その点規模が比較的小さい中小企業は、一般的に社内の意思疎通が図りやすく、一体となって取り組みやすいことから、デザイン経営との相性は良いと考えられる。