

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 経営問題の結果は貸借対照表、損益計算書に現れる。貸借対照表からは本業での不振の状況、損益計算書からは過去の過剰投資や多角化の失敗の状況などが分かる。特に損益計算書上で収益力低下がみられる企業は製品・サービスの市場競争力が失われていると考えられ、今後、製品・サービスのポートフォリオを見直し、将来性のある事業を見出すか、新たな販路を見出すか、などといったことが出来なければ、再生可能性は低いと言える。

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ィリジェンス（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 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 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、企業の特性に合っ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 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 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 1 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 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ぬ。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「売上一コスト＝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 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 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、B to C企業のみならず、B to B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。

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 企業再建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の存在を踏まえれば、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 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、マネー）の見直しが必要となる。
- ③ MR P（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て、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。
- ④ 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、仕入れコストの削減が可能になる場合がある。
- ⑤ 棚卸資産については、帳簿価格に対してどの程度劣化しており、真の棚卸金額がどの程度かという点はわかりにくい領域である。従って、その内容に応じた評価を加味して、正しい価値を把握することが必要である。

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 企業にSDGs経営が求められている理由の一つに、SDGsを達成する上で課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することが期待されていることがあげられる。社是や経営理念に社会への貢献を掲げる企業が多くみられるように、SDGsは、利益を上げながら社会に対し善をなすという企業の本分と合致するものである。
- ② 企業が本業の中でSDGsに取り組むことは、新たなビジネスチャンスとなり得る。環境・エネルギーや社会の幅広い分野の課題に、技術革新も活用して取り組み、経済成長を目指すSDGsの実現には、世界で相当規模の新規資金が必要になると言われており、新しい市場の源泉となっている
- ③ SDGsの取組は取引先、投資家、消費者からみた企業価値を高める。グローバルに活動する企業の多くは、SDGsの精神にのっとり事業推進を取引先にも求めており、SDGs経営はサプライチェーン内での生存戦略としても重要である。
- ④ また、環境・社会・ガバナンスを考慮したESG投資は日本でも急成長しており、さらに、倫理的消費（エシカル消費）という言葉が示すとおり、最近では消費者の意識が変化し、多少割高でも地球環境にやさしい商品を購入するなど、SDGsに沿った製品やサービスを企業に求める傾向にある。
- ⑤ 中小企業がSDGsの活用によって期待できるポイントの一つに社会の課題への対応がある。SDGsには持続可能な未来の実現のための様々な目標が網羅されており、これらの目標実現のための課題への対応は、経営リスクの回避には役立たないものの、社会への貢献や地域での信頼獲得にもつながる。

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とは、リスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセスをいい、企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法をいう。
- ② 従来から、企業が意思決定を行う際には無意識のうちにリスクマネジメントを行っていたと思われる。しかしながら、最近では業務の複雑化によりアウトソーシング化が進んだ結果、外注先の業務停止が及ぼす自社への連鎖的影響の拡大や、従業員の法令違反により企業の経営をゆるがすような品質問題の発生等の新たなリスクが顕在化している。従って以前よりもリスク管理の重要性が増しており、企業がリスクマネジメントを積極的に行うことが求められている。
- ③ リスクマネジメントにおいてはまず、企業の事業目的に関連してどのようなリスク要因があるかを発見し、リスクとして特定することが必要となる。次に、特定したリスクを「リスクの発生確率」及び「リスクが顕在化した場合の企業への影響度」という二つの軸で、企業にとっての重要度を算定するが、これは必ず具体的な数値を伴った定量化が必要である。
- ④ 発生確率と企業への影響度を算定したら、その基準に応じたリスクマップ等を作成し、事業に関わるリスクを整理する。さらに算定したリスクを一定の基準に基づいて対応する上での優先順位を付けることになる。
- ⑤ リスク対策にはリスクコントロールとリスクファイナンスの二つの手法がある。リスクコントロールとは、損失の発生頻度と大きさを削減する方法であり、リスクファイナンスは、損失を補てんするために金銭的な手当てをする方法であり、保険等で第三者に金銭的なリスクを移転する（負担させる）「移転」と、資金の積み立て等を行い、損失を自己負担する「保有」に分かれる。