

サンプル問題

— 分析及び評価 —

1-1. 企業の創業期に関する次の記述に関し、()にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

企業が創業したての頃は、創業者は自分の夢を実現するために情熱を燃やしていることが多いものだが、現実問題として(ア)資金を用意しなければならない。商品代金、人件費、広告費、設備費等も初期段階で必要になるからである。これらの資金(イ)問題を解決しておく必要がある。こうした場合、民間金融機関のみならず政府系の金融機関の創業支援窓口を活用するとよい。このとき、(ウ)計画書を作成の上、提示できると協力が得られやすい。

選択肢

- ① ア. 経営 イ. 運用 ウ. 成功
- ② ア. 経営 イ. 調達 ウ. 成功
- ③ ア. 自己 イ. 調達 ウ. 成功
- ④ ア. 経営 イ. 運用 ウ. 事業
- ⑤ ア. 自己 イ. 調達 ウ. 事業

解答：⑤

解説

自己資金とは、手持ち資金のことであり、自己資本ともいう。その反対が他人資本（借入金等）である。

資金調達というと、一般的に借入金等のことをいい、資金運用は、自己資金（手持ち資金）や借入金等で調達した資金をどのように使っているかを指していることが多い。

金融機関に資金調達（新規借入金等）の相談・申込みをする際、金融機関の納得を得られやすくする書類が、経営者の夢を見える化（文書・数値化）した事業計画書（経営計画書ともいう）である。

1-2. 企業には色々なライフステージがあるが、特に成長期に関する次の記述に関し、
()にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

企業成長期には、これまで創業者が経験してこなかった様々な新しい経営課題が登場し、これを一つ一つ解決していくことで、企業は次のステージへと活躍の場が広がってくるものである。

創業者一人の力量で経営してこられたそれまでとは異なり、人を採用し人を信頼し、人に任せる経営の段階に入る。つまり、(ア)体制作りがカギとなる。人材の育成を図り、(イ)体制を構築し、企業の(ウ)化を図っていく必要がある。

選択肢

- ① ア. 人脈 イ. 管理 ウ. 組織
- ② ア. 社内 イ. 管理 ウ. 組織
- ③ ア. 社内 イ. 監視 ウ. 組織
- ④ ア. 人脈 イ. 監視 ウ. 属人
- ⑤ ア. 社内 イ. 管理 ウ. 属人

解答：②

解説

社内体制作りとは、組織化を図り、文書化・ルール化による管理体制作りであり、また人材育成のことである。様々な局面で、経営者一人での行動に、時間的、物理的、能力的な限界が見えてくる段階が企業成長期である。経営者自身の分身を作る意味で、組織化、管理体制、人材育成（経営者の片腕＝現代版の中小企業番頭）が求められるのである。

これにより、企業は量的・質的な拡大を飛躍的に図っていくことが可能となる。

1-3. 経営理念に関する記述のうち、正しいものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 経営理念は、一度定めたら永久に変えてはならない大切なものである。
- ② 経営理念は、毎事業年度のはじめには、適切に見直しより新しい時流に乗ったものにしていくことが重要である。
- ③ 経営理念は、定款において、会社の目的に定めておく必要はない。
- ④ 経営理念は、定期的に社員が唱和しなければならない。
- ⑤ 経営理念は、新規取引の開始に際しては、取引先にあらかじめ提示してから取引を開始しなければならない。

解答：③

解説

経営理念は会社にとって大切なものであるが、一度定めたら絶対変えてはならないというしほりがあるわけではない。しかしながら、毎年や定期的に見直すようなものでもない。また、法律的な定めによって経営理念が定めなければならないものでもないので、会社法で規定されているわけでもなく、よって定款に記載することが義務づけられてもいない。ある意味、会社の風土・文化等目に見えない価値観を共有するためのものでもあり、社員が朝礼や会議等で唱和するケースも見られる。しかし、この唱和も義務づけられているものではなく、企業の自主的な行動の中で生まれてくるものである。

1-4. 次の箇条書きは、自社の「経営理念」を考える際に考慮・検討すべき項目を記したものです、()にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

- (1) 何のために経営をしているか。
- (2) どのような会社(事業)にしたいのか。
- (3) 大切にしている(ア)・社会観・人生観はどのようなものか
- (4) (イ)に対する基本的な姿勢はどのようなものか。
- (5) 従業員に対する基本的な姿勢はどのようなものか。
- (6) 取引先や(ウ)に対する基本姿勢はどのようなものか。

選択肢

- ① ア. 人物観 イ. 株主 ウ. 地域社会
- ② ア. 人物観 イ. 顧客 ウ. クレーム
- ③ ア. 価値観 イ. 株主 ウ. 同業ライバル
- ④ ア. 価値観 イ. 顧客 ウ. 地域社会
- ⑤ ア. 金銭観 イ. 株主 ウ. 同業ライバル

解答：④

解説

経営理念を考える際のヒントとなる6項目について問うた出題である。

(ア)には、会社がもっとも大切にすべきものとして、金銭観や人物観はあまりなじまない。

(イ)は、株主が大企業ほど多様ではない中小企業であるからこそ、重視すべき点である。株主というより、顧客に対する姿勢は会社の目指すべき方向性として理念化する価値がある。

(ウ)も、地域に存在する中小企業ならではの、重視すべき視点である。考慮すべき利害関係者として重要なものは、取引先であり、その企業が存在する地域社会であるから、これらに対する基本姿勢は重要な事項である。

1-5. 企業によって経営戦略は当然に違って来るが、次の記述のうち、経営戦略として一般的に考えられるもの以外のものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 当期の目標利益率は6%で、目標利益は6百万とする。
- ② 接客が当社の強みであるから、パートアルバイトの比率を低め、正社員中心の運営に3年内に変更する。
- ③ サービスカードの発行を行い、顧客データベース化とその活用で顧客のリピート率を高めていく。
- ④ 得意先は、鮮度の高いものを届けるために、原則として本社から1時間以内で到着できる先に限定していく。
- ⑤ 低価格競争には参入せず、中価格・高品質のサービスで勝負していく。

解答：①

解説

経営戦略は、経営理念やビジョンを具体的に実現していくための方策を表すものであり、限りある資源を有効活用することにつながるものである。

テキストには、経営戦略に定めるべき6つ項目が分類明示されている。それに則して考えるならば、

テキストの①、自社の強み・弱みを認識し商売の仕方を絞るに関しては、選択肢の②や③や⑤が該当する。

テキストの②、商品サービスを何に力を入れるかに関しては、選択肢の⑤が該当する。

テキストの③、我が社の本当の顧客はだれなのかを定義し、顧客を絞り込むに関しては、選択肢④や⑤が該当する。

他方、選択肢の①は、経営戦略というよりは、より具体的な年度の数値目標であり、短期経営計画に示すべき事柄であるといえる。

1-6. 経営計画に関する次の記述に関し、()にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

経営計画は作るだけに終わってしまっは、いわゆる絵に描いた餅になってしまう。経営において重要なことは、作成した計画をどのように活用していくかである。

そのためには、計画値と(ア)値を定期的に比較、検討する。そして、その差異の原因を分析し、解決を図るための次の(イ)を考えるのである。経営者自身が自ら省みるためのものでもある。したがって、計画値と実績値が乖離すること自体は問題ではなく、その次の行動にどうつなげ、(ウ)達成にどのようにかじを切り直すかが重要なのである。経営計画は、企業経営の羅針盤といわれるゆえんである。

選択肢

- ① ア. 実績 イ. 打ち手 ウ. 利益
- ② ア. 目標 イ. 打ち手 ウ. 利益
- ③ ア. 目標 イ. 予算 ウ. 利益
- ④ ア. 実績 イ. 打ち手 ウ. 目標
- ⑤ ア. 実績 イ. 予算 ウ. 目標

解答：④

解説

計画値と比較すべき(ア)には、実績値が正しい。計画値と目標値はほぼ同義である。

計画値と実績値の差異が認識された場合、その原因分析の後、次の行動計画すなわち打ち手を考える。したがって、予算を考えるわけではない。当初の計画で定めた目標の達成にむけて、PDCAサイクルを回していくことが重要である。

1-7. 経営計画には色々な種類があるが、次の記述のうち、正しいものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 短期経営計画は、月次の損益や収支の予算が中心となる。
- ② 短期経営計画は、概ね3年から5年の期間にわたった経営計画をいう。
- ③ 中期経営計画は、概ね10年の期間にわたった経営計画をいう。
- ④ 中期経営計画のうち、人件費に関する計画は、役員報酬を除外して作成する。
- ⑤ 中期経営計画は、部門別に作成する必要はない。

解答：①

解説

経営計画は、その対象期間により短期・中期・長期と区別されることが一般的である。短期経営計画は概ね1年の期間を対象とし、中期経営計画は概ね3年から5年の期間であり、長期経営計画はそれを超える10年程度の期間を指すことが多い。その期間の長短により、当然に計画の中身の項目や濃淡が変わってくる。

①は、短期経営計画が、月次での損益や資金繰り（収支）の予算が中心になることから正しい記述である。

②と③は先に述べたとおりである。

④は、役員報酬といっても費用であることには変わりないので、計画には含めて作成することが正しい。

⑤は、中期経営計画という大きな方向性を策定する目的から、必要に応じて、部門別や店舗別など会社に応じたセグメント単位で作成することは有効であるから、正しい記述とはいえない。

1-8. 次の会話は、ある会社における経営会議での、社長、専務、営業部長、経理部長の会話である。この中で適切でないと思われる発言をしている者は誰か、選択肢の中から一つ選びなさい。

(社長) 当期も残り三ヶ月になってきた。目標利益までまだ 1,000 万円不足している。この先どういう打ち手を考えているか聞かせてほしい。

(営業部長) これまで商談で詰めてきた案件を急いで成約に向けて努力し、先月売り上げできなかった分を挽回したい。

(経理部長) 金融機関には三ヶ月一度、計画値と実績値の財務情報を報告しているから、今回の実績値が目標を下回っていることを正直に報告し、理解を求めたい。

(社長) しかし、当初の目標が高すぎたことも一因かも知れないな。今期は目標の下方修正をする必要について、諸君はどう考えているか聞かせてほしい。

(経理部長) あくまで目標値なので、計画はそのままで良いと考えています。

(専務) 目標は下方修正せず、金融機関には、営業部長のいう挽回できる売上高を、前倒しで折り込んだ数値に修正して今回の実績値として報告しておくの良いだろう。

(営業部長) 早速、部下全員を集めて、成約に向けてのつめの商談とその進捗管理を徹底し、目標達成に向けて行動したい。

選択肢

- ① 社長
- ② 専務
- ③ 営業部長
- ④ 経理部長
- ⑤ 全員の発言は適切である。

解答：②

解説

計画とおりに実績が進捗しない場合、その際の原因を分析し、次の打ち手を探ることが重要であり、安易に目標を下方修正したりすべきではない。また、金融機関へ実績の進捗状況を報告する場合には、真実を報告する姿勢が重要である。よって、会話の中での専務の発言にある、見込み値を実績値に前倒しして織り込んで報告するという姿勢は正しいものとはいえない。

1-9. 事業承継計画は、中長期的な期間にわたって作成し、先代経営者と後継者の課題を浮き彫りにしその解決に向かう道を確認することが目的だが、事業承継計画に含めなくてもよい事柄はどれか。次の記述のうち、正しいものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 現経営者と後継者の年齢。
- ② 現経営者と後継者の役職（代表取締役、取締役など）。
- ③ 後継者の役職や担当業務。
- ④ 現経営者と後継者の持株数（所有する株式の数）。
- ⑤ 創業以来の歴代経営者の引退時の年齢。

解答：⑤

解説

①は、先代経営者、後継者ともに関係者の年齢を記載しておくことは、その年齢にふさわしい業務をしているか確認することにつながり、有益なことである。

②は、会社法上の地位や職責を確認しておくことも重要である。

③は、経験値の少ない後継者が、社内の色々な業務（営業、製造、総務、経理）を経験し、経営者へのステップアップを図る道筋を立てることは有効である。

④は、会社の最終意思決定機関が株主総会であり、そこにおける議決権をだれが保有しているか、後継者に適切に委譲できているかを確認するために重要である。

⑤は、現経営者と後継者間の承継の計画であることが一般的であり、必ずしも創業以来の歴代経営者にまでさかのぼって計画に示すことはない。

1-10. 事業承継に関する次の記述に関し、()にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

事業承継に際に考えるべきポイントを大きく分類すると、(1) 地位の承継、(2) 財産の承継、(3) 経営そのものの承継、に分類されることがある。

このとき、(3) 経営そのものの承継に関して、重要な構成要素となるものは、経営者としての(ア)力、先見力、社内外からの(イ)などである。

選択肢

- ① ア. 経営判断 イ. 信用
- ② ア. 経営判断 イ. 相続
- ③ ア. 指導 イ. 相続
- ④ ア. 指導 イ. 議決権
- ⑤ ア. 影響 イ. 議決権

解答：①

解説

事業承継を行うにあたって、一番重要な要素は、後継者が経営そのものを学びとることである。後継者が経営力を承継するためには、経営判断力、先見力、決断力、社内外からの信用、人望、人間力などを身につけることが求められる。

そのため後継者は、先代経営者に学ぶ姿勢や、後継者向けの講座への参加、社内の各部門業務への従事等を我慢強く行っていくことが必要である。

1-11. 資金調達に関する次の記述のうち、誤っているものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 手持ちの受取手形を金融機関で割り引いて資金化することは資金調達の一形態である。
- ② 電子記録債権を割り引いて資金化することは資金調達の一形態である。
- ③ 約束手形を金融機関に振り出して資金調達することを一般的に手形借入という。
- ④ 一定の金額の枠の範囲内で随時に借り入れすることを当座借越という。
- ⑤ リース契約で機械等の固定資産を賃借することは、資金調達の一手段とは考えられていない。

解答：⑤

解説

中小企業にとって最も重要な資金調達の方法は、金融機関からの借入である。金融機関からの借入も色々な形態が存在する。

①は、手持ち手形をその期日到来前金融機関に持ち込んで資金化する方法である。

②は、最近登場した信用創出手段としての電子記録債権は、手形に代替する電子決済手段であり、電子記録債権を割り引くことは、従来から行われてきた手形の割引に相当する電子的な手段であるといえる。

③、④は、いずれも資金調達の一手段である。

⑤は、リース会社等から固定資産を賃貸借する場合、資金を借り入れて調達して購入する代わりに、リース会社が信用を供与して固定資産を賃貸借するのであるから、広い意味で資金調達の一手段であるといえる。よって⑤の記述は誤りである。

1-12. 銀行から借入れをする際の次の記述に関し、()にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

銀行から融資を受ける場合、担保提供を求められたり、会社代表者の個人保証を求められたりすることも多く見られる。最近、「経営者保証ガイドライン」が公表され運用が開始したこともあり、その状況が少しずつ変化する兆しが見られている。ここでは、①法人と経営者個人の資産や経理が明確に区分されていること、②両者の間の(ア)が適切な範囲であること、③法人の収益力で借入金の返済が可能であること、④適時適切に(イ)を開示すること、がその条件として示されている。

選択肢

- ① ア. 資金のやりとり イ. 財務情報
- ② ア. 話し合い イ. 借入金額
- ③ ア. 経営目標 イ. 借入金額
- ④ ア. 経営目標 イ. 財務情報
- ⑤ ア. 資金のやりとり イ. 借入金額

解答：①

解説

「経営者保証に関するガイドライン」は平成26年から運用が開始されたガイドラインであり、企業が金融機関から資金調達をする際の保証のあり方について指示している。ここでは、代表者個人の保証を求められることなく企業が銀行から融資を受ける場合には、法人と代表者個人との資産や経理、資金のやりとり等に関して明確な区別ができていることや、その証左となる正しい財務情報が必要に応じて定期的に金融機関に提供される関係が構築されていなければならないことが記述されている。

1-13. 中小企業が金融機関と付き合いしていくことに関する次の記述に関し、() にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

金融機関は、融資を受けようとしているその企業が、本当はどれくらい素晴らしい企業であるかをなかなか十分に知る機会がない。結果として不利な条件での融資が実行されてしまうことにもなりかねない。不利な条件とは、金利が(ア)なったり、融資金額が小さくなることをいう。

こうした問題を解決するためには、企業側は「信頼性の高い(イ)」や「(ウ)事業計画書」を積極的に金融機関に開示していく必要がある。

選択肢

- | | | | |
|---|-------|--------|------------|
| ① | ア. 高く | イ. 概況書 | ウ. 達成可能な |
| ② | ア. 高く | イ. 誓約書 | ウ. 理想を追求した |
| ③ | ア. 高く | イ. 決算書 | ウ. 達成可能な |
| ④ | ア. 低く | イ. 決算書 | ウ. 理想を追求した |
| ⑤ | ア. 低く | イ. 誓約書 | ウ. 達成可能な |

解答：③

解説

本問は、金融機関と融資を受ける企業との間の、いわゆる「情報の非対称性」について説明した記述である。情報の非対称性が存在すると、融資を受ける企業が不利になったり、あるいは金融機関が必要以上に厳しい姿勢を企業に対して示すことにつながりかねない。つまり、融資の金利が高くなったり、融資金額が小さくなったり融資を拒否したりすることである。

情報の非対称性を解消するために、企業は進んで自らの業績を金融機関に報告したり、今後の経営計画を示し、先の見通しに理解を求めることが重要なカギとなる。

1-14. 企業を取り巻く様々なリスクに関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 企業を取り巻くリスクを回避するためには、適正な生命保険に加入することが最適である。
- ② 企業に勤める従業員が起こした交通事故は、企業におけるリスクとはいえない。
- ③ 台風は自然災害だから、台風によって工場が被災しても、企業にとってのリスクとはいえない。
- ④ 得意先が倒産して、売掛金が回収不能になっても、貸倒引当金を計上している場合は、企業経営上のリスクにはならない。
- ⑤ 経営者が病気になることは、企業経営上のリスクとなり得る。

解答：⑤

解説

企業を取り巻くリスクは様々な存在する。会社そのものであったり、会社の経営を行う役員であったり、事業を支える従業員であったり、会社の所有する資産や商品・サービスであったり、色々なものに対してリスクが発生する可能性はある。

よって、②、③の記述は正しくない。

④は、仮に会計上貸倒引当金が計上してあるからといって、貸倒れになった金額は回収できないことにはかわらないので、リスクが消滅したとはいえないから正しい記述とはいえない。

そのとき、このリスクをどう受け止めて、また回避して企業経営を安定的なものにするかは重要な問題である。

テキストにある「リスクマトリックス」では、リスクに対する取組として四つの整理をしている。リスクの移転、リスクの保有、リスクの回避、リスクの低減である。

①は、生命保険に加入することは、リスクを保険会社に移転し、リスク発生時には保険金を受け取って損失の補填をすることになるから、リスクそのものを回避しているわけではない。

1-15. 企業経営において重要なリスクをマネジメントしていく際の次の記述に関し、
()にはいる正しい組み合わせを、以下の選択肢の中から一つ選びなさい。

1. 作業中の事故を防止するための防護柵を設置することは、リスクを（ア）することである。
2. 従業員に定期的な健康診断を受けさせることは、心身の健康を維持することにつながるため、リスクを（イ）することになる。
3. 従業員を対象とした保険に加入することは、リスクを（ウ）することである。

選択肢

- | | | | |
|---|-------|-------|-------|
| ① | ア. 保有 | イ. 回避 | ウ. 移転 |
| ② | ア. 低減 | イ. 回避 | ウ. 低減 |
| ③ | ア. 保有 | イ. 移転 | ウ. 低減 |
| ④ | ア. 回避 | イ. 低減 | ウ. 保有 |
| ⑤ | ア. 低減 | イ. 低減 | ウ. 移転 |

解答：⑤

解説

1. の作業中の事故を防止するための対策を講じることは、リスクを低減することにつながる。
2. も従業員の就労不能の事態を避けるための一手段であるから、リスクの低減である。
3. は、リスク発生時の損失を保険会社から補填してもらうことにより、リスクを保険会社に移転しているといえる。

1-16. 環境変化と経営との関係性に関する次の記述のうち、正しいものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 顧客の高齢化は高まる一方だが、長年提供してきた商品・サービスの内容を見直す必要はない。
- ② 地域に訪れる外国人観光客が急増し、店にも訪れるようになっているが、長年提供してきた商品・サービスの内容を見直す必要はない。
- ③ 最低賃金の引き上げにより人件費は高騰する一方なので、赤字経営に陥っても仕方ない。
- ④ 日頃から新聞、インターネット、業界誌、各種統計などに目を通し、いち早く環境変化の動きを掴むように努めている。
- ⑤ 安定した大企業に製品の9割を納品する下請けであるため、今後の自社の経営には心配していない。

解答：④

解説

環境変化への迅速な対応が経営のキモといえます。

①は、例えば飲食店であれば、顧客の高齢化に伴い食に対する嗜好が変化することが考えられます。顧客の変化に対応しなければ、「選ばれない店」担ってしまう可能性があるため誤りである。

②も①と同様である。外国人観光客の急増という環境変化に、他店よりもいち早く対応していくことで、他店よりも「選ばれる店」になる可能性が高まることになる。よって誤りである。

③も大きな環境変化である。人件費の高騰を吸収できるように、粗利益額（売上総利益や限界利益）を増やすための戦略策定や経費の見直しなどにより、黒字経営を達成しないと、徐々に経営は難しくなっていく。したがって誤りである。

⑤は、現状では安定しているが、1社依存型経営になっている。納品先に大きな環境変化が発生した場合には、当社への影響も甚大になる。常に環境変化の可能性にアンテナを張っておくことが重要である。したがって誤りである。

1-17. 外部環境分析に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 外部環境も内部環境も、自社の自助努力によってコントロールすることは可能である。
- ② 外部環境分析の手法である「PEST分析」のP・E・S・Tは、政治的環境要因（Politics）、経済的環境要因（Economy）、社会的環境要因（Society）、技術的環境要因（Technology）、の頭文字である。
- ③ SWOT分析は、内部環境の「機会」と「脅威」、外部環境の「強み」と「弱み」を分析する。
- ④ 近所に大型店ができたため、自店の顧客が流れるリスクは、自店にとって「弱み」である。
- ⑤ ドローン技術の進化は、飲食店にとっては関係の無い環境変化である。

解答：②

解説

中小企業経営を取り巻く環境は絶えず変化するものである。環境変化への対応の繰り返しは企業経営である。内部環境（内部資源）は、自助努力等によりある程度コントロールする（強みを創り出す）ことが可能であるが、外部環境の変化は自社ではコントロールできない世界である。したがって①は誤りである。

SWOT分析は、外部環境の「機会」「脅威」、内部環境の「強み」「弱み」を分析する手法であり、③はこれが逆になっており誤りである。

「近所に大型店ができた」という事象は、自らではコントロールできない外部環境にあたる。大型店ができたことで自店に有利に働くのであれば「機会」になり、不利に働くのであれば「脅威」になる。内部要因の「弱み」としている④は誤りである。

また、⑤のようにドローン技術の進化が飲食店には関係が無いと決めつけることは非常に危険である。流通が変わるということは、世の中のモノの流れが変わるということであり、例えばコンビニエンスストアがお弁当の宅配に本格的に乗り出す可能性も否定できないからである。

1-18. P E S T分析に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 単純労働を含む外国人労働者の受け入れを拡大する出入国管理法改正は、人材不足問題に対応した社会的環境要因の変化である。
- ② QRコードによるキャッシュレス決済機能の開発自体は技術的環境要因の変化であるが、キャッシュレス決済が普通のこととなるという社会の変化は、社会的環境要因の変化である。
- ③ 核家族化が進み、年老いた親と子ども家族が同居しなくなったという現象は、政治的環境要因の変化である。
- ④ ロボット技術の進化により、今まで人が携わっていた作業がロボットでも可能となる現象は、経済的環境要因の変化である。
- ⑤ 資金繰りが厳しいために、自社工場の設備が老朽化していることは、経済的環境要因である。

解答：②

解説

①は、深刻化する人手不足問題を受け、出入国管理法を改正し外国人労働者を増やすことで課題対応を図ろうとする政治的な動きであり、政治的環境要因の変化といえる。

③にある核家族化は、もう数十年続いている社会現象であり、何か政治的な要因によって急激に環境が変化しているわけではなく、社会的環境変化と捉えることが自然である。

④は、ロボット技術の進化という、まさに技術的環境要因の変化である。昨今のAI、IoTの進化も技術的環境要因の変化かといえる。

⑤は、資金繰りが厳しいこと自体は自社にとっての経済的な要因のひとつであるが、内部環境の「弱み」であり、外部環境とはいえない。

最も重要なことは、P・E・S・Tのいずれに該当するかを考えるのではなく、自らコントロールすることのできない外部環境の変化を洗い出し、それが自社にとって「機会」(追い風)になるのか「脅威」(向かい風)になるのかを熟考することである。

1-19. 技術的環境要因（Technology）分析に関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. QRコードによるキャッシュレス決済サービスの開始は、訪日外国人が多い地域や都会での話であり、自分が住んでいるような田舎では関係ない。
- イ. AIやITの進化は、大企業にとっては可能性がある話かもしれないが、中小企業・小規模事業者にとっては、全く関係の無い事象である。
- ウ. RPA（ロボティックプロセスオートメーション）技術の進化により、キーボード入力などの定型かつ作業的な業務は、小規模事業者でも自動化できる可能性が高まった。
- エ. 小規模事業者にとって技術的環境要因の変化はあまり関係ない。
- オ. 人手不足問題は、IT利活用によってある程度克服できる可能性がある。

選択肢

①アイ ②アエ ③イウ ④ウエ ⑤ウオ

解答：⑤

解説

ア. は、顧客の視点に立って考えることが重要である点を考える。おカネを使うのは顧客であり、インバウンド需要や都市圏の顧客を田舎に呼び込もうとすれば、顧客がより多くのおカネを払いやすい決済手段に対応することが重要となる。訪日外国人観光客が急増しているという外部環境の変化を「機会」と捉えて対応すべきである。

イ. エ. も同様である。経営資源が乏しい中小企業・小規模事業者だからこそ、AIやITを積極に取り入れて、ヒトはヒトでしかできない仕事に集中することが大切といえる。最近では、クラウドという技術的環境要因の変化により、小規模事業者でも低価格でAIやITの恩恵を受けられるようになっている。

1-20. 業界分析（ファイブ・フォース分析）に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 当社に原材料を納品してくれる売り手（仕入先）が1社しかない場合、当社の売り手（仕入先）に対する交渉力は高くなる。
- ② 当社の買い手（顧客）が1社しか無い場合、当社の買い手（顧客）に対する交渉力は高くなる。
- ③ 既存競合同士の敵対関係は、当社のいまの「強み」が継続できれば、気にする必要はない。
- ④ 今まで当社が築いてきた「強み」が継続できれば、新規参入を恐れる必要はない。
- ⑤ 「新規参入の脅威」や「代替品・代替サービスの脅威」は、P・E・S・Tのマクロ環境が変化すると一気に変化する可能性がある。

解答：⑤

解説

①は、一般的に仕入先が少ないことで、仕入先は強気に当社に対応してくることが考えられるため誤りである。

②は、一般的に顧客が少ない場合に、その少ない顧客が買わない限り当社の売上は大幅に減少してしまうので、顧客は強気に当社に対応してくることが考えられるため誤りである。

③と④は、「競合」や「新規参入」自体が「強みの競い合い」でもあるため、既存競合や新規参入が当社以上の強みを開発する可能性や、外部環境の変化で当社の強みが陳腐化してしまう可能性があるため誤りである。

1-21. 競合分析（3C分析）に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 外部環境にあたる、商圏の「市場・顧客」（Customer）と「競合」（Competitor）を分析し、「自社」（Company）の戦略構築に活かす手法が3C分析である。
- ② 「市場・顧客」（Customer）分析とは、今ある当社のお客様や市場を分析することである。
- ③ 「競合」（Competitor）分析とは、同業他社の状況を分析することである。
- ④ 「自社」（Company）分析とは、「市場・顧客」（Customer）や「競合」（Competitor）に囚われずに、純粋に自社のことを分析することである。
- ⑤ 3C分析では、「市場・顧客」「競合」「自社」の数字に表れているデータを元に分析することが重要であり、数字に表れないものは考慮しないことが大切である。

解答：①

解説

②は、「今ある当社のお客様や市場を分析」としているが、それでは潜在する新規顧客の開拓は容易ではない。商圏の市場規模（潜在顧客数）、潜在顧客のニーズと行動特性（嗜好や価値観）、購買決定プロセス、購買決定者などを分析することが大切である。

③は、「同業他社の状況を分析」としているが、今現在の「同業」以外にも、競合する他社は存在する。例えば最近ではスーパーとドラッグストアとコンビニエンスストアの垣根がなくなってきている。単に「同業」ではなく、「競合」を広く捉え差別化ポイントを分析することが大切である。

④は、「純粋に自社のことを分析する」ではなく、あくまでも「市場・顧客」「競合」との関係性を踏まえて、相対的に自社の経営資源を分析することが求められるため誤りである。

⑤は、「数字に表れないものは考慮しない」としている点が誤りである。3C分析では、「接客が丁寧」「地域資源を活かした経営」など、数字に表れないような要因も含めて分析しなければならない。

1-22. 競合に関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを一つ選びなさい。

- ア. コンビニエンスストアの競合分析を行う場合、商圈内のすべてのコンビニエンスストアを対象に分析する。
- イ. 寿司屋と焼肉店とは、扱っている食材が異なるため競合関係にはならない。
- ウ. 小売店、飲食店など業態が異なっていたとしても、狙う市場と商品・サービスなどによっては競合になることはあり得る。
- エ. 自動車メーカーにとっての競合は自動車メーカーではあるが、航空会社、鉄道会社も、移動手段という意味において競合になり得る。
- オ. ハンバーガーチェーンが売るアップルパイと、コンビニエンスストアが売るアップルパイは、競合しない。

選択肢

①アイ ②アエ ③イウ ④ウエ ⑤ウオ

解答：④

解説

ア. は、コンビニエンスストアにとっての第一義の競合が、同業のコンビニエンスストアであることは間違いではない。しかし、ランチタイムであれば、コンビニエンスストアでお弁当を買ってイトインで食べるのか、牛丼チェーン店で牛丼を食べるのかは、顧客にとって同じ検討の俎上に上がる。したがって、ランチ戦略でいえば、コンビニエンスストアと牛丼チェーンは競合になりえる。競合は、顧客の視点に立って定義することが重要である。

イ. も、ア. と同様、寿司屋か焼肉屋かという違いはあっても、「顧客が外食する場所」というテーマの下では競合であると捉えるべきである。つまり、顧客が求める価値によって、競合関係は絶えず変化する。

オ. も同様である。顧客は「スイーツ」を求めているのであり、業種・業態だけで店や商品を選んでいるのではない。

1-23. 現状分析の手法「SWOT分析」に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① SWOT分析とは、市場の将来予測に関する分析手法である。
- ② 競合に対する自社の内部環境を分析した結果を「機会」「強み」に展開し、外部環境を「脅威」「弱み」に展開する。
- ③ 自社の「弱み」を克服することが経営上の最優先課題になる。
- ④ 「機会」に対して「強み」を活かしていくことが、失敗確率の少ない戦略になる。
- ⑤ 100年続いている老舗は、100年続いていること自体が強みである。

解答：④

解説

SWOT分析は、外部環境要因分析から導き出す「機会」（追い風）、「脅威」（向かい風）に対して、自社の経営資源の「強み」、「弱み」を明らかにする現状分析の手法であり、将来を予測する分析手法ではないため、①は、誤りである。

SWOT分析では、外部環境要因を、「機会」（追い風）、「脅威」（向かい風）に展開し、自社の経営資源を内部環境要因として「強み」、「弱み」に展開して分析するものである。したがって、②は誤りである。

③では、自社の弱みを克服することが最優先課題とされているが、弱みの克服は重要ではあるものの、それよりも市場の「機会」（追い風）に自社の「強み」を活かして戦略を構築することが遙かに重要といえる。

⑤は一見正しく見えるが、100年続いていることが大切なのではなく、「100年続く要因」を探求することこそが大切である。

1-24. 現状分析の手法「SWOT分析」に関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. SWOT分析では、マクロ環境分析（PEST分析）、業界分析（ファイブ・フォース分析）、市場・競合分析（3C分析）などで把握した外部環境の内、自社にプラス要因となると判断するものを「機会」に、マイナス要因になると判断するものを「脅威」に整理する。
- イ. 同じ外部環境要因の変化であっても、自社の戦略を構築する上では「機会」として捉えたり「脅威」として捉えたりすることがある。
- ウ. 「脅威」をいかに回避するかが経営者として最も着目すべき課題である。
- エ. SWOT分析は、あくまでも現状分析なので、今後起きるであろう世の中の変化を織り込む必要はない。
- オ. 同地域・同業種であれば、SWOT分析の内容はほぼ同じになる。

選択肢

①アイ ②アエ ③イウ ④ウエ ⑤ウオ

解答：①

解説

マクロ環境分析（PEST分析）、業界分析（ファイブ・フォース分析）、市場・競合分析（3C分析）などで把握した外部環境を、SWOT分析の「機会」（追い風）、「脅威」（向かい風）に展開していくが、「機会」と「脅威」は向かい合わせになりがちである。地域で1店舗しかない居酒屋さんが「地域での居酒屋の減少」という「脅威」で事象を捉えるか、「地域で唯一の居酒屋」という事象で捉えるかの違いでもある。

ウ. は「脅威」の回避を最優先とあるが、経営にとって大切なことは「機会」に「強み」を活かすことである。

エ. は、「今後起きるであろう世の中の変化を織り込む必要はない」とあるが、外部環境は絶えず変化しているの、今後の流れを読むことは極めて重要となる。

オ. は、「同地域・同業種であれば、SWOT分析の内容はほぼ同じ」としているが、100人100様であるのと同じで、100社100様、おかれている環境は全て異なると思われるべきである。

1-25. 「SWOT分析」から構築する戦略の考え方に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 外部環境の「機会」に自社の「強み」を活かしていく戦略が、最も優先すべき戦略である。
- ② 外部環境の「機会」を掴むために自社の「弱み」を克服する戦略が、最も優先すべき戦略である。
- ③ 外部環境の「脅威」を自社の「強み」で回避する戦略が、最も優先すべき戦略である。
- ④ 外部環境の「脅威」と自社の「弱み」が重なり合うリスクを回避する戦略が、最も優先すべき戦略である。
- ⑤ 外部環境の「脅威」を克服しないと、企業の発展はないので、自社の「強み」とか「弱み」に関係なく、「脅威」克服が優先すべき戦略である。

解答：①

解説

中小企業や小規模事業者には、大企業のような豊富な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）はない。よって、限られた経営資源を絞り込んだ戦略に集中して投下することが必要である。

一般的には、自社の「強み」を活かしていく戦略を優先すべきであり、さらに外部環境の「機会」に対して活かしていく戦略（積極的攻勢）が最優先になる。外部環境の「機会」も自社の「強み」も何ひとつないということはありません。したがって外部環境や内部環境をしっかりと分析することが必要である。

外部環境の「脅威」と自社の「弱み」が重なり合うリスクは非常に危険である。もし、今提供している商品・サービスがこの部分に該当する場合には、その商品・サービスから撤退することも選択肢になりえる。撤退によって余剰となる経営資源を、より成功確率の高い戦略に振り替えていくことが重要である。

1-26. 企業の内部環境分析に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 競合企業に対して競争上の優位性をもつことが「強み」であり、それと企業成果とは無関係である。
- ② 「弱み」の認識は、組織のモチベーションに悪影響を及ぼすので「強み」を中心とした分析をすべきである。
- ③ 内部分析をする際に、属する業界の成功要因（KFS：Key Factor For Success）との比較は不要であり、独自の基準でおこなう方が効果的である。
- ④ VRIO分析は、経済価値(Value)、稀少性(Rarity)、模倣困難性(Inimitability)、組織(Organization)の視点から真の強みや競争優位性の源泉となる企業の経営資源を分析する手法である。
- ⑤ 経営資源はその有無のみを分析すればよい。

解答：④

解説

- ① 「強み」とは、競合企業に対して競争上の優位性をもつ、と同時に優れた企業成果の源泉となる経営資源のことをいう。
- ② 「弱み」は、経営戦略を実行する際の制約となり、企業成果にマイナスの影響を与えるため、放置せず克服する検討が必要である。
- ③ 企業は、属する業界の成功要因（KFS：Key Factor For Success）と自社の経営活動を照らし合わせることで強み・弱みを認識し経営課題が明確になる。
- ⑤ 経営資源の有無のみならず、企業がその資源を有効活用し業績の向上に結びついていくかの確認も必要である。

1-27. PPM (Product Portfolio Management) に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① PPM は、限りある経営資源を今後いかに均等に各事業に適正に配分していくか、を検討する上で有用である。
- ② 「金のなる木」は、競争力が高いことから多額の利益が得られる一方、市場成長率は低い。よって多額のキャッシュ・フローが生み出されるので積極的にその蓄積を図るべきである。
- ③ 「花形製品」は、相対的市場シェアは高いので利益は多く得られるが、市場成長率も高いので市場での競争状況は厳しく多額の投資が必要となる。
- ④ 「問題児」は、相対的市場シェアが低いので多くの利益は見込めないが、市場成長率は高いので投資をする際の慎重な検討は一切不要である。
- ⑤ 「負け犬」は、相対的市場シェア・市場成長率とも低いので収益性は悪化し不採算の事業だが、将来の成長を期待して追加投資すべきである。

解答：③

解説

- ① 企業が現在行われている複数の事業において、経営戦略上、限りある経営資源を今後いかに効果的に配分していくか、優先的にどの事業に投下していくか、という「事業ポートフォリオ」を検討するのに PPM は有用である。
- ② 相対的市場シェアが高いので競争力が高いことから多額の利益が得られる一方、市場成長率は低いので投資は不要となるため多額のキャッシュ・フローが生み出される。しかし市場成長率が低いことで将来のキャッシュを獲得する力は低落するので、次の金のなる木を作るためにここで得たキャッシュを他の事業に投下する必要がある。
- ④ 多額の投資をして相対的市場シェアを高めれば花形製品になる可能性があるが、失敗すればキャッシュ・フローを悪化させ、全社業績の足をさらに引っ張ることになるので慎重な検討が必要となる。
- ⑤ 相対的市場シェア・市場成長率とも低いので収益性は悪化し不採算である事業は、将来の成長も期待できないため早期の撤退を検討する必要がある。

1-28. コア・コンピタンスに関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. 競合他社には真似できない自社ならではの価値を提供する企業の中核となる強みをコア・コンピタンスという。
- イ. 自社がコア・コンピタンスであると認識しているものは、必ずすべての顧客にとっても何らかの利益がもたらされるものである。
- ウ. 自社が長年かけて作り上げた価値であっても、競合相手が容易に真似できるようであればコア・コンピタンスにはならない。
- エ. コア・コンピタンスには特定の商品や市場のみに発揮できる自社能力があればよい。
- オ. コア・コンピタンスは、短期間に低コストで形成可能である。

選択肢

- ①アイ ②アウ ③イウ ④ウエ ⑤ウオ

解答：②

解説

- イ 自社がコア・コンピタンスであると認識していても、それを評価するのは顧客であるため、必ず顧客に価値や利益をもたらすとは限らない。
- エ コア・コンピタンスには、複数の商品や市場に対しても応用でき推進できる汎用性が必要である。
- オ コア・コンピタンスの形成にはある程度の年数と労力やコストがかかるため、中長期的ビジョンの中でその形成を明確に位置づける必要がある。

1-29. 能力開発の手法の説明に関する次の記述のうち、正しいものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 日常業務を通じて職場内で行われる OJT は、上司や先輩の知識や経験、技能、意欲にあまり影響を受けない。
- ② Off-JT は、職場を離れて外部講師等による職場外集合教育の形で行われるため、個々の社員の能力や特性にそった徹底した個別指導が可能である。
- ③ 激変する経営環境や職務の多様化・高度化にスピーディーに対応するためには、自らの能力向上や自己成長を促す自己啓発が重視されてきている。
- ④ 能力開発は、職務遂行上、必要に迫られた時にはじめて実施すれば十分である。
- ⑤ 自己啓発は個々人が自分の考えで取組むべきものであるため、企業は何ら支援する必要はない。

解答：③

解説

- ① OJT は、上司や先輩の知識や経験、技能、意欲に大きく影響を受けるが特徴であるため、慎重に担当者を選択する必要がある。
- ② Off-JT は職場外集合教育となるので、個別指導は OJT で補完する必要がある。
- ④ 能力開発は長期的視点に立って経営戦略や人事制度と連動させ、計画的に継続して実施すべきである。
- ⑤ 企業は通信教育の斡旋や費用補助、業務遂行上必要な資格取得の支援、異業種交流会等への参加支援などの支援体制を整備する必要がある。

1-30. 組織を活性化させる動機づけについて A. マズローの「欲求段階説」に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 人間の欲求は、低次の生理的欲求から始まるが、ある程度の段階での欲求が充足されるとそれ以上高まることはない。
- ② 生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、自我・自尊の欲求は「欠乏欲求」といわれ、自己実現欲求は「成長欲求」といわれる。
- ③ 社員の欲求の段階は様々であるため、上司は特に意識せず接するのが望ましい。
- ④ 社会的欲求とは、危険や恐怖を回避し身の安全や安定した状態を求める欲求である。
- ⑤ 自己実現欲求は、ある程度満たされると低次段階の欲求に関心が出てくる。

解答：②

解説

- ① 人間は、低次の段階での欲求が充足されると、そこに留まらずにより高い次の段階の欲求を満たそうと行動する。
- ③ 部下のさらなる成長を願い、どの欲求段階が強いのかをコミュニケーション等を通じ知り動機づけを意識的に図ることが大切である。
- ④ 危険や恐怖を回避し身の安全や安定した状態を求める欲求は、安全の欲求である。
- ⑤ 低次の段階である欠乏欲求は、一度満たされれば動機づけにはならないが、自己実現欲求は成長欲求であるため満たせば満たすほど関心が高まり、より高い水準を求めるため自ずと成長につながる。

1-31. 組織文化に関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを下の選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. 組織に属する人員が有する共通の価値観や行動規範をいう。
- イ. 経営目標達成のために組織文化が阻害要因となっても、自然に問題解決されるのを静観するのが望ましい。
- ウ. 組織文化の形成過程において大きな影響をもたらすのは新人社員である。
- エ. 好ましい組織文化をより強固なものにするために、その見える化として経営理念や社是・社訓として成文化すると効果的である。
- オ. 企業規模を急速に拡大させるために合併や買収を行った場合、強固な組織文化も急速に作り上げられる。

選択肢

- ①アイ ②アエ ③イウ ④イエ ⑤ウオ

解答：②

解説

- イ 組織文化の変革のためには、強い影響力をもつ経営者自らの意思表示と変革に向けての具体的な行動が必要である。
- ウ 組織文化は、その組織を作った者が作り上げてきている。その一番の源となるのは経営者であるため、その者がもつ理念や価値観は大きな影響をもたらす。
- オ 合併や買収は、組織文化の異なる組織の融合化となるため、相互理解を深め共通認識を高めるには時間と労力を要する。

1-32. プロダクトアウトとマーケットインに関する次の記述のうち正しいものを、選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① プロダクトアウトとは、顕在化された市場のニーズを重視し、実際に必要とされる製品等を必要な量だけ市場に投入する考え方である。
- ② 製品開発は、市場のニーズを全く無視して企業の思い込みで行うべきである。
- ③ 昨今のモノ余りや市場のニーズの多様化という時代背景において、多品種少量販売に対応するには、マーケットインの考えが重視されている。
- ④ かつてモノ不足の時代には、需要は供給を下回っていたため大量生産しても販売不振に陥っていた。
- ⑤ マーケットインとは、企業が保有する技術やノウハウなどを重視し、潜在的なニーズに向けて企画・開発し市場に投入する考え方である。

解答：③

解説

- ① この考え方はマーケットインである。
- ② 顕在化された、又は潜在的な市場のニーズに合致した商品開発をしなければ企業経営は成り立たない。
- ④ モノ不足の時代には、需要は供給を上回っていたので大量生産・大量販売の戦略が有効とされた。
- ⑤ この考え方はプロダクトアウトである。

1-33. プロダクトライフサイクル（導入期、成長期、成熟期、衰退期）に関する次の記述のうち正しいものを、選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 新製品が導入される導入期においては、まだ利益を獲得できないので広告宣伝費などの経費は控えるべきである。
- ② 売上高が伸び続けるのが成長期だが、成長後期には市場規模や魅力から競合他社が参入し競争が厳しくなる。
- ③ 成熟期になるとあとは衰退するだけなので何ら手を打つ必要はない。
- ④ 売上高が減少していく衰退期には、積極的に新たな投資を図る必要がある。
- ⑤ プロダクトライフサイクルはS字型の曲線を描くが、すべての製品は必ず同じように形になる。

解答：②

解説

- ① 導入期においては製品の認知度を高める必要があるため、プロモーションとして戦略的に広告宣伝等かける必要がある。
- ③ 成熟期では、競争が激化するために製品の品質改良や価格の見直し、さらなるプロモーション等の差別化が必要となる。
- ④ 売上高や利益が確保できない段階が衰退期であるため、新たな投資効果は期待できない。今後維持・継続するか、撤退・廃棄するか等の意思決定が求められる。
- ⑤ 各製品によってこの曲線は様々である。流行に左右される製品は導入後、短期的に成長し衰退する。一方ロングセラー製品は、長期にわたって成熟期を維持している。

1-34. 企業がもつモノに関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 金融機関は、提出された貸借対照表の金額を見直しせずに企業の評価をおこなっている。
- ② 効率・効果的にモノやカネが使われ利益に貢献しているか、を評価する指標には「総資本利益率」がある。
- ③ 事業に無関係な遊休資産があっても総資本額を保つために保有し続けたほうがよい。
- ④ 不意な大量受注に備え、普段から多めの在庫量を確保する必要がある。
- ⑤ 将来に大きな影響を及ぼす多額の投資をおこなう場合であっても、経営者の経験値のみで意思決定すればよい。

解答：②

解説

- ① 金融機関は、貸借対照表を時価にて再評価し「実態貸借対照表」を作成して企業を評価している。棚卸資産や土地、投資有価証券の含み損益、適正に減価償却をおこなった後の償却資産などを考慮して純資産額の実態を把握する必要がある。
- ② 売却しての換金化や処分することで総資本額が減少し経営の効率化が図れる。
- ④ 販売機会の逸失利益を防ぐために在庫は必要だが、調達コストを考えれば過度な在庫は避けたほうがよい。
- ⑤ 経営者の経験値も重要だが、投資の採算性を評価するために投資の経済性計算をおこなった上で適切な意思決定をすべきである。

1-35. 営業活動のキャッシュ・フローに関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 得意先からの要望により受取サイトを延ばすことで売掛金等の売上債権が増加するとキャッシュ・フローは増加する。
- ② 販売の機会損失を減らすために棚卸資産を増加させるとキャッシュ・フローも増加する。
- ③ 仕入先からの要望により支払サイトを短縮すると買掛金等の仕入債務が減少しキャッシュ・フローは増加する。
- ④ 損益計算上の利益の増減額と資金の増減額は必ず一致する。
- ⑤ 営業活動のキャッシュ・フローを改善するには、税引前当期純利益を増加させ、受取・支払条件の見直し等を検討する必要がある。

解答：⑤

解説

- ① 受取サイトを延ばすと資金の回収が遅れ、売掛金等の売上債権が増加するのでキャッシュ・フローは減少してしまう。
- ② 棚卸資産が増加すると販売されるまで資金が固定化されるので、キャッシュ・フローは減少する。
- ③ 支払サイトを短縮すると資金の支払が早まり、買掛金等の仕入債務が減少するのでキャッシュ・フローは減少する。
- ④ 売掛金や買掛金などによる信用取引、たな卸資産、借入金の返済、設備投資、減価償却費などにより「勘定合って銭足らず」という言葉どおり利益と資金は必ずしも一致しない。

1-36. 次の資料に基づき売上および仕入に関するキャッシュ・フローの金額の正しいものを選択肢の中から一つ選びなさい。

当期売上高：5,000 万円 当期仕入高：4,000 万円 売上債権：【期首残高】500 万円 【期末残高】600 万円 仕入債務：【期首残高】400 万円 【期末残高】300 万円 (単位：万円)					
選択肢	①	②	③	④	⑤
売上によるキャッシュ・フロー	5,000	5,100	5,100	4,900	4,900
仕入によるキャッシュ・フロー	4,000	3,900	4,100	3,900	4,100

解答：⑤

解説

売上によるキャッシュ・フローは、当期売上高に売上債権の当期増減額を加減算して計算する。上記資料によれば売上債権は期首の 500 万円から期末の 600 万円に 100 万円増加している。よって売上による実際の収入は、当期売上高 5,000 万円より 100 万円少ない 4,900 万円となる。

同様に仕入によるキャッシュ・フローは、当期仕入高に仕入債務の当期増減額を加減算して計算する。上記資料によれば仕入債務は期首の 400 万円から期末の 300 万円に 100 万円減少している。よって仕入による実際の支出は、当期仕入高 4,000 万円より 100 万円多い 4,100 万円となる。

単純な損益計算では、売上高 5,000 万円－仕入高 4,000 万円＝利益 1,000 万円となるが、キャッシュ・フローの計算では、売上によるキャッシュ・フロー 4,900 万円－仕入によるキャッシュ・フロー 4,100 万円＝キャッシュ増加 800 万円となる。

仮に取引先と交渉し回収を早め、支払を遅らせて期末残高が売上債権 400 万円、仕入債務 500 万円となると、売上によるキャッシュ・フロー 5,100 万円－仕入によるキャッシュ・フロー 3,900 万円＝キャッシュ増加 1,200 万円となり資金繰りが改善される。

1-37. 投資および財務活動のキャッシュ・フローに関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを、選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. 資金繰り改善のために遊休資産や投資有価証券などを売却して資金に替えた場合、投資活動のキャッシュ・フローは「マイナス」となる。
- イ. 最終的なキャッシュ残高を増やすために、財務活動のキャッシュ・フローにおいてできる限り無理してでも多額の借入をおこなう必要がある。
- ウ. 業績が悪化し手元資金が減少傾向にある場合、約定どおりの借入返済が厳しくなることが予測されるので早期に金融機関に相談することが必要である。
- エ. 企業が健全に成長するためには、将来の利益獲得に向けた投資が必須であるので、投資活動のキャッシュ・フローは「マイナス」であることが望ましい。
- オ. 株式の発行による資金調達は、投資活動によるキャッシュ・フローである。

選択肢

- ①アウ ②アエ ③イウ ④ウエ ⑤エオ

解答：④

解説

- ア 遊休資産や投資有価証券などを売却した場合、キャッシュは増加するので投資活動におけるキャッシュ・フローは「プラス」となる。
- イ 適当なキャッシュ残高を超えてまで借入をすると、借入返済や支払利息の負担が生じるので注意を要する。
- オ 株式の発行による資金調達は財務活動によるキャッシュ・フローである。金融機関からの借入に頼らず、増資や役員等からの借入金による調達も検討する必要がある。

1-38. ワン・トゥ・ワンマーケティングに関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① ワン・トゥ・ワンマーケティングとは、個々の顧客に対して個別対応するのではなく、市場を大きく捉えてすべての顧客に画一化された方法で対応する手法である。
- ② 個々の顧客の情報は担当者のみが保管、管理していればよい。
- ③ ワン・トゥ・ワンマーケティングの目的は、大量の顧客を一気に獲得することにある。
- ④ 一方的に企業から情報を発信し続けていけば、やがて顧客との緊密な関係性は高まるので顧客の声などに耳を傾ける必要はない。
- ⑤ ワン・トゥ・ワンマーケティングには、膨大な顧客情報の収集と管理が必要となるため情報技術の活用がより求められる。

解答：⑤

解説

- ① この手法は「マス・マーケティング」である。大量の広告費を使い大量生産・大量販売する場合には有効だが、消費者ニーズが多様化した今日、細分化されたニーズに対応するには限界がある。
- ② 企業として顧客との関係性をより緊密にし、ニーズに合致した提案をおこなっていくには、顧客満足顧客情報は個別管理ではなく、社内でデータベース化し共有する必要がある。
- ③ ワン・トゥ・ワンマーケティングの目的は、顧客の維持である。
- ④ 昨今、顧客との関係性を重視したマーケティングが求められている。そのためには一方的ではなく顧客との双方向の対話や相互理解のためのコミュニケーションが重視される。

1-39. E R P（企業内情報共有化）と S C M（企業外取引先企業との情報共有化）に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 企業と顧客との間の情報共有が IT 技術の発展により促進されたため、顧客との継続的な関係を構築することでよりきめ細やかなマーケティングをおこなうことを SCM（Supply Chain Management）という。
- ② 取引先企業との情報共有化を図るには、資材調達・受発注・製品生産・物流・在庫管理などを一元管理し、ビジネスプロセスの全体最適を図る ERP（Enterprise Resource Planning）という経営手法がある。
- ③ 企業内部の情報を共有するためには、購買・生産・販売・人事・財務などの基幹業務で必要とされる情報をデータベース化し管理する必要があるために CRM（Customer Relationship Management）の構築が必要となる。
- ④ IT の発展により情報処理と導入のコストが低減すると同時に情報の収集・分析・共有等のスピードが各社とも向上している。よって競争上優位性を保つためには正しい経営上の意思決定とそのスピードが求められている。
- ⑤ 小売店が、販売データを得ることのみを目的して POS（Point Of Sales）システムを導入することは効果的である。

解答：④

解説

- ① これは CRM の説明である。
- ② これは SCM の説明である。
- ③ これは ERP の説明である。
- ⑤ POS データを得ることは目的ではなく手段である。得たデータを加工・分析した「情報」を発注等の経営上の意思決定に活用することが大切である。

1-40. 知的資産に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 従来の貸借対照表上に記載されている資産のみを資産と捉え、その有効活用を図るのが経営戦略上望ましい。
- ② 知的資産とは、特許や著作権、実用新案権といった知的財産権と同じである。
- ③ 金融機関は決算書のみで企業を評価しているので、非財務の情報を積極的に提供しても意味がない。
- ④ 知的資産とは、人材、技術、技能、知的財産、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、目に見えにくい経営資源の総称を指す。
- ⑤ 知的資産は企業内で把握していれば十分なので、得意先や協力先、金融機関等の社外関係者に伝え、認知してもらう必要はない。

解答：④

解説

- ① あまり着目されなかった従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産を知的資産と捉え、それを経営に活かすことで業績の安定や向上につなげていくことが知的資産経営である。
- ② 知的資産とは、知的財産権やブランド、ノウハウといった知的財産をも含めたものである。
- ③ 金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（事業性評価）、融資や助言を行っているため、決算書に現れない（非財務）知的資産の情報を積極的に提供すべきである。
- ⑤ 企業の強みとなる知的資産を見える化し、認識をしたらその資産価値を社外関係者に伝えることで企業評価の向上を図ることが大切である。

1-41. 株式価値の算定が必要となるケースとして、誤っているものを一つ選びなさい。

- ① 株式売買
- ② 合併
- ③ 株式移転
- ④ 配当
- ⑤ 贈与

解答：④

解説

株式自体が取引等の対象となる場合に、株式価値の算定が必要となる。

- ① 株式自体が取引の対象であり、株式価値の算定が必要となる。
- ② 合併によりどちらかの会社は消滅することになり、存続する会社の株式又は金銭が交付されることになる。消滅する会社の株主にとっては、消滅会社の株式と存続会社の株式や金銭との交換となり、交換される比率（合併比率）の算定のために株式価値の算定が必要となる。
- ③ 移転する株式と、株式移転により交付される株式又は金銭との交換取引と考えられ、移転比率の算定のために株式価値の算定が必要となる。
- ⑤ 贈与額の決定は、税務上、課税金額の確定のために必要である。
- ④ 配当は、株主総会決議に基づき決定されるものである。当該金額について、ステークホルダーの利害調整は、剰余金分配可能限度額の設定により図られている。企業は、会社法が定める剰余金分配可能額を超えない範囲で、株主総会決議により配当額を決定することができ、株式価値の算定は不要となっている。

1-42. 企業価値評価の考え方において、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 企業価値評価は、対象となる会社のブランド力や社風などの定性的な評価が大事であり、定性的な評価を中心に行うべきである
- ② 企業価値評価は、処分可能な資産の金額を基礎に行うべきである。
- ③ 企業価値評価は、将来収益などの定量的な評価と定性的な評価の両面を考慮して行うべきである。
- ④ 企業価値評価は、配当可能な剰余金の金額を基礎に行うべきである。
- ⑤ 企業価値評価は、払込資本金額だけでなく、授權資本金額を基礎に行うべきである。

解答：③

解説

ステークホルダー間の利害調整のためには、客観的な数値として定量的な評価を基礎としつつも、より実態に即した評価とするためには、企業のブランド価値などの定性的な評価も加味する必要がある。ただし、定性的な評価は客観性の確保が困難であるため、その反映方法については慎重に判断することが求められる。

なお、定量的な評価手法についても、評価時点の処分可能な資産の金額や配当可能な剰余金の金額だけではなく、将来の収益獲得能力や評価対象企業と業種や規模等で類似する他社との比較等、実情に即した評価手法を多面的に採用することが望ましいとされている。

1-43. 株式価値算定に関する次の記述について、()に入る正しい組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

株式価値算定には、主に3つのアプローチがある。対象企業の収益力を基礎に算定する(ア)、市場や同業他社の株価を基礎に算定する(イ)、対象企業の現時点の財産の状況を基礎に算定する(ウ)がある。

選択肢

- ① ア. コストアプローチ イ. マーケットアプローチ ウ. インカムアプローチ
- ② ア. マーケットアプローチ イ. コストアプローチ ウ. インカムアプローチ
- ③ ア. インカムアプローチ イ. コストアプローチ ウ. マーケットアプローチ
- ④ ア. インカムアプローチ イ. マーケットアプローチ ウ. コストアプローチ
- ⑤ ア. コストアプローチ イ. インカムアプローチ ウ. マーケットアプローチ

解答：④

ア. インカムアプローチ イ. マーケットアプローチ ウ. コストアプローチ

解説

インカムアプローチとは、対象企業の将来の収益又はキャッシュ・フローに基づいて企業価値を測定するものである。主な評価方法として、DCF (Discounted Cash Flow) 法、調整現在価値法、収益還元法、配当還元法などがある。

マーケットアプローチとは、対象企業と業種や規模等で類似する他社や、類似する取引事例などと比較することで、相対的に対象企業の価値測定を行うものである。主な評価方法として、市場株価法、取引事例法、類似企業比較法、類似取引比較法などがある。

コストアプローチとは、企業の資産と負債の差額である純資産に着目したアプローチで、一般的には、対象企業の貸借対照表を基礎として評価するものである。主な評価方法として、簿価純資産法、時価純資産法がある。

1-44. 税務における株式価値算定に関する次の記述について、()に入る正しい組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

税務目的での株式価値算定においては、原則として(ア)方式と(イ)方式の方法により算定された金額のうち、(ウ)方を採用することとなる。また、一定の要件を満たした場合、例外的に(エ)方式による算定をすることも可能である。

選択肢

- ① ア. 配当還元 イ. 純資産価格 ウ. 高い エ. 類似業種比準
- ② ア. 類似業種比準 イ. 純資産価格 ウ. 高い エ. 配当還元
- ③ ア. 類似業種比準 イ. 配当還元 ウ. 低い エ. 純資産
- ④ ア. 類似業種比準 イ. 純資産価格 ウ. 低い エ. 配当還元
- ⑤ ア. 純資産価格 イ. 配当還元法 ウ. 低い エ. 類似業種比準

解答：④

ア. 類似業種比準 イ. 純資産価格 ウ. 低い エ. 配当還元

解説

税務目的での株式価値算定では、課税の公平性の観点及び実務上の混乱を回避するために、税法において一定のルールが設定されている。

原則的評価方式として類似業種比準方式と純資産価額方式が設けられており、評価対象企業の規模に応じて、いずれの評価方式を採用する必要があるかが定められている。

なお、同族株主などに該当しない場合には、例外的に配当還元方式の採用も認められている。

1-45. 企業価値算定におけるインカムアプローチとして、誤っているものを一つ選びなさい。

- ① DCF 法
- ② 市場株価法
- ③ 収益還元法
- ④ 配当還元法
- ⑤ 調整現在価値法

解答：②

解説

市場株価法は、証券取引所に上場している企業の株価を基準に、評価対象企業の価値を測定する方法であり、マーケットアプローチに属する評価方法である。

DCF 法、収益還元法、配当還元法および調整現在価値法はいずれも将来の収益性や将来の配当予想額に基づく企業価値評価方法であり、インカムアプローチに属する評価手法である。

1-46. 企業価値評価における評価アプローチのうち、客観性が確保しやすいといわれるコストアプローチに属する評価方法の組み合わせを一つ選びなさい。

- ① DCF法と調整現在価値法
- ② 残余利益法と収益還元法
- ③ 簿価純資産法と時価純資産法
- ④ 市場価値法と取引事例法
- ⑤ 類似企業比較法と類似取引比較法

解答：③

解説

インカムアプローチは、対象企業の将来の収益性等に基づく企業価値評価を行う方法であるため、評価に使用する事業計画数値などの将来情報に対する恣意性の排除が困難であり、客観性が課題となりやすい方法である。DCF法、調整現在価値法、残余利益法及び収益還元法はインカムアプローチに属する評価方法である。

マーケットアプローチは、対象企業と業種や規模等で類似する他社や、類似する取引事例などと比較することで、相対的に対象企業の価値測定を行う評価方法であるため、その類似性の判断やマルチプルの採用方針に恣意性の介入の余地があり、類似企業・取引事例の選定等につき、客観性が課題となることがある。市場価値法、取引事例法、類似企業比較法及び類似取引比較法はマーケットアプローチに属する評価方法である。

コストアプローチは、対象企業の貸借対照表の純資産に着目したアプローチであるため、適正な決算が行われている限りにおいて、客観性が確保しやすいアプローチである。簿価純資産法と時価純資産法はコストアプローチに属する評価方法である。

1-47. DCF法の利点として考えられるものを一つ選びなさい。

- ① 客観性
- ② 市場環境の反映
- ③ 将来収益力の反映
- ④ 確実性
- ⑤ 清算の場面での適合性が高い

解答：③

解説

インカムアプローチの評価方法のひとつであるDCF法は、対象企業が将来獲得するフリー・キャッシュフローの現在価値を基礎として企業価値を算定する方法である。したがって、対象企業の将来や固有の事象を反映することが可能であるという利点がある。

一方、将来の予測数値（事業計画等）を用いるため、その客観性や計画達成の確実性等の確保に課題があるといえる。また、対象企業固有の情報のみに基づき評価するため、算定価値に市場の取引環境を反映することが困難であるという課題がある。さらに、DCF法は、企業をゴーイングコンサーンとして捉えているので、清算時の企業評価方法としては、適切でない。

1-48. 簡易的なフリー・キャッシュフローの算定式である下記の算式の（ ）に入る正しい組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

$$\text{EBIT} \times (1 - \text{ア}) + (\text{イ}) - \text{資本的支出} \pm \text{運転資本増減}$$

選択肢

- ① ア. 利率 イ. 減価償却費
- ② ア. 利率 イ. 法人税
- ③ ア. 実効税率 イ. 法人税
- ④ ア. 実効税率 イ. 減価償却費
- ⑤ ア. 実効税率 イ. 利払前税引前当期純利益

解答：④

ア. 実効税率 イ. 減価償却費

解説

フリー・キャッシュフローとは、企業が本業によって生み出したキャッシュ・フローであり、投資家（株主及び債権者）に自由に分配できるキャッシュである。

フリー・キャッシュフローは簡便的に、事業活動から得られる利益である EBIT からキャッシュ・フローに修正していくことによって導出することとされている。具体的には、EBIT から税金納付額を差引き、非資金費用項目である減価償却費を加算する。さらに、キャッシュの支出はあるものの EBIT に計上されていない項目として、資本的支出を減算し、最後に会計上の収益・費用とキャッシュの増加・減少のタイミングのズレを補正するために、運転資本の増減額を加減算することによって算定される。

1-49. 将来獲得されるキャッシュ・フロー等を現在価値に直す際に用いられる率として、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 利率
- ② 加重平均資本コスト
- ③ 法人税率
- ④ 配当率
- ⑤ 成長率

解答：②

解説

企業は投資家（株主及び債権者）から調達した資金を事業へ投資し、事業によって生み出されたキャッシュ・フローを株主と債権者へ分配する。したがって、将来獲得されるフリー・キャッシュフローの割引計算に用いる割引率とは、キャッシュ・フローを生み出す事業のリスクを考慮した、投資家が要求する期待投資利回り、すなわち企業側から見た資本の調達コスト（資本コスト）である。

将来獲得されるキャッシュ・フローが、株主と債権者のどちらから拠出された資金から創出されたかは不明であるため、株主の必要収益率（株主資本コスト）と債権者の必要収益率（他人資本コスト）を加重平均した、加重平均資本コスト（WACC：Weighted Average Cost of Capital）を用いて割引計算を行うこととなる。

1-50. コストアプローチである純資産法において、評価額算定の基礎として、用いられる数値として正しいものを一つ選びなさい。

- ① 貸借対照表の固定資産
- ② 損益計算書の売上高
- ③ 損益計算書の税引後当期純利益
- ④ 貸借対照表の総資産
- ⑤ 貸借対照表の純資産

解答：⑤

解説

コストアプローチである純資産法は、貸借対照表のうち、株主に帰属する額を示す、純資産の金額を基礎として企業価値評価を行う方法である。

1-51. 純資産法に関する次の記述について、()に入る正しい組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

純資産法には、大別して(ア)と(イ)がある。(イ)のうち、企業の存続を前提に評価する方法を(ウ)といい、清算価値を重視した方法を(エ)といいます。

選択肢

- ① ア. 簿価純資産法 イ. 時価純資産法 ウ. 清算処分時価純資産法 エ. 再調達時価純資産法
- ② ア. 時価純資産法 イ. 簿価純資産法 ウ. 再調達時価純資産法 エ. 清算処分時価純資産法
- ③ ア. 簿価純資産法 イ. 時価純資産法 ウ. 再調達時価純資産法 エ. 清算処分時価純資産法
- ④ ア. 時価純資産法 イ. 簿価純資産法 ウ. 清算処分時価純資産法 エ. 再調達時価純資産法
- ⑤ ア. 時価純資産法 イ. 簿価純資産法 ウ. 永久成長率法 エ. 再調達時価純資産法

解答：③

解説

簿価純資産法は、貸借対照表の純資産の帳簿価額をそのまま採用して企業価値を評価する方法である。適正な決算がなされている限りにおいて、客観性及び確実性が確保されているという利点がある一方で、帳簿価額が評価時点の時価と乖離している場合も多く、評価時点での企業価値を必ずしも適切に表していない場合がある。

時価純資産法のうち、再調達時価純資産法は、対象企業の資産及び負債を評価時点において再度すべて取得すると仮定した場合のコストを集計した評価方法である。

時価純資産法のうち、清算時価純資産法は、対象企業を評価時点において清算したと仮定した場合の価値を企業価値として採用する方法である。企業の解散を前提とするようなケースでは妥当であるものの、企業の継続を前提とした場合には、実態と乖離した評価となる場合がある。

1-52. 類似会社比較法において用いられる株主価値マルチプルに含まれる組み合わせとして、正しいものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- (ア) 株価収益率
- (イ) 株価純資産倍率
- (ウ) EV / EBITDA 倍率
- (エ) 株価売上高倍率
- (オ) EV / EBIT 倍率

選択肢

- ① アーイーウ
- ② アーイーエ
- ③ アーイーオ
- ④ イーウーエ
- ⑤ イーウーオ

解答：②

解説

類似会社比較法において用いられるマルチプルは、事業価値マルチプルと株主価値マルチプルとに大別される。事業価値マルチプルとは、一旦事業価値を算出し、そこから有利子負債の控除等を行い、株主価値を算出するためのマルチプルである。一方株主価値マルチプルは、1株あたりの株主価値である株価を包含しており、株主価値を直接的に算出するためのマルチプルである。

上記の(ウ) EV/EBITDA 倍率と (オ) EV / EBIT 倍率は、事業価値マルチプルに属するマルチプルである。

1-53. 株主価値マルチプルである株価収益率 (PER) の計算式として、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 株価 ÷ 利益
- ② 株価 ÷ 売上高
- ③ 利益 ÷ 株価
- ④ 株価 ÷ 売掛金
- ⑤ 利益 ÷ 売上高

解答：①

解説

株価収益率 (PER) とは、1株あたりの株主価値である株価が、1株あたりの利益の何倍になっているのかを表す指標である。同様に、株価が1株あたり純資産額の何倍になっているのかを表す株価純資産倍率 (PBR) や株価が1株あたり売上高の何倍になっているのかを表す株価売上高倍率 (PSR) も株主価値マルチプルとして採用されることがある。

1-54. 評価アプローチの採用に関する次の記述について、()に入る正しい組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

単独の評価アプローチのみを採用する単独、複数の評価アプローチを採用し、それぞれの評価額の幅の重複等を考慮し、総合評価を行う（イ）、複数の評価アプローチによる評価額の加重平均値を総合評価とする（ウ）があります。

選択肢

- ① ア. 併用法 イ. 平均法
- ② ア. 平均法 イ. 折衷法
- ③ ア. 折衷法 イ. 平均法
- ④ ア. 併用法 イ. 折衷法
- ⑤ ア. 折衷法 イ. 併用法

解答：④

ア. 併用法 イ. 折衷法

解説

企業価値評価には、複数の評価方法が存在し、それぞれにメリットとデメリットが存在する。したがって、企業価値評価を行うに際しては、特定のアプローチ（観点）からの評価だけではなく、複数の評価方法を組み合わせ、多面的、総合的に評価を行うことがより適切であると考えられる場合が多い。ただし、特定の状況、条件における企業価値評価を行う場合等、単独法による評価が適当とされる場合もある。

また、総合的評価アプローチにおいても、複数の評価方法による評価結果の取扱方法によって、併用法と折衷法とに大別される。併用法は各アプローチ（観点）での評価結果をそのまま評価レンジとして採用するため、より多面的観点からの評価レンジを導出することができる一方、評価レンジが広くなりすぎる可能性があるという課題もある。これに対し折衷法は、複数の評価結果の平均値を評価レンジとして採用することで、評価レンジを広めすぎることなく、各評価結果を加味した評価額を導出することができる。

1-55. 取引価額等の最終決定の際に考慮すべき事項に関する下記の記述について、()
に入る正しい組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

非上場会社の株式のように流動性が乏しいことによる減価を(ア)といいます。一方で、株式の取得だけではなく、経営権の取得について、株式価値を(イ)するもの(ウ)といいます。

選択肢

- ① ア. マイノリティディスカウント イ. 減価 ウ. 非流動性ディスカウント
- ② ア. マイノリティディスカウント イ. 増価 ウ. コントロールプレミアム
- ③ ア. 非流動性ディスカウント イ. 減価 ウ. コントロールプレミアム
- ④ ア. 非流動性ディスカウント イ. 増価 ウ. コントロールプレミアム
- ⑤ ア. 非流動性ディスカウント イ. 減価 ウ. マイノリティディスカウント

解答：④

ア. 非流動性ディスカウント イ. 増価 ウ. コントロールプレミアム

解説

例えば DCF 法や類似会社比較法など、評価方法によっては、対象企業の株式は市場において容易に売買可能である、すなわち流動性が高いことを前提にした評価額が算出される場合がある。したがって、非上場会社株式のように、取得した株式を市場において容易に売買できないような流動性の乏しい株式の価値の評価に際して、このような評価手法を採用した場合には、流動性の高い株式に比して、取引相手の選定や交渉等、売買コストが多く生じてしまうことを考慮した評価額の減価が行われることがある。当該減価のことを非流動性ディスカウントという。

また、単なる株式の取得ではなく、対象会社の支配権ないしは経営権をも取得するような取引であるとする、当該支配権等の価値を、プレミアムとして評価額に上乗せすることがある。当該プレミアムとしての評価額の増価のことをコントロールプレミアムという。

1-56. 財務分析に関する次の記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 中小企業における財務分析の対象は、資金繰表である。
- ② 中小企業の計算書類には、貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、個別注記表の4種類がある。
- ③ 貸借対照表は、自社の一定期間（通常1年）の経営成績を表わしている。
- ④ 中小企業が財務分析を必要とする理由は、経営者が自社の健康状態（財政状態と経営成績）を知ることによって、経営に役立てることがある。
- ⑤ 損益計算書には、自社の資産・負債・純資産が表示されている。

解答：④

解説

- ① 中小企業における財務分析の対象は、会社法における計算書類が対象になります。したがって、誤りです。
- ② 中小企業の計算書類には、会社法の規定により、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表の4種類があります。キャッシュ・フロー計算書は計算書類には含まれません。したがって、誤りです。
- ③ 貸借対照表は、決算日などの一定時点において、会社が所有する財産（財政）の状態を表しています。したがって、誤りです。
- ④ 正しい記述です。
- ⑤ 損益計算書は、ある一定期間（通常1年間）における会社の経営成績を表しています。したがって、誤りです。

1-57. 計算書類である貸借対照表および損益計算書に関する記述のうち、誤っているものを一つ選びなさい。

- ① 貸借対照表の構造を式で表わすと、資産＝負債＋純資産となる。
- ② 損益計算書に登場する売上総利益（粗利）は、売上高から売上原価を控除して計算する。
- ③ 貸借対照表における会社の資産には、現金・預金、建物、機械設備、銀行からの借入金がある。
- ④ 損益計算書に登場する会社の収益には、売上、受取利息、受取配当金がある。
- ⑤ 貸借対照表に登場する純資産は、会社の正味財産であり、これがマイナスの数字になれば債務超過と呼ばれる状態になる。

解答：③

解説

- ① は、貸借対照表の構造は、資産＝負債＋純資産となり、正しい記述です。
- ② は、売上総利益（粗利）の計算を表わしており、正しい記述です。売上総利益は、損益計算書において、最初に登場する利益です。
- ③ 銀行からの借入金は、負債となるため会社の資産ではありません。したがって、誤りとなります。
- ④ 損益計算書に登場する会社の収益に関する記述として、正しい記述です。
- ⑤ 貸借対照表において、資産－負債＝純資産の計算の結果、純資産がマイナスとなれば、債務超過という状態になりますので、正しい記述です。会社にとって、債務超過は会社の信用力を低下させる要因となりますので、注意が必要になります。

1-58. 会社の支払能力における流動比率の分析に関する記述のうち、正しいものを一つ選びなさい。

- ① 流動比率は、流動負債を流動資産で除して計算される。
- ② 流動資産は、当座資産と棚卸資産を合計したものである。
- ③ 流動負債とは、長期間にわたって支払いや返済の義務がある負債のことで、支払手形、買掛金、短期借入金などがある。
- ④ 流動比率は、会社の長期的な支払能力を分析するために用いられる。
- ⑤ 流動比率は、主として決算日における会社の流動資産と流動負債の残高を用いて計算する。

解答：⑤

解説

- ① 流動比率の計算は、流動資産を流動負債で除して計算します。したがって、①の記述は誤りとなります。
- ② 流動資産は、当座資産と棚卸資産とその他の流動資産を合計したものです。したがって、②の記述は誤りとなります。
- ③ 流動負債は、短期間（1年以内）に支払いや返済の義務がある負債のことで、支払手形、買掛金、短期借入金などがあります。したがって、③の記述は誤りとなります。
- ④ 流動比率は、会社の短期的な支払能力を分析します。したがって、④の記述は誤りとなります。
- ⑤ 正しい記述です。

1-59. 会社の支払能力における当座比率の分析に関する記述のうち、正しい記述の組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. 当座比率を計算した結果、一般的に 100%以上であれば、長期的な支払能力は、
良好と考えられる。
- イ. 当座比率は、当座資産を流動負債で除して計算する。
- ウ. 当座比率は、換金性の高い当座資産に限定することで、流動資産と比較して
厳しいレベルで支払能力を分析することができる。
- エ. 当座資産には、商品、製品、半製品、仕掛品、原材料などの資産がある。
- オ. 当座比率は流動比率とは全く関連性のない比率である。

選択肢

①アイ ②アエ ③イウ ④ウエ ⑤ウオ

解答：③

解説

ア. は当座比率を計算した結果、一般的に 100%以上であれば短期的な支払能力は良好と判断されることから誤りです。イは、当座比率の計算として、正しい記述です。ウ. は、当座比率の記述として正しい記述となっています。エ. は当座資産には、現金、預金、売掛金、売買目的有価証券といった資産があり、誤った記述となっています。オ. は当座比率は流動比率を補完する役割があり、関連性がありますので誤った記述になりません。したがって、③が正解となります。

1-60. 資本効率性の分析に関する記述のうち、誤っているものを一つ選びなさい。

- ① 資本効率性の分析では、会社が効率的に経営されているかを分析する。
- ② 資本効率性の分析では、資本の回転率と回転期間を用いる。
- ③ 資本の回転率は、高ければ高いほど資本の効率性が高いことになる。
- ④ 資本の回転期間が短ければ短いほど、資本の効率性は高いことになる。
- ⑤ 資本の回転率と回転期間では、業界・業種の特徴が表れることはない。

解答：⑤

解説

- ① 正しい記述です。
- ② 正しい記述です。
- ③ 回転率が高いということは、投下資本の回収が早く、生産活動、販売活動、売上代金の回収が順調に行われていること意味しています。したがって、③は正しい記述となります。
- ④ 回転期間が短いということは、資本循環の回転スピードが速いということであり、回転率を高めることとなります。したがって、④は正しい記述となります。
- ⑤ 資本の回転率と回転期間は業界・業種の特徴が表れる部分があり、一律に評価することは難しい面があります。したがって、⑤は誤りです。

1-61. 総資本回転率と総資本回転期間に関する記述のうち正しいものを一つ選びなさい。

- ① 総資本回転率は、当期純利益を総資本（総資産）で除して計算をする。
- ② 総資本回転率は、回転率が高いほど、投下資本の回収が早く、生産活動、販売活動、売上代金の回収が順調であることを意味している。
- ③ 総資本回転率において、当期が0.93回で前期が0.98回であった場合、総資本回転率は改善をしたことになる。
- ④ 総資本回転期間において当期が1.07年で前期が1.2年であった場合は、総資本回転期間は悪化したことになる。
- ⑤ 総資本回転率や総資本回転期間から会社の効率性を判断する場合、業界（業種）の平均との比較を用いて判断する必要はない。

解答：②

解説

- ① 総資本回転率（回）は、年間売上高を総資本（総資産）で除して計算します。したがって、①は誤りです。
- ② 正しい記述です。
- ③ 総資本回転率の数値が高いほど、投下資本の回収が早いことを意味しています。したがって、総資本回転率が前期0.98回から当期0.93回に変化したことは、回転率が悪化したこととなります。したがって、③は誤りです。
- ④ 総資本回転期間が短いほど資本循環の回転スピードが速く、回転率が高まることとなります。総資本回転期間が前期1.2年から当期1.07年に変化したことは、回転期間が改善されたこととなります。したがって、④は誤りです。
- ⑤ 総資本回転率や総資本回転期間から会社の効率性を判断する場合には、通常、業界（業種）の平均との比較を用いて判断します。したがって、⑤は誤りです。

1-62. 売上高利益率に関する次の記述のうち、正しい記述の組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. 売上高利益率の分析では、会社が獲得した売上が利益の獲得にどのくらい結びついていたのかを計算する。
- イ. 売上総利益は、会社の最終的な利益である。
- ウ. 営業利益は、会社の本業から得られた利益である。
- エ. 経常利益は、一般的に粗利とよばれている。
- オ. 売上高利益率は、一般的には低い方がよい。

選択肢

①アイ ②アウ③イウ ④ウエ ⑤ウオ

解答：②

解説

- ア. 正しい記述です。
- イ. 売上総利益は、売上高から売上原価を差し引くことで計算されます。損益計算書上に最初に登場する利益である。売上総利益は一般的に粗利と呼ばれています。したがって、イ. は誤りです。
- ウ. 営業利益は、会社の本業から得られた利益です。ここで会社の本業とは何か問題となります。商品販売業の本業とは、商品を仕入れてそれを販売することで利益を獲得することです。製造業（ものづくり企業）の本業とは、製品を製造してそれを販売することで利益を獲得することです。営業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を差し引いて計算されます。したがって、ウ. は正しい記述です。
- エ. 経常利益は、会社の経常的な活動から得られる利益を意味しています。経常利益は、営業利益に営業外収益（受取利息、受取配当金など）を加算し、その後で営業外費用（支払利息など）を差し引いて計算されます。したがって、エ. は誤りです。
- オ. 売上高利益率は、会社が獲得した売上高がどの程度利益の獲得に結びついたかを表しているため、一般的には高い方がよいです。したがって、オ. は誤りです。

1-63. 売上高利益率の分析に関する次の記述のうち、誤っているものを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ① 売上高総利益率の分析は、会社の商品、製品、サービスの収益性を評価する。
- ② 売上高営業利益率の分析は、会社の営業活動による収益性を評価する。
- ③ 売上高経常利益率の分析は、会社の経常的な活動による収益性を評価する。
- ④ 売上高当期純利益率の分析は、会社の活動全体の最終的な収益性を評価する。
- ⑤ 売上高総利益率の分析は、会社の短期的な支払能力を評価する。

解答：⑤

解説

- ① 正しい記述です。
- ② 正しい記述です。
- ③ 正しい記述です。
- ④ 正しい記述です。
- ⑤ 会社の短期的な支払能力を評価するのは当座比率などです。したがって、⑤は誤りです。

1-64. 損益分岐点分析に関する次の記述のうち、正しい記述の組み合わせを選択肢の中から一つ選びなさい。

- ア. 損益分岐点分析には、利益（黒字）も損失（赤字）も発生しない売上高と販売量を計算する目的がある。
- イ. 損益分岐点分析の計算をするためには、総費用を固定費と変動費に分解する。
- ウ. 固定費の代表的なものには、直接材料費や直接労務費がある。
- エ. 変動費の代表的なものには、減価償却費、支払家賃、支払地代がある。
- オ. 損益分岐点分析では、会社が目標利益を獲得するために必要な売上高と販売量を計算することは行わない。

選択肢

①アイ ②アエ ③イウ ④ウエ ⑤ウオ

解答：①

解説

- ア. 正しい記述です。
- イ. 正しい記述です。
- ウ. 固定費とは、生産数量や販売数量の増減に関係なく固定的に発生する費用を意味しています。固定費の代表的なものには正社員の人件費、会社建物や機械設備から発生する減価償却費、支払家賃、支払地代、固定資産税などがあります。したがって、ウ. は誤りです。
- エ. 変動費とは、生産数量や販売数量の増減に比例して増減する費用を意味しています。変動費の代表的なものに、商品の仕入代金、光熱費、直接材料費、直接労務費などがあります。したがって、エ. は誤りです。
- オ. 損益分岐点分析を行う意義の一つに、目標利益を獲得するために必要な売上高と販売量を計算することがあります。したがって、オ. は誤りです。

1-65. 損益分岐点分析に関する次の記述のうち、誤っているものを選択肢の中から一つ
選びなさい。

- ① 損益分岐点売上高とはいくら売れば総費用が回収できるのか、総費用が回収できる売上高はいくらかを表わしている。
- ② 損益分岐点販売量とは何個売れば総費用が回収できるか、その販売量を表わしている。
- ③ X社の当期実績は、売上高5,000,000円、変動費2,500,000円、固定費1,500,000円であった。この場合の損益分岐点売上高は、3,500,000円である。
- ④ 損益分岐点売上高5,000,000円の場合に、売上高が5,000,000円を超えたら会社に利益が発生する。
- ⑤ 損益分岐点は、採算点ともよばれる。

解答：③

解説

- ① 正しい記述です。
- ② 正しい記述です。
- ③ 損益分岐点売上高（円）は、固定費1,500,000円÷（1－変動費2,500,000円÷5,000,000円）で計算します。計算の結果3,000,000円となりますので、ウ. は誤りとなります。
- ④ 正しい記述です。
- ⑤ 正しい記述です。