

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 財務デューデリジェンスでは主に財務や会計の調査が行われる。調査の中で買収対象企業の財務リスクを明らかにすることで、簿外債務になっているものや契約上不利になっている条件など買収にあるいは買収後に影響する事項を洗い出す。財務デューデリジェンスを実施しなければ、書面上の表面的な理解に留まり、買収後にトラブルとなる危険性があり、財務デューデリジェンスを実施することで財務上のリスクを明らかにすることが可能となる。
- ② 財務デューデリジェンスの調査項目の一つに買収対象企業の正常収益力の把握がある。過去の業績から正常収益力を分析することで、適正な買収価格や精度の高い事業計画を作成することができるが、これはもっぱら現状より業績が下振れることを前提に、極力保守的になされることが望ましい。
- ③ 財務デューデリジェンスの調査項目の一つに買収企業の設備投資の履歴がある。これは投資履歴の分析を行うことで将来的に必要となる設備投資を把握することができ、買収後に必要となる設備投資を把握することで買収価格に影響させたり、買収後の事業計画に取り込んだりすることができる。
- ④ 財務デューデリジェンスにおいて行われる調査項目の一つに、経営統合における問題点の抽出があげられる。財務デューデリジェンスのタイミングでこれを洗い出すことで事前に必要な作業を想定でき、経営統合の計画に織り込むことができる。また、事前に把握することで対応策も早めに検討でき、統合作業をスムーズに進めることができる。
- ⑤ 財務デューデリジェンスの実施を決定すると次に依頼する専門業者を選定・決定する。専門業者も多数存在し、それぞれの得意とする業界や規模感、また金額感も異なるため、見積もりを依頼して自社にあった業者を選んでいくことになる。その際には秘密保持契約（NDA）を締結し、情報提供しながら自社の依頼したい業務を伝え、見積もりを作成してもらうこととなる。

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 再建対象企業に対する事業デューデリジェンス(事業DD)の主な項目としては、ビジネスモデルの分析、マーケット(市場)の分析、競合他社の分析、事業のSWOT分析、事業の収益性の分析、企業・事業の戦略的なポジション分析、コア・ノンコア事業の区分、販売・マーケティング・製造・R&Dなどの各機能別分析などがあげられる。
- ② 事業DDにおいて必要な調査項目の一つに、キーパーソンをはじめとした従業員の退社動向がある。企業の業績・財政状態が悪化していく中で、キーパーソンとなる優秀な人材は、会社の危機を察知し早々に退社・流出していることも多い。そのため、企業再建は残された人材でやりくりしなければならない面があるが、あまりにも流出が激しければ、根本的に存続不可能という事態も生じえる。
- ③ 事業DDにおいて必要な調査項目の一つに、収益性分析と損益分岐点分析がある。収益性分析は、企業の売上高や売上原価、経費の状況を見ることで、どこに収益悪化の要因が存在するか否かを探ることである。また、損益分岐点分析は、企業が損をせず必要な利益を回収するための売上高がどの程度必要かをシミュレーションするものである。通常、固定費が高ければ高いほど、既存の投資が完了し、必要な追加資金が少ないことから、損益分岐点を達成する売上高は低くてもすむことになる。
- ④ 事業DDで実施される調査の一つに、PPM分析があげられる。PPMとは、自社の行っている業態を市場成長率と相対マーケットシェアで分類し、それぞれその高低の4つの組み合わせで金のなる木、スター、問題児、負け犬に区分した上で、事業撤退、継続の判断材料にする手法である。ただしPPMはあくまで過去のデータに基づく成長率やシェアでもあるため、たとえば、技術革新などで再び別形態の成長軌道に乗ったり、負け犬であってもそこで得た技術が他事業で転用できたりもするので、一律的判断は危険な一面もある。
- ⑤ 事業DDにおけるビジネスモデルの分析は、対象企業に対する概略的な理解を行い、デューデリジェンス手続きを効率的・効果的に行うための手段として用いられる。その内容としては、事業概況などの全般的な理解や、経営者層・各部門の責任者層に対するインタビューなどで行われる。またインタビューにより、経営者層、責任者層の資質の判断材料になるという副次的な効果も得られる。

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 モチベーション理論の一つに「マズローの欲求階層説」がある。これは心理学者アブラハム・マズローが考案した心理学論で、人間は成長しながら低次の欲求を満たし、高次の欲求へと移行していき、その欲求は5段階のピラミッドのように構成されていると提唱した。欲求の5段階は一般に最も低い段階から順に、「生理的欲求」「安全欲求」「社会的欲求」「承認欲求」「自己実現欲求」に区分される。
- ② 「生理的欲求」は食欲・睡眠欲など生命維持に必要な欲求であり基本的・本能的な欲求に該当し、「安全欲求」は安全や安定を求め、危機回避や健康維持に必要な欲求である。これらは低次の欲求であることから、組織マネジメントにおいてはモチベーションを維持するうえでの重要度は低いといわれている。
- ③ 「社会的欲求」は、所属と愛の欲求とも呼ばれ、集団への所属や連帯感、友情や愛情などに関するものである。社会的欲求が満たされない時、人は孤独感や社会的不安を感じやすくなると言われており、生存や安全に次いで基本的な欲求であるとされている。
- ④ 「承認欲求」は自尊の欲求とも呼ばれ、地位や名声を求め、他人から尊敬されたい、または自尊心を満たしたい願望から生じるものである。この欲求を満たせない場合、劣等感や無力感などを感じやすくなるため、組織マネジメントにおいては対応が非常に重要な欲求といえる。
- ⑤ 「自己実現欲求」は自己開発によりスキルを高め、潜在能力を最大限発揮して満足を得たいと願う欲求で、報酬で満足するのではなく、自己実現の行動そのものが目的となるため絶え間なく動機づけがなされ、いわば「あるべき自分になりたい」という欲求ともいえる。

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 企業経営者は、仕入代金、給与支払、地代家賃などの費用の支払いのために、収入として入ってくる資金と支出として出ていく資金の過不足を管理する必要があり、これを一般に資金繰りという。資金繰りに支障をきたすと様々なステイクホルダーの信用を失墜することにもなりかねないことから、資金繰りの把握は非常に優先順位の高い業務の一つである。
- ② 資金繰りが悪化する理由の一つに売上の減少がある。これは売上が減少しても固定費はそれに合わせて減少するわけではないことによる。したがって売上を増加させることが資金繰り悪化を回避するために最適な手段であり、よってその視点で対応を考えるべきである。
- ③ 資金繰りが悪化する理由の一つに売掛金の回収の遅れがある。商品を売り上げても通常一定の回収サイトがありすぐに現金化するわけではないく、また売掛先の都合で支払いが遅れる場合もあるためである。したがって、売掛金の消し込み等売掛債権の管理も資金繰り上重要な業務である。
- ④ 資金繰りが悪化する理由の一つに月次のコストの増加がある。会社運営に必要な固定費でも、例えば賞与月であれば人件費は通常増加するし、その他の費用についても毎月必ずしも同額とは限らない。したがって季節要因やその他の増加要因を事前に把握すると同時に、その増加が一過性のものでない場合には損益や資金繰りに与える影響を勘案する必要がある。
- ⑤ 資金繰りが悪化する理由の一つに業務の煩雑化・複雑化がある。業務効率が悪くなると作業工数が増え残業手当等が収益・資金繰りを圧迫することがあるので、業務フロー自体の見直しや、費用対効果を勘案したうえでのDXや外注の導入も検討する必要がある。

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 マーケティングの概念や定義は、時代の変化、社会の変化とともに変遷してきた。当初の製造・製品に注目した概念から、市場の創造・維持、さらには顧客志向・顧客満足を基軸とする概念へと変わってきた。また最近では、環境問題などへの事業者の社会的責任(CSR)といった公共的、あるいは公益的な視点から、ソーシャル・マーケティングの概念も重要視されている。
- ② マーケティングを考えるうえで不可欠の要素の一つに「顧客」がある。顧客は直接的には、対価を払って自分たちの商品やサービスを購入する人や組織ということになり、顧客志向とは、顧客価値や顧客満足の達成を経営管理の目標とする概念といえる。
- ③ マーケティングを考えるうえで不可欠の要素の一つに「ニーズ」がある。ニーズとは、不足の充足を求めることをいい、一般にニーズのない商品は売れないし顧客は、自分のニーズにあわない商品は買わない。そのため、事業者は、顧客のニーズを把握して市場主導型事業者になるか、顧客ニーズを創造する市場先導型事業者になることが必要とされ、前者、後者のそれぞれに立脚する代表的な考え方はプロダクトアウト、マーケットインである。
- ④ また、ニーズには潜在的ニーズと顕在ニーズがある。顕在ニーズは顧客が自ら意識しているニーズであり、潜在的ニーズとは、顧客が自ら認識していない隠れたニーズを意味する。市場先導型事業者はこの潜在的ニーズに訴える商品やサービスを提供しようとする。
- ⑤ マーケティングを考えるうえで不可欠の要素の一つに「ロイヤリティ」がある。特定の事業者や商品、サービスに対する他のものには変えられないという気持ちを顧客ロイヤリティといい、ロイヤリティの高い優良顧客の育成と獲得は、重要なマーケティング課題の1つであり、多くの消費者、顧客のロイヤリティを勝ち取ったとき、その事業者や商品、サービスはブランド化する。

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 5Sとは、整理(Seiri)、整頓(Seiton)、清掃(Seisou)、清潔(seiketsu)、しつけ(Shitsuke)という、Sの頭文字をもつ5つのキーワードからとった言葉で、製品やサービスのQ(品質)・C(コスト)・D(納期)の改善を図る目的でなされマーケティングのフレームワークに分類される。もともとは、自動車メーカーを中心とした製造業で導入されてきたが、近年、小売業やサービス業などでも5S活動に取り組む企業が増えてきている。
- ② 5Sのうち「整理」とは、「必要なものと不要なものを区別」し適切に処理(廃棄)することであり、不要品を整理すると作業スペースが広がり、労働環境の改善、生産効率の向上につながることを期待できる。「整理」を行う上での障害の一つに「物を捨てることへの心理的な抵抗感」があることから、捨てるルール(要・不要の基準)を決めて、定期的にチェックすることも運用上有効である。
- ③ 5Sのうち「整頓」とは、材料・工具・指示書・書類などの置き場所(しまっておく場所)を明確にルール化しておくことで、必要なものを探す時間を限りなくゼロに近づけることが大きなねらいである。したがって、「どのタイミングでどの場所で使うのか」を考えて、使い勝手のよい場所に配置する工夫も運用上有効である。
- ④ 5Sのうち「清掃」とはいわゆる掃除であるが、ゴミや汚れを取り除きながら道具や設備などに「異常がないか」を点検し、いつも以上に汚れていたりした時は原因についても調査すると作業上のトラブル回避に役立つ。また「清掃」にも「誰が・いつ・どこを・どんな方法で・どのレベルまで清掃するか」というルールを決めておくことも運用上有効である。
- ⑤ 5Sのうち「しつけ」とは、整理・整頓・清掃・清潔で決めたルール(作法)を守り、身につかせる(習慣化させる)ことである。そのためには、5Sの目的について全社員で共有し、理解を深めるなかで習慣化し、社員が自発的に整理・整頓・清掃・清潔に取り組めるような環境づくりも運用上有効である。

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 中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中、経営課題の背景が、必要な人材を十分に確保できないといった人材に関する問題である場合が少なくない。経営者が人材の課題に気付いて正面から向き合い、貴重な人材を活かせる仕事はどのようなものかを考え、行動を起こすことが重要である。また、経営戦略のない対症療法的な人材活用策では、根本的な経営課題の解決や求める人材の確保・活用が困難となる。
- ② 経営方針を見直し事業再構築を進める上で、ミッション/ビジョン/バリューを検討・策定することが重要である。社内で取組を継続させるうえで、経営者自身が骨子を提案し、時に従業員に意見を求めながら一緒に作り上げることによって、従業員の中に「自分ごと」として浸透し、ミッション/ビジョン/バリューが会社全体でその実現に取組みやすくなる。
- ③ 人材戦略を実施するうえで重要な視点のひとつに、求める人材が「中核人材」なのか、「業務人材」なのか明確にすることがあげられ、これがないと取り組むべき人材戦略の方向性が定まらない可能性がある。求める人材のタイプを確認するためには、担ってほしい業務内容や責任範囲などを明確にし、必要なスキル・能力を整理する必要がある。
- ④ 採用戦略の一つに中途採用がある。ミッション/ビジョン/バリューに共感してくれる人材を採用するいわゆる共感採用等のほか、新たな採用対象(学歴条件、第二新卒、外国人等)、採用手法(SNS、ダイレクトリクルーティング等)、採用時期(通年採用等)などにも視野を広げ、人材の特徴を見極めながら自社にあった採用戦略を検討する必要がある。
- ⑤ 人材育成の方法の一つにOJTがある。これは実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法で、指導する側の指導力向上や組織活性化も期待でき、近年注目されているいわゆる「リスクリング」や「リカレント」もこれにあたる。

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 経済学者ジム・コリンズらはその共著「ビジョナリー・カンパニー」の中で、経営理念・ビジョンとは 1) コアバリュー、2) パーパス、3) ミッションの三つの要素で構成されると説明し、経営理念・ビジョンと経営戦略、経営戦術の関係を示している。その中で、優れた企業が持つ経営理念・ビジョンとして、「明確さ」(組織内できちんと理解されていること)と、「共有」(組織成員が賛同し、組織に浸透していること)の二つの条件を指摘し、これらが満たされることで経営理念・ビジョンが初めて真の効果を発揮すると説明している。
- ② また同著の中でコリンズらは、経営理念・ビジョンの構成要素であるコアバリュー、パーパス、ミッションはいずれも普遍的な存在であるとしている。したがって会社創業時から掲げる経営理念・ビジョンが形骸化している場合にも、経営理念・ビジョンを再構築するのではなく、経営戦略のレベルで対応すべきとしている。
- ③ 中小企業庁2022年度版「中小企業白書」に掲載されている中小企業の経営理念・経営戦略に関する調査によれば、回答企業の半数以上が経営理念・ビジョンを明文化しており、具体的な内容については「顧客満足、信頼獲得」、「社員の幸福」、「社会への貢献・社会的使命」などが上位を占めている。
- ④ 経営理念・ビジョンの組織における浸透については、組織成員における経営理念の浸透プロセスとして、経営理念への共感が行動への反映を促す効果を持ち、経営理念に関する認知や理解の深まりも行動を促進するとされている。したがって認知、理解、共感なくしては具体的な行動への移行を期待することは一般に困難である。
- ⑤ 経営理念・ビジョンを浸透させるための具体的なアクションとしては、経営者からの積極的なメッセージの発信が重要である他、従業員との日々のコミュニケーションでの啓蒙や社内研修などを通じた教育も有効である。

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 トップ経営陣を入れ替える方法の一つに代表取締役の解職がある。当該代表取締役が平取締役にとどまるケース（代表取締役の解職）と平取締役も解任するケースがあるが、会社が取締役会設置会社である場合、いずれも取締役会の決議で行うことができる。
- ② 代表取締役の解職には一定数の賛成が必要となるため、事前に代表取締役の解職議案への賛成者を確保する必要があるほか、解職対象の代表取締役に解職の動きを悟られないような取締役根回しをするかを慎重に検討するとともに、必要に応じ解任に賛成する関係者の事前のリハーサルなども視野に入れる。
- ③ 定款や取締役会規則等では、代表取締役が取締役会の議長となる旨を定めていることが一般的であるが、代表取締役の解職議案については、解職対象の代表取締役は議長となることができない。従ってあらたな議長を選任する手続きが必要となり、社内規定等により事前に誰が議長となるかを確認しておく必要がある。
- ④ 代表取締役を解職する際には、当然のことながら法律上の手続に従う必要があるが、仮に適法であったとしても解職対象となる代表取締役が大株主である場合には、解職に対する報復として、解職に賛成した取締役が解任されるというリスクや、解任が成就したとしてもいわゆる会社の「お家騒動」として世間の耳目を集め最終的にリпутেশョナルリスクにさらされる可能性があることも認識しておく必要がある。
- ⑤ 取締役を解任する方法の一つに、株主による当該取締役解任の訴の提起があるが、提訴のためには解任の対象となる取締役に職務の執行に関し不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実があったにもかかわらず、当該役員を解任する旨の議案が会社法に定める機関において否決された等の一定の要件が必要となる。

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 再生手法に用いられるものにDIPファイナンスがあり、これは民事再生法などの倒産手続き開始後も旧経営陣に経営を任せつつ、新たな資金を提供する金融手法である。これは本業に力があるが、倒産手続きに入った企業の多くが直面する資金繰りの急速な悪化（仕入先からの現金払い要求など）に対応することなどを目的とした短期の融資であることが多く、また最優先して弁済を受けることが裁判所から認められている。
- ② 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。
- ③ 再生手法の選択の際に検討されるべき金融支援策としてノンリコースローンがある。ノンリコースローンの場合、責任財産からのキャッシュ・フローのみを返済原資とされ、その範囲を超えての返済義務を負わない。よって企業再生におけるノンリコースローンの位置付けは、資産所有と事業経営を分離するために、資産保有リスクと事業経営リスクを分離するシステムである、ということがいえる。
- ④ 再生手法の選択は、事業リストラクチャリングの計画立案とも関連付けて行うべきである。すなわち、コア事業を残してノン・コア事業を切り離す必要があるときは、それを実行する前の段階で合併してしまうことは向かないが、たとえばコア事業部分を事業譲渡や会社分割等で新会社に移転させるようなスキームは有効性が高い。
- ⑤ 再生手法に用いられるものにデット・デット・スワップ（DDS）がある。これは債権放棄やデット・エクイティ・スワップ（DES）と異なり、債権を別条件の債権に転換するなどの手法であるので、債務者の返済義務が消滅する訳ではない。したがって、他の手法と比べれば実行しやすく、また、期限の利益を喪失させたり、融資条件の見直しを行ったりする特約条項（コベナンツ）を付すことで信頼性を高められる。

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 中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が年々進んでおり、優れた技術やノウハウ等を次世代に円滑に承継していくことは、日本経済の活力維持・継続的発展にとって不可欠なことである。しかしながら、近年、少子化等を背景に、多くの経営者が後継者の確保・育成に苦勞しており、経営者にとって事業承継が大きな問題となっている。反面、多くの経営者は、事業承継に計画的に取り組んでおらず、この結果、高齢化が加速しているという悪循環に陥っている側面がある。
- ② 事業承継の形態の一つにM&Aがある。M&Aは、財務、法務、税務等に関する専門的な知識が必要であるという心理的ハードルの高さが検討の遅れを招いている側面があるが、広く候補者を外部に求めることができる他、従業員の雇用や取引先との関係を確実に維持することができるなどのメリットがある。
- ③ M&Aの検討・実施に際しての重要な事項の一つに、機密の保持および情報の漏洩防止があげられる。外部はもちろん、経営者の親戚や友人、社内の役員・従業員に対しても知らせる時期や内容には十分注意する必要がある、経営者の不用意な一言でM&Aが頓挫してしまうケースもある。
- ④ M&Aの検討・実施にあたり、当事者間の交渉により概ね条件合意に達した場合は、譲渡側企業と譲受側企業との間でデューデリジェンス前の対価額や経営者の処遇、役員・従業員の処遇、最終契約締結までのスケジュールと双方の実施事項や遵守事項、条件の最終調整方法等、主要な合意事項を記載した基本合意書を締結する。通常、守秘義務などは法的拘束力を持たせ、売買行為そのものや譲渡価格等の条件については拘束力を持たせない場合が多い。
- ⑤ M&Aの検討・実施において譲渡側が提出する資料や情報は広範多岐にわたるが、企業(事業)の全体像を、可能な限り正確に、負の部分(例えば、簿外債務、係争を抱えている、税金滞納等)も含めて開示しておくことが重要である。都合の悪いことを隠していて、デューデリジェンス段階で発覚した場合は、基本合意内容の修正や取引自体が破談となる可能性が高くなり、また、成約後に発覚した場合には、賠償問題に発展することもあり得る。

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 47都道府県に設置された中小企業活性化協議会（以下「協議会」）は、収益力改善、事業再生、廃業・再チャレンジまで、幅広く経営課題に対応する、国が設置する公正中立な機関である。協議会には、統括責任者であるプロジェクトマネージャー（PM）のほか、PMを補佐する複数のサブマネージャー（SM）が配置されており、PMとSMは主に地方銀行等出身者や公認会計士等士業が務めている。
- ② 協議会が行う私的整理の手法は、原則すべての債権者に企業の窮状を知られずに風評による信用低下などを回避しながら、経営再建を進める。たとえば、過大投資等により過剰債務を抱え一時的に経営が悪化していても、主力事業では黒字が見込まれ、財務や事業の見直しなどにより再生可能な中小企業者に対し、窓口相談、再生計画策定支援等の支援を行っている。
- ③ 協議会の窓口相談においては、財務上の課題のある中小企業に対して、面談や提出資料の分析を通して経営上の問題点や具体的な課題を抽出し、そのうえで、課題の解決に向けてPMやSMが適切なアドバイスを行う。協議会において、収益力改善、再生計画策定支援又は廃業・再チャレンジ支援が妥当であると判断した場合、それぞれの第2次段階に進むことになる。
- ④ 協議会では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対し、「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール」を支援し、併せて「事業継続アクションプラン」策定を支援してきたところ、資金繰りに悩む数多くの中小企業者に利用されてきた。これを踏まえ協議会では、感染症の影響を問わず、幅広く中小企業者の収益力の改善を支援し、ポストコロナに向けたアクションプランを策定支援する「収益力改善支援」を実施し、地域経済の活力の再生に取り組んでいる。
- ⑤ 協議会では、窓口相談時、再生計画策定支援の終了時又はモニタリング期間中のいずれの場合においても、事業の再生が極めて困難であると判断した場合、相談企業にその旨を伝え、相談企業が清算を選択した場合、経営者について「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務の整理を支援したり、法的整理によらない会社清算を実施する場合には弁護士とともに金融機関との調整をサポートしている。

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 M&A等の資金調達手段として利用できる法人にTMK（特定目的会社）やSPC（特別目的会社）がある。M&Aにおいてよく利用されるスキームは、買収する側の企業がTMKやSPCを設立し、TMKやSPCで資金調達を行い譲渡企業を買収した後、当該譲渡企業と合併するといった方法である。
- ② 一般の株式会社とTMKの違いの一つとして根拠法の違いが挙げられ、株式会社は会社法で規定されている一方、TMKは「資産の流動化に関する法律（資産流動化法）」によって規定されている。また、株式会社は事業を行い利益を上げるのが大きな目的であるが、TMKは利益を上げるための事業を行わず、設立当初に策定した資産流動化計画に沿った業務のみを行う。
- ③ SPCとは、特別目的事業体（SPV）のうち法人格を持つものをいい、SPCのうち資産流動化法にのっとり作られた法人がTMKである。特別目的事業体（SPV）は、TMKとSPCの両方を含み、さらに法人ではない事業体もすべて含む。SPCは、特定の目的のために設立するあるため資産流動化法による設立しかみとめられていない。
- ④ 従業員が株式を買い取るMBO（マネジメントバイアウトにおいてもTMKやSPCが利用されることがある。従業員を新しい経営者に据える親族外事業承継では、株式を買い取る資金をいかに捻出するかが問題であり、給与を主な収入としている従業員が、株式を買い取れるほどの自己資金を持っていることはまれであり、TMKやSPCに資金調達をさせその資金で株式を買い取ることになる。
- ⑤ その他、TMKには不要な資産をオフバランス化し、財務体質を改善するために活用できるなどのメリットがある。一方で、最低でも10万円以上の資本金の用意や内閣総理大臣への届け出が必要となり、また設立には専門的な知識が必要になるので弁護士や公認会計士などの各専門家に依頼する費用も発生するなどのデメリットもある。

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 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るならない」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 財務リストラクチャリングは、事業再生の場面等において主にキャッシュ・フローを改善することを目的として行われる。具体的には財務諸表に記載されている数値を見直すことで行い、対象となる財務諸表（およびその項目）は貸借対照表の借方の資産（アセット）、貸方の負債（デット）、純資産（エクイティ）ならびに損益計算書のすべての項目である
- ② 財務リストラクチャリングの手法の一つに資産（アセット）リストラクチャリングがある。これは遊休不動産や流動性の高い上場株式等の有価証券などを売却し、キャッシュ・フローの改善をはかるもので、企業の事業に関係のない資産を売却することにより、短期間での資金調達や借入金の弁済資金に充当することが可能となる場合がある。
- ③ 財務リストラクチャリングの手法の一つに負債（デット）リストラクチャリングがある。これは債務の整理または再構築のことであり、主要な手法として、債権放棄、DES、DDS、リスケ（リスケジュール）などがある。対象企業が過大な負債を抱えている場合、利払いや元本返済の負担が大きいため、損益およびキャッシュ・フローの圧迫要因になっていることが多く、事業再生を図るためには、デッド・リストラクチャリングが重要となるケースも多い。
- ④ デットリストラクチャリングのうちDESはデット・エクイティ・スワップ（Debt Equity Swap）の略称で、企業の既存の債務を株式に変換することをいう。これは既に企業に対して債権を保有する金融機関等が融資の一部を現物出資する形で株式を取得するケースが多く、対象企業にとっては、財務内容の改善が図れるなどのメリットがあり、一方対象企業の債権者にとっては、単なる債権放棄に比べて、債務者の業績が回復した場合将来的な株式譲渡によるキャピタルゲインが期待できるなどのメリットがある。
- ⑤ デットリストラクチャリングのうちDDSはデット・デッド・スワップ（Debt Debt Swap）の略称で、企業への既存の通常の貸付金債権を劣後債権（他の債権よりも支払いの順位が劣る債権のこと）に変更するといった方法により行う。DDSの対象企業側のメリットは、劣後債権に変更することにより実質的な債務超過状態を解消することができ事業再建を図るといったところであり、金融機関にとっても対象企業が最終的には返済義務を負うためDESに比べて応じやすいというメリットがある。

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 製品が市場に広がるスピードは加速する一方、当初は大きなシェアを占めていた日本企業がそのシェアを失うスピードも速くなっている。今後、第4次産業革命が進むことにより、その技術革新、ビジネスモデルの革新等による更なる構造的な競争環境の変化が起きる中、柔軟かつ迅速に対応していくことが重要といえる。
- ② 日本企業は、一般に環境変化への対応に必要なグローバルかつオープンな連携及びビジネスモデル変革の柔軟性やスピードにおいて欧米企業と比較して遅れているといわれている。日本企業の競争力を更に高めるためにも、政策支援等を通じて日本における事業再編に係る課題を取り除き、日本企業がグローバル企業との関連で劣後しない環境を構築することが重要といわれている。
- ③ 第4次産業革命の変化に対応していくためには、事業戦略レベルでの内部資源配分を中心とした企業経営だけでなく、経営戦略レベルでの能動的・機動的な資源配分・事業ポートフォリオの入替が必要である。この点において日本企業は欧米企業に後れを取っているといわれている。
- ④ また日本企業は欧米企業と比べ、「選択と集中」が、進んでいない状況にあるといわれている。よって 現在黒字の事業を除き、自社の戦略上ノンコア事業であれば、撤退・売却判断を的確に行いより成長性の高い事業に経営資源をシフトさせることが重要である。
- ⑤ 企業が自前のみで価値を創出することは時間的に困難であり、高付加価値創出のスピードを確保する手段として技術・人材等を保有するベンチャー企業等を通じたオープンイノベーションも重要となってきた。そして、事業ポートフォリオの大胆な入れ替えや、第4次産業革命に対応する際に求められる技術・人材・時間を買うM&A等を促進するための仕組みや環境づくりも重要といわれている。

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 昨今、中小企業は、新型コロナウイルス感染症の影響長期化、原材料価格の高騰、世界的なカーボンニュートラルやデジタル化の流れ、頻発する自然災害等、経営環境が激変する中、増大する債務に苦しむ中小企業の存在も指摘されている。このような状況の中、中小企業にとっては、財務内容の悪化や資金繰りの悪化等で経営が困難になり、自助努力だけでは事業の再生が難しい状況に陥る前段階での収益力改善に向けた取組が必要となっている。
- ② 収益力改善のための事業計画策定にあたっては、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。その際、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。
- ③ 収益力改善のための事業計画策定における財務分析にあたっては、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。その際、同業データとの比較等に当たっては、ローカルベンチマークの活用等も有用である。併せて、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。
- ④ 収益力改善のための事業計画策定にあたっては、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 収益力改善の取組後の持続的・安定的な事業継続のみならず、思い切った事業展開等の前向き投資を行う上では、規律ある経営が重要であるため、ガバナンス体制の整備も促進していくことが重要である。ただし、中小企業では所有と経営が一致している閉鎖会社であることが多く、そうした場合株主と経営者の利害対立といういわゆる「エージェンシー問題」が発生しがちなことに注意が必要である。

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 事業ポートフォリオマネジメントにおいては、全社的（グループの全体最適）な観点から経営資源の適切な配分（再配分）により、資本効率を上げてキャッシュを創出し、創出したキャッシュを成長投資に回すことで企業の持続的な成長を実現するため、市場環境や競合他社との比較等も踏まえた財務的な規律付けを行っていくことが極めて重要であり、その担い手となるべき役職が CFO である。
- ② CFO とは、本来、単なる経理・財務の部門長ということにとどまらず、1) 事業ポートフォリオを踏まえた事業リスクの評価・分析を行った上で、事業リスクに見合った最適な資本政策を立案・遂行するとともに、2) 企業財務の観点、つまりいかに適切な資金の配分（投資）により将来キャッシュフローの最大化を図るかという観点から、CEO のパートナーとして経営戦略の策定・実行に主体的に関与し、3) 企業財務の責任者として投資家に対する説明責任を果たすことを職責とする役職であるといえる。
- ③ 欧米企業においては、こうした機能を発揮する CFO が多く CEO と並びそのステータスが確立されているのに対し現状、日本企業では、「CFO」が制度会計を主な職責とする経理部門や資金調達を主な職責とする財務部門の長として位置づけられることが多く、経営企画部門を中心とした中期経営計画の策定や経営資源の配分のプロセスに必ずしも十分な関与ができておらず、CFO 本来の機能と権限を有するものになっていないのではないかとの指摘がある。
- ④ また、CFO が期待される役割を果たすための前提として、本社のコーポレート部門には、全社レベルの資本コストの把握にとどまらず、事業ごとの資本収益性と資本コストとの比較も踏まえた適切なリスク・リターン分析を行うため、事業セグメントごとの B/S やキャッシュ・フローの把握のためのデータインフラの整備・向上を行うことや、本社（CEO を始めとする経営陣及び経営企画部門等のコーポレート部門）や事業部門の幹部等の財務リテラシーの向上が期待される。
- ⑤ こうした CFO の本来の役割を踏まえ、日本企業においてもその機能強化を図り、事業ポートフォリオに関する議論に主体的に関与し、こうした財務的規律・統制を働かせていくという積極的な役割を果たす役職としていくことが期待され、そのため CFO の人材育成や登用については、経理・財務部門出身者であることが必須である。

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 近年注目度が高まっているキーワードにSDGsがある。SDGsとは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2016年から2030年までの17のゴール(目標)と169のターゲットからなる国際目標である。
- ② SDGsを達成するためには、膨大な資金が必要であり、資金不足を解消していくには公的な資金のみでなく、民間資金も活用されていくことが肝要であるといわれている。こうした背景の中近年増加しているのがESG投資であり、これは財務情報だけでなく、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)に関する取組も考慮した投資のことである。
- ③ ESGの「E」に当たる環境・エネルギー分野に関しては、欧州では気候変動対策を中心に環境に配慮した経済活動への投資、いわゆる「グリーン投資」により、感染症流行下・収束後の経済成長を目指す動きがある。我が国でも2020年12月に「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」が策定され、こうした政策的な後押しも背景に、企業が環境・エネルギー分野への参入や同分野での事業拡大が増加していくことが期待される。
- ④ また気候変動を巡る投資・金融関連のイニシアチブも年々増加しており、特にリーマンショックを契機に非財務情報が企業価値に及ぼしうる影響に注目が集まり、気候変動問題の顕在化に伴って、気候変動への対応が「社会的責任」から投融資にとっての「リスク」に変化しており、これは一方的なネガティブ要素といえる。
- ⑤ ESGの「S」は人権問題を解決するための取り組みともいえ、具体的には企業におけるダイバーシティやワークライフバランスの実現を目指している。ダイバーシティのためには、性別や国籍などを問わず、社員が自分の個性を発揮して働ける職場環境を整備することが重要である。