

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 経済のグローバル化やI o TやA Iの台頭に象徴される第四次産業革命など、企業を取り巻く経営環境の変化や経営課題の複雑化が進むなか、最高経営責任者（CEO）を含む経営陣は、非連続な変化にスピードを持って果敢な対応を行うことがますます求められていくことが予想される。
- 2 このような背景のもと、コーポレート・ガバナンス改革は会社法改正に止まらず、デジタルガバナンス・コードの策定にまで及び、それらの枠組みの整備も進められている。各企業がこれらを踏まえて各種ガバナンス体制の構築を開始しているが、その一つにデジタル技術活用による取締役の機能向上も求められている。
- 3 我が国企業においても、社外取締役の導入が進む中で、取締役会の構成の多様化を踏まえ、取締役会の役割として、経営戦略決定や業績評価を中心に行うとともに、経営陣に個々の業務執行の決定を委任することで意思決定の迅速化を図るガバナンス体制を志向する企業が増加している。しかし、我が国において、これらを実行するまでに十分に積み上がっているわけではなく、各社において実務上の課題を抱えている状況にある。
- 4 取締役会は2008年の世界的金融危機（リーマンショック）以降リスクの監督により多くの時間を費やすようになり、リスクの監督が現時点で抱えるリスクだけでなく、より将来予見されるリスクを重視するようになり、戦略に起因するリスクが検証されるようになったのもこの頃であると言われている。
- 5 リスクや戦略についての監督という取締役会の役割を効果的に果たすためには、リスクマネジメントを組織的に体系化された仕組みで行える環境を整備すべきこと、そのためには取締役会による監督に必要な情報が体系化されるとともに情報としての粒度が整理され、執行側の情報だけでなく、外部情報を含め、それらの情報が取締役により消化可能なまでに選りすぐられ、構造化・可視化されたマネジメント・インフォメーションとして提供される機能が重要であるといえる。

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 支払期限の延長は有力な短期資金源となるため、顧客の立場を利用して多くの仕入先に速やかに要請する必要がある。また、早期に手形ジャンプなどの措置を講じることによって、信用上は問題もないから、短期的な資金確保が可能となる。
- 2 一般的に事業変調の兆しは最初に損益に現れる。売上が減少する、利益率が悪化する、といった単純な業績悪化の兆しが、やがて、不良債権の増加、不良在庫の増加へとつながり、最終的には資金繰りの破綻へとつながる。しかし、債権回収期間や仕入債務の支払期間などの関係から、縮小の過程でも、キャッシュ・フローが一時的に良くなっていることがあるため、注意が必要である。
- 3 選択と集中の判断材料として考えられるのは、スピードを重視し、再建対象企業の打つ手に早く反応する分野や事業基盤が相対的に強固な領域に注力することである。その結果、新しい施策が利益やキャッシュ・フローに素早い効果を与えることになるため、次の手を考える時間ができることにもなる。ただし、当該分野が量的拡大を急激に行わなければならない企業や選択と集中を決定した事業が安定していない場合は、反応も速いに変化も激しいことから注意が必要である。
- 4 深刻な危機ではキャッシュがなければ、再生のための時間を確保できない。どのような再生でも、効果的な運転資金管理により、通常事業に影響を与えることなくキャッシュの効果を高めることは可能である。キャッシュ管理導入は難しい意思決定や重大な変化を伴うため、不満が出るのが常だが、キャッシュ・フローを改善するためには必要なことなので、キャッシュ管理はすべてに優先して進めるべきである。
- 5 再生プロセスは、キャッシュ・フローを良化させるプロセスそのものとも言える。すなわち、緊急時には短期資金の早期捻出による短期的な企業の生き残りが重要視され、暫定的安定の追及段階では、コア事業への選択と集中、コア事業の収益性改善、遊休資産の売却などが図られる。平時への回帰や安定化が図られる段階では、コア事業の更なる抜本的改善によるキャッシュ・フローの良化が図られる。

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 中小企業庁の調査によれば、中小企業・小規模事業者は様々な経営課題を抱えており、その内容は、人材確保や販路開拓、設備投資、事業承継等多岐にわたり、また、それらに対する具体的方策自体も近年より複雑化している。
- 2 中小企業庁の調査によれば、中小企業・小規模事業者をめぐる状況の一つに「深刻化する人手不足」がある。具体的には、質・量ともに人材が不足しており、人手不足は経営上の不安要素として高まっている他、生産年齢人口の減少を背景に、中小企業の手不足感はより高まりを見せている。
- 3 中小企業庁の調査によれば、中小企業・小規模事業者を巡る状況の一つに「事業者の減少と経営者の高齢化」がある。倒産件数は減少しているものの、休廃業・解散は高水準で推移し中小企業数の減少が続いており、また、経営者の年齢のピークは60歳を超えるなど高齢化も進展している。
- 4 中小企業を巡る経営課題が多様化・複雑化する中、中小企業支援の担い手の多様化・活性化を図るため、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う「経営革新等支援機関」を認定する制度が平成24年に創設された。同制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や中小企業支援に係る実務経験が一定レベル以上の法人団体（個人は含まれない）、「経営革新等支援機関」として認定することにより、中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するものである。
- 5 中小企業庁によれば、認定経営革新等支援機関の認定数は3万機関を超えている。また、認定経営革新等支援機関の得意分野については、一般に経営改善・事業再生は税理士等や金融機関が、創業は商工会等であるなど異なっている他、本業と得意分野が近いなどの特徴がある。

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 企業においては、テクノロジーの急速な進歩への対応、多様化する顧客ニーズの取り込み、従業員の安全を確保した上での事業継続といった様々な経営上の課題に直面している。こうした課題は、実際に事業を担う人材面での課題と表裏一体であり、企業は、経営戦略やビジネスモデルの変革と同時に、人材に関する戦略の在り方についても見直しが進められている。
- 2 加えて、女性や高齢者、障害者、外国人といった多様な人材の活躍が進むと同時に、働き手個人のキャリア観、価値観も多様化している。企業にとっては、多様で優秀な人材の確保という観点から、働き手の個別のニーズへの対応や、魅力的な経験や機会の提供が大きな課題となる。
- 3 人的資本を含む無形資産が企業価値の源泉となる中、経営における人材や人材戦略の重要性はこれまで以上に増しており、国内外の経営トップも経営上重要な人材の確保等を重要なアジェンダと認識している。
- 4 企業の多くは、変化への対応の必要性や危機意識は共有しつつも、経営戦略に紐付いた人材戦略を効果的に実施できていないという現実もある。「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」をさす言葉に従業員エンゲージメント(業務従事)があるが、現在の日本企業における組織と個人の関係性を見ると、日本は従業員エンゲージメントが世界各国と比較して非常に高い。
- 5 日本では、新卒一括採用や終身雇用、年功序列日本型の雇用慣行、人材戦略により、多くの企業が個人を囲い込むような雇用コミュニティを構築するとともに、ポテンシャル重視の新卒一括採用、終身雇用を前提に、「メンバーシップ型」といわれる雇用慣行をつくりあげ、成長のドライバーとしてきた。メンバーシップ型は同質性の高い品質の効率的な提供が主目的であった事業環境においては一定のメリットがあった。

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 テクノロジーの高度化やグローバル化の進展によって、企業活動における外部委託先をはじめとする取引先との取引も急拡大している。一方で、反社会的勢力との関係性にはじまり、マネーロンダリング、制裁、贈収賄、人権問題に至るまで、取引先に対してより多面的にリスクの精査を行うことが求められるようになっている。こうした背景から、国内外の規制当局による取引先のリスクの監視はますます厳格化している。
- 2 取引先に対するデューデリジェンスでは、これから取引を行おうとしている、もしくは取引関係にある取引先による規制違反や、取引先やその関係者が、コンプライアンス上、問題となるような事象に関与していないかどうかを確認する。一般に取引先に対するデューデリジェンスは、契約時や契約更新時など定常的に行われるものでその深度もリスクの多寡にかかわらず一律である。
- 3 取引先が抱えている可能性のあるリスクの一つに「規制・コンプライアンスリスク」がある。これは当該取引先が暴力団排除条例や贈収賄規制をはじめとする諸法規制に加え、近年関心が高まっている人権コンプライアンスに抵触しているリスクなどを指す。
- 4 取引先が抱えている可能性のあるリスクの一つに「レピュテーションリスク」がある。当該取引先やその保有するブランドに対する社会的な評価・評判がネガティブなものであった場合、取引を行うことで自社の企業イメージまで下げてしまうといったリスクを指す。
- 5 取引先が抱えている可能性のあるリスクの一つに「セキュリティリスク」がある。これは当該取引先の情報セキュリティに対するリテラシーが欠如していたり、内部管理体制が構築されていなかったりした場合、情報漏えいなどを招くリスクがある。

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 事業デューデリジェンス（事業DD）の目的は、管理会計や定性的情報も加味しながら対象会社の事業状況を精査、対象会社の持つ将来の可能性とリスクについて把握・分析し、事業計画の妥当性等を検証することであり、法務DDや財務DDなどと目的はおおむね同一といえる。
- 2 事業DDの具体的作業は、対象会社や事業を取り巻く外部環境が事業に与える影響の分析（コマーシャルDD）と、組織やオペレーションといった内部環境が事業に与える影響の分析（オペレーショナルDD）に大別され、そのための代表的なツールとしてSWOT分析、3C分析、4P分析などが用いられることがある。
- 3 コマーシャルDDとは、主に売上に重点を置いたDDと言え、市場環境、競争環境、事業構造等を分析し、自社の強みと課題を踏まえ、売上に対するリスクやポテンシャルを精査する。またDDの目的がM&Aである場合には、その後に想定されるシナジーやリスクについても分析する。
- 4 オペレーショナルDDは、主に業務オペレーションをQCD（品質、コスト、納期）や4M（人、機械、材料、方法）等の観点から将来のコスト計画に対する合理性等を分析し、DDの目的がM&Aである場合、その後に想定されるコスト削減余地、それらに対する阻害要因やリスクを早期に抽出する。特にメーカーの場合、生産オペレーションに対するマネジメント能力が強みの根源になっている場合が多く、詳細な分析が求められる。
- 5 コマーシャルDDやオペレーショナルDDのほか、近年のITインフラの普遍化に伴い実施されるようになったDDにITDDがある。ITDDは対象会社の情報システムの状況を把握し、今後経営上IT関連でどのような課題や対応が必要になるかを分析する。特にM&Aの場合システム統合の成否は経営に致命的な影響を与えかねず、使用している基幹システムが異なる場合の対応や、対象会社の保有データの移行の難易度の査定などを行う必要がある。

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 緊急時の対応で最も重要なのは、直近の資金繰りである。キャッシュが無ければ、再生のための時間を確保できなくなるため、キャッシュ管理はすべてに優先する。キャッシュ管理により、従業員から不満が出るのが通常だが、キャッシュ・フローを改善するためには避けて通ることができない。
- 2 キャッシュ・フローを改善するうえで重要な指標にEBITDAがある。EBITDAは事業が本源的に持っているキャッシュベースでの収益獲得能力を知るために必要な指標であるが、ここで重要なことは業績を良く見せようとするのではない。今後の企業の収益力を予測することが主目的であり、その基礎となりうる数値を示すことが重要である。
- 3 ターンアラウンド・マネージャーにとってキャッシュの管理は非常に重要である。キャッシュの管理に必要な仕事は、主に超短期のキャッシュ必要額の見積、キャッシュ・フロー改善のための行動計画の策定、キャッシュの管理体制の整備などである。
- 4 事業領域の再定義で重要なのは、一般的に継続的なキャッシュ・フローと競争力の維持である。将来的に収益性が見込まれない事業は早期に撤退し、事業を売却し得た資金で債務の削減を図りながら、収益性の高い事業領域にフォーカスすることが必要となる。したがって、通常、再建時点において赤字である事業は撤退することとなる。
- 5 事業リストラのための分析により不採算部門や不採算店舗が明らかになった場合には、撤退や閉鎖を検討することになる。不採算部門や不採算店舗は、本社費などの固定費が按分されているために不採算となっていて配賦された金額を勘案しなければ採算が取れている場合もある。また、撤退・閉鎖のコストがキャッシュ・フローを悪化させる可能性もある。

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 購買コントロールにおいては、小さな改善が大きな効果を生むことがある。特に中小企業の場合経営資源が限られており、購買コントロールの最適化はただコストを削減するだけでなく経営資源の効率的な利用にも貢献することから、その効率化は非常に重要であるといえる。
- 2 購買コントロールにおける重要なファクターの一つに適切なサプライヤーの選定がある。適切なサプライヤーとの長期的な関係を築くことは企業の安定性と成長に不可欠であり、サプライヤー選定の際には、価格だけでなく品質、信頼性、納期の守り方など多面的に評価することが重要である。
- 3 適切なサプライヤーと長期的な関係を築くためには、相互の信頼と利益の共有が重要となる。公平かつ透明性のある定期的なコミュニケーションを心がけ、双方にとって有益な合意点を見つけ出す。市場状況の変化に対応する柔軟性を持ちながらも、一貫した良好な関係を維持することで予期せぬ問題や危機にも効果的に対応することが期待できる。
- 4 購買コントロールにおける重要なファクターの一つに購買管理ソフトなどのITの導入がある。購買管理ソフトの導入は購買プロセスを自動化しデータ管理を効率化することで、時間とコストの節約を実現する。またこうしたシステムの導入は、購買プロセス全体の透明性を高め意思決定をサポートすることになることから、高額であってもより高機能・多機能であることが望ましい。
- 5 購買コントロールにおける重要なファクターの一つにリスクマネジメントがある。購買プロセスに潜む様々なリスクを想定し、それらを効果的に管理する方法を理解することが重要であり、これには、サプライヤーの信頼性の評価、市場の変動、または予期せぬコストの増加などが含まれる。

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 マーケティングの手法のひとつにCS/CE分析がある。これは別名バリュー分析とも呼ばれ、顧客満足度 (Customer Satisfaction) と顧客の期待度 (Customer Expectation) のそれぞれを、商品やサービスの価格と比較した際のギャップを元に、顧客が感じるバリュー (価値) について分析を行う手法をさす。
- 2 CS/CE分析は、顧客満足度/顧客の期待度の高低をそれぞれ縦軸/横軸にとるマトリクスの作成により行う方法が一般的である。そしてCS/CE分析の結果、顧客満足度/顧客の期待度ともに高い場合には商品・サービスを現状の水準で維持すればよいが、顧客満足度が高いにもかかわらず顧客の期待度が低い場合には現状で十分であることを意味するので、オーバースペックや過剰対応にならないよう注意する必要がある。
- 3 CS/CE分析の結果、顧客満足度が低い場合には顧客の即喪失を意味するので、顧客の期待度の高低にかかわらず商品やサービスレベルの早急な改善が必要である。そしてそのためには自社の経営資源を的確に見極め、最大限に配置することが極めて重要となる。
- 4 CS/CE分析を実際に行う場合、自社の商品・サービスをアンケートやインタビューにより直接調査してみる方法や、SWOT分析などにより客観的に業界における自社のポジションを明らかにする方法がある。そして両者を併用すれば、より効果的に顧客満足度等が測定でき、製品改良や開発に役立てることができる。
- 5 商品・サービスに対する顧客満足度は、近年企業の社会的責任ともリンクする傾向にあることから、社員の顧客に対する態度や会社に対する帰属意識なども大きな要素となっている。したがって社員の意識を調査し高めることも、顧客の満足度や期待度を高めるためには重要であるといえる。

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 貸出条件緩和債権とは、銀行法施行規則において、「債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸出金」とされている。
- 2 基準金利の設定は、「債務者に有利となる取決め」の判定のためのものであるが、そもそも「債務者の経営再建・支援目的」が無いと認められる場合（例えば、当該条件緩和が、他の金融機関との競争上の観点から決定されたものであったり、当初約定時点から決められていたものであったりする場合。）には、貸出条件緩和債権に該当しない。
- 3 過去に条件緩和をした時点において、基準金利が適用される場合と実質的に同等の利回りが確保されていると認められ、貸出条件緩和債権にならなかった債権について、その後の基準金利の変化のみをもって、（条件の変更がないまま、）貸出条件緩和債権に自動的に認定されることはない。
- 4 「経営支援先に対する債権」は、「債権放棄やD E S（デット・エクイティ・スワップ）などの支援を実施し、今後も再建計画の実施に際し追加的支援の蓋然性が高い」場合と定義されている。このため、債権放棄などの支援を実施したが、追加的支援の蓋然性が高いと認められない場合には、「経営支援先に対する債権」に該当しないことから全額不開示としてかまわない。
- 5 コバナンツの変更・猶予そのものは、貸出金の金利や返済期間の変更等の貸出条件の緩和を行うものではなく、債務者に対する取引の総合的な採算には何ら影響を与えるものではない。従って、コバナンツの変更・猶予のみをもって、「貸出条件緩和債権」に該当すると判断するには及ばない。

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 いわゆる「資本性借入金」とは、貸出条件が資本に準じた十分な資本的性質が認められる借入金のことであり、債務者の評価において、資本とみなして取り扱うことが可能なものになる。本取扱いは、あくまでも借入金の実態的な性質に着目したものであり、債務者の属性（企業の規模等）、債権者の属性（金融機関、事業法人、個人等）や資金使途等により制限されるものではない。
- 2 「資本性借入金」は、借入金でありながら、債務者の評価において資本とみなして取り扱うことが可能なものであることから、貸出条件の面において、資本に準じた性質が確保されていることが必要と考えられる。基本的には、償還条件、金利設定、劣後性といった観点から、資本類似性を判断することとなる。
- 3 「資本性借入金」の償還条件については、一般には、資本に準じて原則として、「長期間償還不要な状態」であることが必要と考えられ、具体的には、契約時における償還期間が5年を超えるものであることが必要と考えられている。ただし、期限一括償還でなくても、長期の据置期間が設定されており期限一括償還と同視し得るような場合には、「資本性借入金」とみなして取り扱うことが可能なものと考えられている。
- 4 「資本性借入金」として取り扱われるための金利設定は、資本に準じて原則として、「配当可能利益に応じた金利設定」であることが必要と考えられる。ただし金融機関としては約定弁済も受けられず弁済順位も劣後するハイリスクな債権であることから通常より高い金利設定でも問題はない。
- 5 保証付借入金は、保証が実行された場合一般に「長期間償還不要な状態」、「配当可能利益に応じた金利設定」、「法的破綻時の劣後性」といった条件が保証人に引き継がれないことから、保証の実行後においても前記の条件が確保できる仕組みを備えていない限りは、基本的には「資本性借入金」には該当しないと考えられる。

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 企業再編の手法の一つに株式移転があり、これは新規に会社を設立し、その会社にすべての株式を取得させることである。自社を新設会社の完全子会社にする事で、資金を用いずに株式の移動だけで組織再編やホールディングス化ができるのが大きなメリットである。
- 2 企業再編の手法の一つに株式交換があり、これは子会社になる企業が既存の会社にすべての株式を渡し対価を得るという手法で、この際に得られる対価は基本的に株式である。株式を動かすことで既存の会社を完全親会社とし、自社を完全子会社にすることができるが、既存の会社を親会社とする点が株式移転とは大きく異なる。
- 3 株式移転を行う目的の一つに「経営統合」がある。異なる企業同士が手を組んで株式移転に取り組み、すべての株式を共同で新設会社を取得させれば経営統合が可能であり、この場合、経営統合をしても既存の会社は変わらず存続することになるため、通常の経営統合よりも社内の抵抗が少ない傾向にある。
- 4 株式移転を行う目的の一つに「ホールディングス化」がある。1社だけで株式移転を行うケースでは、新設した会社は持株会社となるが、持株会社を作ることで、株主と経営陣を分けることができるなど、ガバナンス上のメリットもある。
- 5 株式移転を行う際は、適格株式移転と判断されることで株式移転の際に本来発生する課税が免除されるというメリットを享受できる。適格株式移転と判定されるための要件は、対価として支払ったのは株式のみであることや、株式移転を終えたあとに、株式移転を終えたあとに会社同士の主従関係が解消していることなどが挙げられる。

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 私的整理に関するガイドラインは、会社更生法や民事再生法などの手続によらずに、債権者と債務者の合意に基づき、債務について猶予・減免などを行うことにより、経営困難な状況にある企業を再建するためのものである。そして、利害の対立する多数の金融機関等が主要債権者又は対象債権者として関わることを前提とし、私的整理の全部を対象としている。
- 2 会社更生法や民事再生法などの法的手続によったのでは事業価値が著しく毀損されて再建に支障が生じるおそれがあり、私的整理によった方が債権者と債務者の双方にとって経済的に合理性がある場合のみ、このガイドラインによる私的整理が行われる。
- 3 本ガイドラインにおいては、再建計画案はまず債務者が作成することになる。しかし、この再建計画案について対象債権者全員の同意が得られない場合及び合意された再建計画に基づく弁済が予定どおりに実施できない場合は、法的倒産処理手続開始の申立てなど適宜な措置をとらなければならないとされている。
- 4 本ガイドラインにおいては、主要債権者は対象債務者となり得る企業の適格性等を検討した上で、相当と判断した場合には、対象債権者に対し書面にて債務者と連名で一時停止の通知を出状する。この段階で、主要債権者としては利害の対立する他の対象債権者との円滑な合意を得られるだけの再建計画案であることを厳格に検討することとなる。
- 5 本ガイドラインにおいては、上記の企業の適格性等については、債権者会議及び債権者委員会で検討されることになり、また、第2回債権者会議に先立ち、主要債権者又は債権者委員会は、再建計画全般の相当性と実行可能性を、対象債権者に対し書面にて報告することになる。

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 「RCC企業再生スキーム」の対象となる「私的再生」は、RCCが主要債権者(再生対象債務者に対する金融機関債権者のうち、相対的に上位のシェアを有すると認められる者)である再生可能な債務者について、会社更生法や民事再生法などの法的再生手法によらず、金融債権者間の合意の下で事業の再生を行わせることにより事業収益から最大限の回収を図ることを意図して行われるものであり、すべての「私的再生」を対象としない限定的なものである。
- 2 「RCC企業再生スキーム」にしたがって行われる「私的再生」は、債権者の立場にたって行われるものであるので、事業を清算した場合の回収額よりも当該事業を再生継続させた場合の回収額が債権者にとって上回ると見込まれる場合にのみ、すなわち債権者にとって経済合理性が認められる場合にのみ行われるものである。
- 3 このような「私的再生」を行うには、当該債務者自身の再生への意欲、自助努力が前提であり、また、債権者に債務の猶予や減免を求めるものである以上、経営責任及び株主責任の明確化が求められることはいうまでもないことである。
- 4 一般に「私的再生」はその性格上、債権者と債務者が共有した情報については、相互に厳正な守秘義務を負うものであるが、同時に、「私的再生」の過程における公正性、客観性、更には、関係者間の透明性、衡平性を確保するために、「RCC企業再生スキーム」が定められている。
- 5 RCC企業再生スキームの対象となる債務者は、過剰債務を主因として事業の継続が困難な状況に陥っており、自力による再生が困難であると認められることや、債務者の再生の対象となる事業自体に市場での継続価値があること、そして経済合理性に合致していることの4要件が定められており、それらのいずれかを満たす必要がある。

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 投資ファンドは、投資家から集めた資金を元手に投資対象で運用し、運用によって得られた利益を投資家へ還元する仕組みのことを指す。投資ファンドには、ファンドマネージャーと呼ばれる運用のプロが在籍し、株式や債券だけでなく、事業会社も投資対象となり、事業会社側の視点では投資ファンドから資金提供を得られるだけでなく、経営支援等のサポートを受けられるといったメリットがある。
- 2 投資ファンドの形態の一つにベンチャーキャピタル（ベンチャーファンド）がある。これはベンチャー企業に対して出資を行うファンドのことをいい、実績がない未上場の新興企業に対して資金提供を行うことで支援するだけでなく、経営支援や提携先の紹介を行うことで、将来的なキャピタルゲインの獲得を狙い、IPO（新規上場）が一つのゴールとなる場合が多い。
- 3 投資ファンドの形態の一つにバイアウトファンドがある。これは、非上場会社や企業価値が低下している会社を投資対象として、企業価値を高めたあとに売却することによってキャピタルゲインを狙うファンドを指し、売却によるキャピタルゲインを主たる目的とする場合には、PEファンド、MBOファンドも「バイアウトファンド」と呼ばれることがある。
- 4 投資ファンドの形態の一つに再生ファンドがある。これは、業績が低調な企業や事業経営に関与することでその価値を向上させ、将来的に売却することでキャピタルゲインの獲得を目的としたファンドのことをいう。「企業再生」にフォーカスしている点が特徴的であり、業績不振の企業へ投資をすることになるため、投資ファンドの中でもハイリスク・ハイリターンな案件を取り扱うケースが一般的といえる。
- 5 投資ファンドの形態の一つにインキュベーションファンドがある。これは、ベンチャー企業の事業開始の極めて早い段階から投資を行うベンチャーキャピタルを差し、ハンズオン型で、経営指導やアドバイスを行っていくことが多く、アクセレーションファンドとも呼ばれる。

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 債権回収会社（サービサー）とは、金融機関等から委託を受けまたは譲り受けて、特定金銭債権の管理回収を行う民間の債権管理回収専門業者をいう。わが国では、弁護士法により弁護士または弁護士法人以外のものがこの業務を行うことは禁じられているが、不良債権の処理等を促進するために「債権管理回収業に関する特別措置法（サービサー法）」が施行されて、弁護士法の特例としてこのような民間会社の設立ができるようになった。
- 2 サービサー法にいう特定金銭債権とは、具体的には、1) 金融機関等が有する貸付債権 2) リース・クレジット債権 3) 資産の流動化に関する金銭債権 4) ファクタリング業者が有する金銭債権 5) 法的倒産手続中の者が有する金銭債権 6) 保証契約に基づく債権 7) その他政令で定める債権などをさす。
- 3 サービサー法に言う債権管理回収業とは、特定金銭債権についてこれを譲り受けて訴訟、調停、和解その他の手段によって行う管理及び回収又は弁護士以外の者が委託を受けて行う法律事件に関する法律事務である管理及び回収の営業をいうものであり、債権回収会社とは、法務大臣に債権管理回収業の届け出を行った株式会社をいう。
- 4 サービサー法に定める債権回収会社としての欠格事項には、1) 資本金の額が5億円に満たない株式会社 2) 常務に従事する取締役のうちその職務を公正かつ的確に遂行することができる知識及び経験を有する弁護士がいない株式会社 3) 暴力団員等がその事業活動を支配し、あるいは暴力団員等を業務に従事させる等のおそれのある株式会社などがある。
- 5 サービサーにおいて、債権回収会社は債権管理回収業及び一定の付随業務等以外の業務を営むことができず、兼業について法務大臣の承認を受けたときは、当該業務も営むことができるものとされている。また同法においては、債権回収会社の商号中に債権回収という文字の使用義務があり、債権回収会社でない者による類似商号の使用は禁止されている。

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 再生のためのリストラのうち、業務リストラとは主に自社を利益の出やすい構造にするための経費や売上原価を削減や、売上を伸ばすための施策を指す。コスト削減のひとつである人件費削減の施策（人事リストラ）も業務リストラの一種と考えられている。
- 2 再生のためのリストラのうち、財務リストラとは主に多額の負債を抱えているような企業がキャッシュ・フローや経営を改善するために、事業の再構築を図るための施策を指し、債務免除、利息減免、リスケジュール、D I Pファイナンス、増資、債務の株式化などがこれにあたる。
- 3 再生のためのリストラのうち、事業リストラとは主に事業別の営業利益をベースに自社の事業を見直し、利益を出せる事業と不採算事業とに分けて事業の取捨選択や、会社の分割・統合を行う施策のことを指す。これらを実施するためには既存事業の単純な廃止の他、株式交換、株式移転、事業譲渡などのスキームを利用することがある。
- 4 財務リストラおよび事業リストラは外科手術に例えられる事もあるとおり、その可否検討・実施手続において社外の専門家やステークホルダーの協力が不可欠なケースが多いのに対し、業務リストラは外部からアドバイスは参考にするにしても、基本的に経営者自身が主体的に決断し継続的に実行するという点で内科療法的ともいえる。
- 5 業務リストラにあたっては、単純な経費削減の視点にとどまらず、現状の業務のプロセスやルール（A s - I sモデル）を見直し、非効率の原因を取りのぞき、あるべき理想の姿（T o - B eモデル）に変えて効率化を図ることも重要であり、そのためにはボトムアップ型の経営参画ができるような環境づくりも欠かせない。

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 企業が事業活動を展開する際、まずどの領域で戦い利益を上げるのかの戦略を策定する必要があるが、この領域のことを一般に事業ドメインという。この事業ドメインが企業活動に必要な理由は、戦略策定の大前提となるという理由のほかに、これを規定することで不要な多角化の抑制や経営資源の最適化が期待できるなどがあげられる。
- 2 事業ドメインの決定に当たっては、自社の中核となる強みの理解に加え、事業の特性を意識することが必要である。これは例えば自社の強みがマス・マーケット型事業で規模の経済性の追求にあるのか、それとも少量多品種で比較的高い付加価値を得られることにあるのかなどを認識する事である。このように事業の特性を正しく捉えておかないと、仮にどれだけ自社の中核となる強みが強力でも、適切な事業戦略構築が困難となる場合がある。
- 3 事業ドメインの決定にあたってはいくつかの着眼点があるが、その主要なものに、その市場が成長性や利益貢献性でどの程度魅力があるのかといういわゆる「市場性」や、競合に対して自社が明確かつ持続可能な競争優位を築くことができるかどうかといういわゆる「競争環境」などがあげられる。
- 4 事業ドメインの決定にあたり市場性を分析する場合、いわゆる成長市場であれば一般的に魅力が高いといえるが、仮に成長市場でなくてもその中の特定のセグメントに高い収益の源泉を見いだせるケースもある。そして新興市場は一般に成長性が高いので市場としては魅力的であり、従って成長市場においては新規性の高いアイデアが早く具現化できる企業で、早期に参入した企業であるほど競争優位性が高くなるといえる。
- 5 事業ドメインの決定にあたり競争環境を分析する場合、まずは競合先が誰であるかを正しく把握する必要があり、この場合同様の事業を展開する直接競合ばかりでなく、代替品も含めた同じ価値を提供する可能性のある商品・サービスのすべてを競合と認識する必要がある。また、競争環境の分析にはいわゆる「ランチェスター理論」が役に立つ場合がある。

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 効果的な戦略プラン立案の要因のひとつに、明確なゴールと目標の設定がある。目標とする位置付けを顧客視点に立脚して顧客の言葉で表現し、具体的な項目に対する具体的な数値を定めることで、事業の目的や戦略的な意図を利害関係者に明確に伝えることができ、設定した戦略目標の達成に要する職能や運営技術などの組織能力を明らかにすることができる。
- 2 効果的な事業戦略は、対象とする市場の顧客ニーズとそれに訴求するには何が決定的に重要であるかが明確になっている。その上で競合他社に対する自社の優位性の明確化と、その優位性を脅かすリスク要因を把握し、時間軸の変化と共に競争がどのように変化していくかを明らかにすることが求められる。
- 3 機能別行動計画の策定にあたっては、トップダウンで計画立案を行うのではなく、それを実行する当事者である事業部長や担当役員自身が作成することが重要である。それはどんなに優れた計画であっても実行できなければ意味がないからであり、また、計画の実行に担当者をコミットさせるためにも、当事者が作成することが望ましい。
- 4 事業ユニット別固有戦略を全体的な事業戦略との整合性を保つ上で適切にモニタリングを行うことは重要であるが、過度なモニタリングは担当者のモチベーションを下げる要因となるため、KPIを見定め、それによるモニタリングを行うことが重要である。その際には、プリンシパル=エージェント理論も参考となる。
- 5 効果的な戦略プラン実行のためには、適切なインセンティブを設定するなど現場の動機付けが必要である。たとえば、売上拡大が至上命題の戦略では売上に応じたインセンティブを導入したり、コスト削減が至上命題の際には削減額の一部を報酬にするなど、戦略に沿った行動を担当者が自然に取る仕組みを組み込むことが重要であり、適切に評価するための仕組みは必要ではない。

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 現代の経済社会における企業の利潤追求活動は、多様な利害関係者（株主又は投資者・経営者・従業員・取引先・債権者・地域社会など）との複雑な利害調整なしには成立し得ない。企業活動が広域化する中では異なる文化や社会の価値観をも考慮に入れる必要が高まっており、企業の利潤追求活動が、市場原理に則り公正かつ透明に、株主・投資者はもとより経済社会全体に対して説明可能なものとして、社会的責任を果たしながら遂行されることが必要となりつつある。
- 2 上場会社は企業活動に関して迅速かつ正確な情報開示を行う責務を負っているが、これらは市場における投資者の適切な企業評価のためのものであると同時に、株主の適切な議決権行使のためのものでもある。そのために、株主は、経営者の業務遂行の状況を評価するのに十分な、定期的で、信頼できる、比較可能性のある情報、更には定期的な情報開示の間に生じる重要な事象についてのタイムリーな情報についての開示を必要としている。
- 3 上場会社のコーポレート・ガバナンス、すなわち株主と経営者の関係の規律付けを中心とした企業活動を律する枠組みには、様々な機能を果たすことが期待されているが、その中でもとりわけ重要なのは株主の権利・利益が守られ、平等に保障されることであるが、役割を増す株主以外の利害関係者についても、権利・利益の尊重と円滑な関係の構築が会社の価値向上には欠かせない。
- 4 一般に上場企業と非上場企業ではコーポレート・ガバナンスの実態が異なると考えられている。例えば、上場している大企業については株主が非常に重要なステークホルダーであるのに対し、大多数の中小企業は非上場で株式を公開しておらず、代表者自らが株式の多くを保有しているケースも多いことから、株主が経営の監視者として機能しないとされている。
- 5 日本のコーポレート・ガバナンスは、法律上の制度設計はステークホルダー・モデルとよぶにふさわしく、とりわけ重要である従業員の価値を重視した経営を伝統的に守ってきた。しかしながら時代の変遷とともにこの傾向にも変化が見られる。