

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いが、だからといって経営者の経営責任が当然に免責されるわけではない。
- 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が、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プライアンスマニュアルを策定・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 取締役会の機能不全も経営破綻の内部要因のひとつである。議論に参加しない取締役がいるだけでなく、名ばかりの社外取締役が存在していることもある。また、取締役会のバランスが欠けており、技術系か財務系に偏っている、あるいは特定の事業部門の取締役の意見のみが通り易いなどという場合もある。
- ② 取締役会の機能不全を脱却するために委員会設置会社などの制度があるが、ほかにも社外取締役を任命するなどの工夫を凝らし取締役会に外部の目が入り、緊張感を生み出し、機能不全を防ぎ、活発な議論を行う場に変えていくよう努力しておくべきである。
- ③ 対象企業が中小企業である場合には、取締役会自体が適法に開催されていないことや議事録が残されていないなど、その有効性に疑問がある場合もある。
- ④ 取締役会の機能不全の一例として、経営者が独善的に意思決定をし、取締役が積極的に議論を行わない場合や、自分の責任範囲にのみ固執する場合などがあり、メンバー間のコミュニケーションが正常に行われていないようなケースも少なくない。
- ⑤ 取締役会の機能は、意思決定の機関であるとともに取締役の業務執行を監督する機関である。しかし日本企業では社長と取締役会の議長の兼任や、CEO兼会長というのも多い。そのため本来の監督機能が働かないことが考えられる。その対策として会社法上、上場会社では委員会設置会社となることが義務付けられている。

### 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 ターンアラウンドが成功するための要素に、十分な内部資源があげられる。特に会社を引っ張っていくリーダー人材が重要で、そのため、見込みのある従業員を早期に選抜し、大きな役割を与えることも考えられる。
- ② 事業デューデリジェンスで重要となるのは、対象企業のビジネスを的確に理解することである。そのため、事業デューデリジェンスで収集・整理すべき情報は多岐にわたる。具体的には、対象企業を取り巻く外部環境、対象企業の市場での位置づけ、各事業のビジネスモデル、内部資源などを把握するために必要な情報が対象となる。
- ③ 競争上のドメイン変更に焦点を当てた戦略を選択する場合には、一般に競争環境の変化が再生企業の事業領域に影響を与えるため、それに合わせ内部資源の組合せや配分方法を見直すことにより事業や戦略等の位置付けを再構築する必要がある。これは企業組織そして企業文化そのものを変化させていく過程であるため、コスト削減に重点をおいた戦略に比べ有効かつ一般的な難易度は低い。
- ④ 暫定的な安定を図る段階で設定されるマーケティング目標で指標を利用する場合、需要や競争状況などの外部環境や、人・モノ・金等の内部資源などの制約条件が存在する。そのため各指標の全てについて高い目標を設定することは合理的ではなく、状況によってどの目標を重視するかの優先順位をつけて戦略を立案する必要がある。
- ⑤ 経営の過程で多角化に取り組み、失敗する場合がある。一例としては、自社の内部資源や競争基盤と進出事業との整合性を見誤った結果、投資回収ができず、既存の本業の黒字を食い潰し、最終的に破綻に至る場合などがこれにあたる。

#### 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 企業再生に取り組む最初の段階として、対象企業が現時点で置かれている状況を把握することが必要である。具体的には、経営破綻に至った要因や資金繰りの状況、ステークホルダーの管理及び必要な危機管理に関する大まかな把握などであり、デューデリジェンスの実施に向けて重視すべき調査事項がどこにあるかの事前把握を行う段階である。
- ② 対象企業の状況把握は、企業診断の第一段階であり、その主な診断目的としては、直近の短期間を生き残ることができるかどうか、中長期にわたっても生き残ることができるかどうか、企業が取りうる選択肢は何があるのか及び個々のステークホルダーにとって最大の価値を提供しうるものはどんな再生スキームか、再生が必要な段階に至った主要な問題はどこにあるのか、どのステークホルダーから支援が見込めるのか、現経営陣の事前評価などがあげられる。
- ③ 状況把握の主目的のうち、直近の短期間を生き残れるかどうかは目前に差し迫った事項に関する対応がある。資金ショートが迫る中で状況把握に与えられた時間は少ないが、破綻に至る企業は通常経営の至るところで問題を抱えており、どこから新たな問題が出てくるか分からない。そのため最初の段階で広く細かく問題を網羅的に把握し、極力問題の認識に漏れを発生させないことを再優先とすることで、緊急時対応段階において不慮のトラブル発生からの混乱を回避することができると考えられる。
- ④ 状況把握を含めた企業診断のアプローチで重要な要素の一つは、外部ステークホルダーへの対処である。日に日に企業価値が毀損していく対象企業においては、外部ステークホルダーはターンアラウンド・マネージャーに対し迅速な回答を要求する。そのため診断の途中であっても中間報告を行うなど、必要に応じてタイムリーにコミュニケーションをとることがステークホルダーからの信頼を得る意味でも重要である。
- ⑤ 状況把握を含めた企業診断のアプローチで重要な要素の一つは、客観性を保つことである。たとえば管理職や従業員からのヒアリングなどでは、企業状態が悪化している現状においては、仮説や意見と事実が明確に区別されずに語られることも多い。事実と異なる内容を信じてしまうと、場合によってはその後の経営再建策の方向性を大きく誤る事態にも陥りかねない。そのためヒアリング内容をそのまま鵜呑みにせず、他の資料や複数人にヒアリングするなど、事実関係の裏を取ることが必要である。

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 法務デューデリジェンスとは、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デューデリジェンス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 法務デューデリジェンス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 経営陣交代の効果として、旧経営陣の経営責任を認めるとともに新たな経営体制で再生に取り組むというメッセージを社内外に伝えられるということがある。旧経営陣に対する不信感をもつ従業員が多い状況下では、経営陣交代により、変革への期待感やモチベーションの向上につながることも考えられる。
- ② 経営者の私財提供の方法としては、「会社の借入金を経営者が個人保証している場合には、経営者の個人財産を処分した代金などにより代位弁済する」「経営者の所有する不動産に抵当権が設定されている場合には、当該不動産を売却する」「銀行からの借入金を経営者が肩代わりする」などが挙げられるが、経営者が銀行などに保証債務の履行を行っても、経営責任の一部とみなされ、会社に対する求償権は認められない。
- ③ 債権放棄等による財務再構築では、通常、経営責任や株主責任の追及が必須条件とされる。私的整理ガイドラインにおいても、窮境原因を招いた経営者と、適正なガバナンス機能を発揮できなかった株主の責任を適切に問う姿勢が重要であることは同様である。しかし、一方では中小・零細企業の再生において、従来の経営者の存在が欠かせない場合が多いことも事実である。このような場合には、会社を窮境に至らせた責任と、会社の再建にとってなくてはならない人材かどうか、両者のバランスを十分に検討した上で、これまでの放漫経営に対する「けじめ」をつける方法を考えることになる。
- ④ 企業再建においては、経営陣の入れ替えの是非や経営責任をどのように明確にするかが必要不可欠である。その経営陣の在任期間の中で企業の業績・財政状態が悪化したにもかかわらず、まったく責任を問われないということでは、従業員や周辺のステークホルダー、世間は通常納得しない。
- ⑤ 経営責任には金銭面・経済面での責任、取締役等の地位(身分)の責任、刑事責任などがある。金銭面・経済面の責任は、日本の中小企業の場合、金融機関からの資金調達に経営者の個人保証を付すことも多く、保証の履行のために個人財産を処分して弁済することで経済的責任を負うとも言える。ただし、大企業の場合でもオーナー系の会社であれば私財提供は考えられるし、また、取締役に対する株主代表訴訟などでの損害賠償請求が考えられる。

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 手元流動性とは、直ぐに使用できる現金・当座/普通預金などと、容易に換金化出来る短期有価証券の合計額のこと、手元流動性が潤沢な企業ほど、短期的な支払能力が高く財務的に安全性が高いといえる。
- ② 手元流動性が多ければ短期的な資金繰りにはプラスだが、中長期的には資産を有効活用出来ていないと見ることもでき、上場会社では株価が低迷したり、また手元流動性が多い企業は買収のターゲットになる可能性もあるなどマイナス面も考慮しなければならない。
- ③ 流動性の低下は、資金不足を生じ、企業を倒産に導く直接の原因となるばかりでなく、新製品の開発、多角化などには十分な運転資本を必要とするために、流動性の低下はそのような市場競争に遅れをきたすことにもなる。
- ④ 流動性の多寡を判定する指標として、流動比率、当座比率などなどがあるが、当座比率は流動資産から棚卸資産などより換金性の低い資産を控除した最も流動性の高い資産を分子にしているので、これが100%を超えていれば財務上の安全性に懸念はないといえる。
- ⑤ 景気上昇期と下降期では、銀行の預金準備率や融資態度に違いがあるので、同じ流動比率や当座比率でも景気の動向や時期によってその重要性に違いがある。

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 製造業における主要過程の一つに生産管理がある。生産管理とは、顧客の要求事項を満足させるべく、生産という企業活動に必要なリソース（人、物、金、情報等）を効率的に運用し、利益を上げ、事業を継続・拡大させるための管理の総称と定義することができる。
- ② 顧客の要求事項を満たすためには、品質の安定(Quality)、納期の遵守(Delivery)、妥当な価格(Cost)の3つの条件を最低限満たす必要がある。つまり、生産管理の目的は経営目的の実現の前に前記3条件の向上を通して顧客満足度を高めるということになる。生産管理は、日程・時間軸を基軸に計画し統制するものであり、日程を決める計画条件として、これら3つの客観的な水準を設定しそれが守られるように統制する。
- ③ 生産のきっかけが、受注によって始まるのか否かにより、受注生産と見込み生産に区分できる。受注生産は、受注の都度生産し、完成品は即、納品するので製品在庫は持たない。一方、見込み生産は、不特定多数のお客様の需要を見越して生産し、製品在庫を持って注文に応じる生産形態である。受注の都度、在庫を引当て即納する。
- ④ B to Cのビジネスにおいて、ストリームの最も川下である小売で品不足気味になると、小売はいつもより多めに注文を出し、注文を受ける商社や販売会社は、商品を押さえるため、製品組立業者に小売からの注文量以上の注文を出し、そして実需をはるかに超える注文が製品組立業者やさらに川上の素材メーカーなどに殺到する。このような上流工程になるにつれてブレが大きくなる現象をブルウィップ効果という。
- ⑤ 顧客要求の多様化、ハイスピード化に対応するためには、顧客要求に素早く応える生産編成を構築すべく、PEST分析を行って仕様内容と需要量を層別し、1) 製品在庫で対応 2) 部品・ユニットを持ち、受注仕様でそれらを組み合わせて製品化 3) 共通素材を持ち、受注仕様で加工したうえで最終組立して製品化 4) 一部受注仕様で設計し、資材調達、加工、組立を経て製品化の4つに分けて生産体制を構築することも有効である。



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 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、DES（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ない。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、DES（債務の株式化）、DDS（劣後債務の債権化）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 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 様々な成長局面においてビジネスリスクをとって事業展開を進めていくためには、長期の投資資金と経営支援ノウハウを有するベンチャーキャピタル、事業再生ファンドやバリューアップファンド等のバイアウトファンドなどの投資組合（所謂、VC ファンドやPE ファンドといわれるもの）を経由したリスクキャピタルの供給が果たすべき役割は、ますます重要となっていくことが予想される。
- ② 日本において依然ファンドの市場規模が大きくなっていない要因のひとつとして、日本の機関投資家、特に年金基金におけるファンド投資の規模が伸び悩んでいることが挙げられる。投資先の多様化とそのリスク分散の観点から、代替投資（オルタナティブ投資）が増す状況と相反して、ファンド投資については、多くの先が全く行っていないか、出資全体の僅か数%を占めるに過ぎず、高い配当率実績も見られる欧米年金基金に比べて極めて小さいと言わざるを得ない。
- ③ 地方においても円滑化法後の再生ファンドを活用した私的整理が注目されているように、地方の中小・零細企業においては、価額評価など債権買取時に必要なコストが嵩み、それ故ファンドにとって十分なリターン確保が難しい。しかしエクイティ投資型の民間ファンドの活動は限定的で、依然として債権買取型が主流となっている。
- ④ PEファンドが機能を果たす主なケースとしては、「後継者不在のオーナー経営者からの事業承継と承継を契機とする経営改善」「親会社のグループ戦略の見直し（事業再編）に伴うスピン・アウト」「ノンコア事業の切り出し」等オーソドックスなものに加え「競争力を持ちながら国内市場の限界で海外等への事業展開に迫られる企業への支援」「リスクの高い新規事業展開に向けた設備投資等に対する資本調達、市場展開支援」のどの今日的なニーズにも対応するようになってきた。
- ⑤ 一般にPEファンドとは、(1)ベンチャーキャピタル（創業期の会社やベンチャー企業に投資）、(2)バイアウトファンド（成熟期以降の会社や事業に投資）、(3)再生ファンド（経営不振会社に投資）、(4)ディストレスファンド（破綻企業に投資） などと呼ばれているものの総称としても使われ、資金調達はMBOと呼ばれる買収先の資産・キャッシュフローを担保とした借入などを用いて行うことがある。

## 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 再生計画作成時には事業リストラクチャリングの検討も必要となる。事業リストラクチャリングは貸借対照表及び損益計算書の再編と考えることができ、その基本戦略は採算部門への選択と集中であるといえる。ただし、単に資産の圧縮や早期の収益性改善などを指すのではなく、自社の競争基盤や将来における市場競争力・収益性・成長性・安全性などの視点から総合的に勘案して事業の見直しを行うことが必要である。
- ② 再生計画では、経済合理性があるかが重要なポイントとなる。ある代替案を選択する場合、収益だけでなく将来キャッシュフローを割引率で割り戻した現在価値が投資コストを上回っていなければ、当該案は経済合理性があるとは言えないので採用されることはない。
- ③ 企業再生計画下でスポンサーがいる場合、平時への回帰段階に入ると何らかの方法での投資回収を出口戦略として行い始める。その方法としては大きく株式公開と株式売却の2種類が考えられる。そのため出資者が変更されることも想定しながら、適格な事業の見直しや業務プロセスの再編が必要になる。
- ④ 再建過程にある企業の経営を監視するためには、メインバンクあるいは企業再生の公的支援機関などが再生計画立案に関わることや、再生計画認可後において、再生計画の実行の進捗確認を行うことなども有効である。
- ⑤ 市場での競争条件や企業経営の内外環境は急速に変化していき、個別企業と製品には、それぞれに、成長の速さや寿命の長さなどの異なった「ライフサイクル」がある。よって、企業が経営不振へと陥る主要な原因となった事業構造を見直し、転換を成功させることは、再生戦略における重要な戦略的課題となる。

### 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 事業再生においては、不採算部門を早期に見極め、迅速に会社分割、営業譲渡などにより切り離すことが不可欠である。不採算事業はP P Mでいうところの負け犬と問題児とであるが、再生という時間的制限の厳しい状況においては、集中と選択及び現時点での収益の重視から、両者とも直ちに切り離されるべきである。
- ② 再生計画は、目指すべき状態やビジョンを明確にし、提供する製品及びサービスに対する継続的な需要に対し、再生企業のインフラ・人材・ノウハウ・技術などの資源を勘案したうえで、競合に勝利するプランを立案しなければならない。再生プランの主軸が何であるか、製品と市場のマトリクスを定め、再生組織にとってのターゲットやフォーカスすべき分野を明らかにすることが必要である。
- ③ 事業リストラクチャリング計画の作成にあたり、事業別・部門別・商品別・店舗別等の分野別の損益計算書を作成し、採算性について評価を行う。評価にあたっては、管理会計を導入し、限界利益・管理可能利益・分野別利益・全社純利益など、分野別の詳細な損益を把握することも有効であると考えられる。
- ④ 事業リストラクチャリング計画では、撤退事業についての清算あるいは第三者への売却の手段についても検討する。売却の場合はどの相手先にどのような手段や条件で売却を行うのかなどの内容も含めて検討を行う。
- ⑤ 事業リストラクチャリングの一環として、バリューチェーン分析において、弱みもしくは課題ありと判断されたビジネスプロセスについてその全体をアウトソーシングに出すことが考えられる。たとえばメーカーでありながら、自社では製品開発や営業に徹し、製造自体はすべてアウトソーシングしてしまうファブレス企業などがその典型例である。この場合、アウトソーシング先と長期的な提携関係を構築することになる。

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 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。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、適切に評価するための仕組みよりも、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望ましい。

### 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 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ーズなどにより、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 技術的に優位なポジションをキープしていた企業においては、往々にしてマーケティング部門は補助的な位置づけか少なくともメインストリームではないことが多い。よってそうした企業がマーケティング戦略に再生の活路を見出すべく組織決定した場合には、相応の大掛かりな人事制度の見直しも必要になってくる。
- ② マーケティングは従来から主にマスを対象になされるものであったので、コンペティター、クライアント、ベンダーなどのプレーヤーが相対的に少なくシンプルな業界では、必然的にマーケティング戦略よりも既存のコア商品/サービスの向上ならびにその横展開が重要視されており、今後もその傾向は変わらないことが予想される。
- ③ 新たにマーケティング戦略を立てる場合、従来組織の枠組内で考えてしまうと新しいニーズに到達しないばかりか、顧客ニーズを置き去りにした自己満足的な商品/サービスの推進という形で組織が迷走してしまう危険性がある。よってそのような事態が想定される場合は組織自体を一旦解体して再構築しなおすくらいの大規模な組織再編が有効である場合もある。
- ④ マーケティング戦略を立案するうえで顧客ニーズの把握がトッププライオリティであることは言うまでもないが、その顧客自身が自らのニーズに気づいていないことも往々にしてある。よってマーケット戦略は、柔軟性をもちかつ多面的な角度から掘り下げて検討されることも重要である。
- ⑤ マーケティング戦略の策定を組織内で補助的なポジションから主流のポジションにすると、従来にもまして職能的な役割が多能化する。具体的には、「流動的な市場環境を察知し変革を推進する」「複合的に組織間の調整を行う」「イノベーションを発掘し具体化する」等が考えられる。



### 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 リーダーシップに関する類型論の一つにPM理論がある。これはリーダーシップには、組織の目標を達成しようという機能（P機能～Performance function）と組織を維持しようとする機能（M機能～Maintenance function）」の2つの能力要素で構成されているという行動理論である。前者の行動様式は主にメンバーへの指示や叱咤激励などが主となり、後者は人間関係に配慮し、集団のチームワークを維持・強化させようという言動をとる。
- ② リーダーシップに関する類型論の1つにマネジリアル・グリッドがある。これは、リーダーシップの行動スタイルを「人への関心」と「業績への関心」という2つの側面から捉えた代表的な行動理論で、リーダーの自己評価と部下の評価を総合し、あるべきリーダー像になるにはどのような自己革新が必要であるかを理解し実践していくことを目的にしている。これはPM理論と非常に類似した理論である。
- ③ リーダーシップに関する類型論の一つにSL理論がある。これは、リーダーシップ条件適応理論の1つで、縦軸を仕事志向、横軸を人間志向の強さとして4象限に分け、それぞれの状況でリーダーシップの有効性（指示決定の指導の強弱、説得・参加型スタイルなど）を高めていくにはどうすれば良いかを示している。部下の成熟度によって、有効なリーダーシップスタイルが異なる、という前提に拠っていることから、PM理論やマネジリアル・グリッドと同様縦軸・横軸とも志向性が高いほど良好とされる。
- ④ X理論・Y理論とは、人間に対する本質的な見方をX理論・Y理論という2つの異なる理論として対比させたものである。前者では人間は本来仕事をするのが嫌いであり、強制や命令がないと働かないと捉えており、後者では、仕事をするのは人間の本性であり、自ら設定した目標に対しては、その報酬により積極的に働くと捉える。そして人間はこの両極端のX-Yを結ぶ範囲のどこかに、すべての人が位置していると考え、それによってリーダーは行動様式をかえるべきという考え方である。
- ⑤ エンパワーメント・リーダーシップとは、部下がビジョンや戦略に基づいた意思決定を、やる気を高め主体的に行ってけるために、権限委譲を組織の中に構築していくこと、現場の自主性を高め、パフォーマンス向上につなげるために権限を与えるという考え方である。

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 付加価値は、生産活動によって作り出した生産額から、その生産に費やした中間投入物を差し引いたものを表すものとされることが多く、賃金、利潤、利子、原材料、地代、家賃などに分類される。各生産段階で付加された付加価値の合計は最終生産財の価格に等しいが、この付加価値が投入財の価値を下回る場合もある。
- ② 付加価値を測定する尺度として上市後の価格下落率があげられる。高付加価値の製品やサービスは、上市後も通常大きく価格下落することもなく、競合他社と比して競争優位性を保っている。これに対して、低付加価値の製品は概して上市後価格が下落するかもしくは低いマージンでしか販売できず、価格競争に陥りやすい。
- ③ 付加価値の高い製品は、徹底した生産性の向上、設計・生産効率の向上でも実現することができる。他社と同一価格であっても、原価構造が著しく異なりマージン率が高い場合には、製品の機能等に明確な付加価値は見受けられずとも高付加価値の製品またはサービスということが出来る。
- ④ 組織人事制度リストラクチャリングの最終的な目的は、再生プロセスを通して優良企業が一般に有するとされる組織的特徴を自社の組織構造に取り入れ、事業戦略の立案、遂行を適切に行い、付加価値生産性の向上を目指すことにあるといえる。
- ⑤ 経営破綻への企業内部要因の一つに高コスト体質がある。コストが高ければその分高付加価値な製品やサービスを提供しなければならないが、不況期や競合のシェア上位企業にプレイヤーを減らすために低価格等による体力勝負に持ち込まれた場合には、価格競争力の低さから必要な販売額を確保できなくなる。

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 再生企業のリーダーに求められる気質は様々であるが、一般には独創性を持ち物事の本質を見ぬく洞察力を兼ね備え、そして独自性が強い性格の持ち主で寝食を忘れるほど仕事に没頭するだけの行動力があり、経済的動機よりも自己実現や意味探求の動機を優先するという気質をもっていることが好ましい。
- ② 再生企業のリーダーは、短い時間の中で経営状況を把握し、課題と重要度を見極め、対処策を立案する必要に迫られている。経営の経験から得られる知見を最大限に活用し、経験を通じて獲得した特定業界の知識に基づいて経営の諸問題を分析することが求められていると言える。また、事業経験がない場合でも即座にその状況を学び取る能力が求められる。
- ③ 再生企業のリーダーには交渉スキルが求められる。それは、債権者との交渉、組合との給与の削減や雇用形態の変更そして人員整理など、再生のためにはどうしても避けては通れない多くの問題があり、その解決のためには交渉相手のメリットや相手方の気づいていないニーズを掘り起こし双方が満足できる着地点を見出し問題あるいは課題を解決する力ともいえる。
- ④ 再生企業のリーダーは、再生企業の経営状況を短期間で正確に把握するために、様々なステークホルダーから情報を収集する必要がある。意思決定を行うに十分な情報を獲得できるだけのインタビュー能力が求められると同時に課題を認知する能力も必要である。
- ⑤ 再生企業のリーダーは、組織人員の行動の方向づけを適切に行う必要がある。具体的な方法の一つに、目標設定がある。目標が低い場合には達成しても十分な満足感を得られないが、ある程度高い目標を設定した場合、それを本人が受容している限りにおいては、限界点に近い努力が継続される可能性が高い。再生企業の方向性や戦略を明確にして、ある程度高い目標を設定することで組織人員のやる気を引き出せることができるので、より高いパフォーマンスを期待できる。

## 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 株主は再生企業の所有者であると同時に財務的なステークホルダーであり、その主要な関心は再生価値にあるといえる。取締役の選任権・解任権を有し、また企業の解散権も有するため最終的な意思決定権者であるが、その種の意味決定がなされない場合でも、配当を含む権利は債権者に優先する。
- ② 仕入先は再生企業にとって財務的な意味においてもステークホルダーである。企業存続に不可欠な資材等の調達先であり、提供する製品やサービスへの安定した支払いを求める。仕入先の協力が得られない場合には再生企業はその生産活動等を適切に行うことができないため、信頼を獲得しうる再生計画を立案し協力を得ることも不可欠といえる。
- ③ 債権者は再生企業にとって主要なステークホルダーであり、再生企業に対する自己の債権の回収可能性に主要な関心がある。したがって、再生企業に対してもつ担保権や清算価値が貸出額を上回っている場合には経済的な観点からは問題ないが、下回っている場合には積極的に関与して再生に強いコミットを示す傾向がある。
- ④ 販売先は再生企業にとって将来キャッシュの源泉となるステークホルダーといえる。その主要な関心は再生企業からの安定した製品やサービスの提供を受けることにある。よって再生企業が販売先にとって代替が難しい製品等を供給している場合などは積極的に再生に協力する傾向がある。
- ⑤ 従業員は再生企業にとって事業を支えるステークホルダーといえる。その主要な関心は雇用の維持にあり、給与水準や福利厚生などの維持についても強い関心を持っている。企業再生の主な担い手として業務を動かしていくステークホルダーであるから、従業員の積極的な協力や忍耐がなければ企業再生はうまくいかない。