

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 平成24年12月に発足した第2次安倍内閣は、我が国経済を、バブル経済崩壊から20年以上続く低迷とデフレから早期に脱却させ、持続的な経済成長を実現することで、強い経済、強い日本を創造するために「3本の矢」と呼ばれる、これまでと質・量ともに次元の異なる3つの柱からなる経済政策、いわゆる「アベノミクス」を推進してきている。
- ② アベノミクス「第1の矢」は「大胆な金融政策」である。具体的には、政府と日本銀行が共同で、消費者物価の対前年比上昇率2%を「物価安定目標」とすることを初めて明らかにし、その早期実現のために、マネタリーベースを2年で2倍にすることなどを内容とする「量的・質的金融緩和」の導入を決定した。
- ③ アベノミクス「第2の矢」は「機動的な財政政策」である。景気の底割れを回避し、成長戦略につなげていくことなどを目的として、「日本経済再生に向けた緊急経済対策」及びこれを具体化する13兆円に上る過去最大額（リーマンショック後の非常事態を除く。）の平成24年度補正予算を決定した。
- ④ アベノミクス「第3の矢」は、我が国経済が、景気回復を超えて持続的な発展の軌道に乗り、再興することを目指した「民間投資を喚起するための成長戦略」である。政府は、この「成長戦略」として、今後10年間の平均で名目GDP成長率3%程度、実質GDP成長率2%程度を実現し、10年後に1人当たり名目国民総所得（GNI）を150万円以上アップさせるという目標を掲げた「日本再興戦略」を策定した。そして、この「日本再興戦略」を政府一体となって強力に実行するための仕組みの一環として産業競争力強化法が施行された。
- ⑤ 同時に産業競争力強化法は、「日本再興戦略」を構成する3つのプランの1つである「日本産業再興プラン」における「緊急構造改革プログラム（産業の新陳代謝の促進）」を実行するという、より具体的な役割も担っている。すなわち、日本経済が抱える3つの歪み、「過剰規制」、「過小投資」、「低収益」を根本から是正し、グローバル競争に勝ち抜く筋肉質の日本経済にするため、集中的に取組を進めるものとしている。

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 近年のCSR（企業の社会的責任）は、グローバル化による企業活動の範囲の拡大、貿易の自由化、規制緩和など企業環境の変化、温暖化など環境問題に関する国際世論の高まり等を背景に、持続可能な成長への関心から意義付けられることも多い。
- ② 経営破綻が予想される状況において、経営の課題を抽出・修正することは重要であるが、そのジャッジがあまりにCSR上の視点を欠いたものになると、多様化してきたステークホルダーの数および種類においてその要請に応えることができず、結果的に長期的な生存は望めなくなる可能性が高い時代となってきた。
- ③ 企業経営においてある程度企業の規模が大きくなると、企業におけるいわば神経回路網としてのITが必要になる。この神経回路網としてのITをしっかりと整備しているか否かが、経営としての柔軟性を左右する。市場の急速な悪化や厳しい経営環境、未曾有の危機に直面した際に、経営的に急ブレーキをかけられる企業とそうでない企業があり、平時には表面的に大差が見えなくとも有事に大きな差として表面化することになる。
- ④ ITは経営のインフラとしては極めて重要であるが、その理解には専門的な知識が必要である。あまりのめり込みすぎると経営判断に偏りが生じることがあるので、経営者がITについての知識が乏しかったり関心が薄かったりすることは、必ずしも問題とは言えない。
- ⑤ 一般に、大企業に比べて中小企業のIT化は進まないと言われているが、その理由には「IT導入のメリットが実感できない」「将来を見通した経営戦略を自力でつukれない」「知識・ノウハウ、ヒト、カネの不足」などがあげられる。

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 一般にキャッシュ・フローの悪化は企業価値の低下をもたらす。これはDCF法などの企業価値算定の基礎となるフリーキャッシュ・フローが減少し、理論上の企業価値が減少するという側面のほか、キャッシュ・フローの枯渇が企業活動の停止に直結することから、経営上のリスクがより大きくなるという意味合いもある。
- ② キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに売上の減少がある。売上の減少によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、経常運転資金は減少するものの、人件費に代表される固定費負担が相対的に重くなるからである。
- ③ キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに在庫の増加がある。在庫の増加によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、経常運転資金が増加するほか、在庫資金を借入金により調達している場合は金利が発し、また倉庫使用料や管理のための人件費などの管理費負担が増えるからである。
- ④ キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに売掛金の増加がある。売掛金の増加によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、売掛金は販売代金の未回収という状態でありいわば資金が寝ている状態であるため経常運転資金が増加することに加え、一般に貸倒の発生する確率が増えるからである。
- ⑤ キャッシュ・フローが悪化する原因の一つに過剰設備投資がある。過剰設備投資によりキャッシュ・フローが悪化する理由は、機械や車両などの設備投資を借入によって行った場合、減価償却の耐用年数より借入金の返済期間が長い場合、その返済額が減価償却費を上回るため返済原資をキャッシュ・フローに頼ることになるからである。

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 企業が経営破綻に陥る際の企業内部の要因は、大きく経営に関する問題と財務に関する問題に分類することができる。経営に関する問題は、主として経営陣に関するマネジメントや意思決定によるものであり、財務に関する問題とは、たとえば過剰債務・過剰在庫やコスト体質など、企業の財政状態や収益力等現物面に関連する問題である。
- ② 経営破綻に直面した企業の経営問題としては、例外なく財務問題があげられる。借入に頼った過剰投資を行い、事業の収益では投資の回収ができなくなり、インタレスト・カバレッジ・レシオが上昇し、信用不安を起こすケースも多い。財務健全化に努めていた企業でも、事業の収益性が低下することにより、財務状況を悪化させてしまうこともある。
- ③ 必要な運転資金は「必要運転資金＝売上債権＋棚卸資産－仕入債務」として算出し、企業が事業に利用する借入金を短期有利子負債とすると、この短期有利子負債は、「過剰短期有利子負債＝短期有利子負債－必要運転資金」がゼロ以下、つまり、短期有利子負債は、必要運転資金以内で賄うことが安全な経営を行う条件となる。
- ④ 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。
- ⑤ 資産のスリム化・健全化では、過剰な設備投資や過大な在庫投資、長期滞留などの不良債権の有無、証券投資などの見直しが行われる。可能な限り多くの資産を売却や廃棄、セールアンドリースバックなどで当座のキャッシュを確保しつつ適正な投資規模にする。

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 事業再生のステップは主にデューデリジェンス（以下DD）、計画策定、モニタリングの3つの段階に分かれる。うち、事業DDは事業性を評価するもので、主に会社が本来持っている収益性を調査する。調査の中で窮境原因やその除去の可能性、経営課題を明確にし、同時にそれらが取り除かれ経営課題を解決していけば事業として成立するのかどうかを見極めることになる。
- ② 仮に私的整理であっても、抜本的再生を含む案件で対象債権者の合意が必要な場合には、十分な実態把握に基づいた計画策定、税務リスク等の把握が必要となることから、通常フルスペックDDが必要となる。
- ③ 一方リスクジュール等の案件であり、主要なステークホルダーがすでに納得している場合や、本質的に再生計画の支援に及ぼす影響が少ない場合には、フルスペックDDの水準ではなくとも部分的なスポットDDで十分と考えられている。
- ④ 事業DDにあたっては、各業務（部門）の工程とそれぞれの役割、担当部署、行っている業務の概要などを把握するだけでなく、差別化できる取り組みとして、他社にはないユニークな取り組み、顧客に価値を与える提供物を生み出すために重視している取り組みなどを洗い出すことも有効である。
- ⑤ 事業DDにあたっては、業界や地域全体の機会と脅威というマクロ環境の視点を検討・整理するが、そのための分析フレームとしては3C分析などが有効であり、一方自社が直接関係する市場や、顧客、競争相手、関係先についての動向を考慮しながら行うミクロ環境の視点での検討・整理においては、PEST分析などが有効である。

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 緊急時において重要な施策として、従業員のモチベーションの維持がある。緊急時は倒産回避に向けて一刻を争う状況であり、また従業員にとってはいつ解雇されてもおかしくない状況のため、モチベーションが大きく低下する可能性がある。そのため、たとえば改革に対する強い決意や、人員整理などの人事に関する方針を経営者自らが従業員の前で説明するなど、従業員の混乱を少しでも緩和する必要がある。
- ② 再建企業においては、配置転換、組織構造再編など従業員にとって厳しい環境を強いることになる。そのため、再生の成功のためのモチベーションの向上策も必要である。具体的には人事報酬システムを新しく構築し、再生の目的にあった従業員の行動に対して報酬を付与する仕組みが必要である。たとえば、年功序列制から業績給への移行、ストックオプションの導入、若手抜擢人事、教育制度の充実などが考えられる。
- ③ 人員削減を行う場合には、再建計画の段階から慎重に検討しなければならない。人員削減はモチベーションダウンや不信感の原因となるため、初期の計画ではなるべく少なく見積もるほうがよい。もしそれで足りなかった場合は追加でリストラを行うことも可能でありそのほうが融通が利き好ましい。
- ④ 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。
- ⑤ 企業再建における人事リストラの方法として、給与・賃金や賞与の一律カットが考えられる。企業にとって一律カットはわかりやすく実行しやすい考え方ではあるが、その一方で従業員にとっては有能な者もそうでない者も一律に扱われることから、有能な従業員のモチベーションを損なうことになりかねない。また、一律カットという意味では、事業部門ごとや企業全体での稼働時間を減らしたり一定期間の一時帰休を行うワークシェアリングにも似たような点があるため、その実施には留意が必要である。

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 再建企業が資金的な緊急時を乗り越え事業再生段階になると、暫定的な安定を目指す段階へと移り、売上と利益を回復させるための体制の基礎作りに重点がシフトする。ただし、緊急時を脱したとはいえまだまだ油断できる状況ではないため、資金繰りには慎重に留意し続ける必要がある。
- ② 暫定的な安定を目指す段階で行われる財務手法として、第一に考えられることは、現在稼働していない非稼働資産を売却し、現金化することである。ただし、ほとんどの場合は簿価よりも低い金額でしか売却できないので、緊急に現金が必要な場合以外は、売却のタイミングや売却先を慎重に見極めることが重要である。
- ③ 在庫を処分して現金化する場合には、既存の製品の価格やブランドイメージに与える影響を考慮し、慎重に行う必要がある。また、多くの企業が在庫処分に関する内部ルールを持っているが、場合によってはこのルール自体を見直し、新たな市場環境に常に適応する行動をとる必要がある。
- ④ 企業再生における財務管理において、よく売掛債権の流動化が行われる。流動化の種類には、売掛債権の担保融資、ファクタリング、証券化がある。これらは時間のかかる回収に対して早期の現金化を目指すことで、資金繰りの改善を狙うものである。また、これらは通常の金利見合いの手数料を支払うのみで貸倒リスクも転嫁することができるので、有用な手法と言える。
- ⑤ 企業が所有する不動産以外の資産についても、証券化などの手法により流動化を図り、資金調達と資産の再編が行える。基本的な仕組みは、資産を所有する企業からSPVが資産を買い取り、売買代金を企業に支払うことで企業が資金調達を行い、SPVはその資産から得られるキャッシュ・フローをもとに証券化し、投資家に売るというものである。この手法は、企業が保有する知的財産権にも適用することができる。

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 組織が再生を果たすためには、企業風土や組織文化といった、仕事場やそこに働く従業員を取り巻く環境や雰囲気など、つかみどころがなくかつ定量化が非常に困難ないわゆる企業カルチャーといわれるものを把握することは極めて重要である。
- ② 企業風土の一つに社内コミュニケーションの良否がある。これは組織内の上下および社員間の意思伝達のスピードや質、組織にとって良い情報およびクレームなどの悪い情報などの伝達状況や、目標達成に対する取組姿勢などがあげられる。
- ③ 組織文化の一つに、一般に企業が存続していくための中長期計画の有無やその決定方法、その実行方法やモニタリングの手法、さらに目的達成のためのプロセス上の各種のルールなどがあげられる。一般的に組織文化の変更はこれまでの経営資産を再構築することになり大きなリスクが伴うことから、企業風土の改革から着手することが望ましい。
- ④ 企業カルチャーの変革には、経営幹部を中心としたそのバックグラウンドや自身のマネジメントスタイルの分析、そしてその再定義などいわゆる「上からの改革」が有効である他、社員の意識調査やワークショップの開催など「下からの改革」も実効性があると言われている。
- ⑤ 企業カルチャーの変革は、企業のグローバル化の進展に伴いよりその重要度を増している。これはこれまでの企業カルチャーの前提であった経営幹部や社員の同質性が崩れつつあることに加え、事業展開の地域の拡大にともない、市場の常識も変化するからである。

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 資産の流動性の高低は、売買時における価格に少なからぬ影響を与える。取引高が少ないがために売買可能な時期や数量に制約があるような資産、すなわち流動性が低い資産を所有している場合、処分時に予想よりも低額でしかキャッシュ化できないことがあることを考慮しておく必要がある。
- ② 一般に信用力が高い資産ほど流動性が高くなる。これは安心感から保有しやすくなり取引参加者が多くなる傾向があるからである。また、株式や債券市場においては時価総額、発行数量が大きい銘柄は取引参加者や売買される量・機会が多くなる傾向があるので、流動性が確保されやすくなる。
- ③ 通常値上り基調にある資産はその所有者にとっては流動性が高くなるが、当然逆の場合はそれが低くなる。従って、同じ資産であっても時期によってその流動性に変動があることに注意する必要がある。
- ④ 流動性の異なる資産をバランス良く組み込むことはポートフォリオ上非常に重要なオペレーションであり、流動性の高い資産に偏重させることは資産からのリターンを低下を意味することから、収益状況が芳しくない場合は特にすべきではない。
- ⑤ 不動産は一般に債権などの流動資産よりも流動性が低い、その不動産が所有する企業のコア事業を存続させるために必要不可欠な物件である場合には、リースバックを検討するなどのケースを除き、流動性の高低はさほど問題にしなくてもよい。

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 企業再建において暫定的な安定を図る段階でのマーケティング戦略では、マーケティング機会の分析に基づき長期的な経営戦略目標、市場内での地位、製品の特性、製品の成長段階などが考慮される必要がある。
- ② 暫定的な安定を図る段階でのマーケティング戦略において、まずマーケティング目標が決められる必要があるが、その際利用される計数的指標には、一般的に売上高、利益率、利益額、マーケットシェアなどがあげられる。
- ③ 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、資金繰り等の内部資源など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。
- 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は、複数の指標を組み合わせ設定することも考えられる。その際には数値的な指標だけではなく、ポジショニングや企業・製品イメージの構築目標など、定性的な目標が設定される場合もある。
- ⑤ 暫定的な安定を図る段階では、マーケティング戦略目標を決定した後、市場をセグメント化した上で標的となる市場を設定することになるが、企業再建においてはリスクを回避することが重要なため、標的市場は特定のものに絞らず、できる限り多くの市場セグメントを狙うことが最も有効な手段といえる。

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 競争が研究開発投資を促し、イノベーションを牽引するのは明白である。しかし一方で、規模の経済が働き一定規模以上の研究開発投資でないと成果が出ないような分野においては、多数が競い分散投資をしていては、ブレークスルーは実現できない。したがって、国家主導によるナショナル・プロジェクトの組成を通じた重複・分散・過小投資を回避する取り組みも重要となる。
- ② 知財においては、各プレイヤーが同一領域で各々の研究開発の自由競争を続けた結果、最終的に類似の技術が開発されたり、クロスライセンスなしには各々製品化できない状態になるといった事例が存在する。かかる非効率を回避するため、技術や知財の特徴を見極めた上で、知財の占有と共有の境界を適切に設定して、開発当初からの戦略的共働が重要となっている。
- ③ 研究開発を支える最も重要な資源は人材であり、量的・質的に十分な供給が必要である。特に、高等教育は最先端のイノベーションを創出し、かつ、経済産業活動を支える人材の育成の場として極めて重要であり、持続的な国の成長を左右するものである。
- ④ 研究開発には国境は存在せず、世界規模での協調と競争がなされている。したがって、国際的にも通用する人材の育成が重要である。海外留学の状況を見ると、米国・EU に関しては、我が国から留学に行く人数と我が国へ留学に来る人数はほぼ拮抗している
- ⑤ 我が国の政府研究開発投資の重点化を考えるに当たっては、まずは「国家の存続に関わる根源的課題」が何であるかを明らかにすることが重要である。さらに、こうした根源的課題の解決に向けて「科学技術が挑むべき課題」は何かを明確にし、当該課題の解決に向けて研究開発投資の重点化を行うとのアプローチが有効であると考えられる。

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 企業再建の戦略立案にあたり利用される有用なフレームワークの一つに、マッキンゼーの7Sモデルがある。7Sのうち、戦略、組織、社内の仕組みの3つが「ハードの3S」、人材、社内ノウハウ、経営スタイル、共通の価値観の4つが「ソフトの4S」と呼ばれている。ソフト4Sは比較的短期間で変更、整備することが可能でありその修正が戦略上寄与するところが大きい。
- ② 一般にゼネラリストやスペシャリストは、それぞれの準拠集団やコミットメントの対象に違いはあるものの、所属企業に対する忠誠心や帰属意識があると考えられるが、パートタイマーや高度な専門性を有するプロフェッショナル人材は、企業に対する忠誠心や帰属意識が低く、状況次第で企業を移る可能性がある点で異なる。
- ③ 緊急時後の事業再建段階における人材戦略として、組織構造の再編があげられる。人員の適正配置を有効にする手段として、企業再生のための戦略に適した組織に再編することで、戦略が円滑に実行できるような企業の外形を整えることが必要となる。
- ④ 経営不振で再生対象となっている企業は、ほとんどのケースで余剰人員を抱えており、その人件費負担が経営改善への大きな足枷となっているので、人件費の削減は一見最も即効性のある措置であるかの如く見える。しかし、人件費には人材の育成という投資的側面も併せ持ち、企業力全体の低下によって、かえって破綻を早めてしまうケースも考えられることを認識しておかなければならない。
- ⑤ 中小企業の事業再生に必要な知識は広範にわたっており、経営面、法律面、税務面、金融面の各分野に通暁した人材の育成が急務となっている。必ずしも全ての分野に深く通じていなくとも、各分野にスペシャリティを有する人材を結集して、全体との方向性に関する舵取りのできる人材が求められているといえる。

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 中小企業ではオーナー経営、すなわち経営者及びその親族で大半の議決権を占める、いわゆる所有と経営が一致しているケースが多い。その場合、オーナーでもある経営者は、スポンサーからの出資を受け入れる際、オーナー持分の無償減資により株主の地位を放棄することで、株主としての責任も同時に負うことになる。
- ② 業績不振に陥った企業では経営者が銀行に対して保証債務の履行を行うことがある。これにより経営者は求償権を持つことになる。求償権とは履行した資金を会社に対して請求する権利のことであり、これは私法上認められた権利であるので再生の段階で求償権の放棄を求めることはない。
- ③ 業績不振に陥った企業では経営者の交代が避けられない場合がある。その理由は経営責任を取ると言うケースの他、今後行われるターンアラウンドを進めるには、新しいスキルが必要であり、ターンアラウンド・マネージャーに必要なスキルは通常の事業から得られるものではなく、現経営陣には備わっていないなどの理由にも依存する。
- ④ 業績不振に陥った企業の経営者は責任をとるために退陣するというのが一般的な認識である。しかし、中小企業では社長と会社がほぼ一体化しているような状況がある。例えば、社長の経験、個性、技術、人脈、信用力などが会社と不可分となっているような状況である。また、社外に社長のなり手を探しても、今の仕事を辞めて入って来る適任者が見つかる可能性は低い、というケースもある。そのため、経営者が辞めずに経営陣に残りながら再生するという選択が避けられない場合もある。
- ⑤ 経営破綻を引き起こす企業内部要因の一つに、CEOや主要な経営陣の個人的特質があげられ、その中でも独裁的な経営責任者や官僚的な組織は失敗例の中に多くみられる。しかしそれらは経営リスクの原因となる可能性が高いものの、必ずしもその全てが悪い、と断定することはできない。

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 企業再生の現場では、平時の安定的経営から革新的・合理的経営への転換が迫られる。そのため、革新的・合理的経営にマッチした資質を持つ経営陣に入れ替え、再生を図ることになる。企業内部に資質を有する人材がいない場合には、企業再生のプロであるターンアラウンド・マネージャーが新経営陣として送り込まれることもある。
- ② 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。
- ③ ステークホルダーから経営陣交代に対する要請があることも多い。ステークホルダーの信頼を失った旧経営陣に代わり、ステークホルダーの支持を得られるような経営体制に刷新することで、信頼回復できる可能性もある。
- ④ 経営陣の解任および選任は基本的には定款に別段の定めがない限り、株主総会の普通決議による。つまり、議決権総数の過半数の定足数で、出席株主の議決権の過半数により決議される。オーナー企業の場合は、株主が経営者であるため、経営陣交代が比較的進みにくいのが実情である。
- ⑤ 会社更生手続では、原則的に、経営陣は退陣を求められる。一方、私的整理ガイドラインや民事再生手続の場合、経営陣の退陣や地位の変更の必要はないことから、企業再生案件では、経営陣が自らの経営権を維持することを主たる目的に私的整理ガイドラインや民事再生手続での再生を図ろうとする事例も散見されている。

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 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り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 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 特定のステークホルダーの協力要請への諾否が再生計画の成否を分ける場合がある。それは企業再生が限られた経営資源や時間軸の中で、様々な協力を獲得しつつ困難な事項を達成していく必要があるためである。したがって、再生計画に反対または非協力的なステークホルダーの協力が得られなければ、そもそも再生が不可能になるケースもある。
- ② 再生計画にはステークホルダーの協力が不可欠であり、協力度合いにより再生計画の実行可否が左右され得る。したがって、金融機関等の債権者だけでなく、必要であれば仕入先にも支払条件の変更を要請することも再生計画の一部といえるが、販売先に協力を要請することは信用不和の問題が発生するうえ効果も乏しいことから行うべきではない。
- ③ 再生計画においては、根本的な経営問題の把握および改善の方向性が示されている必要があるほか、弁済計画等の数値的なものは実現性の高いものでなくてはならない。これは仮に当該計画の履行が困難になった場合、資金、時間が余計にかかってしまうほか、金融機関等の主要債権者の了解をあらためてとることに非常に大きなエネルギーを費やすからである。
- ④ モニタリングにおいては再生計画達成へ向けた全社員の認識と協力度もとらえていく必要がある。十分な情報が全社員へ提供され、伝達され、共通認識となっているか、積極的な参加と行動となっているかなどは重要な観点である。
- ⑤ 再生において、場合によっては企業と利害が対立することもある労働組合に対する経営実態の説明や組合との協議は不可避であり、これを怠ったことによる失敗事例も多い。ただし、組合としても、再生の失敗は雇用の喪失を意味し、協力する事に一定のインセンティブがあることから、組合に対しても再生への協力を誠意をもって要請することが重要である。

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 企業再生の基本戦略は「選択と集中」戦略の確立といわれる。これは、企業にとって相対的に有利に競争を行える事業領域を定義し、そこに経営資源を集中的に投下するという考え方である。再建対象企業にとって、これまでの事業領域では、競争劣位となっていると判断されるケースが多く、そのような場合は、事業領域を再定義した上で、再生を目指すことも重要となる。
- ② 経営不振に陥った企業において、もともと事業領域が不明確で製品・サービスが絞り込まれていなかった、あるいは変化する市場環境に適合するように事業構造を転換できなかったというケースが多い。いずれの場合にも、再生計画立案のプロセスにおいて、改めて事業領域を定義する必要がある場合がある。事業領域を再定義する場合、全く新しい業種に転換する場合もあれば、多角化する場合もある。また、業種は変更せず、業態を転換する場合や、業種と業態の両方を変更してしまうケースもある。
- ③ 事業領域の再定義において重要となってくるのは、一般的にその事業領域において継続的にキャッシュ・フローを得られるかどうか、競争力を維持できるかという点である。将来的に収益性が見込まれない事業は早期に撤退することとし、事業を売却し、回収し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。
- ④ 事業領域の再定義にあたっては、4P、SWOT分析や5F o r c eなどのフレームワークを利用して分析することも有効である。4Pは企業の製品やサービスを市場の成長率と事業収益性の観点から分析するフレームワークで、事業領域の選定を行う際に有効である。SWOT分析では、企業の経営資源の強み・弱みと外部環境の機会・脅威を組み合わせることで、企業の経営資源が特定の事業領域で競争力があるかどうかを判断する際に役立つ。5F o r c eは、新規参入、敵対関係、代替品、買い手、供給業者の5つの視点で特定の事業領域を分析するためのフレームワークであり、参入する事業領域を再検討する際に活用できる。
- ⑤ 再生計画立案時において、事業領域の選択を誤ると、一旦再生に向かっても、再度経営不振に陥ることがあるため、事業領域の再定義における見極めは非常に重要である。また、事業環境は変化し続けるため、再生計画立案時において再定義した事業領域において競争優位性を長期にわたって維持できるとは限らない。再生後においても、外部環境の変化に応じて、事業領域の再定義が必要となることを認識しておくべきである。

