

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 中小企業・小規模事業者は雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国の経済・社会において重要な役割を果たしている。将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠といえる。しかしながら、事業承継の準備が十分でなかったために、円滑な事業承継ができずに廃業・解散などの不本意な結果になってしまう例も散見される。
- ② 事業承継がうまくいかず休廃業・解散する中小企業には、その直前期の決算で当期損益が黒字であった、いわゆる黒字廃業の割合が多くを占める状況が続いている。こうした企業が円滑に事業承継を行うことができれば、次世代に技術やノウハウを確実に引き継ぐとともに、雇用を確保し、地域における経済活動への貢献を続けることにもつながる。
- ③ 事業承継の類型の一つに親族内承継がある。これは、現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法であり、一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できるといった多くのメリットがあることから、その割合は他の類型と比較して依然高止まり傾向にある。
- ④ 事業承継の類型の一つに従業員承継がある。これは、「親族以外」の役員・従業員に承継させる方法であり、経営者としての能力のある人材を見極めて承継させることができること、社内で長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがある。
- ⑤ 事業承継の類型の一つにM&Aがある。これは株式譲渡や事業譲渡等により社外の第三者に引き継がせる方法で、親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができ、また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがある。さらに、M&Aが企業改革の好機となり、更なる成長の推進力となることもある。

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 中小企業者と金融機関との取引においては、平時から、両者が適時適切な対応を取り、信頼関係を構築しておくことが極めて重要であり、そもそも有事に移行しないことがお互いにとって望ましい。平時における適時適切な対応は、中小企業者が有事に陥ることを防止するという予防的効果があるのみならず、中小企業者が仮に有事に陥った場合でも、平時において両者間で築かれた信頼関係は、金融機関による迅速で、円滑な支援検討を可能とし、もって中小企業者の早期の事業再生等に資することになるという効果が期待できる。
- ② 信頼関係の構築のため、中小企業者側は収益力の向上と財務基盤の強化に務めるべく、事業計画を策定し、当該計画の実行・評価・改善を行うこと等で、本源的な収益力の向上を目指し、もって財務基盤及び信用力を強化する。これにより、中小企業者は、事業の維持・発展等に必要な資金を適時にかつ円滑に調達することが可能になる。
- ③ 信頼関係の構築のため、中小企業者は経営の状況、損益の状況、財産(資産負債)の状況、事業計画・業績見通し及びその進捗状況等に関して、正確かつ信頼性の高い情報を、自発的に又は金融機関からの要請に応じて、開示・説明し、経営の透明性を確保するように努める。したがって情報開示の信頼性の向上の観点から、上場企業と同一の会計ルールに準拠し法令に即した計算書類等を作成する必要がある。
- ④ 信頼関係の構築のため、金融機関は開示・説明を受けた経営情報等を基に、中小企業者の経営の目標や課題を把握するように努め、その上で中小企業者の経営の目標や課題を分析し、中小企業者のライフステージや事業の持続可能性の程度等を適切かつ慎重に見極める。また、中小企業者が自らの経営の目標や課題を正確かつ十分に認識できるよう適切に助言し、中小企業者がその実現・解決に向けて主体的に取り組むように促す。
- ⑤ 信頼関係の構築のため、金融機関は中小企業者の経営の目標の実現や課題の解決に向けて、メイン・非メイン先の別や、プロパー融資・信用保証協会保証付き融資の別にかかわらず、中小企業者のライフステージ等を適切に見極めた上で、当該ライフステージ等に応じ、中小企業者の立場に立って、適時、能動的に最適なソリューションを提案する。その際、必要に応じ、他の金融機関、実務専門家、外部機関等と連携するとともに、国や地方公共団体の中小企業支援施策を活用する。

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 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を事前に把握することが不可欠である。
- 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一つに直近の短期間を生き残れるかどうかの見極めがある。こうしたケースでは資金ショートが迫る中状況把握に与えられた時間は少ないことが多い。従って、最初の段階で広く細かく且つ緻密に問題を把握し、極力、問題の認識に漏れを発生させないことを最優先とするべきである。
- 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 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 経営問題の分析手法のひとつに「ギャップ分析」がある。これは現状 (As is) と理想 (To be) との差異を課題と捉え、理想を達成する為には何が必要かを分析する課題抽出法である。そしてこの「課題」は一般に「問題」と区別され、課題の達成のためには「なぜできないか」よりも「どうしたらできるか」という視点で進めていくのが効果的といわれている。
- ② 経営問題の分析手法のひとつに「ブレインストーミング」がある。これはグループのメンバーが、ある問題について自由にアイデアを出し合う手法で比較的容易であり広く一般に行われている。そしてこのブレインストーミングをより有効に行う基本ルールとして「批判禁止」「自由奔放」「質より量」などがある。
- ③ 経営問題の分析手法のひとつに「特性要因図」がある。これは例えば製品の性能や機能などの「特性」と、それに影響を及ぼすと思われる「要因」との関連を系統的に網羅して図解したものである。特性要因図では問題の「背骨」となる部分を軸に、それに付帯する様々な要因を一枚の用紙に書き出していくことにより分類と体系化を行い、形状が魚の骨のように見えることから「フィッシュボーンチャート」と呼ばれることもある。
- ④ 経営問題の分析手法のひとつに「プロセスマップ」がある。これは業務フローを視覚的に表した図であり、その中でプロセスとはその業務の開始から終了までに実行されるすべてのもの、すなわち特定のインプットを所期のアウトプットに変換するアクティビティととらえられている。そしてこのプロセスマップは業務フローを「見える化」し、その中でいわゆる「ボトルネック」を探し出すうえでも有効といわれている。
- ⑤ 経営問題の分析手法のひとつに「ロジックツリー」がある。これは問題の原因解明や、解決策立案のために、問題を論理的に関連した要素ごとにツリー上に「モレなくダブリなく」分解していく方法である。そして原因解明には「HOWツリー」が、解決策立案には「WHYツリー」がそれぞれ有効である。

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（法務DD）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DD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法務DDで調査する対象は、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DD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 製品等が原因とされる事故が多数発生する中で、安全・安心に対する企業の姿勢が、これまで以上に問われる時代が到来してきている。経営者は製品の安全・安心に関する企業としての理念や方針を社内外に明らかにし、従業員全員やその他のステークホルダーに働きかけ、理解を深め、安全性の高い製品開発を社会に約束しなければならない。それは経営者にとっての重い責任であり、安全・安心は製品開発現場の問題であると同時に、経営者の問題でもあるといえる。
- ② 製品の品質や安全上の問題が発覚すると、社会や消費者に大きな被害をもたらすことになると同時に、企業経営にも大きな影響をもたらす。売上の低下や事故・リコール対策のための費用等直接的な影響のみならず、ブランド、信用力の低下等トータルの企業競争力の低下を引き起こすことになり、安全性の確保や向上は、競争力の維持、向上に必要不可欠である。
- ③ 安全に関わる経営とは、安全のために組織の人々の協働を促し、率い、そして全体の舵取りをすることである。経営からの働きかけを実行するには何らかの経営上の手段がなくてはならず、それらには経営理念、戦略、経営システム等があげられる。そして経営システムの1つとして品質マネジメントシステムがあり、事業場にある危険性や有害性の特定、リスクの見積り、優先度の設定、リスク低減措置の決定の一連のプロセスとしてリスクアセスメントを位置づけることができる。
- ④ 消費生活用製品について、日本の法令で安全に関する技術基準が定められている製品の種類は限られており、法律対象外の製品については安全に関する強制規定はない。したがって、法律対象外の製品の製造事業者は、独自の設計基準や過去の実績に基づいた自主的な安全配慮を行う必要があるが、法律対象の製品の製造事業者は法定された技術基準さえ満たしていれば、製品の安全リスクはないのでこの限りではない。
- ⑤ 国際的にも我が国においても、これまで以上に製品の安全性が、社会的要求として求められる時代になってきており、最近のメディアが、今までよりも積極的に製品の安全性に関連するニュースを取り上げる傾向も社会的関心の高まりの表れといえる。こうした社会的要求に応えられない企業は市場の信頼を失うことになるが、別の見方をすれば、安全性が高いということが、今までになく製品のアピールポイントとなる時代になってきているとも言える。

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 我が国経済において重要な役割を果たしている中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は、市場の成熟化やグローバル化、あるいは、人口減少といった構造的な変化に直面している。加えて、消費者行動の変化やニーズの多様化、さらには、製品ライフサイクルの長期化などを背景に、市場ニーズも目まぐるしく変化している。
- ② このような状況の下、経営資源の制約が大きい中小企業・小規模事業者が円滑な成長を遂げていくためには、中小企業・小規模事業者が持つ柔軟性や機動力を発揮することで技術力・サービス力の高さを活かし、積極的な新市場の開拓やニッチ市場の創出、あるいは、新規顧客獲得を目指すことが求められている。
- ③ 円滑な成長に向けて重要となるのは、戦略性をもった事業展開である。市場ニーズの把握や自社の強みの認識をした上での新事業展開の模索や、将来を見据えた研究開発、自社製品・サービスの訴求力の向上等、自社の技術力を効率的・効果的に活かす取組が必要である。
- ④ 加えて、情報通信技術の著しい発展により生み出されている新たな技術や市場にも目を向けていくことも重要である。例えば、ビッグデータを活用することによる効果的なプロモーション活動の展開、I o Tを導入することによる新事業・新サービスの展開、さらには、シェアリング・エコノミーといった新たな市場形態での事業展開等、新技術の積極的な活用や新市場への参入も中小企業・小規模事業者の成長に向けて重要な手段となる。
- ⑤ 自社の経営資源に制約が大きい中小企業は、独力で新事業展開に必要な技術・ノウハウを習得することは人材面やコスト面において容易ではないため、社外の経営資源や外部の技術・ノウハウを積極的に活用することが有効な手段と考えられる。手段を例示すると、国・地方公共団体による技術支援、社外の企業や学術機関、支援機関等との共同研究開発、技術マッチングサービスの利用が挙げられる。

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 国内人口の減少や少子高齢化による国内需要の変容、また、グローバル化による国際競争の激化等、中小企業を取り巻く市場環境の変化は激しくなっている。既存の製品・サービスに対する需要は時間とともに変化し、中には、市場から淘汰される製品・サービスも存在する。このような状況の中で、中小企業が継続して成長していくためには、既存の事業にこだわらず、時代の変化に対応し、積極的に新市場の開拓や新たな事業の展開に取り組んでいくことが重要である。
- ② 新事業展開の戦略の一つに、「新市場開拓戦略」がある。これは新市場で既存製品・サービスを展開する戦略で、新たな販路を見いだすことが主であり、例えば、海外展開を実施していくことなどが挙げられる。
- ③ 新事業展開の戦略の一つに、「新製品開発戦略」がある。これは、既存市場で新製品・サービスを展開する戦略であり、既存製品に新たな機能を付加したり、新製品・サービスを開発するものの、あくまでも既存顧客への展開を目指すものである。
- ④ 新事業展開の戦略の一つに、「多角化戦略」がある。これは既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略であり、新たな分野で成長を図るものの、あくまで既存事業の延長であることから事業リスクは相対的に低い。
- ⑤ 新事業展開の戦略の一つに、「事業転換戦略」がある。これは・既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略であり、多角化戦略よりも、高リスクとなる場合が多い。

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 税法上、上場有価証券等の評価損の計上ができる事実に規定する「有価証券の価額が著しく低下したこと」とは、当該有価証券の当該事業年度終了の時点における価額がその時の帳簿価額のおおむね50%相当額を下回ることとなり、かつ、近い将来その価額の回復が見込まれないことをいう。
- ② 税法上、在庫の評価損の計上ができる事実に規定する「著しい陳腐化」とは、「棚卸資産そのものには物質的な欠陥がないにもかかわらず経済的な環境の変化に伴ってその価値が著しく減少し、その価額が今後回復しないと認められる状態にある」ことを指し、単に物価変動、過剰生産、建値の変更等の事情によって低下しただけでは、これにあたらぬことに留意する必要がある。
- ③ デューデリジェンス等により在庫にいわゆる長期不良在庫の存在が確認された場合は、できるだけすみやかに廃棄等の処分を行うことが望ましい。ただし、長期不良在庫の処分は廃棄損となり貸借対照表ならびにキャッシュ・フローに著しくネガティブな影響を及ぼすので、再生途上にある企業では実施が困難であることが多い。
- ④ 長期不良在庫の廃棄等を行う場合は、決算上の影響のほか税務上の影響も考慮する必要がある。特に在庫処分は利益操作とみなされる可能性もあるので、廃棄に当たってはその実態が明らかになるような疎明資料（稟議書、写真、廃棄業者の領収書等）を準備しておく必要がある。
- ⑤ 税法上、貸付金等の金銭債権につき、その債務者の資産状況、支払能力等からみてその全額が回収できないことが明らかになった場合には、その明らかになった事業年度において貸倒れとして損金経理をすることができる。この場合において、当該金銭債権について担保物があるときは、その担保物を処分した後でなければ貸倒れとして損金経理をすることはできない。

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 2000年代以降、リーマンショックや東日本大震災、新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、我が国や世界に影響を与える予測不可能なできごとが相次いで発生している。世界の経済事情が厳しさを増す中でも、我が国製造業は、雇用の約2割、GDPの約2割を支える我が国経済の屋台骨であるともいえる。
- ② 近年は、その製造業を取り巻く環境、そして、製造業のビジネスモデルに大きな変化が生じている。新型コロナウイルス感染症の感染拡大や、ロシアによるウクライナ侵攻等により、原材料価格やエネルギー価格の高騰に加え、部素材不足や物流の混乱によるグローバルサプライチェーンの寸断リスクの高まりなど、我が国製造事業者にとって生産活動に影響が生じ得るリスク要因が複雑化してきた。
- ③ このようなリスクの影響を避けるため、調達先や生産拠点、生産計画の変更・拡充など、グローバルサプライチェーンの見直しに取り組む製造事業者が増えている。また、サプライチェーンにおける脱炭素や人権保護に向けた取組に対する、世界的な気運の高まりにより、これまでのコストや効率性を重視した生産活動を見直す必要が生じることも考えられる。
- ④ 製造業を取り巻く環境に大きな変化が生じている中で、DX（デジタルトランスフォーメーション）は、事業活動の効率化や、ビジネスモデルの変革を実現し、企業の競争力を高めるために必要な取組である。DXの目的は、もっぱらデータやデジタル技術を使って、顧客目線で新たな価値を創出していくことであり、脱炭素への取組みに対する貢献度は概して低い。
- ⑤ DXの取組に対する方向性のひとつに事業の効率化がある。つまり、自社の普段の生産プロセスにおけるあらゆるデータを収集し、見える化・数値化することで、非効率な部分や課題を特定することや、デジタル技術の導入による自動化、省人化、遠隔管理などの必要な対策を講じることにより、事業の効率化を目指すことである。

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 再生手法の一つにリスケジュールがある。これは約定返済条件の変更を金融機関等に申し込む手続きをさし、新たなリスケジュールの要請や更なる延長を交渉する際には通常経営改善計画書等を提出する。そして、金融機関はリスケジュールの期間中経営改善計画の進捗をチェックするのが普通である。
- ② 再生手法の一つに金利減免がある。これは金融機関等が、債務者の経営再建又は支援を図る目的で貸付金の金利を約定より軽減したり免除することをいう。金利減免がなされた金融機関の債権は、他の債務者に比べ有利な取り決めを行った貸出金と認定される可能性があるが、有利であるかの判定は一般に「基準金利」の着眼点から判断されることが多い。
- ③ 再生手法の一つに債権放棄がある。これは金融機関等の有する債権の一部または全部について、債務者から弁済を受ける権利を放棄することをいい、金融機関等がこれを行う目的は倒産と比較した場合の損失を最小限に抑えるために実施されるケースが多い。
- ④ 再生手法の一つにデット・エクイティ・スワップ (DES) がある。これは金融機関等が債務者の経営再建又は支援を図る目的で行ういわゆる「債権の株式化」を指し、有利子負債の削減によりキャッシュアウトが抑制されたり、B/Sの内容が好転するなどの効果が期待できる。
- ⑤ 再生手法の一つにデット・デット・スワップ (DDS) がある。これは金融機関等が債務者の経営再建又は支援を図る目的で行い、既存の債権をいわゆる劣後ローンと交換(借り換え)することで、債務者の諸負担を軽くする手法である。DDSの債務者側のメリットとしては、一定期間の返済リスクが軽くなること、債務超過が解消すること、債務免除益が発生せず課税されないこと等がある。

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 再生手法の選択肢の一つに合併がある。合併には1つの会社が他の会社を取り込む吸収合併と、2つ以上の会社が行い合併によって消滅する会社の権利義務のすべてを合併に際して設立する会社に承継させる新設合併があるが、実務上は吸収合併が選択されることが一般的である。
- ② 合併メリットの一つにシナジー効果がある。合併によって組織が一体化すると、合併前にそれぞれの企業が持っていたノウハウや人材、技術といった資産の共有が可能になり、お互いに足りない部分を補完し合えるようになり、強みの強化や弱点の改善につながる。また、販路や顧客、仕入先といった取引先も一体化するため、コストカットや売上の増加も見込める。
- ③ 合併のメリットの一つに時間・コストの削減がある。消滅する会社から人材や設備、販路、取引先といった資産をそのまま引き継ぐことができるため、新規で事業を立ち上げた場合に比べて時間の節約になり、スピーディーに当該事業を軌道に乗せることができれば、その分だけ早く利益を生むことが可能となる。また、人材の新規採用・育成、販路や取引先の開拓といった作業負担も新規事業立上げと比較して軽いことから、コストの削減にもつながる。
- ④ 合併のメリットの一つに対等な立場でのM&Aの実現があげられる。ただしこれは存続会社と消滅会社が明確で合併比率に差を付けることで親会社・子会社の支配関係が発生する吸収合併では極めて困難であり、もっぱら合併にかかわるすべての会社が一度消滅する新設合併によってのみ実現が可能となる。
- ⑤ 合併のメリットの一つに権利義務や資産の包括的な継承が可能であることがあげられる。企業が持つ資産をM&Aによって承継する方法は、手法によって大きく異なり、事業譲渡の場合は、資産の承継に個別の手続きが必要となるが、合併では、それぞれの企業が持つ資産をそのまま引き継ぐことが可能で、原則として個別の再契約も不要である。

問題 1 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 企業の組織再編の一つにスピノフがある。これは自社内の特定の事業部門又は子会社を切り出し独立させる手続で、独立した会社の株式は元の会社の株主に交付されることで行われ、スピノアウトとも呼ばれる。
- ② スピノフは、自社内の特定の事業部門を切り出す場合は会社分割の新設分割により、また子会社を切り出す場合はいわゆる現物配当により行う。
- ③ スピノフによる効果の一つに「経営の独立」によるものがあげられる。これは具体的には元の会社の経営者は中核事業に専念することが可能になる一方、スピノフされた会社はその意思決定が迅速、柔軟にでき、経営者や従業員のモチベーションも向上するなどである。
- ④ スピノフによる効果の一つに「資本の独立」によるものがあげられる。これは具体的にはスピノフされた会社の独自の資金調達により、従来は埋没していた必要な投資が実施可能になるほか、一方の会社のみを対象として第三者が出資することが容易になるなどである。
- ⑤ スピノフによる効果の一つに「上場の独立による企業価値の向上」によるものがあげられる。これは具体的には各事業のみに関心のある投資家を引きつけることが可能になるほか、複数の事業を営んでいる場合に、それらを個別に営む場合よりも、事業価値の総和が市場で低く評価されるいわゆる「コングロマリット・ディスカウント」の克服などである。

問題 1 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間的余裕、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、他の諸手続き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 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 中小企業の経営者による個人保証は、中小企業の経営実態に対応して一定の機能を発揮し、資金調達の円滑化、調達コストの低減に寄与してきた。また実務上も個人保証は融資慣行としても定着し、融資判断等とも密接に関係してきた。
- ② 中小企業の経営者による個人保証が果たしてきた機能には、「経営者の規律付けによるガバナンス強化」、「財務基盤が脆弱であるゆえの企業の信用力の補完」および「情報不足等に伴う債権保全」等があるが、一方で法人と個人がきちんと区別がされないなどの弊害をもたらした。
- ③ また中小企業の経営者による個人保証は、経営者保証への依存により、借り手・貸し手双方に本来期待される機能(情報開示、事業目利き等)を発揮していく意欲を阻害したり、経営者の原則交代、不明確な履行基準、保証債務の残存等の保証履行時等の課題が、中小企業の創業、成長・発展、早期の再生着手、円滑な事業承継等、事業取組の意欲を阻害するなどの弊害も指摘されていた。
- ④ こうした弊害を鑑み、中小企業庁、金融庁、商工会議所、全銀協が連携し、経営者保証を提供せず融資を受ける際や保証債務の整理の際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として策定・公表されたのが経営者保証ガイドラインである。
- ⑤ 経営者保証に関するガイドラインにおいては、法人と個人の区別にかかわらず原則経営者の個人保証を求めないことや、多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等を残すこと等を検討することなどが記載されている。

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 事業再生のプレイヤーに再生ファンドがある。再生ファンドは、経営不振や経営破綻になった企業に対して、投資家などから集めた資金をもとに債権の買い取りや出資などを行い、対象企業を再生させて株式公開や株式譲渡によって収益を上げることが目的とするファンドのことである。再生ファンドは純粋な営利企業であることから、金融機関や公的機関と連携して活動することはない。
- ② 再生ファンドが対象企業の再生を図る際、ファンドから対象企業へ企業再生の専門家を送るケースが多い。再生の具体的な方法は、人員削減や資金調達の見直しをはじめとしたコストの削減、M&Aの手法を用いた不採算事業の切り離し・事業停止、経営方法の改善などが挙げられる。
- ③ 再生ファンドは投資候補先企業の再生可能性を、デューデリジェンス等を通じ判断する。その他、例えば地域に根ざした企業である場合、地方銀行や地域の有力企業などからのファンドに対する投資の可能性など、投資資金が確保できるかといったことも判断材料になり得る。
- ④ デューデリジェンスは一般に専門家によって行われ、その範囲は事業にとどまらず財務、法務、税務等広い範囲に及ぶ。デューデリジェンスが実行されることによって、主たるステークホルダー（販売先、仕入先を含む債権者、株主等）の間で再生のイメージが共有されることが多い。
- ⑤ 事業再生ファンドを活用するメリットの一つに、ニューマネーの獲得がある。対象企業が経営資金で課題を抱えている場合、すでに市中金融機関等の間接金融は限界に達しているケースも多いが、ファンドの出資した資金を得ることにより、再生や経営課題の解決が目指せる。また、事業再生ファンドを介して新たな販売先や仕入先へのアクセスが可能となるケースもある。

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 経営者は、日々の事業活動のなかで、その時々状況に応じた経営戦略や資金繰り等の判断を行っているが、経営を取り巻く環境は刻々と変化中、第三者の視点を借りながら、発想の転換が必要となる場面もある。他方、収益力改善に当たっては、経営者が「経営が危機的状況に陥るまで気がつかない」、「対応するための方策・取組の方法がわからない」といった支援ニーズが顕在化していないケースも多いとの指摘もある。
- ② 収益力改善に取り組むためには、まず、経営者自らが経営改善の必要性に気づき、取組の選択肢が多い、早い段階から取り組んでいくことが重要である。また、経営者は、収益力改善の必要性に気づいた場合、自身で抱えることなく、適時適切に支援者に相談することは、経営者の責務の一つといえる。
- ③ 早い段階で収益力改善に取り組む上では、特に、決算書等で随時経営状況を把握できる、顧問税理士や取引金融機関等の支援者の役割が重要である。これらの支援者においては、経営状況の変化を捉え、経営者と変化要因等をすり合わせる中で、経営者に経営改善の必要性について気づきを与えていく必要がある。また、支援者は、収益力改善にできるだけ早く取り組むことが事業者にとって有益となることを念頭に、経営者に対して、事業者目線で働きかけていくことが重要である。
- ④ 支援者は収益力改善に資するという思いのもと、支援の全てのプロセスにおいて自らの知識や経験に基づく専門家目線を最優先にコミットすべきである。そのための手段として、現地訪問等による対面での対話の他タイムリーな支援を行うためのWeb会議ツールの活用などがあげられる。
- ⑤ 経営者と支援者は、収益力改善を目指す上で必要な取組や考え方を整理する中で、幅広く連携先を検討していく必要がある。その際、メイン金融機関をハブとして、必要な連携先を検討していくことも有用である。また、迅速かつ円滑な取組につなげていくため、連携する支援者等とは、なるべく早い段階（具体的な計画策定前等）から、情報共有や意見交換を行うことも有用である。

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 配置転換のメリットの一つに適材適所の人員配置がある。従業員の能力や適性にマッチした人材配置は個人の生産性を上げるだけでなく、企業全体の成長にもつながる。一般に採用時の面談や経歴だけで従業員の適性を判断できるとは限らず、業務を通じてはじめて適性がわかるケースもあり、従業員の職種や部署を変えて適材適所に人材配置するのも配置転換の重要な目的である。
- ② 配置転換のメリットの一つに組織の活性化がある。同じ部署に長く所属すると、刺激の少ないルーティンワークによる従業員の向上心やモチベーションを削ぐ恐れがあるが、配置転換により対象となった従業員が心機一転して働け、また人員を招き入れた側も、教育やコミュニケーションを通じて自身の就労姿勢を見つめ直す機会になるなどの効果が期待できる。
- ③ 配置転換のメリットの一つに事業変化への対応がある。例えば成長事業への人員補充の場合、必要な能力や適正に一定の不確定要素が存在し、新卒や中途採用の場合にはそれらに関する不適合のリスクを一定程度想定しなければならないが、配置転換であれば能力や適性への予測がある程度つくことから、当該リスクを低減できる可能性がある。
- ④ 配置転換のメリットの一つにスキルアップがある。配置転換により新たなスキルを習得できるのはもちろん、得意不得意の発見にもつながる。また当該配置転換が現状より困難な環境変化を伴う場合でも資質を伸ばすきっかけになり、管理職になるうえでも複数の部署や職種で得た知見はマネジメントに活かせるはずであることから、スキルアップを主眼とした配置転換に伴うリスクは限定的であり積極的に行うべきである。
- ⑤ 配置転換のメリットの一つに人材の維持・確保がある。従業員が離退職を選ぶ理由はさまざまであるが、配置転換で原因を取り除けるケースもあり、たとえば原因が人間関係のトラブルのケースや、出産や介護などで生活や家庭事情に変化が生じたケースなどにも対応が可能となる。

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 付加価値とは、企業による事業の結果として生み出された製品・サービスなどの価値の中で、当該企業がその活動自体から生み出した価値のことをさし、付加価値の計算方法には、一般に控除法と積上法(加算法)の2つがある。
- ② 控除法は中小企業庁方式とも呼ばれ、付加価値は売上高から外部購入分の価値を差し引いたものであるという考え方に基づいている。一般に「売上高 - 外部購入価値」により算出され、外部購入価値には材料費、購入部品費、運送費、外注加工費などが含まれる。
- ③ 積上法(加算法)は日銀方式とも呼ばれ、付加価値は製造過程等で積み上げられていくものであるという考え方に基づいている。一般に「経常利益 + 人件費 + 賃借料 + 減価償却費 + 金融費用 + 租税公課」などにより算出されるが、減価償却費を含まない算出方法もある。
- ④ 付加価値率とは、売上高に占める付加価値の割合を示す指標であり、自社の加工度の高さ／低さを表しているといえる。ここで言う「加工」とは、原材料から製品への加工にとどまらず、サービスの付加なども含み、平均付加価値率は業種によって大きく異なるが、付加価値率を高めることは収益性を向上させる方法の一つといえる。
- ⑤ 付加価値生産性とは、労働生産性(労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを数値化したもの)の一種である。一般に付加価値生産性が高いほど、労働生産性は高いと言え、「付加価値 ÷ 製造原価における労務費」により算出される。

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 SDGs（エスディージーズ、持続可能な開発目標）とは、2015年に国連が採択した先進国を含む国際社会全体の2030年に向けた環境・経済・社会についてのゴールである。これは、同年12月に採択された地球温暖化対策としての「京都議定書」と両輪になって、今、世界を大きく変える道しるべとなっている。
- ② SDGsの活用によって期待できるポイントのひとつに、企業イメージの向上があげられる。SDGsへの取組をアピールすることで、多くの人に「この会社は信用できる」、「この会社で働いてみたい」という印象を与え、より多様性に富んだ人材確保にもつながるなど、企業にとってプラスの効果をもたらすといわれている。
- ③ SDGsの活用によって期待できるポイントのひとつに、社会の課題への対応があげられる。SDGsには社会が抱えている様々な課題が網羅されていて、今の社会が必要としていることが詰まっており、これらの課題への対応は、経営リスクの回避とともに、社会への貢献や地域での信頼獲得にもつながるといわれている。
- ④ SDGsの活用によって期待できるポイントのひとつに、生存戦略になりうるものがあげられる。取引先のニーズの変化や新興国の台頭など、企業の生存競争はますます激しくなっており、今後は、SDGsへの対応がビジネスにおける取引条件になる可能性もあり、持続可能な経営を行う戦略として活用できるといわれている。
- ⑤ SDGsの活用によって期待できるポイントのひとつに、新たな事業機会の創出があげられる。取組をきっかけに、地域との連携、新しい取引先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出など、今までになかったイノベーションやパートナーシップを生むことにつながるといわれている。