

## 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 製品の同質化（コモディティ化）が急速に進む今日、機能や品質のみで他者製品を凌駕するだけの差別化が困難な時代を迎えている。事実、我が国製品は、機能等で優れた製品を上市しても、直ちに新興国企業がこれに追随し、販売価格の下落を招き、競争優位を確保しがたい状況に直面している。
- ② 一方、米アップル社や英ダイソン社をはじめとする欧米企業は、明確な企業理念に裏打ちされた自社独自の強みや技術、イメージをブランド・アイデンティティとしてデザインによって表現し、製品の価値を高め、世界的な市場拡大に結び付けている。こうした例は、欧米のプレミアムカーや服飾品のデザイン戦略にも長く見られるものである。
- ③ 美しい自然や魅力的なデザインに触れる機会に恵まれることで、デザインマインドが育まれることが期待される。従って国民のデザインマインドを高めるためには、それぞれの地域や地方の特徴を生かした、外国人をも魅了しうる街づくりやインテリア、製品やサービスを創出し、国民にとって身近な生活環境を整えることが効果的といえる。そうした地域振興政策を高度成長時代から維持することが一般的であった我が国は、デザインマインドの育成という意味では優位性がある。
- ④ 企業が顧客に提供したい独自の価値を、一貫したデザインコンセプトによって表現することで、企業のブランドが確立し、非価格競争力が高まるものと期待できる。これは、デザイナー等が企画・開発段階から関わり、開発、設計、調達、生産、販売、広報など企業の各部門が、一貫したデザインコンセプトを共有する、すなわち、経営の中にデザインを位置付けることによってはじめて実践できると考えられている。
- ⑤ 我が国の意匠登録制度は、デザインの創作を奨励するとともに、デザインによるブランド形成を行うにあたって重要な役割を果たす。一方、同制度は、必ずしも今日のIoT化する社会変革やデザインの広がりには適合するものではなく、保護が限定的であり、手続きが煩雑であるとの指摘も少なくない。近年重視されるデザインの動向を見据えつつ、他の知的財産権制度も含めたデザイン経営に資する制度設計が求められる。

## 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 中小企業においては、経営者の高齢化が進み今後より多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えるとみられている。これら中小企業は、雇用の創出や新しい技術の開発など地域経済のけん引役として、わが国の経済・社会において重要な役割を果たしている。従って、取引先・経営ノウハウ、従業員など経営資源を守りながら将来を見据えた計画的な事業運営が必要であり、次世代へスムーズに事業承継を進めることが求められている。
- ② 事業承継にあたっては、後継者教育などを進めながら経営権を引き継ぐ「人（経営）」の承継、自社株式・事業用資産、債権や債務など「資産等」の承継、経営理念や取引先との人脈、技術・技能といった「知的資産」の承継等を計画的に着実に進める必要がある。
- ③ 後継者を決める際には、次期経営者として資質のある人を選ぶ必要がある。従来は、経営者の長男等親族が事業を承継するケースが多くみられたが、現在は経営環境のめまぐるしい変化や親族内での後継者確保が困難になっているなどの状況の変化もみられる。従って、従来の常識にとらわれずに、経営を取り巻く環境変化に対応しながら、事業を継続・成長させていくことができる人物を後継者として選定することも場合によっては必要である。
- ④ 後継者を選定した後は、後継者に次期経営者として必要な実務能力、心構え等を習得するための教育を行うが、その前提として後継者本人が意欲的に、経営に関する知識、実務経験の習得に取り組むことが不可欠である。また環境の変化に対応する経営実務だけでなく、企業理念や経営方針も事業承継に伴い喪失してはならない知的資産であり、そのためには綿密なコミュニケーションが欠かせない。
- ⑤ 後継者が親族でない場合には、親族外の役員等経営陣が株式を取得するLBO（レバレッジドバイアウト）という方法があるが、この場合株式を取得するための資金をどのように調達できるかが事業承継の成否を決める大きなカギとなる。さらに、後継者が親族や親族外の役員等経営陣にいない場合にも、第三者へのM&A等による事業存続の道が残されている。

### 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 バブル崩壊後の長引く不況のなかで我が国の構造的な問題として注目されたものに雇用、設備、債務のいわゆる「3つの過剰」がある。この「3つの過剰」は当時の不況による需要の低迷だけで発生したものではなく、より大きな理由は、高度成長期からバブル景気の時期まで、経営の効率よりも業界シェアの拡大を志向してきた企業経営の価値観にあるとも言われている。
- ② 3つの過剰が生じた背景には、「土地の値段は決して下がらない」という「土地神話」、「不況になっても消費需要だけは減少することはない」という「消費神話」、そして「日本の企業経営は集団主義、全従業員が終身雇用を前提として仲間意識で結ばれているから大規模な従業員解雇などあり得ない」という「完全雇用神話」等があったと言われている。
- ③ 「消費神話」が存在して常に需要の拡大が期待でき、「土地神話」が健在で資産価格の上昇が信じられた「右肩上がりの経済」なら、長期的にみると先行投資は経営成績にも有利に働いた。少し早めに少し大きめの設備を造れば、一時は操業率の低さに苦しむことがあってもやがては需要が拡大して操業率が上昇し後発者よりは割安な生産ができたからである。そうした経験を積み重ねるうちに、日本の経営者の間には当面の利益よりも長期的な規模拡大を、経営の効率化よりも事業内容の多角化を重要とする考え方が定着してしまった。
- ④ 過剰設備も多くの場合には同じように債務と雇用を背負っているケースが多く、過剰な設備を整理しても、企業は負債の返済を免れず、すると雇用の縮減を考えねばならない可能性が高いため、それらの事態が一般化すれば雇用問題を一段と深刻化させるおそれもあった。また、政府が過剰設備や過剰債務の処理を促進するとなれば、民間経済への過度の介入につながらないかという危惧もあった。
- ⑤ こうしたボトルネックが存在していたことから、必然的に日本経済は官民ともに有効な手を打つことができず、そのため現在に至るまで3つの過剰が解消できていない。このため現在、中小企業・小規模事業者等による経営力向上のための取組として、「中小企業等経営強化法」による支援などの政策的なテコ入れをおこなっている。

#### 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 経営実態の把握をしようとする過程で、同時に当該企業の強みや弱みという切り口からこれを明確にしようとする試みは、今後の方向性を決定するうえでも非常に有効である。この時、調査の対象となるファクターには、企業概要・経営理念・沿革・業務フローなどがある。
- ② 企業概要には、代表者名、所在地、電話番号、業務内容、資本金、従業員数、HPのアドレス、直近業績、主な設備（製造業の場合）、店舗数（小売業の場合）、車両数（運送業の場合）などが含まれ、これらは当該企業の全体像やイメージをつかむ上で基本的かつ重要であり、可能な限り詳細であることが望ましい。
- ③ 経営理念とは、経営ビジョン、企業の使命、事業指針、行動規範などを指し明確な戦略を作成するための前提となる。よってあったほうが良いのは言うまでもないが、ただあれば良いわけではなく、身の丈にあった具体性のあるものになっており、かつ実際の会社の行動がこれに合致していないと、再生においてかえって組織が迷走する危険をはらむ。
- ④ 沿革には、組織・商号変更、代表交替、移転、拠点開設、関連会社設立、各種許認可取得、知的財産権取得など、トピックやターニングポイントになる事象が記載される。これらからは当該企業の単なる歴史が読み取れるだけでなく、その時々での経営としての意思を読み取ることが出来る。
- ⑤ 業務フローは、各業務（部門）の工程（企画開発～販売、アフターフォローまで）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指す。これは主に効率性や労働生産性の良否を判断する材料として利用されることの多いファクターであり、ここから強みや弱みを判断することは困難である。

### 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 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 組織内の主導権を握る際に問題となるのは、部門長や管理職の役割をどのように位置づけるかである。危機的状況の場合には部門長を飛ばして直接管理職に業務の実行を命令するようなケースも出てくる。しかし安直に実施すれば、従業員レベルが今度は命令なしには動けなくなる恐れがある。そのため緊急時の対応段階では、現場レベルでの迅速な対応を促すため分権化を行うが、財務や資金管理など重要な機能に関してはターンアラウンドマネージャー側に権限を集中させるなど、分権化と集権化のメリハリをつけることが重要である。
- 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こともある。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 あるべき組織構造は、その企業の製品・市場戦略により決まる。そのため、現行組織に統制不足、コミュニケーション不足、あるいは広すぎる統制範囲といった問題がある場合、戦略が策定される前に大幅な組織改革を行っておく必要がある。組織問題の多くは、戦略上の問題が存在する印であり、組織改革を行っても業績に大きな影響を与えるわけではないため、むしろ企業が本来直面している問題に対処する上で事前に行っておくべきである。
- ④ コスト引き下げのためにアウトソーシングを利用する場合もある。その中で、ストラテジック・アウトソーシングには、逆オークションを狙った取引集約による購買力の強化や、国境を超えた競争入札によるコスト削減、そしてコンピューターシステムの運用管理の委託などが含まれる。組織的に整備されたアウトソーサーだけでなく、ベンチャーやSOHOなどもアウトソーサーになりえる。
- ⑤ 新しい管理システムを決定し、それを社内に発表しても、経営陣や従業員が自動的に従うとは限らないことは当然であり、新管理システムができて役職者が従前のやり方を継続する例は数多い。新たな管理に従わない従業員への処遇も重要だが、それを恐れて従業員がどんな決定もしなくなると日々の業務が停滞することは問題であり、それらを上手く調整しなければならない。

## 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 企業活動を評価する尺度の一つに生産性がある。何かを生産する場合には、機械設備や土地、建物、エネルギー、原材料やそれらをオペレートする労働力も欠くことができない。生産を行うために必要となるこれらを生産要素というが、生産性とはこのような生産要素を投入することによって得られる産出物の相対的な割合のことを指す。
- ② 生産性は、それぞれの生産要素の視点から捉えることができ、労働の視点からであれば労働生産性、資本の視点からであれば資本生産性となる。さらに、投入した生産要素すべてに対して産出がどれくらい生み出されたかを示す指標として全要素生産性がある。
- ③ 生産性を測定するための方法の一つとして、産出物の大きさや重さ、あるいは個数などといった物量を単位とする物的生産性がある。産出物の価格は、物価の変動や技術の進歩などによって変動するため、生産現場などにおける純粋な生産効率を測るときには、金額ではなく物量を単位として生産性を測定することが有効であることが多い。
- ④ 生産性を測定する方法の一つとして、企業が新しく生み出した金額ベースの価値、つまり付加価値を単位とする付加価値生産性がある。付加価値とは、産出額(売上高)から原材料費や外注加工費、機械の修繕費、動力費など外部から購入した費用を除いたもので、外部から購入したものにさまざまな形で手を加えることによって新たに付け加えた価値を金額で表したものである。またこの付加価値生産性は物的生産性に比べ生産効率の時系列的な推移を知るときなどにもより有効である。
- ⑤ 生産性を測定する方法の一つとして、労働、資本、原材料などのすべての生産要素に労働生産性を測定する際の労働と同じ役割を持たせた全要素生産性がある。全要素生産性は上昇率(伸び率)によって表され、工学的な技術革新、ブランド戦略、革新的な経営戦略、知的財産や無形資産の有効活用、労働能力の伸長などで引き起こされる広義の技術進歩率とみなされている。

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 キャッシュ・フローとは、資金の流れあるいはその額を意味しており、キャッシュ・フローを見る基本的な枠組みとして、企業の資金の流れを「調達」「投資」「回収」「分配」の4つに分類することが一般的である。そしてキャッシュ・フロー重視の経営は一般にキャッシュ・フロー経営と呼ばれ、その必要性は中堅／中小企業においても高まってきている。
- ② キャッシュ・フロー経営は、経営管理サイクルにPLAN、DO、SEEの考え方を持ち込むことともいえ、これにより“本当に儲かる事業”への投資や評価、“本当に儲かる施策”の判断と実行が可能となる。またこれらを明らかにすることにより、調達サイドのステークホルダーの信頼度も増し、よって経営強化・財務安定化も実現することになる。
- ③ 事業評価においては、営業キャッシュ・フローが特に重要となる。これは、主としてコアとなる事業からの回収のキャッシュ・フローを指す。営業キャッシュ・フローの水準は、事業からの収益の大きさを表し、営業キャッシュ・フローがマイナスの状態が続いている場合は、事業に何らかの問題を抱えている可能性がある。
- ④ 新規投資評価に際して利用される指標には、NPV法、IRR法、回収期間法などさまざまなものがあり、投下資本とリターンを額で把握することができる。うちNPV法とは、将来のキャッシュ・インフローの累計額を現在価値に割り戻した上で、キャッシュ・アウトフローすなわち初期投資額を差し引いて正味現在価値を算出する方法である。
- ⑤ 製造業において増産を決定する際、PL/BS上では増産する場合、固定製造原価のうちの在庫分が売上原価に入るため見かけ上の利益は確保できる一方、減産すると利益は低下するため損のように見えるが、キャッシュ・フローで見ると、生産した分の費用は、売上の実現にかかわらず支出とみるため、生産量に応じた売上が見込めないのであればキャッシュベースでは減産したほうがよいことになる。



### 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 現在は高度成長期のような右肩上がりの経済成長が見込めず、さらに経済のグローバル化が情勢の変化に拍車をかけるなど先行きの読めない状況下にある。このような競争時代を乗り切っていくために、売上げの変動に耐え得る筋肉質な経営体質を作り上げることが生き残りに不可欠の条件となってきたが、費用のうち大きな部分を占める「人件費」をどうするか、すなわちどう「固定費化」を避け「変動費化」していくかが、極めて大きなテーマとなっている。
- ② 人件費の変動費化の方法の一つに賞与がある。賞与とは本来企業業績に連動して支払われるべきものであるが、就業者にとっては日々の生活費を補てんする重要な原資でもあるので、実際には業績に連動する部分と固定的に支払われる部分とを区分するような運用が一般的である。さらに、職位や職責によって業績連動比率を上げていくといった方法を採用することで、賞与のうちのより多くの部分を変動費化することが可能となる。
- ③ 人件費を変動費化するうえで有効な評価方法の一つに能力主義がある。これは一定期間の生産性向上や目標達成による成果を変動的な金銭給付として配分する方法の基礎となる。売上げが厳しく賃金水準が下がってしまっている状況でも、このような仕組みを意識的に設けることで、努力と結果が直接的に賃金に結び付くことを示し、従業員のモラルや部門の団結力の向上を誘発することができるなどのメリットがある。
- ④ 人件費の変動費化の方法のひとつに人材ミックスがある。これはさまざまな就業形態の人材を組み合わせ、固定費化しやすい正社員の比率を下げ、アルバイトやパートタイム労働者、派遣スタッフなどのフロー人材を活用することを指すことが多い。人材ミックスはいわば労働力を「必要な時に、必要な人材を、必要なだけ」調達する仕組みともいえる。
- ⑤ 人件費の変動費化の方法のひとつにアウトソーシングがある。これは業務を社外に委託する方法で、最近では導入分野も、経理、総務、人事、企画などの管理部門から研究開発、営業部門などにも対象領域が広がっている。一般に自社で業務を遂行するよりも専門的な外部リソースに任せたほうが効率的であることが多い他、自社のコア業務へリソースを集中できるなどのメリットがある。

## 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 経営理念とは、「“何々のため・誰々のために会社を存在させている”という経営者の意思表示」とも言い換えることができ、明確な方針を作成するための大前提といえる。この経営理念はいわゆる「マッキンゼーの7S」におけるハードの3Sの”STRATEGY”に相当し、これが明確でないと組織が迷走する可能性がある。
- ② 経営理念をチェックする際のポイントに、経営理念の内容に具体性を欠いていないか、身の丈にあっているか、実際の会社の行動が経営理念に合致しているか、などがあげられる。これらがネガティブであると、経営理念が従業員に浸透しないので社内で価値観が適切にシェアされなかったり、外部のステークホルダーの理解や支援を得ることが困難になるなどの弊害が生じる。
- ③ 経営者が認識しておかなければならない重要な事項の一つに「経営課題」がある。経営課題に対して経営者がネガティブになる理由としては、経営課題そのものを理解していないケース（例えば経営者が技術系で営業のことがよくわからない等）や、外部から示された解決すべき経営課題に対して、理屈では理解しているが心情的に納得していないケースなどが考えられる。
- ④ 再生フェーズにおいて経営者に必要な資質の一つに「危機意識・改革遂行能力」がある。危機意識・改革遂行能力の重要性は繰り返し指摘されているとはいえ、人間はなかなか自己の行動パターンを変えることをしない（できない）ことから、往々にして直面している事象を「わが事」として受け入れる事をしない（またはできない）ケースも多い。このため、「わが事」としてようやく取り組む機運が整った時には既に手遅れになっているという事態もありうる。
- ⑤ 経営者がやっておかなければならない事象のひとつに、「自社の強み、弱みの把握」があり、そのツールとして代表的なものに「SWOT分析」がある。SWOT分析を行うに当たっては、事前に「PEST分析」によりマクロ環境、また「3C分析」により自社のマーケット環境等の分析を行っておくことにより、SWOT分析の精度も上がるのが期待できる。

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 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、D E S（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。
- 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、D E S（債務の株式化）、D D S（債務の劣後化）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 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 事業再生のプレイヤーの一つにサービサーがある。サービサーは、いわゆるサービサー法（債権管理回収業に関する特別措置法）により金融庁長官から営業許可を取得した債権回収業者を指す。サービサーの本業は譲受回収業務と回収受託業務であるが、本業を営む上において支障を生ずることがないと認められるものについて、金融庁長官の承認を受け兼業することができる。とされている。
- ② サービサーの本業のうち譲受回収業務の中においては、サービサーはいわゆる特定金銭債権に対するいわば投資家として登場し、自ら保有する投資資産価値の極大化をはかる過程で事業再生がかかわってくる。また回収受託業務の中においては、同じく特定金銭債権の回収について、債権者のエージェントというような形で同様に事業再生にかかわることになる。
- ③ サービサーの兼業の例としては、資産の流動化に関するビジネス、キャッシュ・フローのマネジメントビジネス、デューデリジェンス、コンサルティング、ファイナンス、資産価値の維持や価値向上、などがある。そしてこれらはいずれも事業再生の様々なフェーズで関係してくる業務と言える。
- ④ 地域金融機関が主導するオンバランス型の事業再生にサービサーがかかわることがある。これは地域金融機関が主力債権者として支援を継続するものの、協調融資金融機関一部が支援から離脱していくような場合に、再生型のサービサーが離脱していく債権者の債権を取得し、結果的に地域金融機関とサービサーが協調支援体制を維持するといった構造になる。
- ⑤ 地域金融機関が主導するオフバランス型の事業再生のサービサーがかかわることがある。これは地域金融機関が今まで主力債権者として継続支援をしてきたものの、残念ながら支援を継続するというよりは公表不良債権の残高の圧縮の必要性が相対的に高いという場合に、サービサーに債権を移管しオフバランス化することにより、地域金融機関としては直接はやりにくい債務免除等と同様の効果を見込むことができる手法である。

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 再生計画の作成においては、企業の再生の方向性を明らかにすることが重要である。再生戦略に基づき、事業再構築プラン、必要投資額と収益見込みなどの数値計画、経営・組織体制の整備、モニタリングの仕組みなどが明確にされており、かつ具体的な計画に落とし込んでいることが必要である。
- ② 再生計画の作成において必ず必要となるのが、債権者に対する金融支援依頼内容を決定することである。様々な債権者の利害調整を考慮した支援依頼内容であること、債権者にとって経済合理的であることが求められる。
- ③ 再生計画を作成する際には、企業価値評価および数値計算も必須となる。債権者へ依頼する金融支援の根拠となるため、算出結果の精度は高くなければならない。デューデリジェンスの結果などを基に十分に検討し、数値化していく作業が必要となる。
- ④ 再生計画の作成においては、利用するスキームによって、留意事項が異なってくる。法的手続の場合には、清算価値保証原則や債権者平等の原則に反していないかについて留意する必要がある。清算価値保証原則では、再生計画における弁済総額が、対象企業が破産したと仮定した場合の清算価値以上でなければならないとされる。たとえ、当該再生計画案に対し、多数の債権者から賛成を得られたとしても、裁判所からその効力を認められない。
- ⑤ 法的手続を利用する際、再生計画の作成においては、債権者平等の原則に基づき、一般債権や共益債権の権利変更に関して、債権放棄を依頼する額や残額の弁済条件などが債権者間で平等になるように検討しなければならない。

#### 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 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。売却の場合ほ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 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 製造業、卸業など購買に関するコストなどが負担となっている企業では、購買管理の見直しや改善は重要な要素となる。仕入先、外注先との購買品目およびサービスの取引条件の調査などを行うことによって、再契約や購入価格の改善を行うことが重要となる。
- ② 生産性の問題とは、企業の持つ生産力・技術力・コストの問題が含まれる。同業他社と比較して、生産力・技術力が低ければ生き残ることは難しい。また、他社以上に購買費用がかかるということは、高コスト体質を意味しているため、生産の4M（マン、マシーン、マテリアル、マネー）の見直しが必要となる。
- ③ MRP（Manufacturing Resource Planning）とは、製品の生産計画に合わせて、それに必要な部品や購買品などの所要量を計算し、製品の生産日程に合わせて、部品などの生産日程や調達日程を決める計画システムである。その背景には、情報量の急激な増大、生産管理システムの確立、コンピューターの普及などが挙げられる。
- ④ 仕入れ元が創業以来ずっと同じである場合など、仕入れ元との関係が長期であったり、1社であったりする場合などでは、購買コストが高くなっている事例があり、定期的に他社に合い見積を出すなどの方策により、仕入れコストの削減が可能になる場合がある。
- ⑤ 棚卸資産については、帳簿価格に対してどの程度劣化しており、真の棚卸金額がどの程度かという点はわかりにくい領域である。従って、その内容に応じた評価を加味して、正しい価値を把握することが必要である。



## 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 企業は、災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。また、事業継続は企業自らにとっても、重要業務中断に伴う顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守る経営レベルの戦略的課題と位置づけられる。こうした事業継続を追求する計画を「事業継続計画」(Business Continuity Plan～以下BCP)と呼ぶ。
- ② BCPの具体的な内容としては、バックアップのシステムやオフィスの確保、即応した要員の確保、迅速な安否確認などが典型である。それらは、事業内容や企業規模に応じた取組みでよく、多額の出費を伴わずとも一定の対応は可能なことから、すべての企業に相応した取組みが望まれている。
- ③ BCPの取組みが有効なビジネスリスクには、大きく分けて、突発的に被害が発生するもの(地震、水害、テロなど)と段階的かつ長期間に渡り被害が継続するもの(新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など)があるが、BCPにおける対策は、どのリスクを想定するかでおのずと異なるものと考えられる。
- ④ 企業が必要な検討を行って事業継続計画を策定し、訓練し、計画の見直しを行っていくというBCPの取組みは、1) 事業に著しいダメージを与えかねない重大被害を想定して計画を作成する。2) 災害後に活用できる資源に制限があると認識し、継続すべき重要業務を絞り込む。3) 各重要業務の担当ごとに、どのような被害が生じるとその重要業務の継続が危うくなるかを抽出して検討を進める。などの事前の想定が欠かせない。
- ⑤ BCPの策定においては、重要業務の継続に不可欠で、再調達や復旧に時間や手間がかかり、復旧の制約となりかねない重要な要素を洗い出し、重点的に対処する必要がある。またBCPは、緊急時における経営や意思決定、管理などのマネジメント手法の1つにも位置づけられるが、リスク分散の観点からも指揮命令系統は複数想定することが望ましい。

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 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、機能的な差異が定義できない場合でも高付加価値の製品またはサービスということができる。
- 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 株主は再生企業の所有者であると同時に重要なステークホルダーの一人であり、その主要な関心は再生価値にあるといえる。一般に取締役の選任権・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、その種々の意思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。

## 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、全社的な事業リスクマネジメントシステムの構築の必要性が指摘されているが、これにより全てのリスクを企業として管理し、経営トップが「知らなかった」というような事態の発生を避けることが期待できる。またリスクが発現してしまった場合にも、そのリスクに対して的確に対応することが可能になる。
- ② 事業リスクマネジメントの必要性が増大化した背景に規制緩和やグローバル化の進展などの経営環境の変化がある。これは、1) 事業領域の拡大等のチャンスが広がる一方、従来は規制等に守られていた領域でも他社の参入に対抗するために自己責任でリスクを取っていく必要が出てきた。 2) このような状況に積極的に対応しようとする企業は、未知の事業や競争相手に対応するために、リスクについても多角的な情報を意思決定者がタイムリーに把握する必要があるなどの理由によるものである。
- ③ 近年有価証券報告書においては、「リスクに関する情報」として当該企業の認識するリスクが開示され、また「コーポレートガバナンスに関する情報」では、リスクに関する企業内の体制も開示されるケースが多くなった。しかしこれらはステークホルダーの事業リスクマネジメント情報の開示に対する関心の高さと最高経営責任者の責任明確化が求められた結果によるものであり、開示はあくまで任意である。
- ④ 事業リスクマネジメントシステム構築のメリットとしては 1) ステークホルダーへの信頼性と透明性を確保できる。 2) 格付会社へのアピールが可能になり企業イメージが向上する。 3) リスクを明確に把握、管理することで保険料の削減が可能になるなどがあげられる。
- ⑤ 社内に向かって最高経営責任者が、事業リスクマネジメントへの関与を明確に示すことによって、事業リスクマネジメントシステムの円滑な運用が実現する。また、最高経営責任者が直接リスクマネジメントに関する伝達を行うことは、社内のリスクマネジメント意識向上のためにも非常に効果的である。