

## 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、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 企業の経営破綻が経営陣の能力不足・不誠実な経営姿勢に起因するものであった場合、通常、経営者責任として経営陣の交代が求められる。経営陣の経営問題に対する認識の甘さや課題解決の実行力不足などが企業の経営悪化の原因となっていることも少なくない。
- ② 破綻する企業の内部要因の一つに、経営問題の認知の遅れがあげられる。これは経営陣による内部統制の設計または運用のいずれかに瑕疵があり、重要な情報が適宜報告されないために起こることが多い。したがって経営陣は内部告発を匿名で行える仕組みを構築する、または報告の雛形を適切に作成し報告事項に漏れをなくすことで経営認知の遅れを防ぐ等、現場の問題を把握できるよう努めるべきである。
- ③ 経営危機の状況を的確に把握するには、経営問題の徹底的な分析、主なステークホルダーの立場、支援を得られる見込み、必要な場合には資金提供の可能性、相対的な交渉力、結果を左右する影響力についても評価したい。
- ④ 経営に関する問題には、経営者の個人的資質に起因するものも少なくない。企業が存続し続けるためには絶え間ない変化への適用が必要だが、それを受け入れることができない経営者や直面する問題に対処するための課題解決能力や意思決定能力の欠如した経営者が業績低迷の原因となっていることがある。また、経営者が過去の成功体験にとらわれ、これまでに経験したことのない経営問題への対処を誤るケースも多々ある。
- ⑤ 経営問題の結果は貸借対照表、損益計算書に現れる。貸借対照表からは本業での不振の状況、損益計算書からは過去の過剰投資や多角化の失敗の状況などが分かる。特に損益計算書上で収益力低下がみられる企業は製品・サービスの市場競争力が失われていると考えられ、今後、製品・サービスのポートフォリオを見直し、将来性のある事業を見出すか、新たな販路を見出すか、などといったことが出来なければ、再生可能性は低いと言える。

### 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 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、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、反応も速いが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、企業を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且つ緻密に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法務デューデリジェンスで調査する対象は、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 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 我が国経済は、深刻な人手不足に直面している。とりわけ、中小企業・小規模事業者を巡る状況は一層厳しい。こうした中、人手不足は中小企業の経営上の不安要素として年々大きくなっている。人手不足により受注することができないというように、人手不足が中小企業・小規模事業者の企業活動に支障を及ぼしているとの声も聞かれる。
- ② 中小企業・小規模事業者にとって、人手不足は大企業以上にピンチであるともいえる。それは、若者をはじめとする強い大企業志向や、大企業との賃金格差、強い離職傾向、知名度の低さ等の一定のハンディがあるためである。また、一旦離職した女性が復職を検討する場合も同様に中小企業・小規模事業者を敬遠する傾向が強い。
- ③ 人手不足を克服する手段としては、現在の人数を前提として一人あたりの生産性を向上させていくアプローチもある。ITやロボット等の技術革新はめざましいものがあり、多彩なことができるようになってきており、ITや設備が逆に、現在の業務の変革を促す時代になっている。また、研修や現場での指導といった人材育成により、働き手の能力を高めることも生産性の向上につながる。
- ④ 人手不足と表裏一体にある離職を防止する意味においても職場環境整備は重要である。中小企業庁が行った調査によれば、労働者が離職する際の要因をみると、人間関係や業務内容、賃金などが離職原因となっており、意思疎通や人事管理等による職場環境の整備は、離職の防止を図るうえでも効果的であるといえる。
- ⑤ 人手不足への対応については、1) 経営課題や事業戦略に立ち返り人材が不足している業務を分析 2) 固定観念を払拭して生産性の向上や求人像のバリエーションを追求 3) 働き手の目線にたって人材の募集の仕方や職場環境を整備などのステップが有効と言われている。

## 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 企業活動のバリューチェーンにおいて、貨物輸送、配送作業、保管業務等の物流機能は不可欠のものである。特に昨今のような生産・消費市場のグローバル化やITをはじめとする技術革新等変化の激しい経営環境においては、物流機能の改善が非常に重要な意味を持つようになっている。
- ② 物流機能の改善の方法のひとつに輸送の改善がある。この改善においては積載率の向上をいかに図るかが最大のポイントであるので、物理的な積載量の極大化のための具体的方策を検討すべきである。また積載量を平準化させることもコスト削減につながることもある。
- ③ 物流機能の改善の方法のひとつに配送作業の効率化がある。この改善において重要なポイントは、物流現場等での手待ちの無駄などの人的、時間的無駄をいかに極小化させるかにあり、業務フローの変更や作業人員の再配置等社内で出来る対策で対応できる場合もある。
- ④ 物流機能の改善の方法のひとつに配送作業の平準化がある。配送作業は一見大ロット作業の方が効率が良いように見えるが、人数調整が難しく手待ちが発生しがちである他、荷捌きペースもその時だけ必要となるなど必ずしも効率的とはいえない場合があるので、できるだけ一定の量をコンスタントに行えるような平準化が改善につながる。
- ⑤ 物流機能の改善の方法のひとつに保管の効率化がある。この改善において重要なポイントは在庫削減であり、販売数に合わせた在庫量を持つことは物流のみならず企業運営の基本である。特に昨今のように顧客の消費動向が縮小かつその変化が激しい時代においては、ロット生産によるコストダウンは不稼働在庫発生リスクと裏腹であるという認識が必要である。

### 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 製造・オペレーション管理の一つに品質管理がある。品質管理は一般に「買手の要求に合った品質の品物またはサービスを経済的に作り出すための手段の体系」などと定義されている。そして、これらを実現するために利用されてきた伝統的かつ基本的なツールとして、いわゆる「QC7つ道具」といわれるものがある。
- ② QC7つ道具の一つに「パレート図」がある。これは、データを項目別に分類して大きさの順に並べた図で、重要な項目を抽出することができる。たとえば不良のデータであれば、どの不良項目が一番多く従って重点的に取り組む課題が何であるのか等の対策も引き出すことができる。
- ③ QC7つ道具の一つに「チェックシート」がある。これはあらかじめチェックする項目を決めておき、その内容を簡単にチェックできる表または図のことで、事実を確認したり、項目別の情報を簡単に取得することができる。そして「チェックシート」には、誰にでも比較的簡単に短い時間でチェックすることができ、また個々のチェックシートの集計も簡単である等の利点がある。
- ④ QC7つ道具の一つに「管理図」がある。これは、作業工程において発生する品質管理上の「偶然によるばらつき」と何らかの「異常原因によるばらつき」の2つを区別することを目的に作成される。そして該当する異常原因が明らかになった場合は、作業工程に対して再び起こらないような処置を講ずることにより、作業工程を安定な状態に保持することが出来る。
- ⑤ QC7つ道具の一つに「ヒストグラム」がある。これは2つのデータの間係を調べ、改善すべき「特性」と「要因」を把握する目的で使用される。そして、2つのデータの横軸が増加するに従って縦軸も増加する傾向の場合は「正の相関」があるといい、逆の場合には「負の相関」があるという。

## 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 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が、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 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 株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）は、地域の再生現場の強化や地域経済の活性化に資する支援を推進していくことが喫緊の政策課題になっていること等を踏まえ、従前からの事業再生支援に加えて、地域経済の活性化に資する事業活動の支援を行うことを目的とする支援機関への改組等が盛り込まれた法改正がなされ、これに伴い産業再生機構から商号変更となった組織である。
- ② REVICの業務の一つに、特定専門家派遣業務がある。これは地域経済活性化や事業再生の担い手である金融機関等やその支援・投資先である事業者に対し、専門的なノウハウを持った人材をREVICから派遣する業務で、REVICが持っている知見やノウハウを移転・浸透することを目的としており、派遣される専門家は、金融機関等が行う事業性評価や事業者の課題解決に対する助言等を行う。
- ③ REVICの業務の一つに、活性化ファンド業務がある。これは地域の経済成長を牽引する事業者を支援するため、金融機関等と共同して地域活性化ファンドの運営を行う業務で、ファンドを共同で運営することで、REVICの持つノウハウを金融機関等に移転し、金融機関等の支援能力向上に寄与することにより、各地域における事業者に対する支援の充実が期待できる。
- ④ REVICの業務の一つに、再チャレンジ支援業務がある。これは、経営者保証の付いた貸付債権等をREVICが金融機関等から買取り、事業者の全ての金融債務の整理と「経営者保証に関するガイドライン」に沿った経営者個人の保証債務の整理を一体で行う業務で、事業の継続が困難な事業者の円滑な退出を促し、経営者の再チャレンジや地域経済の新陳代謝を促す効果が期待できる。
- ⑤ REVICの業務の一つに、事業再生支援業務がある。これは有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者について、事業再生計画に基づき、過大な債務の削減等を通じた財務の再構築や事業内容の見直しによる十分な事業利益の確保により、競争力の回復と事業再生を支援する業務である。

## 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 特別目的会社は、「SPC」とも呼ばれ、金融機関や事業会社などが資産の流動化や証券化を利用する目的で設立された会社のことをいう。SPCは、事業を行って営利を追求することではなく、資産を保有する器として機能することが目的であるため、倒産することがないような仕組みが作られており、これを「倒産隔離」と呼びSPCの重要な根幹をなす。
- ② 日本においては、会社法の規定にもとづき資産の流動化に係る業務を行うために設立される法人を「特定目的会社(TMK)」と呼び他のSPCと区別される。そしてTMKが資産の流動化に係る業務を行うときは、あらかじめ内閣総理大臣に届け出なければならない。
- ③ TMKの業務開始届出書の中で、最も重要なものが資産流動化計画である。資産流動化計画には 1) 計画期間、 2) 資産対応証券、特定目的借入れに関する事項、 3) 特定資産の内容、取得に関する事項、 4) 特定資産の管理及び処分の方法、管理及び処分に係る業務の受託者、その他の特定資産の管理及び処分に関する事項、などを記載しなければならない。
- ④ TMKは、1) 不動産を取得する場合には登録免許税や不動産取得税が軽減される、 2) 信託受益権にしなくとも取得できるので信託報酬もかからない、などのコスト上のメリットがある。またTMKは通常業務を委託契約するため、投資対象が不動産であっても宅建業法の規制から除外されるというのもひとつのメリットである。
- ⑤ TMKは、以前は有限会社法の規定を準用していたが、会社法施行後は、会社法上の株式会社をモデルとしている。このため、一般的なSPCや合同会社と比較すると設立手続はそれほど簡略化されているとはいえない。

**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 財務リストラでは、資産のスリム化・健全化、債務圧縮、資本増強、金利負担軽減等により、貸借対照表の適正化・財務体質改善・資金ポジションの強化を図り、キャッシュを生む財務体質へと構造を変える。
- ② 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、セールス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。
- ③ 債務圧縮では、DESやDDSそして債権放棄（債務免除）があるが最も抜本的で財務改善効果が大きいのが債権放棄である。いずれの手法にも金額の多寡やスキーム等により、税務上、株式取得や現物出資または寄付金等とみなされ課税されることがある。
- ④ 資本増強は債権者によるDES、再生ファンドや支援企業、企業再生支援機構からの追加出資などで行われる。いずれの場合にも出資が為されれば、各株主の議決権比率に影響をおよぼすため、既存株主との調整が求められる。
- ⑤ 金利負担軽減では、たとえば当初約定された債務の返済条件を見直す。返済期間の延長で一回あたりの返済額を減額する、元本返済を一定期間猶予してもらい、返済期間は延長せずに一回あたりの返済額を減額し期限に残債を一括返済するなど、状況にあわせて債権者と交渉を行う。

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 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、DIP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（As-Is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（To-Be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 コストの削減は再生戦略の重要なポイントであり、購買コストや販売管理費などの業務における企業の理想コストを算出し、目標としていくべきである。また、在庫の圧縮や売上債権の早期回収なども、企業の持つ資本を最大限に活用していくことも重要であるが、コストの効率化は、常に意識されるべき経営のポイントである。
- ② 事業撤退においては、どのようにして残すべき事業と撤退すべき事業とを峻別するかが重要なポイントとなる。企業自体の存続が危ぶまれている状況においては、既存の中核事業を中心に集中と選択を進めるほうが一般的には生き残る確率は高くなるが、現時点で収益を生まない事業は即刻切り離すという判断がいつも正しいとは限らない。
- ③ アウトソーシングのメリットとしては、費用削減効果、迅速性と確実性、責任所在の明確化が挙げられるが、その一方で、社内機密の保護、文書や情報の移動に伴う漏洩リスク、委託先の能力や信頼性に関する情報不足といったデメリットが生じるため、導入には詳細かつ綿密な業務分析を行い、必要性と重要性の検討が必要である。
- ④ 収入増戦略とは、何をどう変えれば、製品が売れ、顧客が増えるのか、を考えることであり、そのためには、真の顧客ニーズは何かを理解し、それに応えられる製品・サービス作りを徹底させる必要がある。特に、表面的な顧客の欲求だけでなく、潜在ニーズに踏み込んだ洞察を行ない、そのうえで、プロモーション戦略などによる顧客獲得のための仕組みを作ることが必要である。
- ⑤ 財務的危機には至っていないが、収益性が低い不振企業においては、買収による成長も一般的な再生戦略の一つであるといえる。既存事業との関連の有無にかかわらず、自社内での育成ではなく買収による成長を目指すことで、シェア拡大や新規市場への進出など早期の再生が可能となるので、買収の候補先は当該企業の現状の収益性を最優先に考えるべきである。

### 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 ターンアラウンド後、経営の安定化を目指し平時への回帰段階に入ると、コア事業において安定したキャッシュ・フローをあげられるような展望をにらんだ経営計画の策定が要求される。そのため、長期的な競争力の強化を踏まえた利益計画、設備投資計画、資金調達の計画が必要となる。
- ② 平時への回帰段階での財務管理としては、通常業務において資金繰りはおおむね問題ない水準にきているはずのため、長期的な大規模投資のタイミングで適切な資金調達ができるかどうか、及び危機脱出のための臨時的な調達資金を返済し、企業が長期継続していくことを前提とした資本構成を達成できるかどうか主眼点となる。
- ③ 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、これらは通常金利見合いの手数料を支払い、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。
- ④ 資本予算策定とは、企業の長期投資計画の策定を行うことであり、その過程で行われる投資プロジェクト評価には、当該投資プロジェクトの正味現在価値（NPV: Net Present Value）や内部収益率（IRR: Internal Rate of Return）などの評価方法が用いられる。評価方法によって、投資プロジェクトの採用・不採用の評価が異なること、またIRR法では投資プロジェクトの規模の違いを反映しないという限界があるため、留意する必要がある。
- ⑤ 長期的な投資計画のためには、同時に長期的な資金調達計画が欠かせない。無駄、非効率の部分を省き、筋肉質な体質となる段階では、リストラクチャリングのための臨時的な必要資金の調達が主眼点となるが、今度は成長のための大規模投資をどのタイミングで行うか、またそれを可能とする適切なタイミングでの資金調達、及びこれまでの臨時的な調達資金をいかに返済し、企業が長期存続していくかのための資本構成が主眼点となる。

### 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 中小企業の支援のため中小企業庁が行っている支援業務のひとつに中小企業再生支援協議会（支援協）がある。支援協では、企業再生に関する知識と経験を持つ常駐専門家（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、金融機関OB等）が、多様性、地域性といった中小企業の特性を踏まえ、再生に向けた相談・助言から再生計画策定まで、個々の企業にあった、きめ細かな支援を行っている。
- ② 支援協の支援対象となる企業は、財務上の問題を抱えているが、事業の収益性が見込め、事業再生意欲を持つ中小企業である。再生事例としては、金融機関のリスケジュール、第二会社方式による再生計画、支援協版資本的借入金の活用、中小企業再生ファンドによる債務圧縮等がある。
- ③ 中小企業の支援のため中小企業庁が行っている支援業務のひとつに、経営改善計画策定支援事業がある。これは財務上の問題を抱えていて金融支援を必要とする中小企業・小規模事業者が対象であり、支援内容は外部専門家（認定支援機関）の助けによる経営改善計画の策定支援である。具体的には、認定支援機関による計画策定費用やデューデリジェンス費用に対する一定割合の補助であるが、事後のフォローアップ費用はこれには含まれない。
- ④ 中小企業の支援のため中小企業庁が行っている支援業務のひとつに、経営者保証ガイドラインに求められている事項の実現支援事業がある。同ガイドラインに求められている事項とは、経営者の個人保証について、1) 法人と個人が明確に分離されている場合などに経営者の個人保証を求めないこと 2) 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の検討 3) 保証債務の履行時に返済しきれない債務残額の原則免除などである。
- ⑤ 中小企業の支援のため中小企業庁が行っている支援業務のひとつに中小企業再生ファンドがある。これは、債務超過等により経営状況が悪化しているものの、本業には相応の収益力があり、財務リストラや事業再構築により、再生が見込まれる中小企業である。具体的には 1) 支援協との連携による再生計画策定支援 2) 株式や新株予約権付社債などによる資金提供 3) 金融機関保有の貸出債権の買取による金融支援等である。

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 再生企業のリーダーに求められる気質は、その対象企業のおかれた状況、企業文化、どの再生フェーズにあるか等により様々であるが、物事の本質を見ぬく洞察力や現状を変革する勇気を兼ね備えていることが望ましい。しかしながら、そうした気質をもつリーダーはどちらかというマイノリティであることから、平常時の企業運営からのシフトチェンジは一般に困難といわれている。
- 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が、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は得られないが、より度高い目標を設定した場合限界点に近い努力が継続される可能性が高い。従って再生企業の方向性や戦略を明確にして、より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、高いパフォーマンスを期待できる。

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 コーポレート・ガバナンス(企業統治)とは、企業の経営を監視する仕組みのことである。コーポレート・ガバナンスが重視されるようになった背景には、企業の不祥事により、当該企業のステークホルダーの価値が毀損される事例が相次いだことなどがある。
- ② 企業には株主・取引先・債権者・顧客・従業員・地域社会など様々なステークホルダーが存在する。コーポレート・ガバナンスの目的は、これらステークホルダーの長期的利益を追求するために効率的かつ健全な企業経営システムを構築することである。その実現のために、経営を監視するシステムや、経営者のモチベーションを高めるインセンティブ・制裁の仕組みの整備などが検討される。
- ③ 経営を監視するシステムのひとつとして、社外取締役や監査役の設置があげられる。社外取締役や監査役はステークホルダーの意見を取り入れやすくするため、金融機関、取引先や親会社などから招くことが望ましいと考えられる。
- 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 経営破綻に至った企業では、コーポレート・ガバナンスの構造が当該企業にとって不適合であったことが考えられる。中小企業の場合、経営者が株主でもあるというケースも多く、経営者の行動をモニタリングするシステムが実質的に存在していないこともありうる。企業再生の過程において、コーポレート・ガバナンスの構造改革を進めて行くことも重要である。

## 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 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、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、とりわけ重要なステークホルダー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。