

## 優和のミニかわら版

(この資料は全部お読みいただいても60秒です)

### 外科的手術と内科的治療

事業の再生、会社の再建に財務改善という形で携わっているとよく思うことがあります。それは、財務改善には、外科的手術と内科的な治療が必要だということです。

外科的手術とは、バランスシート（貸借対照表）の改善であり、会社の分割や事業譲渡、合併といった組織再編の手法を使ったものです。たとえば、会社分割を使って、会社のバランスシートから、利益、キャッシュフローを生み出す事業のみを切り出して別会社として切り離し、不振事業を何らかの形で清算していく手法や、M&A によるスポンサーからの現金出資や現物出資等で資本を増強し、不良債権、不良資産を償却して財務内容を改善していく手法など、ドラスティックな手法でバランスシートを改善していくものです。

この手法によると、一体化している会社を分けたり、人材・資産を削減していくなど、かなりの痛みを伴う場合や税務上のリスクを伴う場合もありますが、財務改善の第一弾として非常に効果があります。ただ、その効果がずっと続くかどうかはまた、別の次元で考えなくてはなりません。

そこで、内科的な治療が必要となってきます。内科的治療とは、バランスシート重視の外科的手術から、損益計算書重視の収益改善のことです。外科的手術によって、重い借入負担から解放され、キャッシュフローが改善された場合、そのキャッシュフローを、有望事業に振り向け、収益力を高めていくシナリオ（事業計画）を描き、それを実行していくことです。

これは、いわゆる、P（Plan：計画を策定）D（Do：計画を実行）C（Check：評価・検証）A（Action：改善）サイクルを繰り返していくことです。これは、人が手術後に定期的に診断を受けて病気を完治させるプロセスと同じで、継続的な努力を伴うものです。

このPDCAサイクルはそれぞれ重要なのですが、そのなかで、特に重要なのは、計画を立てること。それも事業を成功に導くようなシナリオを描くこと。そして、環境の変化に対応しながら、その計画を実現する意思と行動です。これが、PDCAサイクルの原動力になるからです。

事業再生、会社再建は、この外科的手術と内科的治療が両輪になって、初めて達成できるものですが、通常の企業経営においても、内科的治療の一環であるPDCAサイクルを意識して、収益力を高めていくことが必要です。