

# IBM グローバル・ファイナンスが効率的な キャッシュ運用をサポート

IBM グローバル・ファイナンス<sup>1</sup>は、お客様およびビジネス・パートナーの成長を支援するエンド・ユーザー・リース事業に携わっています。ChannelCorp も同様に、ビジネス・パートナーの成長を支援する事業を行っています。つまり、私たちはいずれもエンド・ユーザー・リースを強力に支持し、かつパートナーのキャッシュ・フロー構築を支援していますので、IBMグローバル・ファイナンスから、ビジネス・パートナー向けのホワイト・ペーパーを共同で作成するというお話をいただいた際、これを引き受けました。エンド・ユーザー・リースは、ビジネス・パートナーの高業績に欠かすことのできない重要な資本源です。お客様であるエンド・ユーザーは、リース資産をフルに活用し、ビジネス・パートナーは、第三者のリース製品をエンド・ユーザーに販売します。賃貸人側は資産を所有し、リース料の支払いを受けます。さらに減価償却および処分対象資産の残存価値ないしは価額から算出されるタックス・シールド (tax shield: 損金として扱われる法人税節約額) によるメリットがあり、エンド・ユーザー側では、リース料全額を税控除の対象にできる場合があります。税引後も、リースはより経済的で、運用が容易です。いわば、双方にメリットがある Win-Win となります。

このホワイト・ペーパーの目的は、ビジネス・パートナーがエンド・ユーザー・リースをそれぞれの財務体系および営業ツールに導入して、キャッシュ・フローをスムーズにし、成長を促進する方法を示すことです。ビジネス・パートナーがエンド・ユーザー・リースを拡張することにより、売掛金に使われるキャッシュおよびビジネス成長におけるキャッシュ・コストは縮小します。さらに、リース製品の販売により手数料収益が発生し、取引の収益性を増大させます。IBM グローバル・ファイナンスは、チャネル・パートナーに役立つ数多くのサービスを提供しています。

このホワイト・ペーパーは、以下の 4 つのセクションに分かれます。

## キャッシュは成長の源泉

エンド・ユーザー・リースを利用する場合と利用しない場合

エンド・ユーザー・リースおよび OCC

実践

## キャッシュは成長の源泉

企業にとって、キャッシュは成長の原動力です。ビジネス・パートナーは、売上が不足し、過剰な支出があるからといって破産する訳ではありません。ビジネス・パートナーが破産するのは、キャッシュが不足する場合です。ビジネス・パートナーにとって、キャッシュは点火に必要な酸素と同じです。火力を増大するには、酸素量を増加させる必要があります。ビジネス・パートナーが事業の拡大または成長を図るには、燃料となるキャッシュがより多く必要になります。

企業として、ビジネス・パートナーには一般的に 3 つのキャッシュ供給源があります。

負債 - 借入金

資本 - 株売却金

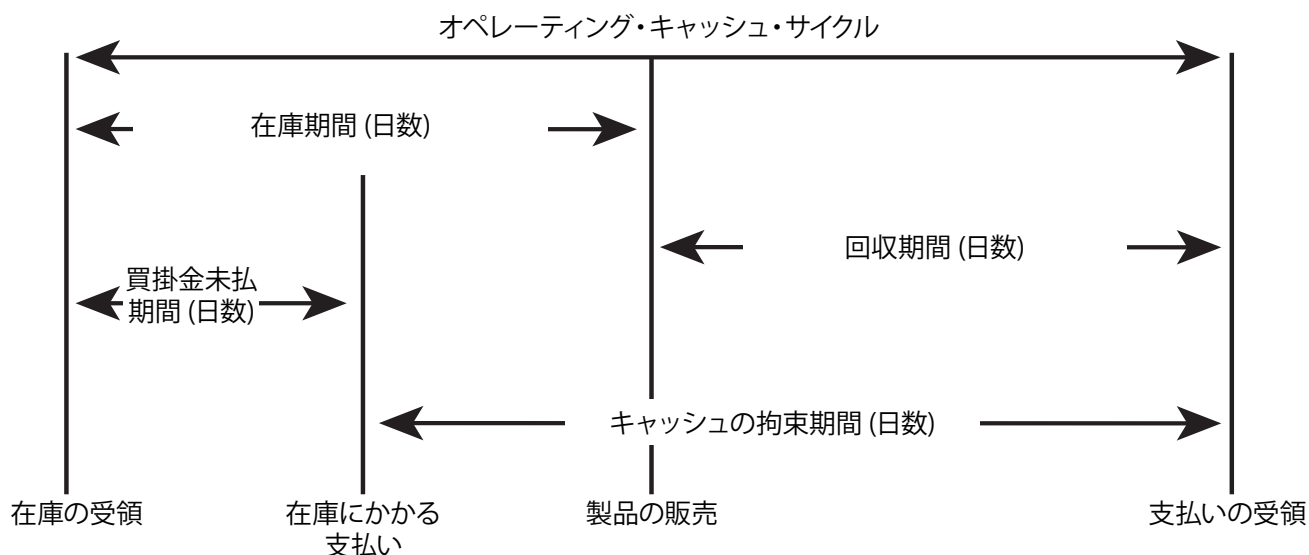
利益、費用削減、またはキャッシュ生成を目的として非キャッシュ資産を手放すことで発生する内部資金

<sup>1</sup> IBM グローバル・ファイナンスのサービスは、必要条件を備えた企業および行政機関のお客様に対し、米国内では IBM Credit LLC を通じて、それ以外の国では IBM の子会社や事業部門を通して、それぞれ提供されます。

エンド・ユーザー・リースは、ビジネス・パートナーが従来エンドユーザーに対する売掛金に使っていたキャッシュを使用しないため、キャッシュの供給源となります。実質的には、売掛金は製品およびサービスを購入するエンド・ユーザーへの融資と同じです。エンド・ユーザー・リースによって、売掛金に「投入」するキャッシュは削減され、他のビジネスへの「投資」にキャッシュを回すことができます。

オペレーティング・キャッシュ・サイクル (OCC) に着目することは、エンド・ユーザー・リースがビジネス・パートナーの財務状態に与える潜在的な影響を精密に分析するための最も確実な方法です。ビジネス・パートナーの OCC は、企業が販売した製品またはサービスの対価を受け取るまで、その資金が在庫、売掛金およびその他の流動資産に拘束される時間を表しています。OCC を短縮することで、企業は成長分野へのより迅速な資本流用が可能になり、さらに、収益に対して必要なキャッシュが縮小される、あるいは同じ投資資金の融資でもより高い成長が期待できます。ビジネス・パートナーの OCC 短縮化に必要な対策は、上級職にある管理者が検討すべきでしょう。

図 1 - オペレーティング・キャッシュ・サイクル (OCC)



出典: ChannelCorp

ビジネス・パートナーの OCC および企業のキャッシュが拘束される期間は、複数の要因によって決定されます。

サプライヤーが設定する支払い猶予期間 (または支払いに要する期間)

在庫期間 (あれば)

販売および納品した商品に対する支払いを受けるまでの期間

以下の表は、上記の要因がビジネス・パートナーの OCC およびキャッシュ拘束期間に与える影響を明確にしています。計算式：

$$\text{在庫期間} + \text{回収期間} - \text{買掛金未払期間}$$

図 2 - 「標準 OCC のキャッシュ拘束期間」と「良好な OCC のキャッシュ拘束期間」

	在庫期間	回収期間	買掛金 未払期間	OCC	キャッシュ 拘束期間
標準ビジネス・パートナー	20 日	50 日	30 日	70 日	40 日
優良ビジネス・パートナー	5 日	30 日	40 日	35 日	(5 日)

出典: ChannelCorp

図 2 に示されるように、標準ビジネス・パートナーと優良ビジネス・パートナーでは、OCC およびキャッシュ拘束期間が大きく異なっています。図 2 をさらに詳細に分析すると、回収期間およびその短縮が、OCC およびキャッシュ拘束期間の数値を決定する主要な要因であることが分かります。優良ビジネス・パートナーの OCC は、標準ビジネス・パートナーの OCC よりも 50% 短縮されています。これは、優良ビジネス・パートナーの収益維持に必要なキャッシュが、標準ビジネス・パートナーの場合よりも 50% 以上少ないことを意味します。優良ビジネス・パートナーのキャッシュ拘束期間は実際マイナス 5 日ですが、理論的には、内部融資で実現可能な無限の成長率を有していることとなります。

ここから、エンド・ユーザー・リースは、売掛金を削減できる限度内において、ビジネス・パートナーの OCC およびキャッシュ拘束期間の短縮化に重要な影響を与え、これにより成長促進のためのより多くのキャッシュが見込まれることが分かります。

### 考察のための質問

- 1 昨年の貴社の再投資用の内部資金はいくら生み出されましたか?
- 2 貴社の OCC の期間はおよそどれくらいですか?
- 3 貴社のキャッシュ拘束期間はおよそどれくらいですか?
- 4 回収期間の短縮は、貴社の OCC およびキャッシュ拘束期間にどのような効果がありますか?
- 5 エンド・ユーザー・リースによって不必要になるとおもわれる売掛金に使われているキャッシュはありますか?

### リースを利用する場合と利用しない場合

エンド・ユーザー・リース比率は、企業の売上高における、エンド・ユーザーによる（購入ではなく）リースの比率です。エンド・ユーザー・リース比率、回収期間および売掛金に使われたキャッシュによる影響を検討することは、貴社のエンド・ユーザー・リース比率を拡大するかどうかの検討に有効な方法です。このセクションでは、エンド・ユーザー・リース比率の変動が回収期間に与える影響について評価し、この分析を、エンド・ユーザー・リース比率の変動にともなう売掛金残高の変動を計算する際に使います。

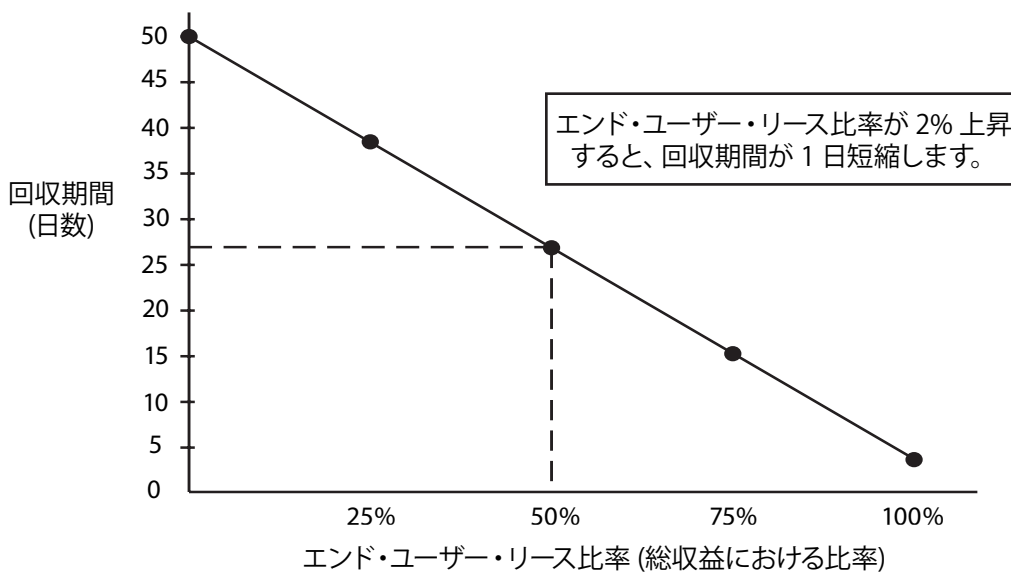
基本仮定：

- 1 標準ビジネス・パートナーの回収期間  
範囲 - 44 - 55 日  
推定値 - 50 日
- 2 優良ビジネス・パートナーの回収期間  
範囲 - 25 - 35 日  
推定値 - 30 日
- 3 エンド・ユーザー・リース回収期間 5 日
- 4 ビジネス・パートナーの規模  
年間収益 - 1 千万ドル  
1 日当たりの収益 - 2 万 7 千 400 ドル

出典: ChannelCorp

エンド・ユーザー・リース比率は、ビジネス・パートナーの回収期間および売掛金残高にどのように影響を与えるのでしょうか? 標準ビジネス・パートナーおよび優良ビジネス・パートナーについての分析は以下(図 3)の通りです。

図 3 - 「エンド・ユーザー・リース比率」と「回収期間」 - 標準ビジネス・パートナーの場合



出典: ChannelCorp

エンド・ユーザー・リース比率がゼロ・パーセントのとき、標準ビジネス・パートナーの回収期間は約 50 日になります。エンド・ユーザー・リース比率が上昇すると、回収期間が短縮されます。エンド・ユーザー・リース比率が 2% 上昇すると、回収期間は 1 日短縮されます。エンド・ユーザー・リース比率が 50% であると、回収期間は 50 日から 25 日に短縮できる可能性があります。図 4 の最後の列は、エンド・ユーザー・リース比率の変動によって運用可能になるキャッシュの額を示しています。

図4 - エンド・ユーザー・リース比率/回収期間/売掛金への投入額

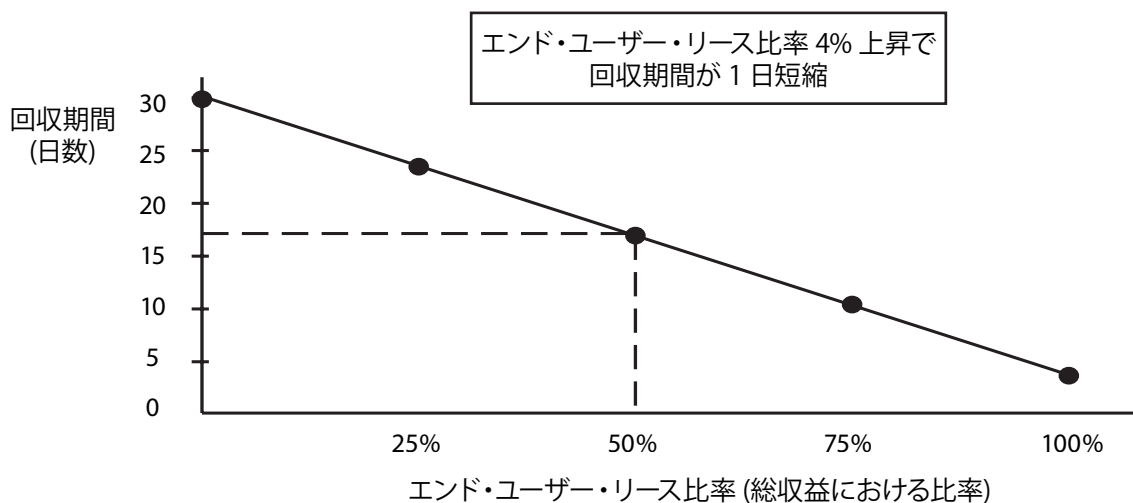
リース比率	回収期間	売掛金への投入額	運用可能になる キャッシュ
0%	50 日	$10M/365 \times 50 = \$1,369,863$	0
25%	37.5 日	$10M/365 \times 37.5 = \$1,027,397$	\$342,466
50%	25 日	$10M/365 \times 25 = \$684,931$	\$684,932
75%	13 日	$10M/365 \times 13 = \$356,164$	\$1,013,699
100%	5 日	$10M/365 \times 5 = \$136,986$	\$1,232,877

出典: ChannelCorp

収益規模が1千万ドルのビジネス・パートナーの場合、エンド・ユーザー・リース比率が1%上昇することで、売掛金への投入額を1万3千700ドル削減できます。これは、ビジネスへの再投資、負債の支払い、または投資家への返済に使用できるキャッシュです。

エンド・ユーザー・リース増加による財務的効果は、標準ビジネス・パートナーにおけるさらに詳細な分析および調査を行うのに十分な情報を提供しますが、優良ビジネス・パートナーの財務状況改善にも劇的な影響を与える可能性があります。

図5 - 「エンド・ユーザー・リース比率」と「回収期間」 - 優良ビジネス・パートナーの場合



出典: ChannelCorp

エンド・ユーザー・リース比率が0%のときに、優良ビジネス・パートナーの回収期間は約30日になります(図5)。エンド・ユーザー・リース比率が上昇すると回収期間が短縮します。エンド・ユーザー・リース比率が4%上昇するごとに回収期間は1日短縮されます。エンド・ユーザー・リース比率が50%のとき、回収期間は30日から15-20日に削減される可能性があります。図6の最後の列は、エンド・ユーザー・リース比率の変動によって運用可能になるキャッシュの額を示しています。

図 6 – エンド・ユーザー・リース比率/回収期間/売掛金への投入額

リース比率	回収期間	売掛金への投入額	運用可能になる キャッシュ
0%	30 日	10M/365 x 30 = \$821,918	0
25%	23 日	10M/365 x 23 = \$630,137	\$191,781
50%	18.5 日	10M/365 x 18.5 = \$506,849	\$123,288
75%	11 日	10M/365 x 11 = \$301,370	\$205,479
100%	5 日	10M/365 x 5 = \$136,986	\$164,384

出典: ChannelCorp

収益規模が 1 千万ドルのビジネス・パートナーの場合、エンド・ユーザー・リース比率 1 % の増加により、売掛金への投入額を 7 千 671 ドル削減できます。前述の例の標準ビジネス・パートナーの場合と同様に、これは投資可能なキャッシュになります。

エンド・ユーザー・リース比率を拡大することは、運用資金から投資可能なキャッシュを確保する上で強力な戦略です。エンド・ユーザー・リース比率の拡大は、回収期間および売掛金への投入額の絶対価格の減少に直接関係します。この分析は、エンド・ユーザー・リース比率の 1 % 増加による売掛金への投入額に対する影響が、優良ビジネス・パートナーの場合よりも、標準ビジネス・パートナーに対する方が大きいことを示しています。

標準ビジネス・パートナーにとってエンド・ユーザー・リースは、財務戦略または営業ツールとして無視することはできません。

### 考察のための質問

- 1 貴社の現在の回収期間はどれくらいですか? 貴社の売掛金未収期間はどれくらいですか?
- 2 回収期間を 1 日短縮することで運用可能になるキャッシュの額はどのくらいですか?
- 3 貴社の現在のエンド・ユーザー・リース比率はどのくらいですか? 貴社の収益の何パーセントが、エンド・ユーザーの購入ではなくリースによるもので、何パーセントが貴社の融資対象になっていますか?
- 4 エンド・ユーザー・リース比率が理論上、貴社の収益の 50% であるとした場合、貴社で運用可能になるキャッシュの額はどの程度ですか? この場合、貴社の回収期間は半分に短縮されるので、貴社の売掛金への投入額も半分になることが予想されます。この場合キャッシュの額はいくらになりますか?
- 5 算出した数字を考慮すると、現在販売しているエンド・ユーザー・リースを拡大する方法を検討する価値があると思われませんか?

### エンド・ユーザー・リース、OCC および成長率

このホワイト・ペーパーの前のセクションでは、企業におけるエンド・ユーザー・リース比率 および投資可能なキャッシュ増大による影響評価を行うための分析上の枠組みを紹介しました。この分析は、エンド・ユーザー・リースが、ビジネス・パートナーの OCC および成長率に与える影響にも適用できます。

以下の例は、エンド・ユーザー・リース比率が 25% および 50% のビジネス・パートナーの場合に OCC に与える影響について紹介します。この分析の目的上、在庫期間および売掛金未収期間は、図 2 (2 ページ) で最初に紹介されたものと同じであると想定します。

## 図7- エンド・ユーザー・リース比率 (EULB) および OCC

	在庫期間 (日数)	回収期間 (日数)	買掛金未払期間 (日数)	OCC(日数)	期間 (日数)
<b>標準ビジネス・パートナー</b>					
0% EULB	20	50	30	70	40
25% EULB	20	38	30	58	28
50% EULB	20	25	30	45	15
<b>優良ビジネス・パートナー</b>					
0% EULB	5	30	40	35	(5)
25% EULB	5	23	40	28	(12)
50% EULB	5	18	40	23	(17)

出典: ChannelCorp

図7は、エンド・ユーザー・リース比率がビジネス・パートナーの OCC およびキャッシュ拘束期間の数値に劇的な影響を与える可能性があることを明らかにしています。たとえば標準ビジネス・パートナーの場合、キャッシュ拘束期間が40日から15日に短縮されると、投資可能なキャッシュがほぼ**3倍**に増加し、ビジネスの成長に必要な再投資に使用できるのです。貴社の総収益の50%がリース収益によるものであると想定することは非現実的かもしれませんが、この分析が示すとおり、リース比率のわずかな上昇でも運用可能なキャッシュの増加に効果があるのです。

### 考察のための質問

- 1 このホワイト・ペーパーで先に算出された OCC およびキャッシュ拘束期間の値を使用してください。貴社のキャッシュ拘束期間を25%あるいは50%短縮するには、貴社の回収期間をどの程度短縮する必要がありますか?
- 2 貴社のキャッシュ拘束期間を25%あるいは50%短縮するには、エンド・ユーザー・リース比率をどの程度上昇させる必要がありますか?
- 3 貴社がエンド・ユーザー・リース比率を上昇するためにできることは何ですか?

## 実践

このホワイト・ペーパーでは、エンド・ユーザー・リース拡大への新たな取り組みをサポートする、いくつかの説得力のある財務的論拠をご紹介します。最も困難なのは、実際に行動に移すことです。何を行えばいいのでしょうか？

**最高経営責任者/ゼネラル・マネージャー** – 最高経営責任者またはゼネラル・マネージャーの方は、キャッシュを生み出す貴社の能力について関心を持たれていることでしょう。まず実行できることは、ご自身で数値的分析を行い、財務担当者にも同様に数値的分析を行わせることです。添付のリース分析ワークシートを使って、本書で提示されたデータ分析および結論を、貴社に合わせて「カスタマイズ」してください。さらに、エンド・ユーザー・リース比率の拡大および売掛金ポートフォリオの削減によって、十分な額のキャッシュが生み出されるかどうか確認してください。また、ご自身と自分の部下がどの程度意欲的かも確認してください。回収期間、売掛金への投入額、OCC およびキャッシュ拘束期間の削減が適切だと判断された場合、貴社の財務部、マーケティング部および営業部をまとめてこれに取り組む必要があります。サポートおよび詳細説明が必要な場合は、IBM グローバル・ファイナンス営業担当にいつでもお問い合わせください。

**財務担当役員** – 財務担当役員の方にとっても、貴社のキャッシュを生み出す能力、および現在かつ将来の販売レベル引き上げに必要なキャッシュ削減の能力は、大きな関心事でしょう。省エネと同様に、貴社が節約する、またはシステムから取り出せるキャッシュは、負債および資本から取得するキャッシュではありません。負債または資本に目を向ける前に、まず内部を注意深く検査し、成長に必要なキャッシュがすでに投資されているかどうかを確認してください。エンド・ユーザー・リース比率は財務上の議論であり、マーケティング、営業および金融サービス・プロバイダーが参加する財務戦略が必要になります。本書に記載された考察のための質問に回答してください。数値的分析を行ってください。添付のリース分析ワークシートをご使用ください。適切であるとみなされる場合、貴社の上級管理職とリースについてご相談されてはいかがでしょうか。

## 実践リスト

- 1 添付のリース分析ワークシートに提示される財務分析、数字を使った分析、「What If」分析を行い、考えられる影響を判別してください。
- 2 上級管理職と財務上の影響について協議し、必要な変更を行ってください。大きな利益が想定されるほど、変更は容易になります。
- 3 現在のビジネス状況を確認してください。
  - 全体的なエンド・ユーザー・リース比率
  - お客様別のエンド・ユーザー・リース比率
  - 営業担当者/営業部長別のエンド・ユーザー・リース比率誰が何をいつ誰に対して行っているかを把握してください。
- 4 IBM グローバル・ファイナンスに問い合わせ、担当営業にご相談ください。IBM グローバル・ファイナンスの取り扱い製品およびサービスの詳細は、[ibm.com/financing/jp](http://ibm.com/financing/jp) にアクセスしてください。キャッシュ・フローの問題を解決するためのエンド・ユーザー・リース利用についてどのようなサービスがあるかを確認ください。
- 5 マーケティング戦略を展開し、新しいサービスを新規および既存のお客様に紹介してください。最大手のお客様の財務担当役員と財務上の話し合いを行なってください。
- 6 営業戦略を展開してリース販売を行なってください。営業スタッフにリース販売方法を指導するか、または(車の販売代理店の様に)営業スタッフと共に働くリース・スペシャリストを配置してください。営業スタッフがリース販売を行うと採算が取れるように報酬プログラムを修正してください。営業スタッフに回収の必要性を認識させます。まだ徹底していない場合は、支払いを受領した場合にのみ営業スタッフへの支払いが行われるシステムに変更してください。
- 7 確認、モニタリングおよび改善を行ってください。IBM グローバル・ファイナンスの担当窓口との情報交換を引き続き行ってください。

本シリーズの次のホワイト・ペーパーでは、リース・マーケティング戦略の構築および「リースの知識を持つ」営業スタッフの育成に焦点を当てます。

## 著者について

Bruce R. Stuart, CMC は、ChannelCorp Management Consultants Inc. の社長兼最高経営責任者です。ChannelCorp は、ソリューション・プロバイダーの価値およびベンダーのチャネル戦略の生産性増大に特化したグローバルな経営コンサルティング会社です。ChannelCorp は、経営コンサルティングおよび役員教育のサービス、製品を提供しています。ChannelCorp のお客様は、コンピューターおよび通信ハードウェア、ソフトウェア、周辺機器およびサービスにおける年間 3 千億ドルを超える収入高を有しています。ChannelCorp および弊社の提供するサービスについては以下にアクセスしてください。[www.channelcorp.com](http://www.channelcorp.com) Bruce Stuart への直接のお問い合わせは、以下のアドレスをお願いします。[info@channelcorp.com](mailto:info@channelcorp.com)

## リース分析の例

このワークシートは、貴社におけるエンド・ユーザー・リース比率の変動が回収期間、売掛金への投入額およびオペレーティング・キャッシュ・サイクルに与える影響を数量化します。

1 在庫期間 =	5 日
2 回収期間 =	30 日
3 買掛金未払期間 =	40 日
オペレーティング・キャッシュ・サイクル = 1 + 2 =	35 日
キャッシュ拘束期間 = 1 + 2 - 3 =	(5 日)

## リースによって運用可能になるキャッシュ

$$\text{リース前の売掛金への投入額} \quad \frac{\text{収益}}{365} \times \text{回収期間} = \boxed{\$821,917.81} \quad \text{A}$$

$$\frac{\$10.0\text{M}}{365} \times 30 \text{ 日}$$

$$\text{売掛金への投入額} \quad \left( 1 - \text{リースの比率} \right) \left( \frac{\text{収益}}{365} \times \text{回収期間} \right)$$

25% エンド・ユーザー・リース比率

$$\text{例} = \left( 1 - 0.25 \right) \left( \frac{\$10.0\text{M}}{365} \times 30 \text{ 日} \right) = \boxed{\$616,438.35} \quad \text{B}$$

$$\text{リースによって運用可能になるキャッシュ} \quad \left( \text{A} - \text{B} \right)$$

$$\$821,917.81 - \$616,438.35 = \boxed{\$205,479.46}$$

## リース分析の例

このワークシートは、貴社におけるエンド・ユーザー・リース比率の変動が回収期間、売掛金への投入額およびオペレーティング・キャッシュ・サイクルに与える影響を数量化します。

1 在庫期間 =	<input type="text"/>
2 回収期間 =	<input type="text"/>
3 買掛金未払期間 =	<input type="text"/>
オペレーティング・キャッシュ・サイクル = 1 + 2 =	<input type="text"/>
キャッシュ拘束期間 = 1 + 2 - 3 =	<input type="text"/>

## リースによって運用可能になるキャッシュ

リース前の売掛金への投入額  $\frac{\text{収益}}{365} \times \text{回収期間} = \text{[ ]}$  **A**

$\frac{\text{ } }{365} \times \text{ }$

リース後の売掛金への投入額  $(1 - \text{リースの比率})$  **A**

$(1 - 0. \text{ }) \left( \frac{\text{ } }{365} \times \text{ } \right) = \text{[ ]}$  **B**

リースによって運用可能になるキャッシュ  $(\text{A} - \text{B})$

$\text{ } - \text{ } = \text{[ ]}$