

事業価値評価



OTIS.Management.Co



NPO法人 PRENET21

事業価値分析

従来の「財務指標」に基づく自社財務カベースの事業価値評価が、必ずしも将来の事業価値を証明しない。これを補完する為に、

- ① 現在の事業競争力を数値化し、これを加味し事業価値評価を算出する。
- ② 全国主要企業および競合企業の競争力を考慮し事業価値を算出する。

即ち、従来の財務手法をベースとした事業価値判断に、**CL監査**の手法を加味することにより、より正確性を高めた将来価値の算出をした事業価値評価が出来る。具体的に上記①②をDCF算定の際に将来10年間の割引率を出す基準として活用した。

事業競争力の算出にあたり、対象店舗および対象店舗エリア内の競合店に対して「**CL監査(事業競争力監査)**」を行い、その評価に基づく偏差値を出すことにより、財務指標のみでは知り得ることができない対象店舗の事業競争力を数値化することができ、実態に即した事業価値に近づく事が可能となった。

パチンコホールにおける事業価値(1)

パチンコホールの場合、競合店舗間の接客レベル・PRレベル・遊戯環境レベル・営業スタイル・出玉レベル・設備施設レベル等の要因によって事業競争力の高低が変化する。

このうち遊戯環境・設備施設は年数が経過するごとに劣化するのに対して、接客・PR・営業スタイルはそのノウハウの蓄積具合と教育によって上下するものの、概ね原状維持もしくは向上する傾向にある。

すなわち、現在のレベルを測ることによって将来予想が可能、もしくはレベルUPの為の取り組みが容易な項目である。

出玉については財務力と出玉演出能力に左右され、前者は過去および現在の財務指標に顕れる競争力が長期間に渡って続く場合と劣化する場合があるのに対して、後者は接客等と同じようにノウハウの蓄積が可能である。

したがって、前者については後述するような企業としての財務力によって将来の可能性を模索し、後者については現在レベルを測ることによって将来レベルの予測が可能となる。

パチンコホールにおける事業価値(2)

本事業価値評価においては1台あたりの売上能力を算出することによって、企業全体の売上の高低に関わらず、「その企業が持つ1台の機種から得ることができる収益能力」を知ることが可能となり、それを比較することによって「企業間の事業財務力」の優劣を判断する指標とした。

つまり、本事業価値評価が比較の対象とした財務競争力とは「企業が営む店舗（もしくは設置機械1台）の収益力から推し量ることができる事業資金創出能力」のことである。

このような「財務競争力」、すなわち「事業資金創出能力」を考慮に入れて対象店舗と競合店舗との競争力を比較することによって、単に各店舗単体の稼働率比較では知ることのできない「将来にわたる競争力」比較を行うことが可能となったものであり、これは従来の価値評価算出の際に欠けていた視点であった。

以上のように数値化した「事業競争力」および「財務競争力」を組み合わせることによって、真の店舗競争力を偏差値で表現し、「エリア別の対象店舗競争力」及び「自社店舗間競争力」を算出する為の新たな指標を得、結果、従来の事業価値算出の手法に上記の指標を加味することによって、将来価値算出の際の精度を上げることが可能となった。

CL監査の利用(1)

CL監査において知り得るものは「出玉レベル=顧客誘引力」に関するもののうち、財務力要素を除いた「対象企業及び対象店舗が持つ現在～将来に渡っての顧客誘引力」である。

CL監査によって得られた対象店舗および競合店舗の偏差値を比較する事によって対象店舗の将来事業能力を推し量る事が概ね可能になったことで、将来の店舗価値算出においてより正確性を高めることができるようになった。

次に、全国主要企業の売上ベースでの財務力を算出し偏差値を出すことによって、現在の店舗単独の財務指標からは見ることができない対象企業全体および対象店舗の競争力を他企業・他店舗と比較することが可能となった。

パチンコホールの稼働率および収益力は「顧客還元率(出玉)」によって大きく左右され、昨日まで人気店舗であった店舗であっても顧客還元率(出玉)を低下させると急激に集客力が落ちたり、また、その逆の場合があったりする。

かかる現象は競合店が新たに進出してきた場合には特に顕著である。

CL監査の利用(2)

従って店舗の稼働率が落ち、競合店舗との競争力が低下した場合に、企業として営業戦略上資金を投入して店舗のパフォーマンスを復活させることができるような、「企業が店舗に資金投入でき得る財務能力の有無」が重要となる。

よって、長いスパンで店舗競争力を見ようとする場合は対象店舗単体での財務指標だけでは正確な将来価値が見出されないのであり、競合店舗との「企業財務力」を比較する事が重要かつ不可欠な要素となるが、従来の価値評価においては、かかる視点が考慮されていなかった。

しかし本事業価値評価においては、企業財務力を偏差値化することにより、現在の店舗財務指標からは伺い知ることのできない「店舗体力=店舗維持力」を価値評価の際に考慮することが可能となった。

CL監査の概要

CLとはCustomers Loyalty(顧客ロイヤリティ)の略語であるが、ここでは「顧客からの信頼」と意識し、これをパチンコホールに対して使う場合は「パチンコホールが提供する遊戯環境と出玉への信頼レベル」、つまり「顧客が持つパチンコホールへの期待値」として捉え、そのレベルを監査し数値化することによって、競合店舗間の事業競争力を比較しようとするものである。

CL監査は顧客誘引の為の5要素、すなわち「接客レベル」「PRレベル」「営業スタイルレベル」「遊戯環境レベル」「施設レベル」について約100項目に渡る評価視点で3人の監査スタッフが評価し、互いの評価結果を総合して最終評価を行なう。

CL監査は2002年に第1回監査を行って以来、5年間で全国約3000店舗の監査を行うことによって、その精度を上げ、ほぼ正確に「店舗競争力」を数値化し偏差値を出せるようになった。

CL監査結果によって知りえる事ができるのは、「競合店舗同士が同じ顧客還元資金を投入した場合での顧客誘引力すなわち競争力」である。実際には投入資金力には差があるわけだが、一度同じ土俵に乗せることにより財務力を除いた事業競争力と競合店舗間の力関係を浮き彫りにするとともに、真にその店舗自体が持つ店舗競争力を顕著に知り得ることができる。

事業価値算出の手順(1)

本事業価値評価において事業価値をだすまでの手順について。

手順1. CL監査の実施

CL監査を実施し、得られた評価結果を過去の監査データより抽出した全国代表店舗の評価結果と合わせ、全国レベルでの対象店舗の店舗競争力を偏差値化した。

手順2. 「全国主要店舗 財務競争力偏差値」の算出

対象企業の財務競争力を知る為に全国売上上位30社およびそれに含まれていない競合企業の財務競争力を偏差値化した。

ここで知り得るのは、対象企業および競合企業が持つ1台当りの「事業創出能力」である。

手順3. 「対象店舗エリア別 店舗競争力」表の作成

店舗別の「店舗競争力」を対象店舗エリア内ごとにまとめる。

現在の定点的な店舗競争力ではなく、長いスパンでのエリア内店舗競争力を知るための参考とする。これによって対象店舗がエリア内でどれ程の優位性を持ち続けられるかを知ることが出来る。これをDCF値算出において、サマリー返還指数計算の際の割引率調整に活用。

事業価値算出の手順(2)

手順4. 自社店舗間競争力分析

自社店舗間の財務競争力を算出したのちに各店舗のCL監査偏差値を考慮して自社店舗間の競争力を算出する。

手順5. 店舗主要サマリーの作成

店舗別の主要指標サマリー作成については店舗別の事業計画を基にDCFを算定する。DCF算定にあたっては手順1～4の内容を基に指標を出し、各店舗の競争力に合わせた年度ごとの割引率を決定する。

手順6. 全体主要指数サマリーの作成

手順5で算出した数値を合計して店舗全体の数値を算出し、全体主要サマリーとしてまとめる。

事業価値評価手順フローチャート

