

7618 ピーシーデポコーポレーション

～プレミアム会員を軸としたソリューションサービスが再始動～

2018年3月7日

東証1部

ポイント

- ・働き方改革に力を入れている。2019年3月期の最重点施策となろう。効率化ではなく、顧客の満足度を上げることで、生産性を高め、企業価値の向上に結び付けようとしている。社員一人ひとりの意識改革をコラージュ方式（イメージの材料を1枚に編集）で引き出し、人材育成に結び付けていく。
- ・昨年9月より、メンバー向けサービス一体型商品がスタートした。メンバーになることをはっきりさせ、プレミアムサービスを組み込んだ商品を4年契約ベースで提供する。新しい営業体制もほぼ定着し、攻めに入っている。
- ・2016年8月に発生した高齢者に対するサービス内容が適切でなかったという事案への対応は進展した。会社側では、適正化推進の指針を定め、消費生活アドバイザーが参画、品質管理部とCS推進部を設置し、顧客サービスの向上に取り組んできた。
- ・本来目指している「IT社会の‘困った’を助けるという社会的使命」に対する信頼は回復しつつある。それをさらに進化させて、これから先の顧客のニーズを互いに理解し合って、対話型のコンサルサポートを展開していく。そのための社員教育に全力投入している。会員の解約率は下がっており、会員数も純増に入ってきた。
- ・業績は底入れし、2018年3月期の下期から好転している。営業利益でみて、前上期21億円、前下期13億円、今上期12億円に対して、今下期14億円となろう。来2019年3月期は35億円、2020年3月期は45億円とさらに拡大が見込めよう。
- ・当社のビジネスモデルは次のステージに入ろう。顧客ニーズにより合致したサービス体制を強化していくので、これまでよりも強い仕組みが作れることになろう。そうすると、コストは上がったとしても、サービス需要の取り込み、リピート客のリテンション（保持）が上がってくるので、収益性は回復し、以前より高まってくる可能性が高い。数年後にはピーク利益の更新も期待できるので、注目すべき局面にあるといえよう。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

目次

1. 特色 インターネットデバイスのサービス専門店へ進化
2. 強み サービス収入へ収益構造が転換
3. 中期経営方針 信頼度を強化し、メンバーサービス一体型商品を本格展開へ
4. 当面の業績 会員サービスの点検は一巡し、2018年3月期下期から業績は回復へ
5. 企業評価 信頼を取り戻し、攻めの局面へ

企業レーティング B

株価 (18年3月6日) 793円 時価総額 417億円 (52.622百万株)

PBR 1.76倍 ROE 7.8% PER 22.5倍 配当利回り 1.6%

(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
2010.3	44740	1226	1306	677	17.3	3.9
2011.3	46872	1308	1447	683	19.0	3.9
2012.3	49631	526	684	238	6.0	3.9
2013.3	51359	867	924	441	11.2	3.9
2014.3	53772	2256	2357	1536	38.0	4.7
2015.3	51261	3045	3162	1914	42.0	6.9
2016.3	51729	4086	4139	2693	56.9	9.6
2017.3	46417	3402	3467	2269	44.1	13.0
2018.3(予)	45000	2600	2680	1770	35.3	13.0
2019.3(予)	47000	3500	3500	2330	46.4	13.0

(17.12ベース)

総資産 37465百万円 純資産 22659百万円 自己資本比率 60.3%

BPS 451.5円

(注)ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。2013年10月に1:100、2015年1月に1:1.5、2016年10月に1:1.2の株式分割を実施。それ以前のEPS、配当については修正ベース。売掛債権残高の修正に伴う過年度業績訂正を2012.3期~2017.3期で実施。

担当アナリスト 鈴木行生

(日本ベル投資研究所 主席アナリスト)

企業レーティングの定義:当該企業の、①経営者の経営力、②事業の成長力・持続力、③業績下方修正の可能性、という点から定性評価している。A:良好である、B:一定の努力を要する、C:相当の改善を要する、D:極めて厳しい局面にある、という4段階で示す。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

1. 特色 インターネットデバイスのサービス専門店へ進化

デジタルデバイドの解消が社会的使命

2016年8月に発生した高齢者との契約内容が適切ではなかったという事案に対して、その後1年間全社挙げて対応を進めてきた。ようやく信頼を回復できる局面に入った。

PCデポは、デジタルネットワーク機器で困っている人のサポートを優先する。そこで、地道にサービスを磨いていく。それがサービス市場を開拓して、独自のビジネスモデル作りに繋がってきた。野島社長は、チャレンジはするが、冒険はしない、と語る。常に慎重で、必ず実験をして確認してから事業の領域を拓けていく。

当社は、長く付き合えるITソリューションストア、スマートライフ店を構築している。PCの量販店がそばにあるというのではなく、IT機器やネットワークを使っていくうえで、‘困ったこと’を解決してくれる。

デジタルネットワークの特性として、新しい機器(デバイス)やサービスが次々に入ってくる。それらがきちんと使えるようにIT環境を整えていくには、サポートが必要になる。PC、スマホ(スマートフォン)、タブレット(多機能携帯端末)など、その機能を使いこなすためのサービスを提供し、丁寧に教えてくれて、必要なことは総てセットしてくれる。

これは確かに便利である。長く使ってもらえると、商品を買ってもらった時の利益だけではなく、使っていく上での利便性に対して、フィー(料金)を払ってくれるようになる。それには利便性が納得できるものでなければならない。

通常の小売業は商品をビジネスの起点とするが、当社は小売サービス企業なので、サービスを起点とする。インターネットのインフラに関するデバイスをベースにしたサービスを提供し、そこで顧客と繋がっていく。

当社の利益は3つの視点からみることができる。1つ目は商品を販売した時の利益、2つ目は、商品の修理メンテナンスをした時の技術料、3つ目は、会員として継続的なサポートを提供するフィー(月額料金)である。特に、プレミアム会員としてのサポートフィーが事業の主力となる企業は小売業の中で珍しい。

当社のCSR(企業の社会的責任)は、デジタルデバイド(情報格差)を低減することにある。デジタルネットワークをうまく使える人とそうでない人には何らかの情報格差が生まれ、上手く使えない人が不利になることは、社会全体としてよくない。そういう人々をサポートして、ITサービスを適切に使えるようにして、生活の利便性や快適性の向上に貢献する、という意味である。このサービスを、PCデポの店舗をベースに提供していく。

PC(パソコン)とともに創業

野島社長(58歳)は、かつて家電量販店のノジマ(コード7419、東証一部上場)で働いていた。ノジマ創業者の長男がノジマの現社長で、野島社長は次男である。家電量販店ノジマ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

で店舗や商品を担当していたが、パソコン(PC)が出始めた頃に自分で事業をしたいと考え、独立した。現在でも野島社長はノジマの株主の一人であるが、ピーシーデポとノジマの両社に、会社としての取引関係は全くない。

野島社長は34歳の時に創業し、現在の事業年度で24年目である。会社設立当初、人々にとってPCはほしいが、まだ手が届かなかった。特別な人が秋葉原に買いに行くという時期であった。それに対して、小売業が新商品を普通に扱うという感覚で、PCの小売に参入した。順調に業績を伸ばして、1999年には創業5年でジャスダックに上場した。そして、2015年11月に東証1部に指定替えとなった。

2000年からインターネット時代が始まり、新しい時代に入った。上場した時は、店舗が10店余りで、売上高150億円、経常利益8億円、無借金という規模であった。

現在は家電量販店でPC関連製品は普通に販売されている。PC専門の量販店もいろいろある。家電量販店・PC量販店という広義のセクターでみれば、規模では下位にあるが、競争の土俵が違う。ヤマダ電機、エディオン、ケーズデンキなどと直接戦っているわけではなく、差別化を図っている。

店舗の状況

2017.9 現在	(店)			合計
	PCデポ 郊外型大型店	スマートライフ店 首都圏中心中小型店	パソコンクリニック インショップ型カウンター	
直営	18	37	53	108
子会社	12	1	5	18
FC	3			
合計	33	38	58	129

(注)スマートライフ店はPCデポスマートライフ店
子会社はピーシーデポストアーズ(九州、中部、四国、信越、東北)
パソコンクリニックは家電量販店インショップ、FCはフランチャイズ店

FC展開から直営に

当社はパソコンの専門小売店PCデポ(PC DEPOT)を展開する中で、ケーズホールディングス(コード8282)のケーズデンキを当初FC(フランチャイジー)にした。PCデポのFCにケーズデンキが2番目に参加したのである。家電量販店がPCを取り扱い始めるという点で双方にメリットがあった。

当社がケーズデンキと組んでいる理由は、両社の経営の考え方が似ており、先方の加藤前会長に共感できたからであった、と野島社長はいう。チェーンストア・オペレーションを基本にして、サービス以外はセルフで売る、ポイント制は採用せず、現金値引きで売るなど、分かり易い経営を心掛けている。

当初は、ミスターマックスやカメラのキタムラもFCになった。しかし、家電量販店は大

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

手が優位となり、ディスカウントストアでのPCは難しくなった。ミスターマックスのFC店は、2010年までに当社の子会社(現ピーシーデポストアーズ)として買い取った。

PCデポのFCとは別に、家電量販店にインショップとして、技術サービスを取り扱う店舗をFCとして出した。それがパソコンクリニック(PC DEPOT パソコンクリニック)である。ケーズデンキにパソコンクリニックを出してうまくいったので、これを広げていった。

12月末現在、PCデポは直営が55店(うちスマートライフ37店)、関東圏以外に出店している子会社ピーシーデポストアーズが13店(うちスマートライフ1店)、FCが3店の71店である。また、パソコンクリニックは直営53店、子会社ピーシーデポストアーズ5店である。合計129店を有する。

パソコンクリニックは7年前までFC中心であったが、これを直営に転換した。サービス機能を強化するには直営の方が効果的であると合意でき、ケーズデンキからFCを買い取った。その後はケーズデンキの中に当社の直営店として、パソコンクリニックを出している。

ウェブ事業を継続

子会社のイージェーワークス(ejworks)は、インターネットのサービスプロバイダー、ウェブ制作等のITソリューション事業を展開している。インターネットサービスは、2000年頃からスタートしたが、今や普及は一巡し、インターネットプロバイダーの淘汰も始まっている。当社は中小のプロバイダーを買収して、顧客向けサービスを継続している。顧客にとっては、メールアドレスを変更しなくてよいので、継続性が保てる。

最近はこのことを当社のサービス、コンテンツ開発のサポート部隊として活用しており、そのウエイトが高まりつつある。新しい開発サポート拠点という位置付けである。

アルバイトを活用し、正社員へも登用

当社の社員数は2017年12月末で810人、この他に8時間換算で1149人のアルバイトを活用している。仕事のカテゴリーは、オペレーション(会計、商品引き渡し)、セールス(接客)、SLPスマート・ライフ・パートナー(接客)、クリニック(ディフェンス、オフense)、品質向上など、10種ほどあり、1つのカテゴリーの仕事を、1週間ほどで基本動作ができるようにする。店内ではトランシーバーで絶えず情報を共有し、助け合うので、顧客への対応は十分できるようにしている。長年働いているアルバイトも多く、そこから正社員への登用も年間40~50名ほど行っている。

コーポレートガバナンスへの対応~社外役員の見直し

コーポレートガバナンスについては、監査役設置会社で対応している。社外取締役は2名である。社外取締役の福田峰夫氏は、リクルート、角川書店、ジュピターテレコムの役員を歴任し、メディア業界の経験が豊富である。また、監査役の野口誉成氏はオラクルでの内部

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

監査の経験が長い。

2017年6月の株主総会の議案は3件、取締役10名の選任、監査役1名の選任、会計監査人の選任であった。監査役設置会社として取締役10名（うち社外取締役2名）は再任、新任の常勤監査役として鈴木功二氏が就任した。鈴木氏はソニーマーケティングの代表取締役専務を務めた経営者である。

会計監査人の選任では、新日本有限責任監査法人から新創監査法人へ移行した。新創監査法人は東証一部上場企業を含む48社の監査に関与している。

会計監査人を変更した理由は、1) 任期満了に伴い、新規契約を締結する監査法人を選定したが、新創監査法人は会計監査人の規模、職務遂行能力、独立性、内部管理体制を総合的に判断したこと、2) 今回の一連の財務データの修正において、会計監査人と意見の相違はなかったが、一連の監査手続きを進めるに当たり双方にとって負担が大きかったこと、3) それらを踏まえて、新たな監査法人のもとで信頼関係を築いた方が良いと総合的に判断したことによる。

業務を執行する取締役については、40代の役員が大半であり、人材は育っている。野島社長は、ノジマから独立して現在の会社を創業したが、今後の経営については、会社はパブリックであり、変化の激しいIT業界の中でPCデポはこれからも進化を続けていく必要があるので、それにふさわしいマネジメントを実践して行くと考えている。

2. 強み サービス収入へ収益構造が転換

PC関連の技術サービスに特化し、この分野で業界トップ

当社は関東に強い。この地域の人口カバー率は90%である。少し遠くても、PCデポのサービスを受けたいと思えばアクセスできる。PCを購入し、ルーターをセットしてもらえば、家に帰って電源を入れるだけですぐに使える。初期設定を自分でやる必要はない。スマホもWi-Fi(高速無線LAN)に繋がる。何かあったらコールセンターに電話をすると、即対応してくれる。これを、月額料金を払うことですべてできる。

当社はPCの修理、メンテナンスサービスでは業界トップである。しかも、毎年サービス収入が年2桁で伸びており、高い成長を見せてきた。PCの販売台数では、業界中堅であるが、サービスで特色を出している。

ここ10年のPCデポの経営をみると、サービスへのシフトは逐次進めてきたが、従来タイプの大型店を5店出店した2011年、2012年頃がかなり苦しかった。業績もこの頃に落ち込み、有利子負債も70億円以上に膨らんだ。

当社は家電量販店との戦いにおいて、独自の存在感を出していた。PC専門店であるという点で局地戦には強かったが、全体のボリューム(販売数量)では大手に対応出来なかった。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

こうした流れの中で、無理な出店による規模拡大は図らなかった。PC というハード(物販)の量的拡大ではなく、サービスの向上に努めて、顧客にとっての IT ソリューション企業になると決めたのである。2005 年からこの方向に明確に舵を切った。ここが創業期に次ぐ、第2のターニングポイントとなった。

鍵は、サービスの組み合わせによるソリューション提供である。当社はMVNO(仮想移動体サービス事業者)として、ソフトバンク(旧ワイモバイル)に代わって通信サービスを提供する。また、FVNO(仮想固定通信業者)として、光通信サービスも提供する。さらに、当社のプレミアムサービスに加入すると、メンテナンス、コールセンターサービス、ウイルスサポート、PC 買い替え時のフルインストール作業など、何でも対応してくれる。

このメニューを自社開発して実行していることが強みである。他のPCショップで当社のようなスピードで技術サービス、とりわけデータリカバリーができるところはない。

サービスに強い専門店として成長すると方針を決め、インターネット時代にその方向を強めてきた。オッジオ(OZZIO)は、当社のプライベートブランド(PB)商品のブランド名である。PBにも力は入れてきた。物販の中でも、アクセサリやサプライ品の収益性は高いが、方向はサービスであった。

売上高構成比の推移

	2009.3		2011.3	2013.3	2015.3	2016.3	2017.3	
	売上高	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	売上高
商品売上高	35572	82.4	75.8	69.0	58.8	49.7	43.4	20099
パソコン・周辺機器	24375	58.5	52.0	46.4	33.7	25.3	23.5	10885
アクセサリ・サプライ・ソフト	6554	14.6	13.9	12.1	8.5	7.6	6.7	2644
中古その他	4643	9.3	9.9	10.5	16.6	16.8	14.2	6569
サービス収入	11340	17.6	24.2	31.0	41.2	50.3	56.6	26317
ソリューションサービス売上高	8726	10.3	18.6	27.3	38.3	47.6	53.7	24984
ロイヤリティ他収入(FC)	522	1.3	1.1	0.3	0.3	0.2	0.2	75
インターネット関連事業	2090	6.0	4.5	3.4	2.6	2.4	2.7	1258
合計	46912	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	46417

(注)ソリューションサービス売上高にはサービス一体型商品、技術サービス・手数料などを含む。
ロイヤリティの対象となるFCの売上高は2017.3期で1330百万円。

プレミアムサービスを収益源とするユニークなビジネスモデル

ソリューションサービスには、3つのサービスがある。1つは、PCクリニックで、インストール、修理、リプレースなどを行う。これは全店でサポートしており、それに携わる人員は1000名ほどいる。

2つ目は、プレミアムサービスで、①どんなものでも、②いつのものでも、③他社のものでも、‘顧客の困った’を解決するサービスである。大きく6つのプランを用意している。

3つ目は、コンテンツと通信を組み合わせたソリューションサービスで、デジタル雑誌を

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

iPad でみられるもの、格安スマホのフルサポートタイプである。いずれも、クラウドのバックアップ付（自動データバックアップ）なので、ハードの不良やセキュリティ上の問題に対しての対応力を十分有している。

当社のビジネスモデルは海外にもあまり例がない、ユニークなものである。物販、サービス、MVNOなどを組み合わせている。会員はプレミアムサービスを3年契約で結ぶことになる。但し、サポートコストは先に発生するので、経費先行、後で顧客から回収する。

PC やタブレットなどを買って家に帰った時、すぐに使いたい。野島社長自身もそうであった。購入時に、リカバリーディスク、ウイルス対策、初期設定、パスワードなど、さまざまなセットアップに3時間もかかり、途中でつまってしまうと、誰かに聞かないとわからない。これをネットワークで解決しようとしたのが、プレミアムサービスである。

古いPCとメンバーカードを持って、PCデポでPCを買い替える。すると、その場でサービスの担当者が全てをインストールしてくれる。本人はその新しいPCを家に持って帰ると、従来と同じように無線のルーター(当社製)を通じて、何もせずすぐに新しいPCが使えるので、確かに便利である。

このルーターのシステム特許は2012年3月に成立した。クラウド化にも対応している。サービスは逐次充実させている。サービスの売上げをビジネスにするという方式(ビジネスモデル)は、2005年11月から本格化させ、以来順調に拡大してきた。従来からメモリーを増設するなど、さまざまな技術サービスを有料でやっていた。今では、月額で一定の料金を支払うとワイヤレスのルーターを貸し出し、PCを買うと何もせずそのルーターを通して高速無線インターネットが使える状態になる。

MVNO(仮想移動体通信業者)は、ケータイの通信ネットワークを独自にもたず、大手のキャリアから借りて自社ブランドのサービスを提供する。当社では、通信キャリアからインセンティブをもらうのではなく、自らが通信業者となって、顧客にサービスする。そうすると、顧客が求めるサービスをワンパッケージでまとめて対応できるので、プレミアムサービスとして都合がよい。

パソコンクリニックは1回限りの技術サービスになり易い。継続的なサービスを提供する顧客として囲い込むには、プレミアムのユーザーになってもらう方がよい。そうするには直営の方がやり易い。そこで、パソコンクリニックの直営に舵を切ったのである。

真似ができない仕組み

PCデポのビジネスモデルがユニークであり、スマートライフ店を真似たような店舗も出始めている。しかし、プレミアムサービスを本当に当社のようにできるだけの仕組みと人材はまだ有していないので、競合が始まったというレベルではない。

当社は、会員をベースにソリューションを提供するパーソナルデバイスのリテールサービス企業である。このようなソリューションサービス型のビジネスモデルを実践している

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

企業は他になく、オンリーワンのビジネスを作り上げつつある。

もしやろうとしても、①技術サービス要員の育成、②サービス収入化のための初期収益低下の許容、③サービスメニューの豊富さを今から提供しようというのは、かなりの困難を伴う。よって当社の優位性は際立っているといえよう。

サービス収入は、PCの新規販売台数に付随して伸びるウエイトが高い。加えて、スマホやタブレットの販売台数増に伴うサービス収入も急速に増えてきた。一人で1台ではなく、一人で複数台、ファミリーで複数台となると、その台数に見合っ、しっかりしたサービスを受けたいというニーズも高まってくるので、当社にとっては固定客化しやすい。

カテゴリーごとに専門職を置いて、チームプレーでサービスを提供している。この仕組みを10年以上かけて作っており、1つの文化としてビジネスモデル化している。

便利なサービス ～「手ぶらでパソコン買い替え」

かつてパソコン(PC)まわりのことはPCデポへという流れであったが、今ではスマホ、タブレットはもちろん、プリンター、FAXなどのインターネットデバイスについては、全部まとめてPCデポへという流れになりつつある。

その場合、クラウドがカギとなる。「総合クラウドサービス」が本格化している。サーバーの安定稼働が確保され、これから新しいサービスができるようになった。

その象徴が「手ぶらでパソコン買い替え」である。当社のプレミアム会員に対して、特許出願中の独自の総合クラウドシステムを使うことによって、PCなどインターネットデバイスのバックアップデータの自動保存と、店頭でのそれらのデータの設定再現ができる。

PC上のデータがバックアップされているので、例えばPCを買い替える時に、既存のPCのデータを取り出すのに現物を店頭を持って行って、書き換えてもらう必要がない。一般的なミラーリング(クラウドへの同じデータの保存)を当社の場合PC上で行っているため、これらのことが簡単にできる。スマホのデータもPCを通してクラウドに保存される。こうしたクラウドサービスへの投資は、新店を作ることに比べると大きな投資とはいえず、逐次拡大していけばよい。

同じことが他社にできるか。それは難しい。当社は店頭でPCクリニックの機能を充実してきた。PCやスマホ、インターネットに詳しい技術者を育てきた。これで儲けるしくみをすでに作っている。家電量販店が真似をしようと思っても、店舗にそのような人材をそろえた機能を拡充することは難しい。

インターネットデバイスの形は変わってもサービスは必要

パーソナル・コミュニケーションの主役がパソコン(PC)からスマートフォン(スマホ)に代っている。インフラとしてはクラウド化が主力となろう。インターネットがパソコン中心ではなく、家電、車、家(ホーム)などのあらゆる場面でネットデバイスとして使われるよ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

うになる。それらの機能をコントロールするにはソフトウェアが必要であり、それを使いこなすためのサービスが必要となる。当社はそのサービスも追求していく。パソコン周辺のサービスに限らず、インターネットデバイスに広げていく戦略をとっている。

FVNO で付加価値アップ

FVNO の加入では光回線を当社に変更すると、月 4000～5000 円の通信料も当社のサービス売上に上がってくる。従来の取り継ぎ手数料よりは利幅は増えるが、サービスとしての利益率は下がることになる。

FVNO は、固定電話のサービスまでサポートしようというものである。今までは光ファイバーの先に当社の Wi-Fi ルーターをつけてサービスしていたが、これからは固定回線の光ファイバーもまとめて面倒みられるようになった。

キャリアのケータイショップとの戦いになる。それぞれの持ち味を活かすことになろうが、当社にとっては、既存の会員に FVNO にも入ってもらい、新規の顧客にも当社ならではのサービスのよさを訴求していく。

オリジナルサポート付きスマホ～JUST PRICE FON

- ・4機種、契約期間 3年プラン
- ・本体(ハード)、MVNO、サービスを一体化
- ・月額 3990円、4990円 の2タイプ
- ・スマホの利用料金、サポート料金を含む
- ・通話定額、自宅ワイヤレスなどはオプションで料金プラス

格安スマホ～プレミアムサービスも提供

当社は、mineo、Y!mobile、UQ mobile の取扱店となっており、当社固有のスマホサポートも月 1000 円で追加できる。これとは別に、自社のサポート付格安スマホは 3 年契約で月 3990 円、4490 円の機種を揃えている。格安スマホでも、ユーザーによっては自分ひとりでは使い方が手に負えず、当社にサポートを求めてくる。

スマホで、SIM フリーが解禁された。今まで SIM カード (Subscriber Identity Module Card) にロックがかかっていた。つまり、個人が使用する電話番号などの識別情報記録されたカード (SIM カード) が特定のケータイでしか使えない状態であった。

海外では、SIM カードさえ差し替えればどのケータイでも自分のものとして使える。つまり、SIM カードさえ持っていれば、ハードのスマホは買い替え易くなり、機能によって、2 台、3 台のハードを持っていてもよい。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

PC にプレミアムサービスを加えて、スマホのプレミアムサービスを本格化させた。ジャストプライスフォン(JUST PRICE FON)は2016年4月末に販売を開始した。MVNOによるオリジナルスマホは、オリジナルサービスによるサポート付である。現在は月額3990円、4490円の価格帯を用意し、4機種を揃えている。

PCを軸とするプレミアムサービス需要は増えており、契約者数は拡大している。PCをベースに1契約者が複数のサービスを受けている。ファミリーでPCを何台かもっており、スマホも複数もっているケースは今や普通である。

さらに、PCがなくても、スマホベースで複数サポートを受けたいというニーズも高まっている。格安スマホを他の量販店で買って、結局うまく使いこなせず、当社の店舗にサポートを受けに来る客も増えている。Just Price Fonとは、いわば「丁度よい手頃な価格のスマホ」という意味合いである。自社ブランドで発売した。ハード+ソフト+サポートという一体型のサービスである。

スマートライフ店はおしゃれで便利～サービスに特化

スマートライフ店は、従来の店に比べると、商品の展示は減った。スマホやタブレットが増え、サービス対応のスペースも大幅に増えている。ものを売るのではなく、顧客が必要とするサービスをまとめて提供しようという店作りである。

PCのマニアにすれば、専門的な付属品の品揃えが十分ではない面はあるが、店に来て問い合わせればすぐに必要なものを取り寄せることができるので問題はない。修理などの相談に応じるパソコンクリニックも、「Dr. Smart(ドクター・スマート)」と称してユニフォームも一新した。

生活者が望むのは、必要なITサービスを不自由なくすぐに利用できることである。コンテンツサービスをPCやタブレットに組み込んで、そのまま使える状態までセットしてくれれば、これは楽である。自分でマニュアルを見てセットする、一所懸命いくつものコールセンターに電話してやり方を教えてもらう、という手間がいらぬからである。

また、今使っているPC、スマホ、タブレットごとの回線や使用料についても相談にのってくれるので、まとめて安くなる方法や、もっと便利な組み合わせに移ることもできる。

スマートパックという利用方法も広がっている。ハードを購入して、必要なソフトや回線料を別々に月額で払うという方式ではなくて、ハードもソフトもネット回線も全て込みこみで、月額利用料金にまとめてしまうやり方である。一種の残価設定型の3年ローンであるが、ケータイで2年契約という方式に慣れている顧客にとって違和感はない。

店舗のイノベーションにも本格的に取り組んだ。PCデポ(PC DEPOT)のロゴマークには、“Low Price”という文字と“The Computer Superstore”という文字が入っている。イメージはPCのスーパーである。これが実態と合わなくなっている面もあるので、新しい店ではこれらの2つを外した。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

スマートライフ店は単にもの売る店ではない。顧客が望むソリューションをパッケージで提供する。そのサービスを長く使ってもらい会員になって頂く。商品を並べて好きなものを選ぶ、というスタンスではない。本人が実行したいインターネットコミュニケーションを、ワンストップで提示する、と野島社長は強調する。よってお店のイメージも従来とは異なり、接客カウンターが重要なスペースを占める。

スマートライフ店では商品在庫が減る。顧客を選ぶ苦しみから解放して、必要なサービス機能を提供する。結果として在庫は減る。但し、バランスシートでは、ハードとソフト、コンテンツをセットにして商品化し、月額課金で回収するので、一定の売掛金がかさんでいくことにはなる。

顧客の‘困った’を解決し、サービス会員を獲得

スマートライフ店のような店作りは欧州にもあるが、当社のようなサービスを軸として、顧客を囲い込んでいるビジネスモデルは、欧米にもアジアにもない。

発想は10年以上前に遡る。当初は“PCに弱い人”を優先するということからスタートした。かつてはPCを使う人は特別の人、何らかの素養にある人というイメージであった。ところが、野島社長はPCに弱い人こそ、顧客になってもらおうとした。PCの使いこなせない人、PCが動かなくなってリカバーしたい人を助けようとした。

そこで、次は“困った人を優先する”ことにした。技術サポートを追求し、それを差別化の武器にしていった。困った度にお金を支払うより月額料金で継続的にサービスを受ける方が、利便性が高いと考え、2006年から月額料金制をスタートさせた。それが現在に至り、今まで困ったら何でもまとめてサービスする仕組みまで洗練させてきた。女性が使う、ファミリーで使うということで、プレミアムサービスの利便性が高まってきたのである。

プレミアム会員は相当のピッチで増えてきた。但し、すぐに儲かるわけではない。ルーターには初期投資があるので、プレミアムの月額会費で回収すれば1年ほどかかる。イニシャル費用をカバーして利益が出るのは2年目からである。

サービスの売上げが順調に伸びている。何がサービスの売上げかという点で外部からは分りにくいところがあるが、考え方ははっきりしている。商品の販売にかかるメーカーからの販売奨励金のようなものは、商品売上げに含める。プレミアムサービスや修理、メンテナンス、単発のサービスプランの収入はサービスの売上げに入る。

3. 中期経営方針 信頼度を強化し、メンバーサービス一体型商品を本格展開へ

社内改革は進展

この1年を振り返って、野島社長は2つの点を強調する。1) 社内改革は進展し、定着し

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

てきた。修理を担当するエンジニアは現場、機器、サービスをよく知っており、顧客の行動も読んでいる。一方で、営業サイドは店舗における生産性にまだバラつきがあり、顧客へのサービスレベルを上げつつ、付加価値を高めるという点で時間を要した。2) 会員である顧客の反応はすでに落ちつきを取り戻しており、一度退会したユーザーが戻ってきている例も出ている。つまり、本当に必要なサービスを的確にアドバイスできれば顧客は十分増やすことができるという感触を強めている。

今後のマネジメント

今後のマネジメントでは、3つの点に力を入れていく。1つ目は、働き方改革である。営業時間を短くしている。今まで、夜8時~9時まで開いていた店を7時半前後の閉店に早めている。顧客は、困って当社に来るのだが、何をどう困っているのかを互いに素早く分かって、対応できれば、顧客満足度も上がって待ち時間も減る。新入社員のトレーニングも進んでこれから戦力化してくる。

2つ目は、文教マーケットにおけるPCの重要性に着目して、PCの復権に力を入れていく。スマホだけではなく、PCをベースにしてスマホとのつながりのよさをアピールしていく。一方で、格安スマホは、当社の主力ではなく、IoTもいずれホームユースに入ってくるにしても、やや時期尚早とみている。

3つ目は、顧客開拓を通じて、仕事をクリエイティブで付加価値の高いものにしていく。安い商品をほしい人は別の店に行くのであって、良いサービスを提供してくれるので当社に来るといように持っていく。会員の相談が増えている。会員ではない一般の人も、困ると他社で購入したスマホやPCを持って当社に来る。

社員の働き方改革を推進

2019年3月期は、働き方改革に力を入れていく。店舗の営業時間はすでに短縮しているが、月1回は定休日が設けられるようにしていく。そのためには、生産性の向上が求められる。これは、商品やサービスをプッシュ型で手離れよく売るという意味ではない。顧客のニーズをよく知って、それに合致した内容のコンサルをしていく。このコンサル力の向上が必須である。

モノ売り、安売り、効率の追求は、生産性の向上のマイナスに働く、と野島社長は強調する。そうではなく1) コンサルの充実、2) 技術者の育成、3) メンバーサービス一体型商品の拡充に力を入れていく。

顧客のニーズを2年先までみて、相談にのって提案していく。ファミリーでみた時の買い替えのニーズや新しい商品の利用に合わせていく。

社員の対しては、今日の販売だけではなく、24か月先までの提案と案内をするようにしている。何時頃、どんな商品サービスが必要になるかをはっきりさせて、お客のイメージに

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

合わせて商品やサービスを提案していく。

その訓練に当たっては、社員のローテーションにも力を入れる。研修、訓練は他店に送って受けさせる。当社には、個人のノルマはないので、OJTが自分の稼ぎと切り離されており、社員間の協力はうまく働くようになっている。

コールセンターの対応も、客の問い合わせを効率よく捌くのではなく、顧客のCS（満足度）を上げて、付加価値の向上に結びつくように対応していく。

これから、AIスピーカーが伸びる、とあって、店舗でどんどんマーケティングすることはしない。成長商品にすぐには飛びつかない。取扱商品のメニューにはあるが、顧客のニーズをみて、本当に必要になってきてから、ビジネスにしていっても遅くないと会社サイドはみている。

顧客のニーズに合わせたコンサル力を養い、それを競争力の源泉としていく方針である。その意味で、現在は、PCに力を入れている。スマホがあればもうPCはいらないという風潮もあるが、実際は全く異なる。

子供たちの教育、若者の活動サポート、熟年層の生活の利便性にとってPCは必要であり、PCを使って、自分に必要なデータや情報を結集していくニーズはこれからも高まっていくという見方である。

コラージュによる参加型意識改革を实践

社員には、コラージュによる課題設定や提案を実行させている。スマホは2次元だが、PCは3次元的に表現ができる。イメージや考えをみえる化するには、A4 1枚（パワーポイント1枚）やさまざまなサイズのコラージュ作成を通して身につく編集力が威力を発揮する。

会社としては、社員のES（満足度）を上げるように仕組みを作っていく。そのためのインセンティブも報酬につけていく。70歳まで働けるようにして、50歳を過ぎても社員として採用していく。つまり、働き方を多様にして、ステークホルダーとのつながりの中で、信用、信頼を作り、やる気を引き出していく。

これが、力を発揮するようになれば、会社全体のマーケティング力が向上し、付加価値の向上を通して企業価値が上がってくる。こうした戦略を実行していく。

PCデポのコラージュ実践は、例えば、1) ロボットAIと自分の仕事、2) お客にとっての自分の知識イメージ、3) 今後の仕事に必要な人間力、というテーマに対して、社員が自分なりの1枚（材料を組み合わせたオリジナルなメッセージ）を作り、それに対して、自分の考えを表現する。こうした活動を社長のリーダーシップのもとで、本格化させている。

会員サービスの見直しが進展～サービス内容を高齢者へ適合

一人の高齢者の契約内容が本人の利用状況に合わないのではないか、という疑念が2016年8月ネット上で拡散した。高齢者の子息がサービスの解約を行い、その時の解約料金と受

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

けていたサービスの実態が不当ではなかったか、という主旨である。

会員サービスは二面性がある。1つは、ハードが壊れたり、ソフトがうまく動かなくなったりした時、本人では分からないから専門の部署に直してもらうというサービスである。もう1つは、自分でやろうとすればできるが、マニュアルを読んだり、電話で問い合わせしたりして、時間を使うのが面倒である。誰かに任せてやってほしい、というサービスである。いずれも、何かあった時に助けてもらうというメンテナンス型サービスである。ただし、これにはかなりの個人差が伴う。

さらに、別のサービスがある。分割払い型の商品購入にサービスがついているというタイプである。会社側ではこれを「サービス一体型商品」とよんでいる。加入者によっては、例えばPCは商品として一回払いで購入し、分割払いにはしていない、といった購入方法を選択できる。スマホは一回払い購入ではなく、分割払いである。スマホの分割払いは一般的である。

サービスにどのような工夫をして、どういう価格をつけるかは会社の政策であり、顧客のニーズに合わなければ売れない。余計なサービスはいらないというのであれば、顧客はそれを減らしていけばよい。

筆者の長年の経験で、金融業界においては、高齢者の金融取引には十分な注意が必要である。その時に分かったということで同意を得ても、後で聞いていなかったということが起きるからである。IT業界にあっても、デジタル機器に慣れていない人を助けるというサービスの本質に対して、それに合わない事案が発生したことで批判を集めたといえる。

野島社長は、批判を真摯に受けとめ、4つの施策を実行に移した。1つは品質管理の専門部署を設置し、担当役員も任命した。2つ目は、サービス開発に外部の目を入れることにして、消費生活アドバイザーの意見を取り入れている。3つ目は、社内の人事評価制度において、顧客満足度の向上をより重視するようになった。4つ目は、リスクマネジメントの強化で、有識者を入れてガバナンスの強化を図った。こうした改善策を実行して、ITソリューションストアとしての社会貢献に全力をあげていくと表明した。

2016年11月に品質管理部を設置した。これまでであった営業管理部は、販売管理という面があったが、品質管理部門は顧客が受ける商品サービスが顧客本位であるかどうかという点で、品質をチェックする。

会社側では、プレミアムサービスの契約について、適正化推進策を実行した。

(1) 当社のサービスを契約している当時の加入者(約40万人)に対して、使用状況にそぐわない場合、コースの変更、契約の解除を無償で対応する。但し、提供している機器については返却してもらう。

(2) 従来から75歳以上の顧客が新規加入する場合は、1ヶ月以内のコース変更及び契約の解除は無償であったが、これを70歳以上の顧客が新規加入する場合は、1)家族もしくは第三者の確認を行い、2)3ヶ月以内のコース変更、契約解除を無償にした。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

(3) 75歳以上の新規加入者は、加入時期に関係なく、コース変更及び契約の解除を無償で対応する、こととした。ポイントは、70歳以上の高齢者に対しては、新規加入する場合、家族や第三者の確認をとることとした点にある。

さらに、①全会員にダイレクトメールとダイレクトコールを行い、サービス利用の実態把握と確認を行った、②店頭で会員専用カウンターを置いて、対面での説明、案内、確認も実施している、③店舗にプレミアムサービス品質管理スタッフを新規において、必ず店舗スタッフとは別に、契約内容の確認をするダブルチェック体制をとった。そのための店舗品質管理スタッフは100名を用意した。こうした活動を2016年9月より本格化させた。

こうした一連の対応が進展し、定着しつつある。新たなビジネスモデルで、平常の事業展開ができる局面に入った。

PC、タブレット、スマホの販売台数に左右されにくい

今回の事案(顧客ニーズへの的確でない対応)を教訓に、この1~2年は店作り、人作りに力をいれていく。

PC、タブレット、スマホの新規販売台数は飽和状態にあり、減少することも予想されている。しかし、当社のサービス需要は増える方向にあり、マーケットの新規販売台数にはほとんど左右されない。

新商品や新サービスの投入、旧サービスの中止など業界では常に変化が起きる。そうすると、PC、スマホ、タブレットをはじめ、周辺機器やソフトを使いきれず、サポートを求める人が増えてくる。当社のサービスが身近にない人は多いので、新規出店で顧客を獲得することは十分できよう。

課題は、顧客への対応をどのように進めるかという、サービス提供の仕方である。客の困った‘を解決して、ソリューションサービスを提供し、長い目で稼ぐのが、当社のビジネスモデルである。丁寧に親切に対応するので、一人ひとりへの接客時間は長くなる。それで顧客満足度が上がれば、いい関係が築ける。短時間の客さばきが勝負ではない。

既存店の改装で、スマートライフ店を多店舗展開

スマートライフ店の出店については、既存店のリニューアルをベースに続けている。新規出店については、従来の店舗よりも都心に入っていく。

既存店のPCデポをスマートライフ店に転換すると、店の認知度は既にあり固定客もいる。そこに新しいサービス中心の顧客をどこまで集められるかがカギである。スマートライフ店は、多少立地の悪いところでも出店できる。サービスが伸びて、そのウエイトも高まっていくので、利益率は上がっていく。

改装費用は新規出店より安くすむ。しかも、効果は歴然と表れる。改装前と改装後では、収益性の伸びが既存店に比べて2割程度高い。400~500坪を1店新規出店する費用で、300

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

坪の店の4店は改装できる。しかも、投資回収の確度も高く、リターンも高いので、こちらを優先している。

一方、スマートライフ店の新規出店余地はかなりある。サービス中心の新しいタイプの店として、出店可能なところは200カ所ほど想定できる。まずは、関東圏を軸に、地域密着で店舗のブランド力を上げるように展開していく。スマートライフ店を更地に出すのであれば、都内であれば100~200坪、首都圏であれば200~300坪の方が効率がよいと会社側ではみている。

PCデポの店舗展開

期末店舗数	1995.3	2000.3	2005.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2017.9
PCデポ												
直営	1	10	28	43	44	48	50	46	36	28	23	18
スマートライフ店								4	15	25	31	37
子会社				4	4	12	11	11	13	13	13	12
スマートライフ店												1
FC		8	32	17	17	5	5	5	3	3	3	3
PCデポパソコンクリニック												
直営					30	46	49	49	52	52	53	53
子会社						1	1	1	0	5	5	5
FC				24	6	7	7	7	6	1	0	0
合計	1	18	60	88	101	119	123	123	125	127	128	129

スマートライフ店の新規出店～都心へ進出

世田谷砧店はスマートライフ新規出店の1号である。顧客は順調に拡大している。他社で購入したハードの修理持ち込みが多い。ここを軸に顧客ベースを広げている。2016年3月に本格オープンした世田谷砧店は300坪と広いので、投資額は4億円ほどかかった。ここは例外で、通常は100坪~150坪の店で2億円程度の投資、居抜き店舗は40百万円程度の投資である。

初の新店なので、既存客がいない。従来のPCデポのように、商品の販売で客を引き付けるというやり方は全くとらなかった。まず行ってみようという気にさせて、困ったことがあったら気軽に相談するという対応で人気を高めていく。少し時間はかかるが、スマホ、PC、タブレットで困った時には頼りになる。それが世田谷にあるというのは地域の人々にとってはありがたい。

PCデポのソリューションサービスを必要とする人々はかなりいる。都心店とし、2015年12月に青山店を出し、2016年3月には麻布十番店を出店した。都心に住んでいる人達を新規の顧客にしていく。青山店では地域に住んでいる人を顧客とし、予想以上に女性が多い。客足も増えており、シニアよりももう少し若い世代が来店している。

青山店は、新築の青山クォーツタワー(QUARTZ TOWER、総合メディカルタワー)の1階にある。70坪で2フロアを使う。小型SLP店の新規出店で、山手線に内側への初出店である。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

周辺 2 km圏に住んでいる人々を対象に会員を作っている。青山店はメインストリートの一等地にある。これはスマートライフ店のシンボルで、都心店は 1~2 km圏内に住んでいる人が分かり易い場所なら、メインストリートに拘る必要はないと野島社長はみている。

都心店なので、その地域に合った上質のサービス、サポートの提供を視野においている。また、都心に来た人々が青山のスマートライフ店をみて、そのサービスの良さを知って、自分の生活圏にあるスマートライフ店へ行ってみようという行動も狙っている。

新規出店、スマートライフ店への転換の動き

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3(予)	2019.3(予)	2020.3(予)
PCデポ							
直営・子会社		3					
スマートライフ店(新規)		1	3	2	1	1	3
スマートライフ店(改装)	4	10	7	5	8	8	8
パソコンクリニック							
直営		2		1			
合計	4	16	10	8	9	9	11

(注)(予)はアナリスト予想

都心小型店のタイプと固定客づくり

出店の店のタイプは、V0、V1、V2 と分けられる。V0 (バージョンゼロ) は麻布十番店で、非常に小さい。サービス中心で品揃えも限られている。それでも生活立地で十分やっていく。V1 は碑文谷店でもう少し広く、品揃えも少し増える。この V0、V1 で都心は攻めていく。V2 は大型店で現在、稲城若葉台店でテスト中である。この大型店がスマートライフ店へ転換してやっていく目途が立つと、サービス需要が一段と増えてこよう。都心への出店は、新宿区、渋谷区、中央区、千代田区、品川区の 5 区に重点を置く。

2017 年 7 月にスマートライフ店の六本木店が新規にオープンした。都内では、青山店、麻布十番店、ららぽーと豊洲に次いで、4 番目となる。これはバージョンゼロ (V0) の都心向け超小型店で、麻布十番店と同じタイプである。

スマートライフ店としての新規店は、既存客がいないので、店舗を知ってもらうことが最も大事である。しかも、従来の家電量販店のように、商品を並べて安くかっってもらうという店ではない。地元で配ったチラシを見ても、①新しいスタイルの総合専門店、②販売・修理・インターネット全てのサポートする店舗、③地域のお客様がパソコン、スマホを楽しめるようになるための店舗、として店の機能を訴求している。

野島社長のキャッチフレーズは「ふらっとお立ち寄りください」、「スマート IT ライフをお手伝いします」である。立ち上がりは想定通りで、これからゆっくり顧客作りをしていく。

スマートライフ店を大型店にも展開

2016 年 6 月に多摩ニュータウン店を改装した。600 坪の大型店であったが、300 坪のスマ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ートライフ店にリニューアルし、残りのスペースは他社にサブリースした。子会社（ピーシーデポストアーズ）店舗でもスマートライフ店への転換が始まった。長野店が2016年9月にリニューアルした。

PCデポの大型店に、スマートライフ店のようなサービス機能を付加した店舗をスマート・バイ・ソリューションと呼んでいる。このタイプの店は、2014年9月にスタートして、この2017年9月末で従来の直営店にほぼ導入している。

千葉の富里インター店で、スマートバイソリューション(S×S)を導入した。オレンジ色の看板の子会社（ピーシーデポストアーズ）店舗でもスマートライフ店への転換が始まった。スマートライフ店ではなく、青い看板の従来型大型店に、スマートライフと同じようなコーナーを設置している。PCデポの大型店の中に、スマートライフ店のようなスマートコーナーを置くリニューアルである。

今後の店舗展開

スマートライフ店への転換は38店となり、従来のPCデポ店は30店となった。これらの店舗もスマートライフ化する方向であり、あと3年は続くことになる。

都心の新店は収益化には時間を要す。1) 既存顧客がないので、メンバーを、時間をかけて増やしていく必要がある。2) それでも2年が経過すれば、ユーザーも増え、認知度も高まってくる。3) そこで、いい物件があれば出店するというスタンスで、じっくり拡大していく方針である。

改装による店舗のイメージ一新は、顧客との関わり方に表われている。商品を並べて売るのではないため、話をして相談にのるが時間増える。来店ファミリー、夫婦、女性連れ、などが増えてくる。新しい付き合い方で、より常連化して長く顧客になってもらうという姿勢である。改装には0.7~1億円かけて、店舗は1ヶ月半ほど休む。但し、クリニックのみはオープンを継続して、修理サービスには対応する。平均1年に7店のリニューアルとして3年は続くことになる。

新店は逐次具体化させるが、新規出店は年2~4店は十分可能であり、将来はピッチが上がってくることも想定される。

サービス需要への対応~プレミアムサービスのメニューを分かり易く一新

会員サービスのメニューはフルチェンジして選びやすくした。2017年2月よりプレミアムサービスのメニューを一新し、従来の台数をベースにしたサービスプランではなく、使う状況(使用環境)に合わせたプランにした。

1) パソコンプラン月2500円(ご自身でインターネット設定)、2) ホームネットワークプラン月3500円(宅内WiFi)、3) マルチネットワークプラン月4500円(家でも外でも)、4) スマートフォンプラン月1000円、などである。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

パソコンクリニックのサービスメニュー(例)

		(円)	
		会員	一般
サービス	クイックレクチャー12回チケット	5000	30000
セットアップ	Windowsアップデート	0	6000
	持込みパソコン復旧メディア作成	6000	8000
	プリンタトラブル解決	500	3000
	メモリ増設・交換	1000	3000
セキュリティ対策	スパイウェア削除	0	5000

(注)会員は当社の会員になっている人、一般はそうでない人。消費税は外税。

会員は多様である。会員数かける平均会員費という形でとらえることは適切でない。修理から来る人もいれば、特定のサービスから入ってくる人もいる。プレミアムサービスに入っている人もいる。しかし、一度当社のサービスを使ってみると、そのメンテナンスフリーは便利であり、付加的なサービスは役に立つ。クラウドも益々活用されてこよう。サービスの質を上げるにつれて、顧客がグレードアップしていく。

サービスの充実とそれに対応した料金へのシフトを着実に進めていこうとしている。セキュリティの強化を図ったソフトウェアのレベルアップ、ルーターの高速化による使い勝手の向上などに力を入れている。

2015年3月よりサービスを総合的に効率化する会員サポート「JIMAS」(自宅インターネットデバイス・マルチアシスタントシステム)を開始した。加えて、デバイスマネジメントシステムも加入を募っている。これは専用のアプリを機器に設定して、機器の状態を常にモニターする。万が一の紛失時にリモートロックをかけたりすることができる。これらによって、デジタル情報をデジタル管理できるようになり、顧客のカルテとして記録することができる。これによって、顧客サービスを一段と高めることができる。

「メンバーサービス一体型商品」を昨年9月に発売

サービス一体型商品は、コンセプトをはっきりさせるために、‘メンバーサービス一体型商品’と名付けるようにした。つまり、当社のメンバーになって初めてサービス一体型商品が購入できるという意味である。

もちろん商品のみを購入することはできる。サービスメニューもいろいろあるので、適切に選ばばよい。しかし、サービスと商品を組み合わせ、顧客のニーズにより合致して満足度を高め、当社にとっても会員として長くつき合ってもらえるような仕組みをブラッシュアップしていく。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

プレミアムサービスの内容

(円/月)

プラン (2017年2月より)	3年プラン 月額	2年プラン 月額	1年プラン 月額	使用環境
パソコン プラン	2500	—	3300	ご自身でインターネット設定
ホームネットワーク プラン	3500	—	4800	宅内WiFi 最大5台までサポート
マルチネットワーク プラン	4500	—	5800	家でも外でも スマートフォンサポート付き 最大5台までサポート
組立パソコン プラン	3000	—	4300	組立パソコンサポート
スマートフォン プラン	—	1000	—	データサポート
モバイルインターネット プラン	7000	—	—	モバイルワイヤレスサポート モバイル通信料込 最大5台までサポート

(注)初回事務手数料5000円(スマートフォンは3000円)。期間中の退会時手数料は月額均等減算。

メンバーサービス一体型商品を昨年9月からスタートさせた。これから品揃えを増やしていくので、ソリューションサービスの売上高は、下期から前年同期を上回っている。

但し、サービス一体型商品の利益貢献は少し遅れて出てくる。4年間での割賦販売と同じような仕組みなので、販売時に手間をかけて、いろいろなサービスを提供する。そのコストは月次のサービス料から回収していくので、利益面で寄与してくるのは6カ月～1年後からになる。

① Value Pack はプレミアムサービスのマルチネットワークプラン(月々4500円)とアップルのMacBook Air(13インチ、128GB)を組み合わせて、月々5500円で利用できる。iPhone 持っていれば、MacBookを通して画像やデータを共有できる。MacBookのデータで、iPhone 7からiPhone Xへの移行がスムーズに出来る。

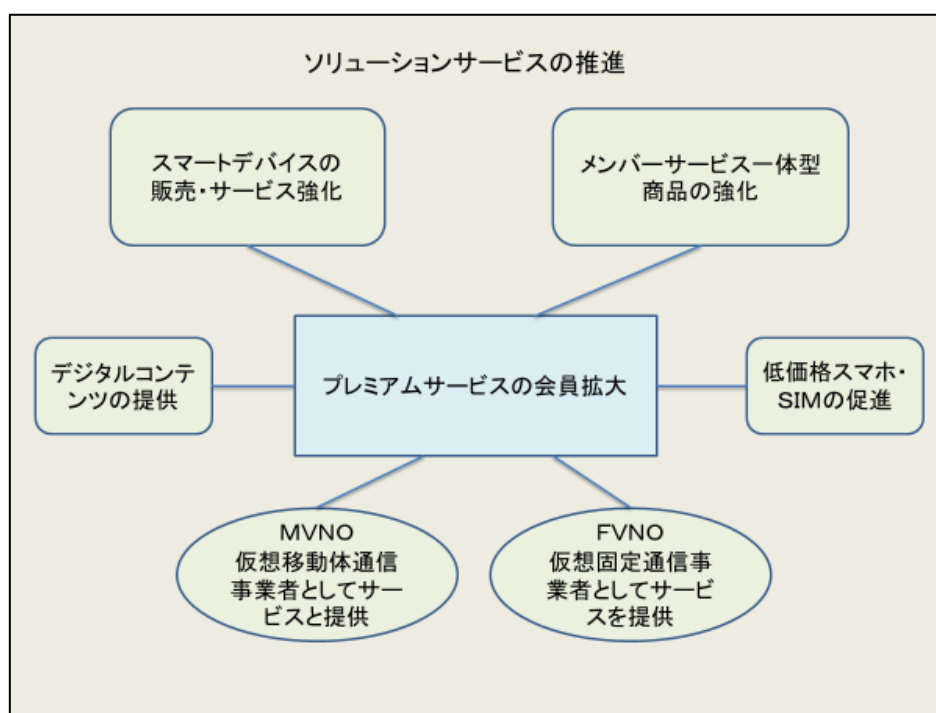
②既存メンバー、新規加入したメンバー、どちらも利用できる「メンバーソリューションハード追加プラン」を用意した。これはiPhone8などのデバイスを、プレミアムサービスシリーズに追加して利用できるもので、例えばiPhone 8をマルチネットワークプランと組み合わせて、購入時に本体2万円を支払った後、月2500円(4年プラン)で利用できる。iPhoneとMacBookをつなぐことで、使い勝手が向上する。この一体化を進めていく。

③プレミアムサービスに加入していると、iPad 2017(9.7インチ、32GB)を購入時に本体1万円を支払った後、月1200円で利用できる。こうしたサービスがいろいろ出てこよう。

①のメンバーサービス一体型商品は契約期間を4年にして回収していく。2～3年経てば、新商品への入替ニーズも出てくるので、4年内に次に継続していく可能性も高まる。

サービス一体型商品の売れ行きはよい。今上期をボトムに下期から業績は好転してくるが、そのピッチは当初は少し鈍いものとなり、来下期からかなり本格化してくるとえよう。かつてサービス一体型商品は、ソリューションサービスの15%を占めるまでに増えたことがあったが、今後は全体の5%、10%と次第にウエイトを高めていこう。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



IoT、AIでも多様なサポートが提供可能

AI スピーカーは、今のところ時期尚早とみている。話題性はあるが、当社のサービスメニューに加えていくには、もう少し中身の充実と普及のペースをみていく方針である。

中期的にみると、20年には5G通信網のサービスが始まる。小学校でプログラミング教育が必須となる。デジタル教科書が始まる予定であるなど、新しい動きもいろいろ出てくる。スマホが主流となる中で、PCがいらなくなるのかということ、そうでもなく、家庭において、PCを使う理由は十分ある。

IoTやAIの新しい機器やサービスが家庭の中にどんどん入ってくるが、その技術の基本はPCにあると、野島社長はみている。つまり、当社のエンジニア、サポートチームが活躍する余地は広がっていくという見方である。

ウォッチ、ヘルスケア、ホームゲートウェイなど、IoT機器が多面で使われるようになると、そのサービスが必要になる。例えば、スマートウォッチを購入する時、5万円で単品を買い切りにするのか、スマホとの連動がとれるようにすべてセットしてくれて、その後のメンテナンスも含めて、月額料金で購入するのか、という選択はいろいろありうる。

当社のサービスでは、紛失した時にロックをかけてしまうデバイスロック、スマホのデータをクラウドで自動的に保存するサービス、スマホ、PC、クラウドを一体的に繋いで、バックアップする仕組みなど次々と開発している。特許も申請している。

IoTを使いこなすために、プレミアムサービスソリューション&シングスといった月額会員型サービス一体型商品もいろいろ出てくる。ヘルスケア、ウェアラブル、セキュリティ、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

エンタメ、コンテンツなどとの新しい結びつき（コネクティビティ）や利用方法が広がってくる。契約の内容も免責のあり方も含めて変わってこよう。

当社は、PCをプラットフォームとして、パーソナルユースのIoTを追求していく。グーグル、アップル、アマゾンなどが新しいサービスを提供してくる。ロボットも家庭に入ってくる。いずれにしても、新しいネットワークの導入は新しいサポートを必要とする。ここを当社のレーゾンデートル（得意領域としての存在価値）とする。

2016年3月期から、技術サービス・手数料という名称を「ソリューションサービス売上高」に変更した。ハードとソフトを一体とした商品の販売が増加してきたためである。プリンター付、iPad付、光回線付というサービスが増えていることも影響している。

新しいソリューションサービスでは、サービスフィーを含んだ販売の売掛金が増加

スマートライフ型販売では、商品・サービスの売上げを3~4年かけて回収するというモデルである。商品の販売は先に売上げに立つので、売掛金となる。

スマートライフ店の販売が増えると、売掛金が増えていく。例えば、iPadAir + 雑誌の販売が伸びている。これは、最初は物販の売上に入り、その後はサービスの売上として入ってくる。タブレットやプリンターの月額課金サービスは、ハード機器を販売した後、毎月の代金で回収するという仕組みになる。つまり、バランスシート上では売掛金が増えていく。

売掛金が、2013年3月期+6億円、2014年3月期+19億円、2015年3月期+40億円、2016年3月期+38億円となった。つまり、その分増加運転資金が必要となった。しかし、回収が進めば、次第にバランスがとれてくるので、このまま増え続けるわけではない。

もう1つは、与信管理が重要になる。今まで商品をクレジットカードで買った人の回収リスクはクレジット会社にあったが、スマートライフ店での販売では当社が回収リスクを負う。顧客が何らかの理由で月次の支払いが出来なくなると、その負担は当社が負う。

当社は、個人の販売、IT機器を使う本人への販売を基本としており、その身元確認や使用状況についても事前によくチェックしている。法人への大量販売はしない。個人でも何台もまとめて買うのは、本当に本人利用かどうかかわからないので応じないケースも多い。よって、与信リスクについては、店頭で対応しており、余り心配しなくてよい。

サービスの良さが競争力の源泉

当社はPCやタブレットのハードを売るのではなく、サービスを提供する。顧客の「困った」を解決するだけでなく、その先顧客は何をやりたいのか。ITを活用した生活の向上に対して、CS（顧客満足度）を上げるようなソリューションを提供する企業を実現していく。

便利なソリューションを月額課金で継続的に提供する仕組みである。パソコンクリニックに来る6割の人は、他店で製品を購入した人である。つまり、安いという値段以外の接点を求めてくる。顧客が所有している商品をサポートできるようにするので、効率はよい。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

物販とサービスの収益を営業利益段階でみた場合、どういう利益水準、構成になるのかという点については明確には分けられない。当社では、物販事業、サービス事業という区別で事業を行っていないからである。店舗の人員にはそれぞれの役割はあるとしても、お客一人に対して、物販もサービスも提供するので、そこを分けて成果としては測っていない。商品を販売するからサービスにも加入する。加入して当社の固定客となるから、次の商品も買いに来るといったパターンである。

ただ、物販とサービスの収益を一定の前提をおいて、営業利益段階までおとしてみても、サービスの収益性が圧倒的に高いという構図は変わらない。このサービス需要を取り込もうという競争では、当社は長年の実績と人材をテコに優位に立っている。もともと当社は、他社が主力としてきた商品を売るだけの手離れのよい顧客ではなく、商品を使いこなすのに手間のかかるお客に、手間をかけてサービスすることを差別化のコアにしてきた。

商品・サービスの粗利益の変化(試算値)

	2013.3		2014.3		2015.3		2016.3		2017.3	
会社全体の売上高(連結)	51359	100.0	53772	100.0	51261	100.0	51729	100.0	46417	100.0
サービス売上高(連結)	12622	24.6	16194	30.1	19696	38.4	24631	47.6	24984	53.8
商品等売上高(連結)	38737	75.4	37578	69.9	31565	61.5	27098	52.4	21433	46.2
サービス原価(単体、試算)	3176	25.2	4676	28.9	5520	28.0	7443	30.2	6710	26.9
会社全体の粗利益(連結)	16114	31.4	18273	34.0	19472	38.0	21715	42.0	21249	45.8
サービス粗利益(試算)	9446	74.8	11518	71.1	14176	72.0	17188	69.8	18274	73.1
商品等粗利益(試算)	6668	17.2	6755	18.0	5296	16.8	4527	16.7	2975	13.9

(注) 商品等売上高にはその他サービス(ロイヤリティ、インターネット関連)も含む。
右側の数値は対売上比。試算値は正確ではなく、大凡の参考データ。

ネット通販への対応

ネット通販は店舗販売にとって脅威にならないか、という懸念はある。店舗で商品を見て、実際に買うのはネットでということが起こっている。ネットの方が安いからである。

そこでハードの機器を使いこなせれば問題がないが、使い方がはっきりしない時や不具合が生じた時に、便利なサービスを受けたいというニーズは強い。そこに当社の存在、出番がある。iPhone、iPadなどは、その販売を取り扱っても利幅は薄い。しかし、プレミアムサービスに入ってもらえば、顧客の囲い込みになり、サービス収入で稼ぐこともできる。その意味で、当社では新しい商品を積極的に取り扱っていく。

ライフタイム・バリューを追求

PC デポはパソコンの大型量販店からイメージを一新して、全く新しいタイプの業態に進化しつつある。スマートライフ店に衣替えすると、以前の店に比べて、①客の滞在時間が長くなる、②女性客が増える、③リピートのピッチが早い、④社員にいろいろ相談するように

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

なる、という変化がみられる。改装前と後で、ものを買うという売上金額にさほど変化は出ない。しかし、サービスの売上げは確実に増える。つまり、長い付き合いの客になっていく。

リピートのピッチが早いという意味は、1回何らかの商品とサービスを購入した後、次に来店する時期が短くなっている。女性が多いという点では、家庭におけるデジタル商品のニーズが増えており、もっと使いこなしたいと思っている現れであろう。その点では、野島社長の狙いは、見事に当たっている。

ライフタイム・バリューとは、顧客がその商品を使う期間を存続期間と捉え、その期間の顧客価値を全体として高め、それに見合っただけ収益を稼ごうという考え方である。サービスの売上げが伸びているが、サービスは3~4年契約の中で2年目、3年目に稼ぐというパターンである。会員は、新しい商品も同じ店で買いたくなるように、サービスの質を高めていく。当然、会員のストックは新店よりも既存店の方が多い。新店は物販の勝負となり、そこから会員を増やしていく。

サービスに加入する会員は増えており、会員の加入期間を考慮したライフタイム・バリューは一定の水準を確保できる。このストック型ビジネスの拡大に向けて勝負していく。会社側では、サービス収入を読みながらマネジメントしている。

売上高経常利益率10%、ROE15%を目標とする

野島社長は、経営目標のKPI（重要経営指標）として、売上高経常利益率10%、ROE15%を掲げている。今のビジネスモデルでサービスのウエイトが高まっていけば、10%は十分達成できる。

会員型サービスを月額5000円として、会員を100万人に増やすことができれば、サービス収入は600億円となる。サービス需要をどのように取り込んでいくか。店舗戦略とサービスメニューの開発が注目される。

スマートライフ店によって、フローからストックへのビジネスモデルの変化が一段と加速してきた。顧客と当社の結びつきがより長期化していく、しかも、顧客の相談にのるので、接触頻度が上がってくる。会員については、さまざまなパターンがあるので、会員何人、平均単価何円という平均値で語ることはできない。今まで1家庭でのサービスというパターンであったが、クラウドサービスが入ってくると、データの個人管理が重要になり、ユーザー毎のアカウントが大事になる。サービスの中身もさらに多様化してくる。

課題は4つある。1つは新規出店の立地確保である。2つ目は、集客の方法である。スマートライフ店による新規出店はサービス中心の顧客獲得なので、かつての物販中心よりは集客に工夫が必要である。会員によるサービス収入が中心となるので、投資回復の期間も従来に比べて長くなる。一方で会員化が進むので、収益性は定着しやすい。

3つ目は社員教育である。技術教育は当社の得意分野でかなり出来ているが、店長の次のクラスの人材を育てていくことが重要である。品質管理の責任者、オペレーションの責任者、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

技術の責任者が店舗全体にどこまで目配りできるか。その意味で、現役を引退した優秀なサラリーマンやサラリーウーマンをシニアアルバイトとして活用して、店舗のコーテシー（礼儀正しさ）や、接客サービスのレベルを上げようとしている。

4つ目は、日常のガバナンスである。商品を売るのではなくサービスを提供する。ソリューションによって、顧客を会員化していく。モノの提供もサービス付割賦販売のような形になっている。フローのビジネスではなく、ストックビジネスが中心になっている。こうした局面で、顧客情報の管理、社員・アルバイトのマネジメントなど、広い意味での現場のガバナンスを的確に運用していく必要がある。

バランスシート

(百万円、%)

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2017.12
流動資産	14076	13888	18368	19771	25381	26123	28175
現預金	2083	2982	4679	2370	4754	7726	9943
売掛金	3495	3969	6731	9609	13249	11202	8726
棚卸資産	7285	5986	5775	6548	6128	6103	8247
固定資産	9052	8942	8644	9336	9622	9506	9289
有形固定資産	4941	5073	4836	5013	5041	4857	4783
のれん	406	155	10	5	1	0	0
差入保証金	1466	1387	1349	1639	1810	1750	1718
敷金	1272	1268	1248	1275	1323	1403	1366
資産合計	23128	22831	27012	29108	35004	35629	37465
流動負債	9225	9009	9758	11647	12271	6786	8726
買掛金	3506	2087	3506	1691	1245	1230	3477
短期借入金	2100	2550	900	4520	5200	0	0
長期借入金(1年内)	1518	1849	1727	1447	1044	2125	2271
固定負債	4449	4149	3915	2428	1347	5830	6079
長期借入金	3809	3479	3244	1796	751	5265	5506
純資産	9464	9671	13342	15032	21334	23011	22659
有利子負債	7428	7879	5871	7764	7197	7391	7778
有利子負債比率	32.1	34.5	21.7	26.7	20.6	20.7	20.8

運転資本への対応も重要

メンバーサービス一体型が伸びると売掛金が増え、その分増加運転資金が必要になってくるが、将来それが100億円増の規模になっても十分対応できるので問題はない。

2017年3月期、2018年3月期上期のバランスシートでは、サービス一体型商品の販売を絞り込んだため、売掛金が減少している。これに伴い、キャッシュ・フローでは、フリーキャッシュ・フローが拡大した。

振り返ると、スマートライフ店の進展でサービス売上が伸びてきた。客層も違っており、固定資産の効率も高まった。2016年3月期をみると、設備投資が13億円であった一方、売掛金は38億円ほど増えているが、そのほとんどはプレミアムサービスに関連する割賦債権である。例えばJPF（ジャストプライスフォン、格安スマホ）が売れると、そのハード代3万円は毎月のサービス料金の中から回収していく。よって、3万円が掛け売りとなる。

当社は売掛金が増えても、オフバランス化はしない。自社の顧客の属性は十分把握してい

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

るので、貸し倒れ、回収不能になるリスクはほとんどない。自己資産と借入金で賄って十分対応していけるので問題ない。

財務上の心配はなくなっているので、ここからのフリーキャッシュフローはどのように活用するのか。人材投資に一段と力を入れ、R&D型のオープンイノベーションも視野に入れていくことができよう。当社の財務戦略としては、自己資本比率50%、借入金依存度25%であれば健全であるという認識を持っている。

2014年1月のエクイティ・ファイナンスで23億円を調達した。その資金の使途として、新店に9億円、既存店の改装に11億円、社内のシステム投資に3億円をあてた。2015年11月のファイナンスでは、40億円を調達した。資金の使途は、スマートライフ店への改装に15億円、スマートライフ新規出店に10億円、システム投資に5億円、運転資金に10億円という内容であった。発行済み株式数は12.6%増加し、この分のダイリューションは発生したが、今後の利益成長によって十分吸収していけよう。

キャッシュ・フローの推移

(百万円)

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3(予)
営業キャッシュ・フロー	-635	1597	2010	-2512	516	4292	5970
税引き後利益	-95	537	1848	1790	2742	1325	1770
減価償却	691	728	685	781	897	943	900
のれん償却	296	259	145	5	4	0	0
売上債権	-1014	-476	-2783	-2903	-3640	2034	3500
棚卸資産	-1785	1299	210	-772	420	24	50
仕入債務	1088	-1421	1417	-1816	-449	-16	-250
投資キャッシュ・フロー	-2537	-994	-441	-1436	-970	-1090	-900
有形固定資産	-1691	-844	-332	-797	-604	-830	-750
無形固定資産	-140	-135	-374	-260	-291	-178	-150
フリーキャッシュ・フロー	-3172	603	1569	-3948	-454	3202	5070
財務キャッシュ・フロー	2752	295	127	1637	2837	-229	-3650
長短借入金	2964	451	-2007	1892	-767	394	-2000
株式の発行	0	0	2289	0	3983	0	0
自己株式	-25	0	0	-1	0	-5	-1000
配当金	-153	-155	-153	-253	-380	-612	-650
現金・同等物の期末残高	2083	2984	4679	2370	4754	7726	9146

4. 当面の業績 会員サービスの点検は一巡し、2018年3月期下期から業績は回復へ

2017年3月期は後半から会員サービスの見直しで業績は低下

2017年3月期は、売上高46417百万円（前年度比-10.3%）、営業利益3402百万円（同一16.7%）。経常利益3467百万円（同一16.2%）、純利益2269百万円（同一15.7%）となった。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

2016年8月の事象を契機にしたビジネス構造の見直しで、下期の業績が大きく落ち込んだことによる。営業利益は上期2133百万円に対して、下期は1269百万円であった。

1Qは増収増益、2Qは減収増益、3Q・4Qは減収減益となった。高齢者へのサービス問題は2016年8月に発生したので、その影響と対応が収益面でフルに出た。品質管理部門への人材の移動、商品の絞り込み、商品の処分、宣伝広告の自粛などによって、業績はかなり落ち込んだ。4Qの客足は少し戻りつつあるが、まだ水準は低いままであった。

既存会員のサービス利用状況の確認は、DMを送付したり、電話対応をしたり、と逐次進んだ。新たに設置した品質管理担当へ300人を異動させたので、現場での営業スタッフ不足が発生している。2016年11月より販促活動は少し再開したが、年末の販売はスタッフ不足で十分手が回らなかった。

物販においては、長期化した在庫品の処分を実施したので、物販の粗利が低下した。サービス一体型商品の販売はスタッフ不足から力を入れていないので、この分が減少した。

ソリューションサービスの売上の伸び(前年同期比)は、3Q、4Qは今回の問題の影響がフルに出ており、プレミアムサービス会員の減少とサービス一体型商品販売の減少が響いた。

バランスシートでは、サービス一体型商品の売上減少で、売掛金が減少した。サービス一体型商品の販売減、出店抑制もあって、キャッシュ・フローは大幅に改善、その分は短期借入金の減少にあてた。

四半期別業績

	売上高				営業利益
	商品	ソリューション サービス	インターネット 関連	合計	
2016.1Q	5465	6807	314	12606	1344
2016.2Q	4278	6657	322	11277	789
2016.3Q	4955	5792	316	11100	577
2016.4Q	5400	5728	306	11433	692
2017.1Q	4639	5755	302	10713	585
2017.2Q	4284	5693	315	10305	595
2017.3Q	4519	6598	305	11440	683

2018年3月期は底入れを確認、3Qより好転

2018年3月期の3Q累計は、売上高32458百万円(前年同期比-7.2%)、営業利益1863百万円(同-31.2%)、経常利益1931百万円(同-30.7%)、純利益1281百万円(同-29.9%)となった。

四半期別の業績をみると、1) 3Qは、1~2Qに比べて、メンバー向けサービス一体型商品の効果で、ソリューションサービスが伸びている。2) 3Qの営業利益は1~2Qよりも上がつ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

て回復局面に入った。このペースが4Qも続こう。そして、来上期も順調に伸びるので、業績はかなり好転してこよう。

売上高の前年同期比

	(%)			
	1Q	2Q	3Q	4Q
既存店				
2016.3	-4.8	+0.2	-0.8	+3.1
2017.3	+3.8	-8.1	-17.5	-16.4
2018.3	-14.5	-8.8	+1.2	
サービス				
2016.3	+17.0	+23.4	+16.5	+18.1
2017.3	+19.3	+8.3	-9.3	-12.7
2018.3	-16.4	-13.8	+9.3	

月次の既存店売上はこの下期より、プラスになっている。メンバーサービス一体型商品も投入しているので、サービス売上高も伸びている。

来上期まではプラスの伸びがみえているが、本格的な伸びがどの位でくるかという点では、来下期がカギである。その局面で、現在進めている働き方改革が高付加価値化に結びついてくるかどうかははっきりしよう。その方向はみえているので、一定のプラス効果は発揮されてこよう。

今2018年3月期の会社計画は、売上高466百万円（前年度比+0.4%）、営業利益2420百万円（同-28.9%）、経常利益2500百万円（同-27.9%）、純利益1650百万円（同-27.3%）と、引き続き減益予想である。上期の営業利益1050百万円（同-50.8%）、下期1370百万円（同+10.3%）と下期からの回復を見込んでいる。

今期計画の前提は、既存店伸び率100%（前期89.7%）、ソリューションサービスの伸びも100%（同100.8%）、売上高粗利率44%（同45.6%）としている。ソリューションサービスは今下期にかけてかなり戻ってくるという見方である。実際、サービスの粗利率は、サービス一体型商品を一時的に縮小したこともあり、上がっている。

店舗の営業、サービス体制が整ってきたので、サービス一体型商品が効果的に投入され始めた。店舗展開では、スマートライフ店へのリニューアルを先行させている。新規出店は、どうしてもその場所を確保したいというものに限定している。改装は、前期の5店に対して、今期は8店へピッチを上げている。改装による顧客サービスの向上と収益力のアップは既に実証済みなので、その効果が確実に見込めるからである。

今期をみると1) 会員数は増加に転じ、2) プレミアムサービスも下げ止まりから増加に転じる。3) 商品の粗利は改善している。4) 販管費の一時的費用も正常化してくる。という点で、下期の収益性は改善してこよう。

会社計画を上回る業績が達成できよう。ただ、売上面では会社計画には届かないとみられる。メンバーサービス一体型商品は販売面で丁寧に顧客ニーズに合わせていく必要がある。その分、店舗での教育と社員の意識の向上に力を入れている。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

バランスシートでは、売掛金が減って、現預金が増えているが、これは回収が進んでいることによるが、今年度下期からはサービス一体型商品も攻めに入ってくるので、資金需要は運転資金面で増加してくる。今後はサービス一体型商品が伸びていくので、来期からは売掛金が再び増加するような傾向に入ろう。

今年4月の新卒は40名入ってくる予定である。17年4月以降、一年を通じてアルバイトから40名を社員にしていける。2019年4月に向けては新卒100名の採用を目指している。

新規出店は今期1店に対して、2019年3月期も1店レベルであろう。今期のリニューアルは8店（下期2店）の予定であるが、来期も候補30店のうち、5～10店を実施することになる。

サービス売上比率の推移

	2013.3期		2014.3期		2015.3期		2016.3期		2017.3期		2018.3期	
	サービス売上	サービス売上比率	サービス売上	サービス売上比率	サービス売上	サービス売上比率	サービス売上	サービス売上比率	サービス売上	サービス売上比率	サービス売上	サービス売上比率
1Q	3025	24.8	3689	30.3	4505	36.2	5635	46.1	6807	54.0	5755	53.7
2Q	3083	25.8	3894	31.8	4681	39.3	5995	48.7	6657	59.0	5693	55.2
3Q	3223	23.5	4215	30.6	5229	38.3	6491	47.6	5793	52.2	6597	57.7
4Q	3329	24.7	4396	28.2	5281	39.9	6510	48.0	5727	50.1		

平常パターンに復帰～会員も純減から純増へ転換しよう

既存の会員の減少よりも、新規加入の会員の増加の方が上回ってきた。会員は月次でみて、純減傾向から純増に入ってきた。

品質管理の新しい体制にほとんどの店舗が慣れてきた。社内の人材を品質担当に割り当て、会員の契約内容の「利用状況」についての確認にも人的リソースを重点配分している。人件費増に加えて、営業面での絞り込みも必要になった。300名が品質管理担当へ移っているので、店舗における顧客への販売サービスはどうしても人材不足になった。これに対しては、商品販売やサービス一体型商品の販売について中身を絞った。

ここにきて退会も減っており、平常ペースに戻りつつある。一方で新規会員は増加している。顧客の声はいろいろであるが、ネットで問題となった高齢者サービス問題は出ていない。解約率も心配することはなくなってきた。改装オープンした店は来客数が増えている。新店の世田谷砧店も順調になってきた。都心小型店では麻布十番が良好である。

折り込みチラシも再開し、商品サービスを絞った上で、人員の制約も考慮しながら、営業促進活動を本格化させている。

新しい商品がリード役へ

iPhoneは売れている。PCにも力を入れている。AIスピーカーは、グーグルホームも置く

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ているが、サポートを求められるまでにはなっていない。アップルのホームポッドが米国ではこの2月に発表されたが、これが日本でいつ立ち上がるかに注目しておきたい。

プレミアムサービスについては、基本構造は変えていないが、メニューについては見直しを進めた。初回払い、1年払い、3年払い、4年払いなど、会費の支払い方法に多様性を持たせ、分かり易く選択できるようにした。これには消費生活アドバイザーの意見も反映している。

サービスに加入している会員は、使い方、ソフトの更新、故障、買い替えなど機会に、必ずコンタクトをとりたくなる。ITビジネスにおいては、コンシューマユースで新しい商品が毎年いろいろ出てくる。今年の注目は、音声認識を活用したスマートスピーカーの本格スタートである。アマゾンのエコー、グーグルのホームに加えて、MSも新製品を出す。

また、PCが少し元気を取り戻している。メンバーサービス一体型商品も顧客のニーズに合わせて増やしていく方針である。

新しい製品が出ると自分で何でもできるファーストユーザーがまず使い、次にそれをうまく使いこなせないが、ぜひ使ってみたいユーザーが入ってくる。この人々には何らかのサポートが必要である。この時が当社のスマートライフ店の出番である。

業績予想

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3(予)	2019.3(予)	2020.3(予)
売上高	51261	51729	46417	45000	47000	50000
粗利益	19472	21715	21249	20800	22000	24500
対売上比	38.0	42.0	45.8	46.2	46.8	49.0
販売管理費	16426	17628	17846	18200	19000	20000
対売上比	32.0	34.1	38.4	40.4	41.2	40.0
営業利益	3045	4086	3402	2600	3500	4500
対売上比	5.9	7.9	7.3	5.8	7.4	9.0
経常利益	3162	4139	3467	2680	3500	4500
対売上比	6.2	8.0	7.5	6.0	7.4	9.0

2019年3月期から増益に転換～営業サービス体制の効果はこれから発揮されよう

サポートニーズは減らない。営業面での顧客対応もかなり改善され、これから会員は増加していくことになろう。2018年3月期からは新しい体制が本格的に動き出した。既存会員への対応には目途がついてきたので、次は店舗運営、サポート体制の実効を上げていくことである。新しい品質サービスの内容をルーチンでまわしていくための教育訓練が次第に定着して、生産性を上げてこよう。そのための社員教育は継続している。

半期ベース営業利益でみて、今上期12億円をボトムに、今下期14億円、来上期16億円、来下期19億円というピッチになろう。ソリューションサービスの伸びは、前年同月比で+10～15%が順当なところであろう。

5. 企業評価 信頼を取り戻し、攻めの局面へ

業績は本格回復へ

中長期の目標として、売上高経常利益率 10%を掲げているが、その達成は遠い数字ではない。今回の事案が起きる前の経常利益率は 8.0%まで向上した後、今期は 6.0%まで低下する見込みであるが、ここが底となろう。

ソリューションサービスは顧客に受け入れられており、そのニーズは今後とも広がりを見せよう。会員サービスは、会員増とともに収益性が高まってくる。メンバーサービス一体型商品をサポート付で利用したいという顧客はますます増加してこよう。

売上構成が引き続きソリューションサービスにシフトしながら、その中身を変化させていく。当面は売上高 500 億円、営業利益 45 億円を目指すことになろう。

当社のビジネスモデルに変更はない。顧客ニーズにより合致したサービス体制を強化していくので、これまでよりも強い仕組みが作れることになろう。そうすると、コストは上がったとしても、サービス需要の取り込み、リピート客のリテンション（保持）が上がってくるので、収益性は回復し、以前より高まってくる可能性も高い。

基本となるビジネスモデルは健在なので、業績は今下期からは回復ピッチを早めていこう。数年後にはピーク利益の更新も期待できる。

信頼回復で今後に期待

昨年 8 月に自己株式の市場買い付け（自社株買い）を 10 億円（150 万株上限で 2.9%相当）ほど実施した。これは、会社側の業績への自信の表れとも読みとられ、マーケットにおいて好感された。

商品のラインアップは一旦かなり絞り込んできたが、1) 顧客サービスの品質管理、2) 顧客満足度の CS 推進、3) 社内の法務・コンプラなど、社員が新しいガバナンスに慣れて機能してくれば、会社は一段と強くなる。サービスニーズは豊富にある。新体制が軌道に乗ってきつつあり、商品のラインアップも充実させていくことができるようになった。

野島社長は、社内体制が新しい仕組みに慣れて、顧客へのサービス力が上がっていけば業績は戻ってくると、自信を持っている。既存会員と地域の信頼は戻りつつある。2 年後のもう一段強くなった PC デポの BM（ビジネスモデル）に注目したい。

当社は、1) 従来もの（商品）を売っていた、2) それに対して使い方を便利にするサービスを売るようにした、3) そして、現在はものと一体となったサービス（ソリューションサービス）を提案している。既存店がサービス需要を取り込んで、全体としてプラスを維持できるのであれば、年 4~5 店を着実に出店することで、成長を続けることができよう。

顧客の会員化も継続的に拡大しよう。信頼を取り戻しつつあり、ストック効果をどのように高めていくかが注目される。一人でいくつかのハードを所有する、ファミリーでいろいろ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

使うなど、さまざまなパターンがあるので、こうしたユーザーをメンバー化することによって、サービスを工夫する余地はこれからも大きい。

PCの販売からサービスで稼ぐという仕組みに切り換えると決断したのが2005年である。それから8年をかけて、ビジネスモデルの転換を進めてきた。今回の問題を乗り越えて、当社のビジネスモデルがニッチな存在として続くことはほぼ間違いない。サービス収入をベースとするストック型の収益構造への転換を進めている。信頼構築をもう少し確認したいので、企業評価はBとする。(企業評価については表紙を参照)

2017年9月末の株主数は6,513名である。株主優待は、100株に対して商品券1000円(又はクリニックの利用券2000円)、400株から2000円(同4000円)、1000株から3000円(同6000円)等とした。商品券はネットショップでも使えるので、近くにPCデポの店舗がなくても利用できる。これをさらに増やすことは、顧客と株主の一体化という点で効果があろう。株主還元については、2016年9月末基準で1:1.2の分割を行い、分割後の配当を13.0円とした。

3月6日の株価(793円)で見ると、PBR 1.76倍、ROE 7.8%、PER 22.5倍、配当利回り1.6%である。約40万人の会員向けサービスの改善、新規会員の増加、サービス売上高の動向と業績の好転を確認しつつ、株価はさらに見直されてこよう。