

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体制を一新～

2019年3月6日

東証1部

ポイント

- ・未来デジタルライフをプレミアムメンバーと一緒に創っていく提案型コンサルは、研修のフェーズから具体的提案のデザインシートを蓄積していくフェーズに入っている。この効果によって、2020年3月期の下期から業績も増益に転換してこよう。
- ・未来デジタルライフのコンサルは、社員の働き方を大幅に変える。フルサポートする「困ったを解決」というサービスは変わらないが、プレミアムメンバーとの結びつきを強化して、「未来デジタルライフの計画的提案」を提供し、将来価値を創出していく。
- ・店舗は顧客に営業する場ではなく、顧客価値を創り出す生産の場であると位置付ける。メンバーと一緒に、今後4年間のデジタルライフプランを立てていく。ファミリーにも一緒に入ってもらい、接点を増やしていく。メンバーシップの期間も従来の3年から4年にシフトする方向で、利益貢献は後半に高まってくる。
- ・社員の働き方改革は、効率化ではなく、顧客の満足度を上げることにある。それを通して、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る。
- ・2017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。2018年7月からはメンバー専用のメニューをはっきりさせ、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している。業績面で本格化するのは2020年3月期からになるろう。
- ・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、当社の社会的使命に対する信頼は回復している。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る。このビジネスモデルの転換は、先進的で画期的である。
- ・メンバーのリテンション(保持)も高まってくるので、収益性は以前より向上しよう。今後5年で売上経常利益率10%、経常利益50億円が期待できるので、市場での評価も大きく好転してこよう。

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転換
2. 強み サービス収入主力の収益構造へシフト
3. 中期経営方針 ビジネスモデルの進化を図り、メンバーとの結びつきを強化
4. 当面の業績 新体制への切り替え効果は2020年3月期から本格化
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 (2019年3月5日) 451円 時価総額 237億円 (52.622百万株)

PBR 0.94倍 ROE 7.7% PER 12.2倍 配当利回り 2.9%

(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
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	43590	2981	3079	1958	38.6	13.0
2019.3(予)	40400	2700	2800	1850	36.9	13.0
2020.3(予)	43000	3000	3100	2050	40.8	13.0

(2018.12ベース)

総資産 35097百万円 純資産 24030百万円 自己資本比率 68.3%

BPS 478.7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。

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いと、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。何かあったら店舗の担当者やコールセンターに電話をすると、すぐに対応してくれる。これが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。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。

この10年の経営をみると、サービスへのシフトを大きく進めてきた。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る。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)では大手に対応できなかった。こうした中で、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、スマホの使い方など、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。

売上高構成比の推移

	(%, 百万円)							
	2009.3		2011.3	2013.3	2015.3	2017.3	2018.3	
	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	43.4	40.6	17720
パソコン・周辺機器	24375	58.5	52.0	46.4	33.7	23.5	21.5	9391
アクセサリ・サブライ・ソフト	6554	14.6	13.9	12.1	8.5	6.7	6.2	2689
中古その他	4643	9.3	9.9	10.5	16.6	14.2	12.9	5639
サービス収入	11340	17.6	24.2	31.0	41.2	56.6	59.3	25870
ソリューションサービス売上高	8726	10.3	18.6	27.3	38.3	53.7	56.4	24566
ロイヤリティ他収入(FC)	522	1.3	1.1	0.3	0.3	0.2	0.1	62
インターネット関連事業	2090	6.0	4.5	3.4	2.6	2.7	2.8	1241
合計	46912	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	43590

(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。

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、コンテンツや通信とデバイス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iPadでみられるもの、プリンターを無線でつないで月額で支払うタイプなど、さまざまである。

プレミアムサービスは、組立パソコンプランを除く5プランで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基本的に3年、または4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。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。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。

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。

デジタルデバイドの解消を社会的使命としてきた

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、

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。

地道にサービスを磨いている。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げていく。

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。長く使ってもらくと、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(59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、25周年を迎えた。会社設立当初、人々にとってPCは嬉しいが、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

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。

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

2018.12 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	13	42	53	108
子会社	11	2	5	18
FC	3			3
合計	27	44	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42店)、関東圏以外に出店して

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。

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2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、ケースデンキからFCを買い取った。その後はケース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2018年12月末で821名、この他に8時間換算で約1025名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～指名・報酬委員会を設置

2018年6月の株主総会で、取締役は10名（1名減）となり、うち社外取締役は3名（1名増）となった。社外取締役の福田峰夫氏はリクルート常務、角川書店社長、ジュピターテレコム副社長などを歴任した経営者である。新任の福田秀敬氏は経済産業省出身で、ITや情報通信に精通している。もう一人の新任である増田由美子氏は（株）消費者の声研究所の代表取締役で、消費者志向の経営に詳しい。取締役会では極めて活発な議論がなされている。今年2月に「指名・報酬委員会」を設置した。3名以上の取締役で構成され、委員長は社外、過半も社外とする。

2017年度に、会計監査人を新日本有限責任監査法人から新創監査法人へ変更した。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

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。

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) 2017年度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 サービス収入主力の収益構造へシフト

真似ができない仕組み

PCデポのビジネスモデルはユニークである。スマートライフ店を真似たような店舗も出ているが、プレミアムサービスを本当に当社のようにできる仕組みと人材は有していない。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やスマホ、タブレットのサービス利用台数に伴って増えてきた。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り、固定客化しやすい。また、サービスと一緒に利用するサービス一体型商品の利用台数の増加によっても伸長している。

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。

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。

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、特許取得済み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といえ、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りつつある。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。

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るれば、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3~4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。

スマートライフ店は単にものを売る店ではない。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、一定の売掛金は増えてくる。

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	2018.3
PCデポ												
直営	1	10	28	43	44	48	50	46	36	28	23	16
スマートライフ店								4	15	25	31	39
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

(注)スマートライフ店は改装と新規を含む。直営はスマートライフ店への改装転換で減少。

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

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。

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、利益率は上がって行く。

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。

スマートライフ店を都心へ展開

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50~70百万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、山手線内側への初出店である。周辺2km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1~2km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。

ユニークなサービス会員

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。

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。

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て。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。インシヤ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。

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操作説明(15分)	チケット使用	3000
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	10000
	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。

パソコンクリニックの利便性

PCデポのクリニックサービス「Dr. Smart」は、他店購入品も含めて、予約不要で、無料相談、無料診断が受けられる。Windows、Mac、スマートフォン、タブレット、データ、組立PCについて、一定の料金を支払えば修理やサービスが受けられる。初期化、設定、アップグレード、交換、データバックアップ、データサルベージ、セキュリティ対策など、実に便利である。これがプレミアムメンバーになっていると、メニューのサービス料金が無料又は

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。

大幅に安くなるので、メンバーとしてのメリットは大きい。

3. 中期経営方針 ビジネスモデルの進化を図り、メンバーとの結びつきを強化

野島社長の宣言～営業から価値生産へ

野島社長は「ステークホルダーの皆様」へという自らの考え方をまとめた4ページの書簡を2018年5月に公表した。これは画期的であった。

第1に、事業が長期的価値創造に対して、生産的であることと位置付けている。AI・ロボットが注目される中で、「人間としての生産領域の拡大」を掲げている。

第2に、会社としての価値観として、①Social（社会性、社会貢献）、②Environment（環境）、③Education（働き方、学び方）、④Entertainment（楽しさなど人間発信の新たな価値創造）、⑤Governance（企業統制、運営統制）の5つを挙げている。ESGに2つのEを加えて、EEESG（トリプルESG）としている。

第3に、Educationでは、生活に安定×生産性、人間性の向上×生産性を考慮して、新しい働き方へのシフトを提案する。コンサルタントデザイナー、エンジニアチシャン、メンバーベネフィットデザイナーなどである。大事なことは未来デザインと位置づけている。

第4は、Entertainmentの重視である。顧客が店に来て楽しい、当社のスタッフも楽しさや未来創造と共感し、提供できるようにする。ゲームをして楽しい。新しい使い方を学んで楽しい。自分のIT機器が点検されているのを見て楽しい。家族と来て、将来のデジタルプランと一緒に作っていくのが楽しい。そういう楽しさを提供する場にしたいと考えている。

第5に、ステークホルダーとのコミュニケーションを相互発信、相互受信して密にするために、従来の①CCC（お客様窓口）、②CR（コールセンター）、③IRSR（インベスター・シェアホルダー・リレーション）、④PR（パブリック・リレーション）に加えて、⑤AR（アソシエイト・リレーション）、⑥PTR（パートナー・リレーション）、⑦MR（メンバー・リレーション）、⑧ICR（インカンパニー・リレーション）などの専任者を置いた。ARは社員、家族との接点、PTRは取引先との接点、MRは会員との接点、ICRは社内広報としての接点を担っていく。

この社長メッセージは、当社の統合思考（Integrated Thinking）を表現したものである。これを社長自らが書きおろしたという点は高く評価されよう。

ビジネスモデルの転換

ビジネスモデルの進化では、従来の困った時の解決サポートから、未来のデジタルライフに必要な商品、サービスを計画的に織り込んでいく。これから先、どんなものを、いつ、どこで揃えていくか。これを本人及び家族を入れて練っていく。

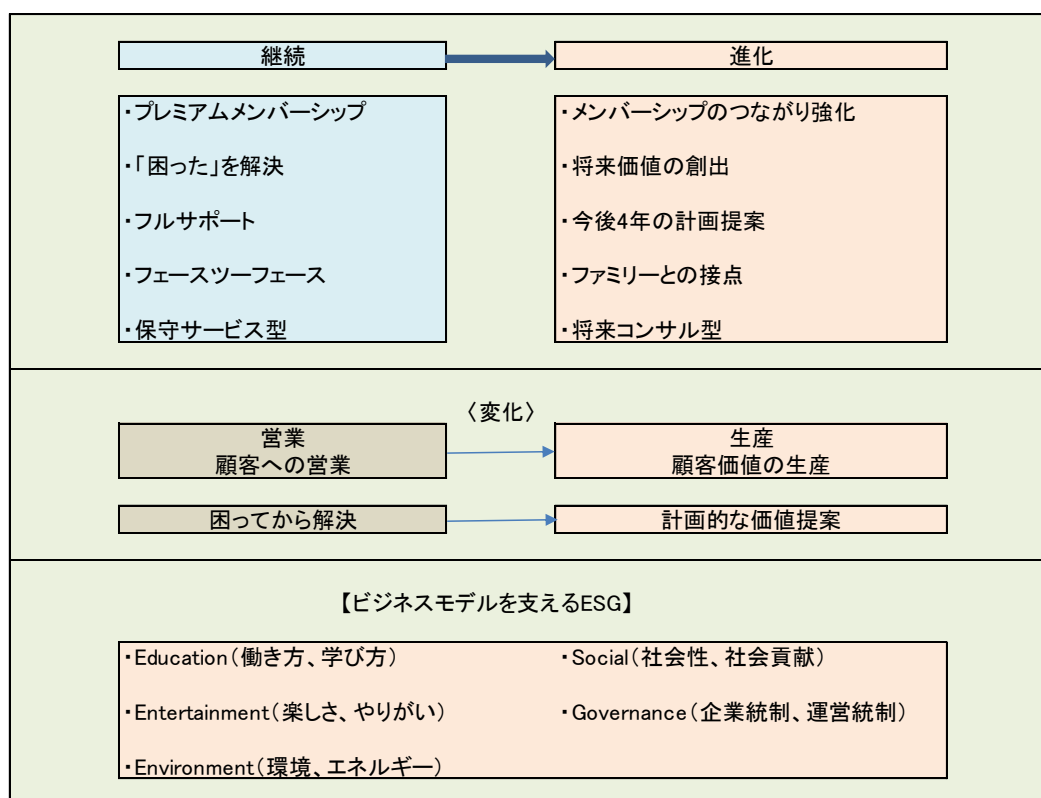
本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

スマホに電子決済をインストールして、使い易くするにはどうしたらよいか、というような相談がコンサルの有力なきっかけになっている。

今の子供、若者にはスマホは使えてもPCに慣れていない人達も多い。大人の方がPCを使っている。この人たちもPCを使いたいというニーズが出てくる。そこで、家にあるPCをどう活用するか。いつ入れ替えていくか。もっとファミリーで使い易くするにはどうするか、というようなコンサルにもニーズがある。

デジタルライフコンサル型へのビジネスモデルの転換は、2018年の夏から始まった。3人1組のチームをワークスと呼んで、①コンサルタントデザイナー、②エンジニアチシャン、③メンバーベネフィットデザイナーがプレミアムメンバーに対応する。秋から実際の店舗で本格的に稼働させており、人事考課の仕組みも変えていく。この動きが2019年春には大きく広がる。

PCデポのビジネスモデルの進化



デジタルライフプランナーへ ～ 3人でチームを組む

デジタルライフプランナーは、3人1組でプレミアムメンバーの計画的デジタルライフ創造に取り組んでいく。コンサルタントデザイナー、エンジニアチシャン、メンバーベネフィットデザイナーというチームである。①使い方を考え、②それを技術的にサポートして、③それが本当にお客様にメリットがあるかを確認する、という三位一体のチームである。

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。

メンバー専用のラインアップ

2018年7月よりプレミアムメンバーだけが使えるサービス一体型商品のラインアップが大幅に増えた。会員専用のメニューである。顧客のデジタルライフの場面を想定して、例えば、1) 新しい思い出を、2) 一歩踏み出す時、3) 一緒にエンタメする時、4) 組み立てを楽しむ時、5) 時間を有効に使う時、6) 温もりを感じる時、などに合った商品を月額課金で使えるようにしている。

実際、音楽用のキーボードが月500円、コンポステレオが月1500円、プリンターが月700円から、ワイヤレススピーカーが月700円など、多様である。今回は約40品目を揃えた。これからも新しい商品提供が増えていこう。

IoT時代になると、家庭に様々なデジタル機器が入ってくる。それらのサービスについても十分検討対象となる。2020年に向けて、5Gが動き出す。新しいサービスが始まるのは、当社にとって、常にチャンスである。デジタルライフへのニーズが変化し、増えてくるからである。

価値生産の体制づくり

現在、プレミアム会員とのコンタクトに力を入れている。よって、一時的なセールのための広告やそのためのアルバイトの採用をやめている。

コンサルが根付いてくれば、新規顧客の紹介が増えてくるとみている。実際そのような動きも出始めている。こうしたやり方がいいものとして、口コミで友人、隣人にも広めてもらうというレピテーションとブランドに力を入れていく。

新卒の採用は2019年4月入社70人に対して、2020年4月入社は100人ほど採用する方向である。当社への入社はハードルが少し高い。1) 本社の説明会に必ずくること、2) 課題へのレポートを提出した上で2次面接に進む、3) コラージュを提出して役員面接を受ける、4) 親の承諾を得た上で内定を出す、というようにしているからである。

当社は、単なるパソコンショップではない、新しいデジタル社会に向けて、FACE to FACEでデジタルライフの価値を創っていく仕事である、ということをアピールしている。このビジネスモデルは極めて先進的で画期的である。こうした会社の説明は学生にうけるので、入社内定者のレベルは格段に上がりつつある。

業績への制約

このトランスフォーメーションの推進で、業績が一時的に伸びなくなる要因が2つある。1つは新しいビジネススタイルに変えていくので、顧客への的確なソリューション提供ができるようになるには少し時間がかかる。もう1つは、メンバーシップの構造を3年から4年へ長期化していくので、初年度の売上、利益の貢献が鈍ってくるからである。

従来3年契約に加えて、4年契約を2017年より始めており、現在は4年契約が基本で

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。

ある。ハード+サービスを一体で捉えており、他社で購入したハードでも、当社のメンバーシップに入るとサービスが受けられる。4年間でみると、最初にイニシャルコストが発生する。メンテナンスやセキュリティ、更新手続きが先行する。このコストを4年間で回収していく。その間にも、さまざまな問い合わせ対応や修理が必要にもなる。

新商品ではなく利用の場面をイメージ

PC やスマホは商品として成熟してきた。メーカーサイドが商品を出しても、そのこと自体が買い替えを促進する効果は低下している。ユーザーは自分の利用条件で買い替えを検討し、実行する。そこの相談に十分のっていけば、4年間の期間に更新需要を取り込んでいくことができよう。

そのためには、スマートライフ店において、FACE to FACE で付き合い、顧客のライフスタイルを知っておくことが大事である。会社としては、このコンサルサービスができるデジタルライフプランナーを育てていく。

顧客には、若い人もシルバー世代もいる。ユーザーの声を聴いて、ソリューションを提供していく。4年の契約期間を通してコンサルをしていく。

また、店舗の性格を広げていく。販売や修理からコンサルへ、さらにエンタメ（エンターテインメント）の要素を加えていく。子供、親、祖父母というファミリーで来店した時に、楽しめるようにする。

祖父母といっても、初期のファミコンユーザーである。小中学生には、プログラミングが大切になってくる。コンピュータ、プログラミングについて会話しながら、懐かしいインベーダーゲームを楽しむようなことも野島社長は実践しようとしている。

これをPC デポとつき合っていると、遠隔でもできるようにする。こうしたサービスを提供していく準備をしている。そこで、エンタメ人材も強化していく。コンサル人材への投資を行っていく。一方で、従来の販促や広告宣伝は減らしていく。働き方改革では店舗の休日も増やしていく。

事業のコンセプトも変えていく。「顧客の困った」を解決する」というフェーズから、「メンバーにソリューションを提供する計画的コンサルを提供する」という考えに質を高めていく。量と効率から、質の高い価値創造に舵を切ると決めた。コンサル営業で、顧客の4年間のプランシートを作っていく。また、ユーザーにインビテーションを出して、次の顧客を紹介してもらうようにする。

2019年3月期はこうしたことに向けて、人材の再教育、品質・ガバナンスの作り込みをやっている。メンバーシップ型のビジネスモデルは継続するが、顧客をマスと捉えて、平均値でみていくのではなく、一人一人とコンタクトして計画的なコンサルを実行していく。次のビジネスモデルの構築に向けて、手応えがあり、社員の展望も開けていると、野島社長は自信を持っている。

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。

「困ったを解決」から「未来デジタルライフの価値創造」へ

従来のビジネスモデルは10年かけて定着してきたが、2016年に一部の顧客から会員の仕組みにクレームが付き、違法ではなかったが、顧客に合ったメンバーシップの運営を図っていく必要があると判断し、1年かけて新しい体制を作ってきた。内部の品質管理体制はでき上がったが、野島社長は次の改革をスタートさせた。

店舗を、商品やサービスを提供する営業の場ではなく、顧客にとっての長い目でみたIT活用の価値を生産する場であると再定義した。その活動を実践している。困った人を笑顔にするだけでなく、これからは顧客の将来価値にも関わっていく。

ユーザーはこれからもIT機器を使っていく。ファミリーで使っていく。しかも、一定の期間でみれば将来はこういう使いかたをしたい、これを購入したい、いつ頃買い換えたい、というようなニーズがいろいろある。こうした予定を計画にみたてて、計画的提案を行い継続利用、継続サポートに結び付けていく。

社員はプレミアムサービスを提供するデジタルライフプランナーになっていく。金融分野ではファイナンシャルプランナーという仕事があるが、デジタルライフにおいて、将来のデジタルライフを安心して楽しめるようにコンサルしていく。

2006年に会員制を始め、2013年にスマートライフ店への転換をスタートさせ、そして2018年からビジネスモデルを困った対応型から将来価値創造へシフトしている。

社員の働き方改革を推進

定休日を設定した。原則毎月第3水曜日は全店休みである。但し、ケーズデンキに出店しているパソコンクリニックと豊洲のららぽーとにある紀伊国屋書店内のスマートライフ店は別である。

今後のマネジメントでは、3つの点に力を入れている。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おり、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。

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。

店舗の営業時間を短縮し、月1回は定休日も設けた。当然、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4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。

社員に対しては、今日の販売だけではなく、48 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、お客のイメージに合わせて商品やサービスを提案していく。

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

社長のリーダーシップのもと、新しい価値創造のコラージュ（頭の中を整理したふかん図）を作り、お客とは一人一人に合った計画書（デザインシート）を作り上げていく。

新しいスマホが出たから、買い換えて、ということではなく、今後4年のデジタルライフを互いに検討して、それに対して計画的提案を行い、計画的に価値創造をしていく。

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

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。

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。

計画提案書（デザインシート）づくりが鍵

プレミアムサービスは従来の3年型から4年型に変えている。4年間の提案書をベースに、当社は4年で価値創造を行う。

計画提案をすると、世の中ではPCが減少していても、当社では伸びることになる。使い方を理解する中で、買い替えも促進される。スマホも新製品が買い替えの動機にならない。スマホもほぼ行き渡った。あとは、適切な時期にニーズに合ったもの買い替えたい。そうすると何がおきるか。きちんとコンサルしていくと、品質のよいもの、機能の高いものがほしくなる。その使い方がわかると、確かに便利である。ここが、当社がFACE to FACEを大事にする原点である。

ニーズを書きだして、一緒に提案書を作っていく。顧客も今後4年の自分のデジタルライフをイメージしやすくなる。計画書を作ることは手間がかかるが、将来への提案がしやすくなる。しかもプレミアム会員であるから、しっかりコンタクトしていける。計画、消費への提案をしていくので、顧客をしっかりリテインできる。

新しい組織作り

組織は逐次変えているが、営業ではなく、生産という名称が変わっている。従来の営業統括本部は2018年3月から運営生産本部と名称を変えた。店舗を運営するのは同じであるが、売するための営業ではなく、客の楽しさ、客の価値を生み出すための生産が大事であるという発想である。

品質管理生産本部も、生産という言葉が入った。従来の品質、総務、人事に対して、品質を作り出すのは人、総務・人事も人材を作り出して社内の仕組みを作り変えていく。新しいことを創出するという意味を込めて生産するという。

営業から生産へ、売ることから価値を作ることへ、PCデポはここに本格的に取り組もうとしている。野島社長の本領発揮である。

徐々に進展

当社のスマート・ライフ・パートナー化は、1)「困ったを解決」に加えて、2)プレミアムメンバーの「未来デジタルライフ」を任せてもらう計画的提案・計画的創造のデジタルライフコンサルティングにある。

そこでは、計画的なデバイスの使用や買い替えに加えて、家庭内の休眠機器（PCやデバイス）の再活用も促して、デジタルライフの価値創出に力を入れている。

未来デジタルコンサルの研修、実践は、プレミアムメンバーと店舗のテーブルで話をするという経験を経て、いよいよ設計図を描くというステージに入っている。デジタルライフの

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。

デザインシートを記入して、それをためていくフェーズに入っているという意味である。こうしたつながりのできたメンバーとは、次にいつ来て、何の話をするのか、具体的にどう決めてデバイスの活用を図っていくのかがスケジュール化されている。

このデザインシートが貯まってくるにつれて、計画的な提案を通して新しいデジタルライフの創造がシステムティックに動き出そう。まだ始まったばかりであるが、もう半年後にはさらに軌道化してこよう。

未来デジタルライフの創造は、デバイスというモノを売っていくのではなく、デジタルライフでデバイスをどう活用していくかというコト（場面）をイメージして、コト消費に結びつけていく。

これまで訓練してきたコラーージュがデザインシートに具体的に書けるようになりつつある。これができる現場の社員やアルバイトが増えている。売るというプレッシャーではなく、プレミアムメンバーと将来を語っていくという対話が楽しくなる。

次は、デジタルライフアセットをいかに増やすか。①今持っているデバイスの活用場を増やすこと、②持っても使われていない休眠デバイスの活用を図ること、③新しいデバイスでできることを広げて、そのサービスが使えるようにすること、などを通して、アセット（資産）を増やしていくことを推進する。

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つけていく。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つけ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てもらうという店ではない。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。

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	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	0	0
スマートライフ店(改装)	4	10	7	5	8	6~7	5~10
パソコンクリニック 直営		2		1			
合計	4	16	10	8	9	6~7	5~10

(注) (予)はアナリスト予想

今後の店舗展開

PCの市場は一般的にみると、縮小していくとみられるが、PCがスマホとは別に使われるという点で、両立するニーズも強い。PCデポはユーザーにPCのソフト込みでフルサービスを提供するので、PCの買い替えをシニア層でも積極的に行う。つまり、PCを積極的に使うユーザーは減らないどころか、増えていく可能性も高いとみられる。こうしたビジネスモデルの進化に注目したい。

スマートライフ店への改装は年5~10店を予定している。スマートライフ店はコンサルサービスを主力としていくので、既存店のリノベーションはさらに進められよう。従来型のPCデポは24店（直営、子会社含めて）あるが、これらはいずれスマートライフ店型に変えていく。あと3~4年で全て切り換えていくことになる。

また、既存のスマートライフ店も12月時点で44店となったが、店舗のレイアウトからみて再改装（座席の数を増やすなど）が必要な店もある。ここにも手を入れていく。

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

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。

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。

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。

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)も行っている。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。

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」を展開

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

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。

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、適切に選べばよい。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。

メンバーサービス一体型商品を2017年9月からスタートさせ、品揃えを増やしている。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、月々5500円で利用できる。iPhone を持っていれば、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、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いる。

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年以内に次に継続していく可能性も高まる。

IoT、AIでも多様なサポートが提供可能

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

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。

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、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。

プレミアムメンバー向けサービス一体型商品の広がり

MacBook iMac iPad iPhone	PC タブレット スマホ ルーター カメラ プリンター オーディオ スピーカー キーボード ディスプレイ 雑誌	Education&Hobby PC VAIO Mobile FMV Mobile Mobile router iPad+雑誌 Wireless printer system Pen tablet Access Point 4K wide display Digital camera
-----------------------------------	---	---

(注)プレミアムメンバーはこれらの商品をセットにしたサービスを選択できる

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。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。

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分け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

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。

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において、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)

	2014.3		2015.3		2016.3		2017.3		(百万円、%) 2018.3	
会社全体の売上高(連結)	53772	100.0	51261	100.0	51729	100.0	46417	100.0	43590	100.0
サービス売上高(連結)	16194	30.1	19696	38.4	24631	47.6	24984	53.8	24566	56.4
商品等売上高(連結)	37578	69.9	31565	61.5	27098	52.4	21433	46.2	19024	43.6
サービス原価(単体、試算)	4676	28.9	5520	28.0	7443	30.2	6710	26.9	6845	27.9
会社全体の粗利益(連結)	18273	34.0	19472	38.0	21715	42.0	21249	45.8	20044	46.0
サービス粗利益(試算)	11518	71.1	14176	72.0	17188	69.8	18274	73.1	17721	72.1
商品等粗利益(試算)	6755	18.0	5296	16.8	4527	16.7	2975	13.9	2323	12.2

(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

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。

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、それに見合って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%は十分達成できよう。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。

新しいソリューションサービスでは売掛金が増加

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+雑誌の販売では、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

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。

バランスシート

(百万円、%)

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2018.12
流動資産	13888	18368	19771	25381	26123	25702	25969
現預金	2982	4679	2370	4754	7726	10597	9421
売掛金	3969	6731	9609	13249	11202	8514	8993
棚卸資産	5986	5775	6548	6128	6103	6125	7116
固定資産	8942	8644	9336	9622	9506	9351	9128
有形固定資産	5073	4836	5013	5041	4857	4440	4307
差入保証金	1387	1349	1639	1810	1750	1703	1661
敷金	1268	1248	1275	1323	1403	1332	1299
資産合計	22831	27012	29108	35004	35629	35053	35097
流動負債	9009	9758	11647	12271	6786	6279	6782
買掛金	2087	3506	1691	1245	1230	964	2528
短期借入金	2550	900	4520	5200	0	0	0
長期借入金(1年内)	1849	1727	1447	1044	2125	2243	1827
固定負債	4149	3915	2428	1347	5830	5523	4284
長期借入金	3479	3244	1796	751	5265	4952	3679
純資産	9671	13342	15032	21334	23011	23250	24030
有利子負債	7879	5871	7764	7197	7391	7195	5506
有利子負債比率	34.5	21.7	26.7	20.6	20.7	20.5	15.7

運転資本への対応も重要

プレミアムメンバーへのサービス一体型商品は、ラインアップは増えているが、商品そのものは絞り込んでいくので、バランスシート上で棚卸資産が増えていくという点で増加運転資金が必要になるということは当面ない。

メンバーサービス一体型商品の増加はソリューションサービスの売上増になり、それは売掛金の増加に結びついてくる。この面での運転資金は増えてくるが、これは4年で回収していく仕組みなので、信用上はほとんど問題ない。

2018年3月期のバランスシートでは、サービス一体型商品の新規提供を自粛していたことにより、売掛金の回収が進み、その分現金が増加した。今後はValue Packが増えてくれば再び売掛金が増加してこよう。キャッシュ・フローでも同じ傾向がみられ、フリーキャッシュ・フローがかなりプラスとなった。株価をみながら自社株買いにも力をいれた。財務面では、特に問題はない。

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。

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。

2017年3月期、2018年3月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。

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ため、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。

キャッシュ・フローの推移

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3(予)
営業キャッシュ・フロー	1597	2010	-2512	516	4292	5045	2000
税引き後利益	537	1848	1790	2742	1325	2282	1850
減価償却	728	685	781	897	943	919	850
売上債権	-476	-2783	-2903	-3640	2034	2687	-1000
棚卸資産	1299	210	-772	420	24	-21	700
仕入債務	-1421	1417	-1816	-449	-16	-282	-400
投資キャッシュ・フロー	-994	-441	-1436	-970	-1090	-297	-700
有形固定資産	-844	-332	-797	-604	-830	-450	-500
無形固定資産	-135	-374	-260	-291	-178	-68	-200
フリーキャッシュ・フロー	603	1569	-3948	-454	3202	4748	1300
財務キャッシュ・フロー	295	127	1637	2837	-229	-1876	-2160
長短借入金	451	-2007	1892	-767	394	-195	-1500
株式の発行	0	2289	0	3983	0	0	0
自己株式	0	0	-1	0	-5	-1006	0
配当金	-155	-153	-253	-380	-612	-660	-660
現金・同等物の期末残高	2984	4679	2370	4754	7726	10597	9737

4. 当面の業績 新体制への切り替え効果は2020年3月期から本格化

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。

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

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。

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

(百万円)

	(年度)	1Q	2Q	3Q	4Q
商品	2016	5465	4278	4955	5400
	2017	4639	4284	4519	4278
	2018	3512	3335	3552	
ソリューションサービス	2016	6807	6657	5792	5728
	2017	5755	5693	6598	6519
	2018	6499	6171	6363	
インターネット関連	2016	314	322	316	306
	2017	302	315	305	319
	2018	300	307	304	
売上高合計	2016	12606	11277	11100	11433
	2017	10713	10305	11440	11132
	2018	10329	9828	10235	
営業利益	2016	1344	789	577	692
	2017	585	595	683	1118 (788)
	2018	666	607	753	

(注)カッコ内は引当金(貸倒/保証)の戻入を除いた本来の営業利益

2018年3月期は底入れを確認、3Qより好転した

2018年3月期は、売上高43590百万円(前年度比-6.1%)、営業利益2981百万円(同-12.4%)、経常利益3079百万円(同-11.2%)、純利益1958百万円(同-13.7%)であった。

営業利益の会社計画は2420百万円であったので、実績はそれを5.6億円ほど上回ったが、そのうち4Qに商品保証引当金、貸倒引当金の見直しによって3.6億円の増益要因があった。保証引当金を多めにとっていたが、それが平準化してきた。サービス一体型商品の貸倒引当

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。

金も一巡してきたことによる。

売上高が28億円ほど減少しているが、商品が-24億円、ソリューションサービスが-4億円と商品の減少が大きい。商品ではPC、周辺機器、中古品などが落ちている。

四半期別にみると、2017年3月期の3Q、4Q、2018年3月期の1Q、2Qは低調であったが、その後3Q、4Qと少しずつ好転している。社内体制を見直し、昨年9月から新しいメンバーサービス一体型商品（Value Pack）を発表して、これが堅調に推移している。

バリューパックは、ハードとメンバーシップサービスが一体となったものである。この販売が伸びており、10月以降サービスの売上はプラスに転じている。サービス売上高は、1Q、2Qは前年同期比-15%ペースであったが、3Q、4Qは同+14%ペースであった。

スマートライフの新規出店は1店、改装は8店で、全体の投資額は5.8億円であった。

配当性向は30%を目途に安定配当を行う。2018年3月期は配当総額652百万円、自社株買い660百万円で、配当性向39.5%、総還元性向67.0%であった。

売上高の前年同期比

	(%)			
	1Q	2Q	3Q	4Q
既存店				
2016.3	-2.8	-0.3	-0.7	+1.5
2017.3	+3.0	-8.1	-13.7	-20.1
2018.3	-14.4	-7.9	+3.6	-3.9
2019.3	-3.9	-3.9	-10.5	
サービス				
2016.3	+25.1	+28.1	+24.1	+23.3
2017.3	+20.8	+11.0	-10.8	-12.0
2018.3	-15.4	-14.5	+13.9	+13.8
2019.3	+12.9	+8.4	-3.6	

2019年3月期の3Q累計は利益面では順調ながら、成果はまだこれから

2019年3月期の3Q累計は、売上高30392百万円（前年同期比-6.4%）、営業利益2026百万円（同+8.7%）、経常利益2108百万円（同+9.2%）、純利益1423百万円（同+11.1%）となった。

デジタルライフコンサルティングへのシフトを進める中で、計画的なデバイスの使用や買い替えに力を入れ、一時的なセールや宣伝を止めている。よって、商品売上高が減少し、売上全体も減っている。それでも増益を確保しているのは、一時的なセール対応をやっていないので、広告宣伝費やパート・アルバイトの人件費がそれ以上に減少しているからである。販売の状況を見ると、パソコン等の商品売上高は10399百万円（同-22.6%）と低調であったが、ソリューションサービス売上高は19033百万円（同+5.5%）であった。

粗利益も711百万円（-4.8%）減少したが、販管費が874百万円（-6.8%）減少したので、営業利益は163百万円（+8.7%）増えた。

3Qの売上内訳

(百万円、%)

	2018.3期 3Q		2019.3期 30日Q		
	売上高	構成比	売上高	構成比	伸び率
パソコン等商品売上高	13442	41.4	10399	34.2	-22.6
ソリューションサービス売上高	18046	55.6	19033	62.6	+5.5
その他	969	3.0	959	3.2	-1
売上合計	32458	100.0	30392	100.0	-6.4

コンサルティングを推進しているため、一時的なセールスを中止している。これによって、商品の売上が大きく減っている。商品の粗利率は低いので、収益面でのインパクトは小さい。販管費は一時的セールを行わないので、広告宣伝費が減っている。そのためのパート・アルバイトも減っている。一方で、コンサルティングセールスへの人材教育に力を入れているので、その分目先の営業からは離れている。

ソリューションサービスでは、2017年9月に商品一体型の Value Pack を発売した。そして、2018年7月よりプレミアムメンバー専用のメンバーソリューションハードプランのラインアップを拡充した。

バランスシートでは、メンバーソリューションハードプランを厳選しており、12月末の売掛金や棚卸資産は3月末に比べてやや増えている。

商品の販売は減っているが、店舗への来店客数は減っていない。つまり、メンバーがファミリーと来るので1人ではなく2人で、家族4人というように広がりが出ている。1人のメンバーで、平均1.3~1.4人の来客という動きである。

家庭におけるスマートライフを総合的に提案するようなビジネスモデルへの転換を図っている。社員教育も一新させている。この移行期の開始局面なので、従来型のセールスプロモーションには力が入っていない。商品の販売は落ちているが、ソリューションサービスの売上高は、メンバーサービス一体型商品の増加が寄与している。その効果もあり。減収ながら増益となった。

3QのP/L

(百万円、%)

	2018.3期 3Q		2019.3期 3Q		
	売上高	利益率	売上高	利益率	前年同期増減
売上高	32458		30392		-2066
粗利益	14811	45.6	14100	46.4	-711
販管費	12948	39.9	12074	39.7	-874
広告宣伝費	808		535		-273
給料・手当	4684		4366		-318
営業利益	1863	5.7	2026	6.7	+163

通期では減益へ

2019年3月期の会社計画は、売上高 43000 百万円（前年度比-1.4%）、営業利益 2400 百万円（同-19.5%）、経常利益 2500 百万円（同-18.8%）、純利益 1650 百万円（同-15.8%）である。実際には、売上高は計画を下回るも、経常利益は上回るようになる。

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。

ビジネスモデルの進化を推進する年なので短期の業績にプレッシャーはかけていない。2019年3月期は、一時的な拡販はやらない。つまり、セールという販促はやらない。コスト面では広告宣伝費は減ってくるが、売上高も伸びないという面が出てくる。

通期の計画について、会社サイドは見方を変えていない。プレミアムメンバーを中心にしたソリューションサービスへのシフトが成果を上げてくるには、もう少し時間を要する。月次のソリューションサービスの売上高は3Qで前年同期比マイナスとなったが、ここから1年はマイナス基調が続くことになろう。今は移行期であるとみておく必要がある。

昨年7月よりプレミアムメンバー専用のメンバーソリューションハードプランのラインアップを拡充している。スマートライフ店への改装は6月に横須賀店と青梅店、7月に足利店、11月に高松東バイパス店(子会社)を実施し、スマートライフ店の合計は44店となった。2019年3月期の改装は6~7店となろう。

プレミアムメンバーへの計画的提案、計画的創造を提供するデジタルライフコンサルティングについて形はできつつあるが、成果を上げてくるのは2020年3月期からになる。

新しいビジネススタイルへの転換が進行中

未来価値の生産は既存のプレミアム会員(メンバー)を優先する。その紹介でメンバーが増えていく方向で進める。

当面は新規顧客開拓よりも、今のメンバーにデジタルライフの未来を計画的に提案すべく、顧客とFACE to FACEで話をし、未来の予定、計画をデザインシートにまとめていく。これをファミリーごとに1枚ずつ作り上げて、次のサービスに結びつけていく。

デジタルライフの未来価値創造ができるチームは、①コンサルタントデザイナー、②エンジニアチヤン、③メンバーベネットデザイナー、が一緒になって活動する。店舗において、販売、技術、オペレーションなど機能別に分業していた仕組みを止めて、コンサル、エンジニア、クオリティ担当が新しいネイミングのもとで価値の生産にあたる。

その教育に力を入れており、社長自ら陣頭指揮を執ってかなりの時間を投入している。これが成果に結びつくという方向はすでに確認できているので、人材育成が進み、店舗ごとの成功体験が積み上がってくると新しいパワーになる。

顧客をファミリーでとらえて、3世代のデジタルライフの絵を描いていく。①スマホを使いこなしているか、②いつ頃どんなものに買い替えるのか、③家のWiFiは十分か、④PCはきちんと更新されて使える状態になっているか、⑤新しいPCは本当に必要か、⑥買い換えるとすればいつになるのか、⑦タブレットを使う場面はあるのか、⑧プリンター、カメラ、楽器など、ITデバイスと繋いでいく、⑨TVモニター、スピーカー、オーディオなどほとんどん広がりが出てくる。

これらをきちんと整理して、顧客にとっての利用価値を高めていく。使い勝手を良くして、楽しさを提供する。このライフステージの絵を一緒に描くので、いつごろどんな商品、サー

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。

ビスが必要となるかが分かるようになり、その時期になれば店舗の担当者とすぐに話が進むことになる。こういうビジネススタイル作りがすでに始まっている。

業績予想

(百万円、%)

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3(予)	2020.3(予)
売上高	51729	46417	43590	40400	43000
粗利益	21715	21249	20044	18800	20000
対売上比	42.0	45.8	46.0	46.5	46.5
販売管理費	17628	17846	17062	16100	17000
対売上比	34.1	38.4	39.1	39.8	39.5
営業利益	4086	3402	2981	2700	3000
対売上比	7.9	7.3	6.8	6.7	7.0
経常利益	4139	3467	3079	2800	3100
対売上比	8.0	7.5	7.1	6.9	7.2

2020年3月期から増益へ

商品の販売が減っているが、これは4Qで一巡し、2020年3月期からは平準化してこよう。セールの販売をやめて、1年が経っているので、次はデジタルライフにそった売上が主力となってこよう。それでも、消費税増税の前後やWindows 7のサポート終了前後には、商品の販売に影響は出よう。

ソリューションサービスは、新しいコンサルの導入で2019年3月期の3Q、4Qと前年同期を下回る売上となっている。この傾向は2020年3月期の上期までは続こうが、下期からは上回ってくるようになる。上期までは、未来デジタルライフコンサルへの過渡期である。

2019年3月期は、減収ながらも、広告宣伝費や人件費の減少が大きなコスト削減になったが、2020年3月期の費用については違った動きとなる。計画的な提案をベースとしたビジネスモデルへの転換なので、広告宣伝も前のスタイルに戻ることはないが、提案の内容をアピールしていくための施策は必要である。

人員についても、パート・アルバイトの季節的な増加ではなく、コンスタントに活用を進めていく。正社員についても新卒、パート・アルバイトからの正社員化を入れて100名程度の増加があろう。来期のコストは増加傾向に転じるが、未来デジタルライフ提案型のビジネスモデルが効果を上げてくるので、下期から本格回復の局面となる。

2020年3月期をみると、1)10月の消費税の引き上げに向けて、一時的な駆け込み需要は想定されるが、これを計画的なコンサルティングで平準化させていくこと、2)2020年1月にWindows 7のサポート終了に対応して、的確にコンサルしていくことが重要となる。

プレミアムメンバー優先の未来デジタルライフ提案へのビジネスモデルの転換は昨年夏以降本格化しつつある。なによりも人材の教育が大事で、最も力が入っている。四半期でみると、ソリューションサービスの売上高が前年同期でプラスに転じて、売上全体が伸びてくるのは、2020年3月期の下期からなる。ここの方向付けがはっきりしてくれば、中期

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。

的に売上高 500 億円、経常利益 50 億円、売上高経常利益率 10%に向けて上昇トレンドに入ることができよう。

5. 企業評価 信頼を取り戻し、攻めの局面へ

課題への対応を推進

会社は経営方針の中で、事業上の対処すべき課題として6つ挙げている。①人材の充足と強化、②CSR 活動に基づく営業の推進、③グループが提供する「メンバーシップサービス」の品質向上、④店舗の安定運営と出店、⑤ソリューション型商品の販売、開発の拡大、⑥IoT 市場や環境変化への対応である。

その内容は、経営課題としての認識とそれへの対応策も示しているので、今後の経営戦略の基本的方向とみることができる。そのポイントは次のように解釈できよう。

1) 人材教育

FACE to FACE のコミュニケーションを通じて、プレミアムメンバーの未来価値創出に資する質の高い人材の確保と育成に力を入れていく。野島社長自らが先頭に立って新しい人材教育を行っている。スタッフが自分の生活をデザインしつつ、顧客の未来価値を顧客と一緒に描いていく。

2) CSR 活動に基づく経営

顧客の価値創出を第一義的とするので、店舗は販売するところではなく、価値を生産するところである。CSR（企業の社会的責任）の考え方と原則に基づき、ステークホルダーの視点に立った経営を推進する。

3) メンバーシップサービスの品質向上

プレミアムメンバーへのサービスを向上させる。メンバーがメリットを実感し、継続的に利用されるように、サービスメニューの充実、サービス品質管理の徹底、店舗や電話対応窓口の質の向上に力を入れていく。

4) 店舗のリノベーション

スマートライフ店の完成度を高めていく。スマートデバイスの使用は、顧客の生活価値に密着することが重要で、その需要は拡大する。こうしたニーズに合う店舗作り、接客作りに力をいれて、それに合った店舗のリノベーションを進める。

5) ソリューション型商品の開発

自社の独自サービスと各社メーカーの製品やサービスを組み合わせたソリューション型サービスの提供で差別化を図っているが、それを一段と拡充する。

6) IoT 市場への対応

IoT 市場の変化を先取りして、新たな商品とサービスを開発し、それを提供していく。同

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。

時に、コンプライアンスにも十分対応していく。

ビジネスモデルの転換に勝算あり

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。今期は 6.9%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。中期的には売上高 500 億円、営業利益 50 億円は十分達成できよう。

当社のビジネスモデルは進化していく。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、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、数年後にはピーク利益の更新も期待できる。

今後に期待

大株主をみると、インベスコ、東京海上アセットマネジメント、ブラックロックなどが並んでいる。いずれも中小型株のアクティブ運用のファンドが中長期的に保有しているものとみられる。

2017 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。

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っている。2 年後に PC デポのビジネスモデルはもう一段強くなっていよう。

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。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。

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。

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。今回は次のビジネスモデルへ挑戦している。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)

2018年9月末の株主数は6443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。

3月5日の株価(451円)で見ると、PBR 0.94倍、ROE 7.7%、PER 12.2倍、配当利回り2.9%である。株価は割安である。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、株価は大きく見直されてこよう。