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 8 月 31 日　　東証 1 部

ポイント

・「デジタルライフプランナー」の商標を取得した。今後、これをブランド化していくことになろう。3～5 人がチームになって、プレミアムメンバーである顧客の未来デジタルライフを一緒に創っていく。提案型コンサルの内容はデザインシートに蓄積していく。この需要創出効果によって、2020 年 3 月期から業績は増益に転換してこよう。

・デジタルライフプランのコンサルは、社員の働き方を大幅に変えている。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」で、将来価値を創造していく。

・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、将来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長くなり、利益貢献は後半に高まってこよう。

・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今 2020 年 3 月期からになろう。

・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た。それをさらに進化させ、対話型のコンサルを展開している。このビジネスモデルの転換は、先進的で画期的である。

・今期は 4 年ぶりに増益に転換し、今後はプレミアム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．オーナー買い　　株式贈与による社員へのインセンティブ付け
５．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
６．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 8 月 30 日）　480 円　　時価総額　252 億円（52.622 百万株）

PBR　0.99 倍　　ROE　7.3%　　PER　13.5 倍　　配当利回り　2.7%

（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	40447	2579	2685	1553	30.9	13.0
2020.3(予)	41000	2600	2700	1780	35.5	13.0
2021.3(予)	43000	3000	3100	2050	40.8	13.0

（2019.6 ベース）

総資産　33418 百万円　　純資産　24307 百万円　　自己資本比率　72.6%

BPS　484.0 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、③業績下方修正に対するリスクマネジメント、④ESG から見た持続力、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うと、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	2019.3	
	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	34.4	13895
パソコン・周辺機器	24375	58.5	52.0	46.4	33.7	23.5	19.0	7678
アクセサリー・サプライ	6554	14.6	13.9	12.1	8.5	6.7	5.7	2307
中古その他	4643	9.3	9.9	10.5	16.6	14.2	9.7	3908
サービス収入	11340	17.6	24.2	31.0	41.2	56.6	65.6	26552
ソリューションサービス	8726	10.3	18.6	27.3	38.3	53.7	62.5	25270
ロイヤリティ他収入(FC	522	1.3	1.1	0.3	0.3	0.2	0.1	64
インターネット関連事業	2090	6.0	4.5	3.4	2.6	2.7	3.0	1216
合　計	46912	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	40447

(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。これを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。このプレミアムサービスが、新しいステージに入ろうとしている。2020 年 3 月期から、はっきりと見えてこよう。

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 3～4 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、何もせずにすぐに新しい 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 を買うと何もせずに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拡げていく。

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。長く使ってもらうと、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

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

（店）

2019.6 現在	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	合計
直営	12	43	53	108
子会社	8	5	5	18
FC	3			3
合計	23	48	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。

6 末現在、PC デポは直営が 55 店（うちスマートライフ 43 店)、関東圏以外に出店してい

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 5 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。

最近はここを当社のサービス、コンテンツ開発のサポート部隊として活用しており、そのウェ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 2019 年 6 月末で 835 名(前期末 780 名)、この他に 8 時間換算で約 849 名(同 999 名)のアルバイトを活用している。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

2019 年 6 月の株主総会で、取締役は 9 名（1 名減)、うち社外取締役は 3 名となった。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。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。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、過半も社外としている。

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。

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。

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、その台数に見合って、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。

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に持って行って、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 上で行っているので、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ば、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

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。

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、という手間がいらないからである。

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。従来タイプの 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う会員になって頂く。商品を並べて好きなも

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。

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、一定の売掛金が増えてくる。

PCデポの店舗展開

（店）

期末店舗数	1995.3	2000.3	2005.3	2010.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
PCデポ											
直営	1	10	28	43	50	46	36	28	23	16	12
スマートライフ店						4	15	25	31	39	43
子会社				4	11	11	13	13	13	12	10
スマートライフ店										1	3
FC		8	32	17	5	5	3	3	3	3	3
PCデポパソコンクリニック											
直営					49	49	52	52	53	53	53
子会社					1	1	0	5	5	5	5
FC				24	7	7	6	1	0	0	0
合計	1	18	60	88	123	123	125	127	128	129	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行く。

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、そのウェ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。

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。

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、新築の青山クオーツタワー(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 2 ㎞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 ㎞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。

発想は 10 年以上前に遡る。当初は“PC に弱い人”を優先するというところからスタートした。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いるので、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。

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。

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る価値創造）、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

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。

えて、EEESG(トリプル ESG)としている。

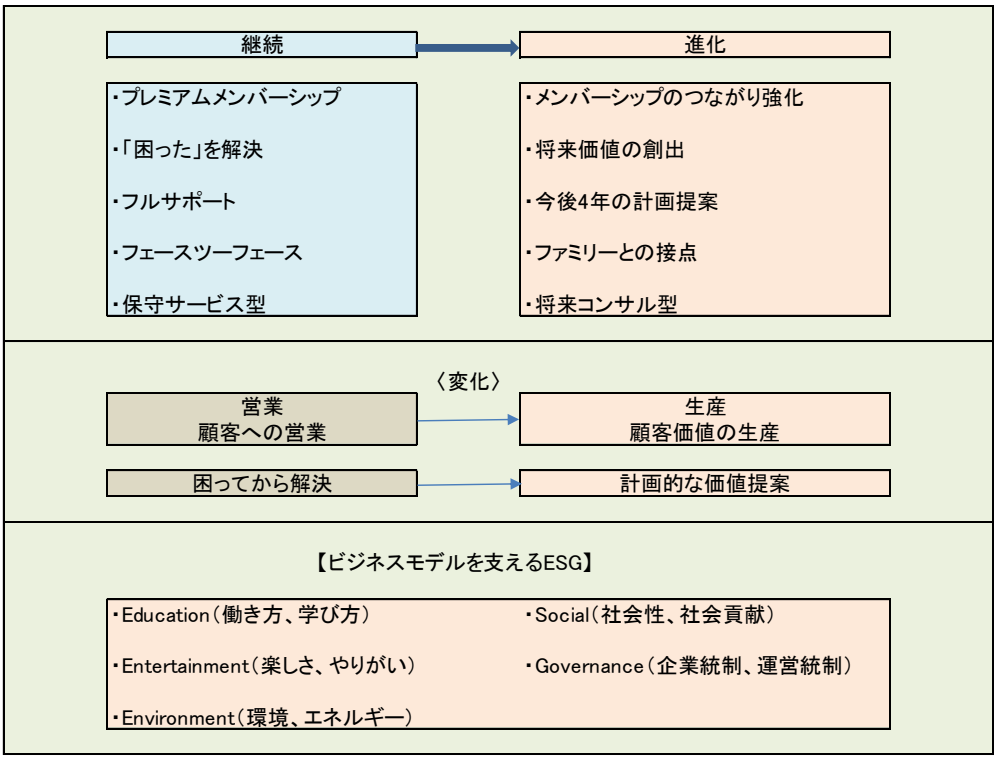
第 3 に、Education では、生活の安定×生産性、人間性の向上×生産性を考慮して、新しい働き方へのシフトを提案する。コンサルタントデザイナー、エンジニアーチシャンなどである。大事なことは未来デザインと位置づけている。

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を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① CCC（お客様窓口)、② CR（コールセンター)、③ IRSR（インベスター・シェアホルダー・リレーション)、 ④ PR（パブリック・リレーション）に加えて、⑤ AR（アソシエイト・リレーション)、⑥ PTR（パートナー・リレーション)、⑦ MR（メンバー・リレーション)、⑧ ICR（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。

PCデポのビジネスモデルの進化



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。

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エンジニアーチシャン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る。この動きが 2019 年春には大きく広がっている。

「デジタルライフプランナー」を商標登録、いよいよ本格化

5 月にデジタルライフプランナーの商標登録ができた。よって、この名称は当社しか使えない。デジタルライフプランナーの専任担当は、3～5 名のチームで構成されている。これから先のデジタルライフをプレミアムメンバーと一緒に考えていく。どんなデバイスについても、ファミリー中心に、計画的に生活のデジタル価値を創っていく。それを友人や隣人などの紹介を受けて広げていく。

この計画をデザインシートにまとめていく。3～4 年先までの計画を具体的に図式化したもので、チームで共有していく。プレミアムメンバーのファミリーにチームで対応していくので、コンサルは丁寧できめ細かくなっていく。リレーションが密になるほど、本当に必要なもの、価値あるものが提案できるようになり、それが計画需要として顕在化してくる。

まず、ユーザーのベネフィットを優先する。それが需要創造を通して当社のプロフィットに結びついてくるというフローである。

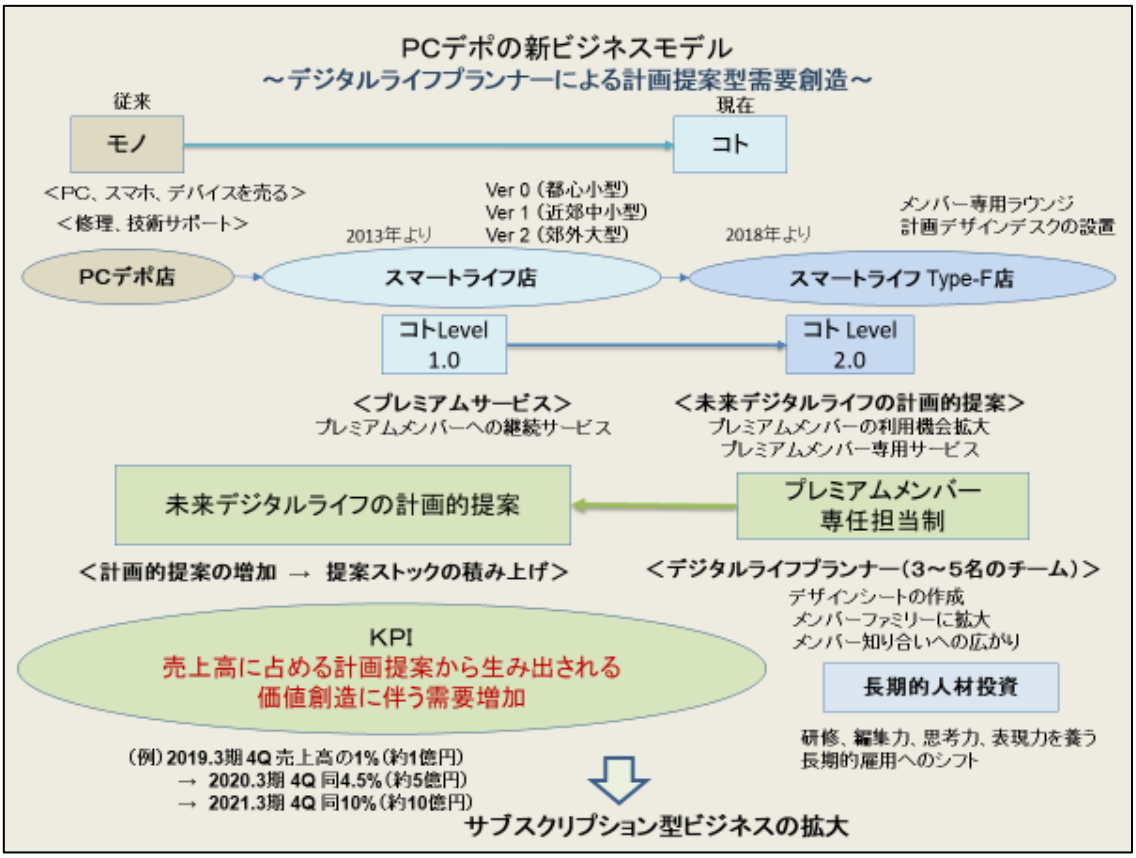
ここ 10 年培ってきたメンバーシップ制（会員制）に、デジタルライフプランナーとしてのチームが計画的にコンサルを行う。これをビルトインして、サブスクリプション型ビジネスのサイクルをより強固なものにしていこうといている。

カギは、人材育成で、社長自らが陣頭指揮をとっている。今回のビジネスモデルは社長自らの構想から生まれたものである。いかに顧客のデジタル資産を増やして、生活を豊かにするか。ものの消費ではなく、コトの楽しみをレベルアップしていく。これを「コト Level 2.0」と名付けて、それに向けた人材育成を行っている。

また、そのための店作りでは、スマートライフ店の進化も図っている。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。

Ver1 Type-F の改装では、プレミアムメンバーしか入れないラウンジを設ける施策や、店内に計画デザインデスクを設置して、そこでデジタルライフプランナーとソリューションを創っていく。この F 店を四半期ごとに 2～3 店導入していく方針である。



デジタルライフプランナーはチームを組む

3～5 人のチーム制は、3 つの効果がある。1）デジタルライフプランナーとしての働き方は従来に比べて楽しい、2）チームに入るメンバーが協力するので人が早く育つ、3）プレミアムメンバーからみると、3 人で対応してくれ、誰が出ても自分のニーズがデザインシートを通して共有されているので、サービスの質が上がっていると実感できる。

チームは、チームとしての目標を持っており、計画的提案を通して需要を顕在化させ、売上に結び付けていく。フローの売上を追いかけるのではなく、計画的に将来のデジタル資産を積み上げていけばよい。

デジタルライフプランナーは、3～5 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、エンジニアーチシャン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 750 円から、ワイヤレススピーカーが月 750 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 年には 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、プレミアムメンバーとのコンタクトに力を入れており、一時的なセール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った要因が 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ことである。

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。3～4 年間でみると、最初にイニシャルコストが発生す

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。

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 3～4 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 でつき合い、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、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きた。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。

「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

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。

組みにクレームがつき、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、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た。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 の重要さに着目して、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うように持っていく。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。

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

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実践

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。

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。

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、3～4 年間の提案書をベースに価値創造を行う。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に買い替えたい。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、生産という名称に変わっている。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。

徐々に進展し、今年度下期から顕在化

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た。デジタルライフのデザインシートを記入して、それを貯めていくフェーズに入っている。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

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。

イフの創造がシステマ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面を増やすこと、②持ってい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している。

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ていける。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 番目となった。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・

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た。

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。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、スー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	2020.3(予)	2021.3(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	0
スマートライフ店(改装)	4	10	7	5	8	6	5～10	5～10
パソコンクリニック								
直営		2		1				
合　計	4	16	10	8	9	6	5～10	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 20 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 年で全て切り換えていくことになろう。

また、既存のスマートライフ店も 6 月時点で 48 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）

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、デバイスマネー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～この比率が上がっていこう

ソリューションサービスの売上のうち、サービス一体型商品のウェイトは 1 割強である。計画的提案のコンサルなので、商品をプッシュして売るということはやっていない。それにしても、この比率は徐々に上がっていくことになろう。

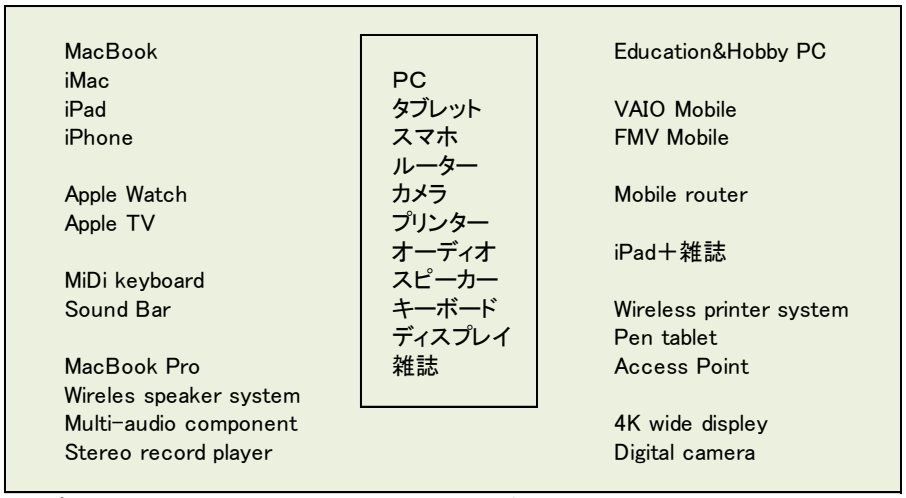
サービス一体型商品は、コンセプトをはっきりさせるために、「メンバーサービス一体型商品」と名付けるようにした。つまり、当社のメンバーになって初めてサービス一体型商品が購入できるという意味である。もちろん商品のみを購入することはできる。サービスメニ

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。

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て、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 年後からになろう。

プレミアムメンバー向けサービス一体型商品の広がり



（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

現在のプランでは、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 Pro(2019)（15 インチ、256GB）を組み合わせて、店頭頭金 4 万、月々8500 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。MacBookPro のデータで、iPhone 7 から iPhone X への移行がスムースに出来る。

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（64G）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 3 万円を支払った後、月 2750 円（4 年プラン・キャリア通信料別）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 Pro（11 インチ、64GB）を購入時に本体 1.5 万円を支払った後、月 2500 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、

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。

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。

IoT、AI でも多様なサポートが提供可能

中期的にみると、2020 年には 5G 通信網のサービスが本格的に始まる。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 機器が多方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、プレミアムメンバーソリューションハード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、ウエアラブル、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。

PC 組立やプログラミング学習を、親子体験型「こと」キット商品として提供開始

新商品として、8 月にパソコンを自分で組み立てる体験型商品「親子で組立体験付パソコン組立キット」を発売した。プレミアムメンバーとその子供向けに、パソコンを組み立てながら、コンピュータを学び、完成したパソコンをそのまま持って帰ることができる。

まずはハードの体験型学習ができる。必ず保護者（メンバー）と子供が一緒（親子 2 名まで、子供小 5～大学生 1 名）で、事前に予約して、当日は 90 分程度でいろいろ学ぶ。組立修了証書も発行され、記念撮影も行われる。これこそ、モノを売るという場面から、「コト」を楽しむという場面への大きな転換である。

入門モデルで体験付キットが 8.5 万円である。入門コース以外にも、e-sports 向け（15

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。

万円)、e-sports 動画編集向け（19.5 万円）などがある。これらを通して、メンバーとの対話がはずむことになろう。

次に、プログラミングの体験付というコースもスタートした。「親子でプログラミング体験付パソコンセット」である。PC＋BBC micro:bit（プログラミング入門キット）がセットになって、親同伴で 10 歳以上の小学生から高校生までが、自分でプログラミングを楽しめるようになる。90 分の体験付で 10 万円～18.5 万円まで、PC の大きさ、性能によって、いくつかの種類がある。確かに面白そうである。

社内の資格を得た専任の担当者がしっかり学習を指導し相談にのる。体験学習を社員が指導できるというのが当社の強みである。キット商品も自社で開発している。親も一緒に体験するというのが重要で、メンバーシップのよさを認識してもらうことができよう。

商品・サービスの粗利益の変化（試算値）

（百万円、%）

	2014.3		2016.3		2018.3		2019.3	
会社全体の売上高(連結)	53772	100.0	51729	100.0	43590	100.0	40447	100.0
サービス売上高(連結)	16194	30.1	24631	47.6	24566	56.4	25270	62.5
商品等売上高(連結)	37578	69.9	27098	52.4	19024	43.6	15177	37.5
サービス原価(単体、試算)	4676	28.9	7443	30.2	6845	27.9	7405	29.3
会社全体の粗利益(連結)	18273	34.0	21715	42.0	20044	46.0	21784	53.9
サービス粗利益(試算)	11518	71.1	17188	69.8	17721	72.1	17865	70.7
商品等粗利益(試算)	6755	18.0	4527	16.7	2323	12.2	3919	25.8

（注）商品等売上高にはその他サービス（ロイヤリティー、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。

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うパターンである。

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、

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。

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。

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ェ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

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。

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。

バランスシート

（百万円、%）

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
流動資産	13888	18368	19771	25381	26123	25702	24589
現預金	2982	4679	2370	4754	7726	10597	9542
売掛金	3969	6731	9609	13249	11202	8514	9039
棚卸資産	5986	5775	6548	6128	6103	6125	5642
固定資産	8942	8644	9336	9622	9506	9351	9031
有形固定資産	5073	4836	5013	5041	4857	4440	3977
差入保証金	1387	1349	1639	1810	1750	1703	1647
敷金	1268	1248	1275	1323	1403	1332	1338
資産合計	22831	27012	29108	35004	35629	35053	33620
流動負債	9009	9758	11647	12271	6786	6279	5499
買掛金	2087	3506	1691	1245	1230	964	958
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	1594
固定負債	4149	3915	2428	1347	5830	5523	3962
長期借入金	3479	3244	1796	751	5265	4952	3358
純資産	9671	13342	15032	21334	23011	23250	24159
有利子負債	7879	5871	7764	7197	7391	7195	4952
有利子負債比率	34.5	21.7	26.7	20.6	20.7	20.5	14.7

新しいソリューションサービスでは売掛金が増加

2019 年 3 月期のバランスシートを見ると、プレミアムメンバーへの計画的提案による需要増が出始めており、これによって、サービス一体型商品の増加で売掛金が増えている。一方で、スマートライフ店への転換が進んでいることで、たな棚資産は減少している。

スマートライフ店への改装やその進化系のスマートライフ Type-F への改装があっても、投資はさほど多くない。よって、キャッシュ・フロー(CF)では、営業 CF＋2563 百万円に対して、投資 CF－721 百万円にとどまっており、フリーCF＋1842 百万円のプラスとなっている。これを活かして、財務 CF では借入金の返済を進めている。

実際、バランスシートでは、売掛金が 5.2 億円ほど増えている一方で、棚卸資産は 4.8 億円ほど減少しているが、スマートライフ店にシフトすると、従来のように在庫をもたなくてよい。まして計画提案のウェイトが上がってくれば、用意する商品も一段とみえやすくなる。在庫にはたまにしか売れないテール商品はおいてないが、顧客のニーズでよく出るような

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。

周辺部品や付属品はしっかりおいてある。今後 5G 時代になると、商品やサービスの中身もかわってくるので、それへの対応も必要になろう。

設備投資として前期 9.4 億円に対して、今期 13 億円を計画しているが、ここには有形固定資産、無形固定資産（ソフトウェア）にのらない経費的なものも含んでいる。

新しい店舗は立地やサイズにもよるが、もし新店を作れば 4～5 億円、既存店のスマートライフ店への改装で 1～2 億円、スマートライフ店の Type-F への改装で 0.3～0.5 億円というイメージである。

キャッシュ・フローの推移

（百万円）

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3(予)
営業キャッシュ・フロー	1597	2010	-2512	516	4292	5045	2563	1880
税引き後利益	537	1848	1790	2742	1325	2282	1348	1780
減価償却	728	685	781	897	943	919	834	800
売上債権	-476	-2783	-2903	-3640	2034	2687	-525	-500
棚卸資産	1299	210	-772	420	24	-21	482	-500
仕入債務	-1421	1417	-1816	-449	-16	-282	14	300
投資キャッシュ・フロー	-994	-441	-1436	-970	-1090	-297	-721	-700
有形固定資産	-844	-332	-797	-604	-830	-450	-369	-400
無形固定資産	-135	-374	-260	-291	-178	-68	-297	-300
フリーキャッシュ・フロー	603	1569	-3948	-454	3202	4748	1842	1180
財務キャッシュ・フロー	295	127	1637	2837	-229	-1876	-2897	-1150
長短借入金	451	-2007	1892	-767	394	-195	-2243	-500
株式の発行	0	2289	0	3983	0	0	0	0
自己株式	0	0	-1	0	-5	-1006	1	0
配当金	-155	-153	-253	-380	-612	-660	-652	-650
現金・同等物の期末残高	2984	4679	2370	4754	7726	10597	9542	9572

スマートライフ型販売では、商品・サービスの売上げを 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。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

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。

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。

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。

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。自己資本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。

４．オーナー買い　　株式贈与による社員へのインセンティブ付け

オーナー買いで、社長個人から社員へ株式を贈与～インセンティブとして画期的

野島社長が個人として、社員に当社株を贈与することにした。グループの役員および正社員に、5 月 14 日の株価（386 円）に対して最大 6 億円（155.44 万株）を贈与する。8 月より

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。

順次株式贈与契約を締結していく。

8 月に創立 25 周年を迎えたが、当社のビジネスモデルを大きく変革させる中にあって、社員のやる気を引き出すために、株主としての立場も踏まえられるように、インセンティブを付与することとした。

多くの社員が証券会社に口座を作り、当社株の贈与を受ける。110 万円までは無税であるが、それ以上の場合、税金は当然自分で払う。株式は中長期に保有してもらうことを希望しているが、あくまで個人の判断に任せる。

通常自社株買いというのは、会社の資金を使って、市場から株式を買う。これは株主還元になる。自社株の買い入れ額が株式の価値を高めるからである。

今回は、オーナー（野島社長、3 月末現在の資産管理会社分も含む持株比率 31.13%）が、自分の資金でマーケットから 10 億円ほど買い付ける。そのうち 6 億円分を社員に分配、贈与する。会社とは関係のない個人としての贈り物である。会社の P/L とは何ら関係ない。

野島社長は考えた。社員が、会社が進もうとするデジタルライフプランナーに本気で取り組んでもらうには、社長自らインセンティブを出して、それを目に見える形にすることが必要であると。

既存の株主にとっては、オーナー買い（10 億円）を踏まえて、社員が株主になり、やる気を高めるのであれば、まさに同船に乗った気分となる。丁度ビジネスモデルが切り替わる時で、その方向もみえてきた。ここで勢いが加速すると、企業価値は大きく高まってこよう。

野島社長も 10 億円を個人と資産管理会社で投資して、社員と株式を分かち合うが、これで株価が 10%以上上がれば、特に問題はない。今後数年で株価は断層的に切り上がると予想されるので、その成果を社員と共有することができよう。

この自社株のオーナー買いと社員への贈与インセンティブは本邦初である。野島社長のアイデアはまことに画期的でユニークである。

５．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 月期から業績は低下した

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－16.7%）、経常利益 3467 百万円（同－16.2%）、純利益 2269 百万円（同－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 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

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。

込んだ。

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。

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、中古品などが落ちた。

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た。

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げ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。

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	3496
	2019	3270			
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	6237
	2019	5803			
インターネット 関連	2016	314	322	316	306
	2017	302	315	305	319
	2018	300	307	304	305
	2019	296			
売上高合計	2016	12606	11277	11100	11433
	2017	10713	10305	11440	11132
	2018	10329	9828	10235	10055
	2019	9385			
営業利益	2016	1344	789	577	692
	2017	585	595	683	1118 (788)
	2018	666	607	753	553
	2019	674			

（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

2019 年 3 月期も減益となった～移行期ながら底は確認

2019 年 3 月期は、売上高 40447 百万円（前年度比－7.2%）、営業利益 2579 百万円（同－13.5%）、経常利益 2685 百万円（同－12.8%）、純利益 1553 百万円（同－20.7%）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。

プレミアムメンバーに、今後のデジタルライフプランを計画的に提案するコンサルを行っているので、目先の売上高は減少している。

売上高の内訳をみると、全体では前年度比－3143 百万円の減少となっているが、商品が－3824 百万円であったのに対して、ソリューションサービスは＋704 百万円であった。物販は徐々に持ち直し、ソリューションサービスが以前のように復活することがカギである。

売上減によって、粗利は－1381 百万円ほど減少した。一方で、販管費も－978 百万円減少したので、営業利益の減少は－402 百万円にとどまった。商品の粗利は低いので、売上減の影響は相対的に小さい。

販管費では、広告宣伝費－281 百万円、人件費－409 百万円とかなり減っている。商品販売のためのスポット的にチラシやそのためのアルバイトの採用をやめて、継続的なコンサルに力を入れていることによる。

一方で、ソリューションサービスの売上高は伸びており、ここが収益を支えている。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 人で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。

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	-3.6	-3.9	-10.5	-4.7
2020.3	-9.1			
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	-4.3
2020.3	-10.7			

2020 年 3 月期は増益に転換

2020 年 3 月期の会社計画は、売上高 41000 百万円（前年度比＋1.4%）、営業利益 2600 百万円（同＋0.8%）、経常利益 2700 百万円（同＋0.5%）、純利益 1780 百万円（同＋14.6%）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。

見込んでいる。

上期、下期に向けてみると、上期の営業利益 1100 百万円（同－13.6%）、下期の営業利益 1500 百万円（同＋14.9%）と、下期からの業績好転を見込んでいる。

下期になると、5G 対応準備が始まり、2020 年 1 月には Windows 7 のサポート終了もある。サポートニーズは高っており、計画的提案には追い風になると、野島社長はみている。

2020 年 3 月期では、粗利率 45.0%を会社側では計画している。サービス一体型商品が増えてくると、粗利率はやや低下する傾向となろう。広告宣伝費や人件費は前期のように減らないが、急に増加するというほどでもない。減損もさほど大きくないとみられる。

業績予想

（百万円、%）

	2016.3		2017.3		2018.3		2019.3		2020.3(予)		2021.3(予)	
売上高	51729		46417		43590		40447		41000		43000	
粗利益	21715		21249		20044		18663		18500		19500	
対売上比		42.0		45.8		46.0		46.0		45.0		45.3
販売管理費	17628		17846		17062		16083		15900		16500	
対売上比		34.1		38.4		39.1		39.8		38.8		38.4
営業利益	4086		3402		2981		2579		2600		3000	
対売上比		7.9		7.3		6.8		6.4		6.3		7.0
経常利益	4139		3467		3079		2685		2700		3100	
対売上比		8.0		7.5		7.1		6.6		6.6		7.2

1Q は増益を確保

2020 年 3 月期の 1Q は、売上高 9385 百万円（前年同期－9.1%）、営業利益 674 百万円（同＋1.1%）、経常利益 696 百万円（同＋0.6%）、純利益 483 百万円（同＋5.3%）となった。

デジタルライフプランナーによる計画的需要作りという点では、まださほどの成果はでていないが、プレミアムメンバーに対して、計画的コンサルを行うという点では幅が広がっている。

前年同期でみると、商品売上高が－6.9%、ソリューションサービス売上高が－9.4%とサービスに動きはまだ鈍い。

利益増減でみると、前年同期で売上高が－943 百万円減少し、それにともなって粗利が－302 百万円となったが、販管費も－309 百万円となったので、営業利益は減益にならず、横ばいをキープした。

売上高粗利率 48.2%（前年同期 46.7%）、売上高営業利益率 7.1%（同 6.5%）といずれもアップしている。

今下期からは、商品一体型サービスが寄与して、サービス売上高が上がってくるので、利益率も 1Q に比べて多少下がることになろう。

1Q 末のバランスシートでは、棚卸資産がやや増えている。これは PC の需要増に備えていることによる。

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。

スマートライフ店への改装では、1Q（6 月）に地方の半田インター店、鹿児島店の 2 店を実施した。地方におけるリニューアルも違和感なく、受け入れられており、PC デポのスマートライフ店は 1 つの成功パターンを作りつつあるといえよう。

人員は、3 月末に比べ、6 月末では正社員が 55 名ほどに増えている。新卒 61 名、パート・アルバイトから登用 24 名が入っている、一方、アルバイトは－150 名と減少している。これによって、トータルに人件費は減少している。

デジタルライフプランナー型ビジネスモデルへのシフトは新入社員を引きつけており、若手の退社率がかなり下がっている。

1QのP/L

（百万円、%）

	2019.3期 1Q		2020.3期 1Q		
	売上高	利益率	売上高	利益率	前年同期増減
売上高	10329		9385		-943
粗利益	4824	46.7	4522	48.2	-302
販管費	4157	40.3	3848	41.0	-309
広告宣伝費	161		143		-18
給料・手当	1476		1369		-107
営業利益	666	6.7	674	7.4	+7

デジタルライフプラン効果は今下期から顕在化

デジタルライフプランナー型ビジネスモデルの骨格はでき上がってきた。社員の訓練も進みつつある。デザインシートもストック化しつつある。今回のオーナーによる株式の贈与もよきインセンティブとなろう。新入社員 61 名も戦力化してくる。よって、この下期からは増益に転換してこよう。

計画的提案の需要効果は、2019 年 3 月期の 4Q に売上高の 1%であったものが、2020 年 3 月期の 4Q には 4.5%まで上がってくる可能性がある。400 億円の売上に対してみると、年商換算で 4 億円が 18 億円に増えてくるという効果である。

改装は続く

スマートライフ店への転換は全店で進める。あと 20 店を 2～3 年で転換することになろう。さらに、スマートライフ店の Type-F への変更も年 8～12 店ペースで進める。この Type-F 店ではプレミアムメンバーしか入れないラウンジでカウンターのデスクに座って、デザインシート（未来設計画）を書いていく。まだ新規出店は考えていない。もし物件があればという姿勢である。

新しいビジネスモデルへの転換が進行中

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 月期の下期からになろう。ここの方向付けがはっきりして

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。

くれば、中期的に売上高 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。

2016 年 3 月期に、売上高 517 億円、営業利益 40.8 億円というのが、過去のピークであったが、新しいビジネスモデルでは、新規出店なしで売上高 500 億円、営業利益 40 億円は十分達成できよう。

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 で話をして、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。

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スマホを使いこなせているか。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、オーディオなどへとどんどん広がりがでてくる。

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、楽しみを提供する。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浸透しつつある。

５．企業評価　　信頼を取り戻し、攻めの局面へ

デジタルライフプランナーのブランド化

5 月に「デジタルライフプランナー」の商標を取得した。スマートライフの商標は店名に活用して定着している。すでに将来計画的コンサルティングへのビジネスモデルの転換を開始した。そこで働く社員を将来計画型コンサルタントとして強化している最中である。今後、お客向けにこの名前を使ってブランド化していくことになろう。

プレミアムメンバーシップを取得すると、月額課金を支払うというサブスクリプション型の会員になる。いつでも、何でも、どこにいてもデジタルライフについて相談できる。お店にいけば、自分とファミリーを担当するチームが専用ラウンジで対応してくれる。必要なら出張サポートに来てくれる。

困りごとはもちろん、使い勝手についてもいろいろレクチャーしてくれる。メンテナンスや修理にはスピーディに応じてくれる。次の商品・サービスの購入を相談した上で、計画的

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。

に進めることができる。家で使っていない機器や眠っている機器について、活用することも大事である。デジタル資産が有用なのか不用なのかも検討することができる。

ビジネスモデルの転換に勝算あり

人材教育では、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る。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なって描いていく。

CSR 活動に基づく経営では、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している。

メンバーシップサービスの品質向上では、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る。

店舗のリノベーションでは、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ている。

ソリューション型商品の開発では、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、それを一段と拡充させようとしている。また、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。同時に、コンプライアンスにも十分対応していく。

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。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みせよう。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よう。

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、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。

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。2 年後に PC デポのビジネスモデルはもう一段強く

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。

なっていよう。

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。ここ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）

2019 年 3 月末の株主数は 7434 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）等である。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。

これに対して、プレミアムメンバーである株主の優待を充実させた。100 株所有の株主の場合、通常は物品の購入 1000 円相当、技術サービス支払 2000 円相当というものが、プレミアムメンバーでは、物品購入も 2000 円相当となる、これはプレミアムメンバーに当社の株主になってもらうことをアピールしている。

8 月 30 日の株価(480 円)でみると、PBR 0.99 倍、ROE 7.3%、PER 13.5 倍、配当利回り 2.7%である。株価は明らかに割安である。計画提案の累積効果による需要増を軸に、約 40 万人の会員向けサービスの改善、新規会員の増加、ソリューションサービス売上高の増加による業績の拡大につれて、株価は大きく見直されてこよう。

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。