

## 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サービス体制を一新、需要拡大局面へ～

2020年6月10日

東証1部

#### ポイント

・新型コロナウイルスへの対応が加わって、テレワークやオンライン学習のニーズが高まっており、PCやタブレットの販売が伸びている。PCデポは在宅でのテレワーク、オンライン学習、遠隔コミュニケーションなど何でも相談にのってくれる。

・新しい生活様式では、1) オンラインサービス活用のための買い替え相談やネット環境の整備、2) オンライン学習、遠隔コミュニケーションの使い方、3) 新しいサービス利用の料金見直し、4) 既存メンバーから新規メンバーへの拡大などが盛り上がってこよう。当社への需要は急速に拡大するものとみられる。

・野島社長は、「社会貢献と稼ぐ力が成立する」ところに、ビジネスとしての持続性があると、社員に語っている。トップ自ら人材育成に全力投入しており、人材も育っている。新しいビジネスモデルを実践して、新規メンバーを獲得し、事業の拡大を図る局面に入っている。新規採用も応募が増えており、強化していく方向である。

・昨年「デジタルライフプランナー」の商標を取得した。これをブランド化していく。3～5人がチーム(Works)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(将来計画図)に蓄積していく。この需要創出効果が次第に顕在化してこよう。

・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。PCの役割も見直され、今後は継続的に市場開拓ができよう。

・新しいビジネスモデルへの転換は、先進的で画期的である。今後はプレミアムメンバーのリテンション(保持)も高まり、新規の加入も増えてくるので、収益性は以前より向上してこよう。今後5年で売上経常利益率10%、経常利益50億円が十分見込めるので、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(会員)との結びつきを強化
4. 人材育成 ユニークなマイクロガバナンスと関係人口作り
5. 当面の業績 新体制への切り替え効果はこれから本格化
6. 企業評価 新規加入の増加で、攻めの局面へ

## 企業レーティング A

株価 (2020年6月9日) 601円 時価総額 316億円 (52.622百万株)  
PBR 1.20倍 ROE 7.9% PER 15.1倍 配当利回り 2.2%

(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
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	39137	2941	3018	1718	34.2	13.0
2021.3(予)	37500	2900	3000	2000	39.7	13.0
2022.3(予)	40000	3500	3600	2350	46.7	13.0

(2020.3ベース)

総資産 33043百万円 純資産 25259百万円 自己資本比率 76.3%

BPS 500.8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		2013.3	2017.3	2019.3	2020.3	
	売上高	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	69.0	43.4	34.4	38.3	14972
パソコン・周辺機器	24375	58.5	46.4	23.5	19.0	20.9	8173
アクセサリ・サブライ・ソフト	6554	14.6	12.1	6.7	5.7	5.5	2184
中古その他	4643	9.3	10.5	14.2	9.7	11.8	4614
サービス収入	11340	17.6	31.0	56.6	65.6	61.7	24164
ソリューションサービス	8726	10.3	27.3	53.7	62.5	58.4	22878
ロイヤリティ他収入(FC)	522	1.3	0.3	0.2	0.1	0.2	59
インターネット関連事業	2090	6.0	3.4	2.7	3.0	3.1	1227
合計	46912	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	39137

(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する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。

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、何もせずすぐに新しいPCが使えるので、確かに便利である。

## 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、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。

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。

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。

---

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。

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。

### サブスクリプション(月額課金)型ビジネスをいち早く展開

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、プレミアムメンバー(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。

### PC(パソコン)とともに創業

野島社長(60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見れば、規模では下位にあるが、競争

---

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

2020.3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	8	46	58	112
子会社	7	6	5	18
FC	3			3
合計	18	52	63	133

(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きた。

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。

3 月末現在、PC デポは直営が 54 店(うちスマートライフ 46 店)、関東圏以外に出店している子会社ピーシーデポストアーズが 13 店(うちスマートライフ 6 店)、FC が 3 店の 70 店である。また、パソコンクリニックは直営 58 店、子会社ピーシーデポストアーズ 5 店である。合計 133 店を有する。

パソコンクリニックは 8 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。

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。

## 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2020年3月末で792名(前期末780名)、この他に8時間換算で約815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

6月の株主総会では、執行サイドの取締役が2名退任、1名新任となる予定である。取締役全体では1名減の8名となり、そのうち社外取締役は3名となる、役割を明確にした上でスリム化を図っており、議論の活発化と意思決定の迅速化を進めている。

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。

2019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。

業務を担当する執行役員については、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。

## 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

野島社長による役員、正社員等への株式の贈与のための株式の買い付けは5月で終了したとの報告があった。贈与については、今後も継続していく予定である。

野島社長が個人として、社員に当社株を贈与している。グループの役員および正社員に、2019年5月14日の株価(386円)に対して最大6億円(155.44万株)を贈与することと

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、8月より順次株式贈与契約を締結してきた。

2019年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おいて、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した。

多くの社員が証券会社に口座を作り、当社株を受け取った。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た。

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、2020年3月末現在の資産管理会社分も含む議決権比率36.5%）が、自分の資金でマーケットから10億円ほど買い付けた。そのうち6億円分を社員及びアルバイトに分配、贈与を継続中である。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。

## 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

---

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。



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。

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。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、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。

### 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

---

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。

ムも一新している。

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

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

スマートパックという利用方法も広がっている。ハードを購入して、必要なソフトや回線料を別々に月額で払うという方式ではなくて、ハードもソフトもネット回線も全て込みこみで、月額利用料金にまとめてしまうやり方である。一種の残価設定型の 3~4 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い会員になって頂く。商品を並べて好きなものを選ぶ、というスタンスではない。本人が実行したいインターネットコミュニケーションを、ワンストップで提示する、と野島社長は強調する。よってお店のイメージも従来とは異なり、接客カウンターが重要なスペースを占める。

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

PCデポの店舗展開

期末店舗数	1995.3	2000.3	2005.3	2010.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
PCデポ										
直営	1	10	28	43	36	28	23	16	12	8
スマートライフ店					15	25	31	39	43	46
子会社				4	13	13	13	12	10	7
スマートライフ店								1	3	6
FC		8	32	17	3	3	3	3	3	3
PCデポパソコンクリニック										
直営					52	52	53	53	53	58
子会社					0	5	5	5	5	5
FC				24	6	1				
合計	1	18	60	88	125	127	128	129	129	133

(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。

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。

## 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。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。

## 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号であった。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。

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を使いこなせない人、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、2005年から月額料金をスタートさせた。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きた。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(Dr. Smart)のPC技術サービスメニュー(例)

		(円)	
		プレミアムメンバー	一般
定期メンテナンス	Windows	0	48000
	Mac	0	43000
リカバリー作業アップデート	Windows	7000~11000	35000
	Mac	7000~11000	25000
PC同時購入特典 PC設定サービス レギュラー	Windows	6000	32000
	Mac	14000	35000
データ 修理PCデータバックアップ		7000	32000
	起動しないPCデータバックアップ	12000	37000

(注)プレミアムメンバー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

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

PC について、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(会員)との結びつきを強化

#### 新しい生活様式～コロナ対応が加速

スマホによる電子決済の普及が広がっている。オンライン化が進む中で、その活用に関するレクチャーメニューを強化している。店舗においては、メンバー専用のラウンジを設置してサービスの向上に努めている。

新型コロナウイルスへの対応が加わって、テレワークやオンライン学習のニーズが高まっており、PC やタブレットの販売が伸びている。

PC デポは在宅でのテレワーク、オンライン学習、遠隔コミュニケーションなど何でも相談にのってくれる。今回のコロナショックで、当社の強みが生きて、需要の掘り起こしが一段と加速しよう。

新しい生活様式では、1) オンラインサービス活用のための買い替え相談やネット環境整備、2) オンライン学習、遠隔コミュニケーションの使い方、3) 新しいサービス利用の料金見直し、4) 既存メンバーから新規メンバーへの拡大などが盛り上がってこよう。当社への需要は急速に拡大するものとみえられる。

#### PC へのニーズは再び高まり、今後も続こう

一時期、スマホ時代の到来で、PC はいらなくなるという見方もあったが、野島社長は、クラウド化が進んでも、家庭の PC は重要なプラットフォームのコアとしてニーズが高まるとみていた。この方向がはっきりしてきたので、今後数年のトレンドとして PC はかなり売れていく。それが単体の商品として売れることもあれば、サービス一体型として売れていくこともある。

#### GIGA スクールに期待

今年 4 月より小学校でプログラミング教育が必修化、来年 4 月からは、中学校でプログラミング教育が必修化される。文部科学省が推進する GIGA(Global and Innovation Gateway for All) スクール構想は、1 人 1 台の端末と、クラウドを活用したネットワークの活用で、個別最適な学びを実現しようというものである。

これに関連して教育需要が増えてくる公算が高く、当社では 2 月に小中学生の学習用パ

---

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。

ソコン大相談会を全店で開催するなど、本格的に力を入れ始めた。社員はPCには詳しいので、むしろ新学習指導要領をよく勉強しており、親子一緒に十分話をして相談に乗れるように準備している。また、今年はプレミアムメンバーの新規大募集を本格化させる。春以降具体化してこよう。

### 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。デバイスを組み立てるのが楽しい。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

---

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

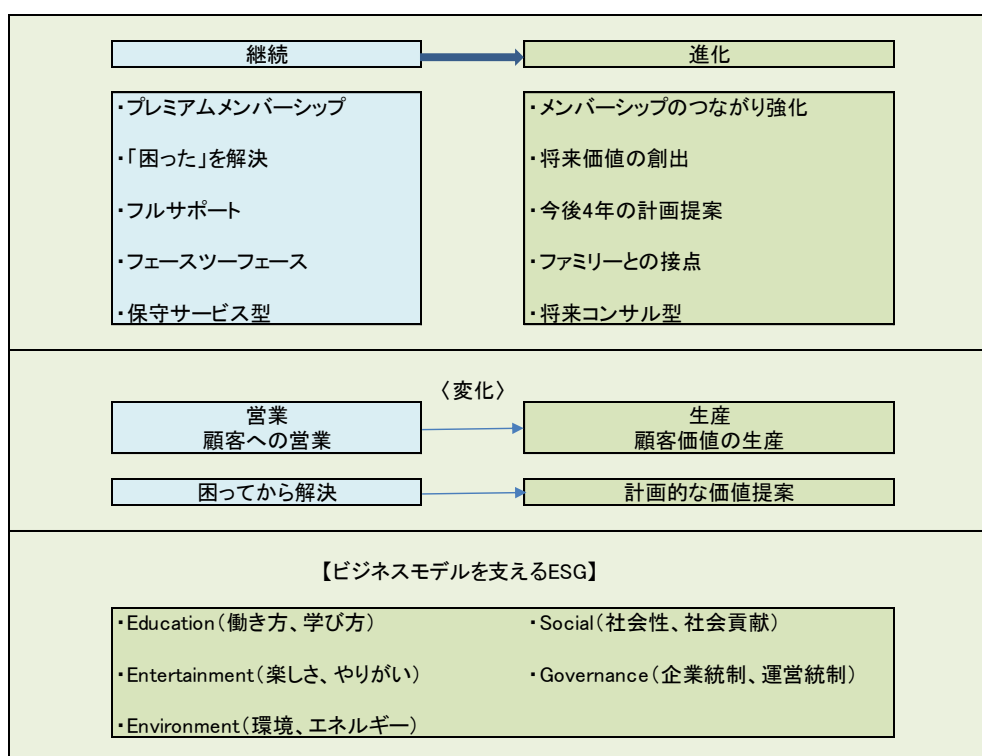
こで揃えていくか。これを本人及び家族を入れて練っていく。

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エンジニアチン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年春から大きく広がってきた。

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」を商標登録、いよいよ本格化

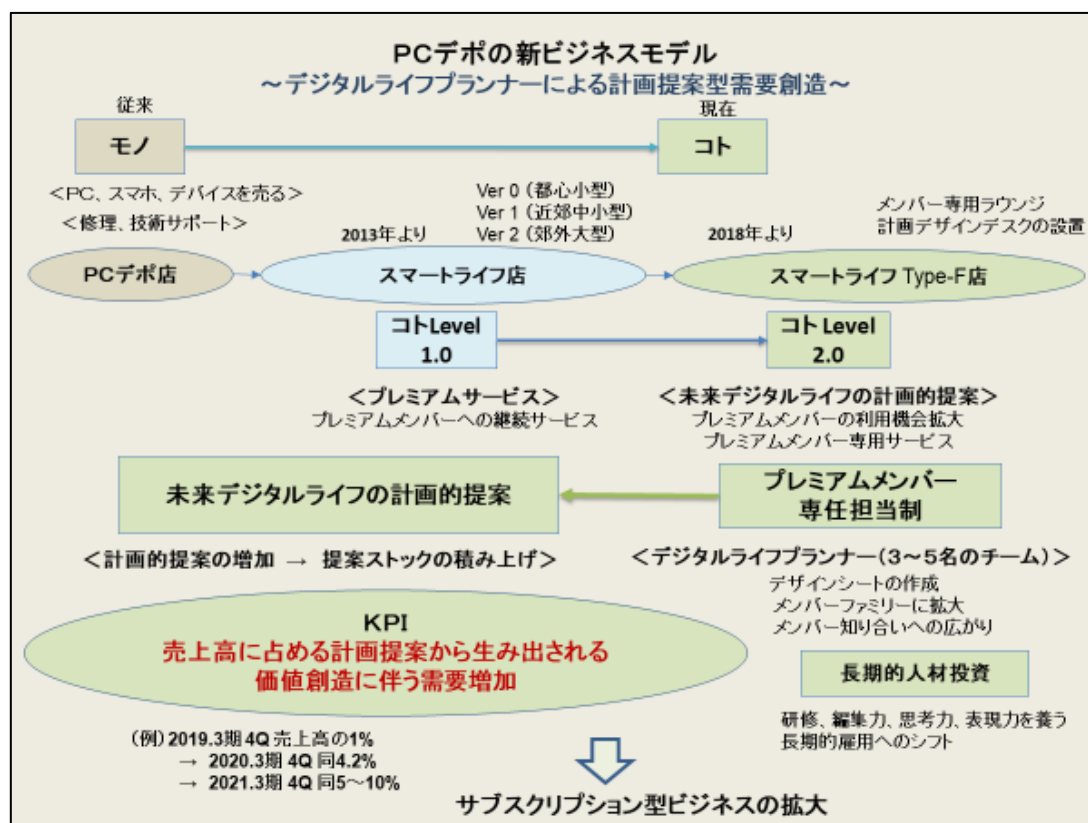
2019年5月にデジタルライフプランナーの商標登録ができた。よって、この名称は当社しか使えない。デジタルライフプランナーの専任担当は、3~5名のチーム(Works:ワークス)で構成されている。これから先のデジタルライフをプレミアムメンバーと一緒に考えていく。どんなデバイスについても、ファミリー中心に、計画的に生活のデジタル価値を創って

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している。

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「コスト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(ワークス)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。

ワークスは、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。

### 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れば、新規顧客の紹介が増えてくる。実際そのような動きも出始めている。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。

新卒の採用では、2019年4月入社70人に対して、2020年4月は100人ほど採用した。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

---

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。

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く、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。メーカーサイドが新商品を出しても、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ついでに、4年間の期間に更新需要を取り込んでいくことができる。

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る。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。

---

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。

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。

2018年の10月からの1年は、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。

### 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ショッピングモールに出店している店舗など一部の店舗は別である。

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。

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。いつ頃、どんな商品サービスが必要になるかをはっきりさせて、お客のイメージに

---

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

合わせて商品やサービスを提案していく。

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～“デジタルライフ・デザインシート”

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図（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。

### 将来計画図（デザインシート）づくりが鍵

プレミアムサービスは、3～4年間の計画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買い替えたい。そうすると何が起きるか。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。

---

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。

ニーズを書きだして、一緒に計画図を作っていく。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。計画図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。

### 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は大型店である。大型店もスマートライフ店へ転換しているの、サービス需要が一段と増えてこよう。

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（2020年1月閉店、同年6月に有明に移転開店予定）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～体験型メニューと専用ラウンジ

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

---

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ている。長野店が 2016 年 9 月にリニューアルした。

計画的需要創造の具体的取り組みでは、体験型商品のメニューを増やしている。PC の組み立て、プログラミング教育、オリジナルハガキ・年賀状作りなどが体験して学べる。スマートライフ店では、メンバー専用ラウンジで、いろいろ楽しむことができる。

昨年 11 月にオープンしたスマートライフ三島店は 500 坪の大型店であるが、専用ラウンジを広くとったり、ドローンを使ってフライト&写真撮影と編集が体験できるドローン体験型を取り入れたりしている。

これは興味深い。チームのデジタルライフプランナーが、メンバー(会員)に声をかけて、ファミリーから興味あるユーザーを引きだしてくる。よって、体験型の顧客を集める集客力も格段に違う。

### さらなる進化に向けて～大型店をリニューアル

富里店は 800 坪の大型店であったが、ここを 400 坪の店舗にリニューアルした。残りの 400 坪の活用はこれから検討していく。スマートライフ店はデジタルライフの相談にのる店なので、商品を大量に並べるわけではない。よって、400 坪でもかなり大型である。スペースも広く、メンバー専用のラウンジもある。残ったスペースは次の時代に合ったデジタルライフ活用サービスを提供する拠点とする方向であろう。

盛岡店も 700 坪の大型店を 400 坪でリニューアルした。Works の数も従来に比べて増えていく。Works が増えればカバーするメンバーも増加させることができる。

### パソコンクリニックへの出店を開始

ケーズデンキへのパソコンクリニックの出店が久しぶりに始まっている。昨年 10 月にケーズデンキ上尾店内、ケーズデンキ本庄店内に新規出店した。

パソコンクリニックは、まさに PC、タブレット、スマホのサポートである。ハードの機器はケーズデンキで新規に買っても、そのサポート(データの移行など)を受けたいと思えばプレミアム会員になればよい。

ケーズデンキの店舗担当者も PC 関連については、パソコンクリニックに誘導してくれる。つまり、この新規出店はメンバー(会員)の増加に直接結びつく。人材の育成度合いとケーズデンキのニーズとの兼ね合いであるが、今後 1 つの出店形態として大いに注目したい。

### 今後の店舗展開～スマートライフ店への改装

2021 年 3 月期のスマートライフ店への改装は、大型店の富里(千葉)と盛岡を含めて 7 店実施したが、ららぽーと豊洲紀伊国屋店内は全体が有明に移転するため、一旦閉店となった。よって、スマートライフ店は 6 店増加して 52 店舗となった。スマートライフ店への改

---

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。

装は、今期も5店を予定しており、ここ3年で全店のリニューアルを終えるであろう。

また、パソコンクリニックは5店新規にオープンした。パソコンクリニックについては、3～5店で、スマートライフ1店に相当するビジネス規模が見込める。前期5店に続き、今期も5店前後を予定しており、これも2年後には売上増に寄与してこよう。

#### 新規出店、スマートライフ店への転換

(店)

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3(予)
PCデポ								
直営・子会社(新規)		3						
スマートライフ店(新規)		1	3	2	1			
スマートライフ店(改装)	4	10	7	5	8	6	6	5
パソコンクリニック								
直営(新規)		2		1			5	5
合 計	4	16	10	8	9	6	11	10

(注)予は会社計画

#### サービス需要への対応～プレミアムサービスのメニュー

会員サービスのメニューは、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ている。

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

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。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。

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。

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)(16インチ、512GB)を組み合わせ、店頭頭金4万、月々9000円で利用できる。iPhoneを持っていると、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 11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iPhone11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 11(64G)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1.5万円を支払った後、月3250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。

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



こ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、128GB) を契約時に本体 1.5 万円を支払った後、月 2500 円 (3 年プラン) 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。

#### 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
Apple Watch Apple TV  MiDi keyboard Sound Bar  MacBook Pro Wireles speaker system Multi-audio component Stereo record player		

(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

#### IoT、AIでも多様なサポートが提供可能

中期的にみると、今年から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。

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。

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

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。

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、2019年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むようになる。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。

### 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ったパターンである。

---

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。

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

商品・サービスの粗利益の変化(試算値)

	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。

## 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

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。

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

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

### 売上高経常利益率10%、ROE15%を目標とする

野島社長は、経営目標のKPI（重要経営指標）として、売上高経常利益率10%、ROE15%を掲げている。今のビジネスモデルでサービスのウ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、%)

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.30
流動資産	19771	25381	26123	25702	24589	23823
現預金	2370	4754	7726	10597	9542	8383
売掛金	9609	13249	11202	8514	9039	9421
棚卸資産	6548	6128	6103	6125	5642	5695
固定資産	9336	9622	9506	9351	9031	9220
有形固定資産	5013	5041	4857	4440	3977	4362
差入保証金	1639	1810	1750	1703	1647	1639
敷金	1275	1323	1403	1332	1338	1226
資産合計	29108	35004	35629	35053	33620	33043
流動負債	11647	12271	6786	6279	5499	5059
買掛金	1691	1245	1230	964	958	875
短期借入金	4520	5200	0	0	0	0
長期借入金(1年内)	1447	1044	2125	2243	1594	1286
固定負債	2428	1347	5830	5523	3962	2725
長期借入金	1796	751	5265	4952	3358	2071
純資産	15032	21334	23011	23250	24159	25259
有利子負債	7764	6996	7391	7195	4952	3358
有利子負債比率	26.7	20.0	20.7	20.5	14.7	10.2

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。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商品はおいてないが、顧客のニーズでよく出るような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る。

設備投資は2019年3月期9.4億円に対して、2020年3月期は12.9億円であった。今2021年3月期は11億円を計画している。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)					
	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
営業キャッシュ・フロー	-2512	516	4292	5045	2563	2029
税引き後利益	1790	2742	1325	2282	1348	1905
減価償却	781	897	943	919	834	752
売上債権	-2903	-3640	2034	2687	-525	-381
棚卸資産	-772	420	24	-21	482	-53
仕入債務	-1816	-449	-16	-282	14	-80
投資キャッシュ・フロー	-1436	-970	-1090	-297	-721	-949
有形固定資産	-797	-604	-830	-450	-369	-729
無形固定資産	-260	-291	-178	-68	-297	-272
フリーキャッシュ・フロー	-3948	-454	3202	4748	1842	1080
財務キャッシュ・フロー	1637	2837	-229	-1876	-2897	-2238
長短借入金	1892	-767	394	-195	-2243	-1594
株式の発行		3983				
自己株式	-1	0	-5	-1006	1	5
配当金	-253	-380	-612	-660	-652	-644
現金・同等物の期末残高	2370	4754	7726	10597	9542	8383

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

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。

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。

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

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

### コロナ対応もあり、当面はキャッシュを優先

売上高が減少しているので運転資金も少なく済む。店舗のリニューアルに伴う設備投資は、内部資金（留保利益+減価償却）で十分賄うことができるので、財務面では借入金の返済が進んでいる。結果として自己資本比率は一段と上がってきた。

フリーキャッシュ・フローはプラスであるが、前期と違って今回は、借入金の返済を進めない。コロナ対応もあるので、現預金は余裕をもっておくと共に、次の攻めに向けて準備しておく方針である。

財務上の心配はないので、ここからのフリーキャッシュ・フローをどのように活用するのか。人材投資に一段と力を入れるのに加えて、次のビジネスモデル創り、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ので、投資余力は十分にある。

## 4. 人材育成 ユニークなマイクロガバナンスと関係人口作り

### 人材の育成が進み、新規プレミアムメンバー(会員)の獲得に舵を切る

社員の教育研修も進み、全店にある300前後のワークス(チーム)もメンバー(会員)とのコンタクトを深めつつある。今期からは新規メンバーの拡大に舵を切っていく。

ここ2年は既存のメンバーへのサービスを強化しながら、ワークスの人材育成を図ってきた。コアとなる人材が育ってきたので、新規採用(新卒、中途)も増員していく。今期は前期に比べてかなりの採用増を目指している。

### 人材育成に全力投入

チーム作りには、人材育成が最も重要である。野島社長は自らの時間の7~8割をこの育

---

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。

成に使ってきた。スタッフが一堂に会して方針発表を聞く機会や検討を行う機会は年1回から3回へ、社員はもちろんパート・アルバイトに至るまでトップの考えを直接語って対話している。

### チーム力を形成

1つのワークスとなった担当者が、メンバー(会員)の将来計画図(デザインシート)を書いていく。その計画図こそがアセット(資産)である。これがいずれ需要を生み出す。この将来コンサルこそ、PCデポが目指すビジネスモデルであり。これがコトレベル2.0への対応である、と野島社長はいう。将来のあるべきビジネスモデル(BM2)を描けている点を高く評価したい。

メンバー(会員)には店舗にきてもらい、3~5人の専任チームと一緒にところで、わが家の将来デジタルライフプランを語ってもらう。最初はすごく時間がかかる。そのわりにビジネスにはならない。しかし、計画図が次第にはっきりしてくると、自分、妻、子供たち、親たちのそれぞれに、どのようなデジタルライフを組み込むことが楽しみにつながるかがわかってくる。

### マイクロガバナンスを効かして

現場レベルのマイクロガバナンスによるデジタルライフプランナーのチーム作りが進んでいる。誠にユニークである。

例えば、本社のIR担当者は総合リレーション室に属しているが、このメンバーは役員も含めて、別々の店舗の各々のチームの1つに属している。チームの一員として、メンバー(会員)の将来計画図作りに参加している。

同時に、IRチームとして、そこでのチーム力も問われる。店舗におけるチームの成績を本人の成績として、本社IRの3人が集まると、その3人の属するチームの業績がIRチームの業績となる。

そうすると何が起きるか。ある店のあるチームはこんな活動をして将来計画図(アセット)を積み上げている、それが今後の業績にこう結びついている、というケースを3人がそれぞれ持ち寄る。意見交換をして、また各店舗のチームにフィードバックしていく。

### 子育て世代も戦力化

野島社長は、当社で働いている子育て世代のパートママを集めて、デジタルライフプランナーの活動について話をした。パートママは大いに盛り上がり、いろいろアイデアを出し始めた。店舗に戻ると、各人はどこかのチームの一員である。早速メンバー(会員)の新規加入に結びついたというケースも出ている。子育て世代のパートママは、いずれ子供の手が離れて、PCデポで本格的に働きたいとなれば、大いなる戦力となろう。仕事をきちんとし

---

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

ながら、楽しい職場にしていこうとしている。

### 自発的なやる気を引き出す

チームメンバーが学び合って、1) 常にメンバー（会員）にとっての価値を優先する、2) 思いこみや独りよがりが無理なことはしない、3) チームの全員が助け合って、メンバーの将来計画図をどんどん貯めていく。これがまさに、攻めと守りのガバナンスとして、チーム内をコントロールしていく。上司の指令で、無理な行動をとることもない。成績をあげようと、押し込み的な販売に走ることもない。

### 関係人口の増加を目指した取り組み

このアメーバ方式を、野島社長は関係人口作りと呼んでいる。PCデポの仕事に関わる人々を増やして、そのつながりの中から新しい価値を生み出していく。関係人口を増やす創造的な企業になろうとしているわけだ。

### 独自性の追求

野島社長は、できるだけ競争をさける独自の戦略を工夫してきた。インターネット企業のEC（Eコマース）と競争せず、家電量販店とも競争しない道を拓いてきた。現在でもポイント還元はやっていない。売上規模を追わず、粗利率で勝負している。

2020年3月期は新しいビジネスモデルへの移行期であったが、その方向と姿は大分はつきりしてきた。コト消費は堅調なので、デバイスに対するサポートニーズは引き続き高い。量販店もサービス型にシフトしようとしているが、実態はできていない。

何が違うか。商品の販売によって粗利を得るビジネスモデルでは、フローを追わないと当面の利益が上がらない。これを丸ごとなしにして、ストック型の収益を我慢強く追うというのはつらい。足元が赤字になって数年がまんするということはほぼできない。

### なぜできるのか

実は、多くの証券会社の対面サービスにおいても、ストック型のビジネスを求めてきた。しかしながらも、フローのビジネスから脱却できずに苦しんでいる。なぜできないか。数年の赤字を覚して、フローからストックへの死の谷を渡れないからである。

PCデポは、今なぜ将来デジタルライフのプランナー型へシフトできるのか。それは、すでにプレミアム会員によるサブスクリプションが定着しているからである。10年先行した強みがある。よって、当社にできても、家電量販店など他社には相当難しい。

### ソリューションファースト

顧客との接点の意味付けが違っている。かつては、新しいデバイスが発売されると、それ

---

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。



を顧客にアピールして販売した。今は、今日出た新商品を今日売る必要はない。

それはこちら側の論理で、メンバーである顧客のニーズではない。メンバーのデジタルライフと一緒に考えて将来計画図を描いているので、その時がきたら買い替えたり、買い増したりしていけばよい。

デバイスファーストではなく、ソリューションファーストである。つまり、メンバーである顧客がデジタルライフで本当にやりたいことを実現できるように、ソリューションをサポートしていく。

チームでデジタルライフの計画図を書くといっても、いずれ商品やサービスの押し込み販売になってしまうのではないかと、という懸念に対しては、2つの側面からみていく必要がある。1つは、計画図と一緒に作っていくという場面でチームが連携しているので、勝手に書き込んでいるわけではない。もう1つは、計画図こそが最大のアセットであるというカルチャーの形成である。この現場におけるマイクロガバナンスに、人材育成の魂を入れようとしている。

## 計画的需要とは

通常顧客は、自分で買い替えや買い増しを検討し、店舗にやってくる。それはそれとして受け入れるが、当社が定義する計画的需要ではない。当社のいう計画的需要とは、メンバー(会員)が当社の専任のワークスと対話をして、それを1枚の計画図に描いた後で、実際の需要に結びついたもの、と定義している。

計画図を描くと、計画的に需要が見込めるようになる。計画図こそストック(資産、アセット)であり、そこを積み上げることで需要が生み出される。

2020年3月期の4Qで、計画的需要の全売上高に占める比率は4.2%であったが、これを2024年4Qには50%に持っていこうという目標をかかげている。

かつて10年かけてサービス売上比率を3%から50%に上げてきた。このBM(ビジネスモデル)の転換をみると、次のBM2へのシフトも十分勝算があるといえよう。

計画的需要の比率が上がってくると、1) 約束が売上となってくる、2) メンバーの長期化につながる、3) メンバーの来店頻度が上がってくる、4) コールセンターへの問い合わせが減る、5) メンバーの退会が減る、6) 折込チラシが少なくなる、などの効果が見込める。即ち、企業価値が大幅に向上してこよう。

計画的提案売上高比率  
～新ビジネスモデルのKPI～

	2019.3 4Q	2020.3				2021.3 4Q(予)	2024.3 4Q(予)
		1Q	2Q	3Q	4Q	5~10	30~50
計画的提案による売上高の 全売上高に占める割合	1.0	1.5	2.0	3.0	4.2	5~10	30~50

(注)(予)はアナリスト予想

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。

ただし、今期を見ると計画的提案比率の上昇はコロナの影響でやや遅れよう。計画的提案に基づく売上は、コロナの影響で先送りとなっているからである。既存のメンバーには、急ぐ必要がなく、待ってもらえる内容は待ってもらっている。よって、この数値の上昇テンポは、今期についてはかなり鈍いものとなろう。

### 顧客層の広がりを目指す～新規開拓にも着手

当社のメンバーに若い20代の人はい少ない。デジタルライフを楽しみたいファミリー層が中心である。その親の世代のシニアも、アクティブ デジタル シニアとして活動している。ファミリーでカギを握るのは女性なので、女性のデジタルライフのサポートにも力を入れている。

既存のメンバー(会員)だけでなく、新しいメンバーの開拓も始まっている。既存のメンバー中心だと、商品先行の需要創造になるが、新規メンバーの加入が増えてくると、サービスの提供という面でコストが先行し、あとで回収していくことになる。

### 計画的提案をベースに新規加入を強化

デジタルライフをサポートし、計画的提案を行って、需要創造に結びつけるというビジネスモデルへのシフトは順調に進んでいる。これまでは、既存メンバーへのサービスを優先していたが人材が育って、社内の体制も整ってきたので、メンバーの新規募集に力を入れている。

2019年12月までは、既存メンバーからの紹介やPC購入時の新規加入促進が主であったが、今年1月からは広告などによる新規プレミアムメンバー募集にも力を入れている。実際、体験型商品の提供にも力を入れている。

但し、3月以降はコロナショックの影響で店舗の営業時間を一部短くしたり、急ぎのニーズを優先して、既存メンバーには急ぎでないものについては計画的提案書の中で、先延ばししてもらったりしている。それでも、新規メンバー数については増加傾向に入っている。

## 5. 当面の業績 新体制への切り替え効果はこれから本格化

### 新型コロナへの対応

コロナへの対応では、1) 感染症対応について現場は工夫をしながら慣れてきた。

2) ワークス(チーム)でメンバーのニーズに当たっているのも、急ぎのこと、少し後でもよいことを仕分けして、サービスの満足度を上げている。よく会話していると、顧客のニーズが分かるので、待ってもらってもビジネスを失うことにはならない。

3) 顧客では、30代、40代、のファミリーの来店が増えている。在宅でのニーズは増えて

---

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。

いることによる。当社の顧客は安い商品を求めているわけではなく、的確なサービスを求めているので、新しくメンバーになってくれる顧客が多い。

4) コロナの影響で、世の中の採用環境が悪化しているが、当社はこれを機会と捉えている。応募数が増えており、採用も増加しよう。ちょうど、攻めの局面にきているので、いい人材がとれるとみている。採用は社長面談も含めて、すべてWebのみで進めている。

5) コロナショックでPCが見直されている。この傾向はしばらく続くことになろう。当社で、PCを買ってネットワーク環境を整えようとする人はほとんどメンバーになってくれる。

#### 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	3792	3706	4204
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	5756	5577	5742
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	311	298	322
売上高合計	2016	12606	11277	11100	11433
	2017	10713	10305	11440	11132
	2018	10329	9828	10235	10055
	2019	9385	9875	9594	10283
営業利益	2016	1344	789	577	692
	2017	585	595	683	1118 (788)
	2018	666	607	753	553
	2019	674	702	854	711

(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月期は底を確認

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 (同一13.5%)、経常利益 2685 百万円 (同一12.8%)、純利益 1553 百万円 (同一20.7%) となった。

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た。

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ており、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

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

である。

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た。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。

## 2020年3月期は増益に転換

2020年3月期は売上高39137百万円(前年度比-3.2%)、営業利益2941百万円(同+14.0%)、経常利益3018百万円(同+12.4%)、純利益1718百万円(同+10.7%)と減収増益になった。

売上高経常利益率7.7%(前年度比6.6%)、ROE7.0%(同6.6%)。自己資本比率76.3%(同+10.7%)と財務比率は向上している。

売上高粗利益率が47.2%(前期46.1%)へ上がっている。粗利益率はここ数年上昇傾向にある。ソリューションサービスの売上の中でも、サブスクリプション型の会員フィーが着実に上がっていることに加え、商品の販売においてもかつてと違って一定の収益を確保できるようになっている。

### 利益増減要因

(百万円、%)

	2019.3期		2020.3期		
	売上高	利益率	売上高	利益率	増減額
売上高	40447		39137		-1310
粗利益	18663	46.1	18453	47.2	-210
販管費	16083	39.8	15512	39.6	-571
広告宣伝費	749		638		-111
給料・手当	5737		5296		-441
営業利益	2579	6.4	2941	7.5	+362

当期は、減収によって粗利益は減ったが、それ以上に販管費の中の広告宣伝費や人権費(パート・アルバイト用)が減少しているので、営業利益はプラスとなった。

ビジネスモデルのシフトを進める中で、メンバー(会員)のデジタルライフプランの相談にのれる人材の育成は進んでいる。従来みられた広告宣伝による販促やそれに対応したパート・アルバイトの増員による拡販は行っていない。

一方で、2020年3月期は、10月の消費税前の駆け込み需要、1月のWindows7のサポート終了に伴う買い替え需要、新型コロナウイルス対応のリモートワークや在宅学習対応のPCネットワーク需要が盛り上がった。

結果として、久しぶりに、商品が伸びて、ソリューションサービスが減少する。という動きとなった。ソリューションサービスではサービス一体型商品が減少している。今は過渡期

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。

なので、この動きに何ら問題はない。

なお、当期は、特別損失で和解金3億円が発生した。取引先とのライセンスの使用に関わるものであるが、一過性のものなので、今後への影響はないとみてよい。

### 今2021年3月期はコロナの影響もあり横ばい圏

前期は、決算ベースでは商品が前年度比+7.8%、ソリューションサービスが-9.5%となったが、この4月、5月も月次速報ベースの前年同月比で、商品+32.2%、+41.9%、ソリューションサービス-6.9%、-3.1%となった。コロナの影響もあるので、この傾向はしばらく続こう。

2021年3月期は、前期と同じような傾向がまだ続くことになる。コロナ対応の新しい生活様式が加速している。テレワーク、オンラインワーク在宅学習、遠隔コミュニケーションなどが広がってくる。ここは当社の得意分野であり、数年前から力を入れて準備してきた。

今期は、新型コロナウイルスの影響で景況悪化の影響を受ける。前期の駆け込み需要の反動も一部ある。スマホの買い替えニーズも落ちている。一方で、コロナ対応の非接触型ワークバランスに向けて、オンライン対応のPCやタブレットの需要は高まってこよう。人材も育ってきたので、新規メンバー獲得へのリソース配分ができるようになってきている。

2021年3月期の会社計画は、売上高37500百万円（前年度比-4.2%）、営業利益2900百万円（同-1.4%）、経常利益3000百万円（同-0.6%）、純利益2000百万円（同+16.4%）を見込んでいる。減収減益ながら、経常利益ではほぼ横ばいという見方である。ソリューションサービスの売上高が引き続き減るとみている一方で、人件費や広告宣伝費も減少するので、営業利益はさほど減らない。

売上高の前年同期比

	(%)			
	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>既存店</b>				
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	+0.5	-6.3	+2.3
<b>サービス</b>				
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	-6.7	-12.3	-8.0

### 来期から本格増益に

今2021年3月期も人件費や広告宣伝費が減少する傾向が続こうが、下期あたりからは流

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。

れがかなり変化してこよう。新規メンバーの獲得に向けて、新しい動きが本格化してくる。

来2022年3月期からは、計画的需要が増加し、新規会員も増えてくるので、売上が増加し、販管費も増加するという攻めの展開がP/Lにもはっきり出てこよう。サービス一体型商品も増えてこよう。粗利率は上がってくるので、営業利益はかなり伸びてくることになるだろう。

#### 業績予想

(百万円、%)

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3(予)	2022.3(予)
売上高	51729	46417	43590	40447	39137	37500	40000
粗利益	21715	21249	20044	18663	18453	17800	19300
対売上比	42.0	45.8	46.0	46.1	47.2	47.5	48.3
販売管理費	17628	17846	17062	16083	15512	14900	15800
対売上比	34.1	38.4	39.1	39.8	39.6	39.7	39.5
営業利益	4086	3402	2981	2579	2941	2900	3500
対売上比	7.9	7.3	6.8	6.4	7.5	7.7	8.8
経常利益	4139	3467	3079	2685	3018	3000	3600
対売上比	9.0	7.5	7.1	6.6	7.7	8.0	9.0

#### デジタルライフプラン効果は次第に顕在化

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た。計画図もストック化しつつある。チームによる人材育成が進みつつある。3~5人のチームがプレミアムメンバーと会話しつつ、自分達で採用をサポートし、チームメンバーに入れて、そのチームを分割して、新しいチームを作っていくというアメーバ型の展開である。

旧来のトップダウンで組織を動かしていくというタイプではなく、ティール型(進化型)の組織運営を実践的に取り入れている。今の若者はこのタイプの組織運営に共感を覚える。小中学生に1人1台のPCと通信を実現して教育に活かすというGIGA構想をビジネスとしてサポートするには相応しい仕組みであろう。

#### 「一致創新」で拡大期入りを目指す

野島社長は、社会貢献と稼ぐ力が成立するところに、ビジネスとしての持続性があると、社員に語っている。いよいよ、人材も育て新しいビジネスモデルを実践して、事業の拡大を図る局面に入ろうとしている。

チーム(ワークス)の一員としての価値創造、ワークスの拡大による価値創造を「一致創新」と名付けて新事業戦略に邁進しようとしている。分かり易くいえば、顧客のメリット(価値)と事業のプロフィット(価値)を一致団結して創出していく。そこに新しい仕組み(イノベーション)を持ち込み、実践していくということである。そこには、自律的な管理と倫理が求められる。この社員教育にも取り組んでいる。

今2021年3月期は、事業の拡大期入りを目指す。チーム(ワークス)を増やして、プレミアムメンバーの新規加入の促進に対応できるようにする。サービス売上高も前年同期比

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

でプラスに転じてこよう。人件費や広告宣伝費も増える局面に入ってこよう。

### 新しいビジネスモデルへの転換が進行中

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50億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)を優先してきたが、その紹介も含め、新しい生活様式が加速する中で、新規メンバーの獲得に力が入っている。

新しい顧客も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、オーディオなどへとど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。

## 6. 企業評価 新規加入の増加で、攻めの局面へ

### 重点施策

野島社長は、今期の施策として、3点を強調する。第1は、新規メンバーの獲得である。人材が育ってきたことと、コロナ対応の新しい生活様式へのシフトが当社にフォローとなることによる。

第2は、応募が増えることで人材が採りやすくなるので、採用を強化していく。Worksの中で、新人を育てることができると、自信を持っており、そのWorksを今後増やしていく。

第3は、店舗のコンセプトの革新である。スマートライフ化を進めてきたが、時代はさらに当社を後押ししている。新しい分野を含めて新しいコンセプトの確立とそれを体現する店舗のデザインをしていく計画である。

### デジタルライフプランナーのブランド化

2019年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

---

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る。

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。

## 今後の展開

当社は、1999年に公開し、PCの販売を手掛けてきたが、2006年より商品の売り切りではなく、現在のサービス課金（サブスクリプション）型を開始した。この売上比率の上昇につれて、売上高粗利率も上昇してきた。当時は14%であったものが、現在は47%まで高まっている。将来は、売上高粗利率50%、同販管比率40%として、売上高営業利益率10%を目指す。その方向はほぼみえている。

価値創造の道筋は見えてきた。計画的需要創造による売上の増加で、営業利益率10%、ROE15%が視野に入ってくる。配当性向は30%程度を目途に株主還元を行っていく。

## 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。

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。

---

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。



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る。

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。

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。人材育成によるビジネスモデルの転換がほぼ見えてきたので、企業評価はAとする。（企業評価については表紙を参照）

2020年3月末の株主数は7999名、個人株主比率28.0%、外国人比率13.5%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。

6月9日の株価(601円)でみると、PBR 1.20倍、ROE 7.9%、PER 15.1倍、配当利回り2.2%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、ROEは10%を超えてくるので、株価は大きく見直されてこよう。