

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ブスク型ビジネスモデルへ一新～

2021年11月30日

東証1部

ポイント

・デジタル生活に関する情報発信とコミュニケーションの拠点を準備している。「横濱 Key Station」は2022年春から本格開始となる。プレミアム会員家族との価値創造ネットワークとして、リアルなプレイスに来てもらったり、スタジオから会員向けネット放送を実施したりすることで、会員獲得とインサイドセールスの拡大を狙っている。

・そのための大型投資を実行中である。今期の投資額は45億円に増加する。店舗のリノベーションに加えて、本社移転を契機としたKey Stationの設備、軽井沢でのワーケーション施設の取得などに投資する。

・5月に独自のサブスクリプションモデルへ完全移行することを表明し、スタートを切った。当社はすでに10年かけて会員型ビジネスへシフトし、ここ数年はプレミアム会員中心の事業へシフトしてきた。いよいよNCS(ニューカスタマーサクセス会員)を軸としたモデルへの転換を開始した。

・広義のサブスク会員は3月末で45万人(ARPU3500円)であるが、このうちデジタル担当が付いているプレミアム会員(NCS)を、同9.7万人(同8053円)から1年後を目途に14万人(同8100円)へ拡大する。仕組みはできているので、人材の増強と広告宣伝の拡大に大きく先行投資している。

・今期は会員シフトを強化しているので、一般顧客向け商品販売が大きく減少する。先行投資もあって、業績は大幅に落ち込む。これは覚悟のうえである。来期の後半からはNCSの増加が軌道に乗ってこよう。

・既に売上の50%はサブスク型であるが、これを3~5年で80%まで高める計画である。提案型の需要創出効果が次第に顕在化してこよう。新しいビジネスモデルへの転換は先進的で画期的、世界でもユニークである。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年でみると、NCSが大きく増加する中で、サブスク型の収益が着実に伸びてくるので、市場での評価も大きく上昇してこよう。

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. 新ビジネスモデル 独自のサブスク型へフルモデルチェンジ
2. 特色 インターネットデバイスのサービス専門店へ転換
3. 強み サービス収入主力の収益構造へシフト
4. 今後の展開 メンバー(会員)との結びつきを強化し、関係人口作りへ
5. 当面の業績 NCS(ニューカスタマーサクセス)会員の獲得に向け先行投資
6. 企業評価 NCSの新規加入増で、攻めの局面へ

企業レーティング A

株価(2021年11月29日) 337円 時価総額 177億円(52.622百万株)
PBR 0.65倍 ROE 1.9% PER 34.0倍 配当利回り 4.2%

(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 |
|-----------|-------|------|------|-------|------|------|
| 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 | 38312 | 2893 | 2935 | 1854 | 36.8 | 13.5 |
| 2022.3(予) | 33800 | 970 | 1050 | 500 | 9.9 | 14.0 |
| 2023.3(予) | 35500 | 1200 | 1200 | 700 | 13.9 | 14.0 |
| 2024.3(予) | 38000 | 2000 | 2000 | 1300 | 25.7 | 14.0 |

(2021.9ベース)

総資産 35371百万円 純資産 26368百万円 自己資本比率 74.4%
BPS 521.2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 首席アナリスト)

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. 新ビジネスモデル 独自のサブスク型ヘルモデルチェンジ

カスタマーサクセス企業を目指す

PC デポは、カスタマーサクセス企業を目指す。ミッションは「全てのお宅にデジタル担当を」として、一家に当社のデジタル担当をつけて、カスタマーのデジタルライフをサポートしていく。

デジタルライフが充実してくる状況を、PC デポの社内では「一家繚乱」といっている。百花繚乱のように多彩な楽しみ方が実現してくることを意味している。

目標はLTV（ライフタイムバリュー）の追求

企業としての目標をLTVにおくと再定義した。LTV（ライフタイムバリュー）は、カスタマーの長期にわたる価値を高めることであり、 $LTV = \text{サブスクリプション増（月額会員の増加）} \times \text{継続期間増}$ によって測る。

| PCデポの 新ビジネスモデル | | |
|--------------------------------------|--|-------------------|
| ～LTV(ライフタイムバリュー)に基づく独自のサブスクリプションモデル～ | | |
| 目標 | NCS(ニューカスタマーサクセス会員)のLTVの向上 | |
| | NCSの増加 × 継続期間の長期化 | |
| KPI | ・NCSのサブスクリプション会員数 ・ARPU(1会員当たりの平均月次売上高) ・CRR(サブスク会員の月次継続率) ・ARR(サブスク会員の年間売上高) | |
| 当面の目標 | | |
| | 2021.3 | → 2022.3 (およそ1年後) |
| NCS会員数(万人) | 9.7 | 14.0 |
| ARPU(円/月) | 8053 | 8100 |
| CRR(%/月) | 99.6 | 99.6 |
| APP(億円/年) | 94 | 130 |

プレミアム会員をNCS (New Customer Success) 会員へ～新しい定義

プレミアム会員などによるサブスクリプションはすでに売上高の50%を占めるが、これを80%に高める方針である。現在、PC デポの広義の会員（定額サービス利用会員）は45万人であるが、そのうち10年以上続く継続率の高い顧客（NCS）の増加に集中していく。そのために、1) 社内教育（人材）、2) 店舗設備、3) 広告宣伝に集中投資していく。

サブスクリプション会員とは、定額サービス利用会員で、主にプレミアムメンバーで、そ

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。

の他にクラウドサービスなど(除くインターネット関連事業の会員)をさす。NCS (New Customer Success) とは、サブスクリプション会員の内、当社のデジタル担当がついている家庭で、今後継続的にアップスケールが見込める会員である。

サブスク型サービスに含まれるコンテンツには、1) 当社独自(特許保有)のWi-Fi システム、2) 複数のサービスの手続きを一括管理するサービス・リカーリング統合システム、3) 手ぶらで買い替えができるフルデータバックアップクラウド、4) 電子書籍などのデジタルコンテンツの利用、などが含まれる。

| NCSプランメニュー | | |
|------------|----------|---------|
| 家族4人まで | デバイス4台まで | 5500円/月 |
| | デバイス7台まで | 7000円/月 |
| 1人追加 | | +1500/月 |
| パーソナル(個人) | デバイス2台まで | 4000円/月 |
| | デバイス4台まで | 5000円/月 |

内訳を初めて公表

2021年3月期の実績で見ると、売上高 383 億円のうち、サブスクリプションが 199 億円(全売上高の 52%)、サブスクリプション会員の商品一括購入が 26 億円、1 ショット技術(修理等)が 26 億円、商品販売が 120 億円、その他 12 億円であった。

ソリューションサービス売上高は、サブスクリプション 199 億円、サブスク会員商品一括購入 26 億円の合計 225 億円となる。

サブスク関連全体で見ると、ARR(年間売上高) 201 億円、会員数 45 万人、ARPU(1 会員当たり平均月次売上高 3500 円)、CRR(会員の月次継続率) 99.1%であった。ARR は、3 月の MRR(月次売上高)を 12 倍した数字なので、年度の実際の売上金額とは異なる。

このうち NCS は、ARR(Average Recurring Revenue) 94 億円、会員数 9.7 万人、ARPU 8053 円/月、CRR(Customer Recurring Rate) 99.6%であった。

これまで、ソリューションサービスの売上高は公表されていたが、その内訳は未公表であった。それが今回明確になった。

当面の目標~1年後を目途にNCS会員14万人へ

コロナ禍にあつて、新ビジネスモデルへの転換に向けた準備を進めていた。今後1年程度の目標として、できるだけ早くNCS会員を14万人(前期末9.7万人)、NCSのARRを130億円(同94億円)にもっていくことを掲げている。

前期は、NCS会員9.7万人(全会員の22%)で、NCSのARR94億円はサブスク全体のARRの47%を占めた。これを今期はNCS会員14万人(同31%)で、NCSのARR130億円、サブス

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。

ク全体のARR 235億円の55%へ高めようというねらいである。

45万人の会員に対して、9.7万人のNCS会員であるから、9.7万人(世帯)には当社のデジタル担当がついている。残りの会員及び、新規を含めて14万人(+4.3万人)にデジタル担当を結びつけていく。

1年後の目標は、できるだけ早めるように作戦を打っていくが、多少前後することは十分ありうる。今後3カ年では、NCSのARR 200億円を目標として、人財、店舗、広告マーケティングに力を入れていく。

| 今後の市場機会 | | | | | |
|---|--------|------|--------|------|----------------|
| *日本の2人以上の世帯数 3431万世帯 → PCデポが現在アプローチ可能な世帯 600万世帯 | | | | | |
| PCデポ | 2021.3 | | 2022.3 | | NCS会員数 |
| | サブスク関連 | NCS | サブスク関連 | NCS | |
| ARR (億円) | 201 | 94 | 235 | 130 | 190 290 580 |
| 会員数 (万人) | 45 | 9.7 | 45 | 14 | 20 30 60 |
| ARPU (円/月) | 3500 | 8053 | 4000 | 8100 | 8100 8100 8100 |

(注)試算

サブスク会員の構成

45万人のうち約10万人がNCSのコアカスタマーとして、残りの35万人はどのようなカスタマーなのか。サブスク型ではあるが、例えばウイルスソフトなどを使っている人、スマホを使っている人、ストレージを使っている人など、店舗からみると単発のサービスを使っているタイプである。

次のNCS目標を14万人においているが、この+4万人強の内、半分は既存の35万人の中から、半分は新規の顧客を開拓する方針である。

マーケットは大きい

当社が定義するNCS会員(家族ごとにデジタル専任担当がついている会員)のTAM(リーチ可能な最大会員数: Total Addressable Market)は3400万世帯と想定される。潜在マーケットは大きい。

DXは学校でも職場でも広がっているが、当社は家庭(ファミリー)という場のDX環境を整えて一人ひとりがデジタルライフを楽しめるようにサポートしていく。

TAMについて、デジタル担当を必要とする世帯は3431万世帯、これに対して、当社が現在アプローチできる潜在マーケットは全体の18%に当たる600万世帯である。

現在のNCSは10万人であるが、ARPUが8100円のままとして20万人ならARR 190億円、30万人なら290億円、60万人なら580億円の拡大する。

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。

一気に勝負に入る

当社は家庭へのデジタルサービスを会員制にして、すでに10年以上の実績を有する。家庭をコアマーケットとして、デジタル担当をこの3年、明確に育成し配置してきた。デジタルライフプランナーの商標権を取得し、他に追随を許さない基盤を作っている。

今期から、新サブスクモデルで一気に勝負に出た。ビジネスモデルを再定義し、新しいKPIもすべて公表した。画期的である。これまでの実績を踏まえているので、ビジネスモデルの進化は不連続ではない。飛躍のための準備は整えたうえでのジャンプである。

| デジタル担当 | |
|------------------------|----------------|
| 1 Works (ワークス) | : 3~5人のチーム |
| 1 Works のカバー | : 500~800世帯 |
| 500 Works (1500~2500人) | : 25~40万世帯をカバー |

3つの戦略を実行

NCS 会員の獲得については、いくつかの戦略を実行していく。第1に人材の強化では、1) 4月入社139名(前年度比+49%)は、新卒とパート・アルバイトからの内部登用である。2) HISからの200名の出向受け入れを行い、デジタルライフプランナーへ育成していく。人材が300人規模で増えるというのは、現在のワークス人材1500人に対して急拡大である。

ワークスの実践はすでにできているので、人材育成に支障が出るということはない。HISの人材についても、社長トップを先頭に教育システムを実行しているため、約1ヶ月半あれば現場での対応は1人で十分できるようになる。それでも足りないところは、ワークスでカバーしていく。3人1組のワークスがデジタル担当としてサポートする。近々500チームに拡大するが、今後とも増強されていく。

第2の店舗フォーマットの強化では、1)「横濱 Key Station」のような新たな拠点の設置 2) スマートライフ店の基本フォーマットの切り換え、3) 車両店舗の稼働開始、4) NCSに特化した小型店舗の開発などを実施していく。新規出店では、ワークスが育ってくれば、小型の店舗での出店がこれまで以上にしやすくなる。

第3の広告宣伝では、TVCMに加えて、会員向け情報誌など、さらにチャンネルを増やしていく。まさに、PCデポはデジタルの活用において、カスタマー(顧客)のサクセス(成功)を引き出す企業となろう。

サブスク型の新しいKPIと従来の財務KPIとの結びつきは如何に

サブスク型の新しいKPIと、従来の財務のKPIはどうか結びついてくるのか。従来、会社は

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。

目標として売上高経常利益率 10%、ROE15%を掲げてきた。今期からの新ビジネスモデルでは、サブスク会員数を KPI に掲げており、従来の財務目標は KPI として取り下げている。

これに対して、野島社長は、サブスク会員が 14 万人になってくれば、ビジネスモデルの質はよくなり、収益性を高める能力もついてくる。結果として、利益率の 10%、ROE の 15% は射程に入ってくるが、これは結果であって、これを優先していくわけではないと語る。

では、会員数を増やせばよいのか。そうではない。当社のビジネスモデルに合った質のよい会員を増やしていくのである。ファミリーとしてデジタルライフが楽しめるように、デジタル担当がついて、互いの付加価値を共有できる会員を増やしていく。月額 1000 円の会員を増やすというようなやり方は全く考えていない。

NCS会員数の純増ペース

| (四半期別) | (人) | | | |
|--------|-------|--------|-------|-------|
| | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q |
| 2022.3 | +3787 | +5233 | +6500 | +8000 |
| 2023.3 | +9000 | +10000 | | |

(注) 2022.3期の3Q以降は会社計画。

純増ペースは次第に増加

四半期ベースの NCS 会員の純増は、1Q +0.4 万人、2Q +0.5 万人であった。ややピッチは鈍いが、ワークスにとっての成功モデルは分かっているので、今後のピッチは上がってこよう。当面、四半期で+1.0 万人を目標にしている。

NCS の純増は、四半期 1 万人に達するか。これは、今の動きからすればほぼみえている。次は、2 万人が目標となろう。それには、もう一段の人材のキャパが必要となる。この局面では収益力がかなり上がってくるので、一気に成長期入りとなろう。

当面は、四半期ごとの NCS 会員の純増に注目したい。

2. 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

PC デポは家庭のデジタルライフをフルサポートする。当社は関東に強く、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おうと、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(わが家のデジタル担当)に電話をすると、すぐに対応してくれ

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。

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。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。

売上高構成比の推移

| | (%, 百万円) | | | | | | |
|----------------|----------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 2009.3 | | 2013.3 | | 2017.3 | | 2021.3 |
| | 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 | 38.3 | 37.8 | 14486 |
| パソコン・周辺機器 | 24375 | 58.5 | 46.4 | 23.5 | 20.9 | 23.3 | 8944 |
| アクセサリ・サブライ・ソフト | 6554 | 14.6 | 12.1 | 6.7 | 5.5 | 6.4 | 2437 |
| 中古その他 | 4643 | 9.3 | 10.5 | 14.2 | 11.8 | 8.1 | 3103 |
| サービス収入 | 11340 | 17.6 | 31.0 | 56.6 | 61.7 | 59.1 | 22622 |
| ソリューションサービス | 8726 | 10.3 | 27.3 | 53.7 | 58.4 | 58.9 | 22558 |
| ロイヤリティ他収入(FC) | 522 | 1.3 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 64 |
| インターネット関連事業 | 2090 | 6.0 | 3.4 | 2.7 | 3.1 | 3.1 | 1203 |
| 合計 | 46912 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 38312 |

(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。

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、将来のデジタルライフプランの相談など、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。

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。

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

3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、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。

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。

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広げていく。

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

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、PC 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、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。

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。

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。

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。

ケース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。

9月末現在、PCデポは直営が55店（うちスマートライフ54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14店（うちスマートライフ9店）、FCが2店の71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6店である。合計135店を有する。

パソコンクリニックは10年前までFC中心であったが、これを直営に転換した。サービス機能を強化するには直営の方が効果的であると合意でき、ケースデンキからFCを買い取った。その後はケースデンキの中に当社の直営店として、パソコンクリニックを出している。

店舗の状況

(店)

| 2021.9 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 | 1 | 54 | 58 | 113 |
| 子会社 | 5 | 9 | 6 | 20 |
| FC | 2 | | | 2 |
| 合計 | 8 | 63 | 64 | 135 |

(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

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。最近はこちらを当社のサービス、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2021年9月末で913名、この他に8時間換算で約629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～指名・報酬委員会を設置

取締役8名中、社外取締役は3名、うち2名が独立社外取締役である。執行役員は、執行

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。

担当の取締役5名の他に7名いる。そのうち3名が今期の新任である。監査役は4名で、うち3名が独立社外である。

2020年の株主総会で、執行サイドの取締役が2名退任し、1名が新任であった。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。

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ため、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。

10月にシーボン(化粧品)の元社長金子靖代氏(62歳)が副社長執行役員として入社した。顧客との結びつき、リテンション、インサイドセールスの拡大などに経験を活かしてもらおう方向である。

3. 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。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。1人で1台ではなく、1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 ～総合クラウドサービス

「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。

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、商品の展示は減ったが、サービス対応のスペースが大幅に増えている。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ている。

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。

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って会員になって頂く。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。

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

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。

PCデポの店舗展開

| 期末店舗数 | 1995.3 | 2000.3 | 2005.3 | 2010.3 | 2015.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PCデポ | | | | | | | | |
| 直営 | 1 | 10 | 28 | 43 | 36 | 12 | 8 | 3 |
| スマートライフ店 | | | | | 15 | 43 | 46 | 52 |
| 子会社 | | | | 4 | 13 | 10 | 7 | 4 |
| スマートライフ店 | | | | | | 3 | 6 | 9 |
| FC | | 8 | 32 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| PCデポパソコンクリニック | | | | | | | | |
| 直営 | | | | | 52 | 53 | 58 | 58 |
| 子会社 | | | | | 0 | 5 | 5 | 6 |
| FC | | | | 24 | 6 | | | |
| 合計 | 1 | 18 | 60 | 88 | 125 | 129 | 133 | 135 |

(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。

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

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。

に青山店を出し、2016年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る。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。

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 起動しないPCデータバックアップ | | 7000 | 32000 |
| | | 12000 | 37000 |

(注)プレミアムメンバーは当社の会員、一般は非会員。

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。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リ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にまで洗練させてきた。女性が使う、ファミリーで使うということで、プレミアムサービスの利便性が高まってきたのである。

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

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。

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。

4. 今後の展開 メンバー(会員)との結びつきを強化し、関係人口作りへ

経営環境の変化

コロナ禍にあって、オンライン対応のニーズが大きく高まった。相談の増加、商品販売の急増、新規加入の増加が続いた。一方で、急ぐ必要のないスマホの販売は減少した。

PCの買い替え、ネットワーク環境の整備、タブレットでのオンライン学習、スマホでのオンライン電話、TV電話など、これまで以上にサービスニーズが高まっている。

当社の対応としては、1) サービスニーズの的確な把握、2) メンバー優先の対応、3) 急を要するサポートへの注力、4) 計画的需要への織り込み、5) 新規メンバーの獲得などに努めている。

新型コロナ感染症への対応

コロナ禍でのマネジメントでは、「安全の有効性」を最大限担保することに心がけた。社員、顧客の安全を第一に行動する。仕事場だけでなく、私生活にも配慮する。その上で、顧客のデジタル基盤を整え支えていく。

店舗においては、予約が中心となっているので、従来のように混んだり、長く待たされたりということは減っている。また、客足が急増したり急減したりすることなく、平準化が進んでいる。

新しい生活様式～DX政策はこれから

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いる。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、需要は拡大している。

政府のDX(デジタルトランスフォーメーション)推進という政策は、コロナの影響もあって、リモートワークやリモートスクールという形で注目されている。家庭におけるDXを進めるには、当社がリードしているファミリーごとのデジタル担当がカギを握る。宣伝・広告に力を入れおり、デジタル担当と共に、新しいデジタルライフを創っていこうというメッセージを発している。

新たなビジョンとミッションを設定

2021年3月期に新しいビジョンとミッションを定めて活動を開始した。Visionは「年

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。

年齢、性別、所得、教育、居住地域等により発生する情報社会における格差を解消する。」
Mission は「全てのお宅にデジタル担当を」と定めた。

| PCデポの Vision と Mission | |
|------------------------|--|
| Vision | 「情報化社会における格差を解消する」 ・年齢、性別、所得、教育、居住地域により発生する情報社会における格差を解消する |
| Mission | 「全てのお宅にデジタル担当を」 ・ご家庭のデジタル担当となるべく、デジタルライフをワンストップでサポートする専任担当者制を進めて、 ・プレミアムメンバーの未来のデジタルライフを任せいただき、 ・計画的提案による需要創造を提供するデジタルライフコンサルティング化を推進する |
| 当面の戦略 | LTV(Life Time Value)を軸にした経営にシフト <ol style="list-style-type: none">店舗・エリアの拡大、新型店舗の開発<ul style="list-style-type: none">・Key Stasion 構想の推進～家族会員との価値創造ネットワークづくり・スマートライフ店等へのリノベーションの推進・新型店舗開発中(車両型店舗: Connected Mobile Store)新サービスの開発・宣伝活動の拡大<ul style="list-style-type: none">・朝日カルチャーセンター社(講座オンライン化)、神奈川新聞社など協業の強化・SMBCエルダープログラムへの参画・ベネフィット・ワンのサービス提供・TVCMなど多様な宣伝活動を開始予定人材採用・教育の拡大<ul style="list-style-type: none">・今春150人入社・雇用シェアでHISから200人出向・デジタル担当の強化 |
| KPI | NCS(New Customer Success: ニューカスタマーサクセス会員)のARR、サブスク会員数、APRU、CRR |
| 財務目標 | 売上高経常利益率10%、粗利益率50%以上、ROE15%以上 |

家庭のデジタル担当になって、デジタルライフをワンストップでサポートする専任担当制を推進している。デジタル専任担当は、プレミアムメンバーの未来のデジタルライフを一緒に立案し、計画に基づいて導入を進めていく。これが計画的需要となって創出される。

リモートワーク、オンライン学習、オンライン生活、オンライン交流が加速した。企業においては、既に準備が整っていた会社ではスムーズに対応したが、大半の会社はかなり慌てた。家庭においてもスマホで十分と思っていたところに、もう一度きちんと PC を使いこなす必要が出てきた。

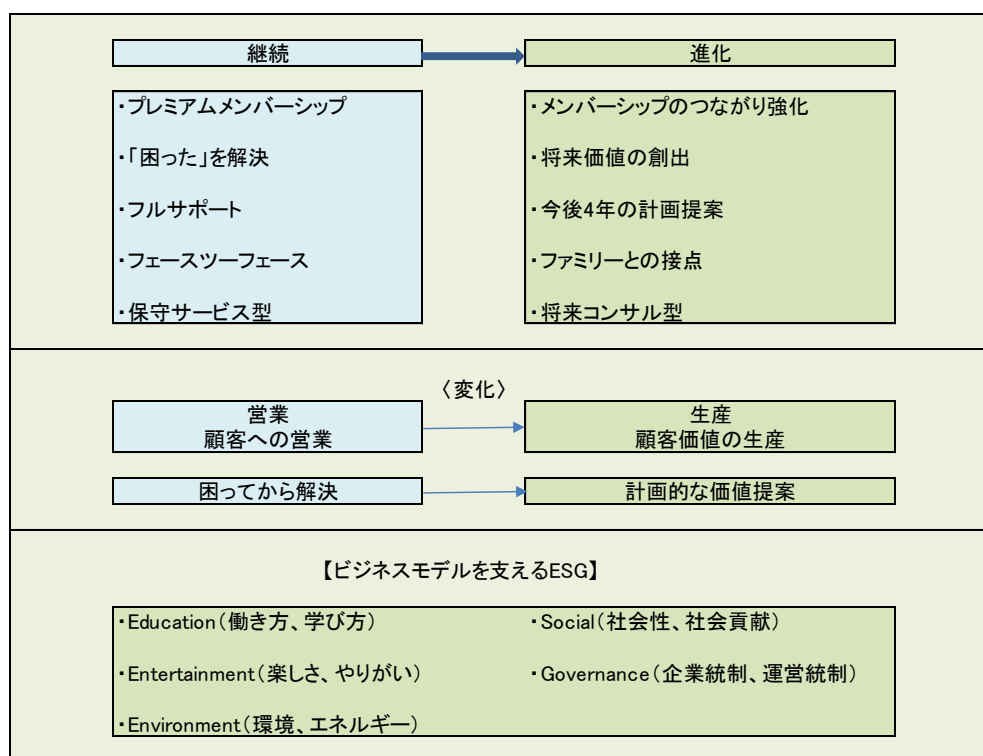
本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

「デジタル担当」を宣言

家庭の4軒に3軒は、デジタル担当が不在であると会社サイドは知っている。これは現場の社員に聞いてみた結果を総合したものである。つきあう顧客の家庭をみて、デジタルをしっかりと相談できる家族はなかなかいない。‘私たちがデジタル担当になろう’ということで新しいミッションが生まれた。

プレミアムメンバーのデジタル担当（Works）は、1チーム3～5人で500～800世帯を担当する。ファミリーなので、全体の人数でみると1500～2500人となろう。ライフサイクルからみたデジタル活用の包括的な提案を行い、将来の潜在的ニーズを引き出す。製品をプッシュして販売するという姿勢ではない。メンバーのファミリー、その友人、同僚、隣人などへの口コミ紹介を得ながら、担当世帯の関係人口を増やしていく。これによって、新規メンバーを獲得していく。

PCデポのビジネスモデルの進化



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ページの手紙を、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た。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

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。

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と一緒に作っていくのが楽しい。そういう楽しさを提供する場にしたいと考えている。

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

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

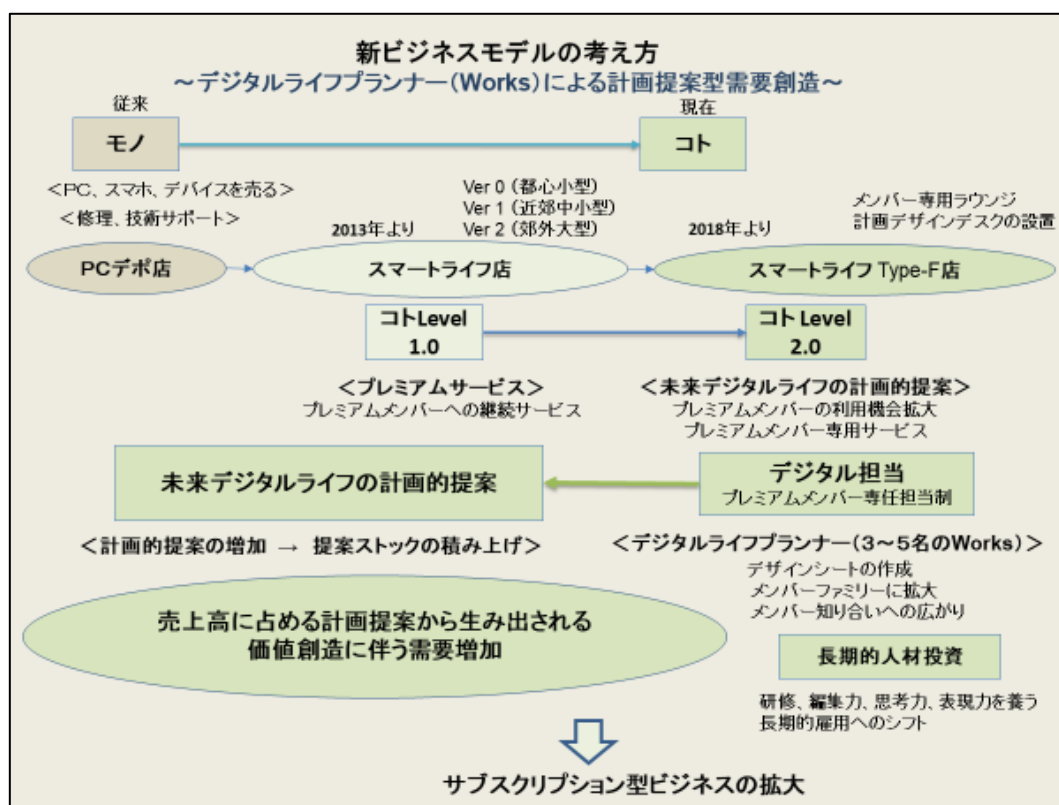
ビジネスモデル転換への布石

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。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(Works)と呼んで、①コンサルタントデザイナー、②エンジニアチシャンがプレミアムメンバーに対応する。同年秋から実際の店舗で本格的に稼働させ、人事考課の仕組みも変えた。この動きが2019年春から広がってきた。



「デジタルライフプランナー」を商標登録、デジタル担当が本格化

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名のワークス(社内呼称)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

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。

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 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、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。

チームを組む

3~5人のワークスは、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。

価値生産の体制づくり

過去2年、プレミアムメンバーとのコンタクトに力を入れて、一時的なセールのための広告やそのためのアルバイトの採用をやめてきた。

コンサルが根付いてくれば、新規顧客の紹介が増えてくる。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る。

新卒の採用では、2019年4月に70人、2020年4月に100人に対して、2021年4月は140名ほど採用した。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参加すること、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。

社員の働き方改革を推進

定休日を設定し、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やショッピングモールに出店している店舗などは別である。

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、

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。

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、生産性の向上にマイナスに働く、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、相談によって提案していく。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（頭の中を整理した俯瞰図）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。

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。計画提案をして、使い方を理解すると、買い替えも促進される。新製品が買い替えの動機にならない。適切な時期にニーズに合ったもの買い替えたい。そうすると何がおきるか。きちんとコンサルしていくと、品質のよいもの、機能の高いものがほしくなる。その使い方がわかると、確かに便利である。ここが、当社がFACE to FACEを大事にする原点である。

ニーズを書きだして、一緒に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。

スマートライフ店の体験型メニューと専用ラウンジ

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。

2019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。

ワークスのデジタル担当がメンバー(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。

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坪は別に活用する。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。ワークスの数も従来に比べて増えていく。ワークス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。

新規出店、スマートライフ店への転換

| | 2014.3 | 2015.3 | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 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 | 9 |
| パソコンクリニック 直営(新規) | | 2 | | 1 | | | 5 | 1 |
| 合計 | 4 | 16 | 10 | 8 | 9 | 6 | 11 | 10 |

スマートライフ店もさらにリノベーション

店舗のリノベーションが進んでいる。従来のPCデポ店からSL店(スマートライフ店)への転換がかなり進んできた。あと1年あれば一巡してくる。

次のステージとして、SL店をさらにリノベーションして、プレミアムメンバー重視のコンサルティング型店舗にする改装にも力が入っている。例えば、メンバーのためのラウンジを広く設けるようなレイアウトである。

店舗の革新も進んでいる。店舗に来てもらって、ワークスと話し合う中で、プレミアムメンバーへの計画的提案を設計していく。プレミアムメンバーの専用ラウンジで行う。コミュニケーションエリア、商品展示、体験エリア、ワークショップエリアなど、従来のパソコンショップのレイアウトは全くない。

リノベーションは各フェーズにおいて、数千万円で済む。通常のキャッシ・フロー内に収まるのでさほど問題ない。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。

新構想の「横濱 Key Station」

会員家族との価値創造ネットワークとして、「横濱 Key Station」を立ち上げる。2022年春に開業予定である。

Key Stationは、会員向けの情報発信拠点である。新本社に併設する。200~300人入るスペースに来てもらい、そこでデジタル生活に関する新しいコトを体験してもらう。暮らしとデジタルに関わる様々な場面を共有し、そこでの学び、気付きから計画的需要を導いていく。Key Stationはネットで放送も行う。番組などのコンテンツはアーカイブできる。

つまり、PCデポのスマートライフ店のマザー基地として、個々の店舗では対応しきれないニーズにまとめて取り組んでいく。具体的な案件(商品やサービスの購入)は、会員の自分の店舗で実現していく。

Key Stationは、場所であり発信基地である。ヒト×コトマルシェ(広場)であり、ネットワークのハブとなる。

Key Stationは、店舗にすれば10店に相当する投資である。通常の店舗は店舗投資1.5億円、商品在庫1億円というレベルであるが、商品はいらないので、1.5億円とすると10

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

店に当たる。ここをマーケットプレイス、情報発信の拠点として、既存会員向けのインサイドセールに活用していく。

ここにきてもらって、あるいは情報をオンラインで共有して、新しいデジタルライフのヒントを得て、コトの予約に結び付ける。それを自らの近くの店舗でサービスをデリバリーしてもらおうという仕組みである。

Key Stationに一般客が単独で来ることはないが、会員が特別に連れてくることはありうる。モノを売るのではなく、コトを体験してもらう。そのコンテンツはPCデポがサポートする。丸井の体験型店舗や米国ベータ社(b8ta)のサービスに似ている。あるいは、アップルストアに近いかもしれない。野島社長が3年前から構想していたことを、本社移転を機に実行に移す。

Key Stationは横浜でスタートするが、もし上手くいけば、こうした拠点を他にも展開する余地が出てこよう。

移動型店舗の導入～新しいSaaS

新型店舗の開発では、移動型店舗を開発している。当社にとっての店舗とは何か。もはや商品売るところではない。デジタルライフの相談を受け、提案し、ファミリーのメンバーと一緒に創っていく出会いの場である。

これまでは店舗に来てもらって、必要なら各家庭にデジタル担当のワークスが出かけていく。電話でのやりとりはいつでもできた。野島社長は、ここまでくればSaaS(Software as a Service)の新しい形として、次のステップへ進もうとしている。

店舗はもっと多様でよい。実際、来てもらうのではなく、こちらから出かけるサービス提供拠点を車で行ってもよい。ということで、動くスマートライフ店が車で登場しよう。

移動図書館のように、家庭の近くに出かけていく。都内でも近郊でも本来なら店舗があったら便利なところに移動店舗が出かけてくる。ここでは商品売わけではない。相談にのって、サービスを受ける仕組みを理解して、メンバーになってもらう。そのためのきっかけ作りである。

定期健診車のように、予約して相談を受けられれば便利である。他のサービスと連携して、楽しめる場となってもよい。動くデジタルライフセンターともいうべきもので、おもしろい発想である。

一定の顧客ベースでできてきたら、近くに店舗を作ってもよい。あるいは、リモート店舗に誘導する形でもよい。PCやスマホから入ってもらえれば、リアルな固定店舗は必要ないかもしれない。

‘移動デジタル相談’車両で、町のDX化をまるごとサポート

11月に「Connected Mobile Store」の一環として、岩手県紫波町、(株)JAPANDX[エステ

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（コード 3967 東証マザーズ）の子会社]と包括連携協定を結んだ。デジタルソリューションを搭載した車両型店舗で、町内のエリアにおいて“移動デジタル相談”に乗る。このサービスを2022年1月より開始する。地域住民のデジタル化をサポートする施策である。1つのケースとして注目したい。

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 Apple Watch Apple TV MiDi keyboard Sound Bar MacBook Pro Wireles speaker system Multi-audio component Stereo record player | PC タブレット スマホ ルーター カメラ プリンター オーディオ スピーカー キーボード ディスプレイ 雑誌 | Education&Hobby PC VAIO Mobile FMV Mobile Mobile router iPad+雑誌 Wireless printer system Pen tablet Access Point 4K wide display Digital camera |
|--|---|---|

(注)プレミアムメンバーはこれらの商品をセットにしたサービスを選択できる

「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割前後である。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った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年後からになるろう。

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

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。

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別で事業を行っていないからである。店舗の人員にはそれぞれの役割はあるとしても、お客一人に対して、物販もサービスも提供するので、そこを分けて成果としては測っていない。商品を販売するからサービスにも加入する。加入して当社の固定客となるから、次の商品も買いに来るといったパターンである。

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

商品・サービスの粗利益の変化(試算値)

| | (百万円、%) | | | | | | | | | |
|---------------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | 2014.3 | | 2016.3 | | 2018.3 | | 2020.3 | | 2021.3 | |
| 会社全体の売上高(連結) | 53772 | 100.0 | 51729 | 100.0 | 43590 | 100.0 | 39137 | 100.0 | 38312 | 100.0 |
| サービス売上高(連結) | 16194 | 30.1 | 24631 | 47.6 | 24566 | 56.4 | 22878 | 58.5 | 22558 | 58.9 |
| 商品等売上高(連結) | 37578 | 69.9 | 27098 | 52.4 | 19024 | 43.6 | 16259 | 41.5 | 15754 | 41.1 |
| サービス原価(単体、試算) | 4676 | 28.9 | 7443 | 30.2 | 6845 | 27.9 | 6068 | 26.5 | 5632 | 25.0 |
| 会社全体の粗利益(連結) | 18273 | 34.0 | 21715 | 42.0 | 20044 | 46.0 | 18453 | 47.1 | 18076 | 47.2 |
| サービス粗利益(試算) | 11518 | 71.1 | 17188 | 69.8 | 17721 | 72.1 | 16810 | 73.5 | 16926 | 75.0 |
| 商品等粗利益(試算) | 6755 | 18.0 | 4527 | 16.7 | 2323 | 12.2 | 1643 | 10.1 | 1150 | 7.3 |

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

ネット通販への対応

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

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

LTV(ライフタイムバリュー)を追求

LTV(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

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。

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LTV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。

バランスシート

| | (百万円、%) | | | | | | |
|------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2021.9 |
| 流動資産 | 25381 | 26123 | 25702 | 24589 | 23823 | 26899 | 23277 |
| 現預金 | 4754 | 7726 | 10597 | 9542 | 8383 | 11408 | 9288 |
| 売掛金 | 13249 | 11202 | 8514 | 9039 | 9421 | 9364 | 9022 |
| 棚卸資産 | 6128 | 6103 | 6125 | 5642 | 5695 | 5704 | 4425 |
| 固定資産 | 9622 | 9506 | 9351 | 9031 | 9220 | 10324 | 12094 |
| 有形固定資産 | 5041 | 4857 | 4440 | 3977 | 4362 | 5213 | 7034 |
| 差入保証金 | 1810 | 1750 | 1703 | 1647 | 1639 | 1585 | 1557 |
| 敷金 | 1323 | 1403 | 1332 | 1338 | 1226 | 1648 | 1637 |
| 資産合計 | 35004 | 35629 | 35053 | 33620 | 33043 | 37224 | 35371 |
| 流動負債 | 12271 | 6786 | 6279 | 5499 | 5059 | 6436 | 5322 |
| 買掛金 | 1245 | 1230 | 964 | 958 | 875 | 869 | 715 |
| 短期借入金 | 5200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 長期借入金(1年内) | 1044 | 2125 | 2243 | 1594 | 1286 | 2187 | 1687 |
| 固定負債 | 1347 | 5830 | 5523 | 3962 | 2725 | 4268 | 3680 |
| 長期借入金 | 751 | 5265 | 4952 | 3358 | 2071 | 3584 | 2990 |
| 純資産 | 21334 | 23011 | 23250 | 24159 | 25259 | 26518 | 26368 |
| 有利子負債 | 6996 | 7391 | 7195 | 4952 | 3358 | 5771 | 4677 |
| 有利子負債比率 | 20.0 | 20.7 | 20.5 | 14.7 | 10.2 | 15.5 | 13.2 |

バランスシートは健全~投資余力は十分

2021年3月期の上期に、コロナ対応も含めて運転資金として45億円の借入を行った。一定の在庫を確保したので棚卸資産は少し増加した。一方で、サービス一体商品の販売は減少したので、売掛金は減少した。

コロナへの対応として不測の事態に備えて借入れを行ったが、半年を経てみれば特に資金需要があるというほどではなかった。月商の3か月分の現金を保持するという目途であったが、取引先からの支払い猶予や個人顧客からの支払遅延というようなことも目立ってなかった。

運転資金上の問題は特にない。在庫水準については計画的需要がよりみえてくれば、今後下がってこよう。

ここ数年売上高が減少してきたので、運転資金も少なくても済んだ。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た。フリーキャッシュ・フローはプラスであるが、借入金の返済は進めていない。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いた。

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。

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。

キャッシュ・フローの推移

| | (百万円) | | | | | | |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3(予) |
| 営業キャッシュ・フロー | 516 | 4292 | 5045 | 2563 | 2029 | 3350 | 2520 |
| 税引き後利益 | 2742 | 1325 | 2282 | 1348 | 1905 | 1946 | 500 |
| 減価償却 | 897 | 943 | 919 | 834 | 752 | 794 | 920 |
| 売上債権 | -3640 | 2034 | 2687 | -525 | -381 | 56 | 100 |
| 棚卸資産 | 420 | 24 | -21 | 482 | -53 | -8 | 1300 |
| 仕入債務 | -449 | -16 | -282 | 14 | -80 | -5 | -200 |
| 投資キャッシュ・フロー | -970 | -1090 | -297 | -721 | -949 | -2072 | -4500 |
| 有形固定資産 | -604 | -830 | -450 | -369 | -729 | -1665 | -4450 |
| 無形固定資産 | -291 | -178 | -68 | -297 | -272 | -45 | -50 |
| フリーキャッシュ・フロー | -454 | 3202 | 4748 | 1842 | 1080 | 1278 | -1980 |
| 財務キャッシュ・フロー | 2837 | -229 | -1876 | -2897 | -2238 | 1747 | -200 |
| 長短借入金 | -767 | 394 | -195 | -2243 | -1594 | 2414 | 500 |
| 株式の発行 | 3983 | | | | | | |
| 自己株式 | 0 | -5 | -1006 | 1 | 5 | -1 | 0 |
| 配当金 | -380 | -612 | -660 | -652 | -644 | -654 | -700 |
| 現金・同等物の期末残高 | 4754 | 7726 | 10597 | 9542 | 8383 | 11408 | 9228 |

メディアマーケティングも強化

新しいメディア戦略にも力を入れている。従来型の店舗の宣伝、商品サービスのチラシではなく、1) デジタルライフをいかに創っていくか、2) その時の計画作りにデジタル担当(デジタルライフプランナー)が役に立つこと、3) その相談を対面でもリモートでもしっかりできること、4) そのためには新しい人材が必要なので、人材を大量に採用していくこと、5) それを広く親世代にも知ってもらうこと、などに知らせていく。

社員研修～誰が顧客か

4月6日(火)、7日(水)に全社を休業として、社員研修を実施した。当社始まって以来のイベントであった。サブスク型の顧客サクセス企業の実現に向けて、全社員が一同に社長の方針のもと、徹底的に腹落ちするような研修を行った。5月19日(水)には、全社員会議を行って、8つのテーマに対して方向を確認した。

研修での最大のテーマは、当社にとっての顧客とは誰かを明確に切り換えたところにある。プレミアムメンバーとその家族が当社の顧客で、この顧客を第一とする、会員制のゴルフクラブのようなイメージで、会員でない人と会員の間にはサービスの違い

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。

が明確にある。ビジネスとしては、サブスク型を拡大していく方針で、単なる商品の販売や単発の修理にはほとんど重心をおかない。予約が基本となるので、飛び込みの顧客にとっては少し手間がかかることになる。

人材育成に全力投入～チーム力を形成

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と直接対話している。

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る。

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。最初は時間がかかり、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。

独自性の追求～関係人口の増加を目指した取り組み

この方式を、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。

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。売上の規模を追わず、粗利率で勝負している。

ここ2年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っきりしてきた。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。

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、メンバーがデジタルライフで本当にやりたいことをできるように、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くわけではない。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。

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。

顧客層の広がりを目指す～計画的提案をベースに新規加入を強化

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。

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

デ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。昨年までは、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。新規メンバー数については増加傾向に入っている。

「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、人材も育っ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。

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、野島社長は「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。その社員教育にも取り組んでいる。

NCS 型ビジネスモデルの骨格はでき上がった。ワークスによる人材育成が進みつつある。3~5 人のワークス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、ワークスメンバーに入れて、そのワークスを分割して、新しいワークスを作っていくというアメンバー型の展開である。

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。

5. 当面の業績 NCS(ニューカスタマーサクセス)会員の獲得に向け先行投資

新型コロナへの対応

コロナへの対応では、1) ワークスでメンバーのニーズに当たったので、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きた。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。2) 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。3) コロナの影響で、世の中の採用環境が悪化

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。

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。4) コロナショックでPCが見直されている。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 | 2018 | 3512 | 3335 | 3552 | 3496 |
| | 2019 | 3077 | 3792 | 3706 | 4204 |
| | 2020 | 4005 | 3463 | 3492 | 3526 |
| ソリューションサービス | 2018 | 6499 | 6171 | 6363 | 6237 |
| | 2019 | 5996 | 5756 | 5577 | 5742 |
| | 2020 | 5729 | 5438 | 5582 | 5809 |
| インターネット関連 | 2018 | 300 | 307 | 304 | 305 |
| | 2019 | 296 | 311 | 298 | 322 |
| | 2020 | 298 | 299 | 302 | 304 |
| 売上高合計 | 2018 | 10329 | 9828 | 10235 | 10055 |
| | 2019 | 9385 | 9875 | 9594 | 10283 |
| | 2020 | 10050 | 9216 | 9390 | 9656 |
| | 2021 | 8441 | 8024 | | |
| 営業利益 | 2018 | 666 | 607 | 753 | 553 |
| | 2019 | 674 | 702 | 854 | 711 |
| | 2020 | 1057 | 673 | 566 | 597 |
| | 2021 | 454 | 155 | | |

(注)2021年度からは従来セグメントでの開示は無い。

2021年3月期は横ばい圏に留まった

2021年3月期は、売上高 38312 百万円（前年度比-2.1%）、営業利益 2893 百万円（同-1.6%）、経常利益 2935 百万円（同-2.7%）、純利益 1854 百万円（同+7.9%）となった。

商品販売はオンライン化の普及などにより、前年度比+3.4%となった。ソリューションサービスは、同-5.4%に留まった。販促活動の縮小、営業時間の短縮などにより、販管費は同-2.1%となった。ただし、昨年12月から宣伝広告活動はTVCMも含めて拡大に入った。

商品売上は1Qに急拡大をみせた。在宅でのリモートワーク、在宅学習の需要が増加した。一方で、ソリューションサービス売上高はコロナ対応で、予約来店によって混雑を避け、急ぐもの、急がないのを仕分けして、デジタル環境の整備を進めた。これによって、計画的需要がより顕在化した。

新たな展開がスタート

前下期から新たな展開への準備がスタートした。1) 店舗エリアの拡大に向けた新型店舗開発、2) 新サービスの開発を踏まえた広告宣伝の拡大、3) 人材採用と教育の拡大である。

昨年12月に日経新聞の全国版に1面広告を載せた。社長インタビュー形式で、1) 日本の

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

デジタル環境を家庭から変えていく、2) すべてのお宅に「デジタル担当」を、というテーマであった。また TVCM を開始した。その反応として、①PC デポはパソコンの専門ショップと想っていたが気楽に相談できるようだ、②パソコンのサービスにシフトしているようだ、初めてビジネスの内容がわかった、という声が聞こえている。

PC デポのビジネスモデルの理解度が顧客や取引先、社員の家族で上がっている。この広告によって、すぐに店舗に客を呼ぶという販促効果は大きくないが、デジタルライフプランナーを「デジタル担当」という分かりやすい言葉で語りかける中で、認知度を高めている。

「デジタル担当」のビジネスモデルがはっきりしてきた。コロナ禍にあって、家庭におけるデジタル化、オンラインニーズは一段と高まっている。メンバー優先の対応であるが、ワークス(店舗でのメンバー担当チーム)の人員も相当増強する必要が出ている。新卒及びパート・アルバイトからの正社員化は、昨年4月の約100人に対して、今春は140名に増加した。来年も150名以上を確保する予定だが、まだ足りない。

コロナ禍で不況に陥っている企業から、出向者を受け入れる雇用シェアを3月からスタートさせた。旅行会社のHISからまず200名受け入れて、当社の各ワークスに入って一緒に仕事をしている。出向者のコストの一部は当社が負担するが、国の助成金もあるので、互いに有効活用ができよう。

収益認識に関する会社基準の変更～影響は小さい

今期から、収益認識に関する会計基準が変わったが、その影響は今上期で、売上高で-96百万円、売上原価で-178百万円、営業利益+82百万円に留まっている。

代理人取引と取得価格の配分が影響した。1つは代理人取引で、商品販売やプレミアムサービスの提供で、代理人に該当する取引については、総額ではなく、仕入れ等を差し引いた純額で収益を認識する。

もう1つは取引価格の配分で、1つの契約で複数の財やサービスを提供する場合、それぞれの中身に見合った独立販売価格を見積もって、それを取引価格に配分する。

今上期は大幅減益になった

2022年3月期の2Q累計(上期)は、売上高16465百万円(前年同期比-14.5%)、営業利益609百万円(同-64.8%)、経常利益652百万円(同-63.1%)、純利益392百万円(同-67.4%)と大幅減益になった。

売上高が28億円減少しているが、そのほぼ全てが一般顧客向け商品売上の減少である。NCS会員へのサービス強化、新規会員の獲得に力を入れているので、一般顧客向けの広告宣伝やマーケティングはほとんど行っていない。その影響が出ている。これによって、粗利が7.6億円減少した。

サブスクリプション関連KPI

| 主要KPI | 2021.3期末 | | 2022.3期 1Q末 | | 2022.3期 2Q末 | |
|-------------------|----------|------|-------------|------|-------------|------|
| | NCS | 全体 | NCS | 全体 | NCS | 全体 |
| ARR (億円) | 94 | 201 | 98 | 204 | 103 | 197 |
| サブスクリプション会員数 (万人) | 9.7 | 45.0 | 10.1 | 45.0 | 10.6 | 44.5 |
| ARPU (円/月) | 8053 | 3500 | 8084 | 3788 | 8111 | 3680 |
| CRR (%/月) | 99.6 | 99.1 | 99.6 | 99.2 | 99.7 | 99.3 |

(注)NCS:ニューカスタマーサクセス会員、ARR:会員のサブスクリプションに関する年売上
サブスクリプション会員:定額サービス利用会員、ARPU:1会員当たり平均月次売上高
CRR:サブスクリプション会員の月次継続率

1Q、2QのNCS会員の増加テンポは今一步である。会員の増加はサブスク型なので、売上には徐々に効いてくる。一方、一般顧客への商品販売はそのまま粗利の減少として出てくる。

また、商品在庫も絞っている。サブスク型会員が必要とする商品在庫を店舗ごとに見直し、それ以外の在庫を削減している。9月末の棚卸資産は44億円と、3月末の57億円からかなり減少した。在庫を減らすに当たっては、一定の値引きや処分もあったので、これが減益要因ともなった。NCS会員が増えてくると、在庫の見直しはさらに進むことになる。

一方で、販管費は3.5億円増加した。新しいビジネスモデルを訴求するための販促や広告宣伝に+1.8億円、社員や出向受け入れに伴う人件費増で+0.5億円、店舗の改装に+1.5億円を投じた。

KPIの変更により、従来のような売上内訳の開示は今期からないが、2Q累計の売上高164.6億円の内容をみると、1) サブスク売上105.9億円、2) サブスク会員による商品一括購入3.9億円、3) 商品売上38.8億円、4) 1ショット技術売上9.5億円、5) その他6.5億円であった。

2022年3月期2Qの売上内訳

| サービス内容 | (億円) | | |
|---------------|------|------|-------|
| | 1Q | 2Q | 上期 |
| サブスクリプション | 52.8 | 53.1 | 105.9 |
| サブスクリプション会員商品 | 2.5 | 1.4 | 3.9 |
| 商品 | 20.8 | 18.0 | 38.8 |
| 1ショット技術 | 5.0 | 4.5 | 9.5 |
| その他 | 3.3 | 3.2 | 6.5 |
| 売上合計 | 84.4 | 80.2 | 164.6 |

(注)新KPI、新収益認識ベース、前年同期との比較は無い。

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。

プレミアム会員の月額課金に加えて、その会員が何らかの商品を購入する。それを1回で購入するか、分割で購入するか。会員でない顧客が商品を購入するケースや修理を依頼するケースもある。サブスク会員には、プレミアム会員とそうでない会員がいる。こうした違いが影響している。

下方修正の要因

上期の業績は計画を下回った。その要因は完全サブスク型ビジネスモデルへの転換に向けて、追加的な施策を強化していることによる。ビジネスモデルの手直しが必要になっているわけでない。先行投資を追加しているのである。

その要因をまとめると、1) 会員サービスに重点シフトしているので、一般顧客向け販売が減少している。2) 新モデルに合わせた在庫の適正化を進めている。3) 本社の移転と共に、「Key Station」構想を準備し、設備、人材、アドバイザーなどに投資をしている。下期もこの傾向が続くので、下期の業績は上期よりも慎重にみている。

通期も慎重な計画～先行投資期

2022年3月期の修正した会社計画は、33800百万円（前期比-12.4%）、営業利益970百万円（同-55.9%）、経常利益1050百万円（同-53.3%）、純利益500百万円（同-65.5%）である。

新しい会社計画では、従来に比べて売上高が-48億円、営業利益が-12.3億円減少する。一方で、設備投資は従来の30億円が45億円に拡大し、減価償却も9.2億円へ多少増える。

今後の取り組みとしては、四半期でNCS会員の1万人純増を早期に達成する。そのためのプロモーションに入れる。人材の増員と教育は引き続きテーマであり、店舗の改装やCRMのためのシステム投資にも力を入れていく。

上期よりも下期を慎重にみている理由は、広告宣伝への支出や移転に伴う費用を余裕含みで見積もっていることにある。

業績予想

| | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3(予) | 2023.3(予) | 2024.3(予) |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|-----------|-----------|
| NCS会員数(期末) | | | | | | 9.4 | 11.7 | 15.9 | 20.7 |
| 売上高 | 51729 | 46417 | 43590 | 40447 | 39137 | 38312 | 33800 | 35500 | 38000 |
| 粗利益 | 21715 | 21249 | 20044 | 18663 | 18453 | 18076 | 17000 | 18000 | 19500 |
| 対売上比 | 42.0 | 45.8 | 46.0 | 46.1 | 47.2 | 47.2 | 50.3 | 50.7 | 51.3 |
| 販売管理費 | 17628 | 17846 | 17062 | 16083 | 15512 | 15183 | 16030 | 16800 | 17500 |
| 対売上比 | 34.1 | 38.4 | 39.1 | 39.8 | 39.6 | 39.6 | 47.4 | 47.3 | 46.1 |
| 営業利益 | 4086 | 3402 | 2981 | 2579 | 2941 | 2893 | 970 | 1200 | 2000 |
| 対売上比 | 7.9 | 7.3 | 6.8 | 6.4 | 7.5 | 7.6 | 2.9 | 3.4 | 5.3 |
| 経常利益 | 4139 | 3467 | 3079 | 2685 | 3018 | 2935 | 1050 | 1200 | 2000 |
| 対売上比 | 9.0 | 7.5 | 7.1 | 6.6 | 7.7 | 7.7 | 3.1 | 3.4 | 5.3 |

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

大型投資の内容～本社移転、Key Station、ワーケーションプレイス

過去数年はビジネスモデルのシフトを試みる中で、パート・アルバイトが減り、チラシ広告が減り、新店出店もなかったため、減収の中でも一定の利益を確保できた。

一方で、コロナ禍によってビジネスモデルの進化が加速した。前下期より攻めに転じ、①会員獲得の広告宣伝を増加させ、②ワークスの人員増強を大幅に図り、③大型拠点や車両店舗による新店対応も進める。その意味では、当面コスト先行となろう。

今期の45億円投資の内訳は、リノベーションなどの投資が10億円、ワーケーション（軽井沢）に15億円、Key Station（本社移転も含めて）15億円である。

既存店の改装では、PCデポ SL 佐賀店と港南店の移転や、市原店の改装があった。ワーケーションプレイスの取得では、前期は田園調布に1拠点を設けたが、今上期は軽井沢に拠点を取得した。

会員への重点シフトは、ワークスによる会員ファミリーの活性化である。家族まで含めたデジタルニーズを把握して、次の計画的需要に結びつけていく。これを加速する役割を担うのが、Key Stationである。また、Key Stationや田園調布と軽井沢のワーケーションプレイスを活かして、働く人材を一段とPCデポに引き付けていく。そのためのブランド力の向上に注力する方針である。

業務連携の強化

会員の獲得に向けて、業務連携を広げている。三井住友銀行の「SMBC エンダープログラム」に参画した。同プログラムの契約者に対して、デジタルライフを起点とするより暮らしをサポートしていく。

ベネフィット・ワンと連携して、「ベネフィット・プラス」をプレミアムメンバーに提供する。ファミリーで利用できる福利厚生サービスである。月額500円で、ベネフィット・ワンの140万件以上のメニューから優待価格で利用できる。宿泊、飲食、レジャー、介護、育児、eラーニング、オンラインフィットネスなど、サービスは多様である。

今後の回復パターン～NCSのサブスクモデル効果は次第に顕在化

45億円の設備投資は大型であるが、今のところ今期のみで来期からは平常化しよう。在庫の圧縮も来期からは落ち着いたものとなろう。NCS会員が14万人になると、収益貢献も高まってくる。その意味では本格的な増益効果が見込めるのは、2024年3月期からなるろう。

大事な点は、新しいKPIが1年を通して順調に進むかどうかにかかっている。新しい手法も取り入れていくので、その効果が出てくるのは2年目、3年目になることも想定される。

2016年3月期の売上高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、売上高500億円、営業利益50億円は十分達成できよう。

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。

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いつ頃どんなもの買い替えるのか、③家のWi-Fi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、楽しさを提供する。このライフステージの絵を一緒に描くので、いつごろどんな商品、サー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 NCSの新規加入増で、攻めの局面へ

プライム市場へ適合

プライム市場への適合について、7月に東証より通知を受けている。今後の対応としては、コーポレート・ガバナンスの充実に力を入れていく。独立取締役3名やダイバーシティの確保、TCFDへの対応やサプライチェーン全体でのCO2の把握、サステナビリティへの全体的な取り組みなどが具体化しよう。当社の顧客会員はファミリー3世代である。ここに分かり易い企業になるべく、サステナビリティの推進に力を入れていく方針である。

新ビジネスモデルへの転換

今回のビジネスモデルの一新は連続的な進化か、非連続的な挑戦とみるか。顧客からみれば、デジタル担当がこれまで以上に頼りになるという点で、その良さが明確になる。一方で、そこまで頼りたくない、コストパフォーマンスが十分でない、という人にとっては敷居が高くなる。

社員にとっては、ワークスで働くこと、顧客との接点や計画的需要を見据えたデジタルライフプラン作りが具体的で分かり易く、経験が実績に結び付いてこよう。投資家にとっては、サブスク型のKPIが明確に定義されたので、当社のビジネスモデル(価値創造の仕組み)が圧倒的に理解しやすくなったといえよう。

新しいKPIに注目～新規NCSメンバーの獲得

野島社長は、当面の重点施策として、第1に人材育成をあげる。ここは変わらない。第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。

は、広告・宣伝への新しい手法の導入、いわゆる会員獲得ビジネスへのマーケティングである。そして、第3は、インサイドセールスへのシフトである。

ビジネスモデルの転換に伴い、KPIを抜本的に見直した。投資家にとってのKPIも優先順位が変化してこよう。

顧客に商品・サービスを売るのではなく、顧客のデジタル担当として、デジタルライフの計画と一緒に作っていく。その計画は3~4年ではなく、もっと長くなる。メンバーとしての月額課金も、中長期のデジタルライフ充実のための対価である。しっかり相談にのって対応してくれるのなら価値が高まるし、そうでなければ退会していくことになる。LTV（ライフタイムバリュー）をいかに上げていくかがカギとなる。

サブスク型のビジネスモデルで、例えばNCS目標が60万人、月額課金8500円とすれば、これで年間収入が600億円となる。これにソリューションや商品売上がのってくる。従来目標の売上経常利益率10%、ROE15%は超えてくることは十分想定できる。あとは、新ビジネスモデルの拡大テンポをどのくらいのスピードで進めるかにかかっている。注目すべき局面にあるといえよう。

PCデポのビジネスモデルは海外でも例がない。家庭のデジタル担当をベースに、サブスク型をSaaSからプラットフォーム型へいかにレベルアップしていくか。その本格化が第2フェーズとして始まろうとしている。

株主優待も充実

2021年3月期の配当は、下期に0.5円増配して13.5円とした。今期は14.0円を見込んでいる。今期はサブスク型ビジネスモデルに一新するための先行投資で人材とマーケティングに先行投資を行う。この影響で6割近い減益となるが、野島社長は全く心配していない。サブスク型売上が既に全体の50%を超え、長期的には80%に高まることに十分な自信を持っている。

2021年3月末の株主数は10321名、個人株主比率28.8%、外国人比率9.0%である。プレミアムメンバーには株主になってほしい、少数株主にも長期的株主になってほしいということで、株主優待の中身を見直した。200株、400株、1000株の所有ゾーンの株主の優待を手厚くした。例えば、プレミアムメンバーの場合、100株の株主は2000円相当の優待（当社商品サービスの購入）である点は変わらないが、200株の株主は2000円から4000円へ、400株の株主は4000円から6000円へ、1000株の株主は6000円から1万円へ金額をアップさせた。

ビジネスモデルの転換に勝算あり

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。

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

そうすると、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。

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）

11月29日の株価(337円)で見ると、PBR 0.65倍、ROE 1.9%、PER 34.0倍、配当利回り4.2%である。計画提案の累積効果による需要増を軸に、NCS 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%を超えてこよう。NCS 会員数の拡大テンポに注目したい。