

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～

2022年3月8日

東証1部

ポイント

・3Q(10～12月)のプレミアム会員の純増は計画を上回った。4Qはオミクロンの影響で、店舗への会員集客が制約を受けている。コロナ禍が落ち着いてくれば、会員増のピッチはさらに上がってこよう。そのための準備も進んでいる。

・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となる「横濱Key Station」は今年4月から本格開始となる。新本社に併設する施設で、新たな価値創造のステーションとなる。プレミアム会員家族とのネットワーク作りに向け、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図っていく。

・2月にスタートした新本社のワークプレイスも画期的で、最先端のアイデアを盛り込んでいる。2022年3月期の投資額は45億円に拡大する。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しているが、来期は通常の投資水準(10～15億円)に戻るようになる。

・昨年5月に独自のサブスクリプションモデルへの完全移行をスタートさせた。すでに10年かけてプレミアム会員中心の事業へシフトしてきた。広義のサブスク会員は昨年3月末で45万人(ARPU3500円)であったが、そ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。そのための人材の増強と広告宣伝に先行投資を継続する。

・今2022年3月期は会員シフトを強化しているため、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の増加で業績の回復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、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。つれて株式市場での評価も大きく上昇しよう。

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 (2022年3月8日) 285円 時価総額 150億円 (52.622百万株)
PBR 0.55倍 ROE 2.3% PER 23.9倍 配当利回り 4.9%

(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
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	1300	1350	600	11.9	14.0
2023.3(予)	35500	1500	1500	850	13.9	14.0
2024.3(予)	38000	2300	2300	1500	29.7	14.0

(2021.12ベース)

総資産 39537百万円 純資産 26356百万円 自己資本比率 66.5%
BPS 521.5円

(注)ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。2013年10月に1:100、2015年1月に1:1.5、2016年10月に1:1.2の株式分割を実施。それ以前のEPS、配当については修正ベース。

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. 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、5) サービス一体型商品の課金型購入などが含まれる。

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を進める。今後1年程度の目標として、できるだけ早くNCS会員を14万人にもっていくことを掲げている。

2021年3月期は、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NCS会員14万人(同31%)で、NCSのARR130億円、サブスク全体のARR235億円の55%へ高めようというねらいである。

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。

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。

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14万人にしているが、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。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。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。

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580億円に拡大する。

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

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。

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。

2022年3月期から、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は、人材の強化である。1) 昨年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は、店舗フォーマットの強化である。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) 車両型店舗の稼働開始、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は、広告宣伝の拡大である。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、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としている。

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。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	計画			+6500	+8000
	実績	+3787	+5233	+7512	
2023.3	計画	+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

3Q のサブスク会員は計画の 6500 人を上回って、7512 人となった。このペースを上げていくために、①4Q から会員向け情報誌の創刊などインサイドセールスを始動させる。②来期の 1Q からは横濱 Key Station が開局するという展開を進める。

四半期ベースの NCS 会員の純増は、少しずつ上がっている。ワークスにとっての成功モデルは分かっているので、今後はさらに上がってこよう。四半期 1 万人の達成は、今の展開からほぼみえている。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バが必要となる。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。

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。

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。

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	2020.3	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・サプライ・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。

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

2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。

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。

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。物販とサービス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。

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。

PC（パソコン）とともに創業

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。

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。

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。

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。

店舗の状況

2021.12 現在	(店)			合計
	PCデポ 郊外型大型店	スマートライフ店 首都圏中心中小型店	パソコンクリニック インショップ型カウンター	
直営	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

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。

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

12月末現在、PCデポは直営が55店(うちスマートライフ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

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。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、ケーズデンキから FC を買い取った。その後はケーズデンキの中に当社の直営店として、パソコンクリニックを出している。

ウェブ事業を継続

子会社のイージェーワークス(ejworks)は、インターネットのサービスプロバイダー、ウェブ制作等の IT ソリューション事業を展開している。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 12 月末で 906 名、この他に 8 時間換算で約 602 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、執行担当の取締役 5 名の他に 7 名いる。監査役は 4 名で、うち 3 名が独立社外である。

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、今後の経営については、会社はパブリックであり、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。昨年 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す。

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。

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う会員になって頂く。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								(店)
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。

ユニークなサービス会員

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

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。

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、一般は非会員。

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～新しい生活様式

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。一方で、急ぐ必要のない商品の販売は減少した。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。

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

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。

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。

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ていただき、 ・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 1. 店舗・エリアの拡大、新型店舗の開発 ・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 ・新型店舗の開発(車両型店舗: Connected Mobile Store) 2. 新サービスの開発・宣伝活動の拡大 ・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 ・SMBCE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の展開 3. 人材採用・教育の拡大 ・新卒採用の強化 ・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

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。

新たなビジョンとミッションを設定

2020年に新しいビジョンとミッションを定めた。Visionは「年齢、性別、所得、教育、居住地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」である。

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と一緒に立案し、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。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。

「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見ている。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、全体の人数で見ると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。

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た。AI・ロボットが目立つ中で、「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。

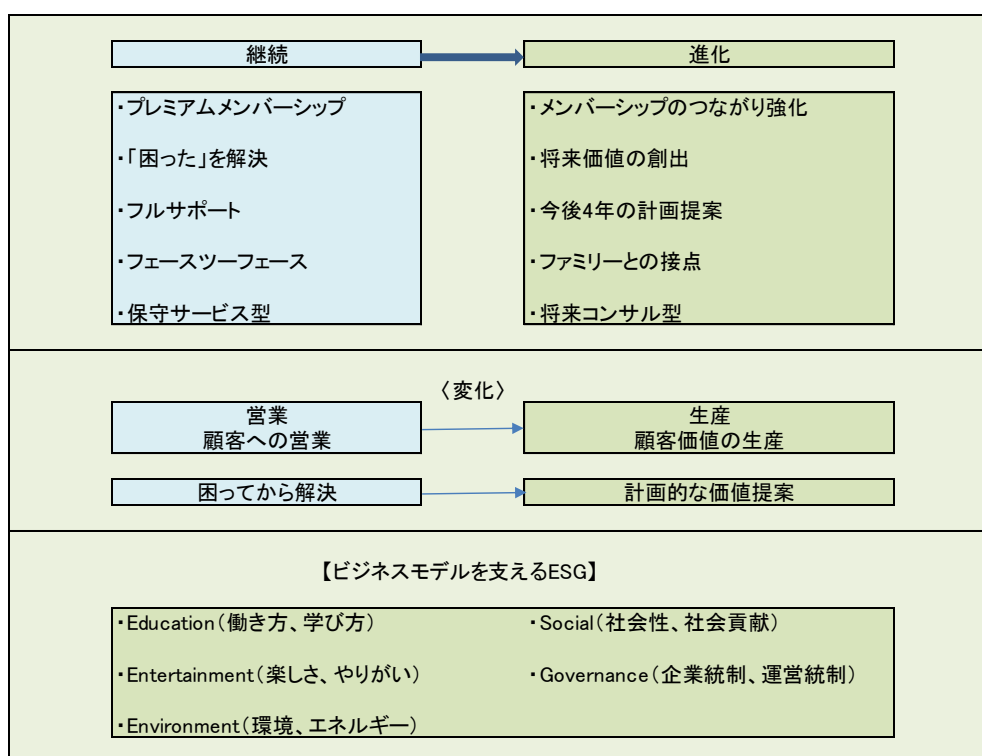
第3に、Educationでは、生活の安定×生産性、人間性の向上×生産性を考慮して、新しい働き方へのシフトを提案する。コンサルタントデザイナー、エンジニアチシャンなどである。大事なことは未来デザインと位置づけている。

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。

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① CCC（お客様窓口）、② CR（コールセンター）、③ IRSR（インベスター・シェアホルダー・リレーション）、④ PR（パブリック・リレーション）に加えて、⑤ AR（アソシエイト・リレーション）、⑥ PTR（パートナー・リレーション）、⑦ MR（メンバー・リレーション）、⑧ ICR（インカンパニー・リレーション）などの専任者を置いた。ARは社員、家族との接点、PTRは取引先との接点、MRは会員との接点、ICRは社内広報としての接点を担っていく。

PCデポのビジネスモデルの進化



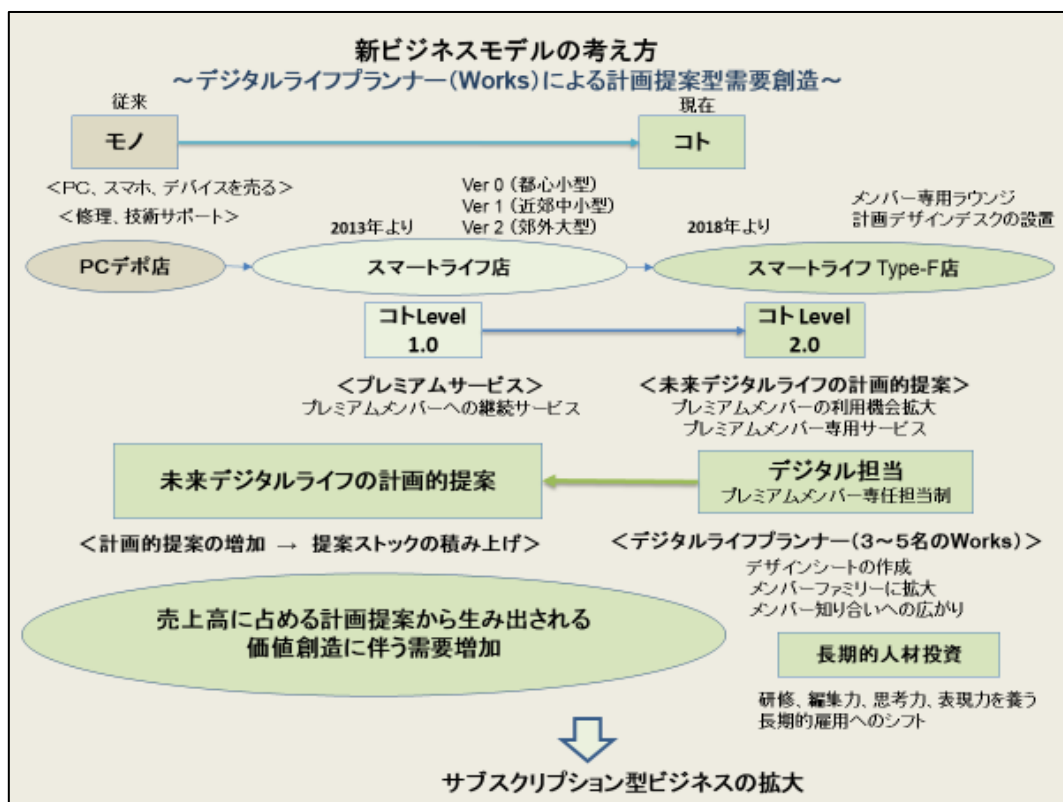
「デジタルライフプランナー」を商標登録、デジタル担当が本格化

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。

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。

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。

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、対応できれば、顧客満足度も上がって待ち時間も減る。

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。

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。

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。

将来計画図（デザインシート）づくりが鍵

社長のリーダーシップのもと、新しい価値創造のカラーージュ（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。

プレミアムサービスは、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に買い替えたい。そうすると何がおきるか。きちんとコンサルしていくと、品質のよいもの、機能の高いものがほしくなる。その使い方がわかると、確かに便利である。ここが、当社がFACE to FACEを大事にする原点である。

ニーズを書きだして、一緒に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。

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

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。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それを行う。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も新規にオープンしている。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」が4月からスタート

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4月に開局予定である。

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면을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ではネット放送も行う。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

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。

新本社は画期的

2月から横浜の新本社が稼働した。全く新しい空間にでき上っており、素晴らしい。オープンなスペースで、全てフリーアドレス、スタジオがあってネットでの発信ができる。4月には、ここをベースにした「横濱Key Station」も活動を開始する。

今までの本社の2倍のスペースへ、15億円の投資を行っている。横濱ゲートタワー（JR横浜駅から10分、みなとみらい線新高島駅から1分）の19階18階を借りている。19階が本社、18階がKey Stationという配置で、2つの階は内階段で繋がっている。

全く新しいタイプのオフィス、新しい価値創造のステーション、NCS会員が横浜のKey Stationに来て、集い楽しめるスペースになる。様々なイベントが企画されよう。ここでプログラム（コンテンツ）が編集され、会員向けに発信されていこう。このkey Stationを本拠地に、全国のスマートライフ店が会員にとってのサテライトステーションになるという位置づけであろう。

横濱Key Stationの価値創造

横濱Key Stationは4月から稼働する予定である。実際の集客となると、コロナ禍の収まり具合をみながら活動を広げていくことになるだろう。

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。

ビジネスとしては、1) 既存の会員向けに、コミュニケーションを密にして、会員向けサービス一体型商品のアップセルに結び付けていく。2) 個別の店舗を超えた大型のイベントを企画して、イベントドリブンで会員のインサイドセールスにつなげていく、3) ワークスの研修や新規・中途の採用にあたって、ここを拠点にして新しいワークションをアピールしていく。4) コンテンツ作りでは、トップダウンでプッシュするのではなく、社員の自主・自律的な活動や、会員がどんどん参加して広がりが出るようなものを推進していく。

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。もはや商品を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、ここまできれば 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。都内でも都市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。ここでは商品を売るわけではない。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

昨年 11 月に「Connected Mobile Store」の一環として、岩手県紫波町、(株)JAPANDX [エステス (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 月より開始した。地域住民のデジタル化をサポートする施策である。

紫波町は盛岡市の南部に位置し、郊外型のベッドタウンにもなっている。IT ベンチャーの (株) エルテスの子会社である (株) JAPANDX が、町と協働開発したアプリ「しわなび」

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。

をもっと活用していくには、盛岡に店舗があって、デジタルライフプランナー（家庭のデジタル担当）を推進するPCデポと組むことが効果的であると声がかかった。

移動デジタル相談車はここからスタートさせた。今後、さらに活用が図られよう。

新しい出店～スマートライフ豊田店「豊田くらしのデジタル館」

この3月にピーシーデポスマートライフ豊田店を新設する。この出店はこれまでとは全く異なる。豊田まちづくり(株)が運営する商業施設T-FACEに「豊田くらしのデジタル館」として出店する。

自社だけで潜在顧客を開拓するのではなく、すでにニーズあり、顧客基盤が整っているところに、協業として出店する。暮らしの中でデジタルライフを楽しみたいというニーズは強い。地域社会の公共的サービスにおいても、人々がデジタルを使いこなせるようにすることは重要である。

「地方創生×デジタル」という点で、暮らしを支えるPCデポの役割は高まるし、出番も増えよう。重要なことは、単なるスマホやPCのサポートではなく、しっかり会員になってもらって、デジタルライフを共に創っていくことである。ここに、社会的価値と企業価値の共有領域がある。当社はここを追求していく。

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 Wireless 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

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。

商品」と名付けるようにした。つまり、当社のメンバーになって初めてサービス一体型商品が購入できるという意味である。もちろん商品のみを購入することはできる。サービスメニューもいろいろあるので、適切に選ばばよい。しかし、サービスと商品を組み合わせ、顧客のニーズにより合致して満足度を高め、当社にとっても会員として長くつき合ってもらえるような仕組みをブラッシュアップしていく。

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。

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。

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。

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

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。

大型の設備投資を実施

今 2022 年 3 月期の設備投資では、45 億円を計画し、実行している。1Q で 4 億円、2Q で 16 億円、3Q で 10 億円ほど投資した。

45 億円のうち、新本社及び Key Station に 15 億円、軽井沢のワーケーション施設に 15 億円、残りの 15 億円が通常の店舗リニューアル等である。3Q までの営業キャッシュフローが 18 億円であるから、通常の投資はこの範囲内にある。12 月末で長期借入金が、前期末比 25 億円増えており、新本社と軽井沢へ対応している。

今期の設備投資は、特別の案件が 2 つあったが、来期は今のところ大型のものはないので、通常投資に戻ろう。年間 10~15 億円ペースの投資となろう。

バランスシート

(百万円、%)

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2021.12
流動資産	25381	26123	25702	24589	23823	26899	27118
現預金	4754	7726	10597	9542	8383	11408	11965
売掛金	13249	11202	8514	9039	9421	9364	9675
棚卸資産	6128	6103	6125	5642	5695	5704	4730
固定資産	9622	9506	9351	9031	9220	10324	12418
有形固定資産	5041	4857	4440	3977	4362	5213	7493
差入保証金	1810	1750	1703	1647	1639	1585	1544
敷金	1323	1403	1332	1338	1226	1648	1600
資産合計	35004	35629	35053	33620	33043	37224	39537
流動負債	12271	6786	6279	5499	5059	6436	6992
買掛金	1245	1230	964	958	875	869	1789
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	2831
固定負債	1347	5830	5523	3962	2725	4268	6188
長期借入金	751	5265	4952	3358	2071	3584	5499
純資産	21334	23011	23250	24159	25259	26518	26356
有利子負債	6996	7391	7195	4952	3358	5771	8330
有利子負債比率	20.0	20.7	20.5	14.7	10.2	15.5	21.1

バランスシートは健全

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、今後一段と下がってこよう。

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。

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

	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	2620
税引き後利益	2742	1325	2282	1348	1905	1946	600
減価償却	897	943	919	834	752	794	920
売上債権	-3640	2034	2687	-525	-381	56	300
棚卸資産	420	24	-21	482	-53	-8	1300
仕入債務	-449	-16	-282	14	-80	-5	-500
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	1880
財務キャッシュ・フロー	2837	-229	-1876	-2897	-2238	1747	1700
長短借入金	-767	394	-195	-2243	-1594	2414	2600
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	11228

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

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。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。

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。

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。

社員研修～誰が顧客か

2021 年 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のところで、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。

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

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。

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

コロナ禍への対応では、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

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。

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。

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

2021年3月期の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。

2020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が、初めてビジネスの内容がわかった、という声が聞こえた。

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、2020年4月の約100人に対して、2021年は140名に増加した。2022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昨年3月から

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

2022 年 3 月期から、収益認識に関する会計基準が変わった。代理人取引と取得価格の配分が影響している。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。

2022 年 3 月期の 3Q 累計では、従来ベースより売上高が 181 百万円減少し、売上原価が 302 百万円減少し、営業利益が 121 百万円増加し、純利益も 124 百万円増加した。

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	8349	
営業利益	2018	666	607	753	553
	2019	674	702	854	711
	2020	1057	673	566	597
	2021	454	155	619	

(注)2021年度からは従来セグメントでの開示は無い。

2022 年 3 月期の 3Q 累計は大幅減益になった

2022 年 3 月期の 3Q 累計は、売上高 24814 百万円（前年同期比-13.4%、収益認識修正前ベース）、営業利益 1228 百万円（同-46.5%）、経常利益 1284 百万円（同-45.2%）、純利益 727 百万円（同-53.9%）となった。

新サブスクモデルへの移行 1 期目なので、大幅減益になるのは覚悟の上である。それで

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

も、通期の営業利益計画 970 百万円を 3Q までで達成してしまった。

会社サイドは、通期の会社計画を修正していない。1 月からオミクロン変異株の影響が社会に大きなインパクトを与えている。当社の会員ビジネスは、予約中心になっている。コロナ禍が強まると、予約による来店を勧めにくくなる。また、会員向けマーケティングに向けた広告宣伝も、効果が十分でない時に打つ必要はない。人員の増強も当初予定ほどは進んでいない。これによって、費用が計画を下回っている。

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		2022.3期 3Q末	
	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体
ARR (億円)	94	201	98	204	103	197	111	215
サブスク会員数 (万人)	9.7	45.0	10.1	45.0	10.6	44.5	11.3	43.9
ARPU (円/月)	8053	3500	8084	3788	8111	3680	8170	3742
CRR (%/月)	99.6	99.1	99.6	99.2	99.7	99.3	99.6	99.2

(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

営業利益を四半期別にみると、1Q 454 百万円、2Q 155 百万円、3Q 619 百万円であった。4Q が赤字になることはないので、通期の営業利益として 13 億円を確保できよう。ただし、本社移転に伴う一過性の費用が特別損失として発生するので、純利益は抑えられよう。

2022年3月期の四半期別売上内訳

サービス内容	(億円)		
	1Q	2Q	3Q
サブスクリプション	52.8	53.1	57.5
サブスクリプション会員商品	2.5	1.4	1.1
商品	20.8	18.0	17.1
1ショット技術	5.0	4.5	4.6
その他	3.3	3.2	3.1
売上合計	84.4	80.2	83.5

(注)新KPI、新収益認識ベース、前年同期との比較は無い。
サブスクには、サービス一体型商品を含む。
サブスク会員商品は、会員による単発的商品購入。

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。

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。

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、3Q累計の売上高248億円の内容をみると、1) サブスク売上163億円、2) サブスク会員による商品一括購入5億円、3) 商品売上55億円、4) 1ショット技術売上14億円、5) その他9億円であった。

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、サービス一体型の分割(月次課金支払い)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。

来2023年3月期の業績は好転へ

コロナ禍と地政学的リスクの高まりで、半導体や電子部品の供給不足が、当社の製品調達に影響が出てくるかどうか気になる。これから強まると、サービス一体型商品の売れ行きに制約が出てくることになる。

そうでなければ、業績は今期をボトムに来期から上向いてくることになろう。人材の採用は引き続き強化していく。広告宣伝についても効果を図りながら打っていく。今期の大型投資で償却が増えてくる。こうした動きによって、費用の増加が先行している。それでもサブスク効果が着実に上回ってくるので、業績はいい方向に向かおう。

業績予想

(万人、百万円、%)

	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	17300	18400	19800
対売上比	42.0	45.8	46.0	46.1	47.2	47.2	51.2	51.5	52.1
販売管理費	17628	17846	17062	16083	15512	15183	16000	16800	17500
対売上比	34.1	38.4	39.1	39.8	39.6	39.6	47.3	47.3	46.1
営業利益	4086	3402	2981	2579	2941	2893	1300	1500	2300
対売上比	7.9	7.3	6.8	6.4	7.5	7.6	3.8	4.2	6.1
経常利益	4139	3467	3079	2685	3018	2935	1350	1500	2300
対売上比	9.0	7.5	7.1	6.6	7.7	7.7	4.0	4.2	6.1

今後の展開～NCSのサブスクモデル効果は次第に顕在化

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、コロナ禍にあってビジネスモデルの進化が加速した。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

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。

店対応も進める。その意味では、当面コスト先行となっている。

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。

大事な点は、新しい KPI が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。

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いつ頃どんなものか買い替えるのか、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

今後の対応としては、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。

サステナビリティ経営への取り組みについては、すでにかなり実態を伴っているもので、今後明文化されていくことになろう。ガバナンスについては、自社の独立性の基準を明確にすれば、現状でも対応することができよう。

プライム市場への移行を選択した。最近株価が下落している。流通時価総額で 100 億円を

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

確保するには、株価で330円以上を維持する必要がある。マーケットが落ち着いて、当社のサブスク型モデルが効果を上げてくれば、収益力の向上を反映して、株価の上昇は十分期待できよう。

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を一緒に作っていく。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。

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。2022年3月期は14.0円を見込んでいる。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2022年3月期は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9月末の株主数は8254名、個人株主比率28.4%、外国人比率6.6%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。

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

ビジネスモデルの転換に勝算あり

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るだろう。

そうすると、サービス需要の取り込み、リピート客のリテンション（保持）が上がってくるので、収益性は回復し、以前より高まってくる可能性も高い。基本となるビジネスモデルは健在なので、数年後にはピーク利益の更新も期待できよう。

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）

3月8日の株価(285円)でみると、PBR 0.55倍、ROE 2.3%、PER 23.9倍、配当利回り4.9%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。PBRで1.5倍は期待できよう。NCS会員数の拡大テンポに注目したい。