

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6月20日

東証プライム

ポイント

・前期のプレミアム会員の純増は計画を下回った。前4Qはコロナオミクロンの影響で、店舗への会員集客が制約を受けた。コロナ禍がようやく落ち着いてきたので、今後会員増のピッチは上がってこよう。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」が7月から本格稼働となる。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ろう。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招いたり、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。

・今年2月にスタートした新本社のワークプレイスは画期的で、最先端のアイデアを盛り込んでいる。前期の投資額は45億円に拡大した。店舗のリノベーションに加えて、本社移転を契機とした横濱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たが、今期は通常の投資水準（16億円）に戻ることにしよう。

・2021年5月から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)、そのうちデジタル担当が付いているプレミアム会員(NCS)は同9.7万人(同8053円)であったが、1年を経て11.7万人(同8100円)へ増加した。今期も、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。

・前期より会員シフトを強化しているので、一般顧客向けの商品販売が大きく減少した。先行投資もあって、業績も大幅に落ち込んだ。これは覚悟のうえである。今期は横ばい圏ながら、来期からはNCSの増加で業績が回復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6月20日) 325円 時価総額 171億円 (52.622百万株)
PBR 0.62倍 ROE 3.0% PER 20.6倍 配当利回り 4.3%

(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	33024	1451	1519	765	15.2	14.0
2023.3(予)	33300	1450	1550	800	15.8	14.0
2024.3(予)	36000	2000	2000	1200	23.7	14.0

(2022.3ベース)

総資産 38402百万円 純資産 26396百万円 自己資本比率 68.6%
BPS 521.0円

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

担当アナリスト 鈴木行生 (日本ベル投資研究所 主席アナリスト)

企業レーティングの定義: 当該企業の、①経営者の経営力、②事業の成長力、③業績下方修正に対するリスクマネジメント、④ESGから見た持続力、という点から定性評価している。
A: 良好である、B: 一定の努力を要する、C: 相当の改善を要する、D: 極めて厳しい局面にある、という4段階で示す。

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

1. 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」としている。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	11.7	14.0
ARPU（円/月）	8053	8193	8100
CRR（%/月）	99.6	99.66	99.6
ARR（億円/年）	94	115.4	135

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%を占めていた、これを80%に高める方針である。昨年、PCデポの広義の会員（定額サービス利用会員）は45万人であったが、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。

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。

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

2021年3月期を起点にスタート～内訳を初めて公表

2021年3月期の実績でみると、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みると、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。

2022年3月期は、NCS 会員 11.7 万人 (全会員の 27%) で、NCS の ARR 115 億円はサブスク全体の ARR の 52.6%を占めた。これを NCS 会員 14 万人 (同 31%) で、NCS の ARR 135 億円、サブスク全体の ARR 235 億円の 56%へ高めようというねらいである。

現在 43.2 万人の会員に対して、11.7 万人が NCS 会員であるから、11.7 万人 (世帯) には

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。

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(+2.3万人)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デボが現在アプローチ可能な世帯 600万世帯							
	PCデボ	2021.3		2022.3			
		サブスク関連	NCS	サブスク関連	NCS		
ARR (億円)		202	94	219	115	⇒	
会員数 (万人)		45	9.7	43	11.7		
ARPU (円/月)		3500	8053	3798	8170		
		NCS会員数					
		20万人	30万人	60万人			
		190	290	580			
		20	30	60			
		8100	8100	8100			
		(注)試算					

サブスク会員の構成

43万人のうち約12万人がNCSのコアカスタマーとして、残りの31万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+2万人強の内、半分は既存の31万人の中から、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は約12万人であるが、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

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。

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) 2021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った。2) HISからの150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る。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が、人材育成にはやはり一定の時間を要する。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きた。それでも足りないところは、ワークスでカバーしている。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。今後とも増強されていこう。

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)「くらしのデジタル館」や車両型店舗の稼働開始など、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。

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、いずれ利益率の10%、ROEの15%は射程に入ってくる。これは結果であって、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	実績	+3787	+5233	+7512	+3468
2023.3	計画	+6000	+6000		

(注)2023.3期の1Q以降は会社計画。

純増ペースは次第に増加

サブスク型ビジネスの立ち上げは、計画よりはやや遅れている。コロナ禍で感染状況が悪くなると、店舗での会員対応が鈍くなる。予約でやっているため、予約の声掛けがしにくくなる。

一方、この後コロナが落ち着いてくれば、店舗への集客も本格化できる。7月からスタートするYKS(横濱Key Station)も効果を上げてこよう。

前期3Qのサブスク会員は+7512人となったが、4Qは+3468人に留まった。このペースを上げていくために、①会員向け情報誌の発刊などインサイドセールスを始動させる、②今期2QからYKS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、少しずつ上がってこよう。ワークスにとっての成功モデルは分かっている。四半期+1万人の達成は、今の展開からはほぼみえている。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。そ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

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

できる。PCを購入し、ルーターをセットしてもらいと、家に帰って電源を入れるだけですぐに使える。初期設定を自分でやる必要はない。スマホもWi-Fi(高速無線LAN)に繋がる。何かあったら店舗の担当者(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。

鍵は、サービスの組み合わせによるソリューション提供にあった。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。

売上高構成

	2009.3		2021.3			2021.3		2022.3	
	売上高	構成比	売上高	構成比		売上高	構成比	売上高	構成比
サービス収入	11340	17.6	22622	59.1	サブスクリプション	19900	52.0	21900	73.6
ソリューションサービス	8726	10.3	22558	58.9	サブスク商品一括購入	2600	6.8	710	2.2
ロイヤリティ他収入(FC)	522	1.3	64	0.2	1ショット技術	2600	6.8	1860	5.6
インターネット関連事業	2090	6.0	1203	3.1					
商品売上高	35572	82.4	14486	37.8	商品	12000	31.3	7270	22.0
パソコン・周辺機器	24375	58.5	8944	23.3	その他	1200	3.1	1260	3.8
アクセサリ・ソフト等	6554	14.6	2437	6.4					
中古その他	4643	9.3	3103	8.1					
合計	46912	100.0	38312	100.0	合計	38300	100.0	33024	100.0

(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。

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

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

でも、‘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 デボは、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。長く使ってもらおうと、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。

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。この4月に東証プライムに移行した。

現在は家電量販店でPC関連製品は普通に販売されている。PC専門の量販店もいろいろある。家電量販店・PC量販店という広義のセクターでみれば、規模では下位にあるが、競争の土俵が違う。ヤマダ電機、エディオン、ケーズデンキなどと直接戦っているわけではなく、差別化を図っている。

店舗の状況

(期末店舗数)	2021.3	2022.3
ピーシーデポスマートライフ店	61	64
くらしのデジタル館		1
PC DEPOT	7	5
PC DEPOT パソコンクリニック	64	64
横濱Key Station		
合計	132	134

(注) 横濱Key Stationは7月稼働予定。他にPC DEPOTのFC店2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。

3月末現在、PCデポスマートライフ64店、くらしのデジタル館1店、従来タイプのPCデポ5店、パソコンクリニック64店、合計134店を有する。この他にFCが2店ほどある。

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

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。

ス機能を強化するには直営の方が効果的であると合意でき、ケースデンキからFCを買い取った。その後はケースデンキの中に当社の直営店として、パソコンクリニックを出している。

ウェブ事業を継続

子会社のイージェーワークス(ejworks)は、インターネットのサービスプロバイダー、ウェブ制作等のITソリューション事業を展開している。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2022年3月末で898名、この他に8時間換算で約601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～サステナビリティ委員会を設置

コーポレートガバナンスでは、取締役会のスリム化による意思決定の迅速化と、執行役員の実力を充実させている。

6月の株式総会を経て、取締役は5名とする予定で、野島社長(CEO)がサステナビリティを直接担当し、金子副社長が管理担当、齋藤専務が営業担当である。

社外取締役は2名、いずれも女性で、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。新任の馬越恵美子氏は経営倫理に詳しい学者(桜美林大学教授)である。

4月に、サステナビリティ委員会を設置した。野島社長を委員長として、社会的課題の解決と当社の企業価値向上の両立を目指して、サステナビリティの基本方針の策定、マテリアリティの設定と施策の実践を行っていく。

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。

定款の変更し、新事業展開へ

6月の株式総会で、定款を変更する。「会員事業の運営、企画、請負、代行」を加え、タイプアップ型のデジタル会員拡大に向けて、先方とのwin-winを目指していく。

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。

このビジネスでは、野島社長が会員のストラクチャーを作っていく責任者であり、金子副社長がストア本部の責任者として、ストア本部の再構築を担っていく。斎藤専務はストア部門の責任者として現場をみていく。

新しい執行役員も入っている。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。桜井執行役員は昨年12月入社し、新規事業部長として、「くらしのデジタル館」を推進している。6月に入社した若林執行役員はCIOとして、AIを活用したDXの推進を担当する。

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。

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、

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。

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売る店ではない。顧客が望むソリューションをパッケージで提供する。そのサービスを長く使ってもらい会員になって頂く。商品を並べて好きなものを選ぶ、というスタンスではない。本人が実行したいインターネットコミュニケーションを、ワンストップで提示する、と野島社長は強調する。よってお店のイメージも従来とは異なり、接客カウンターが重要なスペースを占める。

PCデポの店舗展開

期末店舗数	(店)								
	1995.3	2000.3	2005.3	2010.3	2015.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
PCデポ									
直営	1	10	28	43	36	12	8	3	1
スマートライフ店					15	43	46	52	54
くらしのデジタル館									1
子会社				4	13	10	7	4	4
スマートライフ店						3	6	9	10
FC		8	32	17	3	3	3	3	2
PCデポパソコンクリニック									
直営					52	53	58	58	58
子会社					0	5	5	6	6
FC				24	6				
合計	1	18	60	88	125	129	133	135	136

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。

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。

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。

そこで、次は“困った人を優先する”ことにした。技術サポートを追求し、それを差別化の武器にしていって。困った度にお金を支払うより月額料金で継続的にサービスを受ける方が、利便性が高いと考え、2005年から月額料金制をスタートさせた。それが現在に至り、今まで困ったら何でもまとめてサービスする仕組み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(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。

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。

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

コロナ禍にあつて、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

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

イン学習、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。

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」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

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

新しいミッションが生まれた。

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 ・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

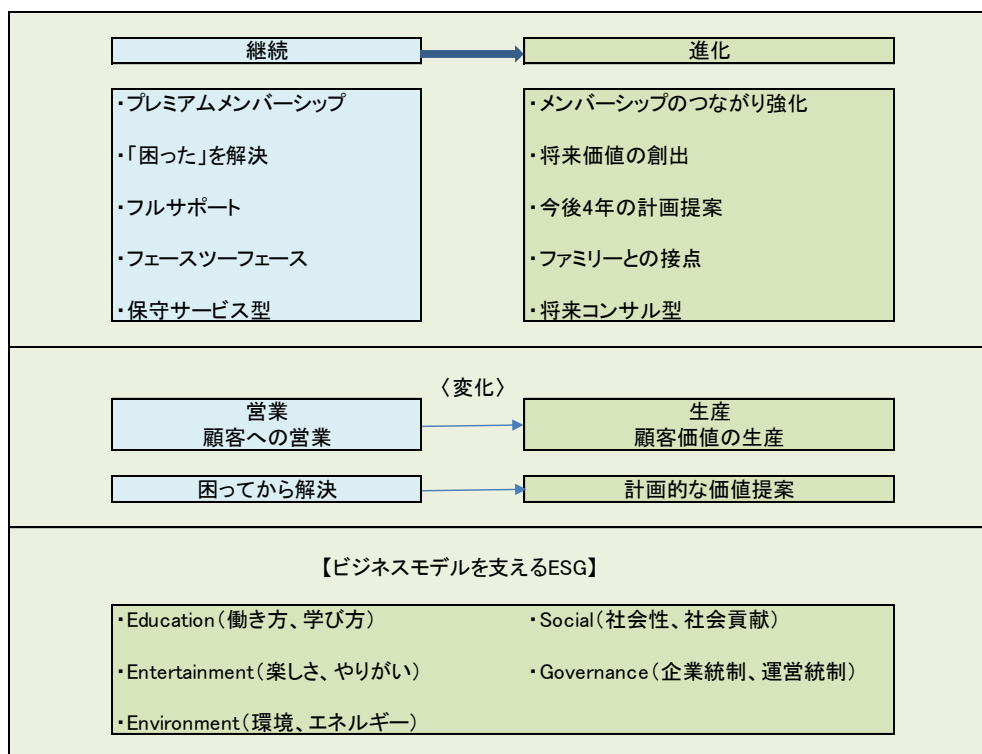
プレミアムメンバーのデジタル担当(Works)は、1チーム3~5人で500~800世帯を担当する。ファミリーなので、全体の人数で見ると1500~2500人となろう。ライフサイクルからみたデジタル活用の包括的な提案を行い、将来の潜在的ニーズを引き出す。製品をプッシュして販売するという姿勢ではない。メンバーのファミリー、その友人、同僚、隣人などへの口コミ紹介を得ながら、担当世帯の関係人口を増やしていく。これによって、新規メンバーを獲得していく。

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。

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

PCデポのビジネスモデルの進化



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

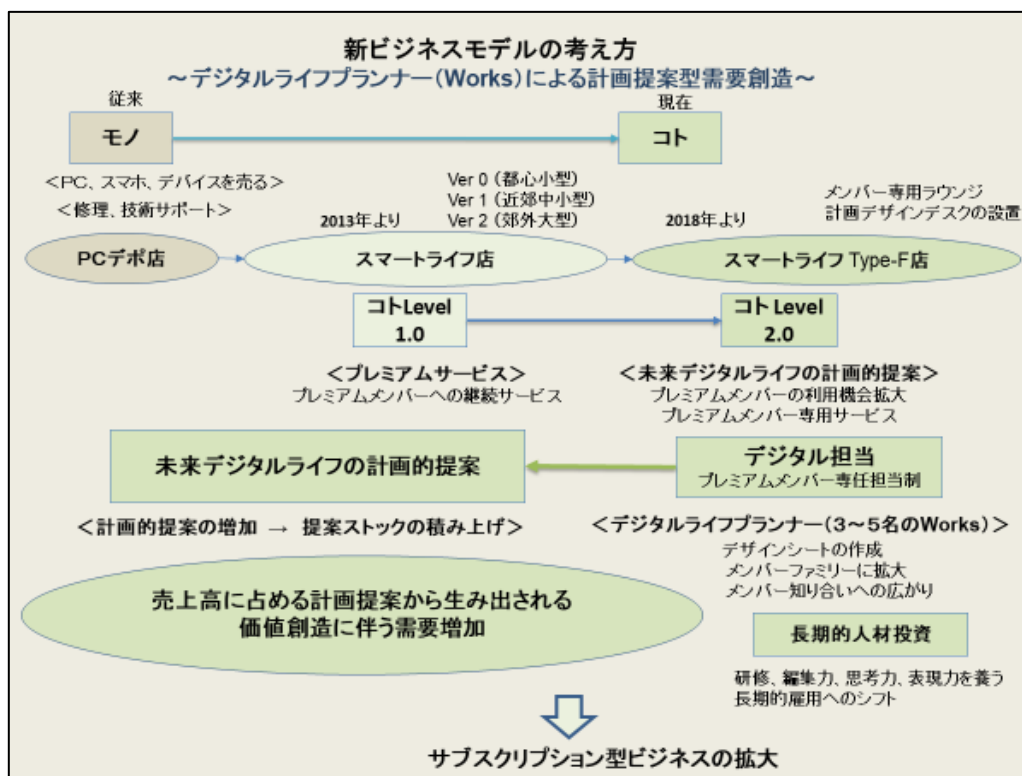
第3に、Educationでは、生活の安定×生産性、人間性の向上×生産性を考慮して、新しい働き方へのシフトを提案する。コンサルタントデザイナー、エンジニアチシャンなどである。大事なことは未来デザインと位置づけている。

第4は、Entertainmentの重視である。顧客が店に来て楽しい、当社のスタッフも楽しさや未来創造と共感し、提供できるようにする。ゲームをして楽しい。新しい使い方を学んで楽しい。デバイスを組み立てるのが楽しい。自分のIT機器が点検されているのを見て楽しい。家族と来て、将来のデジタルプランを一緒に作っていくのが楽しい。そういう楽しさを提供する場にしたいと考えている。

第5に、ステークホルダーとのコミュニケーションを相互発信、相互受信して密にするために、従来の①CCC(お客様窓口)、②CR(コールセンター)、③IRSR(インベスター・シェアホルダー・リレーション)、④PR(パブリック・リレーション)に加えて、⑤AR

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。

(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。



「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。

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

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89名、2022年4月は130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。

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、新しい価値創造のコラージュ（頭の中を整理した俯瞰図）

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。

新規出店、スマートライフ店への転換/改装

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
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	3
くらしのデジタル館									1
パソコンクリニック									
直営(新規)		2		1			5	1	
横濱Key Station									
合計	4	16	10	8	9	6	11	10	4

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。

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。

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。通常のキャッシュ・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」は7月から稼働

会員家族との価値創造ネットワークとして、「横濱 Key Station」(YKS)を立ち上げる。2022年7月に開局予定である。

YKS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おう。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に導いていく。YKS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。

YKS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。

YKS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おうという仕組みである。

YKS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おう。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した。Key Stationはまず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

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。

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YKSという配置で、2つの階は内階段で繋がっている。

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YKS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。

「神奈川新聞デジタル友の会」を手始めに

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。

YKSの活用という点で新しい試みも始める。「神奈川新聞デジタル友の会」（入会金5500円、年会費5500円から）とタイアップして、新聞購読者で、デジタルライフに関心をもつ人々をYKSへ集客する。

イベントとして体験会を催し、数100人単位でYKSにきてもらう。当社のスタッフ50人が様々な体験コーナーで、デジタル活用を文化祭の如くしめていく。YKSが入口となり、その中から会員のプロモーションを行っていく。実際に会員になってくれば、スマートライフ店との連携をとっていく。

百貨店との友の会も、これからいろいろ始まる。百貨店の顧客でデジタルライフに十分でない場合、当社がタイアップすることで、会員の活性化を図っていく方針である。

インサイドセールスの本格化

40万世帯の活性化に向けて、①プロモーションの強化（会員向け情報誌など）、②YKSを活用したインサイドセールスの本格化、③優秀なデジタルライフプランナーの育成に力を入れていく。

同時に、④顧客との拠点と利用機会の増加（システム投資と既存店の改装）、⑤企業や団体との連携、協業（企業連携、民間連携、地域連携）にも注力する。

新入社員は4月に130人入社したが、今期も150人の採用を予定している。育成ではZ世代の戦力化を目指す。

地域連携では、3月の豊田市の「くらしのデジタル館」に続いて、4月には成田市にある百貨店、ボンベルタ成田の中に、PCデポの「くらしのデジタル館」を開設した。今後ともこ

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。

うした新しい出店を拡大していく。

会員向け情報誌は1号(25万部)を発行したが、6月には2号を出す。会員のデジタルライフにインパクトを与えるように工夫していく。

インサイドセールスの強化という点では、まずYKSへNCS会員でない一般会員を集客し、デジタルライフの良さと当社の仕組み、サービスを知ってもらってNCS会員になってもらう。その上で、NCS会員として商品サービスを計画的に購入してもらう。こうした活動をインサイドセールスとして行っていく。

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」

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

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。

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、郊外型のベッタ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」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。

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。

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～バランスシートは健全

2022年3月期の設備投資は、45億円であった。新本社及びKey Stationに18.7億円、軽井沢のワーケーション用の施設購入に10億円(1700坪)、残りの15億円が通常の店舗リニューアル等であった。

営業キャッシュフローが約24億円であったから、通常の投資はこの範囲内にある。3月末で長期借入金が、前期末比17億円増えており、新本社と軽井沢へ対応した。

前期の設備投資は特別の案件が2つあったが、今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。年間で16億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	2022.3
流動資産	25381	26123	25702	24589	23823	26899	24478
現預金	4754	7726	10597	9542	8383	11408	10205
売掛金	13249	11202	8514	9039	9421	9364	10037
棚卸資産	6128	6103	6125	5642	5695	5704	3596
固定資産	9622	9506	9351	9031	9220	10324	13924
有形固定資産	5041	4857	4440	3977	4362	5213	8783
差入保証金	1810	1750	1703	1647	1639	1585	1532
敷金	1323	1403	1332	1338	1226	1648	1608
資産合計	35004	35629	35053	33620	33043	37224	38402
流動負債	12271	6786	6279	5499	5059	6436	5950
買掛金	1245	1230	964	958	875	869	878
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	2581
固定負債	1347	5830	5523	3962	2725	4268	6055
長期借入金	751	5265	4952	3358	2071	3584	4854
純資産	21334	23011	23250	24159	25259	26518	26396
有利子負債	6996	7391	7195	4952	3358	5771	7499
有利子負債比率	20.0	20.7	20.5	14.7	10.2	15.5	19.5

3月末のB/Sでは、棚卸資産が-2108百万円減少している。NCS会員向けに適した在庫に絞って、品揃えしたことによる。在庫は今期もやや減らす方向にある。運転資金としての現金保有は月商の3か月分を目途とする。

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。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。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。

ここ数年売上高が減少してきたので、運転資金も少なく済んだ。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。

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

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
営業キャッシュ・フロー	516	4292	5045	2563	2029	3350	2393
税引き後利益	2742	1325	2282	1348	1905	1946	45
減価償却	897	943	919	834	752	794	901
売上債権	-3640	2034	2687	-525	-381	56	-944
棚卸資産	420	24	-21	482	-53	-8	2139
仕入債務	-449	-16	-282	14	-80	-5	8
投資キャッシュ・フロー	-970	-1090	-297	-721	-949	-2072	-4539
有形固定資産	-604	-830	-450	-369	-729	-1665	-4352
無形固定資産	-291	-178	-68	-297	-272	-45	-109
フリーキャッシュ・フロー	-454	3202	4748	1842	1080	1278	-2146
財務キャッシュ・フロー	2837	-229	-1876	-2897	-2238	1747	944
長短借入金	-767	394	-195	-2243	-1594	2414	1665
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	-706
現金・同等物の期末残高	4754	7726	10597	9542	8383	11408	10205

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。

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。

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。

ここ数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

新たな展開がスタート

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。

2021 年 3 月期の下期から新たな展開がスタートした。1) 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。

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。

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思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た。メンバー優先の対応であるが、ワークス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。

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月からスタートさせた。旅行会社のHISから150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る。

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。

新しい収益認識では、1) 代理人取引は総額ではなく純額を、2) 取引価格の配分は独立販売価格の見積りベースで計上することになった。この影響は、従来基準に比べて、2022年3月期の売上高は266百万円減少し、営業利益は157百万円増加した。

2022年3月期は大幅減益になった

2022年3月期の売上高は、33024百万円（前年同期38312百万円）、営業利益1451百万円（同2893百万円）、経常利益1519百万円（同2935百万円）、純利益765百万円（同1854百万円）となった。従来ベースの収益認識基準で見れば、売上高は前年度比-13.1%、営業利益は同-55.3%となった。

2022年3月期から本格スタートしたLTVをKPIにおくサブスク型ビジネスモデルへの転換は、コアKPIのNCS会員が+2万世帯増加して、3月末で11.7万世帯となった。

ただ、期中に目標とした四半期毎の増加ピッチには届かなかった。要因は、1) コロナ禍

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。

の影響をみながら会員へのエンゲージメントを進めたので、来店が鈍った時期があったこと、2) ワークスの人材の育成が逐次進んでいるが、まだ十分でない面があったことによる。

サブスク型へのシフトを進めているので、1) 従来のような広告による商品販売には力を入れていないので、商品単独での販売が減った、2) 在庫も従来のようには必要ないので、適正水準に在庫削減を図った、3) NCS 会員の増加はすぐに売上には効いてこないで、短期的なプラス効果は小さいということで、大幅な減益となった。

それでも、期中（上半期公表時の11月）に下方修正した計画値を上回った。人材投資や広告宣伝に関わる費用が予定を下回ったことや、在庫圧縮は上期で終えており、下期の粗利が改善したこと、会員増加による利用機会が粗利率の改善に結び付いたことによる。

P/Lを前年度と比較すると、1) 一般顧客向け商品売上高は-38.8%と大きく減少した。2) 粗利率は52.2%と+5.0%ポイント改善した。在庫圧縮とNCS会員増加の効果が出ている。3) 販売費では、広告宣伝等で+2.5億円、専門人材やコンサル費用で+1.0億円、YKSなどの新設備で+1.9億円などが増加した。また、本社移転の一時的費用として特損-1.9億円が発生した。

四半期別業績

(百万円)

	(年度)	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高合計	2018	10329	9828	10235	10055
	2019	9385	9875	9594	10283
	2020	10050	9216	9390	9656
	2021	8441	8024	8349	8210
営業利益	2018	666	607	753	553
	2019	674	702	854	711
	2020	1057	673	566	597
	2021	454	155	619	223

サブスク型への移行

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った。これまでは、サブスク型へのシフトで、商品単独の販売が先行して減少してきた。

今後の展開として、1) サブスク型の会員の増加テンポ、2) 四半期ごとの売上高がプラスに転じるテンポ、3) 人件費、償却、家賃、広告宣伝などの費用をどこまでコントロールして、トップラインに結び付いていくか。これによって、業績回復のテンポが決まってくる。

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。

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

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。

そうでない会員がいる。こうした違いが影響している。

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		2022.3期 4Q末	
	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体
ARR (億円)	94	201	98	204	103	197	111	215	115	219
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	11.7	43.2
ARPU (円/月)	8053	3500	8084	3788	8111	3680	8170	3742	8193	3798
CRR (%/月)	99.6	99.1	99.6	99.2	99.7	99.3	99.6	99.2	99.7	99.1

(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

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	4Q
サブスクリプション	52.8	53.1	57.5	55.6
サブスクリプション会員商品一括購入	2.5	1.4	1.1	2.1
1ショット技術	5.0	4.5	4.6	4.5
商品	20.8	18.0	17.1	16.8
その他	3.3	3.2	3.1	3.0
売上合計	84.4	80.2	83.5	81.9

(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。

NCSの会員は、2021年3月末の9.7万人が2022年3月末で11.7万人と+2.0万人となった。これを今後1年で14万人(+2.3万人)へ増やしていく。NCS会員のARR(年間売上高)でみると、この3月末で115.4億円(+21.4億円)あったものを14万人の時には、135億円(+19.6億円)に持っていく。ARPUは8100円、CRRは99.6%という見通しに基づく。

NCSの会員について、上期は四半期+6000ペースで拡大を図っていく方針である。下期は四半期で+1.0万人ペースに持っていけば、今期は+3万人が達成できよう。

2023年3月期の業績はまだ横ばい圏にとどまる見通し

2023年3月期の会社計画は、売上高33300百万円(前年度比+0.8%)、営業利益1450百万円(同-0.1%)、経常利益1550百万円(同+2.0%)、純利益800百万円(+4.5%)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。

NCSのARR135億円(+17.0%)、粗利率56.0%(前期52.2%)を見込んでいる。売上高は微増ながら、NCS会員の増加とその関連売上高の増加で粗利率が上がってくる。粗利の向上で+14億円が見込めるが、今期も会員増に向けて、広告宣伝などのマーケティング、店舗における人材の強化に力を入れるので、販管費も同じだけ増えてくる。

設備投資は16億円と平常ベースに戻ってくるが、前期の大型投資の影響で減価償却が11億円と+2億円増加してくる。

前期で在庫整理は済んでいるので、商品販売の粗利率は改善してこよう。サプライチェーンの混乱で、PCなどの調達に影響が出ているので、この点も少し慎重にみている。

前期は、大量採用の人材の立ち上げとサブスク型モデル強化に伴う商品在庫の削減が業績に影響した。今期は、在庫の削減が進み、新卒の研修にも十分時間をとっているため、状況は改善している。

今期は、売上は横這いながら、粗利率は引き続き上がってくる。しかし、その分販管費を増やして、サブモデルの推進を図っていく。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。

業績は今期をボトム圏に、来期からは増益に転じ、数年かけて回復を早めてこよう。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。前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	2023.3(予)	2024.3(予)
NCS会員数 (期末)						9.4	11.7	14.0	17.0
売上高	51729	46417	43590	40447	39137	38312	33024	33300	36000
粗利益	21715	21249	20044	18663	18453	18076	17237	18650	20500
対売上比	42.0	45.8	46.0	46.1	47.2	47.2	52.2	56.0	56.9
販売管理費	17628	17846	17062	16083	15512	15183	15786	17200	18500
対売上比	34.1	38.4	39.1	39.8	39.6	39.6	47.8	51.7	51.4
営業利益	4086	3402	2981	2579	2941	2893	1451	1450	2000
対売上比	7.9	7.3	6.8	6.4	7.5	7.6	4.4	4.4	5.6
経常利益	4139	3467	3079	2685	3018	2935	1519	1550	2000
対売上比	9.0	7.5	7.1	6.6	7.7	7.7	4.6	4.7	5.6

今後の展開～NCSのサブスクモデル効果は次第に顕在化

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、YKSである。また、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

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。

いくので、その効果が出てくるのは2年目、3年目からになる。

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スマホを使いこなせているか、②いつ頃どんなものにも買い替えるのか、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でてくる。

これらをきちんと整理して、顧客にとっての利用価値を高めていく。使い勝手を良くして、楽しさを提供する。このライフステージの絵と一緒に描くので、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

新しいKPIに注目～新規NCSメンバーの獲得

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。

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。

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

PC 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

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っている。この影響で 2022 年 3 月期は大幅減益となったが、野島社長は全く心配していない。サブスク型売上が長期的には 80% に高まることに十分な自信を持っている。

2022 年 3 月末の株主数は 13738 名、個人株主比率 34.0%、外国人比率 3.9% である。大株主に光通信（持株比率 14.0%）がいるが、純投資であって、特に業務連携の意図があるわけではない。

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）

プライム市場へ移行した。流通時価総額で 100 億円を確保するには、株価で 320 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。

6 月 20 日の株価 (325 円) でみると、PBR 0.62 倍、ROE 3.0%、PER 20.6 倍、配当利回り 4.3% 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。