

7618 ピーシーデポコーポレーション

～プレミアム会員を軸としたソリューションサービスを再点検～

2016年8月31日

東証1部

ポイント

・8月14日に、高齢者に対する当社のプレミアム会員サービスの契約が不当ではないか、というネット情報が流れ、そこからかなりの非難が拡散した。詐欺まがいの押し付け販売をしているのではないかという疑念が広がり、株価は半値に急落した。

・これに対して、会社側では、高齢者の使用状況にそぐわないサービス提供があったとして、1) 8/17に適正化推進の指針を定め、2) 8/25に具体的な取り組み内容を公表した。当社の何らかのサービスを受けている会員40万人に対して、全数チェックを行い、顧客の使用状況とサービス契約に齟齬がある場合は、無償でコースの変更や解約に応じることとした。この確認には3か月から6か月を要しよう。

・そのために300人のプロジェクトチームを編成し、社長直轄で実行する。社員・アルバイトへの教育を徹底するとともに、契約に当たっては、社内においても、担当者とは別に品質管理スタッフがその内容の妥当性を二重に確認する。

・今回の事案を契機に、サービスのあり方を全面的に点検し、改革を推進する。これによって、本来目指している「IT社会の‘困った’を助けるという社会的使命」に対する信頼を回復するように全力投入する。その成果が出るには2年を要しよう。

・業績への影響は、1) 解約の程度、2) サービス売上の落ち込み、3) 社内対応のコスト増、4) 店舗営業力の低下、5) レピュテーション低下の広がりなどに依存する。今下期が最も厳しくなり、業績の回復は来下期からになるろう。営業利益でみて、前期の43億円に対して、2017年3月期の会社計画は当初49億円であったが、これが35億円程度にダウンしよう。来期は底入れしたとしても30億円程度が目途となるろう。

・デジタル機器に慣れていない人を助けるというサービスの本質が、一つの事案を契機に疑われた。ビジネスモデルが崩れたわけではないので、今回の抜本的対応をベースとして、どこまで回復できるかに注目したい。

目 次

1. 事案 問題の所在と会社の対応
2. 特色 インターネットデバイスのサービス専門店へ進化
3. 強み サービス収入へ収益構造が転換
4. 中期経営方針 ソリューションサービスを提供する SLP 店を本格展開
5. 当面の業績 会員サービスの点検で、業績は大きくダウンする公算
6. 企業評価 出直しで体制を強化～信頼をいかに取り戻すか

企業レーティング B

株価 (16 年 8 月 31 日) 713 円 時価総額 313 億円 (43.852 百万株)
PBR 1.37 倍 ROE 10.3% PER 13.3 倍 配当利回り 2.2%

(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
2009.3	42899	1259	1429	684	20.7	4.7
2010.3	44740	1226	1306	677	20.7	4.7
2011.3	46912	1368	1509	737	22.8	4.7
2012.3	49693	553	717	280	8.7	4.7
2013.3	51353	876	933	445	13.6	4.7
2014.3	53816	2310	2411	1554	46.1	5.7
2015.3	51285	3089	3205	1941	51.1	8.3
2016.3	51784	4314	4366	2867	71.8	11.5
2017.3(予)	50000	3500	3500	2300	53.6	15.6
2018.3(予)	49000	3000	3000	2000	46.6	15.6

(16.6 ベース)

総資産 34559 百万円 純資産 22376 百万円 自己資本比率 64.6%
BPS 520.3 円

(注) ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。2013 年 10 月 1 日に 1 : 100、2015 年 1 月 1 日に 1 : 1.5 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。
2016 年 10 月 1 日に 1 : 1.2 の株式分割を予定。

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・持続力、③業績下方修正の可能性、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. 事案 問題の所在と会社の対応

何が起きたか

一人の高齢者の契約内容が本人の利用状況に合わないのではないか、という疑念がネット上に拡散した。高齢者の子息がサービスの解約を行い、その時の解約料金と受けていたサービスの実態が不当ではなかったか、という主旨である。

何が問題か

当レポートでは、PC デポのプレミアムサービスを高く評価してきた。これに対して、「高齢者を対象とした詐欺まがい」ではないか、「違法ではないが悪意があった」のではないか、という疑念が噂として広まった。

ここで確認すべきことは、次の6点であろう。①高齢者がサービス内容を十分理解できたのか、②理解を得ていないまま契約を結んだのか、③そのサービス内容は本人にとって妥当だったのか、④会社は今回の事案にどのような説明と対応をとるのか、⑤その対応の内容は十分な説得性をもつものなのか、⑥そうした状況は今後の業績にどのように影響してくるのか、という点である。

プレミアムサービスに加入して、一家5人でPC5台、スマホ5台を利用して、そのサービスを重宝している人もいる。PCがダウンした。その復旧をすぐにやってもらった。データを取り出して再利用できるようにしてくれた。また、PCを買い換えた時にはデータを全て移して、前と同じ状態ですぐに使える所まで準備してくれた。そしてスマホを買い換えた時も、同じようにすぐ使えるようになった。

このサービスは二面性がある。1つは、ハードが壊れたり、ソフトがうまく動かなくなったりした時、本人では分からないから専門の部署に直してもらうというサービスである。もう1つは、自分でやろうとすれば十分できるが、マニュアルを読んだり、電話で問い合わせしたりして、時間を使うのが面倒である。誰かに任せてやってほしい、というサービスである。いずれも、何かあった時に助けてもらうというメンテナンス型サービスである。ただし、これにはかなりの個人差が伴う。

さらに、別のサービスがある。分割払い型の商品購入にサービスがついているというタイプである。会社側ではこれをサービス一体型商品とよんでいる。

加入者によっては、PCは商品として一回払いで購入し、分割払いにはしていない。スマホは一回払い購入ではなく、分割払いである。スマホの分割払いは一般的である。家でWi-Fiを使いたいので、ルーターのサービスを入れる。1階と地下1階では、ルーターの無線が届かない。従来は2回線、2台のルーターを使っていたが、家までPCデポの担当者が来てくれて、電波の状態を確認し、中継器を適切に置けば1台ですむことがわかり、そのように対応してくれた。すべてがサービス内容に含まれるので、追加の費用は一切かからなかった

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。

という事例もある。

高齢者の場合、一人で生活していて、ファミリーワイド10台プランに入っていたとすれば、それは不用であったろう。シングルプランの1台なら月2500円なので、月5500円を払う必要はない。

ただ一人でも、PCとスマホ、それにタブレットも使い、家でもWi-Fiを使いたいとなると、パーソナルプラン3台となり、これは月4000円である。

解約の時は、1)入会してその月に止める、2)1年後に止める、3)3年後に止める、というケースで料金が異なる。3年の分割払いを前提に、会社側では回収を考慮しているので、それより短くなった場合は、使用しているハードの料金の未払い分を払ってもらう必要がある。これも普通にある方式である。

サービスにどういう工夫をして、どういう価格をつけるかは会社の政策であり、顧客のニーズに合わなければ売れない。余計なサービスをいらないというのであれば、顧客はそれを減らしていけばよい。

筆者の長年の経験で、金融業界においては、高齢者の金融取引には十分な注意が必要である。その時に分かったということで同意を得ても、後でそんなことは聞いていなかったということが起きるからである。

それとは別のIT業界にあって、デジタル機器に慣れていない人を助けるというサービスの本質に対して、それに合わない事案が発生したことで非難を集めたといえる。

会社側の対応

会社側では、プレミアムサービスの契約について、顧客の使用状況に合わないサービス提供があったことを重く受け止めて、適正化推進の実施策を具体化した。当社のサービスを契約している加入者（約40万人）に対して、

(1) 使用状況にそぐわない場合、コースの変更、契約の解除を無償で対応する。但し、提供している機器については返却してもらう、

(2) 従来から75歳以上の顧客が新規加入する場合は、1ヶ月以内のコース変更及び契約の解除は無償であったが、これを70歳以上の顧客が新規加入する場合は、1)家族もしくは第三者の確認を行い、2)3カ月以内のコース変更、契約解除を無償にする、

(3) 75歳以上の新規加入者は、加入時期に関係なく、コース変更及び契約の解除を無償で対応する、こととした。

ポイントは、70歳以上の高齢者に対しては、新規加入する場合、家族や第三者の確認をとることにした点にある。

具体的な取り組み

さらに、具体的な取り組みとして、①全会員にダイレクトメールとダイレクトコールを行

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

い、サービス利用の実態把握と確認を行う、②店頭で会員専用カウンターを置いて、対面で説明、案内、確認も行う、③店舗にプレミアムサービス品質管理スタッフを新規において、必ず店舗スタッフとは別に、契約内容の確認をするダブルチェック体制をとる。そのための店舗品質管理スタッフは100名を用意する。こうした活動を9月上旬より順次開始する。

効果はあるか

社長直轄の300人規模のプロジェクトで、サービスが顧客のニーズに合致しているかをチェックしていく。40万人に対して行う。作業としては3か月から6か月を要しよう。

社員教育も徹底して、品質管理スタッフによるチェックも入れていく。よって、ニーズに合わないプレミアムサービスの見直しが大きく進むことになるだろう。

そこで最大のポイントは、現在PCデポのサービスを利用して、すでに不満をもっており、今回の問い合わせで、改めてサービスを見直す人、解約する人がどのくらいいるだろうか。

これは調査の結果を見なければわからないが、①ここ数年サービス需要は年20%ペースで伸びてきた、②3年を経るとサービス期間は一巡して更新期に入るが、その頃には機器の入れ替えもおきてくる、③この間サービスメニューも逐次新しくなってきた、という点は考慮しておく必要があろう。

2. 特色 インターネットデバイスのサービス専門店へ進化

デジタルデバイドの解消が社会的使命

ピーシーデポ(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。

野島社長は、チャレンジはするが、冒険はしない、と語る。常に慎重で、必ず実験をして確認してから事業の領域を拓いていく。

当社は、長く付き合えるITソリューションストア(SLP店:スマート・ライフ・パートナー店)を構築している。PCの量販店がそばにあるというのではなく、IT機器やネットワークを使っていくうえで、‘困ったこと’を解決してくれる。

デジタルネットワークの特性として、新しい機器(デバイス)やサービスが次々に入ってくる。それらがきちんと使えるようにIT環境を整えていくには、サポートが必要になる。PC、スマホ(スマートフォン)、タブレット(多機能携帯端末)など、その機能を使いこなすためのサービスを提供し、丁寧に教えてくれて、必要なことは総てセットしてくれる。

これは確かに便利である。長く使ってもらおうと、商品を買ってもらった時の利益だけでは

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。

なく、使っていく上での利便性に対して、フィー(料金)を払ってくれるようになる。それには利便性が納得できるものでなければならない。

通常の小売業は商品をビジネスの起点とするが、当社は小売サービス企業なので、サービスを起点とする。インターネットのインフラに関するデバイスをベースにしたサービスを提供し、そこで顧客と繋がっていく。

当社の利益は3つの視点からみることができる。1つの商品を販売した時の利益、2つ目は、商品の修理メンテナンスをした時の技術料、3つ目は、会員として継続的なサポートを提供するフィー(月額料金)である。特に、会員としてのサポートフィーが事業の主力となる企業は小売業の中で珍しい。

当社のCSR(企業の社会的責任)は、デジタルデバイド(情報格差)を低減することにある。デジタルネットワークをうまく使える人とそうでない人には何らかの情報格差が生まれ、上手く使えない人が不利になることは、社会全体としてよくない。そういう人々をサポートして、ITサービスを適切に使えるようにして、生活の利便性や快適性の向上に貢献する、という意味である。このサービスを、PCデポの店舗をベースに提供していく。

PC(パソコン)とともに創業

野島社長(57歳)は、かつて家電量販店のノジマ(コード7419、東証一部上場)で働いていた。ノジマ創業者の長男がノジマの現社長で、野島社長は次男である。家電量販店ノジマで店舗や商品を担当していたが、パソコン(PC)が出始めた頃に自分で事業をしたいと考え、独立した。現在でも野島社長はノジマの株主の一人であるが、ピーシーデポとノジマの両社に、会社としての取引関係は全くない。

野島社長は34歳の時に創業し、現在事業年度で23年目である。会社設立当初、人々にとってPCはほしいが、まだ手が届かなかった。特別な人が秋葉原に買いに行くという時期であった。それに対して、小売業が新商品を普通に扱うという感覚で、PCの小売に参入した。順調に業績を伸ばして、1999年には創業5年でジャスダックに上場した。そして、昨年11月に東証1部に指定替えとなった。

2000年からはインターネット時代が始まり、新しい時代に入った。上場した時は、店舗が10店余りで、売上高150億円、経常利益8億円、無借金という規模であった。

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

FC展開から直営に～ケーズデンキと連携

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

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

ス（コード 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ふ点で双方にメリットがあった。

当社がケーズデンキと組んでいる理由は、両社の経営の考え方が似ており、先方の加藤前会長に共感出来るからである、と野島社長はいう。チェーンストア・オペレーションを基本にして、サービス以外はセルフで売る、ポイント制は採用せず、現金値引きで売るなど、分かり易い経営を心掛けている。

当初は、ミスターマックスやカメラのキタムラも FC になった。しかし、家電量販店は大手が優位となり、ディスカウントストアでの PC は難しくなった。ミスターマックスの FC 店は、2010 年までに当社の子会社(現ピーシーデポストアーズ)として買い取った。

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

6 月末現在、PC デポは直営が 54 店（うち SLP28 店）、関東圏以外に出店している子会社ピーシーデポストアーズが 13 店、FC が 3 店の 69 店である。また、パソコンクリニックは直営 53 店、子会社ピーシーデポストアーズ 5 店である。パソコンクリニックの子会社が 5 店増えたが、これは北越ケーズデンキのパソコンクリニックを引き取ったものである。合計 128 店を有する。

パソコンクリニックは 7 年前まで FC 中心であったが、これを直営に転換した。サービス機能を強化するには直営の方が効果的であると合意でき、ケーズデンキから FC を買い取った。その後はケーズデンキの中に当社の直営店として、パソコンクリニックを出している。

店舗の状況

(店舗数: 店)

2016年6月末			
PCデポ (PC DEPOT)	直営	26	ホームユーザー向けパソコン・関連商品、技術サービスサポート 神奈川、東京、千葉、埼玉、静岡、群馬、栃木、茨城
	SLP店	28	
	子会社	13	
	FC	3	
	グループ計	70	
PCデポ パソコンクリニック	直営	53	家電量販店インショップ店
	子会社	5	ピーシーデポストアーズ
	グループ計	58	
総 計		128	

(注) SLPは新業態のピーシーデポスマートライフ店、FC(フランチャイズ店)からはロイヤリティを得る
PCデポ直営26店のうちスマートバイソリューション(S×S)店は20店、子会社直営13店中同9店。

ウェブ事業を継続

子会社のイージェーワークス(ejworks)は、インターネットのサービスプロバイダー、ウェブ制作等の IT ソリューション事業を展開している。インターネットサービスは、2000 年

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

頃からスタートしたが、今や普及は一巡し、インターネットプロバイダーの淘汰も始まっている。当社は中小のプロバイダーを買収して、顧客向けサービスを継続している。顧客にとっては、メールアドレスを変更しなくてよいので、継続性が保てる。

最近はこのことを当社のサービス、コンテンツ開発のサポート部隊として活用しており、そのウエ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2016年6月末で817人、この他に8時間換算で1345人のアルバイトを活用している。仕事のカテゴリーは、オペレーション（会計、商品引き渡し）、セールス（接客）、クリニック（ディフェンス、オフense）など7つほどあり、1つのカテゴリーの仕事を、1週間ほどで基本動作ができるようにする。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60～70名ほど行っている。

コーポレートガバナンスへの対応～社外役員を充実

コーポレートガバナンスについては、監査役設置会社のままで対応している。社外取締役として既に3名（うち独立社外取締役2名）が入っていたが、今回の総会で、社外取締役を4名にした。会計士、弁護士、大学教授、経営者である。社内8名、社外4名となり、取締役会での議論は活発になっている。新任社外取締役の福田峰夫氏は、リクルート、角川書店、ジュピターテレコム の役員を歴任し、メディア業界の経験が豊富である。また、監査役の野口誉成氏はオラクルでの内部監査の経験が長い。

業務を執行する取締役については、40代の役員が大半であり、人材は育っている。野島社長は、ノジマから独立して現在の会社を創業したが、今後の経営については、会社はパブリックであり、変化の激しいIT業界の中でPCデポはこれからも進化を続けていく必要があるので、それにふさわしいマネジメントを実践して行くと考えている。

3. 強み サービス収入へ収益構造が転換

PC関連の技術サービスに特化し、この分野で業界トップ

当社は関東に強い。この地域の人口カバー率は90%である。少し遠くても、PCデポのサービスを受けたいと思えばアクセスできる。PCを購入し、ルーターをセットしてもらえば、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。何かあったらコールセンターに電話をすると、即対応してくれる。これを、月額料金を払うことですべてできる。

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。

当社はPCの修理、メンテナンスサービスでは業界トップである。しかも、毎年のサービス収入が年2桁で伸びており、高い成長を見せてきた。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。

ここ10年のPCデポの経営をみると、サービスへのシフトは逐次進めてきたが、従来タイプの大型店を5店出店した2011年、2012年頃がかなり苦しかった。業績もこの頃に落ち込み、有利子負債も70億円以上に膨らんだ。

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た。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)では大手に対応出来なかった。こうした流れの中で、無理な出店による規模拡大は図らなかった。PCというハード(物販)の量的拡大ではなく、サービスの向上に努めて、顧客にとってのITソリューション企業になると決めたのである。2005年からこの方向に明確に舵を切った。ここが創業期に次ぐ、第2のターニングポイントとなった。

鍵は、サービスの組み合わせによるソリューション提供である。当社はMVNO(仮想移動体サービス事業者)として、ソフトバンク(旧ワイモバイル)に代わって通信サービスを提供する。また、FVNO(仮想固定通信業者)として、光通信サービスも提供する。さらに、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など、何でも対応してくれる。

このメニューを自社開発して実行していることが強みである。他のPCショップで当社のようなスピードで技術サービス、とりわけデータリカバリーができるところはない。

サービスに強い専門店として成長すると方針を決め、インターネット時代にその方向を強めてきた。オジジオ(OZZIO)は、当社のプライベートブランド(PB)商品のブランド名である。PBにも力は入れてきた。物販の中でも、アクセサリやサプライ品の収益性は高いが、方向はサービスであった。

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

サービスの内容でみれば、①プレミアム会員の継続、②修理・メンテナンス、③MVNO・FVNO、④コンテンツやこれらの商品を横断的にハードで結びつけたソリューションサービスなど多様である。この順で金額的ウエイトは高い。その意味では、プレミアム会員サービスを軸に、ソリューションサービスが本格的に伸びてきた。

当社のビジネスモデルは海外にもあまり例がない、ユニークなものである。物販、サービス、MVNOなどを組み合わせている。会員はプレミアムサービスを3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。野島社長自身もそうであった。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

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。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。

売上高構成比の推移

	2009.3		2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	
	売上高	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	売上高
商品売上高	35572	82.4	78.2	75.8	72.3	69.0	66.9	58.7	49.7	25761
パソコン・周辺機器	24375	58.5	56.9	52.0	46.5	46.4	42.7	33.7	25.3	13101
アクセサリ・サプライ・ソフト	6554	14.6	15.0	13.9	12.6	12.1	10.8	8.4	7.6	3944
中古その他	4643	9.3	6.3	9.9	13.2	10.5	13.5	16.6	16.8	8715
サービス収入	11340	17.6	21.8	24.2	27.8	31.0	33.1	41.3	50.3	26022
ソリューションサービス売上高	8726	10.3	14.4	18.6	23.3	27.3	30.2	38.4	47.6	24644
ロイヤリティ他収入(FC)	522	1.3	1.3	1.1	0.8	0.3	0.3	0.3	0.2	110
インターネット関連事業	2090	6.0	6.1	4.5	3.7	3.4	2.6	2.6	2.5	1267
合 計	46912	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	51784

(注)ソリューションサービス売上高には技術サービス・手数料などを含む。

古いPCとメンバーカードを持って、PCデポでPCを買い替える。すると、その場でサービスの担当者が全てをインストールしてくれる。本人はその新しいPCを家に持って帰ると、従来と同じように無線のルーター(当社製)を通じて、何もせずすぐに新しいPCが使えるので、確かに便利である。

このルーターのシステム特許は2012年3月に成立した。他のサービスも入れて、代表的なコースで月5000円(デバイス7台)、5500円(同10台)でこのサービスが受けられる。クラウド化にも対応している。サービスは逐次充実している。

サービスの売上げをビジネスにするという方式(ビジネスモデル)は、2005年11月から本格化させ、以来順調に拡大してきた。従来からメモリーを増設するなど、さまざまな技術サービスを有料でやっていた。今では、月額で一定の料金を支払うとワイヤレスのルーターを貸し出し(コースにより3~10台までなら追加料金なし)、PCを買うと何もせずそのルーターを通して高速無線インターネットが使える状態になる。

MVNO(仮想移動体通信業者)は、ケータイの通信ネットワークを独自にもたず、大手のキャリアから借りて自社ブランドのサービスを提供する。当社では、通信キャリアからインセンティブをもらうのではなく、自らが通信業者となって、顧客にサービスする。そうすると、顧客が求めるサービスをワンパッケージでまとめて対応できるので、プレミアムサービスとして都合がよい。このタイプのサービス(EMプレミアムサービス新さんねんエリートパーソナルプラン)は月々6800円(税込7344円)である。

パソコンクリニックは1回限りの技術サービスになり易い。継続的なサービスを提供する顧客として囲い込むには、プレミアムのユーザーになってもらう方がよい。そうするには直営の方がやり易い。そこで、パソコンクリニックの直営に舵を切ったのである。

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。

真似ができない仕組み

PC デポのビジネスモデルがユニークであり、SLP 店を真似たような店舗も出始めている。しかし、プレミアムサービスを本当に当社のようにできるだけ仕組みと人材はまだ有していないので、競合が始まったというレベルではない。

当社は、会員をベースにソリューションを提供するパーソナルデバイスのリテールサービス企業である。このようなソリューションサービス型のビジネスモデルを実践している企業は他になく、オンリーワンのビジネスを作り上げつつある。

もしやろうとしても、①技術サービス要員の育成、②サービス収入化のための初期収益低下の許容、③サービスメニューの豊富さを今から提供しようというのは、かなりの困難を伴う。よって当社の優位性は際立っているといえよう。

サービス収入は、PC の新規販売台数に付随して伸びるウエイトが高い。加えて、スマホやタブレットの販売台数増に伴うサービス収入も急速に増えてきた。一人で1台ではなく、一人で複数台、ファミリーで複数台となると、その台数に見合っ、しっかりしたサービスを受けたいというニーズも高まってくるので、当社にとっては固定客化しやすい。

カテゴリーごとに専門職を置いて、チームプレーでサービスを提供している。この仕組みを10年以上かけて作っており、1つの文化としてビジネスモデル化している。

知的資産も確立～ナレッジ、ルーター、クラウド

独自の知的資産として、3つに注目したい。1) 店舗スタッフがトランシーバーで繋がっており、本社のナレッジセンターと会話ができる。このサイバーシステムは11年前に特許をとっており、情報共有化、顧客サービスの向上で圧倒的な力を発揮している。2) ルーターテクノロジー (SSW、SGW) では4年前に特許を取得しており、ルーターを店頭を持ち込まなくても、店頭で自宅の Wi-Fi 環境を店舗で再現し設定することができ顧客にサービスできる。客はルーターを通じて Wi-Fi のサービスを手間なく受けられる。3) クラウドについては、サービス提供時の本人認証について特許を取得しており、さらにオッジクラウドについては現在特許申請中で、PC、スマホの情報を自動的にクラウドに保存するので、機器の故障、買い替えの時にその再生がすぐにできる。

SLP店はおしゃれで便利～サービスに特化

スマートライフ西馬込店は、従来の店に比べると、商品の展示は減っている。タブレットが増え、サービス対応のスペースも大幅に増えている。ものを売るのではなく、顧客が必要とするサービスをまとめて提供しようという店作りである。

PC のマニアにすれば、専門的な付属品の品揃えが十分ではない面はあるが、店に来て問い合わせればすぐに必要なものを取り寄せることができるので問題はない。修理などの相談に応じるパソコンクリニックも、「Dr. Smart (ドクター・スマート)」と称してユニフォー

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

ムも一新している。

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

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

スマートパックという利用方法も広がっている。ハードを購入して、必要なソフトや回線を別々に月額で払うという方式ではなくて、ハードもソフトもネット回線も全て込みこみで、月額利用料金にまとめてしまうやり方である。一種の残価設定型のローンであるが、ケータイで 2 年契約という方式に慣れている顧客には違和感はない。

店舗のイノベーションにも本格的に取り組んだ。PC デポ (PC DEPOT) のロゴマークには、“Low Price” という文字と “The Computer Superstore” という文字が入っている。イメージは PC のスーパーである。これが実態と合わなくなっている面もあるので、新しい店ではこれらの 2 つを外した。

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

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

顧客の‘困った’を解決し、サービス会員を獲得

SLP 店のような店作りは欧州にもあるが、当社のようなサービスを軸として、顧客を囲い込んでいるビジネスモデルは、欧米にもアジアにもない。

発想は 10 年以上前に遡る。当初は“PC に弱い人”を優先するということからスタートした。かつては PC を使う人は特別の人、何らかの素養にある人というイメージであった。ところが、野島社長は PC に弱い人こそ、顧客になってもらおうとした。PC の使いこなせない人、PC が動かなくなっても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、2006 年から月額料金制をスタートさせた。それが現在に至り、

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。

今まで困ったら何でもまとめてサービスする仕組みまで洗練させてきた。女性が使う、ファミリーで使うということで、プレミアムサービスの利便性が高まってきたのである。

プレミアム会員を増やすことに力を入れている。PCを買ったら入ってもらう、修理に来たら入ってもらう、買い替えの時に入ってもらうなど、地域ごときめ細かくデータをとってフォローしている。

プレミアム会員は相当のピッチで増えている。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。

サービスの売上げが順調に伸びている。何がサービスの売上げかという点で外部からは分りにくいところがあるが、考え方ははっきりしている。商品の販売にかかるメーカーからの販売奨励金のようなものは、商品売上げに含める。プレミアムサービスや修理、メンテナンス、単発のサービスプランの収入はサービスの売上げに入る。

4. 中期経営方針 ソリューションサービスを提供する SLP 店を本格展開

PC、タブレット、スマホの販売台数に左右されにくい

PC、タブレット、スマホの新規販売台数は飽和状態にあり、減少することも予想されている。しかし、当社のサービス需要は増える方向にあり、マーケットの新規販売台数にはほとんど左右されない。

新商品や新サービスの投入、旧サービスの中止など業界では常に変化が起きる。そうすると、PC、スマホ、タブレットをはじめ、周辺機器やソフトを使いきれず、サポートを求める人が増えてくる。当社のサービスが身近にない人は多いので、新規出店で顧客を獲得することは十分できよう。

課題は、顧客への対応をどのように進めるかという、サービス提供の仕方である。客の「困った」を解決して、ソリューションサービスを提供し、長い目で稼ぐのが、当社のビジネスモデルである。丁寧に親切に対応するので、一人ひとりへの接客時間は長くなる。それで顧客満足度が上がれば、いい関係が築ける。短時間の客さばきが勝負ではない。

既存店の改装で、SLP店を多店舗展開

SLP店の出店については、既存店のリニューアルは10店ペースで続ける方針である。SLP店の新規出店については、4店を目指す。従来の店舗よりも都心に入っていく。

既存店のPCデポをSLP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。SLP店は、多少立地の悪いところでも出店できる。

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。

SLP 店は改装を中心に進めている。サービスが伸びて、そのウエイトも高まっていくので、利益率は上がって行く。改装費用は新規出店より安くすむ。しかも、効果は歴然と表れる。改装前と改装後では、収益性の伸びが既存店に比べて 2 割程度高い。400～500 坪を 1 店新規出店する費用で、300 坪の店の 4 店は改装できる。しかも、投資回収の確度も高く、リターンも高いので、こちらを優先している。

一方、SLP 店の新規出店余地はかなりある。サービス中心の新しいタイプの店として、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。SLP 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 坪の効率がよいと会社側ではみているが、もっと狭くても対応できることが分かってきた。

PCデポの店舗展開

年度末店舗数	1994	1999	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	(店) 2016(予)
PCデポ											
直営	1	10	28	43	44	48	50	46	36	28	18
SLP店								4	15	25	39
子会社				4	4	12	11	11	13	13	13
FC		8	32	17	17	5	5	5	3	3	3
PCデポパソコンクリニック											
直営					30	46	49	49	52	52	57
子会社						1	1	1	0	5	5
FC				24	6	7	7	7	6	1	0
合計	1	18	60	88	101	119	123	123	125	127	135

(注) SLP店は改装と新規を含む。直営はSLP店への改装転換で減少。改装については2016年度10店を予想。

SLP店の新規出店～世田谷砦

世田谷砦店は SLP 新規出店の 1 号である。顧客は徐々に拡大している。他社で購入したハードの修理持ち込みが多い。ここを軸にして、顧客ベースを広げている。3 月に本格オープンした世田谷砦店は 300 坪と広いので、投資額は 4 億円ほどかかった。これは例外で、通常は 100 坪～150 坪の店で 2 億円程度の投資、居抜き店舗は 40 百万円程度の投資である。

SLP 店として初の新店でリニューアルではないので、既存客がいない。従来の PC デポのように、商品の販売で客を引き付けるというやり方は全くとっていない。まず行ってみようという気にさせて、困ったことがあったら気軽に相談するという対応で人気を高めていく。少し時間はかかるが、スマホ、PC、タブレットで困った時には頼りになる。それが世田谷にあるというのは地域の人々にとってはありがたい。

都心の青山へ進出

PC デポのソリューションサービスを必要とする人々はかなりいる。都心店とし、昨年 12 月に青山店を出し、3 月には麻布十番店を出店した。都心に住んでいる人達を新規の顧客に

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

していく。青山店では地域に住んでいる人を顧客とし、予想以上に女性が多い。客足も増えており、シニアよりももう少し若い世代が来店している。

青山店、麻布十番店はいずれも順調に固定客がついてきている。SLP 店が TV で紹介された（5 月のがっちりマンデー）効果もあって来店客数が増えてきた。それでも顧客の認知度はまだ低い。急に客数が増えても、SLP 店は 1 対 1 の接客を大事にして、お客様の困ったことを解決していくので、PC デポをあまり知らない人を待たせるというのはイメージが良くない。そこで着実な拡大に努めている。

12 月にオープンした青山店は、新築の青山クオーツタワー（QUARTZ TOWER、総合メディカルタワー）の 1 階にある。小型 SLP 店の新規出店で、山手線に内側への初出店である。周辺 2 km 圏に住んでいる人々を対象に会員を作っていく。青山店はメインストリートの一等地にある。これは SLP 店のシンボルで、都心店は 1～2 km 圏内に住んでいる人が分かり易い場所なら、メインストリートに拘る必要はないと野島社長はみている。

青山は 70 坪で 2 フロアを使う。青山のソリューションサービスは、他の店よりも価格は高くなる。つまり、顧客層を見ながら、利便性にプライシングしていく。サービスのいらぬ人は来ないので、顧客の選別をよりはっきりさせていく方向である。

都心店なので、その地域に合った上質のサービス、サポートの提供を視野においている。それに見合ってサービスの料金も、今までとは違う価格体系になる可能性がある。つまり、ビックカメラの低価格サービスに対抗するのではなく、全く違う高質のサービスとブランドを作り出そうというチャレンジともいえる。また、都心に来た人々が青山の PC デポ SLP 店をみて、そのサービスの良さを知って、自分の生活圏にある SLP 店へ行ってみようという行動を惹起させることも狙っている。

都心小型店のタイプと固定客づくり

砧、青山、麻布などの新店は、既存の顧客がいないので、顧客開拓に時間を要す。かつての物販を軸にした出店の時よりも時間はかかる。しかし、サービス需要から入っているので、一度頼りにされると長続きすることになる。1 年経つと目途が立ってくるので、新規出店の採算確保にはさほど問題ないといえよう。

都心では、意外に若い層も顧客として入ってきている。祖父母の世代が子供たちを連れてくる例もある。PC を使わず、スマホだけの若い層も増えており、PC については祖父母や親の方が詳しいという事例もある。こうした人々がサービス顧客として参加している。

出店の店のタイプは、V0、V1、V2 と分けられる。V0（バージョンゼロ）は麻布十番店で、非常に小さい。サービス中心で品揃えも限られている。それでも生活立地で十分やっていく。V1 は碑文谷店でもう少し広く、品揃えも少し増える。この V0、V1 で都心は攻めていく。V2 は大型店で現在、稲城若葉台店でテスト中である。この大型店が SLP 店へ転換してやっていく目途が立つと、当社の大型店が新しい展開に入ることができ、サービス需要が一

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。

段と増えてこよう。都心への出店は、新宿区、渋谷区、中央区、千代田区、品川区の5区に重点を置く。

PCデポの新規出店予想

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3(予)
PCデポ 直営	1	4	3	0	0	0	0
SLP店				0	1	3	4
子会社	0	6	2	0	2	0	0
FC	0	-12	0	0	-2	0	0
PCデポ パソコン 直営	30	16	3	0	3	0	5
クリニック 子会社	0	1	0	0	0	5	0
FC	-18	1	0	0	0	-5	0

(注)新規はSLP店、パソコンクリニックは提携先との案件次第。

PCデポの子会社はFCを子会社化。2016.3のパソコンクリニックはFCを子会社化。

SLP化を大型店にも展開～稲城若葉台店を実験中

PCデポの大型店に、SLP店のようなサービス機能を付加した店舗をスマート・バイ・ソリューションと呼んでいる。このタイプに店は、2014年9月にスタートして、2015年3月期末で16店、この2016年3月末では31店となった。

千葉の富里インター店で、スマートバイソリューション(S×S)を導入した。オレンジ色の看板のSLP店ではなく、青い看板の従来型大型店に、SLPと同じようなコーナーを設置している。PCデポの大型店の中に、SLP店のようなスマートコーナーを置くリニューアルである。SLP店への改装については300坪までであったが、それより大型の店舗については、V2(バージョン2)として、別のトライをしている。

2015年9月に稲城若葉台店を従来のPCデポから改装してSLP店とした。500坪の大型店である。IoTが体験できるような店作りをしている。周辺には家電量販店の大手が立地している。サービス中心なので、人も従来に比べて1.5倍が必要である。量販店にはできないサービスで差別化を図っていく。

この大型SLP店では、従来の店舗に比べて、IoTの見える化に最も力を入れる。スペースに余裕があるので、世田谷の85席に比べて、120席を用意した。さらに、スマートライブを体験できるようなIoTもいろいろ試すことができるようにしている。

300坪の店のリニューアルには70百万円ほどの資金を要するが、500坪のSLP店化は約100百万円である。ここが上手くいくようだと、大型店のSLP化が本格化しよう。

サービス需要への対応と顧客のグレードアップ

会員は多様である。会員数かける平均会員費という形でとらえることは適切でない。修理から来る人もいれば、特定のサービスから入ってくる人もいる。プレミアムサービスに入っている人もいる。しかし、一度当社のサービスを使ってみると、そのメンテナンスフリーは

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。

便利であり、付加的なサービスは役に立つ。クラウドも益々活用されてこよう。サービスの質を上げるにつれて、顧客がグレードアップしていく。

主なプレミアムサービスのメインメニュー

	オールデバイス ファミリープラン	オールデバイス ファミリーワイドプラン
初回・買替時データサポートサービス	パソコン1台	パソコン1台
ワイヤレスインターネット接続サービス	ハイスピード対応店頭設定無料	ハイスピード対応店頭設定無料
ウィルス感染・データ流出 危険サイト侵入防止	パソコン・スマホ7台まで (ウィルス対策ソフトを強化)	パソコン・スマホ10台まで (ウィルス対策ソフトを強化)
インターネット詐欺対策	オールデバイス7台まで	オールデバイス10台まで
ozzioメールアカウント登録設定	1アドレス	1アドレス
基本操作店頭説明	パソコン・スマホ7台まで	パソコン・スマホ10台まで
ozzioクラウド自動バックアップサービス	最大1TB	最大1TB
24時間電話リモートサポート	年10回まで無料	年10回まで無料
OSアップグレード&バックアップ	オールデバイス7台まで	オールデバイス10台まで
店頭点検・定期バックアップ	オールデバイス7台まで	オールデバイス10台まで
トラブル復旧サービス	オールデバイス7台まで	オールデバイス10台まで
買換え時データ再設定	オールデバイス7台まで	オールデバイス10台まで
思い出スマートビデオ	預かり本数5本まで	預かり本数5本まで
パソコン延長保証修理保証	800年/月(税別)で何度でも修理OK (免責条項あり)	800年/月(税別)で何度でも修理OK (免責条項あり)
月額料金	5000円 1台当たり714円	5500円 1台当たり550円

サービスの充実とそれに対応した料金へのシフトを着実に進めていこうとしている。セキュリティの強化を図ったソフトウェアのレベルアップ、ルーターの高速化による使い勝手の向上などに力を入れている。

昨年3月よりサービスを総合的に効率化する会員サポート「JIMAS」(自宅インターネットデバイス・マルチアシスタントシステム)を開始した。加えて、デバイスマネージメントシステムも加入を募っている。これは専用のアプリを機器に設定して、機器の状態を常にモニターする。万が一の紛失時にリモートロックをかけたりすることができる。これらによって、デジタル情報をデジタル管理できるようになり、顧客のカルテとして記録することができる。これによって、顧客サービスを一段と高めることができる。

パソコンクリニックのサービスメニュー(例)

	(円)	
	会員	一般
サービス		
クイックレクチャー12回チケット	5000	30000
セットアップ		
無線プリンタセットアップ	3000	10000
データ		
データ復旧サービス	5000	16000
外付け周辺機器セットアップ		
プリンタセットアップ	3000	6000
OS・アプリケーション設定		
OSインストール	0	10000
インターネット・ネットワーク設定		
他社プロバイダメール設定	3000	7000
スマートフォン・タブレット		
WiFi設定モバイルアクセスポイント付	3000	10000
データ管理設定		
Itune同期・バックアップ同期	3000	6000
周辺機器設定		
AppleTV設定	3000	6000
コンテンツ・アプリ設定		
新聞購読設定	1000	4000

(注) 会員は当社の会員になっている人、一般はそうでない人。
消費税は外税で、この料金に8%の消費税分がかかる。

ソリューション提供を強化

今後の営業方針としては、1) スマート販売の強化と、2) ソリューション提供に力を入れる。スマホが売れて、そのソリューションが求められる。最近では、スマホやタブレットから直接プリンターで印刷するユーザーも増えており、連れてプリンターも売れる。2.5 万円のプリンターを買うのではなく、月 500 円でプリンターをサービスすることも始めており、当社のプリンター購入者の 3 割がこのタイプである。

NTT 東日本、西日本は、光回線のサービス卸事業を開始した。ケータイの MVNO と同じで、固定電話について、NTT のネットワークを借りて、自社ブランドで固定電話サービスを、FVNO (仮想固定通信事業者、Fixed Virtual Network Operator) として提供できる。今まで光回線を取り継いでいたが、これを自社提供に変えていく。当社のルーターから先は同じなので、光回線を当社のものに切り替える。プレミアムサービスにまとめていけばよいので、特に問題はなくサービスを強化できる。

具体的には、1) スマホのハードのメンテナンス、2) スマホの買い替えに伴うサービスの提供、3) FVNO のサービスを組み込むことによって、通信料を安くできる、4) 家庭における通信ハード、ソフトの効率化などを提供する。ユーザーにとっては便利になる。それに見合っ、月額サービス課金も増やすことができよう。

FVNO で付加価値アップ

FVNO の加入は月数千件ペースである模様。光回線を当社に変更すると、月 4000~5000 円

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。

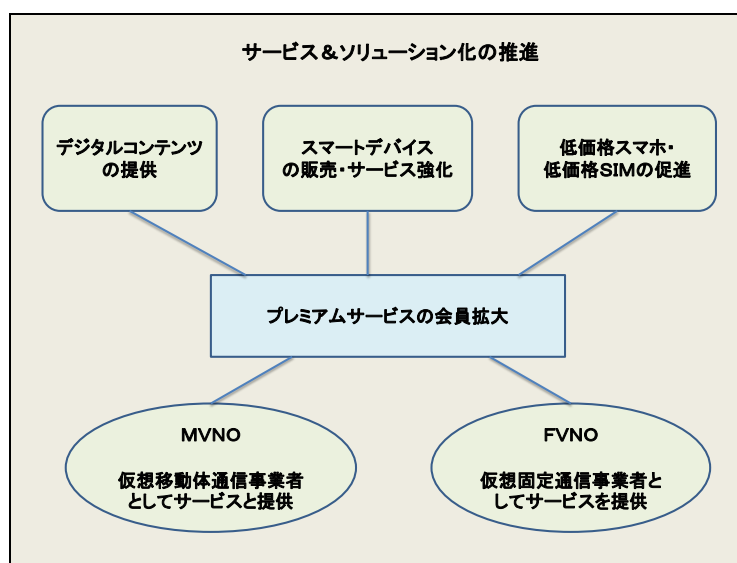
の通信料も当社のサービス売上に上がってくる。従来の取り継ぎ手数料よりは利幅は増えるが、サービスとしての利益率は下がることになる。

PCデポの高速光回線
～FVNOとしての光インターネットサービス～

- ・2015年2月より、FVNO(仮想固定通信業者)として、「ozzio光」を展開。
- ・当社のプレミアムサービス、サポートサービス、コンテンツサービス、低価格スマホ等のMVNOと融合
- ・ozzio光は、NTTから光回線の卸しを受け、当社より提供
- ・当社のプレミアム会員は、NTTの光回線を当社のozzio光に変更することで、セットサービスがお得で、便利になる。

光回線の利用による FVNO は画期的な変化である。NTT 民営化 30 年の中で、ドコモを中心にケータイが伸びてきたが、固定電話回線は縮小の一途であった。その中で、NTT 東西は光ファイバーのネットワーク回線を自前で拡大しようとしたが、この戦略を 180 度転換した。

つまり小売りをやめて、卸売りに徹することにした、NTT の光回線を卸にするので、小売りのサービスは誰でも参入できるようになった。ドコモ自身がケータイと光固定の双方をサービスすることができるようになったが、他のさまざまな業界の企業も自らのサービスの一貫として光固定回線の小売りをしてくる。その意味で競争は激しくなるだろうが、当社にとっても事業領域は大きく広がって行こう。



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。

FVNO は、固定電話のサービスまでサポートしようというものである。今までは光ファイバーの先に当社の Wi-Fi ルーターをつけてサービスしていたが、これからは固定回線の光ファイバーもまとめて面倒みられるようになった。

この FVNO については、キャリアのケータイショップとの戦いになる。それぞれの持ち味を活かすことになるだろうが、当社にとっては、既存の会員に FVNO にも入ってもらい、新規の顧客にも当社ならではのサービスのよさを訴求していく。

この光固定回線を利用した PC デポならではのサービスが好評である。スマホで自宅にきた FAX を確認でき、宅内でスマホが子機として使え、しかも 10 分以内の電話や FAX が月 300 回までかけ放題になる。当社の光インターネットに加入すると月 2000 円でこれが使え。

便利なサービス ～「手ぶらでパソコン買い替え」

MVNO に加えて、FVNO が入った。今までは、パソコン (PC) まわりのことは PC デポへという流れであったが、これからはスマホ、タブレットはもちろん、プリンター、FAX、などのインターネットデバイスについては、全部まとめて PC デポへという流れになるかもしれない。2015 年 5 月からは SIM フリーが入った。月額 2000 円のサービスである。光固定サービスは月 5000 円前後のサービスである。これらが伸びてくると 2～3 年目からは一定の利益貢献が見込めよう。

その場合、クラウドがカギとなる。「総合クラウドサービス」が本格化してこよう。サーバーの安定稼働が確保されてきたので、これから新しいサービスができるようになる。その象徴が「手ぶらでパソコン買い替え」である。当社のプレミアム会員に対して、特許出願中の独自の総合クラウドシステムを使うことによって、PC などインターネットデバイスのバックアップデータの自動保存と、店頭でのそれらのデータの設定再現ができる。

PC 上のデータがバックアップされているので、例えば PC を買い替える時に、既存の PC のデータを取り出すのに現物を店頭を持って行って、書き換えてもらう必要がない。一般的なミラーリング (クラウドへの同じデータの保存) を当社の場合 PC 上で行っているのも、これらのことが簡単にできる。スマホのデータも PC を通してクラウドに保存される。こうしたクラウドサービスへの投資には、さほどお金がかからない。新店を作ることと比べると大きな投資とはいえ、逐次拡大していけばよい。

では、同じことが他社にできるか。これは難しい。当社は店頭で PC クリニックの機能を充実してきた。PC やスマホ、インターネットに詳しい技術者を育てきた。これで儲けるしくみをすでに作っている。家電量販店が真似をしようと思っても、店舗にそのような人材をそろえた機能を拡充することはできない。

コンテンツとサービスを独自開発 ～ デジタルコンテンツサービスは 50 種類を超える

当社のビジネスモデルは進化している。インターネットデバイスに合わせたコンテンツ

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。

とサービスを開発し、それをソリューションとして顧客に提供することに力を入れている。実際、専門的な雑誌のデジタル版とタブレットを組み合わせ全てインストールして、安く提供している。顧客は自分に合ったものがすぐ利用できるのに加えて、そのタブレットを自由に使うこともできる。

デジタルコンテンツサービス(例)

		(円)				
コンテンツ(雑誌)	雑誌+iPadAir2 月額料金	雑誌の定価	コンテンツ(雑誌)	雑誌+iPadAir 月額料金	雑誌の定価	
週刊東洋経済	2200	690 週1	日経PC21	1500	650 月1	
週刊ダイヤモンド	2200	710 週1	毎日が発見	1300	— 月1	
日経Woman	1500	580 月1	News Week	1800	460 月1	
日経ビジネスアソシエ	1500	650 月1	PEN	1500	650 月2	
日経マネー	1500	690 月1	Seventeen	1500	590 月1	
日経トレンディ	1300	570 月1	non・no	1300	650 月1	
GetNavi	1300	610 月1	MAQUIA	1500	650 月1	
LEVOLANT(ル・ボラン)	1500	1010 月1	Marisol	1500	800 月1	
レタスクラブ	1300	329 月2	BAILA	1500	730 月1	
ESSE(エッセ)	1300	500 月1	eclat	1500	940 月1	
プレジデント	1500	690 月1	LEE	1300	670 月1	
デジキャパ	1200	910 月1	MEN'S NON・NO	1500	770 月1	
CAPA	1500	700 月1	俳句	1500	920 月1	
Mac Fan	1500	780 月1	短歌	1500	930 月1	
サッカーダイジェスト	1500	480 週1	EVEN	1300	741 月1	
ワールドサッカーダイジェスト	1500	620 月2	将棋世界	1300	800 月3	
日経ヘルス	1300	600 月2	日経ビジネス	2200	690 週1	
スマッシュ	1500	670 月1	PRESIDENT	2300	750 月1	
dancyu	1500	880 月1	つり人	1500	935 月1	
DOS/V POWER REPORT	1500	1180 月1	上沼恵美子の	1300	490 月1	
ゴルフダイジェスト	1800	390 週1	おしゃべりクッキング			
RIDERS CLUB	1500	905 月1	趣味の園芸	1300	545 月1	
BiCYCLE CLUB	1500	720 月1	きょうの健康	1300	545 月1	
Discover Japan	1300	1008 2か月1	囲碁講座	1300	545 月1	
Flick !	1300	— 月1	サンキュ!	1300	420 月1	
婦人画報	1500	1200 月1	大人のOFF	1200	700 月1	
ELLE	1300	690 月1	ナショナルジオグラフィックス	1200	1010 月1	
25ans	1300	780 月1	2誌バック	1800 2300		
MEN'S CLUB	1300	780 月1	3誌バック	2200 2300		
			4誌バック	3300		

(注) 月額料金は標準価格、割安価格がある場合はそれを表示。バック料金は組合せ次第。iPadAir2は16GB/Wi-Fi。

レタスクラブ(月2回発行、1冊350円)とiPad Air2(16GB/Wi-Fi)を組み合わせ、月々1300円で利用できる。3年契約であるが、別々に契約すれば合計で6万円近くかかることを、そこまでかからず、安く済む。当社としては、顧客がほしいサービスをパックとして提供し、長く使ってもらい会員としてリテンション(保持)していくという考えだ。

タブレットで、デジタル雑誌を提供するという独自のサービスが一段と広がっている。日経ビジネス、東洋経済などで、それができるようになった。しかも一定期間継続すると雑誌や新聞代より安く済む。

カー雑誌のル・ボラン(LEVOLANT)はマニア向けの専門誌でカラフルである。月刊誌で定価1010円である。これをiPadAir2とセットにして、月1500円で見ることができる。本は重い、これはどこでも手軽にみることができる。

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。

なぜ安くなるのか。当社がまとめるサービス機能を有しているからである。iPadAir を持っている人はデジタル版を購入すればよい。iPad を買って個別に購入してもよいが、すべて自分がやるとその場合は月 1500 円以上掛かってしまう。ル・ボランの会社にすれば全て自社がやってもよいが、デバイスを使いこなすサポートまでは面倒見切れない。当社はそれをワンストップでいつでもサポートする。コンテンツ提供企業にとっても、デジタル顧客を増やすのに好都合である。既に 50 種類を超えるパックが提供されている。

インターネットデバイスの形は変わってもサービスは必要

パーソナル・コミュニケーションの主役がパソコン (PC) からスマートフォン (スマホ) に代わろうという動きが本格化している。インフラとしてはクラウド化が主力となろう。インターネットがパソコン中心ではなく、家電、車、家(ホーム)などのあらゆる場面でネットデバイスとして使われるようになる。それらの機能をコントロールするにはソフトウェアが必要であり、それを使いこなすためのサービスが必要となる。当社はそのサービスも追求していく。パソコン周辺のサービスに限らず、インターネットデバイスに広げていく戦略をとろうとしている。デジタル時代の現在の 3 極は、グーグル、ウィンドウズ(マイクロソフト)、アップルである。この 3 極を中心に、ユーザーの‘困った’を助ける方針である。

オリジナルスマホ～JUST PRICE FON

- ・9機種、契約期間3年
- ・本体(ハード)、MVNO、プレミアムサービスを一体化
- ・音声通話定額サービス付きは、月額3490円、3990円、4990円の3タイプ
- ・スマホの利用料金、プレミアムサポート料金を含む

スマホのプレミアムサービスも開始

スマホについては、SIM フリーが解禁された。日本のケータイは今まで SIM カード (Subscriber Identity Module Card) にロックがかかっていた。つまり、個人が使用する電話番号などの識別情報記録されたカード (SIM カード) が特定のケータイでしか使えない状態であった。

海外では、SIM カードさえ差し替えればどのケータイでも自分のものとして使える。つまり、SIM カードさえ持っていれば、ハードのスマホは買い替え易くなり、機能によって、2 台、3 台のハードを持ってもよい。

格安スマホを発表した。サービス付である。どう販売するのか。一方で Windows10 がうまくインストールできない客が、PC を次々と持ち込んできた。他店で購入した客も PC デポに

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。

来た。Windows10の無料ダウンロードは7月末までと期限があった。

PCにプレミアムサービスを加えて、スマホのプレミアムサービスを本格化させた。世の中では格安スマホが一斉に発売されているが、MVNOとしてハードを売るだけでは安くても使いこなせない。それで、当社はサービス付の格安スマホを価格ではなくサービス付でアピールしており、これが好評である。

ジャストプライスフォン(JUST PRICE FON)は4月末に販売を開始した。MVNOによるオリジナルスマホは、通話かけ放題、プレミアムサービスによるサポート付である。月額3490円、3990円、4990円の価格帯を用意し、9機種を揃えた。

PCを軸とするプレミアムサービス需要は増えており、契約者数は拡大している。PCをベースに1契約者が複数のサービスを受けている。ファミリーでPCを何台かもっており、スマホも複数もっているケースは今や普通である。

さらに、PCがなくても、スマホベースで複数サポートを受けたいというニーズも高まっている。格安スマホを他の量販店で買って、結局うまく使いこなせず、当社の店舗にサポートを受けに来る客も増えている。Just Price Fonとは、いわば「丁度よい手頃な価格のスマホ」という意味合いである。自社ブランドで発売した。ハード+ソフト+サポートという一体型のサービスである。

スマホ向けプレミアムスマートサービス

サービス	・端末初期設定 ・電話帳移行 ・LINEサポート ・基本操作店頭説明 ・セキュリティ対策	・メールアカウント登録設定 ・メールアカウント登録設定専用クラウドサービス (50GBまで写真・電話帳自動バックアップ) ・トラブル復旧サービス ・遠隔ロック、遠隔消去サービス
料金	1台サポート 3台サポート 5台サポート	月額1000円 月額2000円 月額3000円
オプション	デバイス追加オプション サポートオプション 安心保証オプション 安心安全オプション	PCもサポート 500～2200円/月 PC追加 1000～1500円/月 タブレット 500～800円/月 200～1990円/月

IoTでも多様なサポートが提供可能

IoTの新しい時代が家庭の中にどんどん入ってくるが、その技術の基本はPCにあると、野島社長はみている。つまり、当社のエンジニア、サポートチームが活躍する余地はどんどん広がっていくという見方である。

ウォッチ、ヘルスケア、ホームゲートウェイなど、IoT機器が多方面で使われるようになると、そのサービスが必要になる。例えば、スマートウォッチを購入する時、5万円で単品

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。

を買い切りにするのか、スマホとの連動がとれるようにすべてセットしてくれて、その後のメンテナンスも含めて、月額料金で購入するのか、という選択はいろいろありうる。

当社のサービスでは、紛失した時にロックをかけてしまうデバイスロック、スマホのデータをクラウドで自動的に保存するサービス、スマホ、PC、クラウドを一体的に繋いで、バックアップする仕組みなど次々と開発している。特許も申請している。

IoTを使いこなすために、プレミアムサービスソリューション&シングスといった月額会員型サービス一体型商品もいろいろ出てくる。ヘルスケア、ウェアラブル、セキュリティ、エンタメ、コンテンツなどとの新しい結びつき（コネクティビティ）や利用方法が広がってくる。契約の内容も免責のあり方も含めて変わってこよう。

IoTの例としては、オムロンの体重計のデータをスマホにとばして、そこで健康管理を行うケースや、パナソニックのFAXと連動して、FAXの内容をスマホでみられるようにするというケースなどがあげられる。

当社は、PCをプラットフォームとして、パーソナルユースのIoTを追求していく。グーグル、アップル、アマゾンなどが新しいサービスを提供してくる。ロボットも家庭に入ってくる。いずれにしても、新しいネットワークの導入は新しいサポートを必要とする。ここを当社のレーゾンデートル（得意領域としての存在価値）とする。

2016年3月期から、技術サービス・手数料という名称を「ソリューションサービス売上高」に変更した。ハードとソフトを一体とした商品の販売が増加してきたためである。プリンター付、iPad付、光回線付というサービスが増えていることも影響している。

新しいソリューションサービスでは、サービスフィーを含んだ販売の売掛金が増加

SLP型販売では、商品・サービスの売上げを3年かけて回収するというモデルである。商品の販売は先に売上げに立つので、売掛金となる。SLP化の販売が増えると、売掛金が増えていく。例えば、iPadAir + 雑誌の販売が伸びている。これは、最初は物販の売上に入り、その後はサービスの売上として入ってくる。タブレットやプリンターの月額課金サービスは、ハード機器を販売した後、毎月の代金で回収するという仕組みになる。つまり、バランスシート上では売掛金が増えていく。

この売掛金が、2013年3月期+6億円、2014年3月期+19億円、2015年3月期+40億円、2016年3月期+38億円となった。つまり、その分増加運転資金が必要となっている。しかし、回収が進めば、次第にバランスがとれてくるので、このまま増え続けるわけではない。

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

当社は、個人の販売、IT機器を使う本人への販売を基本としており、その身元確認や使

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

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

店舗権限拡大型経営への転換を志向

最大のテーマは、人材の採用と教育である。店舗のマネジメントに当たっては、従来のチェーンオペレーションから脱皮しようとしている。本部で企画して現場に指令を出し、マニュアル通り動いてもらうというやり方では、客の「困った」に十分対応できない。

店舗に店長、技術責任者、そして管理責任者の3人を配置して、支店独立型の経営を強めようとしている。地域密着で顧客へサービスを工夫し、商品、プロモーション、訪問サービス（出張）など、一見効率が悪そうでも店舗ごとの自主的な判断で対応していくと、収益はきちんとついてくることが分かってきた。

つまり、チームプレーをしながら、各人が自らの持ち場において客への得意技を活かして、独自のサービスを展開している。こうした新しい支店のマネジメントを、2016年3月期は5店に導入し、4月からは8店にする。今後とも人材を育てながら増やしていく方針である。

人材育成に力を入れる

新規出店、改装に向けて、人材の増強も急いでいる。この4月には新卒が40人、アルバイトからの内部登用が70名の110名が正社員として加わった。来年はこれを100人、80人に増やす方向である。採用に当たっては、常に学ぶ姿勢、新しいものへの好奇心、親とのかかわりを重視している。親を大事にしてコミュニケーションをとれることが、人材をみる上で大事なことであり、親にも子供が働くPCデポをよく知ってもらうようにしている。

人材の採用にあたっては、課題の提出を義務付けている。人材の資質としてはテクノロジーが変化する中で、アクティブラーニングができる人材を採るようにしている。

店舗展開のポイントは人材と立地条件である。当社のサービスは必ず人がアナログで接触していく。そこによさがあり、一定の頻度で利便性を感じるからこそ、月額サービスの料金を支払ってくれる。アルバイト・パートも年間300人の増員を図っていく。つまり、サービスが伸びるのに見合って、人員も一定割合で増やし、しかも先行させる必要がある。

出店に対応する人材育成は進んでいる。PCデポにはパソコン好きの人材が集まっている。女性も多い。ハードウェア、ソフトウェアに詳しい、使い方に詳しいというのが女性にとってもやりがいがあると映る。ここで人材を育てているので、パソコンクリニックを出店しても人材的には対応できる。

当社の営業、サービスに個人のノルマはない。全てチームで対応する。3～5人のチームを作り、そのチームが5つあるという具合である。経験を共有して、互いのレベルを上げていくという経営である。社員の接客対応が鍵を握っており、アルバイトの人たちも長く働い

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

ている人は積極的に正社員にあげていく。

もう1つは、サイバーオペレーションの活用である。もともとは社内を監視するという危機管理の仕組みであるが、現場の担当者と本部が音声で繋がっているため、いつでもなんでも聞くことができる。サービスサポートもここからできる。現場の担当者が困っていると、店内の別の人間がすぐに応援に駆け付けると、機敏な対応でサービス力を上げている。顧客にとってはPCデポにいくと、親切で、丁寧で、早いと感じるのである。

シニアアルバイトの活用

来店客への気配りを図り、挨拶、身だしなみ、顧客へのサービスなど丁寧な対応をするために、シルバー人材を役立てようとしている。シニアアルバイトは、2016年3月期末には150名まで増やし、各店に1~2名置く方針である。

シニアアルバイトとは、55歳から75歳までの人材をセカンドキャリアとして活用しようという仕組みである。1) 店舗における顧客案内、2) 店内環境整備や保安警備、3) 若い店舗スタッフの健康管理や仕事へのアドバイス、4) 技術や販売のエキスパートとしての経験の活用などを実践する。これはユニークな仕組みで注目できよう。

商品・サービスの粗利益の変化(試算値)

	2013.3		2014.3		2015.3		2016.3	
会社全体の売上高(連結)	51353	100.0	53816	100.0	51285	100.0	51784	100.0
サービス売上高(連結)	12616	24.5	16237	30.2	19720	38.5	24644	47.6
商品等売上高(連結)	38736	75.4	37579	69.8	31565	61.5	27140	52.4
サービス原価(単体、試算)	3176	25.2	4676	28.8	5520	28.0	7443	30.2
会社全体の粗利益(連結)	16134	34.2	18429	34.2	19676	38.4	22147	42.8
サービス粗利益(試算)	9440	74.8	11561	71.2	13804	70.0	17201	69.8
商品等粗利益(試算)	6694	17.3	6868	18.2	5872	18.6	4946	18.2

(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、大よその参考データ。

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

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。

品を販売するからサービスにも加入する。加入して当社の固定客となるから、次の商品も買いに来るというパターンである。

ただ、物販とサービスの収益を一定の前提において、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むという競争では、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。

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、ネクサス、キンドルなどは、その販売を取り扱っても利幅は薄い。しかし、プレミアムサービスに入ってもらえば、顧客の囲い込みになり、サービス収入で稼ぐこともできる。その意味で、当社では新しい商品を積極的に取り扱っていく。

ライフタイム・バリューを追求

PC デポはパソコンの大型量販店からイメージを一新して、全く新しいタイプの業態に進化しつつある。SLP 店に衣替えすると、前の店に比べて、①客の滞在時間が長くなる、②女性客が増える、③リピートのピッチが早い、④社員にいろいろ相談するようになる、という変化がみられる。改装前と後で、ものを買うという売上金額にさほど変化は出ない。しかし、サービスの売上げは確実に増える。つまり、長い付き合いのできる客になっていく。

リピートのピッチが早いという意味は、1 回何らかの商品とサービスを購入した後、次に来店する時期が短くなっている。女性が多いという点では、家庭におけるデジタル商品のニーズが増えており、もっと使いこなしたいと思っている現れであろう。その点では、野島社長の狙いは、見事に当たっている。

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 年契約の中で2 年目、3 年目に稼ぐというパターンである。会員は、新しい商品も同じ店で買いたくなるように、サービスの質を高めていく。当然、会員のストックは新店よりも既存店の方が多い。新店は物販の勝負となり、そこから会員を増やしていく。

よって、物販競争で価格が下がると、新店の収益化が当初見込みより遅れることになる。会員増によって、サービス収入を高め、数年後にその収益がプラスにきいてくるようにも

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

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

売上高経常利益率 10%、ROE15%を目標とする

野島社長は、新しい経営目標の KPI（重要経営指標）として、売上高経常利益率 10%、ROE15%を掲げている。今のビジネスモデルでサービスのウエイトが高まっていけば、10%は十分達成できる。

会員型サービスを月額 5000 円として、会員を 100 万人に増やすことができれば、サービス収入は 600 億円となる。サービス需要をどのように取り込んでいくか。店舗戦略とサービスメニューの開発が注目される。

SLP 店化によって、フローからストックへのビジネスモデルの変化が一段と加速してきた。顧客と当社の結びつきがより長期化していく、しかも、顧客の相談にのるので、接触頻度が上がってくる。会員については、さまざまなパターンがあるので、会員何人、平均単価何円という平均値で語ることはできない。今まで 1 家庭でのサービスというパターンであったが、クラウドサービスが入ってくると、データの個人管理が重要になり、ユーザー毎のアカウントが大事になる。サービスの中身もさらに多様化してくる。

課題は 4 つある。1 つは新規出店の立地確保である。2 つ目は、集客の方法である。SLP 店による新規出店はサービス中心の顧客獲得なので、かつての物販中心よりは集客に工夫が必要である。会員によるサービス収入が中心となるので、投資回復の期間も従来に比べて長くなる。一方で会員化が進むので、一度黒字になるとその収益性は定着しやすい。

3 つ目は社員教育である。技術教育は当社の得意分野でかなり出来ているが、店長の次のクラスの人材を育てていくことが重要である。管理の責任者、オペレーションの責任者、技術の責任者が店舗全体にどこまで目配りできるか。その意味で、現役を引退した優秀なサラリーマンやサラリーウーマンをシニアアルバイトとして活用して、店舗のコーテシー（礼儀正しさ）や、接客サービスのレベルを上げようとしている。

4 つ目は、日常のガバナンスである。商品売るのではなくサービスを提供する。ソリューションによって、顧客を会員化していく。モノの提供もサービス付割賦販売のような形になっている。フローのビジネスではなく、ストックビジネスが中心になっている。こうした局面で、顧客情報の管理、社員・アルバイトのマネジメントなど、広い意味での現場のガバナンスを的確に運用していく必要がある。

運転資本への対応も重要

SLP 店の進展で、サービスが順調に伸びている。客層も違ってきた。固定資産の効率も高まっている。設備投資は、2016 年 3 月期の 13 億円に対して、2017 年 3 月期は 17 億円に増

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

えてくる。新規出店が増加することによる。エクイティ・ファイナンスの資金はまだ十分あり、収益力も高まっているので、内部資金で賄える範囲にあり、全く問題ない。

一方で、売掛金が2016年3月期は38億円ほど増えているが、そのほとんどはプレミアムサービスに関連する割賦債権である。例えばJPF(ジャストプライスフォン、格安スマホ)が売れると、そのハード代3万円は毎月のサービス料金の中から回収していく。よって、3万円が掛け売りとなる。

キャッシュ・フローの推移

	(百万円)						
	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3(予)
営業キャッシュ・フロー	1121	-635	1597	2010	-2512	516	400
税引き後利益	713	-63	441	1902	1834	2970	2400
減価償却	595	715	728	686	781	897	1000
のれん償却	334	296	259	145	5	4	0
売上債権	-281	-1087	-479	-2840	-2967	-3828	-3000
棚卸資産	-184	-1785	1299	210	-772	420	-500
仕入債務	-343	1085	-1418	1417	-1816	-449	500
投資キャッシュ・フロー	-1440	-2537	-994	-441	-1436	-970	-1500
有形固定資産	-1287	-1691	-844	-332	-797	-604	-1200
無形固定資産	-163	-140	-135	-374	-260	-291	-300
フリー・キャッシュ・フロー	-319	-3172	603	1569	-3948	-454	-1100
財務キャッシュ・フロー	1070	2752	295	127	1637	2837	450
長短借入金	1037	2964	451	-2007	1892	-767	1000
株式の発行	0	0	0	2289	0	3983	0
自己株式	194	-25	0	0	-1	0	0
配当金	-150	-153	-155	-153	-253	-380	-550
現金・同等物の期末残高	2505	2083	2984	4679	2370	4754	4104

(注)〈予〉はアナリスト予想

その増加は回収もあるので、2018年3月期以降は、少しずつ落ち着いていこう。つまり、増加分の拡大は止まって減少に転じよう。一方で、トータルの残高はまだ増えていくが、営業キャッシュフロー内でやりくりできるようになるので、有利子負債が大幅に増えるほどではない。当社は売掛金が増えても、オフバランス化はしない。自社の顧客の属性は十分把握しているので、貸し倒れ、回収不能になるリスクはほとんどない。自己資産と借入金で賄って十分対応していけるので問題ない。

財務上の心配はなくなっているので、ここからのフリーキャッシュフローはどのように活用するのか。人材投資に一段と力を入れ、R&D型のオープンイノベーションも視野に入れていくことができよう。当社の財務戦略としては、自己資本比率50%、借入金依存度25%であれば健全であるという認識を持っている。2014年1月のエクイティ・ファイナンスで23億円を調達した。その資金の使途として、新店に9億円、既存店の改装に11億円、社内のシステム投資に3億円をあてた。

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。

2015年10～11月のファイナンスでは、公募増資430万株で3478百万円、第3者割当62.4万株で504百万円の合計3982百万円を調達した。資金の使途は、SLP店への改装に15億円、SLP新規出店に10億円、システム投資に5億円、運転資金に10億円という内容である。発行済み株式数は12.6%増加し、この分のダイリューションは発生するが、利益成長という点では十分吸収していけるので問題ない。

バランスシート

(百万円、%)

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
流動資産	11678	14185	13991	18494	19920	25652
現預金	2505	2083	2982	4679	2370	4754
売掛金	2533	3619	4098	6939	9906	13734
棚卸資産	5500	7285	5986	5775	6548	6128
固定資産	8051	9052	8942	8644	9336	9622
有形固定資産	3736	4941	5073	4836	5013	5041
のれん	690	406	155	10	5	1
差入保証金	1440	1466	1387	1349	1639	1810
敷金	1234	1272	1268	1248	1275	1323
資産合計	19729	23238	22933	27138	29257	35275
流動負債	6449	9225	9009	9758	11647	12271
買掛金	2421	3506	2087	3506	1691	1245
短期借入金	700	2100	2550	900	4520	5200
長期借入金(1年内)	1004	1518	1849	1727	1447	1044
固定負債	3747	4449	4149	3915	2428	1347
長期借入金	2759	3809	3479	3244	1796	751
純資産	9533	9563	9722	13464	15818	21656
有利子負債	4463	7428	7879	5871	7764	7197
有利子負債比率	22.6	32.0	34.4	21.6	26.5	20.4

5. 当面の業績 会員サービスの点検で、業績は大きくダウンする公算

2016年3月期はサービス比率が一段と向上

2016年3月期は、売上高51784百万円（前年度比+1.0%）、営業利益4314百万円（同+39.7%）、経常利益4366百万円（同+36.2%）、純利益2867百万円（同+47.7%）と好調であった。Windows10の導入に関連してサービスの需要が一段と盛り上がった。パソコンは-34%と売上が大きく減っている。一方、中古品の売上高は+5.2%となったが、これはwindows7のPCを求めている人がいたからである。

ソリューションサービスの売上高は47.7%へ高まった。5年前には30%であったものが、35%、40%と高まり、50%に近づいている。既存店は100%を前提としたが、99.2%とやや下回った。一方で、粗利率は40.5%から42.8%へ高まった。物販の粗利も安価競争を避けたサポート付の充実で高まっていることによる。

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

サービス売上比率の推移

(百万円、%)

	2013.3期		2014.3期		2015.3期		2016.3期		2017.3期	
	サービス 売上	サービス 売上比率	サービス 売上	サービス 売上比率	サービス 売上	サービス 売上比率	サービス 売上	サービス 売上比率	サービス 売上	サービス 売上比率
1Q	3025	24.8	3689	30.3	4495	36.1	5651	46.2	6782	53.8
2Q	3083	25.8	3894	31.8	4690	39.3	5992	48.7		
3Q	3223	23.5	4215	30.6	5248	38.4	6525	47.8		
4Q	3285	24.5	4439	28.4	5286	39.9	6475	47.7		

会員数がどのくらい減るか

当社の既存店の伸び率を、来店客数と顧客当りの単価に分けてみる見方は正しくない。当社の月次のデータを従来の物販中心の店舗のようにみることができなくなっている。

サービス会員が累積的に増えており、そこから月次のサービス収入が入ってくるからである。かといって、実際に商品は売っているのに、通信キャリアのように、会員数とARPU (Average Revenue Per User、月額利用料金) に単純に分けてみることもできない。しかし、サービスの累積効果がウェイトを高めていることは確実である。

今回の事案への対応で、会員はどのくらい減るだろうか。社長直轄の300人規模のプロジェクトで、サービスが顧客のニーズに合致しているかをチェックしていく。40万人に対して行う。作業としては3カ月から6カ月を要しよう。社員教育も徹底して、品質管理スタッフによるチェックも入れていく。よって、ニーズに合わないプレミアムサービスの見直しが大きく進むことになるだろう。

そこで最大のポイントは、現在PCデポのサービスを利用して、すでに不満をもっており、今回の問い合わせで、改めてサービスを見直す人、解約する人がどのくらいいるだろうか。これは調査の結果を見なければわからないが、①ここ数年サービス需要は年20%ペースで伸びてきたこと、②3年を経るとサービス期間は一巡して更新期にはいるが、その頃には機器の入れ替えもおきてくる、③この間サービスメニューも逐次新しくなってきた、という点は考慮しておく必要があるだろう。

2017年3月期の業績は大きく落ち込もう

2017年3月期の1Qは、売上高12598百万円（前年同期+3.0%）、営業利益1434百万円（同+75.5%）、経常利益1465百万円（同+72.9%）、純利益990百万円（同+82.5%）となった。サービス売上+20.0%、商品売上-12.1%、とサービスは好調を維持しており、ソリューションサービスの売上比率も53.8%へ上昇した。

1Qは7月末に終了したwindous10への無償アップグレード前のサポートニーズの高まり

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

が貢献した。B/S では、サービス商品（プレミアムサービス会員、光回線利用者向けソリューションハード）の売掛金が約 6 億円増えているが、借入金 は 11 億円ほど減少している。

今回の事案の影響は 8 月半ばからスタートする。2Q の半分からなので、本格的な影響は下期からになる。前期の売上高 517 億円、営業利益 43 億円に対して、今期当初の会社計画は同 540 億円、同 49 億円である。これに対して、4 つのシナリオが考えられる。

1) 現状のまま特にさほど影響が出ない。この可能性はありえないので、今期の会社計画は達成できないとみてよい。

2) サービスの伸びが止まる。この可能性はかなり高い。今後 1 年間サービスの伸びが止まるとすると、売上高 520 億円、営業利益 40 億円程度となろう。

3) 加えて既存の解約で売上が減少する。この可能性が最も高い。既存の会員の解約が従来の比率に比べてかなり高まるとすると、売上高 490 億円、営業利益 30 億円程度となろう。

4) ビジネスモデルが崩れる。この可能性はほぼないとみているが、もしそうになると、売上高 400 億円、営業赤字 -20 億円程度となろう。

新規出店、SLP店への転換の動き

(年度)	2012				2013				2014				2015				2016			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
PCデポ 直営 SLP店(新規) SLP店(改装) 子会社	2	1									1		1	2	1	2	1			
	2					1	1	2	3	4	1	2	1	2	1	3	2			
パソコンクリニック 直営	1	2									2									
合 計	5	3	0	0	0	1	1	2	3	4	6	3	1	2	2	5	3			

(注) 改装はPCデポ直営からSLP店への改装転換数。2016.1Qは予定。

2017 年 3 月期の当初の会社計画は、売上高 54000 百万円(同+4.3%)、営業利益 4920 百万円(同+14.0%)、経常利益 5000 百万円(同+14.5%)、純利益 3370 百万円(同+17.5%)である。

改装は 5~10 店を計画し、予算には 7 店を入れている。新規出店は 4 店を予定している。新規店の 4 店はほぼ目途がついている。2016 年 3 月に出店した東海店は新店、水戸店は移転するので新店となり、その分既存店は減少する。

今期は、①オリジナルスマホの効果や、②マイクロソフトの Windows10 の無料ソフト提が 7 月末で終了すること、③同じく Vista のサポートが来年 4 月で終了することなどが、当社のサービス需要を喚起するとみている。

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

業績予想

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3(予)	2018.3(予)
売上高	51353	53816	51285	51784	50000	49000
粗利益	16134	18429	19676	22147	22000	22000
対売上比	31.4	34.2	38.4	42.4	44.0	44.9
販売管理費	15258	16118	16586	17832	18500	19000
対売上比	29.7	30.0	32.3	34.8	37.0	38.8
営業利益	876	2310	3089	4314	3500	3000
対売上比	1.7	4.3	6.0	7.6	9.1	6.1
経常利益	933	2411	3205	4366	3500	3000
対売上比	1.8	4.5	6.2	7.7	9.3	6.1

6. 企業評価 出直しで体制を強化～信頼をいかに取り戻すか

今後の業績の見方

今から 3 カ月から 6 カ月かけて全ての顧客に確認をとり、ニーズに合致したサービスのみがきちんと残り、そこをベースに新たな営業活動に入るという流れになろう。

今下期が業績のボトムであり、来期からは営業に力が入ってこようが、業績が前年同期で上向いてくるのは、来下期からになろう。よって、順調に乗り切って、これまでより一段と強い体制になるには 2 年を要しよう。

株価への影響

1Q の好業績を反映して、株価が 1500 円を超えた時には、今期の業績(会社計画)をベースに PER で 20 倍水準まできた。それが今回の事案を契機に、当社のサービスを抜本的に点検するということになった。既存の解約が増えるという業績のケースでみると、営業利益は当初計画を 3 割ほど下回る。PER も切り下がるので、妥当株価ゾーンは 600～700 円程度となろう。

増配は継続

株主還元については、9 月末基準で 1:2 の分割を行い、分割後の配当を 13.0 円とすることを 8 月 9 日に公表している。その後に今回の事案が発生しているが、分割と増配は予定通り実行されることになろう。分割前でみると、配当は前期 11.5 円、今期従来予想 13.0 円に対して、15.6 円に相当する増配になる。

信頼の再構築に向けて

当社は、1) 従来もの(商品)を売っていた、2) それに対して使い方を便利にするサービスを売るようにした、3) そして、現在はあると一体となったサービス(ソリューションサービス)を売っていく。この月額販売が増えると、サービスの原価率は上がっていくが、長

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。

期的なサービスが提供できるようになる。

既存店がサービス需要を取り込んで、全体としてプラスを維持できるのであれば、年4～5店を着実に展開することで、成長を続けることができよう。

顧客の会員化がどうなるか。信頼を取り戻して、ストック効果をどのように高めていくかが注目される。一人でいくつかのハードを所有する、ファミリーでいろいろ使うなど、さまざまなパターンがあるので、こうしたユーザーをメンバー化することによって、サービスを工夫の余地はこれからも大きい。

PCの販売からサービスで稼ぐという仕組みに切り換えると決断したのが2005年である。それから8年をかけて、ビジネスモデルの転換を進めてきた。今回の問題を乗り越えて、当社のビジネスモデルがニッチな存在として続くのか、野島社長の対応が注目される。

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きたが、見直しを余儀なくされている。信頼の再構築に一定の時間を要するので、企業評価はBとする。(企業評価については表紙を参照)

2015年11月に東証1部へ指定替えとなった。昨年のファイナンスの効果もあり、2016年3月末の株主数は2759名となっている。2015年6月に株主優待の充実を図った。優待の単位を、従来の400株から100株に引き下げた。100株に対して商品券1000円(又はクリニックの利用券2000円)、400株から2000円(同4000円)、1000株から3000円(同6000円)等とした。商品券はネットショップでも使えるので、近くにPCデポの店舗がなくても利用できる。これをさらに増やすことは、顧客と株主の一体化という点で効果があろう。

8月31日の株価(713円)でみると、PBR 1.37倍、ROE 10.3%、PER 13.3倍、配当利回り2.2%である。40万人の会員向けサービスの確認作業の進展と、サービス売上高の動向に注目したい。