

ピーシーデポコーポレーション

～スマートライフ MC 会員を軸としたサブスク型ビジネスモデルへ一新～

2025年1月20日

(非上場)

ポイント

・PCデポは、2024年に創業30周年を迎えた。次の30年に向けて、どのような会社を目指すのか。野島社長は、「理念共創型会員」が集うクラブの形成と拡大を図る、と表現する。スマートライフ MC (メンバーズクラブ) の整備と会員の増加を目指す。

・人材については、DLP (デジタルライフプランナー) の資格制度を作り、これを社員はもちろん、会員へも普及を進めていく。スマートライフ A0 校を順次開設している。全国の各店舗においている。ここで、DLP の資格制度に基づいた資格認定を行っている。デジタルに強い人材を顧客とともに、一緒に育成していく方針である。

・店舗は、誰にでも商品を売る従来型の店舗から、会員用の施設に大きく変化させている。スポーツクラブのように、会員が来る施設となっていく。施設の中では、さまざまなコーナーがあって、多様なサービスが受けられる。この施設は、ストアというよりもサービスを提供するベースキャンプで、ここに来てもらうことも、DLP がここから各家庭に出かけていくも同じようにある。

・いかに顔なじみを増やすか。身近なデジタルの御用聞きとして、関係人口の増加を進める。理念共創型会員倶楽部として活動を充実させ、NCS (New Customer Success) 会員を12万世帯から30万世帯への拡大を目指す。DLP の資格実装も当面の1000人から3000人へ増やす。会員への情報発信を自ら行い、会員向けメディア (現在150万部) 事業を拡大する、これらによって、売上高の80%をスマートライフ MC の収入とし、粗利率で60%以上を達成していくビジネスモデルを創っていく。

・2025年3月期の2Q累計 (上期) は、売上高12587百万円 (前年同期比-5.8%)、営業利益301百万円 (同+20.8%)、経常利益323百万円 (同+52.7%)、純利益235百万円 (前年同期ほぼゼロ) であった。人材への投資、施設転換への投資は続いているが、販管費のコントロールが成果を上げている。下期については、上期よりも改善していくので、通期での業績も好転してこよう。来期以降も、会員の商品サービスの利用増加につれて、業績は上がってくるので、いい方向に向かいそうである。

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。

目次

1. 新たなスタート MBO の意味付け
2. 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
3. 強み サービス収入が主力の収益構造へ転換
4. 今後の展開 クラブメンバー(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 MC 会員の獲得に向けた先行投資が好転へ
6. 企業評価 MC の新規加入増に向けて、攻めの局面

企業レーティング B

(百万円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2014.3	53772	2256	2357	1536
2015.3	51261	3045	3162	1914
2016.3	51729	4086	4139	2693
2017.3	46417	3402	3467	2269
2018.3	43590	2981	3079	1958
2019.3	40447	2579	2685	1553
2020.3	39137	2941	3018	1718
2021.3	38312	2893	2935	1854
2022.3	33024	1451	1519	765
2023.3	30254	1844	1787	865
2024.3	26963	878	850	-1259
2025.3(予)	25000	1000	980	730
2026.3(予)	27000	1200	1150	800

(2024.9 ベース)

総資産 31236 百万円 純資産 25223 百万円 自己資本比率 80.7%

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. 新たなスタート MBOの意味付け

基本理念～カスタマーサクセスの実現

PCデポグループの基本理念は、「会社はお客様のためにある」、「個人の成長が会社の成長」、「会社の成長で社会に貢献する」ことにある。その上で、社会構造の変化に対応し、プレミアムメンバーのカスタマーサクセス（将来のデジタルライフの価値増加）を実現する企業を目指す。

ビジョンとミッション～デジタル格差の解消

そのために、<Vision>として「デジタル化する社会における格差を解消する」、<Mission>として「全てのお宅にデジタル担当を」、を掲げている。

価値創造の規範として、5つの価値観を定めている。1) Social:社会性、社会貢献、2) Environment:環境への貢献、3) Education:働き方、学び方、4) Entertainment:楽しさなど人間発信の新たな価値創造、5) Governance:企業統制、運営統制である。

2つのテーマ～MCと人材

これらの価値観に基づき、次の2つの課題に取り組みつつ、事業の拡大を図っている。第1は、質の高い人材の確保、働き方・生産性・学び方の一体推進である。Face to Faceのコミュニケーションを通じた会員の未来価値創造・需要創造を目標とする。会員のライフタイムバリューの最大化を目的に、デジタルライフプランナー(DLP)の対応力を強化していく。

第2は、社会構造の変化に対応した提供商品、ソリューションの開発、アプローチする顧客の拡大を図っていく。独自の会員制度(スマートライフMC)を発展させ、従来の出店方法に囚われない顧客へのアプローチ方法も工夫していく。

事業展開～サブスクリプション型会員制MC

当社の事業では、会員にデジタルライフの計画的提案により需要創造を行い、デジタルライフプランナー(DLP)がデジタルライフの環境を総合的に提供する。そのための商品やサービスを、1)サブスクリプション型会員制MC(メンバーズクラブ)、2)技術サービス等のソリューションサービス、3)多種、多様な商品販売、4)フランチャイズ事業者からのロイヤリティ収入、5)インターネット関連のISP事業、web事業として展開している。

MBOの実施

当社は、2023年9月の臨時株主総会で株式併合を決議し、同年10月27日をもって上場を取りやめた。TNIが公開買付者として、実質的に野島社長によるMBO(マネジメントバイアウト:経営者による自社の買収)を実施した。

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。

デジタルライフプランナー（DLP）を軸とするサブスク型のビジネスモデルの構築と進化を目指すには、目先の業績にとらわれることなく、業態変革を加速したい。そのためには、MBO がベストと判断した。

MBO の狙いは、次の成長基盤作りのために、足元の業績数字にとらわれることなく、人材投資を積極的に行いたいという点にある。

MBO 後の取締役会

2024 年 3 月期の株主総会が同年 6 月に開催されたが、これは MBO 後の総会であった。現在、取締役 4 名のうち 2 名が新任である。執行サイドは、野島社長、斎藤専務である。社外取締役 2 名はいずれも新任で、井澤氏は弁護士、大関氏は投資運用会社出身で、監査法人でアドバイザー業務などに就いていた。

取締役のスキルマトリックスとして、会員資本がかかげられている。経営、営業、IT/DX、財務/内部統制、法務/ガバナンスというのは通常みることも多いが、会員資本とは珍しい。

MBO 前の株主にとって

MBO 前の従来株主にとって、業績が株価の主要決定要因なので、その業績がいったん大きく落ち込むならば、株主を離れて実態を見守った方がよい。その意味で、今回の MBO に、特に不利益はなかったとみてよい。将来、業態変革が進んで、新たに上場してくることがあれば、その時に企業価値を見定めることができる。そこで投資判断ができよう。

実際、2024 年 3 月期の業績は経常利益 850 百万円（前期比-52.4%）、当期利益-1259 百万円となった。サブスク型への切り替えは、商品・サービスの一時的売上げが減少するので、目先の業績には不利である。会員の増加で、いずれ収入が積み上がってくるにしても、時間がかかる。

店舗が商品・サービスの販売型から、サブスクを前提とした会員向けサロン（サービス拠点）へ移行していく。そうすると、大きなスペースがいない、多くの在庫がいない、店舗の建物そのものの見直しが必要になる、ということで、店舗の減損が発生し、それが特別損失として 1439 百万円発生した。これによって純利益が赤字となった。

アナリストレポートの位置付け

アナリストレポートは、本来投資家、株主向けを第一義とするが、ここではステークホルダーが PC デポグループの企業価値をどのようにみるべきかに主眼をおいている。ここでの企業評価は、担当アナリストの判断によるもので、会社サイドに立つものではない。

非上場になっても、会員には会社情報の開示を継続する。今後、会員株主をスタートさせる予定である。本アナリストレポートは企業価値評価の参考に資することを目的とする。

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

2. 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

カスタマーサクセス企業を目指す～目標はLTV（ライフタイムバリュー）の追求

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

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

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			
	2022.3	2024.3	→（およそ1年後）
NCS会員数（万人）	11.7	12.1	15.0
ARPU（円/月）	8193	8567	8500
CRR（%/月）	99.66	99.51	99.60
ARR（億円/年）	115.4	125.1	135.0

プレミアム会員をNCS（New Customer Success）会員へ

プレミアム会員などによるサブスクリプションは2022年に売上高の50%を占めていた、これを80%に高める方針である。PCデポの広義の会員（定額サービス利用会員）は40万人超であったが、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。

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。

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がいる。

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) 会員権付商品の課金型購入などが含まれる。

当面の目標はNCS会員を15万人へ

今後1年程度の目標として、できるだけ早くNCS会員を15万人にもっていくことを掲げている。ここ数年は、その体制作り時間に時間をかけてきた。

2024年3月期は、NCS会員12.1万人(全会員の32%)で、NCSのARR(年間売上高)125億円はサブスク全体のARRの66.8%を占めた。これをNCS会員15万人(同36%)で、NCSのARR135億円、サブスク全体のARR230億円の58%へ高めようとしている。

12.1万人(世帯)には当社のデジタル担当がついている。残りの会員及び新規を含めて15万人(+2.9万人)にデジタル担当を結びつけていく。

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、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(会員1人当たり利用料)が9000円として20万人ならARR216億円、30万人なら324億円、60万人なら648億円に拡大する。

勝負に入る

当社は家庭へのデジタルサービスを会員制にして、すでに10年以上の実績を有する。家庭をコアマーケットとして、デジタル担当をこの3年、明確に育成し配置してきた。デジタルライフプランナー(DLP)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。

このサブスクモデルで勝負に出た。ビジネスモデルを再定義し、新しいKPIもすべて公表している。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を目指している。

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。人材育成にはやはり一定の時間を要する。経営トップを先頭に教育システムを実行してきた。

第2は、店舗フォーマットの見直しである。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)「Club Lounge」、「くらしのデジタル館」など、NCS に特化した小型店舗の開発などを実施している。

第3は、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。これに加えて、新ビジネスモデルでは、サブスク会員数を KPI に掲げている。

野島社長は、サブスク会員が 15 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。

3. 強み サービス収入が主力の収益構造へ転換

PC 関連の会員サービスに特化し、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。これまで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 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の提供にあった。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きたことが強みとなった。他の PC ショップで、当社のよう

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。

なスピードで技術サービス、とりわけデータリカバリーができるところはない。サービスに強い専門店として成長すると方針を決め、インターネット時代にその方向を強めてきた。

プレミアムサービスを収益源とするユニークなビジネスモデル

ソリューションサービスのコアは、プレミアムサービスで、①どんなものでも、②いつのものでも、③他社のものでも、‘顧客の困った解決’を含む、会員のスマートライフに伴走するサービスである。

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。会員はプレミアムサービスを複数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ことになる。

デジタルデバイドの解消を社会的使命として

PC デポは、会員のデジタルで困ったことなど、暮らしを優先する。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。

当社のパーパス（社会的存在意義）は、デジタル化する社会における格差を解消することにある。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。これは社会全体にとってよくない。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。

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

これは確かに便利である。長く使ってもらうと、商品を買ってもらった時の利益だけではなく、使っていく上での利便性に対して、フィー（料金）を払ってくれるようになる。それには利便性が納得できるものでなければならない。

PC（パソコン）とともに創業

通常の小売業は商品をビジネスの起点とするが、当社は会員向け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、東証プライム）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

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きたが、ビジネスモデルの大転換を実行するために、MBOによる非上場化を選んだ。

店舗/施設の状況

(期末店舗数)	2022.3	2024.3
ピーシーデポスマートライフ店	64	69
くらしのデジタル館	1	2
PC DEPOT	5	4
PC DEPOT パソコンクリニック	64	61
Key Station		1
合計	134	137

(注) 横濱Key Stationは2023年7月稼働。

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、ケースホールディングス(コード8282)のケースデンキを、当初FC(フランチャイジー)とした。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。

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。ケースデンキにパソコンクリニックを出してうまくいったので、これを広げていった。

2024年3月末現在、PCデポスマートライフ69店、くらしのデジタル館2店、従来タイプのPCデポ4店、パソコンクリニック61店、Key Station1店の合計137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

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。

発サポート拠点という位置付けである。この顧客もスマートライフMCに入ってもらいように活動していく。

アルバイトを活用し、正社員へも登用

当社の社員数は2024年3月末で951名、この他に8時間換算で約369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。また、2024年は業種問わず、さまざまな経験をもつ人材の中途採用を積極的に行っている。

新たなビジョンとミッションを設定

2020年に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を一緒に立案し、計画に基づいて導入を進めていく。これが計画的需要となって創出される。

リモートワーク、オンライン学習、オンライン生活、オンライン交流が加速した。家庭においてもスマホだけでなく、もう一度きちんとPCを使いこなす必要が出てきた。

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

営業から価値生産へ～EEESG(トリプルESG)

野島社長は「ステークホルダーの皆様」へという自らの考え方をまとめた4ページの手紙を、2018年5月に公表した。これは画期的であった。

第1に、事業が長期的価値創造に対して、生産的であることと位置付けた。AI・ロボットが注目される中で、「人間としての生産領域の拡大」を掲げている。

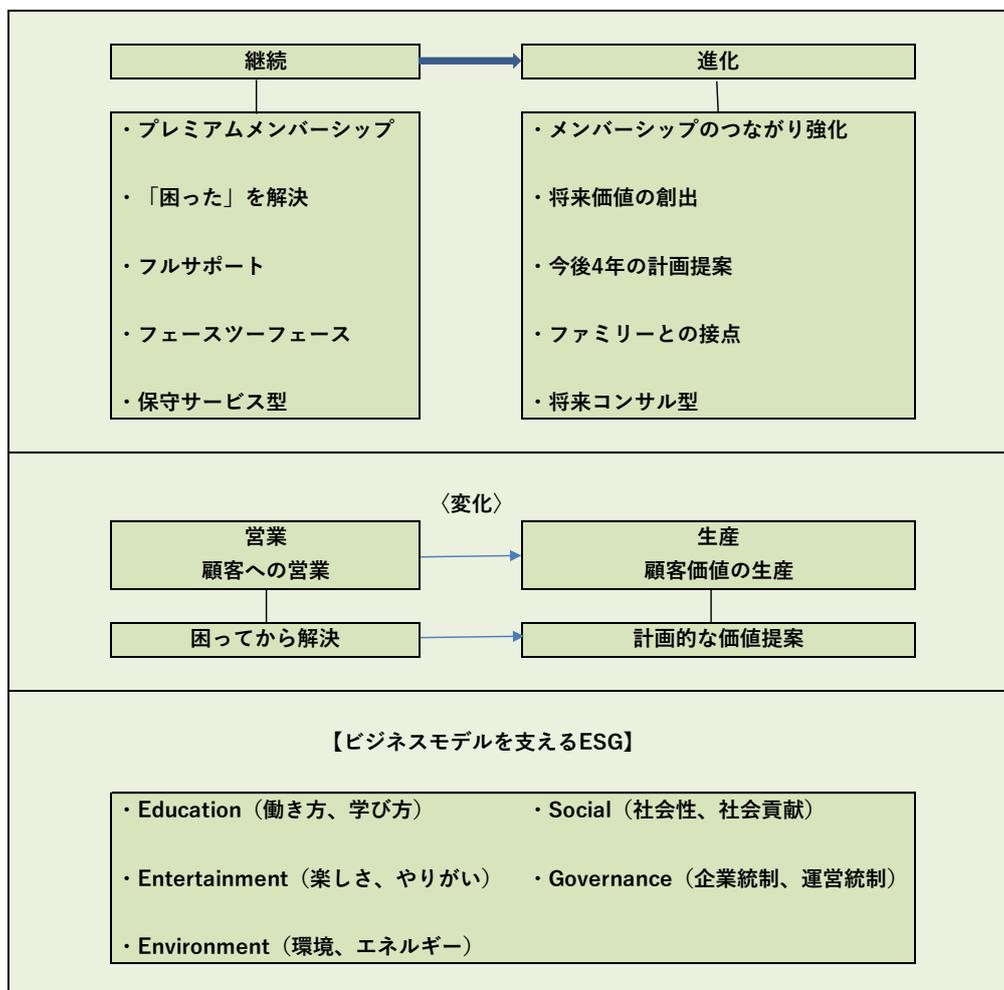
第2に、会社としての価値観として、①Social(社会性、社会貢献)、②Environment(環境)、③Education(働き方、学び方)、④Entertainment(楽しさなど人間発信の新たな価値創造)、⑤Governance(企業統制、運営統制)の5つを挙げている。ESGに2つのEを加えて、EEESG(トリプルESG)としている。

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

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。

PCデポのビジネスモデルの進化



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、相互受信して密にしている。社員、家族との接点、取引先との接点、会員との接点などに力を入れている。

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。

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、MC として、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。

もし同じことをやろうとしても、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会員権付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施設作りである。

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、会員のためのサービス用にスペースが作られている。

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 が動かなくなるとリカバーしたい人を助けようとした。

そこで、次は“困った人を優先する”ことにした。技術サポートを追求し、それを差別化の武器にしていった。困った度にお金を支払うより月額料金で継続的にサービスを受ける方が、利便性が高いと考え、2005 年から月額料金をスタートさせた。それが現在に至り、今まで困ったら何でもまとめてサービスする仕組みにまで洗練させてきた。女性が使う、ファミリーで使うということで、プレミアムサービスの利便性が高まってきたのである。

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

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。

4. 今後の展開 クラブメンバー(会員)との結びつきを強化し、関係人口作りへ

理念共創型会員が集うクラブ

PCデポは、2024年に創業30周年を迎えた。次の30年に向けて、どのような会社を目指すのか。野島社長は、「理念共創型会員」が集うクラブの形成と拡大を図ると表現する。スマートライフMC（メンバーズクラブ）の整備と会員の増加を目指す。

SLMC(スマートライフメンバーズクラブ)は、ここがビジネスの本体で、PCデポという会社は、その運営主体である。よって、MCの理念、ビジョンパーパスを定めている。当然、PCデポという会社の理念、ビジョン、パーパスと同じである。

クラブはメンバー（会員）のためにある。何よりも信頼が大事である。量ではなく質を重視し、会員の生活における心の豊かさへ貢献することをモットーとする。信用という点では、今回のビジネスモデルへのチャレンジ、すなわち企業変革に目途が立った時点で、新しいPCデポとして、上場を目指すことになる。

今後の目指す方向としては、SLMCに属する会員家族の価値を、PCデポの経営の価値と一致させて、その増大を図る。face to face、voice to voice、look to lookで顧客とコミュニケーションしていく。

スマートライフMC（メンバーズクラブ）の目指す方向

* 理念共創型会員倶楽部への移行

- ・ LTV（ライフタイムバリュー）経営の実行～会員家庭の価値がPCデポの経営価値
- ・ デジタルライフプランナー（DLP）資格の実装
- ・ 会員向けメディア事業の加速

- ・ NCS（ニューカスタマーサクセス）会員12万世帯を30万世帯へ拡大
- ・ サブスクリプション関連売上高を約80%、売上総利益率60%のビジネスモデルの実現

戦略を同時遂行

ビジネスモデル（価値創造の仕組み）の変革であるから、いくつもの戦略を同時に進める必要がある。社内の人材育成では、DLPの資格を身につけて、そのスキルアップを図っている。店舗は、スマートライフストアから、ストアというよりもサービスを提供する施設という意味で、ベースと称している。ベースキャンプのようなもので、ここに来てもらうことも、DLPがここから各家庭に出かけていくも同じようにある。

DLPは、3年かけて育ててきた。DLPの資格制度がスタートした。専任担当で、訪問型サ

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

ービスの充実を図っている。施設も会員サービス型へ衣替えを逐次進めている。

サブスク型ビジネス

サブスク型ビジネスにおいて、LTV (Life Time Value) をKPIとして、①会員の増加、②会員の利用機会の増加、③会員の利用期間の長期化を重点的に進めていく。

デジタル商品の「モノ売り」ではなく、生活デジタル化、オンライン学習のサポートなど、さまざまな「コト売り」による提案型ソリューションにシフトしている。専任担当者が会員家族に應對し、訪問も含めて提案を行う。デジタルライフプランナー (DLP) の新職業資格の制度作りにも目途が付き、その充実と普及に力を入れている。

「理念共創型会員倶楽部」という位置づけ

新しいMCは、「理念共創型会員倶楽部」という位置づけである。クラブとしてのビジョン、ミッション、パーパス、アクションを再定義している。これまでのものと同じであるが、新しいクラブ作りを強調している。NCS会員を12万世帯から30万世帯へ、会員クラブの施設を大幅に強化し、DLPも1000人から3000人へ増強する方針である。またスマートライフA0校を開設して、人材育成に力を入れていく。

スマートライフMC (メンバーズクラブ) の取り組み

・人材	DLP (デジタルライフプランナー) 資格
・施設/設備	ラウンジ、講習会場などを会員用に
・技術/修理	会員向けに整備して配置
・商品サービス	楽しく安全、安心できる会員サービス
・暮らしの安全	デジタル化社会に向けた、出版、催事、施設の整備

MC (メンバーズクラブ) の会員

会員は、スマートライフMC (メンバーズクラブ) の会員である。現在MCの整備を進めている。内容は、1) 人材~DLP資格などクラブに適合する人材の確保と教育、2) 施設・設備~会員用のラウンジや講習会場、3) 技術サービス、4) 楽しく安全で安心な商品やサービス、5) 暮らしの安全を担保などである。

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。

会員はファミリー中心へ

会員については、家庭の個人ではなく、ファミリー全員をメンバーにして、家庭単位でサービスを提供する。コアの会員は現在12万人で、PCデポに月額課金でつながっている広義の会員は約40万人いる。この40万人のうち、まだコアの会員になっていない顧客のファミリーにフォーカスして、会員を増やしていく。同時に、コアの会員の口コミを通して、新たな会員増を図っていく。

会員資本がコア

PCデポグループはMC（メンバーズクラブ）を軸とする。バランスシートで最も重要な非財務資産はまさに会員であり、これを会員資本ととらえている。

この会員資本を、①会員創りと、②プランナー創りに分けている。会員の仕組みにとって、まさに会員になってくれる顧客をどう創るか。同時に、会員に寄り添うDLP（デジタルライフプランナー）創りも、車の両輪として推進する。

サービスの内容

新しいMC制度では、ファミリー4人で、月額7500円、これでスマートライフのサービスや施設の使用を含み、フルに活用できる。個別のデバイスを利用すれば、これが月額課金として加わってくる。

例えば、戸建て3LDK（ハイスピード）の場合、wifiルーター7000円/月、アップルウォッチSevres9 1300円/月、iPhone15 4000円/月、e-sports向けPCセット 6000円/月、iPad付日経新聞 4500円/月、ソニー4K液晶テレビ75型 5000円/月など、多彩なメニューが用意されている。カギは、このMCの会員がどのように増えていくか。その行方が注目される。

DLP（デジタルライフプランナー）の資格制度

人材については、DLP（デジタルライフプランナー）の資格制度を作り、これを社員はもちろん、会員への普及を進めていく。

2024年は、人作り、施設作りに力を入れてきた。社員やパート・アルバイトで働く人を入れて、1500人のうち、筆記試験に受かったのが800人、論文を書いて面接に合格したのが480人であった。毎年試験、毎年更新していくリスクリングを継続する仕組みである。DLPのライセンス番号が資格取得の証であり、これが更新されていく。

1 DLPが150件の顧客（ファミリー）を担当する。現在NCSが12万人、まだDLPがいない顧客が30万人近い。ここに専任担当がつけるように会員を増やしていく。中途採用は昨年60人、今年100人である。DLPの仕組みも整ってきたので、中途採用の定着率は高い。ベテランのDLPは、既存客は若手に渡して、自分は新規開拓に向かう。人事評価システムもそこを評価するようにしている。基本はチームで対応しながら、社内では個の評価も

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。

重視している。来期以降業績は上がってきそうなので、いい方向に向かいそうである。

店舗は会員用施設へ

PC デポの従来の店舗は、誰にでも商品を売る従来型の店舗から、会員用の施設の大きく変化させている。スポーツクラブのように、会員が来る施設となっていく。施設の中では、さまざまなコーナーがあって、多様なサービスが受けられる。従来のハード機器の修理も、位置付けをかえて、会員向けの技術サービスに向かっている。

店舗はもの売りの場から、デジタル生活体験の場に衣替えしている。会員が学ぶ場、講習を受ける場、相談する場などとなっている。既存スペースのモジュール化が進んでいる。

PC デポの店舗において、カスハラ（カスタマーハラスメント）は、ほとんど聞かない。コールセンターでの対応、ダイレクトメッセージ、店舗での専任担当による対応など、常に一人ひとりに face to face、voice to voice で寄り添っていることによる。

スマートライフMC（メンバーズクラブ）イベントプログラム ～2025年前半（事例）～

ラウンジ	<ul style="list-style-type: none">・会員専用テーブル利用・学びのラジオをリスニングエリア・会員専用のコワーキングエリア
AO校（学びの空間）	<ul style="list-style-type: none">・学びのデジタルレッスン・学びのパソコンクリニック・学びのパソコン工場・オンライン学習塾・学びのeスポーツ
コミュニティ	<ul style="list-style-type: none">・写真倶楽部イベント・旅いろ倶楽部イベント・商店主倶楽部イベント・eスポーツ倶楽部イベント

スマートライフ AO 校を順次開設

スマートライフ AO 校を順次開設している。全国の各店舗においている。ここで、DLP の資格制度に基づいた資格認定を行っている。社員だけでなく、広く会員も受講し、受験することができる。デジタルに強い人材を顧客とともに、一緒に育成していく方針である。

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。

A0は1年で、20箇所を設置した。これによって、教育、採用、育成の効率が上がってくる。施設では、会員のニーズに何でも応えて、サポートしていく。デジタルに関するコミュニティセンターになりつつある。

入会金と月額会費

MCの新コースは、入会金、月額料金について、新しい仕組みとした。これまでの課金は個々のデバイスのサポートという色彩が強かったが、今回のシステムは、1) まず会員になってもらう、2) それは施設の利用率のようなベース料金である、3) その上で個別のデバイスの使用料を課金型で支払ってもらう、4) その全体について、DLPのフルサービスがついている、いつでも何でも相談にのってくれる。

今までの入会金は1万円であったから、7.5万円は大幅アップのようにみえる。しかし、MCの会員にはそれだけの価値がある。そのようにまず既存会員が認識しよう。新規の会員はここからスタートする。その価値が納得できれば入ってこよう。グループのejworksのインターネットの会員も対象として、会員のコア化に力を入れていく。

DLPが専任のデジタル担当として、暮らしのデジタルの窓口となる。店舗には、クラブハウンジを設け、会員向けサービスを行う。会員割引もある。月額課金でデジタル機器のサービスを受けることができる。アップルウォッチ、iPhone、ノートパソコンとモバイルのセットなど、SLMCの会員入会ガイドラインを新たに定め、毎年秋に改定していく。

入会金は7.15万円である。月会費は家族4人で約7000円、家族2人でも約6000円である。コア会員（プレミアム会員:NCS会員）はすでに12万人いる。それ以外に何らかの会員になっている顧客が30万人近くいる。この人たちにとって、入会金はいらぬ。フルサービスを家族で受けるのに、6000円、7000円を支払う。その価値が分かって受け入れることができれば、快適な生活ができよう。

デジタル化を計画的に進めて、分からないことを解決して、いざという時はすぐに対応してくれる。家の安全を守るセコムと同じような意味で、デジタルライフの安全、安心を支えてくれる。使ってみると実に便利である。

会費の意味付け

一方で、これから会員になる人にとってはどうか。ロコミ等で理解できれば問題ないが、そうでない人には、一見会費が高いようにも見える。ここは、次のように考えておく必要がある。デジタルデバイドを避けたい人で、一定の余裕がある人にとっては、利便性の高いサービスである。PCデポはこれまでの実績をベースに、全く新しいサービスを創っていかうとしている。プッシュ型の営業はしないので、クレームは少なく、退会もほとんどない。

デジタル生活における格差、デジタルデバイドを解消する。現在4分の3の家庭に、この格差が存在すると、PCデポでは認識している。これを、DLPを中心にうめていく。プレミア

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。

ムメンバーへの定額会費制でそのサービスを行う。

いかに顔なじみを増やすか

いかに顔なじみを増やすか。身近なデジタルの御用聞きとして、関係人口の増加を進める。理念共有型会員倶楽部として活動を充実させ、NCS 会員を 12 万世帯から 30 万世帯へ拡大を目指す。DLP の資格実装も当面の 1000 人から 3000 人へ増やす。会員への情報発信を自ら行い、会員向けメディア（現在 150 万部）事業を拡大する、これによって、売上高の 80% を SLMC の収入とし、粗利率で 60% 以上を達成していく。

会員株主会を検討

2025 年 7 月には、会員株主会（仮）のような仕組みを作って、会員にも株主になってもらい、SLMC と PC デポを応援してもらう。将来の株主作りにも役立てるという意図もある。

「デジタルライフプランナー」を商標登録、デジタル担当が本格化

2019 年 5 月にデジタルライフプランナー（DLP）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。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。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に広げていく。

この計画をデザインシートにまとめていく。3~4 年先までの計画を具体的に図式化したもので、チームで共有していく。プレミアムメンバーのファミリーにチームで対応していくので、コンサルは丁寧できめ細かくなっていく。リレーションが密になるほど、本当に必要なもの、価値あるものが提案できるようになり、それが計画需要として顕在化してくる。

まず、ユーザーのベネフィットを優先する。それが需要創造を通して当社のプロフィットに結びついてくるというフローである。

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。

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だ。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

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。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。

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

「横濱 Key Station」(YKS) の活用

2022年7月に、会員家族との価値創造ネットワークとして、「横濱 Key Station」(YKS)が開局した。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う。暮らしとデジタルに関わる様々な場面を共有し、そこでの学び、気付きから計画的需要に導いていく。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。

価値創造は3つの軸

これからの価値創造は3つの軸で展開する。1) デジタル担当の役割を通じた価値提供、2) デジタル商品というモノではなく、ヒトを介したサービス、ソリューションによる価値提供、3) ファミリー全体の暮らしの豊かさに貢献する価値提供を図っていく。カギはCPA(顧客獲得費用)の工夫にある。会員家族限定のイベントも開催している。

世の中では、デジタル化の中、人手不足もあって有人の窓口がどんどん縮小されている。その中で、当社のDLP(デジタルライフプランナー)はヒトとのつながりの中で、サービスを提供し、価値を創っていく。今後の出番は増えてくると、野島社長は見ている。

サービスの良さが競争力の源泉

コンセプトをはっきりさせるために、「会員権付商品」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会員権付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。

会員権付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

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

なので、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。

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。

バランスシート

(百万円、%)

	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
流動資産	25702	24589	23823	26899	24478	22628	20205
現預金	10597	9542	8383	11408	10205	6785	4635
売掛金	8514	9039	9421	9364	10037	11777	12216
棚卸資産	6125	5642	5695	5704	3596	3659	2961
固定資産	9351	9031	9220	10324	13924	13551	11789
有形固定資産	4440	3977	4362	5213	8783	7989	6835
差入保証金	1703	1647	1639	1585	1532	1466	1432
敷金	1332	1338	1226	1648	1608	1564	1484
資産合計	35053	33620	33043	37224	38402	36180	32056
流動負債	6279	5499	5059	6436	5950	6125	5612
買掛金	964	958	875	869	878	856	621
長短借入金(1年内)	2243	1594	1286	2187	2581	2581	2000
固定負債	5523	3962	2725	4268	6055	3463	1191
長期借入金	4952	3358	2071	3584	4854	2272	0
純資産	23250	24159	25259	26518	26396	26591	25252
有利子負債	7195	4952	3358	5771	7499	4853	2000
有利子負債比率	20.5	14.7	10.2	15.5	19.5	13.4	6.2

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。2022年3月末で長期借入金が、2年前比で18億円増えており、新本社と軽井沢へ対応した。

2022年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。在庫はその後減らす方向にある。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。

ここ数年売上高が減少してきたので、運転資金も少なくて済んだ。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

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。

バージョンも視野に入れていくことができよう。

当社の財務戦略としては、自己資本比率 50%、借入金依存度 25%であれば健全であるという認識を持っているので、投資余力は十分にある。

キャッシュ・フロー

(百万円)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023.3	2024.3
営業キャッシュ・フロー	5045	2563	2029	3350	2393	1257	1292
税引き後利益	2282	1348	1905	1946	45	1126	-1466
減価償却	919	834	752	794	901	1045	939
減損損失	243	301	0	114	14	456	1439
売上債権	2687	-525	-381	56	-944	-1739	-434
棚卸資産	-21	482	-53	-8	2139	-63	698
仕入債務	-282	14	-80	-5	8	-21	-234
投資キャッシュ・フロー	-297	-721	-949	-2072	-4539	-1366	-1133
有形固定資産	-450	-369	-729	-1665	-4352	-760	-651
無形固定資産	-68	-297	-272	-45	-109	-345	-185
フリーキャッシュ・フロー	4748	1842	1080	1278	-2146	-109	159
財務キャッシュ・フロー	-1876	-2897	-2238	1747	944	-3311	-2309
長短借入金	-195	-2243	-1594	2414	1665	-2581	-2276
自己株式	-1006	1	5	-1	0	0	338
配当金	-660	-652	-644	-654	-706	-716	-356
現金・同等物の期末残高	10597	9542	8383	11408	10205	6785	4635

独自性の追求～関係人口の増加を目指した取り組み

メンバー(会員)には店舗にきてもらい、DLP と一緒のところで、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。

この 방식을、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。

「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。DLP と顧客の拡大による価値創造を、野島社長は「一致創新」と名付け

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、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。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ーバ型の展開である。

5. 当面の業績 MC 会員の獲得に向け先行投資が好転

ビジネスモデルの切り替え期

サブスクモデルへの移行で、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。

SaaS 型 KPI として NCS を重視し、APR、会員数、ARPU、CRR に注目している。まだビジネスモデルの切り替え期にあるが、業績は底を打ちつつある。

2024 スマートライフMC（メンバーズクラブ） Winter FES (2024.11.30~2025.1.13)

期間限定のプレミアム会員向けイベント（事例）

- ・ AI基礎を学ぼう
- ・ AIパソコン入門
- ・ 楽しく写真整理
- ・ サポート切れパソコンを使うリスク
- ・ PC組立講座
- ・ クラブ展望 野島社長講演
- ・ ご自身/ご家族 暮らしの安全講習

バリューコース（事例）

- | | |
|----------------------|----------------|
| ・ アップルウォッチペアパック（2台） | 初回費用ゼロ、月々4750円 |
| ・ iPhoneペアパック（2台） | 初回費用ゼロ、月々8000円 |
| ・ ノートPC+モバイルノート2台セット | 初回費用ゼロ、月々8000円 |
| ・ iPad+ブルーレイレコーダー | 初回費用ゼロ、月々6750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。

Winter FES を開催

SLMC では、「Winter FES：ウィンターフェス」を11月30日から1月13日にかけて、開催している。会員に対して、新たなサービスの仕組みを紹介している。プレミアム会員限定で、イベントを実施している。カンファレンス、ワークショップなどをPCデポの各拠点で行う。オンラインでも参加できる。

会員増に向けて

2025年は、人材教育、施設の充実に力を入れながら、コアのプレミアム会員であるNCS会員を増やしていく。コア会員向け新メニューの充実を顧客にみせて、MCの良さを認識してもらい、加入を促していく。

またMCの会員には、商品サービスの利用度を高めてもらい、1人当たりの収入額(ARPU)を上げていく。1ファミリー当たりの人数が増えることも重要で、ここにも力を入れている。1人より2人で、2人より4人で入ってもらおう。これによって、MCサービスのよさを知ってもらおうと同時に、サービスの生産性も上がってくる。

サブスクリプション関連KPI

主要KPI (期末ベース)	2021.3		2022.3		2023.3		2024.3		2025.3 2Q	
	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体	NCS	全体
ARR (億円)	94	201	115	219	123	192	125	187	126	192
サブスク会員数 (万人)	9.7	45.0	11.7	43.2	12.3	40.8	12.1	38.3	11.8	37.0
ARPU (円/月)	8053	3500	8193	3798	8304	3935	8567	4075	8816	4332
CRR (%/月)	99.6	99.1	99.7	99.1	99.6	99.2	99.5	99.1	99.5	99.3

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

業績は底入れして好転

2025年3月期の2Q累計(上期)は、売上高12587百万円(前年同期比-5.8%)、営業利益301百万円(同+20.8%)、経常利益323百万円(同+52.7%)、純利益235百万円(前年同期ほぼゼロ)であった。下期については、上期よりもいい方向にいくので、通期で業績も好転してこよう。

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

人材への投資、施設転換への投資は続いているが、販管費のコントロールが成果を上げている。店舗施設のリニューアルには700~800万円はかかるが、20拠点に投資してもさほど大きな金額ではない。この下期からは、DLPのサービスも成果を上げてこよう。

会員への商品販売は48か月の月額課金で回収していくので、新しいコースへの加入が増えてくると、増加運転資金が必要になる。月1億円の売上増となると、年間で12億円の運転資金がいる。この程度は銀行借入れで賄えるので特に問題はない。

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	2024.3	2025.3(予)
NCS会員数 (期末)						9.4	11.7	12.3	12.1	12.0
売上高	51729	46417	43590	40447	39137	38312	33024	30254	26963	25000
粗利益	21715	21249	20044	18663	18453	18076	17237	17428	15900	15300
対売上比	42.0	45.8	46.0	46.1	47.2	47.2	52.2	57.6	59.0	61.2
販売管理費	17628	17846	17062	16083	15512	15183	15786	15583	15022	14300
対売上比	34.1	38.4	39.1	39.8	39.6	39.6	47.8	51.5	55.7	57.2
営業利益	4086	3402	2981	2579	2941	2893	1451	1844	878	1000
対売上比	7.9	7.3	6.8	6.4	7.5	7.6	4.4	6.1	3.3	4.0
経常利益	4139	3467	3079	2685	3018	2935	1519	1787	850	980
対売上比	9.0	7.5	7.1	6.6	7.7	7.7	4.6	5.9	3.2	3.9

今後の展開~NCSのサブスクモデル効果は次第に顕在化

今後とも、1) 会員制サブスクの増大に重心をおくので、商品の売上高は減少する方向にある、2) 一方で、利益貢献の高いサブスク型商品の販売を推進するので、粗利率は上昇していく、3) 人材投資、システム投資は継続して、会員との価値創造ネットワークづくりを推進する。

会員への重点シフトは、デジタルライフプランナー (DLP) 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。

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がカギを握る。

新しい顧客もファミリーでとらえて、3世代のデジタルライフの絵を描いていく。①スマホを使いこなしているか、②いつ頃どんなものに買い替えるのか、③家の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を一緒に描くので、いつごろどんな商品、サー

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。

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 MCの新規加入増に向けて、攻めの局面

新規NCSメンバーの獲得に注目

当社の顧客会員はファミリー3世代である。3世代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。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の強化である。

サブスク型のビジネスモデルで、例えばNCS目標が30万人、月額課金1万円とすれば、これで年間収入が360億円となる。従来目標の売上経常利益率10%、ROE15%は超えてくることは十分想定できる。あとは、新ビジネスモデルの拡大テンポをどのくらいのスピードで進めるかにかかっている。

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

ビジネスモデルの転換に勝算あり

会員獲得に向けたキラーコンテンツをいかに見出していくか。デジタル商品の安売りはやらない。修理は当社の特色であるが、これだけでは今まで通りである。会員になってみれば、その利便性はよくわかるのであるが、最初のきっかけをどう口コミにのせて、face to faceに持ち込んでいくか。ロールモデルはできているので、その広がりを探っている。

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。

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。会員獲得には、当初想定していたよりも時間を要するようだ。今後のマーケティングの成果をみたいので、企業評価はBとする。

サブスク型ビジネスモデルへの転換は有力かつ妥当な戦略ではあるが、その移行期の会員獲得にはしばらく苦勞する覚悟は必要である。

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。

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、収益性は向上してこよう。NCS 会員数の拡大テンポに注目したい。