

■4304 ジャスダック ■ Eストアー

■『第二の創業』に向けて『未来への投資』を積極化

Eストアー<4304>が5月11日に発表した2011年3月期決算は、8期連続の増収・増益となった。売上高、利益ともに2桁の伸びを達成すると同時に過去最高を更新している。

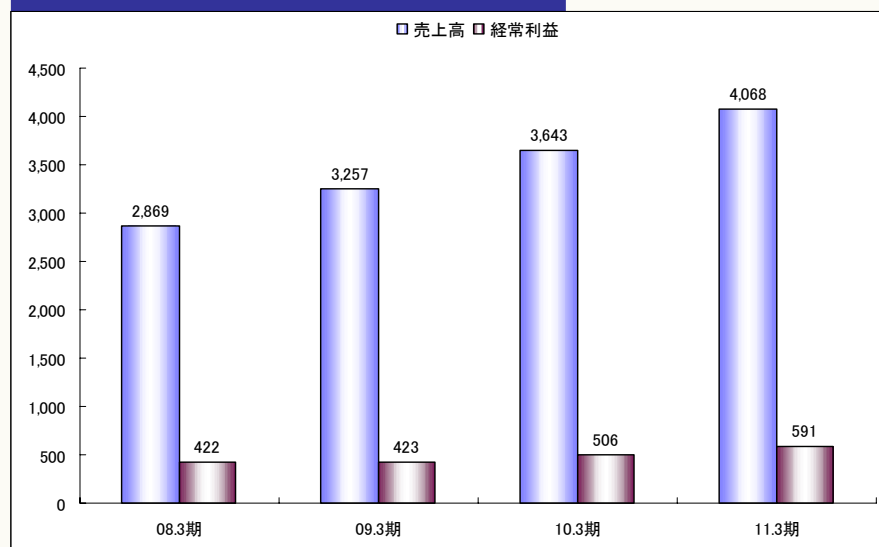
また、決算発表を受けて同日に開催された決算説明会で石村社長は、足元の事業強化策の仕上げが完了したとともに、今後『第二の創業』に入ることを宣言、今まで以上に『未来への投資』を積極化していくことを投資家に訴えた。

そこで、本レポートでは、決算説明会での石村社長のコメントを採録しながら、8期連続の増収・増益を達成できた同社の強みを改めて分析するとともに、『第二の創業』に入った同社の『未来への投資』戦略について検証する。

★Check Point

- ・『市場拡大』『営業戦略』『顧客売上を上げるための施策』が成功要因
- ・投資拡大のポイントは『顧客売上を上げるための施策』『未来の事業への投資』

売上高と経常利益の推移(単位:百万円)



■ 4304 ■
Eストアー

11年3月期の決算説明会

ネットショップ運営総合支援サービスがバランスの取れた成長

(1) 売上・利益ともに過去最高を更新

同社の2011年3月期決算は売上高が4,068百万円(前期比+11.7%)、営業利益が603百万円(同+20.6%)、経常利益が591百万円(同+17.0%)、当期純利益が328百万円(同+14.3%)と大幅増収増益を達成した。主力事業の独自ドメインによるネットショップ運営総合支援サービスがバランスの取れた成長を持続。ネットショップ運営者へのサービス提供(ストック)による売上高は前期比+5.9%となったうえ、ショップの商品が売れるごとに受け取る手数料(フロウ)の売上高も同+25.8%と伸びた。

財務も安定した状況が続いており、自己資本比率は47.8%と強固である。また、好調な営業活動によって、現預金の期末残高も1,973百万円(前期比+264百万円)となった。1株当たりの配当も2,300円と前期比で350円アップ、配当性向30%を維持している。

2桁増収増益を達成し、「15%程度が適正」とされる利益率を維持、利益が上がったから株主・顧客・従業員で3分の1ずつ分配するというルールのうち少なくとも株主への配分を堅持した状況が確認できた。

なお、同社は、インターネット業界の環境変化が激しいことを理由に時期業績の予想は公表していない。

売上高と経常利益の推移(単位:百万円)

決算期	売上高	前期比	営業利益	前期比	経常利益	前期比	純利益	前期比	EPS(円)	配当(円)
08.3期	2,869	2.2%	409	35.7%	422	28.8%	231	60.2%	4,967.50	1,500
09.3期	3,257	13.5%	420	2.8%	423	0.1%	238	2.9%	5,110.91	1,550
10.3期	3,643	11.9%	500	19.0%	506	19.6%	287	20.6%	6,364.77	1,950
11.3期	4,068	11.7%	603	20.6%	591	17.0%	328	14.3%	7,567.21	2,300



「日本中をウェブショップだらけにしたい」と語る石村社長

『小さな会社が、少ない商品を、心と品質で売る経済』
これこそが、インターネットが社会を変え、万人にチャンスをもたらす本質(一部抜粋)

出所:EストアーHP

■ 4304 ■
Eストアー

11年3月期の決算説明会

マーケットの拡大と高付加価値化が相乗効果

(2) 業績の分析

このような好業績を達成できた理由はどこにあるのであろうか。経営努力の成果を強調するかと期待されたが、売上、営業利益の増加要因について、石村社長は意外にも、まず、こうコメントした。

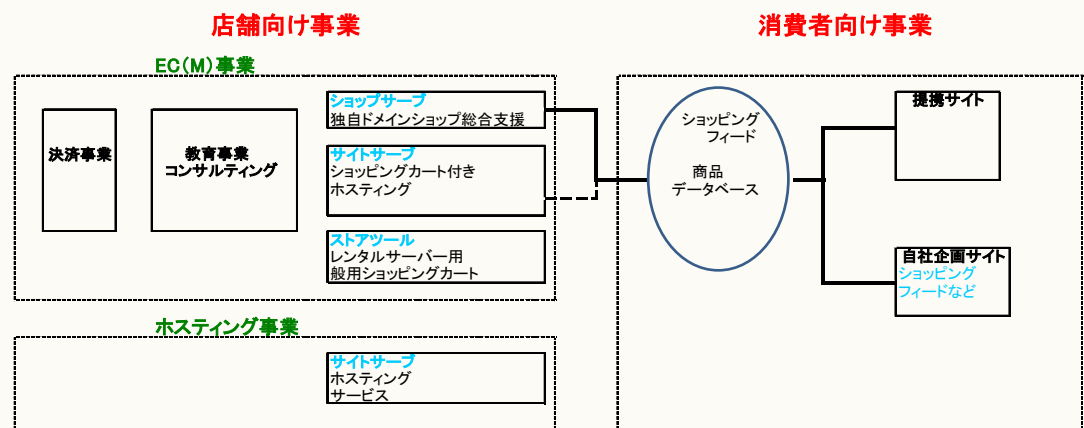
「(流通額や受注件数の)伸び率については、当社が比較の対象にしている楽天<4755>、ヤフー<4689>と、おおよそ同じくらい。取り立てて当社(のサービス)がヒットしたということではなく、EC(消費者向け電子商取引)マーケットが拡大したのだと思う」

楽天やヤフーなどとは売上規模の違いがあることに加え、業容も多少異なることで単純比較は難しいが、石村社長のコメントの意図は、市場拡大が予想どおりに進んでいることを投資家に示し、拡大の伸びの波に乗っていけば、まだまだ、収益を上げられることを示唆しているものと思われる。実際、石村社長は経済産業省の「平成21年度我が国情報経済社会における基盤整備」(電子商取引に関する市場調査)の結果などをもとに、同社が事業を展開している独自ドメイン向けのネットショップ向けECサービス市場は今後、8倍まで拡大すると予想している。

第2の要因としては、営業戦略が奏功したことが挙げられよう。

「過去には月額2,980円～4,980円程度だった業界内のホスティング系サービスの月額利用平均価格が、今は(競争の激化で)500円にまで下がってしまった。2006年から先行して、収益に貢献するショップ系サービスを拡大する方向に転換すると同時に優良顧客を確保しやすい自社販路を通じての契約者拡大に力を入れてきた」

同社のサービスは、大きくは、ホスティング系とショップ系に分けられる。ホスティング系サービスとは、同社の運営するサーバーやネットワークを、サイトを運営するために借りるサービス。いわゆるレンタルサーバーである。ショップ系とは、『ショップサーバ』を中心に、『レンタルサーバー用汎用ショッピングカート』『ストアツール』、商品代行の決済サービスなど、ホスティング以外のサービスを指す。

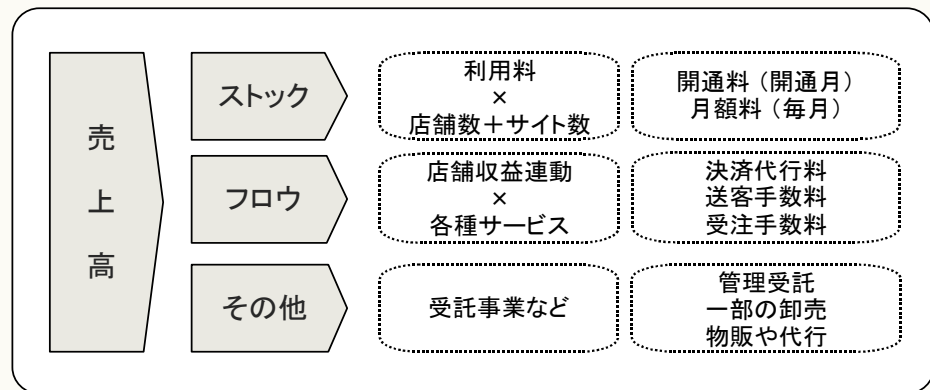


■ 4304 ■
Eストアー

11年3月期の決算説明会

ホスティングはサーバーを貸すだけのサービスなので、サービス内容に大きな差別化を図る余地がない。また、同社にとっての収入は、レンタル料が入るだけ。一方、ショップ系サービスは、ネットショップの運営者へ様々な独自サービスを提供することで、サービスの内容の差別化が図れる。また、サービス提供料金(ストック売上)に加えて、ショップの商品が売れるごとに一定の手数料(フロウ売上)も入る。つまり、ホスティング系サービスは、単価が競争激化で低下したうえにストック売上しか見込めない半面、ショップ系サービスは、サービス内容によって差別化が図れるために単価を維持できるうえ、ストックとフロウの両方からの収入を見込め、収益に貢献する。

ストックとフロウの事業状況



そこで、同社は、5年前からショップ系サービスの契約者獲得に力を入れてきた。その結果、11年3月期末では、ショップ系サービスの契約者が30,623店(前期比+658店)、ホスティング系サービスの契約者が16,639店(同▲1,729店)となった。営業成果が着実に出てきている。

また、同社には、契約者獲得のためのルートとして、自社販路(自社の直接営業、小型代理店を通じた営業)と依存販路(OEMや、大型代理店を通じた営業)がある。自社販路で獲得した契約者はショップ開業のためのセミナーに参加したうえで契約に至っているケースが多く、自身の商売に対する熱意が高くなる傾向にある。そのため、契約開始からショップの立ち上げまでの期間が短く、ショップ開店後も同社の開催する各種ノウハウ向上のためのセミナーなどに積極的に参加し、自店舗の売上に対する意識が高い。そのため、ショップ開店に至らずサービスを解約するケースや売上の伸び悩みによるサービスの解約なども少ない傾向にある。従って、自社販路で獲得した契約者のほうが依存販路のそれよりもストック、フロウの両面で高い収益が安定して見込めることになる。

契約者の獲得ルートから、契約者数を比べると、11年3月期末は、自社販路が18,958店(前期比+1,575店)、依存販路が28,304店(同▲2,646店)となっている。販路別でも高い収益を得られる顧客の獲得戦略が効果を挙げているのが分かる。

2011年3月末のサービス別累計契約数(単位:件)

	自社販路		依存販路		合計	
	累計	前期比	累計	前期比	累計	前期比
ショップ系サービス	17,558	1,581	13,065	-923	30,623	658
ホスティング系サービス	1,400	-6	15,239	-1,723	16,639	-1,729
合計	18,958	1,575	28,304	-2,646		

11年3月期の決算説明

「今後、3～5年は自社販路で獲得したショップ系サービスの契約者を拡大していく」

決算説明会で石村社長はこうコメントし、契約者総数の増加よりも、優良顧客の増加を目指すことを改めて明確に宣言している。

第3の要因は、顧客売上を上げるための施策をコツコツと積み重ねたことである。

優良顧客といっても、自らが持っているショップ運営の熱意だけで、商売を成功させることができるわけではない。優良顧客を長年にわたって確保するには、やはり、それらの契約者に対して、顧客売上を上げるための施策やアドバイスを提供し続けなければならない。

「この1年(2011年3月期)、今後5～10年先を強く意識した次のステップ強化をやってきた」

同社は、次のステップを見据えた事業の強化策を続々と打ってきた。具体的には、『顧客売上を上げるための積極的な投資と工夫』である。同社は、顧客のショップ売上が上がるためのサービスやノウハウを、投資や工夫を常に重ねながら生み出し、提供し続けているのである。これは、コツコツとした地道な努力の積み重ねでもある。

では、そのようにして生まれたサービスやノウハウはどのようなモノなのだろうか。一言で言えば、石村社長が常日頃から言っている「“商売”のバックアップやアナログの部分重視する」姿勢から生まれた“努力の結晶”である。

例えば、同社は、ネットショップの開業を決意した契約者との契約時に「開店ナビ」「運営ナビ」「繁盛ナビ」という冊子を渡す。

「開店ナビ」には、ショップ作りのためのパソコンの準備から法的に必要な手続、準備すべきデータから、ドメインの申し込みの方法、ショップのレイアウトの仕方、購入意欲を高めるようなページの演出法、開店直前のチェック項目といった開店までに必要なあらゆる事項が掲載されている。商品写真の撮影法まで解説している。

「運営ナビ」は、集客の方法、受注管理、顧客管理、商品管理に必要なノウハウや情報が網羅されている。

「繁盛ナビ」は、新規顧客の獲得方法、消費者をリピート購入させるための方法、消費者がどうしても購入したくなるページの作り方などが解説されている。ショップの運営者ならば誰にとっても一番の悩みになる“売上を上げるにはどうしたらいいか”という難問に答える“トラの巻”である。

いずれの冊子も、7～25ページ程度の分冊になっており、分厚い1冊の冊子にするのに比べて契約者が読みたくなる気持ちを持たせるようにしている。中身は、オールカラーで図やイラストが中心。これらが、読むと感覚的に理解できるように上手にレイアウトされている。

これらの冊子は、独自ドメインによるネットショップの運営サービス企業として最も古い歴史を持つ同社が長年にわたり、コツコツと蓄積してきたノウハウの結集と言える。これらの冊子が、契約者にとってどれほど強い味方になるかは容易に想像できよう。

■ 4304 ■
Eストアー

2011年8月5日(金)
更新:16時00分

11年3月期の決算説明会

『開店ナビ』『運営ナビ』『繁盛ナビ』などの“トラの巻”



また、同社は『社長への手紙』というハガキを顧客に送っている。これは、顧客が石村社長宛てに、思ったことを何でも書いて送れるハガキである。顧客からの生の声は、称讃もあれば批判もある。石村社長は、この生の声すべてに手書きで返事を出す。さらに、このハガキは、社内に掲示され、同社のサービス向上のための貴重な資料として常に活用されている。何でもメールでやりとりするようになった現代で、敢えてハガキと手書きというアナログ素材を使うことによって、顧客とより深い意思疎通を図り、同時により質の高いサービスやノウハウを生み出すためのデータ収集も行っているわけである。

さらに、11年3月期では、顧客のショップ売上向上に直接結び付くサービスとして、Googleと業務提携した。Googleショッピングでの検索でショップの商品に関する検索精度が向上された。

これらの他に、毎年、優秀な業績を納めた顧客ショップを表彰する『Eストアーアワード』を開催したり、契約者からの問い合わせはメールでなく電話による会話で対応するのを基本にするなど、同社と顧客ショップとの距離を縮め、人と人の直接的な交流を重視したサービス提供を心掛けている。

11年3月期の決算説明会

『Eストアーアワード』の受賞模様



(上)金、銀、銅賞の表彰の様子



市場の成長が鈍化した後でも成長を続けられる投資を

(3) 今後の課題

決算説明会では、好調な業績と並ぶほどの興味深い情報もうひとつあった。最後に言及した今後の課題に関する説明の場でのコメントである。

「今期(2011年3月期)の業績を100点満点だとは思っていない。未来への投資がまだまだ、少なかった。(未来への投資は)私どもの宿題である」

減益になるくらいにもっと積極的に投資をすべきだったのではないかと。石村社長は、過去最高益を更新したことをむしろ悔んでいるようにさえ見えた。そして、『未来への投資』は、石村社長の不退転の決意とも受け取れるほどの強い口調で語られた。

また、未来への投資への決意表明とともに、石村社長は、こうも語っている。

「今期は、足元に関しては、仕上げの時期だった」

この言葉は「当社は2012年度から第二の創業期に入ったという意味」とも捉えられる。確かに同社の事業領域である独自ドメインによるネットショップの運営支援サービスは、今後も市場の伸びが8倍を見込めるかもしれない。しかし、市場の成長もいつかは鈍化する。業界でトップの地位を確立にした今だからこそ、市場の成長が鈍化した後でも成長を続けられるような足腰の強い企業になるべく努力すべきであるそれらの声に応える意味でも、石村社長は決算説明会の場で、未来に向けた新たな成長戦略を実行する『第二の創業』と、それを実現するための『積極投資』を宣言したのである。

そこで、次に、同社がこの宣言に基づいて実際に現在、どのような施策を打ち出しているのかを検証してみよう。

第二の創業期と積極投資の意味

『顧客満足度のさらなる向上のための投資』『未来の事業への投資』

第二の創業期と積極投資が意味する具体的な内容は、2点ある。『顧客売上を上げるための施策』と、『未来の事業への投資』である。

(1)2011年からスタートした投資

石村社長は「投資がまだまだ少なかった」と反省しているが、実は2011年3月期も、投資は着々と行われていた。

2012年3月期は人員増強のためのオフィス増床に45百万円が投入されている。増員は、顧客サポート、営業、システム開発など、顧客満足度に結び付く部署すべてに広く配属される。特に高速化対応のためのシステム部門と、顧客サポートへの配属は手厚く行う計画である。顧客サポートの人員は、派遣社員の多くを自社社員に入れ替える計画で、顧客からの問い合わせに、より丁寧な対応ができるようにする。

第2は、『顧客ステータスデータベース』の整備。「最も力を入れて増強した」(石村社長)投資のひとつで、「資料請求時から顧客のステータスを全部署で共有することで、営業の効率化につなげる」(同)という。

顧客ステータスデータベースの他にも、システムの機能強化を行っている。スマートフォンやソーシャルネットワーク(SNS)の急速な台頭により、Eコマースのモノの流れ、情報の流れが大きく変わってきており、これらに対応したシステム変更も行っている。「多くの機能を新たに追加したが、それに伴う障害が例年より多く発生してしまった。大変申し訳ないことであり、顧客に対する信頼が落ちてしまった」(石村社長)という事実もある。一方で高速安定化プロジェクトを発足させたおかげで、高速であるということがどれほど商売に得かということが手に取るようにわかった。「システムの反応速度がゼロコンマ何秒という短い時間の違いでカゴ落ち(お客が商品をショッピングカートに入れたにも関わらず、途中で買い物を止めてしまうこと)の度合いがはっきり変わる」(同)ため、同業他社並みの速度を実現させた。

2011年3月期は、新規事業への投資を本格的に行った意味でも、同社にとって大きな転換期になった。具体的には『ECパートナーズ』の設立である。ECパートナーズは2010年7月に人材大手のインテリジェンスと共同出資で設立。ネットショップビジネスへの参入を検討している企業などに対して、ショップの事業責任者、店長、現場担当者などの人材を派遣・紹介する。

「大手企業には、ECビジネスに関するノウハウが意外と少ない。それに対し、当社は豊富なノウハウを駆使して、これら大手企業が当社にECビジネスをすべてアウトソーシングできるようなビジネスモデルの構築を目指したい。ECパートナーズはその第一歩となる」

第二の創業期と積極投資の意味

石村社長が新会社にかける期待は壮大である。また、ECパートナーズは新しい職業を創造する企業になるとコメントしている。

「例えば、インターネットがまったく普及していなかった時代には、Webデザイナーといった仕事など存在していなかった。ECパートナーズでは、このようなまったく新しい業種を作り出そうと思っている。新しい業種として、すでに、6業種ほどを想定しているが、順次、これを実現させていく」

石村社長は、6業種の具体的な内容について、一切、語っていない。これは、Webビジネスの鉄則のひとつでもある“先行者利益”の考えに基づいての判断である。先行者利益とは、先に事業を始めた者が大きな利益を得るという考え。この考えから、石村社長は、特に新規事業に関する情報開示に関しては慎重な姿勢を取っているのである。ただ、ECパートナーズには、すぐに収益に結び付くようなビジネス展開を期待しているわけではない。これら6業種の実現も、「(早く)年間2~3業種のペースで何年かかけて実現させていく」方針となっているようだ。

先行者が利益を得る新規ビジネスは非開示のまま進行中

(2)2012年3月期現在の投資

2012年3月期からは、投資がより本格的に行われることは間違いないであろう。

「投資拡大によって、2012年3月期か13年3月期あたりに一時的に連続増収・増益が途絶えることもある」

石村社長の強い決意を感じさせるコメントである。この強い投資意欲に基づいた今時点での投資案件は以下のとおりである。今のところは、顧客売上を上げるための施策が同社の投資案件の中心を占めている。

「より早く、ダイナミックに世の中が動いているので、どう対応していくかを考える。方向性としては、敢えて『流行から遠ざかる』ということになるだろう。当社の顧客は店舗運営をしており、ITを使っているのは確かだが、それはあくまでも道具に過ぎず、“商売”をされているというのが基本となっている。従って、当社のサービスや姿勢も、ITの部分にこだわるのではなく、より一層“商売”のバックアップやアナログの部分に注力していくことになる」

第1は、人員の増強。計画では、今年中に50人を増強する計画で、最低でも25人の増強はしたいとしている。

第2は、システム投資。営業と顧客サポートの情報の垣根をなくすための投資、高速安定化の投資のほか、新たに「ショッピングフィード」の2次システムの開発などを行う。

「ショッピングフィード」とは、顧客ショップの売上を伸ばすための集客システム。顧客ショップの商品を、同社が運営するサイトであるショッピングフィードで紹介し、訪問した消費者を顧客ショップのサイトに誘導する。誘導するルートはふたつあり、ひとつは、同社が直接運営するサイトを通じて、もうひとつは、カカクコム<2371>など提携しているショッピングモールを通じての誘導である。新しく開発する2次システムでは、提携先のショッピングモールを通じた誘導機能を強化する方針である。

■ 4304 ■
Eストアー

2011年8月5日(金)
更新:16時00分

第二の創業期と積極投資の意

第3は、新サービスの提供。6月からスマートフォン向けのオプションサービスをスタートさせた。月額3,000～5,000円で、簡単な操作でスマートフォン向けのホームページが開設・運営できるようになる。

スマートフォン経由のネットショッピングは、客単価が従来のパソコンや携帯電話経由に比べて高くなる傾向にあるという。新サービスは、これら単価の高い消費者を取り込むほか、スマートフォンで調べて、パソコンで購入するといった消費者にも対応できる。同社では、顧客ショップのうち、20～30%程度の利用を見込んでいる。

また新サービスとしては、Webマーケティングにも乗り出した。持分法適用会社だった各種マーケティング・コンサルティング会社のプレジジョンマーケティングを6月22日付で連結子会社化した。プレジジョンマーケティングは、集客のためのコンサルティング事業を手掛けており、リスティング広告、アフィリエイト広告、モバイル広告などの仲介業務も展開している。同社の顧客向けに、これらサービスを展開する。

第4は、顧客売上を上げることをより意識したマニュアル、セミナーの充実。マニュアルは、冊子のほか、オンラインマニュアルも中身を充実させる。セミナーもプログラムの一層の充実、内容の拡充を図るほか、開催地域・開催回数を増やす。

第5は、組織面の改革。投資案件とは言えないが、顧客満足度を向上させるために現場へ権限を委譲し、契約者に対して、より迅速な対応ができるようにしていく。

未来の事業への投資に関しては、今時点で詳細な表明はない。先行者が利益を得るという視点から、軽はずみに情報を外部に漏らすことはないだろう。いつ、どのようなかたちで世間があっと驚くような新規事業を立ち上げるのかは、後日の報告を待つことになる。

ディスクレーム(免責条項)

- 株式会社フィスコ(以下「フィスコ」という)は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪証券取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供していません。
- “JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社大阪証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。
- 掲載される情報はフィスコが信頼できると判断した情報源をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性について、フィスコは保証を行なっており、また、いかなる責任を持つものでもありません。
- 本資料に記載された内容は、資料作成時点において作成されたものであり、予告なく変更する場合があります。
- 本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。
- フィスコが提供する投資情報は、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。
- 本資料に掲載される株式、投資信託、債券、為替および商品等金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。
- 本資料は、本資料により投資された資金がその価値を維持または増大することを保証するものではなく、本資料に基づいて投資を行った結果、お客様に何らかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、責任を負いません。
- フィスコおよび関連会社とその取締役、役員、従業員は、本資料に掲載されている金融商品について保有している場合があります。
- 投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ

