

ESTORE STAKEHOLDER SALON

株主通信 2018 通期

(2018年4月1日～2019年3月31日)



株式会社Eストアー 代表取締役 石村賢一

視点：ITが進むほどアナログが求められる



1. 戦略のもととなる社会予測

鈴木 株価はもとより、企業業績や持続発展を考える時、そこには経営戦略と金融情勢という『内と外』のファクターがあります。なかでもインナーファクターが優れているならば、リーマンショックなどのアウトファクターがあっても、必ず先に続き開花するものです。**その経営戦略の根底となるのが、経営者がなぜその戦略をとっているかという背景の部分です。**今日の取材では、その背景をどう考えているか考え方を聴くことができましたので、それを中心にお伝えしていきます。これには、ネイスピッツが提唱している『ハイテクとハイタッチ』と同じ流れを感じますが、戦略の中心である、あえてアナログという考えについて詳しく教えてください。

石村 IT社会の供給側である企業と、企業が採用を進める数々のIT、その事業者たち。これに対して相対にいる消費者などの需要側の間には、既にギャップが発生していると感じています。端的に言えば「**需要側はおなかがいっぱい**」。IT社会化は**止まらないものの、社会心理のこれから20年はこのおなかがいっぱいが要であると予測しています。**

便利・面白い
もっと
消費・選択

これまでの20年

疲弊・不信
断捨離
持続・シンプル

これからの20年

予測というより、すでにあらゆる兆候が出尽くしていて、フェイスブックを筆頭に、SNS離れは止まらず未だ好んで参戦しているのはかつてのバブル世代までです。総務省の統計でも、インターネット社会以前と比較して、**この20年で情報の供給量は2倍となり、人間が消費できる量の2倍以上になっています。その情報選択が面白くて発展してきたとも言えますが、いまその限界に達し、疲れとなって現れていると誰もが感じているはずです。**

逆に企業側に視点を変えた時も同様で、ビッグデータやAIについても、仕事を通じて感じる点があります。結論をいうと、余程の超大企業でない限り、大量データの分析による動向予測は、費用対効果で壊滅的に役に立たないと断言できます。**そんな事からテーマとしているのがアナログ戦略で、このキーワードは「三河屋さん」です。**サザエさんで有名なサブちゃんがいる御用聞きよろずやさんですが、まさにこれが、次の時代にちょうど良い距離で、経営側も（当社でいうお客様企業）、消費者

側もこれが良い距離、良い関係になっていくと確信しています。これは経済状況からもフィットしていると思います。

鈴木 経済状況からもアナログがフィットするとの事ですが、それはいったいどういうメカニズムなのか、これも貴社の提供事業にそのまま現れていると聞きましたが、もうすこし詳しく教えてください。

石村 経済状況とは云わずもがなですが、人口減少、つまりはデフレです。ましてバブル世代の減少速度を考えるとトリプルで加速すると考えます。それは「消費社会」はとうに終わりで「**持続社会**」がより鮮明になることを意味します。文字どおり消費の費やすではなく、**持ち続ける方向です。**需要側の所得がデフレであれば、おなじものはふたつ要らないし、供給側の収益がデフレならば少量生産が求められるので、おのずとこうなっていく事は間違いありません。当社の立場での言い方をすると「新規客をどんどん取って新規プロダクトをどんどん売る」というのは古く、これからは「既存客との関係を密にして何度も買ってもらう」まさに三河屋さん経営であり、このスタンスを顧客に提供していく事を具体的な事業戦略としています。もちろん自社も同じです。

2. 社会予測とズレのない戦略

鈴木 なるほど、ここまでで、おおきく2つのビジョンの背景がわかりました。デジタル過多とデフレ経済ですね。確かにどちらをとってもアナログ戦略は良いですね。**一方でIT社会はなお進化するというのも、需要者からも社会からも求められるでしょうが、ここまでの背景予測を、どのような形で事業戦略に落としているのですか？**

石村 もっとも象徴的な単語が「マーケティング」です。商売の基礎としてたびたび指摘されるように、事業の成功要素は3つ「良いもの」「良い市場」「良い情報」ですが、モノは情報グローバル化（IT）と世界デフレからあり余っています。つまりモノでは売れない。専門ではないですが金融分野もあまり具合は同じだと思います。そして市場、これは人口減で市場がひろがる訳がありません。さいごに情報、これも先のとおり溢れています。そんなわけで、**残るのは顧客接点であり、そのためにマーケティングが重要と考えています。システム屋からマーケティングにシフトしている根元でもありますが、顧客とじっくり関係を作るマーケティング。これが当社の提供するサービスの中心です。**

商売繁盛の3要素



3要素の現実

20年前の創業時は当社しか存在しなかった直販ECシステム屋も、とっくに雨後の筍だらけとなり、まさに余りまくっている。そこをこれから強化していくつもりはなく、残されている未開拓マーケットである「マーケティング」を5年前より軸化開始し、専門企業を買収し叡智を養い、そしてこの3年で、第2軸となるまでに育ってきています。

鈴木 確かに、最近ZOZO離れなる単語まで出てきましたが、これも予測どおりなのですか。

石村 これは予測というか、インターネットの原理原則から、当社は「中間領域はいずれ無くなる」と考え、これまでのシステム事業にしても、これからの顧客接点（マーケティング）事業においても、**創業時よりブレずに「直販ダイレクトマーケティング」だけを行ってきました。**モールやメディアといった中間業は徹底して行っていません。

ただ事実として、ソゾタウンに限らず、これは原理云々ではなく、デフレがトリガーになっていると思います。**より収益をあげて行こうとする企業は直販にシフトせざるを得ず、ましてや人口減です。**アマゾンはこのに来て、FBA（アマゾンへの委託販売）価格の値上げを発表しましたが、これもまた企業の直販シフトへの加速に拍車を掛けると感じ、実際モールから離脱したいという相談は日々増えてきています。

また、余談でもなく、この傾向を後押ししていく事象として、世界的デフレがあることは否めないと思います。欧州が米国GAFAに対して、欧州人の情報を勝手に使って商売するなど応戦する「GDPR法」や、そもそも中国はGAFAを国境から中に入れていません。またそのアメリカ発でも、クッキーやオプトインなど、消費者情報を勝手に使わない気遣いが急激に拡大しています。次に経済大国が約束されているインド準備銀行も同様に動いているなど、**やはりデフレトリガーからも心理トリガーからも、ビッグデータ、AI、情報追跡といった、IT一辺倒かつ大掛かりな手法から、近距離商売というアナログ重視に切り替わっていく事が、容易に予測できます。**

3. 戦略の現状 足元とこれから

鈴木 なるほど、戦略の背景と、実際の戦略が、商品やサービスに矛盾なく展開されていますね。足元の状況とこの先については、どんな展開をされていくのでしょうか。

石村 この1~2年のまとめでもありますが、企業の内側である組織も矢継ぎ早にシフトを進めています。**ひとつは若返り人事で、2018年の夏に行いました。2019年にかけては、ファンドの導入、これは社内にはない視点が欲しくてです。**つまりどちらも経営視座に変革をもたらす重要な施策です。

足元業績が、横ばいになっていますが、これこそが、中身がシフトしているからと読みとって載きたい部分です。正直なところ、過去業態をそのままキャッシュを含めてストレスフルに伸ばしていく事は出来るものの、日に日にレッドオーシャンが進む中でそれを進めるよりも、次世代のブルーオーシャンにシフトして

証券アナリスト 鈴木一之
視点：ハイテクとハイタッチがキーワード



いく事を重視しています。実際中身が変化している事は、数値からも読みとって貰えると思いますが、社会背景の読み、そしてそれにそった戦略に、きちんと乗っていると自負します。

鈴木 そういった自信があるからでしょうか、配当など還元施策も好感されていますね。どのような思いとお考えで株主還元を行っていくのでしょうか。

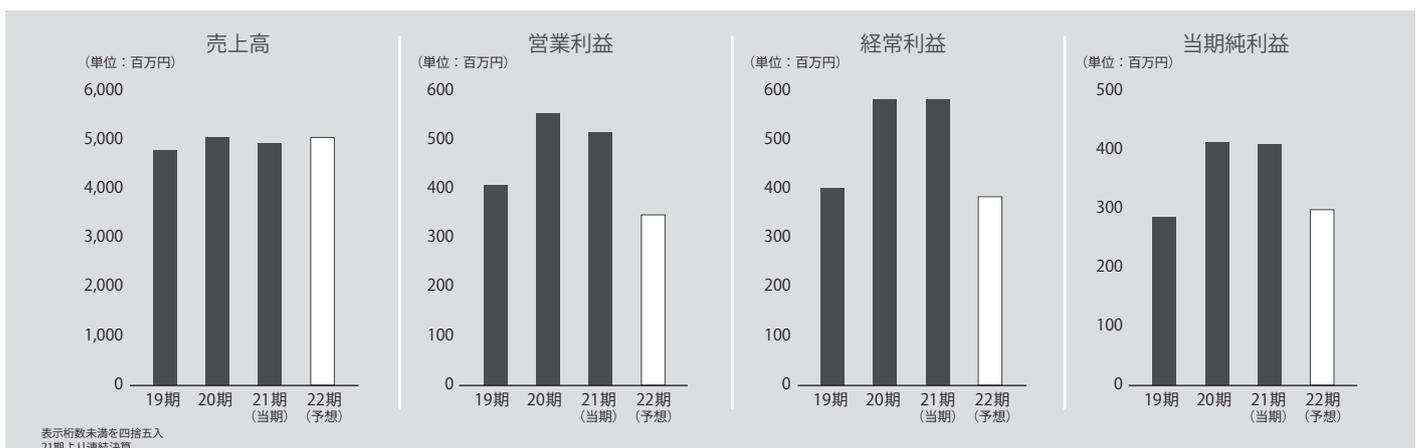
石村 上場時より表明し、変わらずなのですが、配当重視というスタンスを変えていません。配当も今や総合利回りがあたりまえになっていると思いますが、この「株価より利回り」という設計も、時代予測から導いたものでした。

先の考え方すべてと共通ですが、新しい株主さんとどんどん出会って互いに捨ててまた次という「消費」ではなく、**ステークホルダー同志のつながりを「より長く、より濃く」そして「信頼と共益」の時代がより求められていくと考えています。**

鈴木 最後にひとこと株主さんへのメッセージをお願いします。

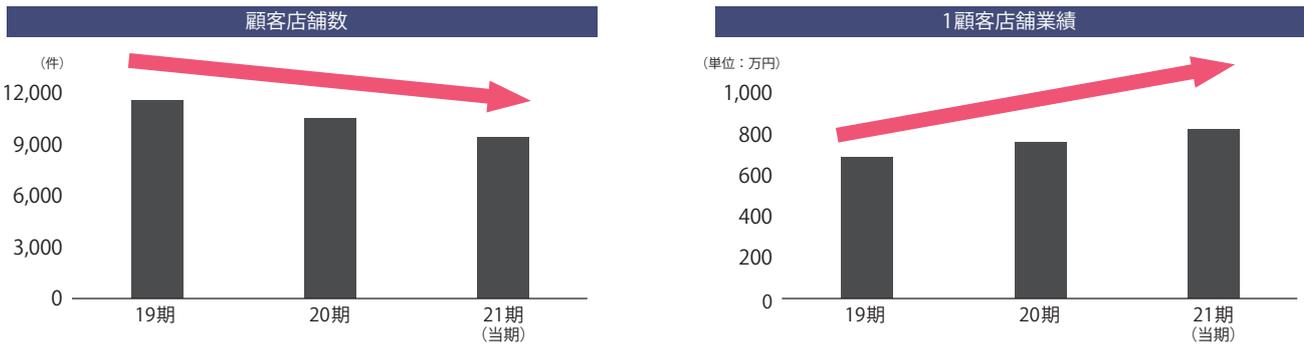
石村 共同経営者たる株主の皆様、きょう対談させて頂いたような社会背景予測と、それに則った戦略により、世の中の役に立ち、良い社会&経済を作ってゆく所存です。IRで従前にも公表していますが、**しばらく投資モードを続けて参りますが、予測、戦略、行動をご支持下さり、ご一緒に経営を盛り上げて下さいますよう、何とぞ宜敷くお願い申し上げます！**

業績サマリー

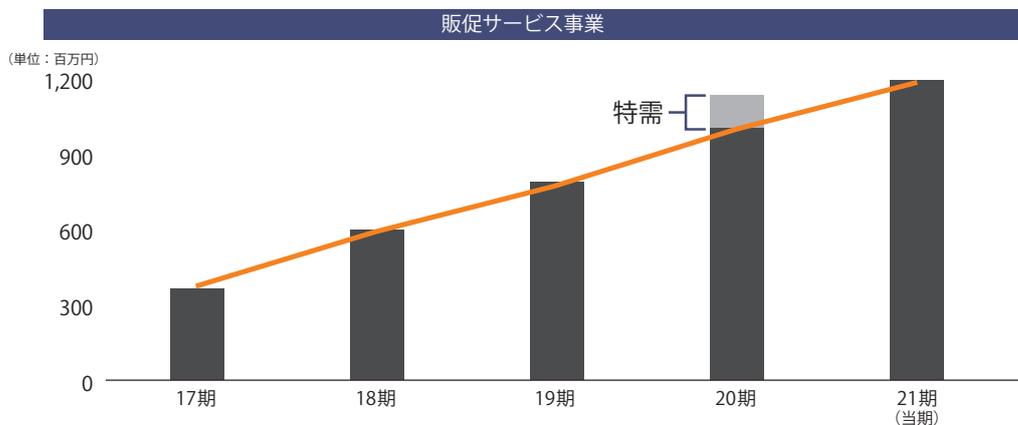


カート事業、販促サービス事業は、戦略どおりに推移しています

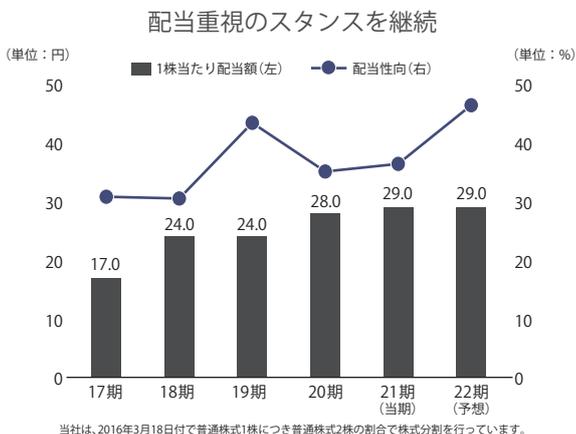
カート事業(販売システム)：顧客店舗数より顧客単価を重視し、想定どおり推移。



販促サービス事業：売上高は、右肩上がりで成長。※実態内容(20期特需除く)は、二桁成長を継続



配当の状況



株主優待の拡充

総合利回りを意識した設計へ

変更前(年1回)

基準日	優待内容
3月31日	クオカード 500円分

変更後(年2回)

基準日	優待内容
9月30日	クオカード 1,000円分
3月31日	クオカード 1,000円分

2019年9月30日現在の当社株主名簿に記載または記録された1単元(100株)以上を保有されている株主様を対象に開始いたします。

ご質問とアドバイスを募集中♪



<https://Estore.co.jp/com/>

IRページや、メール、お電話で、ご回答させていただきます。



薄謝進呈

ご連絡の為に、通信欄にメールアドレスをお書きください。

株式会社Eストアー