

# ピーポーズ株式会社の収益モデルおよび増資の方針をご理解いただくための資料

## 目次

1. 収益モデルのご説明
2. 集客方策
3. 株式公開と成長に関する考え方

## 1. 収益モデルのご説明

### ▼基本的な考え方

- ・ピーポーズ株式会社は開業 5 年～6 年で株式公開を目指す。そのため、開業当初から、外部に対して損益計算書、貸借対照表を公開できるような経営を心がける。
- ・規模拡大のためには、開業 1 年目以降(2009 年前半)に、1 億円～4 億円程度の本格的な増資が必要になる。本格増資分は、優先順位の高いものから、①サービス品質向上のための人員増強、②数十万名規模の利用に耐えるスケラビリティ確保、③1 対 N の対価授受ができるシステムの開発、④携帯チャネルへの領域拡大、⑤海外展開に投入する。
- ・この増資を行うためには、[pepoz]の優れたビジネスモデルを外部の方々にわかっていただく必要がある。そうした理解を得るには、[pepoz]の現物を外部に公開するのがもっともよいと判断する。
- ・ということで、2008 年 3 月に営業開始を行うのは、[pepoz]のプロトタイプという位置づけ。キャッシュフローが最低限回る程度の機能によって、営業を開始する。これにより、外部の方々に[pepoz]を正しく理解していただく。
- ・とは言え、プロトタイプ営業であっても、関係者全員がきちんと生計を営み、出資者の方々にもきちんとリターンをお渡しできる収益モデルにする必要がある。
- ・ということで、ベースとなる「**低成長シナリオモデル**」を作った。低成長シナリオモデルは[pepoz]事業の核であり、踏まれても踏まれてももちこたえられるモデルになっている。また、収益を生むキャスト会員の数もごくごく低く見積もっている。
- ・この「低成長シナリオモデル」によっても、**開業から丸 2 年を経た 2010 年 3 月頃に単月黒字化が見込まれ、以降は、単月黒字が速いペースで増加していくことが判明した。**
- ・キャッシュフロー面では、**2008 年初頭および半ばの 2 回に分けて、計 2,500 万円の増資を行うことにより、途中キャッシュショートせずに、単月黒字化まで行けることが判明した。**
- ・会計、税務については、ベンチャー企業を多く手がけている渡辺税理士事務所(<http://www.consulting.gr.jp/>)に依頼することを決定。何度かすりあわせをしている。渡辺先生には、この低成長シナリオモデルを「今年見たなかで、もっともほっとする事業モデル」だとして評価いただいた。つまり、無理がなく、収益基盤が堅く、将来性が見込めるというご評価をいただいた。
- ・また、別シナリオとして「**ロケットスタートシナリオモデル**」を作った。これは、低コスト路線を徹底したまま、収益を生むキャスト会員の増加ペースを多少高めで設定したもの。このシナリオが実現すると、営業 5 年目の単月営業利益がかなり高くなる。
- ・低成長シナリオの 2013 年 2 月(営業 5 年経過後)の営業利益が約 1,000 万円であるところ、ロケットスタートシナリ

オでは約 2,100 万円と高水準。これがフリーキャッシュフロー残高を大幅に増やし、2013 年 2 末には約 2 億 1,000 万円のフリーキャッシュフロー残高となる。(注。金額の多寡については、最低限キャッシュフローが回ることを証明するための収益モデルであることに注意)

・まとめれば、[pepoz]のプロトタイプ営業は、

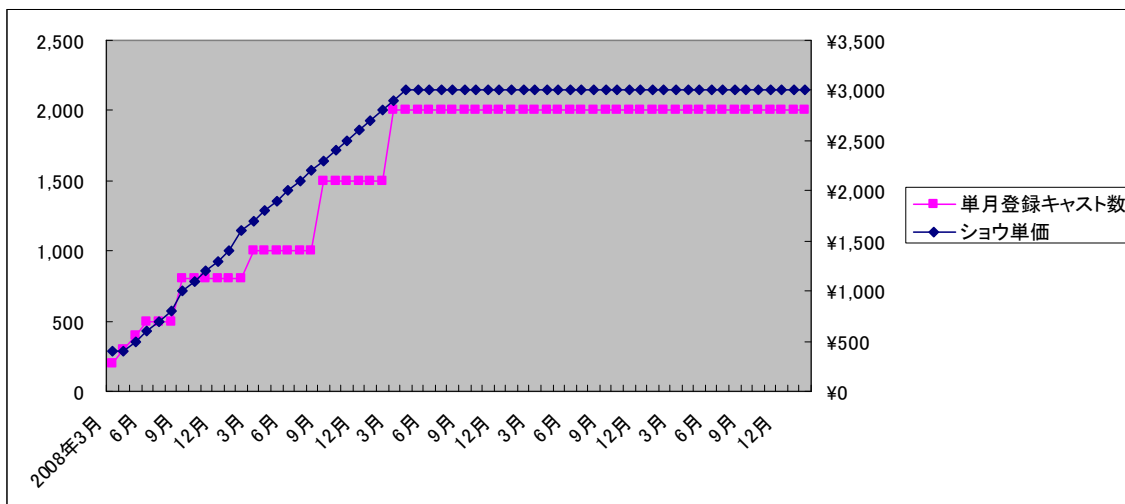
- ①開業 1 年目以降の 1 億円～4 億円の本格増資が仮に行えないとしても、十分にビジネスは回る
- ②キャスト会員増加ペースが好調なら、仮に株式公開をしないとしても、非常に利益の大きなビジネスになる→出資者の方に潤沢なリターンをお渡しできる
- ③したがって、本格増資の資金が入ってくれば、すべて成長拡大の方にまわすことができる → 株式公開をさした成長拡大が現実味を帯びる
- ④潤沢なキャッシュフローを生む収益モデルであることが関係各位に知られば、本格増資に応じていただける投資主体が複数出てくる可能性がある  
という特徴を持っている。

#### ▼低成長シナリオ サマリー

- ・[pepoz]のキャスト会員の伸びがかなり低いレベルで留まることを想定。
- ・営業収益(キャストとオーディエンスがやりとりする取扱高の 20%)が低水準で推移するのに合わせて、すべての面で低コスト化を徹底。
- ・2008 年 3 月営業開始で、丸 2 年後の 2010 年 3 月頃に単月黒字化。以降は順当に営業利益が増えていく。
- ・キャッシュフロー面では、会社設立時資本金 500 万円(2007/7)、2008 年前半 2,500 万円増資により、キャッシュショートせずに、単月黒字化の時期まで持っていくことができる。
- ・単月黒字化以降は、月を追うごとにフリーキャッシュフロー残高が潤沢になっていく。(低コスト化徹底を守っていけば、営業丸 5 年の終わりに約 6,000 万円のフリーキャッシュフロー残高)。
- ・損益面では、2 年度決算(2008 年 7 月～2009 年 6 月期)では 2,000 万円程度の赤字だが、3 年度決算(2009 年 7 月～2010 年 6 月期)において、損益ゼロ。以降次のように推移  
4 年度決算(2010 年 7 月～2011 年 6 月期) 1,500 万円程度の黒字  
5 年度決算(2011 年 7 月～2012 年 6 月期) 3,000 万円程度の黒字

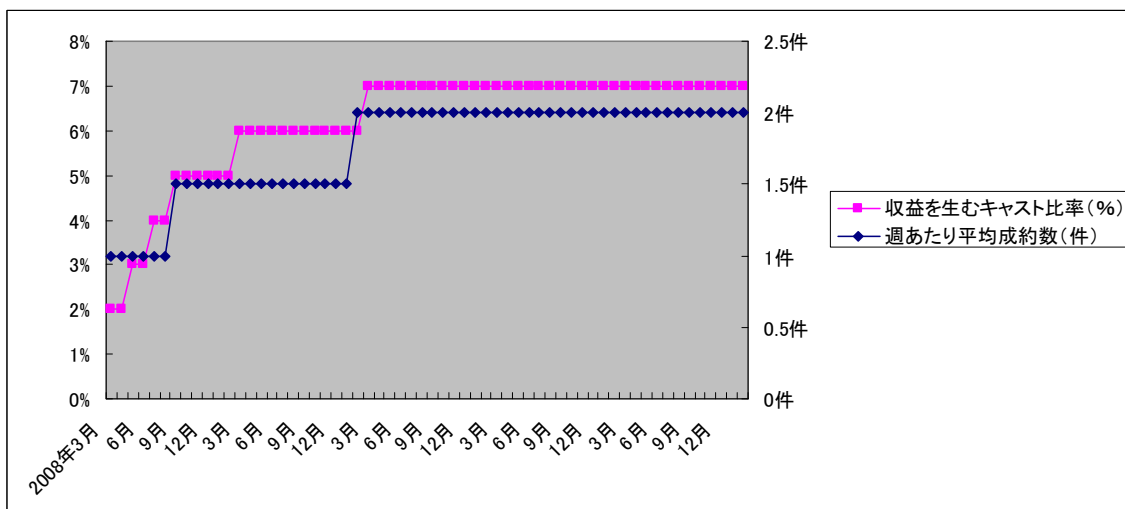
#### ○低成長シナリオ 単月登録キャスト数と平均ショー単価(想定したもの、以下同)

- ・取扱高算出のためのパラメータの一部。
- ・単月登録キャスト数は、毎月 200 名程度から始まり、開業丸 1 年で毎月 1,000 名程度。最大で毎月 2,000 名程度を想定。これならば無理なく募集ができる。
- ・オーディエンスの想定ターゲットは、準富裕層(世帯年収 2,000 万～3,000 万円)以上であり、ショーあたりの単価は 400 円程度から始まって、2 年間かけて 3,000 円程度に持っていく。



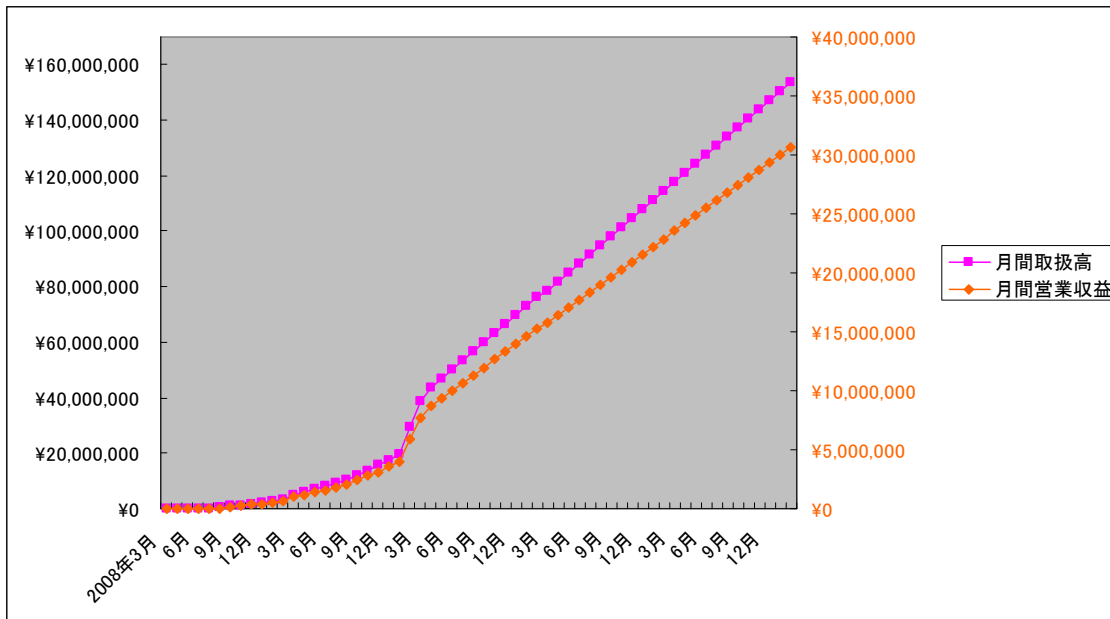
### ○低成長シナリオ 収益を生むキャストの比率と週あたり平均成約数

- ・同じく取扱高算出のためのパラメータの一部。
- ・キャスト全員が収益を生むことは考えられないので、収益を生むキャストの比率を設定した。当初全キャストの 2% ぐらいであり、営業丸 2 年程度で 7% まで上昇する。その後もずっと 7% で推移。
- ・収益可能なキャストが 1 週間に何回売上を発生させるかを、週あたり平均成約数として設定。当初は週あたり 1 件だが、徐々に上がって行って、週あたり 2 件で留まると想定。



### ○低成長シナリオ 月間取扱高、および月間営業収益

- ・本事業は、損益関連ではクレジットカード事業と同じ文言が適用される。すなわち、キャストとオーディエンスの間でやりとりされる対価(クレジットカードで決済)の総計は「取扱高」。他の業種における売上高に相当するものは「営業収益」である。
- ・上で設定した数値により、月間取扱高を出す。営業収益については、本事業のマージンとして、①キャストから取扱高の 10%、②オーディエンスから取扱高の 10% を得る。計、取扱高の 20% が本事業の営業収益となる。



### ○低成長シナリオ 営業利益(損益)

・営業利益は、開業丸2年を経た2010年3月頃に単月黒字化。以降、速いペースで増える。

・費用面のポイントは以下。

・開発は日本企業に対応でき、東京に本社のあるインドの開発会社に依頼。10人月で通例1,000万円～1,500万円の見積もりになるシステムが、300万円で済んでいる。なお、後述する、会員増強アプリケーションのために、45万円分を追加で依頼した。

・会社の事務所は、千代田区三番町の co-lab というシェアリングオフィスに二人分のスペースを借りて、本社所在地としている。家賃約7万円を半年分まとめて払う契約。光熱費込み。通信費実費(インターネット含む)が毎月1万円弱

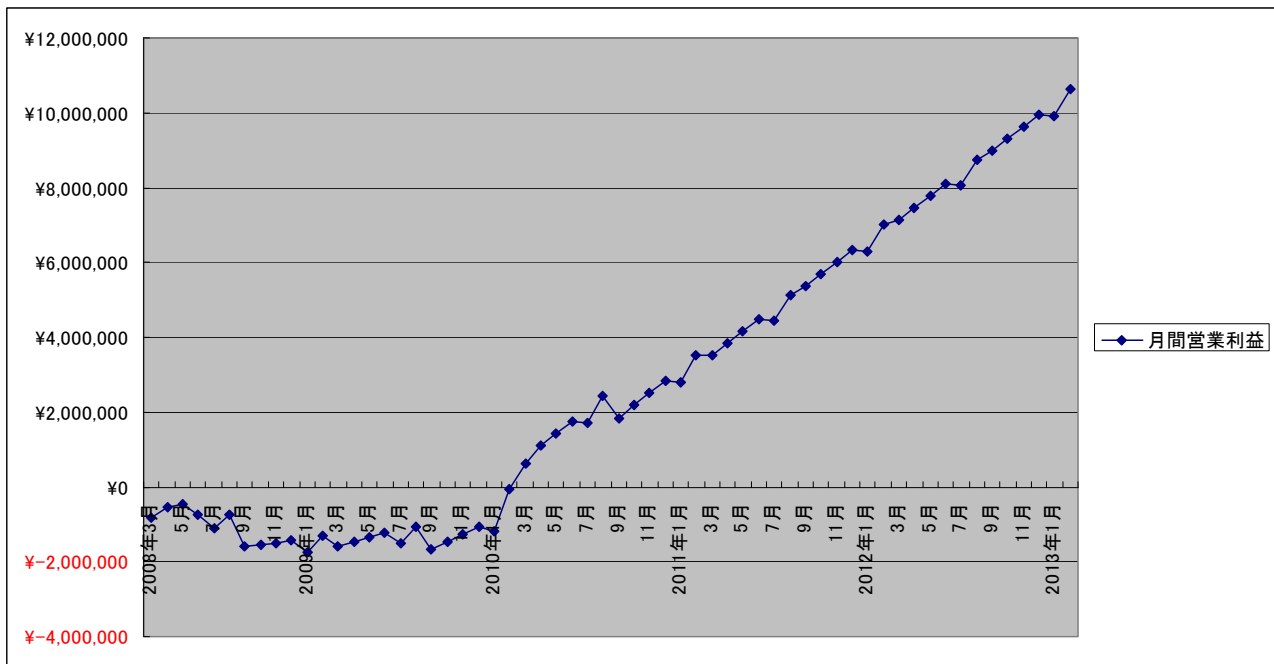
・代表取締役今泉大輔と、専務取締役石井大輔とは、2008年7月まで役員報酬を取らない。2008年7月から二人合計で60万、2009年7月から二人合計で120万、2010年7月から二人合計で200万という設定。(増益ペースが速ければ、より現実的な報酬にする)

・役員以外の人件費は、2008年6月からサポート対応(電話およびメール)が月10万円程度のパートを2名、2008年9月から週2日稼働の準社員を1名、月20万を設定し、以降、半年～1年単位で各10万円ずつ増やしていく。

・サーバーは、定評のあるホスティング会社のものをレンタル。月20万円程度で始め、処理量に応じて40万円に増強。

・クレジットカード会社に支払うクレジットカード決済手数料は、カード会社様のご厚意により、取扱高の5%で設定してもらった。

・プロモーション費用として、取扱高の5%を紹介者等にキックバックする制度を採用する。これに対する出費も応分の比率で見込んでいる。(最終的には、全キャストでキックバックが発生するとの想定なので、かなり高め想定)



#### ▼ロケットスタートシナリオ サマリー

・ロケットスタートシナリオが、上の低成長シナリオと異なっている点は、以下。

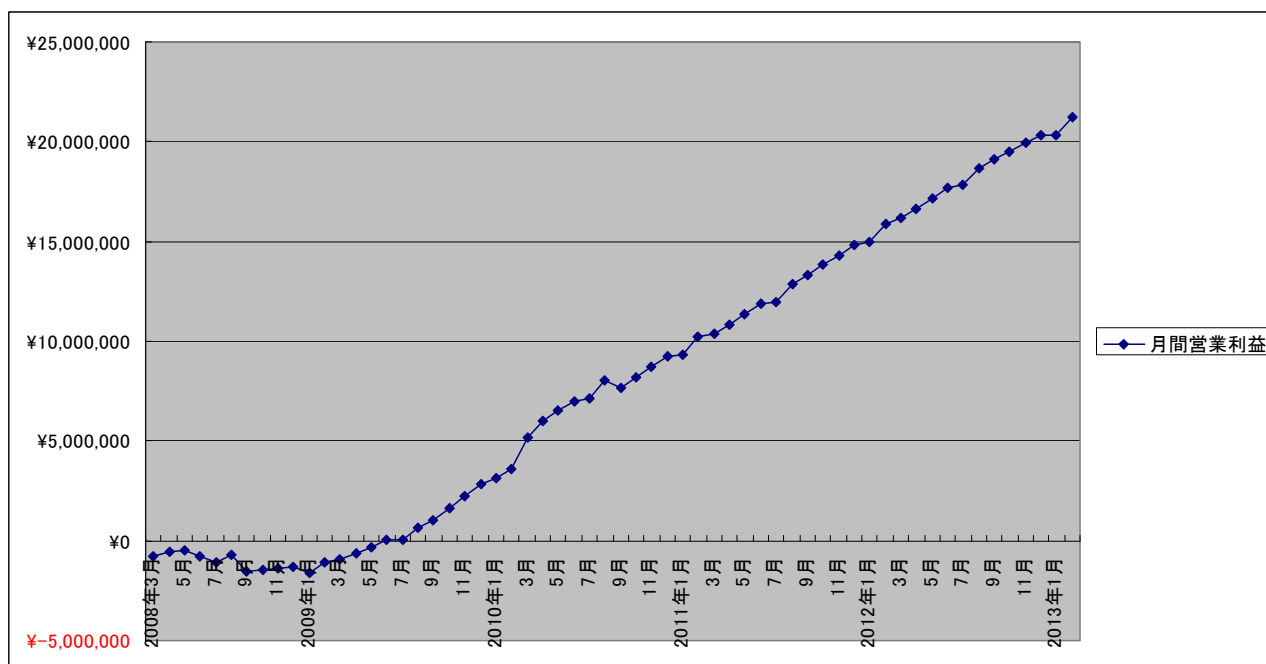
・単月登録キャスト数が当初 500 名からスタートし、最大 2,500 名で推移する。(低成長シナリオは 200 名スタート、最大 2,000 名で推移)

・週あたり平均成約数が 1 件で始まって最大 2.5 件で推移する。(低成長シナリオは 1 件で始まり、時間をかけて 2 件に)

・総じて、劇的に高い水準になっているわけではない。現実的に可能な水準とも言える。

・このシナリオでは、単月黒字化が半年以上早まって、2009 年 6 月からとなる。

・キャッシュフロー残高が潤沢に推移するので、2013 年 2 月末には、約 2 億 1,000 万円のフリーキャッシュフロー残高。(上記の相違点以外がすべて同じ条件の場合)



## 2. 集客方策

### ▼初期告知

- ・初期の告知は、現在毎日 1,500 件のページビューがある今泉運営のブログ「シリアルイノベーション」経由で行う。
- ・また、インターネット系ニュースメディア様にも取り上げてもらうことを依頼。
- ・2007 年 12 月時点で、すでに、「シリアルイノベーション」において、[pepoz]の概要を何度も告知している。
- ・[pepoz]サイトでは、個別具体的な分野に関するキャスト(パディ)の募集を、週に 2 回程度の頻度で、ブログを更新するスタイルで公開していく。ここに、特定分野の潜在ターゲットにリーチしやすいニュースバリューを込める。開業当初から多数のターゲットにリーチすることは想定せず、あくまでも、取扱高が見込めるテールの個別具体分野にフォーカスし、1 分野ずつリーチを図る。
- ・また、以下のキャスト数拡大方策にある取扱高の 5%のキックバックを行う仕組みについても、「この分野のキャストを集中的に募集します」といった、キャンペーン式のキャスト募集を展開する。これが口コミ誘発効果を持つことを想定。

### ▼キャスト数拡大方策

- ・キャスト数の拡大は、複数の方策を絡ませるが、最大の効果が期待できるのは、成果報酬型の募集方策。概略は以下。
  - a. インターネットユーザーがキャストになれそうな人を見つけて、[pepoz]に推薦する。
  - b. 推薦された人には、「[pepoz]のキャストとして推薦されました！」というメールが飛ぶ。それによって[pepoz]を知る。
  - c. 同一のキャスト候補者に対する推薦は上限 5 人まで可能。(推薦告知メールがスパムにならないようにする)
  - d. 推薦された候補者は、推薦してくれた人を誰かひとり選んで、それからキャストとして[pepoz]に登録する。
  - e. 以降、そのキャストの取扱高の 5%が、選ばれた推薦者に行く。(最初の 1 年間に限る)
- ・この方策は、次のことを期待している。

- a. 埋もれたキャスト候補が膨大な数のインターネットユーザーによって発掘される
- b. 推薦者に対するキックバックを取扱高の5%に設定することにより、キャスト集客コストの上限が定まる
- c. キャスト候補者と面識がある推薦者は、メールや口頭で推薦者に「キャストになってよ」とお願いする可能性がある(選ばれるとキックバックがもらえるので)。

・無論、エロ、グロなどのネガティブな影響を与えるキャストについては、登録時に、お断りする。([pepoz]事務局は、すべてのキャスト登録者のウェブサイトおよびプロフィールを目視でチェックする)

#### ▼テーマを絞ったキャストである「バディ」の募集

・一般的なキャストと並行して、テーマを[pepoz]事務局が設定して募集するキャストというものも存在する。これを「バディ」と呼ぶ。

・現時点では、準富裕層のオーディエンス顧客に対応できる次のようなバディの募集を計画している。

a. 資産運用系の金融商品の個別具体的な解説ができるバディ。特定の金融商品の特定のテーマについて、突っ込んだ解説ができるバディを募集する。

b. 1回の旅行代金が100万円を超えるような海外旅行の個別具体的な説明ができるバディの募集。例えば、個々の世界遺産について、詳しい説明ができるバディ。

c. 世界の主要都市の生活について、説明ができる、現地在住のバディ。特に、退職者層の海外移住を想定。

d. 子弟の教育に関して具体的な説明ができるバディ。例えば、特定の私立学校について詳しい説明ができるバディ。さらには、海外のボーディングスクールについて説明ができるバディ。

e. 個別のビジネススクールについて、体験からくる説明ができるバディ。

f. アンチエイジングなど、富裕層固有のヘルスケア系の具体的な説明ができるバディ。

g. 自宅のセキュリティについて、具体的な説明ができるバディ。

i. そのほか高額な商品、例えば輸入車、別荘、リフォーム、オーディオなどに特化した説明ができるバディ。

・準富裕層以外のオーディエンスをターゲットにしたバディでは、以下を計画している。

a. 新書の著者

b. 個々の科目を特定した、短時間で問合せに答えられるオンデマンドの家庭教師

c. J-SOXなどの、日本企業がその都度対応しなければならない制度面、金融面に関する説明ができるバディ。

e. コンサルティングファーム系のコンサルタント

f. 特定の分野について、すばやく検索を代行してくれるバディ。

### 3. 株式公開と成長についての考え方

#### ▼基本的な考え方

・株式公開は、到達点ではなく、あくまでも次代の成長のための通過点。株式公開が目的になってしまうのは本末転倒。

・しかし、株式公開によって、初期に投資をしてくださった方々に報いることには、大いに意味がある。いちばん早い時期に、投資をしてくださった方々には、相応に高いリターンがお渡しできるように種々工夫すべきである。

・現在では、株式公開においては、「ビジネスモデルが商品になっている」側面がある。ビジネスモデルが魅力的であり、将来性があると広く認知されれば、株式公開が成功する可能性は大きい。IPO 案件が多数ある現在、ビジネスモ

デルにおいて、他よりも傑出していることが肝要。

・その点については、[pepoz]は合格点をいただけるというのが今泉、石井の考え方。

#### ▼開業前後の増資と本格的増資に関する考え方

・開業前後で 2,500 万円の増資を行う。これは、上で述べたプロトタイプとしての[pepoz]事業をまわすための増資。この増資があることにより、[pepoz]事業は長期にわたって、プロトタイプ形態で存続できるものとなる。

・[pepoz]が世に出て、キャッシュフローが回り始めると、すぐに投資対象として、多様な投資主体の注目するところになることを想定する。なぜならば、[pepoz]の収益モデルは、広告モデルとは異なり、取扱高に応じたキャッシュがストレートに入ってくるものであるから。

・すでにお話させていただいている VC さんなどに優先的に対応させていただく。

・本格的増資を、開業後 1 年目ぐらいから進めてく。上述の①サービス品質向上のための人員増強、②数十万名規模の利用に耐えるスケーラビリティ確保、③1 対 N の対価授受ができるシステムの開発、④携帯チャンネルへの領域拡大、⑤海外展開に投入する目的で、1 億～4 億円程度の増資を予定。

#### ▼本格的増資の資金投入先

・[pepoz]の事業の価値の中心は、サービスの質にある。この質は、システムで実現できる面と、人の対応で実現できる面がある。

・さらには、非常に優れたキャストを多く取り揃えることもポイントである。これにも、多くの優れたキャストにお声かけして、引っ張ってくるための人が必要である。

・さらに、登録したキャストのひとりひとりが、気持ちの良いサービスがオーディエンスに提供できるように、指導・育成していくことが重要。そのためにも人が必要である。

・[pepoz]開業後、しばらくすると、同種のサービスを提供する企業が出現することが想定されるが、そこに対して、ピーポーズ株式会社では、「ユニークな人の配置」によって、差別化を維持する。

・本格的増資の資金の 3 割程度を人の側面に投入する。

・人の側面への投資では、具体的には、リクルートの人材育成手法などに範をとり、システムティックな育成が可能になる形態を実現する。①メールや電話のサポート担当において、②キャストやバディを募集する担当において、③キャストやバディを指導育成する担当において、システムティックな育成ができる仕組みを整備する。

・この部分が、ピーポーズ株式会社の差別化の中核ポイントとなる。弊社の人々が優れているので、優れたキャストが集まるという循環をつくる。

・それ以外の資金は順当に、スケーラビリティの確保、1 対Nの対価授受を可能にするシステムの開発、携帯チャンネルへの拡大、さらに余裕があれば海外展開に投入する。

・1 対Nとは、例えば、ミュージシャン 1 人が 50 名程度のオーディエンスに対応できるミニコンサートのような形を想定している。

#### ▼成長の見込み

・ [pepoz]事業は基本的に高収益な構造を持っている。

・そこにおいて、人の側面への投資、スケーラビリティの確保、1 対 N のシステムの開発、携帯チャンネルへの拡大などの方策を追加投入していくことにより、より大きな成長を見込む。

・1 対 N の対価決済が可能になれば、ミニレクチャ、ミニコンサートなどが[pepoz]の事業領域に入ってきて、収益基盤を底上げする。



- ・携帯チャネル参入も、過去の事例から、収益規模拡大に大きく貢献することが確実視される。
- ・海外展開について詳細は未研究だが、サポート拠点をインドに置く等の方策により、高収益性の維持は可能と見る。
- ・さらには、テクノロジーの追い風もある。NGN の普及により、等身大コミュニケーションが家庭市場にも下りてきた暁には、用途およびニーズが大きく拡大する。

・[pepoz]は、現時点でまだ前例がない事業であり、それだけに、ピーポーズ株式会社が常に先手を打って、こうした拡大方策を順次投入していくならば、競合他社をまったくよせつけない大きな収益基盤を構築することが可能だと確信する。

2008 年 1 月 16 日

ピーポーズ株式会社 代表取締役 今泉大輔 記す。