

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～

2026年4月7日

(非上場)

ポイント

・ミリオンアカデミア構想を推進している。昨年12月に、pcdepot2.0に関するミリオンアカデミアと統合事業説明会が催された。自社で培ったデジタル化推進のプラットフォームを社会にオープンにして、大きなインパクトを生み出そうという構想である。

・3つのテーマがある。1) 12～18兆円のデジタルデバイド(情報格差)の損失を価値に変えよう、2) そのゲームチェンジャーとしてのリード役を教育・スタディにおこう、3) その活動を通して1000万人の人材を育てよう、という内容である。

・デジタル機器やデジタルサービスをうまく使えず、生活上の不利益を被っている人々は多い。その経済的損失は12～18兆円に及ぶとスマートライフ教育研究所(理事 野島隆久)は試算している。デジタルデバイドの社会的損失である。これを解消して、スマートライフが過ごせるようにすれば、損失を価値に転換できる。価値を生むために実践し、実装していこうとしている。

・このゲームチェンジを実践するためには、教育・スタディがカギを握る。単に使い方を教えて学ばよというものではない。1) スマートライフ学(SLS)と、2) スマートライフデザイン学(SLD)を体系化した。SLSでは心を整える学び、SLDでは暮らしを整える学びを身に付けていく。

・PCデポの会員は、スマートライフを目指しており、その生活を楽しんでいる。デジタルライフプランナー(DLP)の社員が先生、会員が生徒ではなく、互いに学び合いつつ、その学ぶ人々を1000万人に拡大しようというのが、1000万人アカデミア構想である。こうした活動をまとめていく拠点として、「スマートライフ教育研究所」を設立した。会員を募って、組織のネットワークを広げようとしている。今春から本格化しよう。

・その実装に向け、スマートライフデザイン学(SLD)を充実しており、ファミリーを中心として、お茶の間で互いに学び合えるようにする。学びのコミュニティセンターとしてスマートライフA0校を順次開設している。野島社長の構想は素晴らしい。社会的インパクトを構築しようとするミリオンアカデミア戦略に注目したい。

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。

目次

1. 新たなスタート pcdepot2.0～ミリオンアカデミア構想
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
6. 企業評価 ARR(サブスク会員売上高)の増加に向けて、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	26141	1192	1246	768
2026.3(予)	27500	1250	1300	850
2027.3(予)	29000	1300	1400	900

(2025.12 ベース)

総資産 34108 百万円 純資産 25662 百万円 自己資本比率 75.2%

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 pcdepot2.0～ミリオンアカデミア構想

pcdepot2.0～ミリオンアカデミア構想

昨年12月に、pcdepot2.0に関するミリオンアカデミアと統合事業説明会が催された。

PCデポは10年以上前から、パソコン販売ショップから家庭のデジタルサービスにシフトし、会員制ビジネスのウェイトを高めてきた。店舗もスマートライフを追求する拠点（ベース）に変えた。社員をデジタルライフプランナーに仕立てるべく社員教育に力を入れ、その教材コンテンツと充実させてきた。

家庭のデジタル化を推進するプラットフォーム作りが進み、事業構造の転換が形になりつつある。これを大きく飛躍させるには、1企業としてのビジネス推進の前提としつつ、もっと大きな社会的価値の創造に挑戦しようとは決断した。

それが、自社で培ったデジタル化推進のプラットフォームを社会にオープンにして、大きなインパクトを生み出そうという構想である。その構想を今回のイベントで発表した。

3つのテーマ

3つのテーマがある。1) 12～18兆円のデジタルデバイドの損失を価値に変えよう、2) そのゲームチェンジャーとしてのリード役を教育・スタディにおこう、3) その活動を通して1000万人の人材を育てよう、という内容である。これがミリオンアカデミア構想である。

デジタル機器やデジタルサービスがうまく使えず、生活上の不利益を被っている人々は多い。その経済的損失は12～18兆円に及ぶと、スマートライフ教育研究所（理事 野島隆久）では試算している。デジタルデバイドの社会的損失である。これを解消して、スマートライフが過ごせるようにすれば、損失が価値に転換する。

高齢者だけの問題ではない。ハード機器の問題だけでない。個人の問題として放っておくわけにはいかない。あきらめてはならない。PCデポはこの10年以上、ここに力を入れてきた。これをもっと社会的活動にしていこうと決めた。ロスではなく、価値を生むために実践し、実装していこうとしている。

教育・スタディがカギ

このゲームチェンジを実践するためには、教育・スタディがカギを握る。単に使い方を教えて学ばばよいというものではない。そのために、1) スマートライフ学 (SLS) と 2) スマートライフデザイン学 (SLD) を体系化した。SLSでは心を整える学び、SLDでは暮らしを整える学びを身に付けていく。

例えば、マイナ保険証がなぜまだ4割しか普及しないのか。単にハード/ソフトの問題だけではない。社会的実装に向けて、どこに不信感があるのか、お茶の間での学びで納得するには、どのようにすればよいのか。倫理観も踏まえた使いこなしが必要となる。知識を知恵

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。

にして身に付ける。

それには野島社長が提唱する「織^{おりがく}学」の構造知が求められる。1) 8つの実質知、2) 5つの知的態度を縦軸、横軸として、挑戦的に意味を編み込んでいく。こうした学びを学問体系として作り上げようとしている。1 企業にありながら、野島社長がリーダーシップをとり、これを追求してきた。一定の成果がまとまってきたところで、この体系をオープン化、社会への発信を開始している。

新ビジネスモデル～新規事業のスタート

ミリオンアカデミア構想

スマートライフとは	デジタル化時代に心身ともに健やかに暮らせる在り様 人がテクノロジーを包み込みともに進化 健康的価値+教養的価値+未来的価値
スマートライフに向けた社会的価値の創出	*年間12～18兆円のデジタルデバイドの社会的損失を価値に転換 *スマートライフ学 (SLS)、スマートライフデザイン学 (SLDS)を学ぶ学習者を1000万人創出 *SROI (社会投資収益率: 投下資本社会的価値リターン) は20～30倍を想定
スマートライフデザイン学 (Smart Life Design Studies)	・織学～8つの知を編み込む知的構造 技術知、人間知、社会知、生活知、倫理知、共感知、創造知、実践知 ・スマートライフリテラシー 織られた知を基に、生活の中で行動化・実装化
スマートライフアカデミア2030	・新しい学びの時代 ・100万人を1000万人へ ・未来へのつながりの懸け橋に ・多世代共創～お茶の間から広がるコミュニティ
スマートライフAO	・スマートライフリテラシーを学ぶ場 ・織学を基盤とした総合型リテラシー教育の実践

1000万人アカデミア構想

PCデポの会員は40万人近くいる。これを世帯としてみていくと、40万世帯、100万人規模となる。この会員はデジタルデバイドを避けて、スマートライフを目指しており、その生活を楽しんでいる。デジタルライフプランナーの社員が先生、会員が生徒ではなく、100万人が互いに学び合いつつ、その学ぶ人々を1000万人に拡大しようというのが1000万人アカデミア構想である。

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。

「スマートライフラボ」

これをPCデポ1社でやるつもりではない。学びの場を提供し、活動を推進していく組織を連携して作っていく。「スマートライフラボ」では、1) デジタルライフプランナーの資格取得を通して、年間2000人の人材を育成していく。2) PCデポと連携してパートナーとなる組織のコア人材を養成していく。3) デジタルサービスのアプリについて、生活者の智恵で評価し、セカンドオピニオンが提供できるようにする。そのためのIT開発、システムコンサルにも力を入れていく。

「スマートライフユニバーシティー」

もう1つの「スマートライフユニバーシティー」では、スマートライフ学、スマートライフデザイン学のコンテンツの充実と共に、その内容をカリキュラム化して、大学での講義などに活用していく。デジタルデバイドをなくすための学問を確立し、これを学んでもらい、自ら実践する中で、スマートライフの社会的普及を目指す。学ぶ機会は大学だけではない。PCデポの拠点でもA0校としてすでに活動に入っている。

「スマートライフ教育研究所」を設立

こうした活動をまとめていく拠点として、昨年「スマートライフ教育研究所」を設立した。ここの会員を募って、組織のネットワークを広げようとしている。今春から本格的な活動が始まる。

PCデポの事業としては、18兆円のロスを価値に変えていくため、この新しい人材を1000万人に増やしていくためのゲームチェンジャーのコアになろうとしている。アカデミア1000万人作りの組織ネットワークを作っていく。

まずは学びの場を作っていく。社会的価値の創出に貢献する中で、経済的価値も生み出していく、という考えである。スマートライフアカデミアモデルは、デジタルデバイドの損失を価値に変えるエコシステム作りである。

スマートライフデザイン学 (SLD)

その実装にはスマートライフデザイン学 (SLD) を充実して、身に付けていく必要がある。ファミリーを中心として、お茶の間に互いに学び合えるようにする。そうすると、知識が智恵として生きるようになり、スマートライフが実践できるようになる。お茶の間の未来を描いて、そこから逆算して、未来づくりを始めていく方針である。

SLD学は、1種のカクテルである。例えば、ヘルスケア+IT+心理学で、新しいヘルスケアサービスが生まれ、それを担う人材が必要になる。つまり、新しい仕事生まれる。このような職業の可能性が140以上も想定される、と野島社長は語る。DLP(デジタルライフプランナー)が実際に会員の家庭に入って相談しながら、お茶の間の智恵として生まれつつある。

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。

コンテンツのオープン化

pcdepot2.0 は、これまで培ったノウハウをプラットフォーム化して、そのコンテンツをオープン化していく。オープン化によって、PCデポのビジネスを飛躍させようとしている。

顧客の接点、会員とのつながりを通して、今回のアカデミアモデルが生まれた。これを社会のインフラにしようと、A0校を開設した。ここで学び（スタディ）を推進していく。

価値を共に創っていく協創の仕組みは、1) デジタルライフプランナー(DLP)の拡大、2) 対話の構造化、3) AIの活用にある。40万人の対話から生まれた実証データからアカデミアを形成し、クリエイティブサービスの構築に力を入れていく。

壮大な構想

SLD学をすでに1000人が学んでいる。これでA0校をオープン化する。さらにAIを使いこなせる人材を創っていく方針である。地域共創ラボによって、A0校ではいずれ3万人が学べるようにする。

加えて、さまざまなイベントを企画していく。地域のイベントにはすでに10万人が参加した。例えば、盛岡では、A0北東北盛岡校+情報紙+本屋+読者促進アプリがコラボして、子供が本を読む機会を作った。これによって子供の読書の機会を増やしていく。

ラボは、実証し、教材を作り、人づくりも実践してく。野島社長の構想は素晴らしい。MBO(マネジメントバイアウト)後の社会的インパクトを追求する戦略に注目したい。

2. ビジネスモデル 独自のサブスク型ヘルモデルチェンジ

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。

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。

MC(メンバーズクラブ)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(LTV)の最大化を目的に、デジタルライフプランナー(DLP)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、従来の方法に捉われない顧客へのアプローチを工夫していく。

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を行い、需要を創造する。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) 多種多様な商品提供、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(サービスプロバイダー)事業、web事業として展開している。

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」と言っている。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。

具体的には、SMARTLIFE Member Clubをはじめとする会員制事業において、LTVをKPIとして、①会員とその家族の増加、②会員とその家族の利用機会の増加、③会員とその家族の利用期間の長期化を重点的に進めようとしている。

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。

当面の目標として、できるだけ早く NCS 会員を 15 万人にもって行く。ここ数年、その体制作りに時間をかけてきた。2025 年 3 月期末で、NCS 会員 11.7 万人（全会員の 33%）で、NCS の ARR(年間売上高)126.9 億円はサブスク全体の ARR の 67%を占めた。ARPU(1 会員当たりの平均月次売上高)は 8977 円と着実に上がっている。

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）		
最近の実績			
	2022.3	2024.3	2025.3
NCS会員数（万人）	11.7	12.1	11.7
ARPU（円/月）	8193	8567	8977
CRR（%/月）	99.66	99.51	99.48
ARR（億円/年）	115.4	125.1	126.9

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 ARR 216 億円、30 万人なら 324 億円、60 万人なら 648 億円で拡大しよう。

NCS の会員獲得に向けて

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、他に追従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

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。

第1は、人材の強化である。人材育成には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、サービス拠点の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。

野島社長は、サブスク会員が増加してくれば、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、いずれ売上高営業利益率の10%、ROEの15%は射程に入ってくるとみている。それに向けて、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。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方針である。

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。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る。当社のサービスに加入すると、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、当社のようなスピードで技術サービス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、

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。

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を優先的に解決し、サービスを磨いている。それがサービス市場を開拓し、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、会社としての取引関係は全くない。

FC展開から直営に

会員や一般顧客との接点となる拠点数は2025年12月時点で136拠点（他にFCが2拠点）となっている。

かつて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)であった。パソコンクリニックは10年前までFC（フランチャイズ）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。

2025年12月末現在、PCデポスマートライフ74カ所、くらしのデジタル館2カ所、従来タイプのPCデポ3カ所、パソコンクリニック56カ所、Key Station1店の合計136カ所を有する。この他にFCが2件ほどある。よって、サービスを提供する施設（ベースと称する）は138件を有する。

施設（ベース）の状況

(期末ベース数)	(件)		
	2022.3	2024.3	2025.3
ピーシーデポスマートライフ	64	69	74
くらしのデジタル館	1	2	2
PC DEPOT	5	4	3
PC DEPOT パソコンクリニック	64	61	56
Key Station		1	1
合計	134	137	136

(注) 横濱Key Stationは2023年7月稼働。
他にFC(フランチャイズ)2件を有す。

グループフォーメーション

当社のグループフォーメーションは、SLHD（スマートライフホールディングス）がグループ戦略を担い、SLS（スマートライフストアーズ）が具体的なオペレーションを実行している。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、開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。

今2026年3月期に、新たに4社が連結対象となった。スマートライフユニバーシティ、スマートライフラボ、スマートアーキテクト、一般社団法人スマートライフ教育研究所である。いずれもミリオンアカデミア構想を推進するための組織である。

リーダーシップの発揮

野島社長は、まさにアイデアマンで、次々と新しい知見を生み出し、それを実装できるようにリーダーシップを発揮している。

齋藤副社長は、マーケティング、マーチャンダイジングの経験が豊富で、最近自らAIを駆使して、新しいサービスの具体化をリードしている。

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。

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。拠点は、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ことも、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。

MB0(経営者による企業買収)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を公開買付者として、実質的に野島社長によるMB0（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。

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と考えた。そのためには、MB0がベストと判断した。

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った。会員の増加で、いずれ収入が積み上がってくるにしても、時間を要する。

また、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ービス拠点へ移行していく。そうすると、①大きなスペースがいない、②多くの在庫がいない、③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。

ガバナンス～取締役会の構成

現在取締役は4名で、執行サイドは、野島社長、斎藤副社長の2名である。社外取締役は2名であるが、2025年6月の株主総会で1名が交代した。井澤氏は弁護士で、新任の大向氏は公認会計士である。監査役は3名であるが、新任の大橋氏は事業会社出身で、不動産会社や会員制スポーツクラブの役員を経験している。

取締役のスキルマトリックスとして、人的資本の内訳として、会員資本と人材資本が掲げられている。経営、運営、DX、財務会計/内部統制、法務/ガバナンスというのは通常みること多いが、会員資本とは珍しい。会員を最重要な資産/資本とみている表れである。

有給育成生を活用し、正社員へも登用

当社の社員数は2025年3月末で926名（前期末比27名減）、この他に8時間換算で約325

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。

名（同 43 名減）のパート/嘱託社員（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。

当社では、アルバイトを「有給育成生」と称している。正社員への優先登用制度があるので、単に決められた仕事をやれば時給を支払うということではなく、有給で人材を育成していくという考えに基づく。その中から次の人材を登用していくという流れを作っている。

長年働いている有給育成生も多く、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、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。

働き方でいえば、PC デポの管理職に占める女性比率は、2025 年 3 月末で 10.5%、男性の育児休業取得率は 71.4%であった。

格差の解消を目指すデジタル担当

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と一緒に立案し、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。

家庭の 4 軒に 3 軒はデジタル担当が不在である。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と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 ページの書簡を、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・ロボットが目目される中で、「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。

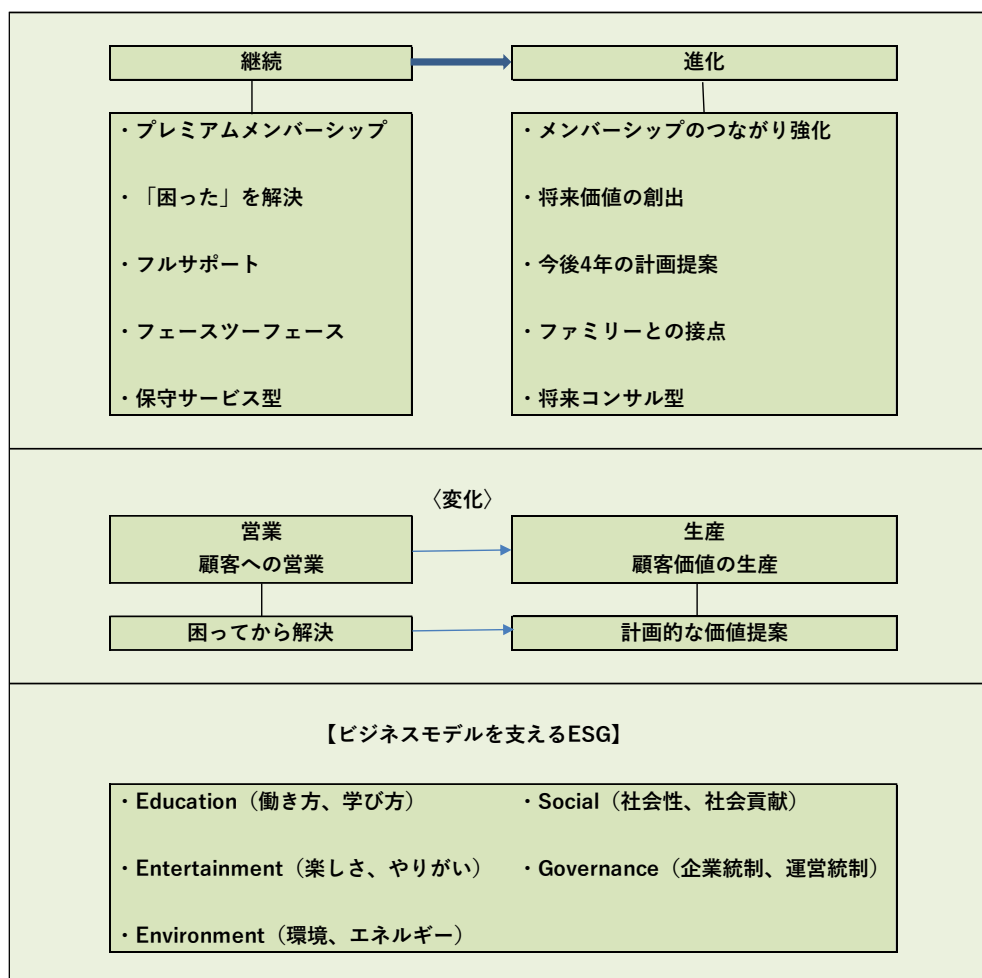
第 4 は、Entertainment の重視である。顧客が店に来て楽しい、当社のスタッフも楽しさや未来創造と共感し、提供できるようにする。ゲームをして楽しい。新しい使い方を学んで

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。

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と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。

PCデポのビジネスモデルの進化



5つのマテリアリティ (重要項目)

統合報告書(2024年版)では、当社のマテリアリティとして5つの価値提供を上げている。マテリアリティとは、企業価値の創造にとって、重要な項目や軸をいう。1) Socialでは、社会におけるデジタルに関わる世代ギャップの解消、2) Environmentでは、休眠デジタルデバイスの活性化や再活用、3) Educationでは、働き方改革、学ぶ時間の創出、顧客の計画的需要の創出、4) Entertainmentでは、Face to Faceのコミュニケーションから楽し

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。

さと未来創造を提供、5) Governance では、顧客本位を軸とし、道徳観、倫理観を持つ人材の育成とコンプライアンス遵守を掲げて推進している。

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。スマートライフ施設（ベース）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。

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。スマートライフベースは、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。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。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。

「理念共創型会員倶楽部」に集う

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

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。

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

新しいMC（メンバーズクラブ）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。

NCS会員12万世帯を将来は30万世帯へ拡大していく方向である。デジタルライフプランナーの有資格者をまずは1000人へ、その次は2000人への拡大を目指している。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。

会員は、スマートライフMCの会員である。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。

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11.7万人で、PCデポに月額課金でつながっている広義の会員は約33万人いる。他にejworksの会員が5万人強いるので、合わせて約38万人に対して、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。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

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（メンバーシップキャピタル）と捉えている。

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。

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。

SMARTLIFE MembersClub への施策		
	従来	新しい倶楽部
<u>施設</u>	店舗、物販、メンテナンス	⇒ 会員専用、ラウンジ、講習会場
<u>スタッフ</u>	機器、インターネットの販売	⇒ 会員家族ごとの専任担当プランナー
<u>スキル</u>	マニュアルベース	⇒ デジタルライフプランナー資格
<u>サポート</u>	使い方、手続き	⇒ 学校タイプの学習
<u>アセット</u>	販売ノウハウ、技術ノウハウ	⇒ 人材形成、知的財産
<u>学習</u>	受け身のサポート	⇒ 自ら学ぶ生涯学習
<u>安全安心</u>	注意喚起	⇒ デジタル生活安全基準
<u>マーケティング</u>	折り込みチラシ	⇒ 会員向け情報誌、質と体験

SMARTLIFE MembersClub に移行

当社の売上の大半を占める「プレミアムメンバー（サブスクリプション）サービス」を会員制倶楽部「SMARTLIFE MembersClub」に移行した。

旧来の物販店舗やサービス店舗を会員施設へ、会員一家族ごとに1人が担当する専任制へ、移行を進めている。必要に応じて自宅を訪問して、くらしの総合支援サービスを継続的に提供する。従来のサービスと新しいサービスの内容を対比すると、施設、人材、サポート内容、ビジネスの仕組みが大きく変化している。

会員向け販売は増加傾向にあるが、一般顧客向けは積極的な広告宣伝は行っていないことから減少が続いている。ビジネスモデルの移行途上の影響である。一方で、会員家族向けサブスク売上高の増加は、提案力の向上などの成果が出つつある。

サービスの内容

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る。

例えば、戸建て3LDK（ハイスピード）の場合、Wi-Fiルーター7000円/月、アップルウォッチ Series11 1500円/月、iPhone17 5000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。

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」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）の商標登録が認可された。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、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、メンバーのファミリーに丁寧できめ細かく対応していく。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。まずは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。

DLP(デジタルライフプランナー)の役割

DLP(デジタルライフプランナー)は、お客様へのサービス提供が第一であるが、自らがデジタルパイロットとして活躍できることを目指す。航空パイロットのように、デジタルパイロットは、スマホ、PC、ドローンなどデジタル機器を使いこなして、生活者のデジタルライフの航路を導いていく。

現在、DLPは1000名ほどいるが、そのプロフィールをみると、1) 男女比76:33、2) 年齢比20代37%、30代30%、40代26%、3) 前職の割合は、販売業70%、サービス飲食業15%、教育公共機関10%などである。

DLPにとって、ハードスキル優先ではなく、ソフトスキルやパーソナルスキルも同じように重要である。パーソナルスキルとは前職での経験・知識で、これをしっかり活かしていく。ソフトスキルとしては、コミュニケーション力、課題解決力、論理的思考力、マネジメント力などが求められる。

DLP(デジタルライフプランナー)の有資格者が増加

DLPの資格制度が進行している。筆記試験、実技試験などのレベルがあるが、最終的な資格に合格した有資格者は1000人を超えてきた。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、会員への普及も進めていく。

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人のDLPが150件の顧客(ファミリー)を担当する。現在NCSが約12万人、まだDLPがついていない顧客が30万人近い。ここに専任担当をつけるように会員を増やしていく。

中途採用は2023年60人、2024年100人、2025年160人であった。DLPの仕組みも整ってきたので、中途採用の定着率が高い。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。

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。

資格制度の意義

DLPの資格制度を充実させながら、DLPの人員を増やしていく。そうすれば、サービスを提供できるNCSの会員を増やすことができる。NCSのファミリーへの普及も高めていくので、ARPUは増加していこう。AOを通してDLPの有資格者を増やしていく。顧客ではDLPの資格をとる人が出てこよう。法人に勤める人でもDLPの資格を取るようになろう。生活においても仕事においても、この資格が役立つからである。学校や地域社会にもDLPの資格と役割を普及させて、地域にあるデジタル課題に対して活動を広げていく。これによって、実践的な人材育成とビジネスチャンスの広がり、ひいては人材の育成と獲得に結び付こう。

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	
くらしのデジタル	<ul style="list-style-type: none">・暮らしのデジタル窓口、ファミリクリニック・専任のデジタル担当、デジタルライフコンサルティング
クラブラウンジ	<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） スマートライフAOオープンカレッジ	<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

かつての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。

ベース（拠点：かつての店舗）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

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。

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。

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。

スマートライフベースも学校化

拠点のリノベーションが進んでいる。従来の PC デポから SL ベース（スマートライフベース）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。

ベースに来てもらって、プランナーと話し合う中で、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それを行う。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。新本社に併設した。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면을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。

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～「会員権付商品」

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。

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

AI 共生社会における統合リテラシーづくり

AI 共生社会における「統合リテラシーづくり」が、野島社長の目指す新しい体系である。AI を活用したスマートライフはどうあるべきか。それを学問として支えるスマートライフ学（SLS）はどのような内容から構成されるのか。その統合化に野島理論は向かっている。

1) スマートライフ学、2) AI に流されない Inner Compass（内なる羅針盤）の確立、3) 学際的統合を図る「織学」の形成、4) それを実感するスマートライフデザイン（SLD）へ、内容が深掘されている。

これをAO校におけるデジタルライフプランナー作りの基礎基盤とするだけでなく、1) 高校教育機関における学生教育の視点、2) 初等中等教育教員に対する先生の視点として、学習の機会を広げようとしている。家庭だけでなく、学校教育の現場でのスマートライフリテラシーの向上を目指している。つまり、全世代での学び直し、リスクリングへ向かっている。

「pcdepot2.0」に向けて、新ビジネスモデル・新規事業発表会を開催

PC デポの新モデルは、日本初の「生活に伴走するデジタル支援継続サービス」である。12月に「pcdepot2.0」と称して、新ビジネスモデル・新規事業発表会を行った。SDSL（Sustainable Development for Smart Life）活動を広げていくための出陣式であった。

産業、地域、との価値共創を世界水準の新ビジネスモデルで加速しようとしている。デジタルにうまく乗れない人々、これを克服していけば、みえない損失が見える付加価値に転換し、成長の原動力とすることができる。

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。

一方的にデジタルの使い方を教え、学ぶのではなく、互いに学び合い、教え合っていく。これを野島社長は「カクテルメソッド」と名付けている。役割転換型学習メゾットによって、実際に役立ち、身に付いて、生活が楽しくなる。このスマートライフを狙っている。

高齢者のデジタルデバイトからの脱却だけでなく、若者、子供たちの学ぶ機会も大きく変えていく。12月の発表会では、野島社長の壮大な構想が公表された。日本再生の起爆剤を目指している。

課題をビジネスチャンスに

人口減少は、克服できない課題ではなく、ビジネスチャンスとして積極的に取り組むべき市場であると野島社長は捉えている。

AIとの共生が求められるデジタル時代にあって、高齢化、少子化はマーケットが小さくなるという認識ではなく、デジタルデバイトをなくして、デジタル利用を活性化させることが、社会のウェルフェア（幸福度）を高めることになる。ここでスマートライフをサポートすることができれば、ユニークな存在になれるというスタンスである。

SDSL 活動を開始～Sustainable Development for Smart Life

デジタルライフをスマートに楽しむには人材投資が不可欠である。社員が学ぶだけでなく、会員が学ぶことを勧めている。さらに、もっと幅広い層に普及させていく必要がある。

人的資本への積極的投資、ビジネスモデルの未来志向を高めて、会員家族を含めたステークホルダーや地域に貢献していこうとしている。

そこで2025年6月より、「SDSL活動」を開始した。SDSLとは、「Sustainable Development for Smart Life」のことで、「生活者のスマートライフを支援する人材を創出する」ことに賛同する人々の輪を広げて、産官学民の垣根を超えた活動を展開していく。

SDプロジェクト20Kを開始～人材2万人作ろう

この考えを推進するために、当社が主体となる「SDプロジェクト20K」を開始した。SDSL活動を担うことができる人材をまずは2万人作ろうというプロジェクトである。1) 育成制度の提供、2) 成長や挑戦の機会創出、3) それに対する経済的支援を行う。

スマートライフA0校を順次開設～学びのコミュニティセンターとして

デジタルライフプランナー資格の普及を図っている。SMARTLIFE A0校で、その準備をする。受講生などを対象に教育、研修を充実させつつある。

スマートライフA0校は昨年末で26校が開校した。一般の人が受講できる準備ができた拠点が26校という意味で、今後とも拡大していこう。

A0校での学習も、新年度からは入学時期を定めて、入学者を募集してDLPを育てていく。

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。

例えば、年4回の入学で、入学金、月額料なども明確にしていく。

全国の各AO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。

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。

地域の企業や自治体、学校関連のアカデミアからも注目を集め始めている。PCデポが創り出したスマートライフモデルが広がりを見せようとしている。

今後はAO校で学ぶコースをいろいろ用意して、有料化していく。これによって会員のAPUを上げていく方針である。

SMART LIFE AO校祭をアカデミアオープンFES2026春として開催

「SMART LIFE AO校祭」を「アカデミアオープンFES2026春」として、2/28~4/5で開催している。このAO校祭は、全国各施設でイベント、ワークショップの紹介を行う。

講座、体験会、ワークショップなどをオンラインで実施し、会員向けの特別商品も用意している。会員入会権付の限定商品として、例えば、1) Digital Sports Active ラーニング(月8500円税抜き)、2) Active Health Style(同8500円)、3) Family Academic Style(同9750円)など、実に多様である。目的にそったPC、スマホ、デジタルウォッチ、プリンター、などがまとまってセットで利用できる。

今年は「みんなで輝け！日本選手権」の開催を計画

昨年は「輝け！日本の大学生選手権」を実施した。大学選手権は28校がエントリーした。「輝け！日本の大学生選手権」の決勝戦は、12月に横浜本社のあるKey Stationで行われた。最優秀校、優秀校が選ばれ、一定の成果を上げた。

今年は、「みんなで輝け！日本選手権」が実施されよう。昨年12月4日の日経新聞でその宣言を行った。100万人から1000万人に拡大するアカデミア構想の実践に向けた次の活動である。

ジョイントプログラムを開始～伴走型ビジネスとして

DLPを育てている。その資格プログラムを作り、教材を充実させている。全国のベース(拠点、従来の店舗)を活かして、AO校を開設している。人材教育を社内だけでなく、地域に広げている。ジョイントプログラムもその一環である。

(1) スマートライフ University Joint Programは、大学のサークル活動を支援する。① AIを活用したデジタルライフプランニングの研究、② デジタルスキルワークショップ、③ 地域貢献デジタルサポート活動などに連携した機会を提供する。

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) スマートライフ Workshop Joint Program は、地域のコミュニティと組んで、デジタルライフに関するワークショップを開催していく。①シニア向け、②保護者・親子向け、③初心者・一般向けなど、地域の人々にデジタルライフの楽しさが味わえるようにスキルアップの機会を提供する。

(3) スマートライフ Academic Joint Program では、SLMC(スマートライフメンバーズクラブ)の会員に対して、法人がオプションとして新たなコースを提供する仕組みである。

以下の長野の先行事例が参考になる。

スマートライフに伴走するビジネスが進んでいる。1) 専任担当者による訪提案、2) 「商店主クラブ」による地域貢献の場作り、3) 会員家族に協賛法人のサービスを提供する「ジョイントプログラム」の開始などである。

ながののMC活動
～ SMART LIFE Members Club ～
DLPが取り組む「ながの地域創造」

- * デジタルを用いて暮らしを豊かに ～ 暮らし × デジタル**
・ 地域にあるデジタルアプリの活用・・・「ながのプラス」、「ながの防災ナビ」、
「ながのキッツサイト」、「長野市LINE公式アカウント」
- * 「AI」と「ロボット」そして「人」が共存 ～ 学び × デジタル**
・ 世代を問わずデジタルを学ぶ・・・ 学びの空間 SMARTLIFE AO 長野校オープンカレッジ
図書館、DLP資格オンライン学習、グラフィックデザイン
学びのeスポーツ、PCの分解・組立
- * 豊かな暮らしを安全に ～ 安心・安全 × デジタル**
・ デジタルに関する安心・安全の普及・・・ 暮らしのデジタル安全講習、安全なインターネットの利用
- * つながるから広がる楽しいコミュニティ ～ コミュニティ × デジタル**
・ 会員同士のつながり・・・ Club FESの開催、写真倶楽部、eスポーツクラブ、AI暮らし活用倶楽部
商店主倶楽部
- * DXコンサルティングで仕事へも対応 ～ ローカルビジネス × デジタル**
・ 商店主、個人事業主の仕事と暮らしを応援・・・ DLPがくらしも仕事も専任で担当
訪問型、DXコンサルティングの窓口

「SL パスポート」を準備中

「SL パスポート」(スマートライフ パスポート)とは、これから社会に出る世代を対象とした資格である。この資格を作ろうとしている。IT 以外の分野で働く人、学生、新社会人などを対象とする。

とりわけ、AI と共に生きる AI 共生時代において、外部の情報や他者の意見に流されず、

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。

自分の価値観と判断力を養う Inner Compass（インナーコンパス）を重視する。羅針盤は常に「北」を指し示す。Inner Compass は、社会が変化し、技術が進歩しても“自らが人間らしく生きる方向を定めることを目指す。1) 情報判断力、2) 生活設計力、3) 倫理的判断力、4) 共感実感力を培っていく。

学習/教育機会の広がりを推進

大学向けでは、スマートライフ学を出前で講義するという授業提案が全国 20 校に広がっている。野島社長をはじめ、DLP の資格を持ったシニアクラスが講義を担当する。

スマートライフ学は新しい領域であり、単なるノウハウではなく、今後の社会生活を充実させ、地域に貢献することを通して、本人も成長していくという点で、カリキュラムにきちんと取り入れてもらうことができる。テキストも作成しており、その内容は充実している。

店主・個人事業主 DX

* 地域の店主・個人事業主の仕事とくらしの応援

* コンサルティング型デジタルライフプランナー（DLP）が支援

- ・デジタルライフコンサルティング
- ・DXコンサルティング
 - AI活用、仕事効率化、動画作成支援、ホームページ作成、レンタルサーバー
- ・メンバーズ広場Web
 - 会員専用、地域活性化情報誌、各拠点でのメンバーズ広場
- ・SMARTLIFE AO校
 - 安全学習、店主DX LAB、くらしのデジタル活用 LAB、学びのサークル活動

* ローカル パートナーシップ ジョイントプログラムの展開

- ・ICTサポートを地域のインフラに
- ・ローカルエージェント制度～DLP資格の取得と活用
- ・地域でデジタルサービスを展開

法人向けにも広げる方向～会員事業主向け活動も活発化

個人・ファミリー層だけでなく、法人のデジタルスキルを高めていくことにも領域を広げようとしている。店主向けのサービスを立ち上げようとしている。①Web Create（ウェブ作り）、②Media Joint Program（メディア発信の連携）、③Module Joint Program（モジュールの提供）などの具体化を進めている。モジュールとは、PC デポが提供する「相談・支援・受付の拠点」のことで、SLMC のビジネス展開ができるようになる。くらしの DX 窓口開設・運営のモジュールとして機能する。

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。

商店主、個人事業主向けDXとして、九州の会員事業主向け活動も活発化している。地域創生、地域活性化、地域貢献に向けて、DLPが会員事業主に対するサービスを強化している。

実際、九州地域応援情報誌クラブフレンスを作って、その魅力を紹介している。鹿児島エリア、長崎エリア、佐賀エリア、飯塚秋松エリア、などを取り上げている。デジタルライフコンサルティングを仕事の領域まで広げようという試みである。

ここでは、家庭における「我が家のデジタル担当」から「仕事、会社におけるデジタル担当」に広がろうとしている。

会費の意味付け～入会金と月額会費

従来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、現在のシステムは、1) まず会員になってもらう、2) それは施設の利用料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ので、いつでも何でも相談にのってくれる。

入会金は約7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）はすでに約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22万人前後いる。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。

今までの入会金は1万円であったので、入会金7万円は大幅アップのように見える。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。

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、クラブラウンジを設け、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。

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。

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。デジタルデバインドを避けたい人で、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、デジタルデバインドを解消する。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 2000 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

今後、会員株主会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おう。将来の株主作りにも役立てるという意図もある。

バランスシート

(百万円、%)

	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
流動資産	25702	24589	23823	26899	24478	22628	20205	22052
現預金	10597	9542	8383	11408	10205	6785	4635	4138
売掛金	8514	9039	9421	9364	10037	11777	12216	12496
棚卸資産	6125	5642	5695	5704	3596	3659	2961	3489
固定資産	9351	9031	9220	10324	13924	13551	11789	10102
有形固定資産	4440	3977	4362	5213	8783	7989	6835	5734
差入保証金	1703	1647	1639	1585	1532	1466	1432	1373
敷金	1332	1338	1226	1648	1608	1564	1484	1409
資産合計	35053	33620	33043	37224	38402	36180	32056	32384
流動負債	6279	5499	5059	6436	5950	6125	5612	5605
買掛金	964	958	875	869	878	856	621	1126
長短借入金(1年内)	2243	1594	1286	2187	2581	2581	2000	2200
固定負債	5523	3962	2725	4268	6055	3463	1191	1286
長期借入金	4952	3358	2071	3584	4854	2272	0	0
純資産	23250	24159	25259	26518	26396	26591	25252	25492
有利子負債	7195	4952	3358	5771	7499	4853	2000	2200
有利子負債比率	20.5	14.7	10.2	15.5	19.5	13.4	6.2	6.8

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であった。2022 年 3 月末で長期借入金、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

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。

在庫に絞って、品揃えしたことによる。在庫はその後も減らす方向にある。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。

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)

	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
営業キャッシュ・フロー	5045	2563	2029	3350	2393	1257	1292	1500
税引き後利益	2282	1348	1905	1946	45	1126	-1466	1397
減価償却	919	834	752	794	901	1045	939	790
減損損失	243	301	0	114	14	456	1439	81
売上債権	2687	-525	-381	56	-944	-1739	-434	-281
棚卸資産	-21	482	-53	-8	2139	-63	698	-529
仕入債務	-282	14	-80	-5	8	-21	-234	504
投資キャッシュ・フロー	-297	-721	-949	-2072	-4539	-1366	-1133	-1076
有形固定資産取得	-450	-369	-729	-1665	-4352	-760	-651	-451
有形固定資産売却							0	1149
無形固定資産	-68	-297	-272	-45	-109	-345	-185	-37
短期貸付金							-	-1635
フリーキャッシュ・フロー	4748	1842	1080	1278	-2146	-109	159	424
財務キャッシュ・フロー	-1876	-2897	-2238	1747	944	-3311	-2309	-921
長短借入金	-195	-2243	-1594	2414	1665	-2581	-2276	-578
自己株式	-1006	1	5	-1	0	0	338	-
配当金	-660	-652	-644	-654	-706	-716	-356	-529
現金・同等物の期末残高	10597	9542	8383	11408	10205	6785	4635	4138

2025年3月期は、1) 会員向け専用商品の在庫が増加傾向にあり、2) 所有資産の有効活用で、一部有形固定資産の売却で特別利益を計上しており、3) DLP(デジタルライフプランナー)資格準備やA0校開設準備に向け、繰延資産として開発費が増加しているが、特に問題はない。

2025年9月末のバランスシートでは現預金が5161百万円ほど保有している。短期借入金を15億円ほど積み増している。全体としては50億円ほどの現預金を確保しておきたいという財務方針に基づく。

PCデポの親会社であるTNIは、MBOを実施した時の借入金がある。TNIの銀行借入金14234

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。

百万円について、PC デポは連帯保証人になっており、財務制限条項が付されているが、業績が順調なので、この点については心配はない。

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)にはベースにきてもらい、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。最初は時間がかかるが、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。

この方式を、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。プランナー自身の自立自走で学ぶ姿勢が整い、人材育成が進みつつある。プランナー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、新しいプランナーを増やしていくというアメンバー型の展開である。

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を経て

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。ビジネスモデルの切り替え期にあるが、業績は既に底を打っている。

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)

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人で入ってもらう。これによって、MCサービスのよさを知ってもらうと同時に、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	
	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	189
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	11.7	35.5
ARPU (円/月)	8053	3500	8193	3798	8304	3935	8567	4075	8977	4442
CRR (%/月)	99.6	99.1	99.7	99.1	99.6	99.2	99.5	99.1	99.5	99.1

(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

前2025年3月期の業績は底入れして好転

2025年3月期は、売上高 26141 百万円（前年度比-3.1%）、営業利益 1192 百万円（同+35.8%）、経常利益 1246 百万円（同+46.5%）、純利益 768 百万円（前年度-1259 百万円）であった。

業態転換を図っている局面にあるが、前期を底に業績は回復に向かっている。デジタルライフ会員向け事業を強化した。従来の物販やメンテナンス中心の店舗から会員専用のサービス拠点（ベース）への転換を進めてきた。ラウンジや講習会場に変更している。

デジタルライフプランナー（DLP）養成のための仕組み作り、教材、試験制度も一段と充実させた。学習施設（コミュニティカレッジ）となる「SMARTLIFE A0」についても、2024年7月以降準備を進めた。

一方で、単なる商品販売のための宣伝（新聞折り込みチラシ）は引き続き行っていない。

当期のNCSのARRは126.9億円で前年度比+1.4%となった。NCSのサブスク会員数は、117万人（同-3.3%）であったが、ARPUは8977円（同+4.8%）となった。NCSのCRRは99.48%と、会員の継続率は高い。

ロードサイドの大型店の一部転貸や商品陳列売場の見直し、会員専用施設への転換によ

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、店舗運営費用が減少している。また販促費用なども前年を下回っている。

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。

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、%)

	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3 (予)
NCS会員数(期末)	9.4	11.7	12.3	12.1	11.7	11.7
売上高	38312	33024	30254	26963	26500	27500
粗利益	18076	17237	17428	15900	15800	16150
対売上比	47.2	52.2	57.6	59.0	59.6	58.7
販売管理費	15183	15786	15583	15022	14700	14900
対売上比	39.6	47.8	51.5	55.7	55.5	54.2
営業利益	2893	1451	1844	878	1100	1250
対売上比	7.6	4.4	6.1	3.3	4.2	4.5
経常利益	2935	1519	1787	850	1100	1300
対売上比	7.7	4.6	5.9	3.2	4.2	4.7

MSのwindows10のサポート終了がリード役に

2025年10月にMS(マイクロソフト社)のWindows10のサポートが終了した。これに伴い、当社の会員でも対応が求められる。Windows11への移行をどのように進めるのか。新しいPCを購入するか、基本ソフトを入れ替えるか。そもそも家庭のPCをどのように活用していくのか。会員の古いPC8万台が対象となる。デジタルライフプランナーに相談しながら、サービスの高度化が進もう。

今2026年3月期も増益へ

新しいビジネスモデルの第1フェーズの形が大分整ってきた。顧客向けのサービスの質が上がり、新商品の購入が増えている。この傾向が続こう。

今2026年3月期はWindows10のサポート終了に伴う買い替え需要が続くことになる。その点で売上面では増加傾向に入ろう。10月のWindows10サポート終了に合わせて、会員が有する8万台のPC端末への対応を進めている。Windows11への円滑な移行をリード役に、売上高はプラスに転じよう。

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。

今期もDLFの育成と普及に力を入れていく。優秀な人材の獲得と長期的育成は最重要課題である。有給育成生の採用を本格化させる。これは、給与を支給しながら実践力を養う制度であり、単なるアルバイトの採用ではない。

全国201か所の会員倶楽部のラウンジでは、顧客の学びや相談に応える機会をさらに拡大していく。ARPUは今期も継続的に上がってこよう。NCSの会員数が増加に転じるかどうかはまだ微妙であるが、売上が増収に、利益もさらに好転してこよう。

当面は、ファミリーを中心とした関係人口を増やすことに力が入ろう。また会員サービスの管理強化に向けて、システム投資が継続しよう。課金システムの強化を図っていく。

四半期別の業績KPI

		1Q	2Q	3Q	4Q	
売上高	2025.3	6265	6322	6810	6744	(百万円)
	2026.3	6714	6900	6972		
営業利益	2025.3	-104	405	484	407	(百万円)
	2026.3	230	455	289		
サブスクリプション						
ARR	2025.3	126.2	125.8	126.5	126.9	(億円)
	2026.3	127.9	129.9	130.6		
NCS	2025.3	12.0	11.8	11.8	11.7	(万人)
	2026.3	11.7	11.8	11.7		
ARPU	2025.3	8723	8816	8920	8977	(円/月)
	2026.3	9074	9157	9259		
CRR	2025.3	99.54	99.56	99.63	99.48	(%/月)
	2026.3	99.59	99.56	99.53		

2026年3月期の3Q累計は、売上高20586百万円（前年同期比+6.1%）、営業利益974百万円（同+24.0%）、経常利益1090百万円（同+34.5%）、純利益699百万円（同+27.3%）となった。

売上高は会員家族向け販売が増加した。サブスク型売上は、NCSの会員は増加していないが、ARPUが9259円（前期末比+3.1%）と増加基調にある。Windows10のサポート終了に伴う対応は対象会員（約8万人）のまだ半分にとどまっており、今後もしばらく続こう。

販管費では、店舗を会員用施設に転換したことに伴い、大型店の一部転借や運営費用の削減があった。一方で、事業等PCのWindows11への入れ替え、各地域独自の情報誌の発行、

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。

各種イベントの開催などの費用は増加した。

今後の展開～NCSのサブスクモデル効果は次第に顕在化

2026年3月期は、専任担当者による訪問提案に加え、「店主クラブ」や「ジョイントプログラム」を開始し、会員用施設の充実を図っている。地域の店主へのサービスや協賛法人のサービスを会員家族にサービスするという広がりを入れている。

ビジネスモデルは進化している。これまでは、デジタルデバインドからスマートライフに進めるように、DLPが会員をサポートするという仕組みであった。2027年からはA0校を活かして、スマートライフ学を学んでもらい、DLPの資格をとりながら、デジタルのリテラシーを高め、デジタル機器を利用していくという流れを作っていく。つまり学習（教育）+商品という組み合わせで、スマートライフ学をビジネスにしていく方針である。

2027年3月期も、スマートライフ学へのコンテンツ作り、マーケティングに先行投資をしていく。よって、来期も売上高は増加してこようが、営業利益の伸びは抑制的なものにとどまろう。

今後とも、1) 会員制サブスクの増大に重心をおく、2) 利益貢献の高いサブスク型商品の販売を推進する、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、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。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、楽しみを提供する。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 ARR(サブスク会員売上高)の増加に向けて、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。

当面の重点施策として、第1は人材育成、第2はマーケティング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。

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%を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ロコミにのせて、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。会員獲得には時間を要する。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。

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。DLP の育成テンポと NCS 会員数の拡大テンポに注目したい。

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。本レポートの企業評価は、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。会社方針として、非上場で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。よって、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。