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 8 月 6 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。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。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、2）そのゲームチェンジャーとしてのリード役を教育・スタディにおき、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。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。

・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。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。学びのコミュニティセンターとしてスマートライフ AO 校も本格化しよう。

・2027 年 3 月期は、1）デジタルライフプランナー(DLP)2000 人を目指して、人材の育成、普及に力を入れる、2）アカデミア事業を立ち上げ、自治体や企業とも協働プロジェクトを開始する、3）会員向け教育プログラム、伴走型サービスで、単発売上に依存しない、継続的で安定的な収益基盤作りに力を入れていく方針である。

・野島社長の構想は革新的である。経済的価値と社会的インパクトの両立を構築しようとするミリオンアカデミア戦略の実践に注目したい。

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．特色　　ミリオンアカデミア構想の推進
２．強み　　独自のサブスク型へフルモデルチェンジ
３．中期展開力　　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
４．当面の業績　　MC 会員の獲得に向けた先行投資が続く
５．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	26899	1125	1292	309
2027.3(予)	28000	1300	1400	800

(2026.3 ベース)

総資産　34416 百万円　　純資産　25271 百万円　　自己資本比率　73.4%

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．特色　ミリオンアカデミア構想の推進

関係人口の増幅に向けて

会社活動の軸は、関係人口の増幅にある。デジタル化が進む社会にあって、いかに会員の暮らしの価値を向上させていくか。会員家族にフォーカスしつつ、さらに広がりを求めている。家族の暮らしを止めないという考えのもと、デジタルを使いこなすことに力を入れている。地域の生活者にスマートライフを提供し、その広がりを目指して、SMARTLIFE AO 校の活動を本格化させようとしている。家庭では、デジタルライフプランナーが相談に乗り、スマートライフを充実させる。こうしたファミリーを増やしていく。この関係人口の増幅が PC デポの企業活動である。

PCデポの企業活動

・会員のくらしの価値向上　：　〈デジタル社会への適応〉
・会員家族の価値が会社の価値　：　〈SMARTLIFE Members Club〉
・くらしを止めない　：　〈デジタルライフプランナーの普及〉

⬇

＊関係人口の増幅　：　〈SMARTLIFE AO校〉
＊目標KPIはLTV(ライフタイムバリュー)
＊顧客満足と継続率が高い顧客(NCS)増に集中

⬇

◎高付加価値、高粗利、高継続率、高ARPUの実現

pcdepot2.0～ミリオンアカデミア構想

2025 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を充実させてきた。

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。その構想を推進している。

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。

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。

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、共に進化** **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**

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。

1000 万人アカデミア構想～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べ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。

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。

それには野島社長が提唱する「織学（おりがく）」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ので、社会への発信を開始している。

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。

「スマートライフ教育研究所」を設立

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。

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 AO 校としてすでに活動に入っている。

こうした活動をまとめていく拠点として、2025 年に「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る。これから本格な活動が始まろう。

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。

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。

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、お茶の間で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、新しい仕事が生まれる。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。

壮大な構想～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、AO 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。

SLD 学をすでに 1000 人が学んだ。これを AO 校でオープン化し、AI を使いこなせる人材を創っていく。地域共創ラボによって、AO 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、AO 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。野島社長の構想は革新的である。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．強み　　独自のサブスク型へフルモデルチェンジ

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

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。

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る価値創造、5）Governance:企業統制、運営統制である。

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、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＝サブスクリプション増（月額会員の増

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。

加）×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った。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。

ここ数年、その体制作りに時間をかけてきた。2026 年 3 月期末で、NCS 会員 11.5 万人（全会員の 35%）で、NCS の ARR(年間売上高)131.6 億円はサブスク全体の ARR の 70%を占めた。ARPU(1 会員当たりの平均月次売上高)は 9438 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	2025.3	2026.3
NCS会員数（万人）	11.7	11.7	11.5
ARPU（円/月）	8193	8977	9438
CRR（%/月）	99.66	99.48	99.51
ARR（億円/年）	115.4	126.9	131.6

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。

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。

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 11.5 万人であるが、ARPU(会員 1 人当たり利用料)が 9500 円として、15 万人なら ARR 171 億円、30 万人なら 342 億円、60 万人なら 684 億円に拡大しよう。

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。

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。

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。

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。

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デポのビジネスモデルの進化

1994年	パソコン販売店モデル	・・・	ハードの普及
2003年	販売＋サービスモデル	・・・	売るから使えるように
2006年	サブスクモデル	・・・	定額で多様なサポート
2013年	会員制モデル	・・・	所有から利用体験のワンストップへ
2018年	伴走モデル	・・・	一家に一人のDLP（デジタルライフプランナー）を
2025年	アカデミアモデル	・・・	社会全体でスマートライフを学び続けられるように

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。

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。

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展開から直営にシフト

会員や一般顧客との接点となる拠点数は 2026 年 3 月時点で 136 拠点、他に FC(フランチャイズ)が 2 拠点ある。

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 を買い取った。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。

2026 年 3 月末現在、PC デポスマートライフ 79 ヵ所、くらしのデジタル館 2 ヵ所、パソコンクリニック 54 ヵ所、Key Station 1 店の合計 136 ヵ所を有する。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。

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。最近はここを当社のサービス、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。ここの顧客もスマートライフ MC に入ってもらうように活動していく。

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ー、スマートライフラボ、スマートライフアーキテクツ、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、AI を活用し、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、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。

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

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。

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、DLP の資格制度もスタートした。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進めてきた。

MBO(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 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。

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、MBO 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らない、②多くの在庫がいらない、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、井澤氏は弁護士、大向氏は公認会計士である。監査役は 3 名で、常勤監査役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。社外監査役の野口氏は内部監査の経験が豊富で、社外監査役の加藤氏は人事労務の経験が深い弁護士である。

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も多いが、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 2026 年 3 月末で 936 名（前期末比 10 名増）、この他に 8 時間換算で約 286

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 39 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、女性従業員比率は目標の 40%以上（2029 年 3 月期末）に対して、2026 年 3 月期末は 30.69%であった。男性従業員の育児休業取得率は同 70%以上に対して、同 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。

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～5 つのマテリアリティ（重要項目）

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る価値創造）、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、エンジニアー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

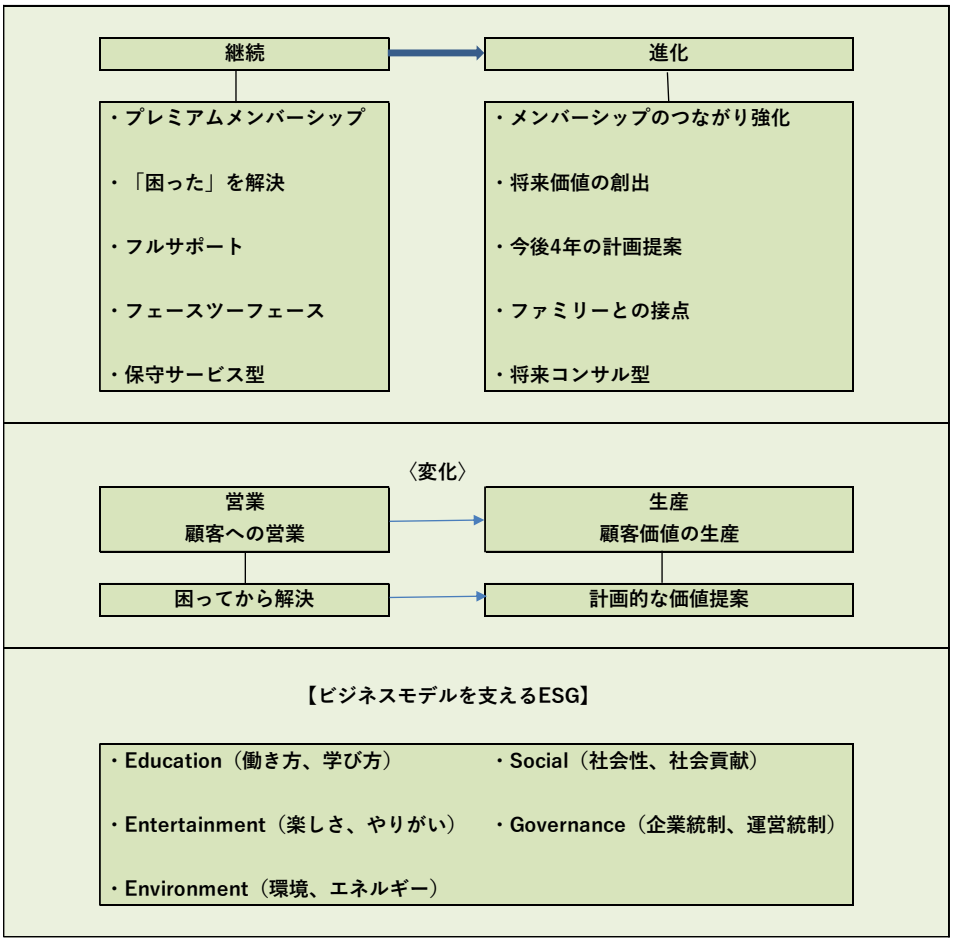
本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

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。

当社のマテリアリティとして、これら 5 つの価値提供を掲げている。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。

PCデポのビジネスモデルの進化



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、その台数に見合って、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う会員になって頂く。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ろう。

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。

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。

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。

NCS 会員 11.5 万世帯を拡大していく。デジタルライフプランナーの有資格者は 1000 人を超えた。次は 2000 人への拡大を目指している。またスマートライフ AO 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）くらしの安全を担保などである。

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

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 11.5 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 32.5 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本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。

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

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。

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。

SMARTLIFE MembersClub への施策

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

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 Sevres11　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。

「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 年にデジタルライフプランナー（DLP）が商標登録された。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、

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 の有資格者が増加

DLP 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、そのプロファイルをみると、1）男女比 67：33、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 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キ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 11.5 万人、まだ DLP がついていない顧客に専任担当がつくように会員を増やしていく。

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。

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、会員用の施設へ大きく

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。

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る。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	**・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	**・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**	**・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	**・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**

会員サービスの拠点数（従来の店舗）の数は 136 件で、1 年前と変わっていないが、PCDEPOT からスマートライフ店へのシフトが 3 件あり、これで従来の PCDEPOT という看板の店はなくなった。PC デポ パソコンクリニックについても拠点の入れ替えを行っている。

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。

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、MC 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。

施設（ベース）の状況

（件）

（期末ベース数）	2024.3	2025.3	2026.3
ピーシーデポスマートライフ	69	74	79
くらしのデジタル館	2	2	2
PC DEPOT	4	3	0
PC DEPOT パソコンクリニック	61	56	54
Key Station	1	1	1
合計	137	136	136

（注）他にFC(フランチャイズ)2件を有す。

「横濱 Key Station」（YKS）の活用

2022 年 2 月末に、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のマザー基地として、個々の拠点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、会員の自分の拠点で実現していく。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した価値提供、

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）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、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、適切に選べばよい。しかし、サービスと商品を組み合わせて、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 年後からになろう。

３．中期展開力　　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、内容が深掘りされている。

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、リスキリングへ向かっている。

「pcdepot2.0」に向けて、新ビジネスモデル・新規事業を公表

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。2025 年 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

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。

（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、みえない損失を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。

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。役割転換型学習メソッドによって、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ド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。野島社長の壮大な構想は、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、デジタルデバイドをなくして、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。

SD プロジェクト 20K を開始～人材 2 万人作ろう

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。

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 AO 校を開設～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 AO 校で、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 AO 校は今年 3 月末で 54 校が開校した。一般の人が受講できる拠点という意味で、今後とも拡大していこう。

AO 校での学習は入学時期を定めて、入学者を募集し、DLP を育てていく。全国の各 AO 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。

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みせようとしている。

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ARPUを上げていく方針である。

アカデミアモデルとしての学びの講座

（事例）
・AI共生・デジタル社会の教育必要論講座

・暮らしのデジタル生活安全入門講座

・家族で学ぶリテラシー入門講座

・家族で学ぶAIリテラシー入門講座

・個人事業主向けデジタル入門講座

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 で開催した。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った。

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た。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。

「みんなで輝け！日本選手権 2026」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、昨年 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 2026」が実施されよう。昨年 12 月 4 日の日経新聞

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。

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。

「輝け！ 日本の大学生選手権2026」（第2回）
～デジタルデバイドを攻略せよ～

・エントリー資格　：　大学公認のサークル・ゼミ・委員会などの団体
・主旨　：　デジタルデバイド日本の返上、デジタルで困っている人々にスマートライフを提供
デジタル化しても、若者がいるからみんな大丈夫な社会へ
・テーマ　：　日本のデジタルデバイド損失18兆円を価値に変えよう
そのための革新的な支援モデル（ビジネスモデル）を創出せよ
・ソリューション　：　これはアイディア募集ではなく、社会の仕組みを変えるリアルミッションである

＊活動資金　最大1000万円支援
＊生活者のスマートライフを支援する人材2万人創出プロジェクトの一環

◎2026年7月20日　1次エントリー締切
◎2026年12月12日　決勝戦開催、横濱 Key Station にて

〈2025年の結果〉

最優秀賞	清泉大学	（長野県）	清泉ワクスマ・プロジェクト
優秀賞	青山学院大学	（神奈川県）	社会情報学部吉田ゼミナール
	岐阜女子大学	（岐阜県）	メタバースクラブ未来を映す鏡プロジェクト
	東京大学	（東京都）	東京大学Diligent
	長岡崇徳大学	（新潟県）	ICTサポートサークル

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。①AI 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。

(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

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。

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。

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問提案、2)「商店主クラブ」による地域貢献の場作り、3) 会員家族に協力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。

「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、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。

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。商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。

商店主、個人事業主向け DX として、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、地域応援情報誌を作って、その魅力を紹介している。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。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。

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 DX

＊地域の商店主・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、商店主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

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 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（NCS 会員）はすでに 11.5 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、入会金はいらない。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。

かつての入会金は 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。

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。拠点には、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。

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。

一方で、これから会員になる人にとってはどうか。口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ろう。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こうとしている。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。プレミアムメンバーへの定額会費制でそのサービスを行う。

バランスシート

（百万円、％）

	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
流動資産	23823	26899	24478	22628	20205	22052	21903
現預金	8383	11408	10205	6785	4635	4138	5496
売掛金	9421	9364	10037	11777	12216	12496	13048
棚卸資産	5695	5704	3596	3659	2961	3489	3103
固定資産	9220	10324	13924	13551	11789	10102	12207
有形固定資産	4362	5213	8783	7989	6835	5734	5820
差入保証金	1639	1585	1532	1466	1432	1373	1331
敷金	1226	1648	1608	1564	1484	1409	1369
資産合計	33043	37224	38402	36180	32056	32384	34416
流動負債	5059	6436	5950	6125	5612	5605	7322
買掛金	875	869	878	856	621	1126	683
長短借入金(1年内)	1286	2187	2581	2581	2000	2200	4200
固定負債	2725	4268	6055	3463	1191	1286	1821
長期借入金	2071	3584	4854	2272	0	0	0
純資産	25259	26518	26396	26591	25252	25492	25271
有利子負債	3358	5771	7499	4853	2000	2200	4200
有利子負債比率	10.2	15.5	19.5	13.4	6.2	6.8	12.2

バランスシートは健全

2026 年 3 月期末で、総資産 344 億円、純資産 252 億円で自己資本比率は 73.4%と高い。当期に短期借入金が 20 億円増加している。期末の現預金は 54 億円で、前期末より 13 億円ほど増加している。現預金は 50 億円ほど確保しておきたいという財務方針に基づき、借入を増やした。

今後デジタルライフ会員向け関連事業で、アカデミアプログラムが本格化してくると、サブスク型なので、運転資金が増加してくる。それに対して、一定のフレキシビリティは確保しておきたいので、財務バランスでは余裕をもつようにしている。

2026 年 3 月期の営業キャッシュ・フローは 10 億円、投資キャッシュ・フローは 11 億円

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。

でほぼバランスしていた。

MBO の後、PC デポの株式は TNI（野島社長の資産管理会社）が 100%所有している。この TNI（関連当事者）への長期貸付金は 2026 年 3 月末で 22 億円ほどある。PC デポの親会社である TNI の銀行借入金について、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、この点について心配はいらない。

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 AO 校開設準備に向け、繰延資産として開発費が増加した。

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った。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。

キャッシュ・フロー

（百万円）

	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
営業キャッシュ・フロー	2029	3350	2393	1257	1292	1500	1057
税引き後利益	1905	1946	45	1126	-1466	1397	363
減価償却	752	794	901	1045	939	790	751
減損損失	0	114	14	456	1439	81	348
売上債権	-381	56	-944	-1739	-434	-281	-545
棚卸資産	-53	-8	2139	-63	698	-529	383
仕入債務	-80	-5	8	-21	-234	504	-442
投資キャッシュ・フロー	-949	-2072	-4539	-1366	-1133	-1076	-1163
有形固定資産取得	-729	-1665	-4352	-760	-651	-451	-279
有形固定資産売却					0	1149	0
無形固定資産	-272	-45	-109	-345	-185	-37	-149
短期貸付金					-	-1635	-
関係会社長期貸付金						-	-605
フリーキャッシュ・フロー	1080	1278	-2146	-109	159	424	-106
財務キャッシュ・フロー	-2238	1747	944	-3311	-2309	-921	1464
長短借入金	-1594	2414	1665	-2581	-2276	-578	2000
自己株式	5	-1	0	0	338	-	-
配当金	-644	-654	-706	-716	-356	-529	-528
現金・同等物の期末残高	8383	11408	10205	6785	4635	4138	5496

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。

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。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。

独自性の追求～関係人口の増加を目指した取り組み

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 11.5 万世帯から拡大する。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。

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～会員株主会を検討

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ーバ型の展開である。

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う。将来の株主作りにも役立てるという意図もある。

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．当面の業績　　MC 会員の獲得に向け先行投資が続く

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、ARR、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)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		2026.3	
	NCS	全体	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	131	188
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	11.5	32.5
ARPU（円/月）	8053	3500	8193	3798	8304	3935	8567	4075	8977	4442	9438	48
CRR（%/月）	99.6	99.1	99.7	99.1	99.6	99.2	99.5	99.1	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

2025 年 3 月期は好転

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た。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

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。

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 AO」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、11.7 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。

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。

2026年3月期に実行した施策

1.アカデミアモデルへのシフト～ノウハウと知財の蓄積
- スマートライフ学、スマートライフデザイン学を中核に、学びの会員倶楽部に移行
- 旧来の物販サービス店舗は会員専用施設へ
- 会員向け定期講習の開催
- 地域ごとの情報誌の発行やオンライン配信
- 独自の技術的・教育的資産の形成

2.デジタルライフプランナーの資格普及
- 独自開発の資格で、デジタル社会のスキルを習得
- 世界標準を目指す資格設計と人材育成の体制作り
- 2026年3月末で有資格者1011名

3.AO校による教育学習環境の整備
- コミュニティを基盤とした教育機会の提供
- AO校54校、うちDLP資格取得認定校48校
- デジタル生涯学習や職業訓練の加速

4.Windows10サポート終了への対応
- 2025年10月終了、対象会員の想定台数8万台
- 会員宅への訪問も含めて対応
- 2025年10月以降も対応を継続

前 2026 年 3 月期は先行投資を優先

前 2026 年 3 月期は、アカデミアモデルを構築し、そのスタートを宣言した。デジタルライフプランナーの資格を有する人材は 1000 名を超えてきた。スマートライフを推進する人

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。

材作りの拠点となるSMARTLIFE AO校は、54校が活動を開始した。

従来の店舗はスマートライフを楽しむための会員へのサービス拠点に一新し、地域のデジタル生活を、安全講習などを通してサポートしている。会員向けの情報発信を強化し、スマートライフ教育研究所を軸にノウハウと知的財産を着々と開発している。

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た。Windows11への移行を進めた。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PC 8万台が対象となった。デジタルライフプランナーに相談しながら、サービスの高度化を進めた。

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	6313	
営業利益	2025.3	-104	405	484	407	（百万円）
	2026.3	230	455	289	151	
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	131.6	
NCS	2025.3	12.0	11.8	11.8	11.7	（万人）
	2026.3	11.7	11.8	11.7	11.5	
ARPU	2025.3	8723	8816	8920	8977	（円/月）
	2026.3	9074	9157	9259	9438	
CRR	2025.3	99.54	99.56	99.63	99.48	（%/月）
	2026.3	99.59	99.56	99.53	99.51	

2026年3月期は、売上高26899百万円（前年度比+2.9%）、営業利益1125百万円（同-5.6%）、経常利益1292百万円（同+3.7%）、純利益309百万円（同-59.6%）となった。

主力のデジタルライフ会員関連事業が、会員家族向けで増加傾向にある。会員1人当たり売上に当たるARPUが着実に増加した。Windows10 のサポート終了に伴う売上増も寄与した。

しかし、営業利益は小幅減少した。この要因は、1）社内人材の定期昇給（+7%）、2）自社のWindows11への入れ替え、3）情報誌などマーケティング費用の増加、4）AIライセンスなどへの投資に力をいれたことによる。

とりわけ、アカデミアモデルへシフトに向けた先行投資を行ったことによる。先行費用は

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。

4Q に多目に発生したので、4Q の営業利益が大きく減少した。

NCS の会員は 11.5 万人と微減であったが、ARPU は 9438 円/月/人と、1 年前に比べて+5.1%上昇している。継続率（CRR）は 99.51%（前期 99.48%）と極めて高い。

純利益が大幅減となった理由は、特別損失として減損が 348 百万円ほど発生したことによる。これは、のれん等の減損で 146 百万円、不採算店舗の設備等の減損などによる。

拠点は従来のような製品販売には全く力を入れず、会員向けサービスにシフトしている。これによって、136 拠点のうち 16 拠点が赤字となり、その収益性に見合って減損を計上した。拠点を撤退するつもりは全くないので、会員サービスの強化と会員増の増加で乗り切っていく方針であり、その方向に問題はない。

業績予想

（万人、百万円、%）

	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	2027.3（予）
NCS会員数（期末）	11.7	12.3	12.1	11.7	11.5	12.0
売上高	33024	30254	26963	26141	26899	28000
粗利益	17237	17428	15900	15556	15810	16300
対売上比	52.2	57.6	59.0	59.5	58.8	58.2
販売管理費	15786	15583	15022	14363	14684	15000
対売上比	47.8	51.5	55.7	54.9	54.6	53.6
営業利益	1451	1844	878	1192	1125	1300
対売上比	4.4	6.1	3.3	4.6	4.2	4.6
経常利益	1519	1787	850	1246	1292	1400
対売上比	4.6	5.9	3.2	4.8	4.8	5.0

（注）（予）はアナリスト予想

今 2027 年 3 月期はアカデミアモデルにシフト

今 2027 年 3 月期は、Windows11 への入れ替え需要は一巡してこようが、デジタルライフ会員向け関連事業は着実に進展しよう。とりわけ ARPU の増加がリード役になろう。人材投資は増加し、新事業へのマーケティング投資も増えるが、営業利益は増加基調となろう。

今 2027 年 3 月期はアカデミア事業を本格化していく。野島社長は、これを現代の「読み書き」と称している。昔の寺子屋では‘読み書き’が学びのベースであったが、いわばデジタル版の識字率を上げて、自由に読み書きができるようにしよう。それが、スマートライフのベースとなる。

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（教材）は揃ってきたので、これを会員向けや新たな顧客（アカデミア、地域、ファミリー）に学びの機会を提供していく。今年秋あたりから、会員の募集が始まろう。講座方式で、AO 校などで継続的な学習を

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。

提供する。月額 6000～7000 円でデジタルライフに関わる様々な領域を学ぶことができる。来期には、このアカデミアビジネスが本格的に売上に立つことになろう。

2027 年 3 月期は、1）デジタルライフプランナー(DLP)2000 人を目指して、人材の育成、普及に力を入れる、2）アカデミア事業を立ち上げ、自治体や企業とも協働プロジェクトを開始する、3）会員向け教育プログラム、伴走型サービスで、単発売上に依存しない、継続的で安定的な収益基盤作りに力を入れていく。

今後の実行戦略

1.人材基盤づくり
- **デジタルライフプランナーの育成普及**
- **スキルの可視化とキャリア形成の支援**
- **DLP2000名への拡大**

2.アカデミア事業の拡大
- **スマートライフ学、スマートライフデザイン学を中核に本格化拡大**
- **教育機関へのプログラム導入、自治体・企業との共同プロジェクトの推進**
- **「現代の読み書き」として誰もが身に付ける**

3.収益エコシステムの確立
- **学習プログラムの収入、DLPによるサポート収入の増加**
- **教育プログラムと伴走型サービスによる継続的・安定的な収益基盤の確立**
- **SROI(投下資本社会リターン)の観点からみた社会的価値と収益の両立**

サブスクモデル効果は次第に顕在化

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 AO 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、売上高は増加しても、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

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。

様式が加速する中で、新規メンバーの獲得がカギを握る。

新しい顧客を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、その時期になれば拠点の担当者と話が進むことになる。こういうビジネススタイル作りが浸透しつつある。

スマートライフ学必要論

＊大学レベル、国際基準の教養を、お茶の間で語る
- **90分/回、全6回、SMARTLIFE AO校にて**
- **定員100名、1家族2名まで、講座料金7.5万円/人**

＊主な内容
- **なぜスマートライフ学が必要か**
- **AI共生社会と教育の緊急課題とは**
- **スマートライフ学とスマートデザイン学の役割**
- **親子共学、GIGAスクール、社会人のリスキリング**
- **シニア世代のデジタル自立と社会参加**
- **地域コミュニティがハブに**
- **企業内教育、高度専門職にとってのスマートデザイン学**
- **大学におけるAI共生時代の専門人材**
- **今後の発展に向けて**

５．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

新規メンバーの獲得と ARPU の増加に注目

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。

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。

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。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

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。

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、ARPU の継続的増加の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。