

「ピーバンドットコムが切り開く2030年の未来」
長期ビジョンに基づく中期経営計画

2021年12月10日

株式会社ピーバンドットコム
(証券コード：3559)

Contents

Chapter 1 Mission、Vision、Value、そしてビジネスモデル

Chapter 2 成長戦略と中期経営計画

Chapter 3 コーポレートガバナンス体制とサステナビリティ経営の強化

Appendix

Mission、Vision、Value、 そしてビジネスモデル

Chapter 1

経営理念(Mission)、経営目標(Vision)、行動規範(Value)

経営理念 (Mission)

開発環境をイノベーションする

Innovation for products development.

経営目標 (Vision)

誰でも簡単にアイデアを具現化できるサービスの提供

— GUGENプラットフォームの構築 —

行動規範 (Value)

ワクワクするチャレンジを選ぶ

誠実で素直な気持ち、感謝の心とユーモア、思いやりと協調性をもち、

努力を惜しまず、成果はみんなできちあう

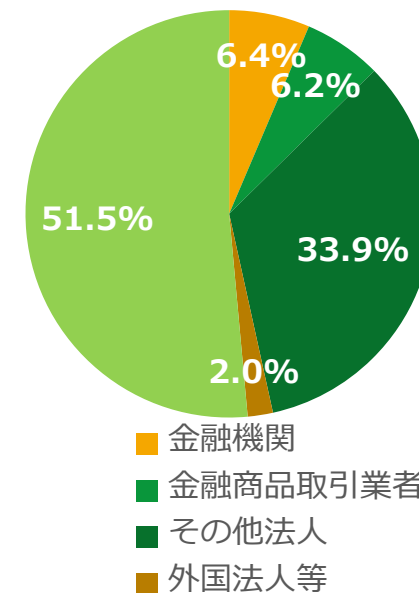
株式会社ピーバンドットコム

2002年4月創業、少数精鋭運営のプリント基板EC商社

社名	株式会社ピーバンドットコム
本社	東京都千代田区五番町14 五番町光ビル4F
資本金	175,056千円（2021年11月末時点）
従業員	33名（正社員28名・臨時雇用5名）
事業内容	プリント基板のEコマースサイト P板.com（ピーバンドットコム）を中核事業とした "GUGENプラットフォーム"の運営
代表者	<p>代表取締役 田坂 正樹</p> <p>略歴</p> <p>1971年 東京都日野市で生まれる</p> <p>1995年 多摩大学 経営情報学部 卒業</p> <p>1995年 株式会社ミスミ入社、EC事業立上げに参画 (現：ミスミグループ本社 証券コード9962)</p> <p>2000年 同社退社、複数企業の事業立上げに関与</p> <p>2002年 当社設立</p> <p>2017年 東証マザーズ上場</p> <p>2019年 東証1部に市場変更</p>



株主構成2021/9末



株主名	保有割合 %
1 株式会社インフロー	32.8%
2 田坂 正樹	10.0%
3 日本マスタートラスト信託銀行	5.4%
4 楽天証券	2.2%
5 加藤憲一	2.0%

ビジネスモデル：プリント基板ECから進化したモノづくりを支えるプラットフォームビジネス

・モノづくりの上流から下流までを一気通貫する「GUGENプラットフォーム」

誰でも簡単にアイデアを具現化できるサービスの提供

— GUGENプラットフォームの構築 —



ビジネスモデル： ピーバンドットコム の7つの強み

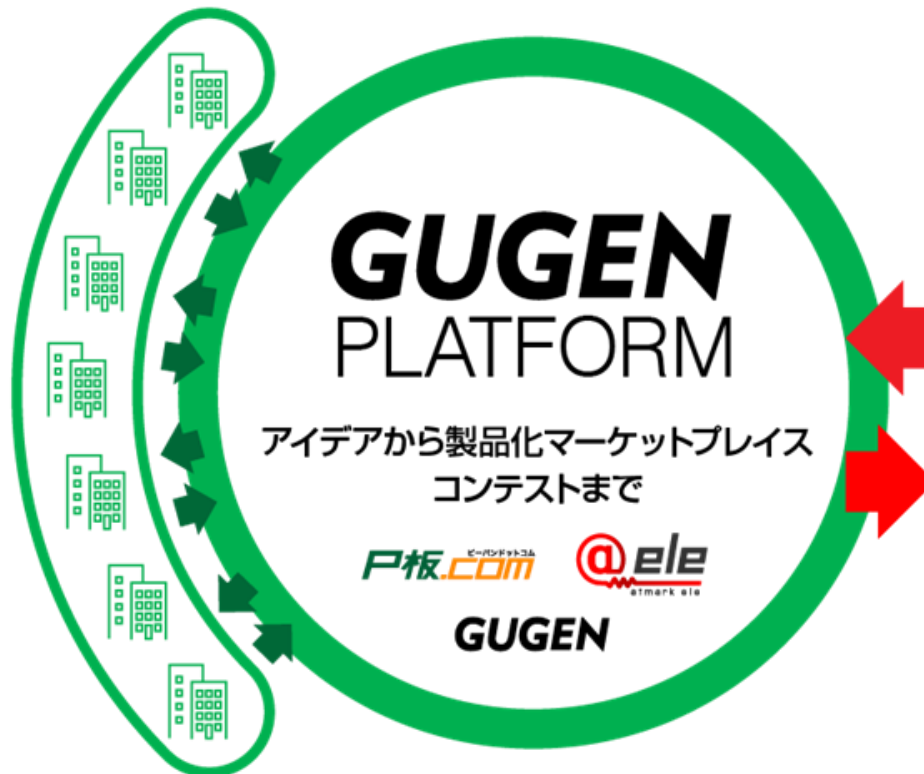
1. **ニッチトップ**：ベンチャービジネス試作プリント基板で**圧倒的シェア**
2. **利便性**： **24時間365日発注可能**
3. **信頼性**： **納期遵守率99%を維持**
4. **高品質**： **ISO9001規格認証に裏付けされた高品質製品・サービス**
5. **多商材**： **次世代技術に対応できるリジット基板・フレキシブル基板・メタル放熱基板、ハーネス、筐体の取扱**
6. **持たない経営**： **ファブレス経営により高い資本収益性を維持**
7. **顧客基盤**： **取引実績25,500社**

ビジネスモデル：GUGENプラットフォームによる 企業成長と社会課題解決の実現

- ・ 利便性の高いプラットフォームによる、**ワンストップでスピーディーな資材調達**
 - ・ オーダーメイド品であるプリント基板をWeb上で提供できる仕組み
 - ・ メーカー側の「顧客獲得工数」とユーザー側の「資材調達工数」、双方の課題を解消
- ⇒ **GUGENプラットフォームで、企業成長と社会課題解決の同時実現**

メーカー 国内外30社

- ✓ 集客の営業コスト不要
- ✓ 見積り作業なくなる
- ✓ 安定した受注が見込める
- ✓ 統一された仕様で効率的に製造

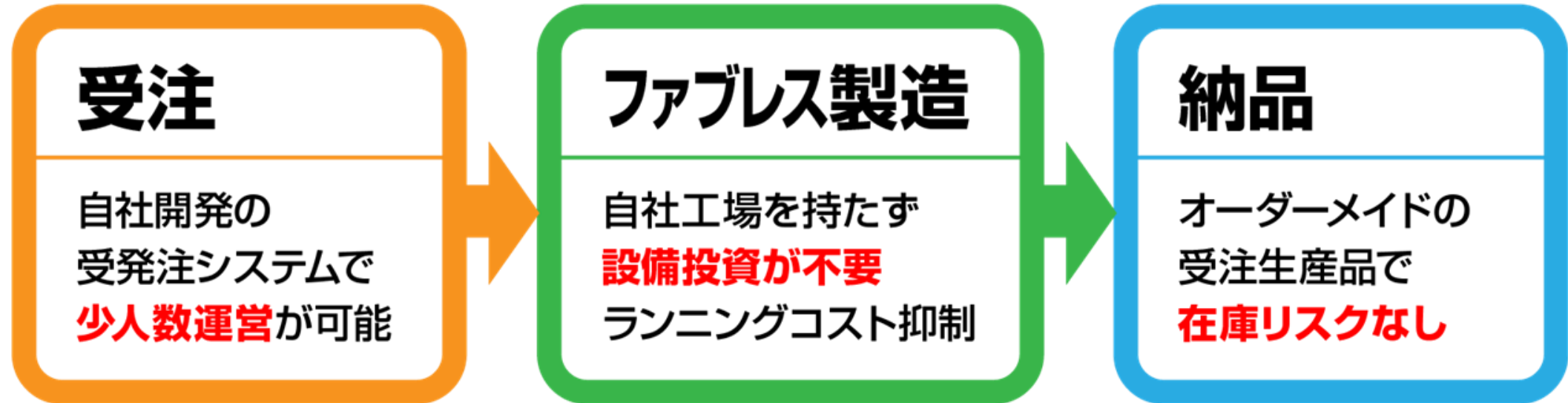


納品遵守率99%超

25,500社の
ユーザー

- ✓ いつでもどこでも見積注文ができる
- ✓ 見積り交渉不要
- ✓ 安価に利用できる

ビジネスモデル： 持たない経営による高効率経営の実現



**業務効率化と固定費の抑制で
収益性の高いビジネスモデル**

ビジネスモデル：中小・スタートアップ企業のDXを実現する製造プラットフォーム

〈従来の購買方法〉

営業マンとの対面交渉で見積提示、発注に至る



仕様・価格交渉など、開発者の負担が大きい
もっと手軽に基板の作成を行いたい!

価格が不明瞭で、交渉はメーカー主導

高額なイニシャル費用が掛かる

納期は工場ラインの繁忙状況に左右される

纏まった枚数がないと受け入れられない

〈当社サービス〉

ウェブサイト上で自動計算で見積提示、発注出来る



明朗会計で、余計な交渉が不要!
誰もが手軽に基板を作成出来るサービス

仕様で価格が決まる

イニシャル費用が無料

仕様で納期が決まる

1枚から注文可能

成長戦略と中期経営計画

Chapter 2

ピーバンドットコムが2030年にありたい姿

「誰でも簡単にアイデアさえあればモノが具現化できるサービス（世界）の提供」

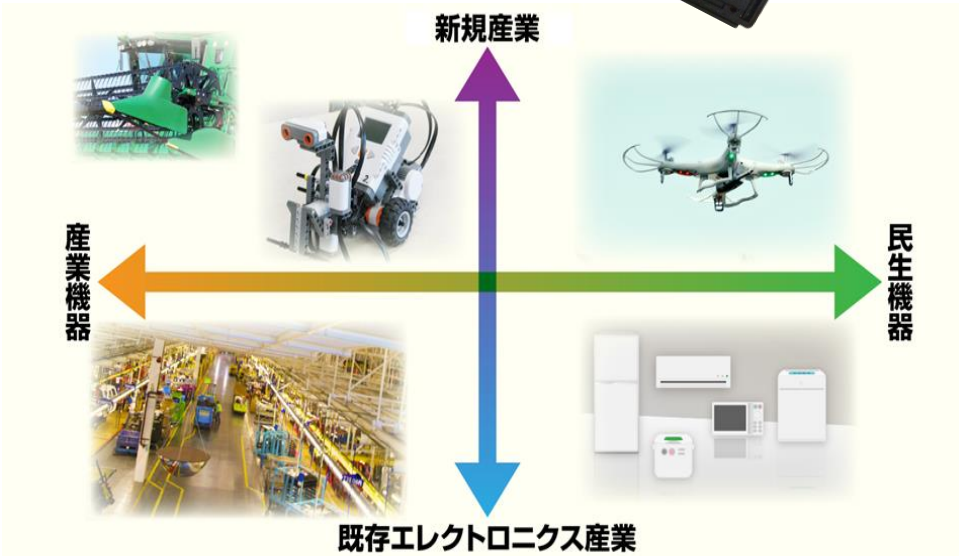
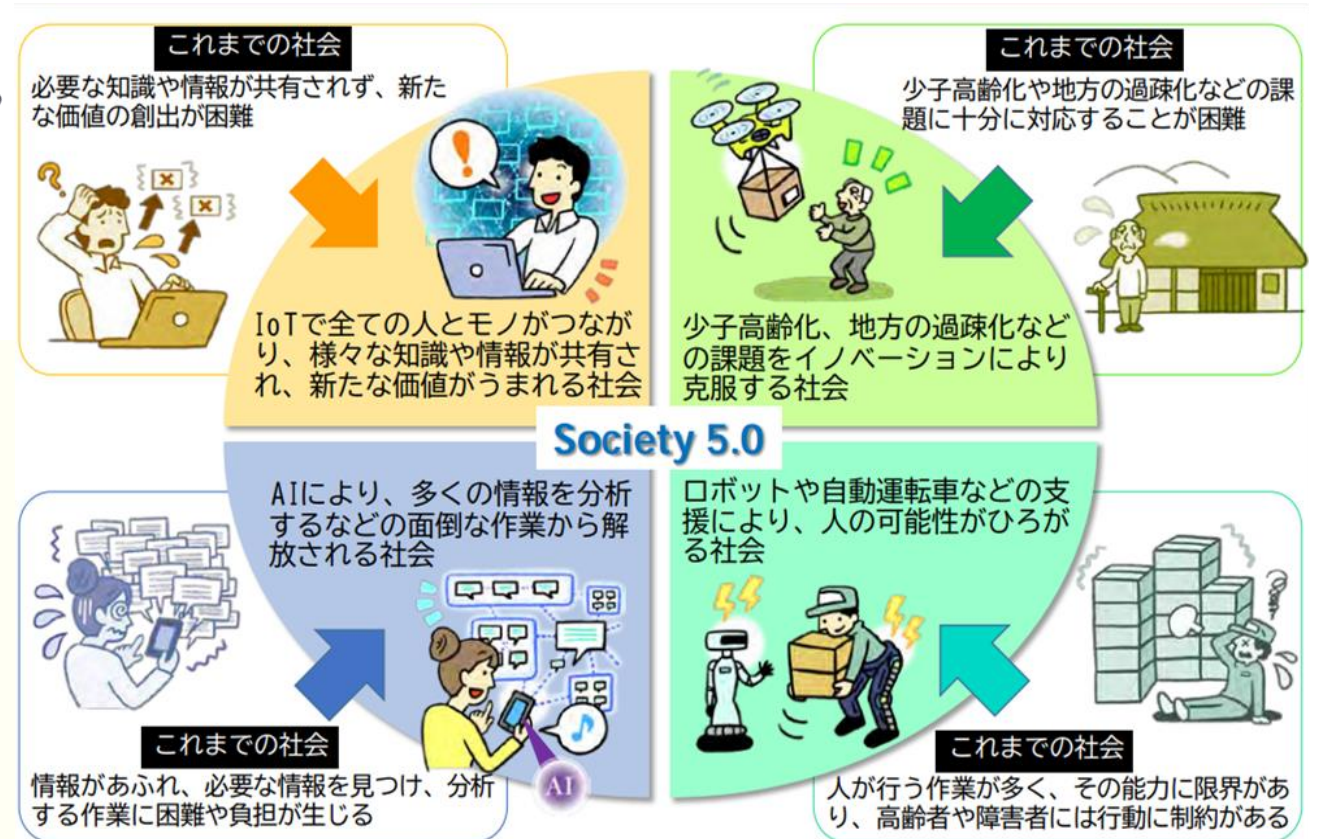
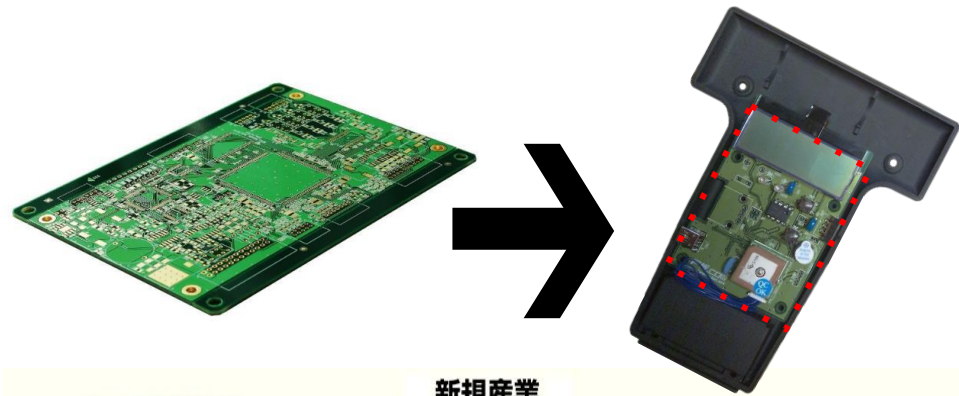
われわれピーバンドットコムは、世の中になくシンプルでわかりやすい仕組みを構築し、社会のより良い開発環境に貢献することが使命であると考えます。AIやIoTといったテクノロジーが既存産業に大きな変化をもたらし、新たな価値が創造されるこれからの社会、イノベーションの担い手は広がり変化を見せつつあります。

私たちが目指す姿は「お客様の思いに寄り添って、アイデアを形にすることができるマルチ・コオーディネーター」。GUGENプラットフォームが展開するサプライチェーン、エンジニアリングチェーンを通じて、誰でも簡単にアイデアを具現化できる仕組みを実現し、活力ある経済と希望ある社会に貢献していくことが私たちの願いであり、目標です。



市場の成長可能性：私たちの生活を支えるとともに、新たな社会を切り開くために不可欠なプリント基板

- ・プリント基板は、私たちの生活を支える**“あらゆる電子機器”**に必ず使われている
- ・製品の性能をコントロールする心臓部であり、**製品ごとにすべてオーダーメイド**が特徴



出展：内閣府ホームページ

市場の成長可能性：幅広い産業の発展と新成長分野を支えるピーバンドットコム

幅広い産業の発展に貢献



新成長分野での企業を支援

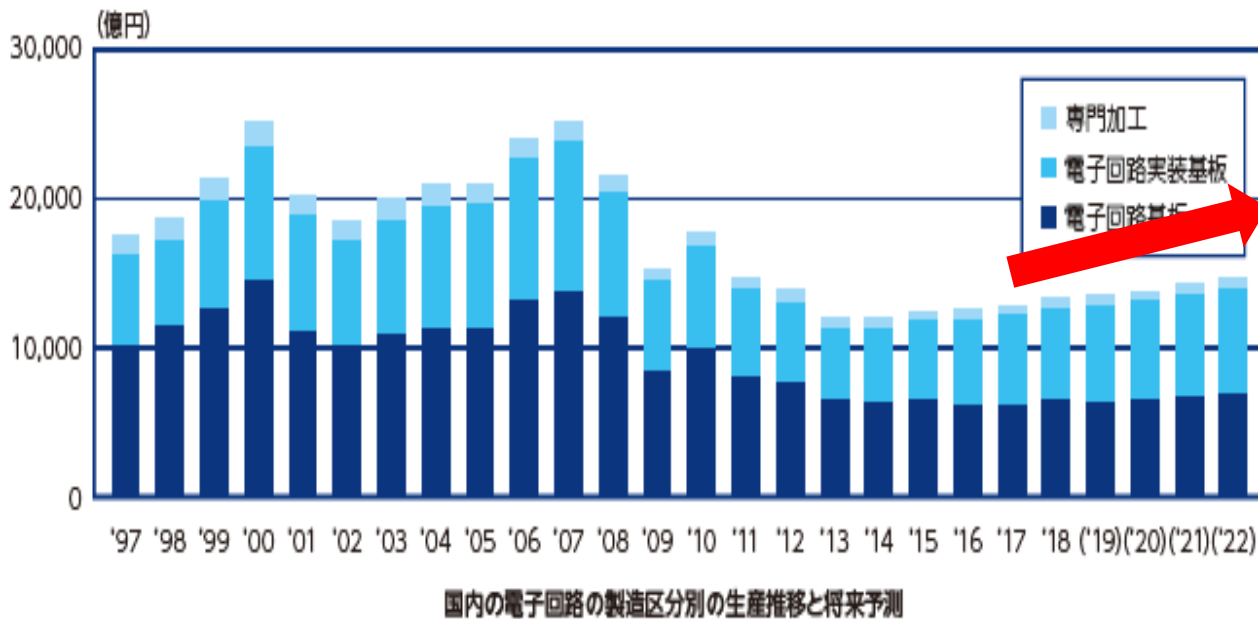
+



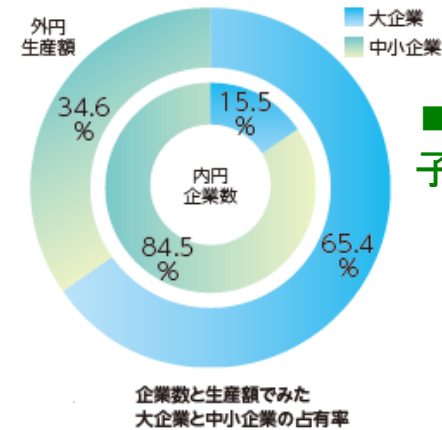
分散されたプリント基板EC利用顧客層の中で、特に多くを占めるのが**産業機器系**
計測・測定機器、通信機器、半導体設備関連は不動の上位集団

市場の成長可能性：プリント基板は成長分野 電子回路市場は今後も継続成長が予想されている

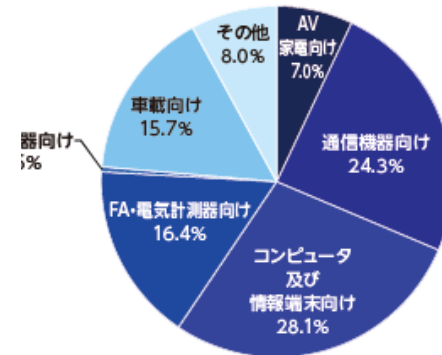
- DX化によるIoT、情報端末市場の拡大に加え、5Gの進展、EV化、Society5.0の推進などにより**電子回路市場は拡大傾向**



出所：「2020年日本の電子回路産業」一般社団法人日本電子回路工業会



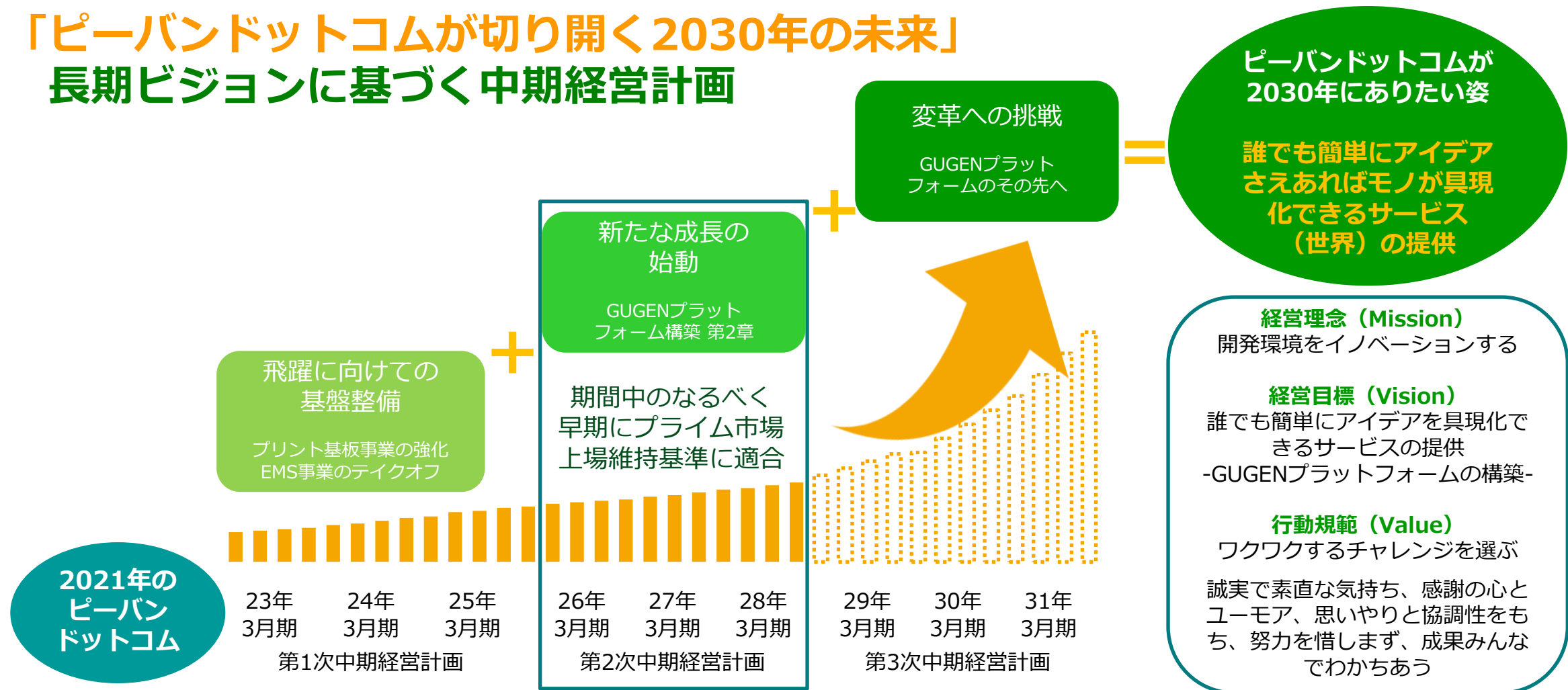
- 2019年の国内の電子回路基板、電子回路実装基板市場は**13,698億円**
規模別では、
中小企業 約**4,740億円**
大企業 約**8,958億円**



- 2019年の用途別：
コンピュータ・情報端末向けがトップ
- 今後の成長領域は**医療向け、車載向けが2桁成長の予測**

「2030年のありたい姿」の実現には、 従来とは異なる次元と発想の成長戦略が必要

「ピーバンドットコムが切り開く2030年の未来」 長期ビジョンに基づく中期経営計画

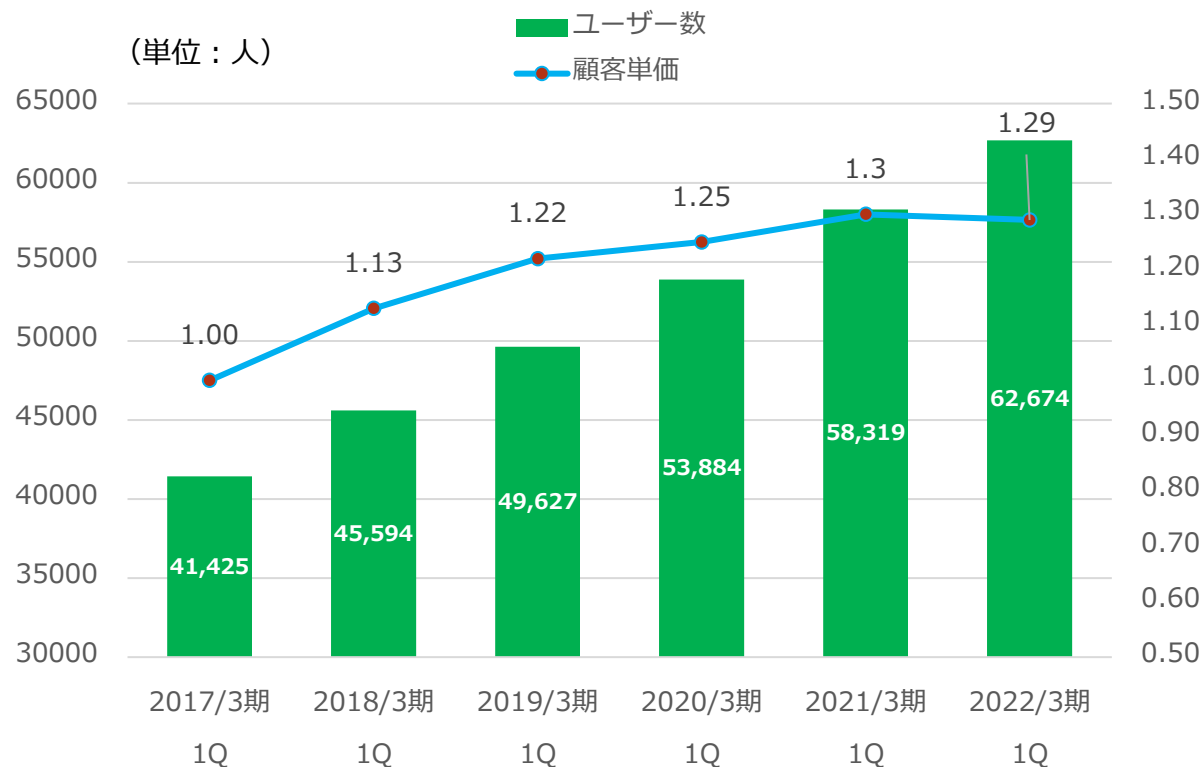


「ピーバンドットコムが切り開く2030年の未来」 長期ビジョンに基づく中期経営計画 全体像

中期経営計画の コンセプト	第1次 中期経営計画（23/3期～25/3期） 飛躍に向けての基盤構築	第2次 中期経営計画（26/3期～28/3期） 新たな成長の始動 GUGENプラットフォーム構築 第2章	第3次 中期経営計画（29/3期～31/3期） 変革への挑戦 -GUGENプラットフォームのその先へ
1. 基本方針	既存事業の拡大・強化を主体とする 「地に足の着いた」事業戦略を展開	第1次中計での基盤強化を活かし、M&Aを含めた戦略的 事業提携を加速させる	GUGENプラットフォームを軸にした事業成長と、より良い開発環境の協創 当社Visionの追及。社会課題解決を目指し、希望ある社会の実現を目指す
2. 事業展開の戦略	プリント基板事業の拡大	存在感あるプリント基板総合EC商社の地位 確立	サステナビリティ課題解決する製品・サービス、 最適なアイデアの具現化
	EMS事業のテイクオフ	GUGENプラットフォームの構築加速	HW開発をベースとしたSI事業への展開
	「第3の事業の柱」の探索と種まき	「第3の事業の柱」のテイクオフ	効率的なファブシステムの構築
3. 戦略投資と事業提携の 加速	人材育成などによる人的資本の強化 知的資本投資による仕組みの強化	「戦略投資と事業提携の判断基準」に基づく M&Aを含めた展開の強化	事業成長と課題解決の両立を目指す新規事業への 投資を加速
	思いを共にするパートナーとの事業提携検討	「第4、第5の事業の柱」の探索と種まき実施	思いを共にするパートナーとの事業提携検討
4. KPIマネジメント	売上成長KPI（売上高、購入客数、単価、事業別シェア、LTV）	売上高成長率・年率10%の定着	
	収益管理KPI（営業利益率、ROE（ROIC））	営業利益率15%、ROE（ROIC）ターゲット15%超 EBITDA成長率、長期EVAなどもKPIとして設定を検討（投資比率を中期的に15～30%に抑制、戦略投資・M&Aなどによる新規事業進出にあたっては、中期的ROIC15%超をハードルレートに想定）	
		品質管理KPI（クレーム発生率、納期遵守率）	

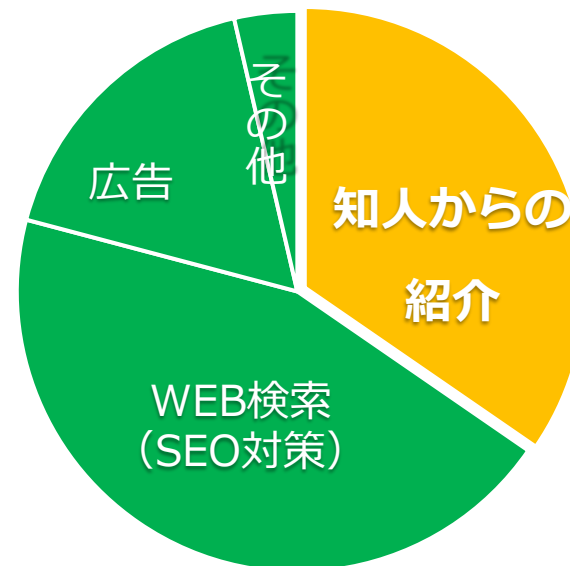
順調に拡大してきた顧客基盤： クロスセルの促進が売上成長のカギ

- 実績と信頼を背景にユーザー数は順調に拡大
- 製品の高度化・多商材化などにより客単価も増加傾向（直近は新型コロナウイルス感染拡大影響）
- 複数サービスのクロスセルによる客単価の伸長が売上成長につながる



*顧客単価は2017/3期を1.00とした場合の指数表示

ユーザー登録の経緯



約4割が「知人からの紹介」で登録、
獲得に掛かるコストが少なく効率的

第1次中期計画（23年3月期～25年3月期）

「飛躍に向けての基盤構築」

1. 基本方針

- ・ 「新たな成長に向けての基盤構築」のため、既存事業の拡大・強化を主体とする地に足の着いた事業戦略を展開

2. 事業展開の戦略

(1) プリント基板事業の拡大

- ・ 「中小企業向け試作基板EC商社」のブランドイメージから脱却
- ・ ターゲット顧客への訴求強化。顧客・製品特性に合わせたきめ細やかなサポートによるシェア拡大戦略
- ・ AI解析によるビックデータの最大限活用

(2) EMS事業のテイクオフ

- ・ プリント基板事業に次ぐ「第2の事業セグメント化」
- ・ エンジニアリングネットワークの強化（開発、部品調達、量産機能）
- ・ ハードウェアスタートアップ企業との相互成長モデルの構築

(3) 「第3の事業の柱」の探索と種まき

- ・ データ管理や部品在庫管理など、業務負荷の高い業務を仕組みでサポートする事業

第1次中期計画（23年3月期～25年3月期）

「飛躍に向けての基盤構築」

3. 戦略投資の拡大と事業提携の検討

- ・ 「キーパーソン」の獲得、人材育成による人的資本の強化
- ・ 思いを同じくする良きパートナーとの事業提携の検討

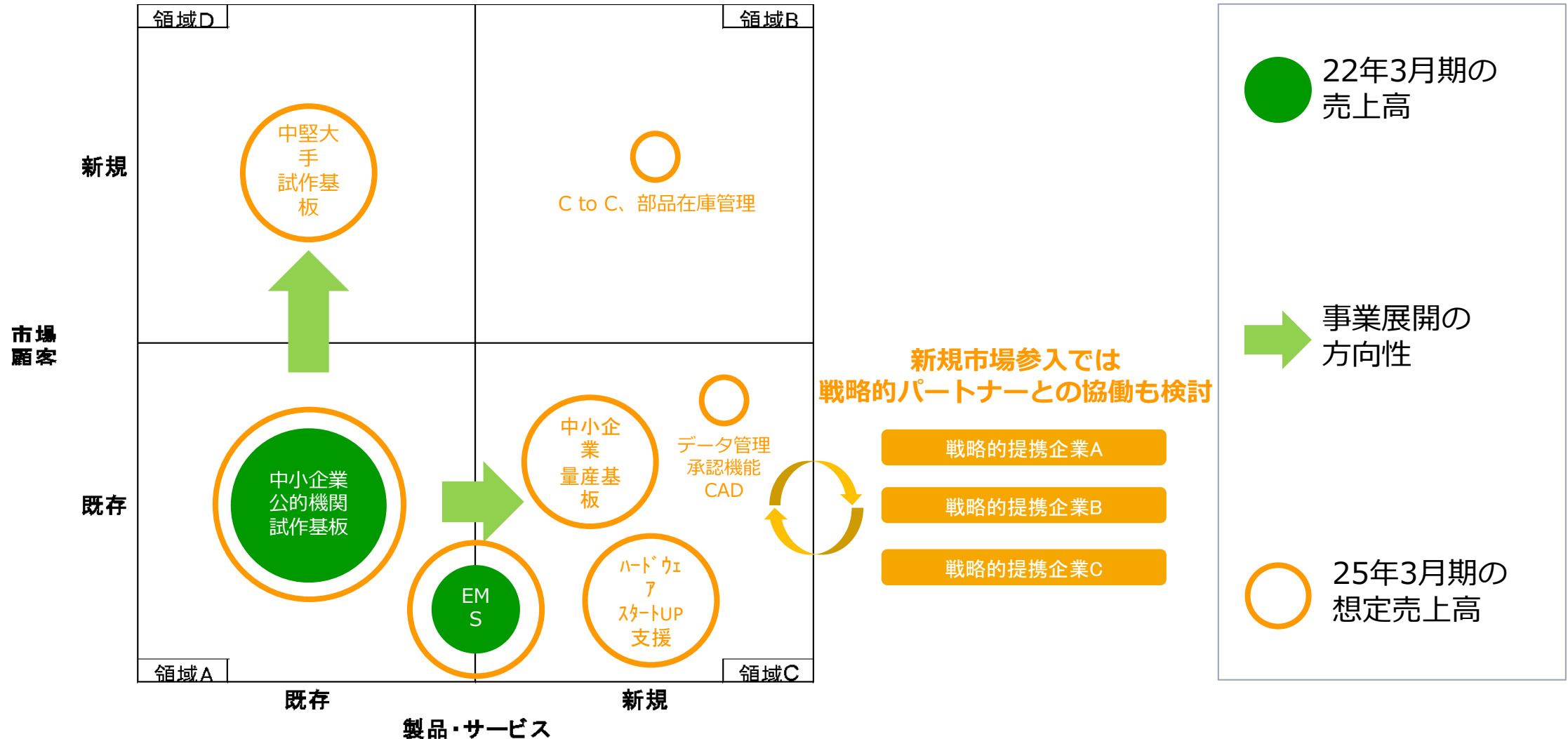
4. KPIマネジメント

- ・ 売上成長KPI（売上高、購入客数、単価、事業別シェア、LTV）
- ・ 収益管理KPI（営業利益率、ROE（≒ROIC））
- ・ 品質管理KPI（クレーム発生率、納期遵守率）

第1次中期計画（23年3月期～25年3月期） 計画数値

		業績推移		第1次中期経営計画		
		21年3月期 (実績)	22年3月期 (見込み)	23年3月期 (計画)	24年3月期 (計画)	25年3月期 (計画)
売上高	(億円)	19.9	19.7	21.3	24.2	26.8
営業利益	(億円)	2.0	2.0	2.3	2.2	2.8
純利益	(億円)	1.4	1.4	1.6	1.6	2.0
主要KPI						
売上高成長率	(%)	-6.8	-0.8	年率+10%		
営業利益率	(%)	10.3	10.1	10%以上		
ROE	(%)	11.5	11.4	12.5%以上		

第1次中期計画（23年3月期～25年3月期） 事業展開の戦略

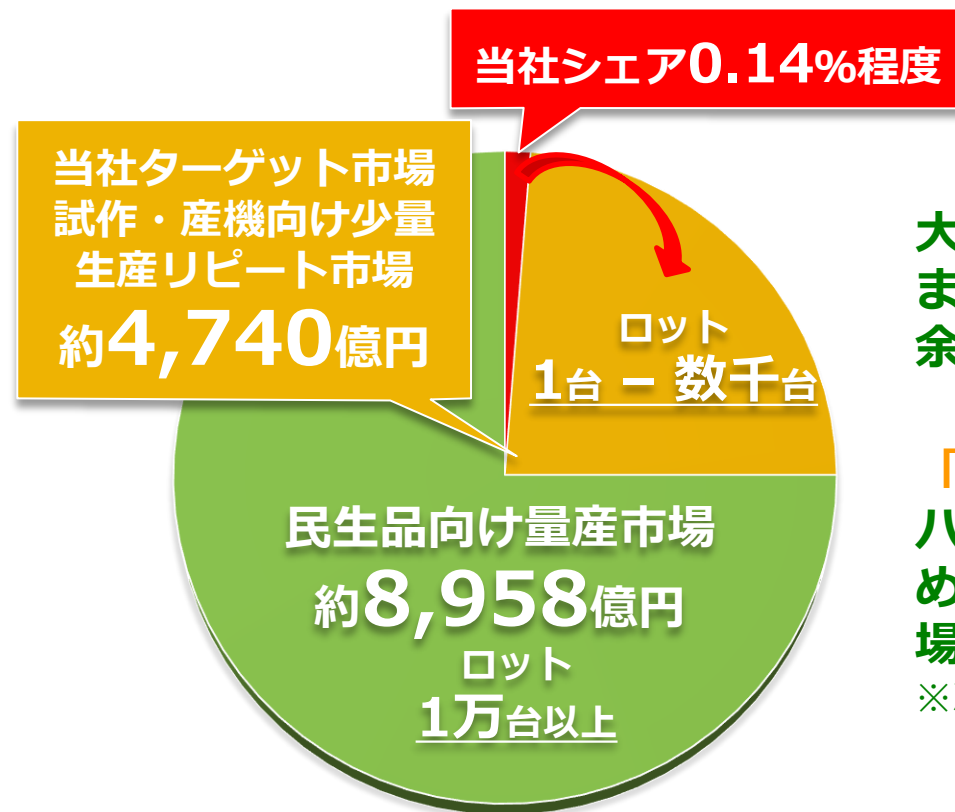
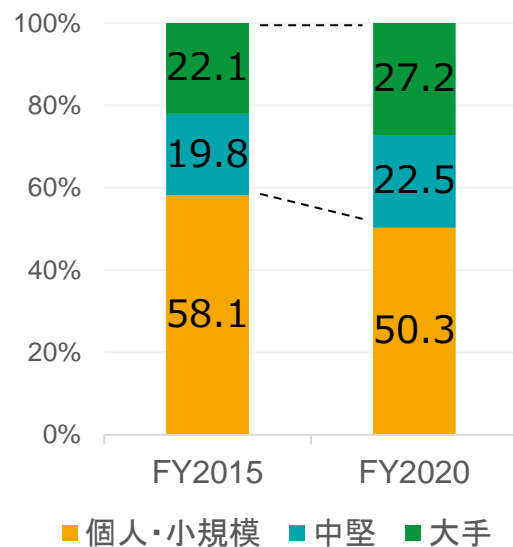


第1次中期計画（23年3月期～25年3月期） 具体的な施策：プリント基板事業①

中小企業向け試作基板EC商社からの脱却

- ①競争力ある試作基板分野での中堅・大手企業の受注拡大
- ②中小企業など既存顧客のきめ細やかなサービス提供による、複数サービス利用での顧客単価増加

当社の顧客規模別売上構成は
大手・中堅企業が約5割まで拡大、
中小企業向けからの転換期



大手・中堅「企業内」に
まだ多くの試作基板受注拡大
余地がある

「仕組み」×「人間」(*)の
ハイブリッドで水平展開を進
め、競争力のある試作基板市
場のシェア拡大を図る
※次のページより説明

第1次中期計画（23年3月期～25年3月期） 具体的な施策：プリント基板事業②

「仕組み（知的資本）×人間（人的資本）」のハイブリッド化により
大手・中堅市場シェア拡大を図る

「知的資本」の強化

①ユーザビリティの向上

- ・ webサイトのUI（ユーザーインターフェイス）改善でより使いやすく
- ・ 基板データのAI自動解析システム開発で、注文手続工数を削減

②DX時代のデータ保管を支援するサービス

- ・ 基板製造データの一元管理でクライアントサービス強化

③マーケティング・オートメーション ※発信情報を消費者ニーズに合わせ変化させるデジタル・マーケティング手法

- ・ AI解析によるビッグデータを駆使したマーケティングの強化

「人的資本」の強化

①クライアント対応に人材をシフト

- ・ サポート業務をDX化で改善しクライアントの深堀り取引拡大、営業利益率10%以上を維持

第1次中期計画（23年3月期～25年3月期） 具体的な施策：EMS事業

製品開発に重要な技術を保有する企業群と提携、
ファブレスによる独自のサプライチェーンを構築し、EMS受注の拡大促進

「企画・開発力」の強化

- ①業務提携を含めた**エンジニアリングネットワーク強化**
- ②**戦略投資・事業提携**による人的資本投資
- ③GUGEN Crowdの開発加速

「部材調達力」強化による「安定的な量産体制」構築（半導体不足への対応は喫緊の課題）

- ①提携メーカーとの関係強化
- ②**量産力ある企業**と戦略的提携

ハードウェアスタートアップ企業との相互成長

- ①新たな技術革新と企業成長の融合と促進

第1次中期計画（23年3月期～25年3月期） KPIマネジメントの強化：3段階のKPIを設定

高収益率を維持しながらの売上成長の追求

- ・ 営業利益率：10%以上（第2次中計以降は15%目標、NOPATに占める投資キャッシュフロー比率を15～30%に抑制）
- ・ 売上成長：持続性ある年率10%成長の基盤構築

資本収益性目標としてのROE（≒ROIC）

- ・ ROE：12.5%（>加重平均資本コスト10.5%）
- ・ 資本コストを安定的に上回る資本収益性の確保
- ・ 資本収益性に基づく事業ポートフォリオ管理（新規事業進出の戦略投資・M&Aにあたっては中期的ROIC15%をハードルレートに想定）

ボトムアップKPIの改良とトップダウンKPIとの連動強化

- ・ 従来のKPI（市場セグメント別の売上数量、単価、シェア）に加えて、LTV(Life-time Value：顧客生涯価値)やABC（Activity Based Costing）などのKPIを導入し、従来以上に効率的な顧客管理を導入

第2次中期計画（26年3月期～28年3月期）

「新たな成長の始動ーGUGENプラットフォーム構築 第2章へ」

1. 基本方針

- ・ 第1次中計での基盤強化の結果を活かし、GUGENプラットフォームは、新たな成長に向けて始動。第2次中計では、M&Aを含めた戦略的事業提携を加速させる
- ・ 計画期間中のなるべく早い時期に、プライム市場への上場維持基準を達成する

2. 事業展開の戦略

(1) 存在感あるプリント基板総合EC商社の地位確立

- ・ 大企業・中堅企業のシェア拡大

(2) GUGENプラットフォームの構築 第2章

- ・ EMS事業の売上増大
- ・ 部品調達力の一段の強化と「プリント基板製造EMS企業」としての地位確立
- ・ 「戦略投資」×「戦略的提携」によるサプライチェーン全体での弱点克服

(3) 「第3の事業の柱」のテイクオフ

- ・ 新規事業の拡大・強化
- ・ 企画・開発分野における知的資本・人的資本投資の強化

第2次中期計画（26年3月期～28年3月期）

「新たな成長の始動ーGUGENプラットフォーム構築 第2章へ」

3. 戦略投資と事業提携の加速

- ・ 「戦略投資と事業提携の判断基準」に基づき、M&Aを含めたGUGENプラットフォームの構築を加速
- ・ 「第4、第5の事業の柱」の探索と種まきも実施

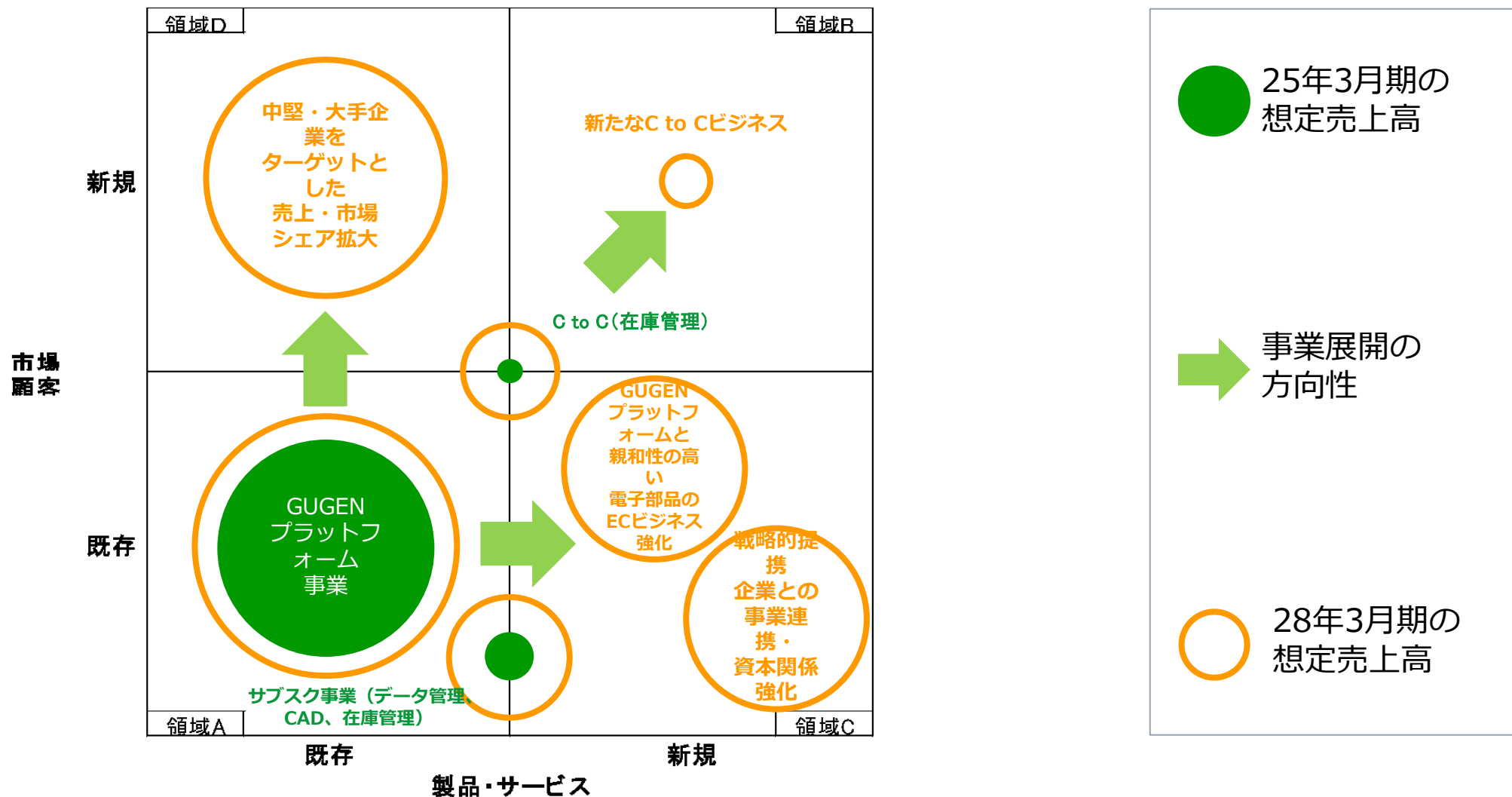
4. KPIマネジメント

- ・ 中間目標の営業利益率ターゲット（2028年3月期/第2次最終年度）を15%に設定
- ・ ROICとROEターゲットを15%超に引き上げ
- ・ EBITDA成長率、長期EVAなどをKPIとして設定することを検討
 - a. 投資比率は中期的に15～30%に抑制
 - b. 戦略投資・M & Aなどによる新規事業進出は、中期的なROIC15%超をハードルレートに想定

第2次中期計画（26年3月期～28年3月期） 計画数値

	第1次中期経営計画			第2次中期経営計画		
	23年3月期 (計画)	24年3月期 (計画)	25年3月期 (計画)	26年3月期 (計画)	27年3月期 (計画)	28年3月期 (計画)
売上高 (億円)	21.3	24.2	26.8	36.9		
営業利益 (億円)	2.3	2.2	2.8	5.7		
純利益 (億円)	1.6	1.6	2.0	4.0		
主要KPI						
売上高成長率 (%)	年率+10%			年率+10%		
営業利益率 (%)	10%			15%		
ROE (%)	12.5%			15%超		

第2次中期計画（26年3月期～28年3月期） 事業展開の戦略「新たな成長の始動」



第3次中期計画（29年3月期～31年3月期）

「変革への挑戦－GUGENプラットフォームのその先へ」

1. 基本方針

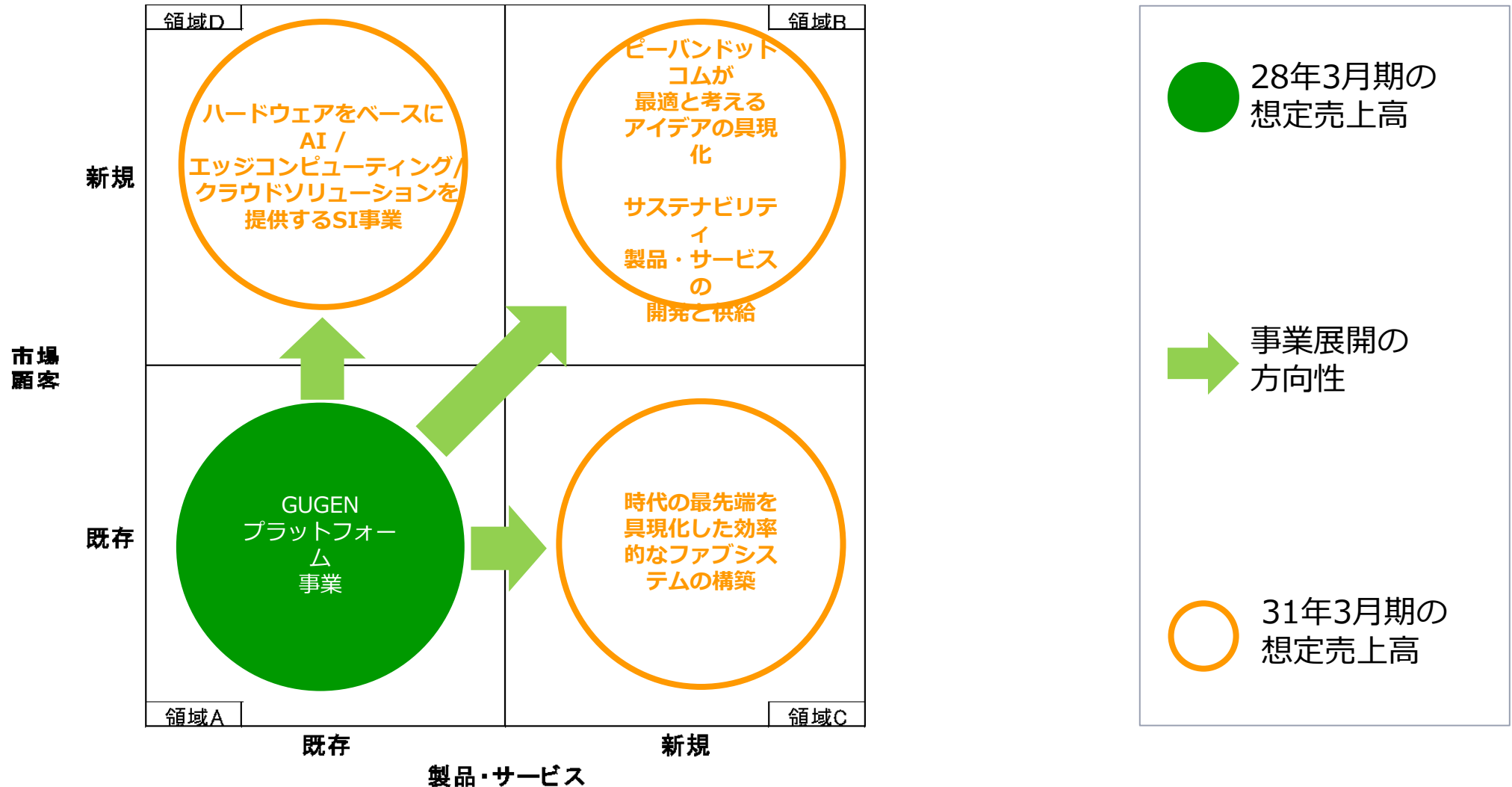
- ・ 「GUGENプラットフォーム」を軸にした、さらにシンプルでわかりやすい製造・サービスの仕組みによる事業成長、そして経済・社会のより良い開発環境の協創
- ・ 「誰でも簡単にアイデアを具現化できる仕組み」の追求、そして持続性ある企業成長、活力ある経済、希望ある社会の同時実現

2. 事業展開の方向性

- (1) ピーバンドットコムが最適と考えるアイデアの具現化
- (2) サステナビリティ課題を解決する製品・サービスの開発・供給
- (3) ハードウェアをベースに、AI / エッジコンピューティング / クラウドソリューションを提供するSI事業
- (4) 時代の最先端を具現化した効率的なファブシステムの構築

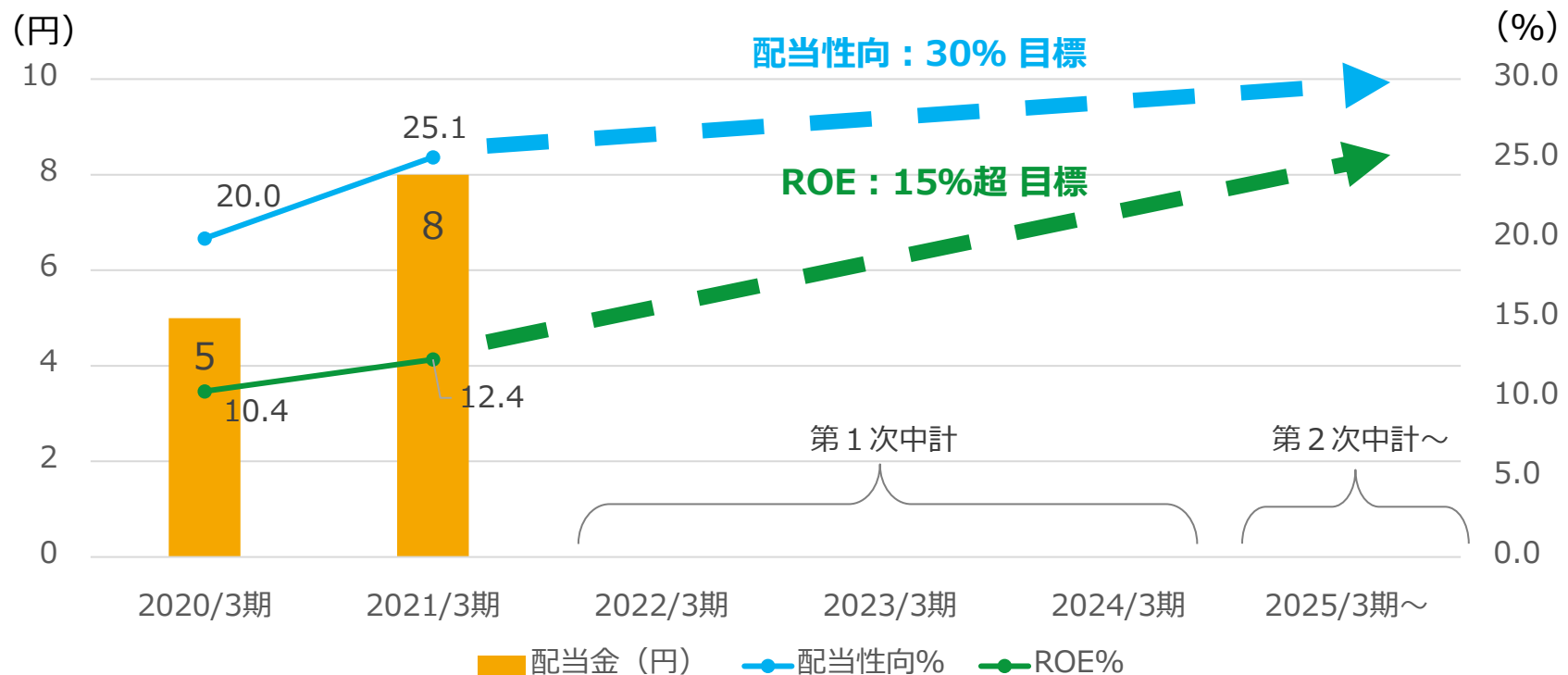
第3次中期計画（29年3月期～31年3月期）

「変革への挑戦－GUGENプラットフォームのその先へ」



株主還元方針

- 成長基盤の強化を最重要課題とする第1次中期経営計画では成長投資を優先
- ただし、バランスシートは健全で投資余力は十分にあり、株主還元に向けるキャッシュフローは十分に確保できる見込み
- 第2次中期経営計画期間には、目標とする配当性向30%を実現する予定



コーポレートガバナンス体制と サステナビリティ経営の強化

Chapter 3

コーポレートガバナンス体制の強化により 中期経営計画の着実な進展と外生的リスクを管理

当社のコーポレートガバナンス体制の特徴

- 監査等委員会制度を活用した少数精鋭経営に適したガバナンス体制（役員6名、社員33名）
- 業務執行にあたる3名の社内取締役を3名の独立社外取締役3名が監督する体制（独立取締役比率50%）
- 総合電機メーカー、大手銀行、大手証券会社など多様な経歴と業務経験をもつ人材を、独立社外取締役に選任
- 2021年に指名報酬委員会を設置（議長：独立取締役、独立取締役比率75%）

ガバナンス改革の歩み

2018年	監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行
2020年	指名・報酬等検討会議設置 社内取締役の報酬体系の検討・改善 取締役会の実効性評価を実施
2021年	指名報酬委員会を設置（議長：独立取締役、独立取締役比率75%） 取締役会のスキル評価開始 サステナビリティ・ワーキンググループ設置（議長：経営企画室リーダー） コーポレートガバナンス基本方針を改訂

当社取締役のプロファイル

	氏名	社内外			委員会委員		主な経歴
		社内外	性別	年齢	指名報酬	監査等	
代表取締役	田坂 正樹	社内	男性	50	○	-	当社創業者
取締役COO	後藤 康進	社内	男性	44	-	-	営業事業部長（現任）、マーケティング・営業部長
取締役CFO	上田 直也	社内	男性	39	-	-	管理部長
監査等委員	赤崎 鉄郎	社外	男性	66	○(議長)	○(議長)	総合電機メーカー出身、事業本部長、他社執行役員、取締役、監査役など歴任
監査等委員	櫛木 一男	社外	男性	72	○	○	大手銀行出身、大手証券会社役員、他社取締役、執行役員、監査役など歴任
監査等委員	鶴 英将	社外	男性	46	○	○	大手証券会社出身、不動産会社役員、他社監査役などを歴任
















サステナビリティ経営の強化

サステナビリティ・ワーキンググループを設置

最近の主要な取組

2021年3月	経営理念（Mission）、経営目標（Vision）、行動規範（Value）の再検討
4月	中期経営計画検討開始
9月	「長期ビジョンに基づく中期経営計画」の検討開始
10月	<u>サステナビリティ・ワーキンググループ設置</u>
11月	<u>サステナビリティ基本方針策定</u>
12月	当社のマテリアリティ（重要性）とマテリアル・イシュー（重要課題）の検討開始 中期経営計画「ピーバンドットコムが切り開く2030年の世界－長期ビジョンに基づく中期経営計画」策定（サステナビリティ課題を経営戦略と経営計画に一部反映）
今後の対応	できるだけ早期のTCFD提言への賛同、「指標と目標」、「戦略」の設定に向け準備を進める

ピーバンドットコムが考えるマテリアリティ

課題	マテリアリティ候補	対応するSDGs
環境課題	事業活動による環境への負荷低減 資源のリサイクル、廃棄物の削減 製品含有化学物質の管理 生物多様性・自然資本の保全	   
社会課題	差別やハラスメントの防止、基本的人権の尊重 安心・安全・公正で働きがいある職場環境の整備 健康で豊かな生活への貢献（ウェルビーイング） デジタル技術による成長促進と課題解決	   
事業活動	製品・サービスの品質の向上 安定的な調達・供給 責任あるサプライチェーンの管理 個人情報管理と情報セキュリティ対策	  
経営基盤	確固たるコーポレートガバナンス体制の堅持 複合化・複雑化するリスクへの対応、危機管理 知的資本と人的資本の強化 法令遵守、コンプライアンス	 
価値協創	すべてのステークホルダーとの価値協創 持続可能な開発をサポートするためのプラットフォーム提供 事業活動を生かした社会貢献活動	 

Appendix

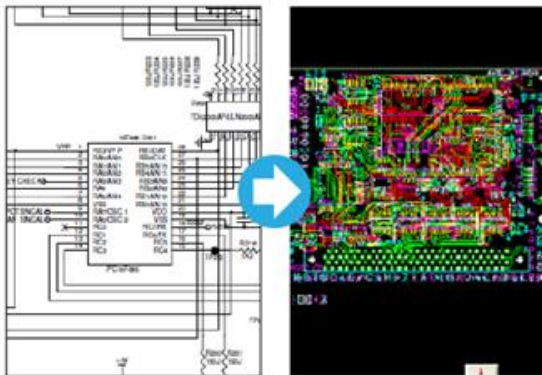
ピーバンドットコム の歩み： われわれの原点であるECサイト「P板.com」

- ECによる **ワンストップのプリント基板発注サービス**
- 資材調達の工程を **DXで劇的に改善**
- 5G、ウェアラブルなど新技術に合わせた次世代基板（フレキ、アルミ、高多層）も対応

プリント基板の 設計サービス

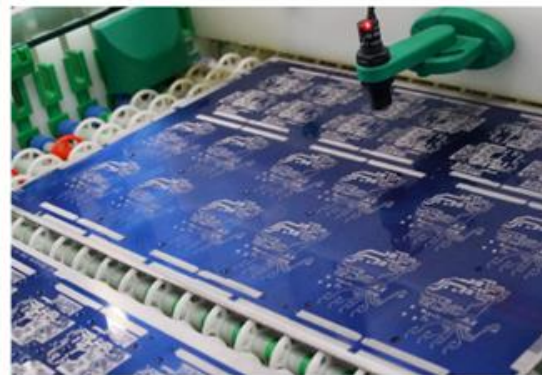
(無料CAD提供サービス含む)

電子回路図からプリント基板のレイアウト
データを生計



プリント基板の 製造サービス

基板から不要な銅を除去し、レイアウトデ
ータ通りに基板を製造



新技術に合わせた
次世代基板

フレキ基板

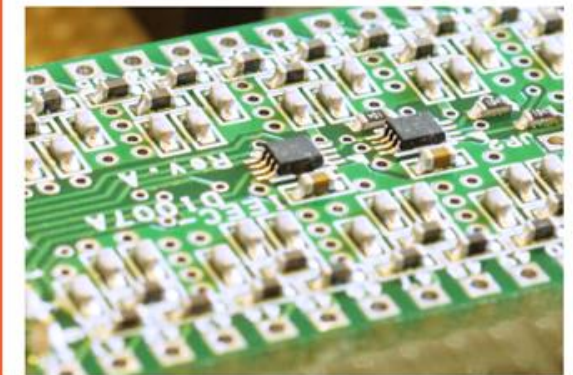
アルミ基板

高多層基板

プリント基板への 部品実装サービス

(部品調達サービス・無料部品提供サービス含む)

基板上に電子部品を取付ける。技術者の
手作業による実装と機械実装を使い分け



ピーバンドットコム の歩み： 基板周辺事業の拡大

- ・ 2014年より**筐体(※)・ケース製造サービス**、2016年より**ハーネス加工サービス**を開始
 - ・ 2021年には筐体サービスをリニューアルし、**製造工法・追加工の受付仕様を大幅拡大**
- ※筐体（きょうたい）：機械や電子機器などを中に収める箱

顧客ニーズに合わせてプリント基板周辺商材の取扱拡大



ハーネス加工

カーエレクトロニクスにも利用
されるワイヤーハーネス。
1本から多数ロットまで対応。



メタルマスク製造

電子部品の実装の際に使用する
メタルマスク。高精度高品質の
プロダクト向けと、お手頃な価格
のパーソナル向けを用意し、
用途に合わせた利用が可能。

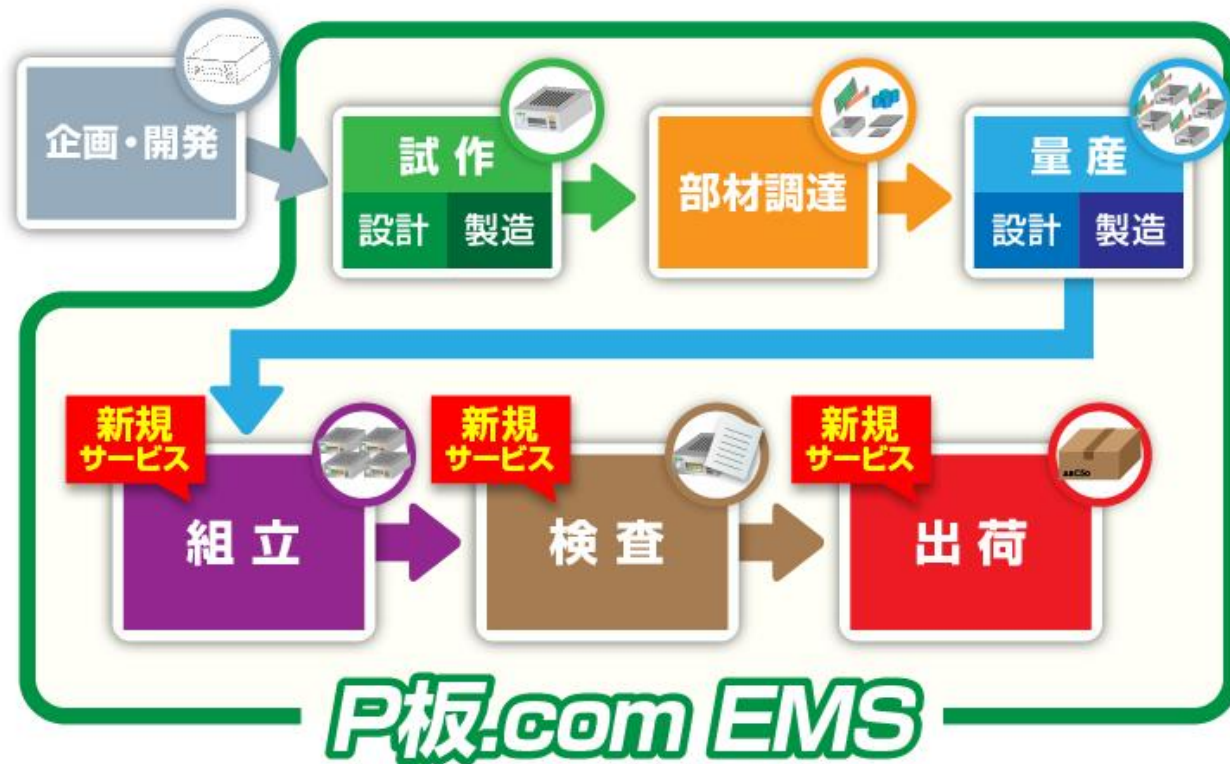


筐体・ケース加工

製品の目的用とや予算、スケジ
ュールに応じて、様々な加工方
法から最適となるコースをご提
案。ケースだけでなく、メカや
パーツの作製も1点から受付。

ピーバンドットコム®の歩み： 顧客の要望に応じてEMS事業に進出

- 2020年に製品の設計から完成・出荷までのモノづくりにおける一連のプロセスである **P板.com EMS※サービス**を開始
- ※EMS：Electronics Manufacturing Service=電子機器製造受託サービス



基板EC事業に続く
第2の事業の柱として
事業の成長ドライバーへ

田坂代表取締役インタビュー 「私たちが目指す2030年の姿と中期経営計画」

ピーバンドットコムは、今回初めて中期経営計画を公表しましたね

新型コロナウイルス感染拡大による混乱や米中間の緊張の高まりなど、従来の常識が通用しない不確実性の時代に入っていると認識しています。当社は2002年に創業して以来、順調に業績を拡大し、2017年には東証マザーズに上場し、2019年には東証一部市場に市場変更をしています。ただ、最近の経営環境の変化をみると、翌年度や翌々年度といった短期の視点ではなく、より長期的な世の中の変化をトレンドとして捉えた経営が必要になると考えました。



いつ頃から検討を始めたのでしょうか

昨年から2030年に向けての長期ビジョンやわれわれのMission, Vision, Valueを社内で議論してきましたが、今年に入って、改めて議論を深めてそれに基づく中期経営計画を策定したわけです。主要なマネージメントのメンバーが毎週集まり、2030年に向けて予想される経済、産業、技術、政治、地政学的リスク、サステナビリティ課題などを幅広く議論しました。そして、2030年に向けてのありうるリスクや課題を踏まえた上で、「ピーバンドットコムが2030年にありたい姿」を考えました。今回の中期経営計画は、2030年にありたい姿を実現する上で必要な施策を、23年3月期から25年3月期までの第1次中期経営計画、続く3年度の第2次中期経営計画、そして2030年に向けての第3次中期経営計画の3期に分けて策定しました。

それぞれの計画について、概要を教えてください。

まず、2022年度（23年3月期）を初年度とする第1次中計は、「成長に向けての基盤整備」が基本コンセプトです。当社の祖業であるプリント基板事業の基盤を徹底的に強化するとともに、成長事業と位置付けているEMS事業を「第2の柱」としてテイクオフさせます。むやみに新規事業に手を出すのではなく、まずはわれわれの既存事業の強化という「地に足のついた施策」を実施する段階です。

田坂代表取締役インタビュー 「私たちが目指す2030年の姿と中期経営計画」

続いて、2025年度（26年3月期）を初年度とする第2次中計は、「新たな成長の始動—GUGENプラットフォーム構築 第2章」と名付けました。われわれの経営目標（Vision）は、「誰でも簡単にアイデアを具現化できるサービスの提供-GUGENプラットフォームの構築-」です。日本経済が停滞している理由の一つは、生産性の改善が思うように進まないことです。われわれが構築している「GUGENプラットフォーム」は、誰もがアイデアさえあれば製品・サービスを生産・販売できる、画期的なシステムです。GUGENプラットフォームの構築が進むことにより、起業の促進やDX（デジタル・トランスフォーメーション）の加速に貢献できます。

第2次中計の期間には、戦略的投資や事業提携による新規事業への進出にも積極的に取り組んでいく予定です。無論、第1次中計の期間にも、「思い」や「志」を同じくする企業が現れれば、積極的に事業提携などを考えていきます。当社は、完全な無借金経営であり、またバランスシートには数億円の戦略的投資の資金の余裕があります。一方、当社の強みである資本収益性についてはこだわりを持って、ROICが中期的に15%を下回る案件については原則として投資を控える方針です。

第3次中計は、2028年度（29年3月期）を初年度とする計画であり、われわれが2030年にありたい姿を実現する、総仕上げの計画という位置付けです。

われわれが目指しているのは、「誰でも簡単にアイデアさえあればモノが具現化できるサービス（世界）の提供」です。世の中にはないシンプルでわかりやすい仕組みを構築し、社会のより良い開発環境に貢献することが使命であると考えます。AIやIoTといったテクノロジーが既存産業に大きな変化をもたらし、新たな価値が創造されるこれからの社会、イノベーションの担い手は広がりと変化を見せつつあります。

私たちが目指す姿は「お客様の思いに寄り添って、アイデアを形にすることができるマルチ・コーディネーター」。GUGENプラットフォームが展開するサプライチェーン、エンジニアリングチェーンを通じて、誰でも簡単にアイデアを具現化できる仕組みを実現し、活力ある経済と希望ある社会に貢献していくことが私たちの願いであり、目標です。

もちろん、事業会社としての成長も追及していきます。例えば、われわれの祖業であるプリント基板事業では、二桁の国内シェアを目指して成長していきたいと考えています。

東京証券取引所の市場区分の見直しにあたって、プライム市場への上場を選択しましたね

2022年4月に予定されている東京証券取引所の市場区分の見直しも、今回われわれが中期経営計画を検討する一つのきっかけとなりました。

田坂代表取締役インタビュー 「私たちが目指す2030年の姿と中期経営計画」

市場選択については、当初は社内でも様々な意見がありました。ただ、中期経営計画を策定する過程で、われわれが目指す企業と社会の姿の実現のためには、プライム市場上場企業というステータスが必要という認識が広がりました。「ワクワクするチャレンジを選ぶ」という行動規範（Value）からも、プライム市場上場という高い目標に挑戦することを決断しました。計画期間としては、第2次中期経営計画（26年3月期～28年3月期）のできるだけ早い時期でのプライム市場上場維持基準への適合を目指しています。

流通時価総額が適合基準に比べてかなり小さいとの指摘があります

2017年3月の上場以降、残念ながら、当社の株価は市場平均（TOPIX）や同業他社をアンダーパフォームしています。その理由を分析しました。株式市場が高く評価するB to BのEコマース企業は、高収益性と同時に高成長性を確保しています。しっかりとした成長戦略をもっている、高収益のグロース企業は株価純資産倍率（PBR）などのバリュエーションが高水準です。

当社の資本収益性は、ROE、ROIC、ROAともに、業界平均を大きく上回っています。ただ、売上高成長率は業界平均に及んでいません。「低成長ゆえに高収益性が評価されていない」、自社の株価低迷の理由はそこにあると考えています。

高収益性に満足して高成長性を十分に追求してこなかったこと、第3、第4、第5の事業の柱への「種まき」を十分に行ってこなかったこと、そしてこれらを含めて、投資家に「ピーバンドットコム」の成長ストーリー」を十分に伝えてこなかったことが反省点です。こうした反省を踏まえ、今回の中期経営計画では、高収益性を維持しつつ売上成長10%を目指すこととしています。

高収益性と高成長性の両立は、難しい課題のようにみえます

勝算は十分あると考えています。プリント基板市場と一口に言っても、プリント基板のみの製品か部品実装をした製品であるのか、試作基板であるのか量産基板であるのか、取引先が大企業であるのか中小企業であるのかなどによって、その市場はかなり細分化されています。扱う製品が変われば必要な技術が変わり、クライアント企業の規模が変われば販売慣行が変わってきます。

ここ数年、当社の売上成長は「踊り場」に差し掛かっています。新型コロナウイルス感染拡大の影響もありますが、われわれはより構造的な問題が「踊り場」の背景にあると考えています。販売戦略上、詳細は申し上げられませんが、当社が得意とする中小企業・試作基板Eコマース市場では、市場シェアが大きく高まり、それにあわせて成長の勢いが鈍化しています。

田坂代表取締役インタビュー 「私たちが目指す2030年の姿と中期経営計画」

一方、大企業や中堅企業のマーケットでは、当社のシェアはまだ非常に小さいのが現状です。当社が大企業や中堅企業のマーケットで戦う力がないわけではありません。実際、直近では大企業・中堅企業からの受注が売上の50%になっています。当社のGUGENプラットフォームという優れた「仕組み（システム）」の強化、それに加えて特定のマーケットをターゲットとした営業分野での「人（人的資本）」の強化によって、まずは中堅企業の市場シェアを拡大していきます。

また、新たなKPIマネジメント手法も導入します。かねてから、当社のKPIマネジメントは、他社からも優れた手法と評価されてきました。今回、さらにKPIに磨きをかけ、例えばお客様の「LTV（Life-time Value）」などの指標も活用していきます。こうした繊細な指標管理によって、広告宣伝費などのコストを最小化しながら、売上成長を目指すことが可能になります。そもそも、当社はファブレス企業であり、売上増加が投資負担の増加にあまりつながらないビジネスモデルです。

EMS事業が伸び悩んでいますね

EMS事業をスタートしたのは2020年です。これは、実はお客様からの依頼があって始めたビジネスであり、当社の競争力のある事業と考えています。直近のEMS事業の低迷は、一言でいえば、世界的な半導体供給不足です。半導体供給が正常化すれば、事業の立ち直りは早いと考えています。

ただ、新種のウイルスの感染拡大や米中対立によるグローバルサプライチェーンの途絶など、何が起こるか分からない世の中になっています。半導体を含めた部品の安定調達、EMS事業の重要な経営課題と認識しています。

こうした課題解決を含めて、EMS事業については、第1次中計期間に事業基盤を強化し、プリント基板事業に次ぐ「第2の柱」としてテイクオフさせる予定です。第3、第4、第5の事業の柱への「種まき」と「育成」も、2030年までの中期経営計画を通じて、積極的に取り組んでいく考えです。

株主還元の方針を教えてください

成長基盤の強化を最重要課題とする第1次中期経営計画では、売上拡大に向けての成長投資を優先する方針です。ただ、前述の通り、われわれのバランスシートは健全で投資余力は十分にあります。株主還元に向けたキャッシュフローは十分に確保できると考えています。直近の配当性向は25.1%ですが、第2次中期経営計画期間には、これまで目標としてきた配当性向30%を実現する方針です。

また、必要な成長投資を実行した後もキャッシュフローに余裕がある場合には、株式市場を中心とした金融市場の動向、当社のバランスシートの状態、流通株式比率などを総合的に勘案しながら、機動的な自社株買いを実施することも検討していきたいと考えています。

田坂代表取締役インタビュー 「私たちが目指す2030年の姿と中期経営計画」

御社のコーポレートガバナンス体制について教えてください

当社は、お客様、株主・投資家、従業員、取引先などすべてのステークホルダーの期待と信頼に応え企業価値を向上させていくためには、コーポレート・ガバナンス体制の不断の改善が必要不可欠と考えており、経営の最重要課題のひとつと位置づけております。東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」改訂に合わせて、2017年に策定したコーポレートガバナンス基本方針を、この12月に改訂したところです。

当社は、2019年に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。当社は、臨時雇用を含めて社員数33名、社内役員3名の少数精鋭企業です。この規模で、独立社外監査役に加えて、十分な数の独立社外取締役を選任すると、社員数とのバランスで役員数が過大になる可能性があります。

この点から見て、監査等委員会設置会社は、非常に使い勝手のよい制度です。現在は、業務執行にあたる3名の社内取締役を、3名の独立社外取締役が監督する体制となっています（独立取締役比率50%）。独立取締役の選任にあたっては、監査等委員としての能力だけでなく、その出身、経歴、能力などで多様性を確保することを重視しています。

2021年には、議長を独立社外取締役とする指名報酬委員会を設置し（独立取締役比率75%）、取締役会のモニタリング体制を強化しました。取締役会の実効性評価も実施し、取締役会のスキルマップの作成も鋭意進めております。

サステナビリティ経営への取組みにも積極的です

当社は、環境問題や地域社会への貢献など、いわゆるサステナビリティ課題に積極的に取り組んできたと考えていました。ただ、今回の長期ビジョンの検討を通じて、サステナビリティ課題が従来われわれが考えていた以上に重要かつ差し迫った課題であるかを認識しました。振り返ってみると、当社の取組みはCSR（企業の社会的責任）経営にとどまっており、サステナビリティ経営とはいえない段階にあったのかもしれない。

プライム市場に上場する企業には、企業としての成長と社会課題の解決を同時に実現することが求められます。今回の中期経営計画の策定にあたって、われわれは経営幹部をメンバーとする「サステナビリティ・ワーキンググループ」を立ち上げ、この10月には「サステナビリティ基本方針」を策定しました。中期経営計画には、当社の経営理念（Mission）、経営目標（Vision）、行動規範（Value）に照らして、当社が解決すべき社会課題を考えました。企業成長と社会課題解決の同時追及、持続性あるビジネスモデルの構築を進めていきます。

長時間有難うございました。中期経営計画の実現を楽しみにしております

有難うございました。早期の計画実現に向けて、社員一丸となって取り組んでまいります。

開発環境をイノベーションする

Innovation for products development.

実際の業績等は今後の様々なリスク要因や不確実な要素により、本資料業績予想と大きく異なる可能性があります。本資料は、投資勧誘目的で作成されたものではありません。実際に投資を行う際は、本資料の記述に全面的に依拠して投資判断を下すことはお控えください。

IR お問い合わせ：ピーバンドットコム IR担当 メールアドレス：ir@p-ban.com TEL 03-3265-0343