

各 位

平成 29 年 3 月 30 日

会 社 名 ピクセルカンパニーズ株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 吉田 弘明
(コード番号 2743 JASDAQ)
問 合 せ 先
役 職 ・ 氏 名 取締役副社長兼コーポレート本部長 本瀬 建
電 話 03-6731-3414

新経営方針と中期経営方針の策定に関する基本方針の決定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、平成 29 年 12 月期第 4 四半期を目途に発表を予定する当社グループの中期経営計画策定に関する基本方針について決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 新経営方針

<ミッション（経営理念）>

個性という輝きとグループの絆をもって、誠実で大きなビジネスを通じ、ひとりひとりが誇りをもって豊かな人生を歩む

<ビジョン（中期目標）>

潜在ニーズを満たす新製品・サービスの提供を通じ人々の生活の不便・無消費を解消するための**新たな価値**を提供し、各事業分野における**グローバルニッチトップ**を目指す。

（定量目標：2020 年 ROE 10% EBITDA マージン 5%）

<バリュー（組織で共有する基本的価値観）>

オーナーシップ（主体性）を持ちながらも、**属人性に依存しない**標準化した仕組みの確立を通して人と組織の持続的成長を促す。

2. 中期経営計画の前提

中期経営方針

人々や社会の不便／無消費の状態を解消する新市場で持続可能な競争優位の源泉を構築するため、「シナジーの刈取り」、「キャッシュフロー重視」、「成長基盤構築」の 3 つの重点課題の解決に取り組みます。

3. 今後の見通し

当社は、平成 29 年 12 月期第 4 四半期を目途に中期経営計画を策定し発表することを予定しております。

なお、別添資料にて詳細を記載しております。

以上

新経営方針と 中期経営方針の策定にあたって

目次

- 01 | 新経営方針
- 02 | 中期経営計画の前提
- 03 | 今後の取り組み

| 免責事項

本資料に記載されている、当社グループの現在の計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事、状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「想定」、「予測」、「予想」、「目的」、「意図」、「可能性」やその類義語を用いたものに限定されません。口頭または書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの見通しまたは試算に関する情報は、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しです。実際の業績には、多くの重要なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しのみにより全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。また、新たな情報、将来の事象、そのほかの結果にかかわらず、当社グループが将来の見通しや資産を見直して改定するとは限りません。当社グループはそのような義務をおいしません。また、本資料は日本国内外を問わずいかなる投資勧誘またはそれに類する行為のために作成されたものでもありません。

01 | 新経営方針

02 | 中期経営計画の前提

03 | 今後の取り組み

■ ミッション（経営理念）



個性という輝きとグループの絆をもって
誠実で大きなビジネスを通じ
ひとりひとりが誇りをもって豊かな人生を歩む

■ ビジョン（中期目標）



潜在ニーズを満たす新製品・サービスの提供を通じ
人々の生活の不便・無消費を解消するための**新たな価値**を提供し
各事業分野における**グローバルニッチトップ**を目指す
(定量目標：2020年、ROE10% EBITDAマージン5%)

■ バリュー（組織で共有する基本的価値観）



オーナーシップ（主体性）を持ちながらも、**属人性に依存しない**
標準化した仕組みの確立を通して人と組織の持続的成長を促す

■事業ドメイン

人々や社会の不便／無消費の状態を解消する
「卸売事業」「IoT事業」「再生可能エネルギー事業」「エンターテインメント事業」
4領域における新市場開発及び拡大



卸売事業



IoT事業



再生可能エネルギー事業



エンターテインメント事業



01 | 新経営方針

02 | 中期経営計画の前提

03 | 今後の取り組み

■ピクセルカンパニーズの主な事業セグメント

事業ドメイン内において、「グローバル」「ニッチトップ」「高付加価値」の追求へ経営資源を集中し、推進してまいります。

(図表) 主要事業セグメント概要と特徴



ビジョン (再掲) ——— 各特定新市場におけるグローバルニッチトップを目指す
(2020年 ROE10% EBITDAマージン5%)

■ 中期経営方針

人々や社会の不便／無消費の状態を解消する新市場で持続可能な競争優位の源泉を構築するため
「シナジーの刈取り」「キャッシュフロー重視」「成長基盤構築」
の3つの重点課題の解決に取り組みます

中期経営方針を遂行する上で、以下3つの点について達成し続ける必要がございます

3つの重点課題

① シナジーの刈取り



- 卸売事業分野：ビーエイチが保有する美容・エステ事業者向けニッチトップ製品のアジア展開に資源を集中するとともに、創業事業であるハイブリッドサービスの事業との融合を進めて参ります。
- IoT事業分野：CDKとアフロ、業務提携先のBJITの各ベース事業に加え、開発案件の共有化をもとに、共同成長事業投資を進めて参ります。
- 再生可能エネルギー事業分野：案件のスケール化へ向け各種ファンドとの連携を中心に、成長を加速して参ります。
- エンターテインメント事業分野：MGS（マカオ大型国際カジノ見本市）最優秀コンテンツ賞受賞機器の販売と、将来のIoT化の検討を進めます。

② キャッシュフロー重視



- 利益ベースの事業評価から、キャッシュベースの事業評価へ方針を転換し、投下資本利益率をベースに、事業の再編を行ってまいります。
- 資本効率の良い事業体を作るべく、グループの再編成、事業モデルの再検証を行い、有利子負債と金利の圧縮を進めると同時に、シナジーを見込める事業のM&Aを検討して参ります。

③ 成長基盤構築



- 各事業会社の座布団収益を元に、細分化された新市場の特定セグメント内での地位をいち早く確立できるようリーンスタートアップ（※）で成長事業の立ち上げを加速させます。
- 必要最低限の投資をもとに、利益の最大化を目指すベース事業と、積極的に投資を行い、次の事業基盤を構築していく成長・拡大事業とポートフォリオを明確に再編成する。

※リーンスタートアップとは、事業の立ち上げに関する方法論のうち、仮説の構築、製品の実装、および軌道修正、という過程を迅速に繰り返すことによって、無駄な無価値な要素を最小限に抑えつつ素早く改良を続け、成功に近づくというビジネス開発手法です

3つの
重点課題

- ① シナジーの刈取り
- ② キャッシュフロー重視
- ③ 成長基盤構築

①シナジーの刈取り

■「IoT事業」セグメントのグループ内シナジー例

標準化されたインフラや安価なデジタル汎用部材は外で、IoT事業で重要となる各領域における中核部分は内製化することでどこよりも早く製品化/改良可能なサイクル確立を果たす

(図表) IoT事業の構成領域とピクセルグループ各事業会社マップ



グループ企業参入領域

ピクセルグループ事業子会社及び業務提携企業

重複領域 (アプリ/システム)
における関連事業会社間シナジー

AFRO (株式会社 アフロ) 金融業界での実績に裏打ちされた国内高度人材が源泉

↑ 案件共有、エンジニアリソース提供

Bjit (株式会社 BJIT) オフショア潤沢な海外高度英語人材プールが源泉

※PCと周辺機器間の接続、サーバとクライアント間の通信、サーバ間の通信など複数のものを容易に接続できるかを表す用語。

02 | 中期経営計画の前提 (つづき)

① シナジーの刈取り (つづき)

グループの主なシナジー構築は以下の項目を中心に進めて参ります

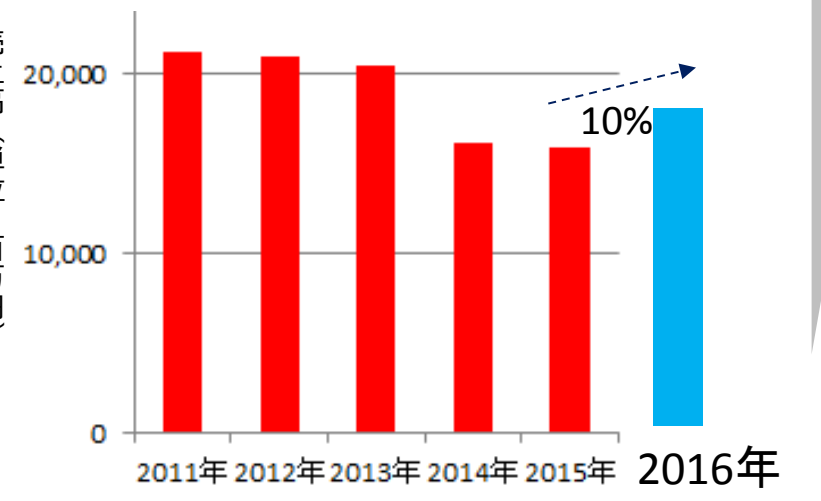
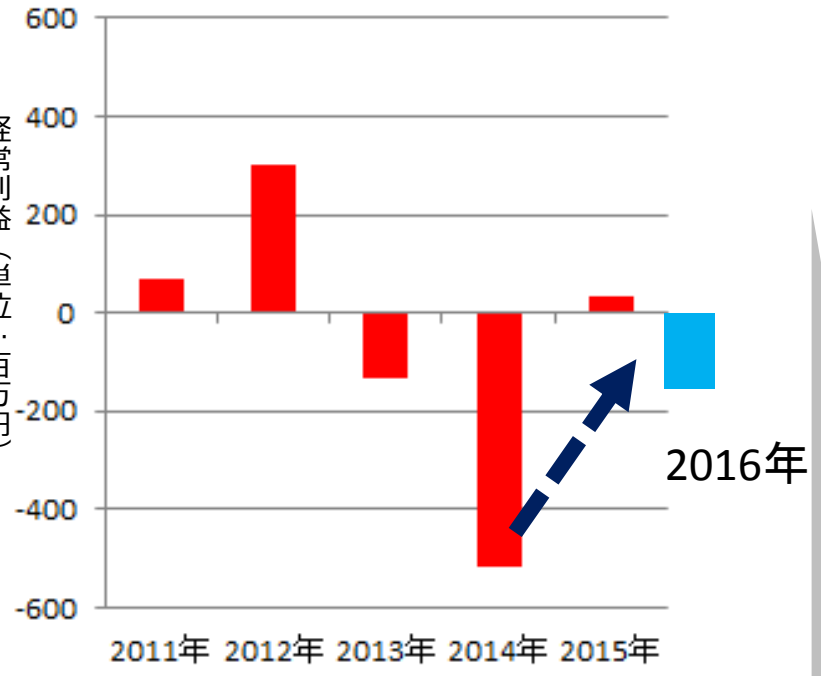
(図表) 事業子会社別シナジーマップ

主な事業領域		卸売事業		IoT事業			エンターテイメント事業	再生可能エネルギー事業
		Hybrid ハイブリッド・サービス株式会社	bh 株式会社 ビー・エイチ	CDK 中央電子工業株式会社	AFRO 株式会社 アフロ	業務提携 Bjit 株式会社 BJIT	LTGame Japan 株式会社	Hybrid ハイブリッド・ファシリティーズ株式会社
P/L項目	売上高	①クロスセリング						
		②共同ブランディング						
		③商品カバレッジ拡大						
		④チャネル拡大						
	売上原価	⑤サプライヤー・外注見直し						
		⑥集中購買による原価低減						
		⑦商品コンパネットの共通化						
	販管費	⑧重複管理機能集約化						
		⑨広告媒体/SEOの見直し						
		⑩拠点の統廃合						
		⑪開発領域の絞り込み						
B/S項目	運転資本	⑫売上債権流動化						
		⑬入金サイト短縮化						
		⑭純商品点数削減						
		⑮開発リードタイム短縮						
		⑯支払いサイト延長						
	非事業資産 有利子負債	⑰遊休資産の売却						
		⑱保有不動産の流動化						
		⑲長期借入金						
		⑳短期借入金						

3つの
重点課題

- ① シナジーの刈取り
- ② キャッシュフロー重視
- ③ 成長基盤構築

② キャッシュフロー重視



外科手術による改革から質的変革へ

- これまで、2014年の大幅赤字から、M&Aを中心として事業拡大を通して回復して参りました。
- 今後は、持続可能な成長を目指し、M&Aと合わせて、限られたリソースで株式価値を最大化すべく、資本効率を重視して筋肉質な事業モデルへの変革を目指します。
- 成長する新市場において、買収後の統合及びシナジーの獲得を行うとともに、有利子負債や金利負担を減らしながら、内製化すべき機能と外部企業との連携を行う機能とを再構築致します。

当社で重視していく資本効率指標

	事業子会社	HS	HF	CDK	アフロ	LT Game
事業別の指標						
運転資金		✓	✓	✓	✓	✓
CCC (キャッシュコンバージョンサイクル)		✓	✓	✓	✓	✓
ROIC		✓	✓	✓	✓	✓
ROE		✓	✓	✓	✓	✓
EBITDAマージン		✓	✓	✓	✓	✓







重点課題
3つの

- ① シナジーの刈取り
- ② キャッシュフロー重視
- ③ **成長基盤構築**

③成長基盤構築

既存のベース事業を自律的に強化し、キャッシュインフローの拡大を通して、中期経営計画で目指す、人々や社会の不便／無消費の状態を解消する価値提供と**成長・拡大事業**を育てて参ります。

(図表) 新経営方針で目指す価値提供と事業セグメント別成長・拡大事業、および現ベース事業

顧客の状態	提供する価値	成長・拡大事業	ベース事業
不便や高コストにより無消費	より「便利」な製品・サービス	卸売事業  ハイブリッド・サービス株式会社	汎用品トナー等で、より低コストで「必要にして十分」な品質の製品を提供
		 株式会社 ビー・エイチ	カタログ&ネットで事業者用美容消耗品を提供する大手の一角
		IoT事業  中央電子工業株式会社	熟練した経験とスキルを必要とする日本品質の高周波で世界シェア30%
		 株式会社 アフロ	最も厳しい国内金融機関むけシステム受託支援等の実績を通じた事業展開
機会が無いことにより無消費	「潜在」ニーズに応える製品・サービス	再生可能エネルギー事業  ハイブリッド・ファシリティーズ株式会社	再生エネルギー案件のラインナップを揃えることでECOと投資の両立を提案
		エンターテインメント事業  LT Game Japan 株式会社	MGS見本市最優秀コンテンツ賞受賞機器「RGX1000シリーズ」認可承認/カジノ施設への早期導入)

2017年第4四半期を目途に中期経営計画をリリースいたします

01 | 新経営方針

02 | 中期経営計画の前提

03 | 今後の予定

05 | 今後の取り組み (つづき)

内部統制及び組織強化 (再発防止策進捗)

