

---

2019年3月期～2022年3月期

# 中期経営計画 UNITED2.0


2018年8月3日



UNITED

ユナイテッド株式会社  
(東証マザーズ：2497)





## ■ ユナイテッドはいかなる企業体を目指すのか

本資料に記載されたすべての意見や予測、見通しなどは資料作成時点における入手可能な情報に基づいた弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。また様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることを、ご承知おきください。なお、本資料に記載されている会社名、製品名は各社の商標または登録商標です。

ビジョン

日本を代表するインターネット企業になる



ミッション

挑戦の連続によりあたらしい価値を創り出し、  
社会に貢献する



## 2012年12月～昨期までをUNITED1.0 今期からは「UNITED2.0」と位置づけ、非連続な成長を目指す

インターネット産業においては、自ら変化し続ける企業だけが生き残り、成長を続ける。今後もテクノロジーの進化によって大きな変化が周期的に起き、事業は変わり続ける。AI、ブロックチェーン、5G、AR、VR、ロボット、IoT、自動運転等々の変化の連続は、これまでも変化のタイミングを捉えて成長してきたユナイテッドにとってのチャンス。

## UNITEDエンパワーメントプラットフォーム(UEP)の確立

### 起業家・事業家・経営者とスペシャリストが集まり、 チームユナイテッドとして成長出来るプラットフォーム

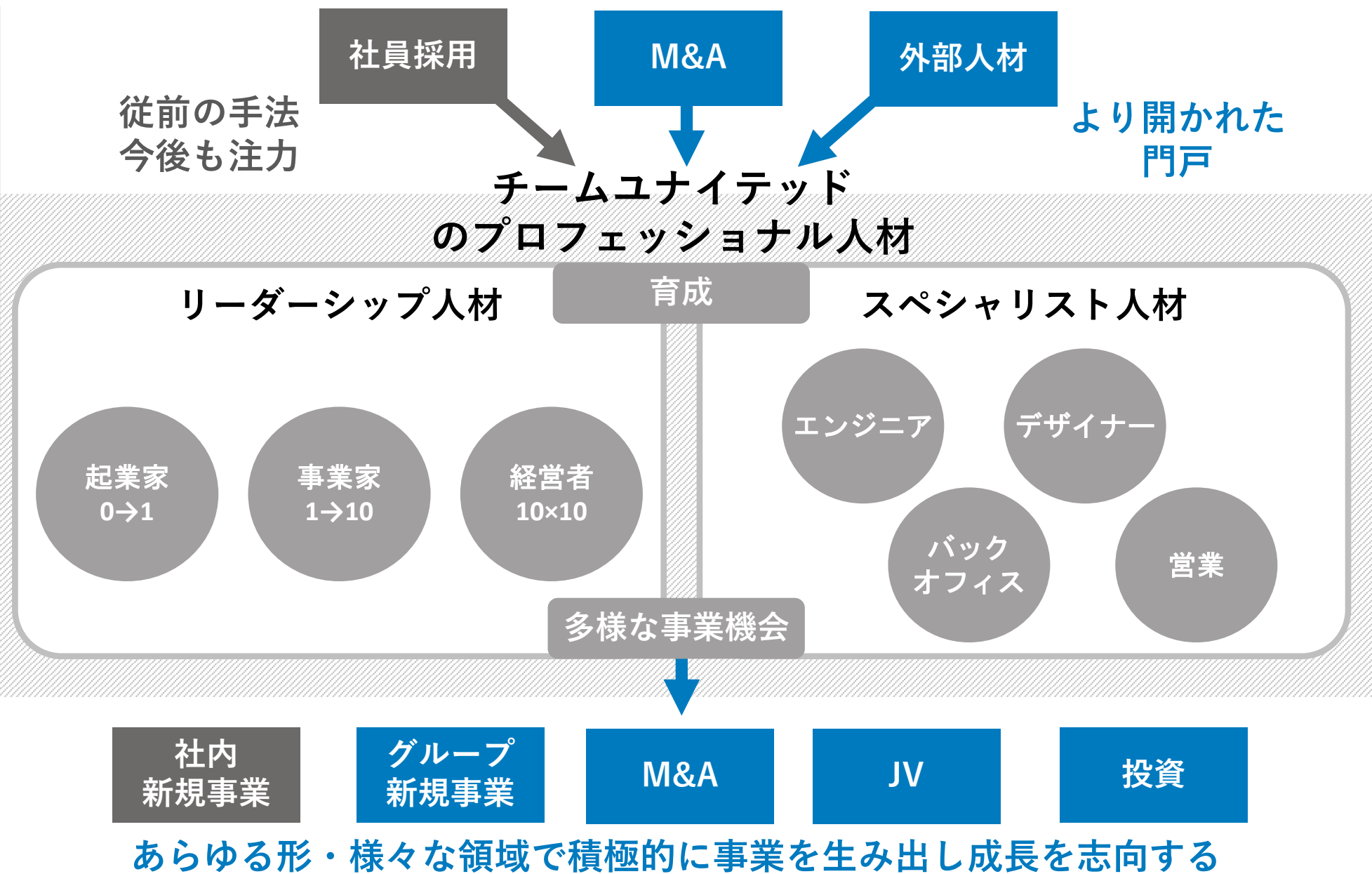
0から1を産み出す起業家、1を10に伸ばす事業家、10の事業を10個マネジメントする経営者などのリーダーシップ人材、そしてエンジニア、デザイナー、バックオフィスなどのスペシャリスト人材が集まり、多様な人材がその持てる潜在能力を多様な形で発揮する。  
インターネット事業を通じて個人と組織が成長出来るプラットフォームとなることを目指す。



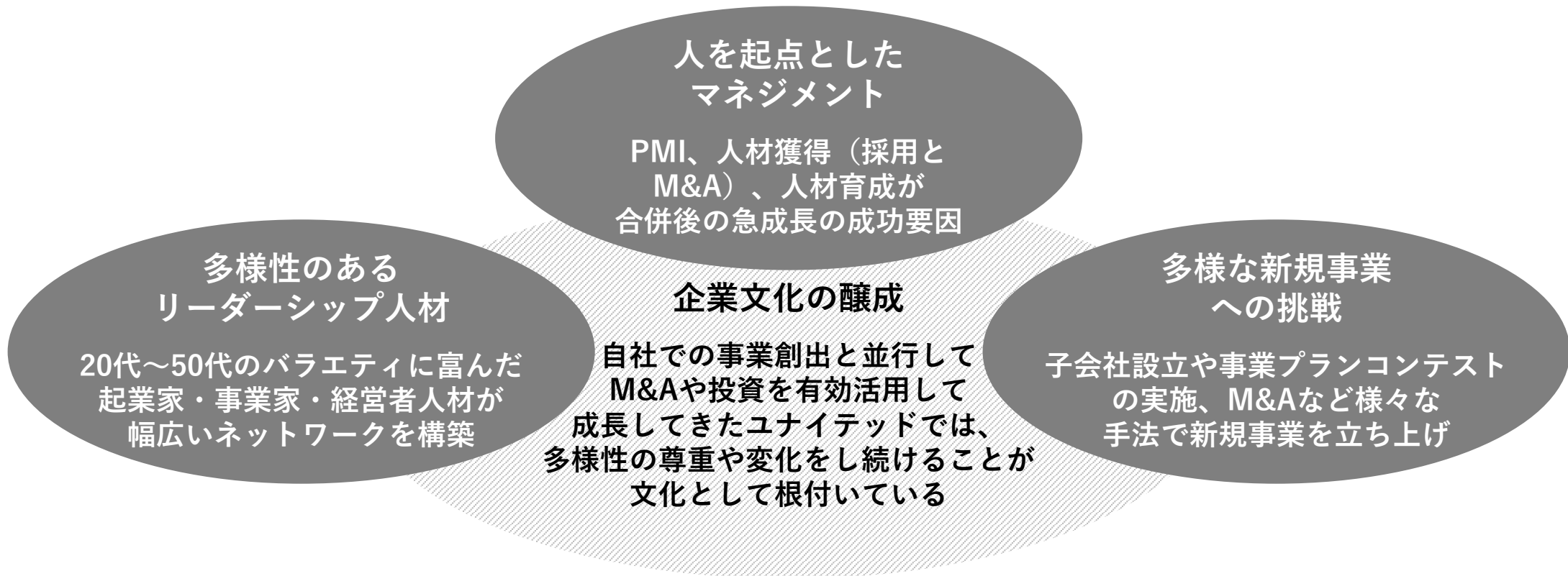
# UNITEDエンパワーメントプラットフォーム（UEP）とは

優秀な人材が集まり  
成長できる仕組み

事業が連続的に生まれ  
成長する仕組み



2012年合併によりユナイテッドとなり5年間で営業赤字から営業利益15億円程度へと成長



ビジョン達成に向け、これまで経験的に得られた強みを活かし、  
ユナイテッドに優秀な人材が集まり、  
継続的に事業を生み出すプラットフォームを構築する

■ 中期経営目標と企業価値の向上に向けて



定量目標

2022年3月期 のれん償却前営業利益  
**チャレンジ目標 100億円**

**コミット目標 50億円**

(いずれもメルカリ株の売却を除く)



定性目標

**UNITEDエンパワーメントプラットフォーム  
(UEP) の確立とその活用によるビジョンの実現**

ユナイテッドの企業価値の構成要素

01

事業の収益性と成長性

- ・ 既存事業
- ・ 新規事業
- ・ 買収先

どのような事業が存在し、  
どのように成長を遂げているか

02

バランスシート  
の価値

どのような投資先があり、  
価値の向上が見込めるか

03

人材・組織の価値と  
プラットフォーム  
としての価値

如何に多様な人材が集い、  
多様な事業の創出・  
成長がなされているか  
(P6参照)

## 事業の収益性と成長性

ユナイテッドの事業ポートフォリオはその事業成長や収益性の観点から大きく二つの事業カテゴリーに分類される

### 急成長事業

事業の成功確度のボラティリティは高いが、成功した場合の成長性や収益性が非常に高い事業群

- ・ゲーム事業
- ・インベストメント事業
- ・新規事業
- ・M&A（ベンチャー企業） P23ご参照

### 安定成長事業

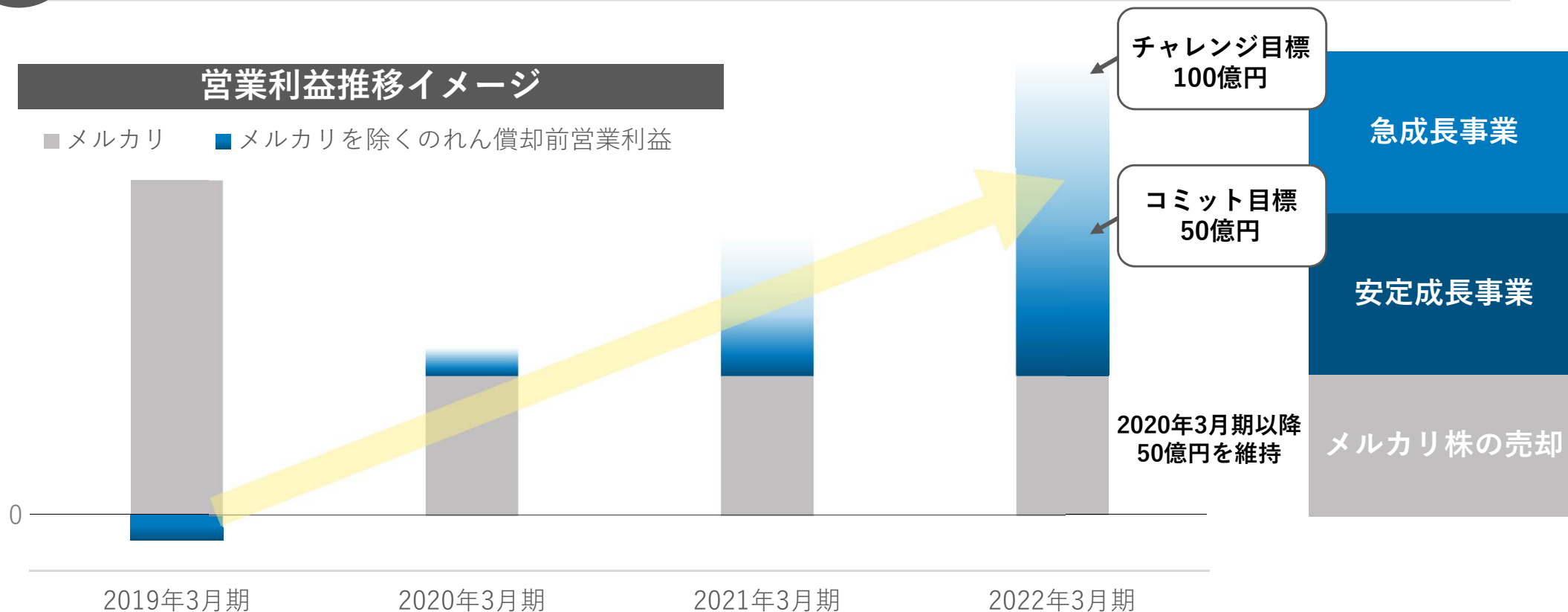
事業基盤が活用でき、リソースの投下によって一定の成功確度で成長が見込める事業群

- ・アドテクノロジー事業
- ・コンテンツ事業
- ・M&A（ミドルレンジ企業） P23ご参照

事業の収益性と成長性

営業利益推移イメージ

■メルカリ ■メルカリを除くのれん償却前営業利益



投資期

集中期

成長期

収穫期

短期的な利益を追わず  
積極的に事業  
への先行投資を行う

黒字事業と赤字事業の  
混在期。成長可能性の  
高い事業に対して継続投資

複数事業において  
大幅な利益成長

各事業において収益を  
最大化、目標達成を目指す

バランスシートの価値

	投資先	2018年6月末 貸借対照上の金額	時価評価金額	
現預金	—		約168億円	潤沢な流動資産
上場株式	(株)メルカリ ソーシャルワイヤー(株)	約480億円	約500億円	
未上場株式	50社以上	約16億円	約29億円以上	さらなる アップサイド
LP出資先	約20本	約9億円	約13億円以上	

※上場株式については2018年7月末時点の株価に基づいて算出  
 ※未上場株式については各社の直近の調達時の株価に基づいて算出

現預金+投資先企業の資産価値で合計700億円以上

## バランスシートの価値

- メルカリ社の中長期的な事業成長と企業価値の向上に期待
- 中長期的な保有を予定しており、保有株式10,500千株（議決権比率7.7%）の半分の株式は3年間のロックアップ契約を締結（2018年5月14日のリリースご参照）
- 2020年3月期以降、原則年間50億円を目安に株式売却を毎年実施予定
- 現在の株価水準で上記方針に沿って売却した場合、2022年3月期終了後の持株数は7,375千株：議決権比率5.4%

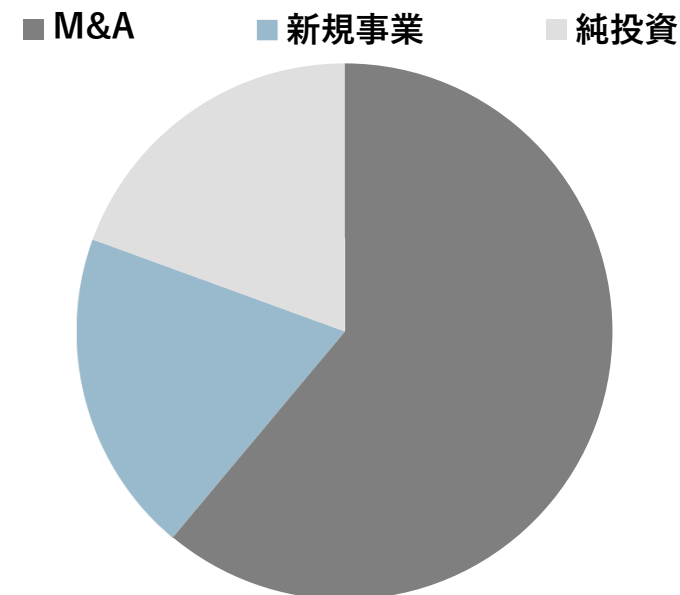
※現時点での計画であり、市場動向や事業の状況により変更する可能性があります

## M&Aや新規事業の創出に積極的に投資を実行予定

2019年3月期のメルカリ株の売出しと2022年3月期までの3カ年の売却計画に従い、税金、配当を考慮した投資可能資金は約180億円（メルカリ株以外の事業収益は除く）

資金用途	優先順位	概要
M&A	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結PLに計上</li> <li>・買収額はB/S計上、原則5年償却</li> <li>・必要に応じて借入の実行</li> </ul>
新規事業	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単年度でのPL計上</li> <li>・年間10億円程度</li> </ul>
純投資	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資額はB/S計上</li> <li>・年間10億円程度</li> </ul>

投資計画（イメージ）



営業利益100億円の実現に向けて適切にかつ大胆に投資を実行

中期経営計画期間においては配当性向20%  
(連結当期純利益)を継続予定

配当以外に市場動向や事業の状況を鑑み  
自社株買いなどの株主価値の向上施策を実施



■ UNITEDエンパワーメントプラットフォーム（UEP）  
を活用した定量目標達成に向けて

## 主な重点戦略項目

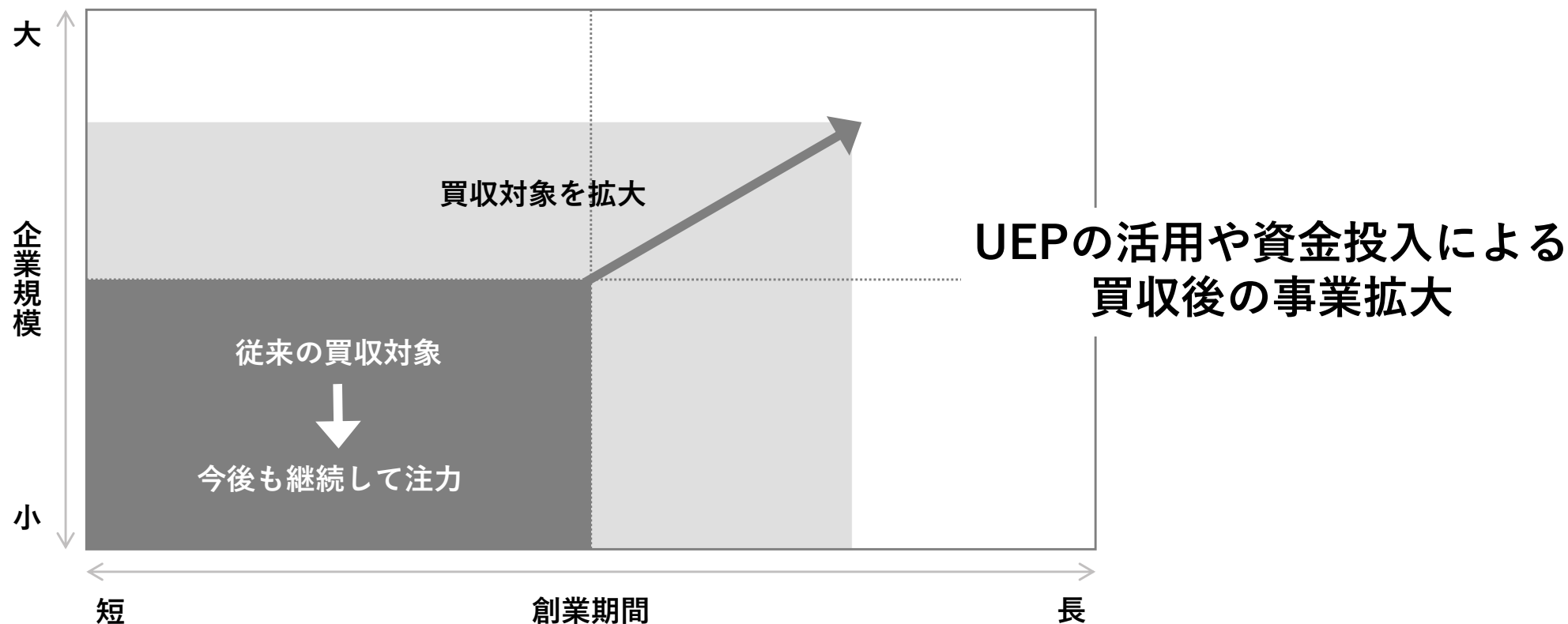
- M&Aの積極化
- 新規事業創出の強化
- 既存事業の成長加速

本中期経営計画期間において、UNITED2.0のスローガンのもと  
上記3点に対して徹底的に投資を行い、非連続な成長を遂げる

■ UNITEDエンパワーメントプラットフォーム（UEP）  
を活用した定量目標達成に向けて

## A. M&Aの積極化

なぜM&Aを積極化するのか？

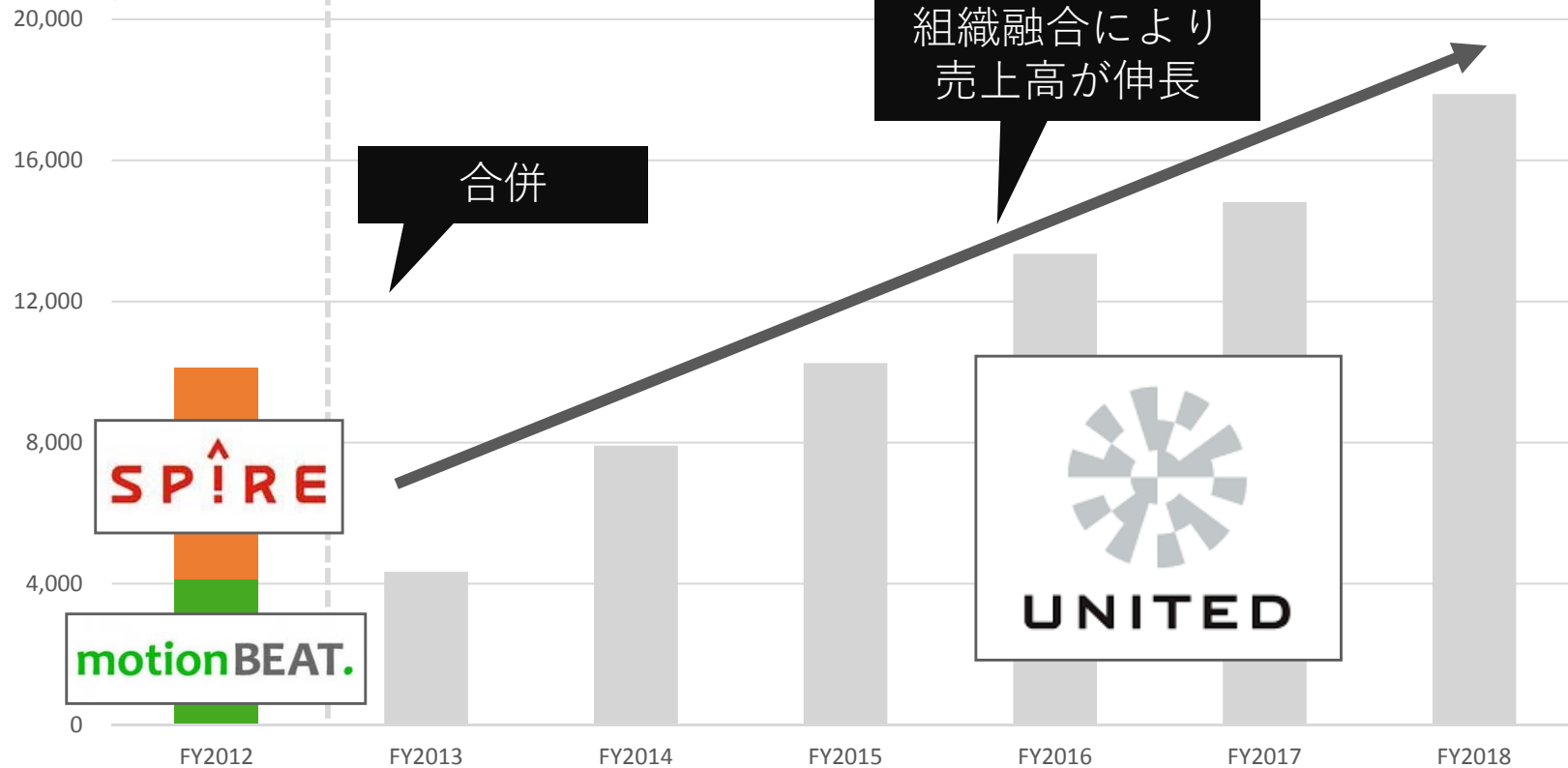


- ・これまで培ったPMIのノウハウを活かしたM&Aによる事業ポートフォリオの拡充
- ・UEPの中で活躍する多様なプロフェッショナル人材の獲得と買収先企業での人材登用による事業拡大

組織融合・リソースの最適化・制度設計などのノウハウを蓄積

## 経営統合前後の売上高推移

(単位：百万円)



ユナイテッド自身の経営統合ノウハウと  
プロフェッショナル人材の買収先企業での登用による事業成長の促進

## 買収前後のコンテンツ領域売上高推移

(単位：百万円)

4,500



3社グループ化

KIRAMEX

Smarpr!se

3,000

1,500

0

2015年3月期

2016年3月期

2017年3月期

2018年3月期

■ 安定収益事業 ■ 成長期待事業

これまで培ったベンチャー企業とのネットワークや、  
買収ノウハウを生かしたユナイテッド連合作りに継続して注力し、  
ユナイテッドの中核をなす人材や事業をM&Aによって獲得

	ベンチャー企業の買収	ミドルレンジ企業の買収
対象企業	シードステージからアーリーステージのベンチャー企業	起業家・事業家・経営者、スペシャリスト人材の投入により企業価値の向上を目指す企業
バリュエーション	時価総額1億円～20億円	時価総額20億円～100億円強程度
投資基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀なプロフェッショナル人材がいる企業</li> <li>・人材や資金投入により成長が見込める企業</li> <li>・中期経営計画期間中にのれん償却前営業利益の黒字化が見込める企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業再構築やユナイテッドの経営/インターネットビジネスのノウハウの活用により中期経営計画期間中にのれん償却後営業利益の黒字化が見込める企業</li> </ul>
起業家・既存株主の売却理由	上場に向けた資金調達や経営管理に労力を割くことなく企業成長やEXITの可能性が高まる	企業価値向上やEXIT
ユナイテッドの買収理由	新規事業領域への参入と 起業家・事業家・経営者人材の獲得	新規事業領域への参入
買収形態	起業家・経営者のアップサイドを確保し、ユナイテッドはリスクリターンを適正化するために アーンアウトを活用	

■ UNITEDエンパワーメントプラットフォーム（UEP）  
を活用した定量目標達成に向けて

## B. 新規事業創出の強化

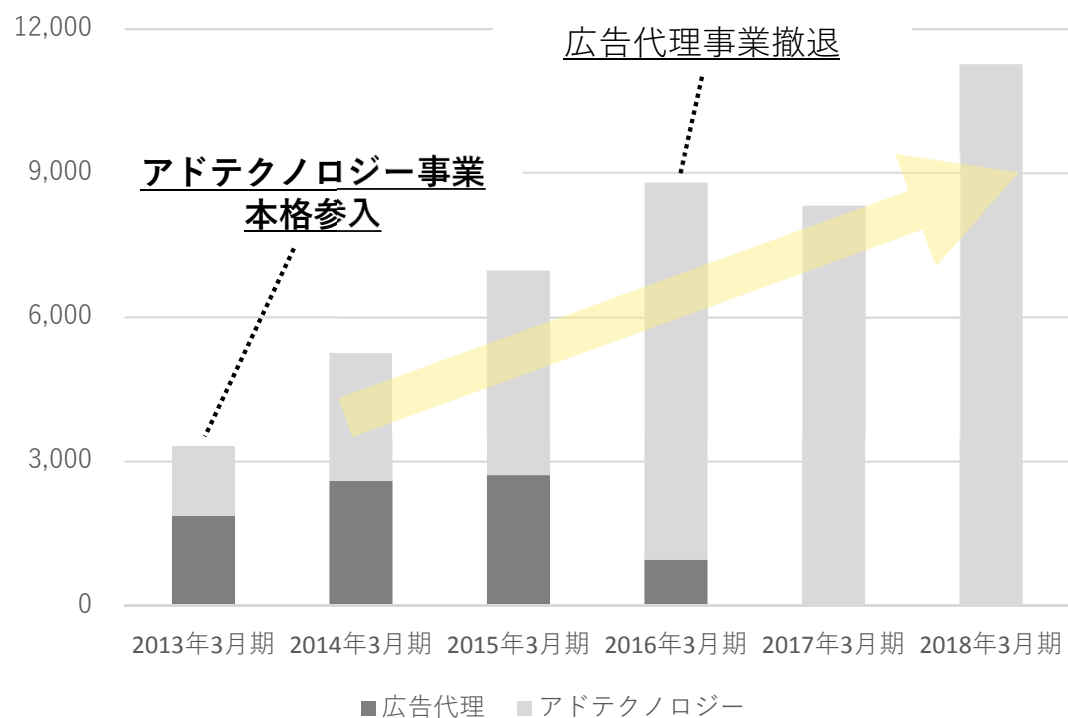


## 新規事業の創出について

現在の中核事業であるゲーム事業、アドテクノロジー事業ともに新規事業として立ち上げ、スマートフォン時代に向け業容をシフトし成長を遂げてきた

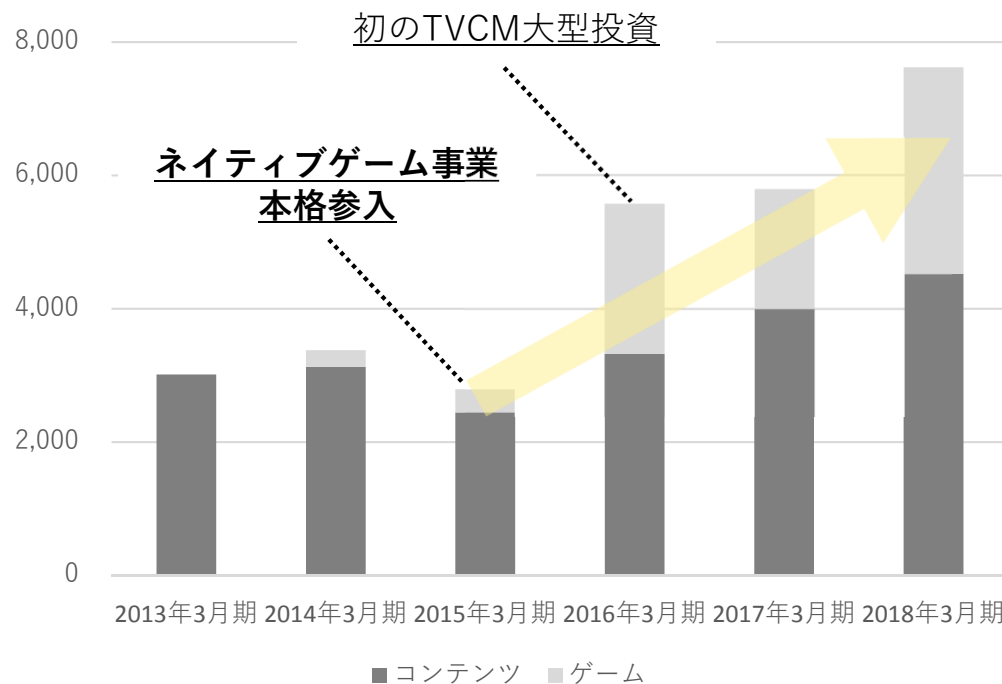
### アドテクノロジー事業売上高推移

(単位：百万円)



### ゲーム事業売上高推移

(単位：百万円)



### 新規事業創出取り組み例「U-START」

有望な新規事業を創出し続けるための組織的取組として2013年4月に導入された起業支援制度  
起業家精神に富み、高い実績を持つ社員に出資権を与え、新規事業会社を立ち上げる

#### ▼新会社設立事例（当社連結子会社）

##### フォッグ（株）



ファンがアイドルの写真を見て応援出来る  
アプリ「CHEERZ（チアーズ）」等を運営  
2013年6月設立

##### コインージ（株）



仮想通貨取引関連事業を行う  
2017年10月設立

### 新規事業創出のための取り組みをさらに積極化

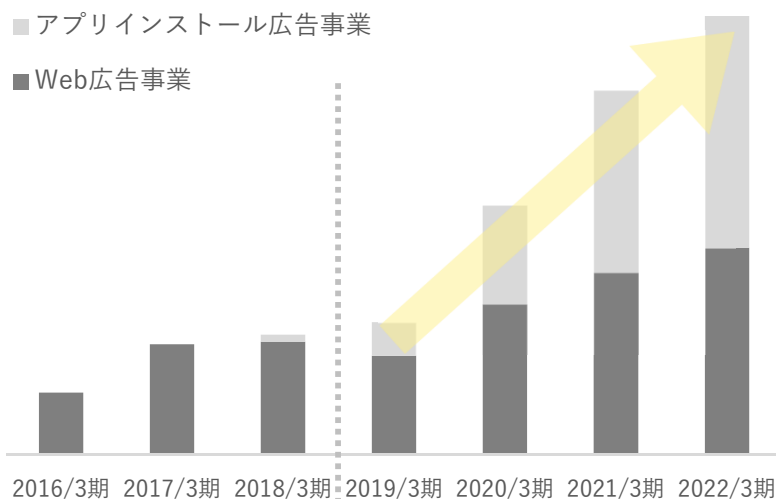
ユニテッド並びにグループ会社を通じた新規事業の創出に対し、年間10億円程度の投資を計画。新規事業創出に向けた施策を強化し、中期経営計画期間中に複数の事業化を行う

■ UNITEDエンパワーメントプラットフォーム（UEP）  
を活用した定量目標達成に向けて

## C. 既存事業の成長戦略

スマホウェブ領域でadstirが保有する広告在庫のマネタイズを強化することで安定的な成長を目指すとともに、アプリインストール広告事業の成長に注力する

## 中期売上高成長イメージ



実績

今後の成長イメージ

**アドテク事業者として  
国内No.1を目指す**

## 既存事業領域

**スマホウェブ広告事業**  
既存プロダクトで築いた強みや顧客基盤を  
基に競争力を高め収益性の向上を目指す



## 新規注力事業領域

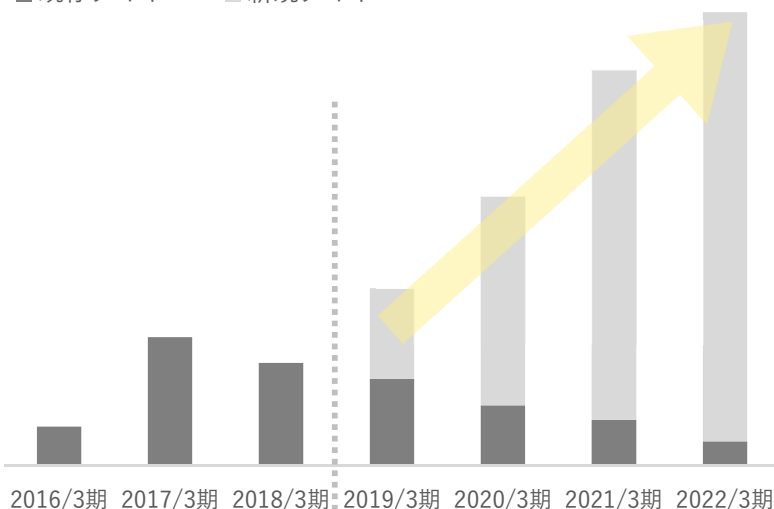
**アプリインストール広告事業**  
中期経営計画期間中の成長ドライバーとして  
グローバルに取組みを強化



既存タイトルの収益維持と並行し、新規オリジナルタイトルを継続的にリリースし  
ヒットタイトルの創出によって収益貢献を目指す

中期売上高成長イメージ

■ 既存タイトル ■ 新規タイトル



実績

今後の成長イメージ

オリジナルタイトルで収益性の高い  
ゲーム事業ポートフォリオを構築

既存タイトル



プロモーションと運用の  
最適化による収益維持

新規タイトル



2019年3月期に2本、  
以降每期1-2本リリース

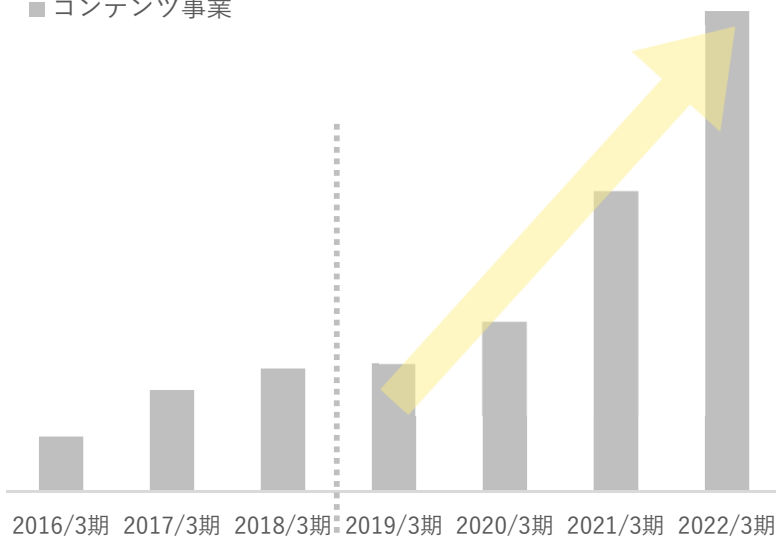
重点施策

- 内製開発力の強化  
採用強化に加えM&Aや投資を通じた開発体制の強化
- マーケティングノウハウの活用  
既存タイトルやアドテク事業で培ったノウハウを活用
- グローバル施策  
クラッシュフィーバーでの海外展開実績を応用
- 運営力の強化  
既存タイトルで効率的な手法を確立し横展開

安定収益事業と成長期待事業に分け、成長期待事業に積極的に投資を行う

中期売上高成長イメージ

■ コンテンツ事業



実績

今後の成長イメージ

二桁億円の営業利益を生み出す  
事業を複数創出する

成長期待事業

Smarpr!se

KIRAMEX

Fogg

ALAN PRODUCTS

2019年3月期に先行投資を実施し、成長事業の立ち上げに注力。中期経営計画期間中に営業利益二桁億円を創出する事業を複数生み出す

安定収益事業

ISM  
INTERNATIONAL SPORTS MARKETING Co., Ltd

TREiS

既存事業における強みを活かし、周辺領域に事業拡張を行い安定的に収益貢献していくことを目指す

上場企業株式やIPOを目指す成長企業からなるポートフォリオを構築。  
体制強化や有望ベンチャーへの出資を通じ二桁億円の営業利益を安定的に創出する事業へ

## 現有する投資ポートフォリオ

### ポストIPO

mercari SocialWire Group

### ミドル～レイター

出資先一例

CyberBuzz SMARTCAMP  
vis<sup>ヒラスク</sup> SPOT CONSULTING asQ dely  
WonderPlanet

直近数年にかけて  
キャッシュインを見込む

### アーリー～ミドル

出資先一例

translimit Jiraffe  
SORA  
Hacobu™ TECH FUND

有望ベンチャー  
への積極投資

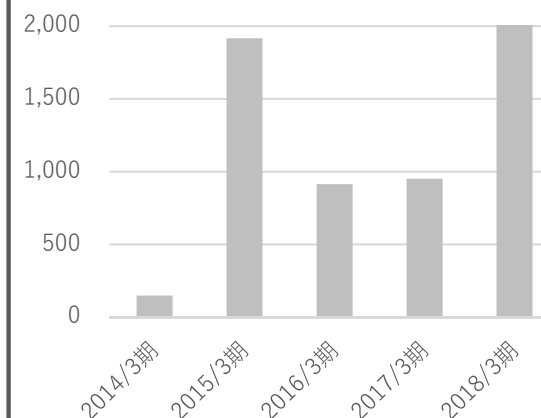
将来の飛躍が期待できる  
スタートアップ企業群

## 投資実績

mixi<sup>ミクシィ</sup> enigma Fringe81  
LIFENET gumi Unoh  
metaps<sup>m</sup> Nobot Inc.  
Fujisan.co.jp  
電話のオンライン受付

## インベストメント事業売上実績

(百万円)



定量目標

2022年3月期 のれん償却前営業利益  
チャレンジ目標 100億円

コミット目標 50億円

(いずれもメルカリ株の売却を除く)



定性目標

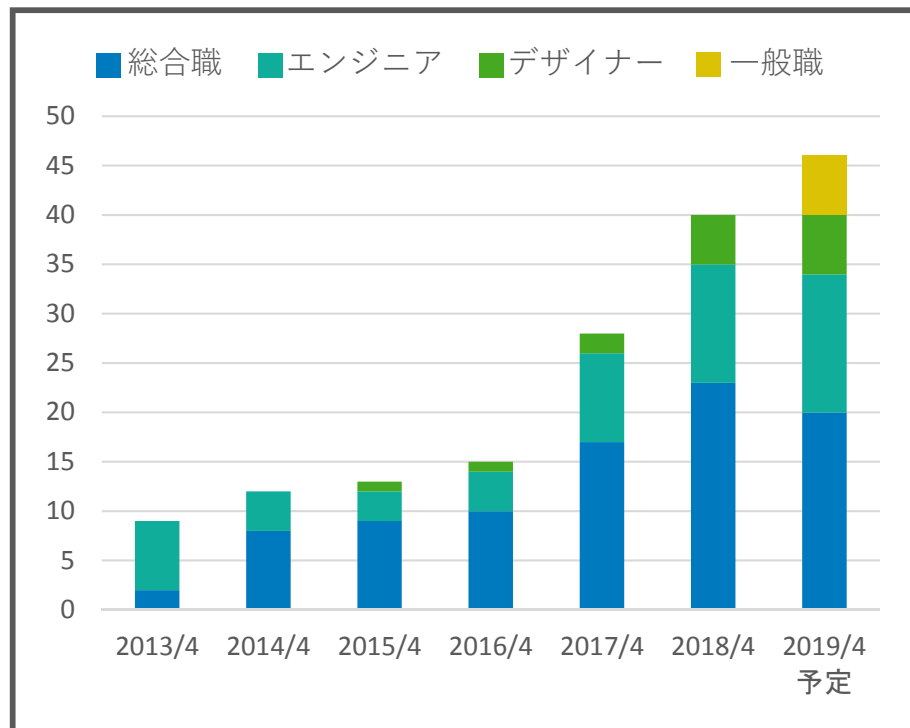
UNITEDエンパワーメントプラットフォーム  
(UEP) の確立とその活用によるビジョンの実現



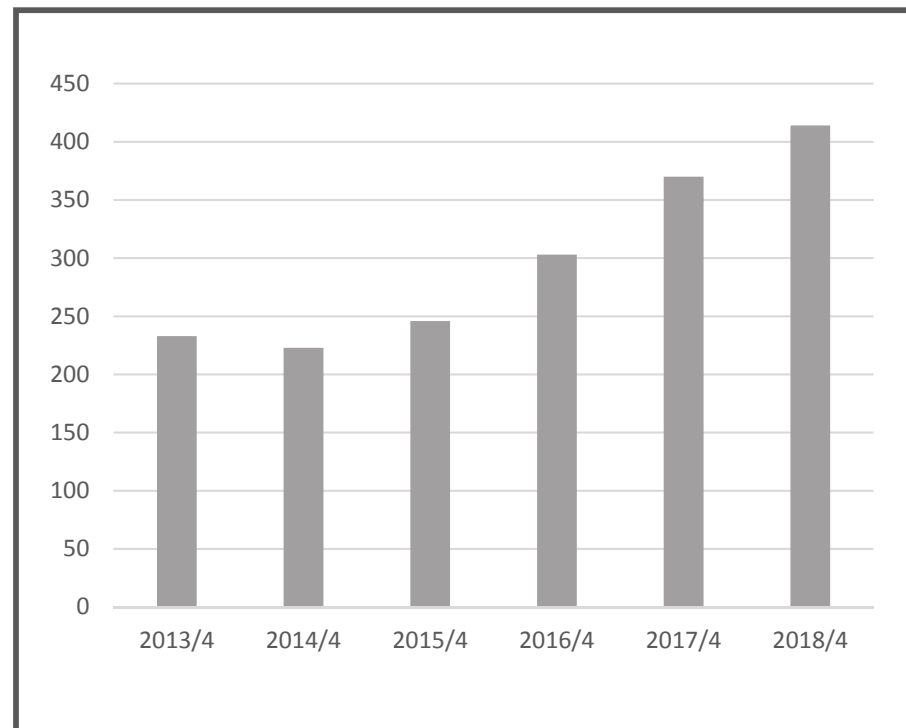
■ UNITEDエンパワーメントプラットフォーム（UEP）  
の確立に向けて

将来のリーダーシップ人材とスペシャリスト人材候補を増大させるために新卒採用を一層強化

## 新卒採用強化



## 連結社員数の推移



独自性の高い採用手法を活用し多様な優秀な人材を獲得

## スタートアップ企業の買収による起業家精神に富む経営経験を持った リーダーシップ人材の獲得や、育成制度や新領域でのチャレンジによる人材育成を積極化

### M&Aによる 人材獲得



ユナイテッド執行役員  
Smarprise代表取締役社長  
五十嵐 健



ユナイテッド執行役員  
アラン・プロダクツ代表取締役社長  
花房 弘也

2016年2月にSmarpriseを、2016年9月アラン・プロダクツをグループ化。各代表の五十嵐並びに花房が両社の事業成長にコミットし、事業拡大を図る一方で、2017年10月にユナイテッドの執行役員に就任。ユナイテッドの経営陣の年齢や経験の多様性の向上に寄与し、全社経営、新規事業の創出、M&A、投資活動において精力的に活動している。

### M&A先での 人材育成



キラメックス  
代表取締役社長  
樋口 隆広

2012年4月ユナイテッドに新卒入社。4年間エージェンシー事業で営業職に従事した後、新規事業開発室に配属。新規事業領域へ参入のためオンラインプログラミング教育事業を行うキラメックスの買収を主導。同社に転籍し取締役就任。2018年6月、代表取締役社長に就任。買収先の事業を通じて事業経験を積んでいる。

### 独自制度 による 人材育成



ユナイテッド  
執行役員  
伊良子 真史

ユナイテッドの中核人材として組織を引っ張っていく大きな仕事を成し遂げていく為に、自ら職階を高めたいと思う社員が自らグレードアップ宣言を行う仕組み。GU宣言を行った社員に対して会社として全力でサポートする。全社員の40%がGU宣言をし、例年10-20%のメンバーがGU宣言を通じて昇格。執行役員の伊良子も当該プログラムを通じて技術開発部長から執行役員に昇格。

## 20代から50代、起業経験、事業経験、上場企業経営など 経験豊富な人材が集うチームユナイテッド

ユナイテッド  
代表取締役会長CEO  
早川 与規



ユナイテッド取締役兼常務執行役員  
United Ad Technologies Asia CEO  
出岡 英俊



ユナイテッド執行役員  
アドプラットフォーム事業本部長  
伊良子 真史



ユナイテッド代表取締役社長COO  
ベンチャーユナイテッド代表取締役  
金子 陽三



ユナイテッド取締役兼執行役員  
ゲーム事業本部長  
山下 優司



ユナイテッド執行役員  
Smarprise代表取締役社長  
五十嵐 健



インターネット広告から組織づくり  
まで多様なマネジメント経験を  
ユナイテッドの経営に活かす。  
元サイバーエージェント副社長

自身で起業経験を持つ一方、  
長年に渡ってベンチャー投資を行う。  
数々のネットベンチャーの成功に  
立ち会ってきたノウハウや知見を  
元にユナイテッドの成長にコミットする。

モバイル広告市場の草創期より  
ユナイテッドの広告事業を立ち上げ  
拡大してきた経験を元に  
アジアでの事業展開に取り組む。

ユナイテッドの広告代理店事業を  
立ち上げ成長させた経験を持ちながら  
3年前よりゲーム事業の立ち上げを  
行い一定の成果を生み出す  
マルチタレント。ヒット作の創出に  
向け陣頭指揮をとる。

ユナイテッドのアドテクノロジー事業  
の開発総責任者。これまで長きに  
渡り開発経験やエンジニアの  
マネジメント経験を積み、全社の  
技術レベルの向上にも取り組む。

サイバーエージェントを  
経てトレンドズにて  
上場企業経営経験を持つ。  
グループ経営において持ち前の情熱と  
リーダーシップを存分に発揮。

## 20代から50代、起業経験、事業経験、上場企業経営など 経験豊富な人材が集うチームユナイテッド

ユナイテッド執行役員  
アラン・プロダクツ代表取締役社長  
花房 弘也



ゼロから起業し、M&Aを経て  
ユナイテッドグループ入り。  
20代半ばの最年少執行役員。  
若手起業家との抜群の  
ネットワークを持つ。

フォッグ  
代表取締役CEO  
関根 佑介



新規事業立ち上げの  
プロフェッショナル。  
フォッグにおいてもユナイテッドに  
おいても新規事業の創出に貢献。

キラメックス  
代表取締役社長  
樋口 隆広



営業バックグラウンドから  
教育事業への転身。  
教育領域に対する情熱を持ち、  
新卒入社社員としては最年少で  
グループ企業の社長に就任。

コイネージ  
代表取締役社長  
山崎 良平



ユナイテッドの経営管理本部  
担当執行役員を経て  
コイネージを設立。U-START適用  
二人目のチャレンジ。

トレイス  
代表取締役社長  
小川 大介



ユナイテッドの経営管理本部  
担当執行役員を経て、  
自社事業の別会社化を主導し  
トレイスを設立。

インターナショナルスポーツ  
マーケティング  
代表取締役社長CEO  
高木 貞治



長年にわたるスポーツ業界  
でのビジネス経験から圧倒的な  
業界ネットワークを持ち、  
新たなスポーツビジネスづくりに  
チャレンジ。

### UEPの確立と活用を通じて数多くのプロフェッショナル人材を輩出する

## VC出資を通じた独自のネットワーク

VCファンドへの出資を通じ、M&Aや投資、  
新規事業創出に向けた強力なパートナーシップを構築

### 既存出資先



### 新規出資先

"Next One for the World."

NOW



代表 家入一真  
元paper & boy co. 代表取締役社長。  
インターネットサービスに対する知見や若手起業家との強力なネットワークを保有。

Full Commit Partners



代表 山田優太  
グリー社社長室、財務戦略部を経てインキュベイトファンドへ参画、新規投資先発掘、投資先バリューアップ、人材採用支援等を担当。

The Seed Capital



代表 廣澤太紀  
Skyland Ventures Associate、East Ventures Directorを経て独立。  
1992年生まれの25歳。  
学生起業家への圧倒的なリーチを持つ。