



2019年6月6日

各 位

会 社 名 株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS
代 表 者 名 代表取締役社長 CEO 宇 野 康 秀
(コード番号：9418)
問 い 合 わ せ 先 常務取締役 CFO 馬 淵 将 平
TEL. 03-6823-7015

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、このたび、2020年8月期を初年度とする5ケ年の中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 対象期間 2020年8月期から2024年8月期（5ケ年間）
2. 策定目的 当社は、2017年12月の経営統合以来、今期（2019年8月期）が初めての12ヶ月間の事業年度となっております。今期の業績は概ね計画通りに推移していることから、今期実績見込みを基に来期を新たなスタートラインとする当社グループの中期的な経営計画を策定し、持続的な成長と更なる企業価値向上の実現に取り組んでまいります。
3. 基本戦略
 - ・顧客資産の最大活用と安定収益基盤の構築
 - ・キャッシュカウ事業の更なる強化及びその創出資金による成長領域への積極投資
 - ・労働環境の見直しによる生産性の向上・業務効率化
 - ・財務バランスの最適化
 - ・持続可能な成長投資と継続的な株主還元

4. 経営目標

| (単位：億円) | 2022年8月期 | 2024年8月期 |
|--------------|----------|----------|
| 売 上 | 2,300 | 2,700 |
| 営 業 利 益 | 100 | 130 |
| 経 常 利 益 | 90 | 120 |
| 当期純利益 | 45 | 65 |
| E B I T D A | 200 | 235 |
| EBITDA-CAPEX | 100 | 135 |
| R O E | 15% | 15% |
| 自己資本比率 | 20% | 30% |
| レバレッジレシオ | 3.0 | 2.5 |
| D/Eレシオ | 2.0 | 1.5 |
| 配 当 性 向 | 10～30% | 10～30% |

5. 備 考 詳細は添付資料をご参照ください。

以 上



USEN-NEXT
HOLDINGS

必要とされる次へ。

NEXT for 2024

株式会社USEN-NEXT HOLDINGS 中期経営計画

目次



NEXT for 2024

0. 2019年8月期中間決算振り返り
1. グループの中期経営ビジョン
2. 計数計画サマリ
3. PL計画
4. セグメント別成長戦略
5. 投資計画
6. 財務戦略
7. その他

0. 2019年8月期中間決算振り返り

2

0. 2019年8月期中間決算振り返り

連結業績予想進捗率

業績予想に対して順調に推移

| (単位：百万円) | 2019年8月期 業績予想 | 2019年8月期 第2四半期 | 進捗率 |
|----------------------|------------------|-------------------|-------|
| 売上高 | 170,000 | 83,574 | 49.1% |
| 営業利益 | 8,000 | 3,942 | 49.2% |
| 営業利益率(%) | 4.7% | 4.7% | - |
| 経常利益 | 6,500 | 3,378 | 51.9% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 3,000 | 1,775 | 59.1% |
| 1株当たり連結当期純利益 (円) | 49.95 | 29.53 | - |
| EBITDA | 17,000 | 8,303 | 48.8% |
| EBITDAマージン | 10.0% | 9.9% | - |
| EBITDA-CAPEX (投融資含む) | 10,000 | 4,086 | 40.8% |

3

1.

グループの中期経営ビジョン

1. グループの中期経営ビジョン

当社グループが目指す2024年

- ・顧客資産の最大活用と安定収益基盤の構築
- ・キャッシュカウ事業による創出資金を成長領域へ積極投資



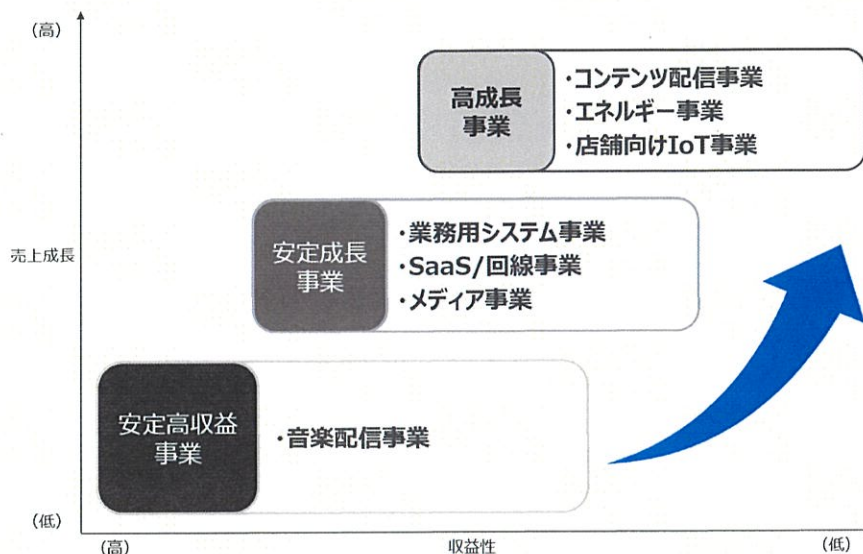
- ・既存グループ顧客資産に対するアップセル
- ・75万顧客との関係を活かした新規商材の開発

- ・成長フェーズにある注力商材の販売強化

1. グループの中期経営ビジョン

当社グループが目指す2024年

安定高収益事業で創出した利益を源泉に、高成長事業へ積極投資



1. グループの中期経営ビジョン

当社グループが目指す2024年

労働環境の見直しによる生産性向上・業務効率化を目指す

■働き方改革

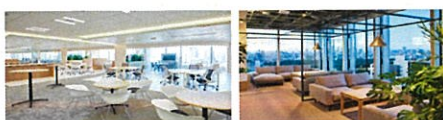
スーパーフレックスタイム制度・テレワーク制度を導入し、働きやすい環境を整備し生産性の向上を図る。

■オフィス改革

本社を含め、主要拠点にてフリーアドレスを導入し、場所に縛られない働き方を追求。また本社移転により本社機能を集約し効率的な業務フローを実現。



※スーパーフレックスタイムとテレワークの活用例



※フリーアドレス導入フロア

2. 計数計画サマリ

8

2. 計数計画サマリ

売上・営業利益150%超、当期純利益200%超成長

| (単位：億円) | FY2019 (見込) | FY2022 | 成長率 (今期見込対比) | FY2024 | 成長率 (今期見込対比) |
|--------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 売上 | 1,700 | 2,300 | 135.3% | 2,700 | 158.8% |
| 営業利益 | 80 | 100 | 125.0% | 130 | 162.5% |
| 経常利益 | 65 | 90 | 138.5% | 120 | 184.6% |
| 当期純利益 | 30 | 45 | 150.0% | 65 | 216.7% |
| EBITDA | 180 | 200 | 111.0% | 235 | 130.2% |
| EBITDA-CAPEX | 100 | 100 | 100.3% | 135 | 135.3% |
| ROE | 20% | 15% | ▲5% | 15% | ▲5% |
| 自己資本比率 | 15% | 20% | +5% | 30% | +15% |
| レバレッジレシオ | 4.0 | 3.0 | ▲1.0 | 2.5 | ▲1.5 |
| D/Eレシオ | 4.0 | 2.0 | ▲2.0 | 1.5 | ▲2.5 |
| 配当性向 | 10% | 10%~30% | - | 10%~30% | - |

9

3. PL計画

10

3. PL計画

中期経営計画(セグメント別売上)

**エネルギー事業は250%超、コンテンツ配信は150%超、
その他事業に関しても115%以上成長**

| (単位：億円) | FY2019 (見込) | FY2022 | 成長率 (今期見込対比) | FY2024 | 成長率 (今期見込対比) |
|-------------|----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
| 店舗サービス事業 | 485 | 530 | 109.3% | 570 | 117.5% |
| 個人向け音楽配信を除く | 465 | 515 | 110.8% | 560 | 120.4% |
| 個人向け音楽配信 | 20 | 15 | 75.0% | 10 | 50.0% |
| 通信事業 | 350 | 415 | 118.6% | 495 | 141.4% |
| 業務用システム事業 | 195 | 215 | 110.3% | 235 | 120.5% |
| コンテンツ配信事業 | 320 | 460 | 143.8% | 520 | 162.5% |
| エネルギー事業 | 320 | 650 | 203.1% | 850 | 265.6% |
| メディア事業 | 50 | 60 | 120.0% | 65 | 130.0% |
| 調整額(※) | ▲20 | ▲30 | - | ▲35 | - |

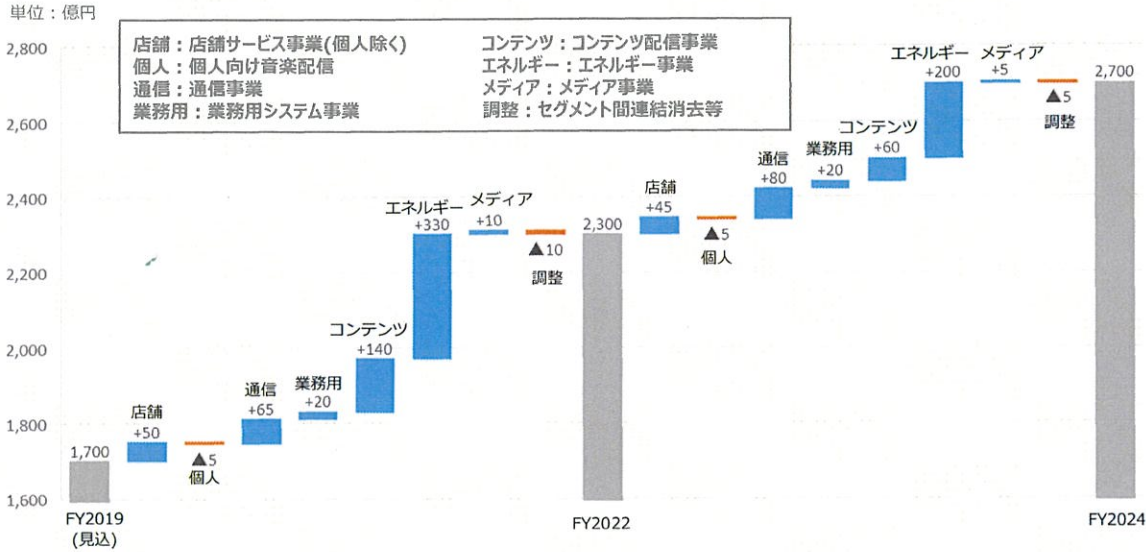
(※)調整額にはセグメント間連結消去等が含まれております。

11

3. PL計画

中期 経営計画(セグメント別売上)

エネルギー事業とコンテンツ配信事業の増収が連結売上成長に大きく貢献



12

3. PL計画

中期 経営計画(セグメント別営業利益)

通信事業は2倍、コンテンツ配信事業は4倍の大幅成長

| (単位：億円) | FY2019 (見込) | FY2022 | 成長率 (今期見込対比) | FY2024 | 成長率 (今期見込対比) |
|--------------|----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
| 店舗サービス事業 | 80 | 70 | 87.5% | 72 | 90.0% |
| 個人向け音楽配信を除く | 60 | 65 | 108.3% | 70 | 116.7% |
| プロジェクト施策(※1) | 0 | ▲5 | - | ▲6 | - |
| 個人向け音楽配信 | 20 | 10 | 50.0% | 8 | 40.0% |
| 通信事業 | 28 | 45 | 160.7% | 60 | 214.3% |
| 業務用システム事業 | 34 | 35 | 102.9% | 40 | 117.6% |
| コンテンツ配信事業 | 5 | 10 | 200.0% | 20 | 400.0% |
| エネルギー事業 | ▲5 | 5 | - | 10 | - |
| メディア事業 | 3 | 4 | 133.3% | 5 | 166.7% |
| 調整額(※2) | ▲65 | ▲69 | - | ▲77 | - |

(※1)プロジェクト施策は2018年10月にグループ会社となったキャンシステムとUSENの音楽配信サービスにかかるコストシナジーに向けた先行投下費用となります。FY2024に施策対応が終了し、FY2025以降は年8.5億円(直前期投下コスト6億円、コストシナジー2.5億円)の利益貢献が発生する見込みです。

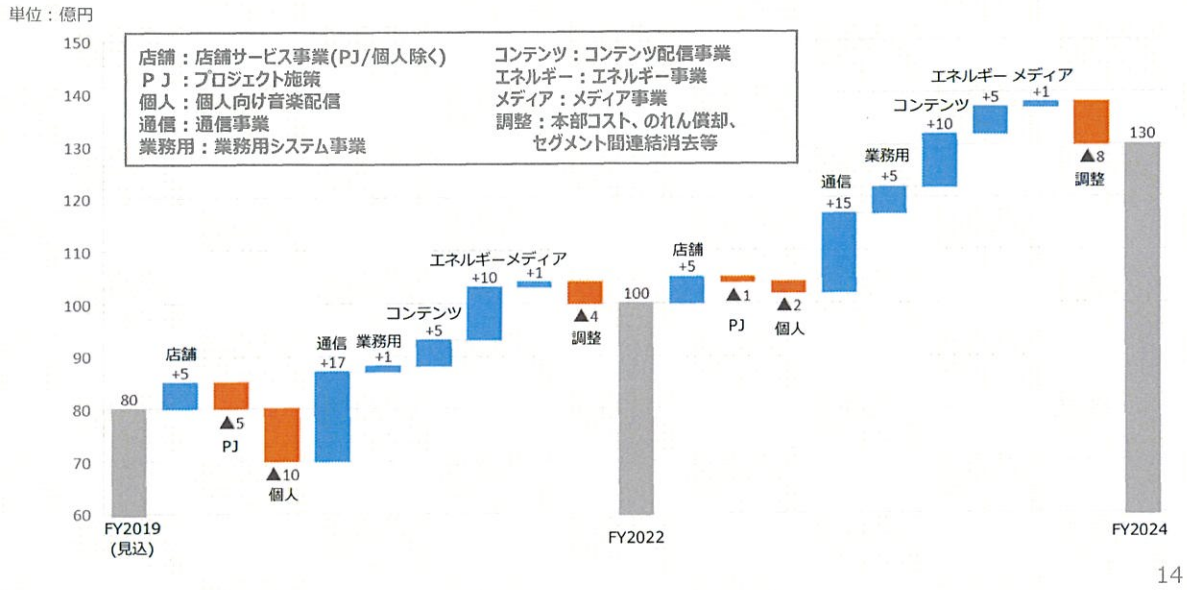
(※2)調整額には本部コスト、のれん償却、セグメント間連結消去等が含まれております。

13

3. PL計画

中期 経営計画(セグメント別営業利益)

通信事業、コンテンツ配信事業の増益及び エネルギー事業の黒字化が連結営業利益に大きく寄与



14

4. セグメント別成長戦略

セグメント概要

● 店舗サービス事業

- ・音楽配信サービス
- ・店舗向けIoTサービス

音楽配信サービスは国内シェア90%超
業績は安定的に推移しキャッシュカウ

● 業務用システム事業

- ・業務用システム
- 病院向け・ビジネスホテル向け
- レジャーホテル向け
- ・海外事業

自動精算機は国内シェアNo.1
ランニング収益も組み合わせ安定成長

● エネルギー事業

- ・電力小売(高圧・低圧)
- ・ガス小売

グループ全体の売上成長に貢献
収益性低いがアップセルへのフック商材

○ コンテンツ配信事業

- ・映像配信サービス
- ・電子書籍

国内シェアTOP3の映像配信サービス
コンテンツラインアップは14万本超

○ 通信事業

- ・法人/業務店向け光回線
- ・SaaS
- ・光回線取次
- ・MVNO
- ・個人向け光回線

BtoBは中小オフィスに向けて安定成長
収益構造をワンショット収入から
ランニング収入へ転換中

● メディア事業

- ・グルメサイト運営
- ・ウェディング関連

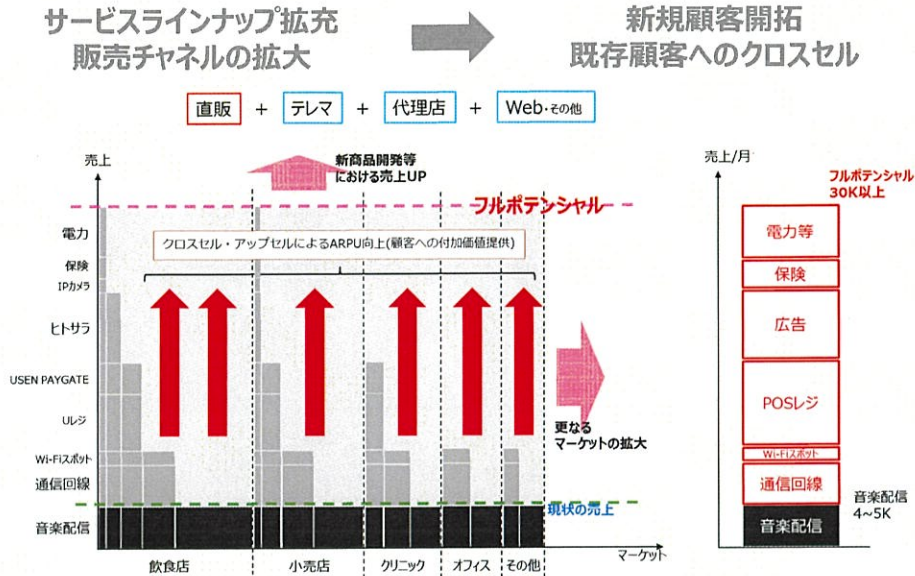
料理人と料理にフォーカスしたサイト運営
インバウンド需要取り込みに伴う成長企図

● BtoBビジネス ○ BtoCビジネス

店舗サービス事業

店舗 サービス事業

音楽配信顧客へのクロスセルによる安定成長

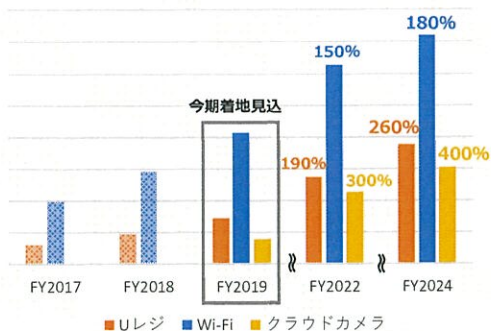


店舗 サービス事業

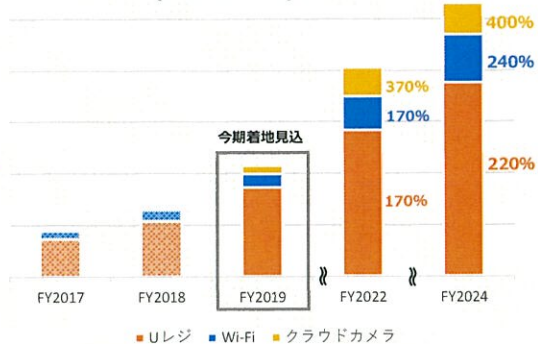
アップセル商材のKPI及び売上推移

業務店向け音楽配信の規模を維持しつつ、UレジやWi-Fiサービス等のIoT商材やFintech商材であるUSEN PAYGATE、クラウドカメラ等による付加価値を提供しARPU向上を狙う。

(アップセル商材)累計顧客件数推移



(アップセル商材)売上推移



※FY2019の見込み数値を100として計算をしております。

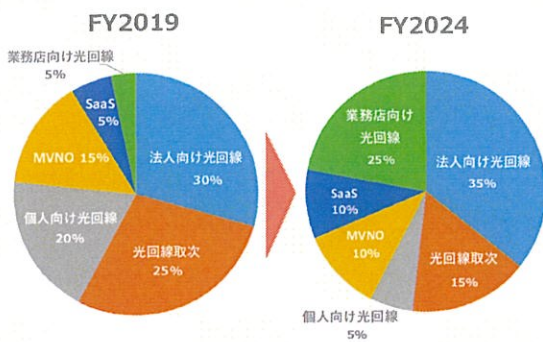
通信事業

通信事業

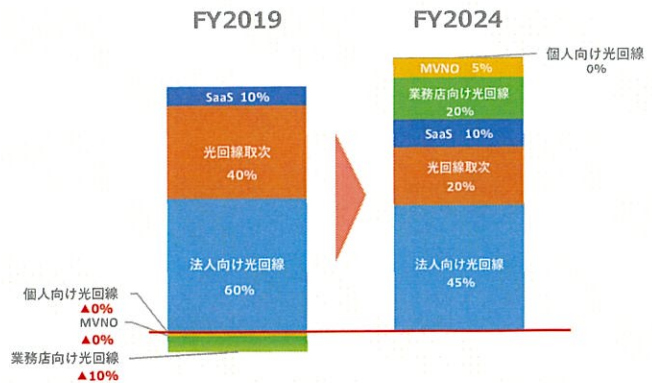
サービス別売上/営業利益構成

安定成長を続ける法人向け光回線事業を基盤に
業務店向け自社回線(光コラボ)事業、SaaS事業を主力成長領域とする。

セグメント売上構成比

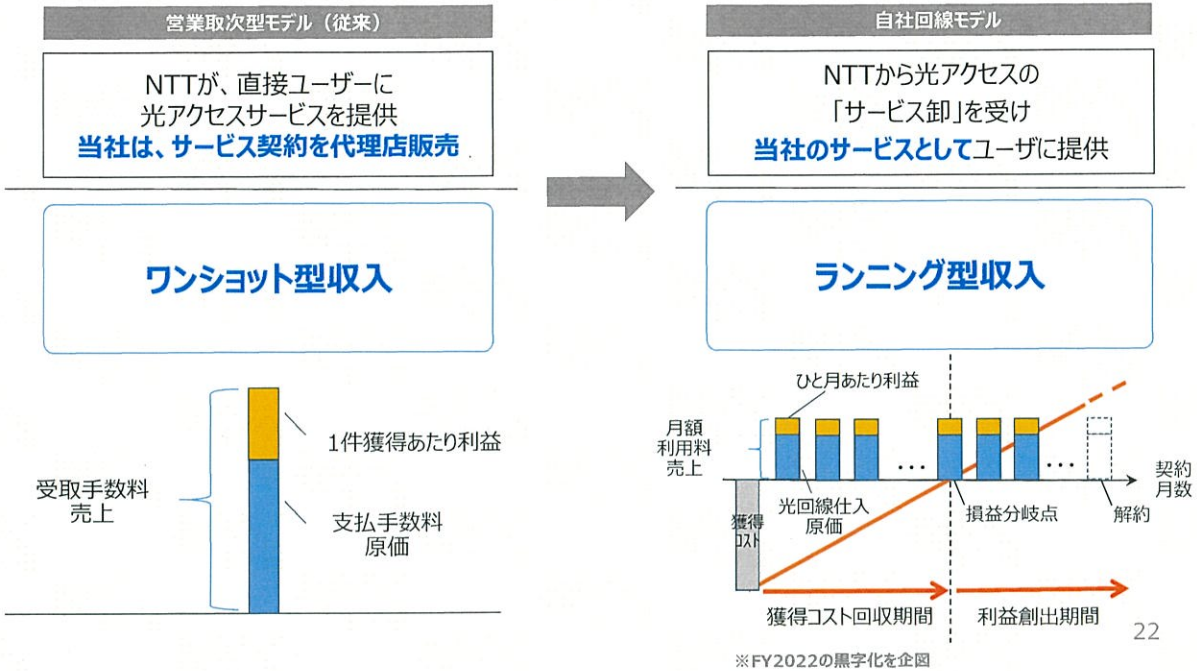


セグメント営業利益構成比



通信事業

① ランニング商材の拡販による安定収益化を図る



通信事業

② 法人向け光回線事業の安定成長及び SaaS事業の拡販による成長

■ SaaS事業

働き方改革やコスト削減需要による市場拡大に伴う拡販



■ 法人向け光回線事業

安定した顧客基盤へオプションを重ね売りすることで安定的な成長を狙う

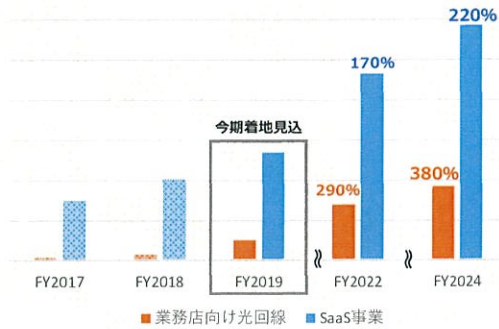


通信事業

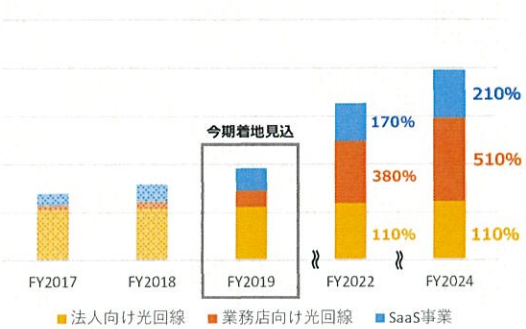
注力商材のKPI及び売上推移

顧客アカウントは主力成長領域である業務店向け自社回線(光コラボ)事業、SaaS事業をそれぞれ380%、200%増加させ収益安定化させるとともにセグメント売上として安定成長している法人向け光回線への積み上げを企図

(注力商材)累計顧客件数推移



(注力商材及び法人向け光回線)売上推移

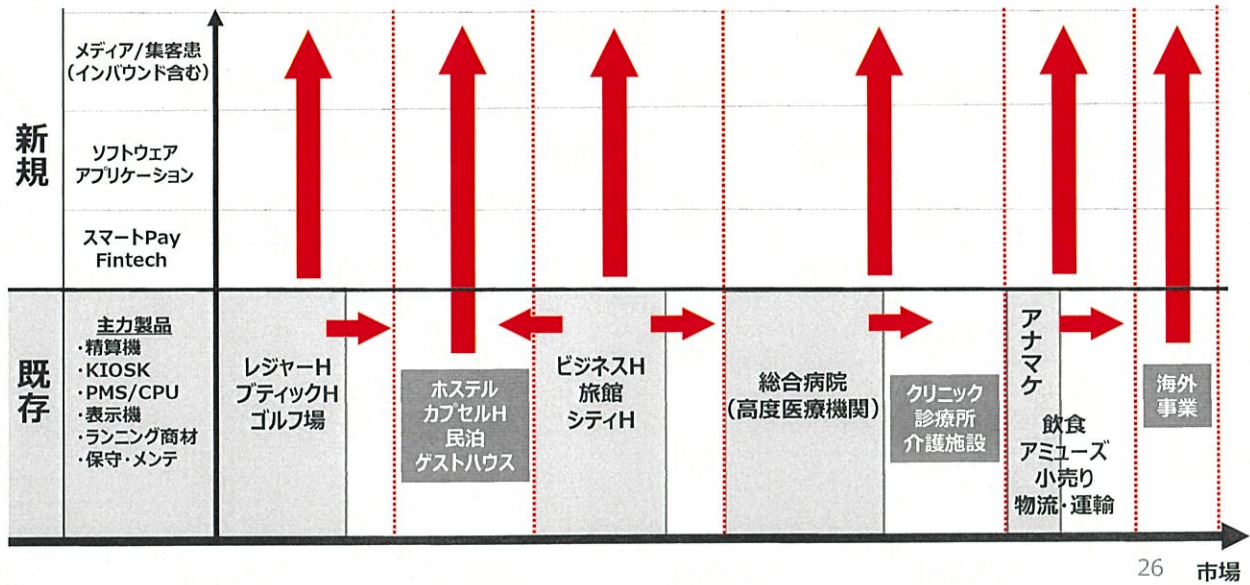


※FY2019の見込み数値を100として計算をしております。

業務用システム事業

業務用システム事業

ランニング売上の強化による収益安定化と
既存・新規商材によるホワイトスペースへの展開



業務用システム事業

ランニング強化による収益安定化

自動精算機等の器材販売による
イニシャル売上中心



ソフトウェアやアプリケーションの拡販による
ランニング売上の強化



売上構造変化イメージ



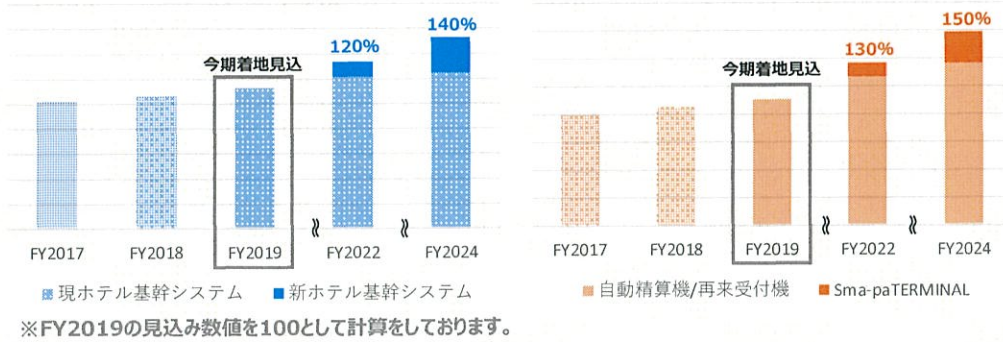
業務用システム事業

新商材/サービス KPI推移

ホテル向け事業においてはホテル基幹システムの拡販をベースに、宿泊施設用アプリケーションや宿泊者用アプリケーションといったソフトウェア販売も推進することでランニング収益拡大を狙う。病院向け事業については次世代受付機であるSma-paTERMINALの販売と併せて同機で使用するソフトウェアをアップセルすることでランニング収益強化を狙う。

累計顧客件数<ホテル>

累計稼働台数<病院>



コンテンツ配信事業

4. セグメント別成長戦略

コンテンツ配信事業

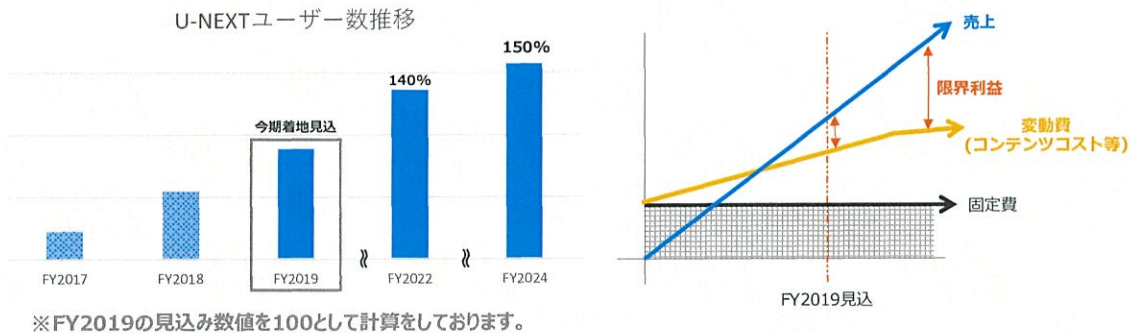
ユーザー獲得ペースを維持しつつ スケールメリットによる限界利益率向上で利益創出へ

■ ユーザー獲得ペースの維持

現状の獲得ペースを維持することで、早期にVOD市場での確固たるポジションを築くことを狙う。

■ スケールメリットによる限界利益率向上

ユーザー数の積み上げによるスケールメリットでコンテンツコスト等の変動費割合を低下させ限界利益率向上を狙う。



4. セグメント別成長戦略

コンテンツ配信事業

差別化戦略

オリジナルコンテンツによるユニーク化ではなく、ライブラリーとしての価値を追求。最新作を含む多様なジャンルの作品を網羅的に取り揃え、レンタルショップの代替サービスとしてのポジショニングを狙う。



<参考> 家電批評2019年4月号
ベストバイVOD編にて1位を獲得



コンテンツ配信事業

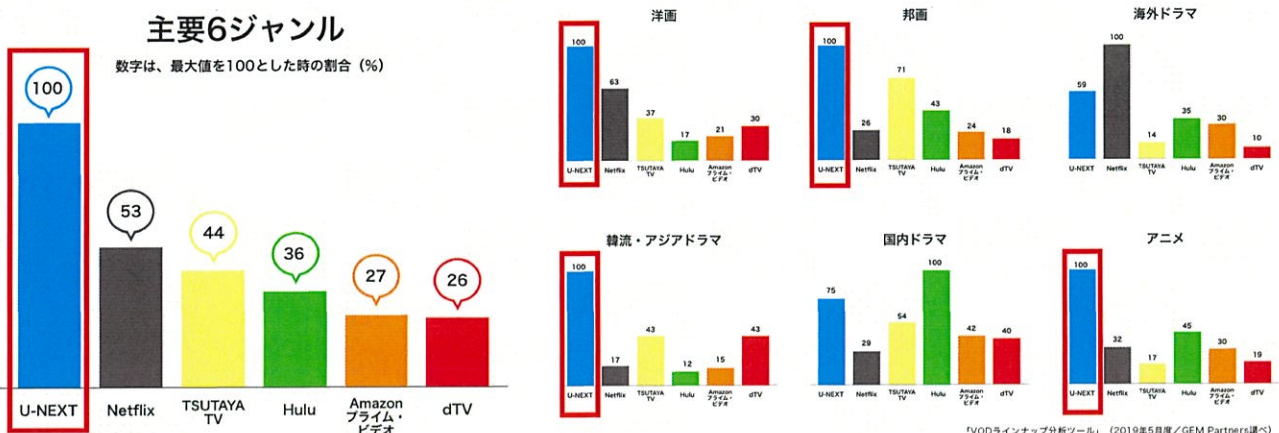
主要全ジャンルでのコンテンツラインアップNo.1サービスへ

6月5日プレスリリースの通り、外部機関の調査結果として当社サービスの見放題作品数が
 主要6ジャンル（※）総数でNo.1になるとともに、ジャンル別においても6ジャンル中4ジャンルでNo.1。
 今後は残り2ジャンルでもNo.1を目指し見放題作品を強化

※洋画、邦画、国内ドラマ、海外ドラマ、韓流・アジアドラマ、アニメ

主要6ジャンル

数字は、最大値を100とした時の割合（%）



「VODラインナップ分析ツール」 (2019年5月度/GEM Partners調べ)

「VODラインナップ分析ツール」 (2019年5月度/GEM Partners調べ)

エネルギー事業

エネルギー事業

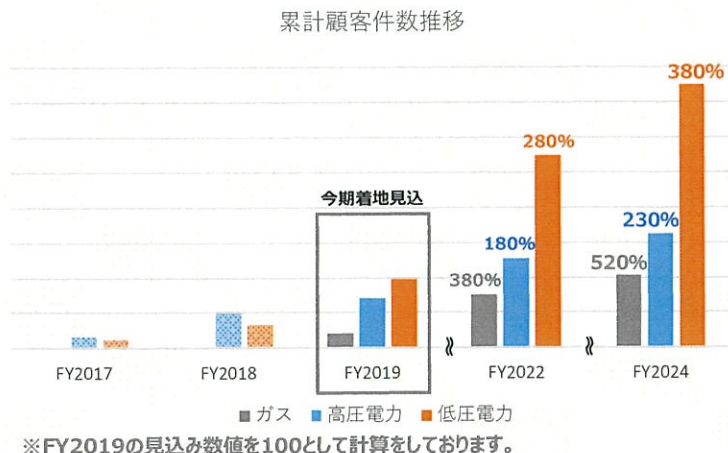
フック商材としての顧客基盤拡大と事業単独での黒字化による利益貢献



エネルギー事業

主要KPI推移

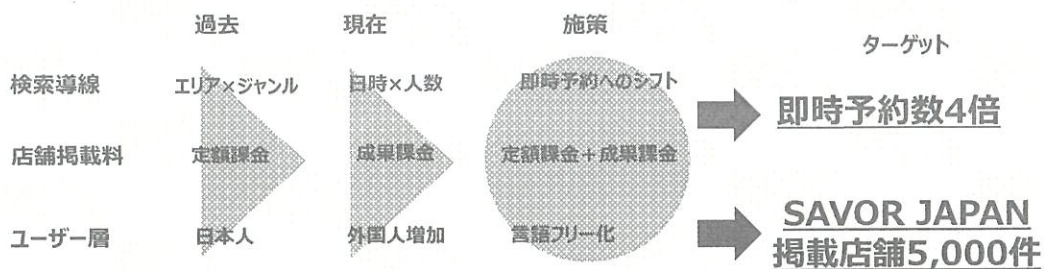
高圧電力小売に加え、業務店への引き合いが強い低圧電力小売やガス小売でも件数を着実に積み上げることで早期黒字化を目指す。



メディア事業

メディア事業

グルメサイト市場の変遷に即した成長を企図



ヒトサヲ即時予約



SAVOR JAPAN





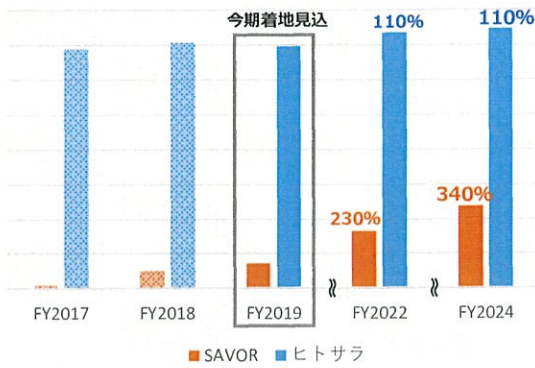
メディア事業

主要KPI推移

海外メディアとの連携やインバウンド需要の高まりを活かしSAVOR JAPANの掲載数を増加させる。

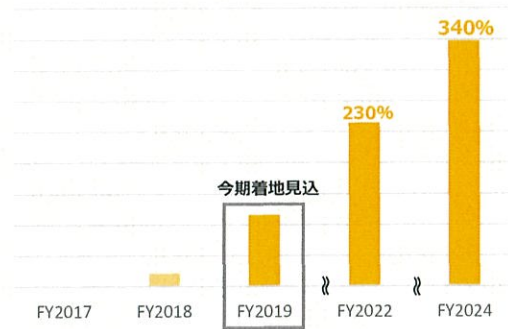
WEBページからの即時予約を推し進めることで、サイトパワー向上と収益貢献を図る。

累計顧客件数推移



※FY2019の見込み数値を100として計算をしております。

即時予約売上推移



5. 投資計画

5. 投資計画



NEXT for 2024

事業創出キャッシュフローを財源に5年で500億(年100億)の投資

| セグメント | 投資内容 | 3か年 累計投資金額 (単位：億円) | 5か年 累計投資金額 (単位：億円) |
|-----------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 店舗サービス事業 | 放送チューナー購入 放送設備 ソフトウェア開発 | 130 | 210 |
| 通信事業 | ソフトウェア開発 | 5 | 10 |
| 業務用システム事業 | ソフトウェア開発 顧客レンタル品購入 | 30 | 50 |
| コンテンツ配信事業 | ソフトウェア開発 コンテンツ用サーバー購入 配信用サーバー購入 | 25 | 50 |
| メディア事業 | ソフトウェア開発 | 5 | 10 |
| 全社コスト | ファシリティ投資 | 15 | 20 |
| 成長投資 | | 90 | 150 |
| 合計 | | 300 | 500 |

40



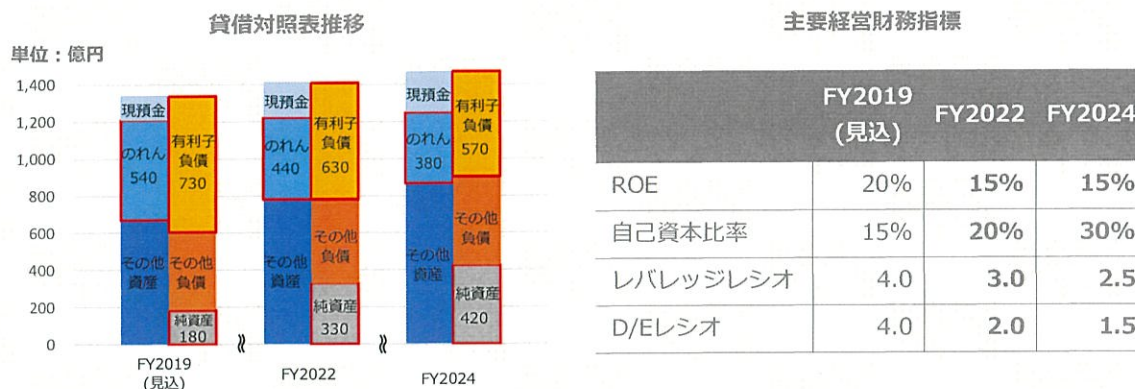
NEXT for 2024

6. 財務戦略

- ・財務バランスの最適化
- ・持続可能な成長投資と継続的な株主還元

■ 財務バランスの最適化

安定的な当期純利益計上と有利子負債の圧縮により自己資本比率を改善



42

■ 持続可能な成長投資と継続的な株主還元

創出した営業キャッシュフローを源泉とすることで、持続可能な成長と継続的な株主還元を目指す。

| (単位：億円) | FY2019(見込) | FY2022 | FY2024 |
|------------|------------|--------|--------|
| 営業キャッシュフロー | 120 | 150 | 160 |

成長投資

成長事業への積極投資を行い競争優位性を強化

有利子負債圧縮

有利子負債の圧縮により自己資本比率を改善

株主還元目標

配当性向は10%から30%を予定し、安定配当を目指す

43

7. その他

44

7. その他

■ 会計基準について

本中期経営計画における計画数値につきましては企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」による影響は含まれておりません。

■ 将来見通しに対する注記事項

本資料に記載されている意見や予測などは、資料作成時点での当社の判断であり、リスクや不確実性を含んでいるため、その情報の正確性、完全性を保証または約束するものではありません。

45