

2008年8月期 決算説明会

2008年10月15日

USEN 2009年8月期 経営方針

原点回帰

放送・業務店を中心としたランニング事業により安定的な収益を確保する

守りの経営

当面、新規投資は抑制。これまでの投資の収益化、コスト削減等、堅実経営に徹する

絶対黒字

フリーキャッシュフローの安定的確保を最重要課題とし、計画数値を必達する

企業価値向上

USEN
USEN GROUP

USEN
USEN GROUP

本日のハイライト

市場からの指摘

経営方針

業績面

大幅赤字による信用低下
…減損等による大幅赤字とそれが継続する可能性への懸念

FY08実績：修正後利益を達成
売上高:2,815億円 営業利益:124億円 純利益: 539億円
FY09計画：景気減速等のリスク要因も含めた死守目標
売上高:2,800億円 営業利益:150億円 純利益:30億円

▶ 第1章

財務面

のれん減損、事業撤退損などによる純資産の低下

財務基盤の早期改善
・キャッシュフロー経営に注力
・計画的な負債返済、純資産向上施策による財務改善

▶ 第2章
2

事業面

将来の成長戦略の不明瞭さ
…特にGyaOなど映像コンテンツ事業方向性への疑問

映像・コンテンツ事業の再編
・安定的な有料モデルへの特化（GyaO NEXT）
・GyaOの分社化と新しい経営の枠組みを模索
不況に強いランニング事業への原点回帰

▶ 第3章

不透明な景況感の中「守りの経営」で確実に黒字化を達成

目次

第 1 章：2008年8月期経営成績及び2009年8月期計画

第 2 章：財務状況

第 3 章：今後の事業戦略

目次

第 1 章：2008年8月期経営成績及び2009年8月期計画

第 2 章：財務状況

第 3 章：今後の事業戦略

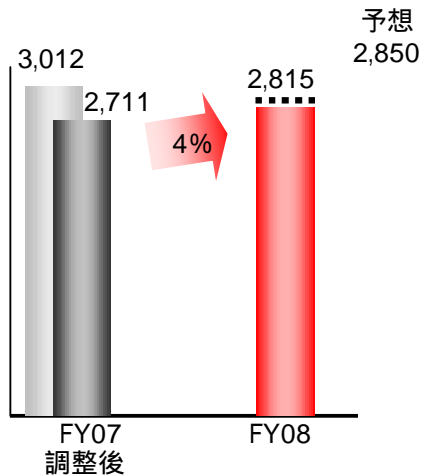
第1章：FY08 経営成績

一時費用は想定範囲内にとどまり、営業利益、純利益ともに通期見込を達成

■ FY07実績
■ FY07調整後
■ FY08実績

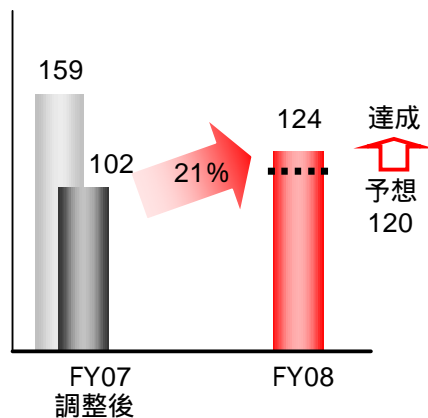
売上高

【億円】



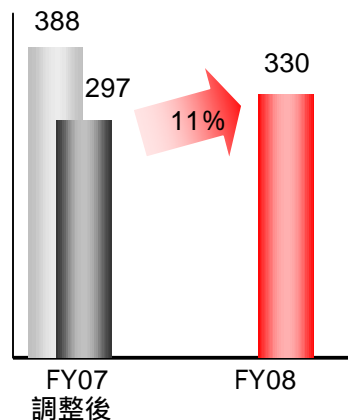
営業利益

【億円】



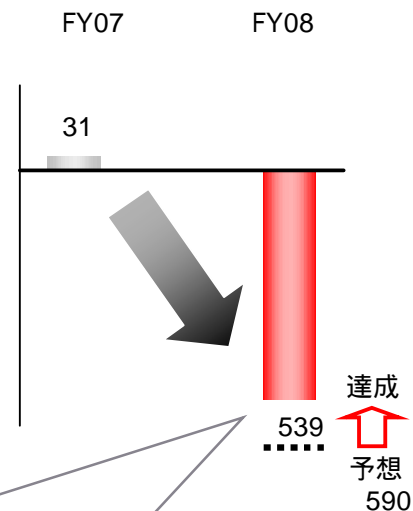
EBITDA

【億円】



純利益

【億円】



特別損失は第3四半期に発表した範囲内

のれん関連損失 (インテリジェンス:354/GAGA:36/UCOM:16等)	410
コンテンツ関連損失 (映像使用权/コンテンツ/撤退損失引当等)	95
固定資産、たな卸資産関連 (固定資産:53/たな卸資産:9)	62
その他	42

UCOM社その他グループ会社の非連結化、BMB社の完全子会社化に伴うのれん償却額増加、インテリジェンス社の連結取り込み期間 (FY07: 14ヶ月) の差異を調整しています。詳細はP22をご覧ください。

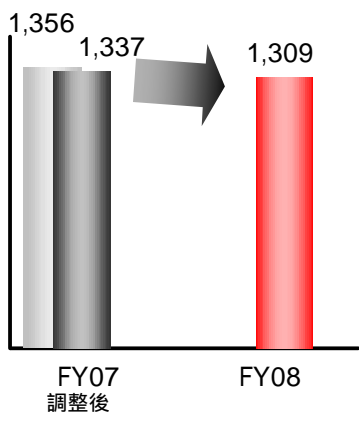
第1章：FY08 セグメント別推移（売上高）

各セグメントにおいて売上は堅調に推移

■ FY07実績
■ FY07調整後
■ FY08実績

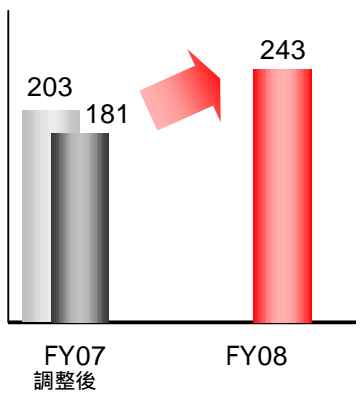
放送・業務店事業

【億円】



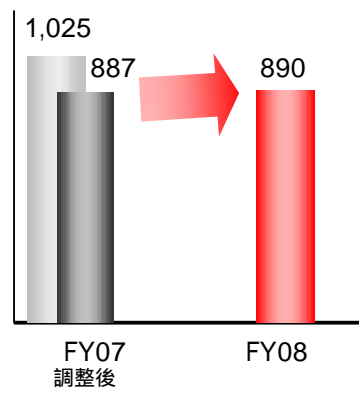
映像・コンテンツ事業

【億円】



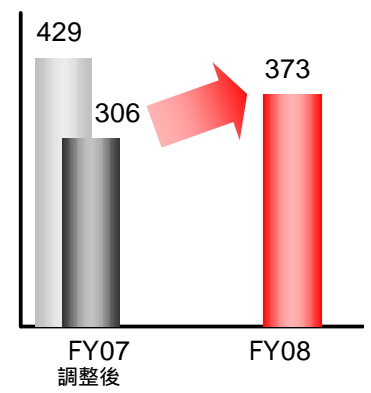
人材関連事業

【億円】



ISP事業

【億円】



SOUND PLANET販売の一時停止による売上高減

GyaO NEXTの売上寄与

システム障害等によるメディア事業の不調により、売上は微増

Bフレッツ回線及び法人向け商材の売上が好調

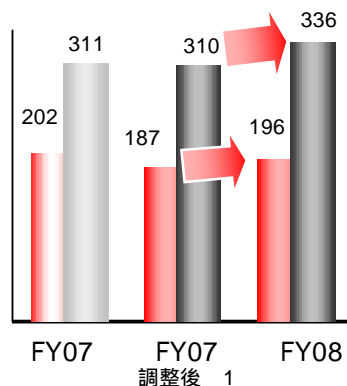
UCOM社その他グループ会社の非連結化、BMB社の完全子会社化に伴うのれん償却額増加、インテリジェンス社の連結取り込み期間（FY07：14ヶ月）の差異を調整しています。詳細はP22をご覧ください。

第1章：FY08 セグメント別推移（営業利益 / EBITDA）

■ FY07実績(営業利益) ■ FY07実績(EBITDA)
 ■ FY07調整後/FY08 (営業利益) ■ FY07調整後/FY08実績(EBITDA)

放送・業務店事業

【億円】

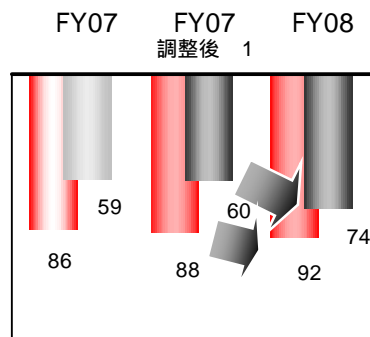


安定収益の確保

SOUND PLANETの営業一時停止などの減益要因がありながらもUBA(2) 3社統合のコストダウン効果による増益

映像・コンテンツ事業

【億円】

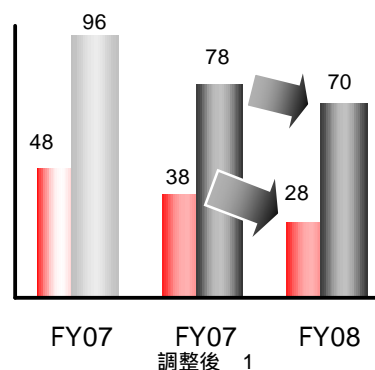


黒字化の遅れ

GyaO収益化の遅れ、GyaO NEXT 立上げにおける上期赤字、映画事業営業損失の上期継続

人材関連事業

【億円】

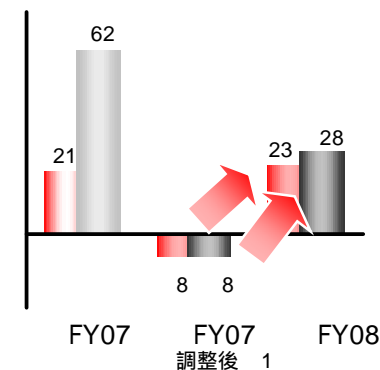


景気後退による減速

景況感悪化による採用ニーズ減退、システム障害からの回復の遅れにより収益が低下

ISP事業

【億円】



安定収益の確保

NTTとの提携効果が浸透しフレッツの販売好調

1:UCOM社その他グループ会社の非連結化、BMB社の完全子会社化に伴うのれん償却額増加、インテリジェンス社の連結取り込み期間（FY07：14ヶ月）の差異を調整しています。詳細はP22をご覧ください。

2:UBA：USEN、BMB、ALMEXの3社

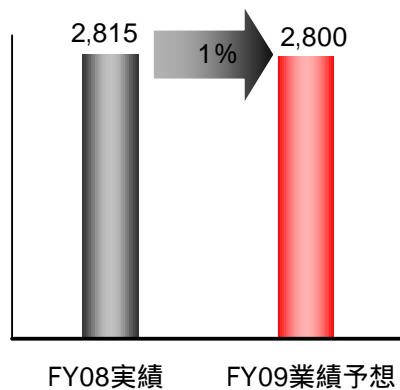
第1章： FY09 連結業績予想

映像・コンテンツ事業の赤字幅減少により、営業利益は前年度21%成長。
純利益も黒字化

■ FY08実績
■ FY09業績予想

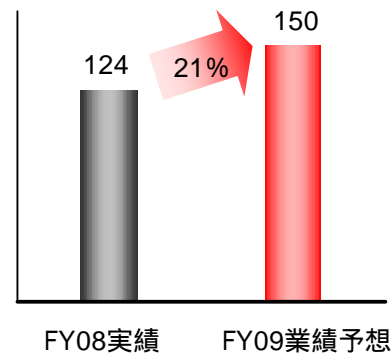
売上高

【億円】



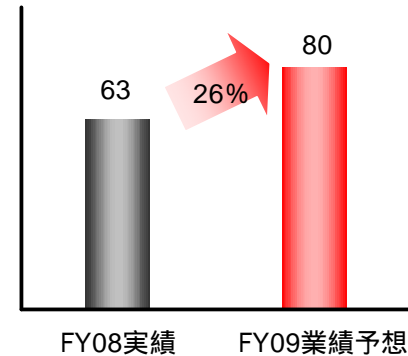
営業利益

【億円】



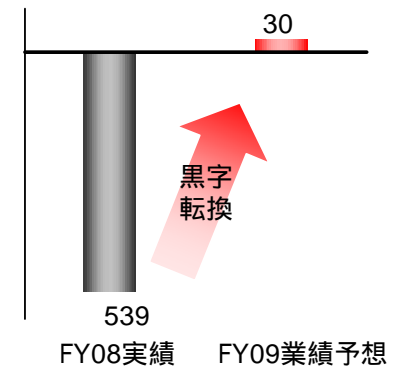
経常利益

【億円】



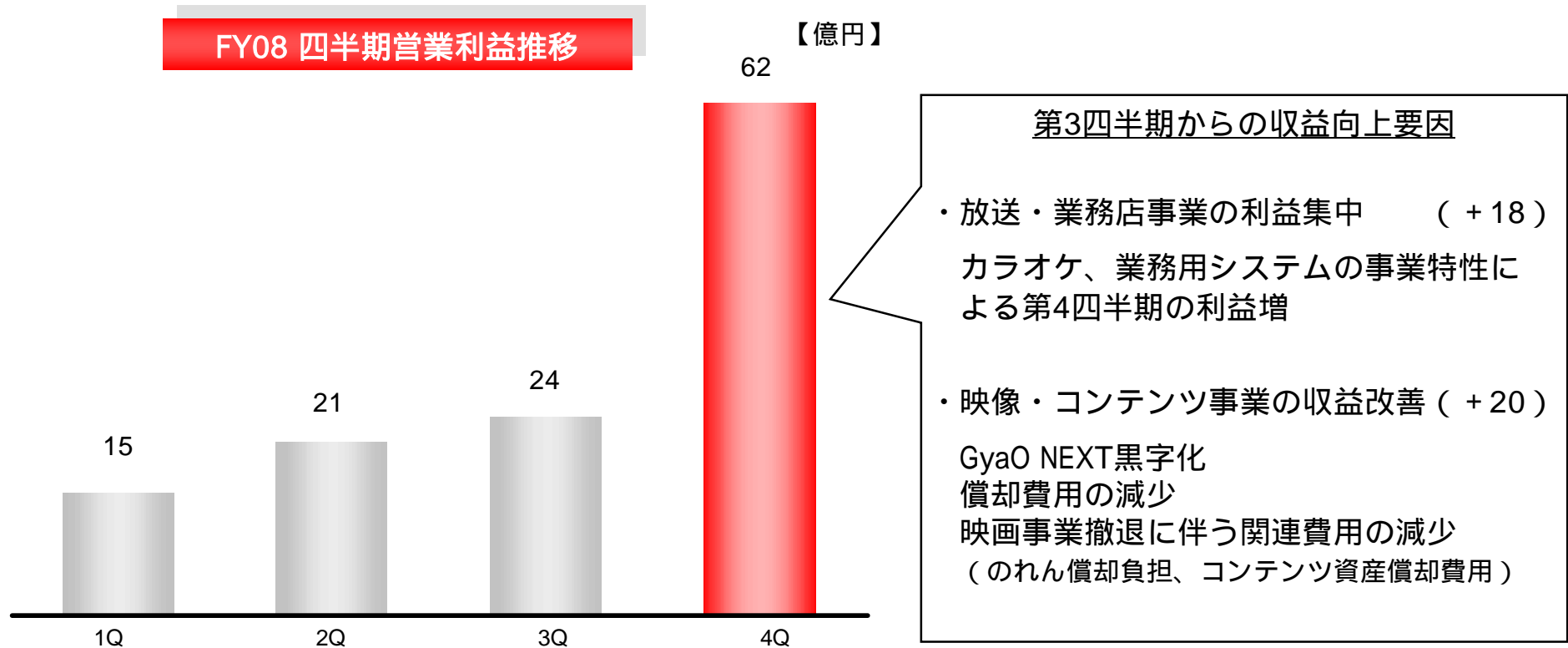
純利益

【億円】



第1章：FY08第4四半期における収益改善

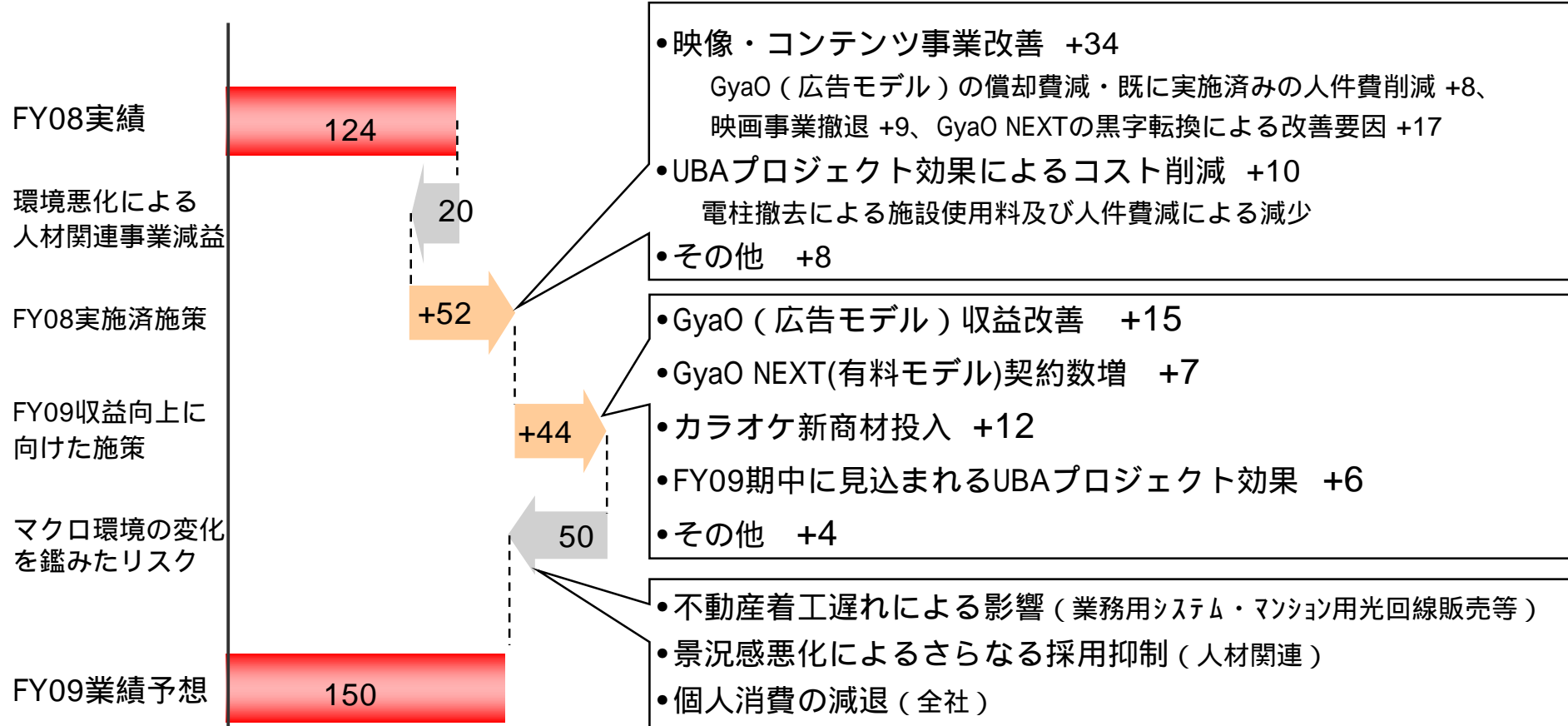
放送・業務店事業の事業特性による第4四半期の利益増に加え、映像・コンテンツ事業の改善および費用減少により収益拡大を果たす



第1章：営業利益成長要因

FY08に実施した施策による増益に加え、更なる収益改善を見て営業利益200億円程度のラインを目指すものの、景況感からマクロ的なリスクを読み込み150億円と予想

【億円】



目次

第 1 章：2008年8月期経営成績及び2009年8月期計画

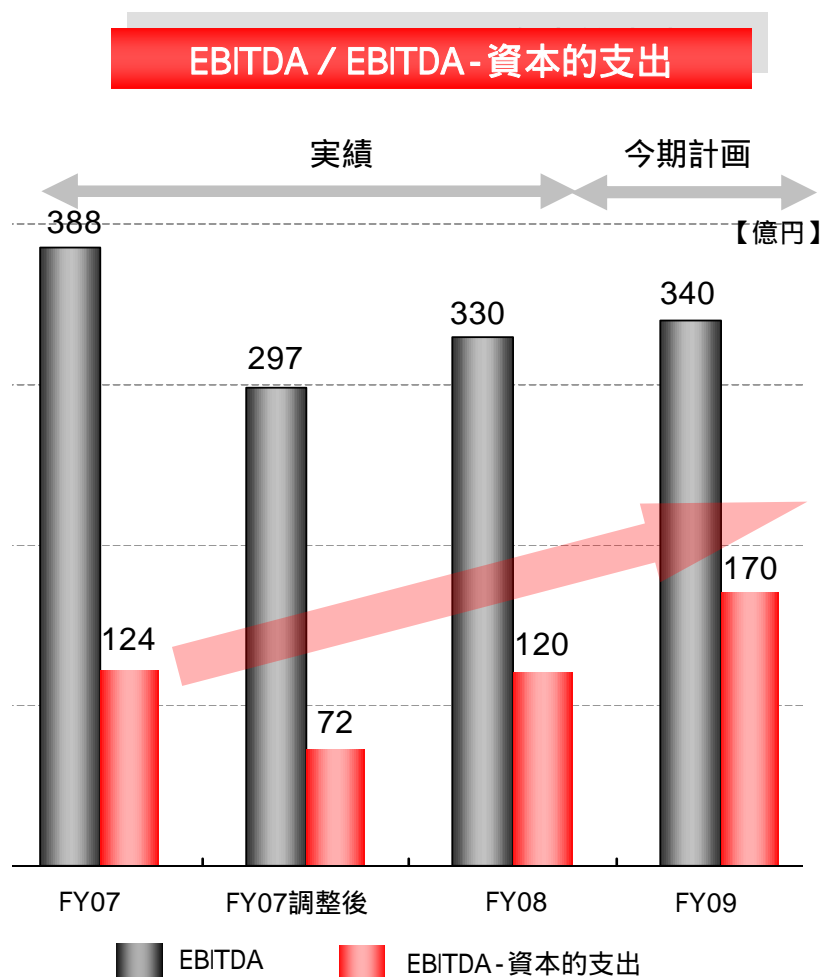
第 2 章：財務状況

第 3 章：今後の事業戦略

11

第2章 財務基盤の強化 フリーキャッシュフロー

EBITDAの伸びと資本的支出の削減によりフリーキャッシュフローを生み出す経営に注力



	FY07	FY07調整後	FY08	FY09予想
資本的支出	264	225	210	170
減価償却費 及びのれん償却費	229	196	206	190

【億円】

UCOM社その他グループ会社の非連結化、BMB社の完全子会社化に伴うのれん償却額増加、インテリジェンス社の連結取り込み期間（FY07：14ヶ月）の差異を調整しています。詳細はP22をご覧ください。

第2章 財務基盤の強化 ネット有利子負債

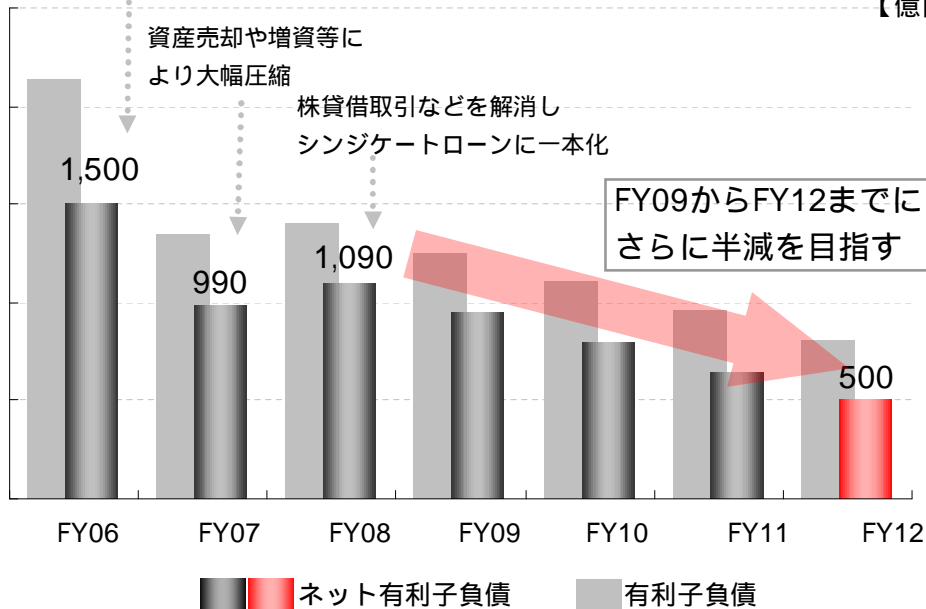
ネット有利子負債の削減、事業の収益改善により、財務基盤の早期改善を図る

ネット有利子負債

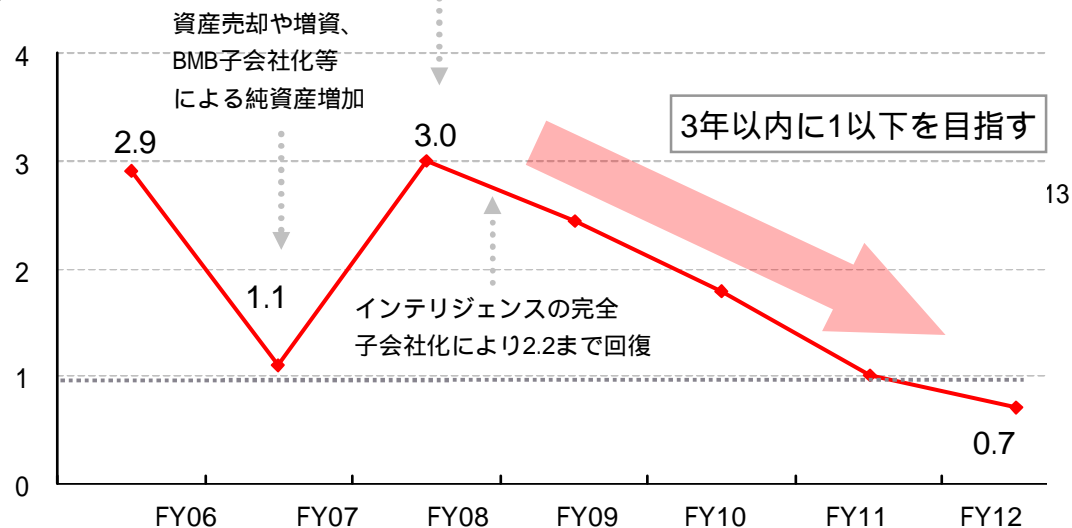
D/Eレシオ

3～5年で半減の目標を設定

【億円】



子会社減損損失などによる純資産の減少



D/Eレシオ=ネット有利子負債/純資産の部(少数株主持分を除く)

:株貸借取引を含む

目次

第 1 章：2008年8月期経営成績及び2009年8月期計画

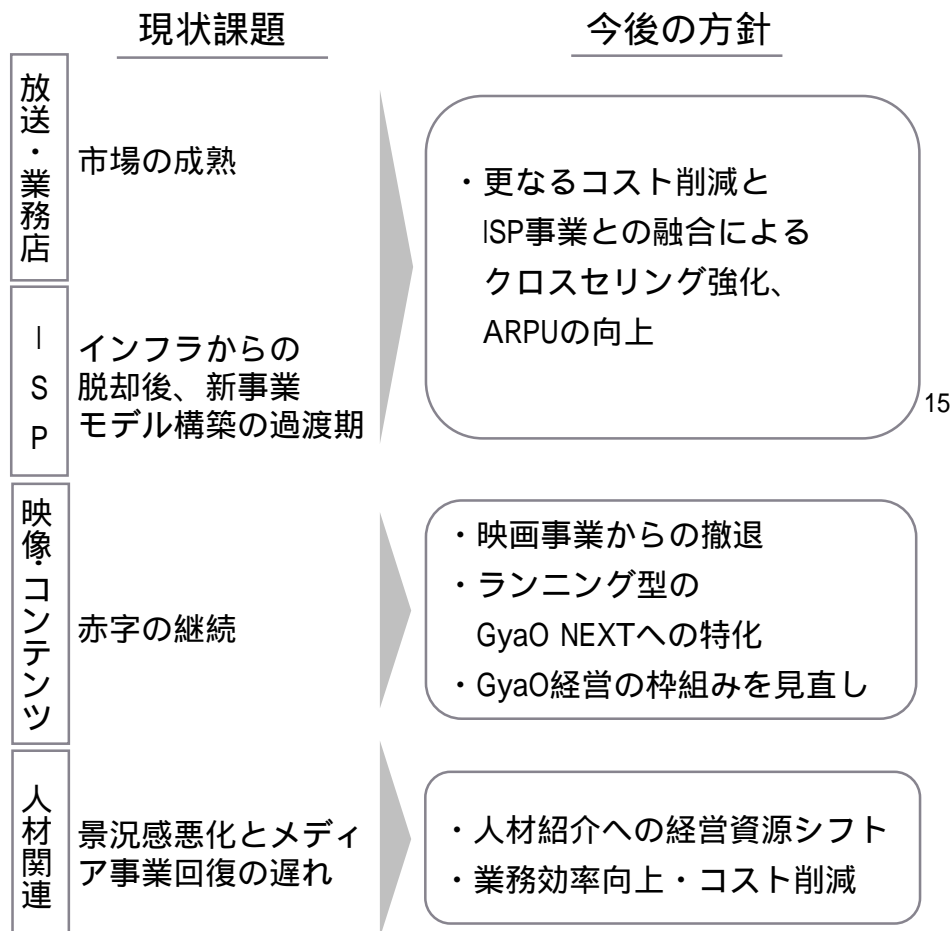
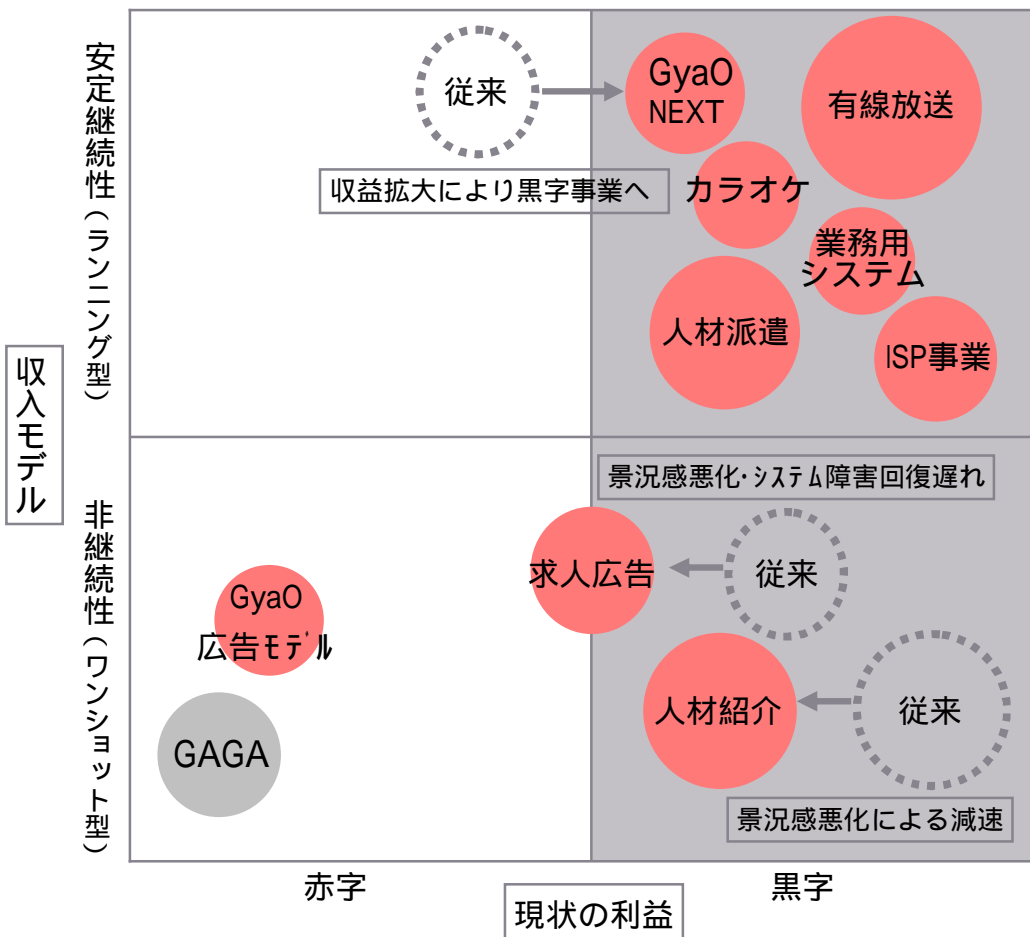
第 2 章：財務状況

第 3 章：今後の事業戦略

第3章：今後の事業戦略 事業ポートフォリオ

今後の景況感を鑑み、より安定的な事業ポートフォリオへ転換
 …赤字事業の見直しとランニング事業への注力

事業ポートフォリオ

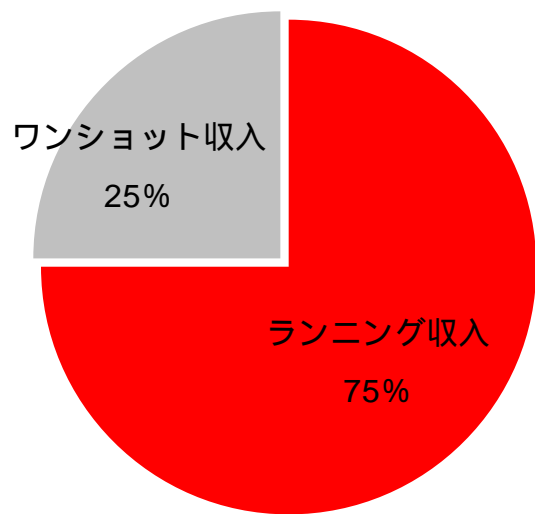


第3章：今後の事業戦略

放送・業務店 / ISP事業

現状の事業構造

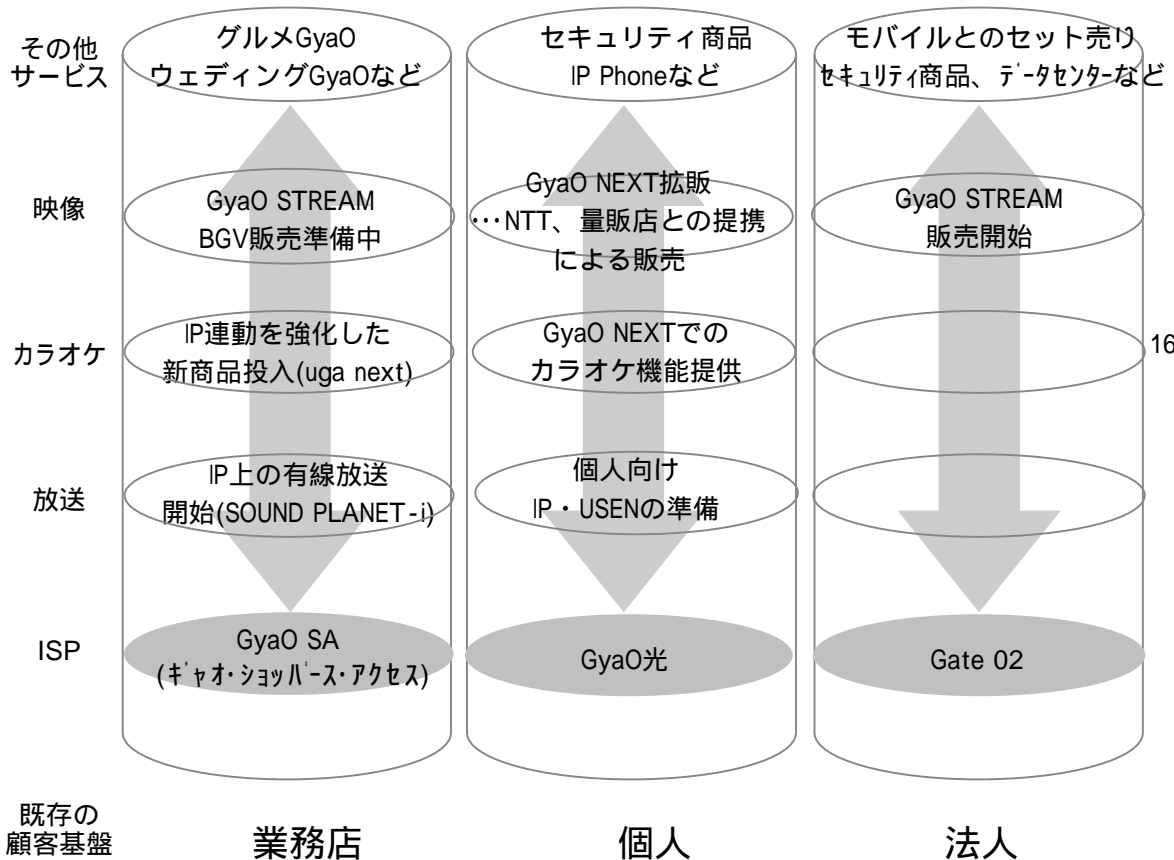
放送・業務店、ISP事業については、既にランニング収入中心に安定的な事業モデルを展開



- ・有線放送事業は約100万件の顧客から月額4000円程度の安定収入
- ・カラオケ事業では、契約台数約11万台の端末毎に毎月の情報料収入
- ・ISP事業では、契約数約75万件のユーザより毎月の通信料収入

今後の方針

今後はさらにISPをベースにしたクロスセルによるARPU向上により収益拡大を目指す



放送・業務店、ISP事業のFY08売上実績をベースに作成

第3章：今後の事業戦略

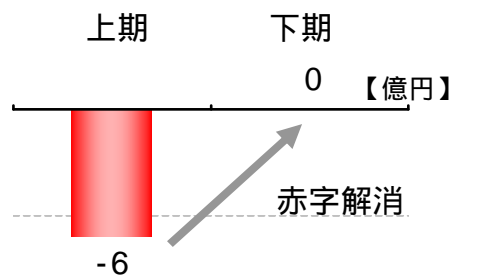
映像コンテンツ事業

GAGA、GyaOの事業モデル見直し、GyaO NEXTへの注力

FY08半期
営業利益推移

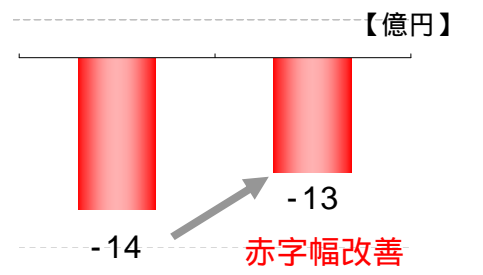
今後の方針

映画事業



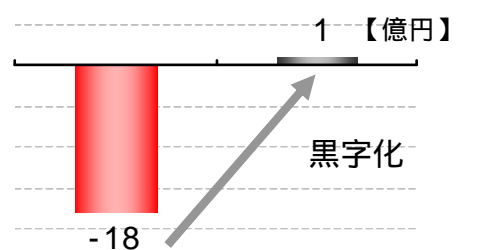
- ・ FY08/3Qにおける一時費用の引き当てにより、今後は保有資産の管理・配給など運用のみで赤字が出ない構造へ移行

映像配信(無料モデル)



- ・ 経営の枠組みの見直し (詳細は次ページ)

映像配信(有料モデル)



- ・ ランニング型のGyaO NEXTを将来の成長事業へ
- ・ 売り方・チャンネルの変更によりすでに黒字化

第3章：今後の事業戦略 GyaO事業(広告モデル)

GyaOは経営の枠組みの再設計により、USENグループとしてのリスクを最小化する

事業に対する認識

- ・ 中長期には成長する有望な事業モデル
- ・ 短期的な売上急拡大は難易度高

事業方向性

- 1.コスト圧縮中心の予算組みにより下期黒字化
- 2.FY09下期以降の赤字リスク最小化を担保する経営の枠組みを検討

グループ方針

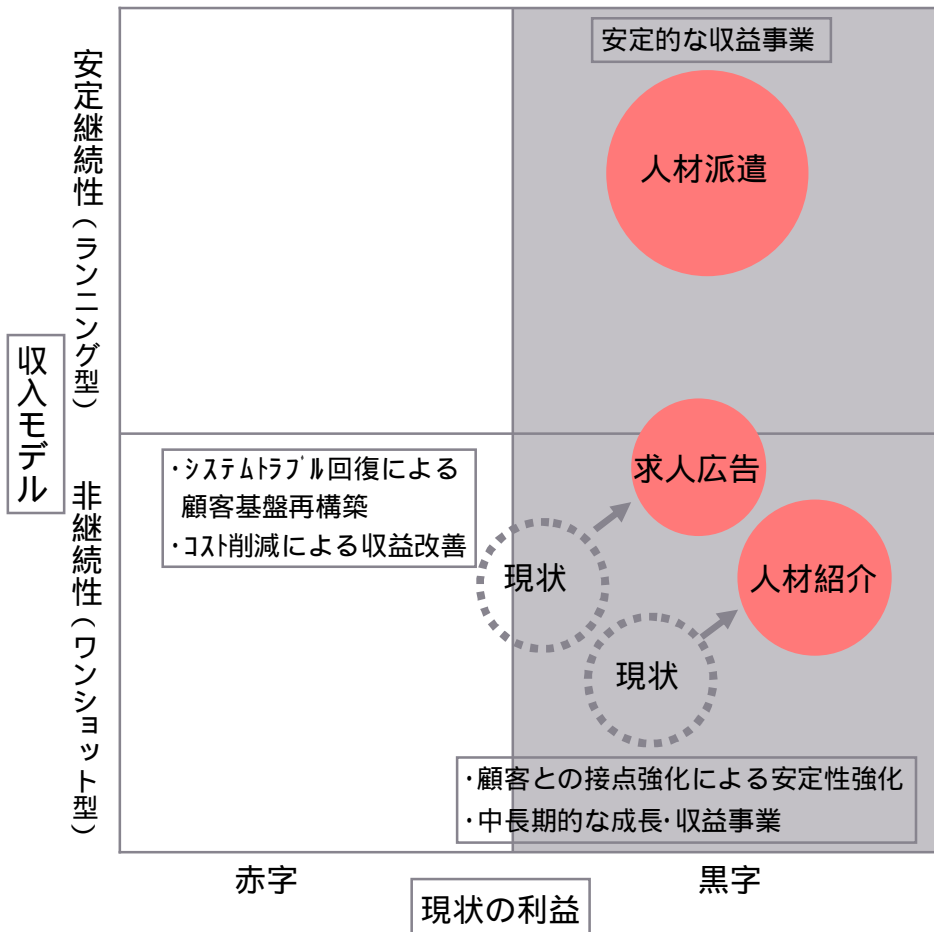
- ・ 赤字を最小限に圧縮してキャッシュを確保
- ・ 極力ランニング型の安定モデルに注力

第一ステップとして、FY09期首に分社化の方針を決定、更に他社との提携モデルなどを模索

第3章：今後の事業戦略 人材関連事業

景況感の悪化に伴う採用ニーズ減退により、厳しい環境が続く。業務効率の向上、経営資源の最適化により事業基盤を固め、次なる成長に備える

事業ポートフォリオ



今後の方針

具体的取り組み

業務効率化の促進

キャリア事業

新マッチングシステム稼働、顧客窓口センター化による生産性向上

メディア事業

新業務システム稼働による広告制作工数・事務工数の削減

経営資源の最適化

- ・中長期的な成長事業である人材紹介事業へのさらなる人員シフト
- ・部門間の営業協業、クロスセルの強化

コスト抑制による収益最大化

- ・新規投資（システム・マーケティング等）の大幅な抑制
- ・コスト削減プロジェクトの推進

USEN 2009年8月期 経営方針

原点回帰

放送・業務店を中心としたランニング事業により安定的な収益を確保する

守りの経営

当面、新規投資は抑制。これまでの投資の収益化、コスト削減等、堅実経営に徹する

絶対黒字

フリーキャッシュフローの安定的確保を最重要課題とし、計画数値を必達する

企業価値向上

USEN
USEN GROUP

USEN
USEN GROUP

參考資料

参考資料：FY07調整後数値

P5～P7、P12記載のFY07調整後数値は、事業再編差異等の調整を加えております。調整の詳細は下記をご覧ください。但し、調整後の数値に関しては監査法人による監査が実施されておらず、弊社独自で作成したものです。

FY07調整後数値 調整内容内訳

22

	全セグメント合計	放送・業務店事業	映像・コンテンツ事業	人材関連事業	ISP事業	その他事業
FY07調整事象		・BMB社のれん償却額の増加 ・アルメックスPEを除外	・ギャガ・クロスメディアマーケティングを除外	・会計取込期間を14ヶ月から12ヶ月に調整	・UCOM社を除外	
売上高	300	19	22	138	123	+ 7
営業利益	56	14	1	10	29	+ 0
EBITDA	91	0	1	17	70	+ 0

参考資料：各種指標

	FY07 (43期)				FY08 (44期)				
	1Q (9月~11月)	2Q (12月~2月)	3Q (3月~5月)	4Q (6月~8月)	1Q (9月~11月)	2Q (12月~2月)	3Q (3月~5月)	4Q (6月~8月)	
各種指標									
放送・業務店事業*1									
売上高	(M)	33,683	33,256	32,253	36,480	31,208	33,110	30,424	36,247
営業利益	(M)	3,804	6,403	4,144	5,891	2,687	6,432	4,011	6,494
有線放送売上高	(M)	15,999	14,759	15,592	15,888	16,164	14,690	14,891	15,705
総加入者数	(千人)	1,176	1,162	1,151	1,145	1,133	1,110	1,080	1,069
カラオケ売上高	(M)	11,015	13,585	11,401	14,552	11,315	13,679	11,299	14,595
開局累計台数	(千台)	118	115	114	117	118	113	113	112
映像コンテンツ事業									
売上高	(M)	6,123	4,174	6,065	4,002	4,296	5,761	7,238	7,071
営業利益	(M)	1,942	3,389	1,416	1,929	1,965	4,725	2,302	251
GyaO売上高	(M)	1,185	931	1,053	1,404	1,462	1,166	1,238	1,530
総加入者数	(千人)	12,348	13,416	14,504	15,689	16,956	18,300	19,538	20,491
GyaO NEXT売上高	(M)				35	449	659	1,009	1,705
総加入者数	(人)				32,654	66,781	69,820	71,760	73,159
I S P事業									
売上高	(M)	10,239	10,051	11,289	11,399	8,352	9,237	10,259	9,483
営業利益	(M)	127	22	271	1,734	74	683	793	818
総取付数	(千件)	553	575	601	622	639	666	697	742
個人取付数	(千件)	526	547	573	593	609	635	659	689
法人取付数	(千件)	27	28	29	29	30	31	38	53
人材関連事業*2、3									
売上高	(M)	35,761	21,399	22,747	22,676	23,200	21,961	22,946	20,934
営業利益	(M)	2,140	321	1,516	903	1,533	664	381	265
キャリア事業売上高	(M)	6,845	5,050	5,677	5,869	5,991	5,844	5,904	5,024
サポート人数	(人)	4,244	3,142	3,413	3,347	3,296	3,336	3,479	2,721
平均CO数	(人)	244	276	262	286	301	300	293	320
平均手数料	(千円)	1,365	1,261	1,363	1,306	1,347	1,331	1,316	1,309
生産性	(人)	17.4	11.4	13.0	11.7	11.0	11.1	11.9	8.5
派遣・OS事業売上高	(M)	17,004	10,360	10,844	11,193	11,474	11,232	11,507	11,529
平均稼働者数	(人)	7,570	8,228	8,435	8,633	8,758	8,962	8,938	8,663
メディア事業売上高	(M)	11,705	6,758	6,146	5,141	5,937	5,321	5,405	4,553
平均営業人数	(人)	754	733	754	787	779	765	733	748
平均出稿社数	(千社)		17.0	18.5	14.9	15.2	13.4	14.1	12.6

*1 放送・業務店事業の売上高、営業利益はUSENグループ会社アルメックス（業務用システム導入）の業績が含まれております。

*2 人材関連事業FY07 1Q各種指標は、変則の連結取込期間に合わせ、5ヶ月間の指標となっております。

*3 キャリア事業、派遣・OS事業、メディア事業の売上高は月次決算の合計となっております。

免責事項

本資料は、信頼できると思われる各種数値に基づいて作成されておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料に記載されている、USENの計画、戦略等のうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。実際の業績は、さまざまな重要な要素によりこれらの業績見通しとは異なる結果となりうる事をご承知置き下さい。

本資料は、投資判断の参考となる情報提供のみを目的として作成しております。本資料に記載されるいかなる情報も、投資勧誘を目的としたものではありません。

また、調整後数値は、調整後の数値に関しては監査法人の監査を受けておりません。