

**USEN-NEXT  
HOLDINGS**

# Road to 2025

中期経営計画 FY22/08 ~ FY25/08

2022.2.28

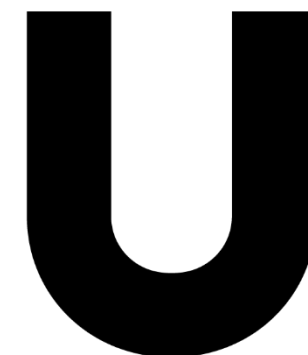
株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS

I. 前中期経営計画振り返り

II. 中期経営計画「Road to 2025」

III. セグメント別成長戦略

IV. Appendix



**USEN-NEXT  
HOLDINGS**

# I. 前中期経営計画振り返り

FY19/08～FY21/08

# 前中期経営計画に対する進捗状況

連結ベースで前中期経営計画の最終年度利益目標を3年前倒し達成

(単位：億円)	前中期経営計画		FY21/08 実績	進捗率
	FY19/08 実績	FY24/08 計画		
売上高	1,758	2,700	2,084	77.2%
営業利益	82	130	156	120.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	61	65	80	123.1%
EBITDA	175	235	244	103.8%
EBITDA-CAPEX (投融資含む)	100	135	138	102.2%
ROE	33.6%	15%	27.2%	+12.2%
配当性向	4.9%	10%~30%	10.1%	-
<b>セグメント別営業利益</b>				
店舗サービス事業 (旧メディア事業を含む)	81	77	86	<b>111.7%</b>
通信事業	26	60	45	75.0%
業務用システム事業	35	40	29	72.5%
コンテンツ配信事業	4	20	57	<b>285.0%</b>
エネルギー事業	▲4	10	4	40.0%

※各セグメントに配分していない全社費用は含まれておりません

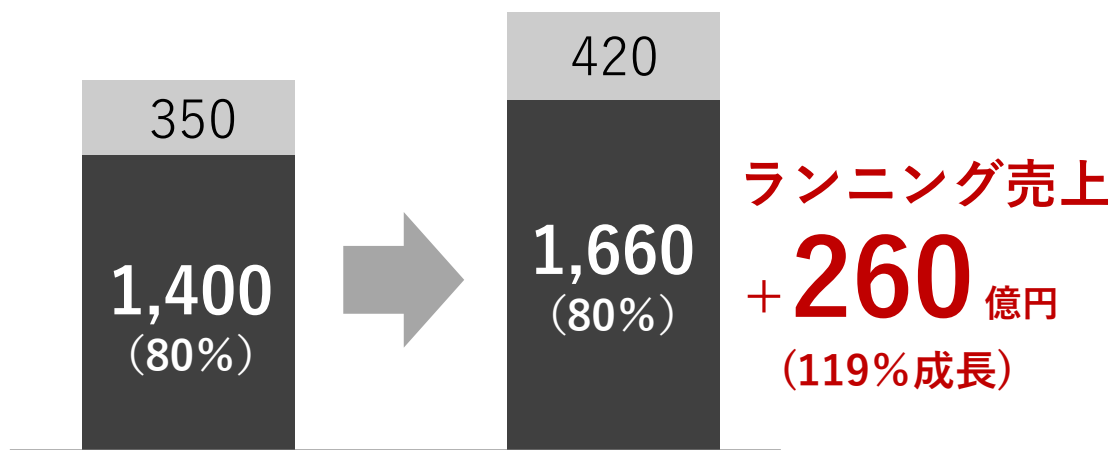
	前中計に対するFY21/08実績の状況
店舗サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>– UレジやWi-Fi、IPカメラ等店舗DX商材によるアップセルはコロナ禍の営業制限にかかわらず計画通り伸長</li> <li>– コロナ禍による飲食閉店解約で音楽配信契約数は若干減少、旧メディア事業は計画下振れ</li> <li>– 原価販管費の有利差異により、セグメント利益は計画を大幅に上回って進捗 (生産性向上による人件費コントロール等)</li> </ul>
通信事業	注力領域である法人向けICT、業務店向け自社光回線が計画を上回って進捗
業務用システム事業	コロナ禍の影響によるホテルIT投資需要減退で計画をやや下回って進捗するも医療市場のDX投資需要を創出
コンテンツ配信事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>– コロナ禍での巣ごもり需要もあり課金ユーザーは計画比+60万人超</li> <li>– 粗利率は計画同水準も、広告販促費を効率化し営業利益率は計画2%から10%へ大幅増</li> </ul>
エネルギー事業	高単価の高圧領域で競争激化も、概ね計画に沿って進捗
全社コスト	ほぼ計画どおりで進捗

# 主な成果① 収益構造の進化

- ランニング売上が着実に成長したことで収益性と安定性が更に向上
- 店舗サービス以外の利益貢献が高まったことにより事業ポートフォリオのバランスが改善

## イニシャル/ランニング売上内訳

(単位：億円)



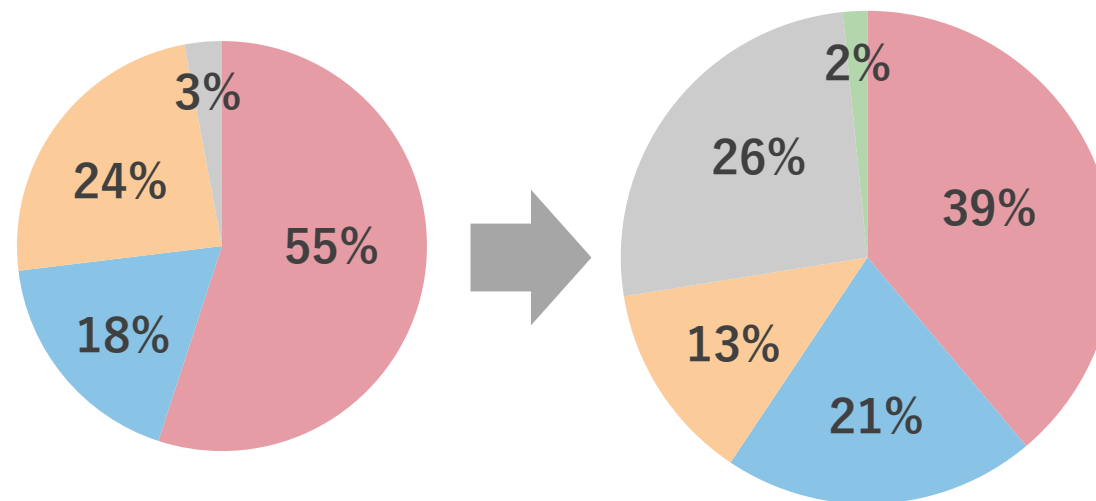
FY19/08実績

FY21/08実績

■ ランニング

■ イニシャル

## セグメント利益の構成比



FY19/08実績

FY21/08実績

■ 店舗サービス

■ 業務用システム

■ エネルギー

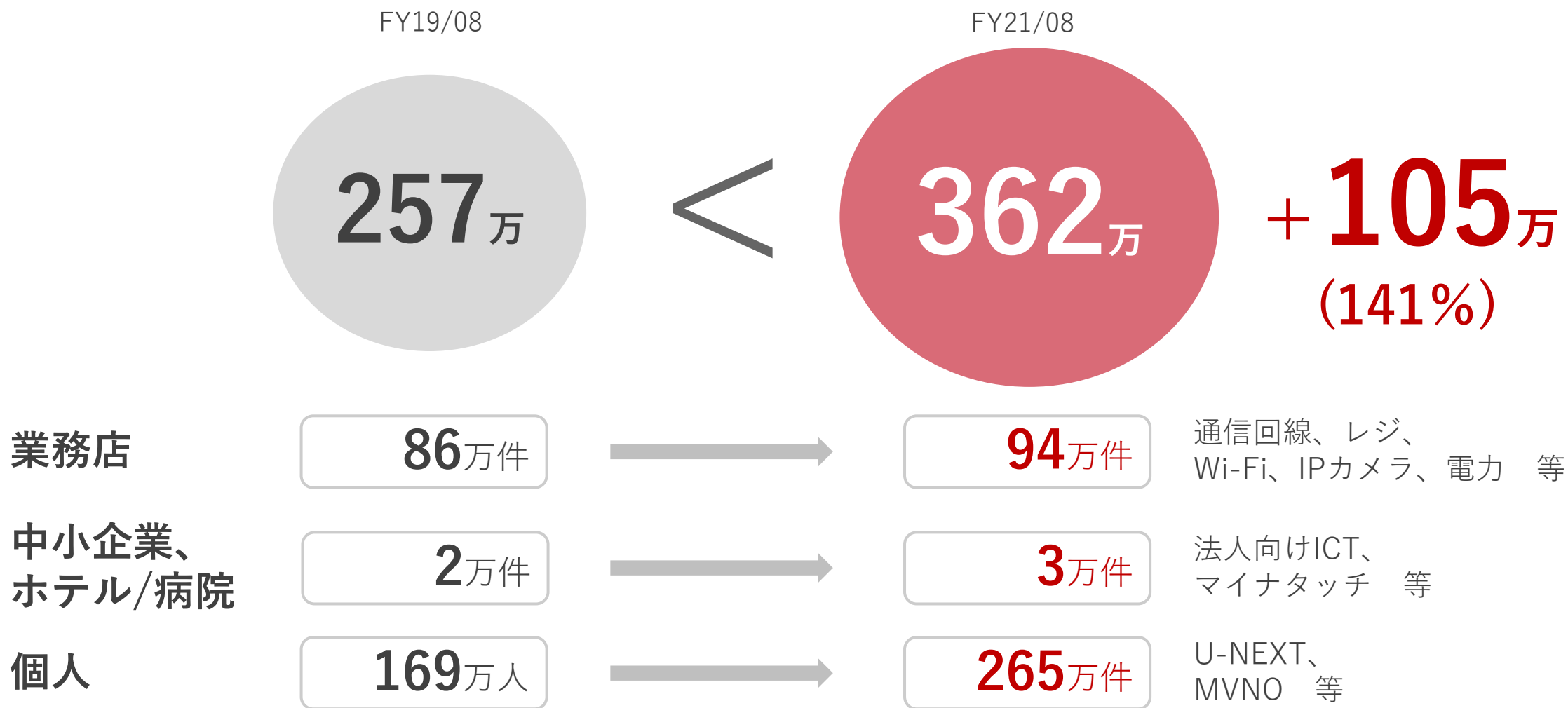
■ 通信

■ コンテンツ配信

※ 各セグメント利益の単純合算に対する構成比 (FY19/08は赤字のエネルギー事業を含まない)

## 主な成果② 顧客基盤の拡大

コロナ禍による環境や顧客ニーズの変化へ迅速に適応したことでBtoB、BtoCともに顧客数を拡大



# 主な成果③ 人材力・組織力の向上

- 働き方改革「Work Style Innovation」を通じて社員の意識や働き方を変革
- 自律的で生産性の高い人材の育成、組織力の向上を実現

## Work Style Innovation

- 生産性を追求した時間と場所にとられない働き方を実現するため、様々なプロジェクトを始動
- スーパーフレックス制度、リモートワーク制度の導入、グループ拠点統合等

**かっこよく、働こう。**  
Be innovative for results!

## キャリア支援制度の拡充

- グループ約5,000名の社員の能力を最大限引き出し、個々の成長を支援
- グループ内スカウト制度、グループ内公募制度、グループ内ローテーション制度の3つの仕組みを導入

転職するなら  
**Scout U**  
グループ内スカウト制度

この部署行きたい  
**Want U**  
グループ内公募制度

新たな挑戦  
**Try U**  
グループ内ローテーション制度

## 採用活動の刷新

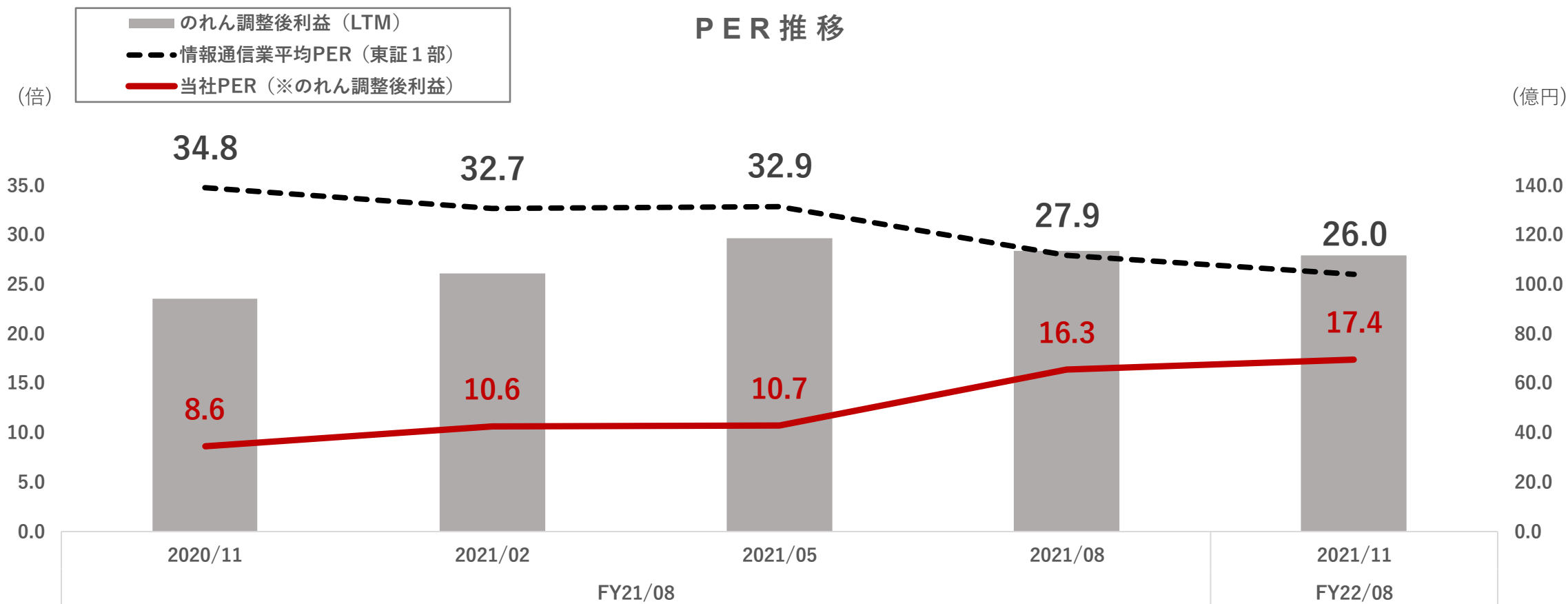
- FAIR・SIMPLE・INNOVATIVEをポリシーとし、グループ全体の採用プログラムを刷新
- 新卒一括採用を廃止し、通年採用へ移行
- 全プロセスのオンライン化、AI解析の導入等、テクノロジーを活用したプロセスの導入

## 従業員一人当たり売上高／粗利益（FY19/08 to FY21/08）

売上高	3,600 万円	→	4,300 万円
粗利益	1,400 万円	→	1,700 万円



至近1年は上昇傾向で推移も、東証一部情報通信業の平均値からは一定乖離



※のれん調整後利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益 + のれん償却費

※LTM = 直近12ヶ月

※当社PERは、各四半期末日の終値と当該四半期を最終期間とする直近12ヶ月の「のれん調整後利益」で算出

## II. 中期経営計画「Road to 2025」



- ・ パラダイム転換する社会において、今こそ必要とされる次へ
- ・ 社会・生活のあらゆるシーンのDXに取り組み絶対的な社会的存在価値を創造

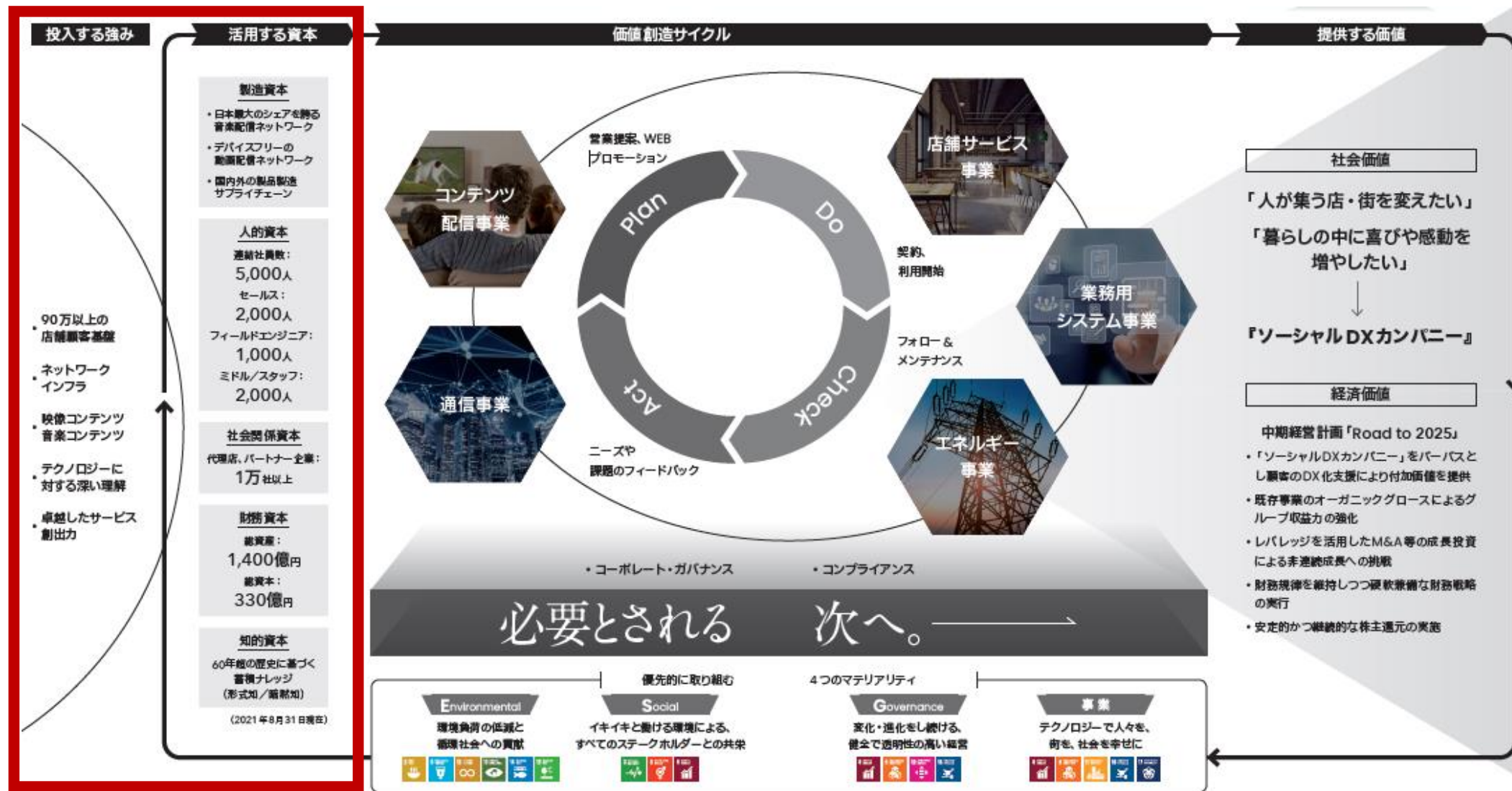
必要とされる次へ。



未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー

# 価値創造プロセス（統合報告書抜粋）

当社初となる統合報告書を発行。培った強みや資本を活かし、価値創造プロセスを進化



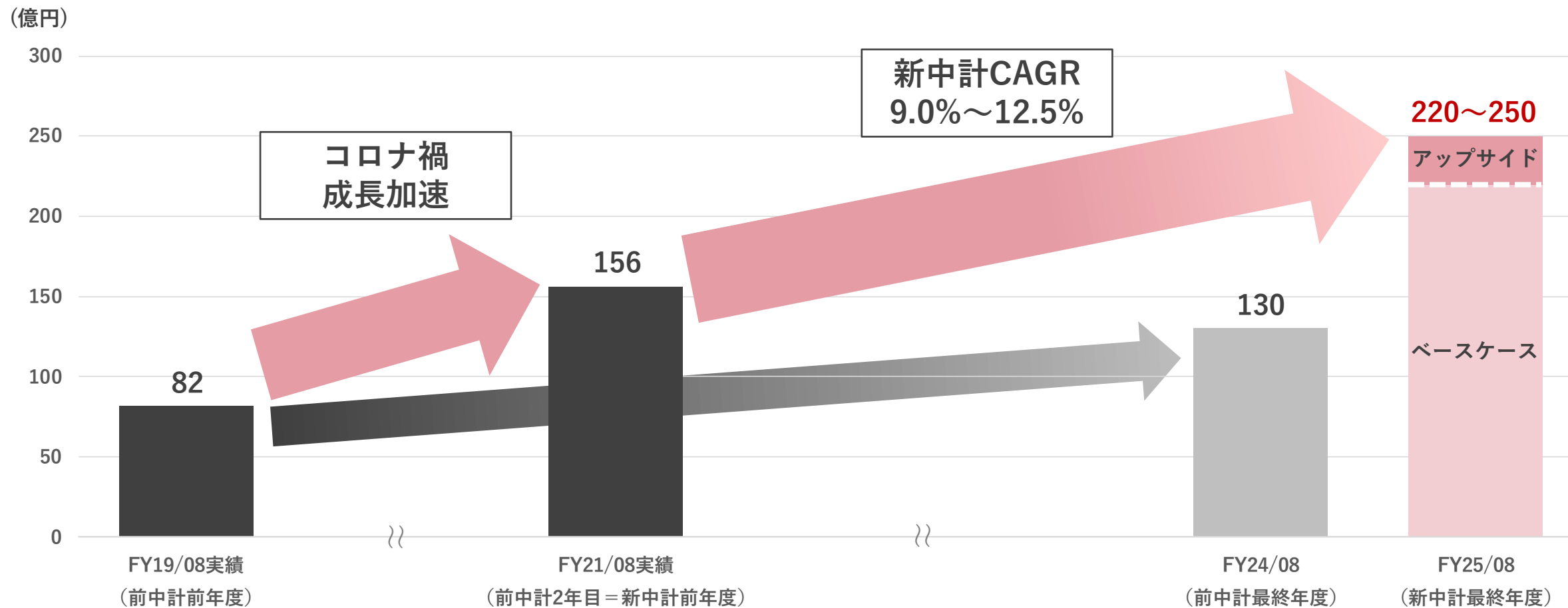
# 経営指標

- 環境変化によるボラティリティを踏まえてベース/アップサイドのシナリオを策定
- ベースケースをボトムラインとしてアップサイドケースの達成を目指す

(単位：億円)	FY21/08 実績	FY25/08計画 (ベースケース)			FY25/08計画 (アップサイドケース)		
		目標	CAGR	4ヶ年 成長率	目標	CAGR	4ヶ年 成長率
売上高	2,084	2,740	+7.1%	+31.5%	2,860	+8.2%	+37.2%
営業利益	156	220	+9.0%	+41.0%	250	+12.5%	+60.3%
営業利益率	7.5%	8.0%	-	+0.5%	8.7%	-	+1.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	80	120	+10.7%	+50.0%	135	+14.0%	+68.8%
親会社株主に帰属する当期純利益 (のれん調整後)	113	150	+7.3%	+32.7%	165	+9.9%	+46.0%
EBITDA	244	330	+7.8%	+35.2%	360	+10.2%	+47.5%
EBITDA-CAPEX (投融資、コンテンツ前払い含む)	138	165	+4.6%	+19.6%	195	+9.0%	+41.3%
配当性向	10.1%	10%~30%	-	-	10%~30%	-	-
連結人員数	4,692人	5,200人	-	-	5,200~ 5,300人	-	-

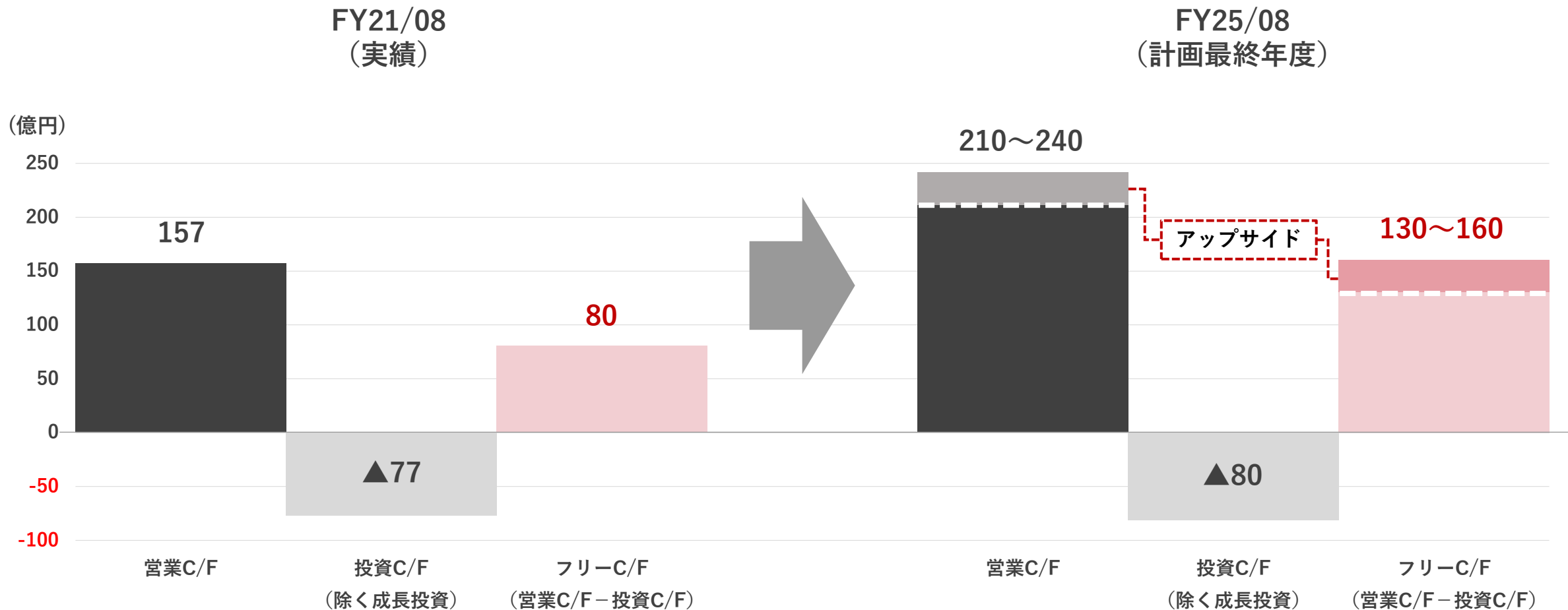


## FY21/08実績を基準とした連結営業利益の成長目線はCAGR10%超



# キャッシュフロー指標

着実な利益成長により、フリーC/F創出力を現状の**1.6~2.0倍**まで向上させる



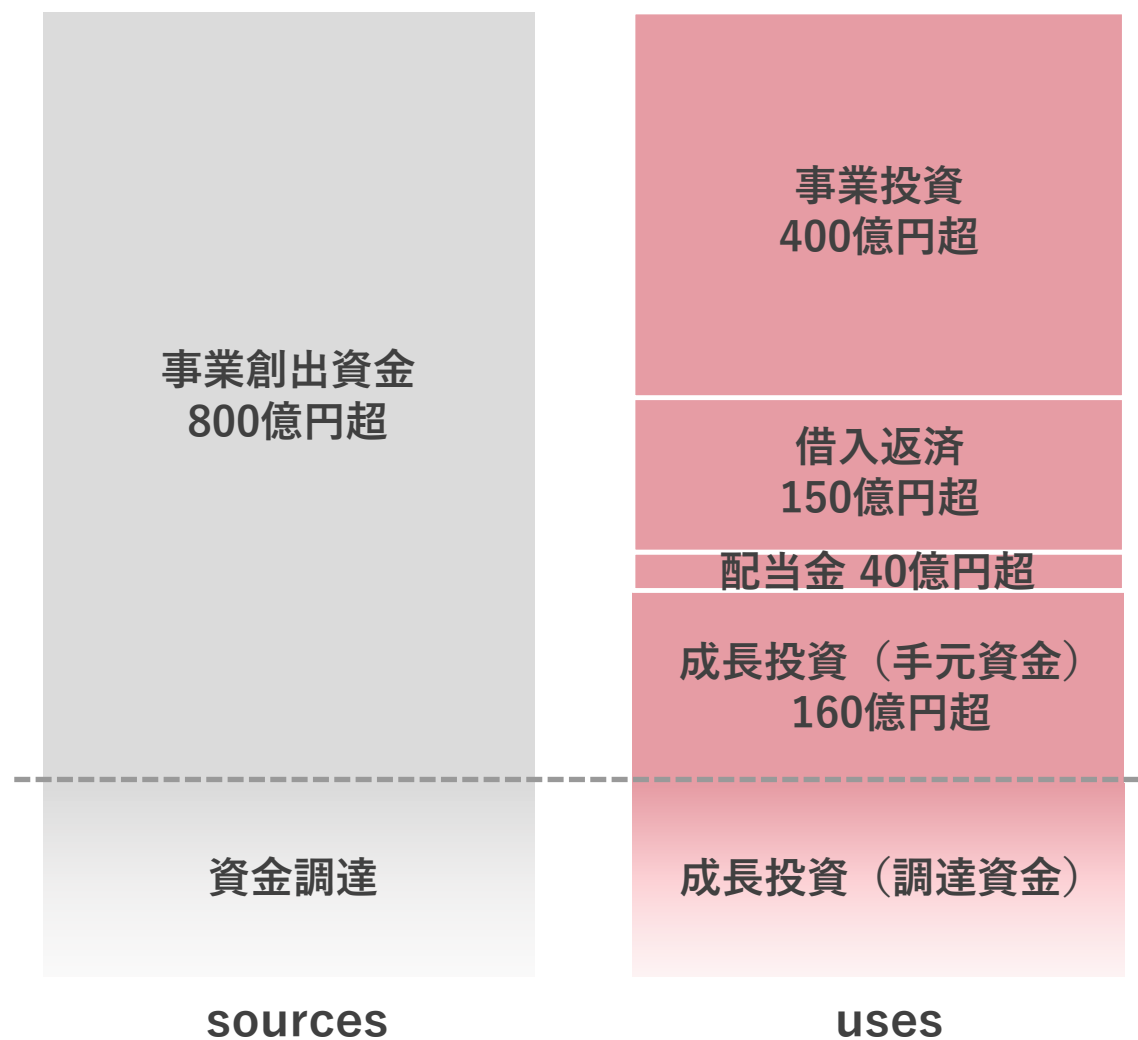
## 主要経営財務指標

	前中計期間（実績）		FY25/08 計画
	FY19/08	FY21/08	
ROE	33.6%	27.2%	20%程度
自己資本比率	14.9%	23.6%	30%～40%
レバレッジ・レシオ	4.2倍	2.6倍	1.5倍未満
D/Eレシオ	3.5倍	1.9倍	1倍未満

※計画において、資金調達を伴うM&Aを実施した場合の影響は織り込まず

- レバレッジを活用した効率的な経営を継続  
ROE 20%程度を維持、自己資本比率 30%～40%へ改善
- 機動的なM&Aを実行可能にすべく  
レバレッジ・レシオやD/Eレシオを継続圧縮、  
資金調達余力を確保

## キャピタルアロケーション（※4ヶ年累計）





マテリアリティに基づいたアクションプラン/KPIを策定中、2022年5月頃に公表を予定

## ■ マテリアリティ

### E 環境負荷の低減と循環社会への貢献

私たちは環境への取り組みと、従業員ひとりひとりの環境配慮への意識向上を目指します。また、事業を通じた環境負荷の低減や循環社会への貢献へ取り組んでいきます。



### S イキイキと働ける環境による、すべてのステークホルダーとの共栄

イキイキと生産性高く、安心・安全に働ける環境・職場をつくり、当社で働くすべての従業員の幸福を追求していきます。  
また、イキイキと働く社員がより良い事業活動をとおして、仕入れ先・取引先・パートナー・顧客・関わる全てのステークホルダーに対し持続的に価値を還元していきます。



### G 変化・進化をし続ける、健全で透明性の高い経営

社会に必要とされ続ける企業として、変化・進化をし続けることで、社会全体の課題解決を促し持続可能な経営、持続可能な社会を目指していきます。また、内部統制制度や機能の実装及びコーポレートガバナンスコードの遵守、リスク管理体制の構築により、健全で透明性の高い経営を実施していきます。



### B※ テクノロジーで人々を、街を、社会を幸せに

プライベート空間へのエンターテインメントの提供により日々の生活を豊かにし、店舗や企業へのテクノロジーの導入により効率性や快適さという価値を提供します。快適な空間に人が集まり、イキイキとした街、社会を創造し、幸せな人達を増やしていきます。



※Business (事業)

# III. セグメント別成長戦略

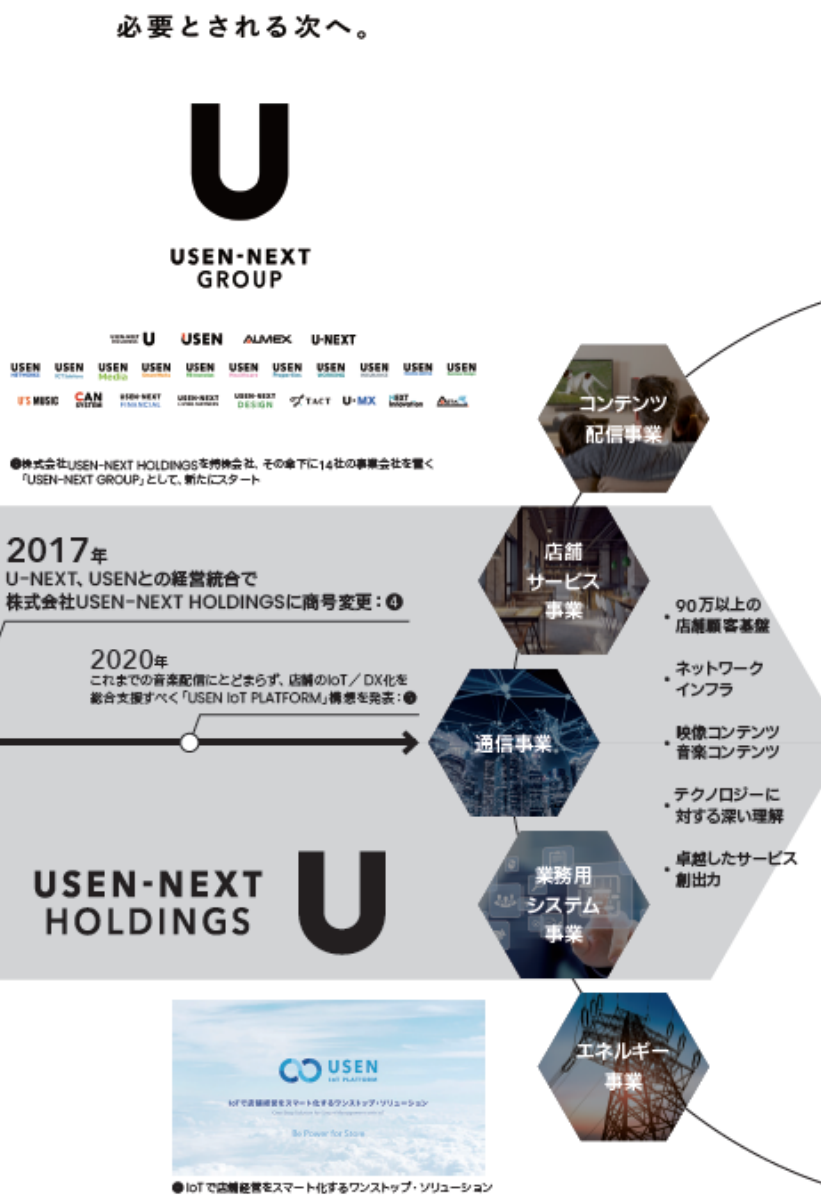
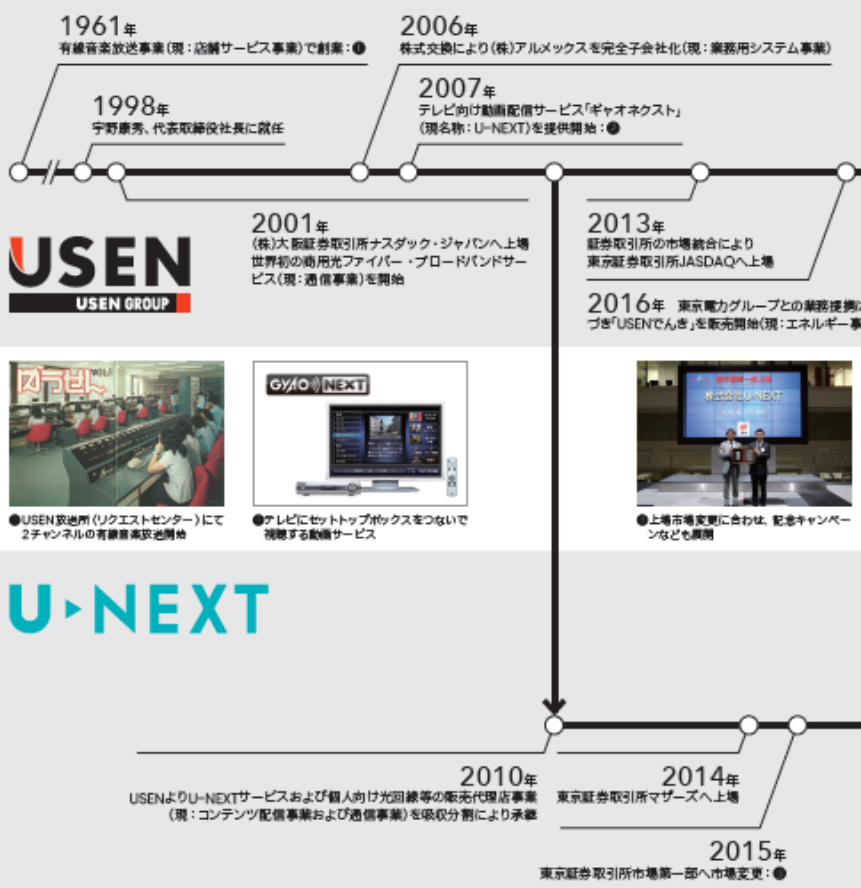
# 沿革 (統合報告書抜粋)

## 沿革

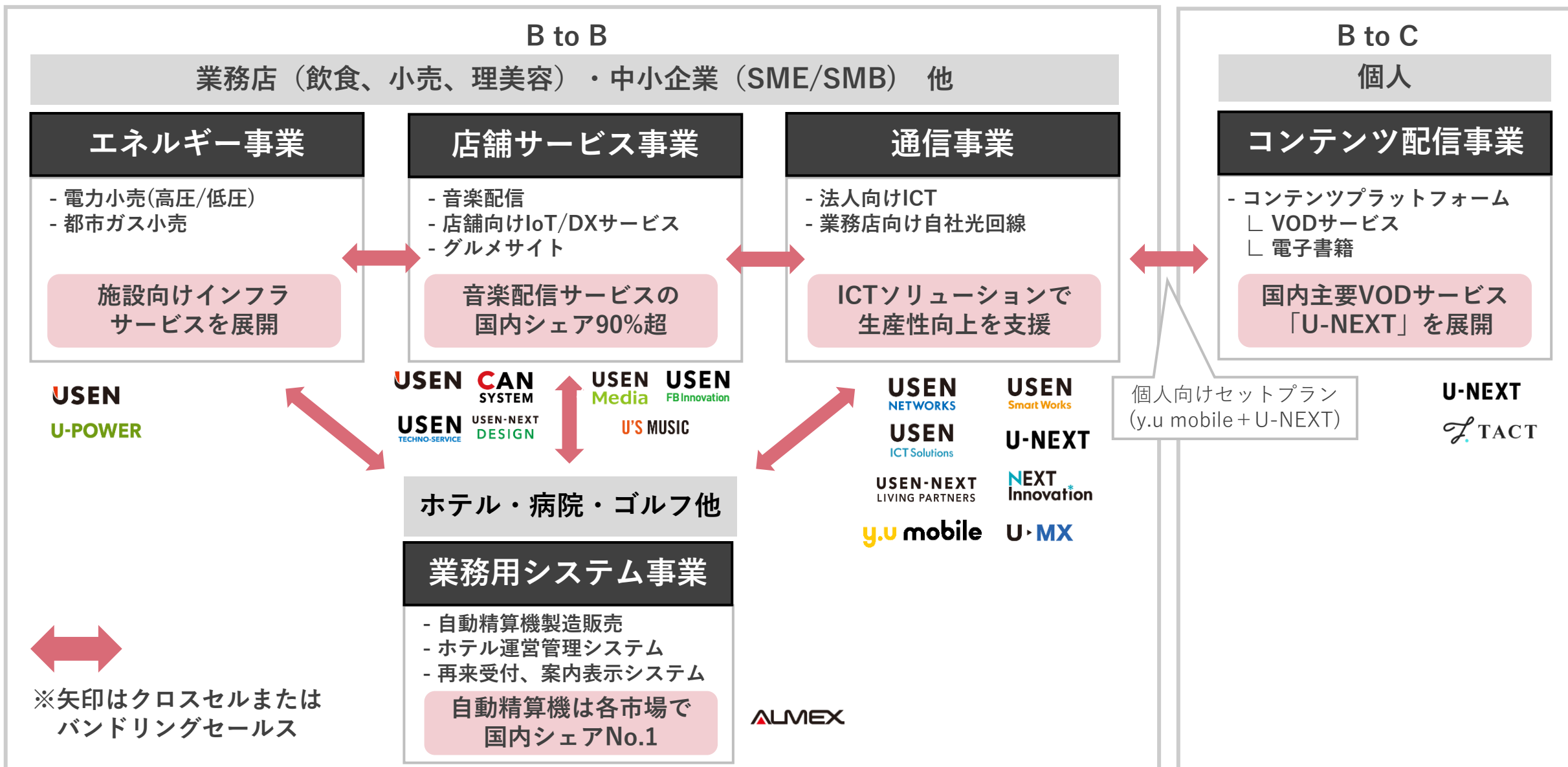
USEN-NEXT GROUPは、創業者である故宇野元忠がお店で従業員がレコードを裏返す姿を見て、その手間を無くすべく1961年に個人事業として同軸ケーブルを用いた店舗向けBGM「有線音楽放送」を開始。現在の音楽配信サービス契約数は国内トップの約70万店舗を誇ります。

2001年には世界に先駆けて光ファイバーによる高速商用インターネットサービスを、2007年には個人向けにオンデマンド型の映像配信サービスを開始。黎明期よりインターネット社会の進化に合わせてサービスを拡大するとともに、店舗施設やSOHOなどの小規模事業者様、中小企業様、個人ユーザー様へさまざまな製品やサービスを提供することでDX化を支援しております。

「必要とされる次へ」をブランドスローガンに掲げて2017年に経営統合を実施、さらなる飛躍に邁進しています。

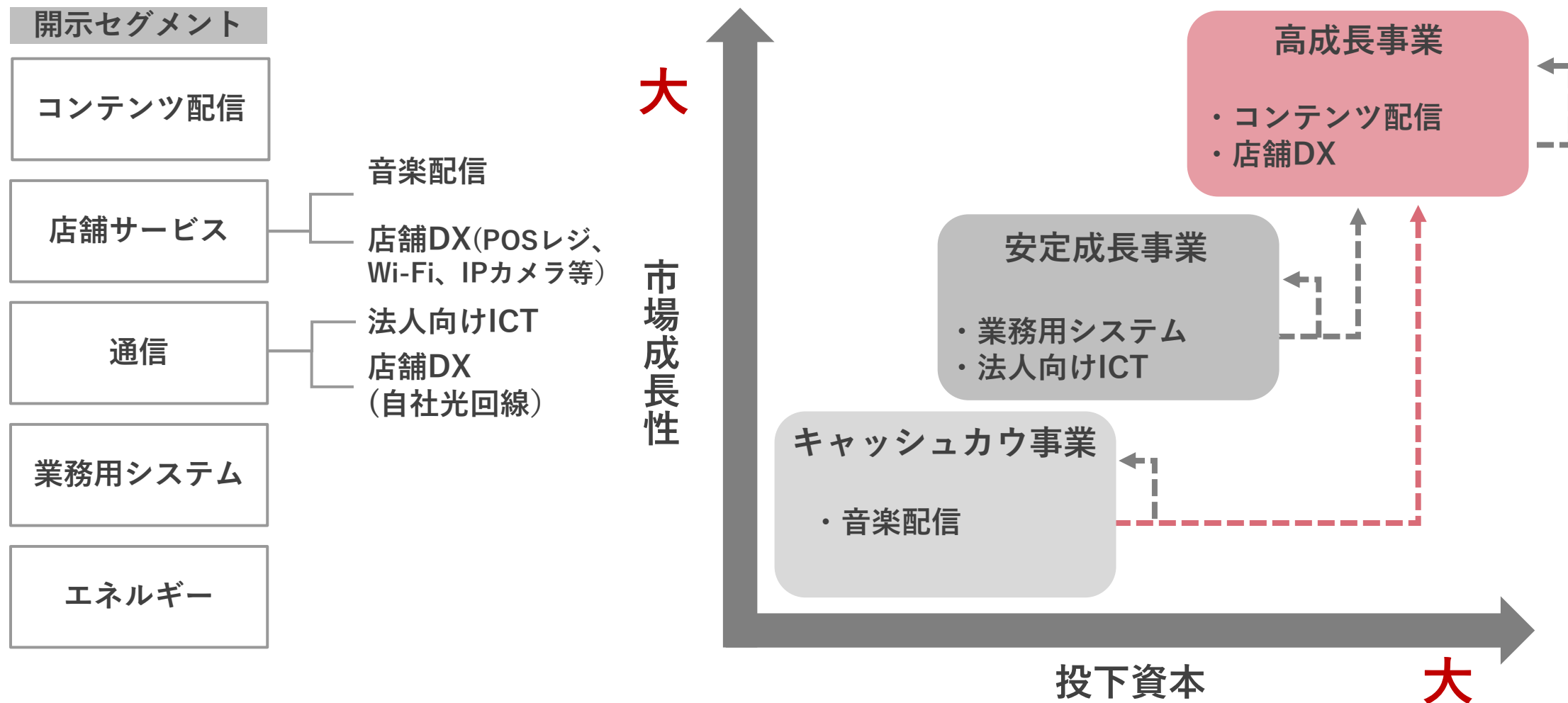


# セグメント概要



# ポートフォリオマネジメント

各事業で創出した利益を再投資しつつ、高成長事業へ積極投資することで持続的な成長を実現



# セグメント別計画

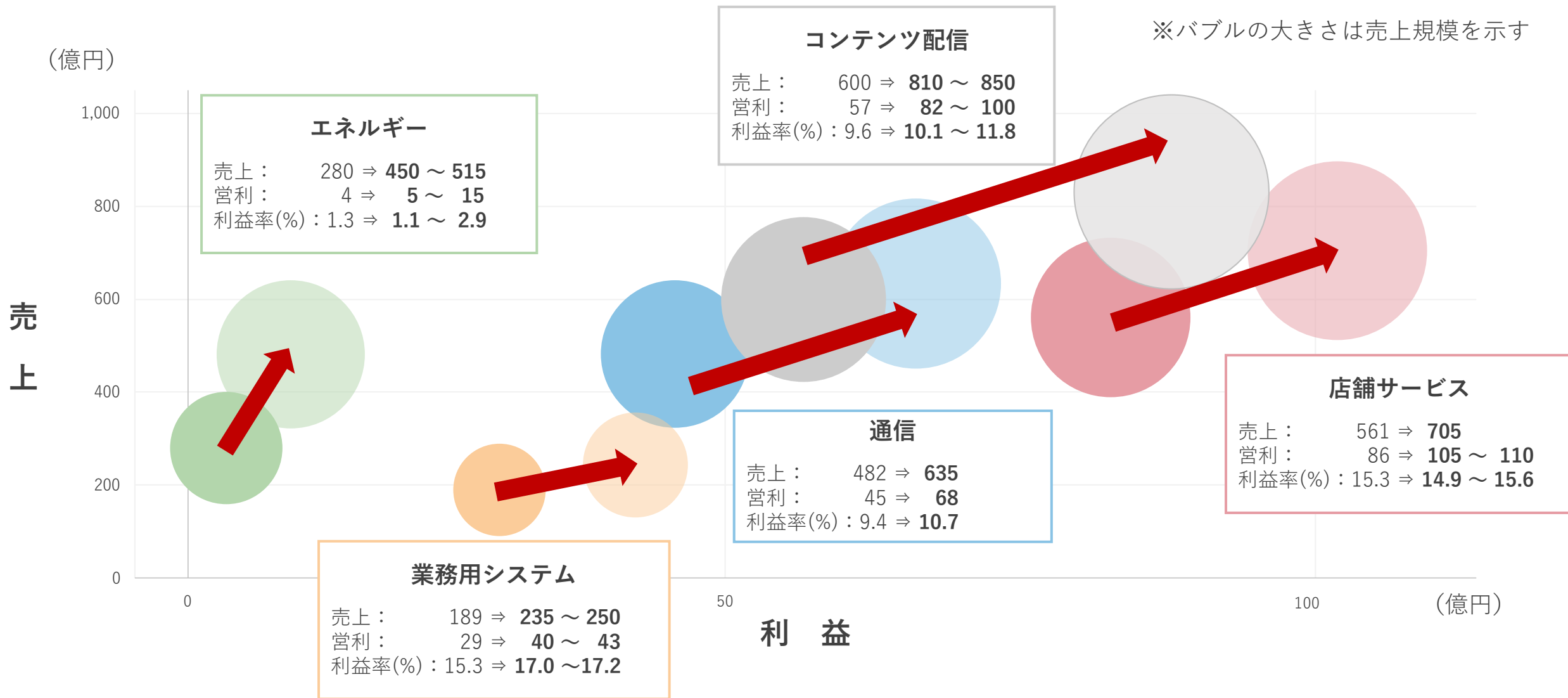
(単位：億円)	FY21/08 実績	FY25/08計画（ベースケース）			FY25/08計画（アップサイドケース）			
		目標	CAGR	4ヶ年 成長率	目標	CAGR	4ヶ年 成長率	
コンテンツ配信事業	売上	600	810	+7.8%	+35.0%	850	+9.1%	+41.7%
	営業利益	57	82	+9.5%	+43.9%	100	+15.1%	+75.4%
	営業利益率	9.6%	10.1%	-	-	11.8%	-	-
店舗サービス事業	売上	561	705	+5.9%	+25.7%	705	-	-
	営業利益	86	105	+5.1%	+22.1%	110	+6.3%	+27.9%
	営業利益率	15.3%	14.9%	-	-	15.6%	-	-
通信事業	売上	482	635	+7.1%	+31.7%	635	-	-
	営業利益	45	68	+10.9%	+51.1%	68	-	-
	営業利益率	9.4%	10.7%	-	-	10.7%	-	-
業務用システム事業	売上	189	235	+5.6%	+24.3%	250	+7.2%	+32.3%
	営業利益	29	40	+8.4%	+37.9%	43	+10.3%	+48.3%
	営業利益率	15.3%	17.0%	-	-	17.2%	-	-
エネルギー事業	売上	280	450	+12.6%	+60.7%	515	+16.5%	+83.9%
	営業利益	4	5	+5.7%	+25.0%	15	+39.2%	+275.0%
	営業利益率	1.3%	1.1%	-	-	2.9%	-	-
調整額※	売上	▲27	▲95	-	-	▲95	-	-
	営業利益	▲65	▲80	-	-	▲86	-	-

※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。



# セグメント成長イメージ (FY21/08 to FY25/08)

コンテンツ配信が全体成長を牽引するうえ、全ての事業セグメントで持続的な増収増益を見込む



# 各ケースにおける主な差異要因

	ベースケースとアップサイドケースの主な差異要因
コンテンツ配信事業	アップサイドケースは、Afterコロナにおいてもエンタメ視聴のデジタル化が持続的に加速伸長し、書籍・音楽等サービスの更なる充実化による顧客満足度の向上及び獲得チャネルの多様化でもう一段課金ユーザー数が増加する想定
店舗サービス事業	アップサイドケースは、ベースケースよりも売上計画達成に必要な人的資本・販促費の投入が抑えられる想定
通信事業	ケースによる差異なし
業務用システム事業	アップサイドケースは、コロナ禍が今後12ヶ月以内に収束へ向かい、インバウンド再開等により観光ホテル業界が強い回復局面に入るとともに、隣接市場・新製品サービスの事業創出により更に収益が拡大する想定
エネルギー事業	アップサイドケースは、既存の取次モデルと並行して2022年3月から開始する自社調達モデルの取り組みが順当に進捗するとともに、Afterコロナ社会のリアル経済の復調・市場環境の変化により新規加入・解約・電力仕入単価の各指標がベースケースよりもポジティブに推移する想定
全社コスト	アップサイドケースは、ベースケースから上振れた収益を原資に、グループ事業成長力と環境適応力をより強化するための人材開発教育、リスクリソング研修やコーポレートブランディング、福利厚生等の充実にかかる費用を追加で拠出する想定



## 市場/TAM(Total Addressable Market)

- 国内個人の動画配信サービス市場規模は  
2020年末の2,630万人→2023年末は約4,000万人まで増加見込<sup>※1</sup>
- 1ユーザーあたり複数の動画配信サービスを利用する環境

動画配信サービスの1人あたり平均利用数 <sup>※2</sup>			
	2019年		2020年
日本	1.6	➡	1.7
アメリカ	2.7	➡	3.1

## 機会

- コロナ禍における巣ごもり需要増により急拡大した市場規模は継続的に拡大
  - パッケージメディア(レンタル・DVD)のデジタル移行余地大
  - 3G通信サービス停波によるスマホ利用ユーザー増加も後押し
  - スマホ視聴に加えて、スマートTV普及によるTVでのネットコンテンツ視聴機会の増加

## 競争優位性

- 圧倒的No. 1のコンテンツ数<sup>※3</sup>
  - 動画コンテンツ配信本数23万本以上 (見放題コンテンツ21万本は国内No. 1)
  - ヒット作からニッチ分野まで国内外のコンテンツを網羅的にラインアップ
  - 1つのアプリで65万冊以上の電子書籍サービスをパッケージ
- 見放題とポイントのハイブリッドでHigh ARPUを実現
  - 毎月1,200ポイントを提供し最新映像作品の視聴や電子書籍購入、映画チケットとの交換に利用可能



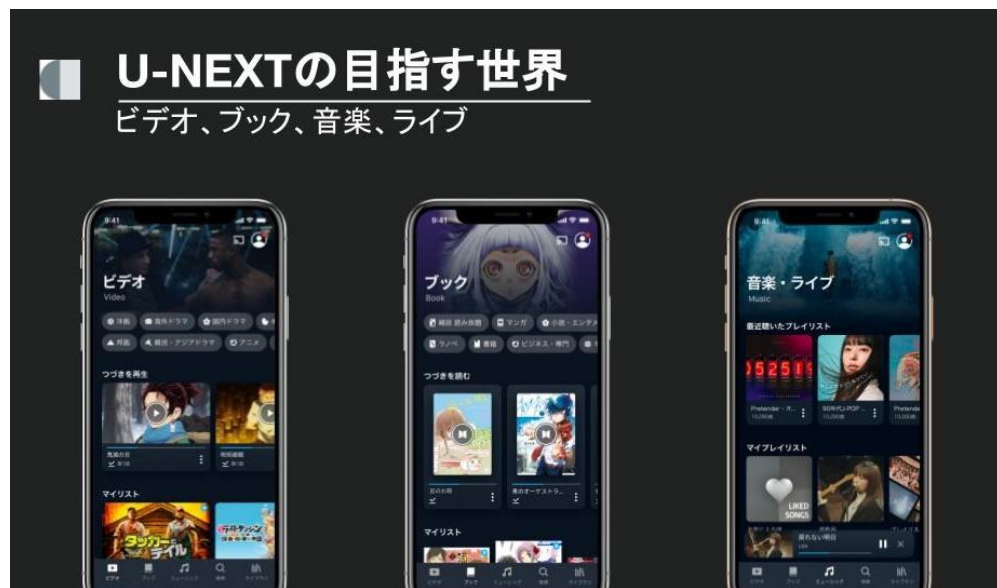
## リスク

- 外国資本OTT(OverTheTop)の攻勢や新規参入によるコンテンツ、ユーザー獲得の競争激化
- コンテンツプロジェクトの大規模化による資本力差異が競争に影響してしまう恐れ

(出典) <sup>※1</sup> 2021年8月 ICT総研 有料動画配信サービス利用者数需要予測  
<sup>※2</sup> アメリカ：ウォールストリートジャーナルによる市場調査会社の調査結果分析  
日本：GEM Partners「2020年映像コンテンツ利用実態分析」  
<sup>※3</sup> 2021年8月GEM Partners調べ

## オールインワン・エンターテインメント

- 「映像」「書籍」「音楽」「ライブ」を1つのアプリで楽しめるオールインワン・エンターテインメント体験の提供
- 音楽配信事業でのリレーションを活用した音楽ライブ・音楽コンテンツ配信の本格化検討



## ONLY ON 戦略

- 既存ユーザーのリテンションに向け、U-NEXTでしか観られない良質で魅力的な作品群をお届けする「ONLY ON戦略」をさらに強化

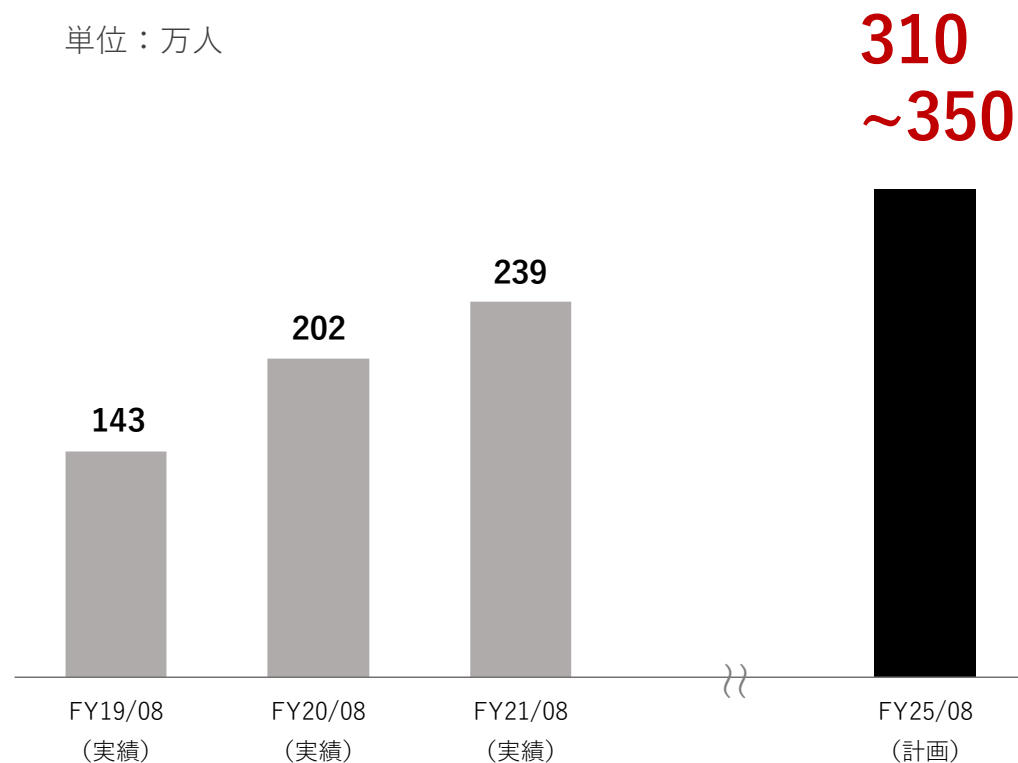


- 世界各国の大手配信サービス会社と定額制動画配信における独占配信契約の締結や、韓国の手芸事務所 CUBEエンターテインメントとの業務提携を実現
- 電子書籍を起点としたIP開発に着手
  - － 漫画や小説等のオリジナル電子書籍を開発し人気が出たコンテンツを映像化
  - － 映像開発と比較しターゲット層が幅広く低コスト

## 課金ユーザー数

■ 2025年8月末：310～350万人(CAGR+7～10%)

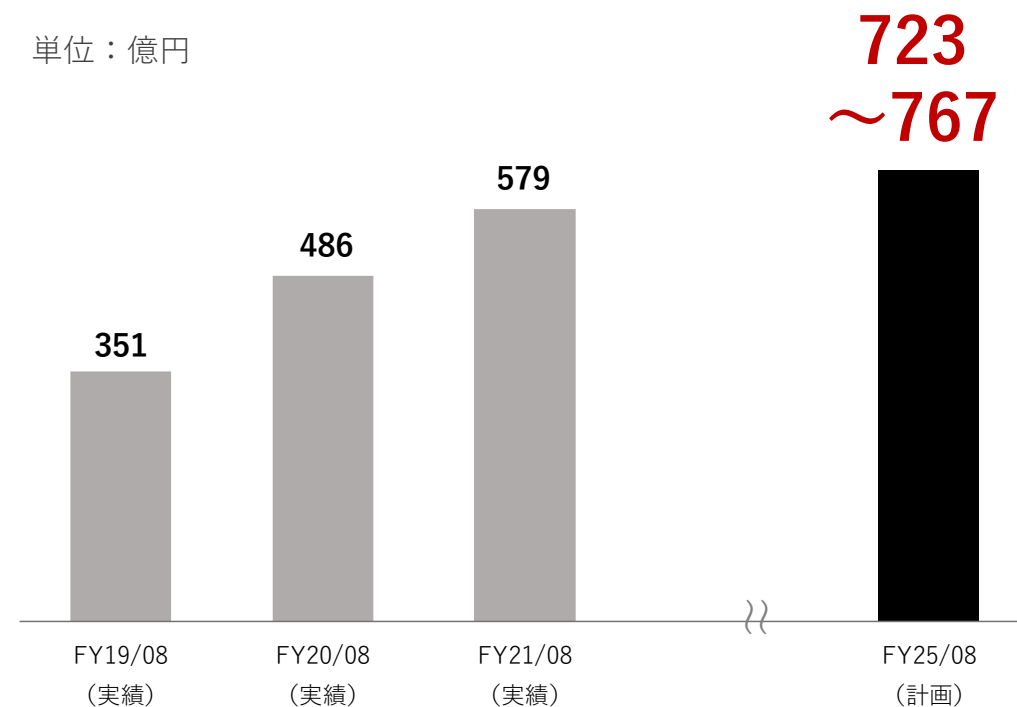
単位：万人



## ARR

■ 2025年8月末：723～767億円(CAGR+6%)

単位：億円



※Annual Recurring Revenue：Monthly Recurring Revenue の12倍  
 ※Monthly Recurring Revenue：U-NEXTサービス全体の継続課金売上  
 (PPV等イニシャル売上を除き、音楽配信等付帯月額サービスを含む)  
 ※各期末最終月の単月売上ベース

## 市場/TAM

- 全国の約300万件の業務店  
飲食店/小売店/理美容店/医療機関/オフィス等の業種
- 顧客の事業規模により3セグメントに分けて営業体制や商品ラインアップを構築
  - － 個店（個人経営店）
  - － 中小チェーン店（100店舗未満）
  - － 大手チェーン店（100店舗以上）

※上記は自社想定

## 機会

- 本セグメント顧客の約8割を占める個店や中小チェーン店は業務のデジタル化が遅れ生産性が低いため、DXサービス導入による効率化の余地が大きい
- 労働人口減少による店舗の人手不足やコロナ禍での非接触需要が増大し、業務効率化や省人化ニーズが高まる

## 競争優位性

- 約70万件の音楽配信の顧客基盤
  - － 創業以来、約60年で全国の業務店顧客基盤を構築し提供サービスを順次拡大
  - － コロナ禍でも音楽配信の契約件数の減少は3%程度にとどまり大きな毀損は無かった（2020年2月-2020年8月比）
- 2,000名超の営業・施工/保守の体制
  - － 全国約140拠点を有し、直販営業約1,200名の営業対応とフィールドエンジニア約900名での施工/保守体制により、顧客との関係性を維持・強化

## リスク

- 音楽配信サービスの契約件数は同種サービス導入済店舗の約9割のシェアを獲得済み。近年では横ばい傾向
- コロナ禍の影響が長期化/拡大した場合、店舗の閉店増加や新規開業店の減少により市場が縮小



## 店舗総合支援サービスの提供

- 通信環境構築やスマートデバイス導入を支援し、店舗のフロント業務からバックオフィス業務まで「店舗DX」を推進する総合支援サービスを提供
- 販売～納品～保守まで当社グループで一貫して対応することでアップセルを推進し生涯収益を最大化



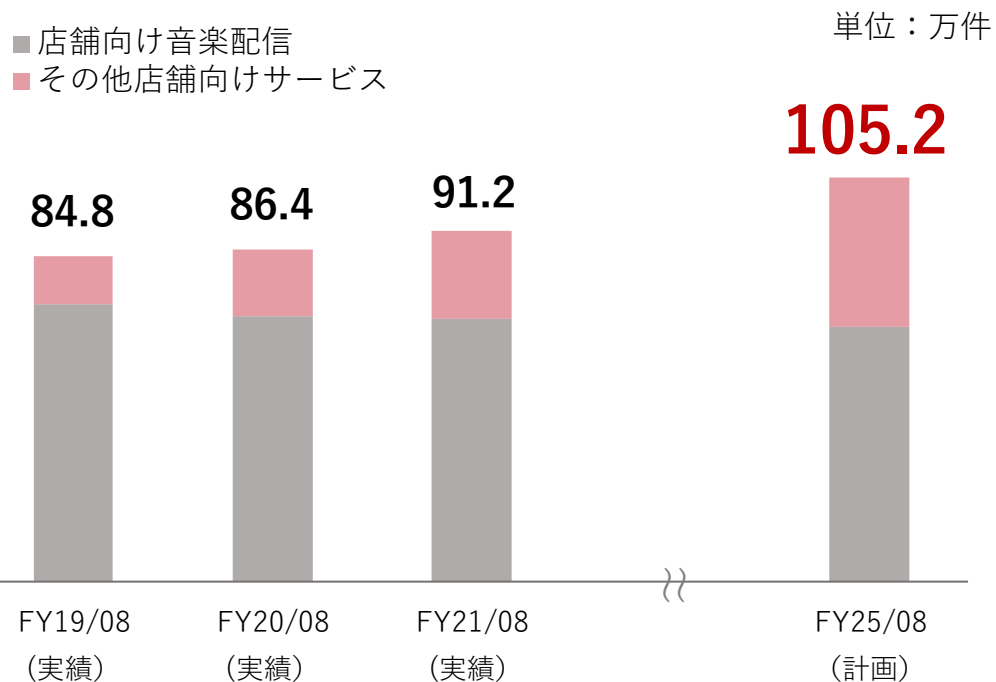
## 新規開業店への直販チャンネル注力

- 店舗の開業準備段階が最大の商材販売タイミングとなり成約率も高いため新規開業店は直販チャンネルで対応
- 年間約10万件に及ぶ新規開業店舗情報を取得する1万社のパートナーネットワークを構築し営業接点を早期化
- 開業済み店は当社グループ既顧客も未顧客も新規開業店より営業効率が低いため、非直販チャンネルを活用

		市場として	
		新規開業店	開業済み店
当社グループとして	未加入店	約10万件/年 営業直販チャンネルで開拓	当社グループ未顧客 200万件超 直販でカバーできない領域で代理店やテレマーケティングチャンネルを活用
	既加入店		当社グループ音楽配信既顧客 約70万件 テレマーケティングチャンネルでアップセルを推進

## 総契約件数

■ 2025年8月末 総契約件数105.2万件(CAGR+3%)

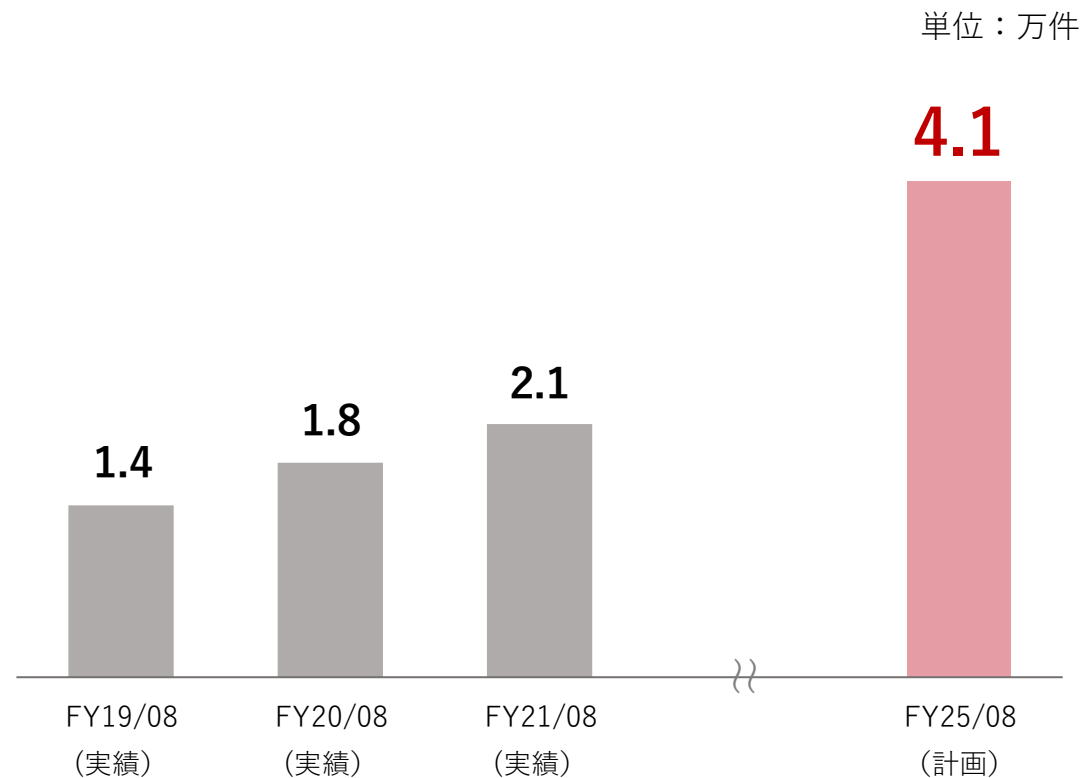


※その他店舗向けサービス：通信回線、POSレジサービス、Wi-Fiサービス、IPカメラサービス、アプリ生成サービス、グルメサイトサービスの合算

※1顧客が複数サービスを契約している場合、サービス毎に1件とカウント

## POSレジ期末課金件数

■ 2025年8月末 POSレジ4.1万件(CAGR+18%)



## 市場/TAM

- 法人向けICT/SaaS
  - －全国約400万企業の内、中小企業（SME）を中心に一部の  
大企業を含む約200万企業
- 業務店向け自社光回線/回線取次
  - －全国約300万件の業務店やオフィス
  - －従業員のリモートワーク環境も対象

※上記は自社想定

## 機会

- 働き方改革やコロナ禍を通じた企業のDX化や業務効率化サービスの需要拡大
- 多様化するセキュリティ対策支援
- ブロードバンド通信回線加入件数は継続して増加傾向

## 競争優位性

- 法人向けICT/SaaS：直販営業によるマルチベンダー戦略
  - －特定のキャリア/メーカーに依存しないサービスラインアップでワンストップ提案
  - －1企業1担当制により中小企業の「ひとり情シス※」に寄り添える体制
- 業務店向け自社光回線/回線取次：250社の代理店による販売促進
  - －独自オプションの24時間電話対応等を強みに、全国約250社の販売パートナーが競合からのリプレースを推進
  - －店舗サービス事業におけるアップセルの主力商材として事業間のシナジーを発揮
- 不動産業界との強いネットワークを活かした大手賃貸集合住宅事業の入居者向け通信回線・Wi-Fi等一括提供サービス力

## リスク

- 新規/既存競合プレイヤーが多く参入する厳しい競争環境
- コロナ禍での企業拠点の閉鎖増に伴うマーケット縮小
- 回線取次は、通信事業者の事業方針の変更による代理店手数料の下落懸念

※企業の情報システム部門を一人またはごく少人数で担当している状態

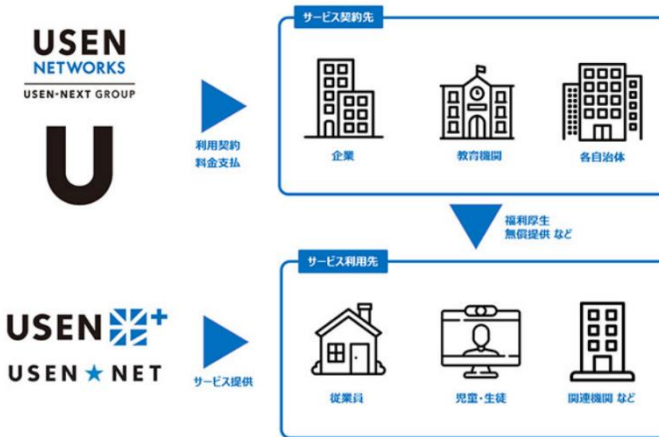
## 法人向けICT/SaaS

- 通信ネットワークサービスをベースに、複雑化するセキュリティ対策支援、BCP対策としてクラウド/データセンターの保守運用受託等のクロスセルに注力
- 拡大するSaaS/IaaS需要に対するサービスラインナップ拡充や営業体制の強化
- オフィス向けBGM等業務環境改善や企業の課題に寄り添う新サービス企画
- WEB上での認知度向上、デジタルマーケティングへの費用投下により新たな見込み顧客創出
- 時代に即したオンライン商談やインサイドセールス等の新たな営業手法の確立



## 業務店向け自社光回線

- 契約取次から自社回線獲得へスイッチングしストック収益へ転換
- 店舗向け自社回線顧客の増加に伴い、IoT/DX商材のアップセル機会を創出
- 個々の店舗への提供にとどまらず、企業が従業員向けの業務環境向上のために利用可能に拡張する等の顧客ニーズに応じたサービスを展開

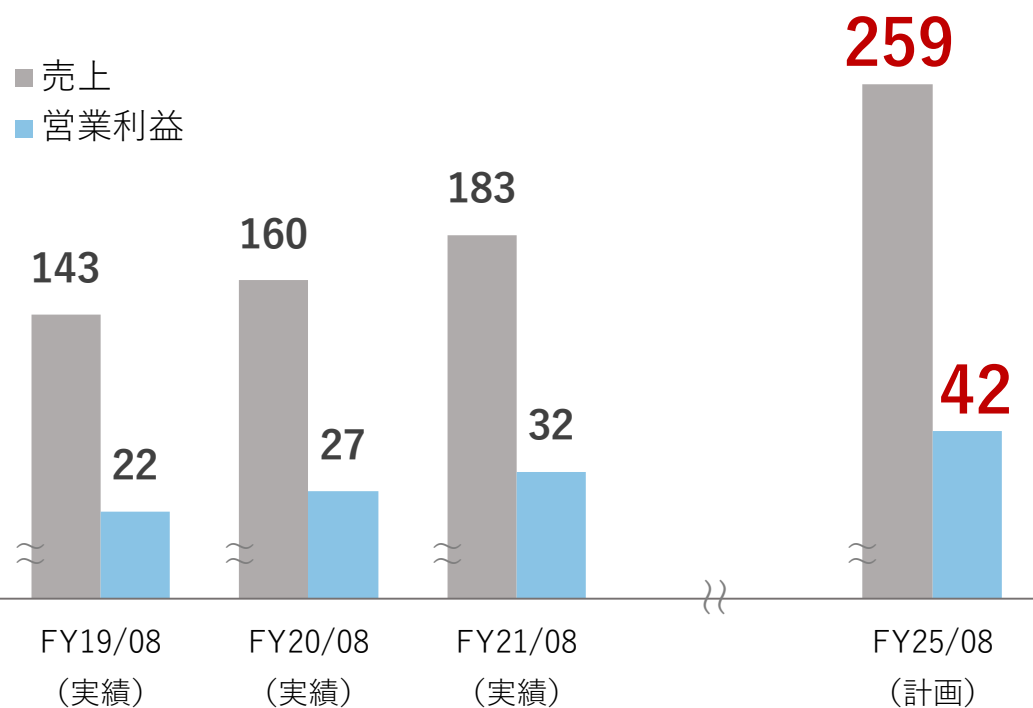




## 法人向けICT/SaaS

■ 2025年8月末：売上 259億円(CAGR+9%)  
 営業利益 42億円(CAGR+7%)

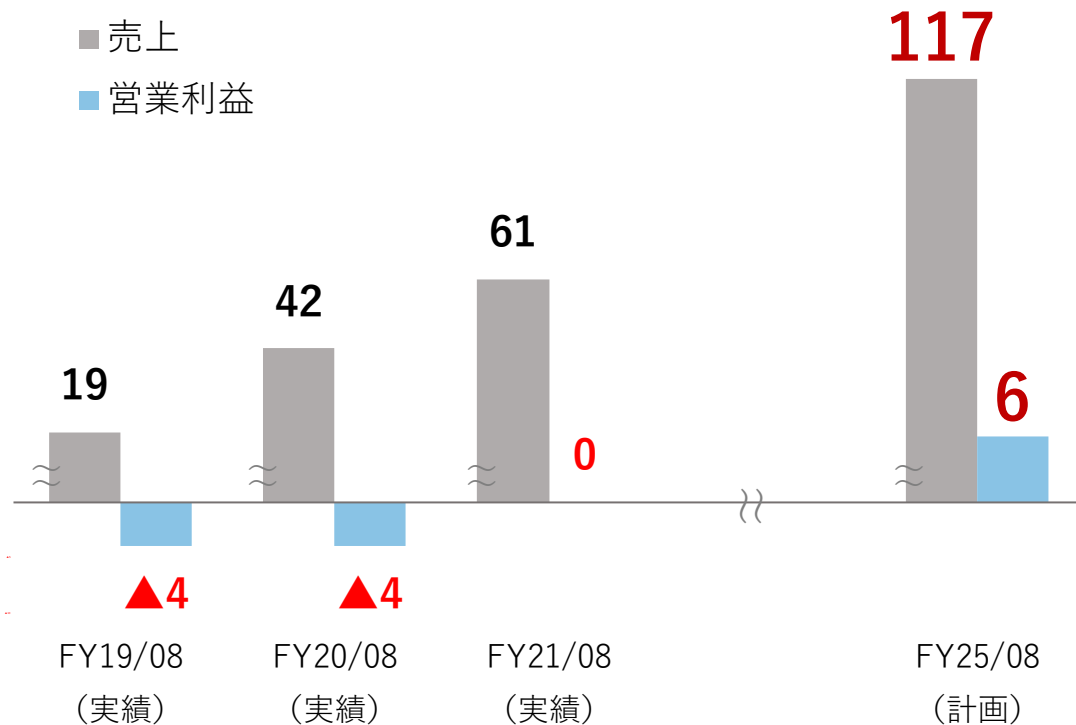
単位：億円



## 業務店向け自社光回線

■ 2025年8月末：売上 117億円(CAGR+18%)  
 営業利益 6億円(安定的な黒字化)

単位：億円



## 市場/TAM

- レジャーホテル : 約 6千件 (既顧客数5千件)
- 一般ホテル : 約 20千件 (同1.2千件)
- 旅館・簡宿 : 約 40千件 (同0.4千件)
- 総合病院 : 約 4千件 (同1.5千件)
- クリニック・歯科・調剤 : 約200千件 (同14千件)
- ゴルフ場 : 約 2千件 (同0.4千件)

※上記は自社想定

## 機会

- With/Afterコロナにおける非対面・非接触・省力化ニーズの加速  
 - 少子高齢化が進む医療業界の生産性改革を支援するDX化を促進  
 - 観光立国を支える内需及びインバウンド再興によるIT投資需要の取込み (コロナ禍前訪日外国人観光客3,000万超)
- 隣接市場 (ゴルフ場・小売・外食・ペットクリニック等) に対する省人化ソリューションの提供機会の拡大

## 競争優位性

- 自社製造ラインを持たないファブレスメーカーで、主力の自動精算機は国内シェアNo. 1
- ハード、ソフト・アプリ、エンジニア保守の三位一体価値の提供により差別化  
 自社エンジニアによる保守メンテナンスにより、ラストワンマイルの顧客サポート体制を構築
- 売上のフロー／ストック構成比は約60：40で安定的、業務管理システムや各種ソフトウェア、保守メンテナンス料等のストック売上で安定的な収益基盤確立

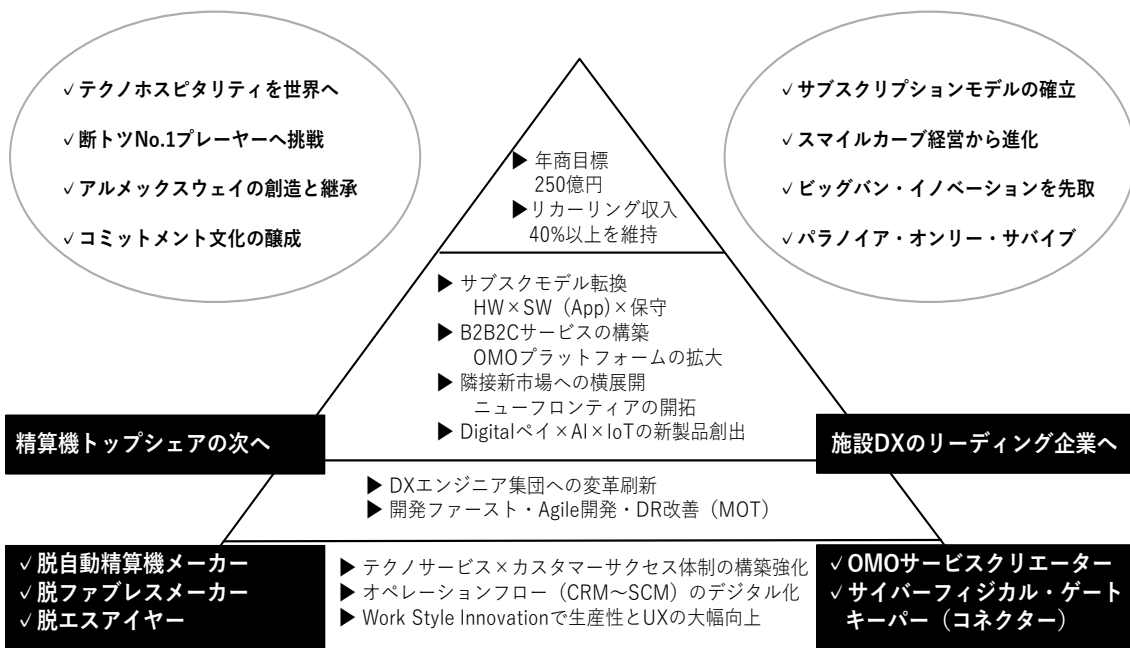


## リスク

- コロナ禍の長期化で、顧客であるホテルの稼働率が長期低迷することによる設備投資減退
- キャッシュレス化が加速することによる現金対応自動精算機の需要減退
- 足元の世界的な半導体不足による部品調達リスク

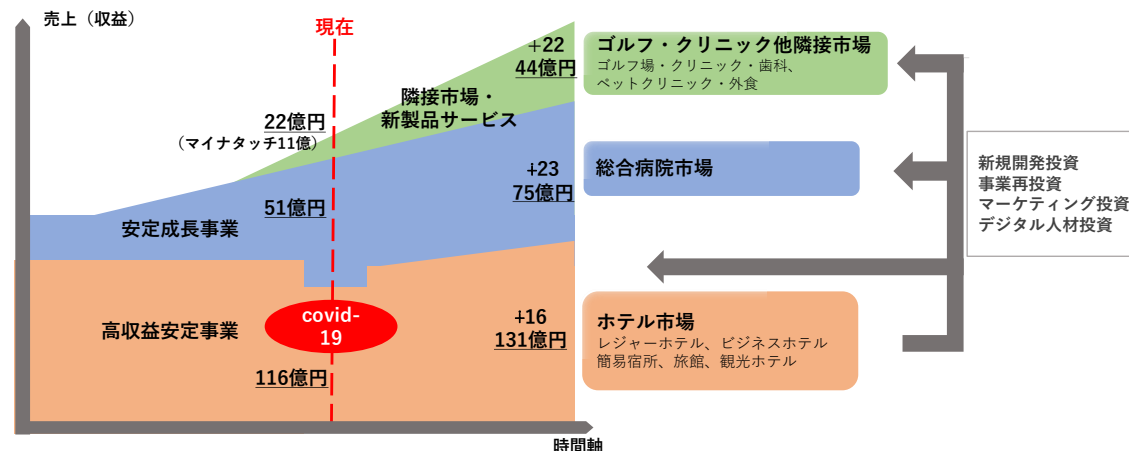
## ヘルスケア立国・観光立国を目指す日本の成長戦略をバックヤードから支えるDXソリューション

- 非対面・非接触、省人化・効率化ニーズを踏まえたDX化支援
- ホテル・総合病院の主力ドメイン市場のDXをリード
- 精算機トップシェアの次へ、施設DXソリューションを梃子に顧客にとってのビジョナリーパートナーの地位を確立



## 「市場深耕開拓」×「プロダクツ開発」の両面戦略

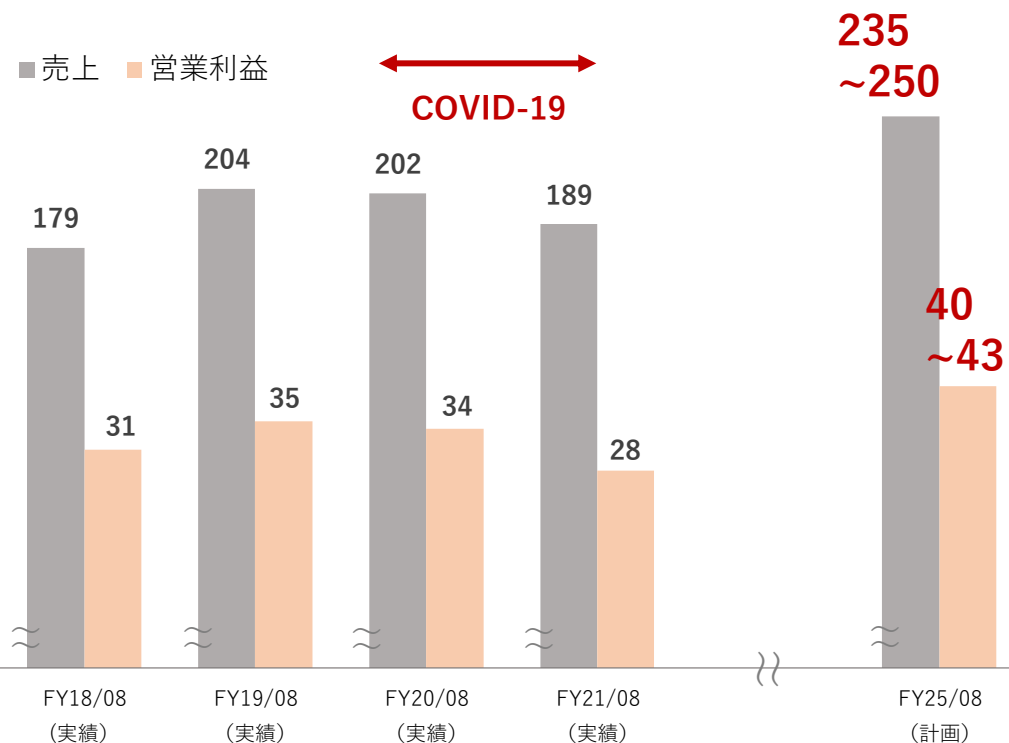
- 中小医療機関への事業拡大  
 - マイナタッチを起点に小規模クリニック、歯科、調剤薬局等へクロスセル可能な製品サービスのラインナップ拡充
- ゴルフ場、小売、外食、ペットクリニック、観光施設等隣接周辺市場の開拓創出・拡大
- AI、生体認証（顔認証等）、OMOプラットフォーム、キャッシュレス・後払い決済（fintech）等最新技術を組み込んだ製品サービスの開発提供



## 売上・営業利益

- 2025年8月末：売上235～250億円(CAGR+6～7%)  
営業利益40～43億円(CAGR+8～10%)

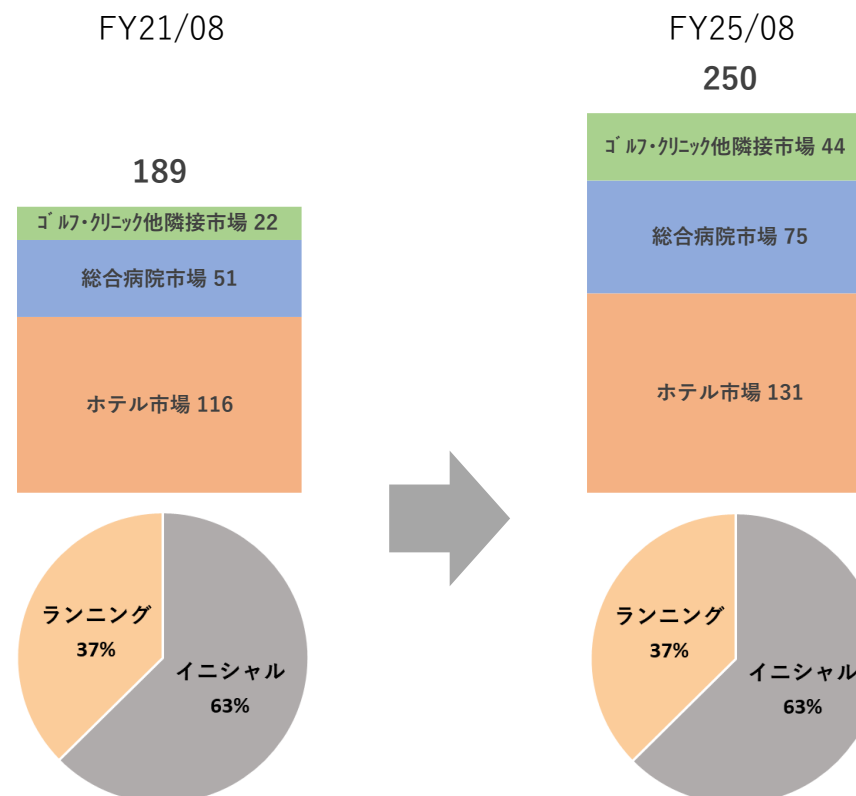
単位：億円



## 売上構成内訳

- ホテル市場でCAGR+3%、総合病院市場でCAGR+10%、ゴルフ・クリニック他隣接市場でCAGR+19%

単位：億円



## 市場/TAM

- 低圧電力  
全国の業務店。特に店舗サービス事業の既契約顧客
- 高圧電力  
工場、学校、老健施設やオフィスビル等の大規模施設

## 機会

- 2016年の電力小売事業参入全面自由化以降の新電力サービスの認知向上に伴い、当社グループの提案機会も増加
- コロナ禍を経て顧客のコスト削減意識の高まり
- SDGs対応や再生可能エネルギー利用の認知向上、顧客ニーズの高まり

## 競争優位性

- 市場調達ではなく東京電力グループからの取次モデル（USEN エネルギー事業）  
電力価格変動による収益悪化リスクを回避
- グループの販売リソースの有効活用  
直販営業、テレマーケティング、代理店等の販売チャネルを顧客接点に応じて使い分け、営業効率を最大化

## リスク

- 電力価格の急激な高騰
- 新電力や既存地域電力会社との競争環境の激化
- コロナ禍による電力消費量の減少や回復の遅れ

## USEN エネルギー事業（取次モデル）

- 業務店顧客基盤に対してコスト削減提案を継続、また、店舗運営コストを下げることで副次的に他の業務店向けサービスの新規/追加導入に貢献
- 2020年に東京電力グループとの新たなコラボレーション商材を開発。業務店へのセット販売を強化
- 当社グループ各チャンネルでドアノック商材としての営業提案利用を拡大
- オフィス領域においても環境BGMやクラウドカメラ等とのセットサービスを切り口に、総合的な提案が可能な体制を構築

**USEN** **でんき** **USEN** **GAS**

## U-POWER（自社調達モデル）

- 企業や店舗のSDGs対応/環境保全意識の高まりに対応する非化石証書付の「グリーン」な電気メニューを展開
- 自社で電源調達する事業モデルの展開
  - － 事業収益性向上に向け、現状の取次モデルに加え自社での電源調達スキームを2022年3月に開始予定
  - － 電力卸価格の高騰に対するリスクヘッジ（電源調達調整費や燃料費等調整費による価格転嫁）が可能な弾力的なモデルでの展開により、現状の取次モデルより収益性を高めることが可能
- 主力チャンネルとなる営業代理店が販売するにあたり、他社サービスよりも競争力のある柔軟性の高いインセンティブ設計を実現

**U-POWER**



## USEN エネルギー事業（取次モデル）

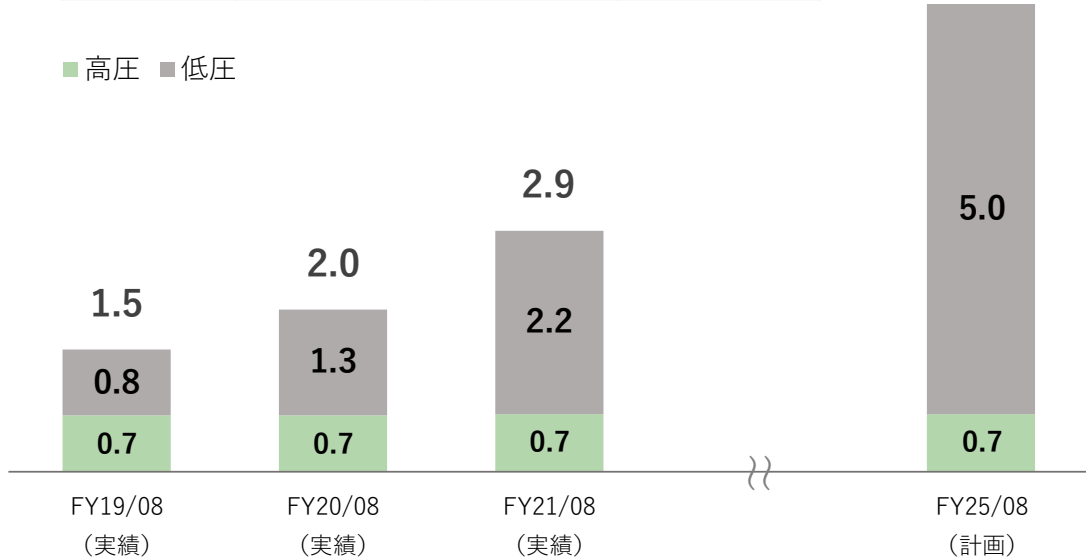
- 2025年8月末：高圧0.7～0.8万口  
低圧5.0万口(CAGR+22%)

億円、%	FY 21/08 (実績)	FY 25/08 (計画)ベース	FY 25/08 (計画)アップ
売上	280	356	376
営業利益	4	2	4
粗利率	4.2%	2.8%	3.3%

単位：万口

5.7  
～5.8

■ 高圧 ■ 低圧



## U-POWER（自社調達モデル）

- 2025年8月末：低圧4.1～6.2万口(2022年3月開始)

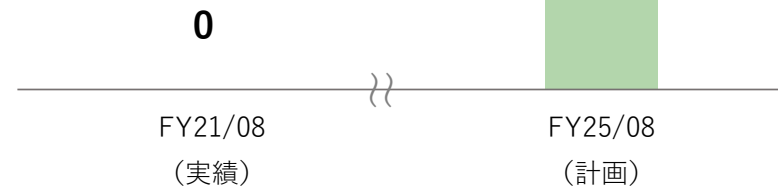
億円、%	FY 25/08 (計画)ベース	FY 25/08 (計画)アップ
売上	93	138
営業利益	2	11
粗利率	12.5%	17.6%

単位：万口

4.1  
～6.2

※電源調達価格高騰時の影響

低圧4万口提供時に仕入価格が1ヶ月間高騰（仕入単価4倍）となった場合、ワンタイムキャッシュアウトは最大約20億円、3年程度で顧客から資金回収。PL影響は軽微。



# IV. Appendix





# ROE、EVAスプレッド（ベースケース）

	FY21/08 実績	FY22/08 予想	FY25/08 計画	備考
売上高当期純利益率 - ①	3.9%	3.8%	4.3%	
総資産回転率 - ②	1.5	1.5	1.7	
財務レバレッジ - ③	4.7	3.9	2.6	
<b>ROE</b>	<b>27.2%</b>	<b>22.5%</b>	<b>18.8%</b>	<b>(① × ② × ③)</b>
営業利益 - ④	156億円	170億円	220億円	
実効税率 - ⑤	43%	43%	43%	
<b>NOPAT - ⑥</b>	<b>89億円</b>	<b>96億円</b>	<b>128億円</b>	<b>(④ × (1 - ⑤))</b>
株主資本（期中平均） - ⑦	293億円	371億円	624億円	
有利子負債（期中平均） - ⑧	671億円	617億円	504億円	
<b>ROIC - ⑨</b>	<b>9.2%</b>	<b>9.7%</b>	<b>11.4%</b>	<b>(⑥ ÷ ((⑦ + ⑧)))</b>
株主資本コスト - ⑩	15.4%	13.3%	10.4%	
株主資本比率 - ⑪	30%	41%	58%	
負債コスト - ⑫	1.1%	1.1%	1.1%	
負債比率 - ⑬	70%	59%	42%	
<b>WACC - ⑭</b>	<b>5.1%</b>	<b>5.8%</b>	<b>6.4%</b>	<b>((⑩ × ⑪) + (⑫ × (1 - ⑤) × ⑬))</b>
<b>EVAスプレッド</b>	<b>4.1%</b>	<b>3.9%</b>	<b>5.0%</b>	<b>(⑨ - ⑭)</b>

## 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等は、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。