



Road to 2030

(中期経営計画)

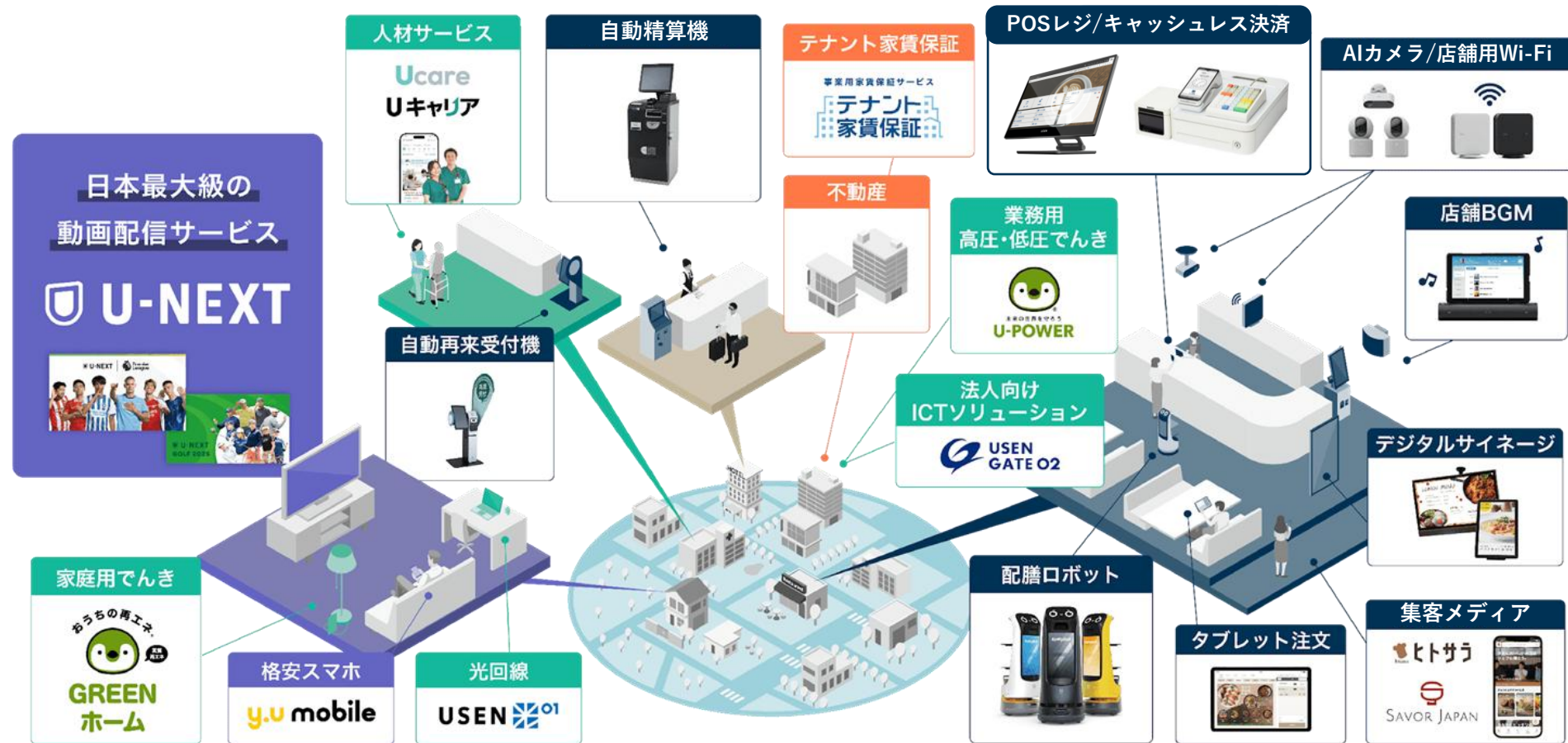
2025年10月14日

1. グループ概要
2. 前回中計期間の振り返り
3. Road to 2030の概要

1. グループ概要

コーポレートスローガン：『NEXT for U』

エンターテインメントとテクノロジーで、生活のあらゆるシーンにおける課題を解決していく



U-NEXT
HOLDINGS

事業セグメント概要①

BtoC

BtoB



ユーザー数
494万人



店舗数 83万
(飲食店・小売店・理美容など)



施設数 3万
(ホテル・病院など)

総合ソリューションで店舗・施設をサポート

コンテンツ配信

動画配信サービス
「U-NEXT」



動画配信
国内シェア
No. 2 ※1

見放題コンテンツ
ラインナップ数
No. 1 ※2

店舗・施設ソリューション

店舗ソリューション

音楽配信、POSレジ、カメラ、Wi-Fi、配膳ロボット等



店舗BGM
国内シェア
No. 1 ※3

有償モバイルPOS
国内シェア
No. 1 ※4

施設ソリューション

自動精算機、再来受付機、ホテルオペレーション管理システム



自動精算機
国内シェア
No. 1 ※5

通信・エネルギー

通信

通信回線、ICT・クラウドサービス



USEN+

エネルギー

高圧/低圧電力、グリーン電力、太陽光発電併設蓄電池



金融・不動産・グローバル

金融

- ・キャッシュレス決済
- ・少額短期保険
- ・割賦/リース

USEN PAY/USEN PAY+

不動産

- ・不動産向け通信
- ・家賃保証
- ・商業ビル運営
- ・不動産仲介/サブリース

グローバル

- ・インスタメディア・ハラル食関連
- ・飲食フランチャイズ支援
- ・ツーリズム

※1 GEM Partners 動画配信（VOD）市場5年間予測レポート

※2 GEM Partners調べ（2024年11月時点）

※3 自社調べ

※4 富士キメラ総研 モバイルPOSシステム市場シェア

※5 自社調べ

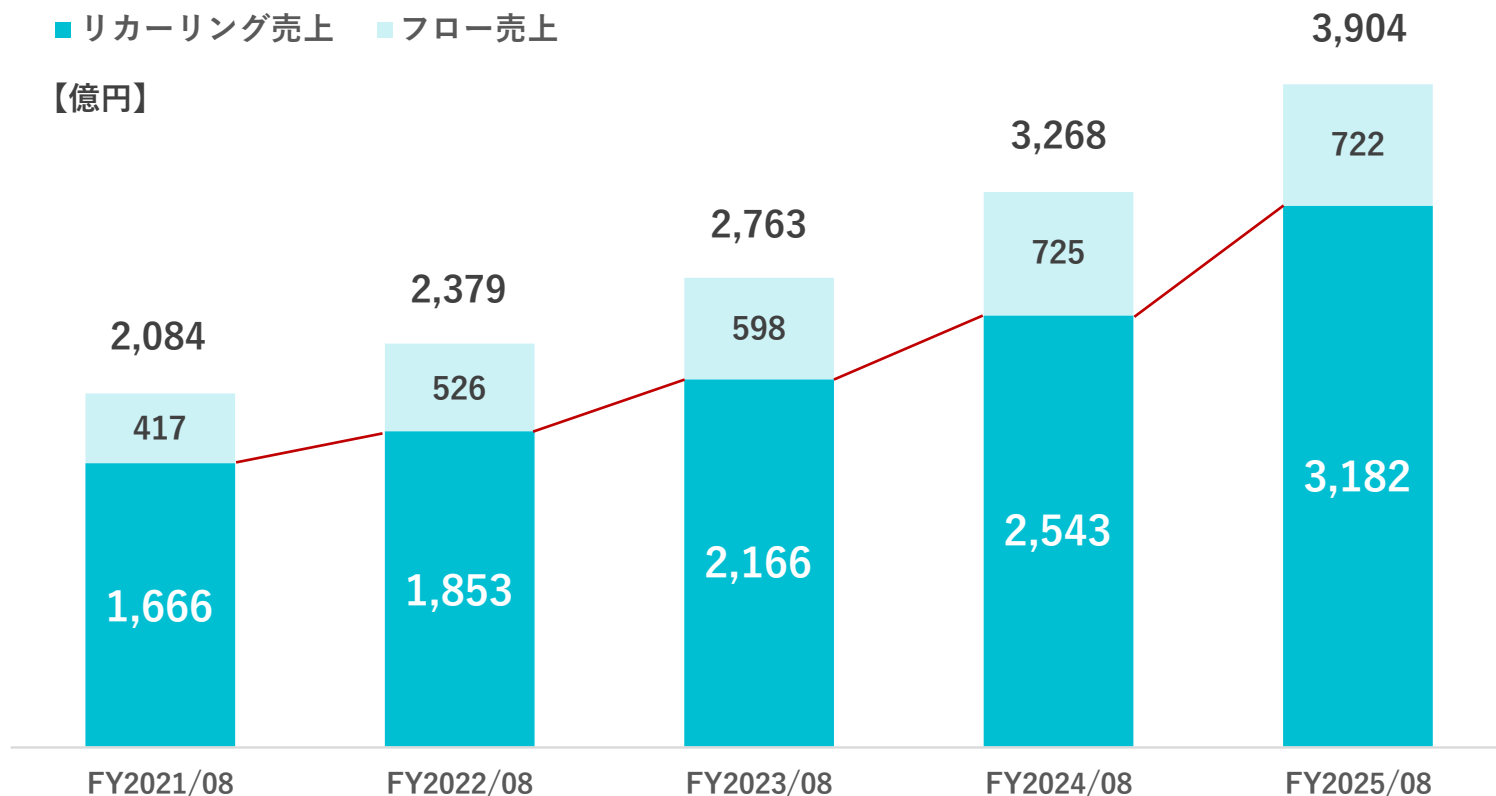
U-NEXT
HOLDINGS

事業セグメント概要②

	特徴／競争優位性	成長戦略／注力領域
コンテンツ配信	✓ 定額見放題コンテンツと都度課金コンテンツのハイブリッド、且つ毎月1,200円分のポイント付与でHigh ARPUを実現 ✓ 調達／マーケティング／開発を網羅したエンドツーエンドの運営体制 ✓ WEB／マス／リアルの三位一体マーケティングを駆使	✓ 独占配信を含めてエンターテインメントとライブ（スポーツ、音楽）のハイブリッドでさらなるコンテンツ強化 ✓ 電子書籍出版を主軸に据えたオリジナルIP基盤の創出 ✓ オプションプラン拡充によるARPUアップ ✓ 外部アライアンスの強化
店舗・施設ソリューション	✓ 60年超の事業展開を通じた盤石な顧客基盤による安定収益 ✓ 全国を網羅したセールスとエンジニアの自社リソース体制を通じて受注～納品～保守まで一気通貫で対応 ✓ 全国に18,000社の顧客紹介パートナーネットワークを構築 ✓ 自動精算機の高い汎用性を活かして、徐々に対象マーケットを拡大	✓ 通信環境をベースインフラとした60以上のDX/IoT商材によるクロスセル ✓ 店舗市場はセット成約率が高い新規OPEN店へより注力、既存店閉店→後継店OPENのサイクルを捉えて徐々に収益規模を拡大 ✓ 施設市場はビジネスホテル/総合病院/中小医療機関のホワイトスペース開拓 ✓ 顧客ニーズを捉えたサービスラインアップの構築
通信・エネルギー	✓ 法人向けに担当営業制によるマルチベンダーICTサービスを提供 ✓ 直販や250社の代理店網を通じて自社光回線の店舗顧客を開拓 ✓ 電力サービスは固定料金プランの「USENでんき」及び市場価格連動プランの「U-POWER」を展開 ✓ 電源調達費用の変動に応じて顧客提案する電力サービスを柔軟に変更	✓ 法人向けICTサービスはニーズに即したラインアップ構築で安定成長を企図 ✓ 店舗向け自社光回線の拡販を通じてDX/IoT商材のクロスセル機会を創出 ✓ 電力提供を通じてコスト削減を実現、グループ商材のクロスセルへ繋げる ✓ 電力は必須インフラのため当社グループが持つ多様な販売チャネル、顧客基盤の有効活用が可能
金融・不動産・グローバル	✓ 店舗の顧客基盤に対して多様な金融サービスを提供 ✓ 不動産取得に関してオフィスやレジデンスは対象外、商業ビルに特化 ✓ グローバルのプライオリティは海外進出よりもインバウンド需要の活用	✓ アクワイアリングや決済代行を含む一気通貫のキャッシュレス決済を提供、利便性向上を通じた顧客拡大とともにグループ商材のクロスセル機会を創出 ✓ ビルテナントからの賃料収入に留まらずグループ商材のクロスセルを推進 ✓ インバウンド需要対応ビジネスの創出に加えて海外展開も挑戦

売上高構成の推移

リカーリング売上の成長が安定収益の基盤



リカーリング売上割合

81.5%

リカーリング売上CAGR (過去4年)

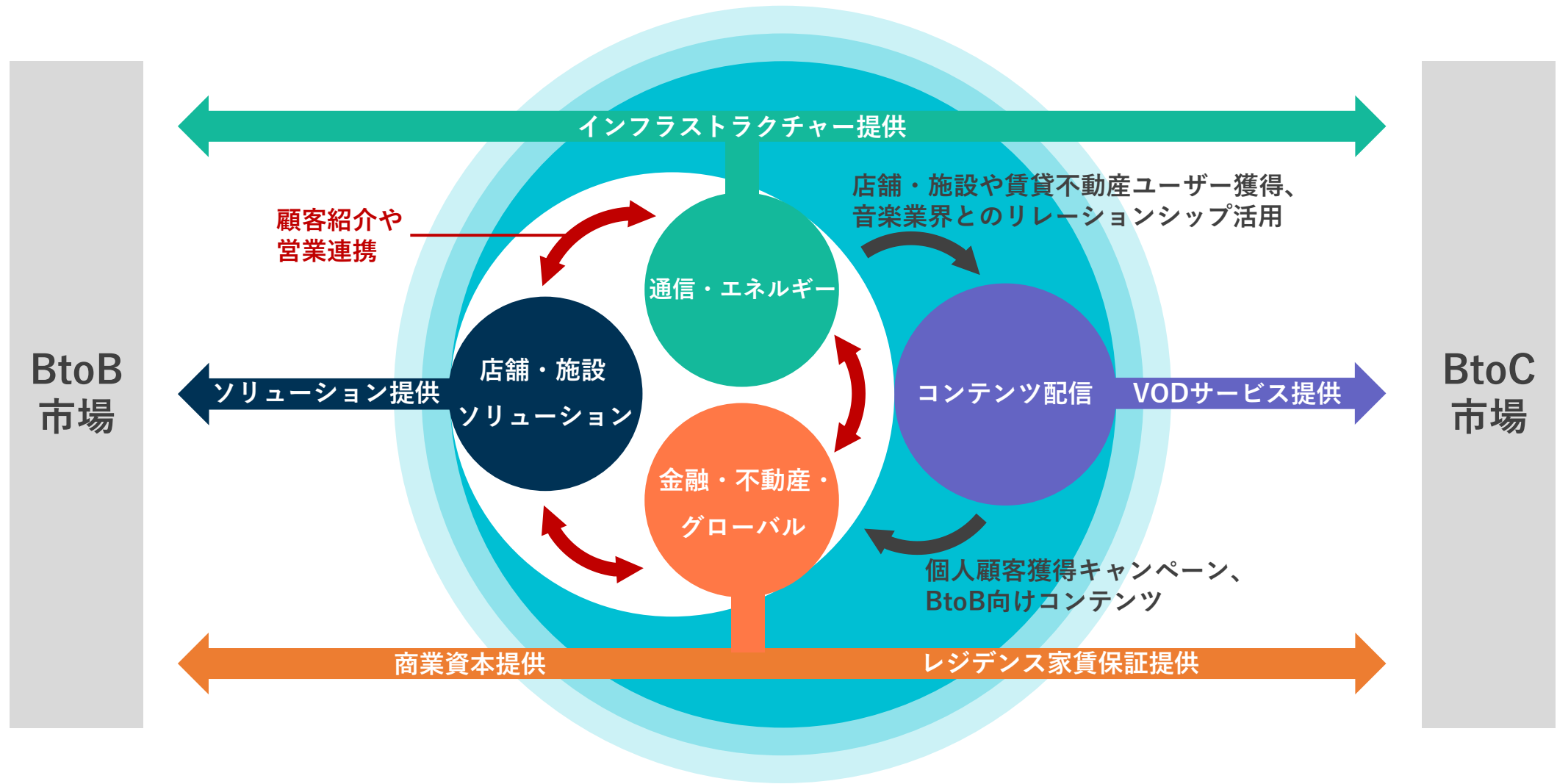
17.6%

リカーリング売上 (FY2025/08実績)

約**3,200**億円

※フロー売上 : 機器販売や都度課金型サービスから生じるワンショット収入
※リカーリング売上 : 毎月の利用料が発生するサービスから生じる継続的な収入

バリューサイクル（各事業の有機的連動）



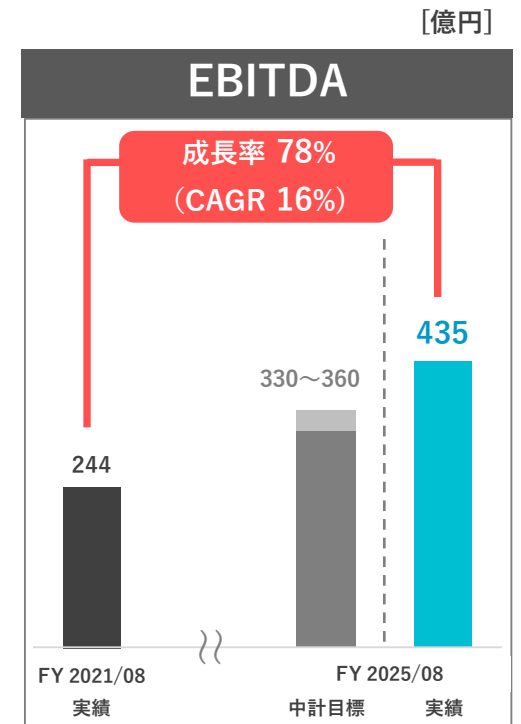
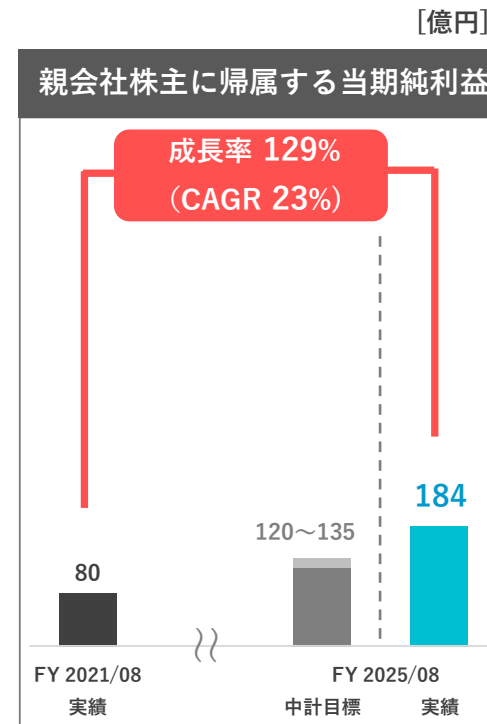
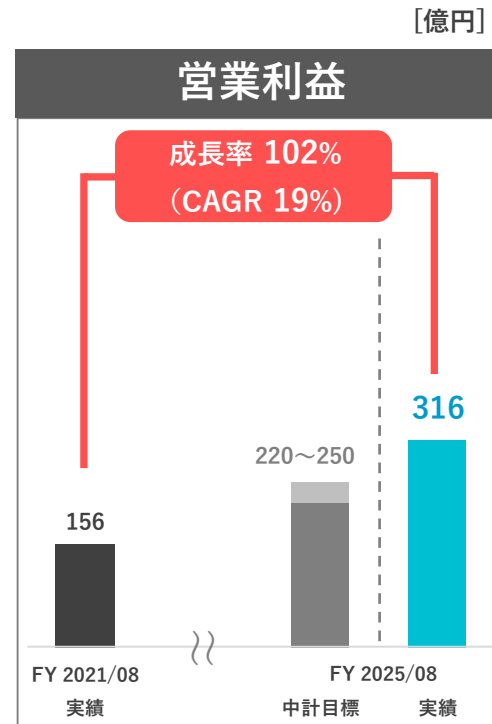
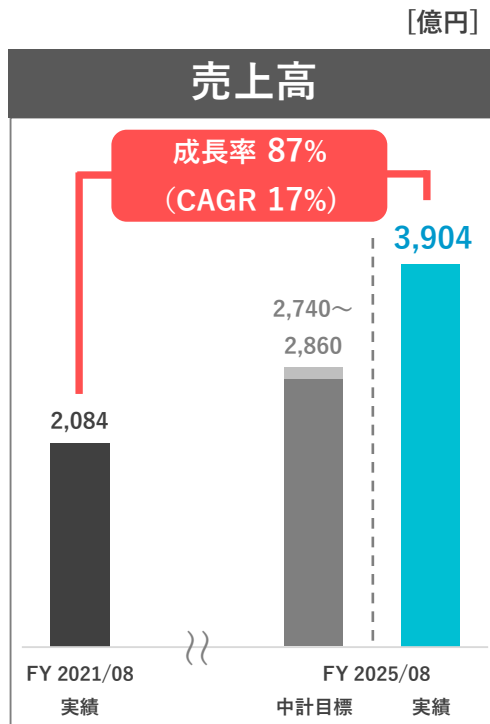
2. 前回中計期間の振り返り

※本項における注記

- ✓ CAGR（Compound Annual Growth Rate）：FY2021/08を基準年度としたFY2025/08までの4ヶ年における年平均成長率
- ✓ 「FY2021/08実績」および「FY2025/08中計目標」はFY2025/08より変更した新事業セグメントのプロフォーマベース

連結P/L

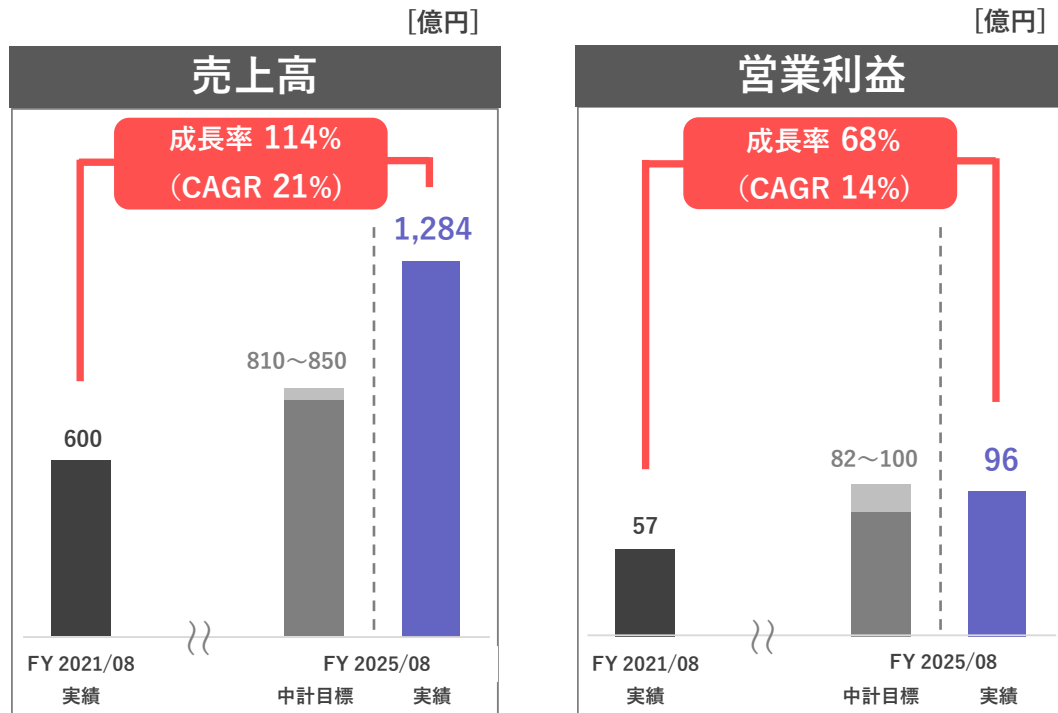
- この4ヶ年で1.8倍～2.3倍まで収益規模拡大、営業利益のベンチマークであるCAGR10%も大きく超過
- 売上高は全事業セグメントで最終年度計画を超過（大宗がリカーリング売上のため将来収益基盤）
- 営業利益の超過は通信・エネルギー事業が大きく牽引しているが、その他事業も着実に成長



事業セグメント別P/L①

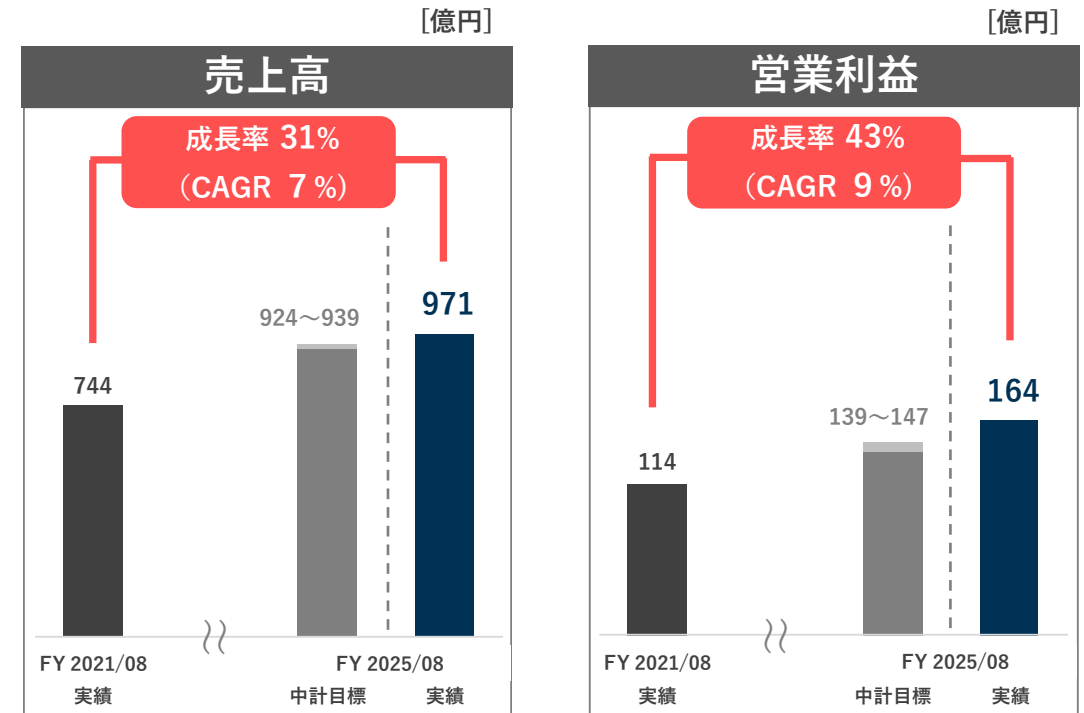
<コンテンツ配信事業>

- 中計最終年度における課金ユーザー数は計画比+150万の超過（Paraviの統合、TBS/テレビ東京との提携、スポーツ強化など）
- 代理店手数料や決済手数料の対売上比率が想定を上回った結果、営業利益は計画範囲内で着地もCAGRは14%を達成



<店舗・施設ソリューション事業>

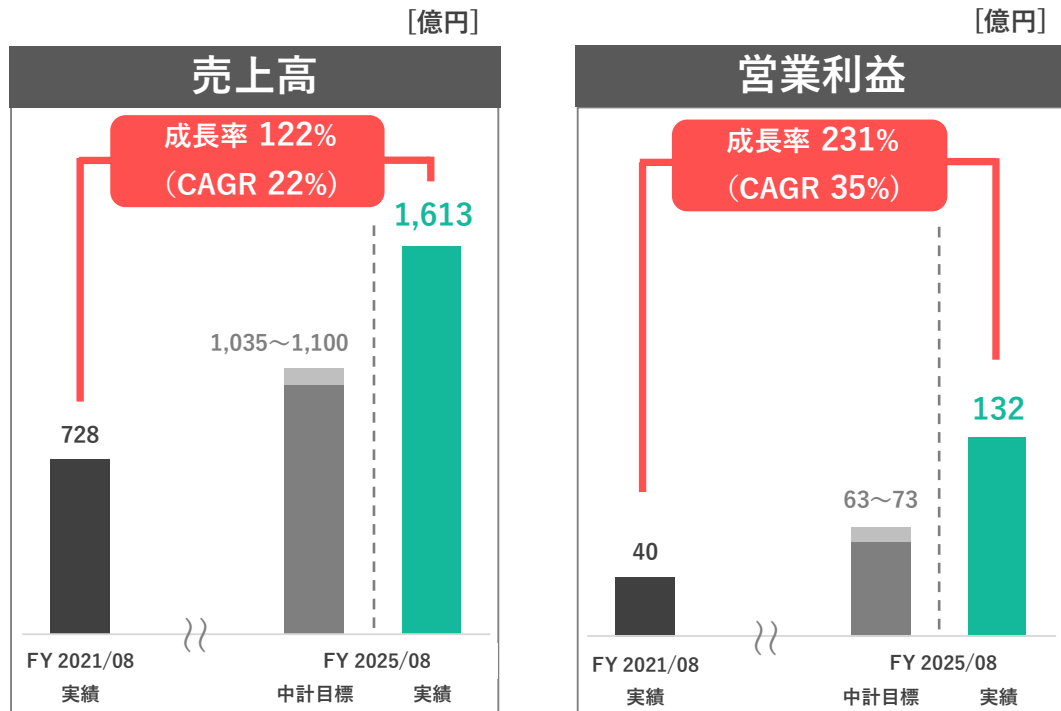
- 店舗ソリューションの総契約件数は計画比+15万の超過（音楽配信はインライン、DX商材が大幅超過）
- 施設ソリューションもオンライン保険資格確認端末や新紙幣の流通開始に伴う自動精算機の入替需要など国家施策影響を取込み



事業セグメント別P/L②

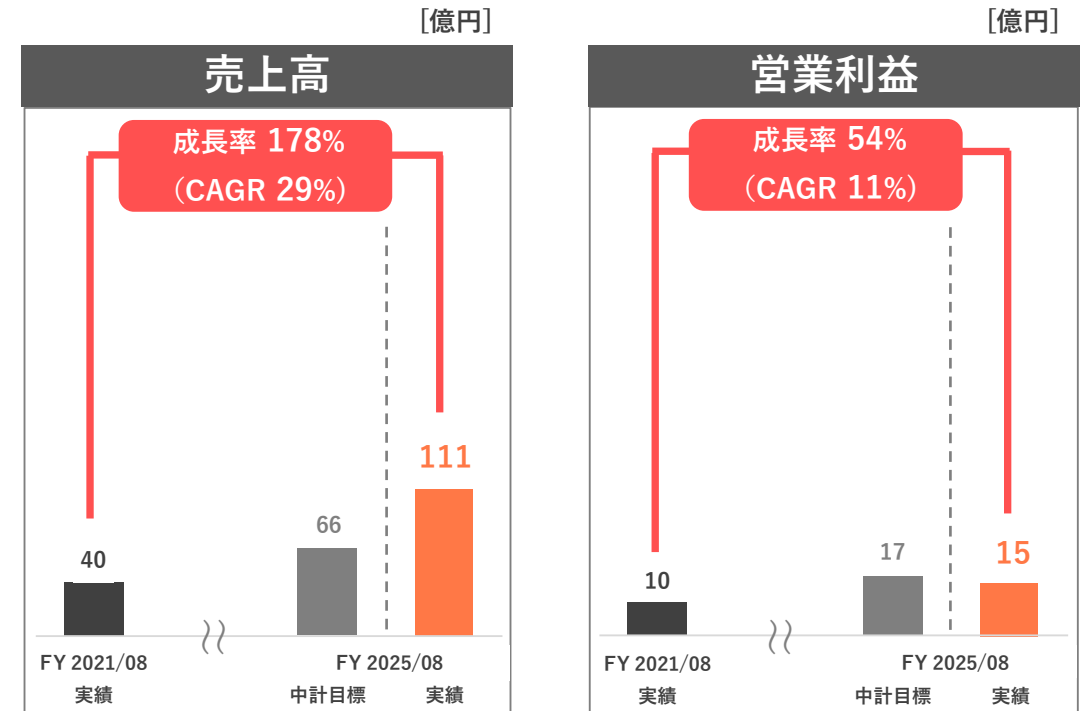
<通信・エネルギー事業>

- 通信事業では注力領域である法人向けICT、店舗向け自社光回線ともに計画を上回って成長
- エネルギー事業では中計に織り込んでいなかったU-POWERの高圧帯が大きく成長



<金融・不動産・グローバル事業>

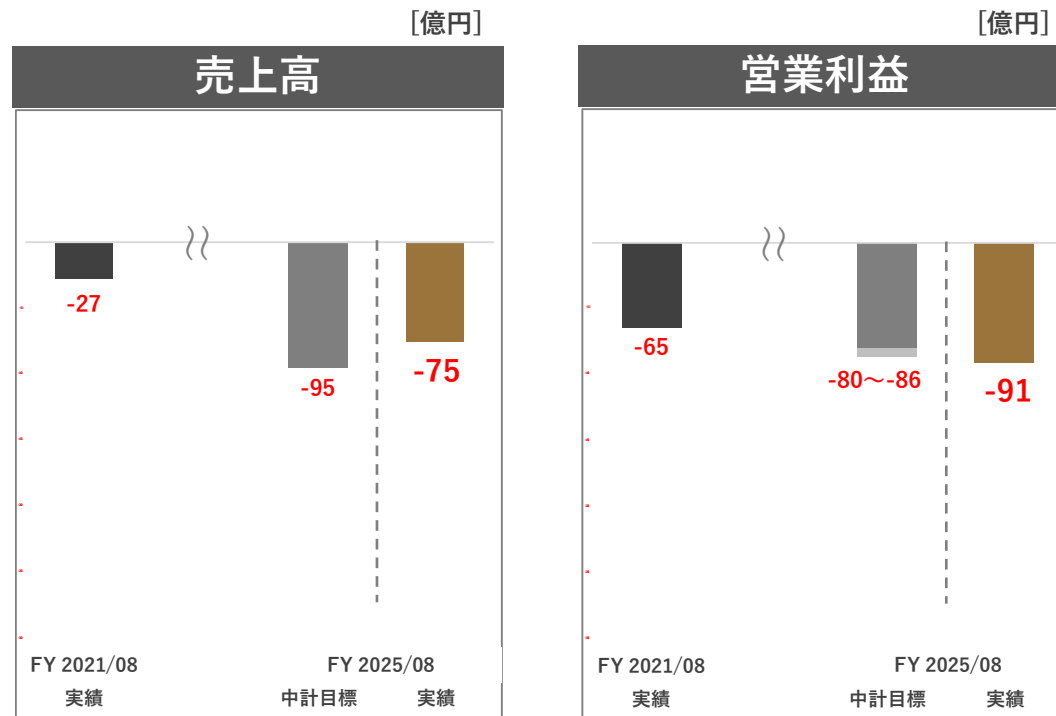
- 売上は不動産向け通信や家賃保証など従前主力事業の超過に加え、M&Aで取り込んだキャッシュレス決済サービスも貢献
- 営業利益はキャッシュレス決済サービスにおける顧客獲得コストの先行投下もあり、ほぼ計画通りの着地



全社調整P/L、その他P/L関連指標

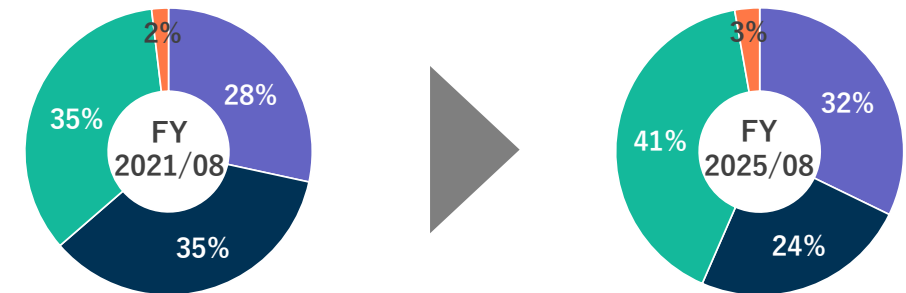
< 全社調整 >

- 売上に関しては事業規模拡大に伴い顧客紹介手数料などのセグメント間取引が増加しており健全なトレンド
- 営業利益（バックオフィス費用及び経営統合のれん）に関してはグループの規模拡大に連動したバックオフィスコストの増加

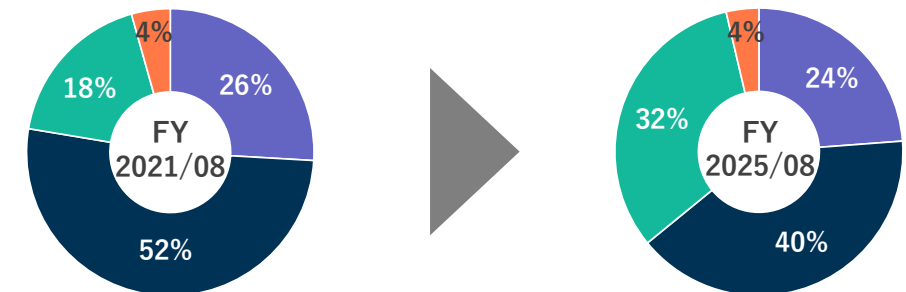


< P/L関連指標 >	FY21/08 実績	FY25/08 実績
従業員一人当たりの生産性		
連結売上高／連結従業員数	4,300万円	6,800万円
連結売上総利益／連結従業員数	1,700万円	2,200万円

【売上構成】



【営業利益構成】

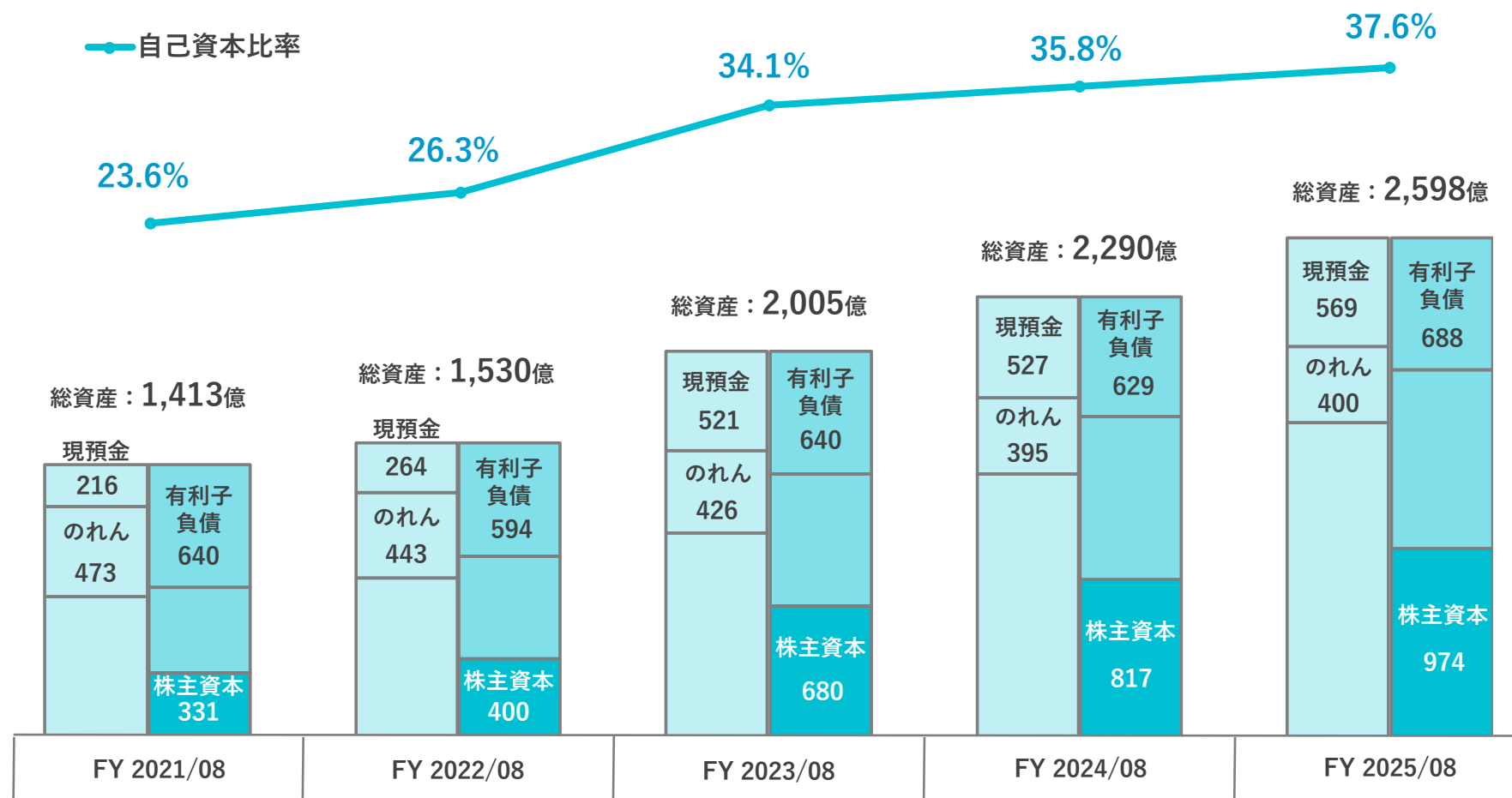


■コンテンツ配信 ■店舗・施設ソリューション ■通信・エネルギー ■金融・不動産・グローバル

※全社調整を除く事業セグメントの単純合算に対する割合

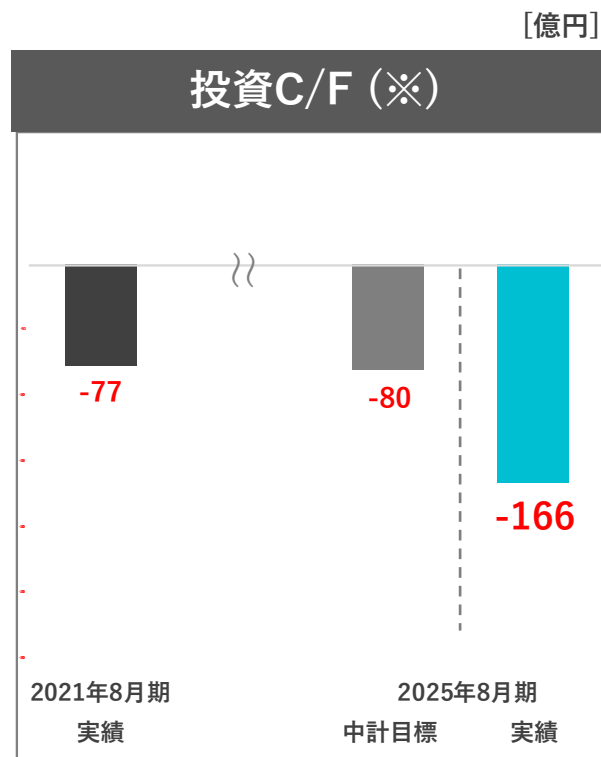
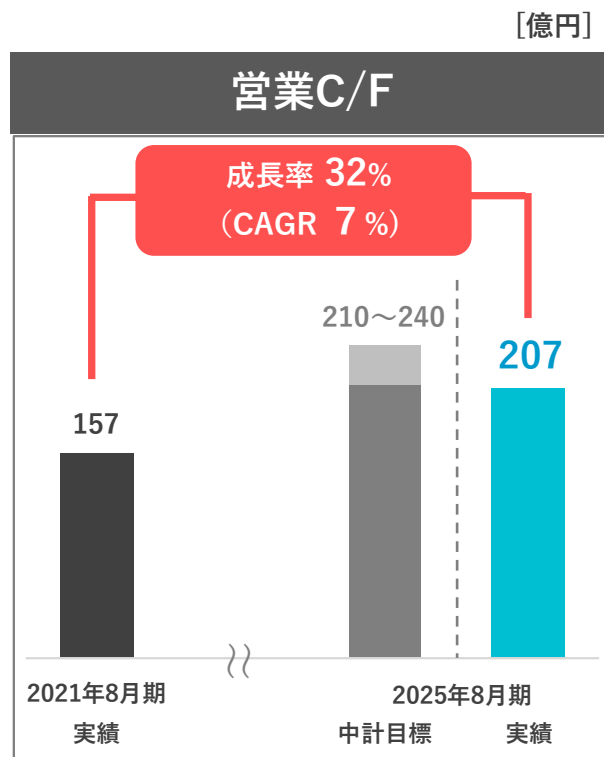
バランスシート

当社が適正と考える30%～40%の水準まで自己資本比率が改善

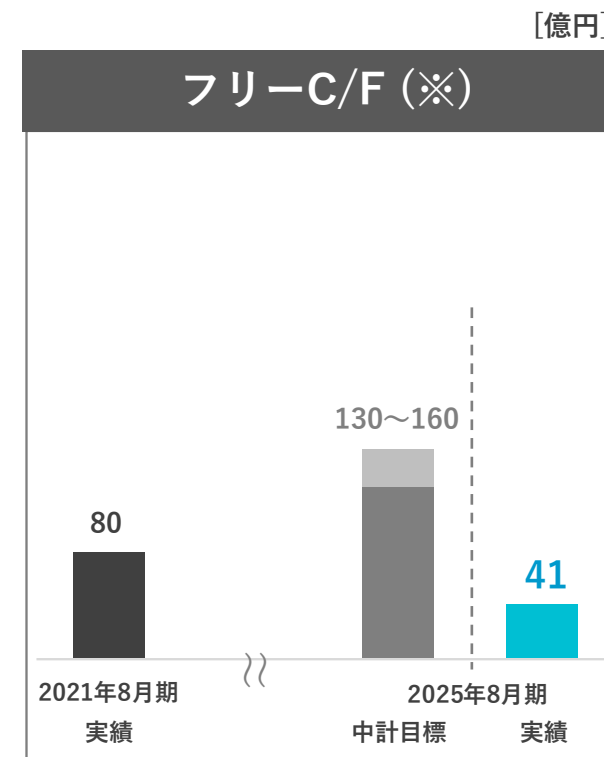


キャッシュフロー

- 流動資産（前払費用）に計上されるコンテンツ投資へ資金投下しているため、営業C/Fは営業利益と比較して緩やかな成長
- 投資C/Fでは事業創出資金をPOSレジ等の自社サービス開発や不動産取得などに活用



※M&A等の成長投資を除く事業投資



※営業C/F + 投資C/F

経営成績サマリ

<P/L、C/F関連> (億円)		FY21/08 実績	FY25/08	
			中計目標	実績
売上高		2,084	2,740～2,860	3,904
営業利益		156	220～250	316
営業利益率		7.5%	8.0～8.7%	8.1%
親会社株主に帰属する当期純利益		80	120～135	184
親会社株主に帰属する当期純利益 [のれん調整後]		113	150～165	217
EBITDA		244	330～360	435
EBITDA – CAPEX (成長投資、コンテンツ投資含む)		138	165～195	169
コンテンツ配信	売上	600	810～850	1,284
	営業利益	57	82～100	96
	営業利益率	9.6%	10.1～11.8%	7.5%
店舗・施設ソリューション	売上	744	924～939	971
	営業利益	114	139～147	164
	営業利益率	15.4%	15.0～15.6%	16.9%
通信・エネルギー	売上	728	1,035～1,100	1,613
	営業利益	40	63～73	132
	営業利益率	5.5%	6.1～6.6%	8.2%
金融・不動産・グローバル	売上	40	66	111
	営業利益	10	17	15
	営業利益率	24.1%	25.5%	13.4%
全社調整	売上	-27	-95	-75
	営業利益	-65	-80～-86	-91
営業C/F		157	210～240	207
投資C/F (成長投資除く事業投資)		-77	-80	-166

<経営指標その他>	FY21/08 実績	FY25/08	
		中計目標	実績
自己資本比率	23.6%	30～40%	37.6%
グロス・レバレッジ・レシオ	2.6倍	1.5倍未満	1.6倍
グロス・D/Eレシオ	1.9倍	1.0倍未満	0.7倍
ROE	27.2%	20%程度	20.5%
売上高当期純利益率	3.9%	4.3%	4.7%
総資産回転率	1.5回	1.7回	1.6回
財務レバレッジ	4.7倍	2.6倍	2.7倍
ROIC	9.2%	11.4%	13.0%
株主資本コスト	15.4%	10.4%	7.0%
WACC	5.1%	6.4%	4.6%
エクイティスプレッド	11.8%	8.4%	13.5%
EVAスプレッド	4.1%	5.0%	8.4%
配当性向	10.1%	10～30%	15.2%
従業員数 (人)	4,692	5,200～5,300	5,737

<キャピタルアロケーション> ※中計期間累計 (4ヶ年)	FY22/08～FY25/08	
	中計目標	実績
事業投資 (コンテンツ投資含む)	400億円超	762億円
借入返済	150億円超	(※1) n/a
配当金	40億円超	70億円
成長投資	160億円超	162億円

※1 計画以上の株主資本積み上げに伴い圧縮方針を見直した結果、基準年度対比で有利子負債が増加しているため

3. Road to 2030の概要

『持続的な成長と未来型価値創造』



「デジタル」と「リアル」の両軸による安定成長で売上／利益ともに1.5倍以上を目指す

「安定化」から「財務規律を維持した拡大」へ財務戦略を転換

グループの将来を担う優秀人材の獲得・育成

社会トレンドを的確に読み解いた未来予測を通じて、事業で課題解決に貢献

既存事業とのシナジー領域で、グループの長期成長を牽引する新事業を創出

連結P/L計画（既存事業によるオーガニックグロース）

- 計画期間において売上、各段階利益ともに1.5倍以上の成長をベンチマーク
- 営業利益におけるセグメント構成割合の変化に伴うマージン減少見込みに対して、グループ横断したコスト最適化マネジメントを通じて収益性の維持・拡大に取り組む
- M&Aなどの成長投資を通じた非連続成長を実現してアップサイドケース + α の達成を目指す

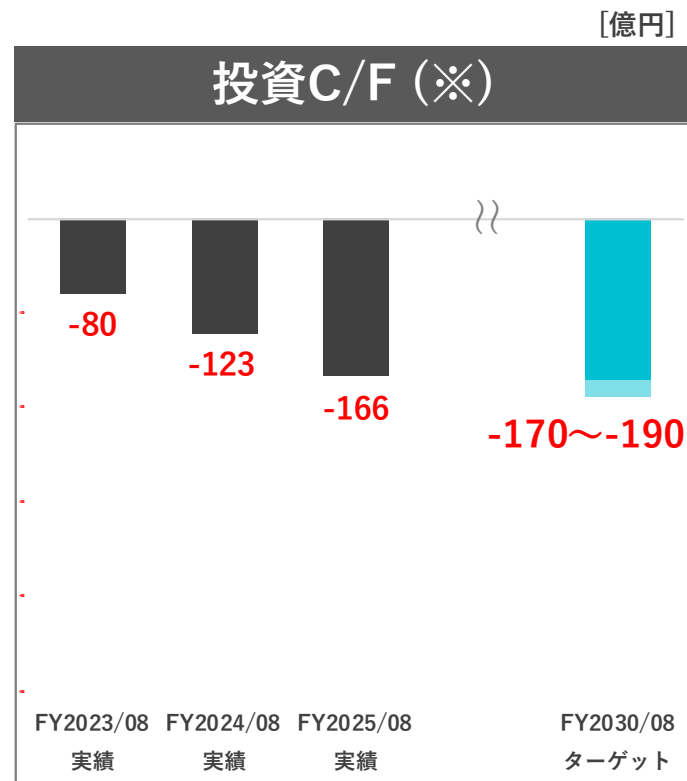
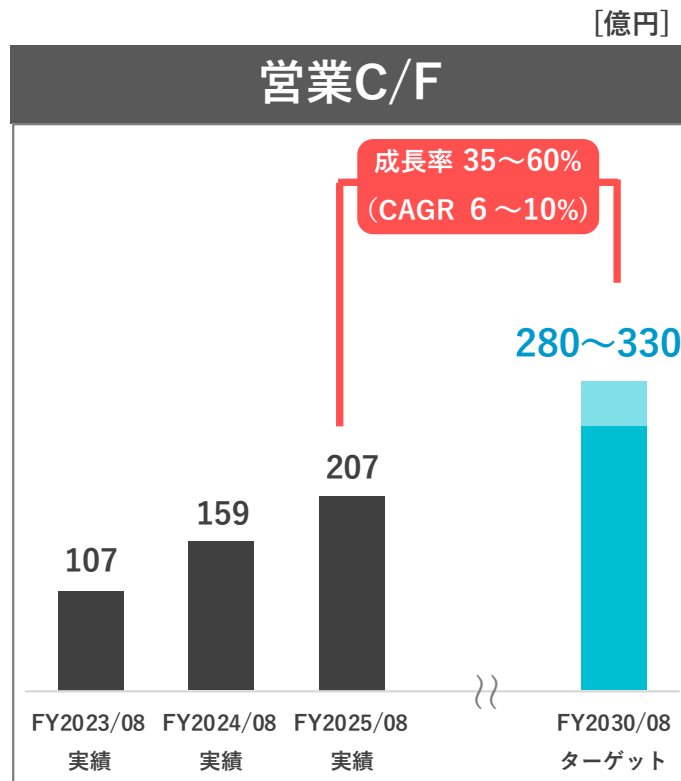
[億円]

	FY2025/08 実績	FY2030/08		
		ターゲット	5ヶ年成長率	CAGR
売上高	3,904	6,000～6,450	54～65%	9.0～10.6%
営業利益	316	450～515	43～63%	7.3～10.3%
営業利益率	8.1%	7.5～8.0%	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	184	245～285	33～55%	5.9～9.2%
親会社株主に帰属する当期純利益 [のれん調整後]	217	280～320	29～47%	5.2～8.1%
EBITDA	435	600～670	38～54%	6.6～9.0%
EBITDA－CAPEX（コンテンツ投資含む）	(※) 200	325～375	59～83%	9.7～12.9%

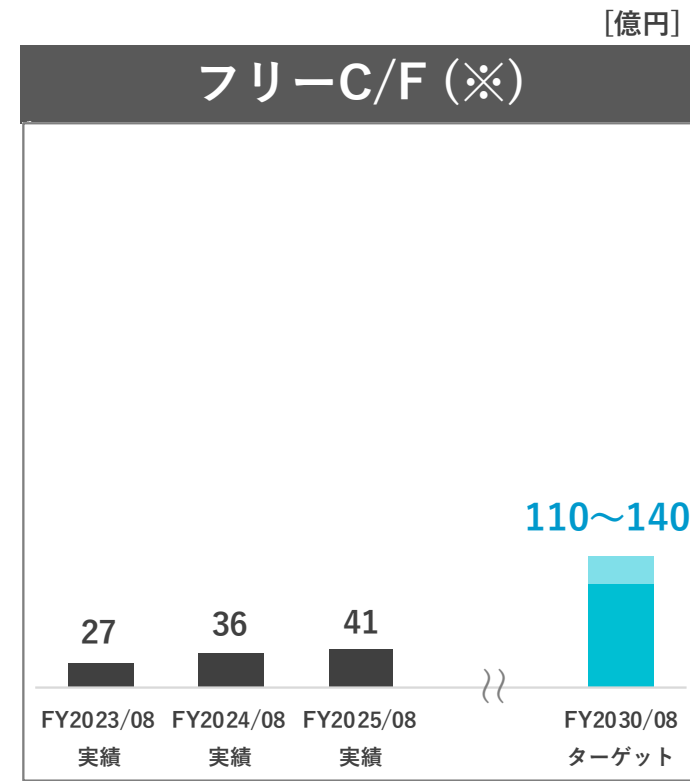
※計画値と同定義で比較するために、成長投資36億円を控除した金額

キャッシュフロー計画（既存事業によるオーガニックグロース）

- 営業C/FはP/L利益に連動する形での増加を見込む
- 投資C/Fは横ばい程度を計画しているため、営業C/Fの増加額がそのままフリーC/Fの改善に
（不動産取得は最大額として毎年40億円を計画化、仮に最大額で取得した場合でも総資産対比の不動産簿価は5%未満の見込み）



※過去実績は不動産取得を追加し、
M&A等の成長投資を除いた事業投資プロフォーマ



※営業C/F + 投資C/F

財務戦略

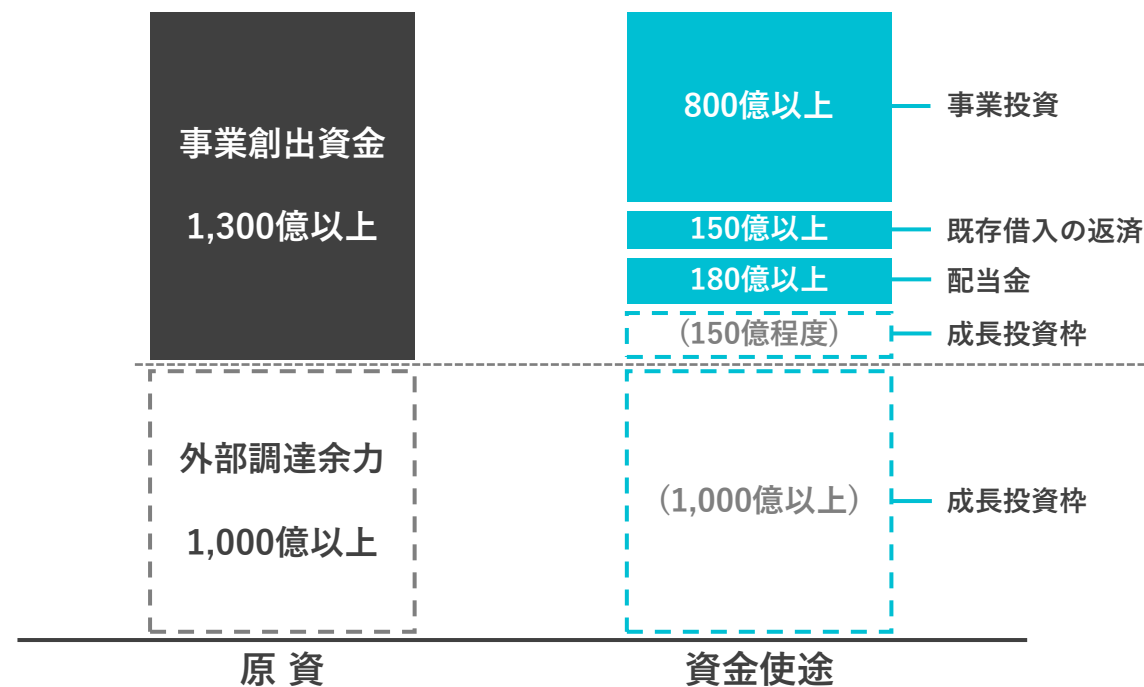
- 財務規律を維持しつつ、外部資金も活用した成長戦略へ転換
- 投資家への還元方針は従来から変更せず、配当によるインカムゲインに優先して成長投資（M&A、新規事業創出や新サービス開発）を通じた企業価値向上で応えていく

【主要経営財務指標】

	FY2025/08 実績	FY2030/08 ターゲット
自己資本比率	37.6%	30～40%
グロス・レバレッジ・レシオ	1.6倍	(※) 2.5倍程度
グロス・D/Eレシオ	0.7倍	(※) 1.0倍程度
ROE	20.5%	16%以上
エクイティスプレッド	13.5%	8%以上
ROIC	13.0%	10%以上
EVAスプレッド	8.4%	5%以上
配当性向	15.2%	20～30%

※調達余力を活用した最大値目線

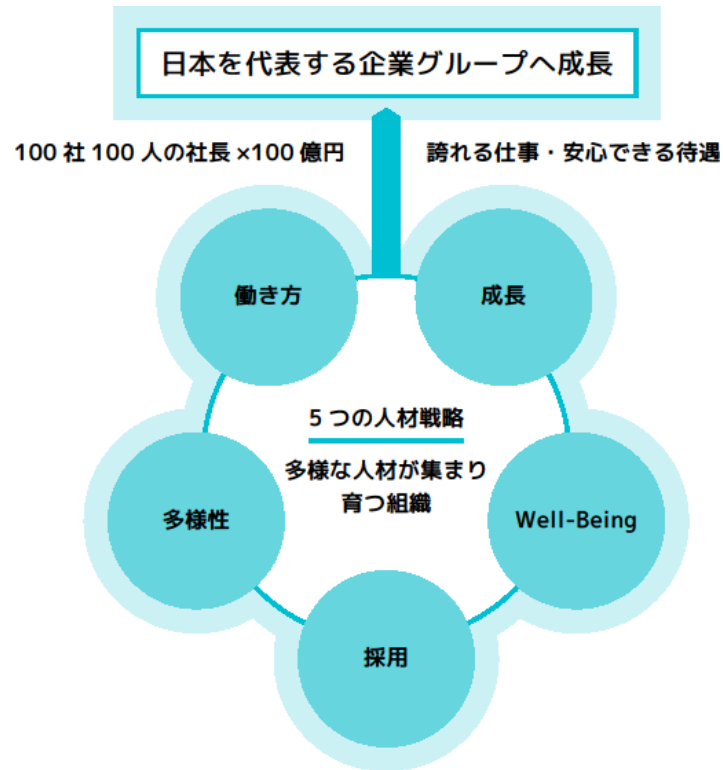
【キャピタルアロケーション（5ヶ年累計）】



人的資本経営（サステナビリティ関連）

不変である全体方針のもと、本中計期間における注力領域は以下のとおり

【全体方針】



①経営人材プールの充実

- ✓ グループ子会社役員など重要ポジションを担うエグゼクティブ人材を対象に、実践的な経営者育成プログラムを実施。また、同エグゼクティブ人材の戦略的配置や個別育成テーマを議論する人材会議を通じて、事業セグメントを跨ぐ機動的且つグループ最適視点での人事を実践
- ✓ 上記を通じて、100億円企業を100社創出する1兆円ビジョンに向けて邁進

②優秀人材確保に向けた報酬水準の引上げ

- ✓ 東証プライム企業とイコールorベター水準を視野に、新卒から中堅社員に向けた処遇を段階的に改善
- ✓ 事業優位性を強化すべく新卒・中途ともに優秀人材の採用競争力を強化

③定型業務の効率化による生産性向上

- ✓ AIツール、クラウドソリューションの活用や組織機能自体のBPOなどを通じた事業効率を追求
- ✓ グループの企業規模拡大に連動させない形でコストコントロールを実施、より高度なスキルセットが求められる業務領域へリソースを配分

事業セグメント別計画

※本項における注記

✓各事業セグメントの基本戦略は当社IRサイトに掲載している「新規投資家向け資料」もご参照ください。

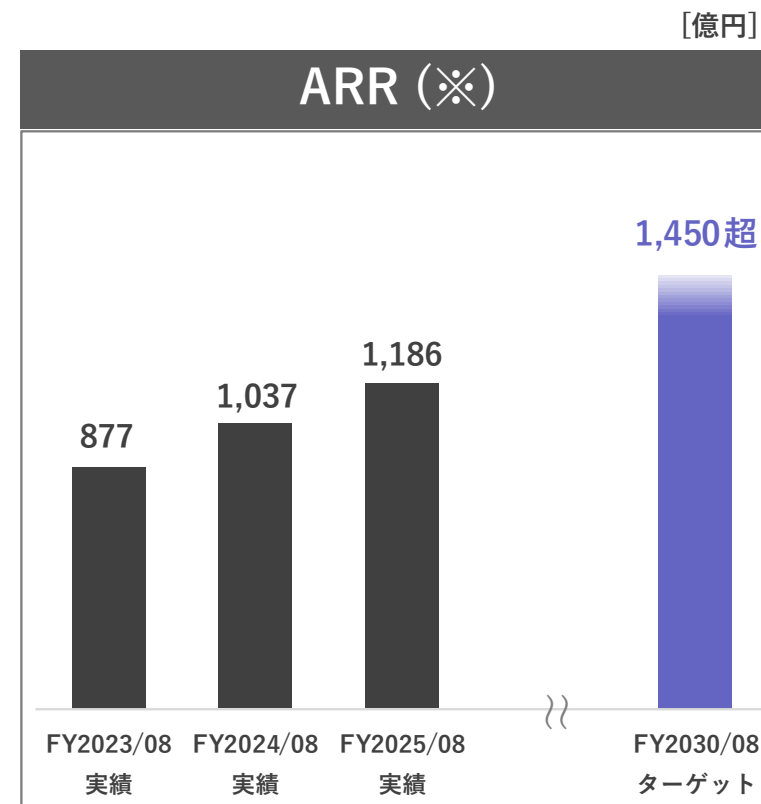
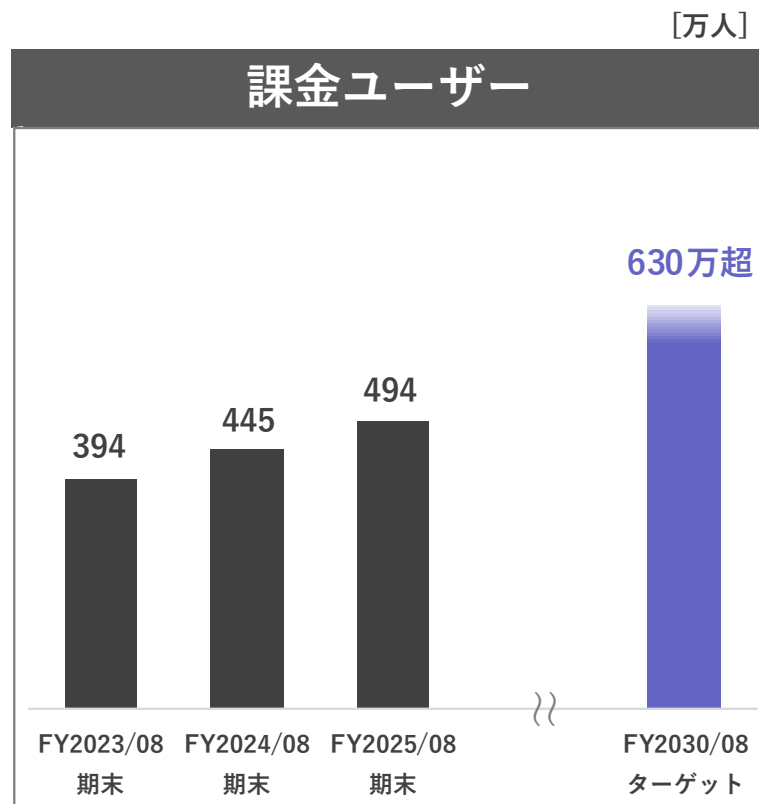
セグメント別計画サマリ

[億円]

		FY2025/08 実績	FY2030/08		
			ターゲット	5ヶ年成長率	CAGR
コンテンツ配信	売上	1,284	1,560～1,685	22～31%	4.0～5.6%
	営業利益	96	150～170	56～76%	9.2～12.0%
	営業利益率	7.5%	9.6～10.1%	-	-
店舗・施設ソリューション	売上	971	1,290～1,385	33～43%	5.9～7.4%
	営業利益	164	200～220	22～35%	4.1～6.1%
	営業利益率	16.9%	15.5～15.9%	-	-
通信・エネルギー	売上	1,613	2,750～2,950	71～83%	11.3～12.8%
	営業利益	132	220～235	67～78%	10.8～12.3%
	営業利益率	8.2%	8.0%	-	-
金融・不動産・グローバル	売上	111	480～520	332～368%	34.0～36.1%
	営業利益	15	50～55	237～271%	27.5～29.9%
	営業利益率	13.4%	10.4～10.6%	-	-
全社調整	売上	▲75	▲80～▲90	-	-
	営業利益	▲91	▲170～▲165	-	-

コンテンツ配信事業（KPI計画）

- 課金ユーザーは年平均で25万～30万の純増、計画最終年度で630万人超をターゲット
- 課金ユーザーに連動したリカーリング収益が成長の主軸となるため、ARRターゲットも1,450億円超



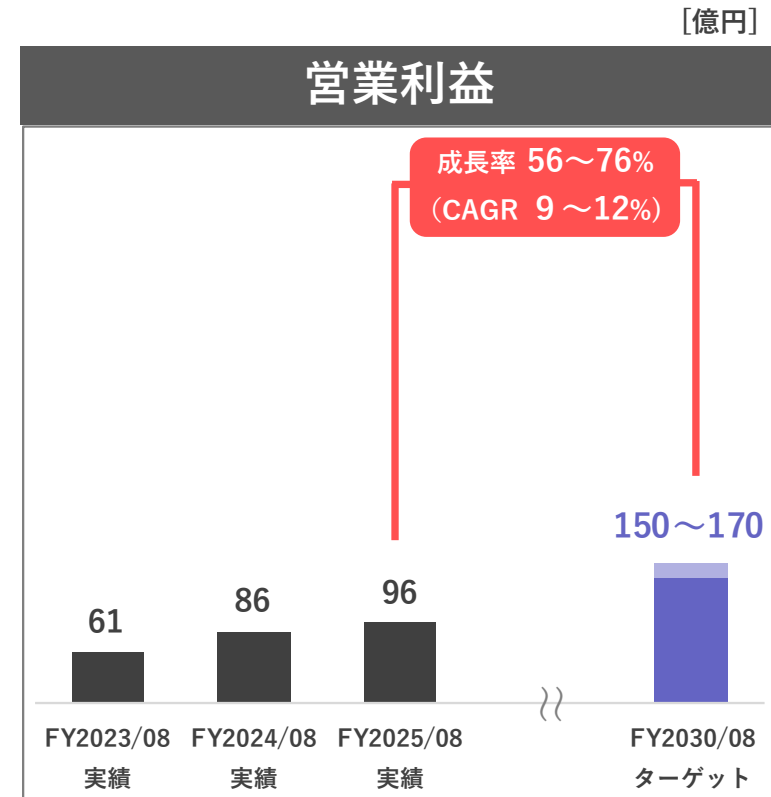
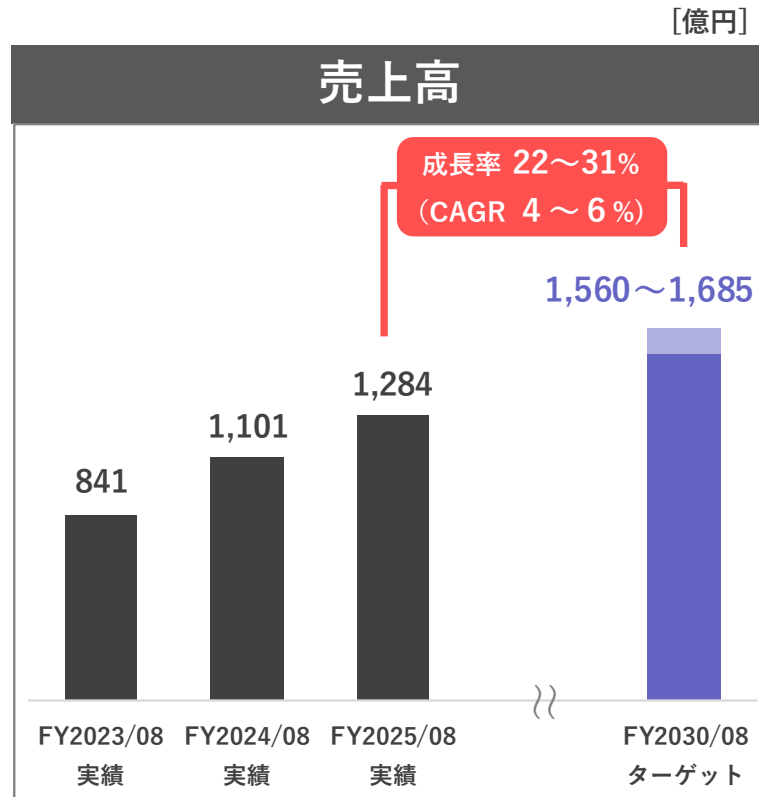
※Annual Recurring Revenue：Monthly Recurring Revenue の12倍

※Monthly Recurring Revenue：U-NEXTサービス全体の継続課金売上高（PPV等のフロー売上高を除き、音楽配信等付帯月額サービスを含む）

※各期最終月の単月売上高ベース

コンテンツ配信事業（P/L計画）

- 売上は課金ユーザーに連動した増収を計画
- 売上高に対するコンテンツコスト比率は現状よりも増加を見込む一方、
広告販促費を中心に固定費率が減少することによる営業利益率の改善でマージン10%を目指す



コンテンツ配信事業（成長期待や事業ポテンシャル）

ユーザー基盤の強化（成長期待）

■モバイルsetプランの浸透

- ✓ 「Rakuten最強U-NEXT」と「U-NEXT MOBILE」を展開、新規ユーザーの増加に加えて解約率の低下も期待されるため加入者が計画を上回った場合は本中計に対するアップサイド要因



■オリジナルIPや独占配信による差別化

- ✓ 書籍出版や共同制作プロジェクトを通じてオリジナルIPを強化、独占配信を含めて「ONLY ON」の作品をラインアップすることにより競合プラットフォームと差別化



『五十嵐夫妻は偽装他人』 ©海石ともえ/U-NEXT
『団地のふたり』 ©藤野千夜/U-NEXT
『ちるらん 新選組鎮魂歌』 ©THE SEVEN

収益機会の拡大（ポテンシャル）

■海外展開

- ✓ 2025年10月より当社がHUBとなっている国内外パートナーと共同して厳選した日本ドラマの海外配信開始、将来的な海外からの収益機会へ繋げる



- ✓ 現時点で実現性は不透明も、自社プラットフォームによる海外展開も可能性に含めてマーケットを継続調査

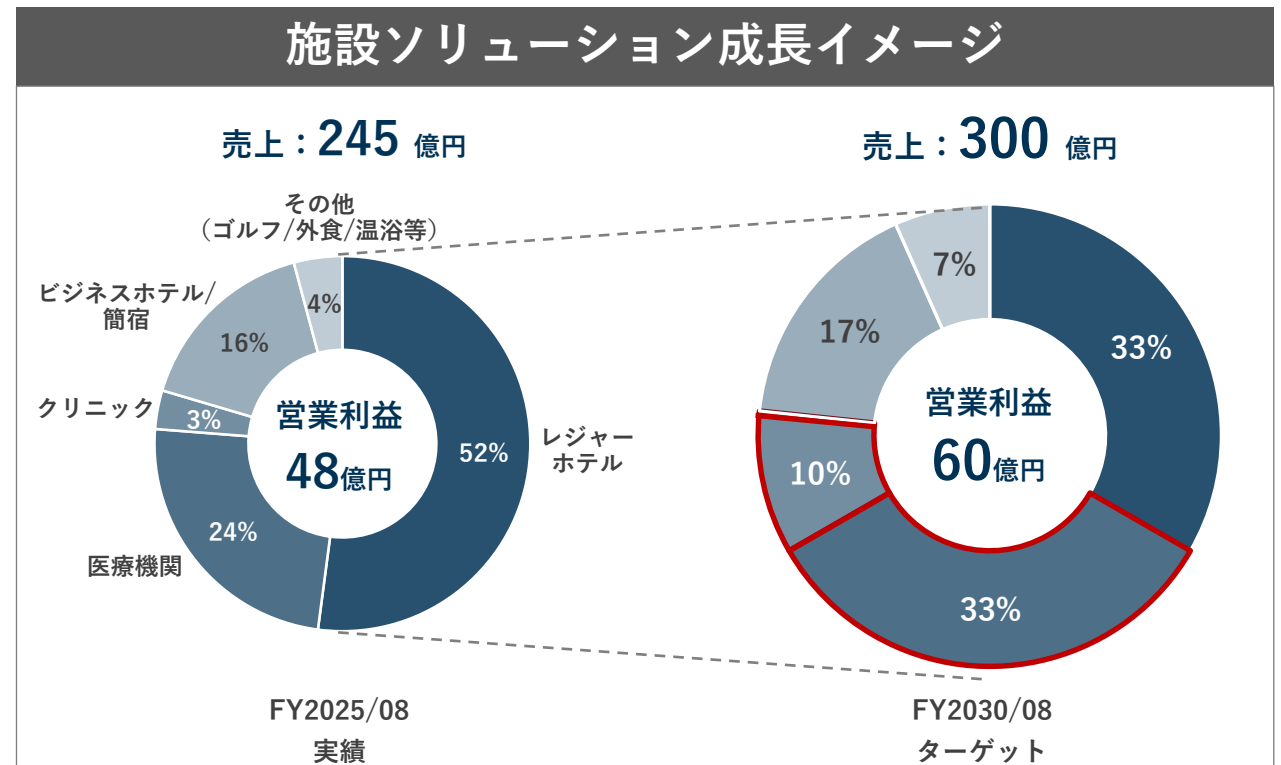
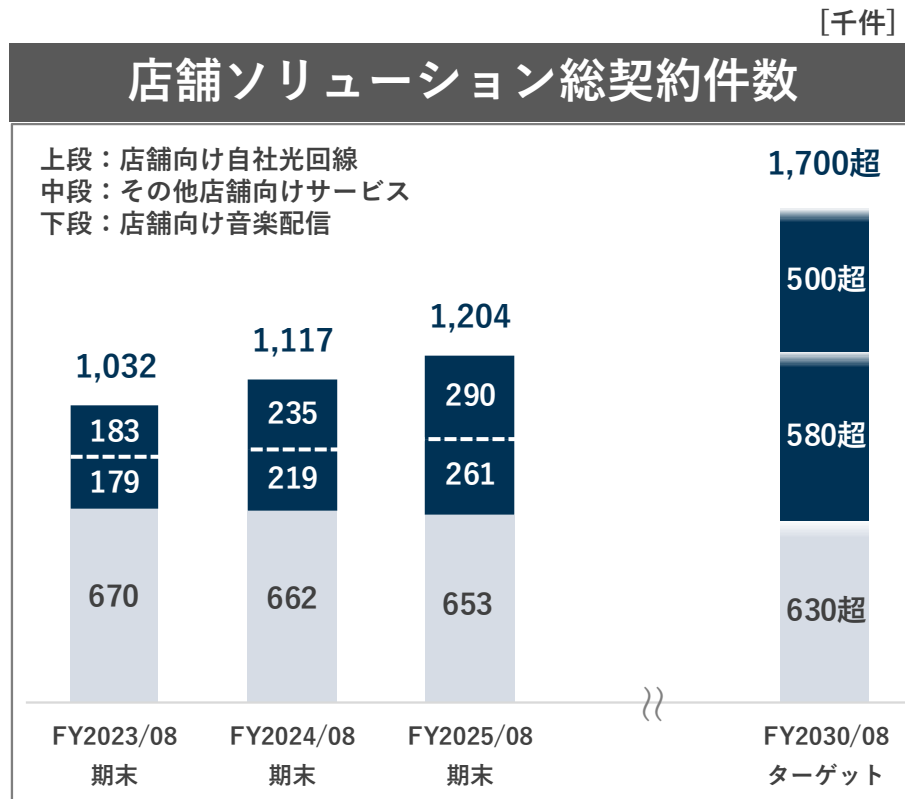
■新たな付加価値の創出

- ✓ 「音楽サブスクリプションサービス」の追加（開発中）や、スポーツコンテンツのLIVE配信という強みを活かした「公営競技/スポーツベッティング」への新規参入を検討、さらなるサービスプラットフォームの価値向上を狙う

店舗・施設ソリューション事業（KPI計画）

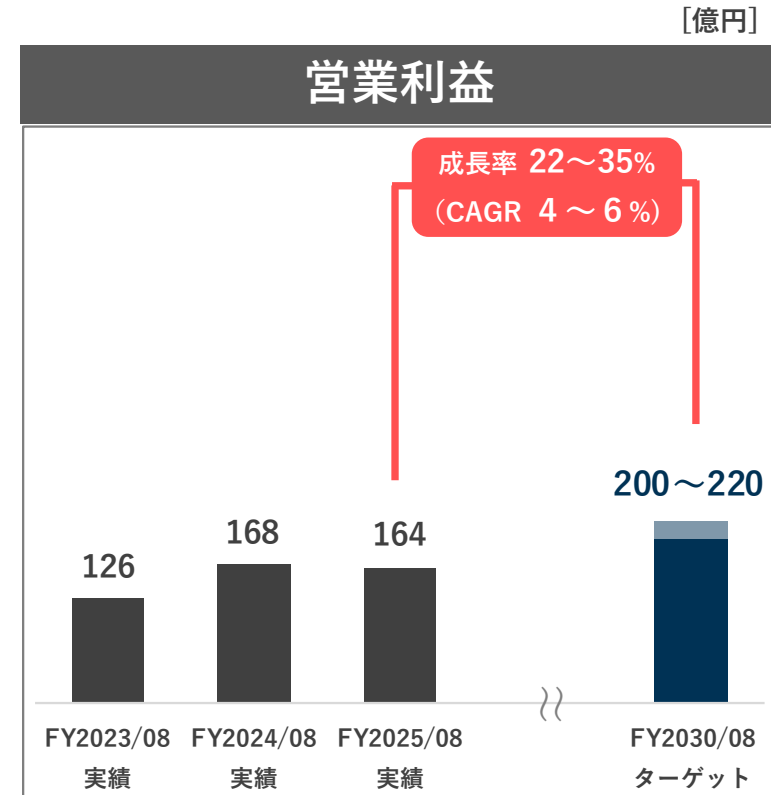
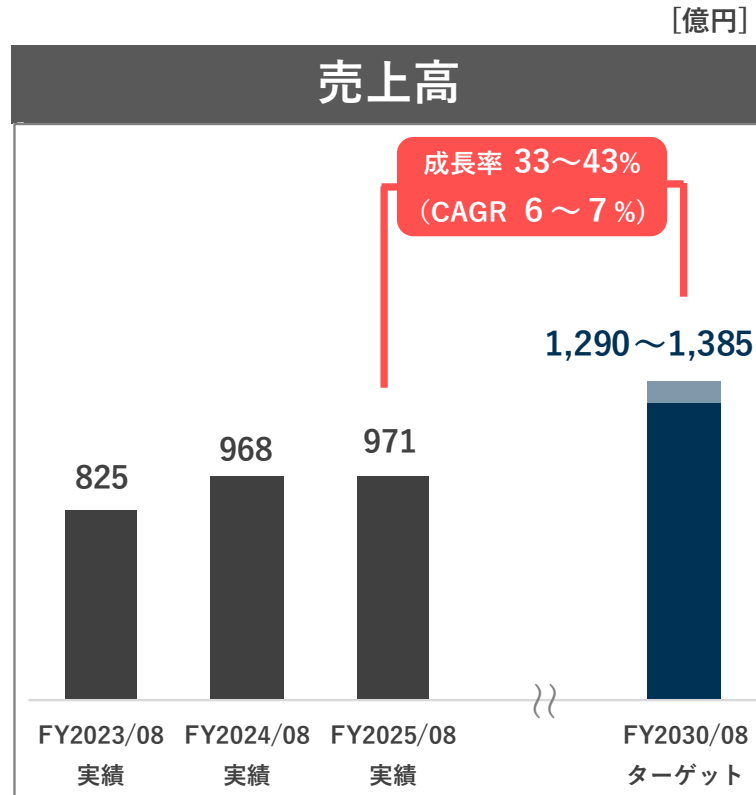
- 店舗向け商材の総契約件数は170万超をターゲット、1店舗あたり契約数も現状の1.4から2.0程度へ
- 施設向け事業は医事DX*を通じた医療機関向け、市場拡大期であるクリニックでの成長を中心に据える

(*)医事DX：深刻な人手不足でデジタル化が求められる医療業界に対して、IT技術を通じて事務職員の生産性向上や患者の満足度向上を目指すサービス



店舗・施設ソリューション事業（P/L計画）

安定的なりカーリング売上の積み上げで、売上/営業利益ともにCAGR 5 %以上の成長を目指す



店舗・施設ソリューション事業（成長期待や事業ポテンシャル）

AIソリューションの強化（ポテンシャル）

■既存商材の組み合わせ

- ✓ 既存商材とAI技術を組み合わせることでさらなる付加価値を創出。
一例として、AIカメラと配膳ロボを組み合わせてフロア周回中にドリンク残量を検知して再注文を促進するサービスを検討中

（イメージ）



■店舗特化型ソリューションの導入

- ✓ 主要顧客である店舗の運営支援に特化した概念や用語、事例の知識を持ち合わせたAIエージェントサービスのポテンシャルを検証中

（イメージ）



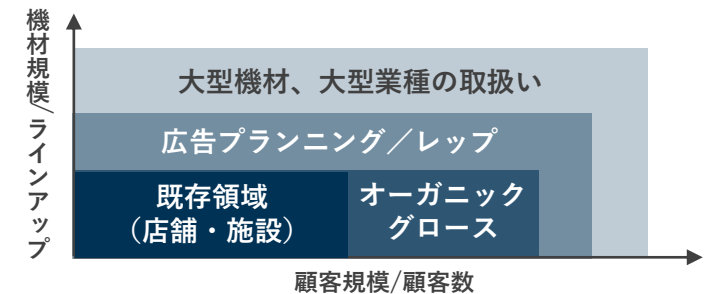
メニュー文書作成、売上データ分析、
MEO口コミ分析、従業員マニュアル作成、
指導やレクチャー etc.

プロダクト軸での収益規模拡大（ポテンシャル）

■サイネージサービスの分社化

- ✓ 実施済みのカメラ事業に続いてFY2026/08よりサイネージ事業を分社化。
今後もロボット事業など育成した成長事業を専門特化させる
分社スキームを通じて全体での収益規模拡大を図る

（成長イメージ）



■「手のひら認証サービス」の展開

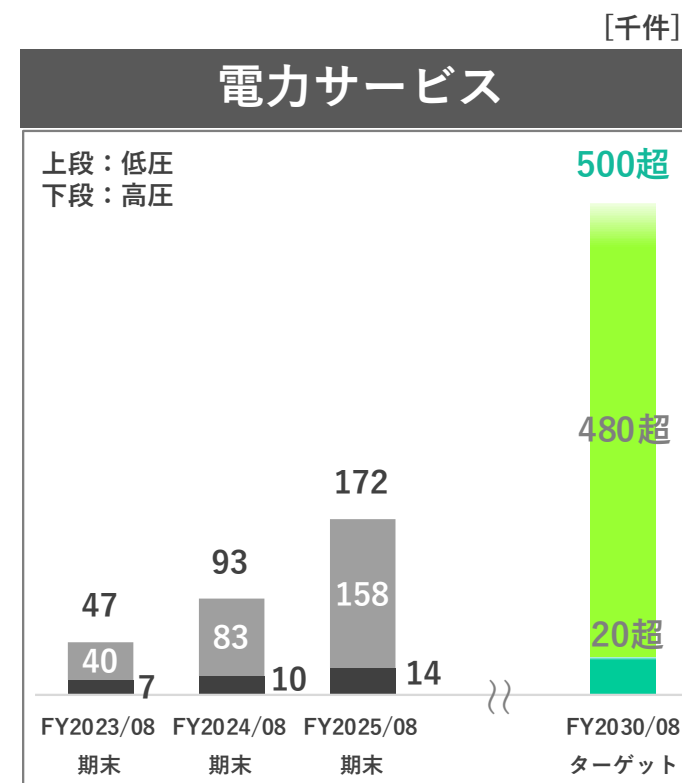
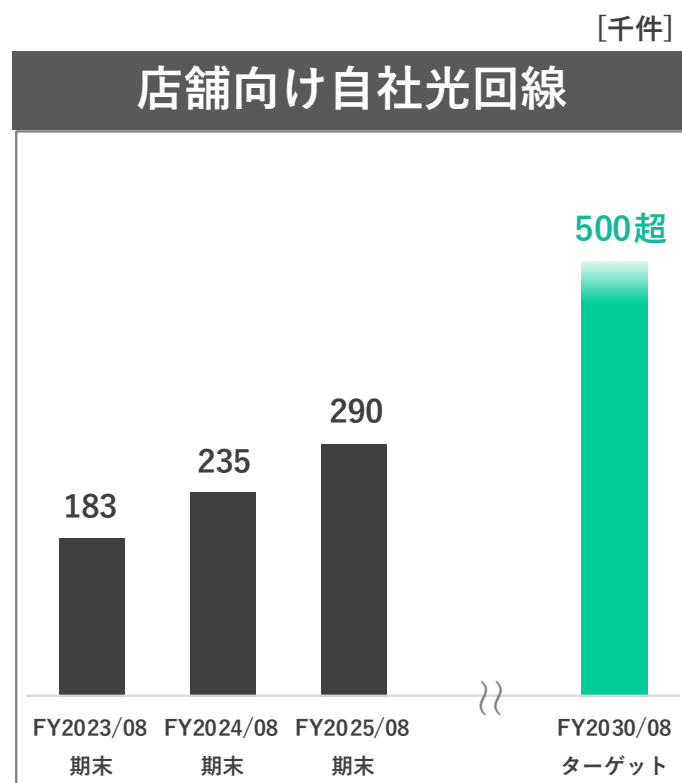
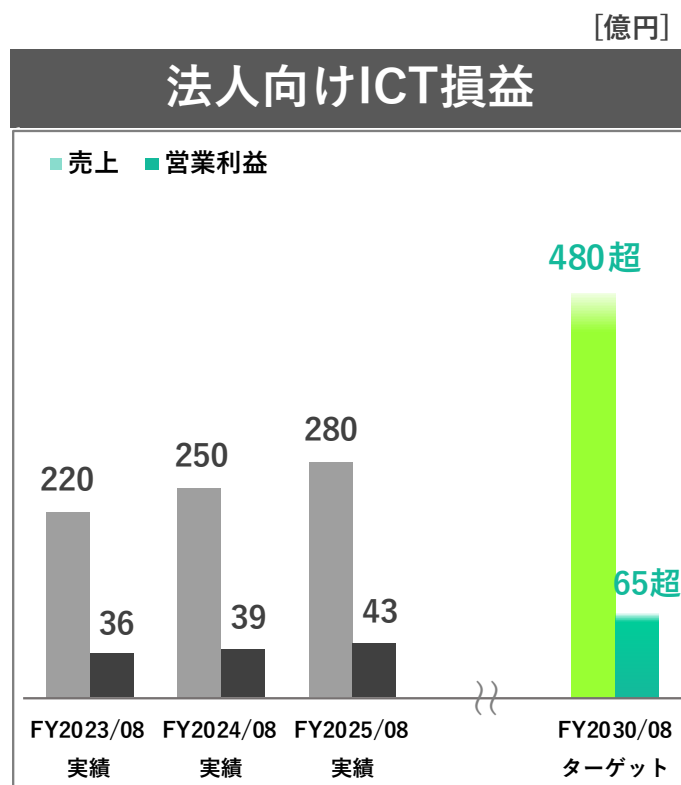
- ✓ 最先端技術を用いた手のひら認証デバイス『Gen-pa』の展開を予定。
掌紋と掌静脈のダブル認証可能で精度が高くゲームチェンジャーと期待、
まずはホテルや温浴施設へ導入していく方針



- ・ルームキー機能
- ・決済機能
- ・入退館管理機能
- ・ロッカー管理機能 等

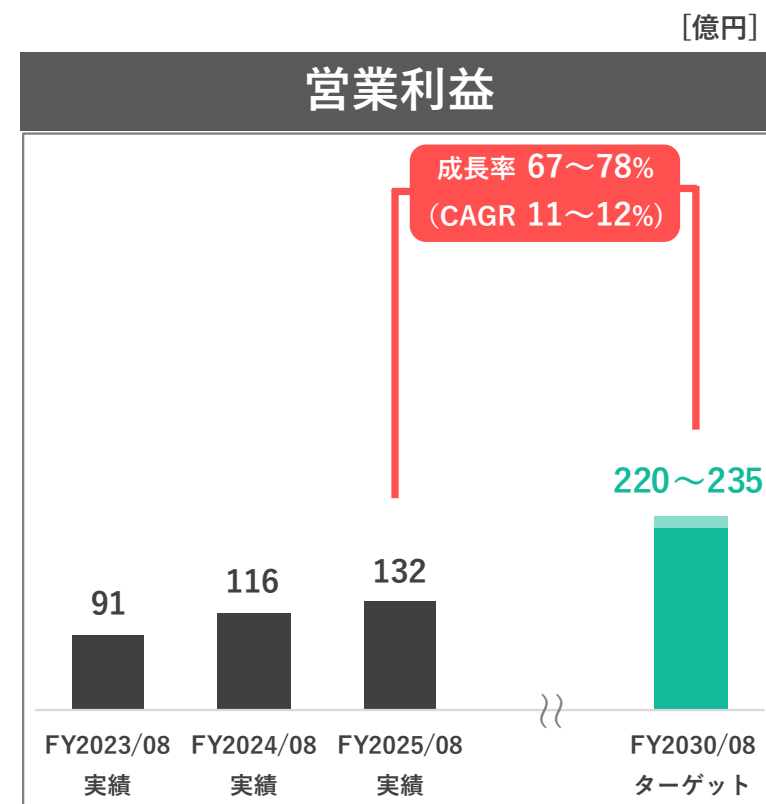
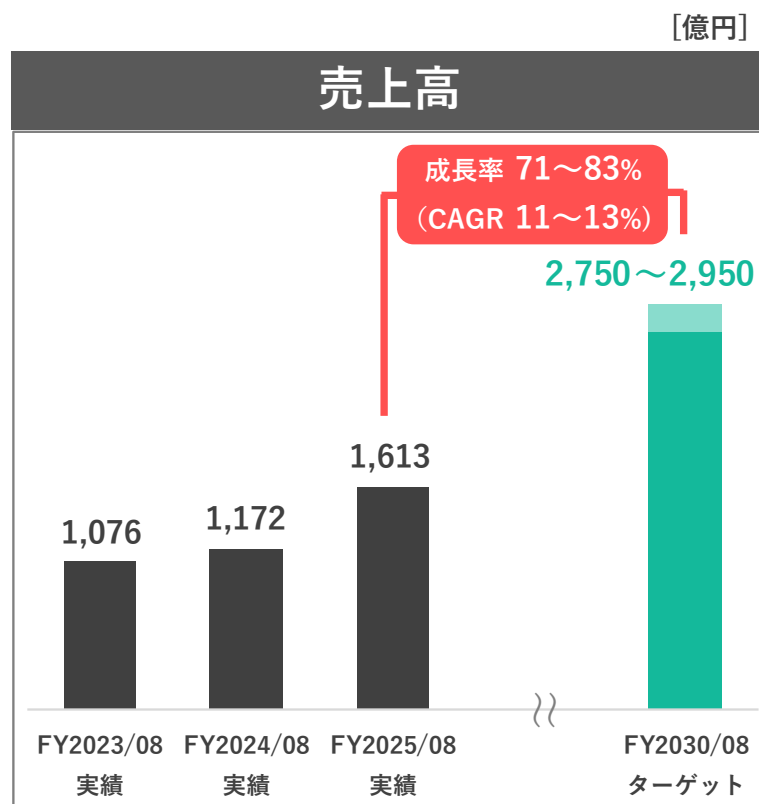
通信・エネルギー事業（KPI計画）

- 法人向けICTは過去3期の成長トレンド + α を目指す
- 店舗向け自社光回線、電力サービスは計画最終年度でそれぞれ50万超の顧客基盤構築がターゲット



通信・エネルギー事業（P/L計画）

- 通信／エネルギーともに契約件数連動での増収増益を見込む中、エネルギーが全体成長を牽引
- エネルギーの競争環境は激しいものの、グループ商材を通じた多面的な取引で顧客粘着性を高めて収益性は現行水準維持を目指していく



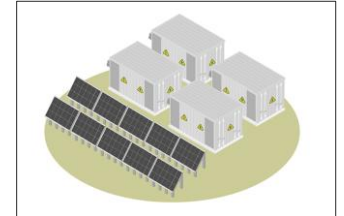
通信・エネルギー事業（成長期待や事業ポテンシャル）

エネルギー事業における収益構造の多様化（ポテンシャル）

■太陽光発電併設蓄電池事業

- ✓ 太陽光発電所へ大型蓄電池を設置（無償提供）することにより発電事業者の出力制御を解消、さらに固定価格買取制度（FIT）から市場連動型買取制度（FIP）へ売電方式の移行を支援して蓄電池に貯めた電力を需要の大きい時間帯に売却するタイムシフト売電で発電事業者の収益改善に寄与。現在第1号案件の実行を目指しており、再生可能エネルギーの最大活用を通じてESGやサステナビリティにも貢献

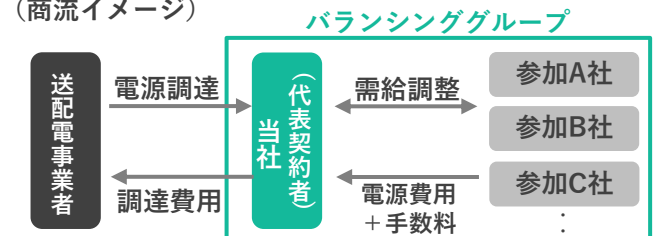
（設置イメージ）



■電源調達における効率化/収益化

- ✓ 自社で市場調達電源の需給管理を行ってきたノウハウを活かして当社が代表契約者になる形で共同購買体制（balancing group）を構築、調達電源を参加する各小売事業者の需給に応じてbalancing group内で融通することにより需給ギャップで生じる追加支払い（インバランス料金）を抑制するとともに手数料収入へ繋げる

（商流イメージ）

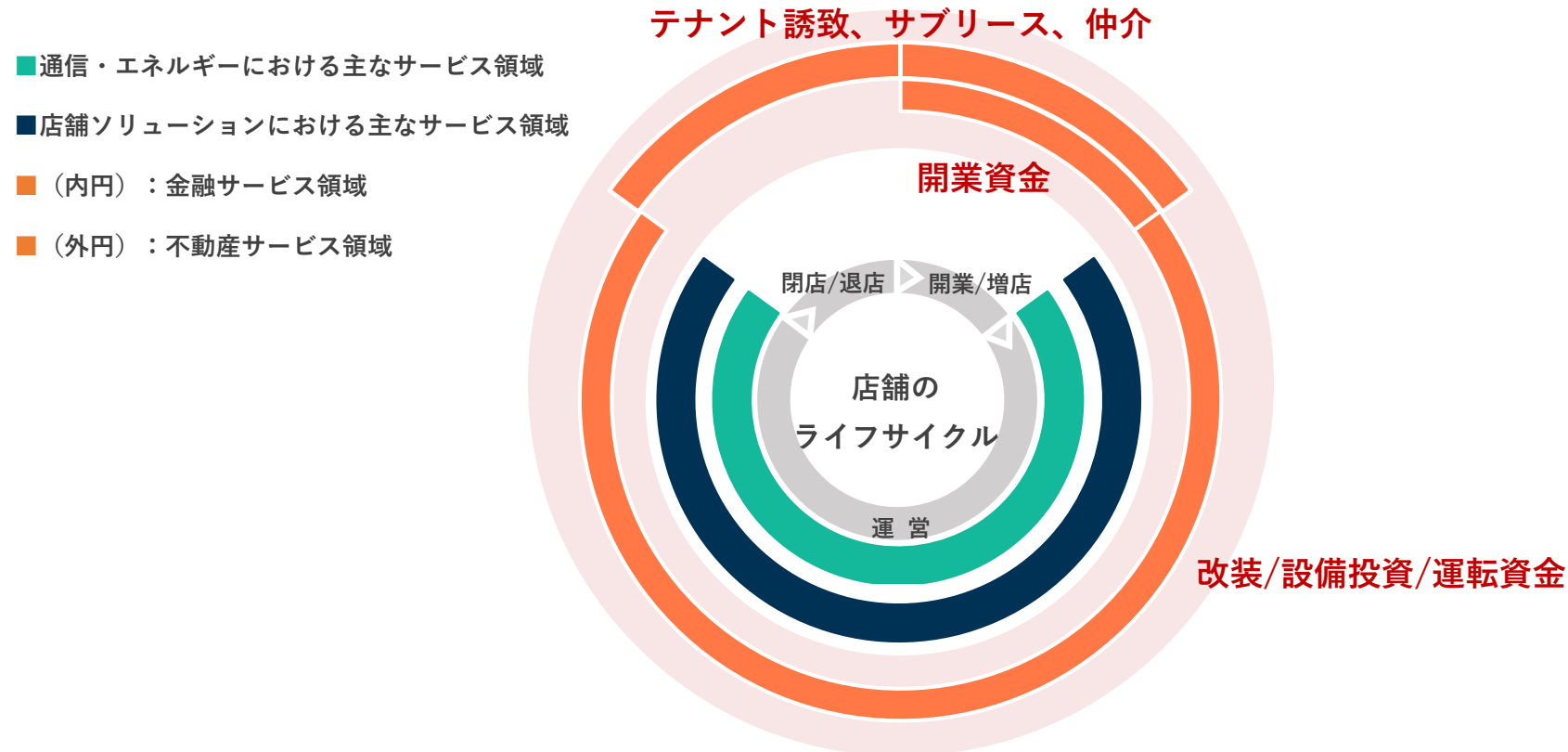


■ガスサービスへの再注力

- ✓ 電力サービスと親和性の高いガスサービスへの再注力を検討、既存の電力顧客基盤に対するクロスセルや新規契約時における電力とガスのセットセールスを通じてインフラサービスとしての収益構造に厚みを持たせることによりさらなる成長加速を図る

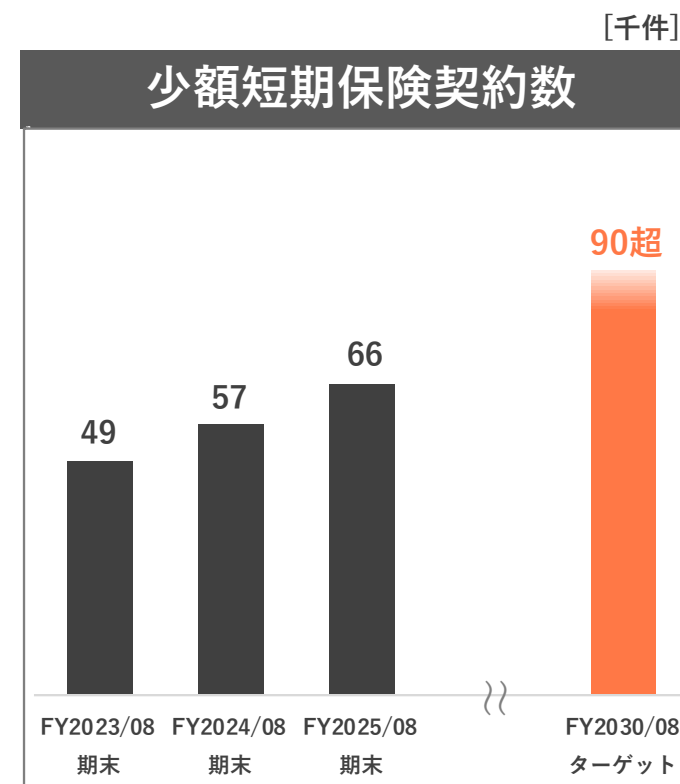
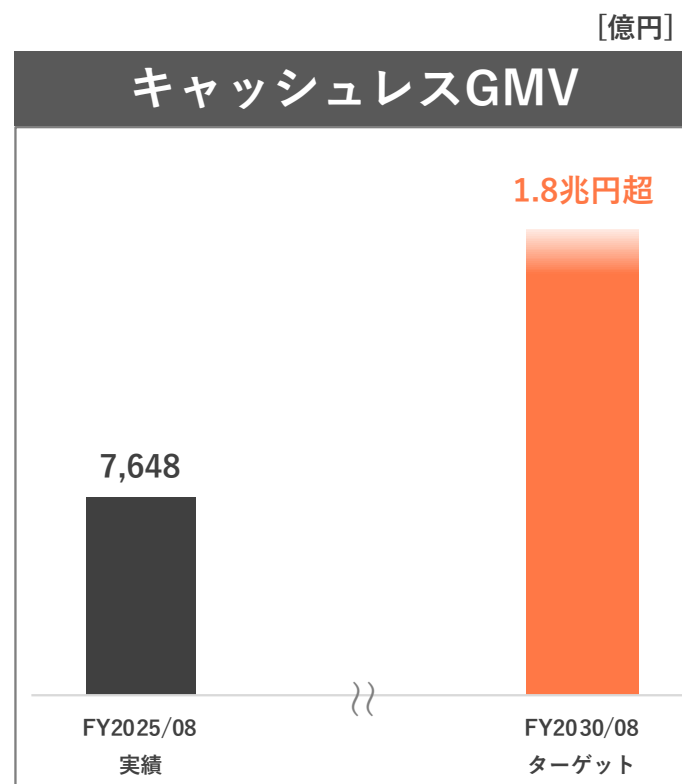
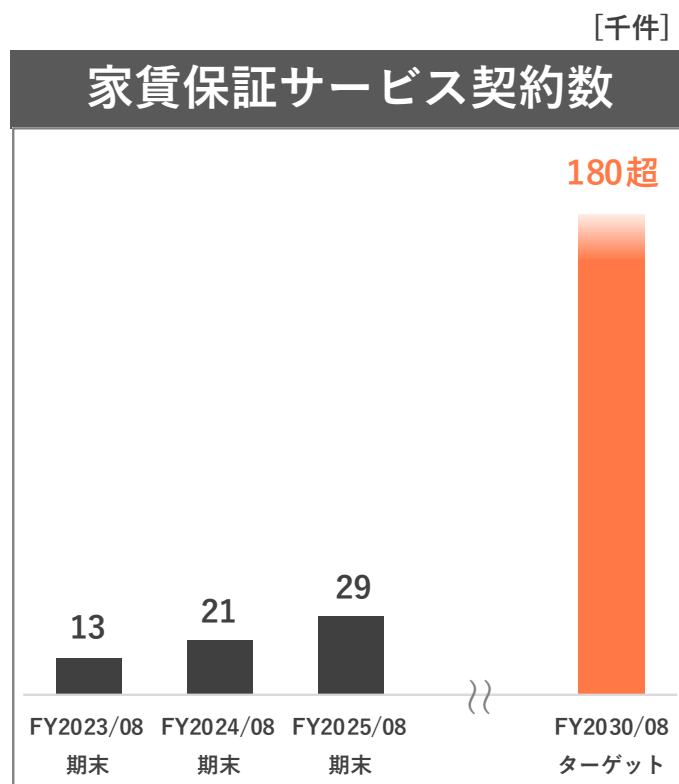
金融・不動産・グローバル事業（金融と不動産の位置づけ）

- 金融/不動産は店舗・施設運営において必要な「カネ」と「ハコ」を提供することで付加価値を重層化
- 特に川上（開業/増店）と川下（閉店/退店）での取引機会の創出が店舗ソリューション事業や通信・エネルギー事業のクロスセルポテンシャルに繋がる



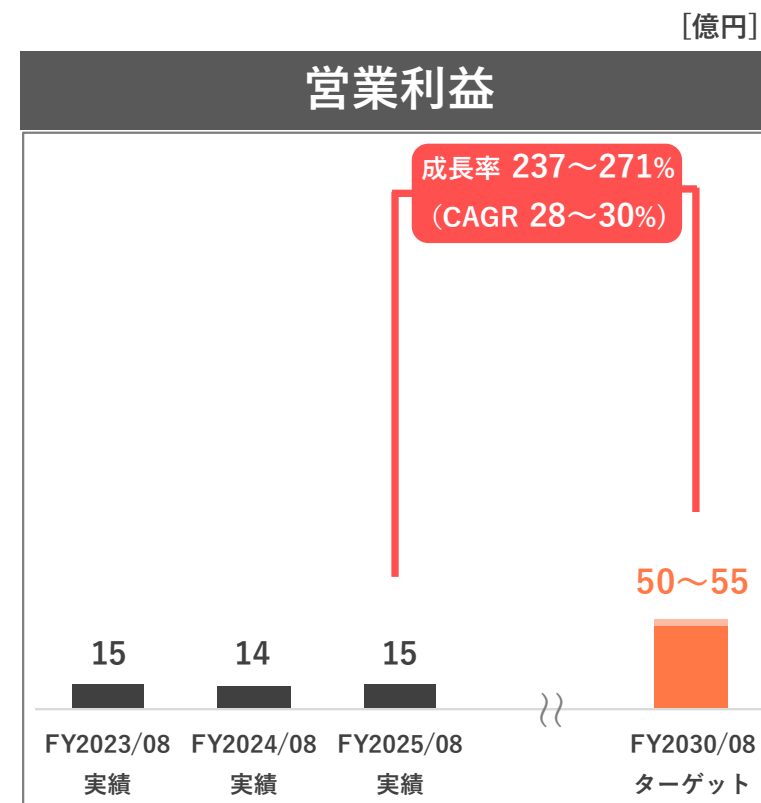
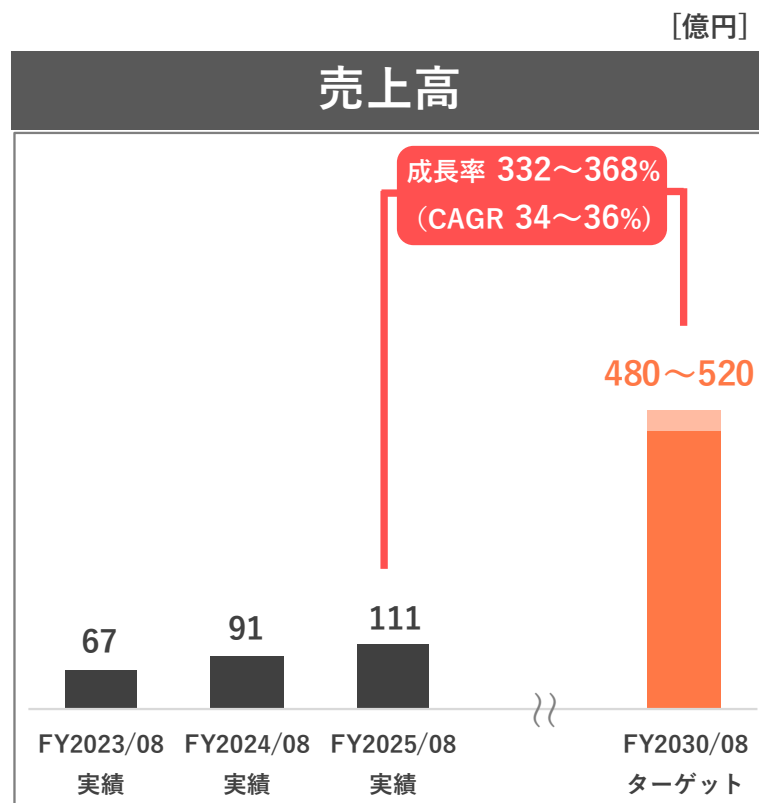
金融・不動産・グローバル事業（KPI計画）

- 家賃保証サービスは店舗向けの安定成長に加えて、FY2025/08より開始したレジデンス向けが牽引
- キャッシュレスGMVは現在先行投下しているマーケティングコストによる顧客基盤増加で大きく拡大



金融・不動産・グローバル事業（P/L計画）

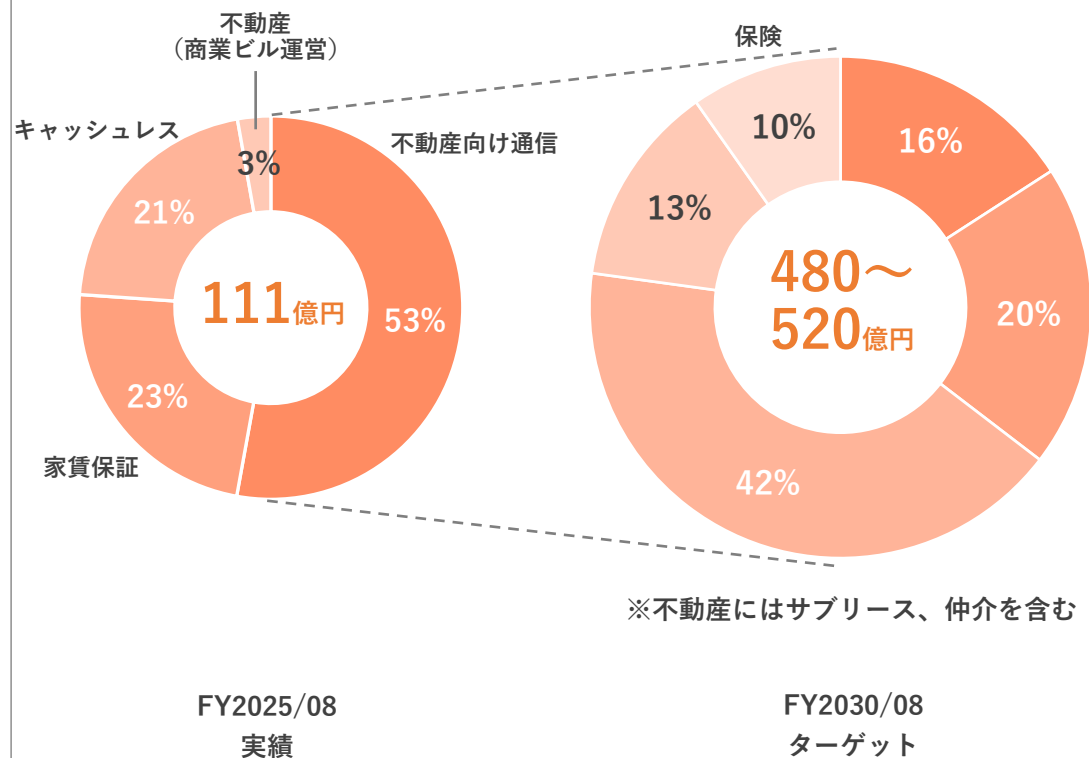
- 既存事業では現在先行投資赤字となっているキャッシュレス決済サービスの黒字化が最も成長に貢献、その他事業も安定的に成長
- FY2026/08より新規連結する不動産関連子会社（仲介やサブリース）、保険子会社も成長に寄与



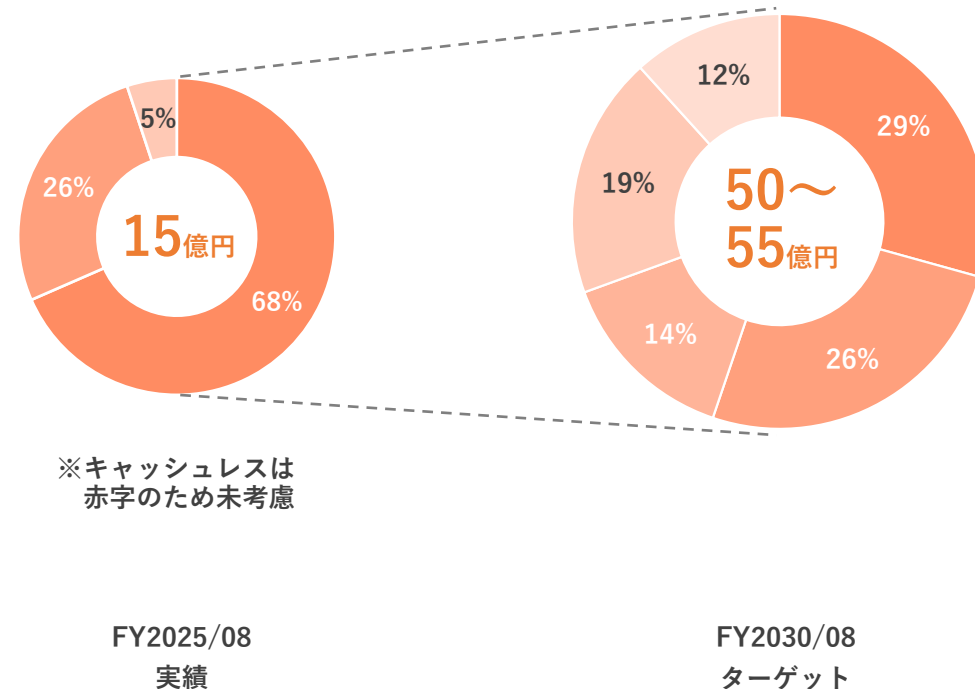
金融・不動産・グローバル事業（収益構成）

- 現状は不動産向け通信が過半を占めるも、中計期間でその他サービスが成長しバランスの取れた構成に

売上構成



営業利益構成

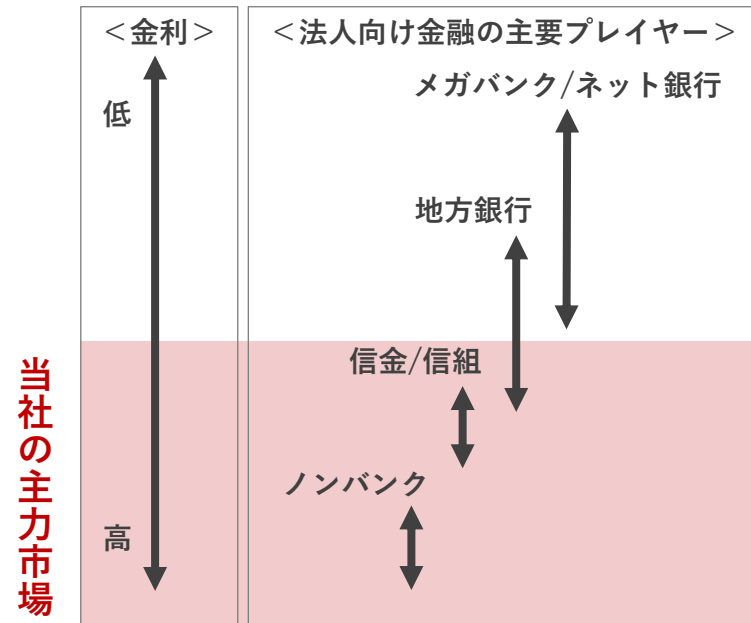


金融・不動産・グローバル事業（成長期待や事業ポテンシャル）

金融・不動産事業における収益構造の多様化（成長期待/ポテンシャル）

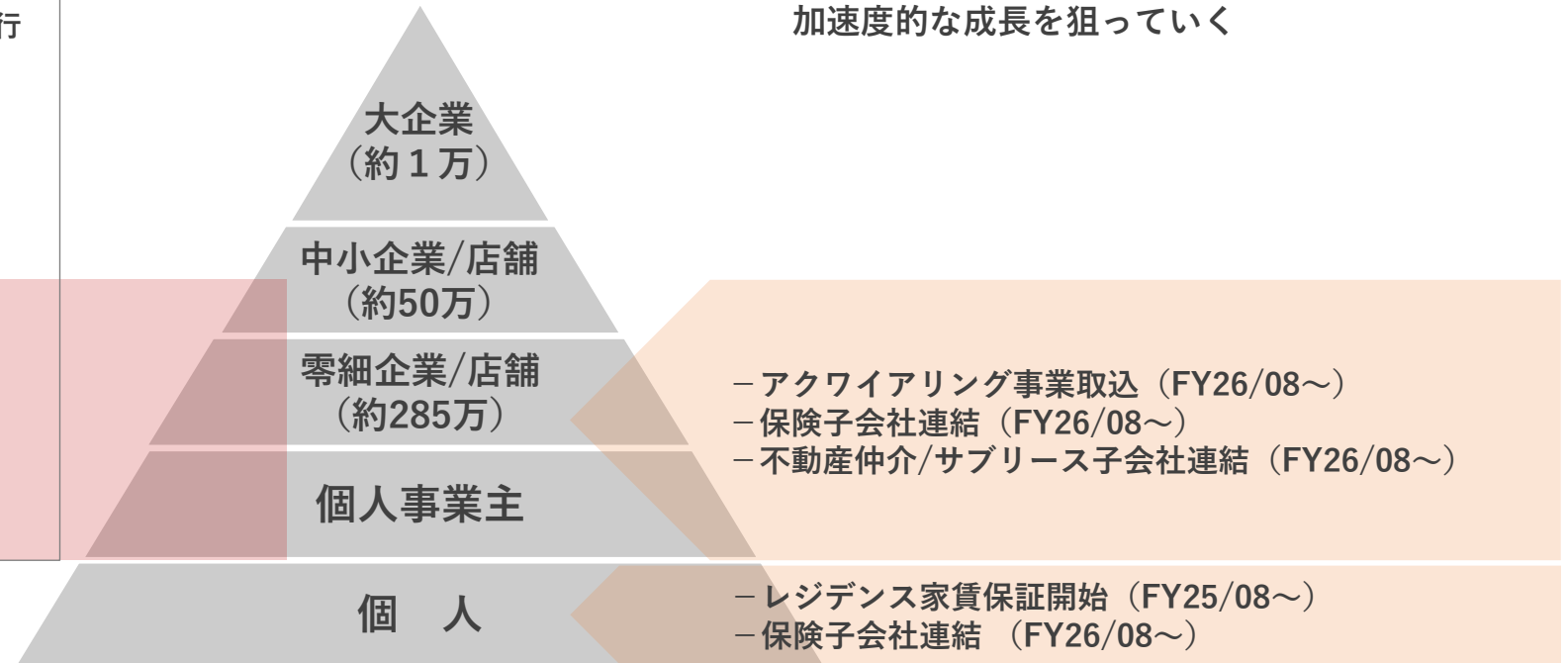
■中小零細に特化した金融サービスの開発

- ✓ 当社の事業特性を活かして既存金融サービスの層が薄い領域において高収益な金融サービス創出の可能性を模索



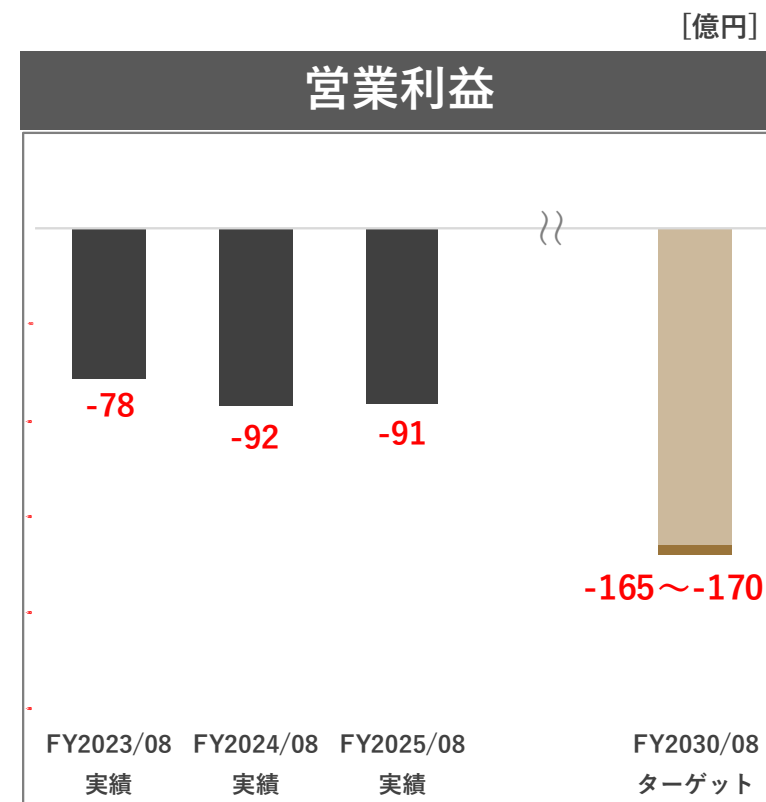
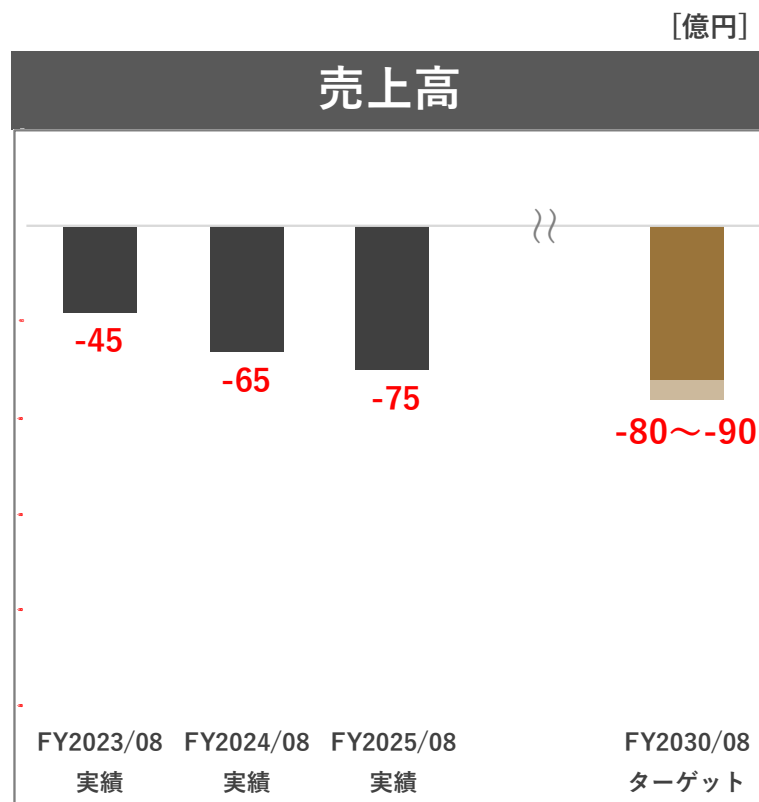
■既存ラインアップ周辺領域の強化

- ✓ 既存サービスラインアップの周辺領域を強化、現在の主力である不動産向け通信、店舗向け家賃保証、キャッシュレス決済や商業ビル運営を含めて育成セグメントとして加速度的な成長を狙っていく



全社調整（P/L計画）

- 売上高はグループ収益規模拡大に伴うセグメント間取引の相殺
（営業費用で同額が相殺されるため計画差異が生じても利益インパクトなし）
- 営業費用は人的資本経営強化や人員増に伴う拠点拡大等の施策コストを織り込み



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。