

U-NEXT HOLDINGS

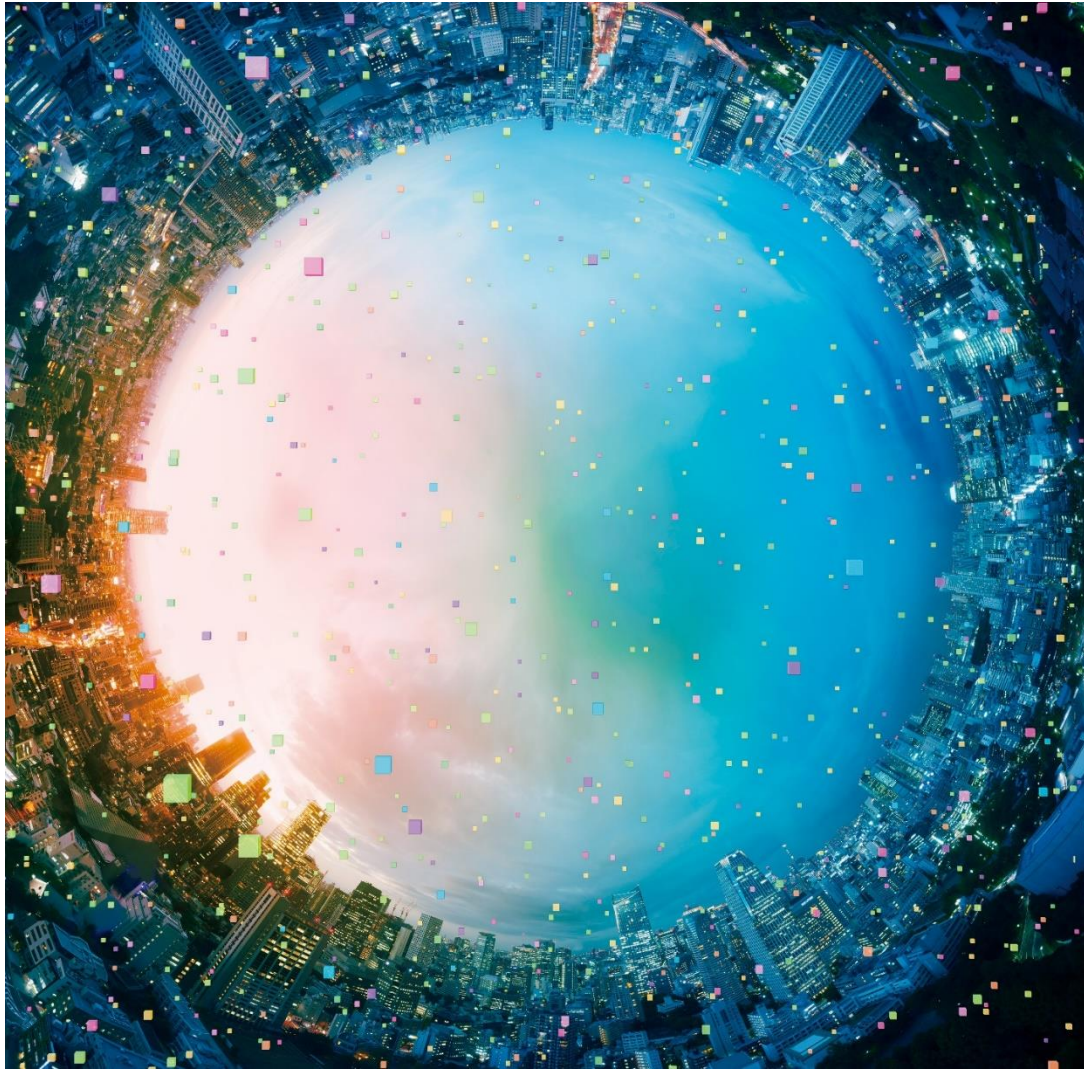
USEN&U-NEXTグループ イントロダクション

2024年6月

目次

1. グループ概要
2. コンテンツ配信事業
3. 店舗サービス事業
4. 業務用システム事業
5. 通信事業
6. エネルギー事業
7. 財務戦略
8. APPENDIX

1. グループ概要



未来を今に近づける “ソーシャルDX”カンパニー

当社グループは生活のあらゆるシーンのDXに取り組んでいます。

新たな便利さをもたらすだけでなく、
人にしか創造できない価値を生むお手伝いをしたいと考えています。
DXが身近な生活のあらゆるシーンに浸透し、
街、そして社会に広がっていく。

当社グループが提供する「ソーシャルDX」により、
社会の進化を加速させ豊かな未来を創造していきます。

5つの事業セグメント

BtoB

店舗・施設DX ～生産性を高め人手不足に対応～

店舗サービス事業

(飲食店・小売店・理美容)

音楽配信、POSレジ、キャッシュレス決済、配膳ロボット等



店舗BGM
国内シェア※1
No.1

業務用システム事業

(ホテル・病院)

自動精算機、受付機、ホテルオペレーション管理システム等



自動精算機
国内シェア※2
No.1

インフラサービス ～通信環境と電力を提供～

通信事業

通信回線、ICT・クラウドサービス

エネルギー事業

高圧電力、低圧電力、グリーン電力

BtoC

ライフスタイルDX

コンテンツ配信事業

動画配信サービス「U-NEXT」



動画配信
国内シェア※3
No.2

※1 自社調べ

※2 自社調べ

※3 GEM Partners 動画配信 (VOD) 市場5年間予測レポート

At a glance

※個別に記載がある場合を除き、2023年8月期の実績

売上
2,763億円

営業利益
216億円

EBITDA
313億円

時価総額 (FY2024最高値ベース)
3,200億円

ROE
20%

ROIC
12%

創業
1961年

従業員数
4,905名

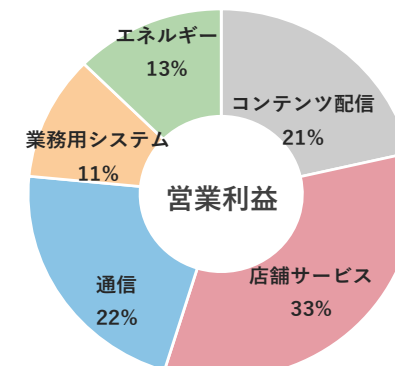
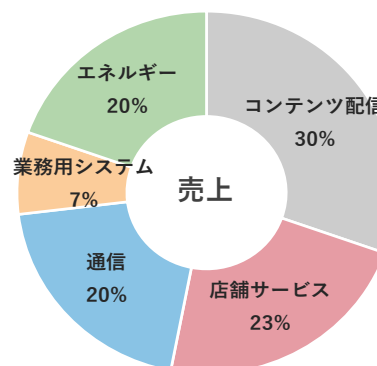
定額制動画配信
国内シェア※1
No.2

店舗向け音楽配信
国内シェア※2
90%

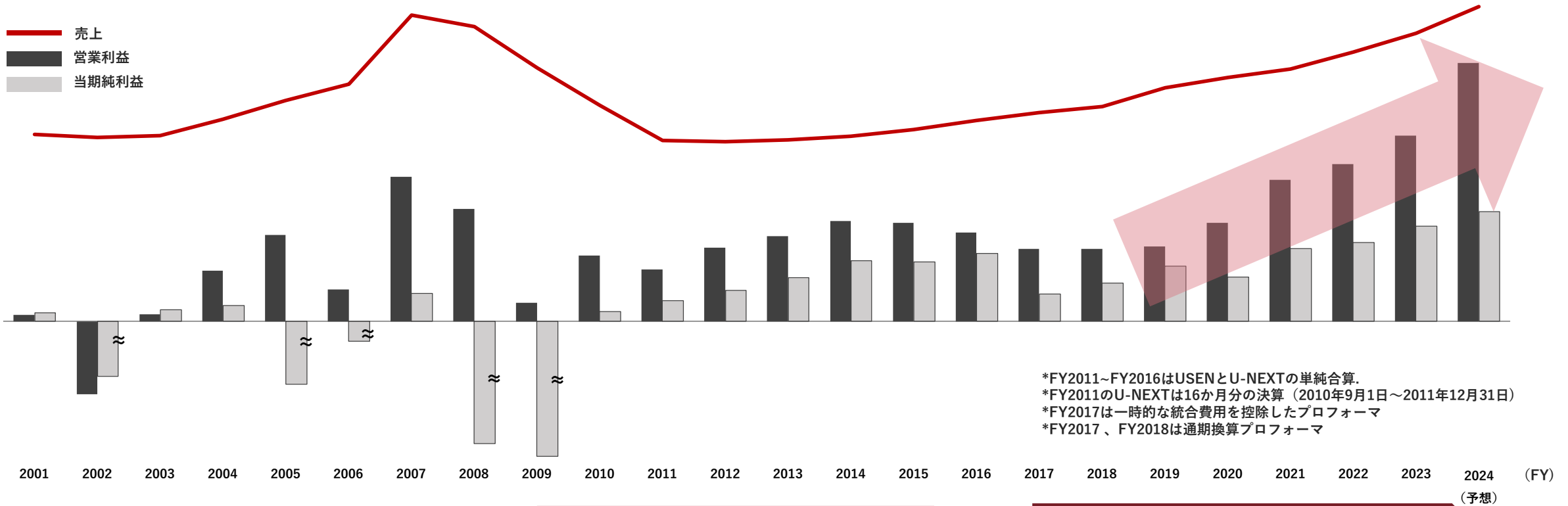
セグメント構成割合 (連結調整前)

自動精算機
国内シェア※3
No.1

※1 GEM Partners 動画配信 (VOD) 市場5年間予測レポート
※2 自社調べ
※3 自社調べ



変化と成長の歴史



*FY2011~FY2016はUSENとU-NEXTの単純合算。
 *FY2011のU-NEXTは16か月分の決算（2010年9月1日～2011年12月31日）
 *FY2017は一時的な統合費用を控除したプロフォーマ
 *FY2017、FY2018は通期換算プロフォーマ

多角期～再建期（～2009）

通信や動画配信など事業多角化を推進。ブロードバンドネットワーク構築投資などによりコストが増加。こうした中リーマン・ショックで2期連続500億円超の最終損失となり赤字事業撤退などの事業リストラを断行。

安定期（2010～2016）

2010年、USENからU-NEXTが独立。USENはキャッシュカウ事業への集中で安定的な事業運営へ改善。U-NEXTは動画配信が成長軌道に入り2014年にマザーズ上場、翌年東証一部へ

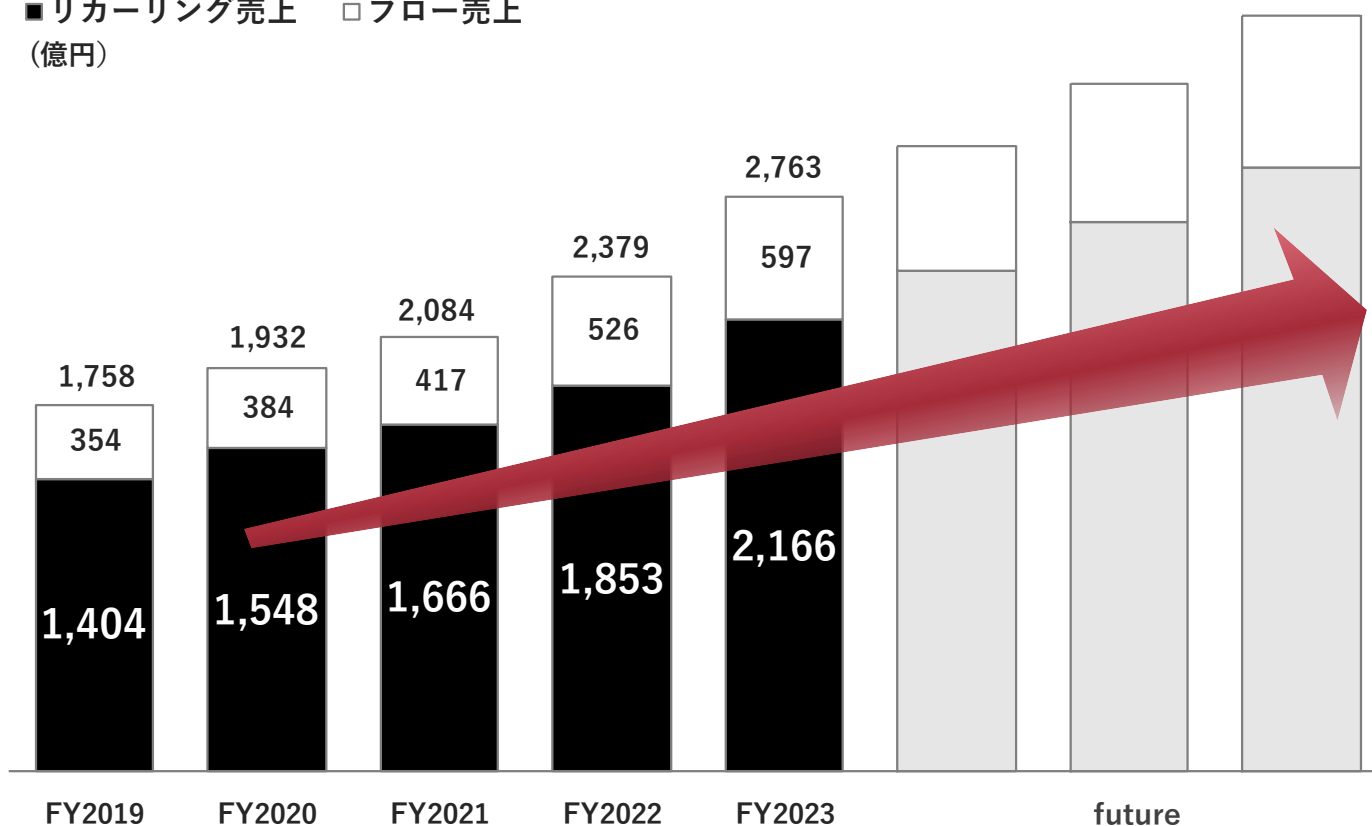
統合～現在（2017～）

2017年、USENとU-NEXTの経営統合によりUSEN&U-NEXT GROUPが誕生。コロナ禍や円安進行など外部環境が変化する中でも全ての事業が成長し7期連続で増収増益。
 ※ 売上は2018年8月期の8カ月決算値を12カ月換算

リカーリング売上の拡大

拡大し続けるリカーリング売上が安定成長の土台

■リカーリング売上 □フロー売上
(億円)



リカーリング売上割合

約**80%**

リカーリング売上CAGR (過去5年)

+**10%**超

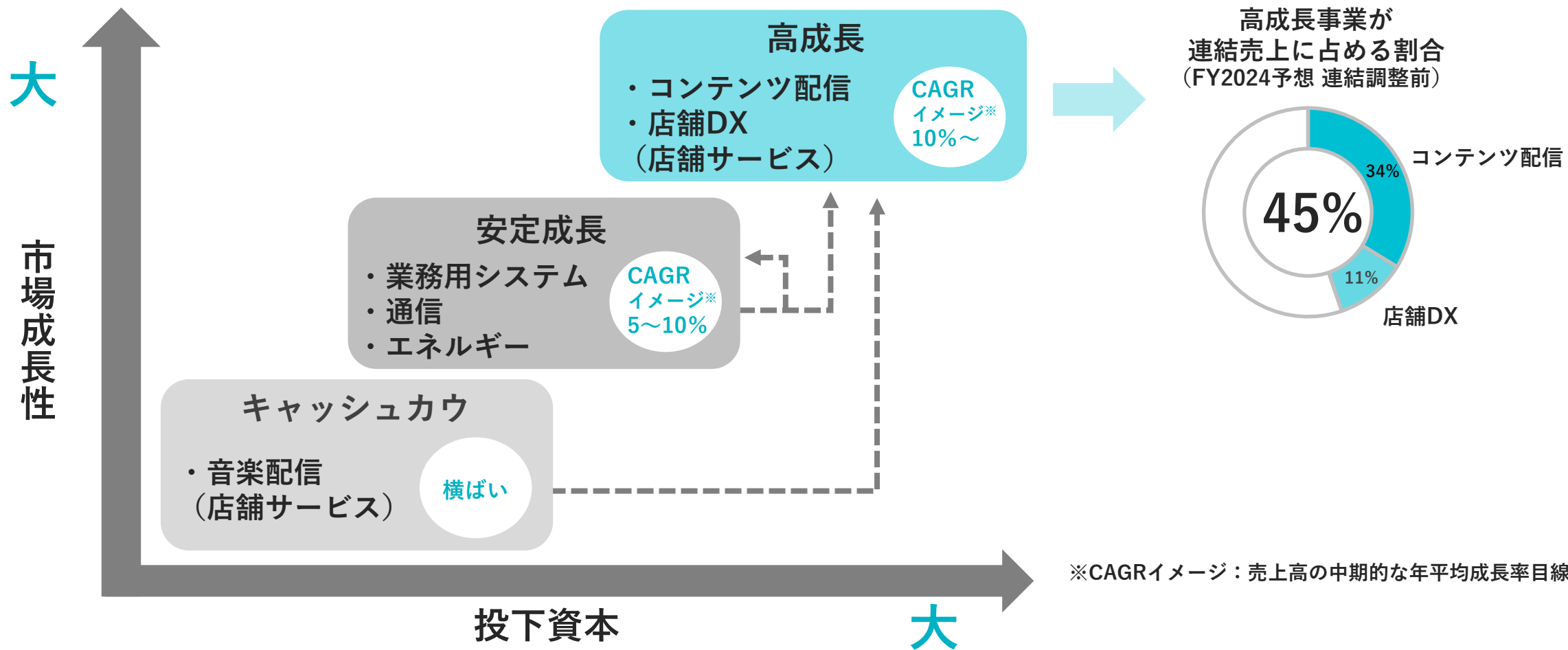
リカーリング売上 (FY2023実績)

2,100億円超

※リカーリング売上：固定型の月額料金サービス等、継続的な収入
※フロー売上：機器販売や都度課金型サービス等、ワンショット型の収入

ポートフォリオマネジメント

創出したキャッシュを高成長事業へ投資、さらなる成長を実現



2. コンテンツ配信事業

インベストメントハイライト

1. 差別化戦略

- レベニューシェアモデルによるコンテンツラインナップ
- 独占配信コンテンツによるユニーク性
- 見放題×ポイントのハイブリッド

2. 市場の成長性

- 日本の動画配信市場は今後も高い成長が見込まれる

3. 成長戦略

- コンテンツラインナップのさらなる拡充
- 三位一体のマーケティングを通じた多面的なユーザー獲得
- ポイントバンドルによるユーザー満足度向上、ARPUアップ

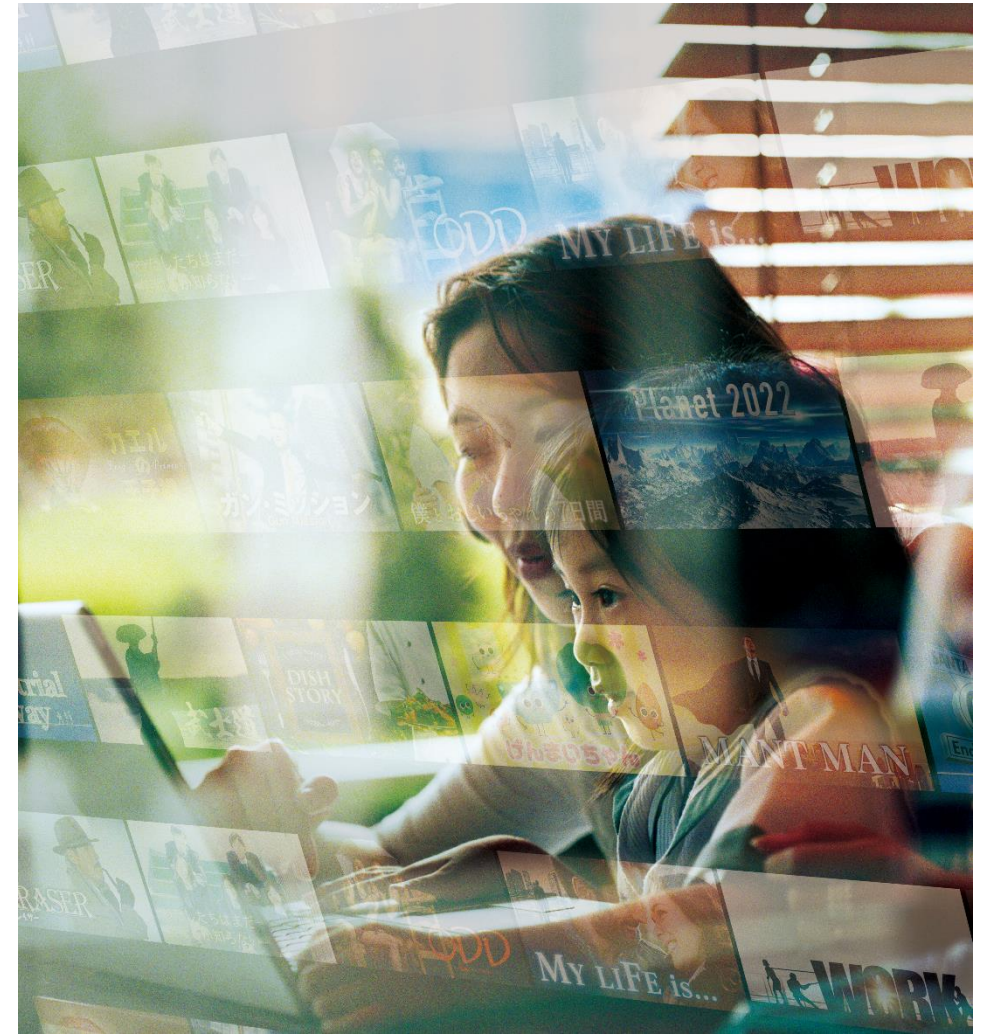
VISION

ひとりひとりに、 最高の時間を配信する。

私たちU-NEXTは、2007年にサービスを開始した、
日本におけるSVOD(定額制動画配信)サービスのパイオニア。

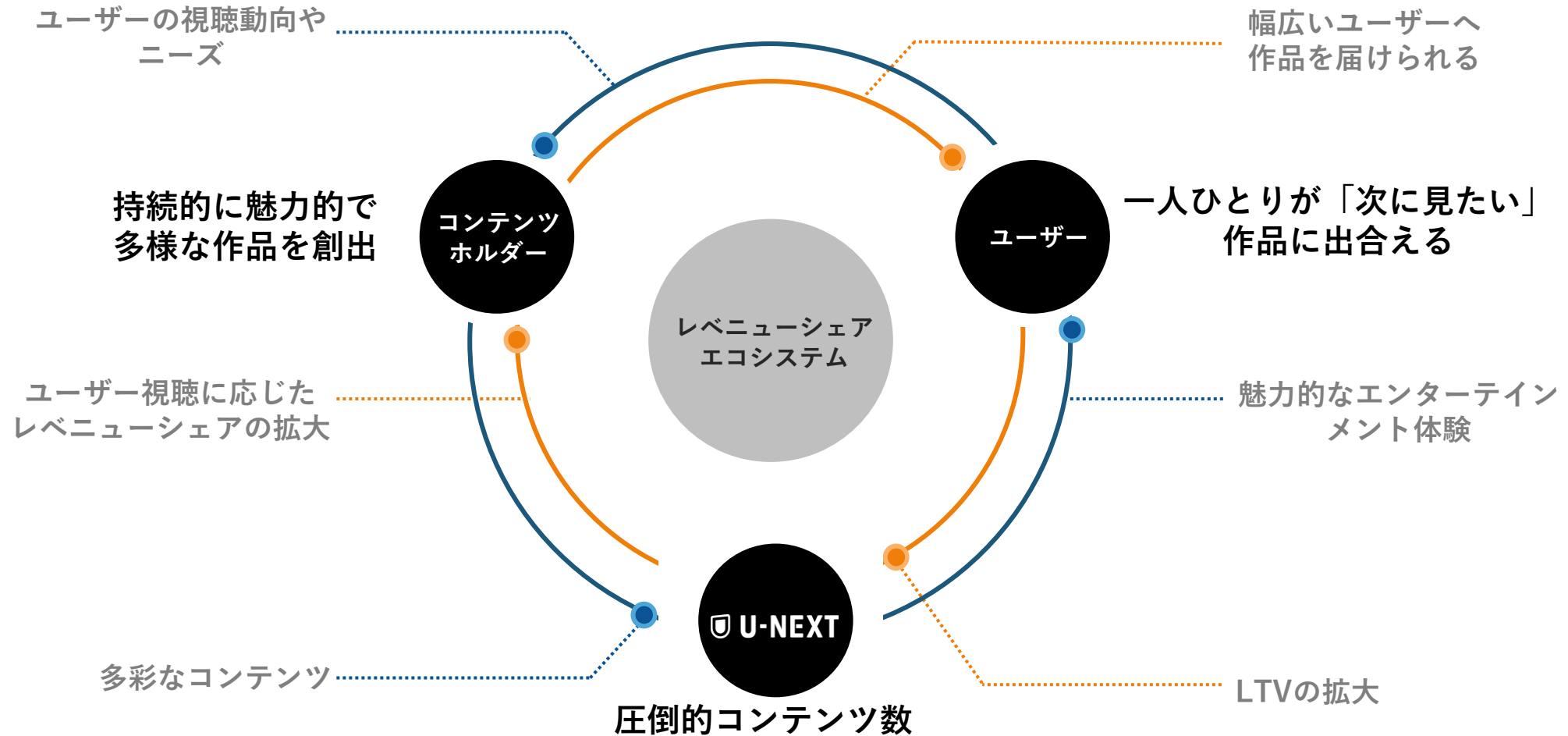
エンタメとは、人々の自由に使える時間を消費するもの。
だからこそ、私たちにはその時間を最高のものにする責任があります。

サービス開始当初から貫いてきた、作品の多様性、視聴の快適性、
技術の先進性への徹底したこだわりによって、
U-NEXTはこの先も、ひとりひとりに最高の時間を配信し続けます。



差別化戦略：レベニューシェアモデル

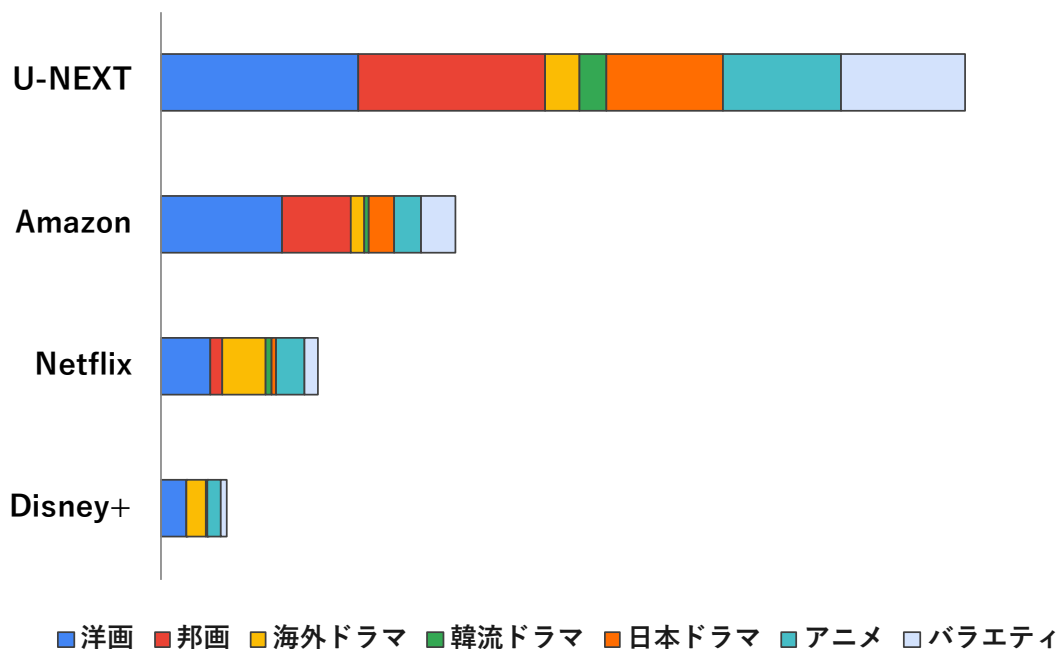
レベニューシェアのエコシステムが持続的なコンテンツ拡大を可能にする



差別化戦略：コンテンツラインアップ

圧倒的なラインアップ数で加入するサービスの1つに選ばれる

見放題作品数



競合サービスと共存可能な市場

日本の消費者は平均で2つのサービスを利用※



GEM Partners調べ/2023年11月時点。国内の主要な定額制動画配信サービスにおける洋画/邦画/海外ドラマ/韓流・アジアドラマ/国内ドラマ/アニメ/バラエティを調査。別途、有料作品あり。

※GEM Partners 動画配信/放送/ビデオソフト市場 ユーザー分析レポート (2022年11月調査版)

差別化戦略：独占配信作品の強化

U-NEXTでしか観られない独占配信作品を強化

※配信情報は2024年4月時点のものです。



©2024 AMC Film Holdings LLC. All Rights Reserved.



©2023 「リボルバー・リリー」 フィルムパートナーズ



© STUDIO DRAGON CORPORATION



©白井儀人/しん次元クレヨンしんちゃん製作委員会



『GACKT LAST SONGS 2024 feat. K』



© 2024 PFL. All RIGHTS RESERVED

差別化戦略：見放題×ポイントのハイブリッド



月額 **2,189** 円 (税込)

見放題

+

毎月1,200ポイント

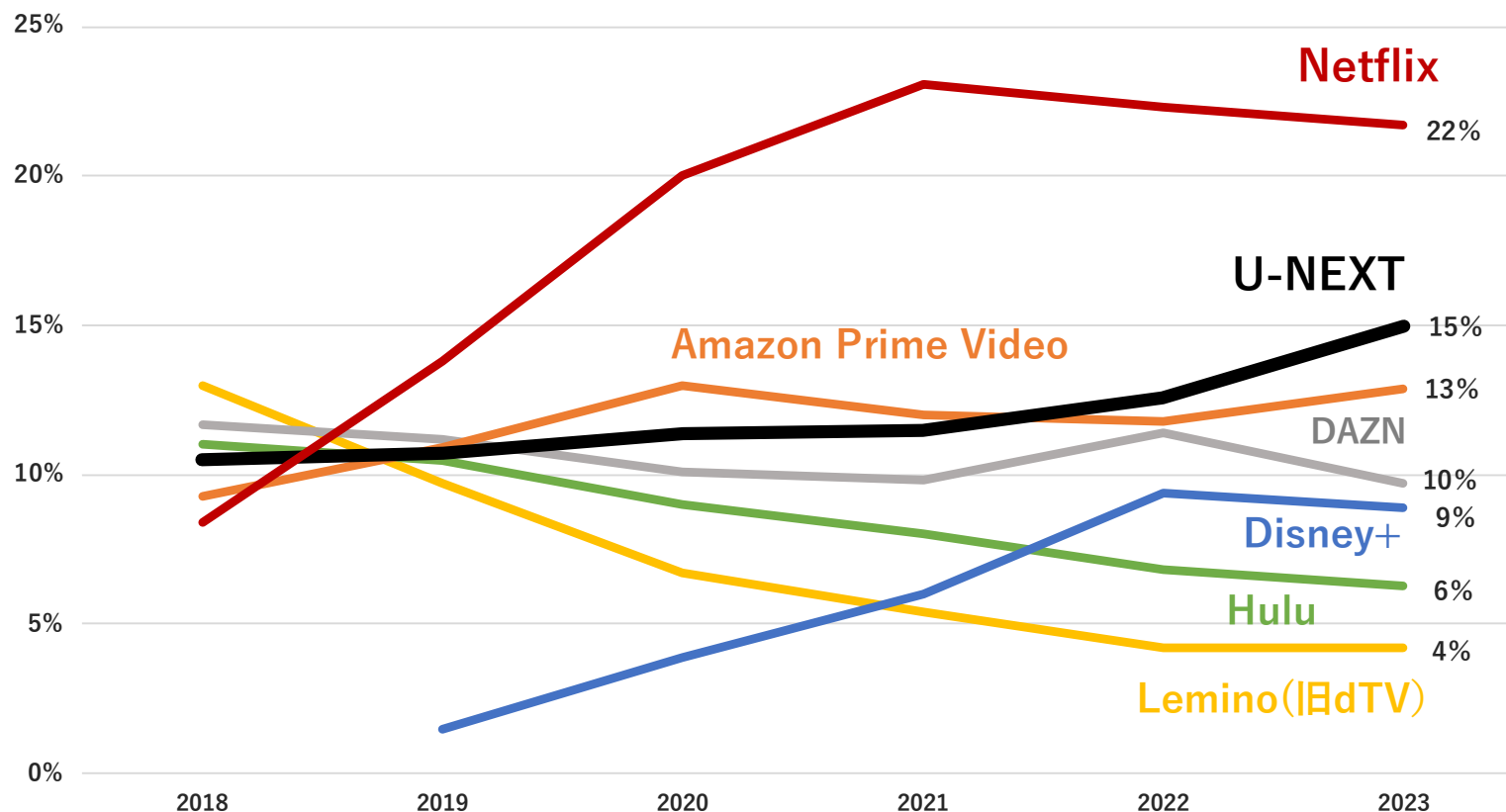
- ・ビデオ見放題作品数No.1※ (30万本以上)
- ・雑誌190誌以上読み放題
- ・最大4アカウントまで無料
(ファミリーアカウント)

※GEM Partners調べ (2024年4月時点)

- ・最新ビデオ (映画etc.) のレンタル
- ・101万冊以上の電子書籍の購入
- ・ライブ配信のチケット購入
- ・映画館チケット購入

市場の成長性：国内市場シェア

継続的にシェアを拡大しているのはU-NEXTのみ



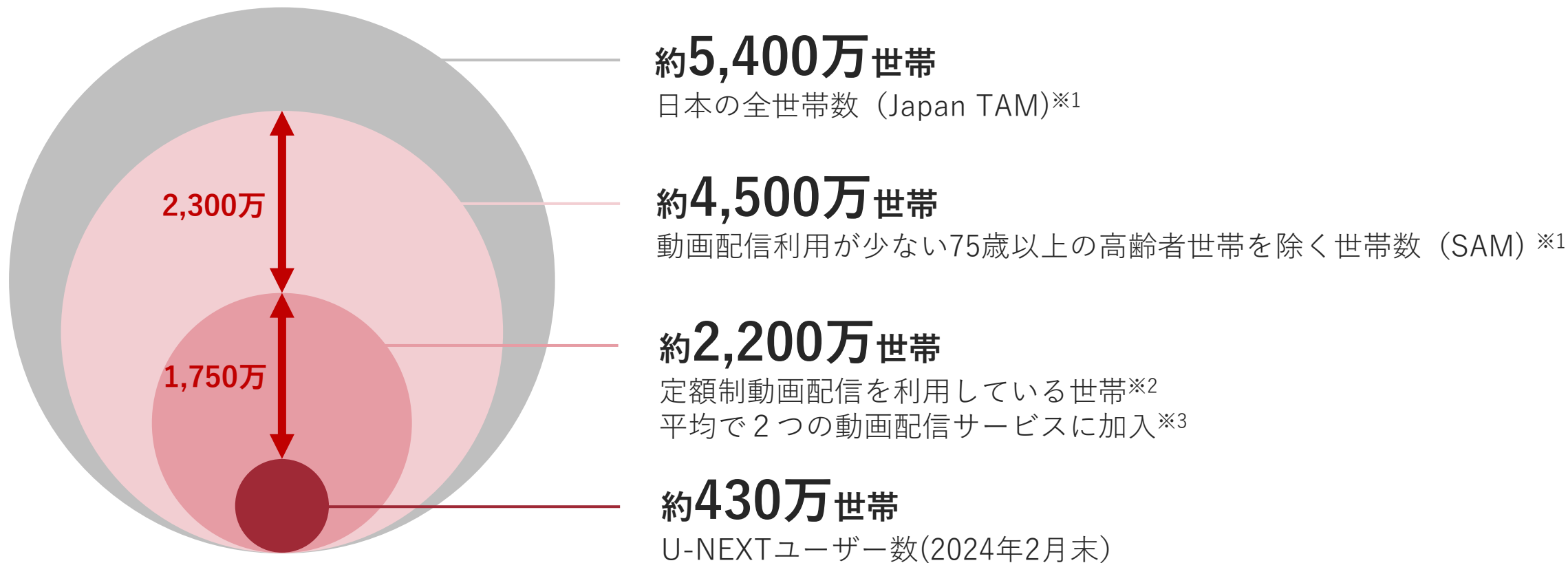
Netflixに次ぐ2位
日本企業としては1位

※Paraviとのサービス統合影響は
2023年7月以降の6ヵ月分のみ加算

出典：GEM Partners 動画配信（VOD）市場5年間予測レポートより作成
消費者が動画配信サービスに支払った金額の総額によるシェア

市場の成長性：JAPAN TAM

日本の動画配信市場は大きな開拓余地が存在



※1 厚生労働省「2022（令和4）年 国民生活基礎調査の概況」より自社集計

※2 インプレス「動画配信ビジネス調査報告書2023」より2023年の有料動画配信サービスの利用率38.6%を用いて算出

※3 GEM Partners「動画配信／放送／ビデオソフト市場 ユーザー分析レポート（2022年11月調査版）」

成長戦略：コンテンツラインアップの拡充

全ジャンルNo.1戦略でまずは600万ユーザーまでの拡大を目指す

韓国ドラマ



vs 外資OTT

国内ドラマ



vs 国内テレビ局系PF

強みジャンルへの
転換を目指す

音楽



vs CS/BS有料放送

スポーツ



vs CS/BS有料放送、外資OTT

400-600万会員の
成長をドライブ

映画



アニメ



海外ドラマ



400万会員までを
支えてきたNo.1
ジャンル

『ソンジェ背負って走れ』©CJ ENM Studios Co., Ltd.

『VIVANT』©TBS

『UTADA HIKARU WILD LIFE』©UNIVERSAL MUSIC LLC

『ラ・リーガ』

『あの花が咲く丘で、君とまた出会えたら。』©2023「あの花が咲く丘で、君とまた出会えたら。」製作委員会

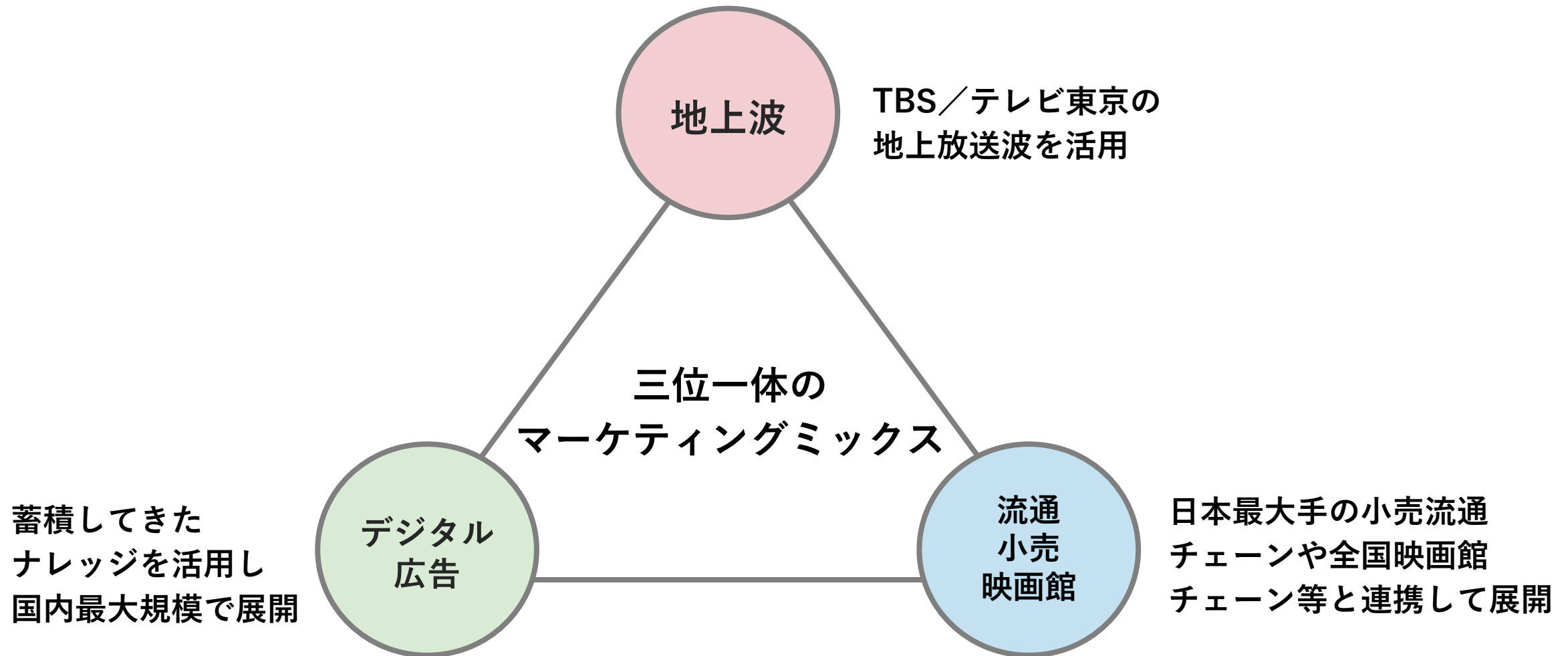
劇場版『乙女ゲームの破滅フラグしかない悪役令嬢に転生して…』©山口悟・一迅社/

劇場版はめふら製作委員会

『THE LAST OF US』©2023 Home Box Office, Inc. All rights reserved. HBO® and all related programs are the property of Home Box Office, Inc.

U-NEXT
HOLDINGS

成長戦略：多面的なユーザー獲得に繋がるマーケティング



成長戦略：ポイントバンドル戦略

多様で魅力的なポイントサービスによりユーザー満足度とARPUを向上



最新ビデオレンタル



月額パック

※オプションプラン



電子書籍



モバイルサービス

開発中



映画チケット



音楽サブスク

開発中



ライブ配信チケット



マーチャндаイジング

将来的なポテンシャル

満足度向上
ARPUアップ

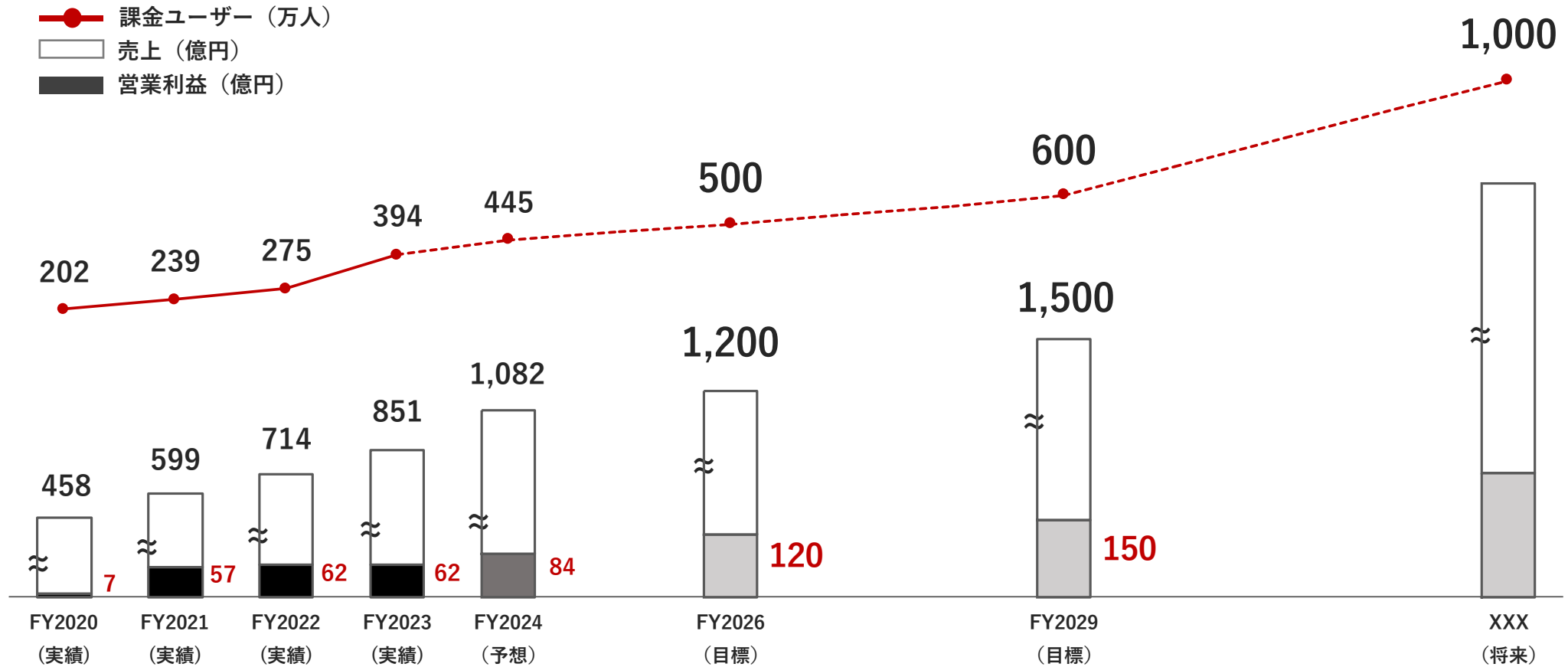


P

U-NEXTポイント

成長戦略：KPI&PL

ユーザー1,000万人、国内No.1のSVODサービスを目指す



3. 店舗サービス事業

インベストメントハイライト

1. DXソリューション需要の拡大

- 人手不足を背景にDXソリューションの需要は一層高まる

2. 競争優位性

- 音楽配信で培った安定顧客基盤と人財が競争優位性

3. 成長戦略

- 新規オープン店へ注力して総契約件数と収益力を向上
- 未来の店舗ニーズに合わせて柔軟にラインアップ拡充

Vision

お店の未来を創造する

店舗サービス事業のミッションは、ITを超える価値「ヒューマンバリュー」を生み出すこと。

イノベーションが加速する時代のなか、当社サービスの利用を通じて加入店舗が“人にしかできないこと”へ注力してもらい、来店客との結びつきをより豊かにする店舗DXを推進しています。



店舗DX需要の拡大

深刻化する店舗の人手不足により、店舗DXの需要はますます拡大

非正社員の人手不足を感じている企業の割合

飲食店 70%

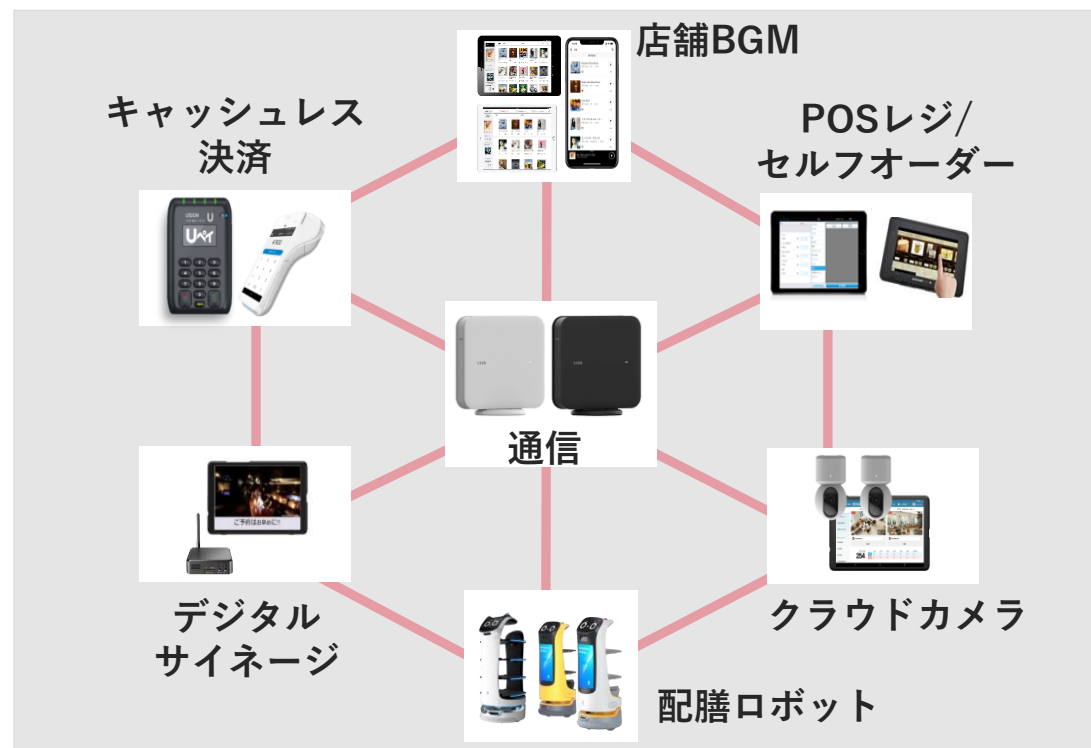


小売
ホテル 60%



出典：帝国データバンク人手不足に対する企業の動向調査（2024年1月）

業務効率化を支援するDXソリューション



©Pudu Technology Inc.

競争優位性：店舗向けサービスのラインアップ

ワンストップのソリューション&サポートで店舗の生産性向上を実現

開業準備	インフラ整備	オペレーション効率化	店内演出	集客支援
<ul style="list-style-type: none">● 開業支援サイト<ul style="list-style-type: none">・ canaeru● 不動産<ul style="list-style-type: none">・ 家賃保証・ 不動産仲介・ サブリース● 金融<ul style="list-style-type: none">・ 店舗向け総合保険・ リース・ 割賦販売	<ul style="list-style-type: none">● 通信回線<ul style="list-style-type: none">・ USEN光plus● Wi-Fi<ul style="list-style-type: none">・ USEN Wi-Fi・ USEN AIR UNLIMITED● 電話<ul style="list-style-type: none">・ USEN PHONE● でんき<ul style="list-style-type: none">・ USENでんき・ U-POWER	<ul style="list-style-type: none">● レジ<ul style="list-style-type: none">・ USENレジ● キャッシュレス決済<ul style="list-style-type: none">・ USEN PAY● 注文<ul style="list-style-type: none">・ モバイルハンディ・ モバイルオーダー● クラウドカメラ<ul style="list-style-type: none">・ USEN Camera● デジタルサイネージ<ul style="list-style-type: none">・ USENサイネージ● 配膳ロボット	<ul style="list-style-type: none">● 音楽<ul style="list-style-type: none">・ USEN MUSIC・ OTORAKU・ オフィスBGM● BGV<ul style="list-style-type: none">・ USEN MUSIC Entertainment	<ul style="list-style-type: none">● グルメサイト<ul style="list-style-type: none">・ ヒトサラ・ SAVOR JAPAN● アプリ生成サービス<ul style="list-style-type: none">・ アプリック● フードデリバリーフランチャイズサービス<ul style="list-style-type: none">・ フーシェア

お客様サポート

●提案~設置~カスタマー対応~保守までワンストップ

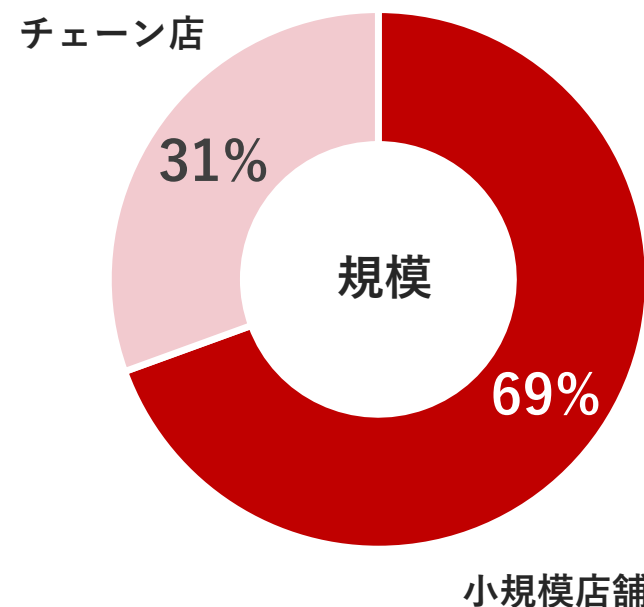
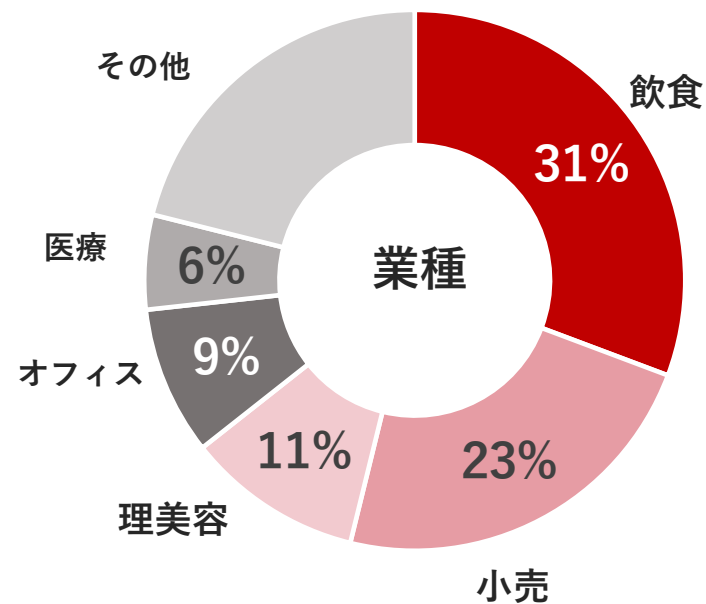
●全国を網羅したエンジニアサポート体制

●24時間365日の電話対応

競争優位性：顧客基盤

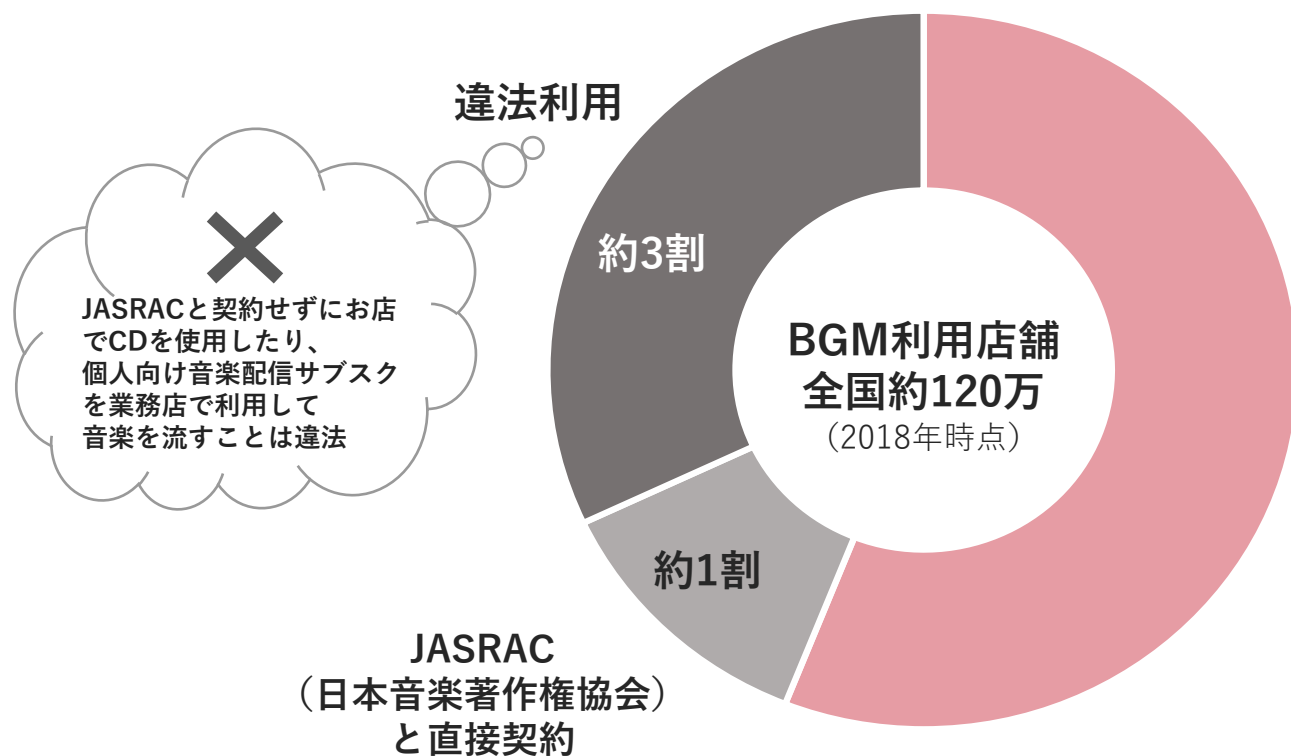
60年以上の音楽配信サービスで培った、全国の安定的な店舗顧客基盤

82万店舗



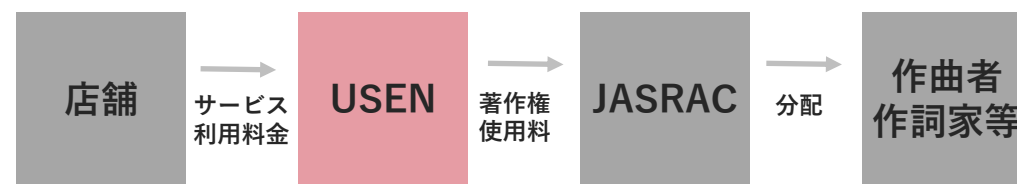
競争優位性：店舗向けBGMマーケットシェア

店舗向けBGM市場で圧倒的なシェアを構築



約6割 当社サービスを利用

- ✓ USENのBGMサービスを利用した場合、USENがJASRACへの手続きや支払いを実施
- ✓ 店舗オーナーは面倒な手続きの必要なく著作権処理された豊富な楽曲を安心して利用可能に



出典:JASRAC(日本音楽著作権協会)プレスリリースより当社作成

競争優位性：人財

専門性の高い知見・スキルをもつ人財による手厚いサポート体制

セールス **1,200**名



店舗や施設それぞれの課題に応じた
解決ソリューションを提案

フィールド
エンジニア **900**名



機器の設置だけでなく、修理・保守
まで一貫して自社エンジニアが対応

拠点 **150**拠点



全国を網羅的にカバー。スピー
ディな対応で顧客満足度を向上

類似企業比較（自社調べ）	当社	POSレジA社	キャッシュレスB社	集客支援C社
セールス	1,200名	約100名	約40名	約250名
エンジニア	900名	約60名	約40名	約350名

競争優位性：総合力による差別化

「すべてUSENにお任せ」が可能な総合力で選ばれ続ける

各サービス領域のプレイヤー

主として専門領域に特化

通信環境

- 通信キャリア 等

ポスレジ

- 東芝テック 等

キャッシュレス決済

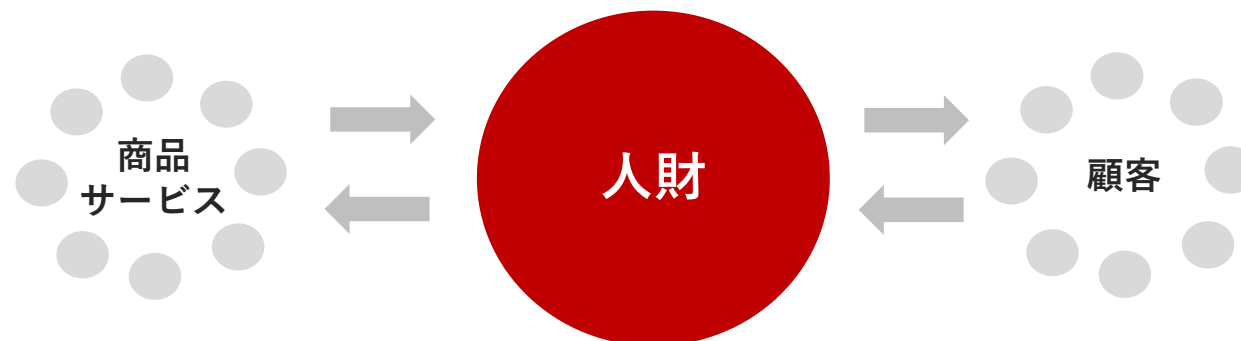
- SMBC GMO PAYMENT 等

集客支援

- リクルート 等

当社

人財を起点にしたワンストップサービス



- パートナー開発
または自社開発
- 顧客ニーズに合わせ最適化された
ラインアップ

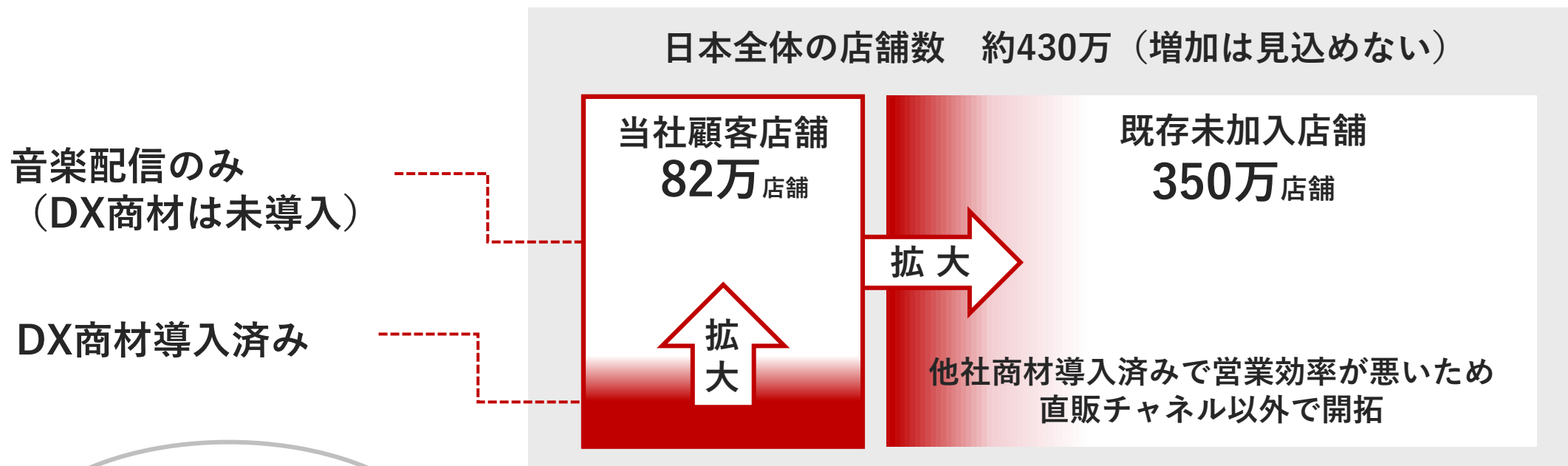
- 店舗の課題解決を
総合的に支援
- 市場、顧客ニーズ
を収集

- 安心感、利便性
- エンゲージメント
- すべてUSENに
お任せ

成長戦略：TAMと注力ターゲット

クロスセル推進と新規オープン店開拓で収益成長へ

※自社調べ



注力ターゲット

新規オープン店は
ゼロベース提案が可能で
複数商材の成約率高い



年間7万

店舗

閉店と新規開店による入れ替わり

成長戦略：新規オープン店への注力

開業準備段階で商談を行うことが複数商材のセット成約に直結

1

全国17,000社のパートナーネットワーク

不動産業者や設計事務所、内装業者など開業オーナーと早期にタッチポイントをもつ企業からのトスアップ

2

自社リソースによる情報収集

約2,000名の人財（セールス&エンジニア）が常に担当エリアの閉店、出店情報等を収集

3

当社既存顧客の入れ替わり

閉店と新規開店による入れ替わりを活用

全国の新規オープン店
9割以上を
早期に捕捉できる体制



成長戦略：商品ラインアップの拡充

未来の店舗ニーズに合わせてラインアップを拡充

ニューリリース商品

2021年

配膳ロボット (BellaBot、Kettybot)



©Pudu Technology Inc.

デジタル
サイネージ
(USENサイネージ)



2022年

フードデリバリーサービス
(フーシェア)



2023年

店舗向け大容量Wi-Fi
(USEN AIR UNLIMITED)



店舗向け音楽配信&映像配信
(USEN MUSIC Entertainment)



将来

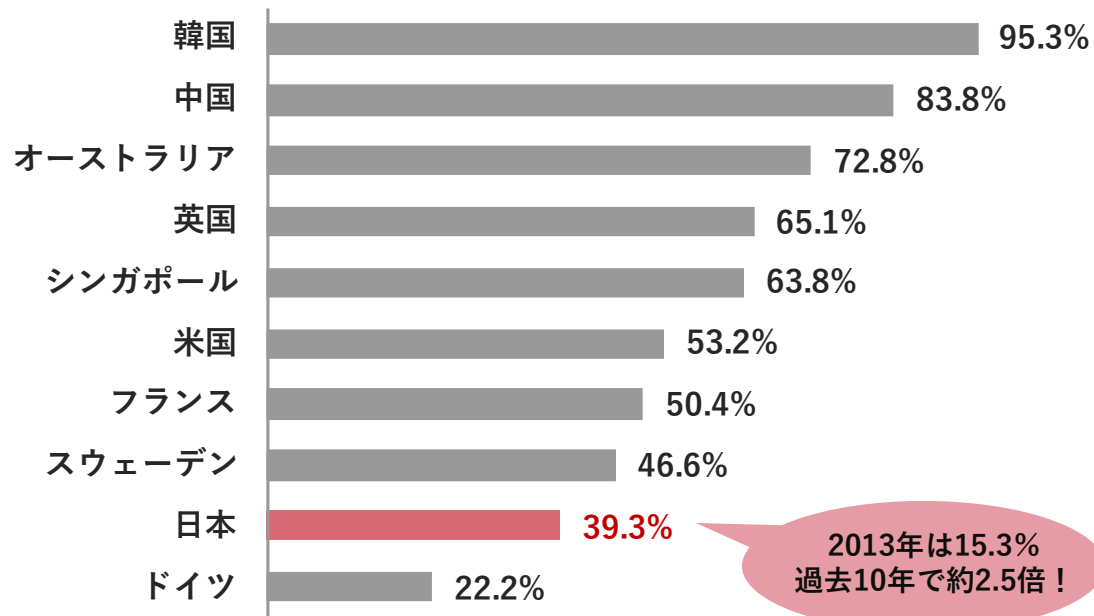
顧客の課題解決を支援する
サービスを拡充



注力商材（キャッシュレス決済）

日本のキャッシュレス決済市場は今後ますますの拡大が予想される

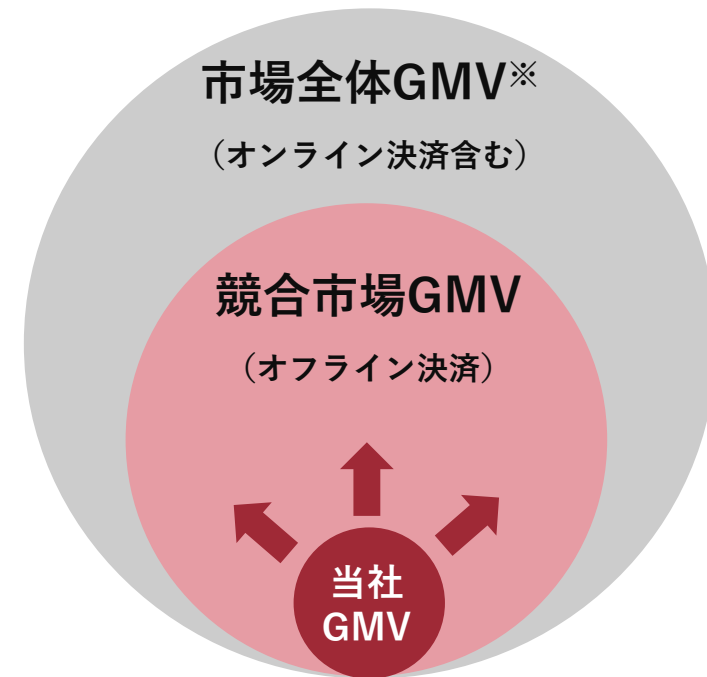
世界のキャッシュレス比率



出典：キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2023」
経済産業省集計・2023年のキャッシュレス決済比率

※日本のデータは2023年、
各国のデータは2021年

キャッシュレス決済の国内市場



※Gross Merchandise Value：流通取引総額

自社調べ

注力商材（キャッシュレス決済）

グループの総合力と商品の付加価値を高めて成長を加速

サービス概要（USEN PAY）



- クレジットカードやQRコード、電子マネーなど業界最大級71種のブランドに対応。
- WeChat Pay／Alipay+等、インバウンド需要にも対応
- 安心の翌日入金サービス（オプション）

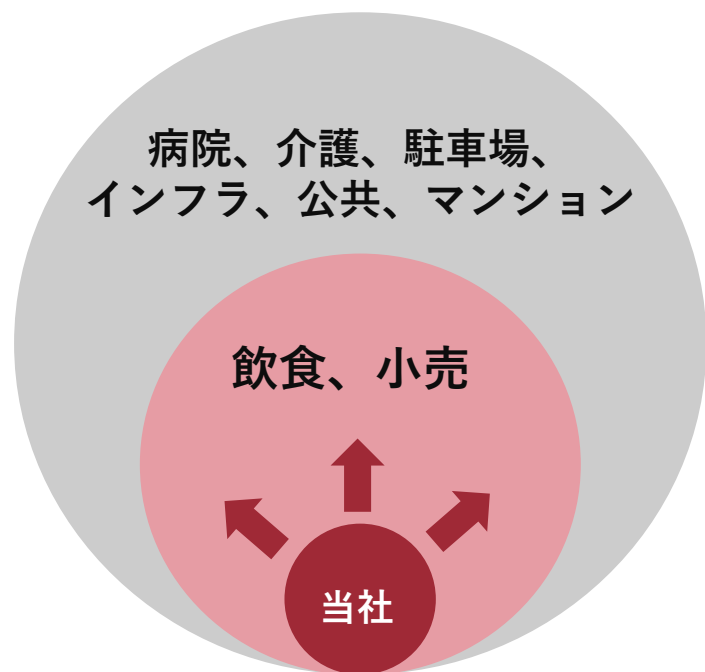
成長戦略

- 80万店舗を超える当社顧客基盤へクロスセル推進
- 販売代理店やグループのインサイドセールスを活用した未加入店舗への営業促進
- 加盟店のオペレーションやプロモーション支援等、さらなる付加価値向上へ向けた商品開発

注力商材（クラウドカメラ）

成長市場であるクラウドカメラにおいて一定のポジショニングを目指す

クラウドカメラの国内市場



※自社調べ

サービスラインアップおよび成長戦略

USEN Camera

来店客分析もできる防犯カメラ
SDカード録画／クラウド録画対応



クラウド録画型カメラサービス キャンクラウド

防犯に特化したシンプルで
扱いやすいクラウドカメラ



NEXTクラウドビュー by USEN

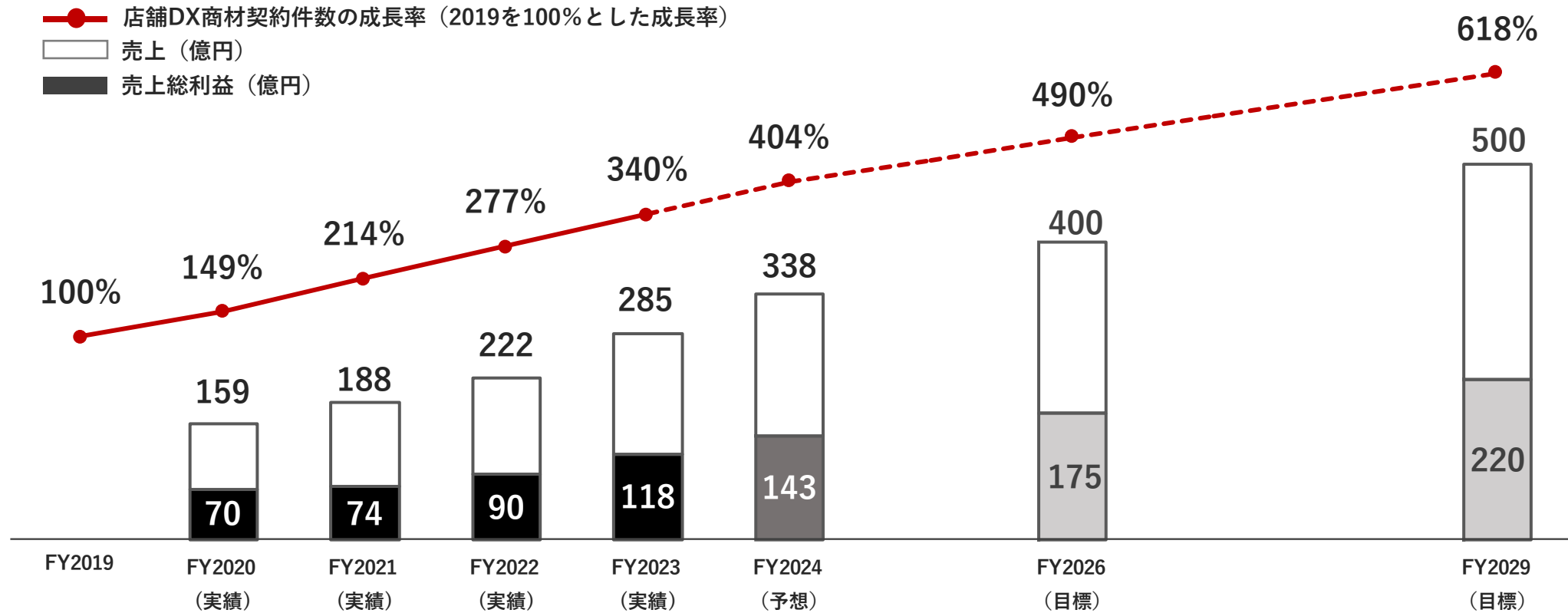
高セキュリティ・高機能な
クラウドカメラ



- 当社が顧客基盤を持つ飲食・小売への販売強化に加えて病院・工場・マンション・駐車場などの市場にも拡販
- グループシナジーによるクロスセル推進
- 公共施設・公立学校等に対する計画的な営業活動

成長戦略：KPI&PL（店舗DX）

店舗DX商材で強い成長を見込む

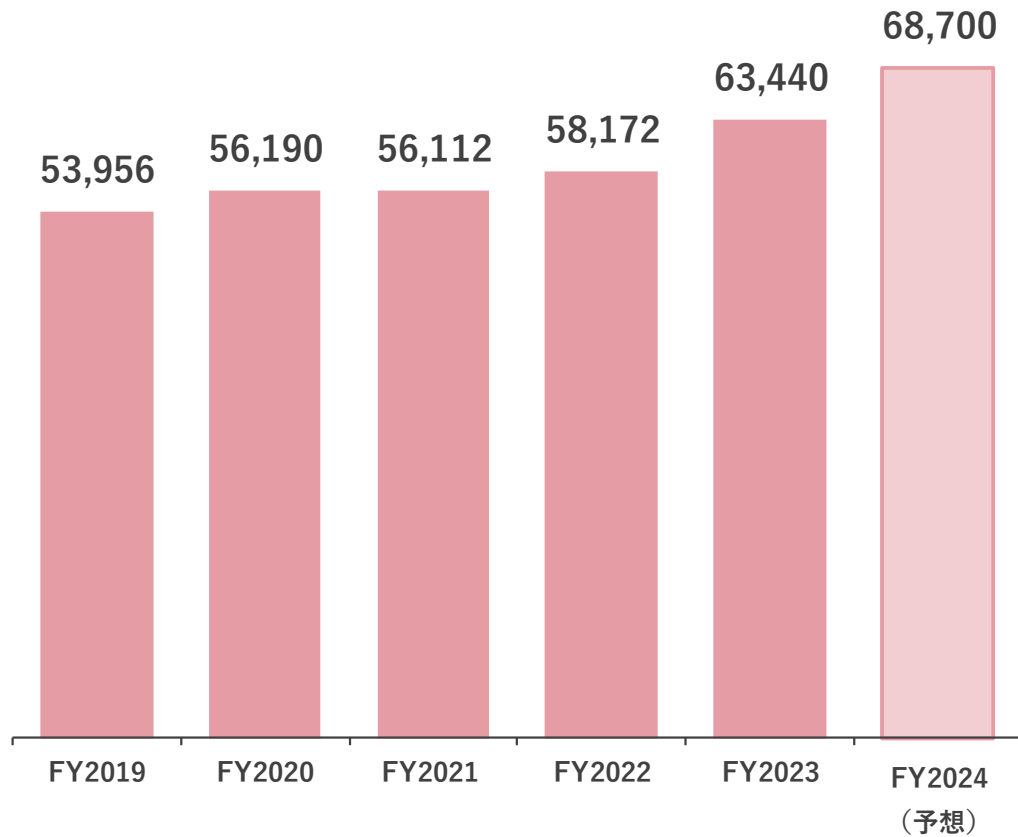


店舗向けDX商材：通信回線、POSレジサービス、Wi-Fiサービス、クラウドカメラサービス、アプリ生成サービス、グルメサイト、サービス、配膳ロボット、デジタルサイネージ、キャッシュレスサービス、フードデリバリーフランチャイズサービスの合算

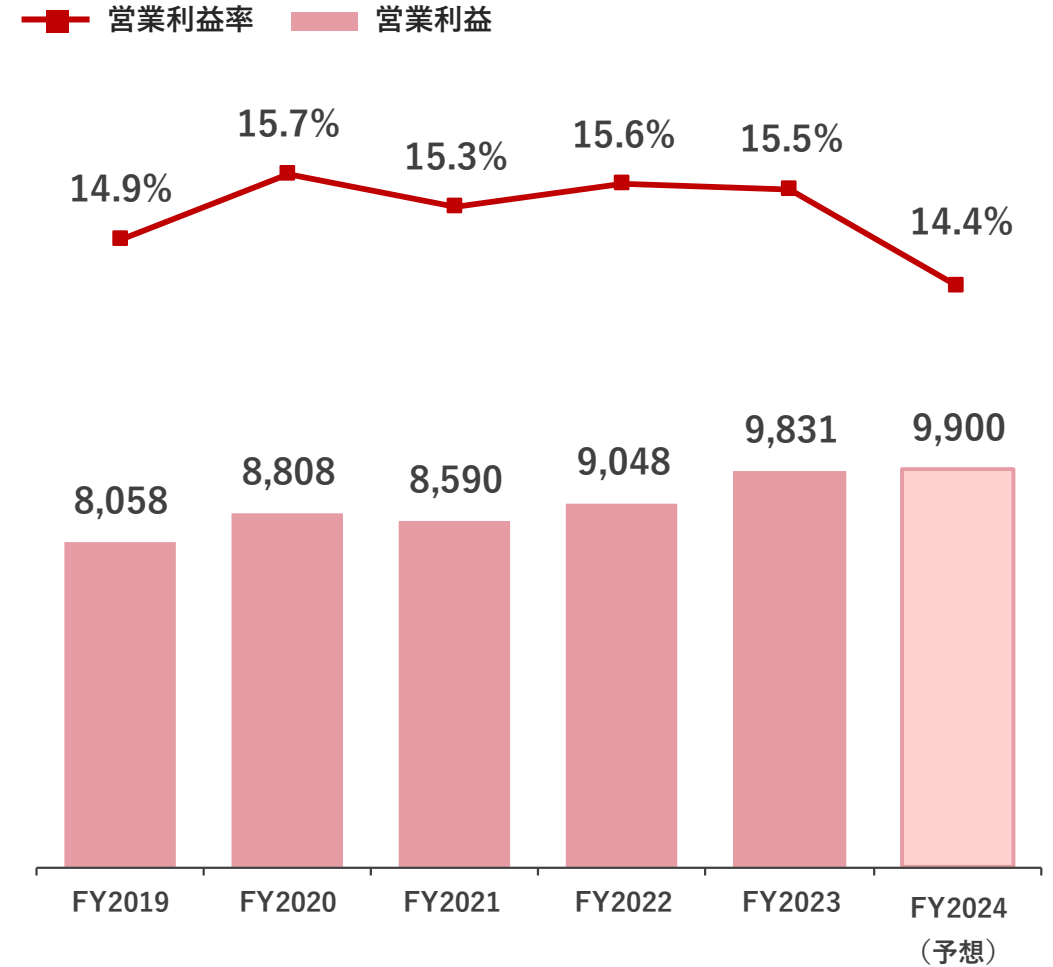
成長戦略：PL（店舗サービス事業全体）

(百万円)

売上



営業利益/営業利益率



4. 業務用システム事業

業務用システム事業：ビジネスモデル

フロー (粗利率約40%)

機器販売

自動精算機や再来受付機などの
開発・製造・販売
(自社製造ラインを持たないファブレス)



自動精算機



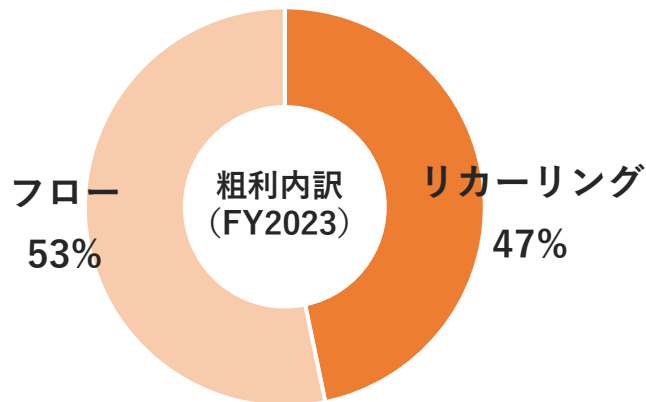
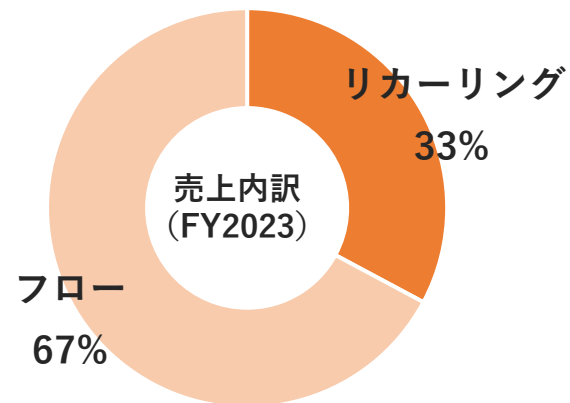
ホテル向けKIOSK

- ・セルフチェックイン
- ・カードキー発行、精算
- ・インバウンド対応



病院向けKIOSK

- ・再来受付
- ・保険証確認
- ・会計



リカーリング (粗利率約75%)

保守メンテナンス



製品導入後の保守サービス
(自社エンジニアが対応)

ソフトウェア利用料



ホテル運営管理システムや
機器追加オプションとなる
アプリケーション利用料等

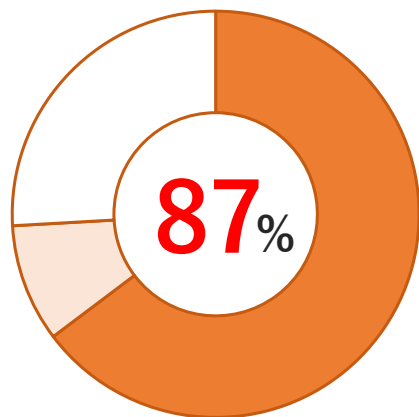
業務用システム事業：TAM&マーケットシェア

(自社調べ)

自動精算機の国内TAMと自社マーケットシェア

■ 自社 ■ 他社 □ ホワイトスペース ※円の中央は自動精算機導入済の施設に対する自社のシェア

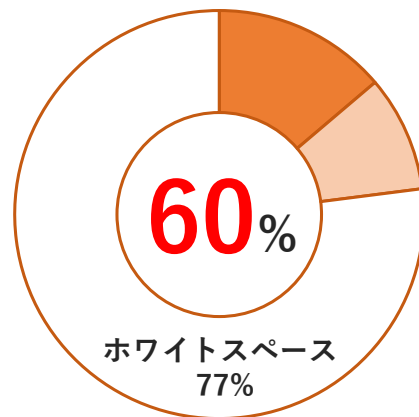
レジャーホテル (ラブホテル)



対象施設数：5,300
自社顧客数：3,500

圧倒的シェアの一方で
成熟市場

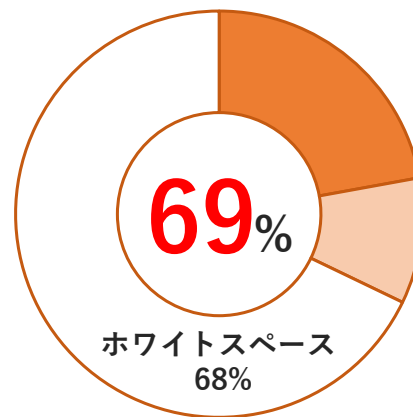
ビジネスホテル



対象施設数：8,700
自社顧客数：1,200

地方や中小チェーンに
大きな開拓余地あり

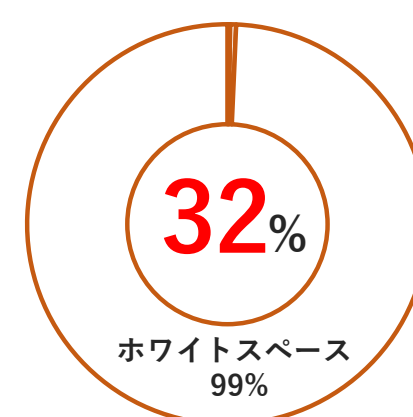
総合病院 (150床以上)



対象施設数：3,900
自社顧客数：900

医療DX拡大に伴う
成長を期待

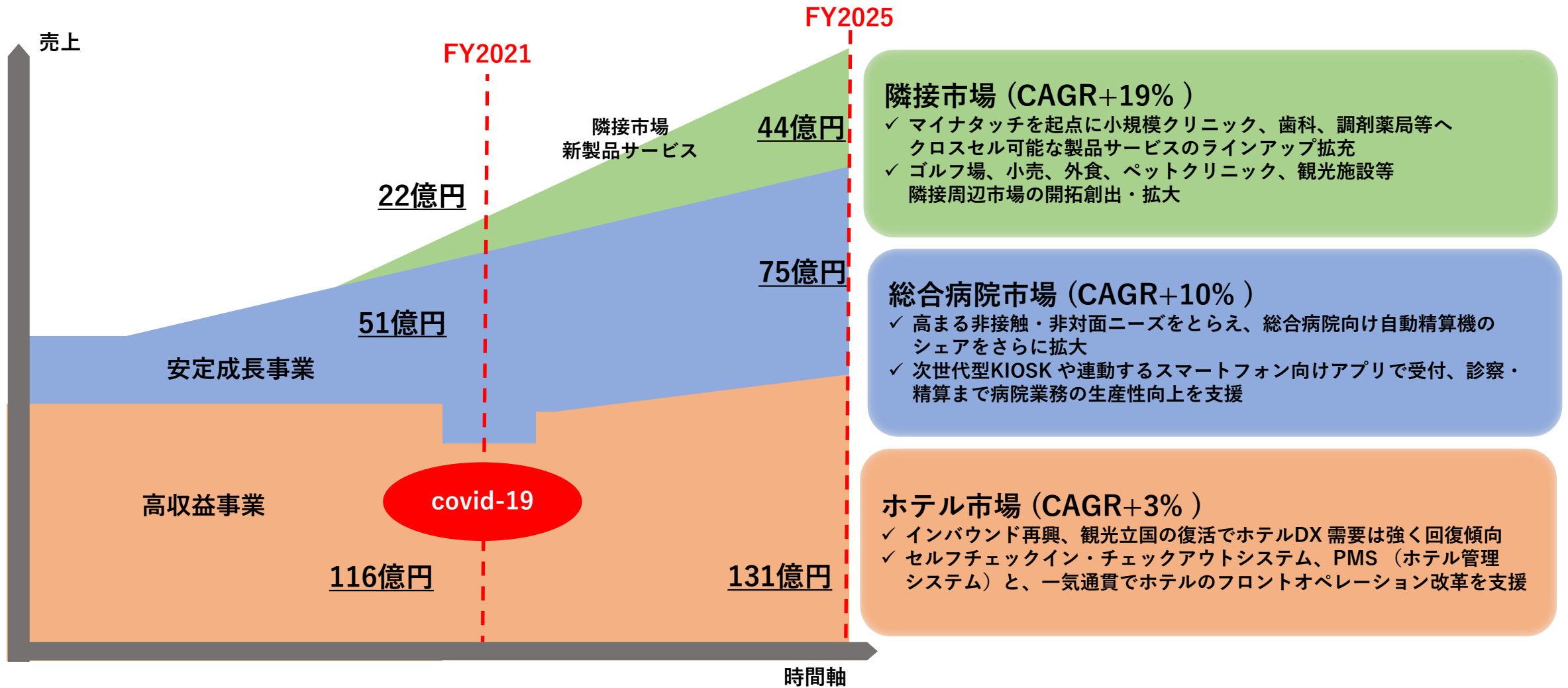
クリニック・調剤薬局



対象施設数：232,200
自社顧客数：500

始まったばかりの市場で
ブルーオーシャン

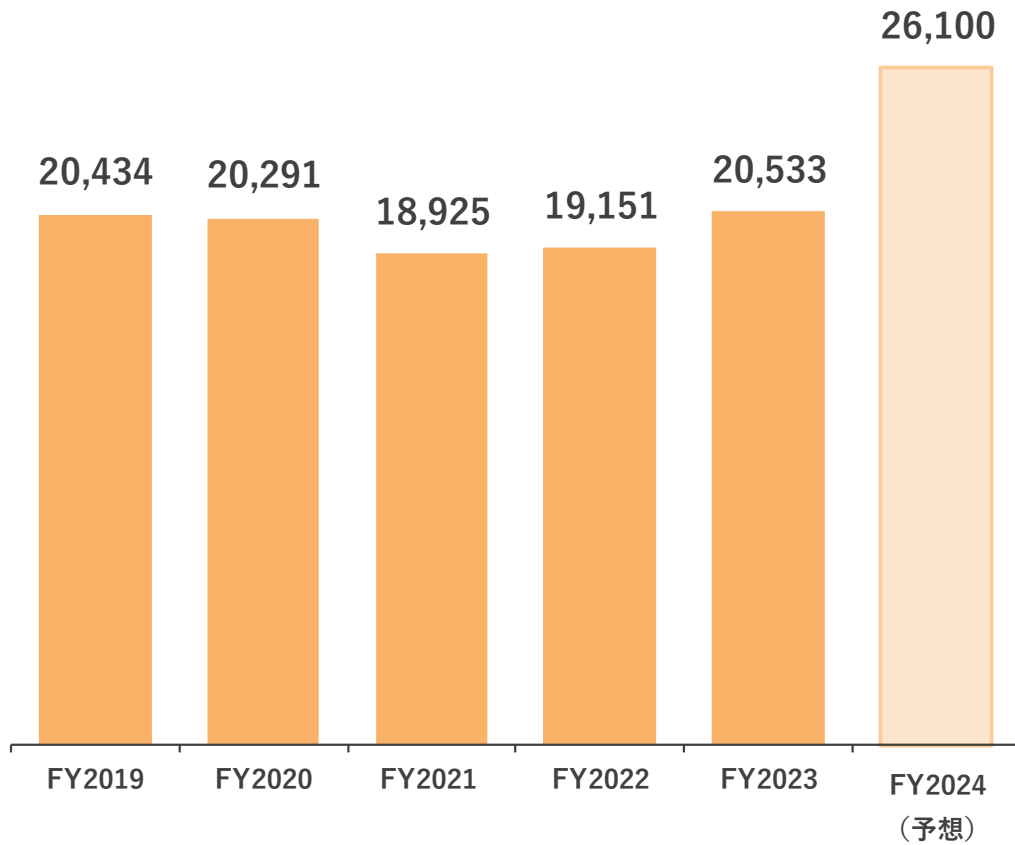
業務用システム事業：成長戦略



業務用システム事業：業績推移

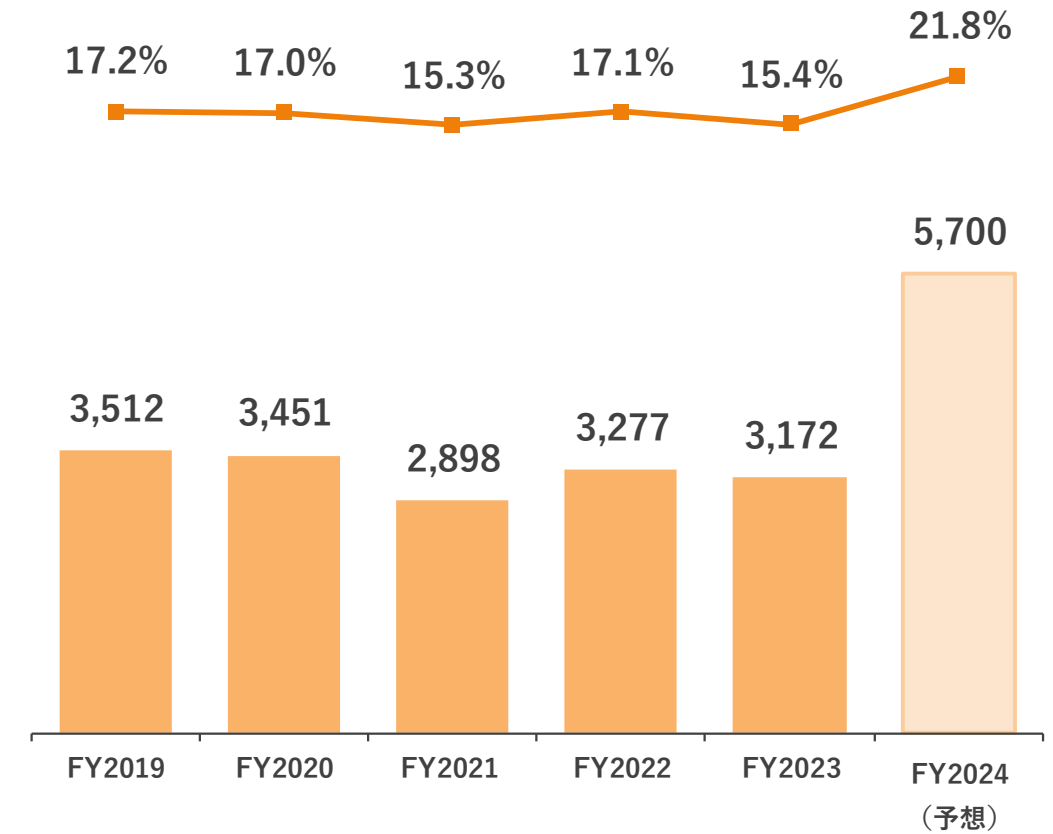
(百万円)

売上



営業利益/営業利益率

営業利益率 営業利益



5. 通信事業

通信事業：4つのサービス領域

成長領域

法人向けICT

- 顧客：50名～300名規模の中小企業
- サービス：通信回線やセキュリティ、グループウェア等のSaaSを提案・販売。月額料金のリカーリング収益モデル。

回線取次

- 顧客：全国の店舗、中小オフィス
- サービス：NTT東西を中心とした光回線の販売代理。取次契約数に応じたワンショット販売手数料のフロー収益モデル。

成長領域

業務店向け自社光回線

- 顧客：全国の店舗、中小オフィス
- サービス：法人向け光回線「USEN光 plus」を販売。店舗DXのインフラサービスとしてクロスセルを推進。月額料金のリカーリング収益モデル。

個人向けサービス（MVNO、光回線）

- 顧客：一般消費者
- サービス：MVNO「Y.U-mobile」（当社とヤマダホールディングスの共同出資）と個人向け光回線。どちらも月額料金のリカーリング収益モデル。

通信事業：成長領域①法人向けICT

市場/TAM

- 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
- 国内SaaS市場は2023年に1.24兆円に達し（前年比14%増）、今後も数兆円規模へ拡大する見込み※

※出典：Japan SaaS Insights 2023 <https://onecapital.jp/perspectives/japan-saas-insights-2023>

機会/リスク

- 働き方改革やコロナ禍を通じた企業のDX化や業務効率化需要の拡大
- 多様化するセキュリティ対策需要
- 競合プレイヤーが多く参入する厳しい競争環境
- グローバルSaaSメーカーの代理店条件変更による利益率低下のリスク

弱み

- 再販中心でサービス単体では他社との差別化が難しい
- セールス人員が大部分を占めておりサービス開発や構築、保守運用を行うエンジニア体制が不足

競争優位性



- 特定のキャリア/メーカーに依存しないマルチベンダー戦略によるワンストップのICT提案
- 直販営業が中小企業の「ひとり情シス※」に寄り添う体制で高い顧客満足度を実現

※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

成長戦略

- 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やデータセンター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アップ拡充や営業体制の強化

通信事業：成長領域②業務店向け自社光回線

市場/TAM

- 全国約430万件の業務店やオフィス
 - 年間7万件の新規オープン店
- ※ 店舗サービス事業と同様

機会/リスク

- ブロードバンド通信回線加入件数は継続して増加傾向
- 競合プレイヤーが多く参入する厳しい競争環境
- 高機能Wi-fi等の無線型サービスに代替されるリスク

弱み

- サービス内容や機能面での差別化が難しい

競争優位性



- グループ内のインサイドセールスが、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

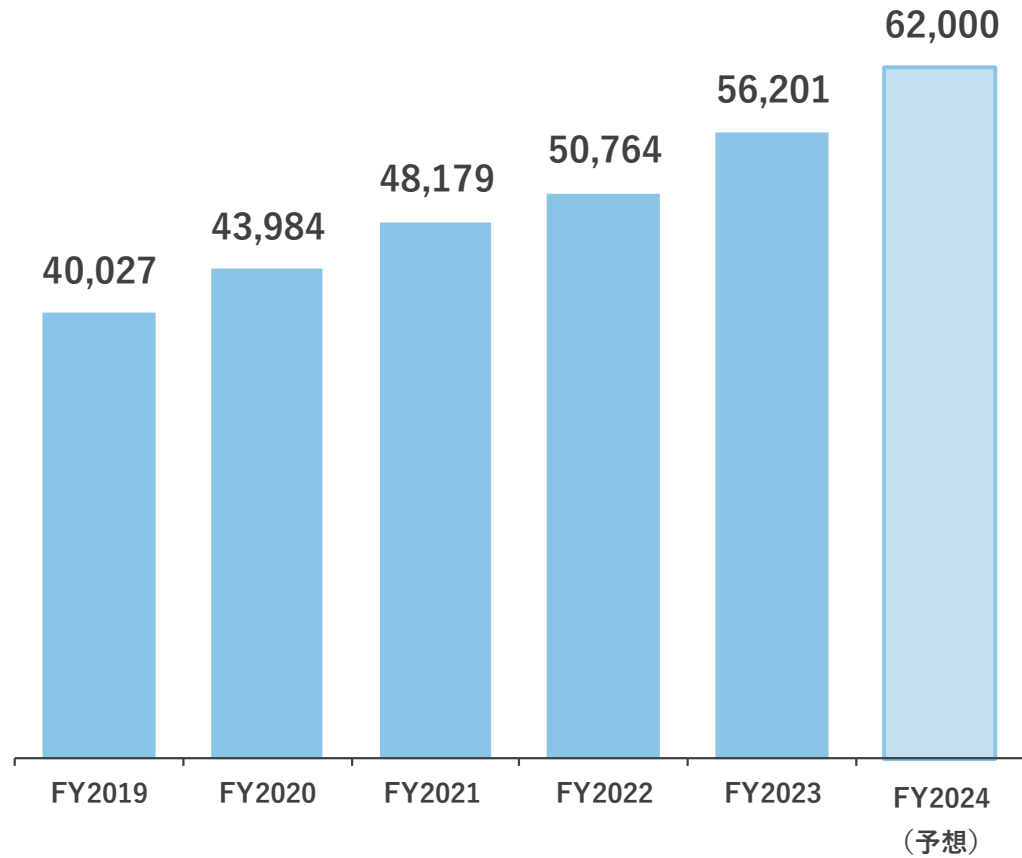
成長戦略

- フロー収入型の回線取次から自社回線へスイッチしリカーリング収益へ転換
- 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
- 社内外のパートナーとのアライアンスを拡大しBtoCのセットプラン販売を推進

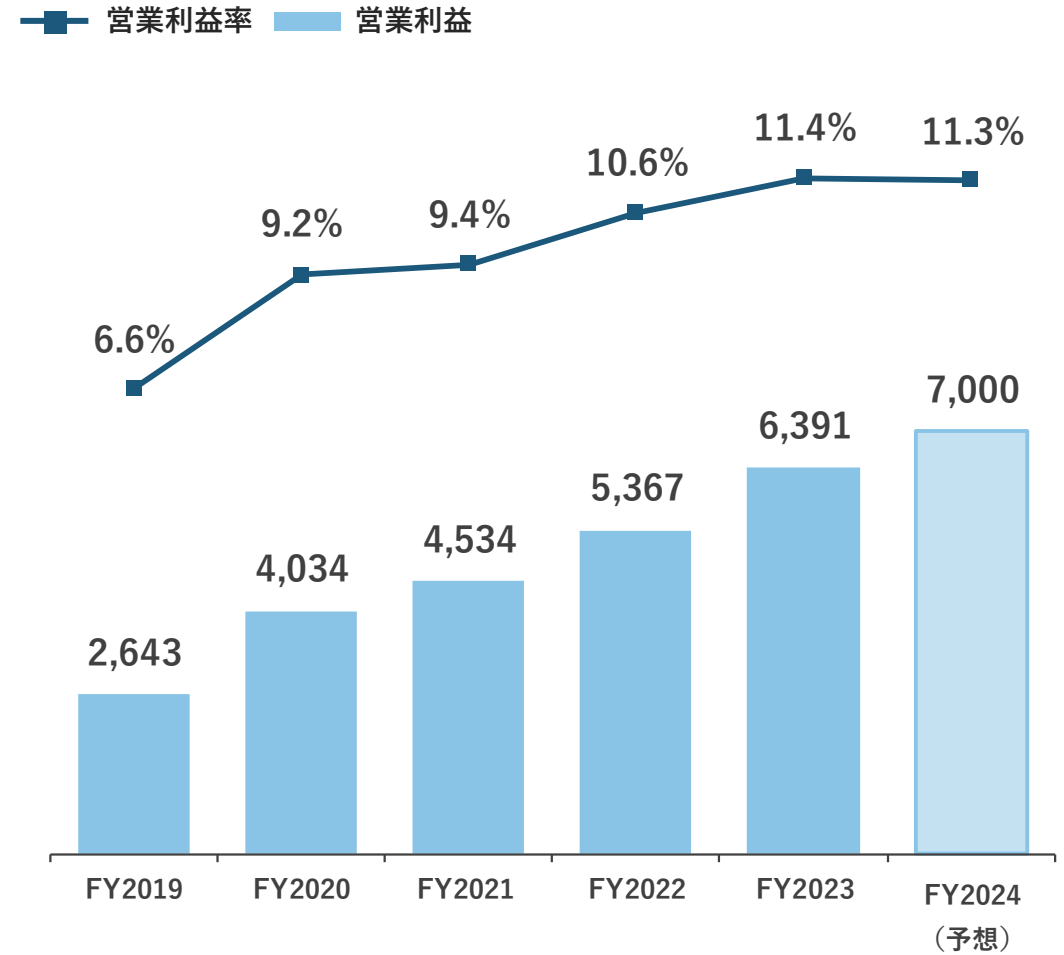
通信事業：業績推移

(百万円)

売上



営業利益/営業利益率



6. エネルギー事業

エネルギー事業：ビジネスモデル

	USENでんき	U-POWER
サービス開始	● 2016年	● 2022年
顧客	BtoBのみ <ul style="list-style-type: none"> ● 高圧：中規模ビル、工場、ホテルチェーン等 ● 低圧：店舗（店舗サービス事業と同様） 	BtoB + BtoC <ul style="list-style-type: none"> ● 高圧：中規模ビル、工場、ホテルチェーン、自治体等 ● 低圧：店舗（店舗サービス事業と同様）、一般家庭
料金メニュー	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定料金 ● 新規顧客のみ非化石証書付のグリーンな電気メニュー 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主に市場価格連動の変動料金（一部固定料金あり） ● 非化石証書付の実質再生可能エネルギーの電力プラン
調達方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 主に東京電力グループからの相対調達（一部JEPX※からの市場調達） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主にJEPXからの市場調達（一部発電事業者からの相対調達）
収益モデル	<ul style="list-style-type: none"> ● 従来は東電取次モデルで展開もU-POWER電力小売りモデルへ転換（販売価格を自社設定、仕入に対して収益性確保） ● 調達電源の最適化も相まって収益性は大幅に改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場価格に一定のマージンを乗せて提供 ● 市場価格が閾値を超えた場合は超過額同額を価格転嫁するため、仕入高騰による粗利の逆ざやリスクはなし
今後	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年より新規受付を停止していたが2024年4月1日より申込再開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長に向けた注力領域

※JEPX：日本卸電力取引所

エネルギー事業：U-POWER（SWOT）

市場/TAM

- 高圧：中規模ビル、工場、ホテル、自治体等
- 低圧（法人）：業務店やオフィス（店舗サービス同様）
- 低圧（個人）：一般家庭

機会

- 店舗サービスやコンテンツ配信など他セグメント商材とのクロスセルによるシナジー効果
- SDGs対応や再生可能エネルギー利用の認知向上
- 発電・蓄電等の新領域への事業展開

リスク

- JEPX取引価格の急激な高騰による解約や売上未収リスク
- 新電力や既存地域電力会社との競争環境の激化

競争優位性

- 直販営業やインサイドセールス、代理店といった当社グループ販売チャネルに加えて顧客基盤も有効活用が可能
- 他社サービスよりも価格競争力のある電力プラン
- 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実質再生可能エネルギーの電力プラン

弱み

- サービス単体での差別化困難
- 自社発電モデルではないことによる収益性の限界
- 運転資本規模が大きいため財務状況に応じた事業拡大ペースのコントロールが必要

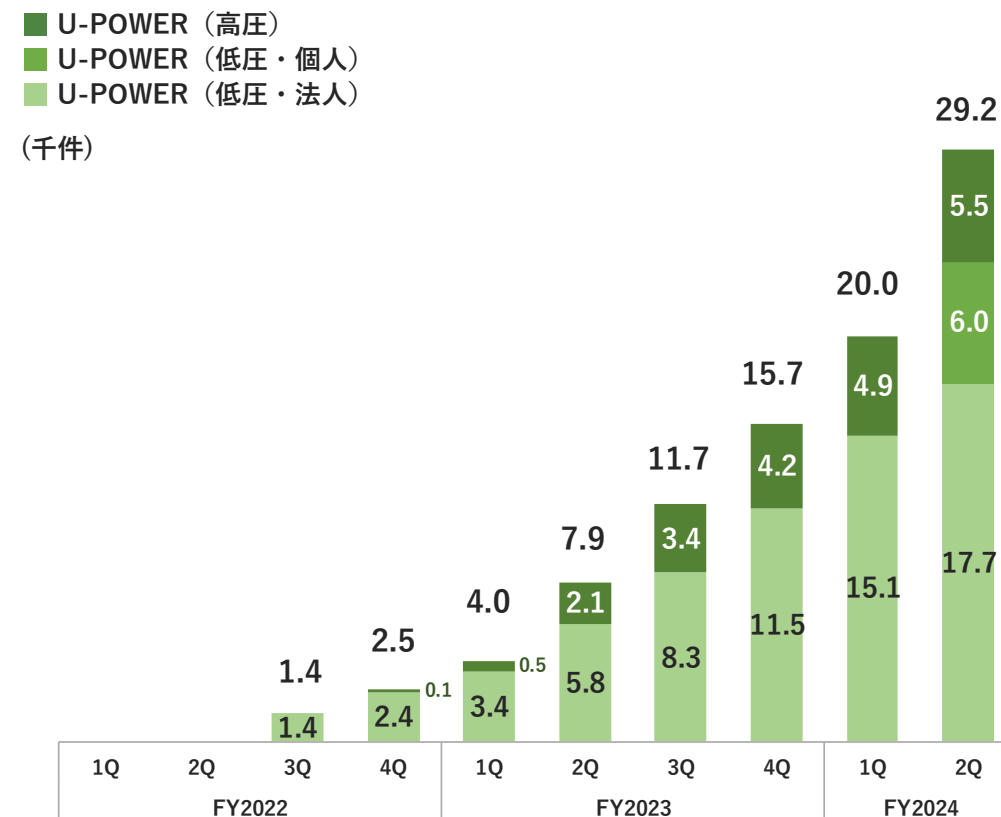
エネルギー事業：U-POWER（成長戦略・KPI）

成長戦略

- 引き続きグループの顧客基盤や販売チャネルを活用し契約件数の拡大を目指す
- 法人向けには電力供給に留まらず、脱炭素コンサルティングなどカーボンニュートラルへ向けた取り組みをワンストップで支援
- 2023年10月より家庭向け実質再生可能エネルギー電力プランの提供を開始、U-NEXTとのコラボキャンペーンなどグループシナジーの創出を推進
- Uパワー節電研究所を設立、節電プログラム等を通じて、節電支援の取り組みを強化



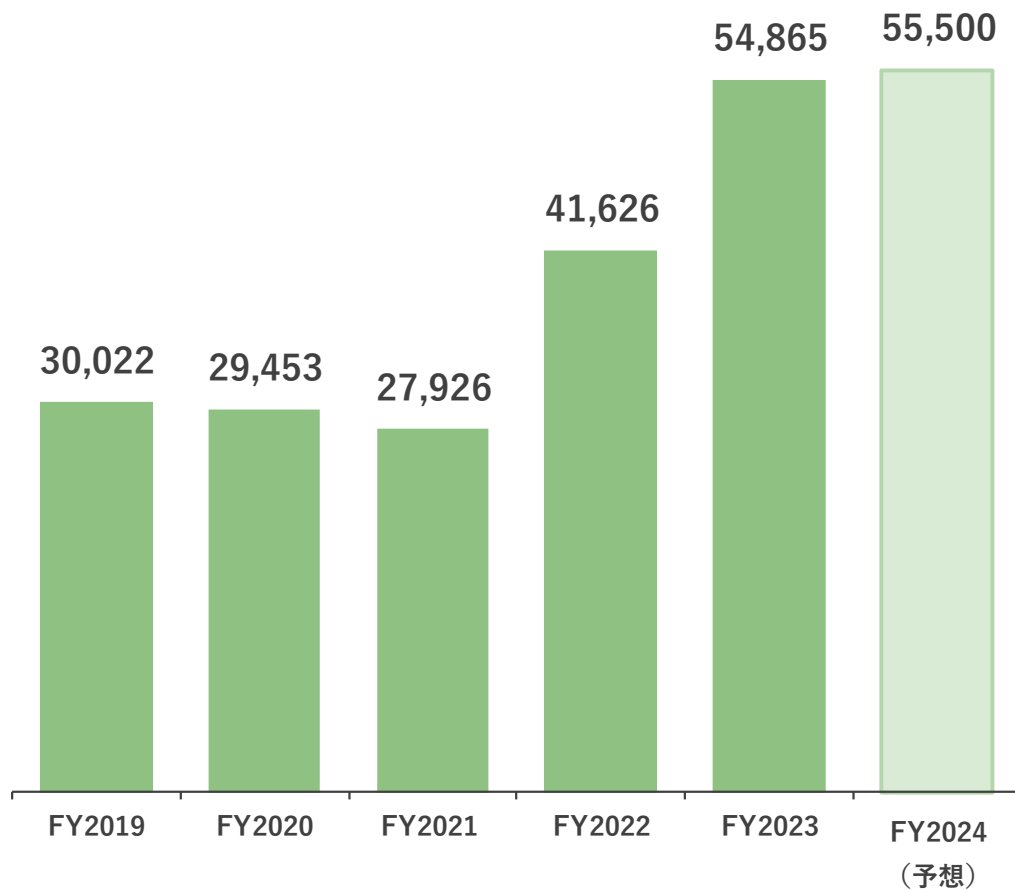
KPI（顧客件数）



エネルギー事業：業績推移

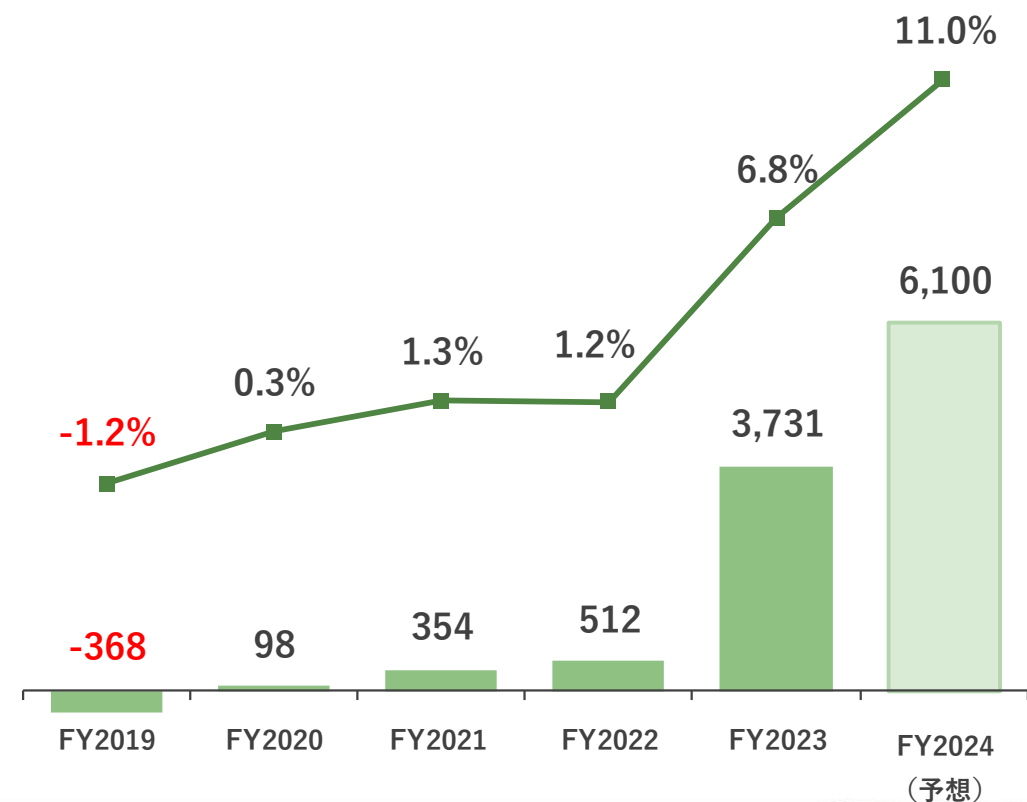
(百万円)

売上



営業利益/営業利益率

営業利益率 営業利益



7. 財務戦略

財務戦略

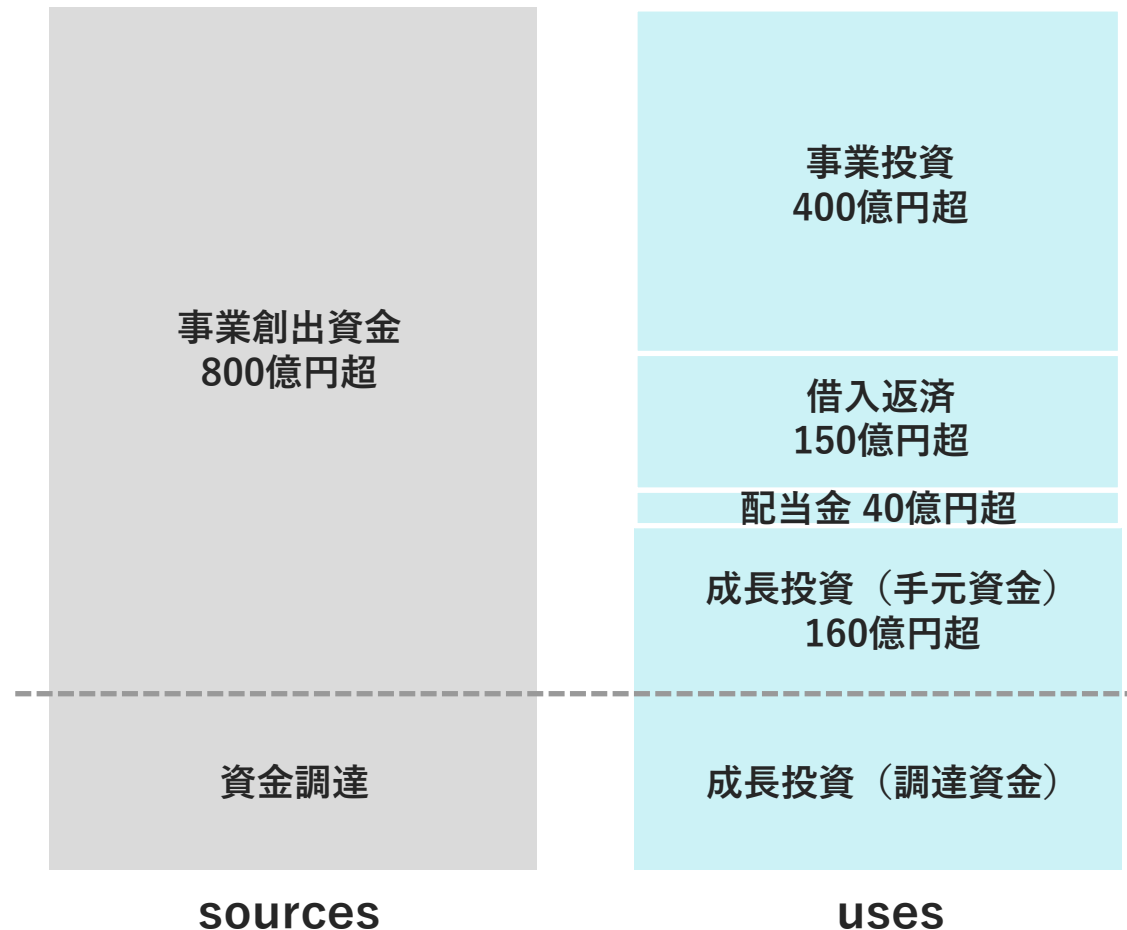
主要経営財務指標

	前中計期間（実績）		FY2025 計画
	FY2019	FY2021	
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）



株主還元方針

企業価値向上による還元を目的に事業C/Fは成長投資へ優先配分

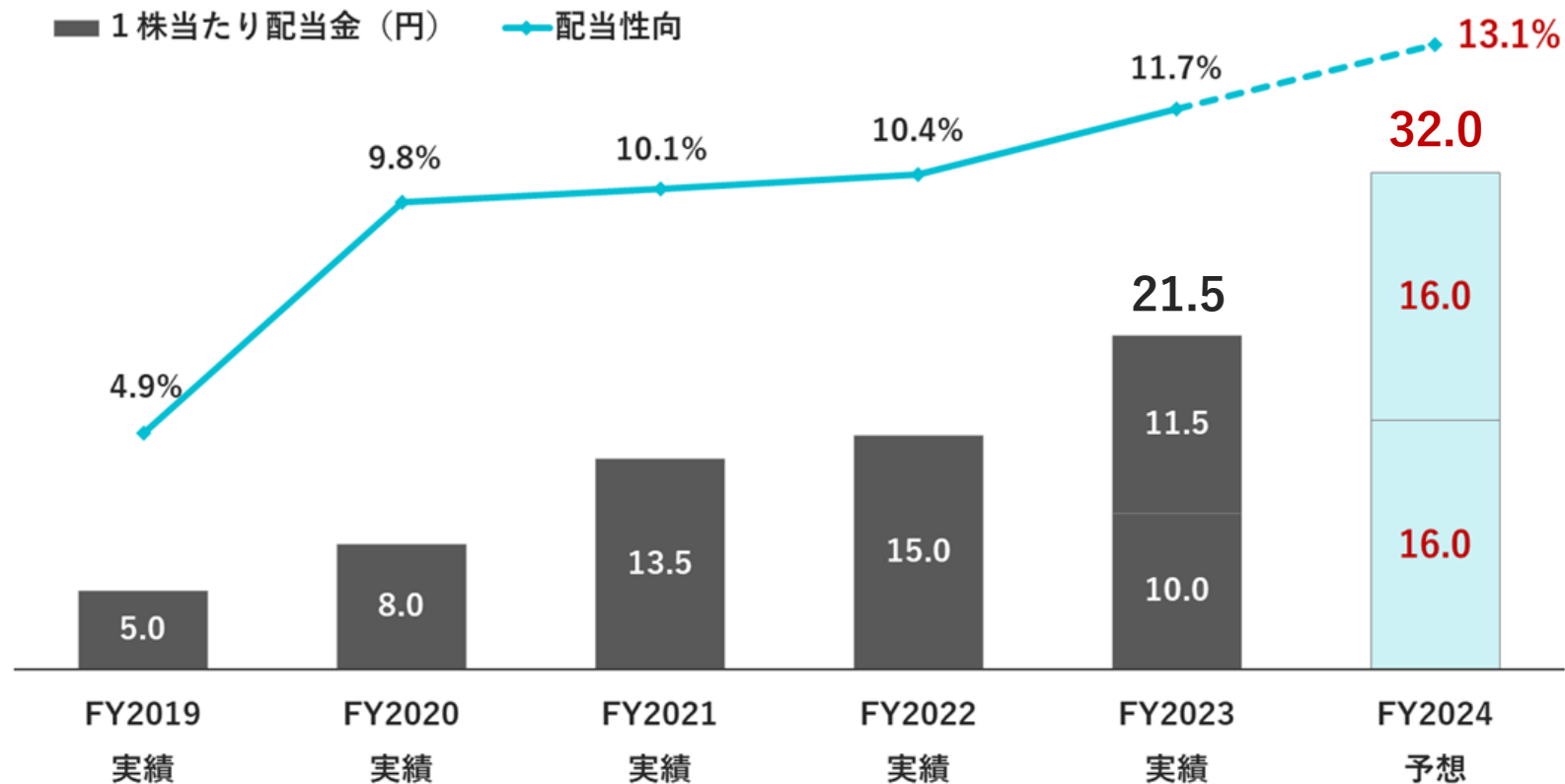
キャピタルゲイン

成長投資に伴う収益力拡大で
長期的な企業価値向上を目指す



インカムゲイン

配当性向10%~30%のレンジで
継続的な増配を実現



エクイティスプレッド、EVAスプレッド

(億円)

		FY21/08 実績	FY22/08 実績	FY23/08 実績	FY24/08 修正予想	備考
ROE	① = ② / ③	27.2%	23.6%	20.2%	19.7%	前期比ほぼ横ばい
当期純利益	- ②	80	87	110	147	
株主資本 (期中平均)	- ③	293	365	540	745	FY23/08に270億円の増資実行
ROIC	④ = (⑤ × (1 - ⑥)) / (③ + ⑦)	10.4%	11.3%	11.9%	13.3%	増加基調で今期予想は13%超
営業利益	- ⑤	156	173	216	285	
実効税率	- ⑥	36%	36%	36%	36%	
株主資本 (期中平均)		293	365	540	745	FY23/08に270億円の増資実行
有利子負債 (期中平均)	- ⑦	671	617	617	625	FY23/08に100億円の社債発行
株主資本コスト	⑧ = ⑨ + (⑩ × ⑪)	5.3%	11.5%	9.3%	7.8%	FY22/08をピークに減少傾向
10年国債レート	- ⑨	0.0%	0.2%	0.7%	0.7%	各期末日レート (FY24/08は中間期末)
マーケットリスクプレミアム	- ⑩	5.2%	7.4%	7.0%	6.2%	各期1年間の平均値 (FY24/08は中間期末LTM)
株主β	- ⑪	1.02	1.52	1.23	1.14	52週/104週/36ヶ月/60ヶ月で信頼区間95%にて算出
WACC	⑫ = ⑧ × ⑬ + ⑭ × ⑮	2.5%	5.2%	5.2%	4.8%	株主資本比率が増加基調 (財務基盤良化)
株主資本コスト		5.3%	11.5%	9.3%	7.8%	
株主資本比率	- ⑬	34%	40%	52%	57%	
負債コスト	- ⑭	1.1%	1.1%	0.8%	0.8%	
負債比率	- ⑮	66%	60%	48%	43%	
エクイティスプレッド	① - ⑧	22.0%	12.1%	10.9%	11.9%	
EVAスプレッド	④ - ⑫	7.9%	6.0%	6.8%	8.5%	

8. APPENDIX

中期経営計画の進捗（連結経営指標）

(億円)	FY2025計画 (ベース&アップサイド)		FY2023 実績	FY2024	
	目標	CAGR (FY2021対比)		予想	CAGR (FY2021対比)
売上高	2,740~2,860	+7%~8%	2,763	3,160	+15%
営業利益	220~250	+9%~13%	216	285	+22%
営業利益率	8.0%~8.7%	-	7.8%	9.0%	-
親会社株主に帰属する当期純利益	120~135	+11%~14%	110	147	+22%
親会社株主に帰属する当期純利益 (のれん調整後)	150~165	+7%~10%	141	178	+16%
EBITDA	330~360	+8%~10%	313	390	+17%
EBITDA-CAPEX (投融资、コンテンツ前払い含む)	165~195	+5%~9%	60	170	+7%
配当性向	10%~30%	-	11.7%	13.1%	-

中期経営計画の進捗（セグメント）

(億円)	FY2025計画 (ベース&アップサイド)		FY2023 実績	FY2024		
	目標	CAGR (FY2021対比)		予想	CAGR (FY2021対比)	
コンテンツ配信事業	売上	810~850	+8%~9%	852	1,082	+22%
	営業利益	82~100	+10%~15%	63	84	+14%
	営業利益率	10.1%~11.8%	-	7.3%	7.8%	-
店舗サービス事業	売上	705	+6%	634	687	+7%
	営業利益	105~110	+5%~6%	98	99	+5%
	営業利益率	14.9%~15.6%	-	15.5%	14.4%	-
通信事業	売上	635	+7%	562	620	+9%
	営業利益	68	+11%	64	70	+16%
	営業利益率	10.7%	-	11.4%	11.3%	-
業務用システム事業	売上	235~250	+6%~7%	205	261	+11%
	営業利益	40~43	+8%~10%	32	57	+25%
	営業利益率	17.0%~17.2%	-	15.4%	21.8%	-
エネルギー事業	売上	450~515	+13%~17%	549	555	+26%
	営業利益	5~15	+6%~39%	37	61	+158%
	営業利益率	1.1%~2.9%	-	6.8%	11.0%	-
調整額	売上	-95	-	-38	-45	-
	営業利益	-80~-86	-	-78	-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を含む

経営体制

自律的でスピーディーな経営を実現する体制を構築

代表取締役社長CEO

- グループ全体の方針決定
- 経営者の創出

代表取締役社長CEO
宇野 康秀

社内取締役

- 事業セクターを管掌
- 事業間シナジーの創出

常務取締役
堤 天心
コンテンツ配信

常務取締役
田村 公正
店舗サービス
業務用システム

取締役
高橋 信太郎
通信
エネルギー

取締役
大田 安彦
グループ
アライアンス推進

常務取締役CIO※
馬淵 将平
M&A・グローバル
金融・不動産

※Chief Investment Officer

事業会社 社長

- 各社長が業務執行
- 経営状況の見える化と共有

コンテンツ配信
1社

店舗サービス
9社

業務用システム
1社

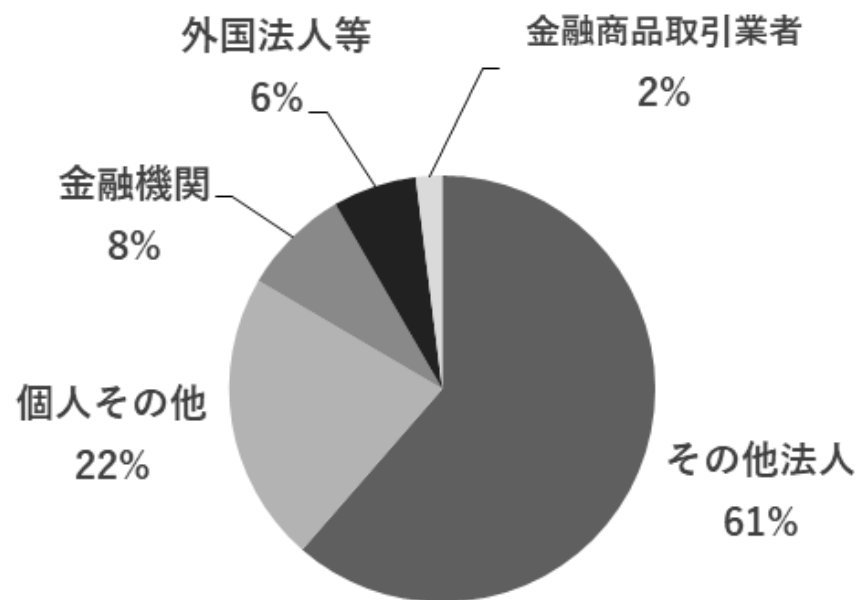
通信
11社

エネルギー
2社

上記は連結子会社の社数（セグメント間の重複あり）

株主構成（2024年2月末現在）

株主構成



大株主一覧

氏名または名称	持株数	持株比率
(株)UNO-HOLDINGS	30,117,800	50.09%
宇野 康秀	4,178,145	6.95%
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	2,356,500	3.92%
(株)日本カストディ銀行 (信託口)	2,291,200	3.81%
光通信(株)	2,099,266	3.49%
(株)エスアイエル	1,380,700	2.30%
(株)TBSホールディングス	952,800	1.58%
(株)テレビ東京ホールディングス	819,408	1.36%
セントラル短資(株)	700,000	1.16%
上田八木短資(株)	495,400	0.82%

株価推移（経営統合以降～現在）

順調な業績の拡大とともに株価も成長



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。



JPX-NIKKEI 400



JPX-NIKKEI Mid Small