

**USEN-NEXT
GROUP**

Integrated Report **2022**

2022年8月期

株式会社USEN-NEXT HOLDINGS



パーパス

「未来を今に近づける “ソーシャルDX”カンパニー」



CONTENTS

01 目次

Chapter. 1 パーパスストーリー

02 “ソーシャルDX”カンパニーとは、何者か？

- 03 BtoC「ライフスタイルDX」
- 04 BtoB「店舗・施設DX」
- 05 提供価値事例①
- 06 提供価値事例②
- 07 At a glance

09 どこから来て、どこへ行くのか？

- 10 価値創造のあゆみ

13 なぜ、たどりつけるのか？

- 14 強み1. ソーシャルDXを実現する人財力
- 15 強み2. 盤石な顧客基盤
- 16 “ソーシャルDX”カンパニーの
価値創造モデル

Chapter. 2 価値創造戦略

17 CEOメッセージ

21 CFOメッセージ

23 事業セグメント別ハイライト

24 セグメント別戦略

- 24 コンテンツ配信事業
- 27 店舗サービス事業
- 30 通信事業
- 31 業務用システム事業
- 32 エネルギー事業

Chapter. 3 価値創造の基盤

33 サステナビリティへの取り組み 推進とマテリアリティ策定

34 マテリアリティ

36 社会

40 環境

42 ガバナンス

- 42 社外取締役メッセージ
- 43 役員一覧
- 45 コーポレート・ガバナンスの
体制と取り組み

Chapter. 4 企業・株式情報／編集方針

48 企業・株式情報／編集方針

Who

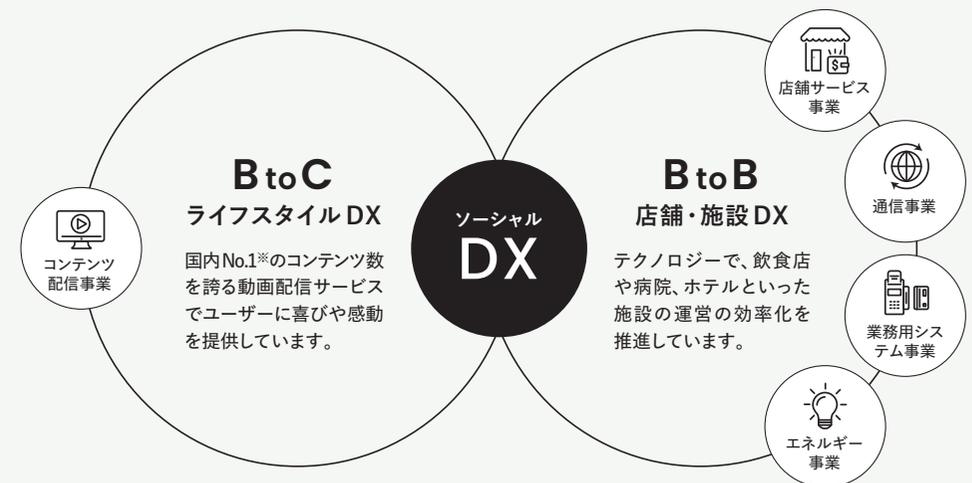
we are

“ソーシャルDX”カンパニーとは、何者か？

私たちは、
生活のあらゆるシーンに
DXを浸透させています。

USEN-NEXT GROUPは「未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー」をパーパスとして定めています。

街全体・社会全体にDXを浸透させていくことで、新たな価値を広げていく……。それが私たちが取り組む「ソーシャルDX」です。



* GEM Partners調べ/2022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。

BtoC **ライフスタイルDX**

Business to Customer

豊富なデジタルコンテンツで 人々に感動をお届けします。



コンテンツ配信事業 (→P.24)

圧倒的な動画コンテンツラインアップをベースに、電子書籍やライブ配信など、幅広いジャンルのエンタメ体験を提供し、ユーザー一人一人の観たい、読みたいに応えます。

- 日本最大級の動画配信サービス「U-NEXT」

課金ユーザー数(2022年8月末時点)

2,750,000人

定額制動画配信サービスにおける日本市場シェア3位※ —24万本以上の見放題動画コンテンツ×84万冊以上の電子書籍

U-NEXTのシェアは11.5%※と、日本企業の中では最も高いシェアを獲得しています。ラインアップの多さはもちろん、U-NEXTでしか観られない独占配信作品を多数取りそろえることで、ユーザー満足度を向上させています。



※ GEM Partners 動画配信(VOD)市場5年間予測(2022-2026年)レポート



04 “ソーシャル DX”カンパニーとは、何者か？

BtoB 店舗・施設 DX Business to Business

店舗や施設の省力化や 生産性向上を支援します。



店舗サービス事業 (→P.27)

店舗向け音楽配信、POSレジ、キャッシュレス決済など、60以上のDX/IoT商材で、店舗スタッフと来店者双方が「もっとお店に夢中になる時間」を増やします。

- 店舗向け音楽配信
- 店舗向けDX/IoT



通信事業 (→P.30)

自社光回線や業務効率化に寄与するクラウドサービスなどにより、オフィスでもリモートでも快適なICT環境を実現、お客さまの生産性向上に貢献します。

- 法人向けICT/SaaS
- 業務店向け自社光回線
- 回線取次
- 個人向けサービス



業務用システム事業 (→P.31)

自動精算機やオペレーション管理システム、保守メンテナンスをトータルで提供。ホテルや病院、ゴルフ場などの「非対面・非接触・省人化」を支援します。

- 医療機関向け製品
- ホテル・宿泊施設向け製品
- レジャーホテル向け製品



エネルギー事業 (→P.32)

業務店や商業施設向けに高圧・低圧電力、ガスを販売、グリーンエナジーなどお客さまのニーズに合わせたサービスもラインアップしています。

- USEN でんき
- U-POWER
- USEN ガス



店舗サービス契約件数
(2022年8月末時点)

101万件



通信契約件数
(2022年8月末時点)

16万件



業務用システム契約件数
(2022年8月末時点)

2万件



エネルギー契約件数
(2022年8月末時点)

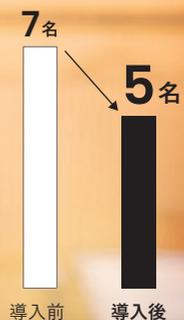
4万件

店舗・施設 DX 提供価値事例 ① ギンダコハイボール横丁 東銀座店

デジタル化でホールの省人化を実現し、 生み出した時間で店舗運営の質を向上。

広い店内でのオペレーションに課題を感じていたギンダコハイボール横丁東銀座店。ガチャレジから「USENレジ FOOD」に替えたことで、精算業務だけでなく、メニュー別や時間帯別の売上管理、来店客層といったデータ管理までタブレット1台でできるようになりました。時間帯別の売上動向の分析から、お客さま一人一人に合ったおすすめメニューの提供や適正な仕込み量の予測などが可能になり、店舗の売上UPに直結しています。また、お客さまがスマートフォンで注文できる「USEN SelfOrder MOBILE」の導入により、オーダー取りに必要なホールスタッフの人数を抑え、店舗運営の省人化を実現しています。

ホールスタッフの平均人数



PROVIDER :



**DXで店舗運営の
省人化を推進しました**
(株)USEN 営業担当
浦田 圭吾

日々の営業活動の中で、省人化や業務効率化などの課題をキャッチしました。新しい物事に意欲的に取り組まれているお客さまなので、「USENレジ FOOD」を軸として提案し、サービス連携や直感的な操作性を評価いただき成約に至りました。

CLIENT :

**空いた時間を
有効活用しています**
スーパーバイザー
橋本 雅之



業務削減によってできた時間を大切にしています。これまで以上に丁寧な接客とクオリティの高い料理提供、新人スタッフの教育などに有効活用できており、数値的な効果以外の部分でも導入の効果を感じています。



ご導入いただいたソリューション

USEN レジ

タブレットで
会計ができるPOSレジ

USEN PAY

スマホでの支払いに便利な
キャッシュレス決済サービス

USEN MUSIC

1台でBGMと通信機能が
利用できるサービス

USEN SelfOrder MOBILE

お店のメニューをスマホに表示し、
注文もできるサービス

店舗・施設DX 提供価値事例② 地方独立行政法人 総合病院 国保旭中央病院

非接触化で患者さまが安心して利用できる病院運営を実現。

千葉県に位置する旭中央病院は、約70年の歴史と約58,000坪の広大な敷地を誇る、日本有数の公立病院です。1日の外来患者数は、県外からも含め2,500人を超えます。コロナ禍において、接触や密を避けるオペレーションが求められる中、30分を超えることもある診察後の会計待ちは課題の一つでした。そこで、次世代KIOSK端末「Sma-pa TERMINAL」を導入し、スマホアプリによる後払い機能を実装。これを利用することで、患者さまは診察後の会計計算を待たずに短い滞在時間で帰宅できるほか、病院スタッフとの接触を避けられるようになりました。院内の非接触化を進めることで、より患者さまが安心して利用できる病院運営を実現しています。

PROVIDER:



**DXで患者さまも
スタッフさまもハッピーに**
(株)アルメックス 営業担当
渡辺 裕也

旭中央病院さまは、DX商材「Sma-pa TERMINAL」の後払い機能のメリットにいち早く着目されていました。導入後は、患者さまの待ち時間の軽減に加えて、病院スタッフさまが業務のピーク時を避けて後払いの会計計算ができるようになり「業務量のバランスをとりやすくなった」とのお声をいただいています。

CLIENT:

**患者さまの
利便性向上へ**



医療情報室 金谷 暢秀

後払い機能があるデジタルツールの操作を戸惑われる患者さまが多くいらっしゃいました。けれども、一度使うと利便性を実感し、継続してご利用くださる場合が多く「便利だ」と喜んでいただいています。今後はオンライン資格確認と再来受付がワンストップで可能になる拡張機能にも期待しています。

ご導入いただいたソリューション



Sma-pa TERMINAL
(スマパターミナル)

1台で受付、保険証確認、後払い登録などの複数機能を搭載。
病院のオペレーションに合わせて機能を選択可能

連携



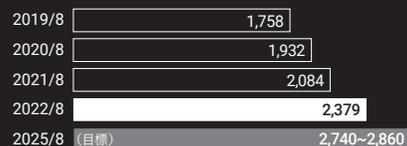
病院外来アプリ Sma-pa (スマパ)

診察券のデジタル化や待ち番号の確認、
後払いまでスマホで完結。
患者さまは無料でアプリをインストールするだけで
すぐに利用可能

At a glance

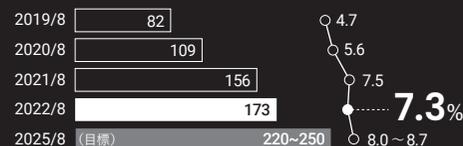
売上高

2,379 億円



営業利益 ■ / 営業利益率 ●

173 億円



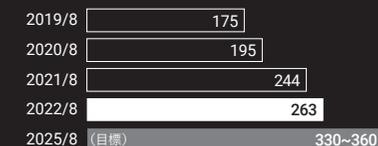
親会社に帰属する当期純利益

87 億円



EBITDA※1

263 億円



ROE※2

23.6 %



時価総額※3

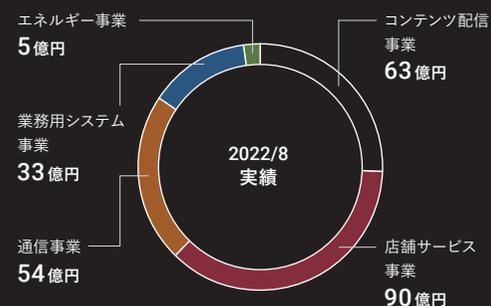
1,270 億円



国内売上高比率



セグメント利益



選定 INDEX

JPX 日経インデックス 400



JPX 日経中小型株指数



※1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

※2 ROE=親会社に帰属する当期純利益/期中平均自己資本

※3 各期末最終日の終値ベース



国内拠点数 (2022年11月末時点)

156 拠点

従業員数 (2022年8月末時点)

4,846 名

パートナー数 (2022年11月末時点)

15,486 社

販売代理店数 (2022年11月末時点)

522 社



⑦ 福岡オフィス
U BASE CANAL

⑤ 札幌オフィス
U BASE POLARIS

北海道 7拠点

社員数 143名
パートナー数 1,080社
販売代理店数 19社

東北 16拠点

社員数 166名
パートナー数 1,108社
販売代理店数 6社

中部 30拠点

社員数 426名
パートナー数 2,031社
販売代理店数 38社

中国 10拠点

社員数 150名
パートナー数 1,180社
販売代理店数 8社

④ 仙台オフィス
U BASE FOREST

⑥ 広島オフィス
U BASE PEACE

関東 46拠点

社員数 2,906名
パートナー数 4,701社
販売代理店数 323社

① USEN-NEXT GROUP
HEAD OFFICE

② 横浜オフィス
U BASE MARINA

九州・沖縄 19拠点

社員数 396名
パートナー数 1,954社
販売代理店数 36社

関西 23拠点

社員数 594名
パートナー数 2,816社
販売代理店数 90社

③ 名古屋オフィス
U BASE CASTLE

四国 5拠点

社員数 65名
パートナー数 616社
販売代理店数 2社

Area Map



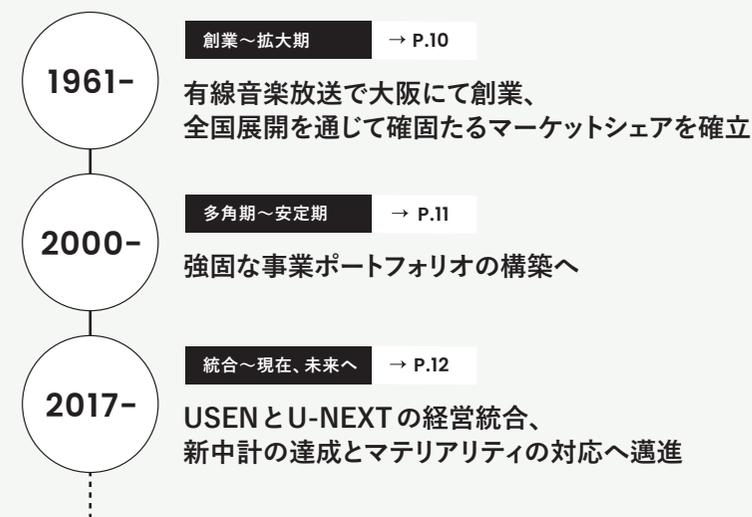
Where

we are heading

どこから来て、どこへ行くのか？

社会の変化を先取りし
多彩な事業を創造してきました。
その力を最大限に発揮し
さらに幅広い価値創造を
実現していきます。

コーポレートスローガンである「必要とされる次へ。」を事業活動を通じて体現してきたUSEN-NEXT GROUP。高度経済成長やインターネットの拡大といった社会の変化をうけ、次々と新しい価値を創出し続けてきた当社グループの軌跡と、今後の飛躍に向けた計画の概要をご紹介します。



価値創造のあゆみ

創業～拡大期 1961年～1999年

有線音楽放送事業の全国展開と、 電柱の不正使用の正常化を経て、 次の時代への礎を築きました。

お店を豊かな空間にしてきた有線音楽放送

有線音楽放送とは電話線・CATV・インターネット回線などの有線通信設備を用いて放送局から直接音楽を届ける放送のこと。主に飲食店や小売店などの業務店でBGMとして活用され、約1,000以上のチャンネルの中から、店舗の雰囲気に合わせて著作権を気にせず自由に選局できるという点が店舗経営者にとって大きな魅力になっています。現在は衛星や無線環境など提供形態も多様化、最新の楽曲や季節の曲など、BGMはお店で過ごす人々の空間や時間を豊かにしてきました。



1960
所得倍増計画

1964
東京オリンピック開催

1961
創業

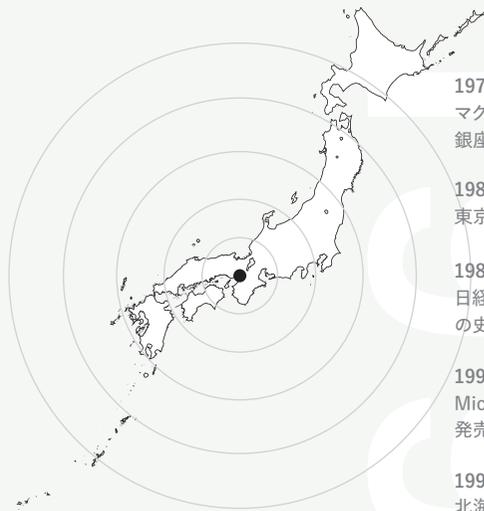
故・宇野元忠が大阪で創業、
2チャンネルの有線音楽放送を開始

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、その手間をなくすべく創業。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。

1964
(株)大阪有線放送社の設立

1970-1990年代
全国各地へ進出、
日本最大の有線放送会社に成長

(株)大阪有線放送社は営業エリアを全国に拡大し、店舗向け音楽配信市場ではトップシェアを獲得。全国のおよそ80%を網羅する一大ケーブルネットワークを構築。



1971
マクドナルド1号店が
銀座・三越に誕生

1983
東京ディズニーランド®開園

1989
日経平均株価が3万8,915円の
史上最高値を記録

1995
Microsoft Windows 95
発売

1997
北海道拓殖銀行、
山一證券が経営破綻



1998
宇野康秀、二代目社長に就任、
電柱の不正使用を正常化

(株)大阪有線放送社は、電柱を無断使用してケーブル線を引いていました。宇野康秀は、不正使用の是正に向け、電柱の所轄官庁である郵政省との交渉や全国720万本の電柱の正常化計画を推進し、2000年、正常化を完了させました。

価値創造のあゆみ

多角期～安定期 2000年～2016年

全国に引いたケーブル線を 光ファイバーのインフラに変え、 事業の多角化を実現しました。

二代目社長、宇野康秀がネットビジネスを牽引

インターネットが社会を変えると確信していた宇野は、日本中に張り巡らせた音楽放送のインフラを使い、ブロードバンド事業を拡大しました。その後、必ず動画配信サービスが台頭すると信じ、広告収入モデルの「GyaO」や定額制の「GyaO NEXT (現: U-NEXT)」を創出。いずれもまだ世にないサービスだったため批判も受けましたが、強い信念の下、押し進めました。常に時代の先を読み、次に世に求められるものは何か？を問い続ける姿勢は当社グループのDNAとなり、コーポレートスローガン「必要とされる次へ。」に象徴されています。



2000

商号を
(株)有線ブロードネットワークスに変更

2001

世界初の商用光ファイバーの提供を開始し、情報化社会の進化を加速

ケーブル線を利用した世界初の商用光ファイバー・ブロードバンドサービス(現:通信事業)を開始。

大阪証券取引所ナスダック・ジャパンに新規上場。

2005

商号を(株)USENに変更



2003
家庭用の光回線が登場

2006

(株)アルメックスを子会社化し、ホテルや病院などにも顧客の幅が拡大

ホテルや病院向けの自動精算機などで圧倒的なシェアを持つ(株)アルメックス(現:業務用システム事業)の子会社化で、顧客層の多様化やクロスセルなどの事業間シナジーを創出。



2007
YouTubeが日本語版サービスを開始

2008
●リーマン・ショック
●iPhoneが日本で初めて発売

2011
東日本大震災が発生

2009

リーマン・ショック後、2期連続で500億円超の最終損失となり、事業のリストラチャリングを断行

2010

U-NEXTがUSENから分離して新会社として独立

2005

無料の動画配信サービス「GyaO」を立ち上げ、VODサービスの先駆けに

広告収入モデルにより、映画やドラマを無料で楽しめる新しいエンタメサービスを創出。

2007年には、有料のテレビ向け動画配信サービス「GyaO NEXT」(現:U-NEXT)の提供も開始。



USEN
USEN-NEXT GROUP

U

U-NEXT
USEN-NEXT GROUP

U



2016
店舗向けに「USENでんき」を販売開始

東京電力グループとの業務提携で電力小売事業(現:エネルギー事業)に参入。店舗向けサービスのラインアップを拡大。

2013

東京証券取引所JASDAQへ市場変更

2015
日経平均15年ぶりに2万円台回復

2016

●電力の小売自由化
●日本におけるインターネット人口普及率83.5%

2012

PC、スマートフォンなどマルチデバイス配信に対応

2014

東京証券取引所マザーズに新規上場

2015

東京証券取引所市場第一部へ市場変更

価値創造のあゆみ

統合～現在、未来へ 2017年～

強固な経営基盤をもとに、
“ソーシャルDX”カンパニーとしての
存在意義を拡充します。

USENとU-NEXTの経営統合、
USEN-NEXT HOLDINGS
が誕生

2017年12月1日、(株)USEN-NEXT HOLDINGS
を持株会社とし、その傘下に14社の事業会社を
置く「USEN-NEXT GROUP」が新たなスタート
を切りました。

2017



2017
ガスの自由化
2019
新型コロナウイルス感染症の流行

2022
東証市場再編に伴い
プライムへ市場変更

2020
「USEN IoT PLATFORM」
構想が始動

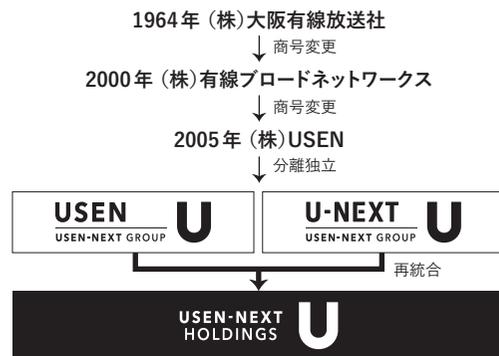
これまでの音楽配信にとどまらず、店舗のIoT/
DX化をワンストップで支援。



分離独立したUSENとU-NEXTは、
なぜ再統合を果たしたのか？

分離独立後、USENは財務基盤が安定した一方でグループの
成長を大きく牽引する事業の創出が課題、他方U-NEXTは、
事業の成長性が高いものの積極的な投資に向けた財務基盤
の強化が課題となりました。お互いを補完する新体制に
よって企業価値を高められると判断し、再統合に至りました。

経営統合までの組織変遷



2022

パーパス 未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー

中期経営計画「Road to 2025」とマテリアリティを策定
中長期的な企業価値の向上を目指します

中期経営計画 「Road to 2025」 の基本戦略	「未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー」をパーパスとし 顧客のDX化支援により付加価値を提供	→ P.18
	既存事業のオーガニックグロースによるグループ収益力の強化	→ P.21
	レバレッジを活用したM&Aなどの成長投資による非連続成長への挑戦	→ P.22
	財務規律を維持しつつ硬軟兼備な財務戦略の実行	→ P.22
4つの マテリアリティ に対応	安定的かつ継続的な株主還元の実施	→ P.22
	1. 環境負荷の低減と循環社会への貢献 2. 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 3. 変化・進化をし続ける、健全で透明性の高い経営 4. テクノロジーで人々を、街を、社会を幸せに	→ P.34

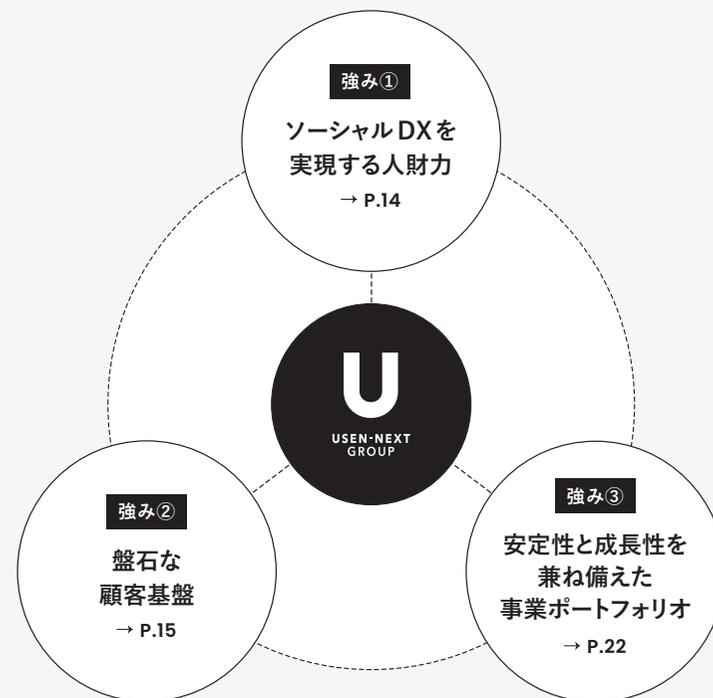
How

we will get there

なぜ、たどりつけるのか？

半世紀を超える歴史の中で
獲得した3つの強みを活かし、
磨き続けていくからです。

当社は、創業時から企業価値を向上させ続けてきました。成長する過程で獲得し、育んできた「人財力」「顧客基盤」「事業」が当社の成長を支える3つの強みとなっています。今後、より一層強みを磨き、社会に必要とされ期待され続ける企業グループを目指します。



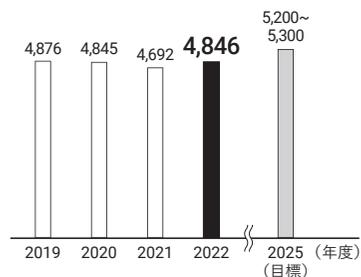
強み ① ソーシャル DX を実現する人財力

**卓越した DX の知見・スキルと、
手厚いサポート体制で、
お客さまの課題を解決しています。**

高い生産性 —— 一人当たり収益が着実に向上しています。

DXソリューションを全国のお客さまにお届けし、実効まで支援するには、それができる人財が必要です。そのため、当社では人財の採用・育成に注力するとともに、働き方改革「Work Style Innovation」(P.36 参照)などの取り組みを通じて、一人一人の仕事の成果を最大化させるばかりでなく、人財間のシナジーを生み出し、会社全体の生産性向上を図っています。

連結社員数の推移(名)



従業員一人当たり売上高／粗利益

	2019年度	2022年度
売上高	3,600万円	→ 4,900万円
粗利益	1,400万円	→ 1,700万円

セールス 店舗・施設 DX の実効をサポート

約 **2,000** 名

DXの知見をもとに、店舗や施設の課題解決につながる製品・サービスを提案。店舗や施設の売上拡大やブランディングのパートナーとして中長期的に経営をサポートします。セールス拠点は全国に約150展開し、スピーディーな対応で顧客満足度を向上させています。

フィールドエンジニア 現場の課題を解決

約 **1,000** 名

機器の設置だけでなく、メンテナンス・修理・保守まで一貫して対応しています。万が一のトラブルが発生した場合には、全国のエンジニアステーション[※]や各支店に配置された自社のエンジニアがお客さまのもとへ駆け付け、現場での対応を行います。

※ 複数のエリアを担当するエンジニアの地域拠点

ミドルオフィススタッフ 新たな商品・サービスの開発

約 **2,000** 名

DX推進に向け、新しいプロダクトの創出や営業・プロモーションの立案、配信コンテンツの調達やシステムインフラの強化などを行っています。セールスや他部門と連携しながら社会の変化や顧客ニーズを商品・サービスに反映するとともに、より生産性の高い営業活動やプロセスの改善などを行っています。

強み② 盤石な顧客基盤

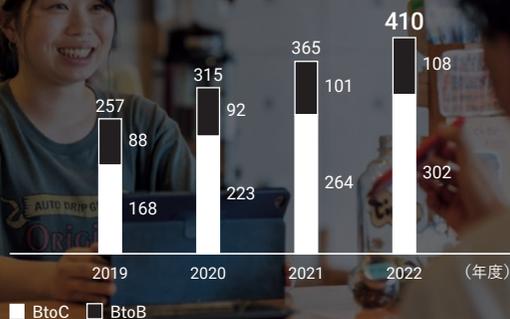
お客さまは幅広い層に広がり、その規模はますます拡大しています。

拡大し続ける契約件数

約 **410** 万件

BtoC事業においては、U-NEXTのユーザーが大幅に増加しているため、グループ全体の契約件数は4年間で1.6倍となり約410万件にまで拡大しています。また、BtoB事業の契約件数も、コロナ禍で店舗や施設の経営に大きな逆風が吹いている中でも、着実に増加しています。

グループ全体の契約件数(万件)



高いストック収益

売上の約 **80** %

祖業の有線放送事業(現:店舗サービス事業)がもともとストック型ビジネスだったこともあり、ストック収益の積み上げやLTV(ライフ・タイム・バリュー=顧客生涯価値)の最大化に注力してきました。多角化した現在も、5つの事業セグメント全てがストック型ビジネスです。そのため、業績のボラティリティが低く、安定的に収益を生み出すことができます。

ストック/イニシャル売上内訳(億円)と割合(%)

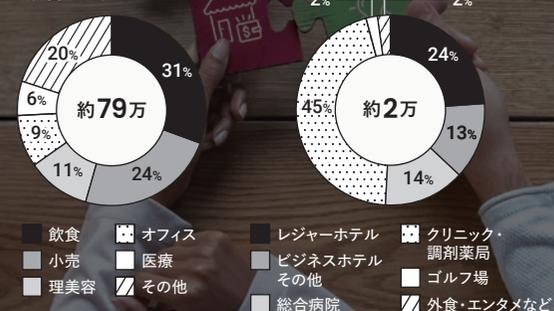


多面的な顧客属性

約 **80** 万店舗・施設

60年以上の歴史がある有線放送事業や、50年以上続けてきた業務用システム事業を通じて、さまざまな属性の顧客とのつながりを保有しています。そのため、一部業界の好不況に大きく業績を左右されることがありません。また、幅広い業種・業界のお客さまに対してアプローチができるチャンスがあります。

店舗サービス事業の顧客(店舗)と業務用システム事業の顧客(施設)



“ソーシャルDX”カンパニーの 価値創造モデル

中期経営計画「Road to 2025」

4つのマテリアリティ → P.34~35

財務戦略 → P.21

Environment 環境 Governance 企業統治

事業セグメント別戦略

Social 社会

Business 当社の事業

→ P.24~32

• 時間や場所にとらわれない
エンタメ趣向の増加

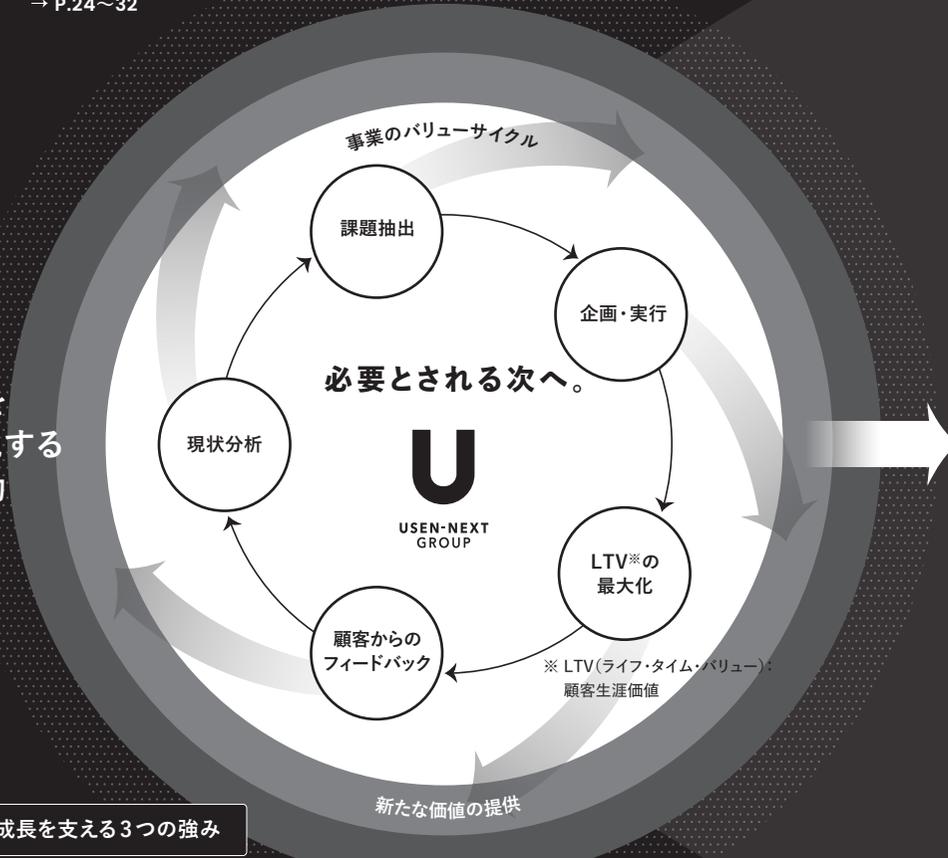
• 生産年齢人口減少による
人手不足の深刻化

• 店舗や施設の生産性向上

• 企業の働き方改革推進

• 低炭素社会の実現

近未来を
いち早く実現する
事業活動



コンテンツ配信事業
いつでもどこでも多様な
コンテンツが楽しめるライフ
スタイルの提供

店舗サービス事業
店舗により快適な時間と空
間をもたらし、お客さまや働く
人々の笑顔を創出

「未来を今に近づける
“ソーシャルDX”
カンパニー」として、
提供価値を拡大

通信事業
中小企業・店舗の働き方改
革や生産性向上を支援し、
ビジネスの成長に貢献

業務用システム事業
テクノロジーによる非対面・
非接触サービスで店舗・施設
の安心、快適なホスピタリ
ティを実現

エネルギー事業
店舗や企業のグリーン電
力化を支援し持続可能な
社会へ

成長を支える3つの強み

強み①	ソーシャルDXを 実現する人財力	セールス 約 2,000名	フィールドエンジニア 約 1,000名	ミドルオフィススタッフ 約 2,000名	→ P.14
強み②	盤石な顧客基盤	グループ全体の契約件数 約 410万件	ストック収益 約 80%	多面的な顧客属性 約 80万店舗・施設	→ P.15
強み③	安定性と成長性を 兼ね備えた 事業ポートフォリオ	BtoC事業の高い成長性 年平均成長率 144% (2019/8~2022/8営業利益)	BtoB事業の安定的なキャッシュ創出力 営業利益 約 120億円		→ P.22

※ 上記の数値は個別に記載がある場合を除いて、2022年8月期末時点の実績です

テクノロジーで 社会の進化を加速させる。

代表取締役社長CEO
宇野 康秀

Profile

1963年生まれ、大阪府出身。明治学院大学卒業後、リクルートコスモス(現:コスモスイニシア)を経て、1989年に独立し、人材サービス会社のインテリジェンス(現:パーソルキャリア)を創設。1998年、大阪有線放送社を創業者である父から受け継ぎ、代表取締役に就任。2009年、U-NEXTを設立し映像配信事業や通信事業を手掛ける。14年に東証マザーズ上場。15年東証1部上場。17年、USENとU-NEXTを経営統合し、USEN-NEXT HOLDINGSを発足。代表取締役社長CEOに就任。

DX技術と強固な顧客基盤を活用し、 生活のあらゆるシーンに豊かさを提供。

5年後、10年後に求められる未来を実現することで
当社の持続的な成長につなげます。

2022年、当社は新たなパーパス「未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー」を定めました。「未来を今に近づける」とは、どういうことか。例えば「キャッシュレス社会」は多くの人が望むものであり、技術面では既に充分実現可能な段階にあります。にもかかわらず、日本のキャッシュレス化はなかなか進みません。理由の一つは店舗側にある通信環境や導入費用の問題です。新しいパーパスは、こうした「あるべき未来」の実現を阻むさまざまな課題をデジタル技術(DX)によって解決し、「未来」を「現在」に変えていこう、という私たちの姿勢と決意を示しています。

「未来を今に近づける」ために、当社グループはこれまで飲食店の業務効率化やオフィスの生産性向上、映像・音楽のコンテンツ配信など、ITを駆使して生活のあらゆるシーンに豊かさを提供するビジネスを展開してきました。先のキャッシュレス決済の分野でも、業界に先駆けてサービス開発に取り組み、現在は高い利便性とリーズナブルな価格を両立させた決済サービス「USEN PAY」の提案を全国のお客さまに広げています。

トップマネジメントとして、このパーパスに基づいて歩むべきグループの方向性を決めることは私の使命です。そこで重要なのは、本当に「実現すべき未来」なのかをしっかりと見極めることです。実現は可能であっても、それが社会に求められていないのならば、手掛ける意味はなく、ビジネスとしても成功しないでしょう。5年後、10年後の社会を見通し、そこで何が求められるのかを見極め、その実現に全力を注ぐことが、企業としての持続的な成長につながっていくと私は信じています。

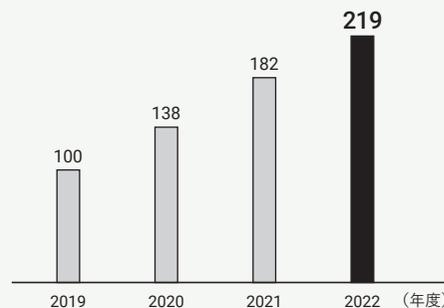
創業以来、有線音楽放送によって培ってきた
顧客とのつながりを基盤に、事業を成長させています。

当社は1961年、「有線音楽放送」という当時まだ存在しなかったサービスで創業しました。事業のきっかけは、私の父で創業者の宇野元忠が、飲食店の従業員が仕事の合間にレコードを裏返す姿を見たことでした。「この手間が省ければ、調理や接客など本来の業務に専念できるはずだ——」。その発想から誕生した新サービスは店舗の潜在ニーズを呼び起こしました。やがて「有線音楽放送」は、電気・水道・ガスと同様、店舗経営の必須アイテムと見なされるようになり、全国各地に契約を広げていきました。

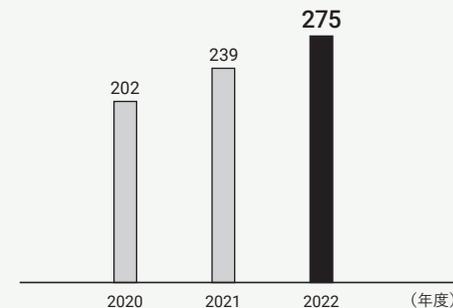
今当社グループが展開する多様なビジネスは、全てこの有線音楽放送事業で培った経営資源を基盤としています。例えば主力事業の一つである店舗サービス事業(BtoB)では、店舗従業員にとって煩わしい会計業務などを自動化するサービス、あるいは店舗の売り上げアップに貢献する集客支援サービスなど、多様な商品を提供していますが、これらは皆、長年にわたる全国各地の飲食店とのつながりから生まれたものです。お店の「現場」を熟知しているからこそ、痒いところに手の届く、利便性の高いサービスが開発できるのです。その結果、同一店舗で複数のサービスを契約するお客さま(クロスセル)は年々増加しています(図1)。

もう一つの主力事業である、コンテンツ配信事業(BtoC)にも、有線音楽放送事業で築いた資産が活かれています。その資産とは、コンテンツ関係者や権利団体との間で築いてきた強固

(図1) 店舗向けクロスセル商材契約数※1



(図2) U-NEXT 課金ユーザー数※2(万人)



※1 2019年度を100とした増加率

※2 各期末時点(ビジネスアライアンス先を通じた月額ポイントサービスなどを含む)

な信頼関係です。この信頼関係があるからこそ、当社は幅広いジャンルの作品・コンテンツをさまざまな業界・団体から円滑に調達してきてことができました。それによって当社の展開するコンテンツ配信サービス「U-NEXT」は、趣味嗜好の異なるユーザーそれぞれにとって、「見たい!」と思える動画、音楽、電子書籍をそろえることができ、現在では競合を圧倒するまでの作品数とラインアップを誇っています。充実したコンテンツが「U-NEXT」の魅力であり、課金ユーザー数は年々増加しています(図2)。

アフターコロナの需要に応えるとともに あらゆる変化に対応できる体制を築く。

**中期経営計画の初年度はおおむね順調なスタート。
外部環境の変化に対応できるよう体制を強化します。**

当社は2022年2月に中期経営計画「Road to 2025(FY22/08-25/08)」を発表しました。同中計は、“ソーシャルDX”カンパニーとして社会的価値を創造することを目指して策定したもので、「店舗DXによって、人が集う店・街を変えること(BtoB)」「ライフスタイルDXによって、暮らしの中に喜びや感動を増やすこと(BtoC)」の2つを基本方針としています。中長期的には、BtoCのコンテンツ配信事業が全体の成長をけん引しつつ、全ての事業セグメントで持続的な増収増益を実現していくといった成長のイメージを持っています。

店舗サービス事業では、コロナ禍で拡大したDXサービスの導入数をさらに伸ばしていくことが目標です。POSレジやキャッシュレス決済などのDXサービスは、日本の社会課題である労働人口減少による人手不足の問題解決に寄与するだけでなく、コロナ禍における「非接触」への需要にも応えるものです。コロナ禍の拡大に伴って全国で店舗の休業などが相次いだことから、店舗事業は業績悪化が懸念されましたが、逆に来店客の減少で時間に余裕ができたことを将来への準備期間ととらえ、新設備の導入に踏み切るお客さまが予想

以上に多くおられ、不安定な経済状況の中でも業績を伸ばすことができました。

今後コロナが鎮静化すれば、経済状況やインバウンド需要の回復に伴って店舗集客が伸びる一方、人員を削減した店舗などではオペレーション面での対応が難しくなるため、アフターコロナに対応した自動化や省人化へのニーズはますます高まると予想されます。特に当社顧客の約8割を占める個店や中小チェーン店の多くでは業務のデジタル化が遅れており、業務効率化と売上アップにつながる店舗DXを総合的にサポートしていきます。

コンテンツ配信事業は、コロナ禍において「巣ごもり需要」による加入者が増加しましたが、この勢いをアフターコロナ時代になっても継続していくことが重要です。日本はアメリカに比べて、サブスクリプションのコンテンツ配信サービス加入者の割合が低く、市場はまだまだ伸びしろがあると見ています。「U-NEXT」のサービスに対する理解度やブランドの認知度はすでに高い水準にあり、軽く背中を押せば加入いただける潜在顧客は多くいるはずで、こうした層を取り込むためには、未加入者との“ふとした出会いの瞬間”が大切だと考えており、広告宣伝のほか映画館と連携したキャンペーンなど「きっかけづくり」の販促にも注力しています。

新規加入者の拡大と同時に、既加入者の解約率を下げることも重要です。先述のように当社ではできる限りコンテンツのラインアップを充実させ、多様な趣味嗜好を持った加入者それぞれに「見たい」作品を提供できる形を確立してきました。このコンテンツの充実度により当社サービスの解約率は非常に低い水準にあり、今後もバラエティ豊かなコンテンツの拡充に努めさらなる低減を図っていきます。

上記のような各事業の取り組みにより、中計初年度の2022年8月期の業績はおおむね順調に推移しました。現状のペースを続けられれば、最終年度には計画どおり、あるいは計画以上の業績数値を達成できる見込みです。もちろん円安やインフレなどで、外部環境の変化が業績に影響を与えるリスクはありますが、これまでのように不測の事態に



も臨機応変に対応しながら、2025年8月期の目標達成を目指していこうと考えています。

社会課題の解決を事業機会と捉え 自社の成長につなげていく。

さまざまな社会課題の解決に貢献するために
働き方改革や人財育成に取り組んでいます。

現在の企業経営において「サステナビリティ」への取り組みは必須となっています。社会課題の解決を事業機会として捉え、自社の成長につなげていくことが、私の基本的な経営方針です。当社の事業活動は、店舗やオフィスで人手不足をはじめとする課題を解決し、効率性と快適さを提供することで、豊かな街や社会の実現に役立っています。その意味でさまざまな社会課題の解決に寄与するものと自負しています。

「サステナブルな社会」の実現に貢献し続けるには、自らもまたサステナブルな存在でなければなりません。その基盤となるのが人です。私がかねてから社員の働き方を非常に重要な

経営課題と捉え、「Work Style Innovation」と題した改革を進めてきました。例えば当社ではオフィスのフリーアドレス化や完全フレックス制度を導入しています。毎日決められた時間に出社し、決められた場所で仕事するのは、通信環境が整っていなかった時代の話です。重要なのは、社員一人一人が力を発揮し、企業や社会に価値を生み出せるような環境を整えること。そのような環境が整備できれば、年齢や性別、地域など関係なく、多様な背景を持った人財がきっと活躍できるはずで



サステナブルな企業であるために、次世代の経営者育成にも力を入れています。2021年からは「100人の社長・100の事業会社を生み出し、一兆円企業グループを目指す」というビジョンのもと、社長発掘プログラム「CEO's GATE」(下記参照)を開始しました。さらに、2022年11月には、私が塾長となり、高い志を持ったグループ内外の若手人財を対象に1年にわたって講義を行う「未来塾」のプログラムもスタートさせています。こうした活動を通じて、未来を大胆に、勇敢に切り拓いていける経営者を広く育てることで、日本経済を活気づけていきたいというのが私の想いです。

CEO's GATE

起業家・経営者を育て、次世代へとつな
いでいくためのプログラム。参加者には、
実際に経営者として事業拡大に取り組
む機会を設けています。



ガバナンスをさらに強化し、グループの持続的な成長を実現します。

ガバナンスの強化も重要な経営課題の一つだと認識しています。この一環として取締役会には各界の見識ある方々に社外取締役として入っていただき、議論の活性化と実効性の向上を図っています。

現在のグループ組織体制は、25の事業会社とそれらをコントロールするホールディングスという形をとっており、各事業会社は連携をとりつつも、それぞれが自律的に成長戦略を遂行しています。当社グループが統合以来6期連続で売上最高益を継続しているのは、こうした有機的な連携を持ったグループ経営での成果でもありと考えています。今後もガバナンスがしっかりと機能するよう努め、グループの持続的な成長を実現していきます。

代表取締役社長CEO

宇野康秀



常務取締役 CFO
馬淵 将平

Profile

1995年に(株)日本興業銀行(現・(株)みずほ銀行)に入行し、2007年にゴールドマン・サックス証券(株)に入社。M&Aファイナンスなどを担当。2009年に(株)USEN 常務執行役員 CFOに就任し、事業の選択と集中による経営再建を担う。(株)アルメックス代表取締役社長を兼任。

硬軟兼備の財務戦略により、 サステナブルな企業価値の向上を実現します。

収益力の向上と、バランスシートの適切なマネジメントを追求しています。

CFOの役割は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対して、会社の持続的な成長をコミットすることで信用を高め、事業活動の財源を確保していくことであると考えています。

私が特に重視していることが2つあります。1つ目は、当然のことですが、収益力を高めることです。営業利益はもちろんのこと、EBITDAなどの指標も重視しています。そして、なによりもキャッシュフローの創出力が肝だと考えています。

2つ目は、いかに資産を活用して効率的に利益を上げるかという側面です。指標としてはROICやROAを重視しています。資本市場や銀行から評価が得られなければ成長に必要な財源を確保できなくなってしまいますから、バランスシートのマネジメントに細心の注意を払っています。

収益力を高めながら、バランスシートをしっかりと管理していくこと。それによって資本利益率を高め、当社グループの持続的な成長を支えていきたいと考えています。

2022年に開始した中期経営計画は順調に進捗しています。

当社グループは、2017年の経営統合以降、6期連続で増収

増益※を実現してきました。直近の2年半はコロナ禍であり、不安定な経済情勢だったにもかかわらず成長を遂げています。2022年8月期は中期経営計画「Road to 2025」(FY22/08～25/08)の初年度でもありました。目標としていた経営指標に対しては、想定どおりの進捗で1年目を終えています。

私たちは、ステークホルダーの皆さまに対してコミットしている以上、対外発表した計画に真剣に向き合う文化を創りあげてきました。通期の業績目標などについては、約2ヶ月かけて各事業会社と戦略や目標感を練った上で対外的に公表し、業績管理においても各事業会社と緻密に連携しながら1年間走っていくというサイクルを回しています。その結果として、目標のほぼ想定通り、あるいはプラスアルファで実績を出すことができています。

※ 売上は2018年8月期の8ヶ月決算値を12ヶ月換算

硬軟兼備の財務戦略を掲げ社債発行により財源を強化しました。

こうした着実な利益の積み上げにより、自己資本比率が順調に向上しています。経営統合後は約10%でしたが、2022年8月期には26%を超え、2025年8月期には目標の30～40%も十分に達成できると見込んでいます。

また、2022年9月には、今後の成長投資に向けて当社初となる社債を発行し、100億円を調達しました。投資家の

需要が回復途上の厳しい環境下においても無事に社債を発行できたのは、当社グループの実績を高く評価いただいた結果であると自負しています。

今後、調達した財源を活かして「硬」と「軟」の両面を備えた財務戦略を遂行していきます。変化の激しい時代において、非常事態に備えたキャッシュポジションを確保し、会社全体の財務体力を守っていく「硬」の戦略。そして、柔軟な成長投資を行うための財源を確保する「軟」の戦略。その両方を遂行していくことが、CFOである私のミッションです。

各事業で創出した利益を成長事業に積極投資していきます。

現在の当社グループの事業ポートフォリオとしては、安定性と成長性の両面を兼ね備えており、攻守のバランスの

取れた構成になっています。連結売上高の約8割はストック収入であることから安定性・収益性に非常に優れた事業構造となっており、こうしたキャッシュカウ事業で創出した利益をもとに、高成長事業へと積極投資することをポートフォリオマネジメントの基本戦略としています。

成長投資については、まずコンテンツ配信事業のU-NEXTにおけるコンテンツ投資があげられます。圧倒的なラインアップ数を維持するための投資を今後も変わらず続け、よりいっそうコンテンツを充実させていきます。

次に店舗・施設DXにおける商品開発です。店舗向けのキャッシュレス決済端末、IPカメラ、デジタルサイネージ、ホテル・病院向けの受付機、精算機など、競争力のある商品を生み出し続けなければなりません。また、これらのソフトウェアを扱えるエンジニアの採用や、私たちの強みである

現場での顧客接点を支えるフィールドエンジニアの堅持にも取り組んでいきます。

その他にも、先日M&Aをしたバーチャルレストランに代表されるように、既存事業とのシナジーが見込める事業を積極的に獲得し、新たな成長の柱となりえる新規事業の創出を推進していきます。

収益を持続的に成長させていくことで株主還元を充実させていきます。

2022年8月期における配当性向は10.4%ですが、これを30%まで向上させることを目標としています。事業投資あるいは成長投資によって収益を持続的に成長させ、それによって企業価値を向上させつつ、配当性向と配当額の両方を継続的に向上させていきます。

経営財務指標ハイライト

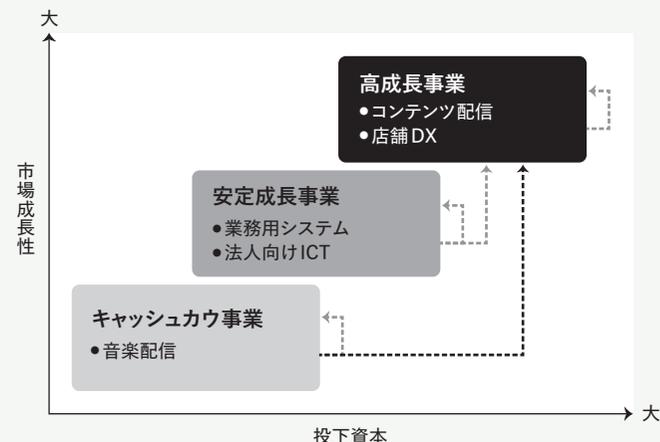
	2021/8 実績	2022/8 実績	2025/8 計画 (ベースケース)	2025/8 計画 (アップサイドケース)
売上高(億円)	2,084	2,379	2,740	2,860
営業利益(億円)	156	173	220	250
営業利益率(%)	7.5	7.3	8.0	8.7
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	80	87	120	135
ROE(%)	27.2	23.6	20程度※	
自己資本比率(%)	23.6	26.3	30~40※	
レバレッジ・レシオ(倍)	2.6	2.3	1.5倍未満※	
D/Eレシオ(倍)	1.9	1.5	1倍未満※	
配当性向(%)	10.1	10.4	10~30※	

※ 資金調達を伴うM&Aを実施した場合の影響は織り込んでいません

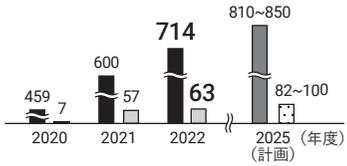
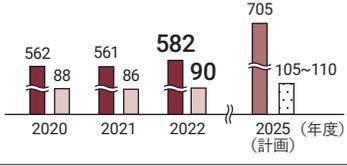
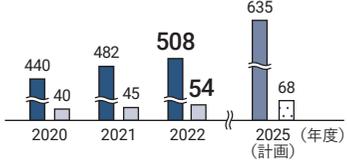
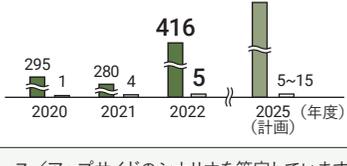
ポートフォリオマネジメント

開示セグメント

-  コンテンツ配信
-  店舗サービス
 - 音楽配信
 - 店舗DX (POSレジ、Wi-Fi、IPカメラなど)
-  通信
 - 法人向けICT
 - 店舗DX (自社光回線)
-  業務用システム
-  エネルギー



5つの事業セグメントで、身近な生活シーンのDX化を進めています。

事業名	事業内容	主要なグループ企業	業績(億円)※
 コンテンツ配信事業	映画・ドラマ・アニメから、マンガ・雑誌といった電子書籍まで楽しめるユニークな動画配信サービス「U-NEXT」を運営しています。定額見放題と、都度課金レンタルの豊富な動画ラインアップを取りそろえています。	株式会社U-NEXT 株式会社TACT	
 店舗サービス事業	60年以上にわたり提供してきた音楽配信をはじめとする店舗ソリューションの提供・販売・施工、音楽著作権の管理などを行っています。60以上の商材で、店舗のDX/IoT市場の開拓を積極的に進めています。	株式会社USEN キャンシステム株式会社／株式会社USEN Media／株式会社USEN FB Innovation／株式会社USENテクノサービス／USEN-NEXT Design株式会社／株式会社ユーズミュージック／株式会社バーチャルレストラン	
 通信事業	中小企業に対してオフィスのICT環境構築の提案・販売を行っています。業務店向けには自社光回線「USEN 光Plus」と、光回線の販売代理を行っています。また個人向けMVNOサービス「y.u mobile(ワイユーモバイル)」を展開しています。	株式会社USEN ICT Solutions 株式会社USEN Smart Works 株式会社USEN NETWORKS 株式会社USEN-NEXT LIVING PARTNERS／株式会社U-MX／株式会社Next Innovation／Y.U-mobile 株式会社	
 業務用システム事業	施設向けDXソリューションの開発・製造・販売を行っています。ホテル向けに自動精算機や宿泊施設管理システム、総合病院など医療機関向けに自動精算機や再来受付機を提供しています。また、ゴルフ場向けに自動精算機やチェックイン機などの業務管理システムや自動精算機を提供しています。	株式会社アルメックス	
 エネルギー事業	店舗や事業所、商業施設向けに高圧・低圧電力と都市ガスを販売しています。また、非化石証書付のグリーンな電気メニューを展開しています。	株式会社U-POWER 株式会社USEN	

※ 2025年度は、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しています。



コンテンツ配信事業



**唯一無二のサービスで
最高のエンターテインメントを届け、
さらなる成長を目指します。**

株式会社 U-NEXT
代表取締役社長
堤 天心

Profile | 東京大学工学部卒業後、(株)リクルートを経て(株)USENに入社。VODサービスの黎明期の2007年にGyaO NEXT(現:U-NEXT)の立ち上げに参画。2010年の(株)U-NEXT設立とともに事業部長を経て、2017年より代表取締役社長に就任。(株)USEN-NEXT HOLDINGS 取締役、その他グループ会社の取締役を兼任。

SWOT分析

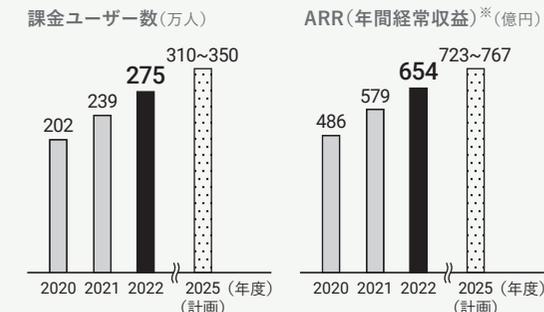
S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> ●コンテンツ数圧倒的国内No. 1の見放題カバレッジ(2022年11月度 GEM Partners 調べ) ●84万冊以上の電子書籍も1つのアプリで提供 ●見放題と都度課金のハイブリッド、かつ月額1,200円分のポイント提供でHigh ARPU※を実現 ●日本国内のシェアは第3位(P.25 図2 参照) <p>※ Average Revenue Per Userの略語。ユーザー1人当たりの売上金額を表す指標</p>
W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> ●月額料金が他社と比較して高い(価格に見合う付加価値の高いサービスを提供) ●大手外資などの競合他社と比較して、消費者への認知度が低い(継続的なプロモーション活動などにより徐々に改善傾向)
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> ●日本のSVOD市場はコロナ禍で急速に拡大したが、海外と比べると浸透率は低く、リオープニング後も引き続き成長が見込まれる ●パッケージメディア(レンタルDVD)からの移行余地、デジタルネイティブ世代の増加、スマートテレビの普及などが動画配信市場の拡大を後押し
T Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> ●外国資本OTT(Over The Top)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 ●リオープニングの進展による成長速度の鈍化 ●円安影響による海外コンテンツの調達コスト増

■ 市場の動向と中期経営計画の進捗

日本の動画配信市場成長予測(P.25 図1 参照)はコロナ禍で急速に拡大しましたが、SVOD(定額制動画配信サービス)の利用率は約3割。利用率が約8割に上る米国と比較すると、発展途上の市場です。パッケージメディア(レンタルDVD)からの移行余地、デジタルネイティブ世代の増加などにより、今後もさらなる拡大が見込まれます。一方、市場シェアはU-NEXTを含めた上位数社による寡占化が進んでいます(P.25 図2 参照)。動画配信のユーザーは複数のサービスを併用することも多く、目の肥えた消費者によるサービスの取捨選択が今後一層進んでいくと考えています。

2022年度はリオープニングが徐々に進展した年となりました。前述したように日本市場がまだ普及・浸透フェーズであることや、他社と差別化されたサービス提供により、課金ユーザー数を前年同期比15%増の275万人まで拡大できました。コロナ禍における巣ごもり需要の減少によるネガティブ影響もほとんど受けず、2022年度のセグメント業績は売上が前期比115億円増の714億円、営業利益が同6億円増の63億円となりました。中期経営計画で目標としている課金ユーザー数と、ARR(年間経常収益)も右肩上がりに拡大しており、順調な進捗であると評価しています。

中計KPIの進捗



※ 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などイニシャル売上を除き、音楽配信など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

 コンテンツ配信事業

■ 今後の成長戦略

U-NEXTの成長戦略は3つあります(図3参照)。1つめは基本戦略である「圧倒的なカバレッジ」です。日本のコンテンツ市場は洋画・邦画はもちろん、日米以外に韓流・アジアも浸透したドラマ、さらには日本独自のバラエティやアニメといったコンテンツもリッチで多様性に富んでいます。その中で「U-NEXT」はヒット作や話題作にとどまらず、名作からアート系作品まで、国内外のコンテンツを網羅的にラインアップすることで競合他社との差別化を図っています。現在、見放題の動画コンテンツ配信本数は24万本以上で国内No.1(2022年11月度GEM Partners調べ)。他の競合サービスと比較すると、1人あたりの視聴時間が最も長いサービスになっています。今後も、観たい作品が必ずある、レンタルビデオ店の最終進化系ともいえるような充実したコンテンツラインアップを目指していきます。

2つめは「オールインワン・エンターテインメント」です。一つのアプリで「ビデオ」「ブック」「音楽・ライブ」をシームレスに楽しめる唯一無二のサービスへと進化しています。ブックについては、84万冊以上の電子書籍サービスを提供しています。音楽についてはライブ配信やミュージックビデオなどのコンテンツ充実を進めているほか、音楽聞き放題のオプションサービスのリリースに向け開発を進めています。2020年6月からは課金型のライブ配信をスタートし、直近ではスポーツエンターテインメントの配信にも注力しています。今後の展開として、IP開発に注力しており、2020年8月には文芸小説を「オリジナル書籍」として配信スタート。短編から長編まで33作品を送り出してきました。直近では本格的にオリジナルコミックの開発に着手し、2022年11月から配信を開始しています。動画配信サービスならではの映像化も視野に、精力的に新作を発表していきます。

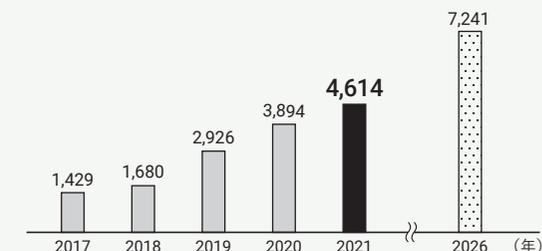
3つめは「ONLY ON」です。競争環境も非常に激化している状況下、さらなる成長を図っていくには「U-NEXT」で見られない、ブランドをけん引するような象徴的な作品群が一定数必要という課題認識を持っています。2021年の米ワーナーメディアと定額制動画配信における独占パートナーシップ契約、韓国の大手芸能事務所「CUBEエンターテインメント」との業務提携のほか、2022年度には「セサミストリート」の日本独占配信契約、世界最大のキックボクシング団体「GLORY」との配信パートナー契約の締結なども実現しました。今後も、日本発のエンタメ配信のパイオニアとして、最高のエンターテインメントメディアの創造に挑戦していきます。



©2022 Home Box Office, Inc. All rights reserved. HBO® and all related programs are the property of Home Box Office, Inc.
©2022「流浪の月」製作委員会

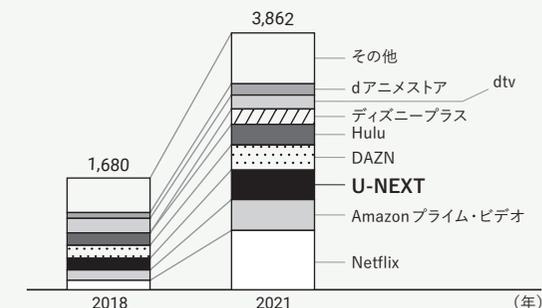


(図1) 日本の動画配信市場成長予測※(億円)



※「定額制動画配信(SVOD)」「レンタル型動画配信(TVOD)」「動画配信販売(EST)」を合わせた動画配信市場全体の規模。
出典:GEM Partners 動画配信(VOD)市場5年間予測(2022-2026年)レポート、市場5年間予測(2021-2025年)レポート

(図2) 定額制動画配信(SVOD)サービス別日本市場シェア推移※(億円)



※ 出典:GEM Partners 動画配信(VOD)市場5年間予測(2022-2026年)レポート、市場5年間予測(2019-2023年)レポート

(図3) U-NEXTの成長戦略





日本の映画文化を支える、U-NEXTの挑戦 —— 映画産業との共存・共栄

株式会社U-NEXT 映画部部长

林 健太郎

U-NEXTの成長に欠かせない、映画産業の発展

U-NEXTでは、アニメ、韓流、音楽、スポーツ、バラエティなど、さまざまなジャンルのコンテンツを扱っています。私は、それらとともに一つの顔となる存在が映画であり、コンテンツの華やかさを保ち、U-NEXTがユーザーから支持され続けるサービスであるために重要なピースだと考えています。

その映画を単なる「2時間の動画」ではなく「映画」だと捉えさせるためには、映画館の存在が欠かせません。映画文化を支えるためには、映画館はもちろん、作品を作る映画人や映画制作の現場、つまりは映画産業全体を健全に保ち続けていく必要があります。

映画産業とともに、日本映画の未来をつくる

映画産業とともに発展していくために、U-NEXTでは映画館との連携に取り組んでいます。日本全国の映画館で利用可能なポイントを1ユーザーあたり毎月1,200円分付与。コロナ禍以前の2019年には、40万人のお客さまに映画館でポイントを利用いただきました。現在では、全国の7割以上にあたる2,500以上のスクリーンで使用可能です。

また、日本各地の映画祭とも連携しています。コロナ禍で中止や規模縮小を余儀なくされる中、オンライン開催をサポート。2020年から開始し、今では40を超える映画祭をお手伝いしています。

配信と映画産業は「競合関係」にあると捉えられがちですが、私たちは「共存関係」にあると考えています。今後も今まで通り、作品の大小や新旧を問わずラインアップを強化しながら、映画業界と一緒に新たな作品を生み出し、新たな才能を発掘したい。今後もU-NEXTは、映画産業とともに、日本の映画文化を支えていきます。





店舗サービス事業

**全国を網羅した人員体制と
充実したサービスラインアップで、
店舗のトータルサポートを実現します。**



株式会社 USEN
代表取締役社長
田村 公正

Profile | 1994年(株)USEN入社、2010年常務執行役員、2011年副社長執行役員を経て2013年に(株)USEN代表取締役社長に就任。また、そのキャリア過程において音楽配信コンテンツ制作部門の管掌役員やコーポレート部門長などミドル・バックオフィス領域の責任者を歴任。2017年12月の経営統合後は当社常務取締役および(株)USEN代表取締役社長、その他グループ会社の取締役を兼任。

SWOT分析

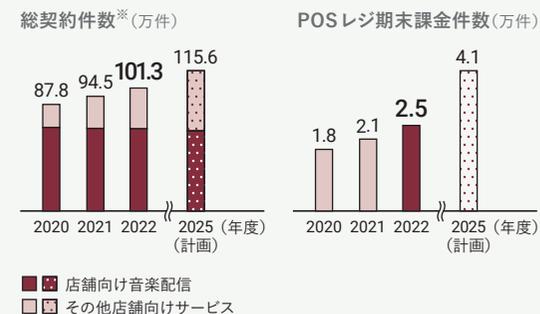
S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 国内シェアNo. 1の店舗向け音楽配信による安定収益 60年超の事業展開を通じた盤石な顧客基盤 全国を網羅したセールス1,200名とフィールドエンジニア900名の自社リソース体制で顧客関係を維持・強化
W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> 有効市場で既に9割のシェアを獲得していることから、音楽配信サービスの顧客基盤は横ばい傾向
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> リオープニング進展で店舗経営が改善、深刻な人手不足も背景にサービス導入機会が増加 顧客の過半を占める個店や中小チェーン店はDXサービス導入による業務効率化、生産性向上の余地が大きい
T Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン滞留による部材や販売機器の調達遅延リスク エネルギー価格高騰やインフレーションなどで店舗経営が悪化することによる設備投資意欲の減退リスク

市場の動向と中期経営計画の進捗

私たちの顧客は飲食業、小売業、理容室・美容室などの業務店が中心であり、日本全国を網羅した安定的な顧客基盤を構築しています。2020年以降のコロナ禍に伴い、飲食業を中心とした多くの店舗が時短営業や一時休業を余儀なくされた一方で、DXを活用した非対面・非接触などの感染対策需要の高まり、また、国や自治体からの助成金・補助金で店舗経営を一定の経済的支援が後押ししたこともあり、店舗総合サービスラインアップと人的資本を含む当社グループの強みを最大限活用することで、厳しい市場環境の中でも底堅く事業を展開できました。

その結果、2022年度のセグメント業績は売上が前期比20億円増の582億円、営業利益が同5億円増の90億円となりました。また、総契約件数も順調に拡大、2022年度において前期比5%増の96万件となり中期経営計画の目標値105万件(年平均成長率3%)に対して順調に進捗しています。特に店舗向けDX商材(通信回線、POSレジ、Wi-Fi、キャッシュレス端末、セキュリティカメラなど)が急速に成長しており、過去3年間で2倍以上の伸びとなりました。

中計KPIの進捗



※ 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、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、サービスごとに1件とカウント



店舗サービス事業

今後の成長戦略

今後のリオープンによる回復を含めた中長期的な観点では、主要顧客である業務店における人手不足は、生産年齢人口の減少も相まって、ますます深刻な状況になると思われます。そのため、店舗向け総合支援サービス(下図参照)の提供を通じて顧客店舗の業務効率化や生産性向上に貢献していくことが基本的な成長戦略です。具体的には、祖業であり確固たる顧客基盤および収益力を有する音楽配信サービスに加え、2020年9月に掲げた「USEN IoT PLATFORM」構想(P.12 参照)に基づき、通信サービスをインフラとしてPOSレジサービス「USEN レジ」やキャッシュレスサービス「USEN PAY」、AIカメラユニットサービス「USEN Camera」、Wi-Fiサービス「USEN Wi-Fi」など60を超えるITサービスラインアップをワンストップで提供します。直近では、印刷コストや人件費の削減に向けて、メニュー表や看板、店内掲示物の張り替えが不要なデジタルサイネージと、飲食店で配膳や下げ膳などの単純作業を担うロボットが急速に受注数を伸ばしています。

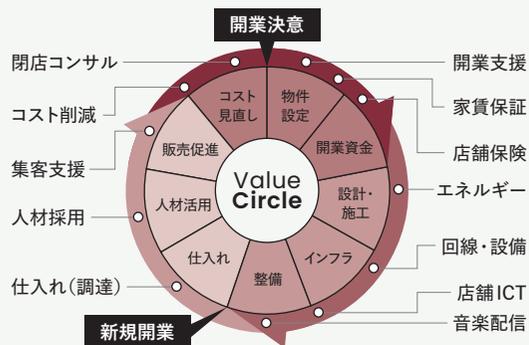
上記の成長戦略を遂行していく上で圧倒的なアドバンテージを生み出しているのが人員体制です。全国135拠点に1,200名のセールス、900名(うち、700名が電気工事士の有資格者)のフィールドエンジニアを自社社員として抱え、全国を網羅的にカバー。販売から納品、保守メンテナンスまでを一気通貫で対応することにより店舗オーナーさまや運営責任者さまから「店舗環境のことは、全てUSEN-NEXT GROUPへ相談すれば大丈夫」という評価を得ています。そして、その評価がサービスのアップセル/クロスセルを推進しLTV(ライフ・タイム・バリュー=顧客生涯価値)最大化、Value Circle強化につながっていくと考えています。

営業戦略面では、既存の未加入店に対するサービスリプレイスではなく新規OPEN店に対するクロスセルへ注力しています。店舗の開業準備段階が最大の商談タイミングとなり、高いセット成約率が見込めるためです。現在、日本全国で月間約7,000店の新規OPENがあると考えられていますが、私たちはそれらの情報を

早期検討段階から捕捉し、新規顧客の開拓を行っています。それを可能にしているのは前述した人員体制に加えて、約15,000社のパートナー企業が並走し全国津々浦々のマーケットをカバレッジするために構築した協力体制が大きな要因です。

今後はセールスチームの強化をより一層進めていこうと考えています。これまでの60年超の歴史で積み重ねてきた営業ナレッジとデータマネジメントを掛け合わせることでさらなる営業生産性の向上を目指していきます。

店舗向け総合支援サービスのラインアップ



USEN レジ



USEN サイネージ



配膳ネコ型ロボット BellaBot(ベラボット)
Copyright@Pudu Robotics



高品質なサービスを提供し続けるために —— 技術革新に対応するフィールドエンジニア

株式会社USEN 技術本部 施工管理部長

島田 雄一郎

日々進化する技術サービスに対応し、あらゆるニーズに応える

音楽配信サービスをはじめ、レジ・配膳ロボット・Wi-Fi・監視カメラ・デジタルサイネージなど多岐にわたる商材を「安全で確実な施工かつ早期にサービスをご提供する」こと。それが、私たちフィールドエンジニアの職務です。

エンジニア拠点は全国で100ヶ所を超え、所属する約900名全てが(株)USENの社員です。一部の特殊作業を除き、ほぼ全ての施工をエンジニアが直接行い、大切なお客さまに向き合いながら最後まで品質に責任を持って施工・納品しています。

私たちは、それぞれの商材への対応はもちろん、日進月歩の技術革新にも対応していかなければなりません。長年培ってきた配線などの施工スキルに加え、ICTやネットワークスキルの習得、それらの維持・向上が不可欠です。そのため、ベテラン社員から若手社員への技術伝承や、個々が新たなスキルを習得できる教育制度の整備などを進め、あらゆるニーズに応えられる組織を築いています。

フィールドエンジニアをUSENの新たな主力商材として

全国に直営のエンジニアがいるため統制がとれやすく、「フィールドエンジニア領域そのもの」を商材とすることができ、活躍の場を広げています。自社事業だけにとどまらず、他企業からの業務も受注。また、「USEN ENGINEER COMPETITION」と称する技能競技会を開催し、当社の取り組みをお取引企業にご覧いただいています。商談機会の創出だけでなく、エンジニアの間に競争意識が生まれ、切磋琢磨する良いサイクルも生み出しています。

フィールドエンジニア領域での技能・品質にますます磨きをかけ、お客さまへ高品質なサービスを提供していきます。





通信事業

戦略的なサービス 展開で着実に 顧客基盤を積み上げ、 さらなる成長を 目指します。



株式会社 USEN
ICT Solutions
代表取締役社長
青柳 陽一

Profile | 1999年(株)USEN入社、2012年ICT事業本部長、2016年執行役員ICT事業部長を経て、2017年12月の経営統合に伴う持株会社体制移行時に(株)USEN ICT Solutions代表取締役社長に就任。



株式会社 USEN
Smart Works
代表取締役社長
大下 幸一郎

Profile | 2006年(株)USEN入社、2016年ICT事業本部アプリケーションセールス部長、2017年12月(株)USEN ICT Solutionsクラウドサービス部長を経て、2019年3月(株)USEN ICT Solutionsより吸収分割した(株)USEN Smart Works代表取締役社長に就任。



株式会社 USEN
NETWORKS
代表取締役社長
神田 一樹

Profile | 2002年(株)USEN入社、2017年(株)U-NEXTビジネスコミュニケーション事業本部副本部長を経て、2017年12月の経営統合に伴う持株会社体制移行時に(株)USEN NETWORKS執行役員に就任、2020年より代表取締役社長。

SWOT分析

S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 法人向けICT/SaaS: 直販営業による担当営業制でのマルチベンダー戦略 業務店向け自社光回線: 店舗サービス事業のDX商材とのセット販売が可能、直販営業に加え250社の代理店網による販売促進
W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> 再販中心で自社サービスラインアップが希薄 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
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 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
T Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> 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 テレワーク普及による企業拠点の閉鎖に伴うマーケット縮小

■ 中期経営計画の進捗と今後の成長戦略

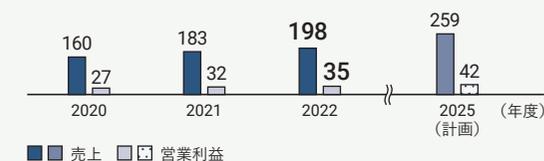
通信事業の注力領域は(株)USEN ICT Solutionsと(株)USEN Smart Worksが担う法人向けICT/SaaS関連ソリューション、(株)USEN NETWORKSが展開する業務店向け自社光回線の2つです。

法人向けICT/SaaS関連ソリューションでは中小企業向けにインターネットやVPNなどのネットワーク、セキュリティ、グループウェアなどのICTサービスをマルチベンダー戦略で提供しています。2022年度も着実に顧客基盤を積み上げ、売上は前期比15億円増の198億円、営業利益は同3億円増の35億円となりました。今後は強みであるネットワーク関連サービスをベースに、セキュリティやIaaS関連サービスの拡充に加え、新たに人事総務系のSaaS関連サービスを戦略的に強化していきます。

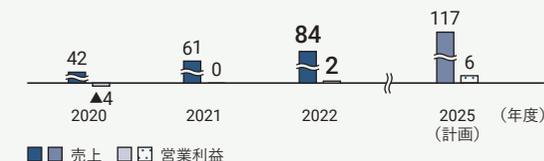
業務店向け自社光回線は全国の業務店に対して通信回線サービス「USEN光Plus」を展開しており、これは店舗サービス事業のDXサービス拡販に繋がる非常に重要なインフラサービスです。2022年度の業績は売上84億円、営業利益2億円となり、顧客獲得コストをリカーリング収益が上回ったことでサービス開始以降初めての通期黒字化を達成しました。今後も着実に顧客基盤を積み上げていくことで売上および利益の拡大を図るとともに、通信事業全体の収益性の安定につなげていきます。

中計KPIの進捗

法人向けICT/SaaSの売上・営業利益(億円)



業務店向け自社光回線の売上・営業利益(億円)





業務用システム事業



ニーズを捉えたプロダクト開発を
推進し、テクノホスピタリティーを
世界へ届けます。

株式会社アルメックス
代表取締役社長
馬淵 将平

Profile | 1995年に(株)日本興業銀行(現・(株)みずほ銀行)に入社し、2007年にゴールドマン・サックス証券(株)に入社。M&Aファイナンスなどを担当。2009年に(株)USEN 常務執行役員 CFO に就任し、事業の選択と集中による経営再建を担う。2013年、(株)アルメックス代表取締役社長就任、約10年にわたり非対面・非接触・省人化ソリューションの強化に尽力。(株)USEN-NEXT HOLDINGS 常務取締役 CFO を兼任。

SWOT 分析

S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 売上総利益のフロー/ストック構成比はおおよそ 55:45 で安定的
W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウドベースの新しいソフトウェア・アプリケーション開発を支えるテックリードエンジニア人材の不足(そのため拡充・補強に注力している)
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> ● インバウンド再興に伴うホテル業界のIT投資需要の拡大 ● With/After コロナにおける非対面・非接触ニーズの加速 ● 隣接市場(ゴルフ場・外食・ベトクリニックなど)への省人化ソリューションの提供機会拡大
T Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● 足元の世界的な半導体不足による部品調達リスク ● 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

中期経営計画の進捗と今後の成長戦略

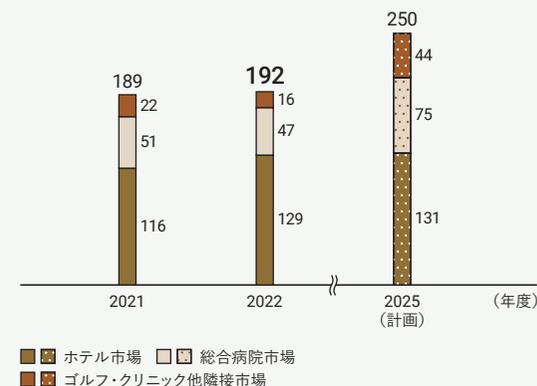
アルメックスは医療機関やホテルなどに、自動精算機や業務管理システムといった施設DXソリューションを提供しています。医療機関向けでは、コロナ禍における非対面・非接触ニーズを捉え、病院向け自動精算機のシェアを過去5年間で10%以上拡大させています。また、マイナ保険証のシステム導入義務化に伴うカードリーダー「マイナタッチ」の受注拡大を機に、これまでアプローチできていなかった中小規模のクリニック・調剤薬局の顧客数が大幅に増加しました。これらの顧客へアップセルを推進すべく、業界最小型※のセルフレジをリリースしたほか、隣接市場である動物病院専用の自動精算機を開発、発売しました。結果として、2022年度のセグメント業績は売上が前期比2億円増の192億円、営業利益が同4億円増の33億円となりました。

ホテル向けでは、コロナ禍の長期化による影響は受けたものの、今後はインバウンド再興、観光立国の復活によるホテルDX需要の力強い回復が期待されます。その対応に向け、予約サイトをはじめ、KIOSK(セルフチェックイン・チェックアウトシステム)、PMS(ホテル管理システム)と、一気通貫でホテルのフロントオペレーション改革を支援していきます。

※ 自社調べ

中計KPIの進捗

売上構成内訳(億円)





エネルギー事業



顧客とのつながりを基盤に、
脱炭素社会に貢献する
グリーンエネルギーを提供します。

株式会社 U-POWER
代表取締役社長
高橋 信太郎

Profile | 1989年(株)リクルート入社、採用広告事業や新規エンターテインメント事業をけん引し、その後2006年(株)まぐクリック(現GMOアドパートナーズ(株))代表取締役、2013年GMOインターネット(株)常務取締役、2016年Indeed Japan(株)代表取締役を歴任。2020年当社取締役に就任、2021年より(株)U-POWER代表取締役社長を兼任。

SWOT分析

S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 直販営業やインサイドセールス、代理店など当社グループの販売チャネルに加え、顧客基盤も有効活用が可能
W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> サービス単体での差別化が難しいこと 自社発電モデルではないことによる収益性の限界 バランスシートを使用するビジネスのため財務状況に応じた事業拡大ベースのコントロールが必要
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 店舗サービス事業の他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
T Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> 電力価格の急激な高騰による解約や売上の未取リスク 新電力や既存地域電力会社との競争環境の激化

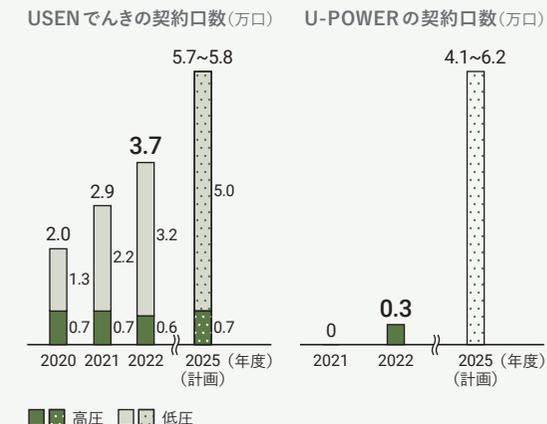
■ 中期経営計画の進捗と今後の成長戦略

東京電力グループからの相対調達モデル「USENでんき」と、JEPX(日本の卸電力取引所)から市場調達したグリーンエネルギーを提供する「U-POWER」という2つの電力サービスを軸に都市ガスやLED照明など幅広いサービスを展開しています。

「USENでんき」は2016年のサービス開始以降、店舗サービス事業と共通した店舗の顧客に対し、コスト削減メニューとして順調に契約数を拡大してきました。2022年度は、昨今のエネルギー価格高騰に伴う価格改定交渉により、既存顧客の約3割において解約が発生したものの、売上単価の上昇でカバーし、増収増益を確保できています。「U-POWER」は、企業や店舗のSDGs対応や環境意識の高まりに応えるべく非化石証書付のグリーンな電力を提供しています。当初は低圧帯のみを取り扱っていましたが、さらなる事業成長機会を捉えるために高圧帯の取り扱いも開始。2022年度の契約件数は高圧・低圧合わせて約2,500件となり順調なスタートを切ることができました。

その結果、2022年度のセグメント業績は売上が前期比137億円増の416億円、営業利益が同2億円増の5億円となりました。今後もグリーンエネルギーを通じて国際的に高まっている脱炭素へ貢献すべく事業に取り組んでいきます。

中計KPIの進捗



等身大のサステナビリティを意識し、着実に実績を積み上げていきます。

執行役員 コーポレート統括部長
サステナビリティ委員長

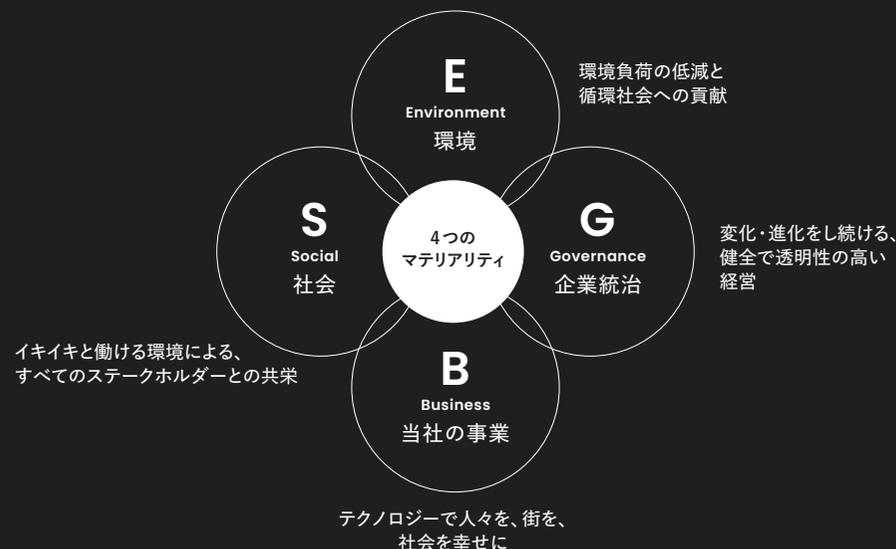
住谷 猛



企業をとりまく経済環境や社会的要請は時代とともに変化しています。私は、当社にとってサステナビリティへの取り組みは重要な経営課題のひとつであり、ビジネスチャンスでもあると考えています。この考えに基づき、2021年8月にサステナビリティ推進・実行体制を構築しました。さらに、社内での議論を重ね、ステークホルダーの皆さまに向けたコミットメントとして、2021年12月に当社が優先的に取り組むべき重要課題として4つのマテリアリティを掲げ、2022年6月には各マテリアリティのKPIを策定し公開しました。

私はサステナビリティ委員長として、「等身大のサステナビリティ」を意識した当社らしい活動の実行と実績を積み上げていくことが重要だと考えています。当社は、ESGの中でも、特に社会(=S)における取り組みに注力してきました。2018年6月より始動した、当社の働き方改革Work Style Innovation(ワークスタイルイノベーション)(P.36参照)においては、生産性を追求し成果を最大化するためにさまざまな制度や施策を展開し、意欲のある多様な人財が、多様な働き方で活躍できる環境を構築してきました。また、より高い水準のコーポレート・ガバナンスが求められている中、ガバナンスを強化することで、当社と社会の持続的な成長を通じてSDGsの目標達成にも貢献していきます。

サステナビリティへの取り組みは、自社の経営課題に対する取り組みでもあります。自社の経営課題に対して真摯に向き合い全力で対応することが、会社の業績向上にもつながると考えています。「未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー」として、事業活動を通じ、環境問題や社会課題の解決に向けた取り組みを推進していくために、サステナビリティに関する取り組みに経営陣がコミットし、実績を積み上げ情報開示をして参ります。



マテリアリティ策定のプロセス

1. 課題整理

外部評価をもとに147にわたるESGへの取り組み項目の優先度と重要度をつけ、現状の課題を把握

2. 事業環境分析

グループ子会社ごとのESGへの取り組みを整理した上で、SASB/SDGs目標/グローバルリスク報告書をもとに作成したリスク項目と照らし合わせ、優先順位を決定

3. マテリアリティマッピング

「課題整理」「事業環境分析」で優先順位づけした項目を分類し、マテリアリティマップを作成。グループにおける重要なテーマをマッピング

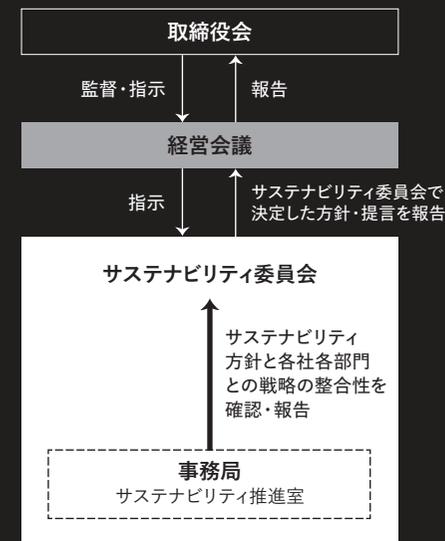
4. 社内ヒアリング

選定した重要なテーマと社内ヒアリング内容をすり合わせマテリアリティを選定

5. マテリアリティの決定

当社における重要な4つのマテリアリティを決定

サステナビリティ推進・実行体制図





Environment
環境

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、従業員一人一人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。








- リスク**
- 電力を中心としたエネルギー消費、CO₂排出という環境への負荷をかけることが、社会に認知されることによるグループブランド棄損。
 - 気候変動による、不動産をはじめとした会社が保有する資産の価値低下。企業のオペレーション・サプライチェーン途絶による収益の減少。自然資源、食料などの減少による原材料の価格上昇。

- 取り組み事項**
- 社内の書類や申込書契約書などの書類のペーパレス化。
 - 車両のEV化・ハイブリッド化によるCO₂の削減。
 - フロア内照明の感知センサーによる自動点灯・消灯、会議室などの手動による点灯・消灯。
 - オリジナルエコバッグ全社員へ配布によるビニール袋などの削減。
 - エコ商品の購入。グリーン購入法適合製品の使用。
 - 機密文書の処理後、製紙メーカーで段ボールやトイレトーパーなどさまざまな製品へのリサイクル。

KPI	目標テーマ	KPI項目	2025年度目標 ^{※1}	2022年度実績
脱炭素への貢献 → P.40		Scope1、2 ^{※2} 合計のCO ₂ 排出量削減率	22%以上	7%
		EV・HV車両の導入率	45%以上	20%
		事業所の電力の再生可能エネルギーへの切り替え	70%以上	50%
循環型社会の構築 → P.41		廃棄物排出量の削減率 ^{※3}	20%以上	7%
		プリンターの使用料の削減率	前年度比削減	現状把握から開始
自然との共生		製品パンフレット・カタログ・チラシの森林認証紙比率	80%以上	現状把握から開始
生物多様性への対応		サンゴ植樹	継続実行	取り組み開始

※1 2021年8月時点の数値を基準とした目標です。 ※2 TCFD提言の温室効果ガス排出量のScope1、2を指します。 ※3 店舗DXを推進する(株)USENの目標です。 ※4 年間目標です。



Social
社会

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とおして、仕入れ先・取引先・パートナー・顧客・関わるすべ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。





- リスク**
- 時間外労働や長時間労働による従業員の就業能力低下。能力・モチベーション低下による雇用継続の断念。
 - メンタルヘルス・ハラスメント、長時間労働問題の発生による人材確保の困難化。社会的評価の低下。
 - 新製品や代替技術の開発人材不足による競争力の低下。

- 取り組み事項**
- 時間と場所の概念を捨て、グループ全体でコアタイムのないフレックスタイム制度、リモートワーク制度、Workers Location制度を導入し、多様で生産性の高いイキイキとした働き方の実現。
 - 70歳まで正社員として継続雇用する定年再雇用制度により、長く安心して働くことができる環境整備と、エネルギーで優秀な人材の持続的な活躍推進。
 - 社員が安心して長く働くことができ、家族とともに健康で幸福な生活を送るための独自の健康サポート・持続的活躍支援プログラムの整備。
 - 地方自治体と連携し、新しい働き方・新しい雇用形態の確立。地方で暮らしながらも多種多様な雇用機会を提供し、地域社会の活性化に寄与。
 - Diversity, Equity and Inclusionの推進のため、「障がい者」と「健常者」を区別しない障がい者雇用。
 - 取引先の公平な選定、サプライチェーンマネジメントによる、より良い価値提供のための協業。製品・サービスの安定した供給や適切なサポート対応の実施。

KPI	目標テーマ	KPI項目	2025年度目標 ^{※1}	2022年度実績
従業員への配慮 → P.36		従業員アンケートにおけるフレックスタイム制度の浸透度・効果実感のポジティブ回答率	90%以上	95%
		従業員アンケートにおけるリモートワーク制度の浸透度・効果実感のポジティブ回答率	90%以上	95%
		定年再雇用率	90~95%	95%
人材育成・開発 → P.38		グループ内異動制度での異動者数	500人以上 ^{※4}	103人
		ネクストキャリア支援制度の利用者数	100人以上 ^{※4}	32人
		ライセンスサポート制度の利用者数	500人以上 ^{※4}	376人
健康への配慮 → P.38		定期健康診断受診率・再検査の受診率	90%以上	82%
		ストレスチェック実施率／アラート社員率	90%以上／10%未満	86%／16%
		オンライン医療相談利用回数	300回以上 ^{※4}	92回
Diversity, Equity & Inclusionの推進 → P.39		人権／LGBTQに関する研修(eラーニング)の受講率	80%以上	実施に向けた準備を開始
		障がい者に対する求人開示率	100%	100%
		女性管理職比率	30%以上	6%
サプライチェーンへの対応		当社方針の理解・浸透	当社方針の送付	方針策定を実施
地域課題への対応		Workers Location制度におけるRemote Workerの比率	30%以上	20%
社会課題への対応		当社サービスを使った社会課題の解決推進の継続	継続実行	継続実行

※1 2021年8月時点の数値を基準とした目標です。 ※2 TCFD提言の温室効果ガス排出量のScope1、2を指します。 ※3 店舗DXを推進する(株)USENの目標です。 ※4 年間目標です。



Governance
企業統治

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およ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。



- リスク**
- IoT、AIなど、新技術の台頭に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化。
 - 事業が多角化されることによるリスク管理不足。
 - 競争力低下による、適切な製品サービスの製造、提供不足。
 - コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続の困難化。
-
- 取り組み事項**
- 20以上の事業会社から成り、相互補完的でバランスのとれた事業ポートフォリオを構築。
 - 市場の変化に対応するスピードを意識した変化・進化をし続ける経営。
 - 中期的な企業成長を支えていく経営者育成/人財育成。
 - 中小企業や個人事業主の課題解決や生産性向上に寄与することで、日本経済全体の活性化や持続的成長に貢献する。
 - コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取り組み方針や取り組み状況を明確に開示し遵守。
 - 実効性のある内部統制システムの構築。業務運営リスクを管轄するリスク管理体制の構築。

KPI	目標テーマ	KPI項目	2025年度目標※1	2022年度実績
コンプライアンス → P.47		コンプライアンス研修(eラーニング)の回答率	100%	99%
		コンプライアンスプログラム相談窓口※5への報告件数のうち重大な法令違反及び会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項	0件	0件
コーポレートガバナンス・コード 対応・情報開示		コーポレートガバナンス・コード全項目に対する準拠	全項目準拠	プライム市場に求められる項目への対応を順次実施
		統合報告書やサステナビリティなど各種媒体を通じた情報の開示	開示	開示
リスクマネジメント → P.47		情報セキュリティ研修(eラーニング)の受講率	95%以上	99%
		迷惑メール訓練の開封率	2.5%未満	6.2%
		Usirt(当社の情報セキュリティ体制)報告件数のうち重大インシデント案件	0件	0件
		Safetylink24(当社の安否確認システム)の24時間以内回答率	95%以上	92%
		備蓄食品・備品の点検回数	年2回以上	年1回
		リスク管理委員会の開催	年4回開催	リスク管理委員会の組成、運営開始



Business
当社の事業

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、幸せな人々を増やしていきます。



- リスク**
- 地方の人財流出による過疎化、非活性化の影響が引き金となる店舗サービス事業の衰退。
 - コミュニティ衰退による街の魅力低下・資産の維持管理不足による価値低下。
-
- 取り組み事項**
- 店舗DX: テクノロジーで店舗をDX化し、店舗の課題を解決。ホスピタリティ溢れる活気あるお店、イキイキとした街や社会を創造する。
 - 施設DX: テクノロジーで病院、ホテルなどの施設をDX化し、多くの人たちが過ごしやすく幸せな社会生活を送る支援をする。
 - ライフスタイルDX: テクノロジーでエンターテインメントを提供し、人々の生活品質の向上、豊かな生活に貢献する。

KPI	目標テーマ	KPI項目	2025年度目標※1	2022年度実績
店舗DX		Hospitality Index※6の増加	2.2倍増	1.5倍
		施設DX	Hospitality Index※6の増加	1.4倍増
ライフスタイルDX		QOL Index※6の増加	1.5倍増	1.3倍

※1 2021年8月時点の数値を基準とした目標です。

※5 人間関係・ハラスメント・労働時間・育児介護などの社内相談窓口の他、社外の法律事務所の弁護士を担当者とした窓口があります。

※6 事業を通してサステナブルな世の中に貢献すべく、事業のKPIを設定しています。店舗DX、施設DXにおいては、「DX商材の提供拡大による社会への提供価値の拡大」をテーマに、独自に「Hospitality Index」という指標を策定。またライフスタイルDXにおいては、「ライフスタイルDXの提供拡大による社会への提供価値の拡大」をテーマに、独自に「QOL(Quality of Life) Index」という指標を策定しています。詳細は以下URLをご参照ください。

https://usen-next.co.jp/sustainability/data/business_kpi_supplement.pdf

社会 人財

3つの「自由」を軸とした人財戦略を展開しています。

「Work Style Innovation」生産性を追求し、成果の最大化へ

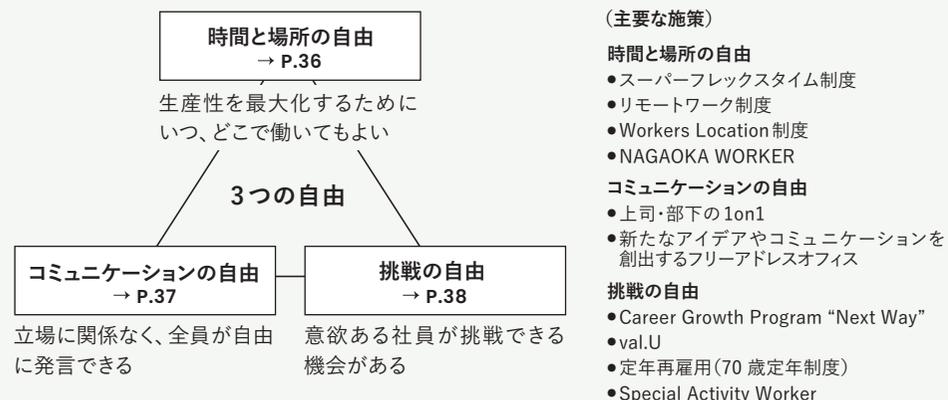
2018年6月より、「Work Style Innovation」と題した働き方改革を進めています。「時間と場所の自由」「コミュニケーションの自由」「挑戦の自由」を確立することで、一人一人の仕事の成果を最大化させるばかりでなく、シナジーを生み出し、会社全体の生産性向上を図っています。

「Work Style Innovation」の方針

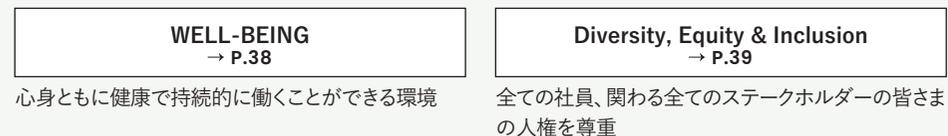
- ① 既存概念にとらわれず、結果を出すための最適な方法を追求する
- ② 時間・場所の概念を捨て、効率と結果を追求する
- ③ イキイキとエネルギーに働けるコミュニティをつくる



「Work Style Innovation」の実現に向けた「3つの自由」



「3つの自由」を支える基盤



時間と場所の自由

スーパーフレックスタイム制度・リモートワーク制度

「時間と場所の自由」を実現するために、当社では、コアタイム・フレキシブルタイムを設けず社員に始業終業時間を委ねる「スーパーフレックスタイム制度」を運用しています。また、上長の承認を得ればいつでも誰でも社外で業務ができる「リモートワーク制度」を導入しています。

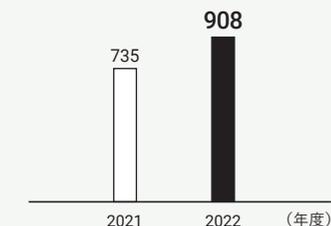
「Workers Location制度」働く場所に関する選択肢を提供

Workers Locationと題した制度のもと、当社グループの全社員が「Office Worker」と「Remote Worker」という2通りから働き方を選べるようにしています。

2022年度は全体の約19%がRemote Workerとなりました。もちろんOffice Workerであっても、希望すればリモートワークをすることができます。

2022年9月には、より長く働きやすい環境を構築し、さらに生産性を向上させるため、既存の「Office Worker」「Remote Worker」を細分化し、新たに「Satellite Worker」「Full Remote Worker」という2つの枠組みを追加しました。

Remote Workerの推移(名)



Workers Location 制度の定義

名称	働き方
Office Worker	週3日以上出社
Satellite Worker	所属部門の拠点に縛られず、本人の希望で常態的に別地域のオフィスに出社
Remote Worker	週3日以上在宅
Full Remote Worker	全くオフィスには出社せず、働く場所を自由に選択しながら就業

リモートワーク×職場の理解×自分の努力=∞の未来

私は本社と自宅が遠いため Remote Workerとして、在宅で仕事をしています。出社は、週に約1回しています。毎日出社する働き方が前提であれば時短勤務を選択していたかもしれませんが、Remote Workerであることでフルタイム勤務が実現しています。年収にも大きな差が出ますし、私にとって「Workers Location制度」はフルタイム勤務を実現できるうれしい制度です。産前と同等のキャリアプランを描けるほか、自宅で仕事ができるため必要以上に「子供を急かさなくていいこと」「子供との時間を多く取れること」もありがたいです。

一方、上司や同僚、部下と同じ場所で同じ時間働けないことに負い目を感じることもあります。特に部下の目線から考えると「相談したいときにそばに居ない」「クレームの対応中でも退勤してしまう」などは、彼らに「私ではない誰かが上司だったなら」と思わせる要因になりかねません。また、上司からは無責任だと思われるかもしれません。それでも不満をぶつけてこない部下や、私の働き方を理解し支援してくださる上司に感謝しています。だからこそ「私がいてよかった」と言ってもらえるように常に最善を尽くそうと心掛けています。



株式会社USEN ICT Solutions
インサイドセールス統括部
アカウントセールス課

仲村 有香里

Profile | 法人向けICTサービスを扱う営業チームの課長。オウンドメディアや公式SNSなどの社外向けコンテンツ制作にも従事。

コミュニケーションの自由

新たなアイデアやコミュニケーションを創出するフリーアドレスオフィス

2018年7月に本社移転を実施し、その後順次地方拠点オフィスをリノベーション。「U BASE」と名付けたフリーアドレスオフィスへと生まれ変わらせています。「かっこよく、働こう。」をキーテーマに、社員がイキイキと、効率良く、イノベティブに働けるオフィスを目指しています。また、店舗DXのショールームに併設した「USEN SQUARE」と名付けたオフィスにおいても、社員が自由にコミュニケーションを図れるようにさまざまな工夫を凝らし、業務効率化を図っています。

USEN-NEXT GROUPが考えるリアルオフィスの必要性・機能

- ① **Productivity**(プロダクティビティ)・・・生産性の向上
- ② **Meet up**(ミートアップ)・・・人が集まり、新たな価値や未来を創造する
- ③ **Engagement**(エンゲージメント)・・・会社に対する「愛着」、社員と会社の絆

「NAGAOKA WORKER」長岡での雇用を創出し地域活性化にも貢献

当社は新潟県長岡市と協定を締結し、新しい働き方・新しい雇用形態である長岡ワークモデル「NAGAOKA WORKER」を推進しています。人口減少とともに優秀な学生が県外に就職し、産業の担い手が不足している長岡市と当社が提携することで、長岡

で育ち、長岡で学んだ学生の「首都圏の大手IT企業やグローバル企業などで自分を試したいけれど、できれば長岡で暮らしたい」という要望をかなえ、新しい働き方の可能性を追求しています。



2022年度第35回日経ニューオフィス賞にて、 【U BASE CANAL(チャンネル)】が【九州・沖縄ニューオフィス奨励賞】を受賞

札幌、横浜、名古屋、仙台、広島に続き、6つ目の地方拠点オフィスとして2022年2月に福岡オフィス【U BASE CANAL(チャンネル)】をグランドオープンしました。自分のスタイルに応じて時間や場所を選択できる働き方「ABW(Activity Based Working)」を取り入れた完全フリーアドレスで、業務の生産性や効率性を高められるオフィスです。こうしたオフィス環境の整備を評価いただき、一般社団法人ニューオフィス推進協会と日本経済新聞社との共催の「2022年度第35回 日経ニューオフィス賞」にて【九州・沖縄ニューオフィス奨励賞】を受賞しました。

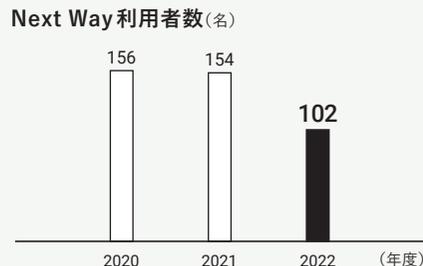


自分のスタイルに合わせて
働く場所が選べるフリーアドレス

挑戦の自由

「Next Way」グループ内での多様なキャリア形成や挑戦をバックアップ

「Career Growth Program “Next Way”」は、転職をせずともグループ内で経験を積み、キャリアアップしていくことを可能にした人事異動制度です。「Scout U」「Want U」「Try U」の3つのプログラムから、自身の目標やキャリアイメージに合わせて選ぶことができます。



「Next Way」の3つのプログラム

- ① Scout U(グループ内スカウト制度)・・・社内での経歴や成果をもとに事業会社からスカウトを受けられる
- ② Want U(社内公募制度)・・・社員自らが手を挙げ選考を経て希望部門に配置される
- ③ Try U(ジョブローテーション制度)・・・人財を流動的に異動させ適材適所に配置する

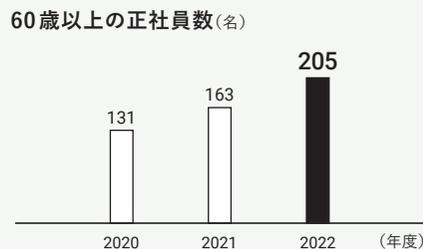
「val.U」人財価値を評価し報酬に反映

「val.U」は、人財価値を公正に分かりやすく評価し、報酬に反映するために導入している評価報酬制度です。社員が自ら目標設定し、上長との1on1によるコミュニケーションを通じて納得感を高められるようにしています。また、年俸制を導入することで、役割やパフォーマンスに大きな変更があっても、公正な評価が報酬へ反映される仕組みを整えています。

定年再雇用(70歳定年制度)

60歳で定年を迎えた後、本人が希望すれば70歳まで正社員として継続して勤務することができる定年再雇用制度を採用。

将来的に国内の労働人口の減少が予想される中、経験豊富なシニア世代を積極的に活用することで、人財確保に努めています。



「Special Activity Worker」

自己成長や自己実現のために社外活動を行う社員を支援

当社で働きながら社会貢献活動やスポーツ活動などの社外活動に取り組む社員を「Special Activity Worker」と定義し、活動に必要な費用や休暇について支援を行っています。ボランティア活動や公職へのチャレンジ、実業団に所属しスポーツ活動を行っているなど活動内容は人により異なるため、個々に合わせた支援を行っています。

アスリートと会社員のキャリアを同時に歩んでいます

「Special Activity Worker」として試合前は競技に専念し、オフ期にリモートワークをしています。アスリートとしてだけでなく、会社員としてのキャリアも歩むことで安定した生活基盤を整備できるほか、仕事を通じて知識やスキルを身に付けて引退後の選択肢を増やすことができると考えています。

時間や場所にとらわれずに、やりたい事も仕事も諦めることなく両方高いレベルを目指せる素晴らしい制度です。



株式会社USEN-NEXT HOLDINGS 法務部
古野 慧

Profile | 小学4年生の時、スキークロスに出会う。2022年2月に行われた北京オリンピックに男子スキークロス競技の日本代表として出場。

WELL-BEING

「Well.U」DXによる革新的な福利厚生・健康支援施策

Sustainable Well-being Program「Well.U」は、社員のウェルビーイングを向上させていくプログラムです。「よく知る・よくする・よく生きる」をコンセプトに、健診のデータベース化による経年管理、リモートワークを前提としたオンライン医療相談環境の整備など、制度を充実させています。また、心身ともに健康で気持ちよく働くために、社員同士で感謝のコメントとポイントを贈り合い、還元される仕組みも導入。この一連のプログラムを「Well.U」と総称しています。

Diversity, Equity & Inclusion

人権の尊重に向けた基本的な考え方

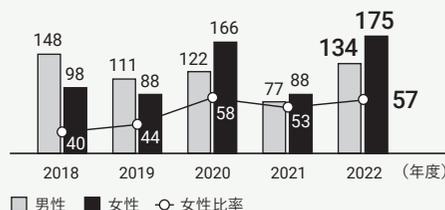
当社は、全ての社員の人権を尊重するとともに、企業活動のあらゆる場面において関わる全てのステークホルダーの皆さまの人権を尊重します。また、多様性の受容・尊重、安心できる環境の整備、公正な評価などについて記載した「DE&I宣言」を制定し、女性活躍推進やLGBTQへの対応など、全ての意欲ある社員が活躍できる環境を整えています。

当社グループの人権の尊重に関する基本方針については、以下URLをご参照ください。
<https://usen-next.co.jp/sustainability/humanrights.html>

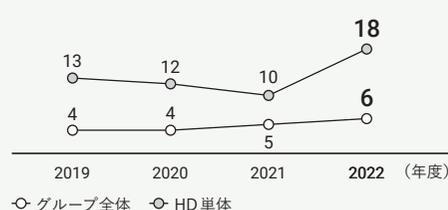
女性の活躍推進

社員一人一人が育児・介護などのライフステージの変化に合わせた働き方を選択しながら、それぞれの力を発揮して働ける仕組みを構築しています。こうした取り組みを通じて性別を問わず、意欲ある社員がイキイキと活躍できる企業風土を醸成しています。

大卒新入社員の男女数(名)と女性比率(%)



女性管理職比率(%)



LGBTQ+の取り組みを評価する「PRIDE指標※2022」で最高位の「ゴールド」を受賞

任意団体「work with Pride」が策定した、職場におけるLGBTQ+への取り組みの評価指標「PRIDE指標2022」において、グループ全体での取り組みが評価され、最高位の「ゴールド」を受賞しました。



※ PRIDE指標は、Policy(行動宣言)、Representation(当事者コミュニティ)、Inspiration(啓発活動)、Development(人事制度・プログラム)、Engagement/Empowerment(社会貢献・渉外活動)の5つの指標に評価項目を設定し、企業の取り組みを評価したものです。

RECRUITING

「GATE」FAIR・SIMPLE・INNOVATIVE・DIVERSITYをポリシーとした通年採用

2019年7月に、FAIR・SIMPLE・INNOVATIVE・DIVERSITYをポリシーとした新しいリクルーティングプログラム「GATE」を始動させ、新卒一括採用を廃止して通年採用にシフト。

2021年度からは「就活維新」をコンセプトに、DXを活用した採用手法を積極的に取り入れています。



就活維新のメソッド

- シンプルエントリー: エントリーに必要な情報は「名前・生年月日・メールアドレス」の3つのみで、履歴書の提出も不要。
- AIを活用したフィードバック: AI面接やAIによる自己PR動画解析結果・インタビュー内容分析結果のフィードバックを行います。
- Full Open選考情報: 選考進捗情報を全て週次で公開いたします。進捗状況を見ながらより戦略的に、そしてより効率的に当社グループの選考に臨んでいただけます。

「就活維新 - RecruitTech® for U.-」で日本の就職活動を変えていきます

当社は、学生ファーストでありイノベティブな採用を目指すべく、毎年FAIR・SIMPLE・INNOVATIVE・DIVERSITYの4つのポリシーに基づいた新しい採用手法を取り入れています。「就活維新 - RecruitTech® for U.-」は選考参加者からの評判も良く、内定承諾理由として上位に入っています。これからも当社グループが掲げる「就職活動において企業と学生は常にフェアであるべき」という採用ポリシーのもと、学生さんのためになり、さらには日本の就職活動を変えていけるような採用活動に努めます。



株式会社USEN-NEXT HOLDINGS
 人事部 就活応援課

(左)久保 綾乃 (右)川上 若菜

環境

脱炭素への貢献

脱炭素社会の実現に向けた当社グループの取り組みと目標

2021

- お店や企業にグリーンエネルギーを提供する(株)U-POWER設立

2022

- マテリアリティ特定
- TCFD提言への賛同
- 事業所の使用電力の約50%を再エネ化

2030

- 事業所の使用電力の100%を再エネ化
- GHG排出量(Scope1と2)を50%削減

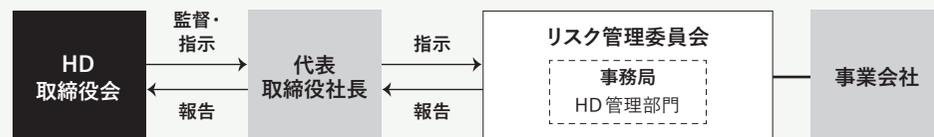
TCFD提言を踏まえた気候変動への対応

当社グループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言を踏まえ、気候変動による財務的影響の把握、適切な目標設定、対策の実行を推進し、組織のレジリエンスの向上に努めています。

ガバナンス

当社グループでは、2017年に「リスクマネジメント基本規程」を定め、取締役会の下、取締役社長および執行役員からなるガバナンス・リスク管理体制を整備してきました。2022年5月には、常務取締役および執行役員が委員長となるリスク管理委員会を設置しました。リスクの未然防止、早期発見、適切な対応の実践などを目的とし、リスク管理の計画や方針の策定、気候変動を含む重要リスクの検討、対応策の進捗フォローアップ、規定類の改廃審議を行います。同委員会の議論は代表取締役社長を通じて取締役会に報告され、取締役会の指示は代表取締役と同委員会を通じて事業会社にて実践されます。

リスク管理体制



戦略

シナリオ分析の結果を組織戦略に反映し、具体的な対応策を講じることで組織戦略のレジリエンスを確保しています。2°C以下シナリオでは、燃料や電力を大量に消費する産業において短期的には影響が小さく、中期的にはリスクが高くなるため、その動向を注視しています。4°Cシナリオでは、自然災害や気温上昇の物理的リスクにより調達、販売に中長期的な財務リスクがあります。これらのリスクは機会でもあり、規制強化や技術革新に伴う新素材・燃料の開発が新たな市場を生み、ビジネス機会につながると考えています。

2021年8月期における気候関連のリスクと機会

	2°C以下シナリオ	4°Cシナリオ
移行リスク	温室効果ガスを多く排出する産業やエネルギー源への規制強化、施設・機材の入替、市場変動が顕著になり、調達コストや売上高に対する潜在的リスクがあると認識	温室効果ガスに関する規制や技術革新はさほど進まないが自然災害などが市場価格の変動に影響を与えると予測されるため、中長期的な財務リスクがあると認識
物理的リスク	気候変動対策が進展することにより、自然災害などのリスクが相当程度抑制されると認識	自然災害や気温上昇による影響が中長期にわたり、調達先や顧客にも影響を及ぼすことから、中長期的に財務リスクがあると認識
機会	規制強化や技術革新に伴い新素材や燃料を中心に新市場が生まれ活性化すると想定されることから、これら産業分野の取引先や顧客を通じて財務への好影響が及ぶと認識	規制強化や技術革新がさほど進まない想定されることから、取引先や顧客を通じた新たな機会にはつながらないと認識

リスク管理のプロセス

気候関連のリスクと機会は、リスク管理委員会におけるリスクの識別・評価、取締役会における審議・指示、事業会社における対応策の実施、同委員会におけるモニタリング・対応策の見直しというプロセスを四半期ごとに回し管理しています。同委員会ではリスクと機会を洗い出し、その影響度からリスクの評価および順位付けを行っています。選定した重要リスクは代表取締役社長を通じて取締役会に報告します。取締役会はリスクへの対応策を審議し、事業会社に対して指示・指導を行います。事業会社は対応策を実施し、同委員会が実施状況をモニタリングし、必要に応じて対応策の見直しを行います。

指標と目標

シナリオ分析やGHG排出量算定の結果を踏まえ、2030年までにグループでの事業所の使用電力を再エネ100%とし、GHG排出量(Scope1および2)の50%削減を目指します。

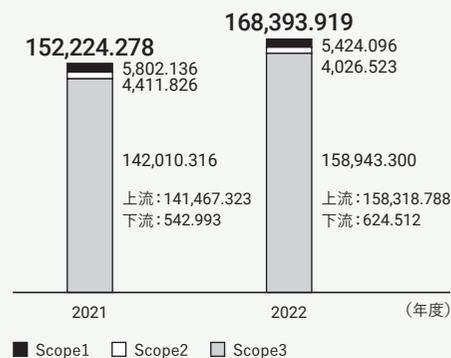
評価指標

	リスク・機会	指標
移行 リスク	政策・法規制リスク	CO ₂ 排出規制
	技術リスク	新規施設・機材の入替
	市場リスク	コスト増・需要減
	評判リスク	製品・サービスへの悪評
物理的 リスク	急性リスク	自然災害
	慢性リスク1	気温上昇
	慢性リスク2	海面上昇
機会	資源の効率性	交通・流通・建物の効率性増
	エネルギー源	低炭素エネルギー源増
	製品・サービス	新製品・サービスの開発
	市場	新市場の登場
	強靭性	省エネ・資源代替

Scope別温室効果ガス(GHG)排出量

Scope1および2に比べてScope3の割合が非常に多く、情報サービスを中心とする同業他社と同様の傾向が見られます。2021年度と比較して、2022年度のGHG排出量全体の増加原因は、Scope3の86.7%を占めるカテゴリー1(原材料)の金額増量によるものとなりますが、Scope1、2に関しては、約7%の削減ができています。

GHG排出量(t-CO₂eq)



Scope3の排出量※(t-CO₂eq)

	2021年度	2022年度
1 原材料	113,917.8	139,245.226
2 資本財	11,516.7	1,308.370
3 電気・熱	2,040.5	2,194.737
4 輸送、配送(上流)	10,167.8	10,874.014
5 廃棄物	1,407.8	1,747.863
6 出張	349.4	696.876
7 雇用者の通勤	2,067.3	996.777
8 リース資産(上流)	0.0	1,254.925
9 輸送、配送(下流)	446.1	624.512
12 販売した製品の廃棄	96.9	0.0

※ カテゴリー10、11、13、14、15は該当する活動がないため、ゼロと算定

気候変動への対応の詳細については、ウェブサイトにて開示しています。
<https://usen-next.co.jp/sustainability/data/tcfd.pdf>

実質再生可能エネルギー由来電力への切り替え

2021年度、グループの12事業所で使用した電力と同量の『トラッキング付FIT非化石証書』を2022年5月に購入し、実質再生可能エネルギー由来の電力100%としました。これら12事業所の全使用電力は、約160拠点あるグループ全事業所の使用電力の約50%に当たります。

今後の目標として、2025年度にグループ全体の70%を、2030年度には100%を再生可能エネルギー由来電力へと切り替えることを掲げています。

車両のEV・HV化の推進

当社グループでは、全国で約1,500台の車両を保有しており、そのうち2割に当たる300台がすでにHV車となっています。

今後、2025年度までに全車両の45%をEV・HV車に切り替えていく計画です。また、環境負荷軽減のために、車両数自体の削減や車以外の移動手段の検討なども進めています。

循環型社会の構築

オリジナルエコグッズによる従業員への啓発

従業員の環境意識向上を図るために、「SUSTAINABLE COLLECTIONS」と題したオリジナルのエコグッズを展開しています。

使い捨てのレジ袋や割りばし、プラスチックカップなどの削減につなげてもらえるよう、エコバッグや箸、タンブラーなどを従業員向けに販売しています。



左: BAMBOO TUMBLER(ホワイト)、中央: OHASHI SET(HINOKI)
右: ALL PLASTIC UMBRELLA

ガバナンス

社外取締役メッセージ

多様なステークホルダーと 価値観を共有し 豊かな未来の創造へ。



社外取締役

石山 アンジュ

Profile | シェアリングエコノミーの普及、ミレニアル世代のシンクタンクを運営。政府と民間のパイプ役として規制緩和や政策推進にも従事し、政府委員も多数務める。

日本社会のサステナビリティをけん引する存在に

私が社外取締役に就任した頃はちょうど、パーパス策定やサステナビリティのマテリアリティ策定、KPI設定を進めている頃でした。特に、KPI設定については私も議論に参加しましたが、現場の社員にとって日々の仕事がサステナブルな社会の実現につながっていることを実感できるものになっていると思います。私たちUSEN-NEXT GROUPの強みのひとつは、全国約80万の店舗と直接の接点を持っていることです。本当の意味で社会を変えていくには、大企業だけでなく中小企業や街の経営者がサステナビリティに取り組むことが重要です。当社グループは、そのリーダーシップをとって日本のサステナビリティを底上げできる存在だと期待しています。

そこで重要なのは、現場の社員一人一人が自分の言葉でマテリアリティやKPIをステークホルダーに伝えていくこと。サステナビリティの社員教育への組み込みや評価制度への反映もさらに必要になってきます。

一人一人がこの会社で働く意義を見いだせるように

当社グループの社員は皆イキイキと、主体性をもって働いています。「Work Style Innovation」

(P.36参照)の名のもと、職場環境の整備に早期から力を入れてきた成果でしょう。女性や若い世代が意思決定に関わっていることも肌で感じます。

一方、これからの時代はHOW(どう働くか)に加え、WHY(なぜ働くのか)が一層重要になってきます。労働人口が減少し、仕事に対する価値観が変容する中、社員一人一人が「どんな社会を創っていききたいのか」「この会社だからこそできることは何か」を考え、働く意義を見いだせる組織にアップデートしていく必要があると思います。

重要なのは未来の豊かさを起点にビジョンを描くこと

これからの企業経営は、顧客だけでなく多様なステークホルダーやその先の社会を意識することがますます重要になるはずですが、さまざまなセクターを越境し活動してきた私の経験を当社グループの経営に生かせればと思います。投資家や顧客、メディア、地域や行政など、各ステークホルダーからの声を社内で共有し、多様な視点を吹き込み、新たな交わりや対話の機会を作っていくことにも役立ちたいと考えています。

「必要とされる次へ。」というスローガンの通り、当社グループは「一歩先」を常に読んで顧客課題を解決し、成長してきた企業です。ただし豊かさの概念そのものが見直されつつある混沌の時代には「未来の社会では何が豊かで、何が幸せなのか?」という問いを起点に、逆算して具体的ビジョンを描いていくことも重要です。その意味で「未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー」というパーパスも、ブラッシュアップし続けていくことが大切です。

テクノロジーが提供する価値は、決して無機質なものではないと私は思います。人々の対話や笑顔が増え、些細な日常がより豊かになるような、当社グループだからこそ描ける未来を発信してほしいと期待しています。



役員一覧

取締役

	宇野 康秀	馬淵 将平	田村 公正	堤 天心	大田 安彦	工藤 嘉高	高橋 信太郎
							
役職	代表取締役社長 CEO	常務取締役 CFO	常務取締役	取締役	取締役	取締役	取締役
主な略歴	<ul style="list-style-type: none"> •(株)インテリジェンス(現パーソルキャリア(株))代表取締役 •(株)サイバーエージェント取締役 •楽天(株)取締役など 	<ul style="list-style-type: none"> •(株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行)入行 •ゴールドマン・サックス証券(株)投資銀行部門資本市場本部 ヴァイス・プレジデント •(株)アルメックス 代表取締役社長(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> •(株)USEN 副社長執行役員(営業本部・企業法人本部・ICT事業本部・放送企画本部管掌) •(株)USEN 代表取締役社長(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> •(株)USEN U-NEXT 事業部長 •(株)U-NEXT 代表取締役社長(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> •(株)USEN 取締役常務執行役員(中国事業推進室、企業法人本部長) •(株)USEN 取締役副社長(現任) •キャンシステム(株) 取締役副社長(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> •キャンシステム(株) 代表取締役 •キャンシステム(株) 取締役会長(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> •GMOインターネット(株) 取締役 •Indeed Japan(株) 代表取締役ゼネラルマネージャー •(株)U-POWER 代表取締役社長(現任) など
就任時期	2017年12月	2017年12月	2017年12月	2010年12月	2017年7月	2018年11月	2020年11月
取締役会出席状況	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回
所有株式数	37,131,208株※	100,663株	98,629株	120,900株	97,816株	2,995株	152,700株

保有する経験・スキル

企業経営	○	○	○	○	○	○	○
営業・マーケティング	○		○	○	○	○	○
財務・ファイナンス・M&A		○					
IT・通信・デジタル	○		○	○	○	○	○
法務・リスクマネジメント		○					
ESG(人事・労務含む)	○	○					

※ 宇野康秀の所有株式数と同氏の資産管理会社である(株)UNO-HOLDINGS が保有する株式数の合計

取締役

	佐藤 明夫	夏野 剛	丸尾 浩一	石山 アンジュ
				
役職	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
主な略歴	<ul style="list-style-type: none"> 佐藤総合法律事務所開設 代表(現任) GMO ペイメントゲートウェイ(株) 社外取締役(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ(現:(株)NTTドコモ) 執行役員 マルチメディア サービス部長 (株)KADOKAWA 代表取締役社長(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> 大和証券(株) 専務取締役 jinja(株) 社外取締役(現任) (株)ONODERA USER RUN 社外取締役(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> (一社)パブリックミーツイノベーション 代表理事(現任) (一社)シェアリングエコノミー協会 代表理事(現任) など
就任時期	2017年7月	2010年12月	2021年11月	2021年11月
取締役会出席状況	17回/18回	18回/18回	13回/13回※	12回/13回※
監査役会出席状況(監査役のみ)				
所有株式数	—	15,000株	—	—

※ 丸尾氏、石山氏は2021年11月29日の就任後に開催された取締役会での出席状況です。

保有する経験・スキル

企業経営	○	○	○	
営業・マーケティング		○	○	○
財務・ファイナンス・M&A	○		○	
IT・通信・デジタル		○		○
法務・リスクマネジメント	○			
ESG(人事・労務含む)				○

執行役員

コーポレート統括部長
住谷 猛

管理統括部長
川岡 康仁

事業開発統括部長
北川 貞光

監査役

	小林 陽介	堀内 雅生	北村 行夫	須原 伸太郎
				
役職	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役
主な略歴	<ul style="list-style-type: none"> (株)有線ブロードネットワークス(現(株)USEN-NEXT HOLDINGS) 経理部長 (株)U-NEXT 監査役(現任) (株)U-POWER 監査役(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> (株)U-NEXT(現(株)USEN-NEXT HOLDINGS) 取締役管理本部長 (株)サイバーエージェント社外取締役(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> 虎ノ門総合法律事務所開設 所長(現任) (株)USEN 社外監査役 (株)トーテック 社外取締役 など 	<ul style="list-style-type: none"> (株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション社外取締役(現任) (株)ファイントゥeday 専務執行役員 CFO (株)エスネットワークスグループフェウンダー(現任) など
就任時期	2017年7月	2017年7月	2017年7月	2010年12月
取締役会出席状況	18回/18回	18回/18回	17回/18回	18回/18回
監査役会出席状況(監査役のみ)	14回/14回	14回/14回	13回/14回	14回/14回
所有株式数	3,403株	25,400株	—	9,529株

企業経営			○	○
営業・マーケティング				
財務・ファイナンス・M&A	○	○		○
IT・通信・デジタル				
法務・リスクマネジメント	○	○	○	
ESG(人事・労務含む)				

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

基本的な考え方

USEN-NEXT GROUPのコーポレートスローガンである「必要とされる次へ。」

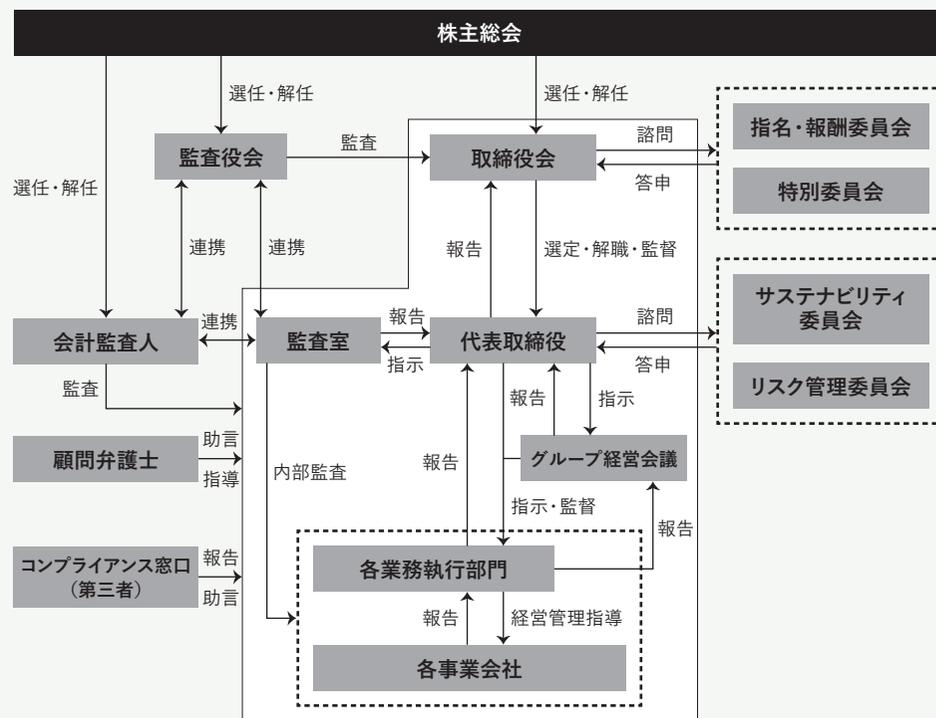
社会が必要とするサービスを提供し、社会から期待され必要とされる企業グループであり続けるためにコーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であるとの認識のもと、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

当社は取締役会、監査役会、グループ経営会議、執行役員制度を軸とした業務執行機能および内部監査機能により、業務の有効性、効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守ならびに資産の保全など、効率的で適法な企業グループを構築、維持することとしています。さらに、当社監査室が業務監査等のモニタリングを行うほか、「グループ会社管理規程」を制定し、子会社の事業活動の状況等をモニタリングするなどグループガバナンス体制の推進を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制の早見表(2022年11月末時点)

コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	11名(4名)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	4名(2名)
取締役会開催回数(2022年8月期)	18回
社外取締役の取締役会出席率	96.77%
社外監査役の取締役会出席率	97.22%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	採用
取締役会の任意委員会	指名・報酬委員会 特別委員会
監査法人	三優監査法人

コーポレート・ガバナンスの体制図



コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社の経営体制は、取締役11名、監査役4名で構成されています。取締役会においては、社外取締役4名を選任し、経営監視機能の客観性・中立性を確保しています。監査役会の構成は常勤監査役2名、社外監査役2名で構成されています。

取締役会は、意思決定機関として、当社グループ経営に係る基本方針と最重要案件の審議、決議を行うとともに、業務執行機関からの重要事項の付議、定例報告などを通じて業務の執行状況の監督を行っています。また、社外取締役は、業務執行取締役および当社執行体制全般に対する監督、当社ガバナンス体制全般への意見具申を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷と強化

2017年	U-NEXT、USENとの経営統合で株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS に商号変更し 純粋持株会社制へ移行(取締役の任期1年以内、執行役員制度) 社外取締役を1名から3名に増員
2021年	取締役の個人別報酬等の内容決定に関する方針決議 取締役会スキルマトリクスを策定 社外取締役を3名から4名に増員
2022年	統合報告書発行 独立社外取締役を委員長とする任意の「指名・報酬委員会」を設置 独立社外取締役のみで構成する任意の「特別委員会」を設置

取締役の選解任

取締役候補の指名に関する意思決定の透明性や公平性を確保するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会を設置しています。当社グループは多岐にわたる事業を展開していることから、適切な意思決定、経営監督の実現のため、取締役の選任については、多様性を考慮し、社内外から豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する方を選任することとしています。

取締役候補の指名にあたっては、指名・報酬委員会の審議結果を踏まえ、取締役会が個々の候補の実績ならびに取締役としての資質について審議・決議のうえ株主総会に付議しています。

役員報酬

取締役の報酬は、株主総会決議により取締役全員の報酬総額の限度額が決定されます。当社取締役(社外取締役を除く)の報酬については、各自の責任を明確化するため取締役任期を1年とし単年度ごとの会社業績をベースに報酬金額を決定する短期的業績連動報酬としています。また、役員持株会を設置しており、株式による中長期的な業績・企業価値向上

を推し進めるためのインセンティブが働くことが期待されます。

当社は、独立社外取締役が委員長を務める任意の指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会では、当社グループの事業規模拡大や経営環境の変化に伴い取締役の責務が増大していること、また、当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大に向けては、取締役会のさらなる体制強化が必要との観点から、今後の取締役の報酬の在り方について議論しています。

なお、各取締役の報酬額については、意思決定プロセスの透明性や公平性を確保するため指名・報酬委員会の答申を受けて、代表取締役が決定しています。

役員報酬の内容(2022年度)

(注)期中の退任役員を含む

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	297	297	—	—	8
監査役 (社外監査役を除く)	30	30	—	—	2
社外役員	37	37	—	—	7

政策保有株式

当社は、事業戦略、取引関係強化などを総合的に勘案し、主に取引先株式を保有しています。当社が引き続き保有する上場株式については、中長期的視点から企業価値の向上に寄与するか、または株式保有の意義が損なわれていないかという観点から、取引の担当部署をはじめ関係部門がそれぞれの視点で検討しています。保有意義が認められる銘柄については継続して保有し、効果・便益を追求していきます。一方、保有意義が希薄化したと考えられる銘柄は、縮減を検討していきます。

株主・投資家との対話

当社では株主・投資家との信頼関係の構築を第一の目的として、IR活動の充実化に取り組んでいます。年間150件以上のIR面談を通じて頂いた投資家の皆さまからの声をIR活動のさらなる強化や事業活動の改善に活かし、企業価値の向上へつなげていきます。

株主・投資家からの声(主な関心事項や懸念点など)

- リオープンが進む中で動画配信の日本市場の成長余地がどの程度あるか
- 外資大手など、競合他社との競争が激化する中でU-NEXTはどう他社と差別化を図るのか
- 店舗DXにおける競争優位性は何か
- 株式の流動性をどのように向上させていくのか

2022年度に強化したIR活動

- 英文開示の充実化:適時開示や各種IR資料などを翻訳したほか、英語版IRサイトを新規設置しました。
- 統合報告書の発行:株主・投資家からのご要望もあり、今年度初めて発行しました。
- 取締役会でのフィードバック:株主、投資家からのご意見や懸念点について、取締役会での定期的な報告を開始しました。



IRチーム

コンプライアンス

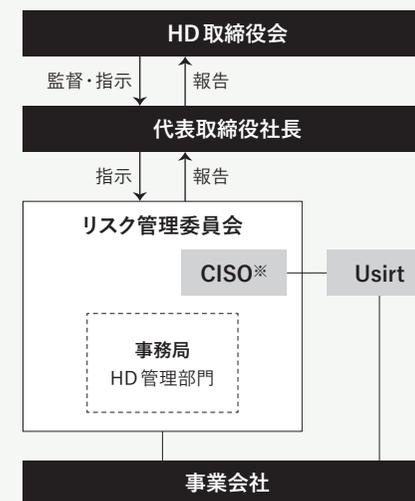
当社はコンプライアンスを徹底し、広く社会に信頼される企業として活動していくために、そして社員一人一人が心身ともに健康な状態で生きがいをもって働ける環境を整えるために、USEN-NEXT GROUPコンプライアンスプログラムを定めています。コンプライアンスプログラムでは「USEN-NEXT GROUP 行動規範」を策定しており、役員および従業員が順守すべき基本的な規範を定めています。また、職場での働き方については「Rules of USEN-NEXT GROUP」を策定し主にハラスメントの啓発に取り組んでいます。さらに「内部統制ハンドブック」を作成し、適切な業務運営の理解・遵守を徹底しています。

コンプライアンス違反の早期発見のため、グループ内不正行為に気づいた際に通報するための「USEN-NEXT GROUPコンプライアンスカウンター」(内部通報制度)を設置しています。さらに、社員の職場内における悩み・相談事を受け付け、公正な立場での問題解決支援を行うことを目的に「メンバーズサポートデスク」を設置しています。これらの利用状況は定期的に取り締めに報告され、状況の共有を図っています。

リスクマネジメント

当社は、経営目標達成を阻害する可能性のある要因をリスクと位置づけ、リスク管理委員会を中核として、リスクマネジメント活動を一元的に推進する体制を整えています。当社は、会社の危機を未然に防ぐためには、その予兆を把握し、事態が悪化する前に対策を講じることが重要という認識のもと、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを構築しています。また、リスクの発見時には迅速かつ適切な対応がとれる危機管理体制を整備しています。

リスクマネジメント体制図



※ Chief Information Security Officerの略称

情報セキュリティ

当社グループは、安全・安心に利用できるサービスを提供するため、当社を中心とした情報セキュリティ体制「Usirt(ユースアート)」を設立し、計画的に外部による監査を実施するなどグループを挙げて情報セキュリティに取り組んでいます。「Usirt」を中心に、情報セキュリティの理解を深め、個人情報を正しく取り扱うために社員向けの研修を定期的実施するなど対応を実施しています。

48 Chapter. 4

企業・株式情報／編集方針

企業情報

(2022年8月31日現在)

社名	株式会社USEN-NEXT HOLDINGS
所在地	東京都品川区上大崎三丁目1番1号 目黒セントラルスクエア
設立年月日	2009年2月3日
グループ事業セグメント	コンテンツ配信事業 店舗サービス事業 通信事業 業務用システム事業 エネルギー事業
代表者	代表取締役社長 CEO 宇野 康秀
資本金	96百万円
連結従業員数	4,846名

グループ体制※

(2022年9月1日現在)

コンテンツ配信事業	(株)U-NEXT	(連結子会社)
	(株)TACT	(連結子会社)
店舗サービス事業	(株)USEN	(連結子会社)
	キャンシステム(株)	(連結子会社)
	(株)USEN Media	(連結子会社)
	(株)USEN FB Innovation	(連結子会社)
	(株)USEN テクノサービス	(連結子会社)
	USEN-NEXT Design(株)	(連結子会社)
	(株)ユーズミュージック	(連結子会社)
	(株)バーチャルレストラン	(連結子会社)
通信事業	(株)USEN ICT Solutions	(連結子会社)
	(株)USEN Smart Works	(連結子会社)
	(株)USEN NETWORKS	(連結子会社)
	(株)USEN-NEXT LIVING PARTNERS	(連結子会社)
	(株)U-MX	(連結子会社)
	(株)Next Innovation	(連結子会社)
	Y.U-mobile(株)	(連結子会社)
	(株)minimini-NEXT	(持分法適用関連会社)
業務用システム事業	(株)アルメックス	(連結子会社)
エネルギー事業	(株)U-POWER	(連結子会社)
	(株)USEN	(連結子会社)
その他事業	(株)USEN-NEXT フィナンシャル	(持分法適用関連会社)

※ ほか連結子会社2社、非連結子会社11社、持分法非適用関連会社2社

株式情報

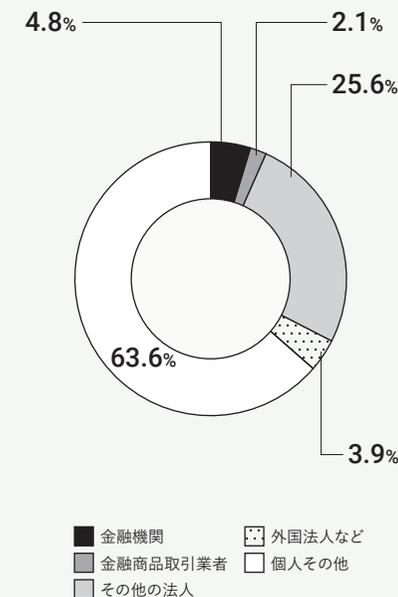
(2022年8月31日現在)

上場市場	東京証券取引所プライム市場
証券コード	9418
発行可能株式総数	98,000,000株
発行済株式総数	60,089,111株
株主数	18,890人

大株主

氏名または名称	持株数(株)	持株比率(%)
宇野 康秀	27,601,545	45.93
(株)UNO-HOLDINGS	9,525,600	15.85
光通信(株)	3,388,166	5.64
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,996,900	3.32
(株)エスアイエル	1,380,700	2.30
上田八木短資(株)	955,300	1.59
島田 亨	903,300	1.50
(株)日本カस्टディ銀行(信託口)	486,000	0.81
高橋 慧	413,100	0.69
(株)SBI証券	372,404	0.62

所有者別分布(%)



編集方針

当社ではグループの持続的な企業価値創造に向けた企業活動全般を国内外の投資家やステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただき、対話を促進することを目的に、統合報告書を発行しています。本統合報告書では、顧客への具体的な提供価値や、価値創造の源泉である人財の強みをお伝えすることに注力しました。今後もステークホルダーの皆さまのご意見を反映しながら、統合報告書の質的向上を図ってまいります。

報告の対象

期間：2022年8月期(2021年9月～2022年8月)

※ 一部、2022年9月以降の活動も含まれています

範囲：USEN-NEXT HOLDINGSおよびその子会社・関連会社

参考ガイドライン

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイドランス」

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」



USEN-NEXT
HOLDINGS

<https://usen-next.co.jp>

〒141-0021

東京都品川区上大崎三丁目1番1号

目黒セントラルスクエア

読者アンケート

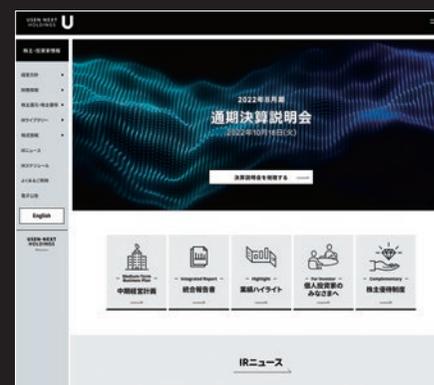
ステークホルダーの皆さまからの意見をもとに、今後の統合報告書の改善、充実に取り組んで参ります。ぜひ、皆さまのご意見をお聞かせください。



Google フォームでの読者アンケート

<https://forms.gle/GJZn4yfkAR5jdPPA>

IRサイトのご案内



株主・投資家情報

<https://usen-next.co.jp/ir/>

サステナビリティサイトのご案内



サステナビリティ

<https://usen-next.co.jp/sustainability/>

将来情報に関するご注意

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、資料作成時点において当社が入手している情報に基づき策定しているため、リスクや不確実性を含んでおり、当社がその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、経済環境の変化や提供するサービスの動向等のさまざまな要因により将来の見通し等と異なる場合があります。

数値に関する注意事項

本統合報告書に記載されている財務内容にかかわる一部の数値は、表示単位未満を四捨五入しています。

お問い合わせ先

株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS IR 部

ir@usen-next.jp