



**USEN-NEXT
GROUP**

Integrated Report 2023

2023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 提供価値事例③
- 08 “ソーシャルDX”カンパニーの
価値創造モデル
- 09 At a glance

11 どこから来て、どこへ行くのか？

- 12 価値創造のあゆみ
- 15 業績で見る
USEN-NEXT GROUPのあゆみ

16 なぜ、たどりつけるのか？

- 17 強み 1. ソーシャルDXを実現する人財力
- 18 強み 2. 盤石な顧客基盤

Chapter. 2 価値創造戦略

19 CEOメッセージ

24 CFOメッセージ

26 CIOメッセージ

27 グループアライアンス推進担当メッセージ

28 セクター管掌役員メッセージ

29 セグメント別戦略

- 29 コンテンツ配信事業
- 33 店舗サービス事業
- 36 業務用システム事業
- 38 通信事業
- 40 エネルギー事業

Chapter. 3 価値創造の基盤

42 サステナビリティへの 取り組み推進

44 マテリアリティ

46 社会

51 環境

53 ガバナンス

- 53 役員一覧
- 55 社外取締役メッセージ
- 56 コーポレート・ガバナンス

Chapter. 4 企業・株式情報／編集方針

60 企業・株式情報／編集方針

Who

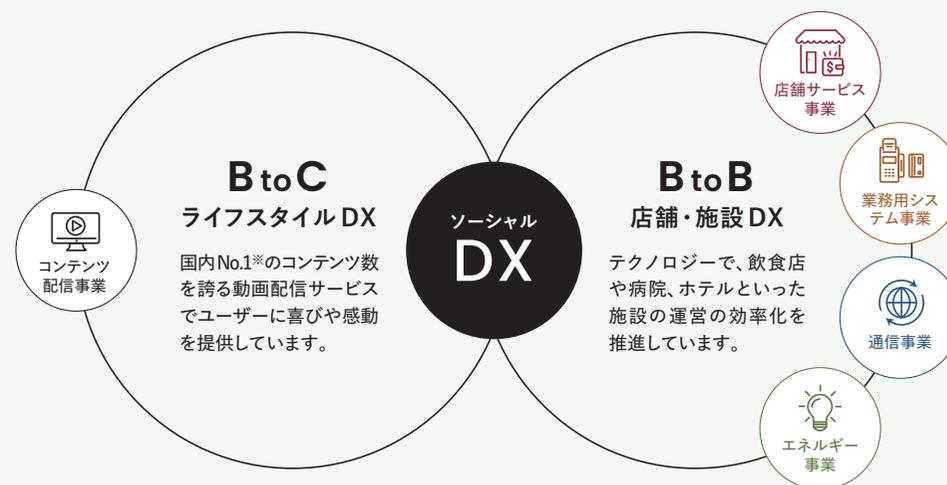
we are

“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／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。

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.29)

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、ユーザー一人ひとりの観たい、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(2023年8月末時点)

約4,000,000人

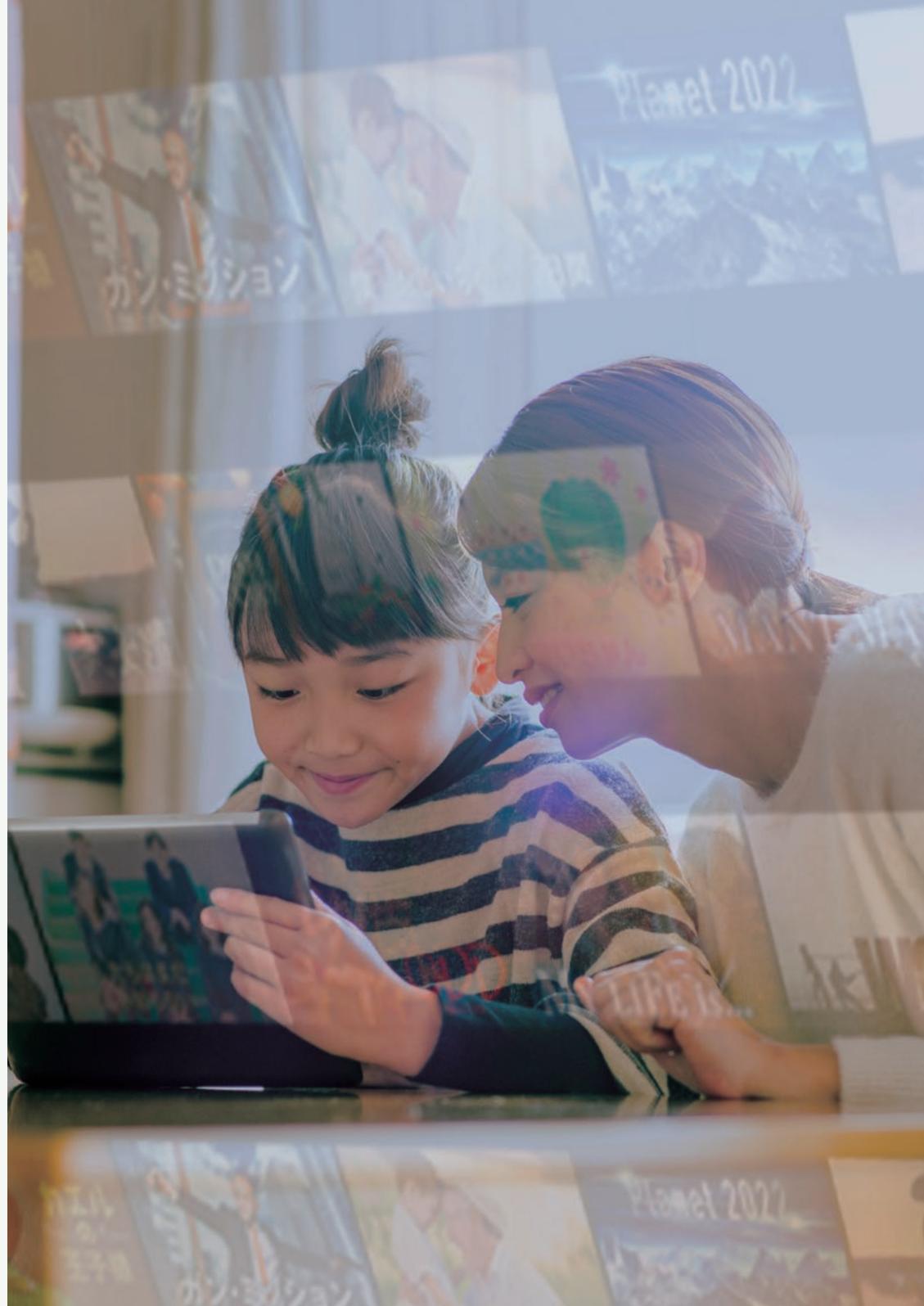
定額制動画配信サービスにおける日本市場シェア2位※

——30万本以上の見放題動画コンテンツ×97万冊以上の電子書籍

U-NEXTのシェアは約15%※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。



※ 出典：GEM Partners 動画配信(VOD)市場5年間予測(2023-2027年)レポート
U-NEXTシェアはU-NEXT(13%)とParavi(2%)の単純合算



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.33)

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



業務用システム事業 (→P.36)

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
- ゴルフ場向け製品



通信事業 (→P.38)

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



エネルギー事業 (→P.40)

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 GAS



店舗サービス契約件数
(2023年8月末時点)

110 万件



業務用システム契約件数
(2023年8月末時点)

3 万件



通信契約件数
(2023年8月末時点)

20 万件



エネルギー契約件数
(2023年8月末時点)

5 万件

ライフスタイル DX

提供価値事例 ①

U-NEXT

スポーツコンテンツの拡充で世界最高峰のプレーを気軽に楽しめる機会を創出。

昨今、通信技術の革新によりスポーツ中継のデジタルシフトが加速しており、U-NEXTもリアルタイム配信における快適な視聴環境を整えてきました。同時に、欧州サッカー、格闘技、ゴルフ、野球など国内外のスポーツコンテンツの拡充を図り、2023年には世界で注目されるプロサッカーリーグ「ラ・リーガ」の配信権を獲得しました。高品質な映像と有識者による実況中継などを通じて、試合の面白さはもちろん、スペインリーグならではの空気感をお届けするプラットフォームとして、日本のサッカーファンに楽しんでいただける機会を創出しています。

スポーツライブ配信数の推移



PLATFORMER :



サッカー観戦をより深く味わえる工夫が満載

(株)U-NEXT
スポーツ部 サッカーグループ
榎本 耕次

我々のラ・リーガ中継では、試合30分前から配信を開始し、日本語コメントリーでクラブの情勢や地域の文化的背景などもお伝えしています。観戦をより深く味わうことができると多くのユーザーさまからご好評いただいています。



CONTENTS HOLDER :

スペインサッカーを存分に楽しめるように

ラ・リーガ 国際開発
ギェルモ・ペレス・カステリヨ



U-NEXTと提携することで、より多くの視聴者にスペインサッカーを届け、新たな試聴体験でファンとの距離を縮めていきます。スポーツ業界にて存在感を増すU-NEXTと長期提携出来ることを誇りに思います。

U-NEXTのユーザー

世界が注目するプロサッカーリーグ「ラ・リーガ」

「ラ・リーガ」はスペインのプロサッカーリーグです。プレミアリーグ(イングランド)、ブンデスリーガ(ドイツ)、セリエA(イタリア)、リーグ・アン(フランス)とともに、ヨーロッパの5大リーグの一つとして知られています。欧州サッカー連盟(UEFA)が発表している国別リーグランキングでは、プレミアリーグに次ぐ2位となっており、日本でも多くのサッカーファンが注目しています。U-NEXTでは、2023-24シーズンから5年間、「ラ・リーガ」の全試合を見放題でライブ配信します。



店舗・施設DX 提供価値事例② 串カツぽっちゃんと恵比寿

多彩なエンタメ空間づくりで 来店客の交流を促し、賑わいを創出。

ヘルシーな串カツが特長の「串カツぽっちゃんと恵比寿」。仕事終わりの会社員やカップル、学生などの常連客に支持されています。同店では、以前から(株)USENのBGMやレジ、モバイルオーダーなどの店舗DXサービスを数多く利用していました。コロナ禍からのリオープニングが進み、人々が再び交流や賑わいを求める中で、さらに良い店舗空間を演出するため、新たにUSEN MUSIC Entertainmentを導入しました。音と映像の一体感ある演出により、店内で流れている曲についてお客さま同士で共有し盛り上がる機会が増えました。これにより、店内には人とのつながりや笑顔が生まれ、店舗の付加価値をより高めることができています。

PROVIDER :



**空間づくりのツール
としてご提案**
(株)USEN 営業担当
上條 裕貴

ご来店されるお客さまと一体となって賑やかな空間づくりを目指す店舗まであったことから、一つのツールとして提案させていただきました。ミュージックビデオリクエスト機能を利用して、お客さま同士のコミュニケーションが活発になる点をご評価いただき、成約となりました。

CLIENT :

**スタッフも楽しめることで
働くモチベーションに**



店長
中島 克弥

お客さまに楽しんでいただくだけでなく、閉店後にスタッフがカラオケをして楽しんでいます。人手不足が深刻化し、人材採用もますます厳しくなる中、スタッフ同士の交流を深められることで、スタッフのモチベーション向上にもつながっています。

導入いただいたソリューション



USEN MUSIC Entertainment

BGM、ミュージックビデオ、BGV、サイネージ、TV、カラオケなどの機能を搭載し、スマートTV1台で店内を総合演出。お店の空間演出をさらに一段上の品質に引き上げ、その場に集う全ての人々が笑顔になれる空間づくりを実現します。

店舗・施設 DX 提供価値事例 ③ ザ・スクエアホテル 銀座

DXによってフロント業務の効率化を実現し、利用者さまに良質なホスピタリティを提供。

“銀座をつなぐコンシェルジュ”をコンセプトに掲げているザ・スクエアホテル銀座。人やモノ、情報が行き交う「広場」のような存在を目指し、お客さまとの会話を大切にしています。そうした考えの下、2018年のオープン当初に(株)アルメックスの「宿泊施設向けセルフチェックインKIOSK」と「ホテルシステム Wincal」を導入し、フロント業務の効率化に注力してきました。コロナ禍を乗り越えて外国人観光客が増加した今、お客さまの9割以上が多言語対応のKIOSKを使用し、セルフチェックインや精算をしています。ピークの時間帯でもフロントにはスタッフが1名いれば十分なため、お客さまと向き合える時間を創出できています。

PROVIDER :



細やかなヒアリングで
最適な提案を
(株)アルメックス 営業担当
生井 幹哉

家具組込型KIOSKやWincalを導入する際は、ホテルさまへの入念なヒアリングが欠かせません。ホテルさまが想定しているオペレーションにマッチするかどうかを確かめながら、要望を明らかにすることで、最適な提案ができるよう意識しています。

CLIENT :

多言語対応のKIOSKで
人材課題に対応



ホテル・オペレーション・マネージャー
大田 陽介

ホテル業界では急速な需要増を背景に人手不足が深刻化しています。当社は海外のお客さまが多い一方、中国語などの外国語対応ができるスタッフの確保が課題となっています。人件費も高騰しているため、人員を増やさずに多言語対応できるKIOSKは本当に助かっています。

導入いただいたソリューション



家具組込型 KIOSK

セルフチェックインや自動精算が可能。ロビーやフロントスペースの雰囲気にマッチした家具組込タイプ。運用に必要な各種機器を選んで家具に組み込みできます。



ホテルシステム Wincal

予約管理や客室管理などのフロント業務から顧客データの管理といった幅広い運営管理業務機能を搭載。セルフチェックインKIOSKなどとの連携も可能。



連携

“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.44~45

財務戦略 → P.24

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.29~41

• 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

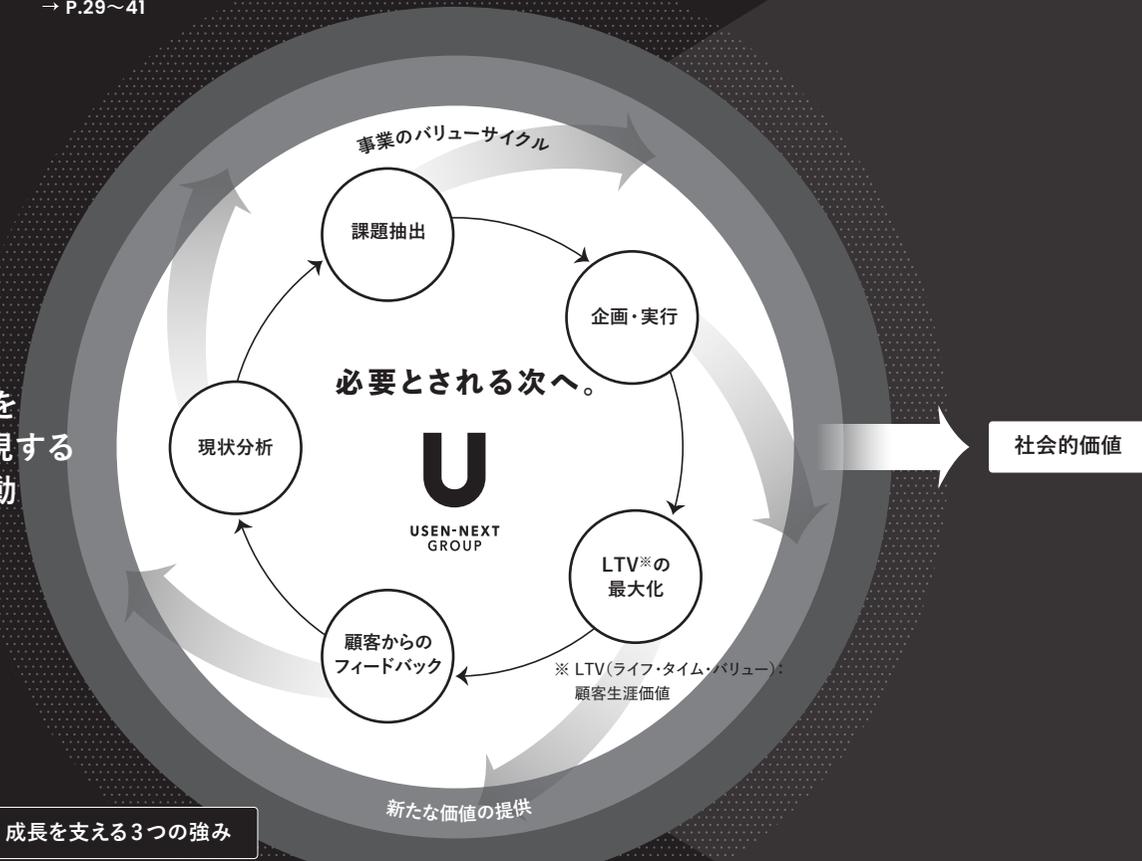
社会課題

近未来を
いち早く実現する
事業活動

• 企業の働き方改革推進

• 店舗や施設の生産性向上

• 低炭素社会の実現



社会的価値

「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

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.17
強み②	盤石な顧客基盤	グループ全体の契約件数 約 540 万件	ストック収益 約 80 %	多面的な顧客属性 約 85 万店舗・施設	→ P.18
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 195% (FY2019~FY2023 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 230 億円(調整前)		→ P.24

※ 上記の数値は個別に記載がある場合を除いて、2023年8月期末時点の実績です



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



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



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

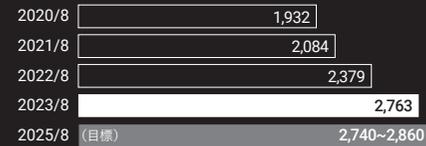


エネルギー事業
店舗や企業のグリーン電
力化を支援し持続可能な
社会へ

At a glance

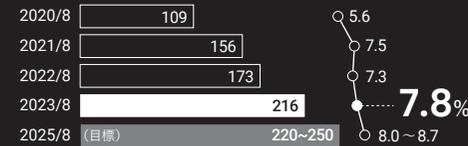
売上高

2,763 億円



営業利益 ■ / 営業利益率 ●

216 億円



親会社株主に帰属する当期純利益

110 億円



EBITDA※1

313 億円



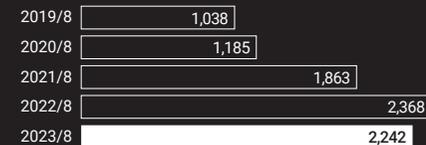
ROE※2

20.2 %

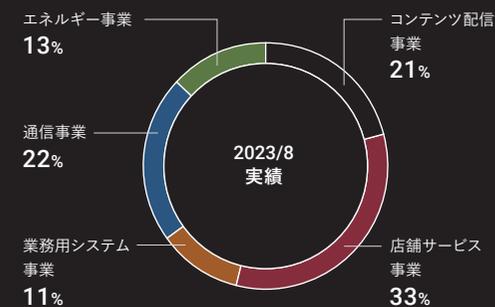


時価総額※3

2,242 億円



営業利益セグメント別割合※4



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 各期の最高株価ベース

※4 各セグメント業績の単純合算に対する構成比

10 “ソーシャル DX”カンパニーとは、何者か？

国内拠点数 (2023年8月末時点)

152 拠点

従業員数 (2023年8月末時点)

4,905 名

パートナー数 (2023年11月末時点)

約 17,000 社

販売代理店数 (2023年11月末時点)

約 700 社

Area Map



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 1,230社
販売代理店数 30社

中部 29拠点
社員数 414名
パートナー数 1,960社
販売代理店数 60社

東北 16拠点
社員数 153名
パートナー数 1,270社
販売代理店数 10社

中国 10拠点
社員数 153名
パートナー数 1,290社
販売代理店数 10社

④ 仙台オフィス
U BASE FOREST

⑥ 広島オフィス
U BASE PEACE

関東 45拠点
社員数 3,007名
パートナー数 5,520社
販売代理店数 430社

① USEN-NEXT GROUP
HEAD OFFICE

② 横浜オフィス
U BASE MARINA

九州・沖縄 18拠点
社員数 400名
パートナー数 2,120社
販売代理店数 60社

関西 22拠点
社員数 568名
パートナー数 3,260社
販売代理店数 130社

③ 名古屋オフィス
U BASE CASTLE

四国 5拠点
社員数 67名
パートナー数 680社
販売代理店数 2社



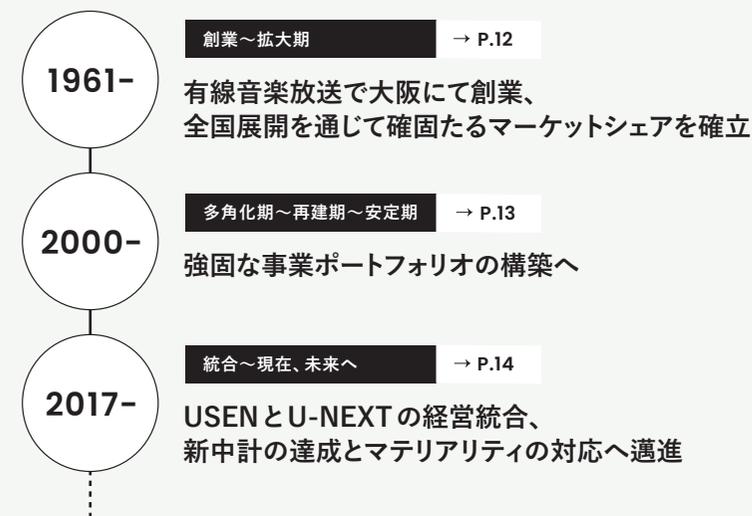
Where

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

 店舗サービス事業を開始

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、
山一証券が経営破綻

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

多角化期～再建期～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。



価値創造のあゆみ

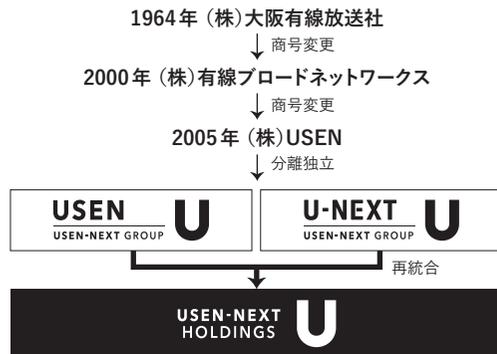
統合～現在、未来へ 2017年～

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。

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



2017
ガスの自由化

2017

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。

2019
新型コロナウイルス感染症の流行

2022
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。

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。

2022
(株)U-POWERがサービス開始

店舗や施設のグリーン電力化を支援。

2023

U-NEXTとParaviが統合、国内勢で最大の有料動画配信サービスへ

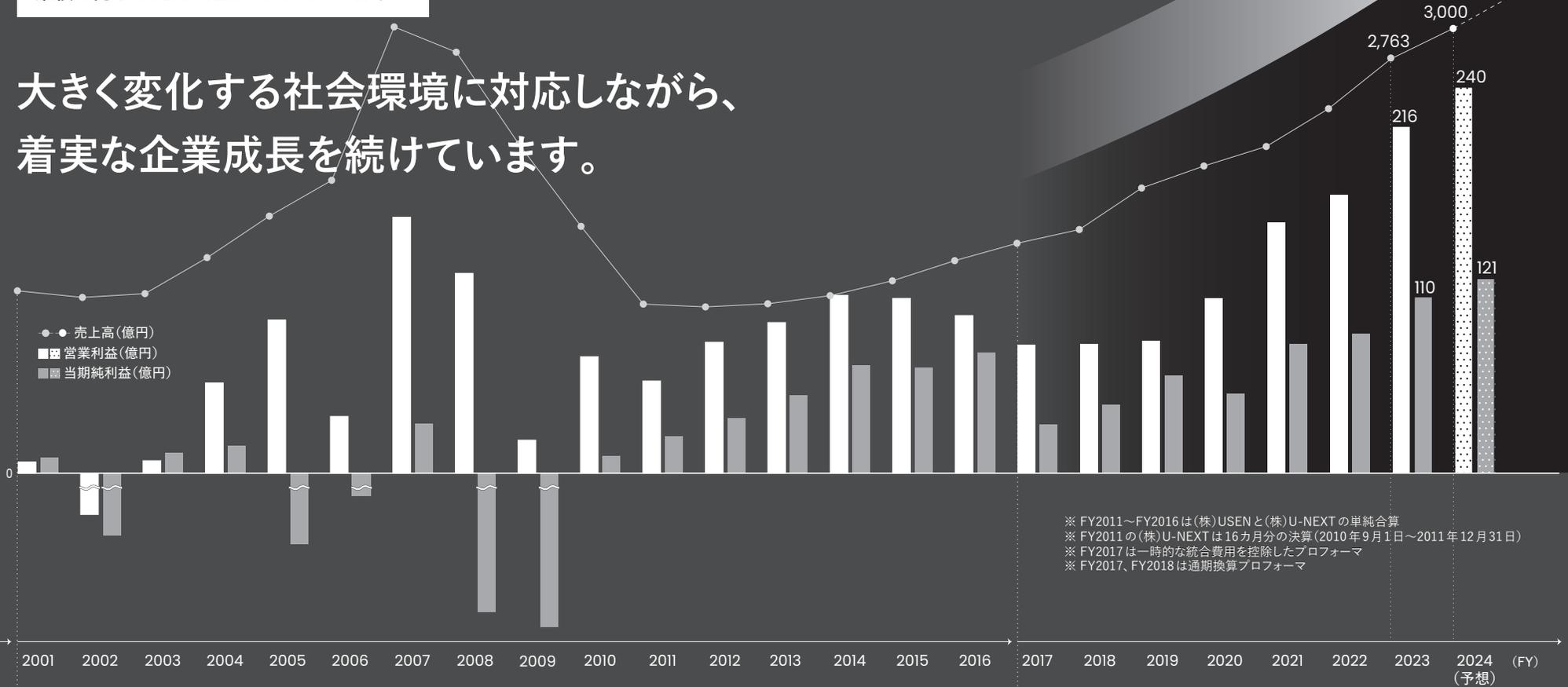
Paraviを運営する(株)プレミアム・プラットフォーム・ジャパンと(株)U-NEXTが経営統合。
U-NEXTとParaviのサービスも完全統合され、国内ドラマ・バラエティのコンテンツラインアップが大幅に強化。



(株)U-NEXTが(株)TBSホールディングス
への第三者割当増資を含む資本業務提携を締結
強固な協業関係構築とともに今後の成長資金を調達。

業績で見るUSEN-NEXT GROUPのあゆみ

大きく変化する社会環境に対応しながら、
着実な企業成長を続けています。



～2009

多角化期～再建期

通信や動画配信、人材など事業の多角化を推進。特にブロードバンドのネットワーク網構築への先行投資や、音楽配信の収益性改善を目的としたケーブルから衛星への切り替えにより、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。

2010～2016

安定期

USENからU-NEXTが独立し新会社設立。USENはキャッシュカウ事業（現在の店舗サービス事業と通信事業の一部、業務システム事業）への選択と集中を進めたことで、負債圧縮を進め安定的な事業運営へと改善。U-NEXTはユーザー数・収益基盤を順調に拡大し、2014年に東証マザーズへ上場、翌年に東証一部へ市場変更。

2017～

統合～現在、未来へ

2017年、USENとU-NEXTの経営統合により、現在のUSEN-NEXT GROUPが誕生。以降はコロナ禍、円安・インフレーション進行など外部環境が大きく変化する中でも、5つの事業セグメントがそれぞれ成長し、経営統合後7期連続で売上と営業利益が過去最高を更新。グループ会社も経営統合時の14社から25社へ拡大。
※ 売上は2018年8月期の8カ月決算値を12カ月換算

※ FY2011～FY2016は(株)USENと(株)U-NEXTの単純合算
 ※ FY2011の(株)U-NEXTは16カ月分の決算(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

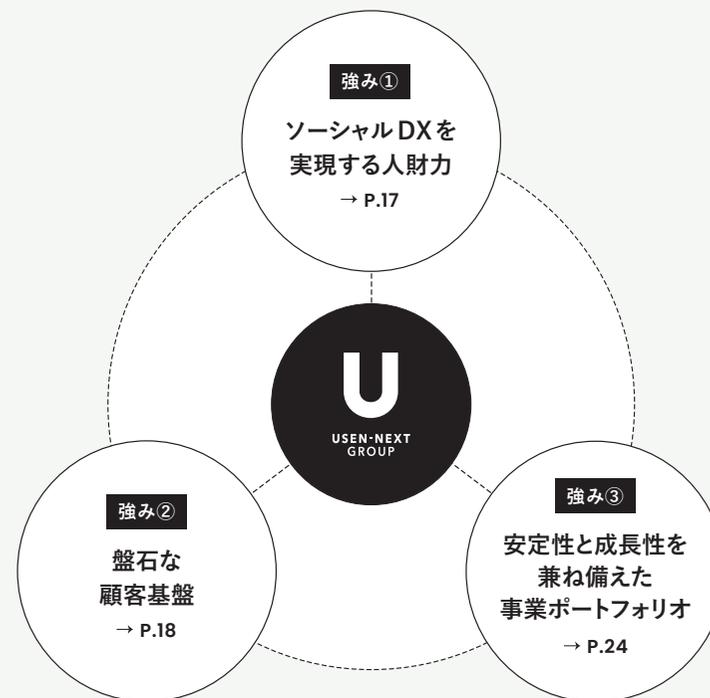
How

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。



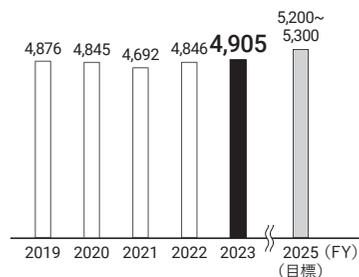
強み ① ソーシャル DX を実現する人財力

**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.47参照)などの取り組みを通じて、一人ひとり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 8月期	2023年 8月期
売上高	3,600万円	→ 5,600万円
粗利益	1,400万円	→ 2,000万円

セールス 店舗・施設 DX の実効をサポート

約 **2,000** 名

DXの知見を基に、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元へ駆け付け、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

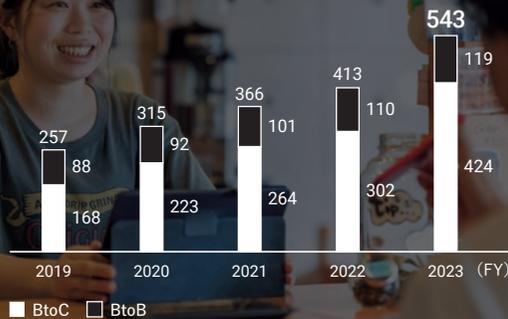
お客さまは幅広い層に広がり、その規模はますます拡大しています。

拡大し続ける契約件数

約**540**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5年間で2倍以上となり約540万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)

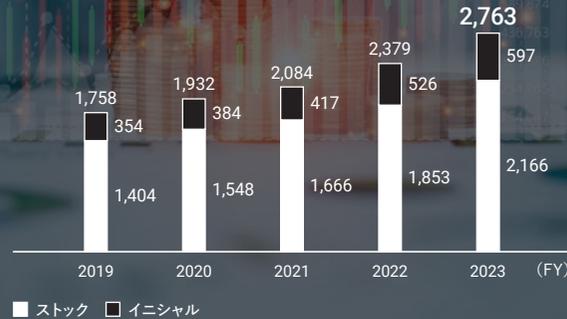


高いストック収益

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)

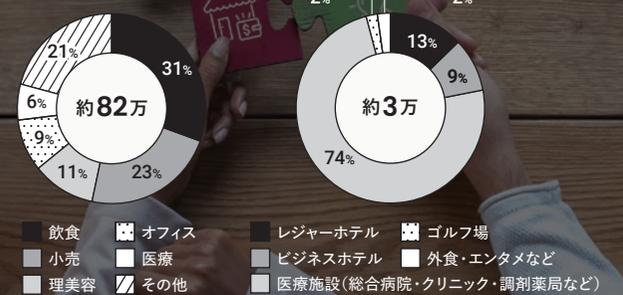


多面的な顧客属性

約**85**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)



経営統合後、サステナブルな 企業成長に向け、次のステージへ。

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、(株)リクルートコスモス(現:(株)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(株)インテリジェンス(現:パーソルキャリア(株))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。2014年に東証マザーズ上場、2015年に東証1部へ市場変更。2017年、(株)USENと(株)U-NEXTを経営統合し、(株)USEN-NEXT HOLDINGSを発足。代表取締役社長CEOに就任。

未来を見据え グループ経営体制を改編

セクター管掌制およびマーケティング軸とプロダクト軸に特化した戦略で成長拡大へ

2023年9月、当社はグループ経営体制の一部改編を発表しました。2017年のUSENとU-NEXTの経営統合以来、当社グループは事業面においてはホールディングスCEOである私の直轄下に事業会社（現在25社）の社長がフラットに並ぶ「文鎮型」の経営体制をとり、素早い意思決定の下各社が環境変化に応じた成長戦略をタイムリーに実行することにより成長を遂げてきました。

しかしながら、この6年間で当社グループの事業領域・事業規模は大きく広がりました。このまま私が一人で全事業を直接管掌する形で進めば、いずれ限界がくるが見えています。今回の組織改編の最大の狙いは、当社グループが次の成長ステージへスムーズに進める体制を整えることにありました。

新体制では、グループの事業領域をセクターに区分し、各セクターに担当役員（HD取締役）を置きました。今後、各担当役員は管掌するセクターの事業会社群を統括し、横断的な視点で戦略の立案や組織づくりを進めていきます。なお今回の組織変更に合わせて、これまで付帯サービスの位置づけだった「金融・不動産・グローバル」を主力事業へ昇華すべく、独立セクターとして立ち上げています。

また、グループ全体をより俯瞰した形で「プロダクト軸から考えたマーケット戦略」と「マーケット軸から考えたプロダクト戦略」の実行も併せて進めていく方針です。従来は各事業会社内のマーケティング部門とプロダクト部門が一体で動いてきましたが、現在の顧客基盤は飲食店だけではなく病院、ホテルなど多岐にわたっているため、マーケティング面で言えば既存のプロダクトラインアップにとらわれない、幅広い視点が必要になっています。逆にプロダクト側から見れば既存の販売チャネルなどにとらわれない、柔軟なマーケティング発想が

求められます。そこで各事業セクターに横串を通す形で「グループアライアンス推進部門」を設け、組織形態によってブレーキがかかっていた機会損失をビジネスチャンスへ転換していくことで、より大きな価値を創出する「コングロマリット・プレミアム」を目指していきます。

経営のサステナビリティを高めるべく経営層の世代交代を促進

実は今回の組織改編には、もう一つの狙いがあります。それは企業としての持続可能性（サステナビリティ）の強化です。この25年間、私は経営トップとして当社グループの成長を牽引してきました。しかし当然ながら永遠にこのポジションに居続けられるわけではありません。将来どこかのタイミングで自分が退いた後も、継続して力を発揮できるグループで

USEN-NEXT GROUPの新体制



ありたい——その思いはずっと以前から抱いており、「次代を担うリーダーが育つ組織」を常に意識し、人材育成に注力してきました。今回の組織改編も各セクターのトップを任せられるだけの力量を備えた人材が育ったからこそ実現したものです。

体制変更によってCEOとしての私の役割が大きく変わることはありませんが、今後は事業戦略の部分はできる限り各セクター担当役員に委ね、持続的な成長の基盤となるインフラ構築や制度・機能の整備に軸足を移していきたいと考えています。

中期経営計画「Road to 2025」は 順調に進捗

Paraviとのサービス統合でコンテンツ配信事業を強化

中期経営計画「Road to 2025」の2年目となる2023年8月期は、7期連続の増収・増益を達成するなど、最終年度の目標達成に向けて業績を順調に伸ばすことができました。

特に大きかったのはコンテンツ配信事業でParaviとのサービス統合によって強力なユーザー基盤構築、コンテンツ拡充ができたことです。この統合でU-NEXTは有料会員数約400万人(前期比120万人増)、配信コンテンツ35万本以上を擁する国内勢最大の動画配信プラットフォームとなり、コンテンツ調達力もさらに強化されました。またTBSやテレビ東京といった優良コンテンツを自ら制作できる企業との提携も大きな収穫でした。今回の統合を契機に、競争が激化するコンテンツ配信市場において外資系の強豪とも互角以上に戦える準備が整ったと考えています。

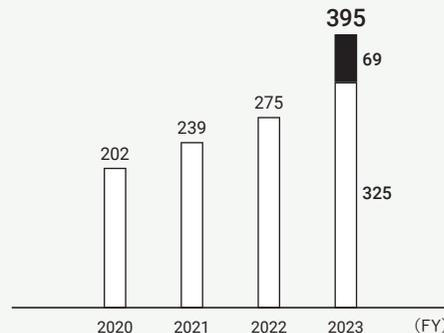
エネルギー事業の利益改善で新たな柱を創出

当期のトピックスとしてもう一つ大きいのは、エネルギー事業の利益急伸です。同事業は顧客ニーズを捉えて一定の売上規模はあったものの、収益率の低さから全体業績への貢献

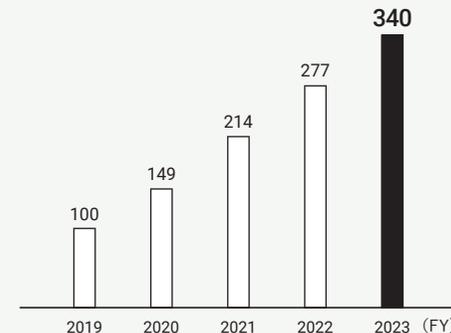
は限定的でした。しかし2023年8月期は収益性の高いU-POWERの契約件数が大幅に伸張したことに加えて「USENでんき」の調達電源が最適化されたことで、2016年の新規参入以来ようやく一定の事業利益を創出できました。同事業の全社営業利益に占める割合も前年度の3%から17%(全社コスト調整前)に急増しており、確固たる存在感を持つ柱がもう一つ作れたことを喜ばしく思っています。

その他のBtoB領域でも総じて売上・利益、契約件数を堅調に伸ばすことができました。店舗向け音楽配信が原点の店舗サービス事業は、近年POSレジやセキュリティカメラ、デジタルサイネージ、配膳ロボットなど店舗経営の未来を見据えたDXプロダクトが着実に実績を伸ばしており、今のUSENは「音楽配信の会社」ではなく「店舗の生産性向上に寄与する多様なソリューションをワンストップで提供する会社」とお客さまに認知され、非常に良い形で事業が進化していると捉えています。通信事業においてはDX/IoTサービス導入に向けたインフラとなる店舗向け通信回線や中小企業向けのICTソリューションが着実に成長、業務用システム事業は利益横ばいにとどまったものの、進行期である2024年8月期からその翌期にかけて新紙幣流通開始に伴う自動精算機の入替特需を見込んでいます。

U-NEXT 課金ユーザー数※1(万人)



店舗向けクロスセル商材契約数の増加率※2



□ U-NEXT ■ 旧Paravi

※1 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)

※2 FY2019を100とした増加率

事業そのものを通じ、 持続可能な社会の実現に貢献する

サステナビリティへの取り組みを推進

近年は企業経営においても「サステナビリティ」の視点が重視されています。社会の一員として、企業も持続可能な社会の実現に貢献すべき、という考え方に異論はありません。ただし、企業がサステナビリティへ取り組むのならば、まずは「事業活動そのものを通じた貢献」を志向すべきだと私は考えます。当社グループのコーポレートスローガン「必要とされる次へ。」の意味もまさにそこにあります。社会に「必要とされる」とは、社会に「価値を提供できる」ことであり、これは当社の事業選択における絶対的基準です。35年前の起業時に、「儲かっても社会にとってプラスにならない事業は絶対にやらない」と決めました。当社グループが展開する全てのサービスは、何らかの形で社会に価値を提供している、社会的課題の解決に貢献しているはずだ、という自負が私にはあります。

分かりやすい例は、U-POWERが全国の法人需要家を対象に提供しているグリーン電力（実質再生可能エネルギー）の供給であり、このサービスは環境負荷の低いグリーンエネルギーの普及に貢献するものです。しかし、その他の事業についても、社会課題の解決に寄与するという意味では同等の価値があると私は思っています。例えば店舗や商業施設のDX推進サポートはお客さまの成長に寄与することはもちろん、マクロ視点で見れば生産年齢人口の減少に対して労働生産性の向上による経済活動のサステナビリティへつながっています。コンテンツや音楽の配信サービスも多様なエンターテインメントがいつでもどこでも楽しめる環境の実現を通して社会全体のウェルビーイング向上に寄与しているはずです。また音楽には認知症予防やストレス緩和、集中力・学習能力の向上といったさまざまな効果が指摘されており、その可能性をさらに探っていきたいと思っています。

USEN-NEXT GROUPが 中長期に目指す姿

100人の社長×100億円事業=1兆円企業に

さまざまな社会課題に貢献し続けるには、前提条件として、まず自身が社会的に、かつ経済的にサステナブルでなければなりません。中長期の目標として、当社は「グループ内に100人の社長と100の事業会社を生み出し、それぞれを100億円規模に成長させることで、1兆円企業を目指していく」ことを公言しています。これは別に「1兆円」という絶対値が大事なわけではなく、少なくともその位の規模がなければ社会から期待される存在になれないし、新たな成長企業が次々と生まれるサイクルをつくるためにもその程度の規模は必要になる、という思いからです。

事業推進面では、今後は収益だけでなく「市場シェア」も意識していこう、と社内に呼びかけています。これまではパイオニアとして革新的なサービスを提供することで収益を順調に



伸ばしてることができましたが、当社が開拓してきた領域の多くは、今や成長市場として参入者が相次ぎ、競争が激化しています。この状況下で勝ち残っていくには市場シェアの上位にいることも重要です。市場全体の動向や競合の動きにも注意を払いつつ、事業拡大を図っていこうと思います。

常に「革新的なサービス」を生み出し続ける

中長期的視点での企業成長において、私が何よりも重視するのはさきほども触れた革新的なサービスを「生み出し続ける」ということです。当社の原点である「有線放送」は、それまでの世の中に存在しない、画期的なサービスでした。2001年に開始した光ファイバーによる商用ブロードバンドサービスも、2005年の動画配信サービス(GyaO)も、発表当時は他にはない新しい事業でした。単に「何でもそろう」ではなく、常に「革新的なサービスを届けられる」こと、それこそが当社グループの独自性であり競争力なのだ、と私は思っています。

今の若い社員にとっては動画配信サービスですら当たり前で、コモディティ化している状況ですが「革新的なこと」や「当たり前ではない」を創り出すDNAを、彼らが受け継いでくれることを私は切に願っています。「100人の社長で1兆円規模」と言うのも、社員一人ひとり



に「自分がビジネスリーダーなのだ!」という意識を持ってほしいからです。

革新的なサービスを生み出すには、柔軟な発想力はもちろん必要ですが、抵抗に逆らって前につき進むエネルギーも重要です。当たり前ではないことを始めれば、必ず障壁が立ち塞がります。それを「乗り越えてやろう!」というエネルギーを持った人間が育つ環境を整えること、無謀に見える挑戦でも積極的に評価し応援・称賛する企業風土を醸成していくことが、これからの自分の最重要使命になると思っています。

社員を大切にするとともに社員からも大切にされる会社に

企業の持続的な成長にとって最も重要な経営資源は「人財」です。私たちが生み出す価値の根源は、究極的には設備でもシステムでもなく「人」に他なりません。その認識の下、当社グループでは従業員一人ひとりに最高のパフォーマンスを発揮してもらうべく、コロナ禍以前からスーパーフレックス制度やテレワーク勤務制度、完全フリーアドレス制等々社員の目線に立った独自の働き方改革を進めてきました。その結果、社員たちにとって「働きやすい環境」は随分と整ってきたと認識しています。

ただし「人財」について考える場合、私は企業を主語にした視点すなわち「経営資源としての人財」という見方と同時に、主語を「社員」の側に置いた見方も同様に重要であると考えています。その場合には「目的」と「手段」は逆転します。すなわち「事業とは、社員が自分の思いを実現する手段」になるわけです。「社員を大切にできる会社」であると同時に、「社員が大切にしたい会社」でもある。この2つのバランスがとれた会社こそが、時代を超えて生き残るサステナブルな企業ではないか、と私は考えます。

安定を求めるのではなく、革新的なこと、世の中をより良く変えることに大きなやり甲斐を見いだす人間は、社内にも社外にも必ずいるはず。そういう人々が「主役」になれる企業を、これからも目指していこうと思います。

攻めと守りのバランスが とれた財務戦略を 引き続き推進していきます。

執行役員CFO 西本 翔

Profile

2006年に新卒で㈱USENへ入社しグループの業績管理からキャッシュマネジメント、金融機関および投資家対応や各種M&Aプロジェクトに従事。現在のホールディングス体制移行後は2017年財務部長、2018年IR部長兼任を経て2023年9月より執行役員、同年12月にCFO就任。



7期連続の増収増益を達成

このたび新CFOに就任しました西本です。よろしくお願いいたします。

2023年8月期の当社グループは売上高・営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益とも過去最高となり、2017年12月のホールディングス体制発足以降、7期連続で増収増益を達成できました。また自己資本比率は34%まで高まるなど、財務の安定性も大きく改善しました(図表1)。

好業績の主な要因は「店舗サービス事業および通信事業の安定成長」と「エネルギー事業の大幅増益」の2つです。店舗サービス事業および通信事業では、コロナ禍の鎮静

化に伴い店舗のリオープニングが進む中で通信回線やクラウドレジ、配膳ロボットなどのソリューションが堅調に伸びました。またエネルギー事業では、新電力や大手地域電力など一部の競合会社が新規受付を停止するというような非常にボラタイルな事業環境の中で、当社グループが2022年8月期下期から開始した、収益性の高い市場調達電源モデルのグリーン電力サービス「U-POWER」が大きく顧客基盤を拡大しました。

よりバランスのとれた事業ポートフォリオへ進化

当社グループの連結売上高において、現状ではストック収入の占める割合が約8割に上っています(図表2)。また、全ての事業セグメントが安定的に黒字継続、かつ増収増益基調を維持するという、非常に強固な収益基盤を有しています。

2023年8月期には、エネルギー事業が大幅な利益成長を達成したことで、グループ全体の利益に占める各事業セグメントの構成割合は、いずれも10%~30%台となりました(図表3)。このような特定のセグメントへ過度に依存しない、バランスのとれた事業ポートフォリオの構築によって、事業環境の急激な変化による収益悪化リスクを一定程度ヘッジできていると捉えています。

今後は既存事業の成長トレンドを維持していくとともに、人財リソースや顧客基盤など、当社グループの経営資本を活用した次なる成長事業創出を目指していきます。

「Paravi」統合を契機にさらなる成長が期待される

コロナ禍がようやく回復に向かう一方でウクライナやパレスチナの問題をはじめ世界的に地政学リスクが高まり、事業環境は依然不透明な状況が続いていますが、2024年8月期も安定した収益構造に基づいて、レバレッジを活用した効率的な企業経営を目指していく方針です。2024年8月期の業績については、売上高・利益とも対前年比10%程度の成長を計画しています。この牽引役となるのは、主にコンテンツ配信事業と業務用システム事業です。

コンテンツ配信事業では、2023年3月に(株)U-NEXT

と合併した(株)プレミアム・プラットフォーム・ジャパンが運営する動画配信サービス「Paravi」の収益が通期業績に寄与する予定です。さらに(株)TBSホールディングスさま、(株)テレビ東京ホールディングスさまとのアライアンスシナジーやスポーツジャンルなどへのコンテンツ拡充も収益にプラス影響を及ぼすはずです。

また業務用システム事業では、2024年7月の新紙幣の流通開始に向けて前期の第4四半期から顕在化している「自動精算機のリプレース特需」によって、大幅な増収増益が見込まれます。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを深化

今般の経営体制変更に伴い、当社グループは既存事業のオーガニック成長から非連続な成長に向けて「攻めの姿勢」をより明確にしています。資本市場からも今後は「収益規模の拡大」とともに「収益性の改善」が期待されるようになるでしょう。財務部門としては自己資本比率の適正水準維持に加えて、営業利益率や当期純利益率の向上も図り、バランスのとれた財務戦略を推進していく考えです(図表3、図表4)。

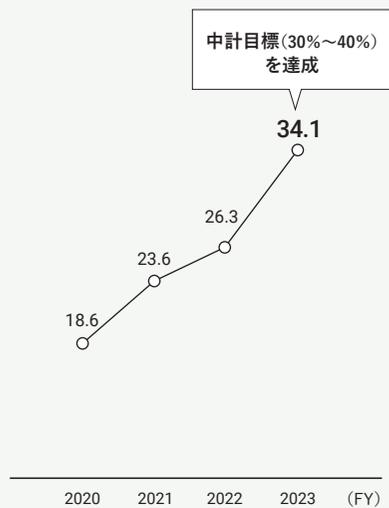
資本政策では、安定的な利益創出による株主資本の積み上げを予定しています。仮に今後M&Aなどで資金ニーズ

が生じた場合でも、レバレッジ比率から試算される資金調達余力が一定程度あることから、エクイティファイナンスに先んじて社債や借入など負債サイドでの調達を優先的に検討し、レバレッジ効果を取りにいく方針です。

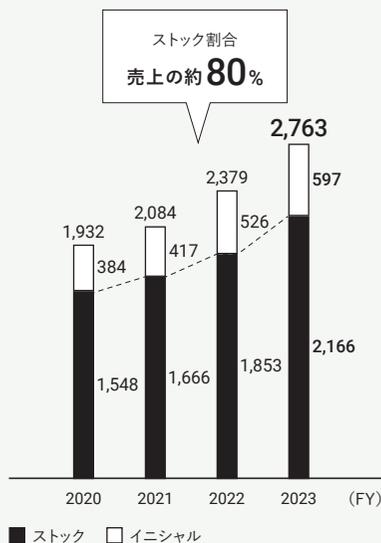
株主・投資家の皆さまへの利益還元に関しては、成長投資を通じた企業価値向上を優先することを基本方針としていますが、株主配当に関しても安定的かつ継続的な配当に努め、ご期待に応えていく考えです。

今後もCFOとして資本市場との対話を深化させるとともに、適正株価の形成に努めてまいります。引き続き当社グループへのご支援をお願い申し上げます。

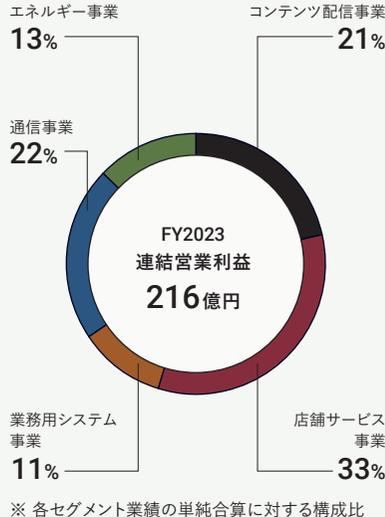
(図表1) 自己資本比率(%)



(図表2) ストック/イニシャル売上内訳(億円)



(図表3) 営業利益セグメント別割合



(図表4) 経営財務指標

	FY2021 実績	FY2025 中期経営計画	FY2023 実績
ROE	27.2%	20%程度	20.2%
自己資本比率	23.6%	30%~40%	34.1%
グロスレバレッジレシオ	2.6倍	1.5倍未満	2.0倍
グロスD/Eレシオ	1.9倍	1.0倍未満	0.9倍

※ グロスレバレッジレシオ:有利子負債 ÷ EBITDA
 ※ グロスD/Eレシオ:有利子負債 ÷ 株主資本



第4軸の事業創造とM&Aの推進により長期的な企業成長を実現します。

常務取締役 CIO 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。2007年にゴールドマン・サックス証券(株)に入社し、M&Aファイナンスなどを担当。2009年より(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年からは(株)アルメックス代表取締役社長を兼任。2023年 CIOに就任、M&A・金融・不動産・グローバル事業を掌管。

金融・不動産・グローバル領域で事業を拡大

私の役割は2つあります。1つは「第4軸の事業創造」です。当社の既存事業はBtoBにおいて店舗・施設DXを推進する「店舗サービス・業務用システム」、インフラサービスである「通信・エネルギー」、BtoCの「コンテンツ配信」と3つに分類でき、いずれも順調に成長していますが、サステナブルな企業成長を見据え、4つ目の成長の柱を育てる必要があります。中でも金融、不動産、グローバルの分野は成長期待度が高く、既存事業との相乗効果も見込まれることから重点的に事業の拡大、創出に取り組む方針です。

金融・不動産事業では、これまで割賦販売やリース、キャッシュレス・ペイ、損害保険、家賃保証やサブリースなどを提供

してきましたが、店舗サービス事業内での展開にとどまっていた。安定的な資金確保や優れた立地戦略といったニーズは店舗・施設運営において必須であることから、今後は他のBtoB事業も横断したサービスへ昇華させ、当社の既存顧客である全国85万の店舗・施設、中小企業に対しこれらのソリューションを提供していきます。加えて、不動産事業では新たにソーシャルビル投資などの検討を進めます。さらに中長期的には、与信管理やモニタリング、債権回収など金融・不動産分野のプロセスにワンストップで対応できる体制構築も目指していきます。

グローバル事業では、インバウンドとアウトバウンドの両面でのアプローチを考えています。インバウンドではすでに

訪日外国人向けのグルメメディア「SAVOR JAPAN」を展開していますが、今後は宿泊、観光、文化など幅広い体験に関して訪日外国人と全国の事業者を結ぶマッチングビジネスへの拡大を視野に入れていきます。アウトバウンドでは、国内法人顧客が海外進出する際の店舗・施設DXソリューションの提供などによるアジア展開の拡大の他、海外ローカルテック企業との協業支援などにも取り組んでいきます。

戦略や文化を融合できる企業を対象にM&Aを積極推進

私の第2の役割は、M&Aを通じた既存事業および周辺事業の拡大です。2017年の経営統合以降、当社は一貫して健全な財務基盤の構築に注力してきました。その結果、2023年8月期末の自己資本比率は34%超と目標水準をクリアしています。これを踏まえ、今後は積極的なM&Aを含めた成長投資へ舵を切り、事業成長を加速させていきます。

M&Aの対象となるのは、既存事業とその周辺事業を強固に補完・増強する領域です。新たに立ち上げたM&Aの専任チームが広い可能性を視野に入れつつ案件をソーシングし、自社の投資ガイドライン原則(下記参照)を指標としながら、当社グループと戦略や文化を融合できる企業・事業をしっかりと見極めていきます。

投資ガイドライン原則

営業利益率	ROIC	PER	EBITDA マルチプル
10% 以上	10% 以上	20 倍以下	10 倍以下

※ シナジー効果創出により相応の実現可能性がある場合も含まれます

グループシナジーの最大化と 新たな商流機会の創出に 注力します。

取締役 大田 安彦

Profile

1992年(株)大阪有線放送社に入社。大手チェーン顧客などを所管する法人部門の責任者や海外事業・新規事業の立ち上げなどを歴任。2017年に当社取締役および(株)USEN取締役副社長就任以降、その他グループ会社の取締役も数多く兼職。2023年9月よりグループアライアンス推進を管掌。



顧客と商品の両面でグループシナジーを最大化

グループのアライアンス推進担当である私のミッションは、特に法人ビジネス領域における「表面積の最大化」です。その基本戦略として、社内を対象とする「グループシナジーの最大化」と、社外に向けた「新たな商流機会の創出」の2つを掲げています。

「グループシナジーの最大化」では、これまではグループを横断した戦略的アクションになりきれず多くの機会損失が生じていた状況を打破すべく、「顧客軸」と「商品軸」の両面で取り組みを進めます。「顧客軸」では顧客情報の共有化と提案活動の高度化を図ります。当社

グループは約85万の店舗・施設を顧客に持ちますが、顧客情報は従来各事業会社のみで保有され、グループ内共有が十分ではありませんでした。そこで現在は大手企業を中心に取引内容や取引高推移など「企業グループ単位」で取引状況を可視化するとともに、各顧客との取引状況に応じた最も効果的な提案シナリオの策定にも取り組んでいます。これにより成功パターンを見出し、各事業会社へロールモデルとしてインストールしていくことで、さらなる取引機会の創出・拡大を図る考えです。一方、「商品軸」では、グループ各社の商品連関によるバリューやARPU※の向上も検討を進める必要があります。パッケージ化やAPI連携

などを通じてパフォーマンスの向上や対象マーケットの拡大が期待できる上、店舗施設利用者の利便性向上と競合他社に対する参入障壁の構築にも寄与できると考えます。

※ Average Revenue Per User の略語。

WIN-WINの協業スキームによる 新たな商流機会の創出

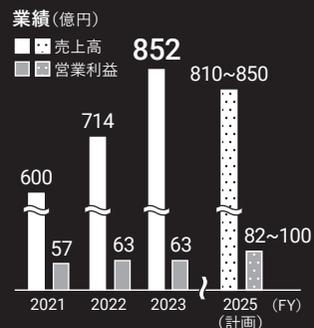
「新たな商流機会の創出」では、ビジネススケールを見込むことができる大手企業を中心とした外部事業者との間で、当社グループのアセットも最大限活用したこれまでにない「売り方」と「組み方」の開発に着手します。そして、単なる販売代理にとどまらない、より深化した形でのWIN-WINの協業スキーム構築による取引機会の最大化を目指します。アライアンス先の商品やサービスに対して、当社グループのサービスや人的リソースのプレインストア・バンドル化を進めることで、収益の拡大・安定化を目指すとともに、この活動の過程で自社サービスにはない外部の優れた技術や機能を発掘し、ラインアップへ加えていくことで自社商品群の付加価値をさらに強化することにも寄与していきたいと考えています。また、アライアンス先のネットワークを通じて製造業や教育機関、介護施設など、当社グループが強い顧客基盤を持たない市場やホワイトスペースを開拓し、取引マーケットの拡大にも積極的に挑戦してまいります。

事業を横断するマネジメントを強化し、事業成長を加速します。

コンテンツ配信事業	店舗サービス事業	業務用システム事業	通信事業	エネルギー事業
 <p>常務取締役 堤 天心</p>	 <p>常務取締役 田村 公正</p>		 <p>取締役 高橋 信太郎</p>	
<p>最高のエンターテインメントメディアの創造に挑戦します。</p> <p>U-NEXTは2007年のサービス開始以降、日本発のエンタメ配信のバイオニアとして市場シェア・作品数ともに著しい成長を遂げてきました。昨今、外資系SVODサービスの参入によって、市場環境は大きく変化していますが、私たちのやるべきことは変わりません。それは作品の多様性や技術の先進性などの面で徹底したこだわりを追求し、ユーザー一人ひとりに本当に価値ある体験を届けるとともに、作り手と一体になりコンテンツ産業全体の共存・共栄を進めていくことです。今後もこの姿勢を貫き、世界中から集まった多彩なメンバーとともに、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。</p>	<p>店舗・施設 DX の事業拡大とシナジーの創出を推進します。</p> <p>コロナ禍からのリオープニングやインバウンドが進展する中、少子高齢化に伴う人口減少によって店舗や施設の人手不足はますます深刻化、オペレーションの効率化や省人化への需要は今後も高まり続けていくでしょう。私たちはDX支援を中心とした総合サービスの提供を通じ、飲食・小売・理美容などの店舗、ホテル・病院などの施設の生産性向上へ貢献するとともに、新たなサービス投入による新市場開拓の可能性も模索していきます。また、店舗サービスと業務用システム事業間での知見・顧客・商品サービスの相互活用に取り組み、より生産性や収益性が高く、シナジーを創出できる体制づくりを進めていきます。</p>		<p>社会を支えるインフラビジネスを通じて、持続可能な未来を実現します。</p> <p>私たちは、店舗・施設運営において必要不可欠なインフラである「通信」と「エネルギー」を提供する事業を展開しています。社会性の高い事業だからこそ、安心・安定なサービスを継続的に提供することが求められています。そうした社会からの要請に応えていくとともに、社会課題の解決にも注力すべくグリーン電力の普及やSDGs対策の支援などを通じて脱炭素社会の実現に貢献していきます。中長期的には日本の労働生産人口減少の対策として、HR(人的資本)領域の事業展開も視野に入れていきます。当社グループの多様な資産を活用し、インフラビジネスを拡大させ、持続可能な社会の実現を目指します。</p>	
主要なグループ企業				
(株)U-NEXT	(株)USEN キャンシステム(株)／ (株)ユーズミュージック／ (株)USENテクノサービス／ (株)USEN Media／ (株)USEN FB Innovation／ USEN-NEXT Design(株)／ WannaEat(株)／(株)USEN TRUST	(株)アルメックス	(株)USEN ICT Solutions (株)USEN Smart Works (株)USEN NETWORKS (株)USEN-NEXT LIVING PARTNERS／(株)TACT／ (株)U-MX／(株)Next Innovation／ Y.U-mobile(株)	(株)U-POWER (株)USEN

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。



収益基盤を着実に成長させ、国内No.1の定額制動画配信サービスを目指します。

株式会社U-NEXT
代表取締役社長
堤 天心



市場の動向と中期経営計画の進捗

日本の動画配信市場は、レンタルDVDなどのパッケージメディアやCS・BS放送からの移行、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、動画配信ユーザーは複数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一層進んでいくと考えています。さらに、配信プラットフォーム間士の合従連衡の動きも活発化しており、上位数社による市場シェアの寡占化が加速していくと予想されます。

2023年8月期はリオープニングやインバウンドが急速に進展した年となりました。そのような中、他社と差別化したサービス提供による順調なオーガニック成長に加え、U-NEXTとParaviのサービス統合により、課金ユーザー数は前年同期比120万人増の395万人まで拡大しました。これにより、中期経営計画を前倒しする形で課金ユーザー数とARR(年間経常収益)における目標を達成しました。業績面では売上が前期比19%増の852億円、営業利益が1%減の63億円となりました。営業利益は、円安進行による外貨建て海外コンテンツの仕入コスト増加や、ユーザー獲得に伴う先行費用としての広告販促費の発生で横ばいにとどまっているものの、順調にユーザーを獲得していることから、将来収益の基盤は着実に成長しています。

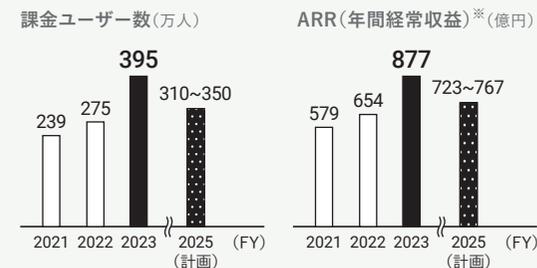
SWOT分析

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(2023年11月度GEM Partners調べ) 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2位 ※ Average Revenue Per Userの略語。ユーザー一人当たりの売上金額を表す指標
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)
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> パッケージメディアやCS/BSからの移行、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 円安影響による海外コンテンツの調達コスト増

バリューチェーン例

コンテンツホルダー	<ul style="list-style-type: none"> 映画、ドラマ、アニメ、スポーツ、音楽、電子書籍など多彩なジャンルのコンテンツを調達
U-NEXT	<ul style="list-style-type: none"> 圧倒的なラインアップ数をそろえ、動画・電子書籍などをワンストップで楽しめるエンタメサービス
ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> 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実現
社会	<ul style="list-style-type: none"> 社会のウェルビーイングの拡大 コンテンツの多様性の確保

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

課金ユーザー数「1,000万人超」に向けて

国内No.1の定額制動画配信サービスに向けて、長期的には課金ユーザー数1,000万人を目指します。これらを達成するために、以下の3つの戦略に加えて、M&Aにも積極的に取り組んでいく方針です。

1. 全ジャンルNo.1戦略の構築

映画、ドラマ、アニメ、音楽、スポーツ、5つの注力ジャンルにおいてNo.1戦略の構築を図っています。全国の映画館チェーンとのポイントによるチケット連動から、新作や話題作、旧作からアート系作品まで網羅的にラインアップすることで、「映画を見るならU-NEXT」とのポジショニングを構築しています。アニメでは、圧倒的No.1のラインアップをそろえ、競合他社との差別化を図っています。Paraviとの統合により国内ドラマ・バラエティも大幅に拡充することができました。TBS、テレビ東京、北米および韓国の放送局プラットフォーム・大手ドラマ制作スタジオとのパートナーシップにより、U-NEXTでしか見られない魅力的な新作ドラマ作品を継続的に数多く投入できる体制を整えてきました。また、DREAMS COME TRUE、BLACKPINKなど、数多くのトップアーティストの独占ライブ配信を実現してきました。スポーツジャンルも強化しており、プレミアリーグ、セリエAといった海外サッカーやメジャーリーグベースボールを配信する「SPOTV NOW」との提携や、スペインのプロサッカーリーグ「ラ・リーガ」、総合格闘技の「UFC」、ゴルフの「JLPGA」「PGA」の配信権獲得を行いました。現在、見放題の動画配信数は35万本以上で国内No.1※。全ジャンルにおいてNo.1となるべく、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. オールインワン・エンターテインメント

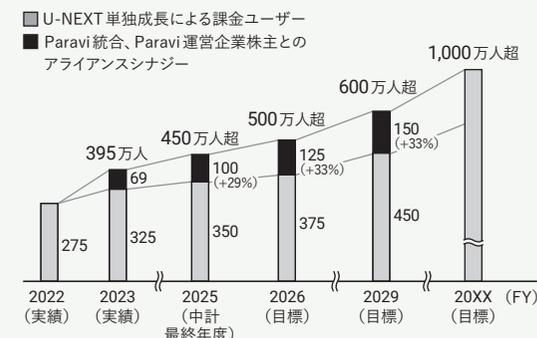
一つのアプリで「ビデオ」「ブック」「音楽・ライブ」をシームレスに楽しめるサービスへと進化しています。ブックでは97万冊以上の電子書籍を提供しており、2023年10月には「縦スクロールマンガ」の配信も開始しました。音楽ではオンライン配信を含むアーティストライブやミュージックビデオなどのコンテンツ拡充を進めています。加えて、IP開発にも注力しており、将来的なヒット作の映像化も視野に入れながら、オリジナルの文芸小説やコミック、縦スクロールマンガの制作を精力的に行っています。

3. ポイントバンドル

持続的な事業成長を牽引していく上で、顧客エンゲージメントのさらなる向上が必須という課題認識を持っています。作品ラインアップの充実に加えて、U-NEXTのもう一つのユニークなサービスであるポイントサービスの充実を図っていきます。映画館チケット連動、電子書籍購入、「SPOTV NOW」などの月額バック購入に加えて、音楽サブスク、モバイルサービスなど、消費者にとって多様で魅力的なサービスをポイントバンドルすることで顧客エンゲージメントの向上を図っていきます。

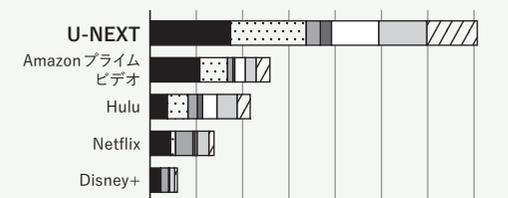
※ 2023年11月度 GEM Partners 調べ

今後の成長イメージ



※ FY2026およびFY2029目標値におけるU-NEXT単独成長の値は現行中計の平均年間純増数(25万/年)より算出

見放題作品数



■ 洋画 □ 邦画 ■ 海外ドラマ ■ 韓流ドラマ □ 日本ドラマ □ アニメ ▨ バラエティ

出典:2023年11月度 GEM Partners 調べ

独占配信作品



『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.



『五十嵐夫妻は』
© STUDIO DRAGON CORPORATION



『無敵なウソ-誰にも言えない秘密-』
© STUDIO DRAGON CORPORATION

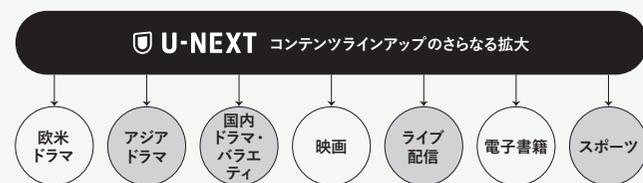


『五十嵐夫妻は 偽装他人』

📺 コンテンツ配信事業

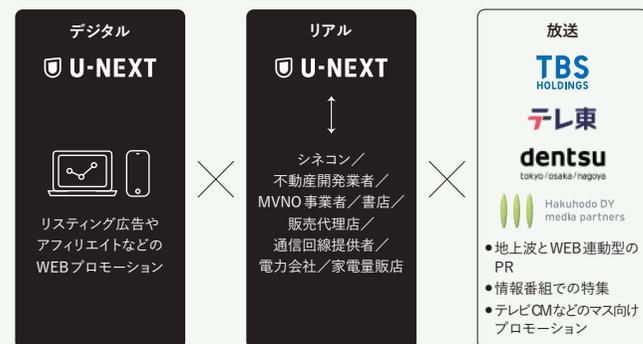
U-NEXTとParaviのサービス統合、TBSホールディングスとの資本業務提携により成長を加速させる3つのシナジーを創出

シナジー1 コンテンツの拡充



TBSやテレビ東京のドラマ・バラエティが充実。今後は韓流ドラマ、音楽などのライブ配信、スポーツジャンルへの投資を強化していきます。

シナジー2 ブランディングの強化



U-NEXTのメインチャネルである「デジタル」と「リアル」に加えて、地上波テレビのプロモーションなど、「放送」を組み合わせたマーケティングで顧客獲得機会を最大化しています。

シナジー3 クロスエンタメサービスの創出



オリジナルコンテンツの開発やコミック・書籍・映像の複合展開によるIP開発など、新たなクロスエンタメサービスの可能性を模索していきます。

U-NEXTとParaviの統合効果

——日曜劇場『VIVANT』がU-NEXTで歴代初週1位の視聴者数を記録

『VIVANT』とは？

2023年7～9月に放映されたTBSのドラマ。『半沢直樹』をはじめ、数々の大ヒットドラマを世に送り出してきた福澤克雄が原作・演出を手掛けました。主人公で大手商社に勤める乃木憂助が、ある日勃発した誤送金事件を解決するため、中央アジアの小国・パルカ共和国に向かうところから物語がスタート。自身の全てを掛けて大金を追ううちに見えてきたのは、世界中で暗躍する秘密組織の影でした。そして、その組織の一員が放った謎の言葉「ヴィヴァン(VIVANT)」とは…？

ヒットの背景

TVer・TBS FREEでの累計再生回数がTBSドラマ初5,000万回を突破※、U-NEXTでも歴代初週1位の視聴者数を記録するなど、近年まれに見る大ヒットとなった本作。これほどまでに人気を集めた理由は、モンゴルで長期ロケを行うなど圧倒的なスケールで描かれる世界観、謎が散りばめられ物語が進むにつれて伏線回収されていく刺激に満ちた展開、日本を代表する豪華俳優陣が集結したキャスティングなどにあります。

※ 解説放送を含む。ビデオリサーチにて算出。集計期間：7/16～9/25



配信技術の最前線を走り続け、新たな価値を創造し続ける —— 組織一丸となって、業界全体の成長と進化に貢献

株式会社U-NEXT CTO
リー・ルートン

高品質なサービスを提供しながら、技術の発展に貢献

当社は、配信技術の分野において「独自性」と「自給」を重視しています。コア技術の開発からシステムの運営まで自社のワンチームで行っており、各開発グループは担当するシステムに対して決定権と責任を有しています。一人ひとりが主体性を持って仕事に取り組むことができ、結果としてそれが高品質なサービスの提供につながっています。システムの運営面では、障害発生時の影響と運用負担を最小限に抑えられるよう、自律かつ多重なシステム冗長化を行っています。コア技術以外の構成製品やサービスに関しては、複数のベンダーからの調達を原則として依存リスクを減らし、柔軟性を保っています。同時に、ベンダーとの共同開発を通じて、コストを抑えながら革新的なサービスの提供を実現しています。さらに、技術の持続的な進化に貢献できるよう、オープンソース技術の採用を最優先し、それらに自社で改良を加え得られた成果を業界全体に還元しています。こうした技術の最前線を走り続ける姿勢が、お客さまからの信頼獲得につながっていると考えています。

個々の活躍とチームの連携を実現する組織形成

変化の激しいビジネス環境に柔軟に対応するため、個々が能力と専門知識を最大限に発揮できるオーガニックかつフラットな組織を目指しています。エンジニアのみで構成される開発部門では、開発文化・テックスタック・話す言語などさまざまな要素により自然発生的にグループが形成されています。その中で、メンバーはセルフマネジメントの原則に基づく意思決定と責任認識の下で業務を遂行しています。つまり、やりたいことに楽しく取り組める組織環境を構築しているといえます。この枠組みの中で重要なのが、チームの連携を密接にしつつ、個々の専門性を補完し合う「オープンコミュニケーション」です。チームメンバー間での知識やアイデアの共有、フィードバックループは、プロジェクトを推進させる力となります。こうした組織マネジメントにより、新たな価値を創造し続けることができると考えています。





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。



セールスチャネルの進化と 人財育成・ブランディングを推進し より強力な店舗DX支援を行います。

株式会社USEN
代表取締役社長
貴船 靖彦



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。2023年8月期は、インフレーションや円安進行による原材料費・水道光熱費などの高騰、コロナ禍に行われた実質無利子・無担保融資のいわゆる「ゼロゼロ融資」の返済開始など、店舗経営を取り巻く環境は厳しい状況が続きました。一方、リオープンやインバウンド需要の回復が急速に進み、コロナ禍前の賑わいを取り戻しつつある兆しが見え始めてきた年にもなりました。

今後の中長期的な市場環境としては、生産年齢人口の減少による店舗オペレーションの効率化や、人手不足への対応のニーズがさらに拡大していくと考えています。このような状況で、当社は店舗への総合支援に向けて、サービスラインアップや人的資本といった強みを最大限に活用し、POSレジやキャッシュレス、Wi-Fi、クラウドカメラ、サイネージなど店舗DX商材の契約件数を拡大することができています。特に飲食店向け商材では、配膳や下げ膳などの単純作業を担う配膳ロボットの受注数が、大手チェーンを中心に大幅に増加しています。その結果、2023年8月期の期末総契約件数は前期比7%増の110万件となり、中期経営計画で掲げている目標値119万件に対して順調に進捗しています。セグメント業績は、売上が前期比9%増の634億円、営業利益が同9%増の98億円となりました。

SWOT分析

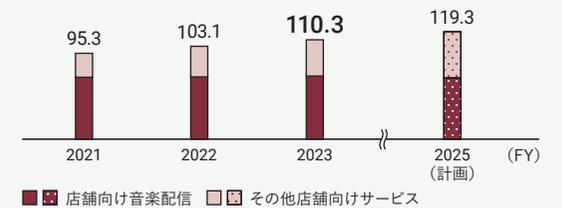
S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 国内シェアNo. 1の店舗向け音楽配信による安定収益 60年超の事業展開を通じた盤石な顧客基盤 全国を網羅したセールス1,200名とフィールドエンジニア900名の自社リソース体制で顧客関係性を維持・強化
W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> 店舗DX商材における機能面でのコモディティ化
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> リオープニングやインバウンド進展で店舗経営が改善、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開業や設備投資意欲の減退リスク

バリューチェーン例

サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> 店舗DX商材を自社開発または外部パートナーからのOEMで提供
USEN	<ul style="list-style-type: none"> 店舗の課題に合わせたソリューションを提案・販売 施工やフォローメンテナンスまで一気通貫で対応
店舗	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な店舗オペレーション構築による生産性向上 快適な時間と空間を来店客へ提供
来店客・アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> お客さまや働く人々の笑顔を創出 日本全国の店舗の労働生産性向上に貢献

中計KPIの進捗

総契約件数※(万件)



※ 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、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

※ 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

セールスチャネルの進化

当社は店舗向け総合支援サービス事業者として、開業から閉店までをワンストップで支援できるラインアップをそろえています。今後は、市場別にセールスチャネルの進化に取り組むことで、各商材のマーケットシェア拡大とARPU(Average Revenue Per User)向上を図っていきます。

新規開業店市場においては、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するため、早期にオーナーとの接点を持つよう注力してきました。年間約7万件と試算される新規開業店の情報を検討初期段階から捉えるためには、不動産業者や設計事務所、内装施工業者など、開業オーナーが早期にタッチポイントを設ける企業をパートナーとすることが重要です。当社は約17,000社と協力体制を構築しており、ここ数年で新規開業店のリード数は右肩上がりです。今後もパートナー数のさらなる拡大と協力体制の有効活用に取り組んでいきます。また、WEBマーケティングを通じたリード獲得も積極的に進めていきます。2023年6月に発売した5G対応Wi-Fiルーター「USEN AIR UNLIMITED」は、工事不要で申し込みから最短3営業日で利用可能となる手軽さ、高速かつ容量無制限などの特長が評価され、急速に契約件数を伸ばしています。DX商材との相性も良いことから、他商材とのパッケージ販売も推進していきます。この商材を起点とすることで、より質の高いリードを獲得できると期待しています。

未加入店市場においては、当社顧客ではない開業済み店舗が全国に約350万件あると推定しています。これらに対しては、販売代理店や全国規模の販売網を持つアライアンス先の開拓、グループ内のテレマーケティングとインサイドセールスを強化することにより、競合他社サービスからのリプレースを進めていきます。

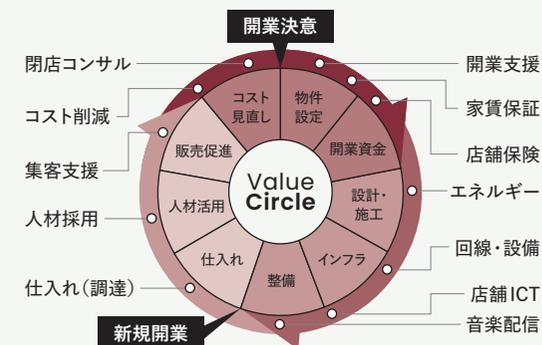
約82万店舗の既存顧客市場においては、マーケティングオートメーションを通じた効果的な情報提供や加盟店限定の通販サイトを通じたクロスセルを進めていきます。加えて、一定規模の法人やチェーン店へ複数商材の導入を強化することで、増店した店舗へのパッケージ展開を狙っていきます。

人材育成とブランディングの推進

上記3つの市場で創出したリードを受けてお客さまと商談し、成約へと導くのは全国に約1,200名いるセールス人員であり、この人材を継続的に育成していくことが不可欠です。定期的に研修やロープレ、試験などを行うことで、既存顧客・新規提案先に対する課題発掘能力の育成や、店舗DX商材の知識習得に取り組んでいます。

また、今後の事業拡大に向けて、USENのブランド認知を継続的に高めていくことも重要です。特に、将来的に店舗オーナーとなりえるZ世代からの認知度が低い状況にあるため、主要都市における看板広告掲載や展示会への出展、デジタルマーケティングなどを通じて、USENのブランド認知向上を推進していきます。

店舗向け総合支援サービスのラインアップ



セールスチャネル

ターゲット	想定件数	取り組み
新規開業店舗	年間7万件	<ul style="list-style-type: none"> パートナーネットワークの構築 WEBマーケティングによるリード数拡大 USEN AIR UNLIMITEDによるリードの質向上
未加入店舗 (当社顧客ではない開業済み店舗)	350万件	<ul style="list-style-type: none"> 販売代理店やアライアンス先の開拓 グループ内インサイドセールスの活用
既存顧客店舗	82万件	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングオートメーションの活用 加盟店限定サイトを通じたクロスセル推進

5G対応Wi-Fiルーター「USEN AIR UNLIMITED」





On the spot

「USEN＝メーカー」への転換期に向けて —— 歴史と新しいカルチャーを融合し、開発体制を強化

株式会社USEN 企画開発本部 副本部長

飯塚 雄亮

60年変わらないスタンスと、開発体制の強みを活かし、新たな領域の商品開発に挑戦

当社が音楽配信を開始して60年以上が経過し、今では店舗で音楽を流すことが日本の「文化」になっています。全国に拠点をもち、営業・エンジニアが必要に応じてお客さま先へ出向く姿勢は、60年変わらずに続いているスタイルです。店舗が抱える課題を直接ヒアリングしてきたからこそ、当社の商品は、お客さまの声を具現化したものと言えます。さらに、開発・営業・施工・カスタマーサポートと全て自社雇用のため、商品改修におけるPDCAサイクルを各所でダイレクトかつスピーディーに対応・反映できる強みがあります。

こうした体制の下、2022年8月期までは音楽配信チューナーの刷新、デジタルサイネージやクラウドカメラなど「便利系商品」のリリースに取り組んできました。2023年8月期は、一段階ギアを上げ、店舗環境の最上流かつ基盤となる領域における商品開発にチャレンジしました。結果、容量無制限の5G対応のFreeWi-Fi「USEN AIR UNLIMITED」と、最新規格に対応した店内Wi-Fi「USEN Wi-Fi」をリリースできました。

転換期を迎えた今、さらなる開発体制の強化を目指す

自社開発商品数が60を超えた今、これまでの「USEN＝BGM」「USEN＝営業会社」というイメージから、「USEN＝メーカー」への転換期を迎えているように思います。より自社開発に注力していくためにも、専門性の高い開発スキルを持った人財を確保・育成すると同時に、「店舗」という利用環境を意識した商品開発ができるよう、当社ならではのノウハウを伝承していかなければなりません。歴史と新しいカルチャーを融合しながら、開発体制をさらに強化していきたいと考えています。



2023年8月期の主なリリース一覧

- 2022 10月 ● USEN サイネージ MULTI
- 11月 ● オリジナル Bluetooth スピーカー
- 2023 1月 ● USEN Wi-Fi
- 2月 ● USEN MUSIC PRX
- 3月 ● USEN Camera クラウドプラン
- 4月 ● USEN レジ EXTRA UI/UX 刷新
- 6月 ● USEN AIR UNLIMITED
- 7月 ● USEN レジ EXTRA インボイス対応
- 9月 ● USEN MUSIC スタンダードプラン



USEN MUSIC

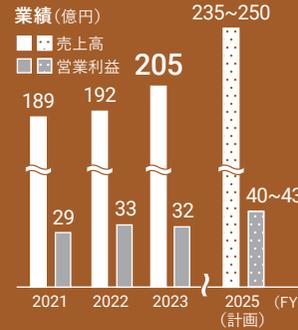


USEN Camera



業務用システム事業

施設向けBtoBtoC製品や最先端技術を活用した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業務管理システム、総合病院やクリニックなど医療機関向けに自動精算機や再来受付機、またマイナンバーカードによる顔認証オンライン資格確認端末、ゴルフ場や飲食業向けに自動精算機やチェックイン機、テーブルトップオーダー端末などを提供しています。



新紙幣対応とインバウンド再興に伴うニーズを的確に捉え、DX推進をリードしていきます。

株式会社アルメックス
代表取締役社長
坪井 将之



■ 中期経営計画の進捗と今後の成長戦略

2023年8月期はコロナ禍からのリオープンやインバウンド需要の急速な回復など今後の事業環境に明るい兆しが見え始めたものの、第3四半期までは、ビジネスホテル市場で前年発生したIT投資補助金特需の反動減、医療機関市場で2024年の新紙幣発行を見据えた自動精算機の買い控えが発生しました。その後第4四半期では、2024年7月に新紙幣が流通開始になることが政府から正式公表されたことで、多くの施設で新紙幣対応機器への入れ替えや新規導入ニーズが顕在化し、売上を伸ばすことができました。その結果、セグメント業績は売上が前期比7%増の205億円、営業利益が同3%減の32億円となりました。

新紙幣対応特需は、2025年8月期の上期頃まで継続すると見込んでいます。加えて、今後は観光立国に向けたインバウンド施策の再開により、ホテルにおけるDX需要が力強く回復すると期待されます。これに対応するため、予約サイトやKIOSK端末、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。ヘルスケア市場においても、人手不足や働き方改革を背景に省人化、非対面・非接触ニーズがさらに拡大することから、患者の来院前から帰宅後までのデジタル化をワンストップで強力に推進していきます。またクリニック向けの業界最小型セルフレジの販売や、クリニック開業時におけるDXのコンサルなど、これまで培ったノウハウとソリューションを武器に、ヘルスケア分野のさらなる収益増を目指します。

SWOT分析

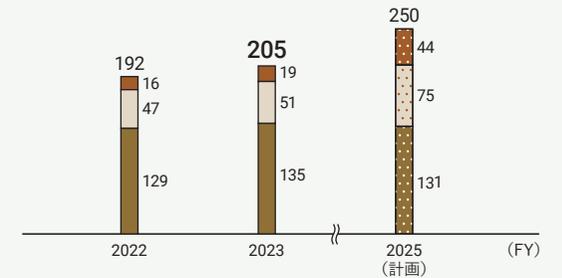
S Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 自社製造ラインを持たないファブレスメーカーで、主力の自動精算機は国内シェア No.1 ハード、ソフト・アプリ、エンジニア保守の三位一体価値の提供により差別化 売上総利益のフロー/ストック構成比はおおよそ53:47で安定的
W Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> クラウドベースの新しいソフトウェア・アプリケーション開発を支えるテックリードエンジニア人材の不足(拡充・補強に注力)
O Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 新紙幣の流通による自動精算機の入替え需要 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 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・動物病院・温浴施設など)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

バリューチェーン例

サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> 自社の開発規格に基づき各サプライヤーから部品を調達、提携工場で製品を製造
アルメックス	<ul style="list-style-type: none"> 自動精算機やKIOSK端末など非対面・非接触、省人化に寄与する製品・サービスを提供
ホテル・医療機関	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な施設オペレーションで生産性を向上 安心、快適なホスピタリティを顧客に提供
利用者・社会	<ul style="list-style-type: none"> 安心、快適にホテルや医療機関を利用できる 観光立国や医療DXの普及に貢献

中計KPIの進捗

売上構成内訳(億円)



ホテル市場
 総合病院市場
 ゴルフ・クリニック他隣接市場

幅広いニーズに応え続けられるよう、育成・組織づくりに注力 —— 技術・ノウハウを次の世代へ

株式会社アルメックス マーケティングセールス本部 首都圏第一支社 技術一課 主任

小山 修平

自社開発のノウハウで、ホテルさまの要望に対応

当社は、PMS(ホテル管理システム)や自動チェックイン機を自社で開発しています。それぞれの製品分野で競合他社がありますが、他社のPMSと、自社の自動チェックイン機との連携を可能にしているのが当社の強みです。製品導入後にホテルさまから追加機能の要望をいただいた際、当社はさまざまな他社商品と連携できる技術・ノウハウがあるため、フレキシブルに仕様を考案することができます。さらに他社さまとの共同開発の機会も創出・促進することができます。

デザイン面のニーズにも幅広く対応できるのが当社の強みです。例えば、家具組込型の自動チェックイン機は、従来のマシンチックな外見ではなく、フロント周辺のインテリアに馴染むよう家具や壁面とデザインを合わせて仕上げることができます。ニーズに合わせてシステムやデザインをカスタマイズできる点を多くのホテルさまからご好評いただいています。

次の10年に備え、若手を育成し、強い組織をつくっていく

現在の自動チェックイン機は、ビジネスホテルさま向けの機能が充実しているのが強みです。一方、最近ではコロナ収束によりインバウンド需要が再加速し、観光地周辺のホテルさまからの導入要望も増えてきました。今後は、観光地周辺のアッパーミドルクラス以上のホテルさまからのニーズにもお応えできるよう取り組んでいきます。私が入社してから約10年で、PMSや自動チェックイン機を導入するホテルさまが増加し、市場規模は拡大しています。次の10年に向けて当社が成長していくためには、ニーズの変化に対応できる組織づくりが重要であると考えています。今後は若手を的確にバックアップしながら育成し、市場の変化に柔軟に対応できる組織をつくっていきます。





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。

業績(億円)

年次	売上高	営業利益
2021	482	45
2022	508	54
2023	562	64
2025 (計画)	635	68

サービスの強化により 顧客基盤を着実に拡大するとともに 安定収益のさらなる創出を推進します。



株式会社USEN
ICT Solutions
代表取締役社長
青柳 陽一

株式会社USEN
Smart Works
代表取締役社長
大下 幸一郎

株式会社USEN
NETWORKS
代表取締役社長
神田 一樹

■ 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。2023年8月期も着実に顧客基盤を拡大し、売上が前期比11%増の220億円、営業利益が同1%増の36億円(2022年8月期は収益認識基準の変更による増益効果が発生)となりました。今後は、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、人事総務系のSaaS関連サービスを戦略的に強化していくとともに、収益力向上やスケラビリティにつながるM&Aも検討していきたいと考えています。

業務店向け自社光回線では、店舗サービス事業のDXサービス拡販につながるインフラサービスとして、全国の業務店に対し通信回線「USEN光 plus」を展開しています。2023年8月期の売上は前期比23%増の104億円、営業利益は同188%増の6億円となり中期経営計画の目標をほぼ捉えています。今後も着実に顧客基盤を拡大することで安定した収益を確保します。また、パートナー企業との戦略的アライアンスを通じた収益拡大も積極的に進めていきます。

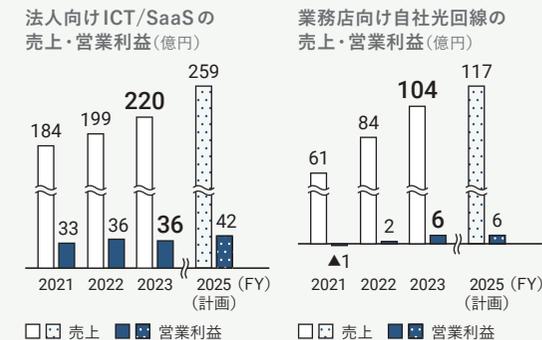
SWOT分析

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と高い顧客満足度 (株)USEN ICT SolutionsがJ.D. パワー 2023年法人向けネットワークサービス顧客満足度調査 SMB市場部門で12事業者中、第2位の評価 出典:https://japan.idpower.com/ja/press-releases/2023_Japan_Network_Service_Customer_Satisfaction_Study 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"> 競合プレイヤーが多く参入する厳しい競争環境

バリューチェーン例

ベンダー	<ul style="list-style-type: none"> インターネット回線や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をさまざまなベンダーから仕入れ
法人向けICT/SaaS	<ul style="list-style-type: none"> 圧倒的ラインアップの中から、中小企業クライアントの個別ニーズにマッチしたソリューションを提案
中小企業	<ul style="list-style-type: none"> 全国1.5万社の中小企業・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
アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> 日本経済全体の成長や労働生産性向上に貢献

中計KPIの進捗



傾聴力を高め、本質的な課題解決にアプローチしていく —— 顧客とメンバーに真正面から向き合うリーダーに

株式会社 USEN ICT Solutions 営業統括部 ソリューション営業2部

小川 琴美

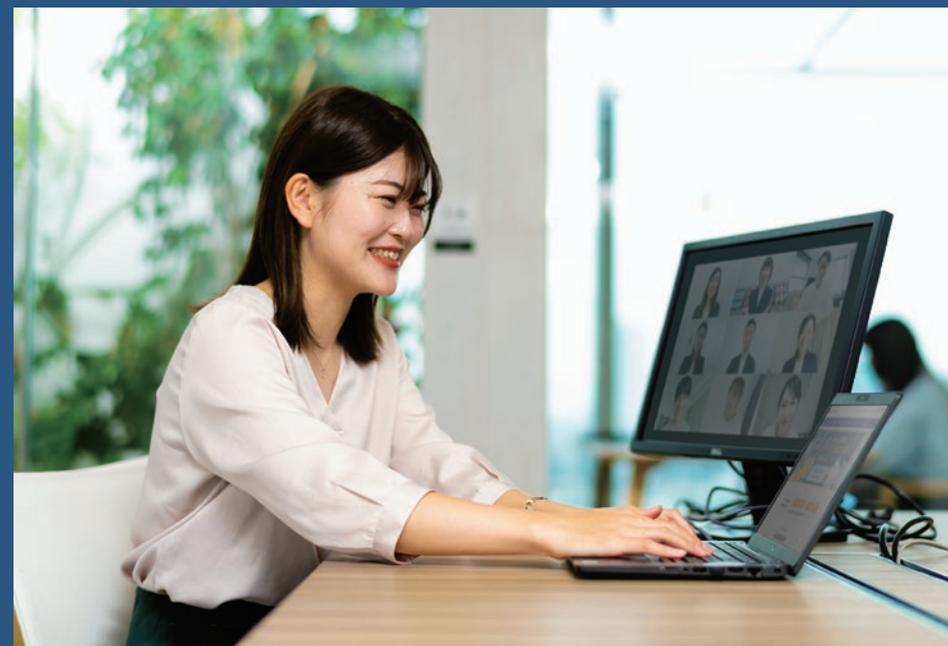
「聴くこと」を最優先に、+αの価値を生み出す

昨今、インターネット回線の通信遅延によって、業務に支障をきたすという問題が全国的に増えてきています。そうしたリスクを回避し、人々が安心して業務に取り組むことができるよう、私は、当社独自の安定した回線サービスを企業に紹介しています。

営業担当として心がけていることは、「傾聴」です。お客さまがインターネット回線をはじめとする社内インフラをいつ切り替えようとしているのかを、真っ先にご相談いただけるよう定期的にコンタクトをとるようにしています。その際、こちらから話すばかりでなく、お客さまが実際の業務で困っていることやご要望を聞くことを最優先に考えます。そうした姿勢で取り組んできた結果、もともと提案していたサービスとは別のサービスの提案につながる機会を創出できることが増えたように思います。お客さまとの関係性をしっかりと構築し、気軽にご相談いただけるような、良い意味で「都合の良い人」を目指し、+αの価値を生み出していきたいです。

自身の経験を糧に、若手社員のサポート・育成に取り組む

私は2022年からリーダーとして、メンバーをマネジメントするようになりました。配属当初は、お客さまとの関係性の築き方や営業としての姿勢について正解が分からずにいましたが、自分の強みや営業スタイルが分かってきたタイミングから、安定した成果が出せるようになったと感じています。この経験を基に、自身の営業スタイルがまだ確立できていない若手社員をサポートし、その背中を後押しできるような存在でありたいと考えています。



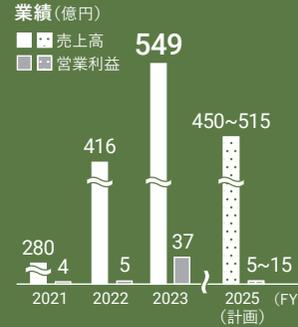
ビジネスを支えるさまざまなICTサービス





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や脱炭素コンサルティングを提供しています。



実質再生可能エネルギーや新プランの提供など、多角的な取り組みを通じて脱炭素社会を実現します。

株式会社U-POWER
代表取締役社長
高橋 信太郎



■ 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)からの市場調達モデル「U-POWER」という2つの電力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、店舗顧客のコスト削減へ貢献し順調に契約数を拡大、「U-POWER」は2022年からサービスを開始し、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きの実質再エネを提供しています。

2023年8月期は、非常に特殊な事業環境でした。「USENでんき」は、地政学リスクなどによるエネルギー価格の高騰を受けて新規受付を停止したため、契約口数が減少しました。一方、「U-POWER」は、新電力や大手地域電力の事業撤退、新規受付停止が起こった結果、通常の顧客獲得に加えて電力難民となった店舗や法人顧客の受け皿としても契約件数を急速に伸ばし、早期黒字化を達成しました。また、調達電源の最適化に努め収益性の改善も図りました。セグメント業績は売上が前期比32%増の549億円、営業利益が同629%増の37億円となり、中期経営計画の最終年度の目標値を大きく上回りました。

2023年10月からは「U-POWER」の家庭向け再生可能エネルギー電力プランの提供を開始しました。この新プランではU-NEXTとのコラボキャンペーンを実施するなど、グループシナジーの創出にも力を入れ始めています。今後も、事業を通じて、脱炭素社会の実現に最大限貢献していきます。

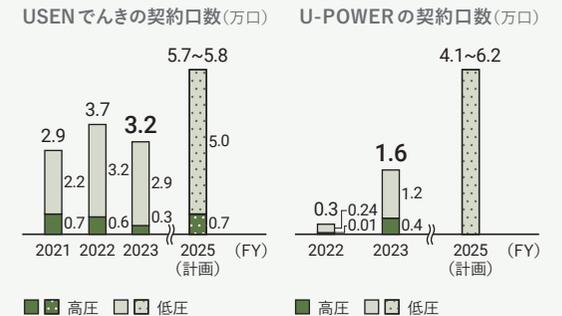
SWOT分析

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"> 店舗サービス事業やコンテンツ配信事業といった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
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

バリューチェーン例

調達	<ul style="list-style-type: none"> 東京電力グループからの相対調達 JEPX(日本の卸電力取引所)からの市場調達
U-POWER	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争力のある電力プランを提供 非化石証書付きのグリーンな電気メニューの提供
店舗・法人顧客	<ul style="list-style-type: none"> 電気料金削減による収益性改善 電力の実質再エネ化によるSDGs対応
アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会の実現へ貢献

中計KPIの進捗



※ USENでんきは新規受付停止によりFY2023で純減

※ U-POWERは現行中計で織り込んでいない高圧帯を展開

多様なニーズを捉え、企業の脱炭素をサポート —— 気候変動に具体的な対策を講じ続ける

株式会社U-POWER 事業推進本部 事業開発部 脱炭素コンサル課

柳沢 有希

企業の脱炭素化を総合的に支援

当社が提供する電力サービスは、法人のお客さまから支持いただき、市場価格高騰により電力業界が全体的に低迷している中でも、契約件数・業績ともに順調に伸びています。これは、非化石証書※を活用したグリーンエネルギーにもかかわらず、安価にご提供できているからだと考えています。また、全国の営業社員がニーズを汲み取っていることも、お客さまの信頼につながっています。

私が注力しているのは、法人向けの脱炭素コンサルティング業務です。昨今、多くの企業がカーボンニュートラルの実現に向けてCO₂削減に取り組んでおり、ニーズが多様化しています。そのため、U-POWERの電力プランだけでなく温室効果ガス排出量を可視化できる算定ツールの提案や、中長期におけるCO₂削減ロードマップの策定を支援するなど、企業の脱炭素化を総合的にサポートしています。

※ 再生可能エネルギーなどの非化石電源で発電された電力における「環境価値」を証書化したもの。

気候変動対策を打ち続ける

2023年11月から、当社は個人向けに3つの「GREENホーム」プランを販売開始しました。そのうち、CO₂排出量がゼロとなる実質再エネ100%プラン「GREENホーム100」の契約者を増やすことが重要だと考えています。これまで低圧法人向けにも3プランを販売してきましたが、7割強が10%プランを選んでいるため、100%プランならではの価値を訴求していきます。また、「一般財団法人C.W.ニコル・アファンの森財団」とスポンサー契約を締結し、森林保護活動を支援するスキームを構築しました。東京ドーム約7個分の広さの森づくりに、「GREENホーム」の契約者さまにも参加いただきながら、気候変動対策の重要性を広めていきたいと考えています。



U-POWERのGHG削減のワンストップソリューションサービス



全社一体となってサステナビリティへの取り組みを推進し、社内外へ発信・浸透を強化していきます。

株式会社USEN-NEXT HOLDINGS
ブランド・コミュニケーション統括部
ブランド推進室長 兼 サステナビリティ推進Unitマネージャー

山本 まりも



事業活動を通じて日本におけるサステナビリティへの意識を底上げし、脱炭素社会・循環型社会の形成に貢献します。

当社はサステナビリティへの取り組みを重要な経営課題の一つとして捉え、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。そして、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策定しています。

策定にあたっては、課題整理、事業環境分析、マテリアリティマッピングなどを行いながら、当社取締役が委員を務めるサステナビリティ委員会で十分な議論を実施しました。社外取締役や外部有識者へのヒアリングも行い、取締役会での承認を経て決定しました。各マテリアリティに沿った重要指標(KPI)についても、2021年8月時点の数値を基準として2025年8月期までの目標を掲げています。この目標に向かって取り組みを推進しながら、毎年実績を把握・開示しています。

当社グループの事業活動は環境に大きな負荷を与えるものではありませんが、企業として環境負荷を最小限に抑える責務があります。そのため、グループ全体で事業所

電力の実質再生可能エネルギーへの切り替えや、社有車のEV/HV化を積極的に進めています。事業においては、グループの持つ顧客資産やネットワークを活かし全国のお店や施設、個人宅にU-POWERの再生可能エネルギーを広げていくことでサステナブルな社会の実現に貢献しています。こうした事業活動を推進することで、日本のサステナビリティへの意識を底上げし、脱炭素社会・循環型社会の形成を目指します。

そうした未来を実現するためには、まず私たち自身がサステナブルな存在でなければなりません。その1歩目として、社員が「イキイキと働ける環境」を整備する必要があると考えています。経営統合後の2018年6月より始動した働き方改革「Work Style Innovation」では、社員が多様な働き方で生産性を追求し成果を最大化できるよう、さまざまな制度や施策を展開してきました。意欲のある人材が活躍できる環境を構築することで、ステークホルダーの皆さまに

USEN-NEXT GROUPが目指すサステナビリティ

エンターテインメントとテクノロジーで、サステナブルな社会を実現する

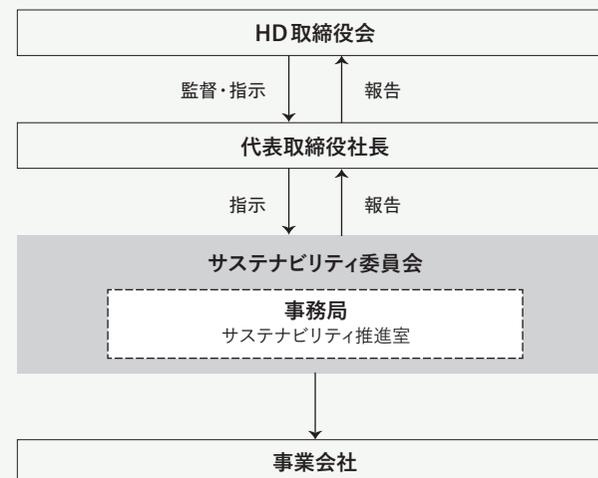
USEN-NEXT GROUPは、世の中の変化とともに、進化し続けてきました。ずっと変わらないのは、お客さまの課題・世の中の課題を解決したいという想い

私たちは全国に広がるお店、施設、企業、そして日本全国の人々の課題をエンターテインメントやテクノロジーで解決し、お客さまの笑顔を生み出してきました

私たちが目指すサステナブルな社会それは、ぬくもり、活気、笑顔あふれる街人々が心豊かにイキイキと暮らす社会

これからも、お客さまの課題を解決するために進化し続けエンターテインメントとテクノロジーで、日本全国を笑顔にしていきます

サステナビリティ推進・実行体制図



43 サステナビリティへの取り組み推進

高い価値を提供し続けます。

ガバナンスにおいては、2022年にグループ全体のリスクの未然防止、早期発見、適切な対応の実践などを目的としたリスク管理委員会を設立しました。

上述のように、サステナビリティ推進の取り組みは多岐にわたりますが、各事業会社や他部門と連携・協力体制を構築し、サステナビリティ推進に取り組んでいきます。

マテリアリティ策定のプロセス

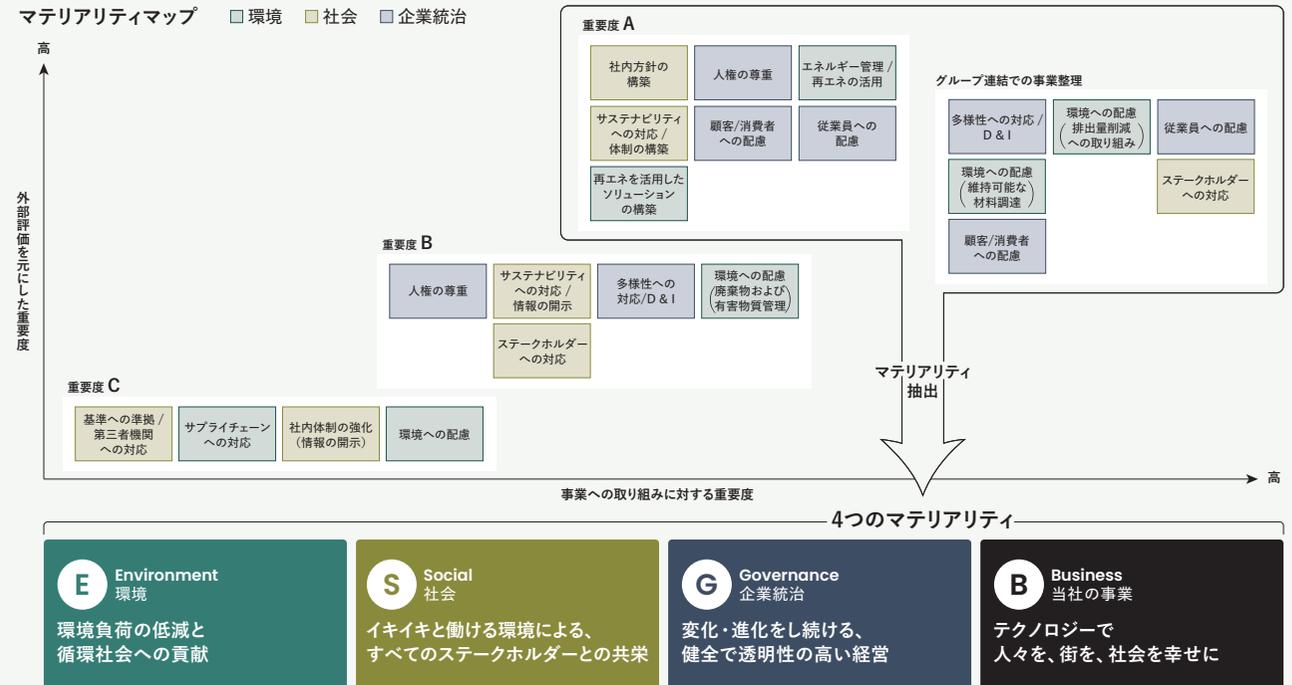


ステークホルダーの皆さまに 当社グループの提供価値を発信していきます。

当社グループの事業はすでにさまざまなシーンで社会課題の解決に役立っています。例えば、店舗や施設へのDXサービスの提供により、省人化や効率化を推進しホスピタリティ溢れるお店や施設を増やすこと。あらゆる空間とそこで過ごす人々への音楽の提供により、心地よい空間を増やすこと。いつ・どこでも、どんな時間も、楽しめるエンターテインメント(映画・書籍・漫画・音楽)の提供により、

余暇を充実させること。

しかし現状、目の前の仕事を通してこうした提供価値を創出できているという実感を持つ社員は少ないと感じます。だから私は、事業活動を通じた本質的な社会貢献に関して、社内外への発信を強化していき、社員一人ひとりにそれまで気づけていなかった仕事の価値を再認識してもらうとともに、ステークホルダーの皆さまに当社のサステナビリティへの取り組みを広く浸透させていきたいと考えています。



E

環境負荷の低減と循環社会への貢献

私たちは環境への取り組みと、従業員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。企業のおペレーション・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ーレス化。
 - 車両のEV化・HV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の全社員への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、製紙メーカーにて段ボールやトイレトペ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	FY2025 目標 ^{※1}	FY2023 実績
		Scope1、2 ^{※2} 合計のCO ₂ 排出量削減率	22%以上	33%
	脱炭素への貢献 → P.51	EV・HV車両の導入率	45%以上	27%
		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	70%
	循環型社会の構築 → P.52	廃棄物排出量の削減率 ^{※3}	20%以上	6%
		プリンターの使用量の削減率	前年度比削減	3%増
	自然との共生 → P.52	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	8%
	生物多様性への対応 → P.52	さんご保護活動	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。

S

イキイキと働ける環境による、すべてのステークホルダーとの共栄

イキイキと生産性高く、安心・安全に働ける環境・職場をつくり、当社で働くすべての従業員の幸福を追求していきます。また、イキイキと働く社員がより良い事業活動をおして、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財確保の困難化。社会的評価の低下。
 - 新製品や代替技術の開発人財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、エネルギーシフトで優秀な人財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 & 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	FY2025 目標 ^{※1}	FY2023 実績
従業員への配慮		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・活用度	90%以上	98%
		従業員アンケートにおけるリモートワーク制度の浸透・活用度	90%以上	98%
		定年再雇用率	90~95%	93%
人財育成・開発 → P.48		グループ内異動制度での異動者数	500人以上	96人
		ネクストキャリア支援制度の利用者数	100人以上	実施なし
		ライセンスサポート制度の利用者数	500人以上	446人
健康への配慮		定期健康診断受診率	90%以上	85%
		ストレスチェック実施率/アラート社員率	90%以上/10%未満	81%/16%
		オンライン医療相談利用回数	300回以上	90回
Diversity, Equity & Inclusionの推進 → P.49		人権/LGBTQに関する研修(eラーニング)の受講率	80%以上	87%
		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	8%
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	取引先へのサプライヤーアンケートの実施
地域課題への対応		Workers Location制度におけるRemote Workerの比率	30%以上	23%
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



Governance
企業統治

変化・進化を続ける、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	FY2025 目標※1	FY2023 実績
	コンプライアンス → P.58	コンプライアンス研修(eラーニング)の回答率	100%	99.7%
		コンプライアンスプログラム相談窓口※4への報告件数のうち重大な法令違反およ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全項目に対応実施
		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.58		情報セキュリティ研修(eラーニング)の受講率	95%以上	98%
		迷惑メール訓練の開封率	2.5%未満	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	93%
		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	年4回



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	FY2025 目標※1	FY2023 実績
	店舗DX	Hospitality Index※5の増加	2.2倍増	1.9倍
	施設DX	Hospitality Index※5の増加	1.4倍増	1.3倍
	ライフスタイルDX	QOL Index※5の増加	1.5倍増	1.9倍

※1 2021年8月時点の数値を基準とした目標です。

※4 人間関係・ハラスメント・労働時間・育児介護・LGBT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。

※5 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

基本的な考え方

人財は当社グループにとっての重要な経営資本です。そうした考えの下、当社グループでは、人的資本の充実、多様な人財がイキイキと生産性高く働ける環境整備、多様な成長が実現できる機会提供、心身ともに健康で持続的に働くことができる環境整備などを進めており、持続的な企業成長につなげています。

USEN-NEXT GROUP の人財戦略



採用 Recruiting

重要テーマ／方針

- ① 新卒採用による人財力の継承
- ② 中途採用・M&Aによる外部ナレッジ・文化の融合と昇華
- ③ 次期経営層の採用

主要な施策

「就活維新 - RecruitTech® for U.-」	選考情報の週次公開、エントリーシートではなく自己PR動画による応募、AI面接やAIによるフィードバックなど、DXを活用した革新的なリクルーティングを実施。
インターンシップ強化 ¹	優秀層や地方学生、専門職など、多様な学生にリーチするために多種多様なインターンシップを用意。2023年は地方創生インターンシップや、新規事業立案インターンシップなどを開催。
メタバースによる就活イベント ²	REALITY XR cloud(株)が運営するスマートフォン向けメタバース「REALITY」上での就活イベント「ミュージックフェスワールド feat. USEN-NEXT GROUP」を期間限定でオープン。
起業家登竜門「CEO's GATE」	起業家・経営者を輩出するためのプログラム。自身で起業したい人や、自身で企画した事業を加速度的に成長させたい人を募集・選考し、投資・業務提携・協業・グループ内起業などあらゆる面から支援。
NAGAOKA WORKER	新潟県長岡市と協定を締結し、長岡で暮らしながら本社採用・同待遇・完全リモートワークで働ける人財採用モデルを構築。地方の雇用創出にも貢献。



¹ 2023年9月には、宮城県気仙沼市で地方創生インターンシップを実施



² ミュージックフェスワールド feat. USEN-NEXT GROUP

働き方 WorkStyle

重要テーマ／方針

Work Style Innovation

イキイキと生産性高く働くことができる環境整備のため、2018年6月から「かっこよく、働こう。-Be innovative for results!-」というコンセプトの下、3つの方針で「Work Style Innovation」という新人事プログラムを始動しています。

- ① 既成概念にとらわれず、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

主要な施策

フレックスタイム制度	始業終業時間を従業員が決められるスーパーフレックスタイム制度。
リモートワーク制度	上長の許可を得れば、いつでもどこでも社外での業務が可能。
Workers Location 制度	原則在宅で勤務するRemote WorkerかOffice Workerを選択することが可能。
3R Program	Cost Reduction(費用削減)、Work Reduction(業務削減)、Time Reduction(時間削減)によって生産性向上と収益改善を実現するためのプログラム。
定年再雇用制度(70歳定年)	60歳定年後、希望者は70歳まで正社員として継続して勤務できる制度。経験豊富で意欲的なシニア世代が積極的に活躍できる環境を提供。
Special Activity Worker 制度	働きながら社会貢献活動やスポーツ活動など、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する制度。
副業兼業許可制	会社に事前に届け出を行い承認された場合、副業兼業を許可する制度。
社内副業制度「Helpers」	業務外の時間を有効活用したい社員と人手を募集している部門をマッチングし社内での副業を可能にする制度。
U BASE プロジェクト	新たなアイデアやコミュニケーションを創出することを目的として、2018年からオフィスのフリーアドレス化を実施。

Topics

“新しい働き方×サステナビリティ”をテーマとした新たなプログラム「Workcation for Sustainable」

2023年、当社はリモートワークとサステナビリティ活動を掛け合わせた新しいプログラム「Workcation for Sustainable」を沖縄県うるま市で実施しました。ワーケーション施設などで業務を実施しつつ、うるま市の行政職員や学生とともにビーチクリーン活動に取り組む他、読谷村でさんご保護活動を体験しました。こうしたプログラムを2回実施し、計16名の社員が参加しました。



Voice

定年再雇用制度で働きながら若手社員の育成に取り組む

60歳を前に今後の人生を考える中で、常に進化を続けるUSENであれば、何歳になっても成長し続けることができるのではないか。そのような思いから、定年再雇用制度の利用を決めました。引き続き正社員として働けることは高いモチベーションにつながっています。また、70歳まで働けることも大きな利点だと感じています。

現在は、若手社員の育成にも取り組んでいます。日々成長していく若手社員を見ていると嬉しく思うと同時に、元気ももらっています。これからも周りの仲間とともに、かっこよく働けたらいいなと思っています。



株式会社USEN 技術本部 品質管理部
町田 哲史

Profile | 1980年株式会社大阪有線放送社入社。エンジニアとして施工業務に従事。現在は、安全管理・特別教育インストラクター・社員の育成業務などを担当。

成長 Growth

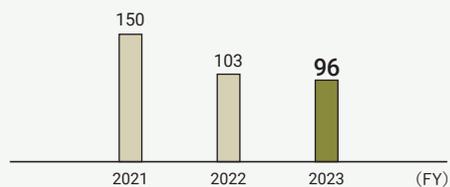
重要テーマ／方針

- ① 多様な成長を実現する機会提供
- ② 挑戦と抜擢を推進するグループ内異動制度
- ③ 人財価値を高め、その価値に報いる
- ④ 次期経営者の育成

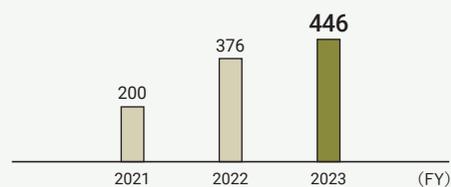
主要な施策

Career Growth Program「Next Way」 ¹	3つのグループ内異動制度で、多様なキャリア形成や挑戦を支援。 1) Scout U: グループ内スカウト制度。経歴・成果・スキル・キャリアビジョンなどをキャリアディスクリプションに記載し、事業会社社長からスカウトを受けられる 2) Want U: 社内公募制度。各会社・各部門からの公募に対し、社員自らが手を上げ、選考を経て希望の部門に配置される 3) Try U: ジョブローテーション制度。グループ内の人財を積極的に流動化し、適材適所に最適配置する
ライセンスサポートプログラム ²	能力向上を目的とした資格や、業務に必要な資格取得を支援するプログラム。
若手育成制度「Green」	新卒入社1～3年目の社員を対象とした「多様な成長のための基礎づくり」のサポートプログラム。eラーニングでの学習機会や、他部署の先輩社員から話を聞くイベントなど、オンライン・オフライン双方で学びの場を提供し、未来を担う若手を育成。
評価報酬制度「val.U」	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等級制度を廃止し、年俸制を導入。社員が自ら目標・ミッションを設定し、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醸成。
未来塾	年齢や性別、役職の有無や職種に関わらず、高い志を持ったグループ内の若手人財を対象とした、次期経営幹部育成のためのプログラム。

① Next Way 利用者数(名)



② ライセンスサポートプログラム利用者数(名)



Voice

「Next Way」のスカウト制度を利用し、新たなキャリア形成に挑戦

私は(株)U-NEXTに新卒で入社し、エンジニアとして5年間システム開発に従事しました。学んだことを活かして別のグループ会社でチャレンジしてみたいと思い、Career Growth Program「Next Way」の制度の一つである「Scout U」を利用しました。異動先の(株)U-POWERでは、システム領域を全面的に任せてもらい、多様な電力プランの展開や社内運用の効率化に貢献することができました。「U-POWERはシステム開発に強い」と社内外の方から言っていただけのように、今後もこの分野をリードし、事業成長に貢献していきたいです。



株式会社U-POWER 事業推進本部
経営戦略部 システム開発課
舟木 初

Profile | 2017年に東京大学法学部を卒業し(株)U-NEXTに入社。2022年に(株)U-POWERへ異動し、現在はシステム開発課長。

「未来塾」で提案した事業を 実践・拡大させ、社会に貢献する

新規事業の創出・推進に取り組みたいという強い思いから「未来塾」に参加しました。通常業務を行っているのと、どうしても日々の業務や当月・当期の目標などに意識が向いてしまいます。しかし、未来塾で培った「未来を考える」力によって、より長期的・俯瞰的な目線で物事を考え、日々の業務を行えるようになりました。2023年12月には、(株)Next Innovationの代表取締役社長へ就任するとともに、未来塾で提案した「外国人材事業」の実現拡大へ向けた取り組みを進めています。この事業をこれからの日本になくてはならない、社会的意義のある事業に成長させていきます。



株式会社NEXT Innovation
代表取締役社長
金 成植

Profile | 2009年(株)USEN入社。2019年(株)USEN 営業本部 西関東支社長、2020年営業本部ゼネラルマネージャーを経て、2023年12月より現職。

多様性 DE&I

重要テーマ／方針

DE&I 宣言

さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ多様な人材が個人として歓迎・尊重され、安心して働けるだけでなく、新たな価値創造につなげることができる会社を目指し、DE&I宣言を制定しています。

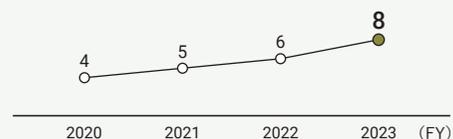
- ① 個々の違いを受容し、全ての人を個人として尊重します
- ② 誰もが安心して意見を言い合える職場を作ります
- ③ 個々の違いによる不平等をなくします
- ④ 公平に機会を提供し、公正に評価・処遇を決定します
- ⑤ DE&Iを重要な経営課題と認識し組織の成長に繋がります

主要な施策

Career Opportunity For Diversity	障がい者専用の求人サイト。従来の障がい者採用の常識を壊し、全ての人が全ての求人に挑戦できる、採用・求人システムを構築。全ての求人票に「障がい者への配慮情報」が付与されており、障がい情報を入力することで、最適の求人を紹介。
人権・DE&Iに関する研修	「USEN-NEXT GROUP 人権の尊重に関する基本方針」を制定し、2023年8月期より年1回、全従業員に対してDiversity, Equity and Inclusion研修(eラーニング)を実施。アンコンシャスバイアス、ハラスメント、LGBTQに関する基礎知識などへの学びを通じて、誰もが働きやすい会社を目指す取り組み。
LGBTQ対応・環境整備	LGBTQ専用窓口の設置、性別や氏名変更の社内対応整備、同性パートナーへの福利厚生適用などを実施。

関連データ

女性管理職比率(%)



LGBTQ+の取り組みを評価する「PRIDE指標2023」で最高位の「ゴールド」を受賞



Voice

女性社員を増やし、女性の活躍の場を広げていく

アルメックスを女性が輝ける会社にする。それが私のミッションの一つです。その実現に向けて全女性社員と1対1で対話することから取り組みます。そして女性役職者の育成、キャリアパスのサポートなど、働きやすい環境づくりを主導していきます。

また、当社の製品・サービスには女性ユーザーが多くいます。女性社員を増やすことで、商品企画・開発・サービス提供により多くの女性視点を取り入れ、ビジネスの拡大・成長につなげていこうと考えています。



(株)アルメックス 常務執行役員 CSO
程 菲菲

Profile | 松下電器産業(株)(現:パナソニック(株))、アクセンチュア(株)、富士フイルム(株)を経て、2023年より現職。戦略担当役員として女性活躍推進にも注力。

健康 Well-Being

重要テーマ／方針

- ① 身体的な健康
- ② 精神的な健康
- ③ 社会的な健康

Well.U

Sustainable Well-being Program

新たな生活様式や働き方における従業員の身体的・精神的・社会的な健康維持は、経営にとって重要な課題です。そのため、当社グループでは、心身ともに健康で持続的に働くことができる体制を整備しています。例えば、健康サポート・持続的活躍支援プログラム Sustainable Well-being Program「Well.U」では、リモートワーク・非対面を前提としたオンライン医療相談・面談環境の整備や先進的な健診センターでの専門医師による検査体制の構築などを行っています。社内では人事部・サステナビリティ推進室、社外は健康保険組合・産業医が連携し当社グループの健康経営を推進しています。

つながり Communication

重要テーマ／方針

縦横斜めでのコミュニケーション活性化

- ① 縦：上司部下
- ② 横：同期や組織内
- ③ 斜め：組織や地域を超えた

主要な施策

社内部活制度「BUKATSU」 ¹	誰でも創部・参加ができ、USEN-NEXT GROUP内の会社・部署の垣根を超えた交流機会の創出を支援。
HAPPY HOUR ²	社員のモチベーションアップや満足度向上を目的に、月一回本社オフィスにて開催。2023年9月からは、地方大規模拠点でも開催。
ツナガリナイト ³	会社や部署間のコミュニケーション活性化を目的として開催される社内交流イベント。毎回テーマを設定し、軽食を交えながら情報交換の場を提供。



1 登山部には若手からベテランまで多様な人材が所属



2 多い時には約200名もの従業員が参加



3 2023年5月、Women's Talkをテーマに、女性ならではの悩み共有や、さまざまな部署の女性社員同士の交流を実施

Bravo!! ⁴	上司と部下や、社員同士のコミュニケーションの活性化を図ることを目的とし、「Bravo!!」ポイントを称賛や感謝のコメントとともに送り合う仕組み。貯まったポイントは自社オリジナルグッズなどに交換可能。
グループ内メディア「U★Vision」 ⁵	U★Visionは、「今伝えたいことを動画で発信する」グループ内コミュニケーションメディア。週に1回グループのトピックを配信する他、CEOメッセージやサステナビリティ活動、各社の会社紹介など充実したコンテンツで全社員に分かりやすくグループの情報を発信。



4 賞賛・感謝のコミュニケーションプラットフォーム「Bravo!!」



5 U★VisionのWeekly Newsでは週に1度グループのさまざまなトピックスを全社に発信

Topics

USEN-NEXT GROUP Leaders Summit

経営方針の発表・共有や経営統合後の5年間で組織成長に貢献した優秀社員を表彰する社内イベントです。2023年8月に開催した「Leaders Summit」は、コロナ禍後、初めてのオフラインで開催し、全国から約1,200名の社員が集まりました。各経営陣からの中長期的な展望を含めた経営方針のプレゼンテーション、優秀社員の表彰式などを行い、社員のエンゲージメント向上や、グループの一体感醸成へ貢献する場となりました。



環境

基本的な考え方

当社は環境への対応を重要なテーマと捉え「環境負荷の低減と循環社会への貢献」をマテリアリティの一つとして掲げました。また、環境に関する基本方針を定め、環境に関する法令の遵守、CO₂排出量の削減など環境負荷の低減について明記しています。本方針とマテリアリティの目標テーマに基づいて、従業員一人ひとりの行動変容を促していきます。

マテリアリティにおける環境の目標テーマ


 脱炭素への貢献


 自然との共生


 循環型社会への貢献


 生物多様性への対応


 脱炭素への貢献

カーボンニュートラル目標

2021年を基準として2030年までに、

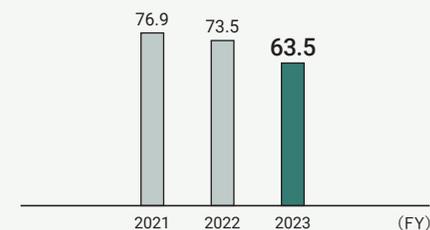
- ① Scope1・2のCO₂排出量を **50%削減** ② Scope2を **100%カーボンオフセット**

TCFD提言に基づく気候変動への対応

当社グループは、1.5°C目標「2030年までのScope1、2のCO₂排出量50%削減」達成に向け、事業所の再エネ化や車両のEV/HV化に取り組んでいます。GHG排出量は売上増加の影響などが増加要因となりますが、炭素強度※は2年連続で削減できています。

※ 売上1億円当たりのCO₂排出量

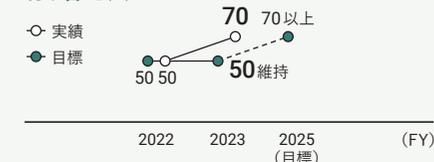
TCFD報告 https://usen-next.co.jp/sustainability/data/tcfid_2023.pdf

炭素強度の推移 (t-CO₂e/q)

実質再生可能エネルギー由来電力への切り替え

2023年8月期は、U-POWERのグリーンエネルギーへの切り替えと「トラッキング付FIT非化石証書」の購入により、約70%の再エネ化を達成。2030年8月期までに100%再エネを目指します。

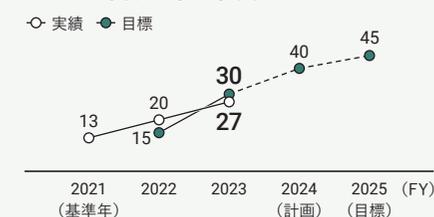
事業所の電力の再生可能エネルギーへの切り替え (%)



車両のEV/HV化の推進

グループ全体で保有する営業車両のうち27%をEV/HV車両に切り替えました。2025年8月期に45%の導入を目標としており、今後とも取り組みを進めていきます。

EV・HV車両の導入率 (%)

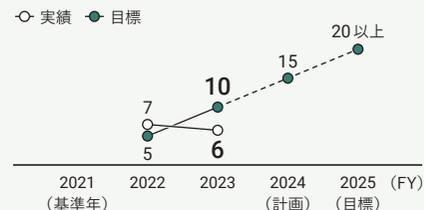


循環型社会への貢献

廃棄物排出量の削減活動

当社グループは、2025年8月期までに廃棄物排出量の削減率20%以上を目指しています。(株)USENでは、音楽配信チューナーの開発・回収・修理・出庫を一貫して自社で行い、再生利用率98%以上を達成しています。

廃棄物排出量の削減率(%)



プリンターの使用量の削減

2021年8月から2025年8月まで、ペーパーレス推進のため、プリンターの使用量の前年度比削減という目標を掲げ、毎年全事業所の利用状況を把握しています。2023年8月期は業績向上に伴う営業活動の増加などの要因により、前年度比3%の増加となりました。今後、従業員一人ひとりの意識変革、社内の業務効率化を推進するとともに、社内の各種申請書類のペーパーレス化、お客さまとの契約書・申込書の電子化を進めていきます。

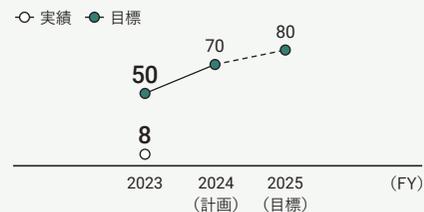
自然との共生

製品パンフレット・カタログ・チラシにおける森林認証紙への切り替え

パンフレットやカタログなどの紙製品を環境配慮素材に切り替えています。2022年3月には、グループ全社の名刺素材を森林認証紙に切り替えました。今後、企業用封筒なども順次切り替えを予定しています。

(株)USENにおいては、2023年8月期の4Qで印刷物全体の61%を森林認証紙に切り替えました。

森林認証紙の使用比率(%)



生物多様性への対応

さんご保護活動

当社グループでは、2022年9月から、沖縄でさんご保護活動を行う「有限会社 海の種」が運営する「さんご畑」の支援をしています。施設内には、「豊かな未来の海」と題された当社の池が設けられています。今年はこの「豊かな未来の海」から、有性生殖により約100万匹のさんごの幼生、株分けにより約2千株のさんごの苗が誕生しました。



Voice

気候変動に適応した事業への発展を見据え協力でさんご礁の再生に取り組みます。

さんご礁の再生は、時には想像以上の成果が生まれ、時には自然の脅威と向き合う必要があります。未知の部分が多い取り組みですが、(株)USEN-NEXT HOLDINGSさまが沖縄のさんご礁を大切に思い、私たちの活動に携わってくださることをありがたく思います。今後も協力し、この取り組みを気候変動に適応した事業へと発展させていきたいと考えています。



「有限会社 海の種」代表
金城 浩二氏

ガバナンス 役員一覧

取締役

	宇野 康秀	田村 公正	馬淵 将平	堤 天心	大田 安彦	高橋 信太郎
						
役職	代表取締役社長 CEO	常務取締役 (店舗サービス・業務用システム事業管掌)	常務取締役 CIO (M&A・金融・不動産・グローバル事業管掌)	常務取締役 (コンテンツ配信事業管掌)	取締役 (グループアライアンス推進管掌)	取締役 (通信・エネルギー事業管掌)
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)(現: 楽天グループ(株))取締役 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 ●(株)USEN テクノサービス 代表取締役社長 ●USEN 少額短期保険(株) 代表取締役社長 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 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 ●キャンシステム(株) 取締役副社長 など 	<ul style="list-style-type: none"> ●GMOインターネット(株)(現: GMOインターネットグループ(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	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
所有株式数	34,590,833株※	98,842株	101,088株	120,900株	97,947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) (株)ポーラ・オルビスホールディングス 社外監査役(現任) 慶應義塾大学ビジネス・スクール 非常勤講師(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 取締役 代表執行役 社長 Chief Executive Officer(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> 大和証券(株) 専務取締役 jijer(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	18回/18回	18回/18回
監査役会出席状況(監査役のみ)				
所有株式数	—	15,000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)				○

執行役員

執行役員 CFO
西本 翔

執行役員 CISO
住谷 猛

執行役員
川岡 康仁

執行役員
北川 貞光

監査役

	小林 陽介	堀内 雅生	須原 伸太郎	近藤 美智子
				
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) 常務執行役員管理本部長 (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"> (株)エスネットワークス 代表取締役社長 (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)ファイントウデイ 取締役副社長 CFO(現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> 牛島総合法律事務所 入所 虎ノ門総合法律事務所 入所(現任) など
就任時期	2017年7月	2017年7月	2010年12月	2023年11月
取締役会出席状況	18回/18回	18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	14回/14回	—
所有株式数	3,445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)				

社外取締役メッセージ



**経営人財の育成により
安定的な収益を創出し
持続可能な成長の実現へ**

社外取締役
佐藤 明夫

Profile | 弁護士。専門は上場企業のガバナンス、M&A、金融、IPOなど。(株)ポーラ・オルビスホールディングス社外監査役など、著名企業の社外役員や顧問を多数務める。

収益の創出とリスクマネジメントの両方に取り組む

私は、「永続的・安定的な収益の創出」と「収益の毀損リスクの最小化」の両面から、企業価値を最大化するための仕組み作りがコーポレート・ガバナンスであると捉えています。しかし、現状、多くの日本企業は前者への取り組みができていません。コンプライアンスや内部統制などのリスクマネジメントには積極的に取り組む一方、事業拡大や新規事業の創出に向けた体制整備が不足していると感じています。これは、収益の創出力をごく少数の経営陣や従業員に過度に依存し、再現性が低い状態になっていると言い換えることもできます。そうした状況を改善するには、人財育成を通じて属人的な発想力や推進力に頼らないチーム体制を継続的に構築することが重要です。

経営人財の育成に向けた仕組みを構築

当社のコーポレート・ガバナンスにおける最重要課題は、人財育成を通じた経営幹部の輩出だと考えています。昨今、経営者に求められる資質は、「健全に自己否定・現状否定を行い、過去からの連続性に捉われないことと将来予測からの逆算ができる創造力」、「現状にとどまらず中長期的な観点で必要となる知識量」、「資本市場に対して期待値を醸成できる発信力」、「組織のパフォーマンスを最大化する統率力」、「明確な意志を伴った実行力」、「逆境やリスクを乗り越えられる胆力」など多岐にわたります。営業や管理など、社内の専門領域でのキャリアパスだけでは、経営の資質を磨く経験や機会に限界があると考えています。

そのため、厳しい環境で多面的に企業経営の経験を積むことができる育成・トレーニングプランを構築・運用する必要があります。その際、失敗を恐れずチャレンジできる仕組みも整備しなければなりません。失敗に対して責任を負う経験を積ませることも重要ですが、失敗してもその後、高いパフォーマンスを発揮できればしっかり評価される仕組みを構築することで、経験豊富な経営人財を育むことにつながると考えています。「チャレンジを推奨する文化」と「信賞必罰」を兼ね備えた育成・トレーニングプランの構築が重要です。

踏み込んだ議論で、経営能力を向上

取締役会や経営会議においては、足元の事業執行の議論に加えて、格差拡大のスピードや長期的な為替・金利の動向、地域紛争やデカップリングなどの海外動向が社会や自社に与える影響に関して、中長期的かつマクロな視点に立ったより広範な議論がなされるべきだと考えています。また、各役員が自分の管掌領域の発言しかせず、他の役員からも質問が出ないということでは真に豊かな議論にはなりません。役員がお互いの管掌領域に踏み込み、「網の目」のような議論を活発に行っていくことが、組織としての経営能力を高めることにつながると信じています。

企業がサステナブルに成長するためには、事業だけでなく、経営体制も切れ目なく続いていくことが不可欠です。私が委員長を務める指名・報酬委員会でも、人財育成や体制構築について議論を進めていきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は「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。

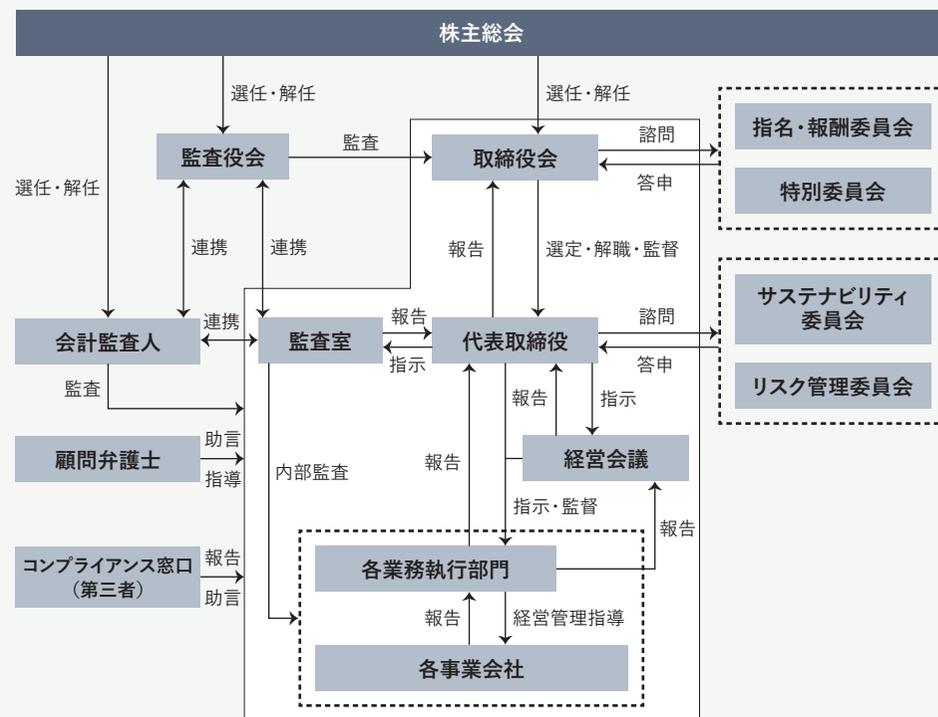
さまざまな社会課題を解決していくことが我々の新たな事業機会であると捉え、自社の成長につなげていくことを基本的な経営方針としています。

この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題という認識の下、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。取締役会の監督機能を強化し、業務執行取締役の役割の明確化を図り、迅速に事業を遂行することにより、中期経営計画を着実に押し進め企業価値向上を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンス体制の早見表(2023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)	10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(2023年8月期)	18回
社外取締役の取締役会出席率	98.61%
社外監査役の取締役会出席率	83.33%
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
社内委員会	サステナビリティ委員会 リスク管理委員会
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10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・ガバナンスの体制の変遷と強化

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
2023年	取締役会実効性評価の実施

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。指名・報酬委員会では、取締役の選任基準・評価方法・報酬水準の妥当性・報酬構成の在り方について諮問・協議・検討する他、子会社社長を含めた次期経営幹部の育成方法・グループ経営ポジションのサクセッションプランについての議論をしています。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当たっては、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・決議の上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・企業価値向上を押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(2023年8月期)

(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)	286	286	—	—	7
監査役 (社外監査役を除く)	30	30	—	—	2
社外役員	44	44	—	—	6

政策保有株式

保有に関する方針

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。当社が政策保有株式として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(事業子会社含む)、経営管理部門ならびに管理統括部門がそれぞれの視点から複視的に検討しています。検討の結果、保有意義が認められる銘柄については継続して保有し、保有による効果・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については、縮減を検討していきます。なお、政策保有株式の保有状況については四半期ごとに取締役会に報告するとともに、継続して保有する株式については、コーポレートガバナンスチームにおいて取引関係の維持・強化や事業運営上の必要性などの保有意義をとりまとめ、取締役会にてその適否の検討を行っています。

議決権の行使について

当社ならびに投資先企業の双方が持続的な成長と中長期的な視点から企業価値向上に適うか否かを基準として議決権を行使するものとし、議決権の行使状況を会社として把握する体制としています。

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、そして社員一人ひとりが心身ともに健康な状態で生きがいを持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遵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と取締役会に報告され、状況の共有を図っています。

リスクマネジメント

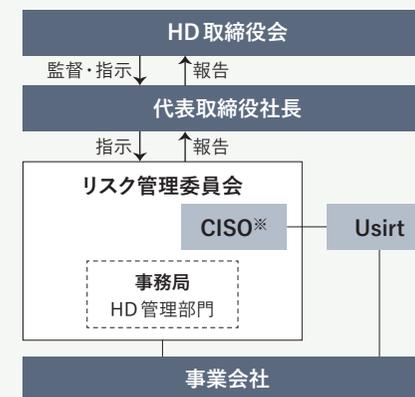
当社は、経営目標達成を阻害する可能性のある要因をリスクと位置づけ、リスク管理委員会を中核として、リスクマネジメント活動を一元的に推進する体制を整えています。

リスク管理委員会は、定期的に委員会を開催し、グループ全体に関わる年度計画や中・長期的な方針の審議や重要リスクの検討、見直しやリスク対応策の進捗フォローアップ、リスクマネジメントに関する規程類の改廃を行っています。

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下、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 (ユーサート)」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。

実効性評価

当社では、取締役会全体が適切に機能しているかを検証し、その結果を踏まえ問題点の改善や強みの強化といった適切な措置を継続的に講じています。こうしたプロセスにより、取締役会全体の機能向上を図っています。2023年8月期は、全取締役および監査役を対象とした実効性評価アンケートを実施しました。対象者全員から得られたアンケート回答は、事務局で集計・分析を行い、その結果について取締役会で議論しました。

取締役会の実効性評価アンケート(2023年6月実施)

取締役会の実効性評価の方法

- (1)対象者:評価実施時における全取締役・監査役(15名)
- (2)実施方法:全8項目・27問から構成されるアンケートについて記名式で回答
質問内容および回答の取りまとめについては事務局で対応
- (3)質問項目:以下の8項目に関する事項
 - ① 取締役会の運営
 - ② 取締役会の構成
 - ③ 取締役会における意思決定プロセス
 - ④ 取締役会の監督機能
 - ⑤ 取締役会のリスク管理体制
 - ⑥ 取締役会での議論の状況
 - ⑦ 指名・報酬関連
 - ⑧ 株主との対話

2023年8月期の評価結果および今後の取り組みについて

実効性評価結果の概要

当社取締役会の規模・構成・運営状況など全体としておおむね適切であると評価しました。

今後の取り組みについて

実効性向上のための改善点・課題項目として、幅広い議論の在り方や多様性への取り組み、今後の社会構造の変化が経営にもたらすリスクへの対応検討など、取締役会の役割についてさまざまな意見が寄せられています。今後も、課題への取り組みを通じて、取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

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。代表取締役CEOの宇野は半期ごとの決算説明会や証券会社主催のスマールMTGに参加し、事業説明会や1on1MTGでは担当取締役が参加しています。年間200件以上のIR面談を通じて皆さまからいただいた声を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。

主な担当者



執行役員 CFO 西本翔 IR部 旭つばさ

株主・投資家からの声(主な関心事項や懸念点など)

- コンテンツ事業:U-NEXTとParaviの統合シナジー発現状況、U-NEXT 第三者割当増資の資金使途
- 店舗サービス事業:リオープニングやインバウンド再開による環境変化と競争優位性
- 業務用システム事業:改刷対応の特需影響やインバウンド再開による需要拡大の見通し
- エネルギー事業:競争環境認識や成長の持続可能性
- 資本効率や株主還元を踏まえた財務戦略の考え方

株主・投資家からの声に対するフィードバック

- 年4回、四半期決算ごとに株主・投資家からの主なご意見や懸念点を取締役会へ報告しています。また、各事業に関わる重要なフィードバックは掌管役員に即時共有しています。
- IR資料や資本市場に対するメッセージの発信方法などについて、投資家の皆さまからいただいたフィードバックを基に毎回改善を重ねています。

2023年8月期に強化したIR活動

海外IRの再開

海外投資家比率の向上を目指し、コロナ禍で中止していた海外IRを再開しました。2023年4月にはニューヨーク・シカゴ・サンフランシスコの3都市を訪問し、北米で初となるIR活動を実施しました。多くの投資家の皆さまに、当社のビジネスモデルや今後の成長性に興味・関心を持っていただくことができ、海外投資家層の裾野拡大に向けた良い機会になったと考えています。今後も、海外IRを継続的に実施していく予定です。

企業情報

(2023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	97百万円
連結従業員数	4,905名

グループ体制※		(2023年9月1日現在)
コンテンツ配信事業	(株)U-NEXT	(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)ユーズミュージック	(連結子会社)
	(株)USEN テクノサービス	(連結子会社)
	(株)USEN Media	(連結子会社)
	(株)USEN FB Innovation	(連結子会社)
	USEN-NEXT Design(株)	(連結子会社)
	WannaEat(株)	(連結子会社)
	(株)USEN TRUST	(連結子会社)
	通信事業	(株)USEN ICT Solutions
(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)TACT		(連結子会社)
(株)U-MX		(連結子会社)
(株)Next Innovation		(連結子会社)
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
	(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)

※ ほかに連結子会社2社、非連結子会社11社、持分法適用関連会社1社、持分法非適用関連会社1社

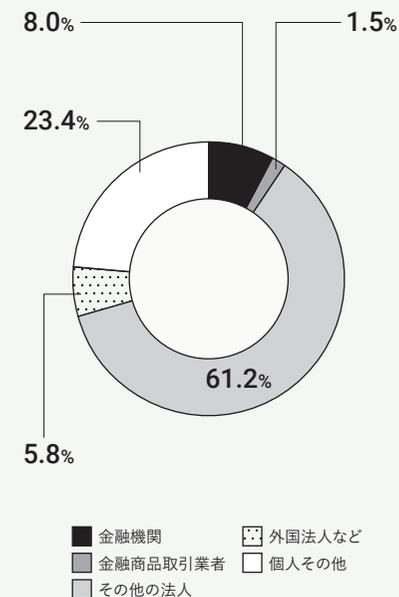
株式情報

(2023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	60,096,611株
株主数	19,036人

大株主		
氏名または名称	持株数(株)	持株比率(%)
(株)UNO-HOLDINGS	30,117,800	50.12
宇野 康秀	4,468,545	7.44
(株)日本カストディ銀行(信託口)	2,449,600	4.08
光通信(株)	2,330,666	3.88
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	2,097,100	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	1.59
上田八木短資(株)	840,000	1.40
(株)テレビ東京ホールディングス	819,408	1.36
MSIP CLIENT SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社 証券管理部)	602,700	1.00

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：2023年8月期(2022年9月～2023年8月)
※ 一部、2023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・対話ガイダンス」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」



<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

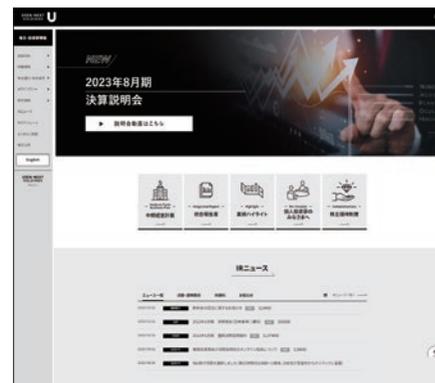
ステークホルダーの皆さまからの意見をもとに、今後の統合報告書の改善、充実に取り組んで参ります。ぜひ、皆さまのご意見をお聞かせください。



Google フォームでの読者アンケート

<https://forms.gle/Xi8pW84f9MhVEkTq7>

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