

NEXT for U

エンターテインメントとテクノロジーで、
未来をもっと新しく。

Integrated Report

2025



NEXT for U

NEXT

×

U

「私たちの次のステップ」のみならず、これからは「未来をより良くしていきたい」という想いを込めています。

“世の中の人々みな”を指し、「人が集う店・街を変えたい」「暮らしの中に喜びや感動を増やしたい」という想いを込めています。

01 CHAPTER-1
NEXT for U

30 CHAPTER-4
事業での価値創造

08 CHAPTER-2
価値創造の全体像

40 CHAPTER-5
サステナビリティ

17 CHAPTER-3
マネジメントメッセージ

56 CHAPTER-6
企業・株式情報

B to C と B to B の両軸で、世の中を進化させています。

B to C

Business to Consumer



エンターテインメントで
人々の心を豊かに

売上高 **1,284** 億円 営業利益 **96** 億円



コンテンツ
配信事業

U-NEXT
HOLDINGS

B to B

Business to Business



店舗・施設
ソリューション
事業



人々が集う街を
便利で魅力的に

売上高 **971** 億円
営業利益 **164** 億円



通信・エネルギー
事業



未来につながる
社会インフラをつくる

売上高 **1,613** 億円
営業利益 **132** 億円



金融・不動産・
グローバル
事業



経済活動を
もっとスマートに

売上高 **111** 億円
営業利益 **15** 億円

(2025年8月期)



コンテンツ配信事業

▶ P.31 参照

U-NEXTの 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。

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、聴きたいに応えます。

• 日本最大級の動画配信サービス「U-NEXT」

課金ユーザー数（2025年11月末時点）

5,000,000人超

「観たい」「読みたい」「聴きたい」。
全ての顧客体験価値に応える配信プラットフォーム

見放題作品数 **37** 万本以上
(2025年10月時点)

電子書籍
(2025年10月時点)

124 万冊以上

音楽・舞台・ライブ配信数 **400** 本以上
(2024年実績)

スポーツライブ配信数 **2,800** 試合以上
(2024年実績)



ARTIST PROFILE

いきものがかり

ボーカルの吉岡聖恵とギターの水野良樹からなる日本の音楽ユニット。2006年のメジャーデビュー以来、アニメ・映画の主題歌やCMソングを多数手掛け、老若男女に愛される国民的アーティストとして活躍。U-NEXTとは2023年からタッグを組み、コラボ企画「いきものがかり×U-NEXT」を展開。全国ツアーの独占ライブ配信や、過去のライブ映像などファンに寄り添った多様なコンテンツを配信している。



コンテンツ配信事業

大阪・関西万博で

U-NEXT初の リアル音楽フェスを開催。

U-NEXTは、自社初のリアル音楽フェス「U-NEXT MUSIC FES」を大阪・関西万博の屋外アリーナで開催しました。6日間連続の開催期間中に総勢95名のアーティストが出演、のべ約5.4万人が来場。幅広い世代への認知拡大と「U-NEXT×音楽ライブ」というブラン

ディング強化につなげることができました。オフラインでのライブを企画・運営したことで、従来のオンラインライブ配信と併せて、より多面的な価値提供を実現。U-NEXTが今後さらに音楽事業へ注力していく姿勢を多くの人に示しました。



PLATFORM PROVIDER



独自のサービス展開を 拡大していきます

(株)U-NEXT
編成制作本部 音楽・ライブ部
竹内 悠華

「U-NEXT MUSIC FES」は、リアルなイベントを通してU-NEXTとその音楽ジャンルの魅力をより多くの利用者に認知してもらう機会となりました。今後はさらに、音楽サブスク・ライブ配信といったU-NEXTならではのサービス展開を継続・拡大していきます。

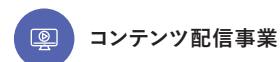
CONTENT DISTRIBUTOR

これぞ万博と呼べる 盛況のイベントでした

公益社団法人
2025年日本国際博覧会協会
イベント局長 兼 国際局担当局長
武田 家明



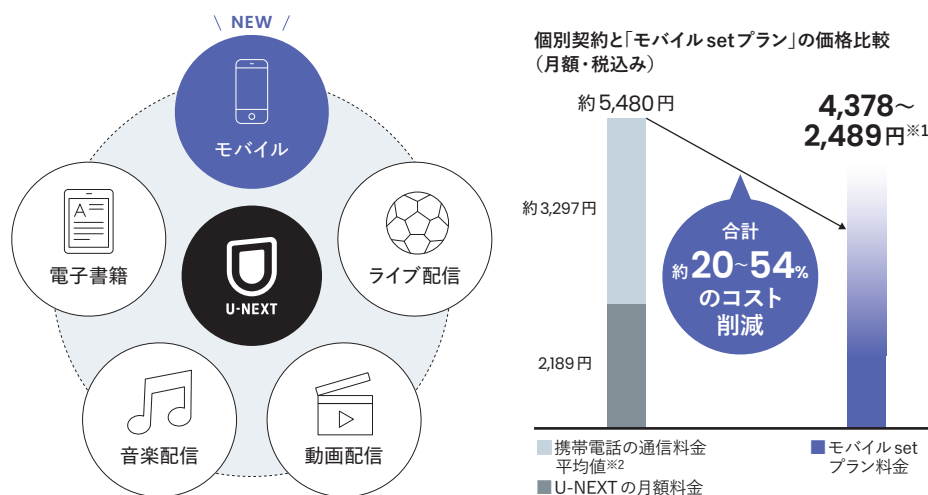
8月の夏の夜に6日間連続で開催していただき、本当にありがとうございました。アーティストと観客が一体となり盛り上がるイベントでした。大阪・関西万博のように、世界中のコンテンツが集まり、そこに世界中の人が集まるプラットフォームになることを期待しています。



U-NEXTは、新たに 「モバイルsetプラン」を導入、 生活・エンタメインフラとして さらに進化しました。

U-NEXTは、一つのアプリで動画コンテンツ、電子書籍、音楽などをシームレスに利用できることを強みとして順調に成長しています。一方で、加入の障壁や解約理由の一因となっているのが、他社サービスと比べて高い料金設定です。

そこで、価格面のハードルを引き下げた「モバイルsetプラン」を新たに導入。同プランではU-NEXTと、必須の生活インフラであるスマートフォンサービスをセットでリーズナブルに利用できます。若年層やライト層の新規加入促進と既存ユーザーの解約率低下を図り、LTV(ライフ・タイム・バリュー:顧客生涯価値)の最大化を目指します。



当社メリット

モバイルサービスと
U-NEXT との一括契約で、
長期利用を期待できる

ユーザーメリット

モバイルサービスと
U-NEXT のトータルコスト
を抑えられる

Topics

U-NEXTとモバイルサービスを セットで楽しめる 「モバイルsetプラン」



「モバイルsetプラン」はユーザーに応じた2種類を展開しています。「Rakuten最強U-NEXT」は、データ容量を気にせずギガ無制限で利用したいユーザーに最適。U-NEXT月額プランユーザー向けの「U-NEXT MOBILE」は、加入者に毎月付与されるU-NEXTの1,200ポイントを活用することで、追加料金はたったの月額料金300円でデータ容量20GBを利用可能です。※3

Rakuten
最強U-NEXT

U-NEXT
MOBILE

※1「Rakuten 最強U-NEXT」:月額 4,378円、「U-NEXT MOBILE」:月額 2,489円(U-NEXT月額 2,189円、U-NEXT MOBILE 月額300円の合算金額) ※2 出典:総務省「携帯電話の料金等に関する利用者の意識調査(2021年)」

※3「U-NEXT MOBILE」月額300円は、U-NEXT月額プランまたはU-NEXTサッカーバックの契約ユーザーに対して「U-NEXT MOBILE」単独の月額基本料1,800円から300円を値引きするセット割引の適用、かつU-NEXT月額プランユーザーへ毎月付与される1,200円分のU-NEXTポイントの全てを充当した場合の価格

トータルソリューションで店舗・施設の運営を支えます。



店舗・施設ソリューション事業

▶ P.34 参照



DX支援を中心とした総合サービスの提供を通じて、飲食・小売などの店舗、ホテル・医療機関などの施設の生産性向上に貢献します。

- 店舗向け音楽配信
- 店舗向けDX/IoT
- 医療機関向け製品
- ホテル・宿泊施設向け製品

店舗ソリューション契約件数
(2025年8月末時点)

120 万件



通信・エネルギー事業

▶ P.36 参照



店舗・施設に必要な通信や電気・ガスなどのインフラサービスを提供することで、お客さまの事業運営を支えます。

- 法人向けICT/SaaS
- 店舗・個人向け自社光回線
- USENでんき
- U-POWER
- USEN GAS

店舗・個人向け
自社光回線契約件数
(2025年8月末時点)

35 万件

エネルギー契約件数
(2025年8月末時点)

17 万件



金融・不動産・グローバル事業

▶ P.38 参照



店舗・施設に対する金融・不動産サービスや、当社グループ既存事業の近接領域で展開するグローバル事業によって、お客さまの事業の発展に貢献します。

- 家賃保証
- キャッシュレス決済
- 少額短期保険
- 不動産向け通信
- 商業ビル運営
- 不動産仲介
- ハラル食関連
- ツーリズム
- インストアメディア

主力商材契約件数※
(2025年8月末時点)

41 万件

キャッシュレス決済GMV
(2025年8月期)

7,650 億円

※ 不動産向けWi-Fi、家賃保証、少額短期保険



POINT OF SOLUTION

外国人労働者にデジタル商材の使い方を動画で解説

外国人材の早期戦力化・定着のため、日本の飲食店オペレーション習得動画を制作しました。業務に必要な日本語からキャッシュレス決済の接客までを実践的に学びながらスキルアップできます。11言語対応(2025年8月時点)で、多様な外国人材の学習をサポートします。



通信・エネルギー事業

顧客基盤の活用と 外国人材の採用・定着支援によって 外食産業の人手不足を解決。

(株)USEN WORKINGは、当社グループ唯一の人材サービス会社です。「はたらく未来に、イノベーションを」をミッションに掲げ、人材紹介やスポットバイトプラットフォーム事業を通じて企業の人材課題を多角的に解決しています。国内で深刻化する人手不足の対策として、同社は急増する「特定技能外国人」の受け入れを推進。当社グループの顧客基盤を活かし、主に外食企業と特定技能者のマッチングを支援しています。外国人材が安心して長く働き、企業とともに成長するには、採用に加えて早期戦力化と定着が重要です。そこで、例えば(株)明光キャリアパートナーズと提携し、オンライン学習のプラットフォームを提供。日本語の学習はもちろん、DXとともに普及するキャッシュレス決済端末の使い方動画を両社で共同作成・提供し、スキルアップをサポートしています。

今後は海外に教育拠点を設け、日本で即戦力となる人材を育成する考えです。企業の人手不足解消と、日本での就労を願う外国人材への機会提供に貢献していきます。

PLATFORM PROVIDER



人材の採用と定着を 支援します

(株)USEN WORKING
代表取締役社長
金 成植

外食産業において外国人材採用が進んでいます。ただ、採用後の定着・教育の面ではまだまだ多くの課題がある状況です。当社では日本語や特定技能2号取得、DXツールの使い方など多方面から雇用企業を支援し、安心して外国人材を採用できる環境をつくっていきます。

COLLABORATOR

DX教育を効率化します

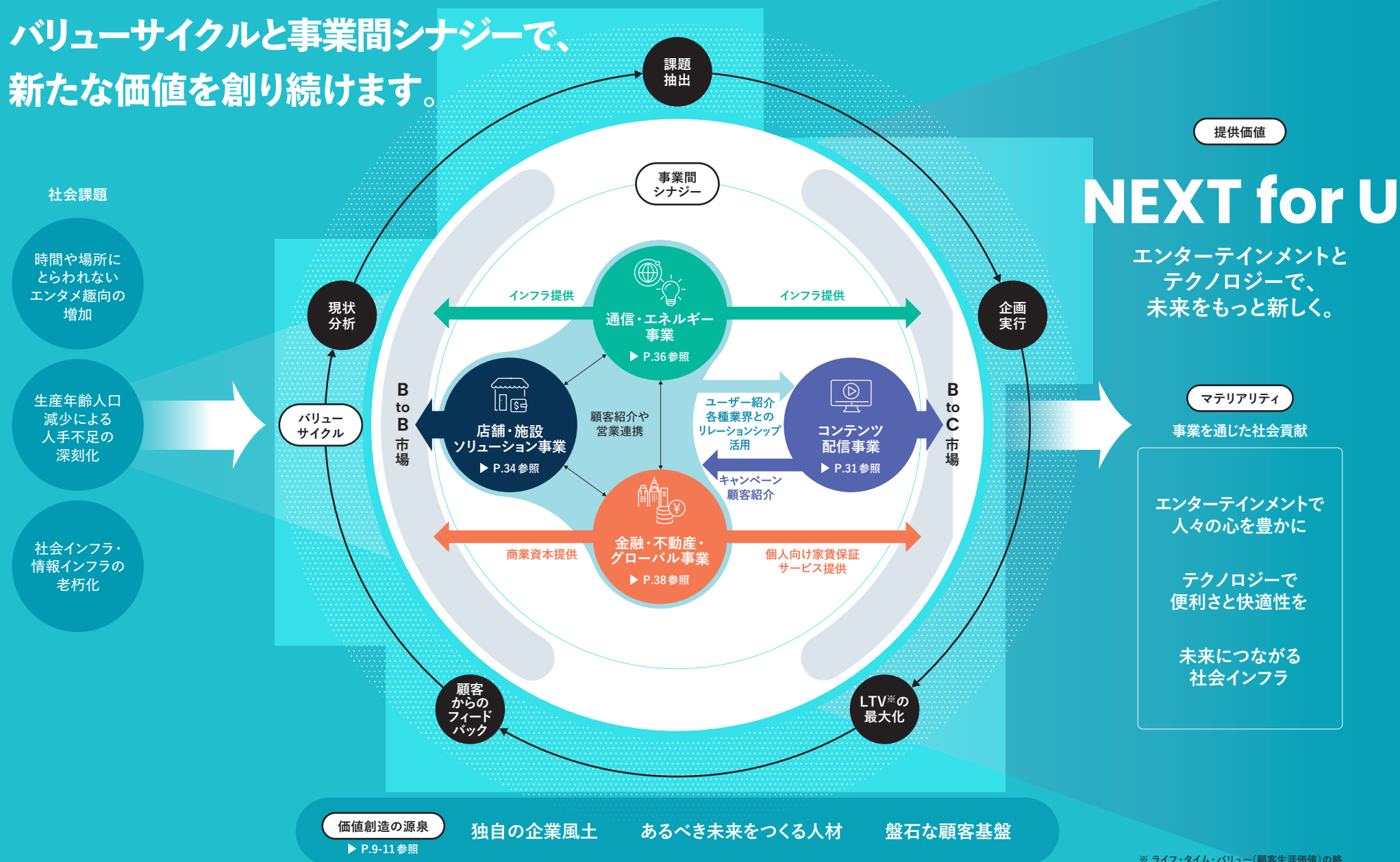
(株)明光キャリアパートナーズ
代表取締役社長
中川 拓哉



飲食業で働く外国人材向けの実践的な動画ツールをUSEN WORKINGさまと共同開発しました。多様化する電子決済を、やさしい日本語とわかりやすい動画で解説することで、理解が深まるとお客さまからも好評です。

新たな価値の提供

バリューサイクルと事業間シナジーで、
新たな価値を創り続けます。



独自の企業風土

数々の試練を突破してきた経営者のDNAが
挑戦する企業文化として組織に息づいています。

挑戦を重ねて 事業領域を継続的に拡大

「NEXT for U」というスローガンのもと、当社グループは未来型社会課題解決企業として社会のニーズに応えることを目指します。そのために、事業領域を継続的に拡大し、市場や環境の変化にしなやかに対応できるグループ体制を構築。多種多様な事業会社が個々の裁量で発想と能力を伸ばせる仕組みをつくり、運用しています。

当社 CEO の宇野が関わった上場

2000年
(株)インテリジェンス(現:パースル
キャリア(株))を東京証券取引所
JASDAQに上場



2001年
(株)有線ブロードネットワークス
(現:当社)を大阪証券取引所ナスダック・
ジャパンに上場



2014年
(株)U-NEXT(現:当社)を
東京証券取引所マザーズに上場



挑戦し続ける歴史

目標とする1兆円企業グループへの成長に向けて、当社グループは市場ニーズや事業環境の変化にスピード感を持って適応することを是として、新規事業の創出に挑戦し続けます。

3年間で**30**以上の
新規事業を創出

(2023年8月期～2025年8月期)

挑戦・成長を促す制度や文化

意欲ある社員の挑戦・成長を願い、当社グループは経営者による「未来塾」やグループ内異動制度「Next Way」を運用、さらに経営人材を育成する「Group Executive 制度」などを設けています。

未来塾参加人数
(2025年8月末時点)

30名

フラットなコミュニケーション

当社グループは、組織の垣根を越えたコミュニケーションと関係構築を促進しています。社内部活制度「BUKATSU」などを通じて社員同士が交流を深め、グループ全体の連携を強めています。

社内部活数
(2025年8月末時点)

17個

部員総数
(2025年8月末時点)

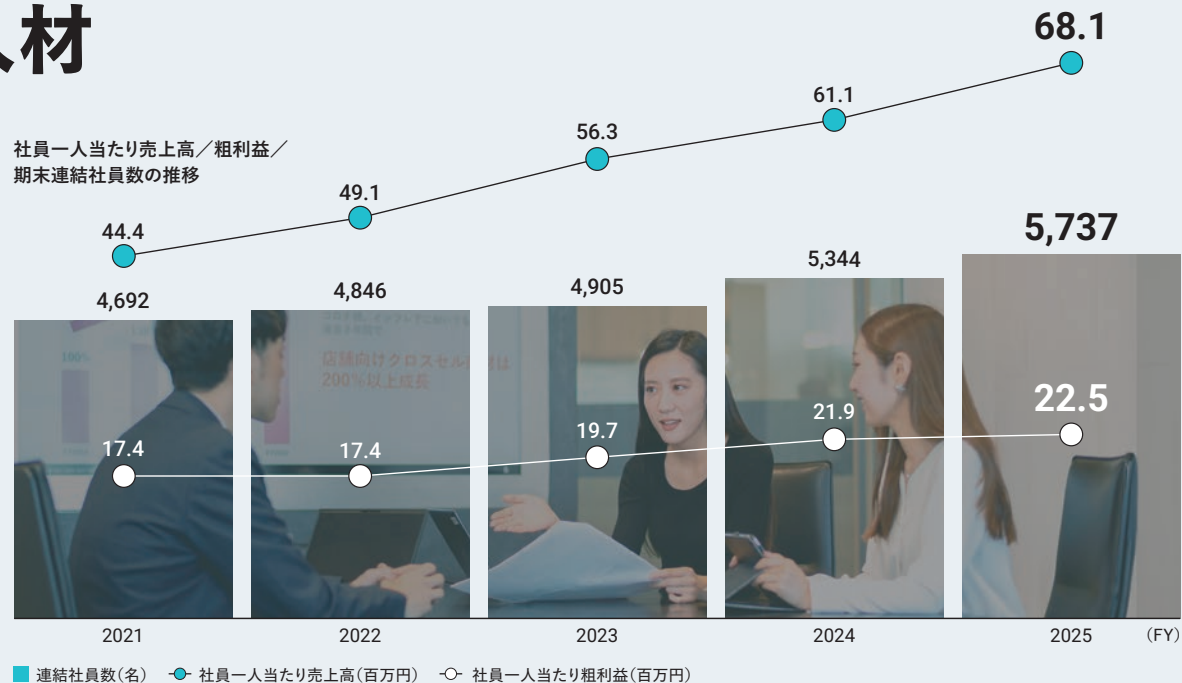
1,075名

あるべき未来をつくる人材

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。

生産性を追求して 一人当たり収益が着実に向上

DXソリューションを全国のお客さまにお届けし、その実効性を確認
するまでサポートできる人材の採用・育成に当社グループは注力して
います。また、人材間のシナジー効果を生み出して組織の生産性を
高めるために、働き方改革「Work Style Innovation」(P.41 参照)
などを通じて一人ひとりの仕事の成果を最大化させています。



イノベーションの加速

当社グループはBtoB、BtoCともに自社リソースでのワンストップ
サービスを提供しています。それぞれに専門知識を持つ多数の
人材が、サービスを日々進化させるサイクルを確立しています。

新サービス・製品数
(2025年8月期)

15以上

多様性の尊重

当社グループは多様性を尊重し、性別や国籍、新卒／キャリアを
問わず人材を採用しています。さまざまな価値観や経験を結集
することで組織力を高め、革新的なアイデアを創出し続けます。

女性社員比率
(2025年8月末時点)

30.6%

外国人材比率
(2025年8月末時点)

1.3%

現場での対応力

当社グループでは機器の設置からアフターメンテナンスまでを
日本全国の自社エンジニアが担います。万一トラブルが発生しても
速やかに現場対応できるホスピタリティで信頼を得ています。

フィールドエンジニア
(2025年8月末時点)

1,100名

盤石な顧客基盤

多様なサービスで顧客層を広げ、
その規模もますます拡大しています。

BtoBとBtoCのシナジー効果で 顧客基盤を拡大

U-NEXTは、スポーツコンテンツの配信権を取得して法人向けに販売しています。音楽コンテンツも当社グループの店舗向け配信実績を活かして拡充しています。魅力を増すU-NEXTの一定期間無料特典を、電力など個人向けサービスの加入促進策として付与するなど、BtoBとBtoCのシナジー効果で顧客基盤を拡大しています。



伸び続ける契約件数

グループ全体の契約件数は約670万件と5年間で倍増しました。BtoC事業でU-NEXTのユーザーが大幅に増加、BtoB事業でも店舗ソリューションの商材クロスセルが着実に進展しています。

グループ全体の契約件数
(2025年8月末時点)

約**670**万件

高いストック収益比率

リカーリング収益の積み上げや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。業績変動リスクの低いストック型の収益構造で、安定した収益を生み出しています。

リカーリング売上
(2025年8月末時点)

売上の**82%**

幅広い顧客属性

60年以上にわたって多種多様な店舗・施設のお客さまを獲得してきました。特定の業種業態における景気変動の影響を受けにくく、かつ、幅広い市場へアプローチできる強みを有しています。

BtoBでの顧客基盤
(2025年8月末時点)

約**89**万店舗・施設

事業を中心としたマテリアリティへの取り組みを通じて社会課題を解決します。

USEN&U-NEXT GROUP のマテリアリティ

当社グループは、「あなたと世の中の全ての人のために、エンターテインメントとテクノロジーで、未来をもっとより良く新しくしていきたい」という想いを込めたコーポレートスローガン「NEXT for U」を体現すべく、社会への価値提供と企業価値の向上に努めています。

サステナビリティ経営を実践する上で、当社グループの事業そのものが社会課題の解決に貢献していること、またそのために私たち自身がサステナブルな状態であることの2軸から6つのマテリアリティを策定しています。

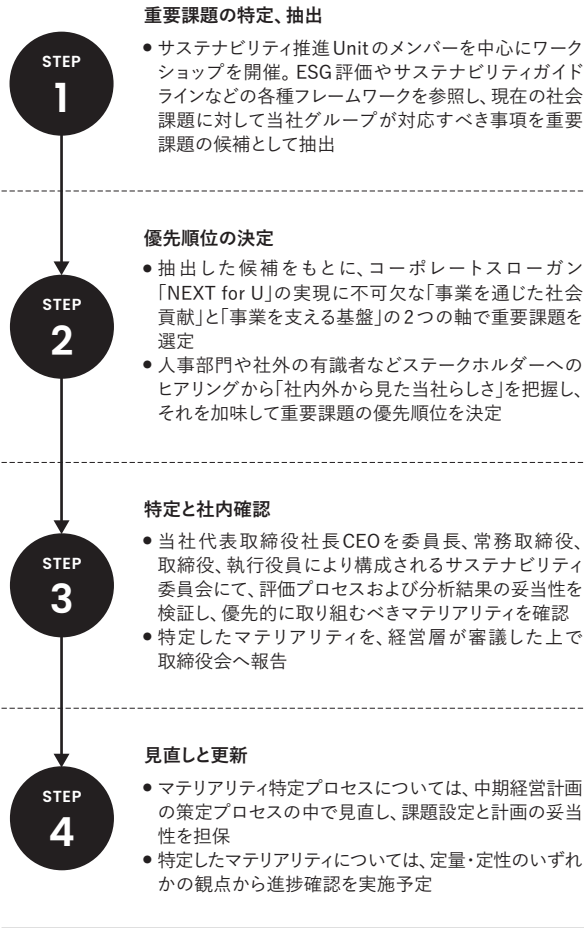
今後も、マテリアリティを当社グループの事業戦略や意思決定における重要な要素として位置付け、グループ一丸となってサステナビリティへの取り組みを推進します。

6つのマテリアリティ

事業を通じた社会貢献	① エンターテインメントで人々の心を豊かに ② テクノロジーで便利さと快適性を ③ 未来につながる社会インフラ
事業を支える基盤	④ 多様な人材が集まり育つ組織 ⑤ 進化し続けるガバナンス体制 ⑥ 盤石な顧客基盤

マテリアリティ	テーマ	概要	2025年8月期の主な実績
事業を通じた社会貢献	コンテンツ配信	U-NEXTの会員数拡大、多様なコンテンツの拡充と高品質なエンターテインメントの提供により、多くの人々の豊かな時間の創出に貢献	課金ユーザー数：494.4万人 動画コンテンツ数：40万本以上
	① エンターテインメントで人々の心を豊かに	音楽配信	店舗や施設へのBGM提供により、さまざまな空間における人々の快適さ・心の豊かさに貢献 創業時から空間BGMを提供し、契約件数は約65万件と、業界シェアNo.1※1を誇っています。USENは心理学・脳科学・免疫学・産業医学など多様な専門家監修のもとで音について調査研究し、その結果をもとにした音楽をお届けしています。近年ではBGMに加え、デジタルサイネージなどによる視覚的な店内演出の普及を進めています。 ※1 2025年1月インターネット調査／店舗従事者 対象
	② テクノロジーで便利さと快適性を	店舗・施設DX	より多くの店舗や施設にDXサービスを提供することで、労働環境の改善、省人化・効率化、顧客体験の向上に貢献
		ICTサービス	ICT/SaaS関連ソリューションの提供により、働きやすさや便利さの向上、効率化に貢献
	③ 未来につながる社会インフラ	再エネ電力	店舗・施設顧客数：89万店舗・施設 店舗ソリューション総合契約件数：120.4万件
			店舗・個人向け自社光回線契約件数：35.1万件
事業を支える基盤	再エネ電力	実質再生可能エネルギー由来電力の提供拡大により、サプライチェーン全体のCO ₂ の排出量を削減	U-POWERの実質再エネ由来電力プランの提供による想定CO ₂ 排出量削減貢献量：167,941t-CO ₂ ※2 ※2 算出期間：2024年4月-2025年3月 ※2 電力メニューのうち「GREEN100」「プレミアムGREEN100」を対象として算出

マテリアリティ特定のプロセス

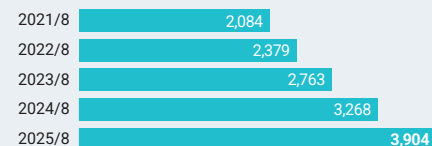


マテリアリティ	テーマ	概要	2025年8月期の主な実績
事業を支える基盤	④ 多様な人材が集まり育つ組織	自律的な働き方	多様な働き方ができる環境や制度により自律的な働き方を支援 Remote Worker 比率: 23.2% 育休からの復職比率: 97.8% 定年再雇用比率: 96.0%
		成長機会提供	年齢や役職などにとらわれず、全ての意欲ある人に対して積極的に成長機会を提供 グループ内異動制度「Next Way」 応募実績: 430 名 異動実績: 107 名 ライセンスサポートプログラム利用者数: 175 名
	⑤ 進化し続けるガバナンス体制	ガバナンス体制	各事業会社 が独立しつつホールディングスが支援する体制を取り、また常に最適なグループ体制へ柔軟に変化しながら、収益安定化・最大化を実現 創業時から、持続的な企業成長に向けて時代の変化に適応すべく、継続的に経営体制を変革してきました。2023年に事業セクター制を導入し、事業執行責任者への権限委譲を推進。また2024年には、取締役会の付議基準の改定、投融資委員会の体制拡充を通じ、事業執行における意思決定のさらなる迅速化を実現しました。
		グループ間連携	各事業セグメントに横串を通す形で「グループアライアンス推進部門」を設けています。飲食店・病院・ホテルなど、グループ全体の多岐にわたる顧客基盤を活かし、既存の販売チャネルにとらわれない柔軟なマーケティングを実現しています。これによって、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。
	⑥ 盤石な顧客基盤	地域・業種を問わない、多様なリレーションシップ	全国規模のリアルな顧客網と、拡大し続けるU-NEXTをはじめとしたデジタル基盤の融合により、ユニークなネットワークを形成 グループ全体の契約件数: 669 万件

At a glance

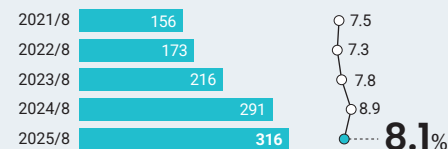
売上高

3,904 億円



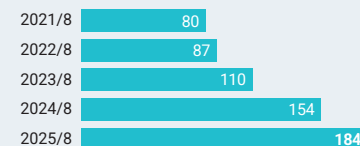
営業利益 ■ / 営業利益率 ●

316 億円



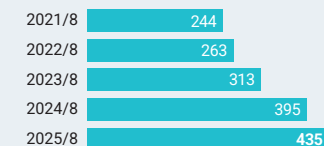
親会社株主に帰属する当期純利益

184 億円



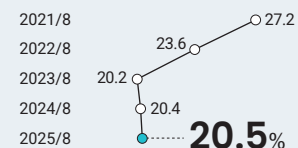
EBITDA^{※1}

435 億円



ROE^{※2}

20.5 %

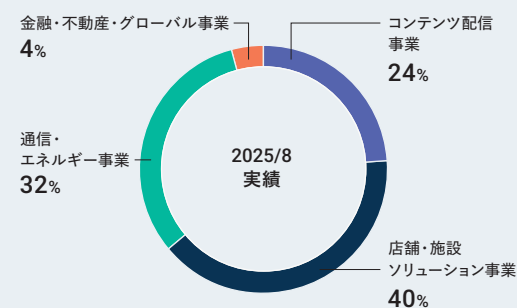


ROIC

12.9 %



営業利益セグメント別割合^{※3}



選定 INDEX

JPX 日経インデックス 400



※1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

※2 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均自己資本

※3 各セグメント業績の単純合算に対する構成比

国内拠点数

145 拠点

社員数

5,737 名

パートナー数

約 19,000 社

販売代理店数

約 1,000 社

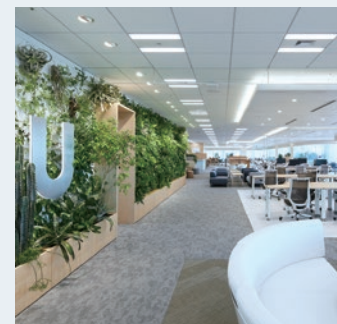
(2025年8月末時点)



⑦ 福岡オフィス
U BASE CANAL

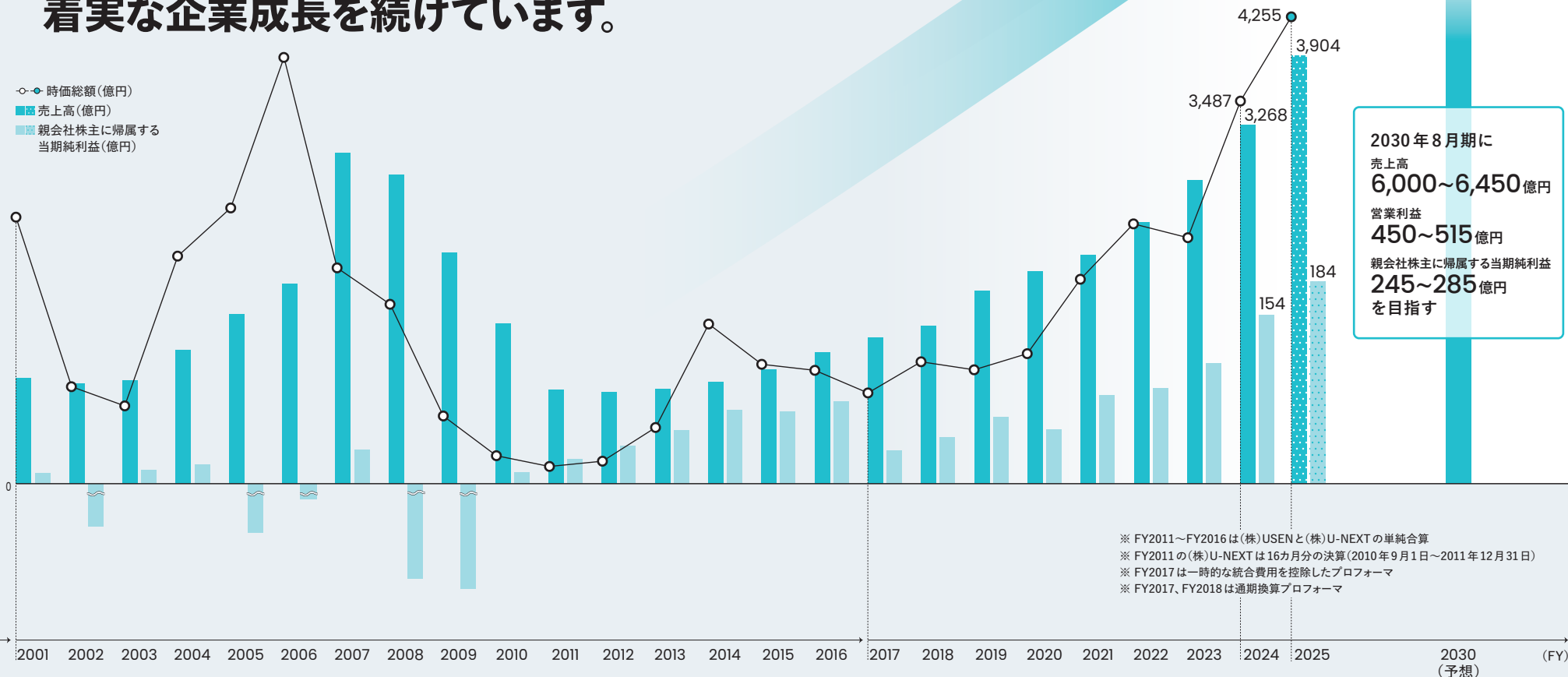


⑤ 札幌オフィス
U BASE POLARIS



エンターテインメントと
テクノロジーで、
未来をもっと新しく。

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への選択と集中をし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。

2017～2023 統合期

2017年の経営統合により、現在のUSEN&U-NEXT GROUPが誕生。以降、新型コロナウイルス感染症の拡大や円安・インフレーションの進行といった厳しい外部環境下にあっても売上高・営業利益ともに過去最高を継続更新。グループ会社数も経営統合時の14社から29社へと拡大。

2024～ 新たな成長ステージ

2024年に社名を「U-NEXT HOLDINGS」へ変更し、新コーポレートスローガン「NEXT for U」を策定。2025年に新中期経営計画「Road to 2030」を発表、財務戦略を「安定化」から「財務規律を維持した拡大」へ転換して、安定成長と成長投資による非連続成長の両面からさらなる飛躍を目指す。

グループの総合力を高め、 さらなる高みを目指していきます。

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、(株)大阪有線放送社を創業者である父から受け継ぎ、代表取締役就任。2009年、(株)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年に東証一部へ市場変更。2017年、(株)USENと(株)U-NEXTを経営統合し、現在の(株)U-NEXT HOLDINGSを発足。代表取締役社長 CEOに就任。

前中期経営計画「Road to 2025」は成功裏に完遂

中期経営計画「Road to 2025」の最終年度となった2025年8月期の当社グループ業績は、売上高・営業利益とも9期連続で過去最高を更新し、当期純利益、EBITDAをはじめ全指標において計画数値を超える着地となりました。前中期経営計画の4年間でグループ連結売上高は約1.9倍、営業利益は約2倍、当期純利益は約2.3倍、EBITDAは約1.8倍にそれぞれ成長しました。ベンチマークとする営業利益の年平均成長率(CAGR)も10%を大きく超えており、想定以上に安定した成長が達成できたと評価しています。

事業セグメントごとに見ると、売上面で全体を牽引したのはコンテンツ配信事業です。2025年8月末でのU-NEXTの課金ユーザー数は当初計画(310~350万人)を大きく超え494万人に達しました。これはParaviの統合や(株)TBSテレビ・(株)テレビ東京との提携、スポーツコンテンツの強化など、独自の魅力づくりに注力したことの成果だと捉えています。

この4年間で、もう一つ大きく伸ばせた分野が通信・エネルギー事業です。同セクターの売上は中期経営計画4年間で約2.2倍、営業利益は約3.3倍に拡大しました。これには電力事業(U-POWER)における高圧帯の想定以上の成長とともに、グループ内での連携の進展によるシナジー効果も大きく寄与しました。2023年9月に実施した組織改編により、当社グループはセクターや事業会社の枠を超えた“全体最適”の視点で戦略を推進できる体制を整えました。通信・エネルギー事業においても、店舗・施設ソリューション事業のお客さまからの大口の紹介案件や、事業会社間での販売パートナーの相互活用が広がり、これが計画を大きく上回る業績伸長につながっています。

また、2024年9月の組織再編では「金融・不動産・グローバル事業」を報告セグメントとして独立させました。これはもともと店舗・施設ソリューション事業内の機能として注力してきたリース業務や家賃保証サービス、商業ビル運営、不動産向け通信などを一つの事業セクターとして切り出したものです。同セクターについては、単体での拡大よりも他セクター事業との相乗効果によるグループ総合力の強化に主眼を置いており、今後は主にBtoB領域のお客さまに向けてより付加価値の高い、重層的なサービスを提供する基盤として強化を図っていく考えです。

前中期経営計画期間における順調な収益の拡大により、財務体質も強化されました。4年前

に23.6%だった自己資本比率は2025年8月期期末には37.6%まで上昇しています。それによって成長戦略における打ち手の自由度が広がり、レバレッジを利かせた大胆な投資戦略も選択肢に入ってきました。次期以降は、さらに効果的な成長戦略によって当社グループを新たな成長ステージに乗せていくつもりです。

「5年間で収益1.5倍以上」を目標に新中期経営計画がスタート

今期(2026年8月期)より当社グループは新たな中期経営計画「Road to 2030」を開始しています。新中期経営計画では、5年後(2030年8月期)に「売上高・各段階利益とも1.5倍以上」の成長を目標に掲げました。これまで当社は計画数値を上回る業績を継続して達成してきており、本中期経営計画においても最終結果が目標を上振れする可能性は十分にあると思っています。

先述のように財務基盤の強化により外部資金の調達力も高まったことから、「Road to 2030」では「5年累計で1,000億円以上」の成長投資枠を設けました。これを活用して自社での新規事業創出だけでなく大型のM&Aや外部との資本提携なども含めた多様な成長機会を視野に入れ、効果的な戦略投資を企業価値向上につなげていきます。事業拡大においては、基本的



に既存事業の周辺領域や相乗効果が見込める分野に焦点を絞った上で、さまざまな成長の可能性を探っていく方針です。

持続的成長に向けては、引き続き「人的資本経営」を根幹に置いて各種施策を推進していきます。私は以前より「グループ全体で100億円規模の事業会社100社を生み出し1兆円企業を目指す」と公言しており、グループ内はもちろん、社外やM&A先も含めた広い視点でグループの将来を担える優秀な人材の育成に注力していきます。私の求める人材像は、当社のビジョンを共有し、かつリーダーとしてそれを周囲にも広げられる人、そして立てた目標を逃げずに完遂できる人です。既に社内の人材育成の仕組みである「未来塾」や「Group Executive制度」を通して成長し、グループ会社トップや新規事業の責任者に就いた人材が次々と現れており、彼らを間近で見て強い刺激を受けた社員も数多くいるはずです。

「Road to 2030」はスローガンとして「未来型の価値創造」を掲げています。より具体的には「社会トレンドを的確に読み解いた未来予測を通じて事業で課題解決に貢献すること」を目指します。企業経営において未来の予測は当然ですが、当社の特徴はそこで「社会の変化」と「テクノロジーの進化」を合わせて考えていく視点にあります。社会や顧客の抱える課題のうち先端テクノロジーで解決できるものはないか？テクノロジーの進化によって今後何が起こり得るのか？創業以来、私たちはそうした発想で未来を見つめ、どこにも存在しなかったビジネスを創出してきました。例えばBtoB領域における店舗・施設ソリューション事業も、まさに日本の社会課題である労働人口減少の解決策であると思います。人手不足に悩む顧客の課題はロボットの導入やモバイル機器でのセルフオーダーシステムなど先進テクノロジーの活用で解決できます。そうした新しいテクノロジーを自力ではなかなか駆使できないお客さまに対し、当社は多様な商品ラインアップを用意し、ワンストップで課題解決に貢献しています。新中期経営計画においても、常に幅広い視野を持って先進テクノロジーで解決できる課題を見つけ、グループの成長を牽引する革新的なサービスを創出していきたいと思っています。

そこで重要なのは長期的な視点です。当社は「今これが儲かるから」「流行っているから」という理由で新分野に手を出すことはしません。しかし、キャッシュレス決済や日本のインバウンド需要などは、今後も長く続く社会の変化であり顧客の課題です。そうした長期的な視点を持ってサステナブルな成長を目指していこうと考えています。



各事業で成長戦略を推進し、収益性と競争力を強化

コンテンツ配信事業では2030年に「課金ユーザー数630万人達成」を当面の目標に掲げました。年平均で25～30万人の純増となりますが2025年11月時点で既に課金ユーザー数500万人を突破し、市場にはまだまだ高いポテンシャルがあることから630万人は十分に達成可能と見ています。ただし一方で競合との競争も熾烈になっています。当社の差別化ポイントである「圧倒的なコンテンツラインアップ数」をさらに強化・拡充するとともに、スポーツ配信・ライブ配信などジャンルもより多様化し、幅広い層のユーザー獲得を目指していきます。楽天モバイル(株)との業務提携に基づいて2025年10月に開始した新サービス「Rakuten最強U-NEXT」による新規加入や長期継続ユーザーの増加にも大いに期待しています。

店舗・施設ソリューション事業では、「AI活用」が成長の鍵を握ると見ています。同事業の基本テーマは顧客ビジネスにおける「省人化・効率化」ですが、AIが入ることで従来は個別に提供されてきた配膳ロボットやセルフオーダーシステム、防犯・監視カメラなどのサービスの統合的かつ効率的なマネジメントが可能になります。店舗全体の運用をAIがサポートすることで「省人化・効率化」は加速度的に進み、売上拡大に加えコスト削減にも劇的な効果を

もたらずはです。フロアを巡回する配膳ロボットとAIセンサーカメラを連携させ、各テーブルのお客さまのドリンクの残量を検知して一定量を下回るとスタッフに通知、もしくはお客さまへ再注文を促すサービスを提供します。声掛けのタイミングがうまくつかめないといったアルバイトの方もこれなら適切なサービスが実行できます。

金融・不動産・グローバル事業については、他事業とのシナジー効果とともに、キャッシュレス決済の成長に期待しています。2024年12月のネットムーブ(株)買収によって川上から川下までの一貫サービスが可能になったことで事業としての収益性も大きく改善しており、店舗・施設ソリューション事業とのシナジーをさらに追求していきます。同事業のGMV(流通総額)は現状8,000億円弱ですが、注力中のマーケティング投資の効果が顕在化してくれば加盟店は加速度的に増加していくはずで、2030年8月期にはGMVを1.8兆円レベルまで引き上げたいと考えています。



多様な社会課題に貢献できる企業グループであり続けたい

2017年の経営統合以来、当社グループが順調に成長を続けられた最大の理由は、長期視点のもと持続的拡大が見込める市場に事業を展開し、各市場で確かなポジションを築けたことですが、これに加えて「ストック型」を中心とするビジネスモデルも安定成長を支えた土台だったと言えます。グループ全体のストック売上比率は年々高まっており、現在では8割を超えています。また環境変動に強い事業ポートフォリオもグループの持続的成長を支える要因です。例えば長く続いたコロナ禍は店舗をお客さまとするBtoB事業には逆風であった一方で、いわゆる巣ごもり需要を増やしたことでU-NEXT事業にはむしろ追い風に作用しました。今後も変化に強い強靱なビジネスモデルと事業ポートフォリオを活かしながら、新たなチャレンジをしていこうと思います。

サステナブルな成長の最重要条件である人的資本の強化も進んでいます。事業拡大に合わせて新規採用者数は年々増加しており、特に2024年4月の「U-NEXT HOLDINGS」への商号変更以降、新卒採用での応募はそれまでの約2倍に急増しました。これは一般コンシューマの認知度が高い「U-NEXT」に社名を変更した効果とともに、グループ全体の社会的評価が向上した反映でもあると私は捉えています。

幅広い領域で性格の異なる多彩な事業を展開しながらも、一体感が非常に高いことが当社グループの特徴です。これは企業としての大きな強みでもあると思います。商号変更に合わせて発表した新コーポレートスローガン「NEXT for U」は、社員を含め世の全ての人々の未来をより良いものにしたいとの想いを込めたものですが、この価値観はグループ全体で共有されていると私は感じます。切磋琢磨しながらも、ともに成長しようという意識を持って支え合い共創を志向する、そんな風土を大切にしながら、これからもさまざまな社会課題の解決に資する価値を提供できる、「世の中に必要とされる会社」であり続けたいと思っています。

代表取締役社長 CEO

宇野 康秀

4年間で収益規模が大きく拡大。 目標を大きく上回る成長を達成しました。

連結営業利益CAGR※目標10%に対し19%、全事業セグメントで増収増益

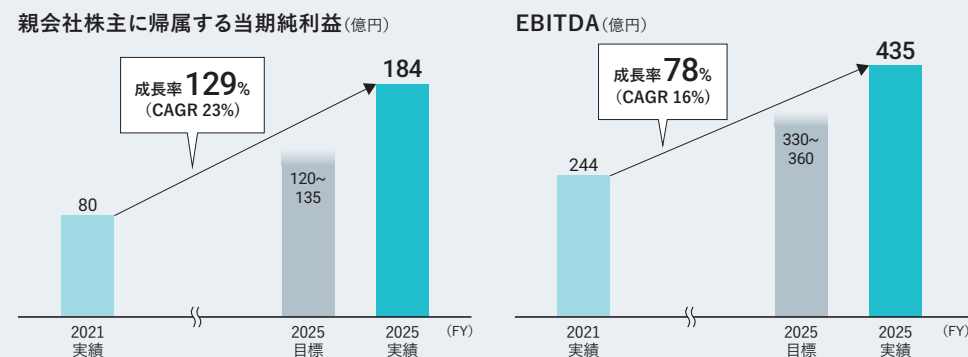
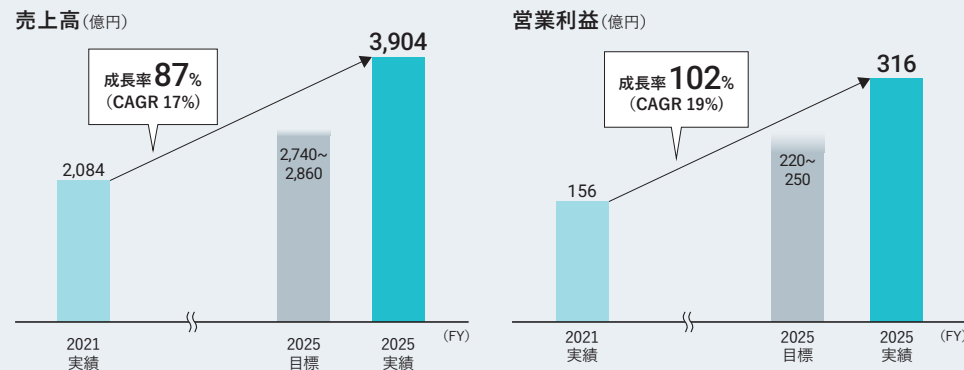
前中期経営計画(2022年8月期～2025年8月期)を終え、2021年8月期対比で売上高1,820億円、営業利益160億円、親会社株主に帰属する当期純利益104億円の増収増益を果しました。4年間で収益規模が1.8～2.3倍へ拡大するとともに、ベンチマークである連結営業利益のCAGR10%を大幅に上回る成長を達成することができました。各セグメントで顧客基盤を着実に積み上げた結果、全ての事業セグメントで増収増益を達成しています。最終年度の目標値に対しても連結の売上高および各段階利益でアップサイドケースを超過し、特に店舗・施設ソリューション事業と通信・エネルギー事業で大幅な上振れとなりました。

この4年間でさらに成長した安定収益基盤を土台に、財務レバレッジも活用しながらさらなる成長へ果敢に挑戦します。

※ Compound Annual Growth Rateの略。年平均成長率

事業セグメント別の成果(億円)

		FY2021	FY2025	
		実績	中計目標	実績
コンテンツ配信	売上高	600	810～850	1,284
	営業利益	57	82～100	96
	営業利益率	9.6%	10.1～11.8%	7.5%
店舗・施設ソリューション	売上高	744	924～939	971
	営業利益	114	139～147	164
	営業利益率	15.4%	15.0～15.6%	16.9%
通信・エネルギー	売上高	728	1,035～1,100	1,613
	営業利益	40	63～73	132
	営業利益率	5.5%	6.1～6.6%	8.2%
金融・不動産・グローバル	売上高	40	66	111
	営業利益	10	17	15
	営業利益率	24.1%	25.5%	13.4%
全社調整	売上高	-27	-95	-75
	営業利益	-65	-80～-86	-91



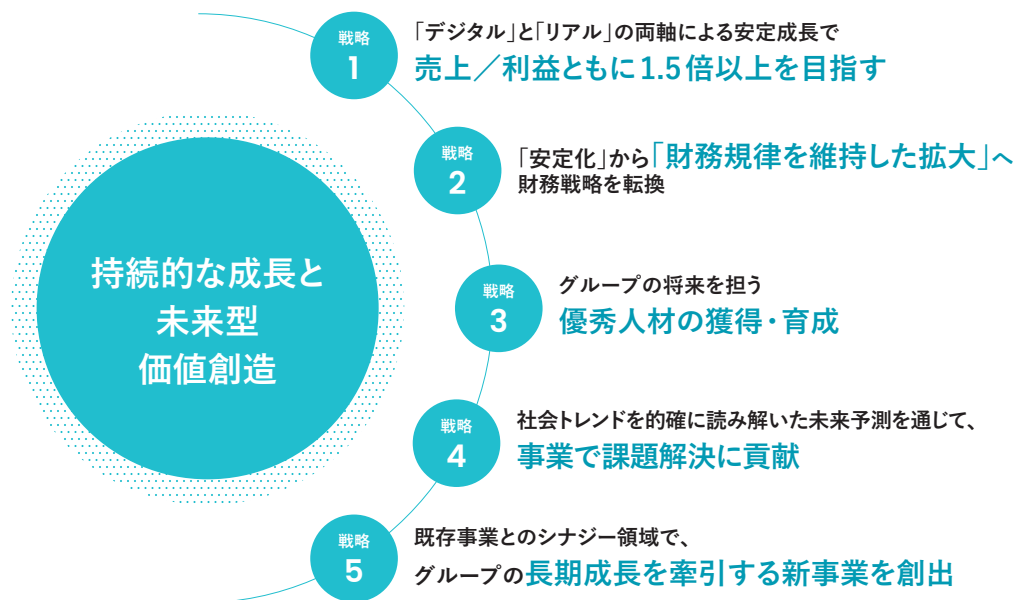
Road to 2030

22 新中期経営計画「Road to 2030」

2030年に売上・利益とも1.5倍以上をベンチマークとしつつ、成長投資を通じてさらなる高みを目指します。

当社は2025年10月に新たな中期経営計画「Road to 2030」を発表しました。2030年8月期を最終年度とする5カ年計画で、「持続的な成長と未来型価値創造」をスローガンに掲げています。同計画のもと、当社グループの強みである「専門性の高い人材」と「強固な顧客基盤」に加えて外部資本を最大限活用することで、既存事業の安定的なオーガニックグロースにとどまらないアップサイドを目指します。

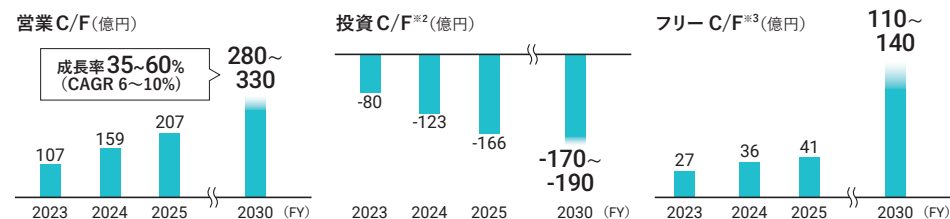
「Road to 2030」の成長戦略



連結P/L計画（既存事業によるオーガニックグロース）

	FY2025	FY2030		
	実績	ターゲット	5カ年成長率	CAGR
売上高	3,904	6,000 ～ 6,450	54 ～ 65%	9.0 ～ 10.6%
営業利益	316	450 ～ 515	43 ～ 63%	7.3 ～ 10.3%
営業利益率	8.1%	7.5 ～ 8.0%	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	184	245 ～ 285	33 ～ 55%	5.9 ～ 9.2%
親会社株主に帰属する当期純利益（のれん調整後）	217	280 ～ 320	29 ～ 47%	5.2 ～ 8.1%
EBITDA	435	600 ～ 670	38 ～ 54%	6.6 ～ 9.0%
EBITDA－CAPEX（コンテンツ投資含む）	200 ^{※1}	325 ～ 375	59 ～ 83%	9.7 ～ 12.9%

キャッシュ・フロー（C/F）計画（既存事業によるオーガニックグロース）



※1 計画値と同等で比較するために、成長投資36億円を控除した金額 ※2 過去実績は不動産取得を追加し、M&Aなどの成長投資を除いた事業投資プロフォーマ ※3 営業C/F+投資C/F

戦略的重点テーマ

5つの成長戦略を実行することで、より強固な事業基盤や経営基盤、当社グループの社会的価値の向上、「Road to 2030」以降も続く成長を実現します。

戦略 1

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

コンテンツ配信事業を中心とする非対面の「デジタル事業領域」と、店舗・施設ソリューションや通信・エネルギーでのセールス／フィールドエンジニアによる対面対応を中心とする「リアル事業領域」の両軸を安定成長させます。最終年度である2030年8月期に、連結ベースの売上高、営業利益ともに基準年度とする2025年8月期対比で1.5倍以上の成長を目指します。

事業セグメントごとの成長に加えて、グループ間シナジーによる「コングロマリット・プレミアム」の創出も進めます。例えば、配信権を取得したデジタルコンテンツを店舗・施設顧客へ提供したり、BtoB事業内でセグメント横断的なグループアライアンスを専任部署が推進したりすることで、縦軸と横軸の両面から付加価値を最大化します。

戦略 2

「安定化」から「財務規律を維持した拡大」へ財務戦略を転換

これまで進めてきた財務基盤安定化について、2025年8月期末に一定程度達成できました。これを受けて、具体的な財務規律に基づくリスクマネジメントを行いながら外部資金を活用して非連続的な成長を目指す財務戦略へと転換します。

当社では従来、利益を着実に積み上げて株主資本を充実させるとともに、事業活動で得た利益で投資資金をまかなうことでD/Eレシオや自己資本比率の改善を進めてきました。今後は、連結営業利益のCAGR10%というベンチマークを達成していく上でもレバレッジ経営を推進します。企業価値を最大化するために、借り入れによる資金調達を有効活用した成長投資の実行が必要と考えています。

戦略 3

グループの将来を担う優秀人材の獲得・育成

人材の流動化が進む事業環境下で成長を持続するためには、優秀な人材の獲得・育成が重要です。グループの将来を見据えて人的資本の拡充に注力します。

採用面では、動画配信サービス「U-NEXT」の高い認知度の活用や各種ブランディング施策を通じて、さらにクオリティの高い母集団形成を推進します。

教育・育成面では、自律的なキャリアの実現とともにグループの総合力強化を目指します。CEOの宇野が自ら塾長を務める「未来塾」を通じて、次代を担う経営者候補を育成します。また、当社グループの多岐にわたる事業構造を活かして、成長意欲の高い社員に対して多様な挑戦・成長の機会を提供します。

さらに、コミュニティ形成やフラットで活発なコミュニケーションができる就労環境の整備に取り組みます。社員エンゲージメントの向上を通じて優秀な人材の定着率を高めます。

戦略 4

社会トレンドを的確に読み解いた未来予測を通じて、 事業で課題解決に貢献

当社グループは、サステナブルなより良い社会の実現に向けて「NEXT for U」というコーポレートスローガンを掲げています。そのスローガンを体現するために策定したマテリアリティのうち「エンターテインメントで人々の心を豊かに」「テクノロジーで便利さと快適性を」「未来につながる社会インフラ」をさらに推進することで、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献します。

お客さまのニーズや課題は、社会トレンドとともに変化します。その動向を的確に読み解いていち早く把握するよう努めます。そして、将来的に社会から真に求められる価値を提供できる

ような商品やサービスを市場投入していきます。店舗・施設のインフラ充実や利便性向上に貢献し、また心の豊かさや安らぎ、感動をより多くの人にもたらし続ける企業であり続けることを目指します。

戦略 5

既存事業とのシナジー領域で、 グループの長期成長を牽引する新事業を創出

「Road to 2030」のその先を見据えて、永続的な企業活動を支える新事業の創出を目指します。店舗向け音楽配信や法人向けインターネット光回線、動画配信サービス「U-NEXT」のような、革新的で、長期にわたって当社グループの成長を牽引する柱を増やしていきます。

新事業の探索にあたっては、自社内のみならず、M&Aなど成長投資を通じた外部からの取り込みも選択肢です。とはいえ、当社グループが持つ顧客基盤、コンテンツやプロダクト、直販セールス／フィールドエンジニアの人的リソース、販売代理店やアライアンスパートナーといった外部ネットワークなどの強みを活用して既存事業とシナジー創出できる領域が前提であり、全くの異分野への参入は想定していません。

新事業の創出は容易なことではないものの、当社がこれまでの歴史で構築してきた新しいことにスピード感を持って挑戦する企業風土を最大限に活かして実現していく考えです。

人的資本経営の強化

今後もサステナブルな成長を実現していくために、ビジネスの源泉であり中長期的な付加価値の創出につながる人的資本の強化へ引き続き注力します。「Road to 2030」の期間においては「経営人材プールの充実」「優秀人材確保に向けた報酬水準の引き上げ」「定型業務の効率化による生産性向上」の3つを注力テーマとして掲げました。各テーマの内容は以下のとおりです。

1

経営人材プールの充実

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

2

優秀人材確保に向けた報酬水準の引き上げ

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

3

定型業務の効率化による生産性向上

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



執行役員CFO 西本 翔

Profile: 2006年に新卒で(株)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、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。

財務規律を維持しつつ、 外部資金も活用した成長戦略へ転換します。

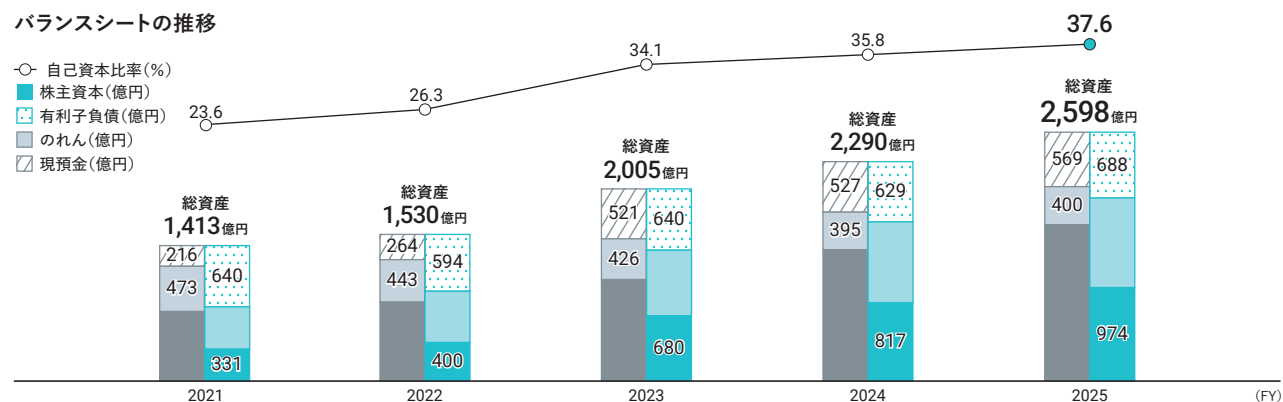
前中計期間の成果を踏まえて財務も拡大戦略へ転換

2025年8月期に最終年度を迎えた前中期経営計画(Road to 2025)では、売上高・各段階利益ともにアップサイドケースを大幅に上回る業績を上げることができました。全体の伸びを牽引したのは、紙幣改刷に伴う自動精算機の入替需要を取り込んだ店舗・施設ソリューション事業と、当初計画には織り込んでいなかった市場調達電源メニュー「U-POWER」の高圧電力が大きく成長した通信・エネルギー事業ですが、コンテンツ配信事業や金融・不動産・グローバル事業も着実な顧客基盤の積み上げによって想定以上の収益の伸びを達成しています。

キャッシュ・フロー面では、フリー・キャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)が計画を下回る結果となりましたが、これは創出した利益を内部留保せず、コンテンツ調達※1や新サービス開発といった成長投資へ積極的に活用したためであり、創出利益→事業投資→利益規模拡大という好循環を生み出せたと評価しています。

B/S面では、2017年12月の経営統合以来注力してきた財務健全化(財務体質の強化)を推し進めるべく、前中計期間も有利子負債を積極活用した成長戦略は採らず、安定的な利益創出による自己資本比率の段階的改善に努め

バランスシートの推移



※1 バランスシートの流動資産で計上されるため営業キャッシュ・フローの支出

ました。この結果、2025年8月期末での自己資本比率は37.6%と、当社が考える適正水準(30～40%)に達し、今後は効率的な経営という観点からもレバレッジを利かせた財務拡大戦略へ転換すべきステージになると捉えています。

1,000億円以上の成長投資枠を活用し企業価値を向上

連結売上約8割が継続課金などのリカーリング収入で構成される当社グループの場合、業績面のボラティリティが非常に低いため、これまで同様のスタンスで今後も事業を続けていくと過剰に資本が蓄積され、かえって非効率な経営に陥る恐れがあります。そこで新中期経営計画「Road to 2030」では、既存事業のオーガニックグロースに加えて、「外部資金を活用した非連続的な成長」も視野に入れた財務戦略を推進していく方針です。

具体的なキャピタルアロケーション計画としては、今後5年間で既存事業から創出が見込まれる1,300億円以上の資金を事業投資(既存事業の維持／拡大投資)や借入金の返済、株主配当などへ充当して安定成長を継続する一方で、事業創出資金の余剰分と今後の収益成長に伴い調達余力が拡大する外部資金の活用を合わせた1,000億円以上の「成長投資枠」を新たに設け、これをM&Aなどに振り向けていきます。ここ数年の当社のM&Aが最大でも50億円程度の規模だったことを鑑みれば、非常に大きな成長ポテンシャルを持つ資金と言えます。「金利のある世界」への転換で株主資本コストやWACCが上昇基調を見せる中、成長投資で取り込んだ事業を確実に収益化させ、超過収益力の継続的向上を目指していきます。なお資金調達方法に関しては、金融マーケットのコンディション、金融機関や社債投資家の

のスタンス、具体的な資金使途などを総合的に勘案しながら、是々非々で判断していく方針です。

他方、財務拡大戦略においてはリスクコントロールも非常に重要なポイントであると認識しています。今後の成長投資に関しては「有利子負債を最大限活用した場合もグロス・レバレッジ・レシオ(有利子負債÷EBITDA)は2.5倍程度に収める」ことを許容ラインとしており、これは当社の収益構造から勘案して、十分にマネジメント可能な水準だと考えています。

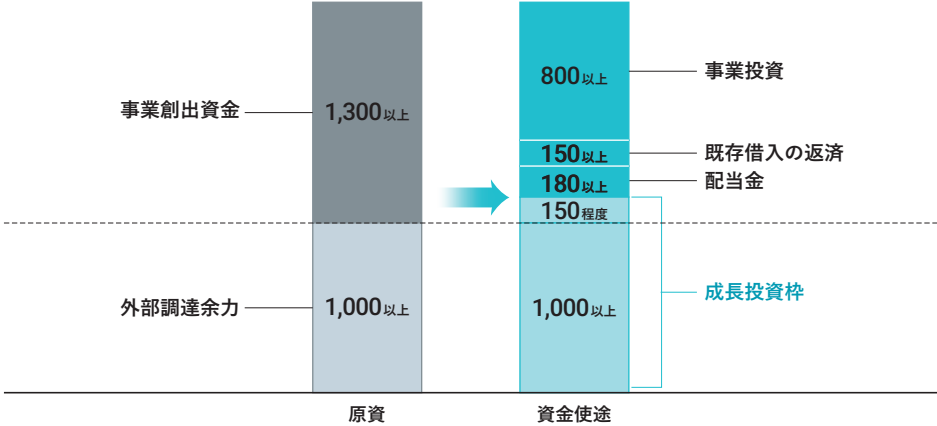
最後に株主還元ポリシーについては、これまでと同様に配当金によるインカムゲインに優先して成長投資を通じた企業価値向上によるキャピタルゲインによって投資家のご期待にお応えしていきたいと考えています。

主要経営財務指標

項目	FY2025 実績	FY2030 ターゲット
自己資本比率	37.6%	30～40%
グロス・レバレッジ・レシオ	1.6倍	2.5倍程度※2
グロス・D/Eレシオ	0.7倍	1.0倍程度※2
ROE	20.5%	16%以上
エクイティスプレッド	13.5%	8%以上
ROIC	13.0%	10%以上
EVAスプレッド	8.4%	5%以上
配当性向	15.2%	20～30%

※2 調達余力を活用した最大値目線

キャピタルアロケーション(5カ年累計)(億円)





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。2023年 CIO に就任、M&A・金融・不動産・グローバル事業を掌管。

中長期の視点を持って資本市場からも評価される 持続的な成長投資戦略を推進していきます。

成長投資枠を効果的に活用し非連続的成長を目指す

私たち CIO 室は M&A や新事業開発に関する成長投資をグループ横断的に主導しています。新中期経営計画「Road to 2030」では既存事業のオーガニックな成長を前提としつつも、今後5年間に見込まれる余剰キャッシュ・フローと外部からの調達資金を財源とした「成長投資枠(1,000億円以上)」を最大限に活用し、M&A などによる非連続的な成長にも挑戦する考えです。現在の当社は安定化した財務体質のもと、これまで以上の規模感を持つ大型の M&A も検討可能な状況にあります。ただし成長投資は既存事業との十分なシナジー効果が発揮できる領域を基本としており、いわゆる「飛び地」は対象外としています。

M&A に際しては質的・量的効果をしっかりと検証し、収益性(マージン)と採算性(ROI)を総合的に勘案して意思決定を行う方針です。案件の発掘時期や DD(デューディリジェンス)・交渉の難易度など不確定な要素が多い M&A ですが、中計前半(2026年8月期～2028年8月期)をひとまず M&A 重点期間と位置付け、特に初年度(2026年8月期)には戦略的重要度の高いディールを複数実行する予定です。大胆かつ細心に成長投資を進め、中計後半には PMI による事業価値の顕在化に注力したいと考えています。

大規模な成長投資に向けリスク管理体制を強化

M&A 投資の実行にあたっては、グループ各社や外部の仲介会社、金融機関などから持ち込まれる潜在案件のうちプロジェクト化するものを選定し、事業ラインや外部専門家を交えたチームを組成して具体的な検討を進めていきます。

前期においても約100件の潜在案件から厳選した上で、キャッシュレス決済事業でのアクワイアラー・決済代行業務の取り込み(現:(株)USEN FinTech)や、エネルギー事業での電力小売のロールアップなどの M&A を実行しました。これらは将来的に各事業の成長基盤強化に確実につながっていくと期待しています。

今後予想される大規模な成長投資においては、リスク管理体制も一層重要になります。健全な意思決定プロセスに加えて、PMI チームの早期組成による買収後の当事者意識の確立や、外部環境変化を踏まえたリスクシナリオの分析、万が一の場合に備える Pivot も含めたアクションプランの策定など、リスクマネジメント能力を強化しつつ引き続き企業価値の持続的成長を目指していきます。

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



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掌管。

当社グループの強みを最大限に引き出し ビジネスの可能性を広げていきます。

グループシナジーの最大化で新たな事業機会を創出

私の管掌するグループアライアンス推進統括部は、当社グループが保有する多様な顧客基盤や商材、技術を事業セクターやグループ会社の枠を超えて有機的に結び付け、新たな価値創出へつなげていく役割を担っています。2023年9月の発足以来、当部は「グループ企業アライアンスの質と量で国内No.1」と「法人ビジネス領域における表面積の最大化」を目指して、グループ内観点ではシナジーの最大化を推進するとともに、グループ外観点では新たなビジネス機会や商流の創出に努めてきました。

発足2年目となる2025年8月期には、最低契約期間で算出されるLTV(ライフ・タイム・バリュー：顧客生涯価値)ベースでの外部アライアンスによる取引額が前年度の3倍の30億円以上に拡大するなど、初年度の活動で蓄積したナレッジやノウハウを活かしてより大きな成果につなげています。

新中期経営計画「Road to 2030」では、私たちの役割がさらに重要性を増していくと考えています。当部が作成する顧客データベースを活用して担当者がより迅速かつ的確に動ける体制を整備するとともに、グループ内の相互理解を深め、BtoB市場向けに広範な商品・サービスを保有する当社の強みを、最大限に引き出していくことを目指します。

直接の取引先(お客さま)にもたらす便益の拡大はもちろん、「お客さまのお客さま」としての付加価値向上までも含めたトータルな提案を通じ、単一商材にとどまらない骨太でサステナブルな協業関係を構築していきたいと考えています。

顧客データベースの精度・機能を継続的に強化

グループシナジーの最大化に向けた当部の注力領域の一つが、顧客情報をグループ全体で共有するデータベースの構築と活用推進です。この顧客データベースは各事業における取引の状況はもとより、従来は属人的だった営業情報やリリース文書、WEBニュースの掲載内容なども取り込んだもので、営業社員が必要とする情報を迅速に取得できるツールとして2024年6月より運用を開始し、その後も機能拡充と精度向上に向けたアップデートを継続的に実施しています。

例えば2025年2月には外部データベースとのAPI連携を実装し、これによって検索対象の企業数を当初の6万件から70万件へと大幅に増加させました。さらに検索結果が「該当なし」であったケースの約6割が「社名をブランド名で検索した」あるいは「片仮名の社名をアルファベットで検索した」といったニアミスだったことを受け、検索結果ページから

ワンクリックでAI検索が行える機能を追加したほか、対象企業やその代表取締役に関する要約レポートをAIが作成する機能も搭載するなど、パフォーマンスの平準化や生産性の向上に向けたAIの活用にも取り組んでいます。顧客データベースの機能が段階的に充実してきたことでグループ各社の事業領域を横断したアライアンス事例の可視化が進み、ホワイトスペースの把握や再現性を伴った顧客アプローチにつながっています。

法人ビジネスにおける新たな協業スキームを構築

当社の法人ビジネスは、成長に向けた投資ニーズを持つお客さまに対し多様な商材を提供することでその経営合理化に貢献し、それによってお客さまが創出された財源を新たな投資へ活用いただくことでお互いの持続的な成長を実現することを基本スキームとしています。この1年間

にそれ以外のさまざまな協業スキームも構築することができました。

具体例の一つは「フィールドエンジニアリング業務における相互補完」です。当社グループの店舗ソリューション事業は水回りの修繕や厨房機器の故障修理には対応していませんが、当然ながらお客さまからそのようなご要望をいただくケースもあります。こうしたビジネス機会の損失を減らしていくため、2024年12月から「通信工事には対応できないが店舗向け修繕には対応可能」な各地の施工会社と連携し、相互に案件を紹介し合う互惠関係の構築を進めています。

もう一つの具体例は、「協業先の製品に対する通信サービスのプリインストール」です。これは機器の設置や設定・施工を全国規模で請け負える営業体制や、通信サービスの豊富なラインアップといった当社の強みを活かして、空調

システム、監視カメラ、キャッシュレス決済といった通信環境が必要な協業先の製品に当社の通信サービスをあらかじめインストールするもので、取り組み事例を徐々に増やしています。

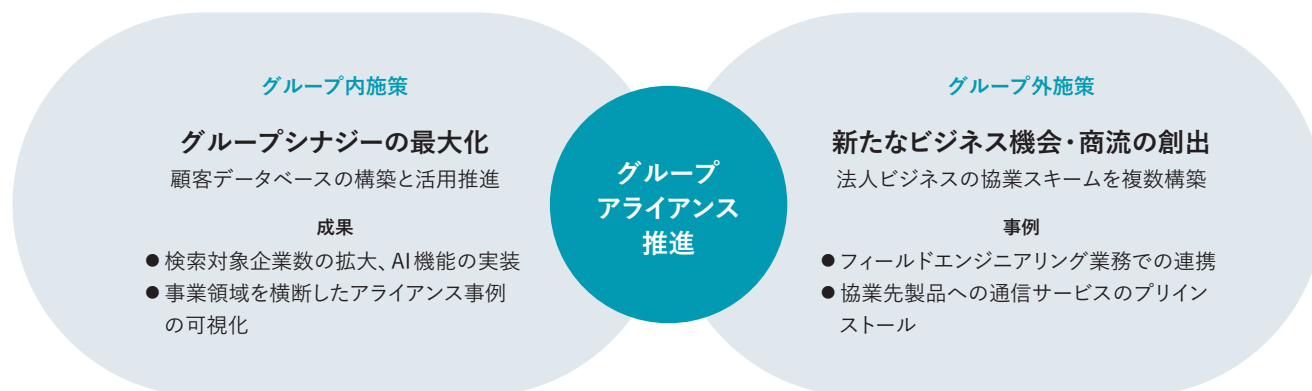
どちらのビジネスもまだまだ規模は小さいですが、お客さまとの互惠関係に基づいた継続的な取引の拡大が将来的には収益拡大に必ずつながっていくと期待しています。

コングロマリット・プレミアムの実現を目指して

グループ全体を俯瞰した視点で提供可能な価値を把握し、潜在顧客との接点をWin-Winの関係構築によってビジネス機会へつなげ、取引を縦横に拡大していくことで、当社グループは、個々の事業会社の取り組みだけでは限界のある「コングロマリット・プレミアム」を体現できると私は考えています。当社グループの付加価値と顧客ニーズには無限の組み合わせがあり、今後もまだまだ革新的なビジネスモデルを創出していけるはず。実際に、これまでの当部の活動により従来は取引基盤が弱かった公共施設や第一次産業の中央組織との協業も広がっています。

これからも当部の不変のミッションである、これまでにない「売り方」と「組み方」の開発に力を注ぐとともに、それらを「型化」し事業カルチャーとして浸透させていくことで、当社グループの成長加速に貢献していきたいと思っています。

グループアライアンス推進施策

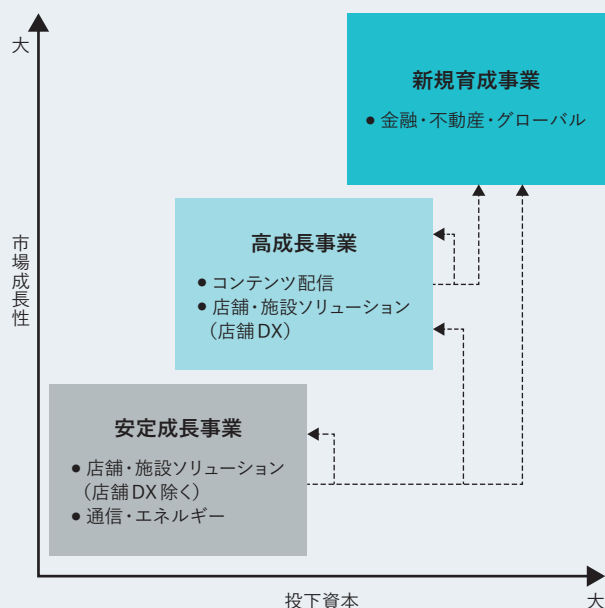


グループの強みを活かし、シナジー効果を発揮する4つの事業を展開しています。

当社は、2025年8月期から事業ポートフォリオ戦略の新区分として「新規育成事業」を設けました。利益の絶対額が拡大する中にあっても中期的な連結営業利益のCAGR※10%というベンチマークを達成していくために、既存事業に加えて新規育成事業へ積極的に資本を投下する方針です。M&Aなどの成長投資に関しては、全事業を対象とします。外部調達も活用して経営効率を高めながら収益拡大を図ることで、一定水準以上のROEやROICを目指します。

※ Compound Annual Growth Rate の略。年平均成長率

ポートフォリオマネジメント



 コンテンツ配信事業	エンターテインメントで人々の心を豊かに ▶ P.31 参照 事業概要 映画・アニメ・ドラマからスポーツ・コンサートなどのライブ配信、さらにマンガ・雑誌といった電子書籍、音楽までをワンストップ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。定額見放題や都度課金レンタル、ポイントを活用できるオプションプランを通じて豊富なコンテンツを提供しています。 主な顧客と強み 国内最多の見放題作品、魅力的な国内独占配信コンテンツを取り揃え、豊富なラインアップを強みとして500万人を超える幅広いユーザーの一人ひとりに最高の時間を提供します。
 店舗・施設ソリューション事業	人々が集う街にテクノロジーで便利さと快適性を ▶ P.34 参照 事業概要 飲食・小売などの店舗向けに、音楽配信やDX支援を中心とした60以上の商材を提供しています。また、ホテル・医療機関などの施設向けに、自動精算機や再来受付機をはじめとする最先端技術を活用したDXソリューションを提供しています。 主な顧客と強み 60年を超える歴史で培った強固な顧客基盤、全国を網羅した直販セールス／フィールドエンジニアの自社リソースを強みに、クロスセルを推進することで着実な成長を続けています。
 通信・エネルギー事業	未来につながる社会インフラを構築 ▶ P.36 参照 事業概要 中小企業向けにICT環境構築の提案・販売、また業務店向けに自社光回線「USEN光 plus」などを提供しています。また、店舗や事業所、商業施設向けに高圧・低圧電力や非化石証書付きのグリーンな電気メニューを提供しています。 主な顧客と強み グループの顧客基盤や販売チャネルも有効活用しながら通信や電力といったインフラサービスを拡販することで、顧客の生産性向上やサステナビリティに貢献しています。
 金融・不動産・グローバル事業	商業資本とボーダーレスでさらなる付加価値を ▶ P.38 参照 事業概要 店舗向けに家賃保証、キャッシュレス決済や保険サービス、不動産向けに通信商材やサブリース・仲介、さらに商業ビル運営などを展開しています。また、東南アジアを中心に海外でも店舗向けソリューション、ハラル食サービスや飲食業を推進しています。 主な顧客と強み 資金周りと出店・退店といった店舗・施設における本質的なニーズに応えるサービスを提供し、重層的な価値創出と既存事業とのクロスセル最大化を図ります。



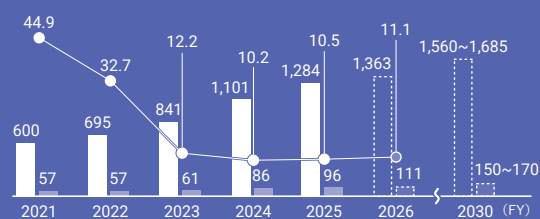
常務取締役
(コンテンツ配信事業管掌)

堤 天心

ユーザー数1,000万人超えに向けて コンテンツラインアップをさらに強化します。

売上高／営業利益／ROIC

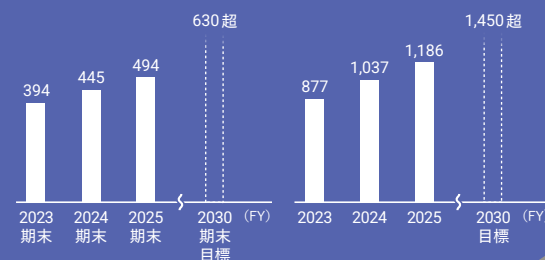
■ 売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ● ROIC(%)



KPI

U-NEXT 課金ユーザー数(万人)

ARR※(億円)



前中期経営計画(Road to 2025)の振り返り

過去最高業績を更新、課金ユーザーは500万人規模へ拡大

2025年8月期は課金ユーザーの順調な積み上げに加えて2024年8月期に開始したサッカーパックスの通期寄与もあり、売上高1,284億円、営業利益96億円と過去最高業績を更新しました。中期経営計画「Road to 2025」における最終年度のターゲットである売上高810～850億円、営業利益82～100億円も達成しています。

2025年8月期末の課金ユーザー数は計画対比150万人増の494万人(2025年11月末時点で500万人を突破)まで拡大しました。「Road to 2025」期間における大きな成果の一つが、2023年に実行した(株)プレミアム・プラットフォーム・日本の株式取得による動画配信サービス「Paravi」の統合です。この統合により、課金ユーザーが純増しました。加えて、TBSさま・テレビ東京さまとのコンテンツやプロモーション面における包括的な業務提携関係を構築し、U-NEXTのサービス価値と認知度を一段上のステージへ引き上げることができました。

また、注力しているスポーツや音楽といったライブコンテンツの強化もユーザーの新規獲得に大きく貢献しています。

新中期経営計画(Road to 2030)の目標・KPI

課金ユーザー数に連動したレバレッジ効果で利益率向上を目指す

新中期経営計画「Road to 2030」では、最終年度である2030年8月期に売上高1,560～1,685億円、営業利益150～170億円をコンテンツ配信事業の目標値としました。5カ年で売上高22～31%、営業利益56～76%の成長を目指す計画です。特に営業利益率の大幅な改善を見込んでおり、課金ユーザー数に連動した限界利益の増加による固定比率低下(レバレッジ効果)によって2025年8月期の7.5%から2030年8月期に10%程度まで向上させます。KPIに掲げる課金ユーザー数は、年平均25～30万人の純増をベースに、2030年8月期末に630万人超をターゲットとします。

※ Annual Recurring Revenueの略。Monthly Recurring Revenueの12倍。Monthly Recurring RevenueとはU-NEXTサービス全体の継続課金売上高(PPVなどのフロー売上高を除き、音楽配信等付帯月額サービスを含む)。各期最終月の単月売上高ベース



中期経営計画達成に向けて

事業目標：630万人超を通過点に、課金ユーザー 1,000万人を目指す

「Road to 2030」の達成に向けては「コンテンツラインアップ」「ポイントバンドル」「オリジナルIP開発」の3つの戦略が特に重要です。以下の施策に重点を置いて実行します。

施策1 コンテンツラインアップ戦略

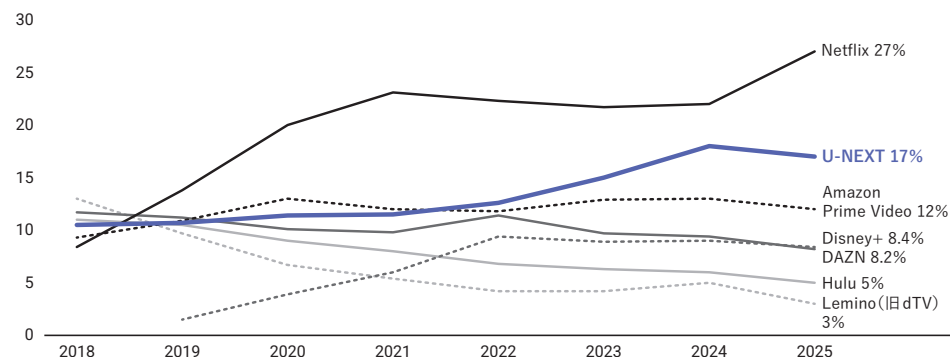
U-NEXTは、国内No.1のラインアップを目指せるジャンルを優先してコンテンツを順次強化しており、現在はスポーツと音楽に最も注力しています。スポーツでは欧州サッカー、ゴルフや格闘技を中心に年間2,800試合以上をライブ配信し、各カテゴリーでのラインアップ充実に加えて複数年の国内独占配信権を取得することで差別化を推進しています。音楽では当社グループが60年超にわたる店舗向け音楽配信サービスを通じて構築した音楽業界との強固なリレーションシップを活用し、アーティストライブのリアルタイム配信に加えて過去のライブのアーカイブ配信やミュージックビデオ(MV)を強化しています。また、2025年8月には「音楽のU-NEXT」としての認知度向上を目的に大阪・関西万博においてU-NEXT初のリアル音楽フェス「U-NEXT MUSIC FES」を開催するなど、エンターテインメントとライブ配信の融合による独自のポジション確立を目指しています。

それらに続いて、国内のドラマやバラエティもTBSさま・テレビ東京さまとの業務提携によって拡充が進んでいます。外資競合サービスの強みの一つである韓国コンテンツも含め、ドラマ・バラエティジャンルにおけるNo.1の競争力確保にも取り組みます。

施策2 ポイントバンドル戦略

U-NEXTの特徴であるロイヤリティポイント制度「U-NEXTポイント」を活用し、ユーザー満足度とユーザー一人当たりの平均収益(ARPU)を高めます。これまで新作映画のレンタルや電子書籍の購入、映画鑑賞チケットとの交換などを通じてポイント価値を訴求してきました。ポイント活用の新たな施策として、欧州サッカーやゴルフのコンテンツ拡充を受けて「サッカーパック」「ワールドゴルフパック」をオプションプラン化、さらに2025年11月にU-NEXT独自のMVNOサービスとして「U-NEXT MOBILE」の提供を開始しました。各スポーツパック、

国内市場シェアの推移



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

コンテンツラインアップ戦略

独占配信コンテンツを含め全ジャンル No.1 戦略で 1,000万ユーザーを目指す

強化対象ジャンル

国内ドラマ



vs 国内テレビ局系 PF

韓国ドラマ



vs 外資 OTT

オリジナル



600万会員までの 成長をドライブ

音楽



vs CS/BS 有料放送

スポーツ



vs CS/BS 有料放送、
外資 OTT

映画



アニメ



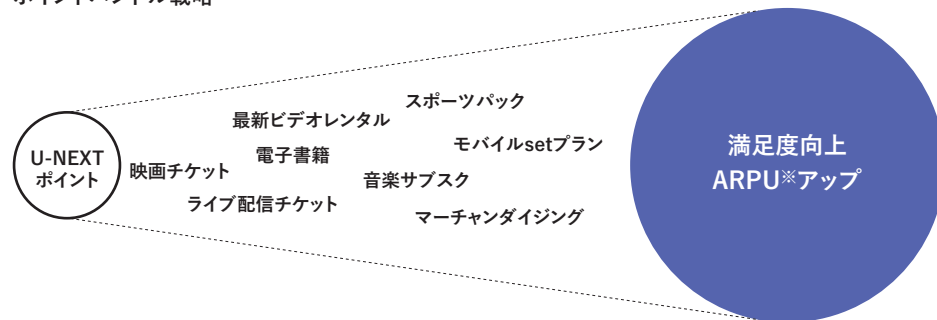
海外ドラマ



©TBS ©Channel A All Rights Reserved ©橋本エージ・梅村真也/コアミックス ©THE SEVEN ©SDR ©2025 A Pale View of Hills Film Partners
©2026 Spin Master Ltd. RUBBLE & CREW, PAW PATROL and all related titles, logos, characters; and SPIN MASTER logo are trademarks
of Spin Master Ltd. Used under license. Nickelodeon and all related titles and logos are trademarks of Viacom International Inc.
©2025 WarnerMedia Direct Asia Pacific, LLC. All rights reserved. HBO Max and related elements are property of Home Box Office, Inc.

「U-NEXT MOBILE」とも、U-NEXT 月額プランでユーザーに毎月付与するロイヤリティポイントを料金へ充当できます。ロイヤリティポイントの利用拡大が、U-NEXT 月額プランへの加入促進やユーザーエンゲージメントの強化につながると期待できます。

ポイントバンドル戦略



※ Average Revenue Per User の略。
サービスにおけるユーザー一人当たりの平均売上を算出する指標

施策3 オリジナルIP開発戦略

U-NEXT は「オールインワン・エンターテインメント」として動画・書籍・音楽を一つのアプリで提供しています。このうち書籍領域においては、オリジナルレーベルによる出版事業を通じたIP創出にも注力しており、既に複数のオリジナル作品が映像化・テレビ放送されています。

ドラマやアニメなど、国内で流行する映像作品の多くは書籍原作であり、原作があることで制作資金も抑制できます。そこで、書籍フォーマットでのIP開発を通じて映像化、グッズ販売などのメディアミックス戦略による収益構造の多様化を図ります。将来的には、ヒットしたオリジナル書籍IPの映像化を自主制作することで収益性の向上も目指します。

コンテンツマルチユース事例

「団地のふたり」



© NHK/テレパック

以上3つの重点施策に加えて、システム開発・コンテンツ調達・マーケティングを網羅したエンドツーエンドの運営体制による迅速かつ柔軟な事業を推進します。また、家電量販店やシネコンプース、TBSさま・テレビ東京さまと連携し、WEB・リアル・マスメディアによる三位一体のマーケティングを広く展開します。「Road to 2030」のユーザー目標630万人超を通過点として、課金ユーザー1,000万人到達を目指します。

さらなる成長のためのポテンシャル 新たな付加価値の創出

「Road to 2030」期間におけるさらなる成長ポテンシャルとして「モバイルsetプラン」「音楽サブスクリプションサービス」「公営競技／スポーツくじ」が挙げられます。

「モバイルsetプラン」は楽天モバイルさまと提携して2025年10月に開始した「Rakuten 最強U-NEXT」と当社自身がMVNOサービスとして提供する「U-NEXT MOBILE」の2種類で構成される、U-NEXTと必須の生活インフラであるスマートフォンサービスを組み合わせたサービスです。リーズナブルな価格設定による新規ユーザー獲得促進と、既存ユーザーの解約抑制によるLTV(ライフ・タイム・バリュー：顧客生涯価値)の向上を目指します。

「音楽サブスクリプションサービス」は「オールインワン・エンターテインメント」としての価値を訴求したサービスです。他社の音楽ストリーミングサービスを利用しており、料金がかさむことを懸念して興味はありつつもU-NEXTを利用していない方々へ加入を促していきます。

「公営競技／スポーツくじ」に関しては、スポーツのライブ配信というU-NEXTの強みを活かしたサービスプラットフォームのさらなる価値向上に向けて、新規参入を検討します。



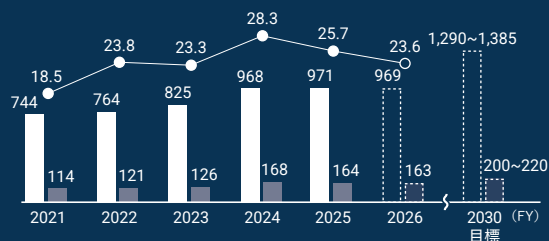
常務取締役
(店舗・施設ソリューション
事業管掌)

田村 公正

各ソリューションの専門性を高めて 成長市場でのポジションを確立します。

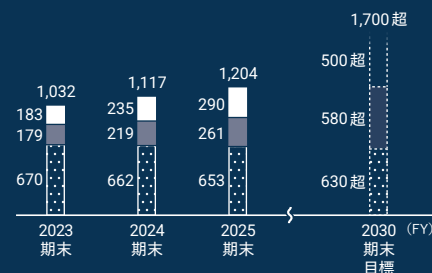
売上高／営業利益／ROIC

■ 売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ● ROIC(%)



店舗ソリューション総契約件数(千件)

■ 店舗向け自社光回線 ■ その他店舗向けサービス □ 店舗向け音楽配信



店舗ソリューション

前中期経営計画(Road to 2025)の振り返りと新中期経営計画(Road to 2030)の目標・KPI 的確なソリューションで事業規模を着実に拡大

「Road to 2025」期間は、コロナ禍から通常の経済活動へ回帰する中で人手不足が顕在化しました。店舗の課題を解決に導くDX商材などの提案によって事業は安定的に成長し、2025年8月期末において、音楽配信を含む総契約件数は目標を15万件上回りました。

新中期経営計画「Road to 2030」においても年間10万件以上の契約を積み上げ、最終年度である2030年8月期末に170万件超を目指します。

中期経営計画達成に向けて

エリアごと・商材ごとにソリューションの精度を高める

「Road to 2030」では「ローカライズ戦略」と「プロダクト戦略」に注力します。ローカライズ戦略として、地域カンパニー制を導入し、2025年9月に沖縄で運用を開始しました。これに

より、エリア特性に合わせて意思決定の迅速化や地域密着型営業の強化を進めます。また、全国各エリアで地場有力企業との提携を推進します。顧客の紹介にとどまらず、人員派遣などを含めた営業アライアンスの強化を企図しています。プロダクト戦略では、特定の商材に特化する分社化を進め、成長市場でのポジション確立を目指します。カメラ事業に特化して2024年7月に設立した(株)USEN Camera Solutionsは、防犯カメラに加え、AIを用いたマーケティングカメラ市場に参入するなど短期間で大きな成果を上げました。2025年7月には、デジタルサイネージを起点として音楽配信や広告コンテンツで集客を支援する(株)USEN MEDIA PROMOTIONを新設しており、メディア領域とプロモーション領域を融合して付加価値を創出していきます。

さらなる成長のためのポテンシャル

AIを活用した店内マーケティングの実現へ

店舗運営に特化したAIで、さらなる付加価値を創出できると考えています。例えば、飲食店のフロアを巡回する配膳ロボットとAIセンサーカメラを連携させ、テーブル上のドリンク残量を検知して残量の少ないお客さまへ再注文を促すサービスを提供します。



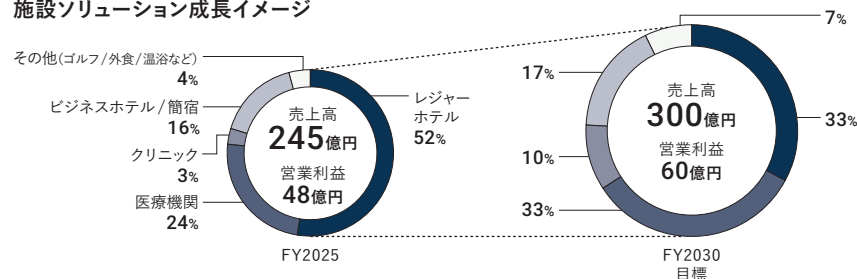


施設ソリューション

前中期経営計画(Road to 2025)の振り返りと新中期経営計画(Road to 2030)の目標・KPI需要を確実に捉えた事業活動で成長し続ける

「Road to 2025」期間は、オンライン保険資格確認や新紙幣流通開始に伴う端末・機器の入替需要など、政策由来の事業機会も的確に捉えて成長を果たしました。新中期経営計画「Road to 2030」では成長ポテンシャルの大きい医療機関マーケットに最も注力します。

施設ソリューション成長イメージ



中期経営計画達成に向けて

需要を見込める医療機関マーケットに注力

深刻な人手不足に悩む医療機関で、デジタル化ニーズが高まっています。ITを通じて事務職員さまの生産性や患者さまの満足度を高める「医事DX」を軸に、複合的なサービスを通じた付加価値を提供します。また、自動精算機など業務効率化ソリューションの導入が始まったクリニックや動物病院、薬局を開拓することで、拡大を見込める市場での成長も目指します。さらに、店舗ソリューション事業との連携を深耕させ、セールスやフィールドエンジニア領域における生産性向上にも努めます。

さらなる成長のためのポテンシャル

最先端の生態認証技術を用いた新規ソリューションを提供

最先端技術を活用した手のひら認証サービス「Gen-pa」の提供を開始する予定です。掌紋と手のひら静脈によるダブル認証に対応でき、認証範囲の広さと認証精度の高さを特徴とするデバイスで、施設でのチェックイン/アウトや客室・大浴場の入退室管理への活用が期待されます。ホテルや温浴施設からサービス展開を進めます。

グループ活動報告

グループ内の連携を強化し、加盟店の業務負荷をさらに軽減

新潟・広島・鹿児島・四国エリアを皮切りに、店舗ソリューションと施設ソリューションの事業間エンジニア連携を進めています。(株)USEN FIELDINGと(株)USEN-ALMEX双方のエンジニアリソースを最大限に活用する「ワンユニット連携」を2025年12月に開始しました。

リソースの有効活用とナレッジの共有を進めます

(株)USEN FIELDINGと比較して拠点数の少ない(株)USEN-ALMEXでは、県をまたぐ長距離移動が多く、エンジニアリソースに負荷がかかることがあります。「ワンユニット連携」により、長距離移動に伴うUSEN-ALMEXエンジニアの負担を減らし、さらに倉庫や資材を共用してリソースを有効活用します。施工協力を通じたサービススキルの向上、リソースの最大効率化も目指します。両社の持つスキルや経験値を融合させるようナレッジを蓄積し、一つのチームとして円滑に連携・稼働できることを期待しています。



株式会社USEN FIELDING
フィールド統括本部
エンジニアオペレーション部

瀧 航

日常的な連携を通じて顧客満足を高めます

「ワンユニット連携」を通じて、エリアをまたいだ技術の属人化を減らし、拠点間でリソースを補完し合える体制づくりを目指します。エンジニア同士が日常的に連携することで、将来的にはカスタマーサポート対応の安定化や技術力の底上げにつながることを期待しています。初動段階では、顔の見える関係づくりが前進しました。仕事の進め方の違いもありますが、現場社員間で話し合いを重ね、互いの理解を深めることで、グループとしての技術力とお客さまへの安心感を高めていきます。



株式会社USEN-ALMEX
ホテルシステム本部 営業推進部

小幡 潤

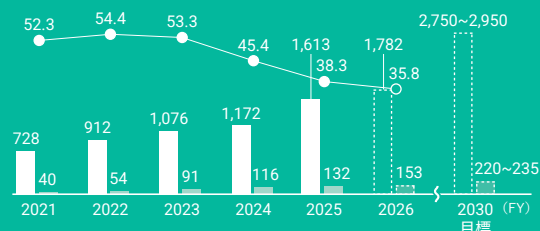
取締役
(通信・エネルギー事業管掌)

高橋 信太郎

多様な差別化戦略を通じて 顧客基盤をさらに拡大します。

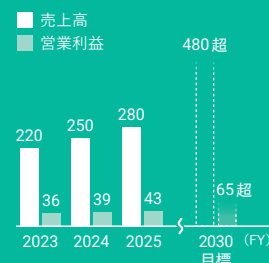
売上高／営業利益／ROIC

■ 売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ● ROIC(%)

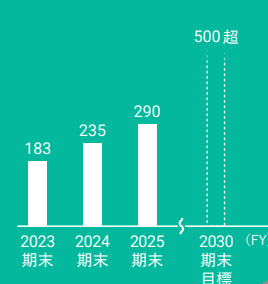


KPI

法人向け ICT 損益(億円)



店舗向け自社光回線(千件)



通信

前中期経営計画(Road to 2025)の振り返りと新中期経営計画(Road to 2030)の目標・KPI 既存事業の好調を維持してさらなる成長を見込む

「Road to 2025」の最終年度は、目標を上回る着地となりました。中小企業の生産性向上に貢献するICTソリューション、IoT/DX商材をご利用いただくためのインフラである店舗向け自社光回線が順調に成長しています。新中期経営計画「Road to 2030」期間にも、まだまだ既存事業の成長ポテンシャルを見込めます。従来の大きな戦略を維持し、引き続きICTソリューションや店舗向け自社光回線を中核として安定的な成長を目指します。

中期経営計画達成に向けて

グループ内外と戦略的に連携して顧客層を拡大

「Road to 2030」の達成に向けては、事業連携を通じたさらなるシナジー効果の創出が重要です。グループ外の販売代理店との連携はもちろん、(株)USENなどを中心に事業を横断

したグループ間連携を強化し、強固な顧客基盤も活かして競合他社との差別化を図ります。加えて、自社光回線サービスではグループ外の企業との戦略的アライアンスも拡大する考えです。2025年8月期には大手フリーマーケット(フリマ)アプリ運営企業との間で、家庭用光回線・電力サービスをアプリ会員に提供するBtoBtoCスキームを構築しました。NTTコラボレーションモデルの光回線を全国の再販事業者へ提供する再卸スキームの強化にも注力します。また、新たにAIの領域でビジネスを構築します。

さらなる成長のためのポテンシャル

各事業会社の経営能力を高める組織体制強化

グループ間連携の強化と並行して各事業会社のパフォーマンスを最大化すべく、2025年9月に通信・エネルギー事業支援室を新設しました。各社の経営企画、組織構築、人員増強などを通信・エネルギーセクター全体で補完することで、個社単位の経営能力をさらに強化します。

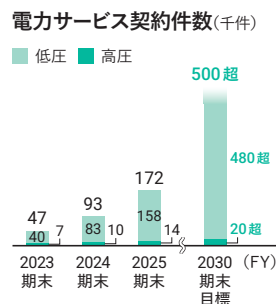




エネルギー

前中期経営計画(Road to 2025)の振り返りと新中期経営計画(Road to 2030)の目標・KPI 総合エネルギー企業として成長を加速させる

「Road to 2025」期間には、計画に織り込んでいなかったU-POWERサービスの高圧電力参入によって事業が急成長を遂げ、グループ全体の成長をも牽引する大きな成果を上げました。新中期経営計画「Road to 2030」ではさらなる成長に向け、再生可能エネルギーを軸とした総合エネルギー企業として5年後に低圧帯で200%以上、高圧帯で40%以上の契約件数増加を目指します。



中期経営計画達成に向けて

総合的な価値提供によるサービスの普及を推進

電力小売市場の競争環境が激しい中、通信サービスと同様に、電力サービス単体ではなく総合的な価値提供をフックにした成長を目指します。グループ内外と連携し、販売代理店やBtoBtoCスキームの強化を通じた個人ユーザーの獲得、店舗・施設を中心にグループ全体で約90万規模の法人顧客からの契約獲得へ注力します。

さらなる成長のためのポテンシャル

電力小売に続く新たな収益の柱を育成

「Road to 2030」期間において、次のような取り組みで収益構造の多角化を図ります。

- 太陽光発電併設蓄電池事業：太陽光発電所へ大型蓄電池を無償提供し、貯めた電力を需要の高い時間帯に売却。出力制御問題の解消や再生可能エネルギーの普及にも貢献
- 電源調達における効率化・収益化：(株)U-POWERを代表契約者として電源の共同購買体制（バランシンググループ）を構築、同体制内で需給調整することでコスト抑制・手数料収入獲得
- ガスサービスへの再注力：これまでリソース配分できていなかったガスサービスへ再注力、電力サービスとの親和性を活かして収益構造に厚みを持たせる

グループ活動報告

激しい競争環境下で優位性を高めるために、当社グループの顧客基盤を活かし、グループ連携による案件の創出・獲得を続けます。



通信

質が高く、幅の広い営業活動を展開しています

私は主に、自社と回線契約のない店舗や業種の新規開拓を担当しています。通信回線はサービス内容での差別化が難しいものの、営業先の8割が(株)USENの顧客であることから、既に顧客との強い関係性が構築できており、スムーズな受注につながっています。近年は、(株)USENの営業社員がカバーできていない顧客に対して私たちが商談の機会をつくるなど、顧客基盤を最大限に活用しています。



株式会社USEN NETWORKS
法人営業統括部
東日本営業2部 東日本課 課長
小椋 信征



エネルギー

顧客基盤と商材を相互に活用しています

アライアンス営業部のミッションは、(株)USENを中心としたグループ内連携と社外パートナー開拓の両面から案件を創出し、主に高圧および事業用の低圧電力を販売することです。グループ経由でロイヤリティの高い顧客の紹介を受けられるため、価格競争の激しい中でも高い受注率を維持しています。また、電力コスト削減につながるU-POWERサービスは、他の事業においてクロスセルへのフック商材として有用で、グループシナジー創出にも寄与しています。



株式会社U-POWER
事業本部 アライアンス営業部
部長
城田 亮



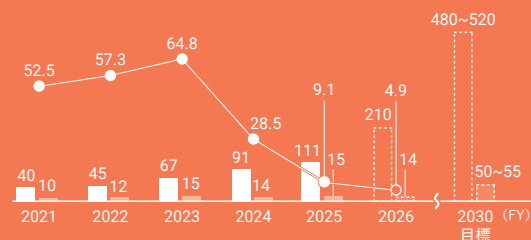
常務取締役 CIO
(金融・不動産・グローバル
事業管掌)

馬淵 将平

収益の新たな柱へと成長すべく 高付加価値のサービスを探求します。

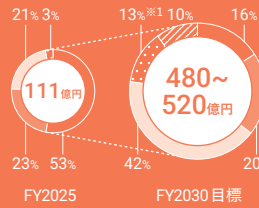
売上高／営業利益／ ROIC

■ 売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ● ROIC(%)



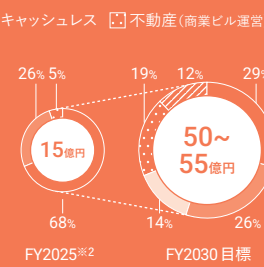
売上構成

□ 不動産向け通信 □ 家賃保証 ■ キャッシュレス □ 不動産(商業ビル運営) ▨ 保険



※1 不動産にはサブリース、仲介を含む

営業利益構成



※2 キャッシュレスは赤字のため未考慮

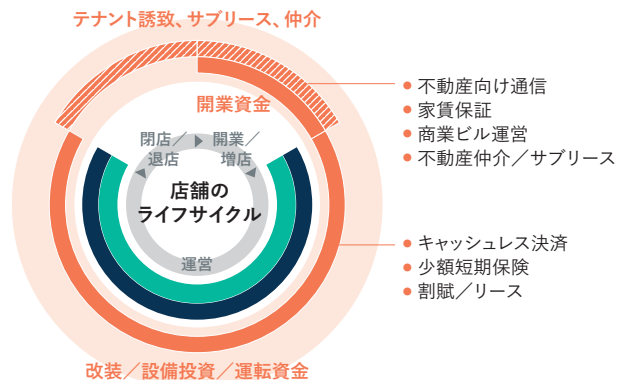
事業内容と中期経営計画

店舗・施設のニーズを捉えた新規事業を育成する

当セクターは、2025年8月期に新規育成事業領域として立ち上げた新しいセグメントです。金融領域で店舗のキャッシュレス決済、少額短期保険、割賦・リースなど総合金融サービス

店舗・施設運営における金融・不動産事業の位置付け

- 金融サービス領域
- ▨ 不動産サービス領域
- 店舗ソリューションにおける
主なサービス領域
- 通信・エネルギーにおける
主なサービス領域



を提供、不動産領域で集合住宅向けの通信・映像を軸としたライフスタイルサービス、家賃保証、仲介・サブリース、商業ビルの保有運営などを展開しています。BtoB(toC)領域での顧客提供価値の向上、グループ商材のクロスセルポテンシャルの最大化に向けて、店舗バリューサイクルの入口から出口に至るワンストップサービス化を進めています。グローバル領域では、既存事業のインスタメディア・KIOSK サービスに加え、市場拡大の見込めるイスラム圏向けハラール食サービスや、東南アジアでの日系飲食店のFC事業にも着手。国内ではインバウンド需要に向けたツーリズム×アコモデーションサービスの事業化を検討しています。

CAGR30%の飛躍的成長と収益構造の最適化を目指す

新セグメントであることから収益規模はまだ小さいものの、中期経営計画では売上・利益ともに年平均成長率(CAGR)30%と急成長を見込んでいます。現状、収益の主力である不動産領域に加えて、金融決済・保険など店舗向け総合金融サービスを今後大きく伸ばしていくことで、中期経営計画の最終年度である2030年8月期にバランスの取れた事業ポートフォリオを形成することを企図しています。

各事業の成長戦略

金融

普及の進むキャッシュレス決済サービス(アクワイアラー×決済代行)において、当社グループの店舗顧客開拓力やPOSレジ連携販売力を活かした利便性で差別化を図ります。2026年から新たに財務連結する少額短期保険においては、さらなる成長に向けて商品ラインアップ拡充と内製化したキャプティブ(再保険会社)活用を推進します。また、当社グループの事業基盤である中小零細店舗事業者(SMB)向け金融サービスの革新と進化を探求します。

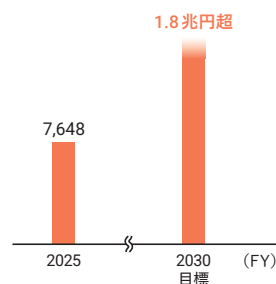
不動産

2025年8月期に開始した個人向け家賃保証サービスと、優位性を持つ既存店舗テナント向け保証とで成長を加速します。同時に、新サービスも視野に「グループ顧客基盤」×「保証サービス」の掛け合わせを追求します。また、飲食・ナイト・ヘルスケア領域の店舗市場活性化を支える不動産関連事業を深耕し、BtoB事業セグメント全体の利益成長に貢献します。

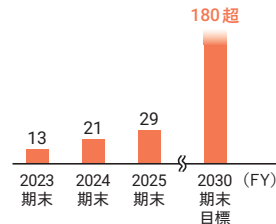
グローバル

東南アジアで日系を含む店舗向けインスタメディア・DX促進を強化します。また、2025年8月期に開始したイスラム圏向けハラール食や飲食店の海外FC展開支援を着実に事業化、成長させるとともに、インバウンド需要に向けたツーリズム関連ビジネスの早期事業化を継続的に探索します。アウトバウンド×インバウンドの両面から当社グループ資産の積極活用によるシナジー効果の最大化を目指します。

キャッシュレスGMV(億円)



家賃保証サービス契約数(千件)



グローバル事業の取り組み

インスタメディアとDXサービス
日系・ローカル飲食・ホテル・小売店舗などへのインスタメディア・DXサービスの提供

飲食事業の直営とFC支援サービス
マレーシアを中心にハラール認証の食品製造・店舗運営、東南アジアでの日系飲食業のFC展開

インバウンド関連事業

当社グループの資産・サービスを横断的に統合しツーリズム関連事業で付加価値創出

グループ活動報告

セグメント間の強固な連携を軸に、グループ共通の非財務資本を有効活用しています。



金融

グループ連携を活かして キャッシュレス決済サービスの導入価値を高めます

当社はグループ顧客向けのキャッシュレス決済サービスのメーカー機能を担っています。(株)USEN PAYをプレースメントハブに(株)USENや(株)USEN-ALMEXと連携し、顧客基盤の拡充と決済商品力の強化に取り組んでいます。グループの強みと当社の開発サポート体制が評価され、海外富裕層の医療ツーリズムに対応する新規開業クリニックにも導入されました。また、業界の慣習や決済手数料がボトルネックでキャッシュレス決済化が進まずにいる不動産業界に向けて、(株)USEN TRUSTと協業して入居時初期費用の非対面決済サービスの展開にも取り組んでいます。

株式会社USEN FinTech
USEN FinTech 付

山本 浩仁



グローバル

国内で培ってきたノウハウを活用して グローバルマーケットに参入します

当社はマレーシアを中心としたイスラム圏で、ハラール認証を取得した食品製造工場とピザ店舗運営の2軸による成長を目指します。自社工場で製造したハイクオリティなピザの販路を効率的に拡大すべく、直営店とFC店舗網で広域商業圏を構築していきます。調理の手軽さとホワイトスペースを含む市場規模の観点から最もポテンシャルがあると評価したピザ事業から参入し、ハラール認証取得を前提に2026年春に直営1号店を開業する予定です。

Amane Asia Sdn. Bhd.
代表取締役社長

竹本 将太

Sustainability

サステナブルな未来図を グループ一体で描き、実践します。

株式会社U-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 サステナビリティ推進 Unit
(左)

中川 舞生

株式会社U-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 サステナビリティ推進 Unit
(右)

本多 眞彌



経営戦略と一体化させ、 グループ全体でサステナビリティ活動を推進します

当社グループは、サステナビリティ活動を推進するにあたり、事業活動そのものが社会課題の解決に貢献すること、そして、私たち自身が持続可能な組織であり続けることの2点を特に重視しています。

その2点を指針とし、サステナビリティを経営の根幹に据えた推進体制を確立しています。代表取締役社長CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を開催するとともに、事業戦略と連動したマテリアリティを特定してその進捗状況を継続的に確認しています。

2021年に本格化したサステナビリティ活動の初期段階は、基本的な概念を社員一人ひとりに浸透させることに注力しました。多岐にわたる啓発活動が実を結び、現在では現場から活動に関する相談が自発的に寄せられるほか、持続可能な社会の構築に貢献する新規サービスのリリースも実現しています。この数年間で、部門や組織の垣根を

越えてグループ全体で取り組める強固な基盤が確立できたと実感しています。

社会に魅力ある価値を提供し、 持続可能な未来を創造します

当社グループは、多岐にわたる事業分野でさまざまなサービスを展開し、新たな価値を創造し続けています。

例えば、エンターテインメントを通じて人々の心豊かな生活を育む「U-NEXT」の動画配信サービス。再生可能エネルギーの普及を加速させ、地球環境への負荷を減らしてクリーンな未来を築く「U-POWER」の電力供給。そして、店舗のDXを支援し、地域経済の活性化と生産性向上に貢献する「USEN」の多種多様なソリューション。

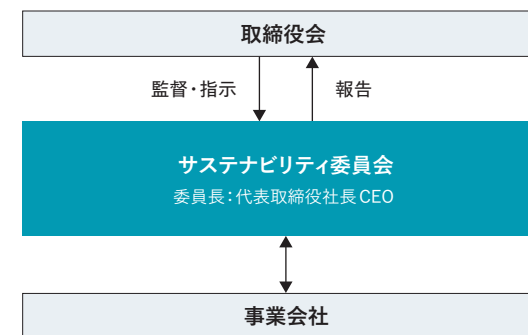
これらサービスの多くは、形には見えにくいものの人々の日常に深く溶け込み、社会課題の解決に貢献しながら豊かな価値を提供しています。

事業を通じて社会に貢献し、持続的な成長を実現する

ことが当社グループの目指すサステナビリティの姿であり、私たちの事業展開の魅力です。

これからも「NEXT for U」というコーポレートスローガンの実現に向け、グループ一丸となってサステナビリティに関する取り組みを力強く推進していきます。

サステナビリティ推進・実行体制図



Social 社会

USEN&U-NEXT GROUPの人材戦略モデル

日本を代表する企業グループへ成長

100社100人の社長×100億円
誇れる仕事・安心できる待遇



人材

グループの持続的な成長を支える 独自の人的資本経営を実践します。

執行役員、CEO室長 兼 人事統括部長 兼
ブランド・コミュニケーション統括部長

北川 貞光



USEN&U-NEXT GROUPの人的資本経営

当社グループは2017年の経営統合後、9期連続で増収増益を達成しています。並行して、その事業活動を支える人的資本を強化してきました。社員一人ひとりが多様な働き方を実践できるよう、2018年に「Work Style Innovation」を導入。コロナ禍に先んじてフレックスタイム制やリモートワークを浸透させると同時に、フリーアドレスを前提としたオフィスのリノベーションに投資したことで、多くの社員が生産性高く仕事に取り組んでいます。また、グループ内異動制度「Next Way」により、毎年100名以上の社員が自己実現に挑戦する機会をつかんでいます。DE&I推進にも力を入れており、若手社員や女性管理職の抜擢、65歳または70歳まで正社員として勤務できるコース選択制の定年再雇用制度など、多様な人材の活躍を支援する独自の人的資本経営を推進しています。

中期経営計画の実現とその先の持続的な成長に向けて

当社グループが持続的に成長するための重点テーマとして、経営人材を輩出するための基盤づくりを進めています。報酬面では、採用競争力の強化に向けた新卒初任給の引き上げ、若手社員の定着率を高める報酬水準向上など、次代の当社グループを支える優秀な人材への投資を強化。抜擢・育成面では、CEOの宇野を塾長とする「未来塾」での経営人材育成を進めています。また、当社グループの役員約100名を対象に「Group Executive制度」を導入し、会社への貢献度に応じたダイナミックな報酬設計や戦略的な配置・育成プランの策定などを実施。中長期的な経営人材の育成に一層コミットできる体制を構築しています。

重点施策

重点施策

1

多様性に富んだ人材の確保

人材はビジネスの源泉であり、当社グループの歴史を築き、未来を切り開くことを可能にする重要な資本です。持続的な企業成長を実現するために、優秀で多様性に富んだ人的リソースを確保し、さらなる組織力の強化を目指します。

新卒採用：大学生向けインターンシップと高校生採用を強化

当社グループの中長期ビジョン「100人の社長と100の事業会社を生み出す」を実現するためには、新たな事業を創出できる人材や、事業を牽引できる人材の確保が不可欠です。そのため、大学生や高専生、さらには高校生などの多様な新卒採用を実施しています。

中でもインターンシップについては、働くことを通じて多くの学生に学びを得てもらいたいという想いから、複数のプログラムを用意して開催回数を大幅に増やしました。プログラムはいずれも、ビジョンや事業、文化をリアルに体感することで、事業と組織・人材の両面から当社グループを理解できる内容としています。

2024年9月に、起業家や事業家を志す大学生を対象としたインターンシップ「次世代起業家キャンプ」を開催しました。代表取締役社長CEOの宇野や事業会社社長による登壇をはじめ、学生たちが日本の社会課題解決に向けて新規事業を企画するプログラムを実施しました。立案した新規事業については、学生自らがグループ経営陣に向けてプレゼンテーションを行い、本格的なフィードバックや質疑応答が飛び交うインターンシップとなりました。

フィールドエンジニアの採用では、DXソリューションを支える優秀な人材の早期発掘を目指し、全国規模の高校生採用を実施しています。高校との関係性を強化するとともに、職場見学を新たな技術・サービスに触れられる内容に刷新するなど、高校生への訴求力を高めることで人材の獲得につなげています。

Focus | ユニークな新卒採用活動

採用選考に動画AI解析を活用

新卒採用におけるエントリーシートの提出を原則廃止し、自己PR動画によるエントリーを導入しています。応募者の表情や声など動画から得られるさまざまな情報をAIが解析し、複数の項目に分類して定量化します。エントリーシート・適性検査などの書類選考だけでは見えにくい「印象」の評価指標を定量化することで、人間性や個性をより重視する公平で生産的な選考を実現します。同時にAI解析結果を「あなたの強み」として学生に言語化してフィードバックすることで、選考を通じて新たな学び・気づきを提供します。これにより、学生とフラットな関係を築き、学生から選ばれる企業へと進化することを目指します。

表情分析



中途採用：プロフェッショナル人材の採用強化

新規事業の創出や成長を牽引できるプロフェッショナル人材と、顧客接点となる営業・フィールドエンジニアの採用に注力しています。リファラル採用など自社の資源を最大限活用することで再現性の高い採用手法を確立し、ロイヤリティの高い人材を確保しています。

こうした取り組みの結果として、入社後のミスマッチが大幅に減少し、高い定着率と早期の戦力化につながりました。急成長する事業ニーズに迅速に対応できる強固な人材基盤を構築しています。



キャリア採用サイトのトップイメージ

重点施策
2

社員の多様なキャリアを実現する成長支援・育成制度

意欲的な社員に挑戦・成長機会を提供

当社グループでは、社員の多様性を尊重したグループ内異動制度「Next Way」を通じて2018年から2025年8月期末までにのべ約900名が異動しました。新たなキャリアへの挑戦機会を創出するとともに、グループ内の人材流動化や自由度の高い配置を実現しています。

育成制度においては、特に今後のグループの成長を担う若手社員の育成環境を拡充しています。その一環で、事業会社や部門の枠を越えて若手社員が個々のキャリアについて相談できる「メンター制度」のトライアルを2025年に開始しました。

次期経営人材の育成に注力

1兆円企業グループへの成長を掲げる当社グループは、新規事業の創出と成長を牽引する経営人材の育成を重視しています。2023年に、CEOの宇野を塾長とする「未来塾」を始動しました。同塾の卒業生から事業会社社長が誕生するなど、将来のグループ経営を担う人材を輩出しています。また2024年9月に、主に子会社の執行役員以上、約100名を対象とした「Group Executive制度」を新設しました。同制度のもと開催する「Group Executive人材会議」で、経営人材へのさらなる成長機会の提供、後継者育成を目的とする戦略的配置などについて協議・決定し、経営力の底上げ・強化を推進しています。

Focus

グループ経営人材の育成を強化し成長を加速

未来塾の一環として、30～40代半ばの事業会社社長や役員を対象とした育成を強化。AI経営への構造転換や、非連続成長を実現するための共創などのカリキュラムに加え、宇野の経営哲学を体感するケースワークなど、より実践的な内容としています。



働き方と成長の主要な施策

 働き方	フレックスタイム制度	始業終業時間を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か出社して勤務するOffice Workerかを選択することが可能。
	定年再雇用制度	本人の希望により65歳または70歳まで正社員として継続して勤務可能。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	社会貢献活動やスポーツ活動など、働きながら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・兼業が可能。
	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。
 成長	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年からオフィスのリノベーション・フリーアドレス化を実施。
	グループ内異動制度「Next Way」	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) スカウトを受けたい社員が経歴・成果・スキル・キャリアビジョンなどを開示し、事業会社社長からスカウトを受けられる制度。 2)Want U(グループ内公募制度) 各事業会社の公募枠に対し、社員自らが手を挙げ、選考を経て希望部門に異動できる制度。 3)Try U(ジョブローテーション制度) グループ内の人材を積極的に流動化し、適材適所に最適配置する制度。
	ライセンスサポートプログラム	能力向上を目的とした資格や、業務に必要な資格の取得を支援するプログラム。
	評価報酬制度「val.U」	年齢や役職に関係なく「現在の人材価値」が反映できるよう、等級を廃止し、年俸制を導入。自らMissionを設定し、上長との1on1を通じたコミュニケーションを強化。
	未来塾	「自分の未来」「グループの未来」「社会の未来」の共創を目的に開校。今後のグループ経営の中核を担う人材の輩出・育成を目指したプログラム。
	Group Executive制度	グループ経営人材の発掘・育成を目的とした、主に事業会社の執行役員以上を対象とする評価処遇制度。

重点施策

3

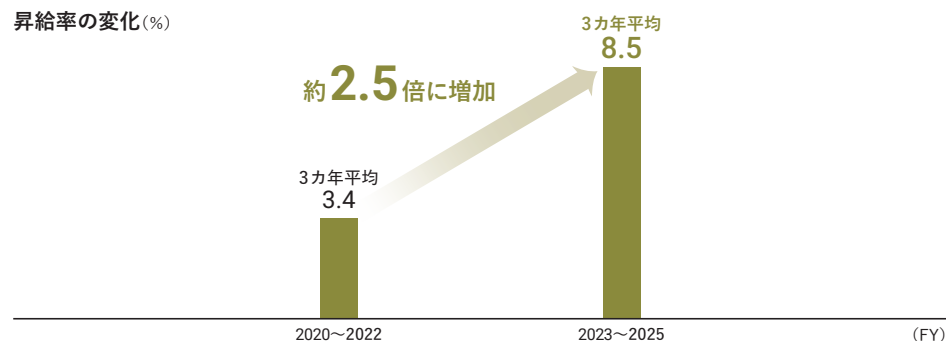
社員に挑戦を促す報酬水準の引き上げ

今後のグループ経営を担う若手社員と中堅層・役職者の報酬水準を引き上げ

当社グループでは、経営人材を輩出し続けるために、優秀な若手社員の採用・定着を重要視しています。こうした背景から、2024年4月に新卒初任給を引き上げて採用競争力を強化しました。2026年以降の新卒初任給についても段階的な引き上げを決定しています。

若手社員の給与水準についても、東証プライム上場企業の若手報酬水準と同等以上の水準へと引き上げました。加えて、2025年からの2年間、30代の中堅層や役職者の報酬水準についても東証プライム上場企業の同役職・同年代水準に引き上げることを決定しました。安心して働ける環境で自律的に挑戦し、その結果として成果を上げた社員がより高い処遇を受けられるような環境整備を進めています。

昇給率の変化(%)



ユニークなコミュニケーション活動

2017年12月の経営統合以降、当社グループでは働き方改革「Work Style Innovation」を通じて多様な働き方の浸透を図ってきました。また、当初は15社であったグループ会社も2025年8月末時点で30社を超える規模に拡大しています。そうした中で、社員同士のコミュニケーションの分断や希薄化が生まれないように、会社や部門の枠を越えた対面コミュニケーションの活性化を通じて心理的安全性の高い職場環境づくりを推進しています。

社内部活制度「BUKATSU」

グループ会社の垣根を越えた社員間のコミュニケーションを促進するために、社内部活制度「BUKATSU」を設けています。ゴルフ、フットサル、マラソン、バスケットボールなど17の部があり、年齢・役職・性別・所属会社などもさまざまな、のべ1,075名の社員が参加しています。好きなことを通じて新たな出会いが生まれ、相互の顧客紹介やナレッジ共有など、仕事への好影響も生まれています。



バスケットボール部



登山部

交流会「HAPPY HOUR」

多様な働き方が浸透し、オンラインでのコミュニケーションが増えた中で、オフラインでの対話やカジュアルな関係性の構築がより重要性を増しています。そこで、オフィスでの対面コミュニケーション活性化を目的とした交流会「HAPPY HOUR」を月に1回本社で開催。2024年8月期は各地の主要拠点でも開催し、社員同士のつながり醸成の場として貢献しています。



地域社会貢献

地域の皆さまとともに

当社グループの事業は常に地域社会とともにあり、その発展なくしては成り立ちません。だからこそ、当社グループは単なるビジネスパートナーとしてではなく「地域の一員」として、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。社会的責任を果たした上で地域社会との信頼関係を深め、持続可能な未来をともに築くべく、引き続き取り組みを推進します。

むすびえさまとの協業による「こども食堂」の活動支援

(株)USENは、認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえが支援する全国の「こども食堂」へWi-Fi機能を備えた音楽配信サービス「USEN MUSIC」の無償提供や、USENのお客さまの中でもこども食堂の開設に関心のある飲食店オーナーさまを対象に、むすびえさまと協同でこども食堂開設支援セミナーを実施しています(「MESSAGE」参照)。

「AI コンシェルジュ®」の地域への導入

(株)TACTは、電話対応を自動化するボイスボットサービス「AI コンシェルジュ®」を提供しています。近年は新潟県三条市、東京都羽村市といった行政機関・自治体などで導入が進んでおり、各種手続きに関する問い合わせ対応、税金や保険料の未納案内、窓口予約受付など、幅広い電話業務を自動化しています。特に人手不足を課題とする地方自治体において、電話業務の効率化と、24時間対応や待ち時間短縮による市民サービス向上に貢献しています。

通信サービスの提供によるインフラ整備・ディーセントワーク推進

(株)USEN NETWORKSは、光回線サービスでの地域課題解決を目指して、地方自治体との協業に取り組んでいます。2025年8月期に、宮崎県児湯郡都農町において公共施設2箇所へWi-Fiを無償提供しました。今後、実証実験を経て連携協定を結び、町民向け光回線プランや店舗向けサービスの提供を本格化する予定です。地方創生2.0の「基本的な考え方」で示された、国の目指す「楽しい地方」の暮らしを実現できるよう、都農町全体へ快適なインターネット通信環境を拡大し、暮らしのあらゆる場面でデジタルを活用できる環境を整備していきます。

MESSAGE

音楽とデジタルの力で、
こども食堂をより身近に。

認定NPO法人
全国こども食堂
支援センター・
むすびえ理事長
三島 理恵

こども食堂は公民館やお寺、自治会館などで開催されることが多く、十分な通信環境を整えることが難しいという現状があります。そうした中、USENさまによる「USEN MUSIC」やタブレット※の無償提供は、子どもたちに音楽とデジタルの力で新しい学びと体験を届ける貴重な機会となっています。

現場では、子どもが大人にタブレットの使い方を教えたり、ビンゴ大会を開いたり、タイピング練習やデジタルお絵かきを楽しむ姿が見られました。こうした体験を通じて、子どもたちは自信を持ち、他者と協力する喜びを感じながら、創造性や好奇心といった非認知能力を育んでいます。

第2期目となる「こども食堂開設支援セミナー」は、2025年6月および2026年2月に実施しました。参加者同士のつながりが生まれ、前年の受講者が実際にこども食堂を開設するなど、活動の輪が広がっています。

今後もUSEN&U-NEXT GROUPの皆さまとともに、飲食店への開設支援や学びの機会を広げながら、こども食堂が地域に根つき、小学校区ごとに一つはあるような誰にとっても身近で当たり前の存在となる社会の実現を目指していきます。

※ 2025年8月、USENでレジ用端末として使用していたタブレット100台を、USENからむすびえさまを通じて全国のこども食堂へ夏休み支援として抽選で配布したもの



画像提供：むすびえ

Environment 環境

当社グループの事業活動はその特性上、地球環境に大きな負荷を与えるものではありません。その中でも環境負荷を最小限に抑え、企業としての責務を果たします。

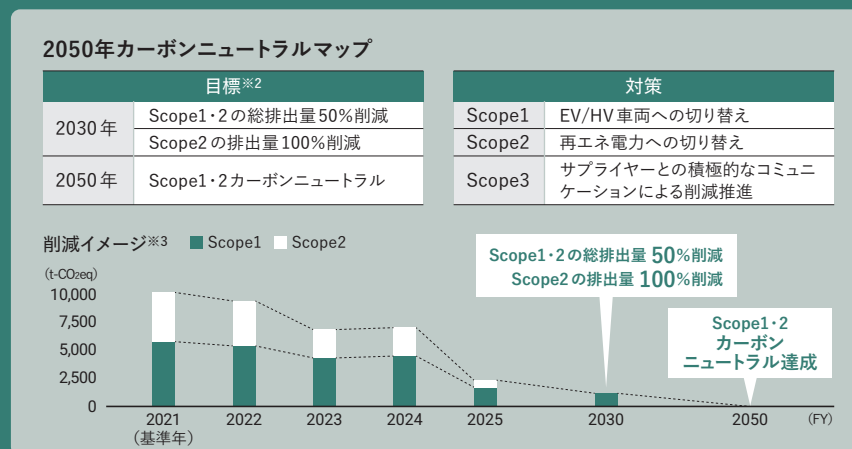
気候変動への対応

「USEN&U-NEXT GROUP 環境に関する基本方針」に基づき、事業を通じた環境負荷の低減や循環社会への貢献、社員一人ひとりの行動変容の促進に取り組みます。

カーボンニュートラル目標

当社は、グループ全社の事業活動において「2050年カーボンニュートラル目標※1」を設定しています。3つの柱(P.47「指標と目標」参照)で、温室効果ガス排出量を2030年までに50%削減、2050年までにカーボンニュートラルを目指します。

※1 GHG プロトコルの Scope1 および Scope2 の温室効果ガス排出量が対象



※2 2021年のScope1・2の総排出量を基準とした削減目標 ※3 GHG プロトコルに基づき、外部専門家の監修により算定

TCFD 提言に基づく情報開示

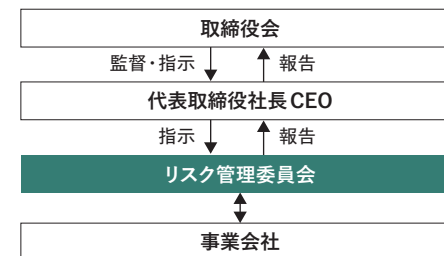
温室効果ガス排出量の削減に向けた取り組みの一環として、2021年8月期にTCFD提言への賛同を表明しました。以後、TCFDのフレームワークに沿って気候変動への移行計画を開示し、TCFDコンソーシアムに参画しています。

ガバナンス

2017年に「リスクマネジメント基本規程」を定め、当社取締役会のもと、代表取締役社長 CEO 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。

経営陣が管理プロセスに積極的に関与し、気候変動関連を含むリスクと機会を管理する上で中心的な役割を担っています。

リスク管理体制



シナリオ分析に基づくリスクと対策

当社グループでは、シナリオ分析において、国連気候変動に関する政府間パネルの各報告書、国際エネルギー機関の世界エネルギー展望、その他関連情報を参照しています。気候変動のリスクおよび機会がもたらす組織のビジネス・戦略・財務計画への影響については、1.5°C以下シナリオおよび4°Cシナリオで識別しています。2025年8月期の結果は以下のとおりです。

1.5°Cシナリオ

リスク・機会	説明
移行リスク	カーボンプライシング制度の導入が進み、CO ₂ 排出権の価格高騰が予測されるため、高排出量産業にとってはコスト増の要因となる。一方、低炭素製品・原材料価格が前回予測を下回り、導入と開示も進むことから、長期的リスクが前回より低下すると予想される。
機会	低炭素製品・原材料価格が前回予測を下回るため、製造事業者にとっては機会が減少する。一方、利用事業者にとってはコスト削減効果が見込まれ、低炭素サービスに対する消費者の嗜好は、長期的に好意的に推移するため、ビジネス機会になると予想される。

4°Cシナリオ

リスク	説明
物理的リスク	慢性リスク(温度変化、降水パターンの変化、熱ストレス)と急性リスク(台風、降水、大雨)が施設や労働に対して負の影響を及ぼすため、特に発電施設や情報通信施設に負の影響を及ぼし、当社財務に負の影響を及ぼすと認識。

指標と目標

Scope1～3で、3つの施策に取り組んでいます。

Scope1 車両のEV化・HV化によるCO₂の削減

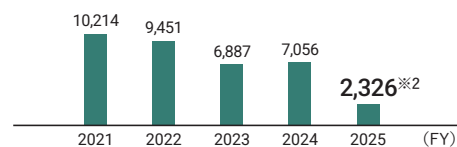
全国で約1,400台保有している営業車両をEV車(電気自動車)とHV車(ハイブリッド車)に切り替える取り組みを推進しています。2025年8月期のEV・HV車両導入率は約39%で、順調に推移しています。

Scope2 事業所電力を実質再生可能エネルギー由来電力へ切り替え

全国約150拠点の事業所で使用している電力を、U-POWERのグリーンエネルギーへの切り替えと「非化石証書(FIT)」の購入によって再エネ化しています。2025年8月期は約80%の再エネ化を達成しました。2030年までにScope2のカーボンオフセットを実現するべく、今後も取り組みを継続します。

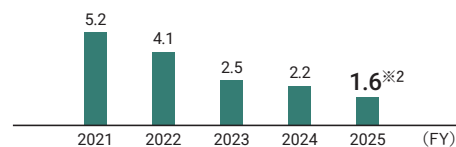
Scope3 サプライヤーとのコミュニケーション

当社グループの主要サプライヤーに対して、「USEN&U-NEXT GROUP サプライヤーに関する基本方針」に基づき、サプライヤーガイドラインの遵守状況の把握を目的としたアンケートを実施しています。2025年12月に実施したアンケートでは約83%の回答率を得ることができました。今後も継続して取り組みを実施し、サプライヤーとのコミュニケーションを図り、サプライチェーン全体での排出量削減を推進していきます。

Scope1・2総排出量^{※1}の推移(t-CO₂eq)

※1 GHGプロトコルに基づき、外部専門家の監修により算定

※2 2025年8月期は、一部分社化に伴うバウンダリー変更および再エネ電力(非化石証書含む)への切り替えにより、Scope1・2が減少

Scope1・2炭素強度^{※1}の推移(t-CO₂eq/億円)

生物多様性

サプライチェーン以外での取り組みとして、さんご保全活動と森林保全活動を行っています。これらの取り組みを通じて、海の豊かさと陸の豊かさを守り、気候変動対策や地球環境の保全に積極的に貢献していきます。

さんご保全活動

当社グループは、2022年9月から、沖縄でさんご保全活動を行う(有)海の種が運営する「さんご畑」の支援を続けています。

2025年8月期は、施設内に設けられた当社グループの池「豊かな未来の海」で、有性生殖により約50万匹のプラヌラ幼生が誕生、無性生殖により約5,500本のさんごの苗が生産されました。高水温リスクに備えてマザーコーラルを株分けし分散管理する方針に転換したことから、従前と比較して幼生誕生数が減少しました。一方で新たに有償ボランティア制度を導入したことで苗生産者が増加し、人的基盤が強化されました。引き続き「さんご畑」の支援を通じて、生物多様性保全を積極的に推進します。



「豊かな未来の海」でのさんごの養殖

	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
有性生殖で生まれたプラヌラ幼生の数	100万匹	100万匹	50万匹
株分けによる無性生殖で生産した苗の数	2,000本	3,000本	5,500本

森林保全活動の支援

(株)U-POWERは、個人向け電力プラン「GREENホーム」を通じて、環境省が「自然共生サイト」として認定している(一財)C.W.ニコル・アフンの森財団の森林保全活動を支援しています。

2025年5月と11月に、ご契約いただいているお客さまを抽選でお招きし、「アフンの森ツアー」を開催しました。森を散策し、活動への理解や(株)U-POWERの提供する電力を再認識していただく良い機会となりました。



Governance

ガバナンス

役員一覧

2025年8月31日時点

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・施設ソリューション事業管掌)	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	●(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	●(株)USEN 代表取締役社長 ●(株)アルメックス(現: (株)USEN-ALMEX) 取締役 (現任) ●(株)USEN FIELDING 取締役 (現任) など	●(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(現: (株)USEN-ALMEX) 代表取締役社長 など	●(株)USEN U-NEXT 事業部長 ●Y.U-mobile(株) 取締役 (現任) ●(株)U-NEXT 代表取締役社長 (現任) など	●(株)USEN 取締役副社長 ●(株)USEN NETWORKS 取締役 (現任) など	●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	19回／19回	19回／19回	19回／19回	19回／19回	19回／19回	19回／19回
所有株式数	102,902,954 株※	455,753 株	462,166 株	548,100 株	452,726 株	320,400 株

保有する経験・スキル

企業経営	○	○	○	○		○
業界キャリア	○	○	○	○	○	
セールス・マーケティング	○	○			○	○
テクノロジー・プロダクト	○			○		
資本市場・財務・会計			○			
法務・リスクマネジメント						
組織・人材開発	○					
サステナビリティ・ESG	○	○	○	○	○	○

※ 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	●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	●(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	●大和証券(株) 専務取締役 ●(株)ONODERA USER RUN 社外取締役(現任) ●(株)エスクロー・エージェント・ジャパン 社外取締役(現任) など	●(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	19回／19回	18回／19回	19回／19回	19回／19回
監査役会出席状況(監査役のみ)				
所有株式数	—	45,000株	—	—

保有する経験・スキル

企業経営		○		
業界キャリア		○		
セールス・マーケティング			○	
テクノロジー・プロダクト		○		
資本市場・財務・会計	○		○	
法務・リスクマネジメント	○			
組織・人材開発	○		○	○
サステナビリティ・ESG				○

執行役員

執行役員 CFO
西本 翔

執行役員
北川 貞光

執行役員 CISO
菊池 聡

監査役

小林 陽介	堀内 雅生	須原 伸太郎	近藤 美智子
			
常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役
●(株)USEN(現:当社) 常務執行役員管理 本部長 ●(株)U-NEXT 監査役(現任) ●(株)USEN NETWORKS 監査役(現任) など	●当社取締役管理 本部長 ●(株)サイバーエージェント社外取締役(監査等委員)(現任) ●フォースタートアップス(株) 社外取締役(現任) など	●(株)エスネットワークス 代表取締役 ●(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)ファイントウディホールディングス 取締役 CFO(現任) など	●牛島総合法律事務所 所入所 ●虎ノ門総合法律事務所 所入所(現任)
2017年7月	2017年7月	2010年12月	2023年11月
19回／19回	19回／19回	19回／19回	19回／19回
14回／14回	14回／14回	14回／14回	14回／14回
10,499株	76,200株	30,053株	—

		○	
○	○	○	
○	○		○

社外取締役メッセージ

資本市場目線で捉える USEN&U-NEXT GROUPの軌跡と未来

社外取締役
丸尾 浩一

Profile: 大和証券(株)にて専務取締役などの役員を歴任。2021年11月に当社社外取締役就任。現在は(株)Major7th代表取締役として起業家と大企業をつないで成長支援するとともに、複数社の社外取締役も務める。



主幹事証券と社外取締役 — 2つの視点で捉える企業の未来

私と当社の関わりは、私が大和証券(株)の法人部門でIT企業を担当していた頃からです。当時はリーマン・ショックの後で、当社(旧(株)USEN)の経営環境も非常に厳しい状況でした。本質的な企業価値と将来性を適切に評価して企業成長に貢献するのが証券会社の責務との判断から、私たちは積極的な姿勢で再建を支援。U-NEXTを東証一部に上場させ、そのU-NEXTがUSENを経営統合する形で、現経営体制の下地をつくりました。私はその一連の流れの主幹事を務め、その後2021年から社外取締役の立場で当社を見てきました。当社は2017年の経営統合以降、財務健全化を優先してきましたが、現在、経営体制と財務基盤の両面から成長を目指すべき新しい段階に至ったと私は評価しています。ここからの成長過程に

においてはM&Aを含む成長投資の積極活用など、これまで以上にリスクを取らねばならない局面も出てきます。これまでの経験を活かして経営判断に資する助言や提言をしていくことが、社外取締役として私の果たすべき役割の一つだと考えています。

新中期経営計画「Road to 2030」公表以降、当社のPERは19倍程度(2025年11月時点)で推移しています。15倍程度といわれる日経平均に照らして、株式時価総額の面では個別銘柄として一定の期待値が織り込まれていると言えます。期待値をさらに引き上げるには「Road to 2030」の目標値を上回るパフォーマンスが求められ、それを達成するためのポイントは2点です。一つは、成長投資枠を有効活用して非連続的な成長を実現すること。これは財務戦略に掲げていることであり、2023年に組織化したM&A専任チーム(CIOおよびCIO室)が中心となって遂行していくことを期待します。もう一つは、経営人材の充実化。経営人材に関しては、パーソナリティによって「グループマネジメント人材」と「事業スペシャリスト人材」に適性が分かれると思います。したがって、個性や志向を見定めて適材適所に配置すること、その前提として育成プログラムを一層充実化させて必要十分な教育機会を提供することが肝要だと考えます。育成面では、社内IRを通じて株式投資に興味を持たせることも極めて重要です。日本と米国の大きな違いの一つに、金融教育を経て投資家責任意識を培った個人投資家の有無、という点が挙げられます。株式投資を通じて資本市場を見る習慣をつけることで、経済や社会のトレンドへの興味・関心が必ず生まれます。そして、マネジメント人材に最低限求められる知識や見識を習得するスピードにも圧倒的な差が生じます。

資本市場目線から見る成長ポテンシャルとサステナビリティ

IR面では、海外投資家比率を上げていくことが求められます。当社は主力事業を国内のみで展開しているため、海外投資家からの認知度がまだまだ低いと見ています。海外投資家との面談機会を増やすとともに、彼らの視点に合わせてコミュニケーションを図る工夫ももっと必要です。また、当社に限らず一般論としても、企業が長期的にサステナブルな成長を遂げていく上ではサクセッションプランが最重要課題の一つです。現在の経営体制を考慮すると急務ではないと捉えていますが、私が委員を務める指名・報酬委員会でも継続して議論を深めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は「NEXT for U エンターテインメントとテクノロジーで、未来をもっと新しく。」をコーポレートスローガンとして定めています。当社は、グループの事業を通じて店舗や街、暮らしの中に便利さや快適性、喜びや感動をもたらし、世の中に価値を提供する存在であり続けたいと考えています。当社グループでは「NEXT for U」を実現するために新たなマテリアリティを設定し、事業を通じて社会課題解決に取り組んでいます。

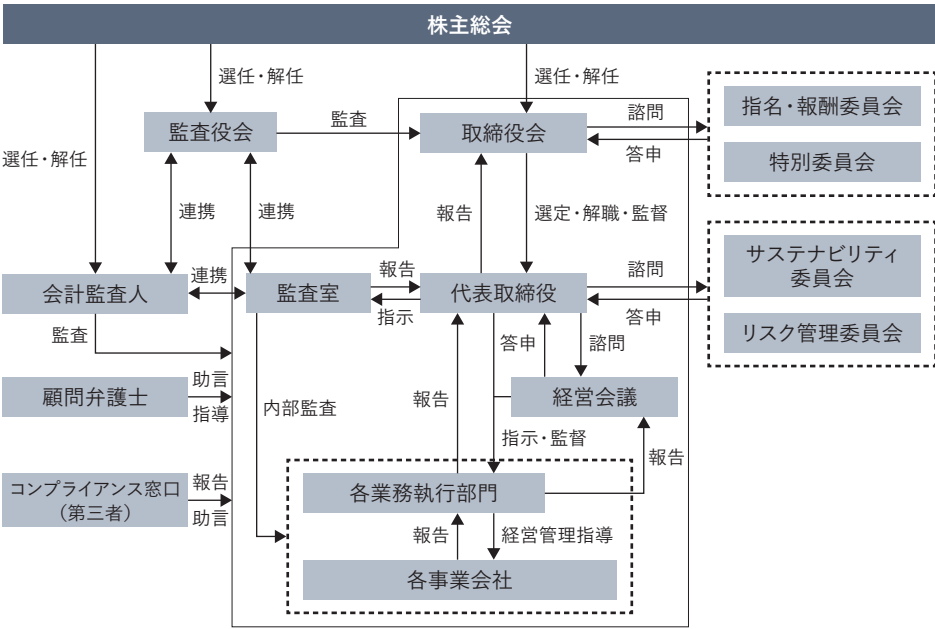
その実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であるという認識のもとに体制を構築しています。株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

また、2025年10月に公表した中期経営計画「Road to 2030」を着実に推し進め、企業価値向上を図ります。そのために、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、迅速に事業を遂行していきます。

コーポレート・ガバナンス体制の早見表(2025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(2025年8月期)	19回
社外取締役の取締役会出席率	98.68%
社外監査役の取締役会出席率	100.00%
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、社長の諮問機関として社内取締役で構成する経営会議を毎月1回開催しています。同会議は、案件の決定の適正化を支援するとともに、業務執行の意思統一を図るために当社グループの業務執行に関する重要事項について協議を行うことを目的としています。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
2024年	企業規模・事業内容を鑑みて取締役会への付議基準見直しを行い、取締役会から業務執行サイドへの権限委譲により意思決定を迅速化 業務決裁規程や個別決裁基準表の改定により、社長承認案件のうち重要事案は経営会議に諮問し、その答申を受けて判断する体制を整備
2025年	事業セグメントの変更 コンプライアンス体制整備の一環としてコンプライアンス推進室を設置 中期経営計画「Road to 2030」の策定・公表 有価証券報告書の早期提出

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。社外取締役を除く当社取締役の報酬については、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できます。

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取締役会のさらなる体制強化が必要であること、という2つの観点から、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（2025年8月期）

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）	340	340	－	－	6
監査役 （社外監査役を除く）	30	30	－	－	2
社外役員	46	46	－	－	6

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、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・検討するほか、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、適切な意思決定と経営監督を実現するため、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者の実績並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。

社外取締役の選任理由

佐藤 明夫	弁護士として培った専門的知識に加え、他事業会社の社外役員を歴任しており、経営全般に対する有益な助言と業務執行に対する監督機能という職務を適切に遂行していただけることを期待するため。
夏野 剛	情報通信の分野において高度な専門知識を有していることに加え、他事業会社の役員を歴任するなど豊富な経営経験を有しており、当事業の推進にあたって客観的な立場からの助言や適切な監督を得るため。
丸尾 浩一	多くの企業のM&A、IPOに携わるなど、コーポレートファイナンスに関する豊富な知識と経験を有しており、当社の持続的な成長に向けて適切な監督と助言を得るため。
石山 アンジュ	社会活動家としてシェアリングエコノミーを中心とした新たなライフスタイルの提言を行うほか、政府委員として規制緩和や政策推進に従事するなど、当社のサステナブルな企業成長のために、幅広い見地から必要な助言と監督機能を発揮していただけることを期待するため。

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。2025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を事務局で集計・分析し、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(2025年8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(14名)
- (2)実施方法：全9項目・24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9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取締役会に対する支援体制
 - ⑤取締役会の監督機能
 - ⑥取締役会のリスク管理体制
 - ⑦取締役会での議論の状況
 - ⑧指名・報酬関連
 - ⑨株主との対話



2025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、役員に対する情報提供の在り方やサステナビリティへの取り組み、AIや情報セキュリティなどの経営にもたらす課題の検討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。

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。当社が政策保有株式として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)、経営管理部門並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ます。

2025年8月期は上場株式4銘柄、未上場株式1銘柄を売却しました。また、新規に増加した銘柄はありません。

議決権行使について

当社並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&U-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&U-NEXT GROUP行動規範」を策定しており、役員および社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&U-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を早期発見するため、グループ内の不正行為に気づいた際の通報窓口として「USEN&U-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役に報告し、状況の共有を図っています。

コンプライアンス推進室を新たに設置

グループ全体のコンプライアンス体制を強化する目的で、2025年3月にコンプライアンス推進室を新設しました。

コンプライアンスについては従来、各部署がそれぞれの業務範囲において対応していました。コンプライアンス推進室を設置したことにより、内部通報への対応やコンプライアンス事案に関する情報集約、課題の抽出、対応策の策定、研修対応について、グループ全体で統一した対応を実現していきます。また、コンプライアンス違反を未然に防止する予防型への取り組みを強化し、社員一人ひとりが高い倫理観と責任感を持ってコンプライアンスを徹底できるよう取り組みます。

株主・投資家との対話

当社では株主・投資家と信頼関係を構築することを目的として、IR活動の充実化に取り組んでいます。半期ごとの決算説明会や証券会社主催のスマールミーティングには代表取締役社長CEOの宇野が参加し、事業説明会や1on1ミーティングには担当取締役が参加しています。年間300件程度のIR面談を通じて皆さまからいただいた声を、IR活動の強化や事業活動の改善に活かし、企業価値向上へつなげていきます。

IRチーム



(左から) 執行役員CFO 西本 翔、IR部 寺村 沙弥、IR部 秋葉 勇揮

株主・投資家からの声（主な関心事項や懸念点など）

コンテンツ配信	競合環境や為替動向を受けた事業戦略「モバイル set プラン」による今後の業績貢献見通し
店舗・施設ソリューション	店舗向け事業の成長ポテンシャル（顧客件数、クロスセル率） 施設向け事業の改刷に伴う機器入替需要剥落後における再成長プラン
通信・エネルギー	電力小売市場における競争環境と成長戦略 容量抛出台金制度による業績影響と今後の見通し
金融・不動産・グローバル	収益構造と成長戦略 M&Aで取り込んだキャッシュレス事業の業績貢献度合い
その他	株主還元方針や成長投資などのキャピタルアロケーションを含む財務戦略の考え方

株主・投資家からの声に対するフィードバック

四半期決算ごとのIR対応が一巡するタイミングで、年4回定期的に株主・投資家さまからのご意見や懸念点を取り締役会へ報告しています。また、各事業に関わる重要事項は管掌役員へ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もとに改善を重ねています。

2025年8月期に強化したIR活動

2025年8月期からの事業セグメント変更に伴い、過去の数字との連続性が途切れて投資家の皆さまが業績推移を把握しにくくなる懸念がありました。これを踏まえ、経理部門と連携し新セグメント発表に併せて過去3期分のプロフォーマ実績を開示するとともに、決算資料の数字を編集可能なExcel形式にまとめたファイル「Databook」の開示を開始することで、情報の断絶を回避するとともに既存／新規投資家の両方に利便性の高い情報提供を拡充しています。これからも、投資家の理解促進と円滑かつ効率的なコミュニケーションの実現に努めます。

リスクマネジメント

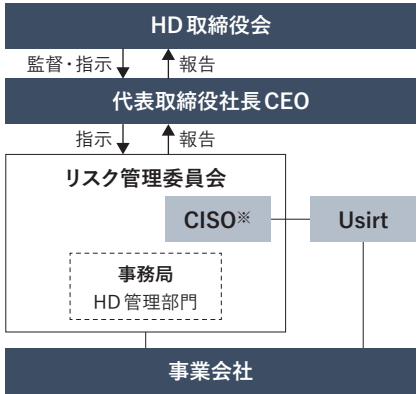
方針・体制

当社は、2017年に「リスクマネジメント基本規程」を定め、2022年にリスク管理委員会を設置しました。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付け、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、法務・コンプライアンス推進を統括するグループ管理統括部長である執行役員が委員長を務め、定期的に開催しています。同委員会では、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、重要リスクの検討、対応策の進捗フォローアップ、規程類の改廃審議を行っています。想定されるリスクを洗い出し、その影響度からリスクの評価および順位付けを行った上で重要リスクを選定し、取締役会に報告します。

取締役会および代表取締役社長 CEO がリスク管理を主導し、リスク管理委員会をハブとしてグループ内で認識されたリスクを適時適切に管理しています。

リスクマネジメント体制図



※ Chief Information Security Officer の略

リスク管理委員会の調査・審議内容(2025年8月期)

- カスタマーハラスメントに対する基本方針の整備
- 贈収賄および腐敗防止方針の策定
- ハラスメント行為に対するガイドラインの制定
- 事業会社におけるリスクマネジメント
- 拠点におけるセキュリティの整備
- 事業会社における法令遵守
- コンプライアンス推進室との連携・取り組み

情報セキュリティ

体制とガバナンス

当社グループは、安全・安心なサービスを提供するため、情報セキュリティを経営の最重要課題の一つと位置付けています。サイバー攻撃、内部不正、システムの脆弱性といったリスクが事業に与える影響を十分に認識し、セキュリティレベルの向上に努めています。

セキュリティインシデントに対応する組織として「Usirt(ユーサート)」を設立し、グループ横断的なセキュリティ体制を構築。Usirt を中心に最新の脅威動向を把握し対策を講じています。

リスクアセスメントと技術的対策

当社は、潜在的なリスクを事前に特定して迅速に是正することで、サイバー攻撃に対する防御力を高めるとともに、万一の事態に備え、以下の対応をしています。

多角的な診断・評価	当社システムの脆弱性診断に加え、クラウド環境診断を定期的実施しています。また、セキュリティリスクアセスメントを定期的実施するだけでなく、内部監査や現地視察、ヒアリングを通じた実効性のチェックを行うことで、対策の確実性を担保しています。
外部専門家との連携	客観的な視点を取り入れるため、外部のセキュリティ専門企業と契約し、第三者評価などのアセスメントを実施しています。また、万一のセキュリティインシデントの際には調査や対応の協力を得られる体制を整えています。

個人情報保護への取り組み

外部からの不正アクセス、システムの不具合、内部不正、サプライチェーンを通じた個人情報漏洩のリスクが存在することを認識し、以下の対応をしています。

技術的な保護	情報資産を保護するため、厳格なアクセス制御や認証の仕組みを導入しています。
体制強化と教育	個人情報を取り扱う必要のあるグループ会社や部門においては、ISMS 認証やプライバシーマーク、PCIDSS などの認証を個別に取得し、高い水準のセキュリティ維持に努めています。また、個人情報の正しい取り扱いに向けた研修を定期的実施しています。

人的な対策

ヒューマンエラーによるリスクを低減するため、全社員を対象に情報セキュリティ研修・標的型攻撃メール対処訓練を定期的実施しています。eラーニングだけでなく、実践的な演習も取り入れることで、社員一人ひとりのセキュリティ意識とリテラシーの向上を図っています。

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、1,100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

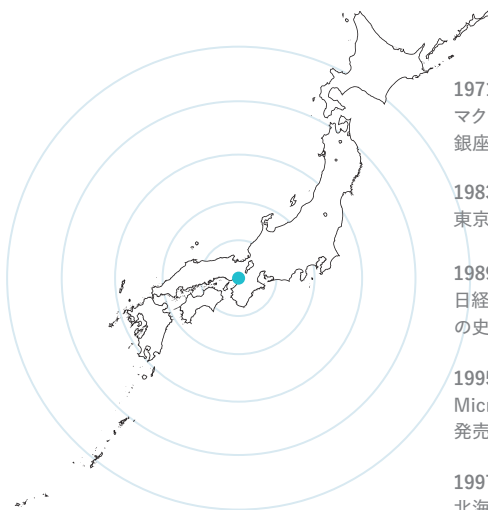
創業者である故・宇野元忠が、お店で従業員がレコードを裏返す姿を見て、その手間をなくすべく創業。個人事業として、同軸ケーブルを用いた店舗向けBGM「有線音楽放送」を開始。

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。

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、強い信念のもと、推し進めました。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「NEXT for U」に象徴されています。



2003 家庭用の光回線が登場

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

2005

商号を
(株)USENに変更

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

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。



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：(株)USEN-ALMEX)
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。

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



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

USEN

U-NEXT

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：通信・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

・電力の小売全面自由化
・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

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

1964年 (株)大阪有線放送社

↓ 商号変更

2000年 (株)有線ブロードネットワークス

↓ 商号変更

2005年 (株)USEN

↓ 分離独立

USEN

U-NEXT

再
統
合

U-NEXT
HOLDINGS

USEN & U-NEXT
GROUP



2019 新型コロナウイルス感染症の流行

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。

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

2024

金融・不動産・グローバル事業を開始

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新たな
グループ体制のスタートを切りました。

2017 ガスの自由化

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。

(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。

東証市場再編に伴いプライムへ市場変更

2024

「U-NEXT HOLDINGS」へ社名変更
新コーポレートスローガン

“NEXT for U” を策定

2025

新中期経営計画

“Road to 2030” スタート

社会トレンドを的確に読み解いた未来予測を通じて、事業で課題解決に貢献し、

「デジタル」と「リアル」の両軸による成長で、

2030年に売上／利益とも1.5倍以上(2025年比)を目指します。

財務・非財務主要指標

財務情報

単位:百万円

	2017年12月期 ^{※4}	2018年8月期 ^{※5}	2019年8月期	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期	2026年8月期(予想)
経営成績										
売上	114,291	107,932	175,769	193,192	208,351	237,927	276,344	326,754	390,408	424,000
営業利益	5,867	6,006	8,239	10,883	15,608	17,321	21,565	29,110	31,571	33,500
営業利益率(%)	5.1	5.6	4.7	5.6	7.5	7.3	7.8	8.9	8.1	7.9
親会社株主に帰属する当期純利益	427	3,169	6,069	4,909	8,044	8,687	10,959	15,357	18,395	18,500
親会社株主に帰属する当期純利益(のれん調整後)	2,909	5,450	9,545	8,507	11,342	11,685	14,098	18,503	21,724	22,000
EBITDA ^{※1}	12,879	12,779	17,475	19,505	24,378	26,269	31,316	39,541	43,500	46,500
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,404	10,078	19,599	7,997	15,719	17,664	10,678	15,866	20,671	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲59,523	▲5,486	▲6,666	▲7,751	▲4,195	▲7,412	▲9,443	▲10,630	▲20,178	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	58,150	▲3,922	▲6,082	▲4,030	▲6,722	▲5,448	23,108	▲4,755	3,501	—
財政状況										
総資産	125,918	125,937	142,250	138,374	141,316	153,007	200,524	228,962	259,782	—
株主資本	11,948	14,819	20,890	25,500	33,065	39,952	68,020	81,729	97,420	—
自己資本比率(%)	9.6	11.9	14.9	18.6	23.6	26.3	34.1	35.8	37.6	—
経営財務指標										
ROE ^{※2} (%)	5.4	23.5	33.6	21.0	27.2	23.6	20.2	20.4	20.5	17.6
エクイティスプレッド(%)	0.6	17.9	28.0	16.0	21.9	13.3	9.5	13.3	13.5	10.2
ROIC(%)	7.2	4.1	5.6	7.3	10.4	11.3	11.9	13.5	13.0	11.7
EVAスプレッド(%)	4.5	1.6	2.9	5.1	7.9	6.5	6.1	8.9	8.4	6.8
レバレッジ・レシオ ^{※3} (倍)	6.4	6.2	4.2	3.6	2.6	2.3	2.0	1.6	1.6	—

非財務情報^{※6}

	2017年12月期 ^{※4}	2018年8月期 ^{※5}	2019年8月期	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期	2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期	2026年8月期(予想)
連結子会社数(社)	—	—	—	—	19	20	23	26	29	—
女性管理職比率(%)	—	—	—	—	4.5	6.0	7.8	8.9	9.7	—
育休取得人数 ^{※7} (名)	—	—	—	—	102	114	127	160	178	—
定年再雇用率(%)	—	—	—	—	85.5	94.6	90.6	93.8	96.0	—
平均勤続年数(年)	—	—	—	—	12.6	12.5	12.7	12.3	12.3	—

※1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費 ※2 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均自己資本 ※3 レバレッジ・レシオ=有利子負債/EBITDA
※4 2017年12月期は経営統合に向けた株式公開買い付けを期中で行ったため、旧USENの連結取り込みは9カ月間 ※5 2018年8月期は、決算期変更により2018年1月1日から2018年8月31日までの8カ月間
※6 人数・比率・勤続年数データは、非連結子会社および休職社員を含む正社員および月給制契約社員を集計対象としています ※7 育休取得人数は、時給制契約社員(アルバイト)も集計対象に含みます

企業情報

(2025年8月31日現在)

社名	株式会社U-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・施設ソリューション事業 通信・エネルギー事業 金融・不動産・グローバル事業
代表者	代表取締役社長 CEO 宇野 康秀
資本金	99百万円
連結従業員数	5,737名

グループ体制※			(2025年8月31日現在)
コンテンツ配信事業	(株)U-NEXT	(連結子会社)	
	Y.U-mobile(株)	(連結子会社)	
店舗・施設ソリューション事業	(株)USEN	(連結子会社)	
	(株)USEN-ALMEX	(連結子会社)	
	(株)USEN Camera Solutions	(連結子会社)	
	(株)USEN FIELDING	(連結子会社)	
	(株)USEN テクノサービス	(連結子会社)	
	WannaEat(株)	(連結子会社)	
	(株)USEN Contact Center	(連結子会社)	
	(株)ユーズミュージック	(連結子会社)	
	(株)USEN NETWORKS	(連結子会社)	
通信・エネルギー事業	(株)U-NEXT	(連結子会社)	
	(株)USEN ICT Solutions	(連結子会社)	
	(株)USEN Smart Works	(連結子会社)	
	(株)TACT	(連結子会社)	
	(株)U-MX	(連結子会社)	
	(株)USEN WORKING	(連結子会社)	
	(株)USEN WORK WELL	(連結子会社)	
	(株)U-POWER	(連結子会社)	
	(株)U-NEXT LIVING PARTNERS	(連結子会社)	
金融・不動産・グローバル事業	(株)USEN TRUST	(連結子会社)	
	(株)USEN REALTY	(連結子会社)	
	(株)USEN PAY	(連結子会社)	
	(株)USEN FinTech	(連結子会社)	
	(株)USEN FINANCIAL	(持分法適用関連会社)	
	(株)minimini-NEXT	(持分法適用関連会社)	

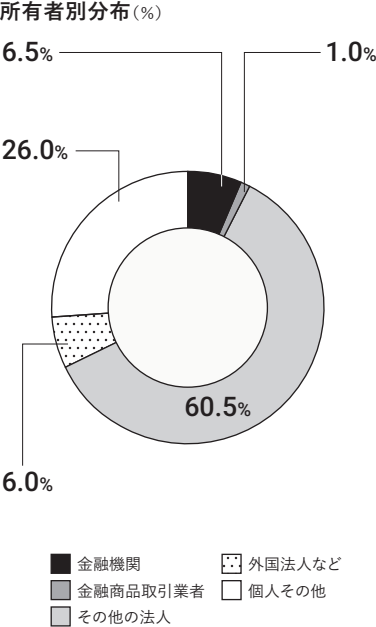
※ ほか連結子会社6社、非連結子会社12社、持分法非適用関連会社1社

株式情報

(2025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	294,000,000 株
発行済株式総数	180,375,333 株
株主数	67,831 人

大株主		
氏名または名称	持株数(株)	持株比率(%)
(株)UNO-HOLDINGS	90,353,400	50.09
宇野 康秀	12,534,435	6.95
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	6,607,600	3.66
光通信(株)	5,795,598	3.21
(株)日本カस्टディ銀行(信託口)	4,329,300	2.40
(株)エスアイエル	3,958,100	2.19
(株)TBSホールディングス	2,858,400	1.58
(株)テレビ東京ホールディングス	2,496,336	1.38
上田八木短資(株)	2,148,200	1.19
高橋 慧	1,370,100	0.76



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材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いきます。

報告の対象

期間：2025年8月期(2024年9月～2025年8月)
※ 一部、2025年9月以降の活動も含まれています
範囲：U-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」



**USEN & U-NEXT
GROUP**

〒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、充実に取り組んでまいります。
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/gXr2DwRZPRX95LQt5>

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など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などのさまざまな要因により将来の見通しなど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 U-NEXT HOLDINGS IR 部

ir@unext-hd.jp