



**USEN-NEXT
HOLDINGS**

Integrated Report | **2021**

必要とされる次へ。

USEN-NEXT HOLDINGSは、グループ各社が持つ強みである安定した顧客基盤、多面的な販売チャネル、充実したフォローメンテナンス体制やネットワークインフラ、映像や音楽などの豊富なコンテンツ、多様な人材、新規サービス創造力を最大限活用したシナジー効果により、持続可能な形で事業成長性および利益創出力の向上を目指していくグループ経営戦略を的確に、かつ迅速に実行しています。

そして、これからも社会から必要とされ期待され続ける企業グループとして企業価値向上に努めていく所存です。



ステークホルダーの皆様との対話について

当社は、幅広いステークホルダーの皆様に向け、分かりやすい形で適時かつ公平な情報の開示を行っています。

お客様・取引先様

- 各事業セグメントの提供サービスを掲載すると同時に、新規事業や新サービスを速やかにニュースリリースで公表することにより提供情報の充実に努めております。
- ダイレクトセールスやインサイドセールスなどによる販売時にとどまらず、自社リソースによる充実したフォローメンテナンス体制でお客様・取引先様との接点をより多く設けております。

株主・投資家の皆様

- オンライン視聴が可能な形式で定期的に決算説明会を開催し、代表取締役より直接決算概要や事業環境、経営戦略の内容や経営計画の進捗などについて説明しています。
- 機関投資家・アナリストとの対話活性化を目的として、個別ミーティングを実施しています。
- 証券会社が主催する各種IRカンファレンスやセミナーに参加しています。
- 配当・株主還元の方針や株主優待制度の内容を新たに追加するなど、IR関連コンテンツの一層の充実に努めています。

その他のステークホルダーの皆様

- 「GATE」と称し、就職・転職活動をされている方に向け、採用情報を公開しています。また、「Inside the GATE」では従業員に対するインタビュー形式で当社の企業文化や取り組みをより深く紹介しています。

編集方針

USEN-NEXT HOLDINGSは、当社グループの持続的な企業価値創造に向けた経営および企業活動全般をステークホルダーの皆様により深くご理解いただくことを目的に、今回初の統合報告書を発行しました。本統合報告書においては、投資家の皆様が特に必要とされる情報を抽出し、当社グループの目指す姿と各事業の取り組みや現状などを紹介し、それらを支える価値創造の基盤などを整理し、グループの全体像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様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。

参考ガイドライン	価値報告財団「国際統合報告フレームワーク」
報告対象	期間:2021年8月期(2020年9月~2021年8月) ※一部、2021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
将来見通しに対する注記事項	本報告書に記載されている意見や予測などは、作成時点での当社判断であり、リスクや不確実性を含んでいるため、その情報の正確性、完全性を保証または約束するものではありません。さまざまな重要な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。

お問い合わせ先 | 株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS 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 03-6823-7015

目次

CEOメッセージ	2
価値創造ストーリー	
沿革	4
価値創造プロセス	6
USEN-NEXT GROUPのサステナビリティと成長戦略	
持続的な企業価値創造に向けて(マテリアリティ)	8
事業概要	9
新中期経営計画「Road to 2025」	14
持続可能な成長を支える基盤	
人材戦略	16
コーポレート・ガバナンス	18
役員一覧	20
データセクション	
財務・非財務ハイライト	22
財務分析	24
7年間の主要な財務データ(連結)	26
会社概要	28



代表取締役社長 CEO
宇野 康秀

必要とされる次へ。

2021年8月期の振り返り

新型コロナウイルスの感染拡大によって、当社の顧客基盤である飲食業や小売業をはじめとした店舗・商業施設、中小企業、ホテルや医療機関などは引き続き大きな影響を受けましたが、係る状況下でもUSEN-NEXT GROUPは、経営統合の効果である組織力を十二分に発揮し、非対面や非接触、在宅勤務やリモートワークといった顧客ニーズへの対応、店舗向けIoTサービスを軸としたDX化の促進といった戦略が環境変化を捉えて底堅く推移し、高成長事業と位置付けるコンテンツ配信事業が大きく収益成長した結果、売上高は前年同期比7.8%増の2,083億51百万円、営業利益は43.4%増の156億8百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は63.9%増の80億44百万円と過去最高の業績を達成することができました。

コンテンツ配信事業の伸張については単ごもり需要による影響との指摘が度々なされますが、少なくとも2021年8月期における直接的な影響はそれほど大きくないとみています。加入者を大きく伸ばすことができた1回目の緊急事態宣言以降も反動減なく成長を維持しているのは、まさに生活スタイルの変化に伴ってオンデマンド配信サービスが“必要とされる”ようになり、しっかりと市民権を得たからだと考えており、成長市場であるがゆえの非常に厳しい競争環境下ではあるものの、トップランナー集団を形成することができております。

オンデマンド配信サービスは、現状の全世帯数に対する加入率を見ると伸び代は相当あるとみており、市場が拡大する中でシェアアップを狙っています。トップランナー間の競争では非常に強いオリジナルコンテンツ制作力を持つ外資系も存在し、差別化戦略が求められています。当社は、国内外の動画コンテンツを網羅的にカバレッジした圧倒的No. 1のコンテンツラインアップを誇っており、映像だけでなく、マンガ・小説・雑誌などの電子書籍も楽しめる多機能化を進めています。今、力を入れているのがライブ配信で、音楽や格闘技などで独自性を発揮し、新たな顧客層を掴みつつあります。

コロナ禍で本領を発揮した USEN-NEXT GROUPの組織力

コロナ禍でも成長を続けられた当社グループの組織力には、二つの側面があります。

第一が、企業として幾度となく危機を乗り越えてきた経験が根付く組織文化です。危機に際しては団結力をもって乗り越えるという非常に強いマインドを社員一人ひとりが持っていると感じています。

第二が、2017年12月1日にグループを再統合して持株会社化し、各事業をグループ会社とする経営体制が非常に機能してきたことです。事業会社が、必要に応じてグループ内のリソースを活用しつつ、それぞれの顧客ターゲットに対して事業展開していることが、全体の組織力向上につながっています。その結果、コロナ禍においても、コンテンツ配信事業や環境変化を的確に捉えて伸ばした通信事業のようにしっかりとアクセラを踏んだり、顧客を取り巻く環境を最優先し攻守のバランスを取ることで収益基盤を維持した店舗サービス事業や業務用システム事業のように、各事業の環境に合わせて臨機応変に対応できていると評価しています。

一方、後れを取っているのが、新規事業の創出・拡大で、この部分にもう少し勢いが欲しいと考えています。

「100人の社長、100の事業会社を生み出し、1兆円企業グループを目指す」というビジョンについても、単に会社数を増やしていけばいいわけではなく、一つ一つをしっかりと大きな事業に育てていくのが課題で、これが出来なければ次代を担うスケールの大きな社長は生まれません。

大きな事業を育てるという点では、成功事例が生まれることがとても重要だと考えています。新規事業の中から一定の確率で大きく成長するビジネスが生まれ、またそれに続くビジネスが現れるという連鎖は確実にあるだろうと考えていますので、この連鎖の仕組みづくりのため、成功事例を多くつくることに注力しています。

人材面では、「社長発掘プログラム“CEO's GATE”」と銘打ち、企業内起業を目指す人材を広く公募しました。約1千名の応募から10名程度を採用するとともに、別途外部からも人材を招聘し、経営者を育てていく体制づくりにも取り組んでいます。

自由な働き方を促進し、生産性を飛躍的に向上

当社グループでは、コロナ禍以前の2018年6月から「Work Style Innovation」と名付けた新人事プロジェクトをスタートさせ、既成概念にとらわれることなく、オフィスを完全フリーアドレスにし、コアタイムなしの完全フレックス制度、リモートワーク制度を設けるなど、社員一人ひとりに自由な働き方を提唱しながら、生産性の向上を強く訴えてきました。こうした取り組みにより、生産性を低下させることなくコロナ対応を乗り

切ただけでなく、3年前と比べ従業員数はほぼ変わらない(4,073名→4,692名)中で、売上高を1.9倍に伸ばすことができました。これまで売上を伸ばすには人を増やさなければならぬという意識が強く根付いていましたが、人を増やさずに売上を伸ばす方針へ転換し、一人ひとりの考え方や意識の変革に力点を置いた結果、一人当たりの生産性を大きく高めることができました。引き続きグループ全体に、テクノロジーを駆使して効率を上げている営業の成功体験を、バックオフィスなど業務全般においても追求していきたいと考えています。

USEN-NEXT GROUPの存在意義

当社グループは「必要とされる次へ。」をスローガンに掲げているように、社会課題や存在意義が大きな話題を呼ぶ以前から、社会に必要とされる企業体でなければ意味がないと考えてきました。加えて、展開する事業が社会変革を起す役割を担っているか、それが大きな流れの根幹であるかを問うてきました。

山登りに例えると、世界最高峰のエベレストは企業経営における売上規模や時価総額に置き換えられるかと思います。これまで歴史の中でたくさんの登山家、経営者が踏破してきました。一方、世界にはエベレスト以外にも8,000m超で誰も登ったことがない未踏峰が数多あります。当社グループはこういったルートがない、誰も登ったことがない山を目指したいと考えています。

例えば、2000年に世界に先駆けてスタートした光ファイバーによるインターネット接続事業は、出社しなくても仕事ができる社会がいずれ来るはずだという強い信念が起点になっています。今日のようにリモートワークが浸透するかどうかはその時々状況に応じてその時代の人々が決めることですが、それを選択できるインフラへ革新する、サービスをしっかりと整えることが社会に対する我々の役割であると考えていました。現在であれば、「未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー」を標榜しているように、社会全体をDX化することでさまざまなモノを効率よく選択できる世の中にしていきたいと考えています。このような社会づくりに貢献すべく、人々の生活感覚、特に若い人たちの思考に強い関心を持ち、肌感覚として捉えていくことでビジネスチャンスとして昇華していきたいと考えています。

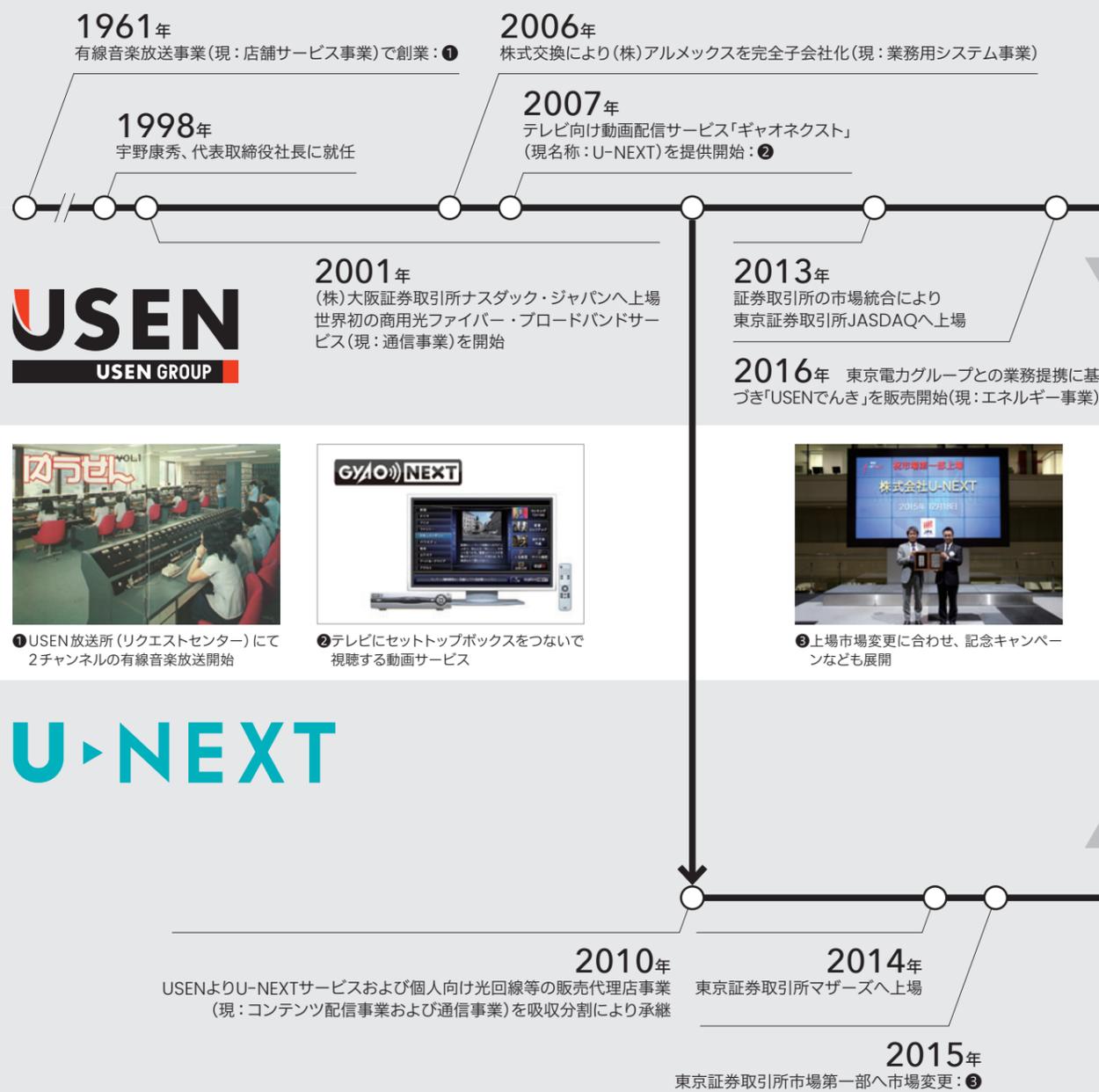
当社グループが現在手掛ける各事業の延長線上には、さまざまな発展の余地が残されていると確信しています。競争が激しい事業領域だけに、いつ何時、ライバル企業が我々を突き放す瞬間が来るかもしれないとの緊張感でやり続ける以外、解はありません。グローバル視点で日本企業は大きな後れを取っているといわれる中、国内市場でしっかりとシェアを取り、グローバル企業に対する競争力を保たなければならないという課題を強く感じています。収益性をさらに高め、財務面・組織力をより一層強化し、グループ一丸となって着実に一歩ずつ未踏峰へ挑戦していきたいと考えています。

沿革

USEN-NEXT GROUPは、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、その手間を無くすべく1961年に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。現在の音楽配信サービス契約数は国内トップの約70万店舗を誇ります。

2001年には世界に先駆けて光ファイバーによる高速商用インターネットサービスを、2007年には個人向けにオンデマンド型の映像配信サービスを開始。黎明期よりインターネット社会の進化に合わせてサービスを拡大するとともに、店舗施設やSOHOなどの小規模事業者様、中小企業様、個人ユーザー様へさまざまな製品やサービスを提供することでDX化を支援しております。

「必要とされる次へ。」をブランドスローガンに掲げて2017年に経営統合を実施、さらなる飛躍に邁進しています。



① USEN放送所(リクエストセンター)にて2チャンネルの有線音楽放送開始



② テレビにセットトップボックスをつないで視聴する動画サービス



③ 上場市場変更に合わせて、記念キャンペーンなども展開

必要とされる次へ。



USEN-NEXT GROUP



④ 株式会社USEN-NEXT HOLDINGSを持株会社、その傘下に14社の事業会社を置く「USEN-NEXT GROUP」として、新たにスタート

2017年
U-NEXT、USENとの経営統合で株式会社USEN-NEXT HOLDINGSに商号変更:④

2020年
これまでの音楽配信にとどまらず、店舗のIoT/DX化を総合支援すべく「USEN IoT PLATFORM」構想を発表:⑤

USEN-NEXT HOLDINGS U



⑤ IoTで店舗経営をスマート化するワンストップ・ソリューション



コンテンツ
配信事業



店舗
サービス
事業

90万以上の
店舗顧客基盤

ネットワーク
インフラ



通信事業

映像コンテンツ
音楽コンテンツ

テクノロジーに
対する深い理解



業務用
システム
事業

卓越したサービス
創出力



エネルギー
事業

価値創造プロセス

祖業の有線放送が「ありそうでなかったもの」を「必要なもの」に変えていったように、USEN-NEXT GROUPは、卓越したサービス創出力とテクノロジーに対する本質的な理解を武器に、次々と事業を成長させてきました。当社の事業が優位性を発揮しているのは、社会のニーズや課題に一気に通貫で対応し、複数の顧客接点から、そのフィードバックが還元される仕組みが組み込まれているからに他なりません。

事業を通じたSDGsへの取り組み強化

- 株式会社USENが、その店舗支援事業での取り組みが評価され、「経営革新等支援機関」として中小企業庁より認定されました。
- 特定非営利活動法人TABLE FOR TWO InternationalとUSENが運営するグルメ情報サイト「ヒトサラ」は2013年4月から、ヒトサラ予約ごとに20円（開発途上国の給食1皿に相当）の寄付を続けています。この取り組みが2021年9月までに287,000食を突破、2020年においてTABLE FOR TWOより「ゴールドパートナー」に認定されました。



持続的な企業価値創造に向けて(マテリアリティ)

当社は、「必要とされる次へ。」をコーポレートスローガンに、「未来を今に近づける“ソーシャルDX”カンパニー」として、事業活動を通じ、環境問題や社会課題の解決に向けた取り組みを推進していきます。当社が優先的に取り組むべき課題として4つのマテリアリティを重要なテーマとして掲げました。社会をより良く変革していくため、サステナブルな企業成長/社会実現を目指していきます。

Environmental

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、従業員一人ひとり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に取り組んでいきます。

取り組み事項

- 社内の書類や申込書契約書等の書類のペーパーレス化。
- 車両のEV化・ハイブリッド化によるCO₂の削減。
- フロア内照明の感知センサーによる自動点灯・消灯、会議室等の手動による点灯・消灯。
- オリジナルエコバック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、製紙メーカーで段ボールやトイレットペーパーなどさまざまな製品へのリサイクル。

リスク

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

Governance

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。

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取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/人材育成。
- 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。
- 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。

リスク

- IoT、AI等、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。

Social

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こなって、仕入先・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。

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、エネルギッシュで優秀な人材の持続的な活躍推進。
- 社員が安心して長く働くことができ、家族と共に健康で幸福な生活を送るための独自の健康サポート・持続的活躍支援プログラムの整備。
- 地方自治体と連携し、新しい働き方・新しい雇用形態の確立。地方で暮らしながらも多種多様な雇用機会を提供し、地域社会の活性化に寄与。
- Diversity, Equity and Inclusionの推進のため、「障がい者」と「健康者」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。

リスク

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

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。

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。
- 施設DX：テクノロジーで病院、ホテル等の施設をDX化し、多くの人が過ごしやすく幸せな社会生活を送る支援。
- 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。

リスク

- 地方の人材流出による過疎化、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。

事業概要

コンテンツ配信事業

- コンテンツ配信サービス「U-NEXT」



国内動画配信サービスのパイオニアとして、ユーザー基盤拡大、スケールメリットによるサービス向上とさらなる利益成長へ

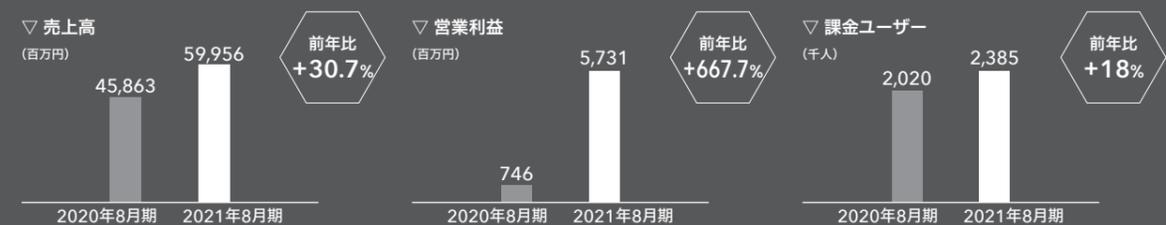
株式会社U-NEXT
代表取締役社長

堤 天心



業績サマリー

コンテンツラインアップによる差別化に加え、米ワーナーメディアとの独占パートナーシップ契約の締結など「ONLY ON 戦略」の展開による独占配信作品の強化などに取り組み、成長市場のユーザーニーズを捉えて増収増益。



特徴/競争優位性

- 国内主要VODサービスの一つである「U-NEXT」を展開
- 見放題とポイントのハイブリッドでHigh ARPU実現、売上は業界トップクラス
- コンテンツ数は圧倒的No. 1*、1契約で電子書籍もパッケージ

2007年より月額制コンテンツ配信サービス「U-NEXT」を展開、DVDレンタル市場のリプレースサービスをコンセプトにSVOD(定額見放題)とTVOD(都度課金レンタル)をラインアップしておりますが、毎月提供する1,200円分のポイントを利用してTVOD作品の視聴や映画館の割引チケットと交換することができるなど、サブスクリプションにとどまらないユニークなサービスモデルにしています。

日本のコンテンツ市場はオーソドックスな洋画・邦画はもちろん、ドラマは日米以外に韓流・アジアも浸透、さらには日本独自のバラエティやアニメーションといったローカルコンテンツもリッチで多様性に富んでいます。その中で「U-NEXT」はヒット作や話題作にとどまらず、名作からアート系作品まで、国内外のコンテンツを網羅的にラインアップすることで付加価値を高め、外資系を含む競合に対抗していきます。

現在、動画コンテンツの配信本数は23万本以上(うち、見放題コンテンツは21万本で国内No. 1)であり、ユーザー数も約240万まで拡大、月間20時間以上視聴するヘビーユーザーが多く存在します。また、一つのアプリで65万冊以上の電子書籍サービスをパッケージしていることも大きな特徴です。

さらに、主要メーカーが販売する最新モデルテレビの付属リモコンに「U-NEXTボタン」を搭載いただくことでシームレスな利用を可能にするなど、ユーザーエクスペリエンスの向上にも取り組んでいます。

* 2021年8月GEM Partners調べ

成長戦略/注力領域

- 新規ユーザー獲得に向けた広告販促費は継続して積極投下
- 既存ユーザーのリテンションに向けたコンテンツのさらなる充実化
- 音楽配信でのリレーションを活用した音楽ライブ配信の本格化検討

新型コロナウイルス感染拡大による「巣ごもり」需要の高まりも相まって定額制動画配信サービス市場が急拡大している一方で競争環境も非常に激化している状況下、さらなる成長を図っていくには「ここでしか見られない、ブランドを牽引するような象徴的な作品群」が一定数必要との課題認識を持っています。

その解決策の一環として、2021年3月に米ワーナーメディアと定額制動画配信における独占パートナーシップ契約を締結。ケーブルTV局「HBO」および映像配信サービス「HBO Max」のオリジナル新作、HBO人気タイトルの見放題独占配信を実現しました。さらに9月には、韓国の大手芸能事務所CUBEエンターテインメントと業務提携し、CUBE社の映像化プロジェクト「CINE de RAMA」(シネドラマ)の国内展開を行う日本パートナーとなっています。

また、「映像」「書籍」「音楽」は利用シーンを奪い合わないといわれていることから、U-NEXTサービス内での音楽配信も視野に入れており、一つのアプリで「観る」「読む」「聴く」をシームレスに楽しんでいただくことで、これまでのジャンルすみ分けを超えたエンタメ体験をお届けしていきたいと考えています。そして今後も、クリエイターとコンシューマーの双方から支持されるエンターテインメントプラットフォームとして社会価値を提供していきます。

店舗サービス事業

- 音楽配信サービス
- 店舗向けIoTサービス
- 店舗向け不動産サービス



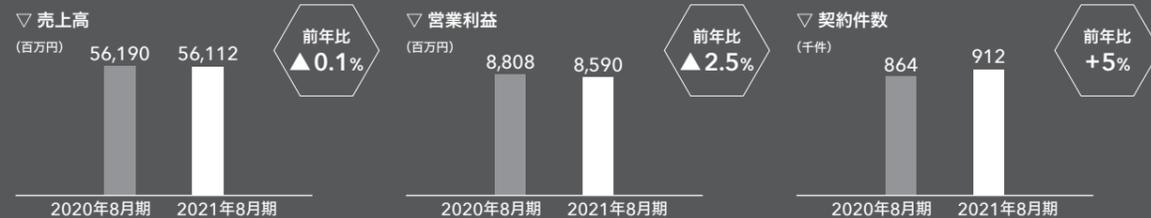
業務店向け音楽配信の顧客基盤を維持し、IoT・Fintech 商材などによる店舗DXを支援しARPU*向上を図る

株式会社USEN
代表取締役社長
田村 公正



業績サマリー

コロナ禍の厳しい事業環境においてもアップセル商材を順調に拡販し業務店向け音楽配信も底堅く推移。第4四半期に積極的な広告販促施策を実行するも前年対比ほぼ横ばいで着地。



特徴/競争優位性

- 飲食や小売、理美容など業務店市場で展開
- 国内シェアNo. 1の店舗向け音楽配信による安定収益
- 全国2,000名超の直販営業/施工人員が大きな競争優位性の一つ

店舗サービス事業は、当社の祖業である有線放送事業から始まり、2021年6月で60周年を迎えました。主軸の音楽配信事業では、2018年10月に同業のキャンシステム株式会社を100%子会社化し、営業インフラとしては全国136拠点、約1,200名の直販営業を擁するほか、約10,000社のパートナー企業（うち約2,000社がアクティブパートナー）が併走し、全国津々浦々のマーケットをカバレッジしています。さらに、全国に約900名（うち約700名が電気工事士の有資格者）のフィールドエンジニアによる保守体制が、この店舗サービス事業における圧倒的なアドバンテージになっています。

現在、日本全国では月間約7,000件の新規開業店舗があるといわれていますが、それらのほぼすべての情報を開業前の早期段階から捕捉し、新規顧客の開拓を行っています。取引先は飲食、小売、理美容の業務店が中心となり、オフィス、病院・クリニックを加えると、売上ポートフォリオの約9割にあたります。

店舗サービス事業は約90万件という顧客基盤があり、この安定したストック収益より創出した資金を成長事業に積極投下し、グループ全体の収益基盤を強化していくという役割を担っています。なお、当期から旧メディア事業を店舗サービス事業へ統合して開示しており、2021年8月期連結営業利益に占める店舗サービス事業の割合は55%となっています。

* Average Revenue Per User の略で、1顧客当たりの月次平均売上のこと

成長戦略/注力領域

- 通信環境をプラットフォームとしたIoT/DX商材によるアップセル(自社リソースで納品~保守・サポートまで一気通貫に対応)
- セット成約率が高い新規OPEN店により注力、既存店閉店→後継店OPENのサイクルで徐々にアップセルを浸透

店舗のお客は、通信回線、Wi-Fi、決済端末、セキュリティカメラなどをそれぞれ別々の会社と契約していることが多くあります。一方、コロナ禍でDX化が声高に叫ばれている中でも、それらサービスをどのように導入し、どう活用していくかイメージできていない経営者が多いといえます。これらの課題に対して当社グループは「USEN IoT PLATFORM」構想を掲げ、無線通信の環境を簡便に整備し、店内BGMに加えてPOSレジサービス「Uレジ」や各種キャッシュレス決済が利用可能な「Uペイ」、Wi-Fi、IP電話/FAX、クラウドカメラなど、60以上の取り扱い商材から必要な機能をパッケージ化した「店舗DXソリューション」をワンストップでご提供しています。

こうしたサービスをスムーズに川上から営業展開するための取り組みが「店舗総合支援サービス」です。開業支援セミナーの開催や融資に不可欠な事業計画書の作成サポートなど準備段階からお客様に寄り添い、開業に至るまでトータルでサポートしています。

この取り組みをきっかけに開始した「店舗向けの保険事業」が伸びし収益貢献しているほか、新たにグループ内に設立した不動産仲介会社とも連携し、多面的にニーズを取り込んでいく循環ができつつあります。また、店主の高齢化に伴う事業承継サポートや、残念ながらコロナ禍で閉店される店舗の廃業サポートなど、お店の出口戦略に真摯に対応していくことが、結果として新規開業店の成約率・アップセル率の向上につながるものと考えています。

通信事業

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



安定成長を続ける法人向けICTと業務店向け自社光回線(光コラボ)の販売強化によるストック収益の増強

株式会社USEN
ICT Solutions
代表取締役社長
青柳 陽一

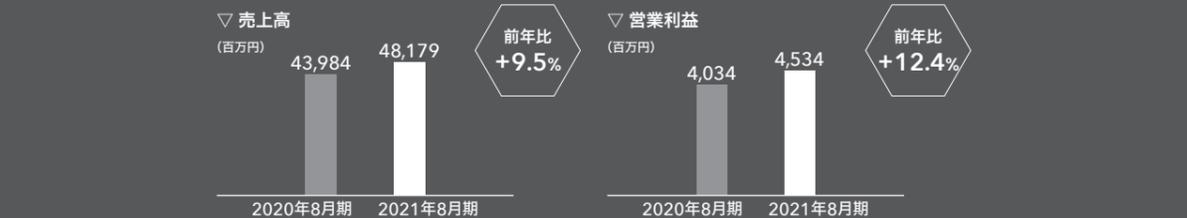
株式会社USEN
Smart Works
代表取締役社長
大下 幸一郎

株式会社USEN
NETWORKS
代表取締役社長
神田 一樹



業績サマリー

中小企業(SME)を主要顧客とする法人向けICTが順調に増収増益基調で推移したことに加え、業務店向け自社光回線が単月黒字化を達成。上半期でのれん償却が終了したことも増益寄与。



特徴/競争優位性

- 中小企業(SME)、業務店舗、個人向けに通信サービスを展開
- 法人向けICTは直販営業によるマルチベンダー戦略
- 店舗向け(取次、自社回線)は250社の代理店を通じて展開

通信事業は、通信ネットワークやセキュリティ、グループウェア等のオフィス向けICTサービス販売、通信キャリアの光固定回線サービス取次代理、店舗や賃貸不動産、個人向けブロードバンドインターネット回線、個人向けMVNOサービス等を販売・提供しています。

USEN ICT Solutionsは中小企業(SME)向けに、特定のキャリア等に依存しない形で圧倒的なサービスラインアップを取り揃えるマルチサービスベンダー戦略を取っています。約150名の営業体制で1企業1担当制とし、「ひとり情シス」にもパートナーとしてお悩み解決に寄り添うことで、通信サービスを中心に約4万社の導入実績を誇ります。

2019年5月設立のUSEN Smart Worksは、グループウェア等SaaSサービスをメインにGoogle社やサイボウズ社の最上位パートナーとして導入ノウハウを発揮。必要なアカウントだけサブスクリプション販売する手法で拡大し、Sierなどのパートナーとのエコシステムも活用しています。

これに対してUSEN NETWORKSは、より小規模な業務店やSOHOを対象にNTT東西との光コラボレーションモデル「USEN 光Plus」を展開しています。取次代理を通じた長年にわたる取引関係から工事日程調整などでNTTとのアライアンス力を発揮、独自オプションである24時間電話受付などを強みに全国約250社の販売パートナーが競合からの獲得を進めます。また、店舗サービス事業におけるアップセル戦略の基幹部分でもあり、IoT商材拡販に向けたインフラサービスです。

* 情報システム部門を一人またはごく少数で担当している状態

成長戦略/注力領域

- 契約取次から自社回線獲得へスイッチングしストック収益へ転換
- 店舗向け自社回線顧客増加でIoT/DX商材アップセル機会創出
- 法人向けICTはニーズに即したラインアップ構築で安定成長を企図

USEN-NEXT GROUPにとって通信事業は、LTV(ライフタイムバリュー)が非常に高く、今後もグループ収益の柱となることが期待されます。

USEN ICT Solutionsは、既に「USEN GATE 02」ブランドで展開しているネットワークサービスやクラウド/データセンターサービス、保守運用受託、顧客従業員向けBGMなどに加え、その時々の顧客ニーズにマッチしたラインアップ拡充を進めていくとともに、ICT環境構築をワンストップでより強固に提案・提供できる体制強化に取り組んでいます。

USEN Smart Worksでは、顧客企業の先にいる従業員の働き方、働きがいに焦点を当て、リモートワーク、オンライン会議、業務削減や省人化、さらにはオフィスワーカーとリモートワーカーとの社内コミュニケーションなどの課題解決に向け、企業に新たな導入提案を行っています。SMEより規模の小さい市場にブルーオーシャンが広がっていると見ており、現在約40万に上るアカウントを100万へ拡大する目標とともに、クロスセル商材による横展開でARPU向上を図っていきます。

USEN NETWORKSでは、取次代理というワンショット手数料型の収益モデルから、「USEN光Plus」によるストック型のランニング収益モデルへシフトしていきます。さらに、柔軟なスキーム構築力を活かし、企業が光回線サービスを契約し従業員がテレワーク時にその光回線を無償で利用できる「B to B to Xモデル」を販売開始。通信品質改善による生産性向上、社員満足度の向上につなげています。

業務用システム事業

- ・店舗施設向け自動精算機
- ・ホテル向けオペレーション管理システム
- ・顔認識オンライン保険資格確認システム



テクノホスピタリティを社会へ浸透させ施設DXを促進。
ハード、ソフトウェアのラインアップ拡充により
事業領域拡大

株式会社アルメックス
代表取締役社長
馬淵 将平



業績サマリー

コロナ禍により主力市場であるホテル、大規模病院の設備投資需要が大きく減退していたが、第2四半期からボトムアウトし回復傾向で推移。「Sma-pa マイナタッチ」の販売でこれまで積極展開できていなかった中小医療機関や薬局の顧客基盤を獲得。今後アップセル戦略を展開。



特徴／競争優位性

- ・レジャーホテル、ビジネスホテル、大規模医療機関が主力市場
- ・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
- ・売上のフロー／ストック構成比はおおよそ60：40で安定的

当社グループのアルメックスがホテル・大規模病院・ゴルフ場などへ自動精算機や業務管理システム等の開発・製造・販売を行っており、「テクノホスピタリティを世界へ」という経営理念に基づく存在意義の持続的実現に向け、非対面・非接触・省人化等を強力に支援する豊富なソリューションをもって我が国に必要不可欠なさまざまな施設・店舗のDX化と生産性向上に貢献することにコミットメントしています。

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ホテル、病院、ゴルフ場の各市場で国内トップシェアを獲得していますが、機器販売の売上構成比は60%程度であり、業務管理システムや各種ソフトウェア・アプリ、入院ベッド周辺機器の委託設置、保守メンテナンス料などのストック売上が40%と安定的な収益基盤を構築しています。なお、保守メンテナンスは自社エンジニアで対応、顧客に対しタイムリーにラストワンマイルまでサポートする体制としています。

直近では、非接触による検温とマスク着用を検知するAIサーマルカメラ、外食向けにテーブルトップオーダー端末と自動精算機の連携で会計を完全無人化する精算システムなどを開発し、販売開始しました。また、マイナンバーカードを活用した医療保険のオンライン資格確認が2021年10月より本格運用開始されていますが、この資格確認に対応したカードリーダー「Sma-pa マイナタッチ」が推奨機器の一つに選定されるなど、製品ラインアップを積極的に拡充しています。

成長戦略／注力領域

- ・生産年齢人口減少等による効率化ニーズを踏まえたDX化支援
- ・販売機器へオプション提供するソフトウェアサービスでストック収益増
- ・「マイナタッチ」を起点とした中小規模医療機関への事業領域拡大や観光立国を支えるインバウンド再興によるIT投資需要の回復

現在の事業環境は、コロナ禍で出張や旅行の減少、インバウンド市場の消滅などが起こり、特に首都圏中心のビジネスホテルで稼働率が大きく低下し、設備投資ニーズが減退するなど厳しい状況にあります。

一方、With / Afterコロナといわれる世界ではあらゆる領域において「非対面・非接触」が重要な課題となるため、これまで人による「おもてなし」をサービスの中心に据え、自動精算機等による省人化・省力化を必要としていなかったゴルフ場や旅館をはじめ、あらゆる店舗・施設においてビジネスチャンスが見込まれ、既に既存市場の病院業界においても3密回避の一環として来院患者の待ち時間を短縮させるべく、自動精算機や再来受付機などの導入が加速しています。

また、「Sma-pa マイナタッチ」は、これまでアプローチできていなかったクリニックや小規模病院、歯科、調剤薬局などにも導入されていくため、アップセルを推進すべく、カウンターにも設置可能な廉価型のコンパクトKIOSK端末「Sma-pa TERMINAL DESKTOP」を新たにリリースしています。その他医療機関向けとしては、全国に2万件と見込まれる動物病院もターゲットになると想定しています。

このように市場の裾野を拡大していくと同時にAI顔認証やキャッシュレス決済 (Fintech)、IoT関連のソフトウェアサービスを販売機器に搭載・拡充していくことにより、ストック売上の構成比を50%超とすることを目標としています。

エネルギー事業

- ・電力小売サービス
- ・都市ガス小売サービス



パートナー企業と共に市場へのアプローチを拡大し、
店舗インフラサービスとして
グループ商材とトータルで提供

株式会社USEN
執行役員
エネルギー事業部長
山下 直樹



業績サマリー

コロナ禍による時短営業等の影響で顧客の消費電力量は弱含みも、当社グループのシナジーを活かした他商材とのコラボレーションによりエネルギーコスト削減価値を提供していくことにより引き続き取り組んだ結果、黒字幅拡大。



特徴／競争優位性

- ・収益ボラティリティを回避すべく市場調達ではなく東京電力グループより相対調達
- ・直販営業やアウトバウンド、代理店などグループ販売チャネルを最大活用

2016年4月、電力小売事業への参入が全面自由化され、すべての消費者が電力会社や料金メニューを自由に選択できるようになったため、業務店のお困り事を一気通貫で対応する当社グループにとって2016年9月の参入は必然といえるものでした。その後ガス小売の全面自由化を受け、都市ガスサービスの取次販売も開始しています。

電力小売は当初媒介販売からスタートし、実績を積み上げた上で当社が直接お客様へ電力を提供する取次販売へ移行しましたが、すべての仕入を業務提携先である東京電力エナジーパートナー株式会社 (以下、EP社) の100%子会社であるテプコカスタマーサービス株式会社からの取次モデルとすることで価格高騰による収益悪化リスクを回避しています。また、対象顧客は業務店の店舗や建物、商業施設など店舗サービス事業と重複しており、事業開始当初はオフィスビルや工場、老健施設、病院など高圧電力を利用される大規模施設の獲得に注力して収益基盤を構築、その後低圧電力の利用店舗にも販売領域を拡大しています。

このように、本事業は当社グループが店舗サービス事業で長年培ってきた顧客基盤やセールスリソースを有効活用し、電気・ガス料金の引き下げや省エネ支援を通じて「店舗総合支援サービス」の提供価値を高めることでシナジー効果を創出しており、2020年8月期には黒字化を達成いたしました。

成長戦略／注力領域

- ・東京電力エリア内で一部地域の電力取り扱い開始
- ・対象業種を問わないインフラサービスで施設運用コスト削減に貢献

電力市場においては、これまで新電力や既存地域電力会社などとの競争環境が激化していましたが、昨今の新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響により停滞した経済活動が未だ本格的な回復基調には至っておらず、顧客先店舗・商業施設等における電力消費量も十分に回復していないなどの影響を受けています。

このような事業環境の中、当社グループはEP社との間で東京電力管内の店舗向け低圧電力において店舗サービス事業商材とのコラボレーションサービスを開発。2020年後半から販売を開始し、好評を博しています。今後はオフィス領域においても環境BGMやクラウドカメラなどとのバンドルサービスを切り口に、総合的なご提案ができる体制を整えていきます。

また、高圧電力についても、2021年初頭の卸電力市場価格の急激な高騰により需要家の電気料金負担が激変する事態を受け、当社グループの単価固定メニューの安定度に対する関心が高まっているため、このニーズを的確に捉えることで着実な拡大を図ります。

新中期経営計画「Road to 2025」

当社グループは2025年8月期を最終年度とする中期経営計画「Road to 2025」を策定いたしました。With/Afterコロナにより大きく変化する社会環境に対応しながら新たな戦略を着実に推進し、持続的な成長とさらなる企業価値向上を実現していきます。計画の詳細は2022年2月公表の中期経営計画資料をご覧ください。参照 <https://usen-next.co.jp/ir/>

基本戦略

「ソーシャルDXカンパニー」をパーパスとし顧客のDX化支援により付加価値を提供	既存事業のオーガニックグロースによるグループ収益力の強化	レバレッジを活用したM&A等の成長投資による非連続成長への挑戦	財務規律を維持しつつ硬軟兼備な財務戦略の実行	安定的かつ継続的な株主還元の実施
---	------------------------------	---------------------------------	------------------------	------------------

経営指標

- 環境変化によるボラティリティを踏まえてベース/アップサイドのシナリオを策定
- ベースケースをボトムラインとしてアップサイドケースの達成を目指す

単位：億円

	2021年8月期 (実績)	2025年8月期計画(ベースケース)			2025年8月期計画(アップサイドケース)		
		目標	CAGR	4年成長率	目標	CAGR	4年成長率
売上高	2,084	2,740	+7.1%	+31.5%	2,860	+8.2%	+37.2%
営業利益	156	220	+9.0%	+41.0%	250	+12.5%	+60.3%
営業利益率	7.5%	8.0%	—	+0.5%	8.7%	—	+1.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	80	120	+10.7%	+50.0%	135	+14.0%	+68.8%
親会社株主に帰属する当期純利益 (のれん調整後)	113	150	+7.3%	+32.7%	165	+9.9%	+46.0%
EBITDA	244	330	+7.8%	+35.2%	360	+10.2%	+47.5%
EBITDA-CAPEX (投融資、コンテンツ前払い含む)	138	165	+4.6%	+19.6%	195	+9.0%	+41.3%
配当性向	10.1%	10~30%	—	—	10~30%	—	—
連結人員数	4,692人	5,200人	—	—	5,200~ 5,300人	—	—

主要経営財務指標

	前中計期間(実績)		2025年8月期 計画
	2019年8月期	2021年8月期	
ROE	33.6%	27.2%	20%程度
自己資本比率	14.9%	23.6%	30~40%
レバレッジ・レシオ	4.2倍	2.6倍	1.5倍未満
D/Eレシオ	3.5倍	1.9倍	1倍未満

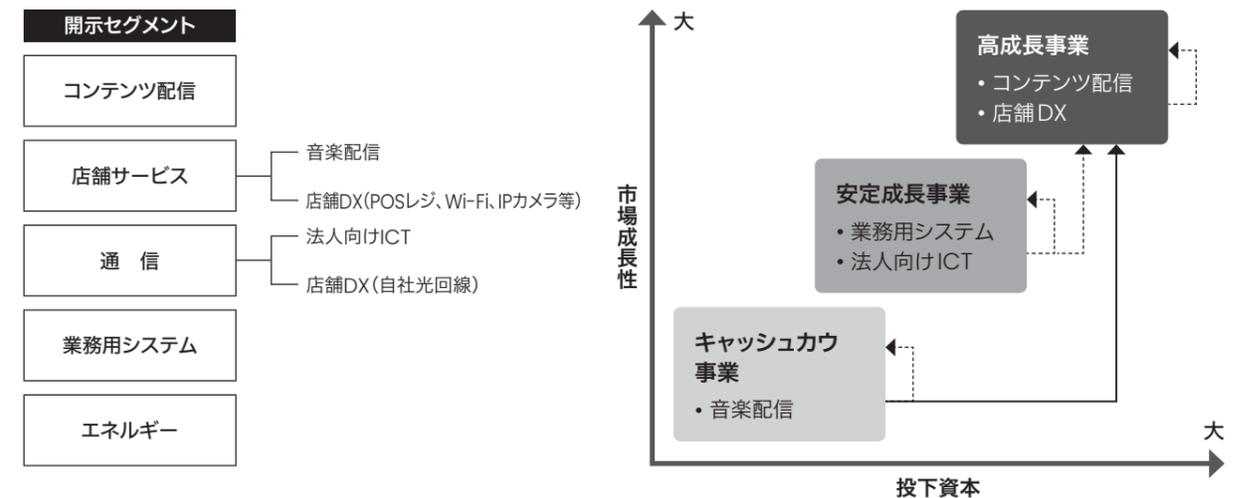
・レバレッジを活用した効率的な経営を継続
ROE20%程度を維持、自己資本比率30~40%へ改善

・機動的なM&Aを実行可能にすべくレバレッジ・レシオやD/Eレシオを継続圧縮、資金調達余力を確保

※ 計画において、資金調達を伴うM&Aを実施した場合の影響は織り込まず

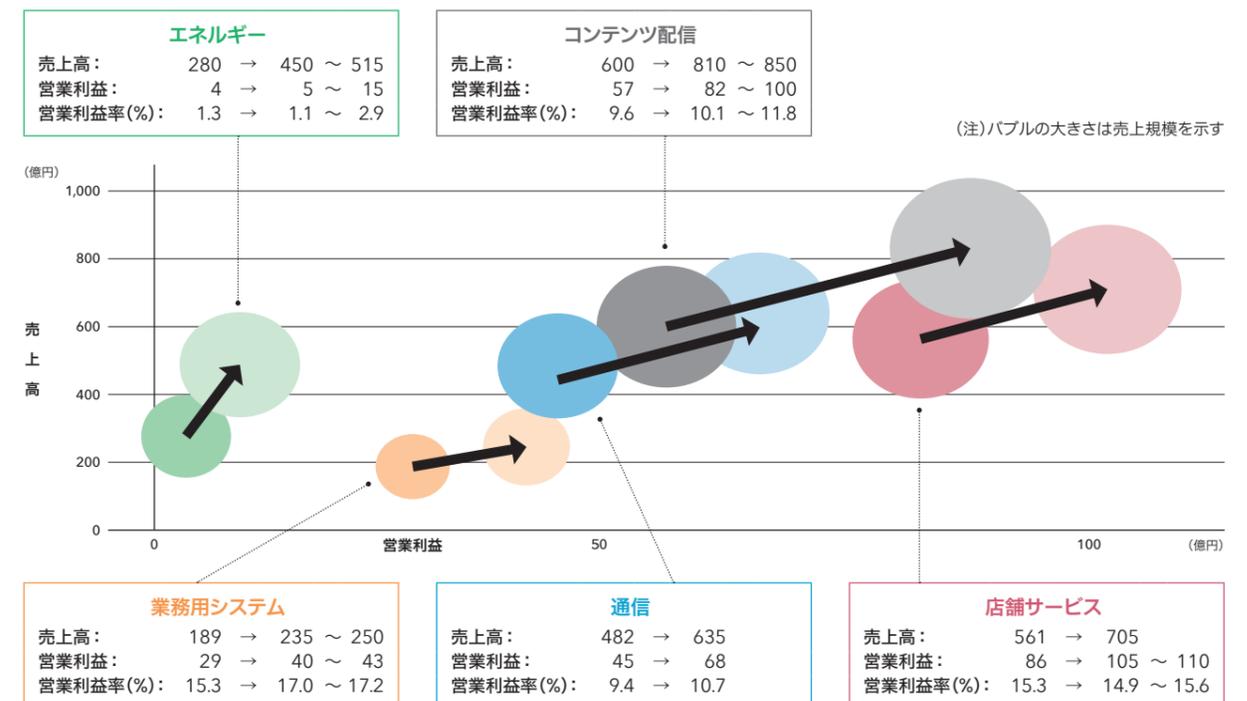
ポートフォリオマネジメント

各事業で創出した利益を再投資しつつ、高成長事業へ積極投資することで持続的な成長を実現



セグメント別成長イメージ (2021年8月期→2025年8月期)

コンテンツ配信が全体成長を牽引する上、すべての事業セグメントで持続的な増収増益を見込む



人材戦略

Work Style Innovationを最速で、 一気に成し遂げる

株式会社USEN-NEXT HOLDINGS
執行役員
コーポレート統括部長
住谷 猛



USEN-NEXT GROUPは、自律的に働く人たちの集合体でありたいと思っています。日本企業はこれまで、会社が管理して仕事のやり方や働き方を決め、社員はその枠組みの中で働くというのが一般的でした。当社は2017年12月の経営統合において「必要とされる次へ。」をコーポレートスローガンにグループ体制が一新されたのを機に、社員が“いつ、どこで、誰と、どのように”仕事をするのか、自律的に考えて働く会社へと大きく舵を切りました。このポリシーを体現するのが、2018年にスタートした、当社の働き方改革「Work Style Innovation」です。

大きな特徴は、マネジメントの基本を性悪説から性善説にシフトしたことにあります。これまで企業は、社員は時間や場所を決めないと自己管理できない、見張っていないとさぼる、稟議書を起こさないと不正が起きるなど、性悪説のマネジメントに膨大な管理コストをかけてきました。

社員は皆、真面目に働く、一人ひとりが自律的に働き方を選択する、悪いこともしないと性善説に転換すれば、この管理コストは基本的にミニマムになります。一定の確率で口は想定されますが、管理コストの低減で充分まかなえるとみています。性善説の方が社員も持続的に健やかに働くことができると考え、パラダイムシフトしました。

その背景には、日本が少子高齢化で労働力不足が深刻になる中、求職者が働く場所に求めるものがこの10年あまりで大きく変化し、企業が自らの魅力を高めなければ人材獲得競争で劣後してしまう、との非常に切迫した課題意識がありました。この「Work Style Innovation」により、社員の意識や働き方を最速で一気に変えていくことを狙いました。

● 2018年6月 「Work Style Innovation」

【かっこよく、働こう。Be innovative for results!】のコンセプトの下、新人事プロジェクト「Work Style Innovation」を始動しました。

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、という3つの狙いから、時間にとらわれない「スーパーフレックス制度」や場所にとらわれない「リモートワーク制度」を開始しました。

スーパーフレックス 生産性を追求した時間に縛られない働き方の実現
タイム制度

コアタイム・フレキシブルタイムなどを設けず、成果を最大化するため始業終業時間は社員に委ねる。

リモートワーク制度 生産性を追求した場所に縛られない働き方の実現

上長の承認を得ればいつでも誰でも社外での業務が可能。

導入にあたっては、「仕事で成果をあげるためにはどうすれば良いか、そのための選択肢に自由がある」を説き、「仕事オリエンテッド」を言語化して浸透を図りました。

2018年7月には分散していたグループ各社の本社オフィスも東京・目黒に移転・集約し、同年9月にはグループ各社に「スーパーフレックス制度」「リモートワーク制度」を順次展開していきました。

● 2018年9月 「Career Growth Program “Next Way”」

当社グループが目指す「Work Style Innovation」を体現し、グループ内での多様なキャリア形成や挑戦を支援する制度が、グループ内異動制度の「Next Way」です。2017年12月の経営統合で社員が14の事業会社のいずれかに配属された際、会社を越えたジョブローテーションに対する質問が数多く寄せられたことに応えたものです。具体的には、次の3つの仕組みを用意しました。

Scout U (グループ内スカウト制度) 自身の社内での経歴・成し遂げてきた成果・習得したスキル・今後のキャリアビジョン等を人事部担当者と面談して話し、その後キャリアアディスクリプションを提出。その情報をもとに事業会社社長から直接スカウトを受けられる。

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。

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。

● 2019年9月 「新評価報酬制度“val.U”」

「Work Style Innovation」や「Next Way」によって生み出された“人材価値”を公正に評価し報酬に反映するために、評価報酬制度を刷新しました。現在の人材価値に応じてメリハリをもった報酬配分を実現することで、優秀社員の意欲・定着率向上につなげています。さらに、膨大なコストをかけて作成していた精緻な評価シートの作成をやめ、現場サイドに裁量を移すため、上長と社員との1on1によるコミュニケーションをベースとしたアセスメントに切り替えました。

● 「超! 全力採用」

当社グループ1期生の新卒採用からは、「超! 全力採用」を掲げ、従来の新卒採用の当たり前にとらわれない革新的な採用活動を実施しました。その結果、内定承諾率で見ると、2018年4月入社が40%であるのに対し、2019年4月入社は60%に上昇。中途採用においても、2017年度は1求人当たり400名ほどだった応募者が、2018年7月の本社スタッフの求人でも2,500名と約6倍になるなど、手応えが感じられました。

● 2019年7月 新たなリクルーティングプログラム「GATE」

FAIR・SIMPLE・INNOVATIVEをポリシーとし、グループ全体の採用プログラムを刷新しました。新卒一括採用を廃止し、通年採用にシフトすることで、内定者が自由に入社時期を決めることを可能にしました。また、18歳以上であれば、在学中であっても正社員として働くことができます。他にも、エントリーに必要な情報を「名前・生年月日・メールアドレス」の3つの情報のみにしたり、ウイズコロナにおいて全ての選考プロセスをオンライン面接で実施するなど、学生がより便利に安心して就職活動に臨めるようしました。

● 2020年12月 「USEN-NEXT SCHOLARSHIP」

新型コロナウイルス感染拡大に伴うアルバイト収入減少やご家庭の経済状況悪化などにより、大学中退を余儀なくされる学生を支援すべく、就学と就職をともに支援する独自の奨学金制度「USEN-NEXT SCHOLARSHIP」を創設しました。卒業までの学費を支援すると同時に、学生のうちから就業していただくことも可能で、入社後に給与から奨学金を返済していただきます。

● 2021年1月 「就活維新 - RecruitTech® for U-」

これまで革新的な取り組みを実施してきた新卒採用方法を、テクノロジーによりさらに大幅に刷新しました。エントリーシートの代わりにスマートフォンによるPR動画を提出いただき、AIによる動画解析結果をフィードバックするなど、全く新しい採用方法を取り入れました。これらのイノベティブな取り組みに共感いただけるかどうかもスクリーニング要素にするなど、一つの覚悟をもって採用活動に臨んでいます。

● 2021年1月 長岡市との協定による新しいワークモデル「NAGAOKA WORKER」

加速する地方移住の受け皿となるため、長岡市と新しい人材採用モデルに関する協定を締結しました。長岡にいながら首都圏の大手企業に完全リモートで働くことができるワークモデル「NAGAOKA WORKER」を始動し、時間や場所にとらわれない「Work Style Innovation」に取り組みます。多様化するワークスタイル・ライフスタイルへのニーズに対し、官民連携の上、その実現をサポートしていきます。

● 2021年2月 社長発掘プログラム「CEO's GATE」

「100人の社長・100の事業会社を生み出し、1兆円企業グループを目指す」という中長期ビジョンを実現するためのプログラム、「社長発掘プログラム“CEO's GATE”」が始動しました。グループの事業会社社長になりたいという意欲のある人材を社内外から募集し、約1,000名のエントリーがありました。多彩な経歴を持つ社長のラインアップを実現し、当社グループならではのダイバーシティをご覧いただきたいと考えています。

● 2021年5月 Sustainable Well-being Program「Well. U」

新たな生活様式やリモートワークを中心とした新たな働き方に適応した独自の健康サポート・持続的活躍支援プログラムです。「よく知る・よくする・よく生きる。」をテーマに、社員の健康状態を可視化し、改善し、幸福な生活を営み、仕事で活躍し続けるための施策を順次実行していきます。また、これらの取り組みがSDGsに掲げられる17の目標の中の「3. すべての人に健康と福祉を」「8. 働きがいも経済成長も」の2つの目標にもつながるものと考えています。当社は「Well.U」を通じて、SDGsへの取り組みも強化していきます。

2021年7月開始	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
2021年9月開始	先進的な健診センターでの専門医師によるきめ細やかな検査体制の構築
2021年12月開始予定	健診結果データベースの整備による継続的な自身の健康状態の可視化
2022年2月開始予定	リモートワーク下でのメンタル不調を事前に把握するコンディションチェック
2022年3月開始予定	制度利用によるポイント付与・還元機能を含む独自のWEBサービスの開発

● 2021年6月 「Special Activity Worker制度」

CSR活動、芸術・文化活動や公職へのチャレンジを行っている社員や実業団に所属しスポーツ活動を行っている社員など、社会貢献やスポーツ活動などの社外活動に取り組む社員を支援する仕組みです。当社グループに所属している全社員が利用可能です。

● 2021年6月 「Career Opportunity For DIVERSITY」

ダイバーシティ&インクルージョンを推進するため、「障がい者」と「健常者」を区別しない障がい者雇用、職場環境整備を目指す採用プログラムです。障がい内容に応じたおすすめ求人ピックアップして提示可能となっており、また、その求人には障がい者の方への配慮情報が必ず記載されているため、自身の特徴に合った仕事内容・環境を確認の上、安心してご応募いただくことが可能です。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

USEN-NEXT GROUPのブランドスローガンである「必要とされる次へ。」

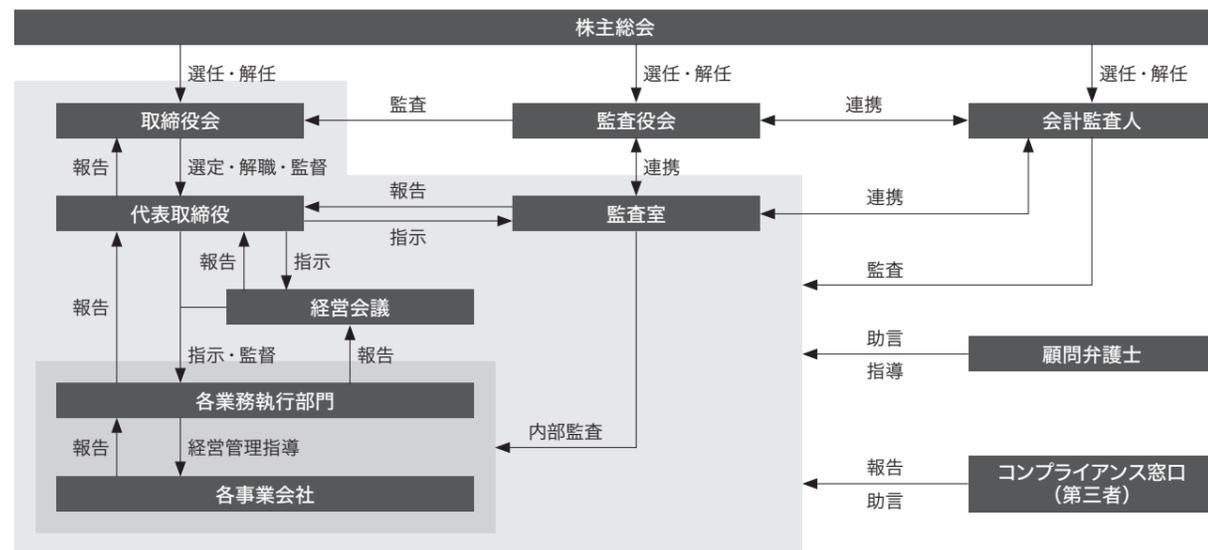
社会が必要とするサービスを提供し、社会から期待され必要とされる企業グループであり続けるためにコーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であるとの認識の下、以下の体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めております。

当社は取締役会、監査役会、グループ経営会議、執行役員制

度を軸とした業務執行機能および内部監査機能を中心に、業務の有効性、効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守ならびに資産の保全を中心に、効率的で適法な企業体制を構築、維持することとしております。

さらに、当社およびグループ子会社の事業活動の適正と統制を確保するため、当社監査室が業務監査等のモニタリングを行う他、「グループ会社管理規程」を制定し、各社の事業活動の状況等をモニタリングし、当社グループとしてのガバナンス体制の推進を図っております。

▽ コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社の経営体制は、取締役11名、監査役4名で構成されております。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・中立性を確保しております。監査役会の構成については常勤監査役2名、社外監査役2名で構成されております。

① 取締役会

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おります。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おります。

1) 取締役の選任方針および取締役会の構成

取締役会においては、各取締役が持つ主たるスキルを一覧化したマトリックスを作成し、実効性のある議論を行うのに適正な規模とスキルの組合せを考慮して、取締役候補を決定しております。社内取締役については、各事業に伴う知識、経験、能力等のバランスを配慮した人員で構成し、社外取締役については、その専門性、経験、出身分野も含む多様性を確保した構成とすることを基本的な考え方としております。

なお、当社の取締役については、定款で3名以上、任期は1年と定めております。

2) 取締役会での審議内容等

当社は、法令・定款によるほか取締役会規程の定めにより取締役会決議事項とされている経営方針・経営計画および重要な人事・組織・制度などの重要性の高い事項について審議し、慎重に意思決定しております。

② グループ経営会議

グループ経営会議は、社長の諮問機関として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に毎月1回開催しております。

③ 監査役会

監査役会は、法令、定款、諸規程および監査役会が定めた監査役監査基準に基づき、独立した立場で取締役の職務執行の監査を行っております。

また、監査役は、取締役会等の重要会議に出席し、取締役の職務執行を監査しております。また、常勤監査役は、監査室と定期的に打合せを行い、内部監査の実施状況および監査結果

について報告を受けるとともに、内部監査の実施計画、実施方法、改善策について意見交換を行っております。また監査役は、社内各部署、各グループ会社の監査にあたり、監査室と連携して、役職員からのヒアリング、書類の閲覧、実地調査等を行っております。

さらに取締役からの聴取、重要な決裁書類の閲覧などを通じて経営に対する監視・監査機能を果たしております。

④ 内部監査担当者

当社では監査室を設置し、監査役と連携して各事業部門および子会社の監査を実施し、その結果を四半期に一度取締役会に報告しております。

コンプライアンス

当社グループは社会的責任を果たすべく全社的にコンプライアンス体制の強化を推進しております。当社グループでは「USEN-NEXT GROUP 行動規範」を策定し、役員および従業員が遵守すべき基本的な規範を定めるほか、定期的な啓蒙活動

を通じてコンプライアンスに対する意識を高めております。当社グループを取り巻く環境の変化に対応できるよう、今後ともコンプライアンス体制の一層の強化に取り組んでまいります。

内部統制システム

① 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- 1) 当社グループの取締役および使用人（以下「役職員」）の業務執行が法令および定款に適合することを確保するため、「USEN-NEXT GROUP 行動規範」を制定し、法令順守をはじめとする、企業倫理の徹底に取り組みます。
- 2) 当社グループの役職員による「USEN-NEXT GROUP 行動規範」の徹底と実践的運用を行うため、教育・研修を実施するとともに、「内部通報規程」を整備します。
- 3) 業務執行部門から独立した内部監査部門である監査室が、当社グループの各業務執行部門（子会社を含む）の活動全般に関して内部監査を実施します。

② 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 1) 戦略決定、経営監督機能と業務執行機能を明確にし、取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するために、取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催します。
- 2) 経営の効率性を高めるために、執行役員制度を導入します。
- 3) 取締役会の審議をさらに活性化し、経営監督機能を強化するため、社外取締役を選任します。
- 4) 業務執行に関する重要事項について、社長を議長とし毎月1回以上開催する経営会議にて協議を行います。

③ 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

「文書管理規程」に従い、取締役の職務執行に係る情報を文書または電磁的媒体（以下「文書等」）に記録し、保存します。取締役および監査役は、「文書管理規程」により、常時、これらの文書等を閲覧できるものとします。

リスク要因およびリスクマネジメント

当社は、総合的なリスク管理に関する「リスクマネジメント基本規程」を定め、当社グループに重大な影響を及ぼすリスク全般の管理およびリスク発生時の対応を的確に行える体制を整備します。

経営あるいは事業活動に重大な影響を与えるまたは与える可能性に直面し、緊急事態に至った場合に備え、「危機管理規程」

を制定し、緊急時対応が的確に行えるよう体制を整備します。経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があること認識している主要なリスクは、有価証券報告書p. 15～20をご参照ください。

役員一覧 (2021年11月29日現在)

取締役

代表取締役社長CEO 宇野 康秀

1963年8月12日生
所有する当社株式数 37,130,687株



現職への就任
2017年12月 当社代表取締役社長CEO

兼職の状況
2011年 5月 (株)U-MX 取締役
2014年 3月 (株)アルメックス取締役会長
2017年 1月 Y.U-mobile(株)取締役
2017年12月 (株)USEN 取締役会長
(株)U-NEXT 取締役会長
(株)USEN ICT Solutions 取締役会長
(株)USEN Media 取締役会長
(株)USEN-NEXT LIVING PARTNERS 取締役会長
2018年10月 キャンシステム(株)取締役
2019年 1月 (株)USEN NETWORKS 取締役
2019年 3月 (株)USEN Smart Works 取締役会長
2020年 9月 (株)USEN FB Innovation 取締役会長
2021年11月 (株)TACT 取締役

常務取締役CFO 馬淵 将平

1972年11月4日生
所有する当社株式数 100,142株



現職への就任
2017年12月 当社常務取締役CFO

兼職の状況
2013年11月 (株)アルメックス代表取締役社長
2014年11月 USEA Pte Ltd. Director
2015年 2月 ALMEX SYSTEM TECHNOLOGY ASIA SDN.BHD. Director
2020年 1月 (株)USEN-NEXT フィナンシャル取締役
2021年11月 (株)Next Innovation 取締役

常務取締役 田村 公正

1971年6月20日生
所有する当社株式数 98,369株



現職への就任
2017年12月 当社常務取締役

兼職の状況
2017年11月 (株)ユーズミュージック取締役
2017年12月 (株)USEN 代表取締役社長
2019年 9月 (株)USEN テクノサービス取締役
2020年 9月 (株)USEN FB Innovation 取締役

監査役

常勤監査役 小林 陽介

1967年12月18日生
所有する当社株式数 3,351株



現職への就任
2017年 7月 当社監査役

兼職の状況
2009年11月 (株)ユーズミュージック監査役
2014年11月 (株)アルメックス監査役
2015年 2月 (株)USEN テクノサービス監査役
2017年12月 (株)USEN 監査役
(株)U-NEXT 監査役
(株)USEN Media 監査役
(株)USEN NETWORKS 監査役
2018年 2月 USEN-NEXT Design(株) 監査役
2018年10月 キャンシステム(株) 監査役
2020年 1月 (株)USEN-NEXT フィナンシャル 監査役
2020年 9月 (株)USEN FB Innovation 監査役

常勤監査役 堀内 雅生

1969年11月13日生
所有する当社株式数 26,000株



現職への就任
2017年 7月 当社監査役

兼職の状況
2010年12月 (株)U-NEXT マーケティング (現:(株)TACT) 監査役
2011年 5月 (株)U-MX 監査役
2014年 3月 (株)Next Innovation 監査役
2017年 1月 Y.U-mobile(株) 監査役
2017年 7月 (株)USEN ICT Solutions 監査役
(株)USEN-NEXT LIVING PARTNERS 監査役
2017年12月 (株)サイバーエージェント社外取締役
2018年 6月 (株)ランディックス社外監査役
(株)ベイロール社外取締役
2019年 3月 (株)USEN Smart Works 監査役
2020年 6月 フォーススタートアップス(株)社外取締役

取締役 堤 天心

1977年9月15日生
所有する当社株式数 120,900株



現職への就任
2010年12月 当社取締役

兼職の状況
2010年12月 (株)U-NEXT マーケティング (現:(株)TACT) 取締役
2017年 6月 Y.U-mobile(株) 取締役
2017年12月 (株)U-NEXT 代表取締役社長
(株)USEN-NEXT LIVING PARTNERS 取締役

取締役 大田 安彦

1968年9月12日生
所有する当社株式数 97,660株



現職への就任
2017年 7月 当社取締役

兼職の状況
2017年12月 (株)USEN 取締役副社長
(株)USEN NETWORKS 取締役
2021年 9月 キャンシステム(株)取締役副社長

取締役 工藤 嘉高

1967年1月22日生
所有する当社株式数 2,477株



現職への就任
2018年11月 当社取締役

兼職の状況
2021年 9月 キャンシステム(株)取締役会長

取締役 高橋 信太郎

1965年1月8日生
所有する当社株式数 152,700株



現職への就任
2020年11月 当社取締役 CMO

兼職の状況
2016年 7月 (株)gumi社外取締役

社外監査役 北村 行夫

1945年10月5日生
所有する当社株式数 -



現職への就任
2017年 7月 当社社外監査役

兼職の状況
1980年 4月 虎ノ門総合法律事務所開設所長

社外監査役 須原 伸太郎

1970年9月29日生
所有する当社株式数 9,269株



現職への就任
2010年12月 当社社外監査役

兼職の状況
2016年 8月 (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
2021年 3月 (株)エスネットワークス取締役グループファウンダー

社外取締役 佐藤 明夫

1966年2月4日生
所有する当社株式数 -



現職への就任
2017年 7月 当社社外取締役

兼職の状況
2003年 3月 佐藤総合法律事務所開設
(株)ポーラ・オルビスホールディングス社外監査役
2008年12月 GMOペイメントゲートウェイ(株)社外取締役
2012年 4月 慶應義塾大学ビジネス・スクール 非常勤講師
2015年 6月 (株)きらやか銀行社外取締役
2016年 6月 あおぞら信託銀行(株)(現:GMO あおぞらネット銀行(株))社外取締役

社外取締役 夏野 剛

1965年3月17日生
所有する当社株式数 15,000株



現職への就任
2010年12月 当社社外取締役

兼職の状況
2008年 5月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授
2008年 6月 トランス・コスモス(株)社外取締役
2009年 9月 グリー(株)社外取締役
2016年 8月 日本オラクル(株)社外取締役
2019年 2月 (株)ドワンゴ代表取締役社長
2021年 6月 (株)KADOKAWA 代表取締役社長

社外取締役 丸尾 浩一

1960年8月17日生
所有する当社株式数 -



現職への就任
2021年11月 当社社外取締役

兼職の状況
2021年 4月 大和証券(株)エグゼクティブアドバイザー

社外取締役 石山 アンジュ

1989年4月20日生
所有する当社株式数 -



現職への就任
2021年11月 当社社外取締役

兼職の状況
2016年 3月 (一社)シェアリングエコノミー協会常任理事兼事務局長
2018年 8月 (一社)パブリックミーツィノベーション代表理事
2020年 5月 (一社)Cift 代表理事

執行役員 コーポレート統括部長

執行役員 管理統括部長

執行役員 事業開発統括部長

住谷 猛

川岡 康仁

北川 貞光

硬軟兼備の財務経営戦略によって最適事業ポートフォリオの持続的価値の創造と非連続成長の実現に挑戦し続けてまいります。

・ CFO
馬淵 将平

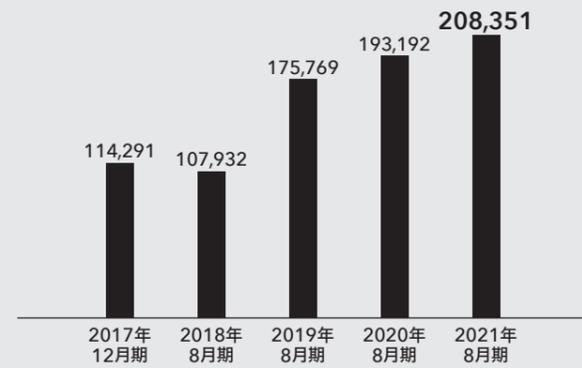
グループのリアルの強みとデジタルの強みをそれぞれ駆使して、日本の企業の成長やサステナビリティに大きく貢献することを期待します。

・ 社外取締役
佐藤 明夫

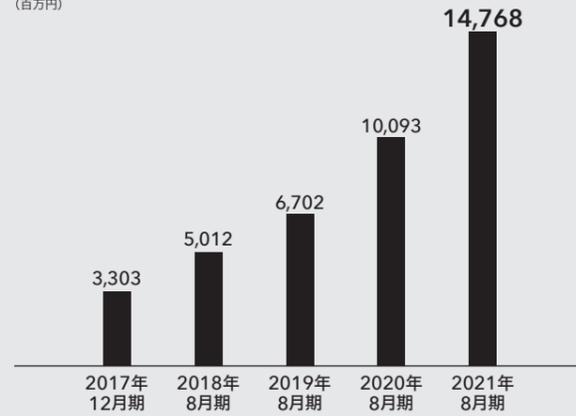
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

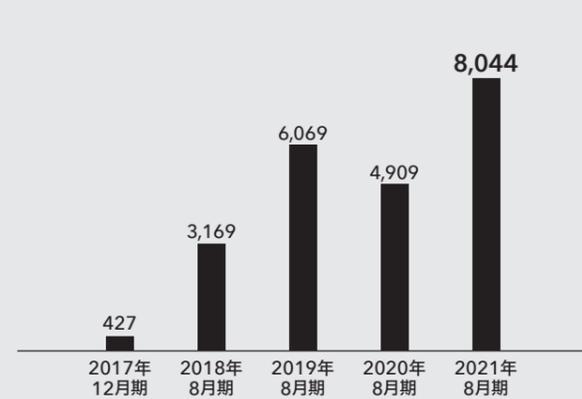
▽ 売上高(連結)
(百万円)



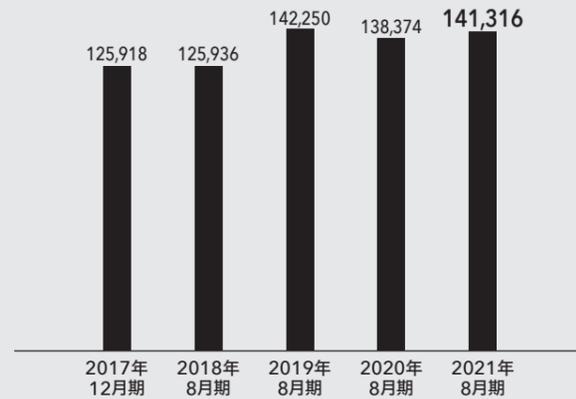
▽ 経常利益(連結)
(百万円)



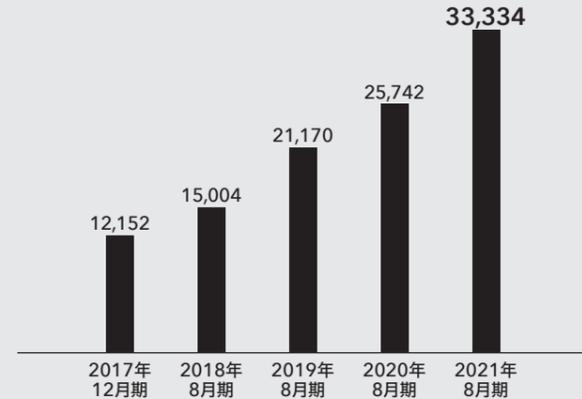
▽ 親会社株主に帰属する当期純利益(連結)
(百万円)



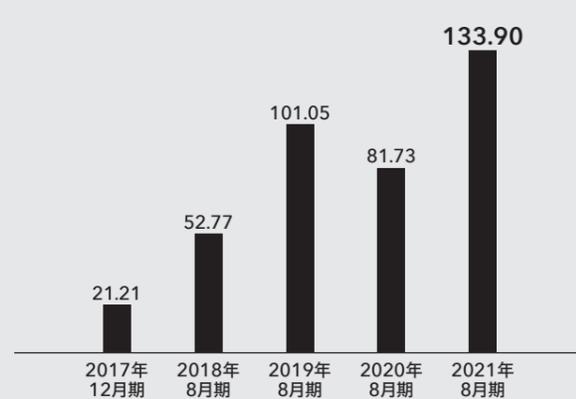
▽ 総資産(連結)
(百万円)



▽ 純資産(連結)
(百万円)



▽ 1株当たり当期純利益(連結)
(円)

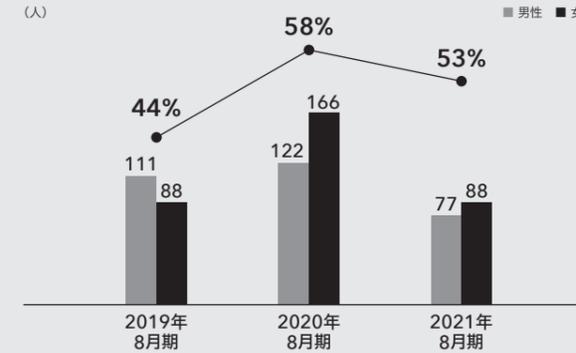


(注)1 2017年12月1日付で旧U-NEXTと旧USENの経営統合を実施し、旧U-NEXTを存続会社としてUSEN-NEXT HOLDINGSが発足
2 2018年8月期は、決算期変更により2018年1月1日から2018年8月31日までの8カ月間

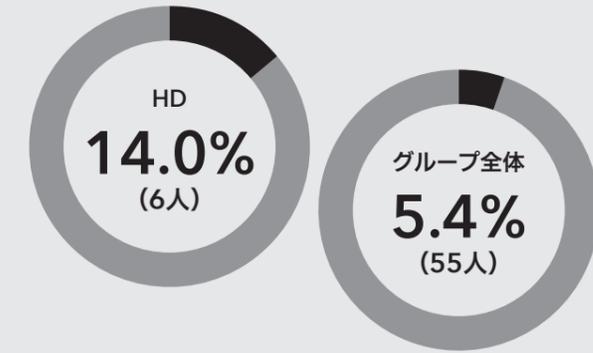
非財務ハイライト

① 女性の活躍推進

▽ 大卒新入社員の男女比率
(人)

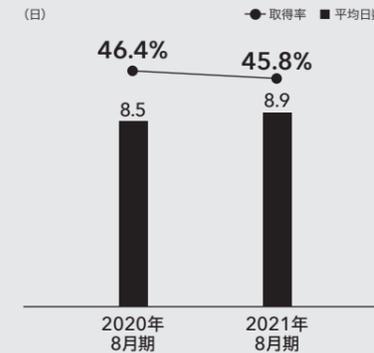


▽ 女性管理職比率

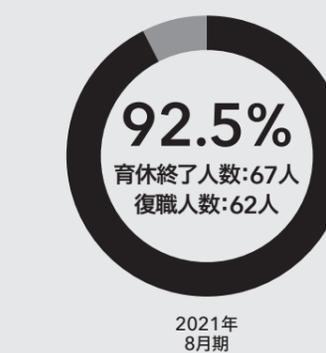


② 長く安心して働ける環境

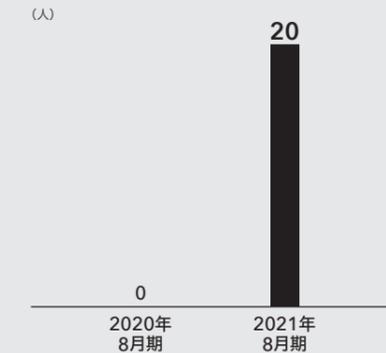
▽ 年次有給休暇取得状況
(日)



▽ 育児休暇取得者の復職状況



▽ 65歳以上の正社員数[※]
(人)



※ 2020年度から70歳定年制度を開始

③ 成長挑戦支援

▽ グループ内異動制度利用者数



▽ 資格取得支援制度(ライセンスサポートプログラム)利用者数



▽ 副業申請許可数



財務分析

財務状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

経営成績等の状況の概要

USEN-NEXT GROUPは、業務店を始め、ホテル・病院・ゴルフ場や中小オフィスといったBtoB市場におけるさまざまな顧客が最大の資産であると考えています。これらを最大限に活用し、「店舗サービス事業」「通信事業」「業務用システム事業」「コンテンツ配信事業」「エネルギー事業」の5セグメントにおいて顧客のさまざまな課題をワンストップで解決するソリューション提供企業、中小事業者のプラットフォームとしての地位を確固たるものとするための取り組みに注力しております。

当期は、コロナ禍により一部顧客先の店舗・商業施設、ホテルやレジャー施設等は引き続き大きな影響を受けました。このような状況下、当社グループでは引き続き幅広い顧客支援策により業務店や利用者の方々を支援するとともに、非対面や非接触といった顧客ニーズへの対応や、顧客の利便性向上に向けた店舗向けIoTをはじめとする新たなサービスラインアップの充実にも注力してまいりました。

なお、飲食業界はコロナ禍によって特に大きな影響を受けて

おり、これまで以上に細やかで幅広いサービスの提供が求められていることから、当期から「メディア事業」を「店舗サービス事業」に統合しています。また、飲食店に対しWith/Afterコロナにマッチしたニーズを把握し、当社グループのシナジーを生かして総合的な支援を行うため、2020年9月に新会社(株)USEN FB Innovationを設立しました。

さらに、高成長事業であるコンテンツ配信事業の映像配信サービスでは、コロナ禍による需要の高まりが継続し契約件数が伸張しており、一層の事業規模の拡大を図るためにコンテンツの拡充など一層のサービスの向上に取り組まれました。

当社グループの当連結会計年度における業績は、売上高208,351百万円(前年同期比7.8%増)、営業利益15,608百万円(前年同期比43.4%増)、経常利益14,768百万円(前年同期比46.3%増)、また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、8,044百万円(前年同期比63.9%増)となりました。

参照p.9~13 事業概要

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」)は、前連結会計年度末に比べて4,801百万円増加し、当連結会計年度末の資金残高は21,578百万円となりました。

・営業活動によるキャッシュ・フロー

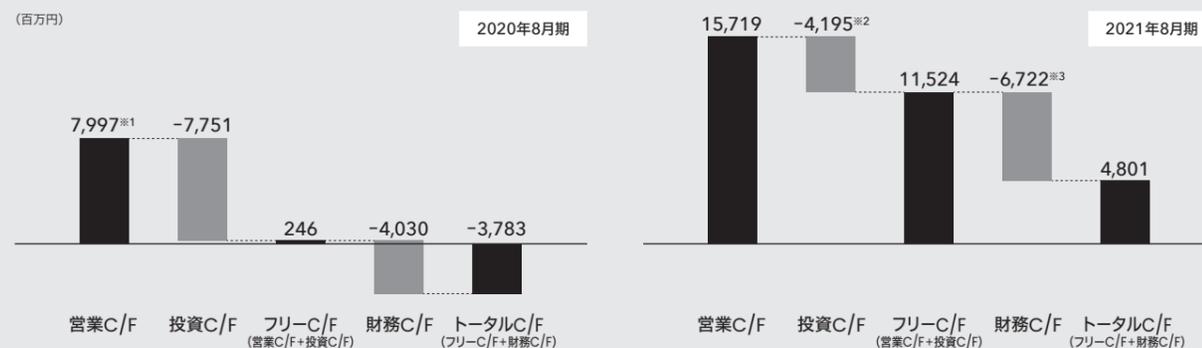
当連結会計年度において営業活動による資金の収入は15,719百万円(前連結会計年度は7,997百万円の収入)となりました。その主な要因は、税金等調整前当期純利益を14,121百万円計上、減価償却費5,472百万円、のれん償却額

3,297百万円の計上等によるものです。

・投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度において投資活動による資金の支出は4,195百万円(前連結会計年度は7,751百万円の支出)となりました。その主な要因は、有形固定資産の取得により資金が4,560百万円減少したこと、無形固定資産の取得により資金が2,413百万円減少したこと等によるものです。

▽ 連結キャッシュフロー



※1 2019年8月期末日が休日だったため、60億円の支払いが2020年8月期首日へ繰り越し
 ※2 資産売却金収入36億円を含む ※3 資産売却金の一部を借入金返済へ充当

・財務活動によるキャッシュ・フロー

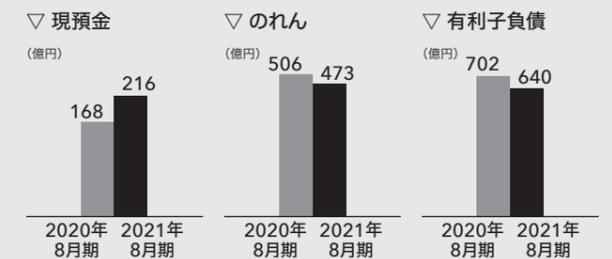
当連結会計年度において財務活動による資金の支出は6,722百万円(前連結会計年度は4,030百万円の支出)となり

ました。その主な要因は、長期借入金の返済による支出により資金が6,170百万円減少したこと、配当金の支払額により資金が480百万円減少したこと等によるものです。

財務状態の分析

当社グループの資産には2017年12月の経営統合およびその後実施したM&Aに伴うのれんが、負債には経営統合時に調達した有利子負債が一定の規模で含まれておりますが、今後着実な利益の計上と事業創出資金による返済で改善を図っていく予定です。

なお、バランスシートにおける主要項目の推移は右記のとおりとなります。

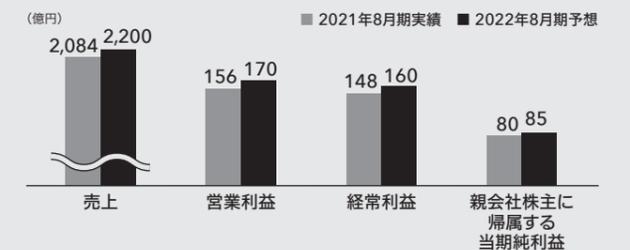


今後の見通し

当社グループは、ホールディングス体制の下、顧客資産の共有化・事業会社間の連携強化・専門領域に特化し、事業価値の最大化を図っております。当社グループの経営資産である、音楽コンテンツ、IoT各種商材、ネットワークインフラ、安定した顧客基盤を最大限に活用する事を企図し、強力な直販体制を今後も維持しつつ、同時にテレマーケティング、WEBマーケティング、代理店網などの販売チャネル等を活用していくことによりグループシナジーを最大化させ、安定的に利益を創出してまいります。また、Withコロナにより大きく変化する消費行動や企業活動、さらに急速に変化するテクノロジー/社会環境に対して、IoT・AIといったIT技術等を活用し市場におけるニーズやビジネス機会をいち早く捉え、迅速な意思決定の下で、コンテンツ配信事業、店舗向けIoT事業、業務用システム事業、通信事業等の成長分野においてサービス創出力、成長性、利益創出力を強化してまいります。

当社グループが多くのお客様に必要とされ、支援される良い商品、良いサービスを生みだし続けるには、社員一人ひとりが、働くことに真剣に向き合い、働きの質を変えていく必要があります。グループ全体で働き方改革「Work Style Innovation」を展開し、ソフト(制度)とハード(設備)の両軸を整備していくことで、社員が自発的にかつ意欲的に動き、自分の力を発揮して社会に貢献してまいります。

▽ 2022年8月期業績予想(連結)



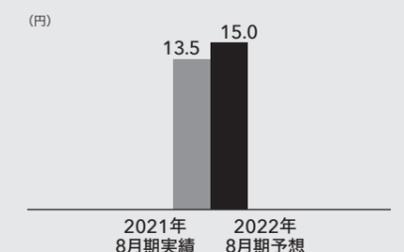
利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

当社は、経営成績および事業環境を勘案しつつ、株主の皆様に対する安定的な配当の実施による利益還元および将来的な企業価値向上につながる機動的な事業活動を可能にするための内部留保の充実を重要な経営戦略としております。

当社の剰余金の配当は、期末配当による年1回を基本方針としており、期末配当の決定機関は株主総会、中間配当の決定機関は取締役会です。

早期に配当性向30%までの引き上げを目標として事業基盤および財務基盤の強化に努めてまいります。

▽ 1株当たり配当金



7年間の主要な財務データ(連結)

	USEN(上段) U-NEXT(下段)	2015/8 2015/12	2016/8 2016/12
売上		70,176	73,613
		33,964	45,846
営業利益		9,873	10,204
		1,003	(396)
営業利益率(%)		14.1	13.9
		3.0	(0.9)
経常利益		9,280	9,513
		977	(436)
親会社株主に帰属する当期純利益		6,564	7,469
		522	(935)
親会社株主に帰属する当期純利益 [のれん調整後]		7,892	8,507
		523	(434)
1株当たり当期純利益(円)		29.89	36.25
		31.81	(56.95)
1株当たり当期純利益 [のれん調整後](円)		35.93	41.29
		31.86	(26.47)
EBITDA ^{※1}		17,225	16,976
		1,456	689
EBITDAマージン(%)		24.5	23.1
		4.3	1.5
EBITDA-CAPEX(投融資含む)		11,806	8,313
		51	(4,156)
営業活動によるキャッシュ・フロー		13,924	15,380
		(864)	(214)
投資活動によるキャッシュ・フロー		(6,387)	(9,991)
		(1,447)	(4,916)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(3,347)	(8,206)
		1,472	3,955
現金及び現金同等物		13,682	10,865
		3,154	1,978
有利子負債		21,960	19,820
		2,260	6,348
総資産		69,263	69,136
		12,236	17,797
純資産		25,823	27,738
		4,817	3,816
自己資本比率(%)		37.3	40.1
		38.9	20.9
ROE ^{※2} (%)		29.0	27.9
		11.5	(22.0)
D/Eレシオ ^{※3} (倍)		0.9	0.7
		0.5	1.7
レバレッジ・レシオ ^{※4} (倍)		1.3	1.2
		1.6	9.2
1株当たり配当金(円)		0.0	3.0
		6.0	0.0

(注) 数値における()表記はマイナス

※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 D/Eレシオ = 有利子負債 / 純資産

単位: 百万円

USEN-NEXT HOLDINGS ^{※5}	2017/12 ^{※6}	2018/8 ^{※7}	2019/8	2020/8	2021/8
	114,291	107,932	175,769	193,192	208,351
	5,867	6,006	8,239	10,883	15,608
	5.1	5.6	4.7	5.6	7.5
	3,303	5,012	6,702	10,093	14,768
	427	3,169	6,069	4,909	8,044
	2,909	5,450	9,545	8,507	11,341
	21.21	52.77	101.05	81.73	133.90
	144.32	90.76	158.92	141.62	188.79
	12,880	12,780	17,475	19,505	24,378
	11.3	11.8	9.9	10.1	11.7
	8,668	7,927	9,992	9,358	13,835
	12,404	10,078	19,599	7,997	15,719
	(59,523)	(5,486)	(6,666)	(7,751)	(4,195)
	58,150	(3,922)	(6,082)	(4,030)	(6,722)
	13,010	13,708	20,559	16,776	21,578
	82,216	78,941	73,424	70,180	64,010
	125,918	125,936	142,250	138,374	141,316
	12,152	15,004	21,170	25,742	33,334
	9.6	11.9	14.9	18.6	23.6
	5.4	23.5	33.6	21.0	27.2
	6.8	5.3	3.5	2.7	1.9
	6.4	6.2	4.2	3.6	2.6
	0.0	0.0	5.0	8.0	13.5

※4 レバレッジ・レシオ = 有利子負債 / EBITDA

※5 2017年12月1日付で旧U-NEXTと旧USENの経営統合を実施し、旧U-NEXTを存続会社としてUSEN-NEXT HOLDINGSが発足

※6 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

※7 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

会社概要

会社情報

(2021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	店舗サービス事業 通信事業 業務用システム事業 コンテンツ配信事業 エネルギー事業
代表者	代表取締役社長CEO 宇野 康秀
資本金	96百万円
連結従業員数	4,692(1,608)名*

グループ体制

(2021年8月31日現在)

店舗サービス事業	(株)USEN	(連結子会社)
	キャンシステム(株)	(連結子会社)
	(株)USEN Media	(連結子会社)
	(株)USEN FB Innovation	(連結子会社)
	(株)USENテクノサービス	(連結子会社)
	USEN-NEXT Design(株)	(連結子会社)
	(株)ユーズミュージック	(連結子会社)
	他2社	(連結子会社)
通信事業	(株)USEN NETWORKS	(連結子会社)
	(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)USEN-NEXT LIVING PARTNERS	(連結子会社)
	(株)U-MX	(連結子会社)
	(株)Next Innovation	(連結子会社)
	Y.U-mobile(株)	(連結子会社)
	(株)minimini-NEXT	(持分法適用関連会社)
業務用システム事業	(株)アルメックス	(連結子会社)
コンテンツ配信事業	(株)U-NEXT	(連結子会社)
	(株)TACT	(連結子会社)
エネルギー事業	(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)

※1 従業員数は就業人員(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時雇用者数(パートタイマー、人材派遣会社からの派遣社員を含む)は期中の平均人員を()外数で記載

※2 ほか非連結子会社11社、持分法非適用関連会社2社

株式の状況

(2021年8月31日現在)

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	60,083,111株
株主数(単元未満株のみ所有株主を除く)	10,853人

大株主

氏名または名称	持株数(株)	持株比率(%)
宇野 康秀	27,601,545	45.94
(株)UNO-HOLDINGS	9,525,600	15.85
光通信(株)	5,879,766	9.79
SMBC日興証券(株)	1,377,000	2.29
島田 亨	1,053,300	1.75
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	901,000	1.50
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT	683,100	1.13
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	589,937	0.98
高橋 慧	501,100	0.83
吉岡 裕之	500,000	0.83

株価推移



所有者別分布

