

2007年8月期 中間決算説明会

2007年4月19日

はじめに — 今回の説明会の構成

市場からの指摘

経営方針 /改善の方向感

現在までの進捗状況

目標未達による
市場からの不信

コミットする目標数値の
必達による信頼回復

● 43期上期の目標クリア

…第1章

膨らんだ負債と
B/Sのバランス悪化
による不安

NetDebt半減による
財務体質改善

● NetDebtの順調な削減

…第2章

● 第三者割当増資の狙い

M & A戦略の
不透明さ

グループ経営強化による
シナジーの発揮

● 本社統合、移転の狙い

…第3章

● 各事業グループ及び
グループ間のシナジー

将来の成長戦略
に対する不明瞭さ

Media Contents Company
構想の具体化

● メディアコンテンツ事業のビジョン …第4章

第1章 2007年8月期中間(第43期)経営成績

第2章 財務体質の改善

第3章 グループ経営

第4章 メディア・コンテンツ事業のビジョン

2

説明中、会計年度をFYにて表記しております。

FY06:2006年8月期(第42期)

FY07:2007年8月期(第43期)

経営成績(サマリ)

BB・通信事業の黒字化、新規連結の結果、業績は前期より大きく成長している。
また、特別損失を計上しながらも、EBITDAは改善している。

■ 上期 経営サマリ

	当上期			前上期	
	予想	実績	差額 1	実績	差額 2
売上	140,000	155,634	+ 15,634 (11%増)	81,583	+ 74,051 (91%増)
営業利	5,000	6,680	+ 1,680 (34%増)	415	+ 6,265 (1510%増)
経常利	2,000	3,722	+ 1,722 (86%増)	1,925	+ 5,647 (黒転)
純利	1,000	1,067	+ 67 (6.7%増)	387	+ 680 (176%増)
EBITD (半期ベース)		15,21		5,88	+9,329 (158%増)

1: 当上期実績 - 予想

2: 当上期実績 - 前上期

■ 上期 特別利益・特別損失の内訳(連結)

特別利益	198億
株式売却益	178億
固定資産売却益	10億
その他	10億
特別損失	132億
固定資産減損損失	79億
固定資産除却損	16億
固定資産売却損	3億
たな卸資産評価損	2億
その他	32億

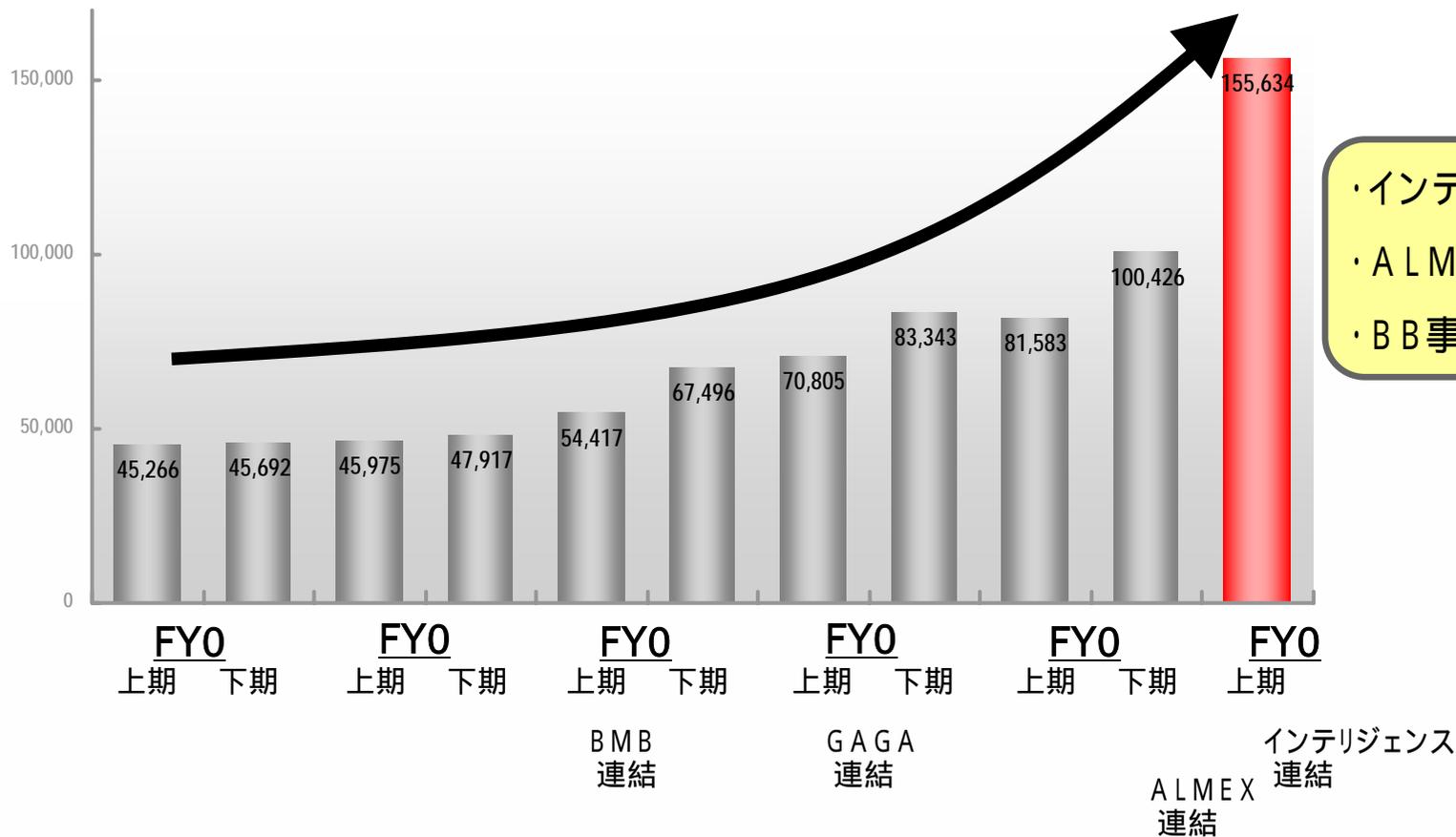
3

6カ年推移 売上

BB・通信事業の伸び及び新規連結により、大きく伸長している。

■ 売上の推移

(単位:百万円)



- ・インテリジェンスの連結
- ・ALMEXの連結
- ・BB事業の成長

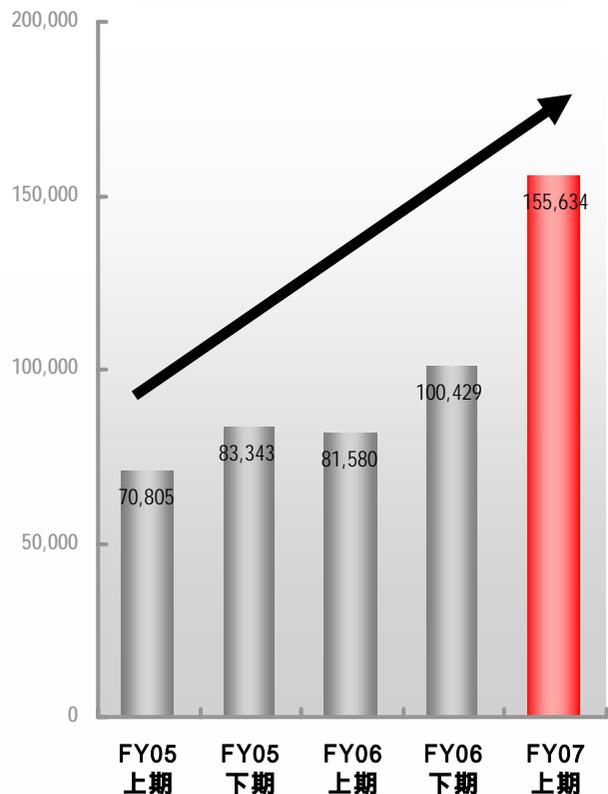
4

経営成績(セグメント別 売上)

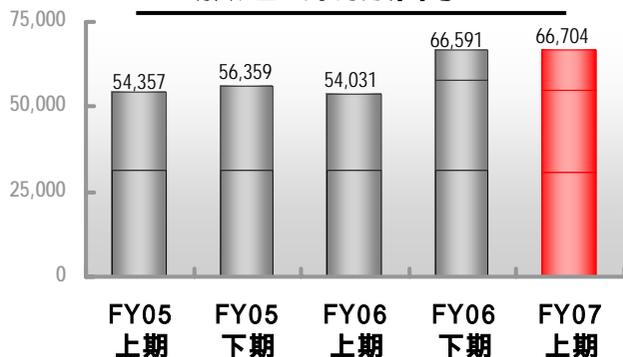
■ 売上の推移

(単位:百万円)

全セグメン

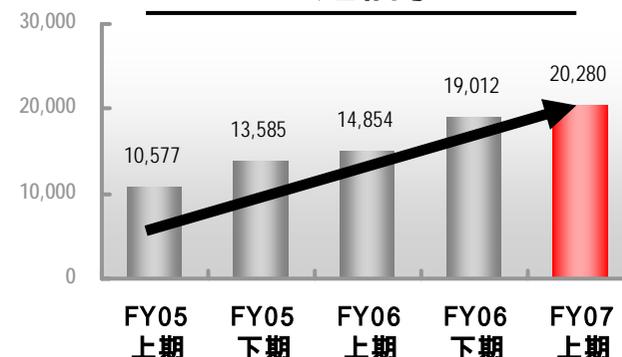


放送・業務店事 ¹



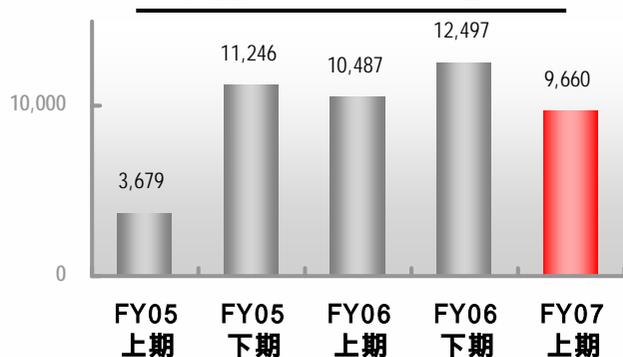
安定した売上とALMEX新規連結

BB・通信事



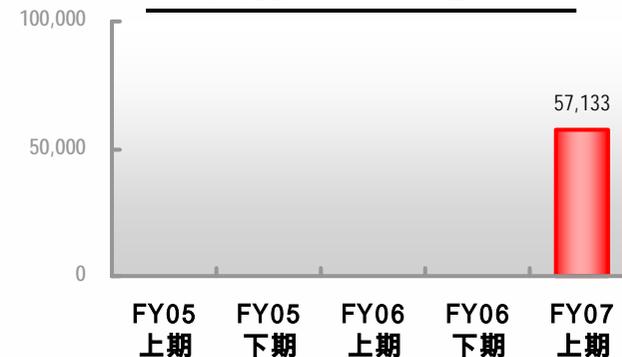
順調な伸び

映像・コンテンツ事



GyaOの立ち上げとGAGAの建て直し

人材サービス事



インテリジェンスの新規連結

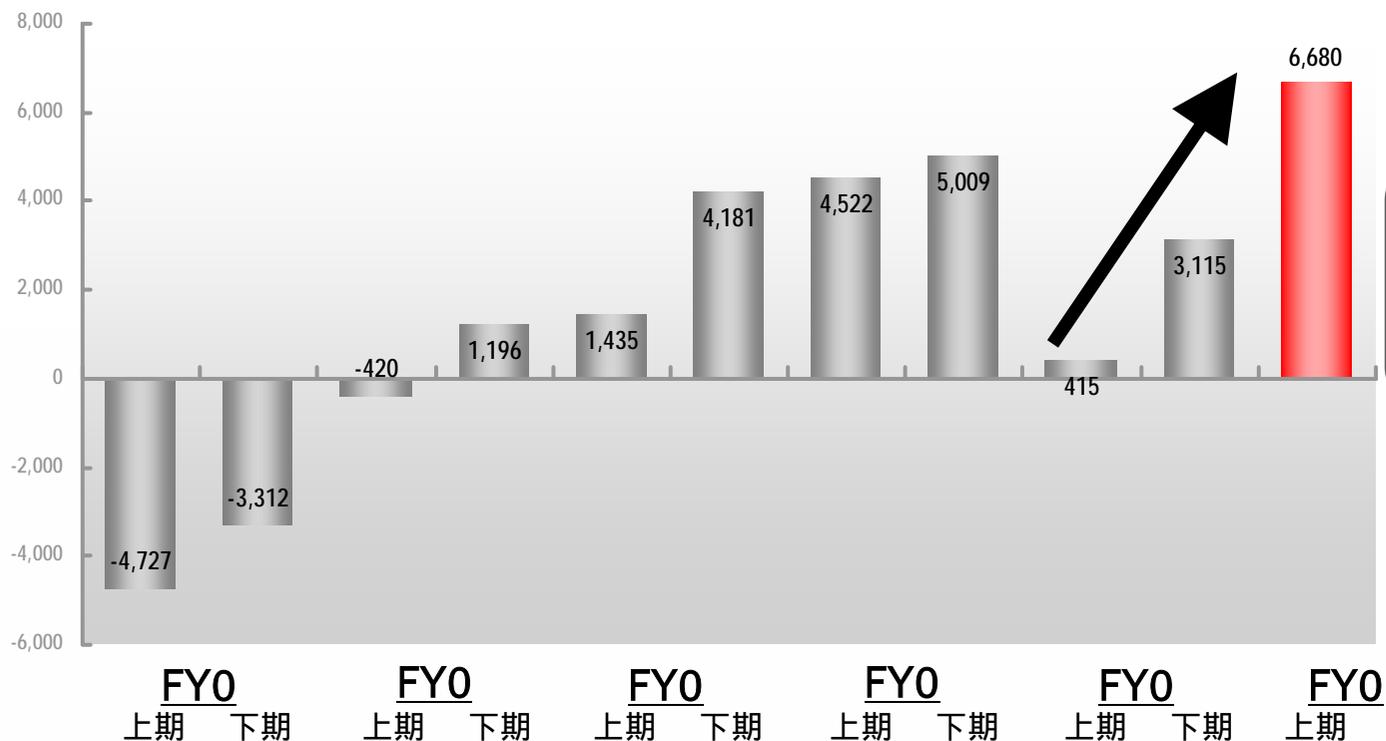
1 放送事業、カラオケ事業、業務用システム事業

6年推移 営業利益

新規事業の初期赤字により減益となったが、再び成長基調にある。

営業利益の推移

(単位:百万円)



- ・BB事業の黒字化
- ・インテリジェンスの連結
- ・GyaOの改善

6

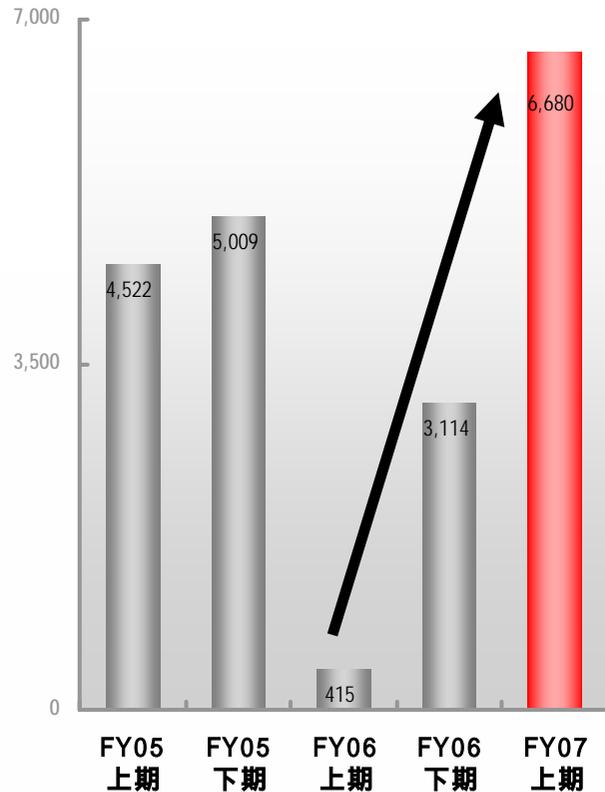
BMB 連結
GAGA 連結
ALMEX 連結
インテリジェンス 連結
GyaO本格開始

経営成績(セグメント別 営業利益)

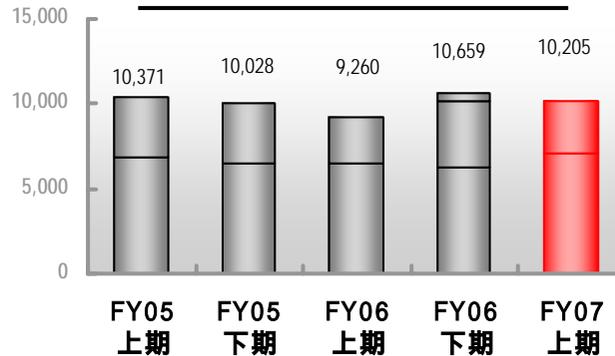
営業利益の推移

(単位:百万円)

全セグメン

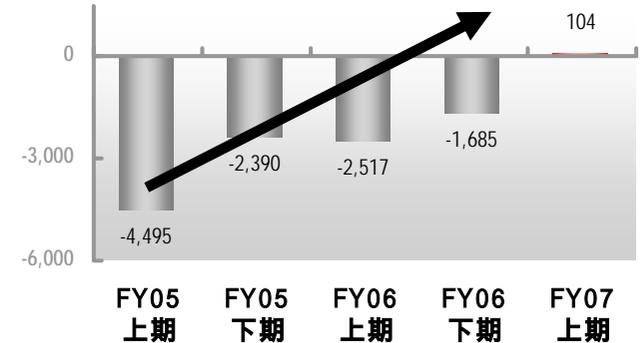


放送・業務店事 ¹



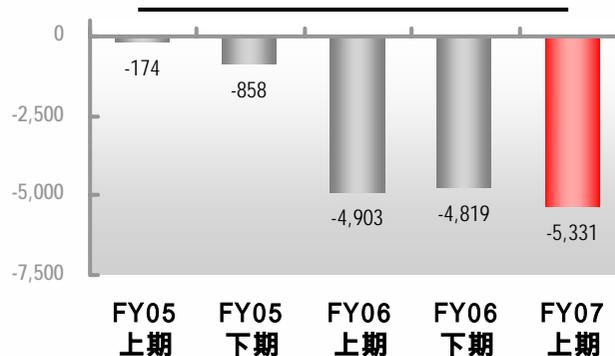
安定した営業利益とALMEX新規連結

BB・通信事



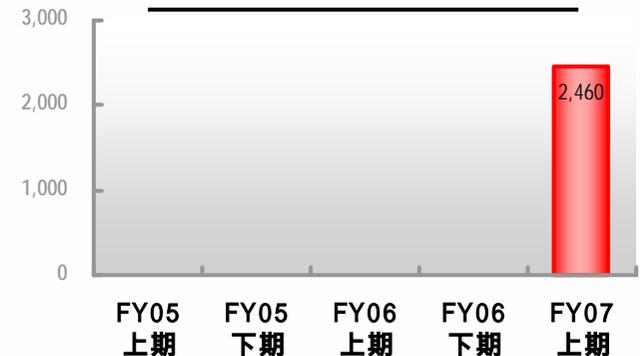
契約数の伸びによる黒字化

映像・コンテンツ事



GyaOの先行投資とGAGAの再建赤字

人材サービス事 ²



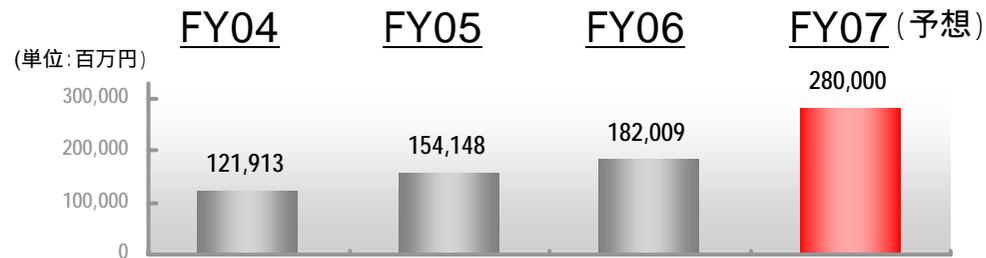
インテリジェンス新規連結

1 放送事業、カラオケ事業、業務用システム事業

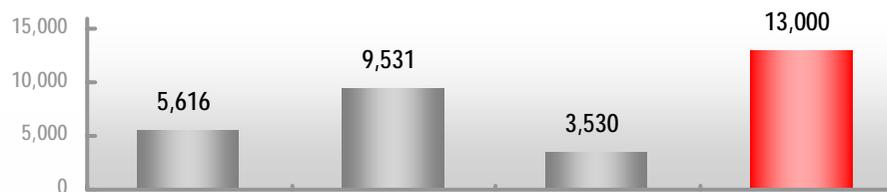
今期連結業績予想

■ 連結業績の推移

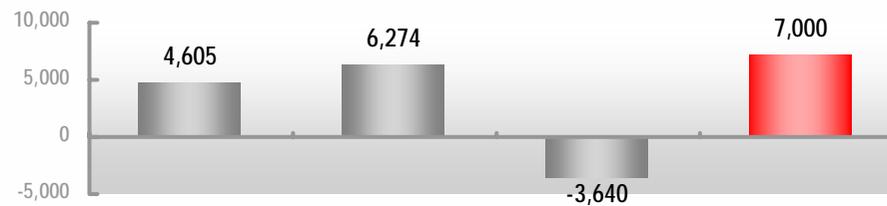
売上



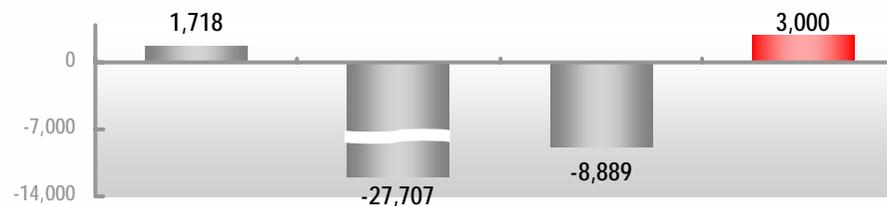
営業利



経常利



純利



第1章 2007年8月期中間(第43期)経営成績

第2章 財務体質の改善

第3章 グループ経営

第4章 メディア・コンテンツ事業のビジョン

説明中、会計年度をFYにて表記しております。

FY06:2006年8月期(第42期)

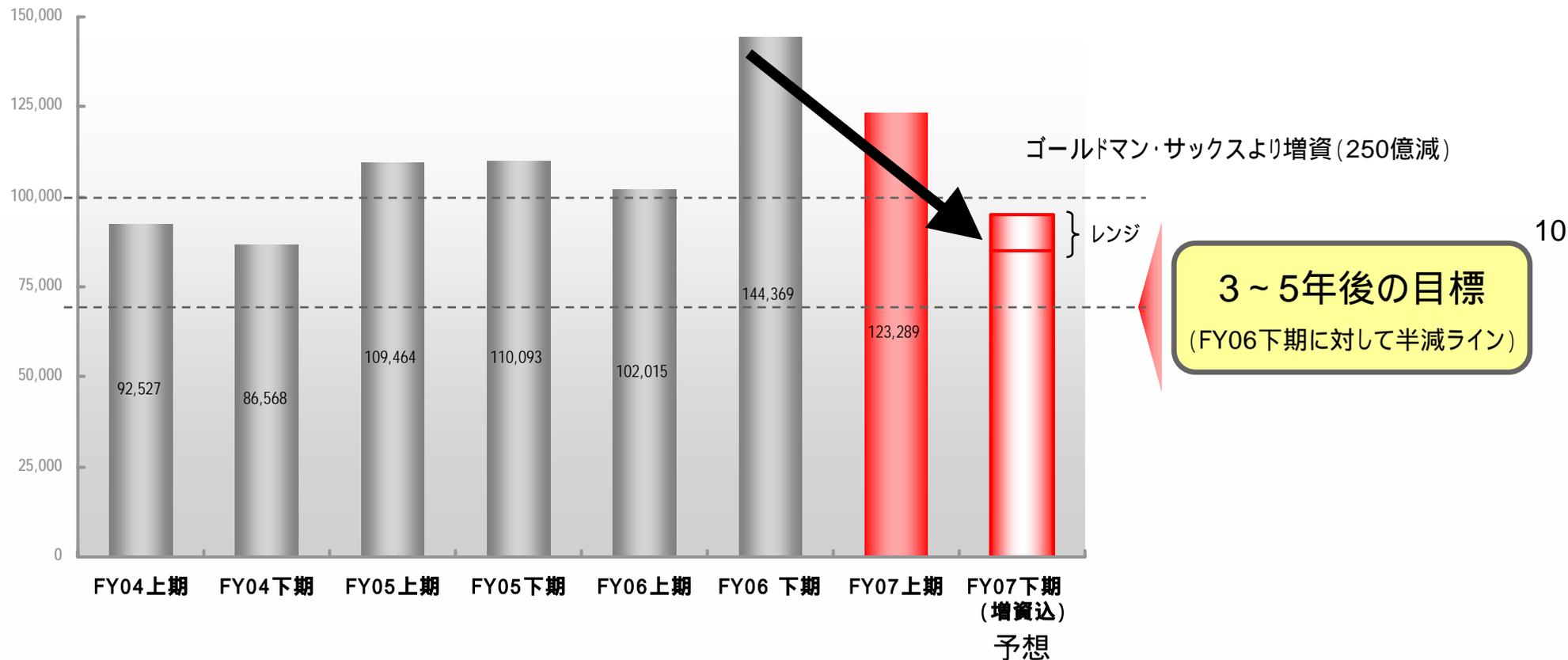
FY07:2007年8月期(第43期)

ネット有利子負債の削減

経営目標であるネット有利子負債の半減に向け、着実に進んでいる。

■ ネット有利子負債

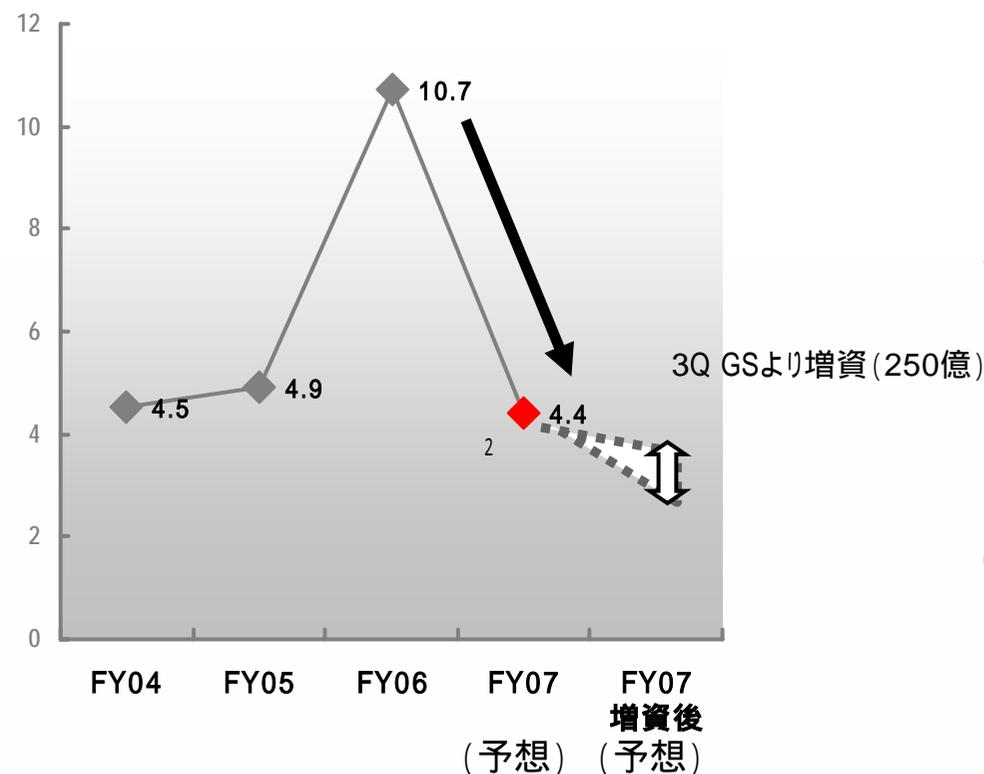
(単位:百万円)



ネット有利子負債/EBITDA、D/Eレシオ

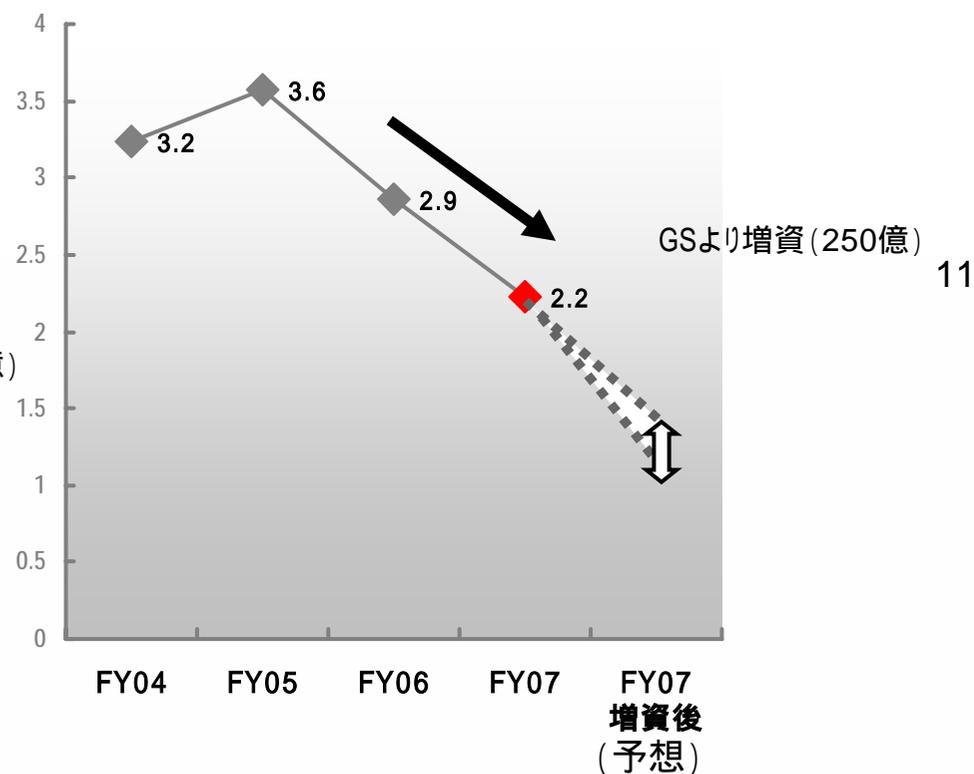
ネット有利子負債の削減、事業の収益改善により、重要財務指標は大きく改善している。

■ ネット有利子負債/EBITDA¹



1: EBITDA = 経常利益 + 償却費
2: FY07についてのEBITDAは年間予想

■ D/Eレシオ³



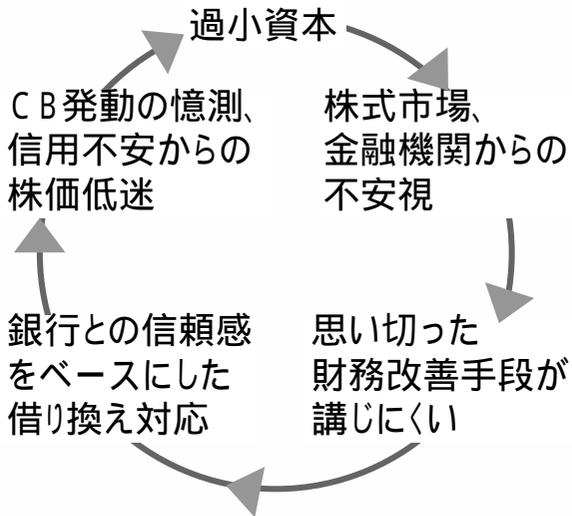
3: D/Eレシオ = ネット有利子負債 / 資本の部 (除く少数株主持分)

第三者割当増資のねらい

今回のGSへの第三者割当増資は、希薄化の影響を鑑みても、今後の財務体質改善のためのモーメントを作り、結果的に企業価値向上につながると考えている。

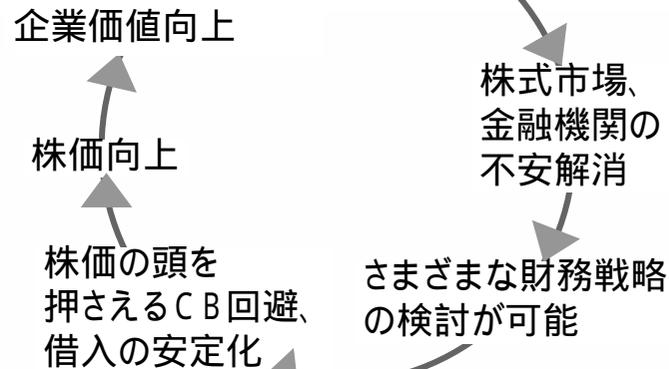
■ 今回の第三者割当増資の狙い

これまで



今回の狙い

まとまった資本充実



今後

これまでの金融機関に加え
GSを新たな資本パートナーに迎え
財務体質の改善を実施し、
各事業における価値向上を共同で着

12

第1章 2007年8月期中間(第43期)経営成績

第2章 財務体質の改善

第3章 グループ経営

第4章 メディア・コンテンツ事業のビジョン

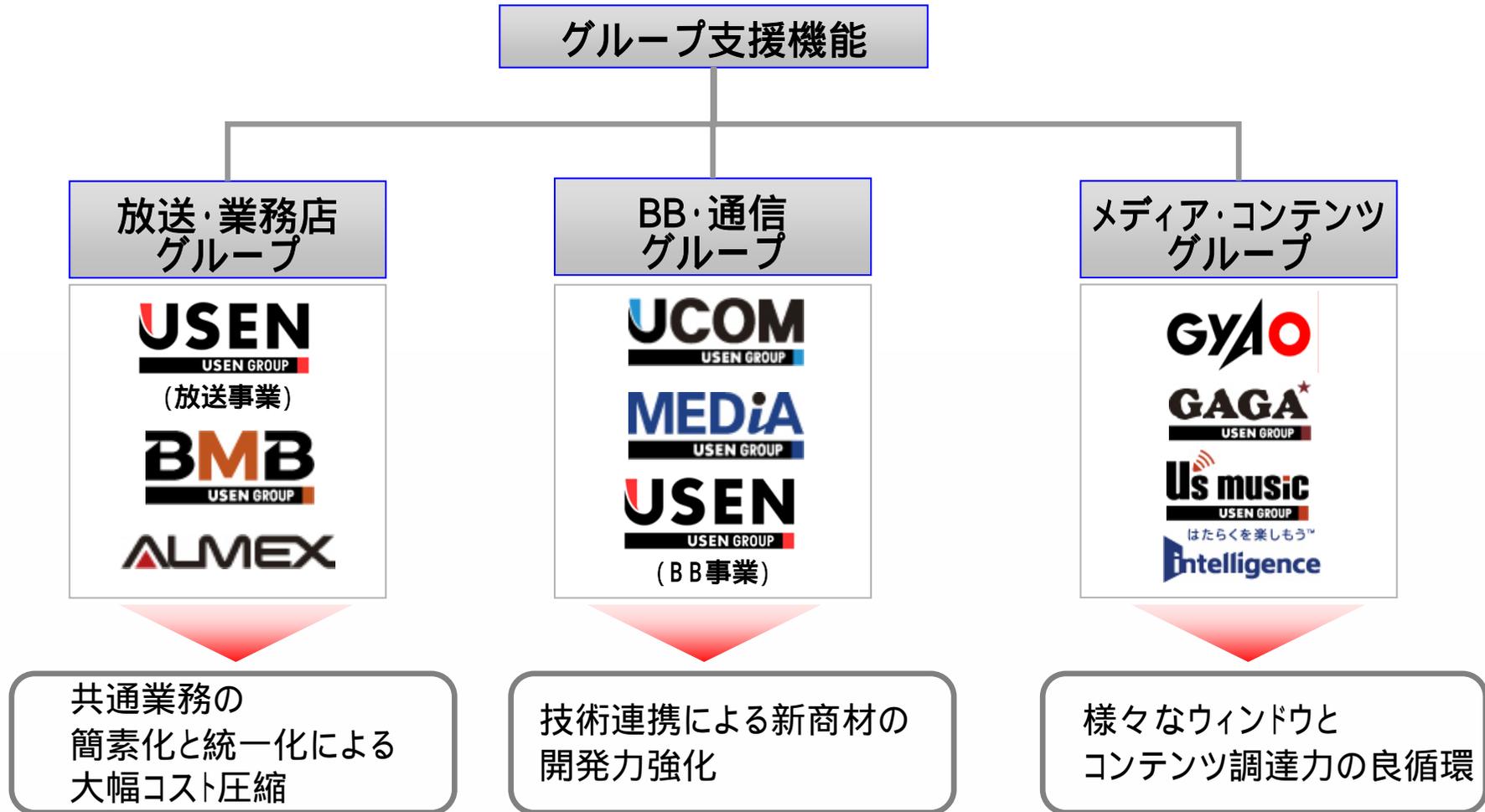
13

説明中、会計年度をFYにて表記しております。

FY06:2006年8月期(第42期)

FY07:2007年8月期(第43期)

■ 各事業グループでのシナジーの考え方



本社機能集約シナジー

M&Aなどによりグループ会社が増える一方、分散していたロケーション経営資源を統合し、経営効率を向上させる。

■ 本社機能集約

USEN
USEN GROUP

BMB
USEN GROUP

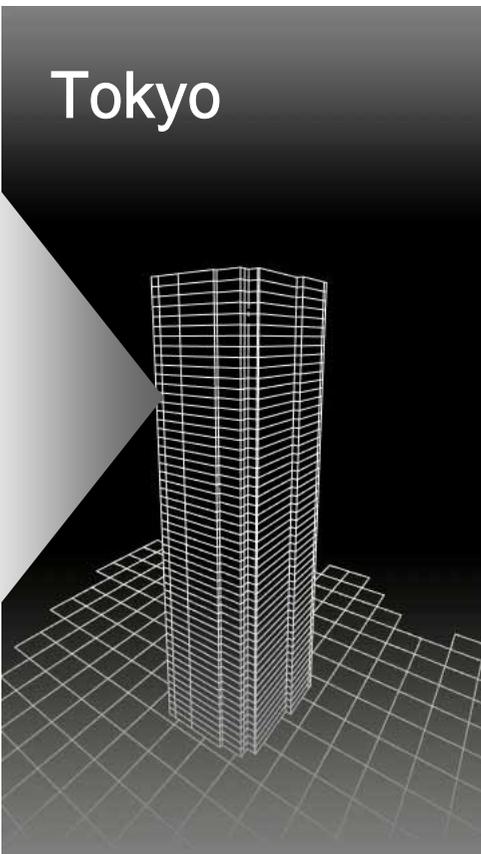
UCOM
USEN GROUP

ALMEX

GAGA
USEN GROUP

Us music
USEN GROUP

Tokyo



- ・機能毎のフロア設定
- ・共同会議室
- ・共同エントランス
- ・試写室
- ・カフェテリア

- ・物理的な距離の排
(特に本社部門の早期集約化)
- ・迅速な意思決
- ・グループ間の人事交
- ・グループシナジーの最大

15



< エントランス >



< カフェテリア >



放送・業務店事業グループシナジー

有線放送事業、BMB(カラオケ事業)、ALMEX(業務用システム事業)の各機能を分析・整理し、統合による大幅なコスト削減をねらう。

■ 放送・業務店事業グループのシナジー

< 検討する削減項目 >

3事業の重なり

● 対象顧客の重なり

- 業務店
- 病院
- ⋮

● チャンネルの共有可能性

● オペレーションの共有可能性

- コールセンター
- 支店
- 技術センター
- 購買

UBAプロジェクトの立ち上げ

3社の業務の簡素化と統一化により、第1に業務効率化、第2にサービス品質の向上を目指す。

< 施策 >

3社共通の事務センター立ち上げ

3社支店の統合

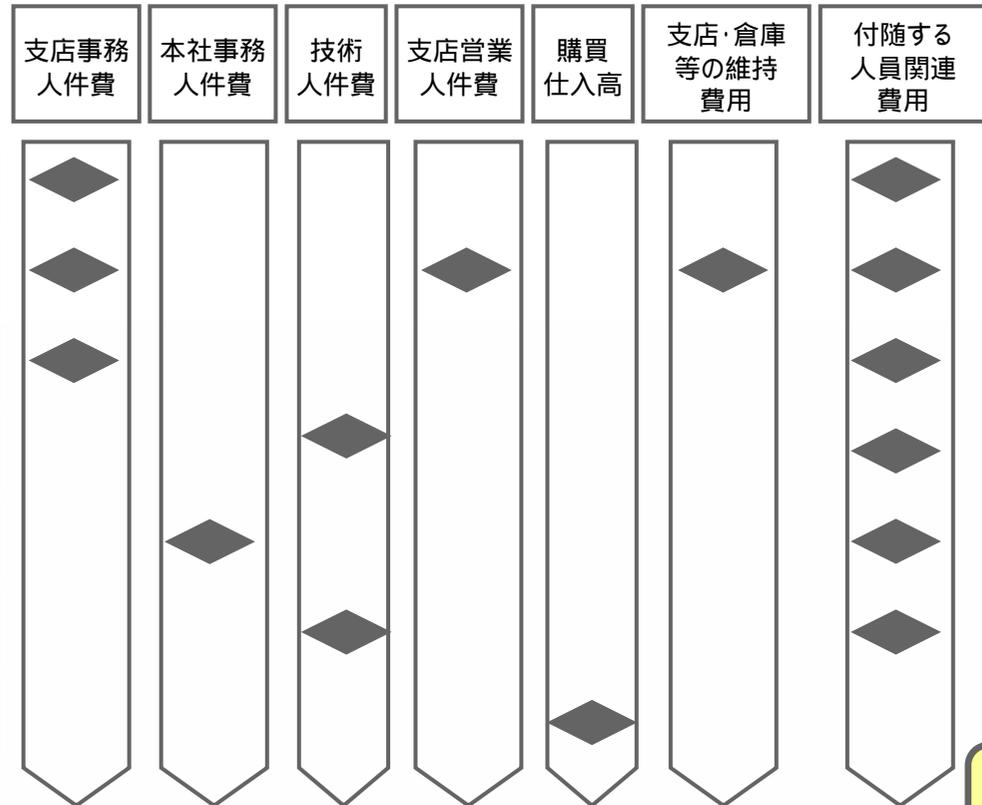
コールセンターへの問合わせ一元化

コールセンターでの修理一次対応の強化

本社事務業務の統合

支店技術のセンター化

購買機能の一本化



16

FY11の削減目標

50億円 / 年

U: USEN B: BMB A: ALMEX

BB・通信事業グループシナジー

BB・通信事業では、セグメントベースでの黒字化を達成したことをきっかけに、グループ内において新商材の開発、営業強化にてシナジー追求を加速する。

■ BB・通信事業グループのシナジー



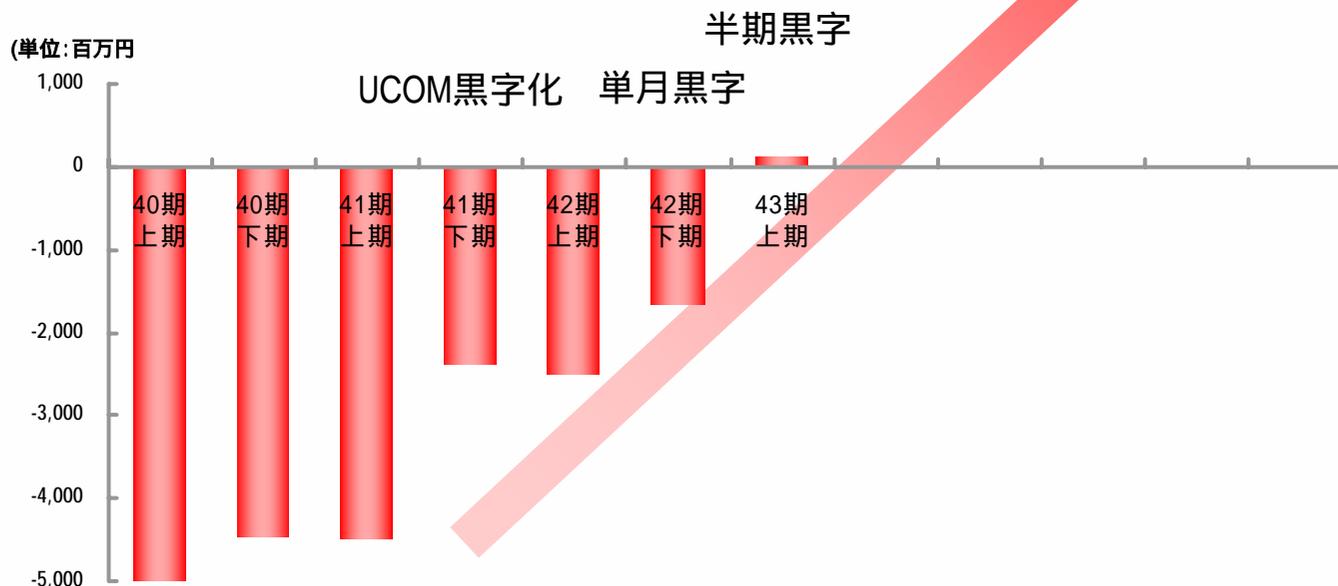
戦略

- 営業の先行投資をしてでも、個人マーケットで固定費を回収するだけのボリュームを確保

- 営業コストまでみた採算追求
 ● 法人強化
 ● NTTとの提携によるフレッツ営業

- 新商材開発と更なる法人強化による拡大
 ● データセンター事業の開始
 ● ARPU拡大策の推進

BB
通信事業営業利益

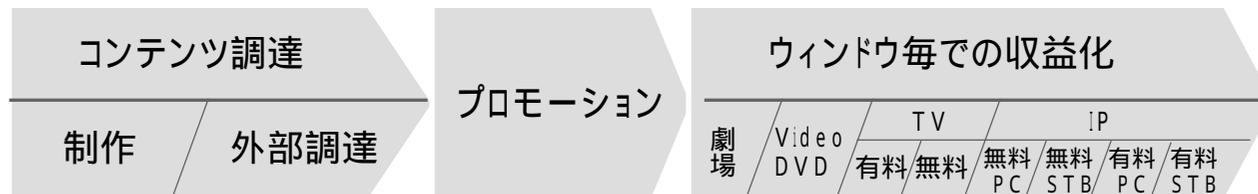


メディア・コンテンツ事業シナジー

多様なウィンドウをもつことと、コンテンツを調達する力の良循環を作ることを目指す。

■メディア・コンテンツ事業グループのシナジー

○ 提供先
● 活用先

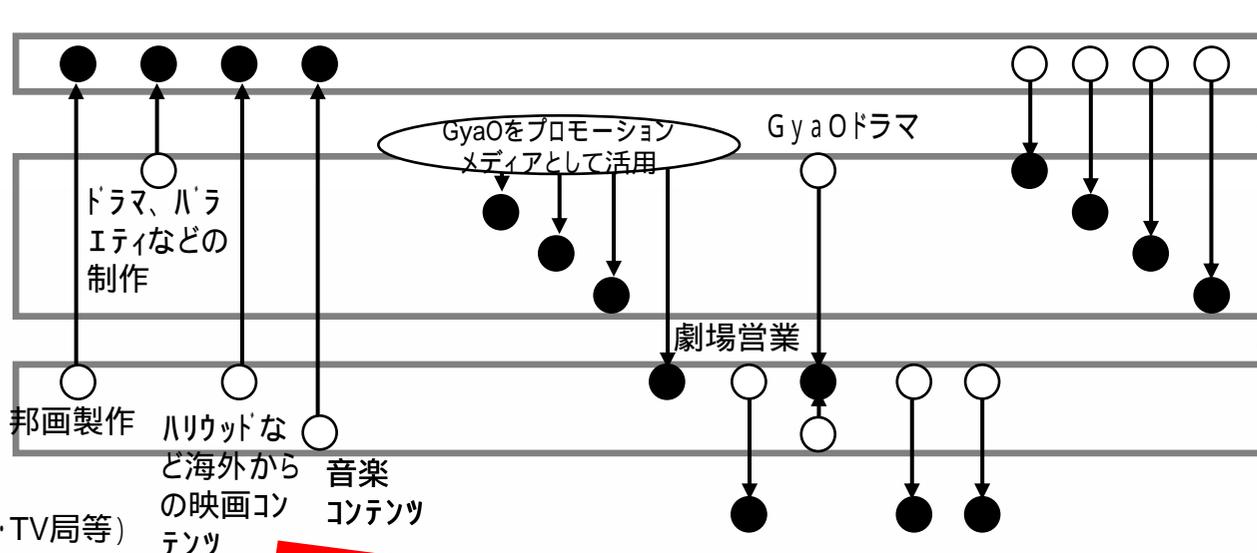


グループ
機能集約

GyaO
GyaO+
Showtime
GyaO Next

GAGA
U'sMusic

外部企業
(ISP・キャリア・TV局等)



コンテンツ資産保有、
金融機能の集中

GyaOを中核とした多様な
ウィンドウを構築

映画、音楽のオペレーションにおけるプロフェッショナル化
...資産保有にこだわらず

18

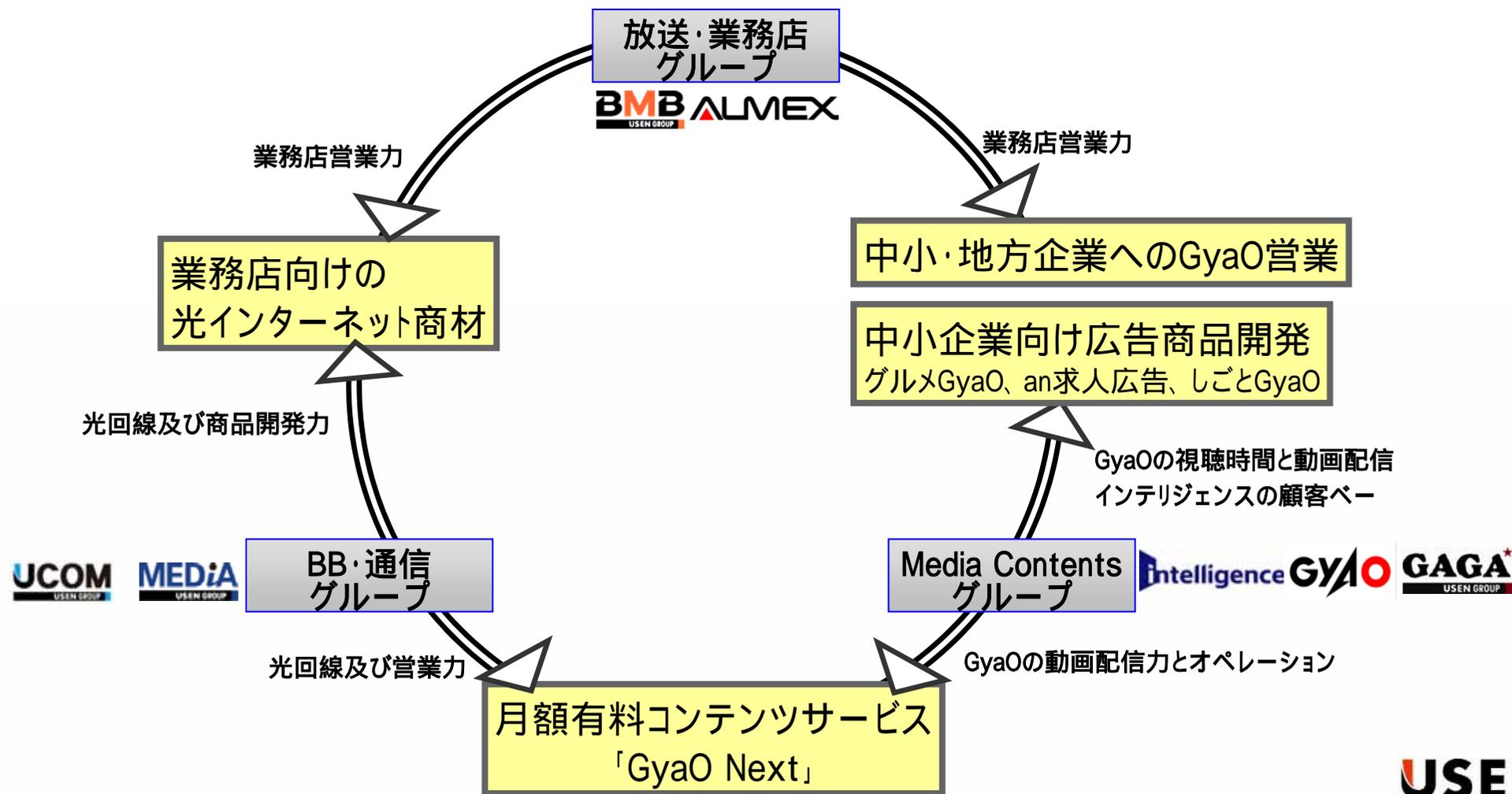
多様なウィンドウを持つことによる効果的な調達

コンテンツを持つことによる収益化ウィンドウの開

各グループ間シナジー

各事業グループ内のシナジーに加え、事業グループ間でのシナジーを最大化する。

■ グループ間シナジー



第1章 2007年8月期中間(第43期)経営成績

第2章 財務体質の改善

第3章 グループ経営

第4章 メディア・コンテンツ事業のビジョン

20

説明中、会計年度をFYにて表記しております。

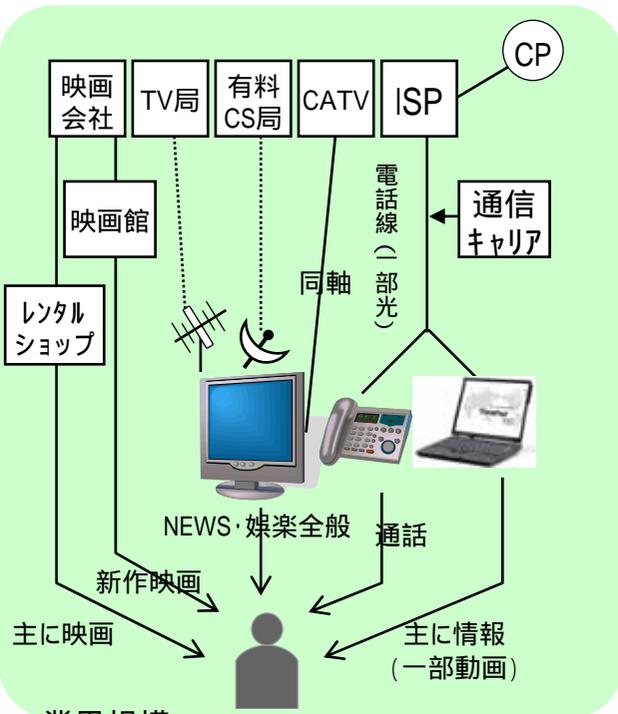
FY06:2006年8月期(第42期)

FY07:2007年8月期(第43期)

メディア・コンテンツ事業を取り巻く業界地図の変化

複数の放送体系、通信体系によるクローズドな放送サービスの形態から、光ファイバーが接続媒体の中心となり、その上でコンテンツ提供が行われる時代となると予測している。

これまでの業界地図と顧客の関係



業界規模 (2005)

地上波TV	3兆0423億円
CATV	3849億円
有料CS	4663億円
映画(劇場)	1982億円
DVD・ビデオ	6702億円
Net動画	881億円
計	4兆8500億円

< コンテンツを流す媒体・方式・技術 >
アナログ放送波からデジタル放送波へ
同軸ケーブルから光ファイバーへ
蓄積型の広がり

< 主要プレーヤーの動き >
NTTによるNGN構想
...3,000万世帯に
光ファイバーの導入
放送会社による
ポータル化

< 法体系・業界ルール >
IP上での地デジ再送信の法整備

< 新たなプロモーション手法 >
Web2.0型のプロモーション

技術・制度

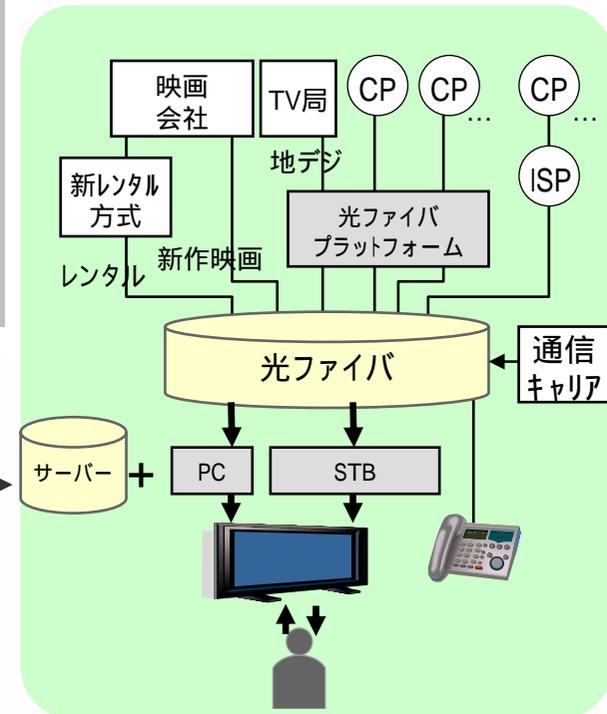
プレーヤー

ユーザー

< ユーザー生活・スタイル・時間 >
携帯への時間シフト
netでの情報収集

< 家庭内視聴環境 >
モニタ・スクリーンの大型化
モニタのIP接続
/PC一体型の増加

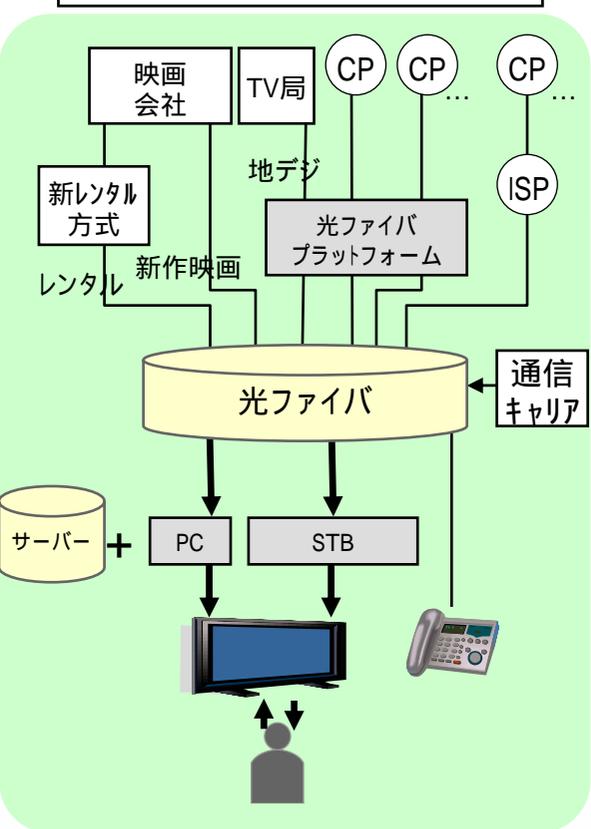
今後の業界地図と顧客の関係



新たなメディア・コンテンツ業界の中でのUSENビジョン

将来のビジョンの中で、これまで放送、BB、GyaO、GAGAなどで得た知見を結集することにより最先端を走れると考える。

今後の業界地図と顧客の関係



業界再編のポイント

コンテンツ制作
調達、編成

- ・地デジの再送信
- ・映画などのコンテンツウィンドウ戦略

プラットフォーム
IPサービス

- ・NTTのNGN接続開放によるCP側の自由度アップ
- ・現状のプラットフォーマーの立ち位置の再検討を余儀なくされる

光回線
提供

- ・既存のキャリア内、CATVとの間でのシェア争い
- ・モバイル、固定電話とのバンドル (FMC)

営業サポート
顧客対応

- ・STBが不可欠な為、何らかの説明、営業、設置等が必要

USENが新たな枠組みの中で優位な点

- ・GAGAでの自社製作力
- ・権利保有による新たなウィンドウ戦略の可能性
- ・GyaOでのドラマ・バラエティの製作経験、業界とのつながり

- ・2000年から始めているGate01(現GyaO光ISP)、ShowTimeにおけるIP上の動画コンテンツ配信における圧倒的な経験
- ・GAGAによる海外・日本映画コンテンツへのアクセス
- ・GyaO事業等によるコンテンツ事業者とのつながり

- ・自社光網の保有による自由度とこれまでのBB事業による高速インターネット周辺の知見
- ・3000万世帯構想を持つNTTグループとの連携

- ・有線放送の営業で培った「機器 + 回線 + 有料サービス」販売の知恵、組織力 (営業網、設置技術)
- ・GyaOの先行による動画をヘビーに見る顧客 (現在1400万人) の囲い込み
- ・…無料含め、様々なウィンドウを持つことによるPull需要の喚起