

2007年8月期 決算説明会

2007年10月17日

はじめに 今回の説明会のキーマッセージ

市場からの指摘	キーマッセージ
目標未達による市場からの不信	<ul style="list-style-type: none">● 2007年8月期の連結業績予想を大幅超過達成
バランスシートへの懸念	<ul style="list-style-type: none">● ネット有利子負債を期初から40.8%削減
M&A戦略の不透明さ	<ul style="list-style-type: none">● BMBの完全子会社化: グループ内シナジーの極大化、収益・キャッシュフローの取り込み● UCOMの持分法適用化: 「インフラ」から「メディア」への転換
将来の成長戦略の不明瞭さ	<ul style="list-style-type: none">● 視聴需要の高いコンテンツを強力なメディア・プラットフォームを通じて配信する総合メディア企業を志向● 連結EBITDAは今後3年で約1.4倍の計画

第1章 2007年8月期(第43期)経営成績

第2章 当社グループ事業環境及び今後の戦略的方向性

第3章 中期経営計画

※本説明資料において会計年度をFYにて表記しております

- ・FY07…2007年8月期(43期)
- ・FY08…2008年8月期(44期)

第1章 2007年8月期(第43期)経営成績

第2章 当社グループ事業環境及び今後の戦略的方向性

第3章 中期経営計画

第1章のハイライト 2007年8月期の経営成績

1. 期初の連結業績予想を超過達成

	売上高	営業利益	当期純利益
実績	3,012億円	159億円	31億円
対業績予想	+7.6%	+22.5%	+2.9%

2. インフラ投資及びプラットフォーム構築投資が一巡し、これまでの投資のリターンを享受する成長ステージに到達

3. 安定事業と期待事業の良好なパフォーマンス

- 放送・業務店事業の営業利益は202億円と安定的に推移
- 映像コンテンツ・人材関連事業の営業利益は対前年比60億円増加

4. 株主価値の増大及び財務基盤の強化を目的とした組織再編を実行

- BMBの完全子会社化へ向けたTOB
- UCOMの非連結化

5. ゴールドマン・サックスに対する総額250億円の第三者割当増資

- 資本／戦略パートナーとしての関係構築

6. 連結ネット有利子負債を削減

- 07年8月末の連結ネット有利子負債は対前年同月末比40.8%減少

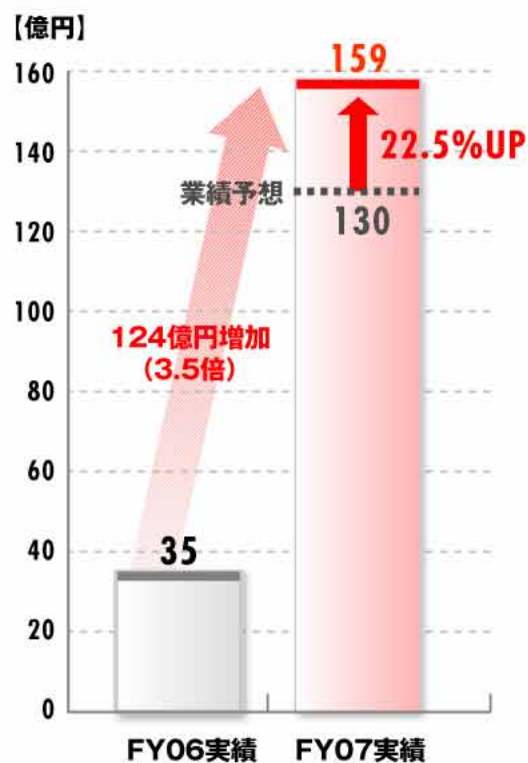
第1章 2007年8月期(第43期)経営成績

期初の連結業績予想を超過達成

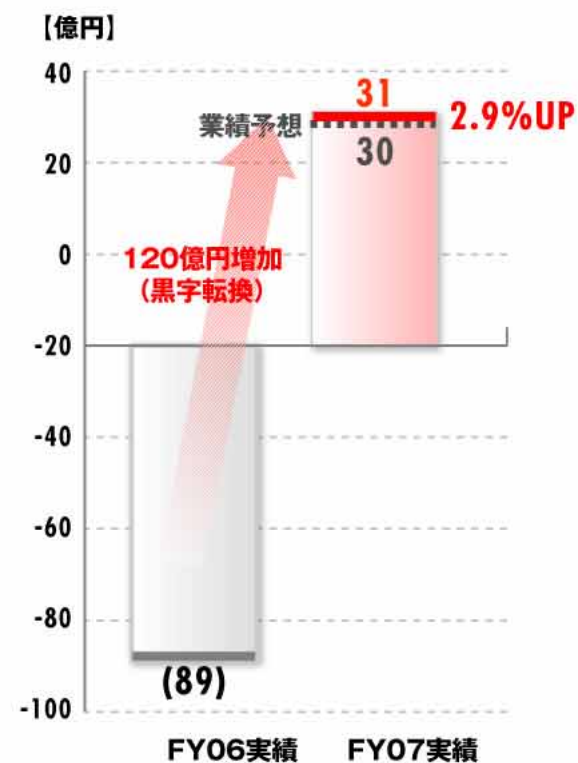
FY07 売上高



FY07 営業利益



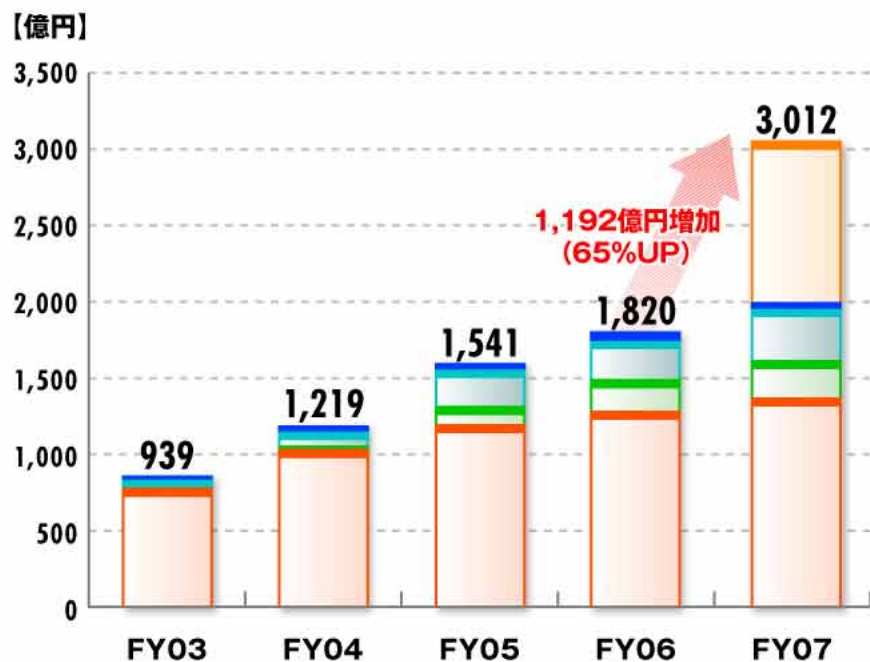
FY07 当期純利益



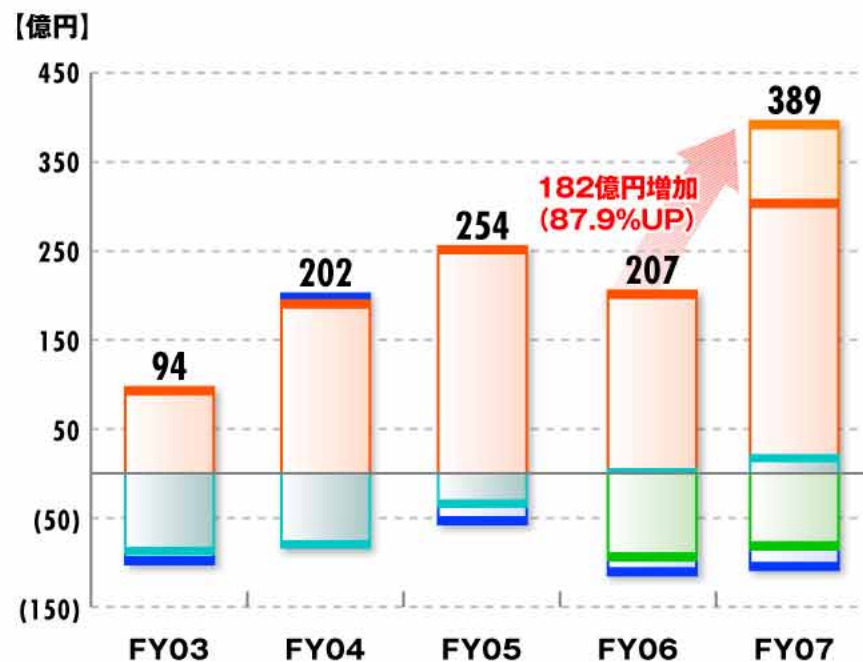
第1章 2007年8月期(第43期)経営成績

新規事業の初期投資一巡により、本格的な成長軌道に到達

連結売上高



連結EBITDA



放送・業務店^{※1}

映像コンテンツ

BB・通信

その他

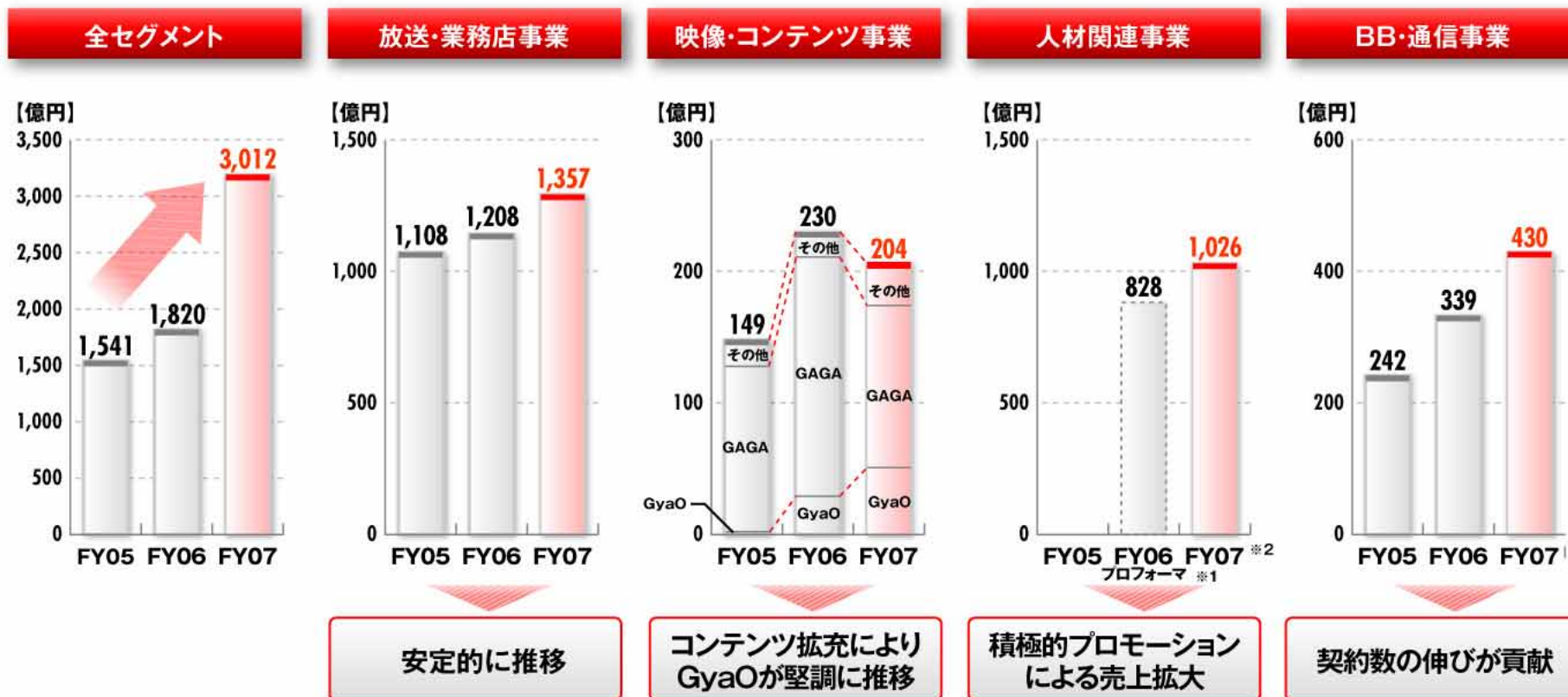
インテリジェンス

※1:有線放送、カラオケ及び業務用システム事業から構成

第1章 売上のセグメント別推移

放送・業務店事業は引き続き安定／期待事業は着実に成長

売上の推移



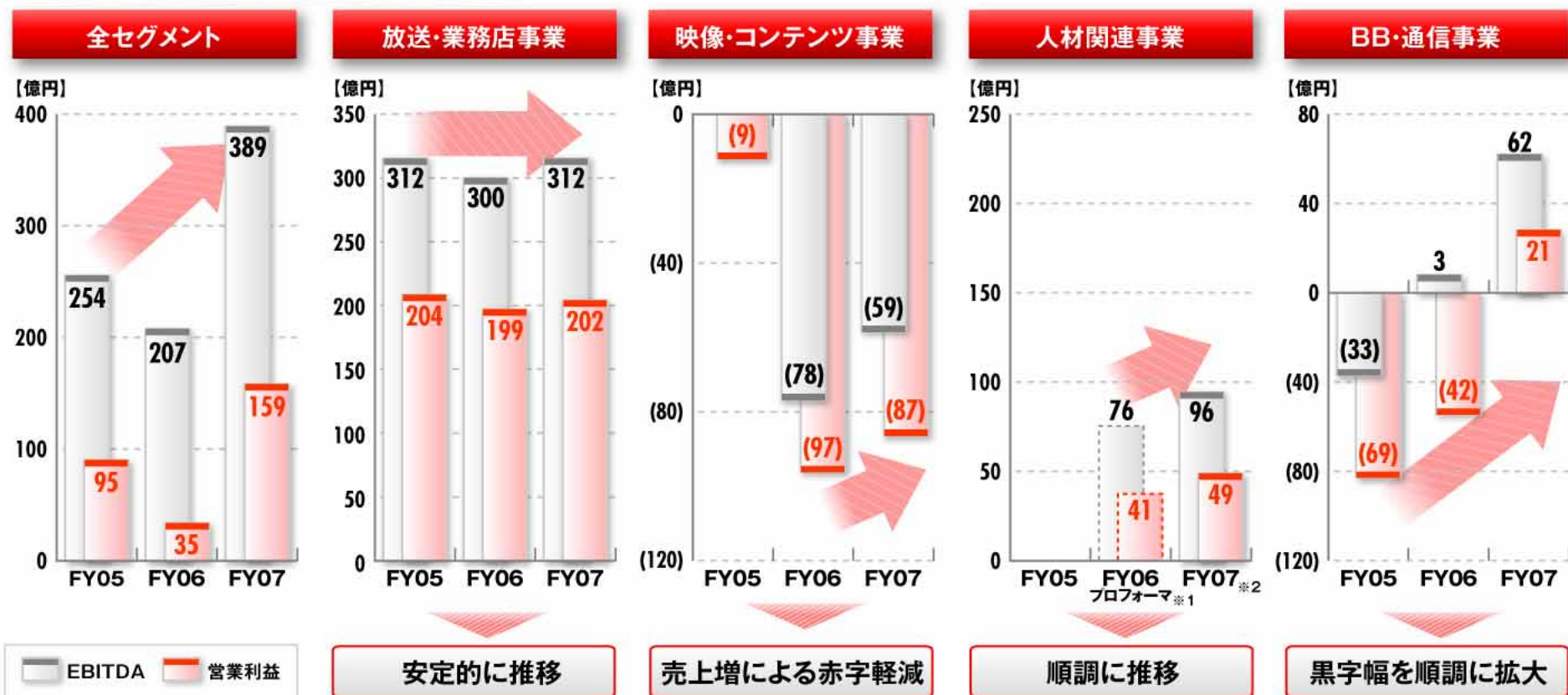
※1:2006年7月に経営統合した学生援護会とFY06期初に統合したと仮定した場合

※2:2006年6月に連結対象。FY07においては14ヶ月を取り込んでいる

第1章 営業利益 / EBITDAのセグメント別推移

放送・業務店事業は引き続き安定 / 期待事業は着実に成長

営業利益/EBITDAの推移



※1:2006年7月に経営統合した学生援護会とFY06期初に統合したと仮定した場合:但し、FY07同様に連結調整を加味して計算

※2:2006年6月に連結対象。FY07においては14ヶ月を取り込んでいる

第1章 株主価値の増大・財務基盤の強化を目的とした組織再編を実行

BMB 完全子会社化に向けた 公開買付け

UCOM 持分法適用関連会社化

目的

- グループ内シナジーの極大化によるカラオケ事業の強化
- 少数株主利益の取り込み
(2007年8月期当期純利益31億円のうち、
本取引による少数株主利益の取り込み約5億円)
- グループ内の資金効率の向上と一体的な財務
戦略の立案・実行

- インフラ依存からの脱却と
メディア・コンテンツ領域への経営資源の集中
- 有利子負債の削減
(07年8月末時点で約208億円の有利子負債を非連結化)

取引内容

- 08年8月期中の完全子会社化に向けて
07年6月～7月に公開買付けを実施
- ・買付前持分割合 48%
- ・買付後持分割合 96%
- ・買付資金総額 203億円
(9月21日 株式交換により、100%子会社化)

- 07年3月と8月に合計約38%の持分を
投資ファンドに譲渡 ※グループ全体での持分
- ・譲渡前持分割合 74%
- ・譲渡後持分割合 36%
- ・譲渡金額合計 151億円
(10月1日 メディアと合併後持分比率39%)

会社概要

- 事業内容：カラオケ機器の販売・楽曲配信等
- 決算の状況(FY07)
 - ・連結売上高 508億円
 - ・連結営業利益 54億円
 - ・連結当期純利益 11億円

- 事業内容：光ファイバによるインターネット
接続サービスのインフラ構築・運用
- 決算の状況(FY07)
 - ・売上高 302億円
 - ・営業利益 34億円
 - ・当期純利益 15億円

※その他、主な組織再編：ALMEX / GAGAの100%子会社化、KLab / クロスメディアの売却、UCOMとメディアの合併

第1章 ゴールドマン・サックスに対する第三者割当増資

- 07年5月に、ゴールドマン・サックスの関連会社を割当先とする総額250億円の第三者割当増資を実施
- ゴールドマン・サックスとは、中長期的なパートナーシップを構築し、企業価値の向上に向けた戦略的取り組みを共同で実施

USEN
USEN GROUP

放送・業務店事業、映像コンテンツ事業、人材関連事業、で圧倒的なシェアを有するメディア・コンテンツ・カンパニー



Goldman
Sachs

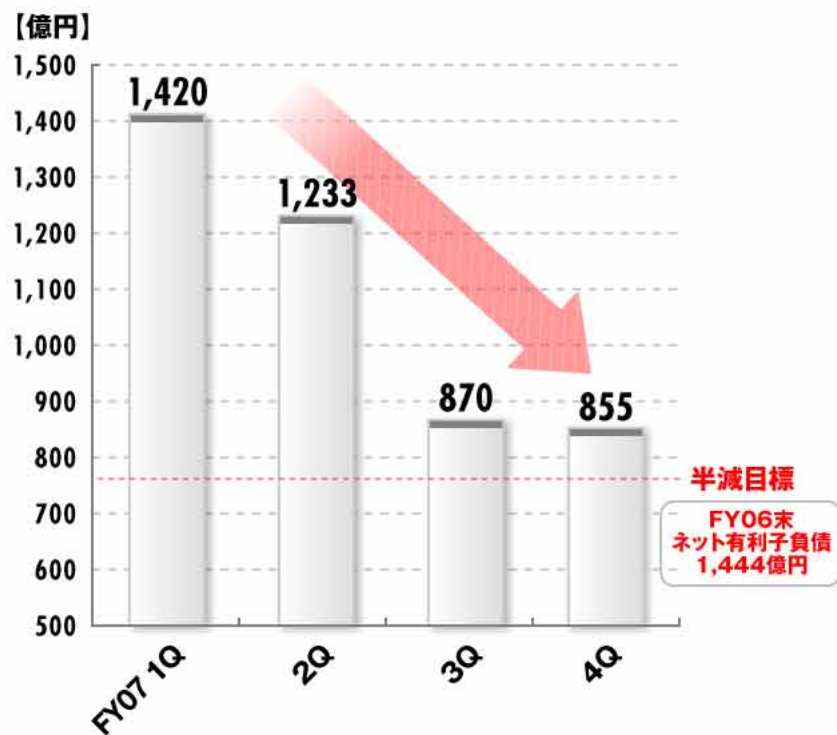
世界有数の投資銀行であり、投資対象企業の企業価値向上を主たる目的とする世界最大の企業投資ファンドを運営

第1章 連結ネット有利子負債の削減

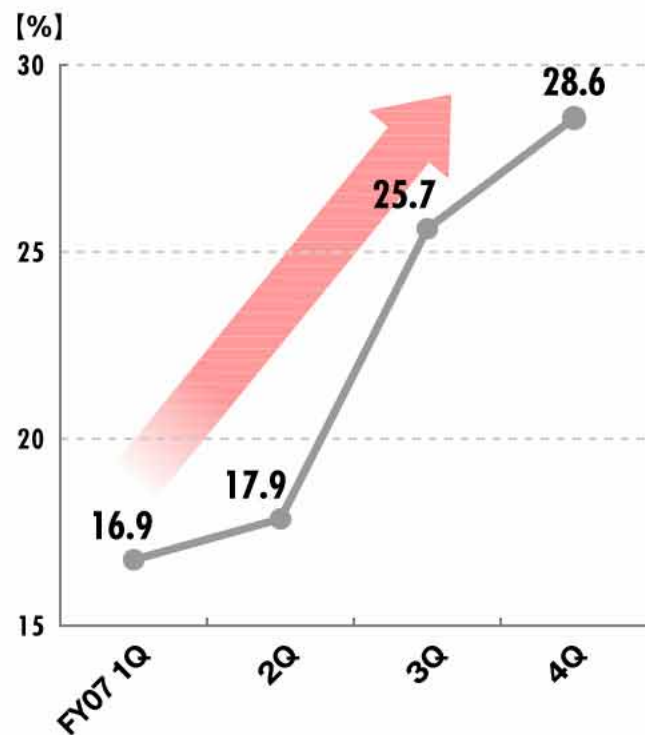
経営目標である「3～5年でのネット有利子負債の半減」に向けた取り組みを着実に進めており、財務基盤は大幅に改善

財務指標

ネット有利子負債



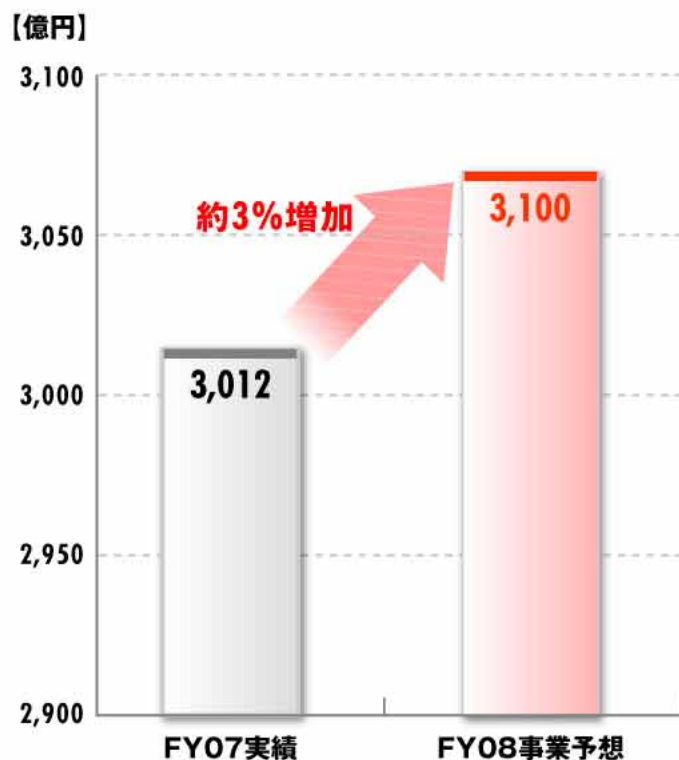
自己資本比率



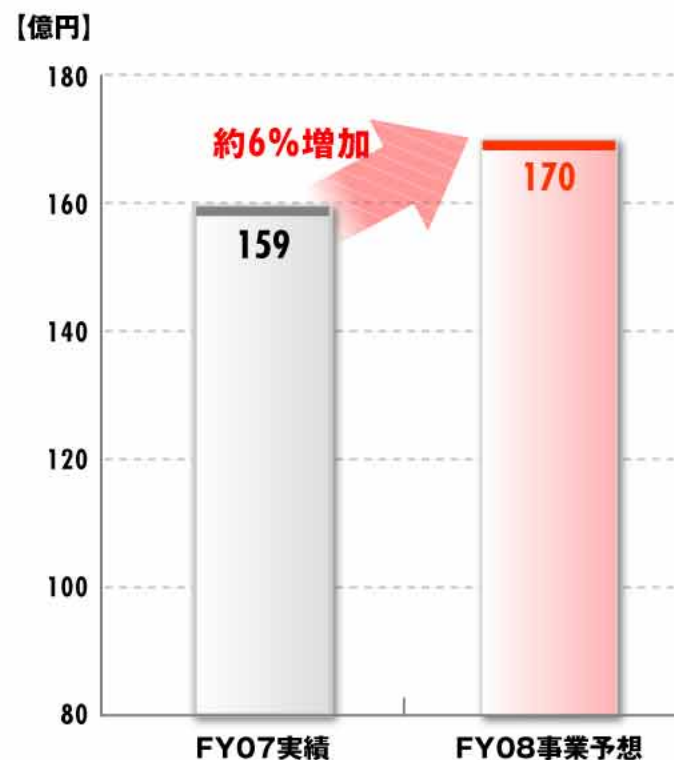
第1章 今期の業績予想(連結ベース)

放送・業務店事業におけるシナジー発揮と、成長事業の寄与により
増収・増益を見込む

売上高



営業利益



第1章 2007年8月期(第43期)経営成績

第2章 当社グループ事業環境及び今後の戦略的方向性

第3章 中期経営計画

第2章 第2章のハイライト

強力なメディア・プラットフォームを通じたコンテンツ配信を行う
総合メディア企業として、多様な収益源を確立

ビジネスモデル

1. 視聴需要の高いコンテンツを独自のネットワークで直接配信

- a. 投資効率の高いコンテンツ調達戦略
- b. デファクト・スタンダードのメディア・プラットフォーム
- c. 強力な営業・メンテナンス網

事業競争力

2. 魅力的な事業ポートフォリオ

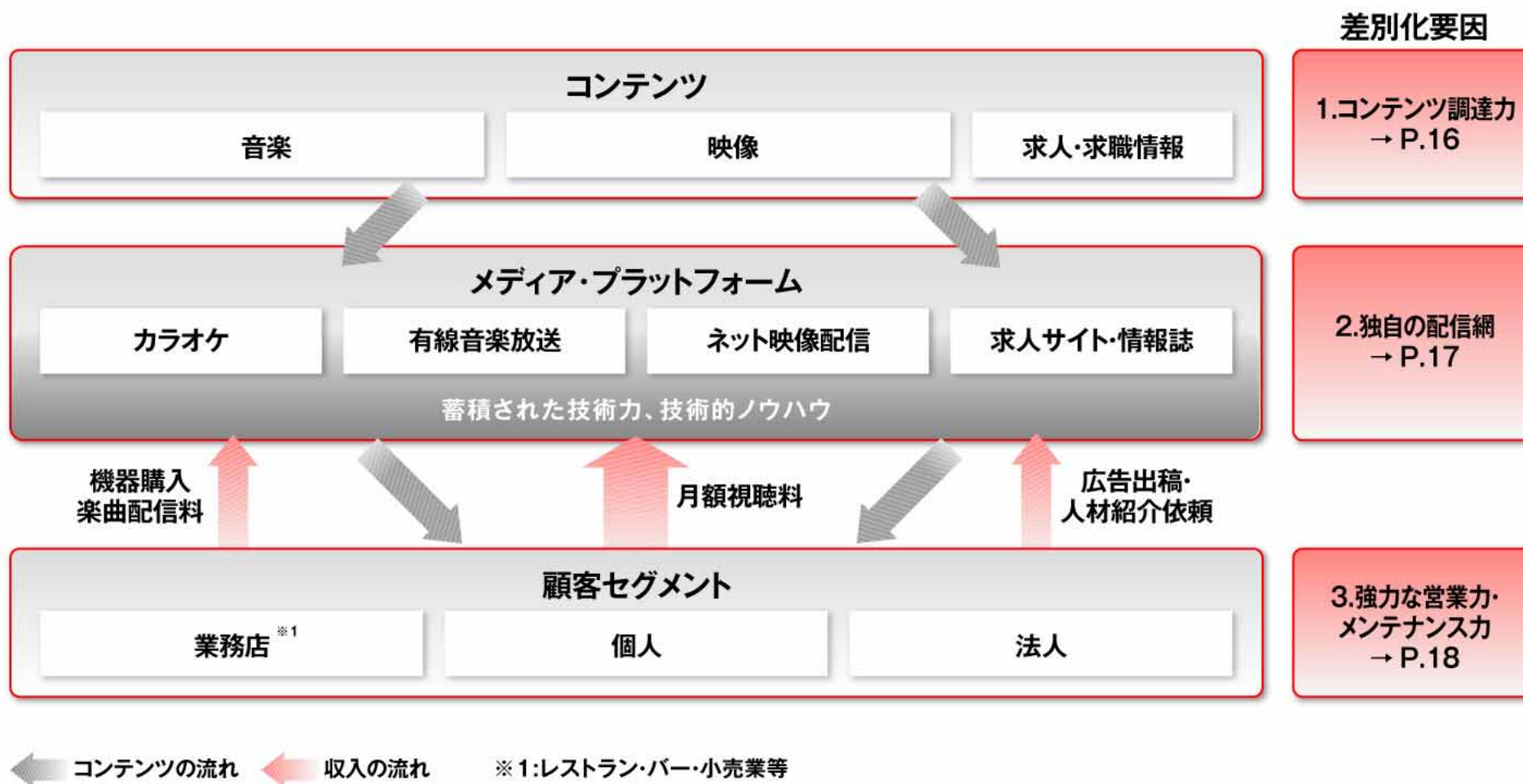
- a. 放送・業務店事業からの安定したキャッシュフロー
- b. 高成長市場におけるアップサイド
- c. 共通の顧客基盤を活用した事業間シナジー

経営姿勢

3. 株主価値極大化の推進

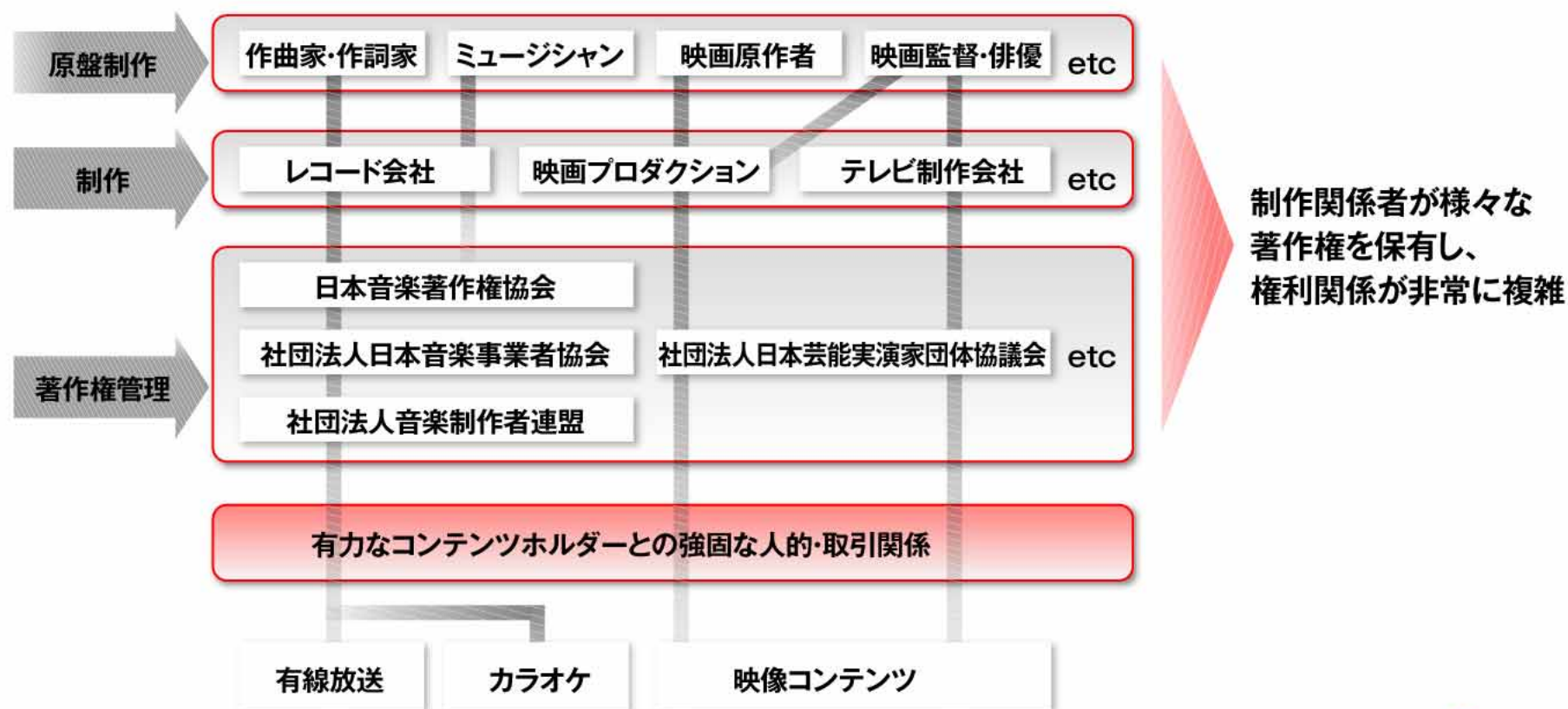
第2章 1 当社グループのビジネスモデル

有力なコンテンツを独自の多様なメディア・プラットフォームを通じて
業務店・個人・法人に直接的に配信する総合メディア企業



第2章 1-a. 投資効率の高いコンテンツ調達戦略

- オールライツのコンテンツを保有するのではなく、各メディア・プラットフォーム上でコンテンツ配信を行うのに必要な使用許諾を購入することで高い投資効率を実現
- 非常に複雑な権利関係で構成されるコンテンツ業界において有力なコンテンツホルダーと強固な人的・取引関係を構築していることが当社の強み



第2章 1-b. デファクト・スタンダードのメディア・プラットフォーム

圧倒的なシェアを背景に各分野でデファクト・スタンダードのメディア・プラットフォームを確立し、ユーザーに対して直接的にコンテンツを配信



※1:個人加入者数含む

第2章 1-c 強力な営業・メンテナンス網

メディア企業では他に例を見ない営業・メンテナンス網を整備(全国282の営業拠点、34のサービスセンター、約4,000人の営業・メンテナンス人員)。
圧倒的な営業力と迅速なメンテナンス対応により、高い参入障壁を構築

全国の営業・メンテナンス拠点

関西

営業拠点 46ヶ所
サービスセンター 5ヶ所

中国・四国

営業拠点 23ヶ所
サービスセンター 2ヶ所

九州

営業拠点 26ヶ所
サービスセンター 9ヶ所

北海道

営業拠点 13ヶ所
サービスセンター 3ヶ所

東北

営業拠点 27ヶ所
サービスセンター 3ヶ所

関東

営業拠点 111ヶ所
サービスセンター 8ヶ所

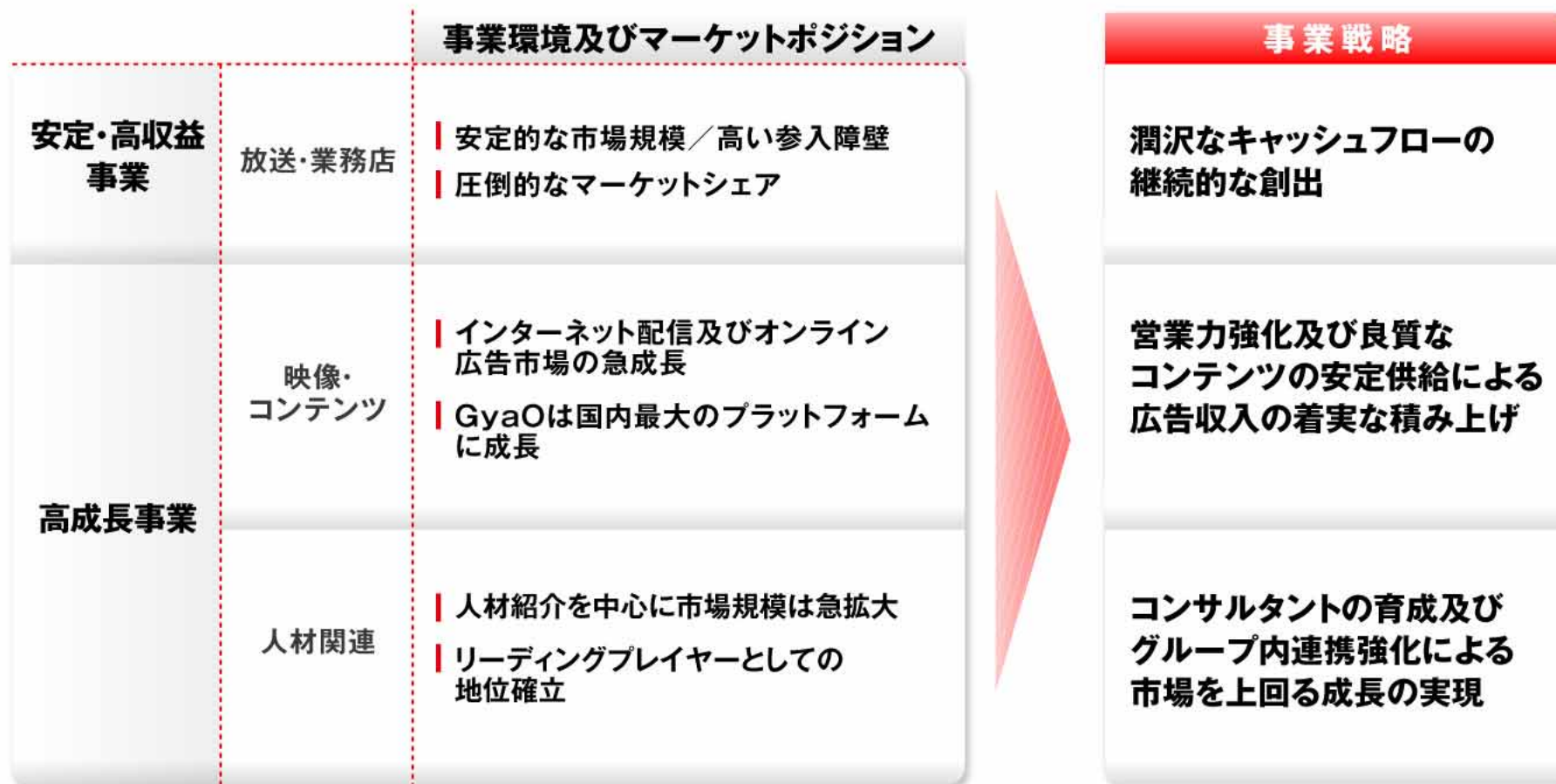
中部

営業拠点 36ヶ所
サービスセンター 4ヶ所

(インテリジェンス45拠点含む)

第2章 2 魅力的な事業ポートフォリオ

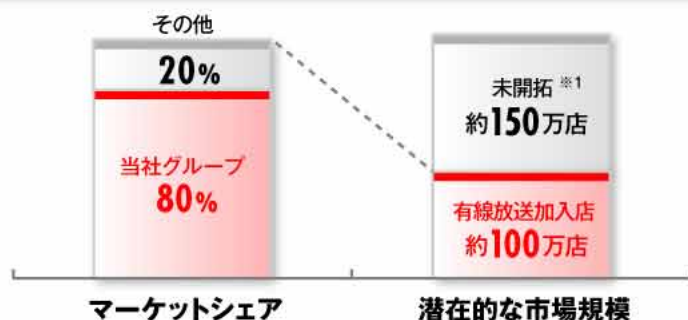
放送・業務店がもたらす潤沢なキャッシュフローを背景に、高成長事業の収益
機会の拡大を図る



第2章 2-a 放送・業務店事業からの安定したキャッシュフロー

業務店向け有線放送・カラオケ事業において、①圧倒的なシェアに基づく安定した収益と
②少ない設備投資による潤沢なキャッシュフローを実現するビジネスモデルを確立

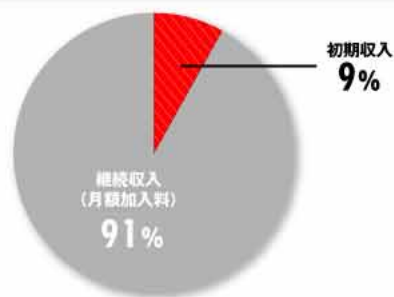
有線放送における圧倒的マーケットシェア



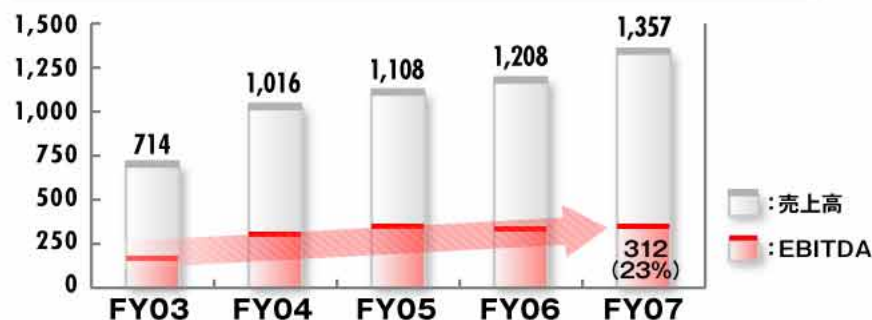
カラオケにおけるシェア拡大



継続課金による安定収入



売上高EBITDA



安定的なEBITDA

※1: 当社分析、2006年度総務省発行、事務所・企業統計調査

第2章 2-b UBAプロジェクト

USEN、BMB、ALMEX3社のお客様に対するクロスセリングを進めるとともに、業務効率化によるコスト削減を積極的に推進

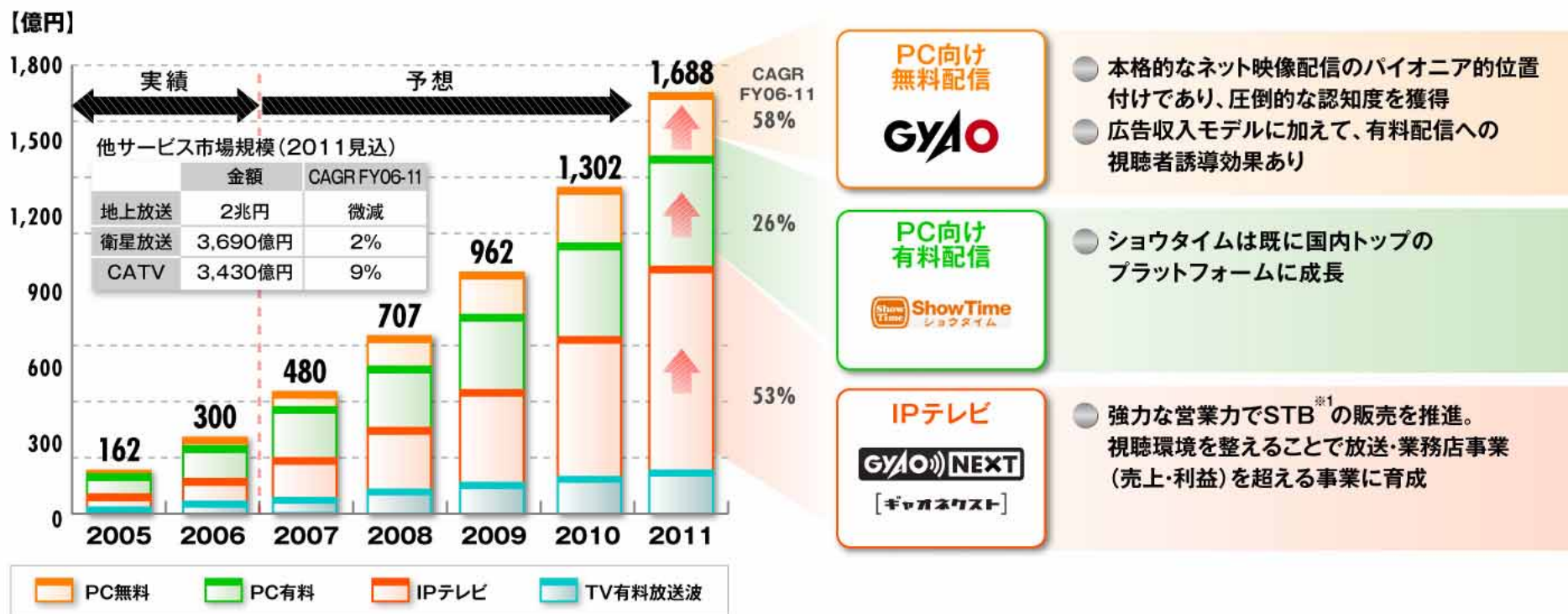
主要な施策	概要	FY11に想定される効果金額(年間)
人件費の削減	事務業務・技術業務に係る人件費の削減	約30億円
購買仕入高の削減	購買業務の効率化・統一化による仕入高の削減	約20億円
施設使用料の削減 (デジタル化)	電柱使用本数を約300万本→120万本に削減	約30億円
		約80億円

第2章 2-c 高成長市場におけるアップサイド(映像コンテンツ)

約3兆円の映像配信市場の中で最も成長性の高い3分野において、
競争力の高いプラットフォームを構築。
放送・業務店事業と同様の安定・高収益モデルを早期に実現

急速なコンシューマー向けコンテンツ配信市場拡大

当社のメディア・プラットフォーム



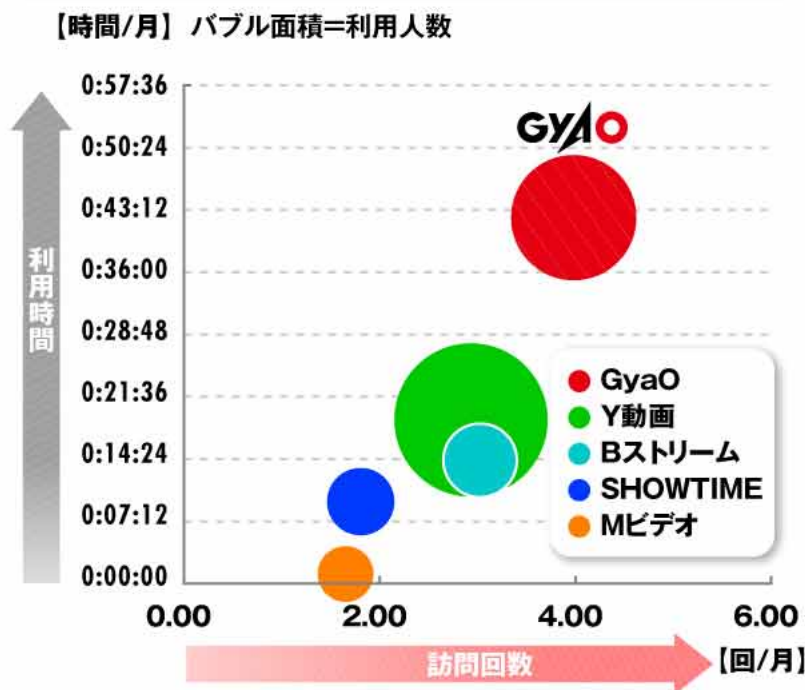
出所: 当社分析、富士キメラ「2007ホームネットワーク関連市場調査総覧」(発刊日2007/6/19)

※ 1: STB=セット・トップ・ボックスの略

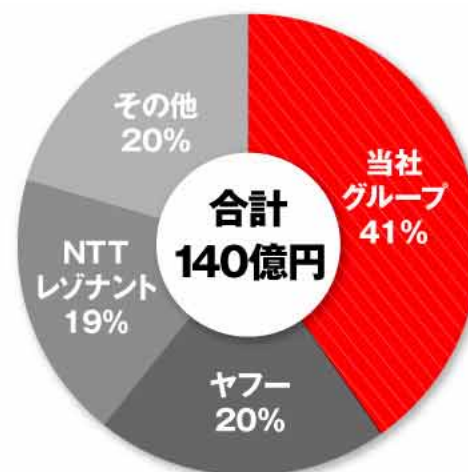
第2章 2-d 高成長市場におけるアップサイド（映像コンテンツ）

国内におけるネット映像配信のパイオニアとして、今後本格的な拡大が見込まれる市場において他社に比べて有利な事業展開を推進

PC向け無料映像配信(2007/08)



PC向け有料映像配信売上(2006)



コンテンツ数

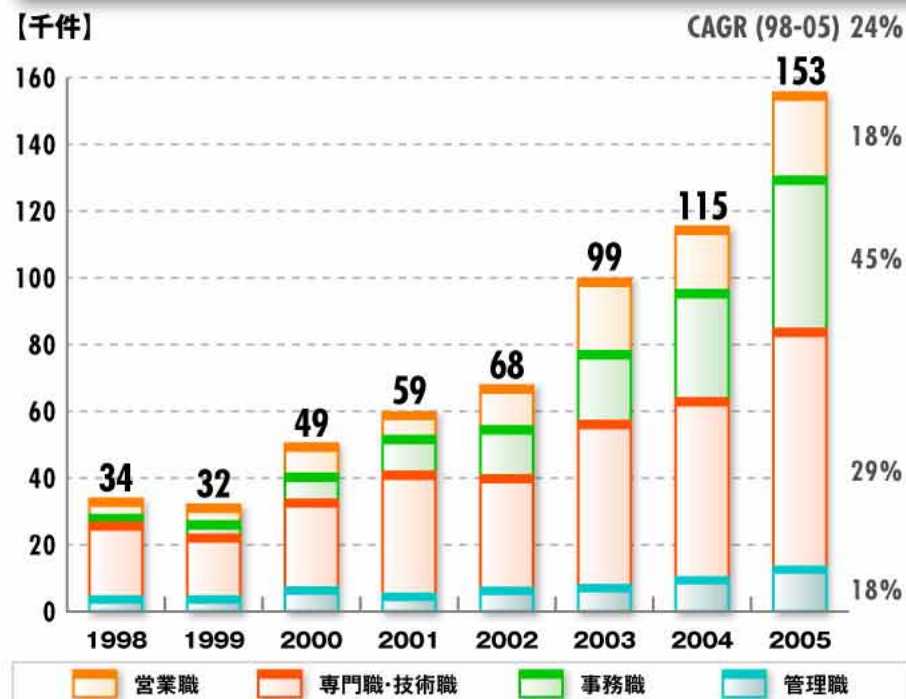
当社グループ	37千本
ヤフー	15千本
NTTレゾナント	10千本

出所: Nielsen // NetRatings 2007年8月月間データ 家庭からのPCによるアクセス

第2章 2-e 高成長市場におけるアップサイド(人材関連事業)

終身雇用制度の崩壊や景気回復にともなう雇用拡大、人材流動化により、人材関連市場は急成長中。新たに子会社となったインテリジェンスは、人材紹介及びメディア事業(オンライン求人広告等)において高いプレゼンスを確立し、これまで著しい成長を達成

人材紹介会社経由の正社員雇用件数^{※1}



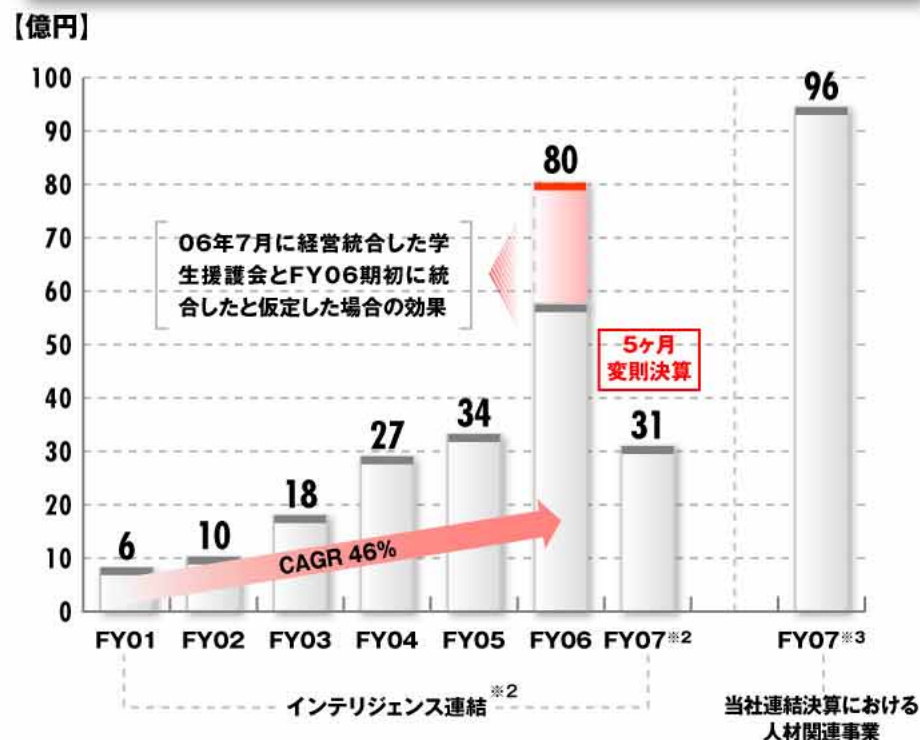
出所: 総務省統計局

※1: ホワイトカラー職のみ含む

※2: インテリジェンスは06年9月期完了後に決算期を2月に変更。FY07は06年10月~07年2月までの5ヶ月間の変則決算期

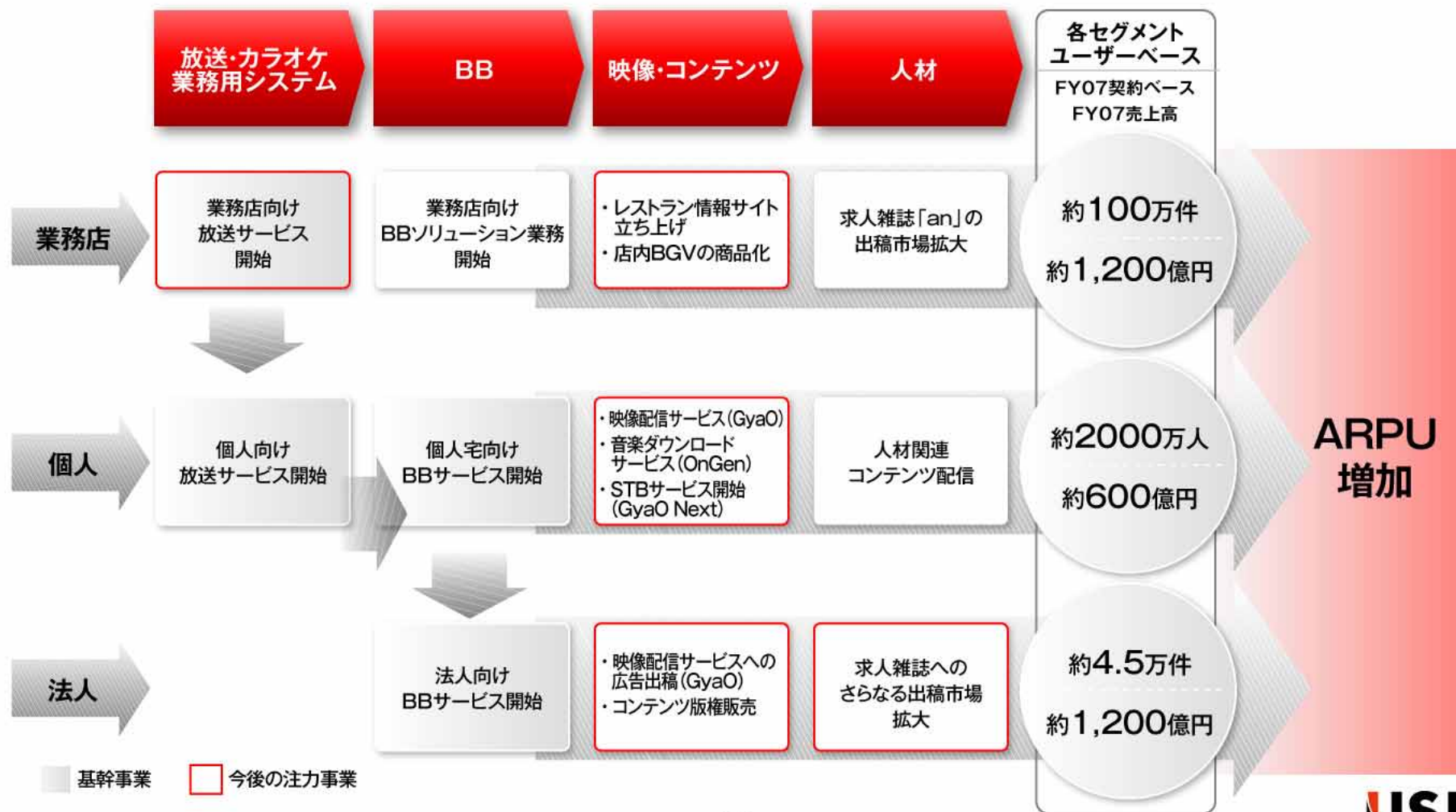
※3: 2006年6月に連結対象。FY07においては14ヶ月を取り込んでいる

インテリジェンスの連結EBITDAの推移



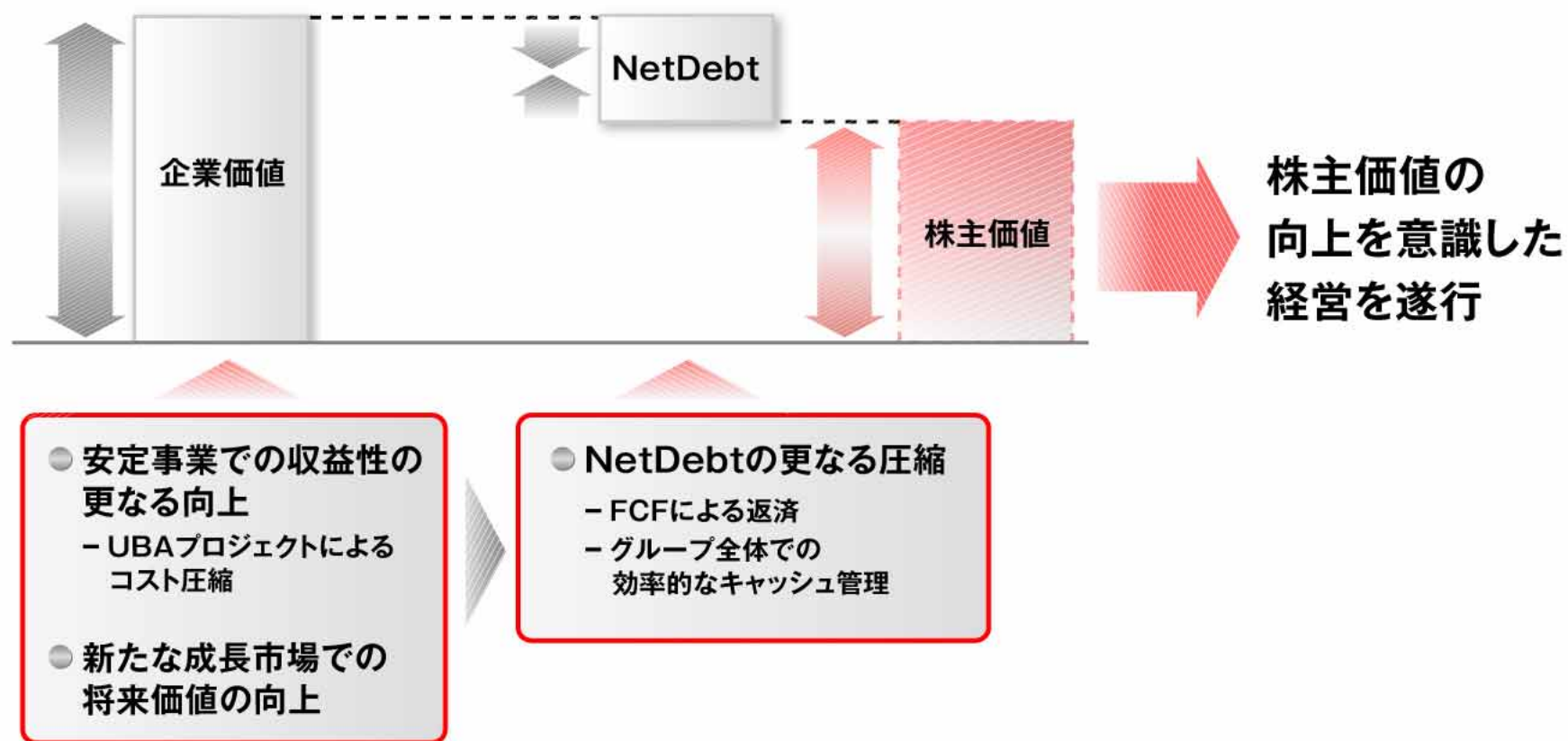
第2章 2-f 共通の顧客基盤を活用した事業間シナジー

多様なメディア・プラットフォームを活かして同じ顧客セグメント内でのクロスセリングを推進するとともに、異なる顧客セグメント間でのシナジーも実現



第2章 3 株主価値の極大化

事業からC/Fを拡大することと、結果として負債レベルを更に削減することにより、株主価値を向上する



第1章 2007年8月期(第43期)経営成績

第2章 当社グループ事業環境及び今後の戦略的方向性

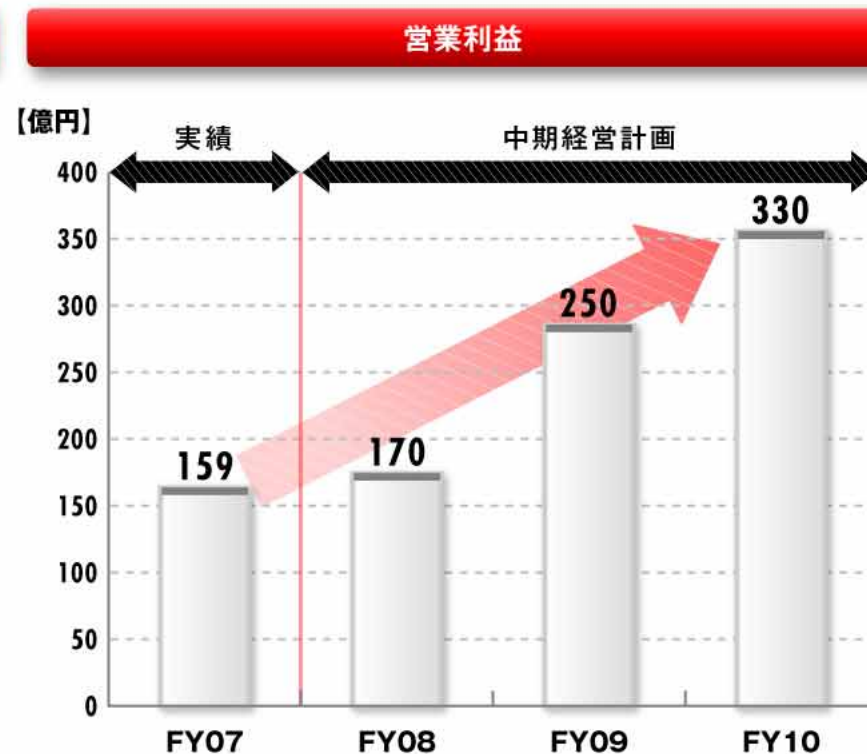
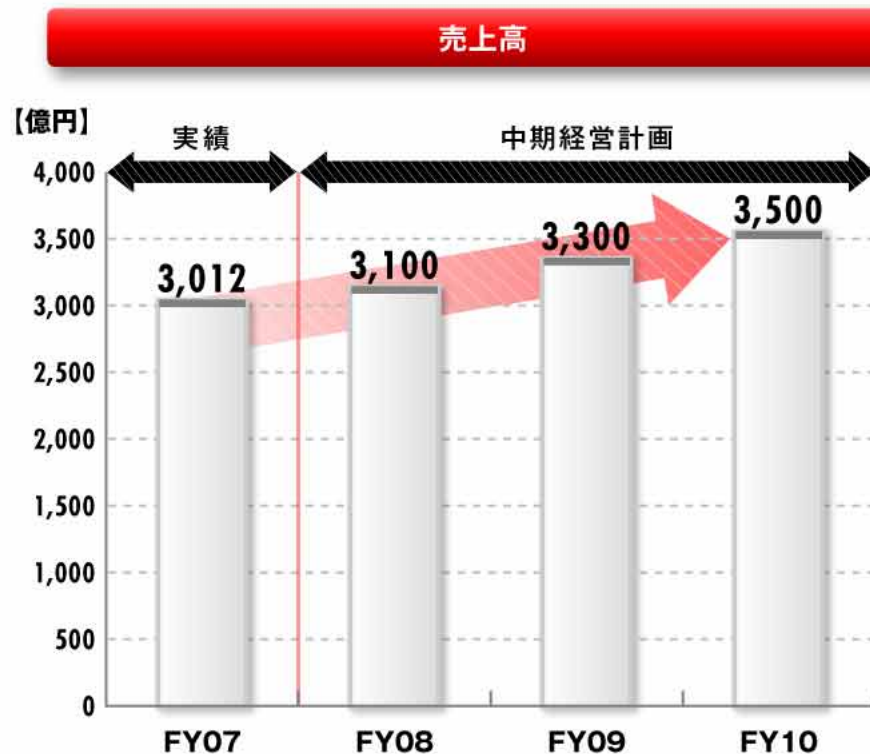
第3章 中期経営計画

第3章のハイライト 中期経営計画の考え方

本計画の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ● インテリジェンスの子会社化、BMBの完全子会社化、UCOMの非連結化を踏まえて、06年10月発表の計画を改定 ● FY08の計画値は必達目標。FY09及びFY10については期待事業の今後の成長性の再評価を行い、一定のチャレンジの中で実現可能性が高い計画値を採用 	FY07-FY10									
主要事業に関する考え方	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="488 655 689 759">放送・業務店</td> <td data-bbox="701 655 1576 759"> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上高は安定的に推移 ● デジタル化推進及び拠点統廃合等によるコスト削減 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 767 689 871">映像コンテンツ</td> <td data-bbox="701 767 1576 871"> <ul style="list-style-type: none"> ● インターネット広告市場拡大に伴う広告収入の着実な積み上げ ● 有料課金の収入の着実な積み上げ </td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 879 689 1007">人材関連</td> <td data-bbox="701 879 1576 1007"> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材紹介コンサルタントの育成推進 ● メディア事業の挺入れ ● 当社グループとの連携強化 </td> </tr> </table>	放送・業務店	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高は安定的に推移 ● デジタル化推進及び拠点統廃合等によるコスト削減 	映像コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ● インターネット広告市場拡大に伴う広告収入の着実な積み上げ ● 有料課金の収入の着実な積み上げ 	人材関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材紹介コンサルタントの育成推進 ● メディア事業の挺入れ ● 当社グループとの連携強化 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1610 655 2011 759"> EBITDA 年率約5%増加 約50億円増加 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1610 767 2011 871"> EBITDA 約40億円増加 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1610 879 2011 1007"> EBITDA 年率約20-25%増加 約70億円増加 </td> </tr> </table>	EBITDA 年率約5%増加 約50億円増加	EBITDA 約40億円増加	EBITDA 年率約20-25%増加 約70億円増加
放送・業務店	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高は安定的に推移 ● デジタル化推進及び拠点統廃合等によるコスト削減 										
映像コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ● インターネット広告市場拡大に伴う広告収入の着実な積み上げ ● 有料課金の収入の着実な積み上げ 										
人材関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材紹介コンサルタントの育成推進 ● メディア事業の挺入れ ● 当社グループとの連携強化 										
EBITDA 年率約5%増加 約50億円増加											
EBITDA 約40億円増加											
EBITDA 年率約20-25%増加 約70億円増加											
重要な連結収益指標	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="488 1031 689 1118">EBITDA</td> <td data-bbox="701 1031 1576 1118"> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社の収益力を正確に反映する、一時的なのれん償却前の収益 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 1126 689 1214">EBITDA-資本的支出</td> <td data-bbox="701 1126 1576 1214"> <ul style="list-style-type: none"> ● 擬似的なキャッシュフロー指標 </td> </tr> </table>	EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の収益力を正確に反映する、一時的なのれん償却前の収益 	EBITDA-資本的支出	<ul style="list-style-type: none"> ● 擬似的なキャッシュフロー指標 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1610 1031 2011 1118"> 約140億円増加 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1610 1126 2011 1214"> 約200億円増加 </td> </tr> </table>	約140億円増加	約200億円増加			
EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の収益力を正確に反映する、一時的なのれん償却前の収益 										
EBITDA-資本的支出	<ul style="list-style-type: none"> ● 擬似的なキャッシュフロー指標 										
約140億円増加											
約200億円増加											

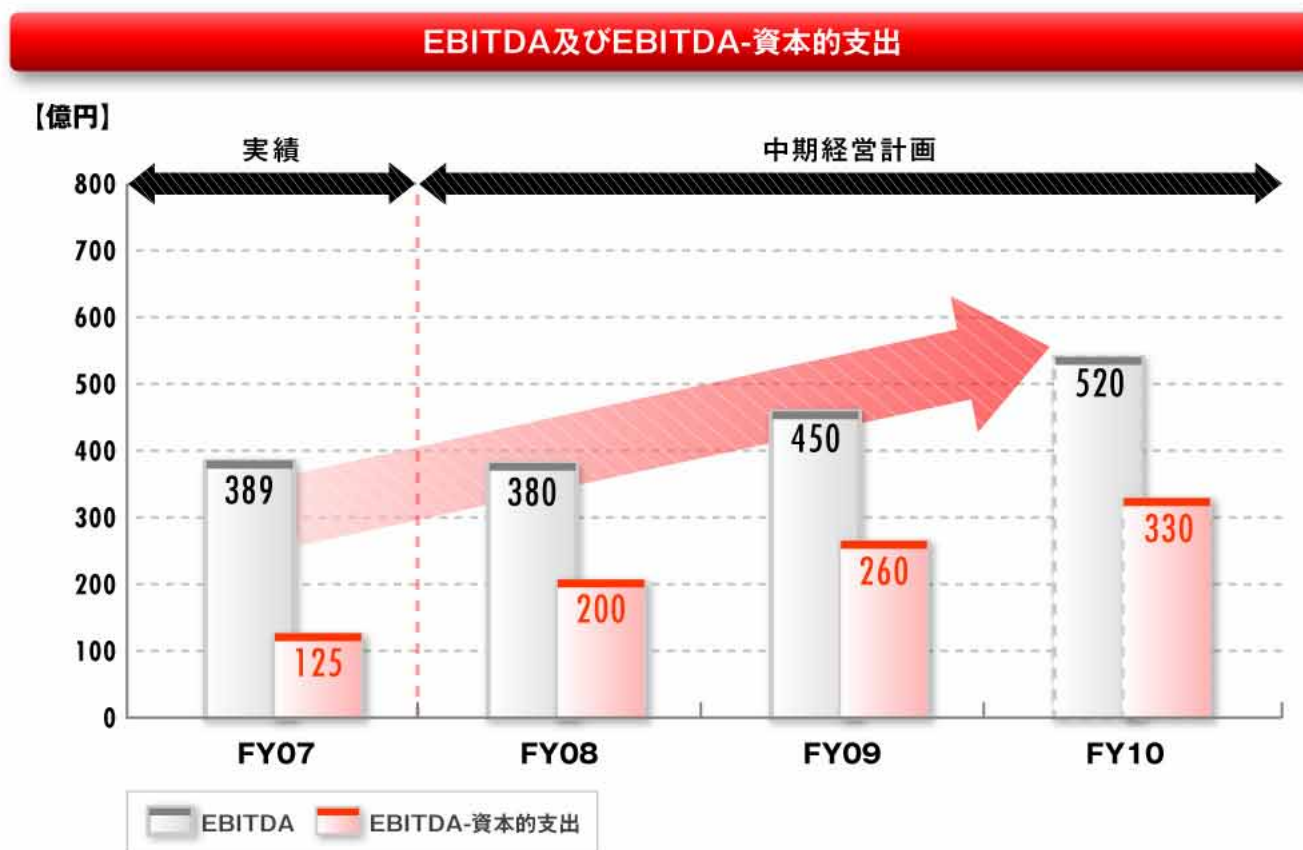
第3章 中期経営計画サマリー(連結ベース)

組織再編に絡む一時的影響が解消されるFY08期以降は、放送/業務店事業の緩やかな売上成長とコスト削減効果並びに期待事業の収益寄与拡大が営業利益増加を牽引



第3章 中期経営計画サマリー(連結ベース)(続き)

UCOM持分法適用化に伴い一時的に取込利益が減少するも、FY09期以降はEBITDA並びに一定水準で推移する資本的支出額を背景に、安定したキャッシュフローを見込む



免責事項

本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されておりますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料に記載されている、USENの計画、戦略等のうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。実際の業績は、さまざまな重要な要素によりこれらの業績見通しとは異なる結果となりうる事をご承知置き下さい。

本資料は、投資判断の参考となる情報提供のみを目的として作成しております。本資料に記載されるいかなる情報も、投資勧誘を目的としたものではありません。