

2009年8月期第2四半期 決算説明会

2009年4月10日

0

原点回帰

放送・業務店を中心としたランニング事業
により安定的な収益を確保する

守りの経営

当面、新規投資は抑制。これまでの投資の
収益化、コスト削減等、堅実経営に徹する

絶対黒字

フリーキャッシュフローの安定的確保を
最重要課題とし、計画数値を必達する

企業価値向上



本日のハイライト

今期期初の経営方針

振り返り

今期の取り組み

業績面

FY09計画: 景気減速等のリスク要因も含めた死守目標
売上高:2,800億円 営業利益:150億円 純利益:30億円

FY09期初計画に対して大幅に未達
・中間期純利益は黒字を確保したものの、売上・営業利益とも大幅減少

財務面

財務基盤の早期改善
・キャッシュフロー経営に注力
・計画的な負債返済、純資産向上施策による財務改善

純資産の積上げ
・優先株式の発行等の財務の健全化に取り組み純資産174億を積上げ

事業面

映像・コンテンツ事業の再編
・安定的な有料モデルへの特化(GyaONEXT)
・GyaOの分社化と新しい経営の枠組みを模索
不況に強いランニング事業への原点回帰

GyaO事業の合弁化
(株)GyaOの51%をヤフー(株)に譲渡
(株)ショウタイムの売却
合弁相手の楽天(株)に持分を譲渡

経営改革委員会の発足

・人員の大幅削減
・キャッシュフローを重視し、²イニシャルの資金負担の重いサービスを一部停止

2009年8月期第2四半期経営成績と2009年8月期通期見込み

- ・第2四半期の経営成績
- ・第2四半期に取り組んだ事項
- ・通期業績予想について

3

今後の事業戦略

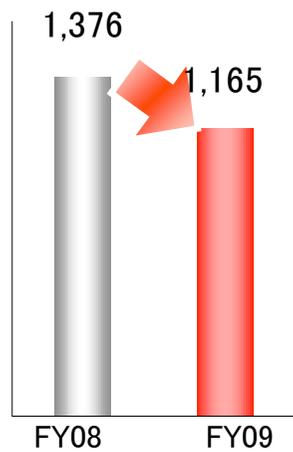
- ・経営改革について
- ・各事業の戦略について

2009年8月第2四半期の経営成績

■ FY08第2四半期実績
■ FY09第2四半期実績

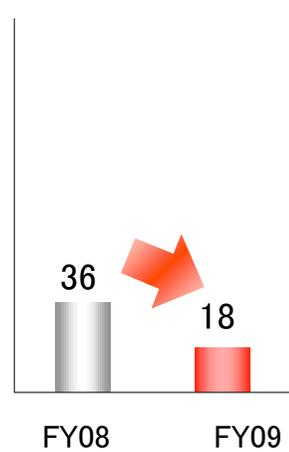
売上高

【億円】



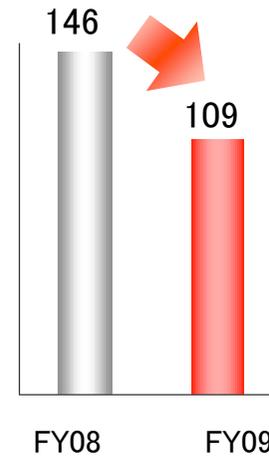
営業利益

【億円】



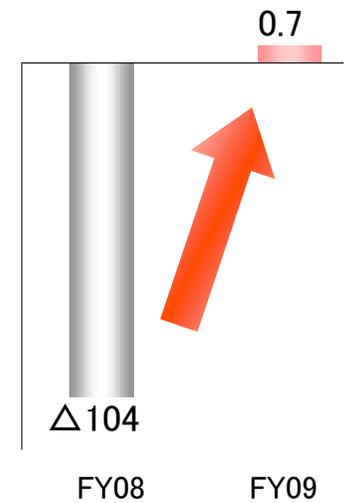
EBITDA

【億円】



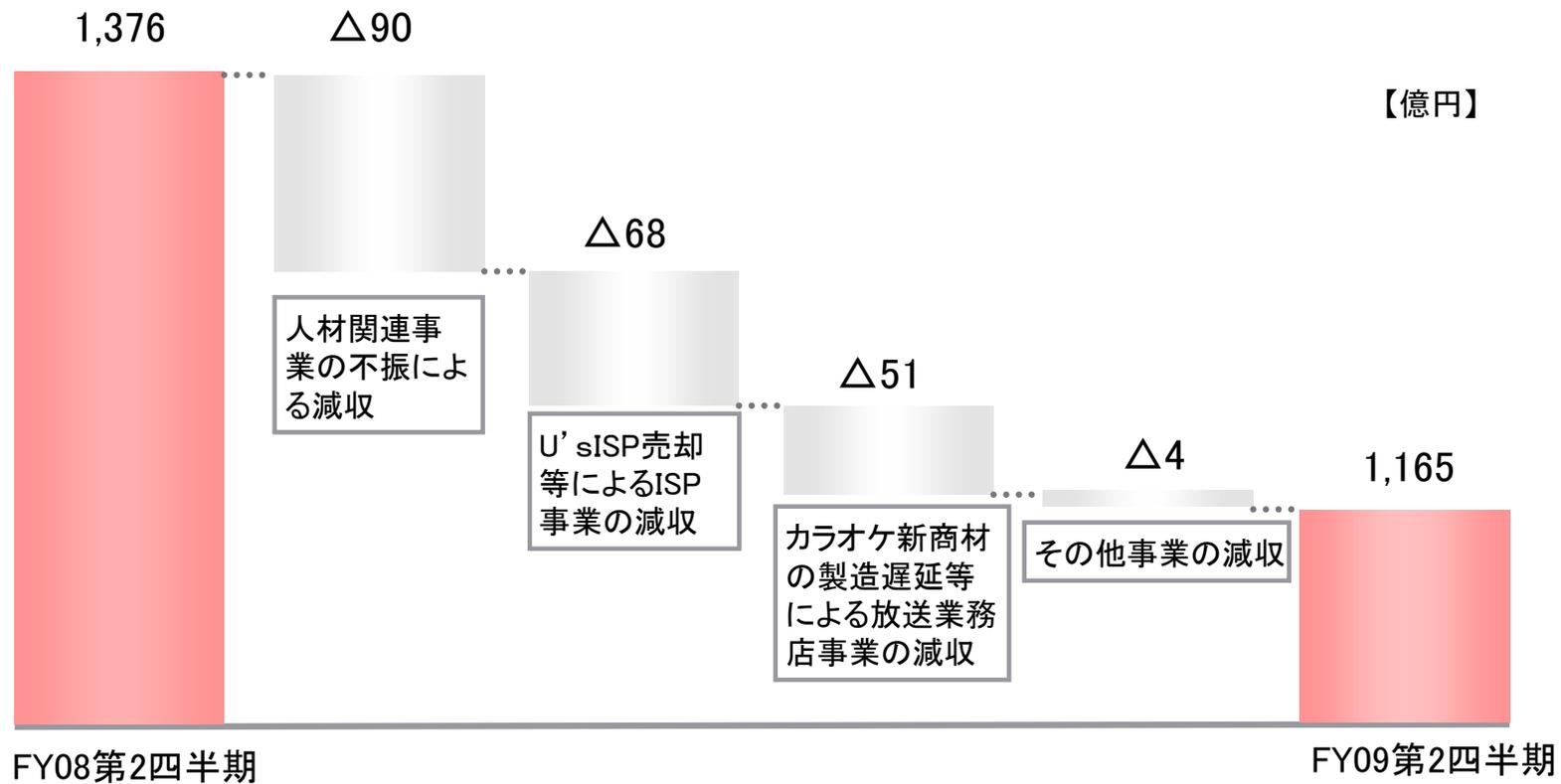
純利益

【億円】



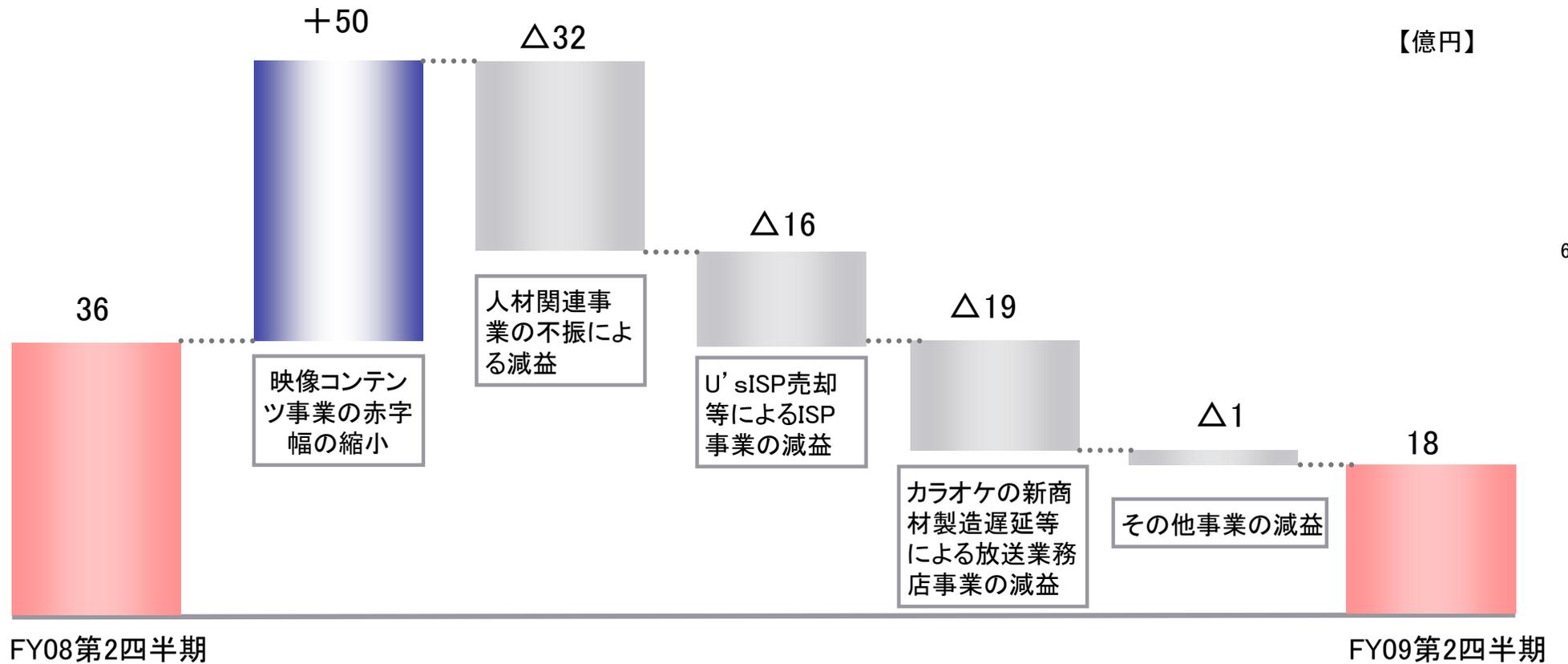
2009年8月第2四半期 売上高の減少要因

人材関連事業で期初計画を大幅に下回る事業業績に加え、カラオケ等業務店事業の業績も弱含みで推移加えて、U'sISP売却による減収も影響し、売上高前期比211億円の減収に



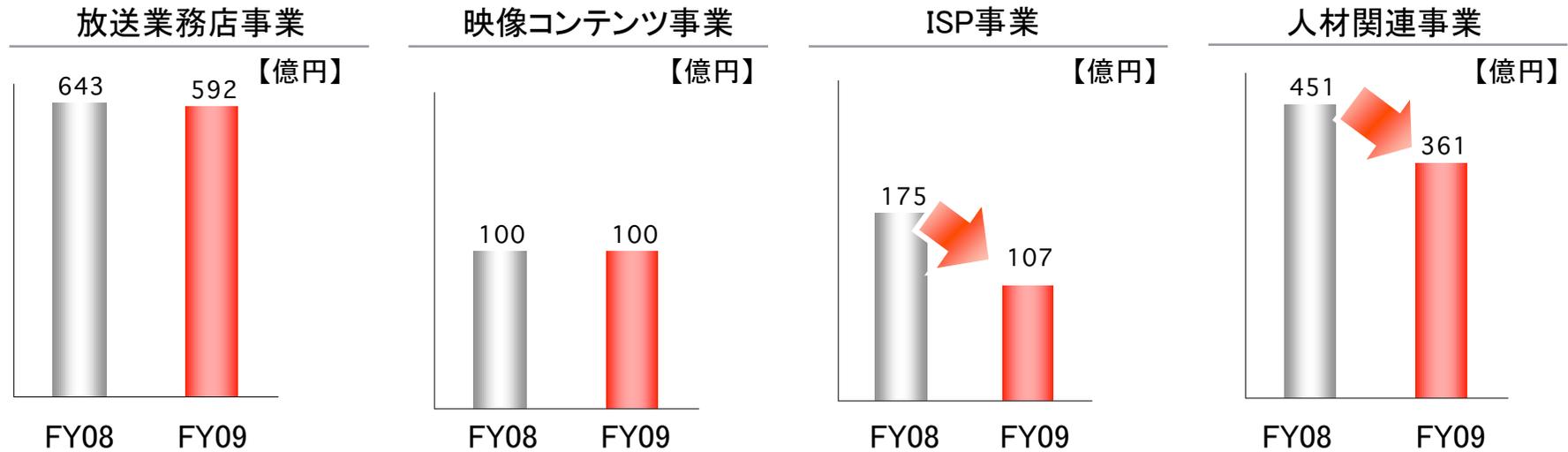
2009年8月第2四半期 営業利益の減少要因

映像コンテンツ事業においてはGAGAによる映画買付からの撤退、GyaOによる大幅なコスト削減等により、収支は昨年比大幅に改善したものの、景気低迷の影響を受け、人材関連事業で期初計画を大幅に下回る事業業績に加え、カラオケ等業務店事業の業績も弱含みで推移結果営業利益は前年比大幅に減少する結果に



2009年8月第2四半期の経営成績 -セグメント別-

売上高



7

カラオケ新商材の製造遅延等による減収

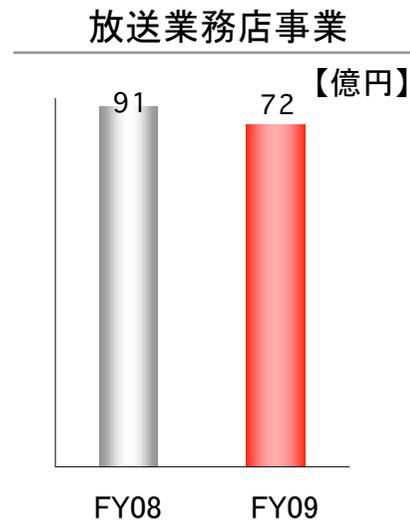
GAGAの縮小、GyaONEXTの販売により横ばい

U'sISP売却等による売上高減少

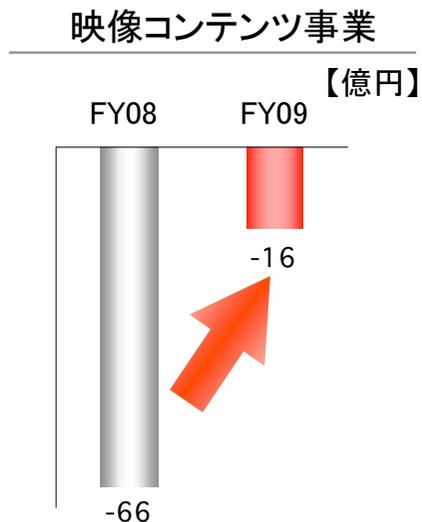
主力の人材紹介事業にて決定人数の大幅減少

2009年8月第2四半期の経営成績 -セグメント別-

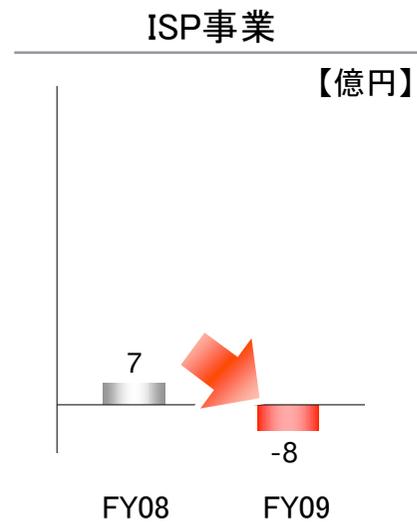
営業利益



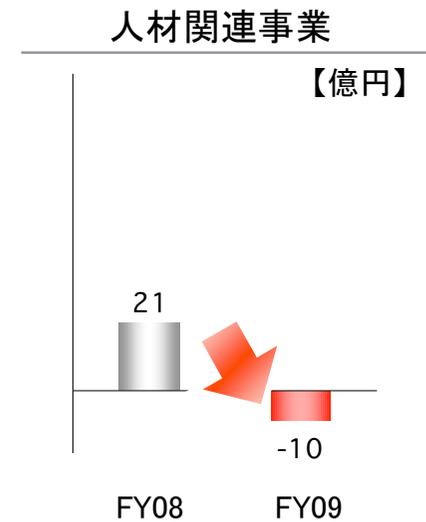
カラオケの新商材の製造遅延等による営業利益の減少



順調なコスト削減による赤字幅の減少



U'sISP売却等による営業利益の減少



粗利率の高い人材紹介事業にて決定人数の大幅減少

当第2四半期取り組んだ事項

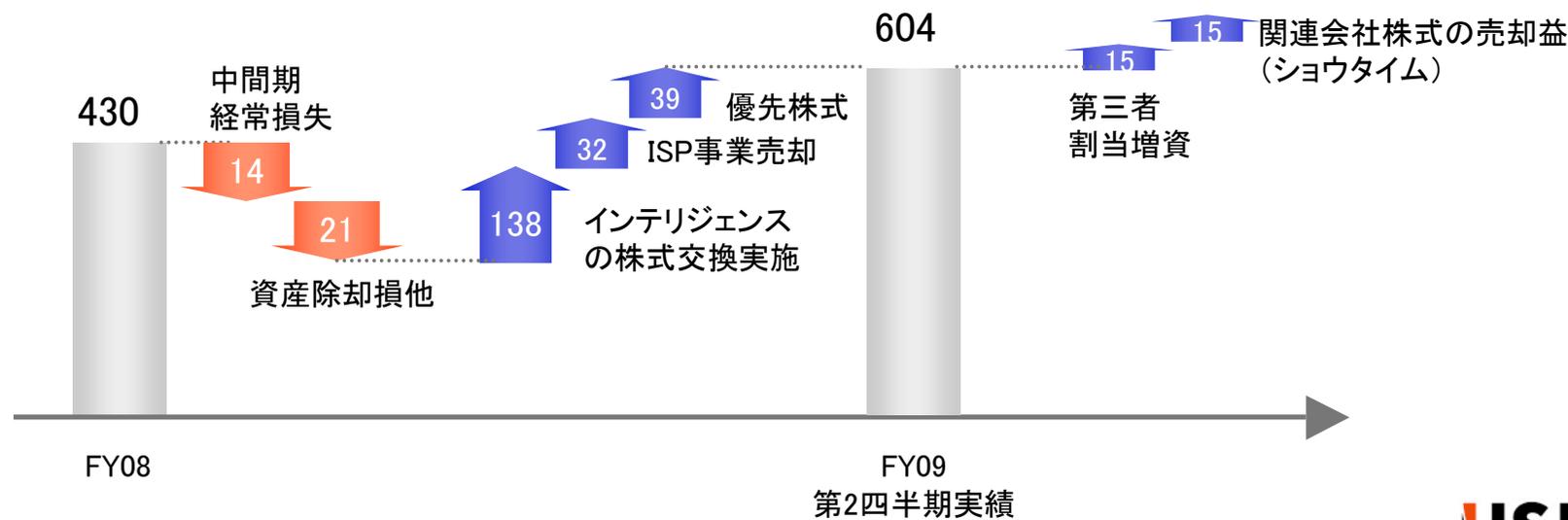
基本方針	テーマ	具体的なアクション	
収益性の改善	ランニング事業への回帰	<ul style="list-style-type: none"> ・間接部門、非ランニング事業からランニング事業への大幅な人員異動 ・映像コンテンツ事業のミニマムオペレーションによる人員削減 ・GyaO事業のヤフー株式会社との合併化 ・GyaONEXT事業、MusicAirBeeの販売方法の見直し 	
	映像コンテンツ事業の大幅な見直し		
財務の健全化	新規投資の抑制	<ul style="list-style-type: none"> ・投資委員会の発足による、新規投資の抑制 ・役員報酬削減、管理職賞与削減等の人件費の削減 ・ファイナンスや事業売却による資本増強 	
	コスト削減		
	資本増強		
		2008/9	インテリジェンスとの株式交換(純資産向上138.3億)
		2008/11	U'sISPのUCOMへの売却(特別利益32.9億)
		2009/2	優先株式発行(39億)
		2009/3	第三者割当増資(15億)

財務の健全化 …… 資本増強策

インテリジェンスの株式交換や、優先株式の発行などの資本増強を実施し、当中間期末の純資産は604億とFY08期末純資産430億に比して174億円の資本積上げを実施

D/Eレシオ 3.2倍 → 2.2倍 資本増強によりD/Eレシオは3.2倍⇒2.2倍へと改善

← FY09 中間期までの施策 →
【単位:億円】

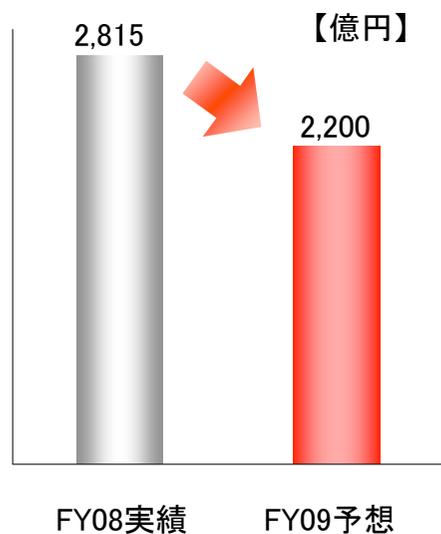


2009年8月期通期業績予想

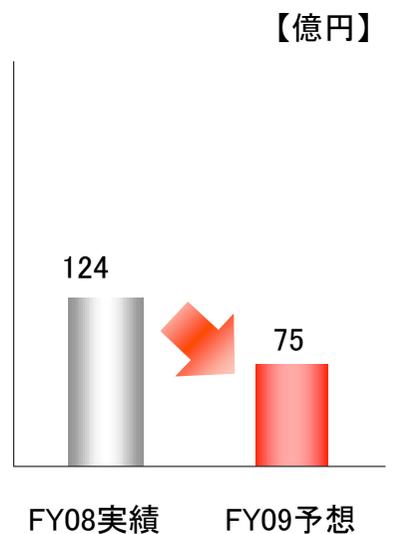
景気悪化による人材関連事業の想定を上回る落ち込み、また個人消費の冷え込みの影響で、有線放送やカラオケサービス等の放送・業務店事業やGyaO等の映像コンテンツ事業においても弱含みで推移

■ FY08実績
■ FY09業績予想

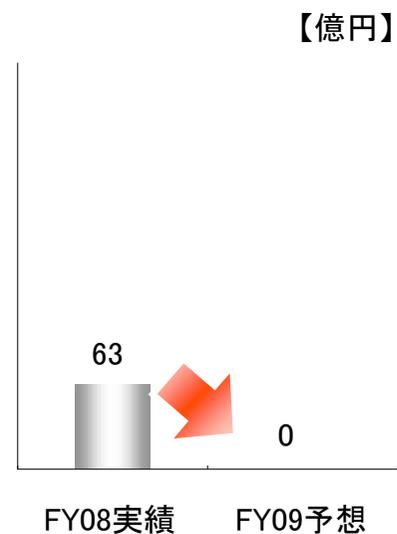
売上高



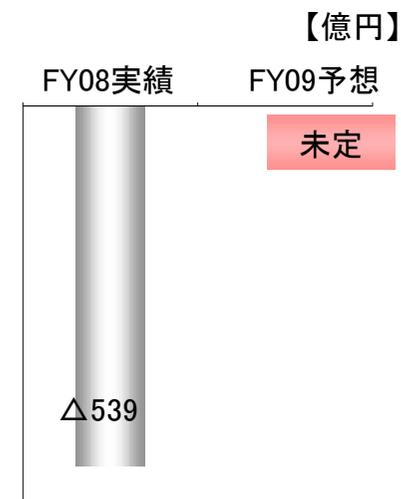
営業利益



経常利益



純利益



2009年8月期第2四半期経営成績と2009年8月期通期見込み

- ・第2四半期の経営成績
- ・第2四半期に取り組んだ事項
- ・通期業績予想について

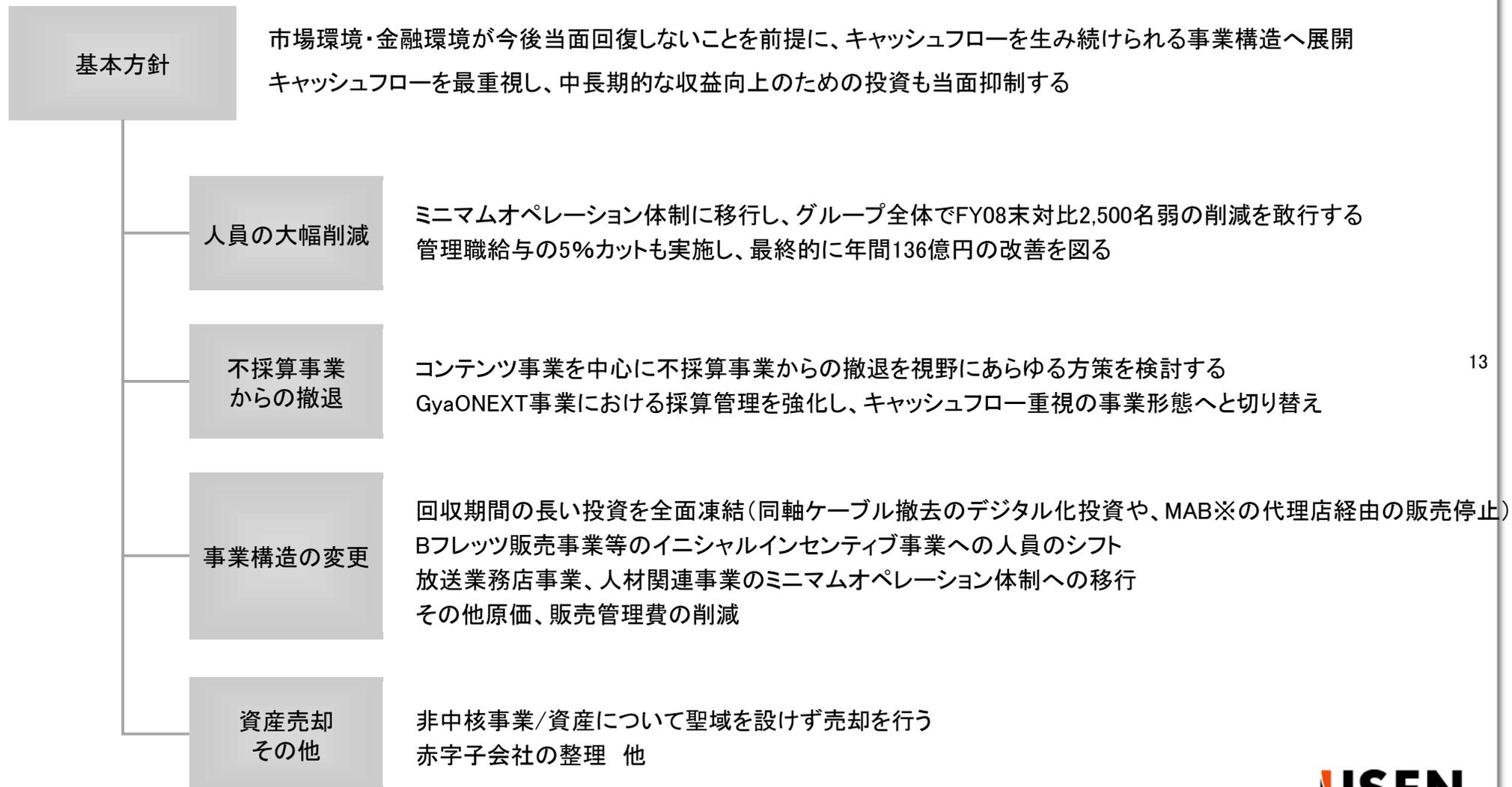
12

今後の事業戦略

- ・経営改革について
- ・各事業の戦略について

経営改革委員会の発足

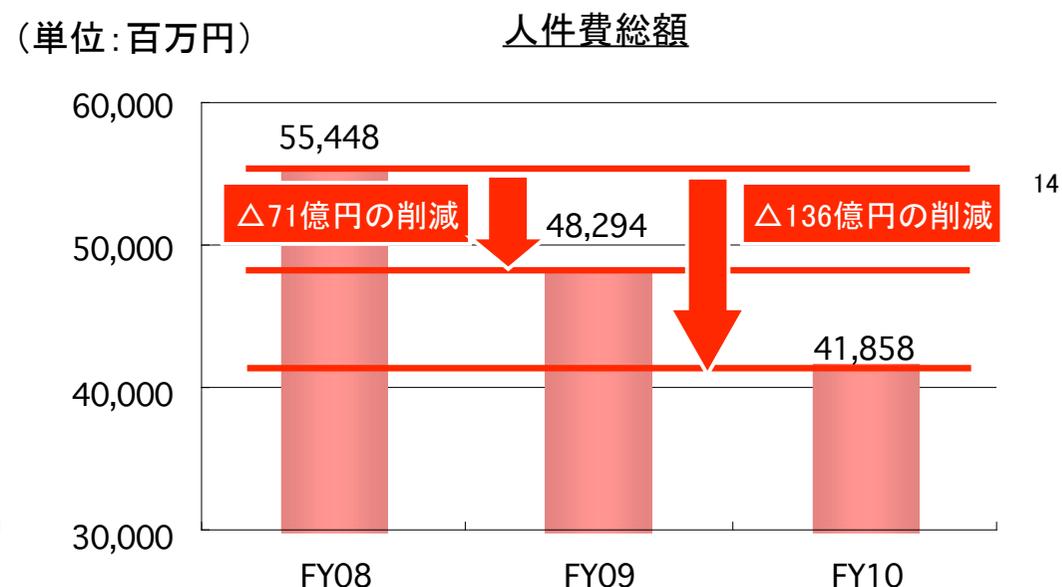
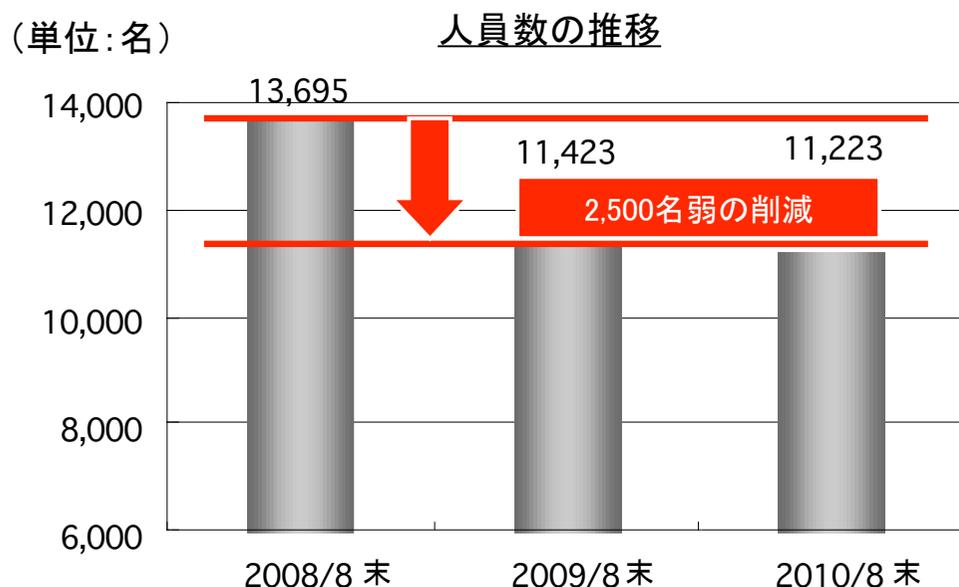
企業の継続性に関する注記が記載される事態を踏まえ、経営改革委員会を発足。今後聖域なきコスト削減を実施予定



人員数／人件費の大幅削減

主力事業への注力、不採算事業の撤退／縮小を踏まえた人員削減を実施

営業人員は個々の生産性を加味し、間接部門は効率的・安定的運営ができる以外の余剰人員を削減



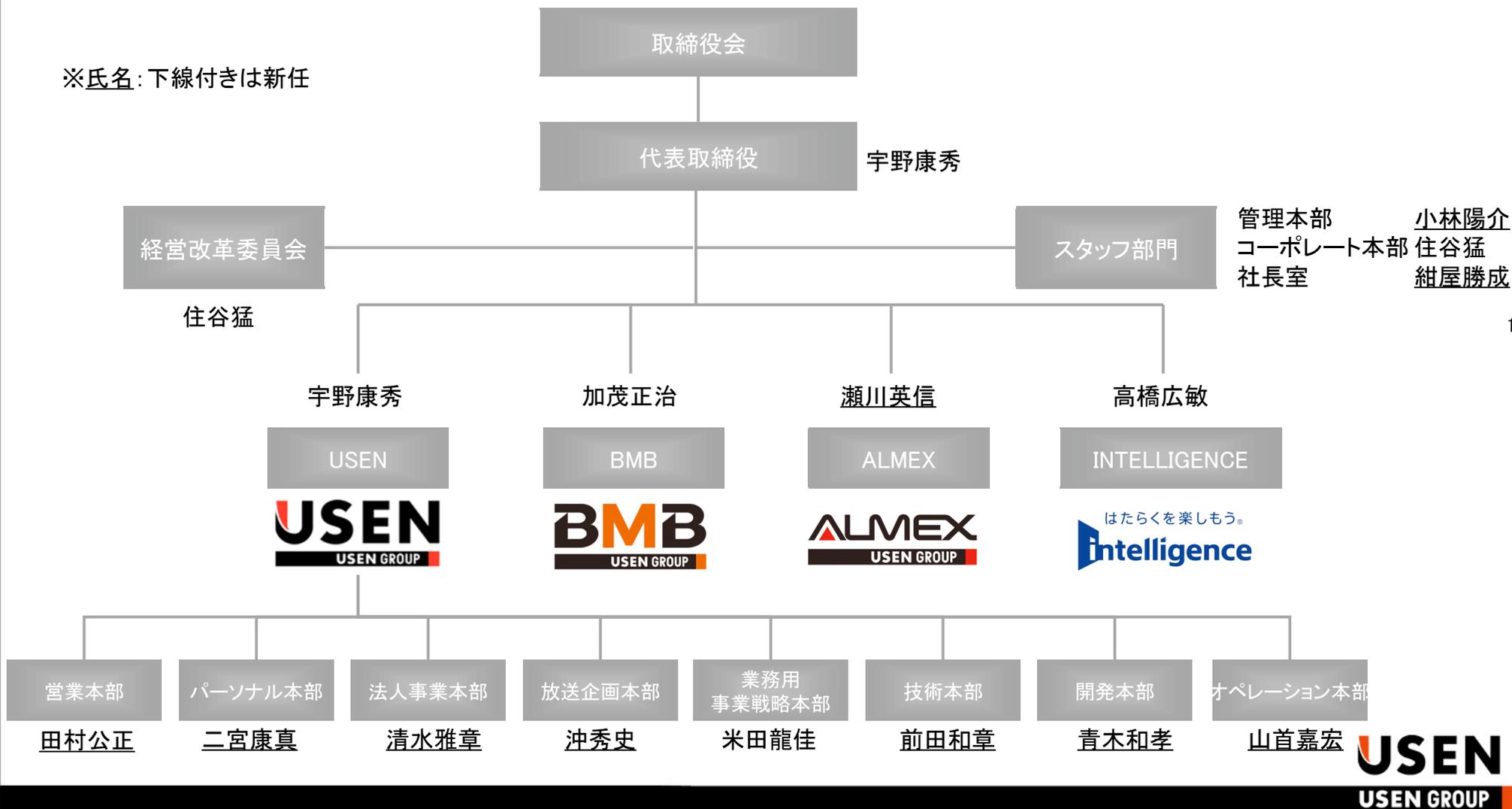
※人員数は従業員・臨時従業員の合算数値

※人件費総額は有価証券報告書開示数値に他勘定振替(資産又は特別損失計上)、開発労務費(資産)等への振替分を合算した数値

責任と権限の明確化

2009年4月より役員の方掌範囲を大幅に変更し、下記の組織体制へと変更
 原則兼務を禁止し若手の登用を進めることで、意思決定の迅速化、責任の明確化、次世代経営者の育成を図っていく予定

※氏名: 下線付きは新任



有線放送の事業戦略

業務店

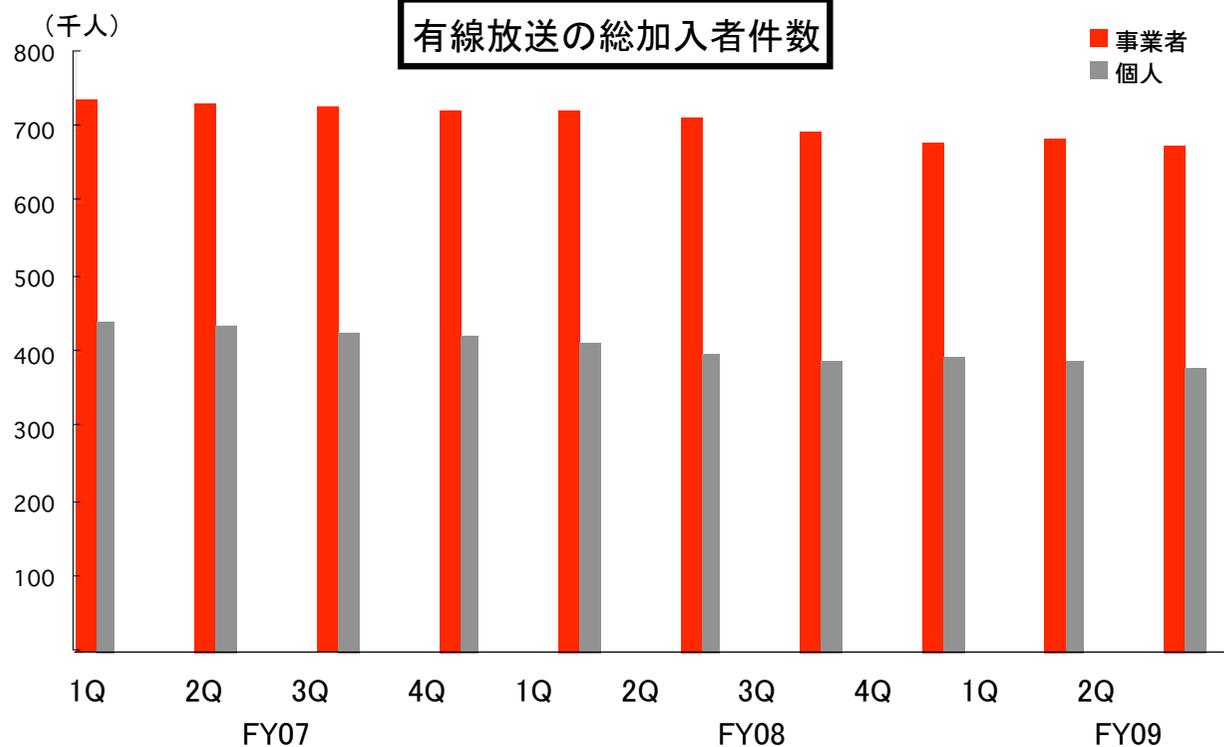
景気低迷の環境下、新規顧客と解約数は安定的に推移

UBAプロジェクト等バックオフィスのスリム化、集中購買等でのコスト削減による収益確保を目指す

個人

代理店へのイニシャルフィー負担が重いことから個人向け有線放送サービスMusicAirBeeの販売停止

今後はUSEN on フレッツ等でBフレッツとのセット販売を主軸とする

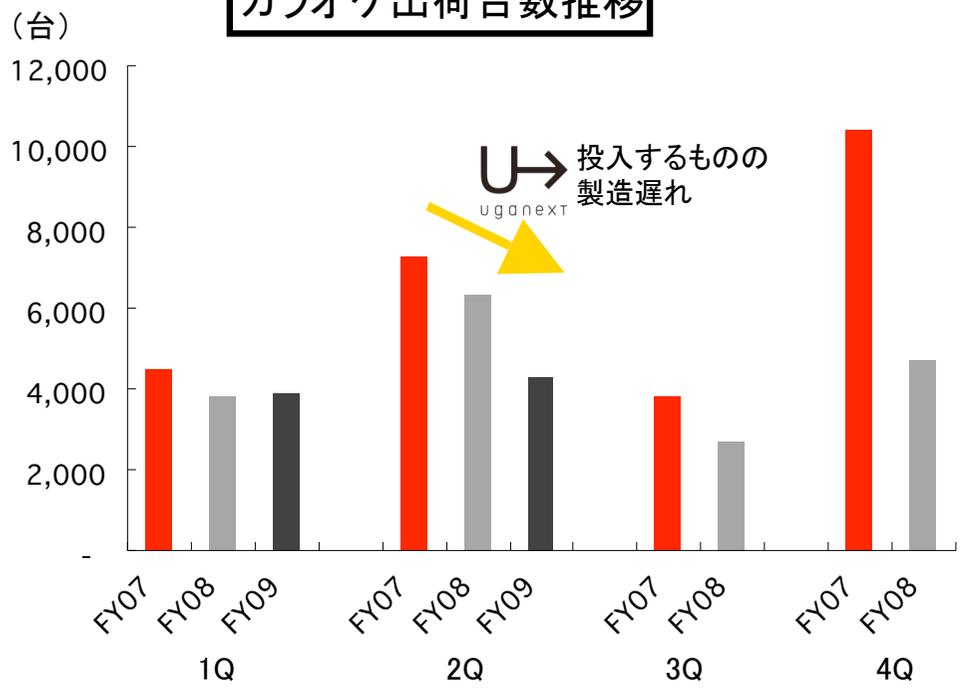


カラオケの事業戦略

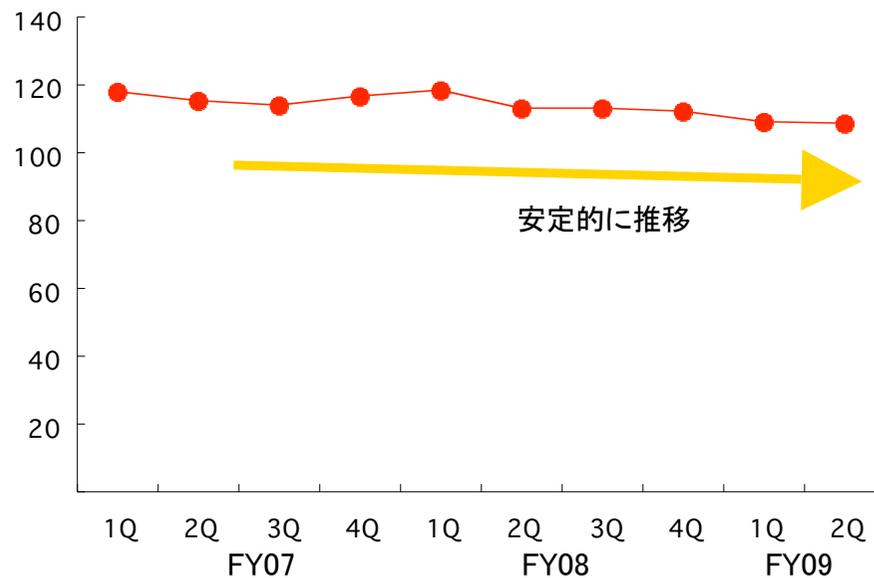
カラオケ新商品UGANEXTの市場投入時期が遅れたことに加え、製造遅延の影響によりFY09の第2四半期の出荷台数は昨年比減少

但し、開局累計台数は安定的に推移しており、ランニング収益である情報料収入に見合うコスト構造の見直しを実施することで、売上減少にも耐えうる組織体制を整備

カラオケ出荷台数推移

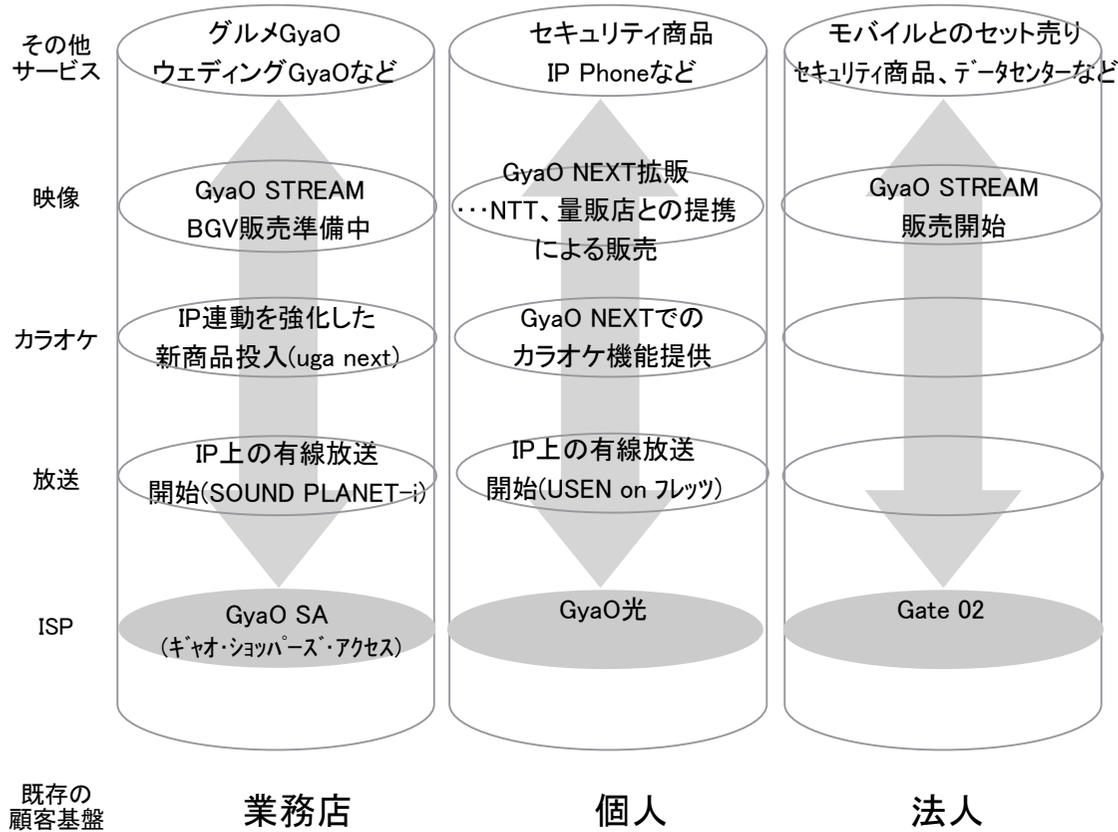


開局累計台数推移



光ブロードバンド・サービスのNo.1カンパニーとなる

既存の顧客基盤に向け、ISPをベースとした有線放送やカラオケ、映像など
様々なコンテンツのクロスセルをおこない、ARPU向上による収益拡大を図る



取り組み例…

NEXT × USEN バリューパックの販売開始

NEXT × USEN
バリューパック

4,980 円/月(税込)

ビデオ見放題
パック

2,980 円/月
(税込)

USEN
チャンネル
パック

3,480 円/月
(税込)

630円
OFF

NTT東日本又はNTT西日本が提供するフレッツ
光回線上で、当社の下記商材を複合的に提供

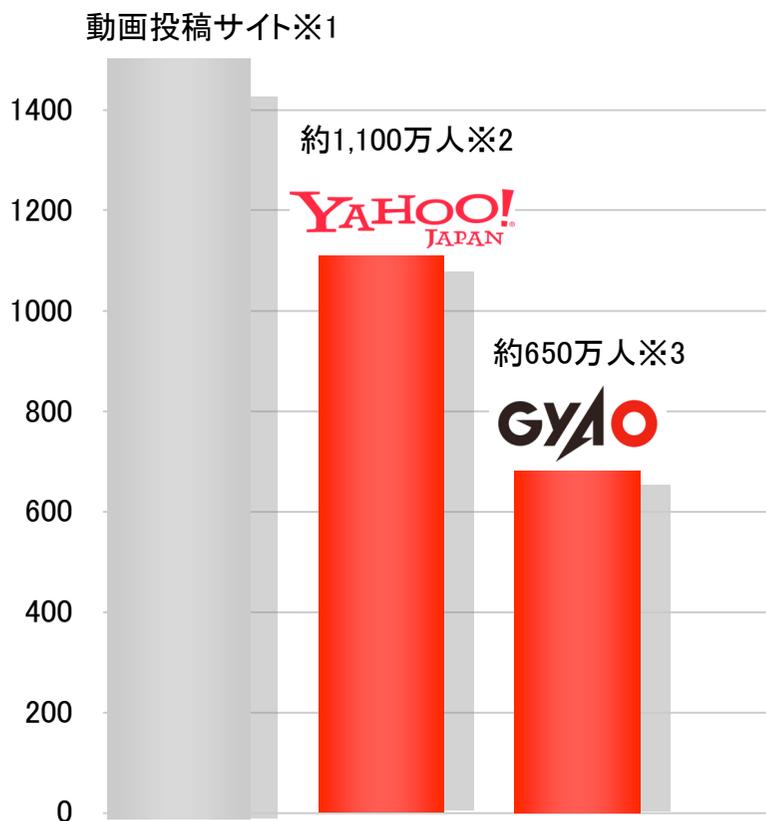
- ・GyaONEXT
- ・USEN on フレッツ

映像コンテンツの事業戦略

GAGA及びGyaONEXTについては既に黒字化を達成
 前期27億円の赤字を計上したGyaOについては、今期大幅なコスト削減を実施すると共に、ヤフー株式会社との合併化を行い、Yahoo! 動画との統合シナジーの追求により早期黒字化を目指す

<p>映画事業</p>	<p>国内外の良質な映像コンテンツの配給</p>		<p>2008年7月に映画の買付事業から撤退 ⇒現在は配給受託に限定して事業運営 ⇒今期は黒字転換</p>
<p>PC映像配信 (無料モデル)</p>	<p>BB回線を通じた完全無料PCテレビサービス</p>		<p>2008年12月、2009年3月と大幅なコスト削減を実施 ⇒2009年4月7日にヤフー株式会社との合併化を発表</p>
<p>PC映像配信 (有料モデル)</p>	<p>BB回線を通じた有料型PCテレビサービス</p>		<p>2009年2月27日に合併パートナーの楽天株式会社に所有全株式を売却</p>
<p>TV映像配信 (有料モデル)</p>	<p>対応端末(STB)とBB回線を通じたTV上の有料IP映像配信サービス</p>		<p>FY08下期より黒字化 今期はキャッシュフローを重視した事業運営を徹底</p>

Yahoo社とのGyaOの合併化



※1.2 Source: Nielsen Online Customized Report
 レポート: インターネットアプリをレポートに含めない *独自集計リストによる 期間: Month of February, 2009 / パネル種別: Home / 対象国: Japan
 *上記にモバイルユーザーは含みません。
 *当レポートは「Nielsen Online」のデータを基にヤフー株式会社が独自の集計区分を設定し、「Nielsen Online」に集計を依頼したものであり、データの計算プロセスのみ「Nielsen Online」が正当性を担保しています。
 本集計データに関してはヤフー株式会社が独自の責任において使用します。
 ※3. GyaO調べ

日本最大の オフィシャル動画配信サイト 誕生

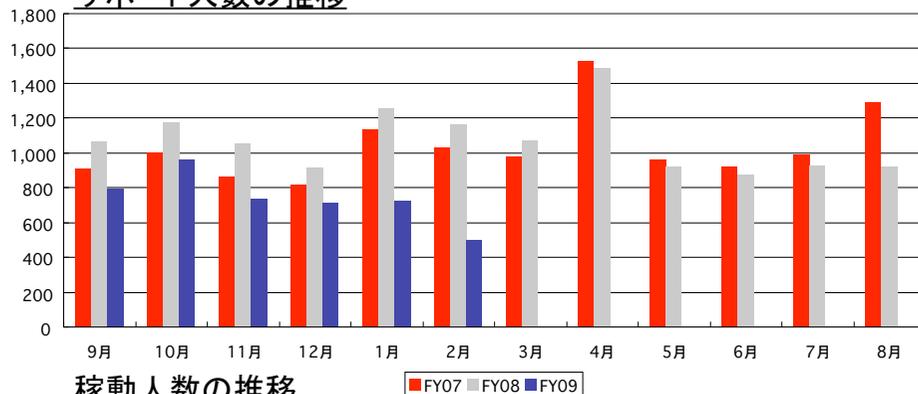
合併会社の概要

社名	株式会社GyaO
資本金	2億5,000万円
株主	ヤフー株式会社(51%) 株式会社USEN(49%)
役員構成	代表取締役社長 川邊健太郎 取締役 宇野康秀 取締役 井上雅博 取締役 高垣佳典 取締役 武藤芳彦 取締役 一木広治 取締役 宮本直人

人材関連の事業戦略

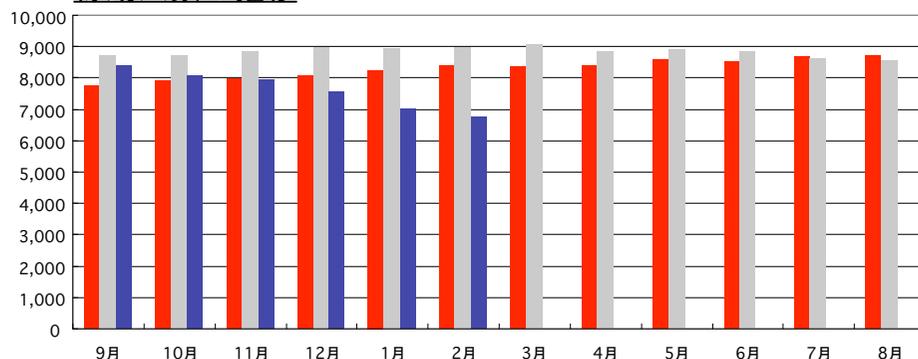
人材紹介

サポート人数の推移



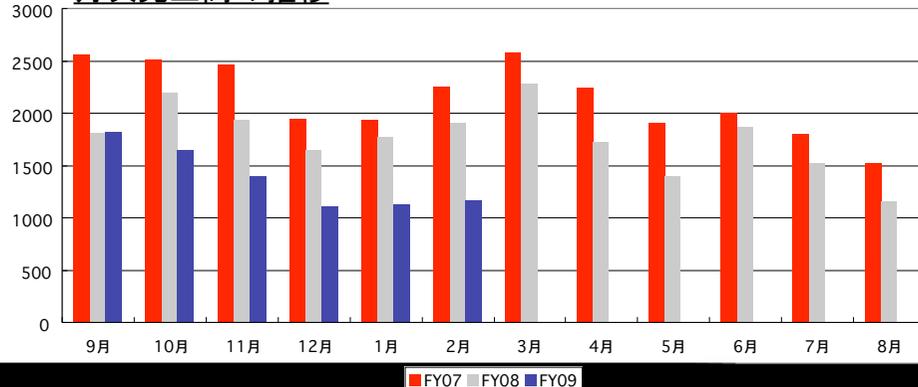
派遣OS

稼働人数の推移



メディア

月次売上高の推移



全社的取組事項

売上減少を前提とした組織体制構築

人員の削減

広告費等の販管費削減

各事業の重点取組事項

- ・新領域、新サービスの開発
顧客層の開拓／拡大
- ・人材紹介×転職サイトの融合
- ・人材育成
新マッチングシステム利用徹底
人材教育による水準底上げ

- ・顧客層の拡大
中小企業領域を拡大
- ・組織体制の変更
事業部制を廃止／横断的組織へ

- ・一人当たりの生産性の改善
担当顧客数の増加
営業・業務・商品の連携強化
- ・紙媒体を中心としたコスト削減
- ・USEN組織連携の強化

【参考】USENの事業ポートフォリオ

セグメント	事業概要		サービス名称
放送・業務店事業	有線放送	マーケットシェア80%を誇る世界最大の有線放送サービス。業界第1位	  
	カラオケ	カラオケ機器の開発・販売、店舗運営等。業界第2位	
映像・コンテンツ事業	映画事業	国内外の良質な映像コンテンツの配給	
	映像配信(無料モデル)	BB回線を通じた完全無料PCテレビサービス	
	映像配信(有料モデル)	対応端末(STB)とBB回線を通じたTV上の有料IP映像配信サービス	
人材関連事業	キャリア事業	正社員に向けた転職支援サービス。業界第2位(人材紹介)	
	派遣・アウトソーシング事業	事務・エンジニア分野の派遣・アウトソーシング事業	
	メディア事業	アルバイト・契約・正社員の求人情報サービス。業界第2位(ネット求人)	
ISP事業	インターネット接続サービス	個人ならびに企業・店舗などに向けたインターネット接続サービス	   

【参考】 KPI

■各種指標		FY08 (44期)				FY09 (45期)	
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
		(9月~11月)	(12月~2月)	(3月~5月)	(6月~8月)	(9月~11月)	(12月~2月)
放送・業務店事業¹							
売上高	(M)	31,208	33,110	30,424	36,247	29,500	29,784
営業利益	(M)	2,687	6,432	4,011	6,494	3,021	4,181
有線放送売上高	(M)	16,164	14,690	14,891	15,705	15,292	13,853
総加入者数	(千人)	1,133	1,110	1,080	1,069	1,062	1,057
カラオケ売上高	(M)	11,315	13,679	11,299	14,595	10,663	11,955
開局累計台数	(千台)	116	111	112	111	109	109
映像コンテンツ事業*							
売上高	(M)	4,296	5,761	7,238	7,071	5,190	4,816
営業利益	(M)	△1,965	△4,725	△2,302	△251	△582	△1,034
GyaO売上高	(M)	1,462	1,166	1,238	1,530	1,100	780
総加入者数	(千人)	16,956	18,300	19,538	20,491	21,431	22,361
GyaO NEXT売上高	(M)	449	659	1,009	1,705	1,075	1,041
総加入者数	(人)	66,781	69,820	71,760	73,159	85,225	85,640
ISP事業							
売上高	(M)	8,352	9,237	10,259	9,483	6,696	4,094
営業利益	(M)	74	683	793	818	△439	△409
総取付数	(千件)	639	666	697	742	760	765
個人取付数	(千件)	609	635	659	689	702	704
法人取付数	(千件)	30	31	38	53	58	61
人材関連事業*4							
売上高	(M)	23,200	21,961	22,946	20,934	20,061	16,116
営業利益	(M)	1,533	664	381	265	△477	△543
キャリア事業売上高	(M)	5,991	5,844	5,904	5,024	4,430	3,378
サポート人数	(人)	3,296	3,336	3,479	2,721	2,497	1,935
平均CO数	(人)	301	300	293	320	383	352
平均手数料	(千円)	1,347	1,331	1,316	1,309	1,281	1,285
生産性	(人)	11.0	11.1	11.9	8.5	6.5	5.5
派遣・OS事業売上高	(M)	11,474	11,232	11,507	11,529	11,154	9,773
平均稼働者数	(人)	8,758	8,962	8,938	8,663	8,133	7,107
メディア事業売上高	(M)	5,937	5,321	5,405	4,553	4,866	3,405
平均営業人数	(人)	779	765	733	748	755	665
平均出稿社数	(千社)	15.2	13.4	14.1	12.6	13.1	10.7

*1 放送・業務店事業の売上高、営業利益はUSENグループ会社アルメックス（業務用システム導入）の業績が含まれております。

免責事項

本資料は、信頼できると思われる各種数値に基づいて作成されておりますが、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。