

株式会社 U-NEXT HOLDINGS

2025年8月期決算及び中期経営計画にかかる説明会

2025年10月16日

イベント概要

[企業名] 株式会社 U-NEXT HOLDINGS

[**企業 ID**] 9418

[**イベント言語**] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2025年8月期決算及び中期経営計画にかかる説明会

[決算期] 2025 年度 通期

[日程] 2025年10月16日

[ページ数] 61

[時間] 12:30 - 14:15

(合計:105分、登壇:55分、質疑応答:50分)

「開催場所] オンラインとリアルのハイブリット開催

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 2 名

代表取締役社長 CEO 宇野 康秀(以下、宇野)

執行役員 CFO 西本 翔 (以下、西本)

[アナリスト名]* 野村證券 原畑 亮平

大和証券 阪口 和輝

丸三証券 河内 亮

SBI 証券 宝水 裕圭里

BofA 証券 野口 雄介

朝日新聞 黒田 健朗

日本経済新聞 山本 貴大

Newspicks 伊藤 健吾

文化通信 平池 由典

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、 SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

司会: それでは定刻となりましたので、ただ今より、U-NEXT HOLDINGS、2025 年 8 月期決算お よび新中期経営計画の説明会を開催させていただきます。本日はご多忙の中ご参加いただき、誠に ありがとうございます。

まず初めに、本日の登壇者をご紹介いたします。代表取締役社長 CEO、宇野康秀でございます。 執行役員 CFO、西本翔でございます。

本日の流れでございますが、まず初めに、当社よりプレゼンテーションをさせていただき、その 後、質疑応答に入らせていただきます。

質疑応答に関しまして、会場でご参加の皆様は、事務局がマイクをお持ちいたしますので、挙手を お願いできればと思います。オンラインでご参加の皆様におかれましては、画面下段に表示されて いる質問入力欄より随時ご入力いただけます。

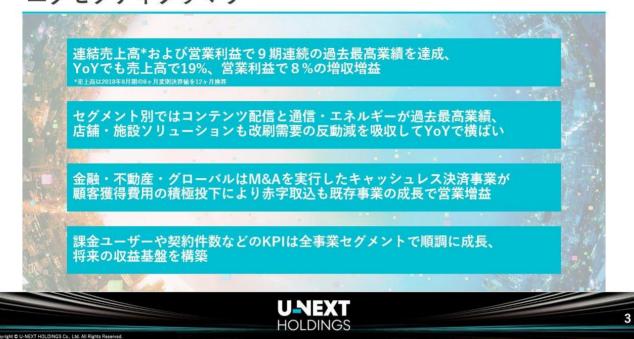
それでは、ご説明に入らせていただきます。西本 CFO、お願いいたします。

西本:西本でございます。本日はお忙しい中、前期決算および中計の発表説明会にご参加いただ き、誠にありがとうございます。

まず、私から前期の決算および前回の中計期間における振り返りをご説明させていただければと思 います。その後、宇野から、今期の業績予想および新中計に関してご説明をさせていただければと 思いますのでよろしくお願いいたします。

では、スライドに沿ってご説明させていただきます。

エグゼクティブサマリー



まず、前期決算の概要でございます。前年度でございますけれども、連結の売上高および営業利益において、9期連続の過去最高業績を達成できております。

成長幅でございますけれども、YoY の売上高で 19%、営業利益においても 8%の増収増益が達成できているというような状況でございます。

これをセグメント別にブレークダウンさせていただきますと、コンテンツ配信と通信・エネルギー、こちらに関しましては過去最高業績を達成できている状況でございます。

一方で、後段スライドも出てまいりますけれども、店舗・施設ソリューションに関しましては、いわゆる自動精算機が日本国内で新しい紙幣の流通に伴う入替需要が前年度と前々年度のところに発生しておりまして、前々年度に対して前年度、一部反動減で減収減益のインパクトが出ておりましたので、そこの部分を吸収した上で YoY ほぼ横ばいの着地になっている、実態としては増益がつくれているんじゃないかなという評価をしております。

金融・不動産・グローバルでございますけれども、こちらは前年度、キャッシュレス決済領域の M&A を実行させていただいておりますけれども、こちらに関しましては当社も注力領域と位置付けておりまして、能動的に先行したマーケティングコストをかけにいっております。ですので、このマーケティングコスト負担によって、前年度に関しましては赤字取り込みというような形になっておりますけれども、その他、それまでの既存の事業の成長で、セグメント全体としては増益を確保できているというような状況でございます。

四つ目でございますけれども、いわゆる KPI、課金ユーザーでしたり契約件数、こちらが将来の収益基盤につながっていく部分でございますけれども、こちらは全てのセグメントで順調に成長ができた1年だったのかなという評価をしております。

連結決算サマリー(予想対比)

- 売上高、各段階利益ともに通期予想を達成
- EBITDA-CAPEXはM&Aのクロージング遅延含む投資計画の未消化で大幅に超過

(百万円)	FY2025 予想	FY2025 実績	進捗
売上高	360,000	390,408	108%
営業利益	31,000	31,571	102%
営業利益率(%)	8.6%	8.1%	-
経常利益	30,000	30,900	103%
親会社株主に帰属する当期純利益	16,700	18,395	110%
親会社株主に帰属する当期純利益[のれん調整後]	19,850	21,724	109%
EBITDA	42,500	43,500	102%
EBITDAマージン	11.8%	11.1%	-
EBITDA-CAPEX(投融資、コンテンツ前払含む)	10,300	16,887	164%



予想対比の連結決算のサマリーになります。こちらは業績予想対比におきましては、全ての指標において 100%を上回る着地ができております。

EBITDA-CAPEX のみ比較的伸長幅が大きいといいますか、増加幅が大きい形になっているんですけれども、こちらに関しましては、先ほど申し上げたキャッシュレス決済領域の一部、これは 2 段階に分けたクロージングを予定しているんですけれども、その 2 段階目のクロージングが今期にいったん遅延してしまっていることの要因です。

もう一つは、その第一段階目でクロージングしたものに関して、いわゆる対象会社さんのキャッシュポジションが想定を上回っていたことによる、純額としての支出、こちらが抑制できたというようなところの、この二つの要因で EBITDA-CAPEX のところが計画を上回っている状況でございます。

連結決算サマリー(前年対比)

- 売上高は19%、営業利益は8%の増収増益を達成
- 親会社株主に帰属する当期純利益の大幅増益はグループ再編に伴う繰越欠損金の活用や 含み損を抱えていた不動産の売却による損金算入等で法人税負担が軽減された一過性要因

(百万円)	FY2024 実績	FY2025 実績	増減額	増減率
売上高	326,754	390,408	+63,654	19%
営業利益	29,110	31,571	+2,461	8%
営業利益率(%)	8.9%	8.1%	***	<u>=</u>
経常利益	28,321	30,900	+2,579	9%
親会社株主に帰属する当期純利益	15,357	18,395	+3,038	20%
親会社株主に帰属する当期純利益[のれん調整後]	18,503	21,724	+3,221	17%
EBITDA	39,541	43,500	+3,959	10%
EBITDAマージン	12.1%	11.1%	-	
EBITDA-CAPEX(投融資、コンテンツ前払含む)	13,371	16,887	+3,516	26%

	U-NEXT HOLDINGS	5
	HOLDINGS	
Copyright © U-NEXT HOLDINGS Co., Ltd. All Rights Reserved.		

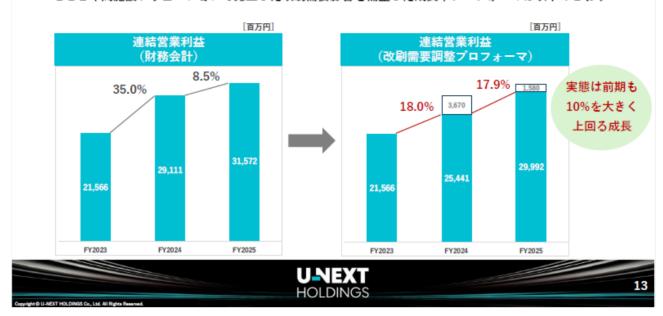
続きまして、前年対比になります。前年対比でございますけれども、売上高、営業利益は先ほどサマリーでご説明したとおりです。

一方で、当期純利益です。こちらが経常のところで 9%増益に対して当期純利益で 20%増益というようなところで増益幅が大きくなっておりますけれども、こちらはリード文に記載させていただいておりますとおり、前期の期初のタイミングで、うちのグループの中での組織再編を行わせていただいている兼ね合いで、繰越欠損金を持っている会社を、繰越欠損金、いわゆる利益が出ている会社と合併をしております。

それに伴って、繰越欠損金の活用ができた、あるいは含み損を抱えていた不動産の売却、こういったことに伴う損金算入、こういったところも影響しておりまして、法人税の負担が軽減されたことによって当期純利益のところが経常を上回る以上に上回っているというような状況でございました。

改刷に伴う機器入替需要の影響

ここ2年間施設ソリューションで発生した改刷需要影響を補正した成長率プロフォーマは以下のとおり



6ページ目でございます。こちらが先ほどちらっと申し上げた改刷需要です。機器の入替需要のと ころでございます。

当社は常々ご説明させていただいておりますとおり、中期的に連結の営業利益の CAGR10%、こちらを一つのベンチマークとさせていただいております。その中で、当然ながら単年度利益成長に関しましても 10%以上を狙っていくというところがベースの考え方になってくるんですけれども。前年度に関しましては、前々年度対比 8.5%の成長にとどまっているというような表向きの数字でございます。

ただ、いったんこれを、いわゆる改刷の入替需要、こちらがなかりせばというようなところの一過性要因を除いたベースでグラフ化させていただいているのが右側のところでございまして。こちらのインパクト、前々年度対比、前年度で21億円の減益影響が出ていたと。この部分を除きますと、大体18%、18%、それぞれの単年成長になっているというところを一つグラフとしてお示しさせていただいているスライドでございます。

事業セグメント別業績(予想対比)

- 売上高は全事業セグメントで超過、営業利益は計画インライン~10%超で着地
- 調整額は堅調な事業成長に連動した人員増強などの組織強化に伴うコスト超過

(百万円))	FY2025 予想	FY2025 実績	進捗
	売上高	122,100	128,394	105%
コンテンツ配信	営業利益	9,800	9,648	98%
	営業利益率	8.0%	7.5%	:=:
	売上高	93,100	97,066	104%
店舗・施設ソリューション	営業利益	14,700	16,361	111%
	営業利益率	15.8%	16.9%	S=8
	売上高	142,100	161,295	114%
通信・エネルギー	営業利益	13,600	13,186	97%
	営業利益率	9.6%	8.2%	-
	売上高	8,700	11,115	128%
金融・不動産・グローバル	営業利益	1,400	1,484	106%
	営業利益率	16.1%	13.4%)
調整額	売上高	-6,000	-7,463	124%
	営業利益	-8,500	-9,109	107%



続きまして、セグメント別になります。こちらに関しましては一部コンテンツ配信と通信・エネル ギーのところで若干計画に対してビハインドになっておりますけれども、ほぼインラインと申し上 げて問題ないかなと考えております。その他の事業に関しましては順調に予想を達成できている状 況でございました。

事業セグメント別業績(前年対比)

- コンテンツ配信および通信・エネルギーが大幅な増収増益で全体を牽引
- 店舗・施設ソリューションは改刷需要の反動減を吸収して横ばい
- 金融・不動産・グローバルはM&Aで取り込んだキャッシュレス決済事業が 顧客獲得費用の積極投下で赤字取込も既存事業の成長でカバーして増益達成

(百万円)		FY2024 実績	FY2025 実績	増減	増減率
	売上高	110,134	128,394	+18,260	17%
コンテンツ配信	営業利益	8,595	9,648	+1,053	12%
	営業利益率	7.8%	7.5%	-	-
ACCEPTATION OF THE PROPERTY OF	売上高	96,793	97,066	+273	0%
店舗・施設ソリューション	営業利益	16,778	16,361	▲ 417	▲2%
	営業利益率	17.3%	16.9%	62	2
	売上高	117,194	161,295	+44,101	38%
通信・エネルギー	営業利益	11,574	13,186	+1,612	14%
	営業利益率	9.9%	8.2%	-	-
	売上高	9,141	11,115	+1,974	22%
金融・不動産・グローバル	営業利益	1,394	1,484	+90	6%
	営業利益率	15.3%	13.4%	627	
調整額	売上高	-6,509	-7,463	▲954	15%
	営業利益	-9,232	-9,109	+123	▲1%

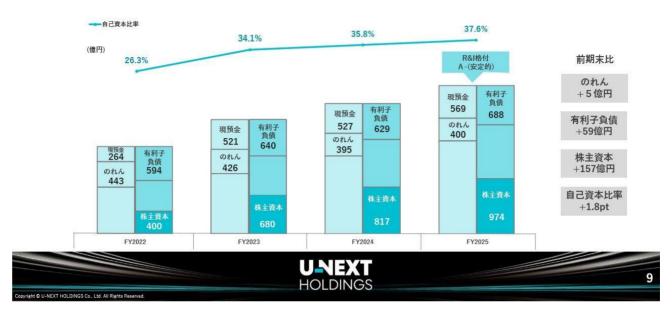
HOLDINGS



続きまして、前年対比になります。こちらはコンテンツ配信と通信・エネルギー、こちらがそれぞれ営業利益で10%以上の成長、実学としてもコンテンツで10億円、通信・エネルギーで16億円というようなところで、この二つの成長がグループ全体の成長を大きく牽引してくれたような形になっているかなと思っております。

連結貸借対照表

収益規模に連動してバランスよく拡大、自己資本比率は37.6%に



次がバランスシートでございますけれども、今年度、自己資本比率 37.6%まで改善してきております。

M&A に伴う有利子負債、外部調達を行ったりですとか、当然ながら純利益の積み上げによって株主資本も積み上がってきているんですけれども、比較的きちんとバランスよく B/S 自体は拡大ができているのかなと思っておりまして。こちらは順調な、健全な形での成長につながっているというような形で評価をしております。

連結キャッシュフロー

● 営業C/F :税前利益+28億、コンテンツ配信権増減+68億、法人税支払▲54億等により収入増加

● 投資C/F :商業ビル取得や新レジ開発に伴う事業投資増加▲68億、M&A含む成長投資▲29億で支出増

● フリーC/F: 事業創出資金の範囲内で投資を実行し、ほぼフラット

● 財務C/F :収入超過はM&A資金および商業ビル取得資金の借入91億によるもの





続きまして、10ページ目がキャッシュフローになります。営業キャッシュフローに関しましては、基本的には利益の積み上がりというようなところが指標になってくるというような形になっておりますが、投資キャッシュフローが前年対比大きく増加しているような形になります。

こちらに関しましてはリード文にも記載しておりますとおり、不動産の取得の投資であったりですとか、あとは店舗サービス事業における、店舗事業における新しいレジサービス、こちらの開発コスト、あるいは先ほど申し上げたキャッシュレス決済の M&A、いわゆる成長投資ですね。こういったところを能動的に事業で創出した資金を活用していっておりますので、投資キャッシュフローのところは前年対比膨らんでいます。

ただ、フリーキャッシュフローのところは基本的にはニュートラルからポジのところで一応着地ができておりますし、一部は外部の調達も行っておりますので、トータルのキャッシュフローとしては 40 億円ぐらいのキャッシュポジションの積み上げができたというような前年の動きになっております。



事業セグメント別決算サマリー

コンテンツ配信

(YoY)課金ユーザー50万人増に加えてサッカーパックも貢献し過去最高業績を更新 (QoQ) 7 四半期ぶりに課金ユーザーの四半期純増数が20万を超過、500万人目前に

店舗・施設 ソリューション (YoY)施設ソリューションにおける改刷需要の反動減を吸収してほぼ横ばいで着地 (QoQ)売上は横ばいも減価償却費の増加や一過性要因となる商品評価減などで減益

通信・エネルギー

(YoY)エネルギーの大幅成長により過去最高業績を更新、通信も安定的な増収増益 (QoQ)酷暑だった夏場の季節性を受けてエネルギーが大幅な増収増益

金融・不動産・ グローバル

pyright © U-NEXT HOLDINGS Co., Ltd. All Rights Re

(YoY)先行費用投下で赤字取込となったキャッシュレス決済を吸収し、増収増益を達成 (QoQ)全体で売上横ばいも、営業利益はキャッシュレス決済の販管費増などにより減益

> U-NEXT HOLDINGS

11

続きまして、セグメント別の決算サマリーになります。こちらは詳細な説明は割愛させていただきますけれども、基本的には全てのセグメント、総じて順調に来ているかなと思っております。

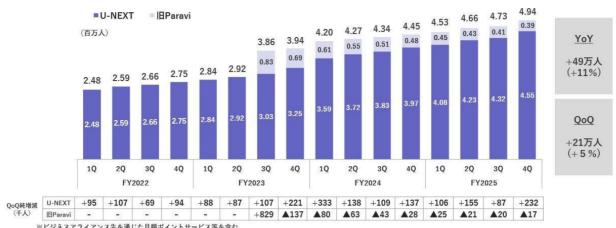
あえて申し上げるとすると、店舗・施設ソリューションの QoQ ですかね。店舗・施設ソリューションの QoQ のところの特に後段の説明ですけれども、こちらは店舗・施設ソリューションの中の施設向けのビジネスのところで、この第 4 四半期の決算修正において大体 4 億円ぐらい商品の評価減を行っております。

ですので、こちらに関しましては、この 4Q のところで減益のインパクトを与えておりますけれど も、一過性の要因というような形になりますので、この部分は今期においてはなくなってくるだろ うという見立てをしているところが一つ挙げられるかなと思っております。

以降のページは KPI になります。こちらに関しましては、前年度の中計期間と同じ期間のトレンドを全てお示ししております。ですので、ここの部分の伸びが継続課金収入の伸びにつながっていて、中計のパフォーマンスにつながっているというような目線でそれぞれ流していこうかなと思います。

コンテンツ配信事業(課金ユーザー)

YoYで50万人増、QoQでも7四半期ぶりとなる20万超のユーザー増により500万人目前

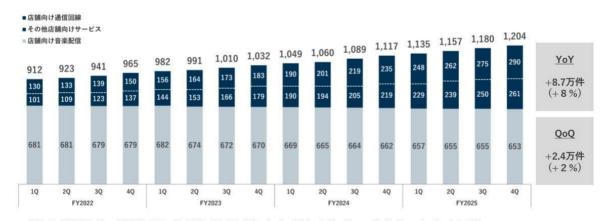




まず、コンテンツ配信です。コンテンツ配信が、4年前のおおよそ250万のところから500万というところで、およそ倍ぐらいまで課金ユーザーを積み上げられている状況でございました。

店舗ソリューション(契約件数)

YoYで9万件、QoQで2万件の増加



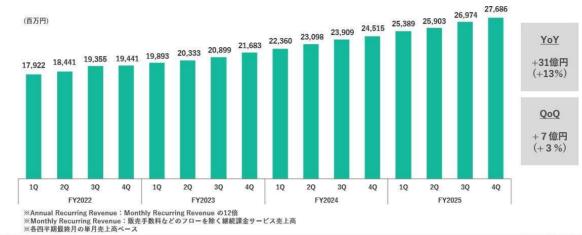
※その他店舗向けサービス:通信回線、POSレジ、Wi-Fi、IPカメラ、配膳ロボット、デジタルサイネージ、フードデリバリーフランチャイズの合算 ※従前含めていたキャッシュレスサービスに関しては、公表済みM&Aの完了後において「金融・不動産・グローバル事業」でのGMV開示へ変更予定のため過去分含めて上記から控除 ※1 顧客が複数サービスを契約している場合、サービス毎に 1 件とカウント



次が、店舗・施設ソリューションの店舗向けの契約件数です。こちらも 90 万のスタートから、この中計期間において 120 万まで、30 万の積み上げが安定的にできてきている状況でございます。

通信:法人向けICT (ARR)

リカーリング売上の順調な拡大に伴い、ARRも着実に増加





次が通信・エネルギーの中の通信領域における法人向け ICT という、中小企業さん向けの ICT ソ リューションの提供の部分ですが、こちらは商材ごとの KPI のミックスの兼ね合いもあって難し いので、ARRでお示しさせていただいております。継続課金の年換算である ARR、こちらが 4 年 前 180 億円のところから 280 億円と、100 億円程度の積み上げができている状況でございます。

通信:店舗・個人向け自社光回線(契約件数)

店舗向け回線で安定して契約件数を積み上げ



YoY +5万件 (+17%)QoQ +1.4万件 (+4%)

※上記の一部(店舗向け及びBtoBtoC商流)は24頁掲載の店舗ソリューション契約件数における「その他店舗向けサービス」の内数

HOLDINGS

サポート

日本 050-5212-7790



続いて、店舗・個人向けの自社光回線。こちらは、いわゆる店舗向けに IoT、DX のプロダクトを クロスセリングしていく上でのベースとなるインフラストラクチャーの部分でございますけれど も。

こちらも 4 年前、濃いグリーンのところが店舗向けのところでございますので、こちらが伸びているというところが挙げられるんですけれども、こちらだけの数字を申し上げると、13 万の契約だったものから 29 万まで、16 万程度の積み上げができているというような状況でございます。

エネルギー (契約件数)

高圧/低圧ともに堅調に安定的に契約件数を積み上げ



次いで、エネルギーに関しましては、もともと USEN でんきという電力小売事業、電力小売の自由化が始まった 2016 年以降始めていたサービス、どちらかというと固定電源、相対調達による固定電源をメインとしたビジネスでやってきていたんですけれども、2022 年 8 月期の下半期以降、U-POWER といういわゆる JPX からの市場調達型の電力サービスを追加でラインナップをいたしまして。

高圧も低圧もグラフの上の濃い部分になってくるんですけれども、こちらが順調に成長できております。ですので、ここも 4 年前のところから比べると高圧帯、低圧帯ともに課金件数を積み上げられていて、これが当然ながら収益につながっているというような状況でございます。

金融・不動産・グローバル事業(主力商材契約件数)

全ての商材が安定的に成長してYoYで4万件、QoQで1万件の増加

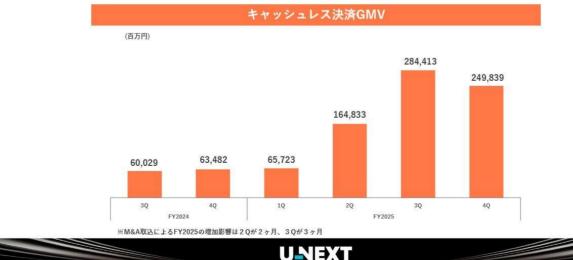




金融・不動産・グローバル事業です。こちらは前期から新セグメントとしてくくり出しているところでございますけれども。こちらも一応過年度のところから遡及して数字を拾っておりまして、主力商材と位置付けているものに関しましては、4年前の23万件の契約数から41万件まで増えているというようなところがサブスク収入の増加につながっている状況でございます。

金融(キャッシュレスGMV)

加盟店舗数は堅調に増加も歓送迎会シーズンを終えた季節性もありGMVは微減



※M&A取込によるFY2025の増加影響は2Qか2F月、3Qか3F月

UNEXT
HOLDINGS

18

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



最後、お示している期間が短いんですけれども、キャッシュレスの GMV です。いわゆる流通総額 のところですけれども。

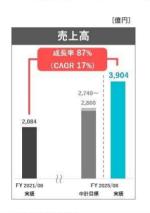
こちらに関しましては、先ほど申し上げたとおり、前期 M&A で取り込んだ部分でございまして、 今後大きく伸ばしていきたいと、注力している領域のところでございますので、お示ししているグ ラフの期間は短いんですけれども、M&A で取り込んで GMV の金額自体が大きくなっているとい うところはご確認いただけると思います。

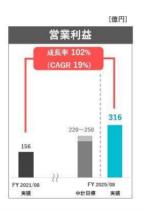
ここから、当社のグループの強みである顧客開拓力、こちらを活かして、この GMV のところを増 やしていきたいという戦略を考えております。これが前年度までの振り返りでございます。

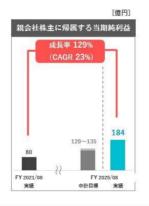
ここから、前中計期間の振り返りという形になってまいります。

連結P/L

- この4ヶ年で1.8倍~2.3倍まで収益規模拡大、営業利益のベンチマークであるCAGR10%も大きく超過
- 売上高は全事業セグメントで最終年度計画を超過(大宗がリカーリング売上のため将来収益基盤)
- 営業利益の超過は通信・エネルギー事業が大きく牽引しているが、その他事業も着実に成長









UNEXT HOLDINGS

20

まず、連結の P/L でございますけれども、売上、営業利益、当期純利益、EBITDA の比較グラフを お示ししております。一番左の濃いブラックですね、これがいわゆる基準年度、中計の前年度の基 準年度の各数字でございまして、中計の最終年度のターゲットの数字が真ん中、右側がアクチュア ルの比較グラフにさせていただいております。

この4年間で大体1.8倍から2.3倍ぐらいまで、売上および各利益のところが成長できている状況 でございまして、先ほど申し上げた連結営業利益の CAGR、こちらもベンチマークである 10%を 大きく超過して推移ができた、着地ができたというような4年間だったかなと考えております。

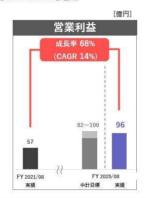
先ほど、KPI の推移グラフでもお示ししたとおり、基本的にはここの積み上がりという、いわゆる 売上の増収部分はリカーリングが大部分を占めておりますので、これに関しては当然ながら将来の 収益は安定した収益基盤につながってきているところが挙げられるかなと思っております。

事業セグメント別P/L①

<コンテンツ配信事業>

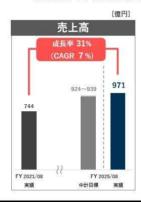
- 中計最終年度における課金ユーザー数は計画比+150万の超過 (Paraviの統合、TBS/テレビ東京との提携、スポーツ強化など)
- 代理店手数料や決済手数料の対売上比率が想定を上回った結果、 営業利益は計画範囲内で着地もCAGRは14%を達成

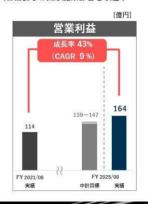
| (億円) | 売上高 | 成長率 114% | (CAGR 21%) | 1,284 | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 | | 1,284 |



<店舗・施設ソリューション事業>

- 店舗ソリューションの総契約件数は計画比+15万の超過 (音楽配信はインライン、DX商材が大幅超過)
- 施設ソリューションもオンライン保険資格確認端末や新紙幣の 流通開始に伴う自動精算機の入替需要など国家施策影響を取込み





21



続いて、セグメント別になります。21 ページでございますが、左側コンテンツ配信になります。 グラフの構成は一緒でございます。

まず、リード文のところ、ちょっと文字が小さくて恐縮ですけれども、一つ目のところです。課金 ユーザー、これがいわゆる中計のターゲットに対してどれぐらいだったかというようなところです けれども。

およそ 150 万の超過でございました。着地は 500 万弱で出来上がっておりますけれども、中計の最終年度のターゲットは、もともと 350 万で置いておりましたので、それに対しては 150 万程度の超過になっていて、その主要因は下の括弧書きにお示ししているとおりというような状況でございます。

右側、店舗・施設ソリューションのところでございますけれども、こちらも店舗ソリューション向けの契約件数です。こちらが先ほど 120 万とお伝えさせていただきましたが、これも中計の最終年度のターゲットに対しては 15 万積み上げができている状況でございました。

あとは、施設向けのところに関しましても、先ほどの改刷の部分であったりですとか、あとはマイナンバーカードの普及に伴う、いわゆるオンラインの保険資格確認、これの専用端末を私どものほ



うで納品させていただいたりですとか、比較的国の施策のところも一定程度の需要が取り込めているのかなというところで、ターゲットを上回る着地ができていた状況でございます。

事業セグメント別P/L②

<通信・エネルギー事業>

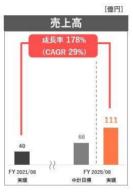
- 通信事業では注力領域である法人向けICT、店舗向け自社光回線 ともに計画を上回って成長
- エネルギー事業では中計に織り込んでいなかったU-POWERの 高圧帯が大きく成長

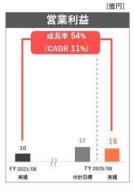
一元上高 成長率 122% (CAGR 22%) 1,613 1,035~1,100 728 FY 2023/08 失策 中計目標 実版



<金融・不動産・グローバル事業>

- 売上は不動産向け通信や家賃保証など従前主力事業の超過に加え、 M&Aで取り込んだキャッシュレス決済サービスも貢献
- 営業利益はキャッシュレス決済サービスにおける 顧客獲得コストの先行投下もあり、ほぼ計画通りの着地







続いて、通信・エネルギーでございます。こちらは、一番の要因は、実はここが一番中計のターゲットに対しては上振れている部分ですけれども。

一番の要因は、先ほど 2022 年 8 月期の下期から始めたとご説明させていただいた U-POWER、こちらに関しましては、もともと中計においては低圧帯、いわゆる比較的電気の消費量が低いお客様をメインのターゲットとしてやっていこうというところで、消費電力量が大きい高圧帯の参入は、もともと中計の中では織り込んでおりませんでした。

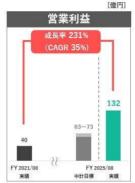
一方で、やはり高圧帯のところも一定程度需要がありますし、比較的収益の規模としても大きい部分がございますので、この高圧帯のところがもともと中計に織り込んでいなかったものが成長を遂げてくれたと、この部分が売上、利益のところでの大幅な過達になっているところの主要因になっております。

事業セグメント別P/L②

<通信・エネルギー事業>

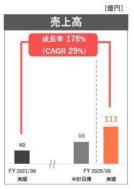
- 通信事業では注力領域である法人向けICT、店舗向け自社光回線 ともに計画を上回って成長
- エネルギー事業では中計に織り込んでいなかったU-POWERの 高圧帯が大きく成長





<金融・不動産・グローバル事業>

- 売上は不動産向け通信や家賃保証など従前主力事業の超過に加え、 M&Aで取り込んだキャッシュレス決済サービスも貢献
- 営業利益はキャッシュレス決済サービスにおける 顧客獲得コストの先行投下もあり、ほぼ計画通りの着地







22

金融・不動産・グローバルに関しましてはトップラインに関しましては先ほど申し上げたキャッシュレスの取り込みであったりですとか、そういったところが主要因になっております。

一方で、営業利益のところが、インラインからややビハインドというような状況でございましたけれども、こちらに関しましては、先ほど申し上げたキャッシュレスのところが、まだ今、先行コストを投下している状況で、赤字取り込みになっているというような影響が一定数あるというようなところでご理解いただければなと思っております。ですので、各セグメント、総じて順調に推移ができた4年間だったかなと思います。

キャッシュフロー

- 流動資産(前払費用)に計上されるコンテンツ投資へ資金投下しているため、 営業C/Fは営業利益と比較して緩やかな成長
- 投資C/Fでは事業創出資金をPOSレジ等の自社サービス開発や不動産取得などに活用







U-NEXT HOLDINGS Co., Ltd. All Rights Reserved.

23

続いて、キャッシュフローになります。まず営業キャッシュフローです。先ほど、営業利益の CAGR19%とお示しをしているんですけれども、営業キャッシュフローに関しましては CAGR7%、 32%の 4 年間の成長でございました。

こちらに関しましては、一つ目のリード文でお示しをさせていただいておりますとおり、当社としては投資というような概念で整理をしておりますけれども、いわゆるコンテンツの投資ですね。コンテンツの調達による前払費用、こちらはバランスシート上は流動資産の前払費用というところに組み入れられておりますので、営業キャッシュフローのところでの加算減算の項目になるんですけれども、こちらに比較的資金を投下させていただいております。

ですので、ここの部分で、P/L 上の営業利益の成長率に対して営業キャッシュフローの成長率がや や鈍化して見えているのは、コンテンツに対する投資をやっているからだというところでご理解い ただければなと思っております。

もう一つ、当然ながら投資キャッシュフローにも創出資金を積極的に活用させていただいておりまして。真ん中の投資キャッシュフローのところです。こちらはもともと最終年度のターゲットは80億円の支出で見ておりましたけれども、166億円という数字になっております。こちらは成長投資を除く事業投資の部分でございます。

ですので、こちらも中長期的な成長に向けて、いわゆる事業で創出している資金に関しましては能動的に設備投資であったりですとか、新商品の開発投資、こういったところに振り向けさせていた

だいておりますので、ここの部分が投資キャッシュフローで計画を超過しているようになっている という形で、こちらも健全なコーポレートアクションかなと考えております。

経営成績サマリ

<p f関連="" l、c="">(億円)</p>		FY21/08	FY25/0	8
、F/L、C/F 舆	選/(限门)	実績	中計目標	実績
売上高		2,084	2,740~2,860	3,90
営業利益		156	220~250	31
営業利益率		7.5%	8.0~8.7%	8.19
親会社株主に帰属する当期純	利益	80	120~135	18
親会社株主に帰属する当期純	利益 [のれん調整後]	113	150~165	21
EBITDA		244	330~360	43
EBITDA - CAPEX(成長投資	そ、コンテンツ投資含む)	138	165~195	16
コンテンツ配信	売上	600	810~850	1,28
	営業利益	57	82~100	9
	営業利益率	9.6%	10.1~11.8%	7.59
店舗・施設ソリューション	売上	744	924~939	97
	営業利益	114	139~147	16
	営業利益率	15.4%	15.0~15.6%	16.99
通信・エネルギー	売上	728	1,035~1,100	1,61
	営業利益	40	63~73	13
	営業利益率	5.5%	6.1~6.6%	8.29
金融・不動産・グローバル	売上	40	66	11
	営業利益	10	17	1
	営業利益率	24.1%	25.5%	13.49
全社調整	売上	-27	-95	-7
	営業利益	-65	-80~-86	-9
営業C/F		157	210~240	20
投資C/F(成長投資除く事業	投資)	-77	-80	-16

<経営指標その他>	FY21/08	FY25/0	08
〜紅呂指信での他ノ	実績	中計目標	実績
自己資本比率	23.6%	30~40%	37.6%
グロス・レバレッジ・レシオ	2.6倍	1.5倍未満	1.6僧
グロス・D/Eレシオ	1.9倍	1.0倍未満	0.7倍
ROE	27.2%	20%程度	20.5%
売上高当期純利益率	3.9%	4.3%	4.7%
総資産回転率	1.5回	1.7回	1.6回
財務レバレッジ	4.7倍	2.6倍	2.7信
ROIC	9.2%	11.4%	13.0%
株主資本コスト	15.4%	10.4%	7.0%
WACC	5.1%	6.4%	4.6%
エクイティスプレッド	11.8%	8.4%	13.59
EVAスプレッド	4.1%	5.0%	8.4%
配当性向	10.1%	10~30%	15.29
従業員数 (人)	4,692	5,200~5,300	5,73

<キャピタルアロケーション>	FY22/08~FY25/08		
※中計期間累計(4ヶ年)	中計目標	実績	
事業投資 (コンテンツ投資含む)	400億円超	762億円	
借入返済	150億円超	(※1) n/a	
配当金	40億円超	70億円	
成長投資	160億円超	162億円	

※1 計画以上の株主資本積み上げに伴い圧縮方針を見直した結果、 基準年度対比で有利子負債が増加しているため



最終ページでございます。こちらに関しましては詳細の説明は割愛させていただきますが。前回の中計の資料において、ターゲットとしてお示ししている全ての数字をここにお示しをさせていただいております。

それに対して右側で実績を示しておりますので、ここで一応前回のターゲットに対してどの指標が どういうふうにずれているか、超過しているのか、ビハインドになっているのかというところを一 覧でご確認いただける資料にさせていただいております。

ですので、この4年間の通信簿に近いようなイメージになってくるかなと思っております。総じて順調な着地ができているところが見て取れるかなと思いますので、後ほどご参照いただければと思います。

以上、簡単ではございますけれども、私から前年度の決算および中計期間の振り返りをご説明させていただきました。ありがとうございます。

宇野: それでは、引き続きまして、私から当年の業績予想ならびに新しい中計についてご説明をさせていただければと思います。



2026年8月期 連結業績予想

- 2026年8月期においても改刷需要の反動減影響が一部残る中、 売上高で9%、営業利益で6%の増収増益を見込む
- 親会社株主に帰属する当期純利益は前年度に一過性要因による法人税負担軽減があったため 経常利益の増益幅よりも小さくなる見込み

(百万円)	FY2025 実績	FY2026 予想	増減額	増減率
売上高	390,408	424,000	+33,592	+9%
営業利益	31,571	33,500	+1,929	+6%
営業利益率(%)	8.1%	7.9%	▲0.2pt	
経常利益	30,900	32,200	+1,300	+4%
親会社株主に帰属する当期純利益	18,395	18,500	+105	+1%
親会社株主に帰属する当期純利益[のれん調整後]	21,724	22,000	+276	+1%
EBITDA	43,500	46,500	+3,000	+7%
EBITDAマージン	11.1%	11.0%	▲0.1pt	=
EBITDA-CAPEX(投融資、コンテンツ前払含む)	16,887	21,500	+4,613	27%



今年度 8 月期の連結業績予想でございますが、売上高が 4,240 億円、営業利益が 335 億円と、そして以下このような数字になっております。

一つには、先ほど西本からも説明がありました改刷需要の部分、それが前期もまだプラスに残っていたのが、今期については完全に剥落するというところがありますが、それをのみ込んだ上で、売上で 9%、営業利益で 6%の増収増益を見込んでいるということになっております。

EBITDA以降、このような数値になっておりますのでご覧いただければと思っております。

2026年8月期 セグメント別業績予想

(百万円)		FY2025 実績	FY2026 予想	増減額	増減率
	売上高	128,394	136,300	+7,906	+6%
コンテンツ配信	営業利益	9,648	11,100	+1,452	+15%
	営業利益率	7.5%	8.1%	+0.6pt	=
	売上高	97,066	96,900	▲ 166	+0%
店舗・施設ソリューション	営業利益	16,361	16,300	▲61	+0%
	営業利益率	16.9%	16.8%	▲0.1pt	=
	売上高	161,295	178,200	+16,905	+10%
通信・エネルギー	営業利益	13,186	15,300	+2,114	+16%
	営業利益率	8.2%	8.6%	+0.4pt	-
	売上高	11,115	21,000	+9,885	+89%
金融・不動産・グローバル	営業利益	1,484	1,400	▲84	▲6%
	営業利益率	13.4%	6.7%	▲6.7pt	_
調整額	売上高	-7,463	-8,400	▲937	+13%
	営業利益	-9,109	-10,600	▲ 1,491	+16%

※ 調整額にはバックオフィスコスト、のれん償却、セグメント間連結消去等を含む



続いて、セグメント別業績内容でございます。

コンテンツ配信につきましては、売上高が約80億円増の1,363億円、営業利益がこの利益率の改善も見込んでおりまして、14億円増加の110億円。

そして店舗・施設ソリューションが 969 億円の営業利益が 163 億円。ここが先ほど申し上げた反動減のところの影響を受けているというところであります。ちなみに、反動減のところの数値を申し上げますと、売上高で約 43 億円のマイナス、利益で 16 億円のマイナス、これが剥落するということですので、これがもし、なかりせばということで申し上げると、このセグメントも売上で42 億円、利益で 10 億円の増収増益のトレンドが今期も出すことができております。

そして、通信・エネルギーセクターでございますが、売上が 169 億円増加の 1,782 億円で 10%の成長。そして、営業利益も、こちらの利益率も若干改善も含めまして、16%増の 153 億円。

そして、金融・不動産・グローバルが売上においては 210 億円と大きく伸びる数字になっておるんですが、先ほど来、申し上げているこのキャッシュレスの部分については、どうしてもキャッシュレス対応のお店さんが急速に進んでいって、いずれその面がなくなっていくので早いうちに面を取っていく必要があるということで、ここ数年の短期間でマーケティングを大きくかけていくというような戦略を取っておりますので、そこの部分が少しマイナスになっていくということで、営業利益についてはほぼ横ばいというところに置かせていただいております。

2026年8月期 業績予想のポイント

コンテンツ配信	 ユーザーの年間純増数は+21万 (U-NEXT+27万、IPParavi▲6万) 想定為替レートは期中平均\$1=147円 広告販促費はユーザー純増数をFY2025より少なく見ていることもあり前年対比で微減 その他システムコストや人件費など固定費も横ばい程度、レバレッジ効果で利益率改善を見込む
店舗・施設ソリューション	 自動精算機の入替需要反動減による影響は売上高▲43億、利益▲16億と試算 上記要因を除いた補正ベースでは売上高+42億、利益+15億の増収増益計画 店舗Sは引き続き店舗向けDXの安定成長が牽引
通信・エネルギー	 リカーリング収益の法人向けICT、個人・店舗向け自社光回線が引き続き安定成長 高圧電力の年間純増数は+100、低圧電力は+97,000(うち法人+15,000、個人+82,000) 電力容量拠出金負担は前期比で減少(利益押し上げ要因) エネルギー事業は前期比で売上高+109億、利益+15億を見込む
金融・不動産・グローバル	 不動産向け通信、家賃保証、商業ビル運営は安定成長による増収増益を見込む キャッシュレス決済については今期も先行投資期間と位置付け、営業利益▲8億円を見込む 期首より保険事業子会社と不動産事業子会社(サブリース、仲介)を新規連結、 2社合わせて3億円の利益貢献を見込む
全社コスト	● 主に人件費やオフィスコストの増加などを見込む



次のページが、今申し上げたような内容を文章化したものでございますので、割愛させていただきます。

2026年8月期 配当予想

■株主還元方針

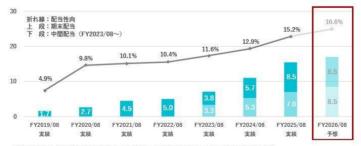
10/14に公表した新中期経営計画のとおり、投資家様への還元方針は従前から変更せず

配当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で応えていく

※配当性向は中計最終年度である2030年8月期までに20~30%を目指して継続的な増配を実現

■配当金推移

<2025年8月期> 期末配当確定額:8.5円 <2026年8月期> 中間配当予想額:8.5円 期末配当予想額:8.5円



※1株当たり配当金は2024年12月1日に実施した普通株式1株⇒3株の株式分割考慮後



29ページ目、今期の配当予想であります。前期は、上期に1株当たり7円、そして修正をさせていただきまして下期8.5円とさせていただきましたが、今期につきましては中間期、そして期末とも8.5円を予定しております。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



基本的な考え方については、引き続き配当によるインカムゲインよりも優先して、成長投資をして、しっかりとその企業価値を高めていくと。それによって株主さんにはその企業価値に応じた分を見ていただくということがベースの考えではありますが、配当性向につきましても中計計画でもともと立てていました 2030 年 8 月までに 20%から 30%を目指していくという、こちらの方針も変わっておりませんので、段階的に上げていくということは引き続き継続して行っていきたいというようにも思っております。

続きまして、次から新中計の計画についてご説明をさせていただきます。

Road to 2030の戦略的な位置づけ

『持続的な成長と未来型価値創造』



「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

「安定化」から「財務規律を維持した拡大」へ財務戦略を転換

グループの将来を担う優秀人材の獲得・育成

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

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

UNEXT HOLDINGS Co. Ltd. All Rights Reserved.

まず、全体的なこれから 2030 年に向けての考え方でありますが、引き続き、私たちは連続した持続的な成長をしっかりと行っていくということであります。

現在、私たちが取り組んでいます各セグメント、各事業、これについての市場性というのは十分に まだまだ伸びるという中で、しっかりと適正なサービス、商品力を持ったものを届けられる体制が できておると思っています。

ですが、このまま行ってもいわゆるオーガニックな成長を十分に見込めるというように考えておりますが、それだけではなく、その30年以降、さらなる成長を続けていく、もしくはこの30年の中でオーガニックの成長ではなく、さらに加速した可能性を模索していくべく、新しい未来型の価値創造、新しいサービスを投入していくという形であったり、新しく非連続な部分の中で、M&A

も含め、当社グループに取り込むことによって既存事業とのシナジーを図っていくとか、そういう ことを下にいくつか文章で書かせていただいておりますが、考えていきたいと思っております。

併せて、それに足り得る人材の獲得・育成、人的経営ということを行ってまいりたいと思っております。

連結P/L計画 (既存事業によるオーガニックグロース)

- 計画期間において売上、各段階利益ともに1.5倍以上の成長をベンチマーク
- 営業利益におけるセグメント構成割合の変化に伴うマージン減少見込みに対して、 グループ横断したコスト最適化マネジメントを通じて収益性の維持・拡大に取り組む
- M&Aなどの成長投資を通じた非連続成長を実現してアップサイドケース + αの達成を目指す

				[億円]
	FY2025/08		FY2030/08	
	実績	ターゲット	5ヶ年成長率	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	325~375	59~83%	9.7~12.9%

※計画値と同定義で比較するために、成長投資36億円を控除した金額

	U-NEXT HOLDINGS	32
Copyright © U-NEXT HOLDINGS Co., Ltd. All Rights Reserved.	1102511100	

P/L ベースで申し上げますと、次のページでございますが、数字面で大きく言うと、売上、各段階とともに、この 30 年に向けて 1.5 倍のスケールに上げていこうという計画になっております。

先ほど来申し上げます CAGR10%ということは一つの目線ではございますが、計画上は堅く見ているところもございまして、それを積み重ねていくと、5 カ年の成長で 150%、1.5 倍が見えてくるということになっております。

数字で申し上げますと、売上高で 6,000 億円を超えて、6,500 億円近いところまでの上限幅、そして営業利益については 450 億円から 510 億円という数値を計画しております。

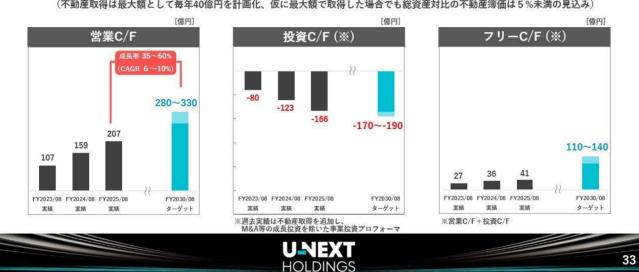
ただし、この営業利益率においては、足元の数値を横引いた形で計画をしておるんですが、現在、経営幹部ともに、いわゆるコスト削減、コスト改善についての取り組みということも始めておりまして、ターゲットとしては最終的には営業利益 10%を目指していくということを別のプログラムで走らせておりますので、ここについては、営業利益率については余力があるものというように当社では考えております。



そして、当期純利益が 245 億円から 280 億円、のれんを調整いたしますと 280 億円から 320 億円、EBITDA で 600 億円から 670 億円、EBITDA-CAPEX でいいますと 325 億円から 375 億円と、そういう計画になっております。

キャッシュフロー計画(既存事業によるオーガニックグロース)

- 営業C/FはP/L利益に連動する形での増加を見込む
- 投資C/Fは横ばい程度を計画しているため、営業C/Fの増加額がそのままフリーC/Fの改善に (不動産取得は最大額として毎年40億円を計画化、仮に最大額で取得した場合でも総資産対比の不動産簿価は5%未満の見込み)



続きまして、キャッシュフローの計画でありますが、現在の 2025 年 8 月期、ここを 207 億円と置いた場合に、この営業利益が増加していくに伴って、営業キャッシュフローは 280 億円から 330 億円に伸びていくと。

一方で、投資キャッシュフローのところは、いったん大型の M&A とか、そういったものはここには見ておりませんが、それ以外でいいますと、大きく増えていくということはあまり想定しておりませんので、フリーキャッシュフローについてはかなり大きな改善になっていくと。昨年度で 41 億円だったところが、110 億円から 140 億円に増加していくというような見立てをしております。

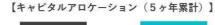
メールアドレス support@scriptsasia.com

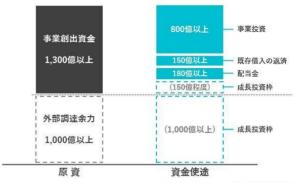
財務戦略

- 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
- 投資家への還元方針は従来から変更せず、配当によるインカムゲインに優先して成長投資(M&A、新規事業創出や新サービス開発)を通じた企業価値向上で応えていく

【主要経営財務指標】

	FY2025/08 実績	FY2030/08 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	
グロス・D/Eレシオ	0.7倍	(※) 1.0倍程度	
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%	







続きまして、財務戦略のところであります。大きな考え方としては、まず前回の中計で、まずは財務の安定化を優先して取ってきた部分もございましたが、自己資本比率で37.6%、レバレッジレシオで1.6 倍、D/E レシオについては、もう1倍を切って0.7 倍と、そういうところまで来ましたので、ここからは少し方向感を変えて、少しレバレッジも効かせながら、積極的に事業投資に当たっていくと、そういうような転換期だというように考えております。

右側に、この5年間のキャピタルアロケーションの累計を書かせていただいている部分がございますが、この5年間で事業創出資金が約1,300億円以上見込まれると考えております。そして、当社の現状の実力からすると、外部の調達余力も1,000億円以上はあるのではないかと考えております。

それに対して、現在、今ベースでやっている事業の中から見ますと 800 億円以上が事業投資に充てられて、150 億円以上が現在の借入の返済、そして 180 億円以上が配当金の支払と、そして事業 創出資金だけを見ても、さらに成長投資枠として 150 億円以上見込めるというように考えておりますが。

先ほどレバレッジを多少効かせていくということも含めて、まず調達できるであろう、この 1,000 億円程度のものを成長投資枠として、幅をもって新規事業創出や M&A 等の検討に当たっていきたいというのが、この財務戦略の考え方でございます。

34

セグメント別計画サマリ

	-	[億円 FY2025/08 FY2030/08			
		F12025/08 実績	ターゲット	「12030/06 5ヶ年成長率	CAGR
コンテンツ配信	売上	1,284	1,560~1,685	22~31%	4.0~5.6%
	営業利益	96	150~170	56~76%	9.2~12.0%
	営業利益率	7.5%	9.6~10.1%		
店舗・施設ソリューション	売上	971	1,290~1,385	33~43%	5.9~7.4%
	営業利益	164	200~220	22~35%	4.1~6.1%
	営業利益率	16.9%	15.5~15.9%	_	-
通信・エネルギー	売上	1,613	2,750~2,950	71~83%	11.3~12.8%
	営業利益	132	220~235	67~78%	10.8~12.3%
	営業利益率	8.2%	8.0%		-
金融・不動産・グローバル	売上	111	480~520	332~368%	34.0~36.1%
	営業利益	15	50~55	237~271%	27.5~29.9%
	営業利益率	13.4%	10.4~10.6%	<u>.</u>	-
全社調整	売上	▲75	▲ 80∼ ▲ 90		2
	営業利益	▲91	▲170~▲165	-	-

UNEXT HOLDINGS Co. Ltd. All Rights Reserved.

続きまして、セグメント別の計画サマリーでございます。

コンテンツ配信につきましては、売上は現在 1,284 億円のところから、20%から 30%増加の 1,560 億円から 1,685 億円、それに対しまして営業利益は固定費率が下がってまいりますので、自然に営業利益は増加していくということで、150 億円から 170 億円、営業利益率で現在 7.5%のところから 10%前後のところまでは改善していくだろうという見立てをしております。

店舗・施設ソリューションでございますが、こちらも 5 カ年の成長率の中で売上で 33%から 43%、営業利益で 22%から 35%という数字を見ております。

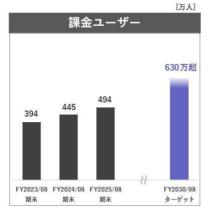
通信・エネルギーでございますが、こちらが売上で大きく利益を伸ばして、2,750 億円から 2,950 億円まで、そして営業利益が 220 億円から 235 億円と、それぞれ 70%近い成長ということを見込んでおります。

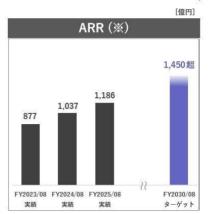
金融・不動産・グローバルでございますが、こちらはもともとの母数が小さいというのもありまして、300%を超える売上成長、そして営業利益につきましても3倍以上の計画というようになっております。

キャッシュレス事業につきましては、最初、頭のところでフォールというところはありますが、それは当然一定時期に黒字転換していくということの中で、これが達成できるであろうというような計画でございます。

コンテンツ配信事業(KPI計画)

- 課金ユーザーは年平均で25万~30万の純増、計画最終年度で630万人超をターゲット
- 課金ユーザーに連動したリカーリング収益が成長の主軸となるため、ARRターゲットも1,450億円超





※Annual Recurring Revenue:Monthly Recurring Revenue の12倍 ※Monthly Recurring Revenue:U-NEXTサービス全体の継続課金売上高(PPV等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ペース

UNEXT HOLDINGS Co., Ltd. All Rights Reserved.

続いて、各事業の KPI に移らせていただきます。

まず、コンテンツ配信事業でございます。昨年末で 494 万人ということで、もう間もなく 500 万人というところまで来たわけでございますが。ここからも年平均で見ますと 25 万から 30 万の純増ということは見込めるだろうとは考えておりまして、計画最終年度で 630 万人をターゲットに置いております。そうしますと、ARR につきましても 1,450 億円という数値になる見込みでございます。

コンテンツ配信事業(成長期待や事業ポテンシャル)

ユーザー基盤の強化 (成長期待)

■モバイルsetプランの浸透

✓「Rakuten最強U-NEXT」と 「U-NEXT MOBILE」を展開、 新規ユーザーの増加に加えて 解約率の低下も期待されるため 加入者が計画を上回った場合は 本中計に対するアップサイド要因



収益機会の拡大 (ポテンシャル)

■海外展開

▼2025年10月より 当社がHUBとなっている 国内外パートナーと共同して 厳選した日本ドラマの海外配信開始、 将来的な海外からの収益機会へ繋げる



37

✓ 現時点で実現性は不透明も、自社プラットフォームによる 海外展開も可能性に含めてマーケットを継続調査

■オリジナルIPや独占配信による差別化

✓書籍出版や共同制作プロジェクトを 通じてオリジナルIPを強化、 独占配信を含めて「ONLY ON」の 作品をラインアップすることにより 競合プラットフォームと差別化





「五十嵐夫妻は偽装他人」で海石ともえ/U-NE) 「団地のふたり」で藤野千夜/U-NEXT 「ちるらん 新選起解戏歌」のTHE SEVEN

■新たな付加価値の創出

✓「音楽サプスクリプションサービス」の追加(開発中)や、 スポーツコンテンツのLIVE配信という強みを活かした 「公営競技/スポーツベッティング」への新規参入を検討、 さらなるサービスプラットフォームの価値向上を狙う

U-NEXT HOLDINGS Copyright 6 U-NEXT HOLDINGS Copyright 6 U-NEXT HOLDINGS

今は比較的オーガニックなところの中でもこれぐらいの成長はできるだろうと考えておりますが、 ここにさらに押し上げる成長期待や事業ポテンシャルということで少しご説明させていただきま す。

まず、今取り組み始めた楽天さんとの Rakuten 最強 U-NEXT ということで、楽天のギガ使い放題 と U-NEXT 見放題ということをセットにしたプランの発売を 10 月 1 日から開始させていただいて おります。細かい数字については、楽天さんのこともございますのでここで申し上げるわけにはいきませんが、とても順調な滑り出しであるということだけお話しさせていただければと思っております。

加えて、楽天さん以外にも、私どもがもともとやっていた MVNO のサービス、これは U-NEXT MOBILE ということで、改定して、11 月 1 日に同じようなプランを展開してまいります。この携帯サービスをセット化させていくことによって、いわゆるチャーンレートを下げていく効果、そしてその ARPU を上げていく効果、そういったものが見込めていくんではないかというように考えております。

特に楽天さんとの取り組みということで言うと、楽天モバイルさんもとても大きく伸びていらっしゃいますし、楽天さんの経済圏を全体的に考えますと、とても有力なパートナーとタッグが組めたのかなというように考えております。

そして、現在取り組んでおりますオリジナル IP、こちらも少しずつヒット作みたいなことも出るようにはなってきておりまして、それによって独占配信コンテンツを増やしていくということもできますし、また、それそのものが一つのビジネスになっていくということもプラスの売上効果になってくるかと思っております。

そして、ここからそのポテンシャルという話で言いますと、少し前から触れさせていただいておりますが、HBO Max さんと提携をいたしまして、日本の国内のコンテンツを私たちから HBO を通じて展開していくということが始まってまいりました。まだ始まったばかりでございますので、実績値としてご報告する段階ではございませんが。

ここについては、日本のコンテンツが世界的に評価されていく流れは、ここも変わらない、むしろもっと大きくなっていくだろうということの中で期待できるビジネスではないかというように考えておりますし、私たちが海外へのネットワークを持つことによって、日本の国内のコンテンツ調達力もより高まっていくというように考えております。

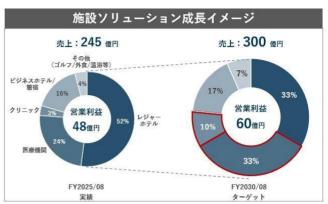
そして、新たな付加価値の創造というところで言いますと、現在準備しております音楽サブスクリプションサービス、これは追加で提供してまいります。完全に、いわゆるサブスクの動画サービスに加えて、サブスクの音楽聞き放題までバンドルしているサービスというところは他にございませんので、また一つ U-NEXT の差別化ということになっていくんじゃないかと考えております。

また、これは現在参入を検討中という段階でありますが、公営競技、もしくはスポーツベッティングですね。現在取り扱いされているもの、そして今後展開されていくスポーツベッティングの領域、ここも私たちとしては取り組んでいきたいと思っておりまして、それそのものがビジネスになるということと、スポーツベッティングをされるユーザーさんは、当然ながらそのコンテンツに対する密着度は非常に高くなってまいりますので、解約しない優良なお客様がそれによってさらに増やしていくことができるんじゃないかと期待をしております。

店舗・施設ソリューション事業(KPI計画)

- 店舗向け商材の総契約件数は170万超をターゲット、1店舗あたり契約数も現状の1.4から2.0程度へ
- 施設向け事業は医事DX*を通じた医療機関向け、市場拡大期であるクリニックでの成長を中心に据える (*)医事DX: 深刻な人手不足でデジタル化が求められる医療業界に対して、IT技術を通じて事務職員の生産性向上や患者の満足度向上を目指すサービス







続きまして、店舗・施設ソリューションの KPI でございますが、左のグラフのところにあります 一番下の薄い色が、これが従来からの音楽放送サービスの数値であります。

音楽放送サービス、残念ながら、私たちは既に国内シェアの 100%近いところまで取ってしまっているということもございまして、これ自体はほぼ横ばいをこの後もたどっていくことになっていくんですが、それらのお客様にクロスセルを続けていくということがこの間やってきたことであります。

主に通信回線を提供していくことと、その通信回線がつながったお店さんに対して、いわゆる DX 関連商品、商材を提供していくと、この動きをしているわけですが。これが現在の 120 万の件数 に対して 170 万の件数まで伸ばしていくというような計画になっております。

徐々に徐々にお客様からのワンストップ対応に対する評価というのは高まってきておりましてこの 1店舗あたりの契約数が現在 1.4 というところから 2 までは上げていけるだろうという計画になっ ております。

そして、ALMEX を中心とした施設ソリューションの成長イメージでございますが、こちらは売上が 245 億円から 300 億円まで拡大させていく計画になっておりますが、この売上の区分を円グラフで見ていただければと思うんですが。現在、いわゆるレジャーホテルと言われるお客様が、売上が半分を超えるという割合になっております。

これからの伸びしろというところで言いますと、現在力を入れています医療関係向けの DX 展開、 こちらが医療事務等々の効率化、また人手不足等と相まって非常に需要が高まってまいりますの で、ここが一番伸びていくだろうという想定をしております。

ですので、2030年にはレジャーホテルが3分の1、そして医療系が3分の1、それ以外が3分の1 と、こういう構成比になっていくという中で伸ばしていくということを想定しております。

店舗・施設ソリューション事業(成長期待や事業ポテンシャル)



店舗・施設ソリューション事業の成長期待、事業ポテンシャルということで、いくつかトピックを お話しさせていただければと思います。

現在、配膳ロボットが非常に引き合いも多く、導入されていっているわけですが。この配膳ロボットに AI 技術を組み合わせて、これは一つの事例ということで、サービスをスタートするものですが。

ロボット自体がお客様のテーブルのグラスの残量検知をして、いわゆるビールがもう少しでなくなってしまうよということであったり、そういうことを認知して、このロボット自身がお客様にお代わりをおすすめしたり、もしくはその店員に告知したりして、よりお客様に消費を促していくと。これがどこのお店も今、アルバイト、店員の不足の中でしっかりできていないということがございますので、こういった AI を活用した店内のサービス品質向上、もしくは売上向上のことがいくつか始まってまいります。

店舗特化にした AI エージョンとのようなことも計画しておりまして、お店の効率的な運用に役立っていければなと思っております。

もう一つが、私たちが今非常に伸びてきておる領域がデジタルサイネージというところでございます。皆様も日常的にいろんな店舗でサイネージが展開されているということをご覧になっている機会も多いと思いますが、店内であったり、店外であったり、そういったところでお店さんの商品の内容、そういったものを展開していくというところであります。

これは、もともと私たちはヒトサラという、いわゆるグルメメディアをやっていた時代から、お店 さんのところにカメラマンを派遣して、実際においしそうな料理を撮影したり、調理光景を撮影し たりと、そういった素材を持っております。

この素材を活かしてサイネージ化させていったり、もしくは今のこのインバウンドの増加に伴い、お店の前に、いわゆる多言語化のサイネージを置くことによって、インバウンドのその誘致を高めていくということが、今 PoC のような形でいくつかの店舗でやっているんですが、やはり圧倒的に誘導効果が高いということで、こちらのインバウンド対応という意味でも、このサイネージはこれからかなり伸びていくんではないかと。

もう一つの効果としては、サイネージの大型化みたいなことも進んでまいります。いずれにしましても、この市場成長が大きいということで、今期から、このサイネージの会社を一つの、今までは事業内の1商品であったのですが、一つの会社としまして、専用のマーケティング戦略を立てたり、専用のプロダクト戦略を立てたりしていくということを展開してまいります。

あと、手のひら認証みたいなデバイスも提供していくだとか、新しいデジタルデバイス、AIも含めたものというのは店舗に活用できるものがどんどん増えてきておりますので、それらは事業ポテンシャルに全部なっていくのかなと思っております。

通信・エネルギー事業(KPI計画)

- ★人向けICTは過去3期の成長トレンド+αを目指す
- 店舗向け自社光回線、電力サービスは計画最終年度でそれぞれ50万超の顧客基盤構築がターゲット









続きまして、通信・エネルギー事業の KPI でございます。

まず、法人向けの ICT 損益、これは KPI というよりも売上の数値で、先ほど西本が言ったのと同じ話ですが。売上で 480 億円、営業利益で 65 億円のところがターゲットになっております。

そして、店舗向け自社光回線、これは光ファイバーを店舗さんに提供しているサービスですが、こちらは現在の29万店舗から50万店舗まで増やしていくと。

そして、電力の提供につきましても、お客様の数を 50 万まで増やしていくということが KPI として立てさせていただいております。

通信・エネルギー事業(成長期待や事業ポテンシャル)

エネルギー事業における収益構造の多様化(ポテンシャル)

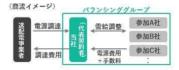
■太陽光発電併設蓄電池事業

√ 太陽光発電所へ大型蓄電池を設置(無償提供)することにより発電事業者の出力制御を解消、 さらに固定価格買取制度(FIT)から市場連動型買取制度(FIP)へ売電方式の移行を支援して 蓄電池に貯めた電力を需要の大きい時間帯に売却するタイムシフト売電で発電事業者の収益改善に寄与。 現在第1号案件の実行を目指しており、再生可能エネルギーの最大活用を通じてESGやサステナビリティにも貢献



■電源調達における効率化/収益化

✓ 自社で市場調達電源の需給管理を行ってきたノウハウを活かして 当社が代表契約者になる形で共同購買体制 (パランシンググループ) を構築、 調達電源を参加する各小売事業者の需給に応じてパランシンググループ内で融通することにより 需給ギャップで生じる追加支払い (インパランス料金) を抑制するとともに手数料収入へ繋げる



■ガスサービスへの再注力

✓電力サービスと親和性の高いガスサービスへの再注力を検討、 既存の電力顧客基盤に対するクロスセルや新規契約時における電力とガスのセットセールスを通じて インフラサービスとしての収益構造に厚みを持たせることによりさらなる成長加速を図る



この通信・エネルギーセクターの成長期待、事業ポテンシャルについてということですが。一つには、単純に私たちは売電事業だけではなくて収益機会として考えておりますのが、いわゆる太陽光パネルを持っていらっしゃるところに、私どもが無償提供で、大型の蓄電池を提供させていただくと。それによって昼間発電したものを夜間やめて放出するということができますので、このタイムシフト売電で大きく収益率が変わってまいります。

その浮いた利益を、この所有者様と私どもで分け合うような形のビジネスモデルを今やり始めようとしております。ビジネスになるとともに、ESGやサステナビリティにも貢献する取り組みかというように考えております。

もう一つは、利益率をより高めていくというところの中で、現在私たちは単独のバランシンググループということで今やっているんですが。バランシンググループが大きくなれば大きくなるほど、そこの収益コントロールはよりしやすくなるということがございまして。私たちも新電力のところで、もう間もなくベスト 10 に入ってくるぐらいのサイズ感になってまいりました。

それ以外に、多々新電力を売電されている会社さんというのは多くございますので、それらの会社 さんに参加を呼び掛け、バランスグループをつくっていくことによって、先ほど言った収益性の改 善みたいなことも取り組んでいけると考えております。

そして、これはもう一つ、今準備しているところですが、やはり電気を販売していきますと、同時 にガスを販売できる機会ということも大きくありながら、しばらくここをストップしていたものを

サポート

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

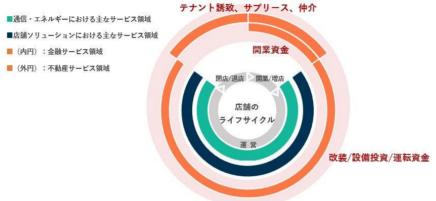


再開し、利益もしっかり取れる形での、実際にガス提供会社としてのサービスを今年度再度スタートさせる予定であります。

それによって、単純にガスの販売から生まれる利益ということもございますが、いわゆる代理店さんにこれを売っていただくに当たって、電気販売だけというよりも、電気とガスを一緒に売っていただくことによって代理店さんの手数料が増えますので、よりこの取扱量が増えていくと、そういうことになっていくかと思っております。

金融・不動産・グローバル事業(金融と不動産の位置づけ)

- 金融/不動産は店舗・施設運営において必要な「カネ」と「ハコ」を提供することで付加価値を重層化
- 特に川上(開業/増店)と川下(閉店/退店)での取引機会の創出が 店舗ソリューション事業や通信・エネルギー事業のクロスセルポテンシャルに繋がる





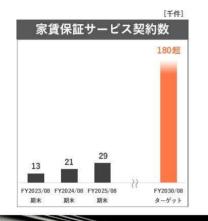
続きまして、金融・不動産・グローバル事業であります。

金融・不動産のまずセクターの基本的な考え方のところです。もともと私たちの BtoB 領域における事業者さん、この事業者さんと、より早いタイミングで経営者とお会いすることができて、その経営者の方に寄り添うような形で、ある意味お店さんと生涯私たちが一緒に関係をしていくということの中で、その不動産を、いわゆる店舗情報を提供したりだとかそういうこと、もしくは開業に対する資金の提供、もしくは運転資金の提供、もしくは閉店に対するお手伝い、そういったことを一貫してやっていこうという中で、これを取り組み始めております。

ですから、テナント誘致、サブリースであったり、仲介のところから、さまざまな運転資金の提供までをやっていくというところでございます。

金融・不動産・グローバル事業(KPI計画)

- 家賃保証サービスは店舗向けの安定成長に加えて、FY2025/08より開始したレジデンス向けが牽引
- キャッシュレスGMVは現在先行投下しているマーケティングコストによる顧客基盤増加で大きく拡大







U-NEXT HOLDINGS Co., Ltd. All Rights Reserved.

43

KPIで申し上げますと、今、主力になっている部分の三つを書かせていただいております。

家賃保証サービス、こちらが非常に順調に伸びてきておりまして、主に店舗を専門とする家賃保証 会社というのはあまり多くなかったところに対して、店舗仲介会社のところに私たちのほうが出て いって、その店舗の家賃保証をわれわれ側でさせていただくということで伸びてきているわけです が。

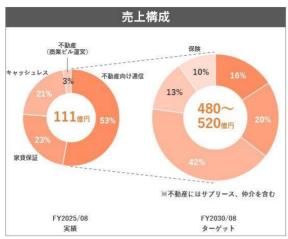
不動産会社さんからすると、店舗だけを扱っている不動産会社さんってあんまりないものでして、個人向けの、いわゆる住宅向けの家賃保証もやってほしいという話も多々出てきたものですから、そちらも今開始し始めて、徐々に伸びてきております。それらを併せてここが大きく伸びていくだろうということが一つ。

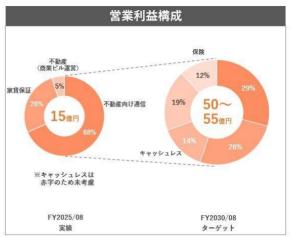
そして、キャッシュレスの GMV については、単純に端末設置件数を増やしていくとともに、今、大きく取り扱っていただいているお店さん、そちらのウエートを上げていくということと、非稼働になっている端末みたいなところもありますので、それを活性化させていくと。いくつかのそういった動きをやっておりまして、1.8 兆円の GMV まで伸ばしていこうというように考えております。

そして、少額短期保険も順調に増えていっておりますので、こちらはこのような形で達成できるものと見ております。

金融・不動産・グローバル事業(収益構成)

● 現状は不動産向け通信が過半を占めるも、中計期間でその他サービスが成長しバランスの取れた構成に



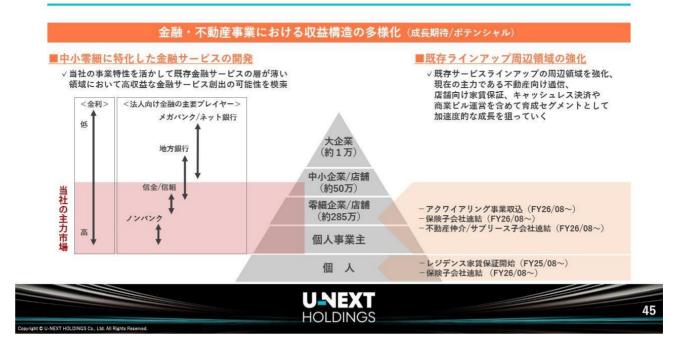




その収益構造のところでありますが、売上構成のところで、現在は不動産向け通信が約半分ぐらい、家賃保証 23%というようになっておりますが、その構成比が大きく変わっていくというような想定をしております。

今力を入れておりますキャッシュレスのほうが 2 倍ぐらいの割合になり、このような形になっていくと。そして営業利益のところの構成で見ていただきますと、今、不動産向け通信が約 7 割近くということで、家賃保証が 26%、キャッシュレスの部分についてはまだ赤字というところになっておりますが、2030 年にはキャッシュレスのほうも黒字化して、このような形で、いいバランスの構成の中、50 億円ぐらいの利益が見込めるんじゃないかなと考えております。

金融・不動産・グローバル事業(成長期待や事業ポテンシャル)



次の表が、成長期待や事業ポテンシャルと書いておりますが、われわれの考え方というところの中でご理解いただければと思っております。

大企業から個人事業主、そして個人さんというところがありますが、私たちのメインクライアントというところは、各地域の商業施設、商業店舗さんでありますので、個人事業主から中小企業という、そこのゾーンのところであります。

なかなか大手の銀行さんが細かく対応しきれていない、もしくは信用、与信が非常に取りづらいというようなターゲットでございますが、私たちはレジを導入していくことによって売上のデータ、そういったものが見込めるということも含めて、一定の自分たちなりの展開の仕方ということができていくんじゃないかと、そういうことで、この中小零細に特化した金融サービスを今後も開発していきたいと考えております。

以上、中期計画についてご説明させていただきました。

繰り返しになりますが、引き続き 10%近い CAGR を、これは現状のペースの中で到達できるものと思っておりますが、併せて非連続の成長機会ということは、いろいろ私たちも情報を得ながら取り組んでいるところでございますので、私たちはこの上を当然目指して取り組んでいきたいと思っておりますので、引き続きご指導、そして応援いただければと思っております。どうぞよろしくお願いします。

質疑応答

司会 [M]: それでは、質疑応答に入らせていただきます。

会場参加の皆様はマイクをお持ちいたしますので、挙手いただけますようお願いいたします。なお、1回当たりのご質問は2問までとさせていただきますと幸いです。

オンライン参加の方におかれましては、画面下段の質問欄にご入力をお願いいたします。

それでは、会場参加の方からご質問をお伺いいたします。マイクをお持ちいたしますので今しばらくお待ちください。

原畑 [Q]: ご指名いただきまして、ありがとうございます。野村證券の原畑と申します。2 問ということで、まず2 問よろしくお願いいたします。1 間ずつよろしくお願いいたします。

まず、34ページでご説明いただきました財務戦略のうち、そのうちの成長投資枠、先ほど社長から非連続の成長機会というご説明をいただいたところについてお伺いできればと思うんですが。

この投資先の優先順位、どういった方向性と、どういったセグメントを優先していくのかとか、また、どのような目的のために投資していく方針なのでしょうか。

また、投資タイミングについて、比較的短期間に集中、1年後、2年後というところに集中するのか、5年間にならして使っていく方針、もしくは相手先もいらっしゃるのは全然分かりませんという状況なのか、御社がイメージされている現時点での時間軸についてもご教示いただけますと幸いです。

こちらが1点目になります。よろしくお願いいたします。

宇野 [A]: 領域としましては、一つにはコンテンツ配信の領域。先ほど 630 万を計画していると申し上げましたが、できるのであれば 1,000 万を目指したいということは、これ一方で考えているところでありまして。

そのためには、オーガニックな成長だけではない、他のサービス事業者さんとの連携であったり、取り組みであったり、もしくは新しいコンテンツの創出であったり、そういうことが必要なんだろうなと思っておりますので、そういった可能性について、常に探っているというところであります。



ただ、おっしゃるとおり、先さんのある話でもありますので、いつ頃そういうことが実現できそうなのかうんぬんについては、なかなかここでお答えするのは難しいなという、この 2030 年までに大型ものがいくつかできればいいなと思っているのが正直なところではあります。

もう一方の領域が、店舗・施設ソリューションのところでありまして。こちらは既にお客様と私たちが消費者さんと接するネットワークを持っている領域でありますので、ここに重ね売りできるような DX 商材、もしくは DX 商材ではなくても、いわゆるシナジーが非常に瞬間に発揮されやすいような領域のサービス、もしくは会社というところが M&A の対象になってくるのかなと思っております。

こちらも同じく、大きな規模になれば当然ながら先さんのある話ということになってまいりますので、大小問わずやれるところからやっていきたいというのが当面の方針であります。

原畑 [Q]: ありがとうございます。2 問目は、今もご説明いただきましたコンテンツ配信事業の中計についてお伺いしたいと思います。

現時点でのオーガニックベースの売上成長、私としては、ちょっと保守的な中計だなという認識を持っているんですけども。どういった課題を現時点で強くリスクとしてご認識されていらっしゃるのか。また、先ほどご説明があったところの深掘りになってしまいますが、成長投資を通してどのようにコンテンツ配信事業を強化していきたいとお考えなのか。

あと3点目ですけども、楽天さんや御社のモバイル、MVNOですね、シナジーへの期待値もちょっと低いような気もするんですけども、こちら、モバイルの中長期の貢献につきましてもコメントいただけますと幸いです。よろしくお願いいたします。

宇野 [A]:課題という意味では、やはりどこまでいっても競争、われわれは外資 OTT と競争している世界でもございますので。先般話題になったように、Netflix さんが WBC のコンテンツを取ったということもあったり、大きな資本力の中で大きく動いていくということが今後どういうふうに行って展開されていくのかというのは、私たちも見通せない部分もございます。

そういった大きな動きがあったとしても、独占的なことにならないように、当然私たちは私たち独占のコンテンツをいかにつかまえていくかと。要は Netflix さんが仮に大きく伸長したとしても、私たちがそれによって減少するのではなくて、共に成長できるような独自性といいますか、そういったことを常につくり続けていかなければならないだろうなと思っておりまして、それが一つの課題感だと思います。



モバイルのほうですけど、おっしゃるとおり、楽天さんがもう間もなく 1,000 万会員に向けてということに向かっていらっしゃいますし、今、出だしも好調だとすると、ここからはもっと本当は大きく契約取ることができたらなと思っておりますが。

今のところ、本当に10月にスタートしたばかりでございますので、あまりここを具体的な数値化するのも差し控えたほうがいいのかなというのがいったんのところではあります。期待はしております。

阪口 [Q]:大和証券の坂口と申します。ご指名いただき、ありがとうございます。私からも 2 点お願いできればと思います。

1点目が、コンテンツ配信のコスト面でして。少しここもコンテンツ原価率みたいなところが上昇傾向にあるところを気にしております。これはユーザー獲得のために、意図的にセキュリティを増やしているということなのか、あるいは競争環境、あるいはインフレによってコストが上昇している面もあるのか、こういったところについて教えていただければと思います。

宇野 [A]: 私たちの場合、基本的には一定の売上の中から、使用率分配のような形でコンテンツホルダーさんにお戻しさせていただくというのは、これがベースになっております。

なので、勝手に利益率が悪化していく、コストが高くなっていくという構造ではないのですが、一部に、ご存じのとおりメジャーのスポーツコンテンツであったり、そういったものは比較的大きな 契約単位になっていくということがあります。

ここ直近の足元ということで言うと、そういったわれわれはあまり今までやっていなかったスポーツ領域に一気に広げていったと。そこに対して、業界に対する存在感をつくるということも含めて、ある程度大型のコンテンツを取りにいったというのが直近のコスト高になった部分ではございますが、全体の構造としてはユーザー数が増えていけば増えていくほど売上が上がっていきますので、コンテンツ投資余力というのは高まっていくと。

ですから、その範囲の中で十分挑戦していけると思っておりますし、今のところ必要以上にそれを超えて大型のものを、もう勝負かけにいくんだ、何百億円のを取りにいくんだということは、多分やらないと思います。もしかしてやるときはごめんなさい、ご説明します。やるときは多分逆に大きなものになってくるとは思うんですけどね。

阪口 [Q]: ありがとうございます。2点目が、店舗・施設ソリューションの中計の考え方でして。 私としてはベースの、御社の顧客基盤はやはり音楽配信かと思うんですけれども、38ページなど を拝見すると、その他のサービス、光回線などの契約件数というのが音楽配信に近いところまでを 育てていくという計画だと思うんですけれども、こういったことが可能なのか、さらにそれを超えていくということが可能なのかといったところについて教えていただければと思います。

宇野 [A]: 十分可能だと思っておりまして。私たちが音楽放送を通じてできたことというのは、日本中のあるお店さんが新しく開店をするときに、何らかの形で店舗責任者にアプローチができるということは、この体制がほぼ整っているんですね。

ただ、残念なことに新しいお店さんができたとしても、BGM は要らないよというお店さんというのはやはり一定割合であります。それは業態的に、例えばお寿司屋さんとかだったら、どうしても音楽がないほうがいいんだという話であったりですとか。もしくは、残念ながら、これは違法ではあるんですけど、いわゆる Apple Music とか、そういうもので代替するからいいんだと言われてしまうお客様とか、そういうのが一定割合でいます。

一方で、通信は要らないんだというお客さんは、今ほぼいないんですね。ですから、むしろ面積的なところでいうと、今で言うと有線がというよりも、取りあえず回線入れましょうということのほうが実はレスポンスがいいと。

そういう意味で言うと、今 2030 年に通信回線と有線放送が同じぐらいで見ていますが、これはむ しろ低い数字で、本来的なポテンシャルで言うともっと伸ばせるところかなと思っておりますし、 その回線が入れば入るほど、それの上に乗っかるレジであったり、そういったものですね、それも 当然増えていくものと思っておりますので、ここは十分に考えられることだと思っています。

阪口 [M]:ありがとうございます。私からは以上になります。

伊藤 [Q]: すいません。ご丁寧なご説明ありがとうございました。NewsPicks、編集部のイトウと申します。私からも二つ質問させてください。

中計についてです。直近だと、中長期計画案もそうですし、決算発表でもそうですけど、各社さん AI に必ず触れているなという感じを受けておりまして。御社も店舗・施設ソリューションのとこ ろで AI ソリューションの強化というお話があったので、ちょっと二つ質問させてください。

一つ目は、事業活用というところで、店舗・施設ソリューションのところでも AI カメラであったりですとか、AI エージェント的などありましたが、黎明期ということもあって、各社さん結構どこもざっくりしているというか、構想で今のところ考えていますみたいな感じですけど。

御社としては、例えば具体的にどう開発する予定なのかであったりですとか、自社なのか、ベンダーさんとタッグを組むのかとか、何か現時点で決まっている方向性があったらぜひ教えてください



というのが一つ目です。事業活用というところで他も何か考えていらっしゃるようでしたら、そこもぜひご説明いただけたらというのが一つ目です。

二つ目が、組織活用というところで、全体の中で、連結 P/L のところでもグループを横断したコスト最適化マネジメントみたいなお話もありましたが、組織内の生産性向上であったりですとか、コストを下げて生産性を上げていくみたいなところで、AI を活用していくというお考えはあるのか。もしくは既に動いている計画があるのかという二つをぜひ教えていただければと思います。

宇野 [A]: AI の活用についてということですが。大きくは、他社さんも変わらないと思うんですが、どれぐらいの可能性があって、何ができるのかというのは、まさにおっしゃるとおり黎明期の段階なので、全て語り尽くせるわけではないんですけど。

一方で、私たちは現実のものとしてやれるところからやっていこうということで始めております。 全て今のところ自社開発で、先ほどビール残量検知みたいな事例を話させていただきましたが、これはもう1年前から実際にずっと実験を繰り返して、既にすぐ実用投入できる段階まで来ております。

それ以外に言うと、私たちが自社で事務効率化で計っていた仕組みを、他の中小企業さんに作業効率化みたいな形で提供していくということが今始めていたりですとか、段階的にこれからで言うと、カメラとサイネージ、それらも詰めた中で顧客の売上をより拡大していくということだったり、オペレーションを効率化させていくということは、一つ一つ多分できてすぐにでもリリースしていけるものはあるだろうとは思っておりますので、基本的には自社開発の中でそれを進めていくと。

一方で、今AIを使ったいろんなソリューションサービスを生み出しているベンチャー企業さんもたくさんいらっしゃるんですよね。それこそ先ほどもあったんですけど、そういう方々というのは、一方で自分たちが売るルートがないんで、私たちに売ってくれませんかということであったり、何ならもう会社ごと買ってくれませんかみたいな話があったりするものですから。外部のこれから出ていくようなものを私たちが取次販売していく、もしくはグループインしていただくことも含めて、その選択肢は考えていきたいと思っています。

もう一つの社内の活用については、これはもうほとんどの会社さんがやられていることとそう大きくは変わらないと思うんですが。事務作業の効率化ということであったりですとか、ただ一つ、自分たちのサービスという以外に加えてやっているのが、いわゆる AI のコールエージェントのところです。





ここについては、われわれのコールセンターの中でもそれを取り入れていっているんですけど、一方で、これを外販しておりまして、いろんな企業さんの、今のところは督促であったり、単純な対応の部分というのは、もう完全に AI でできるようになっておりますので、その企業さんの請負というのは結構進んでおります。

伊藤 [Q]: それこそ今、コールセンターのエージェントで言うと、セールスフォースさんみたいなビッグテック的なところから、富士通さんとか、いろいろやっていると思うんですけど。御社の場合はクライアントメインになる中小の企業さん、事業者向けとか、そういう差別化ってどこで考えていらっしゃるんでしょうか。

宇野 [A]: これから中小のところにより展開していけると思っているんですが、今、事例づくりということの中で、どちらかというと割合と大手の企業さんからご相談をいただいたものを、一つ一つご丁寧にカスタマイズしてやっていっているというのが今のところであります。

伊藤 [M]:追加ありがとうございました。

山本 [Q]: すいません。日本経済新聞のヤマモトと申します。私からも 2 点お伺いしたいんですけれども。

まず一つは、国内動画配信市場の今後の再編への考え方についてです。2023 年に U-NEXT さんが Paravi と合併しましたが、今後の動画配信における M&A についての考え方、また海外ではメディア産業の再編が行われていく中で、御社としてどのような立ち位置を目指していくのかをお伺いしたいです。

宇野 [A]: これはいろんなところでコメントはしているんですが。われわれとしては、どこまで行っても、やはり外資 OTT さんとの戦いみたいなところがありますし、日本のメディアコンテンツ産業ということで言うと、極端に外資独占体制にならないほうが健全だと考えております。これは韓国の状況を見てもそうですし、韓国で言うと、もう Netflix の占有率があまりにも高い故に、テレビ局、映画業界もかなりしぼんでしまっている状況があります。

そうなると、形とか、M&A とかという言葉はあまり使いたくないんですが、日本のプレーヤー同士という意味では、広くには何らかの形で連携していくというようなことが必要なのかなと思っております。

ただ、これは各社さんのお考えであったり、事情だったり、いろんな戦略というところがありますので、やれることからやっていくと。今の政権じゃないですけど、政策ごとに一つ一つ合意していくみたいな、そういう時間もつくりながらという連携になっていくかもしれませんが。そうしてい

きながら、機会があればお互いに意思疎通ができれば一体化していくということの夢も目指したいなとは思います。

山本 [Q]: もう1点が、少し関連するかもしれないんですが、外資系への対抗、あるいは共存に向けた戦略というところで。伸長する Netflix など、そういった外資に今どういった戦略で立ち向かっていくか。また、自社の U-NEXT というプラットフォームの強みや期待感について教えていただきたいです。

宇野 [A]: Netflix さんもかなりいろいろコンテンツの幅も増やされて、それこそスポーツもやり始めてというところなんで。正直、やや被り始めているというか、そういう傾向は確かにあるんですけど。

一方で、市場のパイ全体はまだ伸びているということと、お客様も複数の加入を全然抵抗なくなってきている、もしくは一方で五つ六つ入っていたのを、2~3 個の Netflix と U-NEXT にしておこうかなと、こういうまとめが今始まってきているような感じなんですね。

ですから、そういった意味では、仮に Netflix さんと私たちにどっちにも出ているコンテンツがそこそこ広がったとしても、U-NEXT にしかないコンテンツがそれなりの塊であれば、お客様は当たり前のように両方使うと、そういうような人たちが増えてきていただけるんだろうなという期待の中、完全な差別化というより、一定の差別化領域をしっかりつくることによって独自性を保っていくと。それは、日本のプレーヤーだからこそできるみたいなことをしっかりやっていきたいなとは思っております。

山本 [M]:ありがとうございます。

黒田 [Q]:朝日新聞のクロダです。よろしくお願いします。すいません、今の日経さんの質問ともかぶるところがあって恐縮ですけれども。今後の動画配信市場の展望について、もう少しお聞かせください。

現状、GEM Partners さんの調査ではシェア 2 位で、首位の Netflix さんに迫る状況になっているわけですけれども。他方、現状、国内事業者が多数乱立している状況もあるかと思います。今回の中計で 2030 年 630 万という目標を示されて、先ほど 1,000 万という数字も口にされました。この 5 年の中でも大きく状況は変わっているかと思うんですけれども、2030 年までにどんな市場の状況、変遷を思い描いているかというのをお聞かせいただけますでしょうか。

宇野 [A]:確かにプレーヤーが乱立している状況ということが、まさにこの VOD ができてから、なっているんですが。一方で、ここしばらくのあれで見ると、やはり伸びている会社、われわれの

ほうはおかげさまでまだまだ伸びているんですけど、どちらかというと純減傾向になられている会 社さんの方が多かったりするわけですよね。

そういうことから考えると、先ほど申し上げたとおり、市場は全体でまだまだ拡大しながらも、お客様は取捨選択をもっと厳しくしていく時代になってくると、そういうように思っておりまして。 結果論としてどこがとは言いづらいですが、やはりどの業界もトップ何位だけの事業者さんだけ生き残るみたいな、そういう構造にはなっていくのかなというようには思っておりまして。

全体で数千万の中を多少重なり合いながらも取っていくと、それで数社残っていくという構造になっていくんだなと思っているんですね。

ですから、そこは私たちはずっとこの間も意識してきたことですが、そのトッププレーヤーの一角 に入っていけば、おのずと全体のシェアは増えて、市場も増えて、シェアも増えますので、私たち のビジネスサイズとしてはかなりスケールしていけるんではないかなと思っています。

黒田[Q]:ありがとうございます。もう1問お伺いします。

海外展開のところで、こちらに書かれていますけれども、実現性は不透明としつつ、自社プラットフォームによる海外展開の可能性というところも触れられていますけれども、この期待感と、反面、海外に打って出るやはりハードル面、その課題面も含めて、現状どのように認識されているかということを、もう少し詳しくお伺いできますでしょうか。

宇野 [A]:日本の国内コンテンツを海外に展開していくという意味では、先ほど来申し上げております、HBO さんと組んでいくというのが当面の方向感でありますが。海外に対してこのプラットフォームビジネスとして展開していくということは、今のところあまり想定はしていません。

やり得る可能性があるとすれば、各国同じような状況の中、グローバルプレーヤーと戦っているローカルプレーヤーさんみたいなのがそれなりにいらっしゃったりしますので、お隣、韓国でもそうだったり。そういうところと何らかのアライアンスを組んでいくというような展開というのはあり得るんだろうなという議論はしております。

野口[Q]:バンク・オブ・アメリカのノグチと申します。よろしくお願いします。

まず、1点目、コンテンツのところを引き続きお伺いできればと思います。5年後の630万人のターゲットのユーザーの、まずこの前提をお伺いしたいと思います。伸びている数字だけを見ると、足元のユーザーの伸び数と比べると、少し少ないような前提なのかなと思いますが。その背景としているシナリオをどういうものかというところのご想定を伺いしたいと思います。





オーガニックだけでも、もう少し強い数字をお出しできる可能性もあるのかなと思うんですが、シナリオ別に、もしどういうことがあればもう少し強い数字を想定できるとか、そういうところのお考えがあればお聞かせいただければと思います。これがまず1点目です。

宇野 [A]: 実際に過去の成長のグラフを見ていただければと思うんですが。オーガニックに伸びてきていることに加えてですね。それは、例えば今回のように大きなスポーツコンテンツの領域が取れて、それによって大きく伸びるということであったり、Paravi の統合で大きく伸びるということであったり。それこそ、その前で言うとコロナの影響で大きく伸びるという、オーガニックに伸びながら、何年かに1回さらに成長する機会をつくれてきているというのが今までの成長プロセスだったんですね。

これからということで言いますと、同じく最低限のオーガニックな成長がありながらも、それを超える打ち手みたいなことはどんどん出していくつもりではあるんですが、それについていったん、一切織り込んでいないという、そういう保守的な計画になっているというように思っていただければと思います。

とはいっても最低限、今の月額の加入というところと解約率が大きく変わらなければ、最低限ここまでは行くよねという数字です。

野口[Q]:ありがとうございます。2点目が、連結、会社全体の話ですけれども。5年後の全社に 占めるコンテンツ配信の営業利益が占める比率というのは、足元とあまり大きく変わらないご想定 なのかなと思っています。

その中で、全社の中で各事業それぞれ伸びるご前提だと思いますけれども、もう少しシナリオ次第であるとか、あるいはより長期の話をしたときに、どこの事業の利益構成比を高めていきたいというお考えであるとか、そういったものが足元の積み上げというよりも、宇野さんのご意思として、マネジメントの皆さんのご意思としてどういう方向感をお持ちなのかというところ、もしあればご整理いただけると幸いです。よろしくお願いします。

宇野 [A]: どこをやりたいというのはないんですが、現在立てている計画から、皆さんにもご指摘いただいた部分も含めて、本当はもっとやれるんじゃないかと思っているという意味では、コンテンツ配信のところも、この程度じゃなくてもっと全然伸ばせるチャンスはあるはずだと思っておりますから、成長期待としてはそこを一つ思っております。

もう一つは、店舗ソリューションのほうも、割と保守的な数字で見てしまっているんですが、今の 顧客需要の高まりということであったり、世の中の感覚からすると、われわれが取り組んでいるも のというのはもっともっと新しく、出力を高めることはできるんだろうなというように思っております。

現在、どうしてもわれわれの組織、もともと直販を主として取り扱ってきた世界観もあるものですから、出力を上げるためにはパートナーの拡大であったりだとか、そういうことが必要ということで、今いろいろ取り組み始めているので。これらが成功していけば、ここの数字はこんなもんではないなとは思っております。

ですから、ここを伸ばしていきたいというご質問とちょっと違うのかもしれないけど、もっと伸ばせるはずだと、計画には織り込んでいないけど伸ばせるはずだと思っているという意味では、コンテンツ配信と店舗・施設ソリューションということになります。

野口[M]:ありがとうございます。

河内 [Q]:ご説明ありがとうございます。丸三証券の河内と申します。私から 2 点お願いします。

まず、店舗・施設ソリューションの医療向けのお話がございましたが、個人的にはまだアナログが残っている業界かと認識をしています。御社も今回、マイナンバーとか接点が増えてきているかと思いますけれども、どうやって伸ばしていくのか。アプローチの仕方、商材であったりだとか、あとは伸びしろがどれぐらいあるのかといったところについて、もう少しご開設をお願いします。

宇野 [A]:まず、医療機関というところで申しますと、一つには、大型の大病院、大学病院を含めた、そういったところの自動精算機というのは、一定私たちのところで入っています。

一方で、それより小さな病院、いわゆるクリニックということであったり、そういったところというのは、今までそういった DX 関連だったり、精算機等々のものというのはあまり導入できてなかったんですね。なぜかというと、そこにアプローチする手法があまりなかったということですけれども。

一方で、私たちは有線という音楽放送から来たところでいうと、クリニックさんとかのほうが BGM とか、そういったものはご導入いただいている割合も多くて。今、そういった小規模医療機 関に対するスモールサイズの精算機であったりですとか、マイナンバーの読み取り装置であったりだとか、そういうことも提供し始めております。ここに対するレスポンスは非常にいい部分もあるので、ここが一番大きな成長期待かなというようには考えております。

当然大病院とかも、今まだ第1弾始まったばかりのレベルだと思いますので、さらに進んでいくと ころも大きいのかなと思っています。



河内 [Q]: ありがとうございます。2点目、コンテンツ配信につきまして私からも質問です。足元のところと中計のお話ですが。足元、4Q はサッカーパック、オフシーズンのところもあったかと思うんですが、そういった離脱の動向であったり、会員数がこの四半期ドライブした背景をお伺いしたいです。

また、中計につきましては、着地は前の中計に比べて利益率が低下して、その背景は恐らく為替であったりだとか、スポーツ、あと Paravi の取得であったり、こういったところかなと思うんですが。

今回の新しい中計において、同じような大きなコンテンツの取得であったり、M&A の話もあるかもしれないんですが、そういったところがあった場合、この中計の利益率、若干下回る可能性があると考えたほうがいいのかとか、そういったところについてお伺いします。

宇野 [A]:まず、前四半期大きく伸長できた理由ということで言うと、これはいくつか有力なコンテンツが重なったというところがあります。

一つには、TBS さんのドラマシリーズ、これらが、ちょっと皆さん不思議に思われるかもしれませんけど、例えば半沢直樹とかいうコンテンツがなぜか今頃大ヒットしておりましてですね。これは最近の傾向ですけど、いわゆる TikTok 等々で切り抜き動画等で、そういった象徴的なドラマが紹介されると、それがまた当たって、いわゆるバズるという現象が起こってくるというのがあったりですとか。

グランメゾンのキムタクさんがやっているドラマですね、それの一部がわれわれの独占配信ということであったりだとか。比較的ヒットしたドラマコンテンツがあったという部分と。あとは、バレーボール含めて、スポーツコンテンツの中でじわじわと人気のあるものが、これが押し上げ効果になっていった部分があるというのが、ちょうど夏場に重なったというのが大きな要素です。

今後、コンテンツ調達等々によって利益率が変わっていくのかどうかというところですが。先ほど申し上げたとおり、ベースの考え方としては一定の売上に対するコンテンツの原価割合ということの中で投資配分を考えていきますので、大きく変わることはないようにマネジメントはしているもの、どうしても競争であったり、そのときの戦略であったり、このコンテンツはどうしても取りたいんだと。

例えば、やらないと思いますけどワールドカップいくらでどうですかという話があったとして、それがどう考えても高いけど獲得に関すると、いわゆるライフタイムバリューで考えると、これは将来的にはやるべきだという判断をすれば、そういう判断をすることがあるかもしれません。

ですから、短期的に見ると、一定利益率が悪くなるということは、そういう中ではあり得るかもしれませんが。結果、中計ベースでいうと、当然ながらその元を取る投資をするわけですから、合致していくはずだとは考えております。

河内 [M]: ありがとうございます。

宝水 [Q]: SBI 証券の宝水と申します。質問の機会をありがとうございます。2 点ご質問させていただければと思っております。

1点目は、中計の利益率についてです。ご説明で、営業利益率のポテンシャルとして 10%とコメントいただいたかなと思っております。今回の中計に保守的に織り込まれている、さらに利益率を上げるための伸びしろについてお伺いできますでしょうか。

どのようなセグメントやお取り組みに期待されているか、AI の活用等による生産性改善はどのようにお考えかお聞かせいただけますでしょうか。よろしくお願いいたします。

宇野 [A]:コスト削減については、今ちょうど各事業会社にそのお題を出して、何ができそうかということを積み上げているところではあります。

実は5年ぐらい前に、とにかく1%の利益率改善をするんだということを下ろしてみんなで取り組んだところ、ほぼそれが達成できたということもあり、一定1%程度、これは原価およびその販管費の中から何らかの形で削減していくということは、一定の、どこの企業もでもそうですけど、5年10年たてば、気が付いたら余分なコストが膨らんでしまっていたというところがあるんで、そういった無駄を単純に排除していくということであったり。

もう一つは、今の AI を使う使わないかも含めて、グループの中でも今まだ重なってやっているバックオフィス系の業務がいくつかございます。コールセンターを含めて。それらを集約することによる効率化、そういったこともできると思っておりますし、全体的には売上がこれだけ増えてきておりますので、コンテンツのところも含めて、本来であればバイイングパワーが高まっている部分もあるので、しっかりその条件交渉等々を膝突き合わせてしっかりやればできる領域も結構あるはずだと思っておりまして。

一般的なコスト削減企業努力ということの中で、1%ぐらいは行けるんではないかと。そうすると、現在約8%ですから、9%ぐらいのところは見えるので、10%を目指そうやということを言っていると、そういう感じですね。

宝水[**Q**]: ありがとうございます。2点目はキャッシュレス GMV の今後の成長についてお願いいたします。今回、1.8 兆円目標と掲げておられると思いますが、基本はリアルのオフラインで展開



されていくという理解でよろしいでしょうか。市場環境や競合動向、御社の強みはどうお考えか。あと、他の事業とのシナジー効果で期待されている点があればお聞かせいただけますでしょうか。

宇野 [A]: 基本はオフラインです。ただ、一部今回 M&A した会社がオンライン決済の部分をやっていまして、機能としては対応できる部分もあるものですから、私たちのクライアント様で、いわゆるオンラインの決済をやっている部分についてのところを取り込んでいこうということは、これは考えていきたいなというように思っております。

宝水 [Q]:申し訳ありません。市場環境でしたり、競合動向としてはどういったところをお考えになっているかを伺ってもよろしいでしょうか。キャッシュレスのところになります。

宇野 [A]:キャッシュレスにおいてです。キャッシュレスの競合で言いますと、われわれキャッシュレス端末をお店さんに提供していく部分でありますので、実際に当たっているところで言うと、stera さんというところであったりですとか、あとはベンチャー系のスマレジさんとか、そういうところですかね。

宝水 [M]:ありがとうございました。

平池 [O]:文化通信のヒライケといいます。よろしくお願いします。

コンテンツ配信の中計のところで、収益機会の拡大というところで、公営競技、スポーツベッティングへの新規参入を検討というところがあるんですけれども。

ABEMA さんが WINTICKET で競輪とオートレースをやられていますけど、U-NEXT さんでやられる場合に、もう検討とありますけど、既に配信されている強いスポーツの中で、もう既に具体的に結構いろいろ話をされていて、結構めどが立っていたり見えていたりするのか。それとも、もう本当にただ単にまだふわっと検討段階なのか。もうちょっと具体的にこの点を伺いたいんですけれども。

宇野 [A]: ここについては 2 段階ありまして。既に他社さんでも取り扱われているような部分、これは当然われわれでもやれますので、既に行われているスポーツくじ関連のところについては、これは一定のタイミングで参入していきたいと思っております。

そうではない、まだ公益ギャンブル化されていないスポーツスポーツベッティングについては、今はまだまだその政府レベルでもんでいる時点だと認識しておりますので。これが実現する流れになるだろうとは思っていますが、今のオンラインカジノの流出しているところからすると、当然ながらそこに流出するよりは国内のスポーツベッティングが増えたほうがいろいろ健全化を含めてということの、この議論というのは多分何年か後には実現すると私、個人的には思っておりますが。

サポート

日本 050-5212-7790



それがいつできるという確信感ということで申し上げるわけにきませんので。そうもしなった時代 に、私たちはすぐできる準備をしているというのが後段のほうですね。

平池 [M]: ありがとうございます。

司会 [M]: その他、ご質問がある方は挙手いただきますようお願いいたします。

原畑 [Q]: すいません、二巡目で失礼いたします。野村證券、原畑と申します。2 問もよろしくお願いいたします。

まず1点目、31ページ、中計の中でご言及された人材戦略について、もう一度確認をさせてください。今後5年間の中計ということで、気がかなり早いのかもしれませんが、宇野社長の次の世代のマネジメント人材も含まれるのかもしれないなという第一印象を抱いたのですけれども。

どういった種類の人材をこの5年間でご獲得、ご育成されたいという思いをお考えなのでしょうか。現在の御社人材の課題感と併せてご教示いただけますと幸いです。これが1問目です。よろしくお願いいたします。

宇野 [A]: やはり一番やらなければいけないのは、経営者の発掘育成だと思っておりまして。私たちは 100 億円企業を 100 社つくって、1 兆円企業グループにするんだと、その 100 人の社長を育てるんだということを、これを第一義としてやっております。

ここは、リソースとしては当然新卒の中、新卒段階からそういった思考のある人を採用して、比較的若い時期からそういった経営に近いポジションの中で仕事をしてもらったりですとか、今も、引き続き未来塾で私が直接指導するような経営塾というのをやってたりするんですが、そういうのをやっていたりですとか。

また、外部からも同じく、社内コーポレートベンチャーを目指すような人材に多く接触して、その 採用活動をやっていったりするという、それが一番のところであります。なので、まずその 100 社の事業会社の社長をやれるという人をつくるというのが、これが 1 番です。

もう一つ、2 番、こういうことにもつながるお話だと思うんですが、私も現在 62 歳ですので、いつかはという話みたいなことで言えば、当然ながら宇野なき U-NEXT HOLDINGS 体制みたいなことも当然考えていかなければならないので。

今はホールディングスのセクター役員みたいなところが、グループ全体をいつでも見られるような 人材レベルが今そろってきていると思っておりますが。そこをさらに拡充していくと。単純に1事



業会社を見るのではなくて、その全体を見れるような、いわゆる経営者を、次に、さらに厚くしていくということがもう一つなんだと思います。

そのためには、それは内部からの登用であったり、当然ながら外部から、いわゆるプロ経営者のハンティングということも含めてやっていく必要があるんだろうなと思っています。

もう一つの領域で力を入れていかなければならないのは、これは皆さんも同じ課題を、他の会社さんも持っていると思うんですが。やはり AI の時代によって何が変わるのか、変わってこないのかみたいなところでいうと、さらにテクノロジー領域の、今までのインターネットに詳しい人がいればいいということではなくなってきますので、そういった専門人材みたいなところということも積極的に獲得していかなければならないなと思っております。

原畑 [Q]: ありがとうございます。2 問目が、先ほどの文化通信さんのご質問のフォローアップですけれども。今後、公営も、またその後、今もんでいらっしゃる新しいスポーツベッティングのところですけれども。

参入されたとしたら、B/S も活用された、御社、胴元になるというご方針なのか、いやいや、別の会社さんがつくられたところを御社が販売代理店としてどんどん売っていく、もしくはコンテンツ配信事業とのコラボレーションを活かしていく、どのような方向性を今イメージしておけばよろしいでしょうか。よろしくお願いいたします。

宇野 [A]:基本的には販売代理店のような形でスタートしていくと考えております。ただ、本格的な新しいスポーツベッティングが仮にできたとしたら、そのときに各事業者さんがどういう条件でどう入っていくかというのは、今のところ見えない部分もありますので、場合によっては自分たちがその胴元の一社になっていくということもパターンとしてはあり得るのかなとは思っています。

司会 [M]: その他、ご質問がある方は挙手いただきますようお願いいたします。それでは、オンラインにていくつかご質問を頂戴しておりますので、読み上げさせていただきます。

質問者 [Q]:ドラマ、ちるらんへの出資など、IP ビジネスにも本格的に取り組まれていくと思いますが、中計における IP ビジネスの寄与はどれくらいの規模を想定されていますでしょうか。

宇野 [A]: IP ビジネスの開発というのはまだ手探りのところなので、当然ながら一定の投資をすれば一定のリターンが見込めるというよりは、一定の当然ながらギャンブル要素も含まれるような内容ですので。今やり始めているという段階なので、そこまで大きく投資するということは考えておりません。



ただ、一定いろんなクリエイターが集まってきて、IP 開発に対する自分たちの実力値がもう一段 進んでくれば、それも一定のこれぐらいの年間予算を投じてやっていくという計画が立てられると いう、次の段階に進めるのかなと、まだそういうレベルだと思っていただければと思います。

質問者 [Q]:次のご質問です。本中計期間中、コンテンツ事業の拡大を目指す中で、TBS ホールディングスとの提携はどう活かされるのでしょうか。

宇野 [A]: 今のところは U-NEXT におけるコンテンツのご提供、そして TBS の地上波を使ってマーケティングのご協力をいただいていると。今、この段階ですが、引き続き、より踏み込んだ関係、そして互いの成長戦略にできることはないのかということの議論はさせていただいております。

今、ここで申し上げるわけにはいきませんが、それ以外の可能性もあり得るということだけお話し させていただければと思います。

質問者 [Q]:次のご質問です。中計最終年度でイメージしている従業員数はどれくらいでしょうか。可能であれば事業ごとにお願いします。また、1人当たりの人件費はどのような前提となっていますでしょうか。

西本 [A]: あくまでもこの中計の前提でございますので、実際のマーケット環境ですとか、会社の 業況等にとって大きく動く可能性はありますけれども。

従業員数に関しましては 7,000 名を超えるような、7,500 名程度の規模を今のところ最終年度で想定しております。人件費に関しましても、今の水準からは引き上げていくと。これはもうグループ全体として報酬水準の引き上げ、優秀人材の確保に向けた報酬水準の引き上げというところは掲げておりますので、そこの部分の達成も、当然ながら全社調整のところのコストが大きく膨らんでいると思います。

前年度の着地、営業利益マイナスの 91 億円というところから、中計の最終年度マイナスの 165 億円から 170 億円というような水準までコストを膨らませていますけれども。ここには当然ながら一定程度人件費に対する投資も含まれております。

質問者 [Q]:次のご質問です。店舗・施設ソリューションの中計目標について教えてください。中計の資料では、店舗当たりの契約数を 1.4 から 2.0 まで上げるという目標が掲げられていますが、それを達成するための具体的な方法についてご説明いただけますと幸いです。



宇野 [A]: これは今取り組んでるものを進めていけば、おのずと増えていくんですけど。というのは、もともと有線放送のお客様だったところに対して新しいお客さんに回線を入れて、保険はどうでしょうか、このカメラはどうでしょうかと、いわゆるクロスセルをやっていくんですけど。

要は新規のお客様でいうと、この 2.0 ではなくて、もっと大きく取っていっているわけですね。3件、4件というような商材を取っている。ですから、その新規のお客さんが経年的に増えていけば、全体の割合は平均値として高まっていくので、この 2.0 に到達しているということを単純にやっております。

さらに言うと、グループ連携みたいなところで、商材がこの有線であったり、ALMEXであったり、いくつかの、会社でいうと分かれているような商材もあるんですが。それについてのグループ間連携みたいなことも今は力を入れておりまして。顧客のデータベースを共有することによって、もしくは1人の営業マンが全製品の説明を仕切るのも大変なので、後にお客様のほうにアプローチする方法論であったり。それはインサイトセールス等々を使って活用しながら、それを高めていくということを今やっております。

質問者 [Q]:次のご質問です。株主還元について、中計では配当性向を 20%から 30%目安とされていますが、引き上げた背景についてあらためてご説明をいただきたいです。例えば財務基盤が改善してきたなどがありましたらご説明をお願いいたします。

宇野 [A]:引き上げたわけではなく、実は前中計のところでも、20%から30%を目指していきたいということは申し上げてきたわけでありまして。その数字を、逆に言うとそのまま使わせていただいております。

最終的には会社が安定して、しっかりと収益力が上がれば、当然ながら株主様への還元を高めていくというのはこれは当たり前のことですが、今のところ成長財源ということを優先させていただきたいという中での足元であり、最終的には30%を目指したいというのは変わらないという考えでお答えさせていただければと思います。

司会 [M]:現在いただいておりますご質問は以上となります。その他、ご質問はございますでしょうか。それでは、ご質問もないようですので、以上をもちまして本日の説明会を終了させていただきます。

なお、オンライン参加の方におかれましては、画面の下枠にアンケートボタンがございますので、 ぜひとも忌憚のないご意見を頂戴できますと幸いです。 株主、投資家の皆様におかれましては、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。本日 は誠にありがとうございました。

宇野 [M]:ありがとうございました。

[了]

脚注

- 1. 音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
- 2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、 SCRIPTS Asia 株式会社(以下、「当社」という)は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品(価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等)の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的 としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行ってい ただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部 又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布(有料・無料を問いません)、ライセンスの付 与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

