

SUNNY SIDE UP GROUP

中長期経営計画

“Road to 2020 and beyond”

2014年8月13日

SUNNY SIDE UP, INC

サニーサイドアップグループは、

既存の受託ビジネスだけではなく新規事業開発による成長を加速させるための事業構造転換の成功を経て、

東京に世界の注目が集まる2020年を飛躍的進化を遂げる重要なマイルストーンと位置付けると同時に、

「ROE」を最重要経営指標の一つとして収益性・経営効率を追求し、

株主価値の最大化にコミットしてまいります。

1. 中期計画(FY2011-2013)の振り返り
 - 中期計画(FY2011-2013)の位置付け
 - TOPIC1 : 香港商社 *WIST INTERNATIONAL LIMITED* 買収と資本関係解消
 - TOPIC2 : bills 海外進出
 - TOPIC3 : 既存ビジネスの安定的成長とグローバル化
 - 経営数値目標と結果
2. 中長期経営ビジョン
3. FY2020に達成する経営数値目標、FY2016に達成する経営数値目標
4. 中長期的成長を加速させる事業推進の2軸（①アジアを重点地域とするグローバル展開、②ストック型ビジネスへのフォーカス）
5. グローバル事業加速
 - 具体例1 : アジア5か国に拠点を持つ *Total Sports Asia* 社との戦略的業務提携へ
 - 具体例2 : OMOTENASHI NIPPON プロジェクト
6. スtock型ビジネスへの事業開発フォーカス
 - 具体例1 : bills 国内出店継続による収益基盤盤石化
 - 具体例2 : 最先端ICTとPR発想の融合
 - 具体例3 : 人財ソリューション事業
7. 新たな経営指標ROEの追及

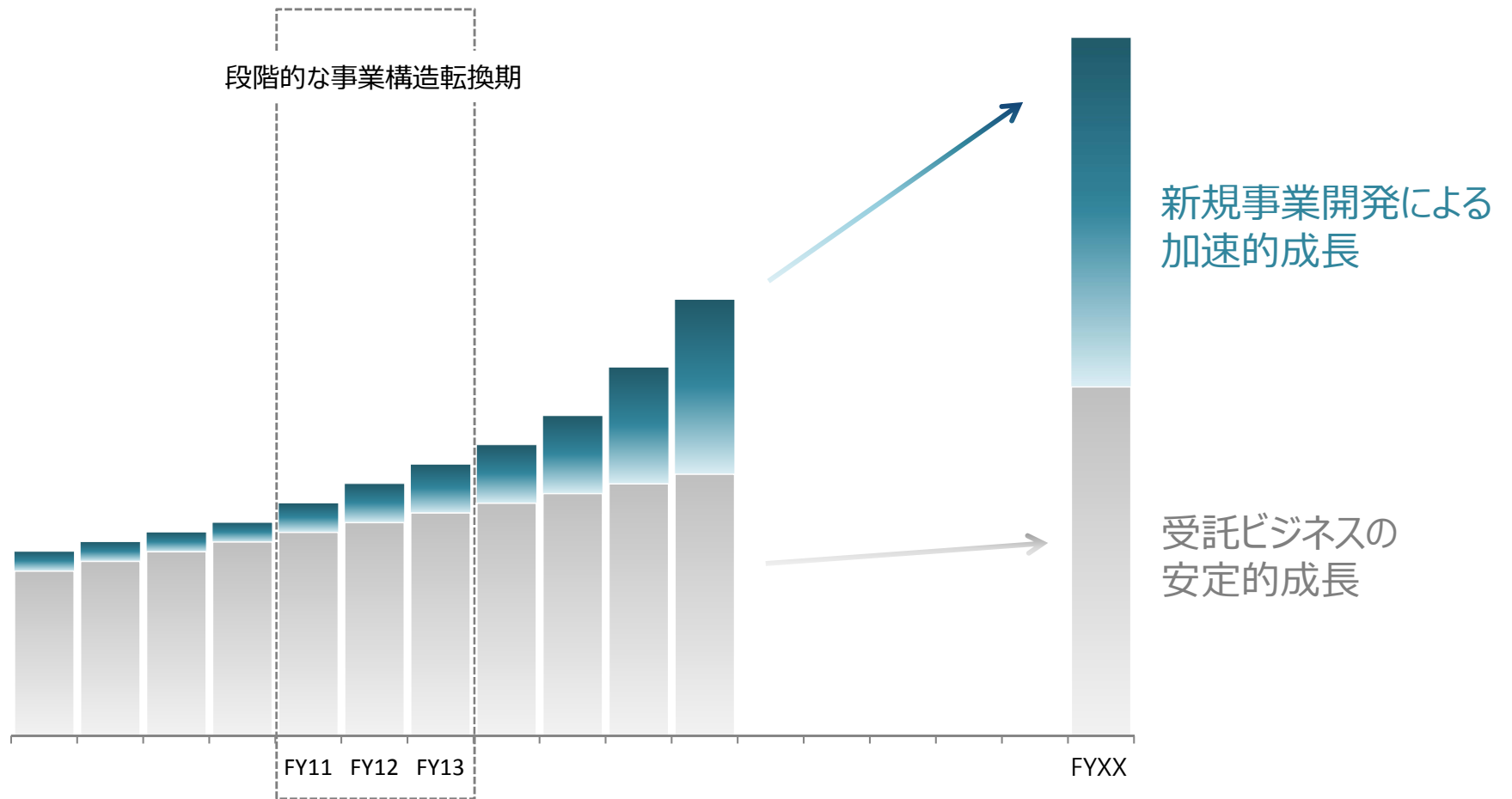
※資料内の会計年度はFYとして表記統一(会計年度が開始する月の年で表記)

中期計画(FY2011-2013)の振り返り

1. 中期計画(FY2011-2013)の位置づけ - 事業構造転換の成功 -

PRをはじめとするマーケティング・コミュニケーションを軸とした既存ビジネスに加えて、そのノウハウを活用した事業開発を加速。新たな企業体へと発展を遂げるための事業構造転換を遂行。事業構造転換は成功し、新たなステージへ。

□ 利益成長イメージ



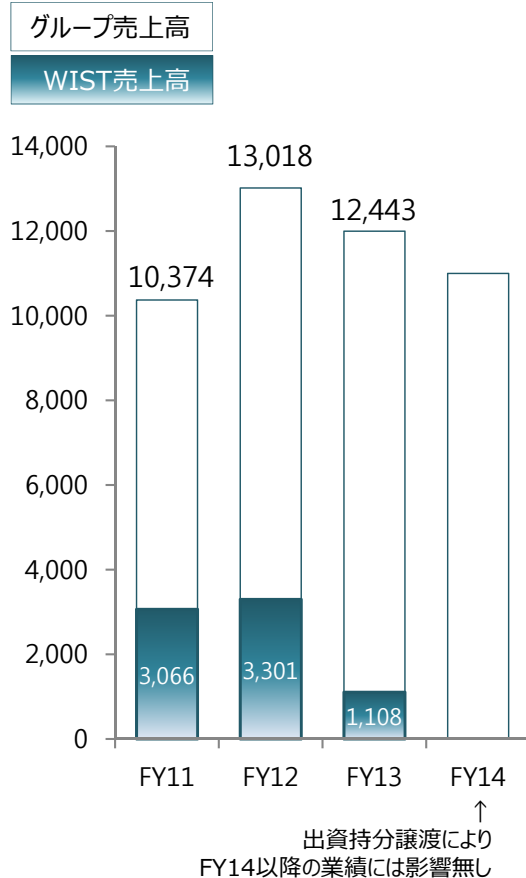
1. 中期計画(FY2011-2013)の振り返り - 香港商社WIST INTERNATIONAL LTD買収と資本関係解消 -

資本参加後、マーチャダイジング事業等の売上拡大に大きく貢献するも、予想を越えた人件費（中国国内）高騰や急激な円安進行の影響で価格競争力が低下。資本関係を急ぎよ解消して損失を最小限化すると同時に、代替製造ラインを確保して既存の事業モデル堅持へ。

ポイント① グループ売上拡大への貢献

- 2013年11月末に出資持分全ての譲渡を行ったが、中計期間の売上拡大に寄与

(売上:百万円)



ポイント② ビジネス領域の拡大

- 受託型ビジネスへの寄与

高クオリティでの商品生産調達

外食・情報通信・自動車業界等における
ヒットプロモーションに貢献し、
大手企業からの高い評価を獲得。
グローバルキャンペーン受注への貢献。

- 新規事業開発への寄与

マーチャダイジングのナレッジ獲得

新たな事業創造により
中期的な成長を目指す中での
重要なソリューションとして活用。

ポイント③ アジア進出の加速

- 今後の戦略的な進出領域アジアにおけるビジネスネットワークを形成

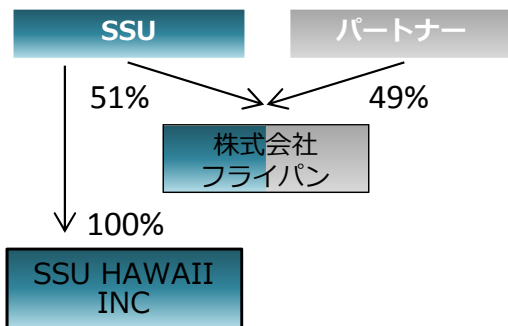


1. 中期計画(FY2011-2013)の振り返り - bills海外進出 -

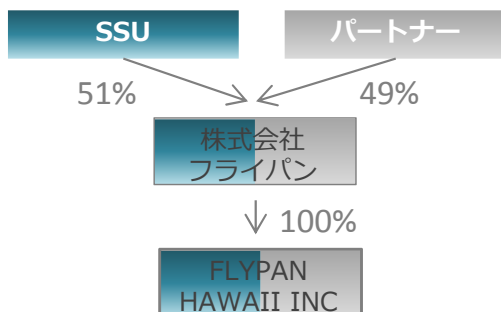
成長が続く国内に加えてスタートしたグローバル展開の第一号店舗をハワイにオープン。認可取得・工事遅延による開業の遅れにより、建築工事費や人件費が増加して計画差異が大きく発生。収益性は順調に伸長し、早期回収の前倒しへ。

ポイント① 海外展開体制の刷新

- 海外展開に関しては、当初の方針を変更し、収益拡大の勝算を見込み、出資持分を買い取り、統括運営会社を完全子会社し推進。国内は引き続き合弁会社で展開。



- 従来体制：全て合弁会社で展開



ポイント② 29期期首計画との業績差異要因

- 海外展開体制強化を目的とした出資持分の買い取りによる費用増加
- 期首計画から約3か月の開業遅延による売上・利益の機会損失発生
- 追加基礎工事及び家賃・人件費等の追加費用発生

ポイント③ ハワイ店舗の営業進捗

- 売上は変動がありながらも増加傾向
- ハワイ現地でのPR活動や日々の業務改善を通じた収益強化を計り、早期回収を目指す

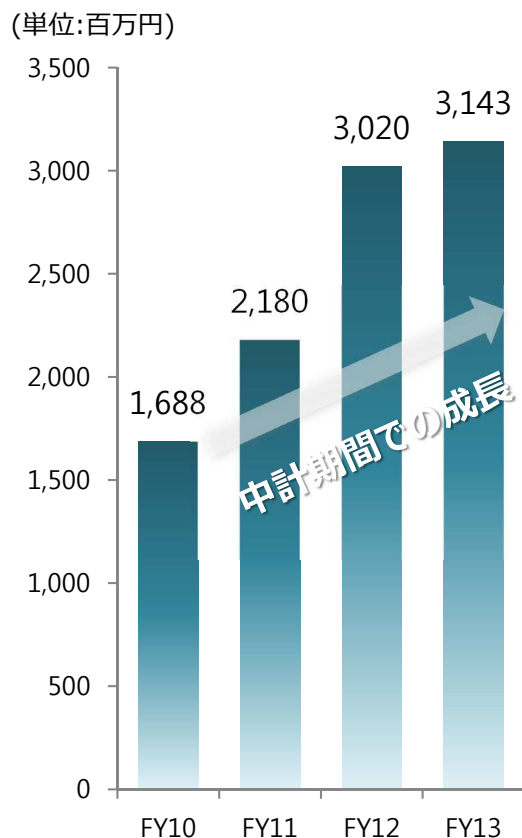


1. 中期計画(FY2011-2013)の振り返り - 既存ビジネスの安定的成長 -

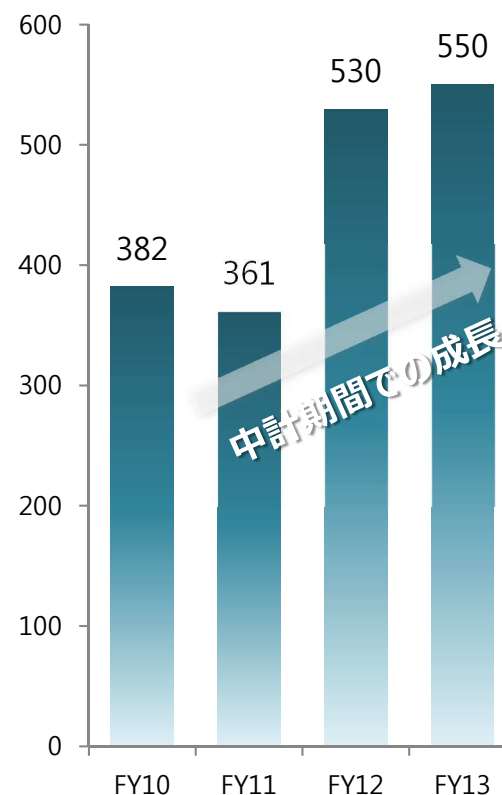
グループの収益基盤であるPR・プロモーションによるコミュニケーション事業は市場の順調な拡大に応じて着実な成果をあげ続け、過去最高の収益を達成。

今期以降も更なる収益性の向上を図りながら安定的成長の継続へ。

コミュニケーション事業 売上



コミュニケーション事業 セグメント利益



1. 中期計画(FY2011-2013)の振り返り - 既存ビジネスのグローバル化 -

グループのフラッグシップともいえるスポーツ事業やマーチャンダイジング事業、その他既存ビジネスにおいて、海外ビジネスが活性化。新規ビジネスも含めたグローバル化を図る事業基盤を構築。

主なトピック

□ グローバル企業の海外キャンペーン

日本で成功した外食企業のキャンペーンをアジアにおいて水平展開し成功を遂げる。現在は欧州での展開を推進中。

□ 「Rock Corps」主幹事推進

アメリカのソーシャル・プロダクション・カンパニー「RockCorps」と協業し、全世界9か国で14万以上もの人々をボランティアやライブイベントとして動員したプログラムにビジネスとして参画。www.rockcorps.com



□ ロンドン五輪における広報業務

2012年のロンドン五輪では現地ハミルトンプレイスにて、メダリストが記者会見を行うジャパンハウスでの広報業務を支援。ロンドンカウンティホールではイベント「ARIGATO in LONDON」を実施。

□ サッカーW杯 ブラジル大会 nakata.net Café 2014

nakata.net Cafe 2014をサンパウロに期間限定オープン。日本文化を伝える場として、また、情報やインフラを提供するホスピタリティセンターとして機能。



等々

1. 中期計画(FY2011-2013)の振り返り - 経営数値目標と結果 -

中計最終年度のグループ営業成績が減益となった経営責任を重く認識するものの、その主たる要因が当社グループの基本収益スキームに影響のないイレギュラーなものであり、中計三か年の売上目標も達成していることから、前期同額の配当実施へ。

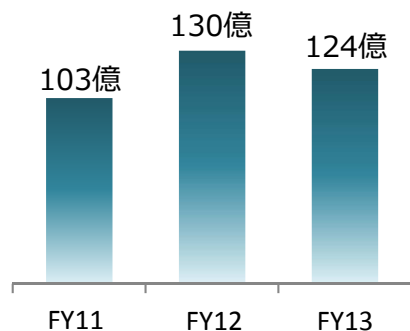
株主還元を追及する、株主重視経営の確実な実践へ。

事業面

最終年度目標(計画策定時)

① 売上100億円

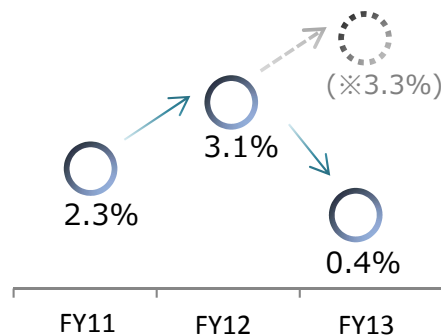
達成



- 初年度で目標達成
- 過去最高の130億到達

② 営業利益率5.5%

未達成



- 順調に改善も一時費用が発生し、最終年度目標は未達成

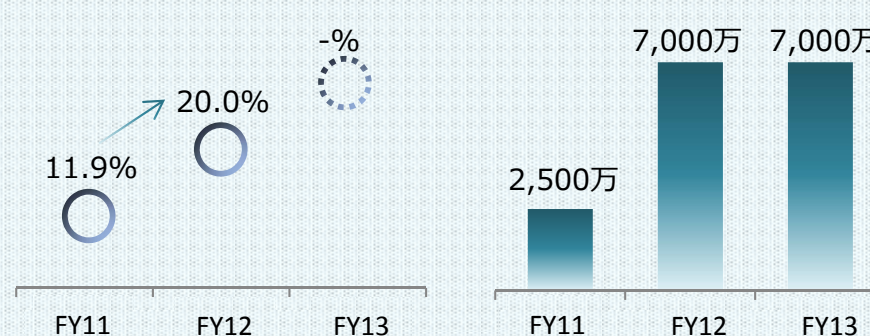
(※一時費用を除いた実力値営業利益4億で算出)

資本政策面

③ 配当性向30%

(参考：配当総額)

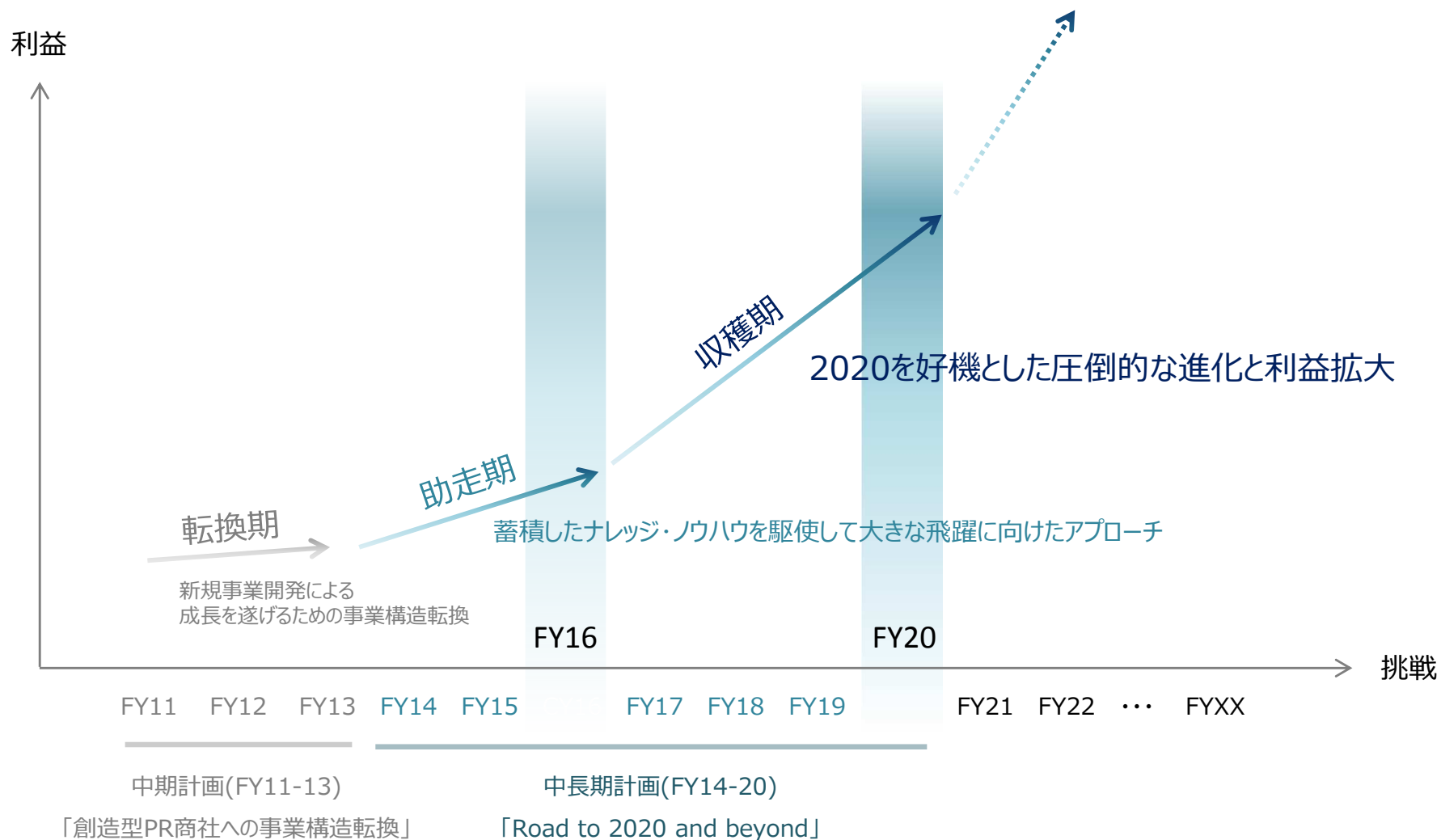
最終年度は当期純損失を計上したものの配当総額を維持へ



中長期経営ビジョンと数値目標

2. 中長期経営ビジョン - 2020年の意義とロードマップ -

PR、スポーツビジネスのパイオニアからグローバルエンタープライズへ。
今後三か年の助走期間から収穫期間を経て、
東京に世界中の注目が集まる2020年以降の飛躍的成長を目指す。



2. 中長期経営ビジョン

“たのしいさわぎをおこしたい”という普遍の理念を追求しながら、世界を舞台に企業活動していきたい…その実現に向けてわたしたちは新たな三つの経営ビジョンを掲げます。

1. 創業来の不変の理念の遵守
“たのしいさわぎをおこしたい” ➤ 創造性・革新性の
継続的実現

2. アジアを重点地域とする
高収益率の事業推進 ➤ 事業フィールドの
グローバル化加速

3. 高ROEの追及 ➤ 株主価値の最大化

3. FY2020に達成する経営数値目標

目指すべき理想像はグローバルな活動を支える筋肉質の企業体質。
数多くのステークホルダーからの期待と信頼を得るために、
株主価値の最大化に向けた経営指標「ROE」の重点化へ。

1. 売上高 ▶ 265億円

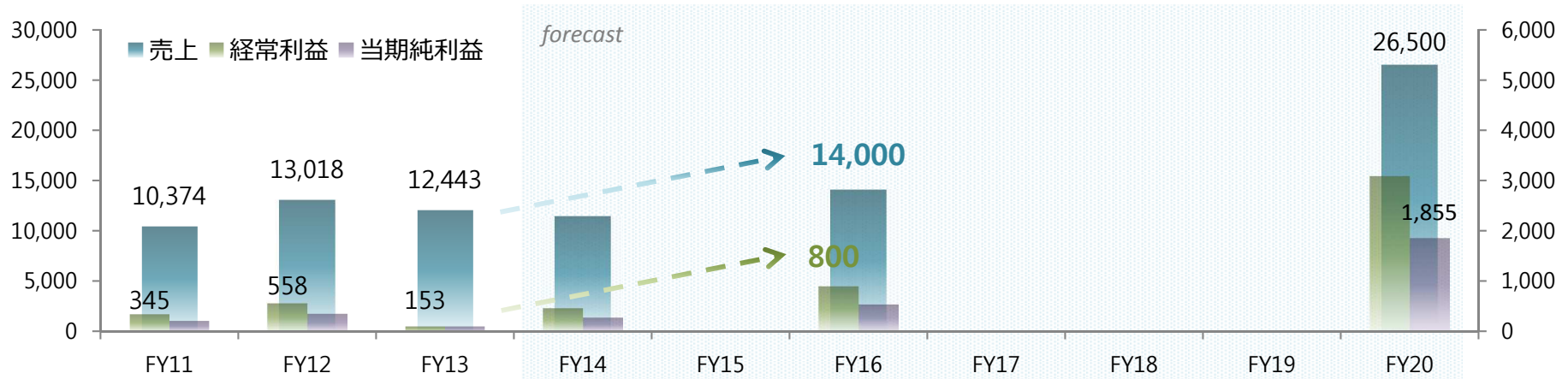
2. 当期純利益率(額) ▶ 7.0%(18.5億円)

3. ROE ▶ 40%

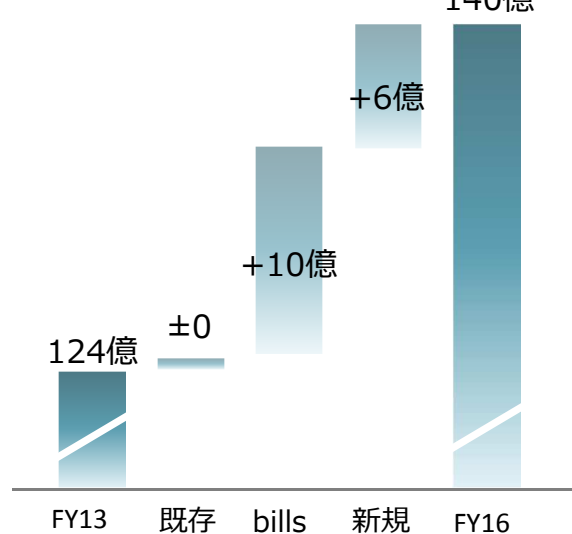
3. FY2016に達成する経営数値目標

計画を進めてきた新規事業による事業の多角化に伴って、
営業利益だけでなく、事業の総合力を計る経常利益を重視した経営を追及。
助走期間終了となる三年後の経営成績目標の確実な達成へ。

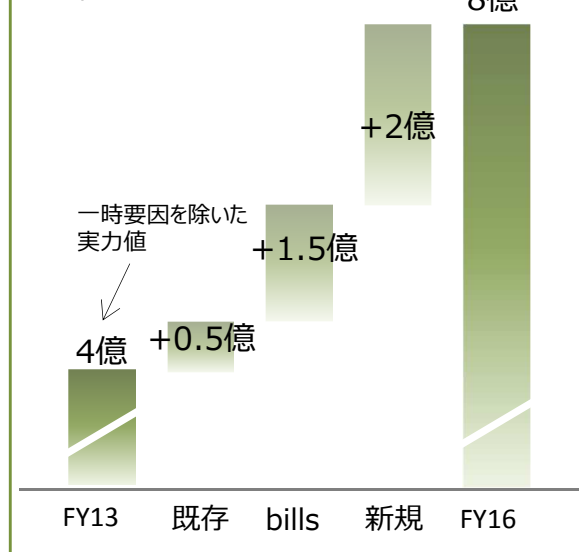
□ 業績目標 (単位:百万円)



□ 売上成長イメージ



□ 経常利益成長イメージ



□ 要因

- 既存
売上は安定化するが、
利益率改善により利益額は増加見込。
- bills
新店舗の収益をフルで取り込み
増収増益見込。
- 新規
中長期成長を加速させる収益性の高い
各種新規ビジネスにより増収増益見込。
(内容詳細は後述)

中長期的成長を加速させる事業のグローバル化とフォーカス

4. 中長期的成長を加速させる事業推進の2軸

グローバル化、及び、事業フォーカスの2軸に徹した中長期的な事業展開を行う。

軸1：グローバル化

中計(FY11-13)期間においても実績を積んだ
アジア地域に重点を置きクロスボーダーでのビジネス機会を創出する。



軸2：事業フォーカス

従来のフロー型の受託ビジネスに留まらず、より収益性の高いストック型
ビジネスに重点を置き、事業開発を加速させる。

積極注力

機会注視

収益部門へ
資源再配置

| ドメイン→ ↓収益モデル | | PR | SPORTS | SP | MD | bills | NEW | |
|------------------------|--------------------|--|--------|----|----|-------|-----|--------------|
| ToB | スポット 労務 提供 | ・PR ・プロモーション ・イベント ・CP ・肖像 ・グッズ | | | | | | |
| ToC | ストック ・継続 ・積上 | 既存ドメイン強化事業 [メディア] [ソリューション] [コンテンツ] | | | | | 飲食 | 新規ドメイン 事業 |
| 出資 ・事業収益 ・CG ・配当 | | シナジー投資事業 | | | | | | ポテンシャル投資 |

5. グローバル事業加速 - 具体例①アジア展開を加速させる戦略的業務提携へ -

独立系No.1スポーツマーケティングエージェンシー、トータルスポーツアジア（TSA）社と業務提携へ。そのネットワークと当社グループのノウハウを統合することで、成長著しいアジア市場でのスポーツビジネスやPR事業の優位性を確保し、既存ビジネスとの相乗効果と新規ビジネス市場としての開拓加速化。

マリア・シャラポワ、シューマツハ等の世界的
人気アスリートを活用した不動産開発でも実績多数



PR効果抜群の世界遺産
「万里の長城」で行ったブランド
アクティベーション



様々なスポーツの
メディアビジネス、
ライセンスを展開

Total Sports Asia

TSA



メディア事業からスポンサーシップ、ブランディングまで
アジア五か国を基にグローバルな活動を展開



(スポーツマーケティングへの取り組みについて)

ワールドカップ、オリンピック等のメジャーイベントの成功によって世界中で加熱するスポーツムーブメントの確かな受け皿となる豊富な戦略的アクティビティをラインアップ。さらに、新製品開発や各種サービス等のストック型マーケティングビジネスへの本格参入でトータルスポーツビジネスの完結へ。

SUNNY SIDE UP

スポーツプロモーション・ビジネス

スポーツスポンサード・ビジネス

スポーツメディア・ビジネス

スポーツキャスティング・ビジネス

スポーツライツ&コンテンツ・ビジネス

New スポーツコンベンション

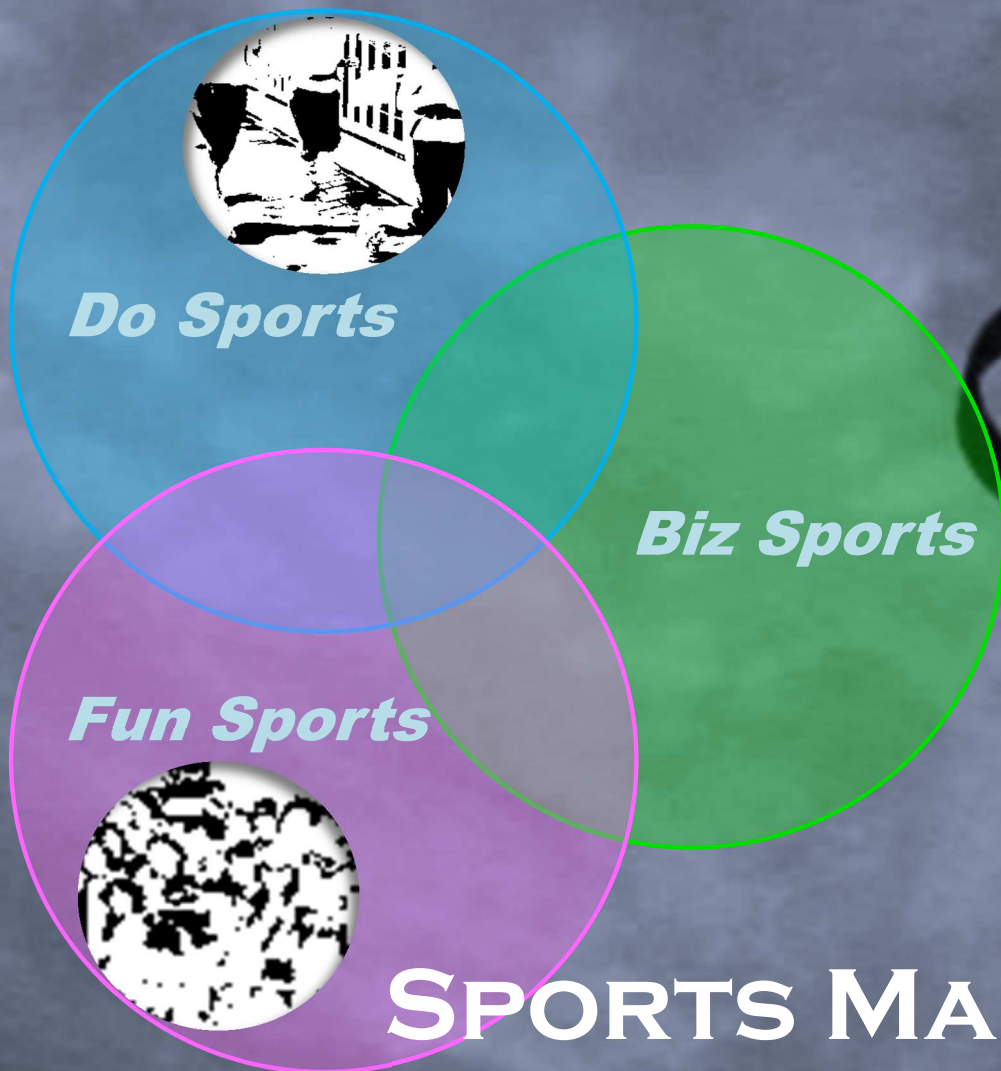
New e-スポーツラーニング

New トレーニングサービス

New ボディ&ヘルスケアプロダクト etc.



SPORTS MARKETING BUSINESS



5. グローバル事業加速 - 具体例①アジア展開を加速させる戦略的業務提携へ -

アジアにおける拠点確立による事業機会の創出が、
事業開発・スポーツ・受託領域における成長を、それぞれ及び統合的に加速させる。



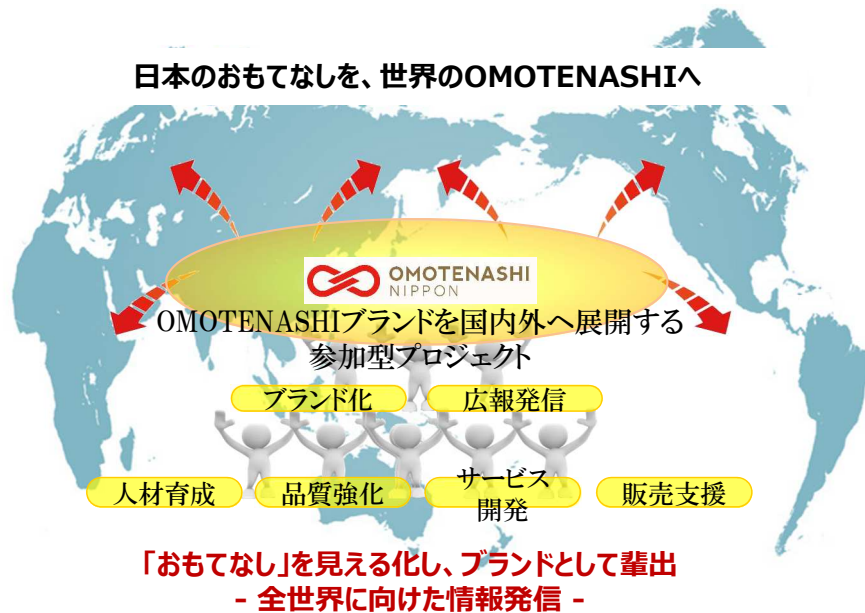
5. グローバル事業加速 - 具体例②OMOTENASHI NIPPON プロジェクト -

世界の注目が日本に集まる2020年に向け、日本を代表するライセンスを確立し、ロイヤルティ等ブランド収益獲得によるストック型ビジネスの構築へ。
協力企業複数社による共同プロジェクトとして始動。



「OMOTENASHI NIPPON」は、おもてなしに取り組む企業・団体、おもてなし製品・サービスの広報・流通支援のビジネスプラットフォームとして機能し、日本が世界に誇る“おもてなし”の心から生まれる商品・サービス・企業・人などを発掘、世界の“OMOTENASHI”ブランドとして全世界へ発信する「ブランド開発・広報プロジェクト」です。

事業のビジョン



事業の概要



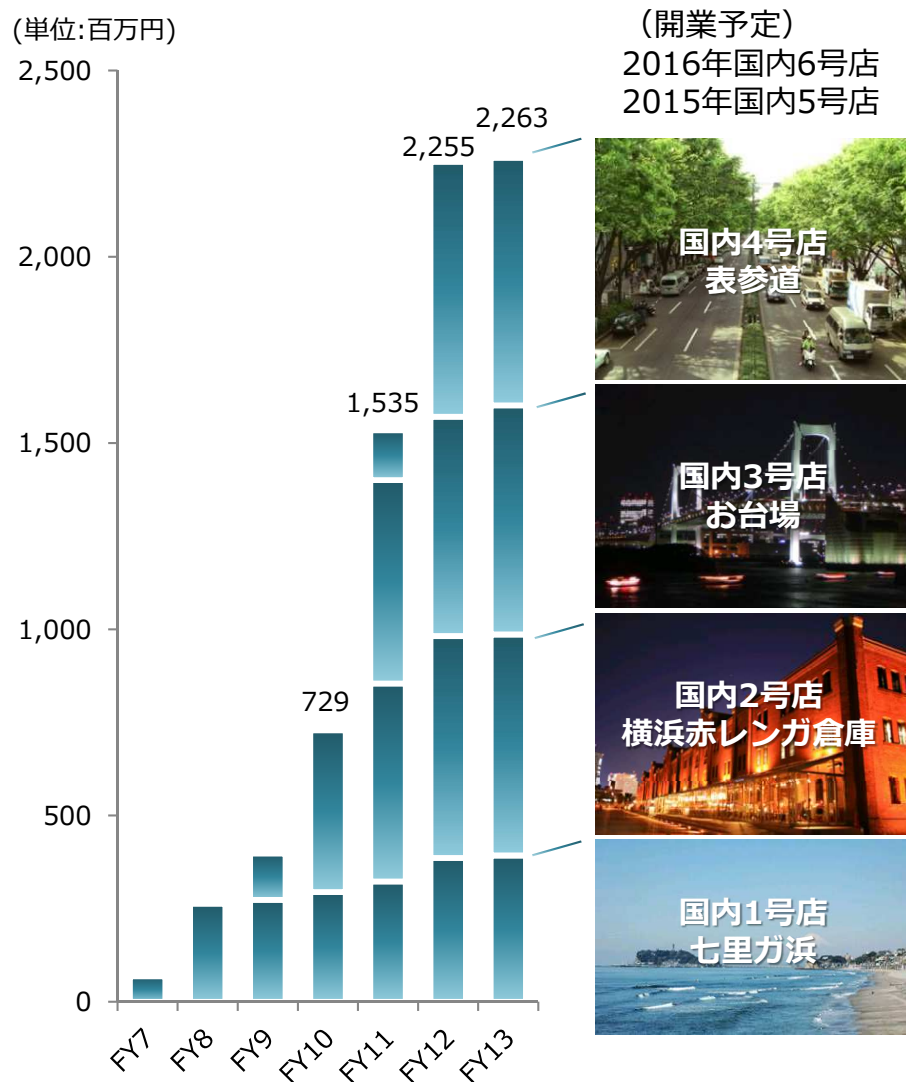
(プロジェクト協業パートナー)



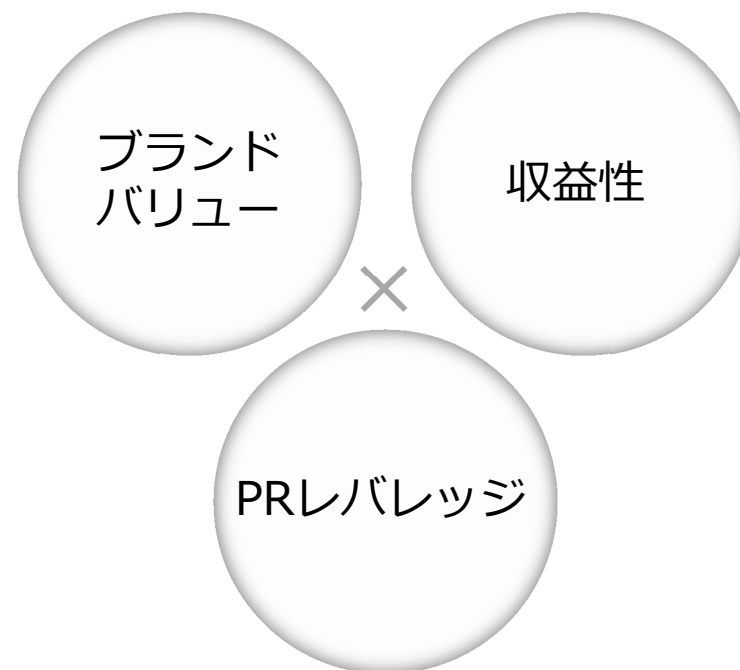
6. スtock型ビジネスへの事業開発フォーカス - 具体例①bills国内出店継続による収益基盤盤石化 -

事業開始以降、業績伸長を続けているbills国内店舗を新たに2店舗開業予定。
 当社ならではのPRメソッドによりブランドバリューを継続的に高め、
 単なる飲食事業ではないブランドリブンのstock型ビジネスとして、収益基盤の盤石化へ。

bills国内店舗の開業及び年商推移



bills出店方針・事業方針



これまでの店舗展開同様、PRやブランディングを手掛けている当社グループだからこそ成し得る方法で、つまりはブランド強化・維持と収益性を両立できる、ハイブリッドな店舗のみを開業し、PRの力で事業をドライブさせながら、大切に育ててきたbillsブランドを毀損させることなく拡大を目指す。

6. スtock型ビジネスへの事業開発フォーカス - 具体例②最先端ICTとPR発想の融合 -

最先端ICT技術を武器にグローバルビジネスを展開する*The Impossible Dream, Inc.*との合併会社 *NEXTDREAM INC*を設立。当社グループのPR・スポーツビジネスのノウハウとデジタル技術を融合することで、新たな未来を形づくる夢あふれる事業の開発・運営へ。

NEXTDREAM

株式会社ネクストドリーム

代表取締役社長 次原 悦子
代表取締役副社長 下山 二郎

主要株主 (株)サニーサイドアップ 51%
(株)見果てぬ夢 49%

創立 2014年4月11日

所在地 東京都渋谷区千駄ヶ谷4-23-5 JPRビル7F

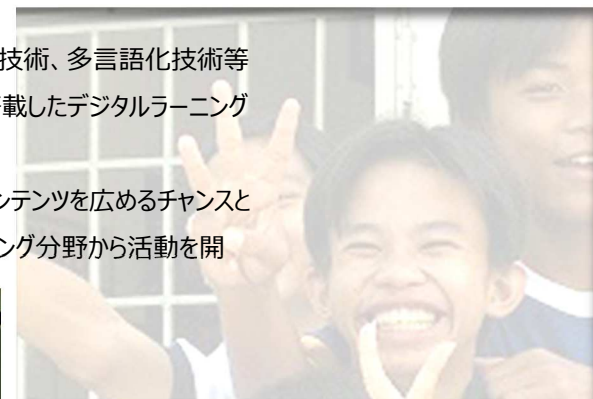
連絡先 代表 03-6894-3650

映像通信技術、人工知能情報管理技術、多言語化技術等
を活用して、新たなビジネスモデルを搭載したデジタルラーニング
のプラットフォームをリリース予定。

世界を相手に価値のあるナレッジやコンテンツを広めるチャンスと
場所を提供するクラウドデジタルラーニング分野から活動を開
始。



卓球やセパタクロー等の
アジアで人気のスポーツ
コンテンツを活用した
メディア事業も計画。



(株)見果てぬ夢 会社概要

所在地 東京都品川区旗の台1-10-7

代表者 下山二郎

電電公社（現NTT）入社後、国際本部東アジア担当職等を経て、NTTコミュニケーションズに転じ、国際本部グローバル事業開発部門
東アジア室長 兼務 中国室長 兼務 海底線敷設事業部ビジネス部、企業向け市場開発室長を歴任
2000年イーコンテクト代表取締役社長 就任 2003年デジタルガレージ顧問 就任

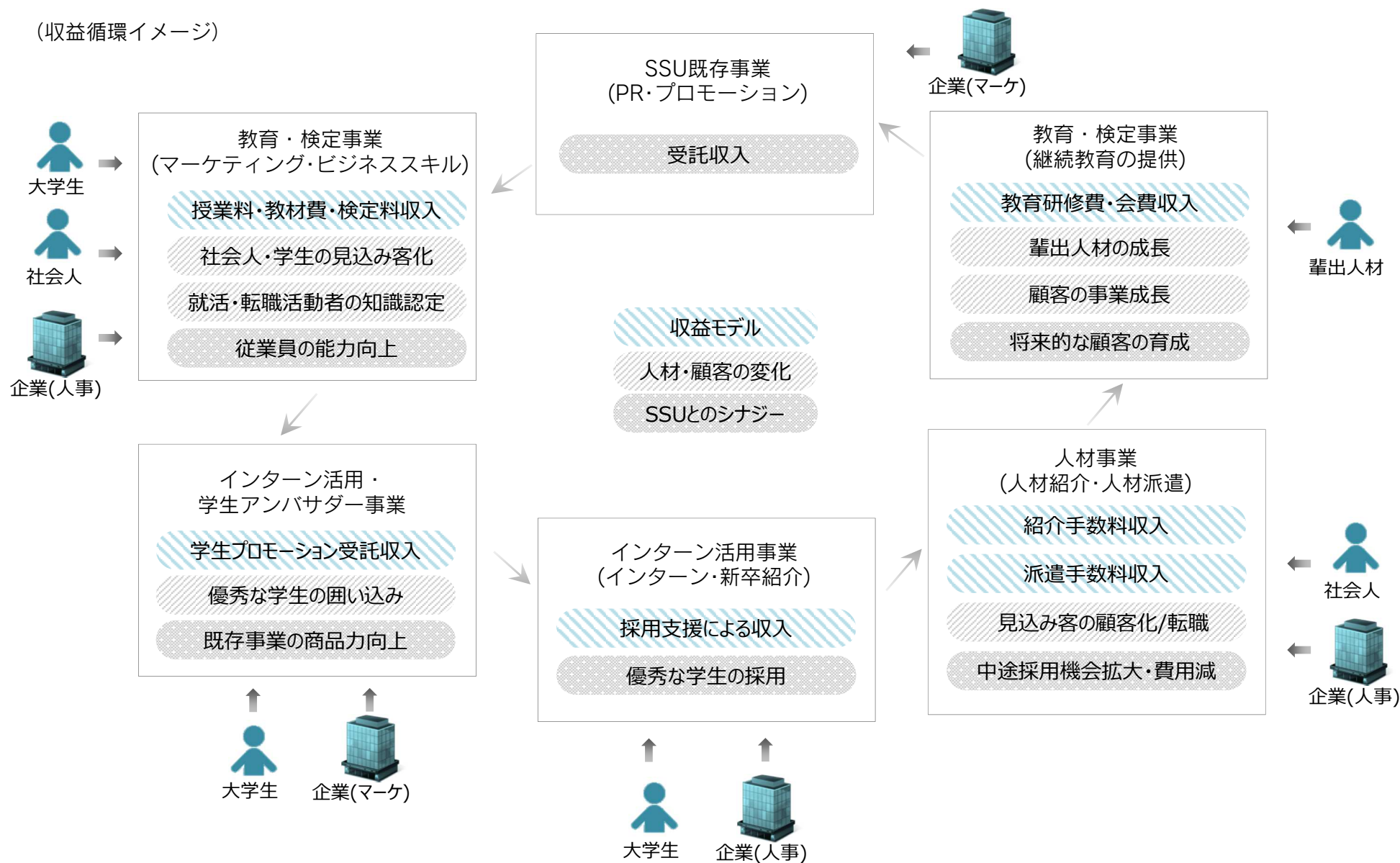
ビジネスリソース（一部）
①米国Vidyo社の世界ホワイトレベルパートナー（共同開発）～2013年3月世界Web会議最高画質認定（ガートナーレポート他多数）
②米国ハイパーオフィス社戦略提携パートナー（共同開発、アジア独占権）～2013年世界コラボレーションウェア世界NO1
③動画自動変換サービス（自社開発）～国内外の大手通信会社、メーカー等にOEM提供中（15社以上）
④温泉施設等のエネルギー管理向けM2M技術（温泉温度、電気、ガス、他）で日本1位 他

主要パートナー企業 (国内) アイネット MTG NTT東日本 日立製作所 キヤノンマーケティングジャパン NTTラーニングシステム 他
(海外) 米国Hyper Office社 米国Vidyo社 他

6. ストック型ビジネスへの事業開発フォーカス - 具体例③人財ソリューション事業 -

“たのしいさわぎ”を生み出すエンジンとして“ヒト”というリソースに着眼。教育・学習でスキルを高め、有益な人財を発掘すると同時に、その活動自体から収益を生み出す「人財ソリューション事業」の展開へ。

(収益循環イメージ)



ROE追及と株主還元強化

7. 新たな経営指標ROEの追及

中期経営計画期間において収益性・経営効率を追求し、
今回新たに「ROE」を最重要経営指標の一つと位置付け、株主価値の最大化にコミットする。

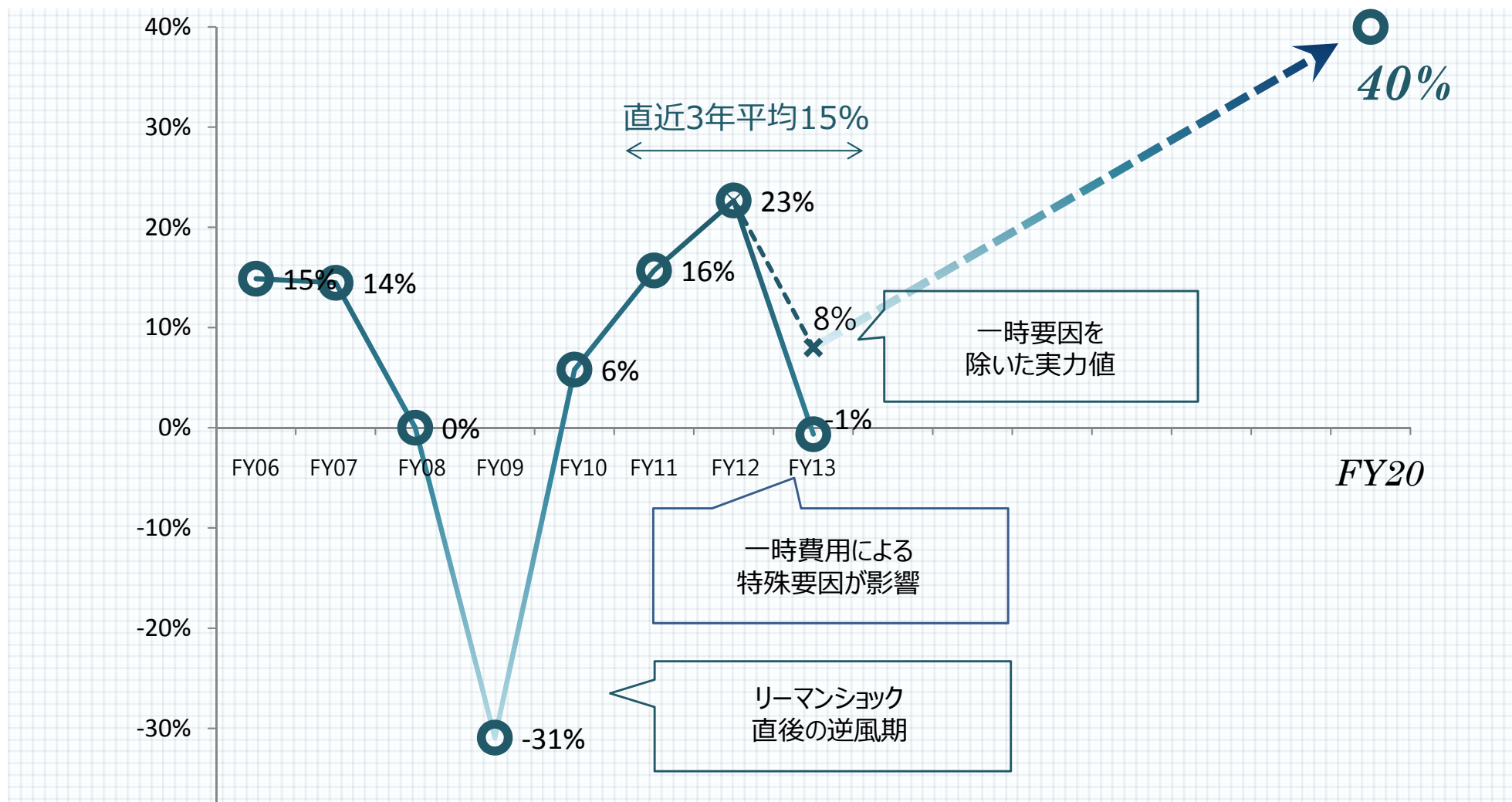
- ✓ 株主視点を経営の軸に明確に設定
 - これまでのROEは概ね10～20%を確保。さらに改善を狙う
 - 収益力拡大に加え、配当など株主還元積極注力

- ✓ FY2020にROE40%を実現へ
 - FY2013でROE40%超の東証上場企業は40社未満
(純資産10億円以上の企業では20社未満)
 - 企業規模では匹敵しないが、ROEでは超大手企業に比肩する企業体を目指す

7. ROEの過去推移

直近3年は平均約15%で推移。

利益率向上及び株主還元の両輪を通じて7年後のFY2020では40%達成を目指す。



Road to 2020 and beyond