



2025.10.10

## 飛躍的な未来成長を目指す長期経営戦略

—CPSの実現と攻めの再始動—

(事業計画及び成長可能性に関する事項)

株式会社ROBOT PAYMENT

東証グロース

4374

	本資料における用語の定義	03
01	過去の開示と株価	04
	- 売上高成長率重視方針は失敗	05
	- 利益重視の方針は好評	09
	- 業績は順調だが	14
	- 新たな戦略の策定へ	18
02	長期経営戦略策定の背景	21
03	長期経営戦略	24
04	長期経営戦略を実行した未来	34
05	今後の事業展開	39

用語	定義
<b>通期業績予想</b> (「ガイダンス」と同義)	・通期決算発表時に開示する、当該会計年度の売上高, 売上総利益, 販管費, 営業利益, 当期純利益の <b>予測数値</b> *1 (ex. 2026年12月期通期業績予想)
<b>2022中期経営目標</b>	・2022年2月14日に開示 ・「2022年12月期～2026年12月期」(5ヵ年)における売上高および営業利益の <b>目標数値</b> *2 ・赤字を許容し、売上高成長率を高める方針
<b>2023中期経営目標</b>	・2023年2月14日に開示 ・「2022中期経営目標」を変更した「2023年12月期～2026年12月期」(4ヵ年)における売上高および営業利益の <b>目標数値</b> *2 ・生産性を高めた利益重視の方針
<b>長期経営戦略</b>	・2025年10月10日に開示した(本資料)、対象期間における経営戦略 ・対象期間は「2026年12月期～2035年12月期」 ・連続増益を前提とし、注力度合い:売上高70%/営業利益30%として成長を狙う方針 ・売上高および営業利益の数値は長期経営戦略で定めた「成長投資の実行基準」に沿って投資を実行した場合に <b>見据える数値</b> *3
<b>成長投資の実行基準</b>	・前年営業CFの金額をもとにして投資対象ごとに投資へ充てる割合を明確に定めた「①前年営業CFをもとにした資本配分基準」と、一定期間の累計営業CFが黒字になるよう投資対象ごとに明確に定めた「②回収期間を明確にした投資判断基準」の総称
<b>利益重視の資本配分基準</b>	・2023中期経営目標で定めた利益重視の方針に沿って暗黙に運用されていた資本配分基準
<b>利益重視シナリオ</b>	・2023中期経営目標で定めた利益重視の方針を、2026年12月期以降も継続して行った場合の売上高および営業利益の <b>予測数値</b> *1の概算

## 今後開示する数値について

外部環境の変化へ機動的に対応し売上高成長と増益の両立を目指すため、またM&A活動の不確実性の高さを考慮し、今後は中期経営目標のような5ヵ年の目標数値を開示せず、長期経営戦略に基づいて毎期算出した通期業績予想のみを開示いたします。

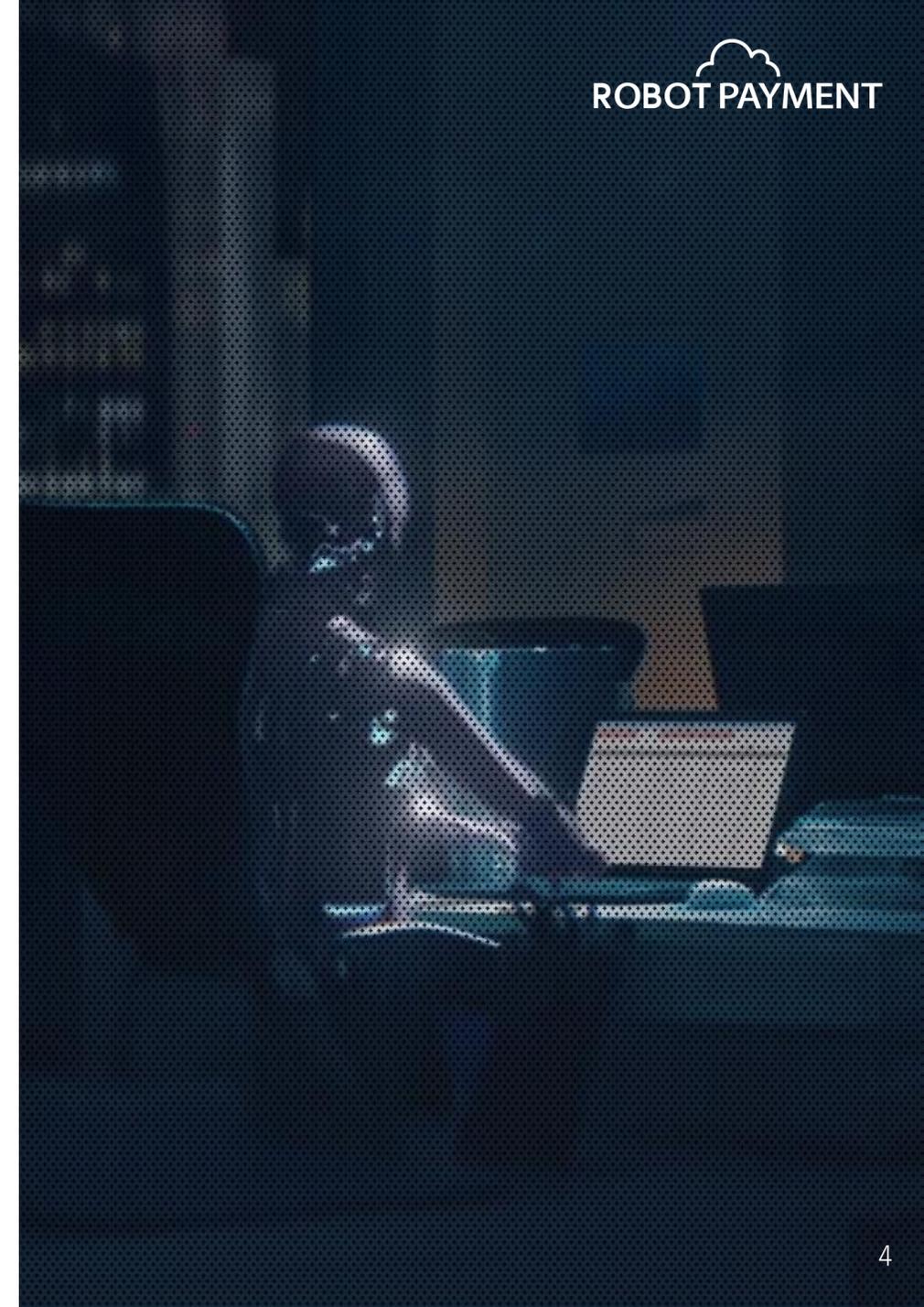
※1 予測数値：過去のデータから算出した合理的な着地予想数値

※2 目標数値：当社の努力により達成を目指す数値

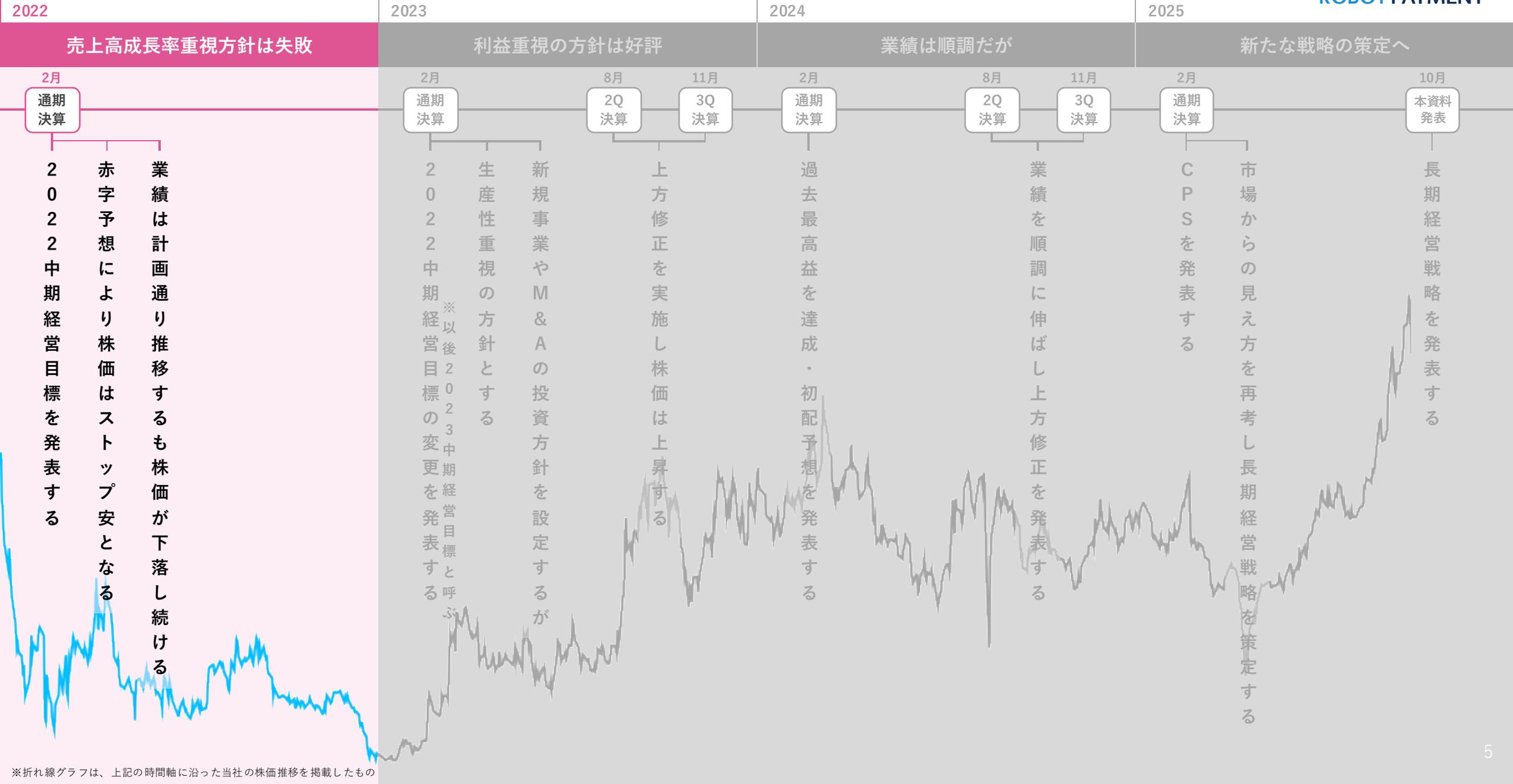
※3 見据える数値：将来的な指標となる数値

# 01

過去の開示と株価



# 01\_過去の開示と株価



※折れ線グラフは、上記の時間軸に沿った当社の株価推移を掲載したものの

2022

2023

2024

2025

売上高成長率重視方針は失敗

利益重視の方針は好評

業績は順調だが

新たな戦略の策定へ

2月

通期  
決算

## 2022中期経営目標を発表する

短期的な利益を追わず売上高成長のみを重視し、2022年12月期を赤字予想とした

- ① 売上高成長を重視する方針を明示
- ② 2022年12月期の業績予想は赤字
- ③ 2026年12月期に売上高50億円・営業利益12億円を目指す

2022年2月14日開示の決算説明資料より再掲（2021年12月期通期決算説明資料）

### 2022年業績予想

① 短期的な利益を追わず、今後の売上高成長率を高めるための準備も含めた1年とする

(単位：百万円)	2021年12月期 通期実績 (H1)	2022年12月期 通期業績予想	前期比
売上高	1,395	1,645~1,749	+18%~+25%
請求管理ロボ	495	685~729	+38%~+47%
サブスクベイ	872	933~993	+7%~+14%
営業利益		△196~△92	△397~△293

#### 請求管理ロボ

- 21年に大手顧客への営業活動を本格化した。顧客特性上、成約まで長期化することも多い。そのため、22年以内に契約を完了することを目指し、売上上限値を設定（下限値では当該案件の22年内の契約完了を織り込んでいない）
- 請求まるなげロボに関しては、顧客の事業成長に応じた債権金額に手数料売上が依存するが、事業開始して間もないため債権金額の合理的な予測が難しい。従って、前年の会社計画と実績値の差異を加味して上限値/下限値を設定

#### サブスクベイ

- 決済取扱高に応じた手数料売上であるスプレッドの変動を加味し上限値・下限値を設定（詳細は次ページ参照）

### 売上高および営業利益目標（5ヶ年）

2026年に売上高50億円、営業利益12億円を目指す



(注) 2022年12月期から2026年12月期において5ヶ年間の売上高の年平均成長率

一定の利益創出ができたタイミングで  
配当などの株主還元策を実施したい

# 01\_過去の開示と株価

2022

2023

2024

2025

売上高成長率重視方針は失敗

利益重視の方針は好評

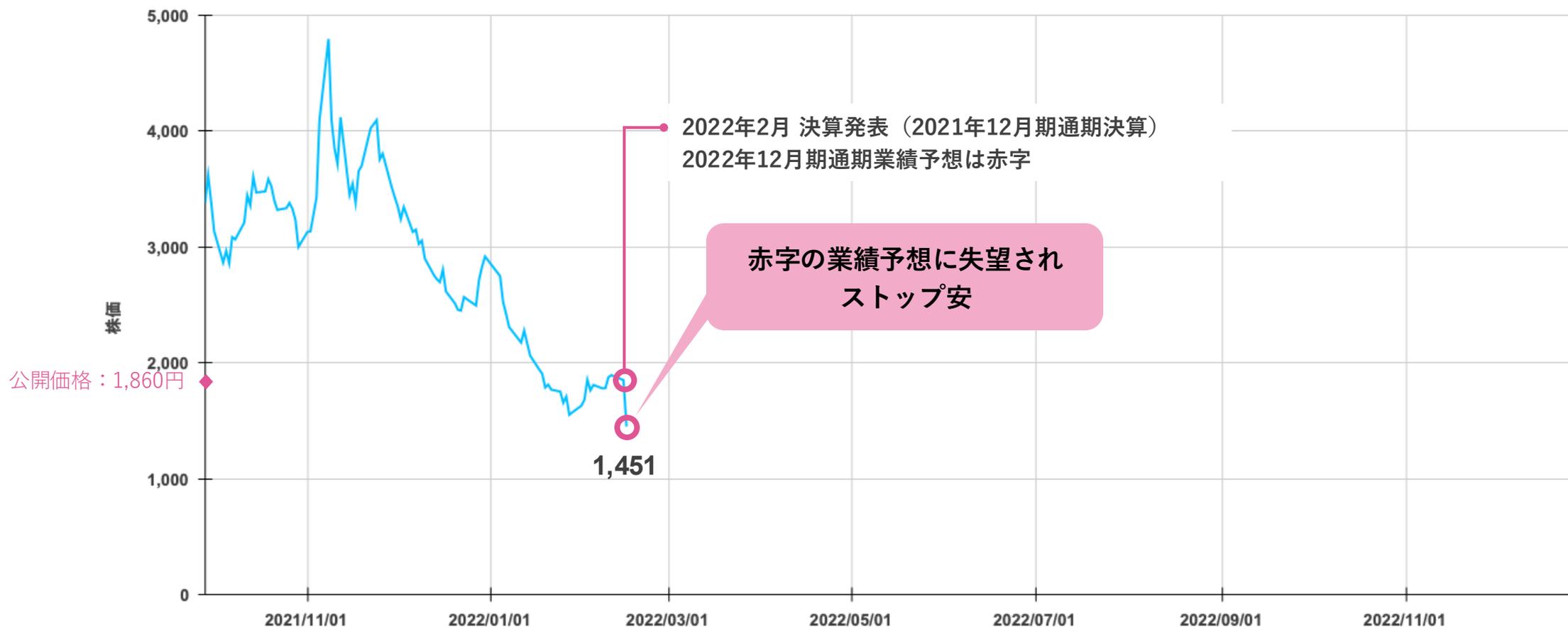
業績は順調だが

新たな戦略の策定へ

2月

通期  
決算

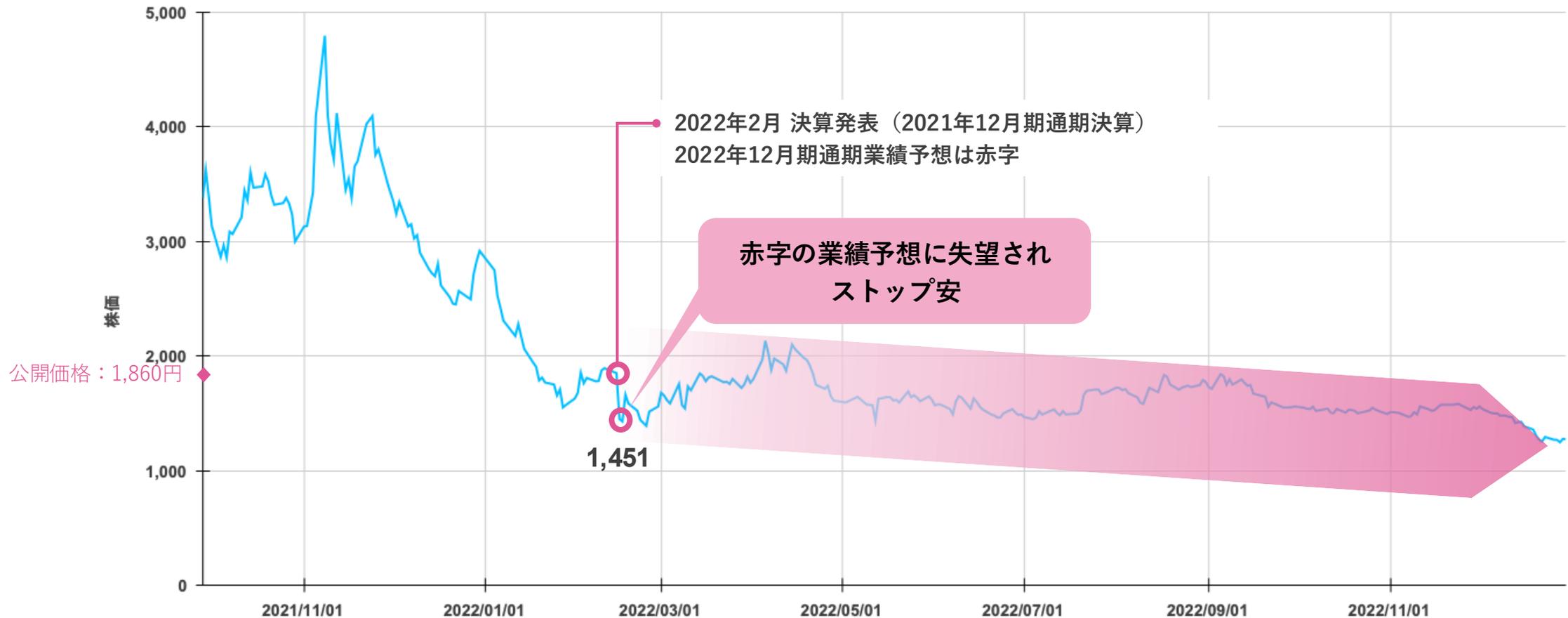
## 赤字予想により株価はストップ安となる



# 01\_過去の開示と株価

2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ

## 業績は計画通り推移するも株価が下落し続ける



# 01\_過去の開示と株価

2022

2023

2024

2025

売上高成長率重視方針は失敗

利益重視の方針は好評

業績は順調だが

新たな戦略の策定へ

2月  
通期決算

2022中期経営目標を発表する  
赤字予想により株価はストップ安となる  
業績は計画通り推移するも株価が下落し続ける

2月  
通期決算

2022中期経営目標の変更を発表する  
※以後2023中期経営目標と呼ぶ

生産性重視の方針とする  
新規事業やM&Aの投資方針を設定するが

8月  
2Q決算

上方修正を実施し株価は上昇する

11月  
3Q決算

2月  
通期決算

過去最高益を達成・初配予想を発表する

8月  
2Q決算

業績を順調に伸ばし上方修正を発表する

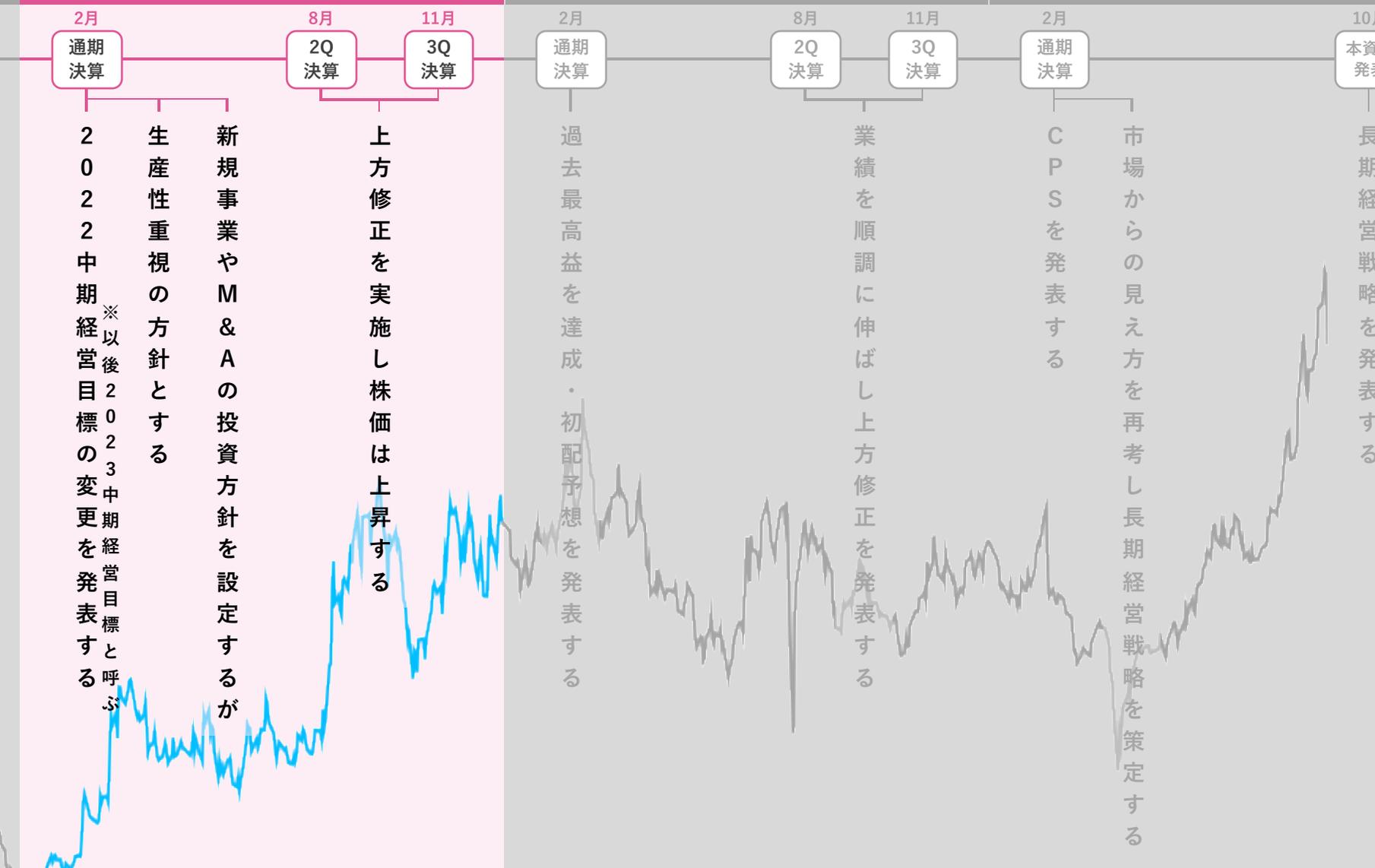
11月  
3Q決算

2月  
通期決算

CPSを発表する  
市場からの見え方を再考し長期経営戦略を策定する

10月  
本資料発表

長期経営戦略を発表する



※折れ線グラフは、上記の時間軸に沿った当社の株価推移を掲載したものの

2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ

2月  
通期  
決算

## 2022中期経営目標の変更を発表する

米国金利の上昇による景気停滞の予想により、利益重視の方針へ変更した

- ① 米国金利の上昇による景気停滞から市場では利益確保の動きが始まる
- ② 利益重視の方針へ変更を明示
- ③ 2022中期経営目標より毎年高い利益を創出する計画へ変更

2023年2月14日開示の決算説明資料より再掲（2022年12月期通期決算説明資料）

① 中期的な経営方針  
**中期経営目標の方針変更**

当初方針：売上拡大を重視し、費用投下を積極的に行う

② **変更後の方針：毎年営業利益を創出する利益重視の方針**

方針変更の理由

- ① 米国に端を発した金利の上昇は、タイムラグを経て实体经济に波及していくと考えられる
- ② しばらくは金利が高止まりし景気停滞が長引くと予想されるため、米国を中心にリストラやコストカットにより利益確保する動きがはじまっている
- ③ これを受け、投資家は利益重視の姿勢を評価すると考えたため

① 中期的な経営方針  
**5ヵ年の中期経営目標の変更**

以下のように中期経営計画を変更

2022年2月14日に公表した中期経営目標

期	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)
21/12 (実績)	1,395	-196
22/12 (業績予想)	1,645 ~ 1,749	-92
23/12 (目標)	2,150	21
24/12 (目標)	2,820	240
25/12 (目標)	3,734	603
26/12 (目標)	5,011	1,210

2023年2月14日変更後の中期経営目標

期	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)
21/12 (実績)	1,395	-196
22/12 (実績)	1,731	-58
23/12 (業績予想)	2,069	101
24/12 (目標)	2,450	300
25/12 (目標)	3,100	610
26/12 (目標)	4,000	1,250

2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ

2月  
通期  
決算

## 生産性を重視する方針とする

各施策に対し、徹底して生産性・効率化を重視する方針とした

**① 生産性を重視し、最適なコストで最大のパフォーマンスを出す方針**

2023年2月14日開示の決算説明資料より再掲（2022年12月期通期決算説明資料）

① 中期的な経営方針

### 中期経営目標を具体的にどう変更したか

22年下期から費用の効率化が進んだため、今後も闇雲に費用投下を行うことなく、効率化重視の方針でアクションを実行

2022年2月14日に公表した中期経営目標での方針		変更後の方針	
費用投下方針	売上拡大を重視し、費用投下を積極的に行	費用投下方針	<b>生産性を重視し、最適なコストで最大のパフォーマンスを出す</b>
広告宣伝費	・ 認知拡大を狙い、23年以降TVCMを含めたマス広告など大規模プロモーションを実施	広告宣伝費	・ <b>獲得効率をより重視したプロモーション戦略</b> 大型プロモーションではなく、タグジーCM・YouTube広告等ターゲットを絞った認知施策とデジタルマーケティング中心
給与手当	・ 営業中心に大量採用 ・ 採用単価の高いハイクラス人材の採用人員を増やす	給与手当	・ 23年以降の採用予定人数を最適化 ・ 一人一人の能力を高め、少人数で最大のパフォーマンスを出す <b>生産性重視へ</b>
開発費	・ 将来的な売上貢献を見据えた、複数の実験的な新規プロダクトの研究開発に着手	開発費	・ <b>新規開発の効率化のため、アーキテクチャの見直しやSaaS/PaaSの活用、エンジニアKPIの設計を実施し、最小限の費用で品質・開発スピードを担保</b>

2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ

2月  
通期  
決算

## 新規事業やM&Aの投資方針を設定するが

赤字を出さない範囲で新規事業やM&Aへ投資をする保守的な方針とした

- ① 全社で単年赤字とならないような範囲で新規事業へ投資を実施する方針
- ② 黒字の案件に絞ってM&Aを実施する方針

2023年2月14日開示の決算説明資料より再掲（2022年12月期通期決算説明資料）

安心・安全・安定的に伸びていく会社として投資家の皆様には評価していただきたいポイント  
② 黒字経営を継続する経営方針とコミットメント

**新たな取り組みを行うときの方針**  
新規事業、M&Aを行う場合も利益成長の範囲内で実施

新規事業方針	M&Aの方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業は、既存事業で得られた利益の範囲内で行う</li> </ul> <p>既存事業のもたらす利益から新規事業の赤字幅を引いてもプラスになる</p> <p>既存事業の もたらす利益 &gt; 新規事業の年間 の赤字幅</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>のれん負けしない範囲での企業・事業を買収対象とする</li> <li>減損にならない企業・事業を見極める</li> </ul> <p>買収先企業の利益からののれん償却費を引いてもプラスになる</p> <p>買収先企業の 営業利益 &gt; のれん償却費 (5年償却)</p>

# 01\_過去の開示と株価

2022

2023

2024

2025

売上高成長率重視方針は失敗

利益重視の方針は好評

業績は順調だが

新たな戦略の策定へ

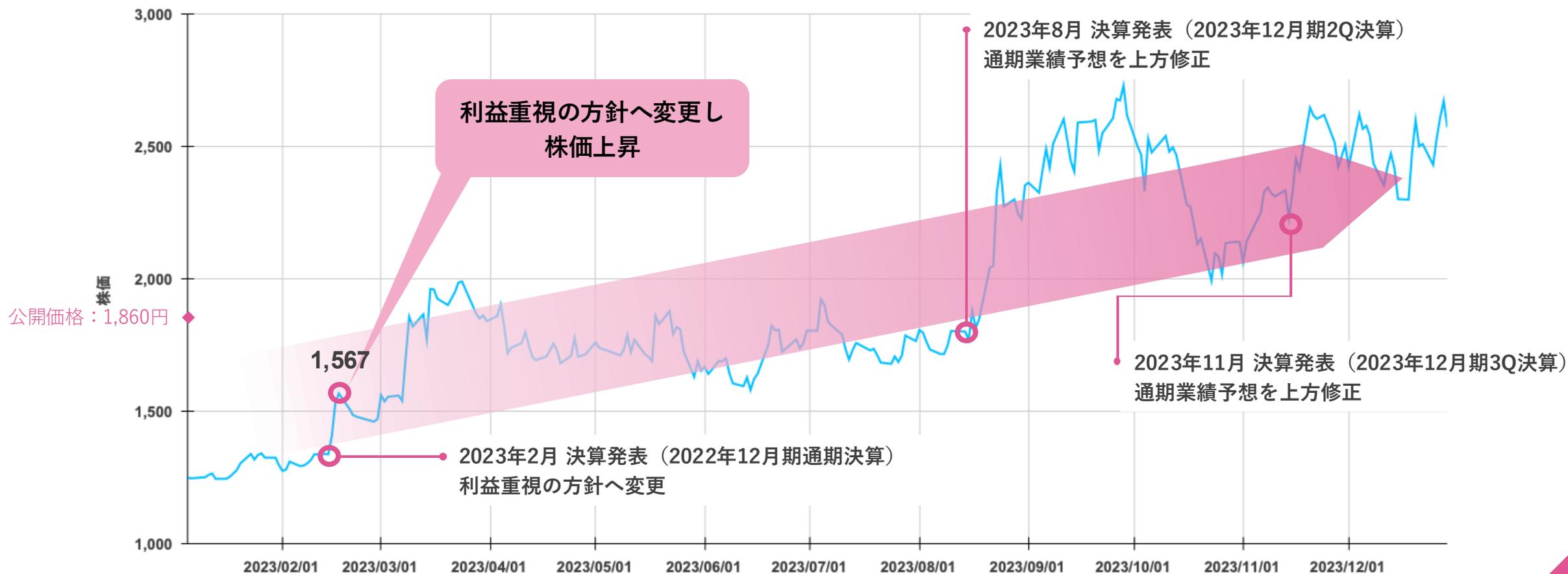
8月

11月

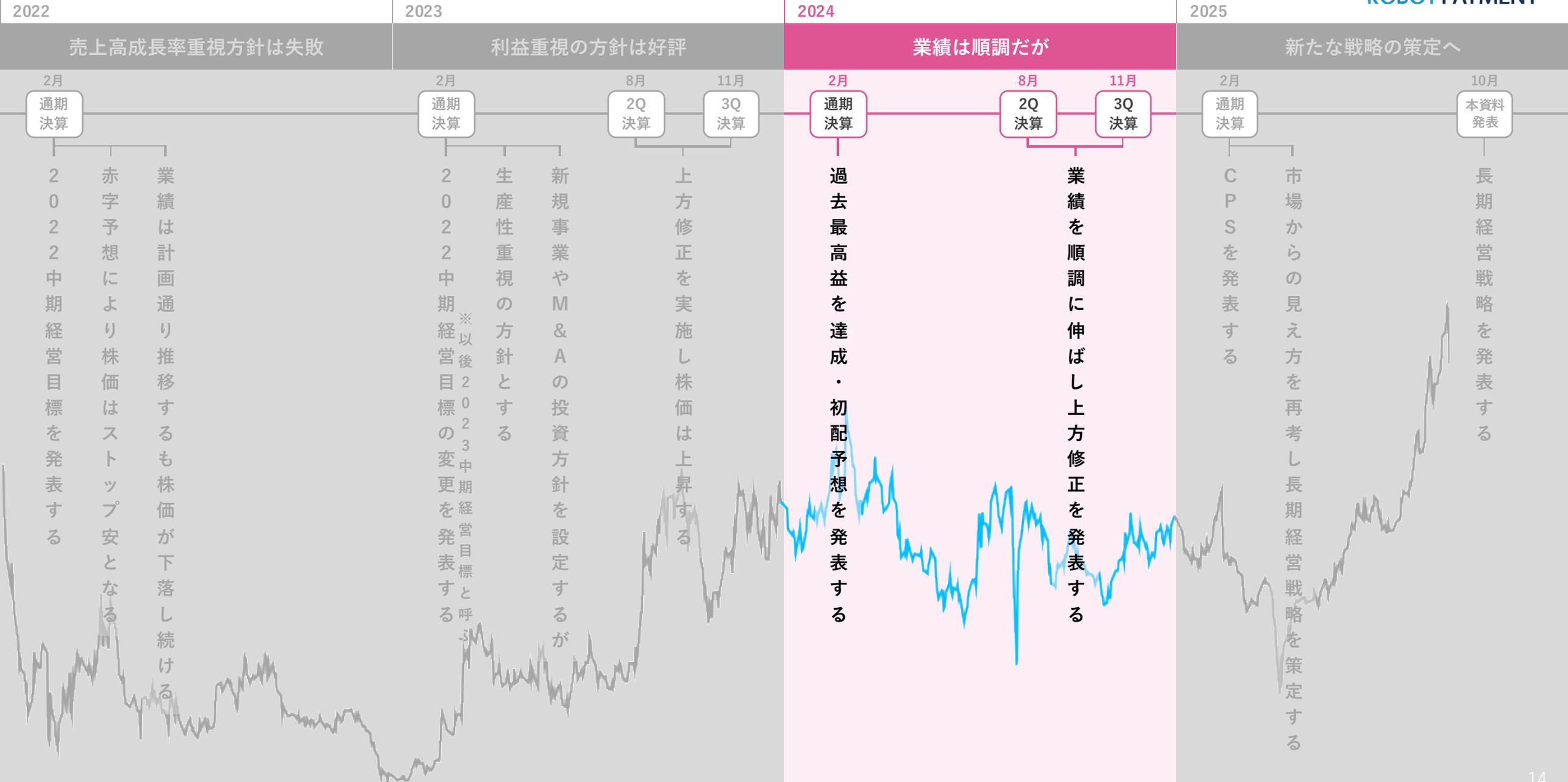
2Q  
決算

3Q  
決算

## 上方修正を実施し株価は上昇する



# 01\_過去の開示と株価



※折れ線グラフは、上記の時間軸に沿った当社の株価推移を掲載したものと見なす

2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ

2月

通期  
決算

## 過去最高益を達成・初配予想を発表する

業績は順調に推移し、初の株主還元の実施予想を発表した

- ① 業績は順調に成長
- ② 過去最高の業績を更新
- ③ 初の配当実施予定を発表

2024年2月14日開示の決算説明資料より再掲（2023年12月期通期決算説明資料）

### 2023年12月期 通期業績

通期売上高は前年同期比27.9%の成長、営業利益は大幅に増加し、修正後通期業績予想を上回る着地

(単位：百万円)	2022年 通期実績	2023年 通期実績	前期比	修正後通期業績予想 (2023/11/14修正)	
				予想	達成率
売上高	1,731	2,214	+27.9%	2,190	101.1%
売上総利益	1,529	1,981	+29.6%	-	-%
販管費	1,587	1,752	+10.4%	-	-%
営業利益	△59	229	+288百万円	210	109.0%
当期純利益	△29	148	+178百万円	145	102.1%

①

### 株主還元

足元の業績動向を踏まえ、株主還元の一環として初の配当を実施予定

配当実施予定となった背景

- 2022年2月14日開示の決算説明資料に記載の通り、一定の利益創出が出来たタイミングで配当などの株主還元策を実施する方針であった
- 2023年12月期において売上高・営業利益ともに過去最高を更新した
- 2024年12月期においても売上高・営業利益ともに過去最高をさらに更新する見込み

②

	2023年12月期	2024年12月期 (予想)
基準日	-	2024年12月31日
1株当たり配当金(円)	-	10
1株当たり当期純利益(円)	-	59
配当性向(%)	-	17
配当金総額(百万円)	-	38

③

※今後の配当目標  
配当性向15%を目標に連続増配を目指す



(注1) 2023年12月期決算は、2023年11月14日修正後の通期業績予想を上回る着地であった。

(注2) 円換算により決算科目で開示している数値と異なる場合があります。

2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ



## 業績を順調に伸ばし上方修正を発表する

業績は順調に推移し、計画に沿って上方修正を行った

- ① 2024年8月発表の2Q決算, 同年11月発表の3Q決算で通期業績予想を上方修正
- ② 2024年11月発表の3Q決算で配当予想を上方修正

2024年11月14日開示の決算説明資料より再掲 (2024年12月期3Q決算説明資料)

### 2024年12月期 第3四半期 業績

足元の業績動向を踏まえ、8月14日に開示した修正後通期業績予想をさらに上方修正

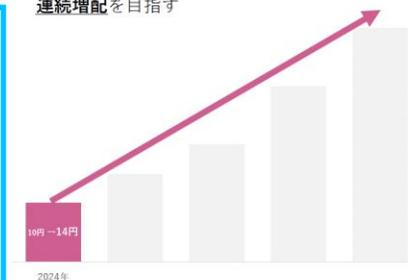
単位：百万円	2024年12月期 期初予想	前期比	8/14開示 修正後通期 業績予想	前期比	11/14開示 再修正後通期 業績予想	前期比
売上高	2,578	+19.7%	2,700	+22.0%	<b>2,737</b>	<b>+23.6%</b>
営業利益	320	+39.7%	400	+74.6%	<b>445</b>	<b>+94.3%</b>
当期純利益	220	+49.0%	276	+86.3%	<b>307</b>	<b>+107.2%</b>

### 2024年12月期配当予想の上方修正

株主還元の一環として初の配当を1株当たり10円にて実施予定でしたが、足元の業績動向を踏まえ40%増配。1株当たり14円にて実施予定へ上方修正

	2/14開示 2024年12月期 (予想)	11/14開示上方修正 2024年12月期 (予想)
基準日	2024年12月31日	2024年12月31日
1株当たり配当金(円)	10	<b>14</b>
1株当たり当期純利益(円)	59	<b>82</b>
配当性向(%)	17	<b>17</b>
配当金総額(百万円)	38	<b>53</b>

※今後の配当目標  
連続増配を目指す

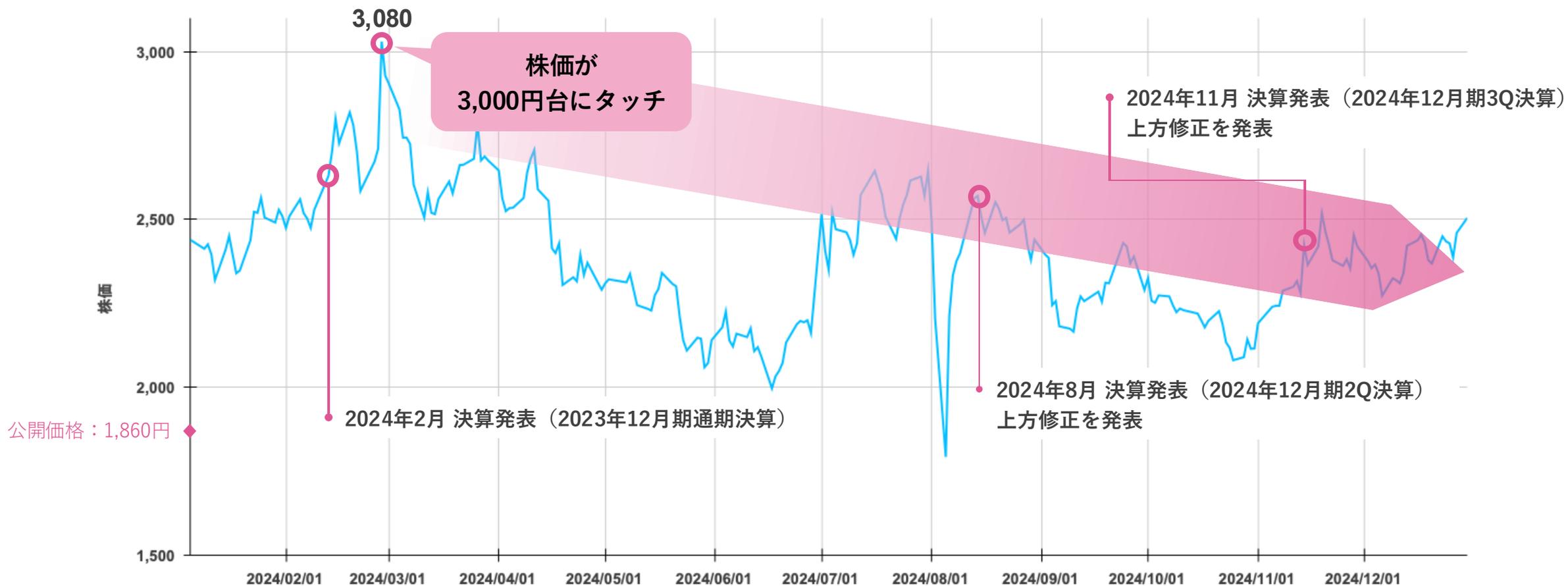


# 01\_過去の開示と株価

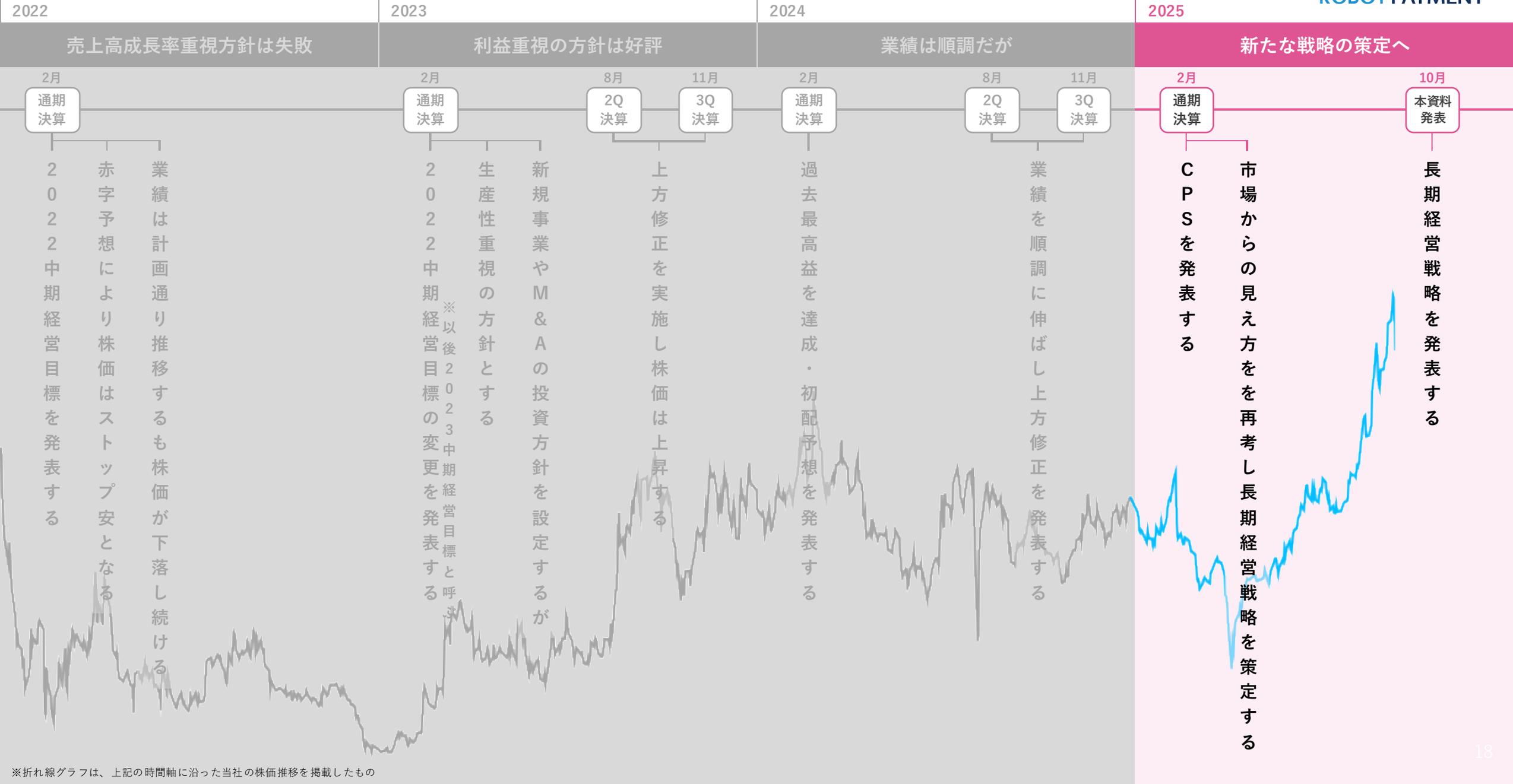
2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ

2月 通期決算  
8月 2Q決算  
11月 3Q決算

## 2度上方修正を行うも株価は3,000円をピークに下落する



# 01\_過去の開示と株価



※折れ線グラフは、上記の時間軸に沿った当社の株価推移を掲載したもの

2022

2023

2024

2025

売上高成長率重視方針は失敗

利益重視の方針は好評

業績は順調だが

新たな戦略の策定へ

2月  
通期  
決算

## CPSを発表する

### 創業25周年の節目にCorporate Purpose Statement を公開

#### コーポレート パーパス ステートメント

##### Corporate Purpose Statement

当社は2000年、インターネット決済の黎明期にインターネット決済サービス（「サブスクペイ」）を開始いたしました。様々な困難や苦悩に直面しましたが、「為せば成る」の精神で絶対に諦めず、2021年に東証マザーズ（現東証グロース）市場への上場を果たすことができました。

そして、創業25周年を期に、改めて今の世の中に対して我々は何ができるのかを考え、Corporate Purpose Statement（企業が社会的課題を解決するために行う活動や目標）を新たに制定いたしました。同時に、これまで掲げてきたビジョンも刷新しました。

#### 新しいビジョン

「商取引を自由にする決済インフラで再び日本を強くする」

日本経済は、「失われた30年」と言われるように、1990年初頭以降デフレからの脱却ができず、また技術革新や成長産業の創出も進まず、さらには少子高齢化による労働人口の減少が経済成長を妨げ、結果として国際競争力が大きく低下しています。

こうした背景にある、商取引を阻む社会課題である「慣習」「非効率」「与信」という3つの壁に対して、ROBOT PAYMENTは、お金をつなぐ様々な革新的サービスで解決し、日本における中小企業や基幹産業が持つ本来の力を発揮できるよう、お金の流れを潤滑にすることで、商取引が円滑に進み、新たな価値が次々と生まれる機会を創出してまいります。

そして、日本の経済力を底上げし、企業が持続的に成長できる環境を提供します。

# 01\_過去の開示と株価

2022	2023	2024	2025
売上高成長率重視方針は失敗	利益重視の方針は好評	業績は順調だが	新たな戦略の策定へ

2月  
通期  
決算

10月  
本資料  
発表

## 市場からの見え方を再考し長期経営戦略を策定する



# 02 |

長期経営戦略策定の背景



当社は市場から「つまらない会社」と見られているのではないかと考えた  
その原因は、事業拡大への新たな取り組みを実施できず、売上高成長率が鈍化したことだと結論づけた

### なぜ「つまらない」のか？

- ～ワクワクする未来が見えない～
- ～堅実だが飛躍的な成長がない～
- ～CPSを発表したが具体策がない～
- ～保守的な経営に見える～
- ～新しいことをやらない会社～

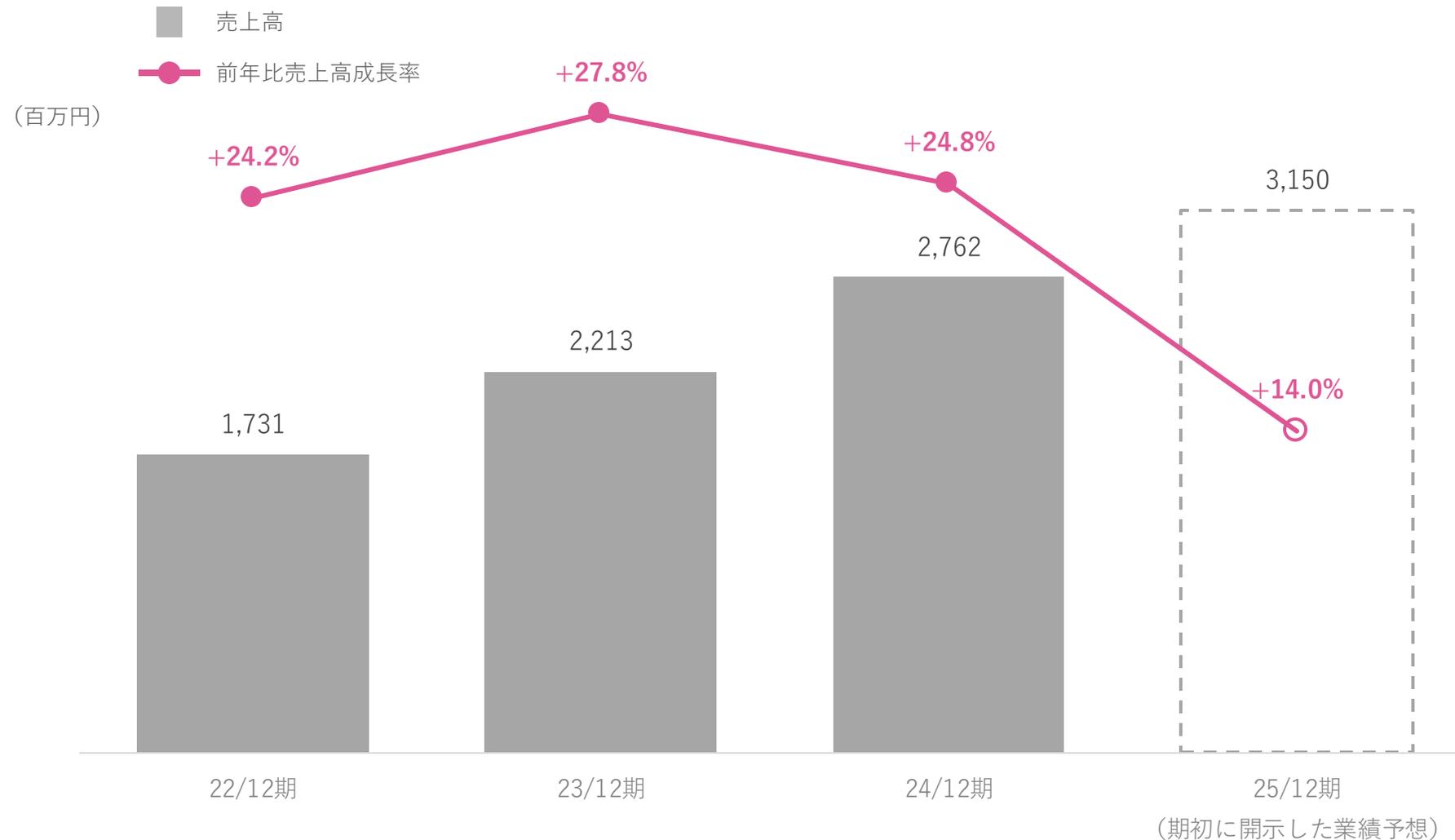
### 「つまらない」原因

## 売上高成長率が鈍化

### 鈍化理由

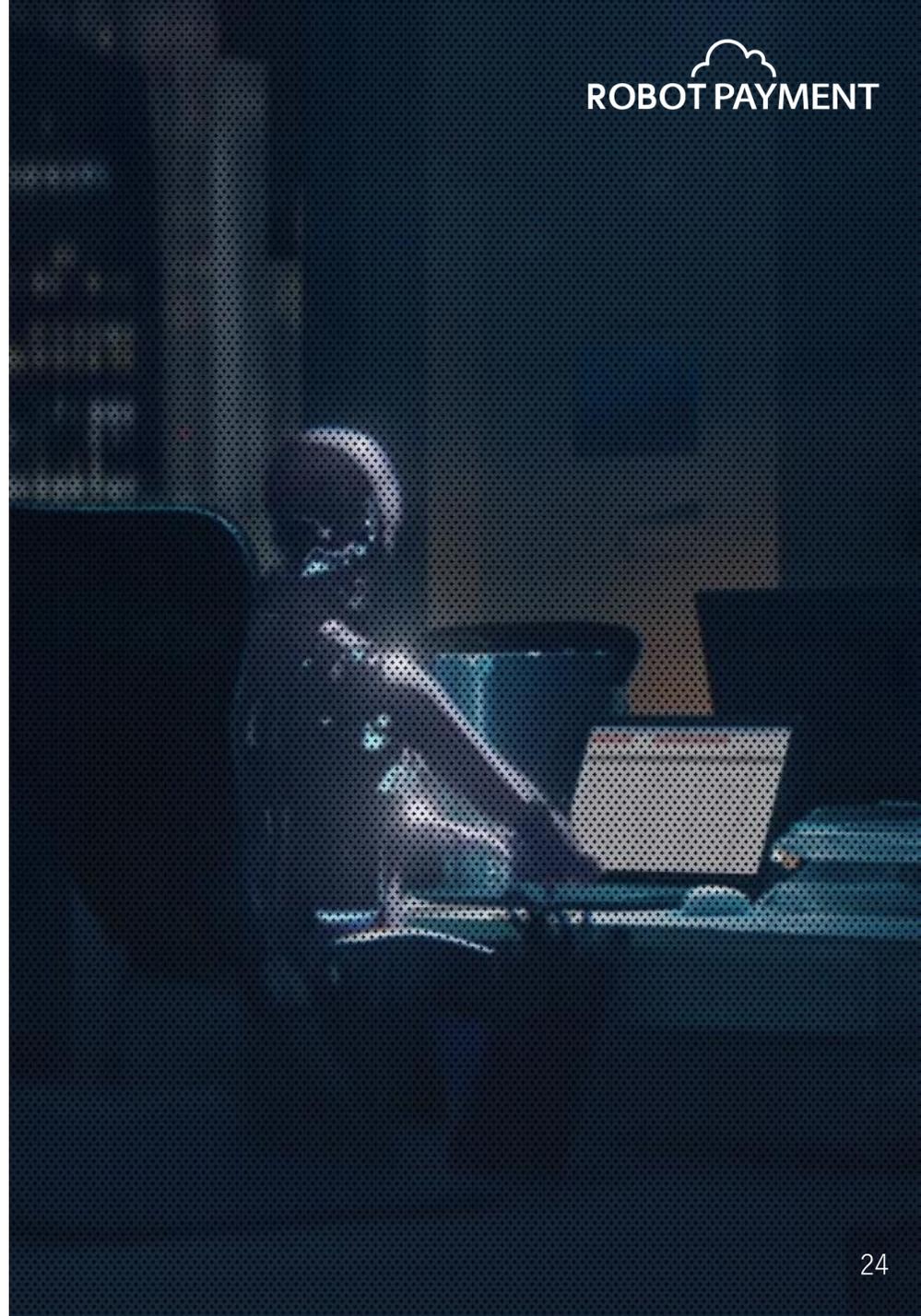
- 新規事業立ち上げの遅延
- 既存事業の拡張の遅延
- M&Aの未実施
- CVCの未実施

### 2023年12月期をピークに売上高成長率が鈍化したため 2023中期経営目標で定めた利益重視の方針を見直す必要があると考えた



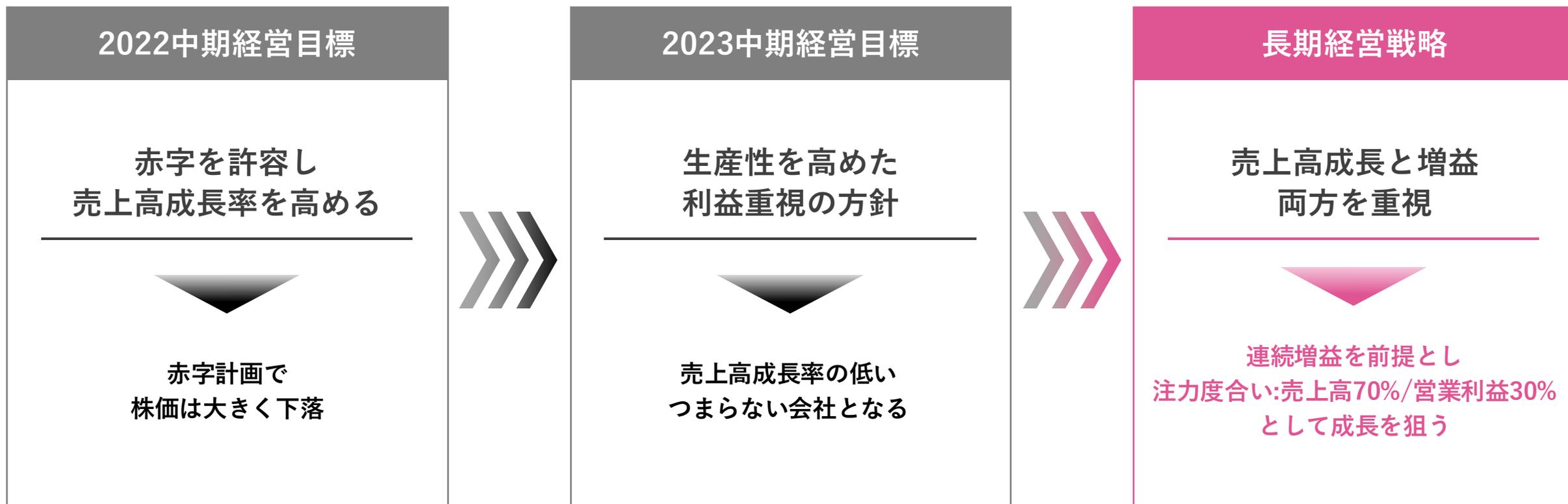
# 03

## 長期經營戰略



# 03\_長期経営戦略 戦略の概要

売上高成長率の鈍化により、「つまらない会社」となってしまった  
新たな戦略へと刷新し、CPSの実現を目指す



## 売上高成長率の低い「つまらない会社」を脱却するために 明確な「成長投資の実行基準」を設定する

なぜ売上高成長率が鈍化したのか？

成長投資の実行基準が決まっておらず  
新たな取り組みへの投資ができなかった

### 新規事業

新規事業の立ち上げを行ったものの、十分な投資を実施できず立ち上がりが遅れた

### 既存事業

既存事業への追加投資が不足し、人件費、広告費、開発費へ十分な投資を実施できず成長加速が遅れた

### M&A

黒字案件に絞るといって投資判断基準はあったが、投資金額を明確に設定していなかったため、M&Aを実施できなかった

### CVC

投資方針を明確に設定していなかったため、CVC投資を実施できなかった

長期経営戦略

新規事業, 既存事業, M&A, CVCへ成長投資を実施し  
高い売上高成長率を実現させる

### 成長投資の実行基準

#### ① 前年営業CFの金額をもとにした資本配分基準の設定

成長投資を確実に実行するため、前年営業CFの金額をもとにして投資対象ごとに投資へ充てる割合を明確に定めた資本配分基準を設定

#### ② 回収期間を明確にした投資判断基準の設定

投資リターンの確実性を向上させるべく、一定期間の累計営業CFが黒字になるよう投資対象ごとに明確に定めた投資判断基準を設定

# 03\_長期経営戦略

## ①前年営業CFの金額をもとにした資本配分基準

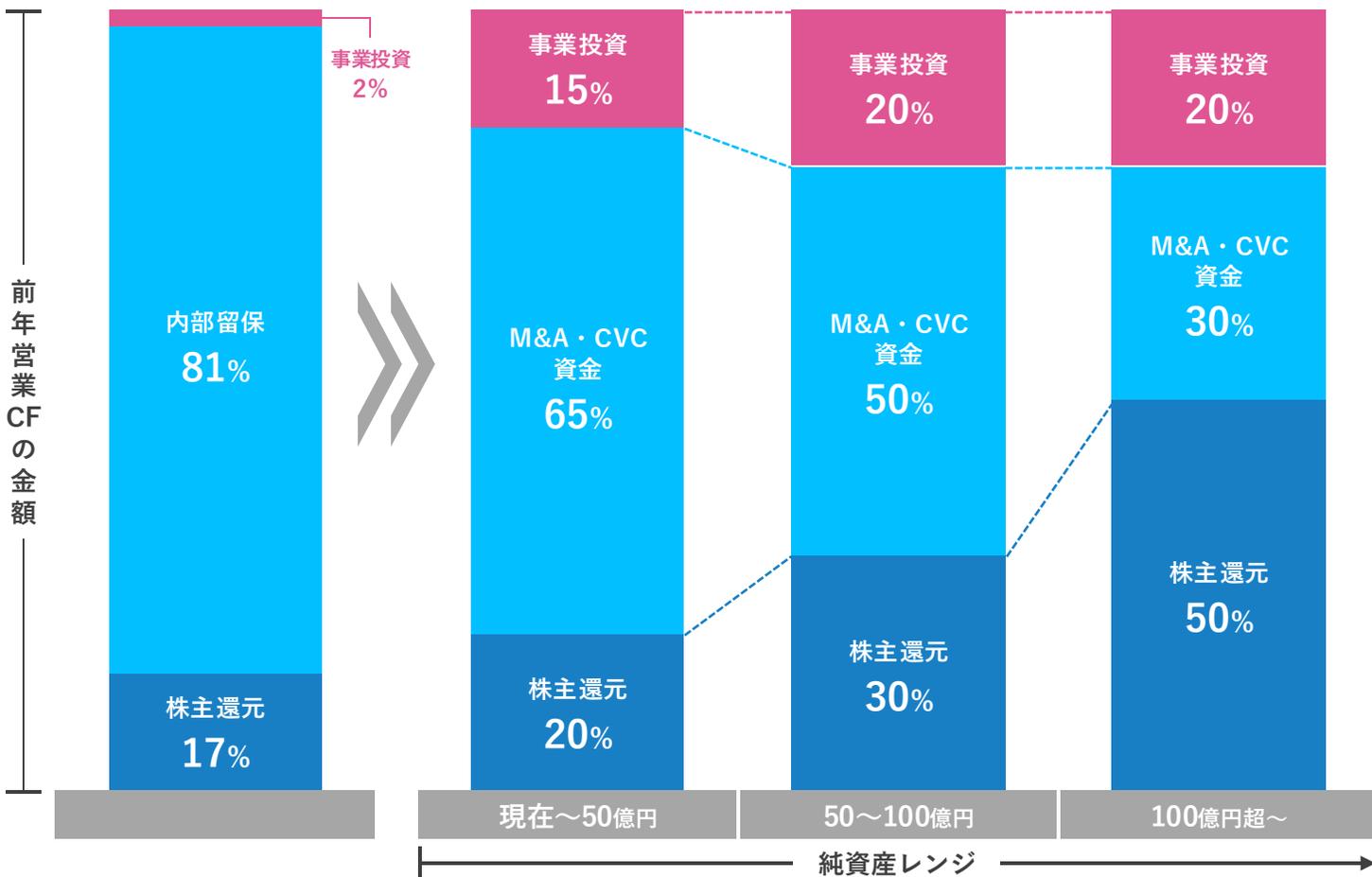
利益重視の方針に沿って暗黙に運用されていた資本配分基準では、成長投資をほとんど実行できなかった  
そのため、明確な前年営業CFの金額をもとにした資本配分基準を新たに策定

利益重視の資本配分基準※

注力度合い:売上高70%/営業利益30%として成長を狙う  
新たに策定した資本配分基準

事前に明確な基準を定めなかった

純資産の金額により配分率を変更



### 事業投資 (内訳: 新規事業20%, 既存事業80%)

純資産50億円までは、前年営業CFの15%を**事業投資に充当**。そのうち**20%を新規事業、80%を既存事業**へ投資し、成長加速を図る。純資産50億円を超えると、前年営業CFの20%を上限とし、配分を維持する。

### M&A・CVC資金

純資産の増加に応じてM&A・CVCへの投資余力を拡大。純資産50億円以下では前年営業CFの65%、50~100億円では50%、100億円超では30%を留保し、**大型M&A案件や有望なCVC投資の機会に備える**。

### 株主還元

純資産の増加に伴い株主還元比率を段階的に引き上げる。純資産50億円を超えると前年営業CFの30%を、100億円超では50%を基準に配分する。**連続増配**を基本とし、事業投資との両立を図る。

※利益重視の資本配分基準：2023中期経営目標で定めた利益重視の方針に沿って暗黙に運用されていた資本配分基準

## ②回収期間を明確にした投資判断基準

### 明確な基準に沿って投資判断を行う

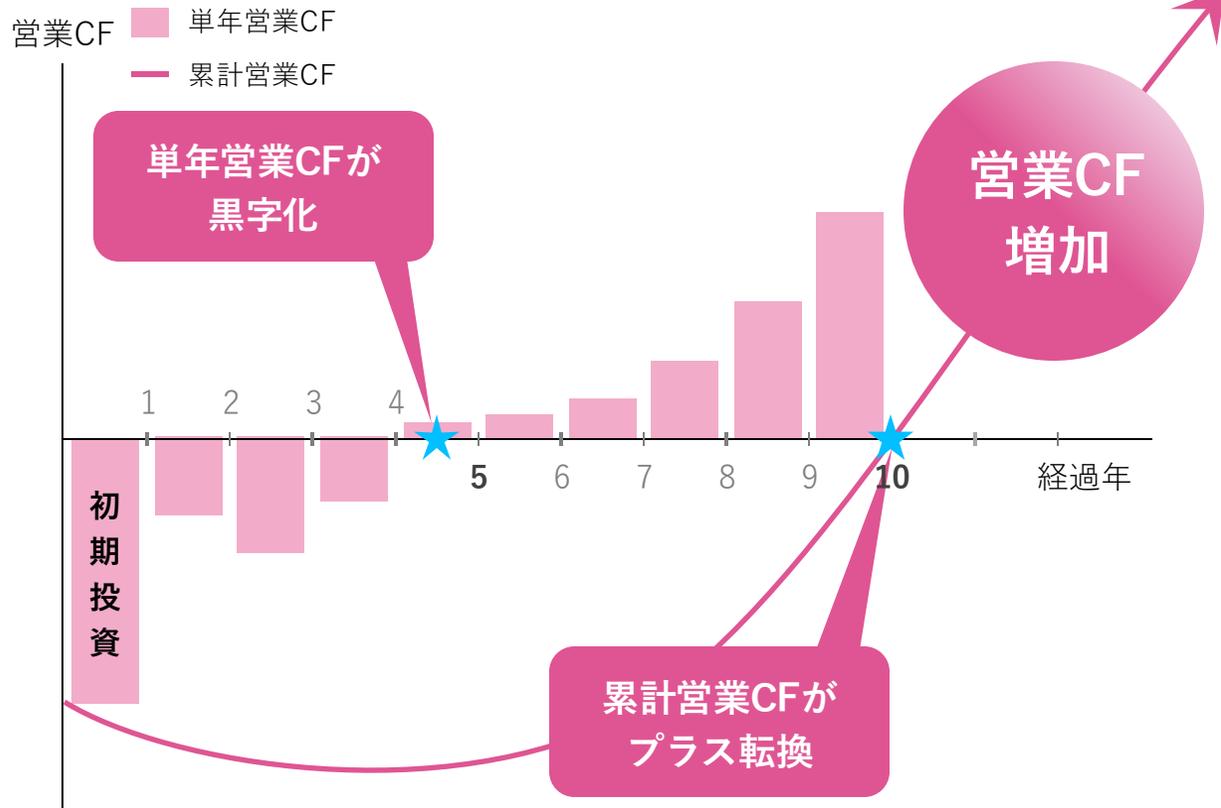
	投資判断基準
新規事業	単年営業CFが黒字化する年数： <b>5年以内</b> 累計営業CFがプラス転換する年数： <b>10年以内</b>
既存事業	単年営業CFが黒字化する年数： <b>3年以内</b> 累計営業CFがプラス転換する年数： <b>5年以内</b>
M&A	累計営業CFがのれんを上回る年数： <b>のれん償却年数以内（基本5年）</b> のれん：純資産の40%未満
CVC	含み益が投資金額を上回る年数： <b>5年以内</b> 投資対象：当社事業とのシナジー効果があるもの

※当社はビジネスモデル上および財務体質上、潤沢な手元流動性を有しているため、現状借入を元にした投資の予定はない。

## ②回収期間を明確にした投資判断基準

### 新規事業の投資判断基準

#### 投資判断基準イメージ



#### 投資判断基準

- 単年営業CFが黒字化する年数  
5年以内
- 累計営業CFがプラス転換する年数  
10年以内

#### 備考

##### ○事業領域の選定基準

- ・ 成長市場であるか
- ・ 先行する競合が少ないか

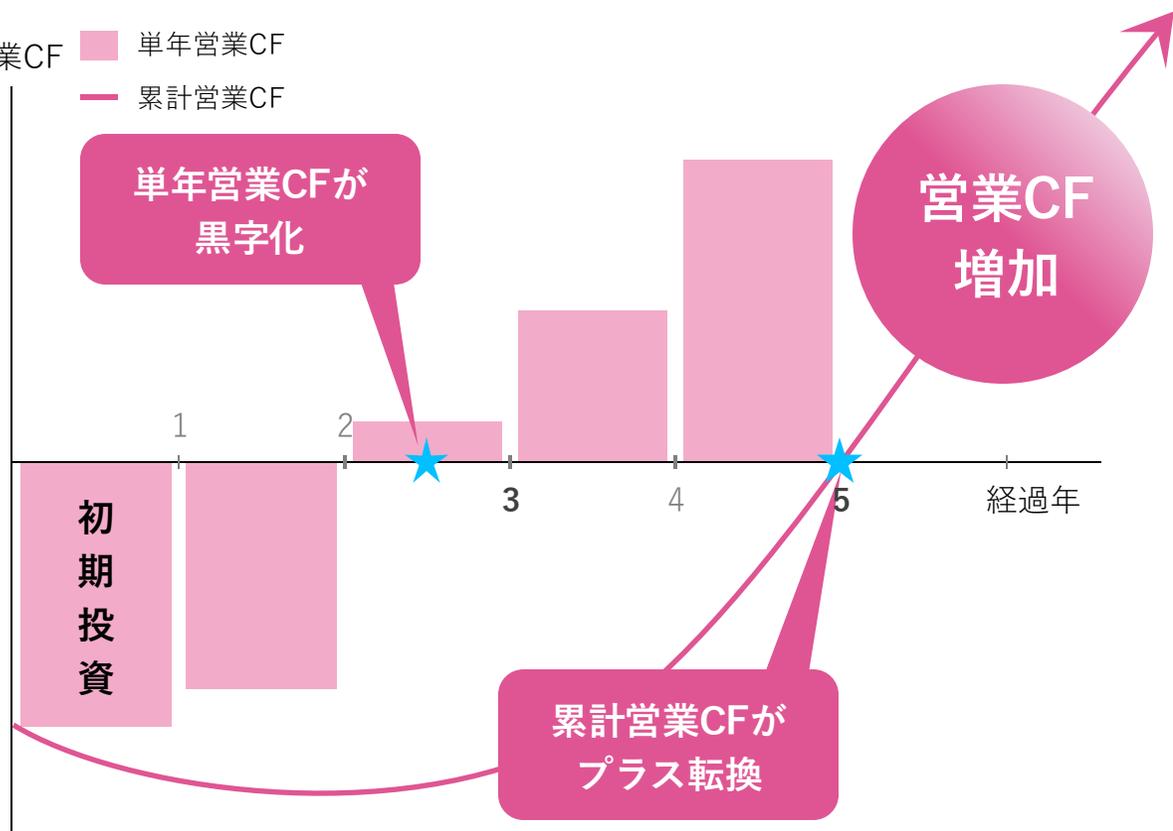
※新規事業投資は11年目以降も長く営業CFを得られるため、既存事業投資、M&A投資、CVC投資よりも長期での単年赤字を許容

## ②回収期間を明確にした投資判断基準

### 既存事業の投資判断基準

#### 投資判断基準イメージ

営業CF  
■ 単年営業CF  
— 累計営業CF



#### 投資判断基準

- 単年営業CFが黒字化する年数  
3年以内
- 累計営業CFがプラス転換する年数  
5年以内

#### 備考

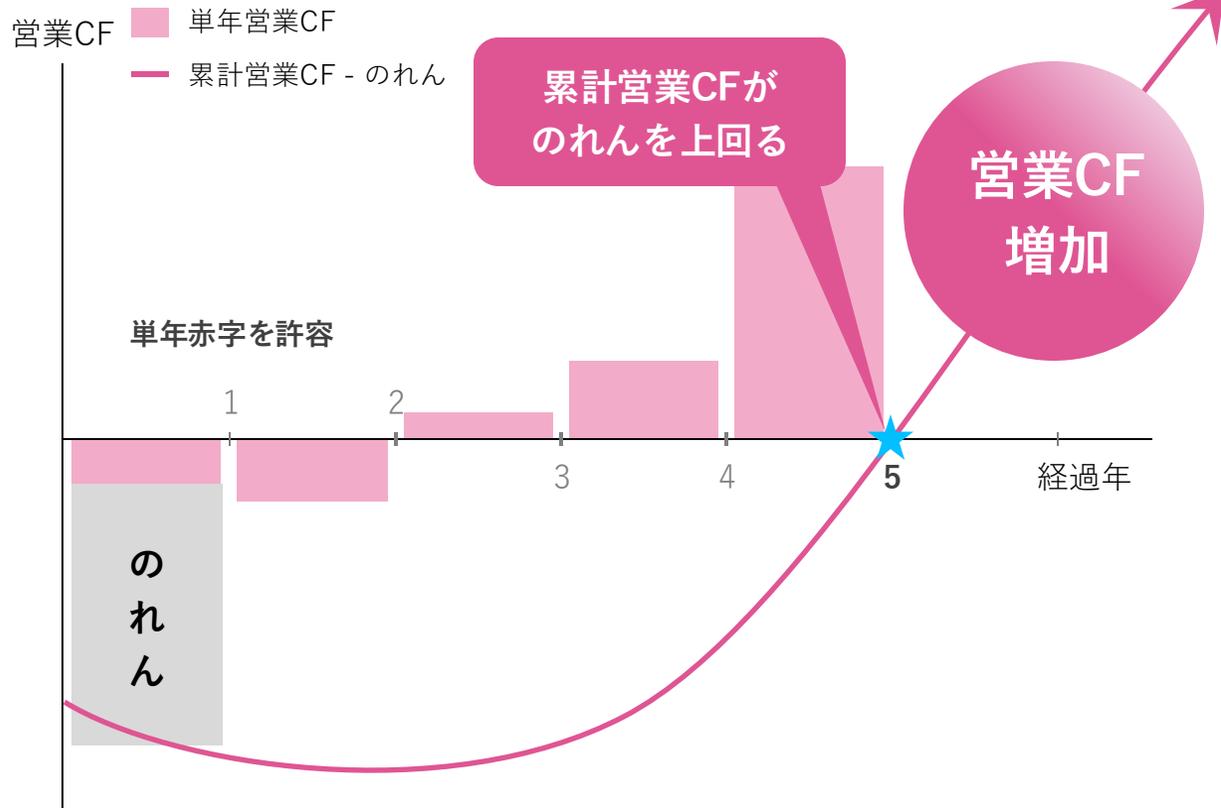
##### ○投資回収までの時間

すでに成長している事業への投資となるため、新規事業に比べて回収するまでの時間が短くなる。

## ②回収期間を明確にした投資判断基準

### M&Aの投資判断基準

#### 投資判断基準イメージ



#### 投資判断基準

- 累計営業CFがのれんを上回る年数  
5年以内（のれん償却年数以内）  
※判断基準を累計営業CFにすることで、単年赤字を許容
- のれんの上限  
純資産の40%未満

#### 備考

##### ○投資判断基準の背景

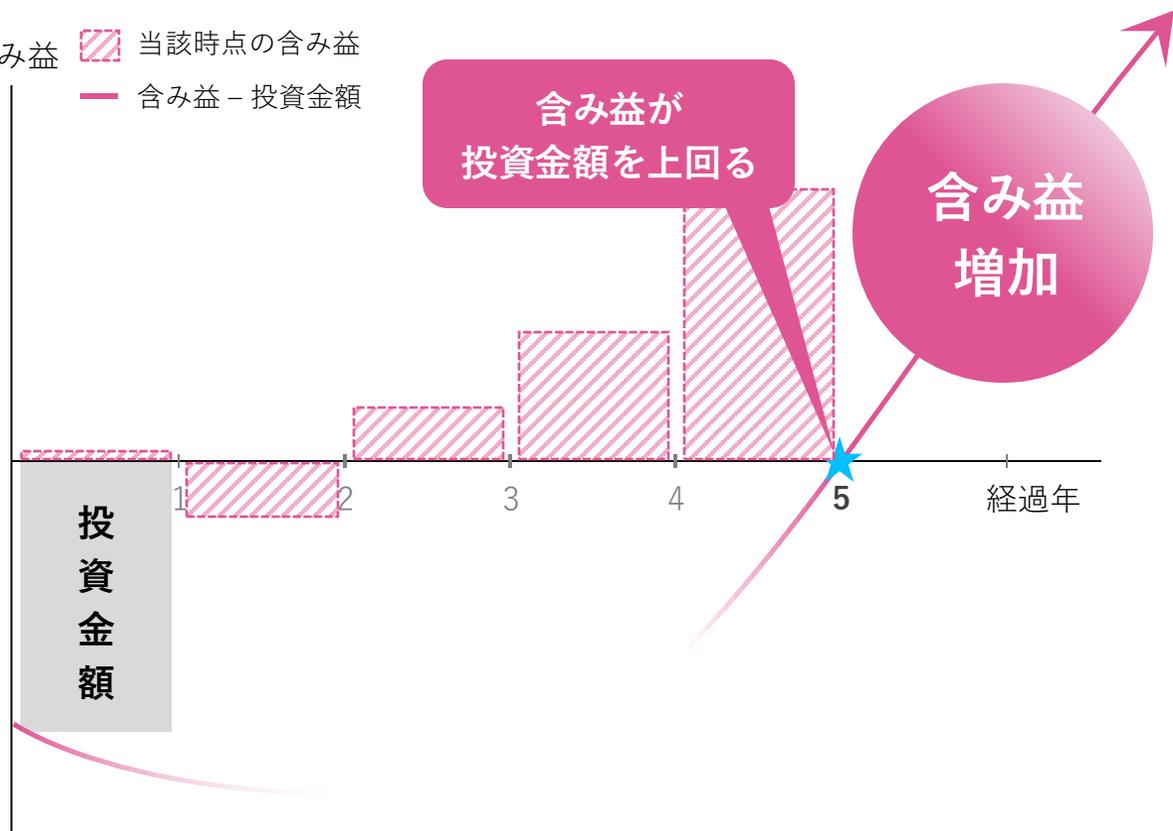
のれん償却期間内にそれ以上の営業CFを得ることが、当社が事業成長をさせた価値と考え、償却期間を基準としている。

## ②回収期間を明確にした投資判断基準

# CVCの投資判断基準

### 投資判断基準イメージ

含み益 当該時点の含み益  
 含み益 - 投資金額



### 投資判断基準

- 含み益が投資金額を上回る年数 5年以内
- 投資対象 シナジー効果のあるもの

### 備考

#### ○シナジー効果の例

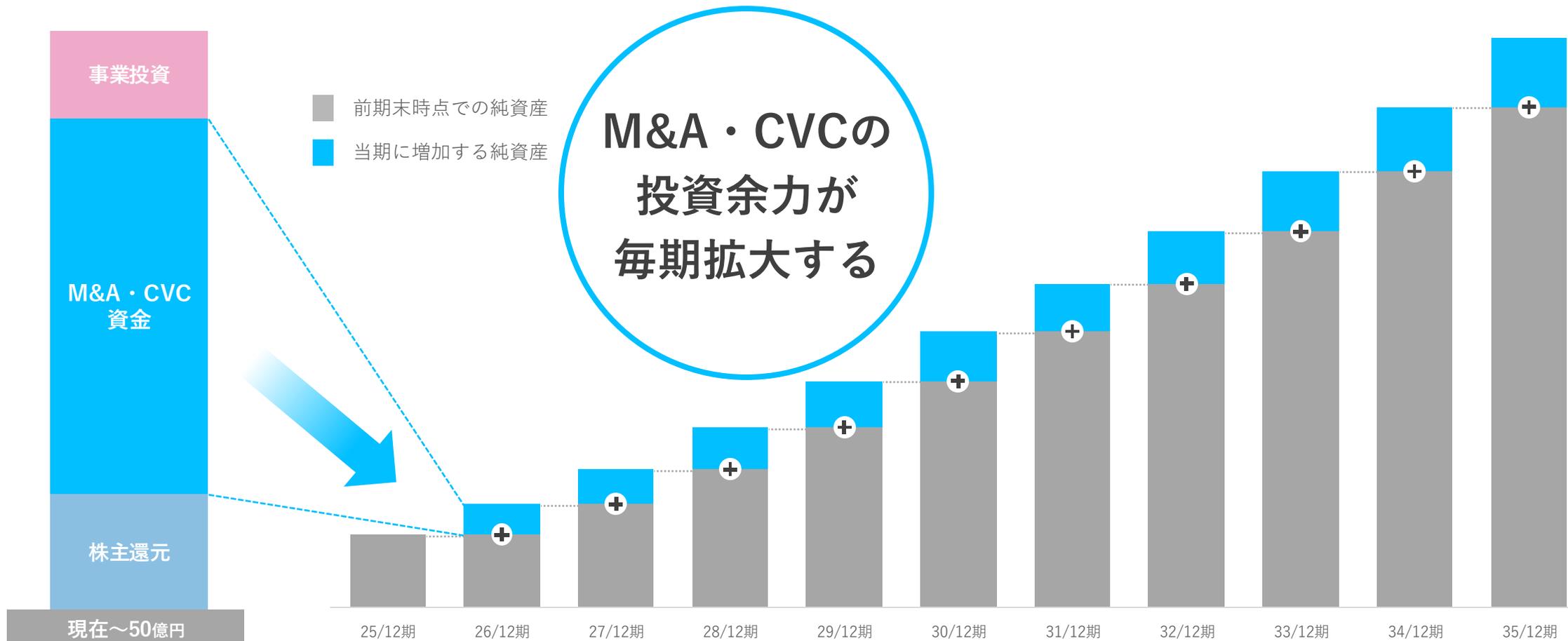
- ・ 新規事業・イノベーションの創出
- ・ 既存事業の強化
- ・ 人材育成と組織活性化
- ・ 財務的リターン

# 03\_長期経営戦略 純資産の増加イメージ

## 毎期純資産が積み上がり※、より大規模なM&A・CVCを狙える

①前年営業CFの金額を  
もとにした資本配分基準

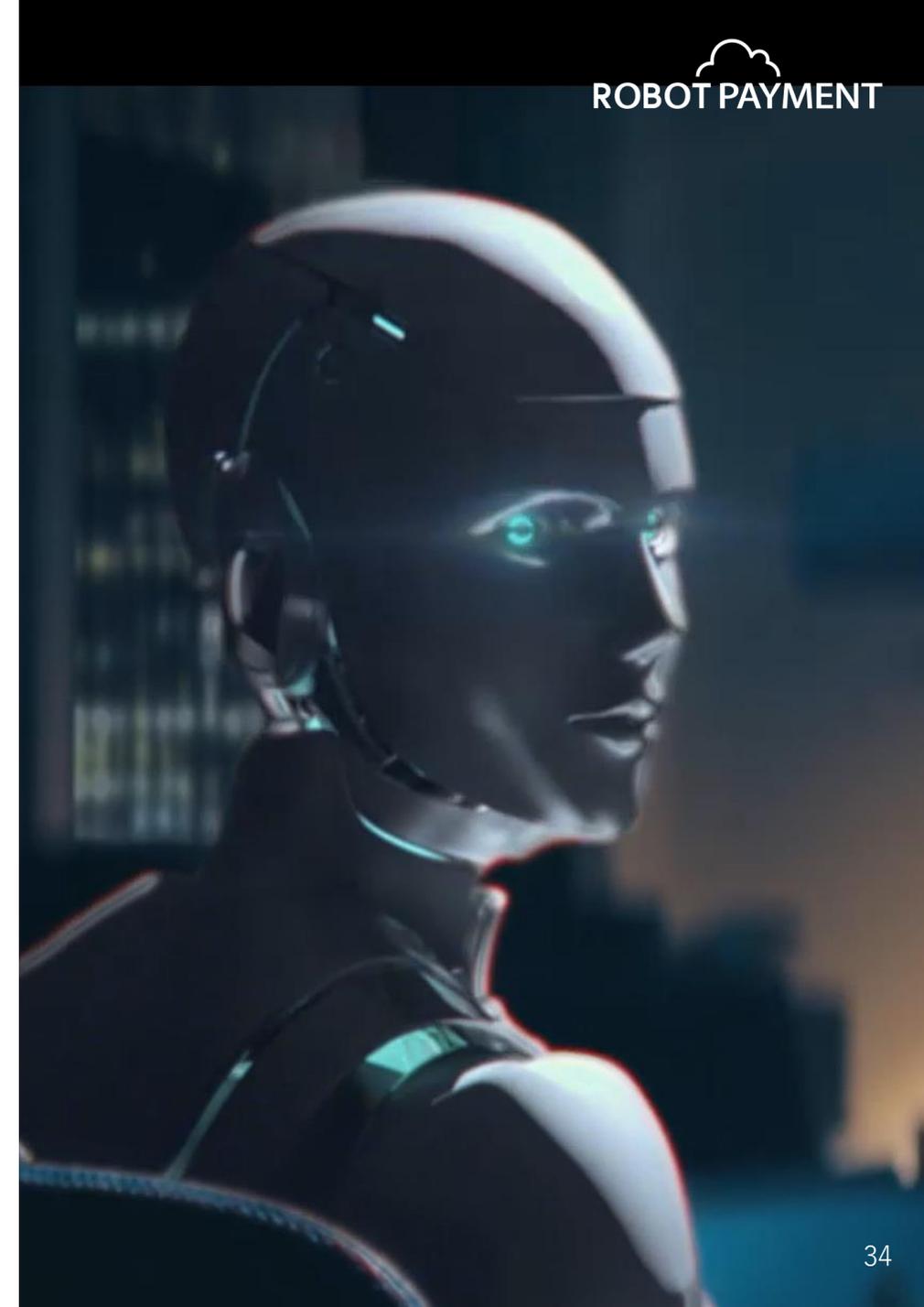
### 純資産の推移



※投資CFおよび財務CFによる純資産への影響を除く

# 04.

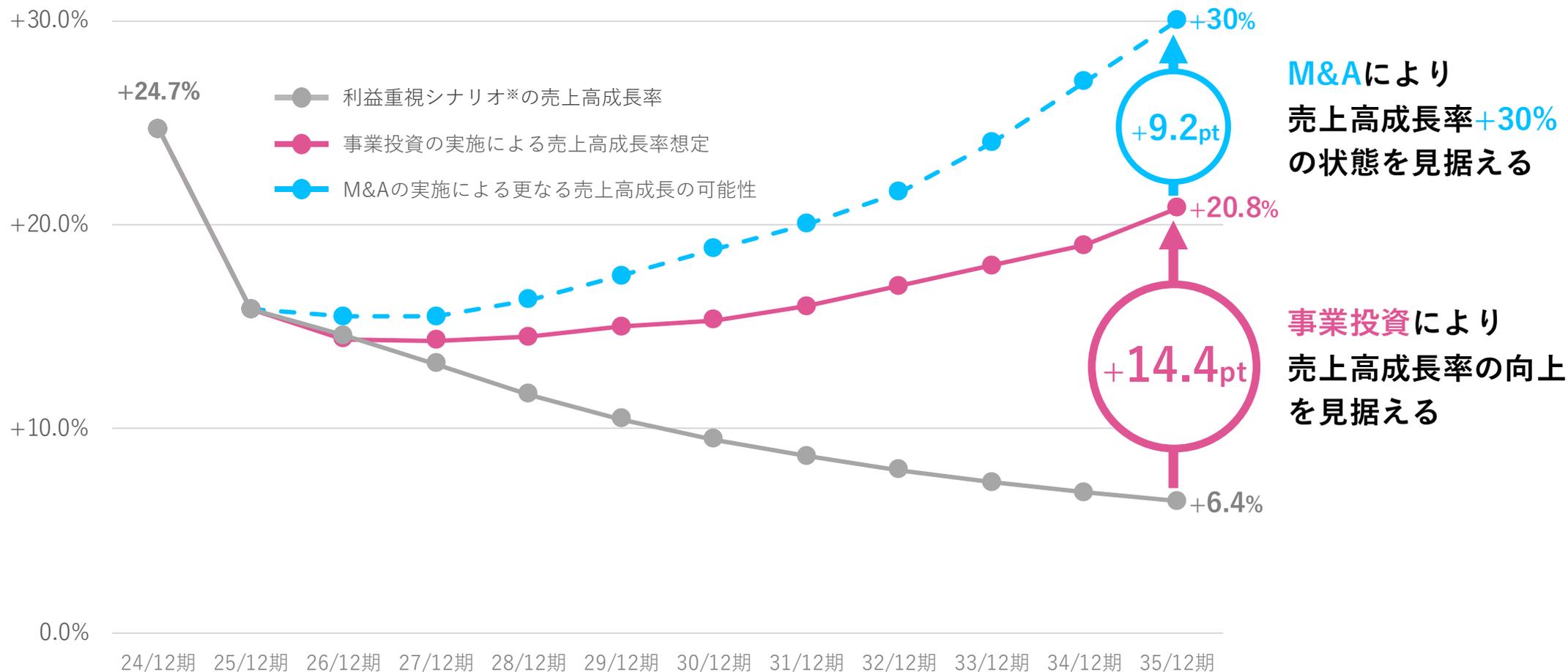
長期経営戦略を実行した未来



# 04\_長期経営戦略を実行した未来 事業成長の加速

2035年12月期時点の売上高成長率は、利益重視シナリオ※に対し、  
事業投資の実施により +14.4pt、更にM&Aの実施により+30%を見据える

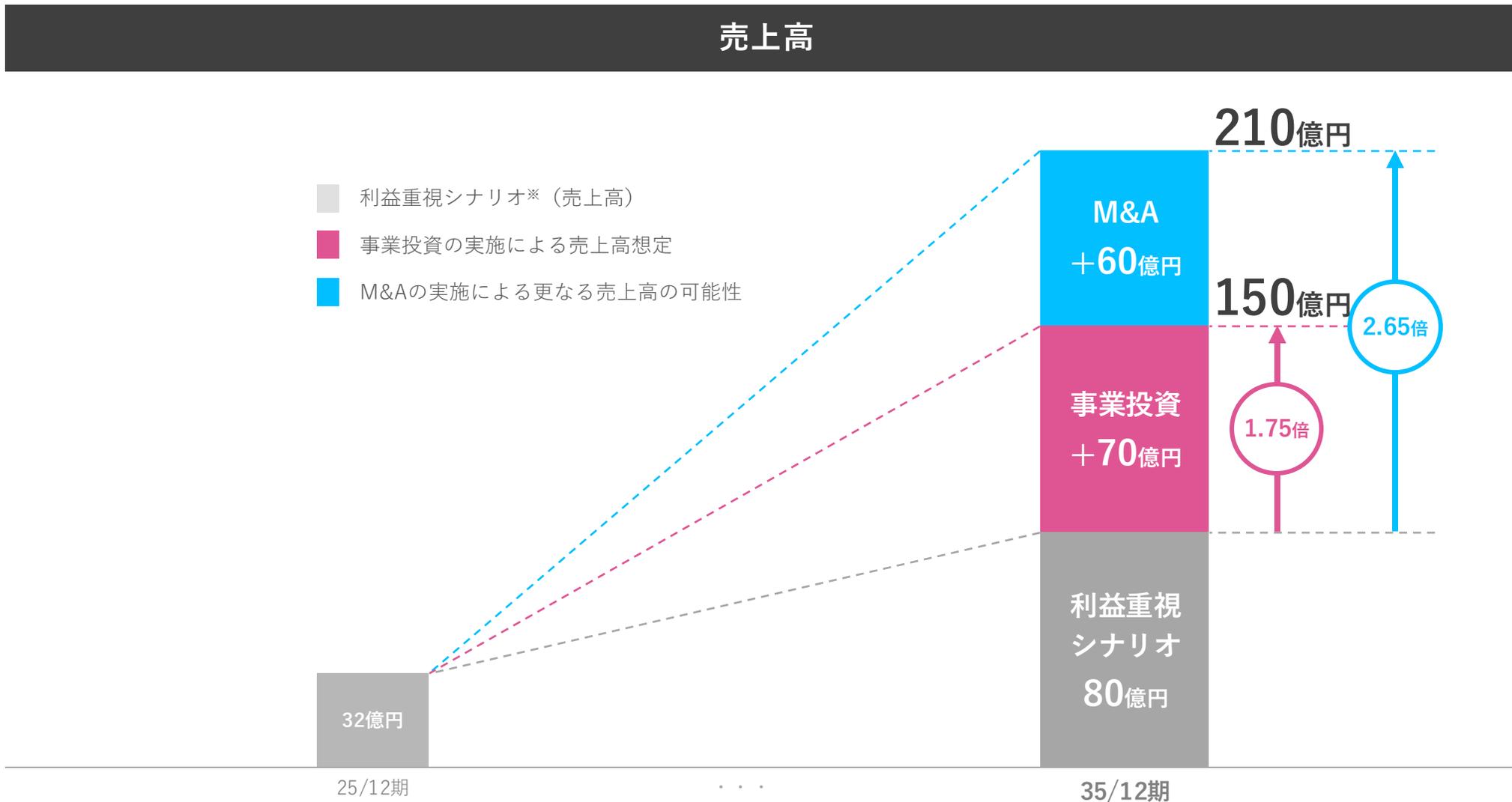
売上高成長率の推移



※利益重視シナリオ：2023中期経営目標で定めた利益重視の方針を、2026年12月期以降も継続して行った場合の売上高および営業利益の予測数値の概算

# 04\_長期経営戦略を実行した未来 事業成長の加速

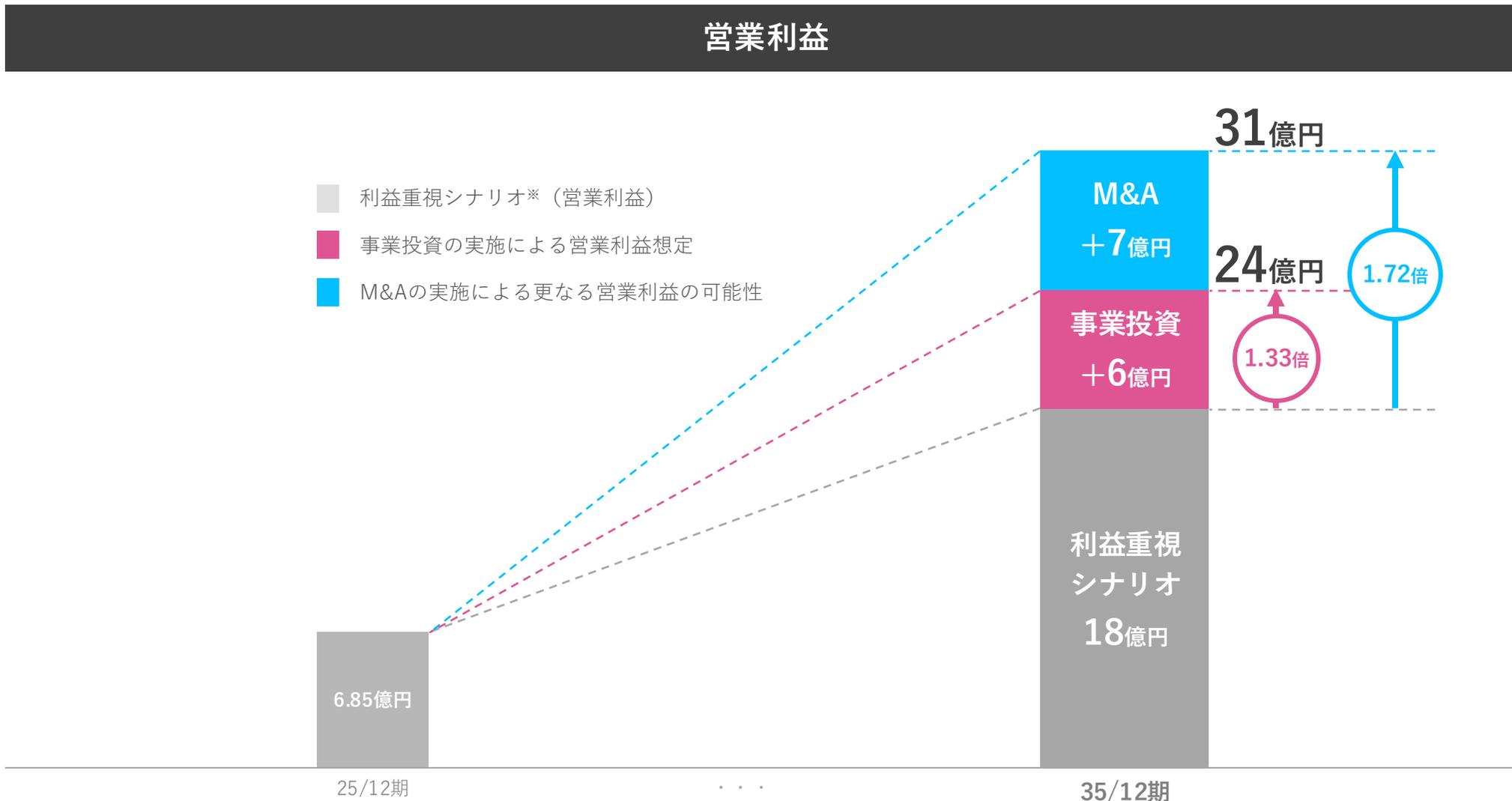
2035年12月期時点の売上高は、利益重視シナリオ※に対し、  
事業投資の実施により1.75倍、更にM&Aの実施により2.65倍を見据える



※利益重視シナリオ：2023中期経営目標で定めた利益重視の方針を、2026年12月期以降も継続して行った場合の売上高および営業利益の予測数値の概算

# 04\_長期経営戦略を実行した未来 事業成長の加速

2035年12月期時点の営業利益は、利益重視シナリオ※に対し、  
事業投資の実施により1.33倍、更にM&Aの実施により1.72倍を見据える



※利益重視シナリオ：2023中期経営目標で定めた利益重視の方針を、2026年12月期以降も継続して行った場合の売上高および営業利益の予測数値の概算

# 04\_長期経営戦略を実行した未来 プライム市場への鞍替え

プライム市場への鞍替えを目指す

~2, 3年~

プライム  
上場へ

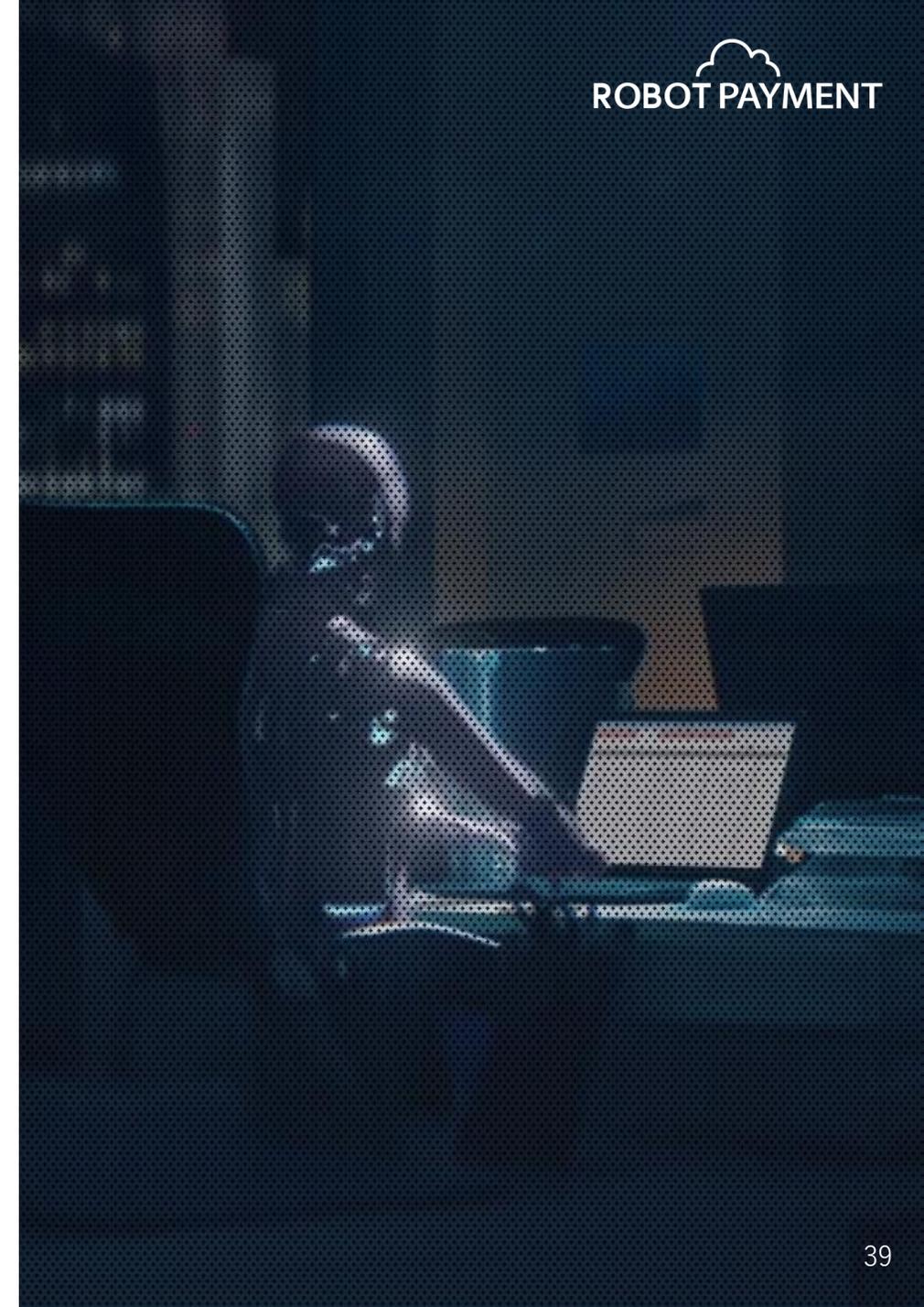
当社の準備開始基準

経常利益 約12.5億円

純資産 約40億円

# 05

今後の事業展開



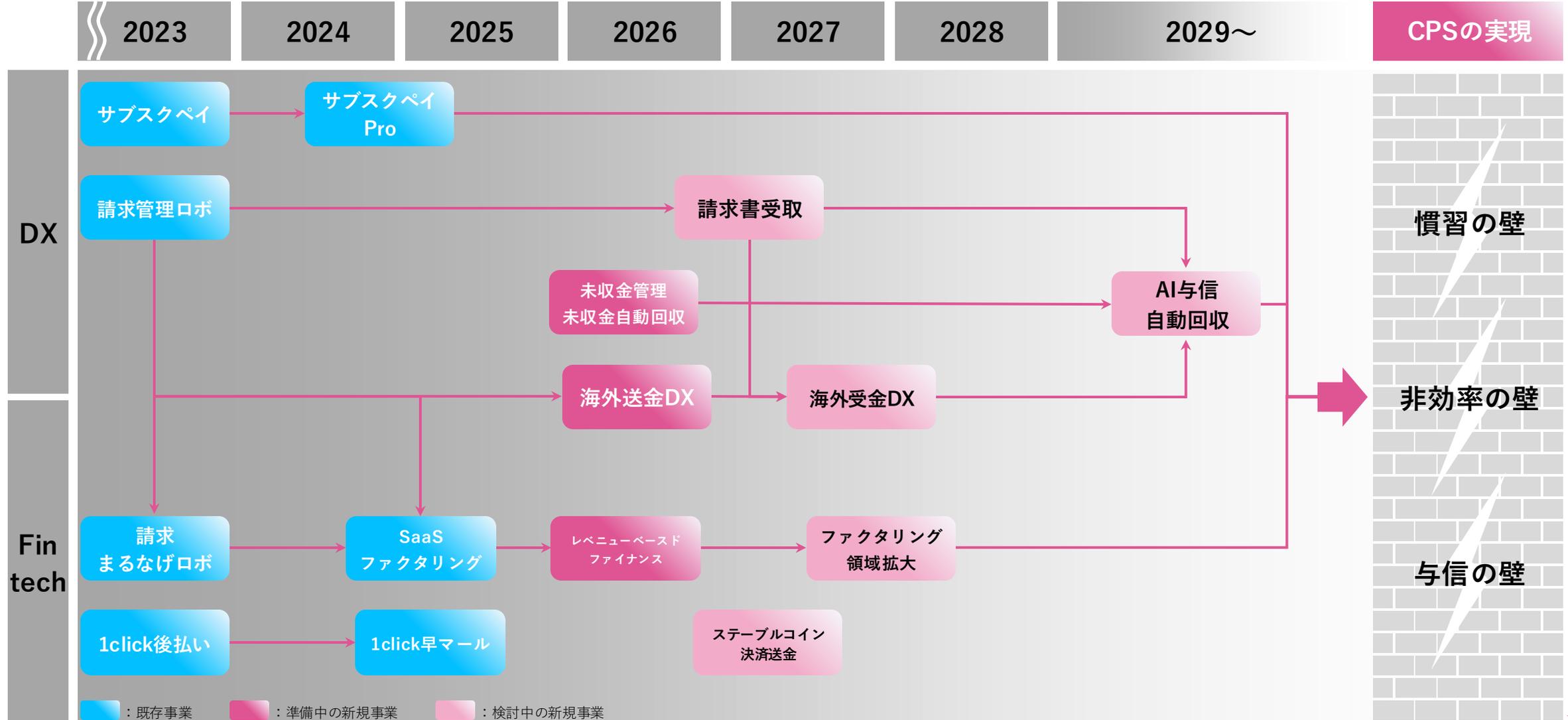
# 05\_今後の事業展開 当社の解決する課題

商取引を阻む3つの壁に対し、当社サービスが課題を解決していく



# 05\_今後の事業展開 予定する事業展開

システムで課題を解決する「DX」と、お金の流れを変化させ課題を解決する「Fintech」の二領域のサービス展開により、CPSの実現を目指す



# 05\_今後の事業展開 サブスクペイの市場規模

インターネット決済において当社の想定獲得シェアは0.50%程度  
インターネット決済サービス市場規模は成長しており、導入の余白は拡大し続けている

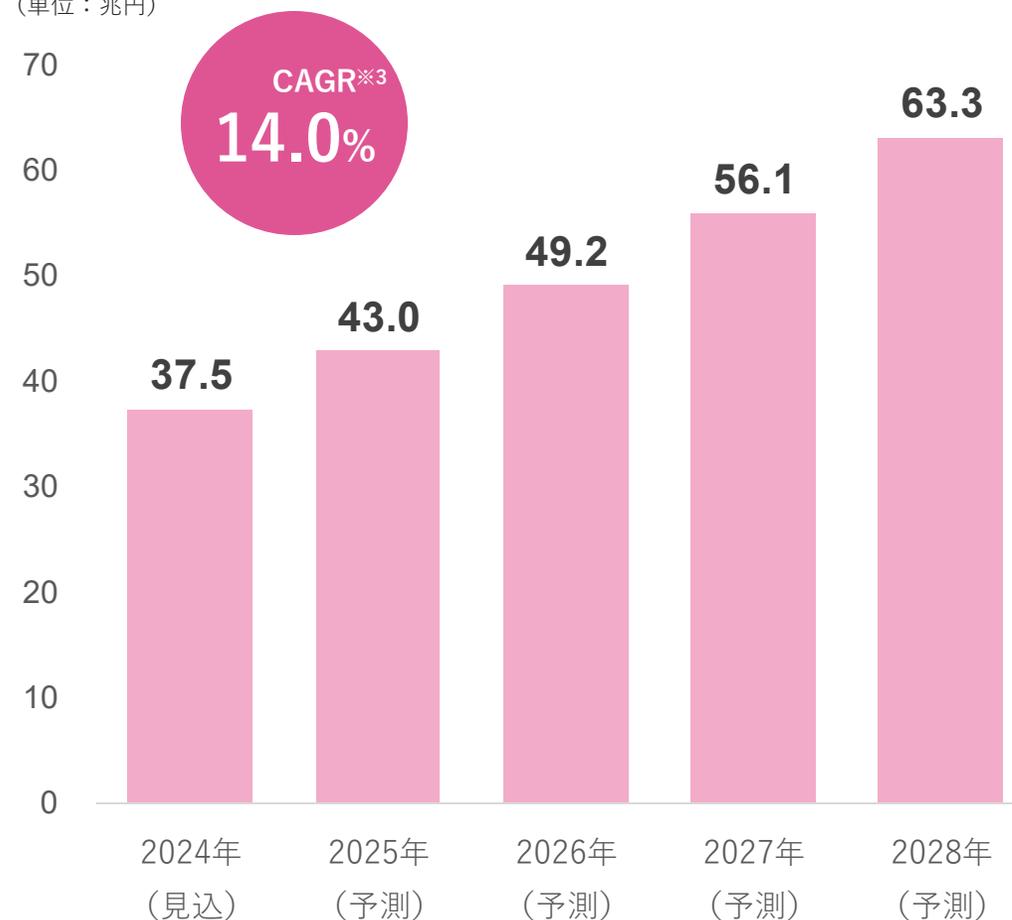
2025年時点でのサブスクペイ市場規模試算※1※2

## カード業界全体の決済金額



インターネット決済サービス市場の推移※2

(単位：兆円)



※1 2025年3月発行の経済産業省「2024年のキャッシュレス決済比率を算出しました」より。  
※2 2025年3月27日発表の矢野経済研究所「オンライン決済サービス市場に関する調査を実施（2025年）」より。  
※3 2024年から2028年における5年間の市場規模の年平均成長率。

# 05\_今後の事業展開 請求管理ロボの市場規模

請求管理ロボの対象市場は、シェア0.7%と顧客獲得余地が大きい  
国内SaaS市場規模が拡大し、システム導入はさらに加速することが予想される

2023年時点での請求管理ロボ市場規模試算※1

## BtoB取引企業数

2,504,413社

請求管理ロボ獲得可能性市場 (従業員数30~999人)

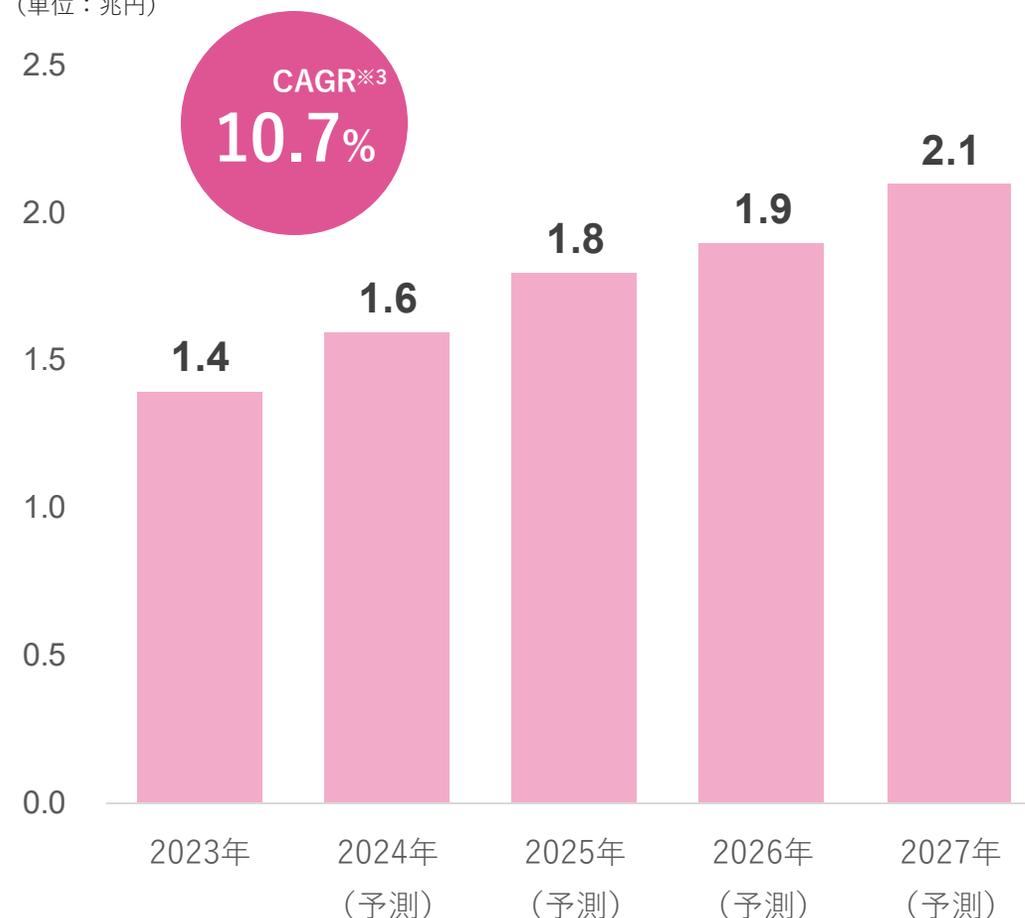
128,280社

当社AC数867社  
当社の想定獲得シェア0.68%

※1 2023年6月公開の総務省統計局「令和3年経済センサスー活動調査」より。  
※2 株式会社富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2023年版」より。  
※3 2023年から2027年における5年間の市場規模の年平均成長率。

国内SaaS市場規模推移※2

(単位：兆円)



# 05\_今後の事業展開

## 請求まるなげロボ・1click後払いの市場規模

ファクタリング業界市場はBtoB決済市場の中で小さい規模  
後払い決済サービス市場は順調に拡大しており、プロダクト拡大余地は高い

2023年時点での請求まるなげロボ・1click後払い市場規模試算※1

### BtoB決済市場

1,481兆円

### ファクタリング業界市場

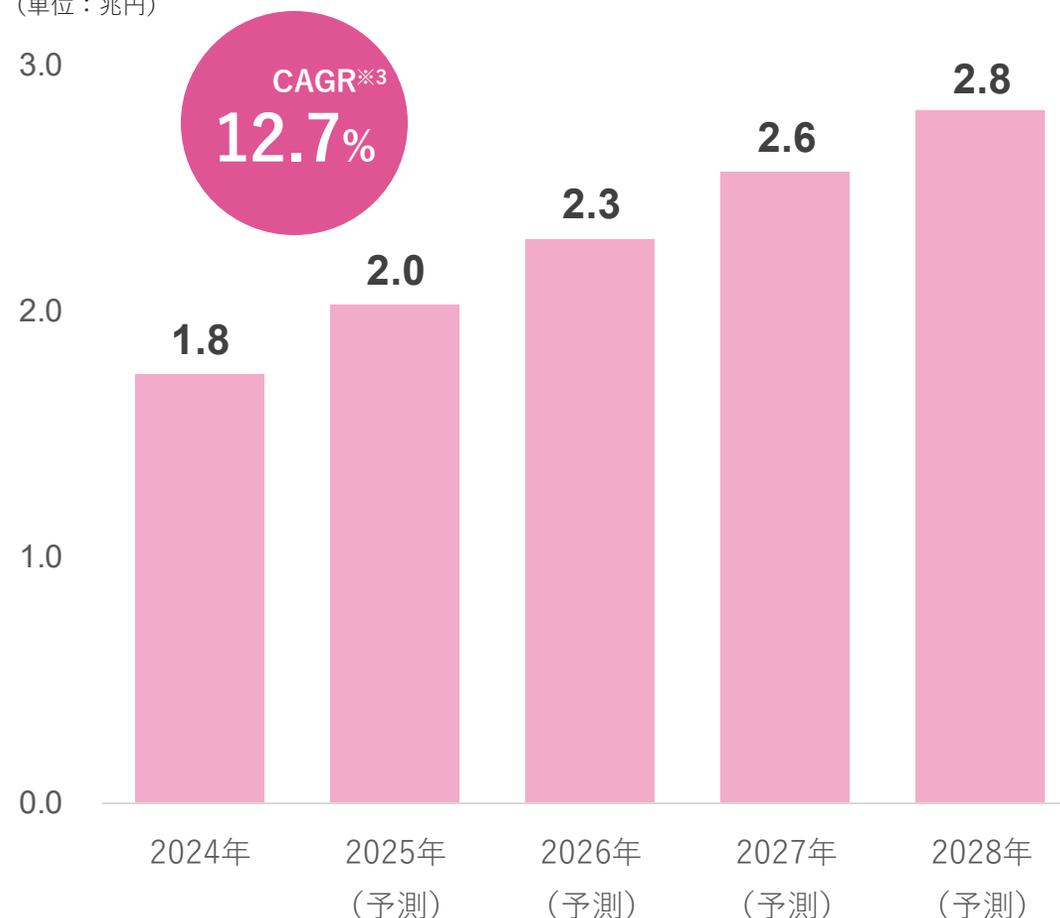
9.2兆円

請求まるなげロボ：  
債権取扱高40億円（0.04%）

1click後払い：  
当社決済金額（シェア）13億円（0.01%）

後払い決済サービス（BNPL）市場規模推移※2

（単位：兆円）



※1 2023年7月公表の総務省「産業横断調査（企業等に関する集計）」  
※1 FCI「Total Factoring Volume by Country in the Last 7 Years (in million of Euros)」より（1ユーロ=160円で計算）。  
※2 2025年3月27日発表の矢野経済研究所「オンライン決済サービス市場に関する調査を実施（2025年）」より。  
※3 2024年から2028年における5年間の市場規模の年平均成長率。

## 戦略を支える組織・人材戦略

### 生産性の飛躍的向上を目標とする

1人あたりのMRR純増額を生産性のKPIとし、筋肉質な組織を構築します。

#### 採用戦略

##### 未来を創る「人材」の獲得

###### ・ハイクラス採用の強化

タレントプールやリレーションシップを強化し、事業を牽引するトップタレントを獲得します。

###### ・間口の拡大

新卒・中途の通年採用により、多様なポテンシャルを持つ人材の採用力を強化します。

#### 人財強化

##### テクノロジーによる進化

###### ・生産性の向上

AIエージェントを全社的に活用し、業務効率を最大化します。

###### ・事業開発力の強化

顧客基盤の統合とAI人材の育成により、新規事業の立ち上げスピードを加速させます。

#### 文化形成

##### 挑戦と成長が生まれる土壌

###### ・挑戦機会の体系化

「やりたい人がやる」を推進し、新規事業・M&A・子会社経営など多様な舞台を提供し、挑戦を通じて次世代経営層を育成します。

###### ・経営者の育成

M&A先企業への派遣や、新規事業を通じて、事業を担う経営人材を継続的に輩出し、長期的に企業全体の成長を牽引できる人材ポートフォリオを構築します。

## 持続的な成長と企業価値向上を実現するため、 財務健全性・規律ある運営・資本効率の基本方針を定める

01

### 健全な財務基盤の維持

調整後自己資本比率50%以上を維持し、長期的な財務健全性を支える。

02

### 規律あるバランスシート運営

のれん・ソフトウェア等の無形資産およびCVC投資の合計額を純資産の50%以内にコントロール。余剰資金は安全性の高い金融資産（MMF・国債等）で運用し、ミニマムキャッシュを設定。これらの規律に基づく運営により、結果として質の高いバランスシートを維持する。

03

### 高い資本効率の追求

株主資本コストを大幅に上回るROE（自己資本利益率）25%以上を指標に、株主価値を最大化する。

# 05\_今後の事業展開

## 当社の事業展開上のリスクと対応方針

事業遂行上の主なリスクとそれに伴う影響	発生可能性	影響度	主なリスクに対する対応策
<p><b>新規事業の不振について</b></p> <p>新規事業の進捗が計画通りに進まず、マイルストーン達成が遅れる場合、売上成長の鈍化や投資回収の長期化を招き、資本効率が低下する可能性があります。これにより、当社の事業計画遂行や業績に影響を及ぼすおそれがあります。</p>	中	中	<p>マイルストーンごとの進捗管理を徹底し、営業キャッシュフロー黒字化期間やLTV/CACなど明確な投資基準を設けた上で、段階的かつ慎重に投資を実行することでリスクを低減いたします。</p>
<p><b>M&amp;Aの失敗について</b></p> <p>当社は成長戦略の一環としてM&amp;Aを検討しておりますが、統合プロセス（PMI）が計画通りに進まず、想定したシナジー効果が発現しない場合、投資回収が困難となり、業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、過大なのれん計上により、将来的に減損処理が必要となるリスクも存在します。</p>	小	中	<p>当社はPMI専門チームを設置し、統合作業を計画的に実行するとともに、財務規律（純資産 × 40% &gt; のれん等）を遵守し、過大投資を回避することでリスクを抑制いたします。</p>
<p><b>キーパーソンの退職について</b></p> <p>当社の事業展開においては、経営や事業の中核を担う重要人材が退職した場合、事業継続や成長スピードに影響を及ぼす可能性があります。さらに、今後はM&amp;Aを推進する方針であることから、買収先企業におけるキーパーソンの退職や統合過程における人材流出が生じた場合には、シナジー効果の発現や投資回収が遅れが生じ、当社の業績や事業計画に影響を及ぼすリスクも想定されます。</p>	小	大	<p>当社は、業績連動型株式報酬制度（ストックオプション等）の導入により中核人材のリテンションを強化するとともに、次世代リーダーの計画的育成や権限移譲を進め、属人的な依存を軽減しています。また、M&amp;Aにおいては統合プロセス（PMI）を重視し、買収先のキーパーソンとのインセンティブ設計や組織文化の調和を図ることで、人材流出リスクの低減に努めます。</p>
<p><b>市況の悪化について</b></p> <p>国内外の経済環境や金融市場の悪化、金利上昇や規制強化などの外部要因により、顧客企業の資金繰りが悪化した場合、当社サービスの解約率や利用縮小につながり得ます。さらに、景気後退局面では新規需要が減速するほか、当社が計画する成長投資の実行が停滞し、成長スピードが鈍化する可能性があります。これにより、当社の収益基盤や中長期の事業計画の遂行に影響を及ぼすおそれがあります。</p>	中	大	<p>当社はストック型の既存事業を基盤とし、安定的なキャッシュフローの確保に努めるとともに、解約抑制のためのカスタマーサクセス体制を強化しています。また、財務面では借入を純資産の範囲内に限定するなど健全性を維持し、外部環境の変化に左右されにくい体制を整備しています。これにより、景気変動に対する耐性を高めつつ、機動的な投資判断を可能といたします。</p>

(注) その他のリスクは、有価証券報告書「事業等のリスク」を参照ください。

# メールマガジン・LINE公式アカウントの登録をお願いします

投資家および株主をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様に、当社をより一層ご理解・ご関心いただけるよう「メールマガジン」「LINE公式アカウント」を開始いたしました。ぜひご登録をお願いいたします。

登録方法	<p>▼メールマガジンの登録はこちら</p>  <p><a href="https://www.magicalir.net/4374/mail/">https://www.magicalir.net/4374/mail/</a></p>	<p>▼LINE公式アカウントの登録はこちら</p>  <p><a href="https://lin.ee/keiczv9">https://lin.ee/keiczv9</a></p>
目的	<p>すべての適時開示・PR情報をリアルタイムにお知らせします。</p>	<p>主要なニュースリリースに解説を入れてお知らせするとともに、LINEを利用してIR担当者と直接やり取りが可能になります。</p>
内容	<p>適時開示・PR情報で配信するものと同内容</p>	<p>主要ニュースリリース（解説コメント付き）、イベント案内、セミナー出演のお知らせ等</p>
頻度	<p>月2～4回 ※適時開示と同時配信</p>	<p>月2～4回 ※ニュース本数やセミナー出演状況により異なります</p>

## 本資料の取り扱いについて

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は、当該記述を作成した時点における情報に基づいて作成されたものにすぎません。さらに、こうした記述は、将来の結果を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。実際の結果は環境の変化などにより、将来の見通しと大きく異なる可能性があることにご留意ください。

上記の実際の結果に影響を与える要因としては、国内外の経済情勢や当社の関連する業界動向等が含まれますが、これらに限られるものではありません。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。

「事業計画及び成長可能性に関する事項」資料は、今後、本決算後2月頃を目途としてアップデートを行う予定です。