

2026年3月期 通期決算説明資料

株式会社ネットプロテクションズホールディングス
(東証 プライム市場：7383)



業績ハイライト	3
27/3期 業績予想	13
中期経営方針	15
Appendix	25



業績ハイライト

全社

全社GMVは前期比+19.1%、営業利益は28.4億円と同+35.4%。

全社
GMV*1 **7,643億円**

前期比 +19.1%
(B2C +6.8%、B2B +38.5%)

全社
営業利益 **28.4億円**
前期比 +35.4%

B2C atone

通期
GMV **620億円** +55.4%
前期比

Topics

既存加盟店における取引増加および、デジコン領域での新規加盟店の獲得により、GMVは高成長。

B2C NP後払い 他

通期
売上総利益 **79.5億円** +4.4%
前期比

Topics

GMVは概ね計画通りに推移。キャッシュカウビジネスとして、売上総利益を安定的に創出。

B2B NP掛け払い

通期
GMV **3,438億円** +38.5%
前期比

Topics

既存加盟店の取引増加および、昨年5月に稼働した大型新規加盟店の貢献により、GMVは高成長。

GMVは前期比+19.1%の7,643億円。営業利益は同+35.4%の28.4億円。
親会社株主に帰属する当期純利益は同28.3%増の17.3億円。

業績サマリー (百万円)	FY26/3 通期		通期業績予想*5	
	実績	前期比増減率	通期予想	達成率
GMV (non-GAAP) *1	764,384	+19.1%	763,000	100.2%
営業収益	25,214	+9.5%	25,400	99.3%
売上総利益 (non-GAAP) *2	11,984	+14.3%	11,950	100.3%
販売管理費 (non-GAAP) *3	9,713	+9.0%	9,680	100.4%
営業利益	2,848	+35.4%	2,900	98.2%
税引前利益	2,853	+33.4%	2,740	104.2%
親会社に帰属する当期利益	1,732	+28.3%	1,600	108.3%
1株当たり当期利益	17.44円	+25.8%	16.11円	108.3%
EBITDA (non-GAAP) *4	4,626	+23.5%	4,690	98.7%

*1 GMV：当社グループ決済サービスの流通取引総額

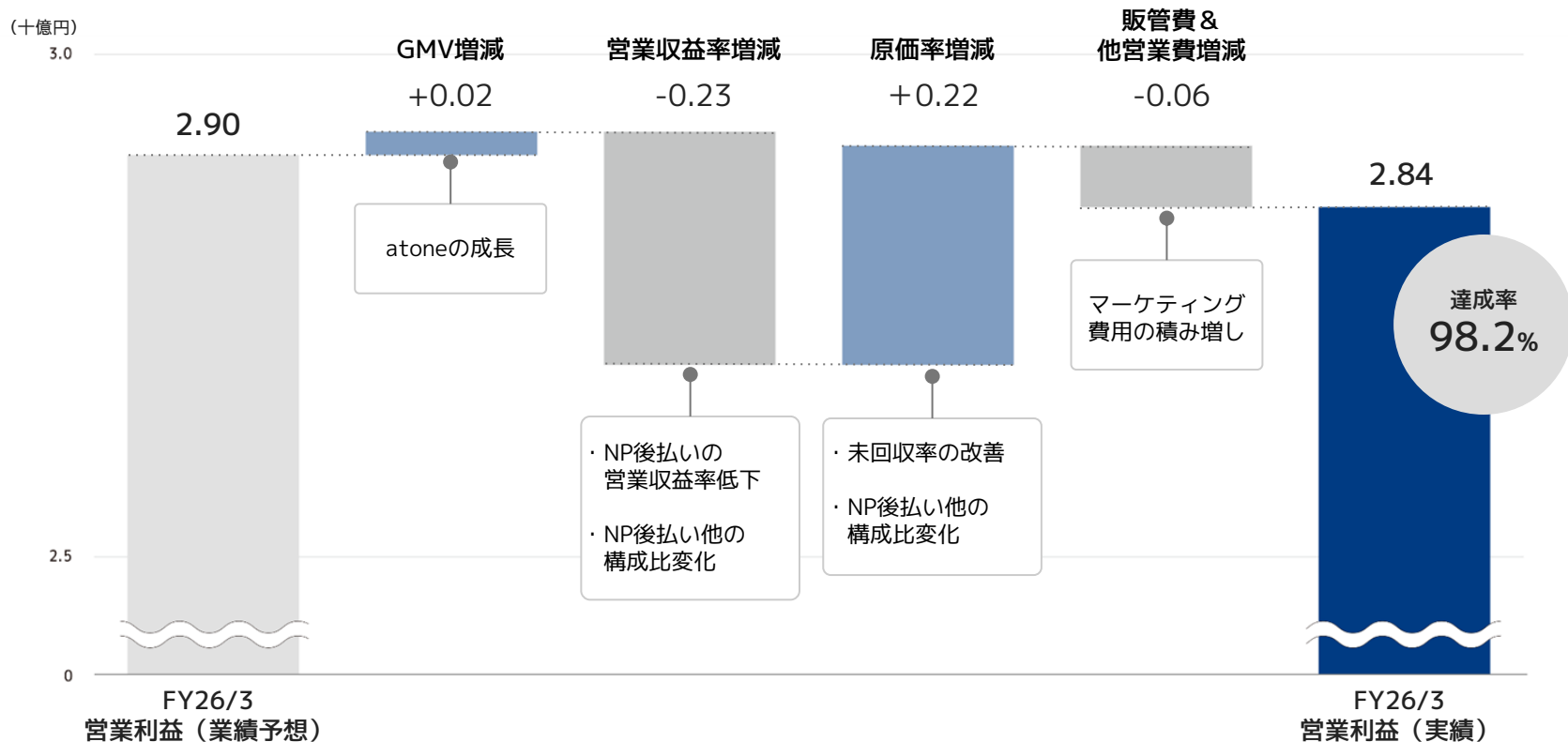
*2 売上総利益：営業収益－（請求関連費用＋貸倒関連費用＋その他営業収益＋その他決済に係る費用）

*3 販売管理費：営業費用－（請求関連費用＋貸倒関連費用＋その他営業費用＋その他決済に係る費用）

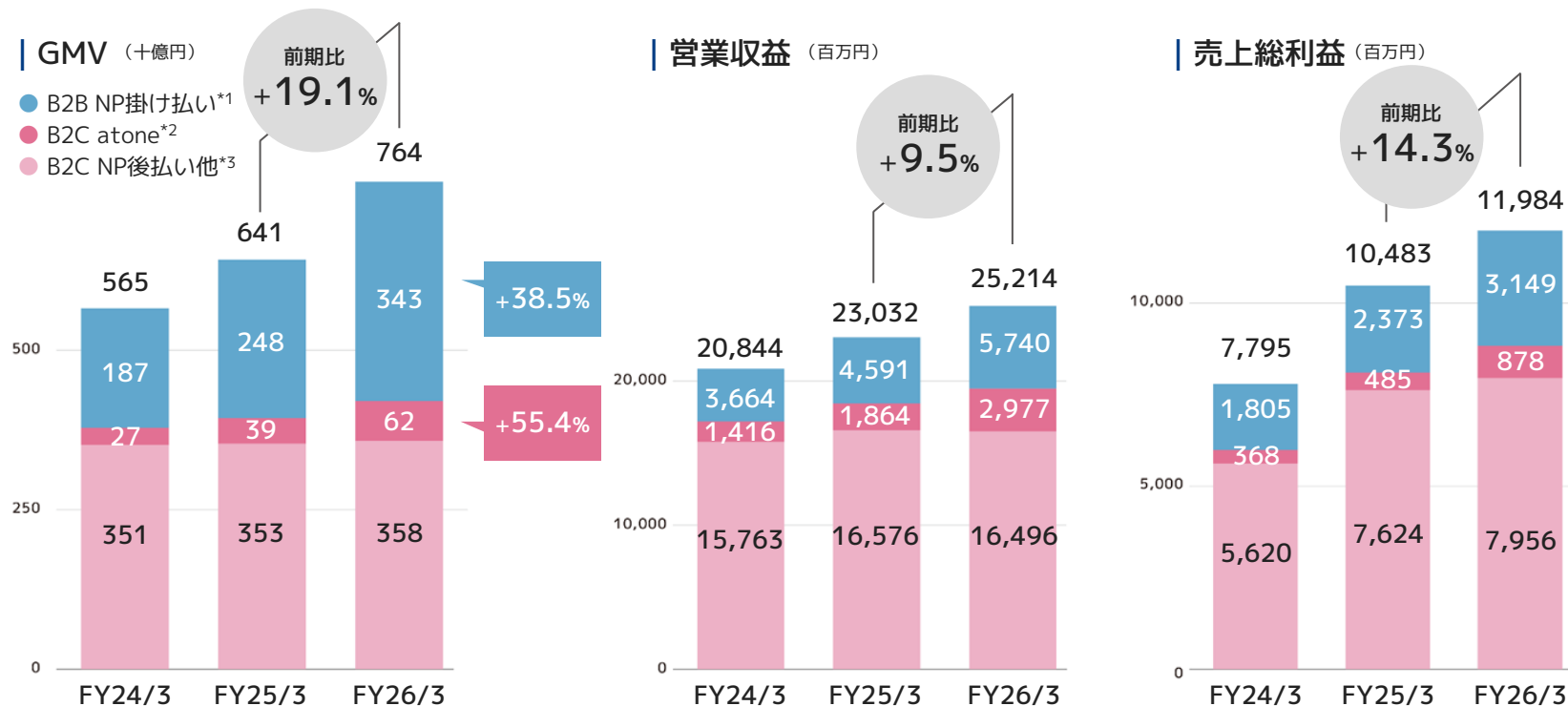
*4 EBITDA：営業利益＋（減価償却費・償却費＋株式報酬費用＋固定資産除却損＋減損損失－減損損失戻入益）

*5 2025年11月14日 決算短信および決算説明会資料より

営業利益は通期業績予想29.0億円に対し実績28.4億円。



全社GMVは前期比+19.1%の7,643億円。成長ドライバーのatoneとNP掛け払いが牽引。
 営業収益は前期比+9.5%の252億円、売上総利益は+14.3%の119億円。



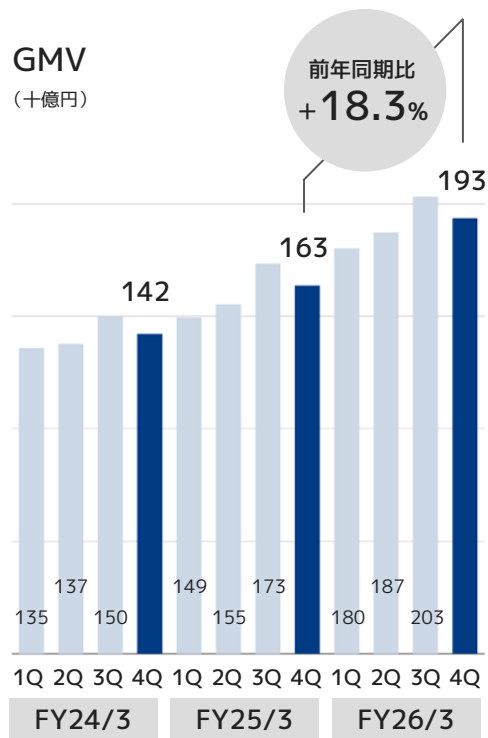
*1 当社グループが提供するNP掛け払いを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

*2 当社グループが提供するatoneを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

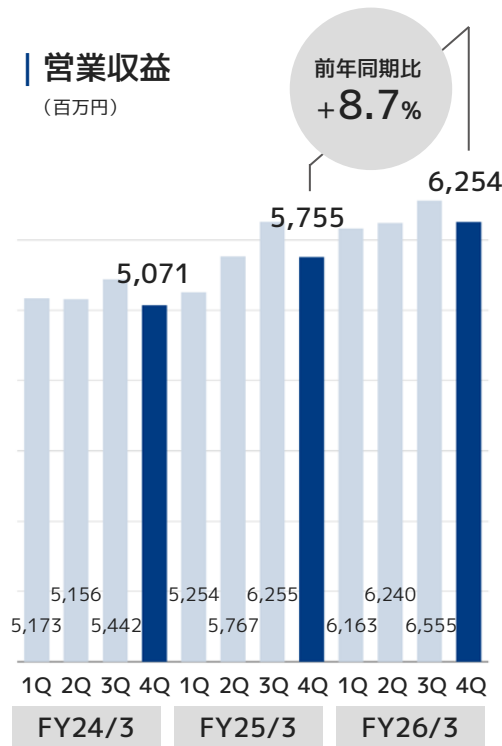
*3 当社グループが提供するNP後払い、NP後払いair、およびAFTEEの各サービスを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

26年3月期4Qについて、全社GMVは前年同期比+18.3%の1,935億円、営業収益は同+8.7%の62.5億円、売上総利益は同+9.4%の28.9億円。

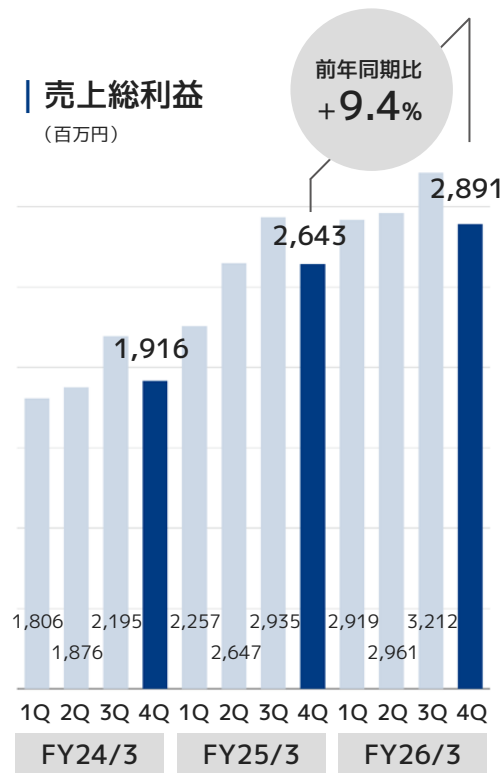
GMV
(十億円)



営業収益
(百万円)



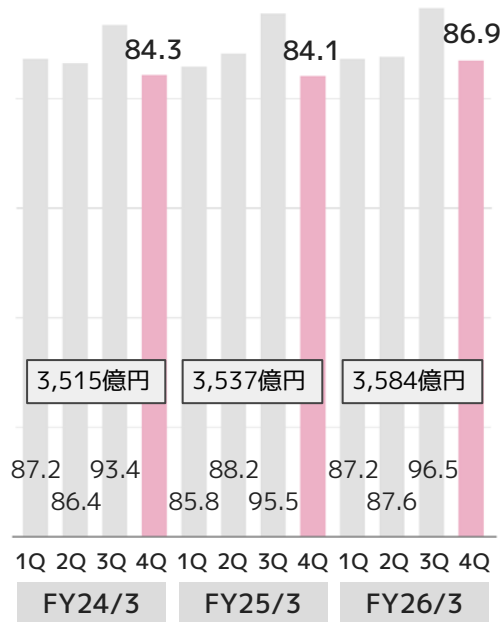
売上総利益
(百万円)



GMVはNP後払いairの成長により、前年同期比3.3%増の869億円。
 営業収益は39.1億円、売上総利益は18.4億円。

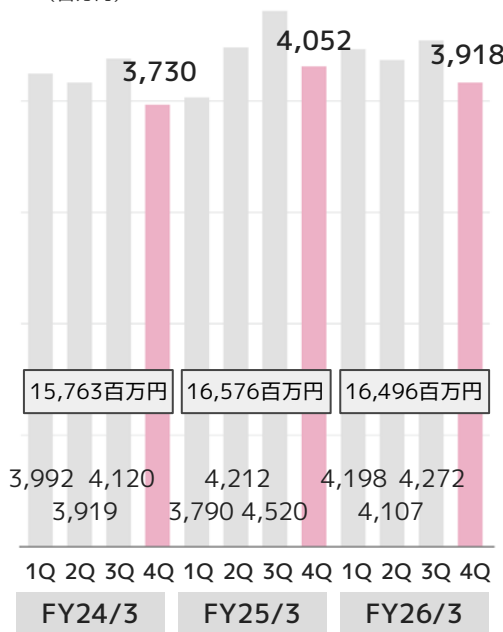
GMV

(十億円)



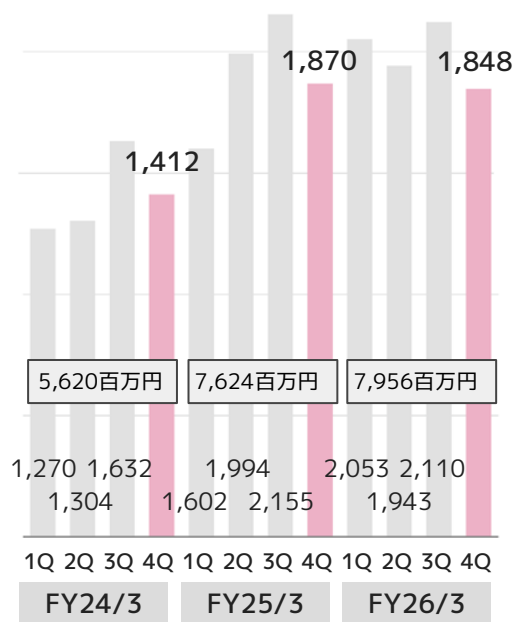
営業収益

(百万円)



売上総利益

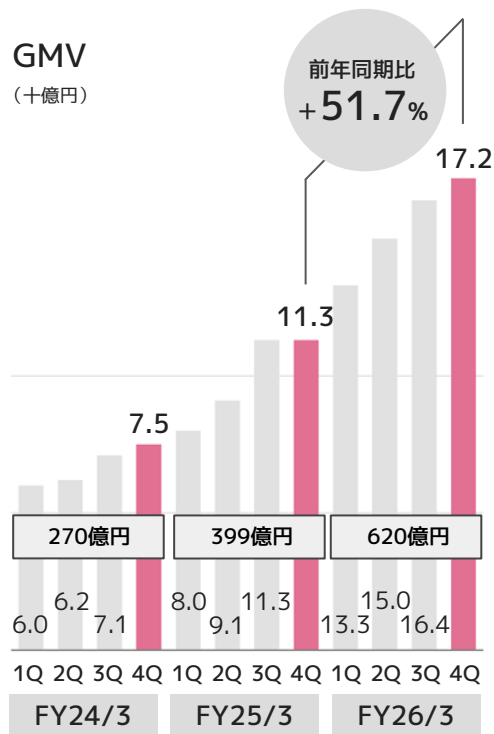
(百万円)



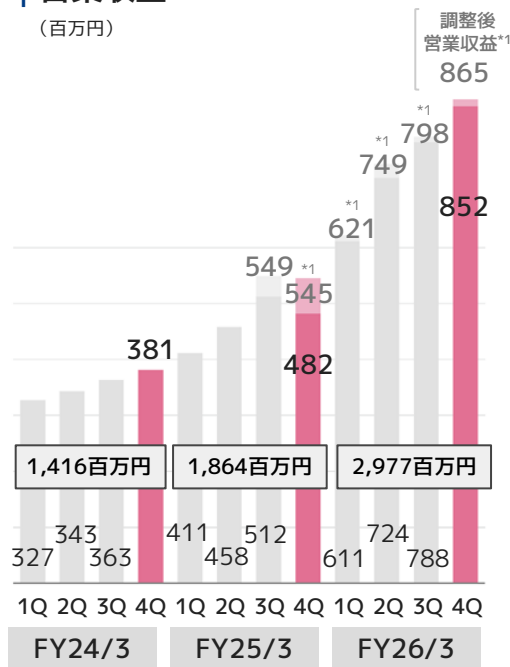
GMVは前年同期比+51.7%の172億円。

調整後売上総利益*2は、同+84.7%の2.7億円。

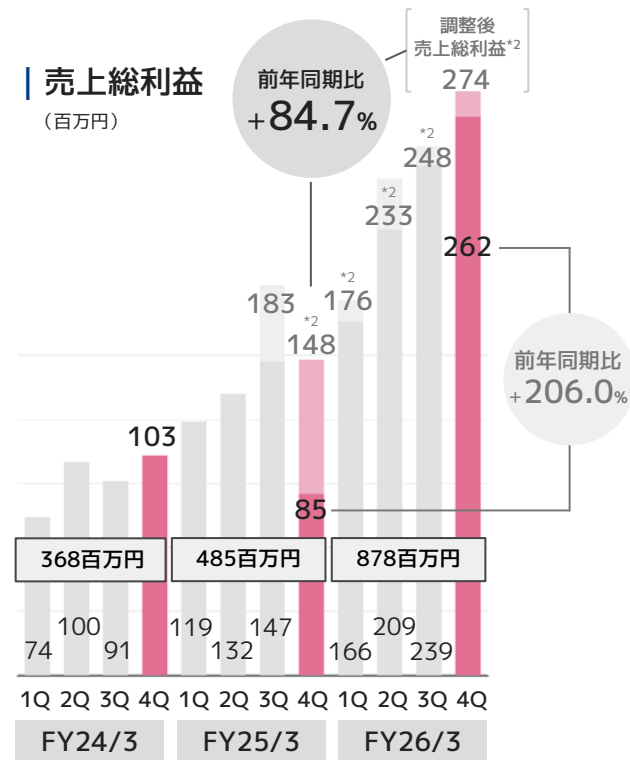
GMV
(十億円)



営業収益
(百万円)



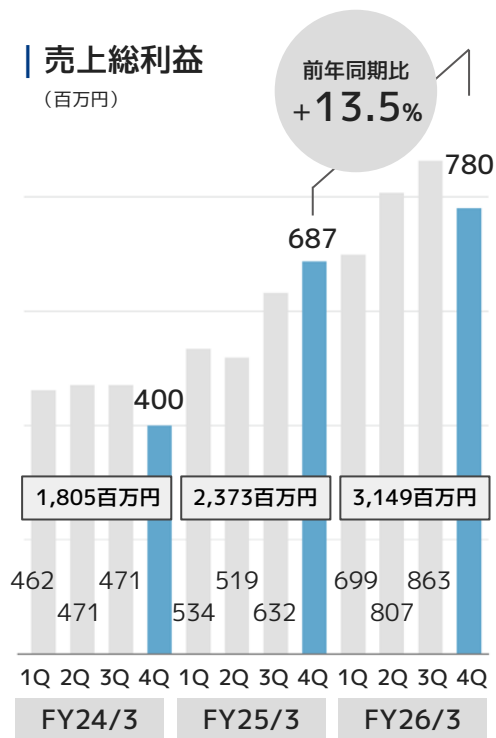
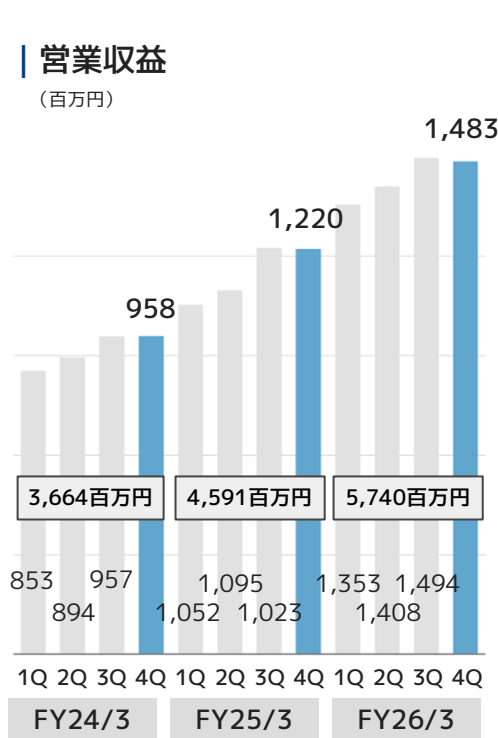
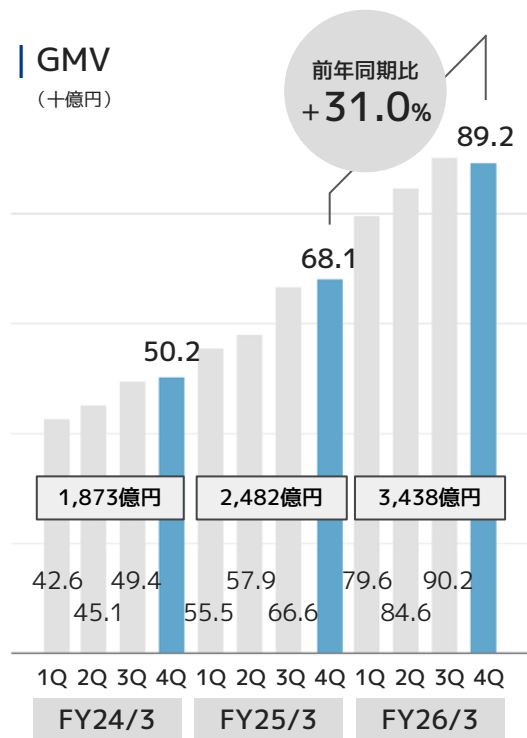
売上総利益
(百万円)



*1 調整後営業収益：キャンペーン実施に伴う営業収益の減額分を、営業収益に足し戻した金額

*2 調整後売上総利益：キャンペーン実施に伴う売上総利益の減額分を、売上総利益に足し戻した金額

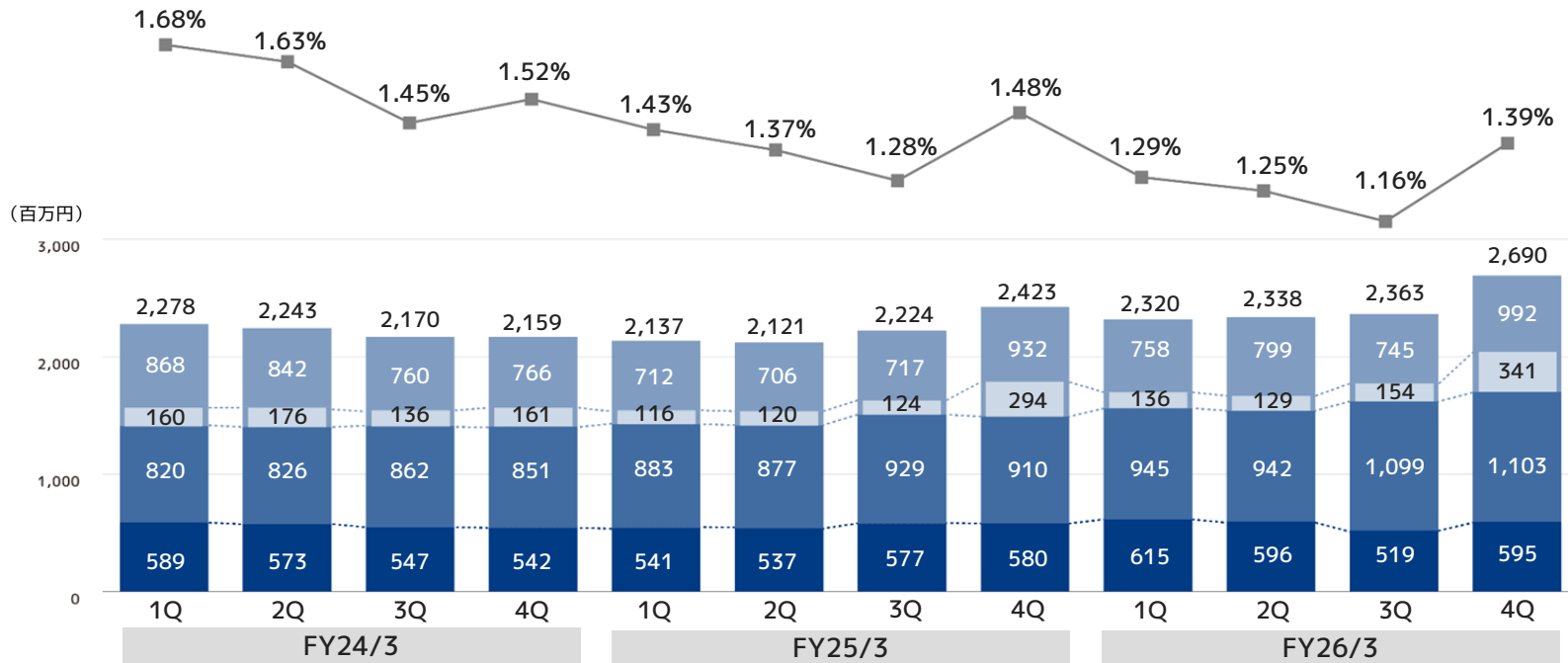
GMVは前年同期比+31.0%の892億円。売上総利益は同+13.5%の780億円。



第4四半期の販管費は26.9億円。

マーケティング施策は計画対比0.6億円積み増して、3.4億円。

■ 販管費GMV比率 (%)
 ■ Sales &Marketing (内 広告宣伝費) *1 ■ Tech & Development*2 ■ Others*3



*1 セールス & マーケティング：セールス・マーケティングに関わる、人件費・アウトソース費・運営関連費・マーケティング費等

*2 テック & ディベロップメント：システム開発・与信関連業務等に関わる、人件費・アウトソース費・運営関連費等

*3 その他：上記*1、*2以外の販売管理費（バックオフィスに関わる人件費・アウトソース費、および各サービスサポートデスクのアウトソース費等）



27/3期 業績予想

GMVは+16.4%の8,900億円、営業利益は+26.4%の36億円を計画。

業績予想 (百万円)	27年3月期 業績予想				(参考) 26年3月期 実績
	上期	下期	通期	FY26/3対比	
GMV (non-GAAP) *1	420,000	470,000	890,000	+16.4%	764,384
営業収益	13,100	14,700	27,800	+10.3%	25,214
売上総利益 (non-GAAP) *2	6,300	7,300	13,600	+13.5%	11,984
販売管理費 (non-GAAP) *3	5,000	5,600	10,600	+9.1%	9,713
営業利益	1,600	2,000	3,600	+26.4%	2,848
税引前利益	1,550	1,900	3,450	+20.9%	2,853
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,000	1,190	2,190	+26.4%	1,732
1株当たり当期利益	10.05円	11.96円	22.01円	+26.2%	17.44円
EBITDA (non-GAAP) *4	2,600	3,000	5,600	+21.0%	4,626

*1 GMV：当社グループ決済サービスの流通取引総額

*2 売上総利益：営業収益－（請求関連費用＋貸倒関連費用＋その他営業収益＋その他決済に係る費用）


*3 販売管理費：営業費用－（請求関連費用＋貸倒関連費用＋その他営業費用＋その他決済に係る費用）

*4 EBITDA：営業利益＋（減価償却費・償却費＋株式報酬費用＋固定資産除却損＋減損損失－減損損失戻入益）



中期經營方針

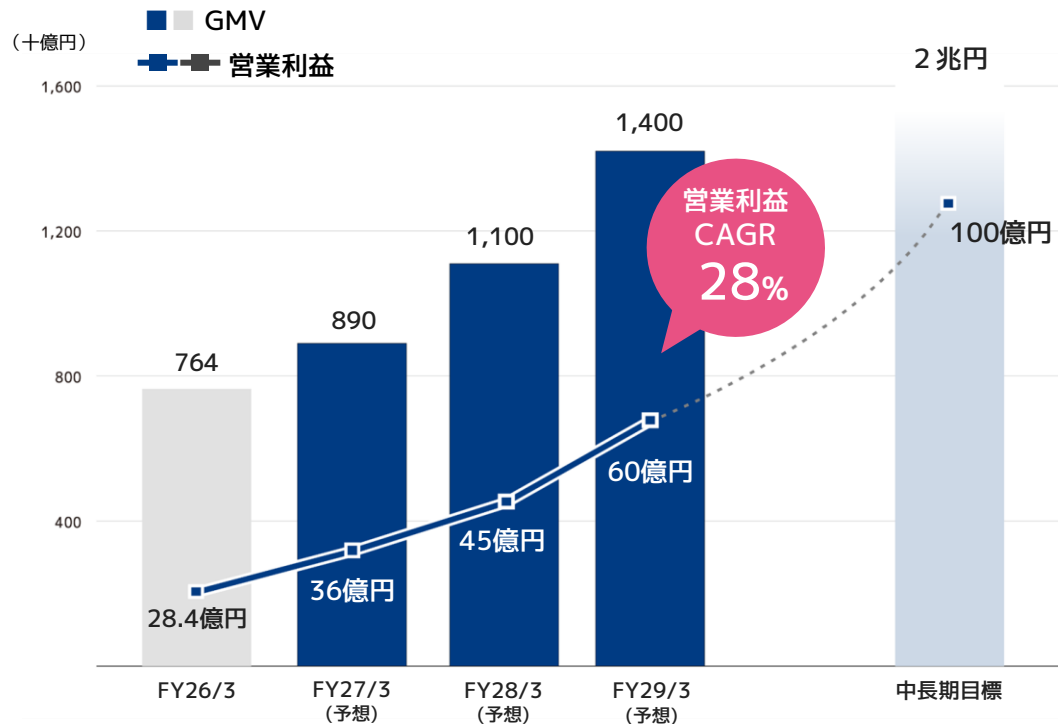
3カ年 事業計画
(FY27/3~FY29/3)



3カ年事業計画（GMV / 営業利益）

29/3期のGMVは1兆4,000億円、営業利益は60億円を計画。

3カ年のGMV CAGR（年平均成長率）は+22%、営業利益は同+28%。



中期計画 (3年後：29/3期)

GMV
1兆4,000億円
(CAGR 22%)

営業利益 60億円
(CAGR 28%)

中長期目標

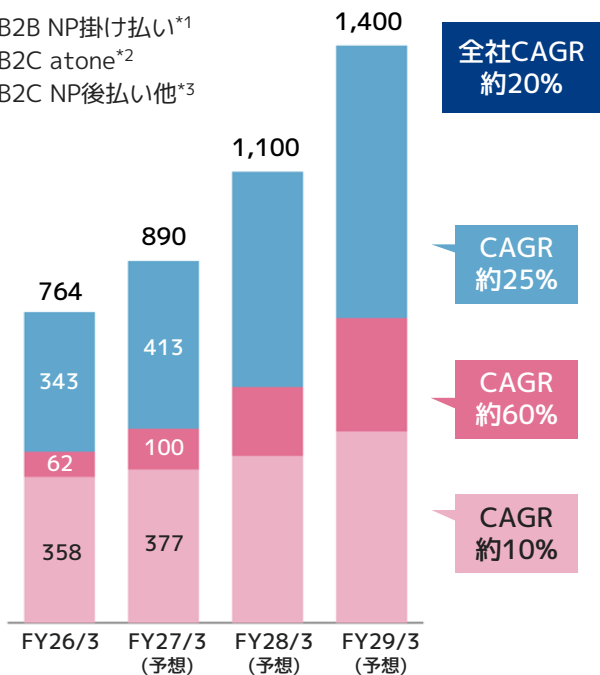
GMV 2兆円
営業利益 100億円

3カ年事業計画（サービス別詳細）

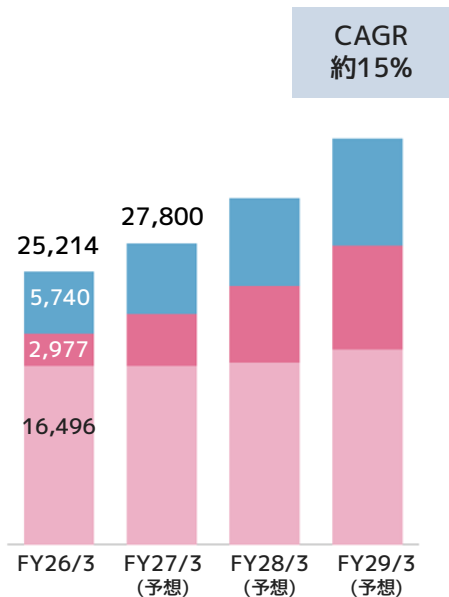
GMVは、atone CAGR +60%、NP掛け払い 同+25%、NP後払い他 同+10%を計画。
 営業収益および売上総利益は、CAGR +15%の見込み。

GMV（十億円）

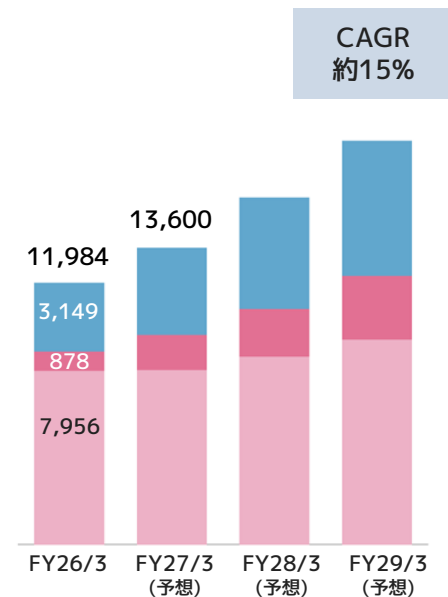
- B2B NP掛け払い*1
- B2C atone*2
- B2C NP後払い他*3



営業収益（百万円）



売上総利益（百万円）



*1 当社グループが提供するNP掛け払いを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

*2 当社グループが提供するatoneを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

*3 当社グループが提供するNP後払い、NP後払いair、およびAFTEEの各サービスを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

成長戦略



26/3期の成長戦略

今後の方針（骨子）



- ・ 安定的な利益創出を継続
- ・ 自社運営の後払いのリプレイスに注力

- 変更なし



- ・ 加盟店獲得施策：FY27/3中頃に、NP後払い加盟店へのatone開放
- ・ 会員獲得施策：FY28/3頃からatoneプラスの利用促進

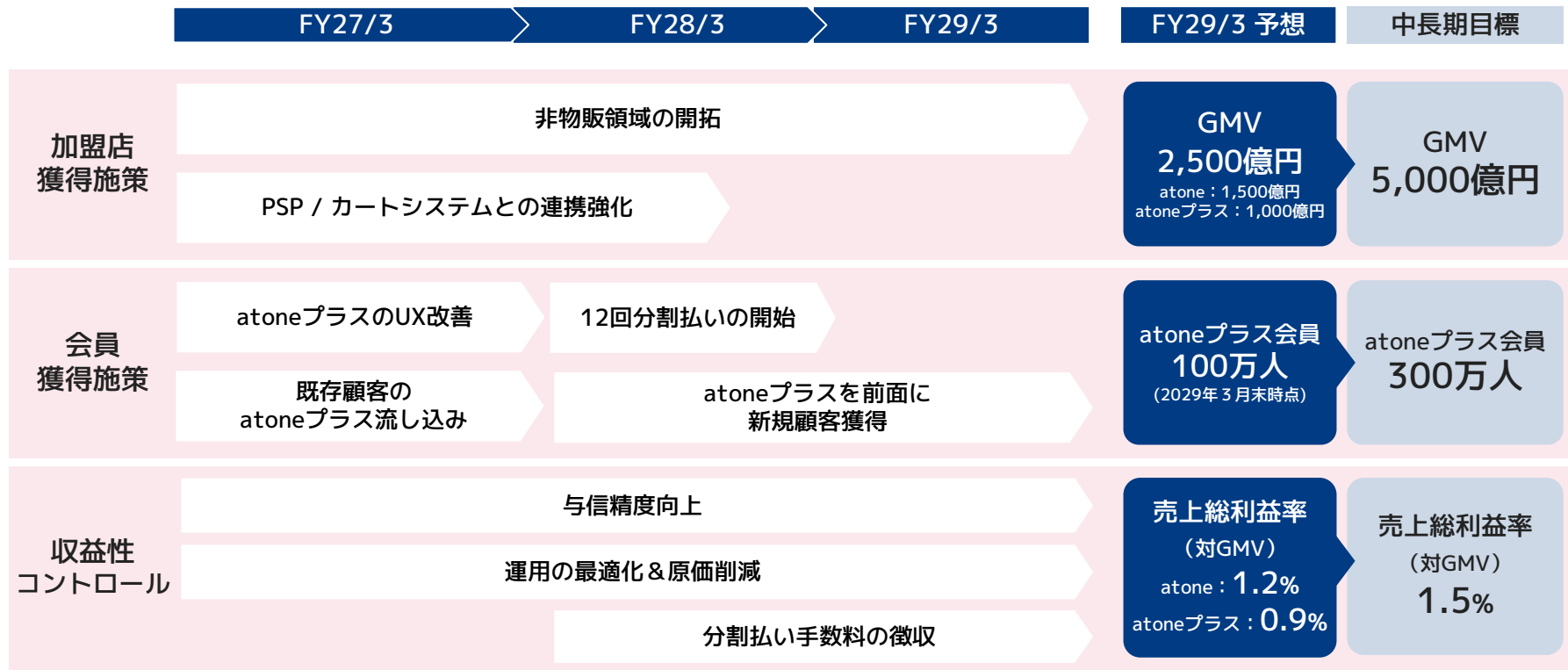
- 加盟店獲得施策：見直し
 - ・ 決済代行事業者（PSP）、カートシステムとの連携を通じた新領域の案件獲得に注力
- 会員獲得施策：変更なし



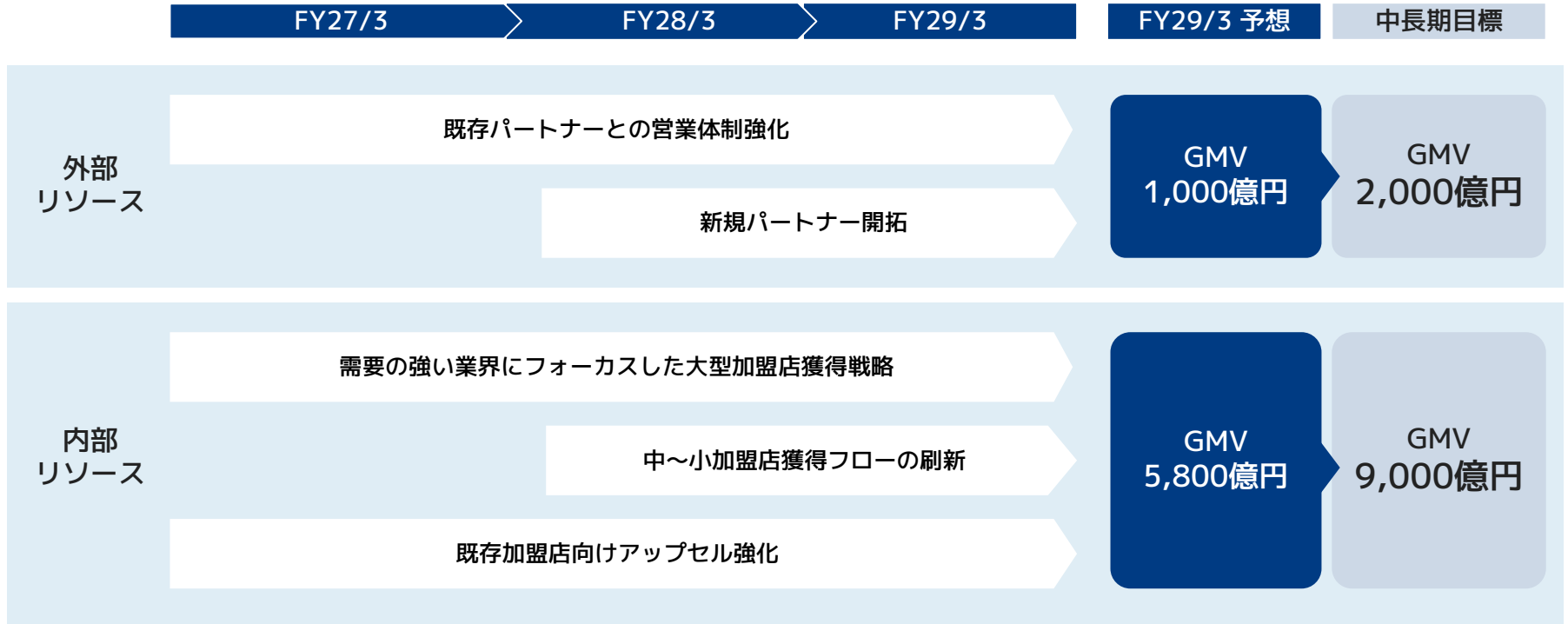
- ・ 需要の強い業界にフォーカスした大型加盟店への直接販売

- 見直し
 - ・ 自社の営業リソースに加え、パートナー等の外部の営業リソースを活用
 - ・ 中～小加盟店獲得フローの刷新

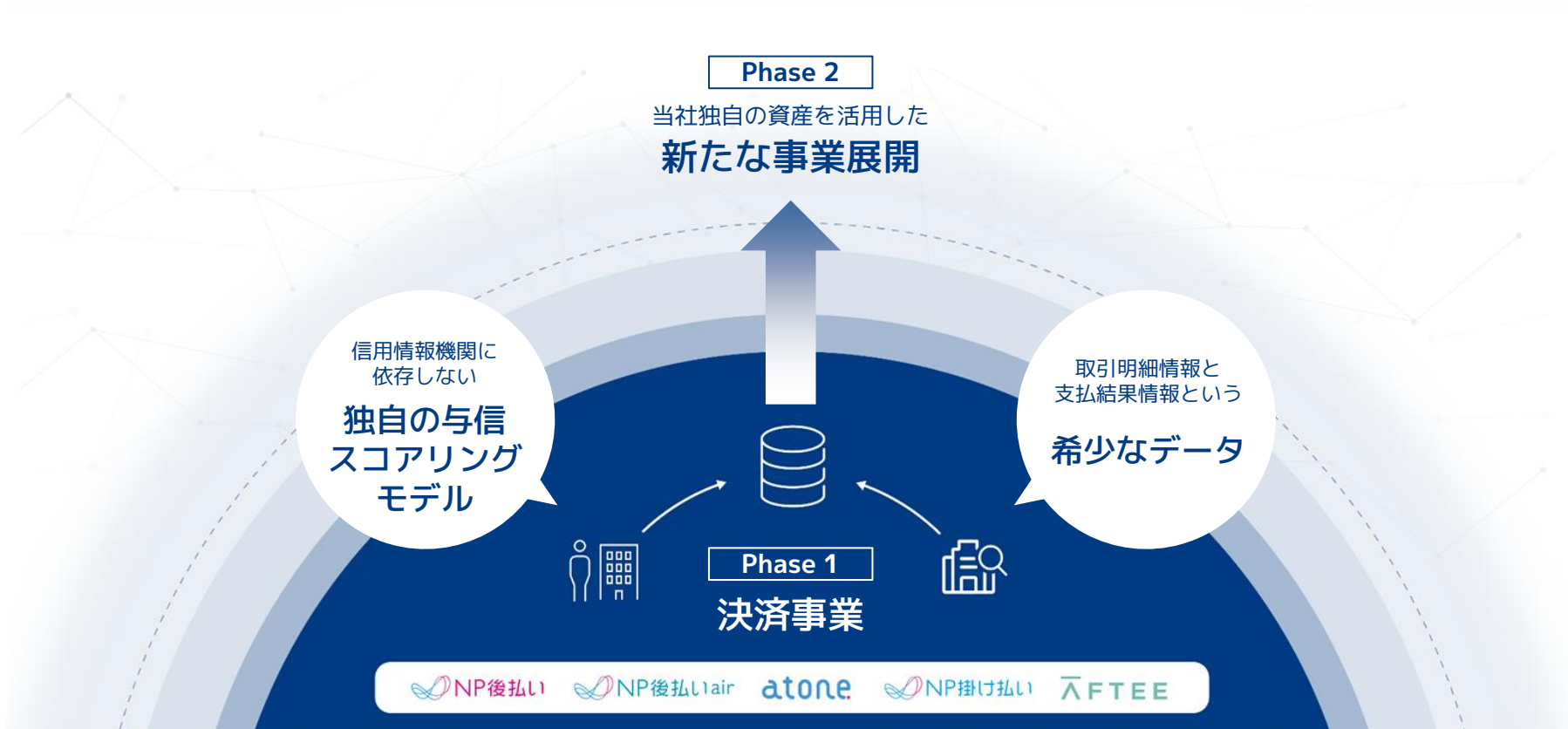
決済代行事業者（PSP）、カートシステムとの連携を強化し、非物販領域の開拓に注力。
atoneプラス会員の拡大にも注力し、加盟店/会員の両輪でGMVの成長を牽引する。



代理店営業等の外部リソースを活用した営業体制を強化し、大型加盟店獲得に注力。
自社リソースは、大型加盟店獲得に注力しながら、中～小加盟店獲得の効率化に差配する計画。



後払い決済事業を通じて、データ資産とネットワークを増やし続ける。
独自の資産を活用した、スコアリングサービス・買い手向けの新サービスを展開する。



低WCのビジネスモデルを維持しつつ、必要に応じて負債性調達を拡充を図る。
株主還元は成長投資などとバランスをとり、機動的に検討する。

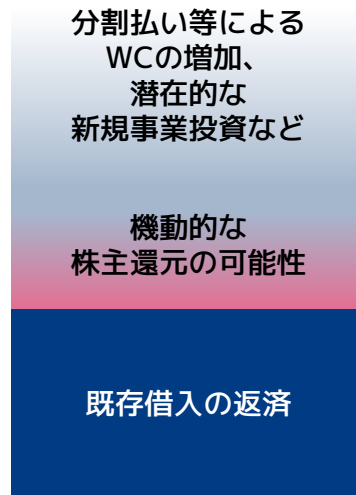
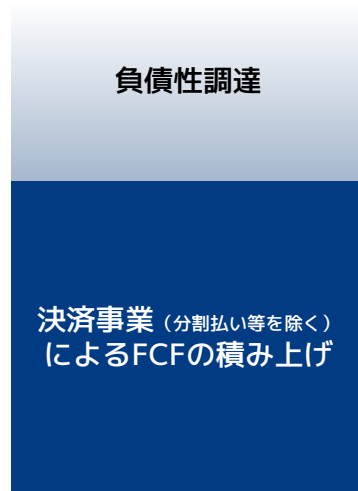
流動性管理

- 日次流動性の厳格な管理に基づく適切な現預金水準の維持
- 既存コミットメントライン：枠の拡大を含めたアップグレードを検討

資金調達と財務健全性

- 分割払い拡大や、潜在的な新規事業投資などは、基本的に負債性調達で賅う
- 調達余力確保に必要な自己資本水準を保つ

キャピタルアロケーションの考え方（概念図）





Appendix

- 財務3表等
- 企業概要
- B2C 事業 (atone、NP後払い他)
- B2B 事業 (NP掛け払い)
- メールでの情報配信のご案内

Appendix

財務 3 表等

主要業績数値

	前第4四半期	当第4四半期	増減率	前第4四半期累計	当第4四半期累計	増減率
	百万円	百万円	%	百万円	百万円	%
GMV (non-GAAP) *1	163,658	193,557	18.3	641,950	764,384	19.1
B2Cサービス_NP後払い他	84,113	86,973	3.4	353,716	358,425	1.3
B2Cサービス_atone	11,397	17,291	51.7	39,966	62,090	55.4
B2Bサービス	68,147	89,292	31.0	248,267	343,868	38.5
営業収益	5,755	6,254	8.7	23,032	25,214	9.5
B2Cサービス_NP後払い他	4,052	3,918	△3.3	16,576	16,496	△0.5
B2Cサービス_atone	482	852	76.8	1,864	2,977	59.7
B2Bサービス	1,220	1,483	21.6	4,591	5,740	25.0
－その他営業収益	163	141	△12.9	593	624	5.1
売上収益	5,592	6,112	9.3	22,438	24,589	9.6
－請求関連費用 (non-GAAP) *2	1,989	2,056	3.4	8,036	8,210	2.2
－貸倒関連費用	829	986	18.9	3,478	3,805	9.4
－その他決済に係る費用 (non-GAAP) *3	129	178	37.5	440	589	33.8
売上総利益 (non-GAAP) *4	2,643	2,891	9.4	10,483	11,984	14.3
B2Cサービス_NP後払い他	1,870	1,848	△1.2	7,624	7,956	4.4
B2Cサービス_atone	85	262	206.0	485	878	81.0
B2Bサービス	687	780	13.5	2,373	3,149	32.7
－販売管理費及びその他営業費用 (non-GAAP) *5	2,478	2,717	9.7	8,973	9,760	8.8
営業損益	328	315	△3.9	2,103	2,848	35.4
+減価償却費・償却費	419	450	7.4	1,629	1,745	7.1
+株式報酬費用	1	0	△19.8	5	18	240.1
+固定資産除却損	2	1	△39.1	8	13	60.6
+減損損失	－	－	－	－	0	－
－減損損失戻入益	－	－	－	－	－	－
EBITDA (non-GAAP) *6	752	769	2.3	3,747	4,626	23.5

*1 GMV：当社グループ決済サービスの流通取引総額

*2 請求関連費用：回収手数料＋請求書発行手数料。主に請求1件当たりが発生する費用

*3 その他決済に係る費用：与信費用、NPポイント費用等、その他決済の提供に必要な費用

*4 売上総利益：売上収益－（請求関連費用＋貸倒関連費用＋その他決済に係る費用）

*5 販売管理費及びその他営業費用：営業費用－（請求関連費用＋貸倒関連費用＋その他決済に係る費用）

*6 EBITDA：営業利益＋（減価償却費・償却費＋株式報酬費用＋固定資産除却損＋減損損失－減損損失戻入益）

BS実績値

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産		
現金及び現金同等物	17,039	20,216
営業債権及びその他の債権	32,810	43,695
営業貸付金	180	318
棚卸資産	28	22
その他の流動資産	481	528
その他の金融資産	—	6
流動資産合計	50,540	64,787
有形固定資産	686	394
のれん	11,608	11,608
その他の無形資産	4,886	5,130
その他の金融資産	958	1,059
繰延税金資産	1,884	1,829
その他の非流動資産	282	251
非流動資産合計	20,307	20,275
資産合計	70,848	85,063

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当第連結会計年度 (2026年3月31日)
負債及び資本		
営業債務及びその他の債務	38,940	54,349
短期借入金	4,766	5,992
リース負債	262	281
その他の金融負債	9	11
未払法人所得税等	780	648
引当金	33	39
従業員給付に係る負債	556	650
その他の流動負債	899	1,893
流動負債合計	46,249	63,867
長期借入金	4,984	—
リース負債	270	3
引当金	112	114
その他の非流動負債	—	1
非流動負債合計	5,368	119
負債合計	51,618	63,986
資本金	4,213	4,230
資本剰余金	14,275	14,287
利益剰余金	544	2,277
その他の資本の構成要素	136	224
親会社の所有者に帰属する持分合計	19,169	21,019
非支配持分	60	57
資本合計	19,229	21,077
負債及び資本合計	70,848	85,063

(単位：百万円)

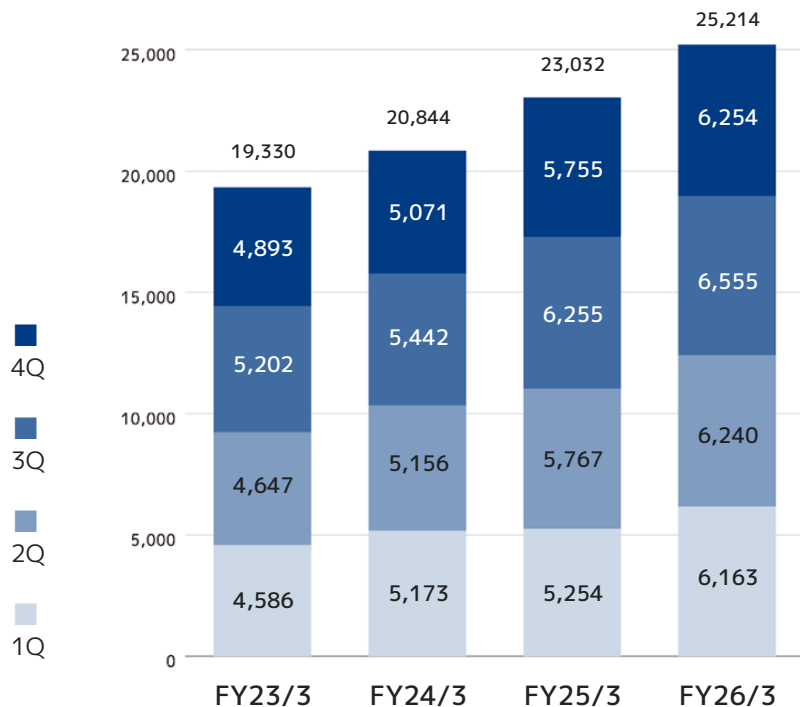
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上収益	22,438	24,589
その他の収益	593	624
営業収益合計	23,032	25,214
営業費用	△20,929	△22,365
営業利益	2,103	2,848
金融収益	129	136
金融費用	△93	△131
税引前利益	2,139	2,853
法人所得税費用	△801	△1,129
当期利益	1,337	1,724
当期利益の帰属		
親会社の所有者	1,350	1,732
非支配持分	△12	△8
当期利益	1,337	1,724
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	13.86	17.44
希薄化後1株当たり当期利益(円)	13.73	17.29

(単位：百万円)

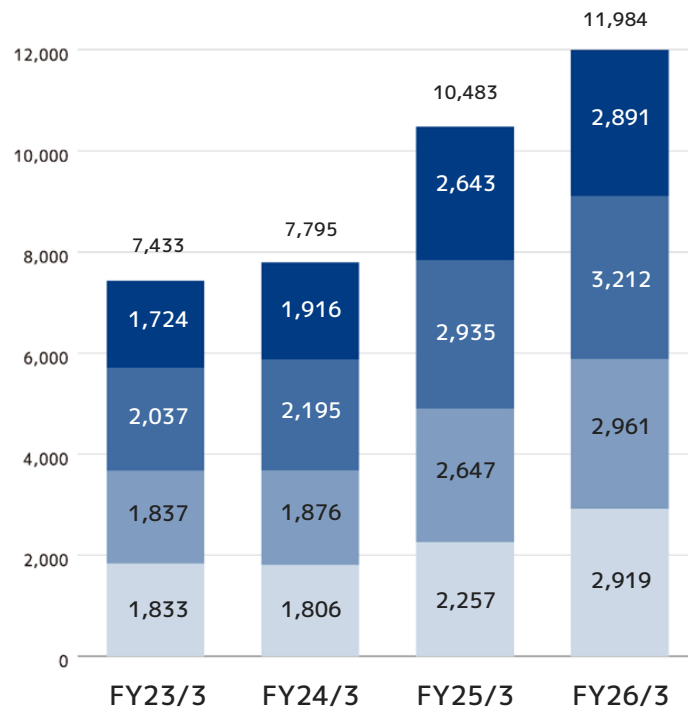
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	2,139	2,853
減価償却費、償却費及び減損損失	1,629	1,746
株式報酬費用	5	18
金融収益及び金融費用	△35	△5
引当金の増減額 (△は減少)	△23	6
固定資産除却損	8	13
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△16	6
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△3,572	△10,884
営業貸付金の増減額 (△は増加)	△180	△138
営業債務及びその他の債務の増減額	6,714	15,408
その他	356	1,215
小計	7,025	10,241
利息の受取額	11	44
利息の支払額	△64	△103
法人所得税の支払額又は還付額 (△は支払)	△406	△1,210
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,567	8,971
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△63	△15
無形資産の取得による支出	△1,484	△1,646
長期前払費用の取得による支出	△17	-
差入保証金の差入による支出	△50	△89
差入保証金の回収による収入	108	2
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,506	△1,749
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	1,351	△3,850
リース負債の返済による支出	△294	△286
株式の発行による収入	152	12
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,209	△4,124
現金及び現金同等物に係る換算差額	△40	78
現金及び現金同等物の増減額	6,229	3,176
現金及び現金同等物の期首残高	10,810	17,039
現金及び現金同等物の期末残高	17,039	20,216

業績：営業収益・売上総利益（四半期推移）

営業収益（百万円）



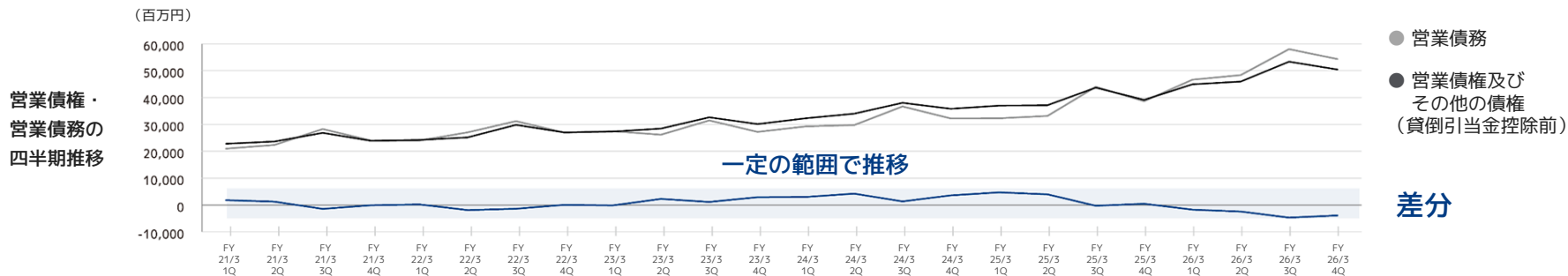
売上総利益 (non-GAAP) *1（百万円）



*1 売上総利益：営業収益－（請求関連費用＋貸倒関連費用＋その他営業収益＋その他決済に係る費用）

営業債権/営業債務が短期でバランスし、CCC (Cash Conversion Cycle) はネガティブ。
そのため、金利上昇局面においても財務リスクは限定的。

バランスシート項目内訳 (2026年3月期末時点)



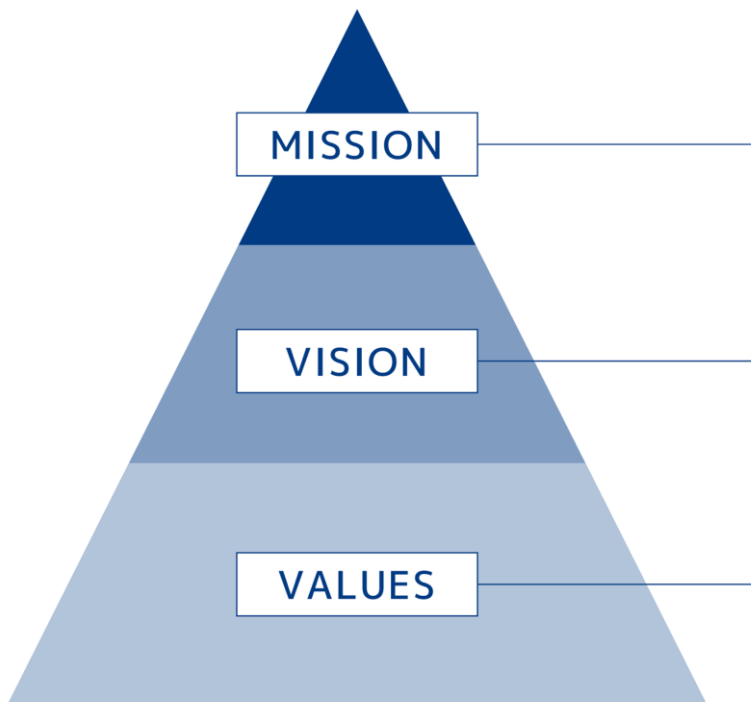
*1 NP後払いにおける事例

*2 営業債権及びその他の債権は貸倒引当金の控除前の数値を記載

Appendix

企業概要

当社グループは、「つぎのアタリマエをつくる」をミッションに、
事業と組織の両方で革新的な仕組みづくりを目指す。



つぎのアタリマエをつくる

誰もが手にできる、なめらかな仕組みを普及させ、
つぎのアタリマエをつくります。

ひとの可能性をひらく

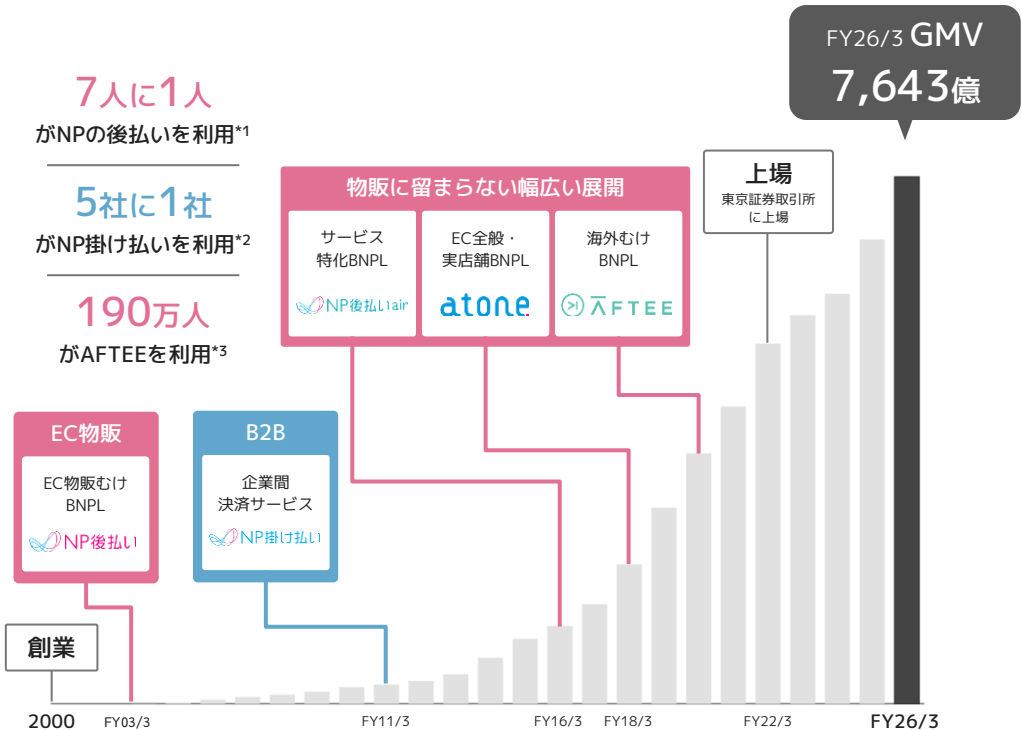
事業と組織を通じて新たな選択肢を届け、
一人ひとりの可能性を広げます。

本質を探り、変化し続ける

あらゆる角度から本質を探求し、
事業も組織も変化と挑戦を続けます。

20年以上BNPL事業を展開しているBNPLのリーディングカンパニー。 B2Cに加えて、B2B BNPLも行っている世界でも稀有なBNPL専門事業者。

商号 株式会社ネットプロテクションズホールディングス
 代表 柴田 紳
 創業 2000年1月 ※運営会社の創業年月
 資本金 42.3億円
 従業員 336名（2026年3月31日現在） ※運営会社の従業員数
 本社 東京都千代田区麹町
 拠点 京都・大阪・愛知・愛媛・福岡
 グループ会社 NP Taiwan, Inc.
 Net Protections Vietnam Co., Ltd.
 株式会社NPファイナンス



*1 15歳以上の人口1億975万人（総務省統計局人口統計2025年4月1日時点概算値）÷2026年3月期の年間ユニークユーザー数1,500万人により算出

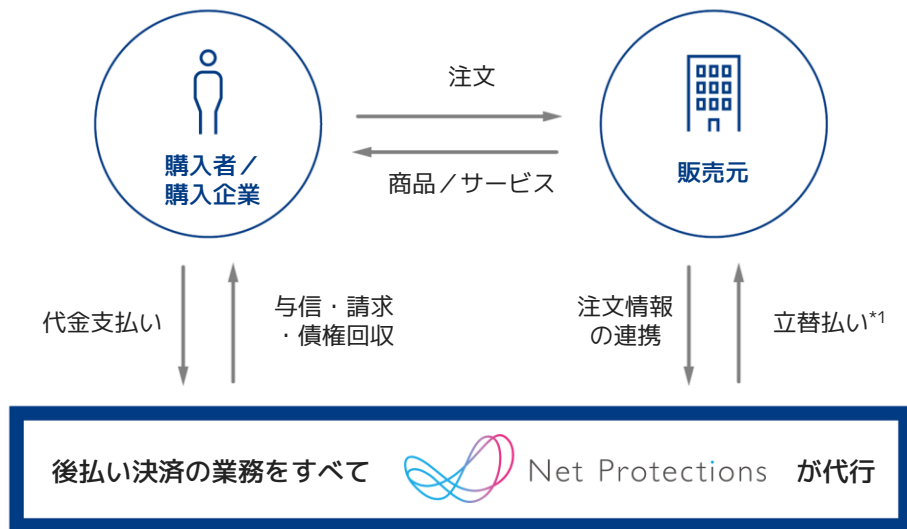
*2 日本企業数約367万社（総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査結果」）÷2026年3月期の年間ユニーク購入企業85万社により算出

*3 2026年3月31日時点における会員数

提供価値

クレジットカードを使わずに、注文した後に支払いが可能。購入者/購入企業には安全で便利かつお得な買い物を、加盟店には販売機会の拡大と業務負荷の削減という価値を提供。

サービススキーム

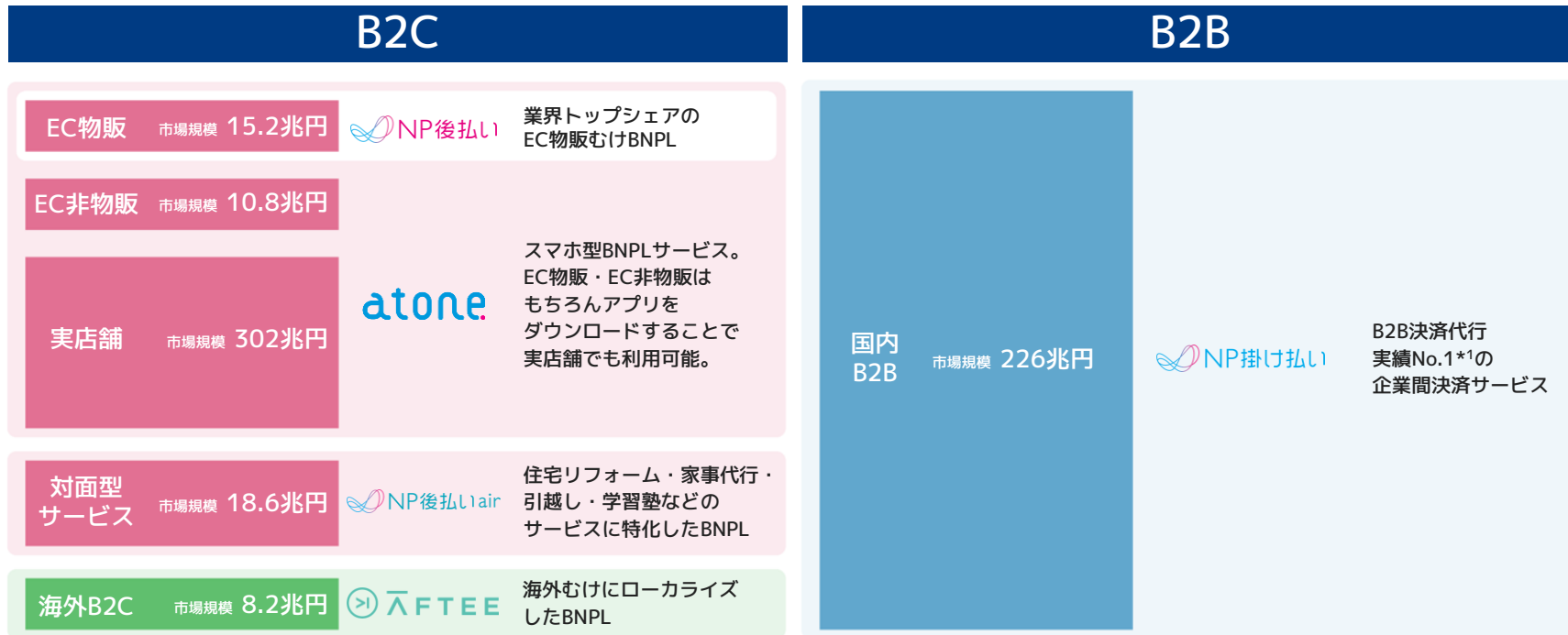


メリット



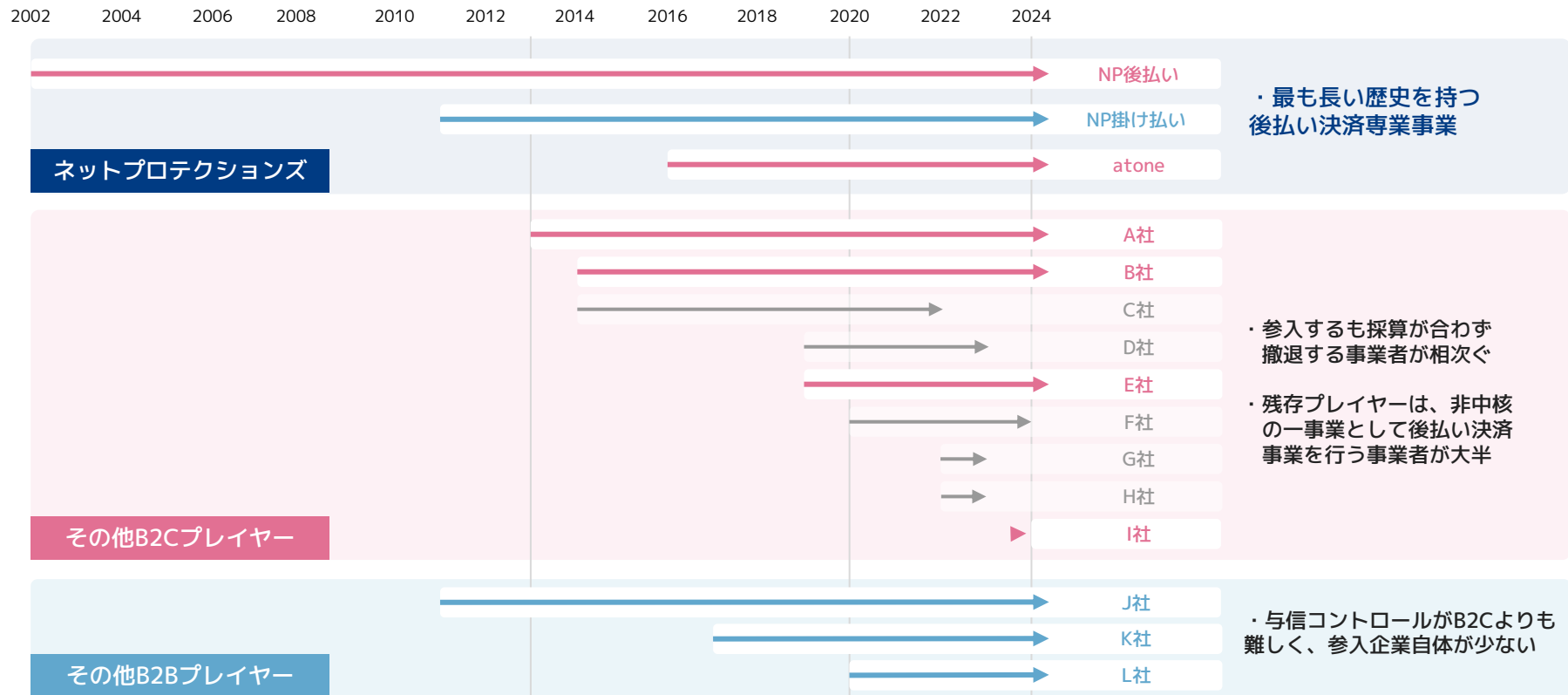
*1 当社所定の審査を通過した取引が対象となります。審査通過後においても、当該取引に関して加盟店と購入者または購入企業の間で紛争が生じ、速やかに解決ができず、又はそのおそれがあると当社が判断したときその他当社が提供するサービスの加盟店規約所定の事由がある取引は、対象外となります。

B2C・B2Bの両方をカバーするBNPLの総合プロバイダーとして、幅広い市場に対して最適なサービスを提供。



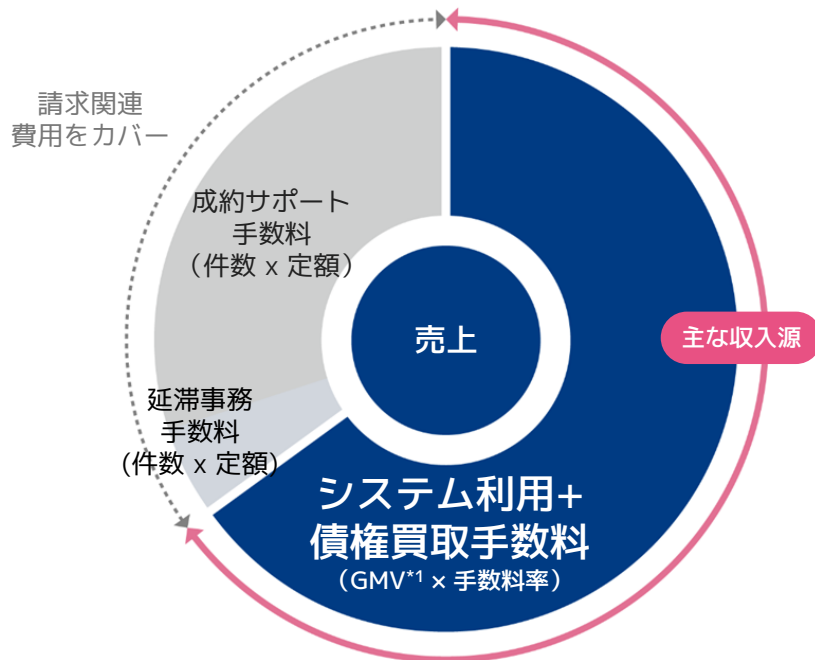
*1 B2B掛け払い市場規模データ をもとに当社にて試算

様々な企業がBNPLの領域に挑戦してきたが、ほとんどが収益化に至らず、事業から撤退。

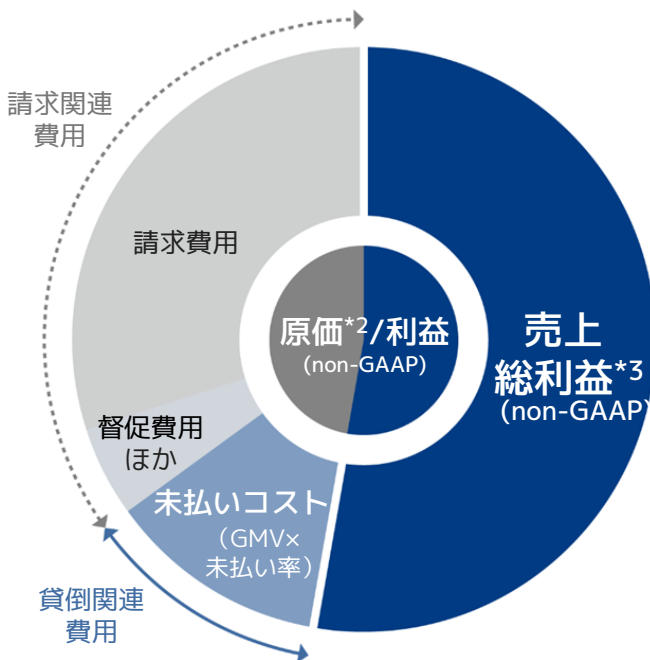


粗利が安定的に積みあがる堅牢なビジネスモデル

独自の与信管理/回収体制により、未払いコストを抑制しながらスケールを実現することで粗利が安定的に積みあがる、強固なユニットエコノミクスを確立。



GMVが増えれば売上が増える



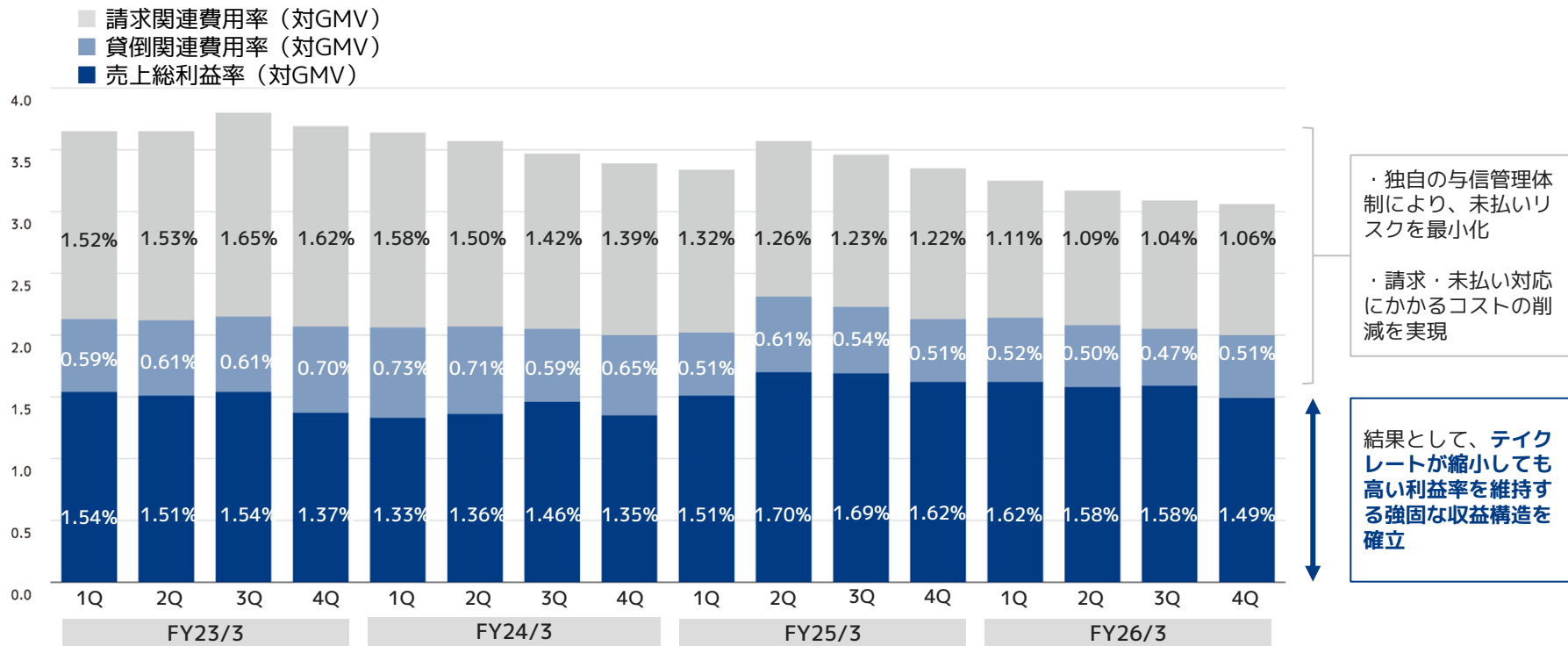
未払い率を抑えることで利益を創出

*1 GMV：当社グループ決済サービスの流通取引総額

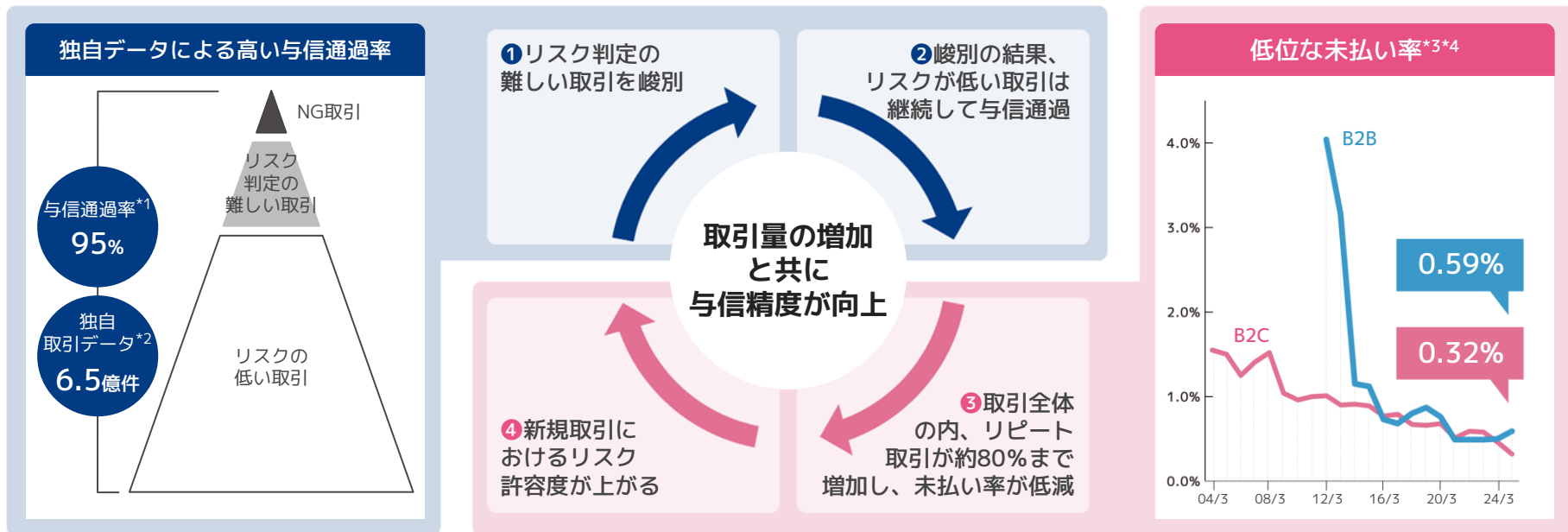
*2 原価：貸倒関連費用、請求書発行手数料、収納代行費用および郵便料金等の請求を行う際に発生する費用

*3 売上総利益：営業収益 - (請求関連費用 + 貸倒関連費用 + その他営業収益 + その他決済に係る費用)

B2Bの高成長に伴う売上構成の変化を受けてテイクレートの逡減傾向にあるが、請求・貸倒関連費用の低下が相殺し、KPIである売上総利益率（対GMV）は高水準を維持。



独自取引データの蓄積とリピート率向上を背景に、高い与信通過率と低い未払い率を実現。
専任の解析部隊がリスク判定の難しい取引からNGの取引とリスクの低い取引を峻別。



*1 NP後払い（air含む）における2026年3月期の取引登録件数のうち、NG件数を除いた割合（ユニークユーザーに限る）

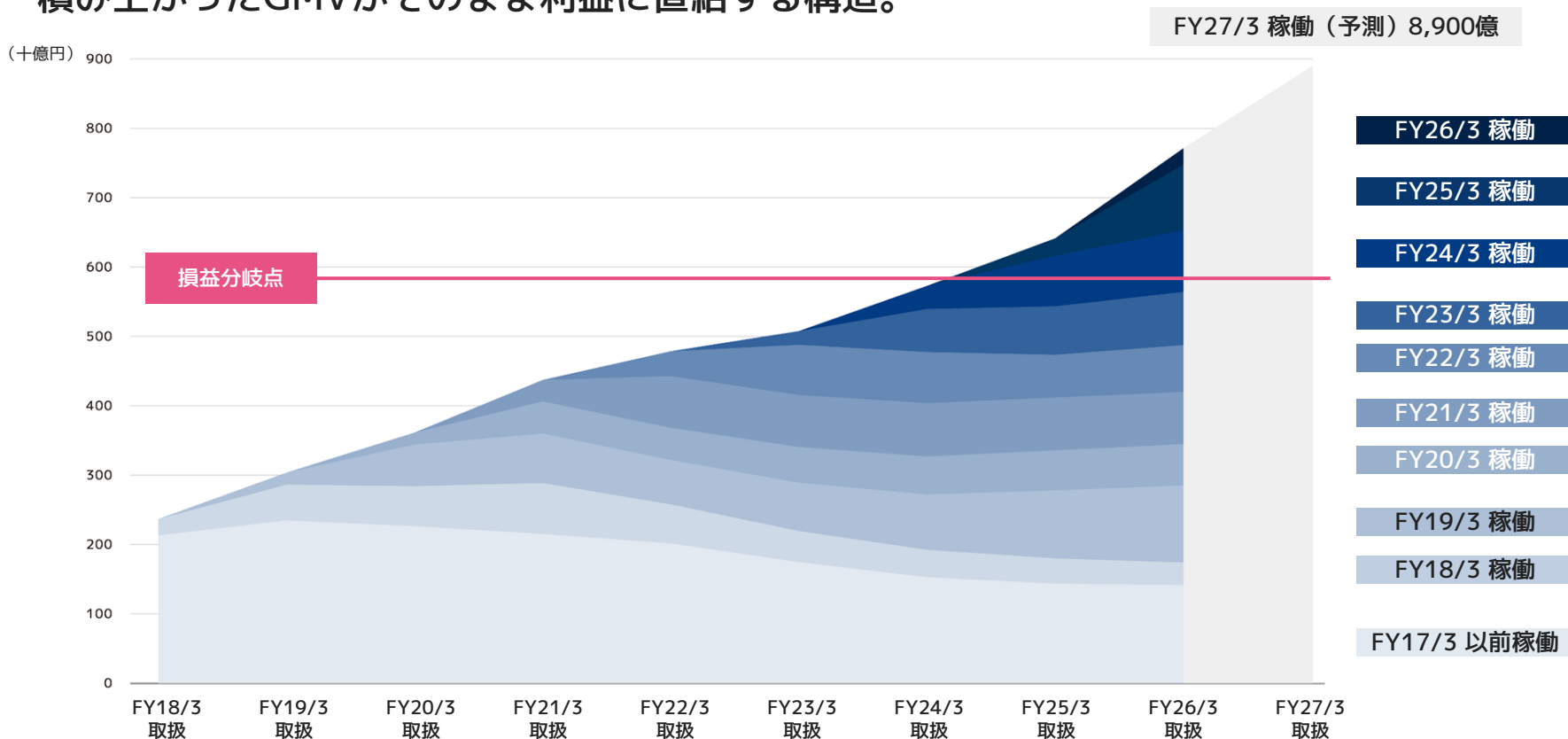
*2 2026年3月31日時点

*3 各期のNP後払い（air含む）における取扱高のうち、18ヶ月を超えて未払いとなった取引額の割合（2025年3月期については、2026年3月末時点で未払いとなっている取引額の割合（貸倒処理前のものを含む））

*4 各期のNP掛け払いにおける取扱高のうち、14ヶ月を超えて未払いとなった取引額の割合（2025年3月期については、2026年3月末時点で未払いとなっている取引額の割合（債権売却前および貸倒処理前のものを含む））

積み上げ型ビジネスモデル

導入後の継続率は高く、損益分岐点を越え、
積み上がったGMVがそのまま利益に直結する構造。



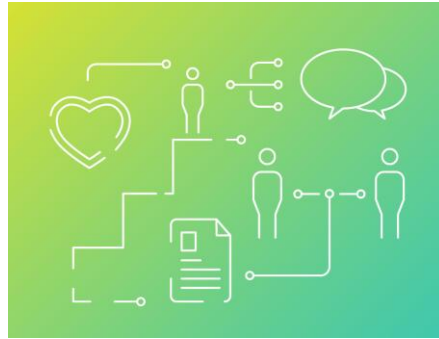
誠実で変革志向のWillを持つ人材を全体最適、長期視点志向を持てるよう成長を支援し、人材が自律的に役割を考え、柔軟にコラボレーションできる環境・組織をつくっている。



採用・成長支援

特色

- 価値観合致度の高い人材の採用
- 約半年間の新卒社員向け研修、継続的な学びの支援
- 成長支援をコンピテンシーの項目とし、継続的な成長を新卒/中途関係なく実施



自律・分散・協調型の ティール型組織

特色

- マネージャー制度を廃止した人事評価制度「Natura」
- 組織のサイロ化を防ぎ、柔軟なコラボレーションを促進する流動的な人材配置
- 組織作りの土台となる社内交流



すべての人のポテンシャルを 引き出す包括的な環境づくり

特色

- 様々な属性を持つ人材が活躍するフラットな組織
- ライフスタイルや働き方の多様化に対応するフレキシブルな働き方
- オープンな情報開示

25年10月25日の日経ビジネス電子版「社員がオススメする企業ランキング」にて、当社がTOP10にランクイン。

ランク	企業名	オススメ度
1位	三井物産	8.84
2位	シスコシステムズ	8.58
3位	SAPジャパン	8.52
4位	アメリカン・エクスプレス・ジャパン	8.40
5位	Indeed Japan	8.25
6位	三菱地所レジデンス	8.10
7位	三菱商事	8.06
8位	電通総研	8.03
9位	ネットプロテクションズ	8.00
10位	電通	7.96

働き手が勤務経験のある企業を評価する口コミサイト「オープンワーク」のデータを基に、「その企業で働くオススメ度」を数値化し、外資系を含む上位100社を集計。

外資系大手や総合商社などが占めるトップ10にNPがランクインした。ランクインしている企業は、以下の4つのPが備わった企業とされている。

- 理念（Philosophy）は仕事の存在意義や社会貢献性
- 事業（Profession）は仕事の内容や魅力。
- 風土（People）は同僚や上司など一緒に働く職場の仲間の属性など
- 特権（Privilege）」は待遇や人事制度など

また、「情報の透明性が担保されたオープンさと、意見を闊達に出し合う自由さを両立できている」とも評価されている。

9位

若手の挑戦を後押しする文化、
上下関係のないフラットな組織文化がある

【ランキングの概要】オープンワークへの口コミ投稿時にユーザーが「あなたはこの企業に就職・転職することを親しい友人や家族にどの程度すすめたいと思いますか？」という質問に対して、0~10段階で回答した結果を分析し「社員NPS（オススメ度）」として算出した。集計対象となった口コミは2024年1月以降に投稿された10万4037件。退職者の口コミは24年以降に退職した者に限定した。スコアは小数点第3位以下を四捨五入しているため、誌面上では同点でも実際のスコアには差がある。官公庁なども一部含む
出典：日経ビジネス2025年10月13日号 特集「10万人口コミ調査 社員がオススメする100社」

ハーバードビジネススクール（HBS）のケーススタディに採用

ハーバードビジネススクール（HBS）のRamon Casadesus-Masanell教授の担当する授業で当社の事例が取り上げられる。

日本最大の後払い決済サービスの提供企業として、様々なニーズに合わせた後払い決済サービスを複数展開していった成長の過程が紹介されている。



FACULTY & RESEARCH

- FACULTY
- RESEARCH
- FEATURED TOPICS
- ACADEMIC UNITS

Harvard Business School → Faculty & Research

Publications

MAY 2024 CASE HBS CASE COLLECTION

Net Protections (A)

By [Ramon Casadesus-Masanell](#), Nobuo Sato and Akiko Kanno


Format: Print | Language: English | Pages: 23

Email Print Share [Recommend 0](#) [Share](#)

ABSTRACT
In Case A, set in early 2017, Net Protections (NP) is the largest Buy Now, Pay Later (BNPL) fintech service in Japan and is experiencing a slowdown in growth of its core product, NP Atobarai. Launched in 2002 as non-membership service, the NP Atobarai product has given Japanese consumers an alternative to paying with their credit cards when using ecommerce (EC) websites. Despite having strong adoption and industry low delinquency rates, NP is considering launching a membership-based BNPL service to expand to more categories and a wider consumer segment. The company needs to decide on the features that would go into the new membership service while being careful not to cannibalize their core product.

CITATION
Casadesus-Masanell, Ramon, Nobuo Sato, and Akiko Kanno. "Net Protections (A)." Harvard Business School Case 724-395, May 2024.

[EDUCATORS](#) [PURCHASE](#)

ABOUT THE AUTHOR
 **Ramon Casadesus-Masanell**
Strategy
[→ More Publications](#)

RELATED WORK

MAY 2024 FACULTY RESEARCH
[NET PROTECTIONS \(B\)](#)
By [Ramon Casadesus-Masanell](#), Nobuo Sato and Akiko Kanno

MAY 2024 FACULTY RESEARCH
[NET PROTECTIONS \(C\)](#)
By [Ramon Casadesus-Masanell](#), Nobuo Sato and Akiko Kanno

MAY 2024 FACULTY RESEARCH
[NET PROTECTIONS \(D\)](#)
By [Ramon Casadesus-Masanell](#), Nobuo Sato and Akiko Kanno

Harvard Business PublishingのWEBサイトで
ケーススタディ資料として販売中

Appendix

B2C 事業（atone、NP後払い他）

ECはもちろん、実店舗でも利用可能な次世代BNPLサービス。

atone.

かんたん決済

ECではワンクリックで、
実店舗ではアプリで
かんたん決済



選べる 支払いタイミング

支払い時期を
都度/月まとめ
から選べる



お得に使える

利用する度に
ポイントが貯まる！
1p=1円で使える



850万人の会員数

EC物販・EC非物販はもちろん、
実店舗でも利用可能

ホワイトラベル・OEMにも対応
(デジタル最適化)

1,300万PV/月の
キャンペーンポータル

約130万店舗で利用可能。直接加盟店に加えて、Smart Code™*1導入の実店舗やアプリ専用カードでatoneアプリ内のショップでも利用可能。

atone 利用可能店舗 (一部抜粋)

オンライン・ストア

モール



アパレル・ビューティー



エンタメ



その他



実店舗*2

コンビニ・スーパー



ドラッグストア



飲食



日用品



*1 : Smart Codeは、JCBがコード決済事業者（以下、事業者）と店舗の契約や決済処理を一本化するスキームです。事業者や店舗の負荷を軽減し、消費者へ安全・安心な決済を提供します。

*2 : 一部、ご利用できない店舗がございます

*3 : Amazon、Amazon.co.jpおよびそれらのロゴは、Amazon.com, Inc.またはその関連会社の商標です

従来の後払い決済サービスでは未開拓領域であったECデジタル・サービス領域を戦略市場として集中的に開拓を推進する。

EC市場*1 26.1兆円

デジタル系 2.6兆円

電子コミック	ほか電子出版
音楽・動画配信	オンラインゲーム

使えるお店



サービス系 8.2兆円

旅行	交通
チケット	フードデリバリー

使えるお店



物販系 15.2兆円

美容・健康	食品・飲料
雑貨	家電

使えるお店



対面店舗市場*2 302兆円

コンビニ	ドラッグストア
スーパー	レストラン

使えるお店



目の前の注力市場

- ・スマホ新法による「決済自由化」を追い風に、決済手段多様化ニーズに対応
- ・ECデジタル/サービス領域に強い決済代行事業者との取り組み強化

継続開拓市場

- ・既存アセットを活用し、開拓を継続

将来ポテンシャル市場

- ・本格拡大のための研究を開始

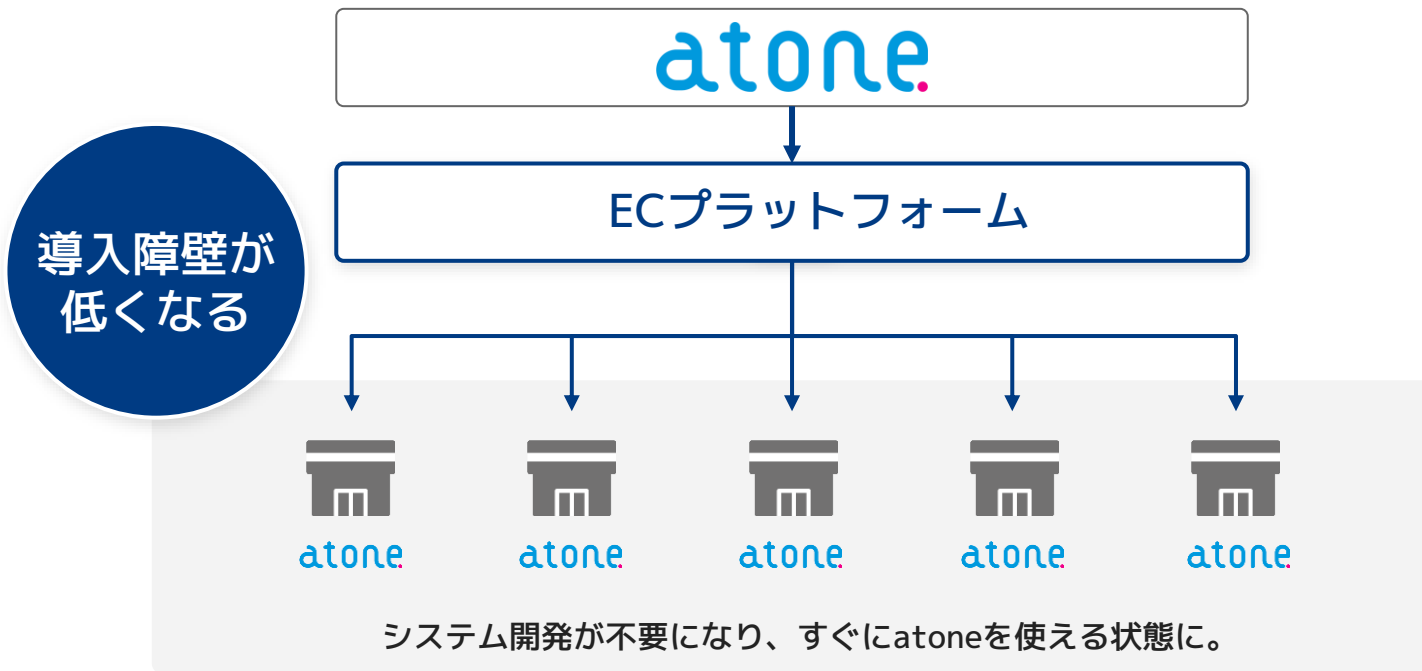
*1 経済産業省「令和6年度 電子商取引に関する市場調査」

*2 内閣府「2024年度国民経済計算」における家計最終消費支出（329兆円）から、経済産業省「B2C-EC市場規模（26.1兆円）」を差し引いた数値を「対面店舗市場」と定義

「atone shops」は、ショップ・キャンペーン・ポイントの3つの情報を集約した後払い決済サービスにおいて日本初のポータルサイト。



atone連携プラットフォームを利用しているEC事業者は、すぐにatone導入が可能。導入障壁が低くなるため、多くのEC事業者に広がり、GMVの成長を期待できる。



業界トップシェアの後払い決済サービス。
会員登録やカード発行が不要のため、便利に買い物ができる。



カード不要

カード不要で
情報の漏えい・
不正利用の心配がない



会員登録不要

複雑な手続きなしで
ワンクリックで利用可能



商品到着後に支払い

商品確認後、
好きな支払い手段で
簡単にお支払い



20年以上
の歴史を誇る後払い決済

累計取引件数
5.2億件 突破

ビッグデータに基づく
精度の高い与信

訪問型サービスを提供する事業者むけに特化した、 「未払いリスク保証型の集金代行サービス」



現金の準備が不要

事前に現金を準備しておく必要がない



現金の受け渡しが ないので安心

直接現金で取引することが不安な方も後から請求書で支払えるので安心



いつでも好きな 場所で支払える

好きなタイミングで好きな場所から簡単にお支払い



ご利用業種例



リフォーム・工事



修理・メンテナンス



家事代行



引っ越し



レンタル



電気・ガス

現金・債権管理
コストを大幅削減

回収業務ゼロ、
請求金額100%保証

専用端末不要、
現場ですぐ運用可能

導入支援で
スムーズな運用を実現

	NP後払い	atone		
		つど後払い	翌月後払い	分割払い
支払 タイミング	取引ごと 請求書発行から 14日後までに支払い	取引ごと 請求から10日後までに支払い	まとめて翌月払い 毎月10日・20日・27日	3/6/12回払い*1 毎月10日・20日・27日
請求形態	紙の請求書中心 (電子請求対応)	電子請求 (メール/SMS)	電子請求 (アプリ/メール/SMS)	電子請求 (アプリ/メール/SMS)
支払方法	コンビニ・銀行・ 郵便局	コンビニ・銀行	コンビニ・銀行・ 口座振替	コンビニ・銀行・ 口座振替
会員登録	不要	不要	必要	atoneプラス 登録必要*2
ポイント	あり (0.5%/景品交換制)	あり (0.5%/会員登録必要)	あり (最大1.5%)	あり (最大1.5%)
対象市場	EC物販	EC物販・EC非物販	EC物販・EC非物販・ 実店舗	EC物販・EC非物販・ 実店舗

*1 12回払いは提供予定

*2 atoneプラスのご登録にはeKYC+入会審査（信用情報照会を含む）が必要です

資金管理

1 利用の度に支払え、 使い過ぎ防止になる



- ✓ 都度支払うので、支払った実感がある
- ✓ キャッシュアウトが見えるので予算管理がしやすい

2 支払期限内の好きな タイミングで支払える



- ✓ 代引きだと受け取り時に現金を用意する必要あり
- ✓ 給料日前にお金なくても買える

セキュリティ

3 カード情報の漏えいや 不正利用の心配がない



- ✓ カード情報入力不要
- ✓ 自分で支払う必要があるため、知らずに引き落とされることがない

4 商品の返品・交換や キャンセルがしやすい



- ✓ 気が付かずに自動的に引き落とされることがない

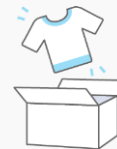
利便性

5 カード不要・事前登録不要



- ✓ ワンクリックで購入
- ✓ 普段使わないサイトでの購入が簡単
- ✓ カードを取り出さなくても買える
- ✓ スマホでも簡単

6 商品を見てから支払える

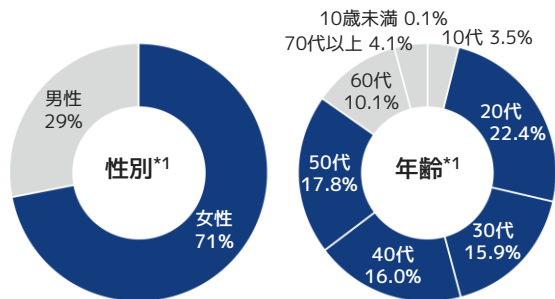


- ✓ 前払いでは商品が届くか不安
- ✓ 返品・交換・キャンセルも容易

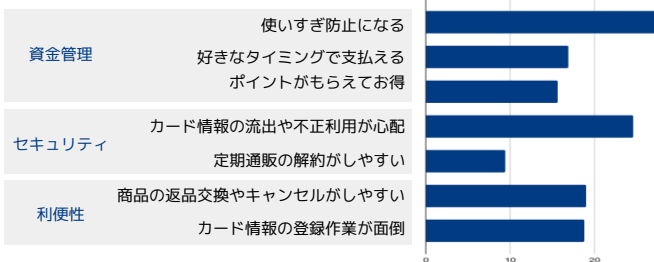
20～50代の女性を中心に「資金管理」「セキュリティ」「利便性」などのニーズで伸びてきた。

主な利用者層と利用動機

EC市場における後払い利用者は20～50代の女性が大半



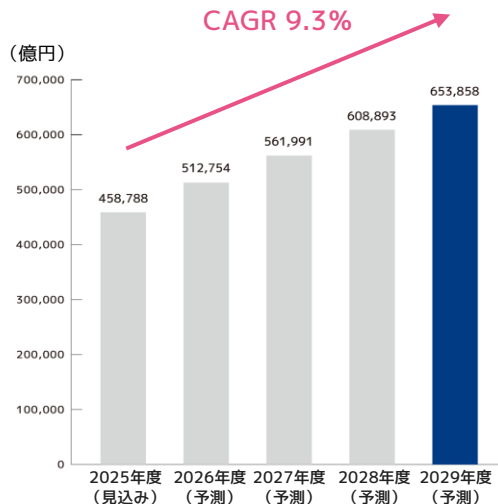
ニーズは資金管理・セキュリティ・利便性*2



*1 2026年3月31日時点におけるNP会員の内訳。

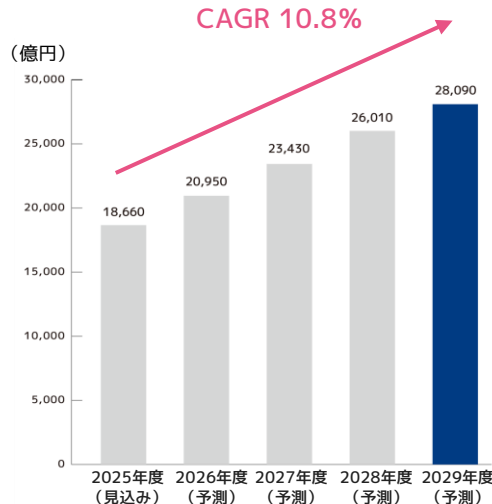
*2 【調査方法】 NP会員向け当社インターネット調査
【実施期間】 2018年12月28日～30日
【対象】 全国の20代以上の男女1,738人 当社調べ

EC決済サービス市場規模予測



出典：株式会社矢野経済研究所「オンライン決済サービス市場に関する調査（2026年）」（2026年3月16日発表）
※ 決済業務の代行業者であるオンライン決済サービスプロバイダーを経由して利用された決済処理金額（取扱高）ベース
※ コード決済については、オンライン決済サービスプロバイダーの取扱高のみを含む
※ 2025年度見込値、2026年度以降予測値

後払い決済サービス市場規模予測



出典：株式会社矢野経済研究所「オンライン決済サービス市場に関する調査（2026年）」（2026年3月16日発表）
※ 後払い決済サービス提供事業者の決済処理金額（取扱高）ベース
※ 2025年度見込値、2026年度以降予測値
※ 後払い決済サービス市場は、オンライン決済サービス市場の内数

物販EC

ECモール



TVショッピング



ネット・スーパー



住宅設備機器



アパレル



非物販EC・役務

チケット（電子含む）



電子コミック



ライブ配信



住宅管理サービス



住宅設備の修理・点検



実店舗

スーパー



コンビニ



飲食



*1

飲食



*1

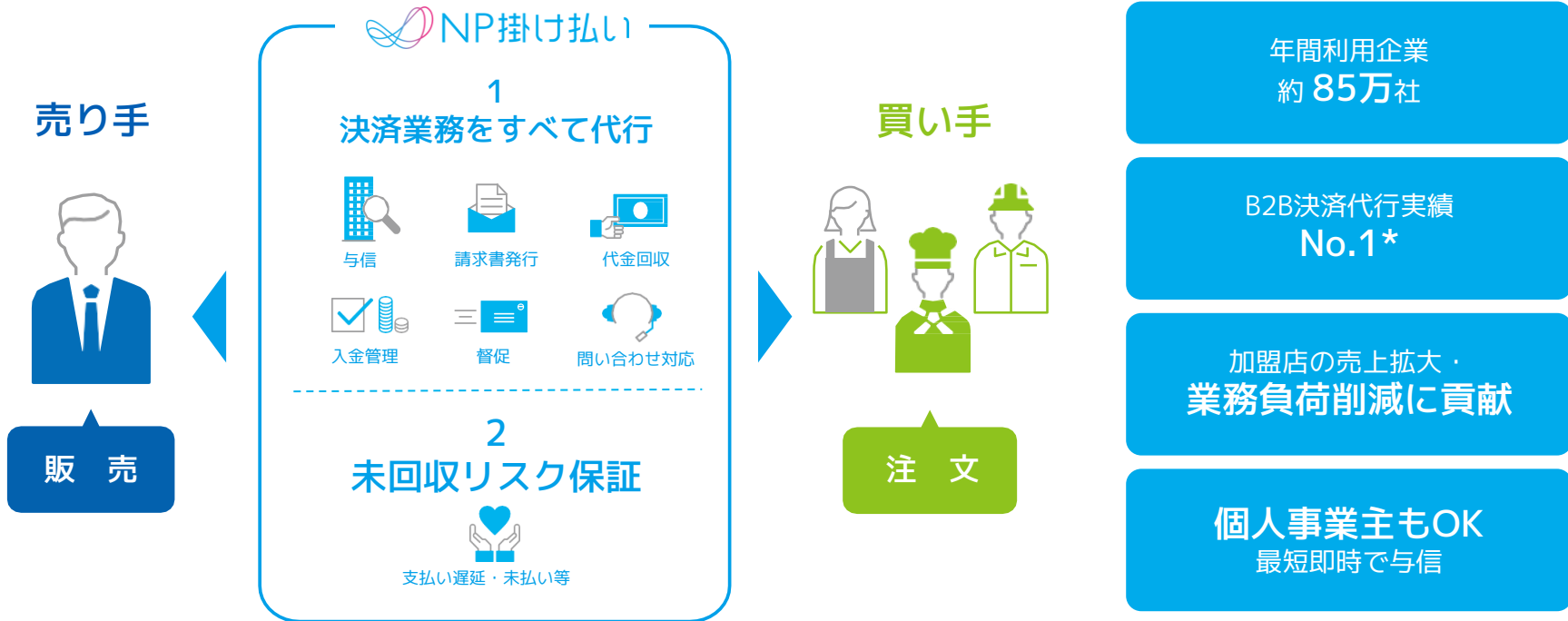
ドミニカフリア



Appendix

B2B 事業（NP掛け払い）

5社に1社が利用する企業間取引における
「決済」の業務とリスク保証を代行するサービス。



*1 B2B掛け払い市場規模データ をもとに当社にて試算

加盟店
の
課題



事業成長に伴い、決済業務
の負担増が予測される



中小企業や面識のない企業
への与信に不安を感じている



決済業務に時間をとられ、
各部署が本業に集中できない



決済の選択肢を増やし、
手軽に顧客満足度を上げたい

 NP掛け払い

導入
効果



決済業務まるごと
アウトソーシングによる
業務効率化



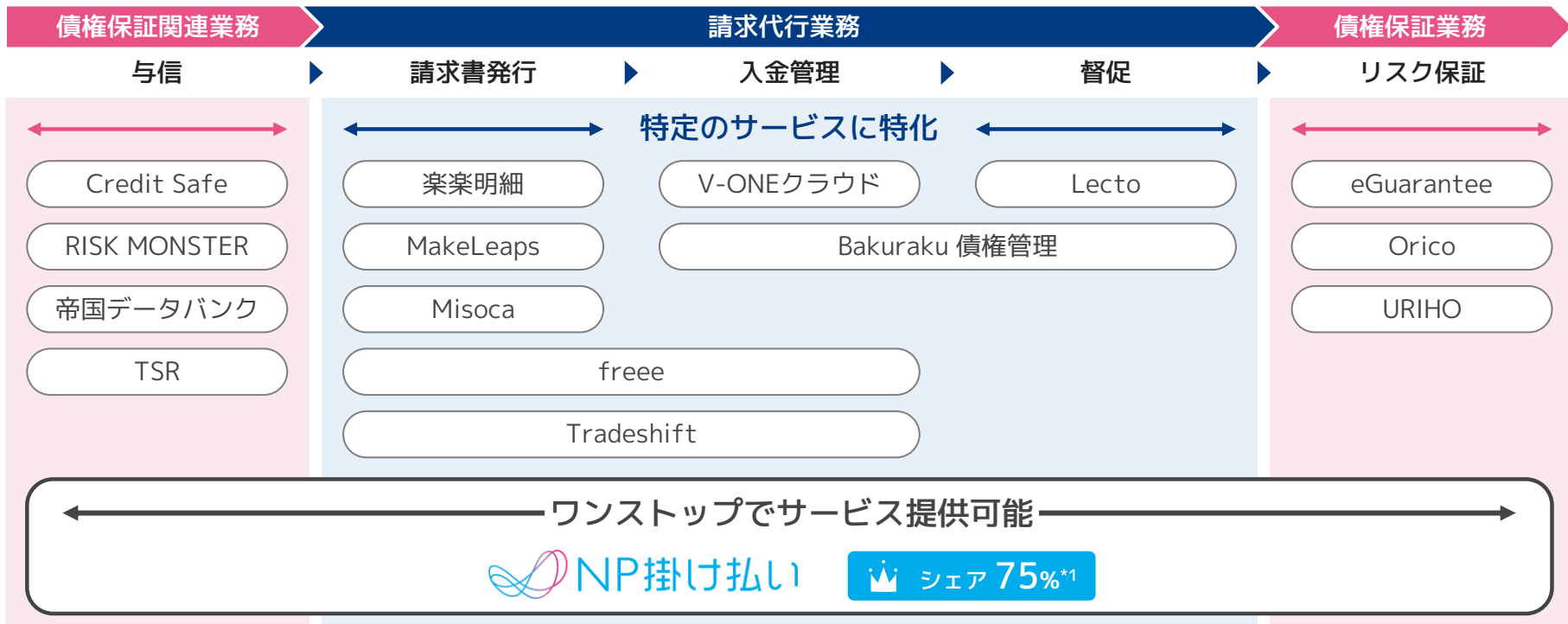
本来のコア業務に
集中



取引拡大による
売上貢献

国内B2B決済代行サービス市場には様々なプレイヤーが存在。ただし、法人間のすべての請求業務の課題をワンストップで解決できるプレイヤーは限られている。

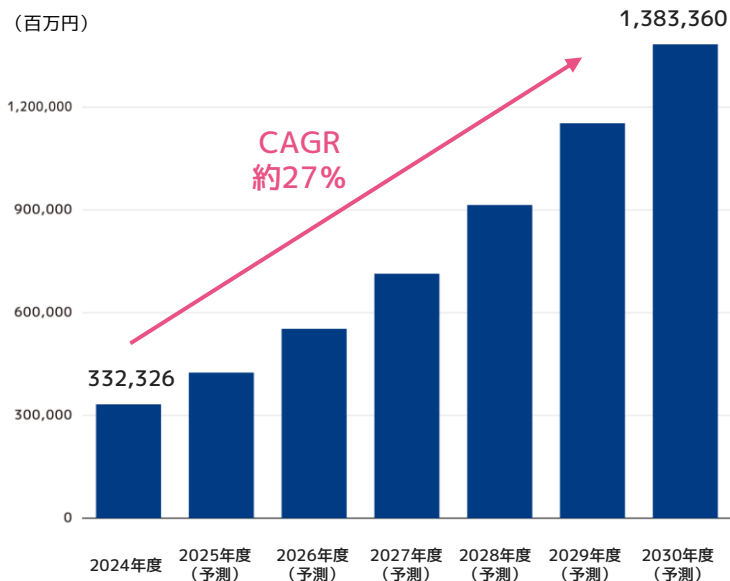
< 国内B2B決済の請求フロー >



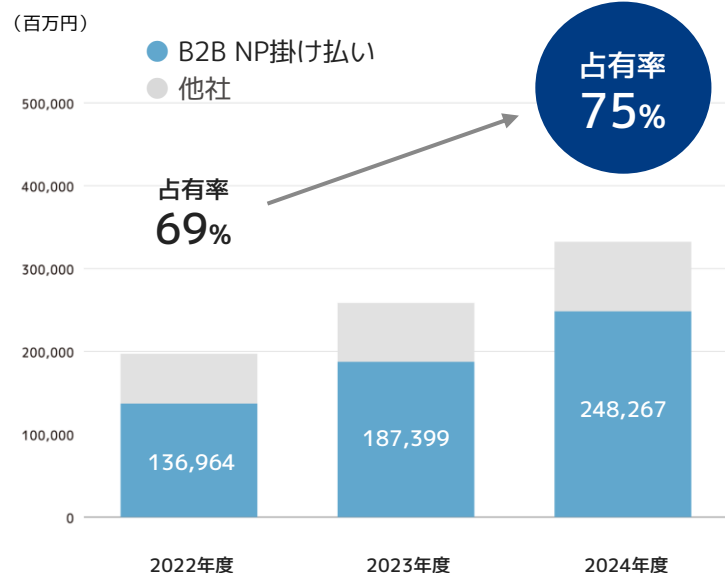
*1 B2B掛け払い市場規模データをもとに当社にて試算

B2B掛け払い市場は今後も拡大が見込まれる成長市場。
当社NP掛け払いの市場シェアは70%を超えるNo.1ポジション*1。

| B2B掛け払い市場規模推移と予測*2



| 掛け払い市場における当社B2Bの占有率推移*1



*1 B2B掛け払い市場規模データ をもとに当社にて試算

*2 株式会社矢野経済研究所「補完金融・資金調達支援ソリューション市場に関する調査(2025年)」(2026年1月19日発表)

(注1) サービス提供事業者取扱高ベース

前例のないスピードで順調に事業を拡大し、マーケットシェアNo.1のポジションを確立したタイミー社は、当社B2Bサービス「NP掛け払い」を活用し、事業急成長の基盤構築を実現。

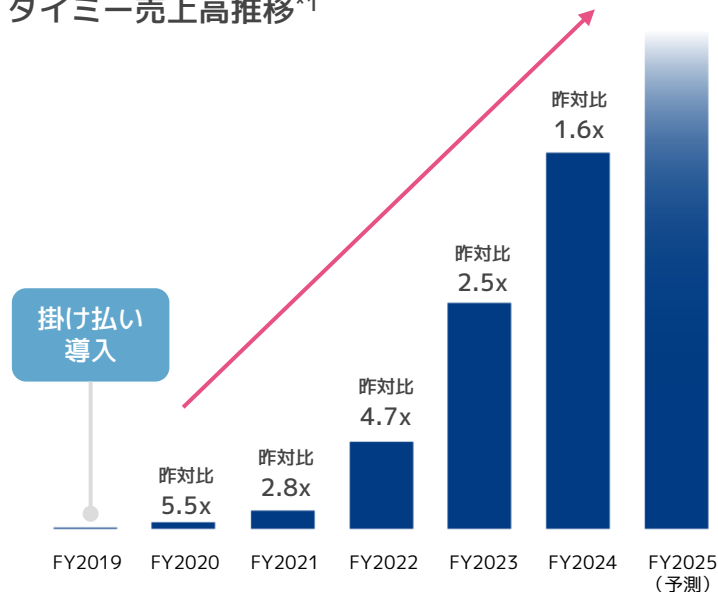
導入前の課題

- ・ 毎月数千~数万件の請求業務が発生
- ・ 限られているバックオフィスの人数
- ・ 事業拡大のスピードに採用が追いつかない

導入後の効果

- ・ 請求業務の専門家による的確なソリューション
- ・ バックオフィスの重要な組織の一部になっている
- ・ 結果的に、健全なキャッシュフローになっている

タイミー売上高推移*1



利用率*2・求人掲載数*3とともに業界最大級を誇るスキマバイト業界のリーディングカンパニー

*1 株式会社タイミー 2025年10月期 第2四半期 決算説明資料より当社作成 ※開示情報を基に当社がグラフ化

*2 調査委託先：マクロミル 調査方法：インターネット調査 調査時期：2025年1月31日～2025年2月4日 調査対象：直近1年以内にスキマバイトを経験したことのある18～69歳の男女1033人

*3 2025年6月期_スキマバイトにおける市場調査 調査機関：日本マーケティングリサーチ機構 調査期間：2025年5月13日～6月12日

当社サービスの導入により、請求業務を従来の3分の1に削減し、事業成長に貢献。
従来は与信条件が厳しかった企業にもサービス提供が可能となり、取引件数が大幅に増加。

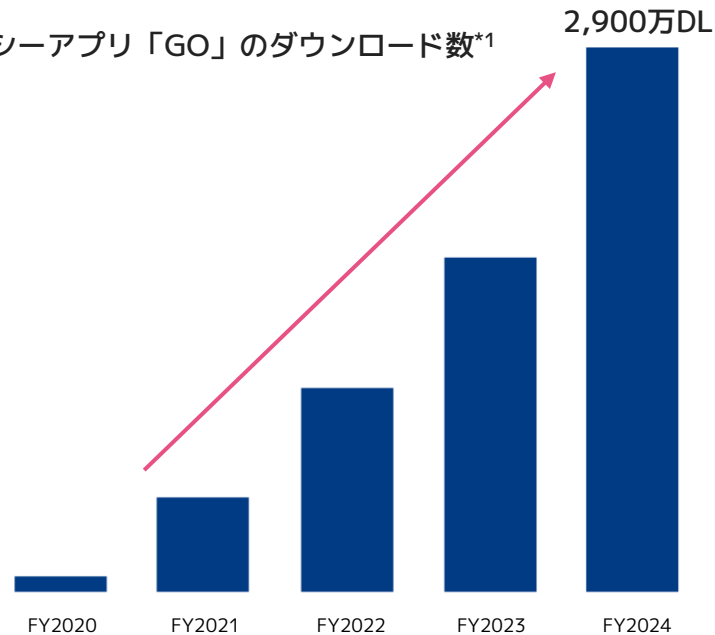
導入前
の課題

- ・ 自社与信が通らない取引先が多かった
- ・ 業務負荷が大きく、今後も増える見込みだった

導入後
の効果

- ・ 適切な与信付与により、今まで取引のない企業や業種へのアプローチが可能となり、事業成長を実現
- ・ 請求業務を削減し、取引先の分析など、利用促進に取り組めるようになった

| タクシーアプリ「GO」のダウンロード数*1



国内最大級のネットワークを持っている
タクシーアプリ

圧倒的な実績と競争優位性を活かし、各業界の主要プレイヤーへの導入を推進。
既存実績に基づき、効率的かつ低コストで営業活動を展開し、さらなる成長を目指す。

B2B市場 226兆円*1

以下業界を中心に営業活動を展開

酒類卸業界
市場規模

約**4.9兆円***2

導入例：リカーマウンテン

食品卸業界
市場規模

約**?兆円**

導入例：総合食品エスイー

SaaS業界
市場規模

約**2.7兆円***3

導入例：Donuts

求人広告業界
市場規模

約**7,300億円***4

導入例：Indeed Recruit P

オフィス家具業界
市場規模

約**2,300億円***5

導入例：オフィスコム

職業紹介業界
市場規模

約**1,100億円***6

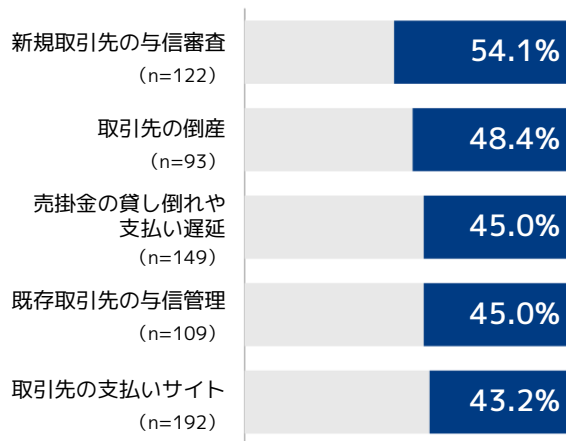
導入例：タイミー

大量の請求業務の
課題を抱える
同業界企業へ
営業活動を展開

*1 中小企業の支払手形・買掛金の総額63兆円（中小企業庁：令和6年中小企業実態基本調査（令和5年度決算実績））×年間回転数3.6回（365日÷中小企業約束手形平均支払いサイト101.1日（中小企業庁：約束手形をはじめとする支払条件の改善に向けた検討会 報告書））
*2 国税庁課税部酒税課の「酒類製造業及び酒類卸売業の概況（令和6年アンケート）」（2024年12月）より *3 富士キメラ総研の「ソフトウェアビジネス新市場 2025年版」（2025年7月）より *4 公益社団法人 全国求人情報協会の「求人情報提供サービス市場規模調査結果」（2025年2月）より *5 マーケットリサーチセンターの「市場調査レポート：日本のオフィス家具市場規模&シェア分析-成長動向&予測（2024年~2029年）」（2024年7月）より *6 株式会社矢野経済研究所「スポットワーク仲介サービス市場に関する調査を実施（2025年）」（2025年9月）より

決済業務における支払い遅延と回収の課題*1。

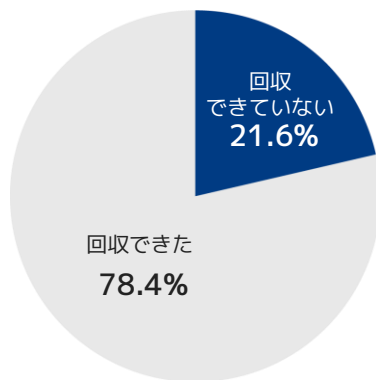
1 約2人に1人が「与信審査」「貸し倒れや支払い遅延」に課題を感じている



■ とても課題を感じている+やや課題を感じている
■ あまり課題を感じていない+全く課題を感じていない

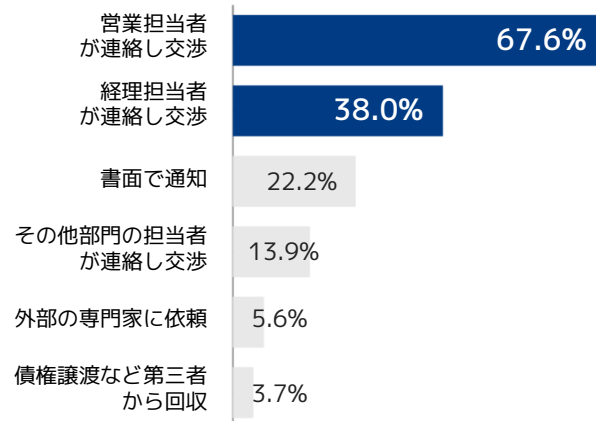
2 発生した「支払い遅延」のうち21.6%が回収できていない

自社へ支払い遅延発生経験者 (n=113) の回収率



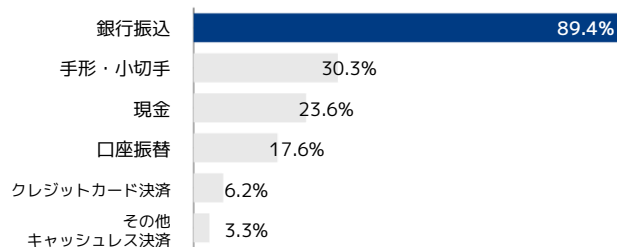
3 営業担当者も連絡・交渉に手間を取られている

自社へ支払い遅延発生経験者のうち回収経験者 (n=108) の回収要因

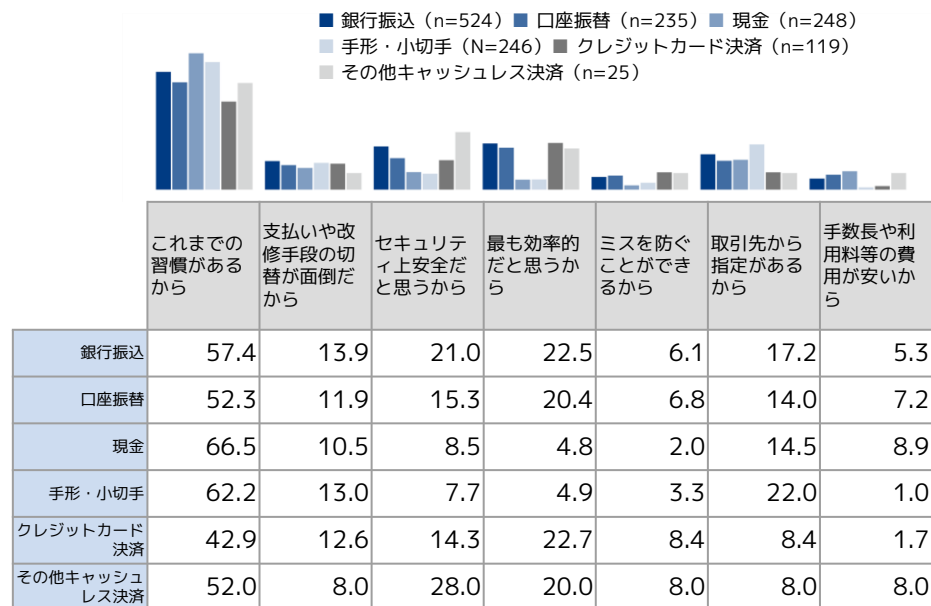


従来からの商習慣を主な背景として、企業間決済における請求書払いのニーズは根強い。

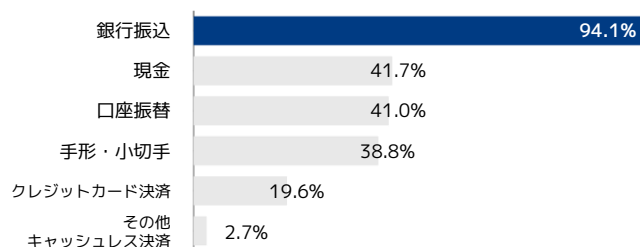
支払いを受ける際の決済方法 (n=547) ※複数回答可



各決済方法を利用する理由



支払いをする際の決済方法 (n=556) ※複数回答可



*1 アメリカン・エキスプレス「2022年度 中小企業の企業間決済に関する調査」

卸

建材



酒



食品



美容



包装資材



ベンチャー

シェアリングエコノミー



バックオフィス



HR



マーケティング



マーケットプレイス



大手



いま必要な資金調達を簡単に、
事業者向けオンライン融資サービス。

利用フロー



STEP 1 アカウント登録

来店不要でオンライン
で完結します。お手持
ちの情報・資料のみで
登録可能です。



STEP 2 審査

申込内容を元に審査を
行い、結果をお返しし
ます。



STEP 3 ご入金

ご指定の口座に入金し
ます。

ご利用条件

ご融資額	10万円 ～ 500万円
貸付利率（実質年率）	3.0% ～ 15.0%
返済方式	期日一括返済 / 元利均等返済
返済期間・回数	最長1年・最大12回
遅延損害金（実質年率）	20.0%
担保・保証	不要

WEBで完結

書類作成や郵送などの
手間は不要
WEB上で手続きが完了

スピーディー

申込から振込まで最短3営業日
急ぎのお金も安心

小口融資

借入金額は最大500万円
必要に応じた融資額を利用可能

Appendix

メールでの情報配信のご案内

メールでの情報配信のご案内

IRから以下のような情報をメールで配信しております。

- 説明会・セミナー開催のご案内
- IRサイトへの決算資料掲載のご案内
- ニュースリリースのご案内

受信をご希望の方は、下記リンクあるいは右のQRコードよりご登録をお願いします。

<https://www.magicalir.net/7383/mail/>



- 本資料及び本資料にて提供される情報は企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式その他有価証券の勧誘を構成するものではありません。
- 本資料及び本資料にて提供される情報は、いわゆる「見通し情報」(Forward-looking Statements)を含みます。
- これらは現在における見込、予測及びリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招きうる不確実性を含んでおります。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界並びに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内及び国際的な経済状況が含まれます。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本資料に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。