

2025年3月期 第3四半期 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)



全社業績ハイライト	3
決算の概況	9
経営TOPICS	19
Appendix	26



全社業績ハイライト

全社

営業利益の通期ガイダンスを早期達成。

全社
GMV*1 **4,782億円** 前年同期比 +12.8%
(BtoC +4.0%、BtoB +31.3%)

3Q累計
営業利益 **17.7億円**
前年同期比 +22.3億円

BtoC atone

累計
GMV **285億円** 前年同期比 +46.6%

3Q (単) 113億円 (+58.5%)

つど後払い利用促進、キャンペーンなどの施策が奏功し、GMVが拡大。

BtoC NP後払い 他

累計
売上総利益 **57.5億円** 前年同期比 +36.7%

3Q (単) 21.5億 (+32.1%)

3Q GMVは955億円 (YoY+2.2%) と安定。引き続き未払い率は低位安定しており、延滞事務手数料徴収も順調。

BtoB NP掛け払い

累計
GMV **1,801億円** 前年同期比 +31.3%

3Q (単) 666億 (+34.7%)

既存店の取引増加に加えて、大型の新規店稼働もGMV成長に寄与。

累計営業利益は17.7億円、通期ガイダンスを早期達成。

今期を通じて、原価抑制、販管費の圧縮を継続。計画を上回る利益水準へ。

累計業績サマリー (百万円)	FY25/3 3Q累計		通期業績予想*5	
	実績	前期比増減率	通期予想	進捗率
GMV (non-GAAP) *1	478,291	+12.8%	635,294	75.3%
営業収益	17,277	+9.5%	23,281	74.2%
売上収益	16,846	+9.4%	-	-
売上総利益 (non-GAAP) *2	7,839	+33.4%	10,262	76.4%
販売管理費 (non-GAAP)	6,483	△3.1%	9,048	71.7%
販売管理費のうちマーケティング費用*3	361	△23.7%	763	47.3%
その他営業費用	11	△50.0%	-	-
営業利益	1,774	黒転	1,700	104.4%
EBITDA (non-GAAP) *4	2,995	+319.0%	3,396	88.2%

*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：売上収益－（回収手数料＋請求書発行手数料＋貸倒引当金繰入＋貸倒損失＋債権売却損＋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）

*3 マーケティング費用：販売促進費（代理店手数料を除く）＋広告宣伝費

*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 2024年11月14日 決算短信および決算説明会資料より

第3四半期の実績上振れにより、通期業績予想を上方修正。
営業利益は17.0億円から20.0億円と前回発表時より+3.0億円。

(百万円)	前回発表 通期予想 (A)	今回修正 通期予想 (B)	(B) - (A) 増減額	(B) ÷ (A) 増減率
GMV (non-GAAP) *1	635,294	635,294	-	-
営業収益	23,281	23,281	-	-
売上総利益 (non-GAAP) *2	10,262	10,300	38	+0.4%
販売管理費 (non-GAAP)	9,048	8,850	△198	△2.2%
営業利益	1,700	2,000	300	+17.6%
税引前利益	1,604	1,900	296	+18.5%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,039	1,100	61	+5.9%
EBITDA (non-GAAP) *3	3,396	3,600	204	+6.0%

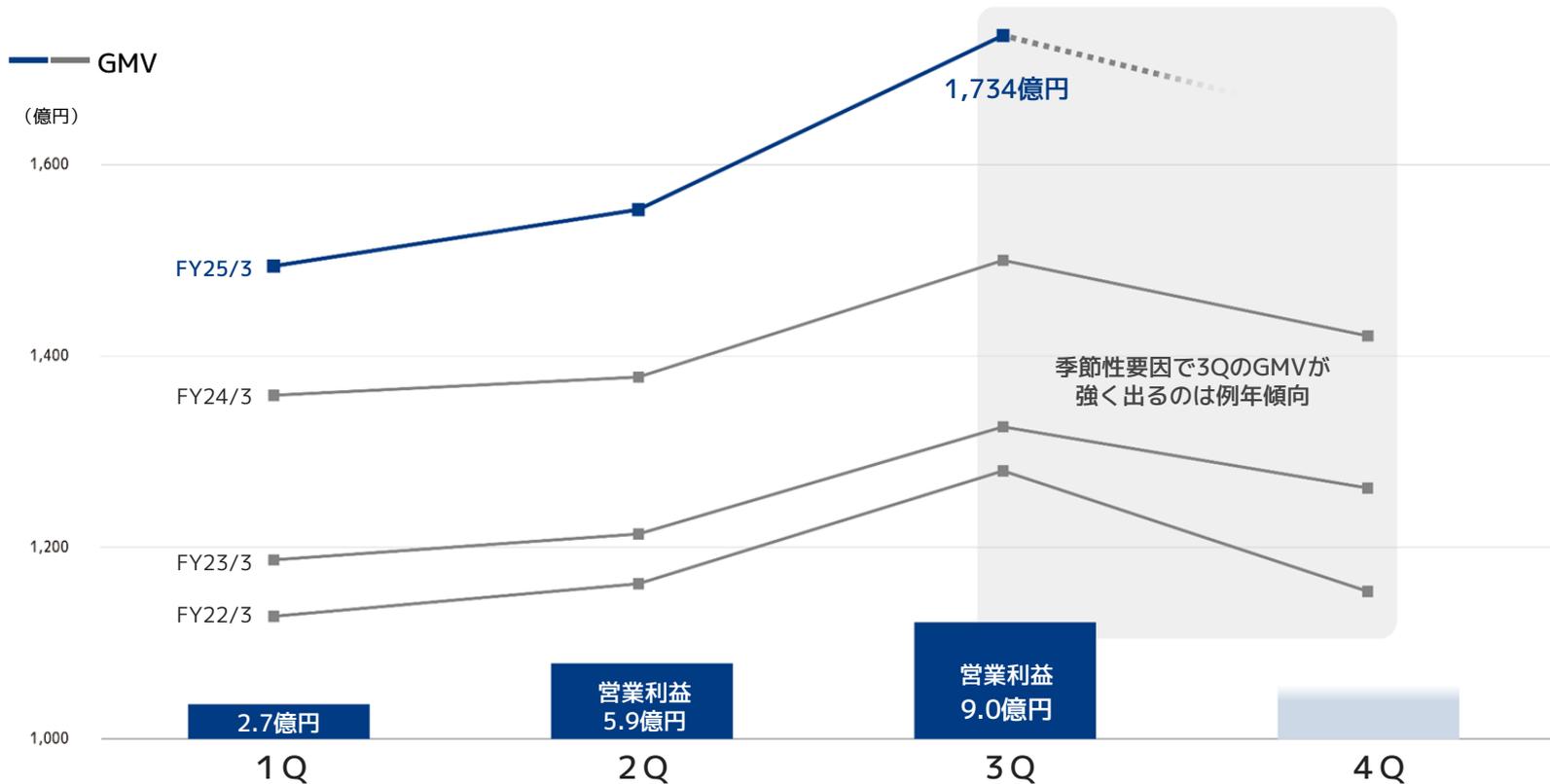
*1 GMV：当社グループ決済サービスの流通取引総額

*2 売上総利益：売上収益 - (回収手数料 + 請求書発行手数料 + 貸倒引当金繰入 + 貸倒損失 + 債権売却損 + 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)

*3 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)

業績は下期を通じて順調に進捗している。

営業利益は、季節性要因や4Qにマーケティング投資を重点的に行う影響で3Qがピークの見通し。



下期追加マーケティング投資施策の進捗

下期追加マーケティング投資枠300百万円の内、84百万円を3Qに使用。
4Qに残り215百万円の枠を効果的に活用し、更なるGMV成長を狙う。

FY25/3 下期 投資予算と進捗

■ 投資予算 ■ 3Q実績



27年3月期以降の
年間追加的効果*1

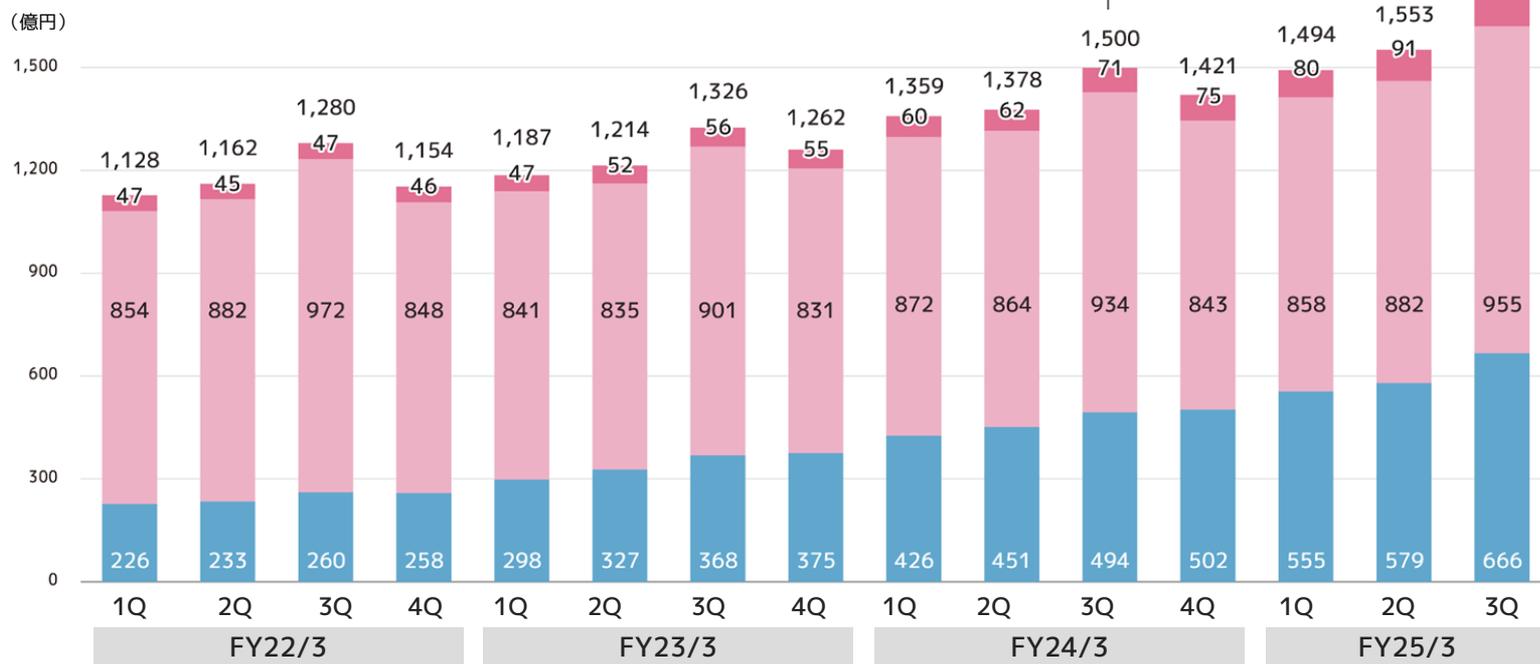
*1 26年3月期より段階的に効果を発現、27年3月期以降は通年効果となる想定



決算の概況

全社GMVは前年同期比+15.6%。
atone+58.5%、NP掛け払い+34.7%と成長を牽引。

● BtoC atone*1 ● BtoC NP後払い他*2 ● BtoB NP掛け払い*3



前年同期比
+15.6%

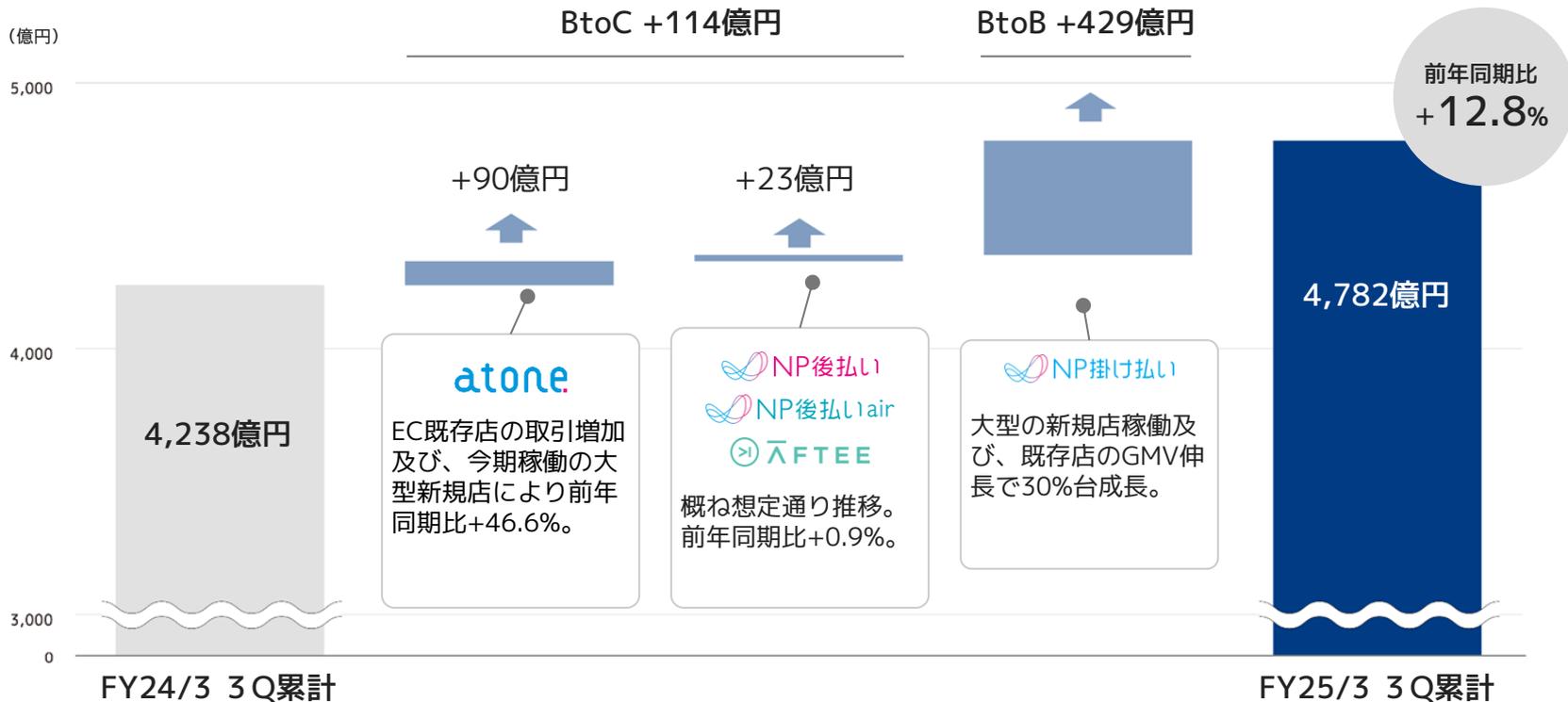
*1 当社グループが提供するatoneを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

*2 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

*3 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

GMV（3Q累計 加算額）

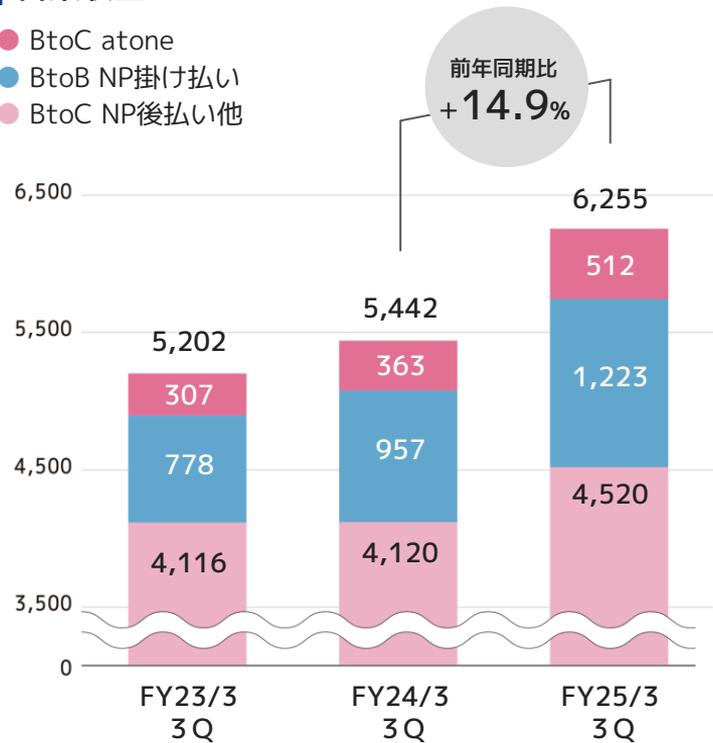
BtoCで114億円、BtoBで429億円のGMV加算により、
全社GMVは前年同期比+12.8%の4,782億円。



引き続きNP後払いにおける延滞事務手数料、与信コントロールを含む原価抑制に加えて、atoneの未払い率改善も効いており、売上総利益は前年同期比+33.7%。

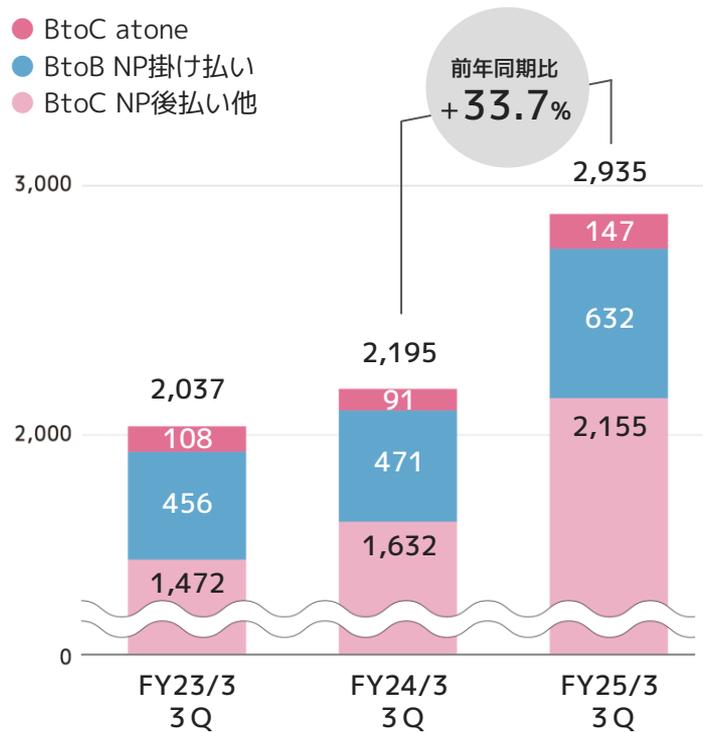
営業収益 (百万円)

- BtoC atone
- BtoB NP掛け払い
- BtoC NP後払い他



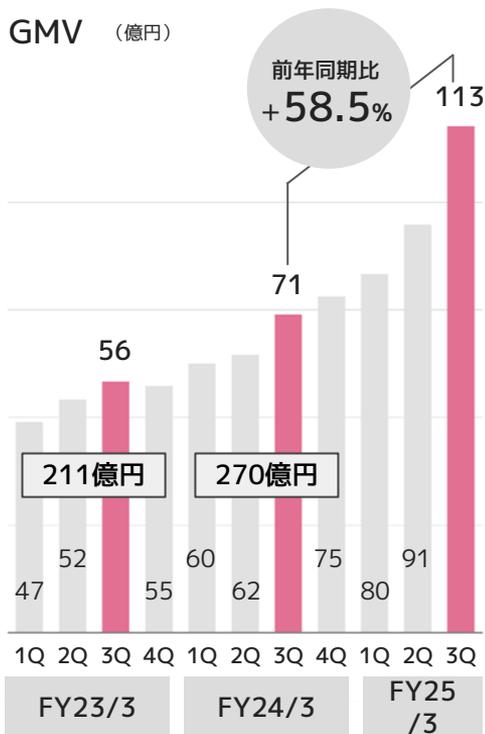
売上総利益 (百万円)

- BtoC atone
- BtoB NP掛け払い
- BtoC NP後払い他



つど後払いの利用促進、キャンペーンなどの施策が奏功し、GMVは+58.5%。
 売上総利益は+62.0%で大幅に伸長。キャンペーン金額調整ベースでは+101.4%。

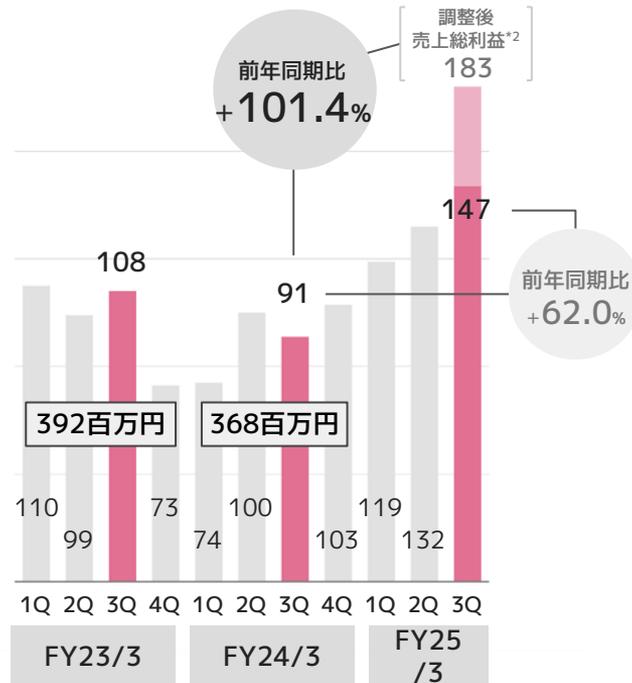
GMV (億円)



営業収益 (百万円)



売上総利益 (百万円)



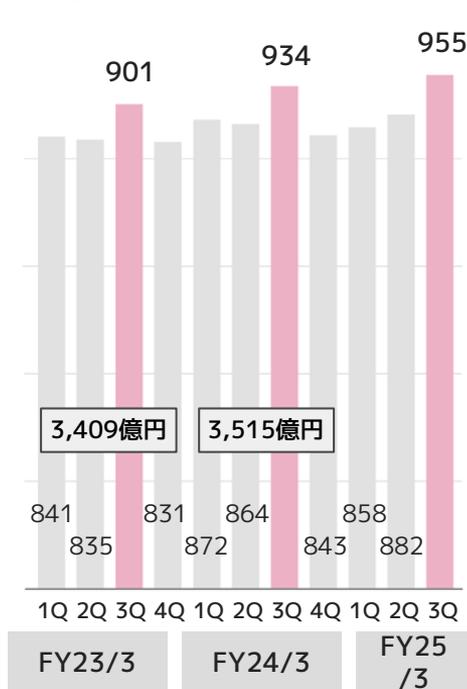
*1 調整後営業収益：キャンペーン実施に伴う営業収益の減額分を、営業収益に足し戻した金額

*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

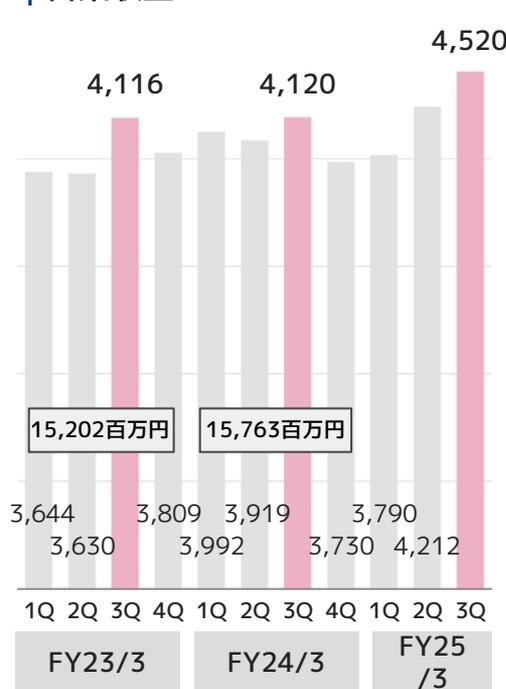
GMVは+2.2%で安定した成長。

延滞事務手数料と、未払いコントロールを含む原価抑制で、売上総利益は+32.1%。

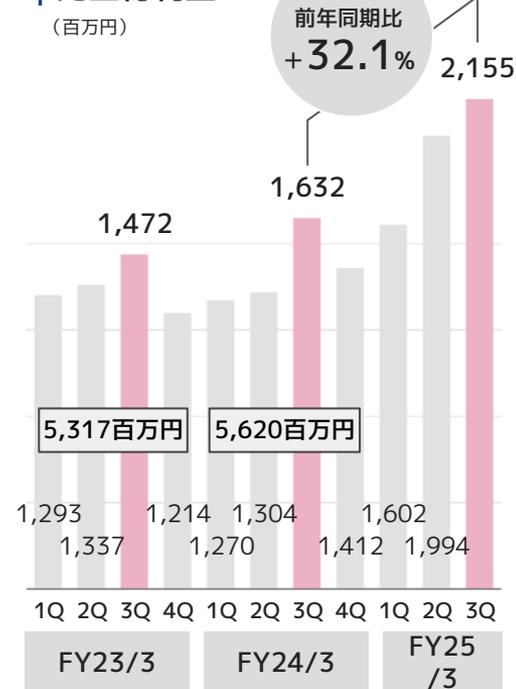
GMV (億円)



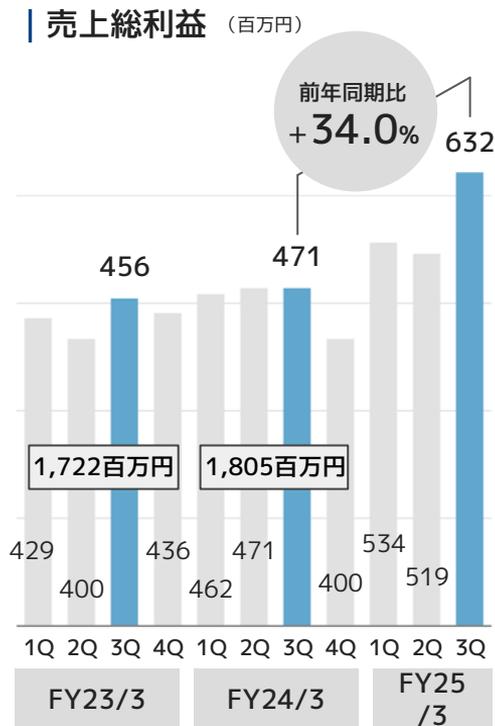
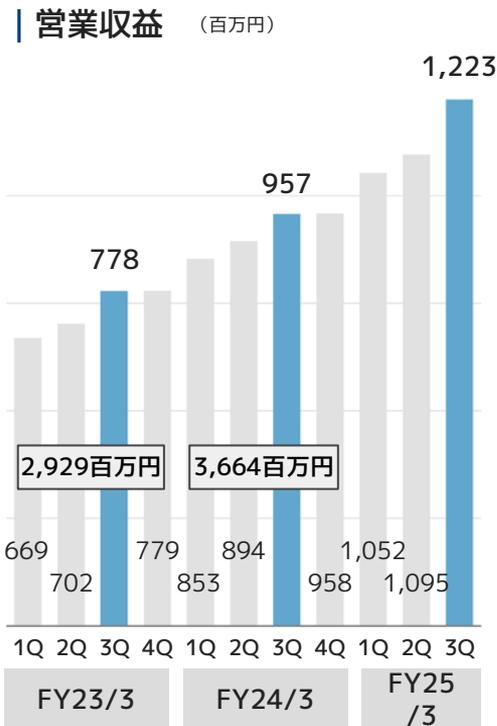
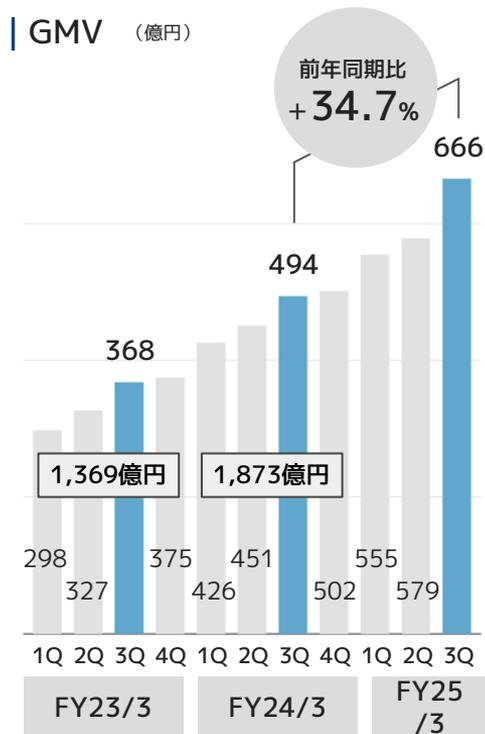
営業収益 (百万円)



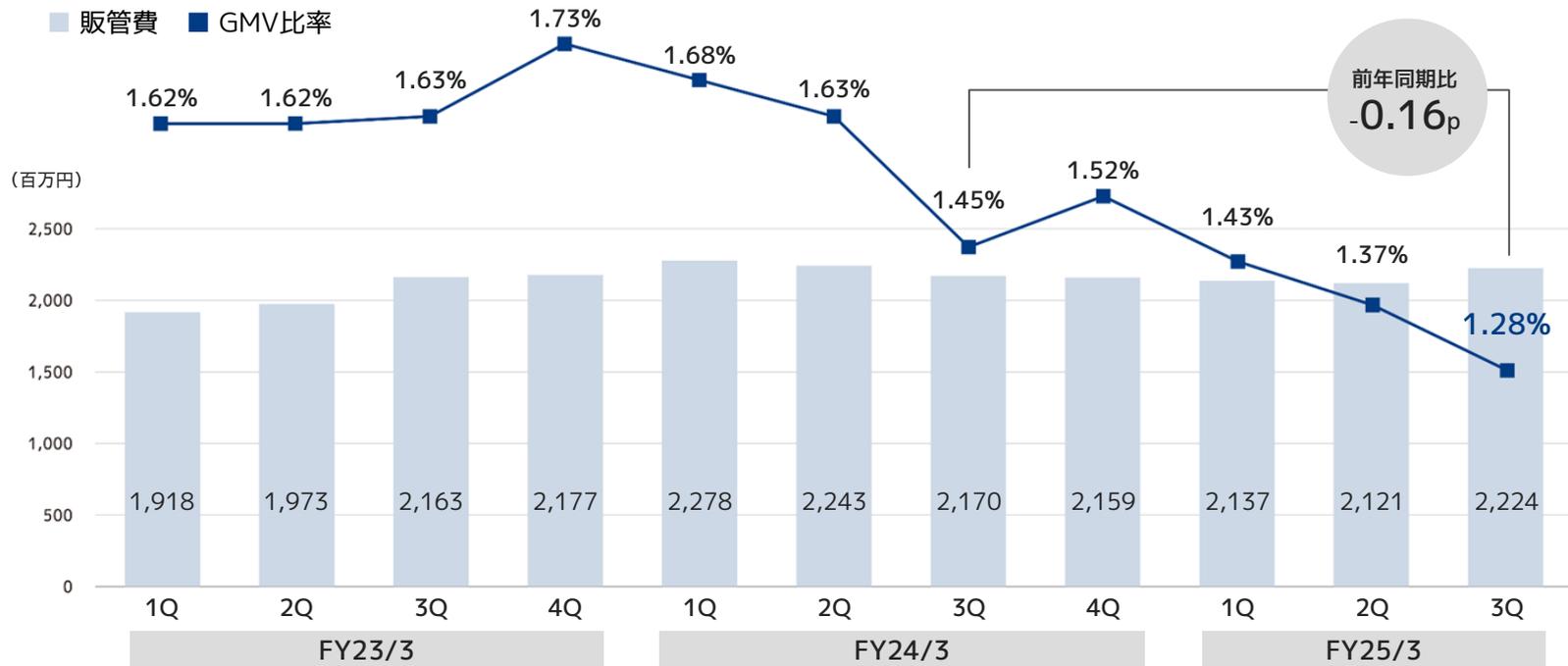
売上総利益 (百万円)



既存店の成長が引き続き堅調。
大型の新規店稼働によりGMVは+34.7%と大きく伸長。

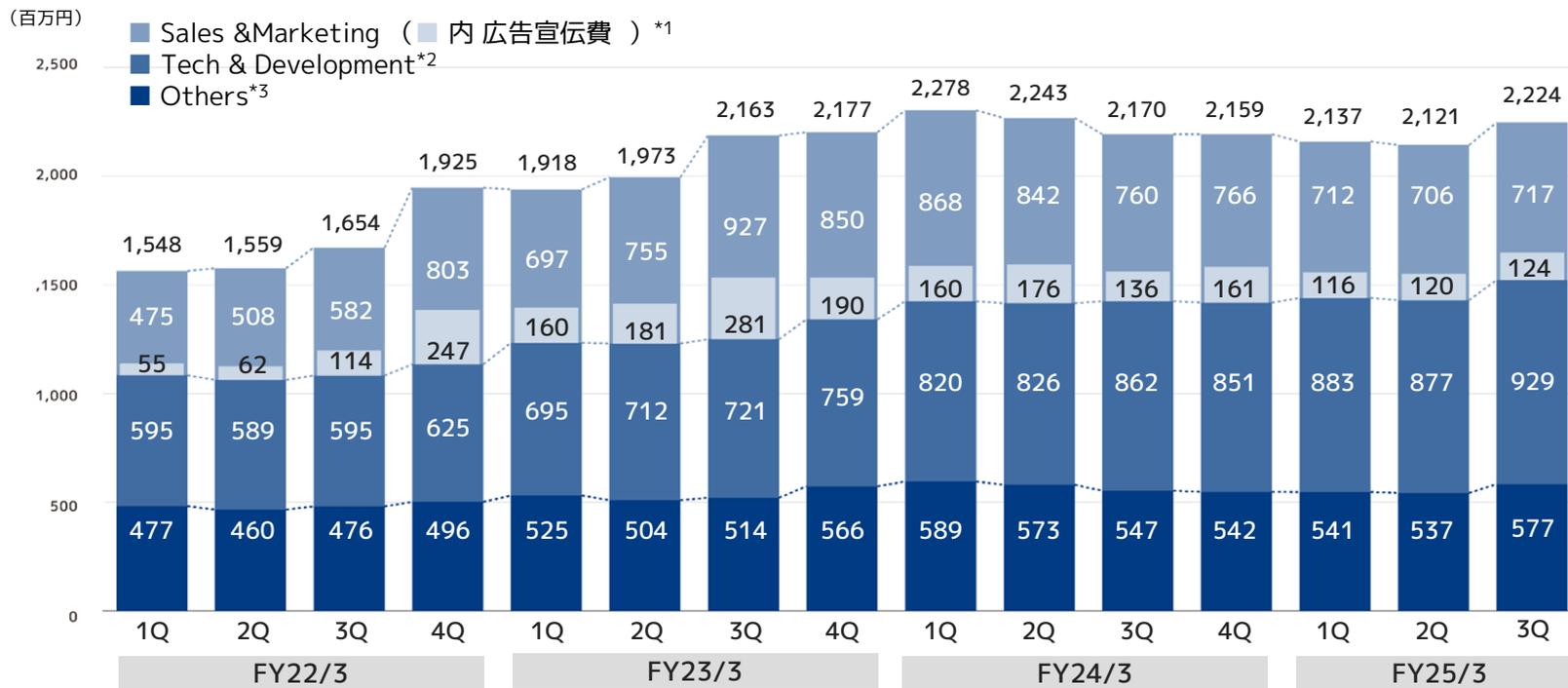


販管費率は前年同期比で0.16P良化し1.28%。
コストコントロールを進め、過去最低水準へ。



販管費の対GMV比率は低減。

T&D費用は、システム開発や人員増強により積み増し。



*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

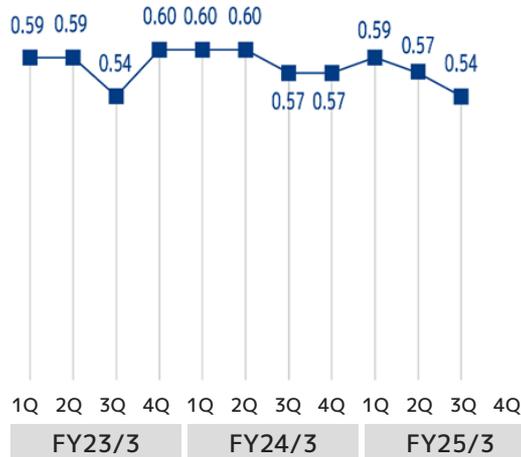
*3 その他：上記*1、*2以外の販売管理費（バックオフィスに関わる人件費・アウトソース費、および各サービスサポートデスクのアウトソース費等）

販管費の対GMV比率は低減。 オペレーティング・レバレッジが効いている構造。

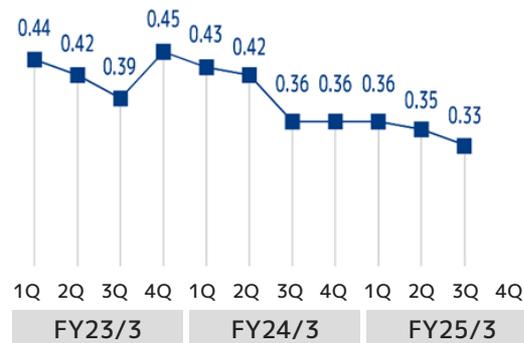
| Sales & Marketing^{*1}(%)



| 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）



経営TOPICS

つど後払いの本格導入や、積極的なキャンペーンを通して、成長が継続。
将来の成長の布石となる、atone shopsとatoneプラスにも注力。

atone
GMV成長

- ・ つど後払い、キャンペーンを入口とした新規ユーザーの獲得や利用が増加。
- ・ 4Q以降も、新規加盟店獲得、既存加盟店における利用拡大、新規ユーザー獲得に努める。

atone shops

- ・ PV数1,300万/月、UU数45万/月にまで増加*1。
- ・ キャンペーンを通じた新規会員の獲得、休眠会員の再利用促進を図る。
- ・ 加盟店へのユーザー送客も徐々に拡大し、約10万人/月に到達*1。

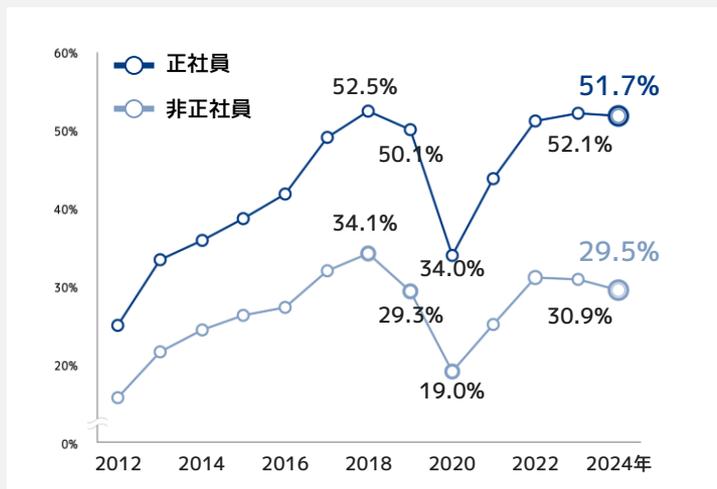
atoneプラス
分割払い

- ・ 今年度は引き続き、加盟店とユーザーを限定しての運用テストを継続中。
- ・ テスト状況を見ながら、ポイント還元方針などについて最適な商品設計を柔軟に検討中。

アフターコロナの経済環境変化により、企業経営において様々な課題が生じている。
当社サービスがその解決の一助に。

日本企業における深刻な人手不足

人手不足の割合は正社員で51.7%と5割超*1



社会課題

- 労働力人口は減少を続ける見通しで、人材確保は今後ますます困難になる
- 原材料費の高騰などを背景に、商取引における与信リスクが一部で顕在化。企業にとって取引先の与信管理が経営課題となる

当社BtoB事業が解決

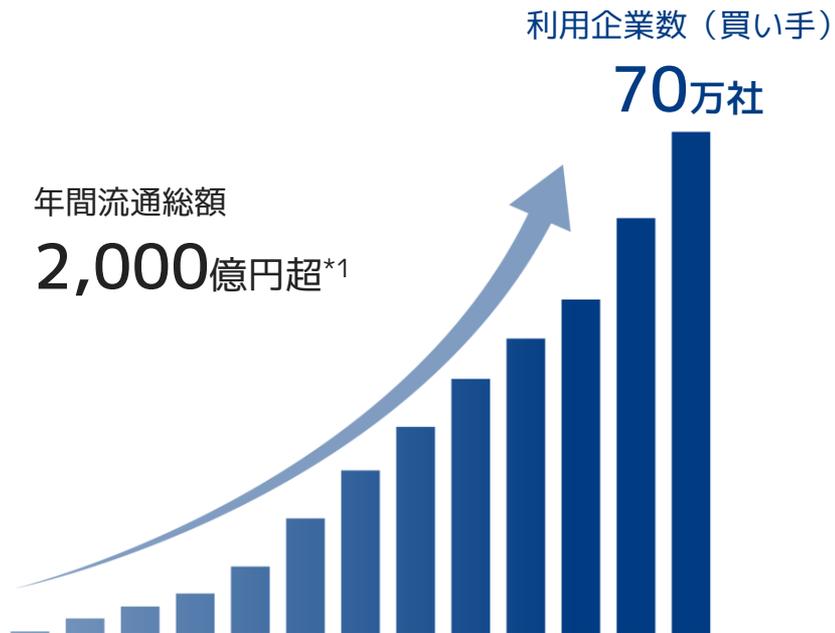
業務のアウトソーシング、
与信通過率99%、
代金回収・債権保証まで対応

小口取引の与信・請求業務が大量に発生する事業者を中心に、業種を問わず利用が拡大。
年間の買い手企業は約70万社に達する。



NP掛け払いで接点をもつ約70万社の買い手企業に対する新たな付加価値提供のため、新規サービスを連続的にリリース。

| NP掛け払いのスケール



| リリース済みサービス

請求書カード払い	NP掛け払いのクレカ支払いオプション
支払い期限延長	NP掛け払いの支払期限の延長オプション
NPハンディレンディング	買い手企業向けオンラインレンディング
NP掛け払い会員	利便性を上げる買い手企業向け登録会員制度

*1 2024年12月現在における2025年3月期の通期見通し

atoneの利用促進と株主優待を兼ねて、
atoneでのお買い物で値引き等に使えるNPポイントを株主様に進呈。



| 基準日

2025年3月31日

| 対象となる株主様

基準日時点で100株（1単元）以上の保有

| 進呈時期・申請方法

2025年6月中旬に発送する株主総会招集
通知に優待の申請方法のご案内を同封。
ご案内に沿った手続き・会員登録により
NPポイントを付与。

保有株式数	NPポイント 付与数
100株以上300株未満	1,000ポイント（1,000円相当）
300株以上500株未満	1,500ポイント（1,500円相当）
500株以上1,000株未満	2,000ポイント（2,000円相当）
1,000株以上1,500株未満	3,000ポイント（3,000円相当）
1,500株以上2,000株未満	4,000ポイント（4,000円相当）
2,000株以上	5,000ポイント（5,000円相当）

当社は事業環境や業績、財務状況等を総合的に勘案した上で、株主様への利益還元に取り組んでまいります。
なお、本株主優待の来年度の実施について2025年2月14日時点では決まっておりません。

株主優待 NPポイントとは

「NPポイント」は「atone」を利用した買い物の値引き（1ポイント＝1円相当）に加え、「atone shops」にて商品への交換、懸賞への応募にも利用可能。

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・コスメ



エンタメ



その他



実店舗*1

コンビニ・スーパー



ドラッグストア



飲食



日用品



*1：一部、ご利用できない店舗がございます。

*2：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。



Appendix

- 財務3表等
- 企業概要
- 中期経営計画
- BtoC 事業（atone、NP後払い他）
- BtoB 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3四半期	当第3四半期	増減率	前第3四半期累計	当第3四半期累計	増減率
	百万円	百万円	%	百万円	百万円	%
GMV (non-GAAP) *1	150,057	173,497	15.6	423,880	478,291	12.8
BtoCサービス_NP後払い他	93,417	95,502	2.2	267,202	269,602	0.9
BtoCサービス_atone	7,184	11,390	58.5	19,490	28,569	46.6
BtoBサービス	49,455	66,604	34.7	137,187	180,120	31.3
営業収益	5,442	6,255	14.9	15,773	17,277	9.5
BtoCサービス_NP後払い他	4,120	4,520	9.7	12,032	12,523	4.1
BtoCサービス_atone	363	512	40.8	1,034	1,382	33.6
BtoBサービス	957	1,223	27.7	2,705	3,370	24.6
-その他営業収益	127	157	23.1	378	430	13.9
売上収益	5,314	6,098	14.8	15,394	16,846	9.4
-請求関連費用 (non-GAAP) *2	2,124	2,125	0.1	6,348	6,047	△4.7
-貸倒関連費用 (non-GAAP) *3	890	941	5.8	2,856	2,649	△7.2
-その他決済に係る費用 (non-GAAP) *4	104	95	△8.7	312	310	△0.6
売上総利益 (non-GAAP) *5	2,195	2,935	33.7	5,878	7,839	33.4
BtoCサービス_NP後払い他	1,632	2,155	32.1	4,207	5,753	36.7
BtoCサービス_atone	91	147	62.0	265	399	50.5
BtoBサービス	471	632	34.0	1,405	1,686	20.0
-販売管理費及びその他営業費用 (non-GAAP) *6	2,176	2,184	0.3	6,716	6,495	△3.3
営業損益	146	908	521.4	△459	1,774	-
+減価償却費・償却費	358	408	13.8	1,155	1,210	4.7
+株式報酬費用	2	1	△44.8	5	4	△27.7
+固定資産除却損	10	△1	-	12	5	△55.3
+減損損失	-	-	-	-	-	-
-減損損失戻入益	-	-	-	-	-	-
EBITDA (non-GAAP) *7	16	1,316	-	714	2,995	319.0

*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 貸倒関連費用：貸倒引当金繰入＋貸倒損失＋債権売却損。主に請求金額に対して割合で発生する費用

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

*5 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）

*6 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）

*7 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

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当第3四半期連結会計期間 (2024年12月31日)
資産		
現金及び現金同等物	10,810	14,098
営業債権及びその他の債権	29,238	36,631
棚卸資産	11	26
その他の流動資産	637	755
流動資産合計	40,698	51,512
有形固定資産	354	763
のれん	11,608	11,608
その他の無形資産	4,671	4,858
その他の金融資産	898	840
繰延税金資産	1,784	1,798
その他の非流動資産	262	242
非流動資産合計	19,580	20,112
資産合計	60,279	71,625

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当第3四半期連結会計期間 (2024年12月31日)
負債及び資本		
営業債務及びその他の債務	32,226	43,983
短期借入金	3,431	726
リース負債	101	270
その他の金融負債	6	17
未払法人所得税等	298	772
引当金	57	30
従業員給付に係る負債	564	552
その他の流動負債	688	1,013
流動負債合計	37,374	47,366
長期借入金	4,974	4,982
リース負債	35	334
引当金	113	113
非流動負債合計	5,123	5,430
負債合計	42,498	52,797
資本金	4,134	4,147
資本剰余金	14,196	14,208
利益剰余金	△805	207
その他の資本の構成要素	178	196
親会社の所有者に帰属する持分合計	17,704	18,759
非支配持分	76	68
資本合計	17,780	18,827
負債及び資本合計	60,279	71,625

(単位：百万円)

	前第3四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年12月31日)	当第3四半期連結累計期間 (自 2024年4月1日 至 2024年12月31日)
売上収益	15,394	16,846
その他の収益	378	430
営業収益合計	15,773	17,277
営業費用	△16,232	△15,502
営業利益又は損失 (△)	△459	1,774
金融収益	1	4
金融費用	△43	△64
税引前四半期利益又は損失 (△)	△502	1,714
法人所得税費用	43	△710
四半期利益又は損失 (△)	△458	1,003
四半期利益又は損失 (△) の帰属		
親会社の所有者	△440	1,013
非支配持分	△18	△9
四半期利益又は損失 (△)	△458	1,003
1株当たり中間利益又は損失 (△)		
基本的1株当たり四半期利益又は損失 (△) (円)	△4.55	10.41
希薄化後1株当たり四半期利益又は損失 (△) (円)	△4.55	10.31

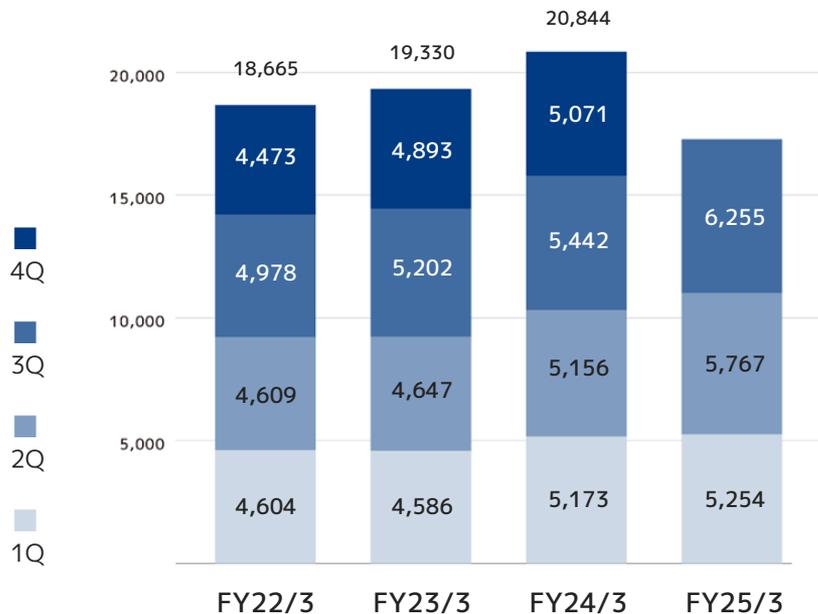
CF実績値

(単位：百万円)

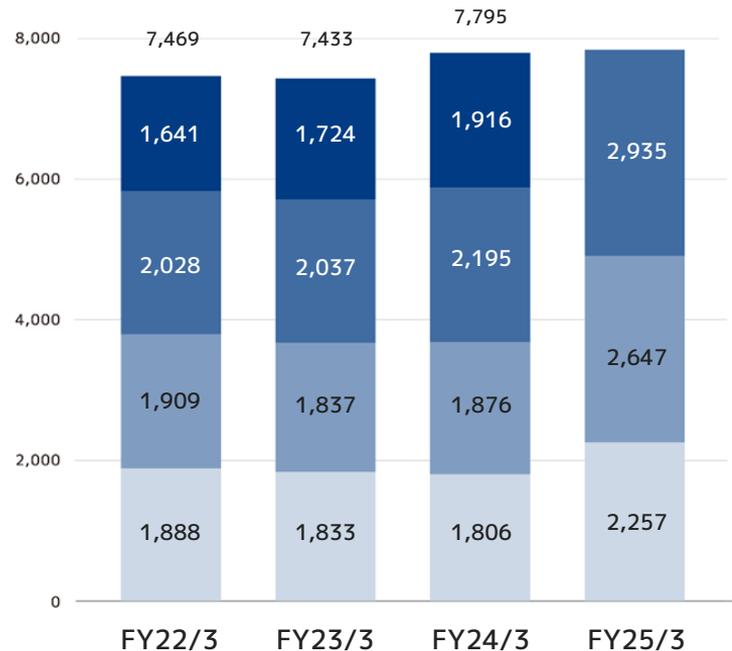
	前第3四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年12月31日)	当第3四半期連結累計期間 (自 2024年4月1日 至 2024年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前四半期利益又は損失(△)	△502	1,714
減価償却費、償却費及び減損損失	1,155	1,210
株式報酬費用	5	4
金融収益及び金融費用	35	60
引当金の増減額(△は減少)	34	△25
固定資産除却損	12	5
棚卸資産の増減額(△は増加)	8	△14
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△7,153	△7,393
営業債務及びその他の債務の増減額	9,464	11,756
その他	484	418
小計	3,544	7,737
利息の受取額	1	3
利息の支払額	△21	△25
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	391	△406
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,916	7,308
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△0	△0
有形固定資産の取得による支出	△7	△54
無形資産の取得による支出	△1,353	△1,128
差入保証金の差入による支出	△3	△50
差入保証金の回収による収入	-	108
その他の金融資産の取得による支出	△15	-
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,380	△1,125
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	△2,669	△2,705
リース負債の返済による支出	△292	△224
株式の発行による収入	8	20
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,952	△2,909
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	13
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△416	3,287
現金及び現金同等物の期首残高	10,564	10,810
現金及び現金同等物の四半期末残高	10,147	14,098

業績：営業収益・売上総利益（四半期推移）

営業収益（百万円）



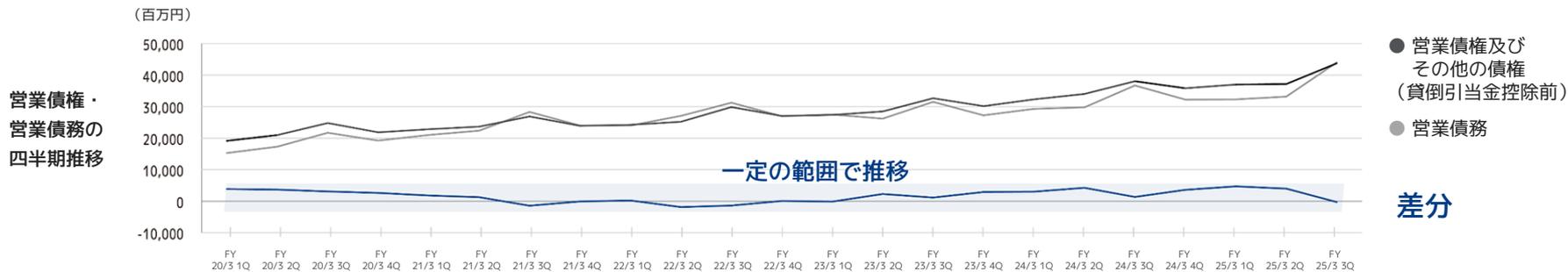
売上総利益 (non-GAAP) *1（百万円）



*1 売上総利益：売上収益 - (回収手数料 + 請求書発行手数料 + 貸倒引当金繰入 + 貸倒損失 + 債権売却損 + 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)

営業債権、営業債務はそれぞれ短期でバランスしており、
足もと発生している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（2024年12月期末時点）



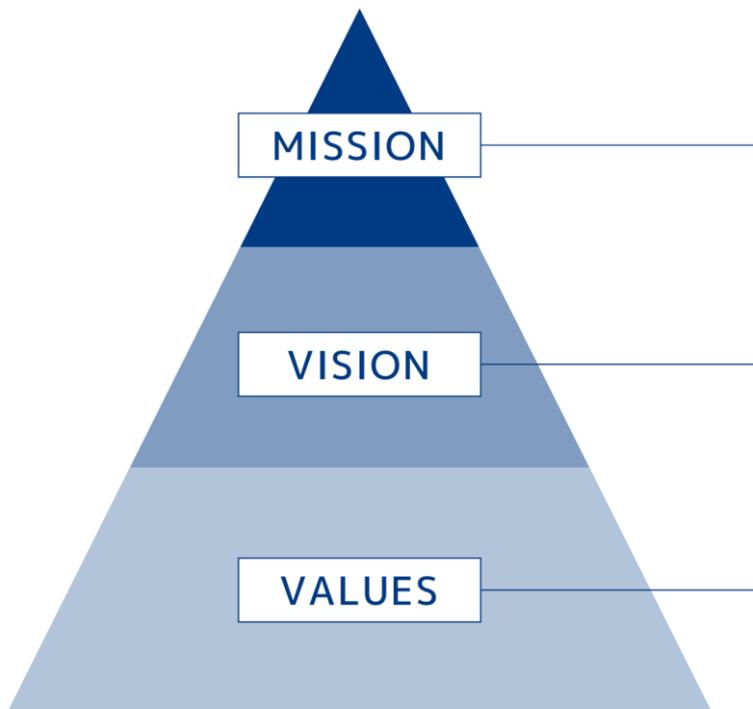
*1 NP後払いにおける事例

*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。

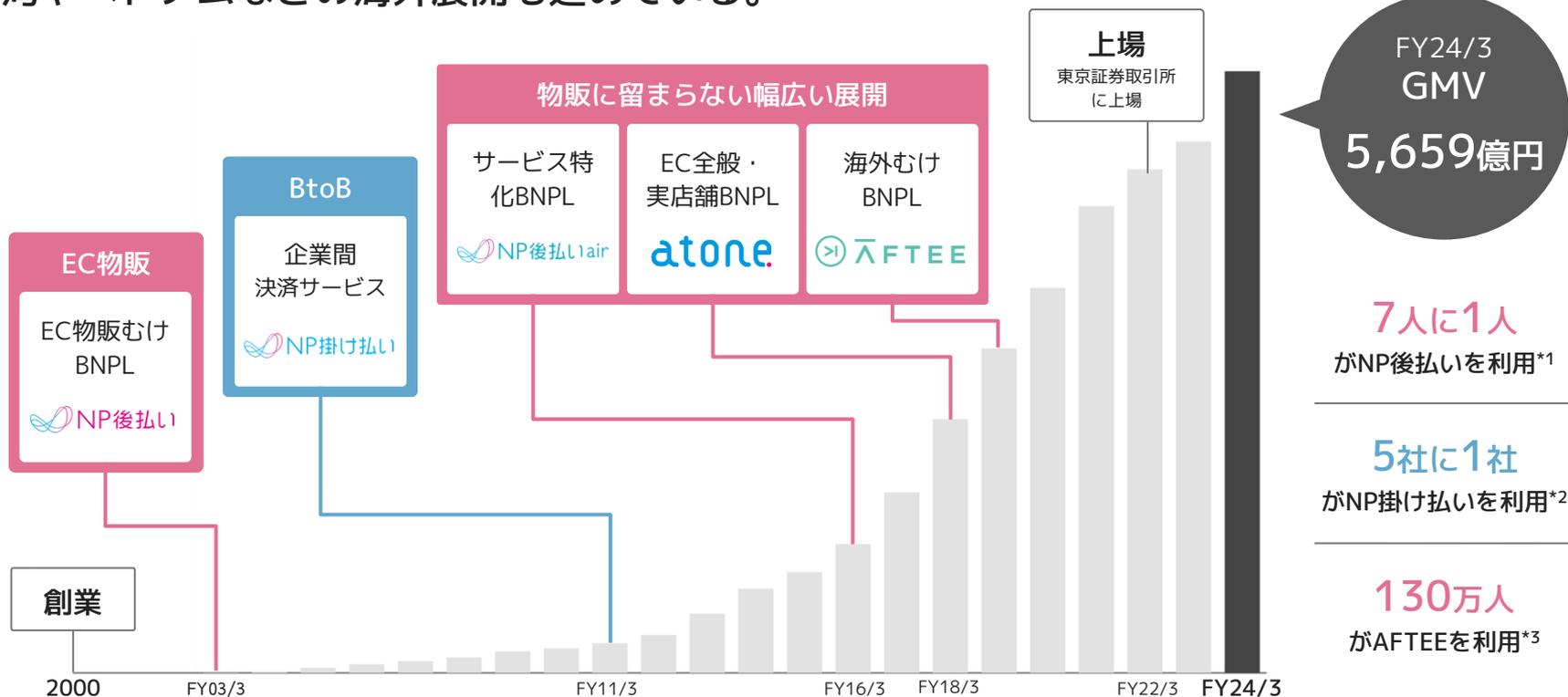
ひとの可能性をひらく

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。

国内後払い決済サービスのリーディングカンパニーとしてシェアNo.1を誇る。
台湾やベトナムなどの海外展開も進めている。



*1 15歳以上の人口1億1,060万人（総務省統計局人口統計2022年3月1日時点概算値）÷2022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」）÷2024年3月期の年間ユニーク購入企業67万社により算出

*3 2024年3月31日時点における会員数

BtoC・BtoB・海外にサービスを広げるBNPLの総合プロバイダー



*1 2021年1月7日付通販新聞掲載の「第75回通販・通教売上高ランキング」を基に当社推計

*2 デロイト トーマツ ミック経済研究所株式会社 ミックITレポート 2024年11月号 BtoB決済代行サービス市場調査 (<https://mic-r.co.jp/micit/2024/>) より、2023年度年間取扱高を参照。

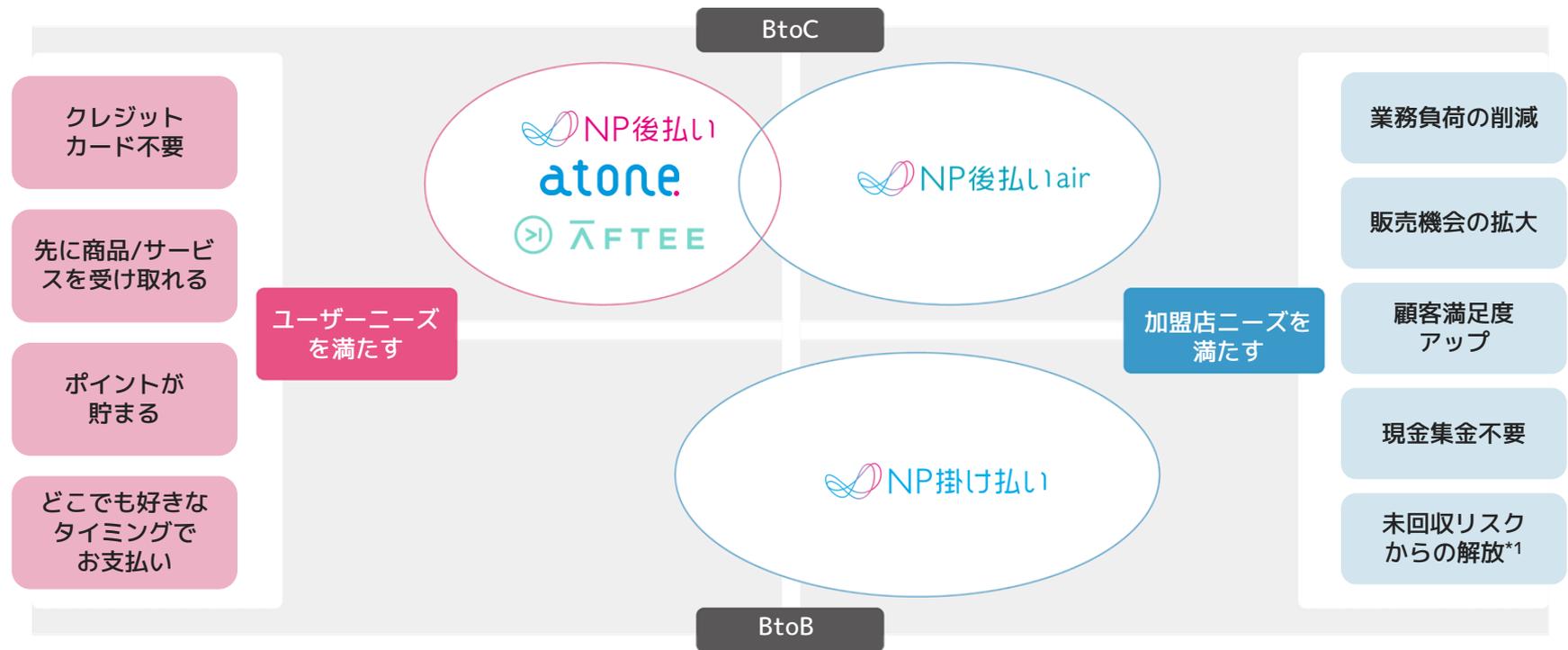
出所：各種データを参考に一定の仮定のもとで当社分析により算出

経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」(P70)、「日本のキャッシュレス決済比率、決済事業者及び国の開示の在り方について」(P21)

「商業動態統計(2020年)」GlobalData「Taiwan Cards and Payments - Opportunities and Risks to 2024」P26,30。「e-Economy SEA 2022」など

事業内容：各サービスの提供価値

ユーザーには安全・便利・お得な買い物の経験を、
加盟店には業務負荷削減・販売機会拡大の価値を提供。

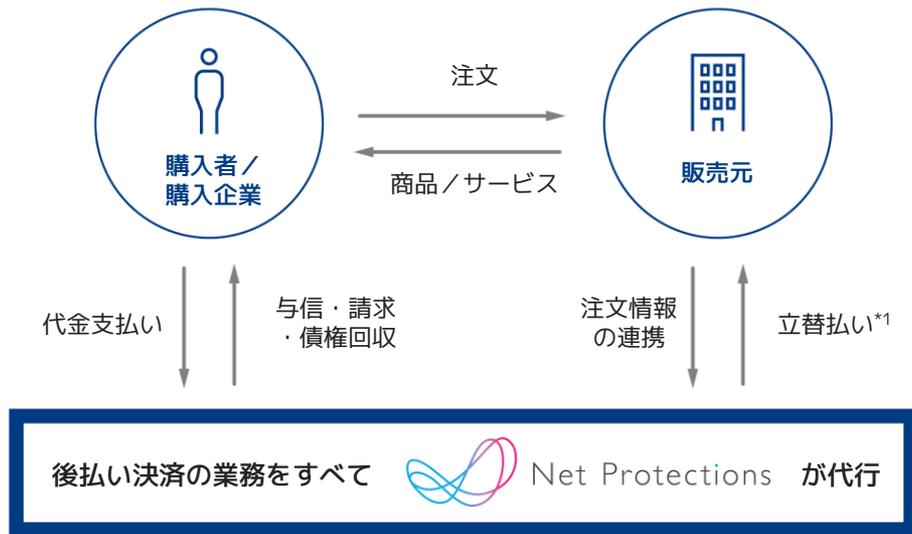


*1 当社所定の審査を通過した取引が対象。審査通過後においても、当該取引に関して加盟店と購入者または購入企業の間には紛争が生じ、速やかに解決ができず、又はそのおそれがあると当社が判断したときその他当社が提供するサービスの加盟店規約所定の事由がある取引は、対象外

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

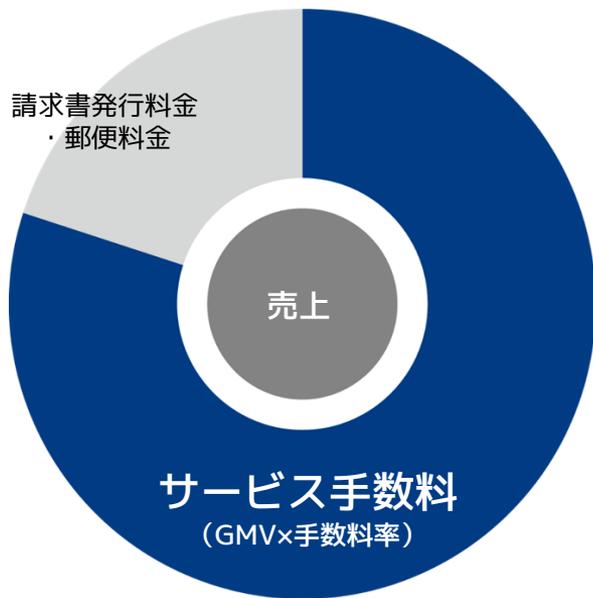


メリット

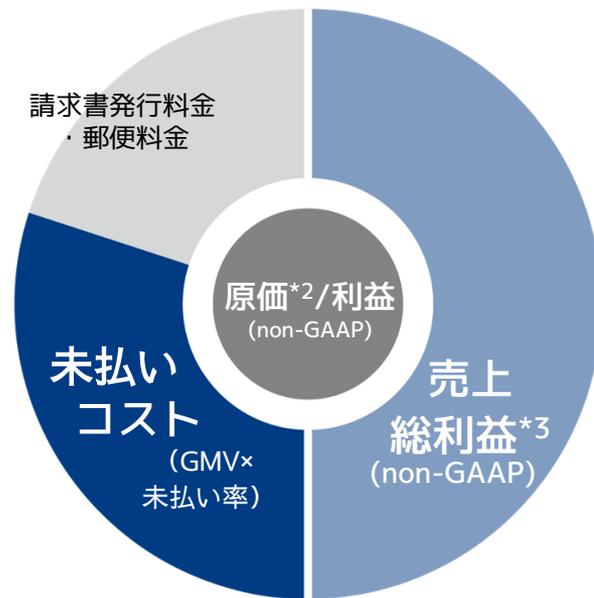


*1 当社所定の審査を通過した取引が対象となります。審査通過後においても、当該取引に関して加盟店と購入者または購入企業の間で紛争が生じ、速やかに解決ができず、又はそのおそれがあると当社が判断したときその他当社が提供するサービスの加盟店規約所定の事由がある取引は、対象外となります。

売上はGMV(non-GAAP)*¹ に対するサービス料金として加盟店から受領。
原価*²の未払いコストによって売上総利益率が変動。



GMVが増えれば売上が増える



未払い率が下がれば利益が増える

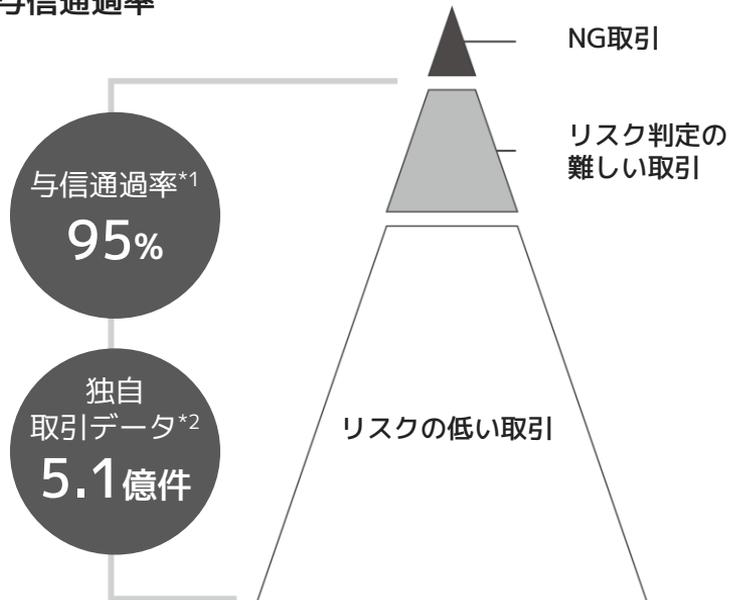
*¹ GMV：当社グループ決済サービスの流通取引総額

*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

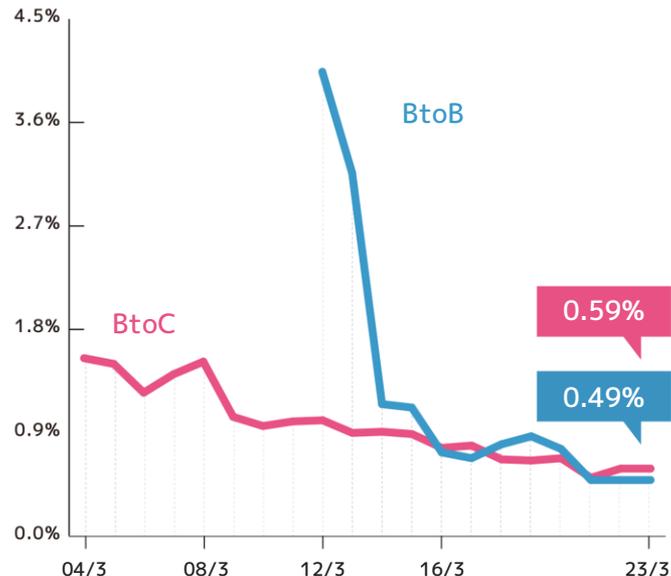
*³ 売上総利益：売上収益 - (回収手数料 + 請求書発行手数料 + 貸倒引当金繰入 + 貸倒損失 + 債権売却損 + 与信費用、NPポイント費用等、その他決済の提供に必要な費用)

20年間にわたり蓄積した独自のデータを活用し、リスク判定が難しい取引に対しても果敢に対応し、信用を与えながら低い未払い率を実現。

与信通過率



未払い率*3*4



*1 NP後払いにおける2024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）

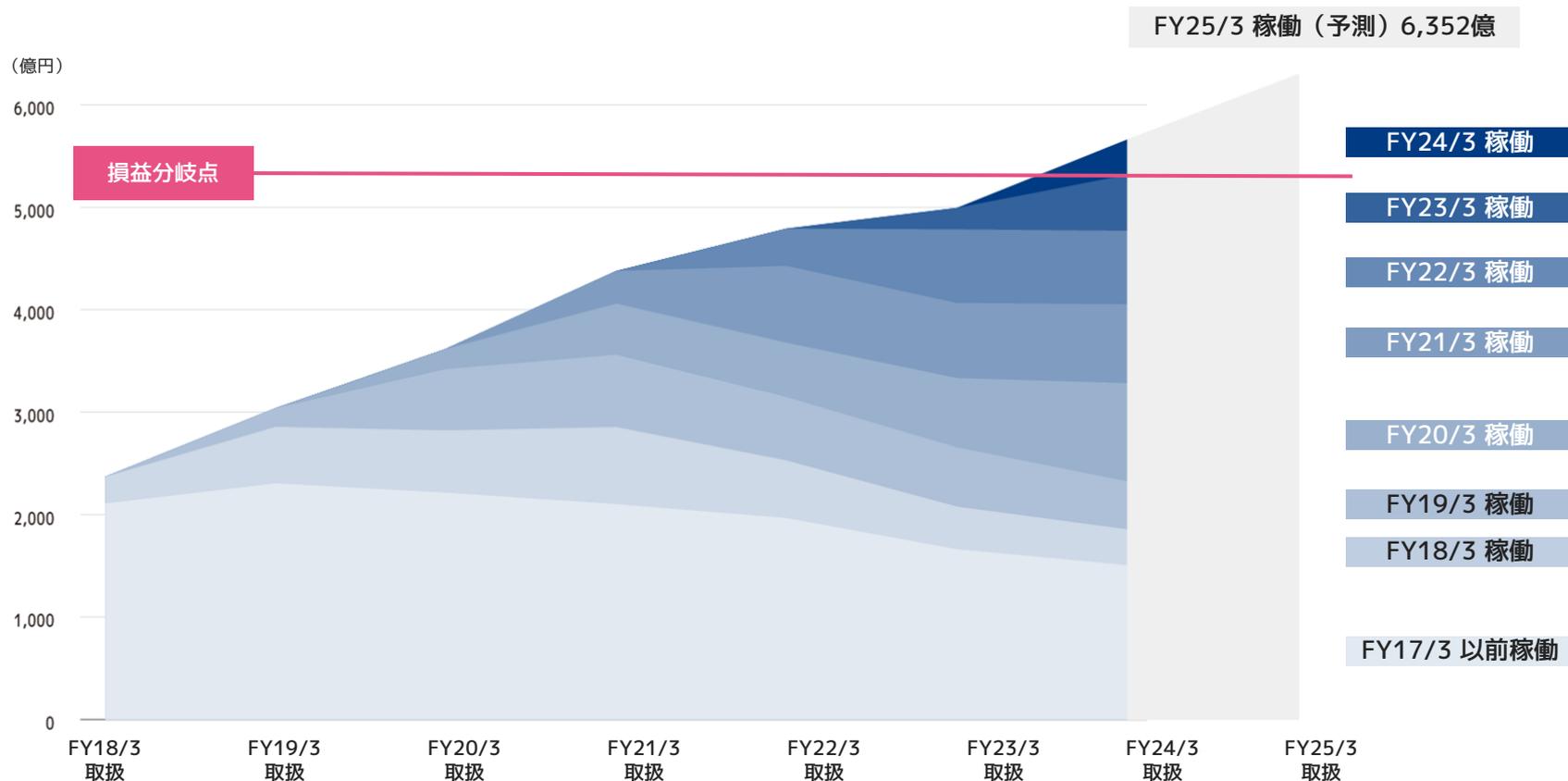
*2 2024年3月31日時点

*3 各期のNP後払い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（2023年3月期については、2024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（2023年3月期については、2024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））

稼働年度別のGMV積み上げ（全サービス累計）

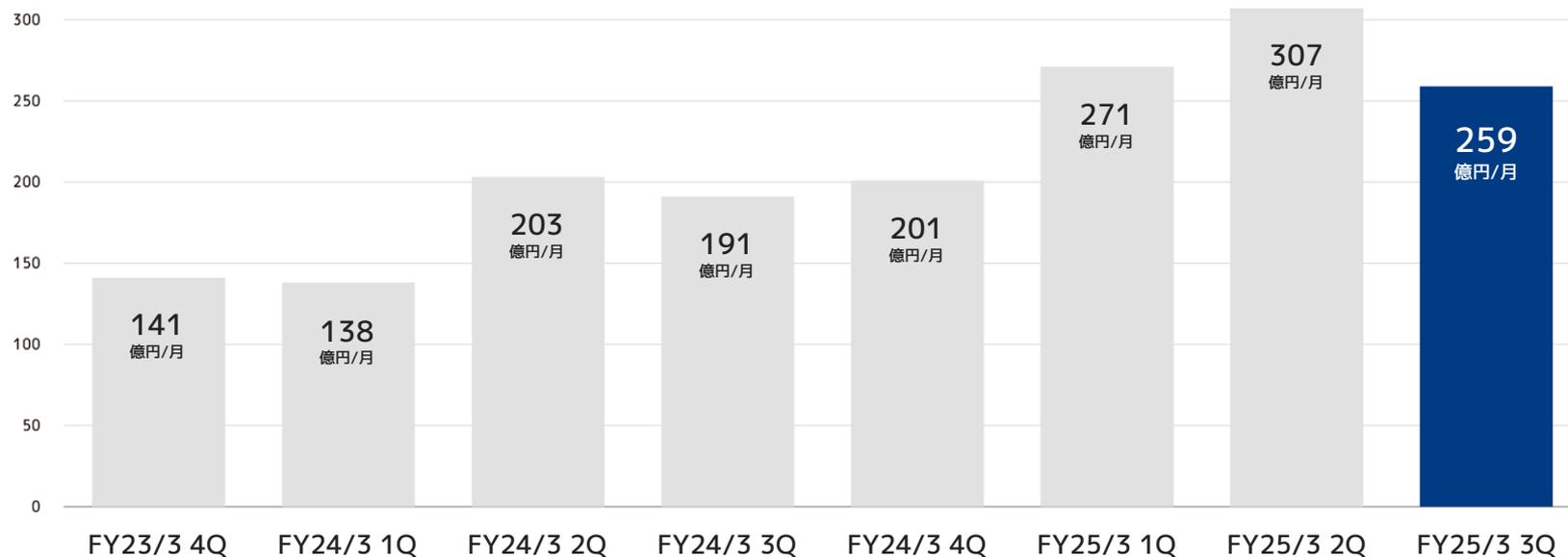
導入後の継続率は高く、積み上がったGMVがそのまま利益に直結する構造。



商談中及び受注案件が順調に成約及び稼働し、GMV成長に繋がっている。

検討中+受注残

(億円)



社員の成長機会・働きがいを重視し、成果を出せる組織づくりを実現。

総合評価ランキング（全182,212社）

1位	ボストン・コンサルティング・グループ合同会社
2位	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
3位	ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド
4位	マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社
5位	日本アイ・ビー・エム システムズ・エンジニアリング株式会社
6位	株式会社ネットプロテクションズ
7位	株式会社Box Japan
8位	株式会社ワンキャリア
9位	グーグル合同会社
10位	スカイライト コンサルティング株式会社

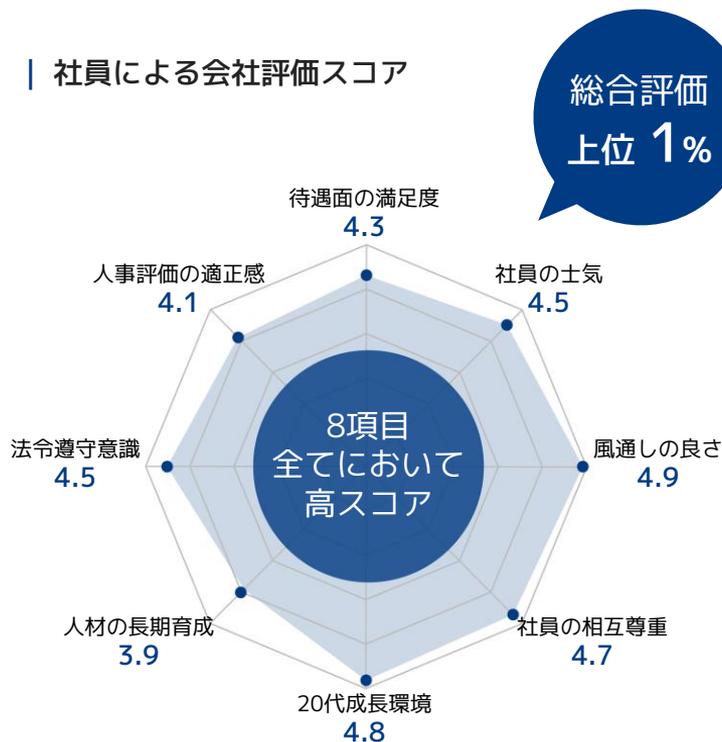
総合
6位

インターネット業界の総合評価ランキング（全5,710社）

1位	株式会社ネットプロテクションズ
2位	グーグル合同会社
3位	株式会社フィードフォース
4位	ナイル株式会社（インターネット・東京都品川区）
5位	Facebook Japan合同会社（旧：Facebook Japan株式会社）

業界
1位

社員による会社評価スコア



ビジネスリーダーに読者の多い経済・経営情報誌「日経ビジネス」に 当社CEO柴田とFC今治オーナー岡田氏との対談を記事で展開

日経ビジネス
2月17日号



企業価値を高め続けていくために不可欠な若手世代の活躍について組織のあり方を語り合った対談内容を掲載。雑誌の紙面に合わせて日経ビジネス電子版のWEB記事も同時展開。

<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/2/5/netprotections0213/>

特別対談
岡田 武史氏 × 柴田 紳氏

「接し方が難しい」で終わらせない！

Z世代と共に歩む 組織マネジメントの勘所

日本企業が将来にわたり企業価値を高め続けていくために、不可欠なのが若手世代の活躍だ。サッカーチームFC今治を運営する今治・夢スポーツの岡田 武史氏と、マネージャーが存在しない組織でOpenWork 総合評価ランキングのTOP10に入るネットプロテクションズの柴田 紳氏が、これからの組織のあり方を語り合った。

自己主張する若手の良さを生かす

— 現在20代から30代前半、いわゆるZ世代の育成に悩む企業経営者が少なくありません。

岡田 当社には十分な教育体制がないため、これまで新卒採用を行ってきませんでした。一方、ネットプロテクションズは若手が主体ですね。

柴田 社員の半数以上が20代で、まさにZ世代が中核です。ただ、実は組

度評価で年次に関わらず業務に関連する社員を中心に全員が評価を行うため、若いメンバーでも方向性がブレないようになっています。あとは共通の目的を持つことですね。

岡田 その通りだと思います。サッカーであれば勝つこと、会社であれば利益やKPIの達成とありますが、それより企業理念やミッションステートメントなどの会社の目的が大切です。共通の目的があれば、主体性を発揮しなが

岡田 会社全体も変わる必要がありますね。また、従業員エンゲージメントを高めるために、私はなるべく一人ひとりに声をかけるようにしています。世間話程度でも「あなたのことを気にかけているぞ」というメッセージになる。相手の存在を認めることが経営者の役目だと思います。

柴田 おっしゃる通りですね。当社では、私自身が新入社員全員と座談会をやっています。新卒は月1回を1年間、

株式会社今治・夢スポーツ
代表取締役会長
岡田 武史氏

株式会社ネットプロテクションズ
代表取締役社長
柴田 紳氏

元サッカー日本代表監督。2014年にFC今治（今期よりサッカーJ2リーグに昇格）のオーナー。2023年4月にFC今治高校 重山塚の学園長に就任。多様な組織のトップとして社員や選手、生徒の育成に努める。

IT系投資会社に転職後、2004年にネットプロテクションズ代表取締役に就任。「世界初」の後払い決済として「NP後払い」の事業化を成功させる。2021年に東証プライム市場に上場。現在300名ほどの組織の形を握る。

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

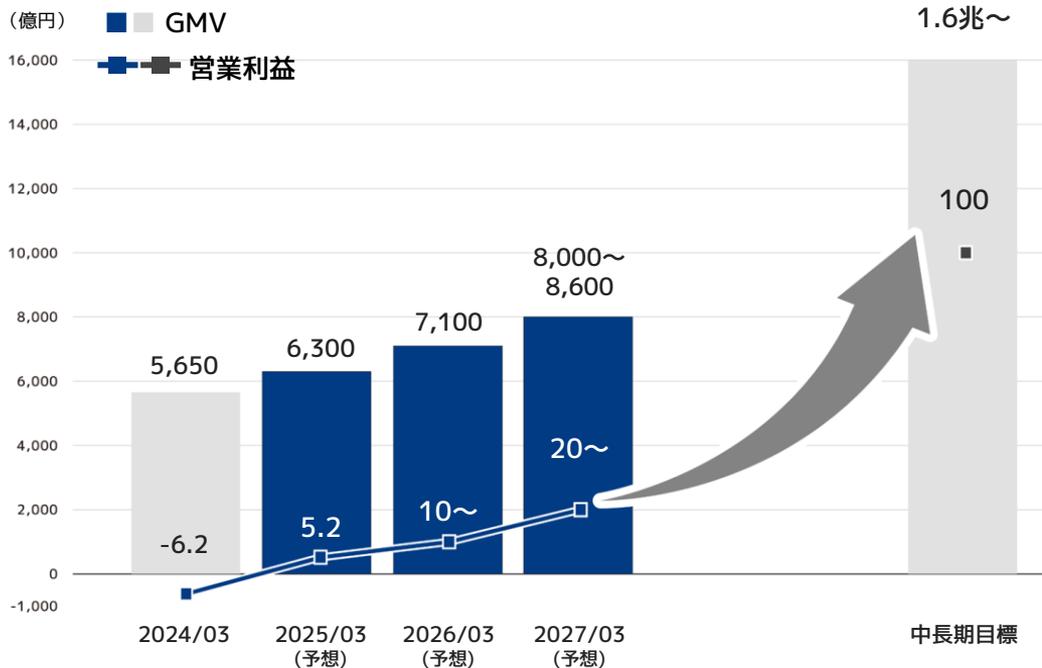
MAY 2024 FACULTY RESEARCH
NET PROTECTIONS (D)
By [Ramon Casadesus-Masanell](#), Nobuo Sato and Akiko Kanno

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

中期経営計画

3カ年のGMVはCAGR（年平均成長率）12-15%、
27/3期の営業収益300億円以上・営業利益は20億円以上を計画。



中期計画
(3年後：2027/3期)

GMV **8,000~8,600**億円
(CAGR12%~15%)

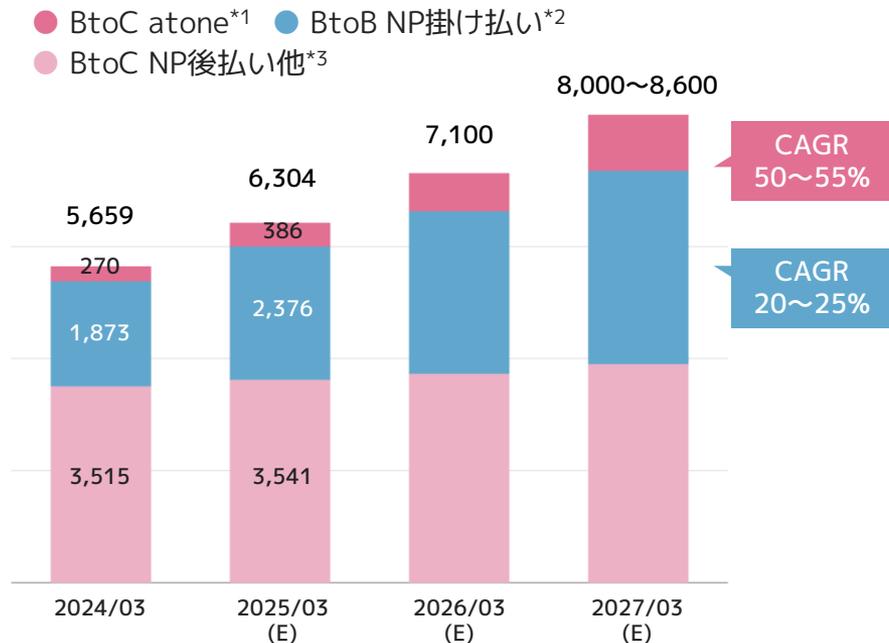
営業収益**300**億円以上
営業利益**20**億円以上

中長期 目標

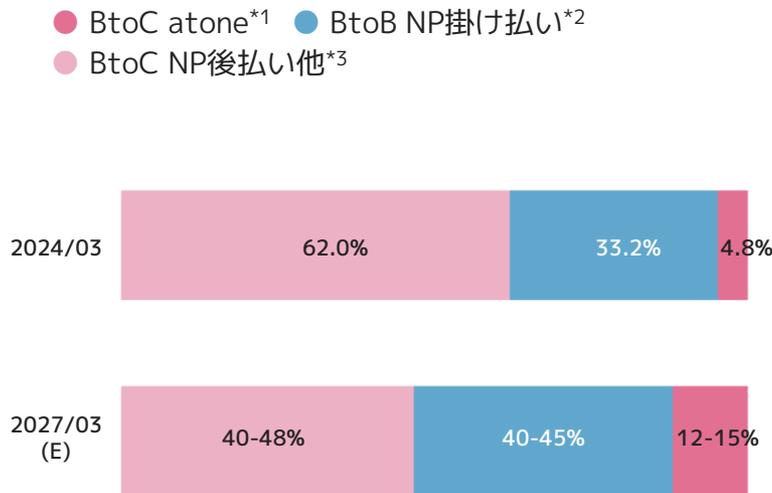
営業利益**100**億円

BtoCはNP後払いを安定収益事業としつつ、atoneのCAGR 50～55%を目指す。
 BtoBはCAGR 20～25%により、圧倒的なNO1ポジションを築く。

事業別のGMV成長率推移



27/3期の構成比イメージ（24/3期比較）



*1 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

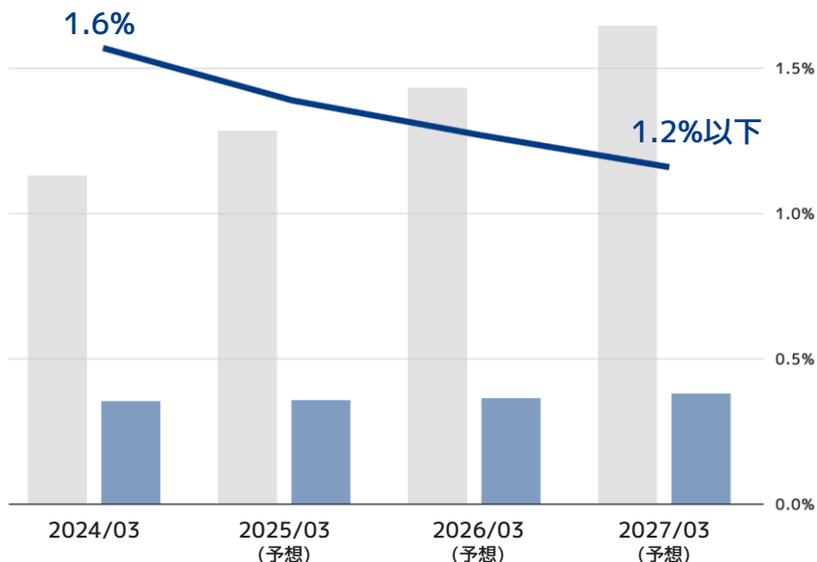
*2 当社グループが提供するNP掛け払いを通じて決済される金額（消費税を含む）の合計額

*3 当社グループが提供するNP後払い、AFTEE、およびNPカード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

体制整備は完了し、今後は大きな投資は不要。
GMV・利益の成長に合わせた規律ある投資により、販管費率を下げていく。

| 販管費率(GMV対比)の推移イメージ

■ GMV ■ 販管費 ■ 販管費率



主要販管費の方針

正社員

FY24で体制整備は完了。FY25以降は取引増に対応するための必要な人員増加に限定。

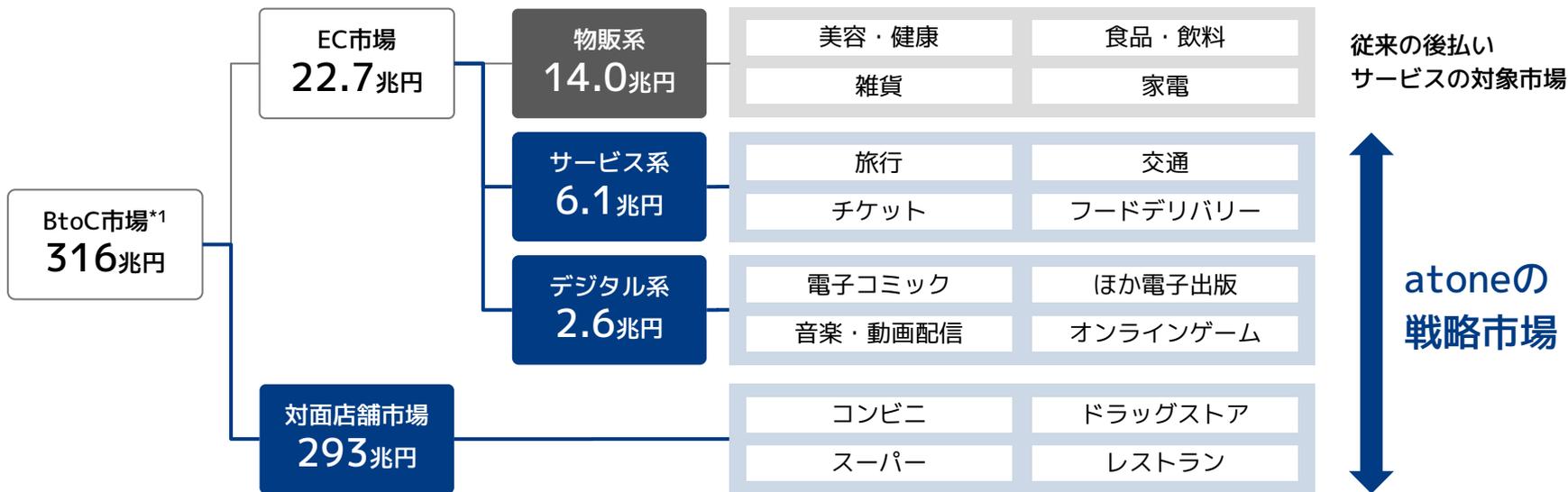
システム開発

内製比率を上げ、開発体制の適正化を図ることでFY25-27は同程度のコストを想定。

マーケティング

成長事業のatone・BtoBおよび早期にリターンが見込める施策に集中。徐々にマーケティング費を増加させるも利益成長に合わせた規律ある投資とする。

会員制の「atone」で、従来の後払い決済サービスでは参入が困難だった市場に進出し
オンライン・オフライン問わずあらゆるシーンで利用されることを目指す。

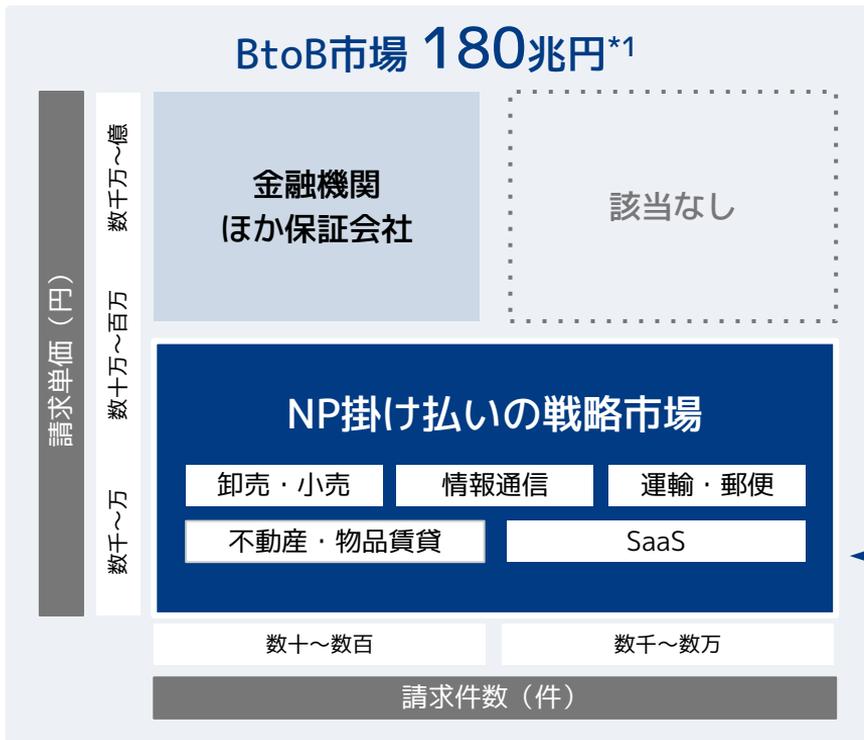


使えるお店
の例



*1 経済産業省「令和4年度 電子商取引に関する市場調査」、一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2023」、内閣府「国民経済計算（GDP統計）」

国内の労働人口の減少、インボイス制度開始を背景に、
小口取引の与信・請求業務が大量に発生している市場でシェアを拡大する。



顧客課題（一例）

- 業務負荷削減と本業集中（請求業務まるなげ）
- 小口の新規販路・顧客開拓（高い与信精度）

加盟店の例

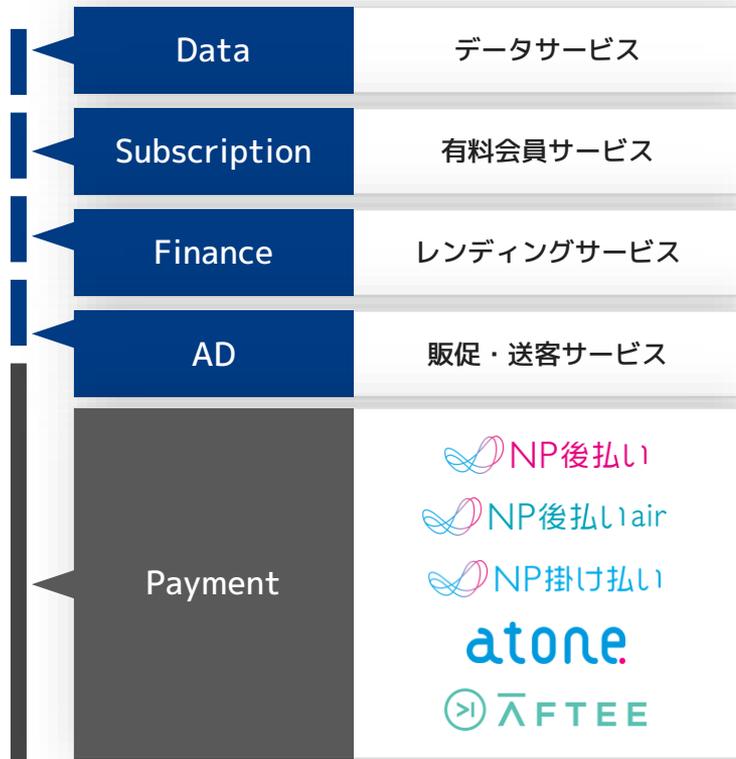


*1 中小企業の支払手形・買掛金の総額50兆円（中小企業庁：令和元年中小企業実態基本調査（平成30年度末決算実績））×年間回転数3.6回（365日÷中小企業約束手形平均支払いサイト101.1日（中小企業庁：約束手形をはじめとする支払条件の改善に向けた検討会 報告書））

後払い決済サービスを通じて、ネットワークとデータ資産を増やし続ける。
それらの資産を活用して、購入者・購入企業向けの新サービスを展開する。

ネットワークと
データの増大

FY24



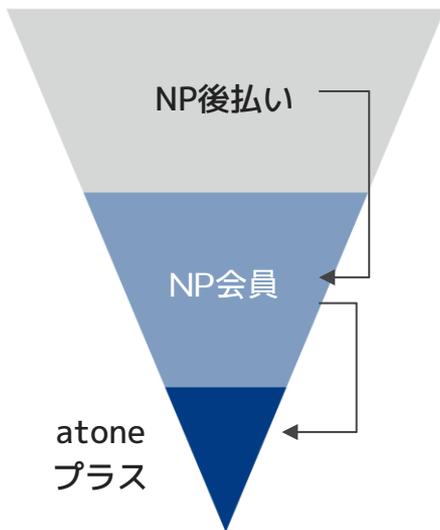
国内の後払い決済サービスでは初となる「購入者・購入企業を送客する決済」を目指す。買い手と売り手がつながり続ける好循環をつくり、GMVの成長を実現する。



継続的なGMVの成長へ

1,500万UUのNP後払いの利用者をatone、有料会員制 (atoneプラス) へ移行を促す。
最も使用できる場所が多く、お得な後払い決済を提供する。

ユーザー層



1,500万UU

NPポイントを0.5%付与して
会員制への移行を促進

700万会員

ポイント還元率を1.5%に
向上してロイヤル化を促進

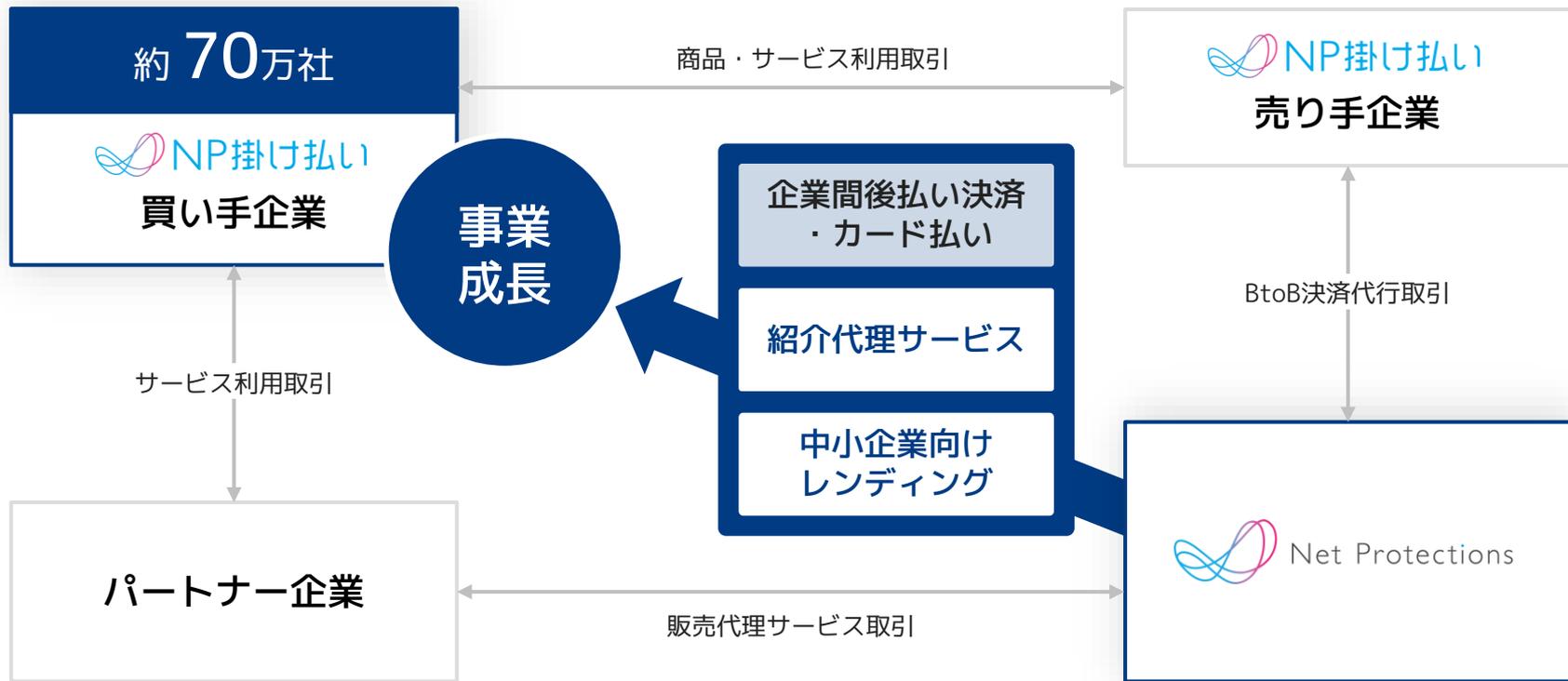
100万会員 (目標)

どこでも使える、
お得な後払い決済へ

atoneプラスの付加価値

	通常	プラス
使える場所	○	◎
支払い方法	つど後払い 翌月後払い	翌月後払い 分割払い
請求手数料	209円	無料
ポイント還元	0.5%	1.5%
会費	無料	300円/月

NP掛け払いの買い手企業67万社に対して、紹介代理サービス、中小企業向けレンディングなどを通じて事業支援を行う。



Appendix

BtoC 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



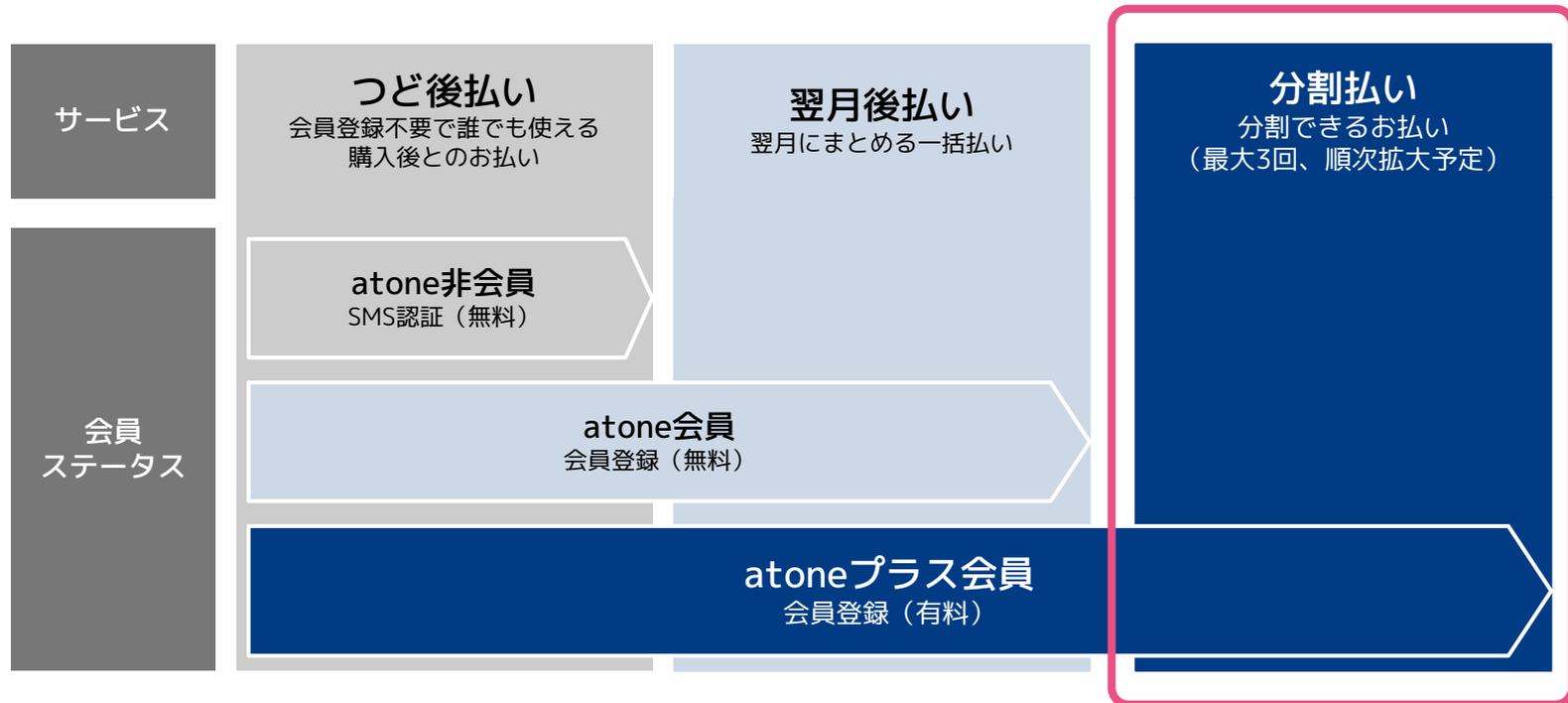
700万人の会員数

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

プラス会員は「翌月後払い」に加えて「分割払い」も可能になり、上限金額も最大で30万円まで増額。支払い方法を広く選択でき、より高価格帯の商品・サービスの購入も可能。



他決済サービスで比較した場合、「ポイント還元」、「手数料無料」と複数のメリットを同時に満たすサービスはatoneプラス。

		atoneプラス	BNPLサービス A ※当社調べ	BNPLサービス B ※当社調べ	クレジットカード ※当社調べ
分割 仕様	分割回数	3回 (順次拡大予定)	3回,6回,12回	～36回	～36回
	上限金額	～30万円	～30万円	不明 (想定：数十万円)	数十万～数百万円
購入者	ポイント 還元率	常時 1.5%	ポイント無し	ポイント導入 検討中	0.5～1.0%
	分割手数料	0%	0%	3～6回：0% 10～36回： 13～13.25%	12.25%～15%
	その他 費用負担	コンビニ決済手数料：0円 会費：300円/月	コンビニ決済 手数料： 371円/月	コンビニ決済 手数料： 350円/月	※コンビニ 支払い無し 会費： 0～30,000円/年

「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



7人に1人が利用する業界シェアNo.1*1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



年間ユニークユーザー数
1,500万人超*

累計取引件数
4.4億件 突破

導入店舗数
20.3万店舗

*1 2021年1月7日付通販新聞掲載の「第75回通販・通教売上高ランキング」を基に当社推計

*2 2021年4月1日～2022年3月31日における「NP後払い」利用者のうち、氏名・電話番号の双方が一致する数

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
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
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)
支払方法	コンビニ・銀行・ 郵便局・LINE Pay	コンビニ・銀行	コンビニ・銀行・口座振替
会員登録	不要	不要	必要
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 (0.5%)
対象市場	EC物販	EC物販・EC非物販	EC物販・EC非物販・実店舗

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
- ✓ 給料日前にお金がなくても買える

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



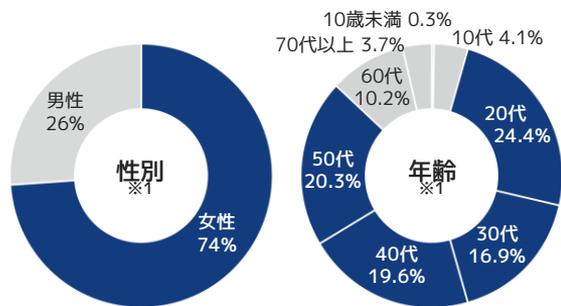
- ✓ 前払いでは商品が届くか不安
- ✓ 返品・交換・キャンセルも容易

今までの後払い決済サービスの主なユーザー層と市場の規模予測

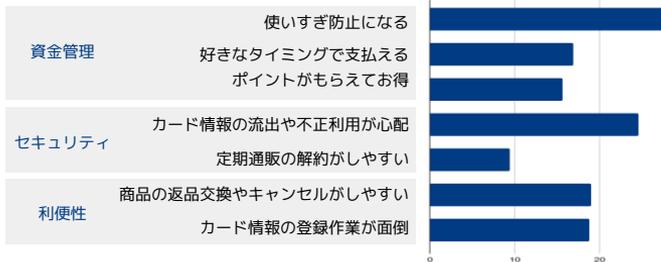
20～50代の女性を中心に「資金管理」「セキュリティ」「利便性」などのニーズで伸びてきた。

主な利用ユーザー層と利用動機

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}

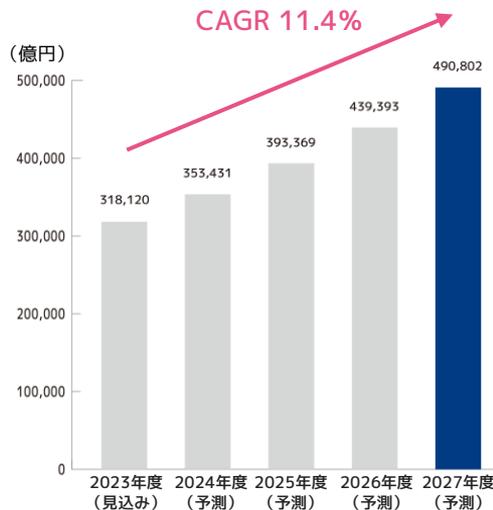


*1 2024年3月31日時点におけるNP会員の内訳。

*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



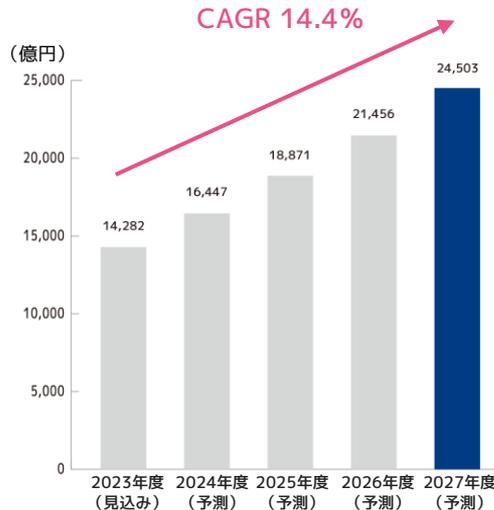
出典：株式会社矢野経済研究所「EC決済サービス市場に関する調査（2024年）」（2024年4月19日発表）

※ ECサイト等で発生する決済業務代行サービスを提供する事業者取扱高ベース

※コード決済については、EC決済サービス提供事業者の取扱高のみを対象

※ 2023年度見込値、2024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「EC決済サービス市場に関する調査（2024年）」（2024年4月19日発表）

※ 後払い決済サービス提供事業者取扱高ベース

※ 2023年度見込値、2024年度以降予測値

※ 後払い決済サービス市場はEC決済サービスの内数

サービス導入事例（BtoC市場）

物販EC

ECモール



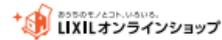
TVショッピング



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



飲食



ドラッグストア

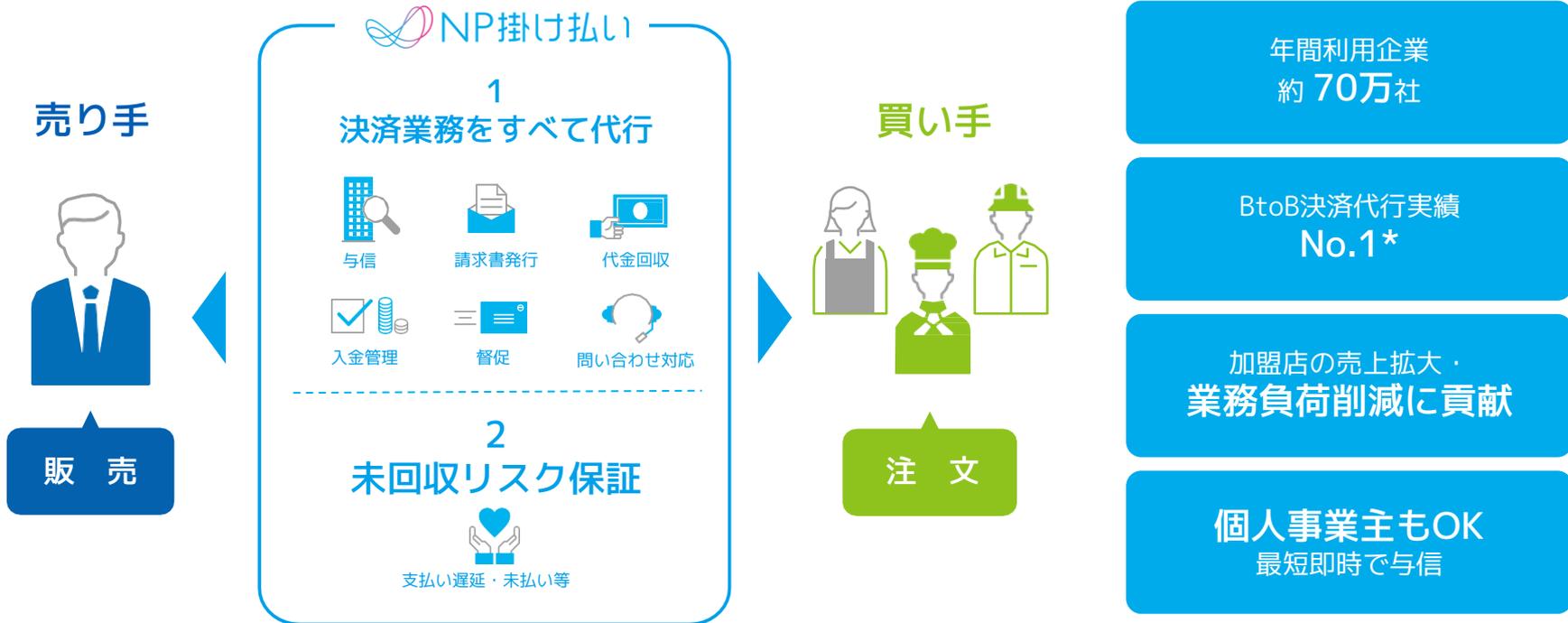


*1 一部、ご利用できない店舗がございます。

Appendix

BtoB 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 デロイト トーマツ ミック経済研究所株式会社 ミックITレポート 2024年11月号 BtoB決済代行サービス市場調査 (<https://mic-r.co.jp/micit/2024/>) より、2023年度年間取扱高を参照。

BtoB事業「NP掛け払い」は法人間のすべての請求業務（与信→請求書発行→入金管理→督促→リスク保証）の課題をワンストップで解決できるBPOサービス。



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



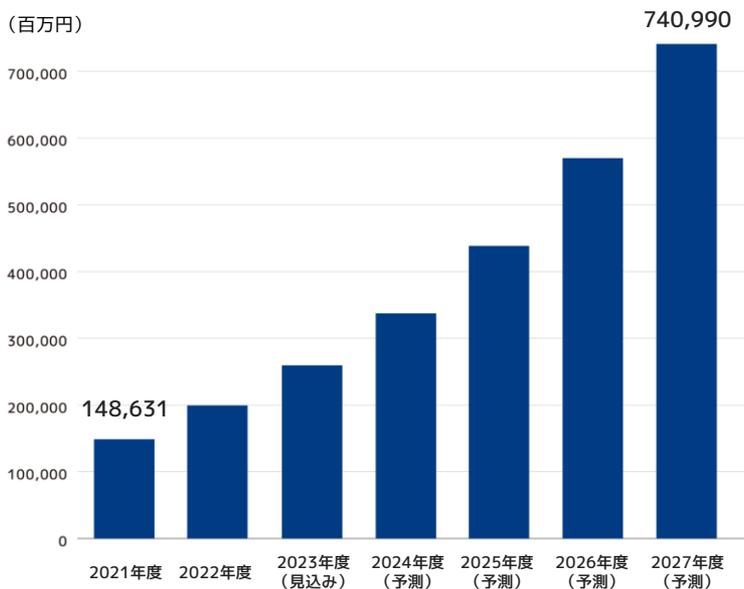
本来のコア業務に
集中



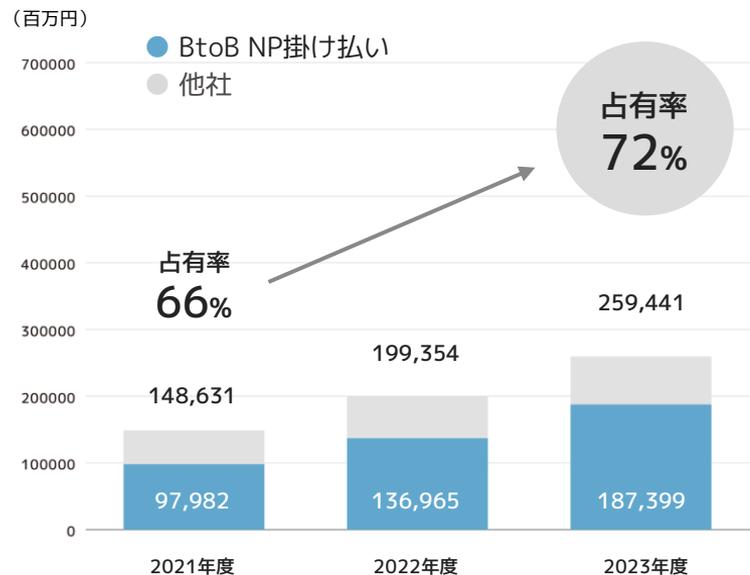
取引拡大による
売上貢献

BtoB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NO1ポジション。^{※1}

BtoB掛け払いサービス市場規模推移と予測^{*1}



掛け払い市場における当社BtoBの占有率推移 ^(※2 当社試算)



*1 株式会社矢野経済研究所「BtoB掛け払いサービス市場に関する調査（2024年）」（2024年07月01日発表）

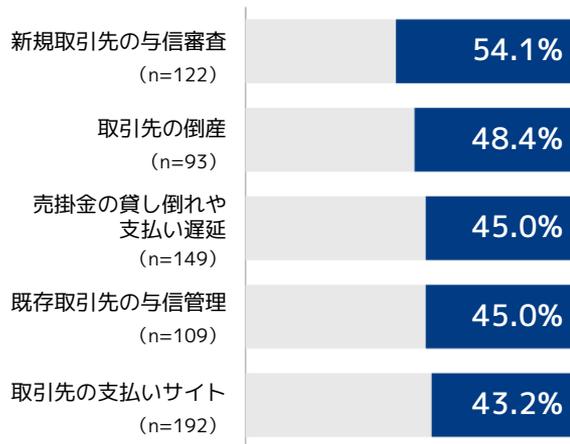
注1. サービス提供事業者取扱高ベース

注2. 2023年度は見込値、2024年度は予測値

*2 BtoB掛け払いサービス市場規模データをもとに当社にて試算

決済業務における支払い遅延と回収の課題*1

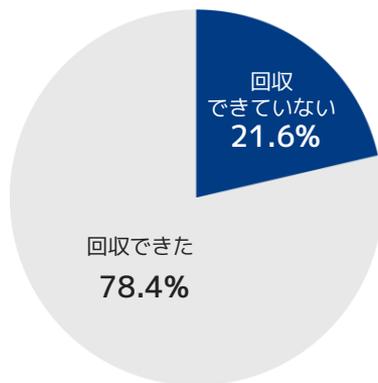
1 約2人に1人が「与信審査」「貸し倒れや支払い遅延」に課題を感じている



■ 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

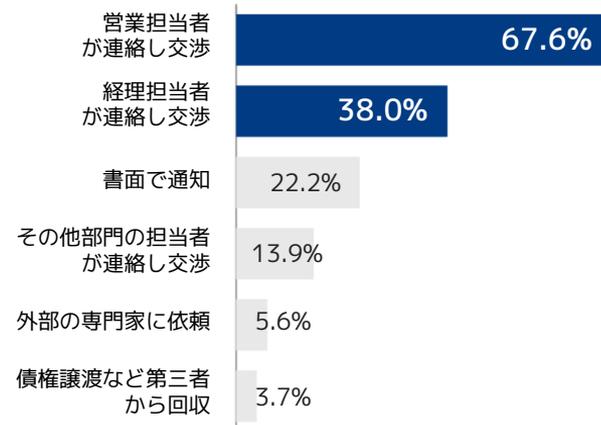
2 発生した「支払い遅延」のうち21.6%が回収できていない

自社へ支払い遅延発生経験者 (n=113) の回収率



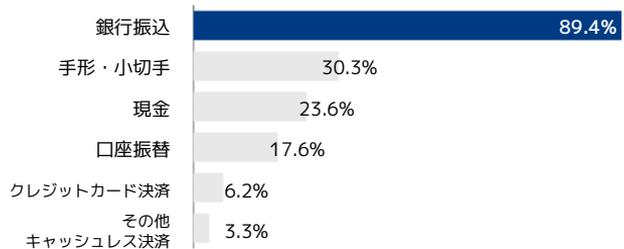
3 営業担当者も連絡・交渉に手間を取られている

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

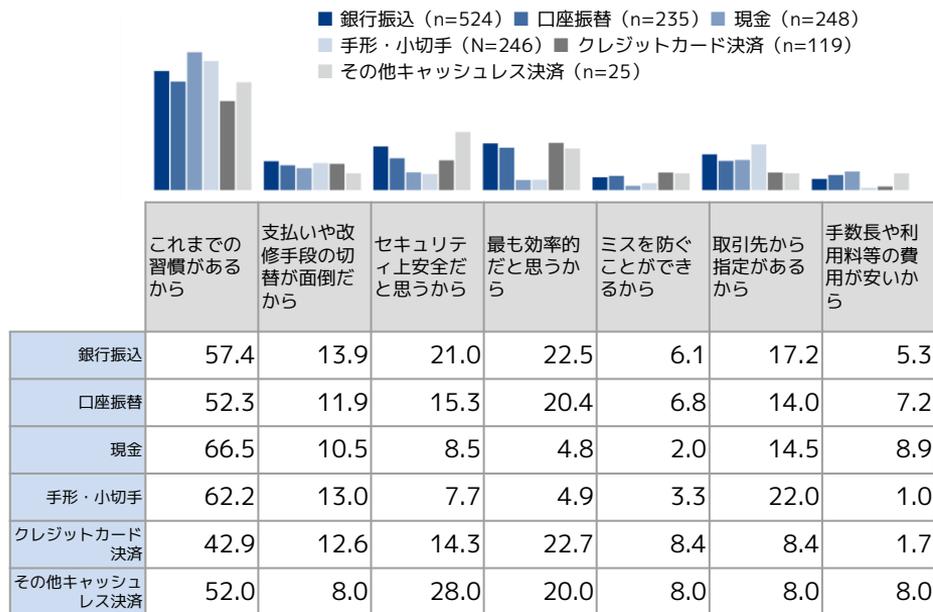


大手企業の新規開拓・顧客の取りこぼしを防ぐためには請求書払いは必須 その背景として「これまでの習慣があるから」という意見が最も多くなっている。

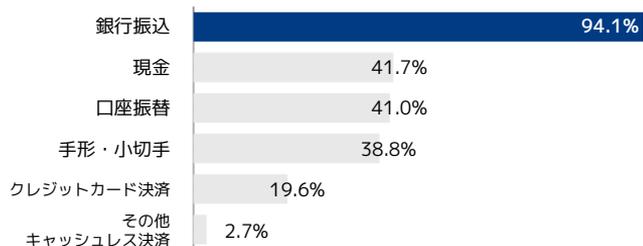
支払いを受ける際の決済方法 (n=547) ※複数回答可



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」

サービス導入事例（BtoB市場）

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



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。