

2021 年度－2025 年度 中期経営計画

[2021.06.17]

株式会社ネットプロテクションズホールディングス(代表取締役社長 柴田紳、本社:東京都千代田区)は、「つぎのアタリマエをつくる」を企業理念に、本邦における Buy Now, Pay Later(以下、「BNPL」)サービスのパイオニアとして決済ビジネスの新しい常識を作り上げてきました。当社は、当社の子会社である株式会社ネットプロテクションズ(以下、当社と併せて当社グループといいます)を通じて、BtoC EC 向け BNPL サービスを軸に事業を展開し、企業間(BtoB)取引向けサービスも加えた「BNPL サービス総合プラットフォーマー」としてサービス開始後の 19 年間着実な成長を実現して参りました。

当社グループが、2002 年より提供を開始した日本で初めての BNPL サービス「NP 後払い」は、国内後払い決済市場において現在ではシェア No.1(注 1)を誇る加盟店基盤を有し、年間ユニークユーザー数(注 2)が 1,587 万人に達し、2019 年 9 月までに累計利用件数が 2 億件を突破するまでに至りました。2014 年より、同サービスにて培った独自の与信ノウハウとオペレーション力を BtoB 取引向けに応用した「NP 掛け払い」の本格展開を開始し、2021 年 3 月末において当社グループ全体の取扱高の 15%を超えるに至り、国内掛け払い決済市場において、No.1 の取扱高シェア(注 3)を維持し引き続き高い成長を続けております。2017 年には、ユーザーの皆様の購買体験がより快適になるモバイルウォレット型 BNPL サービス「atone(アトネ)」の提供を開始しました。さらに 2018 年には、台湾においてもモバイルウォレット型 BNPL サービス「AFTEE(アフティー)」をリリースし取扱高の積み上げを果たしております。

新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)の感染拡大等、足許における事業環境の変化や社会インフラとしての BNPL サービスの認知度の高まりから、当社グループは、「BNPL サービス総合プラットフォーマー」として確立された収益基盤を活かし、更なる成長戦略の実行を通じ、利益成長を伴う Quality Growth の達成を目指すべく、この度、2021 年度から 2025 年度の 5 ヵ年の中期経営計画を策定致しました。

注 1) 当社推計(加盟店ベース)。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」に掲載されている 300 社を対象とし、後払い決済の導入状況を当社グループで調査(2020 年 3 月 1 日時点)。以下同様

注 2) 年間ユニークユーザー数は、2020 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日における「NP 後払い」の利用者のうち、氏名・電話番号の双方が一致する利用者。以下同様

注 3) 当社推計(取扱高ベース)。公表資料からデータ取得可能なプレーヤーの取扱高から推定される掛け払い決済市場=NP 掛け払い取扱高:677 億円 + Paid 取扱高(※外部取扱高のみ、株式会社ラクーンホールディングス説明資料より):198 億円 + MF Kessai 取扱高(※マネーフォワードケッサイ株式会社のプレスリリースから当社グループ推計):200 億円(集計期間それぞれ 2019/11-2020/10)

1. 中期経営計画期間における目標数値

- 2025年度(2026年3月期)の目標
 - 年間取扱高:約1.2~1.6兆円(5年平均成長率:約23~29%)
 - 年間取扱高の事業別内訳
 - ◇ BtoC事業:約9,000~1兆1,300億円(5年平均成長率:約20~25%)
 - ◇ BtoB事業:約3,100~4,300億円(5年平均成長率:約33~42%)
 - 調整後 EBITDA マージン:20~25%程度

注1)2020年度(2021年3月期)の年間取扱高:4,381億円(BtoC事業:3,628億円、BtoB事業:752億円)

注2)「取扱高」とは、当社グループが提供するNP後払い、atone、NP掛け払いおよびAFTEE等の各種サービスを通じて決済される金額(消費税を含む。)の合計額をいう

注3)BtoC事業は、NP後払い、atone、AFTEEおよびNPカードをまとめた総称、BtoB事業はNP掛け払いを表す

注4)調整後 EBITDA とは、EBITDA(当社グループの連結営業利益+各種償却費)に代理店手数料を除く販促費・広告宣伝費を足し戻して算出。調整後 EBITDA マージンは、調整後 EBITDA を当社グループの連結営業収益で除して算出

2.経営方針および競争優位の源泉

当社グループは、本邦初のBNPLプレーヤーとして築き上げてきた、国内後払い決済市場におけるシェアNo.1を誇る加盟店基盤と年間ユニークユーザー1,587万人を超えるユーザー基盤、蓄積してきた膨大な取引データを基にした与信モデルの精緻化を組み合わせ、事業規模を拡大してきました。今後も本邦初のBNPLプレーヤーとして養われてきた当社グループのアントレプレナーシップのDNAを根幹として、以下に記載の競争優位を活かし利益成長を伴う成長投資・事業推進を実行していきます。

(1)膨大な取引データに基づく高い与信通過率と低い未回収率を実現する「独自与信システム」

当社グループでは、少額決済に特化した独自の与信システムを構築してきました。過去から蓄積した膨大な取引データを活用することにより、高い与信通過率と低い未回収(貸し倒れ)率を両立しています。テクノロジーを活用して詐欺や不正を排除しつつ、あらゆる個人・企業に対して新しい信用を創造する「flowtec」企業として、今後も継続的に与信システムの高度化を図ってまいります。

(注)flowtecとは、商取引を安全に・スムーズにすることはもちろん、信用力を底上げすることで、誰もが分け隔てなく取引できる世界をつくるという当社グループの技術開発思想そのものを示す新しいブランドネーム

(2)加盟店・ユーザー双方の課題解決を実行してきたことで培ってきたネットワーク

当社グループは、本邦BNPL市場の黎明期から蓄積し続けてきた知見を活かした加盟店およびユーザーの多様なニーズに対してワンプラットフォームで対応できる柔軟な決済サービスが支持され、多くの良質な加盟店およびユーザーの獲得および困り込みができています。結果として当社グループを

取り巻く多くのステイクホルダーにとって win-win のネットワークの循環を構築できており、自律的成長が可能であることが当社の BNPL サービスが成長し続けている理由であると考えております。

(3) 自律・分散・協調により「つぎのアタリマエ」を実現する組織・人材戦略

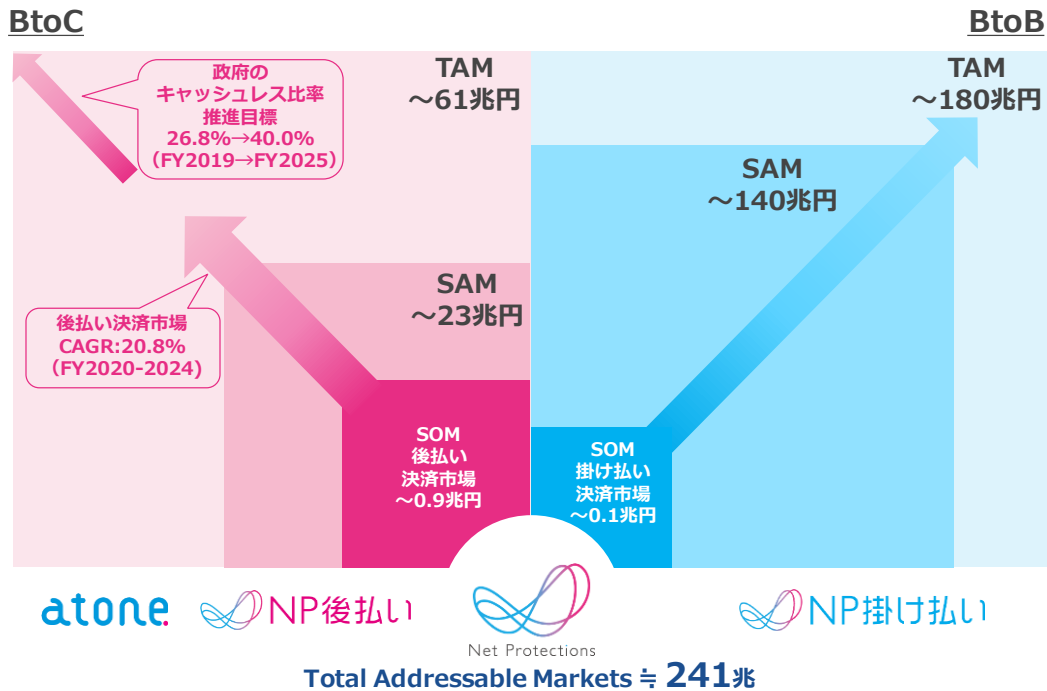
当社グループでは従業員個々人が自律的に役割を考え、権限を分散し、協調して業務を遂行するフラットで自走型の組織体系「ティール組織」を採用しております。「つぎのアタリマエをつくる」という企業理念に基づき、従業員からのボトムアップによる新規事業立ち上げ、オペレーション最適化を実現して参りました。こうしたアントレプレナーシップの成長とイノベーションの創造を支援する組織・人材戦略に惹かれる優秀な人材を継続的に確保できていることが当社グループの強みの源泉であると考えております。

3. 事業環境認識

「NP 後払い」が利用される場である EC 市場は COVID-19 の感染拡大の影響もあり、当初想定よりも早いスピードで規模を広げています。コロナ禍での自宅滞在時間の増加によるミドル・シニア世代を中心とした TV ショッピング利用の拡大やミレニアル世代、Z 世代を中心とした SNS 起点での商品購入の流れなど、消費行動の変化は定着し、BtoC オンライン決済市場は堅調に拡大していくことが予想されています。

また、BtoB 市場においても、少子化の進展による労働力人口の減少、働き方改革・テレワーク普及等による DX 化・業務効率化の必要性が増していることに加え、事業拡大に伴い決済業務の効率化が重視される傾向が高まり、今後も BNPL サービスの必要性が高い領域と考えております。

当社グループの国内における BtoC 事業、BtoB 事業が対象とする市場規模は以下の図の通りと考えております。



注 1) TAM (Total Addressable Market) とは、当社グループが今後理論上ターゲットとすることが可能と考える市場規模を指す。BtoC の TAM は国内におけるオンライン決済市場規模および小売市場におけるキャッシュレス決済市場規模の試算。BtoB の TAM は国内における中小企業の支払手形・買掛金の年間想定取引額の試算

注 2) SAM (Serviceable Available Market) とは、現時点において、当社グループが提供するサービスで理論上ターゲットとすることが可能と考える市場規模を指す。BtoC の SAM は国内におけるオンライン決済市場における非クレジットカード決済市場規模および小売店舗における非クレジットカード決済市場規模の試算。BtoB の SAM は中小企業の現金・銀行振込・手形決済の総額の試算

注 3) SOM (Serviceable Obtainable Market) とは、当社グループが提供するサービスの現在の市場規模を指す

注 4) 各種データを参考に一定の仮定のもとで弊社分析により算出

参考資料: 株式会社矢野経済研究所「2021 年版 オンライン決済サービスプロバイダーの現状と将来予測」(2021 年 3 月)における EC 決済サービス市場規模推移と予測および後払い決済サービス市場規模推移と予測のみ、経済産業省「キャッシュレスビジョン」、「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」、「商業動態統計(2020 年)」、中小企業庁「令和元年中小企業実態基本調査(平成 30 年度決算実績)」、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」、ビザ・ワールドワイド・ジャパン委託によりマクロミル株式会社実施「中小企業の決済業務に関する調査」(2016 年 8 月実施)、会社開示資料

4. 成長戦略

当社グループは、加盟店・ユーザーにとって win-win のサービスの提供を通じて自律的成長が可能なビジネスモデルであると認識しておりますが、前述の事業環境認識に基づき、更なる事業の飛躍を目指すべく、具体的に以下のような成長戦略を推進してまいります。

(1) BtoC 事業の拡大

当社グループの主力サービスである「NP 後払い」では、国内の後払い市場における加盟店基盤シェア No.1 の実績・信頼を活かし、大手 EC サイトや役務(サービス)を提供する事業者を中心とする新規加盟店の開拓を行うことで、主要 EC サービスにおいてその地位を一層強固なものとするを旨と目指します。

また、モバイルウォレット型 BNPL サービスである「atone」は会員 ID と与信データを紐づけることにより、従来の後払いサービスでは取り込むことのできなかったデジタルコンテンツ等の非物販 EC 市場および実店舗決済が行われる小売市場全体に広がる新しい加盟店・ユーザー層の開拓を図ります。海外においても、台湾事業「AFTEE」の事業基盤の強化および更なる新規地域展開を目指します。

(2) BtoB 事業の拡大

近年の企業内の人材不足やコロナ禍におけるリモートワークの定着等の背景に加え、事業拡大に伴う企業間決済業務の省力化・アウトソース活用ニーズは益々拡大していくものと考えております。加盟店に対し当社グループの決済処理・与信審査機能を提供するとともに、当社グループの BtoC 事業との機能連携等も行うことで、加盟店の商流を一括支援できる体制の構築を進めてまいります。広大な市場規模にも関わらず競合プレイヤーがまだ多くないこのタイミングで継続的な加盟店開拓を行い、企業間決済、ひいては社会のインフラとなるべく更なる成長の加速を目指します。

(3) 事業領域の拡大

BNPL サービス総合プラットフォームとして個人および企業から取得・蓄積してきたユニークなデータを有機的に活用することで、将来的には金融サービス、販売促進、広告等の決済領域に近接するバリューチェーン上の事業者との更なる連携を推進し、加盟店およびユーザーにとって、なくてはならないインフラとしての地位の強化と、事業領域の拡大を目指します。

注) 事業領域の拡大に伴う影響については、上記 1. の中期経営計画期間における目標数値には含まれておりません

また、これらに加えてリコーリース株式会社、株式会社ジェーシービーといった有力な事業会社との提携による BtoC・BtoB 双方における加盟店開拓を推進してまいります。

以上

[Disclaimer]

本資料は、当社の企業情報等の提供を目的としており、日本国内外を問わず、一切の投資勧誘又はこれに類する行為のために作成および公表されたものではありません。また、本資料に記載されている当社の目標、計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本資料の作成時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社の経営成績、財政状態その他の結果は、国内外の経済情勢、企業の動向、他社との競争、人材の確保等により、本資料の内容又は本資料から推測される内容と大きく異なることがあります。また、当社は本資料上の将来に関する記述について本資料を更新する義務を負うものではありません。