

卒業論文

リスクテイク型企業の 競争優位性の生み出し方

～株式会社ネットプロテクションズの事例より～

令和7年1月20日提出	
学籍番号	XXXXXXXXXX
氏名	田中 瑞樹
指導教員	三矢 裕

要旨

本研究では、株式会社ネットプロテクションズ(以後、NP)が運営するBNPL(Buy Now, Pay Later)サービスである「NP 後払い」の事例を取り上げる。NP 後払いは、消費者がECサイトで商品を購入後、商品が届いた後に支払いをする後払いを提供しているサービスである。

研究の背景として、3年次でのHAKKI AFRICAの研究からFintechに興味があった筆者にとって、HAKKIとは対照的な状況にあるNP 後払いの仕組みや成長の理由は大変興味があることであった。NP 後払いの仕組みは従来の金融業の常識の逆をいく発想のもと生まれたものであり、それが成立する理由を解明したいと感じた。

本研究は、NP 後払いのビジネスモデルを提示した上で、大手の金融機関ではないNP 後払いが消費者とEC事業者双方に選ばれる理由を明らかにし、継続的な成長を遂げられている要因を明らかにするものである。それを踏まえて、リサーチクエスチョンを「NPが、既存の金融機関が成立させることができなかつた仕組みを構築し、利用者を増やし続けることができているのはなぜか?」と設定し、それを支えるスモールクエスチョン1「なぜ多くの消費者が、さまざまな決済方法があるなかNP 後払いを選択したいと考えるのか?」、スモールクエスチョン2「なぜ多くのEC事業者が、追加の支払い方法としてNP 後払いを利用したいと考えるのか?」の2つを設定した。

研究方法としては、NPのホームページやインタビュー記事、その他関連する調査データをもとにした二次資料調査である。二次資料では捉えきれない点をNPの代表取締役社長の柴田紳氏へのオンラインインタビューを行い、参考とした。

まず、消費者にとってNP 後払いが提供する価値を述べた。スモールクエスチョン1のアンサーを「既存の支払い方法では解決できていなかった消費者のニーズである『無料』で『短時間で手軽』に『安心』して商品購入ができるサービスを提供できているから」とした。

次に、EC事業者にとってNP 後払いが提供する価値を述べた。スモールクエスチョン2のアンサーは「『低コスト』で『決済業務をアウトソースできる』うえ、『新規顧客を獲得』できて『未回収リスクをゼロにできる』サービスであるから」とした。ここまでで、後払いの仕組みによる優位性は明らかになったがBNPL市場内での優位性を明らかにするためのスモールクエスチョン3「なぜ、競合が約10年前から現れ始めたのにも関わらず、圧倒的No.1の地位を維持し続けられているのか?」を設定した。そして、そのアンサーを「他社に勝る経験により、事業に関わる『リスクを低減できる』ノウハウを持ったうえで、『消費者層に適したポジショニング』を確立し、競合が入り込む隙を与えていないから。また、BNPLビジネスの難点に対応できる組織を、『社内の壁を徹底的に取り払う組織文化』により実現できているから」とし、リサーチクエスチョンのアンサーを導出した。

結論を述べる。リサーチクエスションのアンサーは、「自社でリスクを飲み込むことで、消費者と EC 事業者それぞれが抱えていた決済に関するニーズへの解決策を提供しているから。さらに、BNPL での長い経験によるリスクを低減するノウハウと、組織価値観の設定による一貫性と柔軟性を両立させた組織の構築により他社を寄せ付けない安定した成長を実現できているから」とした。

この研究から私は、「リスクテイクとリスクヘッジのバランス感覚をもつこと」、「相手のニーズを推し量り、それに基づいた行動をすること」、「組織価値観を共有すること」の 3 つの重要性を含意として得た。

目次

第1章	序章	1
1.1	研究関心.....	1
1.2	本研究の構成.....	1
1.3	研究方法.....	2
第2章	日本の国内市場におけるキャッシュレス決済の概要	2
2.1	日本市場の決済方法の推移.....	2
2.2	キャッシュレス決済の現状.....	2
第3章	カタログ通販からECサイトへの移行にみる後払いサービスの価値	4
3.1	カタログ通販からECサイトへの移行.....	4
3.2	カタログ通販と後払い.....	4
第4章	株式会社ネットプロテクションズの概要	6
4.1	株式会社ネットプロテクションズ (NP)について.....	6
4.2	後払い(BNPL)について.....	6
4.3	リサーチクエスションとスモールクエスションの導出.....	7
第5章	消費者視点のNP後払い	10
5.1	主な支払い方法の特徴.....	10
5.2	それぞれの支払い方法の比較.....	11
5.3	消費者がNP後払いを利用する理由.....	11
5.4	補足：NP後払いの延滞率.....	13
5.5	スモールクエスション1のアンサー.....	14
第6章	EC事業者視点のNP後払い	15
6.1	EC事業者が直面している4つの課題.....	15
6.2	EC事業者がNP後払いを利用する理由.....	17
6.2.1	新規顧客の獲得が見込める.....	17
6.2.2	クレジットと比較しても導入・運用コストが安価.....	17
6.2.3	未回収リスクを保証してもらえる.....	18
6.2.4	決済業務をアウトソーシングすることができる.....	18
6.3	スモールクエスション2のアンサー.....	18
6.4	スモールクエスション3の導出.....	19
第7章	NPの競争優位性	20
7.1	創業期の仮想競合リストの作成とPRの抑制.....	20
7.2	後払い市場を自らの土俵としたNP.....	20
7.2.1	NPとGMO.....	22
7.2.2	NPとPaidy.....	22
7.2.3	ソトの戦略にみるNPの競争優位性.....	23
7.3	BNPLサービスの難点.....	24
7.4	うちの戦略としての組織変革.....	24
7.4.1	組織変革の経緯.....	25
7.4.2	NP版ティール組織の取り組み.....	25
7.5	スモールクエスション3のアンサー.....	27
7.6	リサーチクエスションのアンサー.....	27
第8章	終章	29
8.1	結論.....	29
8.2	含意.....	30
8.3	謝辞.....	32
	参考文献	33

第1章 序章

1.1 研究関心

2020年頃からPayPayなどに代表されるキャッシュレス決済が一気に普及をし、現在では財布を出すことなく決済を終えることがごく自然となった。近年では信用スコアリングとして、個人のネットサービスの利用動向に基づいて算出される「現代版信用スコアリング」の開発にさまざまな企業が取り組んでいる。

筆者は3年次の三商大ゼミにおいてHAKKI AFRICAという企業を取り上げた。この企業は、信用情報がないケニアで信用情報を創出して銀行よりも低金利で融資をするサービスを展開している。お金を借りることができないケニアの人々にとってこのサービスは画期的なものであり、貧困問題を解決する一つの手段と考えられている。このことは筆者がFintechや信用情報の創出、といったことに関心を寄せることになった大きなきっかけであった。

そのようななか、卒業論文のテーマを探していたときに見つけたのが、株式会社ネットプロテクションズが提供しているNP後払いであった。HAKKIは「与信審査を厳しく設定した上で返済実績を作り信用情報を創出する仕組み(与信通過率5%)」である。つまり、リスクヘッジ(守り)を徹底するビジネスモデルである。一方で、NP後払いは「性善説的に一旦与信を付与してみることで返済実績を作り信用情報を創出する仕組み(与信通過率95%)」である。つまり、リスクテイク(攻め)を積極的におこなうビジネスモデルである。リスクを自社で飲み込んで利用者拡大を優先することは、今までの金融機関では考えられない真逆の発想である。なぜそれがビジネスとして成立することができるのか疑問に感じ、興味をもった。さらに、調べていく中で独自の組織文化をもっていることを知り、それがどのような作用をネットプロテクションズにもたらしているのかを明らかにしたいと感じるようになった。

以上を踏まえて、NP後払いが消費者とEC事業者それぞれに選ばれる理由と、継続的な成長を遂げられている理由について解明していく。

1.2 本研究の構成

本研究は以下のように構成されている。第1章では、本研究を行うに至った研究関心および本研究の構成、研究方法を述べる。第2章では、日本を取り巻くキャッシュレス決済の現状について説明している。第3章では、インターネットの普及前後の非店舗型物販として、カタログ通販とEC通販を挙げ、両者と後払いの関係を紹介する。第4章で、株式会社ネットプロテクションズの紹介と同社が展開している「NP後払い」のサービス内容とビジネスモデルについて述べ、リサーチクエスションとして

「NP が、既存の金融機関が成立させることができなかつた仕組みを構築し、利用者を増やし続けることができているのはなぜか？」とする。そして、この疑問を解決するためのスモールクエスチョン1「なぜ多くの消費者が、さまざまな決済方法があるなかNP 後払いを選択したいと考えるのか？」とスモールクエスチョン2「なぜ多くのEC 事業者が、追加の支払い方法としてNP 後払いを利用したいと考えるのか？」を設定する。第5章で、消費者がNP 後払いを利用する理由を他の支払いサービスと比較して、スモールクエスチョン1のアンサーを導出する。第6章では、EC 事業者がNP 後払いを導入する理由を、EC 事業者が抱える課題を明らかにし、それに対応する形でまとめてスモールクエスチョン2のアンサーを導出する。ここまでで、仕組みとしての優位性を示した上でNP がもつ競争優位性を明らかにするために新たにスモールクエスチョン3「なぜ、競合が約10年前から現れ始めたのにも関わらず、圧倒的No.1の地位を維持し続けられているのか」を設定する。第7章では代表的な競合としてGMO と Paidy を取り上げてそれぞれのサービス内容を比較し、またNP の組織構造や組織文化について述べ、スモールクエスチョン3のアンサーを導出する。ここまでで出したスモールクエスチョンのアンサーをまとめてリサーチクエスチョンのアンサーを導出する。第8章では、本研究のまとめと含意、謝辞を述べ、最後に参考文献を記述して本論文を締めくくる。

1.3 研究方法

本研究では主に株式会社ネットプロテクションズのホームページや、同社について取り上げているインタビュー記事や先行研究の情報を元に研究を行った。さらに、二次資料で理解できなかった箇所についてはインタビューを実施した。インタビューでは同社の代表取締役を務めていらっしゃる柴田紳氏にご協力をいただいた。

第2章 日本の国内市場におけるキャッシュレス決済の概要

2.1 日本市場の決済方法の推移

2016年時点で、日本国内では現金決済が主流でありキャッシュレス決済比率は20%程度であった。他の先進国は40~60%で推移している中、日本のキャッシュレス比率は低く海外と比較しても現金決済への依存が顕著に見られていた。その背景にあるのは、全体的に治安がよいこと、偽札が少なく紙幣に対する国民の信頼が厚いこと、金融インフラが整備されていることなどが挙げられる。一方で、日本政府は労働力減少の対策として2025年までのキャッシュレス決済比率を40%まで高める目標を設定しており、2023年時点で39.3%がキャッシュレス決済となっている(図1)。米国の大手金融機関は2025年にはキャッシュレス決済の取引額が年120兆円になると予想している。

2.2 キャッシュレス決済の現状

2025年までにクレジットカード決済が最大のキャッシュレス決済とも言われており、実際にキャッシュレス決済の約85%(約106兆円)がクレジットカード決済で取引されている。日本でも成人の約85%がクレジットカードを所有している。日本市場にみられる特徴として、借金を好まないという文化があるため分割払いに頼らず、90%が翌月に全額を支払っているという点が挙げられる。アメリカではクレジット取引の約60%がリボルビング残高であるのに対し、日本では10%以下となっている点からもその傾向が伺える。

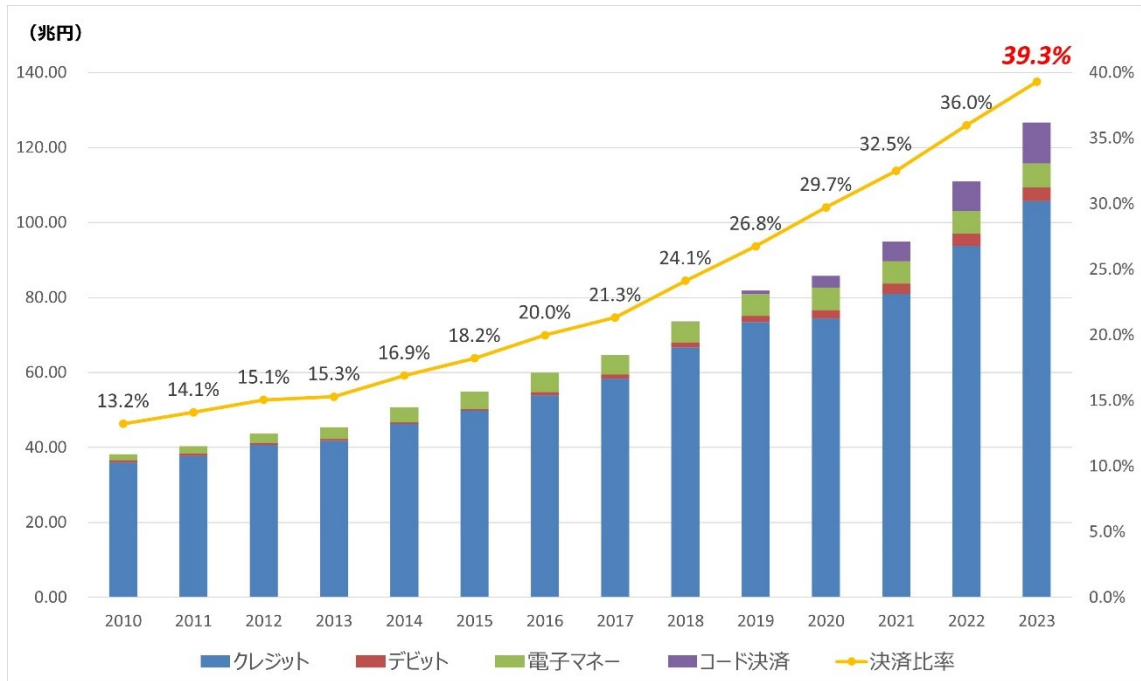


図 1. 日本のキャッシュレス決済額及び比率の推移 (2023 年) 出典：経済産業省

第3章 カタログ通販から EC サイトへの移行にみる後払いサービスの価値

3.1 カタログ通販から EC サイトへの移行

1990~2000 年代のインターネットの普及に伴い、楽天などに代表される電子商取引(以後、EC)が国内でも流行した(図 2)。それ以前は、カタログ通販が非店舗型物販ビジネスとしては主流であり『ニッセン』や『千趣会』などの企業が、主に女性向けのファッションカタログで売上を伸ばし、特に 30~50 代の女性に広い支持を受けていた。

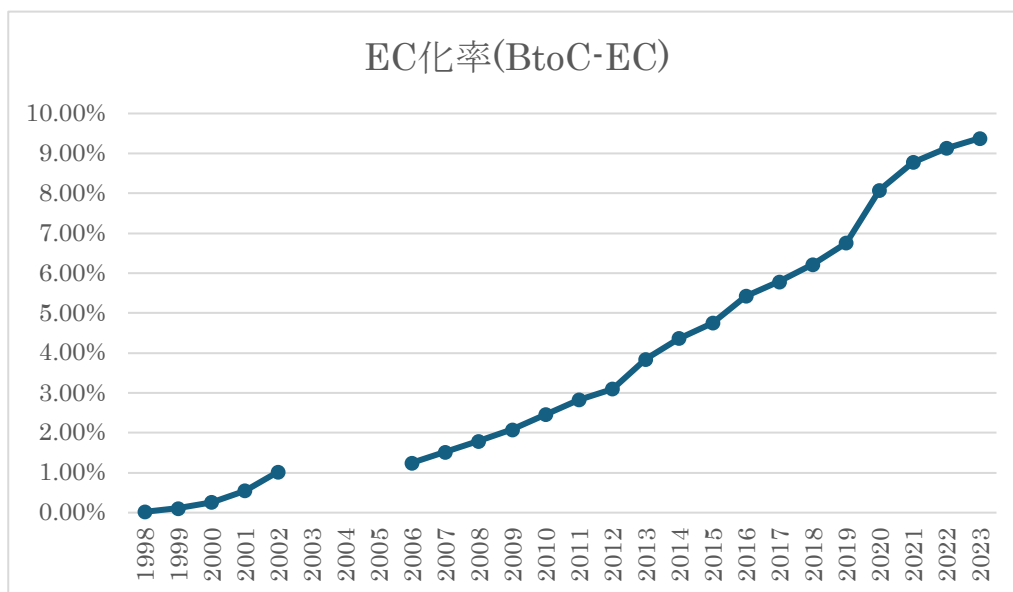


図 2. B To C 事業の EC 化率(2003-2005 はデータが存在しないため空白)

出典：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」より筆者作成

3.2 カタログ通販と後払い

ここで、カタログ通販の利用について整理しておく。カタログ通販は、まず通販会社がカタログを消費者に送る。消費者がそのカタログからほしいと思ったものを注文する。通販会社が注文を確認し発送する。消費者が商品の到着を確認し、同封の支払書からコンビニなどで支払う。実は、カタログ通販の支払方法の 60%が後払いと呼ばれる商品が手元に届いてから支払う、といった手法であった。これは、「注文した商品が納得のいくものかどうか目で確認してから支払いたい」という安全志向の消費者ニーズを満たすものであった(図 3)。

EC が流行した際、同じように後払いサービスを利用するものと推測できるが、実際は EC での後払いは行われていなかった。それは EC 事業者側のリスクがあったことが要因である。EC の利点として新規顧客の獲得がしやすい点が挙げられるが、裏を返せ

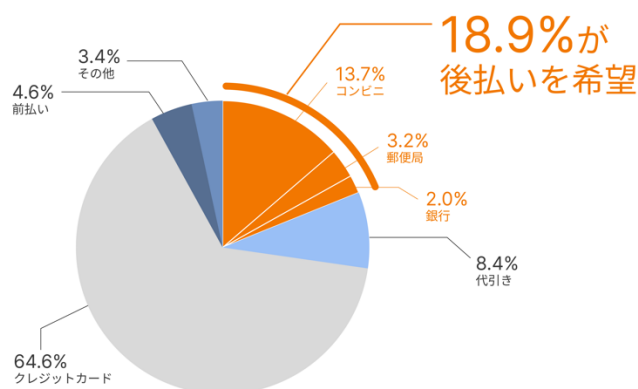
ばどこの誰ともわからない相手と取引することになる。したがってEC運営側に、商品を発送した後に商品代金が支払われない、という未回収リスクが発生しやすいのである。

同時に、消費者側にもあまり知らないECサイトにクレジットカードの情報や個人情報を提供することを避けたい層も一定存在していた。

このように後払いの仕組み自体はEC事業者にとっても消費者にとっても魅力的であったにも関わらず、お互いのリスクが大きいため誰もしたがらないという状況であった。

そのようななか、EC版の後払いサービスを展開したのが株式会社ネットプロテクションズ (以後、NP)である。

Q.インターネットショッピングで最も利用したい決済方法はなんですか？



対象：20代以上の男女2,064名
調査期間：2012年4月3日~4月16日
調査方法：株式会社マクロミルのモニター会員に対するインターネット調査

図3. インターネットショッピングにおける消費者が利用したいと考える決済方法の調査結果

出典：株式会社ネットプロテクションズ『インターネットに関する動向調査2012』より筆者作成

第4章 株式会社ネットプロテクションズの概要

4.1 株式会社ネットプロテクションズ (NP)について

NPは、日本で初めてECの後払い(Buy Now, Pay Later)を第三者サービスとして始めた株式会社である。

現在の業態の基礎は、代表取締役の柴田紳氏によって考案されたものであるが、その創業はいわゆるベンチャー企業の創業とは少し異なる。

柴田氏は、新卒で日商岩井(現：双日)に入社してタバコ事業に3年間従事した。しかし、そこは柴田氏にとってあまり刺激のない環境であったため、ITXという投資系ベンチャーにその籍を変えた。そこでNPの買収案件の担当チームに配属されたことがNPとの出会いである。「後払いサービス」に取り組むというユニークなビジネスモデルに惹かれ買収を決めたのだが、実際は事業実態のない企業だった。そこで、当時のNPの経営陣を全員解雇し、柴田氏が出向、そのまま取締役に就任した。既存の社員との軋轢が生じる中、決済のシステムのことを全く知らない柴田氏が苦慮して考案されたのが今日のNPの事業の根幹である。つまり、創業者がオーナーではなく、雇われ社長である、という点がユニークな点だ。創業後数年間は赤字経営で周囲や社内からの逆風があったが、「カタログ通販時代、それぞれの会社が後払いでサービス展開できていたのだからやってやれないことはないはず」と信じ、さまざまなジャンルの商材、顧客層を相手に試行錯誤しながらリスクの低い顧客ターゲット層を絞り込んだ。そして、2007年ごろには黒字経営化に成功し、現在ではカタログ通販を主に利用していた層である35～55歳の女性を主なユーザーとして事業を展開している。

4.2 後払い(BNPL)について

ここで、NPの主要事業である後払い(BNPL)の仕組みについて例を用いて紹介する(図4)。Aさんがあるファッションサイトで靴を購入しようとしているとする。その際Aさんは支払い方法として「NP後払い」を選択する。そして、AさんはNPに氏名・メールアドレス・電話番号・住所を送信する。そのままNPが与信審査を行い、利用上限50,000円でAさんに与信を付与する。ファッションサイトはNPにAさんの代金債権を譲渡し、NPから代金を払ってもらおう。このとき、ファッションサイトがNPへ支払う決済手数料が発生する。Aさんは商品が来たことを確認した後に、NPから届く請求書に従ってコンビニで支払いを終えることができる。

このように、NP後払いのサービスは端的に表すと「立替業者」である。加盟店から代金債権を買い取り、後払いサービスを提供する代わりに月額固定費と決済手数料を支払ってもらおう。これがNPの主な収入源となっている。

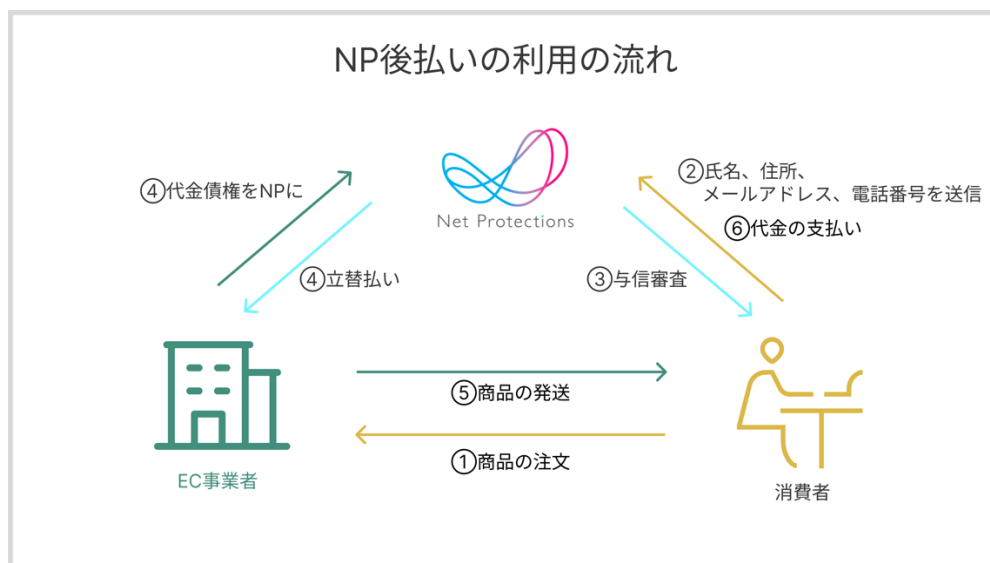


図 4. NP 後払いの利用の流れ(筆者作成)

4.3 リサーチクエスションとスモールクエスションの導出

財務省の予測によると、BNPL 市場は、EC 市場の拡大に伴って 2020 年のおよそ 2 倍の 1.9 兆円に達すると言われるなど今後の成長が見込まれている(図 5)。現在、NP は流通取引総額が 5659 億円、後払い市場の 64%のシェアを誇り、BtoC に限らず BtoB や実店舗向けのサービスなど、さらなる事業拡大を続けている(表 2、図 6)。なぜ、既存の大手金融機関ではなく新興企業である NP が後払い市場を開拓し、創業 20 年が経過しても事業拡大をし続けられているのだろうか。そこで、本研究のリサーチクエスションを「NP が、既存の金融機関が成立させることができなかった仕組みを構築し、利用者を増やし続けることができているのはなぜか？」に設定した。その結論を導くためにスモールクエスション 1「なぜ多くの消費者が、さまざまな決済方法があるなか NP 後払いを選択したいと考えるのか？」とスモールクエスション 2「なぜ多くの EC 事業者が、追加の支払い方法として NP 後払いを利用したいと考えるのか？」を設定する。

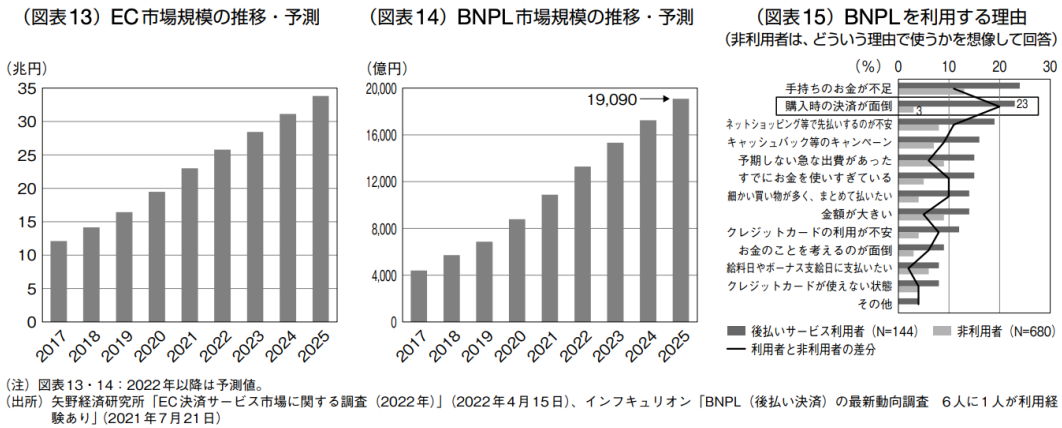


図 5. EC 市場規模および BNPL 市場規模の推移・予測 出典：財務省「日本における BNPL の成長性について」

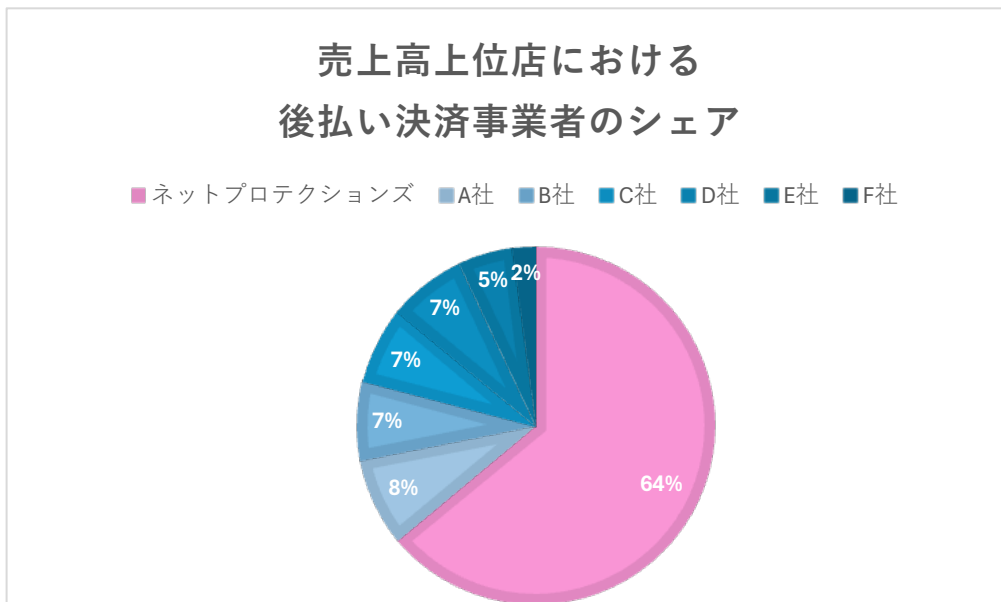


図 6. 売上高上位店における後払い決済事業者のシェア 出典：NP 後払いプレスリリース『「NP 後払い」の累計利用者数が 1 億人、年間流通総額が 1400 億円を突破』より筆者作成

通期決算サマリー

<p>全社 業績予想の達成。</p> <p>全社GMV2桁成長・営業損益は2.5億円の上振れ</p> <p>累計 GMV 5,659億円 前年同期比 +13.4% (BtoC +4.6%、BtoB +36.8%)</p>		
<p>BtoC atone</p> <p>累計 GMV 270億円 前年同期比 +28.0%</p> <p>4Q(単) GMV +36.3%</p> <p>新規店の稼働による積み上げに加えて、アプリ専用カードの取引が伸長。</p>	<p>BtoC NP後払い 他</p> <p>累計 GMV 3,515億円 前年同期比 +3.1%</p> <p>4Q(単) 売上総利益 +16.3%</p> <p>4Q(単)のGMVは+1.5%だが、不正検知ロジックの改善効果により売上総利益は二けた成長。</p>	<p>BtoB NP掛け払い</p> <p>累計 GMV 1,873億円 前年同期比 +36.8%</p> <p>4Q(単) GMV +33.8%</p> <p>求人広告・広告制作業種の取引が大幅伸長。</p>

© Net Protections Holdings, Inc.

4

表2. 株式会社ネットプロテクションズの業績 出典：株式会社ネットプロテクションズホールディングス 2024年3月期 通期決算説明資料より引

第5章 消費者視点のNP 後払い

5.1 主な支払い方法の特徴

NP 後払いの特徴を明確にするために、現在主に使われている支払い方法を整理する。今回は、主な支払い方法として①クレジットカード払い、②コンビニ決済・銀行振り込みの前払い、③代引きを取り上げる。

① クレジットカード払い

クレジットカード払いは、第2章で触れたように日本で一番人気のキャッシュレス決済方法であり、それはECサイトにおける決済においても同様である。ポイント還元であったり自動引き落としであったりなどの消費者にとってお得なサービスを手軽に受けることができる。一方で、クレジットカード自体を作ろうとすると与信審査から利用開始までに1週間から2週間ほどかかるなど、そもそも与信審査の基準が高くてカードを持つことができないといった不便さがある。また、カードを使う際も手数料がかかる、使いすぎの心配、詐欺のECサイトにクレジットカードの情報を引き抜かれてしまうかもしれないといった懸念からクレジットカードの利用を避ける傾向にある消費者も一定存在している。まとめると、

- 一番人気の支払い方法
 - 与信審査~利用開始までに1週間ほどかかる
 - 使いすぎの恐れがある
 - 手数料がかかる
 - 詐欺サイトにカード情報を引き抜かれる恐れがある
- といった特徴があげられる。

② コンビニ決済・銀行振込の前払い

コンビニ決済や銀行振込はクレジットカードを使わない層に人気の決済方法である。商品注文後、商品が届くよりも前に請求書が届き、支払後に商品が配送される。支払手数料こそかかってしまうが生活圏内に銀行かコンビニがあれば手軽に支払いをすることができる。しかし、商品を実際に目でみる前に支払わなければならないことに不安を感じてしまう消費者が存在する。まとめると、

- 支払い手数料がかかる
 - 生活圏内にコンビニがあれば楽
 - 商品を見る前に支払いをするのに抵抗がある消費者が存在
- といった特徴が挙げられる。

③ 代引き

代引きは代金引換の略称で、商品配送時に配送業者が代金を回収、EC 運営会社に振り込むといった形式である。商品受け取り時に支払うため、詐欺に会う可能性は少なくなる。一方で、配達時に現金を用意して在宅しておく必要があり、時間的拘束が他の支払い方法と比べて大きい点が消費者の不満となっている。まとめると、

- 商品が確実に届いてから代金を支払うことができる
- 消費者が商品配達時に在宅している必要がある
 - 現金を用意しておく必要がある。
 - 置き配が選べない。
 - 時間的拘束がある。

といった特徴がある。

5.2 それぞれの支払い方法の比較

次に、以上で特徴を挙げたそれぞれの支払い方法の比較を行う。上記でわかった消費者のニーズである「手数料の有無」「安全性」「手軽さ」「与信審査」「支払いの媒体」「手軽さ」を評価基準とする(表 3)。

後払いが登場する以前は、支払い方法として消費者が手数料を負担する仕組みしかなく、商品が手元に届いてから支払う方法が存在しなかったため、安心感に欠ける点が課題であった。また、代引きを利用すると商品が手元に届くことを目視することができる一方で配達時に現金を用意して在宅する必要があるという点で「いつでもどこでも購入ができる」という EC 通販の利便性を損ねる仕組みとなっていた。このことを踏まえて、消費者が NP 後払いを選択する理由を紐解く。

	クレジット	コンビニ・銀行振込	代引き
手数料	あり(分割時)	あり	あり
安全性	△	△	○
与信審査(期間)	1~2 週間	なし	まし
与信審査(通過率)	25%	—	—
支払いの媒体	自動引き落とし	現金	現金(一部 QR 決済)
手軽さ(利用前)	×	○	○
手軽さ(利用時)	○	△	×

表 3. 既存の主要支払い方法の比較(筆者作成)

5.3 消費者が NP 後払いを利用する理由

ここまでで、EC サイトを利用する消費者が求める理想の支払い方法の要素を推測することができた。

それを踏まえて、NP 後払いが消費者に選ばれる理由を NP 後払いの特徴と照らし合わせて考察していく。第 4 章でも触れた通り、NP は順調に流通取引額もユーザー数を伸ばすことができている。数多くの支払い方法が既にある日本でユーザーを獲得できているのは、NP 後払いが消費者のニーズに応えた「無料で手軽に、安心して購入できる」支払いサービスであるからである(図 7)。ここからは、「手軽」を「与信審査が簡単で速い」と「与信通過率が高い」に分解し、「無料で利用できる」、「安心して購入できる」と併せて説明する。説明の都合上、①無料で利用できる、②安心して購入できる、③与信審査が簡単で速い、④与信通過率が高い、の順で紹介していく。

①無料で利用できる。

NP 後払いは、利用するにあたって消費者に追加コストがかからない。支払い方法によって商品の代金に加えて追加費用がかかるのは消費者にとってストレスとなる。クレジットカードやコンビニ振込・銀行振込などでは手数料がかかってしまうが、NP は手数料負担を加盟店にしてもらっているため、NP 後払い利用者は追加費用なしで支払い手続きをすることができる。

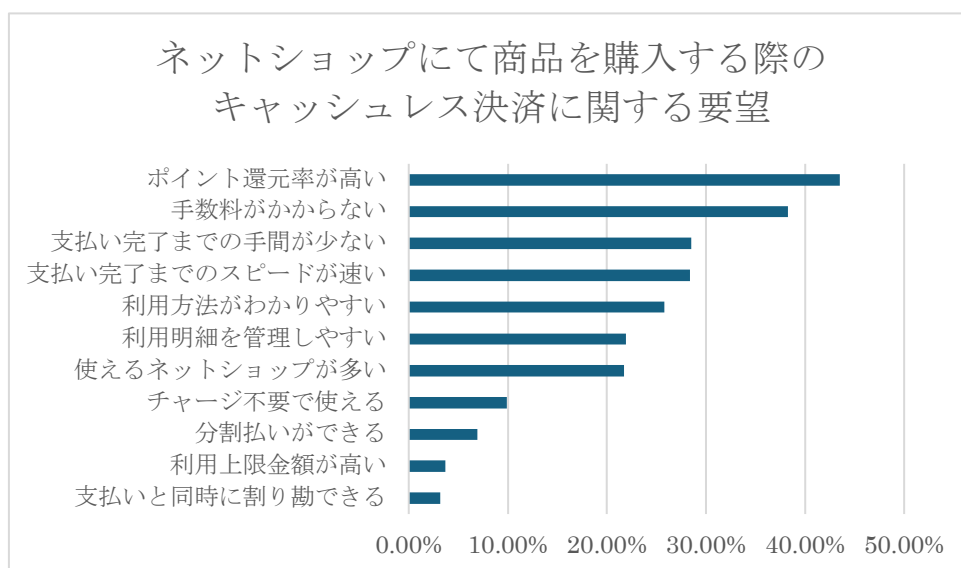


図 7. ネットショップにて商品を購入する際のキャッシュレス決済に関する要望
 出典：SB ペイメントサービス株式会社『2024 年版ネットショップで物品を購入する際の決済手段に関する調査』より筆者作成

②安心して利用できる。

NP 後払いだとクレジットカード払いと比較して詐欺に遭う可能性が少ない。これは、クレジットカードや前払いだと現物が手元に届く前に支払いをしているため、支払後も商品が届かずお金だけ盗られてしまうという事件が起こってしまうかもしれない

い。一方で NP 後払いを利用すると、商品が手元に送られなければ、商品代金を支払わなくて良いため安心して商品の購入をすることができる。

③与信審査が簡単で速い。

消費者にとって、支払い時に煩わしい工程があることは購買意欲を損ねる大きな要因となり得る。通常、与信審査は金融機関のリスク低減のためにこれらの個人情報に加えて勤務先や収入状況などさらなる個人情報の提供が要求される場合がほとんどであり、かつ審査に 1~2 週間ほどの期間がかかることが多い。与信審査に必要な情報は①氏名、②住所、③電話番号、④メールアドレスの 4 つのみである。また NP の独自の与信フローにより分析され、数分間に上限額 50,000 円で支払いを確定することができる。このように、クレジット審査と比較すると圧倒的に簡素であることがわかり、購買時に消費者がストレスを感じることを防ぐことができる。

④与信通過率が高い

与信審査が簡単なだけでなく、ほとんどの人が通過する点も消費者から選ばれている要因だ。通常、金融事業は貸し倒れのリスクを避けることを優先して与信基準を厳しくする。実際、クレジットカードの審査通過率が 25%ほどなのに対し、NP 後払いの与信通過率は 95%となっている。その秘密は、ユーザーのほとんどがリピーターであるのに加え、「新規利用者には一旦与信を付与する」、という性善説的な与信付与を行っている。そうすることで、1 名あたりの手数料は小さくても薄利多売の形式で売り上げを伸ばすことができている。また、貸し倒れが発生した場合でも「50,000 円で貸し倒れをおこす利用者のデータが得られた、データ購入費だと思ふことにしている」(柴田氏)と、企業へのダメージが少ないためこのモデルで経営することができている。

与信をほぼ確実に付与して、安定して EC 通販で購買ができる点も利用者が NP 後払いのリピーターとなる要素なのである。

5.4 補足：NP 後払いの延滞率

ここで気になるのが、NP 後払いの延滞率だ。2024 年現在、延滞率は 0.5%となっており競合(1.5%~2%)と比べても低い水準である。この秘密は、徹底した与信基準の運用と 20 年間で蓄積したノウハウにある。

まず、AI で実際に会った詐欺事件の蓄積データを分析しており、NP は過去の取引をもとに、同じ商品を小ロットで何度も購入する消費者やよく似たアドレスで多くの商品を購入する消費者など「疑わしい消費者」を特定している。それに加えて、毎月与信限度額に達している消費者や延滞している消費者を拒否しているため、与信の段

階である程度スクリーニングできている。また、50,000円という少額上限にすることで利用者が使いすぎによって支払えない、という事象が起きにくくなっている。

NPは、仕組みとして低い延滞率が実現できており、高い与信通過率を提供することで利用者に選んでもらえている。

5.5 スモールクエスチョン1のアンサー

以上を踏まえて、スモールクエスチョン1「なぜ多くの消費者が、さまざまな決済方法があるなかNP後払いを選択したいと考えるのか？」のアンサーを導出する。スモールクエスチョン1のアンサーは「既存の支払い方法では解決できていなかった消費者のニーズである『無料』で『短時間で手軽』に『安心』して商品購入ができるサービスを提供できているから」とする。改めて、NP後払いの特徴を簡潔にまとめる。

- ・手数料負担が加盟店側だけであるため、消費者は無料で利用することができる。
- ・商品の現物を手元で確認したあとに支払うことができるため、安心して確実な購買をすることができる。
- ・与信審査が簡単かつスピーディで、利用したい時はほぼ確実に与信付与されるため手軽に安定して利用することができる。

以上が、消費者がNP後払いを利用する理由である。一見すると、リスクが主導してしまいそうなビジネスモデルであるが、その内実は利用者の増加と上限額を低く抑えることによるリスク分散によって延滞率を低く抑えることを実現することができるモデルであった。消費者のニーズとリスクヘッジの手法の親和性が高いため消費者とNPの間でwin-winの関係を築くことができているのだ。しかし、BNPLのサービスは消費者だけでなくNP後払いを導入する加盟店がいないと成立しない。なぜ、加盟店は既にクレジットカードや代引きなどの支払いサービスがあるなかで、コストをかけてまでNP後払いを利用するのだろうか。ここから、スモールクエスチョン2「なぜ多くのEC事業者が、追加の支払い方法としてNP後払いを利用したいと考えるのか？」について考察していく。

第6章 EC事業者視点のNP後払い

6.1 EC事業者が直面している4つの課題

ここからは、EC事業者が現在直面している決済に関わる課題について取り上げる。観点として、「新規顧客獲得の面」、「カゴ落ちの面」、「未回収リスクの面」と「決済業務の実状」を取り上げ、EC事業者が抱える課題を捉えていく。

6.1.1 新規顧客獲得の面

第5章で触れたように、ECサイトでの決済方法として最も使われているのはクレジットカードである。SBペイメントサービスが2024年に行った調査によると、よく利用する決済手段として66%がクレジットカードと回答しており、クレジットカード決済を導入することはEC事業者にとって必要不可欠であると言える。一方で、クレジットカードを利用することに抵抗感を覚えている消費者がいることも事実であり、現状そういった層とEC事業は相性が悪いと言える。これは支払い方法の仕組み上発生してしまうものであるためEC事業者単体の努力で改善できることは極めて限定的である。したがってEC事業者の顧客は自動的に、クレジットカードを使うことにさほど抵抗がない人に限定される傾向が強いのである。

6.1.2 カゴ落ちの面

EC事業者にとって頻繁に直面する問題と言えるのが「カゴ落ち」である。カゴ落ちとは、消費者がカードに商品を入れたにも関わらず購入に至らないケースのことを指す。Baymard Institute社の2024年の調査によると一般的なECサイトのカゴ落ち率は平均して70.19%である。なぜ一度カートに入れて購入の意思を示したのにも関わらず購入をやめてしまうのか、代表的な理由を以下に挙げる。①送料・手数料が高い、②返品・返金ポリシーへの不安、③利用したい決済方法がない、などである。送料が想像以上に高く購買意欲が損なわれた、や、もしも自分の思うような商品じゃなかった時が怖い、などの不安を消費者が感じて購買意欲が低下するのは想像に難くないが、利用したい決済手段がないことで購入をやめてしまう消費者が存在している。SBペイメントサービスが行った調査によると、利用したい決済手段に対応していなかった場合に同じECサイトで別の決済方法を利用して購入する人は40%未満であり、別のサイトで同じ商品を購入する人が60%以上いることがわかっている(図8)。

つまり、EC事業者にとって決済手段の不足は顧客の流出を招き、多大な機会損失となると捉えられる。

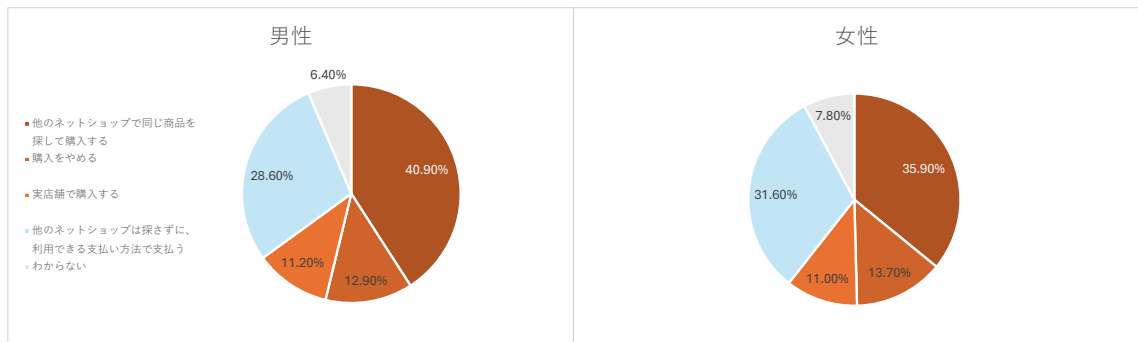


図 8. 決済手段不足によるサイト離脱状況 出典：SB ペイメントサービス株式会社『2024 年版ネットショップで物品を購入する際の決済手段に関する調査』より筆者作成

6.1.3 未回収リスクの面

EC 事業者にとって代金が未回収になることは避けたい事象である。しかし、既存の支払い方法は EC 事業者の未回収リスクが大きい。ここから、それぞれの支払い方法の未回収リスクについて触れる。

まず、クレジットカードの場合である。カード利用者が不正利用や商品の未受領や欠陥などを理由に支払い拒否をすると、『チャージバック』という仕組みが機能する。これはカード会社が EC 事業者の該当の売り上げを消すことができるものである。チャージバックを受けて EC 事業者が商品の返品を消費者に要請することは可能であるが、カードの不正利用で既に商品の発送が終わっている場合、チャージバックされると EC 事業者は商品を取り返すことが非常に困難になってしまう。

次にコンビニ決済・銀行振込の場合、前払いにしなければ、第 3 章で触れたような商品発送後に代金が支払われない可能性がある。また、個別の取引について全て管理する必要があり、管理コストが高くなってしまふ。

最後に代引きであるが、こちらは商品が返ってこないことは少ないが代引きに関わる手数料や送料などが自社負担となってしまう。例えば、消費者の長期不在時や受取拒否など、消費者に起因する受取拒否でも EC 事業者負担となってしまう。

6.1.4 決済業務の実状

決済業務はどの企業にとっても必要不可欠な業務である。決済業務には「与信」や「入金管理」、「請求書発行」や「催促・回収」がある。これらの業務は、本業に専念したい社員にとって、進んでやりたくはない追加のタスクと捉えられ、あまり人気のある業務ではない。NP の調査によると約 94%が決済業務に集中して働きたくないと回答している一方で、それらの業務は全社員の 8 割が経験しているため大きな負担となっていると言える。現在、82%の企業が決済業務をアウトソースすることでこれら

の負担に対応しているが、78%が一部のみのアウトソースとなっているため社員の負担を削減し切ることができていない。このように、決済業務はどの企業にも必要な業務である一方で、やりたがる人がいない、負担の大きい業務である。

6.1.5 EC 事業者の課題

以上を踏まえて、EC 事業者の抱えている課題を示す。EC 事業者は、新規顧客獲得のために「クレジットカードを使わない層を取り込める」仕組みを求めている。特に、支払い方法を充実させることで自社の EC サイトでのカゴ落ちを防ぎ、なおかつ自社の「未回収リスクを低減」することが理想である。一方で、新しい支払い方法を導入したくても、既存の支払い方法だけで自社の「決済業務の負担が大きい」という課題を抱えている。

6.2 EC 事業者が NP 後払いを利用する理由

ここまでで、EC 事業者が抱えている課題についてまとめた。それに基づき、NP 後払いのもつ特徴を照らし合わせながら、EC 事業者が NP 後払いを利用する理由を考察していく。EC 事業者が NP 後払いを導入する理由、それは NP 後払いが「低コストで決済業務をアウトソースできるうえ、新規顧客を獲得できて未回収リスクをゼロにできるサービスであるから」である。「新規顧客の獲得が見込める」、「クレジットと比較しても導入・運用コストが安価」、「未回収リスクを保証してもらえる」、「決済業務をアウトソーシングすることができる」のそれぞれの観点から説明する。

6.2.1 新規顧客の獲得が見込める

与信通過率が高いため、今までクレジットカードを持てなかった 18 歳未満の消費者や、クレジットカードをオンラインサイトで使用することを避ける傾向にあった消費者の利用を促すことができ、カゴ落ちを防止できる。また、「届いた商品を実際に確認したから代金を支払いたい」という安全性重視の消費者や、「商品の発送先と請求先を分けてほしい」などの細やかな要望にも対応できる柔軟性があることも顧客の幅を担保できる要因となっている。また、与信 NG の際もその理由を明示してもらえるため EC サイトの信用を失わずに済む。結果として、今まで巻き込めなかった顧客層を取り込むことができるため更なる売り上げ向上が見込めるのである。

6.2.2 クレジットと比較しても導入・運用コストが安価

1 回あたりの取引にかかるコストが安価のため導入しやすい。先述の新規顧客獲得のための初期投資と考えると魅力的な投資に映りやすい(表 4)。

	NP 後払い	クレジットカード
初期投資(円)	0	11,000~55,000
月額固定費(円)	0~48,000(プランによる)	3,300~5,500
決済手数料(%)	2.9~5	5~15
手数料の商品価格の上乗せ	可能	不可

表 4. NP 後払いとクレジットカードの比較

出典：ハーバードビジネススクールのケーススタディ『NET PROTECTIONS(A)』より筆者作成

6.2.3 未回収リスクを保証してもらえる

クレジットカードの場合、『チャージバック』という仕組みによりカード利用者が支払い拒否をすると、カード会社が EC 事業者の該当の売り上げを消すことができる。一方で NP 後払いの場合、NP が商品代金の立替えを行い、それ以降の消費者からの集金業務は NP 内でのみ行われるため消費者が未払いを起こしても EC 事業者には影響がでない。

6.2.4 決済業務をアウトソーシングすることができる

NP 後払いを利用すると、後払いに関わる決済業務を全て NP にアウトソースすることができる。自社内のみで「与信」を行うと取引予定の与信審査に時間がかかってしまったり、BtoB の場合だと中小企業や個人事業主はリスクが高く与信が付与できなかったりといった課題がある。「請求書発行」では請求内容の確認や調整に時間を要したり毎月、経理担当総出で発行したりするほどの負担がでてしまう。「入金管理」では取引先ごとに入金タイミングが異なるため毎日入金状況を管理しなければならないし、案件単位で請求書が分割されているため照合が煩雑であることが負担の要因となっている。これらの業務は、企業自体の付加価値としては大きくなく、従業員のモチベーションがあげづらい業務である一方で、企業としては必要不可欠な業務であるというジレンマに悩まされていた。そこで、それらの業務をアウトソーシングで NP に丸投げすることで、後払いに関わる決済業務の分だけ人材資源を有効に配分することができ、さらなる事業拡大に取り組みやすくなる。

6.3 スモールクエスチョン 2 のアンサー

以上を踏まえて、スモールクエスチョン 2 「なぜ多くの EC 事業者が、追加の支払い方法として NP 後払いを利用したいと考えるのか？」のアンサーを導出する。スモー

ルクエスト2のアンサーは、「『低コスト』で『決済業務をアウトソースできる』うえ、『新規顧客を獲得』できて『未回収リスクをゼロにできる』サービスであるから」とする。一つずつ説明する。

- ・クレジットカードよりも安価に後払いを導入・運用することができる。

- ・煩雑で、社内の負担が大きかった決済業務をNPに丸投げすることができ、人材を有効に配分することが可能となり、更なる事業拡大や拡充に取り組むことができる。

- ・既存の決済サービスでは、クレジットカードを好んで使わない層との相性が悪かったがNP後払いでは消費者が商品を確認してから支払いできる仕組みのため安心して購入できるため、今まで取り込めなかった層へのアプローチが可能となる。

- ・加えて、よく利用する決済方法がないことが顧客のカゴ落ちの大きな要因となっていたため、人気な「後払い」を導入することでカゴ落ちを防ぐことができ、売り上げ増加を見込むことができる。

- ・NPが未回収リスクを100%保証するため、消費者の未払いによるトラブルによってEC事業者の売り上げが脅かされることのない。

6.4 スモールクエスト3の導出

ここまでで、NPが提供しているサービスは消費者・EC運営企業双方にとって魅力的なサービスであることが理解できた。リスクテイク型ビジネスモデルで短期的な視点だとNPにリスクがあっても、継続的な利用者の増加により長期的なリスクヘッジに成功できている。このように市場で消費者とEC事業者双方に人気なサービスであり、リスクヘッジの手法の前例をNPによって創られたため2014年ごろから後発の後払いサービスを提供し始める会社が登場し始めた。しかし2024年現在、そのシェア率は64%と他を寄せ付けない実績を残している。後発企業がNPを模倣しようとしてもできない理由はどこにあるのだろうか。

ここで、スモールクエスト3を「なぜ、競合が約10年前から現れ始めたのにも関わらず、圧倒的No.1の地位を維持し続けられているのか？」として次の章から考察していく。

第7章 NPの競争優位性

7.1 創業期の仮想競合リストの作成とPRの抑制

事業を興した際、必ずぶつかるのが経営資源の「ヒト・モノ・カネ」の枯渇である。それらを効率よく集めるための手段として広報PRは経営者にとって魅力的な手段と言える。しかしその反面、認知度を高めることは競合となりうる企業の注目を集めることにもなるため大きなPRをうつタイミングが肝心となる。NPは創業当初から、既存の通販企業やクロネコヤマトなどのEC企業・運送企業を注視し仮想競合リストとしていた。後払いのノウハウや、顧客のネットワークに優れた企業に先を越されては投資規模の点で太刀打ちすることができないためである。そこで、創業当初からCMをうつなどの大々的なPRは控え、サブマリニックに後払いのネットワークを拡大していった。2012年ごろから大手企業との連携を本格化していき、認知度が高まるにつれてBNPL市場の成長が多くの企業の目に留まることとなった。そして当初予想していた仮想競合リストの企業が軒並み参入してきた。しかし、いずれの企業もNPを脅かす存在となることができなかったのである。

7.2 後払い市場を自らの土俵としたNP

なぜ資金力や既存の事業との親和性が高い仮想競合リストの企業は、拡大市場のBNPL市場でシェアを獲得することができなかったのだろうか。それは、NPがパイオニア企業ならではの強みを活かすことに成功したからであった。そもそも、BNPLサービスは「未回収リスクを飲み込むこと」を前提としている。「未回収リスクがなく売り上げを伸ばすことができる」ことが、EC事業者がBNPLサービスに加盟する大きな動機である。したがって、後発のBNPL企業にある選択肢としては、『①既存のBNPLサービスと同じ顧客層を対象にして競争する』、『②既存のBNPLサービスとターゲットとする顧客層を分けるポジションをとる』、の2つが考えられる。ここでは、①に近い戦略のGMOと②に近い戦略のPaidyを参考に考える(表5)。

	Net Protections	GMO	Paidy
サービス開始年	2002	2013	2014
主要顧客層	35-55 歳の女性	20 代後半から 50 代前半	クレジット持たない若年層
ユーザビリティ			
月額上限額	¥50,000	¥55,000	ユーザーによって さまざま
支払い期限	請求書到着後 2 週間	請求書到着後 2 週間	一月分まとめて 月初 10 日以内
支払い方法	コンビニ/銀行振込	コンビニ/銀行振込	コンビニ(¥365) /銀行振込
加盟店の課金	月額固定費/サービス 代	月額固定費/サービス代	月額固定費/サービス代
Plan A	¥0 / 5%	¥0 / 4.7%	¥0 / 3.5%
Plan B	¥5,000 / 4.4%	¥4,500 / 4.2%	¥0 / 3.5%
Plan C	¥20,000 / 3.6%	¥18,000 / 3.4%	¥0 / 3.5%
Plan D	¥48,000 / 2.9%	¥45,000 / 2.7%	¥0 / 3.5%
請求書送付			
封書	¥190	¥180	none
封入ハガキ		¥150	none
商品と同封	¥85		
サポート			
	決済業務を アウトソーシング	請求書送付・入金管理 のみ	請求書送付・入金管理 のみ

表 5. NP と競合他社の比較 出典：NP 後払いホームページ、GMO ペイメントサービス株式会社ホームページ、株式会社 Paidy ホームページより筆者作成

7.2.1 NP と GMO

GMO は 2013 年に後払いサービスを開始し、アパレル系や化粧品・健康食品系の企業を中心にサービスを展開している。そのため、加盟店は NP と似た属性を持つ企業が多い。GMO グループは、以前からクレジットカードなどの決済サービスを展開していたため、既存の顧客に後払いサービスを提案し、加盟店を増やすことができた。GMO の特徴は、NP と比較して月額固定費などの運用コストが低く、業界最安値で提供できる点にある。

したがって、運用コストを抑えつつ利用できる GMO の拡大スピードは NP を上回っているように見える。しかし、NP が顧客数や加盟店数を増加できている要因として、パイオニア企業としての先行経験により、他社よりも早く未回収リスクに関する効率的な戦略を確立できたことが挙げられる。NP は、2000 年代初めに未回収リスクの低い顧客層を特定する段階にあり、その過程で商材と消費者層によって未回収リスクが異なることを発見した。例えば、高級腕時計を扱う EC サイトでは未払い率が 50% に達する一方で、健康食品や化粧品を扱うカタログ通販では、ほぼ確実に代金が回収できていることが分かった。

さらに、NP は競合が参入する前から、未回収リスクの低い 35～55 歳の女性層を主要顧客層としてサービスを展開しており、その仕組みでは消費者側から手数料を取らないため、後発の BNPL サービスは未回収リスクの高い層をターゲットにせざるを得ない状況となっている。また、BNPL サービスでは多くの場合、他社サービスの併用を制限しているため、加盟店側も「後払い」の枠組みを維持する方が利用者漏れを防げるという理由で、わざわざ他のサービスに乗り換える動機が薄い。特に、NP との付き合いが長く互いの信頼関係を構築できている EC 事業者においてはなおさらである。このため、他社は加盟店の獲得に苦しんでいると考えられる。

7.2.2 NP と Paidy

Paidy は 2014 年から BNPL サービスを展開しており、2021 年にはアメリカの大手キャッシュレス決済企業である Paypal Holdings に 27 億ドル（当時のレートで約 3000 億円）で買収された。この 3000 億円という金額は、海外企業による日本企業の買収額として当時最高額であり、大きな話題となった。Paidy も一度消費者の支払代金を立替える点では NP と同じであるが、いくつかの異なる点がある。

まず、消費者の視点では、与信に必要な情報が電話番号とメールアドレスのみと非常に少ない。また、通常 BNPL サービスでは分割払いが利用できないことが多いが、

Paidy では3回、6回、12回払いを利用できる点が特徴的である。特に、本人情報を追加することで、3回払いが手数料無料で利用できる仕組みとなっている。請求書はSMS（ショートメッセージ）またはメールで送付され、支払いは一月分をまとめて行うことができるため、非常に手軽に利用することができる。

次に、EC事業者の視点では、運用費用は月額固定費用がなく、決済手数料のみである点が他のBNPLサービスと異なる。これにより利益をあげることができるのは、Paidyがクレジットカードを持たない若年層でも高額商品を購入できる決済手段を提供しているためである。そのため、消費者は手元にまとまった現金がなくても買い物をすることができ、EC事業者はそのような新規顧客をカゴ落ちせずに獲得することができる。したがって、PaidyはNPと同じBNPLサービスでありながら、無利息で分割払いができるサービスとして一定の棲み分けをすることができている。

一方で、第2章で触れたように、日本人は借金をすることに対して他国と比べて大きな不安を感じているため、分割払いの利用者は多くない。また、高額商品の立替には貸倒引当金を相当額用意する必要があり、これも2021年の買収に踏み切った大きな要因であった。このように、NPと棲み分けをするためのポジショニングをしているが、日本人特有の分割払いを好まない性質が、NPほどの利用者拡大に至らない要因となっている。

7.2.3 ソトの戦略にみるNPの競争優位性

ここまで、異なるタイプの競合を取り上げたが、後発BNPLサービスの『①既存のBNPLサービスと同じ顧客層を対象にして競争する』、『②既存のBNPLサービスとターゲットとする顧客層を分けるポジションをとる』、のそれぞれの戦略でNPが国内のBNPLサービスにおいて大きなシェアを獲得し続けられる要因がわかった。

『①既存のBNPLサービスと同じ顧客層を対象にして競争する』において、EC市場において未回収リスクが少ない商材と顧客層をノウハウとして蓄積できておりそれらの層へのアプローチを既に行っているため、後発企業が入り込む余地があまりなく、価格競争をするか未回収リスクを覚悟して新たな顧客層を開拓するか、といった非効率な顧客獲得をしなければならない。一方で、NPはノウハウを駆使して効果的なアプローチを継続することができていることが①の戦略をもつ後発に対して優位性を保つことができている要因である。

『②既存のBNPLサービスとターゲットとする顧客層を分けるポジションをとる』において、BNPLが不得意な高額商品の購買をしたいと考えているクレジットカードを持たない若年層をターゲットにサービスを展開しても日本市場の特徴である「分割払い・借金を好まない」という壁にぶつかってしまい、強みを生かしきれない。

このように、NPは先駆者のメリットと市場の特徴を捉えたポジショニングを確立したことで競争優位性を保つことができている。しかし、NPが国内のBNPL市場において圧倒的な立ち位置を獲得できているのには、別の要因が大きく関わっているのである。

7.3 BNPL サービスの難点

NPの競争優位性を述べるために、まずBNPLサービスの仕組みを通じた難点について整理する。先述の通り、BNPLサービスの主な収入源は、加盟店が支払う月額固定費と決済手数料である。消費者の後払いニーズは高く、加盟店数の増加が売上向上に直結するため、加盟店の拡大が重要な課題となる。一方で、BNPLサービスは単なる決済手段の提供にとどまらず、EC事業者に対して与信審査の結果を細かくフィードバックしたり、商品代金の回収方法をカスタマイズしたりするなど、それぞれのEC事業者の要望にできるだけ対応するサービスを提供している。この柔軟性が競争力の源泉となる一方で、加盟店の要望がイレギュラーなものに偏ると、同プラン内の加盟店間で不公平が生じるリスクがある。加えて、BNPLサービスは低額の利益を多数の取引で補う薄利多売のビジネスモデルであるため、こうした対応にはコストがかさみ、事業者側に負担がかかりやすい。また、未回収リスクを引き受ける構造上、リスク管理を適切に行わなければ事業全体に大きな影響を及ぼす可能性がある。これらの要素から、BNPLサービスでは特定の部署で解決できる問題だけでなく、全社的な視点で意思決定を行い、統一的かつ柔軟な対応をすることが求められる。特に加盟店が増えれば増えるほど、これらの課題への対応が事業継続の鍵となる。

7.4 ウチの戦略としての組織変革

BNPLサービスにおける課題の一つは、組織内に存在する「壁」の問題である。たとえば、経営陣がどのような方針を考えているのかが社員に共有されず、他部署が行っている業務が十分に把握されていない状態では、現行のシステムを維持しながら加盟店数を拡大するための最適な意思決定が困難になる。このような「わからない」という壁が、BNPLサービスの規模拡大における大きな障害となっていた。そこで、従来のピラミッド型組織に見られる垂直方向や水平方向の壁を取り除く必要性が浮き彫りになり、NPは2012年にブラジルのセムコ社を参考にした大規模な組織変革を実施することを決断した。

7.4.1 組織変革の経緯

組織変革以前の NP は、典型的なピラミッド型の組織構造をしていた。マネジメント経験がある社員は限られており、CEO の柴田氏と CTO による超トップダウン経営で事業を回していた。傭兵組織を志向して、価値観よりもスキルを重視した職種別採用を回そうとしたがほぼ無名の NP にはなかなか優秀な中途人材を採用することができなかった。買収してきたという背景もあり、もともと在籍していた社員にも柴田氏とは考えや価値観が合わない人が一定数存在していた。2007 年ごろに NP 後払いの黒字化に成功しサービス拡張に踏み切れているため新卒採用の開始、スキルだけでなく、『誠実に向き合う』『力をあわせる』『本質を考える』『最高にこだわる』『自分を磨く』の 5 つの個人価値観も評価基準にして人材採用を行ってきた。しかし、新卒が定着せず育成途上で退職してしまう問題が生じており、これは柴田氏などの経営トップの掲げるビジョンとメンバーの意識の乖離が要因であり、せっかくやる気のある新卒を入れてもうまく生かしきれずにいた。

このような問題を解決するために行われたのが、全社員を巻き込んだ 1 年間のビジョン策定プロジェクトである。このプロジェクトは 7 月にビジョン合宿という当時の全社員約 50 人が 1 泊 2 日でビジョン作成のインプットの共有と理解を深める場を設けて行われた。チーム検討の準備としては事業の強みや新規事業のアイデア、個人の will などを話し合い、ビジョンの素案を考えるという流れで行われた。2012 年 8 月に 7,8 人のチームで検討し、それぞれのチームでビジョン案を策定した。10 月に全社発表をおこない、11 月からはいよいよ柴田氏と各チームのリーダーで 8 つのビジョン案をもとに NP の理念やビジョンを再検討した。そして 2013 年の 5 月に『歪みがない事業・関係性をつくる』『全てのステークホルダーと真摯に向き合う』『みんなで会社を作る』『志を尊重する』『わくわく感を大切に』『違いこそを組織の力に変える』『厳しく求め、支え合う』の 7 つの新しいビジョンが完成した。柴田氏曰く、最初の『歪みがない事業・関係性をつくる』に NP の組織価値観が表されている。「歪みがない組織」を目指し、実現していった結果誕生したのが今の『ティール組織』であった。以下に特徴を述べていく。

7.4.2 NP 版ティール組織の取り組み

ティール組織を体現している取り組みとして、「上下関係なし」「360 度評価」「配属/異動は自己決定」「新卒は全員 IT 研修」「情報は全面開示」が挙げられる。

「上下関係なし」の取り組みとして、NP はマネージャー職を廃止し、垂直方向の壁を取り払った。その代わりに「カタリスト」と呼ばれる存在を配置している。カタリストは英語で触媒を意味し、支える存在、情報を流通させる役割を果たしており、各

チームの約 10%が担当している。これにより、従来マネージャーに集中していた権限を他のメンバーと共有できる仕組みが作られた。

マネージャー職廃止により、直属の上司に気に入られなければならないという不透明な評価から脱却し、「360度評価」の導入に成功した。NPでは「バンド制」と呼ばれる給与基準制度を設けており、新卒のキャリアはバンド1からスタートする。「経営視点」「業務遂行」「コラボレーション」「成長支援」の4項目を5段階で評価し、バンドが決まる。この評価制度では、個人の業績だけでなく、チームメンバーとしての働きや能力の発揮度合い、さらにそれが収益にどのように結びついたかが重視される。NPの360度評価では、評価者を自分で選定するため、普段の行動を身近に見てくれている人が評価を行うことになり、公正なものとなる。また、バンド制のグレードは全社員に公開されており、誰でもその基準に基づいた評価を行える。

社員一人一人に主体的に思考してほしいという意図から、キャリア選択は自己決定で行う仕組みが導入されている。部署との調整が必要だが、基本的に半年に一回、ビジョンシートというキャリアプランを提出し、それを全社に公開している。それを基に最適な異動や人事配置を検討し、社員の「will」を実現できるようにサポートしている。また、社員の成長角度を最大化するための支援も行っている。

社員が「やりたくてもできない」という状況で挑戦をやめてしまうことがないように、新卒社員全員にIT研修を提供している。NPのプロダクトはソフトウェアであり、マーケティングにおいてもデータサイエンスの能力が必要となるため、営業研修やビジネスマナー研修に加え、IT研修やデータサイエンス研修も行っている。これにより、営業や開発に関係なく、全社員が最低限の知識を持ち、イレギュラー対応時や自身のキャリアの幅を担保することができる。これにより、社員のやる気やモチベーションを最大限に活かせる環境を提供している。

これらの取り組みの根底には、社内の情報を全社員がアクセスできる仕組みがある。全社で同じ情報共有ツールを使っており、すべての議事録や先輩社員の思考ログ、他部署の進捗状況などにアクセスすることができる。また、過去の情報にもアクセスできるため、過去の経験や他部署から学ぶことができる。

さらに、社員の自主性を尊重するための仕組みも存在している。その代表例として、ワーキンググループ制度が挙げられる。この制度は、勤務時間の20%を本業とは別の興味のあるプロジェクトに充てることを規定したもので、具体的な取り組みとしては、採用や育成研修の設計、新規事業企画などがある。本業以外の取り組みを促すことは、一見、経営資源の分散を招き、会社全体の成長スピードを低下させる恐れがある。しかし、NPは自律・自走できる社員を積極的に採用しており、多様な視点で会社づくりを狙った仕組みを導入している。これにより、社内に変化が起き続ける根幹の仕組みが築かれていると考えられる。

以上の変革から、新方針に合わない社員が半数ほど辞めてしまったが、結果としてコミットできる社員が残り、組織の純度が高まった。

GMO やクロネコヤマトなどの企業は BNPL 事業だけをしているわけではなく、BNPL に特化した組織体系を作るのはコストが高いため、組織変革を行う意思決定をすることは難しいだろう。300 人規模でフラットな組織体系を実現できていることは、NP ならではの強みと言える。

7.5 スモールクエスチョン3のアンサー

以上を踏まえて、スモールクエスチョン3「なぜ、競合が約10年前から現れ始めたのにも関わらず、圧倒的No.1の地位を維持し続けられているのか？」のアンサーを導出する。スモールクエスチョン3のアンサーは、「他社に勝る経験により、事業に関わる『リスクを低減できる』ノウハウを持ったうえで、『消費者層に適したポジショニング』を確立し、競合が入り込む隙を与えていないから。また、BNPL ビジネスの難点に対応できる組織を、『社内の壁を徹底的に取り払う組織文化』により実現できているから」とする。それぞれの要素を説明する。

- ・他社よりも10年以上長いBNPL市場での経験があるため未回収リスクの傾向や事例の数が多く事業拡大をする際に効果的・効率的にかつ低リスクで新たなEC事業者や消費者層にアプローチすることができる

- ・既に未回収リスクが少ない消費者層が使うEC事業者へのアプローチをしているため他社が付け入る隙がなかなかない

- ・借金を好まない国民性のため、高額商品ではなく日常使いできる価格帯のサービスで事業展開している

- ・状況が変化しやすいBNPLサービスに特化した組織を、高いコストを払って模索し、組織価値観を設定することで意思決定の一貫性と複雑な環境に対応できる柔軟性の両立を可能にしている。

7.6 リサーチクエスチョンのアンサー

スモールクエスチョン1、スモールクエスチョン2、スモールクエスチョン3のそれぞれのアンサーからリサーチクエスチョンのアンサーを導出する。改めて、それぞれのスモールクエスチョンのアンサーを示す。

- ・スモールクエスチョン1「なぜ多くの消費者が、さまざまな決済方法があるなかNP後払いを選択したいと考えるのか？」のアンサーは「既存の支払い方法では解決できていなかった消費者のニーズである『無料』で『短時間で手軽』に『安心』して商品購入ができるサービスを提供できているから」

・スモールクエスチョン2「なぜ多くのEC事業者が、追加の支払い方法としてNP後払いを利用したいと考えるのか？」のアンサーは「『低コスト』で『決済業務をアウトソースできる』うえ、『新規顧客を獲得』できて『未回収リスクをゼロにできる』サービスであるから」

・スモールクエスチョン3「なぜ、競合が約10年前から現れ始めたのにも関わらず、圧倒的No.1の地位を維持し続けられているのか？」のアンサーは「他社に勝る経験により、事業に関わる『リスクを低減できる』ノウハウを持ったうえで、『消費者層に適したポジショニング』を確立し、競合が入り込む隙を与えていないから。また、BNPLビジネスの難点に対応できる組織を、『社内の壁を徹底的に取り払う組織文化』により実現できているから」

以上を踏まえて、本研究のリサーチクエスチョン「NPが、既存の金融機関が成立させることができなかった仕組みを構築し、利用者を増やし続けることができているのはなぜか？」のアンサーを導出する。リサーチクエスチョンのアンサーは、「自社でリスクを飲み込むことで、消費者とEC事業者それぞれが抱えていた決済に関するニーズへの解決策を提供しているから。さらに、BNPLでの長い経験によるリスクを低減するノウハウと、組織価値観の設定による一貫性と柔軟性を両立させた組織の構築により他社を寄せ付けない安定した成長を実現できているから」とする。

第8章 終章

8.1 結論

本研究では国内で広がるキャッシュレス決済において著しい拡大を見せる BNPL 市場のパイオニア企業の NP に着目をし、「NP が消費者と EC 事業者を選ばれる理由と成功の要因」を明らかにすることを目的とした。第2章から第8章までを振り返り、その結論を述べる。第2章では、日本国内のキャッシュレス決済の近年の拡大の推移と現状について触れた。他の先進国と比較すると拡大の始まりは遅かったが、近年の政府の取り組み等により右肩上がり取引額が増加している。

第3章では国内の非店舗型物販サービスの変化の様子としてカタログ通販と EC 通販を挙げた。日本の EC 勃興期においてカタログ通販時代の「後払い」の仕組みは消費者の間で一定のニーズがあった。一方で、どこの誰と取引しているか特定しにくく未回収リスクが大きくなってしまったため、展開はカタログ通販時代に後払いを展開していた通販企業も大手金融機関もしていなかった。

第4章では、未回収リスクが大きくどの企業も参入しようとしなかった領域に挑戦したネットプロテクションズ(以下、NP)の沿革とビジネスモデル、実績について紹介した。そして、多くの消費者と加盟店に利用されている理由を解明するためにリサーチクエスチョンを「NP が、既存の金融機関が成立させることができなかった仕組みを構築し、利用者を増やし続けることができているのはなぜか？」に設定し、それを導くためのスモールクエスチョン1「なぜ多くの消費者が、さまざまな決済方法がある中 NP 後払いを選択したいと考えるのか？」とスモールクエスチョン2「なぜ多くの EC 事業者が、追加の支払い方法として NP 後払いを利用したいと考えるのか？」を設定した。

第5章では消費者が NP 後払いを選択する理由について考察した。まずは主要の支払いサービスの特徴を比較し、消費者が抱える支払いサービスへの課題を示し、NP 後払いがその課題を解決できていることを示した。そしてスモールクエスチョン1のアンサーを、「消費者のほとんど全員に『無料』で、『短時間で手軽』で従来の EC 通販の『不安を解消する』支払い方法を提供することができるから」とした。

第6章では EC 事業者が新しい決済サービスとして NP 後払いを導入する理由について考察した。まずは主要の支払いサービスの特徴を比較し、EC 事業者が抱える支払いサービスへの課題を示し、NP 後払いがその課題を解決できていることを示した。そして、スモールクエスチョン2のアンサーを「『大きな初期投資が不要』で『未回収リスクが小さい』状態で『新規顧客の獲得が見込める』上に、煩雑な決済業務をアウトソーシングすることで『自社のコア業務に専念しやすくなる』から」と導出した。ここで、消費者や EC 事業者に選ばれ続けているのは同業他社にはない NP ならではの強みがあるからではないかと考え、スモールクエスチョン3「なぜ、競合が約10年前か

ら現れ始めたのにも関わらず、圧倒的 No.1 の地位を維持し続けられているのか？」を設定した。

第7章では、NP のもつ競争優位性を代表的な競合他社と比較して示した。その結果、未回収リスクの小さい顧客層へのアプローチのスピードと国内市場の傾向に適したサービス展開を先駆者として先取りできていたことにあり、競合他社よりも低リスクで大規模な事業投資を行うことができていることに優位性があることを示した。さらに、BNPL のビジネスモデルの課題に対して組織変革という企業内に大きな変化を加えて適合したことにより、組織内の壁をとりはらい円滑なコミュニケーションを可能にただけでなく、統合された組織価値観を有し、それが浸透する取り組みを実施することで継続的な成長を NP にもたらすことができていることを示した。そして、スモールクエスチョン3のアンサーを「他社に勝る経験により、事業に関わる『リスクを低減できる』ノウハウを持ったうえで、『消費者層に適したポジショニング』を確立し、競合が入り込む隙を与えていないから。また、BNPL ビジネスの難点に対応できる組織を、『社内の壁を徹底的に取り払う組織文化』により実現できているから」とした。

以上より、本研究の結論をまとめる。NP は、消費者に対し既存の支払い方法では実現できていなかった「『無料』で『短時間で手軽』に『安心』して商品購入ができるサービス」を提供できており、EC 事業者に対して「『低コスト』で『未回収リスクがゼロ』と『新規顧客の獲得』と『決済業務からの解放』の3つを鼎立することができるサービス」を提供することができている。これらは両者が潜在的に抱えていた決済に関する課題であり、既存の通販企業や金融機関ではそのリスクの高さゆえに解決できていなかったため、NP の提供しているサービスは両者にとって理想的なサービスであると言える。NP のサービスは従来の金融の常識であるリスク回避の逆の発想のもと生まれた「リスクを飲み込む」モデルである。創業期の失敗経験から得られた知見と統合された組織価値観のもと集まった社員の自発的な挑戦文化により、効果的な市場選択、効率的な事業投資と挑戦的な新規事業開発を実現できている。そして、創業以来国内の BNPL 市場で圧倒的な存在感を示すことができているのである。BtoB 事業や実店舗型の後払いサービス、さらには海外進出など成長する BNPL 市場においてさらなる拡大を狙う NP に注目し続けたい。

8.2 含意

以上を踏まえて、本研究から得られる含意を3つ述べる。

まずは、「リスクテイクとリスクヘッジのバランス感覚をもつこと」である。リスクはどの企業にも存在するが、NP のように金融業でリスクを積極的に引き受けるビジネスモデルでは、特にリスクに対して敏感である必要がある。NP は、「確実に返済で

きる上限額を設定する」、「消費者の手数料をゼロにして利用者を増やし、1件あたりの貸倒れによるダメージを軽減する」、「リピーターを増やして未回収リスクを低減する」といった施策を実施している。これらの施策を通じて、リスクの高いビジネスモデルを、リスク分散を取り入れた安定したモデルへと転換することに成功している。この考え方は、企業に限らず日常生活でも応用できる。例えば、大学のサークルやゼミでイベントを企画するとき、1人が全てを担当していると、その人が体調不良や連絡不通になった場合、イベントが中止になるリスクがある。しかし、準備を複数人で分担すれば、1人が抜けても他のメンバーがカバーできる体制を整えられるため、リスクを軽減できる。一方で、人が集まりすぎると責任感が分散し、他人任せになるリスクが発生する。このように、リスクテイクとリスクヘッジの適切なバランスを見極めることが、どのような状況においても重要な視点であると考えられる。

次に、「相手のニーズを押し量り、それに基づいた行動をすること」である。NPの場合、消費者に対しては「安心してECで買い物がしたい」、「手数料はかけたくない」、「手軽に使いたい」というニーズが存在していた。一方で、EC事業者には「未回収リスクをなくしたい」、「新しい顧客を獲得したい」というニーズがあった。単に後払いサービスを提供するだけであれば、消費者からも手数料を徴収したり、加盟店に初期費用を負担させたりすることで収益を拡大する方法も考えられる。しかし、NPはこれらのニーズを満たすため、消費者には手数料ゼロの利便性を提供し、事業者のリスクを自社で引き受ける形を取った。このように、双方にとっての理想を追求する姿勢が、消費者と事業者の双方から高い支持を得る要因となっている。NPのアプローチは、短期的には自社にリスクを負う選択肢でありながらも、長期的には「顧客の信頼」と「継続的な利用者の増加」という形で競争優位性を確立することに成功している。この事例から、相手のニーズを押し量り、それを超える価値を提供することが、持続的な成長において重要であることが示される。

3つ目は、「組織価値観を共有すること」である。近年では多様性を尊重し、門戸を広げることが一般的となりつつあるが、NPの事例は「その組織が何を実現したいか、どうありたいか」という共通の価値観を全員で共有することの意義を示している。価値観の共有は、意思決定の一貫性を高めると同時に、状況の変化に応じた柔軟な対応を可能にする。この点で、一貫性と柔軟性を両立できる組織の強さが確認できる。また、社員の半数が辞めるという大きなコストを伴った組織変革プロジェクトは、一見すると合理性に欠けるようにも思える。しかし、その結果として残ったメンバーは、価値観を共有し合意形成がスムーズな組織基盤を作り上げた。このような価値は、企業価値として数値化することが難しいが、NPの現在の事業成功の原動力となっていると考えられる。この事例から、組織の価値観を共有することが、長期的な競争優位性の確保に貢献する重要な要素であることが示唆される。

これら3つの含意は、NPの成功の背景にある要因を明確に示すと同時に、企業のみならず個人のレベルでも成功するための秘訣を示しているのではないだろうか。

8.3 謝辞

本研究を進めるにあたり、以下の方々に感謝の意をお伝えしたい。

まず、株式会社ネットプロテクションズ代表取締役社長の柴田紳様、広報の中利様をはじめとした社員の皆様である。大変お忙しい中、時間を割いてわかりやすくご回答いただき NP 後払いだけでなく株式会社ネットプロテクションズへの魅力を感じることができた。特に、今回のインタビューに向けて事前資料と事後資料を制作しご提供いただいたことには、同社の相手の立場になって、相手が必要としているものを提供してくださる顧客ファーストとプロフェッショナル精神が深く根付いていることを垣間見ることができた。皆様のご協力があったからこそ、本研究が充実した価値のあるものになったと確信している。

また、同社内定者の宗田君は社内の雰囲気や会社のメンバーとしての NP の見え方を知る上で大変助けになった。快く協力をしてくれたことに感謝すると同時に、人のつながりは何にも代え難い財産であることを実感した。

次に3年次から2年間ご指導いただいた三矢裕先生である。三商大ゼミの準備や卒業研究ではお忙しい中何度も面談のお時間をいただくことができ、壁打ちの中で研究に対する理解をより一層深めることができた。さらに研究以外の面でも、これからの人生に生きる多くの教訓をいただくことができた。「後ろに時間を残す」、「細部に神宿る」は2年間常に言われ続けてきたことである。言うことは簡単でも、それを実行に移すのは大変に難しく、自身の弱さと向き合うきっかけを多く与えてくださった。三矢ゼミでの2年間は、それまでの大学生活の延長では得られなかったものがたくさんある貴重な時間であった。ここまでご指導いただいたことに心より感謝申し上げます。

次に三矢ゼミで苦楽を共にしたゼミ生の皆である。3年次でのグループワークで夜遅くまで、あるいは朝早くからミーティングを行ってより良い発表を作ろうと共に頑張ったことは、自慢できる有意義な経験であった。個人で取り組んだ卒業研究でも、お互いの研究内容に対して議論を深めることで新たな視点に気づいたり研究の足りない箇所を補い合ったりすることができた。ゼミ内の言葉で言うなれば、お互いに「刺しあう」関係を築けたことは本研究を進める上でなくてはならないものであった。

最後に、22年間大切に育ててくれた両親に感謝申し上げたい。いつも私の選択を尊重してくれ、私が何かに挑戦をする時には最善を考えた環境を用意してくれた。今まで両親が私に与えてくれたものに見合うだけの成熟した大人になれるようこれからも邁進し、恩返しをしていきたい。

参考文献

- ・ Harvard Business School case study 『Net Protections(A)』
- ・ 後払い決済の現状を聞く、ネットプロテクションズ・柴田紳代表取締役社長
https://www.tsuhanshimbun.com/products/article_detail.php?product_id=2705&ssd=1
(2024年12月1日アクセス)
- ・ 「新卒の8割が辞めていく」 そんな企業を激変させた“新しい組織の形”
https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1712/25/news028_3.html (2024年12月2日アクセス)
- ・ ネットプロテクションズは新しい『アタリマエ』を創出する。
<https://startupclass.co.jp/article/2014/06/19/netprotections/#i-2> (2024年12月2日アクセス)
- ・ 『後払い女子』に聞いた! ネット通販、「NP 後払い」で節約できるってホント?
<https://news.mynavi.jp/article/20141003-igarashi/> (2024年12月2日アクセス)
- ・ “後払い”を支えるオペレーション・ディベロップメント—社会インフラ規模のサービスにおける事業基盤を構築する思想とは
<https://www.fastgrow.jp/articles/netprotections-sato-hasegawa> (2024年11月26日アクセス)
- ・ ネットプロテクションズ：日本における先進的な組織の実践例
<https://r3s.jp/magazine/jp/net-protections> (2024年12月1日アクセス)
- ・ ティール組織とは?それぞれの組織モデルをわかりやすく解説
<https://hr-trend-lab.mynavi.jp/column/organizational-development/1509/> (2024年11月30日アクセス)
- ・ NP 後払いのお支払いごとにたまるお得なポイントサービスです
<https://np-atobarai.jp/nppt/point.html> (2024年11月28日アクセス)
- ・ ティール組織とは?次世代型組織モデルの可能性や日本企業の事例について解説
<https://circu.co.jp/pro-sharing/mag/article/1304/#i-8> (2024年12月3日アクセス)
- ・ EC時代にスクロールとベルーナだけ好調 生き残るカタログ通販、死ぬカタログ通販
<https://diamond-rm.net/management/businessplan/464528/3/> (2024年12月15日アクセス)
- ・ たのめーる
<https://www.tanomail.com/dyn/bf/guide/shopping-flow/payment/howtopay-r.html> (2024年12月13日アクセス)
- ・ ECサイトで満足度の高い6つの決済方法
<https://knowhow.makeshop.jp/operation/ec-settlement.html> (2024年12月6日アクセス)
- ・ 【2024年度版】5回目となる決済手段のEC利用実態調査結果を公開
<https://www.atpress.ne.jp/news/402983> (2025年1月7日アクセス)

・BNPL（後払い決済）の市場規模と注目サービスをご紹介

<https://ecwork.jp/3023> (2024年11月20日アクセス)

・ティール組織とは？＜意味がわかる！＞進化に向かう5段階モデルと3つのポイントを解説

<https://www.r-agent.com/business/knowhow/article/8826/#%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%BC%E3%83%AB%E7%B5%84%E7%B9%94%E3%81%AE%E4%BC%81%E6%A5%AD%E4%BA%8B%E4%BE%8B>

(2024年11月20日アクセス)

・年代別に見るEC化率の変遷や動向を振り返る

https://rpst.jp/blog/base_knowledge/16037/ (2024年12月17日アクセス)

・GMO後払い決済とは

<https://www.epsilon.jp/service/atobarai.html> (2024年12月23日アクセス)

・ShopifyでのNP後払い/atone決済手数料無料キャンペーンが期間延長、無料期間が伸びる併用キャンペーンも開催

<https://www.netprotections.com/news/20220627/> (2024年11月17日アクセス)

・Paidy（ペイディ）とは？支払い方法や手数料と仕組み、メリットを解説

<https://www.sbpayment.jp/support/ec/paidy/> (2024年12月23日アクセス)

・後払い（ツケ払い）とクレジットカード払いの4つの違いと特徴について

<https://www.robotpayment.co.jp/blog/creditcard/6565/> (2024年11月28日アクセス)

・ペイパルが3000億円で買収した「あと払い決済」ペイディとは何者なのか？

<https://www.businessinsider.jp/post-239462> (2024年12月23日アクセス)

・世代別に利用しているECサイトとは？

<https://www.newww-media.co.jp/backnumber/201208/201208p84.pdf> (2024年11月30日アクセス)

・日本におけるBNPLの成長性について

https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/202301/202301k.pdf (2024年12月15日アクセス)

・GMO後払い 導入事例

https://www.gmo-ps.com/feature_ab-lp04/case/ (2024年12月23日アクセス)

・NP財務ハイライト

<https://corp.netprotections.com/ir/finance/highlight/> (2024年12月6日アクセス)

・第二四半期決算資料

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/7383/tdnet/2531135/00.pdf> (2025年1月6日アクセス)

・ネットプロテクションズ、台湾市場へのさらなる浸透目指す スマホ後払い「AFTEE」の運営体制を強化

<https://corp.netprotections.com/news/press/aftee/20190322/> (2024年11月17日アクセス)

- ・「NP 後払い」が、即時与信実装を含む大規模アップデートを開始

<https://www.netprotections.com/news/20191127/> (2024年12月2日アクセス)

- ・2024年3月期 通期決算説明

<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240515/20240514597206.pdf> (2024年11月29日アクセス)

- ・NP 後払いの他社との違い

<https://www.netprotections.com/service/> (2024年11月19日アクセス)

- ・コンビニ決済のメリットとデメリットを解説

<https://atone.be/blog/%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%93%E3%83%8B%E6%B1%BA%E6%B8%88%E3%81%AE%E3%83%A1%E3%83%AA%E3%83%83%E3%83%88%E3%81%A8%E3%83%87%E3%83%A1%E3%83%AA%E3%83%83%E3%83%88%E3%82%92%E8%A7%A3%E8%AA%AC/> (2024年12月23日アクセス)

- ・NP 後払いプレスリリース『「NP 後払い」の累計利用者数が1億人、年間流通総額が1400億円を突破』

<https://www.netprotections.com/news/20170413/> (2024年12月26日アクセス)