

各位

2025年2月20日  
株式会社ROBOT PAYMENT

---

## 2024年12月期通期 個人投資家向け決算質問会 質疑応答の要約

---

株式会社ROBOT PAYMENT（本社：東京都渋谷区、代表取締役：清久 健也、証券コード：4374、以下 当社）は、2025年2月12日（水）に開示した2024年12月期通期決算に関連して、2025年2月17日（月）に個人投資家様向け決算質問会を行いました。その際に投資家の皆様からいただきましたご質問について、回答をおまとめしましたのでお知らせいたします。

なお、決算質問会のアーカイブ動画については以下よりご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=66B9u-JCiK0>

---

【Q1】 清久社長の御趣味はサーフィンと存じています。久野様と藤田様のご趣味は何でしょうか。もし、さしつかえが無ければ、お教えてください。

【A1】（取締役 久野）最近、たるんだ体を引き締めるために、筋トレにハマっています。1年ほど前から本格的に取り組み、日々継続しています。

（執行役員 藤田）「以前はゲームやガンブラが趣味でしたが、今年からサバイバルゲームを息子と始めました。また、最近猫を飼い始め、今の趣味は猫とサバゲーになっています。

---

【Q2】 月次売上の前年比の成長率が落ちてきているが、その原因と今後の見通し、また伸び率が今後上昇する可能性を教えてください。

【A2】（久野）2023年後半から当社の月次売上成長率は30%を超える月もありましたが、これは「1Click後払い」の収益が急速に立ち上がったことが要因にあります。そのため現在は、その成長スピードがやや緩やかになっていることが鈍化の背景でございます。今後は既存事業の強化、1click後払いやファクタリング等の新サービスの収益化を推進し、成長率を維持・向上させてまいります。

---

【Q3】 仮に投資を前倒しすることで成長を前倒しできるのであれば、今後3-5年ほど利益目標をゼロにして全額を成長投資に回すという選択肢を検討することはないでしょうか。競合も一定存在する市場だと捉えており、成長スピードは早ければ早いだけ良いのではと感じています。

【A3】（久野）ご指摘のお考えも理解できるものではございます。一方で、2022年12月期の株価形成や投資

家様からのFB、その後の業績推移等を総合的に加味し、しっかり売上と利益をバランスよく追及する方針を立て、粛々と実施しております。既存事業・新規事業双方しっかり攻めの投資を行いつつ、さらなる成長ができるよう努めてまいります。

---

【Q4】 25周年のタイミングでのCorporate purpose statement制定の背景をもう少し詳細に教えてください

【A4】 (代表取締役 清久) まず、コーポレートパーパスステートメントについては、当社のホームページに詳しい背景を掲載しておりますので、ぜひご覧ください。当社は2024年に創業25周年を迎えました。この節目の年を機に、一度これまでの歩みを振り返り、今後どのような企業として成長し続けるべきかを真剣に考える必要があると考えました。

特に、株主の皆様をはじめ、お客様、社員、そして当社に関わるすべてのステークホルダーの皆様に対して、「ロボットペイメントは何を考えているのか」「何を大切にしているのか」「どの方向へ進んでいくのか」を、より詳細に明確に伝える必要があると判断しました。このような考えのもと、経営陣全員で議論を重ね、当社の存在意義や社会に対する貢献を再定義するために、コーポレートパーパスステートメントを制定するに至りました。

---

【Q5】 売上高成長率が少しずつ落ちてきていると思いますが、維持向上させるための施策を教えてください。

【A5】 (藤田) まず、当社は現在の中期経営計画に基づき、営業利益を着実に積み上げる方針で進めています。SaaS企業によく用いられる「40%ルール」の観点から見ると、確かに成長率は以前よりも緩やかになっています。しかし、営業利益率と成長率の合計が40%以上であれば健全な成長と判断されるSaaSのKPIの中で、当社の現状は成長率24.8%、営業利益率17.3%で合計42.1%となっており、十分に良い状態にあると考えています。一方で、「もっと積極的に投資して成長スピードを上げるべきではないか」というご指摘も理解しております。しかし、現段階では営業利益をしっかりと確保する方針のもと、持続的な成長を目指しており、この40%ルールを維持しながら適切な投資を進めていく考えです。ですが、まだまだ今の現状には満足しておりません。売上を伸ばすことと言えば、「件数」を増やすとなると、広告費が必要になるため、「単価」の向上が重要になっております。現在、当社の売上の約3割は決済のスプレッドフィーやまるなげロボの成果報酬型の重量課金によって構成されています。そのため、お客様の売上を増加させたり、顧客規模を拡大させることで、結果的に当社の売上単価も上昇します。加えて、新規顧客の単価を高める戦略を進めることで、成長率の向上を目指します。これらの施策を組み合わせ、単価の引き上げと新規顧客の獲得を両立させながら、SaaS企業の成長基準である「40%ルール」をクリアしつつ、持続的な拡大を図ってまいります。

---

【Q6】 固定費が高く、損益分岐点を超えると利益率がどんどん改善する傾向にあるとのことですが、新規売上増加のうち何割ほどが利益になるのでしょうか？

【A6】 (藤田) SaaSモデルには、CAC（一件あたりの顧客獲得コスト）という指標がございます。これは、広告費や人件費など、新規契約を獲得するために必要なコストを指します。具体的には、当社の場合、「ロボ」関連サービスのCACは200万~300万円程度、決済サービスでは約20万円程度となっています。当社が開示している顧客単価のデータをご覧くださいと分かる通り、これらの獲得コストを回収するのに約2年程度かかります。したがって、固定費が高く損益分岐点を超えるという点については、契

約後2年の赤字回収期間を経て、3年目以降に利益を生み出すという構造になっています。つまり、現在積み上げている新規顧客は、3年後の利益貢献につながる形で契約が進んでいる状態です。言い換えれば、2年前に獲得した顧客は、現在ほぼ利益を生み出しているということになります。

---

【Q7】 東証プライムへの市場変更を目標に掲げることはあるか。あるなら目指す時期やシナリオなども教えてください。ないならその理由も教えてください。

【A7】 (清久) 当社はプライム市場への上場を目指しております。現在、プライム市場およびTOPIXの流動性基準が新たに設定されておりますが、プライム市場への上場を果たしても、一定の流動性と市場評価が伴わなければ、そのメリットを十分に享受できないため、最低でも時価総額300億円～500億円の水準が必要であると判断しております。それらを考慮すると、時価総額300億円程度から準備を開始するのが適切であると考えています。

---

【Q8】 株主還元を拡大していく方針とのことですが、直近は株価や出来高の伸びは小さいように見受けられます。株式分割による流動性の引き上げなど今後の取り組みの方針があれば教えてください

【A8】 (久野) 当社は、株式の流動性向上を重要な課題と認識しており、株主還元の拡大と合わせて、出来高の向上に取り組む方針です。株式分割については、東京証券取引所が示す適正な投資単価の水準を考慮しつつ、引き続き検討を進めてまいります。また、それに加えて、出来高向上やその先の株主還元の拡充が株価の安定および長期的な株主価値向上につながると考えており、今後もそれに向けての施策を推進していく方針です。

---

【Q9】 中経では2025年12月期、2026年12月期の営業利益目標がそれぞれ6.1億、12.5億となっておりますが、現在の進捗状況はどのように考えていますか？また、達成の蓋然性を高める施策はありますか？

【A9】 (久野) 詳細は、12日に開示いたしました決算説明資料の「中期経営目標進捗」ページにおいて、売上・営業利益・費用などの推移をグラフで掲載しております。進捗状況につきましては、2023年および2024年の目標をいずれも超過達成しており、現時点では順調に推移していると認識しております。また、目標達成の蓋然性を高める施策といたしましては、先ほど藤田からも申し上げました通り、単価向上をはじめとする生産性の向上に注力してまいります。この点につきましても、決算説明資料に詳細を記載しております。さらに、事業方針のページにおいて、新規事業および既存事業の両面に注力していく旨を掲げており、具体的な施策についても記載しております。特に、新サービスの展開に関しては、複数のリリースを行っております。今後は、これらの新サービスを通じて、追加の収益および利益をどのように拡大させるかが重要なポイントとなると考えております。

---

【Q10】 岩尾教授共同研究と事業開発の関連性について教えてください

【A10】 (藤田) 今回の共同研究は、シンプルに申し上げますと、新規事業の創出を目的とし、学術的なサポートを含めた共同研究を進めるものです。岩尾教授と共同研究を行うに至った背景として、同教授が日本の経済に対して強い課題意識をお持ちであることが挙げられます。当社におきましても、CPSでお示ししているとおり、日本における商習慣や非効率性の壁、与信制度といった、これまで当然のもの

と受け入れられてきた仕組みに対し、改めて疑問を持ち、変革の必要性を感じております。こうした共通の問題意識を持つ者同士が協力することで、企業の資金循環に関する課題を解決し、社会を変革し得る新たなプロダクトを創出できるのではないかと考え、今回の共同研究の実施に至りました。

---

【Q11】 創業25周年、おめでとうございます。大株主からの株取得、ROE上昇、PBR下降、数年後には株価上昇に伴う資産上昇にて相乗効果、M&A用に準備、大株主の売り圧も事前に抑えた、現時点での秀逸なファイナンスだと思えます。以前と比べ、ずいぶん決算説明資料的を得て、目が散らずに読みやすくなりました。今期の営業利益、6億と言わず、8億、10億の積み上げを目指し、来期へ繋げて下さい。これから10年、15年後、どうなっているのか楽しみにしています。

【A11】 (清久) 今回のガイダンスに関しましても、当社としては現状に決して満足しておらず、売上および利益をさらに向上させていくべきであると考えております。

そのために、成長のための投資が不可欠ですが、現時点では明確な規律や数値が十分に定まっていない部分もございます。今後は、それらをしっかりと定め、より一層の推進を図る必要があると認識しております。また、まだ取り組めていないことも多く存在すると考えており、さらなる成長に向けて、より一層の努力を重ねてまいります。

---

【Q12】 増配ありがとうございます。とても良い決算だと思うのですが、売上成長の予想が+14%は保守的すぎるのではないかと思います。+14%のうち、新規顧客による増加と従量費による増加、それぞれどのような割合で見えていますか？

【A12】 (久野) 売上の約4億円の増収を見込んでおりますが、その内訳としてはおおよそ半分が新規顧客の獲得による増加、残りの半分が重量課金（従量課金）による増加という構成で考えております。特に、後者の重量課金による収益はフローベースの収益であるため、一定の変動要素を伴う点がございます。そのため、最適の見積もりが難しく、それが、今回のガイダンスがやや保守的に見える背景の一つとなっております。なお、当社のガイダンスは、最低限の必達ラインとして設定しており、ここからどれだけプラスアルファの成長を実現できるかが、当社全体の重要な課題と認識しております。今後も、より高い成長を目指し、全社一丸となって取り組んでまいります。"

---

【Q13】 決算発表翌日の株価は残念でした。原因分析はどうお考えでしょうか。

【A13】 (IR 菊地) 今回の決算発表とCPSの発表に関して、市場の反応として株価が一時的に下落したことは認識しています。ただし、短期的な値動きに一喜一憂するのではなく、私たちは中長期的な視点で企業価値向上を目指しています。CPSの発表は、ROBOT PAYMENTの未来の成長を支える重要な戦略の一環であり、その意義をこれから市場にしっかりと伝えていく必要があると考えています。今後、具体的な取り組みを通じてCPS実現の為、投資家の皆様に理解していただくことで、長期的な評価につなげていきたいと考えています。

---

【Q14】 出来高向上に向けた具体的な施策と目標値についてお聞かせ頂きたい。

【A14】（菊地）現在、機関投資家様向けのワンオンワンミーティングの強化を進めております。また、皆様もご覧いただいているかと存じますが、SNSを通じた情報発信の強化にも注力しております。さらに、株主層の拡大に向けた施策の検討も進めており、例えば株主優待制度の導入などについても適宜検討を行っております。具体的な内容については未確定の部分もございますが、こうした施策を通じて、流動性向上につなげていきたいと考えております。また、社内においてIRの目標を設定しており、1年間を通じた平均売買代金として5,500万円を目指す方針を掲げております。これを達成するため、IRチーム一丸となって様々な施策を進めてまいります。引き続き、皆様のご理解とご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

---

【Q15】 昨年7月にサービス価格を改定されましたが、売上への貢献度は実績ベースでプラス何パーセントくらいだったでしょうか？

【A15】（久野）価格改定の影響についてですが、単月あたり約600万円超の影響がございました。適用時期は昨年7月からであり、昨年の影響は半年分、すなわち6ヶ月分となります。そのため、600万円×6ヶ月分として合計約3,600万円の影響がございました。さらに、新規顧客向けに提示するプライスリストも一律で改定され、価格が上昇しております。そのため、これに加えて一定の影響が出ているものと考えております。なお、この3,600万円の影響は、前年の売上高（約27億6,200万円）に対して約1.3%に相当いたします。

---

【Q16】 御社株価PERは何倍が適当だと思われませんか？

【A16】（久野）適正なPER（株価収益率）の水準についてですが、投資家の皆様の方がよくご理解しているものと存じます。一方で、本日ご説明いたしました資料内でも、自社株買いのインパクトについて記載しておりますが、それを踏まえたEPS（1株当たり利益）ベースで現在の株価を算出すると、当社のPERは約20倍程度となります。この水準について、当社としては過小評価されていると認識しており、現状の評価と当社の目線には乖離があると考えております。ベンチマークとしている企業と比較すると、例えばRakus社はPER50倍超、GMOペイメントゲートウェイ（GMPG）社は30倍超の水準です。また、直近のホットな話題として、ラクス社がバイアウトされる際のPSR（株価売上高倍率）は約5倍水準と推定されます。こうした取引事例や市場動向を考慮すると、当社の成長性や高いカーリングビジネスの特性を踏まえた適正水準は、現在のPERよりも高く評価される余地があると考えております。

---

【Q17】 事前カウントダウンにて発表されたCPSについて、社長の熱いメッセージは伝わってきましたが、具体的にはどのようにビジョンを達成していくのかを説明頂きたいです。また、カウントダウンによってステークホルダーに変な期待感を煽る形になったと思いますが、その点についてはどのようにお考えでしょうか？社内向けでもよかったように思います。

【A17】（清久）CPSの達成に向けた取り組みについてですが、新規事業・既存事業、さらにはM&Aを含めた成長戦略を進める中で、いわば「敵を倒すための武器」を増やし、またその武器をより強化していくことが重要であると考えております。そのために、特に本年度は成長投資の戦略を明確化し、より一層推進していくことが重要であると認識しております。また、決算発表前にCPSを発表したことによ

り、異なるバイアスが生じ、一部の皆様に混乱を招いた可能性がある点については認識しております。しかしながら、当社の意図としては、決算発表と同日にCPSを公表することで、当社の考えをより広く投資家の皆様に認知していただくことを目的としておりました。

---

【Q18】 継続的に成長をされている点、また安定的な配当方針についても魅力的に感じておりますが、25周年の記念配当や記念QUOカード等は検討されておりますでしょうか？

【A18】 (久野) 株主還元の方針については、2月12日に開示した決算説明資料にも記載しております。過去の事例としては、GMOペイメントゲートウェイ様が記念配当を実施された例がございます。また、日経新聞でも報じられている通り、近年では株主優待制度を廃止する企業もあれば、新たに導入する企業も増えております。特に直近では、新たに採用する企業の方が総数として多いという状況を認識しております。当社としましては、株主優待制度を導入した企業の株価形成の影響などについて注視しており、投資家の皆様にご評価いただける株主還元の在り方を、引き続き最優先の課題の一つとして検討してまいります。また、前期の配当につきましては、当初の配当予想が1株あたり10円でしたが、第3四半期に14円へ上方修正し、最終的には15円へ再度修正いたしました。今期につきましては、期初のガイダンスにおいて1株あたり20円の配当を予定しており、これは前期の期初予想10円のちょうど2倍にあたります。当社は、株主還元を非常に重要な要素と認識しており、今後も適切な施策を検討してまいりますので、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

---

【Q19】 営業利益率が前年より6.6ポイント改善しましたが、どのような施策があったのでしょうか

【A19】 (久野) 営業利益率の改善要因は、大きく粗利率の改善と販管費率の低下の2つに分けられます。まず粗利率につきましては、0.7ポイント程度の改善が見られました。ただし、当社の粗利率はもともと9割前後と非常に高水準であり、さらなる大幅な改善は見込みにくい状況です。今回の6.6ポイントの営業利益率改善の主要因は、販管費率の改善によるものでございます。具体的には、売上総利益が25.5%増加した一方で、販管費の伸びは18%弱にとどまりました。特に、広告宣伝費の伸びは9%に抑えられており、この効率化が寄与しております。ただし、これは単にコストを削減した結果ではなく、生産性や効率性を重視しながら、必要な投資を適切に行った上での改善となっております。

---

【Q20】 広告宣伝費の費用対効果を改善するとしていますが、今後の広告戦略について教えてください。

【A20】 (藤田) 今後の広告戦略についてですが、広告の費用対効果を最大化することを前提としており、そのための取り組みを進めております。今年から導入しているMMM（マーケティング・ミックス・モデリング）分析では、過去のデータを活用し、広告費をどのバランスで配分することで最も高い効果が得られるのかを算出し、予算の最適化を図っております。また、POE（Paid・Owned・Earned）分析も実施しており、広告（Paid）、自社メディア（Owned）、外部メディア（Earned）との相関関係を検証し、広告以外の施策が集客やブランド認知向上にどのように寄与するかを分析しております。この分析には、IR活動やITレビュー、展示会などの広告以外の施策も含め、どの施策が最も効果的かを総合的に判断する方針です。現在、1月から3月にかけてこれらの分析を進めており、3月頃にはより具体的な方向性が明確になる見込みです。それに合わせて、広告予算の配分を最適化し、新た

な施策を導入することで、全体の費用対効果を向上させてまいります。

---

【Q21】 経営者として、現状の株価をどのように分析していますか？株価を上げるための施策について教えてください。

【A21】 (清久) 現状の株価については、率直に申し上げて満足しておりません。現在の株価は割安であると認識しておりますが、一方で、それは当社のIR活動の結果でもあるという点を真摯に受け止めております。特に、株価には「未来への期待感」が十分に織り込まれていないのではないかと考えております。そのため、今後は投資家の皆様に当社の成長性や将来のビジョンをより明確に伝え、期待感を醸成できるようなIR戦略を強化してまいります。今年1年を通じて、何が必要なのかを引き続き熟慮し、株価向上につながる施策を積極的に反映させていきたいと考えております。

---

【Q22】 中計に記載されている2026年度の売上、営業利益には将来されるであろうM&Aによる貢献は含まれていますでしょうか？それとも自社開発サービスのみによる業績予想でしょうか？

【A22】 (久野) 当社は、既存事業に加え、新規事業やM&Aを含めた総合的な戦略を通じて成長目標の達成を目指しております。ただし、戦略策定の段階において、M&Aの貢献を前提とした目標設定を行っているわけではございません。ご存知の通り、M&Aはその特性上、成立の見込みが不確実であり、実現の難易度も高い領域です。そのため、M&Aを推進するために新たに担当者を任命し、全力で取り組んでいるものの、これに依存せず、既存事業や新規サービスの成長を着実に積み上げることが最も重要であると考えております。引き続き、持続的な成長に向けて尽力してまいります。

---

【Q23】 流動性について対策は予定されていますでしょうか？素晴らしいビジネスモデルと業績にも関わらず、十分な流動性がないため、株価が常にディスカウントされている印象です。

【A23】 (菊地) 流動性向上の施策として、以下の取り組みを進めております。機関投資家および個人投資家との対話の機会を増やし、当社の成長戦略をより多くの方々に理解していただくことに注力しております。また、メディア露出の拡大を図り、投資家の皆様に当社の魅力を発信することで、流動性向上に寄与する施策を適宜検討・実施しております。これらの取り組みを通じて、適正な企業評価の獲得を目指し、持続的な成長につなげてまいります。

---

【Q24】 中期経営目標の26/12期の営業利益12.5億円の達成確度を教えてください。また仮に26/12期の値を見直す場合、今期のどのタイミングで行う予定でしょうか？

【A24】 (久野) 達成の確度につきましては、これまでと変わらず、9合目まで見えている状況でございます。見直しのタイミングについては、現時点ではコメントを控えさせていただきますが、こうしたご質問を繰り返しいただいていることは十分に認識しております。しかしながら、当社の事業や企業価値は2026年で終わるものではなく、中長期的な視点でその先も見据えております。最も重要な目標である

株主価値の向上に重きを置き、引き続き全力で取り組んでまいります。

---

【Q25】 既存の中期経営目標は26/12期が最後ですが、新たな中期経営計画の策定の予定はありますか？仮に新たな中計を出すとして、今後もトップラインは年次で20%以上の成長が見込めそうですか？

【A25】 (久野) 現時点では、具体的に決定している事項はございませんので、本件については明確な回答を差し控えていただきます。しかし、これまでも当社は、中期経営計画の期間中において、1年ごと、さらには日々のリカーリング収益の積み上げに注力してまいりました。その結果、2023年および2024年において、目標を上回る良好な実績を達成できていると考えております。これは、当社の売上高の95%以上がリカーリングビジネスによるものであり、極めて強固な収益基盤を持っていることに起因しております。加えて、固定費だけでなく、重量課金型の収益も組み込まれているため、リカーリングビジネスが安定的に積み上がり、減少することなく着実に成長していく構造となっております。このような事業モデルこそが、当社の長期的な成長の要であり、投資家の皆様に中長期的な視点で安心して応援していただける理由の一つであると認識しております。

---

【Q26】 24/12期の4QはいくつかのKPIの数値が鈍化しているように見えました。また最新の月次も芳しくない数字でした。これは、一過性のものでしょうか？それとも根本的に何か原因があると考えていますか？

【A26】 (久野) KPIの数値と直近の月次成長率の前年同期比に関しては、関連性があるように見えるかもしれませんが、実際にはそれぞれ別の要因によるものと考えております。まず、KPIについてですが、主に決済処理件数を指していると推察されますが、これは一時的な変動であると認識しております。また、売上高や利益に与える影響についても極めて限定的であり、実質的に大きな影響はないと判断しておりますので、ご安心いただければと存じます。次に、月次成長率につきましては、冒頭のご質問に対する回答でも触れましたとおり、「ワンクリック後払い」の売上が2023年後半から2024年前半にかけて大きく貢献したことにより、一時的に成長率が押し上げられたことが背景にございます。この影響が一巡したことで成長率の伸びが落ち着いた形となっております。しかしながら、既存事業および新規事業に対しては引き続き注力しており、持続的な成長を目指してまいります。今後も成長を加速させるべく、引き続き施策を推進してまいります。

---

【Q27】 前回の説明会で新規契約から売上があがるまで数年程度かかる、という説明があったかと思いますが、なぜそのような長い期間が必要になるのでしょうか。もしそれが合っていれば、中長期の新規顧客の売上までに時間がかかるのであれば、逆に中長期の売上の見込み計画が立てられるようにも思いますがいかがでしょうか？(都度上方修正もいいが、保守的な計画は会社としての魅力が薄く感じ流動性が上がらないのでは?)

【A27】 (久野) ご指摘いただきました点について、サブスクペイの顧客に関するご質問と存じます。前回の説明会でもお伝えいたしましたが、改めてご説明申し上げます。新規契約をいただいたお客様の売上は、契約した月の当月から計上されます。ただし、契約直後は多くのお客様が事業をこれから開始される段階であるため、初期の売上は現在の顧客単価の概ね半分程度にとどまります。特に、重量課金に関しては、新規顧客の売上がほぼゼロのケースが多いため、契約初期の売上は主に固定費のみが計

上される形となります。その後、お客様が当社のサブスクバイを活用しながら事業を成長させていくことで、売上が拡大し、おおよそ2~3年をかけて既存顧客の平均単価と同水準に達するという流れでございます。また、情報修正に関するご指摘についても認識しておりますが、先ほど申し上げた通り、新規顧客の売上が契約初期では固定費のみにとどまり、重量課金部分が事業成長に伴って増加する特性がございます。そのため、重量課金部分の売上見積もりは非常に難しく、市場環境などの変動要因の影響も大きいことから、慎重に判断を行っております。

---

【Q28】 御社のサービスを利用した際のUXの良さから株式を購入しました。ただ、株価は26%ダウンしています。良いサービスなので、導入者数が増えないのかと感じていたのですが、市場規模と競合環境などを解説頂いた上で今後の導入社数上限値など共有頂けると幸いです。

【A28】 (藤田) 市場機会についてですが、詳細な金額などはIR資料の後半部分に記載しておりますので、そちらをご参照いただければと思います。ここでは、私の感覚も交えながらご説明させていただきます。競争環境について申し上げますと、市場にはさまざまな競合企業が存在しますが、当社のサービスは競合他社と完全に重なるものではなく、独自の領域を築いている点が強みとなっております。たとえば、「サブスクバイ」に関しては、一般的な決済サービスと直接競合するのではなく、サブスクリプション管理という付加価値を提供することで、他社と差別化されたポジションを確立しております。また、「請求管理ロボ」に関しても、インボイス制度の導入に伴い、多くの企業が請求書の電子化やデジタル化に注力している中で、当社はそれに加えて「債権回収」に関するニーズに対応しており、ここにおいては競合企業がほぼ存在しない状況となっております。そのため、当社は比較的独自性の高い市場環境で事業を展開していると認識しております。市場の規模についてですが、決して小さいものではなく、依然として大きな成長の余地があると考えております。ただし、日本国内の企業数には限りがあり、全ての企業が100%DX化を実施するわけではないため、一定の市場上限（キャップ）があることも事実です。しかしながら、現時点ではそのキャップに達するまでの十分な成長余地があり、今後も導入企業数の増加が見込まれる状況です。さらに、将来的な市場の上限を見据えながら、他の事業領域の拡大にも取り組むことで、常にホワイトスペースのある市場で戦い続けることを目指しております

---

【Q29】 最近、TOBが多くなってきていますが、万が一、御社がTOBの対象企業となった場合、どういう風に対応されますでしょうか？NTTさんが金融トランザクション機能を獲得したい等の報道もあり、質問させていただきました。よろしくお願い致します。

【A29】 (久野) 近年、TOB（株式公開買付）やMBO（経営陣による企業買収）、さらにはアクティビストによる動きが頻繁に話題となっております。市場ではこうした動きが活発化しており、当社としても高い関心を持ってキャッチアップしております。仮に当社がTOBの対象となった場合につきましては、経済産業省が定める「企業買収に関する行動指針」に則り、適切な対応を行うこととなります。具体的には、社内の意思決定者ではなく、社外取締役を中心とした特別委員会を設置し、少数株主の皆様の利益を最優先とする公正な取引条件を慎重に検討いたします。当社のガバナンス体制について申し上げますと、現在、社外取締役として澤氏および清水氏の2名が在籍しております。特に清水氏は、東京証券取引所において豊富な経験を有しており、ガバナンス関連の専門知識にも精通されております。これらの社外取締役は、企業の成長を支援するだけでなく、株主の皆様の利益を最優先に考えるという原則を十分に認識し、行動される方々であると確信しております。従いまして、仮にこのよう

な事態が発生した際には、公平性と透明性を確保しつつ、株主の皆様にとって最善の選択肢を慎重に検討し、適切な対応を講じてまいります。

---

【Q30】 スタンダード市場ではなくグロース市場に上場しているにも関わらず、なぜ成長スピードよりも利益創出を優先すると判断されたのでしょうか

【A30】 (久野) 当社は成長スピードと利益創出のどちらか一方を優先しているわけではなく、両方をバランスよく追求する方針を取っております。社内ではこの点について慎重に議論を重ねましたが、最終的に、外部環境の変化を踏まえつつ、投資家の皆様からの信頼を確保し、中長期的に安定した成長を遂げることが最も重要であるとの判断に至りました。特に、投資家の皆様に安心して応援していただけるような企業であることを目指し、持続可能な成長を実現するために、利益をしっかりと確保しながら事業を推進することが最適であると考えております。なお、これは成長スピードを軽視しているという意味ではございません。収益性の向上と成長の加速を両立させることを目指し、適切な投資を進めながら、戦略的な意思決定を行ってまいります。

---

【Q31】 7月以降の月次の数字を見る限り、値上げの効果が月次に現れていないように見受けられますが、いかがでしょうか。

【A31】 (久野) 価格改定の影響についてですが、全体としては確実に効果がございました。具体的には、価格改定による増収の割合は全体の約1.3%に相当し、月次ベースでは600万円超の増収となりました。したがって、個別の月次データでは大きな変化として認識されにくいかもしれませんが、累積的な影響として売上の増加には寄与しております。また、新規契約においても、改定後の新たな価格でご案内を行っており、今後の単価向上にも継続的に影響を及ぼす見込みです。さらに、昨今の市場環境を踏まえた価格戦略の見直しも適宜行っております。具体的には、物価や原価の上昇、労働市場の変化（新卒初任給の引き上げやベースアップの動向など）を踏まえ、最適な価格設定を継続的に検討してまいります。今後、価格改定などの重要な決定については、適時開示を通じて株主・投資家の皆様にしっかりとご報告させていただきます。

---

【Q32】 御社の期初ガイダンスについて、毎回2回以上は期中に情報修正をしていますが、ガイダンスが保守的すぎるということはありませんでしょうか。そのため、株価の反応も悪いような気がします。

【A32】 (久野) いくつかご質問いただいておりますので、これまでの情報修正の実績を踏まえると、ご指摘の点については十分承知しております。ただし、現時点ではこの数字が最大の見積もりであると認識しております。しかしながら、我々としてはこれをスタートポイントとし、プラスアルファの1円でも今期、そして来期以降の成長に向けて積み上げていく方針でございます。

---

【Q33】 「KPIについてお伺いします。サブスクペイの決済取扱高や決済処理件数に加えて、請求管理ロボのアカウント数の推移も明らかに鈍化傾向にあるように見えますが、この点をどのように捉えていますでしょうか。また、解約率が一定の範囲でコントロールできている中で、KPIが鈍化傾向にあるという

ことは、特にサブスクペイにおいても、このマーケット環境が縮小傾向にあると考えてよろしいでしょうか。

【A33】（藤田）まず、開示させていただいているアカウント数は、解約を差し引いた保有アカウント数として継続的に公表しております。まず、件数の推移についてですが、実際には増加しております。ただし、当社では単価戦略を進めているため、契約までのリードタイムが従来よりも長くなっており、件数が爆発的に伸びているわけではありませんが、着実に増加している状況です。その一方で、単価は大きく伸びております。解約率についてですが、これは割合で算出されるため、分母が大きくなると解約件数も一定数増加する傾向があります。しかし、当社のサービスを解約されるお客様の多くは、決済の取扱高がほとんどないため事業を継続できない、あるいは請求管理ロボを導入したものの請求書の発行件数が少ないため不要と判断されたケースが主です。つまり、解約されるお客様の多くは単価の低い層であることから、当社の売上成長への影響は限定的です。この背景を踏まえ、単価の向上と顧客基盤の拡大を両立させることが重要であると考えております。また、先ほど申し上げたマーケティング領域の効率化を進めることで、広告費を適正に維持しながら問い合わせ件数を増やし、結果的に効率よく新規顧客を増加させることを目指しております。なお、過去に件数のみを優先する施策を試みたことがありますが、その際は獲得単価が悪化し、収益性が低下したため、すぐに方針を変更した経緯があります。そのため、単に件数の拡大を追求するのではなく、収益性を確保しながらバランスよく成長させることを重視しております。総じて、当社の市場環境に関しては、既存顧客の利用が拡大しており、新規顧客も着実に獲得できているため、市場が縮小しているわけではありません。一方で、活用が進まないお客様が解約されるのは自然な流れであり、全体としては健全な成長を遂げていると認識しております。

---

【Q34】 幼稚園、私学の学費管理、全国展開の老人ホーム、ホスピス、ヤマト/佐川などの個人下請け事業者（数万人規模）への請求管理など、一度営業してみてください。変えるべき業界は山ほどあります。聞きかじった話ですが、特に運送業はデジタル化に移行できず酷いもので、本部一括管理などで目覚ましい効率化で、経費削減もでき、本来の業務に専念可能になると思います。

【A34】（藤田）貴重なアイデアをお寄せいただき、誠にありがとうございます。お時間が限られているため、簡単に感想をお伝えさせていただきますが、ご質問をいただいた方がCPSをしっかりとご覧いただいていることを強く感じ、大変感銘を受けました。日本においては、依然として古い商習慣が根強く残っている点が課題とされておりますが、それらを的確に指摘していただいたことに、心から感動しております。どこまで実現できるかは未知数ではありますが、いただいたアイデアを真摯に受け止め、可能な限り取り組んでまいりたいと考えております。改めまして、貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。

---

【Q35】 同業他社と比べて事業規模が小さいと思いますが、どのようにマーケットシェアを取っていくのか戦略をお聞かせください。

【A35】（久野）現時点においても競争環境に大きな変化はございません。ただし、請求書発行領域に進出している企業が増加している点は認識しております。しかしながら、当社の「請求管理ロボ」のように、請求書の発行から債権管理、決済の自動化まで一貫して対応可能なサービスは依然として少なく、当

社は引き続き独自のポジションを確立していると考えております。

---

【Q36】 ベクトル社が保有株の一部を売却する意向とのことですがその理由を把握されていらっしゃいましたら開示できる範囲でご回答願います。

【A36】 (久野) 恐れ入りますが存じ上げておりません。

---

【Q37】 前年比で売上高は24.8%増、営業利益は109.4%増と非常に好調な結果でしたが、その要因についてどのように分析していますか？また、リスクがあるとすれば何でしょうか？

【A37】 (久野) まず、既存事業の成長が大きな要因となっています。サブスクリプションおよび請求管理ロボの契約件数が堅調に推移し、特に、単価の向上が利益率の改善にも寄与し、収益基盤の強化が進んだと考えています。次に、コスト管理の最適化も重要な要因です。広告宣伝費の効率的な活用や、営業活動の生産性向上を推進することで、売上の増加に対して費用の伸びを抑えることができました。特に、マーケティング投資のROIを最大化するためのMMM分析やPOE分析を活用し、費用対効果を高める戦略を実行したことが奏功しました。一方で、今後のリスクについて市場環境の変化は引き続き注視すべき点であり、特に競争の激化や法規制の変更による影響には注意が必要です。また、広告費の上昇や人件費の増加など、コスト面でのリスクも存在するため、引き続き適切なコストコントロールを実施してまいります。

---

【Q38】 川本取締役をM&A専任に付けるということですが、これまで毎四半期決算毎にもお伺いしていますが26年12月期の業績達成にあと1割足りない言われている1割のピースを何が何でもM&Aで埋めようという戦略なのでしょうか？

【A38】 (久野) 当社は、既存事業に加え、新規事業やM&Aを含めた総合的な戦略を通じて目標の達成を目指しております。前述のご質問でも触れさせていただきましたが、M&Aはその特性上、成立の見込みが不確定であり、実現の難易度も高い領域です。そのため、M&Aを推進するために新たに担当者を任命し、全力で取り組んでいるものの、これに依存せず、既存事業や新規サービスの成長を着実に積み上げることが最も重要であると考えております。引き続き、持続的な成長に向けて尽力してまいります。

---

【Q39】 KPIの鈍化が一時的とのことですが、一時的にでも鈍化した理由は何でしょうか？

【A39】 (久野) KPIについてですが、特定の取扱高・処理件数の多い顧客がカード会社判断で強制解約となりました。それによる一時的な落ち込みとご理解頂ければ幸いです。一時的と考えております理由は、顧客数が引き続き増えていること、既存顧客のアクティビティ増加も引き続き期待できることが背景でございます。

---

【Q40】 地銀や行政などと業務提携して顧客を獲得するなどは考えておられますか？

【A40】 (藤田) アクションからブーストまで地銀・行政は、2年～3年かかると言われています。現状、地銀・カードブランドなどアプローチは行なっておりますが、数字に反映されてきていませんが、引き続きアプローチを継続していきます。

---

【Q41】 決算発表後の株価急落についてどうお考えですか？

【A41】 (久野) CPSでのご期待、そしてガイダンス、CPIによる円安基調による大型株買戻し等もあり、ご心配をおかけしたかと存じます。正直申し上げますと、株価の反応は我々の想定とは違い、驚いたところがございます。しかしながら我々この株価の水準はまだまだ実力が反映されていないのではと思います。お顔は見えませんが、このタイミングで買って頂いた投資家様、もちろんずっとホールド頂いている投資家様にしっかりとインカムゲイン・キャピタルゲインをお返しできるように頑張ろう、そうといった気持ちで清久以下改めて気を引き締めて頑張っまいります。

---

【Q42】 株価の下支えがないと安心して長期投資ができません。2月12日のIR施策が正しかったのか、また今後の改善予定等あればできる限り具体的にお聞きしたい。

【A42】 (菊地) 決算発表前にCPSを発表したことにより、投資家の皆様に異なるバイアスが生じ、一部の方々に混乱を招いた可能性がある点については真摯に受け止めております。一方で、当社としては決算発表と同日にCPSを公表することで、当社の考えをより広く投資家の皆様に認知していただくことを目的としておりました。今回いただいたご意見を踏まえ、より適切な情報発信のタイミングや方法について見直しを行い、投資家の皆様にとってより分かりやすく、安心して長期的な視点でご判断いただけるよう改善を進めてまいります。今後も、IR施策の精度を高め、透明性のある情報発信を強化することで、株主価値向上に努めてまいります。貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございます。

---

【Q43】 高い還元率の株主優待で、株価も上がっていますが、権利落ち後の下落幅も気になります。株主優待に半年保持などの条件付けや長期保有の優待制度など一時的な株価の上昇より長期的な株価を上げることは検討されていないのでしょうか。

【A43】 (菊地) 当社としましても、株主優待制度を導入した企業の株価形成の影響などについて注視しており、投資家の皆様にご評価いただける株主還元の在り方を、引き続き最優先の課題の一つとして検討してまいります。

---

【Q44】 ティザーサイトのカウントダウンは明らかに投資家の期待値を煽っただけの内容に感じましたがあの内容で株価へのポジティブなインパクトがあるという経営判断だったのでしょうか？

【A44】 (菊地) 今回の決算発表とCPSの発表に関して、市場の反応として株価が一時的に下落したことは認識しています。ただし、短期的な値動きに一喜一憂するのではなく、私たちは中長期的な視点で企業価値向上を目指しています。CPSの発表は、ROBOT PAYMENTの未来の成長を支える重要な戦略の一環であり、その意義をこれから市場にしっかりと伝えていく必要があると考えています。今後、具体

的な取り組みを通じてCPS実現の為、投資家の皆様に理解していただくことで、長期的な評価につなげていきたいと考えています。

#### ■「Individual Investors 1on1」対談出演のお知らせ

「Individual Investors 1on1」に、エミン・ユルマズ氏と当社代表の清久、取締役の久野が対談出演いたしました。この度、当番組の前編が公開されましたので、お知らせいたします。

エコノミスト/為替ストラテジストのエミン・ユルマズ氏との対談により、当社の事業内容や今後の戦略などを、わかりやすく解説しております。

なお、後編の公開につきましては、別途ご案内をいたします。



URL : <https://www.youtube.com/watch?v=qxxfgQo4EwY>

#### ■会社概要

社名 : 株式会社ROBOT PAYMENT (東証グロース : 4374)

所在地 : 東京都渋谷区神宮前6-19-20 第15荒井ビル4F

設立 : 2000年10月

代表 : 代表取締役 清久 健也

URL : <https://www.robotpayment.co.jp/>

請求管理ロボ : <https://www.robotpayment.co.jp/service/mikata/>

請求まるなげロボ : <https://www.robotpayment.co.jp/service/marunage/>

サブスクペイ : <https://www.robotpayment.co.jp/service/payment/>

1click後払い : [https://www.robotpayment.co.jp/service/1click\\_atobarai/](https://www.robotpayment.co.jp/service/1click_atobarai/)

▼メールマガジン・LINE公式アカウントで各種情報を配信しています

メールマガジン

・すべての適時開示・PR情報をリアルタイムにお知らせ

- ・登録はこちら：<https://www.magicalir.net/4374/mail/>

#### LINE公式アカウント

- ・主要ニュースリリース（解説コメント付き）、イベント案内・セミナー出演のお知らせ等
- ・IR担当者とチャットで質問・お問い合わせのやりとり
- ・登録はこちら：<https://lin.ee/keiczv9>

**【本リリースに関するお問い合わせ先】**

株式会社ROBOT PAYMENT  
担当者：IR 菊地  
tel：03-5469-5780 mail：[pr@robotpayment.co.jp](mailto:pr@robotpayment.co.jp)