

各位

2025年10月27日
株式会社ROBOT PAYMENT

2025年10月17日 長期経営戦略説明会 当社代表取締役執行役員CEO清久のご挨拶および質疑応答の要約

株式会社ROBOT PAYMENT（本社：東京都渋谷区、代表取締役執行役員CEO：清久 健也、証券コード：4374、以下 当社）は、2025年10月10日（金）に開示した「飛躍的な未来成長を目指す長期経営戦略（事業計画及び成長可能性に関する事項）」に関連して、10月17日（金）に個人投資家向け長期経営戦略説明会を行いました。その際に当社代表取締役執行役員CEO清久のご挨拶、および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、説明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://youtube.com/live/TM9Az41osdA>

当社代表取締役執行役員CEO 清久の言葉

掲示板などでもさまざまな反響や感想をいただきました。「少し分かりにくい」「何が言いたいのか分からない」といった声もありましたので、今回はその背景や、私たちがどのような考えや経緯でこの戦略を策定したのかを説明させていただきます。

まず、2023年の中期経営計画では「利益を最優先する戦略」を掲げました。当社には私を含め、几帳面で決めたことを必ず守る文化があります。そのため、掲げた中計の方針を厳格に遂行するあまり、「利益を最優先」とする姿勢が強くなりすぎてしまいました。結果として、余計な支出を徹底的に削り、生産性や効率を重視するあまり、利益は達成できたものの、市場の反応は次第に鈍くなっていきました。もちろん短期的な利益を出すことは可能ですが、私たちはそれだけを目的としているわけではありません。時価総額1,000億円、最終的には生涯で1兆円を目指す中で、「利益を追うだけでは到達できない」という結論に至りました。むしろ、成長のための投資を積極的に行う方が、その目標に早く近づけると考えています。2023年に策定した中期経営目標における2026年の利益目標を達成できる見込みはありましたが、あえて方針を転換し、長期経営戦略を策定しました。米国企業では、得た利益をすべて株主に還元し、成長投資やM&Aの資金は借入によって賄うケースが一般的です。

一方で、日本は依然として借入環境や市場構造が異なりますが、こうした成長志向こそが「グロース企業の本来の姿」だと考えています。また、以前の中期経営目標で「利益のみを追う運用」に縛られてしまった背景には、投資に関する明確なルールが存在しなかったことがあります。ルールがなかったために、「利益を優先して投資

を後回しにする」という運営が定着してしまっていました。ただし、2022年の赤字決算の反省も踏まえ、利益を下げることは絶対に避ける方針です。増益は維持しながら、その範囲内で最大限の成長投資を行い、「面白い会社」に進化していくことを目指します。この考えに基づき、先ほどの長期経営戦略では、明確なルールのもとで成長投資を実行する設計にしています。このルールに基づいて動き始めると、投資先とのコミュニケーションやシナジー創出など、さまざまな新しい動きが生まれてくると考えています。

今回は戦略方針のみの開示でしたが、今後はより具体的な成果として、株主の皆さまにポジティブなニュースをお届けできるよう取り組んでいきます。2026年からこの投資ルールを実行し、新しい成長ストーリーを次々と発信していけるよう、幹部・社員一同全力で取り組んでまいります。そうした背景と想いをもって、今回の長期経営戦略を策定いたしました。「まだ具体的な内容が分かりにくい」との声もあるかと思いますが、できるだけ早く次のニュースをお届けできるよう努めてまいります。

【Q1】すでに発表している中期経営計画は変更なしという認識でよろしいでしょうか。来期、投資を加速したので、中期で掲げた利益目標に届かないということはありませんか。

【A1】（取締役執行役員 久野）長期経営戦略資料内で言及している「2023中期経営目標」が、ご質問の中期経営計画に該当するものと考えております。今回発表しました長期経営戦略は新たに策定したものであり、これに伴い経営方針も刷新いたしました。そのため「2023中期経営目標」については2025年末をもって終了とし、2026年からは新たに制定した長期経営戦略に基づいて運営してまいります。清久からも説明がありました通り、今後は増収増益の継続に加え、資本効率（ROE）を高く維持することを掲げております。財務方針および積極的な株主還元を継続しつつ、「CPS（Corporate Purpose Statement）」の実現に向けて必要な成長投資をしっかりと行い、将来の成長の果実を耕していく方針です。これにより、これまで以上に持続的かつ長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

【Q2】2035年度に売上210億円、営業利益31億円とのことですが、これは保守的な数値での計算だと思います。ぜひ倍の営業利益、つまり62億円を目指して頑張ってください。御社株を今後10年以上保有し続けた結果を非常に楽しみにしております。

【A2】（代表取締役執行役員CEO 清久）先ほどの数値は、あくまで社内で設定した客観的な計算式に基づくものであり、目標値や意気込みといった要素は含まれておりません。ただし、私たちとしてはおっしゃっていただいた通り、2倍にとどまらず、3倍、4倍と成長スピードをさらに高めていきたいと考えています。強い気持ちを持って事業を推進し、長期的な成長を実現していきたいと思っております。

【Q3】業績が好調ですが、上方修正されないのは下期に不安要因があるからでしょうか。

【A3】（久野）当社は第2四半期において、すでに通期業績予想の上方修正を実施しております。必要があれば、取引所のルールに則り、最新の見通しを適宜開示してまいります。下期に不安要因があるかという点については、そのような懸念は一切ございません。ご安心ください。当社では毎月中旬に月次の売上高推移を開示しておりますが、ご覧の通り、リカーリング収益が着実に積み上がり、業績拡大が順調に進んでいることをご確認いただけるかと思います。

【Q4】「グロース銘柄」企業でありながら配当も開始されていますが、株主還元の方針やキャッシュアロケーションについて教えてください。

【A4】（久野）さきほどの資料、あるいは先日10月10日に開示した「長期経営戦略（フルバージョン）」の資料にも記載の通り、キャッシュアロケーションおよび株主還元については、純資産のレンジに基づき、明確な方針のもとで実施してまいります。また、株主還元方針として特に強調しているのは、連続増配です。増収増益を継続し、利益の成長に応じて増配を続けることを基本方針としています。今後もこの連続増配にこだわり、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

【Q5】病院はコロナ融資の返済が今年から始まり、それを除いても常に債権の早期現金化需要が強く、ファクタリングとして非常に有望だと思いますが、どのようにお考えでしょうか。また、通常の営業活動では病院経営層への接触は容易ではありませんが、ファクタリングであれば直接訴求が可能であり、それをきっかけに「請求自動化」などのサービスをトップダウンで展開する迅速な商談の機会にもなり得ると思います。新たな柱として病院向けサービスの展開を今後どのように考えていますか。

【A5】（執行役員COO 藤田）おっしゃる通り、病院の約7割が赤字経営と言われており、設備の更新ができないなどの問題が地域医療にも影響を及ぼしています。当社としてもこの領域は注視しており、過去に検討を行ったこともあります。ご指摘のサービスは「診療報酬ファクタリング」だと思います。「診療報酬ファクタリング」はすでに市場が形成されており、最大手では「ドン・キホーテ」グループの子会社「アクリーティブ社」などが展開しています。調査の結果、診療報酬ファクタリングでは「ファクタリング自体」よりも「診療報酬点数の計算」などの運用面がコアとなることが分かりました。専門チームを設ける必要があり、営業よりも運用体制の構築に大きなノウハウが求められます。したがって、新規事業としてゼロから立ち上げるのは難易度が高く、むしろM&Aでノウハウを有する企業を取り込む形が現実的だと考えています。良い対象企業が見つければ参入のチャンスは十分にあると見ており、病院の約7割が赤字という状況を踏まえると、魅力的な市場であると認識しています。現時点では、ノウハウを持つ人材の採用やM&Aの機会が整った段階で、具体的な展開を検討していく方針です。

【Q6】来年度以降、どのような売上・利益を見込んでいるのかが全く伝わっておりません。

【A6】（久野）まず大前提として、当社は増収増益を継続しつつ、資本効率性にも注視し、積極的な株主還元と成長投資を両立させながら「CPS」の実現と企業価値の向上を目指しています。先週開示した「長期経営戦略」資料の3ページ下部にも記載の通り、今後は外部環境の変化に機動的に対応しながら、売上高成長と増益の両立を図ります。また、M&A活動には不確実性が伴うため、従来のような5か年単位の中長期経営目標は設けず、「長期経営戦略」に基づいて毎期の通期業績予想を開示していく方針です。来期以降の業績見通しについては、その都度、通期業績予想の開示タイミングでご確認いただければと思います。

【Q7】「決済インフラ」ビジネスの将来像をどのように考えていますか。現状の仕組みに、最近注目されている「AI」などを取り入れる新たな取り組みはお考えでしょうか。

【A7】（藤田）「決済インフラ」の将来像については、どの範囲を将来と定義するかにもよりますが、今後は決済手段の形が変化し続けると考えています。たとえば「トークン決済」など新しい形態が広がってお

り、現金から電子決済への移行は今後も継続していく見込みです。電子決済市場が縮小することは考えにくく、マーケットは引き続き拡大していくと見ています。また、決済のデータ化が進むことで、これまで想定していなかった新しいビジネスも生まれてくるでしょう。「ステーブルコイン」や海外送金などの分野も含め、多様な変化が進む中で、「AI」をどのように活用していくかが重要なポイントになると考えています。

AIについては、単に「AIで何をするか」を議論する時代は終わり、生活やビジネスの中でAIが当たり前に使われる時代に移行していくと見ています。つまり、AIが使えること自体が価値ではなく、AIを活用した結果として「業務がどれだけ効率化され、どれだけ良くなるか」が本質になるということです。今後の差を生むのは「データ」であり、どのようなデータを持ち、どう活用するかが鍵になります。一般的なインターネットデータの活用は多くの企業が可能ですが、当社は自社の「決済」や「SaaS」サービスを通じて独自のデータを蓄積しています。これに市場データなどを組み合わせることで、新たな価値や気づきを創出できると考えています。こうした独自データを基盤に、顧客向けの自動化や社内のプロダクト開発にもAIを応用し、付加価値を高めていく方針です。

【Q8】 今回の「長期経営戦略」で売上高70%、営業利益30%とした理由を教えてください。

【A8】 (久野) 増収増益を実現しながら、新規成長を継続的に進めることを前提として、社内でさまざまなシミュレーションを行いました。その結果として、この比率が最も適切であるという結論に至りました。売上比率をさらに高める、例えば80%や90%といった水準にすると、逆に増益が十分に確保できないというシミュレーション結果も出ています。したがって、企業価値向上のために増収と増益の両立を最もバランスよく実現できる比率として、現状ではこの数値を採用しています。

【Q9】 長期経営戦略が何を伝えたいのか分かりにくいという声があります。今回の長期経営戦略で伝えたいことは何ですか。

【A9】 (清久) 今回の長期経営戦略は、成長投資をどのように実行していくか、そのルールを明確に定めたものです。つまり、「成長投資を必ず実行する」という方針を示すことが目的です。現時点では具体的な施策や成果物がまだ形になっていないため、内容が分かりにくいと感じられるかもしれませんが、今後のニュースリリースなどで具体的な取り組みを順次お伝えしていく予定です。

【Q10】 既存8：新規2という投資配分は、新規事業への本気度としては少ないと感じますが、どのようにお考えでしょうか。

【A10】 (久野) まず前提として、既存事業にはまだ大きな成長余地があると考えています。先ほど藤田からも説明があった通り、当社の主力プロダクトである「サブスクペイ」や「請求管理ロボ」は、依然として市場環境が良好で、外部環境の追い風も受けながら成長が見込まれる状況にあります。したがって、既存事業への投資を継続することで、売上・利益ともにさらなる拡大が可能であると見ています。また、既存事業はすでに一定の利益基盤が確立しており、投資回収の確実性が高い点も理由の一つです。一般的にも、増収増益を安定的に継続している企業では、同様の投資配分を採用しているケースが多く見られます。当社としても、シミュレーションの結果、既存80%・新規20%というバランスが、10年後に売上・利益を最大化するうえで最適な配分であると判断しています。

【Q11】 M&AとCVCの合計額を純資産の50%以内とするということは、大型M&Aは行わないということでしょうか。

【A11】（久野）当社は増収増益を前提としており、純資産は每期積み上がっていく見込みです。したがって、当社にとって適正な規模のM&Aであれば、大きな制約を受けることはないと考えています。また、増益を前提としているため、一時的であってもP/Lを大きく損なうようなM&Aは想定していません。大型M&Aについては、グロース市場において多額の減損により自己資本を毀損する事例もあるため、そのリスクを十分に認識しています。仮に実施する場合は、慎重な精査を重ねたうえで、有益であると判断した案件のみを実行します。M&Aの実行自体が目的ではなく、純資産を着実に積み上げ、最終的に企業価値を向上させることが目的です。一時的に純資産の50%を超える可能性が生じた場合でも、状況に応じて柔軟に対応する考えです。ただし、現時点では当社に見合った規模のM&Aを進めることが、企業価値向上に最も資すると判断しています。なお、M&Aの投資判断基準は明確に定めており、「長期経営戦略」資料（2025年10月10日開示、31ページ）に記載していますので、そちらもご参照ください。

【Q12】 資料27ページのアロケーションの部分で、「前年営業キャッシュフローの金額を元にした資本配分基準」と記載がありますが、この配分比率を維持するために投資を実行するということでしょうか。言い換えると、予算を消化するための事業拡大やM&Aを行うことになるのではないのでしょうか。

【A12】（久野）当社において、M&Aや成長投資の実行自体が目的となることはありません。資料に記載の通り、この資本配分方針に基づいて運営を行いますが、次のページに示しているように、当社には明確な「投資判断基準」があります。この基準を満たす、すなわち最終的に企業価値の向上につながると判断した案件にのみ投資を行います。逆に言えば、基準を満たさないものについては投資を実施しません。投資を行わない場合、その資金は純資産や内部留保として蓄積され、将来の成長投資に向けた体力・準備資金となります。したがって、投資のための投資ではなく、企業価値向上に資する案件が生じたタイミングで、戦略的に投資を実行していく方針です。

【Q13】 資料37ページ「営業利益（2035年見据え）」のグラフについてお伺いします。現中期経営計画の利益重視戦略では、2023年から今期予想までの間に営業利益が約3倍になっています。一方で、資料37ページにある2035年12月期の利益重視シナリオでは、10年経っても3倍に達していません。これは既存事業の成長が頭打ちであるという理解でよいでしょうか。

【A13】（久野）既存事業はまだ頭打ちではなく、今後も成長の余地は十分にあると考えています。これまでの利益推移については、スタート地点が非常に低い水準であったことも要因の一つです。2023年は営業利益が約2億円程度からのスタートでした。2035年の利益重視シナリオで10年後に3倍に届かないのは、あくまで長期的な成長を前提に、持続可能な企業価値向上を重視しているためです。当社は2035年で成長を終えるわけではなく、その先の2040年、2045年、2050年と続く将来を見据えています。したがって、短期的に利益を最大化するのではなく、将来のさらなる成長に向けて「成長の種をまく」時期と捉えており、その前提のもとで数値を設定しています。

【Q14】 四半期でSaaSで意識されることの多い「40%ルール」を超え続けるための具体的な施策を教えてください。

【A14】（藤田）当社は「Rule of 40」と呼ばれる「40%ルール」を対外的に強調してきませんが、これまで継続的に達成しています。

この指標は、成長率と利益率のバランスを示すものだと考えています。売上を急激に伸ばそうとすれば投資負担が増し、利益率は一時的に低下します。その結果、翌期の成長率にはプラスの影響が出て、一時的にRule of 40を下回ることがあり得ます。重要なのは、投資と収益のバランスを保ちながら、継続的に成長を実現することです。これまで当社は利益重視の方針で安定した成長を維持し、結果的にRule of 40を達成してきました。今後は利益を維持しつつ、売上成長をさらに重視していきます。当社の事業モデルとユニットエコノミクスはすでに確立しており、シミュレーション上もRule of 40を概ね超過する見通しです。短期的に一時的な変動がある可能性はありますが、無理な投資や過度な利益確保に偏らず、バランスを重視しながら売上成長を加速させ、Rule of 40を継続的に達成していく方針です。

【Q15】 大手企業の参入によって価格競争が起きるリスクがあると思います。もしそうなった場合、どのように対応していく予定でしょうか。

【A15】（藤田）まず、このご指摘は非常に本質的なものだと考えています。当社は今後だけでなく、これまでも大手企業との競争を経験してきました。たとえば「サブスクペイ」という決済代行サービスでは「GMOペイメントゲートウェイ社」など大手が競合として存在します。また「請求管理ロボ」では、最近「楽楽明細」のように資本力を背景に大規模な販売を行う企業も現れています。しかし、当社のサービスはそれらよりも価格が高いにもかかわらず、多くの顧客に選ばれています。その理由は、当社があえてマーケットを絞り込み、特定の領域で圧倒的な価値を提供しているからです。大手企業が幅広い領域をカバーする一方で、当社は「サブスクリプション事業」に特化し、その分野に必要な機能を徹底的に磨いてきました。その結果、特定領域で圧倒的な強みを持つ「ニッチトップ戦略」を確立しています。この戦略により、当社は特定領域で単価とシェアの両方を確保し、大手が容易に参入できない市場ポジションを築いてきました。今後もこの考え方を軸に、まず新しい市場にいち早く参入してシェアを獲得し、その中で特定ターゲットに深く入り込む戦略を取ります。競合が後から参入してきた場合でも、当社は機能性・導入実績・信頼性で優位性を維持し、価格競争に巻き込まれずに戦える体制を構築していきます。

【Q16】 藤田さんがおっしゃっていた蓄積したデータを活用し、コンサルティング事業に参入する可能性はありますか。

【A16】（藤田）可能性が全くないとは言えず、将来的にはあり得ると思います。ただし、現時点で積極的に検討しているわけではありません。

理由として、コンサルティング事業は「人のノウハウ」に依存するビジネスであり、優れた人材を育成し、その知見をもとにサービスを提供していく必要があります。一方、当社はこれまでプロダクトを開発し、それを多くの顧客に広げていく「SaaSモデル」で成長してきました。そのため、マネジメントやビジネスの仕組みがコンサル事業とは根本的に異なります。現段階では、コンサルティングに踏み出すよりも、蓄積したデータから得られた知見をプロダクトに反映し、その価値を拡張していく方が、当

社の強みを活かした自然な成長だと考えています。ただし、大手企業からはコンサルティングやBPOのような支援を求められるケースも出てくると想定しています。そのため、将来的に必要な体制を整える方向では進めていますが、主軸事業としてではなく、プロダクトの付加価値を高める一要素として位置づけています。

【Q17】CPSで掲げていた商取引の三つの壁を、現在想定している新規事業で壊すことができるとお考えのようですが、準備中または検討中のもので、画期的な目玉と考えているものはありますか。これまではサブスクペイや請求管理ロボへの付加価値開発が多かった印象ですが、誰もが「この事業はすごい」と感じるような新規事業案を期待しています。

【A17】（藤田）現在仕込んでいる新規事業は3つあります。一見すると既存領域に近いように見えますが、それぞれ新しい価値を持つプロジェクトとして位置づけています。まず最も進んでいるのが「未収金管理の自動化」です。一見すると単なる自動化のように見えますが、当社が目指しているのは、単なるDXによる効率化ではなく、AIが自動的に改善を繰り返し、回収率を向上させ、最終的には紛争解決まで行える仕組みです。私の知る限り、日本国内にはまだ同様のサービスは存在していません。日本初と言えるレベルのものを目指しています。このサービスは単体でも提供可能ですが、請求管理ロボやサブスクペイとも連携し、アップセルにつながるような設計にしています。つまり、単体でも価値を持ちながら、既存サービス群全体の付加価値を高める役割を果たします。次に「海外送金」ですが、これは単なる送金事業ではなく、まずDX領域から着手し、そこに安全で低コストな送金機能を組み合わせる構想です。既存の市場に明確な穴（ニーズの空白）が見えてきており、そこを的確に突く形で開発を進めています。最後に「レベニューベースドファイナンス」については、当社独自の仕組みを企画中です。こちら他にはない形を目指しており、期待していただける内容になると考えています。これらの取り組みを通じて、「この事業は本当にすごい」と感じていただけるような新しい価値を創出していきます。

【Q18】M&Aにおいて、のれんの影響による下方修正のリスクがあると思います。そうならないために、どのような対策をしていますか。

【A18】（久野）M&Aにおいて、のれんの影響で下方修正が発生するような本末転倒な事態は避けなければなりません。そのために、全社的に管理体制を徹底し、私自身も強い責任をもって取り組んでいます。まず重要なのは、取引時の「価格」です。高値づかみをしないことが最も基本的な対策です。オークション形式などで競争が激しくなり、いわゆる「ウィナーズカーズ（勝者の呪い）」に陥るような案件には参加しません。適正価格、もしくは割安な水準での取得を徹底し、慎重な判断を行います。次に、取得後のPMI（経営統合）とシナジー発現を確実に実行する体制を整えています。専任チームを組成し、統合作業や効果創出を丁寧に進める方針です。また、当社では投資判断基準を明確に定め、財務規律を厳守しています（2025年10月10日開示、28ページ参照）。これを前提にM&Aを実施します。さらに、M&Aの実務や提携関連は、アライアンス担当役員の川本が中心となり、代表の清久と連携して進めています。両者は豊富な経験を活かし、対象企業の「事業」と「人」を直接見極めていきます。実際に面談を重ね、時には食事や会話を通じて経営者の考えや企業文化まで把握し、定量的には測りづらい「人と事業の本質」を見極めていきます。こうした慎重かつ実直なプロセスを通じて、M&Aにおける失敗を防ぎ、企業価値を確実に高めていきます。

終わりのご挨拶（代表取締役執行役員CEO 清久）

本日は遅くまでご覧いただき、誠にありがとうございました。

今回の長期経営戦略につきましては、個人投資家の皆さまだけでなく、機関投資家の方々にも多くご視聴いただいております。当社は時価総額が100億円を超えたあたりから、機関投資家の方々からのアクセスも増えており、現在では海外の投資家の皆さまにもご関心をお寄せいただいています。来週、再来週には海外でのIR活動も予定しており、今後さらに時価総額を高めながら、機関投資家の皆さま、そして個人投資家の皆さまの双方からご支持いただける会社を目指してまいります。

先日、サッカー日本代表がブラジル代表を破り、「強い日本」を示しました。私たちも経済面から「強い日本」をつくる一翼を担えるよう、貢献していきたいと考えています。

皆さまのご指導、ご支援をいただきながら、「強い日本」、そして「強いロボットペイメント」を実現していくために、社員一同努力してまいります。

今後ともどうぞよろしくお願いいたします。本日は誠にありがとうございました。

■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：代表取締役執行役員CEO 清久 健也

URL：<https://www.robotpayment.co.jp/>

▼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室 菊地
mail：ir@robotpayment.co.jp