

# 投資家が評価している グロース上場企業の取組み事例集

東京証券取引所 上場部

2025年12月26日



※ 本資料に掲載している事例は、高い成長の実現に向けて取り組む上場会社における検討の参考としていただくため、情報提供のみを目的として取り上げているものであり、特定の銘柄に関する投資勧誘など、それ以外の目的で掲載するものではありません。

はじめに	2ページ
------	------

第Ⅰ章 グロース上場企業に対する投資家の期待	3ページ
------------------------	------

# 1 成長の持続・加速を期待させるビジョン・戦略を示してほしい	4ページ
# 2 具体的かつ説得力のあるエクイティ・ストーリーを示してほしい	5ページ
# 3 成長ステージの企業に期待しているのは、配当よりも成長投資	6ページ
# 4 目先の赤字を過度に懸念せず、成長投資を推進してほしい	7ページ
# 5 M&Aなどのインオーガニックな成長戦略も含めて、成長戦略を再構築してほしい	8ページ
# 6 自社の成長ステージに合った投資家層を狙い、効果的な情報発信・I R活動をしてほしい	9ページ
# 7 成長目標やK P I、その進捗の継続開示が、投資家の信頼感を生む	10ページ

第Ⅱ章 グロース上場企業の取組み事例集	11ページ
---------------------	-------

# はじめに ～本事例集の目的と活用方法～

## 本事例集の目的

- ◆ 本事例集は、投資家等※からのフィードバックに基づき、「**グロース上場企業に対する投資家の期待**」に**応えられていると投資家が一定の評価をしている取組みの事例**を取りまとめたものです。
- ◆ グロース市場上場企業の経営層・I R担当者・企画部門等の皆様が、「**高い成長を目指した経営**」を**推進するにあたっての検討材料として活用**していただくことを目的としています。

※ 主にグロース株・中小型株に投資する中長期目線の機関投資家やスタートアップ関係者

## 活用方法

### Step 1. 投資家の期待を把握する



グロース上場企業に対する投資家の期待  
(経営者のマインドとのギャップ) ※を把握し、  
自社の取組みを点検

#### 第Ⅰ章

#### グロース上場企業に 対する投資家の期待

3ページ～

※ 主にグロース株・中小型株に投資する中長期目線の機関投資家のフィードバックに基づき作成し、2025年9月に公表

### Step 2. 取組みを検討・ブラッシュアップ



投資家の期待に応えた取組み事例を参  
照し、高い成長に向けた取組みを推進

#### 第Ⅱ章

#### グロース上場企業の 取組み事例集

11ページ～

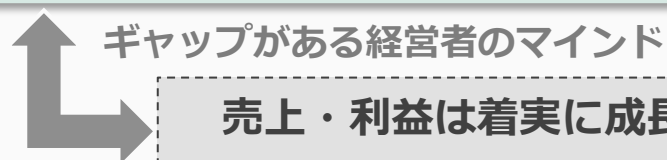
# 第 I 章 グロース上場企業に対する投資家の期待



# 投資家の期待 # 1

## 投資家の期待 # 1

### 成長の持続・加速を期待させるビジョン・戦略を示してほしい



- ◆ グロース企業、特に中小型株の場合には、**大型株と比べて、より高い成長率（売上高や利益など）**を求めており、大型株と同程度の成長率では魅力を感じない。たとえば、**年成長率20～30%を継続すれば、3～5年で倍増**となるが、**そうした成長実績がある企業には機関投資家も必ず注目**する
- ◆ ただし、過去の成長実績があっても、投資家は、それが一過性でなく、**今後も成長が持続/加速していくか**（その根拠として、**商品・サービスや戦略の独自性、ニッチ市場での強み、新しい市場の開拓能力などの特徴を有しているか**）を見極めている。こうしたポイントについて、**経営者が主体となり投資家への情報発信・コミュニケーションに取り組み、高い成長の実現について投資家の確信度を高めていくことが重要**
- ◆ **時価総額100億円はあくまで通過点であり、その先の更なる成長を視野に入れて、高い成長が可能なビジネスモデル・市場規模で勝負していくことを期待**

取

組

例

BuySell Technologies  
(7685)

自社の競争優位性や市場規模、過去の成長実績から将来目標まで、一貫したストーリーとして具体的に提示（→39、41ページ）

トライアルホールディングス（141A）

過去の成長実績を要因ごとに分解し、背景となった自社の成長戦略や競争優位性を具体的に説明（→13、14ページ）

GA technologies（3491）

将来の成長目標をクリアに提示したうえで、主要事業ごとに、収益の目標やKPI、目標達成のための取組みを、数値とともに具体的に開示（→23ページ）

ディーケーピー（3479）

市場規模と自社の現状を示したうえで、シェア拡大に向けた自社の競争優位性について、定量的な指標や他社比較も含めて具体的に説明（→20、21ページ）

eWeLL（5038）

売上・利益の目標だけでなく、その前提となるサービス別の目標や主要KPIについて具体的に開示（→34ページ）

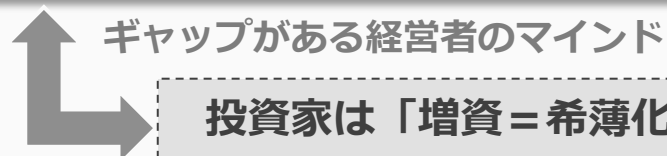
INFORICH（9338）

企業規模は成長途上でも、より広い市場規模を求めて積極的な海外展開を推進（→48ページ）

# 投資家の期待 # 2

## 投資家の期待 # 2

### 具体的かつ説得力のあるエクイティ・ストーリーを示してほしい



- ◆ 新株発行等による資金調達において投資家が重視するのは、調達した資金を活用して成長を実現し、株主価値を向上できるかどうか、すなわち、「アクリーティブ（accretive）」な増資なのか、もしくはそうではない「ダイリュートティブ（dilutive）」な増資なのかということ。投資家が「アクリーティブ」な増資だと考えれば、株価は下らない
- ◆ 確かに一部の投資家で「増資＝希薄化」と単純に捉えがちという課題はあるかもしれないが、本質的な問題は、企業が成長への道筋をクリアに描けていない、投資家に示せていない、ということ。資金調達を行う場合には、調達した資金を何に投資して、どういう時間軸でどのような果実が得られるのか、具体的かつ説得力のあるエクイティ・ストーリーを提示することを期待
- ◆ 企業が上場する意義は、本来、知名度向上や人材確保ではなく、非上場では実現が難しいリスクマネーの調達によって、成長を加速させることにあるはず。もちろん、企業の成長ステージや成長戦略に応じて適した資本政策を検討していくべきだが、特に、成長期にあるグロス上場企業には、投資家の理解・支持を得ながら積極的にリスクマネーを調達し、高い成長の実現に向けて大胆な成長投資を進めてほしい

取

組

例

GENDA (9166)

公募増資に至った背景や調達資金を活かした成長戦略、増資前後のEPSの試算結果を丁寧に説明（→45ページ）

キャンバス (4575)

資金調達の狙いや資金使途・投資時期を明確に示すとともに、充当状況についても継続的に開示（→31ページ）

トライアルホールディングス (141A)

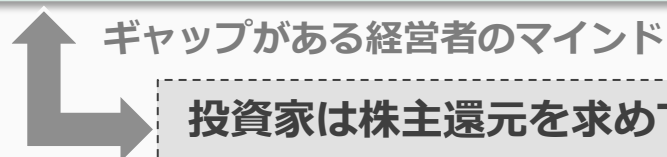
IPOで調達した資金について、成長投資にどう活用したかを具体的に開示（→15ページ）

アストロスケールホールディングス (186A)

具体的な成長ストーリーと資金使途を明示したうえで、上場後も追加的に海外公募を実施し、積極的に成長投資（→17ページ）

## 投資家の期待 # 3

### 成長ステージの企業に期待しているのは、配当よりも成長投資



ギャップがある経営者のマインド

投資家は株主還元を求めているので、配当を増やさないと投資してもらえない

- ◆ 投資家が上場企業に求めることは、企業の成長ステージや事業環境によって異なる。安定した事業を確立している企業に対しては、配当など株主還元を期待するが、**ビジネスモデルが十分に確立していない成長ステージの企業**に対しては、**目先の配当ではなく、調達したリスクマネーを最大限に活用し、大胆な成長戦略・成長投資を推し進めていくことを期待**
- ◆ 成長投資に対する投資家からの理解・支持を得ていくためには、今後の目指す成長の姿とあわせて、**中長期的な資本政策の考え方や具体的な方針をクリアに示していくべき**
- ◆ 投資家サイドにおいても、**中長期の視点を持ち、グロース企業の成長に向けた取組みを後押ししていくマインドが必要**

取

組

例

#### ROBOT PAYMENT (4374)

資本配分の基準を示し、特に純資産が低位の段階では、成長投資に優先的に配分していく方針を明示。あわせて、成長投資の判断にあたっての基準も明確化 (→27ページ)

#### BuySell Technologies (7685)

キャピタルアロケーションの方針として、オーガニック成長のための事業投資や、M&Aなどインオーガニック成長に向けた戦略投資への配分を優先する方針をクリアに提示。あわせて、将来3か年の投資計画を具体的な数値とともに提示 (→42ページ)

#### GENDA (9166)

株主還元の考え方として、現在は引き続き成長フェーズであり、創出したキャッシュフローは成長のための再投資に優先して配分し、成長を支える投資家にはキャピタルゲインで還元していく方針を明示 (→46ページ)

# 投資家の期待 # 4

## 投資家の期待 # 4

### 目先の赤字を過度に懸念せず、成長投資を推進してほしい

ギャップがある経営者のマインド

赤字では投資家に評価されないので、成長投資に二の足を踏んでしまう

取

組

例

- ◆ たとえ赤字や僅少な利益でも、その要因が将来の成長に向けた種まきであり、「将来的な売上拡大により、いずれ大きな利益を生み出す」と思えば、投資家は買う。上場後に赤字が続いても株価は上がり続けたAmazonなどはその典型例

- ◆ 「上場すると赤字が許容されなくなり成長投資が行えなくなる」という意見があるが、それは経営者が投資家と上手くコミュニケーションできておらず、投資家からの信頼・支持を獲得できていないということ

- ◆ グロース企業には、赤字や僅少な利益の要因について、将来の成長に関するクリアなビジョン・道筋とともに経営者が率先して発信することで、投資家の信頼・支持を得ながら、目先の赤字や利益の減少を過度に懸念することなく、成長投資を進めて欲しい

#### キャンパス (4575)

経営者自らが情報発信し、エクイティ・ストーリーの浸透を図りながら、先行投資による赤字が続く中でも、積極的な資金調達・成長投資を推進 (→29~31ページ)

#### アストロスケールホールディングス (186A)

先行投資による赤字が続く中でも、将来の成長期待を投資家に伝えるため工夫した情報提供を行いながら、積極的な資金調達・成長投資を推進 (→17、18ページ)

#### (参考) バイオ・医薬ベンチャーの取組み

企業価値評価が難しい業界共通の特性を踏まえ、効果的に投資家の理解促進・情報提供を図るため、同業種の企業が協働して合同セミナーを開催

第1回 バイオ・医薬合同セミナー

<開催概要>  
開催日時  
2023年9月9日 (火) 17:00~19:00  
※各企業25分程度のプレゼンテーションを予定

登壇者  
17:00~17:15 NetSeraファーム株式会社 IRヘッド 郡崎伸弥  
17:15~17:30 NetSeraファーム株式会社 執行役CFO 野村広之  
17:30~18:00 株式会社ヘリオス 代表取締役社長CEO 藤本忠典  
18:00~18:30 NetSeraファーム株式会社 経営戦略部長 川田貴紀  
18:30~19:00 ベアードリーム株式会社 商品開発ディレクター 沖本優子

対象参加者  
機関投資家、個人投資家  
※定員は最大1000名

第2回 バイオ・医薬合同セミナー

<開催概要>  
開催日時  
2023年9月23日 (木) 17:00~19:00  
※各企業25分程度のプレゼンテーションを予定

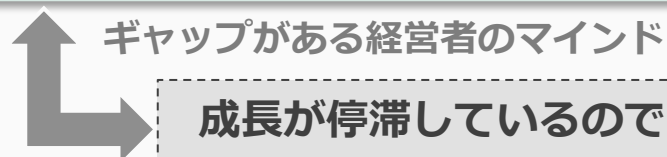
登壇者  
17:00~17:30 NetSeraファーム株式会社 IRヘッド 郡崎伸弥  
17:30~18:00 株式会社ディ・ウエスタン・セラピューティクス研究所  
18:00~18:30 カルナバイオサイエンス株式会社  
18:30~19:00 ラクオリア製薬株式会社  
19:00~19:05 挨拶

対象参加者  
機関投資家、個人投資家  
※定員は最大1000名

出所：ネクセラファーマ株式会社 (左) 第1回 バイオ・医薬合同セミナー開催のご案内 [https://ssl4.eir-parts.net/doc/4565/ir\\_material15/257792/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4565/ir_material15/257792/00.pdf)  
(右) 第2回 バイオ・医薬合同セミナー開催のご案内 [https://ssl4.eir-parts.net/doc/4565/ir\\_material15/262162/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4565/ir_material15/262162/00.pdf)

## 投資家の期待 # 5

M&Aなどのインオーガニックな成長戦略も含めて、成長戦略を再構築してほしい



ギャップがある経営者のマインド

成長が停滞しているので、従来の延長線での拡大路線を目指す

- ◆ IPO時など、過去に思い描いた成長が実現できていないものの、その**原因分析や対策の検討が十分に行われていない**ケースが多い。成長できていない場合、**現状のビジネスモデルが有効でない可能性も含めて現状分析を行い、成長戦略の再構築を進めるべき**
- ◆ 大きくない市場の中で多くのスタートアップがパイを奪い合っているケースがあるが、それでは単独での成長に限界がある。自社単独で成長を目指すだけでなく、**他社との提携やM&Aなど、インオーガニックな成長戦略も含めて検討すべき**
- ◆ ただし、**闇雲なM&Aを推奨している訳ではない**ということ**は、きちんと伝えていくことが必要**。米国では、成長見込みがなければ経営者はM&Aでエグジットし、新たな会社を起業しているが、日本ではそうした慣行が普及していない。「**他社に買われる**」ことは悪ではなく、**経営者にとってポジティブな選択肢の一つとして認識されるべき**

取

組

例

BuySell Technologies  
(7685)

既存事業の競争力強化や新規領域の拡大を目的としたM&A戦略を明示。M&Aの投資規律やPMIのフレームワークについても説明 (→43ページ)

ARアドバンステクノロジー  
(5578)

非連続的な成長に積極的に取り組む方針のもと、社内に「M&A推進チーム」を組成し、企業価値向上に繋がるM&A・各種提携を推進 (→37ページ)

ティーケーピー (3479)

M&Aを積極的に活用し、シナジーが見込める分野に事業領域を拡大。案件ごとに、期待するシナジーやM&A実施後の進捗を丁寧に説明 (→22ページ)

GA technologies (3491)

既存事業拡大と新規領域参入の両面からM&Aを積極的に活用し、ノンオーガニックな成長を推進 (→25ページ)



# 投資家の期待 # 6

## 投資家の期待 # 6

自社の成長ステージに合った投資家層を狙い、効果的な情報発信・I R活動をしてほしい

ギャップがある経営者のマインド

グロース市場には機関投資家が少ないので、頑張って開示しても仕方ない

- ◆ 時価総額が100億円未満など比較的小規模な段階では、まずは個人投資家をメインターゲットとして取り組み、機関投資家が入ってきやすい土壌（流動性）作りを進めるべき
- ◆ 個人投資家は短期だと主張する経営者が多いが、全くそんなことはない。企業を熱心に分析・研究している個人投資家も多く、個人投資家に分かりやすい形での情報発信やコミュニケーションを進めていくべき
- ◆ 個人投資家の獲得には、まず認知度向上が重要であり、個人投資家向けの説明会・I Rイベントなどの取り組みを通じて露出を増やすほか、個人投資家の理解度を高めるため、わかりやすいI R資料（図解、動画、Q & A形式など）の提供が望まれる
- ◆ あわせて、段階的に機関投資家を取り込んでいくことを意識した開示やI Rも重要。中小型株ではアナリストのカバレッジが少なく、プロの機関投資家でも理解に手間が掛かるため、中長期の成長ビジョンやその道筋、独自の強み等をできる限りクリアに伝えていくべき。資料の見栄えではなく、中身や質が重要
- ◆ また、機関投資家は対面の説明会に参加するキャパシティが限られるので、説明会の動画やFAQをウェブサイトアップしておくなど、機関投資家が興味を持った時に調べてもらえるような工夫も必要

取

組

例

### ROBOT PAYMENT (4374)

個人投資家向け説明会の定期開催や、LINEでの質問受付けなど、投資家との接点を広げ、企業理解の促進に注力（→28ページ）

### INFORICH (9338)

四半期毎に決算説明会を開催し、動画や書き起こしも提供。個人投資家向け説明会も開催するなど、機関投資家・個人投資家の双方を意識して情報発信（→50ページ）

### GENDA (9166)

財務・業績や成長戦略など主要トピックに関して、株主・投資家の「よくある質問と回答」をまとめ、継続的に開示（→47ページ）

### A R アドバンステクノロジー (5578)

流動性の向上・投資家層の拡大に向けて株式分割を実施。個人投資家向けイベント等を通じて、認知度向上・理解促進（→38ページ）

### キャンバス (4575)

企業価値評価が難しい業態であることを踏まえ、自社のビジネスモデル等についてわかりやすく説明。経営者が主体となり、様々な手段で情報発信（→29、32ページ）

### アストロスケールホールディングス (186A)

企業価値評価が難しい業態であることを踏まえ、財務諸表を見るうえでのポイントや補足事項などを丁寧に説明（→18ページ）

※ 上記のほか、東証では、I R活動に関する企業へのインタビュー記事を配信しております。I R活動を検討される際のご参考としてご覧ください。

<https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/ir-interview/index.html>

# 投資家の期待 # 7

## 投資家の期待 # 7

成長目標やK P I、その進捗の継続開示が、投資家の信頼感を生む

ギャップがある経営者のマインド

投資家は下方修正を嫌うので、業績予想はできるだけ出さない方が良い

- ◆ 問題は下方修正自体でなく、想定どおりに進まなかった要因の分析や改善に向けた施策が提示されないこと。**上手くいかないうちから真摯かつ丁寧な説明が必要**であるし、それができる経営者・企業は、**投資家からの信頼が高まり、中長期の投資に繋がっていく**
- ◆ 外すことを恐れて業績予想や中長期目標を出したくないという話も聞かすが、グロース企業に投資するうえで将来の中長期的な業績を評価する必要があるため、業績予想という形でなくても、**中長期の成長ビジョン・目標やその過程のK P Iをできるだけ具体的に示して欲しい**
- ◆ 外部環境など不確実性があるのは当然なので、計画時と状況が変わったら計画を見直せばよい。**目標を掲げたうえで継続的にPDCAサイクルを回し、その状況をタイムリーに投資家に示していくことが重要**
- ◆ 過去に掲げたK P Iが出しっぱなしとなり、進捗を示さないのは不誠実であり、投資者から信頼を得ることはできない。**一度示したK P Iの進捗は継続して開示すべきであり、また、K P Iを変更する場合にはその理由をクリアに示すべき**

取

組

例

ディーケーピー (3479)

成長目標に加え、重要なK P Iや実現に向けた取組みを明示。過年度の計画値・実績値の状況を示し、計画と実績の差異やその背景を丁寧に説明 (→21、22ページ)

BuySell Technologies (7685)

将来のクリアな成長目標とともに重要なK P Iを提示。開示後もK P Iの進捗を具体的に示し、計画値や前年実績との差異要因を丁寧に説明 (→40、41、43ページ)

GA technologies (3491)

業績指標に加え、主要K P Iの進捗状況をわかりやすく開示。M & A後のバリューアップの進捗も具体的に開示 (→23～25ページ)

トライアルホールディングス (141A)

過去の成長実績について、主要施策や要因別に分解し、実施してきた施策とあわせて説明 (→13ページ)

eWeLL (5038)

過去の成長状況について、主要K P Iの推移や利益構造の変化等とともに、わかりやすく開示 (→33ページ)

アストロスケールホールディングス (186A)

業績予想の下方修正を実施したことを踏まえ、その要因を丁寧に分析・説明、今後の業績予想の指針や考え方を明示 (→19ページ)

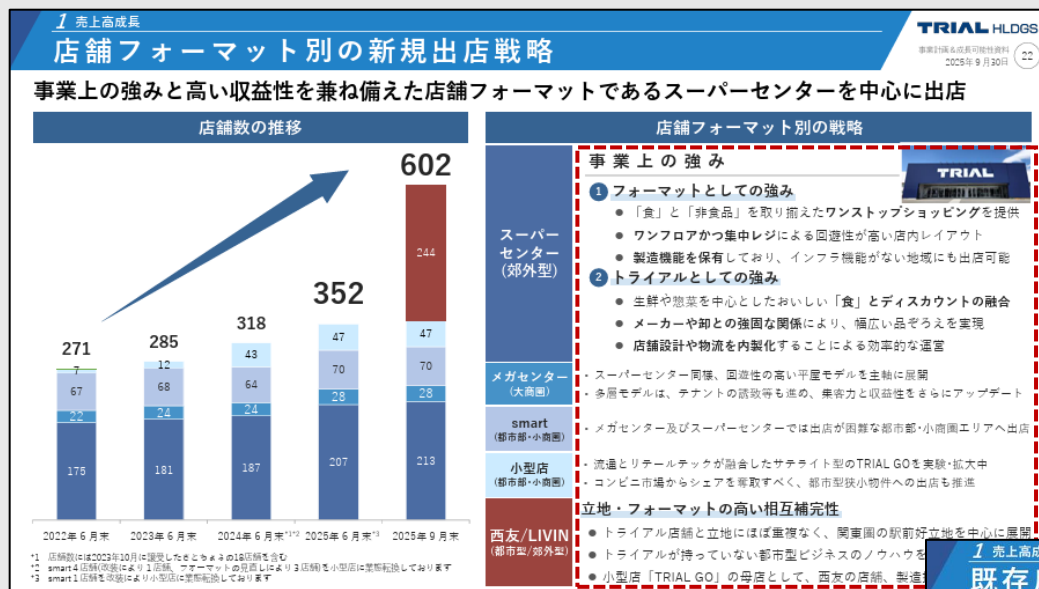
## 第Ⅱ章 グロース上場企業の取組み事例集



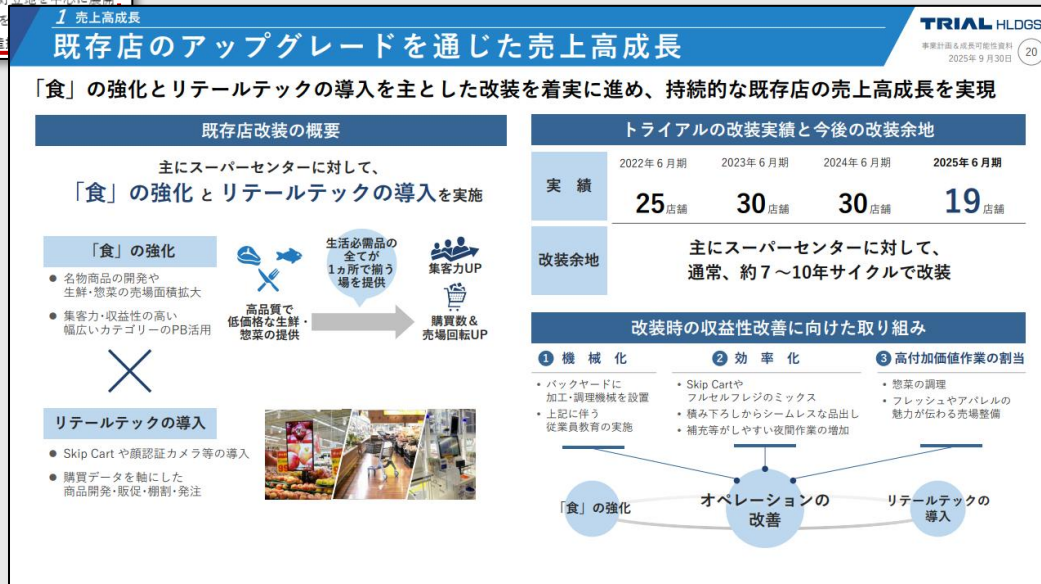
# 取組み事例の一覧

					各事例で取り上げているポイント（グロス上場企業に対する投資家の期待）						
#	銘柄名	コード	業種	ページ番号	# 1 成長の持続・加速を期待させるビジョン・戦略を示してほしい	# 2 具体的かつ説得力のあるエクイティ・ストーリーを示してほしい	# 3 成長ステージの企業に期待しているのは、配当よりも成長投資	# 4 目先の赤字を過度に懸念せず、成長投資を推進してほしい	# 5 M&Aなどのインオーガニックな成長戦略も含めて、成長戦略を再構築してほしい	# 6 自社の成長ステージに合った投資家層を狙い、効果的な情報発信・IR活動をしてほしい	# 7 成長目標やKPI、その進捗の継続開示が、投資家の信頼感を生む
1	トライアルホールディングス	141A	小売業	13ページ	●	●					●
2	アストロスケールホールディングス	186A	サービス業	16ページ	●	●		●		●	●
3	ティーケーピー	3479	不動産業	20ページ	●				●		●
4	GA technologies	3491	不動産業	23ページ	●				●		●
5	ROBOT PAYMENT	4374	情報・通信業	26ページ	●		●			●	
6	キャンバス	4575	医薬品	29ページ	●	●		●		●	
7	eWeLL	5038	情報・通信業	33ページ	●					●	●
8	A R アドバンステクノロジー	5578	情報・通信業	36ページ	●				●	●	
9	BuySell Technologies	7685	卸売業	39ページ	●		●		●		●
10	GENDA	9166	サービス業	44ページ	●	●	●			●	
11	INFORICH	9338	サービス業	48ページ	●					●	●
(参考) ポイント毎の掲載企業数					11社	4社	3社	2社	4社	7社	7社





主要施策ごとに、成長の背景となった具体的な成長戦略や強みを説明 (投資家の期待 # 1)



IPOで調達した資金について、成長投資にどう活用したかを具体的に開示 (投資家の期待 # 2)

## IPOによる調達資金の使途 (2024年3月21日上場)

TRIAL HLDGS

事業計画と成長可能性資料  
2025年9月30日

29

店舗開発や製造工場等に資金を投じ、持続的な成長を目指す

### 流通小売事業

#### 新規出店・改装

- 新規出店や既存店の改装にかかる設備投資  
24/6期: 154百万円(実績 152百万円)  
25/6期: 16,171百万円(実績 17,167百万円)  
26/6期: 399百万円

#### 物流センター

- 新設する物流センターの設備投資  
25/6期: 861百万円(実績 748百万円)  
26/6期: 407百万円

#### 製造工場・飲料水工場

- 惣菜の製造やPB商品の生産能力増強に向けた設備投資  
25/6期: 1,314百万円(実績 1,003百万円)  
26/6期: 9,100百万円

#### IT投資

- 店舗のシステム開発やIoTデバイス等の投資資金  
25/6期: 2,247百万円(実績 2,355百万円)  
26/6期: 2,172百万円

### リテールAI事業

#### ソフトウェア開発投資資金

- ソフトウェアの開発用資金  
24/6期: 40百万円(実績 19百万円)  
25/6期: 256百万円(実績 880百万円)  
26/6期: 259百万円

### その他事業

#### 不動産開発投資資金

- 新規出店に伴う不動産開発資金  
25/6期: 566百万円(実績 904百万円)  
26/6期: 1,500百万円

持続的な成長を実現する

※ 残額については、新規出店並びに既存店の改装及び修繕のための設備投資資金に充当する予定

出所: 株式会社トライアルホールディングス 事業計画及び成長可能性に関する事項 (2025年9月30日) <https://www2.jpx.co.jp/disc/141A0/140120250928563706.pdf>

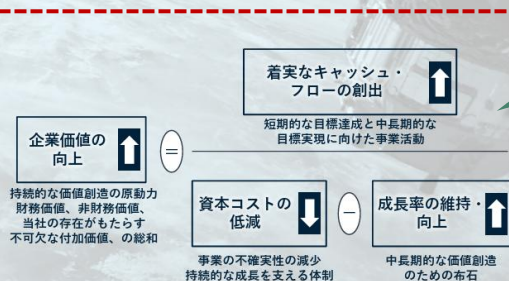




## 投資者の声

先行投資による赤字が続く中でも、具体的な成長ストーリーと資金使途を明示し、積極的な資金調達を実施。赤字でも将来の成長期待を投資家に伝える工夫がなされており、同様に先行投資型の事業モデルを持つ企業にとって参考となる事例。

## 当社経営の方向性と考え方



企業価値向上の実現に向けた道筋について、「キャッシュフロー創出」「資本コスト低減」「成長率向上」という要素ごとに分解したうえで、それぞれについて具体的な取組みを説明（投資家の期待 # 1）

## 持続的価値創造の原動力と位置付ける企業価値向上に向けた取り組み

企業価値の構成要素	現状	対応策	将来目標
着実なキャッシュ・フロー (CF) の創出	・ 技術開発型・市場創造型企業のため、キャッシュ・アウトが先行し、フリー・キャッシュ・フローも赤字が継続	・ RPO技術を活用した軌道上サービスミッションを完了することでサービス事例と価値を証明 ・ より多くのミッションを獲得して、技術の革新と成熟化を急ぎ、コストダウンとシェア獲得を実現 ・ ERPシステムを活用したコスト管理	・ 売上総利益の黒字化 ・ 営業利益の黒字化 ・ フリー・キャッシュ・フローの黒字化
資本コストの低減	・ 軌道上サービスの早期における、事業機会の確実な遂行 ・ 社会的持続可能な企業たるべくESG視点の経営を意図	・ ミッションの分散を進め、事業全体のリスクや不確実性を低減 ・ 積極的なIRを通じた株価ボラティリティの安定化 ・ 負債を含む最適資本構成の実現 ・ 環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の継続的な強化	・ 様々な軌道上サービスの複数の地域における展開と技術の成熟化 ・ 負債コストのコントロール ・ 安全で持続可能な宇宙開発、従業員ダイバーシティ確保、労働環境の改善、多様性を有する取締役会構成
成長率の維持・促進	・ 宇宙産業の主要地域に事業拠点を設立し、地域に根差した企業として活動 ・ 軌道上サービスに必要なコア技術は宇宙実証済みの方、さらなる技術開発及び実証の必要性	・ 受注済及び交渉中の政府・防衛プロジェクトでの技術実証成功の積み重ね ・ 政府・防衛需要を契機として民間需要の創出や取り込み ・ 民間寿命延長サービス事業の本格的拡大及び長期的なEOL事業立ち上げに向けた取り組みの継続	・ 2030年頃には軌道上サービスを日常的に提供 ・ 2035年頃には軌道上サービスのサービスインフラを確立

具体的な成長ストーリーや資金使途を示したうえで、上場後も追加的に海外公募を実施し、積極的に成長投資（投資家の期待 # 2 & # 4）

## Section 4 | 市場環境及び事業計画

## 海外公募により成長資本を確保

2024年6月のIPOによる調達資金は、当初の資金使途通りに充当しております。一方で、事業機会の確実な獲得と競争優位性の向上のため、さらなる成長のための投資資金を確保することを目的に、2025年5月に海外公募による資金調達を実施いたしました。

## 2025年5月に海外公募により調達した成長資本の資金使途

	資金使途	金額	主要なミッション
1	<b>防衛案件に対する投資資金</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>防衛関連案件の執行に必要なセキュリティ性の高い設備の拡充（日本、英国、米国）</li> <li>進行中の防衛関連ミッションに係る開発費用</li> </ul>	40億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛省案件 (66億円)</li> <li>BAE Systems案件 (9億円)</li> <li>APS-R (57億円)</li> <li>防衛案件D</li> </ul>
2	<b>寿命延長ミッションに対する投資資金</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間向け寿命延長サービス衛星の開発費用等</li> </ul>	60億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間向け寿命延長ミッション</li> </ul>
3	<b>将来的なミッション・設備に対する投資資金</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>上場の時点においては想定されなかった新規ミッションへの投資資金</li> <li>既存ミッションや将来的なミッションに向けた設備拡大（例：衛星管制センター）</li> <li>将来の潜在的機会に向けた投資</li> </ul>	6億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>COSMIC フェーズ3 (70 - 105億円)</li> <li>CAT-IODミッションフェーズ (75 - 90億円)</li> <li>その他将来的なミッション</li> </ul>
合計調達額：		106億円 <sup>(1)</sup>	

(1) 資金使途の総額は、払込金額の総額から発行諸費用の概算額を控除した差引手取概算額（106億円）。

Astroscale Proprietary

46

Section 5 | 補足情報

## 連結損益計算書の概要

当社の損益計算書では、独自指標である「プロジェクト収益」や研究開発費の内訳を開示している点が特徴です。補助金案件に関しては、売上収益に相当する金額を政府補助金収入として、売上原価に相当する金額を研究開発費として計上しており、これらの内訳を明示することで開示内容の充実を図っています。

(重要な経営指標)			計算式	2025年4月期 (百万円)	項目の概要
プロジェクト収益 (当社独自指標)			A + H	6,088	当社の全プロジェクト活動から得られる収益の総額
政府補助金収入			H	3,631	補助金案件から得られる収益の総額
売上収益			A	2,456	受注案件(補助金案件除く)から得られる収益の総額
〈連結損益計算書〉					
売上収益			A	2,456	受注案件(補助金案件除く)から得られる収益の総額
売上原価			B	(6,337)	プロジェクトに係る材料費、人件費、外注費等
売上総利益			C = A - B	(3,880)	プロジェクトから得られる粗利益(補助金案件除く)
販売費及び 一般管理費	研究開発費	補助金案件の開発費用	D	(4,693)	補助金案件に係る材料費、人件費、外注費等
		未受注案件の先行開発費用	E	(6,008)	契約前の顧客案件に係る開発費用(主にLEXI-P)
	その他の販管費	その他の研究開発費用	F	(222)	上記2点を除く自己資金で行う研究開発
			G	(8,181)	事業部門以外の人件費、賃料、外注費等。
その他の収益	政府補助金収入	H	3,631	補助金案件に係る収入(Dの対面)	
	その他	I	598	保険金収入、税金還付等	
営業利益			C-Iの合計	(18,755)	営業活動から得られる利益の総額。

注：プロジェクト収益はNon-IFRS指標。プロジェクト収益には、顧客からの売上収益と、特定のプロジェクトに使用される補助金に相当する政府補助金収入が含まれる。当社は、資金調達方法に関わらず幅広いプロジェクト活動を推進しているため、プロジェクト収益は、資金のプロジェクト受取活動から得られる収入源に関する追加情報を投資家に提供するためであると考えている。経営者は、プロジェクト関連活動の収入を示す主要な管理会計上の指標として、プロジェクト収益を注視している。

Astroscale Proprietary

64

宇宙ビジネスは一般的に馴染みが薄いとともに、足元では先行投資によって赤字が続き、投資家にとっては価値評価が難しいことを踏まえ、財務諸表を見るうえでのポイントや補足事項などを丁寧に説明  
(投資家の期待 # 4 & # 6)

Section 5 | 補足情報

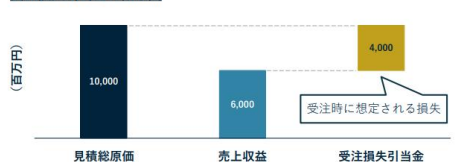
## 受注損失引当金の概要

一部提出案件において想定される売上損失に対し、受注時に会計基準上求められる受注損失引当金を計上することによって、当社は損失を前倒して認識しています。

## 基本的概念

- 見積総原価が契約金額(売上収益)を上回る案件は、受注時にその損失見込額を受注損失引当金として計上し、当該金額を売上原価に計上することが必要<sup>(1)</sup>。
- 途中で見積総原価に変更があった場合は、その時点で受注損失引当金の金額を調整し、受注損失引当金の変動額を売上原価に計上。

## 受注損失引当金の概念図



(1) 顧客収益が政府補助金収入として計上される案件については会計基準上、受注損失引当金計上の対象外。

(2) これらの明示引当金が想定する一般的なモデルであり、特定の契約内容によっては、各プロジェクトにおける実際のキャッシュフローや収益認識とは異なる可能性がある。

Astroscale Proprietary

66

## 損益に対する影響

- 契約時に受注損失引当金を計上した後、契約終了時までに発生する損失を受注損失引当金の戻入で相殺。したがって：
  - ・ 受注時引当後、契約終了時までに売上総利益はゼロ。
- ・ 受注損失引当金の計上によって損失を前倒して認識する仕組みとなり、受注時引当による累計損益への影響無し。

左記案件を4年間で実施した場合の損益<sup>(2)</sup>

(百万円)	1年目 (契約)	2年目	3年目	4年目 (完了)	累計
売上収益	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
売上原価	(5,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(10,000)
うち製造原価	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(10,000)
うち受注損失引当金	(4,000)				(4,000)
うち戻入	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000
売上総利益	(4,000)	0	0	0	(4,000)

Section 5 | 補足情報

## プロジェクト収益の概要

売上収益と政府補助金収入を合算した「プロジェクト収益」を示すことでプロジェクト活動から得られる収益の総額を表示しています。

## 〈重要な経営指標〉

プロジェクト収益 (当社独自指標)	政府補助金収入
	売上収益

## 〈連結損益計算書〉

売上収益		
売上原価		
売上総利益		
販売費及び 一般管理費	研究開発費	補助金案件の開発費用
		未受注案件の先行開発費用
		その他の研究開発費用
	その他の販管費	
	その他の収益	政府補助金収入
	その他	
営業利益		

## プロジェクト収益とは：

当社プロジェクトの会計上の収益認識は「売上案件」と「補助金案件」に分類されるが、いずれも競争入札を経ていること、衛星を製造して運用すること等、建付けは共通。したがって、**プロジェクト収益が当社の全プロジェクト活動から得られる収益の総額**となる。

## 「売上案件」の会計上の取り扱い

- 多くの顧客案件は収益を売上収益に、製造原価を売上原価に計上。

## 「補助金案件」の会計上の取り扱い

- 一部の顧客案件では収益を売上収益ではなく政府補助金収入として計上。
- この場合、費用は研究開発費として計上。
- 現在ISSA-J1、K Program、APS-Rが該当。

注：プロジェクト収益はNon-IFRS指標。プロジェクト収益には、顧客からの売上収益と、特定のプロジェクトに使用される補助金に相当する政府補助金収入が含まれる。当社は、資金調達方法に関わらず幅広いプロジェクト活動を推進しているため、プロジェクト収益は、資金のプロジェクト受取活動から得られる収入源に関する追加情報を投資家に提供するためであると考えている。経営者は、プロジェクト関連活動の収入を示す主要な管理会計上の指標として、プロジェクト収益を注視している。

Astroscale Proprietary

65

Section 4 | 市場環境及び事業計画

## 過年度財務情報：期中に実施した業績予想の下方修正について

新規大口プロジェクトの契約締結の遅れにより、2024年12月及び2025年4月に、通期業績予想を下方修正いたしました。

(百万円)	2025年4月期 通期業績			
	期初予想 (2024年6月期)	修正 1回目 (2024年12月期)	修正 2回目 (2025年4月期)	実績 (2024年6月期)
プロジェクト収益	18,000	12,000	5,500	6,088
売上収益 (IFRS)	n/a	8,000	2,300	2,456
政府補助金収入	n/a	4,000	3,200	3,631
売上総利益	n/a	0	(4,500)	(3,880)
売上総利益率 (%)	n/a	0.0%	(195.7)%	(157.9)%
営業利益	n/a	(17,000)	(19,500)	(18,755)
税引前利益	n/a	(18,500)	(22,500)	(21,550)
当期利益	n/a	(18,500)	(22,500)	(21,551)

## 期中に実施した業績予想下方修正の要因

## プロジェクト収益：

- 新規大口プロジェクト (LEXI-P、K Program) の契約締結の遅れが影響。
- 既存プロジェクト (ISSA-J1、APS-R) の顧客側やサプライヤー側の要因によるコスト認識・収益認識の時期の遅れが影響。

## 売上総利益：

- LEXI-P の契約時期の遅れが影響。

## 営業利益：

- LEXI-P 契約締結時期の遅れに伴い、先行開発費を抑制。
- 引き続き販売管理費の厳格な管理を継続。
- 費用一部拠出の補助金案件の収益認識に遅れが生じたことに伴い、今期に生じる損失が減少。

## 当期利益：

- 為替差損 (約2,180百万円) を計上。

期中に業績予想の下方修正を実施したことを踏まえて、その要因について丁寧に分析・説明するとともに、今後の業績予想の指針や考え方を明示  
(投資家の期待 # 7)

Section 4 | 市場環境及び事業計画

## 業績予想の指針

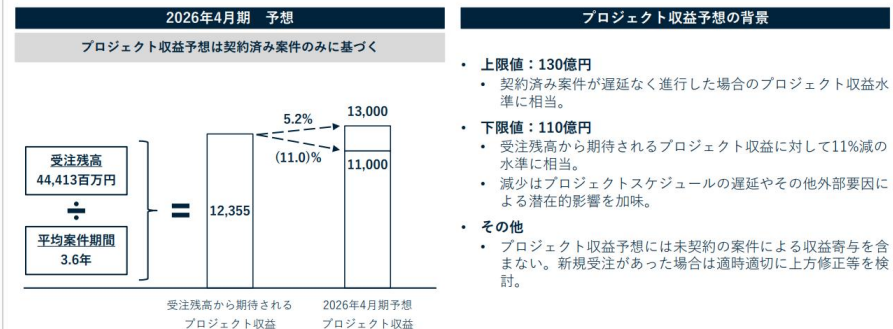
当社の業績予想は、以下の原則に基づいて策定及び開示しております。2026年4月期業績予想は下方修正を繰り返さないために保守的な予想としています。

項目	原則	2026年4月期の場合
プロジェクト収益	以下のプロジェクト収益を含める： A. 契約が締結あるいは採択されたプロジェクト B. 競合が存在しない後続フェーズ C. 契約締結が間近なプロジェクト	A. ELSA-Mフェーズ3&4、ISSA-J1フェーズ2、ADRAS-J2、CAT-10DフェーズA、APS-R、防衛省案件、BAE Systems案件 B. 該当無し C. K Program
収益認識タイミング	進行中のプロジェクトの収益認識タイミングは、契約内容に基づく。 契約未締結のプロジェクトの収益認識タイミングは、公開されたプロジェクトスケジュール・MOU (覚書)・タームシートなどの文書内容に基づく。	A. 契約の内容に基づく。 B. 事前に合意されたプログラムタイムラインに基づく。 C. K Programは、2026年4月期上期中に契約締結の予定に基づく。
費用	全ての費用は、厳格な社内予算編成プロセスを通じて策定。 適切な監督が行われるよう、経営陣及び取締役会による定期的なモニタリングを実施。	費用の見積りも、この指針に基づいて開示。
業績修正の開示	プロジェクト収益の基準を満たす新規プロジェクトが出てきたタイミングで速やかに業績予想修正を開示。 実績が業績予想と大きく乖離した場合、速やかに開示。	2026年4月期通期業績予想は、この指針に基づいて開示。

Section 4 | 市場環境及び事業計画

## プロジェクト収益予想の考え方

2026年4月期のプロジェクト収益は受注残高から期待される水準を中心とした110～130億円と予想しています。予想値は受注済みの案件のみで構成されているため、新規受注があった場合は適宜上方修正を検討いたします。



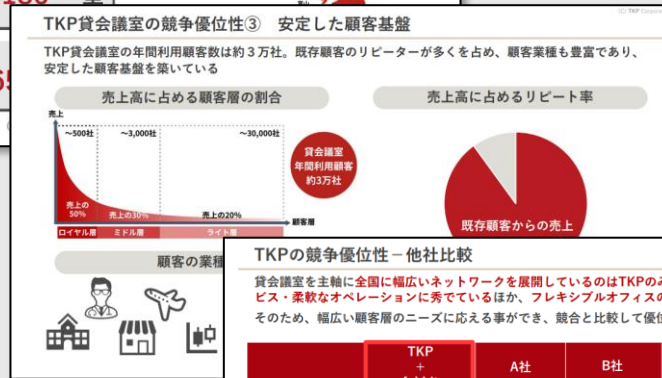
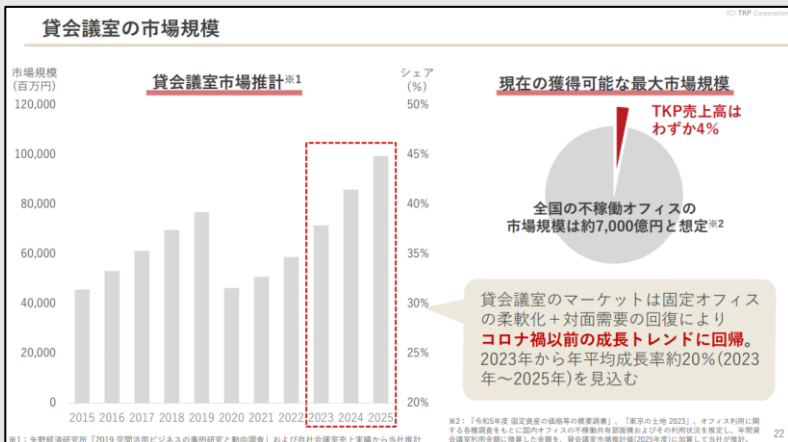
注：受注残高及び平均案件期間は2025年4月末時点。

Astroscale Proprietary





成長目標に至るKPIや競争優位性について定量的な情報開示が充実。目標と実績の差異やM&Aの進捗など、フォローアップの説明も丁寧に行っており、説明責任を果たす姿勢が投資家の信頼獲得につながっている。



	TKP + fabbit	A社	B社	C社	D社
施設数 (全国)	293 (TKP275, fabbit18)	38	20	18	4
施設数 (都内)	88 (TKP80, fabbit8)	38	13	16	3
全国展開	◎	△	△	△	△
運営母体 主軸事業	貸会議室	不動産	不動産	不動産	鉄道
施設規模	小～大ホール	中～大ホール	小～中規模	小～中規模	中規模
価格帯	安価～高級	高級	安価～中価格	安価～中価格	高級

※貸会議室は、施設数や貸会議室としての認知度をともに当社が推定。2023年の公表データより推定計算。※A社はグループの施設数2023年10月現在。施設数100未満とするとA社は、メンバー4社と同等の規模(100)の施設数の合計。

潜在的な市場規模と自社の現状を示したうえで、シェア拡大に向けた自社の競争優位性について、定量的な指標や他社比較も含めて具体的に説明 (投資家の期待 # 1)

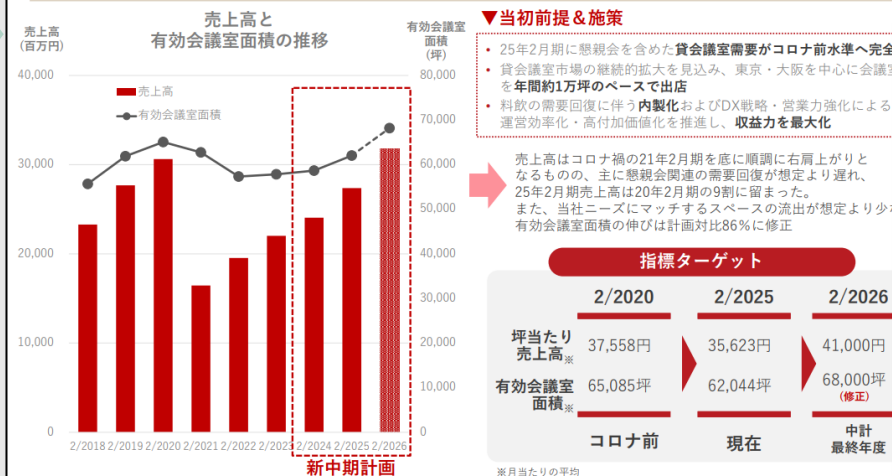
## 中期経営計画（2024年2月期-2026年2月期）進捗

- 2023年4月に発表した中期経営計画に折り込まれていなかった大型のM&Aの実行（リリカラ株式会社・株式会社ノバレーゼ）により、2025年2月期・2026年2月期ともに当初の計画値から大きく予想を修正
- 空間再生流通事業においては、不動産市況に大きく影響を受ける貸会議室と宿泊施設の仕入れ（増床/出店）計画を見直し。貸会議室で当初計画していた増床には至らないものの、宿泊施設の運営施設数は既に上振れが確定

(百万円)	2024年2月期			2025年2月期			2026年2月期		
	当初計画	実績	計画比	当初計画	業績予想 (25/1/14修正)	実績	計画比	当初計画	業績予想 (25/4/14修正)
売上高	36,300	36,545	+245	47,500	59,000	59,208	+11,708	57,500	103,000
営業利益	5,400	4,607	△792	7,200	5,900	5,915	△1,284	9,400	7,000
(営業利益率)	14.9%	12.6%	△2.3pt	15.2%	10.0%	12.6%	△5.2pt	16.3%	6.8%
経常利益	5,000	4,862	△137	6,900	5,700	5,825	△1,074	9,100	6,000
親会社株主に帰属する当期純利益	6,700	7,321	+621	—	4,000	3,789	+3,789	—	3,200
ROE	—	20.1%	—	—	9.3%	—	—	10.0%	—

将来の成長目標に加えて、重要なKPIのターゲットやその実現に向けた取組みを明示。また、過年度の計画値・実績値の状況を示したうえで、計画と実績の差異やその背景について丁寧に説明（投資家の期待#1 & #7）

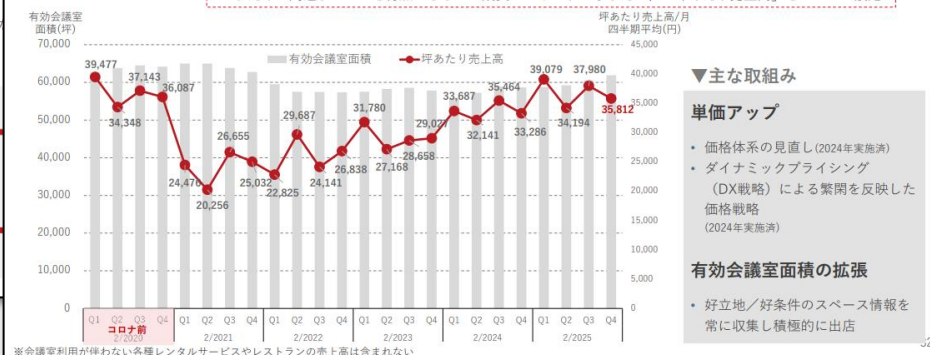
## 事業戦略：貸会議室事業



## 貸会議室事業のKPIについて

事業KPI 坪あたり売上高 =  $\frac{\text{会議室に付随するサービス売上高の合計}}{\text{会議室利用に付随する室料・オプション料飲等サービスの売上高合計※}}$  ÷  $\frac{\text{有効会議室面積}}{\text{会議室として貸出可能な面積の総数}}$

TKP貸会議室の利用用途は多種多様であり、基本的な会議室の稼働に加えて、料飲や企画・備品レンタル等どれだけの周辺サービスを付加できるかが成長のポイントとなるため、「坪あたり売上高」をKPIに設定



## 空間再生流通事業を軸とした3つのセグメントを展開

2025年2月期に実施したリリカラ株式会社、株式会社ノバレーゼの連結子会社化により、報告セグメントを空間再生流通事業の1セグメントから以下3つのセグメントに変更

追加

## リリカラ事業

リリカラ株式会社  
(東証STD:9827)  
が運営する以下の事業

- ・インテリア
- ・スペースソリューション
- ・不動産投資開発

## 空間再生流通事業

株式会社ティーケーピー、その他子会社が運営する以下の事業

- ・フレキシブルスペース
- ・ホテル・宿泊研修
- ・料飲・バンケット
- ・イベントプロデュース
- ・BPO

追加

## ノバレーゼ事業

株式会社ノバレーゼ  
(東証STD:9160)  
が運営する以下の事業

- ・ブライダル
- ・レストラン特化型

## M&amp;A戦略：事業領域と政策投資・事業提携の状況

出資先の強みを活かし、既存TKP事業と連携しながら新たな事業領域に進出



コア事業を中心としつつ、M&A（資本業務提携）を積極的に活用してシナジーが見込める分野に事業領域を拡大。案件ごとに、期待するシナジーやM&A実施後の進捗状況を丁寧に説明  
(投資家の期待#5 & #7)

## リリカラとの想定シナジー・進捗

これまで実施してきた物件の再生案件の受発注を加速させるとともにグループ内での内装工事受注や、商品・不動産サービスの共同開発、各種リソースの共有を通じたりりカラ事業最適化に取り組む

## 過去の物件再生案件



## 期待するシナジー

- 従前の受発注
- コンバージョン案件の積極的受注
- 高材・不動産の共同開発
- 全国の不動産情報ネットワークの共有
- 相互顧客へのタッチポイントの創出
- 貸会議室や宿泊施設を含めた一体開発

## 進捗・これまでの取組み

- 当社より事業部側/管理部側で1名ずつ役員を異動・派遣し、リリカラの取締役に就任
- 当社の資本業務提携先である株式会社エスクリの代表取締役社長渋谷氏が社外取締役に就任
- TKP施設を利用したショールーム・インテリア販売会を企画
- 当社の業務提携先であるARAMAN株式会社の管理物件に

## ノバレーゼとの想定シナジー・統合進捗

TKPの顧客基盤を活用したノバレーゼのブライダル会場の平日稼働や、ノバレーゼグループの厨房の活用等を短期的に実行しながら、同じくブライダル事業で当社が2020年から資本業務提携をしている株式会社エスクリも連携し、長期的には業界の活性化に向けた取り組みを実現させる

## 期待するシナジー

- 出店ベースの加速を目的とした物件情報の連携
- 地域創生事業並びに建物及び空間の再生事業における協業
- 積極的なM&A戦略における協調
- ノバレーゼの保有する施設の平日稼働の促進
- ノバレーゼの保有する施設の厨房機能の最大活用
- インバウンド事業注力のための協業等

## 進捗・これまでの取組み

- 当社より事業部側/管理部側で1名ずつ役員を派遣し、ノバレーゼの取締役に就任
- 広島にてノバレーゼグループ施設の厨房からTKP施設へのケータリング提供を準備中。6月より提供開始予定
- 当社紹介によりレストラン2施設の婚礼業務を受託



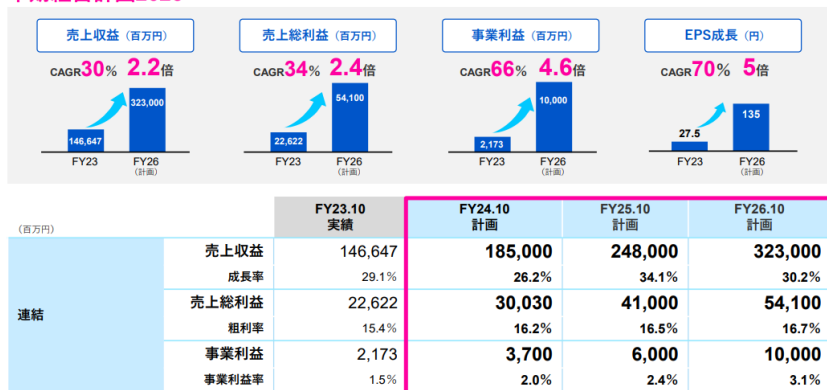
投資者の声

事業ごとに成長目標をブレークダウンし、具体的な取組みやK P I、進捗状況を定量的に開示。既存事業拡大と新規領域参入の両面でM & Aを活用し、バリューアップの実績も具体的に示している。こうした情報開示により、事業ごとの成長性やM & Aの効果を評価しやすくなっている。

## 3. 成長戦略及び経営指標 中期経営計画2026

中期経営計画2026 (2024年6月13日公表分)

## 中期経営計画2026



49

将来の成長目標をクリアに提示したうえで、主要事業ごとに、収益の目標やK P I、目標達成のための具体的な取組みを、数値とともに詳細に開示 (投資家の期待 # 1 & # 7)

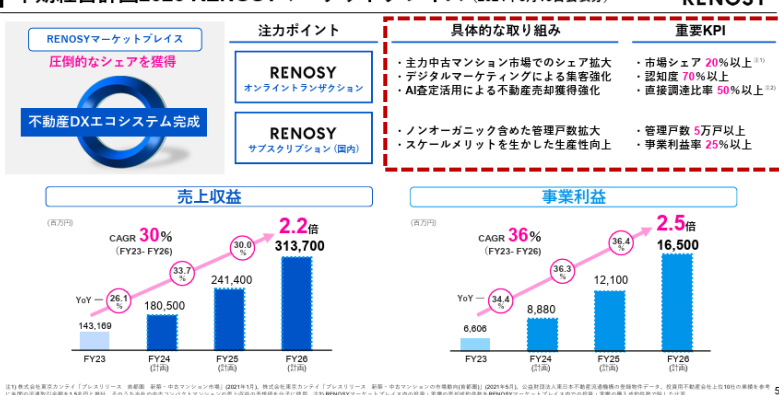
## 3. 成長戦略及び経営指標 中期経営計画2026

中期経営計画2026 ITANDI (2024年6月13日公表分)



## 3. 成長戦略及び経営指標 中期経営計画2026

中期経営計画2026 RENOSYマーケットプレイス (2024年6月13日公表分)



52

出所：株式会社GA technologies 事業計画及び成長可能性に関する事項 (2024年12月20日)

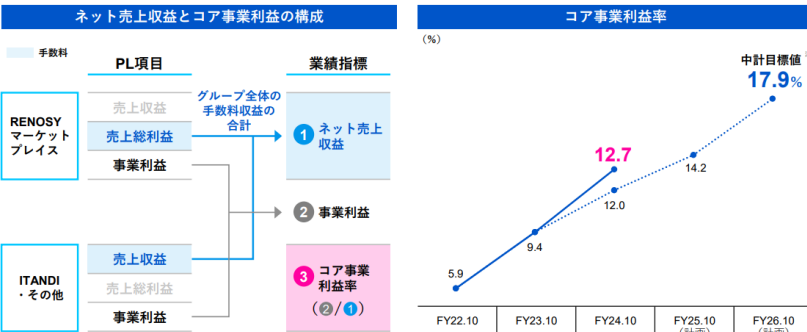
<https://www2.jpx.co.jp/disc/34910/140120241220541676.pdf> ※ 赤枠は東証が追加



## 3. 成長戦略及び経営指標 中期経営計画2026

## 中期経営計画2026 ネット売上収益及びコア事業利益率

FY24におけるコア事業利益率は期初目標値を上回り、中計目標値の早期達成確度が高まった格好

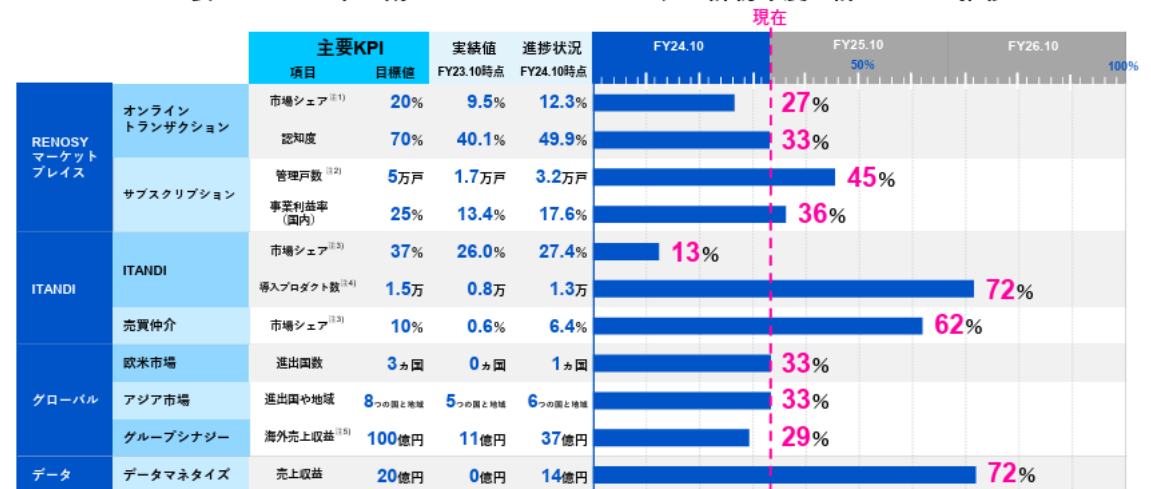


業績指標に加えて、主要なKPIの進捗状況について、わかりやすく開示 (投資家の期待#7)

## 3. 成長戦略及び経営指標 中期経営計画2026

## 中期経営計画2026 進捗状況

主要KPIの進捗率は概ねオントラックであり、中計初年度は計画通りに推移



注1)「中期経営計画2026」公表時点でのTAM1.5億円に基づき算出。市場シェアは1.5億円に対するRENOSYマーケットプレイス売上収益の割合で算出。注2)P29 サブスクリプション契約件数。注3)P53をご参照。注4) P40 導入プロダクト数。注5) P58をご参照。

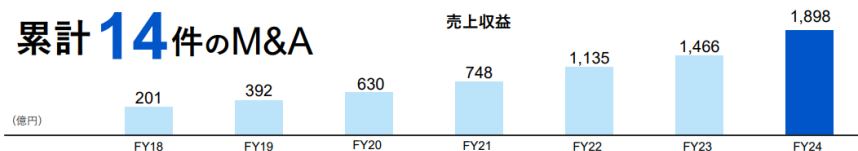
56

GA TECHNOLOGIES

3. 成長戦略及び経営指標 M&A戦略及び実績  
M&Aトラッキレコード

累計14社のM&amp;Aを実施し、①既存事業のロールアップと②新領域への参入を推進

## 累計14件のM&amp;A



① ロールアップ型	RENOSY ASSET MANAGEMENT	CORE ASSET MANAGEMENT
② 新領域参入型	Add on戦略	ITANDI YES RENOVATION MODERN STANDARD PARTNERS Ricordi ダンゴネット Housmart mercurry
	海外戦略 エリア・チャネル拡大	神居妙峰 dearlife by RENOSY Partner House
	多角化戦略	SPICA CONSULTING

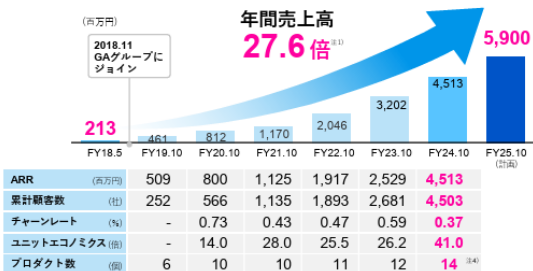
65

GA TECHNOLOGIES

3. 成長戦略及び経営指標 M&A戦略及び実績  
ITANDIの株式価値推移

M&amp;A後、継続的なバリューアップに成功。今後もさらなる株式価値の向上を目指す

## ITANDIの主要業績と株式価値



M&A時	
株式価値...①	2,800
直近期 (FY24.10)	
FY25.10 予想売上高...②	5,900
推定PSR...③	4.0~6.0倍
推定株式価値...④	23,600~35,400
株式価値の増大分	8.4~12.6倍

68

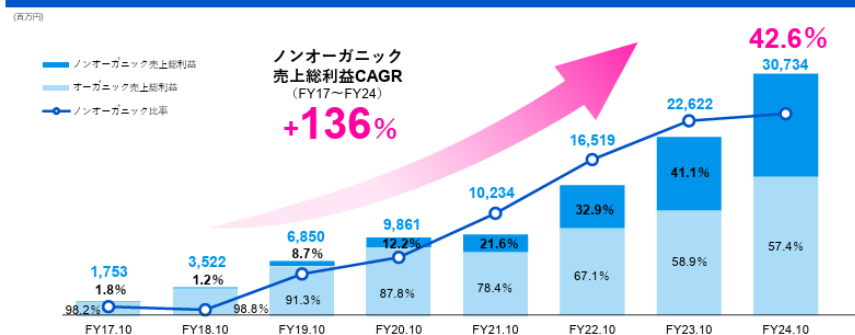
GA TECHNOLOGIES

既存事業拡大や新規領域参入の観点からM&amp;Aを積極的に活用し、ノンオーガニックな成長を実現 (投資家の期待 # 5)

GA TECHNOLOGIES

3. 成長戦略及び経営指標 M&A戦略及び実績  
売上総利益に占めるノンオーガニック比率の上昇売上総利益に占めるノンオーガニック比率は8年で42.6%まで増加  
ノンオーガニックの売上総利益CAGRは136%と高水準

## 売上総利益に占めるノンオーガニック比率の推移



注1) FY17.10期からFY20.10期はJGAAP、FY21.10期以降はIFRSにて計算。ノンオーガニックの売上総利益は、中央コンパットマシソンおよびサブスクリプションの売上総利益の合計とし、ノンオーガニックはそれ以外の事業の売上総利益を合計し、連続売上総利益に対する比率の推移を算出。注2) FY24.10期は計画値。

69

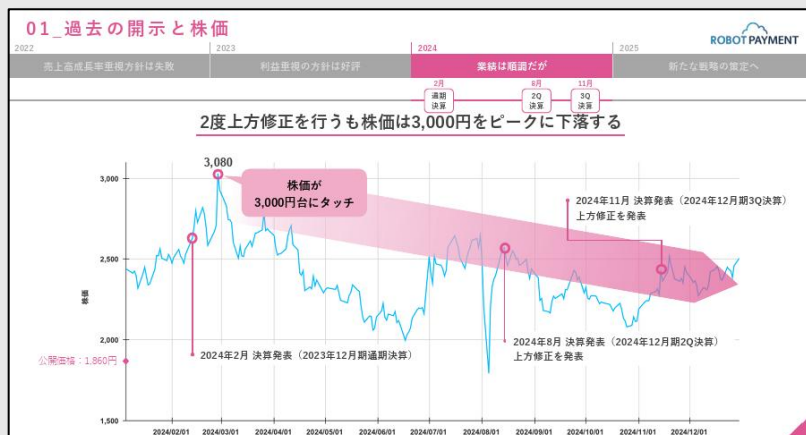
M&amp;A後のバリューアップの状況について、主なKPIの推移とあわせて具体的に開示 (投資家の期待 # 7)



## 投資家の声

過去の開示と市場反応を丁寧に分析し、課題を踏まえて成長戦略・開示内容をアップデート。個人投資家との直接コミュニケーションの場も積極的に設けている。このような投資家との対話を重視した取り組みが、投資家の企業理解促進や信頼獲得に繋がっている。

## 01\_過去の開示と株価



## 01\_過去の開示と株価

03\_長期経営戦略  
戦略の概要

ROBOT PAYMENT

売上高成長率の低い「つまらない会社」を脱却するために  
明確な「成長投資の実行基準」を設定する

なぜ売上高成長率が鈍化したのか？

成長投資の実行基準が決まっておらず  
新たな取り組みへの投資ができなかった

## 新規事業

新規事業の立ち上げを行ったものの、十分な投資を実施できず立ち上がりが遅れた

## 既存事業

既存事業への追加投資が不足し、人件費、広告費、開発費へ十分な投資を実施できず成長加速が遅れた

## M&amp;A

星条事件に収まるという投資判断基準はあったが、投資金額を明確に設定していなかったため、M&Aを実施できなかった

## CVC

投資方針を明確に設定していなかったため、CVC投資を実施できなかった

## 長期経営戦略

新規事業、既存事業、M&A、CVCへ成長投資を実施し  
高い売上高成長率を実現させる

## 成長投資の実行基準

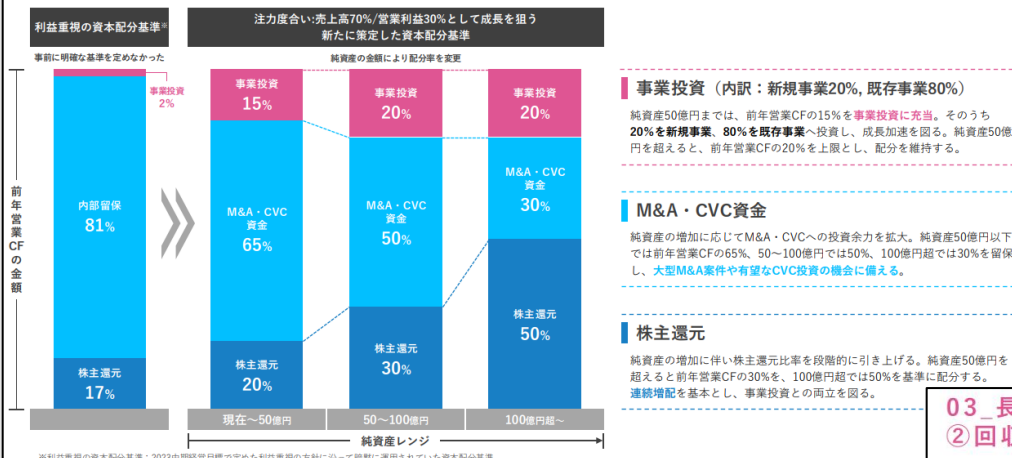
- ① 前年営業CFの金額をもとにした資本配分基準の設定  
成長投資を確実に実行するため、前年営業CFの金額をもとにして投資対象ごとに投資へ充てる割合を明確に定めた資本配分基準を設定
- ② 回収期間を明確にした投資判断基準の設定  
投資リターンの確実性を向上させるべく、一定期間の累計営業CFが黒字になるよう投資対象ごとに明確に定めた投資判断基準を設定

現在までの開示内容と株価の状況について詳細に  
振返りを行い、投資家目線を踏まえて課題を把握  
したうえで、成長戦略をアップデート  
(投資家の期待 # 1)

## 03\_長期経営戦略

## ①前年営業CFの金額をもとにした資本配分基準

利益重視の方針に沿って暗黙に運用されていた資本配分基準では、成長投資をほとんど実行できなかった  
そのため、明確な前年営業CFの金額をもとにした資本配分基準を新たに策定



資本配分の基準を示し、特に純資産が低位の段階では、M&AやCVCなどの成長投資に優先的に分配していく方針を明示。あわせて、成長投資の判断にあたっての基準も明確化（投資家の期待 # 1 & # 3）

## 03\_長期経営戦略

## ②回収期間を明確にした投資判断基準

明確な基準に沿って投資判断を行う

	投資判断基準
新規事業	単年営業CFが黒字化する年数：5年以内 累計営業CFがプラス転換する年数：10年以内
既存事業	単年営業CFが黒字化する年数：3年以内 累計営業CFがプラス転換する年数：5年以内
M&A	累計営業CFがのれんを上回る年数：のれん償却年数以内（基本5年） のれん：純資産の40%未満
CVC	含み益が投資金額を上回る年数：5年以内 投資対象：当社事業とのシナジー効果があるもの

※当社はビジネスモデル上および財務体質上、潤沢な手元流動性を有しているため、現状借入を元にした投資の予定はない。



## ROBOT PAYMENT 個人投資家 決算質問会

2025.11.18

### Q&A

10月の月次の成長率が低下していますが、一時的なものでしょうか？  
原因と今後の成長性について教えてください。

【回答者：久野】

個人投資家からの質問に回答する会を定期的に開催し、その際の質疑応答の要約を後日ウェブサイトで公表。そのほか、LINE公式アカウントでIR担当者への質問を直接受け付けるなど、投資家との接点を広げ、企業理解を促すことに注力  
(投資家の期待#6)

## 2025年12月期第3四半期 個人投資家決算質問会 質疑応答の要約

株式会社ROBOT PAYMENT（本社：東京都渋谷区、代表取締役執行役員CEO：清久 健也、証券コード：4374、以下 当社）は、2025年11月12日（水）に開示した2025年12月期第3四半期決算に関連して、2025年11月18日（火）に個人投資家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、回答をまとめ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://youtu.be/QbqirZkqeL4>

【Q1】御社にとって、M&Aの成功とはどのように定義されるのか。相手企業の株式を何パーセント取得することが成功と考えているのか。

【A1】（執行役員COO 藤田）当社では、株式を何パーセント取得すればM&Aが成功といえるのかという定義は設けておりません。判断基準としておりますのは、長期経営戦略で掲げている「5年間でれん償却以上のキャッシュフローを回収できること」であり、まずはこの基準をクリアしていることが前提となります。

そのうえで、回収の仕方にはいくつかのパターンがあると考えております。5年間で均等に回収するケースよりも、後半に向けて伸びる形で回収できる方が、継続的に利益を生み出す状態がつくられ、成功度合いは高いと判断できます。一方で、後半伸び型はリスクも高くなるという考え方でございます。ただし、いずれの場合も「5年間」という期間が一つの基準となる点は変わりません。

この基準を継続的にクリアしていくことで、当社の投資余力はさらに確保され、追加的なM&Aや、より規模の大きなM&Aにも取り組めると考えております。したがって、株式の取得割合で成功を判断しているわけではなく、「償却期間内で回収できること」、そして「償却後に継続的な利益を創出できる状態をつくること」を成功の基準としております。

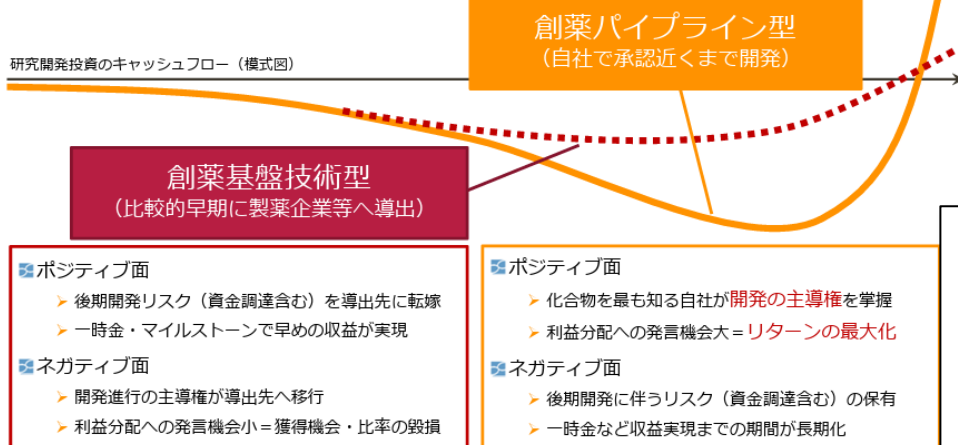


投資者の声

創薬企業として企業価値評価が難しい点を踏まえ、ビジネスモデルやキャッシュフロー創出時期などをわかりやすく説明。経営者自らが情報発信を強化し、エクイティ・ストーリーの浸透を図りながら、積極的な資金調達・成長投資を推進。投資家とのコミュニケーション強化の好事例。

### 創薬企業の2つの事業モデル

\*二者択一ではなく、それぞれに多様なバリエーションがあります。



一般的に馴染みが薄く、企業価値評価が難しい創薬企業であることを踏まえて、自社のビジネスモデルやキャッシュフロー創出の時期などについて、個人投資家にも理解されるようわかりやすく説明（投資家の期待 # 4 & # 6）

### キャンバスは複数の創薬事業モデルを使い分け



- 免疫系抗がん剤の基礎研究・創出から後期臨床開発まで、自社で進めた実績があります
- これを活かし、**各パイプラインの特徴に沿った柔軟な開発方針**を想定しています
  - 開発パイプラインごとの開発段階・成功確率・費用見込などに沿って使い分け、中長期的な企業価値の効果的な最大化を図ることが可能です。
- 各パイプラインの現状の想定と今後
  - CBP501**：自社で承認まで開発する**創薬パイプライン型開発**を想定  
並行して、適応や地域などの部分的導出やアライアンスなども選択肢にできる状況です。
  - CBS9106**：**創薬基盤技術型開発**で、前臨床試験段階で導出しました。  
2025年6月に全権利の返還を受け、今後は追加で実施する基礎研究の成果等を勘案して開発方針を検討していきます。
  - CBT005**など後続のパイプライン候補も基礎研究の成果として生み出されており、それぞれの特徴に沿った開発方針を検討していきます。

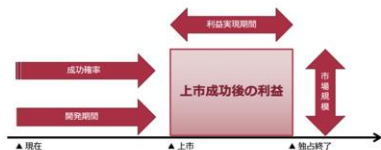
## 創業企業の企業価値



## 創業企業の価値 = 開発パイプライン価値の総和

## 開発パイプライン価値の検討要素

- ✓ 開発パイプラインの成功（上市）可能性
- ✓ 成功までの時間軸
- ✓ 上市後の市場規模
- ✓ 競合状況
- ✓ 独占期間



## 創業企業の本質的な事業は、上記のひとつひとつを改善し、

中長期的な企業価値を最大化すること = **開発の進捗**

自社の企業価値が適切に評価されるよう、一般的な創薬企業の企業価値算定の考え方を示したうえで、価値算定に必要な要素について自社の状況を丁寧に説明  
(投資家の期待 # 1 & # 4)

## CBP501のパイプライン価値 (1)



## CBP501の初期適応（膵臓がん3次治療）領域での位置

## 既存先行品は市場に存在しない = 市場がまだない

## 開発競争において開発中止が続き（次頁参照）、CBP501はトップランナーの位置にいる

- ✓ 2022年1月 Tyme Technologies「開発品SM-88、膵臓がん1次/2次治療で生存延長なし」 = 試験失敗
- ✓ 2021年6月 Tyme「開発品SM-88、膵臓がん1次/2次治療で生存延長なし」 = 試験失敗
- ✓ 2021年6月 Corce「開発品RELACOR、膵臓がん3次治療」 = 試験失敗
- ✓ E7080/MK7902

## CBP501のパイプライン価値 (2)



## 上市後の市場規模（一般的な検討要素をもとに当社試算）

## 当初の市場と想定される米国のみでピーク時9億ドルの収益を見込む

膵臓癌 3次治療 米国患者数	年間4.7万人以上 <sup>*1</sup>
薬物治療を選択する患者の割合	20%~70% <sup>*2</sup>
来院しない患者を考慮	80%程度が来院を継続 <sup>*3</sup>
CBP501の獲得するシェア	ピーク時のシェア60% <sup>*4</sup>
投与期間	4カ月以上 <sup>*5</sup>
ひと月の薬剤費	2万ドル前後 <sup>*6</sup> (オニコバトを参考)

<sup>\*1</sup> The International Agency for Research on Cancer (IARC), GLOBOCAN2018  
<sup>\*2</sup> Anticancer Research, 2007; 27(AA):1789-1794  
<sup>\*3</sup> Cancer Res Clin Oncol, 2018; 145: 445-455  
<sup>\*4</sup> J Clin Oncol, 2020; 38(38):5385-5395  
<sup>\*5</sup> 他のがんがんのピークシェアを参考に当社推定  
<sup>\*6</sup> The Economics and Clinical Risk Management, 2018, 18:1895-1900  
<sup>\*7</sup> 膵臓がん3次治療に対する標準治療はなしのため、適応で膵臓がん領域で新薬承認された2次治療の薬剤であるオニコバトを参考として当社推定（※膵臓がん領域で新薬承認された2次治療の薬剤であるオニコバトを参考として当社推定（※膵臓がん領域で新薬承認された2次治療の薬剤であるオニコバトを参考として当社推定））

## CBP501のパイプライン価値 (3)



## CBP501のパイプライン価値試算のめやす

## 上市後一定期間の末端販売高の推移想定

(単位: 億ドル)

	2027+X(Y1)	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
末端販売高	4.0	5.0	5.7	6.2	7.0	7.5

※目標シナリオでの上市（2027年）からX年経過し、市場浸透が進むもののピークには未だ達しない6年目を想定したものです。

## ロイヤリティ

ロイヤリティ  
ロイヤリティ  
※適応や地域など

## CBP501のパイプライン価値 (4)



## 初期適応は小さいものの長期的な投与対象患者数（適応・地域拡大後）は大きく、日米欧で年間50万人以上

		→ 地域				
		米国	欧州	日本	アジア	南米など
↓ 適応拡大	膵臓がん 3次治療	4.7万人	3万人以上	3.7万人	11万人 (中国のみ)	
	膵臓がん 1次~2次治療	5万人以上	4万人以上	4.3万人	11万人 (同上)	
	大腸がん	10万人のうち PD-1不能例など	2万人以上	5万人のうち PD-1不能例など	14万人のうち PD-1不能例など	
	肺がん	22万人のうち PD-1不能例など	5万人以上	11万人のうち PD-1不能例など	77万人のうち PD-1不能例など	
悪性胸膜中皮腫 など						

※Tyme社、Gilead社2018年

## 2023年ファイナンス 当初の狙いと内容

CBP501は自社で開発を進める**創薬パイプライン型**へ

- 第3相試験完遂までの資金を製薬企業等でなく機関投資家・株式市場から獲得へ
  - リスクテイク・開発主導権確保・リターン最大化を図る
- 地域や適応で区切った部分導出やその他のアライアンスでアップサイド展開も追求

## 第三者割当新株発行と新株予約権2種の組み合わせ

- 7億円を超える新株発行で、確実な資金をアップフロント調達
- 2種の新株予約権で、株価へのインパクトを抑制しつつ段階的調達を目指す

## 2種類の新株予約権

- 第19回新株予約権（行使価額修正条項付き）：確実性の高い資金調達を図る
- 第20回新株予約権（当初行使価額固定、行使価額プレミアム）：より有利な資金調達を目指す
  - 発行日の1年後以降、行使価額修正型へ自動的に切替
- いずれも最大行使株式数は固定されており、株価の動向にかかわらず希薄化の規模は限定的

70

先行投資による赤字が続く中でも、成長の実現に向けて積極的な資金調達を実施。資金調達にあたっては、その狙いや調達方法の選択理由、資金使途や投資時期などを明確に示すとともに、実際の充当状況についても継続的に開示（投資家の期待 # 2 & # 4）

## 2023年ファイナンスの資金使途及び支出時期、充当状況



- CBP501臨床第3相試験完遂までの費用と運営資金に充当する計画で開始
- 総額約40億円の調達にとどまったものの、臨床第3相試験開始に問題なし（次頁参照）

具体的な使途	金額 (百万円)	支出予定時期	詳細
① CBP501 臨床第3相試験費用	5,500	2023年5月 ～2025年12月	対象疾患： 肺癌がん3次治療 試験形式： 多施設無作為化オープンラベル比較対照試験 被験者数： 合計300名程度 主要評価項目： 全生存期間（OS）  *詳細内容は今後変更の可能性があります。
② 運営資金 (基礎研究費用*、 販売費及び一般管理費)	346	2023年7月 ～2024年4月	継続的な基礎研究に係る諸費用 人件費、外注費、事務用消耗品費等の販売費及び一般管理費  *基礎研究費用には、前臨床試験以前の開発のパイプラインであるCBT005、CBP-A08、IDQ/TDO二重特許薬等に関する研究費用が含まれています。
合計金額	5,846		

\*基礎研究費用には、前臨床試験以前の開発のパイプラインであるCBT005、CBP-A08、IDQ/TDO二重特許薬等に関する研究費用が含まれています。

72

## 資金調達・開発資金確保に関する当社の現状認識



## 2023年ファイナンス：概ね成功裏に完了

- 第三者割当増資・新株予約権行使の合計で40億円超の調達
  - 7.3億円の確実なアップフロント調達
  - 新株予約権での調達は約33億円にとどまったが、株価への短期的なインパクトを抑制しつつ平均行使価額1,015.1円（下限行使価額+約4.5%）で段階的調達を実現

## 今後：臨床第3相試験開始資金に問題はなく、状況に応じ判断・対応

- 第3相試験資金需要と支出時期の不確実性
  - 当初の見込費用45～50億円
    - 一部は既に支出済み。今後、試験開始時期・プロトコル・実施施設数・被験者組入ペース等によって、費用と支出時期は変動
- 追加資本政策を検討する場合のポイント
  - 株主価値の毀損や希薄化を可能な限り回避・抑制するタイミングと方法を追求

73



投資家の理解促進のため、経営者が主体となり、ブログ・SNS、外部レポート、各種セミナー等、様々な手段を活用して情報発信  
(投資家の期待 # 6)

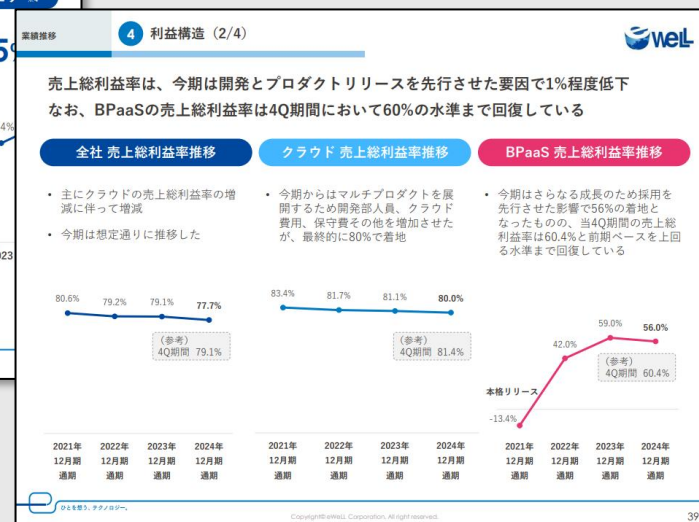
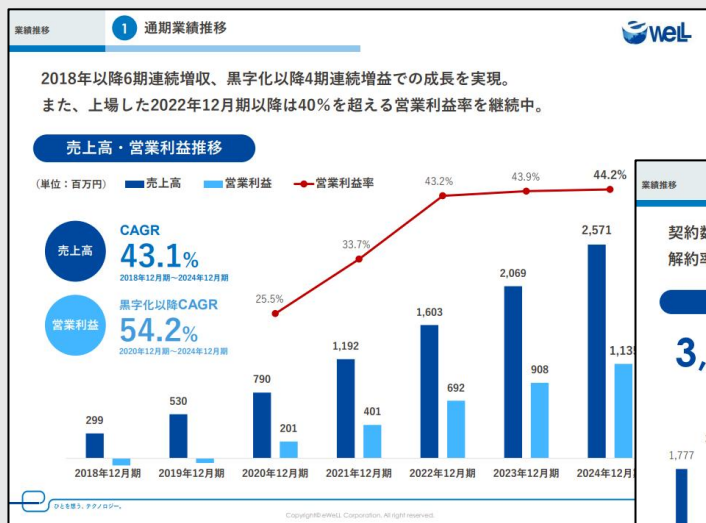
## キャンバスを知る情報源



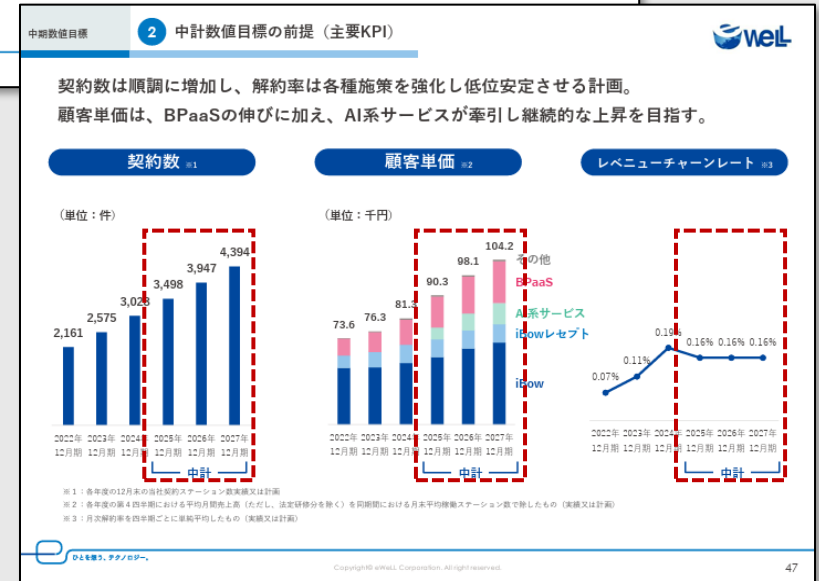
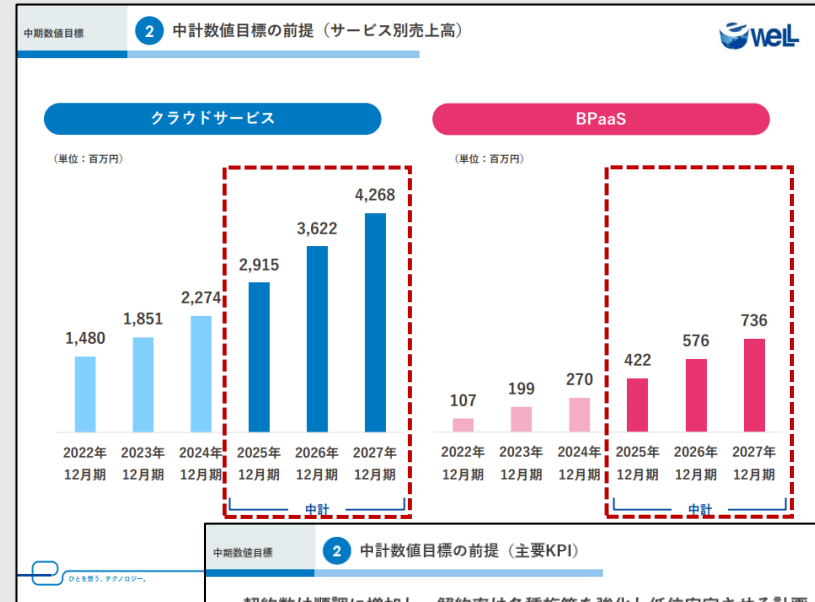
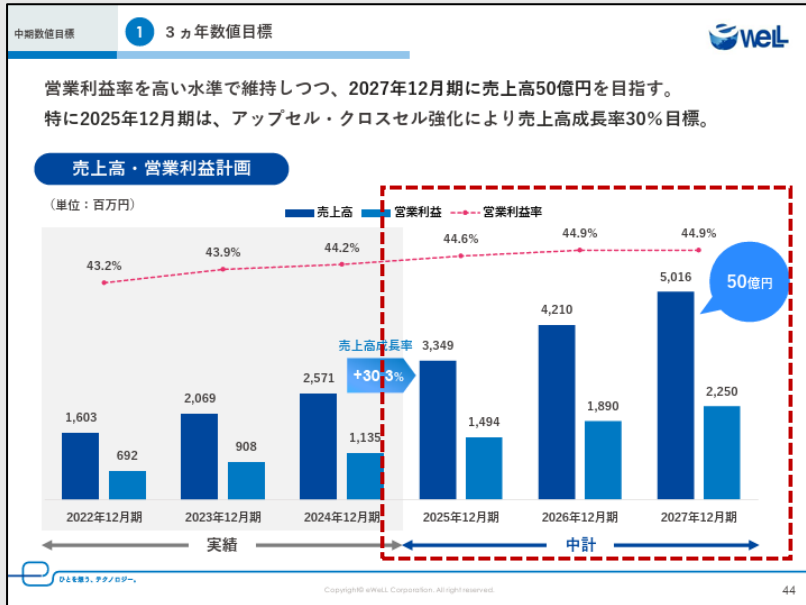
- ウェブサイト <https://www.canbas.co.jp>
  - マネジメントブログ <https://www.canbas.co.jp/blog/> (不定期更新)
- X (旧Twitter) 公式アカウント <https://twitter.com/canbas4575>
  - フォロワー7,000人超。主に個人投資家向けの情報発信/Q&Aチャンネルとして定着
- アナリストレポート
  - フェアリサーチ 2025年3月6日最新版『[薫風かおる季節を前に朗報を待つ](#)』
  - シェアードリサーチ (随時更新) <https://sharedresearch.jp/ja/4575>
- TV・インターネット番組等出演
  - 2024年6月期決算説明会動画・テキスト ([2024年8月20日開催](#))
  - アイロゴス主催 櫻井英明WEB株式講演会&企業IRセミナー  
[2025年2月22日開催](#) (河邊登壇) [2025年6月18日](#) (加登住登壇)



中長期の業績目標やサービス別 K P I を過去推移とともに具体的に開示。ベンチマーク企業との比較や資本コスト分析など、投資家視点を意識した現状分析を行い、成長戦略の検討に活用。こうした開示は投資判断の材料として有効。



過去の成長状況について、主要 K P I の推移や利益構造の変化等とともに、わかりやすく開示 (投資家の期待 # 7)



中長期的な売上・利益の目標だけでなく、その前提となるサービス別の売上目標や主要KPIについて具体的に開示 (投資家の期待 # 1)

中期数値目標

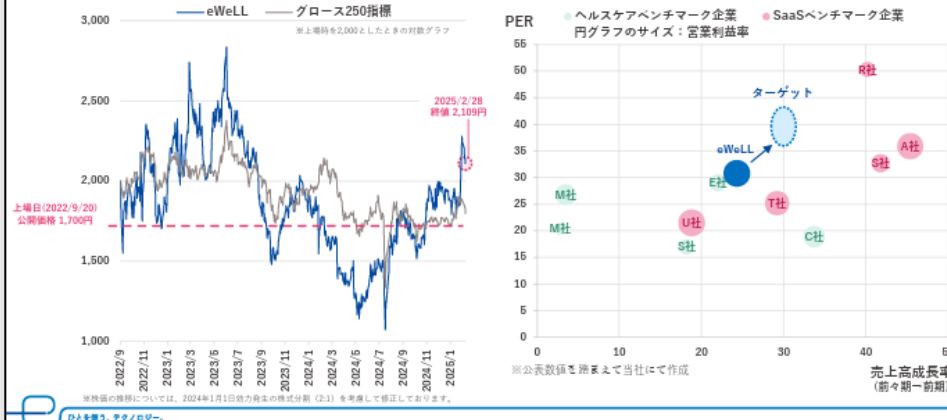
## 4 資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応 (1/2)



当社の株価、PERおよびROEの現状を分析し、今後の企業価値向上に向けて、中期計画に基づき高い成長率と効率的な経営の維持を図るとともに、積極的なIR活動を実施していく。

上場以降、グロース指数が低調である一方で、安定した業績も相まって直近では上場時の水準を上回って推移。

売上高成長率とPERに比較的高い相関関係が見られ、eWeLLはさらに高い利益率も加味されたPERの位置づけ。2025年は売上高成長率30%を実現しつつ、将来の成長ドライバーを育成する事業運営を行い、企業価値向上を目指す。



Copyright© eWeLL Corporation. All-right reserved.

投資家視点を意識した現状分析として、株価パフォーマンスのベンチマーク指数との比較分析、売上高成長率・PERを軸としたベンチマーク企業との比較分析、エクイティ・スプレッドの現状分析等を実施 (投資家の期待#6)

中期数値目標

## 4 資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応 (2/2)



無駄な資産を保有せず、成長率を維持することで総資産回転率を維持しROEも維持する方針。資本コストの更なる改善に向けて、事業リスクの対策とIR活動の強化を行っていく。



## 2024年12月期 ROE分解



## ROEの維持に向けて

- ・売上高営業利益率を主要なKGIとした高効率・高成長の事業運営の継続
- ・不要な資産を持たないBSコントロールの維持
- ・継続的な成長投資と株主還元の実施

## 2024年12月期 資本コスト推計



## 資本コストの低減に向けて

- ・積極的なIR活動によるボラティリティの低下
- ・事業リスクの適切な把握と低減に向けた活動
- ・投資時の適切な負債の活用による加重平均資本コストの低減

※なお、加重平均資本コストは2024年12月期に有利子負債がなくなっており、算出できません。

Copyright© eWeLL Corporation. All-right reserved.

50

出所: 株式会社eWeLL 事業計画及び成長可能性に関する事項 (2025年3月28日) <https://www2.jpx.co.jp/disc/50380/140120250327502030.pdf>





## 投資家の声

業績目標とあわせて重要なKPIをクリアに開示。社内にM&A推進チームを設置するなど、既存事業の成長だけでなく、インオーガニックな成長にも積極的。個人投資家をターゲットとしたIR活動や株式分割も実施しており、流動性向上策の事例として他社にも参考になる。

## 1. 会社および事業概要

## 2026年8月期業績予想

## 売上高

■ 引き続き好調に推移するDX市場とともに、AI駆動型の開発案件および高付加価値案件の受注拡大等から二桁増収を見込む

## 経常利益

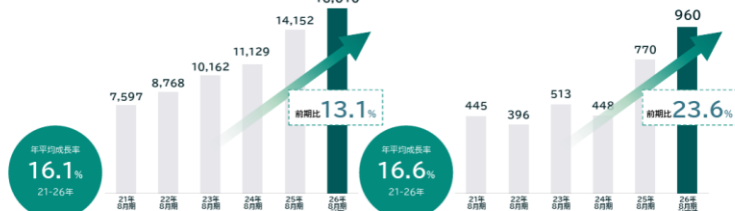
■ 利益面では、コンサル/エンジニアの費・量両面における拡充を主軸とした積極的な人的資本投資の実施や、AIを中心とした研究開発等のため引き続き積極的な戦略投資を行う方針であるが、AI開発案件および高付加価値案件を牽引役とした増収効果により経常利益は二桁増益が続く見込み

## 連結売上高

(百万円)

## 連結経常利益

(百万円)



CAR Advanced Technology All Rights Reserved.

11

## 5. 成長戦略

## 収益とコンサル/エンジニアの相関関係



CAR Advanced Technology All Rights Reserved.

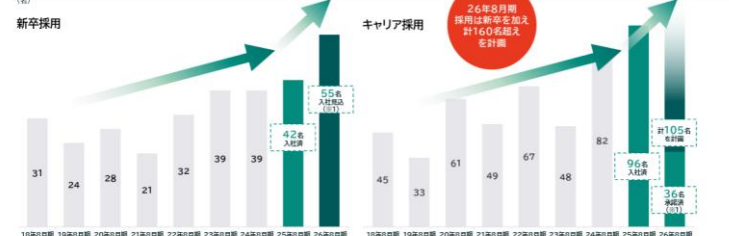
## 1. 会社および事業概要

## 高水準な採用の継続

- 新卒採用は、2025年4月入社は42名と初めて40名を突破し、さらに2026年4月入社は55名と昨対を大幅に上回る予定
- 新卒の職性は、コンサルおよびエンジニアが中心。2025年度に増して、旧帝大含む国公立、有名私大の情報系、AI学習経験者の内定承諾者が顕著
- 2025年8月期キャリア採用は96名となり、新卒と合わせ採用数は138名となった。2026年8月期は新卒・キャリアを合わせて160名採用を計画

## 新卒およびキャリア採用者の採用計画推移

(名)



CAR Advanced Technology All Rights Reserved.

12 | 2025年8月期決算

売上や利益などの業績予想に加えて、収益と相関性の高い指標についても、今後の見込み数値を提示  
(投資家の期待 # 1)

中長期的な企業価値向上のための重要ポートフォリオ

## 連続成長 & 非連続成長 の組み合わせによるさらなる成長

既存ビジネスの成長加速による  
着実なオーガニック成長の積み上げ

シナジーあるM&Aの他、資本提携・業務提携による積極的なインオーガニック成長の取り込み

時価総額100億から早々に数百億円へ  
超えていくための企業価値向上施策を順次実施

©AR Advanced Technology All Rights Reserved.

シナジーあるM&Aのほか、資本提携・業務提携による非連続的な成長に積極的に取り組む方針を明示。企業価値向上に繋がるM&A・各種提携を実現するため、社内に「M&A推進チーム」を組成（投資家の期待#5）

5. 成長戦略

### 企業価値向上につながるM&Aおよび各種提携の実現

- 良質な案件の探索・選別のため、社内にM&A推進チームを組成
- 候補先企業との接点を増加させ、企業価値向上に繋がる提携を計画する



M&A推進  
チーム発足



M&A・資本・業務提携の対象となる企業候補（同業にフォーカス）

テックベンチャー、AIベンチャー他、100名超規模のIT企業等

売上・利益向上、主力ビジネス補完、人材獲得、  
ビジネス領域拡大などによる成長加速

グループシナジーを創出し、  
顧客の問題解決、社会の未来発展への貢献

©AR Advanced Technology All Rights Reserved.

54

直近のトピックス

## 株式の流動性の向上及び投資家層の拡大を目的に株式分割(3分割)を実施

- 2025年12月1日を効力発生日として株式分割を実施(1株→3株)
- 株式1株当たりの投資金額を引き下げ、株式の流動性の向上および投資家層の拡大を図ることで、更なる企業価値の向上を実現していきます

## 株式分割(3分割)を決定

株式分割により 投資単位金額を引き下げ、  
流動性を向上+適正な株価形成 を促す

適正な株価形成の実現に向けて、  
流動性を高め売買出来高を増加させることへの打ち手

分割方法等  
**3分割**  
✓ 基準日 : 2025年11月30日  
✓ 効力発生日 : 2025年12月1日

株主優待: 分割後も現行制度の1単元以上での権利確定を維持

既存保有株式 分割後も保有資産の価値は変わらない

【分割前】 3,600円/株

【分割後】 1,200円/株 1,200円/株 1,200円/株

新規取得株式 10万円台から投資が可能となり投資負担を軽減

	株価/株	最低売買金額(100株あたり)
分割前	3,600円	36万円
分割後	1,200円	12万円

※「分割前株価」は2025年10月9日の終値

流動性の向上・投資家層の拡大に向けて、株式分割を実施するとともに、個人投資家向けイベントへの登壇などを通して、個人投資家の認知度向上・理解促進に注力  
(投資家の期待 # 6)

直近のトピックス

## IR活動の新たなフェーズへ、個人投資家向けイベントに登壇 個人投資家との対話をさらに強化

- 個人投資家の皆様への認知度向上と、成長戦略に関する理解促進を目的とし、2025年8月23日に開催され1,300名以上が参加した「第3回 個人投資家サミット」に登壇し、MCとの対話形式で事業内容と成長戦略を説明しました。会場およびオンラインから寄せられた多数の質問へのリアルタイムでの回答を通じて、当社の企業価値と投資機会について深くご理解いただく機会となった



個人投資家、機関投資家の声を直接お伺いし、各施策の強化に反映につなげる

©AR Advanced Technology All Rights Reserved.

13





自社の競争優位性や市場規模、過去の成長実績から将来目標まで、一貫したストーリーとして具体的に開示。キャピタルアロケーションやM&A戦略も定量的な情報とともに示されており、成長戦略の実現可能性を投資家が判断しやすい。こうした開示は、投資家との信頼関係構築に繋がる。

### 競争優位の源泉を生み出す事業構造

- 出張訪問買取を中心とした差別化されたビジネスモデルにより、高い粗利率を実現可能なtoCからの買取力が競争優位の源泉
- 子会社オークションデータ(toB市場価格データ)に基づく適切なプライシングでの査定により、買取商材の在庫リスクは低少
- 常時販売可能なtoB販路と収益性の高いtoC販路の販売チャネル最適化により、利益率向上と在庫リスク低減の両立を実現

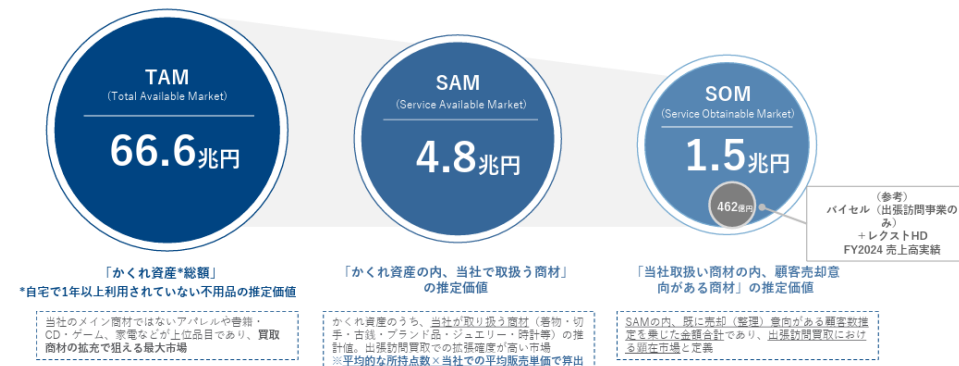


競争力の源泉となる自社の事業構造やポジショニングなどの特徴について、具体的な数字を示しつつ、クリアに説明 (投資家の期待 # 1)

### 出張訪問買取事業の市場規模

- 66兆円の膨大な「かくれ資産」の内、当社グループが主に取り扱う商材の推定価値 (SAM)は約4.8兆円、顧客が売却による処分意向を持っている商材の推定価値 (SOM)は約1.5兆円にのぼり、当社グループの出張訪問買取事業が現実的にリーチできる市場規模は大きいと推察

出張訪問買取市場 (かくれ資産) のTAM/SAM/SOM (当社推計含む)



自社の競争優位性を踏まえてリーチ可能な市場規模を分析し、現在のシェアとあわせて具体的に提示 (投資家の期待 # 1)

## 2024年12月期 連結損益計算書

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

- 出張訪問買取事業・グループ店舗買取事業ともに単価向上施策や戦略的なリポート獲得が奏功し、営業利益は計画を超過する4,733百万円 (YoY 69.3%)で着地、営業利益率も7.9%へ向上

(単位:百万円)	2023年12月期	2024年12月期	増減	増減率	(参考) 2024年12月期 通期修正計画	計画比
連結PL						
売上高	42,574	59,973	+17,398	+40.9%	61,850	-3.0%
売上総利益	24,493	31,655	+7,162	+29.2%	32,651	-3.0%
売上総利益率	57.5%	52.8%	-4.7pt	-	52.8%	-
販売費及び一般管理費	21,696	26,921	+5,225	+24.1%	27,971	-3.8%
(内訳) 広告宣伝費	6,524	7,598	+1,073	+16.5%	7,855	-3.3%
(内訳) 人件費*	7,926	10,156	+2,229	+28.1%	10,621	-4.4%
営業利益	2,796	4,733	+1,937	+69.3%	4,680	+1.1%
営業利益率	6.6%	7.9%	+1.3pt	-	7.6%	+0.3pt
調整後EBITDA	3,994	6,398	+2,403	+60.2%	6,332	+1.0%
調整後EBITDAマージン*	9.4%	10.7%	+1.3pt	-	10.2%	+0.5pt
経常利益	2,754	4,198	+1,443	+52.4%	4,140	+1.4%
経常利益率	6.5%	7.0%	+0.5pt	-	6.7%	+0.3pt
親会社株主に帰属する当期純利益	1,453	2,411	+957	+65.9%	2,240	+7.6%

\*人件費は給与手当に加えて賞与・法定福利費・採用教育費等を含む  
\*調整後EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費(顧客関連資産含む)+株式報酬費用

28

売上高や利益などの決算の状況に加えて、主要なKPIの過去推移を具体的に開示し、計画値や前年実績との差異の要因について丁寧に説明 (投資家の期待 # 7)

## 出張訪問買取事業 主要KPI推移 (BST単体)

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

- Q4の出張訪問数は、利益創出を重視する戦略方針に基づき採算性重視の広告宣伝投資を徹底しており、YoY-11%は戦略方針に沿った着地
- 戦略的な再訪の増加やインベントの成果が着実に表れたことから粗利単価が大幅に上昇し、出張訪問あたり売上総利益は通期計画を超過。出張訪問あたり広告宣伝費はやや高い水準で着地するも、出張訪問あたり売上総利益の増加により、出張訪問あたり変動利益は計画通りで着地

KPI (出張訪問買取事業) : 「出張訪問数」×「出張訪問あたり変動利益\* (\*売上総利益-広告宣伝費)」

KPI推移 (通期・累計期間比較)	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024		通期計画比
	通期	通期	通期	通期	通期	通期	通期計画	
出張訪問数 (件)	180,146	187,871	209,526	243,321	260,997	270,944	284,800	95.1%
出張訪問あたり変動利益 (円)	32,178	35,526	40,238	45,560	44,214	47,343	47,200	+0.3%
- 出張訪問あたり売上総利益 (円)	46,687	51,443	57,324	62,161	63,843	67,364	65,600	+2.7%
- 出張訪問あたり広告宣伝費 (円)	14,509	15,917	17,086	16,602	19,628	20,021	18,400	+8.8%

BUYSELL TECHNOLOGIES

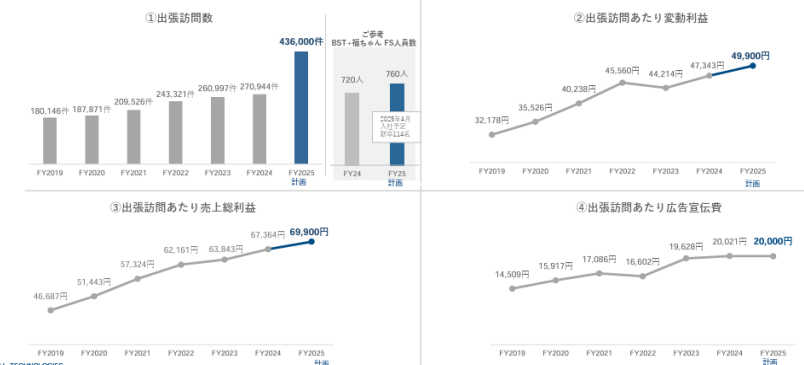
29

## 参考) 出張訪問買取事業KPI

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

- FY2024までの各KPIは「バイセル単体」、FY2025の各KPIは「バイセル単体+福ちゃん」の合算値

KPI (出張訪問買取事業) : 「①出張訪問数」×「②出張訪問あたり変動利益\* (\*③売上総利益-④広告宣伝費)」



37

出所：株式会社BuySell Technologies 事業計画及び成長可能性に関する事項 (2025年3月26日) <https://www2.jpx.co.jp/disc/76850/140120250326500656.pdf> ※ 赤字は東証が追加



## 中期経営計画2027 財務ガイダンス- 業績目標

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

2027年12月期業績目標（新規のM&amp;Aが発生しない前提でのオーガニック業績目標）

	FY2024実績		FY2027計画		CAGR (FY24-27)
売上高	599.7 億円	▶	1,400 億円		32.7%
営業利益	47.3 億円	▶	110 億円		32.5%
のれん等償却前営業利益*	55.6 億円	▶	123 億円		30.3%
営業利益率	7.9 %	▶	7.9 %		

\* のれん償却前営業利益 = 連結営業利益 + のれん償却費 + 顧客関連資産償却費

(注) 2024年10月にM&amp;AしたレクストHD社の業績はFY2025よりPL連結開始 (FY2024実績は非連結)

BUYSELL TECHNOLOGIES

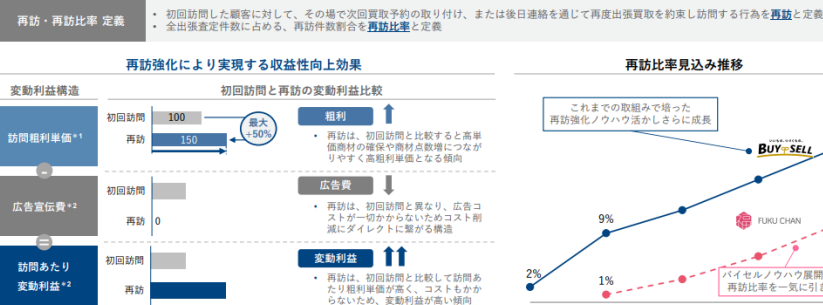
40

将来の成長目標をクリアに提示したうえで、その実現に向けた戦略や具体的な取組みについて、重要なKPIとあわせて丁寧に説明（投資家の期待#1&#7）

## A-1 再訪強化による収益性の向上

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

- 「バイセル」出張訪問の再訪獲得は、これまで培ったノウハウをさらにブラッシュアップすることによりFY2027で再訪率20%を目指す
- 「福ちゃん」出張訪問における再訪率はFY2024でわずか1%と成長余地が大きく、バイセルの再訪獲得ノウハウを横展開することによりFY2027に10%水準を目指す



※1 本業績目標はCPAを改善するための社内管理会計上の訪問あたり粗利率を算出。算出に当たっては、CPAの大幅な改善は前提とし、初回単価を100として単価上乗率見込み率を算出

※2 数値は非開示のためイメージを記載

BUYSELL TECHNOLOGIES

43

## B-1 グループ店舗事業 戦略方針

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

- グループ店舗の各強みを生かした戦略を推進し、グループ全体最適を実現しながら店舗買取事業における競争優位性の確立を目指す

中期戦略方針  
マス・マーケット戦略

## 1 マルチチャネル型店舗

- 中核事業となる出張訪問買取事業とのマーケティング・顧客接点を重視した店舗戦略

- 出張訪問買取の広告効果による認知度をベースとした集客
- 出張訪問買取・店舗のマルチチャネル間の顧客導線

出張訪問買取事業を含めた大規模マーケティングの下で店舗数拡大での認知度向上・顧客獲得により競争優位性の確立を目指す

BUYSELL

35店舗

FUKU CHAN

20店舗

## 2 マス型店舗

- SC等の地域密着型の顧客導線及び効率的店舗運営を重視した店舗戦略

- 地域密着型の商圏戦略及びマーケティング等による効率的な集客
- 小型店舗中心とする店舗拡張性と効率的店舗運営での店舗収益性

買取むすび

62店舗

WAKABA

259店舗(内、FC238店舗)

中期戦略方針  
差別化戦略

## 3 百貨店常設型店舗

- 百貨店内の常設買取店舗による、シニア富裕層との強固な顧客接点を重視したハイエンド型店舗戦略

- 百貨店利用のシニア富裕層をベースとした集客
- 百貨店と協働した効率的マーケティングと高い店舗収益性

出店戦略、顧客ターゲット、特定商材などを差別化戦略により、グループ店舗（上記1②）とのカニバリがない形で競争優位性の確立を目指す

TIMELESS

34店舗

## 4 商材特化型店舗

- 高級ブランドや骨董等の特定商材の深い専門性を重視した店舗戦略

- 差別化した特定商材に特化した、顧客ニーズ特化型の集客
- エルメスを中心としたラグジュアリー商材特化による「買取×販売」型店舗（THIERRY）

THIERRY

6店舗

日光堂

2店舗

BUYSELL TECHNOLOGIES 店舗数：2024年12月末現在

47

出所：株式会社BuySell Technologies 事業計画及び成長可能性に関する事項（2025年3月26日） <https://www2.jpx.co.jp/disc/76850/140120250326500656.pdf>

## キャピタルアロケーション方針概観

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

- 高い利益成長を基盤とする営業キャッシュ・フロー創出力及び負債調達力をもとに、成長のための事業投資及びM&Aへの投下資金を確保し、持続的な成長に向けた資本配分を目指す

### 投資原資の調達方針

- 事業からの営業CF→有利子負債→エクイティの優先順位で投資原資に充当する方針

### 営業キャッシュフロー

- 持続的な利益成長による営業CFの創出

### 有利子負債等

- 当社財務状況及び低金利での調達可能性に鑑み、運転資金やM&A投資等の必要資金に応じた柔軟な調達を実施

### エクイティ

- 株価水準やマーケット環境、財務状況等を総合的に判断のうえ、投資実行によるEPSの向上を前提に資本調達も選択肢として検討

### 資本配分方針

- オーガニック成長のための事業投資に加えて、M&Aを中心とするインオーガニック成長に向けた戦略投資への配分を優先する方針

### 事業投資

- 既存リユース事業の持続的な成長のための事業投資

### 戦略投資 (M&A)

- 連続的なM&A実行を中心とする戦略投資

### 株主還元

- 将来成長に必要な投資枠を十分に確保の上、安定的・継続的な配当を実施
- 株価水準及び資金余力等に応じて、自己株式取得も検討

キャピタルアロケーションの方針として、オーガニック成長のための事業投資や、M&Aなどインオーガニック成長に向けた戦略投資への配分を優先する方針をクリアに提示 (投資家の期待 # 3)

## 3カ年 (FY2025-FY2027) 投資計画方針

BUYSELL  
TECHNOLOGIES

- 3カ年の中期経営計画達成に向けた必要なOPEX及びCAPEXに加えて、より中長期的な持続的な成長に向けた先行 (戦略) 投資枠を設定し、3カ年累計で最大約50億を投資枠として3カ年利益計画内に反映
- インオーガニック成長実現のため、連続的M&A実行の継続・加速を最重要投資領域として推進する方針



- 中期経営計画の事業成長前提となる通常のオペレーションコスト
  - 毎期の利益計画への反映を前提としてコスト投下配分をコントロール
    - マーケティング投資、人材投資 (人件費、採用・教育等) 等
- 中長期的な持続的な成長に向けた先行投資 (戦略投資) 枠
  - 3カ年利益計画の内数 (計画コストに反映済み) として、先行投資枠を設定
    - なお、本投資枠は、効果検証等を慎重に見極めながら、投資実行是非及び金額を意思決定予定
    - ブランドマーケティング戦略投資: FY27までの累計で最大40億円
    - 海外販路展開投資: FY27までの累計で最大10億円
- FY2027までの主要なCAPEX3カ年投資計画
  - テクノロジー投資 (SW資産計上額): 約10億円
  - 新規店舗拡張投資: 約20億円
  - 倉庫拡張投資: 約1億円 ※FY27までの倉庫新設等の大型投資は必要なし
  - その他営業所増設・AC会場拡張等: 約4億円
- FY2027までのM&A投資計画
  - (目標投資枠として) 過去5年で累計約200億円のM&A投資実行の成果を基準とし、FY2027までの3カ年で更なるスピード感でシナジーの最大化を実現可能な会社を中心とする連続的M&Aの投資実行を目標

将来3か年の投資計画方針について、具体的な数値とともに提示 (投資家の期待 # 3)

## M&amp;A戦略概観

- リユース事業へのM&Aを最優先とし、既存競争力の強化やリユース未着手領域の展開に寄与する投資実行を継続する方針
- 再現性のあるPMI実行でのシナジー創出により投資対効果を高め、投資リターン早期最大化による企業価値の向上を目指す

## M&amp;Aターゲット方針

- 優先度
- 1 リユース事業：既存事業の競争力強化** 注力領域
    - 買取チャネル強化：出張訪問買取・店舗・宅配
    - 販売チャネル強化：EC販売、オークション、催事
    - 取扱商材強化：着物・ブランド・時計・ジュエリー・骨董等
  - 2 リユース事業：未着手/隣接領域への展開**
    - 買取チャネル拡大：ニッチ・専門商材等の買取チャネル
    - 販売チャネル拡大：海外販路、販売店舗、専門商材ECチャネル
    - 新規商材の拡張：楽器、高級アパレル、絵画、ホビー等
  - 3 新規事業領域への展開**
    - 当社事業と親和性が高い新規領域
    - 経営の再現性が見込める他新規領域

## M&amp;A投資規律

- EV/EBITDA倍率の上限設定（割高なM&Aはしない）
- J-GAAP前提で連結初年度から「のれん負け」しない利益貢献
- PMIでのシナジー創出によるスタンダロンを超過する利益成長可能性

## PMIフレームワーク

共通化 型の導入	効率化 オペレーション統合	高度化 グループシナジー創出
<ul style="list-style-type: none"> <li>データドリブン経営</li> <li>イノベーション導入</li> <li>上場グループ水準のコンプライアンス体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジー・DX推進</li> <li>ロジスティクス連携</li> <li>マーケティング支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用・人材活躍連携</li> <li>販路最適化</li> <li>各社優位点のナレッジ共有</li> </ul>

明確なM&A戦略と再現性の高いPMI実行により投資対効果の最大化と企業価値向上を目指す

インオーガニック成長に向けた戦略投資として、既存事業の競争力強化や新規領域の拡大を目的としたM&A戦略を明示。あわせて、M&Aの投資規律やPMIのフレームワークについても説明（投資家の期待#5）

過去のM&Aにおける投資成果について、具体的な数値とともに開示（投資家の期待#7）

## M&amp;A投資成果

- 過去5年で累計約200億円（5社）のM&A投資を実行。明確なM&Aターゲット、投資規律に基づいた合理的なエントリーバリュエーション及びPMIでのシナジー創出により、M&A実行後の各社業績は堅調に伸長し、M&A投資効率も高いステータスで進捗

	グループ子会社 M&A後の業績推移		M&A後成長率	投資（連結）期間	投資効率 子会社4社 投資時EV合計/FY24実績EBITDA合計
	子会社化前直前FY	直近FY			
<b>TIMELESS</b> 株式会社タイムレス 2021年1月PL連結開始	FY2020 売上高 54億円 EBITDA 2.7億円	FY2024 売上高 147億円 EBITDA 22.2億円	+271% +795%	4年	合理的なValでの投資実行及びPMIでのシナジー創出により、高いM&A投資効率を実現  3.0倍 投資時EV合計 FY24実績EBITDA合計
<b>FOURNINE</b> 株式会社フォーナイン 2022年10月PL連結開始	FY2021 売上高 48億円 EBITDA 3.5億円	FY2024 売上高 69億円 EBITDA 6.7億円	+144% +190%	2年 3カ月	
<b>買取むすび</b> 株式会社むすび 2024年4月PL連結開始	FY2023* 売上高 44億円 EBITDA 2.7億円	FY2024* 売上高 60億円 EBITDA 9.2億円	+136% +343%	9カ月	
株式会社日創	注：日創社は業績規模が小さいため省略				
<b>next</b> レクストホールディングス株式会社 2025年1月PL連結開始	FY2024 売上高 179億円 EBITDA 9.8億円				FY2025よりPL連結開始



投資者の声

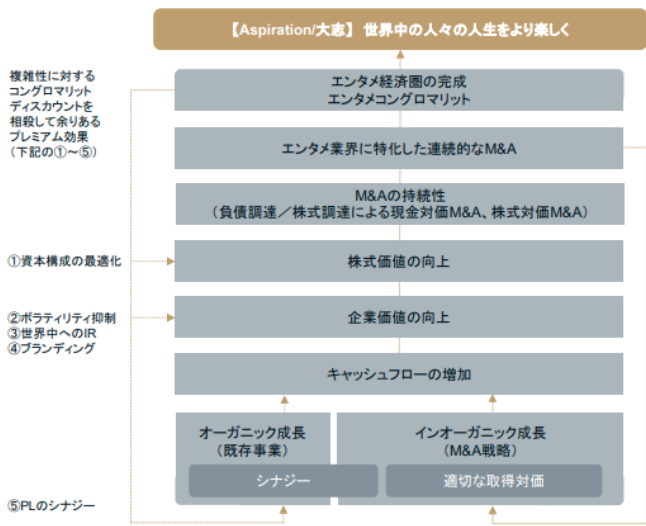
明確なビジョンと成長戦略を一貫したストーリーとして開示。資金調達時の希薄化懸念への丁寧な説明や、投資家FAQの継続開示など、リスクを取り高い成長を目指すグロース企業としての説明責任を徹底。これらの取組みは、投資家の信頼獲得や資金調達力の強化に繋がるものであり、他社の参考となる。

当社の成長戦略＝「エンタメ業界でのM&A」

オーガニック(既存事業)とインオーガニック(M&A戦略)により企業価値を向上

GENDAならではの「エンタメコングロマリット」を形成し、コングロマリットプレミアムを創出、Aspirationの実現を目指す

企業価値向上の実現に向けた成長ストーリーについて、ロジカルかつわかりやすく説明(投資家の期待#1)



エンタメ業界ならではのM&A環境

日本特有の少子高齢化に伴う事業承継ニーズ  
エンタメ企業の高いネットキャッシュ比率  
エンタメ人気に伴うエンタメ企業のキャッシュフロー創出力の高さ  
エンタメ業界M&Aにおける一定の参入障壁

M&Aで最重視するのは適切なバリュエーション

シナジーやPMIはキャッシュフロー創出のための手段  
あくまで適切な価格でのM&Aを最重要視し、キャッシュを早期回収  
シナジーやPMIという手段の目的化を避け、株式価値の理論に忠実な投資を実行  
その前提でグループ内シナジーは多数出ている状況

GENDAならではのエンタメ経済圏を形成していく

産業革命から生成AIの台頭に至る現在まで、  
人類の余暇時間が増えたことにより、エンタメ業界は成長している  
エンタメは栄枯盛衰がありボラティリティが高い業界だが、ポートフォリオを広げてボラティリティを超越する  
ボラティリティが低くキャッシュフロー創出力の高い「エンタメ・プラットフォーム」を手堅く広げ、レバレッジを掛けられる状況を構築しながら、中長期的に「エンタメ・コンテンツ」へ進出していく



公募増資への投資家の希薄化懸念を払拭するため、公募増資に至った背景や調達資金を活かした成長戦略、増資前後のEPSの試算結果などについて丁寧に説明（投資家の期待#2）

2024年7月16日に発表した公募増資について、詳しく  
教えてほしい。

公募増資に至った理由

理由は以下の4点でございます。

- 1.M&Aを成長戦略とする当社に於ける、公募増資という市場からの最大の懸念材料を、株式価値の希薄化を最小限に留めながら払拭することが可能な状況であったため
- 2.上場後のソーシング力強化により増加の一途を辿るM&Aのパイプラインを前に、資本的な制約を取り払って最速で執行する体制に入るため
- 3.借入余力が十分存在する間に財務体質を強化することで、盤石な金融機関からの支援体制を更に強化しつつ、社債も含めた借入余力を向上させるため
- 4.当社株式の課題であった、株式の流動性を改善するため

以降、それぞれ詳細を説明させていただきます。

### 1. 株式価値の希薄化の最小限に留めた公募増資

M&Aを成長戦略とする当社は、Cash EPSを最重要視しておりますが、その希薄化について最小限に留めながら公募増資を完了し、M&A待機資金100億円を調達しております。

まず、発表時の株価水準は上場後最高値を2営業日連続で更新した7月16日の引け後と、希薄化の最小化が可能なタイミングとなりました。また、発表当日の夜時点で既に海外機関投資家からの大幅な超過需要を形成しておりました。新株発行による株式数の名目的な希薄化率は約7%でしたが、翌営業日の7月17日の株価終値は▲2.5%の下落に留まる中、超過需要に基づいて同日プライシングが可能となり、マーケットリスクを最小限に留めました。条件決定も、レンジ内で最小のディスカウント（3.04%）となりました。

以上のことから、当社の最大の懸念材料であった希薄化イベントについて、実態的にはCash EPSへの影響を

公募増資による希薄化を、会社としてどう考えているのか？

公募増資による希薄化、というご懸念自体は一般的でございともっともだと考えております。

こういったご質問に、会社としていち早くご回答差し上げたかったものの、公募増資の完了前に発行体が明示的に言及することは、制度上叶わないものでした。従って、公募増資完了直後の最速のタイミングである本日がご回答日になりますが、ご理解頂きますと幸いです。

結論として「公募増資で株数が増加しても、利益成長がそれを大きく上回るため、むしろ一株当たりの利益が増加している」ということを後段でご説明致します。ですが、まずはそれを直感的にご理解頂くために、仮の話を立てさせて頂きます。

たとえば、前回の2024年7月の公募増資100億円にて、今回の2025年5月の公募増資185億円を同時に行い、合計285億円の公募増資を2024年7月に全額（1,021円ではなく）969円で実施し、その285億円を1円も使用していなかったとしても、一株当たりの利益（EPS）が増加している状況です（EPSはIFRSの当期利益（のれん償却前当期純利益）ベースを示す）。

このような事態が起きているのは、当社の公募増資によって負債調達余力が飛躍的に増加したこと、そして何より、当社がEPSを最重要指標とし、「株数の増加」を大きく上回る「利益の増加」が実現できたためです。これは以下の要素が複合的に機能した結果です：

- ・ シナジー無しの対象会社単体で、「債権者+株主向け」のリターンが高いM&Aを厳選
- ・ そこから更に適切な範囲で可能な限り借入を活用し、「株主向け」のリターンを極大化
- ・ その発射台からPMIを通じたシナジー創出により、リターンを底上げ

出所：株式会社GENDA プレスリリース（左：2024年8月5日、右：2025年5月30日）

<https://GENDA.jp/ufaq/2024-%E5%B9%B4-7-%E6%9C%88-16-%E6%99%A5%E3%81%AB%E7%99%BA%E8%A1%A8%E3%81%97%E3%81%9F%E5%85%AC%E5%8B%9F%E5%A2%97%E8%B3%87%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6%E8%A9%B3%E3%81%97%E3%81%8F/>

<https://GENDA.jp/ufoa/%E5%85%AC%E5%8B%9F%E5%A2%97%E8%B3%87%E3%81%AB%E3%82%88%E3%82%8B%E5%B8%8C%E8%96%84%E5%8C%96%E3%82%92%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E3%81%A8%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%A0%E3%81%86%E8%80%83%E3%81%88%E3%81%A6>



株主還元の考え方として、現在は引き続き成長フェーズであり、創出したキャッシュフローは成長のための再投資に優先して配分し、成長を支える投資家にはキャピタルゲインで還元していく方針を明示（投資家の期待 # 3）

株主還元の考え方

オーガニック / インオーガニック成長で株主資本コストを超える投資が無い場合、速やかに還元を検討

配当の考え方

「連続的な非連続な成長」を標榜する当社をお選びいただいている株主の皆様にも最も報いる方法は、キャッシュではなくキャピタルゲインで還元すること  
創業7年目であり成熟した定常状態ではなく、創出されたキャッシュフローを再投資して成長する段階  
再投資によって投下資本を大きく上回るキャッシュフローを生み出す成長の道筋が見えている  
短期的な利益の極大化を目指すのではなく、2040年までに世界一のエンタメ企業となるための成長を優先  
安定期を迎えた際にキャッシュフローで株主還元  
成長過程を支える投資家には、キャッシュフローをM&Aや事業に再投資することでキャピタルゲインで還元する方針

自社株買いの考え方

特定の状況下においては、自社株式の取得が他社株式の取得より投資リターンが高い場合がある  
機動性が高く、株主還元を適時に狙える  
配当と比較して株式価値向上効果が高い

株主優待の考え方

新たな顧客層の開拓と投資家層の拡大に繋がる  
株主層の拡大は日々の株価のボラティリティの低下に寄与  
結果的に資本コストの低下を通じて株式価値の向上効果  
実際にキャッシュアウトを伴う配当や自社株買いと違い、株主優待は成長投資を直接的には阻害しない

GiGO / カラオケBanBan クーポン  
(2025年7月末権利確定よりクライナーファイグリング追加予定)

COUPON	100 - 299 株	2,000 円分 × 年 2 回 = 年間 4,000 円分
	300 - 499 株	6,000 円分 × 年 2 回 = 年間 12,000 円分
	500 - 株	10,000 円分 × 年 2 回 = 年間 20,000 円分

注: 株主優待クーポンの有効期限は6か月です。GiGOグループのお店での使用上限は1日500円、カラオケBanBanでの使用上限はありません。毎年1月末日及び7月末日現在の当社株主名簿に記載または記録されている1単元(100 株)以上を保有の株主様のうち、継続して6か月以上保有する方を対象とします。

## 財務・業績について

- |         |  |
|---------|--|
| 2025/1  | Q1. 借入による資金調達で実施するM&Aが多いが、金利の上昇に伴う影響はどの程度か。  |
| 2024/12 | Q2. 決算短信の開示が拡充されたが、どのように読めばいいか教えてほしい。        |
| 2024/9  | Q3. なぜ2024年9月9日の時点で来期(2026年1月期)の通期予想を開示したのか。 |
| 2024/3  | Q1. 2024/1期から2025/1期に掛けて利益率が悪化しているのではないか。    |

(ご参考)2025年1月30日公表の「よくある質問と回答(1月)」再掲 [リンク:「よくある質問と回答\(1月\)」](#)

Q1. 借入による資金調達で実施するM&Aが多いが、金利の上昇に伴う影響はどの程度か。

結論として、金利上昇による影響が軽微であるということをご説明させていただきます。理由は適切な価格でのM&Aができていたためです。詳細は以下の通りです。

まず、当社の過去のM&Aでは、大部分を借入により資金調達してまいりました。その際の条件の多くは8年均等返済です。

本資金の返済原資は、対象会社のフリーキャッシュフロー(FCF)に一義的に依拠します。つ

(ご参考)2024年9月24日公表の「よくある質問と回答」

**Q3.なぜ2024年9月9日の時点で来期(2025年)の業績見込みが、前年度に比べて悪化する可能性があるのか**

当社はM&Aを本業としており、M&Aを繰り返すことで、期初時点で既定の力と実力と、期中のM&Aを加味した実力値に、大いに乖離が生じますが、通常の成長と成長を続ける格差を生む社への投資期待が、その間に生じ好ましくなく、適時適切にM&Aを加味した実力値をお示しすることがあります。

当社では、そのような収益力の劣化を、12ヶ月間で創出できる売上で

当社では、そのような収益力の実力値を、12ヶ月間で創出できる売上及び利益と考えております。この際の前提条件としては、追加的なM&Aが無く、それ故に期中の一過性のM&A関連費用もなければ、M&Aの対象会社による業績貢献もない、という状態であると考えております。

この実力値をお示ししようとする際に、M&Aをした「当該年度」の通年業績予想では、それが叶いません。なぜなら、M&Aを発表した当該年度では、業績予想に①一過性のM&A関連費用が入ってしまうため、また、②M&A対象企業の業績貢献が12ヶ月未満であるため、でございませ

一方、冒頭の実力値は「来年度」業績予想とほぼ同義となります。なぜなら、当社は業績予想に未公表のM&Aは織り込まないため、上述の①②を排除することができるためです。

従って今後も、期中のM&Aが当社の「期初想定」の実力値に対して一定以上の影響を及ぼす場合には、M&A関連費用を除き、丸12ヶ月の業績貢献をした前提での実力値、つまり翌年度の業績予想を、通期決算を待たずに随時適切に開示していくことを想定しております。

更に、当社のM&Aは負債調達で大部分を占めるため当社の手出しが抑制されていること、その大部分を占める負債のコストが1%強で済むことから、負債を除いた株式の投資利回り（上記の12.5%～33%）といった数値から大きく跳ね上がります。これは当社の株式資本コストに対応する利回りですが、要に有意に上回る水準で運用できていると考えております。

金利の話に戻すと、1%程度の金利で調達した資金を、上記の利回りで運用していることになります。従って、極端なケースですが、当社の借入金利が突然2%に上昇しても、大幅な

(ご参考)2024年9月24日公表の「よくある質問と回答(9月)」再掲 [リンク:「よくある質問と回答\(9月\)」](#)

Q3.なぜ2024年9月9日の時点で来期(2026年1月期)の通期予想を開示したのか。

当社はM&Aを本業としますが、M&Aを繰り返す内に、期初時点です想定していた当社の収益力の実力値と、期中のM&Aを加味した実力値に、大いに乖離が生じます。投資家の皆様にとって、連続的な連続な成長を標榜する当社への投資判断には、そのような情報の非対称性は好ましくなく、適時適切にM&Aを加味した実力値をお示しすることが重要であると考えております。

今年度も一定のM&A関連費用がかかりますが、「上期」終了時点で既にKPIの償却前営業利益の実力値を130億円→185億円(+42%)成長させております。M&A費用をかけずに130億円+αの成長とするよりも、M&A費用をかけて非連続な成長を実現したいと考えております。

## M&amp;Aについて

- |         |  |
|---------|--|
| 2024/11 | Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？                  |
| 2024/11 | Q4. GENDAは投資会社なのではないか？                                     |
| 2024/10 | Q1. Capital Growth Strategies 社 (CGS 社) によるレポートについて教えてほしい。 |
| 2024/10 | Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。                          |

(ご参考)2024年11月29日公表の「よくある質問と回答(11月)」再掲 [リンク:「よくある質問と回答\(11月\)」](#)

Q1. 主軸であるゲームセンター以外のM&Aが多いが、シナジーやPMIは大丈夫か？

世界一のエンタメ企業を目指す当社は、M&Aのターゲットを市場規模が5,400億円のゲームセンター業界に限定することなく、エンタメ業界全体をターゲットとしております。エンタメ業界の各社が同一企業群となることで、実効的には無数のクロスセルのシナジーが発生しており、結果的にゲームセンター以外でもグループ内で大きく業績が伸びております。

株式会社である以上、株式価値の最大化が求められます。株式価値の最大化には企業価値の最大化が必要です。企業価値の最大化にはキャッシュフローの最大化が必要です。それにも関わらず、「M&Aで支払った金額>M&Aで獲得したキャッシュフロー総額」となるのは、M&Aを行った結果キャッシュフローを失ったことになるので、株式価値を毀損します。

ゲームセンターではない会社で、連結への影響が大きい具体例として、フクセ及びシン・

当社は、株主価値を毀損するようなM&A、つまり「M&Aにより獲得したキャッシュフロー

(ご参考) 2024年10月31日公表の「よくある質問と回答(10月)」再掲 [リンク:「よくある質問と回答\(10月\)」](#)

Q2. GENDA の成長の定義とその再現性について教えてほしい。

### 成長の定軌について

成長は「一株当たり株式価値(Cash EPS)」の成長であり、その KPI としてキャッシュフローを簡易的に示すうえで一般的な指標である「償却前営業利益(EBITDA)」を採用しております。

## GENDA の成長の再現性について

- ① 投下資本の適切化:適切なバリュエーションでの M&A  
② 投資回収の極大化:シナジー効果による各社のキャッシュフローの成長  
→①②が結果的にもたらす「フライホイール効果」  
③ レバレッジ効果:低金利を活用した負債調達

以上の3点によって、GENDAの「一株当たり株式価値(Cash EPS)」の成長が今後も再現可能であると考えております。以下にてそれぞれ詳細をご説明させていただきます。

## ① 投下資本の適切化:適切なバリュエーションでの M&amp;A

株価算定には様々なアプローチがありますが、理論的なアプローチの1つに DCF 法があり、「将来キャッシュフロー総額（の現在価値）から純有利負債を控除した株式価値を株数で割ったもの」が「一株当たり株式価値」、つまり株価の理論値が計算できるとされています。

この中で、株式価値に最も大きな影響を与える説明変数は「将来キャッシュフローの総額」です。将来キャッシュフローに対する考え方は、大きく分けて 2 通りが存在します。具体的には、追加投資を行うことで目の前のキャッシュフローを犠牲にして将来キャッシュフローを成長させるか、追加投資を抑制して目の前のキャッシュフローを最大化して株主に還元し、将来のキャッシュフローを安定したものとするか、です。

前者のように、追加投資をして目の前のキャッシュフローを犠牲にする場合は、投下資本と同額以上のキャッシュフローを将来的に生んで投資回収をしないと意味がありません(投下資本<投資回収)。更には、上場企業に求められる資本コストを加味して同額以上である必要があるため、絶対額としては同額を上回る必要があります(投下資本<<投資回収)。

追加投資により将来キャッシュフローを増加させる手段は大きく分けて、オーガニック成長（新規出店）とインオーガニック成長（M&A）の 2 つがあります。この 2 つは異なるように見えますが、「投下資本に対して投資回収をする経済活動」という観点では、理論上は同じ経済効果となります。

(つづき)

出所：株式会社GENDA 事業計画及び成長可能性に関する事項（2025年3月24日）<https://www2.ipx.co.jp/disc/91660/140120250324598624.pdf>

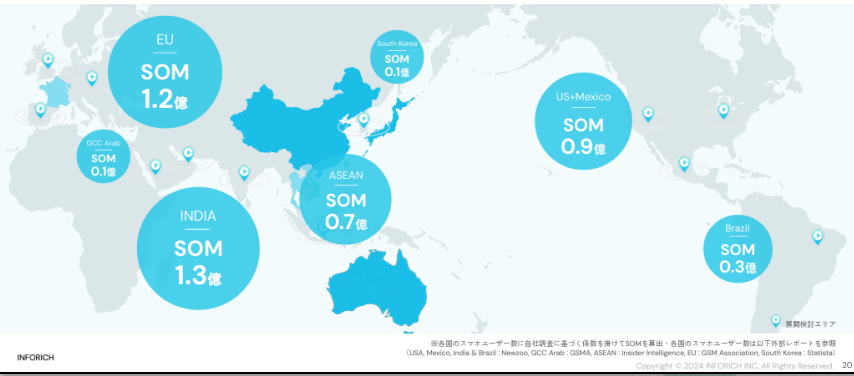


投資家の声

企業規模は成長途上でも、より広い市場規模を求めて積極的な海外展開を推進。説明会動画・書起こしやFAQの提供など、多様なIR手法を駆使し、機関投資家・個人投資家双方への情報発信を強化している。投資家からの支持獲得に努めながら、リスクを取って高い成長に果敢に挑むというのは、グロス上場企業として期待される姿。

中期経営計画：ChargeSPOT海外ポテンシャル

海外でも人口が密集したスマホ充電ニーズが高いエリアをターゲットに展開予定。  
既存展開エリアを除くターゲットエリアのSOM<sup>※</sup>は合計4.6億人



決算説明資料サマリー：CHARGESPOTグローバル展開状況

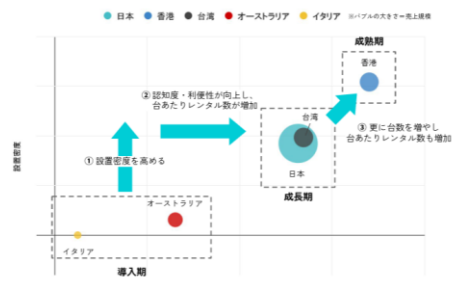
グローバルでの展開数が約8万台に到達。  
イタリアも始まり、展開エリアは直営6エリア（中国含む）、フランチャイズ3エリアの合計9エリアとなった。

グローバルで83,770台 (2Q比+3,782台)

国名	台数	増減
日本	57,221台	(+2,374台)
香港	5,724台	(+603台)
中国	4,159台	(-134台) (うち、直営767台 / フー41台)
オーストラリア	2,074台	(+44台)
台湾	11,430台	(+665台) (FY2024 4Qから継続)
イタリア	25台	(FY2025 3Qから開始)
タイ	1,930台	(+225台)
シンガポール	987台	(-19台)
マカオ	220台	(-1台)

より広い市場規模を求め、成長ステージから積極的な海外展開を推進 (投資家の期待 # 1)

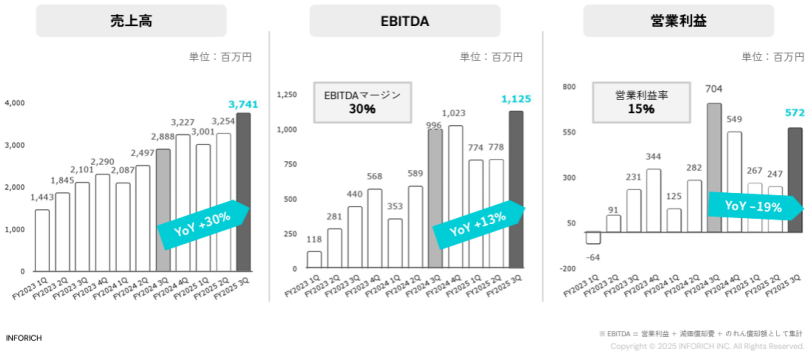
香港が成熟期、日本・台湾は成長期、豪州・イタリアは導入期。  
導入期市場では過去の国内同様まずは設置密度を高めていく必要がある。  
今後は新規エリアへの展開を通じて、さらなるグローバルでの成長を実現していく。



出所：株式会社INFORICH (左) 中期経営計画 (VISION 2030) -事業計画及び成長可能性に関する事項 (2025年3月31日) <https://www2.jpex.co.jp/disc/93380/140120250331504661.pdf>  
(右上・右下) 2025年12月期 第3四半期決算説明資料 (2025年11月12日) <https://www2.jpex.co.jp/disc/93380/14012025111596458.pdf>

FY2025 3Q 業績ハイライト: 【連結】売上高・EBITDA・営業利益の推移 (四半期)

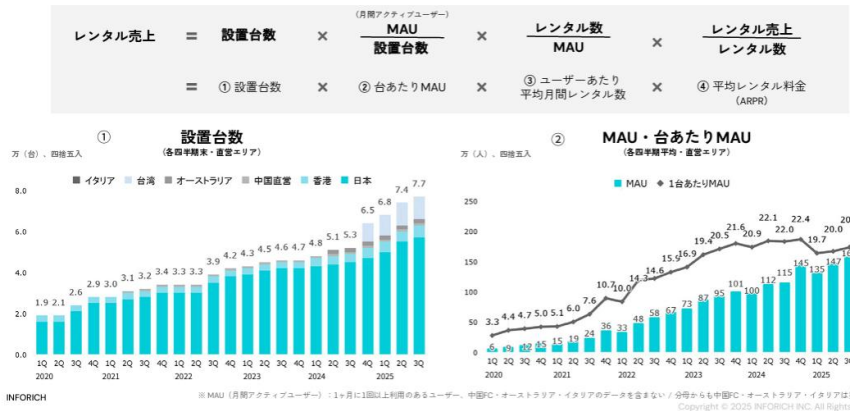
売上高は、国内CHARGESPOTの堅調な成長と、海外エリア増加とTrim社の連結効果によりYoY+30%。  
EBITDAは海外CHARGESPOTが牽引し、YoY+13%。EBITDAはマージンは30%まで復調。



売上・利益の実績状況だけでなく、売上をブレークダウンした主要な指標の推移について詳細に開示  
(投資家の期待 #7)

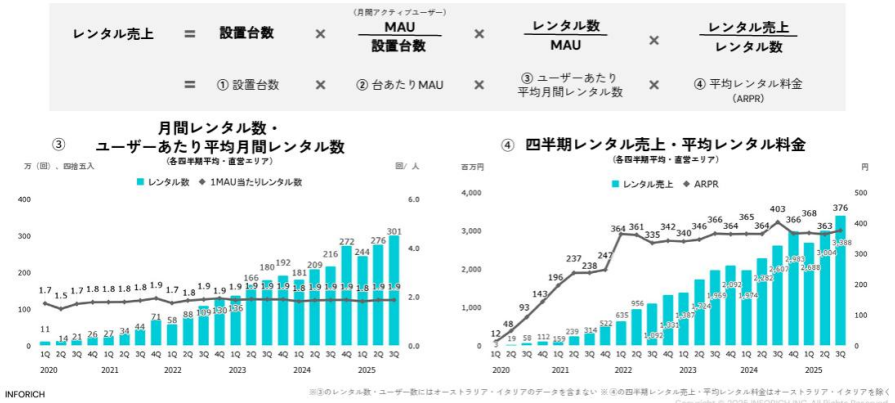
FY2025 3Q 業績ハイライト: 【連結】各KPIの推移 1/2

国内外で設置台数が増加し、直営の設置台数が約7.7万台となった。  
MAUは堅調に増加し、台あたりMAUも回復基調。



FY2025 3Q 業績ハイライト: 【連結】各KPIの推移 2/2

月間レンタル数・レンタル売上はいずれも増加し、過去最高を達成。  
ユーザーの平均月間レンタル数も堅調に推移し、レンタル需要は継続している。





決算説明資料サマリー：【連結】3Q業績ハイライト

売上高はYoY+30%、EBITDAはYoY+13%と順調に成長。  
海外CHARGESPOTとプラットフォームセグメントのMEDIA事業が成長を牽引。

FY2025 3Q業績

取り組みハイライト



- 海外CHARGESPOT**
  - 年内の設置数の目標9,000台を超える。9,952台を3Qまでに設置
  - 新規ユーザーを対象にした30分未満無料キャンペーンを実施
  - 3台同時レンタルやマイナンバーカード認証など機能を拡充
- 海外CHARGESPOT**
  - イタリアでの事業展開を開始
  - 台湾の子会社化とその後の好調によってセグメント売上が増加
- プラットフォーム**
  - 国内MEDIA事業の営業強化によって過去最高のセグメント売上。特に企業向け広告枠販売が好調
  - ベビーテアールーム「mamano」の販売が復調

上期の進捗遅れのリカバリーを開始

プラットフォームを2本目の柱に



四半期ごとに決算説明会を開催し、説明や質疑応答の様態を動画や書き起こしで提供。別途、個人投資家向け説明会も開催するなど、機関投資家・個人投資家の双方を意識し、丁寧に情報発信（投資家の期待#6）

2025年12月期 第3四半期 決算説明会

投資家から寄せられた主な質問とその回答を月次で公開し、投資家間の情報格差を解消（投資家の期待#6）

投資家の皆さまからのご質問と当社見解（2025年11月）

日頃より当社へのご関心をいただきありがとうございます。

本開示は、投資家様への情報発信の強化とフェアディスクロージャーを目的に、投資家様から頂戴した主なご質問とその回答について、毎月月末を目途に行っているものです。

今月のご質問の一部は、決算説明会でいただいたものと重複しています。決算説明会の動画はYouTubeから（[https://www.youtube.com/watch?v=\\_VH8gHhvtE&t=3s](https://www.youtube.com/watch?v=_VH8gHhvtE&t=3s)）、決算説明会の書き起こしはログミーFinanceから（<https://finance.logmi.jp/articles/382954>）ご確認ください。

なお、回答内容については、時期のずれによって齟齬が生じる可能性があります。

**Q.1 業績予想の達成に向けて、どのように取り組んでいくのか。**

第3四半期では、主力セグメントである国内CHARGESPOTのレンタルは回復しており、キャッチアップが進んでいます。海外CHARGESPOTも当初の想定以上に成長しています。

業績予想の達成に向けては、第3四半期までの乖離分を取り戻すことが重要であると認識していま

出所：株式会社INFORICH

（左）2025年12月期 第3四半期決算説明会動画 [https://www.youtube.com/watch?v=\\_VH8gHhvtE](https://www.youtube.com/watch?v=_VH8gHhvtE)

（右）投資家の皆さまからのご質問と当社見解（2025年11月）（2025年12月1日） <https://www2.jpx.co.jp/disc/93380/140120251201512836.pdf>





## 【本資料に関する注意事項】

- 本資料は情報提供のみを目的としたものであり、投資勧誘や特定の証券会社との取引を推奨することを目的として作成されたものではありません。
- 本資料で提供している情報は万全を期していますが、その情報の完全性を保証しているものではありません。
- 本資料について事前に東京証券取引所への書面による承諾を得ることなく、本資料およびその複製物に修正・加工したり、第三者に配布・譲渡することは堅く禁じられています。