



株式会社プレイド

2026年12月期第3四半期決算説明会

2026年8月13日

登壇

司会：皆様、本日はお忙しい中お集まりいただき、誠にありがとうございます。ただいまより、株式会社プレイド2026年12月期第3四半期決算説明会を開催いたします。

本日の説明には、将来の見通しに関する説明が含まれております。画面上の免責事項を併せてご確認ください。

プレゼンテーション終了後、Q&Aセッションがございます。Q&Aフォームもご用意しておりますので、随時テキストでご質問いただいても構いません。

本日の出席者は、代表取締役 CEOの倉橋、執行役員 CFOの辻、また執行役員 VP of Financeの高橋です。

それでは開始いたします。倉橋さん、よろしくお願いいたします。

倉橋：プレイド代表の倉橋でございます。本日は、株式会社プレイドの第3四半期決算説明会へご参加いただきまして、ありがとうございます。

早速、内容に入ってまいりたいと思います。最初はエグゼクティブサマリーでございます。

本日の出席者でもございますが、この7月から、プレイドに執行役員CFOとして、辻高宏が入社いたしました。

Executive Summary

新任執行役員のご紹介



辻 高宏 / 執行役員CFO

- 株式会社日本長期信用銀行・ソニー株式会社を経て、2006年にエムスリー株式会社に入社し、取締役として経営管理・財務・IR・人事等を管掌
- 2020年に株式会社LITALICOに執行役員CFOとして入社し、M&Aや組織拡大を主導、2023年からは取締役副社長CFOを務めた
- 2026年7月プレイドに入社し、執行役員CFOに就任。財務領域をはじめ、リーガル・人事・経営企画などコーポレート機能を横断的に管掌

 **PLAID** © PLAID, Inc.

4

日本長期信用銀行、ソニー、エムスリー、そして直近ではLITALICOですね。エムスリー、LITALICOでは取締役として、経営管理、財務、IR、人事等々、幅広く管掌してきた、非常に素晴らしい経営者でございます。

このCFOというポジション、プレイドではしばらくの間空けておりました。ここから先のプレイドの成長に必要な経験、そして人格を兼ね備えた人物であると、そんな辻を今回迎えることができましたので、皆様にご案内させていただいた次第でございます。

では辻さん、一言皆さんにコメント、ご挨拶いただければと思います。

辻：辻です。7月に入社いたしました。プレイドは優秀な人材がたくさんいて、それから良いプロダクトと多くのデータを持っている、将来が非常に楽しみな成長性のある企業だと思って、こちらに来ています。本日ご参加の皆さんの中にも、私と今まで面識のある方もいらっしゃると思いますし、そうでない方もいらっしゃると思いますけれども、これからもぜひ、よろしくお願いします。

倉橋：そんな辻も含めて、今回、そしてこれ以降のIR、決算説明等々進めてまいりたいと思います。

サマリー3点記載ございます。

Executive Summary

Executive Summary

- 1 Q3連結売上高は前年同期比+26.3%の4,153百万円、Q3累計は前年同期比+21.2%の11,919百万円**
 - サブスクリプション売上高は前年同期比+18.4%、サービスリカーリング売上高は前年同期比+95.6%と大幅に成長
 - ARR1,000万円以上の顧客社数が順調に増加したことに加え、Q3末のNRR⁽¹⁾も108%と良好な水準で推移
- 2 Q3連結調整後営業利益は307百万円、Q3累計では1,053百万円**
 - 成長投資を強化する中でも安定した利益を創出
 - 投資強化はQ3で一巡、持続的な売上高成長と販管費増加の落ち着きに伴い、Q4以降は増益トレンドに転じる見込み
- 3 顧客中心経営への企業変革を支援するプラットフォームへ事業ポジションを進化**
 - 成長投資の進捗により、Customer Data基盤×AIエージェント×プロフェッショナルサービスを統合的に提供できる状態に
 - 従来のマーケティングSaaSの枠組みを超えて、顧客中心経営への企業変革を支援するプラットフォームへ事業ポジションを進化させていく



© PLAID, Inc. (注) 1. Net Revenue Retentionの略語。 (i) 1年以上契約している既存顧客の月次サブスクリプション売上高を (ii) 前年同月の月次サブスクリプション売上高で割ったもの

5

1点目、Q3連結売上高は、前年同期比プラス26.3%の41億5,300万円、Q3累計では、前年同期比プラス21.2%の119億1,900万円ということでございます。

プロダクトのサブスク売上、そしてプロフェッショナルサービスのリカーリング売上ともに、引き続き堅調な成長を見せているということでございます。

2点目、Q3連結調整後営業利益は3億700万円、Q3累計では10億5,300万円でございます。利益創出も安定してまいりました。投資強化は一巡してきている。そして、収益性の底打ちをして、増益のトレンドに転換していくタイミングと捉えております。

そして3点目、顧客中心経営への企業変革を支援するプラットフォームへ事業ポジションを進化させていくということでございます。

われわれの祖業は、マーケティングSaaSと言われる、マーケティングクラウドソフトウェアでございますが、昨今、カスタマーデータの活用範囲が、非常に企業全体に広がっていているということでございます。

企業変革支援のデータAIプラットフォームに、われわれのポジショニングを進化させていっているということもございますので、今日もそうですが、今後、こういった事例等々リリースが出てくるかなと考えています。

始めに成長戦略、戦略の方針でございます。われわれの社名に由来する部分ではございますが、PLAY&AID、これが、われわれが非常に大切にしていることでございます。

A large graphic with a green grassy field background. In the background, several people are interacting with various wooden blocks and furniture (sofa, chairs, table). One person is sitting on a sofa, another is standing near a whiteboard, and others are sitting on blocks. A soccer ball is on the grass. The text is overlaid on the left and top right.

Purpose

PLAY&AID

一人ひとりの人生において、何かに全力でのめり込むことや自身の能力を発揮すること、何より楽しむことを大切に、事業を通じてそれらを積極的に支援したいという思いから、プレイドという会社は生まれました。

人が自ら考え
創造する楽しさの先に
新しい価値が生まれることを
データとテクノロジーで支援し、
心が高鳴る機会を提供していきます。

 **PLAID** © PLAID, Inc.

端的に申しますと、ありたい姿、あるべき姿、顧客企業そして従業員とともに共創していく、ともに作り上げていく。そんな思いを込めて、PLAY&AID、そこからプレイドという社名として、ここまで事業、経営を進めてきているということでございます。

ミッションは「データによって人の価値を最大化する」と定めております。



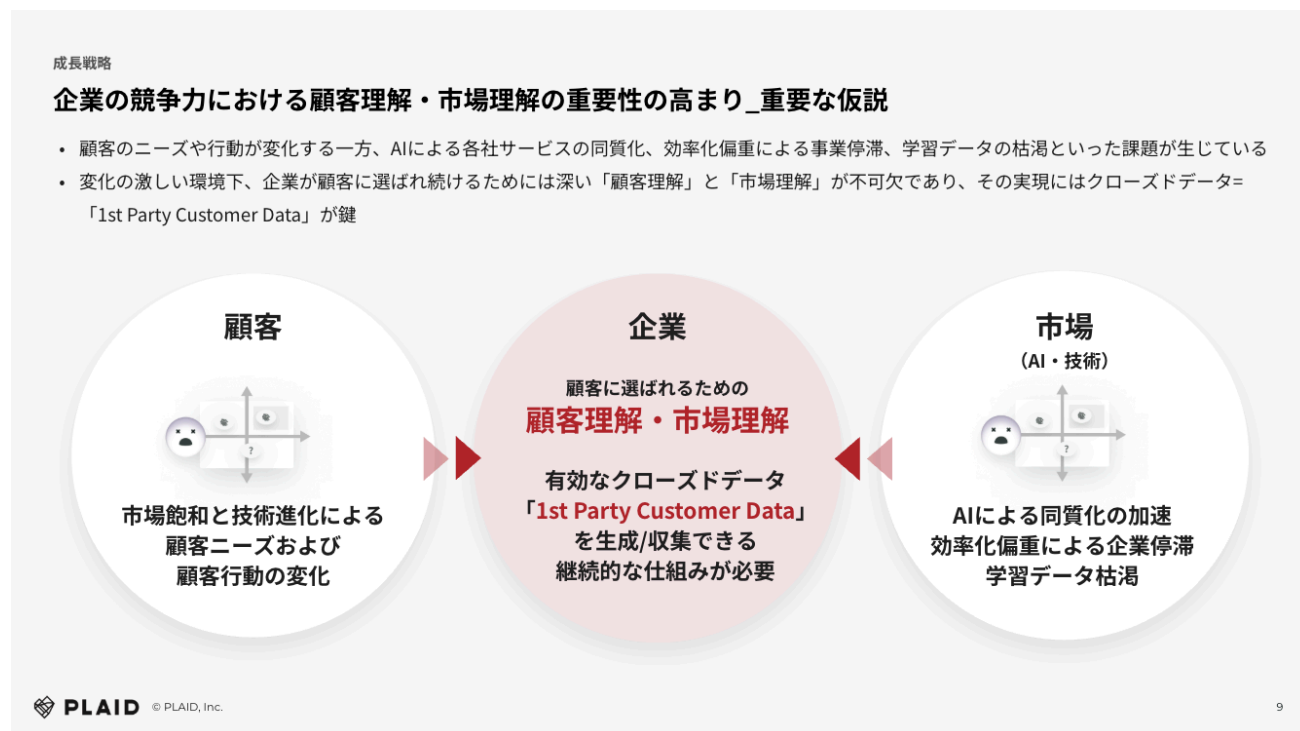
ミッションは、すなわち取り組みのテーマということでございます。

人の価値を引き出すこと、そしてそれらを企業価値として最大化すること、ここにずっと注目を続け、活動してまいりました。

技術進化であったり、AI時代、ともすれば、効率化偏重に流れがち、活動は同質化しやすいとも言えるかと思います。

この先、何が違いを生むのか、そこをわれわれは、人、そしてそこにある意思であると考えていて、それらに最大限レバレッジをかけるようなプロダクトだったり、AI、こういったものを開発しながら、提供してまいりたいと考えているわけでございます。

では、そんなテーマで、どのような仮説を持っているのか、最初に重要な仮説としてお話ししたいと思います。



結論から申しますと、顧客理解そして市場理解が、人そしてAIにとって非常に重要な、それぞれの価値を最大化するポイントであろうと考えております。

ではなぜなのか、ここには二つの仮説がございます。まず、顧客サイド、顧客というのは、企業から見たときの顧客、例えばBtoBであれば顧客企業でしょうし、BtoCであれば生活者になろうかと思えます。

顧客サイドで起きていること。まず顧客の市場は、もう飽和しています。物が、サービスがないから困っているというシーンはほぼなくて、その飽和した中でどのように良いもの、自分に合ったものを選んでいくのかという時代に入ってきているということ。すなわち言い換えれば、良いものだけでは戦えない時代に入ったということでございます。

さらには、日本は人口減も続いてまいります。そんな中で、企業が、もしくは価値提供者が選ばれ続けるには、どのような活動が必要か。これが一つ重要な変化および仮説のポイントになってくるということです。

そして右側でございます。市場。企業の活動環境と言ってもいいかもしれません。技術進化、昨今で言うとAI、これらの進化はものすごいものがありますが、無意識に追従する、これは、先ほど少

しお話しした企業活動だったり、提供価値の同質化の罫にはまってしまうということでございます。AIに任せておけば、違ったものではなくて、おそらく同じようなアウトプットが出てくるでしょう。

じゃあAIを活用しながら、どのようにそこで違いを生み出していくのか、ここに重要な論点が移っていているということでございます。

中心にございますものは、顧客理解、市場理解。ここが、人および組織活動、そしてAIにとっても抜けている学習ポイントであると、われわれは捉えていて、そこに必要なデータ、理解を生成、抽出しているということでございます。

そして、それらを形づくるカスタマーデータの基盤こそが、鍵であるということでございます。

事業のサイクルを一つの絵にしております。



このようなサイクル、ライフホイールの創出というのが基本戦略でございます。

どのような活動があるのか簡単にお話しをすると、例えばマーケティングだったり、サポートだったり、プランニングだったり、分析だったり、いろいろな企業内の役割、活動があるかと思えます。

そのさまざまな業務だったり、活動にアプリケーションやAIエージェントを提供していくということ。それによって、それらの業務におけるデータが生成され、顧客理解が可能になってくるということでございます。

例えば、マーケティングシーン、ウェブサイトだったり、広告だったり、アプリだったり、オフラインのお店だったり、はたまたサポートでのコミュニケーションだったり、顧客接点というのは非常に多様に広がっているということでございます。

そこに、先ほどのアプリケーションやエージェントを提供していくと、その顧客接点がデータに変わっていくということでございます。そのデータを統合していくことで、顧客理解が可能になるということ。

顧客理解ができている状態でお客様に働きかけることは、もちろん従前よりもパフォーマンスが上がってまいります。パフォーマンスが上がってくると、よりそのデータの利用範囲が広がったり、もしくは利用企業が広がったり、そういった、さらなる広いデータの生成を迎えるということでございます。

このように価値提供し、データを生成し、パフォーマンスを上げ、そしてそのデータ生成範囲を広げると、このサイクルを回すことで、われわれはここまで成長してきているということでございます。

このサイクルの中心には、カスタマーデータのリアルタイム解析基盤がございます。

成長戦略

1st Party Customer Dataを常時生成/収集する独自の解析基盤とプロダクト

- 顧客一人ひとりの行動をリアルタイムに可視化する独自の解析基盤をもとに、顧客接点を有する企業活動毎にプロダクトを提供し、高精細かつ多様な1st Party Customer Dataを常時生成/収集
- AI実装の加速により、顧客理解・市場理解のハードルを下げ、人とAIの協働やAIエージェントによる自動化を促進

リアルタイム解析基盤

The diagram illustrates the real-time analysis platform. It shows a user profile with various attributes like '来店50回以上' (Visited 50+ times), 'ゴールド会員' (Gold member), 'Android', and '関東在住' (Kanto resident). A timeline of events is shown, including '検索サービス「タイムセール」が表示されました' (Search service 'Time Sale' displayed), '「アクター・ブルゾン」をお気に入り登録しました' (Registered 'Actor Blouse' as favorite), 'じっくりアイテムを鑑定しているがわかる' (Knowing they are carefully appraising items), '「同一カテゴリPV数15以上」が発生しました' (Generated 'Same category PV count 15 or more'), '「アクター・ブルゾン」を購入しました' (Purchased 'Actor Blouse'), and 'ピッタリなアイテムを見つけた瞬間 即時購入してる' (Instant purchase at the moment they found the perfect item). Below this, a flowchart shows '最新のイベントデータ' (Latest event data) + 'ユーザーに紐づく最新のイベントデータ' (Latest event data linked to user) leading to 'ユーザーデータのDB更新' (Update user data DB) and 'リアルタイムに最新のイベントデータを取り込む' (Load latest event data in real-time).

さまざまなプロダクトを継続的にリリース

The timeline shows the following products released over time:

Year	Product
2015年	KARTE
2018年	KARTE for App, KARTE Datahub
2021年	KARTE Blocks
2022年	KARTE Signals, QANT Web
2022年	KARTE Message
2023年	QANT コネクト, KARTE Craft
2025年	Craft Cross CMS, KARTE Offers

and more...

PLAID © PLAID, Inc.

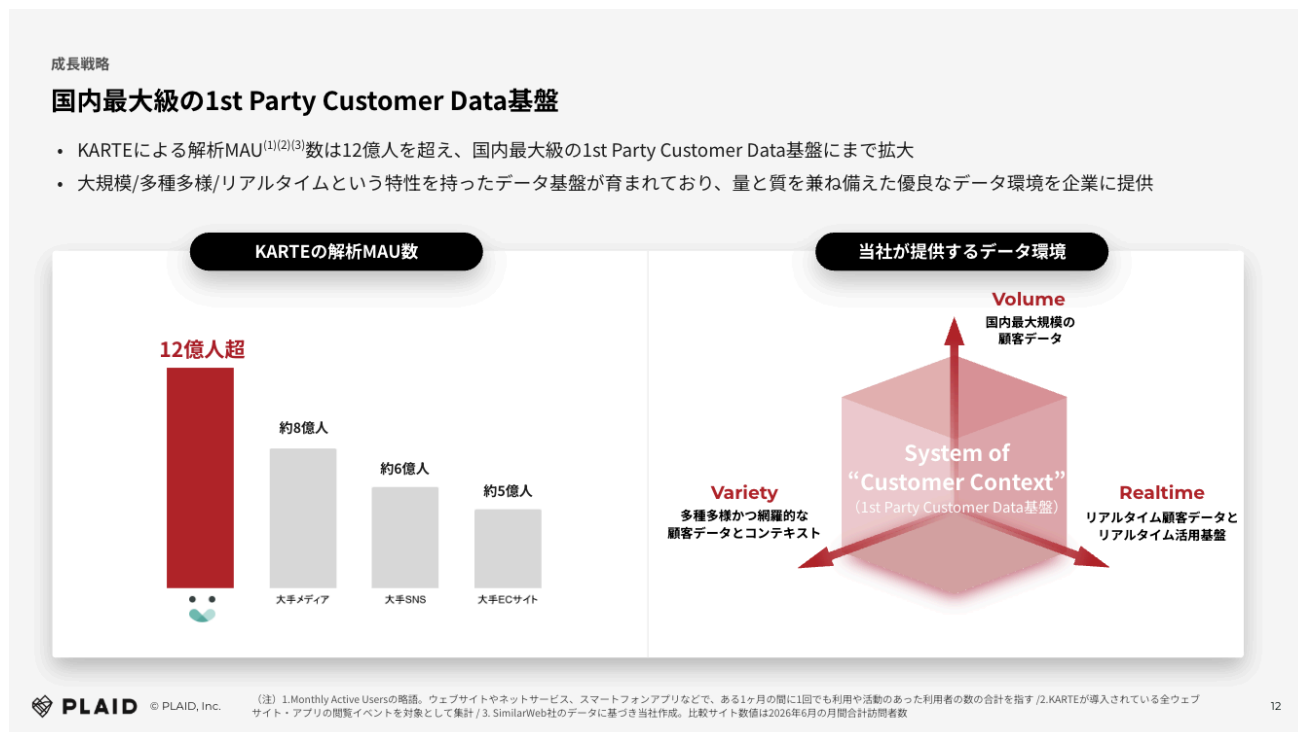
カスタマーデータというのは、先ほどもお話しした通り、企業とお客様の接点で発生、生成するデータでございます。

すなわち、生成しなければ存在しないデータです。検索しても出てきません。企業と顧客との間をデータ化するというプロセスを経てでしか、データ化できないものであるということでございます。

これらのデータをリアルタイムに解析する基盤というのが、われわれの中心にあるということ。その解析基盤の上に、さまざまなプロダクト、ソリューションをこれまで展開してきたということ。

すなわち、そのさまざまなプロダクトを通じて、より幅広く深いデータの生成と統合を行ってきたということでございます。

結果として、カスタマーデータの網羅性、企業にとっての網羅性、そして最新性ですね。今この瞬間、顧客は何をしているのか、何を求めているのか。こういった最新性を担保した、日本最大級のカスタマーデータ基盤へと、われわれは成長してまいりました。



ただ、このデータ基盤は、しっかりそこからパフォーマンスを目指す上では、これまで二つの壁が常に存在していたということでございます。



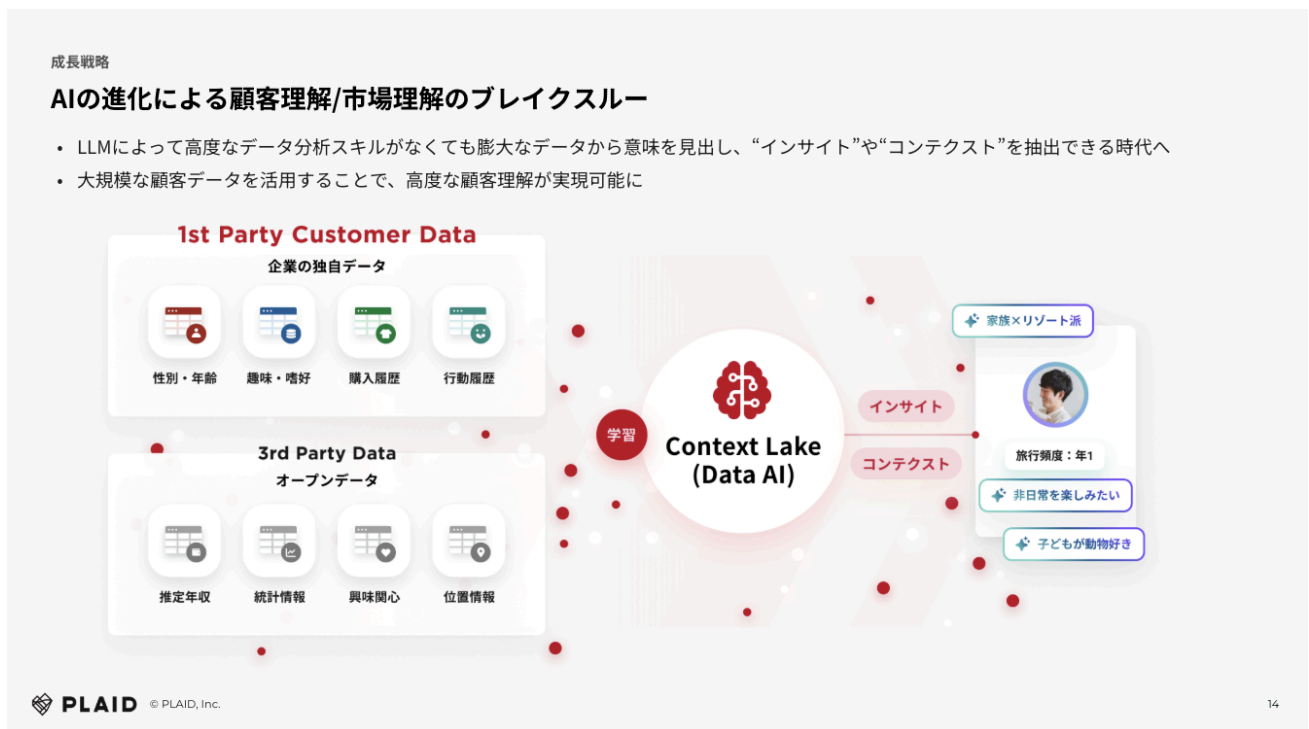
二つの壁、簡単に申しますと、一つ目、データを分析するのは難しいということ。誰でも簡単に、何も学ばずにできるわけではなかったということでございます。一定のリテラシーが必要だったということです。

そして、分析ができたにしても、そこから施策を設計したり、何かを開発するということは非常に難しいということ。これは、リテラシーの問題とリソースの問題もあります。

設計や開発はなかなか難しいよね、だから特定の顧客群にしか、なかなか施策を展開できてなかったというようなケースも非常に多いということでございます。なかなか顧客全体を網羅した活動というのは、このリテラシー、リソース両面からハードルが高かったということ。

ただし、これから先の時代、これらの壁は、AIと人の組み合わせで解決していくことができるということでございます。

まず、先ほどお話ししたデータを分析するのは難しいというポイントについて、われわれは一つ大きなブレークスルーを迎えようとしています。



何をやっているか。膨大なデータから顧客の意図、インサイトを抽出するAIの開発を進めています。

例えば、Aという商品を見た人というのは、これまでのデータ分析でも簡単にわかったでしょう。ただ、Aという商品をBという目的で見た人。これは、なかなか分析するのは難しかった。これをAIが簡単に、自動的に抽出してくれるということになります。

顧客の意図や目的が理解できると、より良い提案は当然できます。そして、応えられなかったお客様のニーズも把握することができる。すなわち、自社事業における不足もあらわになってくるということになります。

また、自社事業にとって、顧客セグメントごとの重要度の差分も明らかになります。どの顧客に投資をするべきか、どの顧客に投資をしてもあまりリターンがないのか、こういったことも、こういったデータからしっかりと抽出ができていくということになります。

顧客をしっかり理解して、その上で活動すること。



ここも、なかなかリテラシー、リソースの問題から難しかったということですが、ここも、従前のようなプロダクト、そしてAI時代にくるAIネイティブなプロダクト、もしくはエージェント、プロフェッショナルサービス、これらをもって、しっかりとお客様のアウトカム創出に貢献していくことができるということになります。

プロフェッショナルサービスについても、このAI時代進化のときを迎えようとしていると思います。



ここから先、プロフェッショナルサービスの提供プロセスにも、AIの活用がどんどん浸透してまいります。

加えて、プロフェッショナルのナレッジを搭載したAIエージェントも、プロフェッショナルサービスチームにおいて開発することが可能になってくるということになります。

人手に依存していたプロフェッショナルサービスの提供というものが、人とAIの掛け合わせによって、より広く、より確実に、よりリアルタイムにサポート、ご支援が可能になってくるということでございます。

そして、効率化される業務、その先には、より未解決、もしくは高度なテーマにプロフェッショナルサービス人材をアロケーションしていく。すなわち、言い換えれば、プロフェッショナルサービスを通じた提供価値の広がりも期待できるということでございます。

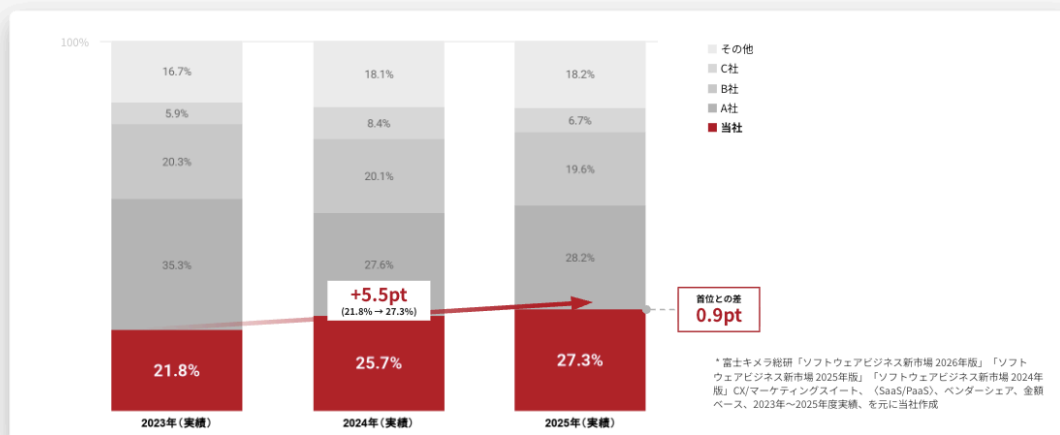
AI時代、プロフェッショナルサービスというものの、収益機会がどんどん拡大していく、そして収益性の向上が実現できる、こういった両立が可能になってくるということでございます。

ここから先、ビジネスアップデートに入ってまいります。

ビジネスアップデート

市場シェアを継続的に拡大、2025年には首位との差を大きく縮小

- CX/マーケティングスイート市場⁽¹⁾における当社の市場シェアは、2023年の21.8%から2025年には27.3%へ継続的に上昇
- 首位との差は2023年の13.5ptから2025年には0.9ptまで縮小



© PLAID, Inc.

(注) 1. 企業のマーケティング活動の中で、メールなどのメッセージングツール、自社Webサイト・スマートフォンアプリケーションなどのデジタル上での顧客接点や、店舗などオフラインでの顧客接点において幅広く顧客データを収集し、データに基づく最適なマーケティング施策を自動実行する製品を対象とした市場（富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2026年版」より抜粋）

18

まず1点目でございます。一つ、事業ドメインとして、CX/マーケティングスイート市場というものがございまして。広義ではカスタマーデータを中心としたマーケティングソリューションだったり、プロダクトの市場でございまして。

2023年、2024年、2025年と、弊社プレイドの市場シェアは毎年上昇しているということです。富士キメラ総研の調査によりますと、2025年の実績値では、業界で僅差の2位、27.3%のシェアということでございます。

まだまだこの市場自体が高速に成長している過程にはございます。なので、この成長している市場において、現状4分の1強のシェアを獲得するに至ったということでございます。

ここから先は、少し、私見を挟みます。私の私見ではございますが、まず、調べればすぐ出てくることではございますが、この市場の主力なプレイヤーは、われわれプレイド、そしてSalesforce、Adobe、Brazeと、こういったプレイヤーでございまして。この中で、われわれは現状僅差の2位ということでございますが、ここ数年の成長速度、および顧客の満足度等を見ても、この2026年度は、確実にわれわれがカテゴリーナンバーワンに立てるであろうと考えています。しっかりと進めていきたいと思っています。

このデジタルマーケティングを含めた、広義のカスタマーデータマーケティングの市場というのは、先ほどもお話ししましたように、データの網羅性だったり、最新性という観点で、非常にそれらを担保する上で重要なドメインだと考えています。

ここのドメインのデータがしっかりと溜まっていくことで、この外側にあるドメインのデータも、ここにしっかりと誘引されていくという流れがくるであろうということです。

そして、それらデータは、企業にとっても、AIにとっても、最も重要なデータの一つになってくるということ。われわれはしっかりとここでナンバーワンのポジションを取って、圧倒的にここを占有していきたいと考えておりますので、ここは強烈に、今後も推進していきたいと考えています。

こういった流れもありまして、カスタマーデータが持つ効用、役割というのは、非常に広く大きく広がってきているということでございます。

そんな流れの中で、X DIVEという、大規模なカンファレンスを実施しております。

ビジネスアップデート

ビジネスカンファレンス「X DIVE」を開催

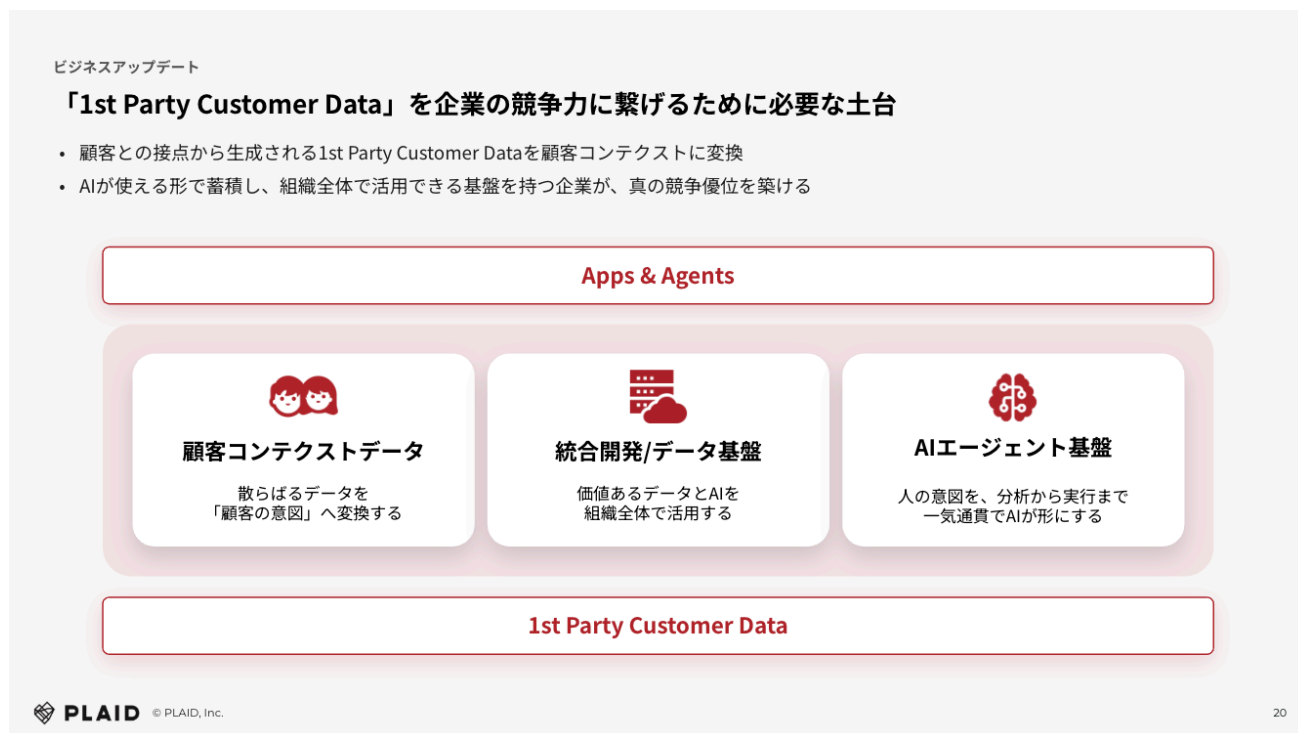
- ・ AI時代におけるデータ戦略と企業経営の在り方を探索するカンファレンスを開催し、デジタル部門を中心に約700名の企業関係者が来場
- ・ 当社のテクノロジービジョンやパートナーアライアンス、顧客企業との価値共創事例などを紹介



- SESSION | 01 Vポイントマーケティング株式会社
1.3億人のV会員の生活を豊かにするデータ活用とは？
Vポイントで描く「顧客理解」を起点としたCX構想
- SESSION | 02 データブリックス・ジャパン株式会社
データをどう顧客体験に活かせるか？
Databricks×ブレイドで実現するAI時代のデータ基盤とは
- SESSION | 03 株式会社ブレイド
眠れるデータを独自の価値に変えるには？
競争力を生む顧客コンテキストデータとAI時代の実行基盤
- SESSION | 04 東宝株式会社、アクセンチュア株式会社
東宝×アクセンチュアが共創する変革の最前線とは？
TOHO-ONEが切り拓く総合エンタメプラットフォームへの挑戦
- SESSION | 05 株式会社エイチ・アイ・エス
価値を創るためのシステムのあり方とは？
HISが挑む、CX変革のためのDX etc

7月に開催いたしました。オフラインでも700名、オンラインを含めて1,000名以上のご参加者、皆様にご参加いただきまして、日本国内のトッププレイヤーによるセッションを多く実施したということでございます。

そんな中で、われわれは一つ、今後、このカスタマーデータを価値に変えていくときに重要な取り組みというのをプレゼンテーションしております。



一番下にカスタマーデータがあり、一番上にはアプリケーション、そしてエージェントとありますが、いわゆるアウトカムを創出するというレイヤーでございます。

この中間層にどのような機能性、もしくは基盤が必要になってくるかということ、簡単に示した図がこちらになっております。

顧客コンテキストデータ、統合開発データ基盤、そしてAIエージェント基盤ということでございます。それぞれがどんな様子か、簡単に見ていただければと思っております。

次のスライド、動画でございます。

動画：KARTEで計測している顧客や施策のデータ、外部の基幹システムにある商品データや店舗情報、こうしたデータはあらゆるシステムに散らばっています。それぞれが点として存在し、まだつながっていない。Obel Data Lakeが構造化、非構造化、外部データを問わず統合します。これがコンテキスト理解の原料となります。

Context LakeがObel Data Lakeの中から、顧客1人1人のコンテキストを読み解きます。単なるログが、意図、背景、前後の流れを持つコンテキストへと変換されます。これが、企業独自のユニークなデータとなります。

ここからがデータの活用環境、組織全体で実行できる基盤です。Agent Studioに抽出したコンテキストデータとKARTEの行動データを接続します。あとは自然言語で指示するだけ。Agent Studioが立案した施策は、Obel Craft Studioへ転送されます。

キャンペーンLPのコピーも構成も、コンテキストデータをもとに、AIがドラフト。人によるブラッシュアップを経て、すぐに公開できます。成果はリアルタイムでKARTEに集まります。そのデータにAgent Studioから直接問いかける。自然言語で聞けば、意味のある分析と次のアクションが返ってくる。そして、このインサイトが再びコンテキストとして還元され、データがアップデートされ続けます。

データからコンテキストを理解し、施策に変え、成果を図り、また学ぶ。この自律的な循環こそが、他社には真似できない独自の競争力を生み出します。プレイドは、価値あるデータとその活用環境を通じて、その実現に伴走します。

倉橋：普段から、こういった環境に触れられていない人にとっては、少し難しい部分もあるかと思いますが、ものすごく簡単にご説明します。

ビジネスアップデート

当社のAI技術スタック/プロダクト

- 顧客コンテキストデータの蓄積からセキュアで高アジリティな開発基盤、AIエージェントの提供まで、企業の競争力向上を包括的に支援

	顧客コンテキストデータ Context Lake	統合開発/データ基盤 Obel WIP	AIエージェント基盤 Agent Studio New
概要	KARTEデータや各種データを統合して顧客の文脈（コンテキスト）を読み解き、企業独自の深い顧客理解を可能とするデータ環境	データ及びアプリケーションの高アジリティかつセキュアな取り扱いを可能とする統合開発/データ基盤	顧客コンテキストデータを活用し、自然言語の指示のみで、施策立案から実行までを完結するAIエージェント
企業課題/ニーズ	- AIの普及に伴う提供価値の同質化 - 顧客に自社が選ばれ続ける理由（文脈）の不透明化	- ユーザーおよびAI各々にとって扱いやすいインターフェースが異なるため共創的な開発が困難 - データの不正利用やメンテナンス困難なシステムが乱立するリスクの増大	- 複雑なUIやツール分断による業務の非効率化 - 専門知識やシステム操作習得にかかる高いハードル
当社の提供価値	- 高解像度な顧客理解に基づく、企業活動の高度化支援および、持続的な事業成長の仕組み構築 - データ環境構築に留まらない事業戦略立案/実行までの一気通貫の伴走支援	- ユーザーおよびAI双方にとって扱いやすいインターフェースの開発/データ基盤提供 - テナント分離環境による安全かつ柔軟なデータ統合/外部連携	- ツール横断のAIエージェント提供による業務の劇的な効率化 - 自然言語の指示のみによるユーザーの意図の実現

PLAID © PLAID, Inc.

22

今、デジタルを活用した企業活動で、さまざまなデータがございます。そのさまざまなデータというのは、例えば部署だったり、部門、そして利用しているシステムだったり、それが社内のシステムなのか、社外のシステムなのか。社外のシステムでも、A社のシステムなのか、B社のシステムなのかという形で、本当にいろいろなところに企業の重要なアセット、これは顧客にとっても重要なアセットですが、データが分断、分散しているというのが現状でございます。

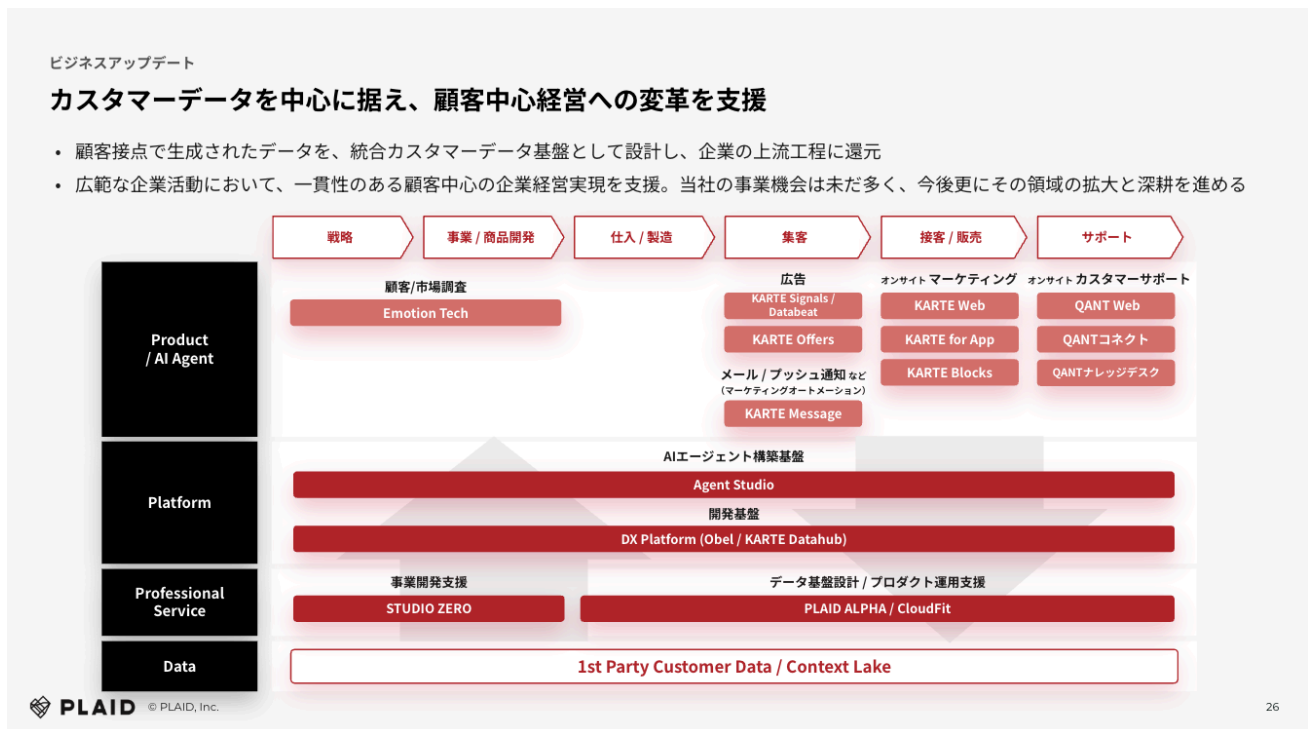
こういったさまざまなデータを、この三つのプロダクトでいう、真ん中、Obel Data Lakeでしっかりと統合し、カスタマーデータ、もしくはそれに準ずるデータとして利活用可能にしていく基盤になっています。

そこでデータを統合し、利活用を可能にし、それを、この左側にあるContext Lake、これが意味化するエンジンです。顧客の意図だったり目的をデータから意味化して抽出するエンジンになりますが、これがObelの上にあるデータ群を読んで、どのような意図、目的を持っているユーザーがどれぐらいいて、今どのように動いているのかとか、こういったものを解釈するということでございます。

この解釈に基づいて、右端にあるAgent Studio。ここは、従前のように、何か、例えば分析をする場合だったらSQLを書きましようとか、何か施策を作りたいとなったら、例えばHCMだったり、スクリプトを書くとか、そういった何かしら行動を書いたり、開発作業も必要だったわけですが、そういったリテラシーを持たない方でも、こんなユーザーに対して、こういうことがしたいという自然言語のやり取りで、成果物だったりクリエイティブが生成されていく、もしくはレポートが作られていく、分析が深まっていく。こういったものが自然言語ベースでできてくるということでございます。

ですので、繰り返しますが、社内外、さまざまなシステムに分散、分断されているデータを統合、集約して、それを意味化し、その意味化したベースに対して活動を設計していく、かつ、それを自然言語で実現する。そういったことができるプラットフォームをご準備しているということでございます。

資料では、この後、Agent Studioの説明が、動画含めて3スライドほどあるんですが、本日、そこは割愛して、その次のスライドにいきたいと思います。



これまで、われわれが提供していた、いわゆるSaaSと言われるようなもの、いろいろなアプリケーション。これが一番上のプロダクト、AIエージェントレイヤーにある、さまざまなプロダクトだったり、AIエージェントのことでございますが、こういったもの。そこに加えて、今お話ししたようなAgent Studioだったり、Obelだったり、Context Lakeだったり、こういったデータ利活用を加速させるミドルウェア群、こういったものが入ってくると、非常に企業全体としてのデータ利活用が活性化していくということを描いているということでございます。

この図、意外とわかりやすいのは、カスタマーデータって、やっぱり企業と顧客の接点で発生、生成されるものです。ですので、現場業務でデータは生成されると言えるかなと思います。

もちろん、そのデータを現場業務で生かす、もしくは現場の異なる部門間で生かす。これは当然ながら、これまでもご支援してきているわけですが、これらのデータをしっかりと企業の中心に蓄え、それを企業の潮流、例えば経営や企画、仕入れ、投資意思決定なんかに活用することができますので、こういったデータを中心とした企業全体の大きなPDCAサイクルというのを構築することを企図しながら、この基盤開発を続けているということでございます。

こういった大きな基盤としての導入だったり、利用というのも、われわれの顧客企業様の中では増えてきていますので、こういったものも、しっかりと具体のケースとして、皆様にお示ししていきたいなと考えております。

次でございます。こういった従前のカスタマーデータ掛けるマーケティングという枠を超えて、カスタマーデータ掛ける、要は経営もしくは企業活動、このレベルのテーマに、われわれも移ってきております。

このタイミングで、『カスタマーセントリシティ』という書籍を企画、監訳して出版いたしました。

ビジネスアップデート

『カスタマーセントリシティ「正しい顧客」に集中する経営戦略』を企画・監訳 - 2026年6月16日発売

- ・「カスタマーセントリシティ（顧客中心主義）」は、顧客の将来価値を起点に経営判断を行う理論的フレームワーク
- ・当社の事業思想と整合する本理論の普及を通じ、日本企業における「顧客中心経営」の実装と市場開拓を推進



PLAID © PLAID, Inc. (注) 詳細は以下プレスリリースご参照 (<https://plaid.co.jp/news/20260604-2/>)

27

6月16日に発売しております。

記載にあります通り、カスタマーセントリシティ、顧客中心主義と日本語では言いますが、顧客の将来価値を起点に経営判断を行う理論的フレームワーク、経営理論でございます。

このカスタマーセントリシティという理論、世界トップのMBAであるペンシルバニア大学ウォートン校、ピーター・フェーダー教授の著書がございまして、それらを、われわれが監訳もしくは現代版として解釈し、対談を重ねて、書籍として作り上げたということでございます。

データを中心に顧客理解を作り、そして戦略や投資の最適化を図る経営理論を日本に広める。そしてその基盤として、われわれのプロダクト、もしくはプラットフォーム群があるということで、より活動をスケールアップして、今後展開してまいりたいと考えています。

そんな大きな取り組み、世の中の流れもしっかりとアラインしてきております。



来たるAI時代に向けて、カスタマーデータ、個人情報関連の法規制も更新されてくるということでございます。

簡単には、この1行目にあります通り、改正個人情報保護法では、統計作成等を行う第三者への個人データ提供について、一定の条件下で本人同意を不要とする新たな枠組みなどを導入するというところでございます。

データ活用によって、非常に柔軟で追い風となるような法改正も起き、より健全なデータ活用ももちろん促されるわけですが、こういった大きな流れも捉えながら、これまでお話ししたような戦略方針を、しっかりと推進していきたいと考えております。

まとめてございますが、外部環境変化。

ビジネスアップデート

まとめ - 外部環境変化と当社が目指す姿

外部環境変化	- AIの普及による1st Party Customer Data（クローズドデータ）の重要性増加 - 法改正によるデータ活用の柔軟性向上の兆し	
当社の強み	- 国内最大級の1st Party Customer Data基盤 - 膨大なデータを企業の競争力に変える高度な技術スタック/プロダクト - 企業の成果創出を加速させるプロフェッショナルサービス	
当社が目指す姿	Customer Data基盤×AIエージェント×プロフェッショナルサービスの統合的な提供を通じ、従来のマーケティングSaaSの枠組みを超え、顧客中心経営への企業変革を支援するプラットフォームへ事業ポジションを進化させていく	

PLAID © PLAID, Inc.

29

まず、1st Party Customer Dataの重要性が増してきています。法改正によるデータ活用の柔軟性向上も進みます。

そして当社の強み、このデータ基盤、非常に魅力的な、かつ最大級のものがあります。そして、この膨大なデータを企業競争力に変える高度な技術スタッフ、プロダクトがあります。プロフェッショナルサービスもしっかりと充実させてきているということです。

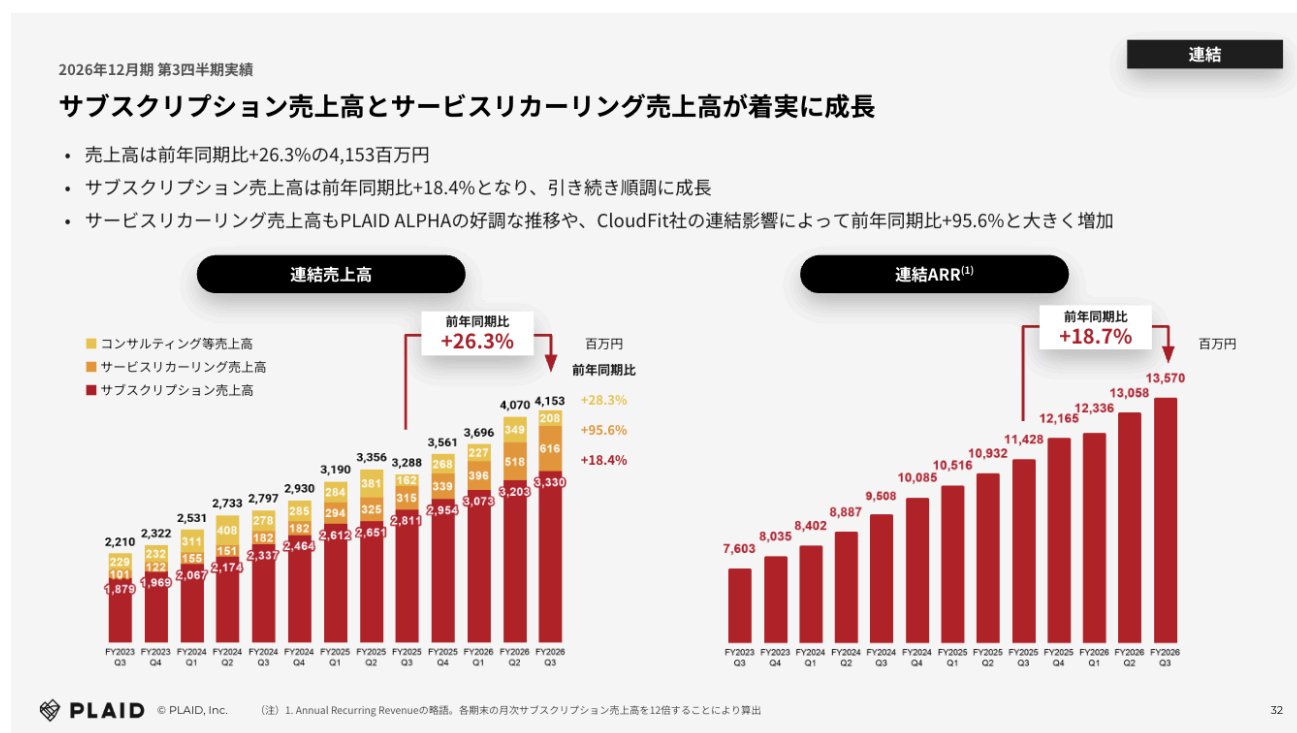
その上で、われわれが目指す姿としては、カスタマーデータの基盤とAIエージェント、そしてプロフェッショナルサービス。これらを掛け合わせ、総合的な価値提供をしてまいりたいということでございます。

従前のマーケティングSaaSという枠組みを遥かに超えて、顧客中心経営の企業変革を支援するプラットフォームへ、事業ポジションを着実に変化させていっておりますので、今後こういった大きな取り組みにご注目いただければと思っております。

では、ここまで、戦略方針およびビジネスアップデート、私のパートは以上となります。高橋にバトンを渡します。

高橋：それでは私より、第3四半期の実績そして2026年12月期通期の業績予想について、ご報告させていただきます。

連結の業績でございます。



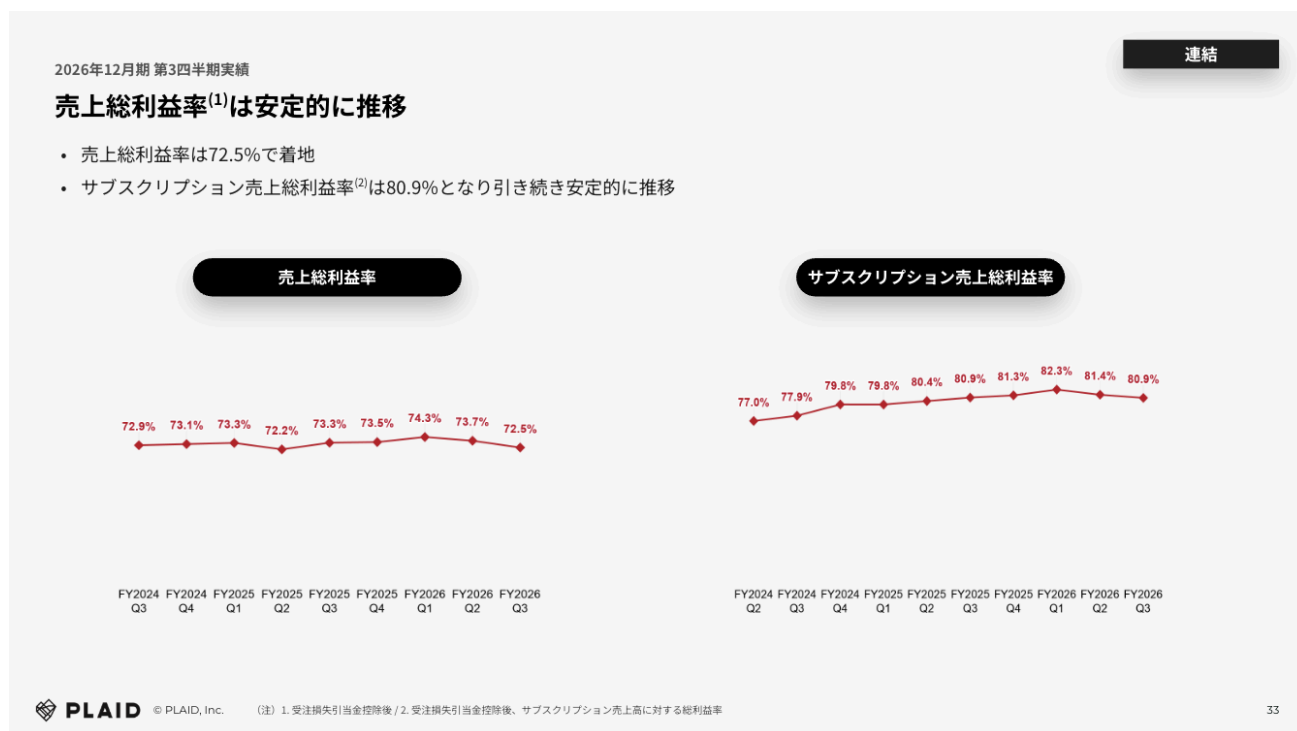
まずトップラインでございます。連結の売上高は、前年同期比26.3%成長の41億5,300万円で着地しております。

サブスクリプション売上高は、前年同期比18.4%、ARRは18.7%の成長となりまして、想定通り推移してございます。

サービスリカーリング売上高は、前年同期比95.6%と、非常に大きく成長しております。

プロダクトの伴走支援を行うPLAID ALPHAが好調に推移したことに加えまして、Q2に連結いたしました、CloudFit社の影響というのが主な原因となっております。

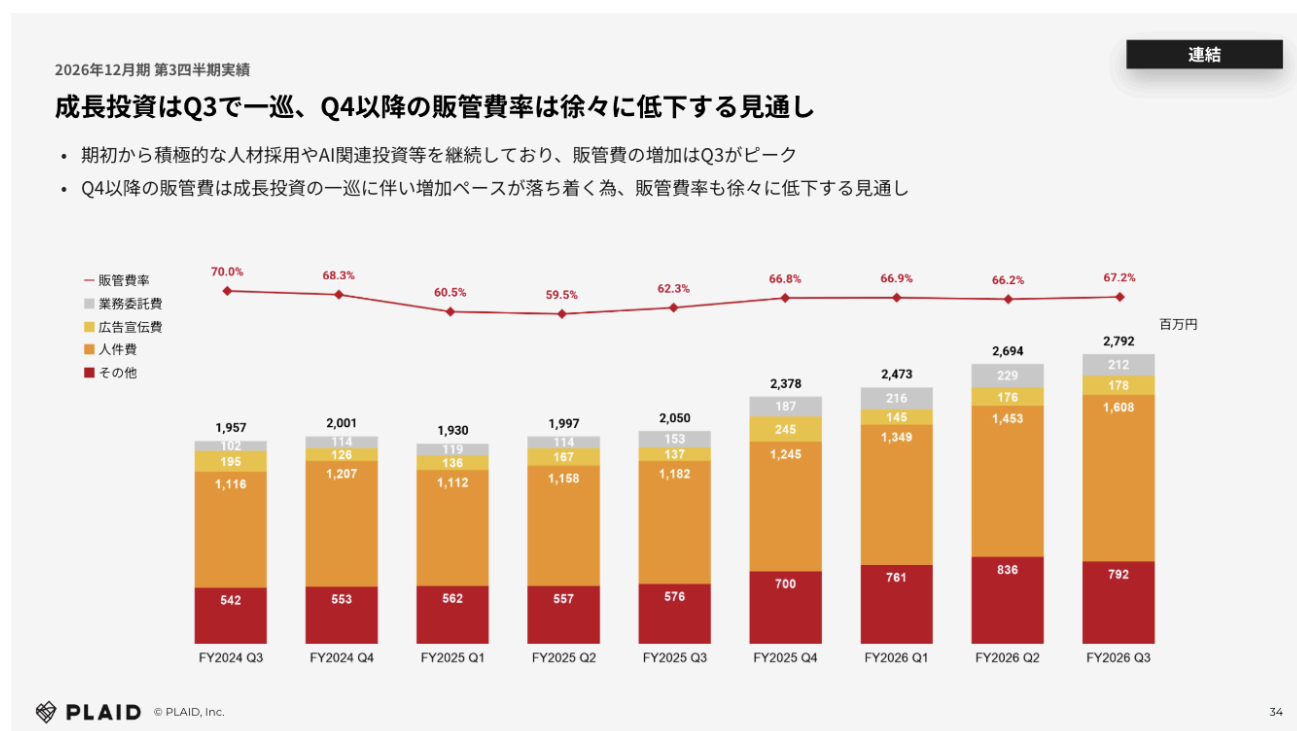
粗利でございます。



売上総利益率は72.5%で着地し、安定的に推移しております。

サブスクリプション売上総利益率も80.9%と、引き続き高い水準を維持しております。

販管費でございます。

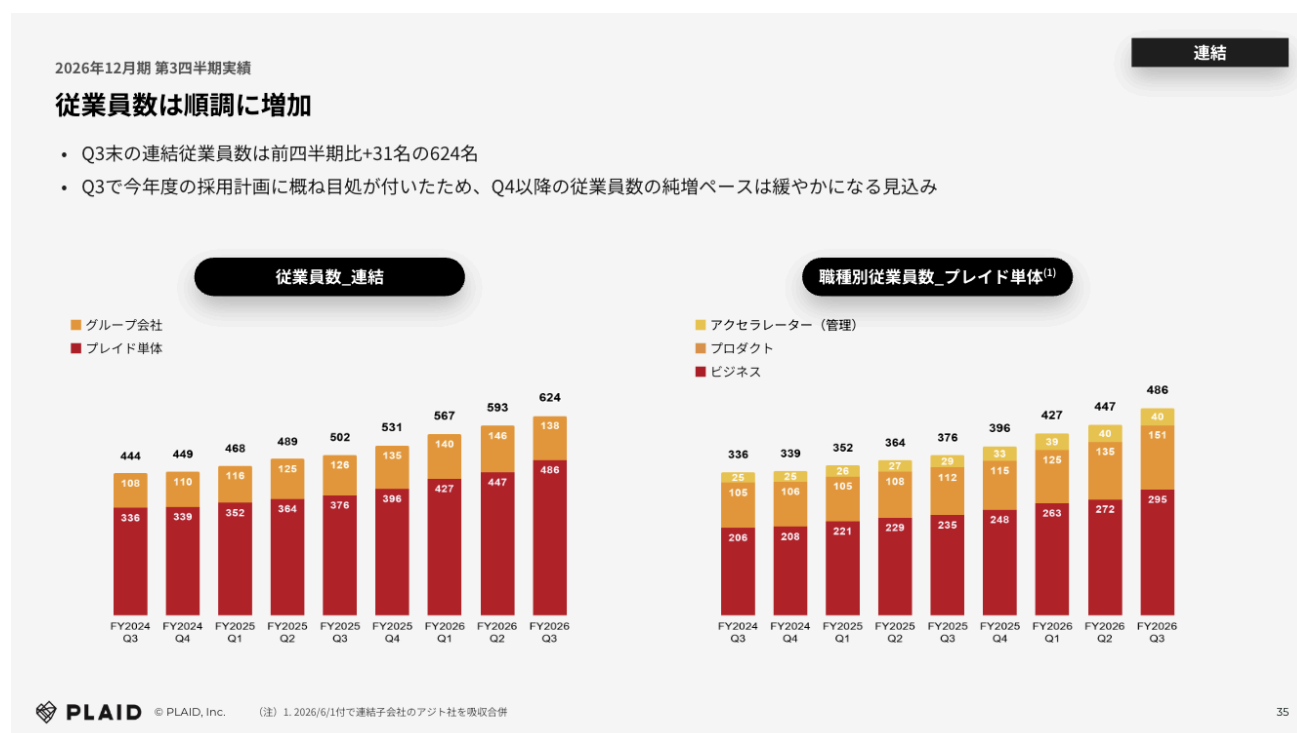


Q3の販管費は、人材採用に伴う人件費の増加により、QonQで約1億円増加し、27億9,200万円で着地しております。売上対比の販管費率は67.2%で着地しております。

今期は、将来に向けた成長投資の年の位置づけでございまして、期初から積極的に人材採用、ならびにAI関連の投資を行っていた影響で、販管費が右肩上がりで増えているというのがご覧いただけたと思いますが、人材採用につきましては、Q3で年度計画の達成のめどがつかまりましたので、販管費の増加は、このQ3がピークとなる見込みでございます。

従いまして、Q4以降は、販管費の増加ペースが緩やかになってまいりますので、売上対比の販管費率も低下トレンドに入っていく予定でございます。

従業員数でございます。

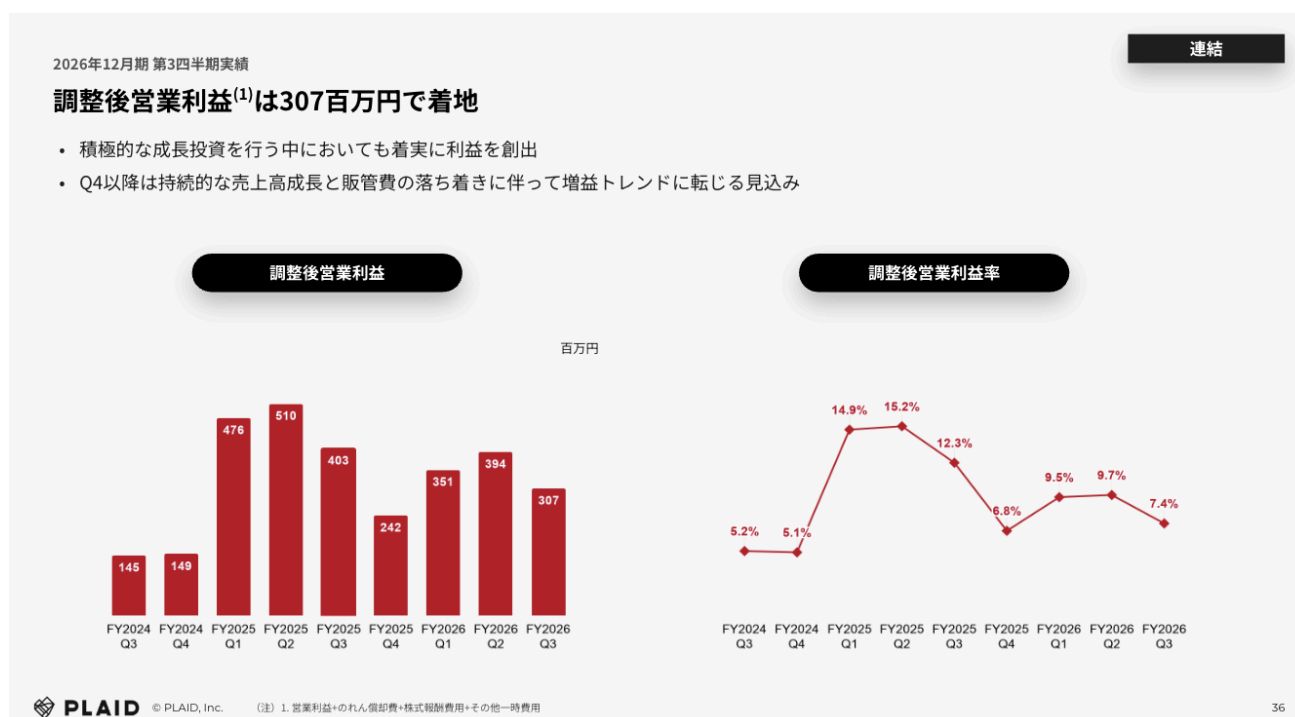


連結の従業員数は、前四半期比31名増加の624名となりました。

右側のグラフ、プレイドの単体に関しましては、6月1日付でアジトの吸収合併がございましたので、その分のプラスもありますが、ビジネス人材、エンジニアを中心にしっかりと確保し、486名となっております。

前のスライドで申し上げた通り、従業員の増加はこのQ3がピークとなって、ここからは増加が緩やかになっていく見通しでございます。

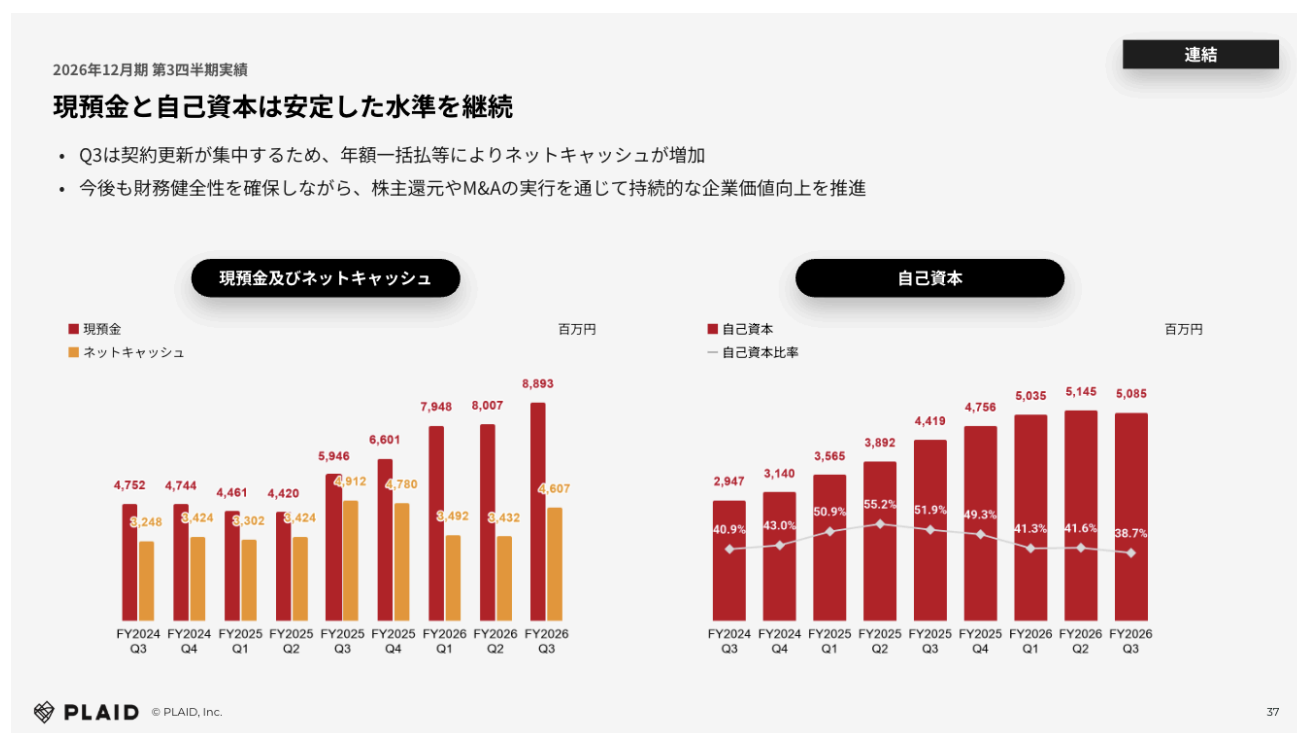
調整後営業利益でございます。



Q3の調整後営業利益は3億700万円となっております。調整後営業利益率は7.4%と、成長投資を強化してきた中におきましても、着実に利益を創出できております。

Q4以降も、売上高成長率がYoYで20%を超える水準を見込んでおります一方で、販管費が落ち着いてまいりますので、今後この調整後営業利益は増加トレンドに入っていく予定でございます。

業績バランスシートでございます。

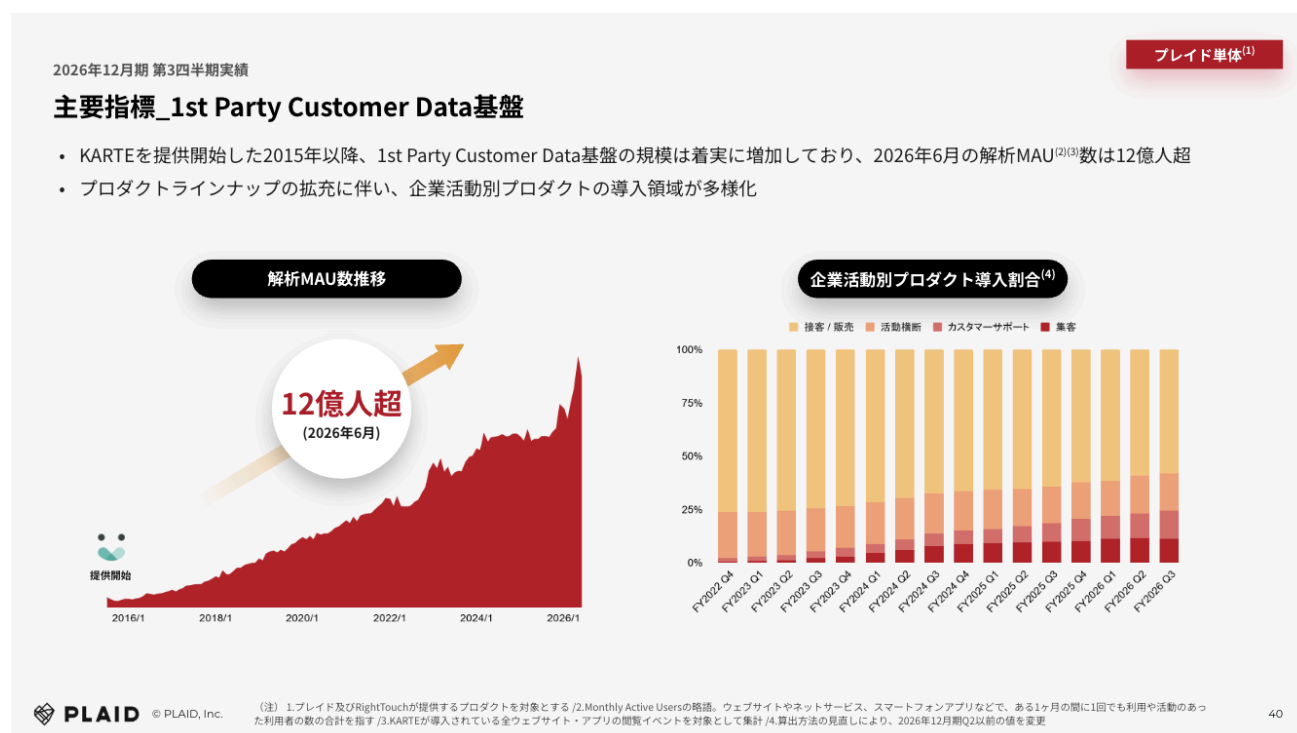


持続的な利益の成長に伴いまして、現預金、自己資本ともに安定的に推移しております。

また後ほど申し上げますが、本日総額5億円の自己株取得を決議しております。

私どもの財務の健全性は、利益の積み上げに伴いまして、基本的には今後も高まっていくと考えておりますので、株主還元、M&Aなどの事業成長投資を適時、適切に実行し、企業価値の向上を推進してまいります。

以上が、業績の報告でございまして、続きましてKPIでございまして。

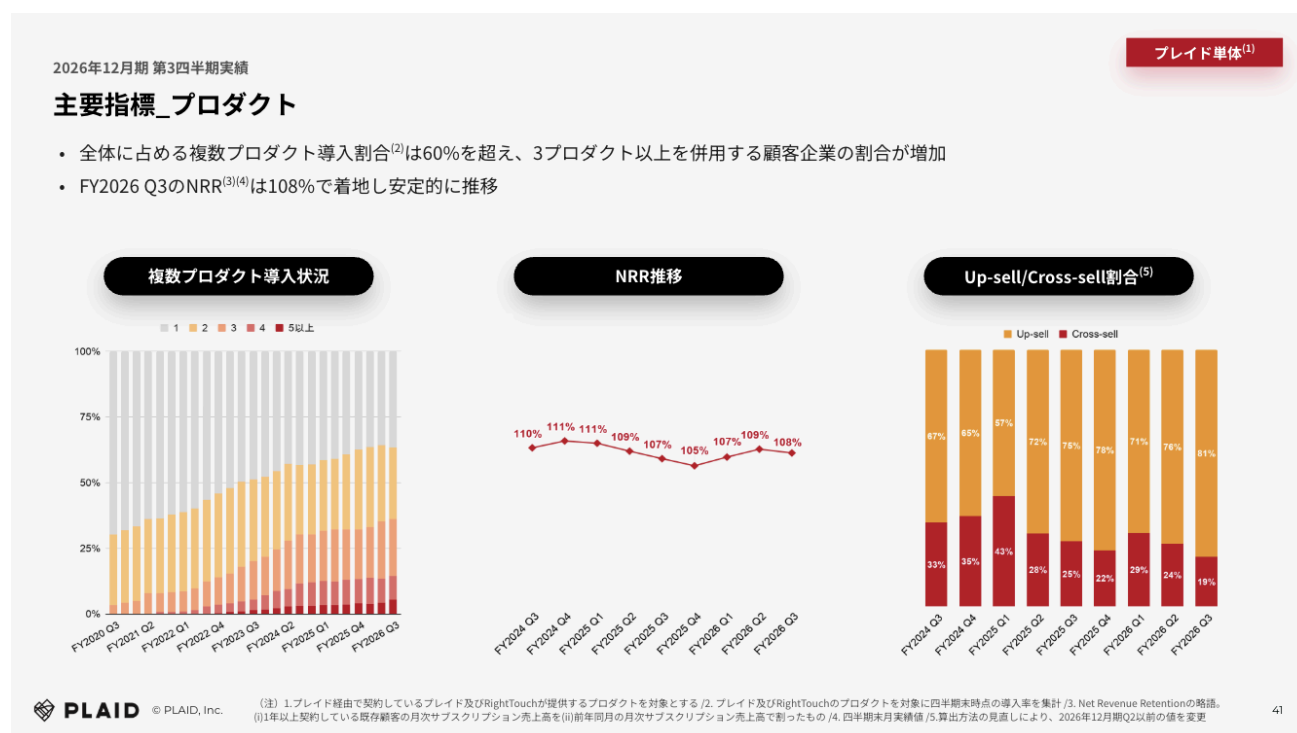


データ基盤に関するKPIでございまして。

先ほど、倉橋からお話がありましたが、KARTEを通じた解析、MAU数は、2026年6月末時点で12億円を超えまして、引き続き増加が続いております。

右側のグラフ、データの種類につきましても、順調に多様化が進んでおります。濃いピンク、特にカスタマーサポート、Right Touchのプロダクトが増えているという状況でございまして。

プロダクトのKPIでございます。

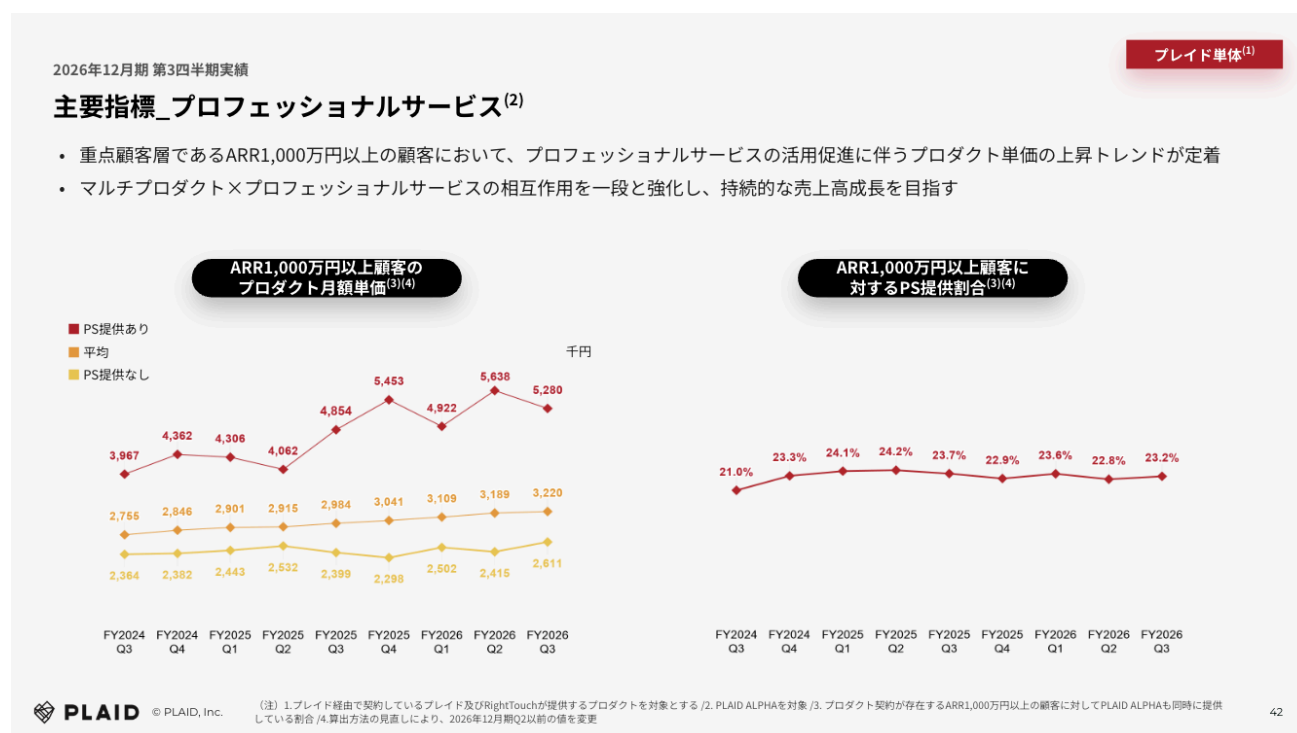


左側のグラフの通り、複数のプロダクト導入割合が着実に増加しております。

加えまして、特に足許におきましては、エンタープライズフォーカスの戦略が奏功しており、三つ以上のプロダクトの導入割合、企業数が着実に増えているというのがご覧いただけるのかなと思っております。濃い赤から濃いオレンジにかけてのグラフが伸びているのが、ご覧いただけるかなと思っております。

それに伴いまして、NRRも108%と、安定的に推移しておりますので、今後もアップセル、クロスセル双方の推進によって、持続的なトップラインの成長を図ってまいります。

プロフェッショナルサービスのKPIでございます。

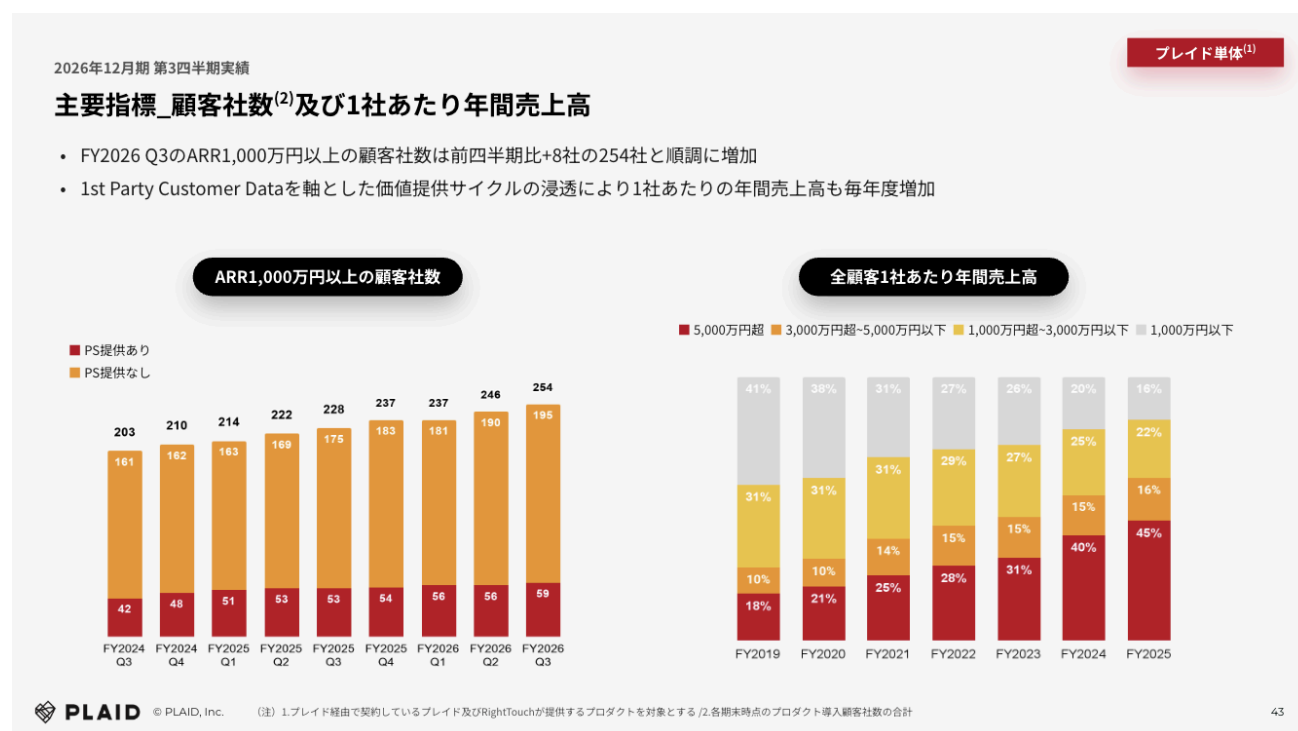


左側のグラフ、プロフェッショナルサービスを同時に提供しているARR1,000万円以上のお客様のプロダクト単価は月額530万円と、上昇トレンドにございまして、プロダクトとプロフェッショナルサービスの相乗効果がしっかり出ているというのが、見てとれるかなと思います。

他方で、右側のグラフの通り、ARR1,000万円以上の顧客に対するプロフェッショナルサービスの提供割合は、横ばいの推移が続いております。

今年度、PLAID ALPHAの人員も大きく増加させておりますので、この割合も着実に高めていきたいと思っておりますが、単にこの提供割合を高めていくということではなくて、1社当たりの単価、あるいは人員の稼働率、提供社数、これらを適切にバランスさせていくことが、この事業の利益成長の観点では重要と考えておりますので、それぞれの動向を見極めながら、健全な形で事業を拡大させていきたいと考えております。

重点顧客社数と1社当たりの売上高でございます。



左側のグラフになります。Q3のARR1,000万円以上の顧客社数は前四半期期8社増加の254社と、着実に増加しております。右側、1社当たりの年間売上高も、毎年度増加している状況でございます。

すなわち、新規の顧客獲得からのプロダクトのアップセル、クロスセル、そしてプロフェッショナルサービスの提供と、それをフックにした、さらなるプロダクトのアップセル、クロスセル、これら一連の取り組みの結果が、この1社当たりの年間売上高が向上している循環になっておりますので、引き続き現行の戦略をブラッシュアップしていきたいと考えております。

以上がKPIでございまして、最後に、通期の業績予想についてご説明申し上げます。

2026年12月期 通期業績予想

2026年12月期⁽¹⁾ 業績予想

- ・ マルチプロダクト×プロフェッショナルサービス戦略が順調に推移し、売上高予想を上方修正
- ・ 一方で今期は成長投資期の位置づけであり、AI関連投資や人材採用を積極的に推進
- ・ 人材採用が期初想定に比べて良好に進捗し人件費等の費用が先行発生したこと、今後発生し得る各種費用を保守的に織り込んだこと等から、各段階利益が期初予想を下回る見込みとなり修正

百万円		2026/12期 予想			通期_修正前 (15ヶ月決算)	業績予想修正 増減額	業績予想修正 増減率
		第4四半期	第5四半期	通期_修正後 (15ヶ月決算)			
売上高	連結	4,386	4,493	20,800	20,577	222	1.1%
	前年同期比	23.2%	-	-	-	-	-
調整後営業利益	連結	368	478	1,900	2,387	△487	△20.4%
	調整後営業利益率	8.4%	10.6%	9.1%	-	-	-
営業利益	連結	305	452	1,600	2,183	△583	△26.7%
	営業利益率	7.0%	10.1%	7.7%	-	-	-

PLAID © PLAID, Inc. (注) 1. 2025年12月18日開催の第14期定時株主総会にて、9月決算から12月決算への移行について決議済

45

本決算のタイミングで、2026年12月期の通期業績予想をお見せしております。

売上高はサブスクリプション売上、サービスリカーリング売上の順調な拡大を踏まえまして、上方修正しております。

他方でご覧の通り、調整後営業利益以下の段階利益につきましては、下方修正しております。

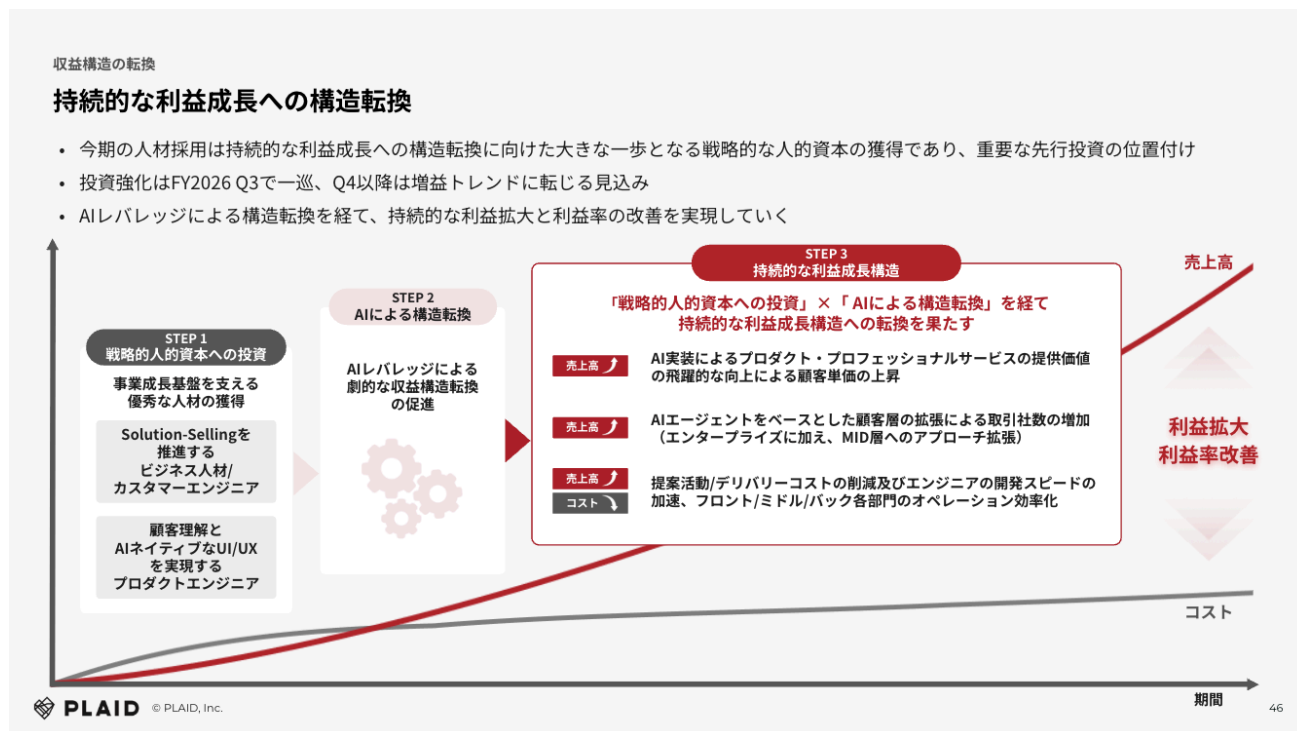
今年度は、もともと人材採用を中心とする成長投資の進捗によって、通期の業績見通しが変わりうるということで、期初から通期の予想とともに、翌四半期の業績予想も開示させていただいておりましたが、実績パートでご説明申し上げた通り、人材採用が期初から継続して良好に進捗しておりました。

それに伴いまして、人件費を中心とする販管費の実績が、期初の想定を上回って推移していること。加えて、Q4以降で発生しうる、その他の費用を、今回コンサバに織り込んだこと。これらを踏まえて、通期の利益予想を下方修正しているということでございます。

倉橋からもビジネスアップデート等々でお話しさせていただきましたが、私どもの事業環境は引き続き良好でございまして、むしろAIの進化を事業機会と捉えて、投資を拡大し、それが想定よりも早いペースで進んだ結果の修正ということでございます。

残りの期間、Q4、Q5につきましては、成長投資がQ3で一巡しておりますので、増益トレンドに転じていく見込みでございます。

次のスライドで、改めて今期における投資拡大の意図、そしてそれがどのようにQ4以降の増益トレンドにつながっていくのか、ご説明させていただきます。



持続的な利益成長への構造転換というタイトルに記載しておりますが、今期の採用強化とAI関連投資、これは非常に当社にとって重要な一手であったと考えております。

AIの時代に企業が成長し続けるためには、やはり企業固有のクローズドデータ、そしてそのデータ価値を自在に引き出せるAIエージェント、そのエージェントを企業の活動に実装して、実際に競争力に変えていく人材、やはりその全てが必要であると考えております。

その中でも、最も本源的な持続的な競争力につながるのが、やはりデータであると、私どもは考えておまして、私どもは、さらにその中でも付加価値の高い、エンドユーザー一人一人の行動データ基盤を、国内最大級の規模で構築しているという状況でございます。

その私どもがAIエージェントを開発し、その実装支援を担うビジネス人材を用意することで、カスタマーデータ、AIエージェント、そしてプロフェッショナルサービスを統合的に提供することが可能になるということで、その体制を整えていったのが今期の成長投資ということでございます。

スライドの右側にございますが、これらの投資が今後どのように利益成長に寄与してくるかという観点で申し上げますと、まず顧客単価の上昇を企図しております。

本日、少しご紹介させていただきましたAgent Studioのように、今後はAIエージェントを通じて、当社の膨大なデータ基盤を自然言語で、より直感的に扱うことが可能となり、より高速に、意図を持ったPDCAを回すことができるようになるかと思っております。

併せて、PLAID ALPHAのようなプロフェッショナルサービスを提供することで、例えば企業のマーケティング活動の全面的な刷新、プロジェクトであったり、マーケティングですとか、カスタマーサポートといった顧客接点を横断した、企業の部署を横断した大規模なプロジェクトであったり、いわゆる企業の経営に大きな影響を与えるような価値の提供が可能になってくると考えておりまして、現にそういった大型案件のパイプラインが増えているという状況でございますので、この顧客単価の引き上げというのは十分に期待できると思っております。

2点目に期待できるのは顧客層の拡大でございます。先ほど申し上げた通り、今後は自然言語で、より簡便に私どものデータ基盤を扱うことができるようになりますので、いわゆるリソースをたくさん有している大企業に限らず、中堅企業のアプローチも進みやすくなると思っております。

今年度、社内の成長投資を進める中で、中堅企業の開拓を専門的に担う組織を新設しておりますので、来期以降になるかと思いますが、取引社数の増加というのも狙っていけるかなと思っております。

最後は、コストの抑制でございます。例えば、過去の決算の中でも、プロフェッショナルサービスにおいて外注費が増加し、粗利率が低下したといったような内容をご説明申し上げましたが、コーディングが必要なデリバリー業務を、外注ではなくAIで内製化するなど、トータルコストの抑制を現在推進しております。

その他にも、社内のエンジニアが中心となって、外部ツールの内製化ですとか、既存のオペレーションの再構築、自動化も順次進めておりますので、ツール費用や社内の人件費も抑制されていくと考えております。

従いまして、単価の向上、社数増加を主なドライバーとして、売上高が増加していく一方で、現在、コスト全体に占める比率が高い人件費、外注費、ツール費用の増加が抑えられることで、持続的に利益成長を実現していけるのではないかと考えております。

最後に、本日、総額5億円の自己株取得を決議しております。

自己株式の取得

自己株式の取得

- 資本効率の向上と株主還元の拡充を図るとともに、機動的な資本政策を遂行するため、今回の自己株式の取得を決定
- 今後も株価水準や事業の状況等を総合的に勘案し、柔軟に株主還元施策の実施を検討

- | | |
|--------------|---|
| ● 取得対象株式の種類 | 当社普通株式 |
| ● 取得し得る株式の総数 | 1,100,000株（上限）
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合約2.7%） |
| ● 株式の取得価格の総額 | 500,000,000円（上限） |
| ● 取得期間 | 2026年8月14日 ～ 2026年9月10日 |
| ● 取得方法 | 東京証券取引所における市場買付 |

 PLAID © PLAID, Inc.

47

発行済み株数比で申し上げると2.7%の規模ということでございます。

バランスシートの安定性が増してきていること、そして今しがたのスライドで申し上げた通り、今後は持続的に利益成長、EPSを上げていくトレンドに入っていくと考えておりますので、本件を実施するものでございます。

今後も、事業見通し、あるいは株価水準などを総合的に考えた上で、企業価値の拡大に向けた投資と株主還元の最適な配分を検討してまいりたいと思っております。

本日、私からの説明は以上となりまして、最後、倉橋よりコメントさせていただきます。倉橋さん、お願いいたします。

倉橋：最後のパート、業績予想の修正、そして今後の収益性、その持続性の見通し、そして自己株式の取得、この辺りお話しいたしましたが、それを踏まえて、最後まとめのコメントをさせていただきます。

プレイドは、ここまで着実に売上の成長、顧客企業からの信頼の蓄積、市場におけるポジションの獲得、これらをしっかりと進めてまいりました。

もちろん、その過程では多くの失敗もございました。しかし昨今では、収益性についても着実に改善を重ねてきておりますし、今期のQ3を底として、収益性の向上に転換するタイミングでもあるということでございます。

さらには、この転換の先に何が待っているかということが一番大事じゃないかなと考えております。ここまでの蓄積や先行増資、それらに、このAIが重なることで、改めて3つの期待が広がると考えております。

高橋が詳細をお話ししたことでありますが、1点目、提供価値の幅が広がるということ。2点目、価値提供におけるプロセスだったり、コストが圧縮されていくということ。3点目、価値提供可能な対象企業が広がっていくということ。すなわち、売上、収益性両面の可能性に溢れているということかなと考えております。

今回の決算発表、そして今期、これらは重要な転換タイミングになると考えております。そして、それらをしっかりと実績として出していきたいと考えておりますので、今後ご期待いただければと考えております。

これで、ブレイドからのプレゼンテーションは以上となります。ありがとうございました。

司会：ご清聴ありがとうございました。以上をもちまして、株式会社ブレイド2026年12月期第3四半期決算説明会における、ご説明のセッションを終わります。

質疑応答

司会：これより、Q&Aセッションを開始いたします。

質問1：下方修正につきまして、人件費とその他費用はどちらが影響は大きいでしょうか。

高橋：ありがとうございます。私よりご説明申し上げます。9割がた人件費になります。申し上げた通り、Q1から非常に順調なペース、良好なペースで人材の採用が進んでおりましたので、それによる固定費の増加が、今回の費用増加の主な理由ということでございます。ありがとうございます。

質問2：ARR1,000万円以下の顧客数について、減少幅が拡大しているが、背景は何でしょうか。

倉橋：一つ大きなポイントは、やはりエンタープライズクライアントへのフォーカスを強めてきているということがございます。

これには二つ理由があります。一つは、どの顧客群に対して、われわれがフォーカスをするべきかという部分。もう一つは、われわれの提供価値も、さまざまなプロダクトに広がりを見せ、そこにプロフェッショナルサービスも絡むというような構造になってきております。

それら提供価値の群を誰に提供することで、その提供価値の検証であったりだとか、改善が進むか。これら二つのポイントから、エンタープライズへのフォーカスに、今入っているということでございます。

他方で、やはりまだまだエンタープライズのフォーカス企業群以外に、われわれのリソースを割ききれていないという現実の裏返しでもあるのかなとは思っていて、そこに関しては、今日途中でもお話ししました通り、価値提供におけるプロセス、およびそのコストも低減していく。そこで、よりエージェンティックなサポートであったり、プロダクトの開発が価値提供対象のお客様を広げていくと思っていますので、こういった形で総合的にアプローチしてまいりたいと考えております。

質問3：NRRも改善基調からやや低下いたしました。どうぞ認識されていますでしょうか。

高橋：ありがとうございます。私個人の意見もありますけれども、やはりもっとNRRを高めていくことは可能だと思っております。もちろん108%という数字、110%前後というのは、会社にとって心地よい、持続的に上げていける数字だと考えておりますので、再現性は高い安定的で良い数字だと思っている一方で、プロフェッショナルサービスも合わせて、かつわれわれの提供価値ですね。マルチプロダクト化もそうですし、今後はAIエージェントを介して、よりプロダクトが使いやすくなるというのが、これから想定する展開ということになりますので、よりお客様に体験いただける利便性と言いましょうか、価値が高まってくると思っておりますので、ここからもう一段、二段、NRRは引き上げていきたいと考えております。ありがとうございます。

倉橋：私から、二つ目にいただいた質問、ARR1,000万円以下の顧客数減少幅の質問に対して、1点フォローさせていただきたいなと思います。

先程、構造的にエンタープライズのフォーカスが起きている理由をお話しさせていただきましたが、われわれの集計上、ARR1,000万円以下のお客様が、ARR1,000万円以上に、アップセル、クロスセルなどを通じて、契約総額が上がっていくというケースもございます。その場合は、純減ではなく、そちらの、より高単価な顧客群へ移行したということでございますので、これもこの数の減少の中には含まれているということでございます。

司会：質問が終わりましたので、これにて株式会社ブレイド2026年12月期第3四半期決算説明会を閉会いたします。

本日は最後までご参加いただき、誠にありがとうございました。

免責事項

本書き起こしの一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。本書き起こしに関して、当社は細心の注意を払っておりますが、内容に誤りがあった場合や、第三者によるデータの改ざん、データダウンロード等によって生じた障害等に関し、事由の如何を問わずに一切責任を負うものではありません。また、本書き起こしに誤りが含まれている場合、通知なしに内容の変更を行うことがあります。