統合報告書 2026

INTEGRATED REPORT 2026





01 イントロダクション
経営理念……02
社長メッセージ……05
戦略的重点施策 /人材戦略…09
社外取締役インタビュー……11
価値創造のあゆみ……13

02 価値創造ストーリー
価値創造プロセス……15
優先的に解決すべき重要課題……16
インプットとアウトカムの分析……17
長期 Vision ……18
中期経営計画……19
事業概要……23
企業価値向上に向けた取り組み……39
財務・非財務ハイライト……41

03 事業戦略
事業戦略 1 M&A……43
事業戦略 2 デジタル推進……47
事業戦略 3 ブランディング……51
事業戦略 4 クロスセル……54
事業戦略 5 人材……58
金融を通じた持続的成長サポート……64
気候変動への対応……66

04 経営基盤
コーポレート・ガバナンス……69
役員一覧……75
リスクファクター……77
財務データ……79
非財務データ……83
財務諸表等……84
グループ会社一覧……93
企業情報……94

イントロダクション

編集方針

わたしたちはより多くのステークホルダーの皆さまにムニノバグループを正しく知っていただくために、タイムリーかつ公平な情報開示を積極的に行っています。
本統合報告書では、持続的な企業の価値創造を明確に伝えることを目的に、当社グループのビジネスモデル・経営戦略・サステナビリティに関する情報変化を視覚的に示し、理解を深めていただけるよう努めます。
今後も適切な情報開示を行い、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会につながることを目指して取り組んでいきます。

報告範囲	ムニノバグループ（連結・非連結を含む）
報告対象期間	2026年3月期 （2025年4月1日~2026年3月31日） 一部対象期間前後の情報を含みます。
参考にした ガイドライン	IFRS財団 「国際統合報告フレームワーク」

本報告書に関する注意事項

本報告書の計画・方針等の記載はいずれも現時点において当社グループが把握している情報に基づいて策定したものです。
従って、リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績は経済環境の変化や市場の動向等の様々な要因により、将来の見通し等と異なる可能性がありますのでご留意ください。



リンク集

ムニノバグループについて
https://www.muninova.co.jp/about/

サステナビリティ
https://www.muninova.co.jp/sustainability/

IR情報トップ
https://www.muninova.co.jp/ir/

経営理念 01

ムニノバグループの変わることのない根幹となる考え方

誠実な企業活動を通じて、社会より支持を得る

お客さまの健全な消費活動や事業活動を支え、経済社会に貢献する。
私たちは、この想いをすべての事業活動の原点となる経営理念として掲げています。
理念を実現するための考え方がVision・Mission・Valueです。

経営理念を実現するためには、時代や社会が変化しても、お客さまに提供する価値や社員の行動がぶれてはなりません。
そこで私たちは、理念を具体的な行動へつなげる共通の指針として、VMVを定めています。

VISION
めざす姿・世界

MISSION
VISIONを実現するために
私たちがやるべきこと、具体的な行動・活動

VALUE
MISSIONを達成するために持つべき価値観
日々の判断、行動の基準となる姿勢、組織独自の判断基準

For Colorful Life.

自分の色が輝く社会に

生活にも仕事にも、自分らしさを。
ムニノバはひとりひとりの彩りで、社会をもっと輝かせていきます。
あらゆる人が、自分らしくいられる未来を創造していくために。
私たちは、その人らしい色を大切にします。

お客さまの期待を超えよう
Go beyond
常にお客さまの視点に立ち、
スピーディーかつ全力でお客さまの期待を超え続ける。

より良い明日を作ろう
Step forward
日々改善を重ねていくことで、
多くの人の幸せな明日に貢献する。

個性を認めあおう
Be unique
お互いの個性を尊重しあいながら、
多種多様の価値を創出し続ける。

誠実
Be honest

努力
Try harder

信頼
Build relationship

感恩
Be grateful

経営理念 02

Vision

- 自分らしく振る舞える
- ありのままの自分が受け入れられる
- 誰かの役に立っている実感を得られる

Mission

- 期待を超える価値創出
- 自らの改善と挑戦
- 協働による成果創出

Value

- 誠実/努力/信頼/感恩 体現したエピソード

MUNINOVA

ひとりひとりの挑戦が、未来を変える
VMVを体現する社員たちのストーリー

当社グループでは、Vision・Mission・Valueを企業活動の根幹に据えています。

グループ全社員を対象に実施したアンケートには、お客さまへの価値提供、業務改善、新たな挑戦など、VMVを体現するさまざまなエピソードが寄せられました。

社員ひとりひとりの行動の積み重ねが、お客さまへの価値提供や組織の成長につながり、ムニノバグループらしい企業文化を形成しています。

営業や回収の経験を活かし、「どうすれば実現できるか」を考える審査を実践。**自分らしい視点**が組織やお客さまへの価値につながっていると感じています。

役員との対話の場で業務の課題を直接伝えたところ、その声が実際の成果につながりました。ひとりひとりの意見が尊重される環境で、**自分らしく挑戦**できています。

AI活用の勉強会を企画し、新しい技術への挑戦を推進。**自分らしい行動**が組織の成長に貢献できていると実感しています。

立場に関係なく意見を発信し、自ら実行まで担える環境があります。提案が組織の改善につながった時に大きなやりがいを感じます。

アイデアを発信しやすい環境のなかで、仲間と試行錯誤を重ねながら業務改善を実現。**多様な意見が成果につながる**ことを実感しています。

上司から自分の**個性を強み**として認めてもらったことで、自信を持ってお客さまと向き合えるようになりました。**自分らしさ**が信頼関係づくりにつながっています。

お客さまからいただいた情報を起点に自ら調査を行い、**新たな営業機会を創出**。融資実行につなげることができました 。

外国籍のお客さま向けの各種手続きをデジタル化し、お客さまと社員双方の負担を軽減。利便性の向上と**業務効率化を実現**しました。

業務プロセスを見直し処理能力を大幅に向上。お客さまからの問い合わせ削減にもつながり**品質と効率の両立を実現**しました。

AIを活用した新しい開発プロセスに挑戦し、**開発スピードと品質の向上を実現**。より早い価値提供につなげています。

異動者目線で気付いた課題を改善提案し、不備防止の仕組みを導入。**誰もが働きやすい環境づくり**に貢献しました。

全国の営業拠点と協力しながら加盟店向け施策を推進。**組織を越えた連携**が成果創出につながりました。

誠実：結果として期待に応えられない案件でも、**真剣に向き合う姿勢**が伝わり、「ありがとう」という言葉をいただいた経験が印象に残っています。

感恩：不安を抱える後輩に**寄り添い続けた**結果、自信を持って活躍できるようになり、後日感謝の言葉をもらったことが忘れられません。

信頼：日々の誠実な対応の積み重ねが、お客さまからの「この人に任せたい」という信頼につながることを実感しています。

努力：業務効率化の仕組みを導入した際、「働きやすくなった」と仲間から感謝の言葉をもらい、**挑戦の価値を実感**しました。

信頼：常に誠実な対応を心掛けた結果、異動後もお客さまから信頼の言葉をいただき、人とのつながりの大切さを改めて実感しました。

誠実：希望に沿えない場合でも理由や代替案を丁寧に説明することで、「相談しやすい」と**信頼していただける関係づくり**を大切にしています。

組織と人材戦略の再構築



日々1歩ずつ積み上げてきた変化

社長に就任しこの5年を振り返ると、会社が劇的に変わったというより、みんなが日々「必要なことをやる」という姿勢で少しずつ積み上げてきた結果なのだと思っています。大きく方向転換したというより、本当に毎日1歩ずつ前に進んできました。

2026年4月にホールディングス体制へ移行しましたが、これからの変化をつくっていくのは、社員ひとりひとりの「やる気」と「挑戦」のその積み重ねだと思っています。

「社長と働きたい」から「この会社で働きたい」へ

私が最近特にうれしく感じているのは採用面での変化です。有名大学に通い、アルバイトとしてデータ分析やエンジニア業務を担っていた優秀な学生たちが、「この会社で働きたい」と思って入社してくれるようになりました。こちらから特別な採用活動をしていたわけではありません。自ら会社に魅力を感じて門を叩いてくれたことが本当にうれしかったですね。

以前は「私と働きたい」と言ってもらうこともありましたが、今は「この会社で働きたい」と言ってくれる人が増えている。その変化はとても大きいと思っています。

また、入社時に挑戦したい部署を希望できるなど、人材面での工夫も続けてきました。何か特別な施策が成功したというよりは、会社を少しでも良くしようと1歩1歩積み重ねてきた結果なのだと思います。

人のやる気がすべて

私は結局、人のやる気がすべてだと思っています。例えるなら、居酒屋でワイワイと仲間内で、アイデアをぶつけあっている、そんな活気のある集団が理想です。

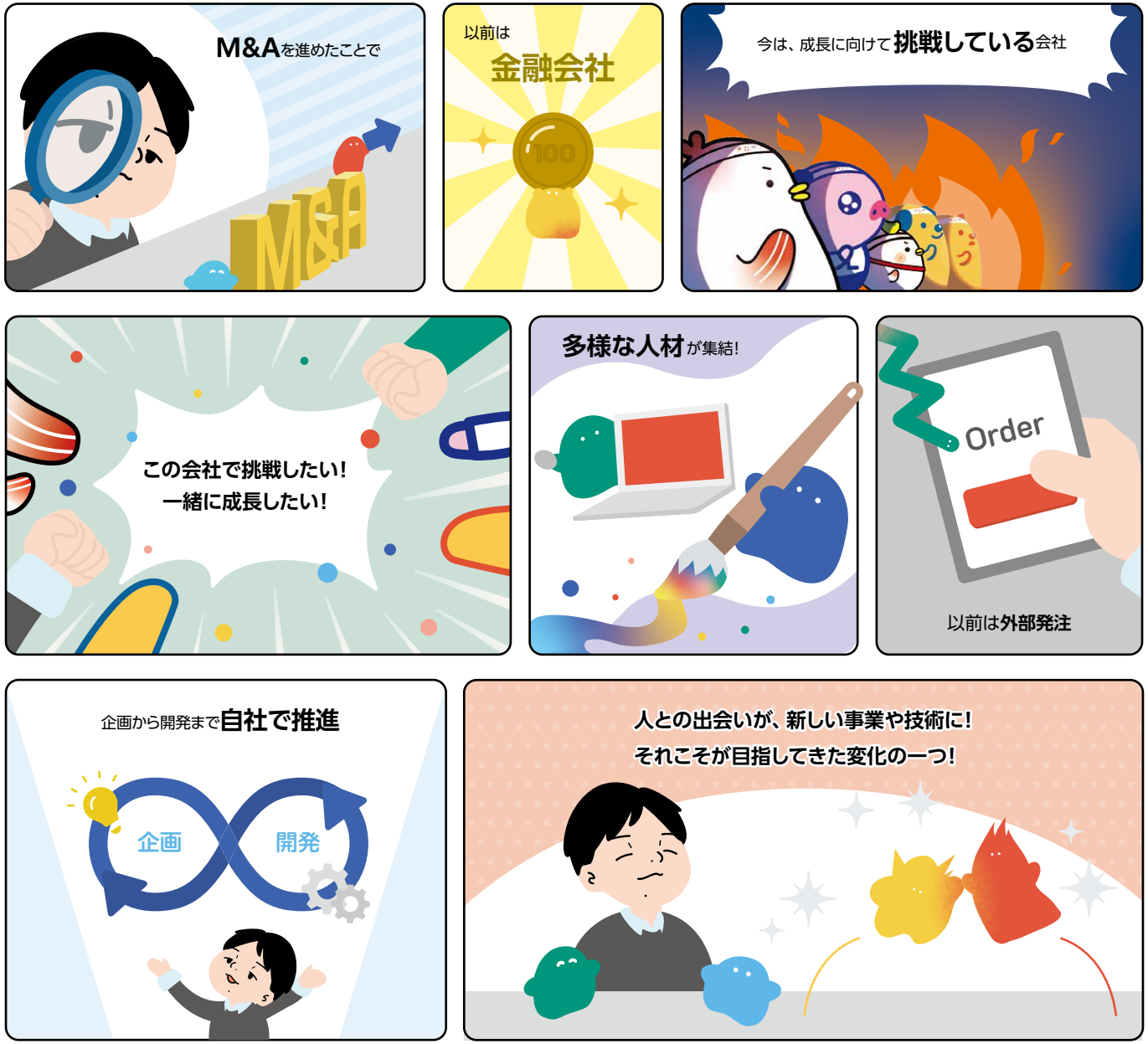
そうした空気は外にも自然と伝わるもので、「なんだか楽しそうな会社だな」「自分もその仲間に入りたいな」と感じて人が集まってくる。そんな組織をつくりたいと思っています。

一方で、ただ楽しいだけではいけません。それぞれが自分の役割やポストに見合った形で、自ら花を咲かせてほしいと思っています。私が目指しているのは、北風ではなく太陽のような会社です。無理に人を動かすのではなく、ひとりひとりが自ら動きたくなる環境をつくることが大切だと考えています。

私は、環境や舞台を用意し、そこで思い切り力を発揮してほしいです。若手にも積極的にプロジェクトを任せられる会社にしたいと思っています。優秀な人ほど早い段階で経験を積みたいはずですし、社歴や年齢ではなく、意欲や能力に応じて機会が与えられる組織でありたいと考えています。

「立場が人を育てる」という言葉がありますが、実際に責任ある役割を任せることで成長する人は多いものです。これからも、ひとりひとりが活躍できる機会を広げ、人が育つ会社をつくっていきたいですね。

成長に向けた事業変革 01



M&Aを通じて変わった、社外からの見られ方

近年、M&Aを推進するようになってから、社外からの見られ方も変わってきたと感じています。

実際にさまざまな企業から面談の機会をいただき、「一緒に何かできないか」「話を聞かせてほしい」といった声も増えました。以前は金融会社という印象が強かったと思いますが、今は「成長に向けて挑戦している会社」として見ていただけるようになってきたのではないでしょうか。こうした変化はムニノバという会社に対する期待や関心の高まりとしても表れているように感じています。

M&Aを通じてグループに加わる方々にも、「この会社で一緒に何かを成し遂げたい」「会社の成長を自分ごととして考えたい」と自然に思っていただけるような会社でありたいと思っています。

自ら企画し、自らつくる会社へ

中期経営計画で掲げてきた取り組みの中でも、エンジニアやデザイナーの採用が形になってきたことは大きな成果だと感じています。以前であれば、システム開発は外部に依頼するのが当たり前でした。

しかし今は、自分たちで企画し、自分たちでAIアプリケーションを開発できる体制が少しずつ整ってきています。振り返ると、エンジニアやデザイナーの必要性を訴えても、なかなか理解されなかった時期もありました。それでも諦めずに取り組んできたことが、今になって成果として現れ始めています。

例えば、現在AIアプリケーション開発に携わるメンバーの中には、当社でアルバイトをしていた社員や、数年前に開催したハッカソンをきっかけにご縁が生まれた方もいます。そうした出会いが、「この会社で働きたい」と思ってくれた仲間とのつながりとなり、今では事業を支える力になっています。

人材への投資は単に人を増やすためではありません。人との出会いが新しい事業や技術につながり、会社の成長を支える力になる。私はこれこそが、目指してきた変化の一つだと考えています。

成長に向けた事業変革 02

















短期利益ではなく、将来の競争力に投資する

投資家の皆さまからは、カード事業についての厳しいご意見を頂戴したり、DX投資の状況を聞かれることもあります。

確かに成果が出るまでには時間がかかりますし、もどかしさを感じることもあります。しかし私はカード事業の将来性を信じていますし、DX投資についても単なるコスト削減が目的ではありません。

自ら企画し、自ら開発できる体制を構築することで事業の柔軟性を高め、将来の競争力につなげていく。そのために必要な投資は継続していきたいと考えています。

ターンアラウンドを経験してきた会社だからこその強み

私たちの大きな強みは、過払い金請求という大きな経営環境の変化を、自分たちの力で乗り越えてきたことです。いわば、自らターンアラウンドを経験してきた会社です。だからこそ、経営改善や事業再生に取り組む企業が抱える悩みを実感をもって理解できます。

M&Aにおいても、単なる資本参加ではなく、相手企業に寄り添いながら一緒に成長していくことができる。この経験は私たちならではの価値だと思っています。一方で、市場からの評価という意味ではまだ満足していません。ROEも含め、さらに企業価値を高めていく必要があります。そのためにも、テクノロジー活用による生産性向上や事業成長を実現し、より高い評価に結び付けていきたいと考えています。

企業価値向上に向けた挑戦



挑戦し続ける会社であるために

少しずつ目指してきた姿に近づいている手応えは感じています。しかし、私にはまだ実現したいことが数多くあります。

社内風土は着実に変わり、人も育ち、事業も前進しています。一方で、本当に目指している姿にはまだ到達していません。その実現には、少なくともあと5年は必要だと考えています。

だからこそ、私はその先の未来に大きな期待を抱いています。

私が目指しているのは、「社長と働きたい会社」ではなく、「この役員と働きたい」「この部長や課長と働きたい」と言われる人が数多くいる会社です。そして、社員ひとりひとりが会社に誇りを持ち、自ら考え、声を上げ、挑戦し続ける組織をつくりたいと考えています。

良い会社には自然と人が集まります。人が集まれば新しい挑戦が生まれ、その挑戦が事業を成長させる。その積み重ねが、結果として企業価値の向上につながると信じています。

私が目指すのは、ひとりひとりの才能が花開く会社です。北風ではなく太陽のように、人が自然と前を向き、自ら成長や挑戦に踏み出したくなる環境を、これからもつくり続けていきます。

市場環境は変化していますが、デジタルマーケティングや与信技術の高度化によって、無担保ローン事業には引き続き成長余地があると考えています。また、長年培ってきた与信・回収ノウハウは当社の大きな競争優位性であり、今後も安定的な利益成長を支える重要な強みです。

一方で、将来の企業価値向上を見据えると、無担保ローン事業だけに依存する経営ではなく、クレジット事業、信用保証事業、ペイメント事業、海外事業などを育成し、複数の収益の柱を持つ事業ポートフォリオへ進化していくことが不可欠です。

今後も無担保ローンを成長の基盤としながら、その収益を活用して新たな事業領域への投資を進めていきます。

そして、10年後、20年後も持続的に成長できる企業グループを目指し、挑戦を続けてまいります。

足元の業績だけでなく、その先にある成長戦略にもぜひご注目いただきたいと思います。

人材戦略 ～新たなKPI設定～

長期Vision

「100年続く企業を目指す」の実現に向けて

長期Vision実現に向けた重点施策

M&A推進 × コスト構造改革 × システム内製化

現状ギャップ把握のための組織サーベイ実施

次世代経営層の挑戦機会不足	新たな人材が疎外感を感じる	女性の昇進意欲が高まらない

中長期計画達成のための要件

将来の成長のため、次期経営層がさらに活躍していること	新たに加わった人材が組織に受け入れられていること	多様な人材が活躍していること

重点課題及びKPI

経営戦略と人材戦略の連動強化のため新設

① サクセッションスコア	② 受容度スコア	③ 女性活躍応援スコア

企業価値への接続

- 成長投資の実行確度の向上
- PMI成功確度の向上
- 生産性・収益力向上

人材戦略について



ムニノパホールディングス
常務執行役員
人事部統括
藤井 由大

当社グループは、「100年続く企業」の実現に向け、M&Aの推進やシステムの内製化などの経営戦略を進めています。これらを着実に実行し、持続的な企業価値向上につなげるためには、それを支える「人と組織」の強化が不可欠です。そのため今年度は、人的資本経営の高度化に向けた分析・調査を実施しました。

その結果、従来の女性管理職比率などの結果指標だけでは見えなかった、「挑戦機会の実感」「組織への受容感」「昇進・昇格への意欲」といった先行指標に改善余地があることが明らかになりました。

そこで、新たに「サクセッションスコア」「受容度スコア」「女性活躍応援スコア」を設定し、人材・組織の状態を可視化しました。

今後は、次期経営層の計画的な育成、新たに加わった人材の早期活躍、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりを重点課題として取り組み、人的資本の強化を通じて持続的な企業価値向上を目指してまいります。

人材育成制度について

多様な人材が、経験や専門性を活かしながら主体的に学び、挑戦し続けられる環境づくりを推進しています。
金融事業を担う企業として、与信・リスク管理などの実務研修に加え、法令遵守やリスク管理に関する教育を継続的に実施し、従業員ひとりひとりのコンプライアンス意識と判断力の向上を図っています。
また、組織全体の生産性向上と価値創出に向け、以下の人材育成施策を実施しています。

コンプライアンス教育	法令・社内規程の理解促進と適切な職場環境の構築を目的とした勉強会の実施
ビジネス基礎教育	マナー、コミュニケーション、ビジネス文書、プレゼンテーション、財務、マーケティングなどの基礎スキルを体系的に習得
マネジメント教育	マネジメント力、課題解決力、リーダーシップ、部下育成力の向上を目的とした各種研修の実施
自己啓発支援	部署やキャリアに応じて、いつでも学べるeラーニングコンテンツを提供

これらの取組みを通じて、従業員ひとりひとりの専門性と判断力を高めるとともに、多様な人材が活躍できる組織へと進化していきます。その積み重ねを生産性・収益力の向上につなげ、長期Vision「100年続く企業」の実現に向けた企業価値の向上に貢献してまいります。

NEXT　KPI・進捗一覧

人材戦略 ～KPI・進捗一覧～



今年新たに設定した人的資本KPIを起点に、重点課題ごとの現在地、打ち手・施策、目指す組織変化を整理しています。

KPIを単なる数値管理ではなく、人的資本課題の改善状況を継続的に把握し、改善アクションを明確にするためのものとして位置付けます。

重点課題（KPI）	現状▶目標	現在地	打ち手・施策	目指す組織変化
① 次世代経営層の育成 新設 サクセッションスコア P.58	28.0% ▶ **75.0%**	経営を担う覚悟はある一方、挑戦機会・経験機会に改善余地 候補者の76%が挑戦・成長機会の不足を回答	候補者の可視化、戦略的アサインメント、経営人材育成研修、社長・経営層との対話を強化	経営を担う人材が継続的に育ち、意思決定と変革推進力が高まる
② 受容度の向上 新設 受容度スコア P.60	41.3% ▶ **75.0%**	中途採用者やM&Aにより加わった社員など、多様な人材が組織に受け入れられ、力を発揮できる環境づくりを推進。特にM&Aにより加わった社員の受容度向上が課題 M&A先社員の71.4%がグループ間の交流機会不足を回答	オンボーディング、グループ横断プロジェクト、採用活動への参画、表彰・対話機会を拡充	多様な人材が早期に力を発揮し、M&A・事業拡張の実行力が高まる
③ 女性活躍応援 新設 女性活躍応援スコア P.62	50.5% ▶ **75.0%**	昇進・昇格を望む女性は50.5%にとどまり、昇進意向と昇格後の支援環境に改善余地 女性管理職比率の前段にある先行指標	女性役職者向けキャリア形成研修、勤務エリア限定コースの部長職の導入、育児・介護支援など多様な働き方を推進	女性社員が自らのキャリアを前向きに描き、責任ある役割に挑戦する
④ 継続指標 女性管理職比率 P.62	9.6%（前年6.3%） ▶ **20.0%**（2031年3月期）	前年比+3.3ptと着実に向上 女性活躍応援スコアとセットで、意向と登用の両面から進捗を把握	管理職候補層の拡大、登用支援、ロールモデルの可視化を推進	多様な人材が経営・マネジメントを担い、管理職候補層が拡大する

※③女性活躍応援スコア（昇進・昇格を望む女性の割合）は、④女性管理職比率の前段にある先行指標です。意向（③）と登用結果（④）をセットで把握することで、女性活躍の進捗を多面的に管理します。

人材戦略の進化に向けて

当社グループは、M&Aの推進とシステム内製化によるコスト構造改革を通じて、持続的な企業価値の向上を目指しています。この経営戦略を実行力あるものにするためには、それを支える人と組織の力が欠かせません。

本年度、従業員サーベイを通じて、次期経営層の挑戦機会、中途採用者およびM&Aにより加わった人材の受容度、女性社員の昇進・昇格意向という3つの課題を新たに特定し、それぞれに対応するKPIを設定いたしました。これらは、これまで継続的に開示してきた女性管理職比率と合わせ、当社グループの人的資本経営の進捗を測る羅針盤となります。

私たちは、これまでの成功体験や既存の慣行にとどまらず、次の成長ステージにふさわしい人材・組織へ進化していく必要があると考えています。課題を正面から捉え、具体的な打ち手を積み重ねることで、変化に強く挑戦が生まれ続ける組織をつくり、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

社外取締役インタビュー 01



ムニノバホールディングス 社外取締役
前田 真一郎

Profile

1992/4	㈱野村総合研究所 入社
2004/1	㈱野村證券 金融経済研究所主任研究員・シニアアナリスト
2015/4	名城大学 経営学部 国際経営学科 教授
2022/6	アイフル社外取締役(監査等委員)(現任)
2025/3	九州大学 経済学研究院 教授(現任)
2026/4	ムニノバホールディングス社外取締役(監査等委員)(現任)



ムニノバホールディングス 社外取締役
北澤 綾子

Profile

1997/4	リーマン・ブラザーズ証券会社入社
2000/3	メリルリンチ日本証券㈱(現BofA証券㈱)
2012/2	㈱シンプレックス・アドバイザーズ入社 マネジングディレクター(現任)
2025/6	アイフル社外取締役(現任)
2026/4	ムニノバホールディングス社外取締役(現任)

Interviewer



ムニノバホールディングス
経営計画部(IR)
油木 翔希



油木

社外取締役就任に至った背景を教えてください。



前田

私が当社と出会ったのは1993年です。当時、証券アナリストの仕事をしており、ノンバンクの株式上場に携わっていました。

ノンバンクの実態と投資家の見方とのギャップを埋めるべく、アナリストとして国内外の投資家に必死に説明を行ったことを覚えています。

その後、私はアカデミックな道に進みましたが、創業家とお話しする機会をいただき、ご縁あって当社の社外取締役に就任することになりました。



北澤

私と当社グループとの出会いは1997年頃に遡ります。

当時、新卒で入社した外資系投資銀行にて銀行・ノンバンクセクターを担当しており、その頃は、当社をはじめとするノンバンク各社が、海外機関投資家向けの社債発行など新たな資金調達手法を導入し始めた黎明期でした。

現在はブティックファームにてM&Aに従事しておりますが、自身のプロフェッショナルとしての原点である当社において社外取締役を拝命いたしました。



油木

この1年を振り返って、取締役会で特に印象に残っている議論やテーマはありますか?





前田

持株会社体制への移行についてです。

当社グループは、2026年4月よりムニノバホールディングスを持株会社とするホールディングス体制へ移行しました。現在では、多くの企業が持株会社体制を採用していますが、実際に企業の内部から持株会社経営の意義について考える良い機会となりました。

銀行業界には持株会社経営の先行事例が数多く存在する一方、当社は銀行以外の金融グループとして独自の経営のあり方を追求しています。

グループを会社単位のみならず、機能別にも捉え、横断的な経営を行うことを意識しています。



油木

株主や投資家の視点を踏まえた議論は、取締役会でどのように行われていますか?





北澤

M&Aや事業多角化の審議において最も重視しているのは、**「資本コストに見合うリターンを生み出し、中長期的な企業価値向上に寄与するか」**という点です。

取締役会では、単に成長分野へ投資するという観点にとどまらず、当社グループの**事業ポートフォリオ全体における位置付けや、株主・投資家の皆さまに対して投資の合理性を納得感をもって説明できるか**徹底的に議論しています。

私自身もこれまでの実務経験を踏まえ、案件の前提条件やバリュエーション（事業評価）の妥当性、投資家目線での開示・説明の十分性という観点から、積極的に発言しています。



前田

取締役会での議論は多岐にわたりますが、常に**株主や投資家の目線を意識**しながら進められています。

議論の背景には、中期経営計画があります。現在の中期経営計画では、必要な自己資本を踏まえたうえで、成長投資と株主還元への資本配分を資本政策として示しています。

当社グループは再び成長ステージにあり、積極的な投資を進める一方で、株主還元の拡充にも取り組んでいます。

2026年5月の決算発表時には増配を発表し、総還元性向30%程度への引き上げ方針も公表しました。**株主や投資家との対話をさらに深化させていきたい**と思っています。



油木

持株会社体制へ移行しました。グループ全体のリスク管理やガバナンスの面で特に留意・注力されている点を教えてください。



北澤

持株会社体制への移行は、各事業の**迅速な意思決定とグループ全体の最適化を両立させる**上で有効な枠組みである一方、社外取締役として特に気を配るべきは、「持株会社が**事業会社のリスクマネジメントや重要案件の進捗を真に把握できているか**」という点です。

事業会社への権限移譲を進めつつも、グループ全体の統一されたリスク管理基準やモニタリング機能をしっかりと効かせることが不可欠となります。特に、M&Aや新規事業投資などの重要施策においては、持株会社の取締役会が独立した客観的な目線で検証できるプロセスを担保する必要があります。単に事業会社からの報告を鵜呑みにするのではなく、リスクの洗い出しが十分か、グループ全体の資本効率や企業価値向上に資する判断になっているかを問い続けながら、緊張感を持って監督に取り組んでまいります。

社外取締役インタビュー 02





油木

リスクに対する姿勢や関与のあり方について、どのようにお考えですか?



前田

一般事業会社と違い、金融会社の経営においてリターンの源泉はリスクテイクにあります。

当社グループには、借り手の返済能力に関する情報を収集・分析・評価してきた歴史と経験があります。この情報生産能力は、当社グループの強みであり競争優位性にもつながっています。近年では、金融業以外も含めたM&A投資も増加しており、リスクの取り方が変化していると認識しています。

今後の経営においては、**事業の本質を見極めたリスクテイクと、それを支えるリスク管理の徹底が鍵になる**と思っています。



油木

当社グループ初の女性取締役として、社内における女性の活躍やダイバーシティについてどのようにお考えですか?



北澤

現時点では社内生え抜きからの女性取締役登用には至っていませんが、執行の現場を見渡すと、前途有望で優秀な女性の部長・課長クラスが着実に育っており、今後のキャリア形成や登用に大きな期待を寄せています。

また、当社グループでは人的資本の強化に向けた取り組みの一環として、今回新たに「女性活躍応援度」や「女性管理職比率」などのKPIを設定しました。これらは単なる数値目標ではなく、女性社員が主体的にキャリアを描き、管理職や経営人材として活躍できる環境が整っているかを測る重要な指標だと考えています。

一方で、ダイバーシティ推進の本質は、単に特定の属性の数値を目標とすることではなく、**「多様なバックグラウンドを持つ人材が、正当に評価され、それぞれの強みを発揮できる環境を整えること」**にあると考えています。当社グループには性別に限らず多様な国籍や経歴を持つ社員が在籍しており、この多様性こそが持続的成長の源泉です。意欲と能力のある人材が正当に評価され輝ける風土づくりを推進してまいります。



油木

取締役会にはさまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役がいらっしゃいますが、ご自身の専門性がどのように活かされていると感じますか?



前田

まず取締役会において、経営、法務、会計、グローバル、M&Aなど多様な分野に精通した社外取締役の存在は、議論の幅を広げています。

私は国内外における証券アナリストとしての経験から、**主にマーケットからの視点や投資家の判断基準といった観点**をもって議論に臨んでいます。統合報告書やIR資料の内容についても、投資家の視点から「どの情報が伝わりやすいか」「どの指標が説得力を持つか」といった観点でフィードバックを行うことがあります。

同時に、マーケットとの対話を踏まえながら、グローバルな視点を経営に取り入れていくことにも貢献していきたいと考えています。



北澤

当社の取締役会は、法務、会計、金融市場、企業経営など多様な専門性を持つメンバーで構成されています。その中で私が主に貢献できる領域は、M&Aや事業投資における「現場実務の目線」の提供だと考えています。

M&Aは戦略上の意義だけでなく、財務・税務・法務面の論点から、買収後の実務体制に至るまで総合的な判断が求められます。実際の審議においても、成長性や親和性といった定性面に加え、「想定シナジーの具体性」や「業績を確認する具体的な管理体制」にフォーカスして問いを投げかけています。

他の社外取締役からの指摘と組み合わさることで、複合的かつ深みのある議論が実現していると感じます。



油木

今後、社外取締役としてどのような点に注力していきたいとお考えですか?



前田

まずは社外の監査等委員として、**社会全体の変化を踏まえた幅広い視野で、業務執行の監督を遂行**していきます。

そのうえで、社外取締役としての独立性を保ちながら、経営陣の意思決定を支え、企業価値の向上に貢献していきたいと思います。私が当社グループに魅力を感じている点の一つは、外部からの意見や異なる視点を受け入れる土壌があることです。そのような企業文化を活かしながら、当社グループには金融業の枠を超えて情報を収集・活用しながら成長していく独自の道があると認識しています。

社会情勢や価値観が大きく変化する時代だからこそ、広い視野と客観的な視点をもって議論に参画し、持続的な成長につながる経営判断を後押ししてまいります。



北澤

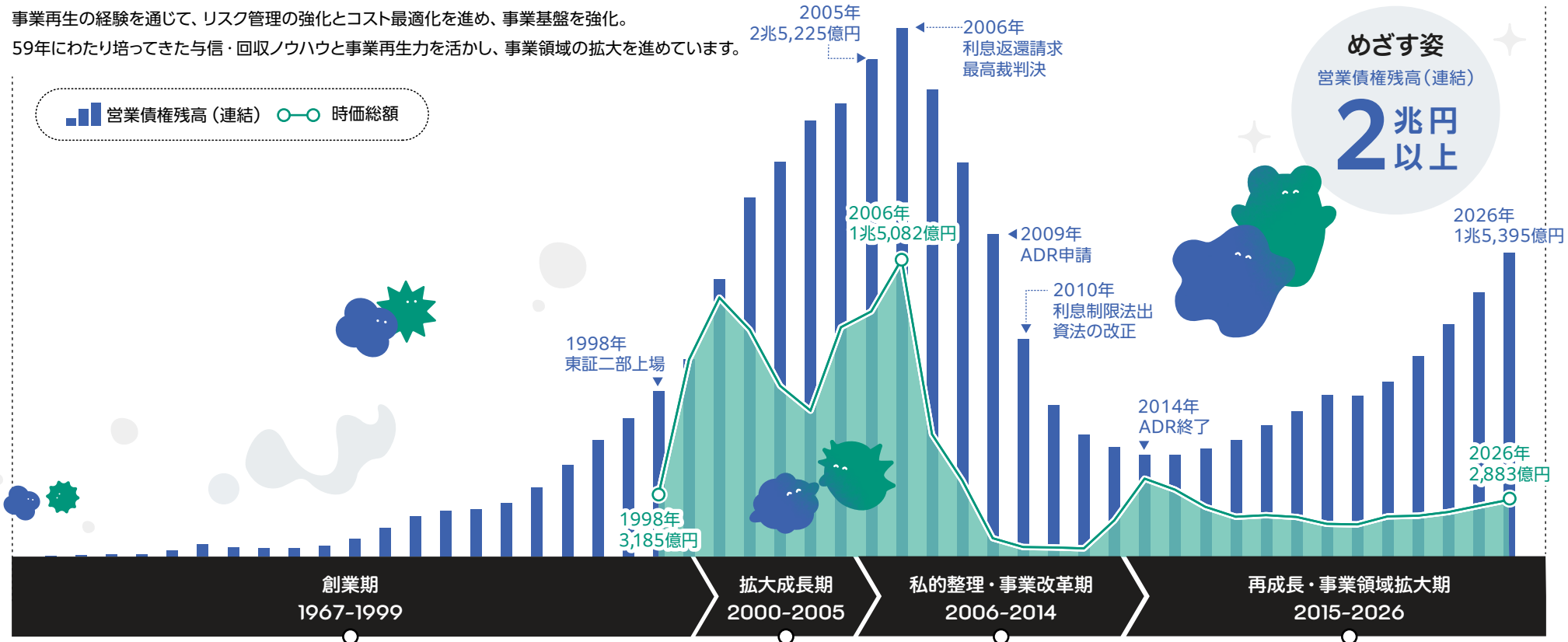
今後も当社グループが事業の多角化を進めていく中で、**「投資プロセスの透明性向上」**と**「買収後モニタリングの厳格化」**に注力してまいりたいと考えています。

特に、M&A等の実行にあたっては**利益相反の防止と意思決定の透明性確保が不可欠**です。私自身に関わる会社等が当社の案件に関与する可能性がある場合などにおいては、関連する審議・決議から完全に離脱するなど適切な手続きに則り利益相反を遮断し、ガバナンスの徹底に努めてまいります。

経営陣の健全な挑戦を支えつつ、客観的かつ実務的な観点から問いを投げかけることで、当社グループの企業価値向上に貢献してまいります。

価値創造のあゆみ

事業再生の経験を通じて、リスク管理の強化とコスト最適化を進め、事業基盤を強化。
59年にわたり培ってきた与信・回収ノウハウと事業再生力を活かし、事業領域の拡大を進めています。



消費者金融市場の拡大を追い風に成長

1967　アイフルの前身となる松原産業（消費者金融）を創業
1978　丸高（現アイフル）を創設
1984　不動産担保ローンの販売を開始
1995　無人契約機の展開を開始
1998　東証二部上場

全国展開とブランド確立

2000　営業債権残高1兆円達成、東証一部上場
2001　ライフを子会社化
2002　信用保証事業を開始
2005　営業債権残高：2兆5,225億円
　　経常利益　：　1,352億円

事業再生

2006　利息返還請求に関する最高裁判決により、業界環境が大きく変化
2009　事業再生ADR申請
2010　改正貸金業法の完全施行
2011　グループ再編を実施
2014　事業再生ADR終了
　　AIRA & AIFUL設立（タイ王国）

安定的な収益基盤を確立

2019　有人店舗をグループ商材の営業拠点としクロスセルを推進
2021　AGメディカルが事業開始
2023　M&A戦略を強化（FPC、セブンシーズ、Liblockの株式取得）
2024　中期経営計画2024発表（ビットキャッシュ、セイロップの株式取得）
2025　テンプレイト、スマートリンクの株式取得
2026　ムニノバホールディングスへ移行

02 価値創造ストーリー

価値創造プロセス 15

優先的に解決すべき重要課題（マテリアリティ） 16

インプットとアウトカムの分析 17

長期Vision 18

中期経営計画

- 中期経営計画2024 19
- 今後の成長戦略について 20
- 若手が語る、ムニノバの未来 21

事業概要

- セグメントポートフォリオ 23
- 個人向けローン 24
- 事業者向け金融 28
- 信用保証 31
- クレジットカード 34
- 個別信用購入あっせん 36
- 海外展開 38

企業価値向上に向けた取り組み

- 企業価値向上ロジックツリー 39
- 市場との対話 40

財務・非財務ハイライト 41



価値創造プロセス

「自分の色が輝く社会」を実現し、ストレスの無い社会を目指します。

お客さまの健全な消費活動や事業活動のサポートを通じて経済社会に貢献することを使命とし
私たちの社会の役割を、お客さまの「自分の色が輝く社会」を実現することと定義し、ストレスのない社会を目指します。

社会課題 外部環境 P.16

- 金利上昇
- 労働人口の減少
- 加速するデジタル技術革新
- キャッシュレス決済の拡大
- 価値観・ライフスタイルの多様化
- ASEAN諸国の経済成長
- 気候変動

Input P.17

財務資本
強固な財務基盤

製造資本
デジタルチャネル
コールセンター

人的資本
多様性に富んだ
優秀な専門人材

知的資本
多様な事業知識
ノウハウ

社会関係資本
強固な顧客基盤
提携先ネットワーク

重要課題 P.16（マテリアリティ）

- お客さまの生活の選択肢を増やす
- お客さまの煩わしさの解消
- 事業領域拡大 新プロダクト開発
- 安心・安全な金融サービスの提供
- 企業価値向上
- 優秀人材の確保 人事・教育制度改革
- 働きやすい職場環境

中期経営計画2024 P.19

- 主力事業の利益水準向上
- 成長投資とM&A推進
- コスト構造改革

システム・UI/UX内製化

- スピーディな改修
- コスト削減

国内外の優秀な人材を採用

研修体系の整備

Vision・Mission・Value P.3 の浸透

Output

- 生活の選択肢拡大
- 質の高い金融サービスの提供
- ストレスのないUX
- 事業ポートフォリオの拡大
- 収益拡大 利益水準の向上
- ESの向上

Outcome P.17

財務資本
経済価値の向上

製造資本
IT化による
コスト削減

人的資本
働きやすい職場環境の
実現/社員の成長

知的資本
ブランド・集客力向上
新プロダクト・新たな
付加価値の提供

社会関係資本
サービスを通じた
提供価値の拡大

優先的に解決すべき重要課題

テーマ	マテリアリティ	社会課題	機会	これまでの取り組み状況
プロダクト・サービスを通じてお客さまの「自分の色が輝く社会」を実現	**お客さまの生活の選択肢を増やす** 今欲しいものが手に入らず、生活が物足りないと感じるお客さまの生活の選択肢を増やすため、利便性の高いサービス提供を安定的に行います。	●インフレの進行 ●キャッシュレス決済拡大による決済手段の多様化	●顧客満足度向上 ●利用機会の拡大 ●顧客基盤の拡大	●ローン（個人・事業者・おまとめ）、クレジット、信用保証、ファクタリングなど多様な事業展開により金融サービスの幅を拡大し、お客さまの多様なニーズへ対応
	お客さまの煩わしさの解消 お客さまがサービス利用時に感じる煩わしさを解消するため、ITやデータを活用し、ストレスのないシームレスなサービスを提供します。	●DX化の浸透 ●AIの普及 ●お客さまのITリテラシーの高まり	●利便性の向上 ●継続利用率の向上 ●競争力の強化	●申込みから利用までをデジタルで完結する設計により手続きをシンプル化 ●申込みから融資までの時間短縮（IT内製・効率化） ●有人チャット等の導入により顧客接点を拡張し、不便さを解消 ●内製エンジニアによるUI/UX改善で操作性を向上
	事業領域の拡大と新プロダクト開発 多様なプロダクト・サービスの提供を通じて、お客さまの健全な消費活動や事業活動を様々な観点からサポートします。	●価値観、ライフスタイルの多様化によるお客さまニーズの多様化	●新たな収益源の創出 ●顧客基盤の拡大による持続的な成長	●積極的なM&Aや新規事業への進出により、プリペイドカード、ペット保険、個品割賦、クラウドファンディング、リースバック、海外事業など事業領域を拡大
	安心・安全な金融サービスの提供 お客さまが安心して利用できる金融サービスの提供を通じて、お客さまからの信頼に応えるとともに、お客さまの健全な消費活動や事業活動をサポートします。	●金融トラブルの増加	●ブランド・集客力の向上	●不正利用・フィッシング等のリスクに対し、認証強化・不正検知システムを高度化 ●通話・書類・データのモニタリングによるリスク点検や潜在リスクのテーマ検証、業務改善提案の継続的な実施により詐欺・不正の兆候を早期に把握 ●不正アクセスや情報漏えい防止のための安全管理措置を整備 ●加盟店の審査・定期モニタリングにより、不正・架空取引リスクを管理
持続的な企業価値の向上を通じて、社員も「自分の色が輝く社会」を実現	**企業価値向上** 事業ポートフォリオの多角化とデジタル技術の活用、積極的な成長投資によって、持続的成長を図っていきます。	●金利・景気変動など外部環境の不確実性の高まり ●人口減少による国内市場の成熟	●収益力の強化と安全性の確保・中長期的な企業価値向上	●新事業領域への進出により収益源を多様化し、安定性と成長性を両立するポートフォリオを構築 ●収益拡大と資産効率改善によりROA・ROEを向上 ●AI・内製化により運営効率と収益性を改善 ●ホールディングス化により、グループ全体で最適な資源配分を実施、成長性・資本効率を踏まえた意思決定を強化
	優秀人材の採用/人事・教育制度の改革 国内外の優秀な人材を採用し、社員ひとりひとりが能力を最大限に発揮できる制度・環境を追求していきます。	●労働人口の減少 ●事業領域の拡大による人材不足 ●将来の幹部候補生の育成	●生産性向上および競争力の強化	●エンジニア・データ人材の採用強化、SES企業のM&Aによる人材獲得 ●国内外の大学との連携やハッカソンを通じた高度人材の採用 ●海外トップ大学からの人材採用や外国籍社員の拡充と定着支援 ●eラーニング、外部研修（Udemy、AWS等）、資格取得支援の充実
	働きやすい職場環境の実現 社員の多様な働き方の実現に向け、社内環境を整備し、社員のワークライフバランス向上を推進します。	●ダイバーシティの推進 ●価値観、ライフスタイルの多様化	●社員エンゲージメント向上 ●離職率の低下・組織パフォーマンスの向上	●多様な働き方の実現を目的とした勤務制度を整備 ●勤務エリア限定コースや専門職コースの整備 ●管理職登用・メンター制度など女性活躍の推進と支援 ●タウンホールミーティング等による経営層との対話

インプットとアウトカムの分析

(2026/3末)

基本分類	Input - 経営資本 -		Outcome - 生み出した成果 -	
財務資本	**強固な財務基盤** ● 営業債権残高 ―― **1兆5,395億円** ● 株主資本 ―― **2,394億円** ● 自己資本比率 ―― **14.7%** ● 外部格付（JCR） ―― **A-**	• 強固な財務基盤と好調な主力事業により営業債権残高は2桁成長 • 継続的な成長により、対外的な信用力（外部格付）が向上	**経済価値の向上** ● 営業収益 ―― **2,146億円** ● 調整後営業利益※1 ―― **507億円** ● 経常利益 ―― **355億円** ● ROA ―― **2.3%** ● 実質ROE※2 ―― **10.6%**	• 営業収益・利益、各指標は計画通りに進捗 • 将来利益創出に向けたM&A推進やコスト構造改革も順調
製造資本	**各事業デジタルチャネル/コールセンター** ● 各種サービスを展開するデジタルチャネル ● コールセンター従業員数 ―― 約**1,100人**	• 内製化によるスピーディな改修で利便性の高いアプリをリリース • コールセンターへの業務集約により効率的なオペレーションを実現	**IT化によるコスト削減（2025/3-2027/3計画）** ● 内製化によるコスト削減 ―― **15億円** ● センター運営コストの削減 ―― **10億円**	• 社内エンジニアによるシステム開発の内製化により開発コストを削減 • システム化によりセンター運営が変化、オペレーション効率も向上
人的資本	**多様性に富んだ優秀な専門人材** ● 従業員数 ― **5,113人**（うち連結従業員数 **4,031人**） ● IT専門部署の立ち上げ／SES事業のM&A ● デザイン専門部署の立ち上げ ● 女性役職者のロールモデル	• 持続可能な企業経営に向けた組織力の強化、人材の確保 • 女性・外国人・様々な経験を持つ社員の採用・役職登用	**働きやすい職場環境の実現/成長が実感できる研修体系の整備** ● 社内エンジニア ―― **390人** ● 社内デザイナー ―― **25人** ● 外国籍社員数（現地採用含む） ―― **742人** ● 女性従業員比率（アイフル） ―― **31.7%**	• 成長が実感できる研修体系の整備や出産・子育て支援、オフィスカジュアル導入など職場環境が改善 • 社内専門人材、外国籍社員や女性管理職が増加
知的資本	**多様な事業知識/ノウハウ** ● 事業多角化による多様なプロダクトの展開 ● 長年培ってきた与信力・債権回収・コスト削減ノウハウ ● ブランド力を活かした認知向上施策の展開	• 専業として培ってきた情報の収集/分析に基づく与信・債権回収ノウハウと多様なプロダクト • 事業再生の経験に基づくコスト削減ノウハウ	**ブランド・集客力向上／新プロダクト・新たな付加価値の提供** ● TVCM ―― CM好感度 **17か月連続1位**（金融部門）※3 ● 個人向けローン新規獲得 ―― **32万件** ● 無人店廃店によるコスト削減 ―― **14億円**（2025/3-2026/3）	• TVCMは高い好感度を維持、グループ全体のブランド力はさらに向上 • 安定したCPA（1件あたりの獲得単価）で効果的に新規顧客を獲得 • 27/3末までに無人店を全店廃店し、33億円のコスト削減を見込む
社会関係資本	**強固な顧客基盤/提携先ネットワーク** ● グループ会社 ―― **28社**（うち、連結子会社**15社**） ● BtoB 全国営業拠点 ―― **26店** ● 海外進出 ―― **3国**	• BtoB営業を行う全国26の営業支店 • 提携カードなど、ビジネスパートナーとの協業	**サービスを通じた提供価値の拡大** ● ローン事業口座数 ―― **183万件** ● クレジットカード会員数 ―― **495万件** ● 個別信用購入あっせん口座数 ―― **21万件** ● 保証事業提携先 ―― **259先**	• お客さまのニーズに応えるプロダクトをビジネスパートナーとともに提供 • グループ全体のお客さまは約700万人

※1 ①営業利益 + ②利益調整（貸倒関連費用+利息返還関連費用+減価償却費−貸倒損失）+③M&A利益（個社営業利益（のれん償却未考慮））　※2 実効税率を30%とした「親会社株主に帰属する当期純利益」をベースに算出　※3 CM総合研究所調査（2024/10~2026/2の17か月連続1位）

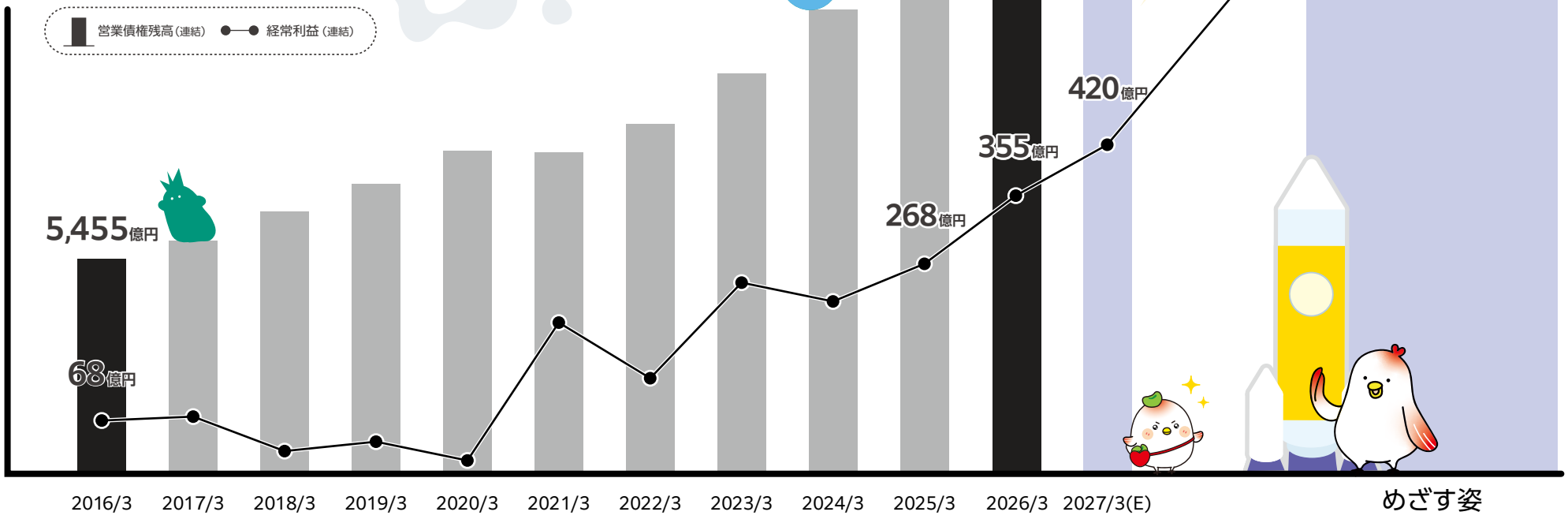
長期Vision

IT企業への変革
100年続く企業を目指す

戦略01 **主力事業の残高成長・効率追求**による、グループ利益水準の引き上げ

戦略02 主力事業から得る利益・資金を「顧客基盤の拡大、新ビジネスモデルの獲得」等を目的とした**M&A等へ投下**

戦略03 システム・UI/UXの内製化で**お客さまニーズに柔軟に対応**



中期経営計画2024

（2025/3~2027/3）概要/実績

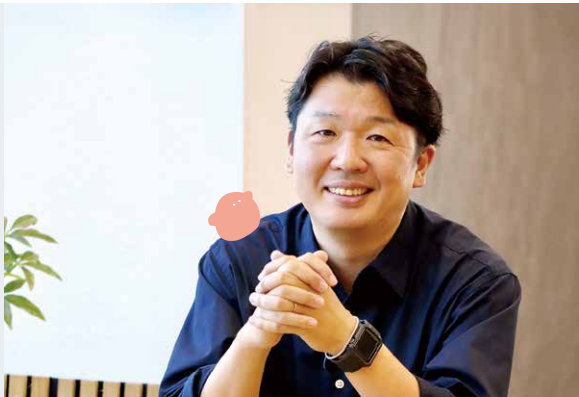
		3年累計	実績 2025/3	実績 2026/3
基本方針	M&A推進	投資額最大 600 億円	100 億円	404 億円
	コスト構造改革	コスト削減トータル 50 億円以上	8 億円	32 億円
経営指標	ROA	2 %超	2.0 %	2.3 %
	実質ROE※	10 %超	8.2 %	10.6 %
	自己資本比率	15 %以上	15.0 %	14.7 %
株主還元	総還元性向	2027/3(E) 30 %程度	11.0 %	21.2 %
利益指標		2024/3	2027/3(E)		
	営業債権残高	1兆1,789 億円	1兆5,900 億円	1兆3,397 億円	1兆5,395 億円
	営業収益	1,631 億円	2,180 億円	1,890 億円	2,146 億円
	経常利益	220 億円	420 億円	268 億円	355 億円

※実効税率を30%とした「親会社株主に帰属する当期純利益」をベースに算出

中期経営計画2年目を終えての総括

「中期経営計画2024」の2年目を終え、2期連続で計画を超えた利益が計上されたことに一安心しています。また、株式配当が12円となり、3年目予想に至っては総還元性向30%とこちらも計画を大きく上回っていること、コスト削減3年累計50億円の達成も捉えていること、M&Aなどの成長投資も進んでいること、株価水準以外は、順調な着地に至っていると捉えています。そして、アイフルグループからムニノバグループに変わったことも大きなトピックでした。大過なくホールディングス体制に移行し、中期経営計画も安定的に進んでいることは大きな手応えになっています。ご存じの通り、足元では、政策金利の上昇やインフレ、人件費の上昇に加え、長引く中東情勢の悪化など、状況が読みにくい環境が続いています。当社グループでは、中期経営計画の達成はもちろんのこと、リスク変動に打ち勝つトップラインの継続成長、事業ポートフォリオの分散、ノウハウを活かしたロールアップ投資による事業拡張など、企業価値向上に向けて、まだまだ取り組んでまいります。

ムニノバホールディングス 経営計画部長　阿部 育生



今後の成長戦略について

変化を力に未来へ

私は2024年、アイフルが買収した企業の代表取締役から、ムニノバホールディングスの執行役員に就任しました。それまでは、主に外資系企業のファイナンス部門でキャリアを積んできました。入社前は、日系企業にはやや閉鎖的なカルチャーがあるのではないかという先入観を持っていました。しかし、実際にムニノバに加わってみると、その印象はすぐに覆されました。新たな環境で手探りの状態にあった私に対し、社員の皆さんは質問に丁寧かつ真摯に答えていただき、私は事業や組織への理解を想定以上のスピードで深めることができました。

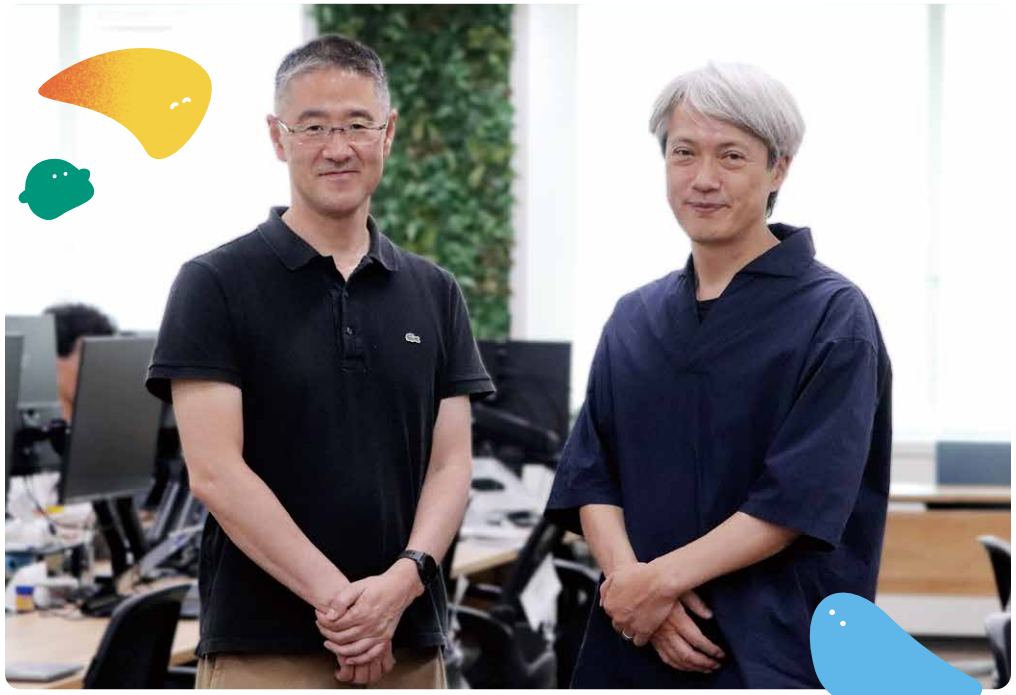
着任後は、ファイナンスに関連する現場課題を把握するため、滋賀県草津市のコンタクトセンターをはじめとする各拠点を訪問し、業務プロセスのヒアリングを実施しました。また、役員キャラバンの一環として営業店にも足を運び、コンプライアンスやインテグリティに関する率直な声を聞く機会を得ました。現場の皆さんが日頃感じている課題や懸念を率直に共有してくださったことは、私自身の課題認識を深めるうえで大きな助けとなりましたし、自身のエンゲージメント向上にも寄与しました。

外部から加わった私を、経理及び経営計画を担う執行役員という重要なポジションに迎え入れたムニノバの意思決定は、多様な知見を経営に取り込み、変化を加速させようとする覚悟の表れだと受け止めています。

変化し続ける環境において、当社が今後も持続的な成長を実現するためには、外部から専門性を持つ人材を柔軟に採用し、かつ受け入れていくことは重要です。会社が自らを変革していくという強い意志を、日々の業務を通じて実感しています。

多様性は、変化し続ける事業環境の中で持続的に成長するための重要な力です。ムニノバは現在、その力を高めるための大規模な変革に取り組んでいます。今後も変革を継続し、より厚みのある人材層を備え、安定性と柔軟性を兼ね備えた企業へと成長していきます。ご期待いただければ幸いです。

ムニノバホールディングス
経営計画部担当 執行役員 **松浦 光太郎**



当社グループの強みを、次の成長へ

次期中期経営計画の策定にあたり、最も重要なテーマとなったのは金利上昇とインフレへの対応です。当社のコア事業であるローン事業は上限金利の制約があり、調達コストや人件費などの上昇を価格に転嫁しにくい構造にあります。

現中計においてもインフレの影響を受けましたが、継続的なコスト削減や生産性向上に取り組んできた結果、利益計画の達成を見込んでいます。一方で、今後はこれまで以上にインフレ圧力が高まることが想定され、ローン事業中心の収益構造や従来の改善活動の延長線上だけでは持続的な成長は難しいと認識しています。

そのような認識のもと、次期中期経営計画では「ローン事業の変革」「クレジット・個品割賦事業などの拡大による事業ポートフォリオの分散」「新たな成長を支える企業文化の醸成」の三つを中核テーマに据え、長期ビジョンである「100年続く企業」と「経常利益1,000億円」の実現を目指します。

ローン事業については、例えば、AIやデータ活用による与信の高度化、デジタル完結型モデルへの転換やオペレーション改革を通じて、競争力と生産性の向上を図ります。クレジット・個品割賦事業については、提携先や加盟店ネットワークの拡大に加えて、顧客との購買接点を有する事業者へのM&Aも活用しながら収益機会の拡大を図ります。また、多様な経験や専門性を持つ人材が活躍できる環境を整え、新たな挑戦を後押しする企業文化を醸成していきます。

社会や事業環境が大きく変化する中で、企業が長く存続するためには変化への適応力が不可欠です。次期中期経営計画で掲げる取り組みを着実に実行しながら、変化を成長機会へ転換し、次の世代へ持続的な成長基盤を引き継ぐことで、100年続く企業の実現を目指してまいります。

ムニノバホールディングス
経営企画部担当 執行役員 **山口 一郎**

若手が語る、ムニノバの未来 01



2016年入社
ムニノバホールディングス
財務部
山田 啓介

2023年入社
ムニノバホールディングス
経営戦略部 課長補佐
足立 玲

2019年入社
ムニノバホールディングス
経営戦略部
小梶 広晴

2018年入社
アイフル
経営計画部
薮口 慎哉

2018年入社
ムニノバホールディングス
経営計画部（IR課）
油木 翔希

「未来をつくるのは、私たち自身。」

ムニノバグループになって感じた変化

――― 4月にホールディングス化し、現在は立ち上げ期にあります

小梶さん　経営テーマにもあるように、ひとりひとりが主体的に動き、当社グループとしてどのような価値を生み出していくかは、これから具体化していくものと考えています。強いて挙げるとすれば、社外の取引先とのやり取りの中で、「ムニノバホールディングス」という名称が徐々に定着してきていることです。まだ小さな変化ではありますが、少しずつ実感しています。

――― ホールディングス化により、「会社」ではなく「事業」を軸としてグループ全体を考える機会が増えました

油木さん　これまでアイフルやライフカードといった会社単位で議論がなされていましたが、現在は事業単位での目線へと変わり、今ではグループ横断で知見や課題を共有しながら事業全体の最適化に向けた議論へと変化しています。

また、決算短信も事業セグメントごとの開示へと変わりました。現在の連結子会社は15社ですが、今後M&Aを推進し、10年、20年先を見据えるとグループ会社はさらに増えていくと考えています。そのような中で、会社単位ではなく事業単位で管理することは、グループ全体の最適化や効率的な経営につながる非常に有効な取り組みだと感じています。

――― 金融機関などへの説明では、グループ全体で成長していく考え方が伝えやすくなりました

山田さん　単に事業会社を束ねる存在ではなく、グループ全体の成長を目指すホールディングスとしての姿を発信できるようになったことは、自分自身の意識にも変化をもたらしたと感じています。

若手が語る、ムニノバの未来 02

更なる成長に向けた課題



―― 意思決定のスピードは、もう少し上げられると感じています

薮口さん　ホールディングス化により、多様な視点を踏まえた意思決定ができるようになった一方で、会議や調整が増え、判断や手戻りに時間を要する場面もあります。さまざまな意見が出ることは大きな強みですが、正直なところ、まだ意思決定のスピードは上げられると思っています。議論を重ねることも大切ですが、時には素早く決断し、まず動いてみる姿勢も必要だと感じています。

10年、20年後に実現したいこと

―― 学生に限らず世の中の人すべてが、憧れる会社を目指したい

小梶さん　仕事内容を詳しく知らなくても、ブランドそのものに魅力を感じて就職先に選ばれる企業があります。当社グループもそんな存在になれたら素敵です。ハロメン※活動で感じるのは、会社の魅力や価値を伝え、「滑り止め」ではなく第一志望に選ばれる重要性です。何をしている会社か詳しく知らなくても、「ムニノバホールディングスという看板には価値がある」と思える憧れや信頼を築き、自然と人を惹きつける会社を目指していきたいと考えています。

※ハロメン：採用課から選ばれた若手～中堅社員が、一次面接やメンター面談、座談会などの採用活動に参加する取り組み。

――― M&Aによってグループに加わる会社の皆さんにも、「ムニノバグループの一員になれて良かった」と思ってもらえる会社にしたい

足立さん　グループ加入直後は新しい環境への戸惑いや不安、変化に対して抵抗を感じる方もいると思います。そのため、一定期間が経過した後に「最初は不安もあったけれど、ムニノバグループに入って良かった」と感じていただける企業でありたいです。正直なところ、多様な価値観や人材を受け入れる組織づくりはまだ道半ばで、もう少し時間がかかるかもしれません。それでも10年、20年後には、仲間となったすべての会社や社員の皆さんが誇れる企業グループを実現したいです。



好きなところ

―― 社歴に関係なく、ひとりひとりの意見に耳を傾けてもらえる

足立さん　中途入社の私でも、経営会議など重要な意思決定の場に関わらせてもらっています。一担当者ですが、グループ全体に関わる重要な課題やテーマに携われることは、大きなやりがいでありモチベーションにもつながっており、大変感謝しています。

――― 自分がやりたいことを尊重してくれる

油木さん　「やってみたい」と声を上げても否定されることはなく、挑戦を後押ししてくれる風土があります。自分の裁量で仕事を進められる場面も多く、やりたいことに挑戦できる環境が整っているのが大きな魅力です。一方で、個人的にはもっと思い切って背中を押してくれてもいいのではないかと感じることもあります。

――― 普通の会社ではなかなか経験できない仕事に携われている

山田さん　会社の成長は、順調な時より変化の時にこそ本質が見えると思っています。ADRによる再生やホールディングス化という節目を経験できたことは非常に貴重です。変化の中で何を守り、何を変えるかを考える機会に恵まれていることが、何よりの財産です。

成長のカギ

――― 市場から期待される目標をしっかり示していくことが大切だと考えています

薮口さん　まずは中期経営計画2024の目標を着実に達成し、「次の成長に向けて良いスタートが切れる」ことが重要です。そのうえで、将来への期待を感じる目標を掲げながら、実現可能性を伴った計画を示していく必要があります。そうした数字をどのように作り上げていくかが、会社としての大きな役割であり、私個人としてもやりがいを感じています。

――― 「既存事業の拡大」と「M&Aによる新たな成長機会の創出」の両輪にあると考えています

油木さん　既存事業では、個人向け事業を中心にグループ各社の成長を実現することが重要です。そのために、コスト削減や組織再編、AI活用などで競争力を高めていく必要があります。一方で、M&Aによる収益機会への投資も欠かせません。既存事業の強化と新事業の獲得を両立することで、事業ポートフォリオを多様化し持続的な成長につなげていきます。



――― グループが成長していくために最も重要なのは、新しい風を受け入れるひとりひとりのマインドだと考えています。

小梶さん　これから新たな領域に挑戦し、事業ポートフォリオを拡大していく中で、異業種の経験を持つ中途人材やM&Aで加わる仲間、多くの優秀な新卒社員を迎えることになります。そこで重要なのが、受け入れる側の姿勢です。我々は「誰が言ったかではなく、何を言ったか」を大切にする組織であるべきです。「社長が、上司が、社歴が長い人が言ったから」を行動理由にせず、発言の中身で判断する。立場や社歴、入社経緯に関係なく、ひとりひとりが目的意識を持って考えを発信し、それを受け入れる風土をつくること。それが新たなシナジーを生み、グループの持続的な成長、世界のムニノバHDに向けた第一歩であると信じています。

私たちの課題

――― まだまだ知識や視野を広げていく余地があると感じています

足立さん　新しい情報や多様な考え方に触れる機会が増えるほど、物事を多角的に捉えられるようになり、自分なりの考えも深まっていくはずです。実際に、幅広い情報を吸収し続けている方々の話には説得力があり、多くの気づきを与えてくれます。そうした姿勢をお手本に、もっと貪欲に情報を吸収し、知識や視野を広げていきたいです。そして、その中で培った考えやアイデアを積極的に発信し、周囲に良い影響を与えたいです。

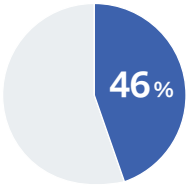
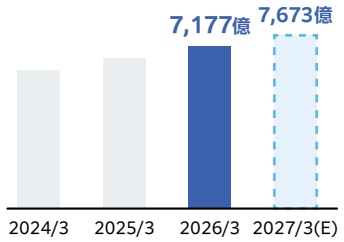
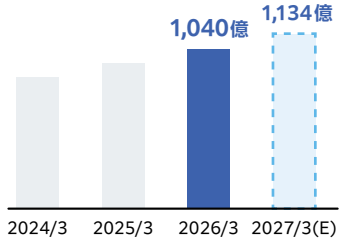
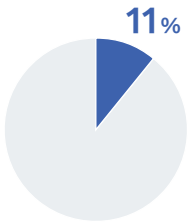
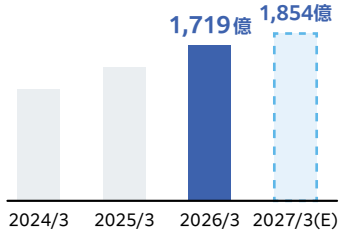
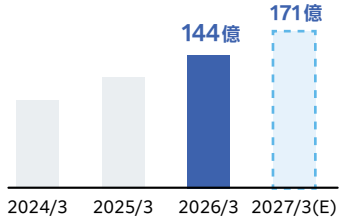
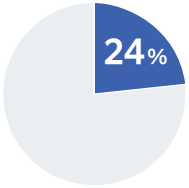
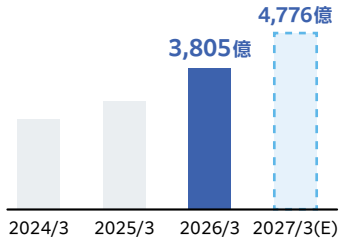
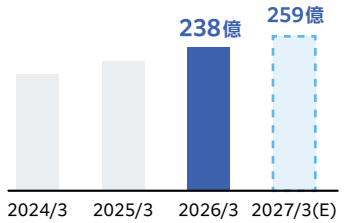
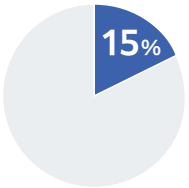
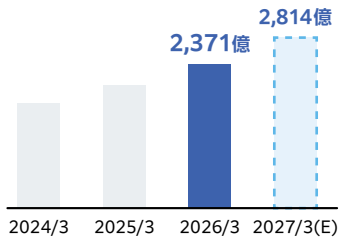
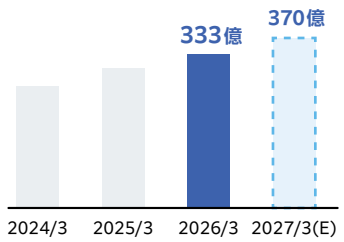
次の世代に伝えたいこと

―― まずは仕事を自分の言葉で説明できるように

山田さん　仕事の目的を理解し、自分の言葉で伝えることが成長の第一歩です。分からないことは素直に聞き、謙虚な姿勢が大切です。会社はお客さまに価値を届ける仕事と、それを支える仕事の両方で成り立っています。誰かの仕事があるからこそ自分の仕事があるという意識を大切にしてほしいと思います。



セグメントポートフォリオ

事業	主要会社	主な事業戦略	営業債権残高ポートフォリオ（2026/3末）	営業債権残高	営業収益
個人向けローン	●アイフル ●AIRA & AIFUL	●新規顧客獲得強化 ●既存顧客利用拡大 ●回収体制強化による貸倒関連費用の抑制 ●デジタル化・内製化推進			
事業者向け金融	●AGビジネスサポート ●AGメディカル	●各商品の販売強化 ●ファクタリングの推進			
信用保証	●アイフル ●ライフカード	●提携金融機関拡大 ●保証商品の多様化 ●与信管理体制の高度化			
カード・決済	●ライフカード ●AGペイメントサービス ●ビットキャッシュ	●新規顧客獲得・稼働率向上 ●個品割賦領域拡大 ●フィービジネスの強化			

個人向けローン事業 アイフル

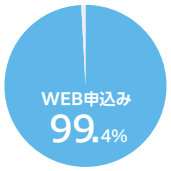
事業概要

アイフル株式会社を中心に展開する、無担保かつ保証人不要で個人の資金ニーズに応える主力事業です。

安定した収入を有するお客さまを主な対象として、最短9分での審査という迅速性やスマホ完結型の利便性を強みに、貸付残高は堅調に推移し、利息収入がグループ収益を支えています。

現在、申込みの9割以上がWEB経由となっており、契約手続きから融資まで非対面で完結する体制を確立しています。今後も、デジタル技術と蓄積データを活用し、お客さまの利便性向上と与信精度の高度化を図ってまいります。





申込みチャネル

申込み全体の99.4%がWEB

※2026年3月末時点

強み

1. 創業59年で培った与信・回収ノウハウ
2. コスト削減・効率化
3. 社内エンジニアによるIT内製化とUI/UXの改善

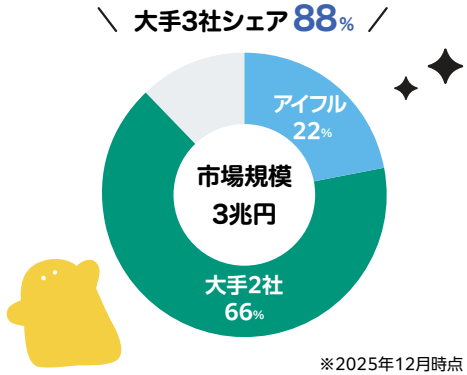
課題

1. 市場金利の上昇
2. 人口減少による市場の縮小

市場シェア(消費者金融市場)

2026年3月末における消費者金融市場の規模は約3兆円で、そのうちアイフルのシェアは22%を占めています。市場では上位企業による寡占が進んでおり、大手3社の市場シェアは約88%に達しています。

一方で、デジタル化の進展を背景に異業種からの参入も見られるなど競争環境は変化していますが、長年培った与信・回収ノウハウやブランド、システム開発力を背景に、安定した事業基盤を構築しています。



※2025年12月時点

市場環境

── 市場の見通し

足元では、雇用・所得環境の改善や消費活動の活発化を背景として、レジャー・旅行・外食などに関連する資金需要が堅調に推移しています。また、カードローン利用に対する顧客意識も変化し、さらには申込みから契約までオンラインで完結できる利便性が向上したことで、市場規模は緩やかな拡大を続けています。今後も年間3~4%程度の市場成長が継続すると見込んでいます。

── 市場金利の上昇

市場金利の上昇に伴う金融費用の増加が懸念されておりますが、そのような状況でも安定した利益の拡大を見込んでおります。これまでローン残高は年間10%を超える成長を続けていました。今後はローン残高が競合他社の水準に近づき、伸び率も他社と同水準で推移していくことが予想されます。

このように「急成長フェーズ」から「安定成長フェーズ」へ移行することにより、先行コストである、貸倒関連費用の抑制や、その他費用においても残高拡大によるスケールメリットで費用率低下が見込まれます。また、無人店舗廃店やセンター部門の効率化を始めとした、コスト構造改革、DX・AI活用による業務効率化により、調達コストの増加は吸収できる見込みです。

● **コスト構造改革：無人店舗の削減**

「中期経営計画2024」で掲げるコスト削減の一つ、2027年3月期に全店廃店を予定。

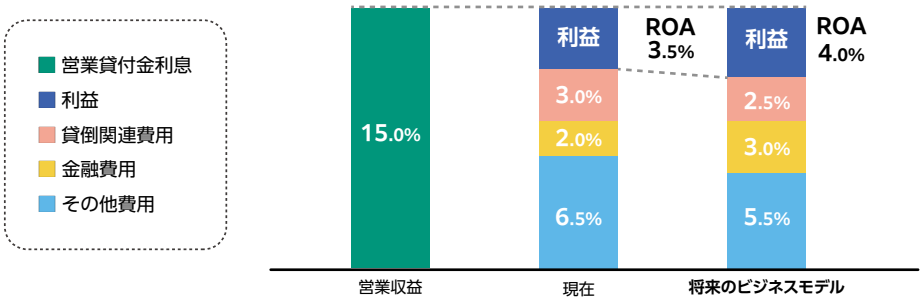
2026年3月期時点では**14億円削減**

(**累計33億円削減**見込み ※2024年4月~2027年3月)

単位：店

	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3 (E)
無人店舗数	776	625	143	0

ROAのイメージ（アイフル）



グループインタビュー ~生産性向上による競争力強化~ 01

生産性向上の取り組みがもたらした価値とは何でしょうか？

藤澤さん　生産性向上というとコスト削減のイメージがありますが、私たちはそれ以上に組織全体の役割分担を見直すことに価値があると考えています。コミュニケーター※(非正規雇用社員)の方々が現場業務を担うことで、正社員は改善活動やマネジメントなど、より付加価値の高い業務に集中できるようになりました。

※パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託職員、派遣社員などの方を指します。

有馬殿さん　実際にライン部門でもコミュニケーターの方々が中心となって業務を支えています。知識や経験が豊富で、長年培われたノウハウが現場に蓄積されており、安定した業務運営を支える重要な存在になっていると感じます。

松村さん　人材育成という点では、学生アルバイトから正社員になるメンバーも増えています。現場経験を通じて業務理解を深めた人材が育つことで、組織力の向上につながるだけでなく、結果として定着率の向上にも寄与していると感じています。

日高さん　コミュニケーターの方へ業務移管を進める中で、業務そのものを整理する必要がありました。フェーズごとの分業化や業務の見直しを行ったことで、属人化の解消や業務のシンプル化が進んだと思います。

内林さん　教育面でも変化がありました。業務をシンプル化したことで、従来は正社員が中心だった教育をコミュニケーターの方々にも担っていただけるようになり、組織全体で人材育成ができる体制が整いつつあります。

飯田さん　私たちは生産性向上を単なる効率化とは考えていません。業務を可視化・シンプル化したことで、今後のAI活用やDX推進の土台も整ってきました。将来のコンタクトセンター運営を進化させるための基盤づくりにつながっていると思います。

生産性向上に取り組む中で、効果があった施策を教えてください

藤澤さん　『コミュニケーター比率9割』という明確な目標を掲げたことだと思います。目指す姿を定めたことで、RPA導入や業務フローの見直し、採用計画の再構築、人材育成など、取り組むべき課題が明確になりました。特にRPAやIVRの活用は大きな成果につながっており、IVRの改善によってお客さまの自己解決が進み、有人対応への入電は約40%減少しています。

内林さん　RPAやクラウド型コンタクトセンター、IVRの活用は効果を強く感じています。定型業務の自動化によって、社員はより付加価値の高い業務に集中できるようになりました。また、お客さま自身で解決できる仕組みが整ったことで、対応品質の向上と業務効率化の両立につながっています。

飯田さん　営業本部全体で見ると、大きな転換点は無人店舗を全廃し、WEB・アプリ中心の事業モデルへ移行したことです。また、ITやAIの進化に合わせて業務そのものを見直してきました。たとえば、適正与信の導入や収入証明書取得プロセスの改善によって業務効率化が進んでいます。現在はAI OCRの活用にも注力しており、読み取り精度は15%程度から70~80%まで向上しました。AIを活用した業務改革によって生産性向上とコスト削減の両立を進めるとともに、今後は紙帳票業務などへの展開も検討しています。



生産性向上 Highlights

● 生産性向上に取り組む背景

個人向けローン事業は、貸金業法に基づく上限金利や総量規制のもとで事業を運営しており、一般的な事業のようにコスト上昇分を価格へ転嫁することが容易ではありません。そのため、競争力を維持するためには継続的な業務効率化とコスト構造の改善が重要な経営課題となっています。センター部門においても、「ローコスト運営」の実現に向け、コミュニケーター比率の向上や業務のシンプル化に取り組んでいます。

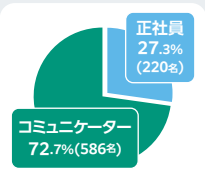
● センター部門の目指している姿

ー コミュニケーター中心で運営できる組織への転換

2027年3月までにセンター部門のコミュニケーター比率**90%**を目指しています。これは単なる人件費削減ではなく

・業務のシンプル化
・教育体制の整備
・デジタル活用

を進めることで、サービス品質を維持しながら柔軟で効率的な運営体制を構築することが目的です。



※2026年4月時点

「中期経営計画2024」で掲げる、コスト削減の一つ、オペレーション業務全般を担うセンター部門の生産性向上にも寄与

ー 2026年3月末時点で8億円削減

(3年間で累計10億円削減目標)



アイフル 営業推進部兼管理推進部長
飯田 純平

2005年にライフカードに入社し、人事部や社長秘書を経て、2024年に現在の営業推進部に着任。2026年6月に管理推進部長も兼務。センター部門のコミュニケーター比率9割という方針のもと、改革を推進中です。



アイフル コンタクトセンター1部 課長
藤澤 篤志

2002年にアイフルに入社し、金沢、博多、仙台などの支店営業を経験。現在はコンタクトセンター1部の課長としてお客さま問い合わせ受付、無人店舗の問合せ、WEB受付を担当。休日はキャンプやゴルフを楽しんでいます。



アイフル コンタクトセンター1部
有馬殿 眞叶

2022年に学生アルバイトとして入社。2025年にアイフルへ入社し、回収、営業業務を経験。現在はコンタクトセンター1部でお客さま問い合わせを担当。会社のおしゃれ担当(サブ)としてみんなをおしゃれにしていきたいです。



アイフル コンタクトセンター1部
松村 和佳奈

2022年に学生アルバイトとして入社。2025年にアイフルへ入社。回収、営業業務を経験。現在コンタクトセンター1部でお客さま問い合わせを担当。趣味はドライブです。滋賀生まれ滋賀育ちなので、将来は県外で暮らしたいです。



アイフル コンタクトセンター2部
日高 智貴

2021年にアイフルに入社。現在はコンタクトセンター2部でおまとめローンの販売業務を担当。洋服(アパレル)が好きで、ゆくゆくは他の人をコーディネートするようなアイフルのおしゃれ担当を担いたいです。



アイフル コンタクトセンター2部
内林 明日美

2024年にアイフルに入社。現在はコンタクトセンター2部でおまとめローンの販売と社員教育を担当。8月に自身の結婚式を控えています。(2026年7月にインタビューを実施) なので仕事が終わり、帰宅しても準備に追われ大忙しです。

グループインタビュー ~生産性向上による競争力強化~ 02

DXや業務改革の推進によって、組織運営はどのように変化しましたか？また、その過程で苦労した点について教えてください。

藤澤さん　ここ数年の大きな変化は、お客さま対応のあり方です。IVRやFAQの改善によって問い合わせ件数が減少しました。その結果、オペレーターが対応する業務も、より専門性や判断を求められる内容へと変化しています。一方で、最も苦労したのは教育と知識継承です。単純に正社員をコミュニケーターの方へ置き換えるだけではサービスレベルは維持できません。そのため、業務を見直し、単純作業はRPAへ置き換え、人は判断を伴う業務に集中できる体制づくりを進めました。

また、ベテラン社員が持つ経験やノウハウをどのように継承するのかについては、AIを活用したナレッジ検索の仕組みづくりを進めており、必要な情報へ迅速にアクセスできる環境整備に取り組んでいます。DXというと効率化の側面が注目されがちですが、社員が判断業務や改善活動に集中できるようになりました。



日高さん　コミュニケーターの方が活躍できる環境を整えるために、まず業務をシンプルにすることから始めました。特に審査業務は判断基準が複雑でしたが、できる限り整理することで習得しやすい業務設計へ見直しています。また、教育面でも紙資料中心の運用からデータ活用へ切り替え、必要な情報をすぐに確認できる環境を整えました。経験の有無に関係なく理解できるよう、専門用語は使わずに説明することも意識しています。誰もが同じ水準で業務を習得できる環境づくりは想像以上に難しい取り組みでしたが、現在の非正社員中心の運営体制を支える重要な基盤になっています。

内林さん　DXが進んだことで、お客さま対応だけでなく組織運営の進め方も大きく変わりました。現在は問い合わせ件数や応対時間などをリアルタイムで把握できるため、繁忙状況を正確に分析しながら運営しています。以前は経験や感覚に頼る部分もありましたが、今ではデータをもとに人員配置や業務運営を行っています。必要な時間帯に必要な人員を配置できることで、サービス品質と生産性の両立につながっています。



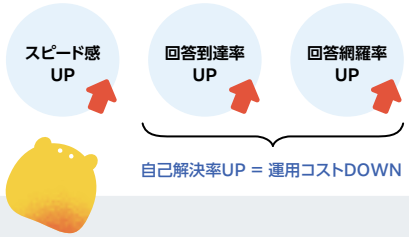
飯田さん　問い合わせ対応や事務処理など、多くの業務で自動化や効率化が進み、今後もさらにAIの活用が広がっていくと考えています。一方で、おまとめローンの提案業務のように、お客さまニーズを引き出す高度なコミュニケーションが求められる領域は、人が担う価値が大きいと考えています。今後は、システムで対応できる業務は積極的に自動化しながら、人はより付加価値の高い業務へシフトしていくことが重要です。また、生産性向上だけでなく、従業員が成長ややりがいを感じられる環境づくりも欠かせません。AIと人、それぞれの強みを生かしながら、お客さまへの提供価値を高めていくことが重要です。

DX・業務改革Highlights

● 受付体制の変化

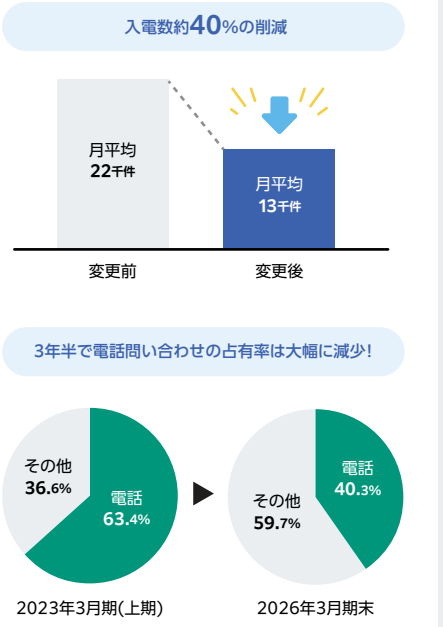
ー FAQの改修権限をライン部門へ

お客さま目線で改修を進めることで改修回数・スピードが向上



● IVRフロー変更

お客さまからの問い合わせ数削減の取り組みとして、お客さまが自己解決しやすいIVR設計へ見直し



● クラウド型コールセンター（Amazon Connect）

データ化/効率化を目的に2020年に導入。
主にアウトバウンド部門で活用。

導入範囲	主な機能
・収入証明書案内(増枠) ・おまとめローン販促 ・WEB新規申込み受付 ・契約書、預り金返却等	・オートコール 留守電判定、コール差配、発信速度コントロール等 ・IVR

効果1　オートコール導入
21.45人月削減
手動架電から自動架電への切替により業務効率化

効果2　SMS送信機能・留守電判定機能導入
年間約610万円のコスト削減
業務効率・オペレーション品質向上

効果3　オートコール未接続・顧客へのSMS自動送信
送信数増加&リアルタイム送信が可能に
業務効率化・送信精度向上

効果4　オートコール速度向上・API等ボトルネック改修
発信数 | 15件/分 ▶ 42件/分　導入前比2.8倍
接触数 | 申込数132%・成約数112%（導入前比）

おまとめローン実行金額

実行金額が96.1%増加

2023年3月期	▶	2026年3月期
127億円		249億円

増枠実行金額(融資枠の増額)

実行金額が70.9%増加

2023年3月期	▶	2026年3月期
546億円		933億円

グループインタビュー ~生産性向上による競争力強化~ 03

**教育の質を維持しながら
早期戦力化を実現するために、
どのような仕組みを整えていますか？**

藤澤さん　問い合わせ部門では、平均処理時間（AHT）や応対件数、品質モニタリング評価、業務不備率などの指標を活用しながら習熟度や応対品質を管理しています。また、研修中のメンバーにはAIロープレも活用しています。応対内容を客観的に評価できるため、ひとりひとりの課題を把握しやすくなりました。処理件数だけでなく応対品質やお客さま満足度も含めて評価し、スピードと品質の両面から育成しています。



内林さん　コンタクトセンター2部では、業務プロセスごとの指標を細かく管理しています。おまとめローン業務では申込数や接触率、申込率、後処理時間、実行件数など工程ごとにKPIを設定し、課題を可視化することで教育ポイントを明確にしています。研修中のメンバーと既存社員を同じ指標で評価するため、教育と実業務のギャップが生じにくく、組織全体が同じ目線で成長できる環境づくりにつながっています。

有馬殿さん　実際のお客さま対応を活用したリアルタイム指導も効果を感じています。教育担当者が通話内容を確認しながらチャットで助言し、応対後には振り返りを実施しています。実践の中で個別フォローすることで、理解度や習熟度に応じた育成が可能となり、早期戦力化につながっています。



**DXや業務改革の進展によって、
センター業務や正社員・コミュニケーターの役割はどのように変化しましたか？**

松村さん　これまではWEB審査や貸付入力業務の多くを人が手作業で行い、貸付判断も経験や知識に頼る部分が大きくありました。現在はシステム化や自動化が進み、多くの工程をシステムが支援することで業務負担が軽減され、より効率的に業務を進められる環境になっています。

有馬殿さん　現在は「キャップ」と呼ばれる学生リーダーが日常的なフォローや実務面のサポートを担っています。同じ立場だからこそ相談しやすく、疑問をその場で解消できる環境が整いました。また、教育する側にとっても成長機会となり、人材育成の好循環が生まれています。

日高さん　以前はお客さま情報や対応状況を担当者単位で管理する場面が多くありましたが、現在はAmazon ConnectやSalesforceの活用によって組織全体で共有できるようになり、個人に依存する業務は大幅に減っています。また、立場に関係なく業務改善を発信できる環境を整えており、コミュニケーターからの改善提案が生産性向上やサービス品質向上につながっています。

藤澤さん　以前は教育や業務改善、管理業務なども正社員が中心でしたが、現在は「正社員だから」「非正社員だから」という線引きを極力設けず、意欲や適性に応じて教育担当やRPA開発などにも挑戦できる環境づくりを進めています。



アルバイトから正社員となり、組織運営や人材育成の視点はどのように変わりましたか？

松村さん　アルバイト時代は自分自身の生産性向上を意識していましたが、正社員になってからは組織から期待される役割や組織への貢献を意識するようになりました。個人の成果だけでなく、組織全体の成果につながる行動を考えながら業務に取り組んでいます。アルバイトから正社員として挑戦できる機会があり、多様な人材を受け入れる風土も当社グループの魅力だと感じています。

有馬殿さん　転機となったのは営業部門でリーダーを経験したことです。教育やチーム運営に携わる中で、自分の成果だけでなく、チーム全体の成果やメンバーの成長を意識するようになりました。また、働き方の自由度が高く、多様な価値観を受け入れる風土があるため、自分らしく挑戦を続けられると感じています。

藤澤さん　アルバイトにはコンプライアンス遵守と手順の着実な遂行を求めています。一方で学生リーダーである「キャップ」には教育やチーム運営も経験してもらっています。正社員になった後は現場経験を生かした気付きや改善提案を期待しており、個人だけでなくチームの成果や育成を意識する人材へ成長していると感じています。

コミュニケーター比率 9 割の実現に向けた課題と、サービス品質を維持するための取り組みについて教えてください

藤澤さん　現在の最大の課題は採用と定着です。特にWEB新規受付部門では夜間や土日のシフトに対応できる人材の確保が重要です。また、相談しやすいフォロー体制や業務を習得しやすい環境づくりを進めています。品質維持の観点では、システム改修や業務フロー見直し、後工程でのチェック体制整備に加え、AIを活用したナレッジ検索環境の整備も進めています。

内林さん　当部門は電話対応に加えて販促活動も担っており、業務領域が幅広いことから人材確保や定着が課題となることがあります。そのため、未経験者でも安心して成長できる教育体制の整備に加え、業務の標準化やデジタルツールの活用による負担軽減を進めています。また、現場から改善提案を発信しやすい環境づくりにも取り組み、働きやすさと成長実感の向上につなげています。

事業者向け金融事業　AG ビジネスサポート

事業概要

事業者向け無担保ローン

中小企業および個人事業主向けに、無担保で事業資金を提供しています。中小企業および個人事業主の資金需要に応える独立系ノンバンクとして、WEB完結型の融資モデルを展開しています。長年培ってきた企業審査ノウハウと審査オペレーションの最適化により、短期間での審査および融資を可能とする迅速な審査基準を確立しています。

これにより、貸付実行までのリードタイムを大幅に短縮し、効率的なオペレーションを実現しています。本事業領域において、AGビジネスサポートは業界トップクラスのシェアを有しており、グループの成長を支えています。

不動産担保ローン

不動産（土地・建物）を担保として事業資金を提供しており、大口かつ長期の資金ニーズに対応しています。

担保を取得することで貸倒リスクを抑えながら、無担保ローンでは対応が難しい大型案件や長期案件にも対応できることが特長です。そのため、収益機会の拡大に加え、安定的な収益基盤の構築にも寄与しています。

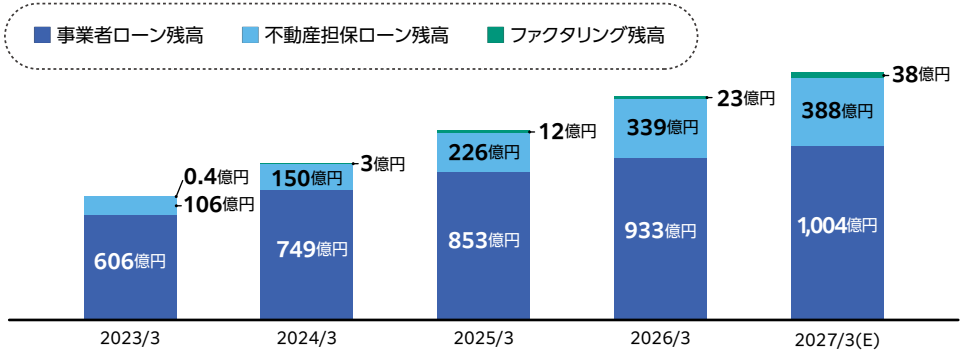
また、本事業の拡大はローン事業全体の資産品質向上にもつながっており、グループの収益基盤や財務健全性の維持・向上を支える重要な事業となっています。

ファクタリング

お客さまが売掛金を当社に売却し、資金を得る資金調達手法で、売掛先への通知・同意が不要な2社間ファクタリングの販売を強化しています。「資金繰りに困っていると思われたくない」「信頼関係を守りたい」という企業の声に応える資金調達手法として、今、注目を集めています。

また、信用力や財務状況などの理由から融資を受けにくい中小企業・個人事業主の資金ニーズにも対応しており、柔軟な審査に加え、迅速な資金調達を可能とするサービスとなっています。



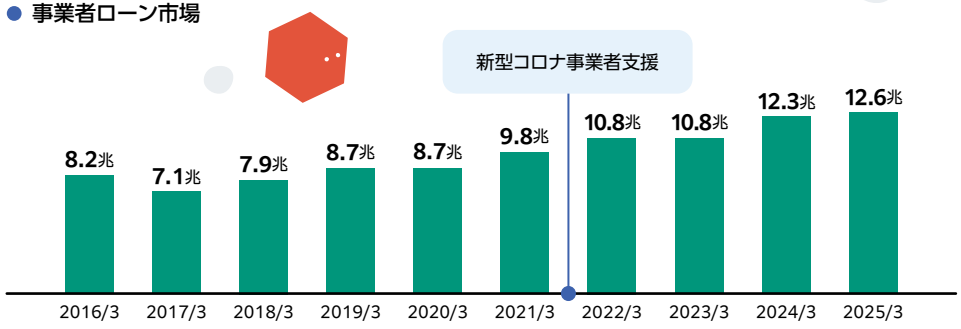


市場環境

コロナ禍で導入された「ゼロゼロ融資※」により、一時的に資金需要は低下しましたが、現在は回復しており、今後も増加する見込みです。特に無担保の事業者向けローン市場は、ノンバンクの大手競合が少ないため、当社は独自のポジションを築くチャンスがあると考えています。

※売上が大きく減少した中小企業に対して、政府が導入した資金繰り支援策（実質無利子・無担保で融資する制度）

● 事業者ローン市場



出典：金融庁 事業性金融貸付残高

事業者向けローンの変化

個人向けローンと同じく、事業者向けローンも9割以上がWEBからの申込みとなります。申込みから融資までWEB完結することも可能となり、利便性は大きく向上しています。

今後もWEBやアプリの内製化など更なる利便性向上を進めていきます。

不動産担保ローン増加の背景

従来の「不動産担保ビジネスローン」に加え、「販売用不動産ローン」および「不動産投資ローン」の販売を強化しています。販売用不動産ローンでは、不動産会社の仕入資金ニーズに対応しており、都市部を中心とした需要拡大に加え、全国の案件に対応できる融資体制を背景に、残高は着実に増加しています。

また、不動産投資用ローンでは、旺盛な投資需要を背景に、特に地方の中古物件向け融資が伸長しており、事業成長を牽引しています。

資金ニーズに合わせた多様な商品

とにかく急ぎで資金が必要

- 事業者向けビジネスローン
- 事業者向けカードローン

不動産を担保にまとまった資金が必要

- 不動産担保ビジネスローン
- 不動産担保カードローン
- 不動産担保開業支援ローン
- 不動産投資ローン
- 販売用不動産ローン

売掛金を活用して調達したい

- 売掛債権ファクタリング
- 売掛債権担保融資(ABL)

グループインタビュー ~成長を支えるセンター業務の進化~ 01

事業者向けローン市場では、WEB申込みの拡大やお客さまニーズの多様化が進んでいます。AGビジネスサポートでは、AI-OCRやRPAを活用した業務自動化、デジタル化による業務プロセス改革、ナレッジの標準化を通じて業務品質の向上と効率化を推進しています。これにより、処理能力を向上させ、迅速かつ高品質なサービス提供を実現しています。

申込みの大半がWEB経由ですが、背景や課題をどう捉えていますか？

泉さん　事業者向けローン市場では、申込みの9割以上がWEB経由となっており、お客さまの利便性やスピードに対する期待はますます高まっています。お客さまは迅速な資金調達を求めており、当社の強みであるスピード対応を維持するためには、申込受付だけでなく、その後の案件管理や顧客対応まで含めた業務全体の効率化が欠かせません。また、競争環境が変化する中で、利便性や融資スピードを高めるためのDX推進も重要になっています。



椎奈さん　デジタル化は、事業者向けローンに限らず、あらゆる業界で進む大きな潮流です。お客さま自身が商品やサービスを比較・選択する時代となり、WEBを活用したサービス提供は事業成長の前提条件になっています。そのため、生産性向上やデジタル化は単なる効率化ではなく、お客さまへの価値提供と収益性向上を両立するための重要な取り組みだと考えています。

デジタル化に伴い業務はどのように変化していますか？

泉さん　以前は電話による販促が中心でしたが、今ではSMSやアプリを活用した非対面での販促が中心となっています。多くのお客さまへ効率的にアプローチし、申込み後は迅速にサービスを提供することが求められます。センター部門へは業務処理だけでなく、業務改善や導線の最適化を担う役割が求められるようになりました。お客さまが迷わず手続きを進められる環境づくりが、生産性向上とお客さま満足度向上につながると考えています。

椎奈さん　お客さまのニーズが多様化する中で、センター部門には単に問い合わせに対応するだけでなく、お客さまが求めていることを捉え、それをサービスや業務へ反映していく役割が求められています。そのためには、社会や顧客行動の変化、新しい技術などに常にアンテナを張り、業務改善につなげていくことが重要です。また、Amazon Connectを活用した問い合わせ導線の整備など、お客さまがスムーズにサービスを利用できる環境づくりも進めています。



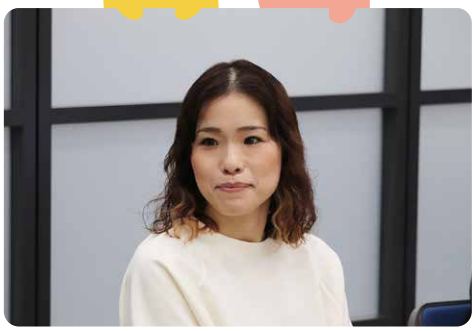
益田さん　実務に関して、以前は電話で申込受付をしていて、1回の対応に15分程要しておりました。デジタル化に伴い、現在はSMSで申込用URLをご案内し、お客さまご自身にWEB上で必要事項を入力いただく仕組みとなったことで、電話対応は1分程度まで短縮されています。電話で確認していた情報もWEB上で取得できるようになり、業務のシンプル化や処理スピードの向上につながっています。

草木さん　問い合わせ対応も大きく変化しました。以前は要件に関わらず、問い合わせの全てを対応していました。現在はAmazon Connectの導入により、お客さまの要件に合わせて、必要な窓口へつながる仕組みとなりました。その結果、不要な取り次ぎが減少し、業務効率とお客さまの利便性が向上しています。

ライン部門で活用しているシステムやツールの中で、特に業務効率化に寄与しているものは何ですか？

益田さん　特に効果を実感しているのがAI-OCRとRPAです。AI-OCRで決算書から審査に必要な情報を自動で抽出し、その後、RPAでデータ取り込みや入力作業を自動化しています。これにより処理スピードと正確性が向上し、担当者は融資判断やお客さま対応などの付加価値の高い業務に注力できるようになりました。

草木さん　契約後の事務処理でもRPAを活用しています。以前は住所情報などを手入力していましたが、現在はRPAによる自動入力を導入しています。作業時間の削減だけでなく、誤入力の防止にもつながっており、作業品質の向上に大きく貢献しています。





AGビジネスサポート常務取締役
椎奈 雅樹

2005年にライフカードへ入社。営業業務全般を経験しアイフルへ。経営企画、秘書、法人営業を経験し、2026年6月にAGビジネスサポート常務取締役に着任。専門知識が必要で難しいことばかりですが、周りのサポートに日々感謝しています。



AGビジネスサポート 営業部 課長
泉 裕二郎

2017年にアイフルへ入社。WEB受付、人事、保証・法人営業などを経験し、2025年10月にAGビジネスサポート営業部へ。ライン部門での実務経験はほとんどないですが、周りの力を借りながら自身にできることを日々模索しています。



AGビジネスサポート 営業部
草木 南海

2017年に派遣社員としてアイフルに入社。2021年にAGビジネスサポートへ派遣社員として再度入社し、2023年に正社員へ。現在はお客さま対応業務に従事。プライベートでは思春期の娘、息子が居て、毎日振り回されています。



AGビジネスサポート 営業部
益田 綾

2022年に派遣社員としてAGビジネスサポートへ入社し、2023年に正社員へ。前職はテレビ局でADをしていて、根気と体力には人一倍の自信があります。今では定時に退社し、大好きなUSJに毎日のように通っています。

グループインタビュー ~成長を支えるセンター業務の進化~ 02

生産性向上による具体的な成果はどんな面にありますか？

益田さん　申込み1件に対する処理時間は大幅に短縮されました。以前は週明けや申込件数の集中があると、スピード感を持った対応が難しいケースがありましたが、RPAやAI活用により、対応できる処理件数が増加し、お客さまのニーズに応えられる体制へと変化していると感じています。

草木さん　私たちの働き方も大きく変化しています。以前は業務に追われ、残業が常態化していましたが、業務の自動化が進んだことで1人あたりの処理件数が増加し、結果、残業抑制につながっています。人がより付加価値の高い業務に集中できるようになったとともに勤務環境も改善しました。

泉さん　実際の数字を見ても、生産性向上の成果は着実に表れています。事業の拡大に伴い債権残高や口座数は増加していますが、センター部門の人員を大きく増やすことなく、それを支えられる体制づくりを進めてきました。一人あたりの取扱件数やアセット件数も増加しており、デジタル化や業務の自動化、業務プロセスの見直しによって処理能力は着実に向上しています。

生産性向上は人員削減のイメージだけでなく、限られた人員でより多くのお客さまへ迅速かつ高品質なサービスを提供し、事業成長を支える体制を構築することにあります。今後も事業の拡大にあわせて業務改革を進めながら、生産性とサービス品質の両立を図っていきたいと考えています。

具体的にはどんな業務に注力できるようになりましたか？

益田さん　定型業務の負荷が減ったことで、審査や改善活動など人の判断が必要な業務に注力できるようになりました。AI活用も進んでいますが、事業の将来性や資金需要の背景など、定量情報だけでは見えない部分を判断することはAIにはまだ難しく、人から変えられない部分だと考えています。

草木さん　私も人の判断が必要な業務に注力できるようになったと感じています。たとえば、入金処理では、自動判定が難しいケースについて最終的な確認を人が行っています。今後も自動化を進めながら、人が本来注力すべき業務へより多くの時間を振り向けていきたいと考えています。



業務には専門性や経験が必要だと思いますが、どのように早期戦力化を図っていますか？

益田さん　事業者向けローンは業務の専門性が高いため、属人化を防ぎながら組織全体の対応力を高めることが重要です。そのため、マニュアル化や定型業務の自動化を進め、教育や人材育成により多くの時間を割ける環境を整えています。私自身も派遣社員として入社しましたが、ノウハウの共有や育成体制が整備されていたことで早期に業務を習得し、現在の活躍につながりました。今後はマルチスキル化を進め、より柔軟で強い組織づくりを目指しています。

泉さん　ノウハウの承継は課題として捉えていました。現在は経験者の知見を整理し、マニュアル化や業務のシンプル化を進めるとともに、必要な情報へ誰でもアクセスできる環境づくりを進めています。今後はAI・FAQなどを活用しながら、ノウハウを組織の資産として蓄積できるような仕組みづくりを推進していきます。

DX化は教育面にもメリットがありますか？

益田さん　以前は定型業務が多く、それぞれの業務習得には長期間のOJTが必要でしたが、WEB申込みが主流になり、定型業務が自動化したことで、業務そのものが非常にシンプルになり、新任者でも短期間で業務を習得しやすくなりました。

草木さん　経験や知識に左右されやすい業務は極力減らしていく方向で業務を整理しております。単にマニュアルを整備するだけではなく、「教えなければならない作業そのものをなくす」という考え方で業務改善を進めています。

更なる効率化を図っていくための課題を教えてください。

益田さん　業務のDX化や自動化が進んでいますが、まだ紙を前提とした運用や手作業が一部残っており、改善の余地があると考えています。現在はシステム改修を進めており、今後はペーパーレス化や業務フローのシステム化を推進することで、さらに社員がより付加価値の高い業務に集中できる環境へと整えていきたいと考えています。

今後の事業成長に向けて、センター部門に求められる役割を教えてください。

椎奈さん　センター部門は事業成長を支える重要な基盤だと考えており、事業が拡大し、取扱件数が増加する中でも、多くの案件をスピーディーかつ正確に処理し続けることがコアミッションです。そのため、自動化できる業務は積極的に定型化し、RPAやAI-OCRなどのデジタル技術を活用しながら、生産性と品質の両立を追求しています。

人員を大きく増やすことなく事業成長を支えていくためには、業務改革だけでなく、社員1人ひとりが能力を発揮し、成長を実感できる環境づくりも欠かせません。今後も業務のシンプル化とデジタル活用を進めながら、お客さまにより迅速で高品質なサービスを提供し、センター部門として事業成長を支えていきたいと考えています。

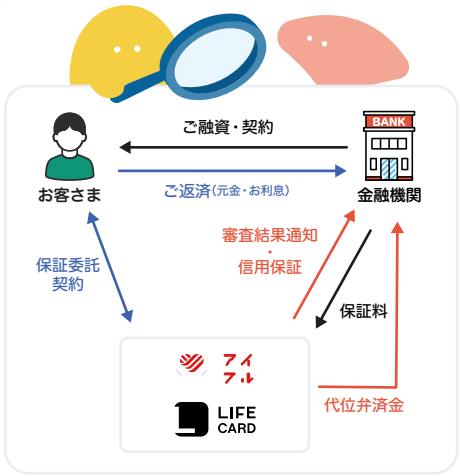


信用保証事業

事業概要

信用保証事業はアイフルおよびライフカードの両ブランドで、金融機関が取り扱う個人向けおよび事業者向けのローン債務を保証し、保証料収入を得ることで、グループの安定した収益源となるフィー型ビジネスを確立しています。

ローン事業およびクレジット事業と並ぶ当社グループの主力事業の一つです。各地域金融機関のブランド力と当社グループの高い与信ノウハウを融合させた協業モデルを強みとしています。これにより、提携金融機関の貸倒リスクの低減や審査プロセスの効率化に寄与しています。



強み

1. **創業59年の与信・回収ノウハウ** - 長年の審査・債権管理データを活かした高い与信力。
2. **多様な保証ラインアップ** - 不動産担保・事業者・消費性など幅広い金融商品を保証。
3. **出向者による伴走型の営業支援** - 提携先に社員が出向し、現場で残高拡大を牽引。

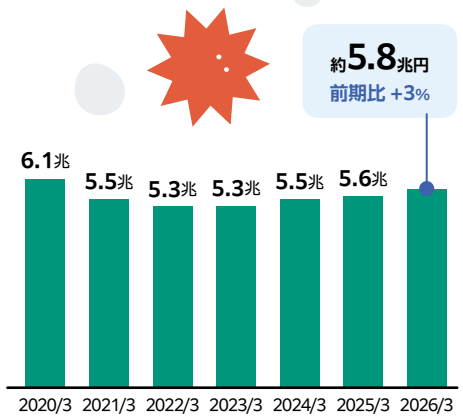
市場動向

金融機関の個人向けローン残高は、2026年3月末時点で約5.8兆円となり、前期比3%増加しました。

ローン残高がコロナ禍後の減少から回復基調に転じ、今後も物価や生活様式の変化、金融サービスのデジタル化などを背景として、個人向けローン市場は緩やかに拡大すると見込まれます。

一方で、経済・雇用環境の変化に伴う信用リスクへの対応が一層重要になります。当社グループは、長年にわたり蓄積してきた与信・債権管理ノウハウとデータを活用し、提携金融機関の多様なニーズに応えることで、健全な市場の発展に貢献していきます。

● 金融機関の個人向けローン



信用保証残高（連結）	信用保証収益（連結）
3,805億円	238億円
前期比 +30.5%	前期比 +11.0%

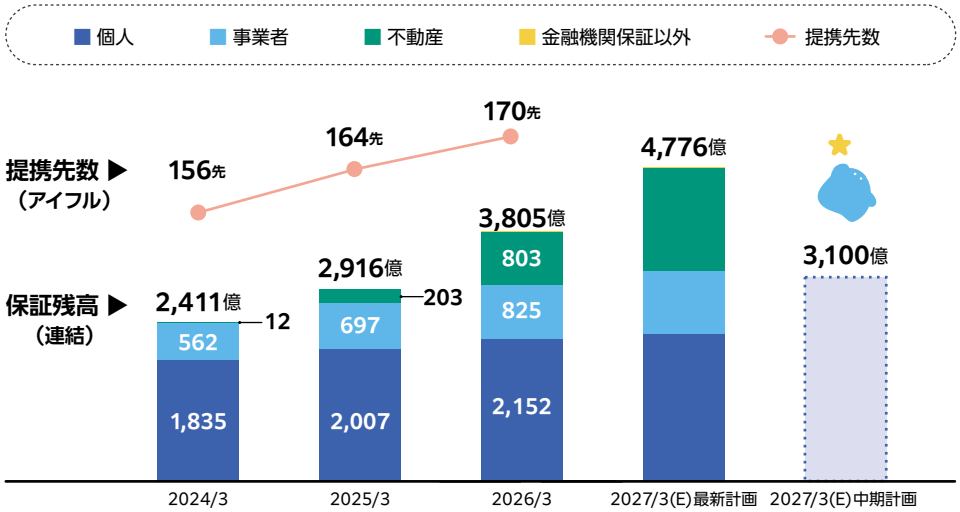
提携金融機関（アイフル）	金融機関への出向者
170先	80名
地方銀行・信用金庫・メガバンク	提携先で営業を牽引

2026年3月期実績

ROAイメージ（カードローンの例）

保証料率	△ 貸倒関連費用率	△ その他費用率	= ROA
6.5%	3.5%	1.0%	約2.0%

● 信用保証残高の推移



グループインタビュー ~保証事業を、動かす人たち~ 01

―― 業績急拡大の要因と事業構造

**保証事業は中期経営計画を上回るペースで成長しています。
その要因について教えてください。**

本間さん　2026年3月期の保証残高は3,805億円となり、前期比30.5%増と大きく成長しました。

成長を牽引しているのは、カードローンが順調に伸びていることに加え不動産担保ローン保証を中心とした事業領域の拡大です。当社は不動産担保フリーローンを起点に、住宅ローン保証や投資用不動産ローン保証などへと商品ラインアップを広げてきました。



蒔田さん　西日本エリアでは、既存の提携金融機関との関係を深めながら、新たな保証商品の導入提案を進めています。長年築いてきた信頼関係を基盤に、取引の幅が広がっていることも成長要因の一つです。

山田さん　東日本では新規提携先の開拓が比較的多く、地方銀行だけでなく、ネット銀行や信用金庫など幅広い金融機関との連携が進んでいます。現在は全国170先の金融機関と提携しており、地域ごとのニーズに合わせた提案を行っています。

**多くの保証会社がある中で、
当社が選ばれる理由は何でしょうか。**

村田さん　当社の強みは、保証審査だけではなく、出向者による営業推進や販促支援、商品企画、行員さまの教育など様々な面で提携先をサポートしていることが大きい。金融機関ごとに課題は異なるため、それぞれに最適な提案を行うことで信頼関係を築き、提携商品数の拡大を図っています。

日南休さん　現在アイフルのみでも170先の提携金融機関と取引していますが、既存提携先との関係深化だけでなく、新規提携先の開拓も積極的に進めています。

金融機関への出向・連携も含めて規模の大きな案件もしっかり獲得できています。たとえば、ネット銀行や比較的規模の大きい第二地銀へのアプローチも積極的に行い、結果が出てきています。

―― 急成長中の不動産担保ローン保証の仕組みとリスク管理

不動産保証のポートフォリオや伸びについて教えてください。

栗林さん　不動産担保ローン保証は主に3つの商品を展開しており、主に投資用不動産ローン保証が拡大しています。



山田さん　以前、社内では「富裕層向け保証なんて、保証料が雀の涙だ」と言われたこともありましたが、不動産投資に対する強いニーズがあることを確認し、新規事業として参入したことで、保証残高は大きく伸長しました。

不動産担保フリーローン	自宅などの不動産を保有している方が資金を必要とする際に、不動産を担保として融資を行う商品。
住宅ローン保証	当社与信ノウハウを最大限に活用し、幅広い顧客層に住宅ローンを提供する商品。
投資用不動産ローン保証	アパートなどの投資用不動産の購入に係るローンを対象とする商品。



アイフル 保証事業部長
本間 幸夫
1998年入社。アイフルの営業店、営業推進部を経て、コンタクトセンターならびにAGビジネスサポートの部長を兼任。2023年から初のBtoBビジネスに挑戦中。最近は様々な地銀の方に教えていただいた日本酒にはまり、保証残高とともにお腹も成長中。



アイフル 保証営業第1部 課長補佐
山田 貴広
2017年入社。ライフカード営業第二部・海外事業部などの経歴を経て、2025年から保証営業へ配属。東日本の金融機関様を中心に、商品開発や残高拡大施策の検討をサポートしています。



アイフル 保証営業第1部
栗林 春菜
2023年中途入社。グループ会社商材の販売を行う支店に所属し、2026年4月に保証営業へ。提携先・出向先のフォローをはじめ、新規提携先の開拓に向けた営業活動に取り組んでいます。



アイフル 保証営業第2部 課長補佐
蒔田 智恵美
2013年中途入社。アイフル営業店や中国銀行への出向、コンタクトセンター係長を経て2026年4月に保証営業へ。明るく前向きな姿勢で事前準備を大切にしています。休日は子どもと公園でリフレッシュ。



アイフル 保証営業第2部
日南休 幸一
2021年新卒入社。全国に30名ほどの激レア苗字が自慢。草津のコンタクトセンターでおまとめローン・カウンセリングなどを経験し、2024年から保証営業へ。座右の銘は「まず動く」。休日はサウナと美味い酒に命を懸けています。



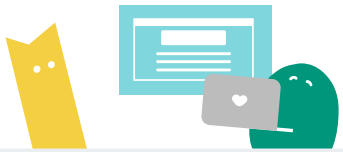
アイフル 金融機関出向
村田 麻衣
2009年に入社。営業や回収部門を経て2025年に京都中央信用金庫に出向。知らないことや考え方の違いに驚くこともありますが、周囲の方々に教えていただきながらお客さまへご案内をしております。

グループインタビュー ~保証事業を、動かす人たち~ 02

**急成長の中でリスク管理は
どのように行っていますか。**

栗林さん　当社では、物件価値だけでなく、「個人の属性や金融資産」も含めて総合的に審査を行っています。また、対象物件は一都三県を中心としています。

本間さん　最近は「リスクマトリクス」にて分布を可視化し、「低リスクの優良層」と「リスクが高い層」の割合を管理・モニタリングしています。



**住宅ローン保証と投資用ローン保証の
今後の見通しはいかがでしょうか？**

本間さん　住宅ローンは家を建てる人がいる限り永続的なニーズがありますが、投資用ローンは金利が上がると利回りが圧迫されるため、有価証券や預金へ資金が流れる可能性や、価格下落リスクがあります。しかし、資産形成ニーズを背景に市場が拡大しており、当社にとっても成長分野の一つとなっています。

今後も保証残高ポートフォリオ全体の状況を継続的にモニタリングしながら、適切なリスク管理を行っていきます。



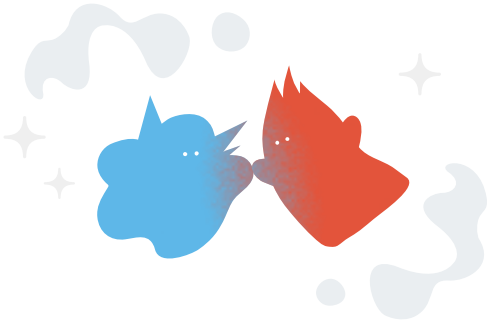
蒔田さん　現在の審査期間は1～2週間程度。これは物件評価を外部の評価会社に依頼しているため時間がかかっていますが、社内システム化・AI化しようと研究・開発を進めており、すでにベータ版としてテスト中ですが、実現できればさらに強みになります。



—— グループシナジーと提携先への価値提供

**保証事業を入口として、グループ各社への
紹介やシナジーは生まれていますか？**

日南休さん　非常に多く生まれています。たとえば、提携先からM&A案件や100億円規模の資金調達案件をグループへ紹介するケースもあります。また、不動産業者との付き合いから、賃貸の「あんしん保証（家賃保証）」とマッチングさせるクロスセルも活発です。



—— 出向者による「伴走型支援」

**出向者の役割や
やりがいについて教えてください。**

村田さん　提携金融機関ごとに課題や文化が違いますが、当社のノウハウを伝えながら残高を伸ばす計画を自ら立案し実行できる点にやりがいを感じています。

当社の出向者は、金融機関の一員として営業推進や業務運営に深く関わりながら、成果創出を支援しています。提携金融機関からは、現場に寄り添った実践的な支援や課題解決力を評価いただく機会も多くあります。保証サービスに加え、人的資本やノウハウを活かした価値提供を行っていることが、当社の競争優位性につながっています。

本間さん　出向者の多くはコンタクトセンターで対顧客業務を通じて培ってきたマネジメントや運営ノウハウに加え、長年にわたり審査業務経験を有した社員であり、金融機関の行員さまとチームを組みながら業務を推進しています。

実際、出向による提携先では、残高が積み上がるスピードが速いです。アウトバウンド営業により、能動的にアプローチしていく形式のため、ご成約いただける確度も高まり、結果的に当社の保証事業残高が大きく伸長しています。

—— 今後の展望と目標

**最後に、今後の事業方針と意気込みを
お願いします。**

本間さん　保証事業部の若返りと人材育成を進めています。金利上昇局面において、保証事業は当社グループ全体に安定した手数料利益をもたらす重要な事業です。

不動産担保保証などで残高の「量」を確保しつつ、利益率の高い消費性・事業者性ローンを若手中心に「1対1のBtoB営業」で拡大していきます。個人的な目標は「保証残高1兆円!」

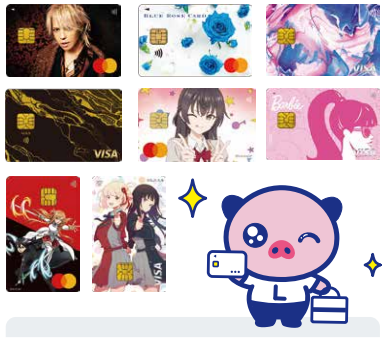
まずは直近の目標達成に向けて全社で思考し、突き進んでいきます。



クレジットカード事業 LIFE CARD

事業概要

**決済データとデジタル技術を活用し、
カードを起点とした金融サービスで持続的な成長を実現**



自社ブランドであるライフカードをはじめ提携カード、法人カード、プリペイドカード、アクワイアリング（加盟店事業）、BINスポンサー事業など、多様なクレジット事業を展開しており、個人のお客さまの日常的な決済ニーズから法人のお客さまの経費管理や資金効率化まで、多様な金融サービスを提供しています。カード会員基盤と加盟店ネットワークを活用し、継続的な収益を創出するとともに、グループのデータ戦略・DX戦略を支える重要な役割を担っています。

また、多様な顧客接点を通じて蓄積されるデータやノウハウを活用し、新たなサービスの創出や収益機会の拡大を推進しています。変化する決済ニーズに対応しながら、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

強み・課題・ビジョン

強み

1. 加盟店拡大に向けた営業力
2. 長年培った与信・運営ノウハウ
3. 多様な顧客基盤と決済ネットワーク

課題

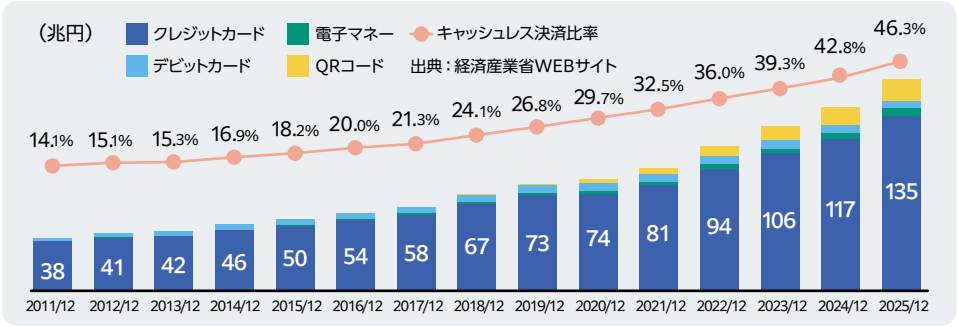
1. 決済手段の多様化による競争環境の激化
2. カード利用拡大による収益性向上

ビジョン

1. ロイヤルカスタマー・メインカード化の深耕
2. リボ・分割・キャッシング等による収益源の確保
3. BINスポンサードやブランドプリペイド等、周辺事業を含めたサービス展開

クレジットカード市場の拡大

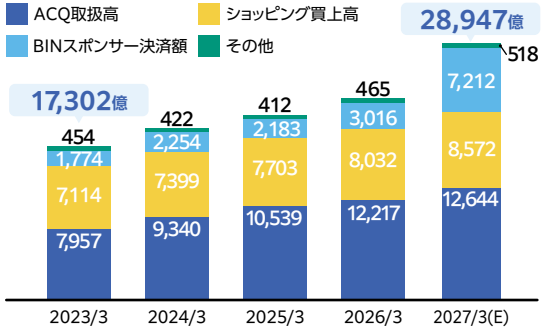
国内のクレジットカード市場は、キャッシュレス決済の普及を背景に成長が続いています。2025年のキャッシュレス決済比率は46.3%に達し、今後も拡大が見込まれています。また、タッチ決済やEC市場の拡大により利用シーンが広がるなか、カード会社には決済機能に加え、データ活用による顧客体験の向上や付加価値の提供が求められています。



GMVが順調に拡大

若年層・女性を中心とした稼働会員の拡大に加え、ゴールドカードの取扱高が3年で5倍弱に成長。さらに、アクワイアリング事業、法人決済事業およびBINスポンサー事業の拡大により、ライフカードのGMVは2兆円を超える規模へ成長しています。

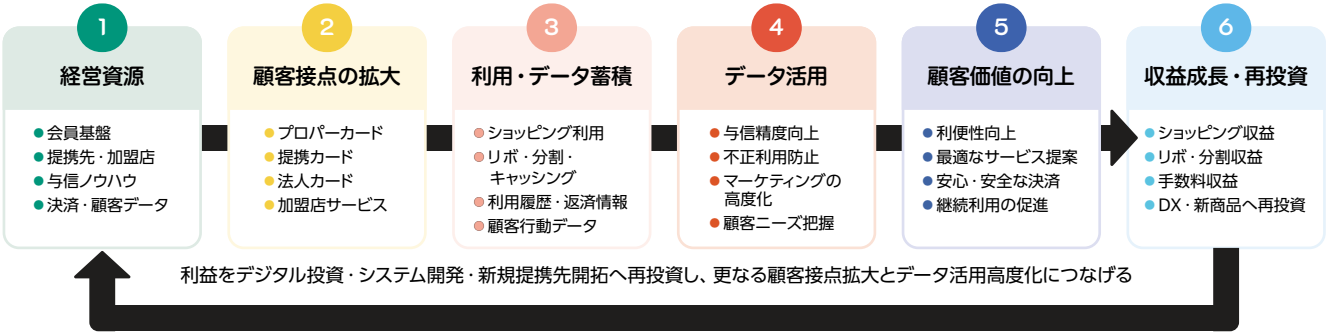
GMV（流通取引総額）の推移 ▶



価値創造プロセス

多様なクレジットカードの発行を通じてお客さまとの接点を広げています。取引によって得られるデータを蓄積し、それらを与信判断やマーケティング、不正利用防止などに活用することで、より安全で利便性の高いサービスを提供しています。

こうした取り組みにより、ショッピング、リボ・分割払いおよびキャッシングの利用拡大を通じて、手数料・利息収益の増加につなげています。また、得られた利益をデジタル化やシステム開発、新たなサービス・提携先の開拓に再投資することで、更なる顧客価値の向上と事業成長につなげています。



部長インタビュー ～GMV拡大を支える事業戦略～

プロパーカード事業



ライフカード
営業企画推進部長
柴田 亮治

2002年ライフカード入社。法人営業、財務・IR広報、AGペイメントサービスなどを経て、2026年に営業企画推進部長に着任。お客さま視点を大切にし、一人でも多くのライフカードファンを増やしたい。

ライフカードは、年会費無料カードからゴールドカードまで幅広い商品ラインアップを展開し、お客さまのライフステージや利用ニーズに応じた決済サービスを提供しています。

特にゴールドカードは取扱高が大きく成長しており、アプリ・WEBを活用した顧客接点を強化することで利用機会の拡大を図り、より快適で長くご利用いただける決済体験の実現を目指しています。

カード利用の拡大はショッピング収益や各種手数料収益の向上につながるとともに、会員基盤を活用したグループ各社サービスとの連携により、グループ全体のGMV拡大と収益基盤の強化に貢献しています。

今後の戦略

戦略	目的
① 若年層の獲得強化	ライフステージに応じたサービス提供 / お客さまとの長期的な関係の構築
② デジタル領域の強化	UI/UXの向上を通じ利用機会を拡大
③ 多様な支払体験の提供	顧客体験の向上・収益基盤の拡大

提携カード事業



ライフカード
営業第一部長
山岡 博

2001年アイフル入社、営業店、本社スタッフ、保証事業などを経て、2023年に営業第一部長に着任。提携カードを通じてお客さまとライフカードをつなぐことがやりがい。

提携カード事業は、提携先企業が持つブランド力や顧客基盤と、当社のカード発行・与信・運営ノウハウを融合することで、新たな顧客接点を創出する事業です。提携先の顧客ニーズに合わせた商品設計や特典を提供し、高い稼働率と継続利用を実現することで、安定したショッピング取扱高の拡大につなげています。

また、提携先との長期的なパートナーシップを通じて会員基盤を拡大するとともに、カード利用データの活用やグループサービスとの連携によりLTVの向上を図っています。

多様な顧客層との接点拡大により会員基盤を強化し、新規提携先の開拓と既存提携先との関係強化を通じて、持続的な収益成長を目指しています。

今後の戦略

戦略	目的
① 有力提携先の獲得・協業拡大	顧客基盤の拡大・新たな利用シーンの創出
② 稼働率向上	取扱高の拡大・収益性の向上
③ 優良顧客の獲得	安定的な収益基盤の構築・LTV最大化

アクワイアリング事業



ライフカード
営業第二部長
今井 健志

2005年入社、債権回収、人材採用、BtoB営業などを経て、2025年に営業第二部長に着任。業界の慣習にとらわれる事なく決済手段をお届けすべく、日々奮闘中。

アクワイアリング事業は、加盟店とお客さまをつなぐ決済インフラとして、安心・安全なキャッシュレス決済環境を提供する事業です。EC加盟店を中心とした加盟店ネットワークの拡大に加え、リアル店舗領域の開拓を進めることで取扱高を拡大し、キャッシュレス社会の発展に貢献しています。

現在は、予約システムやPOSレジシステム等の顧客管理システムや自動精算機器を提供する事業者との協業体制を築き、それらのサービスと当社の決済端末をシステム連動させることで、加盟店の販売機会の拡大・顧客サービスの向上や業務効率化を支援しております。加盟店との長期的なパートナーシップを通じて取扱高の拡大と安定的な手数料収益の創出を実現し、持続的な企業価値向上につなげています。

今後の戦略

戦略	目的
① 加盟店ネットワークの拡大	取扱高の拡大・収益基盤の強化
② 決済ソリューションの高度化	加盟店当たりの収益向上・競争力の強化
③ 加盟店との関係強化	長期的な取引関係の構築と持続的成長

BINスポンサー事業



ライフカード
ブランド推進部長
吉竹 成晃

国際カードブランドでの勤務および流通系ノンバンクでの海外駐在を経て、2023年にブランド推進部長に着任。これまで培った知見を生かし、国際ブランド対応やBINスポンサー事業の推進に取り組む。

BINスポンサー事業は、ライフカードが保有する国際ブランドライセンスやカード発行・運営基盤を活用し、フィンテック企業や事業会社のカードサービス展開を支援する事業です。パートナー企業は、自社でカード発行基盤を構築することなくサービスを提供できるため、迅速な事業展開が可能となります。当社は、BINスポンサーとして、国際ブランドライセンスの提供やブランドとの各種調整・精算業務などを担い、パートナー企業が安心してカードサービスを展開できる環境を提供しています。

また、多様なパートナーとの協業を通じて決済ネットワークを拡大するとともに、決済データや運営ノウハウの蓄積を通じてサービス基盤を強化し、安定的な収益創出と新たな事業機会の創出に取り組んでいます。

今後の戦略

戦略	目的
① パートナー企業の拡大	決済ネットワークの拡大
② サービス基盤の強化	競争力の高い決済プラットフォームの実現
③ 収益基盤の拡大	安定的・継続的なフィービジネスの成長

個別信用購入あっせん　AG ペイメントサービス × アイフル

事業概要

個別信用購入あっせん（ショッピングクレジット）事業を通じて、AGペイメントサービス（AGPS）はお客さまの多様なニーズと加盟店の事業成長を支えています。

商品・サービスの購入時に当社が代金を加盟店へ立て替え、後日お客さまから分割または一括で回収する「今買って、後で払う」を決済モデルとしています。また、クレジットカードをお持ちでなくても分割払いをご利用いただけるところも強みです。

ECサイト向けには後払い専用ブランド「ミライバライ」を提供しており、売掛債権の管理・回収を当社が引き受けるため、加盟店は未収リスクを負わずに販売機会を拡大できます。

競争優位性

知的資本
与信データと審査ノウハウを活かし、スコアリングと目視審査で高い承認率と適正与信を両立。

社会関係資本
全国26拠点、約3,500社の加盟店基盤があり、開拓から導入後支援まで一貫サポート。

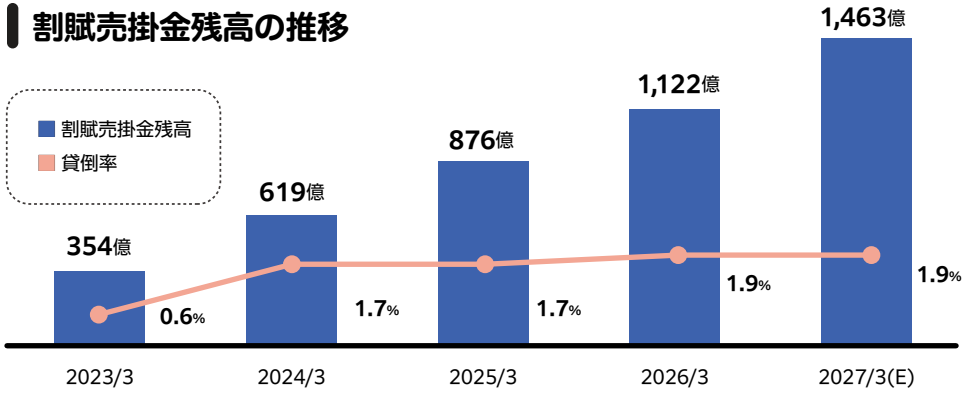
人的資本
商材や販売スキームまで理解した審査により、顧客・加盟店双方に最適な判断を実現。

財務成果
割賦売掛金残高は26/3期1,122億円、27/3期は1,463億円を見込む。

成長戦略

- 美容医療・エステ市場で与信力と営業基盤を活かしシェア拡大を目指す
- 割賦売掛金残高2,000億円、美容・エステ市場シェア30%を目指す

割賦売掛金残高の推移



割賦売掛金残高
1,122億円
5年間で約14倍に拡大

顧客審査の承認率
約92%
最短2分での審査回答

※2026年3月期

加盟店数
約3,500先
美容医療・エステが中心

貸倒率
1.9%
残高が高成長であるが、貸倒は低位で推移

価値創造プロセス

1 加盟店の開拓	2 顧客審査・与信	3 立替払い	4 回収・債権管理
加盟店の健全性を確認し、継続的に成長可能な加盟店基盤を構築	グループで培った与信ノウハウを活用し、最短2分で審査回答。高い承認率と適切なリスクコントロールを両立	加盟店へ代金を迅速に立て替えることで販売機会を創出し、売上拡大に貢献	貸倒リスクを管理しながら安定した収益を確保

アウトカム（提供価値）

お客さま	高額サービスの利用機会が拡大
加盟店	未収リスクなく販売機会を拡大
AGPS	手数料収益の積み上げで利益成長
グループ	クロスセルによるLTV向上

リスクと対応

業界集中	教育・住宅設備分野への展開によるポートフォリオの分散（業界構成比）
信用	スコアリング+目視審査（貸倒率）
加盟店破綻	定期モニタリング（実施率）
消費動向	成長分野への営業資源配分見直し（利用件数推移）

グループインタビュー ~与信力と営業基盤を強みに、持続的な成長を実現~

割賦売掛金残高が大きく伸びている背景を教えてください。

村野さん　2021年3月期の80億円から2026年3月期の1,122億円へ拡大しました。成長を支えているのは、美容医療・エステ市場への集中戦略と、全国営業ネットワークを活用した加盟店開拓です。市場特性を理解した営業活動を継続することで、加盟店基盤の拡大と取扱高の成長を実現してきました。

渡辺さん　加盟店との契約締結後も利用状況の確認や販売促進支援を継続しています。加盟店数の増加だけではなく、稼働率向上に取り組むことで、継続的な成長につなげています。

AGペイメントサービスの競争優位性はどこにありますか。

中井さん　最大の強みは、長年培ってきた与信力と迅速な審査対応です。スコアリングによる定量的な判断に加え、審査担当者による定性的な判断を組み合わせることで、高い審査承認率と適切なリスクコントロールを両立しています。

通常審査では最短2分で結果を案内できる体制を構築しており、お客さまや加盟店の販売機会を逃さないことが競争優位性につながっています。

また、全国の営業拠点を通じて加盟店との接点を持ち、導入から運用まで継続的に支援できることも特長です。現場の声を迅速に把握し、サービス改善につなげられる体制は大きな強みです。



美容医療・エステ市場で成長しながら、どのようにリスク管理を行っていますか。

渡辺さん　美容医療やエステ市場は成長性が高い一方で、加盟店の経営状況や役務提供期間などを踏まえた慎重な管理が求められます。当社では新規加盟店審査に加え、途上与信や定期モニタリングを実施し、加盟店の財務状況や事業動向を継続的に確認しています。

また、お客さま保護の観点から、万が一加盟店が事業継続できなくなった場合に備えた体制も整備しています。成長市場への展開と健全なリスク管理の両立を重視していることが、当社の強みのひとつです。

藤村さん　実際に、継続的な対話やモニタリングを通じて加盟店の課題解決を支援しながら取引を継続してきた事例もあります。単なる与信判断にとどまらず、パートナーとして加盟店の成長を支えています。

ムニノバグループの強みはAGペイメントサービスへどのように活かされていますか。

中井さん　当社グループの強みは、長年蓄積してきた与信・債権管理ノウハウと全国の営業ネットワークを併せ持っていることです。営業拠点が加盟店との接点を担い、AGペイメントサービスが審査や運用支援などの専門機能を担うことで、それぞれの強みを活かした体制を構築しています。

村野さん　また、加盟店との接点を起点に、グループ各社が提供するさまざまな金融・決済サービスを提案できることも大きな強みです。加盟店の課題解決を支援するとともに、グループ全体でお客さまとの接点を深めることで、企業価値向上にもつながっていると考えています。

藤村さん　2024年1月、ショッピングクレジット事業と後払い事業の統合によりAGペイメントサービスが発足しました。この統合によって、それぞれの事業で培われた知見やノウハウを共有できるようになりました。業務効率化やRPA活用に向けた取り組みも進み、従来以上に改善提案や意見交換が活発に行われるようになっています。



私自身も派遣社員から正社員となり、担当業務だけでなく改善活動や部門横断の取り組みにチャレンジできるようになりました。異なるバックグラウンドを持つメンバーと協働する機会が増え、多様な意見を受け入れながら新しい価値を生み出していく風土を実感しています。こうした相互理解や受容度の向上が、組織全体の成長やサービス品質向上につながっていると感じています。



今後の展望について教えてください。

村野さん　現在の主力分野である美容医療・エステ市場での更なる成長に加え、教育や資格取得、医療、住宅設備など、高額サービス分野への展開も視野に入れています。

近年はお客さまの支払手段に対するニーズが多様化しており、個別信用購入あっせんの利用機会も広がっています。今後も当社の与信力や営業基盤を活かしながら、加盟店の販売機会拡大とお客さまの利便性向上の双方に貢献していきます。



AGペイメントサービス 経営管理課 課長
村野 友昭
2002年入社。アイフルの営業部門・回収部門などを中心にさまざまな経験を積み、2026年からはAGペイメントサービス経営管理課へ着任。計数、予算、実績管理など、数字と向き合いながら日々奮闘しています。



AGペイメントサービス 営業推進課 課長
中井 勇文
2002年入社。アイフルの回収業務や本社スタッフ、ライフカードの営業を経て現在のAGペイメントサービスに着任。休日は子どもたちのクラブ活動の見学で走り回っています。



AGペイメントサービス 営業推進課 課長補佐
渡辺 洋祐
2007年入社。ライフカードの債権管理部門、カード会員獲得や利用促進に向けたプロモーション業務を担当。その後、後払い決済事業に携わり、AGペイメントサービスの営業推進課に所属、加盟店さまへの価値提供や新たなサービスの展開に向けて日々取り組んでいます。



AGペイメントサービス 営業推進課
藤村 怜奈
2016年にAGペイメントサービスへ派遣社員として入社。お客さま審査、加盟店審査、営業事務を経験。2025年に正社員となり、営業推進課にて営業事務を担当しています。これまでの経験を活かし、円滑な業務運営に貢献しています。

海外展開

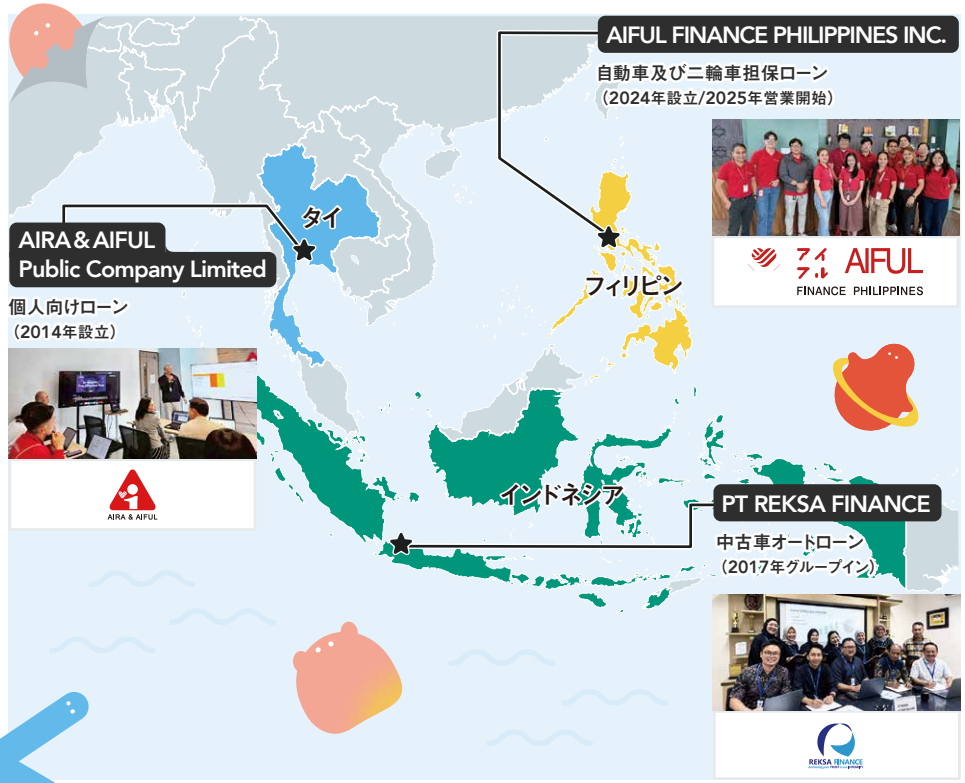


概要

タイ、フィリピン、インドネシアの3カ国に展開しています。海外進出を通じて、成長市場での将来的な業績拡大を図るとともに、国内に集中するカントリーリスクを分散し、事業ポートフォリオの強化を目指しています。

日本国内では人口減少や出生率の低下が進んでおり、国内市場の成長は中長期的に頭打ちとなる可能性があります。

一方、東南アジアを中心とした新興国では、経済発展に伴う個人消費の拡大を背景に、金融サービスへの需要が高まっています。これらの国・地域は、今後も市場規模の拡大が期待される有望な市場です。国内で培ったノウハウやデジタル技術を活用し、海外事業のポートフォリオを拡充するとともに、当社グループ全体の持続的な成長に寄与していきます





AIRA & AIFUL Public Company Limited

黒字化までのプロセス

✦2026年3月期 黒字化達成

タイ市場は成長が期待される一方で、政権交代によるマクロ環境の変化やコロナの影響もあり、必ずしも順調とは言えない事業環境が続いていました。こうした状況を受け、事業のあり方を見直し、再建計画（リバイバルプラン）を実行しました。

店舗数の削減や人員配置の見直しなどのコスト構造改革を進めるとともに、優良顧客を重視する与信方針へ転換し、単に貸付を拡大するのではなく、「どのようなポートフォリオを構築するか」を重視する事業運営へ転換しました。こうした構造改革と収益性・健全性を両立した事業運営の徹底により、黒字化を実現しました。

今後は、これまでの構造改革の成果を土台に収益基盤をさらに強化し、持続的な成長をめざします。



AIRA & AIFUL
Public Company Limited
アドバイザー
大森 公裕

AIFUL FINANCE PHILIPPINES

立ち上げの苦労

✦2025年事業開始/新・海外拠点

フィリピンでは、自動車・二輪車を担保としたローンを取り扱っています。事業立ち上げでは、計画と現実とのギャップを一つずつ解消する必要がありました。

十分な信用履歴を持たないお客さまが多く、日本や既存拠点で構築した与信モデルをそのまま適用できないため、担保車両の登録書類の確認や現地調査を重ねながら、業務フローと与信モデルを構築しました。

また、銀行口座の保有率が低いことから自動引落に依存できず、電話や訪問による対応を重ねながら、現地に適した回収体制の構築を進めています。採用・育成と並行して業務の標準化を進め、事業規模が拡大しても安定的に運営できる基盤づくりに取り組んでいます。こうした規律ある運営が、将来の成長を支える競争力になると考えています。



AIFUL FINANCE
PHILIPPINES INC.
取締役（CEO）
上谷 拓司

PT REKSA FINANCE

加盟店ネットワーク強化と債権ポートフォリオ多様化について

インドネシア市場は高い成長が期待される一方で、景気動向や金利、為替変動の影響を受けやすい市場です。そのため、持続的な成長に向けては、加盟店ネットワークの強化と債権ポートフォリオの多様化が重要であると考えています。

加盟店との信頼関係の構築に向けて、営業担当者による定期訪問や加盟店向けイベントを実施しているほか、審査から貸付実行までのリードタイム短縮にも取り組み、加盟店の利便性向上を図っています。

また、中古商用車オートローンに加え、バイクローンや加盟店向け仕入れローンなどの商品ラインアップを拡充し、債権ポートフォリオの多様化を進めています。今後も加盟店ネットワークの強化とポートフォリオの多様化を通じて、環境変化に強い収益基盤の構築をめざします。



REKSA FINANCE
課長補佐
伊藤 俊章

企業価値向上に向けた取組み ～企業価値向上ロジックツリー～



企業価値向上に向けた取組み ～市場との対話～

当社グループは、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を、持続的な成長と企業価値向上を実現するうえで重要な機会と位置付けています。IR活動は経営計画部を中心に推進し、経営陣が積極的に対話へ参加することで、市場からの期待や課題認識を直接把握しています。
対話で得られたご意見やご要望は、経営会議へ共有し、事業戦略や資本政策、人的資本戦略へ反映しています。今後も市場との対話を通じて、資本効率の向上と持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

株主・投資家との対話

- 成長投資およびM&A戦略
- 資本効率（ROE・ROA）向上に向けた取り組み
- 海外事業の成長戦略
- 連結子会社の収益力・開示拡充
- 人的資本・DX推進
- 株主還元方針および資本政策

※個別面談や説明会でいただいたご意見を定期的に集約し、経営陣へフィードバックしています。

対話実績

	2025/3	2026/3
投資家・証券アナリスト面談	201回	227回
うちマネジメント出席回数	社長 8回 役員 24回	社長 29回 役員 22回
カンファレンス参加（国内外）	4回 18先	5回 41先

IR説明会開催実績

	2025/3	2026/3
決算説明会（会場・オンライン）	3回	4回
個人株主説明会 └ 参加者数	1回 28名	1回 38名

※経営陣による対話機会を拡大し、国内外投資家とのエンゲージメント強化に取り組みました。

市場との対話を経営へ反映する仕組み

- 株主・投資家との対話
- IR部門による論点整理
- 経営会議へ報告
- 取締役会へ共有
- 経営戦略・資本政策・開示改善へ反映

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見は、四半期ごとの決算説明会や個別面談を通じて収集し、経営会議および取締役会に共有しています。

特に成長投資、資本効率、株主還元、人的資本、事業ポートフォリオに関するご意見は、重要な経営課題として継続的に議論しています。

株主・投資家からのご意見・ご要望と改善対応

【ご意見・ご要望】	【改善対応と投資家にとっての効果】
M&A方針・ターゲットを開示してほしい	✦ 成長投資戦略の透明性向上 M&A方針・ターゲットを決算プレゼンテーション資料で開示
連結子会社の業績開示を充実させてほしい	✦ グループ収益力の分析向上 データブックで開示拡充
決算説明会をオンライン参加可能にしてほしい	✦ 情報アクセス機会の拡大 オンライン説明会開始
説明会Q&Aを公開してほしい	✦ 情報の非対称性低減 Q&A公開開始
Excel形式で決算データを開示してほしい	✦ 時系列分析・モデル作成の利便性向上 ヒストリカルデータ公開

当社WEBサイトでは、日本語・英語で情報開示を実施しています。決算短信、有価証券報告書、統合報告書、決算説明資料、データブック、月次データ、インベスターズガイド、個人株主説明会資料などを掲載しています。

また、noteでは決算概要や海外IR活動の様子などを発信しており、国内外の投資家との建設的な対話を支える情報基盤の充実に取り組んでいます。

各種開示・公開データはこちら
https://www.muninova.co.jp/ir/



ムニノバ IRチーム

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

アセット

	2022/3	2026/3
営業債権残高	8,874 億円	15,395 億円
ローン事業	5,823 億円	8,905 億円
クレジット事業	1,167 億円	2,371 億円
信用保証事業	1,717 億円	3,805 億円

PL

	2022/3	2026/3
営業収益	1,320 億円	2,146 億円
ローン事業	763 億円	1,185 億円
クレジット事業	200 億円	333 億円
信用保証事業	157 億円	238 億円
経常利益	122 億円	355 億円
親会社に帰属する純利益	123 億円	271 億円

利息返還

	2022/3	2026/3
利息返還請求件数	9,500 件	1,700 件
利息返還取崩額	91 億円	24 億円

資金調達

	2022/3	2026/3
資金調達残高	5,318 億円	8,902 億円
調達金利	1.22 %	1.69 %

信用格付

	2022/3	2026/3
JCR	BBB	A−
R&I	BBB−	BBB+

※詳細データはP.79をご覧ください。

非財務ハイライト

人的資本

	2022/3	2026/3
社員数（非連結含む）	3,969 名	5,113 名
外国籍社員数（うち、日本国内）	892 名（11名）	742 名（82名）
正社員に占める女性の比率	26.0 %	31.7 %
若手管理職比率	3.5 %	8.7 %
女性管理職比率	3.5 %	9.6 %
3D人材（データ・デジタル・デザイン）	72 名	502 名
リスキリング（プログラミング研修）	累計 130名（6年間）	

顧客基盤・ブランド

アプリ評価 iOS	4.7	4.4
アプリ評価 Android	4.3	4.6
グループ会社数	25 社	28 社
グループ顧客数	6,746 千名	6,991 千名
1口座当たり入電率（HP・アプリのUI/UX向上）	16 %	8 %
データ分析本数	98	358
内製デザイン案件数	756 件（23/3）	1,154 件

ESG

社外取締役比率	22.2 %	40.0 %
決算説明会開催数	2 回	4 回
CO2排出量（t-CO2）	6,767	6,035
学生アルバイト数	117 名	385 名
タウンホールミーティング（累計）	参加者数 837人 / 質問数 1,854（2年間：2024/6-2026/6）	
ハッカソン開催数（累計）	参加者数 976人 / 13回（5年間）	
金融教育セミナー（累計）	参加者数 3,604人 / 37回（4年間）	

※詳細データはP.83をご覧ください。

03 価値創造のための事業戦略

事業戦略1：M&A 43
事業戦略2：デジタル推進 47
事業戦略3：ブランディング 51
事業戦略4：クロスセル 54
事業戦略5：人材 58
金融を通じた持続的成長サポート 64
気候変動への対応 66

【 ホールディングス体制へ 】

当社グループの新たな中核を担う純粋持株会社として誕生しました。今までの実績と経験を礎に、事業領域の多角化とグループシナジーの最大化を進め、グループビジョン「For Colorful Life.（自分の色が輝く社会に）」の実現に向けて、次のブランドステージへの挑戦を加速します。

めざす姿	グループ利益を最大化し、資本効率と成長を両立する
目　的	① 全体最適の経営　：事業横断で資源配分と機能配置を最適化 ② 成長基盤の強化　：新規事業を育て、長期視点の経営へ転換 ③ 自律と効率の両立：権限・責任の明確化と共通機能集約で生産性を向上
基本方針	① 効率的な運営体制：必要最小限の運営費で、黒字運営を実現 ② スリムで機動的な組織：取締役・執行役員は事業会社と同一体制、社員を置かず兼務で運営 ③ ホールディングスと事業会社の明確な役割分担：重要な意思決定はホールディングス、事業の実行は事業会社が担う体制



ホールディングス体制への移行にあわせて、当社グループは新たな経営テーマを掲げました。
このテーマには、社員ひとりひとりへの明確なメッセージを込めています。

それが、「自分で動けよ Muninobaaaa→→→→→→→→n!!!」です。
ホールディングス化は、グループにとって大きな転換点です。
しかし、組織形態が変わるだけで会社が成長するわけではありません。
変化を生み出すのは制度や仕組みではなく、ひとりひとりの行動です。

私たちは、ひとりひとりが自ら考え、挑戦し、行動することによって初めて組織が変わり、
グループ全体の成長につながると考えています。
その想いを表現するため、「自分で動けよ」というメッセージをテーマの冒頭に据えました。

「Muninobaaaa→→→→→→→→n!!!」には、
社員ひとりひとりの挑戦やエネルギーが集まり、大きな変化を生み出していくという願いを込めています。
宇宙誕生のきっかけとなったビッグバンのように、個々の小さな行動が集積し、
やがて組織全体を動かす大きな力になる。そんな未来への期待を表現した言葉です。
ホールディングス化はゴールではなく、新たな成長に向けたスタートです。
社員ひとりひとりの主体的な行動が重なり合い、グループ全体の変化を最大化していく。
その想いを、この経営テーマに込めています。

M&A戦略

長期Vision

「100年続く企業を目指す」の実現に向けて

- 主力事業の成長＆効率化
- 新たなビジネスモデルの構築

成長投資（M&A）ターゲット

- 親和性があり、ロールアップなどでバリューアップが見込める先
- 金融事業を主軸にグループのノウハウが活用できる先

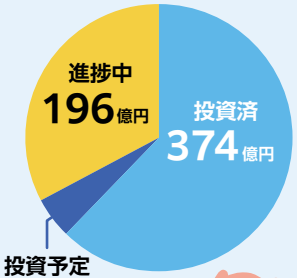
	国内・海外	
M&Aターゲット	ノンバンク領域全般 ・ローン事業・保証事業 ・ペイメント事業 ・その他金融事業領域	既存ビジネスへの親和性 ・SES事業 ・不動産関連事業 ・その他親和性のある事業

▼

中期経営計画 2025/3~2027/3

将来の利益創出に向けた

最大600億円の投資



投資済	25/3	電子マネー BitCash	SES SALOP
	26/3	電子マネー WebMoney	SES TEMPLATE Smart Link
	27/3	Orico	
投資予定	27/3	あんしん保証	
進捗中	—	Multindo Auto Finance（インドネシア共和国）他	

成長投資に資するM&Aの推進

ムニノバグループは、中長期的な経営目標として「ROE15%」「経常利益1,000億円」の実現を掲げています。今後の人口動態を踏まえると、個人向けローン市場の成長は緩やかになると想定されます。

現状は、利益に占める無担保ローンの比率が高く、事業ポートフォリオの多様化と収益基盤の強化に向けて、M&Aをはじめとする成長投資が必要不可欠と考えています。

足元では、企業の成長戦略の高度化や業界再編の進展を背景に、投資機会が拡大しています。こうした環境の下、重点事業領域における案件ソーシングの強化やパイプラインの拡充を進めています。

今後も、中長期的な企業価値向上を見据え、事業戦略と資本効率の両立を意識した投資を推進し、持続的な成長を目指してまいります。



ムニノバホールディングス
経営戦略部長
田中 健太

成長投資（M&A等）実績　2026年3月期以降

✦ SES事業のロールアップ戦略として新たに2社がグループイン
保険システムの開発に強みを持つ株式会社テンプレイト、
金融システムの開発に強みを持つスマートリンク株式会社の2社が新たにグループイン

✦ WebMoney事業承継
2026年3月31日、auフィナンシャルサービス株式会社（旧auペイメント株式会社）が提供するWebMoney事業をビットキャッシュ株式会社が承継

✦ あんしん保証株式会社へ公開買付けを開始
2026年5月13日に公開買付けを開始、同7月2日に公開買付け成立、10月に完全子会社化の見込み

✦ 株式会社みずほ銀行と株式会社オリエントコーポレーションとの業務提携ならびに株式会社オリエントコーポレーションとの資本提携
2026年5月15日、株式会社みずほ銀行が保有するオリエントコーポレーション株式の15%相当を取得、業務提携によるシナジーの実現と中長期的な企業価値向上を図る

今後の成長投資方針

❶ シナジーの最大化

ムニノバホールディングスがグループ全体を横断的に管理・監督し、既存ビジネスとの親和性が高い成長投資により、グループシナジーの最大化とバリューアップを目指します。

❷ 新たなビジネスモデルへのチャレンジ

ノンバンク領域にとどまらず、当社グループが持つノウハウを活かせる新たなビジネスにチャレンジし、新たなビジネスモデルの獲得とグループ全体の発展・拡大を進めていきます。

PMIの取り組み

グループ一体経営の推進

当社グループでは、PMIを単なる組織や業務の統合作業ではなく、グループ一体経営を実現し、M&Aで期待した価値を創出するための重要な取り組みと位置付けています。対象会社の事業内容や業務実態、企業文化を十分に理解し、事業継続や現場の安定を確保することを優先し、グループとして共通化すべきものと各社の強みとして活かすべきものを整理しながら、段階的に統合を進め、シナジー創出と企業価値向上につなげています。



アイフル株式会社
グループ統括部
グループ管理課長
山田 剛太

2005年にアイフルへ入社、営業店やスタッフ業務を経て、2023年よりグループ統括部に着任。グループ一体経営の推進に向け、グループ全体の視点と各社の実情の双方を大切にしながら業務に取り組んでいます。



アイフル株式会社
グループ統括部
課長補佐
原岡 美穂

人事や経営戦略での経験を活かし、グループ各社をつなぐ役割として、円滑な業務運営に向けた体制づくりに取り組んでいます。



アイフル株式会社
グループ統括部
濵田 蒼一郎

主にグループ会社のデジタル化推進や課題解決のサポートを担当。各社との連携を大切にしながら、グループ全体の成長に貢献できるよう心がけています。

これまでのPMIの取り組みを教えてください

山田さん　これまでのPMIでは、管理体制の整備や業務集約、システム統合を通じて経営基盤強化を進めてきました。一方で、対象会社の実態や現場の状況を十分に理解しないまま施策を進め、期待した成果につながらなかった経験もあります。そのため現在は、早い段階から現場との対話を重ねながら課題の背景まで把握し、提案だけでなく実行まで伴走することを重視しています。

PMIで最も重要視していることは

原岡さん　PMIで最も重要視しているのは、対象会社を理解することです。どれだけ優れた施策であっても、対象会社の事業や組織の実態を理解しないまま進めると、現場との乖離が生まれ、十分な成果にはつながりません。そのため、現場との対話を通じて強みや課題、その背景を把握したうえで、何を統合し、何を活かすべきかを見極めながら進めることを大切にしています。

企業文化や価値観の違いにどのように向き合っていますか



山田さん　最近は金融業以外の事業領域にもグループが広がっており、事業内容や業務環境によって求められる考え方も大きく異なります。例えば、SES事業を展開する会社では、働き方や業務運営の考え方が金融業とは異なり、規程や管理体制、システム利用環境も大きく違います。そのため、グループとして必要なガバナンスや管理水準は確保しつつ、制度やルールをそのまま適用するのではなく、なぜその運営が行われているのかを理解したうえで、何を揃え、何を活かすべきかを見極めながら進めることを意識しています。

PMIの基本的なプロセスを教えてください



原岡さん　まず、M&Aの目的や期待するシナジーを踏まえ、統合方針や優先順位を整理します。そのうえで、対象会社の事業・組織・業務の実態を把握しながら、事業継続を優先した「維持」、必要な領域の「結合」、シナジー創出による「発展」を段階的に進めていきます。

これまでの取り組み事例とシナジーについて教えてください

原岡さん　これまでのPMIでは、経理・決算業務の集約や事業計画策定支援、ガバナンス体制の整備を通じて、グループ会社の管理体制強化に取り組んできました。また、SES会社の技術力を活用したシステム開発の内製化や、加盟店紹介・商品販売によるクロスセルも推進しています。業務効率化や人材活用を進めることで、グループ各社の強みを組み合わせた価値創出につなげています。

1 方針案	2 現状把握	3 方針確定	4 統合実行	5 シナジー創出
統合の方向性・基本方針の作成	事業・組織・業務・課題を可視化	優先順位・実行計画を決定	施策を推進し、進捗を管理	収益拡大・効率化・価値向上へ
方針策定フェーズ	分析・意思決定フェーズ		実行・成果創出フェーズ	

PMIの難しさと当社グループの強みはどこにありますか

濵田さん　PMIで最も難しいのは、理想と現実のギャップを埋めることです。改善すべき課題があっても、人員や予算などの制約から対応できていないケースがあります。そうした背景を理解せずに施策を進めても、現場の理解や協力は得られません。そのため、対象会社の実態や課題を正しく把握し、親会社へ適切に伝えることも重要な役割です。PMIでは、制度や仕組みの統合以上に、お互いの立場や事情を理解しながら合意形成していくことが重要だと感じています。ムニノバグループの強みは、これまで複数のPMIを内製で推進してきた経験があることです。PMIを進める中で、統合方針の策定、現状把握、優先順位付け、コミュニケーションの進め方など、一定のノウハウやナレッジが蓄積されています。また、経営管理、人事、システムなど関係部署と連携しながら一体的に推進できる体制も強みだと考えています。

今後、PMIを通じて当社グループの企業価値向上にどのように貢献できますか

原岡さん　M&Aは買収して終わりではなく、その後のPMIによって成果が大きく変わります。金融業以外の事業領域への拡大も見据え、これまでのPMIで培った知見やノウハウを組織として蓄積・活用しながら、より再現性の高いPMIを実現していきたいと考えています。



山田さん　グループ会社間の連携やシナジー創出を進めることは重要ですが、それ以上に各社の強みや特色を尊重し、互いに伸ばし合える関係を築くことが大切だと考えています。今後も、グループ一体経営の推進と各社の成長の両立を図りながら、グループ全体の持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

SES事業のロールアップ

SES事業の拡大を通じて、グループのIT競争力を強化

当社グループでは、内製開発体制の強化に加え、IT・SES企業のM&Aを通じて専門人材や技術力の獲得を進めており、グループ全体の開発力向上や新たな収益基盤の構築を目指しています。その中核を担うのが、SES各社を統括するAGソリューションテクノロジーです。AGソリューションテクノロジーは各社の成長支援やグループシナジー創出を推進しています。



AGソリューション
テクノロジー株式会社
取締役
山下 卓也

1994年入社後、営業店勤務を経て、教育部（現・人材開発課）や労務課など人事関連の業務に従事。その後、法人管理部や保証事業部などにも所属。2018年からIT業務に携わり、ハッカソン企画やアイフル申込フォームの刷新などに携わる。現在はAGソリューションテクノロジー株式会社・SES各社の取締役



AGソリューション
テクノロジー株式会社
課長補佐
向 圭佑

2017年入社後、カウンセリングセンター、IR・広報、グループシステム開発の業務に従事。
2023年以降はSES各社に所属。AGソリューションテクノロジー株式会社設立後はSES各社のガバナンス整備やバックオフィス業務集約など、管理推進を担う

AGソリューションテクノロジー設立の背景と役割を教えてください

当社グループでは、中期経営計画2024において、デジタル人材や技術力の獲得を目的にSES企業のM&Aを進めてきました。しかし、グループ会社が増加するなかで、各社を個別に管理・支援するだけでは十分なシナジー創出や成長支援は難しくなります。そこで設立されたのが、SES事業を統括する中間持株会社であるAGソリューションテクノロジーです。AGソリューションテクノロジーは、各社の経営管理やガバナンス整備に加え、営業支援や共通機能の集約、M&A後のPMI支援などを担っています。各社の独自性や強みを尊重しながら、グループ全体としての方向性を示し、成長を後押しすることが重要な役割です。グループ内の技術・人材・案件を有機的につなぐことで、単なるM&Aの積み重ねではなく、グループ全体の競争力向上につなげています。

なぜSES事業を重要な事業として位置付けているのですか

当社グループは、金融事業を中核としながらも、持続的な成長を実現するためには事業ポートフォリオの多様化が重要であると考えています。特にIT分野は、今後の社会や事業活動において不可欠な領域です。SES事業は、単なる新たな収益源ではなく、グループのIT人材基盤を形成する重要な戦略投資と位置付けています。システム開発やAI活用など、デジタル戦略を推進するうえで必要なエンジニアや専門技術を継続的に確保・育成し、グループ内に蓄積できることは大きな競争優位性になります。また、多様なプロジェクトを通じてエンジニアが経験を重ねることで技術力の向上につながり、その人材や技術がグループのプロダクト開発やDX推進を支える基盤となります。SES事業は、グループ全体の成長と「IT企業への変革」を実現するうえで欠かせない役割を担っています。

SES事業とグループシナジーの具体例を教えてください

SES事業の大きな特徴は、必要な経験やスキルを持ったエンジニアを、必要な期間だけお客さまのプロジェクトへ柔軟にアサインできることです。AGソリューションテクノロジーグループにはアプリケーション開発、保険システム、インフラ、AI関連技術など、さまざまな専門性を持つエンジニアが在籍しており、案件の内容に応じて最適な体制を構築することができます。また、グループ内の人材だけでなく、長年信頼関係を築いてきたパートナー企業のエンジニアとも連携しているため、必要な能力を効率的かつ迅速に確保できる点も強みです。従来は個社では対応が難しかった大規模案件や専門性の高い案件についても、グループ横断やパートナーネットワークを活用することで最適なチーム編成を実現しています。こうした体制により、お客さまは必要な技術力を必要なタイミングで活用できるとともに、AGソリューションテクノロジーグループとしても人材育成や事業成長を促進できており、双方にとって大きな価値を生み出しています。

M&A後の統合において重視していることは何ですか

M&A後の統合において最も重視しているのは、各社が持つ強みや企業文化を尊重しながら、グループとしての一体感を高めていくことです。IT企業は、それぞれ独自の歴史や価値観、得意分野を持っており、画一的な運営を求めることが必ずしも最適な選択ではありません。そのためAGソリューションテクノロジーでは、グループとして必要なガバナンスや管理基盤は整備しながらも、営業スタイルや組織運営については各社の自主性を尊重しています。また、契約や管理業務などの共通機能を集約することで、各社が本来の事業活動に集中できる環境づくりを進めるとともに、SES5社合同のハッカソンを開催するなど、各社間の横の連携やエンジニア同士のつながりを強化する取り組みにも力を入れています。こうしたバランスを取ることで、各社の成長意欲や独自性を維持しながら、グループ全体としての企業価値向上を目指しています。



今後の展望を教えてください

今後もIT・SES領域を成長分野と位置付け、事業基盤の拡大を進めていきます。グループ会社の増加により、技術領域の幅や人材層の厚みを広げることで、より高度で多様な案件への対応を可能にしていきたいと考えています。また、これまではグループ内案件によるシナジー創出だけでなく、外部顧客向け案件の拡大にも注力することで、幅広い拡大を目指します。外部市場での競争力を高めることで収益基盤を強化するとともに、その過程で得られた技術や知見をグループ全体へ還元し、更なる競争力向上につなげていきます。将来的には、金融事業とIT事業が相互に成長を支え合う体制を構築し、当社グループの中核的な存在としてSES事業を育成していきたいと考えています。



グループイン会社紹介

得意領域である生損保のシステム開発でシナジーを生み出す

株式会社テンプレイト

テンプレイトは1987年に設立された会社です。業界では汎用スキルを持つエンジニア社員を雇用し、多角的な分野で技術提供を行うのが一般的ですが、私たちテンプレイトは会社設立から損保を中心に事業を行い、そこに生保分野を加えて、以降は「生損保」の分野に特化して事業を展開してきました。生損保の知識とスキルを磨いた専門性の高いエンジニアによって安心かつ高度なサービスを提供できることを強みとしています。



テンプレイト 代表取締役社長
泉山 高章

1998年にテンプレイトへ入社。エンジニアとして約8年間キャリアを積み、その後は本社にてスタッフ部門を経験。2015年より役員に就任。2017年から代表取締役社長。

ー 泉山社長メッセージ ー

グループに加入する決断をした大きな理由の一つは、当社で使用している「COBOL」という言語をグループでも使っていることです。COBOLは古い言語ですが、金融業界のシステム基盤として広く使われており、エンジニアは減少傾向にありますが、今後も一定のニーズが根強く残る見込みです。COBOLを重視し続ける方針と当社の強みがマッチしたことは非常に大きなポイントでした。

まずは、自分たちの得意領域である生損保の知見を活かして、グループ内外においてしっかりと貢献していきたいと考えています。グループにはペット保険事業を展開するFPCなどもあり、生損保のシステム開発に関する知見を共有しながらシナジーを生み出していきたいですね。

また、グループが持つローンやクレジットカードシステムについては、私たちにとっても挑戦です。時間を要するかもしれませんが、金融系の生損保に特化してきたからこそ、比較的スムーズに吸収できるのではないかと考えています。それらを極めることで、テンプレイトがグループの新たな柱として展開していけるよう努めていきたいです。



上流工程に強みを持つ、少数精鋭のテックコンサル会社

スマートリンク株式会社

スマートリンクは1991年に設立された会社です。設立当初は、飲食や建築関係などさまざまな事業を展開していましたが、1998年から活動の軸をSES事業に移し、現在はITコンサルティングやPMOに注力しています。当社は少数のメンバーで構成された会社ですが、これまで開発の上流工程で経験を積んできたメンバーたちが、赴く先々でプロジェクトマネージャーやコンサルタントとして活躍しています。



スマートリンク 代表取締役社長
勝部 亮

2006年に大手システムインテグレーターに入社し、システムの構築・保守・運用だけでなく、開発フロントとして企画・提案も経験。その後、複数のITコンサルティング会社に勤めスキルを磨き、2022年にスマートリンクに入社。2026年に代表取締役社長に就任。

ー 勝部社長メッセージ ー

グループ加入の背景は、営業力に課題を感じていた当社と、IT人材の獲得や事業拡大を目指すムニノバグループの方針が上手くマッチしたからだと考えています。当社はこれまで少数で事業を進めてきましたが、事業拡大を図るうえで、知名度やコネクションに限界があり、グループインによってグループ内の取引やブランド力を活用し、営業力強化と事業拡大を図ることができると考えました。



当社は、私も含め金融システム分野を得意とするメンバーが多く在籍しているため、グループのIT強化には着実に貢献できると考えています。問題を解決し成功に導く役割を担うことで、グループ全体のITプロジェクトをよりスムーズに進めていきたいです。当社のように上流工程に強みを持つ会社は多くないと感じています。多くのSES企業が開発を中心に得意とするなか、当社はコンサルやPMOの対応が可能です。また、大規模プロジェクトの経験がある人材が揃っている点も特徴であり、強みだと自負しています。まずはグループ内プロジェクトを通して、次フェーズに向けて土台を固めたうえで、事業規模や認知拡大へ活かしていくのが今後の目標です。

デジタル推進戦略

長期Vision

「100年続く企業を目指す」の実現に向けて

外部環境

顧客ニーズ	規制・市場	収益圧迫
• IT化の浸透 • UX重視 • 非対面のニーズ	• 上限金利規制 • 政策金利の上昇	• 労働人口減少 • 競争環境の激化

対応策

エンジニア人材の育成・採用を強化し、プロダクト開発の内製化を推進

取組み状況

人材確保	内製化	SES事業ロールアップ
• 社内育成および外部採用の強化 • 国内外からの専門人材の確保 • M&A等を活用した人材の拡充	• グループHPやアプリ領域の開発内製化 • 外部委託から内製への段階的な切替 • 社内向けAIツールの導入	• SES事業の拡大 • 利益水準の向上（利益寄与） • 多様な案件経験による技術力向上
開発体制の強化	開発スピードと柔軟性の向上	技術人材の活用効率向上

ゴール

自社プロダクトの開発・改善を通じた業務効率化および収益性の向上

デジタル推進戦略について



ムニノパホールディングス
デジタル推進1部長
山崎 昌仁

1994年、ライフカード株式会社に入社。千葉支店、池袋支店での営業業務を経て、経営企画部やマーケティング部など本社スタッフ部門に従事。その後、ブランド推進部長、営業第一部長を歴任。2023年にシステム1部長、2025年にデジタル推進1部長に就任し、現在に至る。

デジタル推進1部・2部では、「内製開発による競争力強化」をミッションに掲げ、顧客サービスの品質向上と事業成長を支えるデジタル基盤の強化に取り組んでいます。事業部門と一体となって開発を推進することで、環境変化への迅速な対応と継続的なサービス改善を実現し、当社グループの競争力向上に貢献しています。

変化に強い開発基盤を整え、事業成長を支える

金融業界を取り巻く環境は、非対面取引の拡大やUX（顧客体験）への期待の高まり、金利上昇、労働人口の減少などを背景に、大きく変化しています。また、商品やサービスの機能面だけで差別化を図ることが難しくなる中、お客さまにとって分かりやすく、使いやすいサービスを迅速かつ継続的に提供できるかが競争力を左右する重要な要素となっています。

当社グループでは、こうした変化に対応するため、プロダクト開発の内製化を推進してきました。内製化は単に開発を自社で行うことではなく、事業やお客さまへの理解を深めながら、変化に応じた改善を継続できる体制を構築する取り組みです。これにより、開発スピードと柔軟性を高めるとともに、技術や業務に関する知見・ノウハウを社内に蓄積し、競争優位性の強化につなげています。

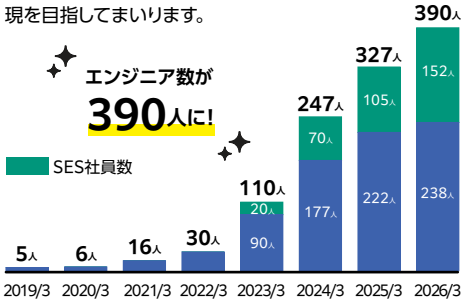
今後は、AIの活用や開発プロセスの標準化、品質管理の高度化を推進し、より高品質で付加価値の高いプロダクト開発を実現していきます。デジタル推進部として事業部門と連携しながら、お客さまの利便性向上と業務効率化の両立を図り、グループ全体の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

人材への投資が競争力の源泉

当社グループでは、ITを競争力の源泉と位置付け、人材への継続的な投資を行っています。これまで、エンジニア採用やM&Aによる人材獲得、育成制度の充実を通じて開発体制を強化してきました。

現在は組織規模の拡大に加え、ひとりひとりの専門性や生産性の向上に重点を置いています。AI技術の進展により、開発現場に求められる役割も大きく変化しています。当社グループでは、AIを活用して開発を推進できる人材の育成に加え、最終的な判断や品質を担保する高度専門人材の強化にも取り組んでいます。

こうした人的資本への投資を通じて開発力を高めることで、内製開発の競争力をさらに高め、持続的な成長の実現を目指してまいります。



内製化によるデジタル推進へ

デジタル部門内製化の背景

業界特有の制約
金融業界は金利など条件面での差別化が困難

競争優位のカギはUI/UX
お客さまに分かりやすい・使いやすいサービスを提供し続け、プロダクトで差別化を

スピード感は内製化で実現
外注中心の開発スタイルから内製化へシフト

内製化の現在までの経緯

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	現 在
● 内製化を進める方針決定 ● 初めてエンジニアを採用 ● 内製化の準備を開始	● アイフルのスマホアプリの内製化を開始 ● スクラム開発を導入（営業部門と一体開発） ● 服装基準を見直し、私服通勤が可能に	● CVR率が10ポイント以上改善 ● アイフルスマホアプリのストア評価向上 ● エンジニア数が20人に	● グループ各社のアプリ・HPを内製化 ● エンジニア数は70人を突破 ● フレックス勤務や在宅勤務制度を導入	● WEBベンダー担当領域の内製化を推進 ● エンジニア数は150人を突破 ● 部門を1部3課から2部5課体制へと拡大	● CCoE（クラウド活用推進組織）の設置により組織全体のセキュリティ対策・コスト最適化を推進 ● 部内研修制度の充実	● AI推進室を設立し、AI活用の効率化・高度化を加速 ● アイフルWEBシステムを完全内製化	● ムニノバグループのエンジニア数が約400人規模へ拡大したことにより業績貢献できる開発組織へ

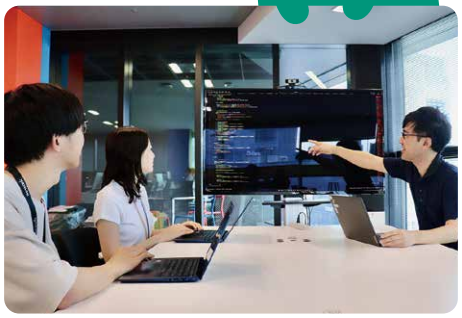
内製化の進展による開発スピード向上と体制最適化

── 内製化は “スピードの総量” を高める取り組み



内製化の価値は、単なる開発スピードの向上にとどまりません。外部委託では、仕様変更のたびに要件定義や契約調整等の工程が必要となる一方、内製化により、要件調整から実装・テスト・リリースまでを一体的に運用できる体制を構築しています。この結果、従来は3ヵ月から1年程度を要していた改修対応についても、最短で1週間程度での対応が可能となるなど、開発サイクルの短縮が進展しています。また、開発を継続することで、コード・設計に関する知見や改善ノウハウが社内に蓄積され、継続的な改善活動につながっています。短期的には構築に時間を要する側面もありますが、中長期的には自社内に知見と仕組みが蓄積されることで、持続的な対応力の向上を実現していきます。

── 内製と外部連携による開発体制の最適化



当社グループは内製化を推進する一方で、すべてを自社で完結させるのではなく、技術領域やリソース状況に応じて外部パートナーも活用しています。現在も協力会社の人材の支援を受けながら、内製チームはコア領域に集中できる体制を構築しています。これにより、専門性が求められる分野や一時的なリソース不足に対して柔軟に対応しつつ、開発の主導権は自社で保持する運用を行っています。また、内製化の進展に伴い、開発ノウハウや運用知見の蓄積が進んでおり、今後はAI活用を含めた各領域での高度化を図ることで、顧客利便性の向上および業務効率化の更なる推進を目指していきます。

データが導く意思決定改革

- データ分析の内製化により、ライン部門起点の意思決定を高度化
- 営業・与信・マーケティング・業務改善に蓄積データを活用し、変化に即応できるデータドリブンな組織へ

当社グループでは、事業活動を通じて蓄積される顧客データや取引データを活用し、与信、マーケティング、業務効率化などの高度化に取り組んでいます。データ分析機能を社内に持つことで、事業や現場の課題を深く理解したうえで、仮説立案から分析、施策実行、効果検証までを一体的に進めることが可能になります。今後も、データを単なる数値として捉えるのではなく、意思決定を支える重要な経営資源として活用し、顧客利便性の向上と収益性の改善につなげてまいります。



2001年に新卒でアイフルへ入社後、営業店を経て、経営企画2部、マーケティング部、与信ガバナンス部などにおいて、一貫してデータ分析や与信スコアリングモデルの構築業務に従事してきました。2023年4月よりデータアナリティクス部長（現・グループデータアナリティクス1部長）として、AIやデータ分析を活用したデータドリブン経営の推進や、業務の高度化・効率化に取り組んでいます。

ムニノバホールディングス データアナリティクス1部長 **海田 雅至**

データ部門は、グループの中でどのような役割を担っていますか

データ部門は、単に分析を行う組織ではなく、データを活用して事業の意思決定を支え、企業価値向上に貢献する役割を担っています。当社グループでは、与信、マーケティング、債権管理、業務運営など様々な領域で日々大量のデータが蓄積されています。それらのデータを分析し、「何が起きているのか」「なぜ起きているのか」を明らかにするとともに、次に取るべきアクションにつながる示唆を提供しています。



近年は分析に加え、AI・機械学習モデルの開発やデータ基盤の整備、BIツールによる可視化環境の構築など、データ活用を支える仕組みづくりにも注力しています。私たちは経営とライン部門をつなぐ橋渡し役として、事業成長を支える基盤づくりを進めています。

データ分析を外部に任せるのではなく、社内で担うことの意義は何ですか

データ分析を内製化する最大の意義は、事業を深く理解した人材が継続的に価値を創出できることにあります。金融・与信ビジネスでは、業務ルールや商品特性、お客さまの行動特性を正しく理解したうえで分析を行うことが重要です。現場と密接に連携しながら仮説を立て、分析結果を施策へ反映し、その効果を検証するサイクルを迅速に回せることが内製化の強みです。

また、分析ノウハウやAI活用の知見が社内に蓄積されることで、組織全体の分析力や課題解決力の向上にもつながります。事業環境が変化しても継続的に改善を進められる体制を構築できることは、当社の大きな競争力の一つだと考えています。

データ活用が特に効果を発揮している領域を教えてください

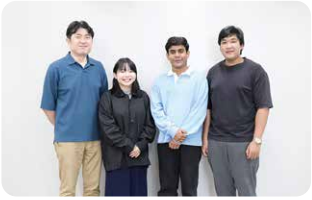
データ活用は様々な領域で進めていますが、特に与信、マーケティング、業務効率化の分野で大きな効果を発揮しています。

与信領域	機械学習を活用した与信スコアリングモデルを開発・運用し、審査精度の向上とリスク管理の高度化に取り組んでいます。
マーケティング領域	お客さまの利用状況や行動データを分析し、ターゲットの最適化や施策効果の検証を実施しています。データに基づく意思決定を進めることで、より効果的な施策運営につなげています。
業務効率化・経営支援領域	データの可視化やAI活用を進め、生産性向上や意思決定の迅速化を支援しています。このように、データ分析部門は各部門と連携しながら、事業全体の成果向上を支える役割を担っています。

分析結果をライン部門の施策や改善につなげるうえで、どのような連携を重視していますか

分析で最も重要なのは、結果をライン部門のアクションにつなげることです。そのため私たちは、分析テーマの選定段階からライン部門と課題や目的を共有し、「何を明らかにしたいのか」「分析結果をどのような意思決定につなげるのか」を一緒に整理しています。分析結果についても数値を示すだけではなく、その背景や示唆、推奨アクションまで含めて共有し、施策の実行や改善につながる形で活用してもらうことを重視しています。私たちは単なる分析部門ではなく、事業課題を共に解決するパートナーとして、ライン部門との対話を大切にしています。

今後、データ分析・活用をどのように高度化していきたいですか



今後は、AI活用とデータ基盤整備をさらに進め、グループ全体でデータを活用できる環境を構築していきたいと考えています。現在、AWSを活用したデータ基盤の整備を進めており、データの集約・管理・分析を効率化することで、分析スピードの向上や部門横断でのデータ活用を推進しています。

また、生成AIをはじめとする新しい技術も積極的に活用し、分析業務の効率化だけでなく、業務プロセスの高度化や新たな価値創出につなげていきたいと考えています。さらに、データ分析部門だけではなく、各部門がデータを理解し意思決定に活用できる組織文化の醸成も重要なテーマです。データ・AI・人材育成を軸に、事業成長を支えるデータ活用基盤をさらに発展させていきます。

AIで進化する競争力

● AIを競争力へ、AI駆動開発への挑戦

近年は生成AIの急速な進化により、企業の競争力を左右する要素として「AIをどのように活用するか」が重要になっています。当社グループを取り巻く環境も変化が激しく、お客さまのニーズや市場環境の変化に迅速に対応することが求められています。こうした環境のなか、私たちはAIを単なる業務効率化ツールではなく、開発力や提案力、さらには事業競争力を高めるための重要な経営基盤として位置付けています。エンジニアがより付加価値の高い業務に集中できる環境を構築することで、お客さまへの価値提供をさらに強化していきたいと考えています。



2005年入社。店頭営業でキャリアをスタートさせ、マーケティング部などのスタッフ部門を経て、2018年にデジタル推進部の立ち上げメンバーに。2023年より、デジタル推進部の組織変更に伴いデジタル推進2部長に就任。

ムニノバホールディングス デジタル推進2部長 **吉野 元**

現在、AIはどのように活用されていますか

当初はコーディング補助やドキュメント作成など限定的な活用からスタートしましたが、現在では要件定義、設計、実装、テストなど開発工程全体への活用を進めています。

また、既存システム開発への利用だけではなく、AIを活用した新たなツール開発にも取り組んでいます。営業社員向けナレッジボットの開発など、現場部門とエンジニアが連携したプロジェクトも進めており、業務効率化や生産性向上につなげています。



AI活用によってどのような成果が生まれていますか



AI活用による効果を定量的に計測しており、開発業務において新たな時間創出が進んでいます。創出された時間を改善提案や品質向上といった付加価値業務へ振り向けられるようになったことで、生産性向上だけでなく、業務の質の向上にもつながっています。また、効果を可視化することで、成果が出ているチームの取り組みを他チームへ展開しやすくなり、組織全体でAI活用を加速できる環境が整いつつあります。

AI導入を進めるうえで重視していることは何ですか



私たちは、AIを導入すること自体を目的とはしていません。重要なのは、AIを活用してお客さまへの価値提供を高め、事業成長や競争力強化につなげることです。そのため、単なる業務効率化にとどまらず、開発スピードの向上や品質改善、より使いやすいサービスの提供など、事業成果につながる活用を重視しています。

また、AIは人の能力を拡張するためのツールであり、最終的な判断や品質の担保は人が担うべきだと考えています。AIの結果をそのまま利用するのではなく、業務知識やお客さま理解を持つ担当者がレビューすることで信頼性を確保しています。さらに、セキュリティやガバナンスへの対応、運用ルールの整備も進め、AI活用を継続的に価値を生み出す仕組みとして定着させていきます。

AI時代に求められる人材像について教えてください

今後は、AIを利用できること自体が特別な強みではなくなると考えています。重要なのは、AIを業務や開発プロセスに組み込み、組織全体の成果向上につなげられる人材です。どの業務に適用すれば効果が高いのか、どのような仕組みを構築すれば生産性向上につながるのかを考えられる人材の価値は、今後さらに高まるでしょう。

一方で、AIが高度化しても最終的な判断や責任を担うのは人です。お客さまニーズの理解や事業課題の整理、品質やリスクの見極めなど、人にしかできない役割の重要性は変わりません。AIの結果を適切に評価し、お客さま視点や事業視点を持って課題解決を進められる人材が、これからの組織を支える存在になると考えています。

今後の展望を教えてください

現在取り組んでいるAI活用をさらに発展させ、開発フローのなかにAIが存在することが当たり前の状態を目指しています。要件定義や設計、実装、テストなど各工程で活用を進めていますが、今後は人とAIが協働する「AI駆動開発」をさらに高度化し、生産性と品質の両立を実現していきます。

また、AI活用によって創出された時間を工数削減だけでなく、お客さま価値の向上や新たなサービス・機能の企画、業務改善提案など、より付加価値の高い活動へ振り向けていきます。さらに、AI活用の対象を開発業務にとどまらず、グループ全体の業務改革や意思決定支援へ広げることで、事業成長への貢献を加速させ、「デジタルとAIの力でグループの成長を牽引する組織」へ進化していきます。

ブランディング戦略

長期Vision

「100年続く企業を目指す」の実現に向けて

ムニノバグループの価値を社内外へ

当社グループでは情報発信と視覚表現をつなぎ、ムニノバグループらしいブランド体験をつくり、社内外の理解・共感・信頼を育てていきます。

Mission
グループブランド力の向上

発足時

● **グループの実態を正しく伝えるブランド基盤を構築**

グループの成長局面において採用・M&Aなどで認知・ブランド力向上が経営課題となり、グループコミュニケーション部を発足。当時は金融事業のブランド認知が先行する一方で、多様化するグループ全体の事業領域が十分に伝わっていない状況でした。そこでグループ各社の事業価値を横断的に発信し、ブランド形成に取り組みました。

現在地

● **情報発信と視覚体験の一貫性で、経営とブランドをつなぐ**

ホールディングス体制の移行に伴い金融領域にとどまらない、多様な事業領域へと成長を続ける土台が完成。グループコミュニケーション部ではグループ横断でブランド価値を高めるため、各社の特性や成長ステージに応じた情報発信を推進するとともに、視覚体験の一貫性を高めることで、ブランド力向上、事業成長を支えていきます。

これから

● **ブランドを成長ドライバーへ、企業価値向上を加速**

ブランドは企業の持続的な成長を支える重要な経営資源であり、事業戦略を推進する無形資産の一つです。グループの価値を社内外へ発信し続けることで、採用力の向上、取引先との関係強化、M&A機会の拡大、従業員エンゲージメント向上につなげます。また、ブランドへの共感と信頼を積み重ねることで、新たな成長機会を創出し、持続的な企業価値向上を目指します。

ブランディング戦略について

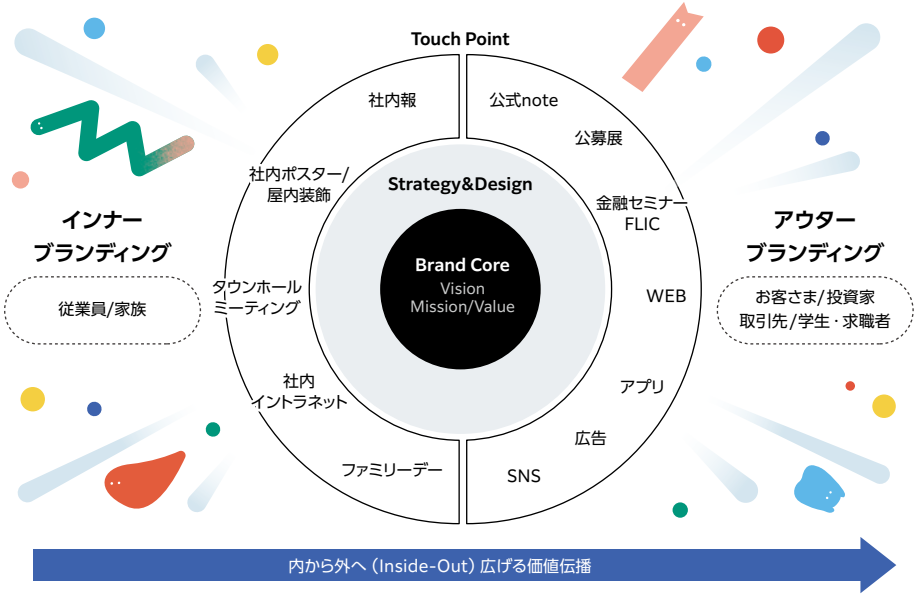


ムニノバホールディングス
グループコミュニケーション部長
寺坂 啓志

当社グループは、金融事業で培ってきた信頼を基盤に、グループ一体のブランド形成を推進しています。ホールディングス体制への移行を機に、多様化する事業ポートフォリオや成長戦略を社会に正しく伝え、企業価値の向上につなげることを目指してきました。広報とデザインの両面から、一貫したメッセージ発信とブランド体験を創出し、顧客、従業員、取引先、投資家など幅広いステークホルダーとの理解・共感・信頼を育みます。今後も採用、IR、M&Aなどの経営課題と連動しながら、100年続く企業を目指す持続的成長の基盤としてグループブランド力の向上に取り組んでいきます。

グループコミュニケーション課×デザイン室

新たな対話を生み出し「伝える」グループコミュニケーション課と、概念設計から「創り・魅せる」デザイン室。
密接な連携により、ブランドの“中身”と“見え方”の一貫性を高めています。



NEXT　インナー・アウターブランディング取り組み紹介

インナーブランディング

企業理念の浸透と社員同士の相互理解を促進し、一体感のある組織文化の醸成を通じて、グループブランディングの基盤強化に取り組んでいます。

社内報

社内報の企画・取材・撮影から編集までを担い、デザイン室と協働しながら、全工程を内製化しています。社内報は、経営方針の浸透、事業理解の促進、さらにはグループ横断の相互理解と一体感の醸成を目的とした重要なコミュニケーションツールです。経営テーマに沿った特集やグループ各社・各部門をつなぐ企画を通じて、グループ全体の価値創造を自分事として捉えられる誌面づくりを推進しています。



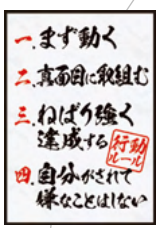


Vision・Mission・Value/行動ルール

VMVおよび行動ルールの浸透を目的にグループコミュニケーション部を中心に継続的なコミュニケーション施策を展開しています。社内報や公式noteでの情報発信に加え、オフィス内へのポスター掲載やステッカーの制作・配布など、多様な施策を展開しています。現在、認知度は6割程度であるため、グループ全体で認知度だけでなく、行動レベルまで日々の業務や意思決定に社員ひとりひとりが反映できるよう、企業文化の醸成と理念浸透に取り組んでいます。







インナーコミュニケーション

経営層と社員が意見交換を行うタウンホールミーティングや、各部門で活躍した社員を称える表彰制度を実施しています。また、社内イントラネットでは各部署の業務や社員を紹介するコンテンツを継続的に発信し、グループ間の相互理解促進を図っています。

さらに、年3回のファミリーデー（職場見学会）や季節イベントを開催するなど、組織の一体感とエンゲージメントの向上を図っています。





経営テーマ

経営計画部とデザイン室が協働し、新たな経営テーマの策定・浸透に取り組みました。企画段階では「ブレストカード」を活用したワークショップを実施。カードの絵柄から連想を広げることで従来の枠にとらわれない発想を引き出し、社員の主体性を促すテーマを導出しました。また、ポスターやエントランス装飾などのビジュアル施策を展開し、グループ社員の意識改革と一体感の醸成をデザインで支えています。

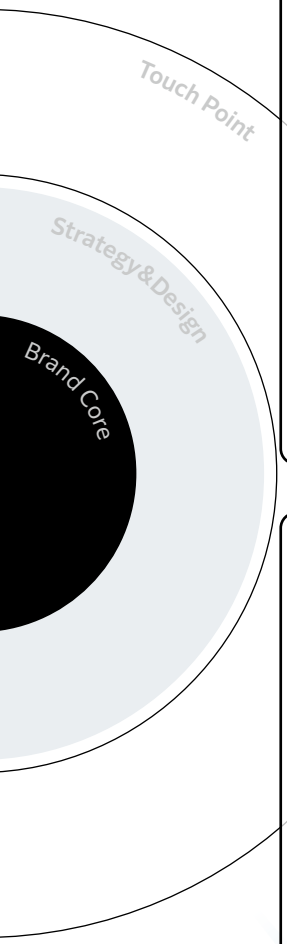




ワークショップの様子はnoteで公開 ▶

アウターブランディング

事業内容や人、社会課題への取り組みを継続的に発信することで、ステークホルダーとの信頼関係を構築し、企業価値とブランド認知の向上を図っています。



ムニノバグループ公式note

事業の実態や価値創造への取り組みをより正しく理解いただくため、「ムニノバグループ公式note」を通じた情報発信を行っています。経営戦略をはじめとする多様なテーマを発信することで、グループへの理解促進とブランド価値の向上を図っています。2024年10月より開始し、77万PVを突破!今後も継続的な情報発信を通じて、事業や企業文化への理解を深めるとともに、採用力の向上やステークホルダーとの信頼関係の構築を図り、ブランドを企業価値向上の基盤となる無形資産として育成しています。





美術公募展

アイフルは、初の美術公募展「Muninova Artist Award」を開催しました。デザイン室が事務局として企画運営を主導し、誰もが自分らしく輝ける社会を目指して、次世代の文化芸術を担う人材の発掘・支援に取り組んでいます。公式SNSやnote等を通じた多角的なコミュニケーションを展開し、社内での認知・関心を高めつつ、社会や社外ステークホルダーに対するグループのブランド価値向上を推進しました。公募展には全国から242点の作品応募が集まり、入選倍率16.1倍となるなど、多くの関心を獲得し、ブランドコミュニケーション施策としても一定の成果につながりました。





金融経済教育セミナー/金融リテラシー向上コンソーシアム

若年層の健全な金融判断力の育成を目指し、大学生などに向けて金融経済教育セミナーを実施しています。また、貸金業界全体で金融リテラシー向上および金融トラブル被害の防止に取り組むべく、2023年6月には貸金業大手4社および日本貸金業協会と協働し、「金融リテラシー向上コンソーシアム」を設立しました。2026年3月期に当社が実施したセミナーは17回、受講者数は1,521名。今後も業界横断で金融リテラシーおよび金融トラブル被害の防止に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。





ムニノバホールディングスサイト

ホールディングス体制への移行に伴い、グループサイトのリニューアルを行いました。社名やロゴの由来を深掘りし「ムニノバの世界観」を言語化。デザインコンセプト策定に加え、ブランドを適切に伝えるためのデザインシステムを構築しました。明確な基準・基盤を作ったことで一貫性のある発信を可能にし、社外のステークホルダーへグループの新たな価値と世界観を届けるアウターブランディングの基盤を確立しています。リニューアル後はサイトのセッション数が前月比約23.4%増、ユーザー数も約19.0%増加するなど流入が拡大し、ブランドへの接点創出と認知向上につながりました。







クロスセル戦略

長期Vision

「100年続く企業を目指す」の実現に向けて

現状・課題

全国に営業拠点を有し、お客さまとの対面での接点を強みとしています。
一方で、営業活動においては担当者個人の経験やスキルへの依存が残っており、拠点間および担当者間で提案力やお客さまフォローの状況にばらつきが生じています。

対面営業の強みを生かしつつ、お客さま情報や営業ノウハウをデータとして一元的に蓄積・共有します。さらに、デジタル技術を活用して営業活動の標準化と高度化を推進します。これにより、拠点や担当者にかかわらず、一定水準以上の提案と継続的なお客さまフォローを実現できる営業体制を構築します。

取組み状況

営業活動

データとデジタル技術を活用し、お客さまのニーズに応じた提案を実現することで、営業活動の高度化と生産性の向上を推進しています。

既存へのフォロー

取引実績や利用状況を踏まえた継続的なフォローにより、既存加盟店との関係強化と取引拡大を進めるとともに、リスクの早期検知にも取り組んでいます。

人材戦略

グループ横断で提案できる人材を育成し、お客さまニーズを商品・サービスや業務の改善につなげていきます。

ゴール

**グループの商品・サービスを最適に組み合わせ、
お客さま課題の解決と継続的な取引の拡大を実現しています。**

販社体制への転換が生み出した新たな営業価値



アイフル 法人営業本部
法人営業推進部
執行役員
稲垣 篤紀

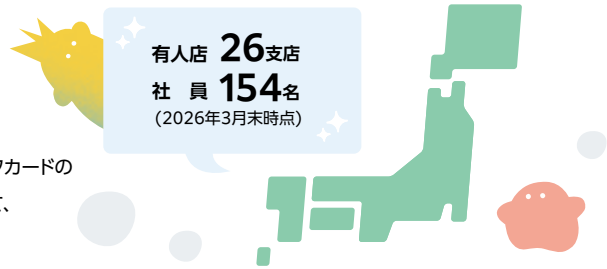
当社グループでは、2019年より全国でカードローンを販売していた有人店舗を、グループ商材を取り扱う「販売会社体制（以下、販社体制）」へ移行しました。当時、カードローンの約97%がWEB申込みとなる中、単一商品に依存しない、多様な商品・サービスの提供が求められていました。そこで、営業機能をコールセンターへ集約するとともに、店舗を法人営業拠点へ転換しました。

地域限定勤務の社員から不安の声が上がる中でのスタートでしたが、商品知識の習得やロールプレイング、訪問営業を重ねることで、グループ商材を横断的に提案できる体制を構築してきました。また、コロナ禍を契機にオンライン商談環境を整備したことで、現在では遠方のお客さまとも円滑に商談できるようになり、営業活動の領域を拡大しています。

現在、販社は全国26支店・154名体制で営業活動を展開しており、地域に根差した営業活動を行いながら、決済端末（ACQ）をはじめとするグループ内外の多様な商品・サービスを提供しています。エステサロンや個人事業主など幅広いお客さまのニーズに対応し、地域ごとの課題やニーズに応じた提案活動を推進しています。

販売商材と営業方針

新規・既存加盟店にかかわらず、
AGペイメントサービスの個品割賦やライフカードの
アクワイアリングなどのクロスセルを通じて、
グループシナジーの最大化を図ります。



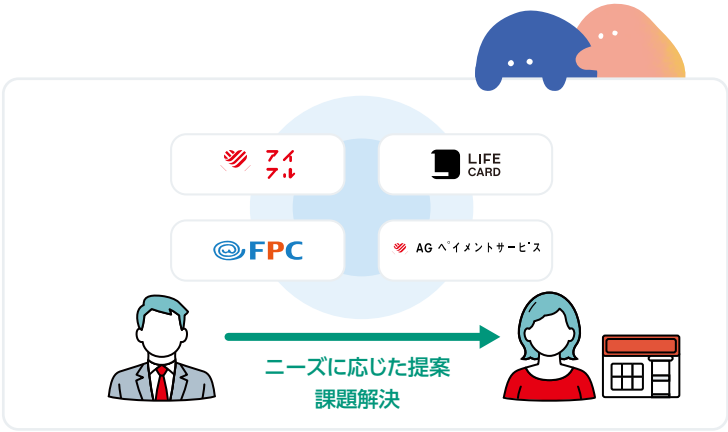
	主な商材	販売元会社
グループ商材	個品割賦（個別信用購入あっせん）	AGペイメントサービス
	• アクワイアリング • ライフカードクイック • プロパーカード 獲得代理店開拓 • 法人Vプリカ • 利用先限定カード • 法人カード	ライフカード
	ペット保険代理店開拓	FPC
グループ外商材	グループ外商材	株式会社bサーチ （WEB求人広告メディア代理事業）

地域密着型の営業体制

販社体制への転換により、BtoB営業を軸としたクロスセル体制を構築

── ローン販売中心の店舗から地域密着型の営業拠点への転換を進め、
当社グループの商品・サービスの提供領域を拡大

全国に展開する営業ネットワークを活かし、各加盟店のニーズに応じた提案を実施しています。
地域に根差した営業体制のもと、当社グループ各社の商品・サービスを横断的に提供し、加盟店の課題解決を支援するとともに、迅速かつきめ細かな対応を通じて信頼関係の強化を図っています。



Q. 販社体制はどのようにグループ成長を支える営業基盤へ進化したのか

地域密着型の営業基盤を活かし、人材育成、商材拡充、グループ連携を通じて発展させてきました。

フェーズ1：基盤構築		フェーズ2：拡大			フェーズ3：高度化	
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
法人営業専門組織を立ち上げ	活動拠点を拡大	既存利用促進 優良加盟店を開拓	取扱商材を拡充	サービス領域を拡張	グループ連携を深化	収益性を重視した成長へ
法人営業専門組織として、グループ内の商材販売を開始	活動拠点を拡大し、加盟店との接点を強化	既存加盟店の利用促進に加え、優良加盟店の新規開拓を推進	提携先の安定稼働を進めるとともに、個品割賦・利用先限定カードなど取扱商材を拡大	ACQ、ライフカードクイック、FPC代理店など取扱領域を広げ、法人データベースや申込書類のWEB化など営業基盤を高度化	保証事業部との協業やFPC代理店開拓を進め、グループ一体でのクロスセルを拡大	収益性とリスクのバランスを踏まえた加盟店戦略を推進し、他社信販からのシェア獲得やクロスセルによる収益機会を拡大

戦略

お客さま接点の拡大	営業価値の高度化	成長機会の創出
・一社あたり取引の拡大 ・クロスセルによるLTV向上 ・収益基盤の強化	・課題解決型営業への進化 ・業界特化型営業 ・グループシナジー創出	・データ活用 ・提携先連携 ・収益領域拡大

優位性

全国営業網 26支店154名の営業体制	**グループ横断提案力** 複数商材を組み合わせた提案
お客さまとの継続接点 ストック型収益基盤	**営業ノウハウの蓄積** 成功事例の横展開

クロスセルの取り組みをどのように発展させてきましたか。

2019年に有人店舗を法人営業組織へ転換し、既存加盟店との関係深化を図りながら、グループ商材のクロスセルを推進してきました。その後、営業人材の育成や営業ノウハウの蓄積、グループ各社との連携強化を通じて、取扱い商材や提案領域を拡大してきました。

現在では、グループ商材に加え、外部企業の商品・サービスも組み合わせて提案するマルチプロダクト型の営業体制を構築しています。

お客さまの事業課題を起点として、お客さまごとのニーズに応じた商品・サービスを提案することで、既存取引の拡大と新たな収益機会の創出につなげています。



アイフル
法人営業推進部長
吉田 淳

加盟店課題を起点に価値を提供する営業へ

商品を売る営業から、加盟店課題を解決する提案型営業へ

地域密着ならではの強みを生かし、加盟店の課題を起点とした提案型営業を展開しています。
地域や業種ごとの特性を深く理解し、複数の金融サービスを組み合わせた最適な提案により、加盟店の持続的な成長に貢献します。
また、提案型営業を支える人材育成にも注力しています。体系的な研修や現場での実践教育に加え、支店間での知見共有や営業活動の可視化を進めることで、組織全体の営業力向上と再現性の高い育成体制の構築を推進しています。



営業モデルの進化

── 単一商品中心の営業からマルチプロダクト化を経て、加盟店の課題を起点とした提案型営業へ進化

カードローンを中心とした店舗型販売から、法人顧客向けの提案型営業へと発展してきました。営業ノウハウや商材知識の蓄積に加え、グループ各社との連携を強化することで、複数の商材を組み合わせた提案モデルを構築しています。現在は、加盟店の課題を起点として最適なソリューションを提供することで、顧客との継続的な関係構築と取引の拡大を推進しています。

加盟店課題を起点とした提案型営業

- グループ内外の多様な商品
- サービスを組み合わせたソリューション提案
- 加盟店のニーズや経営課題に応じた最適なソリューションの提供
- 申込みから契約までの一貫した営業支援
- 加盟店との対話を通じた潜在ニーズの発掘やクロスセル
- アップセルによる取引拡大
- 現場で得たお客さまの声をグループ各社へ還元し、商品・サービスの改善につなげる

×

提案型営業を支える人材の育成

- ヒアリングシートやロールプレイングを活用した実践教育
- 商品知識や課題把握力、提案力の向上を目的とした体系的な研修
- 全営業担当者を対象とした継続的なスキル向上の推進
- 支店勉強会や成功事例の共有による営業知見の蓄積
- 支店間交流や相互臨店による営業ノウハウの共有・横展開
- 営業活動や育成状況の可視化によるPDCAサイクルの推進



社員の声

4期連続「販社優績賞」受賞を支える福岡支店の営業力

福岡支店には社歴が長く地域をよく知る社員が多く、ひとりひとりが大きな裁量を持って営業活動を行っています。

また、目標ごとにリーダーを配置し、進捗共有や相互フォローを行うことで、主体性と客観性の両面から組織全体の成果向上につなげています。その結果、福岡支店・長崎支店合同で4期連続の販社優績賞を受賞しました。

営業では、地域のお客さまとの信頼関係を何より大切にしています。お客さまとの対話を通じて相互理解を深め、一人の営業担当者としてではなく、一人の人として向き合うことで、地域特性に寄り添った提案を実践しています。

アイフル 法人営業本部 福岡支店より





クロスセル戦略が支える持続的な成長

営業改革による成果

個品割賦の大幅成長

将来の収益拡大につながる有望な営業パイプラインを構築

新規開拓の進展

新規顧客の獲得が進み、新規買上額は前年同期比**33.4%**増

ACQの安定成長

既存加盟店との取引拡大により、買上額は前年同期比**134.9%**

クイックの成長基盤確立

営業体制の強化により、買上額は前年同期比**258.9%**

営業モデルの高度化

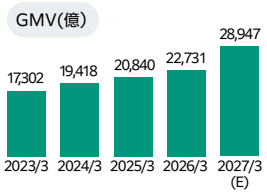
データドリブン営業の基盤整備を推進

重点市場におけるポジションの確立

美容・医療領域を中心に市場におけるプレゼンスを拡大

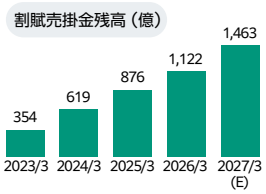
ライフカード

大手加盟店との取引拡大を通じてGMV（流通取引総額）の成長を加速し、ライフカード事業の更なる収益拡大を目指しています。



AGペイメントサービス

美容・エステ業界向けの個品割賦事業は、市場の拡大とキャッシュレス・分割払いニーズの高まりを背景に、今後も成長が期待される分野です。当社は加盟店との連携を強化し、事業拡大を推進していきます。



目指すべき展望

当社グループは、グループ商材の顧客接点である営業店の機能強化を進めています。従来の個別商材の販売にとどまらず、総合的な営業体制への転換を進めています。現在、営業店の活動は決済手段や金融サービスの提供を中心とした「プロダクト単位の営業」が主体です。

一方、対象市場であるエステ・美容医療分野では、顧客ニーズの多様化や競争環境の変化が加速しており、加盟店においては集客力の向上、顧客単価の向上および継続利用の促進が重要な経営課題となっています。こうした環境認識のもと、当社は営業店の役割を従来の「決済手段の提供者」から、加盟店の経営課題の解決に貢献する「パートナー」へ進化させることを重要な戦略テーマと位置付けています。具体的には、以下の取り組みを通じて営業体制の高度化を進めています。

- グループ商材を横断的に提案する体制の構築によるサービス提供力の向上
- 決済データなどを活用したコンサルティング型営業の強化
- 外部企業とのアライアンスによる営業機会の拡大と提案力の向上
- サブスクリプションサービスやアプリ決済の導入を通じた継続利用の促進
- 各地域に根ざした対面営業を基盤とする継続的な取引関係の構築

これらの施策により、加盟店との関係を単発的な取引から中長期的なパートナーシップへと深化させ、顧客当たりの取引価値（LTV）の最大化を図ります。最終的には、営業店が当社グループ全体のフロント機能を担い、加盟店の経営に深く関与しながら最適なサービスを継続的に提供することで、対象市場における存在感の向上と収益基盤の拡大を目指します。



アイフル
法人営業本部
東日本営業・西日本営業部 執行役員
岡野 勇貴

お客さまの声

加盟店とともに成長するパートナーへ スローティ・ラテさま（札幌支店加盟店）インタビュー

当社グループとの契約のきっかけを教えてください。

脱毛や痩身コースなどトリートメントメニューの拡充に伴い、多様な決済手段への対応が必要となったことが契約のきっかけです。そのような中で紹介を受け、導入時の手厚いサポートやサービスへの信頼感に魅力を感じ、契約しました。

導入前は「消費者金融会社」というイメージを持っていましたが、実際には決済サービスや加盟店支援に注力しており、金融サービスの提供にとどまらず、加盟店の事業成長を支援する企業であることを知りました。現在では、事業運営を支える信頼できるパートナーであると認識しています。

当社グループへ期待することを教えてください。

サポート体制に対する安心感は大きく、加盟店を単なる取引先ではなく、パートナーとして捉えていただいていることを実感しています。

今後は、海外のお客さまへの対応を見据え、多言語でのサポートや情報提供、多通貨決済への対応、国際ブランドとの連携強化などを通じたサービスの一層の充実を期待しています。また、グローバル化が進む市場環境の中で、海外のお客さまへの利便性向上につながるサービスの提供を期待しています。



人材戦略・重点課題1 次期経営層の育成 01

長期Vision

「100年続く企業を目指す」の実現に向けて P.9

持続的な成長を支える組織づくり

人材戦略の重要テーマとして、「次世代経営人材の育成」「多様な人材を受け入れる風土の醸成」「女性活躍の推進」の3つを掲げています。各テーマにKPIを設定し、進捗を可視化するとともに、持続的な成長を支える組織基盤の構築に取り組んでいます。

重点課題及びKPI（経営戦略と人材戦略の連動強化のため新設）

❶ サクセッションスコア　❷ 受容度スコア　❸ 女性活躍応援スコア

重点課題1 次期経営層の育成

KPI：サクセッションスコア

基本方針

人材育成を最も重要な経営基盤の一つと位置付け、「次期経営層の育成」に取り組んでいます。

次期経営層については、経営を担う人材を継続的に生み出していくことを目指しています。

具体的な課題点

実施したサーベイでは、次期経営層候補において、経営責任を担う覚悟は一定程度確認された一方で、成長・挑戦機会に対する満足度には改善の余地があることが明らかになりました。

この満足度を測る指標として「サクセッションスコア」を設定し、次期経営層候補が挑戦を通じて成長を実感し、経営人材として着実に力を発揮できる環境づくりを推進していきます。

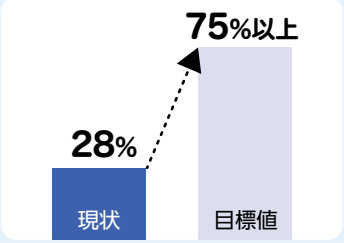
※サクセッションスコア：次期経営層候補が、成長・挑戦機会に満足している割合を示す指標

KPI・指標

KPI

サクセッションスコア

次期経営層の候補者が、「将来経営を担うための十分な挑戦機会や成長環境が与えられている」と感じている割合



打ち手・施策

次期経営層の育成に向けては、候補者の可視化から育成、実践機会の提供までを一体的に推進していきます。経営に必要な知識・視点の習得に加え、実際の経営課題に挑戦する機会や経営層との対話を通じて、将来の経営を担う人材を計画的に育成していきます。

施策	内容
候補者の可視化	次期経営層候補者リストを整備し、計画的なサクセッションマネジメントを推進
戦略的アサイン	未経験領域への異動、重要プロジェクトへの参画など、挑戦機会を計画的に提供
経営人材育成	戦略・人材・組織・デジタル・デザインなど、経営に必要な知識・視点を習得する研修を実施
経営層との対話	経営陣との対話を通じて、経営視点や意思決定力を養成

今後の取組

次期経営層の育成には、知識の習得だけでなく、実際の経営課題に挑戦し、経験を積み重ねる機会が不可欠です。今後は、戦略的な配置・異動や経営層との対話機会をさらに充実させるとともに、経営人材候補を継続的に発掘・育成する仕組みを高度化していきます。これらの取り組みを通じて、将来の経営を担う人材を計画的に輩出し、中長期的な企業価値の向上を支える経営基盤の強化を目指してまいります。



重点課題1 次期経営層の育成 02 ～多様な社員活躍のリアル（挑戦の機会）～



若手社員や次期経営人材の育成と、年功序列によらない挑戦機会の提供に取り組んでいます。
本ページでは「挑戦」をテーマに社員の声を集めました。

挑戦のきっかけ・リアル

―― 挑戦は、突然やってくる

関谷さん　新規貸付部署から法務部に異動した当初は、とにかく目の前の仕事を覚えるのに必死でした。それまでとは求められることも周囲の見え方も変わって、正直戸惑うことの方が多かったですね。

新しい仕事に慣れるだけでも大変でしたし、自分に何ができるのか必死に探していた時期だったと思います。

近藤さん　私も新規貸付部署からの異動で、リスク統括部に配属になった際、目の前のことに必死だったという点は同じです。

「近藤くんはどう思う?」と何度も聞かれて、「あ、これは自分で考えていかないといけないんだ」と気づきました。

最初は失敗するのが怖かったんですけど、失敗を恐れていては何もできない。そう思えるようになってから、自分から意見を出したり挑戦したりすることが増えました。

振り返ると、挑戦って準備ができてから来るものじゃなくて、ある日突然やってくるものなんだと思います。

「任される」ことへの本音

―― 「期待」がうれしい
**　　でも、正直プレッシャーもある**

関谷さん　責任のある仕事を任されたときは、うれしさと同じくらいプレッシャーもありました。期待してもらえているのは分かるんですが、「自分にできるかな」と考えてしまうこともあって。

でも実際にやってみると、自分一人で抱え込む必要はなくて、周りがしっかり支えてくれるんですよね。

近藤さん　分かります。任されることで見える景色も変わりますし、考える範囲も広がりました。大変なこともありますが、それ以上に成長のきっかけになっていると感じています。

挑戦が生んだ成果・これから

―― 挑戦が、次の挑戦を生む

GENIAC-PRIZE※に参加すると決まったときも、「まずはやってみよう」という気持ちでした。

でも実際に進める中で感じたのは、提案やアイデアがすぐ事業に反映されるスピード感です。考えたことを形にできる環境があるからこそ、もっと挑戦してみようと思えるんですよね。

開発開始から約半年で、56社の中からAIエージェント賞を受賞できたのは大きな自信になりました。もちろん簡単な道のりではなかったですが、一つの挑戦が終わると、また次にやりたいことが見えてくる。

今はその繰り返しが、自分たちの成長にも事業の成長にもつながっていると感じています。

※経済産業省とNEDOが推進する生成AIの社会実装を後押しするためのプロジェクト「GENIAC」の一環として実施される取組み



2021年新卒入社
アイフル 法務部
関谷 透

新規貸付・増枠審査・回収部署を経て法務課へ異動



2022年新卒入社
アイフル グループ統括部
近藤 黎

新規貸付・増枠審査・回収部署を経てリスク統括部へ異動。



2025年中途入社
アイフル
グループデータアナリティクス2部長
町田 大樹

グループデータアナリティクス2部長。前職では金融業やIT業にてデータ分析に従事。

人事部の声

年功序列によらない評価・登用で
若手・中途入社社員も挑戦できる環境へ

当社では、年齢や勤続年数にとらわれず、ひとりひとりの意欲や能力、成果に応じて挑戦機会を提供する人材マネジメントを推進しています。

本人の希望や適性を踏まえた人材配置を行い、異動や昇格による環境変化を成長機会として捉えられるよう、挑戦を支える仕組みづくりにも取り組んでいます。

実際に、課長職では29歳、部長職では38歳での最年少登用実績があり、若手社員であっても早期から組織運営や事業成長に関わる機会があります。

また、今後も、社員ひとりひとりが自身の可能性を広げ、年齢に関係なく経営視点を持って挑戦できる環境づくりを進めてまいります。

※最年少登用実績は2026年3月末時点



アイフル グループ人事部
課長補佐
中尾 春菜

重点課題2 多様な人材の受容度向上 01

KPI：受容度スコア

基本方針

中途採用やM&Aを通じて、多様な専門性を有する人材を積極的に迎え入れています。こうした人材の強みをグループ全体の価値創出につなげるためには、会社や組織の垣根を越えた相互理解を深め、早期に活躍できる環境づくりが重要です。そのため、新たに加わった社員が組織に円滑に受け入れられ、能力を十分に発揮できる組織風土の醸成に取り組んでまいります。

具体的な課題点

実施したサーベイの結果、中途採用者およびM&Aにより加わった社員において、会社間・部署間の交流や連携、意見の尊重に関する項目に改善の余地が見られ、特にM&Aにより加わった社員の組織への受容度向上が課題であることが分かりました。

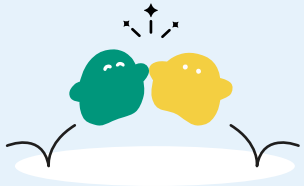
そこで、こうした状況を把握する指標として「受容度スコア」を設定しました。今後は、新たに加わった社員が組織の一員として受け入れられ、早期に能力を発揮できる環境づくりを推進してまいります。

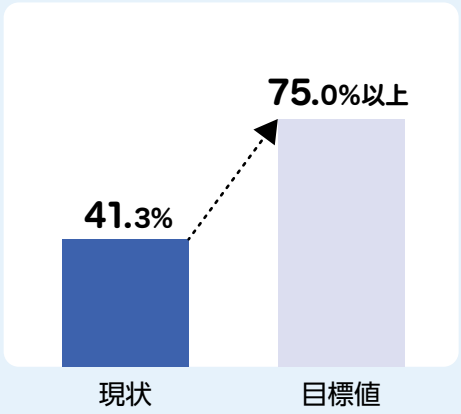
KPI・指標

KPI

受容度スコア

M&Aによりグループに加わった社員が、「組織に受け入れられ、力を発揮できている」と感じている割合





打ち手・施策

受容度の向上に向けては、制度、処遇および拠点などのハード面の整備を進めるとともに、グループ会社間の相互理解と協働を促進するソフト面の施策を重点的に推進してまいります。新たに加わった社員が組織に円滑に定着し、能力を十分に発揮できる環境づくりを目指しています。

施策	内容
グループ横断プロジェクト	M&A先・中途採用者を含めた混成チームを編成し、事業・業務改善テーマに共同で取り組むことで、相互理解と信頼関係を醸成
採用活動への参画	グループ会社社員が採用イベント・面接等へ参加し、「ムニノバグループの一員」として魅力を発信
営業・業務協業	会社・部署の垣根を越えた営業同行や業務連携を推進し、それぞれの強みや専門性を相互に理解・活用
表彰・アワード	グループ横断で活躍した個人・チームを表彰し、協働事例や成功事例をグループ全体へ発信



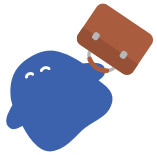
ハロメン※の活動をグループ会社へも展開することで、ムニノバグループを自らの組織として捉えやすい環境づくりを進めてまいります。

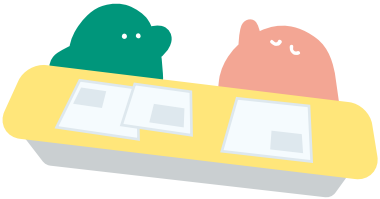
※採用部門だけでなく、現場で活躍する若手から中堅社員が「会社の顔」として、当社グループへの入社を希望する学生の面接や面談を担当する採用施策。

今後の取り組み

受容度の向上には、受け入れられる側だけでなく、受け入れる側の意識および行動の変革も重要です。今後は、オンボーディングや対話機会の充実に加え、採用、協業および表彰などを通じてグループ横断的な接点を継続的に創出し、互いを知り、尊重し、共に成果を生み出す文化の醸成を進めてまいります。これらの取り組みを通じて、受容度スコアの向上とグループシナジーの最大化を目指してまいります。

重点課題2 多様な人材の受容度向上 02 ～M&A・中途～





M&Aによるグループ拡大と中途採用の強化に取り組んでいます。
今回は、中途採用者およびM&Aにより加わった社員に転職のリアルを聞いてきました。

ジョイン後に感じた変化

―― 期待と不安を越え、共に歩む未来へ

M&Aの話を聞いたときは、期待だけでなく、上場企業グループに入ることへの責任や緊張感もありました。

これまでファンドのもとで事業を続けてきた中で、事業会社の傘下に入る安心感はありましたが、ビットキャッシュらしさをどう活かしていけるのかという不安もありました。

実際には、単体では取引が難しかった大手企業へライフカードを通じて接点が生まれるなど、グループだからこその広がりを感じています。一方で、企業風土を合わせていくことには少し寂しさもあります。

ビットキャッシュの柔らかく、人当たりのよい風土を大切にしながら、時間をかけて自然に馴染んでいくことが、一体感のある組織づくりにつながると感じています。



2024年グループイン
ビットキャッシュ
決済促進部長
中野 亜子

BitCashのプロモーション施策に取り組む。

ムニノバグループの文化

―― 安心して挑戦できる、支え合う文化

入社して感じたのは、コンプライアンス意識の高さです。安心感がある一方で、最初はその徹底ぶりにプレッシャーもありました。

また、入社したころは、書式の種類や承認経路に迷うこともありましたが、メンターがついて説明してくださったのでとても助かりました。

一方でトップの距離感が近く、社長がTeamsで定期的に発信してくれることや、有休取得もトップ自ら後押ししていることは驚きでした。

今後は部署を越えたつながりや相談先がより分かりやすくなると、さらに働きやすくなると感じています。



2025年中途入社
アイフル
グループコミュニケーション部
河合 俊亮

前職はWEB制作会社でのデザイン/ディレクション。

これからのキャリア

―― 多様な選択肢を、後押しする

転職活動では、仕事内容だけでなく「長く働き続けられる環境か」を重視していました。

実際に入社してみると、リモートワークや有休取得のしやすさだけでなく、資格取得支援など成長を後押ししてくれる仕組みも整っていて、安心して仕事に向き合えています。

入社前は未経験だったAWSにも実務で触れられるようになり、今は資格取得にも挑戦したいと考えています。

安心して長く働ける環境や、自分の成長を会社として支えてくれる仕組みがある。続けられる環境は、挑戦の質を上げると実感します。これからも新しい知識や経験を積み重ねながら、自分にできる価値を広げていきたいです。



2025年中途入社
アイフル
デジタル推進1部
田中 安子

前職では業務に関わるシステムやAndroidアプリの開発・保守を担当。

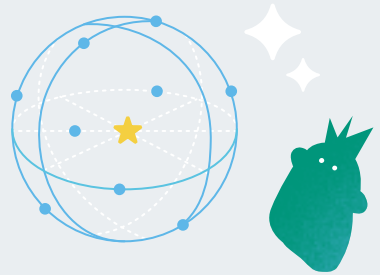
人事部の声

違いを活かし、一体感を育てる

中途入社者やM&Aでグループに加わった社員が早期に力を発揮するには、制度を整えるだけでなく、互いの文化や仕事の進め方を知る機会が欠かせません。

社員の声からは、グループだから広がる取引機会や成長機会がある一方で、情報共有や相談先、企業風土の違いへの戸惑いも見えています。

人事部では採用・協業・表彰などグループや部署を横断した接点を継続的に創出し、自然な一体感を育てていきます。





アイフル
グループ人事部
黒江 亜紀

重点課題3 女性活躍の推進 01

KPI：女性活躍応援スコア

基本方針

多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくりを人的資本経営の重要テーマの一つと位置付け、「女性活躍の推進」に取り組んでいます。女性管理職比率20%（2031年3月期）の実現を目標に掲げるとともに、女性社員が昇進・昇格を前向きに捉え、意欲を持って挑戦できる組織づくりを目指しています。

具体的な課題点

実施したサーベイでは、女性社員の昇進・昇格意欲は男性社員と比較して低い傾向にあることが明らかになりました。特に、「制度はあるが利用しづらいと感じる風土」「昇格後の責任に対する負担感」が昇進意欲に影響していることが確認されています。この状況を把握する指標として「女性活躍応援スコア」を設定し、女性社員が安心して挑戦し、継続的にキャリア形成できる環境づくりを推進しています。

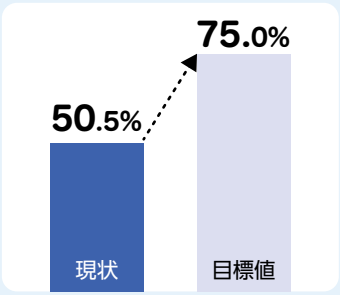
KPI・指標

2025年6月には女性の社外取締役を選任しており、
経営レイヤーにおける多様性の確保にも取り組んでおります。

KPI

女性活躍応援スコア

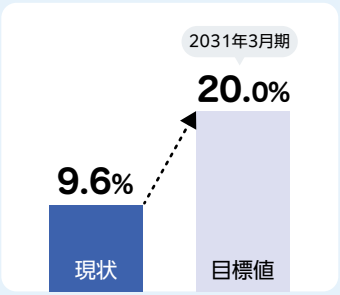
昇進・昇格を希望する女性社員の割合



KPI

女性管理職比率

アイフル雇用の管理職社員(グループ各社への出向者含む)に占める女性管理職社員比率。



打ち手・施策

女性社員含め社員ひとりひとりがライフイベントにかかわらず、自らの意思でキャリアを選択し、挑戦できる環境づくりを進めています。制度面の整備に加え、キャリア形成支援や管理職登用を通じて、挑戦を後押しする組織風土の醸成に取り組んでいます。

施策	内容
キャリア形成支援	女性役職者向けキャリア形成研修を実施し、キャリア形成への意欲向上を支援
柔軟な働き方の推進	勤務エリア限定コース、時短勤務、育児・介護支援など、多様な働き方を支援
ロールモデルの創出	女性役職者の登用を進め、挑戦できるキャリアイメージを可視化
職場風土の改革	部長職への意識醸成や制度運用の見直しを通じ、性別を問わず挑戦を後押しする組織風土を醸成



当社では性別や役職を問わず育児休業取得を推奨しており、2025年度の育休取得率は男性112.9%、女性100%でした。

今後の取り組み

女性活躍の推進は、女性だけを対象とした取組ではなく、誰もがライフステージに応じて能力を発揮し、挑戦できる組織づくりにつながる重要なテーマです。今後は、制度の充実に加え、管理職の意識改革やロールモデルの創出、キャリア形成支援を一層強化することで、「女性優遇」ではなく、挑戦したい人が挑戦できる組織を実現し、多様な人材の活躍による持続的な企業価値向上を目指してまいります。

重点課題3 女性活躍の推進 02 ～多様な社員活躍のリアル～

多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくりに取り組んでいます。
本ページでは「女性活躍」に焦点をあて、係長に昇進されたお二人の本音を伺いました。

“女性活躍”への本音

―― 女性活躍の基盤ができてきた

高林さん　昇進を機に、出張のある法人営業の部署へ配属されました。

女性だから、子どもがいるからといって仕事を妥協したくないという気持ちは以前から変わりません。

異動後に、「出張に行ける?」と聞かれたことがありましたが、「それって男性にも同じ質問をするんですか?」と返したことを覚えています。

配慮していただけるのはありがたいですが、任せてもらえるのであれば、期待に応えたいという気持ちが強いです。

中澤さん　女性の意見を取り入れる基盤は少しずつできてきたと感じます。

一方で、上司や社歴の長い方の受け入れ姿勢はまだ整いきっていない部分もあると思います。だからこそ、遠慮せずに本音を伝えながら、一緒に働きやすい環境をつくっていきたいです。

昇進のリアル

―― 喜びも、戸惑いもある

高林さん　「係長になれたんだ!」と嬉しさが先でした。周囲からもたくさん「おめでとう」と声をかけてもらえて、嬉しかったです。

ただ、実際に部下を持つと、これまでにないプレッシャーも感じました。自分の言葉や距離感ひとつで相手への伝わり方が変わるので、今も日々考えながら向き合っています。



中澤さん　私も嬉しさはありましたが、不安の方が大きかったです。係長としての立ち居振る舞いや発言を見られている感覚があり、言葉の重さを感じました。

まだ戸惑うこともありますが、少しずつ自分なりの役割を見つけながら前に進んでいます。

これからのキャリア

―― 多様な選択を、後押ししてほしい

高林さん　女性だからこうあるべき、若手だからこうあるべき、という期待を感じることはあります。でも、キャリアの形は一つではないと思っています。

自分の道を作ることの自由さを示すことが、後輩への一番のメッセージになればいい。

多様なキャリア選択を許容していきたいです。

中澤さん　今はまだ、自分自身も経験を積みながら考えている途中です。

係長として何を求められているのか、女性活躍とは何をもって活躍なのか、分からないこともあります。

だからこそ、ひとりひとりが自分に合ったキャリアを描けるように、選択肢が広がる環境になってほしいと思います。



2013年中途入社
アイフル
コンタクトセンター2部
係長
高林 初美

2013年回収部門へ契約社員として入社。2019年正社員となり、AGビジネスサポートへ出向し、管理・営業部門での経験を経て、係長へ昇進。2025年4月より、営業部門へ。



2018年中途入社
アイフル
コンタクトセンター1部
係長
中澤 みずき

2018年に営業部門へ中途入社。営業部門のお客さま対応部署とスタッフ部署を経験。2025年4月より昇進し、問合せ部門の係長へ。

人事部の声

性別問わず挑戦したい人が挑戦できる職場に

男性社員に比べて女性社員の昇進・昇格意欲が低いことを多様な人材の活躍の課題とし、当グループでは女性活躍に向けた環境づくりに取り組んでおります。

社員の声にもあるように、役職やキャリアに対する考え方は人それぞれです。

ライフイベントや経験の違いに関わらず、自分らしいキャリアを描き、挑戦できる選択肢を増やしていくことが重要です。

人事部では、意欲ある社員が成長機会を得られ、活躍できる環境づくりを推進していきます。



アイフル
グループ人事部
岸本 恵弥

金融を通じた持続的成長サポート 01

消費者金融業界初：ソーシャルファイナンス・フレームワーク

ファイナンシャル・インクルージョンをコンセプトに商品開発に取り組むとともに、新たなチャレンジに取り組む企業への支援や、国内の医療・福祉分野への支援、金融インフラが未成熟な新興国における金融サービスへのアクセス提供など、社会への貢献に取り組んでいます。これらの取り組みを今後さらに加速するため、消費者金融業界初となるソーシャルファイナンス・フレームワークを策定するとともに、ソーシャルボンドの発行およびソーシャルローンの借入れを実施しました。

※株式会社日本格付研究所（JCR）によるソーシャルボンド・フレームワーク評価結果
https://www.muninova.co.jp/sustainability/pdf/esg_finance/spo20260401.pdf

美術公募展「Muninova Artist Award」



「誰もが自分らしく輝ける社会の実現」を目指して、アートを通じた価値創造を支援する取り組みとして、美術公募展「Muninova Artist Award」を開催しています。

アートは、人々に感動や気づきをもたらし、社会に豊かさを生み出す力があります。当社グループは、金融サービスを通じてお客さまひとりひとりの挑戦と暮らしを支え、より良い未来の実現に貢献しています。

本公募展では、年齢や経歴を問わず、幅広いアーティストに自由な表現の機会を提供し、新たな才能の発掘と育成を支援しています。作品発表の場を創出することで、文化芸術の発展に寄与するとともに、多様な個性や価値観が尊重される社会の実現につなげています。

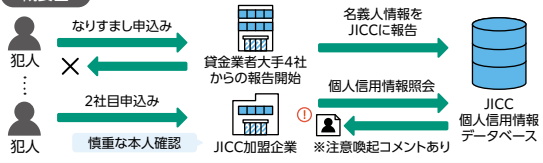
安心・安全な金融サービスの提供

なりすまし契約対策における業界連携

貸金業大手4社および日本信用情報機構（JICC）と連携し、なりすまし契約被害の防止に向けた取り組みを開始しました。不正申込みに関する情報の共有や本人確認の高度化を進めることにより、金融犯罪被害の未然防止およびお客さまの個人情報保護を推進しています。今後も、安心・安全な金融サービスの提供と業界全体の信頼性向上に取り組みます。

- 不正契約および金融犯罪の防止
- お客さまの資産および個人情報の保護
- 業界全体のセキュリティ水準の向上
- 金融サービスに対する信頼性の向上

概要図



適格ソーシャルプロジェクト

社会課題の解決および金融アクセスの向上に貢献する事業として位置付けています。

調達したソーシャルボンドおよびソーシャルローンの資金は、中小企業への支援、医療・介護施設への支援、新興国における金融サービスの提供など、社会的価値の創出に資する取り組みに活用されます。

プロジェクトカテゴリー	SBP※カテゴリー	適格プロジェクトの概要 プロジェクト	SDGs
中小企業支援	中小企業向け資金供給 雇用創出	事業の成長、継続のために資金を必要としている中小企業への事業資金支援 **● プロジェクト** • 中小零細企業に対する事業資金サポートを行うAGビジネスサポートの事業者ローン • AGキャピタルを通じた、中堅・ベンチャー企業への成長資金投資 **● 対象となる方々** 事業の成長、企業のために資金を必要としている中小企業	
医療・介護施設支援	必要不可欠なサービスへのアクセス	病院・介護施設への事業資金支援 **● プロジェクト** AGメディカルによる病院や介護施設等の医療、介護事業者への事業資金ローン **● 対象となる方々** 医療・介護サービスを必要としている方々、医療・介護サービス維持・継続のために事業資金を必要としている事業者	
新興国の個人へ金融サービスの提供	必要不可欠なサービスへのアクセス	金融サービスが未成熟な新興国において、個人に対する金融サービスへのアクセスの提供を通じた金融リテラシーの向上 **● プロジェクト** A&A(アイラ&アイフル)を通じた、タイ王国の方々への金融サービスへのアクセス提供 **● 対象となる方々** 金融サービスが未成熟な国において資金調達が困難な個人	

※SBP：ソーシャルボンド原則（Social Bond Principles）

金融を通じた持続的成長サポート 02

クレジットカードを通じた社会貢献

ライフカードでは、社会貢献型のクレジットカードを発行し、その収益の一部を提携団体に寄付しています。寄付を通じて、難病とたたかう子どもたちの「夢の実現」を支援するとともに、絶滅の危機にある野生動物の保護活動も支援しています。







2025年度寄付実績は911万円

寄付団体	寄付金の活用例
日本グレイトエイプス保護基金	アフリカのゴリラ等、類人猿の保護
メイク・ア・ウィッシュ オブ ジャパン	難病とたたかう子どもたちの夢の実現
日本対がん協会	がんに関する啓発活動・検診推進などの活動
子どもゆめ基金	子どもの体験活動および読書活動の支援
ジョイセフ	途上国のお母さんと赤ちゃんの命を救う活動
ワンニャン　サポート基金	全国の自治体で処分される犬猫の救護活動
全日本ろうあ連盟	きこえない・きこえにくい人を支援
WILDCATS	信州大学WILDCATS の運営・活動費
国境なき医師団	紛争や自然災害、貧困などで命の危機にさらされている人びとへ医療・人道援助を届けるための活動
九州プロレス	九州の地域貢献活動
日本赤十字社	国内外の人道危機で苦しむ人を救うための活動
クリプトヴィレッジ	新潟県にある山古志村の未来づくりを応援する活動
アニマル・ドネーション	動物福祉を支援する活動
神山まるごと高専	学校の運営資金

海外における社会貢献

ボランティア植樹活動

AIRA & AIFULは創立10周年を記念し、サムットソンクラーム県クローンコンにおいて「A money Buddy Invites You to Plant Mangroves」を実施しています。社員ボランティアは、マングローブの生態系について学ぶとともに、植樹活動を通じて沿岸環境の保全および生態系の回復に貢献しています。これにより、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

リサイクルによる循環型社会への貢献

Precious Plastic Bangkokと連携し、「A money Buddy:Turning Plastic Bottle Caps into Valuable Products」を2年連続で実施しています。社員はアップサイクルを体験するとともに、ペットボトルキャップを実用的な製品へ再生することにより、プラスチック廃棄物の削減および循環型社会の実現に貢献しています。





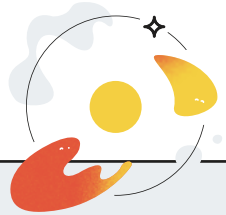
金融リテラシー・金融インクルージョン活動

より多くのお客さまが適切な金融サービスを利用できる環境の整備を目指しています。インドネシア金融庁に対し、自社（REKSA）の金融商品・サービスに関する説明会を実施することで、消費者の理解促進および保護を推進するとともに、当社とお客さまとの健全な関係構築に向けた取り組みを推進しています。

実施背景
- 金融サービスへの理解促進
- 金融サービスへのアクセス拡大
- 消費者保護および健全な関係構築
- 金融リテラシー向上への貢献
- 加盟店との連携強化
- 営業施策の推進



気候変動への対応 01



戦略

気候変動の顕在化は、当社グループにおける事業活動に対し、自然災害の激甚化などによる物理的な損失だけでなく、サービスレベルの低下やお客さまの被災を通じて、収益の低下や与信関連費用の増大といった影響を及ぼす可能性があります。

一方で、省エネルギー施策の推進やBCP対策の強化による事業インフラの安定化は、事業継続性の向上に資するのみならず、ステークホルダーからの期待にこたえる取り組みとして事業機会の創出にもつながるため、当社グループはこれらの課題に対応してまいります。

指標及び目標

気候変動が事業活動に与える影響の重要性を認識しており、TCFD提言にそった開示の高度化を検討しています。
今後は、外部環境の変化および当社グループの事業特性を勘案しつつ、シナリオ分析などを通じて影響評価手法の検討を進めるとともに、検討結果を踏まえ、重要性を判断した上で、指標および目標の設定の要否を検討してまいります。

環境負荷データ	2025/3	2026/3
A重油(KL)	1	0
都市ガス(m^3)	298,021	315,844
電力(千kwh)	11,163	9,952
Scope1 直接的なCO_2排出量(t-CO_2)	610	647
Scope2 間接的なCO_2排出量(t-CO_2)	5,061	5,388

(注) 1. 集計範囲は、当社及び国内の連結子会社としています。
2. A重油は、小数点以下を切り捨てた数値を記載しています
3. 排出係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」における該当係数を使用しています。

無人店舗の廃店 / 自社ATMの廃止





	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
アイフル無人店舗 (店)	828	817	776	625	143
自社ATM (台)	436	249	0	0	0

太陽光パネルの導入



経費削減と環境負荷低減の両立を目指し、コンタクトセンター（滋賀）およびEDAセンター（神奈川）に太陽光発電設備を導入しました。過去にも導入を検討しましたが、建物の耐荷重などの制約から導入には至りませんでした。
しかし、近年のパネル軽量化や施工事業者からの新たな提案を受け、導入を再検討し、プロジェクトを推進しました。



▲ムニノバホールディングス
総務課 安井さん

私はコンタクトセンター(滋賀)の太陽光発電設備導入を担当しました。再生可能エネルギー分野の経験は多くはありませんでしたが、社内外の関係者と連携しながら知識を深め、ひとつひとつの課題を整理して導入を進めました。多くの方の協力を得て、2025年12月に設置を完了しました。

現在は稼働を開始したばかりですが、今後は電力コストの削減に加え、CO_2排出量の削減にも貢献し、持続可能な事業運営に貢献することを期待しています。

導入担当の声

ペーパーレス化の推進



アイフルの個人向け無担保ローンは、申込みの99.4%以上がWEB経由で行われており、契約までの手続きをWEB上で完結できる体制を整えています。さらに、グループ各社でも、WEB申込から契約完了まで一貫してオンラインで手続きできる体制の整備を順次拡大しています。また、カードレス契約の推進に加えて、クレジットカード利用代金明細書のWEB化やセンター業務における帳票の電子化・廃止を進めることで、紙資源の使用削減に取り組み、環境に配慮したペーパーレス化を推進しています。

オフィスカジュアル・クールビズ・ウォームビズの推進

2024年度からオフィスカジュアルを導入するとともに、社員ひとりひとりが自分らしい服装で働ける職場環境づくりを進めています。また、クールビズおよびウォームビズを推進することで、冷暖房の適正利用による省エネルギーの推進と温室効果ガス排出量の削減を推進しています。多様な価値観や働き方を尊重するとともに、快適で働きやすい職場環境の実現を通じ、社員のエンゲージメントの向上と環境負荷の低減の両立を目指しています。

照明機器のLED化



環境負荷の低減に向けた取り組みの一環として、グループ各拠点で照明設備のLED化を推進しています。省エネルギーの推進を通じて温室効果ガス排出量の削減を進めるとともに、事業活動に伴う環境負荷の軽減に取り組んでいます。
今後も、持続的な企業価値向上と社会課題の解決との両立を目指し、環境に配慮した事業活動を推進してまいります。

気候変動への対応 02

TCFDにかかるムニノバグループのリスク内容

リスク項目			指標	リスク内容	評価	リスク対策案	機会
分類	大分類	小分類					
移行リスク	政策・法規制	●炭素税の上昇 ●省エネ政策 ●GHG 排出規制 ●再エネ価格の上昇	支出	●インフラ稼働コストの増加	中	●エネルギー使用量、CO2 削減目標の設定	●省エネ施策推進による事業活動コストの削減
	評判	●社会、投資家の評判変化	資本	●お客さまからの支持低下 ●ステークホルダーの不安増大、評判悪化 • 人材確保の困難性上昇、従業員の定着率低下 • 資本調達の困難性上昇 • 株価の下落	中	●気候変動に関する取り組みの情報開示 ●投資家等への丁寧な説明	●お客さま、株式・債権市場等からの適正な評価
物理的リスク	急性	●台風、豪雨による水害	支出 収益	●公共交通機関の停止に伴う、従業員の出勤制限発生 • お客さまへのサービスレベルの低下 ●お客さま罹災に伴う救済対象債権の増加 ●自社グループ設備等の物理的被害 • 直接的業績影響	中	●コンティンジェンシープランの更改 ●お客さまが罹災された場合の相談窓口等の支援体制整備	●BCP対策によるインフラの強化 ●お客さまへのサービスレベルの安定化促進
	慢性	●平均気温の上昇 ●降水・気象パターンの変動	支出 収益	●夏季の空調設備の運転コスト増加 ●従業員の生産性低下、出勤制限の発生、職場の快適性・安全性の劣化 • お客さまへのサービスレベルの低下	中	●快適な職場環境の再構築	●職場環境の改善による生産性向上

04 価値創造を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス 69
役員一覧 75
リスクファクター 77
財務データ
11ヵ年財務データ 79
連結業績概要 81
アイフル業績概要 82
非財務データ 83
財務諸表等
経営陣による財務報告 84
連結財務諸表 87
アイフル財務諸表 91
グループ会社一覧 93
企業情報 94



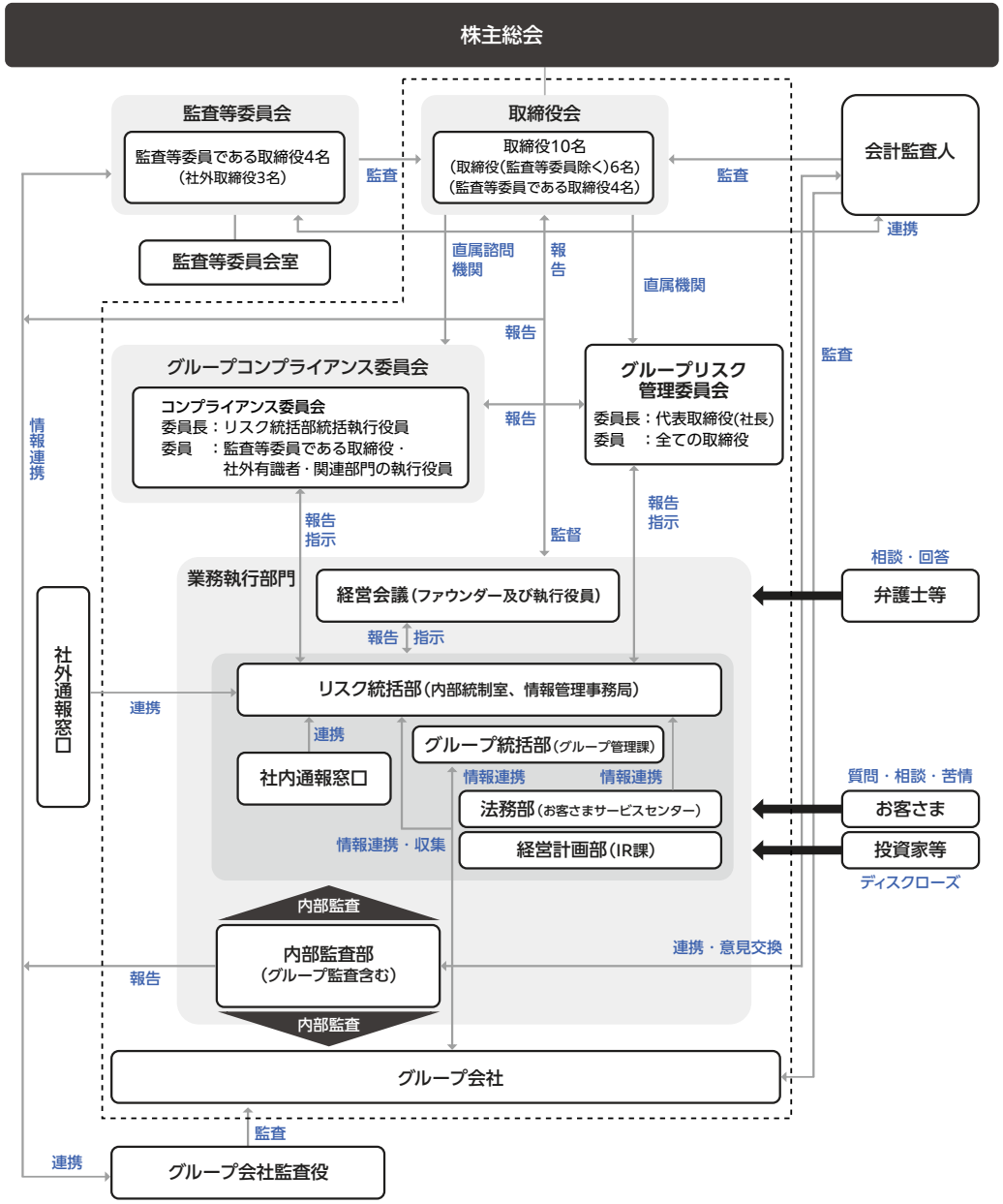
コーポレート・ガバナンス 01

基本的な考え方

当社グループは、「誠実な企業活動を通じて、社会より支持を得る」という経営理念のもと、コンプライアンスを前提とした企業活動を通じて経済社会の発展に貢献することで、各ステークホルダーをはじめ社会から信頼される企業となり、透明性・公正性・効率性を兼ね備えた企業経営を実現することをコーポレート・ガバナンスの重要な目的と認識しております。

当社はコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定等を通じて、持続的な成長と中長期的企業価値の維持向上を図るべく、次のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針に沿ってコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

1. 株主さまの権利を尊重し、また株主さまの平等性を確保する
2. 株主さまを含むすべてのステークホルダーの皆さまとの適切な協働に努める
3. 財務情報や非財務情報等の会社情報を適切に開示し、透明性を確保する
4. 取締役会は、株主さまへの受託者責任を踏まえ、取締役会による業務執行の監督機能の実効性を確保するなどの役割・責務を適切に果たす
5. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主さまとの建設的な対話を行う



コーポレート・ガバナンス 02

現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの強化を図るため、監査等委員会設置会社としています。

● 監査等委員および監査等委員である取締役

監査等委員会は、監査等委員である取締役4名（うち社外の監査等委員である取締役3名）で構成され、監査方針・監査計画等を決定するほか、監査に必要な事項について執行部門より適宜報告を受け検討を行うとともに、内部統制システムを用いて適法性及び妥当性の監査を実施してまいります。当該委員会は、原則として毎月開催され、必要に応じて臨時の監査等委員会を開催してまいります。

監査等委員会は、内部監査部門及び内部管理部門並びに会計監査人より、定期的に報告聴取・意見交換の場を設けることにより、経営監視機能の充実に努めるとともに、関係会社の監査役と情報共有を図ることで、企業集団としての監査体制を整えています。

なお、監査機能の充実のため、監査等委員会の職務を補助すべき専属の部署として、執行部門から独立した監査等委員会室を設置しています。

● 取締役会および取締役

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名及び監査等委員である取締役4名の合計10名（本報告書提出日現在）で構成され、経営の基本方針や内部統制システムにかかる基本方針など法令又は定款の定めるところにより取締役等に委任できない事項及び取締役会規程に定める重要な業務執行として、経営計画、人事政策、資本政策などについて審議・決定しています。

また、取締役会は、取締役会で決議された方針に基づく業務執行、一定金額に満たない財産の処分等について、職務権限規程等に基づき執行役員等に適切な範囲で権限委譲し、その実施状況を監督してまいります。

原則として月2回の開催とし、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。また、当社は取締役（監査等委員である取締役を除く。）を15名以内、監査等委員である取締役を5名以内とする旨を定款に定めています。

● 社外取締役

取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名のうち1名及び監査等委員である取締役4名のうち3名（本報告書提出日現在）を社外取締役として選任しております。また、コンプライアンス委員会をはじめとする重要な会議・委員会等に出席し、意見を述べられる体制を整えております。

● 執行役員

意思決定と業務執行の迅速化及び監督機能と執行機能の分離強化を目的として、執行役員制度を導入しております。取締役会は執行役員を選任し、業務分掌及び権限を定め業務を委嘱しております。

● 経営会議

全ての執行役員及びファウンダーで構成され、取締役会承認事項の事前協議及び業務執行上の重要事項に関する協議または決議を行い、取締役会で決議された方針に基づく課題及び戦略等について情報連携及び相互牽制を図り、意思決定・業務執行に齟齬が生じないように努めております。原則として毎週開催してまいります。

● グループコンプライアンス委員会

取締役会の直属諮問機関として、グループコンプライアンス委員会を設置しております。取締役会にて承認を得たリスク統括部統括執行役員を委員長とし、社外有識者、監査等委員である取締役及び関連部門の執行役員で構成され、コンプライアンス重視の企業風土作り・「企業倫理」の確立・コンプライアンスプログラムの推進等を目的として、コンプライアンスに係わる重要事項等の審議及び提言を実施し、必要に応じ取締役会への報告等を行っております。原則として年2回の開催とし、必要に応じて臨時委員会を開催しております。

● グループリスク管理委員会

取締役会の直属機関として、グループリスク管理委員会を設置しております。代表取締役社長を委員長とし、全ての取締役にて構成され、適正なリスク管理体制の構築によるリスクの未然防止及び危機時の損失抑制を目的として、定期的にリスク状況の報告を受けて常時リスク把握を行うとともにリスク管理体制の不断の見直しを実施し、取締役への報告等を行っております。原則として年2回の開催とし、必要に応じて臨時委員会を開催しております。（経営陣幹部の選解任、取締役候補者の指名を行うに当たっての方針）

コーポレート・ガバナンス 03

取締役会の構成

氏名	地位及び担当	性別	取締役会出席状況（2026/3）	取締役就任時期	所有株式数	スキル・経験							
						企業経営	法務 リスク管理	財務 会計	グローバル	人材開発	与信 マーケティング	ITデジタル DX	多様性
福田 光秀	代表取締役社長 社長執行役員	男性	89%	2012年6月	62,235千株	○		○	○	○	○	○	○
福田 吉孝	代表取締役会長	男性	97%	1982年5月	3,272千株	○		○		○	○		
増井 啓司	代表取締役 副社長執行役員	男性	100%	2016年6月	112千株	○		○			○		
佐藤 正之	取締役 副会長執行役員	男性	94%	1999年6月	209千株	○		○	○	○	○	○	
神代 顕彰	取締役 副社長執行役員	男性	100%	2020年6月	61千株	○	○	○		○	○	○	○
北澤 綾子	取締役（社外）	女性	100%	2025年6月	9千株	○		○	○				○
志村 仁	取締役 監査等委員（社外）	男性	100%	2021年6月	5千株		○	○	○				○
島谷 宗孝	取締役 監査等委員	男性	-	2026年6月	72千株		○						
鈴木 治一	取締役 監査等委員（社外）	男性	100%	2015年6月	-		○						○
前田 真一郎	取締役 監査等委員（社外）	男性	100%	2022年6月	-		○	○	○				○

（注）1.「企業経営」の項目は当社及び他社において、業務執行取締役の経験、又は、企業経営に関する専門的な知見が求められる業務経験が1年以上あることを表しています。
2.「企業経営」以外の項目は、当社及び他社において、当該事業分野の部門長以上（又はそれに準ずる役職）の経験が1年以上あることを表しています。

スキル項目	説明	スキル項目	説明
企業経営	自社（子会社含む）及び他社において、業務執行取締役に就任したことがある、又は、企業経営に関する専門的な知見が求められる業務を経験し、企業経営について知見・経験を有すると認められる者。	人材開発	人事労務に関する専門性を有し、経営資源である社員の適正配置、人材育成、ダイバーシティ、働き方等に関する知見・経験を有すると認められる者。
法務 / リスク管理	法律・リスクマネジメントに関する高い専門性を有する者。又は、弁護士資格を有しており、法律・コンプライアンスに関して、知見・経験を有すると認められる者。	与信 / マーケティング	金融の本質である「与信」の専門的知識・経験を有し、データ分析に基づくマーケティングにより、利益の最大化に貢献できる知見・経験を有すると認められる者。
財務会計	財務・会計に関する専門性を有する者。又は、税理士資格やアナリスト経験を有しており、財務・会計に関して、知見・経験を有すると認められる者。	IT デジタル / DX	ITデジタル分野・DX・情報システムに関する専門的知識を有し、新たなサービス提供や事業構造を改善し、利益の最大化に貢献できる知見・経験を有すると認められる者。
グローバル	海外事業展開の経験、海外子会社の役員経験、又は海外赴任の経験があり、グローバル環境でのマネジメントの知見・経験を有すると認められる者。	多様性	学識（弁護士資格・博士号など）、官公庁の重要ポスト、性別、国際性など、社内の常識や経験だけにとらわれない多様なバックグラウンドにより、ムニノバグループのイノベーションに寄与する知見・経験を有すると認められる者。

コーポレート・ガバナンス 04

現状の体制を選択している理由

当社は、監査等委員会設置会社を採用し、監査等委員である取締役4名のうち3名を社外取締役としております。監査等委員である取締役全員が取締役会に出席するほか、コンプライアンス委員会をはじめとする重要な会議・委員会等に出席し、また、監査等委員会への報告に関する体制を整備することで、監査の実効性及び独立性を確保いたします。その他、監査等委員会の職務を補助すべき専属の部署として監査等委員会室を設置し監査の充実性を確保しています。

また、当社は、執行役員制度を導入し、経営監督機能と業務執行機能の分離を図るとともに、社外有識者を委員とするコンプライアンス委員会及びリスク管理委員会等を設置し監督機能の強化を図っています。

経営の透明性・公正性・効率性を兼ね備えた企業経営を実現すべく、現状の体制を採用しています。

● 多様な知見を備えた取締役会

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、多様な知識・経験・専門性を有する人材によって取締役会を構成しています。

取締役会には、事業運営に精通した社内取締役に加え、金融業界での実務経験者、弁護士、官公庁出身者、大学教員など、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が参画しています。また、ジェンダー、職歴、年齢などの多様性にも配慮し、それぞれの専門性を活かした議論を通じて意思決定の質の向上を図っています。

当社グループを取り巻く経営環境や事業領域の変化を踏まえ、取締役会に求められる知見や経験を継続的に見直しながら、多様性の更なる向上に取り組んでいます。

● 社外取締役の知見を活かした取締役会運営

当社は、事業環境の変化に迅速かつ適切に対応し、中長期的な企業価値向上を実現するため、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。

取締役会は、事業運営に精通した社内取締役と、専門的知見を有する社外取締役で構成されており、経営戦略や重要事項の意思決定において、多角的な視点から活発な議論を行っています。

現在、独立社外取締役は3名であり、全取締役の3分の1には達していませんが、法律、金融、行政など各分野における豊富な経験と高い専門性を有しており、経営の監督機能の強化や意思決定の客観性・透明性の確保に重要な役割を果たしています。

当社は、人数比率のみを重視するのではなく、事業特性や経営課題に応じたスキルと経験のバランスを重視し、最適な取締役会構成を追求しています。今後も、取締役会の構成および運営の継続的な見直しを通じて、透明性と実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の強化に努めていきます。

● 指名・報酬における客観性と透明性の確保

当社は監査等委員会設置会社として、独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会を中心に、取締役の指名および報酬に関する審議を行い、客観性と透明性の確保に努めています。

取締役候補者の選定にあたっては、豊富な経験、高い専門性、倫理観および人格を重視するとともに、取締役会全体としての多様性やスキルバランスを考慮しています。候補者については、代表取締役社長および人事担当役員等からの提案を受け、監査等委員会が十分な審議を行ったうえで意見を表明し、その内容を踏まえて取締役会が決定します。

また、取締役報酬については、役割・責任および業績評価に基づく報酬体系を整備しています。評価は人事委員会において検討・決定され、その結果を踏まえ、監査等委員会による審議を経て報酬水準および処遇を決定しています。

このように、監査等委員会が指名・報酬プロセスに積極的に関与することで、独立性・客観性・説明責任の確保を図っています。

役員報酬の内容

当社は、役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は「誠実な企業活動を通じて、社会より支持を得る」という経営理念のもと、役割発揮に対する対価として機能させるほか、中長期的な会社業績向上及び企業価値拡大に対するインセンティブとして有効に機能させることを方針としております。具体的には、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)の報酬等については、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬等としての非金銭報酬等(譲渡制限付株式報酬)により構成し、社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬等については、その独立性の観点から基本報酬のみで構成するものとします。当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者は取締役会、監査等委員会であり、その内容として、経営環境及び業績の状況等を踏まえ、必要に応じて報酬体系・報酬水準の見直しを図ることとし、各人への配分は、役職ごとの役割の大きさ、各人の事務委嘱や職務の内容及び責任範囲に応じて決定しております。

なお、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等については、2025年6月24日開催のアイフル株式会社第48回定時株主総会第1号議案、株式移転計画承認の件において、年額500百万円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。)と決議しております。当該決議当時の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は6名であります。また、同株主総会議案において、上記の報酬枠の範囲内にて、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役並びに国内非居住者を除く。)に対する譲渡制限付株式報酬として支給する金銭債権の総額を年額50百万円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。)、発行又は処分する普通株式の総数を年333,000株以内と決議しております。当該決議当時の取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役並びに国内非居住者を除く。)の員数は6名であります。

また、監査等委員である取締役の報酬等については、同株主総会議案において、年額80百万円以内と決議しております。当該決議当時の監査等委員である取締役の員数は4名であります。

コーポレート・ガバナンス 05

コンプライアンス体制

当社グループは、「誠実な企業活動を通じて、社会より支持を得る」という経営理念のもと、法令・定款の遵守はもとより、高い倫理観に基づいた企業活動を推進しています。コンプライアンスを経営の重要課題と位置付け、企業価値の向上と持続的な成長を支える基盤として取り組んでいます。

当社グループでは、グループコンプライアンス委員会を設置し、グループ各社で共通の認識に基づくコンプライアンス体制を構築しています。同委員会を中心に、教育・研修の実施や啓発活動を継続的に行うことで、法令遵守意識の向上と企業倫理の浸透を図っています。

また、内部監査部門が当社およびグループ各社の業務運営や法令遵守の状況を定期的に監査し、その結果を取締役会および監査等委員会へ報告しています。法令違反やそのおそれのある事象を把握した場合には、速やかに監査等委員会および取締役会へ報告する体制を整備し、適切な対応を行っています。

さらに、法令違反や不正行為等に関する相談・通報窓口としてホットライン制度を設け、公益通報者保護法に則った運用を行うことで、問題の早期発見と是正に努めています。加えて、反社会的勢力との関係遮断や、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止など、金融機関グループとして求められるリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。

このような取り組みを通じて、当社グループは透明性・公正性・実効性の高いコンプライアンス体制を構築し、社会から信頼される企業グループを目指しています。

反社会的勢力への対応

当社グループでは、経営理念である「誠実な企業活動を通じて、社会より支持を得る」を実現するための行動指針として定める「コンプライアンス行動規範」において、いかなる反社会的勢力とも一切関係を持たないことを明記しております。また、「コンプライアンス行動規範」の具体的内容を社内規則に定めております。

(1) 対応統括部署及び不当請求防止責任者の設置状況
反社会的勢力の対応統括部署を経営企画部とし、経営企画部統括執行役員の指揮のもと各関係部門と連携して調査・対処する体制を整備しております。

(2) 外部の専門機関との連携状況
警察関係機関、弁護士等への相談・報告を密に行う体制を整えております。

(3) 反社会的勢力に関する情報の収集・管理状況
外部団体の研修・会議等への参加及び外部団体への加入により情報を収集するとともに、社内リスクを早期に把握する機関としてリスク管理委員会を設置し、リスク情報の収集、一元管理を行っております。

(4) 対応マニュアルの整備状況
業務上の義務による対応として「反社会的勢力による被害防止規程」「反社会的勢力との取引判明後のグループ対応マニュアル」「反社会的勢力対応マニュアル」を定めるほか、反社会的勢力との関係を遮断するための各種マニュアルを整備しております。

コーポレート・ガバナンス 06

過去の教訓に学ぶ企業文化の構築

当社グループは、2006年にアイフルが受けた行政処分を、決して風化させてはならない経営上の重い教訓と位置付けています。当時問われたのは個別の法令違反だけではなく、それを未然に防止できなかった内部管理態勢の不備でした。当社グループはこの経験を「二度と同じ過ちを繰り返さない」という共通の教訓として受け継ぎ、コンプライアンスを企業文化として定着させる取り組みを継続しています。

その一環として、役員・部長キャラバンやコンプライアンス勉強会を通じて、現場で把握した課題を改善活動につなげる仕組みを構築し、再発防止のPDCAを継続的に回しています。過去の教訓を日々の業務に生かしながら、再発防止に取り組んでいます。

● 役員・部長キャラバン

役員または部長が各部門・各拠点を訪問し、経営方針や重点施策の直接伝達、コンプライアンスの徹底、行動ルールの浸透、そして現場社員の声の経営への反映を図る活動です。当社グループでは、全グループ会社を対象に年1回以上実施しています。

本取り組みは、経営層が現場の実態や課題を早期に把握するとともに、役員自らが会社の方針や期待事項を直接伝えることで部門間の認識統一と組織全体への意識浸透を促すものです。あわせて、現場との意見交換を通じて業務改善やリスク低減につながる情報を収集し、経営と全従業員をつなぐ重要なコミュニケーション機会となっています。

● コンプライアンス勉強会

コンプライアンス勉強会は、法令、社内規程、社会的規範および業務上の留意事項等について理解を深め、コンプライアンス意識の向上を図る教育・研修の機会です。当社グループでは、2006年以降、全グループ会社を対象に四半期ごとに実施しています。

本勉強会は、社員ひとりひとりが法令違反や社内ルール違反を未然に防止し、適切かつ公正に業務を遂行するために必要な知識と判断基準を習得することを目的としています。事例や注意点の共有を通じて現場のリスク感度を高め、問題の早期発見・早期対応を促すとともに、組織全体でコンプライアンスを重視する姿勢を共有し、健全な企業風土の維持・向上につなげています。

● 通報窓口（ホットライン）

当社グループでは、法令違反、ハラスメントその他コンプライアンス上の問題の早期発見および是正を目的として、通報窓口（ホットライン）を設置しています。

本窓口は、当社グループの役員および社員のほか、退職後の元社員、ならびに当社の業務に従事する役務提供者（当社グループと取引関係にある企業・団体に所属し当社グループ業務に従事する方、業務委託契約に基づき当社グループ業務に従事する方等）が利用できます。

通報の受付および対応にあたっては、公益通報者保護法その他関係法令の趣旨に則り、通報者の秘密を保持し、不利益な取扱いを行わないことを徹底するとともに、適切な調査および是正措置を実施します。

当時を知らない社員へ教訓をつなぐ特設サイト

行政処分から20年が経過し、当時を知らない社員も増えるなか、教訓を確実に受け継ぐため、当社グループは2025年に行政処分をテーマとした社内限定の特設サイトを開設しました。



全グループ会社向け特設サイト

「会社の良い面も悪い面も伝授し、過去の教訓を正しく伝える」という考えのもと制作したもので、一過性の研修資料ではなく、社員がいつでも立ち返ることのできる恒久的な学びの場として運営しています。

本サイトでは、行政処分の経緯や再発防止策、コンプライアンス強化に向けた取り組みを体系的に整理し、社内で共有しています。

当社グループの各種コンプライアンス施策は、この「過去の教訓を語り継ぐ文化」を土台として実施しています。コンプライアンスを一時的な対応ではなく、経営理念の実現に向けて継続的に取り組むべきものと捉え、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応え続けてまいります。

役員一覧 01

ムニノバホールディングス取締役/執行役員

福田 光秀 ✦ Mitsuhide Fukuda

代表取締役社長・社長執行役員

グループリスク管理委員会委員長 兼 内部監査部統括

- アイフル株式会社 代表取締役社長
- ライフカード株式会社 代表取締役会長

福田 吉孝 ✦ Yoshitaka Fukuda

代表取締役会長

- アイフル株式会社 代表取締役会長
- ライフカード株式会社 取締役（相談役）

増井 啓司 ✦ Keiji Masui

代表取締役・副社長執行役員

- アイフル株式会社 代表取締役副社長執行役員
- ライフカード株式会社 代表取締役社長執行役員
- AGペイメントサービス株式会社 代表取締役社長
- ビットキャッシュ株式会社 代表取締役会長

佐藤 正之 ✦ Masayuki Sato

取締役・副会長執行役員

マーケティング部統括

- アイフル株式会社 取締役副会長執行役員
- ライフカード株式会社 取締役執行役員

神代 顕彰 ✦ Akira Kamiyo

取締役・副社長執行役員

グループコンプライアンス委員会委員長 兼 経営企画部・グループ統括部・経営計画部・グループコミュニケーション部・法務部・リスク統括部統括

- アイフル株式会社 取締役副社長執行役員
- ライフカード株式会社 取締役執行役員

北澤 綾子 ✦ Ryoko Kitazawa

取締役（社外）

- アイフル株式会社 取締役

監査等委員であるムニノバホールディングス取締役

志村 仁 ✦ Hitoshi Shimura

取締役（社外）

- アイフル株式会社 監査役
- ライフカード株式会社 監査役

島谷 宗孝 ✦ Munetaka Shimatani

取締役

- アイフル株式会社 監査役
- ライフカード株式会社 監査役

鈴木 治一 ✦ Haruichi Suzuki

取締役（社外）

- アイフル株式会社 監査役

前田 真一郎 ✦ Shinichiro Maeda

取締役（社外）

- アイフル株式会社 監査役

グループ執行役員

廣瀬 文彦 ✦ Fumihiko Hirose

ムニノバホールディングス専務執行役員

経営戦略部・財務部統括

- アイフル株式会社　専務執行役員
- AGパートナーズ株式会社 代表取締役社長

山田 悦司 ✦ Etsushi Yamada

ムニノバホールディングス常務執行役員

マーケティング部担当

- アイフル株式会社 取締役常務執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員
- AG債権回収株式会社 代表取締役社長

安田 和浩 ✦ Kazuhiro Yasuda

ムニノバホールディングス常務執行役員

財務部・経営戦略部担当

- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 取締役

須田 淳 ✦ Atsushi Suda

ムニノバホールディングス常務執行役員

- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 常務執行役員

役員一覧 02

仲田 貴之 ✦ Takayuki Nakata
ムニノバホールディングス常務執行役員
システム部・デジタル推進部統括
- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

堂本 顕孝 ✦ Akitaka Domoto
ムニノバホールディングス常務執行役員
グループ統括部担当
- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

下條 尚 ✦ Hisashi Shimojo
ムニノバホールディングス常務執行役員
- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 常務執行役員
- AGレンディング株式会社 代表取締役社長
- ビットキャッシュ株式会社 代表取締役社長

深田 裕司 ✦ Yuji Fukada
ムニノバホールディングス常務執行役員
- アイフル株式会社 常務執行役員
- AGビジネスサポート株式会社 代表取締役社長
- AGメディカル株式会社 代表取締役社長
- AGキャピタル株式会社 代表取締役社長
- AG住まいるリースバック株式会社 代表取締役社長

山内 郁雄 ✦ Ikuo Yamauchi
ムニノバホールディングス常務執行役員
財務部担当
- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

吾妻 弘 ✦ Hiroshi Azuma
ムニノバホールディングス常務執行役員
経営戦略部担当
- アイフル株式会社 常務執行役員

橋本 裕彦 ✦ Yasuhiko Hashimoto
ムニノバホールディングス常務執行役員
- アイフル株式会社 常務執行役員
- PT REKSA FINANCE 取締役COO

新妻 純一 ✦ Junichi Niizuma
ムニノバホールディングス常務執行役員
内部監査部・法務部・リスク統括部担当
- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

藤井 由大 ✦ Yorihiro Fujii
ムニノバホールディングス常務執行役員
人事部統括 兼 データアナリティクス部・グループコミュニケーション部担当
- アイフル株式会社 常務執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

安藤 俊明 ✦ Toshiaki Ando
ムニノバホールディングス常務執行役員
- アイフル株式会社 常務執行役員

大森 公裕 ✦ Kimihiro Omori
ムニノバホールディングス執行役員
- アイフル株式会社 執行役員
- AIRA & AIFUL Public Company Limited 取締役CEO

松浦 光太郎 ✦ Kotaro Matsuura
ムニノバホールディングス執行役員
経理部統括 兼 経営計画部（IR）担当
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

山口 一郎 ✦ Ichiro Yamaguchi
ムニノバホールディングス執行役員
経営企画部担当
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員
- AGソリューションテクノロジー株式会社 代表取締役社長

三石 潤 ✦ Jun Mitsuishi
ムニノバホールディングス執行役員
経営企画部担当
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

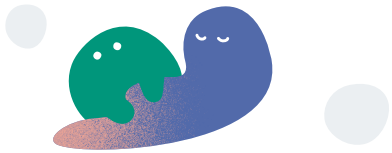
稲垣 篤紀 ✦ Atsuki Inagaki
ムニノバホールディングス執行役員
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

岡野 勇貴 ✦ Yuki Okano
ムニノバホールディングス執行役員
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

大石 真人 ✦ Mahito Oishi
ムニノバホールディングス執行役員
人事部担当
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

坂崎 勝弘 ✦ Katsuhiro Sakazaki
ムニノバホールディングス執行役員
経営戦略部・財務部担当
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員

石井 賢一郎 ✦ Kenichiro Ishii
ムニノバホールディングス執行役員
システム部・デジタル推進部担当
- アイフル株式会社 執行役員
- ライフカード株式会社 執行役員



リスクファクター 01

当社のリスク管理体制

当社グループは持株会社体制として、グループ全体のリスク管理の基本方針を定めるとともに、グループ各社のリスク管理を統括しております。2026年4月1日付でムニノバホールディングス取締役会の直属機関としてグループリスク管理委員会を設置し、グループ共通規程「リスク管理規程」に基づきグループ全体のリスクを横断的に統括管理しています。

また、アイフル・ライフカード等の中核会社にはリスク統括部門・コンプライアンス部門及び内部監査部門を設置し、各社における2線・3線機能を担わせておりムニノバホールディングスのリスク統括部及び内部監査部は、これらの部門と連携してグループ全体のリスク管理を統合的に管理・監督しています。

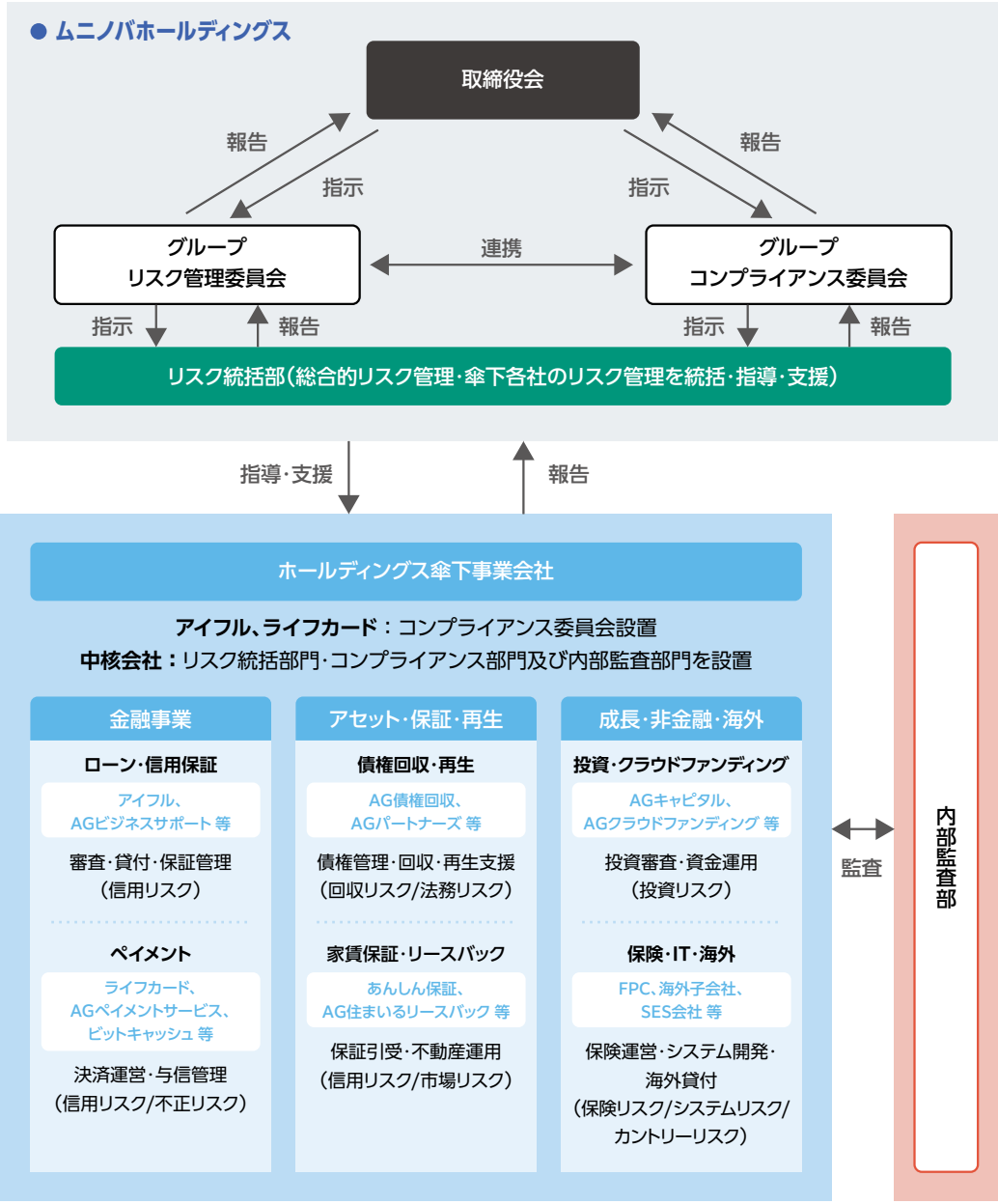
グループ各社で算定・評価されたリスク情報は、各社がムニノバホールディングスのリスク統括部に報告し、グループリスク管理委員会に付議いたします。

同委員会では、定期的にリスク把握、回避・軽減策の検討指示を行い、重要な対処方針は取締役会の承認を得ています。

また、アイフル・ライフカードでは「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス・プログラムの推進状況、法令等遵守の状況を含む重要事項について定期的に審議する体制を構築しています。

しかしながら、これらの対応にもかかわらず法的規制の強化もしくは緩和も含めた経営環境の変化、競合の状況、景気の変動等によっては当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があり、また、当社グループの戦略の見直しを余儀なくされる可能性があります。

当社グループは2025年3月期より、リスクシナリオの蓋然性と業務への影響度に基づき、事業に重要な影響を与える可能性があると経営が認識したリスクをトップリスクとして選定しています。トップリスクは毎期、グループリスク管理委員会において審議・決定され、トップリスクに対しては、リスクの高まりや予兆等の評価を行い、必要な対策を講じることでリスクの抑制等を図ります。



リスクファクター 02

トップリスク

当社は2025年3月期より、リスクシナリオの蓋然性と業務への影響度に基づき、事業に重要な影響を与える可能性があると経営が認識したリスクをトップリスクとして選定しております。トップリスクは毎期、リスク管理委員会において審議・決定され、トップリスクに対しては、リスクの高まりや予兆等の評価を行い、必要な対策を講じることでリスクの抑制等を図ります。

	リスク事象	リスクシナリオ	当社グループの対策	機会
①	法令違反や不適切な行為に関するリスク	従業員等が法令、社会規範に照らして正しい行為を行わないこと（ミスコンダクト）により、ステークホルダーからの信頼を棄損するリスク	●企業倫理を共有し、当社グループ全体のコンプライアンス態勢を確立することを目的とした、グループコンプライアンス委員会を設置 ●内部統制機能として組織・制度を整備するとともに、システムによるオペレーショナルリスク に対応 ●3ライン（各業務執行部門・リスク統括部・内部監査部）による点検と継続的な改善活動	●コンプライアンス体制と長期的な組織強化・企業文化の改革 ●信頼回復によるブランド価値向上
②	競争力の低下リスク	お客さまの期待変化に対して適切に対応ができない等により市場での競争力が低下するリスク	●市場動向やお客さまの声の積極的な収集活動 ●UI/UX向上の取り組み強化など、デジタル技術の利活用による利便性の向上 ●事業の多角化や海外展開による事業ポートフォリオの分散	●新しいニーズをとらえた商品・サービス展開 ●技術革新による新サービスや新市場の創出
③	貸倒関連費用の増加リスク	経済情勢の悪化により、支払いが困難となるお客さまが増加するリスク	●債権の健全性維持を目的として、お客さまの信用力について定期的に調査を行うなど、予兆を即座に把握できる体制の構築	●貸倒リスクの低下 ●債権ポートフォリオの良質化による収益構造の改善
④	金利上昇リスク	市場環境等の変動の影響により調達金利が上昇し、当社経営に影響を及ぼすリスク	●調達金利の固定化、調達手段の多様化等による金利変動リスクの軽減 ●ALM（資産と負債の総合的な管理）による金利リスクの管理	●内部留保・自己資本活用型の資金調達への転換 ●資本効率指標（ROIC 等）を重視した経営への転換
⑤	サイバー攻撃・システム障害リスク	人為的過誤、自然災害、外部からのサイバー攻撃及びこれに類する事象により、事業影響が生じるリスク	●基幹システムの冗長化、バックアップ体制整備等のインフラ強化 ●社内CSIRTによる業界内外の情報連携体制、コンピュータウイルスの排除、外部からのサイバー攻撃の監視、多角的な脆弱性診断などの継続 ●二段階認証の導入等具体的な対策や、定期的な社内対応訓練等による被害抑止	●レジリエンス・IT 基盤の進化 ●社員のシステムリスクに対する意識改革促進
⑥	人材不足による事業計画への影響発生リスク	人員・人材を確保できず、事業計画、プロジェクトの遂行ができなくなるリスク	●積極的な採用や従業員等に対する継続的な研修等による多様な人材の確保・育成 ●タレントマネジメントシステムの積極活用による採用・配置・評価の最適化 ●組織・職位への要件明確化による有効な人材育成 ●社内ロイヤリティの継続的な向上による、従業員満足度および定着率の向上	●外部からの多様かつ高度な人材獲得 ●組織の新陳代謝促進
⑦	資金流動性リスク	市場環境や当社の信用力低下により資金調達が困難になるリスク	●ALMによる資金流動性の管理 ●財務制限条項や早期償還条項の管理・報告 ●調達の多様化や新たな調達手法の検討、格付の向上に向けた取り組み	●キャッシュフロー改善・財務構造改革 ●調達手段の多様化

11ヵ年連結財務データ (2016/3-2020/3)

● 会計年度 (百万円)	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
営業収益	87,708	91,450	115,389	115,328	127,038
営業費用	81,032	84,440	112,897	112,297	125,358
金融費用	7,780	8,030	7,560	7,949	7,522
貸倒関連費	16,126	20,744	20,497	30,628	35,277
人件費	13,761	14,270	15,680	16,540	16,853
利息返還関連費用	2,897	-	12,384	11,501	16,927
広告宣伝費 ※1	3,637	3,450	3,592	2,675	2,662
営業利益(△損失)	6,676	7,009	2,492	3,031	1,679
経常利益(△損失)	6,860	7,399	2,823	4,110	1,716
税引前利益(△損失)	6,860	7,399	3,527	3,420	1,569
当期純利益(△損失)	7,044	7,276	2,945	8,183	300
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	7,044	7,276	3,958	9,346	1,390

● 会計年度末 (百万円)	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
営業貸付金残高	376,224	412,649	472,018	521,823	573,080
不良債権額 ※2	66,158	66,401	71,515	79,294	86,422
総資産	567,514	616,651	682,645	760,587	860,507
貸倒引当金	72,643	70,172	66,959	70,469	72,294
負債	463,263	505,002	563,238	632,570	731,576
有利子負債合計	249,059	300,222	365,836	418,708	475,893
純資産	104,250	111,649	119,407	128,016	128,931

● 1株当たりデータ (円)	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
発行済株式数(株)	483,794,536	484,619,136	484,620,136	484,620,136	484,620,136
当期純利益(△損失)(EPS)	14.59	15.05	8.18	19.32	2.88
純資産(BPS)	214.16	228.94	236.13	256.45	260.53

● 指標 (%)	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
自己資本比率	18.2	18.0	16.7	16.3	14.6
自己資本当期純利益率(ROE)	7.0	6.8	3.5	7.8	1.1
総資産経常利益率(ROA)	1.2	1.2	0.4	0.6	0.2

※1 2022年3月期より、販売促進費に含めていた新規獲得に関わるアフィリエイト・リスティング広告費用を広告宣伝費に含めています。
※2 2022 年 3 月 31 日「特定金融会社等の会計の整理に関する内閣府令」の「不良債権に関する注記」が改正されたため、2021/3より同府令の改正後の区分等によって 実績を表示しています。

11ヵ年連結財務データ (2021/3-2026/3)

● 会計年度 (百万円)	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
営業収益	127,481	132,097	144,152	163,109	189,054	214,693
営業費用	109,950	120,855	120,427	142,045	163,751	180,588
金融費用	7,248	7,041	7,068	7,246	9,512	12,467
貸倒関連費	38,818	27,918	36,004	52,546	56,904	59,143
人件費	16,902	16,704	17,386	19,095	21,697	23,083
利息返還関連費用	-	19,929	-	-	-	-
広告宣伝費 ※1	3,013	11,321	16,876	17,788	18,557	19,226
営業利益(△損失)	17,530	11,242	23,724	21,064	25,302	34,105
経常利益(△損失)	19,305	12,265	24,428	22,067	26,817	35,543
税引前利益(△損失)	18,149	12,265	23,959	21,493	24,240	34,610
当期純利益(△損失)	17,794	13,037	22,946	21,502	22,089	27,269
親会社株主に帰属する当期純利益(△損失)	184,375	12,334	22,343	21,818	22,516	27,123

● 会計年度末 (百万円)	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
営業貸付金残高	553,389	582,349	648,760	738,676	815,259	890,559
不良債権額 ※2	87,393	97,121	104,904	120,627	126,589	128,213
総資産	863,354	935,642	1,070,485	1,266,374	1,448,451	1,640,117
貸倒引当金	77,830	78,246	79,623	92,601	102,675	110,958
負債	715,662	779,116	890,892	1,064,962	1,227,054	1,394,839
有利子負債合計	457,639	480,401	561,236	664,905	789,617	847,754
純資産	147,692	156,526	179,593	201,412	221,396	245,278

● 1株当たりデータ (円)	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
発行済株式数(株)	484,620,136	484,620,136	484,620,136	484,620,136	484,620,136	484,620,136
当期純利益(△損失)(EPS)	38.12	25.50	46.19	45.10	46.91	56.63
純資産(BPS)	300.92	318.17	364.01	409.04	455.12	503.97

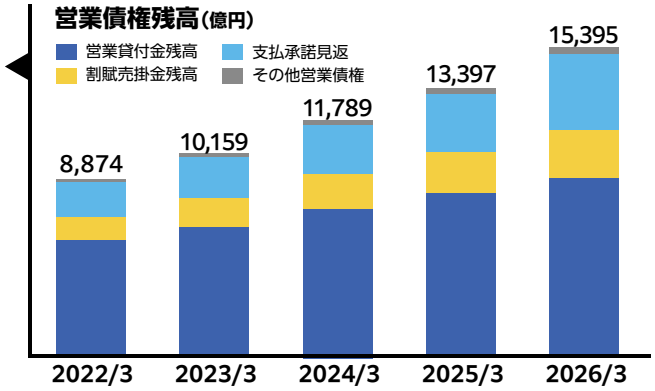
● 指標 (%)	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
自己資本比率	16.9	16.4	16.4	15.6	15.0	14.7
自己資本当期純利益率(ROE)	13.6	8.2	13.5	11.7	10.8	11.8
総資産経常利益率(ROA)	2.2	1.4	2.4	1.9	2.0	2.3

※1 2022年3月期より、販売促進費に含めていた新規獲得に関わるアフィリエイト・リスティング広告費用を広告宣伝費に含めています。
※2 2022 年 3 月 31 日「特定金融会社等の会計の整理に関する内閣府令」の「不良債権に関する注記」が改正されたため、2021/3より同府令の改正後の区分等によって 実績を表示しています。

連結業績概要

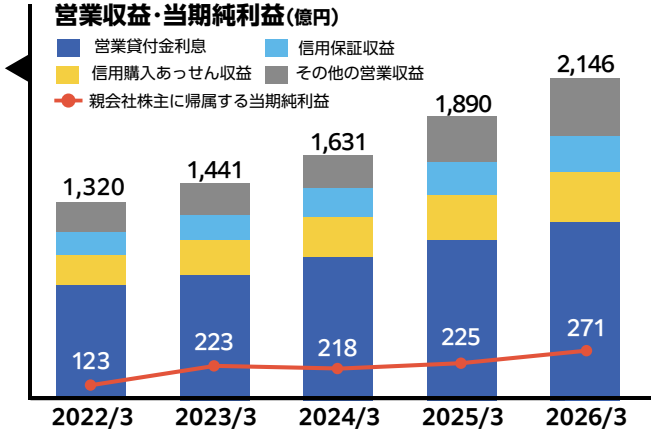
● 営業債権残高(百万円)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
営業債権残高	887,407	1,015,910	1,178,983	1,339,705	1,539,593
ローン事業(営業貸付金残高)	582,349	648,760	738,676	815,259	890,559
個人向け無担保ローン	505,255	550,647	614,131	666,528	717,775
事業者向け無担保ローン	58,810	72,133	89,145	102,257	112,976
有担保ローン	18,282	25,979	35,399	45,794	58,928
クレジット事業(割賦売掛金残高)	116,780	142,899	173,790	203,332	237,191
信用保証事業等(支払承諾見返)	172,697	204,078	241,562	291,858	381,017
その他営業債権	15,579	20,171	24,953	29,254	30,825



● 営業収益・当期純利益(百万円)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
営業収益	132,097	144,152	163,109	189,054	214,693
ローン事業(営業貸付金利息)	76,332	83,230	95,400	106,590	118,577
個人向け無担保ローン	70,842	76,143	85,722	94,515	104,077
事業者向け無担保ローン	3,865	5,137	7,055	8,668	10,261
有担保ローン	1,624	1,949	2,622	3,406	4,237
クレジット事業(信用購入あっせん収益)	20,099	23,158	26,290	30,145	33,330
信用保証事業(信用保証収益)	15,730	17,030	19,408	21,526	23,885
その他の営業収益	19,934	20,732	22,010	30,791	38,899
営業費用	120,855	120,427	142,045	163,751	180,588
営業利益	11,242	23,724	21,064	25,302	34,105
親会社株主に帰属する当期純利益	12,334	22,343	21,818	22,516	27,123



● 口座数(千件)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
ローン口座数	1,464	1,625	1,716	1,795	1,832
個人向け無担保ローン	1,425	1,582	1,666	1,739	1,770
事業者向け無担保ローン	35	40	46	52	57
有担保ローン	3	3	3	4	4
クレジットカード有効会員数	5,240	5,141	5,051	5,035	4,958
個別信用購入あっせん口座数	42	81	130	173	210

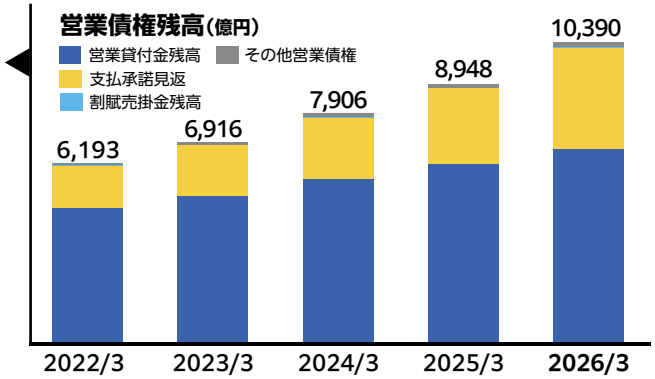
● 平均調達金利(%)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
平均調達金利	1.22	1.11	1.10	1.42	1.69
間接	1.39	1.27	1.20	1.57	1.84
直接	0.95	0.81	0.86	1.11	1.35
間接調達比率	62.0	66.2	68.4	66.7	69.2
変更金利借入比率(長期間接調達)	69.4	78.0	86.0	86.8	89.3

アイフル業績概要

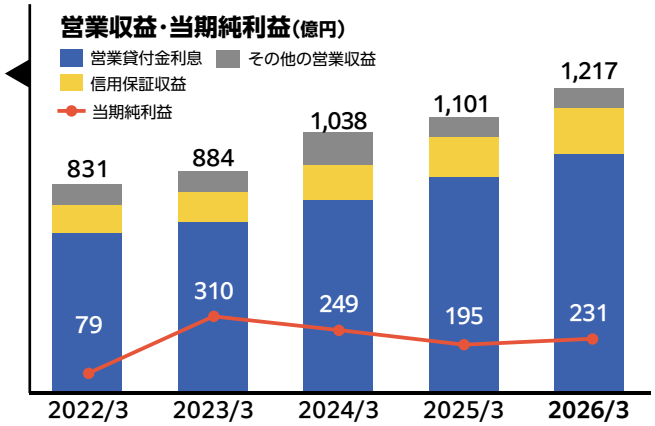
● 営業債権残高(百万円)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
営業債権残高	619,388	691,689	790,608	894,844	1,039,055
ローン事業(営業貸付金残高)	461,884	502,874	562,913	614,222	666,396
個人向け無担保ローン	449,747	490,096	548,554	597,976	648,117
事業者向け無担保ローン	8,635	10,275	12,522	14,860	17,236
有担保ローン	3,501	2,502	1,836	1,385	1,041
信用保証事業等(支払承諾見返)	148,475	177,303	213,333	263,788	353,269
クレジット事業(割賦売掛金残高)	226	185	162	140	126
その他営業債権	8,802	11,326	14,198	16,693	19,262



● 営業収益・当期純利益(百万円)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
営業収益	83,117	88,449	103,867	110,158	121,762
ローン事業(営業貸付金利息)	63,071	67,596	76,323	85,603	94,793
個人向け無担保ローン	61,872	66,274	74,753	83,736	92,605
事業者向け無担保ローン	809	1,040	1,359	1,265	2,073
有担保ローン	388	281	210	146	115
信用保証事業(信用保証収益)	11,447	12,447	14,397	16,198	18,743
その他の営業収益	8,598	8,406	13,146	8,356	8,225
営業費用	78,359	69,322	79,527	89,766	96,345
営業利益	4,757	19,127	24,339	20,391	25,417
当期純利益	7,912	31,028	24,998	19,562	23,101



● 口座数(千件)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
ローン口座数(残高あり)	980	1,115	1,256	1,348	1,406
個人向け無担保ローン	968	1,103	1,243	1,335	1,391
事業者向け無担保ローン	9	10	11	12	14
有担保ローン	2	1	1	0	0

● 平均利回り(%)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
実質平均利回り	14.4	14.3	14.5	14.6	14.8
個人向け無担保ローン	14.5	14.3	14.5	14.6	14.9
事業者向け無担保ローン	13.4	13.4	13.3	13.4	13.4
有担保ローン	9.4	9.4	9.7	9.1	9.5

● 新規獲得件数(件)

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
新規獲得件数	210,104	301,262	338,783	325,676	299,550
個人向け無担保ローン	210,014	301,183	338,657	325,528	299,410

● 貸倒償却額/貸倒償却率

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
貸倒償却額(百万円)	20,521	21,795	24,696	28,388	30,223
貸倒償却率(%)	3.3	3.2	3.1	3.2	2.9

非財務データ

● 人的資本	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
社員数〈全グループ〉(人)	4,409	4,982	5,003	5,113
社員数〈連結のみ〉(人)	3,275	3,716	4,043	4,031
外国籍社員数〈全グループ〉(人)	928	993	1,034	742
障碍者雇用数※1(人)	32	42	47	48
女性の育児休業取得率※1(%)	100	100	100	100
男性の育児休業取得率※1(%)	63.6	96.7	175.0	112.9
正社員の有給取得率※2(%)	77.8	74.3	68.2	73.9
平均勤続年数※2(年)	15.1	12.7	12.5	12.6
平均年齢※2(歳)	39.9	38.5	38.5	38.7
エンジニア数〈全グループ〉(人)	110	247	327	390
データアナリスト・ データサイエンティスト数〈全グループ〉(人)	39	63	68	87
デザイナー数〈全グループ〉(人)	15	19	23	25

● 環境・社会・ガバナンス	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
社内取締役(人)	6	6	6	6
社外取締役(人)	3	3	3	4
独立社外取締役比率	33.3%	33.3%	33.3%	30.0%
取締役会開催回数	42	39	31	36
IR説明会(決算説明・個人株主説明会)開催回数	3	3	4	5
コンプライアンス勉強会開催回数	4	4	4	4
クレジットカードを通じた寄付金額	1,216万円	1,120万円	946万円	911万円
合計(t-CO2)※3	6,545	5,798	5,672	6,035
Scope1　直接的なCO2排出量(t-CO2)	691	684	610	647
Scope2　間接的なCO2排出量(t-CO2)	5,854	5,114	5,061	5,388

● 顧客基盤・ブランド	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
アプリ評価　iOS〈アイフル〉	4.6	4.6	4.6	4.4
アプリ評価　Android〈アイフル〉	4.6	4.3	4.7	4.6
1口座当たり入電率〈アイフル〉(HP、アプリ改修、QAの充実)	16%	14%	11%	8%
データ分析本数	168	239	294	358
内製デザイン案件数※4	756	948	990	1,154

※1　アイフル原籍
※2　アイフル単体
※3　2023年3月期より、取得データの精度向上を目的に、算定方法を見直しております。
※4　内製デザインプロダクト数は2023年3月期より集計開始。

経営陣による財務報告（2026/3） 01

① 連結経営成績

当社グループを取り巻くノンバンク業界においては、活況な資金ニーズを背景として消費者向けローン事業の新規成約件数や営業貸付金残高は堅調に推移しております。また、利息返還請求については、外部環境の変化等の影響を受けやすく、一定の留意は必要なものの、着実に減少しております。

当社は、2026年4月1日付で単独株式移転により新たに設立されたムニノバホールディングス株式会社の完全子会社となりました。本株式移転は、グループ全体の経営戦略の柔軟性向上及び中長期的な企業価値の最大化を目的としたものであり、今後は持株会社体制のもと、グループ経営の強化と事業ポートフォリオの最適化を進め、当社はムニノバグループの中核事業会社として、引き続き金融サービスの高度化と顧客基盤の拡大に注力してまいります。

また、2027年3月期を最終年とする中期経営計画の達成に向け、ローン事業や信用保証事業、クレジット事業といった主力事業の残高成長やコスト構造改革によるグループ全体の利益水準の向上に努め、成長率の高い事業やM&Aに投資し、更なる企業価値の向上を実現してまいります。

当連結会計年度における当社グループの営業収益は214,693百万円（前期比13.6%増）となりました。その主な内訳といたしましては、営業貸付金利息が118,577百万円（前期比11.2%増）、包括信用購入あっせん収益が23,917百万円（前期比4.5%増）、信用保証収益が23,885百万円（前期比11.0%増）となっております。

営業費用は、180,588百万円（前期比10.3%増）となりました。その主な内訳といたしましては、金融費用が12,467百万円（前期比31.1%増）、システム・エンジニアリング・サービス事業を営む連結子会社の増加により売上原価が3,090百万円（前期比769.4%増）、貸倒引当金繰入額が59,143百万円（前期比3.9%増）となったことによるものであります。

以上の結果、当連結会計年度における当社グループの営業利益は34,105百万円（前期比34.8%増）、経常利益は、35,543百万円（前期比32.5%増）となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、税金費用7,340百万円を計上した結果、27,123百万円（前期比20.5%増）となりました。

② 事業別経営成績

● 無担保ローン事業

個人向けの無担保ローン市場は堅調な資金需要を背景に拡大基調が続いており、2025年12月時点で前期比5.0%増の10.4兆円となっております。このうち、金融機関は前期比3.6%増の5.7兆円、消費者金融専業とクレジットカード会社の合計は前期比6.7%増の4.7兆円となっております。

ローン事業につきましては、テレビCM等によるブランディングの強化やWEB広告を活用した効果的かつ効率的な広告戦略により新規顧客の獲得強化を推進しております。また、社内エンジニアによるデジタル分野の内製化により公式サイトやスマホアプリ、申込フォームの改善等、顧客ニーズに応じたスピーディな対応を実現し、UI／UXの強化、顧客満足度の向上に継続的に取り組んでおります。

当社グループにおける個人向けの無担保ローン残高は、前期末比7.7%増の717,775百万円、アイフル単体では前期末比8.4%増の648,117百万円となりました。

● 事業者ローン事業

中小事業者向けの事業者ローン市場におきましては、人件費の高騰による人手不足や原材料・資材、エネルギーなどのコストアップを要因として足元では企業倒産件数が増加しておりますが、コロナ後の経済活動の再開以降は、資金需要の増加に伴い貸金業者の事業者向け貸付残高は拡大基調が続いております。

当社グループの事業者ローン残高は、前期末比10.5%増の112,976百万円となりました。そのうち、AGビジネスサポートが前期末比9.4%増の93,341百万円、アイフル単体では前期末比16.0%増の17,236百万円となっております。

● クレジット事業（包括信用購入あっせん事業）

クレジットカード市場は、個人消費の回復に加え、キャッシュレス決済の拡大や法人カードの普及などにより、2025年の決済額が前期比15.1%増の135兆円となっており、今後も市場の拡大が見込まれます。

クレジット事業につきましては、新規提携カードの発行、お客さまのニーズに応じたアプリ機能の拡充・改善およびサービス内容の充実により新規会員の獲得および稼働会員数の増加に努めております。

その結果、ライフカードの当連結会計年度における取扱高は812,391百万円（前期比5.2%増）、当連結会計年度末におけるクレジット事業に係る割賦売掛金残高は124,839百万円（前期末比8.1%増）となりました。

経営陣による財務報告（2026/3） 02

● 信用保証事業

信用保証事業につきましては、個人及び事業者の与信ノウハウや独立系の強みを活かし、保証残高拡大に向けた商品の多様化や新規保証提携の推進に取り組んでおります。

その結果、当連結会計年度末における当社グループの信用保証残高は380,576百万円（前期末比30.5%増）、そのうち、アイフルの信用保証残高が353,181百万円（前期末33.9%増）、ライフカードの信用保証残高が27,395百万円（前期末比5.3%減）となりました。

③ バランスシートの状況

当連結会計年度末における資産は、前期末に比べ191,666百万円増加の1,640,117百万円（前期末比13.2%増）となりました。増加の主な要因は、営業貸付金79,750百万円、割賦売掛金33,935百万円の増加等によるものであります。

負債につきましては、前期末に比べ167,784百万円増加の1,394,839百万円（前期末比13.7%増）となりました。増加の主な要因は、金融機関等からの借入れによる資金調達関連の増加等によるものであります。

純資産につきましては、前期末に比べ23,881百万円増加の245,278百万円(前期末比10.8%増)となりました。増加の主な要因は、利益剰余金の増加等によるものであります。

④ キャッシュフローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」といいます。）は、前期末に比べ、13,743百万円減少の42,184百万円（前期末比24.6%減）となりました。

当連結会計年度における、各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

● 営業活動

営業活動によるキャッシュ・フローは57,209百万円の支出（前期比31.0%減）となりました。
これは主に、営業貸付金や割賦売掛金等の債権の増加による資金の減少等によるものであります。

● 投資活動

投資活動によるキャッシュ・フローは10,945百万円の支出（前期比68.8%減）となりました。これは主に、無形固定資産及び投資有価証券の取得による支出等によるものであります。

● 財務活動

財務活動によるキャッシュ・フローは53,428百万円の収入（前期比55.4%増）となりました。これは主に、借入金等の収入が返済による支出を上回ったこと等によるものであります。

⑤資金調達の状況

当社グループは、金融事業を主たる事業としており、事業拡大に必要な資金は外部から調達しております。安全性の観点及び強固な調達基盤構築のため、市場の状況や長短のバランスを調整して、銀行借入による間接調達のほか、社債による直接調達によって資金調達を行っております。また、その時々の調達環境を考慮したうえで当社グループにとって有利な調達手法を選択することで、資本コストの引き下げにも努めております。

当期末における当社グループの流動化によりオフバランスとなっている借入を含めた借入金残高は、890,267百万円（前期比6.7%増）となりました。間接調達による当期末の借入金残高は、615,726百万円となり、借入金全体の69.2%を占めております。間接調達金利は1.84%と、前期に比べ0.27ポイントの上昇となりました。

一方、直接調達による調達残高は274,541百万円となり、借入金全体の30.8%を占めております。内訳としては、コマーシャル・ペーパーが14,000百万円、普通社債が120,000百万円、流動化が140,541百万円となりました。直接調達金利は1.35%と前期比0.24ポイント上昇となり、直接・間接を含めた調達金利は1.69%と、前期に比べ0.27ポイントの上昇となりました。なお、当期末における短期借入金は132,333百万円、長期借入金は757,933百万円となっております。

経営陣による財務報告（2026/3） 03

⑥ 不良債権

最高裁判所の司法統計によると、自己破産の件数は2000年代初頭をピークとして低下し、足元では未だ低位で推移している状況です。当期における当社グループの不良債権合計額は、128,213百万円（前期比1.3%増）となりました。

そのうち、主力商品である無担保ローンの不良債権額は、102,985百万円（前期比1.8%増）、主に不動産担保ローンを中心とする無担保ローン以外の不良債権は、25,228百万円（前期比13.9%増）となりました。また、無担保ローンの不良債権のうち、占有率の高い貸出条件緩和債権は57,883百万円（前期比3.1%増）となりましたが、貸出条件緩和債権は回収可能性が高く、貸倒に直結するものではないと考えております。

● 不良債権4分類の状況

（百万円）

2025/3	営業貸付金及び破産更生債権等		その他	計
	無担保ローン	無担保ローン以外		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	841	11,142	733	12,716
危険債権	33,378	10,523	11,970	55,871
三月以上延滞債権	10,843	324	-	11,167
貸出条件緩和債権	56,127	3,410	7,435	66,972
正常債権	565,628	106,618	310,431	982,678
計	666,818	132,017	330,570	1,129,406

2026/3	営業貸付金及び破産更生債権等		その他	計
	無担保ローン	無担保ローン以外		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	908	8,964	1,096	10,969
危険債権	33,809	12,792	14,145	60,748
三月以上延滞債権	10,383	450	-	10,833
貸出条件緩和債権	57,883	3,020	8,050	68,954
正常債権	615,618	132,886	398,869	1,147,375
計	718,603	158,115	422,163	1,298,882

⑦ 貸倒償却

当期における貸倒償却額は、利息返還請求に伴う債権放棄額も含め、48,917百万円（前期比6.7%増）となりました。

利息返還請求に伴う債権放棄の償却額は、197百万円（前期比46.2%減）となり、引き続き減少傾向にあります。それ以外の通常の貸倒については、48,720百万円（前期比6.7%増）となりました。

貸倒償却率は営業債権全体で3.3%（前期比0.2ポイント減）と引き続き低位安定しております。

その結果、当期における貸倒引当金の繰入額は、59,143百万円（前期比3.9%増）となり、当期末における貸倒引当金残高は110,958百万円（利息返還請求に伴う債権放棄引当金の999百万円含む）となりました。

⑧ 配当政策

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題の一つとして認識し、中長期的な利益成長を通じた株主価値の極大化を目指しつつ、安定的な内部留保を確保し、経営成績に応じた利益還元を行うことを基本方針としております。

当事業年度の期末配当につきましては、1株当たり6円とすることを決定いたしました。また、次期の配当につきましては、1株当たり年間20円（中間0円、期末20円）を予定しております。

内部留保金につきましては、2025年3月期から2027年3月期を対象とする中期経営計画に基づき、「自己資本比率15%前後の水準」、「総還元性向30%程度」を目標とし、将来利益の創出を見据えたM&A推進、及び安定的・継続的な株主還元に柔軟かつ効率的に活用してまいります。

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3（予想）
年間配当（円）	1	1	1	1	1	12	20
中　間	0	0	0	0	0	6	-
期　末	1	1	1	1	1	6	20
自社株買い	-	-	-	-	19億	-	-
総還元性向	2.6%	3.9%	2.2%	2.1%	11.0%	21.2%	29.9%

連結貸借対照表

● 資産の部(百万円)	2025/3	2026/3
流動資産		
現金及び預金	60,608	42,214
営業貸付金	785,674	865,424
割賦売掛金	197,300	231,236
営業投資有価証券	3,361	2,424
支払承諾見返	303,943	391,983
その他営業債権	19,376	22,161
買取債権	9,877	8,663
未収入金	18,090	22,953
その他	28,723	31,889
貸倒引当金	△90,017	△99,574
流動資産合計	1,336,938	1,519,377
固定資産		
有形固定資産		
建築及び構築物	26,667	23,579
減価償却額累計額	△17,881	△16,039
建築及び構築物(純額)	8,786	7,540
機械装置及び運搬具	546	465
減価償却累計額	△332	△260
機械装置及び運搬具(純額)	214	205
器具及び備品	4,773	4,454
減価償却累計額	△3,908	△3,637
器具備品(純額)	865	816
土地	23,962	23,997
リース資産	4,657	3,384
減価償却累計額	△4,434	△3,200
リース資産(純額)	223	183
建設仮勘定	102	118
有形固定資産合計	34,154	32,863
無形固定資産		
ソフトウエア	7,890	7,810
ソフトウエア仮勘定	9,456	14,225
のれん	9,707	10,487
顧客関連資産	2,283	2,036
その他	164	214
無形固定資産合計	29,502	34,774
投資その他の資産		
投資有価証券	8,247	10,527
破産更生債権等	13,924	12,425
繰延税金資産	24,535	27,082
敷金及び保証金	1,830	537
その他	11,975	13,914
貸倒引当金	△12,657	△11,384
投資その他の資産合計	47,855	53,102
固定資産合計	111,512	120,740
資産合計	1,448,451	1,640,117

● 負債の部(百万円)	2025/3	2026/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	60,961	64,710
支払承諾	303,943	391,983
短期借入金	84,894	107,549
関係会社短期借入金	488	283
コマーシャル・ペーパー	17,400	14,000
1 年内償還予定の社債	15,000	35,000
1 年内返済予定の長期借入金	252,042	262,513
未払法人税等	4,171	6,781
賞与引当金	1,858	1,730
株式給付引当金	70	73
割賦利益繰延	18,332	24,158
その他	30,306	43,163
流動負債合計	789,470	951,948
固定負債		
社債	95,000	85,000
長期借入金	324,792	343,406
繰延税金負債	343	532
利息返還損失引当金	8,772	6,544
役員退職慰労引当金	-	41
退職給付に係る負債	75	125
保険契約準備金	1,868	2,208
その他	6,732	5,031
固定負債合計	437,584	442,890
負債合計	1,227,054	1,394,839

● 純資産の部(百万円)	2025/3	2026/3
株主資本		
資本金	94,028	94,028
資本剰余金	14,017	14,017
利益剰余金	112,319	135,802
自己株式	△4,541	△4,410
株主資本合計	215,824	239,437
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	813	417
為替換算調整勘定	1,285	1,543
その他の包括利益累計額合計	2,098	1,960
非支配株主持分	3,473	3,879
純資産合計	221,396	245,278
負債純資産合計	1,448,451	1,640,117

連結損益計算書

● （百万円）

	前連結会計年度 （2024年4月1日-2025年3月31日）	当連結会計年度 （2025年4月1日-2026年3月31日）
営業収益		
営業貸付金利息	106,590	118,577
包括信用購入あっせん収益	22,891	23,917
個別信用購入あっせん収益	7,253	9,413
信用保証収益	21,526	23,885
その他の金融収益	29	153
保険収益	4,728	6,969
受取手数料	6,966	9,279
その他の営業収益		
買取債権回収益	1,865	2,154
償却債権取立益	6,707	6,260
ソフトウエア開発売上高	-	2,320
その他	10,495	11,762
その他の営業収益計	19,068	22,497
営業収益合計	189,054	214,693
営業費用		
金融費用		
支払利息	7,534	10,272
社債利息	853	1,359
その他	1,124	835
金融費用計	9,512	12,467
売上原価		
ソフトウエア開発売上原価	-	1,965
その他	355	1,125
売上原価合計	355	3,090
保険費用	3,582	6,653
その他の営業費用		
広告宣伝費	18,557	19,226
支払手数料	24,371	26,552
貸倒引当金繰入額	56,904	59,143
従業員給与手当賞与	15,609	16,850
賞与引当金繰入額	1,741	1,600
退職給付費用	519	531
福利厚生費	3,329	3,468
その他	29,268	31,003
その他の営業費用計	150,300	158,377
営業費用合計	163,751	180,588
営業利益	25,302	34,105

● （百万円）

	前連結会計年度 （2024年4月1日-2025年3月31日）	当連結会計年度 （2025年4月1日-2026年3月31日）
営業外収益		
貸付金利息	64	115
持分法による投資利益	31	117
為替差益	1,208	882
投資有価証券売却益	-	2
その他	259	367
営業外収益合計	1,563	1,485
営業外費用		
投資有価証券売却損	-	9
子会社清算損	20	-
敷金償却費	4	6
その他	24	32
営業外費用合計	49	47
経常利益	26,817	35,543
特別損失		
固定資産除却損	10	209
減損損失	1,582	–
関係会社株式評価損	119	–
貸倒引当金繰入額	366	379
貸倒損失	498	184
事業構造改善費用	-	157
その他	-	2
特別損失合計	2,576	933
税金等調整前当期純利益	24,240	34,610
法人税、住民税及び事業税	5,989	9,098
法人税等調整額	△3,838	△1,758
法人税等合計	2,151	7,340
当期純利益	22,089	27,269
非支配株主に帰属する当期純利益（△純損失）	△427	145
親会社株主に帰属する当期純利益	22,516	27,123

● 連結包括利益計算書（百万円）

	前連結会計年度 （2024年4月1日-2025年3月31日）	当連結会計年度 （2025年4月1日-2026年3月31日）
当期純利益	22,089	27,269
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△470	△395
為替換算調整勘定	793	517
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	0
その他の包括利益合計	323	122
包括利益	22,412	27,391
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	22,441	26,985
非支配株主に係る包括利益	△28	406

連結株主資本等変動計算書

● 前連結会計年度（2024年4月1日-2025年3月31日）

（百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	94,028	14,017	90,345	△2,655	195,735
当期変動額					
剰余金の配当			△483		△483
親会社株主に帰属する当期純利益			22,516		22,516
自己株式の取得				△2,000	△2,000
利益剰余金から資本剰余金への振替		58	△58		-
譲渡制限付株式報酬		△58		114	56
連結範囲の変動					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	21,974	△1,885	20,088
当期末残高	94,028	14,017	112,319	△4,541	215,824

（百万円）

	その他の包括利益累計額			非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	1,283	890	2,174	3,502	201,412
当期変動額					
剰余金の配当					△483
親会社株主に帰属する当期純利益					22,516
自己株式の取得					△2,000
利益剰余金から資本剰余金への振替					-
譲渡制限付株式報酬					56
連結範囲の変動					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△470	394	△75	△28	△104
当期変動額合計	△470	394	△75	△28	19,984
当期末残高	813	1,285	2,098	3,473	221,396

● 当連結会計年度（2025年4月1日-2026年3月31日）

（百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	94,028	14,017	112,319	△4,541	215,824
当期変動額					
剰余金の配当			△3,352		△3,352
親会社株主に帰属する当期純利益			27,123		27,123
自己株式の取得				△0	△0
利益剰余金から資本剰余金への振替		60	△60		-
譲渡制限付株式報酬		△60		130	70
連結範囲の変動			△227		△227
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	23,482	130	23,613
当期末残高	94,028	14,017	135,802	△4,410	239,437

（百万円）

	その他の包括利益累計額			非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	813	1,285	2,098	3,473	221,396
当期変動額					
剰余金の配当					△3,352
親会社株主に帰属する当期純利益					27,123
自己株式の取得					△0
利益剰余金から資本剰余金への振替					-
譲渡制限付株式報酬					70
連結範囲の変動					△227
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△395	257	△137	406	268
当期変動額合計	△395	257	△137	406	23,881
当期末残高	417	1,543	1,960	3,879	245,278

連結キャッシュ・フロー計算書

● 営業活動によるCF(百万円)

	当連結会計年度 (2024年4月1日- 2025年3月31日)	当連結会計年度 (2025年4月1日- 2026年3月31日)
税金等調整前当期純利益	24,240	34,610
減価償却費	4,347	5,326
減損損失	1,582	-
のれん償却費	775	1,195
保険契約準備金の増減額(△は減少)	△184	340
貸倒引当金の増減額(△は減少)	9,042	7,678
賞与引当金の増減額(△は減少)	161	△147
株式給付引当金の増減額(△は減少)	12	3
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△2,988	△2,227
受取利息及び受取配当金	△98	△159
為替差損益(△は益)	△1,142	△883
関係会社株式評価損	119	-
持分法による投資損益(△は益)	△31	△117
子会社清算損	20	-
営業貸付金の増減額(△は増加)	△72,152	△77,099
割賦売掛金の増減額(△は増加)	△29,546	△33,935
その他営業債権の増減額(△は増加)	△2,803	△2,784
買取債権の増減額(△は増加)	△1,497	1,213
未収入金の増減額(△は増加)	9,217	△5,037
預り金の増減額(△は減少)	△10,056	3,015
破産更生債権等の増減額(△は増加)	1,207	1,498
営業保証金等の増減額(△は増加)	2,610	-
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△560	△1,767
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△8,024	17,697
その他	△1,840	674
小計	△77,588	△50,907
利息及び配当金の受取額	118	179
法人税等の還付額	84	39
法人税等の支払額	△5,489	△6,521
営業活動によるキャッシュ･フロー	△82,874	△57,209

● 営業活動によるCF(百万円)

	当連結会計年度 (2024年4月1日- 2025年3月31日)	当連結会計年度 (2025年4月1日- 2026年3月31日)
定期預金の預入による支出	△4,646	-
定期預金の払戻による収入	4,949	4,649
有形固定資産の取得による支出	△18,189	△1,204
無形固定資産の取得による支出	△7,048	△7,041
投資有価証券の取得による支出	△1,504	△4,905
投資有価証券の売却による収入	-	333
子会社の清算による収入	1,242	-
長期貸付けによる支出	△2,627	△1,861
長期貸付金の回収による収入	210	142
事業譲受による支出	-	△446
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	△6,759	△220
その他	△726	△391
投資活動によるキャッシュ･フロー	△35,099	△10,945

● 財務活動によるCF(百万円)

	当連結会計年度 (2024年4月1日- 2025年3月31日)	当連結会計年度 (2025年4月1日- 2026年3月31日)
短期借入れによる収入	2,284,179	3,115,096
短期借入金の返済による支出	△2,303,074	△3,093,729
コマーシャル･ペーパーの発行による収入	273,200	225,900
コマーシャル･ペーパーの償還による支出	△255,800	△229,300
長期借入れによる収入	365,698	336,043
長期借入金の返済による支出	△271,428	△307,057
社債の発行による収入	60,000	25,000
社債の償還による支出	△30,000	△15,000
配当金の支払額	△483	△3,352
自己株式の取得による支出	△2,000	△0
その他	△468	△171
財務活動によるキャッシュ･フロー	119,822	53,428
現金及び現金同等物に係る換算差額	60	196
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	1,907	△14,529
現金及び現金同等物の期首残高	51,934	55,928
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加	2,086	786
現金及び現金同等物の期末残高	55,928	42,184

アイフル貸借対照表

● 資産の部(百万円)	2025/3	2026/3
流動資産		
現金及び預金	29,515	16,677
営業貸付金	613,433	665,821
割賦売掛金	140	126
支払承諾見返	264,576	353,844
その他営業債権	16,693	19,262
前払費用	875	861
未収収益	4,834	5,184
その他	11,009	13,722
貸倒引当金	△51,866	△57,387
流動資産合計	889,212	1,018,114
固定資産		
有形固定資産		
建物	16,006	13,171
減価償却累計額	△8,609	△6,977
建物(純額)	7,397	6,193
構築物	664	483
減価償却累計額	△576	△332
構築物(純額)	88	151
機械及び装置	235	277
減価償却累計額	△142	△164
機械及び装置(純額)	92	112
車両運搬具	1	1
減価償却累計額	△1	△1
車両運搬具(純額)	0	0
器具備品	2,936	2,828
減価償却累計額	△2,519	△2,357
器具備品(純額)	416	471
土地	21,857	21,892
リース資産	1,194	126
減価償却累計額	△1,073	△94
リース資産(純額)	121	31
建設仮勘定	100	118
有形固定資産合計	30,076	28,971
無形固定資産		
ソフトウエア	2,034	2,094
ソフトウエア仮勘定	8,698	12,517
その他	66	118
無形固定資産合計	10,799	14,730
投資その他の資産		
投資有価証券	1,378	1,204
関係会社株式	35,329	32,960
関係会社長期貸付金	178,050	209,560
破産更生債権等	7,384	7,013
長期前払費用	1,781	1,591
繰延税金資産	14,136	14,948
敷金及び保証金	1,048	443
その他	750	730
貸倒引当金	△6,467	△6,344
投資その他の資産合計	233,392	262,106
固定資産合計	274,268	305,809
資産合計	1,163,481	1,323,923

● 負債の部(百万円)	2025/3	2026/3
流動負債		
支払承諾	264,576	353,844
短期借入金	15,800	37,225
関係会社短期借入金	488	283
コマーシャル・ペーパー	17,400	14,000
1年内償還予定の社債	15,000	35,000
1年内返済予定の長期借入金	240,475	249,782
リース債務	117	15
未払金	4,943	6,009
未払費用	952	854
未払法人税等	2,900	5,204
賞与引当金	1,776	1,588
株式給付引当金	63	70
資産除去債務	96	683
その他	789	814
流動負債合計	565,380	705,376
固定負債		
社債	95,000	85,000
長期借入金	308,381	324,728
関係会社長期借入金	2,300	850
リース債務	19	22
利息返還損失引当金	7,285	5,361
資産除去債務	2,322	96
その他	789	803
固定負債合計	416,098	416,862
負債合計	981,479	1,122,238

● 純資産の部(百万円)	2025/3	2026/3
株主資本		
資本金	94,028	94,028
資本剰余金		
資本準備金	52	52
資本剰余金合計	52	52
利益剰余金		
利益準備金	193	528
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	92,127	111,481
利益剰余金合計	92,321	112,009
自己株式	△4,541	△4,410
株主資本合計	181,861	201,680
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	140	4
評価・換算差額等合計	140	4
純資産合計	182,002	201,684
負債純資産合計	1,163,481	1,323,923

アイフル損益計算書

● （百万円）

	前事業年度 （2024年4月1日-2025年3月31日）	当事業年度 （2025年4月1日-2026年3月31日）
営業収益		
営業貸付金利息	85,603	94,793
その他の金融収益	8	104
その他の営業収益		
信用保証収益	16,198	18,743
償却債権取立益	5,523	4,952
その他	2,823	3,168
その他の営業収益計	24,546	26,863
営業収益合計	110,158	121,762
営業費用		
金融費用		
支払利息	5,460	7,920
社債利息	853	1,359
その他	1,078	814
金融費用計	7,392	10,094
売上原価		
ソフトウエア開発売上原価	43	86
その他の営業費用		
広告宣伝費	15,007	15,012
支払手数料	7,865	8,396
貸倒引当金繰入額	35,174	36,868
従業員給与手当賞与	8,201	8,922
賞与引当金繰入額	1,089	1,004
退職給付費用	307	310
福利厚生費	2,035	2,111
減価償却費	2,081	2,991
その他	10,567	10,548
その他の営業費用計	82,331	86,164
営業費用合計	89,766	96,345
営業利益	20,391	25,417

● （百万円）

	前事業年度 （2024年4月1日-2025年3月31日）	当事業年度 （2025年4月1日-2026年3月31日）
営業外収益		
貸付金利息	2,594	3,763
為替差益	541	1,201
受取配当金	23	26
その他	464	553
営業外収益合計	3,624	5,544
営業外費用		
貸倒引当金繰入額	2	2
敷金償却費	4	6
和解金	-	4
解約違約金	-	3
その他	11	7
営業外費用合計	19	23
経常利益	23,996	30,937
特別損失		
減損損失	1,582	-
関係会社株式評価損	697	-
貸倒引当金繰入額	366	379
関係会社貸付金貸倒損失	-	2,500
その他	498	216
特別損失合計	3,144	3,095
税引前当期純利益	20,851	27,842
法人税、住民税及び事業税	3,288	5,514
法人税等調整額	△1,999	△774
法人税等合計	1,289	4,740
当期純利益	19,562	23,101

グループ会社一覧

ローン

アイフル	アイフル株式会社	個人向けローン/信用保証
AG ビジネスサポート	AGビジネスサポート株式会社	事業者向けローン/ファクタリング
AG Medical	AGメディカル株式会社	診療報酬等担保ローン

クレジット / ペイメントサービス

LIFE CARD	ライフカード株式会社	クレジットカード/決済サービス
AG ペイメントサービス	AGペイメントサービス株式会社	個別信用購入あっせん/後払い決済
BitCash	ビットキャッシュ株式会社	プリペイド電子マネー発行/電子マネー決済サービス

SES

AG ソリューションテクノロジー	AGソリューションテクノロジー株式会社	傘下SES子会社の経営管理
Seven Seas	セブンシーズ株式会社	システム開発/システム保守・運用/ネットワーク・インフラ開発
Liblock	株式会社Liblock	システム開発/システム保守・運用/アプリ開発
株式会社セイロップ	株式会社セイロップ	システム開発/システム保守・運用/アプリ開発
TEMPLATE	株式会社テンプレイト	システム開発/システム保守・運用
Smart Link	スマートリンク株式会社	システムコンサルタント/システム設計/プロジェクト管理・支援

サービサー

AG 債権回収	AG債権回収株式会社	サービサー
AG パートナーズ	AGパートナーズ株式会社	企業再生

海外

AIRA & AIFUL	AIRA & AIFUL Public Company Limited	個人向けローン（タイ王国）
REKSA FINANCE	PT REKSA FINANCE	中古車オートローン（インドネシア共和国）
アイフル AIFUL FINANCE PHILIPPINES	AIFUL FINANCE PHILIPPINES INC.	二輪・四輪担保ローン（フィリピン共和国）

その他

AG Capital	AGキャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル
AG 住まいるリースバック	AG住まいるリースバック株式会社	リースバック
AG クラウドファンディング	AGクラウドファンディング株式会社	貸付型クラウドファンディング
AG レンディング	AGレンディング株式会社	不動産担保ローン（ファンド）
FPC	株式会社FPC	ペット保険（少額短期保険）
あんしん保証 ANSHIN GUARANTOR SERVICE	あんしん保証株式会社	家賃保証

企業情報

会社概要

社名	ムニノバホールディングス株式会社
英語社名	Muninova Holdings Inc.
代表者名	代表取締役社長　福田 光秀
本社所在地	京都市下京区烏丸通五条上る高砂町381-1
創業	2026年4月
資本金	20億円
決算期	毎年3月31日
事業内容	消費者金融事業やクレジットカード事業等を営むグループ会社の経営管理及びこれに附帯又は関連する業務
業種分類	その他金融業
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券番号	547A
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
社員数	5,113名 ※非連結子会社を含むムニノバグループで勤務する全社員数

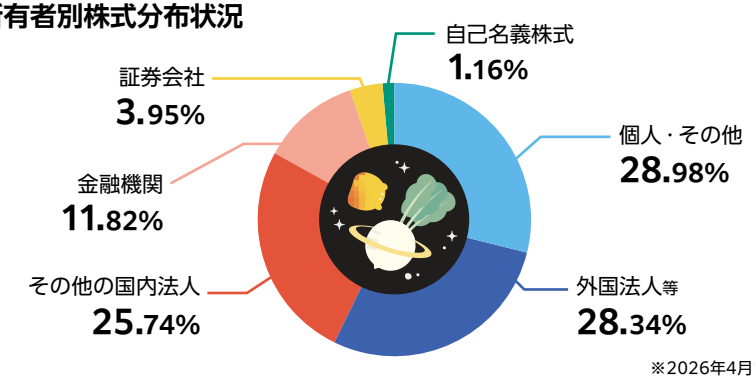
※2026年4月1日現在

株式情報

発行可能株式総数：1,136,280,000
発行済株式総数　：484,620,134
株主数　　：20,397

所有者氏名	所有株数	所有比率
株式会社AMG	94,814千株	19.79%
福田 光秀	62,235千株	12.99%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	40,495千株	8.45%
株式会社丸高	24,543千株	5.12%
BOFAS INC SEGREGATION ACCOUNT	13,857千株	2.89%
THE CHASE MANHATTAN BANK N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	12,951千株	2.70%
MSIP CLIENT SECURITIES	12,782千株	2.67%
BARCLAYS CAPITAL SECURITIES LIMITED	9,886千株	2.06%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,739千株	2.03%
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	6,845千株	1.43%

所有者別株式分布状況



※2026年4月1日現在

MUNINOVA

本報告書に関するお問合せ

ムニノバホールディングス株式会社 経営計画部 IR課
〒104-0061
東京都中央区銀座1丁目6番2号 LIFE CARD 銀座ビル
✉ ir@muninova.co.jp