

02 価値創造ストーリー

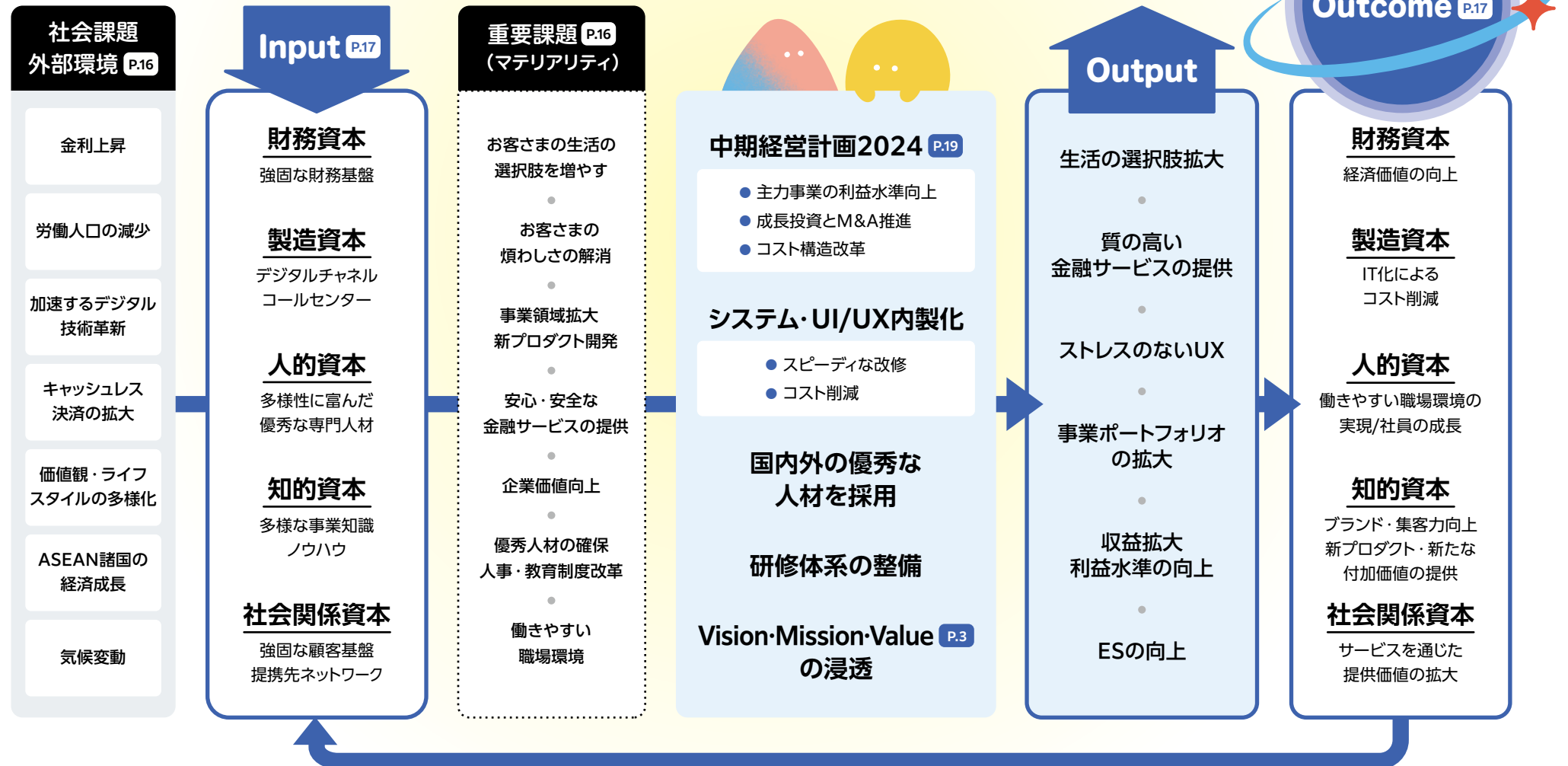
価値創造プロセス	15
優先的に解決すべき重要課題（マテリアリティ）	16
インプットとアウトカムの分析	17
長期Vision	18
中期経営計画	
中期経営計画2024	19
今後の成長戦略について	20
若手が語る、ムニノバの未来	21
事業概要	
セグメントポートフォリオ	23
個人向けローン	24
事業者向け金融	28
信用保証	31
クレジットカード	34
個別信用購入あっせん	36
海外展開	38
企業価値向上に向けた取り組み	
企業価値向上ロジックツリー	39
市場との対話	40
財務・非財務ハイライト	41



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。



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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度向上 利用機会の拡大 顧客基盤の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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を解消 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。	<ul style="list-style-type: none"> DX化の浸透 AIの普及 お客さまのITリテラシーの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 利便性の向上 継続利用率の向上 競争力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、商品割賦、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。	<ul style="list-style-type: none"> 金融トラブルの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド・集客力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 収益力の強化と安全性の確保・中長期的な企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上および競争力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 価値観、ライフスタイルの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)

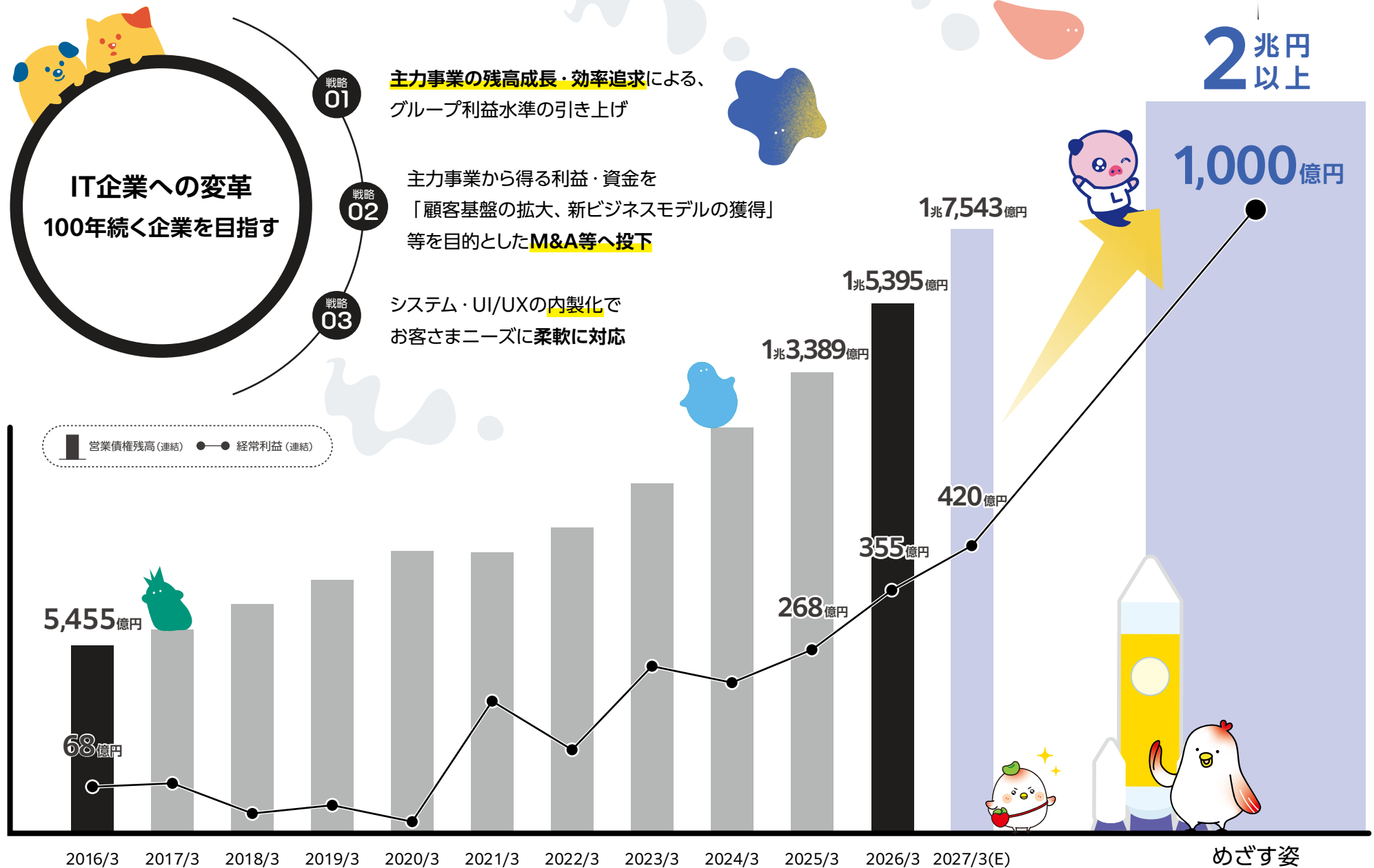
基本分類	Input - 経営資本 -		Outcome - 生み出した成果 -	
財務資本	強固な財務基盤 <ul style="list-style-type: none"> ● 営業債権残高 ————— 1兆5,395億円 ● 株主資本 ————— 2,394億円 ● 自己資本比率 ————— 14.7% ● 外部格付 (JCR) ————— A- 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強固な財務基盤と好調な主力事業により営業債権残高は2桁成長 ● 継続的な成長により、対外的な信用力 (外部格付) が向上 	経済価値の向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 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% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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iful) ————— 31.7% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門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 <ul style="list-style-type: none"> ● TVCM ——— CM好感度 17ヵ月連続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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様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様は約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ヵ月連続1位)

長期Vision



中期経営計画2024

(2025/3~2027/3) 概要/実績

				実績	
				2025/3	2026/3
基本方針	M&A推進	3年累計 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	営業債権残高	2024/3 1兆1,789 億円	2027/3(E) 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

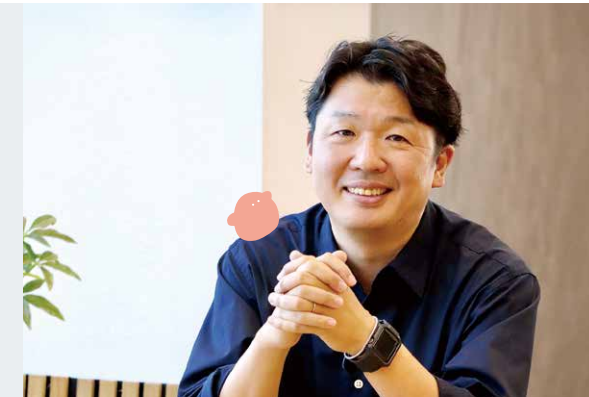
※実効税率を30%とした「親会社株主に帰属する当期純利益」をベースに算出

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。

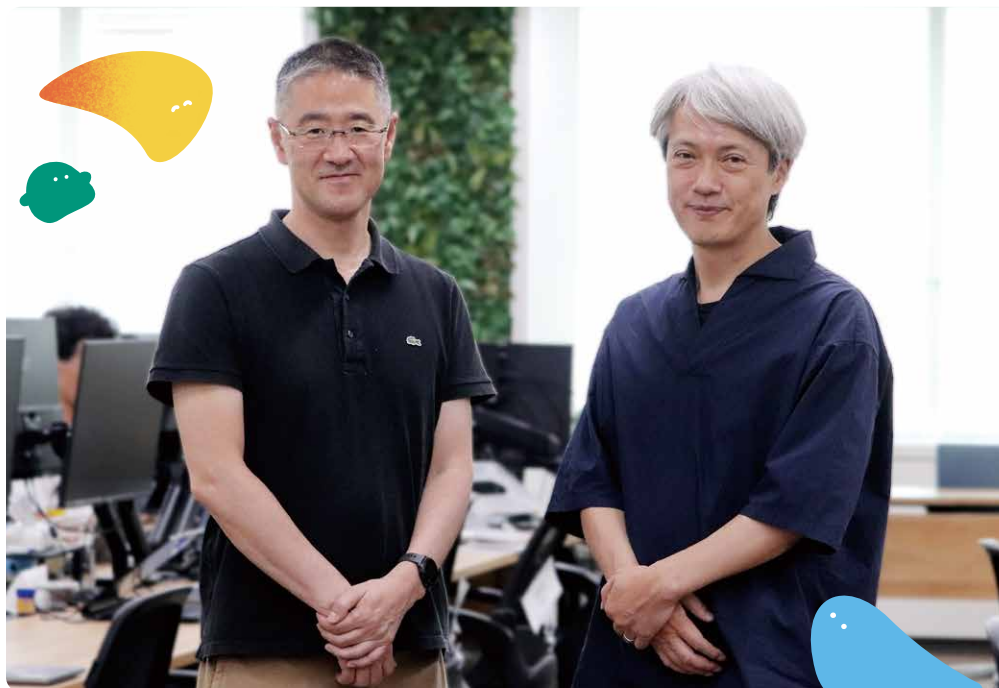
着任後は、ファイナンスに関連する現場課題を把握するため、滋賀県草津市のコンタクトセンターをはじめとする各拠点を訪問し、業務プロセスのヒアリングを実施しました。また、役員キャラバンの一環として営業店にも足を運び、コンプライアンスやインテグリティに関する率直な声を聞く機会を得ました。現場の皆さんが日頃感じている課題や懸念を率直に共有してくださったことは、私自身の課題認識を深めるうえで大きな助けとなりましたし、自身のエンゲージメント向上にも寄与しました。

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
小堀 広晴

2018年入社
アイフル
経営計画部
藪口 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

小堀さん 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

藪口さん 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

小堀さん 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を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ば素敵です。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なりたい

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 中途入社の中でも、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る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、何を变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。

成長の力

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

藪口さん 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。

小堀さん 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考えています。

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が、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。



個人向けローン事業

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

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

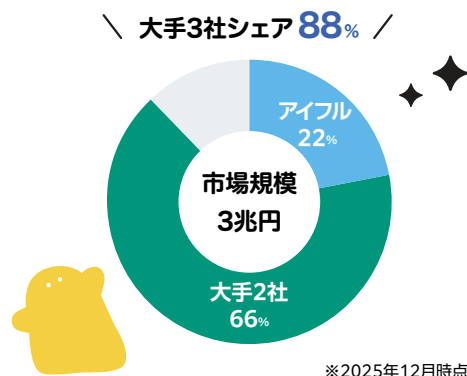
課題

- 市場金利の上昇
- 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。



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月期に全店舗廃店を予定。

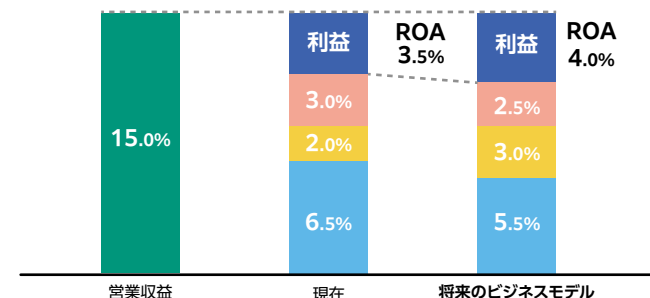
2026年3月期時点では **14億円削減**
(累計33億円削減見込み ※2024年4月~2027年3月)

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)

- 営業貸付金利息
- 利益
- 貸倒関連費用
- 金融費用
- その他費用



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感じています。

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。

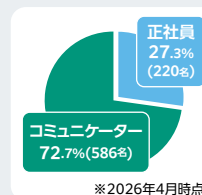
● センター部門の目指している姿

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。



「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
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1部
有馬殿 真叶

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) なので仕事が終わる、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対応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。

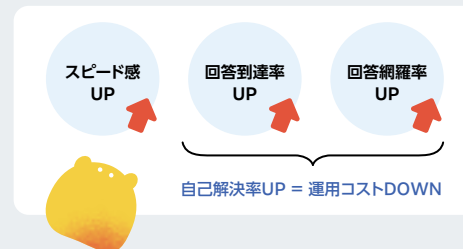


DX・業務改革Highlights

● 受付体制の変化

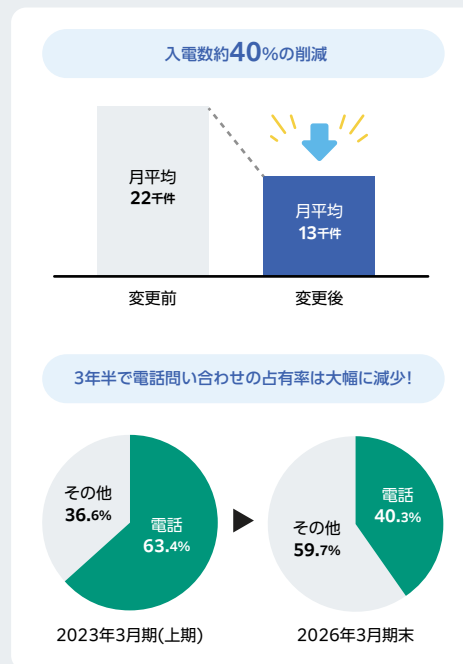
ー FAQの改修権限をライン部門へ

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件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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

546億円

▶

2026年3月期

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多くありました。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

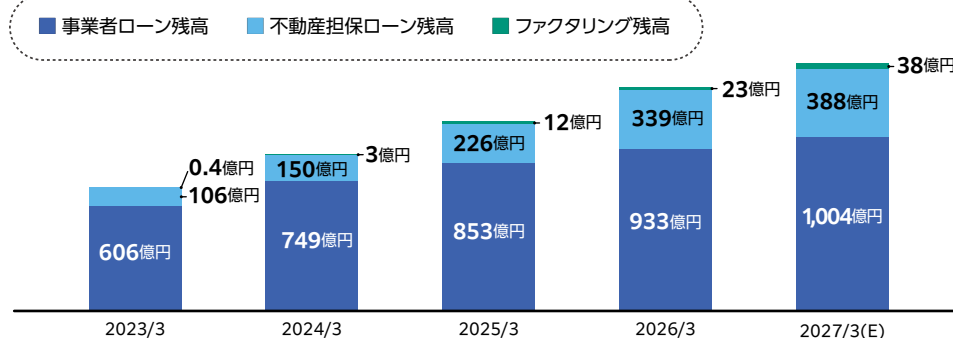
中小企業および個人事業主向けに、無担保で事業資金を提供しています。中小企業および個人事業主の資金需要に応える独立系ノンバンクとして、WEB完結型の融資モデルを展開しています。長年培ってきた企業審査ノウハウと審査オペレーションの最適化により、短期間での審査および融資を可能とする迅速な審査基準を確立しています。

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。

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。



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。

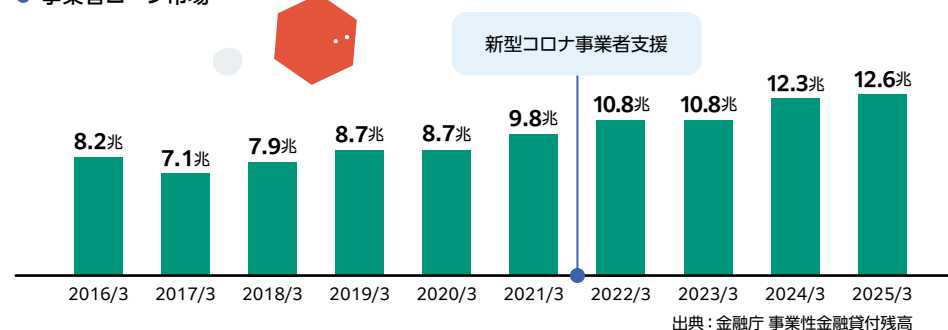


市場環境

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



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へ入社。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くと考えています。

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مو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に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。



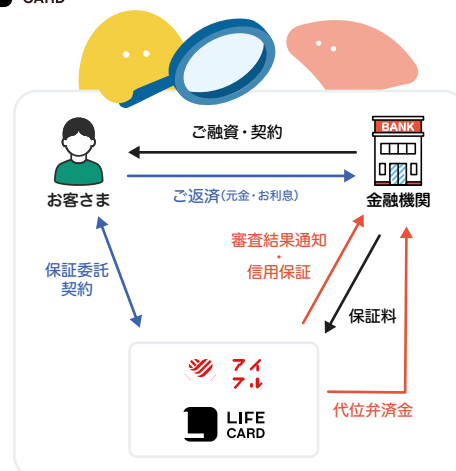
信用保証事業



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び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。

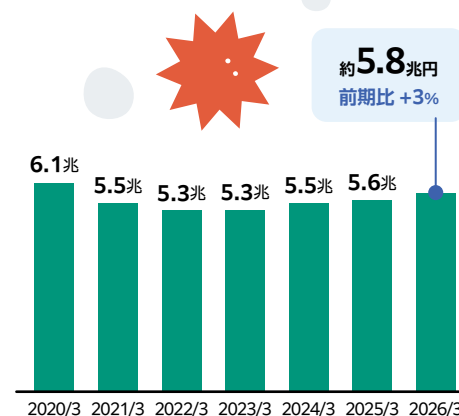
市場動向

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)

3,805 億円

前期比 +30.5%

信用保証収益 (連結)

238 億円

前期比 +11.0%

提携金融機関 (アイフル)

170 先

地方銀行・信用金庫・メガバンク

金融機関への出向者

80 名

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

6.5%

△ 貸倒関連費用率

3.5%

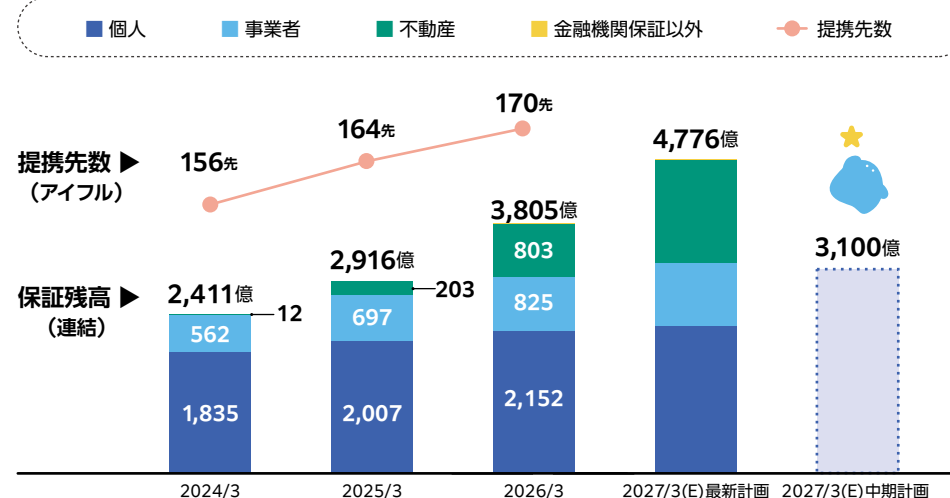
△ その他費用率

1.0%

= ROA

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。

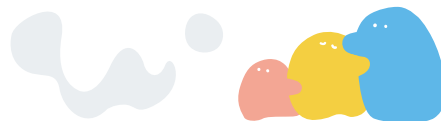
本間さん 2026年3月期の保証残高は3,805億円となり、前期比30.5%増と大きく成長しました。

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。



時田さん 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小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。

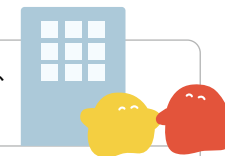
栗林さん 不動産担保ローン保証は主に3つの商品を展開

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	当社と信ノ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。



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。



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2部 課長補佐 時田 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名ほどの激レア苗宇が自慢。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しい酒に命を懸けています。

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 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。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います。

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、対象物件は一部三県を中心としています。

本間さん 最近「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。



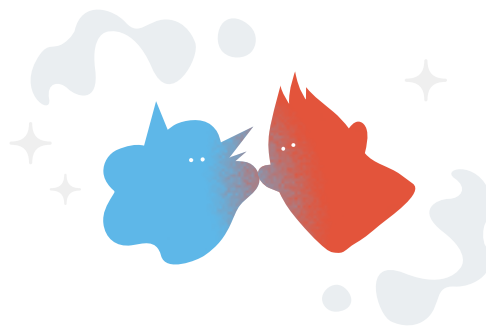
蒔田さん 現在の審査期間は1～2週間程度。これは物件評価を外部の評価会社に依頼しているため時間がかかっていますが、社内システム化・AI化しようと研究・開発を進めており、すでにベータ版としてテスト中ですが、実現できればさらに強みになります。



—— 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異なりますが、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びています。

—— 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



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

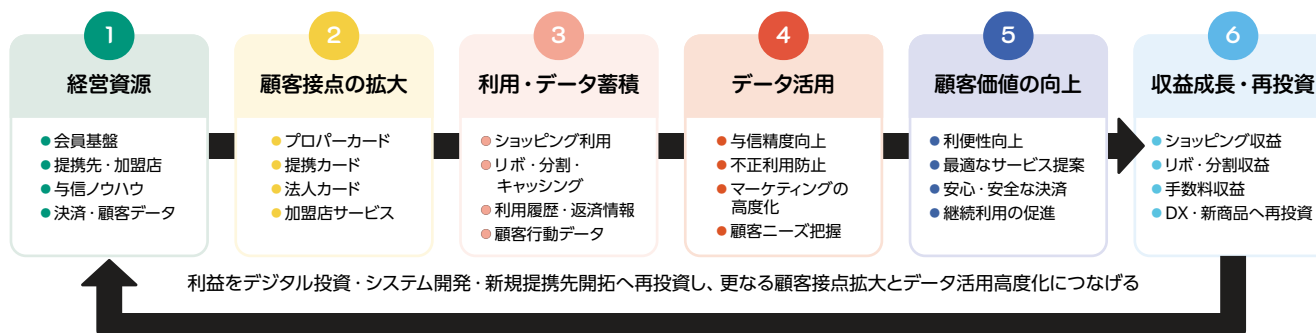
ビジョン

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

価値創造プロセス

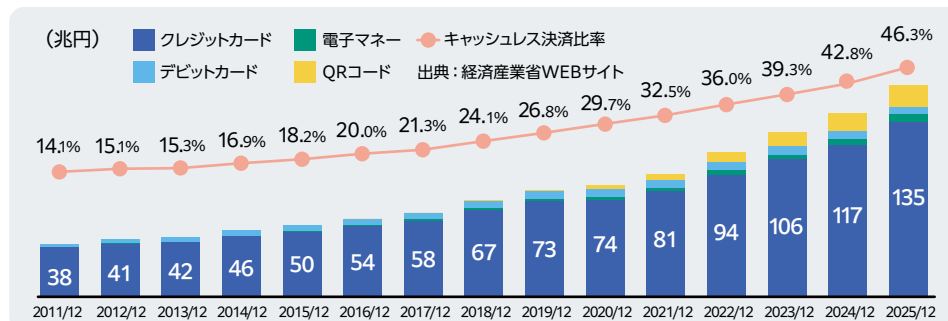
多様なクレジットカードの発行を通じてお客さまとの接点を広げています。取引によって得られるデータを蓄積し、それらを与信判断やマーケティング、不正利用防止などに活用することで、より安全で利便性の高いサービスを提供しています。

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。



クレジットカード市場の拡大

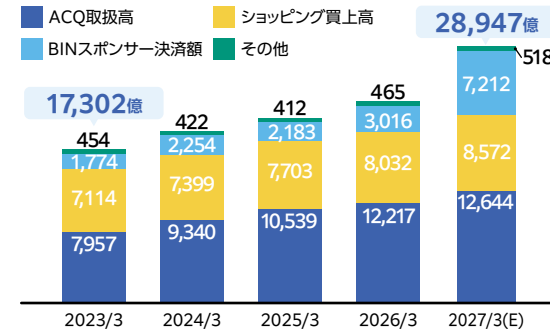
国内のクレジットカード市場は、キャッシュレス決済の普及を背景に成長が続いています。2025年のキャッシュレス決済比率は46.3%に達し、今後も拡大が見込まれています。また、タッチ決済やEC市場の拡大により利用シーンが広がるなか、カード会社には決済機能に加え、データ活用による顧客体験の向上や付加価値の提供が求められています。



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 ▶



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就任。お客さま視点を大切に、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

① 若年層の獲得強化

目的

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就任。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

① 有力提携先の獲得・協業拡大

目的

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就任。業界の慣習にとられること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

① 加盟店ネットワークの拡大

目的

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就任。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

① パートナー企業の拡大

目的

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 × ファイル

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ことも強みです。

ECサイト向けには後払い専用ブランド「ミライパライ」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。

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。

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。

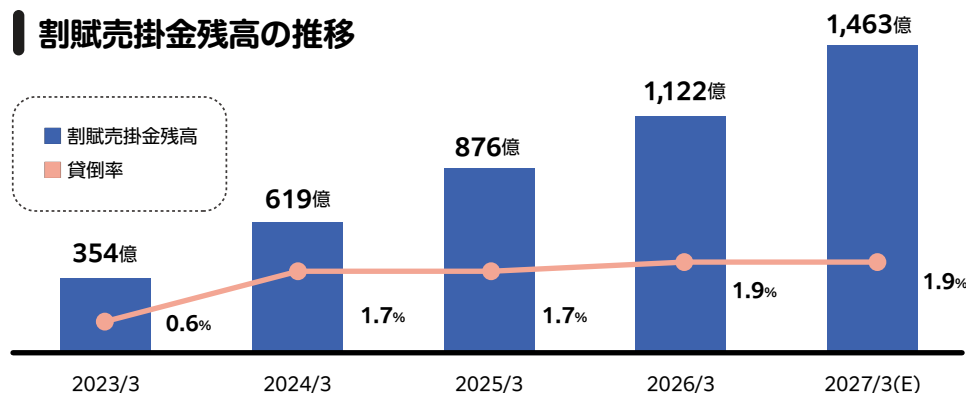
財務成果

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

※2026年3月期

顧客審査の承認率

約92%

最短2分での審査回答

加盟店数

約3,500先

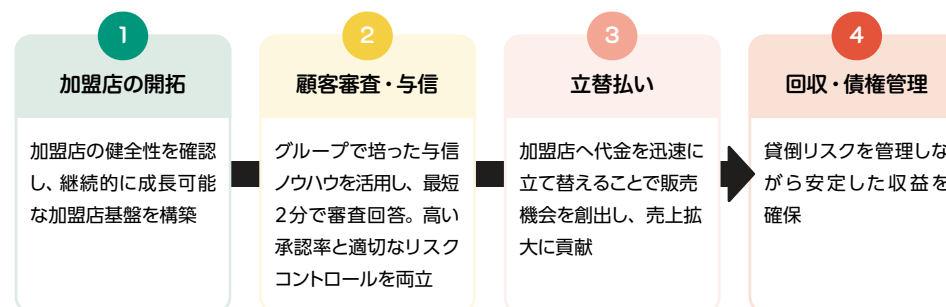
美容医療・エステが中心

貸倒率

1.9%

残高が高成長であるが、貸倒は低地で推移

価値創造プロセス



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員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。

ムミ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す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】

M&A方針・ターゲットを開示してほしい

連結子会社の業績開示を充実させてほしい

決算説明会をオンライン参加可能にほしい

説明会Q&Aを公開してほしい

Excel形式で決算データを開示してほしい

【改善対応と投資家にとっての効果】

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

グループ収益力の分析向上

データブックで開示拡充

情報アクセス機会の拡大

オンライン説明会開始

情報の非対称性低減

Q&A公開開始

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。



<https://www.muninova.co.jp/ir/>

各種開示・
公開データはこちら



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

	2022/3	2026/3
● アセット		
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		
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		
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		
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		
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

	2022/3	2026/3
● 人的資本		
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。