

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

自分で動けよ!
Munino
Baaaaan!!!

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

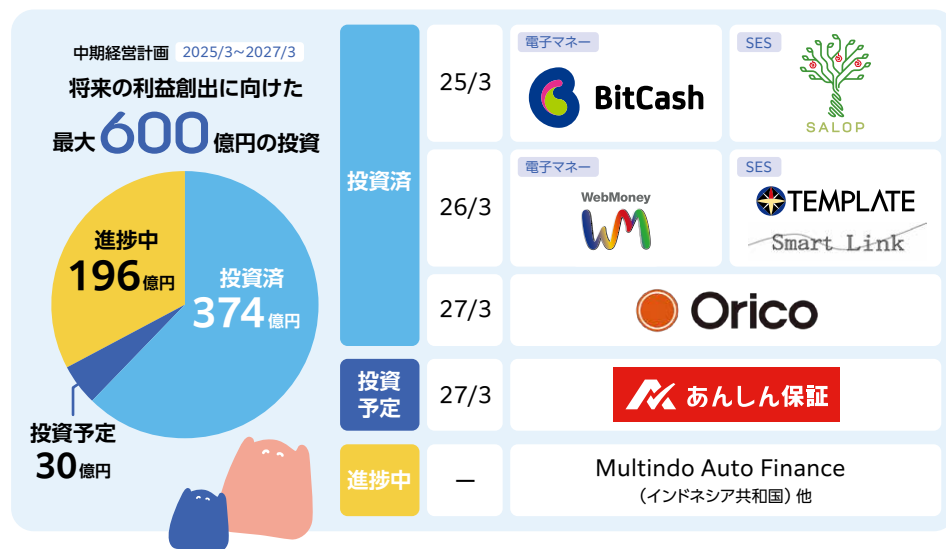
「100年続く企業を目指す」の実現に向けて

- 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

M&A ターゲット	国内・海外	
	国内	海外
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ノンバンク領域全般 <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存ビジネスへの親和性 <ul style="list-style-type: none"> ・SES事業 ・不動産関連事業 ・その他親和性のある事業



成長投資に資するM&Aの推進

ムニバグループは、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ート、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ентコーポレーションとの業務提携ならびに株式会社オリент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ент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

① シナジーの最大化

ムニ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。

② 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
濱田 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。

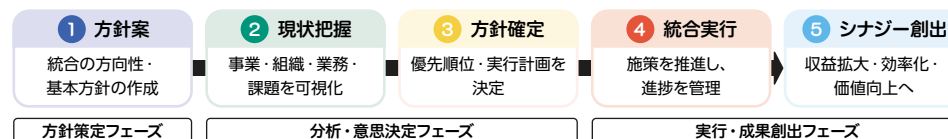
PMIの基本的なプロセスを教えてください

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。



PMIの難しさと当社グループの強みはどこにありますか

濱田さん 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ると、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 グループ会社間で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可能です。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



株式会社テンプレート

テンプレートは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、私たちテンプレー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。

テンプレート
代表取締役社長
泉山 高章

1998年にテンプレートへ入社。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。

— 泉山社長メッセージ —

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。時間を要するかも知れませんが、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、テンプレー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。



— 勝部社長メッセージ —

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ミ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

- IT化の浸透
- UX重視
- 非対面のニーズ

規制・市場

- 上限金利規制
- 政策金利の上昇

収益圧迫

- 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

- 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

開発体制の強化

内製化

- 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

開発スピードと柔軟性の向上

SES事業ロールアップ

- 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

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



ムミノホールディングス
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。

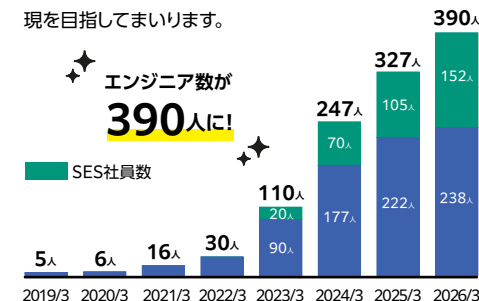
今後は、AIの活用や開発プロセスの標準化、品質管理の高度化を推進し、より高品質で付加価値の高いプロダクト開発を実現していきます。デジタル推進部として事業部門と連携しながら、お客さまの利便性向上と業務効率化の両立を図り、グループ全体の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● ムミ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

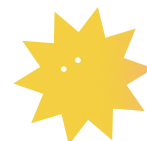
データ部門は、単に分析を行う組織ではなく、データを活用して事業の意思決定を支え、企業価値向上に貢献する役割を担っています。当社グループでは、与信、マーケティング、債権管理、業務運営など様々な領域で日々大量のデータが蓄積されています。それらのデータを分析し、「何が起きているのか」「なぜ起きているのか」を明らかにするとともに、次取るべきアクションにつながる示唆を提供しています。



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。

ムニノパホールディングス 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っていきます。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

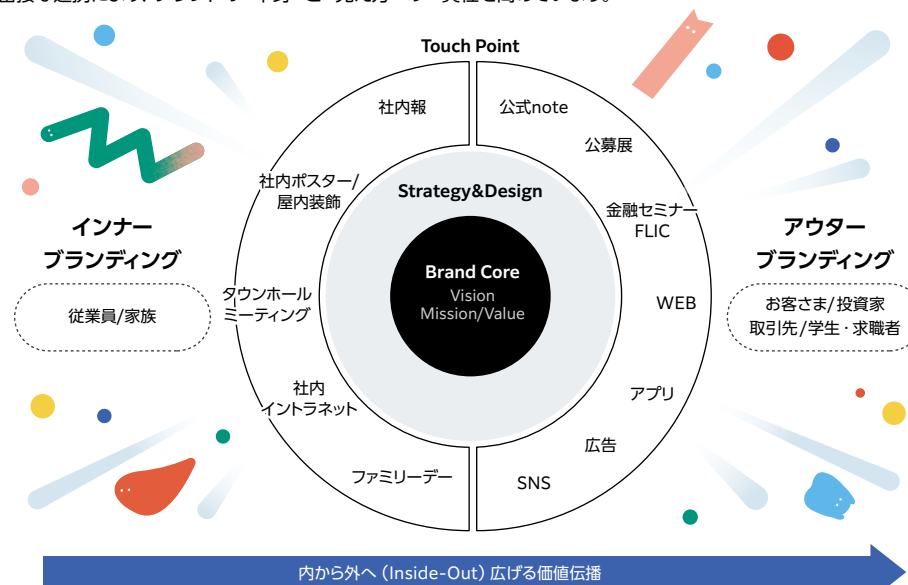


ムニバホールディングス
グループコミュニケーション部長
寺坂 啓志

当社グループは、金融事業で培ってきた信頼を基盤に、グループ全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・アウトナ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。

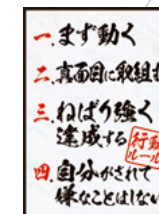
社内報

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「プレストカード」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。



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。

有人店 26支店
社員 154名
(2026年3月末時点)

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

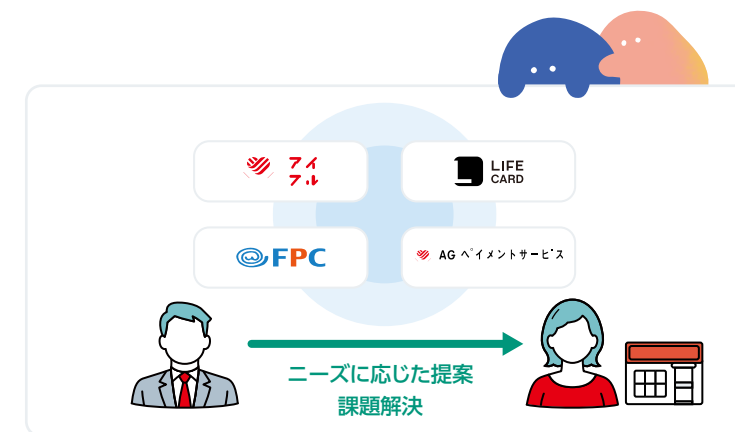
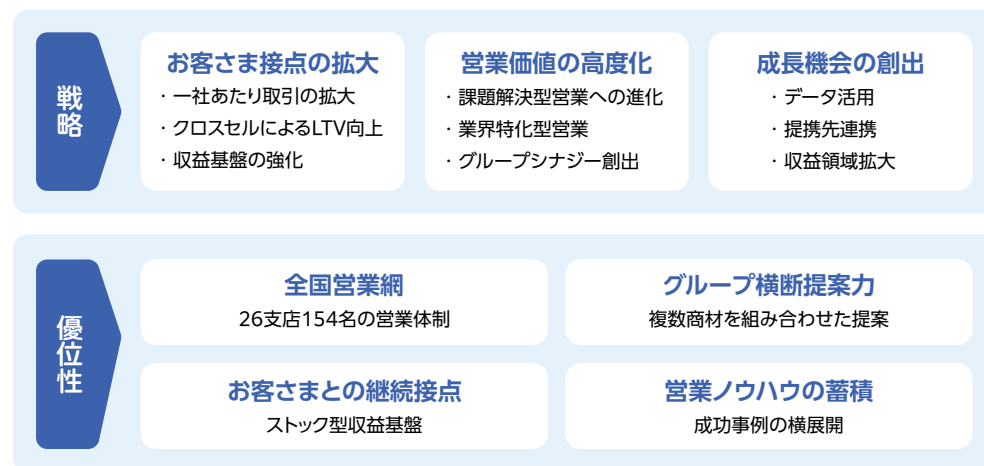
—— ローン販売中心の店舗から地域密着型の営業拠点への転換を進め、
当社グループの商品・サービスの提供領域を拡大

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。



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る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

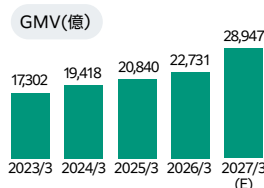
データドリブン営業の基盤整備を推進

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

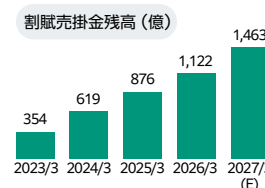
ライフカード

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。



お客様の声

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。



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

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）

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

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。

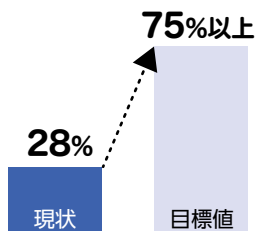
※サクセッションスコア：次期経営層候補が、成長・挑戦機会に満足している割合を示す指標

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、失敗を恐れては何もできない。そう思うようになってから、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。期待してもらっているのは分かんんですが、「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けど、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。

今はその繰り返しで、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

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



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。



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。

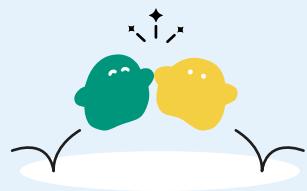
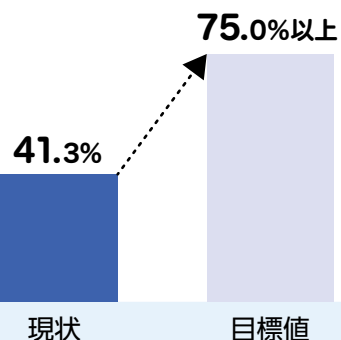
そこで、こうした状況を把握する指標として「受容度スコア」を設定しました。今後は、新たに加わった社員が組織の一員として受け入れられ、早期に能力を発揮できる環境づくりを推進してまいります。

— 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

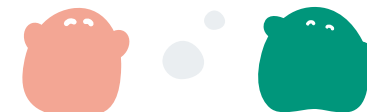
受容度の向上に向けては、制度、処遇および拠点などのハード面の整備を進めるとともに、グループ会社間の相互理解と協働を促進するソフト面の施策を重点的に推進してまいります。新たに加わった社員が組織に円滑に定着し、能力を十分に発揮できる環境づくりを目指しています。

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がありましたが、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っていると感じています。

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。

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。

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。



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。



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。



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。



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。

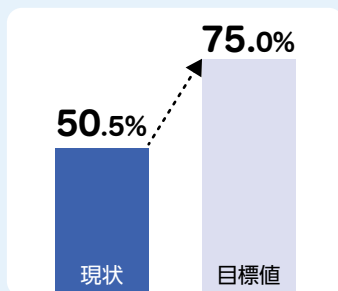
— KPI・指標

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います。

KPI

女性活躍応援スコア

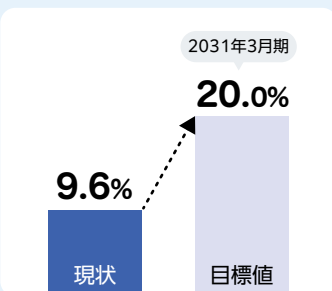
昇進・昇格を希望する女性社員の割合



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。



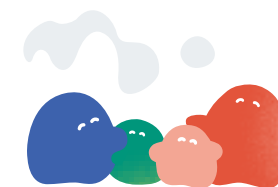
— 打ち手・施策

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年度の育児取得率は男性112.9%、女性100%でした。

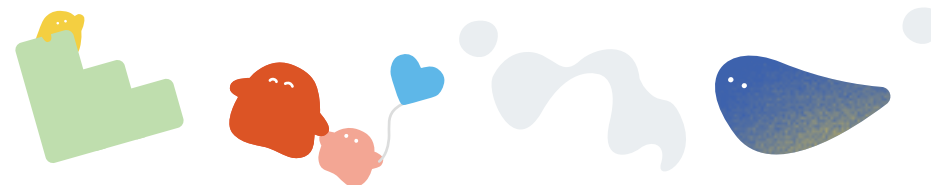


— 今後の取り組み

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 私もち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、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 女性だからこそあるべき、若手だからこそあるべき、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。

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。

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います。

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



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。

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す、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。

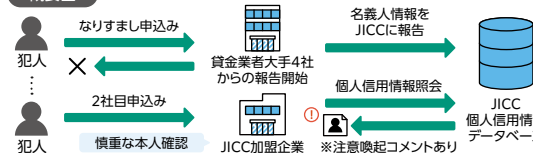
安心・安全な金融サービスの提供

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めます。

概要図

- ・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



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	<p>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</p> <p>● プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>● 対象となる方々</p> <p>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</p>	
医療・介護 施設支援	必要不可欠な サービスへの アクセス	<p>病院・介護施設への事業資金支援</p> <p>● プロジェクト</p> <p>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</p> <p>● 対象となる方々</p> <p>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</p>	
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	<p>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</p> <p>● プロジェクト</p> <p>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</p> <p>● 対象となる方々</p> <p>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</p>	

※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
日本グレー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、CO₂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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●インフラ稼働コストの増加 	中	<ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー使用量、CO2 削減目標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ施策推進による事業活動コストの削減
	評判	<ul style="list-style-type: none"> ●社会、投資家の評判変化 	資本	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●台風、豪雨による水害 	支出 収益	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●平均気温の上昇 ●降水・気象パターンの変動 	支出 収益	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●快適な職場環境の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●職場環境の改善による生産性向上