ムニノバホールディングス株式会社

～2027年３月期第２四半期 決算説明会～



日　時： 2026年11月11日（水）

登壇者：

代表取締役社長 社長執行役員	福田　光秀
執行役員　経営計画部担当	松浦　光太郎
経営計画部長	阿部　育生

概　要：

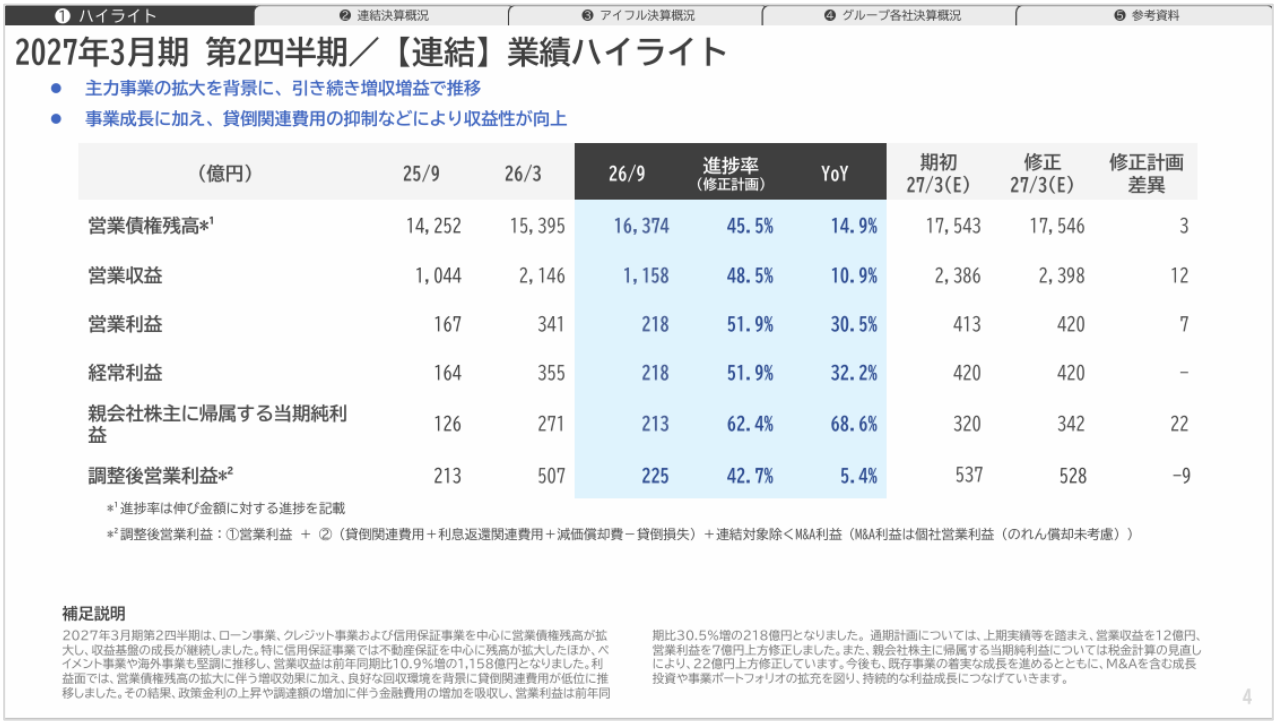
今回の決算説明会における重要なポイント　(スピーカー福田) Ｐ２
決算概況　(スピーカー阿部) Ｐ６
決算説明会における主な Q&A　Ｐ11

１．今回の決算説明会における重要なポイント

ムニノバホールディングスの福田です。
本日は、ご多忙の中、 決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

昨日 11/10 に、決算発表を行いました。
私からはプレゼン資料にそって、概要をご説明いたします。

まず、「業績」について、ご説明いたします。
４ページをご覧ください。



❶ ハイライト　❷ 連結決算概況　❸ アイフル決算概況　❹ グループ各社決算概況　❺ 参考資料

2027年3月期 第2四半期／【連結】業績ハイライト

- 主力事業の拡大を背景に、引き続き増収増益で推移
- 事業成長に加え、貸倒関連費用の抑制などにより収益性が向上

（億円）	25/9	26/3	26/9	進捗率（修正計画）	YoY	期初 27/3(E)	修正 27/3(E)	修正計画差異
営業債権残高*1	14,252	15,395	16,374	45.5%	14.9%	17,543	17,546	3
営業収益	1,044	2,146	1,158	48.5%	10.9%	2,386	2,398	12
営業利益	167	341	218	51.9%	30.5%	413	420	7
経常利益	164	355	218	51.9%	32.2%	420	420	-
親会社株主に帰属する当期純利益	126	271	213	62.4%	68.6%	320	342	22
調整後営業利益*2	213	507	225	42.7%	5.4%	537	528	-9

*1 進捗率は伸び金額に対する進捗を記載
*2 調整後営業利益：①営業利益 ＋ ②（貸倒関連費用＋利息返還関連費用＋減価償却費－貸倒損失）＋連結対象除くM&A利益（M&A利益は個社営業利益（のれん償却未考慮））

補足説明

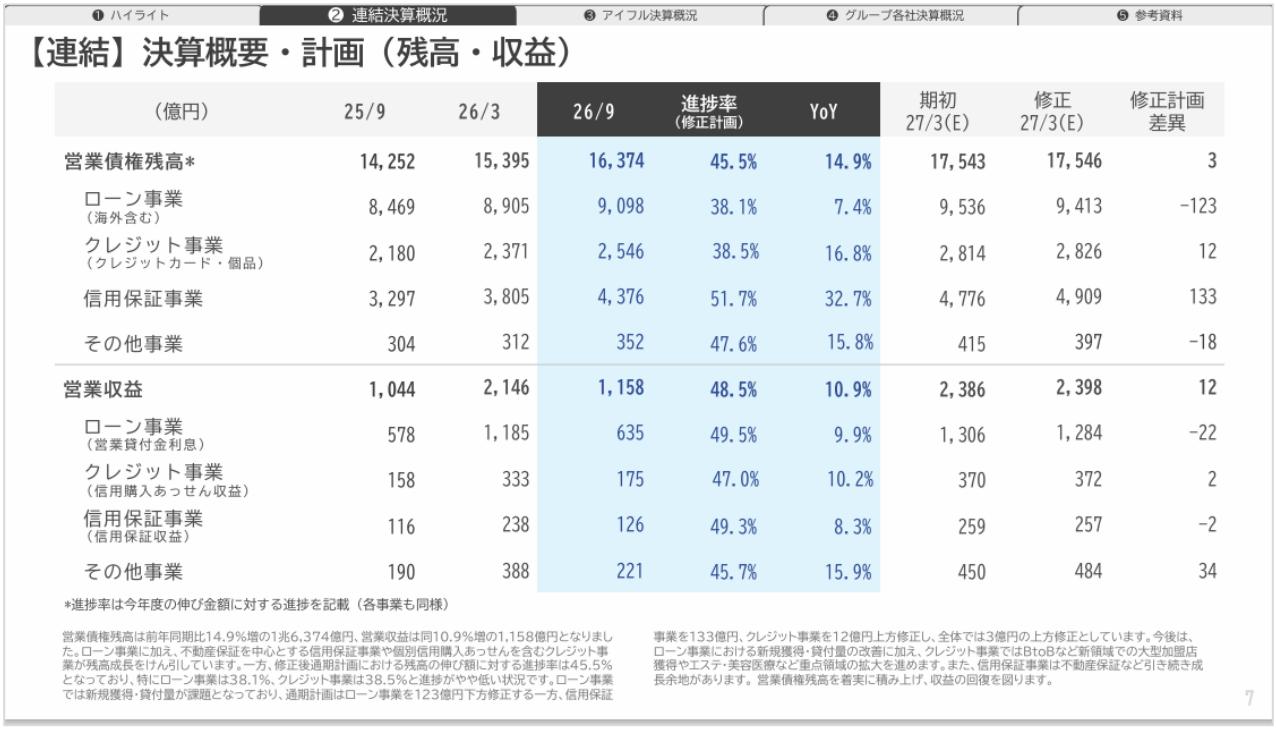
2027年3月期第2四半期は、ローン事業、クレジット事業および信用保証事業を中心に営業債権残高が拡大し、収益基盤の成長が継続しました。特に信用保証事業では不動産保証を中心に残高が拡大したほか、ペイメント事業や海外事業も堅調に推移し、営業収益は前年同期比10.9%増の1,158億円となりました。利益面では、営業債権残高の拡大に伴う増収効果に加え、良好な回収環境を背景に貸倒関連費用が低位に推移しました。その結果、政策金利の上昇や調達額の増加に伴う金融費用の増加を吸収し、営業利益は前年同期比30.5%増の218億円となりました。通期計画については、上期実績等を踏まえ、営業収益を12億円、営業利益を7億円上方修正しました。また、親会社株主に帰属する当期純利益については税金計算の見直しにより、22億円上方修正しています。今後も、既存事業の着実な成長を進めるとともに、M&Aを含む成長投資や事業ポートフォリオの拡充を図り、持続的な利益成長につなげていきます。

4

第２四半期は、 主力事業を中心に残高・収益ともに２桁成長を継続し、
利益も前年同期を上回りました。

各指標に対する進捗も概ね良好であり、 中期経営計画最終年度の目標である
経常利益 420 億円の達成がほぼ確実になったものと捉えております。

次に事業別の営業債権残高について、７ページをご覧ください



❶ ハイライト | ❷ 連結決算概況 | ❸ アイフル決算概況 | ❹ グループ各社決算概況 | ❺ 参考資料

【連結】決算概要・計画（残高・収益）

（億円）	25/9	26/3	26/9	進捗率（修正計画）	YoY	期初 27/3(E)	修正 27/3(E)	修正計画差異
営業債権残高*	**14,252**	**15,395**	**16,374**	**45.5%**	**14.9%**	**17,543**	**17,546**	**3**
ローン事業（海外含む）	8,469	8,905	9,098	38.1%	7.4%	9,536	9,413	-123
クレジット事業（クレジットカード・個品）	2,180	2,371	2,546	38.5%	16.8%	2,814	2,826	12
信用保証事業	3,297	3,805	4,376	51.7%	32.7%	4,776	4,909	133
その他事業	304	312	352	47.6%	15.8%	415	397	-18
営業収益	**1,044**	**2,146**	**1,158**	**48.5%**	**10.9%**	**2,386**	**2,398**	**12**
ローン事業（営業貸付金利息）	578	1,185	635	49.5%	9.9%	1,306	1,284	-22
クレジット事業（信用購入あっせん収益）	158	333	175	47.0%	10.2%	370	372	2
信用保証事業（信用保証収益）	116	238	126	49.3%	8.3%	259	257	-2
その他事業	190	388	221	45.7%	15.9%	450	484	34

*進捗率は今年度の伸び金額に対する進捗を記載（各事業も同様）

営業債権残高は前年同期比14.9%増の1兆6,374億円、営業収益は同10.9%増の1,158億円となりました。ローン事業に加え、不動産保証を中心とする信用保証事業や個別信用購入あっせんを含むクレジット事業が残高成長をけん引しています。一方、修正後通期計画における残高の伸び額に対する進捗率は45.5%となっており、特にローン事業は38.1%、クレジット事業は38.5%と進捗がやや低い状況です。ローン事業では新規獲得・貸付量が課題となっており、通期計画はローン事業を123億円下方修正する一方、信用保証事業を133億円、クレジット事業を12億円上方修正し、全体では3億円の上方修正としています。今後は、ローン事業における新規獲得・貸付量の改善に加え、クレジット事業ではBtoBなど新領域での大型加盟店獲得やエステ・美容医療など重点領域の拡大を進めます。また、信用保証事業は不動産保証など引き続き成長余地があります。営業債権残高を着実に積み上げ、収益の回復を図ります。

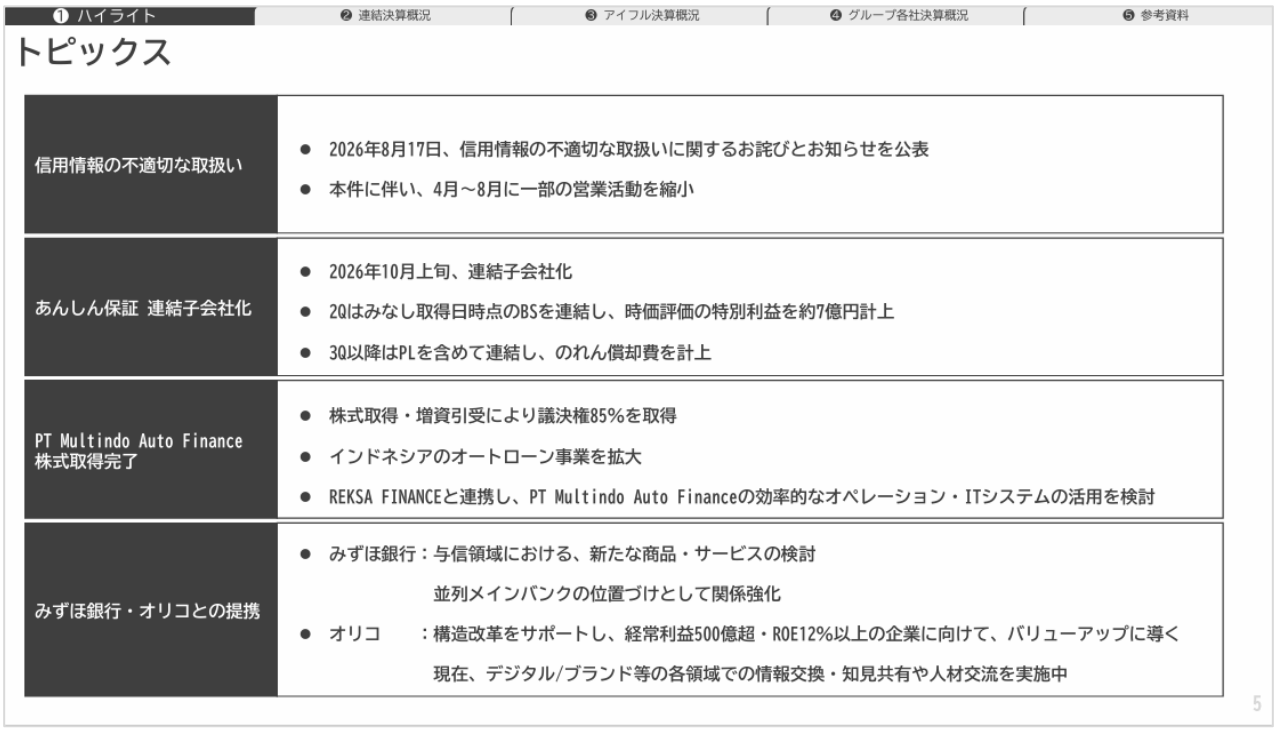
7

営業債権残高は 1 兆 6,374 億円、（前年同期比 14.9%増）
営業収益は 1,158 億円（同 10.9%増）となり、
ローン事業に加え、クレジット事業や信用保証事業でも 安定した成長がみられました。

一方、主力の無担保ローンは、 新規獲得が若干の弱含みとなり、成約率が継続課題です。
無担保ローン事業は、 まだまだ拡大余地がありますので、 宣伝媒体の選別や、
取るべきリスクの見極めを進めております。

また、残高伸長の出遅れについても 販促強化により、年度末までには挽回を図ります。

少し戻りますが、 5 ページ「トピックス」をご覧ください。



まず「あんしん保証」ですが、 10/14 付で完全子会社化を致しました。

今後は、ライフカードとの提携範囲の拡大や、販売会社組織を活用した、加盟店網の開拓などにより、
更なる収益増加を目指します。

次に、11/4 にリリースしました、インドネシアの PT Multindo Auto Finance の株式取得について
ご説明いたします。

PT Multindo Auto Finance は、中古商用車を中心としたオートローン事業であり、
弊社グループの REKSA Finance を上回る事業規模です。

両社の事業エリアにカニバリが少ないことなども含め、 2 社の連携強化により、
事業拡大や効率化を進めてまいります。

次に、みずほ銀行・オリエントコーポレーションとの 提携について進捗をお伝えいたします。

まだ具体的なことはお伝えできませんが、 みずほ銀行とは、 両社の知見を活かした、
新たな取り組みの検討を進めています。

また、調達面においては、
三井住友信託銀行と並列でのメインバンク、これを前提として、歩んで頂くことになっております。

オリエントコーポレーションについては、まず、ムニノバグループとして事業構造改革をサポートします。

中期経営計画でも示されていますが、 経常利益 500 億、ROE12%の会社まで企業価値を引き上げる、
これができると自信を持っております。
記載の通り、既に人材の相互交流などを始めていますが、 全方位で支援を進めてまいります。

次に、プレゼン資料にはございませんが、 国内で大きな問題となっているサイバー攻撃について、
当社も重要な経営リスクの一つと捉えております。

現時点で当社からも、 委託先での情報漏洩事案などをリリースしております。
「不正アクセス対策」や「認証・権限管理」、「脆弱性対応」や「セキュリティ監視」など、
多層的な対策を実施しておりますが、 早期検知・早期対応を前提に
セキュリティ対策を更に強化してまいります。

最後に、 8 月に公表しております、 アイフルおよびライフカードにて発生した、
信用情報の目的外利用についてですが、 あってはならない事案として、本件を重く受け止めております。

改めて、管理体制の見直しと再発防止策を徹底し、 情報を適切に管理してまいります。

簡単ではございますが、 説明は以上とさせていただきます。
本日はありがとうございました。

2. 決算概況

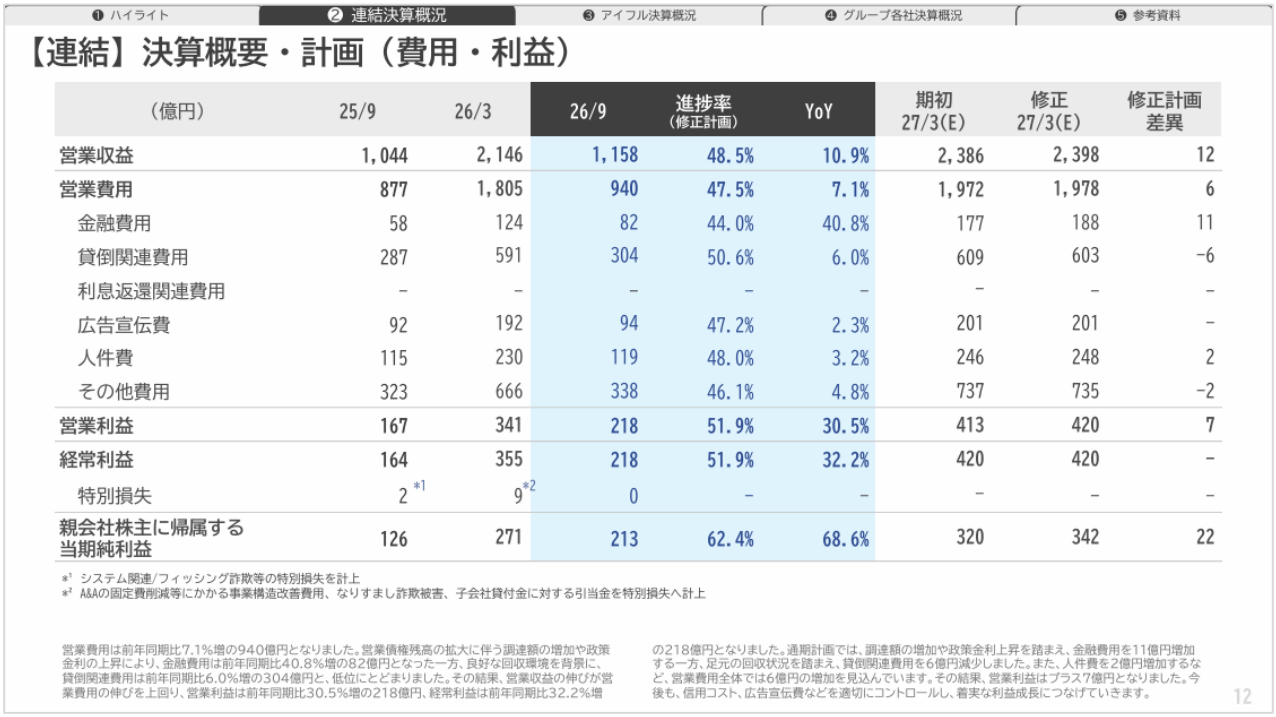
経営計画部の阿部でございます。

今回より、決算プレゼン資料の下に、小さな文字で説明書きを加えているほか、
Web サイトにはマークダウン記法に変換した決算プレゼン資料もアップしております。

これらは AI に読み込ませて分析をされる方々に向けた取り組みでございます。
皆さまの反応を踏まえて、試行錯誤してまいりますので、後日、ご意見を頂けますと幸いです。

それでは、「決算プレゼン資料」に沿って、「第 2 四半期決算の概要」について補足いたします。
福田の説明に加えまして、私からは連結の「営業費用」についてご説明します。

12 ページをご覧ください。



❶ ハイライト　❷ 連結決算概況　❸ アイフル決算概況　❹ グループ各社決算概況　❺ 参考資料

【連結】決算概要・計画（費用・利益）

（億円）	25/9	26/3	26/9	進捗率（修正計画）	YoY	期初 27/3(E)	修正 27/3(E)	修正計画差異
営業収益	1,044	2,146	1,158	48.5%	10.9%	2,386	2,398	12
営業費用	877	1,805	940	47.5%	7.1%	1,972	1,978	6
金融費用	58	124	82	44.0%	40.8%	177	188	11
貸倒関連費用	287	591	304	50.6%	6.0%	609	603	-6
利息返還関連費用	-	-	-	-	-	-	-	-
広告宣伝費	92	192	94	47.2%	2.3%	201	201	-
人件費	115	230	119	48.0%	3.2%	246	248	2
その他費用	323	666	338	46.1%	4.8%	737	735	-2
営業利益	167	341	218	51.9%	30.5%	413	420	7
経常利益	164	355	218	51.9%	32.2%	420	420	-
特別損失	2 *1	9 *2	0	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	126	271	213	62.4%	68.6%	320	342	22

*1 システム関連/フィッシング詐欺等の特別損失を計上
*2 A&Aの固定費削減等にかかる事業構造改善費用、なりすまし詐欺被害、子会社貸付金に対する引当金を特別損失へ計上

営業費用は前年同期比7.1%増の940億円となりました。営業債権残高の拡大に伴う調達額の増加や政策金利の上昇により、金融費用は前年同期比40.8%増の82億円となった一方、良好な回収環境を背景に、貸倒関連費用は前年同期比6.0%増の304億円と、低位にとどまりました。その結果、営業収益の伸びが営業費用の伸びを上回り、営業利益は前年同期比30.5%増の218億円、経常利益は前年同期比32.2%増の218億円となりました。通期計画では、調達額の増加や政策金利上昇を踏まえ、金融費用を11億円増加する一方、足元の回収状況を踏まえ、貸倒関連費用を6億円減少しました。また、人件費を2億円増加するなど、営業費用全体では6億円の増加を見込んでいます。その結果、営業利益はプラス7億円となりました。今後も、信用コスト、広告宣伝費などを適切にコントロールし、着実な利益成長につなげていきます。

12

「営業費用」は、「前年同期比 7.1%増」の 940 億円となりました。
主要な営業費用は記載のとおりですが、一部補足いたします。
「金融費用」は、借入金額の増加や調達金利の上昇などにより、
「前年同期比 40.8%増」の 82 億円となりました。
一方、「貸倒関連費用」は、アイフルやタイの AIRA&AIFUL の回収状況が好調だったこともあり、
「前年同期比 6.0%増」の 304 億円となりました。

以上の結果、
「営業利益」は、「前年同期比 30.5%増」の 218 億円、
「経常利益」は、「前年同期比 32.2%増」の 218 億円、
「親会社株主に帰属する当期純利益」は、「前年同期比 68.6%増」の 213 億円となり、

「増収増益」となりました。

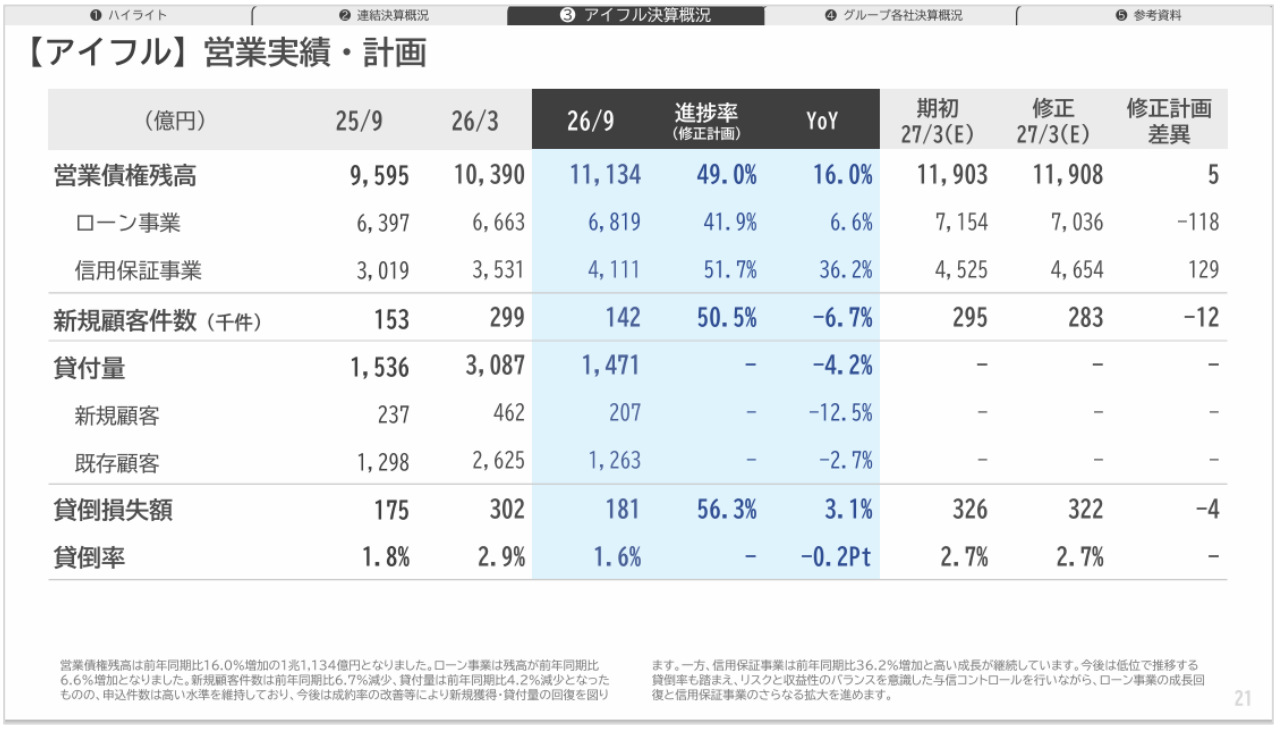
また、通期計画は、
調達額の増加や金利上昇を踏まえ、期初計画比で「金融費用」が 11 億円増加する一方、
足元の回収状況を踏まえ、「貸倒関連費用」が 6 億円減少するなど、計画を見直しております。

合わせて、営業収益についても、足元の状況を踏まえて見直した結果、
「営業利益」は、期初計画比 7 億円増加の 420 億円に修正しております。

それから「親会社株主に帰属する当期純利益」は、
税金計算の見直しなどにより、22 億円増の 342 億円に上方修正しております。

続いて、グループの主力事業である「アイフル」の業績について ご説明します。

21 ページをご覧ください。



❶ ハイライト ❷ 連結決算概況 ❸ アイフル決算概況 ❹ グループ各社決算概況 ❺ 参考資料

【アイフル】営業実績・計画

（億円）	25/9	26/3	26/9	進捗率（修正計画）	YoY	期初 27/3(E)	修正 27/3(E)	修正計画差異
営業債権残高	9,595	10,390	11,134	49.0%	16.0%	11,903	11,908	5
ローン事業	6,397	6,663	6,819	41.9%	6.6%	7,154	7,036	-118
信用保証事業	3,019	3,531	4,111	51.7%	36.2%	4,525	4,654	129
新規顧客件数（千件）	153	299	142	50.5%	-6.7%	295	283	-12
貸付量	1,536	3,087	1,471	-	-4.2%	-	-	-
新規顧客	237	462	207	-	-12.5%	-	-	-
既存顧客	1,298	2,625	1,263	-	-2.7%	-	-	-
貸倒損失額	175	302	181	56.3%	3.1%	326	322	-4
貸倒率	1.8%	2.9%	1.6%	-	-0.2Pt	2.7%	2.7%	-

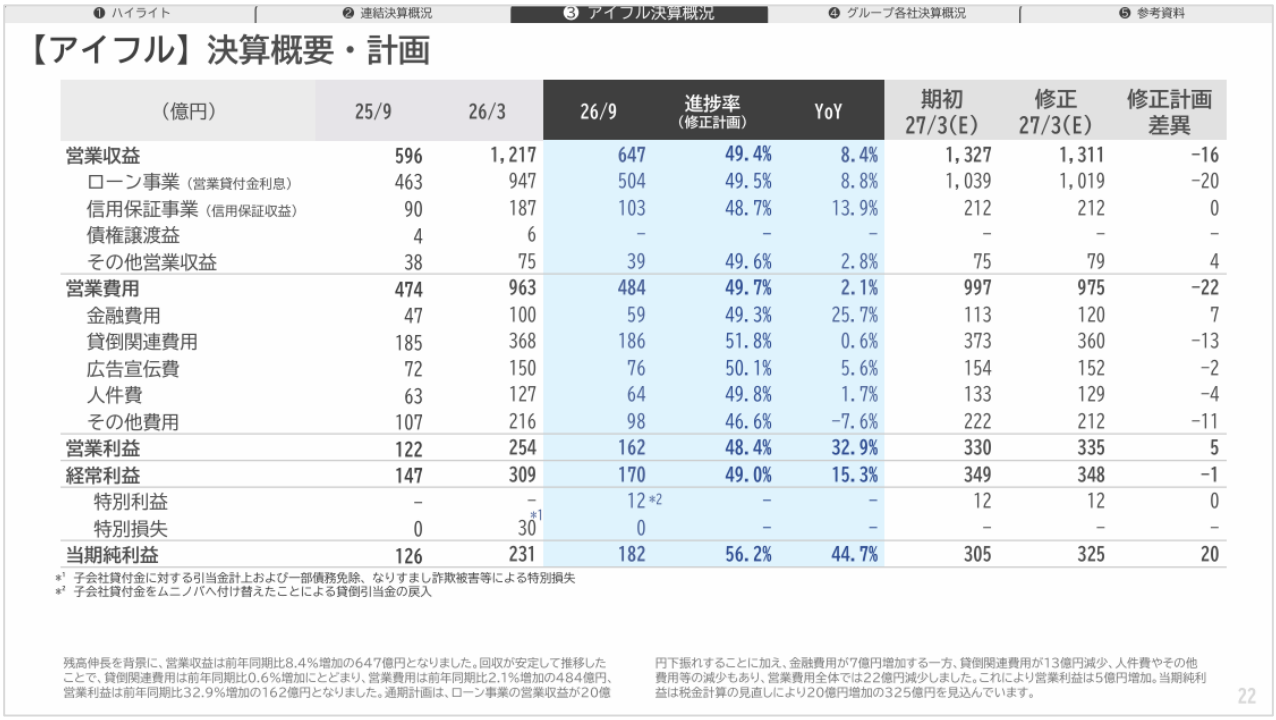
営業債権残高は前年同期比16.0%増加の1兆1,134億円となりました。ローン事業は残高が前年同期比6.6%増加となりました。新規顧客件数は前年同期比6.7%減少、貸付量は前年同期比4.2%減少となったものの、申込件数は高い水準を維持しており、今後は成約率の改善等により新規獲得・貸付量の回復を図ります。一方、信用保証事業は前年同期比36.2%増加と高い成長が継続しています。今後は低位で推移する貸倒率も踏まえ、リスクと収益性のバランスを意識した与信コントロールを行いながら、ローン事業の成長回復と信用保証事業のさらなる拡大を進めます。

21

「営業債権残高」は、「前年同期比 16.0%増」の 1 兆 1,134 億円となりました。
「ローン事業」は「前年同期比 6.6%増」、
「信用保証事業」は「前年同期比 36.2%増」、と成長が継続しています。

今後は、成約率の改善などにより「ローン事業」の成長回復を図るほか、
「信用保証事業」も採算性を意識して、さらなる拡大を進めてまいります。

22 ページをご覧ください。



❶ ハイライト | ❷ 連結決算概況 | ❸ アイフル決算概況 | ❹ グループ各社決算概況 | ❺ 参考資料

【アイフル】決算概要・計画

（億円）	25/9	26/3	26/9	進捗率（修正計画）	YoY	期初 27/3(E)	修正 27/3(E)	修正計画差異
営業収益	596	1,217	647	49.4%	8.4%	1,327	1,311	-16
ローン事業（営業貸付金利息）	463	947	504	49.5%	8.8%	1,039	1,019	-20
信用保証事業（信用保証収益）	90	187	103	48.7%	13.9%	212	212	0
債権譲渡益	4	6	–	–	–	–	–	–
その他営業収益	38	75	39	49.6%	2.8%	75	79	4
営業費用	474	963	484	49.7%	2.1%	997	975	-22
金融費用	47	100	59	49.3%	25.7%	113	120	7
貸倒関連費用	185	368	186	51.8%	0.6%	373	360	-13
広告宣伝費	72	150	76	50.1%	5.6%	154	152	-2
人件費	63	127	64	49.8%	1.7%	133	129	-4
その他費用	107	216	98	46.6%	-7.6%	222	212	-11
営業利益	122	254	162	48.4%	32.9%	330	335	5
経常利益	147	309	170	49.0%	15.3%	349	348	-1
特別利益	–	–	12 *2	–	–	12	12	0
特別損失	0	30 *1	0	–	–	–	–	–
当期純利益	126	231	182	56.2%	44.7%	305	325	20

*1 子会社貸付金に対する引当金計上および一部債務免除、なりすまし詐欺被害等による特別損失
*2 子会社貸付金をムニノバへ付け替えたことによる貸倒引当金の戻入

残高伸長を背景に、営業収益は前年同期比8.4%増加の647億円となりました。回収が安定して推移したことで、貸倒関連費用は前年同期比0.6%増加にとどまり、営業費用は前年同期比2.1%増加の484億円、営業利益は前年同期比32.9%増加の162億円となりました。通期計画は、ローン事業の営業収益が20億円下振れすることに加え、金融費用が7億円増加する一方、貸倒関連費用が13億円減少、人件費やその他費用等の減少もあり、営業費用全体では22億円減少しました。これにより営業利益は5億円増加。当期純利益は税金計算の見直しにより20億円増加の325億円を見込んでいます。

22

各種残高の伸長により、
「営業収益」は、「前年同期比 8.4%増」の 647 億円となりました。
また、回収が安定して推移したことにより、
「貸倒関連費用」が低位に抑制されたことなどから、
「営業費用」は、「前年同期比 2.1%増」の 484 億円となりました。

以上の結果、
「営業利益」は、「前年同期比 32.9%増」の 162 億円、
「経常利益」は、「前年同期比 15.3%増」の 170 億円、
「当期純利益」は、「前年同期比 44.7%増」の 182 億円となり、「増収増益」となりました。

なお、非連結子会社への貸付金を親会社のムニノバホールディングスへ付け替えたことに伴い、
「貸倒引当金」の戻入 12 億円を特別利益に計上しております。

通期計画は、費用計画などを見直した結果、「営業利益」は期初計画比 5 億円増の 335 億円に、
「当期純利益」は、税金計算の見直しなどにより、20 億円増加の 325 億円に修正しております。

まとめますと、
第 2 四半期/上期は、主力事業を中心に営業債権残高・収益ともに着実に伸び、利益も順調に進捗した半期となりました。

一方で、8 月にリリース致しました通り、
信用情報の目的外利用といった不適切な事案が発生致しました。

信用情報を取り扱う事業者として、本件を重く受け止めており、情報管理体制の一層の強化に取り組んでまいります。
また足元では、ご承知の通り、不正アクセス等による情報流出事案が相次いでおります。
当社グループも外部委託先に起因する事案が散見されます。
外部委託先を含めた情報管理のあり方やセキュリティ体制を改めて点検し、必要な見直しは講じて参ります。

最後になりますが、
2024 年から始まった中期経営計画の最終年度、残り半年となり、
福田の発言にもありました通り、達成が見えてきたというところでございます。
計画の達成と更にその先の持続的な成長、
この両方を実現させるべく、グループ一丸となって企業価値の向上につなげてまいります。

以上、私からのご説明とさせていただきます。ご清聴、誠にありがとうございました。

3. 決算説明会における主な Q&A

この質疑応答集は、2026 年 11 月 11 日に開催した機関投資家向け決算説明会にて、

ご出席の皆様からいただいたご質問をまとめたものです。一部内容の加筆修正を行っております。

【質疑応答カテゴリ】

✓ ローン事業
✓ カード・決済/保証事業
✓ 調達関連
✓ 中長期目標
✓ M&A/成長投資
✓ 資本政策
✓ その他

【ローン事業】

Q 1 アイフル単体、新規件数の上期評価と CPA の動きをどう捉えているか。

A 1 ・申込件数は多いが、成約率は約 30%にとどまっており、同業他社の 40%弱と比べて課題だと認識している
・全店閉鎖による看板効果の低下、他社の宣伝費配分の変化など要因が複数あると考えている。それに対して、信用情報の目的外利用の事案によって積極的に施策を打ちにくい状況があった。また、スコアリングに今の数字を戦略的にどのように落とし込んでいくかが今後の課題。

Q 2 CPA の水準はどの程度を想定しているか、また他社の動きにどのように対応するか。

A 2 ・5 万円前後から 6 万円程度が現時点でコントロールし得る範囲と考えている。
・先行して動くと体力面の問題がある。遅れても大きな問題にはならないと考えており、全体を見ながら施策を検討する。

Q 3 プレゼンテーション資料（P16、P17）の ROA のイメージについて、費用率の低下は残高成長によるものか、更なる経費削減によるものか。

A 3 ・残高成長と経費削減の両方で考えている。過去数年、経費率は 70～80bp 程度で改善を続けており、この傾向は続くと見ている。また AI による自動化などでコスト上昇を抑えられると考えている。

Q 4 貸出金利 15%について競争環境からの下げ圧力はあるか、また貸出金利見直しの可能性をどう見ているか。

A 4 ・現時点では貸出金利の下げ圧力はない。見直しについても、他社との競争があるため、現時点では想定していない。

Q５　無担保ローンの新規顧客獲得について、競争環境をどのように捉えているか。

Ａ５　・競合他社のキャンペーンや集客施策によって、一定程度の影響はあると認識している。
・一方、当社として競合他社と同様の施策を行うことは現時点で予定していない。
・今後もマーケティング手法の高度化や広告媒体の選別などを通じて、新規顧客の獲得強化を図っていく。

Q６　広告宣伝施策や与信スコアリングの見直しを進めているが、成約率についてどの程度の改善を見込んでいるか。

Ａ６　・10 月末にリリースしたリボルビング払い専用の「ai カード」への申し込みが増加している影響から、月次データで開示する成約率が低下する可能性があるが、「ai カード」を除いた実質的な成約率は 29%まで回復するなど改善傾向にある。
・成約率のみを KPI として追うのではなく、申込件数や顧客属性なども含めて総合的に見ていくことが重要と考えている。
・過去に、申込フォームのスマートフォン最適化によってコンバージョン率が 30%から 45%へ改善し、申込件数が増加した一方、成約率が低下した事例もあった。
・スコアリングモデルの精度向上を進める中では、成約率の変動は一定程度生じるものと考えている。

Q７　ローン残高の成長鈍化について、既存顧客向け貸付の影響が大きいと考える。第 2 四半期においても十分な改善が見られないが、今後どのように挽回していくのか。

Ａ７　・販促営業の停止に伴うおまとめローンへの影響は、アイフルで約 40 億円。
・現在、人員の再配置などを進めており、年間の影響額を約 12 億円まで縮小できる見通し。
・また、新規顧客への貸付単価が低いことも、残高の伸びが弱い一因となっている。
・4 月から 8 月末まで販促営業を停止していたことから、第 2 四半期の実績にも一定の影響が生じている。

Q８　LTV（顧客生涯価値）を踏まえた際、今後 CPA を引き上げてでも新規獲得件数を増やしていく必要性はあるのか。先ほどの説明で「5 万～6 万円程度まで目線が上がっている」という話があったが、それを超えて広告費をかけてでも新規獲得を取りにいく可能性・余地はあるのか。

Ａ８　・消費者金融市場は、成長局面を経て成熟していく中で、今後は市場内での競争にどう勝つかが重要になると考えている。
・そのため、単純に CPA だけを見るのではなく、コスト競争力を高めながら最後まで競争に残ることが重要。
・会社としては過去から残高成長を目指す一方、継続的にコスト削減を進めてきた。
・足元では貸倒関連費用が低位で推移していることから、費用構造全体を改めて考える必要がある。
・貸倒費用が低下している分、その余力を広告宣伝費に回し、一定程度利益率を下げたとしても、利益「率」ではなく利益「額」を拡大するという考え方も必要ではないかと考えている。
・CPA を現在の目線に固定するのではなく、収益性・LTV とのバランスを踏まえて検討する余地はあるという趣旨。

Ｑ９　広告宣伝は長期的に内製化していく余地があるか。

Ａ９　・M&Aを過去に検討したが、インパクトもそこまで大きくないため、現時点では積極的には探していない。
代理店に委託しても、コストは大きく変わらない。

【カード・決済/保証事業】

Ｑ１　ライフカードについての手応えは如何か。

Ａ１　・手応えはある。小さく貸して大きく育てるという金融の基本に沿ったテストは成功している。
一方で、高金利帯のカードを出せていなかったことが反省点。

Ｑ２　投資用不動産ファイナンスのビジネスは今後３年ほどは伸びていくか。

Ａ２　・当社の保証事業では鈍化している認識はないが、市場全体を捉えきれていないと考えている。
一部の金融機関と親しくしていることから、市場全体の見方と自社の伸びとの間にギャップがあると感じており、さらに積極的に開拓を進める。

Ｑ３　投資用不動産ファイナンスの提携金融機関は増えているか。

Ａ３　・増えている。地銀で不動産担保融資が伸長していることから、提携に賛同する銀行が増加。

Ｑ４　対象の不動産は、区分所有マンションが多いか、一棟アパートが多いか、また地域的な特徴はあるか。

Ａ４　・投資用不動産の実行単価が約８千万円、都心部が多く一棟貸しが９割を占める。

【調達関連】

Ｑ１　短期的な金利上昇は想定通りか、また格付の見通しについて伺いたい

Ａ１　・市場のコンセンサスとして、金利は 2%から 2.25%程度に収束してきており、その水準で計画を作成している。これより上振れるリスクは大きくないと予想している。
・格付について、信用力は収益力と自己資本、大きくこの２つで決まると思っている。
自己資本比率は 15%前後で変わらないので、収益力が向上していることをアピールしていく。

【中長期目標】

Ｑ１　次期中期経営計画の方向性はどのようなものか。

Ａ１　・次期中計は、コスト削減に続き、トップラインを伸ばすことが中心となる。アイフルの既存ビジネスについては「変える」と「磨く」を２つのテーマとし、特に変革ではビジネスイノベーションの定義を明確にして、３年間でどのような変化を起こせるかを中期のテーマとしている。また M&A による事業の柱づくりも進めている。

Ｑ２　現中期経営計画の期間中に出来なかったものは何か。

Ａ２　・ライフカード、グループの効率化、加盟店ビジネスが増加する中でのシステム構築。
・残高は増加したが営業頼みで、オペレーションの改善や本質的な価値の定義づけができていない。
デジタル人材はいるにもかかわらず、その力を活かしきれていない。

Ｑ３　来年度以降の「新中計」初年度の位置付けをどう考えているか。金利上昇局面であり、1 年目が最も厳しい時期になる可能性が高い。綺麗な右肩上がり（増益基調）を描きにくいタイミングとして、ある程度しょうがないと捉えているのか、社長の率直な思いを伺いたい。

Ａ３　・指摘の通り厳しい局面であると認識している。
・いただいたアドバイス・意見を受け止め、初年度から数字をしっかり作っていきたい。

Ｑ４　長期目標（経常利益 1,000 億）の中身は変わっていくのか。

Ａ４　・次の次の中計以降は既存のグループ企業の成長では足りず、M&A による企業体の拡張が必要になる。M&A 後も経費削減や効率化は実践できるという自信がある。
・自社もバリューアップしていき、M&A を行った会社もさらに効率的に回していくということが、長期的なテーマになってくると思う。

Ｑ５　利益は引き続き大事な指標ではあるが、再生期とは違う段階に入りつつあると考えた方が良いか。

Ａ５　・伝統的なビジネスの PER の向上は難しい。今までとは違う方法で ROE を高めていかない限りは、会社の発展と成長は続かないと思っている。

【M&A/成長投資】

Ｑ１　無担保ローン以外の国内子会社の立ち上げ、リソースの投下を行われているが、現時点の営業の手応え、次期中計に向けての戦略に関して伺いたい。

Ａ１　・順調に伸びてきているが、クレジットカード会社、個品割賦など加盟店ビジネスを伸ばしていきたい。特に社長を兼務で置くなど、グループ会社に対して組織的に人材を投入できる体制を構築している。

Ｑ２　インオーガニック投資の考え方としてはどうか。

Ａ２　・どうしてもアイフルへの偏重型投資になっているため、グループ全体で人とカネの 2 点に投資できる会社にしたい。

Ｑ３　インドネシア進出に関して、他社ノンバンクではうまくいっていない傾向にある。ムニノバならではの勝ち筋に関してお伺いしたい。また、海外分野でオリコと連携する可能性はあるのか。

Ａ３　・最初に海外進出した際、日本でのビジネス経験をトレースして事業を行えば上手くいくという見誤りがあった。
・規模の拡大を目指さないとノンバンクとして成長できないため、今後も M&A を続けるとともに効率化を目指していく。
・オペレーションに関しては知見があるため、テクノロジーに知見がある人材を登用して効率的なオペレーションを実現していく必要がある。
・オリコとの海外事業連携は現時点では考えていない。

Q４　みずほ銀行と検討している新たな商品・サービスとはどのようなものか、また並列メインバンクとしての関係強化は資金調達にどのような影響があるか。

A４　・事業者ローンの分野で協議している。
・まず調達余力そのものが大きく改善する。また、競争原理が働くことで、足元で発生しているスプレッドも長期的に改善していくとみている。

Q５　みずほ銀行との並列メイン化により、融資額の増加など目に見える変化はあるか。

A５　3 年間で SMTB と同額の融資額増加の宣言をいただいた。また海外での調達コストも下がっている。

【資本政策】

Q１　利益目線が大きく崩れない限り、今期水準以上の配当（累進的な配当）を期待してよいか。

A１　・会社としては配当性向 30%程度を目線として掲げているため、基本的にはその方針に沿って考えていく。
・資本政策についても、一定の資本余力を確保しながら、複数年度の利益水準を見て判断していく。
・今年度の配当や来期の方針について、現時点で決定している事項はなく、あくまで意見として受け止めてほしい。

【その他】

Q１　サイバー攻撃への対応状況を伺いたい。

A１　・最近の事例では自社開発した PHP で作ったシステムは、脆弱性を調べて翌日にパッチを当てるなど対応は早い。一方で AI による攻撃についても分析体制を拡充している。社内の優秀な外国人材が分析を進めており、外部業者への依頼も含め、以前よりは対応が格段に早くなっていると思う。

Q２　オンライン申込みでは不正利用の防止が難しいと思うが、どのような対策を行っているのか。また、現状では防ぐことが難しい領域はあるのか。

A２　・不正申込み・不正利用への対応は以前から継続する重要課題であり、手口も変化していることから、完全に防ぐことは難しいと認識。
・外部の不正検知サービス等を活用するとともに、社内のデジタル人材を活用した分析・対策の高度化を進めている。
・今後は大学等との研究連携や海外事例・技術の活用なども検討していく。
・AI・システムだけでなく、人による確認によって詐欺等の疑わしい契約を検知するケースもあり、システムと人的対応を組み合わせながら不正利用の抑制に取り組んでいく方針。

以上