

ムノバホールディングス株式会社
～個人株主向け説明会～



日時： 2026年6月23日（火）

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： 個人株主向け説明会 (スピーカー-阿部) P 2
質疑応答 (スピーカー-福田) P 11


1. 個人株主向け説明会

※一部内容は省略しております。

ホールディングス体制

目指す姿

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	基本方針
<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>

2

- ・ホールディングス体制の下、成長性や資本効率を踏まえた最適な経営資源配分を行います。
- ・グループの実績・ノウハウを活用した統制強化と新たな事業領域への拡大を通じて、持続的な成長と収益力向上を目指します。

2026年3月期 決算ハイライト①

● 営業債権残高の二桁成長に加え、良好な回収環境を背景に収益・利益が底堅く推移

単位：億円	25/3	26/3 (E) 修正目標	26/3	前期比 増減率	27/3(E)	前期比 増減率
営業債権残高	13,397	15,415	15,395	14.9%	17,543	13.9%
営業収益	1,890	2,135	2,146	13.6%	2,386	11.1%
営業利益	253	323	341	34.8%	413	21.1%
経常利益	268	330	355	32.5%	420	18.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	225	276	271	20.5%	320	18.0%
調整後営業利益*	416	481	507	21.9%	537	5.7%

*調整後営業利益の定義：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（親会社営業利益（のれん償却未考慮））

4

- ・2026年3月期は残高・トップラインともに2桁成長、利益も計画を上回りました。
- ・2027年3月期は増収増益を見込んでおり、連結経常利益420億円を計画しています。
- ・足元の進捗も順調であり、計画達成の確度は高いと考えています。

2026年3月期 決算ハイライト②

	2025年3月期			2026年3月期		
	25/3	26/3	27/3(E)	25/3	26/3	27/3
ROA (%) <small>経常利益 ÷ 総資産 × 100 (%)</small>	2.0	2.3	2.4	1.8	2.0	2.5
実質ROE (%) <small>税引利益 × (1 - 30%) ÷ 純資産 × 100 (%)</small>	8.2	10.6	11.6	8.0	9.1	11.4
自己資本比率 (%)	15.0	14.7	13.8	15.2	15.1	15.5

経営指標

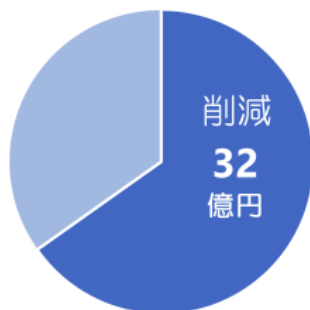
中期経営計画

・経営指標についても、実質 ROE が 10%を超えるなど、概ね順調に推移しております。

コスト構造改革（中期経営計画）

3年間

計50億円以上削減

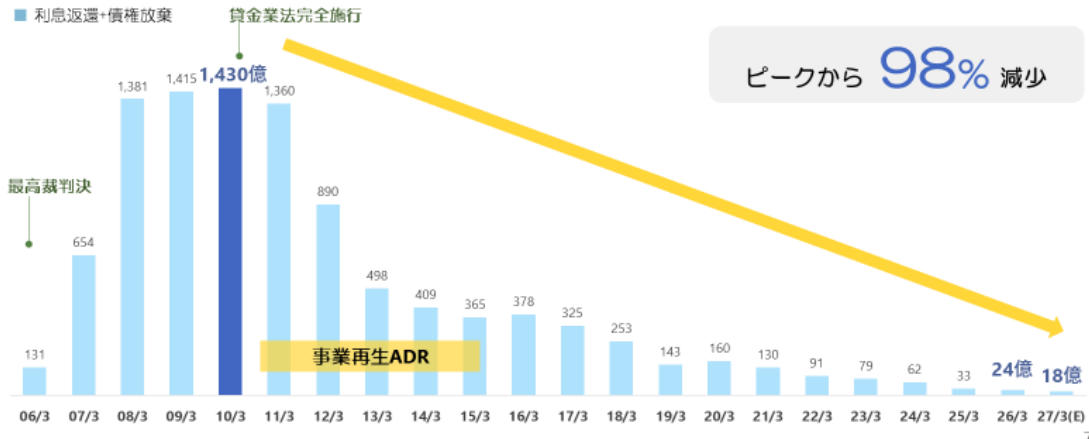


	削減計画 50億	進捗 32億	27/3期見込 63億
① オペレーション業務全般を担う センター部門の生産性向上	センター運営費 10億円	○ 8億	10億
② 債権回収の一元化 (グループ回収部門の集約化)	センター運営費 5億円	× 1億	5億
③ 社内エンジニアの内製化効果	外部委託費用 15億円	○ 9億	15億
④ 無人店舗150店舗以上の廃店	店舗関連費用 20億円	◎ 14億	33億

- ・コスト削減の進捗は順調に進捗しています。
- ・無人店舗の廃店については、当初の計画を上回るペースで全店廃店を進めています。
- ・また、当社グループでは、AI 活用による業務効率化を推進しており、センター業務やシステム開発、与信スコアリングなど幅広い領域で活用しています。
- ・今後は「全社員 AI ネイティブ化」を掲げ、効率化を通じた生産性向上を目指してまいります。

利息返還の推移

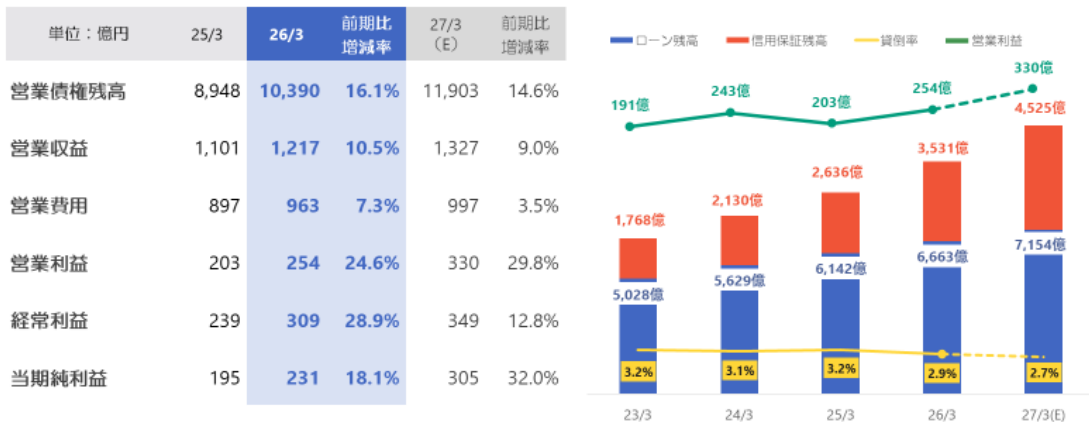
- 利息返還はピーク時から98%減少
- 年間20%程度の減少ペースが続く見通し



- ・ピーク時には利息返還金と債権放棄の合計が1,400億円を超えていましたが、2026年度は24億円と、大きく減少しており今後も減少傾向が継続していくものと見ております。

アイフル（個人向けローン/信用保証）

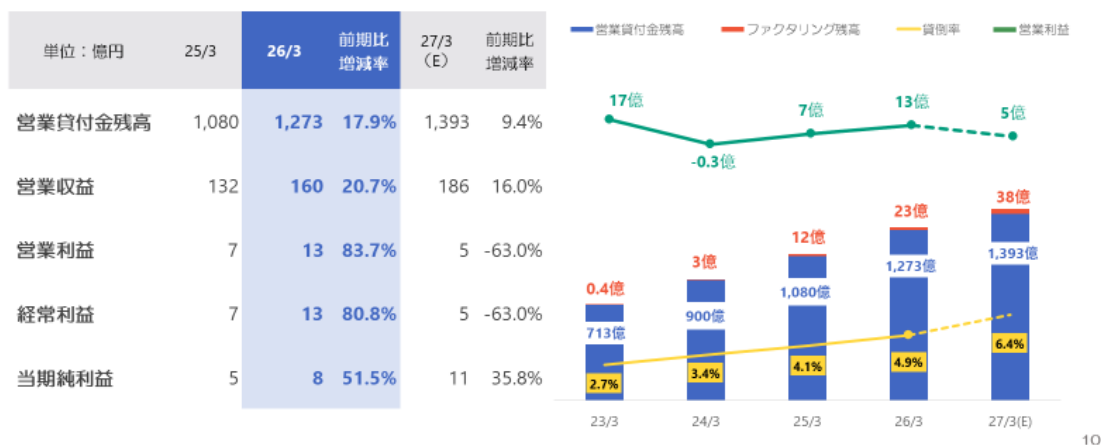
- 営業債権残高の二桁成長、回収環境の良化により収益・利益が堅調に推移
- 信用保証残高は2027年3月期も大幅に増加予定



- ・2026年3月期の業績は残高・トップラインともに2桁成長と堅調に推移しております。
- ・当年度・2027年3月期も増収増益を見込み、経常利益は349億円を計画し、順調に成長します。

AGビジネスサポート（有担保/事業者ローン/ファクタリング）

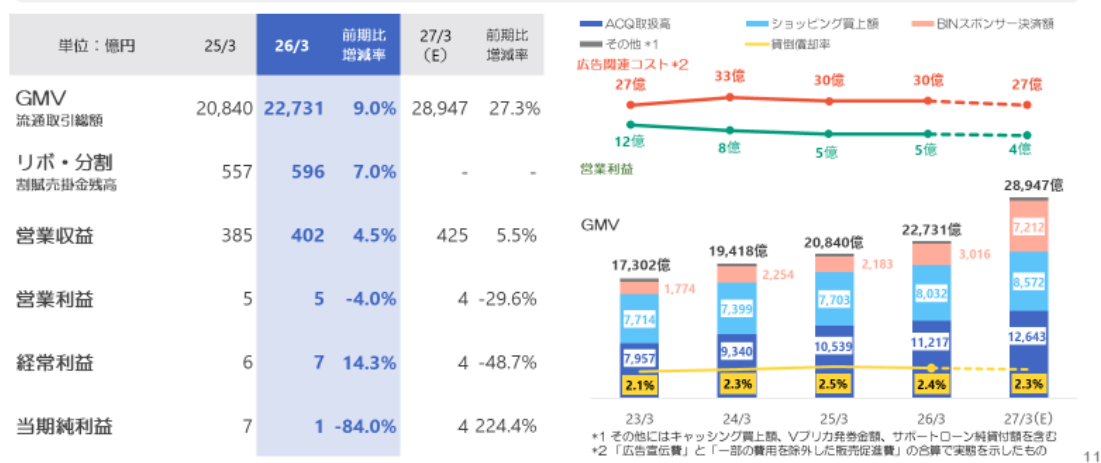
- 残高成長に伴い収益も堅調に推移
- 将来リスクを抱える債権を償却したことで利益は低下



- ・2026年3月期の業績は残高・トップラインともに2桁成長と堅調に推移しております。
- ・会計上は問題ないのですが、将来リスクを抱える債権を償却したことで利益は計画対比で低下しており、2027年3月期もその影響が続きます。
- ・一方でトップラインは増収となり、無担保・不動産・売掛債権のファクタリングはその後も伸長し、先々の利益は出やすい環境となります。

ライフカード（クレジット）

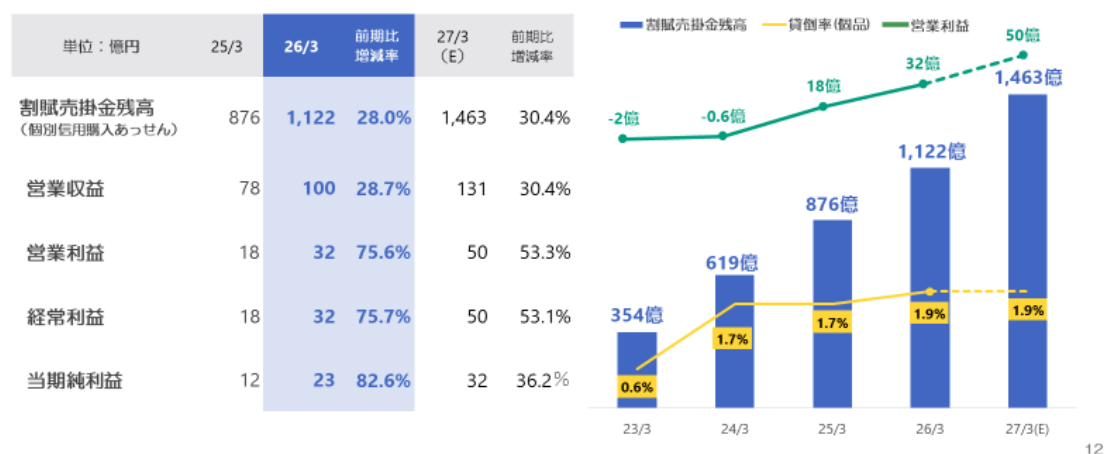
- GMV（流通取引総額）やリボ・分割残高は順調に拡大
- 若年層・ゴールド・アセット拡大など稼働会員獲得の強化を図る



- ・2026年3月期の業績はGMVやリボ・分割残高が拡大したことで増収に至り、順調に推移しております。
- ・2027年3月期も増収を見込んでおり、若年層・ゴールド・アセット拡大など稼働会員獲得の強化および稼働率向上を図ってまいります。
- ・また大手ECサイトさまとの提携カード発行も決定しておりますので、ご期待ください。

AGペイメントサービス（個別信用購入あっせん）

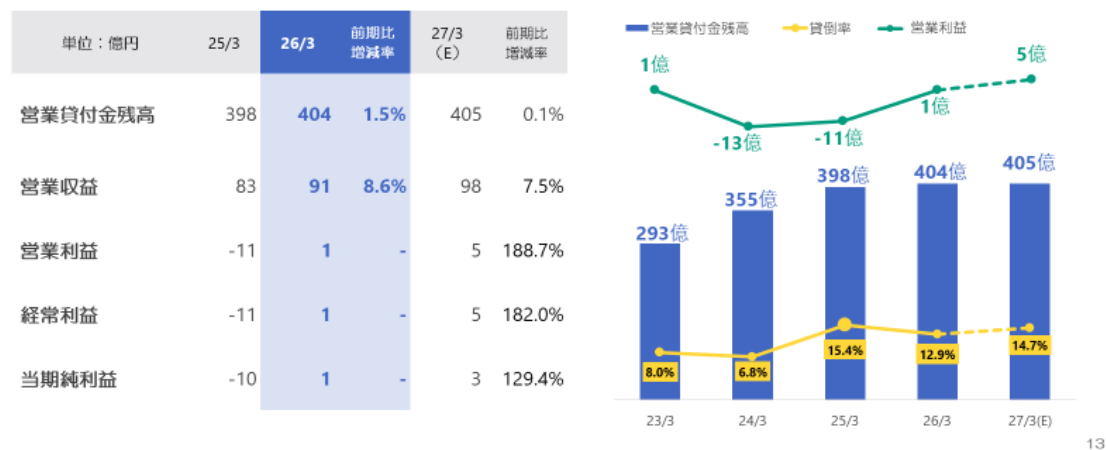
- エステ・美容業界を中心に残高・収益ともに安定成長を維持
- 新規大型加盟店の提携等により、さらなる残高拡大を見込む



- ・2026年3月期の業績は残高・トップラインともに2桁成長と安定成長を維持しています。
- ・エステ・美容医療業界を中心として、残高・利益共に増加基調が続いています。
- ・今後も新規大型加盟店との提携などにより、さらなる残高拡大を図ってまいります。

AIRA&AIFUL（個人向けローン/タイ王国）

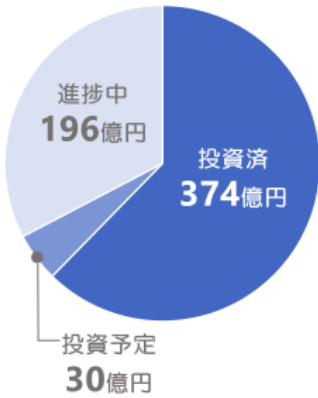
- コスト削減等の事業再構築・優良顧客中心の貸付などから黒字化
- 今後、将来リスクのある債権は段階的に償却していく方針



- ・2026年3月期は事業再構築と優良顧客中心の貸出を推進したことで、黒字化を達成しました。
- ・2027年3月期は増収増益を見込んでいます。

成長投資（M&A等）

将来の利益創出に向けた
最大**600**億円の投資



投資状況	時期	対象企業
投資済	25/3	BitCash (電子マネー) / SALOP (SES)
	26/3	WebMoney (電子マネー) / TEMPLATE (SES) / Smart Link (SES)
	27/3	Orico オリエントコーポレーション
投資予定	27/3	あんしん保証
進捗中	-	Multindo Auto Finance (インドネシア共和国) 他

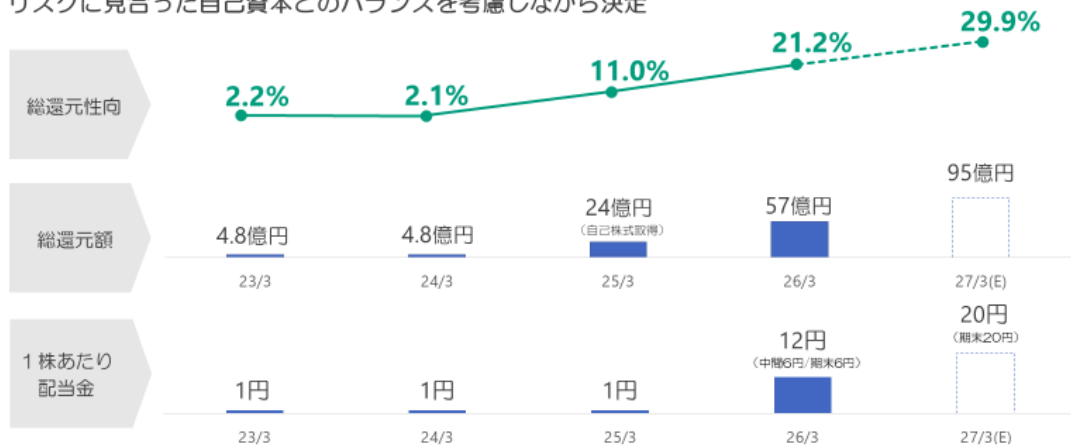
15

- ・成長投資は、中期経営計画において、3年最大600億円と掲げています。
- ・現在、投資予定の案件も含めて約400億の投資水準となります。
- ・事業領域の拡大、将来の利益水準の向上に向け、引き続き、M&A（投資）を進めて参ります。

株主還元

総還元性向**30%**程度へ

リスクに見合った自己資本とのバランスを考慮しながら決定



16

- ・これまで成長投資を基本方針としつつ、中期経営計画最終年度においては、総還元性向20%程度を目安として掲げていましたが、リスクと自己資本のバランスを考慮しつつ、中期経営計画の進捗が当初想定を上回って推移していることや、マーケットの状況を踏まえ、還元水準を大きく引き上げることに致しました。
- ・結果、2027年3月期の配当予想は30%としています。
- ・なお、ホールディングス化に移行した関係上、ホールディングス初年度においては、中間配当のない、期末一括配当となります。

ホールディングス移行/事業承継

ホールディングス移行

- ✓ ムニノバホールディングス株式会社、東京証券取引所プライム市場へ上場

上場日	2026年4月1日（アイフルは2026/3/30に上場廃止）
証券コード	547A

- ✓ 新規上場に伴い、2026年4月1日、ムニノバの外部格付を取得

R&I	BBB+ ポジティブ	〔 アイフル格付より変更なし 〕
JCR	A- 安定的	

WebMoney事業承継

- ✓ 2026年3月31日、au ペイメント株式会社が提供する電子マネー WebMoney 事業をビットキャッシュ社が承継



18

- ・格付はアイフルと同じ格付を取得しております。
- ・昨年度、R&I の格付は「BBB+ の安定的」だったものが「BBB+ ポジティブ」へとアウトルックが変更されており、A 格への格上げが期待される状況です。
- ・「WebMoney」については、グループ内にある BitCash の競合サービスです。
- ・同業である強みを踏まえて、プリペイド式電子マネーの市場シェア獲得と効率化が進められると判断し、事業譲受に至っております。加盟店獲得効率や決済市場カバー率が向上します。

TOB（株式公開買付）

公開買付開始【あんしん保証】

- ✓ 完全子会社化を目的とした公開買付けを決議（2026年5月12日）
- ✓ 完全子会社化による戦略実行力の強化
グループ内商材の活用と非ローン分野の強化を通じて、シナジー最大化と迅速な意思決定を実現
- ✓ 買付け等を行う株券等の種類

① 普通株式 ② 新株予約権



19

- ・完全子会社化を目的とし、主に家賃保証を営むあんしん保証の公開買付、TOB を決議いたしました。
- ・今後、グループ一体経営の促進、非ローン分野の強化を図るため、グループ統制の強化を図ってまいります。

みずほ銀行とオリコとの業務提携ならびにオリコとの資本提携

- ✓ みずほ銀行との業務提携契約
- ✓ オリエンテーションとの業務提携契約ならびに資本提携契約の締結
- ✓ 3社の強みを融合し、次世代の与信・決済サービスを共同で創出
 - 次世代の与信・決済サービスを共同で創出割賦や加盟店ネットワークに強いオリエンテーション
 - メガバンクとしての信頼性と幅広い顧客基盤を持つみずほ銀行
 - 独立系消費者金融として先進的な与信ノウハウとデジタル技術を有するムニロバHD

MIZUHO

Orico

20

- ・オリエンテーション株式会社 15%の取得に伴い、オリコ社およびみずほ銀行との資本・業務提携を締結しました。
- ・当社グループの与信・DX・業務効率化ノウハウと、両社の金融基盤や顧客ネットワークを組み合わせ企業価値向上と中長期的な成長の実現を目指してまいります。
- ・まずは早期に成果創出が期待できる領域から協業を進めてまいります。

ESGの取組み①

デジタル人材育成・国際的知見交流への貢献

- ✓ 大学生向けハッカソン「aihack」を国内外で開催
- ✓ 国内は東京大学・慶應義塾大学など複数大学から選抜された学生が参加
- ✓ 海外はインド工科大やチュラロンコン大学(タイ)などの大学と連携し、ハッカソンを実施
- ✓ デジタル領域における課題解決型学習や実践的な技術活用を提供
- ✓ 次世代を担う人材の学びと成長を支援する、社会的価値創出を目的とした取り組み



21

- ・国内外の大学と連携したハッカソンを継続的に実施し、次世代人材の育成とグローバル人材の採用・活躍を推進し今後も人材育成を支える取り組みとして継続してまいります。

ESGの取組み②

産学連携によるデータ人材育成

- ✓ 東京大学 Data Science School (DSS) に協賛企業として初の参加
- ✓ 匿名加工した人事データを活用した実践的な分析機会を提供
- ✓ 学生と企業が共同で課題解決に取り組む産学連携を推進



文化・創造性の持続的発展への貢献

- ✓ グループ初の美術公募展「Muninova Artist Award」の開催を決定
- ✓ アート・文化の振興を通じた社会的価値創出を目的とした活動
- ✓ 事業活動と並ぶ、非財務面でのサステナビリティ施策の一環として位置付け



22

- ・東京大学、大学院が運営するデータサイエンス教育プログラム「DSS」に協賛し、産学連携による人材育成に取り組んでいます。
- ・また、アート・文化を通じた社会的価値創出を目的に、グループ初となる「Muninova Artist Award」を開催するなど、地域社会への貢献活動も推進しています。

ステークホルダーとのコミュニケーションの活性化

2025年9月 統合報告書を発行

- ✓ 従来のアニュアルレポートを発展させ、企業価値創造プロセスやサステナビリティへの取り組みなどの非財務情報を拡充した統合報告書を発行



対話の取り組み

- ✓ 投資家をはじめとするステークホルダーとの継続的な対話を実施
- ✓ 株主・投資家様からのご意見やご要望に対して以下対応を実施

ご意見・ご要望	改善対応
M&A方針・ターゲットを開示してほしい	M&A方針・ターゲットを開示 (決算プレゼンテーション資料2025年3月期末)
連結子会社の業績開示を充実させてほしい	連結子会社の業績数値の開示拡充 (データブック 2025年3月期末以降)
説明会の質疑応答を公開してほしい	HPにて質疑応答を公開 (2025年3月期末以降)

23

- ・2026年3月期には、非財務情報を加えた統合報告書を初めて発行し、当社グループの事業概況や成長戦略を分かりやすくお伝えしています。
- ・また、株主・投資家の皆さまとの対話を踏まえ、開示内容の充実にも継続的に取り組んでいます。
- ・最後になりますが、ムニバグループは中期経営計画の達成にむけて一丸となって取り組み、主力事業の残高成長やコスト構造改革による利益水準の向上に努めてまいります。
- ・また、将来を見据えてM&Aの推進、ROEの向上など、企業価値向上を実現しながら、株主の皆様のご期待にお応えしてまいります。

以上



2. 会社説明会における主な Q&A

本質疑応答集は、2026年6月23日に開催した臨時株主総会後の会社説明会において、
ご出席いただいた株主の皆様からいただいた主なご質問と、それに対する当社の回答を取りまとめたものです。

なお、内容の正確性および分かりやすさを考慮し、一部加筆・修正を行っております。

【質疑応答カテゴリ】

- ✓ [株価・株主還元・IR 活動](#)
- ✓ [成長戦略・M&A・提携](#)
- ✓ [金利環境・業績見通し](#)
- ✓ [DX・AI・セキュリティ](#)
- ✓ [グループ事業・新規事業](#)
- ✓ [ESG・社会貢献活動](#)

【株価・株主還元・IR 活動】

- Q1** 増収増益を継続し、配当も12円から20円へ増額するなど、業績は着実に成長しているが、PERは依然として6倍台にとどまっている。今後、PER10倍～15倍といった評価を得るために何が必要か。
- A1**
- ・私自身の見解になりますが、12円の増配後、株価500円までは配当利回り、EPS、PERの観点から見ても到達すると見ていた。
 - ・株価600円については今期末ぐらいに到達するだろうと考えていた。
 - ・一方で、600円に迫る水準まで到達したのが想定より早かったという印象を持っている。
 - ・本来は営業利益420億円の達成や、その先の利益成長を市場に示した上で株価600円に到達するイメージだった。
 - ・成長ストーリーが十分に織り込まれる前に600円近くまで株価が上昇したため、投資家は「現時点での目標株価に到達した」と判断し、利益確定売りが出たと考える。
 - ・現在は政策金利上昇局面を受け、金融セクターでは銀行株が選好されている。
 - ・貸付上限金利が決まっている当社よりも、政策金利上昇メリットを享受しやすい銀行株へ資金が向かうのは自然な流れ。
 - ・まずは、次期3か年中期経営計画を着実に実行するとともに、M&Aの実績を積み重ねていくことが重要。アイフルを筆頭にグループ各社の着実な成長は、投資家の皆様にとっても既定路線として認識されていると考えている。
 - ・また、政策金利上昇局面においても、既存事業で着実に利益を創出するため、AIなどを活用したコスト削減を継続的に推進していく。利益率をしっかりと維持していくことが重要。

- Q2** ムニバの認知度向上策と、現在の株価低迷についてどのように考えているか。
業績が好調で応援している一方、少し心配している。
- A2**
- ・ムニバの認知度向上は重要。一方で、ムニバの認知度向上が直接的な業績向上につながるわけではないため、投資対効果を踏まえると、まずは主力ブランドであるアイフルへの投資を優先すべき。
 - ・ムニバ HD のブランディングは洗練されたものにしたいと考えており、ムニバアーティストアワードなどを通じて時間をかけて皆様に知っていただきたい。今後もグループ拡大を見据え、グループ全体のブランドイメージの構築を進める。
 - ・また、社名変更により旧アイフルとの連続性が見えにくく、投資家認知に一定の影響があったことも認識している。
 - ・株価低迷は、足元では政策金利上昇を背景に銀行株への資金流入が続いており、金融セクター内では、ノンバンクよりも銀行株を選好する投資判断が行われている可能性がある。
 - ・当社としては、それを上回る成長性を市場へ示す必要があり、次期 3 か年中期経営計画を公表したうえで、マーケットの反応を見ていくフェーズになる。
 - ・株価向上は常に重要な経営課題として認識しており、IR 資料や決算説明資料、ホームページの改善を通じて、より多くの投資家に当社を理解していただけるよう取り組んでいく。
- Q3** YouTube や SNS、投資系インフルエンサーを活用した情報発信についてどのように考えているか。
- A3**
- ・現時点で具体的な施策はありませんが、有効な手法の一つだと考えている。
 - ・現在は機関投資家向け IR を優先しており、現在投資いただいている機関投資家の多くは、過去に当社との接点を持ったファンドマネージャーやアナリストが、当社の成長性を評価した結果、投資いただいているのではないかと考えている。
 - ・そのため、現時点で当社が取り組むべきことは、より多くの機関投資家に当社を知っていただく活動を進めることが重要。
 - ・一方で、個人投資家の重要性も十分認識しており、今後は個人投資家向けの情報発信についても検討していきたい。
- Q4** オリコとの提携発表後も株価への反応は限定的ですが、今後の株価向上策と次期中計の公表時期について教えてほしい。
- A4**
- ・次期中期経営計画は現在策定中であり、本決算までには公表する。
 - ・株価向上については、配当性向を 20%から 30%へ引き上げるなどの施策を実施してきたが、最終的には業績成長が重要。
 - ・加えて、当社の事業内容や成長戦略、投資魅力について、投資家の皆さまにより分かりやすく伝えていくことも重要だと考えている。特別な株価対策を行うというよりも、「業績を伸ばすこと」と「企業価値を正しく理解していただくこと」に注力していく。

Q5 社外取締役の北澤様は投資ファンドのご経験もお持ちですので、今後の株主説明会にご参加いただきたい。

A5 ・大変良いご提案ありがとうございます。実施したい。
・社外取締役の視点からお話しする機会は有意義だと考えており、今後の説明会で実現できるよう取り組んでいく。

【成長戦略・M&A・提携】

Q1 オリコ・みずほとの提携の経緯や今後の推進体制について教えてほしい。

A1 ・当社の出資比率は15%であり、事業運営の主導権はオリコにある。
・一方で、オリコやみずほとの関係はこれまで以上に近いものになった。今後は、それぞれの強みを活かしながら、新たなビジネス機会や協業の可能性を模索していきたいと考えている。
・オリコへの投資は、協業によるアップサイドだけでなく、投資としてのリスク・リターンも慎重に検討する。当時の株価水準はPBR0.6倍程度、配当利回りも高い水準にあり、ダウンサイドリスクは限定的。
その上で、協業による成長機会を含めたアップサイドを追求していく。

Q2 みずほ・オリコとの提携発表後、業界からどのような反応があったか。また、今後同様の動きが業界全体に広がる可能性についてどのように考えているか。

A2 ・現時点で競合他社の具体的な動きは確認していないが、業界関係者からは前向きな評価をいただいている。
・他社も同様の動きを検討する可能性はあると考える。ただし、当社としては引き続き意思決定のスピードを重視し、リスクを見極めながら他社の動向に左右されることなく取り組んでいく。

Q3 オリコ株への投資について、将来的には保有株式を売却する可能性もあるか。それとも、中長期的な戦略投資として継続保有する考えか。

A3 ・オリコ株の取り扱いについては、現時点で保有継続を前提としているわけではなく、選択肢は3つで追加取得・現状維持・売却のいずれも考えている。
・今後は、みずほ銀行、オリコ、当社の3者で協議を重ねながら判断していくことになるが、柔軟に対していきたいと思っている。
・特定の選択肢にこだわりのではなく、当社にとって最も良い意思決定を行うことを重視する。

【金利環境・業績見通し】

Q1 日銀の利上げが進む中、金利上昇は御社の業績にどのような影響を与えるのか。上限金利の制約がある中で、今後どのように成長を実現していくのか。

A1 ・現行の中期経営計画を策定した3年前の時点では、現在の金利上昇局面までは想定していなかった。
・その後、金利環境の変化を踏まえ、毎年度計画を見直しており、今年度計画には6月の利上げに加え、年度内にもう一段の利上げも織り込んでいる。
・そのため、今年度計画については、政策金利上昇リスクを一定程度織り込んだ内容となっており、大きなリスクはないと考えている。
・今後も政策金利上昇による利ざやへの影響は想定されるが、格付向上やオリコ・みずほとの提携による

調達コスト低減に加え、AI 活用や業務効率化による固定費削減を進めることで影響が最小限となるよう取り組む。

Q2 金利のある世界となる中で、上限金利の引き上げに向けた働きかけは行っていますか。

また、世界的に見た日本の上限金利について、どのように考えていますか。

- A2**
- ・経営の前提として、貸付上限金利は引き上げられないものと考えており、その前提で事業運営を行っている。仮に引き上げられればプラス要因だが、上がらなくても対応できる経営を目指している。
 - ・長期的には物価や人件費の上昇が続く一方、自動車やスマートフォンなど量産化が進む製品は、インフレ率と比較すると価格上昇は限定的であり、価格の動きは一律ではないと考えている。
 - ・人件費についても今後上昇していくと想定しており、こうした環境下でも利益を確保するためには、テクノロジーを活用した業務効率化やローコストオペレーションを追求することが重要であると考えている。
 - ・過去、過払い対応時にローコスト経営の重要性を認識し、政策金利が上昇する前から将来的な金利上昇や人件費の上昇を見据え、先回りした取り組みを進めてきた。
 - ・中期経営計画で掲げるコスト削減施策も、将来起こり得る環境変化を見据えた対応の一環である。
 - ・今後も厳しい経営環境を想定しながら先回りして対応するとともに、M&A による収益源の多様化を進め、5 年先・10 年先を見据えた経営を推進していく。

Q3 賃金上昇に伴い、お客様一人当たりの借入額や利用限度額の変化はあるか。

- A3**
- ・実際にその傾向は見られている。
 - ・当社では、お客様の年収や借入状況などを毎月継続的にモニタリングしているが、ここ数年で年収の水準が徐々に上昇していることを確認している。特に実感としては昨年頃から変化が顕著になった。
 - ・政策金利上昇は調達コスト増加というマイナス要因ではあるが、一方で賃金上昇に伴い貸付可能額や貸付残高が増加するというプラス面もある。

Q3 四季報では 2028 年 3 月期の EPS 予想が 72 円程度となっていますが、会社としての見解を教えてください。

- A3**
- ・EPS 予想が 72 円は高すぎるのではなかと考える。
 - ・一方、アナリスト予想は概ね当社の中期経営計画の方向性と近いものと認識している。

【DX・AI・セキュリティ】

Q1 AI を成長戦略にどのように活用していく考えか。

- A1**
- ・当社の費用構造を見ると、金利上昇による金融費用の増加よりも、人件費の占める割合が大きいため、AI によって人手による作業を代替し、生産性を向上させることが最も効果的だと考えている。
 - ・そのため、AI の活用は成長ドライバーというより、業務効率化やコスト削減に重点的に活用している。
 - ・トップラインの成長に向けては、営業人員を増やしていきたいと考えており、そのために定型業務や作業を AI で効率化していく方針。
 - ・そのため、現時点では「AI そのものが成長を生み出す」というより、「AI を活用して業務を効率化し、成長を支える体制を構築する」という考え方が中心。

Q2 AI時代のサイバーセキュリティ対策について教えてほしい。

A2 ・AIによる攻撃の高度化は認識しており、継続的に情報収集を行っている。
・また、以前から重要課題として取り組んでおり、特定の脅威だけでなく、幅広いリスクを想定した対策を進めている。
・エンジニア体制も強化しており、AIやシステム開発に対応できる人材も増え、新たな脅威に対応できる体制整備を進めている。

【グループ事業・新規事業】

Q1 無人店舗削減による認知度への影響と異業種企業による金融サービスへの参入についての考え方は。

A1 ・無人店舗については、コスト削減だけでなく認知度の維持・向上も重要だと考え、看板を増やしていく方向で進めている。
・ただしCMと連動させたデザインは頻繁に交換する費用がかかってしまうので、CMの世界観を生かしつつ、CM変更時にも看板を変更する必要がない、長期的に活用できる看板作成を進めている。
・また、看板費用については、無人店舗削減による年間約33億円のコスト削減効果のうち、約5億円を看板広告へ再投資する予定。
・金融サービスへの参入は、年間約150億円の広告宣伝費や約30%の承認率に加え、審査の結果お断りしたお客様も含めた顧客接点を最大限活用することを目的に、数年前から一部で実証実験を進めている。ただし、現時点で業績への影響は限定的であり、事業の方向性を大きく変えるようなものではない。
・当社は、「お金を借りること」だけでなく、その先の消費や生活の充実を支援することが本質だと考えており、収入向上や生活改善につながるサービスの可能性についても検討を進める。
・今後も検証を重ねながら、将来のサービス開発につなげていきたい。

Q2 AGクラウドファンディングの黒字化見通しと赤字会社の事業継続の考え方について教えてほしい。

また、高い利回りは魅力的ですが、運用終了後から資金返還までの期間が長く資金拘束が大きいと感じる。利便性向上に向けた取り組みについて教えてほしい。

A2 ・まず、運用終了後から資金返還までの期間については、ご指摘の通り改善の余地があると認識している。現状は返還まで約1か月程度かかっていますが、早急に検討を進め、改善していく。

※2026年1月に償還プロセスの見直しを実施いたしました。その結果、現在の償還から返還までの日数は平均14.6日まで短縮されており、1か月を超えるような事例は解消されております。一部の例外もございますが、引き続きお客さまのニーズにお応えしてまいります。

・事業の考え方として、赤字であれば撤退も選択肢の一つと考えている。ただし、単なる収益事業ではなく、新たな資金調達手法の一つとしてパイプラインを確保する役割もある。
・海外ではCtoC融資なども普及しており、日本でもクラウドファンディングは社債の代替商品として普及していく可能性がある。
・なので、個人向け社債のような位置付けとして、将来に向けた資金調達手段の選択肢を維持する意味合いもある。
・赤字については、グループ業績への影響が大きいのであれば撤退を検討すべきと考える一方、軽微であれば設立当初の目的に沿って事業を維持したいと考える。
・事業を継続しながら進化させ短期的な収益性だけでなく、中長期的な事業基盤として育成したい。

【ESG・社会貢献活動】

- Q1** ESG への取り組みは非常に良い活動だと感じた。また、今年から開始されるアーティストアワードについても、株主向けに積極的な情報発信を行っていただきたい。
- A1**
- ・ESG の取り組みやアーティストアワードについてご評価いただきありがとうございます。
 - ・いただいたご意見を参考に、これらの取り組みについて株主の皆さまにより認知いただけるよう、情報発信の充実に努めていく。貴重なご意見をありがとうございました。

以上