

目次

01

イントロダクション



経営理念	2
社長メッセージ	3
社外取締役インタビュー	6
価値創造のあゆみ	8

02

価値創造ストーリー



価値創造プロセス	10
優先的に解決すべき重要課題	11
インプットとアウトカムの分析	12
長期Vision	13
中期経営計画	14
事業別概要	16
企業価値向上に向けた取り組み	25
財務・非財務ハイライト	27

03

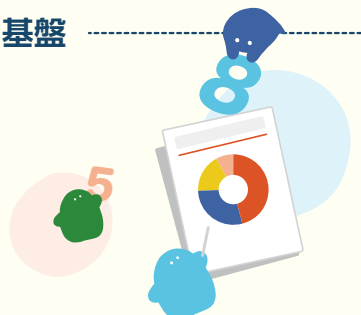
事業戦略



事業戦略1：M&A	30
事業戦略2：IT推進	33
事業戦略3：ブランディング	38
事業戦略4：人材	43
金融を通じた持続的成長サポート	50
気候変動への対応	53

04

経営基盤



コーポレート・ガバナンス	56
役員一覧	60
リスクファクター	61
財務データ	63
非財務データ	67
財務諸表等	68
グループ会社一覧	77
企業情報	78

編集方針

わたしたちはより多くのステークホルダーの皆さまにアイフルグループを正しく知っていただくために、タイムリーかつ公平な情報開示を積極的に行っています。

本統合報告書では、「中期経営計画2024」に基づき、持続的な企業の価値創造を明確に伝えることを目的に、アイフルグループのビジネスモデル・経営戦略・サステナビリティに関する情報変化を視覚的に示し、理解を深めていただけるよう努めます。

今後も適切な情報開示を行い、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会につながることを目指して取り組んでいきます。

対象読者	アイフルグループのすべてのステークホルダー
報告対象期間	2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日） 一部対象期間前後の情報を含みます。
報告範囲	アイフル株式会社および国内外のグループ会社
参考にしたガイドライン	IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

本報告書に関する注意事項

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



イントロダクション

経営理念

誠実な企業活動を通じて、社会より支持を得る

アイフルグループの変わることの無い根幹の考え方である経営理念「誠実な企業活動を通じて、社会より支持を得る」を2021年4月に再構築し、時代に即した達成目標として「VISION/MISSION/VALUE」を設計しました。



For Colorful Life.

自分の色が輝く社会に

生活にも仕事にも、自分らしさを。

私たちはひとりひとりの彩りで、社会をもっと輝かせていきます。

あらゆる人が、自分らしくいられる未来を創造していくために。

私たちは、その人らしい色を大切にします。

統合報告書のデザインコンセプトについて

CONCEPT

「わくわく、出会い広がる」

新しい挑戦を続ける
アイフルグループが魅せる
「広がり」や「未来への期待感」
を表現しました。

当社のデザイン室が
デザインしました!!



アイフルグループの仲間たち

ちいさきもの



アイフルグループのVMVを
象徴するキャラクター。
ひとりひとりが自分らしく
輝く、多様でポジティブ
なイメージの象徴。

(左) ぼっくん/ぼまめくん



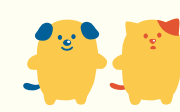
アイフル公式キャラクター。
兄のぼっくんはのんびり
屋さん。弟のぼまめくんは
ちょっぴり恥ずかしがり屋
さん。

えーるくん



ライフカードの公式キャラ
クター。
スマートな大人に憧れる、
元気な頑張り屋さん。

(左) ロンくん/ライちゃん



ペット保険のFPCの公式
キャラクター。
ロンくんは穏やかで能天気。
ライちゃんはマイペースで
繊細。

リンク集

アイフルグループについて
<https://www.aiful.co.jp/group/>



IR情報トップ
<https://www.aiful.co.jp/group/ir/>



サステナビリティ
<https://www.aiful.co.jp/group/sustainability/>



アイフルグループが目指す会社の姿

Profile

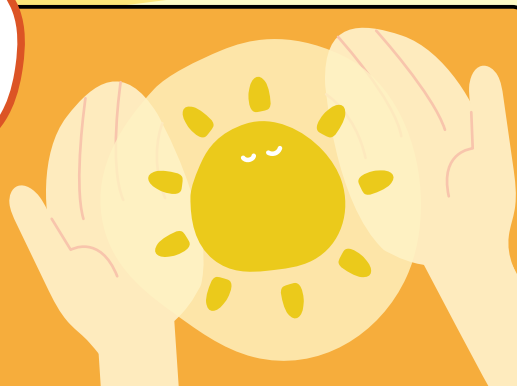
アイフル
代表取締役社長
福田 光秀



2003/4 大和証券㈱入社
2009/4 ㈱OGIキャピタル・パートナーズ入社
2011/3 当社入社
2011/6 当社執行役員
2012/6 当社取締役執行役員
2020/6 当社代表取締役社長社長執行役員（現任）

イソップ童話の
「北風と太陽」に出てくる
太陽のような会社に

1番大切な考え方として、
まずは**社員が楽しい**と
思える会社になりたい。



一緒に働いている社員が楽しいと思えることが重要！
その結果として…

アイフルに
入社したい！

一緒に
働きたい！

と周囲の人が思ってくれる会社になりたい。

強引に社員を抑えつける
北風のような会社は
いずれ限界がくる…



だから…

我々は**個性を尊重し、認め合い、**
自ら動き輝ける、
太陽のような会社を目指したい。



そのためには
自分たちがイケてると
思える会社であること

社会にどう見えるか、どう思われるかは、
最終的には社会が決めること。

他人の評価ばかりを気にする必要はなく、
自分たちらしさの方が重要です。



1番大切なのは、自分たちが

楽しい！
イケてる！

と考えることだと思います。

そして、
社員の給料が増え、
生活が豊かになること

しっかりと利益をあげられる
会社でなければならないし、

そのためには**良いサービス、良いプロダクト**を
自分たちで作り、それを提供できる会社でありたいと思っています。



その結果、社員の生活が
豊かになることを目指して
いきます。

アイフルグループが目指すものと今後の事業戦略

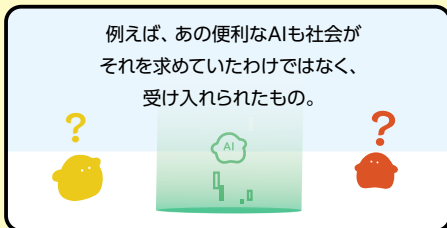
社会に「受け入れられる」
プロダクトを提供する



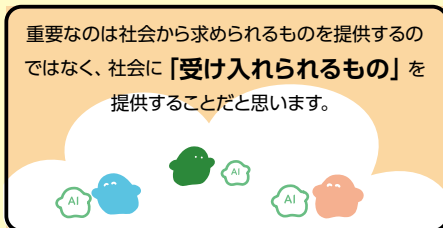
我々が社会から求められて
いるものはないと思います。



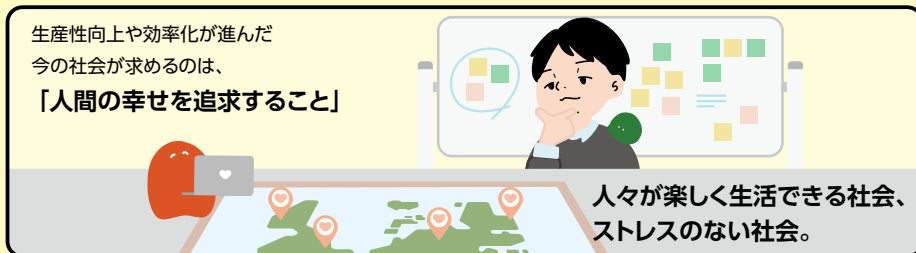
例えば、あの便利なAIも社会が
それを求めていたわけではなく、
受け入れられたもの。



重要なのは社会から求められるものを提供するの
ではなく、社会に「受け入れられるもの」を
提供することだと思います。



生産性向上や効率化が進んだ
今の社会が求めるのは、
「人間の幸せを追求すること」



人々が楽しく生活できる社会、
ストレスのない社会。

そんな社会で我々が――



「受け入れられる」サービスや
プロダクトを提供することが重要です。



本質的に利益が上げられる企業として、
商品の企画から製造、販売までの
全てを自社でやる



SPAを理想の
カタチとしています。

SPA...Speciality store retailer of Private label Apparel

ITやDXは手段でしかない。
SPAという理想の形態に向けて、



DXの推進やエンジニアの採用
など、手段を整えています。

私たちはいま必要なこと、やるべきことを見つけ、



それをサービスやプロダクトとして提供し、
社会に受け入れられる会社にしていきます。

また、会社として、
自分らしく働ける会社
を目指しており



口下手な人、人見知り、誰でも個性や良さを理解できる、
そしてその個性を認め合える会社でありたいと思っています。

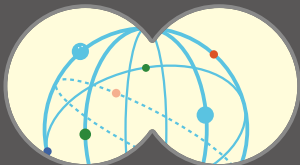
ホールディングス化による変化

「金融のアイフル」から
見え方が変わっていくことへの期待

ホールディングス化により、事業会社を並列に並べ、
ホールディングス会社が**全体最適の視点**で
経営を推進していきます。



また、グループ全体の組織構造が
変わること、私たちのグループの見え方が
変わっていくと思っています。



認知やブランドは維持しながら、



採用の観点や今後の事業展開、M&Aの推進では、
金融にとらわれないホールディングス体制が動きやすいと
考えています。

グループを会社単位ではなく



宣伝・分析などの機能単位に分け、
横断的に見ます。



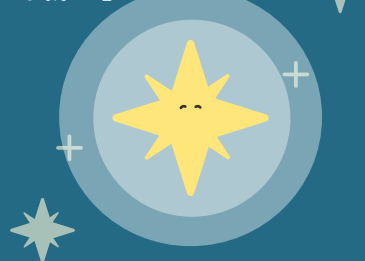
その結果、役割がシンプルになり、
ノウハウやナレッジの蓄積による
専門性、プロダクトのクオリティが
向上します。



意味を重視した
「ムニノバホールディングス」
という社名への変更

ムニの部分は、唯一無二や、ユニークといった点から、
「グループの核となる新しい場所」という想いを

ノバは、天文学での
「新星」を意味し



普段は目立たない星が突如として
強い輝きを放ち夜空に現れる現象を指し

誰もがもっている「ありのままの輝き」を
信じ、それを尊重しあうことで、ビジョンである



を実現していく思いを込めています。

- 成し遂げたい5つのこと -

- ① 国内外の利益比率を5：5にする
- ② フルスクラッチでシステムをつくる
- ③ 営業利益を最低でも1,000億円にする
- ④ イケてる会社、センスのいい会社にする
- ⑤ 川沿いで緑が多く大学キャンパスのような
低階層オフィスで働く

社外取締役インタビュー

名古屋グランパスの大ファンです！



アイフル 社外取締役
前田 真一郎

Profile

1992/4 株野村総合研究所 入社
2004/1 株野村証券 金融経済研究所
主任研究員・シニアアナリスト
2015/4 名城大学 経営学部
国際経営学科 教授
2022/6 当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2025/3 九州大学 経済学研究院 教授（現任）

Interviewer



アイフル 経営計画部長
阿部 育生



アイフルグループの強みや競争優位性は
どういった部分でしょうか？



阿部



前田

強み・競争優位性は、
情報生産能力にあります。

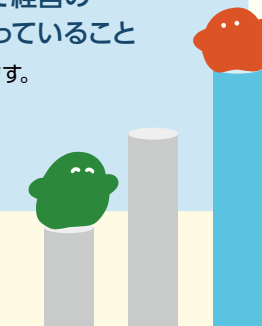
アイフルグループは、借り手の返済能力に関する情報を収集・分析・評価してきた歴史と経験があります。

アメリカにおけるリテール金融の歴史を見ても、最終的に与信力の高い企業が生き残っています。

アイフルグループは、データ分析等の能力を高めるべくITを内製化しています。このような経営判断ができたのも

独立系として経営の
自由度を持っていること

が背景にあります。



社外取締役就任に至った動機や背景についてお聞かせください。



阿部

昔と今でアイフルの見え方は変わりましたか？



阿部

ビジネスモデルの変化に
驚きました。

1990年代のアイフルは、広告宣伝を多用し、店舗および無人契約機を数多く揃えビジネスを展開していました。当時はブランドとブランドが競争力の源泉でした。

それが今や顧客獲得の97%以上がウェブを通じたものになっています。情報生産能力が経営の基盤である点は不変ですが、

ITを駆使した企業へ
変貌を遂げています。

Before

After



私がアイフルと出会ったのは1993年。当時、証券アナリストの仕事をしており、ノンバンクの株式上場に携わっていました。ノンバンクの実態と投資家の見方とのギャップを埋めるべく、アナリストとして国内外の投資家に必死に説明を行ったことを覚えています。

その後、私はアカデミックな道に進みましたが、アイフル創業家とお話させて頂き、ご縁あってアイフルの社外取締役に就任することになりました。



前田



前田

社外取締役インタビュー

01 インタビュー

02 価値創造ストーリー

03 事業戦略

04 経営基盤



前田

社外取締役の役割をお聞かせください。



阿部

まずは社外の監査等委員として、社会全体の変化を踏まえた幅広い視野で、業務執行の監督をする役割があります。

私自身、証券アナリストの仕事を通じて投資の世界にも携わってきました。また日本のみならず、アメリカでの業務経験もあります。

マーケットとの対話を踏まえながら、グローバルな視点での経営を志向していければと考えています。

そのために、自ら情報収集を行い、リスクを把握し経営の本質を見分けられる能力を高めていきたいと思っています。

IR対応等で感じたことについてお聞かせください。



前田

現在の中期経営計画では、必要な自己資本を踏まえた上での、成長投資と株主還元への資本配分を資本政策として示しています。

アイフルグループは再び成長ステージにあり、積極的な投資を進める一方で、株主還元の拡充もしています。



前田

中期経営計画どおりに業績を向上させ、マーケットとの対話を深化させていく必要があります。

短期的のみならず長期的な信頼を再構築できるように、将来を見据えたIR活動を心掛けています。

今後のビジネスの変革や発展についてお聞かせください。

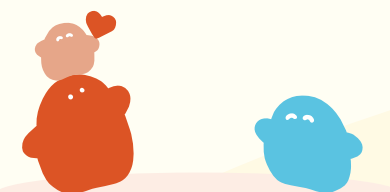


阿部

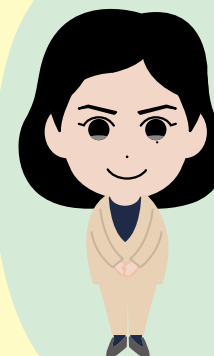
アイフルグループが金融業の枠を超えて成長を実現することです。

これまで金融は、ITの進展にともない変化してきました。2026年度からは、ホールディングス化へ移行します。金融業を長く営んできたアイフルグループが、金融業の枠を超えて情報を収集しながら成長していく姿を見せられればと思っています。

アイフルグループにしか示せない道があると考えています。



新任取締役メッセージ



アイフル 社外取締役
北澤 綾子

Profile

- 1997/4 リーマン・ブラザーズ証券会社入社
- 2000/3 メリルリンチ日本証券(株) (現BofA証券(株)) 入社
- 2012/2 (株)シンプレックス・アドバイザーズ入社
マネジングディレクター (現任)
- 2025/6 当社社外取締役 (現任)

社外取締役に就任した北澤です。

アイフルグループの持続的成長と企業価値向上において、M&Aは極めて重要な戦略です。M&Aの真価は、買収後のPMI※、すなわち新たな人材・組織との融合プロセスでこそ問われます。アイフルの強みは、規制業種としての厳格な規律を基盤としながら、個々の人材がその能力を最大限に発揮し、多様な価値観を組織の活力へと転換させる企業文化そのものにあります。

この独自の企業文化を最大限に活かし、円滑なPMIを遂行することこそが、事業シナジーの創出とM&Aの成功を確実なものにすると思信しています。

社外取締役として、M&A戦略の成功はもちろんのこと、多様な個性が輝く組織の実現に向け、引き続き建設的な提言を続けてまいります。

※Post Merger Integrationの略称で、M&A成立後における経営の統合プロセスを指します。

価値創造のあゆみ



01 イノベーション

02 価値創造ストーリー

03 事業戦略

04 経営基盤