

An aerial photograph of a city at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm, golden glow over the city. The buildings are densely packed, and the sky is a mix of orange and blue. In the background, there are mountains under a clear sky.

**A R U H I**

**中期経営計画2021**

**2021年5月11日**

# EXECUTIVE SUMMARY



# きょうからアルヒの第二創業がはじまる

住宅ローン会社から、世界でも類を見ない総合的な**住み替えカンパニー**へ進化  
圧倒的な知名度とCustomer Experienceの**コンシューマーブランド**になる

- **ポイント1**  
住宅ローン事業を従来以上に**成長加速**。融資実行件数CAGR 15.8%（22年3月期～26年3月期）
- **ポイント2**  
二本目の柱、**不動産事業**（居住用）を収益事業として本格的スタート
- **ポイント3**  
三本目の柱、住み替えに関する**コンシューマーサービス事業**を収益事業として本格的スタート
- **ポイント4**  
お客さまには完全なるワンストップサービスを、アルヒの事業では**完全なるシナジー**を実現。  
従来の「住宅ローン以外は周辺事業」から進化、3つの事業をコアとして連結。

# なぜ住み替えカンパニーを目指すのか

2020年未曾有の危機が人類を襲い、人々は気づいた。  
考えが変わる。働き方が変わる。住み方が変わる。社会が変わる。



人口が減る、空き家が増える。良質な住宅ストックを活用して、  
**自由に住み替えを**。社会も人々も、それを渴望する。



しかし、**住み替えを完全なるワンストップでサポートする会社**（金融、不動産、暮らし）はいつまで経っても世に出てこない。



ならば、アルヒがそうなる。  
そもそも、それがアルヒ創業のビジョンであり、ミッション。

# それは原点回帰、でもある

## 2015年創業時のミッションステートメント

人生は「ある日」の積み重ねでできています。  
そして住宅を持つ日は、お客さまにとってかけがえのない「ある日」。

私たちARUHIはさまざまなニーズにお応えする住宅ローン商品を、全国の店舗をはじめとする多様なチャンネルにてご提案することで、お客さまの大切な「ある日」が最高のものとなるようにお手伝いします。

さらに、お客さまの新しい生活がより楽しく、充実したものとなるよう、理想の家探しから、日々の暮らしのコストを下げる優待サービスまで、ライフステージに合わせてご提供します。  
新しい生活のはじまりから、ずっと寄り添うようにお付き合いさせていただく  
**「住生活プロデュース企業」**として、ARUHIはお客さまの豊かな住生活の実現を応援します。

## 2021年第二創業のミッションステートメント

**「住み替えカンパニー」**

ARUHI

新しい生活は「ある日」始まります。

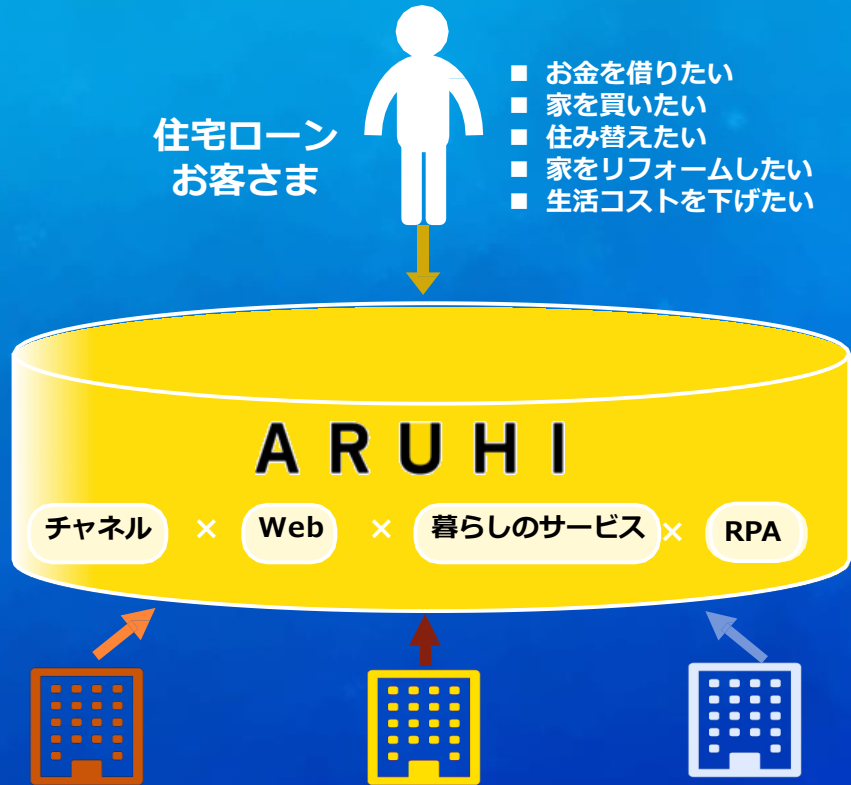
# 新しいビジネスモデル概要

：真にパーパスドリブンなモデル



# 天動説から太陽中心へ：お客さまが太陽

## 従来のビジネスモデル (マルチプラットフォーム)



- お金を貸したい
- 営業チャンネルが欲しい
- 事務コストを下げたい

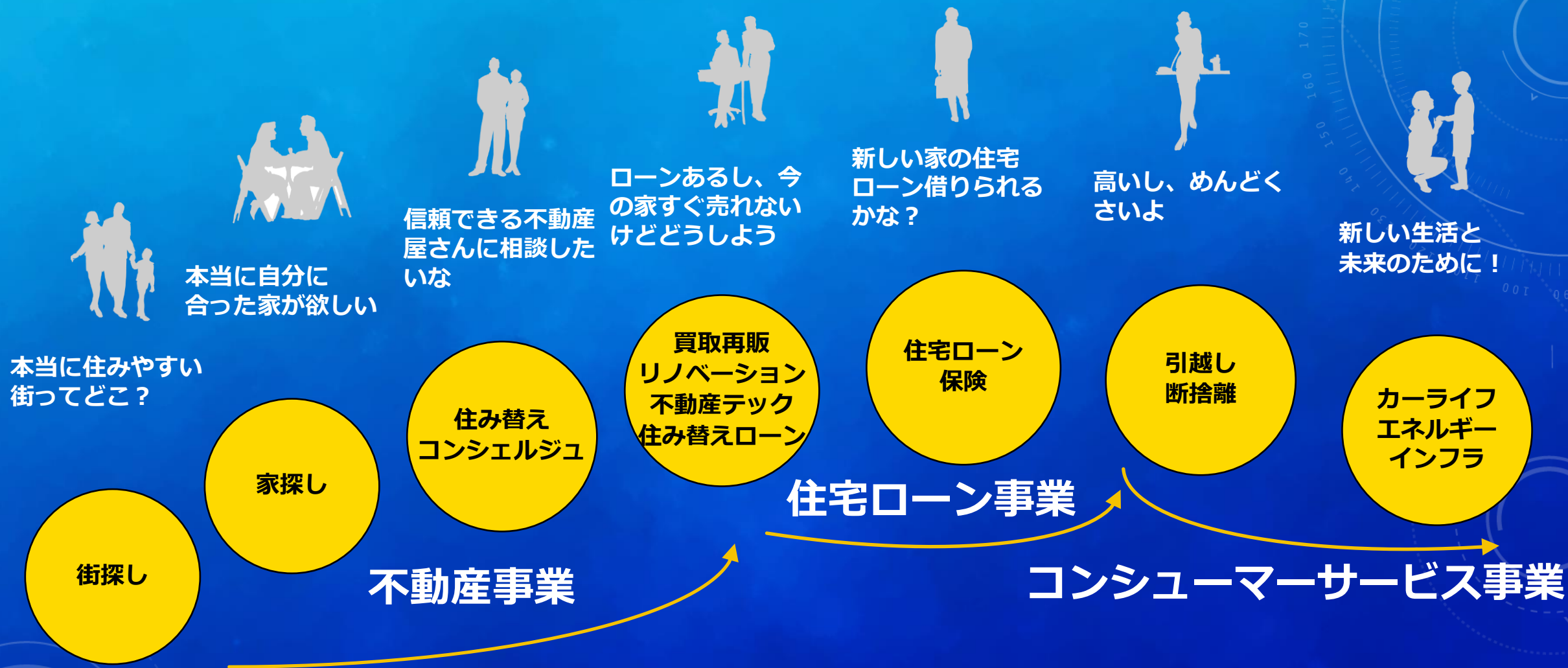
- 物件を売りたい
- お金を借りたい

- 商品・サービスを売りたい

## 新しいビジネスモデル (コンシューマーブランド)



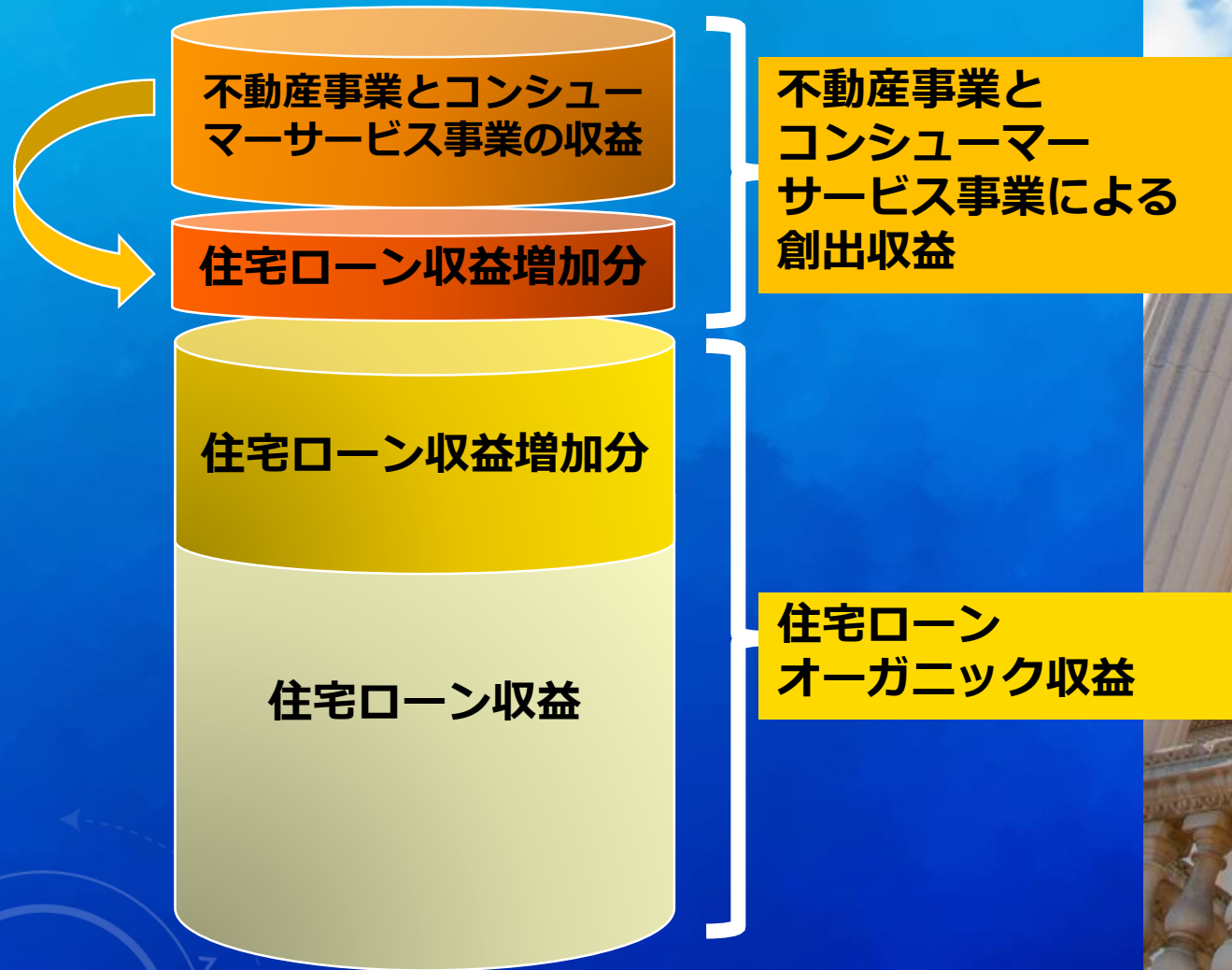
# コンシューマーブランドとしての3つの事業領域： CUSTOMER JOURNEY と共に





# 三本の柱が完全なるシナジーを実現

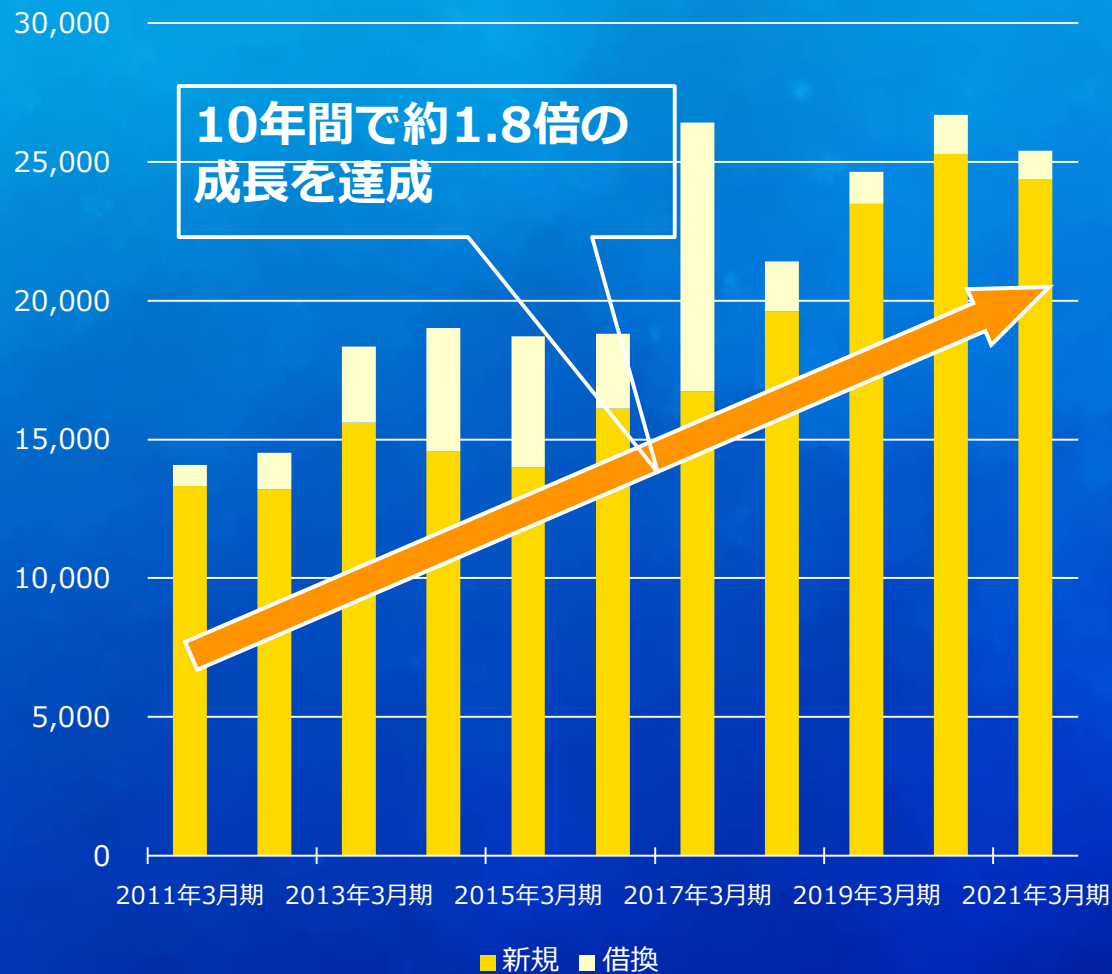
## イメージ図



過去、現在、未来

# 過去10年の成長の軌跡（住宅ローン事業）

## 融資実行実績（件数）



## 税引前利益



## 店舗数



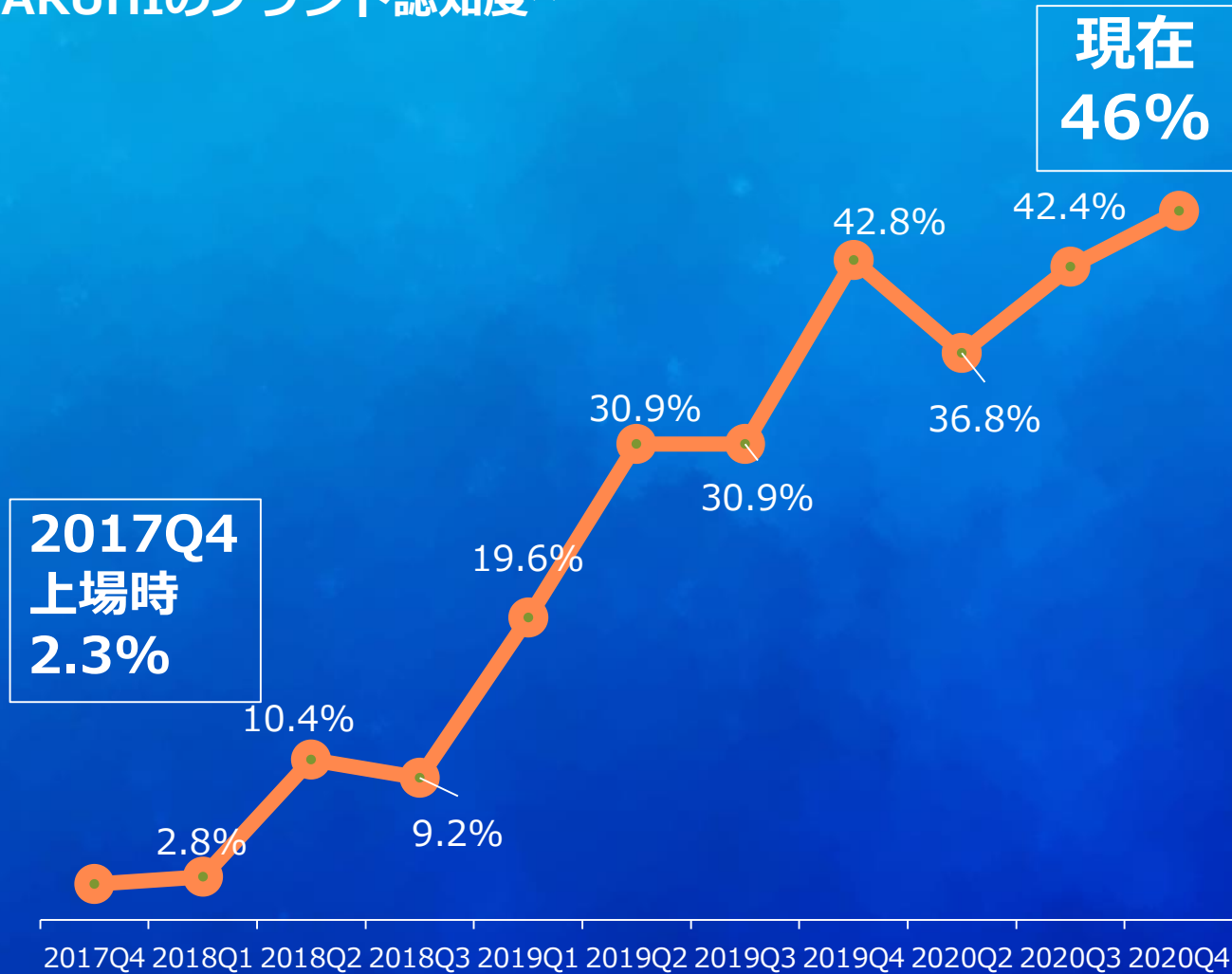
## フラットシェア（新規+借換）





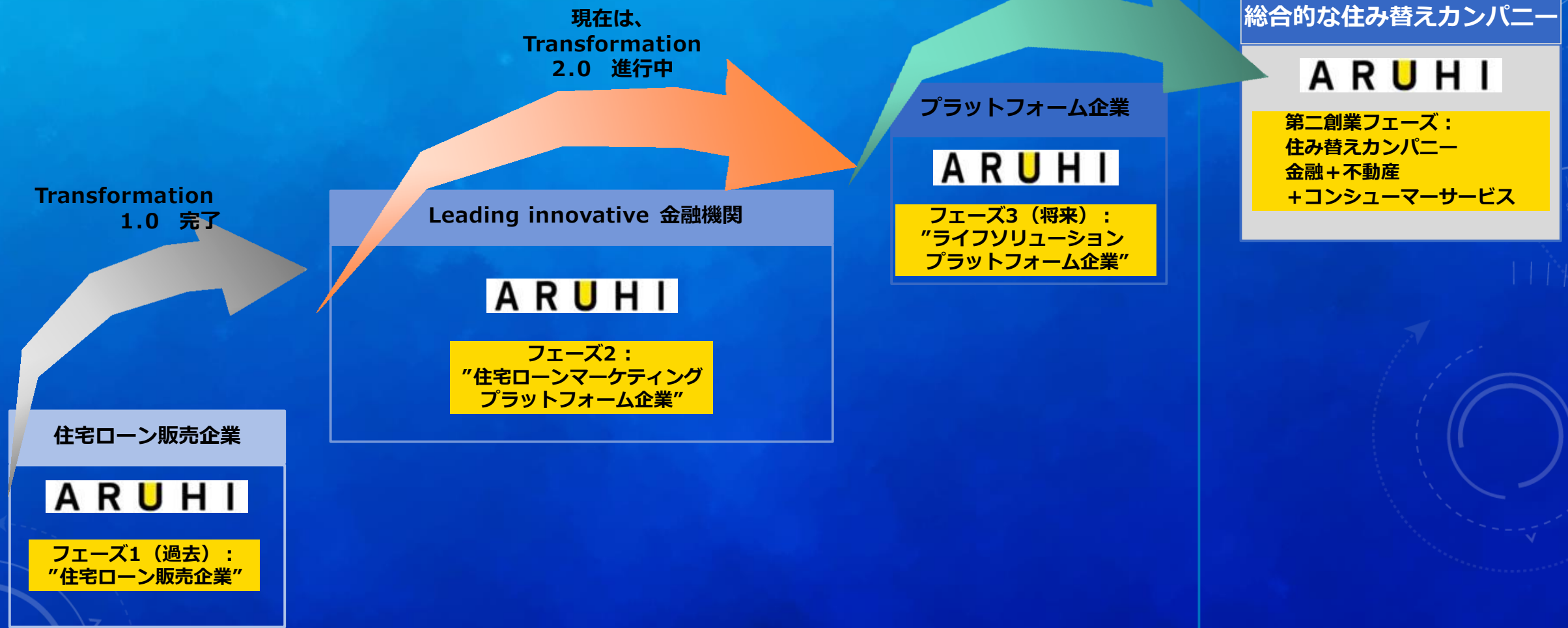
# コンシューマーブランドとしての軌跡

## ARUHIのブランド認知度※



# 2017年IPO時のロードショー資料より ARUHIのユニークなポジショニング

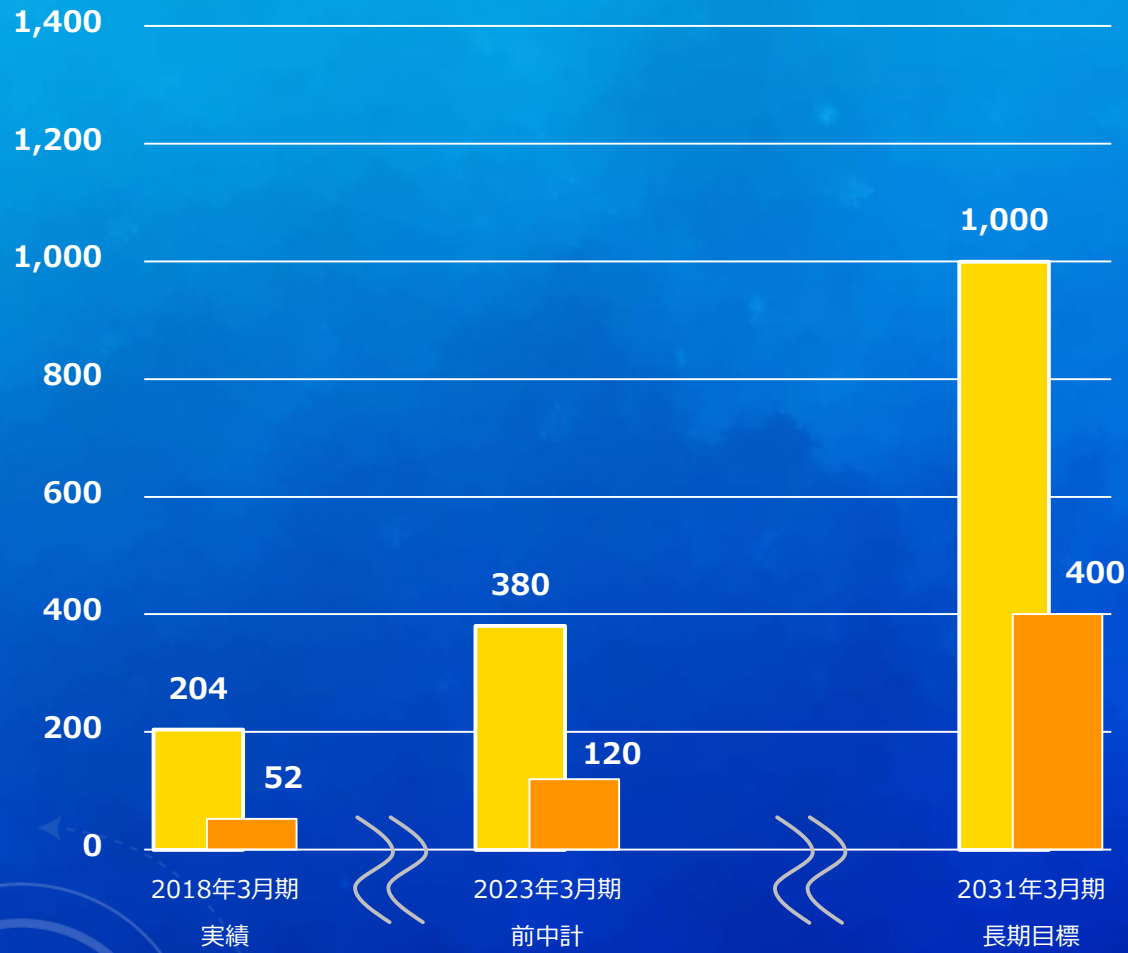
Leading innovative 金融機関内で屈指のポジショニングを確立し、  
ライフソリューションプラットフォーム企業へのtransformationを目指す



# 中長期成長ビジョン

## 前中期計画（2018年8月発表）

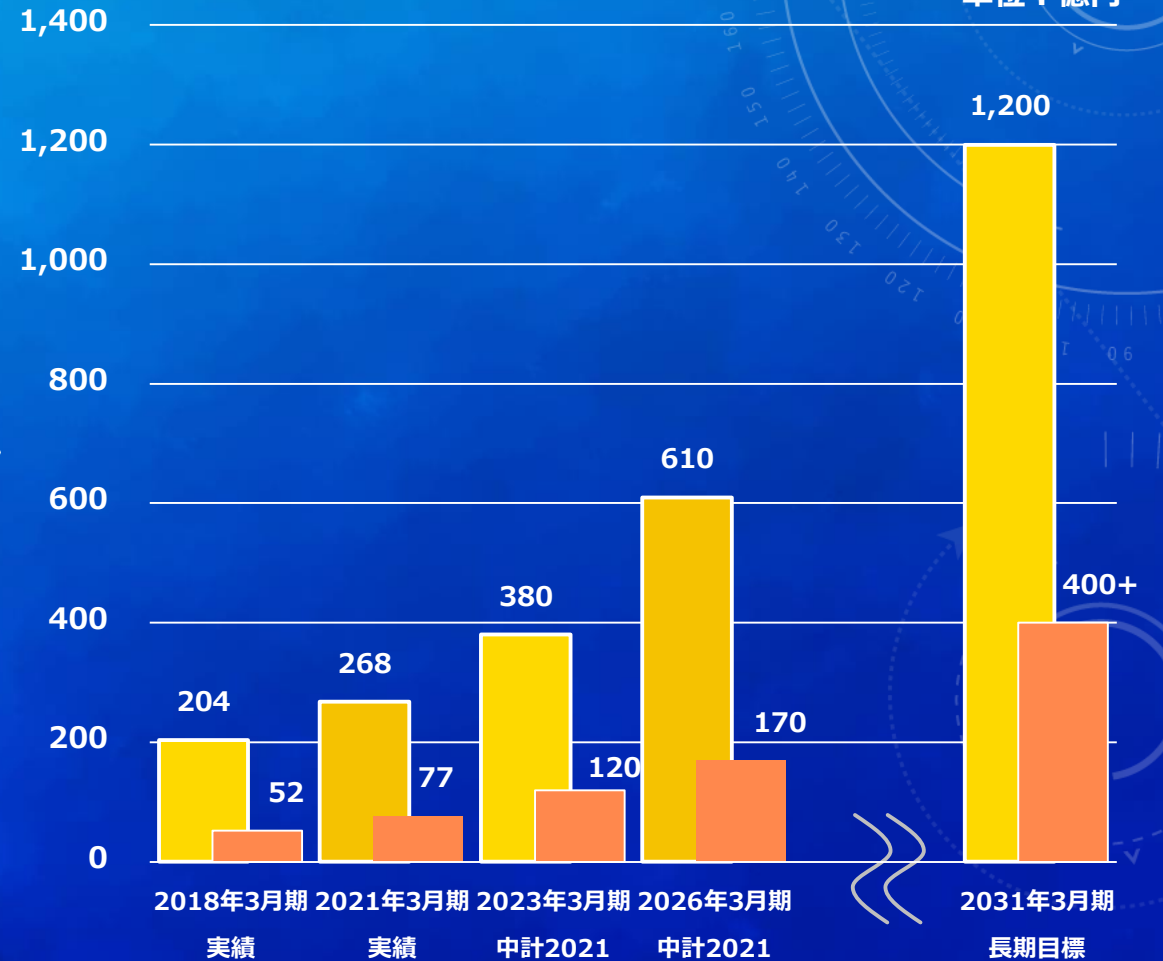
単位：億円



■ 営業収益 ■ 税引前利益

## 新中期計画（2021年5月発表）

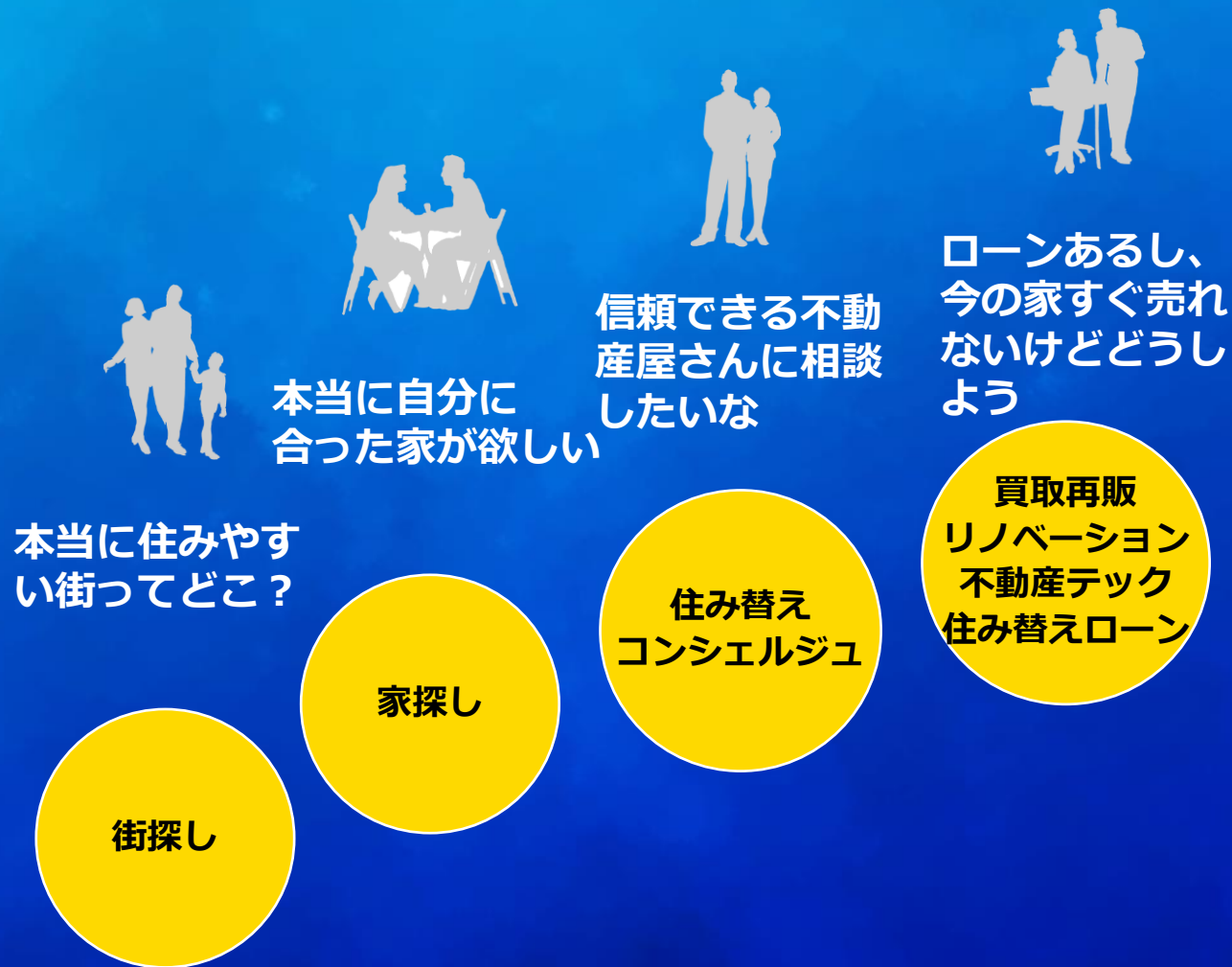
単位：億円



■ 営業収益 ■ 税引前利益



# 事業別戦略：不動産事業



# 住み替えのいちばん最初からサポート : リードジェネレーション

街探し

家探し

住替  
コンシェルジュ

不動産  
売買

住宅  
ローン

引越

生活

住み替えを検討されているお客さま

本当に住みやすい街大賞



- これまで6地域で実施
- 毎年、複数回開催
- メディア登場@500+
- 自治体とタイアップ

ARUHIマガジン



- 住まい・お金・暮らしの総合サイト
- オーガニック100万UU
- 書籍版はAmazonでジャンル別1位

NEW

パーソナル住みやすい街

AIで分析、ひとりひとりの  
ライフスタイルに合った街  
をご提案

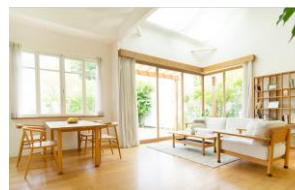
ARUHI

街探しNo.1サイト

あなたにおすすめの街



この街のおすすめ物件



コンシェルジュに相談



膨大なリードジェネレーション

# 住み替えコンシェルジュ ：ナーチャリング

街探し

家探し

住替コン  
シェルジュ

不動産  
売買

住宅  
ローン

引越

生活

住み替えを検討されているお客さま

NEW

パーソナル住みやすい街

あなたにおすすめの街



この街のおすすめ物件



コンシェルジュに  
相談



膨大なプロスペクト・データ蓄積

NEW

ARUHI  
住み替えコンシェルジュ

- ・ 不動産エージェントを1,000名規模で組織化
- ・ オンラインと店舗で住み替え相談
- ・ お客さまのライフスタイルに合った街・物件・住み替えプランを提案

ナーチャリング

ARUHIキャリア  
転職・ラーニングサービス

業務支援

パートナー化

中立的  
紹介

不動産仲介事業者

リノベーション会社

ARUHI不動産  
テクノロジー

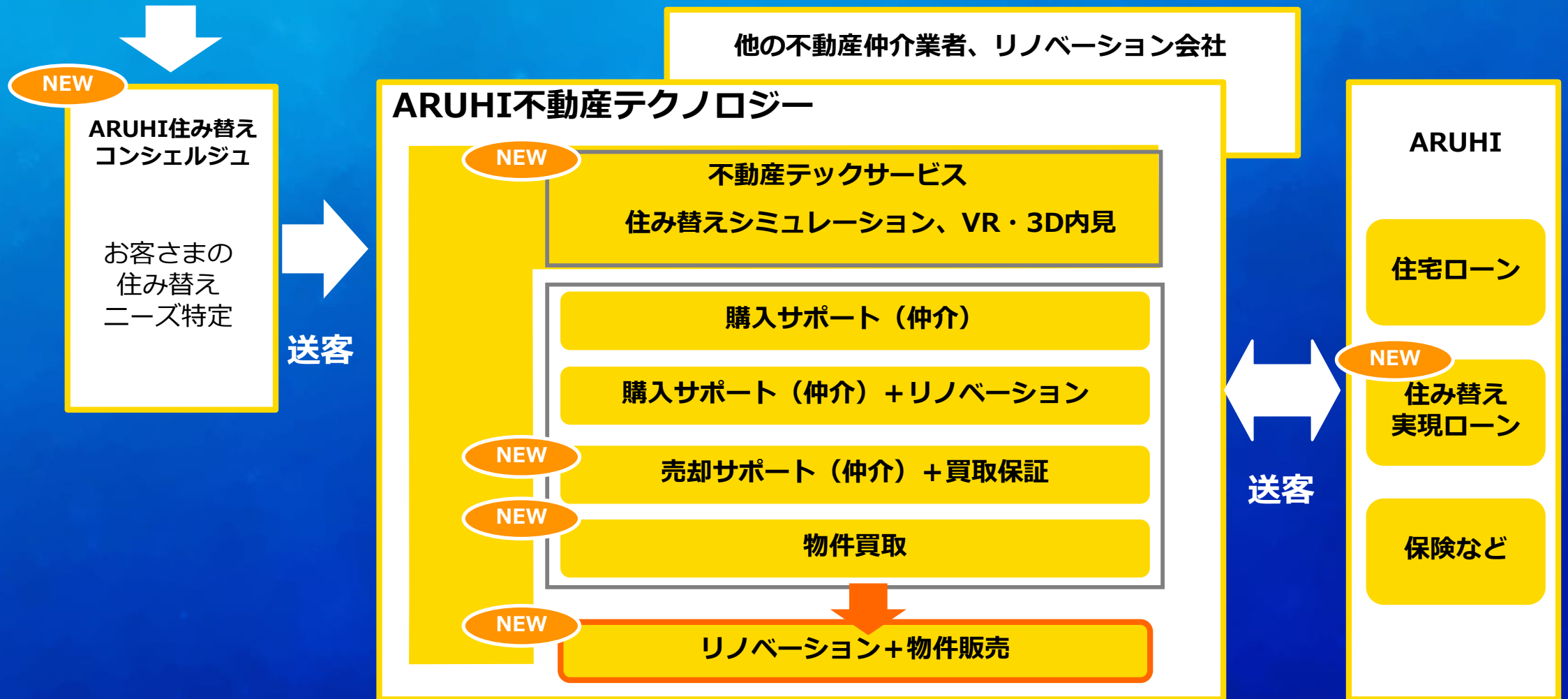
ARUHI  
(住宅ローン事業)



# カスタマイズした統合ソリューション ：コンバージョン



住み替えを検討されているお客さま



# 事業別戦略：住宅ローン事業



新しい家の住宅  
ローン借りられ  
るかな？

住宅ローン  
保険

# 国内最大手モーゲージバンクとしての ポジションを更に強化



	2018年3月期の ARUHI	2021年3月期の ARUHI	2026年3月期までの 達成目標
フラット35シェア <sup>※1</sup>	23%	約30%	40%超
住宅ローン全体シェア <sup>※2</sup>	3%	4%	7%超
融資実行額（年間）	0.6兆円	0.8兆円	1.6兆円
融資実行件数（年間）	2.1万件	2.5万件	5.3万件
拠点数（全国）	133拠点	152拠点	250拠点
ビジネスモデル	バランスシートリスクを殆ど取らないフィービジネスモデルを継続		



# 従来の3つの強みに加え、新規事業で住宅ローン事業の成長を加速



## 強み

IT、RPA、AIによる  
圧倒的な処理スピード



固定金利・変動金利の  
多様な商品ラインアップ



全国ネットワーク  
152店舗+15店/年



NEW

不動産事業、コンシューマー  
サービス事業からの送客

## 戦略イニシアティブ

中古セグメントにおける更なるシェア拡大

NEW

バンドル商品戦略の推進

NEW

顧客セグメント別営業体制への進化

# コンシューマーブランドとしての新しい商品戦略：バンドル戦略を推進

- 街探し
- 家探し
- 住替リノベーション
- 不動産売買
- 住宅ローン
- 引越
- 生活

- フラット35
- スーパーフラット
- フラットα
- 変動金利ローン
- フラットリノベ
- 多様なローン

+

**NEW** 引越し断捨離

**NEW** カーライフ  
おトクにマイカー  
定額 **カルモ** くち

**NEW** エネルギーサービス  
*au*

**NEW** 保険  
MS&AD  
三井住友海上  
20歳~40歳のためのサービス  
未来パッケージ

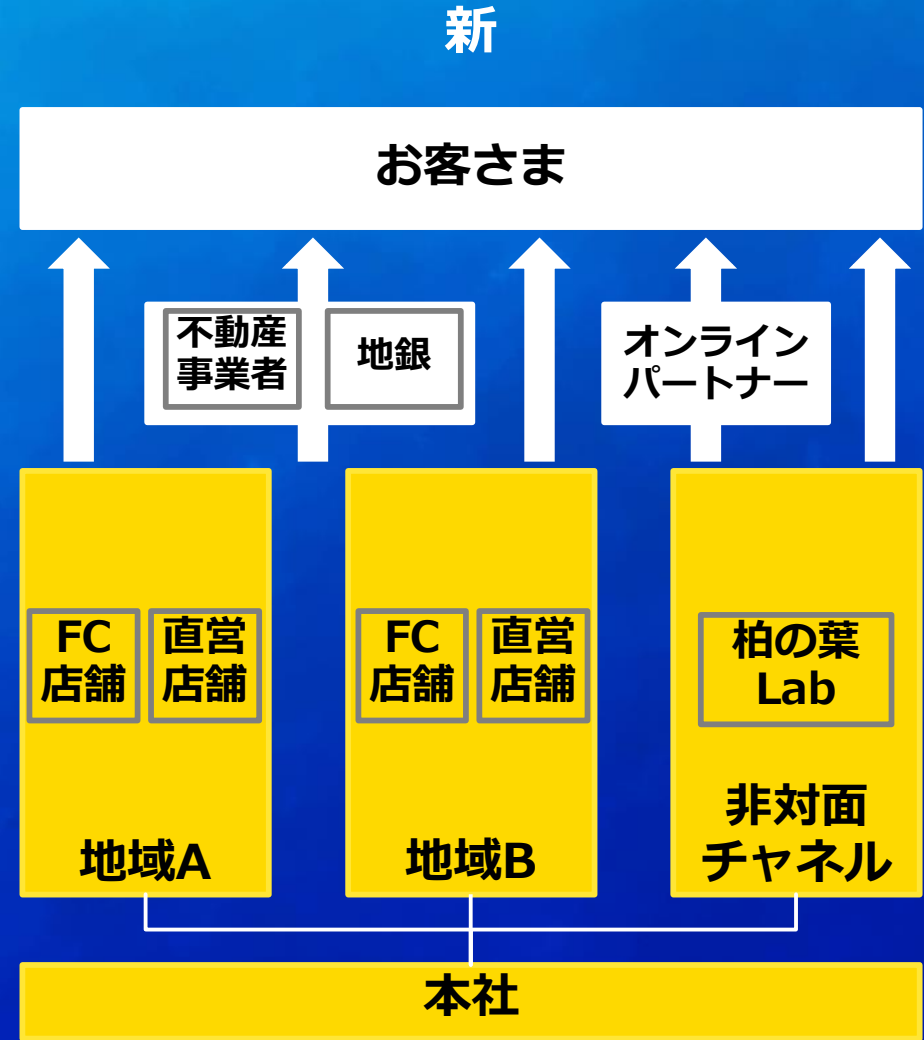
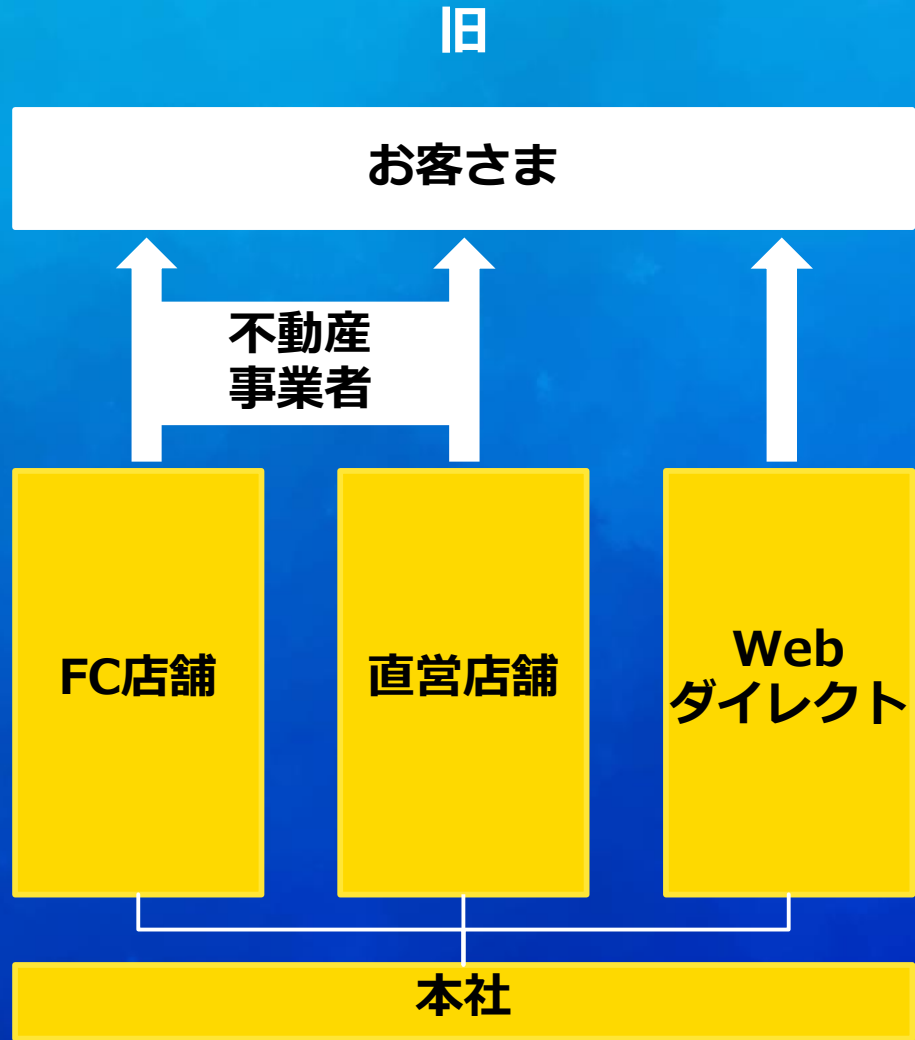
=

- ワンストップサービス
- 生活コスト削減
- コンシューマーサービス事業への架け橋

More to come

# チャンネル別組織から お客さまセグメント別組織へ転換

- 街探し
- 家探し
- 住替リ  
シブル
- 不動産  
売買
- 住宅  
ローン**
- 引越
- 生活

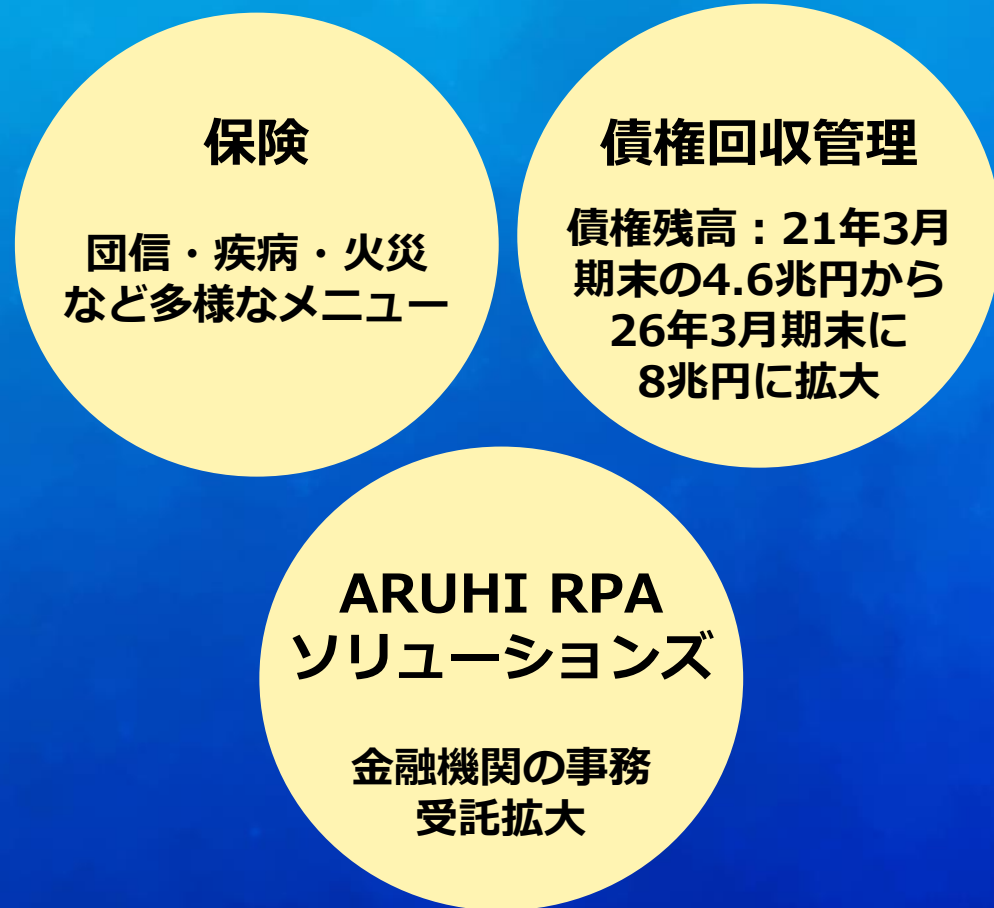




# ストックビジネスの成長を加速

- 街探し
- 家探し
- 住替コンサル
- 不動産売買
- 住宅ローン**
- 引越
- 生活

## ストックビジネスによる リカーリング収益（実績・目標）



# 事業別戦略：コンシューマーサービス事業



高いし、めんど  
くさいよ



新しい生活と  
未来のために！

引越し  
断捨離

カーライフ  
エネルギー  
インフラ

# 新事業：引越しサービス

街探し

家探し

住替  
シミュ

不動産  
売買

住宅  
ローン

引越し

生活



お客さま

比較しづらい  
手間がかかる  
出費も大きい

最もお得なプラン  
手間なし・交渉なし  
特典つき

タイミング把握

バンドル化

ARUHI

全国ネットワーク

ご紹介

引越し  
事業者

お客さまが見つからない  
繁閑差が大きい

営業効率の大幅改善  
稼働率の平準化



# 中期経営計画2021における財務目標

単位：億円

	2021年3月期	中期経営計画2021			2031年3月期 (目標)	備考
		2022年3月期	2026年3月期 (計画)	CAGR 2021年3月期 ～2026年3月期		
営業収益	268	295	610	17.9%	1,200	
住宅ローン事業	216	-	370	11.3%	-	融資実行業務、 ファイナンス業務
その他事業	52	-	240	35.8%	-	債権回収、保険、不動産、 コンシューマーサービス
税引前利益	77	85	170	17.0%	400+	
税引前利益率	29%	29%	28%	-	30%+	
ROE	18%	-	18%	-	18%	
住宅ローン実行件数	2.5万件	3.0万件	5.3万件	15.8%	-	

# ESG方針と同期した経営

# ESG



## Environment

環境

- ▶ 中古住宅にフォーカスした事業によりストック資産の活性化
- ▶ 省エネ住宅向け住宅ローンを裏付けとした日本初グリーンRMBS発行
- ▶ テクノロジー活用、ペーパーレス化加速



## Social

社会

- ▶ 「本当に住みやすい街大賞」を活用。地域活性化、空き家対策、複数の自治体や地元企業を巻き込んだ街づくり、住み替えの促進
- ▶ ニューノーマルな時代の新しい、多様な働き方を推進



## Governance

企業統治

- ▶ CGCを遵守した経営
- ▶ 社外取締役3人のガバナンス体制
- ▶ AIによる不正案件検知システムの運用
- ▶ 警察出身の特別顧問と部長採用によるコンプライアンス体制の更なる強化

- 「住みやすい街大賞」を軸に、街づくり、住み替えを推進
- 自治体や地元企業と連携。空き家対策などにも取り組み、地域活性化を通じて社会に貢献



柏の葉キャンパスに  
イノベーションラボ設立



# 高い資本生産性を維持し、株主価値を最大化

1

株主価値の向上を図る

ROE 目標 18%

2

安定的な株主還元を行う  
(安定的な増配)

配当性向目途 35~40%  
自己株式の取得は環境を見ながら検討

3

健全なバランスシートを維持

適正な財務レバレッジ  
証券化等で住宅ローン資産オフバランス化  
ネットD/Eレシオ 1.0未満\*1

\*1 : ネットD/Eレシオ = {借入債務(連結) - (現金及び現金等価物(連結) - 預り金(連結) - 営業貸付金(単体))} / 資本合計(連結)



# THE KEY TAKEAWAYS

1

## 「住宅ローン会社」から世界で類を見ない総合的な「住み替えカンパニー」へ進化

- 狭く自己定義したプラットフォーム構想からお客さまに完全にフォーカスしたコンシューマーブランドになる

2

## 住み替えカンパニー

- 三本柱。お客さまには完全なるワンストップサービス、事業的には完全なるシナジー
- 不動産事業
- 住宅ローン事業
- コンシューマーサービス事業

3

## バランスシートリスクを殆ど取らないビジネスモデルにおいて高成長×高収益を実現

- 三本柱の全領域で高成長を継続する
- 高収益を維持し、ROE目標を18%とする

4

## ESG 「本当に住みやすい街大賞」を軸に、街づくり、住み替えを推進

- 自治体や地元企業と共に空き家対策、地域活性化に取組み、社会に貢献

# 免責事項

本プレゼンテーション資料は、本プレゼンテーション資料の日付現在において有効な経済、規制、市場及びその他の条件に基づいており、当社は、本プレゼンテーション資料の情報が正確又は完全であることを保証するものではありません。今後の動向が本プレゼンテーション資料に含まれる情報に影響を与える可能性があります。当社は、本プレゼンテーション資料に含まれる情報を更新、改訂又は確認する義務を負いません。本プレゼンテーション資料に含まれる情報は、事前に通知することなく変更されることがあり、当該情報の変更が重大なものとなる可能性もあります。本プレゼンテーション資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、公開又は利用することはできません。本プレゼンテーション資料には、将来予想に関する記述を構成する記載（推定値、予想値、目標値及び計画値を含みます。）が含まれております。当該将来予想に関する記述は、将来の業績について当社の経営陣が保証していることを示すものではありません。当社は、将来予想に関する記述を特定するために、「目指す」、「予測する」、「確信する」、「継続する」、「試みる」、「見積もる」、「予期する」、「施策」、「意図する」、「可能性がある」、「計画」、「潜在的な」、「蓋然性」、「企画」、「リスク」、「追求する」、「はずである」、「努力する」、「目標とする」、「予定である」等の用語及びこれらに類似する表現を使用する場合があります。また、将来予想に関する記述は、戦略、計画又は意図に関する議論により特定可能な場合もあります。本プレゼンテーション資料に記載されている将来予想に関する記述は、当社が現在入手可能な情報を勘案した上での、当社の現時点における仮定及び判断に基づくものであり、既知及び未知のリスク、不確実性その他の要因を含んでいます。当該リスク、不確実性その他の要因により、当社の実際の業績又は財務状態が、将来予想に関する記述により表示又は示唆されている将来の業績又は財務状態から大きく乖離する可能性があります。当社以外の会社又は当事者に関連する情報又はそれらにより作成された情報は、一般的に入手可能な情報及び本プレゼンテーション資料で引用されているその他の情報に基づいており、当社及び当社のアドバイザーは、当該情報の正確性及び適切性を独自に検証しておらず、また、当該情報に関して何らの保証もするものではありません。本プレゼンテーション資料で使用された財務情報は、別途明記する場合を除き、国際会計基準審議会により策定された国際財務報告基準（IFRS）に基づき作成されております。

**A NEW JOURNEY BEGINS**

**A R U H I**