

中期経営計画2025



2025年5月8日

1. Executive Summary
2. 事業環境と課題認識
3. 目指す姿
4. 重点施策
5. 数値計画
6. ESG
7. 資本政策
8. 重要な経営指標（KPI）

住宅金融のリーディングカンパニーへ

フラット35シェア
“**圧倒的No.1**”

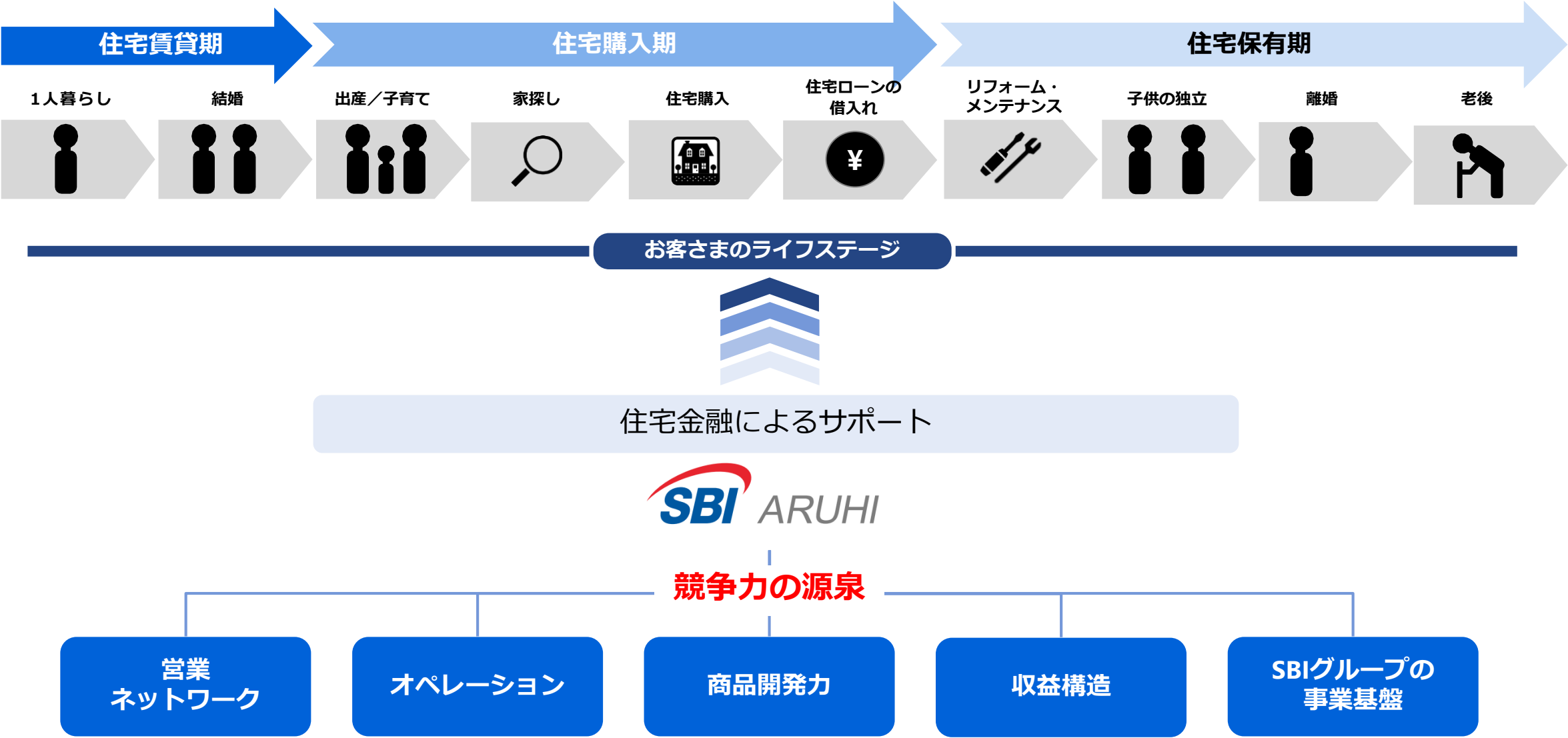
- ▶ 事業基盤（営業ネットワーク、オペレーション）の再構築
- ▶ 強化した事業基盤を活用し、フラット35シェア“**圧倒的No.1**”を達成

成長領域への投資

- ▶ 今後住宅購入ニーズが高まる領域を“**成長領域**”と位置付けリソースを投入する
- ▶ 住宅ローンを通じた金融インクルージョンへの取組強化

**ストック収益
50%超**

- ▶ 新たな“**ストックビジネス**”を確立させることで、利益の50%以上を創出する安定的な収益構造を形成
- ▶ 重要な経営指標として**ROE 10%超**を目指す



住宅市場

総流通量は減少傾向にあるが、新たな顧客層への住宅供給ニーズが高まる見通し

人口推移

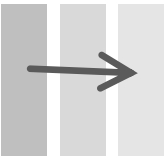
減少



- ▶ 住宅購入メイン層（18～59歳）が減少
- ▶ シニア層、外国人の増加

世帯数

横ばい



- ▶ 夫婦と子世帯は減少
- ▶ 単身者、ひとり親世帯は2035年まで増加

住宅流通量

微減



- ▶ 新築住宅：価格の高止まり、流通量微減
- ▶ 中古住宅：価格は上昇傾向、流通量微増

住宅ローン市場

市場は約20兆円規模から微減傾向にあるが、金利固定化ニーズ・新たな顧客層からの借入ニーズが高まる見通し

金利環境

上昇



- ▶ 政策金利は段階的に引上げ
- ▶ 住宅ローン金利の固定と変動の金利差縮小

競争環境

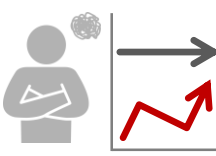
軟化



- ▶ 預貸率の低下、預金金利の上昇
- ▶ 銀行はリスク保有量を削減

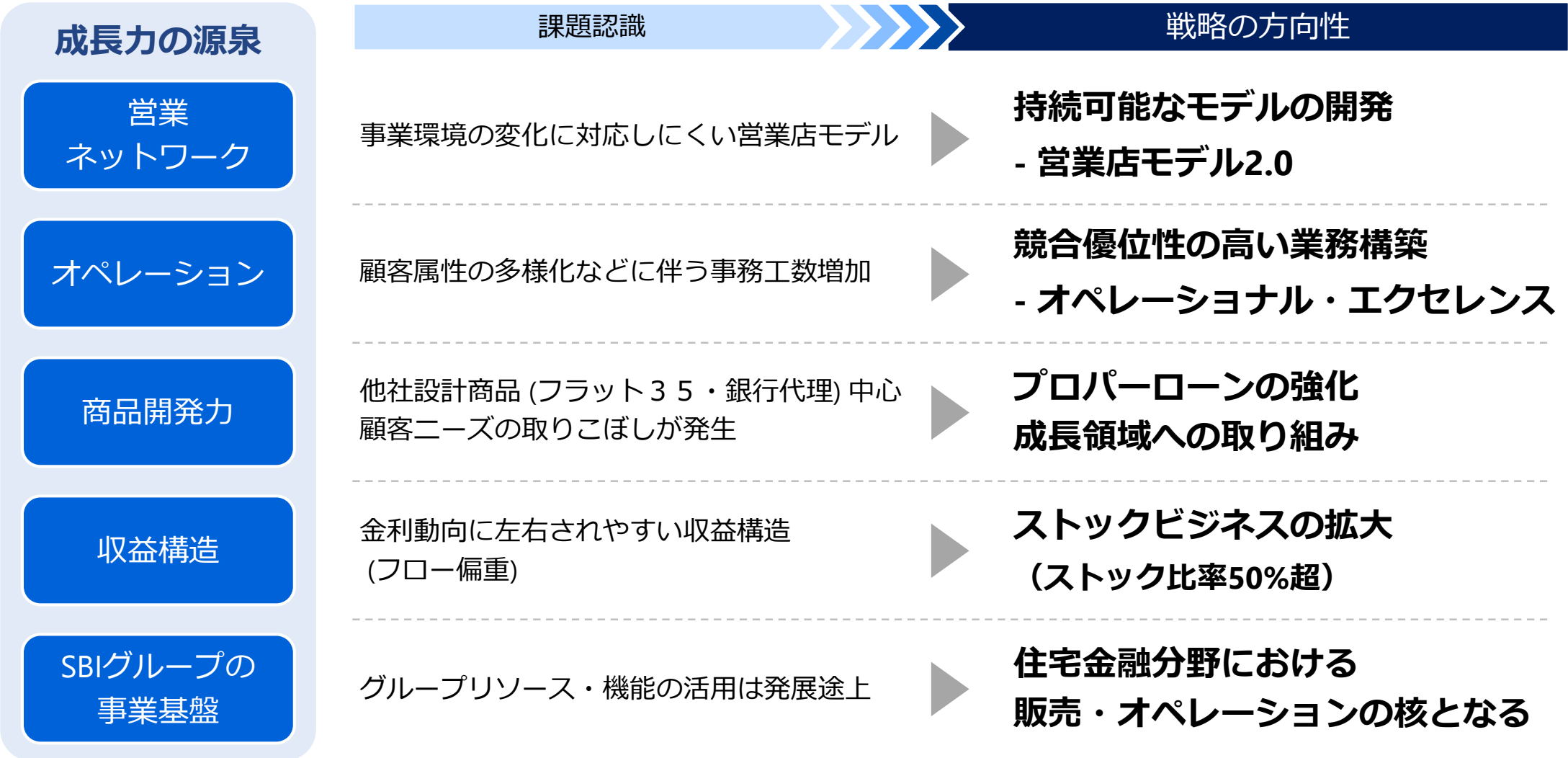
顧客志向

二極化



- ▶ 金利不安から金利固定化ニーズが上昇
- ▶ 当初返済額の抑制から変動金利の需要も継続

今後の事業環境見通しと足許の課題認識を踏まえ、戦略の方向性を策定

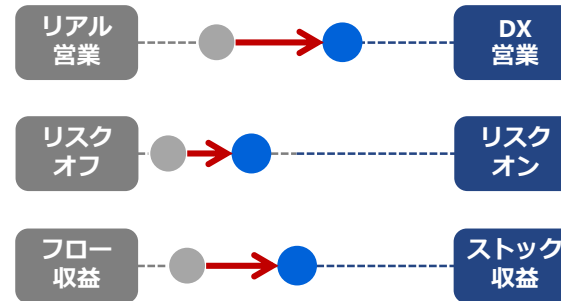


“住宅金融といえばSBIアルヒ”という姿を目指し、中期経営計画を策定

中期経営計画の重点施策

- 1 フラット3 5シェア “**圧倒的No.1**”
- 2 “**成長領域**” に対する住宅金融の提供
- 3 “**ストックビジネス**” の拡大

< ビジネス構造の変化 >



当社の強みである「営業ネットワーク」と「オペレーション」への投資を拡大し、
フラット35市場における当社の存在感を圧倒的なものにする

営業ネットワーク



オペレーション

営業店モデル 2.0

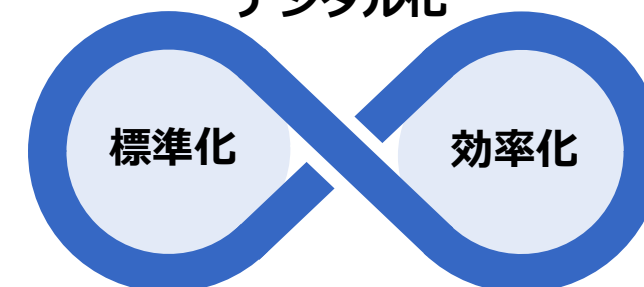
- ▶ FC中心の持続的な店舗展開
- ▶ 直営店先行型によるFC店拡大
- ▶ DXによる営業支援

オペレーショナル・エクセレンス

お客さま、不動産事業者、FC店にとって
最適なプロセスを構築

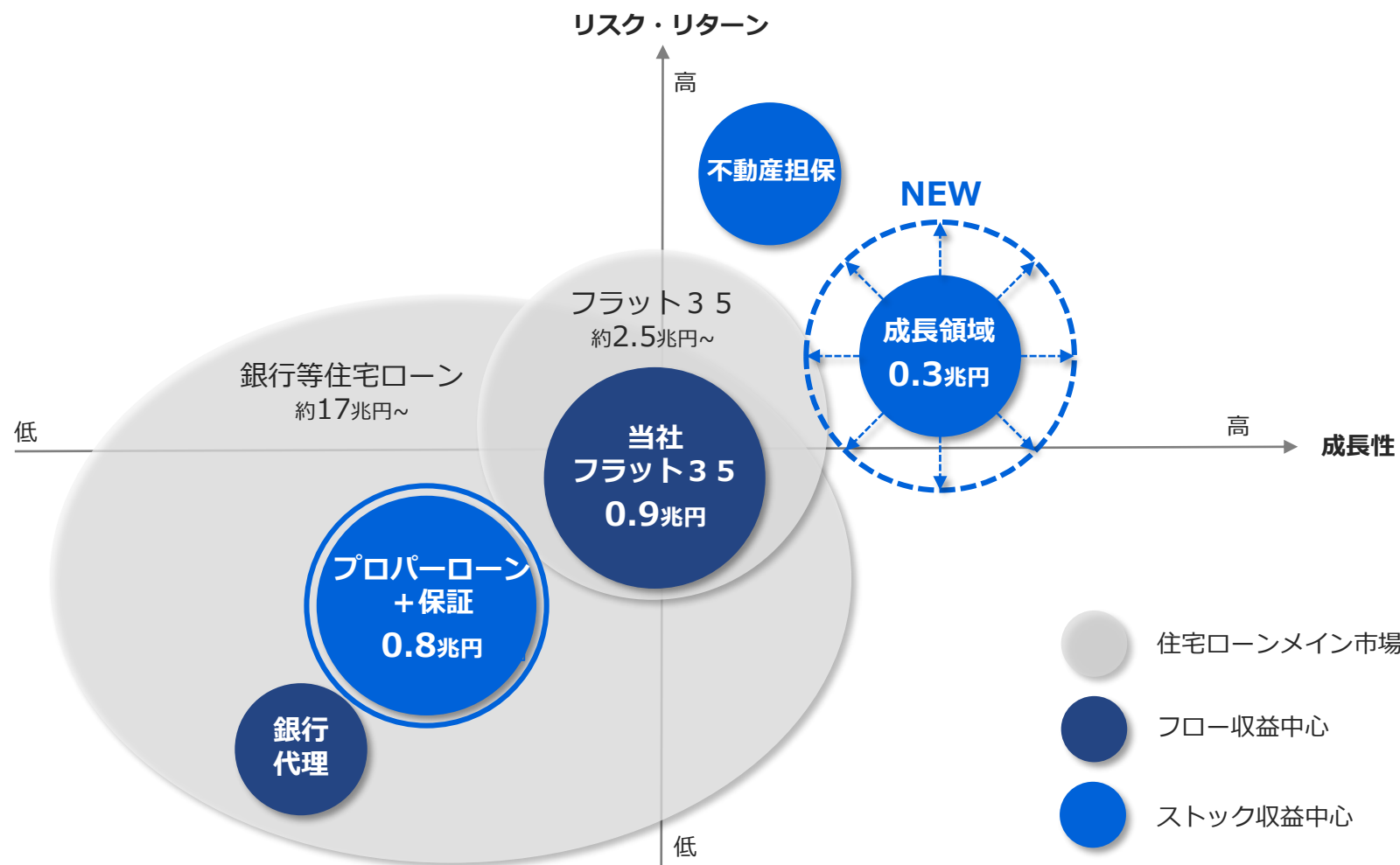


デジタル化



- ✓ プロセスの統一
- ✓ 店舗事務の集約
- ✓ 商品を跨ぐ共通処理
- ✓ 事務工数の削減
- ✓ 不備対応の縮小
- ✓ リスクに応じた最適処理

世帯数の増加や流通量の増加が見込まれる“成長領域”に対する住宅金融の提供を、住宅ローン、保証に次ぐ収益の第3の柱として注力

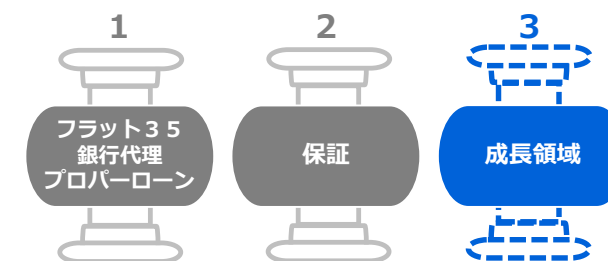


“成長領域”

金融機関が積極的に取り組めていないが、今後住宅ニーズの増加が見込まれる領域

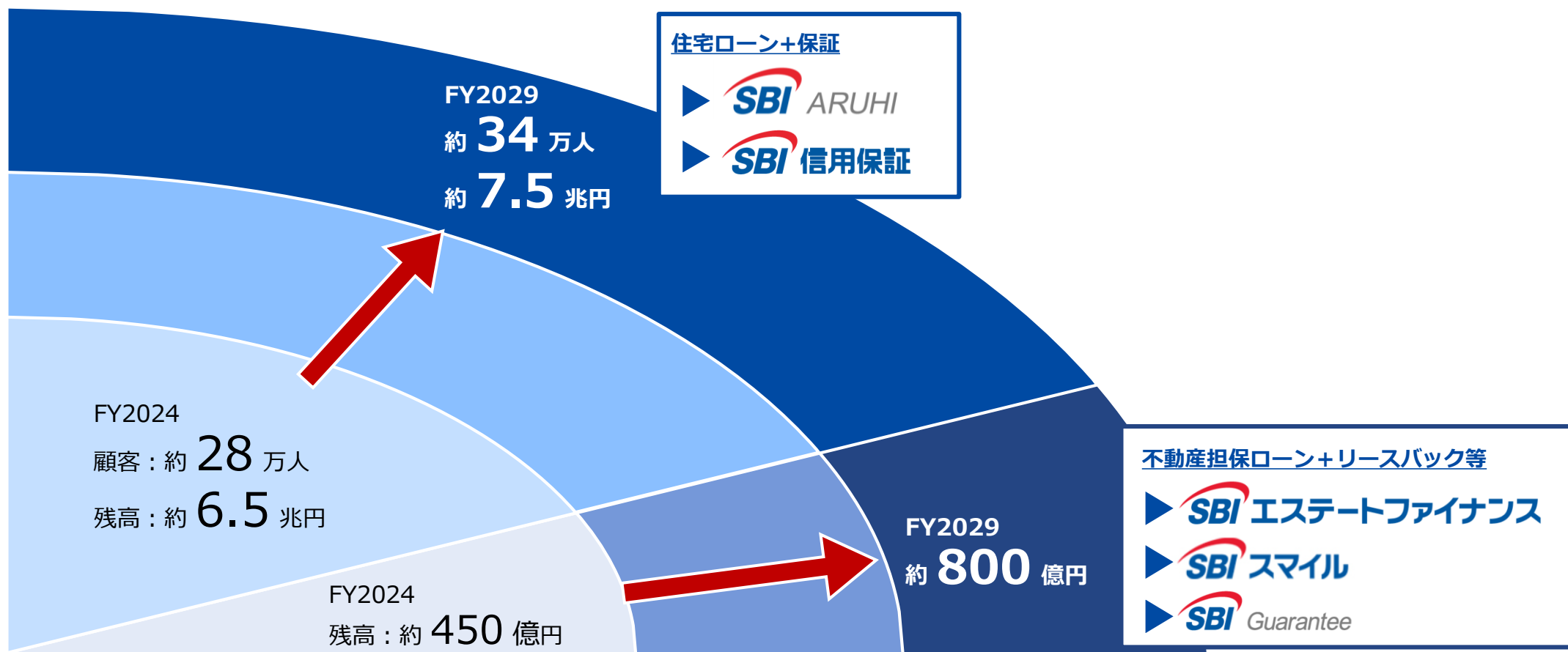


収益の第3の柱へ



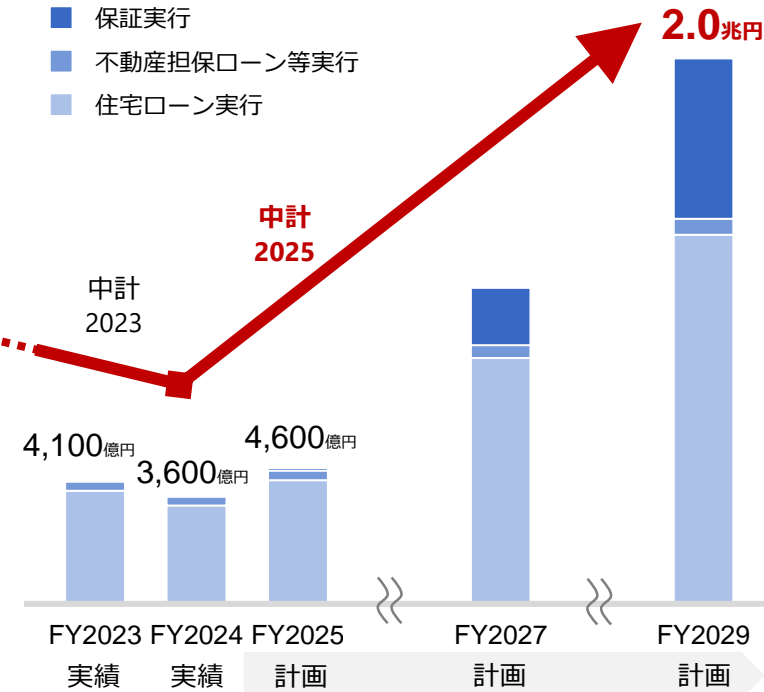
出所：住宅金融支援機構の公表資料より当社作成、FY2029見通し

住宅金融におけるストックビジネスの残高は都市銀行・ネット系銀行・大手信託銀行に次ぐ規模
プロパーローン・信用保証残高の積上げ、および子会社3社の事業基盤拡大によりストック収益を増加

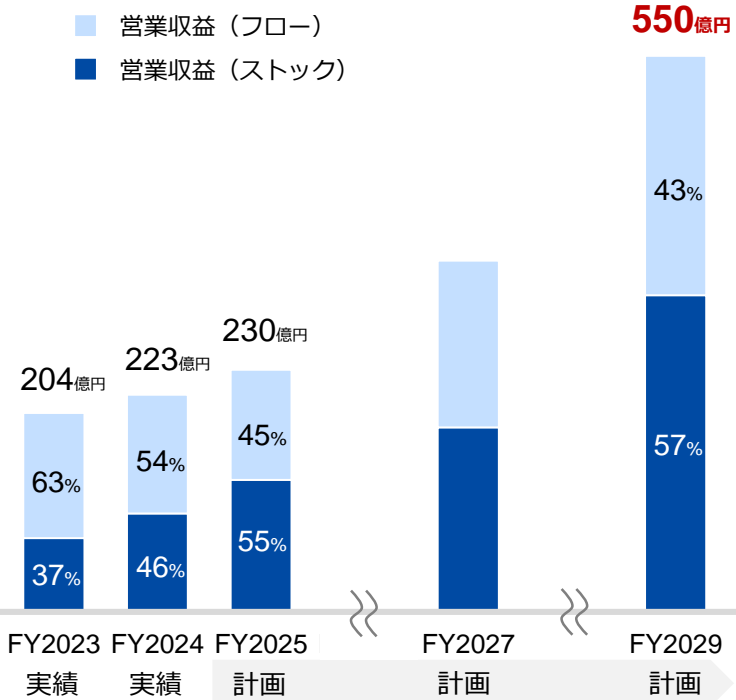


3つの重点施策への取組と市場の追い風を受け、新規実行金額を反転
ストック収益の割合を50%超まで高め、市場環境に左右されない安定した収益構造を実現

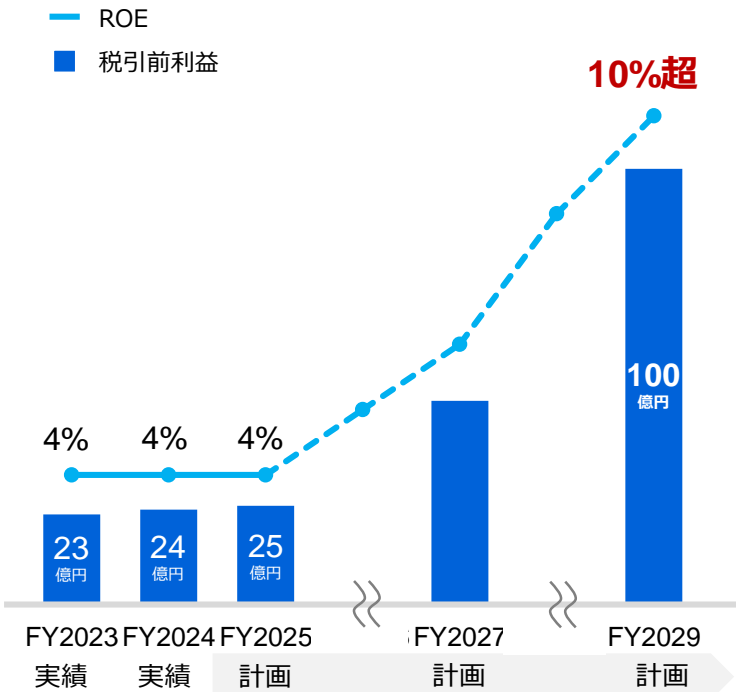
実行金額推移



営業収益推移



税引前利益・ROE推移



住宅金融支援機構の制度およびプロパーローンを通じて、地球環境への貢献、金融インクルージョンの取組強化
コンプライアンスの徹底や内部統制を整備し、ガバナンス体制を高度化



地球環境への貢献

- ▶ 住宅金融支援機構の制度およびプロパーローンを活用した
 - › 良質な中古住宅の取得支援
 - › 環境配慮型住宅の普及促進
- ▶ TCFDに基づく気候変動情報開示の充実
- ▶ 省エネの推進によるGHG排出量の削減
- ▶ 住宅ローンプロセスのDX化を通じたペーパーレス、郵送料削減



社会的責任の遂行

- ▶ 住宅金融支援機構の制度を活用したフラット35の拡販による子育て支援
- ▶ プロパーローンを通じた金融インクルージョンへの取組強化
 - › 単身者
 - › ひとり親世帯
 - › シニア
 - › 外国籍
 - › 持分買取



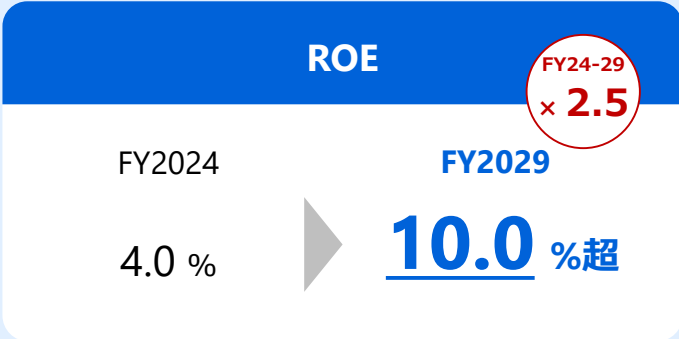
ガバナンスの高度化

- ▶ 「コンプライアンスファースト」の継続的な強化
- ▶ 監査等委員会設置会社への移行
 - › 取締役会での戦略議論への集中
 - › モニタリング機能強化
 - › 業務執行権限の委任による意思決定の迅速化
- ▶ 業務執行取締役の独断専行防止のため、新たに経営会議を設置

安定的な株主還元を目的にDOE 4%程度を継続
中長期的な成長に向けた投資や投資家との対話の拡充を通じて、企業価値向上を目指す

政策項目	具体的な内容
基盤/効率化投資	<ul style="list-style-type: none">▶ 営業店モデル2.0構築、生産性改善、商品開発等に5年間累計で約 60億円の投資を予定
株主還元	<ul style="list-style-type: none">▶ ROE水準と財務レバレッジ状況を総合的に勘案し、成長投資と株主に対する安定配当を両立▶ 中長期的な利益成長による配当額増加を目指す
配当性向	<ul style="list-style-type: none">▶ 目標配当性向水準は <u>35～40%</u> をボトム
DOE	<ul style="list-style-type: none">▶ <u>DOE 4%程度</u> を最低水準として安定的な配当を実施予定
投資家との対話拡充	<ul style="list-style-type: none">▶ 非財務情報を含む開示情報の拡充、投資家・アナリストとの積極的な対話▶ 良質な対話による意見を経営へフィードバックし、経営戦略へ反映することで市場の信頼を形成

資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、以下のKPIを設定し、ROEの継続的な向上に取り組む



※住宅ローン、不動産担保ローン、リースバックおよび保証の合計

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。

