JPEA

2018年度 JPEAアウォード 受賞案件インタビュー

顧客本位徹底賞

対象会社：アルヒ株式会社
スポンサー：カーライル・ジャパン・エルエルシー

選考委員
株式会社カドタ・アンド・カンパニー
代表取締役社長
門多　丈 氏

対象会社
アルヒ株式会社
代表取締役会長兼社長CEO兼COO
浜田　宏 氏

選考委員
株式会社岡&カンパニー
代表取締役
岡　俊子 氏

スポンサー
カーライル・ジャパン・エルエルシー
ディレクター
小倉 淳平 氏

案件概要

対象会社	アルヒ株式会社
スポンサー	カーライル・ジャパン・エルエルシー
売り手	韓国取引所有価証券市場からの非上場化及びSBIホールディングス株式会社
案件発表	2014/8発表、2015/2上場廃止
資本移動先	2017/12に東京証券取引所第一部へ上場 2019/3に売出しによるスポンサー持分の追加売却
事業概要	住宅ローン専門金融機関の国内最大手 住宅ローンを核に家探しから住宅購入後の日々の暮らしまでお客様のライフステージに合わせた様々な商品・サービスを提供する「住生活プロデュース企業」
業績推移	2016/3期：売上高169億円／税引前当期利益31億円 2019/3期：売上高238億円／税引前当期利益62億円
主な価値創造イニシアティブ	CEO、CFO、CSOを含む経営陣強化、及び組織・ガバナンス強化 社名変更を伴う、ブランディングの刷新 ／ 取扱い商品及びサービスの拡充 販売チャネルの拡大 ／ BPR、RPAを通じたオペレーションの強化 ノンコア子会社及び資産の売却を伴う、キャッシュフロー経営

会社名：アルヒ株式会社
事業内容：住宅ローン専門金融機関
代表者：浜田宏
本社：東京都港区
沿革：2000年　創業
2001年　日本初のモーゲージバンク
2006年　住宅ローン代理店制度構築
2015年　浜田宏が会長兼社長に就任
2016年　「ARUHIスーパーフラット」取扱開始
2017年　申込書記入項目を大幅削減（RPA活用）
簡易事前審査サービスの提供開始
2018年　「ARUHI ファストパス」取扱開始
住宅ローン進捗のプロセスを「見える化」する「ARUHI navi」導入

門多：JPEAアウォードには毎年十数件の候補案件が挙がってきますが、選考委員会の4人のメンバーで、かなり時間をかけて丁寧に関係者のインタビューもしています。賞に値するものがなければ1件も選ばないぞという気持ちで選考に臨んでいます。ですから年によって授賞数はさまざまです。今年は3件ですね。

私は、この賞の意義は、第一にプライベート・エクイティの社会的認知を高めることにあると思っています。それから、ファンド同士で切磋琢磨し、互いに競い合っていい仕事をしてもらうためにいい実例を伝えておくという位置づけがある。

投資の入り口と出口のそれぞれについて見てみると、入り口では、ビジネスモデルをこう変えれば価値を生むことができるという明確な絵が描けていることが重要です。次に、それを実現するためにファンドとして投入できる経営資源。優れた経営者を持ってくるのが一番大事ですが、それを含めてのファンドとしての付加価値ですね。

出口の方は、投資リターンは最近総じて良くなっていますが、やはり投資先の会社がどう良くなっているのかが一番大事。売上、EBITDA、働く人のモチベーションを含めた雇用の問題、さらにESGや社会的インパクトといった評価を含めて、投資のリターンと両立しているファンドの仕事を評価したいと思っています。

岡：もともとARUHI（アルヒ）は、日本初のモーゲージバンクとして2000年に創業した住宅ローンの専門会社です。門多さんがおっしゃった入り口の観点からは、カーライルさんがCEOに浜田さんという人選をされたところを一番評価しています（笑）。そしてファンドと経営者の二人三脚で、サービス展開の方向性について議論をしながら、バランスシートリスクを取らない新しいビジネスモデルを推進された。住宅ローンのライフタイムはとても長いですから、その間、顧客のさまざまなライフイベントに最適な商品やサービスを提供する「住生活プロデュース」企業として成長するプラットフォームを作られました。そして2017年に東証一部に上場され、その後も成長を続けていらっしゃる。

投資している間に投資先企業の価値を上げるのはファンドですから当然のこととして、エグジットした後にも継続的に価値が上がるような体制を作っておくことが重要だと思います。その点で、今後もこのプラットフォーム化を進めてさらに価値を創造していける素地を作った、と。さらに言えば、日本の経済にとってもグローバルな経済にとっても良い事例になり、会社の価値の向上にもなり、従業員の方々の満足度も上がる。もちろんユーザーさんの満足度も高まる。先ほどの出口の観点に照らせば、こうした点を高く評価して「顧客本位徹底賞」を授与することに決定しました。

門外漢がビジネスモデルを変える

小倉：ありがとうございます。評価していただいたCEOの人選ですが、実は浜田さんに来ていただくのはとても大変でした（笑）「ビジネスがよく分からない」と言われて3回断られたんです。でも食い下がって成長の方向性について議論を重ねるうちに、現在のビジネスモデルが浜田さんの頭の中で徐々に形になっていったように思います。

始まりは2014年8月、我々が案件の発表をして、非上場化のプロセスを始めたときです。浜田さんとは、経営を担っていただくつもりで相談をしていました。2015年1月に、アルヒの執行役員以上、カーライル、浜田さんで合宿をしました。当時は「フラット35の全期間固定金利は正しい」というスローガンが会社にあったのですが、「本当に正しいの?そうじゃないでしょ、自分たちの価値は」、と浜田さんがおっしゃった。それがきっかけとなって、浜田さんの頭の中にあったビジネスモデルが、自社のミッション、バリューと合わせる形で定義できた。それができたからこそ、マルチプロダクト、マルチチャネルというその後の展開につなげていけたと私は感じています。

浜田：最初に聞いたとき、「フラット35」は、35坪以下の平らな屋根のことだと思った（笑）。そんな感じだったんですけど、当時の社長と食事している最中に、「そうだ。この業界は、テクノロジーもマーケティングもブランディングも改善できる。これをしっかりやれば大勝ちできる」と気づいた。

話を聞いたら、顧客起点の発想が業界として全然ない。それならアマゾン、グーグル、セブンイレブンといった会社を見習って業務プロセスの自動化を進められる、出来るんじゃないのか、といった感じでアイデアが次々に浮かんで来た。それで「小倉さん、これ出来る。好きにやらせてくれたら3年で上場出来るよ」と、こっちが乗り気になっちゃった。

会長兼CEOという条件で引き受けたんですが、2015年の1月にまず顧問として着任してから、ミッション、ビジョン、社名、ロゴ、

ブランディング、ストラテジー、矢継ぎ早に僕が自分で決めていきました。

門多：ビジネスとしては銀行あたりが競合だと思いますが、どういう認識だったのですか。

浜田：まず、我々みたいな専業モーゲージバンク。次にメガバンク、地銀、オンライン系。それにオリックスさんやクレディ・セゾンさんも実は住宅ローンにはけっこう力を入れてらっしゃるんで。まあほとんどの金融機関が競合ですね。

門多：その中で差別化のためにはどういう工夫をされたんですか。

浜田：まず、アセットを持たないで販売に徹することにしました。売った住宅ローンは住宅金融支援機構に買ってもらうか、自分達で投資家を見つけてきて証券化します。そうやって全部バランスシートから外してフィー収入を得る。だからバランスシートに乗せる銀行とは全く違うモデルです。

楽天銀行さんやソニー銀行さんとも日々競争していますが、彼らの商品も売っています。他にも住宅金融支援機構の商品も売っていますし、静岡銀行さんと共同開発した商品も売っています。競合しているみずほ銀行さんのフラット35に関する事務は、この12月からうちで引き受けています。

僕は金融業界出身じゃないんで、金融業界の掟とかタブーとかは知らないし、興味もないです（笑）。ただひたすら、住宅ローンという大変手間のかかるものを、テクノロジーとマーケティングの力を使って簡単にして、自分が若い頃住宅ローンを借りる時に経験したような苦労はお客さんにさせないようにしたいと思った。それに、もっと簡単に借りられれば住替えもどんどんできるようになる。日本人は一生に1.7回しか住み替えないんですが、アメリカ人は7、8回も住み替えるんですよ。そうなれば、ストックとしての空き家や中古の家ももっと流通しやすくなる。そう考えると「お、これは楽しいな」と。

門多：「融資するだけじゃなくて、せっかくお客さんになったならもっと囲い込もう」とおっしゃったそうですが。

浜田：はい。30年も35年もお金をコツコツ返してくださるお客様がいるわけですから、ライフスタイルに合わせていろんなコンシェルジェサービスが出来ると思います。

門多：差別化ですね。

浜田：そうです。そのためにはスピードが大事です。テクノロジーを使ったスピードといって、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）をたぶんうちが一番早く取り入れました。社員は350人しかいませんが、来年にはたぶん融資額年間1兆円に近づいて、4年後にはメガバンクも全部抜いて、融資額1兆3、4千億まで持ってこうと思っています。

小倉：ビジネスモデル転換のイメージとしては、アメリカのモーゲージバンクでいくつか注目していた会社がありました。実際に浜田さんと一緒に研究もしました。ああいうふうになれたらいいですね、と。今ではさらに進んで、テクノロジー系の会社の戦略も勉強して、取り込めるものは取り込んでいます。

我々はプライベート・エクイティ・ファンドなので、「ベースケース」というものがあります。ベースケースは、現状からスタートして地道にコツコツ住宅ローンと人員と店舗を増やして、その結果こういう業績とリターンを出すぞというプラン。その上に、「アップサイドケース」として、いま申し上げたようなことがいろいろと重なっていって、可能性が広がっていったという感じですね。

浜田：僕はベースケース無視で最初からビジネスモデルを変えていきましたが（笑）。

僕はHOYAでも、デルでも上手くいってない国に単身乗り込んで事業を立て直してきたんですが、ターンアラウンドの時には最初の1年で全部膿出しすると決めています。PLがどうなろうが徹底的にやると。この会社でも、夢を語りながらも、最初の1年で徹底的に膿出ししたところ、業績がボロボロになりましてね。でも、なんとか1年でほとんど出し切ったんで、2年目くらいからいろんなことをどんどん始めました。よし行け、って感じで、マルチプロダクトにしよう、直販ホールセール営業やウェブダイレクトを始めよう、RPAを導入しよう、それからSUUMOみたいなポータルサイトを上流に

作って、そこからお客様が流れ込むようにしよう、と。

岡：事業を拡大するにつれて外部からも人材を補っていったと思うんですが、軋轢はありませんでしたか。

浜田：上場する頃の執行役員の半分は僕が外から連れてきた人たち、半分はもとからいた優秀な人たちという感じでした。軋轢はありましたけど、ものすごい勢いで上場に向かっていく最中で、ポリティクスしている暇もないし、そういうのは僕が許さない。最初、「なんだこいつは?」みたいなことはありましたけど最終的にはみんな溶け込みましたね。

僕にとってのターンアラウンドの鉄則は、とにかくコミュニケーションをとること。百回やって駄目なら千回、それでも駄目なら一万回。夜は社員とのディナー会。昼はランチ会。オフィス時間内はタウンホールと1on1。それから部門ごとに区切ったお話会。とにかく尋常じゃない量のフェイス・トゥ・フェイスの機会を作ってみんなに語りかける、聴く、それの繰り返しです。他にいい方法はありません。

それから、僕の中の順序では偉そうに「これがわが社の新しい戦略です!」と発表するのは後回しで、とにかく会う・話す・心の壁を下げる。カネとITを押さえて、人の心を押さえて、大丈夫そうだったら戦略を発表して飲み込んでもらう。人事制度とかそんなのは後回しっていう順序で。今日も合計6時間社員に語りかけていたら、声が枯れちゃった。

半分投資家、半分CEO

岡：カーライルとの関係はどんなものでしたか。ぶつかったりしたことはなかったですか。

浜田：僕はこの仕事を引き受けるときに、山田さんと小倉さんに、「俺も金を入れる」と言ったんです。しかも、チョロっとじゃなくて、ガッ!!と（笑）、最初の年に数億円入れたんです。そのときから僕の頭のなかは半分投資家になりました。共同投資家であって半分CEO、そういう意識でやってきたので、根本的なぶつかり合いはなかったです。細かいことでムカついたことは……（笑）しょっちゅうありましたけど、お金の使い方とか戦略でぶつかったことはない。それに、ファンドさんとは運命共同体だから、ひとつも隠したり嘘をついたりしたことはないですね。ひとつもない。そこは大事にしてきた。だから、ほぼ毎日、電話で会話してましたね。

小倉：してました。

浜田：カーライルからは3、4人チームで来られてましたが、毎日誰かとは話してました。一番多かったのは代表の山田さんですね。

門多：浜田さんほど経験豊富な経営者でも、カーライルさんからアドバイスを受けて参考になることってあるんですか（笑）。

浜田：それはやっぱり、初めてのこともありますし。「うーん、どうしようか」って悩んでいる時はもう、すぐ相談ですよ。人事問題が結構大きかったかな。今回のケースでは、それまでの負の遺産の処理の仕方とか。当然、細かい日常の営業については聞きませんけど。

ただ、運命共同体と言っても、僕が一番苦しかったのは、エグジット。半分は執行の立場ですから、社員のこと可愛がって、大好きだし、みんなの笑顔が見たいんだよ!みたいなことを毎日やっている。一方で投資家としては「IPOか、売却か?」と考えているわけです。短期間で売却して儲かるなら投資家としては望ましいことだけど、執行として「IPOやるからみんな集まれよ!」って人を集めてモチベーション上げて頑張ってきたのに、「ごめん!今度○○企業に売却することになりました。これから大きな傘の下でまたみんな頑張ってね、僕はいなくなるけど」とは言いたくなかった。その、身が引き裂かれる感じが一番苦しかった。

門多：うん、なるほど。

浜田：でも、結果的には業績も高成長で、カーライル・ジャパンもカーライル本社の方々も「これはIPOできるな」と自信を深めてくれた。お陰様で、会社に「突入」して2年半で再上場が実現したわけです。

ただ、最初は、グローバルオファリングができるとは自分達でも思ってなかった。投資家には「少子高齢化で人口が減少する見込みの日本では、家を買う人は増えないだろうし、住宅ローンなんて衰退産業だから駄目だろう」と思われるに違いないと。それに対して「金融会社じゃないですよ、フィンテック × リアルでキャッシュフローを生み出す力の強い会社です」というストーリーをみんなで作って挑んでいった。

そうして投資家のところに出かけていく。上着を脱いで、立ち上がって「Do you understand ? Do you ? Do you ?」ってやってると、途中で「……オッ、オッケー、オッケー!」となる（笑）。2ヶ

月で世界3周して、110社の投資家と会いました。全部英語でやって、でかい声で。合間には高濃度酸素吸ってブドウ糖取りながら。だから、もう、最後は気合ですよ（笑）。とはいえ「このビジネスモデルで、浜田さんが行くならこのへんの投資家には理解してもらえるはず」と考えてくれたのはカーライルさんと幹事証券3社。この人たちが本当に頑張ってくれてね。改めて考えてみれば、最高のコンビネーションだったよね。

小倉：ええ。最後は本当に一体となってましたね。決して簡単なIPOではなかったですが、見ていると会社ではなく浜田さんに投資しているという感覚が投資家にはあるように思います。支えてくれたのは「このビジネスは面白い。浜田さんの話す内容のうち、形になっているのはまだ半分。だったらもう半分を作り上げる浜田さんにお金を出そう」っていう判断をしてくれた投資家層だと思います。浜田ファンですね。だからアルヒの株主には、長期持ち切り型の優良投資家が大きなロットで保有してくれているという特徴があります。

浜田：投資家からは、よく「お前は何％持ってるんだ?」って聞かれました。そんな時に「2%ちょっと」と答えているうちに「自分の会社だというからには、とにかく持ち分3%にならないとカッコ悪い」と思い始めて、結果、すごい借金漬けになっちゃった。家を抵当に入れて数億円作って。嫁にも言わないで、全財産を株にぶち込んでさ（笑）。

岡：奥さんに内緒のことをここで話して大丈夫なんですか。

浜田：大丈夫。どうせ嫁、これ読まない（笑）。

気に入った相手と仕事をする

岡：今回のように投資先に外部からCEOを送り込むケースは多いのですか。

小倉：はい。結構あります。浜田さんのような人は例外的ですが（笑）

浜田：真面目な話、誰と仕事をするかというのが大事。当時は54、5歳だったかな、お陰様でそんなに生活には困ってなかったし、いろんなファンドからいろんなオファーをいただいていたんですが、そんな中で、敢えてこの一番小さくて、一番縁遠い仕事を引き受けた理由は、「山田さんと小倉さん、いいヤツじゃん」って思ったからです。ああ、こういうメンバーだったら信頼できるなって。

小倉：そういう意味では、僕が一番嬉しいのは、浜田さんに「人生で今が一番楽しい」っておっしゃっていただいたことです。

浜田：そうかもしれないね。一番楽しい。浪人中に、カーライルで勉強会をして、若いカーライルの社員に「ファンドって意義がある仕事なんだから、もっと胸張りなよ」みたいな話を（笑）、この部屋だったかな?このへんに座ってやってたような気がするんだけど。

小倉：まさにこの部屋でした。我々は、最初から決して金融出身者をCEOにおきたいと思わなかった。そうしてしまったら、恐らくビジネスモデルを変えることはできずに、面白くない会社になってしまう。ブランディングとマーケティングの分かる人がいい。それとオペレーション。アルヒには膨大な事務作業がありますから、それを生産管理のような発想で整理できる人。そんな感じで議論していたら、山田がふと「浜田さんにお願いしたらどうだろう」と。

僕はアルヒを成長させるうえで、スケーリングが重要になると思っていました。事業規模に応じていろんな人を外部から集めて、大きくなる組織をうまく機能させていく必要があります。実際にはかなり難しいのですが、それをデルでやってこられた実績が浜田さんにはある。僕はその勉強会の時にしか浜田さんとお会いしてなかったんですけど、「ぴったりです!すぐ電話してください」って言ってました。

浜田：まあ、すべてがうまく組み合わさってね。やっぱりファンドさんが行くべきところは、最先端の技術が問われるような業界ではなくて、アナログだけど宝がいっぱいあるようなところがいい。このビジネスはシンプルだし、ぴったりだと僕も思った。

ファンド案件って、失礼ながら僕から言わせると、いいCEOと巡り合うのも大事だけど、いいセクターといい会社選び、ここで間違ったらうまくいかないね。

小倉：そうですね。私の好きな投資テーマは、キャッシュフローがあって、さらにビジネストランスフォーメーションによってディスラプターになれる、というもの。アルヒのケースがまさにそうです。既存のビジネスがあって、リポジショニングをしていくと、自らディスラプターになれる。そういうのは、投資として妙味があると思います。

門多：そういった形で、投資の入り口で会社を変えていくイメージが持てていることは大切です。今後も頑張ってください。

岡：今後にも大きく期待をしています。