

## 株式会社 LIFULL(2120)

### 中期経営計画(2017年4月～2020年3月) 説明要旨

日 時 : 2017年5月15日(月) 16:00 ~ 17:00  
場 所 : 当社会議室  
当社出席者 : 代表取締役 社長 井上 高志  
取締役 執行役員 山田 貴士(LIFULL HOME'S 事業本部長 兼 LIFULL 技術基盤本部長)  
取締役 執行役員 久松 洋祐(LIFULL HOME'S 事業本部マーケティング戦略部長)  
執行役員 阿部 和彦(グループ経営推進本部長)  
執行役員 数野 敏男(LIFULL HOME'S 事業本部分譲マンション・不動産投資事業部長  
兼 LIFULL HOME'S 事業本部新築戸建事業部長  
株式会社 Lifull Marketing Partners 代表取締役社長)  
執行役員 伊東 祐司(LIFULL HOME'S 事業本部新 UX 開発部長)  
グループ経営推進本部 副本部長 福澤 秀一  
グループ経営戦略部 IRグループ長 吉田 和弘  
出席者数 : 23名

---

#### <中期経営計画(2017年3月～2020年4月)の説明> 登壇者:井上

今年2017年で設立20周年を迎えたが、振り返ると、創業期には売上収益・営業利益の礎を作り、途中ビジネスモデルの変更等も行いながら拡大期に入ってきた。

今後の中期計画としては、当面は事業規模の拡大を最優先とする。国内の不動産メディア、不動産事業者向けサービスで圧倒的なシェアを取るため、利益率の拡大はゆるやかになる。

2017年4月1日に社名を「株式会社 LIFULL(ライフフル)」に変更、事業方針を「世界一のライフデータベース&ソリューション・カンパニーへ。」としている。

これまでに大小様々な事業をスタートさせており、Trovit は世界 53 カ国で不動産・求人・中古車を中心に約2億件データを持っている。日本国内の LIFULL HOME'S は約 800 万件の物件情報を持っている。こういったものを次々に各国で展開していきながら、全世界で数億件規模のさまざまな生活・人生に関連する情報を集積していく。

狙いは、今後、世界中で AI やロボティクス、IoT 等が一気に時代の景色、見え方を変えていき、その時に必ず金の鉱脈となるのはデータだと考えている。

これらのライフデータを整えながら、一方で利用するユーザー側の ID も統合し行動履歴を追い、様々な巨大なライフデータベースで一人ひとりに最高のマッチングを提供していく。これが目指している世界である。結果として、「あらゆる LIFE を、FULL に。」を実現していきたい。

このために、当面は、一定の収益性を確保しながら、未来に投資をしていく必要があると考えている。

#### ■中期経営計画 定量目標

このような背景を元に、2020年3月期には、売上収益 500 億円台、EBITDA 率 20%前後を目指している。

500 億円台というかなり幅広いが、我々としてはより高いターゲットにチャレンジしていきたい。

## ■中期経営計画ビジョン

具体的な方針として、1)HOME'S 関連事業の拡大、2)子会社 100 社を見据えた基盤の構築を行う。

1)HOME'S 関連事業の拡大では、「顧客数拡大×ARPA(1顧客あたりの売上)拡大の掛け算で成長」、「最高の顧客体験の追及」、「成長市場の攻略」の3つを行う。

今後は投資家の皆さまには、「あらゆる LIFE を、FULL に。」「世界一のライフデータベース&ソリューション・カンパニーへ。」に対してどう成長しているかは、顧客数の拡大と ARPA の拡大を KPI としてご覧いただきたい。

LIFULL HOME'S では、事業規模を拡大しながら単価を上げていく。事業者支援サービスでは、顧客のすそ野を増やししながら、ありとあらゆるサービス群を提供して単価を上げていく。これらの面積を拡大する=売上収益の拡大と考えている。今回は KPI を開示していないが、第1四半期決算から開示していく。

最高の顧客体験の追求では、情報精度と網羅度を上げ、オムニチャンネルでコンシェルジュを行うこと等で最高の顧客体験を提供し、これを不動産 Tech (ReTech) や AI (人工知能) 等のテクノロジーで下支えしていく。

オムニチャンネルは引き続き拡大していく。また、最高の顧客体験のためには AI の活用が重要だと考えている。決算説明でお話したのは、まずはトライアルとして活用している不正画像や情報の排除についてだが、巨大なデータベースによって一人ひとりにぴったりのサービスを提供するためには、AI の力を有効に活用することが重要と考えている。

また、グローバルで不動産取引がオンラインで全て完結するようなサービス群を繋げていく、これが不動産テック (ReTech) の柱となる。

日本国内は人口減少の局面であり、各マーケットをみると、注文住宅と新築分譲はそれほど成長が見込めないが、賃貸は安定、売買やリフォームは拡大マーケットになるとみている。

賃貸では、引き続き圧倒的 No.1 を目指していく。

不動産売買では、中古住宅流通の市場を整備し、リノベーションとの掛け算で市場を拡大していく。

注文住宅はまだ IT 化が進んでいないため、コールセンターやカウンターを提供することでより付加価値を向上させていく。

リフォームは拡大市場であるが、昨期リフォームの元請け事業を子会社の LIFULL Remodel で始めたのでこちらを拡大していく。

新築分譲はそれほど伸びないマーケットであるが広告市場としては大変大きい。残念ながら我々のシェアはまだ小さいので、コンサルティングからメディアまでワンパッケージで一気通貫のサービス提供をすることでシェアを拡大していく。

2)子会社 100 社を見据えた基盤の構築では、今 14 社の子会社を 100 社にしていくため基盤構築の必要がある。

新たな事業を、ベンチャーとしてほぼゼロから始めるのと同じような環境・条件で生み出していく。新規事業提案制度で年間 100 数十件が出てくるが、その中から現在7件ほど進行中の事業プランがある。さらに、コーポレートベンチャーキャピタル (CVC) をスタートさせ、社内だけでなく社外のスタートアップ・シードへも支援し 100 社を目指していく。そのために、2017 年4月に移転した本社にも社内外を繋げる機能を持たせている。

グループ企業が増えていくと、システム・ガバナンス・人材育成等で管理部門の強化が必要となる。

グループの競争力を向上していくため、大きな戦略に関しては新たに CxO 職(呼称、職階とは異なる)を設置し、これをゆるやかに束ねていく。

技術力向上のための CTO (Chief Technology Officer)、データベースのフル活用のための CDO (Chief Data Officer) には若手を、CSO (Chief Strategy Officer)、CFO (Chief Financial Officer) はがっちりまとめるところなので経験豊富な人材を起用している。重要な人材活用のための CHRO (Chief Human Resource Officer)。また、今まではビジネス×テックの企業であったが、クリエイティビティを掛け算することで世の中があつと驚くようなプロダクトやサービスが生まれ出せると考えている。これを推進する CCO (Chief Creative Officer) には、大手の外資系の広告代理店出身で、国内外で多数の受賞歴がある方を招き、グループの発展を加速していきたい。

海外ではこれまで通り、展開国とエリア拡大、さらに SEO を強化して集客を増やし、単価を拡大させていく。

こういったことで、3年後の 2020 年オリンピックイヤーまでに、売上収益 500 億円台、EBITDA 率 20%前後に成長し、皆さまの「あらゆる LIFE を、FULL に。」していきたいと考えている。

◆◆◆ 質疑応答 ◆◆◆ ※正確性を期すため加筆・訂正を行っております。

Q) 今回「ARPA」が出てきた。以前は「加盟店単価」として、加盟店が増えても新規店舗ですぐに情報掲載できないので、加盟店数が増えると単価が下がり気味になるというご説明をいただいていたが、これとどう異なるか。同じ事業者複数サービスを提供して単価を上げるという理解でよいか。

また、3年の計画のうちに、問合せ課金など、サービスに対する値上げは含まれているか。

また、以前は売上収益広宣費率を下げて売上収益 EBITDA 率を上げていくという話があったが、広宣費と EBITDA 以外の項目で意識している数字はあるかお聞かせいただきたい。

A: 山田) ARPA をどう上げていくかは、LIFULL HOME'S ではメディア強化を一番に考えている。メディアの強化には、物件数・掲載数が最も重要となるが、その礎となる加盟店数の拡大を一番に考えている。当初は単価が安くなっても、物件掲載量を増やすことでメディア力を高め、その後、単価を上げていきたい。

単価の上げ方としては、業務支援系のサービスやプロダクトを拡充することで、当初は低単価で自由に使ってもらい、業務の中に組み込まれ、もっと便利に使っていきたくらいと思ったときに追加でオプションを買っていただくような形で上げていくことを考えている。

A: 井上) 補足すると、これまではメディアを使っていただく事業者の ARPA という考え方で見ていた。業界構造上どうしても大手は物件数が多いが地方の小店舗では物件数をそれほど持っていないことがあり、そうすると、その野が広がるほど ARPA が下がる傾向があった。

今回提示している「ARPA」は、不動産業事業者間で情報流通をするサービスや、収益を効率的に上げる顧客管理の CRM システム等、事業者向け支援サービス群が大量に出てきているので、これらも含めた全体の ARPA になる。ありとあらゆる不動産事業者支援の様々なパッケージ群で ARPA を上げていく。

値上げが含まれるかというのはマーケットによって異なる。新築分譲など、対競合で優位性があり値上げタイミングのものは値上げも含まれるし、まだそこまで進んでおらず先にメディアパワー・エンゲージメントを強くすることに注力していくものは含まれていない。そういったどの領域をどうするという細かいところをコミュニケーションす

るよりは、値上げ・別のシステム提供・裾野を広げる・圧倒的なメディアパワー等のポートフォリオは我々が常に動的に最適化し、結果として、顧客数と ARPA がどう変わっているかをご覧いただきたいと考えている。

EBITDA 率については、売上収益広告費率は将来的に圧倒的 No.1 になれば下げられると見込んでいる。ブランディングをして価値を高めて、純粋想起率を No.1 にしていき、その後低下させていきたい。

人件費は子会社で順調なところで採用ペースがこれまでよりも上がっているが、グループ全体で 1 人当たりの生産性向上策に取り組んでおり、1 人当たり売上高・営業利益額・営業利益率の改善を進めていきたいと考えている。アメーバ経営やプロフィットセンター制のような、各部門の日時採算性を可視化し、スピーディーに PDCA を回せるようにして、結果として 1 人当たりパフォーマンスを上げていく。それほど人を増やさなくても収益性が拡大していく体制を作るところにも取り組んでいきたい。

Q)2020 年3月期に売上収益 500 億円台という事だが、どの事業がどれくらいのウェイトを占めているというイメージでこの中期経営計画を打ち出されたか。

A:井上)国内事業も海外事業も新規事業も、これまでの成長率と巡航速度で伸びていくとみていただくと良いかと思う。大きな変化は織り込まれていない。ご参考までに、決算説明資料 P49 の今期業績予想では、HOME'S 関連事業が+23.9%(前期比、以下同)、海外+24.0%、その他には新規事業など諸々含まれるが+43.4%。金額的には HOME'S 関連事業が成長、収益を牽引していく構造になっている。この比率が3年後に大きく変わるかという、現時点ではそういった見込みは立てていない。

以上