



2017



LIFULL

Annual Report



あらゆる **LIFE** を、**FULL** に。

多くの人に「安心」と「喜び」を提供したい。  
LIFULLは創業以来変わらない想いを大切に、  
既存の業界の枠組みや慣習に  
とらわれることなく革進を続けてきました。  
そしてこれからは、国や言語を超えて、  
世界中の人に安心と喜びのライフソリューションが  
広がっていくように、挑戦を続けていきます。

**社是**  
**利他主義**

**経営理念**  
常に革進することで、  
より多くの人々が心からの  
「安心」と「喜び」を得られる社会の仕組みを創る





## Contents

- 2 プロフィール
- 4 私たちの強み／私たちが挑むこと
- 6 社長メッセージ
- 12 取締役および監査役
- 16 執行役員

## Vision and Strategy

- 18 LIFULLの歩み
- 20 LIFULL Value Model
- 22 知的資本
  - 22 ブランド
  - 24 人材
  - 26 技術
- 28 事業戦略
  - 28 中期経営計画
- 30 ガバナンス
  - 30 経営管理体制
- 34 CFO&CSOインタビュー

## Fact Data

- 38 主な事業リスク
- 40 3年間の連結財務指標 サマリー
- 41 セグメント別 サマリー／事業 サマリー
- 42 株主価値
- 44 会社情報
- 45 トピックス

### 免責事項

- 本冊子には、将来の計画、戦略、業績などに関する記述が含まれています。これらは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績がこれらの見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。
- 本冊子に記載されている当社および当社グループ以外の企業に関する情報は、公開されている情報などから引用しており、その情報の正確性などについて保障するものではありません。

### 社名およびサービス名称表記について

- 2017年4月1日に社名およびサービス名称を変更しました。本冊子では主要なサービスを新名称で統一しています。

## プロフィール

2017年4月1日に、社名を「株式会社ネクスト」から「株式会社LIFULL(ライフフル)」に変更しました。「LIFULL」は社内公募から生まれた造語で、あらゆる人々の暮らしや人生(LIFE)を満たす(FULL)、笑顔あふれる幸せな暮らしを提供するという意味が込められています。当社グループが提供するサービスを「LIFULL」という新ブランドに統合し、国内はもちろんグローバルでも事業展開を加速していきます。30年、50年、100年と皆様に支持される企業グループを目指して、私たちは常に革進を続けます。

### LIFULLが考えるESG

LIFULLの事業活動の根底にあるのが、社是である「利他主義」です。そして、この社是に基づいて行った事業活動の成果を選元する先として、私たちはステークホルダーを「消費者」、「クライアント」、「従業員」、「パートナー」、「株主」、「社会」、「地球環境」と定義し、全てのステークホルダーに配慮した経営を行っています。これを「公益志本主義」と呼びます。

### 公益志本主義



## 売上収益構成比(IFRS)

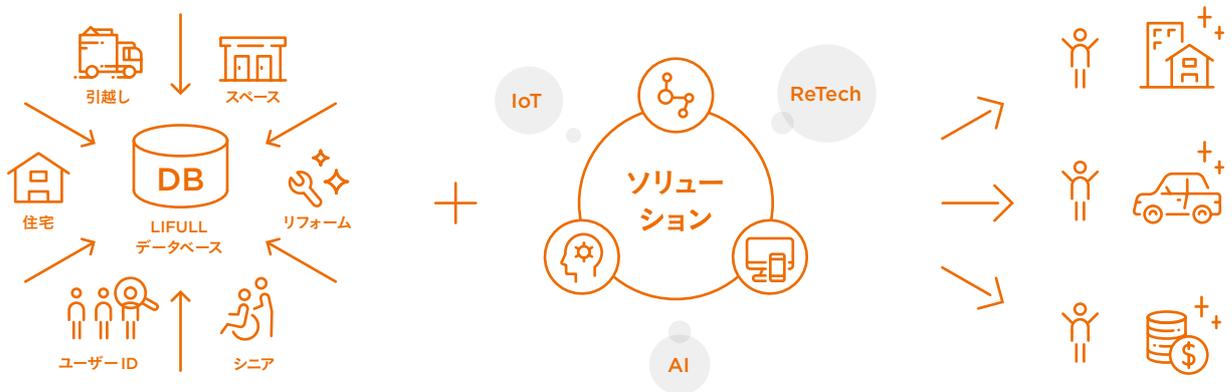


## 4つのセグメントと主なブランド



## 事業方針

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。



世界一のライフデータベースを構築し、一人ひとりに最適なソリューションを提供します。

## 数字で見るLIFULL (2017年3月末現在)

<p>LIFULLの歴史 <b>20</b>年</p>	<p>グローバル展開 <b>53</b>カ国</p>
<p>連結従業員数 <b>1,140</b>名</p>	<p>グループ総掲載情報数 約<b>3</b>億件</p>

私たちの強み／私たちが挑むこと

# Unique VALUE, Unique LIFULL

私たちの強み

#01 → #06



#01

**圧倒的なスピード感**

移転プロジェクトの立役者

**糸井 崇**

総務ファンリテグループのマネージャー。今年行った本社移転プロジェクトでは、中心メンバーとして理想のオフィス環境づくりに邁進。



#02

**社会課題への  
感度の高さ**

取締役秘書

**新垣 優美**

社会貢献活動支援プログラム(One P's)を立ち上げ、あらゆる社会課題を軸に各種施策を実施。初年度で活動人数延べ178名、活動時間延べ1,046時間の結果を残した。One P'sをLIFULLの企業文化にすることが目標。

#03

**他者を思いやることのできる人材**

トップを走り続けるマーケター

**多田 隈 文**

マーケティング担当として、ホームズくんを起用したプロモーションだけでなく企業広告にも携わり、企業とサービスの両面でブランド育成に挑戦している。



#04

**自分次第で  
可能性が無限に  
広がる企業文化**

いつも笑顔の採用担当

**田中 聡美**

LIFULLの中途採用担当。LIFULLのビジョンに共感し、共に実現してくれる仲間との出会いを求め、日々活動している。



#05

**社会をより良く  
変えようとする情熱**

業界変革を担う期待のクールガイ

**渥美 翔吾**

LIFULL HOME'Sの既存住宅領域のサービス企画を担当。最近ではLIFULL HOME'Sの住宅評価を担当し、既存住宅市場の活性化を目指す。



#06

**あらゆる人のために  
行動できる  
魅力的な人材**

注文住宅の敏腕営業担当

**布川 洋平**

LIFULL HOME'S注文住宅の営業マネージャー。ハウスメーカーや工務店に対するコンサルティング営業、新商品企画も行う。

# 利他と挑戦の文化が成長の原動力

LIFULLにはさまざまなバックグラウンドを持つ社員が共通のビジョンと目的の下に集まり活躍しています。設立以来20年間変わらない「人々の笑顔のために世の中を変えたい」という熱い想いと、失敗を恐れず果敢に挑戦する人を賞賛する企業文化が融合し、LIFULLの高い成長率の原動力になっています。

私たちが挑むこと #07 → #12

#07

## 世界中の人の心に刺さるサービスを創る

国際事業部の  
若き情熱ディレクター

キョウ イグン

LIFULL 海外事業のサイト企画を担当。ドイツ版サイトの立ち上げを行い、直近はオーストラリア版サイトにおけるサービスの有料化に向け商品開発を担う。



#08

## LIFULL 100社への挑戦

株式会社 LIFULL senior  
代表取締役

泉 雅人

日本最大級の老人ホーム・高齢者住宅情報サイト「LIFULL介護」を運営。



#09

## LIFULLの100社展開を加速させる

世界に羽ばたく経営企画のホープ

大塚 充

LIFULL グループ子会社のサポートや、国内外への投資・M&A 関連業務を担当。直近では、ベトナム法人の子会社化プロジェクトを推進。



#10

## 世界中の人に信頼されるブランドイメージを確立する

LIFULL ロゴの生みの親

森 瑤子

LIFULL ブランド全般のデザインを担当。LIFULL というブランドを確立することで、事業の成長を加速させ、人々の笑顔を増やすことを目指す。



#11

## 100社を支える仕組みを創る

グループ経営推進副本部長

福澤 秀一

グループ経営推進副本部長としてバックオフィス業務が円滑に進むようサポートする傍ら、人材育成や経営管理の仕組みづくりに力を入れている。



#12

## カウンターを通じて LIFULL HOME'S のオムニチャネル化

LIFULL HOME'S 住まいの窓口  
アドバイザー

樋口 緋佳里

LIFULL HOME'S 住まいの窓口で、住み替えをお考えのお客様のご要望を伺い、建築会社や不動産会社とのマッチングおよびサポートを行っている。



代表取締役社長

**井上 高志**

# 「志」があるからこそ、新たな価値の創出に 挑み続けることができ、高い競争優位性を 持続的に維持・向上できる

## 「ネクスト」から「LIFULL」へ

2017年4月1日、当社は「株式会社ネクスト」から「株式会社LIFULL(ライフフル)」に社名を変更しました。新社名は、「LIFE(暮らし、人生)」と「FULL(満たす)」から生まれた造語で、あらゆる人々の暮らしや人生を満たすサービスを届けたいという想いを込めました。先行して一部の子会社やサービスは「LIFULL」というブランドを冠して運用・運営してきましたが、今回の社名変更を機に当社グループが提供するサービスを「LIFULL」に統合し、国内のみならずグローバルでより一層事業展開を加速させていきたいと考えています。皆様には、引き続き変わらぬご理解とご支援をお願いするとともに、これからの当社の成長にぜひご期待ください。

## 創業から今日までを振り返って

「不動産会社と生活者の間にある情報の非対称性を解消したい」。その実現のため、1997年に株式会社ネクストを設立し、日本で初めてとなる不動産・住宅情報サイト「HOME'S(現LIFULL HOME'S)」を立ち上げました。以来20年間で、国内最大級の不動産情報サービスに成長しましたが、そこに辿り着くまでには不可欠な要素が3つありました。1つ目は情報の可視化に必要な「データベース」の構築、2つ目は情報の提供元である不動産会社から成る「加盟店ネットワーク」の拡大、そして3つ目は情報を

アウトプットするための「メディア」力の強化です。

紙媒体が主流だった頃は、分厚い情報誌でも掲載情報件数は3万件程度でした。しかし現在、「LIFULL HOME'S」に掲載されている情報は700万件を超えるまでになっており、国内では圧倒的なボリュームを誇っています。加えて過去に掲載された物件情報を蓄積し、巨大なデータベースを構築しています。加盟店ネットワークも順調に拡大し、2万2,000店舗を突破した現在も拡大を続けています。今後数年で4万店舗の規模まで拡大することで、さらに情報を網羅するとともに、日本国内の住み替え希望ユーザーのほぼ全てをカバーできるまでにしていきたいと考えています。メディア力については、まず「LIFULL HOME'S」は国内最大級のトラフィック量を誇ります。しかし本当に重要なのはユーザーが安心して満足できる住み替えができるよう、正確で信頼できる情報を漏れなく提供できるメディアであることだと考えています。そのため「LIFULL HOME'S」では、優良な不動産店舗がひと目で分かる「LIFULL HOME'S 認定アイコン」や、物件の参考売買価格や想定賃料を誰でも無料で確認できる「プライスマップ」、リフォーム会社の実績表示など、あらゆる情報を可視化し、ユーザー一人ひとりにびったりな情報を提供することで、「情報の非対称性」という大きな課題を解決できると考えています。

### 加盟店ネットワークは「数」だけでなく、 各店舗とのつながりの「強さ」が重要

現在の加盟店ネットワークを、数年のうちに目標とする4万店舗まで拡大する意向ですが、私は加盟店数だけでなく、各加盟店とのつながりの強さにもこだわっています。当社の退会率は極めて低い水準で推移していますが、それは営業担当と加盟店との強いエンゲージメントはもとより、当社にとっても加盟店にとってもメリットのあるビジネスモデルが構築できているからだと考えています。

以前の「LIFULL HOME'S」は通常の不動産情報サイト同様、各加盟店が掲載する物件数に応じて毎月広告掲載料をお支払いいただくビジネスモデルとなっていました。一方で日本国内の引越しシーズンは3~4月となっており、それに合わせて毎年1~3月は加盟店数や各加盟店からの広告出稿量が増加します。加盟店数や掲載物件数が増加することで売上も急増しますが、4月に入ると一気に加盟店が退会してしまうという季節性がありました。そこで、2011年にユーザーからの反響に応じて課金する料金モデルに変更しました。反響がなければ料金を支払う必要がないため、掲載される物件数は飛躍的に増加し、加盟店からも「効率的な料金モデル」と評価していただきました。その結果、季節ごとに入会と退会を繰り返す加盟店が減り、通年で使用していただけになりました。

加盟店へのフォローアップも徹底しています。現在、150名程度の営業担当者が全国2万2,000以上の加盟店をカバーしており、一人当たり換算すると150店舗程度となります。直接伺うことはもちろん、電話できめ細かくフォローアップする仕組みを整えていることも、退会率の低さに寄与していると考えています。

加盟店への満足度調査によると、70~80%の店舗はご満足いただけていますが、当社が加盟店にとって真っ先に相談したい存在になるにはまだまだ道半ばであり、エンゲージメントについては改善の余地が大いにあると考えています。ここが改善されれば、ARPA(1顧客当たり売上)もさらに上昇していくものと見えています。

### 「業界初」への挑戦で培った技術力

当社の強みとして真っ先に挙げられるのは技術力の高さです。スマートフォンアプリ、「地図から検索」、「プライスマップ」など、数多くの業界初に挑み、実現してきたことで培った技術力は、まさに他社には容易に真似できない競争優位性だと自負しています。全て内製にこだわってきたことで、仮に他社が当社と同じようなことを企画しても、開発する体制を社内に整えていることでサービスリリースまでのスピードが早くなると考えています。しかし、今後技術革新が進む中で、開発力に大きな差が生まれにくくなった場合を想定し、外注化と、内製化の両方を常に検討しています。

加えて当社が今後グローバル展開を加速させていくことを見据えた場合、開発拠点のポートフォリオとしては、国内ばかりでなく海外の開発拠点も必要です。そのような背景のもと、2017年4月には、ソフトウェアやアプリケーションの開発を手掛けるVietnam Creative Consulting Co., Ltd. を子会社化しました。国内における開発リソースの獲得競争が年々激化していることを踏まえても、海外の開発会社がグループ入りしたことはとても意義のあることだと言えます。当然、グループ入りにあたり、当社が掲げる「志」を共有できるかという点もしっかり確認しました。一般的に海外企業のM&A後のシナジー創出は難しいと言われるますが、その点もきちんと成果を出したいと考えています。

## 業界の変革に向けた「志」が 当社企業価値向上の大きな原動力

当社は、不動産業界の不透明さや不満、不安を解消するという「志」を持って創業し、成長してきました。事業を通じて、社会の課題を解決していくためには、あらゆるステークホルダーに意識を払うことは当然です。つまり、各ステークホルダーの価値の総和が当社の企業価値であり、株主価値であると考えてきました。この考え方を一言で表したのが、以前より掲げる「公益志本主義」という言葉であり、当社の戦略や施策の中心には常にこの「公益志本主義」が貫かれています。

さらに、短期的な収益成長より、長期的な価値の創出に挑むことが、結果として企業価値を大きく高めると考えています。目先の利益だけにとらわれて「志」を忘れてしまえば、技術革新が速く、競争環境も激しい業界では、成長どころか存続すら危ぶまれてしまうということです。逆に「志」があるからこそ、新たな価値の創出に挑み続けることができ、高い競争優位性を持続的に維持・向上できるのだと考えています。

価値の創出を実現させるために、一昔前であれば、工場などの固定資産を保有して、大量生産を可能とする仕組みを構築することが重要だったと言えるかもしれません。しかし、アウトソーシングが中心の昨今では、「組織力」、「人材力」、「顧客基盤」といった経営資源のほうが重要視されるでしょう。中でも特に、「人材力」は中心的な経営資源であり、社員にとって働きがいのある環境を整備し、進化させていくことが、今後の当社の企業価値向上にとって非常に重要であると考えています。

こうした考え方が当社の「日本一働きたい会社」への取り組みにつながっています。よく「日本一働きやすい会社」と勘違いされますが、「日本一働きたい会社」とは「経営理念の下に集い、あふれる挑戦の機会の中で成長し続ける集団」のことを意味します。革進するために、内発的

動機を持っている人材が集まり愚直に挑戦し続けるので、仕事そのものは決して楽なわけではなく、むしろはたから見ると、ハードワークのように見えるかもしれません。しかし、本人はあくまで意欲的に働いている状態が、社内の至るところで顕在化している会社こそ「日本一働きたい会社」です。人事制度を、内発的動機を邪魔せず革進に没頭できるような設計にしているのも、大きな特徴です。加えて、挑戦を奨励し、失敗しても「ナイスチャレンジ」「次もう一回頑張ろう」「学んだことを教えてくれ」と周囲が言える風土にしています。やりたいことに挑戦できるという、安心安全な環境を作ることが大切だと考えています。

## 組織設計の考え方と 次世代経営人材の育成

経営者として意識しているのは、私自身が「カリスマ型リーダー」になることではなく、仕組みや仕掛けを作り出し、組織を巻き込んでいく経営です。環境変化のスピードが非常に速い時代においては、全て私が意思決定し、加速度的に経営していく方がいいのではないかと悩んだ時期もありました。しかし、100~300年先まで当社が存続するためには、仕組みづくりが必要不可欠だとの考えに至りました。

まず経営人材の育成ですが、経営者というのはトレーニングで育てられるものではなく、実体験がなければ真の経営者になることはできないと考えています。そのため、100社の子会社と100人の社長を生み出していこうと計画しています。そして子会社の経営については各社のトップに全て任せています。親会社である当社が関与するのは、法令順守の状況、ガバナンスの実効性、キャッシュ・フローの把握だけです。子会社設立時に資本金は融通しますが、その資本金が尽きても援助せず、債務保証もしません。銀行であれ、ベンチャーキャピタルであれ、縁故であれ、資金

## 今後も文字通りにあらゆる「LIFE」を 「FULL」にするサービスを提供し、 事業の成長を通じて社会課題の解決に挑戦

調達は自己責任で、こちらから手を差し伸べることは一切しないこととしています。仮にその会社が失敗に終わったとしても、私は「よくやった」と讃えますし、成功すればそれこそ手放しで称賛します。修羅場を経験した人なら、一社員として本社に戻ってきても、以前とは考え方や行動、視界が180度変わっているはずです。

組織設計については、今後100社体制になった時のことを考えると、トップダウンで指示を出していくだけでは、情報伝達やチェックが行き届かなくなる可能性が出てきます。そのため中央集権的な組織構造よりも、自律分散型の組織設計を目指しています。また100社の中で特に発展を遂げた会社のトップに、将来的なグループCEOになってもらうことも視野に入れていきます。

### 経営課題は「技術」「セキュリティ」「人材」の3つ

現在見据えている経営課題は3つあります。

1つ目は新技術への対応です。当社はすでに高い技術力を有しており、今後すぐにその技術力が陳腐化する可能性は少ないものの、ゲームチェンジャーの登場により技術の潮目が大きく変わった場合、追従することが非常に難しくなる可能性があります。常にアンテナを高くし、私たち自身がイノベーターとして革進する側に居続けなければな

りません。そのためにLIFULL Lab(旧リッテルラボラトリー)といった先端の研究開発部門を社内でも構えているだけでなく、競合他社の視点から、当社の技術力やサービスに穴がないか、つぶさに点検する機会を設けています。例えば、当社のコールセンター機能をAI(人工知能)で代替する技術を持った競合他社が登場すれば、コスト競争力の面で非常に分が悪くなります。そうした視点から、先んじて新サービスの創出を検討しており、そのためには新技術への対応が非常に重要だと考えています。

2つ目はサイバーセキュリティへの対応です。サイバー攻撃は非常に高度化してきており、堅牢なセキュリティ体制を構築するにも相応のコストがかかります。しかし、手を抜いてはいけぬ課題だと認識しています。

3つ目は人材育成です。前述した通り100人の経営者を育成していきますが、それ以外の人材も世界で戦えるレベルに引き上げていく考えです。そうした力を備えた人材を中途採用するケースもさらに増えていくでしょう。ただ、やみくもに増やすのではなく、国内・海外出身問わず、採用時に厳密なスクリーニングをかけ、当社の「志」に共感しているか、当社の社風にマッチするか、十分に見極めた上で採用することが大前提です。

### 3カ年の中期経営計画を策定

2017年に当社は設立20周年を迎えました。次の成長ステージへ向かうべく、今回2020年3月までの3カ年の中期経営計画を新たに策定しました。当面、事業規模の拡大を最優先し、2020年3月期までに500億円台の売上収益を目指します。

また、当社は2017年に「世界のライフデータベース&ソリューション・カンパニーへ。」という新事業方針を掲げました。海外子会社である Trovit Search, S.L. は、不動産をはじめ、求人や中古車情報といったデータを世界53カ国で約2億件、国内のLIFULL HOME'Sは物件情報を700万件以上有しています。今後、AIやICT（情報通信技術）がさらに発展した時、この集積したデータは金の鉱脈に一変するはずで、先端技術を駆使して、生活にまつわるあらゆるデータの中から最適な情報をユーザー一人ひとりにマッチングしていく。これが当社の目指す世界であり、本中計でその礎をしっかりと築いていく考えです。

その礎の構築に向けて、まずはグローバルに統一されたブランドの確立を急ぎます。これまで「ネクスト」「HOME'S」「Lifull」とサービスや会社名によってブランド名が入り乱れていましたが、これらを全て「LIFULL」に統一しました。次はこの立ち上げた新ブランドの認知度を高めていくべく、相応のコストを投じます。これと同じタイミングで、海外事業についても、これまで種を蒔いてきたエリアを中心に収益化の段階に移行していきます。

（中期経営計画の詳細についてはP.28ご参照）

### LIFULL = 信頼という在り姿を描く

私はステークホルダーごとに当社の在り姿をいつも思い描いています。

まずユーザーからの評判について参考にしている会社があります。英国のVirgin Groupです。同社は飲料、携帯電話、銀行から航空会社まで

さまざまなサービスや商品を提供していますが、それらの名称に「Virgin」という名前が付いているだけで、「リーズナブルでありながら、何か新しい発見のあるわくわく感」が想起されます。同じように、「LIFULL」のブランド名を見たら、どんなサービスであっても、「生活がより満たされる、安心して任せられる」というイメージを瞬時に想起していただけるような存在になりたいと考えています。

次に取引先に対しては、透明性が高く、適正価値、適正価格で取引する企業でありたいと考えています。不動産のおとり広告が多いと言われる中で、ユーザーに安心安全で最適な住まいを提供したいと真剣に考えている誠実な不動産会社を全力で支援していきたいと思っています。

社員には、誇りを持って働ける場所であってほしいと思います。

最後に、株主や投資家の方に対しては、業績の変動はあっても、中長期的には掲げた目標を実現する企業として認識していただき、末永くご支援賜りたいと考えています。短期的な利益拡大は当社が志向する経営ではありません。また、繰り返しとなりますが、当社の企業価値はすべてのステークホルダーの価値の総和であり、創出した利益をそれぞれに対しバランス良く還元していく考えに一切のブレはありません。

20年かけて住み替えにおける社会課題の解決に取り組んでまいりましたが、今後も文字通りにあらゆる「LIFE」を「FULL」にするサービスを提供し、事業の成長を通じて社会課題の解決に挑戦してまいります。今後の当社の挑戦にこれまで同様の温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2017年8月  
代表取締役社長

井上高志

## 取締役および監査役



2017年4月撮影

1

代表取締役社長  
**井上 高志**

2

取締役執行役員  
LIFULL HOME'S 事業本部長  
兼 LIFULL 技術基盤本部長  
**山田 貴士**

3

取締役執行役員  
LIFULL HOME'S 事業本部  
マーケティング戦略部長  
**久松 洋祐**

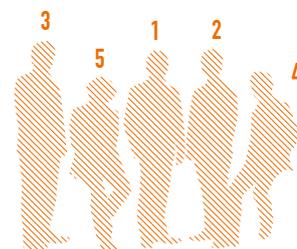
4

取締役  
**高橋 理人**

5

取締役  
(C Channel株式会社 代表取締役社長)  
**森川 亮**

\* 2017年6月開催の第22回定時株主総会にて、新任社外取締役として山田 善久氏が  
選任されています。2017年6月以降の取締役数は6名となります。





2017年4月撮影

6

常勤監査役  
央戸 潔

7

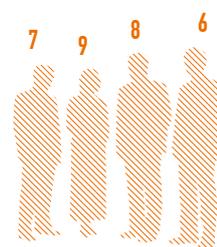
監査役  
(弁護士)  
松嶋 英機

8

監査役  
花井 健

9

監査役  
(公認会計士)  
中森 真紀子



## 取締役および監査役 (2017年6月28日現在)

### 取締役 [在任年数 / 保有株式数]



#### 井上 高志

[20年 / 32,941,000株]

代表取締役社長

1968年生まれ

1991年 株式会社 リクルートコスモス  
(現株式会社 コスモスインシア) 入社  
1992年 株式会社 リクルート転籍  
1995年 ネクストホーム創業  
1997年 当社設立 代表取締役社長(現任)  
2011年 当社 HOME'S 事業本部長  
2014年 一般財団法人 Next Wisdom Foundation  
代表理事(現任)  
当社国際事業部長  
Trovit Search, S.L. Chairperson(現任)  
一般社団法人 デモクラティアン代表理事(現任)  
2015年 一般社団法人21世紀学び研究所理事(現任)  
2016年 一般社団法人新経済連盟理事(現任)  
当社グローバルコーポレートコミュニケーション部長  
2017年 当社 LIFULL 研究所長(現任)



#### 山田 貴士

[3年 / 160,200株]

取締役執行役員

1973年生まれ

1992年 バブ日立東ソフトウェア株式会社  
(現株式会社日立 インフォメーションエンジニアリング)  
入社  
1996年 有限会社 江藤ソフトオフィス入社  
2000年 当社入社  
2010年 当社執行役員 HOME'S 事業本部副本部長  
兼 プロダクト開発部長  
2014年 当社執行役員 HOME'S 事業本部長(現任)  
当社取締役執行役員(現任)  
2015年 株式会社 LIFULL Marketing Partners 取締役  
(現任)  
2016年 株式会社 レンターズ 取締役(現任)  
株式会社 LIFULL Remodel 取締役(現任)  
2017年 当社 LIFULL 技術基盤本部長(現任)  
Vietnam Creating Consulting Co., Ltd.  
委任代表者(現任)



#### 久松 洋祐

[3年 / 8,000株]

取締役執行役員

1971年生まれ

1994年 株式会社 アールアンドシートアーズ入社  
2003年 当社入社  
2012年 当社執行役員 HOME'S 事業本部  
マーケティング部長  
2014年 当社執行役員 HOME'S 事業本部副本部長  
兼 マーケティング部長  
当社取締役執行役員(現任)、  
HOME'S 事業本部副本部長 兼 マーケティング部長  
2016年 当社 LIFULL HOME'S 事業本部  
マーケティング戦略部長(現任)

### 社外取締役 [在任年数 / 保有株式数]



#### 高橋 理人

[4年 / 0株]

取締役

1959年生まれ

1982年 株式会社 リクルート入社  
2007年 楽天株式会社入社  
2011年 同社常務執行役員  
2012年 株式会社 ファイントレーディング代表取締役社長  
楽天仕事紹介株式会社代表取締役社長  
楽天マート株式会社取締役  
株式会社 シェアリー  
(現楽天クーポン株式会社) 取締役  
楽天イーモバイル株式会社取締役  
2013年 楽天リカー株式会社  
(現楽天マート株式会社) 取締役  
当社取締役(現任)  
2014年 楽天オークション株式会社代表取締役社長



#### 森川 亮

[2年 / 0株]

取締役、独立役員

1967年生まれ

1989年 日本テレビ放送網株式会社入社  
2000年 ソニー株式会社入社  
2003年 ハンゲームジャパン株式会社  
(現LINE株式会社) 入社  
2007年 同社代表取締役社長  
2015年 C Channel 株式会社設立  
代表取締役社長(現任)  
当社取締役(現任)



#### 山田 善久

[新任 / 0株]

取締役

1964年生まれ

1987年 株式会社日本興業銀行  
(現株式会社みずほ銀行) 入行  
1999年 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社  
2000年 楽天株式会社常務取締役  
2004年 楽天トラベル株式会社代表取締役社長  
2010年 楽天株式会社常務執行役員  
ビットワレット株式会社  
(現楽天Edy株式会社) 代表取締役社長  
2013年 楽天株式会社最高財務責任者  
2014年 同社最高財務責任者 兼 副社長執行役員(現任)  
2017年 当社取締役(現任)

監査役 [在任年数 / 保有株式数]



穴戸 潔

[1年 / 100株]

常勤監査役、独立役員

1956年生まれ

- 1980年 三菱商事株式会社入社
- 1998年 Mitsubishi International Steel Inc.(米国)自動車部長
- 2006年 ビタミンC60バイオリサーチ株式会社代表取締役社長
- 2007年 東京工業大学特任教授  
三菱商事株式会社事業開発部長
- 2011年 TRILITY Pty Ltd(豪州)取締役経営計画担当執行役員
- 2016年 三菱商事株式会社地球環境・インフラ事業グループ監査担当部長  
当社監査役(現任)

社外監査役 [在任年数 / 保有株式数]



松嶋 英機

[12年 / 0株]

監査役

1943年生まれ

- 1971年 東京弁護士会登録
- 1976年 ときわ総合法律事務所開設
- 2003年 事業再生実務家協会代表理事
- 2004年 西村とときわ法律事務所  
(現西村あさひ法律事務所)代表パートナー
- 2005年 当社監査役(現任)
- 2006年 株式会社ビジネスプランニング・フォーラム取締役(現任)
- 2007年 株式会社ノジマ取締役  
株式会社レーサム監査役(現任)
- 2008年 熊本電気鉄道株式会社監査役(現任)
- 2012年 株式会社東日本大震災事業者再生支援機構取締役
- 2013年 株式会社地域経済活性化支援機構取締役(現任)  
事業再生実務家協会顧問(現任)
- 2014年 西村あさひ法律事務所 パートナー(現任)



花井 健

[4年 / 0株]

監査役、独立役員

1954年生まれ

- 1977年 株式会社日本興業銀行  
(現株式会社みずほ銀行)入行
- 2004年 同行執行役員上海支店長
- 2006年 同行常務執行役員アジア・オセアニア地域統括役員
- 2007年 みずほコーポレート銀行(現株式会社みずほ銀行)  
(中国)有限公司董事長
- 2009年 同行理事  
楽天株式会社入社 常務執行役員  
イーバンク銀行株式会社  
(現楽天銀行株式会社)監査役  
楽天証券株式会社取締役
- 2010年 ビットレット株式会社  
(現楽天Edy株式会社)取締役  
楽天株式会社取締役常務執行役員  
楽天銀行株式会社取締役  
アイリオ生命保険株式会社取締役
- 2011年 楽天KC株式会社(現楽天カード株式会社)取締役  
楽天インシュアランスプランニング株式会社 取締役  
興和不動産株式会社  
(現新日鉄興和不動産株式会社)顧問
- 2012年 株式会社池田泉州銀行顧問  
株式会社コーポレートディレクション顧問(現任)
- 2013年 当社監査役(現任)
- 2014年 株式会社アシックス社外取締役(現任)  
株式会社丸運社外取締役(現任)
- 2015年 株式会社日本精線社外取締役(現任)



中森 真紀子

[4年 / 0株]

監査役、独立役員

1963年生まれ

- 1987年 日本電信電話株式会社入社
- 1991年 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所
- 1996年 公認会計士登録
- 1997年 中森公認会計士事務所所長(現任)
- 2000年 日本オラル株式会社監査役
- 2006年 株式会社アスタイル監査役(現任)
- 2008年 日本オラル株式会社取締役
- 2010年 株式会社グローバルダイニング監査役
- 2011年 株式会社ジェイド(現株式会社ロコンド)監査役(現任)  
M&Aキャピタルパートナーズ株式会社監査役(現任)
- 2012年 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社取締役(現任)
- 2013年 当社監査役(現任)
- 2015年 株式会社チームスピリット監査役(現任)

## 執行役員 (2017年6月28日現在)

### 執行役員



#### 加藤 哲哉

執行役員  
LIFULL HOME'S 事業本部  
賃貸事業推進室長  
1961年生まれ  
1984年 株式会社リクルート入社  
2000年 株式会社レントーズ設立  
同社代表取締役(現任)  
2008年 当社執行役員(現任)



#### 田村 剛

執行役員  
LIFULL HOME'S 事業本部  
注文住宅・リフォーム・リノベーション事業部長  
1961年生まれ  
1984年 株式会社リクルート入社  
2010年 当社入社  
当社執行役員(現任)  
2016年 株式会社LIFULL Remodel取締役(現任)  
2017年 株式会社JGマーケティング取締役(現任)



#### 筒井 敬三

執行役員  
国際事業部長  
1967年生まれ  
1990年 Merrill Lynch & Co. 入社  
1998年 株式会社ボストンコンサルティンググループ入社  
1999年 楽天株式会社入社  
2006年 株式会社ドリームインキュベータ入社  
2011年 当社入社  
2012年 当社執行役員(現任)  
2014年 Trovit Search, S.L. 取締役(現任)



#### 数野 敏男

執行役員  
LIFULL HOME'S 事業本部  
分譲マンション・不動産投資事業部長 兼  
新築戸建事業部長  
1969年生まれ  
1992年 東京建物株式会社入社  
2012年 当社入社  
2015年 当社執行役員(現任)  
株式会社LIFULL Marketing Partners  
代表取締役(現任)  
株式会社SUI Products取締役(現任)  
2016年 株式会社LIFULL FaM取締役(現任)  
2017年 株式会社JGマーケティング取締役(現任)



#### 羽田 幸広

執行役員  
人事本部長  
1976年生まれ  
2005年 当社入社  
2015年 当社執行役員(現任)



#### 伊東 祐司

執行役員  
LIFULL HOME'S 事業本部  
新UX開発部長  
1982年生まれ  
2006年 当社入社  
2015年 当社執行役員(現任)  
2016年 株式会社LIFULL bizas取締役(現任)



#### 阿部 和彦

執行役員  
グループ経営推進本部長  
1963年生まれ  
1987年 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱東京UFJ銀行)入行  
1994年 同行ニューヨーク支店長代理  
1999年 株式会社光通信入社  
2000年 株式会社光通信執行役員  
2002年 インテュイット株式会社(現弥生株式会社)入社 同社執行役員  
2003年 株式会社カブコン入社  
2004年 同社執行役員経営企画部長  
2006年 同社取締役常務執行役員  
同社取締役最高財務責任者(CFO)  
2011年 同社取締役専務執行役員  
2016年 当社入社  
当社執行役員(現任)  
2017年 株式会社JGマーケティング取締役(現任)

# Vision and Strategy

---

- 18 LIFULLの歩み
- 20 LIFULL Value Model
- 22 知的資本
  - 22 ブランド
  - 24 人材
  - 26 技術
- 28 事業戦略
  - 28 中期経営計画
- 30 ガバナンス
  - 30 経営管理体制
- 34 CFO&CSOインタビュー

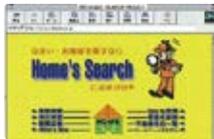
# LIFULLの歩み

黒：経営・新規事業・海外事業関連  
 オレンジ：LIFULL HOME'S 関連

1995年～1999年

## 創業期

- 1995年
  - 7月 ネットホームを創業
- 1997年
  - 3月 株式会社 ネット設立
- 1997年
  - 4月 不動産・住宅情報サイト「HOME'S」(現「LIFULL HOME'S」)のサービス開始



2000年～2007年

## HOME'S 拡充期

- 2002年
  - 1月 楽天株式会社と資本提携
- 2006年
  - 10月 東京証券取引所マザーズ市場へ株式を上場
- 2005年
  - 4月 「投資HOME'S」開始
  - 10月 「新築一戸建てHOME'S」開始
  - 12月 「リフォームHOME'S」開始
- 2007年
  - 2月 株式会社ウィルニック設立
  - 4月 株式会社レントアーズを子会社化
  - 10月 「HOME'S引越し見積もり」(現「LIFULL引越し」)開始
  - 12月 「HOME'S不動産売買」開始

### 検索機能の充実を図り 多様なニーズに対応

「通勤・通学時間」、「学校名」、「地図から」等、さまざまな検索オプションを追加し、ユーザーの使いやすさを追求しました。

## LIFULL HOME'Sとは

一人暮らしのお部屋、ご夫婦、ご家族の住まい探しから修繕や改築まで、皆様に最適な不動産・住宅情報をお届けするために、さまざまなサービスをご用意しています。また、いつでもどこでも誰にでも最適な住まい探しができるように、スマートフォンからスマートウォッチまでさまざまなデバイスに対応しています。



<http://www.homes.co.jp/>

### LIFULL HOME'Sの主な仕組み



ユーザー



不動産会社、引越し会社、工務店、デベロッパーなど

全国の不動産会社など住宅業界・不動産業界の各社から集めた情報を、ウェブサイトや電話相談などを通して、ユーザーに最適な形で提供しています。

2008年～2011年

## 成長期

2010年

- 3月 東京証券取引所市場第一部へ市場変更



2011年

- 2月 保険ショップ検索・予約サイト「MONEYMO」(現「LIFULL保険相談」)提供開始
- 2月 「働きがいのある会社」初エントリーでベストカンパニー16位獲得
- 2月 株式会社リッテルを子会社化
- 9月 海外展開開始

2008年

- 2月 「HOME'S住まいのアドバイザー認定店」制度開始
- 7月 高齢者向け住宅や介護施設の情報サイト「HOME'S介護」(現「LIFULL介護」)開始
- 12月 「マンション査定・マンション売却」提供開始

2009年

- 12月 iOSアプリ「HOME'S」提供開始

2010年

- 2月 「HOME'S賃貸 不動産会社評価」提供開始
- 4月 Androidアプリ「HOME'S」提供開始
- 7月 株式会社ウィルニックを吸収合併



2011年

- 1月 「HOME'S賃貸・不動産売買」課金形式変更
- 5月 「次世代不動産ホームページAnnex」提供開始

### モバイル対応を強化し さらに使いやすく

スマートフォンの普及を見込んで、いち早くモバイル対応を加速させました。2009年12月には国内初となる住まい探しiOSアプリ「HOME'S」を、2010年4月にはAndroidアプリをリリースしました。

2012年～2017年

## 転換期

### 2012年

- 1月 タイ版不動産・住宅情報サイト運用開始
- 4月 インドネシアのPT. Rumah Mediaに出資
- 8月 インドネシア版不動産・住宅情報サイト運用開始

### 2013年

- 9月 株式会社フライミーに出資

### 2014年

- 4月 家具・インテリアECサイト「HOME'S Style Market」(現「LIFULLインテリア」)開始
- 10月 株式会社LIFULL FaM設立
- 11月 Trovit Search, S.L.を完全子会社化

# trovit

### 2015年

- 5月 株式会社LIFULL Marketing Partnersを子会社化
- 7月 株式会社LIFULL senior、株式会社LIFULL MOVE、株式会社LIFULL FinTech、株式会社LIFULL SPACE分社化
- 7月 楽天株式会社を割当先として第三者割当による新株式を発行
- 11月 株式会社LIFULL bizas設立
- 12月 オーストラリア版不動産・住宅情報サイト運用開始



### 2016年

- 4月 社会貢献活動支援プログラム「One P's」開始
- 9月 株式会社マリモが運営する不動産投資に関するインバウンド事業を譲受
- 11月 株式会社クワザワと合併で株式会社LIFULL Remodel設立

### 2017年

- 1月 株式会社JGマーケティングを子会社化
- 3月 「ベストモチベーションカンパニーアワード2017」で1位を獲得
- 3月 ドイツ版不動産・住宅情報サイト運用開始
- 4月 社名を「株式会社LIFULL(ライフル)」に変更
- 4月 Vietnam Creative Consulting Co., Ltd.を子会社化

### 2012年

- 11月 「HOME'S」大規模リニューアル

### 2013年

- 1月 ホームズくんリニューアル
- 7月 社内シンクタンク「HOME'S総研」(現「LIFULL HOME'S総研」)設立
- 7月 「HOME'S PRO」(現「LIFULL HOME'S B2B」)提供開始
- 8月 中古住宅瑕疵保証サービス「HOME'S 住みかえ保証」提供開始
- 9月 「HOME'S PRESS」(現「LIFULL HOME'S PRESS」)公開
- 10月 「HOME'Sトランクルーム」(現「LIFULLトランクルーム」)開始
- 10月 「HOME'Sリノベーション」開始
- 11月 第1回「HOME'S接客グランプリ」を実施



### 2014年

- 7月 不動産業界特化型のプライベートDMPを提供開始

### 2015年

- 1月 ポータル初、不動産会社向けクレジットカード決済サービス提供開始
- 5月 米不動産ポータルサイト「Realtor.com」国際版に物件掲載開始
- 7月 「HOME'S PRO 物件流通」提供開始
- 9月 初の実店舗「LIFULL HOME'S 住まいの窓口」開設
- 10月 「プライスマップ」提供開始

### 2016年

- 9月 「HOME'S DIY Mag」(現「LIFULL HOME'S DIY Mag」)公開
- 10月 優良店舗にHOME'S認定アイコンの表示開始
- 11月 「LINE」アプリを使った問合せサービスを提供開始

### 2017年

- 4月 サービス名称を「HOME'S」から「LIFULL HOME'S」に変更



## 「不動産」×「テクノロジー」で 業界変革を加速

不動産契約時に必要な重要事項説明をオンラインで行える「HOME'S LIVE」や、スマートロック対応の「オンライン内見予約」など、「不動産テック」を活用した新サービスをリリースしました。また、自社でも「GRID VRICK」や「プライスマップ」(詳細はP.26ご参照)などの不動産テックサービスの開発を開始し、当社が目指す不動産業界の変革、活性化、拡大に向けて一歩前進しました。

## LIFULLの価値創造プロセス

LIFULLは、「ブランド」「人材」「技術」から成る知的資本を最大限に活用することで、長期的な成長を目指しています。そして、そこから生み出される価値は「公益志本主義」に基づき、各ステークホルダーに公平に還元されます。この一連のサイクルの中で、社会が抱えるさまざまな課題を解決することが経営理念の実現につながると考えています。

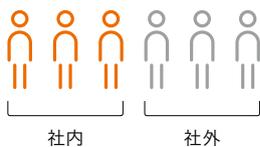


# 03

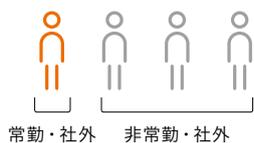
## ガバナンス

→ P.30

### 取締役



### 監査役

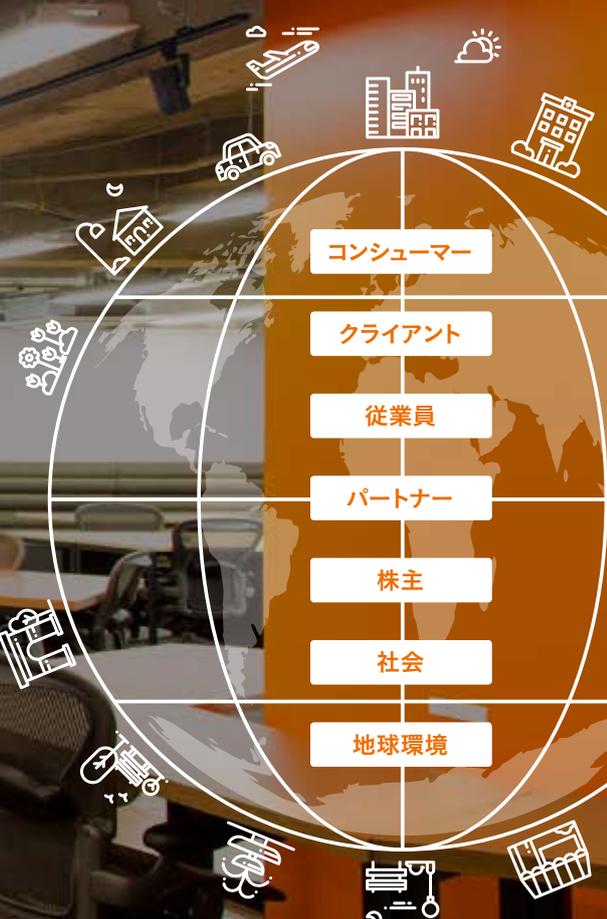


優れた見識を有する社外役員による監督の下、実効性の高い取締役会・監査役会を運営しています。

価値創造



利益還元



# 知的資本

## ブランド BRAND

新しいブランドは「LIFE(暮らし、人生)」と「FULL(満たす)」から生まれた造語で、社内公募で選出された社員のアイデアです。

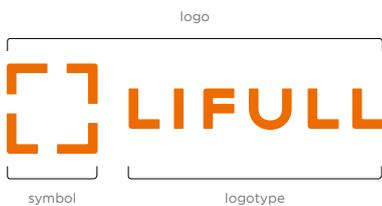
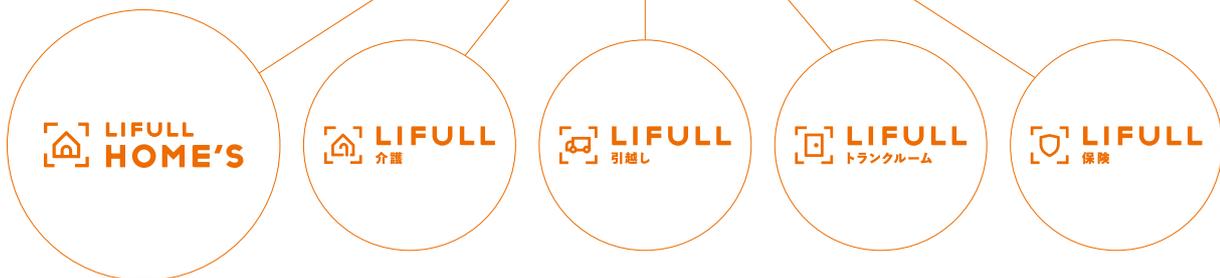
「世界中のあらゆる“LIFE”を、安心と喜びで“FULL”にしたい。」

今後は、この想いの下、住宅や不動産以外の領域にも進出し、日本のみならずグローバルな事業展開を目指します。

### マスターブランド戦略

今後、LIFULLグループが国内で展開する主なサービスを「LIFULL」のブランドに統合していきます。「LIFULL」が付くサービス名を見たら、「生活がより満たされる、安心して任せられる」というイメージを瞬時に想起していただけるようなブランドに育てていきます。

## LIFULL



ロゴマークは、LIFULLの「L」を組み合わせた通称「L字フォーカス」と呼んでいるシンボルマークと、ニュートラルなタイプフェイスを採用したロゴタイプで構成しています。シンボルマークは、世の中をより良くするために、さまざまな物事にフォーカスを当てることをイメージしたものです。社会のあらゆるニーズと向き合い、一人ひとりにぴったりの情報サービスを提供するLIFULLの姿勢を表現しています。

VOICE



P.5

➡ #10

## LIFULL HOME'Sの新プロモーション

2017年3月期から「ホームズくん」を起用したプロモーションを展開しています。LIFULL HOME'Sの特徴である日本最大級の物件情報とコンシェルジュサービスを活かし、「まずはLIFULL HOME'Sに相談してみよう」と思っただけのようなブランドイメージの構築を目指します。

2016年10月からスタートした新テレビCMでは、住まい探しの名探偵であるホームズくんがタレントの岡田結実(おかだゆい)さんと共演し、いいおうちが見つかるように全力でお手伝いをしています。テレビCMのほかにも、全国の主要都市でラッピングバスや電車の中吊りなどの交通広告、iOS向けStickerの配信なども行っています。

VOICE



P.4

➡ #03



### ■ iMessage (iOS10)のSticker



### ■ ホームズくんの紹介サイト



<http://www.homes.co.jp/about/homeskun/>

### ホームズくんの移り変わり

歴代のホームズくんをご紹介します。サービス開始から間もない頃のホームズくんは今よりスマートな印象でした。時代の移り変わりとともに親しみやすく、可愛らしい雰囲気のアレンジしています。

1997年



2005年



現在



# 知的資本



## 人材

HUMAN RESOURCES

当社は「日本一働きたい会社」を掲げ、経営理念の実現のために集まった社員が、それぞれの自由な意思に基づき、あふれる機会の中で挑戦できる制度づくりに取り組んでいます。

### 社員は「同志」

LIFULLでは、社員を「経営理念の実現のために集まった同志」と定義付け、一人ひとりが自身の才能を開花させながら、さまざまな暮らしの「不」を解消するために挑戦できるよう、社内制度や環境を整えています。採用プロセスにおいても、経営理念、企業文化とのフィットを最重要視しており、社員全員が同じ価値観の下で働いているからこそ、高いモチベーションを維持できていると考えています。

また、LIFULLでは、経営理念の実現のために、社員の挑戦を引き出すさまざまな施策を行っていますが、その設計の際に最も重要視している要素が「内発的動機付け」と「心理的安全性の確保」です。内発的動機付けとは、自分の内側から湧き上がる

「これをやりたい」という欲求ですが、社員が内発的な欲求を実現できる機会を提供することを重視しています(社員の挑戦を引き出す制度についてはP.25ご参照)。一方、心理的安全性の確保とは、社員が上司や他のメンバーに対して、自分の考えを率直に伝えることができ、たとえ反対意見を述べても安全だと考えられる雰囲気のことです。このような社内文化を醸成することが、社員の成長阻害要因を取り除くことにつながると考えています。

このように、経営理念、企業文化とのフィットを最重要視した採用プロセスから始まり、「内発的動機付け」と「心理的安全性の確保」を意識した人事施策や制度づくりを徹底した結果、2017年に株式会社リンクアンドモチベーションが主催する「ベストモチベーションカンパニーアワード2017」で第1位になりました。

### LIFULLの人事戦略



### 外部評価



\* 従業員100-999人部門

## 日本一働きたい会社の人事制度

当社では、社員の内発的動機付けを人材マネジメントの中心に据えており、仕事の任命について、会社からの一方的な指示による職種の変更やジョブローテーションは、原則として行っていません。本人の意思によって職種変更が可能な「キャリア選択制度」を設け、各自が定めたキャリアビジョン実現のために、社員は部署異動を希望することができます。あくまで、社員をプロフェッショナルとして扱い、自分のキャリアは自分でデザインし、責任を持って突き進んでもらうこととしています。人事評価についても、当社が重視する価値観を体現する人格者を評価し、短期的な成果にはダイレクトに報いることとしています。

## Switch(スイッチ)

内定者も含め社員や起業を目指す学生が新規事業を提案できる制度です。役職、社歴などに関係なく多くの社員が挑戦、成長できる場となっています。2016年には130件の応募がありました。中期経営計画で掲げる100社の子会社と100名の経営者を生み出すために、非常に重要な制度として位置付けており、現在の当社の主要グループ会社15社のうち5社は、このSwitchから生まれたものです。

## LIFULL大学

従業員一人ひとりの能力開発を目的に、LIFULL大学(社内大学)を開校しています。

その中の「選択プログラム」では、社長が主催する経営塾、プロジェクトマネジメント、レコメンデーション技術、ロジカルシンキング、英会話など、社員が受講したいゼミを選択できます。ほとんどのゼミで社員が講師を務め、職種や部門を越えてお互いに教え合う文化の醸成につながっています。

一方「選抜プログラム」は、次世代リーダー育成プログラムです。将来の経営人材候補として数名のメンバーを選抜し、より実践的なプログラムを実施しています。

### 書籍紹介

#### 「日本一働きたい会社のつくり方」

「日本一働きたい会社」の取り組みの全容は、執行役員人事本部長の羽田による著書でご紹介しています。

書著： 羽田幸広著  
(株式会社LIFULL  
執行役員人事本部長)  
発売日： 2017年4月7日  
発行元： PHP 研究所



## 社員の基本データ (株式会社LIFULL 単体、正社員)

(2017年3月末現在)

### 社員の男女比



### 平均年齢

33.8歳

### 平均年収

714万円

### 平均勤続年数

4.9年

平均有給取得率 \*2015年4月～2017年3月平均

86.2%

社員の推移数 \*LIFULLグループ連結



# 知的資本

## 技術

TECHNOLOGY

「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。」の新事業方針の下、不動産領域のみならず、あらゆる暮らしのデータを蓄積、整理、統合し、それらにLIFULLの技術力を掛け合わせて、一人ひとりにぴったりのソリューションを提供します。

LIFULLでは、これまで数多くの業界初の技術開発に挑み、その過程で高い技術力を培ってきました。また、開発の内製化にこだわることにより、同業他社の追随を許さない、圧倒的な開発スピードを実現しています。一方で、不動産業界の変革、活性化、拡大に向けて先進技術の活用にも積極的に取り組んでいます。AIによる不整合画像検出での情報精度向上、ビッグデータを利用し算出した不動産参考価格を表示する「プライスマップ」などの研究開発も進めています。

### ビッグデータを活用した不動産業界の変革

#### 「プライスマップ」

LIFULL HOME'Sの過去掲載データに各種係数を掛け合わせた独自の不動産物件参考価格算出システムで物件の参考価格と想定賃料を算出し、地図上の物件情報と合わせて表示します。会員登録不要・無料でご利用いただけます。

<http://www.homes.co.jp/price-map/>



プライスマップ

#### 「見える! 不動産価値」

LIFULL HOME'Sが蓄積してきた膨大な物件情報とAIを活用して独自開発した推計ロジックにより、所有する物件や気になる物件の市場価値をリアルタイムでシミュレーションできます。

<https://www.homes.co.jp/owner/>



見える! 不動産価値

### 研究開発部門：LIFULL Lab(旧リッテルラボラトリー)

LIFULLの研究開発部門として、2011年4月に発足しました。LIFULL Labは、膨大なデータの中から最適な情報を提示する検索技術や、潜在的なニーズを抽出して情報提供するためのレコメンデーション・エンジンの研究開発を最重要課題として、LIFULLグループの次世代サービスを支えるための研究開発に取り組んでいます。

### LIFULL Labが生み出した「GRID VRICK」

ブロックを置くだけで簡単に3Dの部屋を作ることができる技術です。作った部屋はリアルタイムに画面に表示されるので、画面を見ながらその場で理想の部屋を完成させることができます。

また、VR(仮想現実)を活用して作った部屋の中に入って体験することもできます。壁や床、窓など内装を変えたり、部屋をあらゆる角度から確認したり、自由に動き回って生活のイメージを描くことができます。

### 海外開発拠点：Vietnam Creative Consulting

2017年4月にソフトウェアやアプリケーションの開発事業を営むベトナムの企業 Vietnam Creative Consulting Co., Ltd. を子会社化しました。LIFULLの今後の海外展開の加速や国内における開発リソース獲得競争が年々激化していることなどを踏まえると、海外に開発拠点を持つことは意義のあることだと考えています。



## VOICE

LIFULLの技術力を支えているのはスキルの幅が広いエンジニアです。当社には、ものづくりで問題解決することが好きなエンジニアが多く、その問題を解決するために積極的に手を挙げて挑戦する文化があります。そして、誰かが挑戦していると周囲の人もそれに参加するので、自然にお互いを高め合う文化が醸成されています。その結果、幅広いスキルを身に付けたエンジニアが増えています。

今後はLIFULLを「次の当たり前を創っていく組織」にしたいと考えています。当社はこれまで、住まいの分野でイノベーションを起こすべく挑戦してきましたが、これからは「あらゆるLIFEを、FULLに。」するため、住まい以外の領域に

も進出していきます。LIFULLのエンジニアは、その革進の一翼を担う集団として、エンジニアリングで経営をリードしていくことができると信じています。誰も考えていなかったような新しいことを実現する。そんなものづくりができるエンジニア、クリエイター集団を形成することがCTOとしての私のビジョンです。

LIFULL HOME'S 事業本部  
技術開発部  
基盤開発ユニット長  
CTO(Chief Technology Officer)\*

**長沢 翼**

\* CTOとは呼称であり、職階とは異なる。



### 技術向上のための制度「クリエイターの日」

**変** 化の激しいICT分野でのマーケティング能力、技術開発能力を高め、イノベーションを創造するため、通常業務の枠を離れて、新たな技術や手法に取り組む機会を設けています。希望するクリエイター(エンジニア、デザイナー、プランナー、マーケター、プロモーター)は、個人またはチームで特設プロジェクトの提案を行い、承認されたプロジェクトについて業務時間の一部を使い、合宿形式で研究・開発を行います。

<http://www.creators.lifull.com/>

全社員における  
クリエイター職が占める割合  
(2017年3月末現在)

約 **40%**

# 事業戦略

## 中期経営計画

MEDIUM TERM BUSINESS PLAN

「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。」の礎を築くべく、  
3か年の中期経営計画を策定しました。

ありとあらゆるライフデータを収集し、一人ひとりに最適なソリューションを提供する「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。」の礎を築くために、まずは国内で圧倒的No.1になることを目指します。また、今後3年間は事業規模の拡大を最優先するため、利益率の成長速度は緩やかになる見込みです。

### 定量目標



\* 償却前営業利益率

### 1 HOME'S 関連事業のさらなる拡大に向けて

#### 顧客数拡大×ARPA向上の掛け算で成長

HOME'S 関連事業では、最高のユーザー体験を追求し、事業者支援サービスを拡充することで、顧客数拡大と顧客単価向上によるARPA拡大を目指します。



\*1. 賃貸・不動産売買は加盟店数

\*2. 1顧客当たり売上 (Average Revenue Per Agent)

#### 最高のユーザー体験の追求

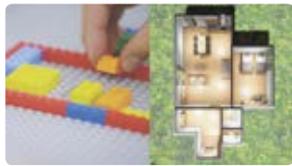
「情報網羅・精度向上」「オムニチャネル」「不動産テック・AI」の3点に注力します。まず情報網羅については、既存の700万件を超える総掲載物件数をさらに拡大するため、現在2万2,000店舗の加盟店ネットワークを拡大します。また、AIによる不整合画像の検知システムなど、より良い住まい探しの支援に向けた先進技術の活用にも力を入れています。

オムニチャネル戦略として、ウェブサイトだけではなく、コールセンターや対面で相談できる「LIFULL HOME'S 住まいの窓口」を設置しています。これらコールセンターや対面での相談窓口はウェブサイトと比較して、よりユーザーのニーズに合わせた情報を提供できる点が特徴です。将来的には、ユーザーIDを

最高のユーザー体験の追求



VR(仮想現実)



GRID VRICK

加盟店数と  
総掲載物件数を拡大

情報  
精度向上・  
網羅

最高の  
ユーザー体験の  
追求

不動産  
テック・AI

オムニ  
チャンネル



「LIFULL HOME'S  
住まいの窓口」の店舗数を拡大

VOICE



P.5  
#12

整備し、全てのコンタクトポイントから共通のユーザーデータベースにアクセスできるようにすることで、さらに満足度の高いサービスの提供が可能になります。

不動産テックについては、全ての不動産取引をオンラインで完結できる世界を実現するための技術を中心に開発を進めています。

一方、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)である「LIFULL Ventures(ベンチャーズ)」では、国内外の魅力的なスタートアップを発掘し、投資を検討していきます。候補となる企業については事業の将来性や財務体質などを多角的に評価し、代表取締役社長の井上、取締役執行役員 山田、執行役員 筒井、CSOの小沼から成る「LIFULL 投資委員会」で判断します。

2 子会社100社を見据えた基盤の構築

中長期的にグループ会社数を現在の14社から100社に伸ばし、高度な経営人材も100人育成します。100社を創出するための仕組みの一つが、社員のみならず内定者や起業を目指す学生も応募可能な新規事業提案制度「Switch」です。自ら立案した事業プランを社内外から選出された審査員にプレゼンテーションし、優秀なプランは立案者が責任者となり実際に事業化されます。年間およそ130件の応募がありますが、現在7件が事業化に向けて進行中です。

3 海外事業のさらなる拡大

LIFULLは現在世界53カ国でサービスを展開していますが、今後も展開国を拡大するとともにSEO(検索エンジン最適化)対策を強化することでトラフィックを向上させ、顧客単価の拡大を目指します。

VOICE



P.5  
#07



# ガバナンス



## 経営管理体制

MANAGEMENT STRUCTURE

意思決定の迅速化、業務執行の妥当性、効率性、透明性の向上を目指して経営機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を構築していきます。

### 基本的な考え方

当社は、直接の顧客はもとより、株主、従業員、取引先、債権者、そして地域社会全てのステークホルダーに対して社会的責任を全うすることを経営上の最大の目標としています。これを実現するために、意思決定の迅速化、業務執行の妥当性、効率性、透明性の向上を目指して経営機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を構築していきます。

### 経営の意思決定と業務の執行・監督

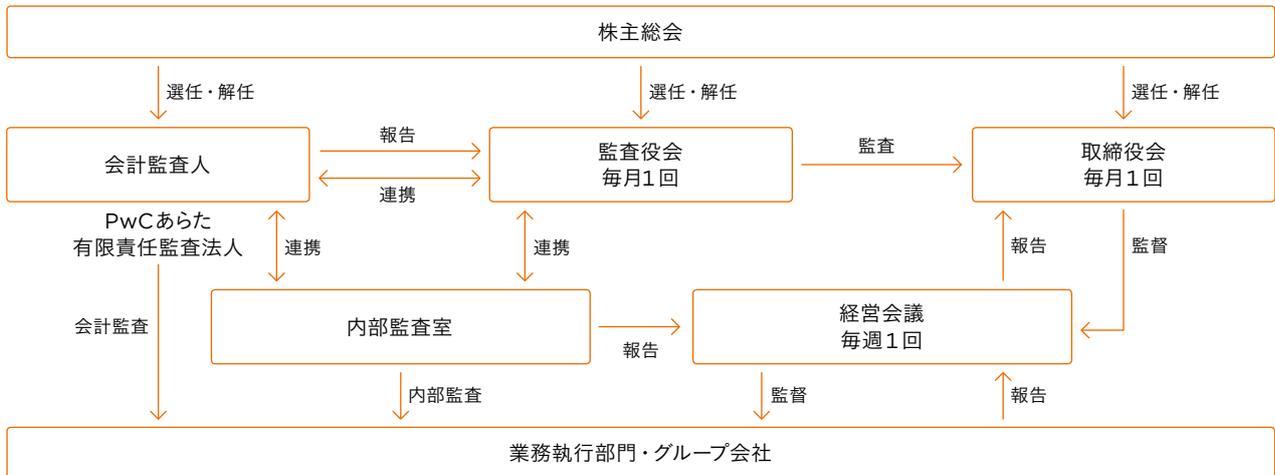
当社は監査役会設置会社です。経営と業務執行の分離を明確にした上で、取締役の経営判断における健全性と効率性を高めるべく、執行役員制度を導入しています。

取締役会は、原則として毎月1回開催しており、経営の基本方針・重要事項の決定を行うとともに、それに従って行われる

執行役員の業務執行についても監督しています。また、主に当社の常勤取締役および執行役員で構成される経営会議を毎週開催し、戦略意思形成のための諸提案を取締役会に対して行うとともに、取締役会において意思決定を要する事項の事前審議等を行っています。

各監査役は、毎月開催される取締役会に出席し、常勤監査役においては経営会議等重要な会議にも出席しており、取締役の職務執行を全般にわたって監視しています。また、原則として毎月1回監査役会を開催し、取締役会付議議案の内容や会社の運営状況等について意見交換を行い、監査方針をはじめ監査計画等、監査に関する重要事項の協議および決定を行っています。取締役と監査役の連携を強化することにより、現体制において監査役の機能は当社の意思決定に有効に活用されており、経営に対する監督機能を果たしています。

## コーポレート・ガバナンス体制



## 取締役および監査役の報酬

取締役の報酬等は固定報酬、業績連動型報酬で構成されています。固定報酬および業績連動型報酬の合計をターゲット報酬水準とし、その水準は、役位別に上位ほど業績連動割合を高く設定します。業績連動型報酬はそのインセンティブ性を高めるために、業績評価に基づいて算定された金額等を翌期の報酬として支給します。業績連動型報酬は金銭もしくは非金銭報酬とします。

監査役報酬は、監査役公正不偏な立場の確保に鑑み、当社グループ全体の職務執行に対する監査を職責とすることから定額報酬とし、その職位別の報酬額は監査役会において決定します。

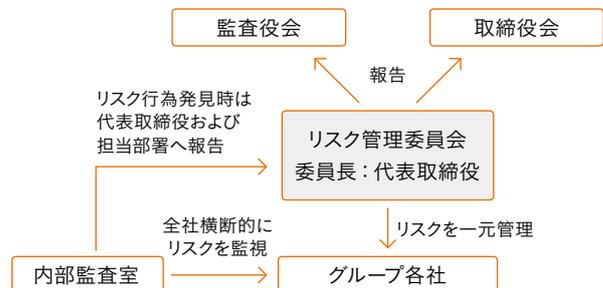
当社では、代表取締役を委員長とするリスク管理委員会を設置し、当社グループに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを一元的に管理することで、当社グループ全体でのリスク管理体制を構築しています。財務における健全性を担保するとともに業務の効率化によるさらなる安定的な業績の達成へ向け、内部統制の整備を専門的に行う部署を設置し、社内規程の整備・運用状況の確認・改善を行う体制を設けています。また、法務部門、取引先審査部門および購買業務に関するチェック体制の強化を図り、貸し倒れや不法取引などのリスクを防止する体制を構築しています。

## 役員の報酬総額

区分	支給人員	支給額(千円)
取締役 (うち社外取締役)	6名(2名)	95,309 (7,500)
監査役 (うち社外監査役)	5名(5名)	33,000(33,000)
合計(うち社外役員)	11名(7名)	128,309(40,500)

## リスク管理体制

## リスク管理体制



### 2017年3月期 取締役会 ハイライト

当社の取締役会では、社外取締役と社外監査役を中心に、事業戦略から制度設計に至るまで、幅広い議題について積極的な議論が行われています。今期の取締役会における重要な議案の一つが、2017年5月に発表した「中期経営計画」でした。

計画の策定に際しては、まず取締役、執行役員、常勤監査役から成る経営会議で議論が行われ、そこで承認された計画骨子が取締役会に上程されました。取締役会では、売上収益と利益率の計画値に対する根拠の確認があり、主に主力事業であるHOME'S 関連事業の成長戦略について、社外取締役を中心に活発な意見や助言がされました。また、社外監査役からは、株主や投資家にしっかりとした説明が必要である旨の助言がありました。

社外取締役および社外監査役の選任理由

	氏名	独立役員	経験	選任理由	2017年3月期における取締役会(監査役会)への出席状況
取締役	高橋 理人	—		長年にわたり株式会社リクルートに勤務し、不動産情報事業での豊富な経験、BtoCにおける実績、eコマース分野への豊富な知見を有しているため。	取締役会：17回中17回
	森川 亮	○		企業経営における豊富な経験と、ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス(SNS)における幅広い見識および経験を有しているため。	取締役会：17回中17回
	山田 善久	—		長年にわたる金融業界における勤務経験とともに、楽天株式会社およびそのグループ会社において、取締役・執行役員およびCFO・CROを務めた経験を有しているため。	(2017年6月より就任)
監査役	穴戸 潔	○		長年にわたり三菱商事株式会社に勤務し、総合商社業界における豊富な経験と、同社グループの関係会社において取締役を歴任した経験を有しているため。	取締役会：13回中13回 監査役会：13回中13回 (2016年6月より就任)
	松嶋 英機	—		過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはないが、同氏は、弁護士として司法に関する相当程度の知見を有しているため。	取締役会：17回中17回 監査役会：18回中18回
	花井 健	○		長年にわたる金融業界における勤務経験とともに、楽天グループの関係会社の取締役・監査役を歴任した経験を有しているため。	取締役会：17回中16回 監査役会：18回中17回
	中森 真紀子	○		過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはないが、同氏は、公認会計士として財務および会計に関する相当程度の知見を有しているため。	取締役会：17回中16回 監査役会：18回中16回

IT  
 経営  
 金融/会計  
 グローバル  
 法務

社外取締役および社外監査役の独立性判断基準

当社は、以下の基準を社外役員の選任基準とし、独立性の高い社外役員の選出に努めます。ただし、社外役員としての適格性が妥当であると当社取締役会が合理的に判断した場合には、本方針に定める選任基準は当該候補者の選出を妨げるものではありません。また、その場合は当該候補者について独立役員に指定しないものとします。

- a. 当社および当社の関係会社の業務執行者\*1
- b. 当社の特定関係事業者\*2、またはその業務執行者\*1
- c. 当社の主要株主(議決権ある株式の10%以上を直接・間接的に保有する者)、またはその業務執行者

- d. 当社および当社の関係会社が大口出資者(総議決権の10%以上の議決権を直接・間接的に保有する者)となっている者の業務執行者
- e. 当社および当社の関係会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産\*3を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(法人・団体である場合は、当該法人・団体に所属する者をいう。)
- f. 過去3年間において、上記a.～e.までに該当していた者
- g. 上記a.～e.に掲げる者の近親者等\*4

\*1. 業務執行者とは、取締役(社外取締役を除く)、執行役、執行役員および使用人等をいう。  
 \*2. 会社法施行規則第2条第3項第19号における特定関係事業者をいう。  
 \*3. 多額の金銭その他の財産とは、役員報酬以外に直前事業年度において1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益をいう。  
 \*4. 近親者等とは、2親等内の親族および生計を一にする利害関係者をいう。

## 社外取締役メッセージ

### 社外取締役から見たLIFULLのすごみ

LIFULLの社外取締役に就任して2年が経過しました。就任する前は「LIFULL＝代表取締役社長の井上高志氏」というイメージでしたが、この2年間、内側から同社を見てみると、とにかく愚直で優秀な人材が多いことに驚かされました。そこにLIFULLならではの経営哲学が見事に相まっており、この会社はまだ大きく発展すると強く実感しています。LIFULLは、企業理念をお飾りにせず、その理念に基づいた経営を行っているのが本当に感心しています。

私はLIFULLが手掛ける事業領域の専門家ではありません。しかし、これまでの経歴からITサービスや海外での事業展開は専門領域なので、そうした観点から積極的にアドバイスしています。特に、生活者が情報に辿り着く流れが検索結果経由からソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)経由にますます変化している点について、さまざまな意見を取り交わしています。

一方、経営管理の面からLIFULLを見てみると、同社は比較的若い会社ですが、そうした若い会社にありがちな企業統

治の甘さは一切ありません。取締役会に出席すると分かるのですが、社外取締役と監査役による管理・監督体制が非常にしっかりしていて、井上氏に対し異論があれば遠慮なく唱え、改善すべきところは改善しています。また、日頃の事業活動で直面する課題についても、現場や中間管理職から提案がどんどん挙がり、それらをきちんと整理して改善につなげる仕組みが整っています。少しくらいのことではまったく揺らがない強い基盤を持っている会社です。

井上氏は一見すると物申しにくい印象があるかもしれませんが、実際はとても優しく人の意見を聞く方です。この「人の意見を聞き入れる姿勢」は、LIFULLの企業文化にもなっています。また、そうした文化があるからこそ社員は積極的に意見を言うことを求められ、さらに意見を言った以上は責任を持って実行しなくてはなりません。全て結果責任ですが、常に意識を高く持ち、自分の意見にコミットすることで成長していくことができる環境があります。

### 事業の成長、経営の成長の両面から貢献していく

2017年に中期経営計画を策定しましたが、LIFULLが掲げるビジョンと戦略は明確です。今後重要になるのは、戦術やその実行タイミングに間違いがないか、LIFULLらしさが損なわれていないかという点であり、私もこれらの点を常に考慮しながら発言するようにしています。株式会社である以上、利益を継続的に創出していくことが当然求められますが、施策や案件を検討する上で、LIFULLがやるべきものかという視点は外せないと考えています。これからますます広がるライフスタイル提案領域において、LIFULLのビジョン、戦略、テクノロジー、データが活かせる場所は無限にあります。いかにLIFULLらしく人々の生活を豊かにできるか。同社の目指すビジョンがどう具現化されていくのか非常に楽しみです。ビジョンの具現化にあたっては挫折に近い経験も多いと思

います。しかし、その挫折や失敗を糧に成長し、ビジョンの実現に向けて一つずつ成果を積み上げていくことが大切だと私は考えます。今後も自らの専門性を活かして事業の成長に貢献するとともに、経営の成長にも貢献していきたいと思



社外取締役  
森川 亮

「住まい」×「医療」など、  
収集したデータ同士を  
掛け合わせることで、  
新たな事業価値を打ち出したい

CSO

小沼 佳久

グループ経営戦略部長  
CSO (Chief Strategy Officer)\*



Q 成長投資の考え方についてお聞かせください。

阿部：当社グループの事業領域は、従来の「不動産」から徐々に不動産以外の領域へと広がりつつあります。中でも成長性のある領域が主なターゲットとなりますので、そこで圧倒的なプレゼンスを確立するためには先行投資も必要だと考えています。潜在的な成長性が高い市場で先行投資を行いシェアの拡大を目指すため、当面は利益率以上に規模の拡大を優先することになりますが、これまで築き上げた事業基盤があるので、企業としての継続性への懸念はありません。

大きな投資を要する場合、資本市場や金融機関からの調達も検討しますが、配当控除後フリーキャッシュ・フローの黒字化は常に意識します。当社のビジネスモデルにおいては、営業キャッシュ・フローが大きく目減りするような事態は

考えにくいですが、もし大きく目減りした場合でも、成長投資と株主還元を減らすことは現時点では考えていません。ROEやROA以上に、キャッシュ・フローを特に重視し、また有利子負債に頼りすぎない、シンプルで堅牢な経営を志向します。

小沼：当社グループが取り扱う情報量は膨大で、グループ各社が運営するサイトのユーザー数を合計すると月間およそ1億人に上り、運営するサイトに掲載される情報量は約3億件を誇ります。世界中を見渡しても、これだけの情報量を有する企業グループは稀ではないでしょうか。これまでの不動産情報の収集を「縦」とするならば、今後は暮らしにまつわるあらゆる情報を収集する「横」の展開に挑みます。例えば、「住まい」×「医療」など、収集したデータ同士を掛け合わせることで、新たな事業価値を打ち出したいと考えてい



キャッシュ・フローを特に重視し、  
有利子負債に頼りすぎない、  
シンプルで堅牢な経営を  
志向する

CFO

阿部 和彦

執行役員  
グループ経営推進本部長  
CFO (Chief Financial Officer)\*

\* CFO、CSOとは呼称であり、職階とは異なる。

ます。シニア向け介護サービスでは、病気を患うまでの生活習慣をデータとして収集することで、未病の改善や大病の予防に貢献するというような事業構想を練っています。

こうした社会に役立つさまざまな革新的サービスを数多く生み出すことで、より多くの人々を幸せにする仕組みを提供したいと強く考えており、そのためには成長投資が必要です。原則、当期利益の25%に収まるよう管理しながら投資を実行しますが、もし大胆な投資が必要になれば、設定された投資枠を超えて都度機敏に検討します。

**Q** M&Aとモニタリングの考え方について  
お聞かせください。

**阿部：**当社の事業規模拡大だけを考えたM&Aは行いません。投資リターンよりも戦略を優先して考えますので、

その企業と組むことで、社会が求める新たな価値を生み出せるのかという点を意識します。そのため、業績が下振れたからといって安易に売却するようなことはしません。当然、買収後は経営をモニタリングし、問題が生じれば計画の見直しや抜本的なテコ入れなど所要の策を迅速に実行します。

子会社に対しては、「当社の傘下企業」というよりも、私たちと同じ強い志を持った「仲間・同志」だという意識が強いです。その強い志に、当社が持つデータやノウハウを組み合わせたら何かこれまでにない価値が生まれるのではないかと。当社の場合、お互いがそう感じた時にM&Aの話がまとまります。

**小沼：**同志として力を合わせたいからこそ、M&Aを検討する際にはビジョンフィッティングを徹底的に検証します。

また、これは大きな課題ですが、これから当社は子会社100社を作り、100人の経営者を育成する計画ですので、そ

の規模でも実効性の高いモニタリングができる仕組みの確立を急がねばなりません。特に、「志」に基づいたミッションが着実に実行されているか、しっかりとチェックしていきたいと考えています。

**阿部:** モニタリング体制の整備に加えて、人材の育成も必要となるでしょう。社長の井上もよく言っていますが、事業の成功は担い手となる人材の強い熱意に左右されます。権限を委譲し、モチベーションを高める一方で、会計や法務など経営に必要な知識をインプットする研修を作るなど、ミッションの推進に存分に取り組んでもらえるよう、サポート体制も充実させていく考えです。また、経営人材としてCEOだけでなくCFO人材も多く輩出したいですね。子会社でCFOとしての経験を積み、また本社に戻ってきて別の事業に挑戦して、事業価値を磨き上げる。そんなサイクルも作りたいと常々考えています。

**小沼:** 各事業のリスクはそれぞれで異なりますが、共通するリスクとしては、情報管理リスクやコンプライアンスリスクが挙げられます。こうした共通するリスクは、グループ共通の運用ルールを整備・徹底させ、そのほかのリスクは各社のトップに負ってもらいます。安全なリングを作り、そのリングの上で課題やリスクと戦ってもらいたいイメージです。各種研修を「戦うための武器」と位置付ければ、研修の意味も効果も非常に高くなりますし、研修を企画・運営する側にとっても大き

な経験になるのではないのでしょうか。各社社長に思う存分力を発揮してもらえるような土俵を作りたいと思います。

### Q 公益志本主義と利益還元について お聞かせください。

**阿部:** 当社の場合、利益額だけが経営指標ではなく、お客様や社員の満足度なども重要な指標となります。不動産情報と同様に、そうした満足度などもデータベース化しています。利益配分も、「全てのステークホルダーに配分する」という考え方にに基づきます。成長投資を行い、取引先とともに利益を創出し、そこから社員の給与を支払い、そして株主に利益を還元します。株主の皆様への配当は、こうした考え方に基づいて、配当性向20%を目安としています。

**小沼:** 当社グループでは、公益志本主義に基づいた役員向けの評価制度を作り、運用しています。例えば、社員の給与が安定的に支払われなかったら役員の評価は下がります。利益を上げるために社員の給与を下げるような経営は当社の理念に反するからです。そうした評価項目が30個ほどあり、各項目の評価を足し合わせた数値で役員報酬が決まる仕組みです。これは、社長の井上も例外ではありません。この評価制度を通じて、将来的に100社を一点の曇りもなく経営することで、世界中のあらゆる「LIFE」を「FULL」にしていきたいと思っています。



## Fact Data

- 38 主な事業リスク
- 40 3年間の連結財務指標サマリー
- 41 セグメント別サマリー／事業サマリー
- 42 株主価値
- 44 会社情報
- 45 トピックス

## 主な事業リスク

### 事業に関するリスクについて

#### 不動産情報サービスの価格体系について

不動産情報サービスの価格体系は、他企業における類似商品との価格対比や当社グループ商品の付加価値の向上、コストの変動などにより、見直しを行う場合があります。

価格の見直しにより、クライアントの利用状況が大きく変化した場合や当社グループ商品に関してコストの変動を価格に転嫁できない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 当社グループサイトの集客における外部検索エンジンへの依存について

当社グループが運営するサイトに訪れるユーザーは、概ね検索エンジン経由であり、これらの集客は各社の検索エンジンの表示結果に依存しています。検索結果についてどのような条件により上位表示されるかは、各検索エンジン運営者に委ねられており、その判断に当社グループが介在する余地はありません。当社グループは積極的なブランディングプロモーション活動を通じて「LIFULL HOME'S」のブランド力を高め、検索エンジンに依存しない集客の比率を高めるとともに、検索結果において上位に表示されるべくSEOなどの必要な対策を進めていますが、今後、検索エンジン運営者における上位表示方針の変更など、何らかの要因によって検索結果の表示が当社グループにとって優位に働かない状況が生じる可能性もあり、その場合、当社グループが運営するサイトへの集客効果が低下し、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 個人情報などの取扱いについて

当社グループは、各種の個人情報および取引先の機密情報など、重要な情報を多数扱っています。当社グループは、これらの情報の適正な管理が極めて重要な責務と考え、その取扱いには細心の注意を払うとともに、情報の取扱いに係わる社内規程の整備、定期的な従業員教育の実施、システムのセキュリティ強化、情報取扱い状況の内部監査など、情報管理の強化に努めています。また、法令その他諸規則などの要請に基づき個人情報を開示すべき義務が生じた場合、顧問弁護士および関係する監督官庁との慎重な審議を行った上で、その対応を確定しています。

このように、機密情報、個人情報の保護に注力していますが、外部からの不正アクセスや社内管理体制の瑕疵などにより、これらの情報の外部流出、消失、改ざんまたは不正利用などが発生した場合には、適切な対応を行うためのコスト負担、当社グループによる損害賠償に関しては損害保険によりその全てまたは一部を補償されるものの、当社グループの社会的信用の失墜とそれに伴うユーザーおよびクライアントの減少などにより、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 当社グループのWEBサイトに情報を掲載するクライアントとユーザーとのトラブルについて

当社は社内に情報審査部門を設置し、当社グループのWEBサイトに掲載された情報のチェックを随時実施しています。また、当社グループのWEBサイトに情報を掲載するクライアントとユーザーとの間にトラブルが発生し、ユーザーより当社グループへ連絡があった場合、当社は、当社グループ担当者から当該クライアントへ連絡して事実の確認とユーザーへの説明およびトラブルの原因となった事項の改善を求め、また、当社グループの判断によっては利用契約の解除を行うなどの対応を行っています。しかしながら、当社グループからクライアントへの改善要求は強制力を持つものではなく、また、こうした対応によってトラブルを経験した全てのユーザーに理解・納得いただけるとは限らないため、当社グループが提供するサービスの評判が低下し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 海外展開について

当社グループは、海外展開を推進しています。海外展開においては地域特性によるビジネスリスクや法規制などが多岐にわたり存在し、当社はこれらのリスクを最小限にすべく十分な対策を講じた上で海外展開を進める方針ですが、予測困難なビジネスリスクや法規制などによるリスクが発生した場合には、当該リスクが当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 為替の影響について

当社グループは、グローバルに事業を展開しており、急激な為替レートの変動は、地域間の企業取引および海外拠点における商品価格やサービスコストに影響し、売上収益や損益などの業績に影響を与えます。また、海外における資産価値や負債

価値は、連結財務諸表上で日本円に換算されるため、為替レートの変動は、換算差による影響が生じます。想定を超えた急激な為替レートの変動が発生した場合、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

## 同業他社について

当社グループが運営する不動産・住宅情報サイト「LIFULL HOME'S」およびアグリゲーションサイト「Trovit」は、現在当社グループ以外の複数の同業他社が存在します。

当社グループでは、今後も「LIFULL HOME'S」および「Trovit」の掲載情報数の増加、信頼性・利便性の向上、ブランド力の維持・強化を図り、他社との差別化に努める所存ですが、インターネット業界の参入障壁は低く新規参入が容易であることや、差別化しにくい業界のため、競合の激化が発生した場合、当社グループの競争力が損なわれ、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 当社グループの事業体制に関するリスクについて

### 経営者への依存について

当社の代表取締役社長である井上高志は、当社の創業者であり、創業以来の最高経営責任者です。井上は、不動産業界やインターネットサービスに関する豊富な経験と知識を有しており、経営方針や事業戦略の決定およびその遂行において極めて重要な役割を果たしています。

当社グループでは、取締役会や経営会議などにおける役員および幹部社員の情報共有や経営組織の強化を図り、権限委譲の進展による意思決定の迅速化を図るため執行役員制度を導入するなど、井上に過度に依存しない経営体制の整備を進めています。何らかの理由により井上が当社グループの業務を継続することが困難になった場合、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

### システム障害および機材の故障によるリスクについて

当社グループの事業は、事業運営においてコンピューターシステムおよび通信ネットワークに依存しているため、停電や地震に対応可能な無停電設備・耐震構造を備えたデータセンターを利用し、かつ、サーバーのデータについては常時バックアップを取る体制を採っています。

しかしながら、予想し得ない自然災害や事故により通信ネットワークが切断された場合や、アクセス増などの一時的な過負担によって当社グループまたはプロバイダーのサーバーが作動不能に陥った場合などには、当社グループのシステムへの信頼性の低下を招き、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループの事業遂行に必要な主要機材については、パーツおよびハードウェア自体の二重化により耐障害性を強化していますが、予想し得ない障害が発生した場合にはサービスの全部または一部を停止する事態が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### 買収などによる業容拡大について

当社グループは、新規事業への進出、既存事業の拡充および関連技術の獲得などを目的として、買収や合併事業の展開を経営の重要課題として位置付けており、今後も事業戦略として買収などを検討していく方針です。

当社グループは、買収を行う際には、対象企業の財務内容や契約関係などについて詳細なデューデリジェンスを行うことによって、極力リスクを回避するように努めていますが、デューデリジェンスの完全性が担保されない場合もあり、買収後に偶発債務の発生や未認識債務が判明する可能性も否定できません。また、被買収企業の情報システムまたは内部統制システムなどとの融合が進まない可能性および買収により被買収企業の役職員や顧客が失われる可能性もあります。

### 楽天株式会社との関係について

楽天株式会社は、2017年3月31日現在、当社株式を20.03%保有する大株主であり、当社のその他の関係会社に該当します。同社と当社との間では、同社が運営するポータルサイトに当社不動産情報を掲載するなどの商取引関係や、当社社外取締役山田善久が同社副社長執行役員を兼務するなど、広範囲にわたる友好的な関係にあります。

将来においても同社との関係が現状と同様のものであるか否かは不明であります。同社との現在の関係が維持されなかった場合、取引高は比較的小さいものの、当社の今後の事業展開や資本政策に影響を及ぼす可能性があります。



その他リスクについては、有価証券報告書をご覧ください  
<http://lifull.com/ir/ir-data/ird-fs/>

# 3年間の連結財務指標 サマリー

株式会社LIFULLおよび連結子会社

(単位：百万円)

国際会計基準(IFRS)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
<b>経営成績(連結会計年度)：</b>			
売上収益	18,165	25,707	29,920
売上原価	583	2,127	3,080
販売費及び一般管理費(減価償却費を除く)	14,391	18,625	21,408
人件費	4,440	6,269	7,039
広告宣伝費	5,941	7,345	8,400
営業費	718	1,016	1,010
その他	3,290	3,993	4,957
EBITDA*1	3,149	4,859	5,312
減価償却費	458	864	1,245
営業利益	2,691	3,994	4,066
当期利益(親会社の所有者に帰属)	1,796	2,670	2,765
<b>財政状態(連結会計年度末)：</b>			
資産合計	22,592	25,265	27,110
親会社の所有者に帰属する持分	10,824	16,922	18,471
有利子負債	7,013	2,439	1,454
ネット有利子負債*2	2,745	△ 4,185	△ 4,592
<b>キャッシュ・フロー(連結会計年度)：</b>			
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,193	3,175	3,163
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,051	93	△ 2,134
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,734	△ 868	△ 1,517
フリーキャッシュ・フロー*3	△ 10,858	3,268	1,028
設備投資額	1,069	691	1,654
研究開発費	61	71	60
<b>主な財務指標：</b>			
EBITDA率(%)	17.3	18.9	17.8
営業利益率(%)	14.8	15.5	13.6
株主資本利益率(ROE)(%)	17.1	19.2	15.6
総資産利益率(ROA)(%)	14.7	16.8	15.6
デット・エクイティ・レシオ(倍)*4	0.65	0.14	0.08
親会社所有者帰属持分比率(%)	47.9	67.0	68.1
<b>1株当たり情報：</b>			
当期利益(親会社の所有者に帰属)(円)			
基本*5	15.91	22.87	23.30
希薄化後*5	15.90	—	—
配当額(円)*5	2.88	4.50	5.66
連結配当性向(%)	18.1	19.7	24.3
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)*5	95.86	142.54	155.59
<b>株価関連：</b>			
期末株価(東証終値)(円)*5	598.5	1,381.0	755.0
株価収益率(PER)(倍)*5	37.64	60.38	32.40
株価純資産倍率(PBR)(倍)	6.24	9.69	4.85
<b>その他：</b>			
連結従業員数(名)	755	946	1,140

# セグメント別サマリー／事業サマリー

(単位：百万円)

国際会計基準(IFRS)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
<b>国内不動産情報サービス事業：</b>			
売上収益	15,601	18,345	21,176
賃貸・不動産売買	9,752	12,068	14,044
新築分譲*6	4,537	4,713	4,851
注文住宅・リフォーム	817	889	1,329
その他	493	673	951
セグメント利益	2,729	3,540	3,842
<b>国内不動産事業者向け事業：</b>			
売上収益	908	4,122	6,864
セグメント利益	△ 22	△ 7	△ 117
<b>海外事業：</b>			
売上収益	1,203	3,507	3,193
セグメント利益	114	550	346
<b>その他事業：</b>			
売上収益	452	671	833
セグメント利益	△ 99	△ 80	△ 22

※セグメント間取引は相殺消去していません。

\*1. EBITDA = 営業利益+減価償却費

\*2. ネット有利子負債 = 有利子負債 - 手元流動性

\*3. フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

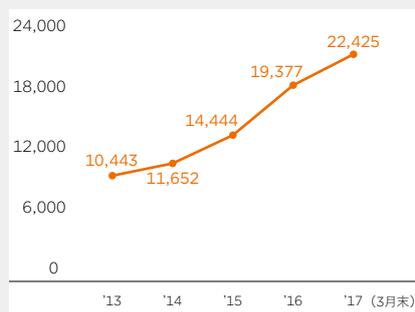
\*4. デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債+親会社の所有者に帰属する持分

\*5. 2015年3月期は2015年6月1日付実施の株式分割(1株につき2.0株に分割)に伴う影響を加味して遡及修正。

\*6. 新築分譲のうち分譲マンションについては、2015年10月より連結子会社である株式会社LIFULL Marketing Partnersと専属代理店契約を締結したため、一部の売上を除き国内不動産事業者向け事業に計上されています。

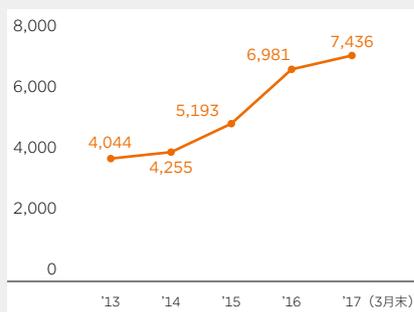
## 加盟店数

(店)



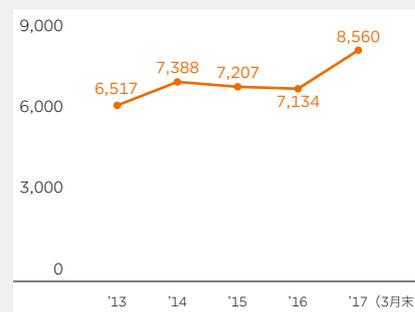
## 掲載物件数 (賃貸・不動産売買)

(千件)



## 掲載物件数 (新築分譲戸建・マンション)

(棟)

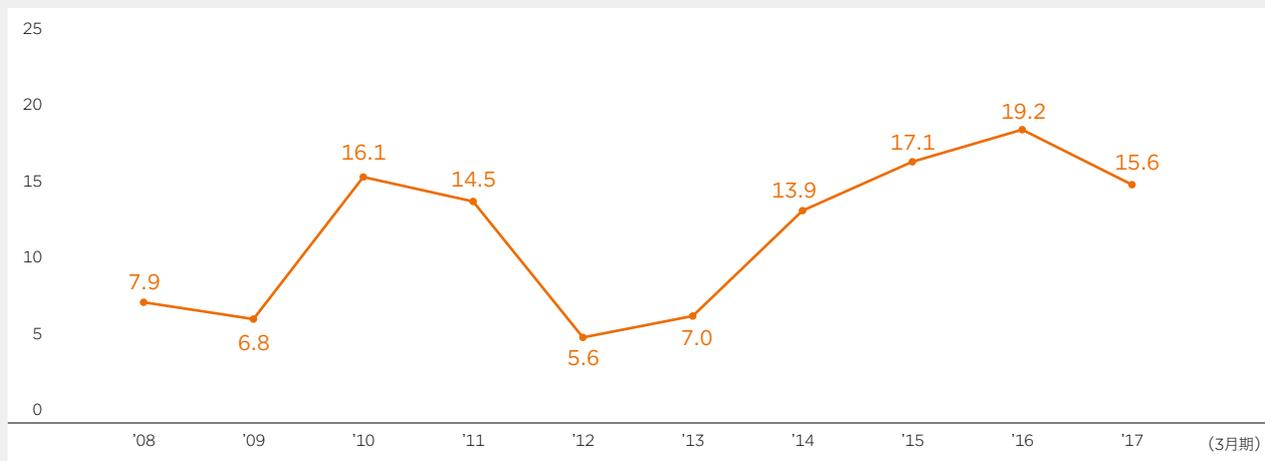


# 株主価値

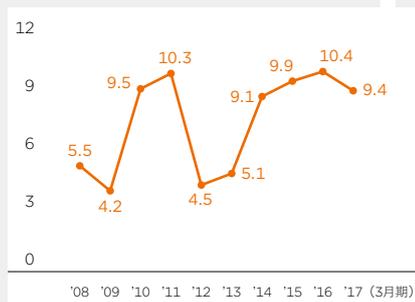
株価推移  
(円)



ROE推移  
(%)



売上高利益率推移  
(%)



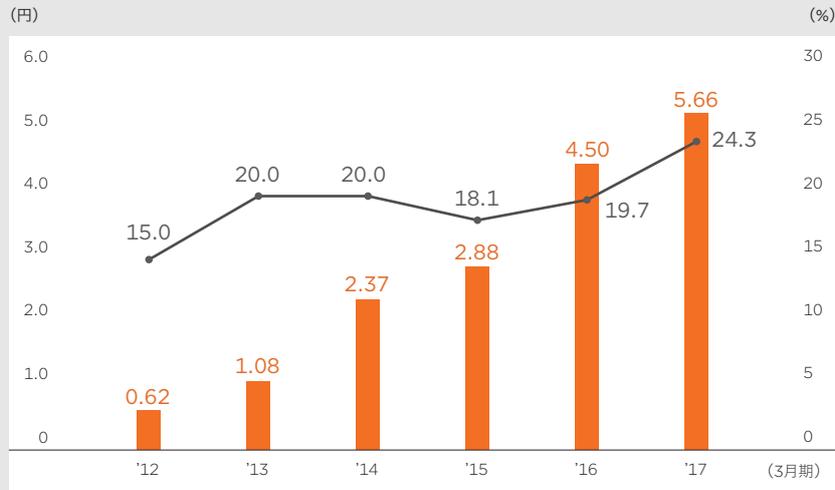
総資産回転率推移  
(%)



財務レバレッジ推移  
(倍)



## 株主還元(1株当たり配当額 / 配当性向)



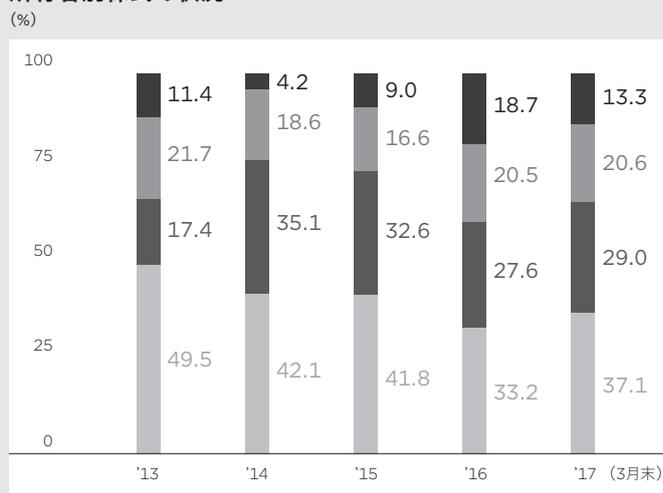
■ 1株当たり配当額  
● 配当性向 (右軸)

\* 2014年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。  
\* 2015年6月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。  
\* 株式の分割に伴い過年度分については分割の影響を考慮して計算しています。

### 株主還元方針

2016年3月期以降は、IFRSベースの親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに計算し、配当します。  
純資産と投資予測、成長率等を踏まえながら、将来的に配当性向を上げていきます。

## 所有者別株式の状況



■ 金融機関等\* ■ その他の法人  
■ 外国法人等 ■ 個人その他

\* 「金融機関」+ 「金融商品取引業者」

## 大株主の状況 (2017年3月末現在)

氏名又は名称	所有株式数(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%)
井上 高志	32,941,000	27.73%
楽天株式会社	23,797,100	20.03%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,724,600	7.34%
THE BANK OF NEW YORK 133524	4,031,000	3.39%
BBH FOR MATTHEWS JAPAN FUND	3,573,800	3.01%
JPMC OPPENHEIMER JASDEC LENDING ACCOUNT	3,448,100	2.90%
五味 大輔	2,400,000	2.02%
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S. A. 385576	2,194,100	1.85%
SAJAP	1,759,100	1.48%
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS MILM FE	1,642,509	1.38%
計	84,511,309	71.14%

### 経済産業省 / 東京証券取引所

#### 「攻めのIT経営銘柄2017」選出

当社の不動産テックへの取り組み、ROI向上を目指したウェブ広告のインハウス化、最新のデジタル技術の活用を促進するための社内制度等、5つの評価軸のうち経営、戦略的IT活用、体制・人材の3点が特に高く評価されています。



### 経済産業省 / 東京証券取引所

#### 「健康経営銘柄2017」選出(2年連続)

健康に働くための環境づくりや、多様な働き方を支援する仕組み・制度などが高く評価されています。



## 会社情報 (2017年4月1日現在)

社名(商号)	株式会社LIFULL (旧社名 株式会社ネクスト) (英文社名)LIFULL Co., Ltd.
設立	1997年3月12日
代表者	代表取締役社長 井上 高志
本社所在地	〒102-0083 東京都千代田区麹町1-4-4
資本金	3,999百万円
従業員数*	1,140名(グループ連結、派遣・アルバイト社員含む)
事業内容	不動産情報サービス事業、その他事業
支店・営業所	札幌、名古屋、大阪、福岡、沖縄
主な連結子会社	株式会社レントーズ、Trovit Search, S.L. 株式会社LIFULL Marketing Partners

\* 2017年3月末現在

## 株主メモ (2017年6月28日現在)

事業年度	毎年10月1日から翌年9月30日
定時株主総会	毎年12月
期末配当金	9月30日
受領株主確定日	
株主名簿管理人・ 特別口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
同連絡先	〒168-0063 東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 ☎ 0120-782-031
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 (証券コード:2120)
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告により行います。
公告掲載アドレス	<a href="http://lifull.com">http://lifull.com</a>
ただし、やむを得ない事由により電子公告による公告ができない場合は、 日本経済新聞に掲載して行います。	

株主・配当についてのお問い合わせ

上記の株主名簿管理人にお問い合わせください。なお、証券会社をご利用の株主様は、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。

## 当社ウェブサイトのご案内

本冊子以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。

<http://lifull.com/>

IRウェブサイト

<http://lifull.com/ir/>



# トピックス

## 社会貢献活動



### 特別有給休暇を活用した社会貢献活動支援プログラム

## One P's (ワンピース)

社員が特別有給休暇を活用し、社会貢献活動に参加することを支援するプログラム。社員の年間総労働時間の1%、そしてLIFULL単体の前期税引後利益の1%を原資とし、活動費用の一部を会社が負担します。みんなが一つになって社会を変革していこう。「One P's」という名前には、そんな想いが込められています。

VOICE



P.4

→ #02

## 新本社

LIFULLは、2017年4月1日の社名変更に併せて、本社を東京都千代田区麹町に移転しました。新本社は築約50年の1棟ビルで、社内プロジェクトチームが中心となってフルリノベーションを施しました。

リノベーションのコンセプトである「ENGAWA(縁側)」は、オフィスを新鮮な出会いと自由な発想を育む「つながりの発信地」にしたいという想いを込めて、プロジェクトメンバーの社員が考案したものです。まるで家の縁側のように、社内と社外がゆるやかにつながるよう、ソフトとハードの両面からさまざまな仕組みや仕掛けを組み込みました。同時に、社員の自由で快適な働き方を可能にするための機能性にも配慮しています。

VOICE



P.4

→ #01

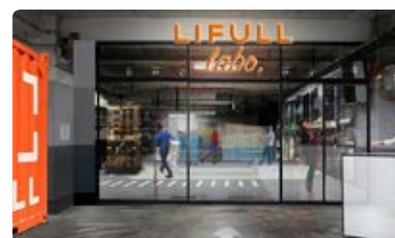
## 自由で快適な働き方を可能にする、機能的な執務スペース



社内のコミュニケーションを加速させる「フリーアドレス」



チームではなく個人での思索をサポートする「集中ブース」



プロダクト制作の新たな基地となる「LIFULL Fab」(準備中)

## ENGAWAプロジェクトが生んだ、新しいコミュニケーションの場

### ■ LIFULL Table



社外の人たちとの交流を深めるデリ食堂

<http://table.lifull.com/>

営業時間 平日9:00~18:00

定休日 土日祝 / 年末年始

TEL 03-6774-1700

### ■ LIFULL HUB



起業家やフリーランサー、スタートアップのためのインキュベーションオフィス

<http://hub.lifull.com/>

内覧・入居希望受付中

TEL 03-6774-1690



株式会社 LIFULL

〒102-0083 東京都千代田区麹町1-4-4  
TEL 03-6774-1600(代表) FAX 03-6774-1737