

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

ランディックス<2981>：富裕層のスーパーコンシェルジュに

ランディックスが東証マザーズ（現グロース）に2019年12月19日に上場してから2年半ほどが経った。同社は、東京都の城南6区（世田谷・目黒・渋谷・大田・港・品川）で、住宅用不動産の仕入れや売買、仲介のほか、自社サイトの「sumuzu（スムーズ）」を通じた注文住宅のマッチングサービスを富裕層向けに提供する。上場の効果や準備にまつわる事柄、今後の展望などを岡田和也社長に聞いた。



■ マネーの世代交代

― 上場の効果について

顧客数が倍になり、採用に関しては（応募の）分母が10倍になった。

― 2年半前の会見で、知名度の向上による土地の仕入れと販売に欠かせない信用力の獲得も上場の目的と話していたが上場前に比べるとプラスになっているが、ブランド力構築に関してはこれからと考えている。我々は富裕層の顧客に特化しており、どれだけブランド力を構築していけるかが1つのポイントとなる。

大きな目線で言うと、日本という国はこれだけ豊かにも関わらず、基本的には安いものが好ましく思われている。今は個人金融資産が1800～2000兆円あると言われていて、そのマネーがいよいよ世代交代に合わせて世に出てきて、豊かな暮らしや自分の人生の充実に使っていきこうという機運が高まっていると感じている。これからの時代は、昭和からずっと続いてきた画一的な、いわゆる工業製品のようなものではなく、パーソナライズされたものが受け入れられる。我々は単なる不動産デベロッパーではなく、そういった豊かな人生を顧客に届けるための“スーパーコンシェルジュ”的な役割を担う。

岡田和也代表取締役社長

― 上場準備中のエピソードについて

多くの会社は設立後に、顧客を増やして売り上げや利益を作ることに手一杯で、人材も収益力強化を重視することが当然ではないか。ところが上場する際には、管理体制を強化しなければならず、優秀な人材を採用し、適切な権限付与と配置で、稼ぎ出す部分と守る部分とをバランスよく構築しなければならない。

我々も（そのような課題に）直面したが、上場を目指すと言ってから1日もずれることなく最短で上場した。それというのも管理体制のしっかりとした基礎を作る優秀なメンバー達が集まってきて、そこにリソースを割くことができたからだ。

—なかでも特筆すべき事柄は

当時は、スルガ銀行の偽装融資やフラット35の不正融資が立て続けに起こったこともあり、不動産業界に対して非常に厳しい目が向けられた。我々が上場した年には、本来であればもっと多くの不動産領域の会社が上場していたところ、ハードルを超えられなかったと耳にしている。コンプライアンス関係をしっかりと意識することは非常に大変だった。不正融資がないことの証明にメンバーたちがしっかりと取り組んでくれた。そうは言いながらも、我々は住宅用をメインにしているので不正融資をする必要がそもそもなく、難なく越えられた。

—具体的に工夫したことは

何か特別なことをした記憶はなく、基本に忠実にすることだった。

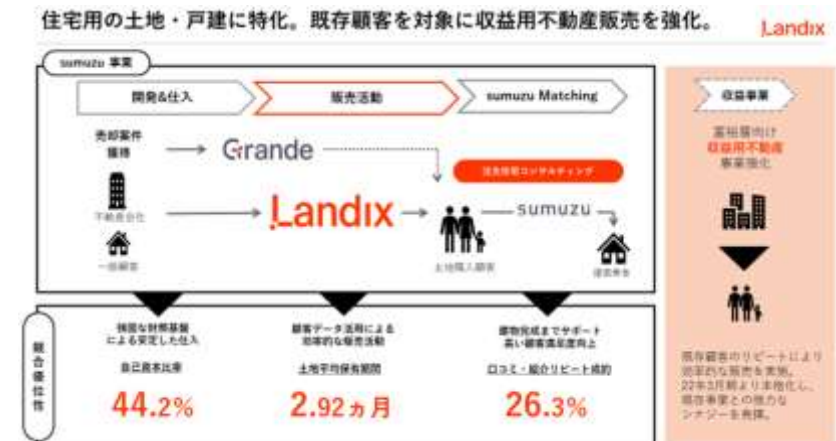
■瞬時に売れる不動産

—事業の現状や注力領域について、上場時を起点にどのように成長し、変化したのか。デジタル化をますます進めたいとのことだったが、それも含めて聞きたい
我々の売り上げと利益のベースとなっているものが3本あり、1つはグランデというグループ会社の分譲によるもの。

また、当社には現在3万組ほどの会員がいて、富裕層の顧客と当社が仕入れた物件を瞬時にマッチングする販売体制ができています。データとインターネットを駆使しながらぐっと伸びており、ここが一番の強みだ。

さらに、sumuzu マッチングがある。これからはパーソナライズされた住宅が普通になることを見越し、建築関連の約100社と提携し、（住宅建築の）マッチングをして、売り上げや利益に結び付けていく。今は利益に大きく貢献していないが、中期経営計画を睨みつつ、着実に成長しながら利益を出せる形に育っていけばいい。

3万組の顧客に住宅を買ってもらい、次に収益用不動産を買ってもらうこと（クロスセル）をプラスアルファとして進めている。昨期ぐらいから積極的に回り始め、早くも大きな利益を上げ始めている。



ランディックスの事業モデルの概観図。富裕層顧客向けの「理想の家づくり」を、他社にはない一気通貫のサービスでサポートするという

—仕入れた不動産のマッチングのプラットフォームには名前があるのか

特に名前は付けておらず、ワンストップで sumuzu 事業としてセグメントにしている。建築マッチングがしっかりと売り上げ・利益を伸ばしながら、販売商品ごとに適切な形で開示できる体制を整えていきたい。

—2022 年 3 月期は、土地の平均保有期間が 2.92 カ月で前期から 1 カ月ほど短縮しているが、それはマッチングの仕組みによるものなのか

会員になってくれる顧客がどのようなものを欲しいか詳細に分かる。仕入部門と販売部門を持っており、常に見込み顧客が存在し、アクティブな状態でコミュニケーションが取れていることから、瞬時に「買います」という話になる。そのような仕組みを構築できつつある。

—3 カ月弱という期間は業界内比較でどの程度の優位性があるのか

例えば、建売住宅を作って売る会社では 10 カ月ほど、マンションデベロッパーでは土地を仕入れてから販売してお金が入るまで 2 年ぐらいかかる。かつてリーマンショックがあった時には、建築を始めてから資金回収するまでに 2 年経つ間にどうにもならなくなって黒字倒産する会社が多かった。

そのようなことが起こらないビジネスモデルを作ろうとしているが、土地の購入から、売却して資金が我々の手元に戻るまでの時間が 2.9 カ月だ。土地を買ってから古い建物を解体、造成、分筆するなど売るための準備が最低でも 1 カ月半はかかる。その後に売買契約を結び、住宅ローンを組む手続きで最低でも 1~1 カ月半はかかる。通常、準備だけで 3 カ月かかるので、ほぼ瞬間的に売れていることが分かる。そのようなことができている会社はほぼない。

—土地を瞬時に売却できる背景として、富裕層の不動産に対するニーズがさらに高まっているのか

今、富裕層の人たちは、インフレ対策、さらに言えばハイパーインフレに対して最も安全で有効な資産（は不動産で）、しかも節税や相続対策になり、代わるものがないと盛んに口にしている。数年前に比べれば土地の価格が上昇したとは言え、それを承知の上でさらに買うと判断しているようだ。

その 1 つの軸となっているのが、世界と比べた時の日本の不動産の評価のあまりの低さで、ニューヨークやロンドン、香港、上海、シンガポールと比べても圧倒的に低い。そのような目線を持つ富裕層の人たちからは、日本の不動産は今でも激安だと思われるようだ。会員登録数の伸びを見てもらえれば分かるが、平均 1 億円の予算で家を探すために問い合わせしてくる新規顧客は、「日本には本当にお金持ちがたくさんいるんだ」と思うぐらいに存在し、その数が減っていない。

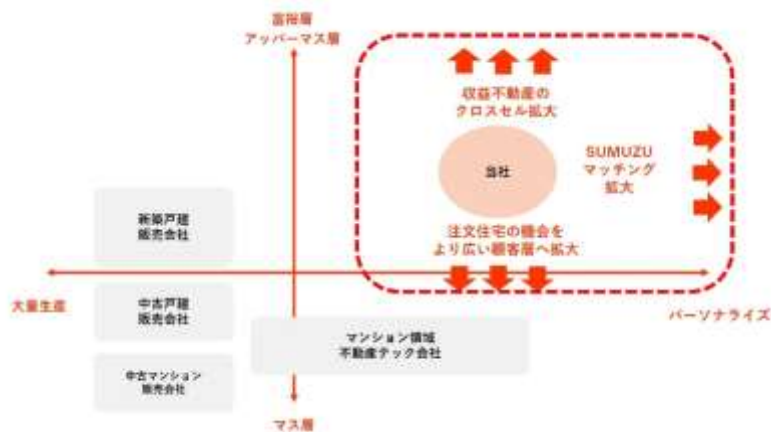
今、海外で戦争が起こり、米国を中心に金利が上がるなどいろいろな不安要素はあるものの、リーマンショックの時に、多くの不動産会社が倒産した。住宅という実需の部分で、根強く 我々をリピート・紹介してくれる顧客のネットワークの層が積み上がっているのも、しっかり黒字を出しており、不況に陥った時にでもしっかりと利益を出しやすい事業モデルになっている。非常に好調だが、仮に何か良からぬことがあって落ち込むことがあったとしたら、それはそれでまたチャンスと見ている。

■作り手とつなぐ

—販売する住宅のデザイン性とコストパフォーマンスの向上を、どのように両立させているのか

例えば、建築家や工務店が、我々と関係性を持つ富裕層と出会う機会はあまりない。世のなかには、優秀な大学の建築科を出て、大手設計事務所に入って独立する優秀な建築家たちが数多くいる。ところが独立しても彼らには案件に出会う機会が少ない。そういった腕がすごく良い人たちと顧客を我々のプラットフォームがうまくマッチングする。

彼らは大手ハウスメーカーのように営業人員や住宅展示場を持たない。その分安く、無駄を排除して顧客とマッチングできればコストダウンになる。腕の良い実力のある人とつなぐことで安くより良いものができる。それが将来のリセールバリューにもつながる。建築家たちは出会いの機会がない顧客と出会うことができる。我々にはそれがビジネスになっていて、“win-win-win”になっている。



住宅のパーソナライズと資産価値向上を標榜するランディックスが考える自社の業界内でのポジショニングマップ。不動産の販売価格は、商品種別で相当程度の差があり、同社が市場で捕捉している価格の最頻値を想定して、マップを作成している

—資材価格の高騰は業績に影響があるのか

昨年にはウッドショックと言われていたが、今は材木だけでなく何から何まで高い。多少の影響はあると思う。我々の守備範囲である東京で、建物価格や土地価格についても相応の値上がりは今後も想定している。

我々がターゲットにしている顧客は、クラスがある程度上の人たちなので、多少の値上がり分が価格に転嫁されても購入を手控えることにはならない。いわゆるボリュームゾーンを狙う多くの会社にとっては、大きな影響があると見られるが、我々には経営を揺るがすような影響はない。ライバル業者に比べると強いポジションにいると見ている。

—財務的な観点で、デット/エクイティ・レシオの現状や目標はどうか

佐藤晴朗執行役員：数値的なところを見ても全く問題がある状況ではない。借り入れの追加でも余裕があると考えているので、とても良い数字だと認識している。具体的な数値に関しては開示していない。

—貸借対照表上、無形固定資産が前期と比べて増えている印象だが、IT 投資が sumuzu 事業に若干の投資をした。全体に対してごくわずかな比率になっている。

—IT 投資はこれからも意欲的に継続するのか

これからも顧客のニーズに合わせて投資をする。急に大きく増やすということは考えにくい、バランスを見ながら進めていく。

岡田社長：IT 投資は、避けては通れないところだ。

■中計目標 300 億円

—事業エリアの状況と今後の拡大について

我々がターゲットにしている高級住宅地の、さらに富裕層をターゲットとする住宅エリアではそれほど大きなブレがない。例えば、都心のホテルや商業ビル用地は非常に高い価格で売買される。それに対して我々は投資的な背景が無い実需のある住宅を扱っている、それほど大きなギャップがない。そのようなエリアは人気が根強く、人口も減っておらず、逆に増えていることもある。

従来のターゲットである「城南6区」以外への進出 いよいよエリア拡大のスタート

まずは文京区・杉並区・中野区へ進出



創業以来蓄積した厚い顧客層で、リピートが成約案件の3割を占める。進出に合わせて、人材採用と育成のシステムを構築する

城南エリアは東京都 23 区内の 6 区、世田谷区や目黒区、渋谷区、品川区などを指している。ここでまだまだ深掘りができる。さらに文京区や豊島区、杉並区、中野区の 4 区をプラスした 10 区の中心的高级住宅地をカバーするところを獲得する。

—さらに 4 区に進出することは、不動産の話であると同時に富裕層の分布とも関連するのか
例えば、文京区は東京大学を始め優秀な学校が多い。これは日本だけの話ではないが米国でも英国でも、ハーバードやオックスフォードなど優秀な学校があるエリアは地価が高い。日本も同様に、文京区は特殊な地域で、面積はそれほど広くないが優秀な学校が多数存在するため、そこに子供たちを通わせる親が、土地が高くてその地域に住みたいという非常に強いニーズがある。

23 区内でも単価が高く人気が高い場所はニーズが強く、売買ボリュームがある。12 区を取りに行かなくても半分の売り上げを取りに行く要素が 10 区のなかにある。

そうすると、城南エリアを中心に 100 億円少しぐらいの売り上げを上げている現状で、深掘りしながらエリアをさらに広げること、これらのエリアだけで売上高 300~500 億円ぐらいまでは到達できるだろう。

我々の調べによると、23区内で1兆7000億円ほどの不動産、特に戸建ての市場がある。仮に300億円まで売り上げたとしても、シェアと呼べるレベルではない数字であるほどに市場が大きい。そこで富裕層に特化した我々の特長・強み、ポジションを活かしていけば、しっかりとブランディングができ、売り上げと利益に貢献すると見ている。さらに、収益用不動産事業をクロスセルすることを検討している。

—収益用不動産事業の強化とは

元々、住宅をメインに取り扱っており、富裕層の顧客が住宅を買った傍から、相続対策などで収益不動産が欲しいとの相談を受けてきた。ところが、その時点ではあまり力を入れておらず、他社で購入した物件の話をよく聞いていた。我々が（より）良いものを作って顧客に届けば、そのまま買ってくれるのではないかということが発端だった。実際に作り始めて昨年から販売を始めたが、想定通りによく売れている。自信を持って進められ、これも中期計画の300億円達成の大きな柱の1つとなる。

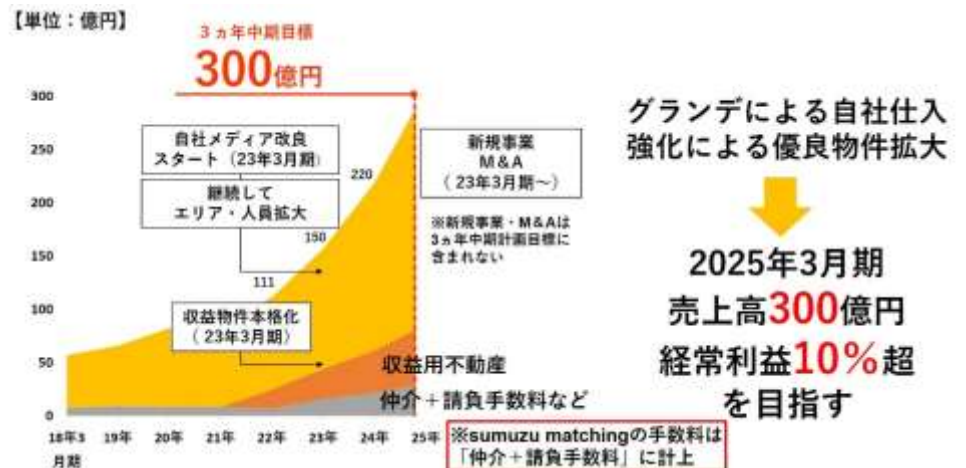
—具体的にどのような物件が人気で、富裕層の眼鏡に合う物件を提供できているのか

我々がターゲットにしているのは、3～5億円のレジデンスで、ブレがなく安定した不動産でありつつ、収益も得ながら将来の相続対策にも大きく寄与する商品だ。不動産は立地でほとんど決まるので、優良な土地を仕入れられるネットワークがあり、収益用不動産に向く案件は積極的に作り込んでいく。現時点では富裕層の眼鏡に合うものができているのではないかな。

—売上高300億円を超えると、違う世界が見えるのか

そう考えている。我々の目に見えない1番の資産は、ピカピカの素晴らしい顧客との関係性で、昔であれば不動産は一度買うと10年、20年と、もう1回家を買うことはないの、売ってしまえば良い商売だった。自転車操業とも言えるが、我々はそのビジネスモデルとは全く真逆で、関係性を積み上げることによって、一度取り引きしてもらった顧客に一生使ってもらうことをコンセプトにしている。

その積み上げをしながら住宅や収益用不動産を買ってもらい、建築マッチングの活用や、紹介やリピートにつなげていく。通常であれば、売り上げが上がる時に人件費や広告費を増やし、それに伴って経費も上がるが、我々のクロスセルが効く局面になると、売り上げは上がりつつ固定費がそれに比例して増えない。そうすると、300億円を超えた段階で逡巡的に利益が増えていくことを理想としている。



新規事業を除く連結売上高見込みの内訳イメージ。規模拡大のための人員強化では、22年3月期末の73人から、25年3月期に役員を除く従業員を150人まで増強する見通し

―上場会見の際に、中古住宅の再利用に関する質問があり、既存の住宅には耐久性などに問題があるとのことだったが、Landix が供給するデザイン性と品質を備えた住宅であれば 2 次流通市場の可能性はあるのか

大きくある。2 年半前から比べてみても、SDGs などの機運はさらに高まりを見せているので、ここは避けて通れず、我々が持っている知識やノウハウを活かしやすい。2 年半前に、「古い 10 年前のエアコンをじゃあ全部整備して使うのが良いのか、場合によっては最新のものを使ったほうがエコなのかといえば、今は古いものを直すよりも新しいものを使うほうがエコではないか」という類のことを話したが、そこは基本的に変わってはいない。ただ、昭和 57 (1982) 年に新耐震設計法という新しい建築に関する法律が変わり、それ以降の住宅に関しては、一定水準のレベル感を持っている住宅が残っている。残してもいいものをしっかり目利きして、そこに我々が持っているデザイン性などを付加して流通させることはできるだろう。新規事業の 1 つとして社内で議論しており、近い将来やっていけると見ている。

―そうすると富裕層のみならず、ほかの層に対してもアプローチが可能なのか

我々の顧客には芸能人やプロ野球選手、J リーガー、政治家、雑誌で見掛けるような有名な経営者がおり、様々だ。そのような人たちは、宣伝をしてくれるわけではないが、インフルエンサー的に知人を紹介してくれる。そうすることで我々のブランド価値が高まり、ある程度定着した時に、ボリュームゾーンまで広げると、黙っていても顧客が集まり購入してくれるのではないかと。第 1 段のロケットとしては、富裕層にしっかり特化して、そのポジションを確立する。いつになるとは明言できないが、その次のステージで、もう少し裾野が広がっているところに打って出る。中古住宅に関しては、リノベ住宅を手掛けるカチタス<8919>という会社があるが、同じターゲットで進めるつもりは全くない。やはりある程度の富裕層に向けて、少し尖ったリノベ住宅のほうが面白いだろうかという話をしている。

―富裕層向けのセカンドハウスのような物件の販売といった位置付けになり得るのか

そういうことになる。

―不動産クラウドファンディング (CF) やセキュリティトークンの利用が進みつつあるが、事業との関係性は

少しは興味を持ったこともあった。ただ、我々のターゲットにしている顧客層は、現物を好む傾向にあるのではないかと。所有意欲が強く資金にも余裕がある。CF を手掛ける会社はどちらかといえばマス層を狙っている。本当は不動産を現物で欲しいがとても買えないという人たちに対して区分けしている側面があるのではないかと。

■アフターコロナの二極化

―経常利益率 12.8%だが、今後はどのぐらいで成長させたいのか

経常利益率 12%は、通常の不動産デベロッパーの倍以上の数字で、売上高 300 億円に到達するまでのところでは利益率をさらに高めることを考えておらずキープし、10%以上を 1 つの目線にし、その維持を意識している。

—金利動向の影響をどう見るか

不動産市場では金利の影響は大きい。ただ、リーマンショックの時は銀行自体が大きく傷ついてしまったが、今は金融機関が具体的に傷んで融資にストップをかける動きは一切ない。まだ大丈夫だと思っている。仮に金利が上がって我々のビジネスに影響を及ぼすようなことがあったとしたら、具体的には言えないが事業ポートフォリオを少し調整するかもしれない。

—業界トレンドも含めて今後をどう見通しているのか

二極化が進んでいくのではないかと。コロナ禍になってから、リモートワークもできるので地方・郊外に転居する動きがあり、地方も郊外もどこもかしこも住宅領域では不動産がよく売れたという時代があった。ところが、潮目が変わってきていると感じており、東京の中心の良い所は条件良くしっかり売れていくが、今まで売れていた地方・郊外で利便性の良くない所が売れなくなる。東京の中心でポジションを取っているところが勝ち、そうではないところが段々弱まると読んでいる。

—超長期的な話かもしれないが、3大都市圏などで東京以外に人口が多いところはどうか

住宅不動産領域に関しては、名古屋も大阪もどこも総じて調子がいいと聞いている。上場時にも話したが、将来的に我々は名古屋なのか大阪なのかどこのかは分からないが、地方にも行きたい。ただ、売り上げ 300 億円を作る中期計画を遂行するに当たっては、23 区内の金山のようなピカピカの市場があるので、そこを置いてわざわざ敵地に行く必要は全くない。まずはナンバーワン戦略、地域でブランドをしっかり作って、その上で外へという順番になる。

—M&A や社内ベンチャー投資にはどのような青写真があるのか

上場したからにはやはり M&A は 1 つの大きな成長戦略で、積極的にとまでは言わないが、しかるべきタイミングで仕掛けたい。新規事業を立ち上げるための準備も進めているので、着実に駒を進めたい。いつまでに、どんなことをというのはここでは控えたい。

—2022 年 3 月期の ROE は 17.9 だったが、今後の大まかな見通しについて

コロナの影響で数字が少し悪いほうに触れたが、同業他社と比較して良い数字をキープできている。その水準をしっかりキープするイメージで持っている。

—本社物件の取得について

例えば目黒本社や、長期の融資で桜新町のビルを取得している。ビルを 2 つ取得したが、取得した瞬間に大きな含み益を得ている。この目黒本社も今すぐ売ると言えば、いくらとまでは言えないが少なくとも数億円の利益が出る。最近ソフトバンクグループの孫正義会長兼社長が NAV（ネットアセットバリュー）とよく言っているが、我々の NAV は、今の純資産として開示されているものに加えて 10 億円は優にある。

—今後の財務活動の方針は

財務的に非常に良い状態にある。それをキープしている背景には、リーマンショックでトラウマ的になっている投資家に対して、不安定だと思われがちな不動産で、我々は高成長しながら確実な財務体質を持っていることを意識的にアピールしたいという強い思いがある。

また、いわゆる不動産デベロッパーとして活動しているわけではなく、富裕層顧客を中心としたスーパーコンシェルジュのようなものを通じて世のなかを豊かにしたい。まずは住宅の分野から入っていこうと不動産を売っている。財務に関しては引き続き維持しながら何があっても、逆にマイナスをチャンスに変えられるような財務をキープしたい。

—富裕層のスーパーコンシェルジュとして住宅領域以外に展開する可能性はあるのか
クロスセルで展開できたらいい。

■独自性を伝える

—株主や投資家に向けてひとこと

上場してまだ 2 年少しの成長企業である我々が、これだけの財務体質を維持しながら、さらに最高益を更新し続け、実際の NAV では大きく純資産割れをする株価が付いている。本当に忸怩たる思いではあるが、我々のビジネスがまだまだ個人投資家に届いていないという反省点はある。しっかり謙虚に受け止めながら、どのように伝えれば他社とは違うポジションにいる独自性や競合優位性を示せるか考えている。多くの不動産会社よりも「この会社大丈夫なのかな」とされるくらいの株価になっていると思うが、ウォッチし続けてほしい。

—今後上場を目指す企業に向けてひとこと

管理部体制の構築と、売り上げ・利益を伸ばし攻める部分のバランスが非常に大事で、それを崩して管理の比率が上がりがちでも、最終的な上場審査に関わるのは予実、売り上げや利益が予定通りに進捗するかということなので、そこで引っかかる。いくら売り上げや利益が伸びていても、管理体制がしっかりしていなければ、そこで審査に引っかかってしまう。社長がバランスをしっかり捉えて、適切な配分にして組織構造を決定し、(課題があれば) すぐにでも修正に入ることが必要になる。



岡田社長が、「イノベーションに対する思いが詰まっていて、好きな本」として薦めるのは、『ゼロ・トゥ・ワン 君はゼロから何を生み出せるか』(ピーター・ティール、ブレイク・マスターズ (著)、関美和 (訳)、瀧本哲史 (序文))。既存の当たり前だと思っているものを壊して新たなものを作ることは全てイノベーションであり、起業家には刺さるのではないかという

写真・画像の出典：ランディックス (2022/7)
[2022/6/3：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]