



## 成長可能性に関する説明資料

令和元年7月  
株式会社ツクルバ

# 会社概要

名称	株式会社ツクルバ
本社	東京都目黒区上目黒1-1-5 第二育良ビル2階
設立	2011年8月
代表取締役	代表取締役CEO 村上 浩輝 代表取締役CCO 中村 真広
従業員数	117人（2019年5月現在、正社員）
事業内容	ITを活用したリノベーション住宅の流通プラットフォーム「cowcamo（カウカモ）」事業 シェアードワークプレイス事業 インターネットサービスの開発 空間デザイン・プロデュースに関する調査分析・企画・デザイン
アワードなど 受賞歴（抜粋）	デロイト テクノロジー企業成長率ランキング 日本テクノロジー Fast50 2017/2018 東工大発ベンチャー称号記



## ツクルバが考える「場」とは？

目に見える場所、そこに関わる人々。そして目には見えない想い。

これらの掛け合わせで立ち上がる、人と人、人と情報が混じり合う「場」は人の想いを伝播させていく媒介役。

そんなチカラをもつ「場」を、ツクルバは社会に発信しつづけていきます。

## ツクルバが考える「発明」とは？

これまでに無かったモノやコトを生み出すだけでは「発明」とは呼びません。

それらが広く普及して、次の社会のスタンダードになっていくこと。

そこまでを含めた全てをツクルバは「発明」と考えています。

## 「欲しい未来」とは？

目の前にある環境を当たり前だと思うのではなく、

「もっとこうなったらいいのに」とそれぞれがアクションを起こす。

社会全体を変える大きな改革も、目の前の誰かの心を動かす小さな変化も、想いのある一人の行動から始まるはず。

その一人一人の想いがまわりの人へ伝播し、新たなアクションが生まれる。

リレーのバトンを渡すような想いの伝播によって、社会をより良いものへと進化させていく。

このような「想いの伝播で進化する社会」こそ、ツクルバの考える「欲しい未来」なのです。

# デザイン×ビジネス×テクノロジーによる共創を体現する 共同代表と実務経験が豊富な経営陣



**村上 浩輝**（むらかみ ひろき）

代表取締役 CEO

立教大学社会学部産業関係学科（現：経営学部）卒  
LIFULLなどを経て、2011年8月弊社設立。



**北原 寛司**

取締役COO/シェアードワークプレイス事業部長

東京工業大学大学院博士課程修了。博士（工学）、パリ・ドフィエ  
ヌ大学/MBA修了。  
コーポレート・ディレクション、デロイトトーマツコンサルティング、Deloitte Consulting Southeast Asiaを経て、2016年11月より  
当社入社。経営企画室長を経て2018年5月当社取締役COOに就任



**小池 良平**

取締役CFO/財務経理部長

朝日監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）に入所。2007年公認  
会計士登録。  
スターフェスティバル株式会社取締役CFO、監査役などを歴任し、  
2016年より当社社外監査役、2018年5月取締役CFOに就任



**中村 真広**（なかむら まさひろ）

代表取締役 CCO

東京工業大学大学院建築学専攻修了  
デザイン事務所などを経て、2011年8月弊社設立。

日経アーキテクチュア「次代の変革者100人」に  
選出。共著：「場のデザインを仕事にする」「シェ  
アをデザインする」



**高野 慎一**

社外取締役

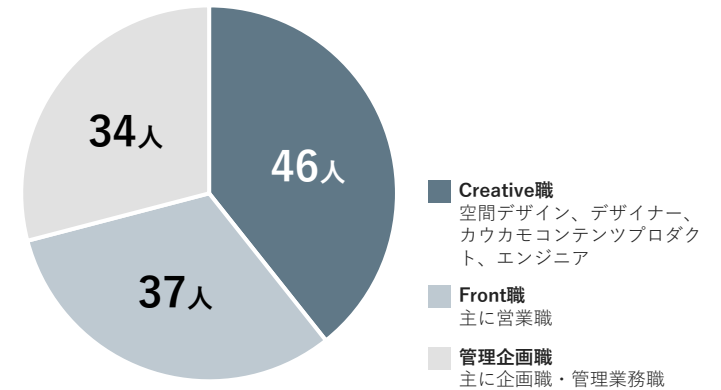
株式会社リクルートにて人事・広報を経て、株式会社リクルートコ  
スモス（現コスモスイニシア）執行役員に就任。  
2010年、株式会社ぎょうせい執行役員管理本部長を経て、日本交通  
株式会社常務取締役。

# 多様な職種によるサービスの開発・運営体制

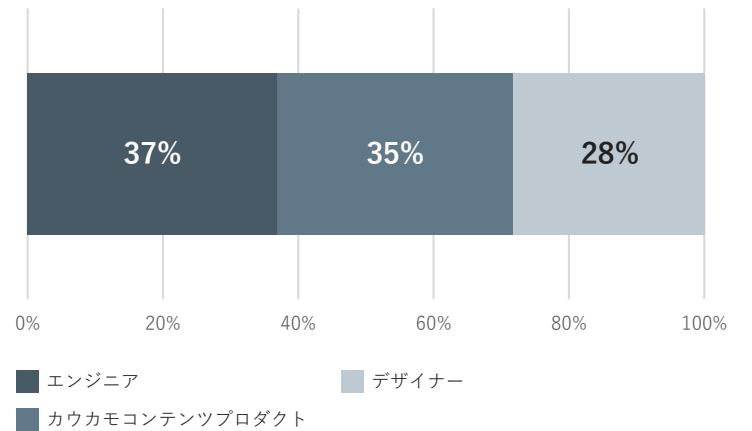


全社員構成

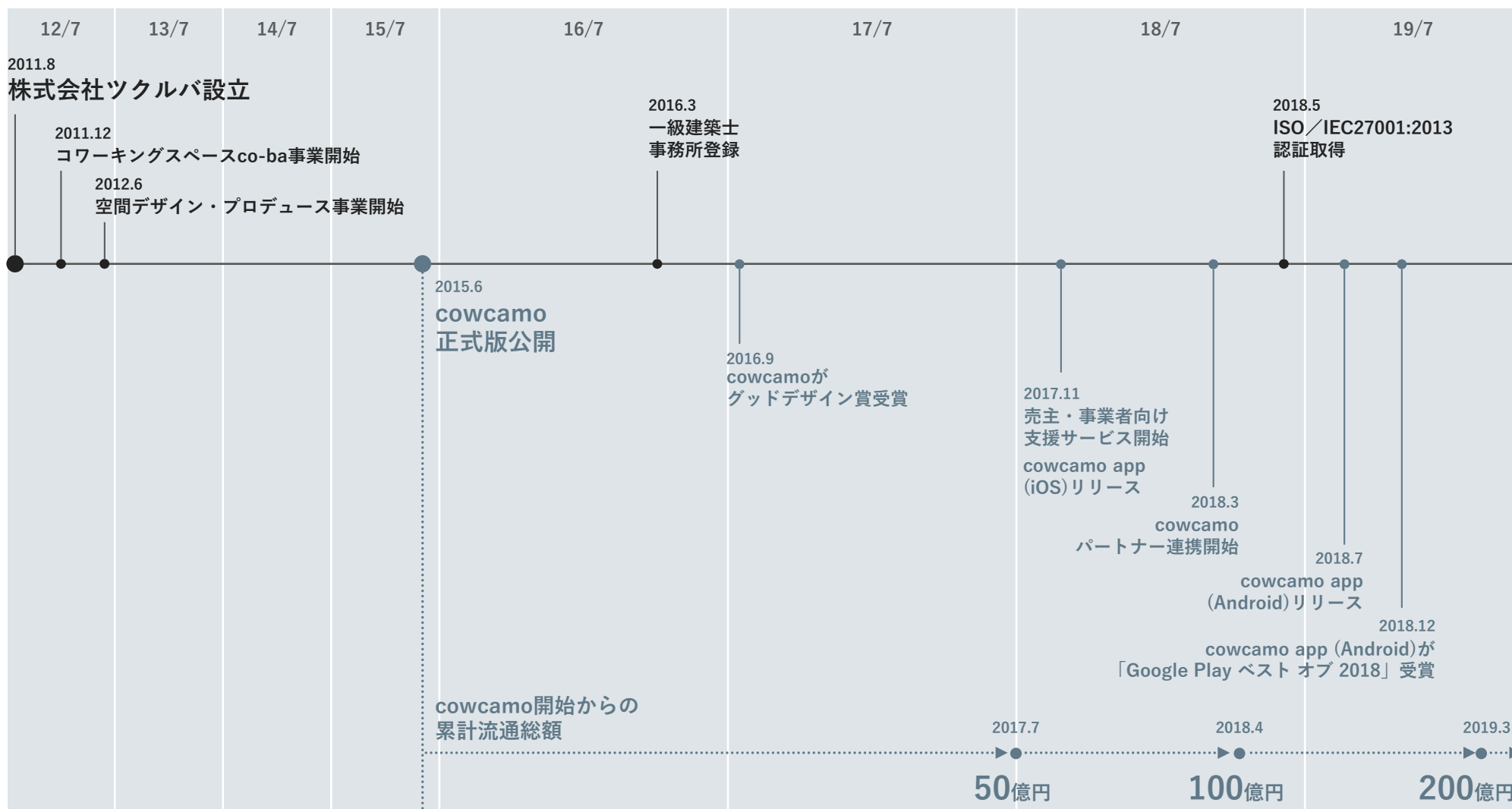
注：2019年5月末現在 正社員



Creative職の割合



# 2015年のcowcamo公開より急成長を遂げる



# ITを活用した中古住宅流通プラットフォームcowcamoを展開

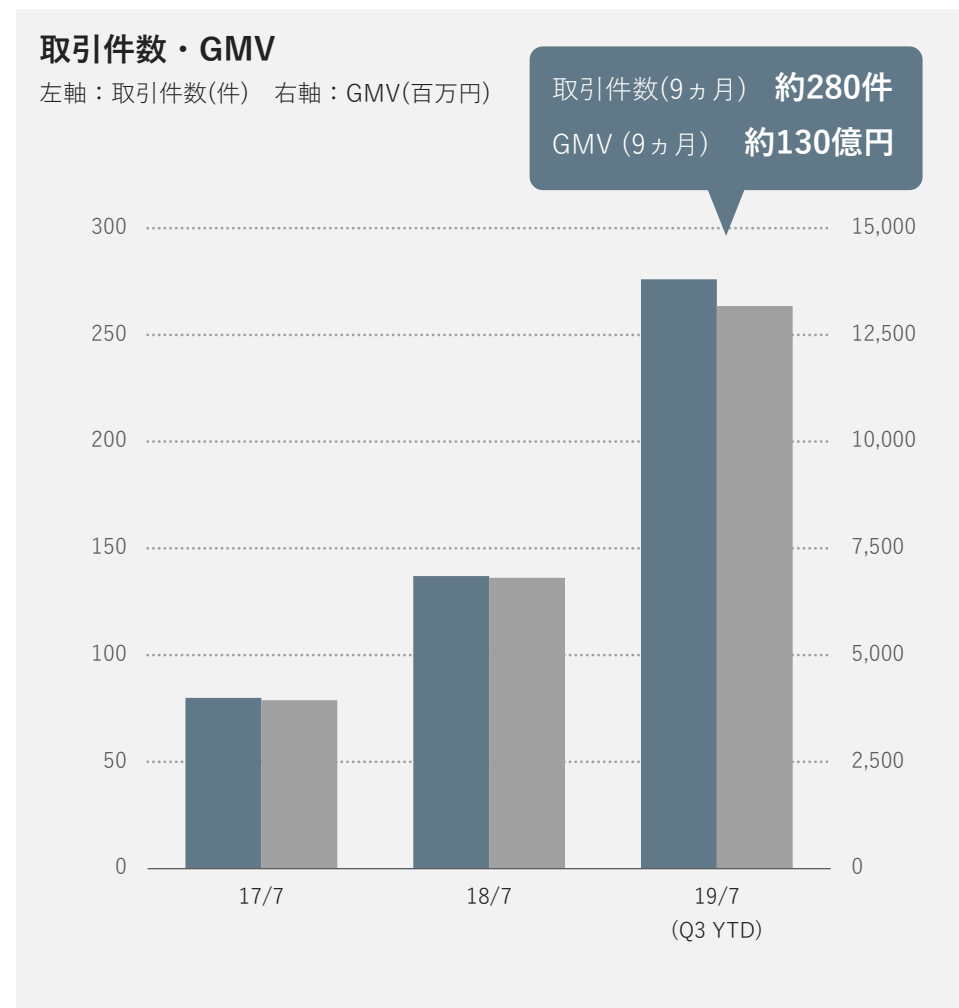
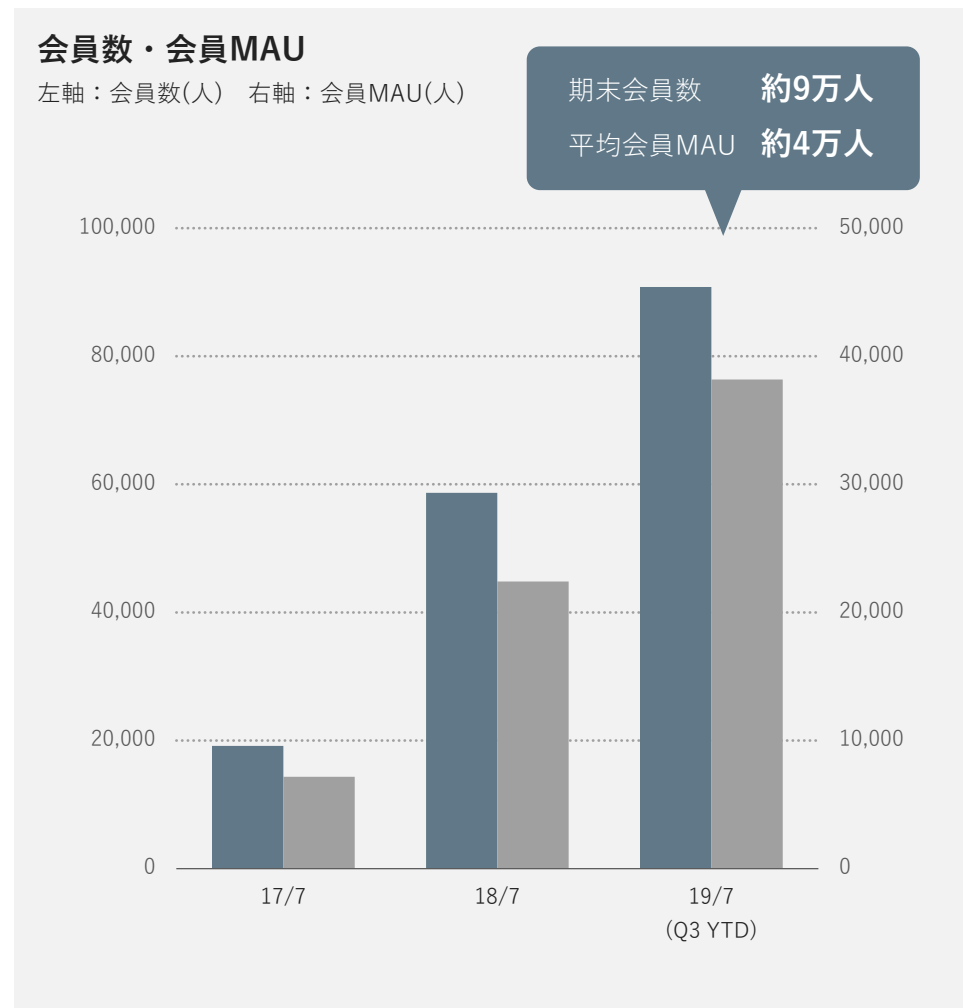
cowcamoとは





# cowcamoは独自のポジションで成長を継続

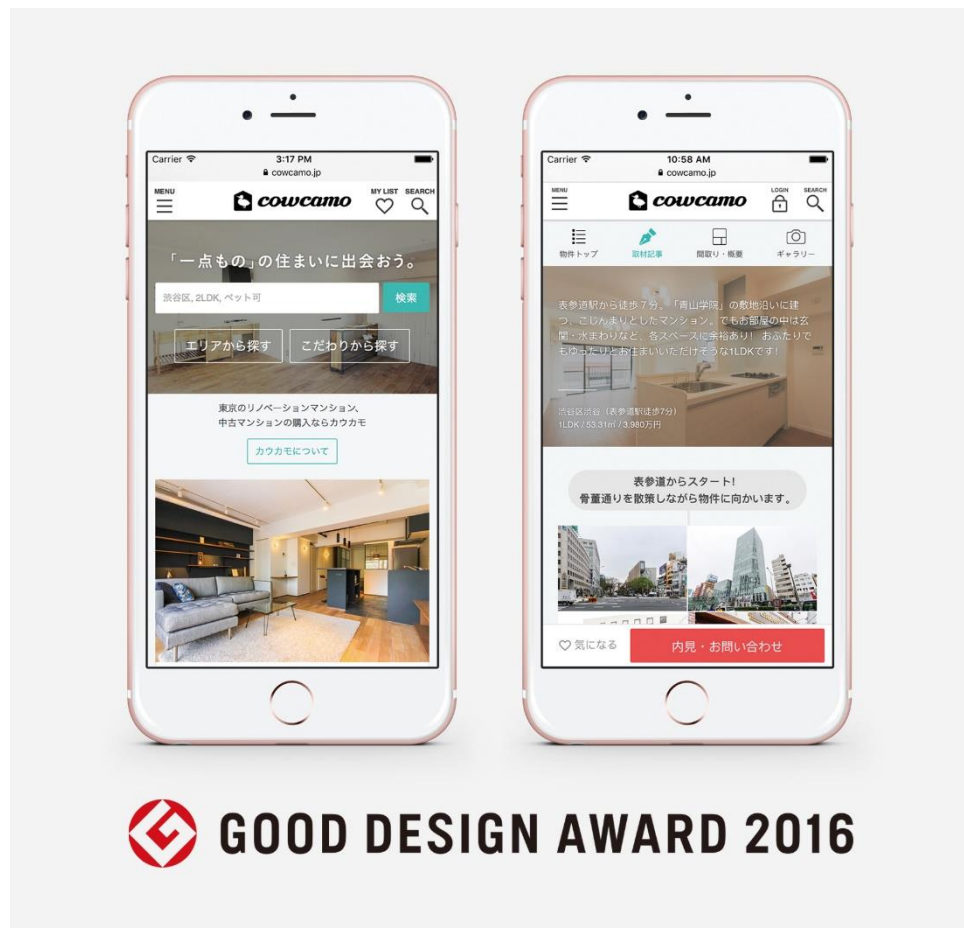
## cowcamoの主要KPI推移



# cowcamoのプロダクトは複数の賞を受賞

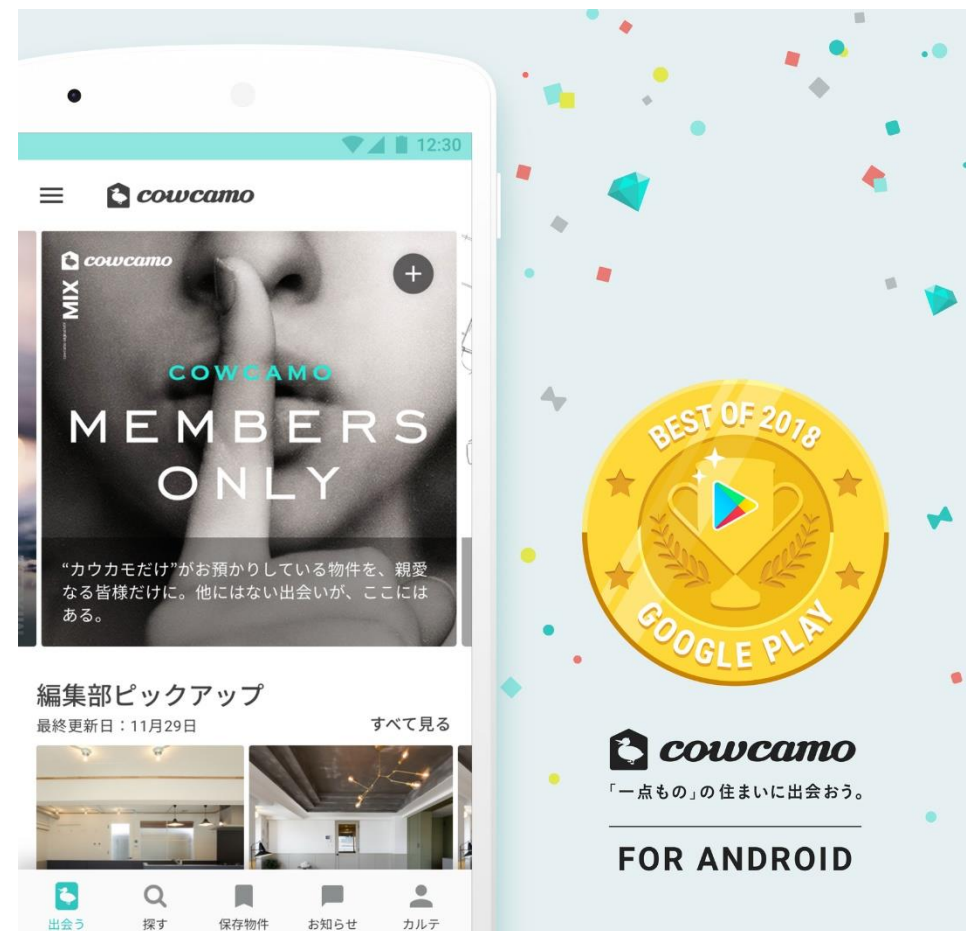
cowcamo.jp (ウェブサイト)

GOOD DESIGN AWARD 2016を受賞



cowcamo for android (アプリ)

Google Play Best of 2018を受賞



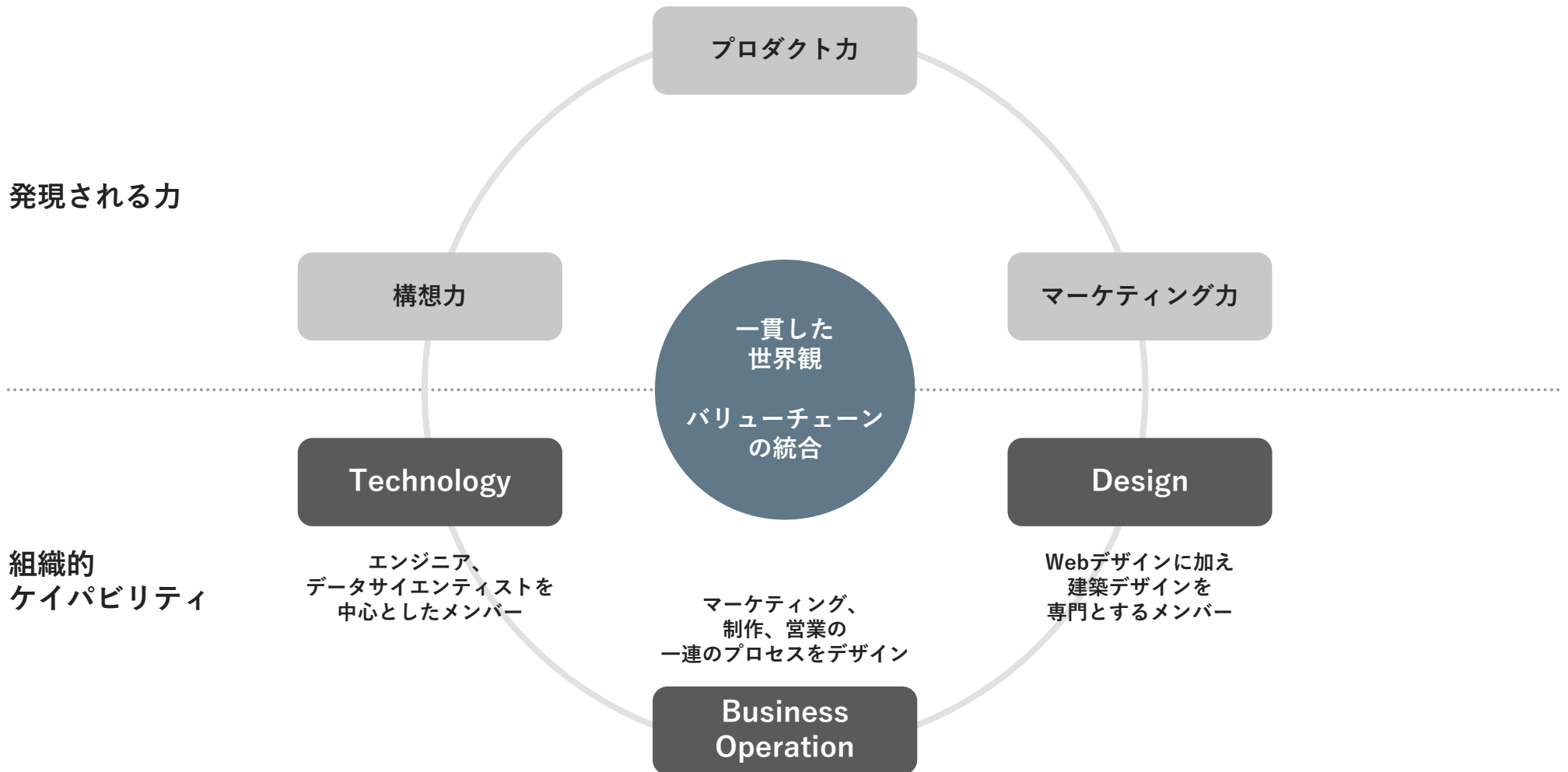
# ツクルバは、cowcamoを通じて、 新しい事業創造のモデルを実現していく

## ツクルバの事業の作り方



# 一貫した世界観を実現する組織的ケイパビリティを強みとする

組織的なケイパビリティと発現される力



# 事業の成長可能性と今後の方向性

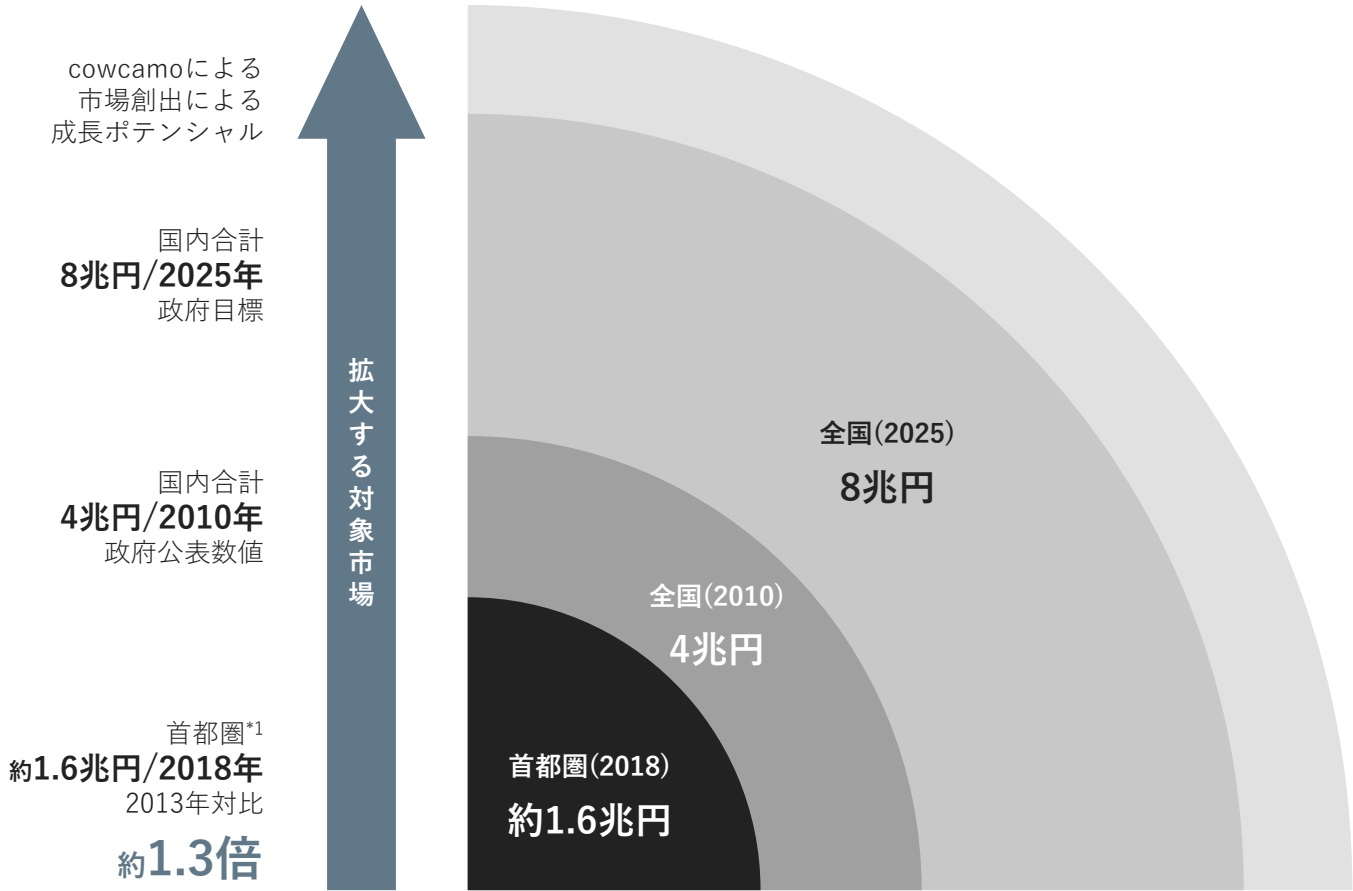
# 事業の成長可能性と今後の方向性

- 1 拡大する中古・リノベーション住宅流通市場での独自のポジショニング
- 2 プロダクト、マーケティング力を軸とした自律的成長モデル
- 3 バリューチェーンの統合による事業アセットと競争優位
- 4 ユーザー基盤の構築による成長ポテンシャル

# 1

## 高い成長ポテンシャルを有する中古住宅流通市場

2018年の首都圏のみで1.6兆円。政府目標によると全国では今後8兆円市場にまで拡大するとされている

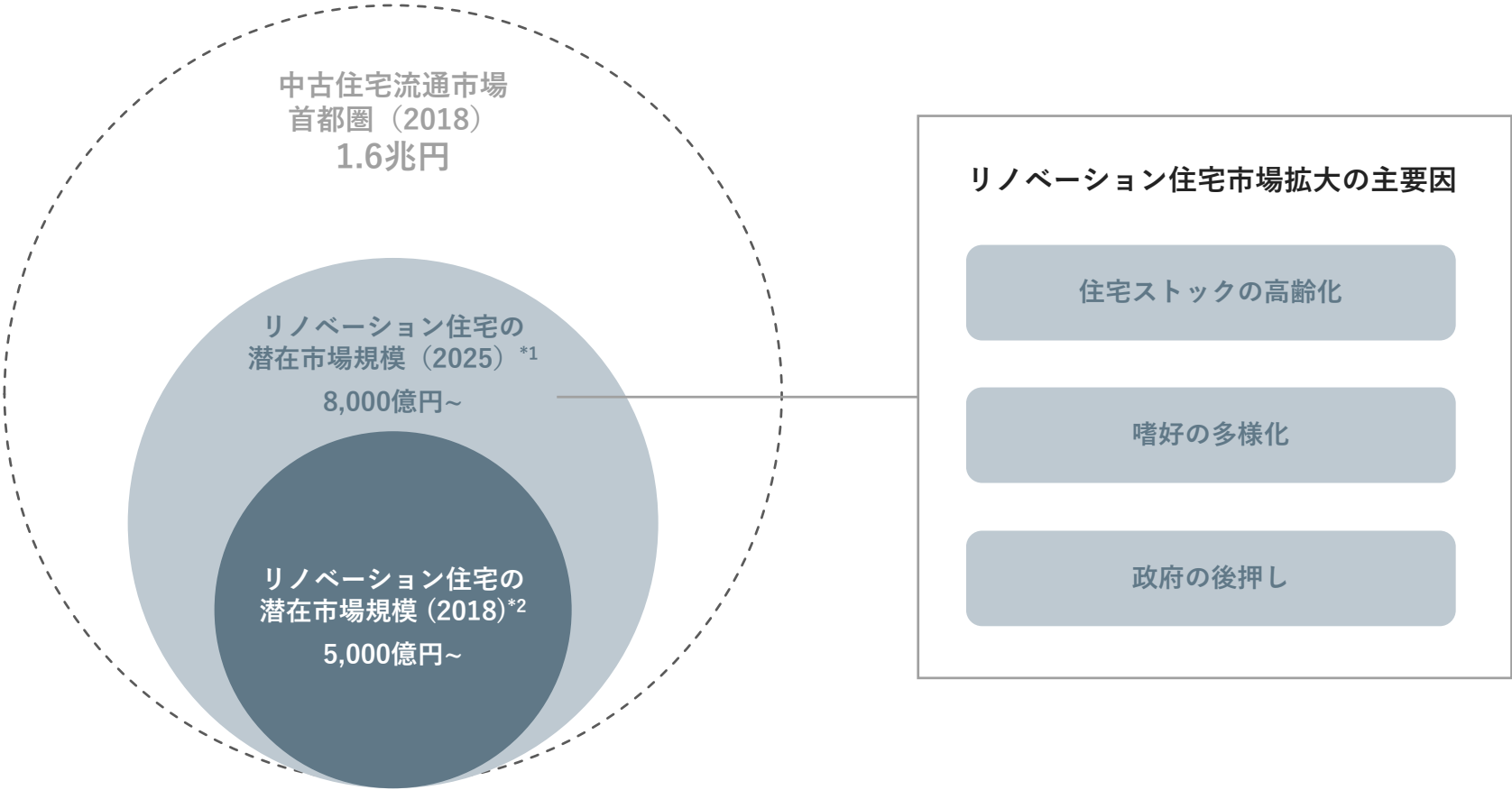


\*1 首都圏：1都3県（東京/埼玉/千葉/神奈川）  
出所：公益財団法人東日本不動産流通機構、首相官邸「未来投資戦略2017」

# 1

## なかでもリノベーション住宅の市場規模は拡大

需給それぞれの要因、政策要因により、リノベーション住宅の流通規模は拡大が見込まれる



\*1 2018年の中古住宅流通市場規模×2025年の築25年以上の中古マンションストック割合(推計)をもとに算出

\*2 2018年の中古住宅流通市場規模×2015年の築25年以上の中古マンションストック割合(実績)をもとに算出

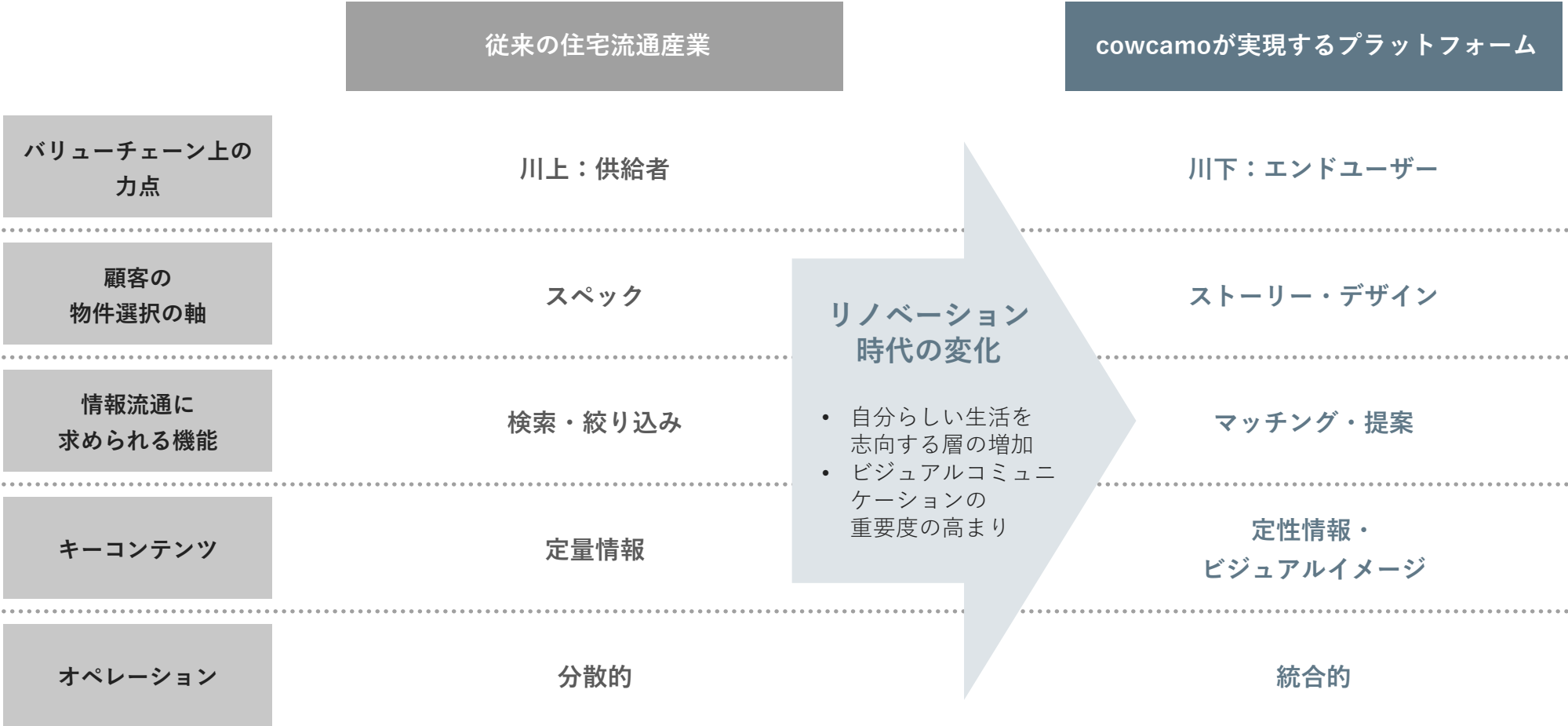
出所：公益財団法人東日本不動産流通機構 「首都圏不動産流通市場の動向」、みずほ信託銀行 「不動産マーケットレポート2016.5」



# 1

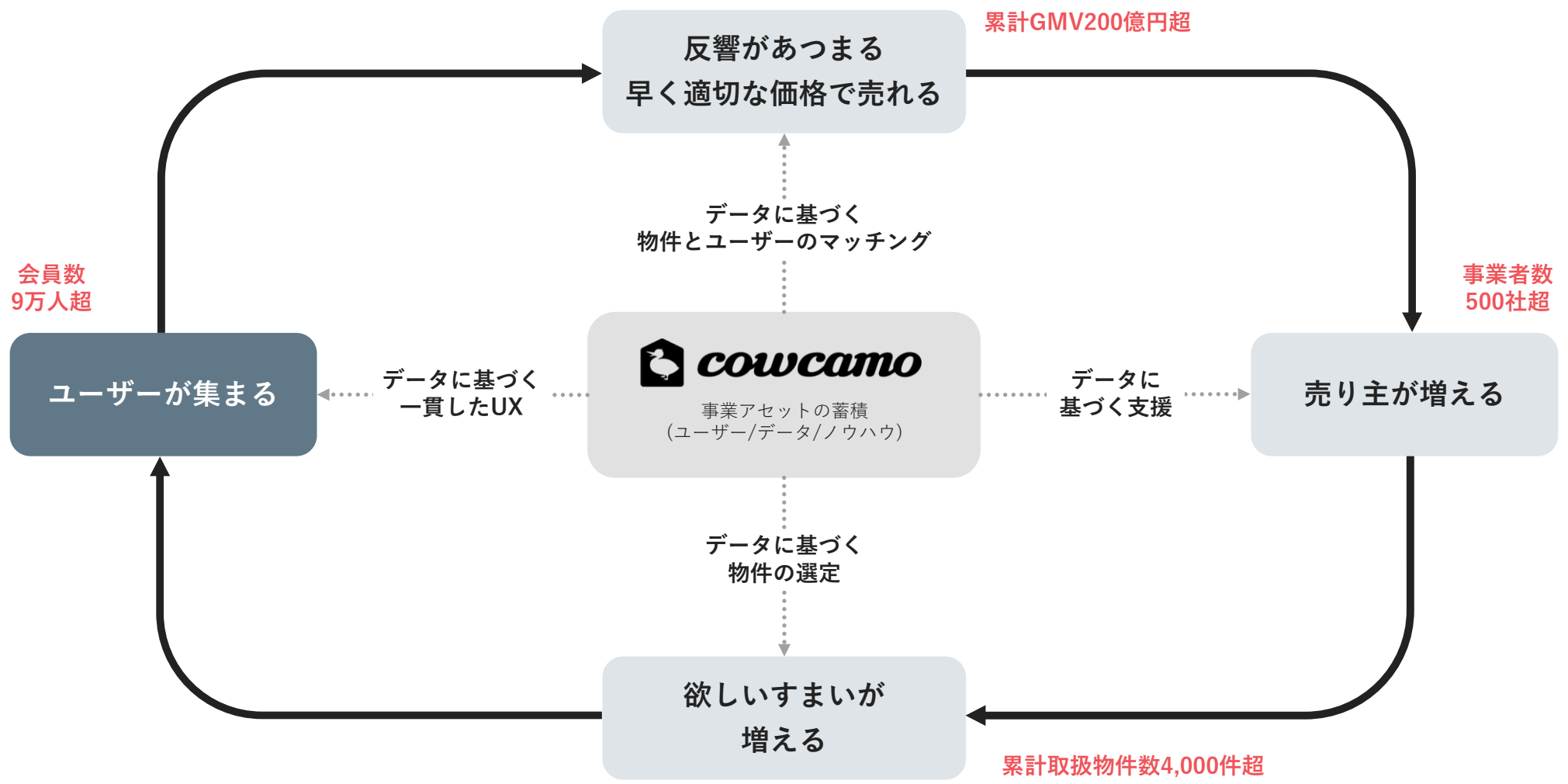
## cowcamoはリノベーション時代の住宅流通プラットフォームとしてポジションを確立

リノベーション時代の競争原理の変化とcowcamoのポジション



# 2

## ユーザーを起点とした自律的成長サイクルを実現



# 2

## 徹底的なユーザー視点で住宅購入の体験を革新

一点ものの暮らしを実現する顧客体験すべてをデザイン



高い  
エンゲージメント

既存の体験

店舗・チラシ・ポータルでの出会い

スペック情報の検索  
マイソク<sup>\*2</sup>の提示

主にオフライン  
(店舗・対面・電話/メール)

\*1 O2O: Online to Offline  
\*2 マイソク：不動産事業者が用いる物件情報をまとめた紙の資料

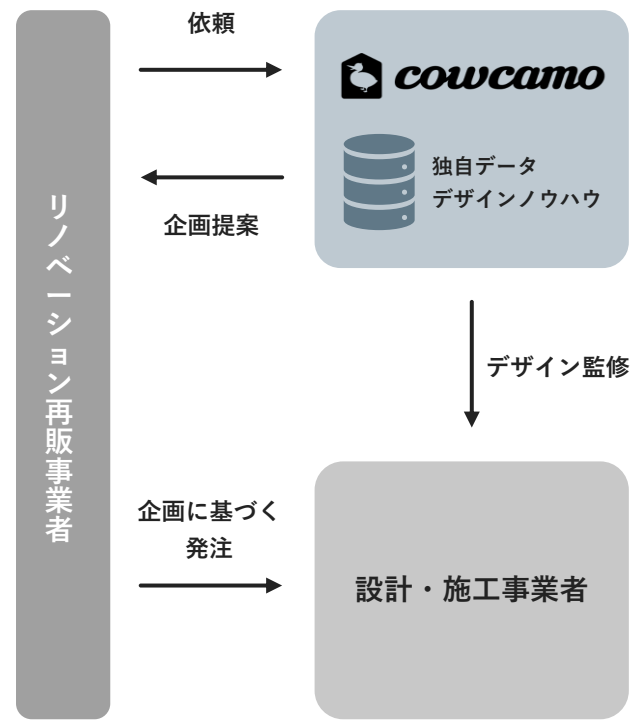
# 2

## 供給側事業者も巻き込んで市場創出をリード

cowcamoによるプロデュース物件の例



物件プロデュースのスキーム



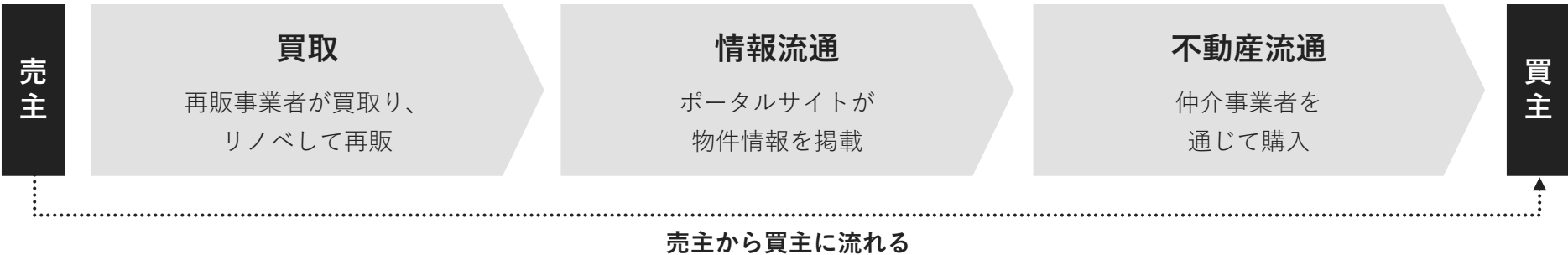
# 3

## 中古住宅流通のバリューチェーンをテクノロジーで統合

cowcamoが実現する流通構造

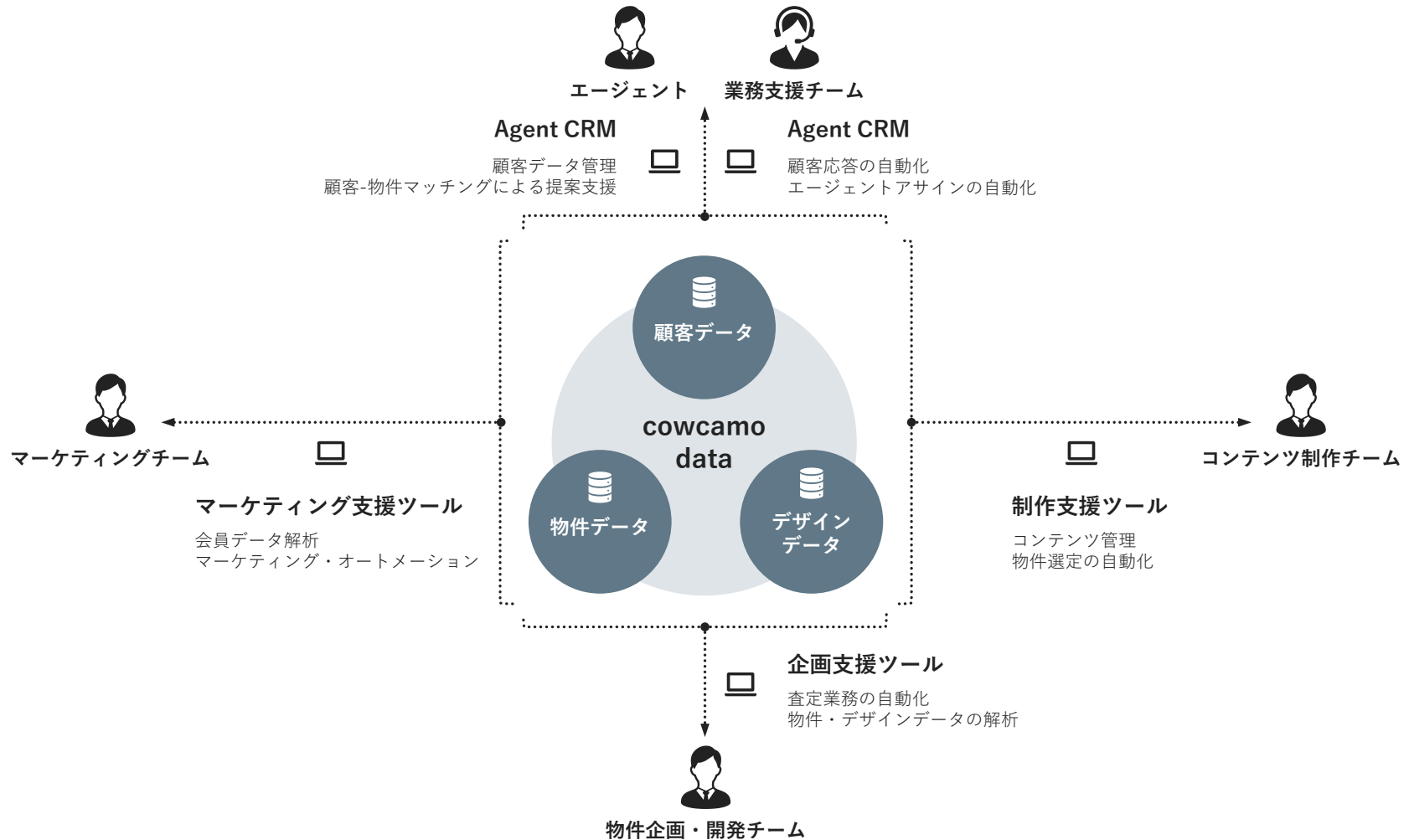


既存の流通構造



# 一連のプロセスをテクノロジーによって統合・最適化

データを中心としてあらゆるオペレーションのプロセスをテック化



# 3

## 顧客、データ、ノウハウの蓄積により 持続的な競争優位を確立

これまでの事業運営において、独自の顧客基盤、データ、ノウハウを蓄積



\*1: cowcamoにて取材・記事掲載を行った再販事業者数

\*2: cowcamoの累積登録会員数 (2019年4月末時点)

\*3: cowcamoにて掲載した物件の総数

4

# ユーザー基盤の拡大を軸に、 収益機会の最大化と市場創出に取り組む

cowcamoの成長機会

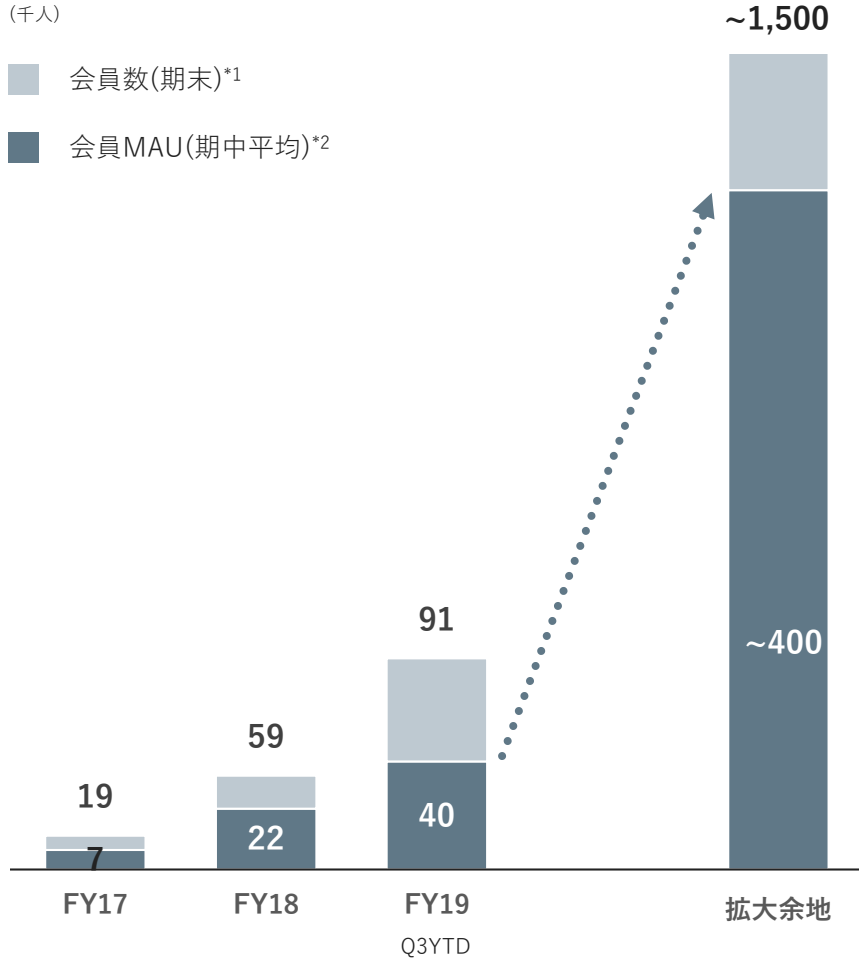




# 4

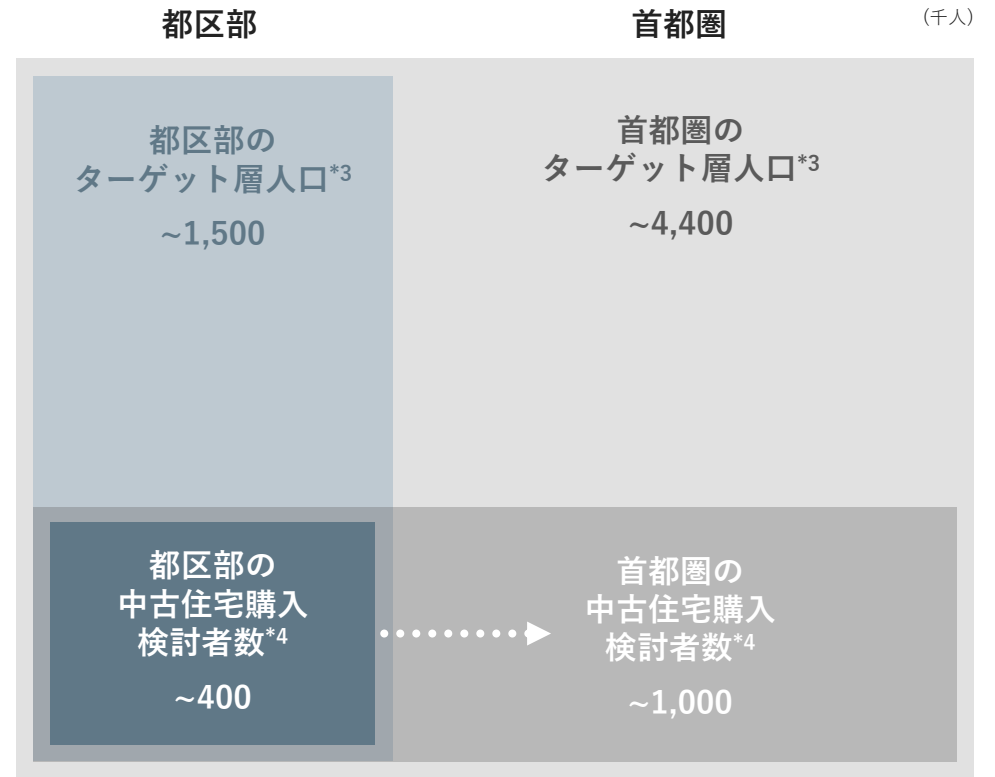
## ユーザー基盤の拡大余地は大きい

都区部エリアにおけるユーザー拡大余地



\*1: 「会員数」は、「cowcamo」に会員登録したユーザーの特定の期間の末日における会員数。一度も取引を行ったことのない会員も含む  
 \*2: 「会員MAU」は、特定の期間におけるMAU（特定月にサービスを利用したアクティブユーザー）の平均値

エリア拡大によるユーザー拡大余地



\*3: 都区部(A1)、首都圏(A2)それぞれにおける25歳以上50歳未満の人口×推計持ち家許容割合(B)×推計中古住宅購入割合(C)により算出  
 A1: 「住民基本台帳による東京都の世帯と人口(平成31年1月)」 東京都総務局統計部  
 A2: 「人口推計 平成30年10月1日現在人口推計」 総務局統計部  
 B: 「平成29年度 住宅経済関連データ 3. 住宅に対する国民の意識」 国土交通省 において「現在貸家」の世帯のうち、今後の居住形態及び住み替え方法を「貸家などへの住み替え」と答えた世帯を除く世帯の割合 (66.2%)  
 C: 「平成29年度 住宅経済関連データ 3. 住宅に対する国民の意識」 国土交通省 において「現在借家」の世帯のうち、今後の居住形態及び住み替え方法を「中古住宅」「こだわらない」と答えた世帯の割合 (44.1%)  
 \*4: ターゲット層人口×5年以内に住み替えを希望する割合(D)により算出  
 D: 「今後の住み替え・改善意向 (5区分) / 家計主の年齢(8区分)」 総務省統計局 において 世帯主の年齢が50歳未満の世帯のうち、5年以内に「住み替えたい」と答えた世帯の割合 (23.6%)

# 4

## 長期的にはcowcamoによる市場創出を実現する

適切なリノベ物件価格の形成と生涯買い替え頻度向上により中古物件流通市場の活性化をリード

価格形成

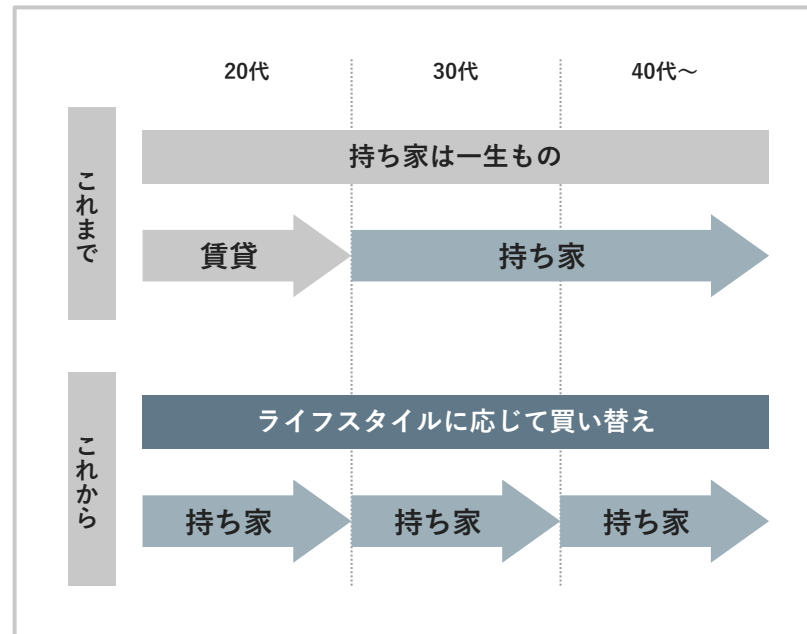
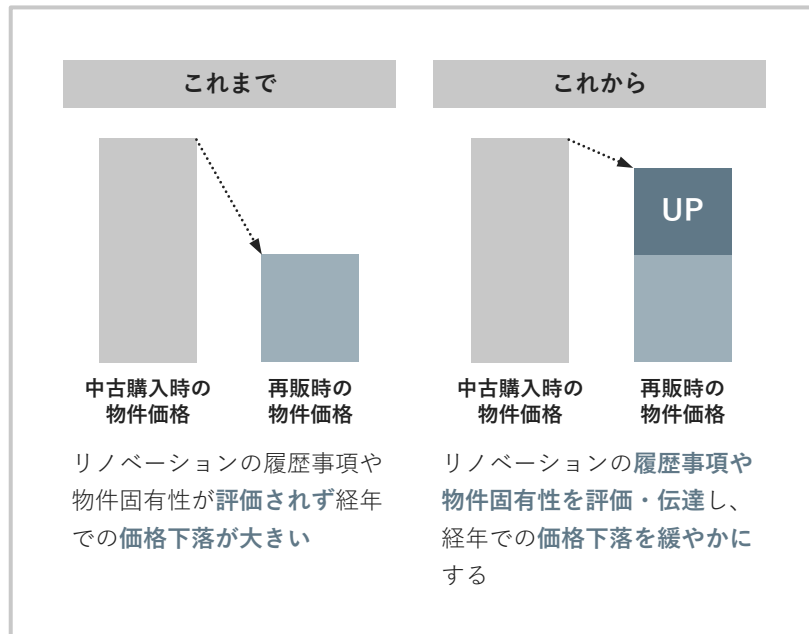


買い替え頻度向上

= TAM拡大

- リノベ物件の流通データの蓄積によるリノベ物件の公正な評価
- 一点ものの魅力を伝えるプレゼンテーション

- ライフスタイルに応じた住み替えの促進
- 流通中間コストの削減による買い替えの経済性向上

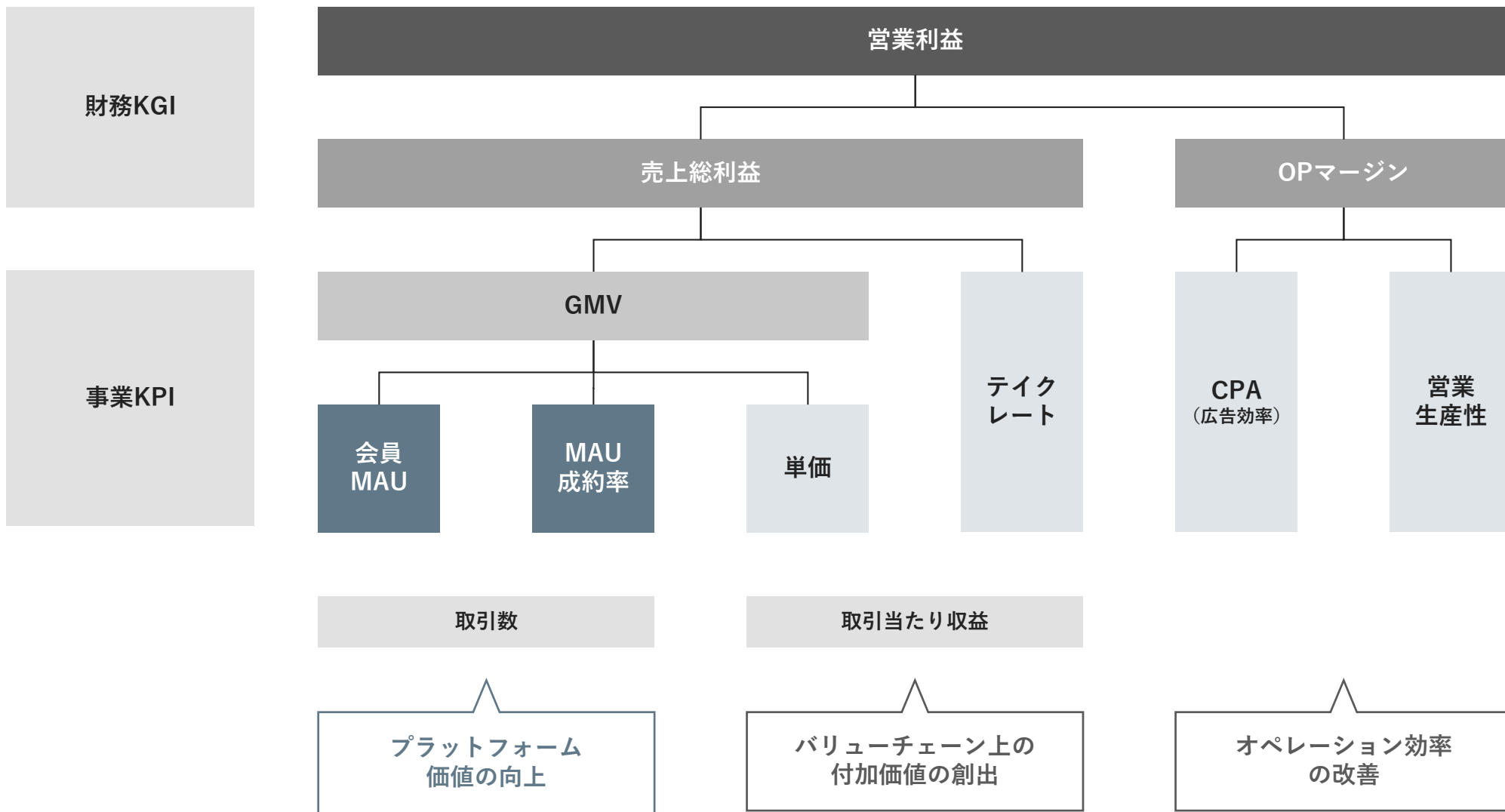


# 財務ハイライト及び 企業価値向上についての考え

# 財務ハイライト及び企業価値向上についての考え

- ユーザー基盤の拡大による売上総利益の成長
- オペレーション最適化による営業利益率の改善
- 創出された利益の再投資による売上総利益のさらなる拡大

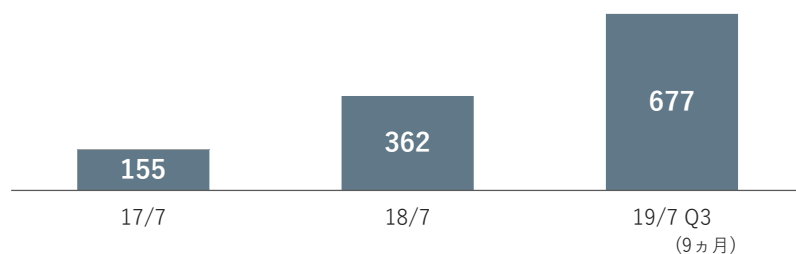
# プラットフォーム価値の向上による売上総利益の最大化を重視



# トップラインは高成長を継続

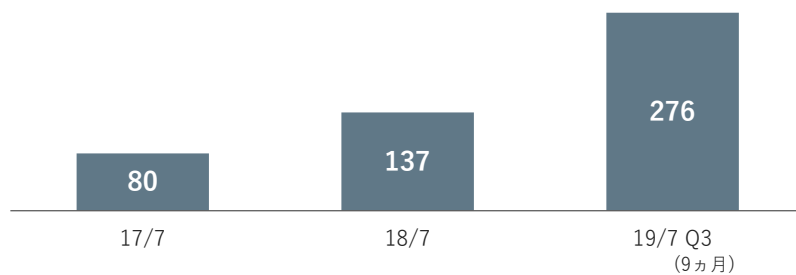
## cowcamo事業 売上総利益の推移

(百万円)



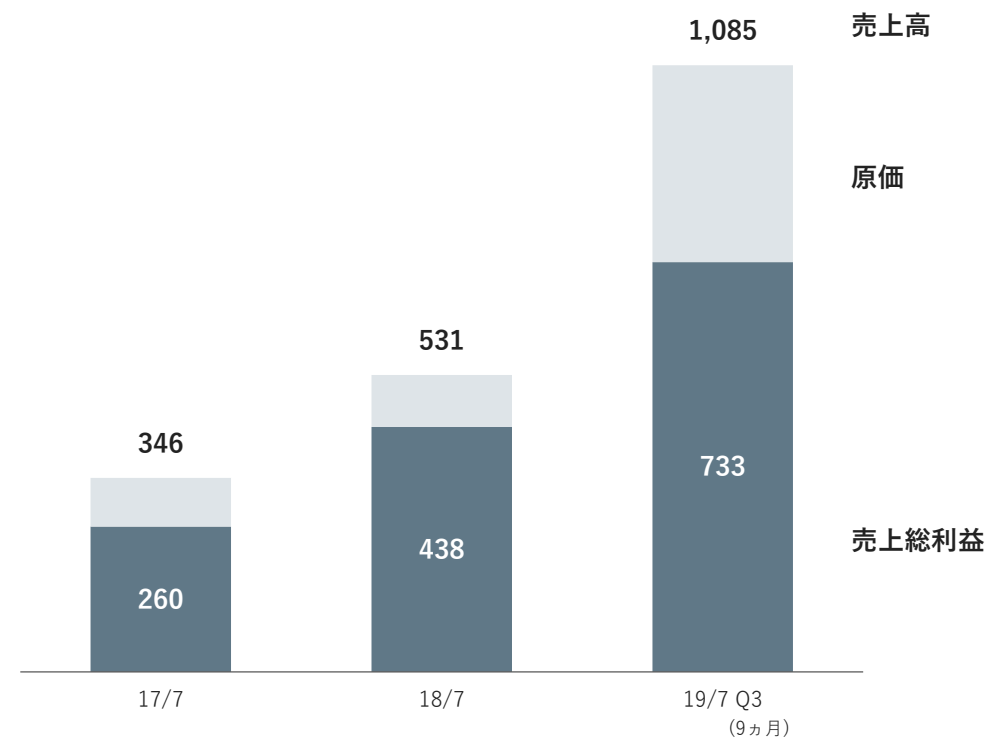
## cowcamo事業 取引件数の推移

(件)



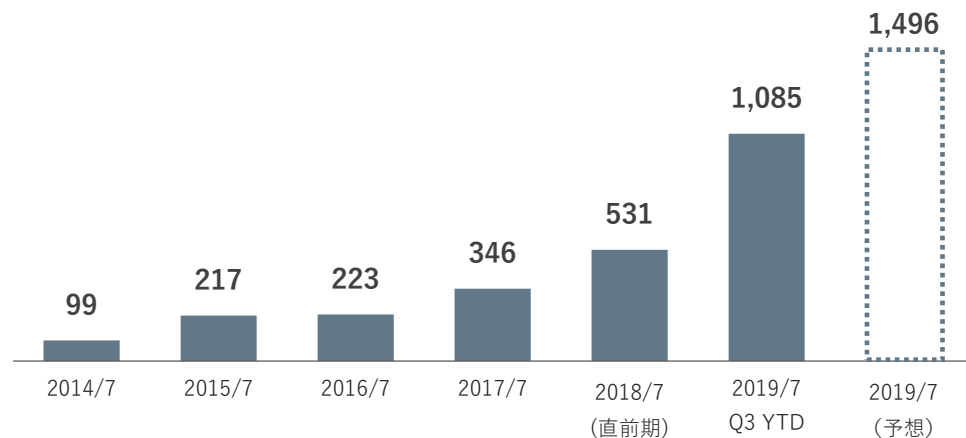
## 全社 売上高、売上総利益の推移

(百万円)

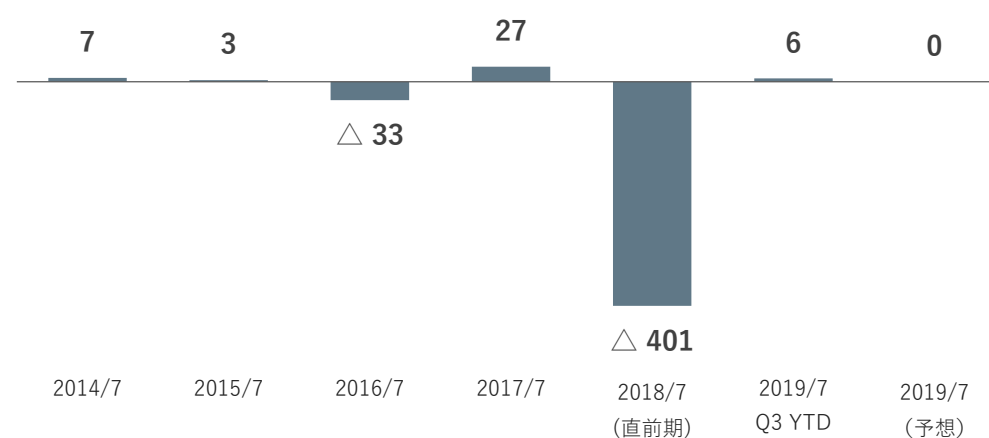


# 業績ハイライト

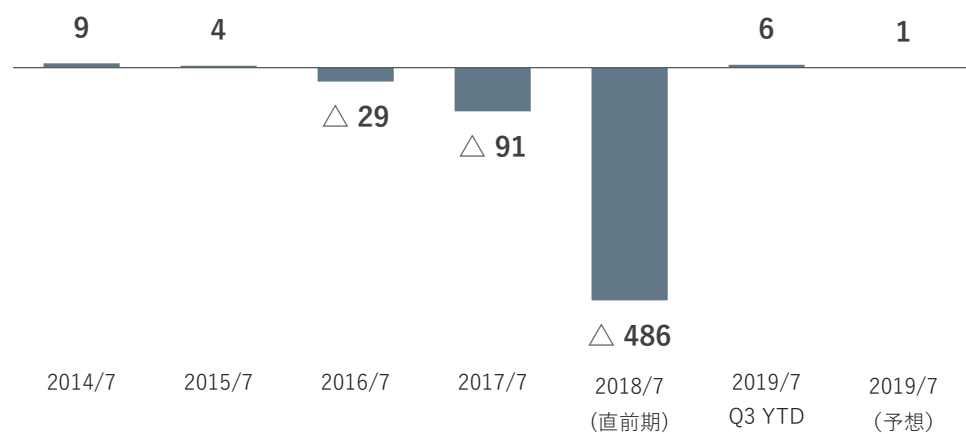
売上高（百万円）



当期純利益（百万円）



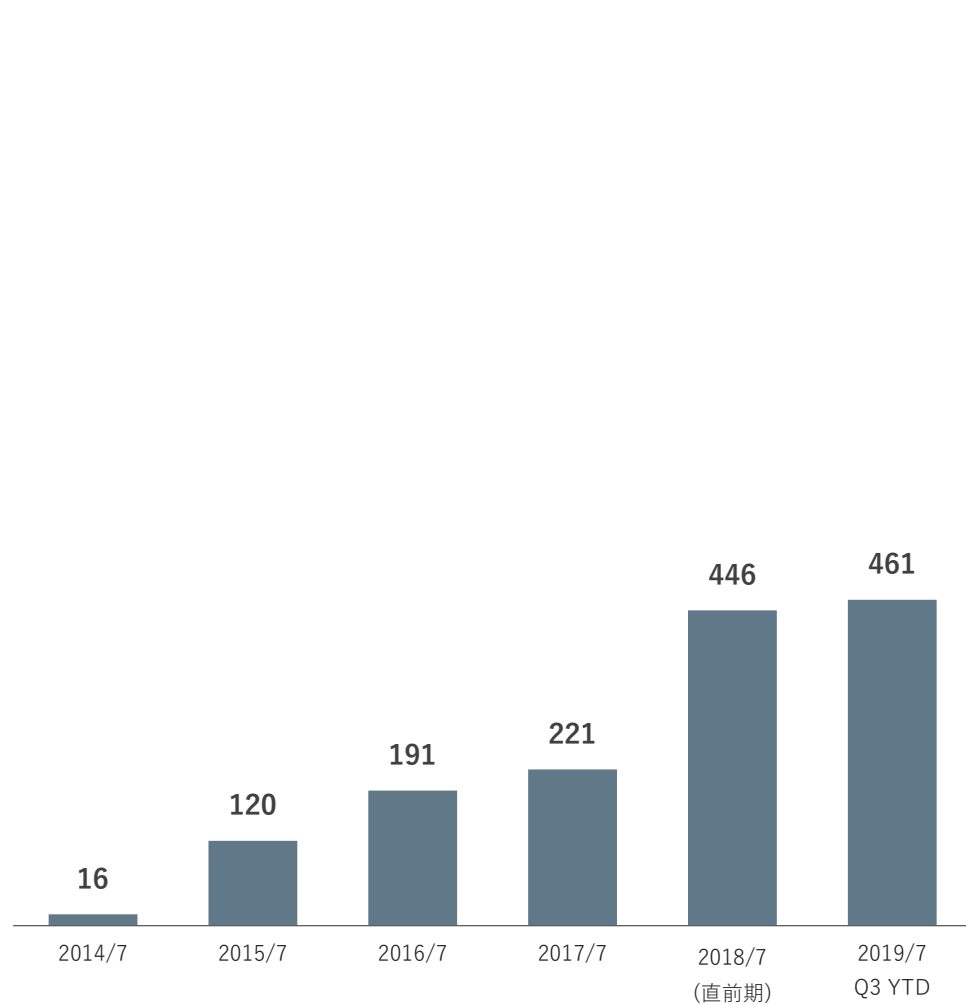
経常利益（百万円）



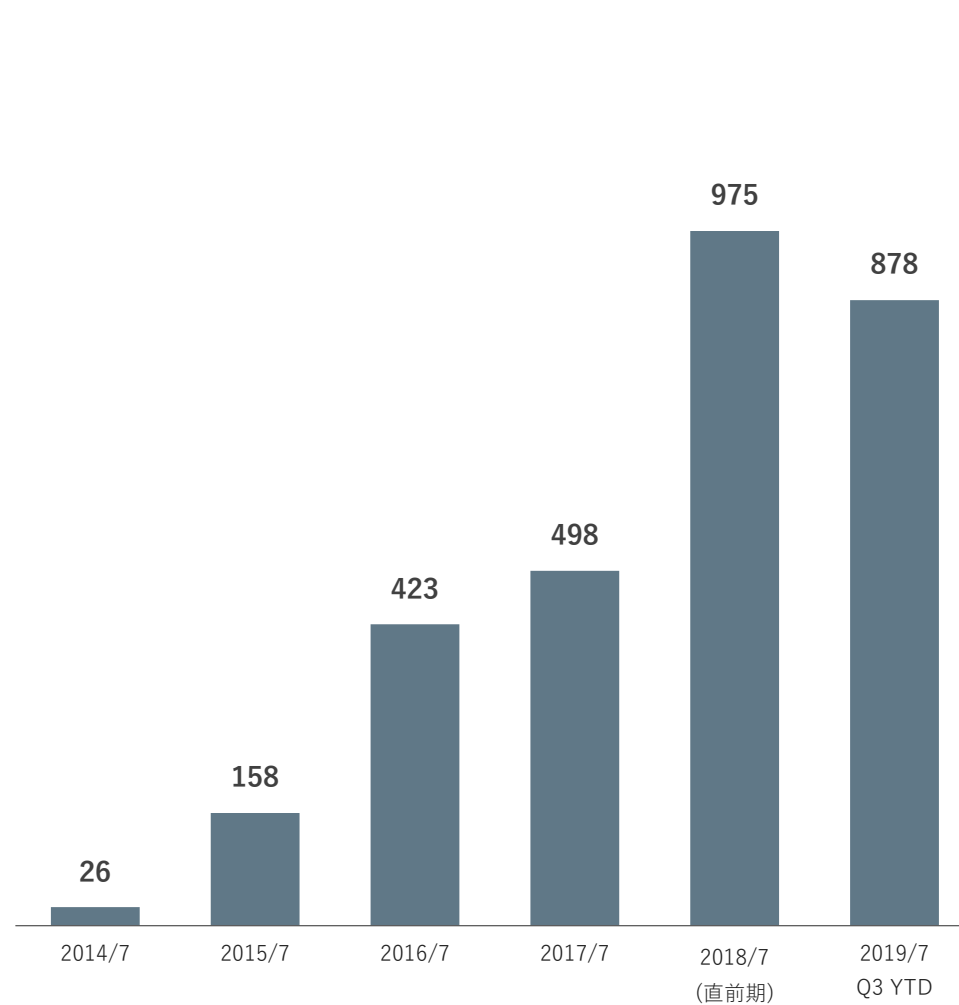
※100万円未満を切り捨て

# 業績ハイライト

純資産（百万円）



総資産（百万円）



※100万円未満を切り捨て



# Appendix

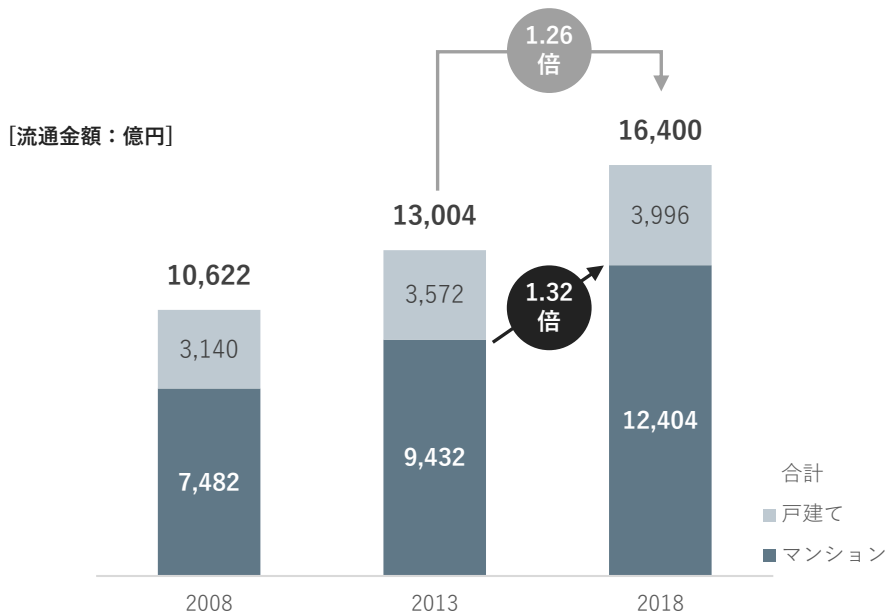
# 首都圏の中古住宅流通市場は急速に成長し、2018年で1.6兆円の規模を誇る

## 首都圏の中古住宅流通市場

中古住宅流通市場は、急速に成長している

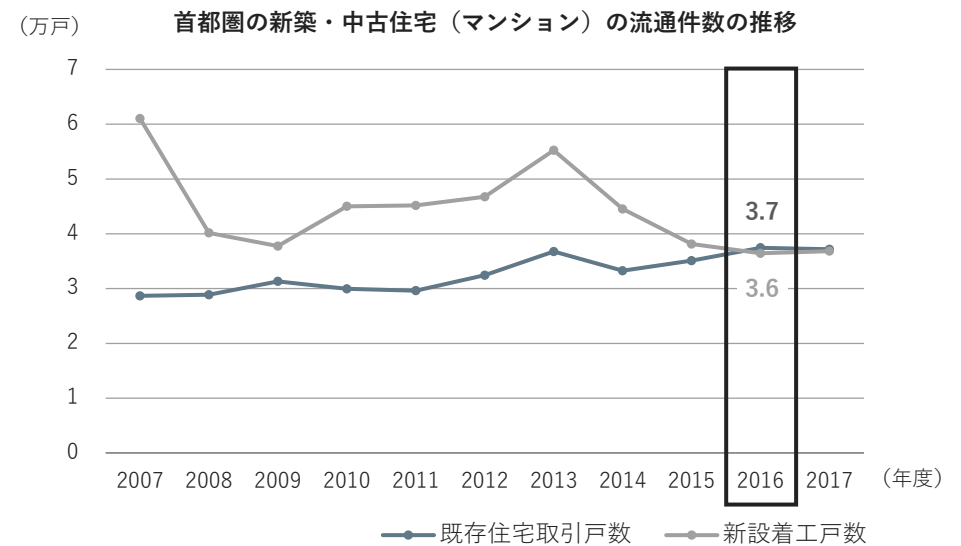
- 首都圏の中古住宅流通市場は、2013年から5年間で1.26倍に拡大
- マンション市場は同期間で1.32倍とさらに拡大

※首都圏：1都3県（東京、埼玉、千葉、神奈川）



中古住宅は、いまや住宅購入のファーストチョイスに

- 首都圏では、2016年に中古マンションの流通件数が新築マンションの供給戸数を上回る



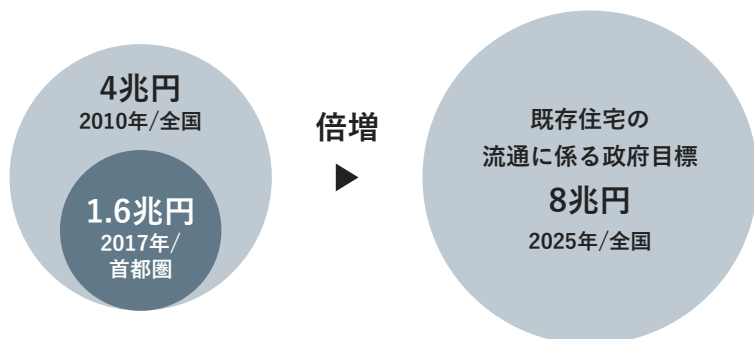
出所：既存住宅取引戸数：東日本不動産流通機構「首都圏不動産流通市場の動向」2018年4月17日付レポート  
 新設着工戸数：(株)不動産経済研究所「首都圏マンション市場動向（2017年度）」  
 ※既存住宅取引戸数、新設着工戸数のいずれも中古マンションのみ（中古戸建ては除く）  
 ※2007年のみ暦年ベース

出所：公益財団法人東日本不動産流通機構等のデータよりツクルバ作成

# 今後も中古住宅流通市場は拡大する見込み

## TAMの成長ポテンシャル

政府は既存住宅流通市場の倍増を目標としている



### 未来投資戦略2017 — Society 5.0 に向けた戦略分野

1	健康・医療・介護（例：遠隔診療・AI・ロボット・センサー等）
2	移動サービスの高度化～（例：第5世代移動通信システム・ドローンの産業利用等）
3	世界に先駆けたスマートサプライチェーンの実現（例：データ連携の促進等）
4	インフラの生産性と都市の競争力の向上等
5	FinTechの推進等
6	エネルギー・環境制約の克服と投資の拡大
7	ロボット革命／バイオ・マテリアル革命（例：宇宙ビジネス・航空機産業の拡大等）
8	既存住宅流通・リフォーム市場を中心とした住宅市場の活性化

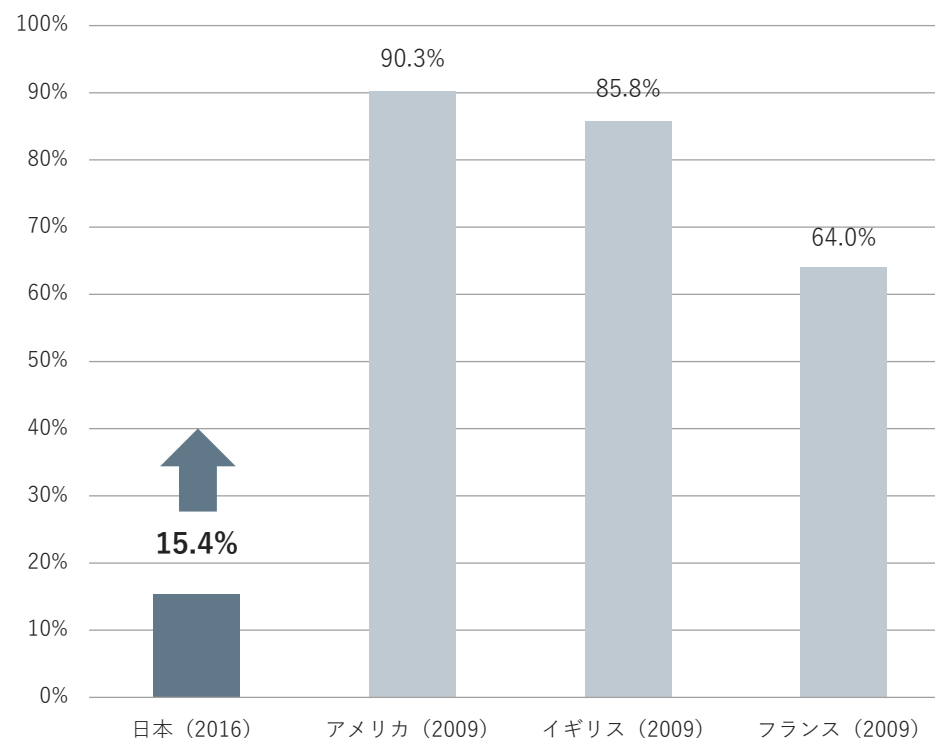
■ 《KPI》2025年までに既存住宅流通の市場規模を8兆円に倍増する（2010年4兆円）

■ 可能な限り2020年までに達成を目指す

出所：首相官邸「未来投資戦略2017」（平成29年6月9日）P.78

国際比較から中古住宅流通シェアの成長余地は十分

中古住宅流通シェアの国際比較



出所：国土交通省「中古住宅流通促進・活用に関する研究会（参考資料）」  
ただし、日本はリフォーム産業新聞社「中古住宅市場データブック2018」による推計値

# 2025年には“築古”が市場の半数を占め、 リノベーション住宅があたりまえの選択肢に

## 【参考】中古住宅の拡大に伴う構造変化

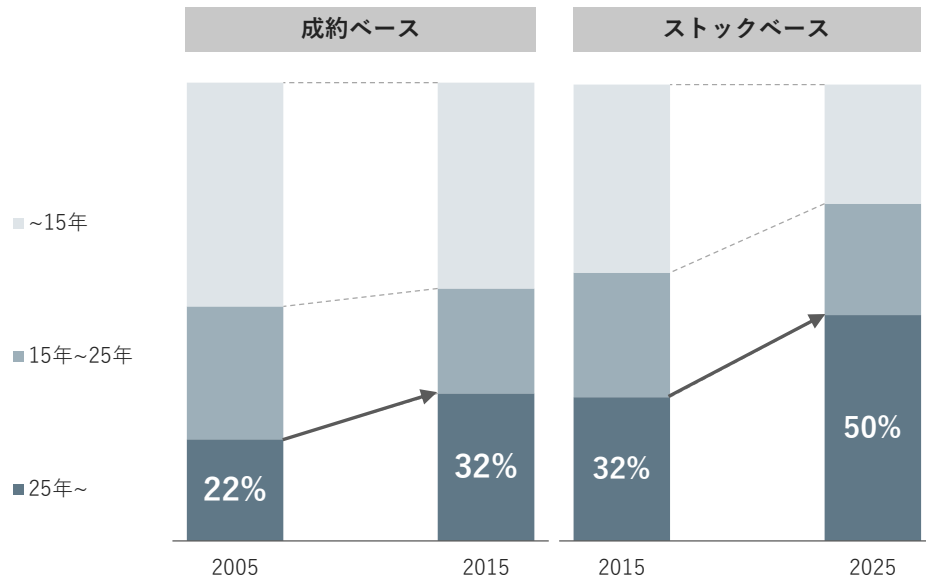
### “築古”が市場の半分に迫る

- 2005年に2割程度であった築25年以上の中古マンションの比率は2025年には全体の半分となる

### リノベーションがあたりまえの世界に

- 首都圏での住宅購入においてはリノベーションがあたりまえになり、市場のマス化に伴ういくつかの変化が予想される

首都圏中古マンションの築年帯別構成比率（2005-2025）



### リノベマンション市場の形成

- リノベを前提とした流通価格の形成
- 安いから中古リノベからこだわるならリノベへ

### 中古マンションの流通方法の多様化

- 中古+リノベ
- リノベ済マンション
- リノベ済+追加リノベ

### 中古住宅流通事業者の変化

- 再販事業者の拡大
- リノベマンション専門サイトの成長

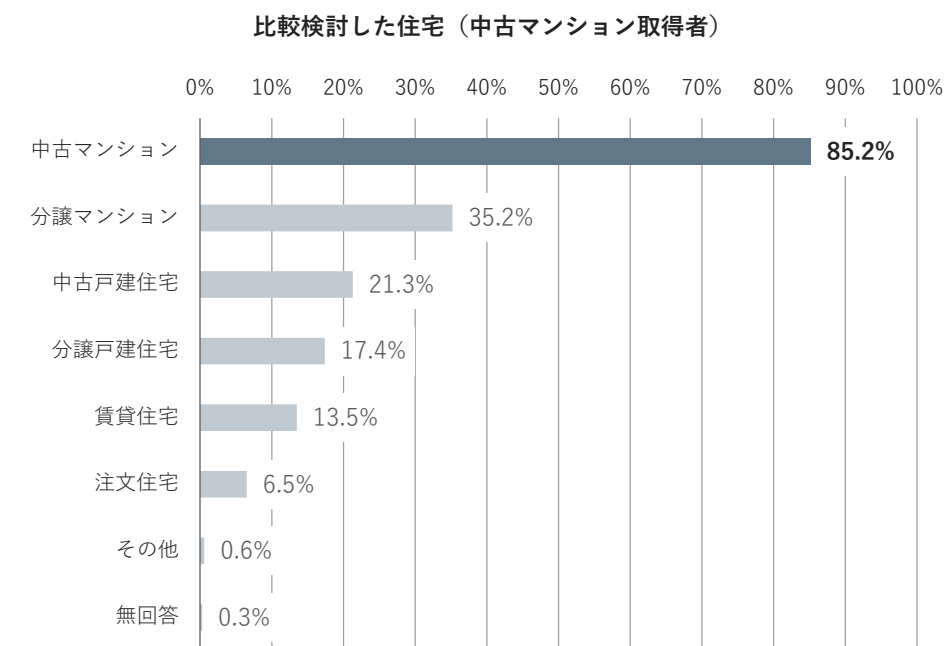
出所：公益財団法人東日本不動産流通機構等のデータよりツクルバ作成

# 新築にこだわらない 都市型ライフスタイル生活者がメインターゲット

## cowcamoのターゲット

### 中古マンションにこだわり

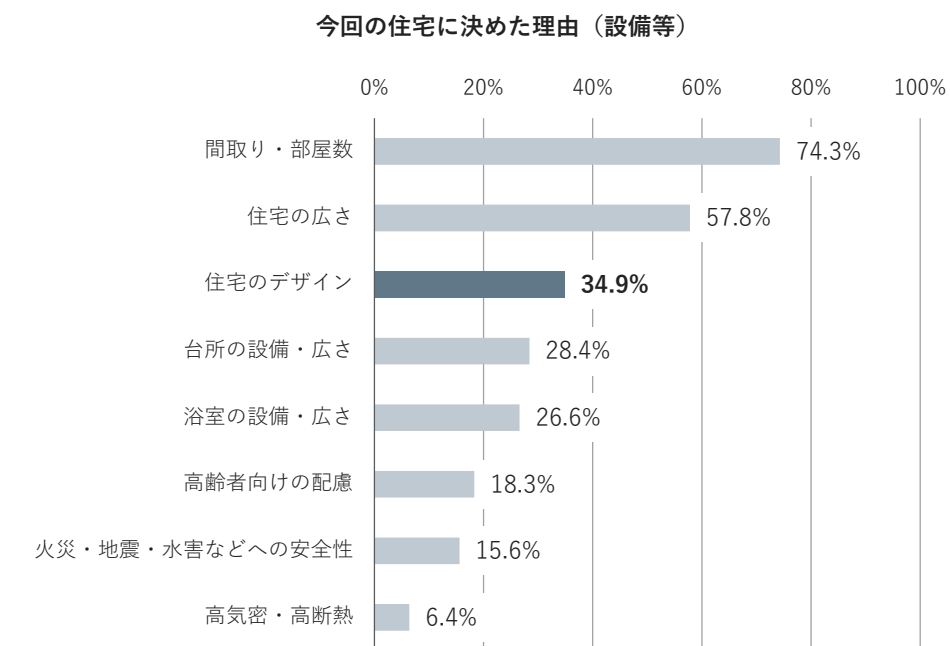
- 購入の際に比較検討した住宅は「中古マンション」が圧倒的
- 中古マンションの購入者は、中古マンションに照準を合わせて探している



出所：国土交通省住宅局「平成28年度住宅市場動向調査報告書」（平成29年3月）P.15

### 中古マンションは住宅デザインを重視

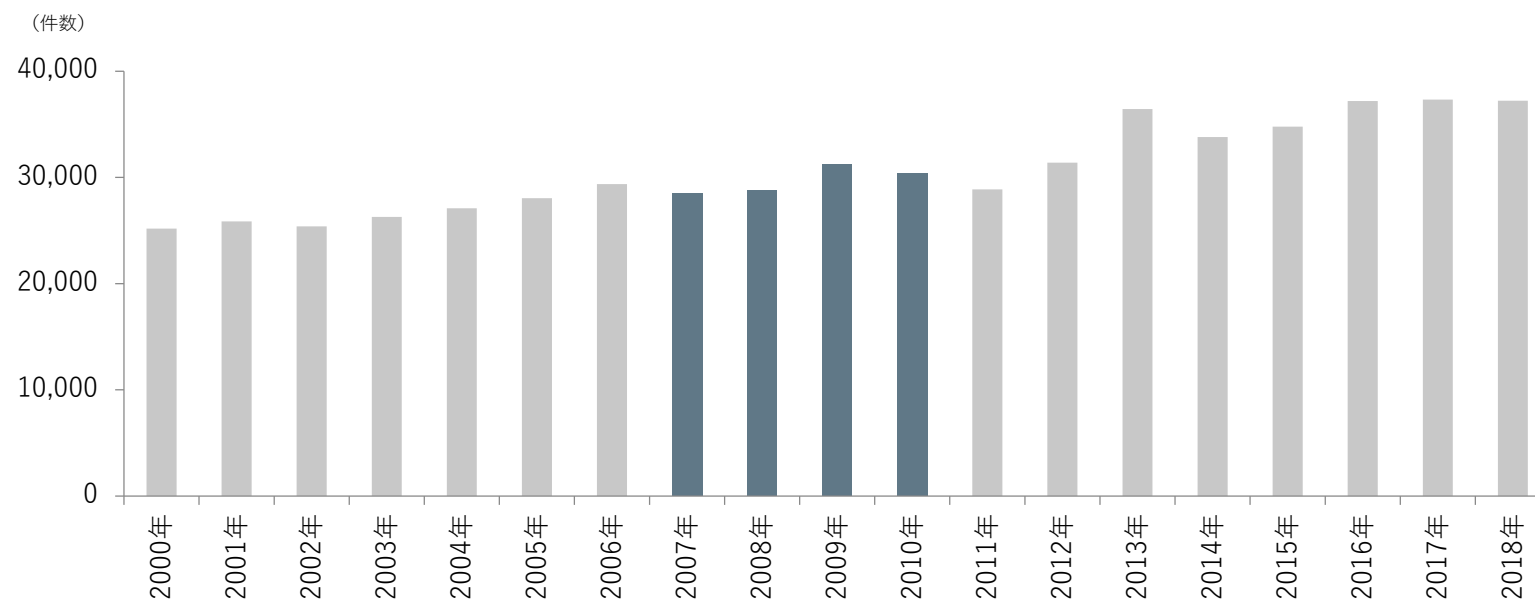
- 中古マンションの購入者が重視する要素は、スペック（住宅の広さ、間取り・部屋数）に次いで「住宅のデザイン」



出所：国土交通省住宅局「平成28年度住宅市場動向調査報告書」（平成29年3月）P.17

# 中古マンション流通市場は景気変動の影響を受けにくい

リーマンショック前後も首都圏中古マンションの成約件数は堅調に推移



出所：公益財団法人東日本不動産流通機構「首都圏不動産流通市場の動向」

## 将来見通しに関する注意事項

- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。