



3484

# テンポイノベーション

当レポートは、掲載企業のご依頼により株式会社シェアードリサーチが作成したものです。投資家用の各企業の『取扱説明書』を提供することを目的としています。正確で客観性・中立性を重視した分析を行うべく、弊社ではあらゆる努力を尽くしています。中立的でない見解の場合は、その見解の出所を常に明示します。例えば、経営側により示された見解は常に企業の見解として、弊社による見解は弊社見解として提示されます。弊社の目的は情報を提供することであり、何かについて説得したり影響を与えたりする意図は持ち合わせておりません。ご意見等がございましたら、[sr\\_inquiries@sharedresearch.jp](mailto:sr_inquiries@sharedresearch.jp) までメールをお寄せください。



# 目次

<b>要約</b> .....	<b>3</b>
<b>主要経営指標の推移</b> .....	<b>5</b>
<b>業績動向</b> .....	<b>6</b>
四半期実績推移 .....	6
2025年3月期通期見通し .....	9
中期経営計画 .....	11
<b>事業内容</b> .....	<b>14</b>
ビジネスモデルの概要 .....	14
収益構造 .....	24
<b>市場とバリューチェーン</b> .....	<b>28</b>
業界環境 .....	28
競合状況 .....	30
SW (Strengths, Weaknesses) 分析 .....	31
<b>過去の業績と財務諸表</b> .....	<b>32</b>
損益計算書 .....	32
貸借対照表 .....	33
キャッシュフロー計算書 .....	34
過去の業績 .....	34
<b>ニュース&amp;トピックス</b> .....	<b>42</b>
<b>その他の情報</b> .....	<b>44</b>
企業概要 .....	49

# 要約

## 事業概要

株式会社テンポイノベーション（東証PRM 3484、以下、同社）は「店舗専門の不動産会社」である。同社は、店舗不動産オーナーから借りた飲食店舗を主に居抜き\*の状態を出店者に転貸することによって利ざやを、礼金等の手数料を授受することで手数料差益、および造作物を転売することで売買差益を得る「店舗転貸借事業」を手掛ける。売上高は賃料や更新料など継続的に計上されるランニング収入と、転貸した際に受領する礼金や造作売却代金等のイニシャル収入、2019年3月期より加わった不動産売買収入から構成されている。2024年3月期末の転貸借物件数は2,445件（前期比229件増）、成約数は466件（同16件減）である。同社は転貸借事業を専門に行う唯一の事業者であり、飲食店転貸借件数でトップである（同社調べ）。

\*居抜きとは、前のテナントによる設備、什器、内装等がそのまま残されている物件のこと。全てを撤去した物件はスケルトンという。居抜き物件の場合、新たな出店希望者にとっては（業態にあった居抜き物件であれば）すでにある設備等を利用することで初期費用を抑えることができるうえ、早期に開業できるというメリットがある。

同社の事業は、店舗転貸借事業と不動産売買事業から成る。2024年3月期の店舗転貸借事業の売上高は13,554百万円（同社全体の売上高に占める構成比は95.0%）、営業利益は810百万円（同社全体の営業利益に占める構成比は83.1%）であった。不動産売買事業の売上高は710百万円（同5.0%）、営業利益は164百万円（同16.9%）であった。

**店舗転貸借事業**において、同社が主に扱うのは「出店希望者が非常に多い東京都内にある立地条件等に優れた居抜きの飲食店」である。東京都の飲食店は約67千件あるうち年間約7%が開業・廃業しており、飲食店は新陳代謝を繰り返している。飲食店用物件の扱いには、オフィスや住居等と異なる立地の見極めや排水管や排気ダクトといった設備の知識やノウハウが求められ、同社はこの分野に特化することで物件の目利き力やトラブル対応などの管理ノウハウを地道に積み上げてきた。

この専門性を背景に、地場有力不動産業者を中心として仕入れ・客付け両面で強力なネットワークも築いている。人気のある物件を同社が転貸借することで、物件オーナーや不動産業者は賃料を下げることなく、物件管理面でも安心して賃貸することができ、一方の入居者は初期費用を抑制しつつ好立地に早期に開店することが双方可能となる。同社は専門性を武器に独自の地位を築いている。

事業成長に直結する案件積み上げのためには、人員の拡大が必要である（2024年3月期末の営業人員は48名、前期比12名増）。また、こうした専門性は属人的になりがちであるが、このため同社では、ベテラン社員の営業ノウハウ等を見える化するともに、実践的な教育プログラムを策定、研修制度を本格的に整備するなど、採用を通じて成長のための人的基盤の強化を進めている。

店舗転貸借事業の収益には、子会社の株式会社セーフティーイノベーション（旧店舗セーフティー株式会社）が行う家賃保証事業の収益を含む。2024年3月期の家賃保証事業の売上高は148百万円であった。これまで同社が転貸借する物件の家賃保証のみを行ってきたが、今後はそれ以外の物件の家賃保証も積極的に手掛ける方針である。

**不動産売買事業**は、2024年2月に設立した株式会社アセットイノベーションが行う。当初は店舗転貸借事業の推進のため、不動産業者とのリレーションシップ強化を目的として店舗不動産の仕入れ販売や建築販売を行ってきた。しかし、同事業を開始してから約5年が経過し、不動産売買での実績が積みあがってきたことから、仕入・売却ともにネットワークが広がっている。2024年3月期より、そうしたネットワークをもとに、収益性を重視した優良物件の取得と売却を推進している。

不動産売買事業において取り扱う物件は店舗転貸借事業と同スペックの店舗物件であり、市場性の高い、都心の中小型物件が中心である。店舗転貸借事業で培ってきた店舗物件を見極めるノウハウをそのまま活用できる。物件の仕入れ先は、不動産業者または物件のオーナーである。2024年3月期末時点の累計売却物件数は27件（新築を除く）、1物件当たりの平均仕入額は約79百万円、平均保有期間（仕入れから売却までの期間）は約7.5カ月である。同期末時点の保有物件数は4件824百万円。

同社は、2024年10月より持株会社制度へ移行し、同社の商号を「株式会社イノベーションホールディングス」に変更する予定である。同体制移行に伴い、持株会社であるイノベーションホールディングスの下に、「株式会社テンポイノベーション」（店舗転貸借事業）、「株式会社アセットイノベーション」（不動産売買事業）、「株式会社セーフティーイノベーション」（家賃保証事業）の3事業会社を設置し、それぞれに代表取締役を置いた。店舗転貸借事業についても引き続き成長を目指す。第2、第3の柱を育て、グループ全体の収益基盤をより強固なものとするために、

不動産売買事業と家賃保証事業を独立させる。持株会社がグループ全体の経営を統括し、各子会社は事業の推進に集中することで、経営資源配分の最適化と経営人材の育成を進め、同社グループの企業価値の最大化を目指す。

## 業績動向

2024年3月期実績は、売上高14,264百万円（前期比9.1%増）、営業利益974百万円（同19.6%減）、経常利益1,011百万円（同20.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益666百万円（同24.8%減）となった。成約件数は466件（同3.3%減）、期末転貸借物件数は2,445件（同229件増）。転貸借物件数の積み上げにより売上高は過去最高を記録したが、積極的な転貸借物件仕入れに伴うコスト増、不動産売買事業において前期に大型の高収益物件の売却があった反動、および戦略的な人件費やシステム投資の増加などにより営業利益は前期比減益となった。

2025年3月期会社予想は、売上高16,840百万円（前期比18.1%増）、営業利益907百万円（同6.9%減）、経常利益942百万円（同6.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益630百万円（同5.4%減）。店舗転貸借事業においては、前期に引き続き、「好立地」「小規模」「居抜き」といった市場性の高い店舗物件の仕入れに注力する。不動産売買事業においては、2024年2月の会社設立を契機に組織力・営業力を強化し、より積極的な情報収集と顧客開拓を行う。2024年10月より持株会社体制へ移行する予定である。

同社は、2024年5月13日付けで、新たな中期経営計画（2025年3月期から2028年3月期）を発表した。最終年度である2028年3月期の売上高は25,644百万円、営業利益は1,645百万円、経常利益は1,680百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,094百万円を目指す。重点施策は以下の4点：（1）採用や教育の包括的強化による営業組織の更なる拡充、（2）各事業の特性を踏まえた顧客獲得の仕組みづくりやIT化、（3）各事業間で顧客やノウハウを共有するなど事業シナジーの追求、（4）ノウハウのデジタル化や業務のシステム化など、DX化の推進、（5）子会社への権限移譲による企業家精神の発揮や迅速な意思決定の実現。

## 同社の強みと弱み

同社の強みは、1) 居抜き飲食店の転貸借取引に関する高い専門性、2) 地場有力不動産業者との強力なネットワーク、3) 専門人材を再生産する仕組み、である。一方、同社の弱みは、1) 参入障壁が低い、2) WEB分野での仕入れ力が弱い、である。

# 主要経営指標の推移

損益計算書 (百万円)	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期
	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結	連結会予
売上高	3,248	4,228	5,386	6,689	8,229	9,985	10,343	11,415	13,070	14,264	16,840
前年比	28.4%	30.1%	27.4%	24.2%	23.0%	21.3%	3.6%	10.4%	-	9.1%	18.1%
売上総利益	-	771	939	1,140	1,560	1,953	1,832	2,094	2,519	2,574	-
前年比	-	-	21.8%	21.4%	36.8%	25.2%	-6.2%	14.3%	-	2.2%	-
売上総利益率	-	18.2%	17.4%	17.0%	19.0%	19.6%	17.7%	18.3%	19.3%	18.0%	-
営業利益	-	280	312	397	734	785	732	910	1,212	974	907
前年比	-	-	11.1%	27.4%	84.8%	7.0%	-6.8%	24.3%	-	-19.6%	-6.9%
営業利益率	-	6.6%	5.8%	5.9%	8.9%	7.9%	7.1%	8.0%	9.3%	6.8%	5.4%
経常利益	187	292	328	401	714	812	842	987	1,266	1,011	942
前年比	53.0%	56.7%	12.2%	22.3%	78.1%	13.7%	3.7%	17.2%	-	-20.1%	-6.9%
経常利益率	5.7%	6.9%	6.1%	6.0%	8.7%	8.1%	8.1%	8.6%	9.7%	7.1%	5.6%
当期純利益	110	182	200	236	510	564	576	662	886	666	630
前年比	79.4%	64.6%	9.9%	18.0%	116.1%	10.7%	2.0%	15.1%	-	-24.8%	-5.4%
純利益率	3.4%	4.3%	3.7%	3.5%	6.2%	5.7%	5.6%	5.8%	6.8%	4.7%	3.7%
一株当たりデータ(円、株式分割調整後)											
期末発行済株式数(千株)	16,000	16,000	16,000	16,849	17,824	17,824	17,824	17,674	17,674	17,674	-
EPS	6.9	11.4	12.5	14.4	29.7	31.7	32.3	37.4	50.3	39.6	37.6
EPS (潜在株式調整後)	-	-	-	13.8	-	-	-	-	-	-	-
DPS	1.0	1.9	3.1	4.0	7.0	9.0	9.0	12.0	16.0	20.0	21.0
BPS	44.1	54.4	65.1	90.8	118.2	142.8	166.1	188.3	187.7	197.7	-
貸借対照表 (百万円)											
現金・預金・有価証券	-	-	1,164	1,686	1,862	2,543	2,909	3,468	3,501	3,331	-
流動資産合計	-	-	1,883	2,412	3,351	4,165	4,398	4,859	5,128	5,480	-
有形固定資産	-	-	15	356	303	315	446	697	667	677	-
投資その他の資産	-	-	3,536	4,100	4,917	5,716	5,553	6,311	7,046	7,510	-
無形固定資産	-	-	2	13	16	36	32	31	42	31	-
資産合計	-	-	5,437	6,974	8,587	10,233	10,429	11,898	12,882	13,697	-
買掛金	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-
短期有利子負債	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-
流動負債合計	-	-	967	1,216	1,493	1,825	1,756	1,923	2,313	2,392	-
長期有利子負債	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-
固定負債合計	-	-	3,429	4,228	4,987	5,862	5,712	6,647	7,374	7,981	-
負債合計	-	-	4,396	5,444	6,480	7,687	7,467	8,570	9,687	10,373	-
純資産合計	-	-	1,041	1,530	2,107	2,546	2,961	3,328	3,195	3,324	-
負債純資産合計	-	-	5,437	6,974	8,587	10,233	10,429	11,898	12,882	13,697	-
有利子負債(短期及び長期)	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-
キャッシュフロー計算書 (百万円)											
営業活動によるキャッシュフロー	-	-	240	639	435	923	666	1,124	1,074	455	-
投資活動によるキャッシュフロー	-	-	-16	-371	-325	-118	-140	-269	-22	-88	-
財務活動によるキャッシュフロー	-	-	-30	253	67	-125	-160	-296	-1,018	-537	-
財務指標											
総資産経常利益率 (ROA)	-	-	6.0%	6.5%	9.2%	8.6%	8.1%	8.8%	9.8%	7.6%	-
自己資本利益率 (ROE)	-	-	38.4%	18.3%	28.0%	24.3%	20.9%	21.1%	27.7%	20.5%	-
自己資本比率	20.7%	19.3%	19.2%	21.9%	24.5%	24.9%	28.4%	28.0%	24.8%	24.2%	-

出所：会社資料よりSR社作成、一株当たりデータは分割調整済

\*表の数値が会社資料と異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*2015年3月期までは会社法によるもので金商法に基づく監査は受けていない(2017年10月東証マザーズ上場)

\*2019年12月10日を基準日として1:2の株式分割を行った。一株当たりデータは分割調整後で算出

\*2023年3月期より連結決算に移行したため、前年比は記載なし。

## 売上高、転貸借物件数、成約数などの推移

(百万円、件)	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	
	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結	
売上高	3,248	4,228	5,386	6,689	8,229	9,985	10,343	11,415	13,070	14,264	
前期比	28.4%	30.1%	27.4%	24.2%	23.0%	21.3%	3.6%	10.4%	14.5%	9.1%	
ランニング収入	2,856	3,729	4,816	6,061	7,378	8,715	9,164	9,806	11,338	12,658	
前期比	32.6%	30.6%	29.1%	25.9%	21.7%	18.1%	5.2%	7.0%	15.6%	11.6%	
構成比	87.9%	88.2%	89.4%	90.6%	89.7%	87.3%	88.6%	85.9%	86.7%	88.7%	
イニシャル収入合計	392	498	570	628	851	1,269	1,178	1,608	1,731	1,605	
前期比	4.8%	27.0%	14.5%	10.2%	35.5%	49.1%	-7.2%	36.5%	7.6%	-7.3%	
構成比	12.1%	11.8%	10.6%	9.4%	10.3%	12.7%	11.4%	14.1%	13.2%	11.3%	
期末転貸借物件数(件)	614	815	1,029	1,242	1,459	1,684	1,706	1,951	2,216	2,445	
前期比	30.6%	32.7%	26.3%	20.7%	17.5%	15.4%	1.3%	14.4%	13.6%	10.3%	
前期比純増数(件)	144	201	214	213	217	225	22	245	265	229	
期中平均転貸借物件数(件)	542	715	922	1,136	1,351	1,572	1,695	1,829	2,084	2,331	
前期比	33.5%	31.8%	29.0%	23.2%	18.9%	16.4%	7.9%	7.9%	13.9%	11.9%	
1物件当たりランニング収入	5.27	5.22	5.22	5.34	5.46	5.55	5.41	5.36	5.44	5.43	
前期比	-	-	0.1%	2.2%	2.4%	1.5%	-2.5%	-0.8%	1.5%	-0.2%	
成約数(件)	-	269	306	333	362	397	314	407	482	466	
前期比	-	-	13.8%	8.8%	8.7%	9.7%	-20.9%	29.6%	18.4%	-3.3%	
前期比増減(件)	-	37	27	29	35	83	93	75	75	-16	
解約率											
転貸借契約(テナント)	-	8.3%	8.9%	9.6%	10.1%	10.4%	17.0%	8.1%	9.9%	9.7%	
賃貸借契約(不動産オーナー)	-	0.6%	0.7%	1.1%	1.2%	1.1%	6.3%	1.2%	1.0%	1.1%	

出所：会社資料よりSR社作成(解約率は会社ヒアリング等によりSR社作成)

\*表の数値が会社資料と異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*ランニング収入：転貸借物件からの賃料収入、転貸借契約の更新時の更新手数料収入等の転貸借物件がある限り継続して計上される収入

\*イニシャル収入：礼金等の手数料収入や居抜き物件に関わる造作等の売却収入等の一時的な収入

\*店舗家賃保証は一部ランニング収入を含む

\*1物件当たりランニング収入：ランニング収入/期中平均転貸借物件数

テンポイノベーション 3484



# 業績動向

## 四半期実績推移

四半期業績推移 (累計)	24年3月期				25年3月期	25年3月期			
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	進捗率	上期会予	進捗率	通期会予
売上高	3,411	7,099	10,522	14,264	3,789	47.0%	8,066	22.5%	16,840
ランニング収入	3,024	6,153	9,342	12,637	3,373				
イニシャル収入	386	944	1,177	1,625	415				
前年同期比	13.5%	16.3%	6.6%	9.1%	11.1%		13.6%		18.1%
ランニング収入	11.5%	11.8%	11.5%	11.5%	11.5%				
イニシャル収入	33.1%	58.7%	-21.3%	-6.3%	7.5%				
売上総利益	606	1,267	1,858	2,574	690				
前年同期比	3.0%	8.9%	-4.7%	2.2%	13.8%				
売上総利益率	17.8%	17.8%	17.7%	18.0%	18.2%				
販管費	361	741	1,137	1,600	418				
前年同期比	19.6%	21.7%	22.7%	22.4%	15.8%				
売上高販管費比率	10.6%	10.4%	10.8%	11.2%	11.0%				
営業利益	245	526	720	974	271	62.5%	434	29.9%	907
前年同期比	-14.6%	-5.3%	-29.6%	-19.6%	10.9%		-17.5%		-6.9%
営業利益率	7.2%	7.4%	6.8%	6.8%	7.2%		5.4%		5.4%
経常利益	277	559	761	1,011	274	60.7%	452	29.1%	942
前年同期比	-9.4%	-3.9%	-28.6%	-20.1%	-1.0%		-19.1%		-6.9%
経常利益率	8.1%	7.9%	7.2%	7.1%	7.2%		5.6%		5.6%
四半期純利益	189	381	519	666	184	59.2%	311	29.2%	630
前年同期比	-9.8%	-4.3%	-28.9%	-24.8%	-2.7%		-18.5%		-5.4%
四半期純利益率	5.5%	5.4%	4.9%	4.7%	4.9%		3.9%		3.7%
四半期業績推移 (3カ月)	24年3月期				25年3月期				
(百万円)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q				
売上高	3,411	3,688	3,423	3,742	3,789				
ランニング収入	3,024	3,129	3,189	3,295	3,373				
イニシャル収入	386	558	233	448	415				
前年同期比	13.5%	19.0%	-9.2%	17.1%	11.1%				
ランニング収入	11.5%	12.0%	11.2%	11.4%	11.5%				
イニシャル収入	33.1%	83.0%	-74.1%	86.7%	7.5%				
売上総利益	606	661	591	716	690				
前年同期比	3.0%	14.9%	-24.8%	25.8%	13.8%				
売上総利益率	17.8%	17.9%	17.3%	19.1%	18.2%				
販管費	361	380	396	462	418				
前年同期比	19.6%	23.9%	24.6%	21.6%	15.8%				
売上高販管費比率	10.6%	10.3%	11.6%	12.4%	11.0%				
営業利益	245	281	195	254	271				
前年同期比	-14.6%	4.7%	-58.4%	34.2%	10.9%				
営業利益率	7.2%	7.6%	5.7%	6.8%	7.2%				
経常利益	277	282	202	250	274				
前年同期比	-9.4%	2.1%	-58.2%	25.0%	-1.0%				
経常利益率	8.1%	7.6%	5.9%	6.7%	7.2%				
四半期純利益	189	192	138	147	184				
前年同期比	-9.8%	1.7%	-58.5%	-5.2%	-2.7%				
四半期純利益率	5.5%	5.2%	4.0%	3.9%	4.9%				

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*不動産売買による収入はイニシャル収入に含まれる

\*2023年3月期より連結決算に移行したため、前年同期比は参考値、以下同様

## 主要指標の推移

	24年3月期				25年3月期
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
期末転貸借物件数	2,272	2,335	2,382	2,445	2,487
前年同期比	12.8%	12.3%	10.7%	10.3%	9.5%
純増数 (前年同期比)	257	255	230	229	215
純増数 (前四半期比)	56	63	47	63	42
成約件数 (累計)	119	234	350	466	103
新規契約	63	132	191	258	51
後継契約	56	102	159	208	52
解約	-7	-13	-23	-28	-9
成約件数 (3カ月)	119	115	116	116	103
新規契約	63	69	59	67	51
後継契約	56	46	57	49	52
解約	-7	-6	-10	-5	-9
期末営業人員数	40	47	47	48	53
仕入営業	15	16	15	16	17
リーシング営業	25	31	32	32	36
兼務	0	0	0	0	0

出所：会社資料によりSR社作成

\*図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

## 店舗転貸借事業

四半期業績推移 (累計)	24年3月期				25年3月期
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q
売上高 (百万円)	3,263	6,626	10,044	13,554	3,596
前年同期比	12.4%	12.2%	11.6%	11.2%	10.2%
営業利益	216	423	639	810	279
前年同期比	-14.0%	-17.3%	-15.6%	-15.8%	29.6%
営業利益率	6.6%	6.4%	6.4%	6.0%	7.8%
店舗転貸借事業 (3カ月)		24年3月期			25年3月期
(百万円)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
売上高	3,263	3,363	3,417	3,510	3,596
前年同期比	12.4%	11.9%	10.4%	10.0%	10.2%
営業利益	216	207	216	171	279
前年同期比	-14.0%	-20.4%	-12.0%	-16.6%	29.6%
営業利益率	6.6%	6.2%	6.3%	4.9%	7.8%

出所：会社資料によりSR社作成

\*図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

## 不動産売買事業

四半期業績推移 (累計)	24年3月期				25年3月期
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q
売上高 (百万円)	148	473	478	710	192
前年同期比	44.3%	139.1%	-45.2%	-19.0%	29.8%
営業利益	29	103	81	164	-8
前年同期比	-18.4%	135.0%	-69.5%	-34.3%	-
営業利益率	19.6%	21.8%	17.0%	23.2%	-
売却物件数 (件)	2	6	6	10	1
取得物件数 (件)	5	6	8	8	1
四半期業績推移 (3カ月)		24年3月期			25年3月期
(百万円)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
売上高	148	324	6	232	192
前年同期比	44.3%	241.6%	-99.2%	-	29.8%
営業利益	29	74	-22	83	-8
前年同期比	-18.4%	799.3%	-	-	-
営業利益率	19.6%	22.8%	-	35.9%	-
売却物件数 (件)	2	4	-	4	1
取得物件数 (件)	5	1	2	-	1
四半期末保有物件数		24年3月期			25年3月期
販売用不動産残高	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
保有物件数 (件)	9	6	8	4	4
販売用不動産 (百万円)	571	372	945	824	711
前年同期比	28.0%	-9.5%	400.0%	144.4%	24.6%

出所：会社資料によりSR社作成

\*図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

## 2025年3月期第1四半期実績 (2024年8月8日発表)

- 売上高：3,789百万円 (前年同期比11.1%増) (通期会社予想に対する進捗率：22.5%)
- 営業利益：271百万円 (同10.9%増) (同29.9%)
- 経常利益：274百万円 (同1.0%減) (同29.1%)
- 親会社株主に帰属する四半期純利益：184百万円 (同2.7%減) (同29.2%)

## 事業環境

外食業界では、円安に後押しされたインバウンドの回復を含む人流の増加により、都市部や観光地を中心に売上高が伸長した。しかし、利益面では、原材料と光熱費の高騰に加え、国内消費者の節約志向や一部では人手不足による営業の機会損失もあり、厳しい状況となった。飲酒業態では、中小規模の宴会が増加し、遅い時間帯の来客や大規模宴会需要は戻りつつあるものの、店舗数の減少も影響し、回復の遅れがみられた。

同社が主に事業展開をしている東京主要地域においては、インバウンド需要回復の恩恵を受ける地域を中心に、出店増と一部賃料の上昇が確認できた。しかし、固定費が膨らむ大型の店舗物件、ブランド力に乏しい駅外周部等の店舗物件や集客面に課題がある空中階の店舗物件では、引き続き出店需要に弱さが残った。

## 業績概要

当第1四半期の売上高は、転貸借物件数の積み上げにより3,789百万円 (前年同期比11.1%増) となった。当第1四半期末の転貸借物件数は2,487件 (前期末比42件増) である。売上高のうち、ランニング収入 (転貸借事業における転貸借物件からの賃料収入や更新時の手数料収入など) は3,373百万円 (前年同期比11.5%増)、イニシャル収入 (転貸借事業における礼金収入や造作物の売却収入、不動産売買事業における物件売却による収入など) は415百万円 (同7.5%増) であった。

売上総利益は690百万円（前年同期比13.8%増）、売上総利益率は18.2%（同0.4%ポイント増）となった。売上高の増加、転貸借物件の仕入コスト（空家賃等）の抑制、および家賃の上昇などにより増益となった。前期は、積極的な物件仕入れにより空家賃が増加し、売上総利益率を押し下げる要因となった。当第1四半期においては、値付けにメリハリをつけることにより、空家賃の発生を抑えた。

販管費は418百万円（前年同期比15.8%増）、売上高販管費率は11.0%（同0.4%ポイント増）となった。採用活動が順調に進み、人件費が増加した。

営業利益は271百万円（前年同期比10.9%増）、営業利益率は7.2%（前年同期も7.2%）となった。前年同期比27百万円増益の内訳は、売上総利益の増加（83百万円の増益要因）、人件費の増加（43百万円の減益要因）、システム関連費や法定福利費などその他経費の増加（13百万円の減益要因）である。売上総利益の増加が販管費の増加を上回り、営業増益となった。

経常利益は274百万円（前年同期比1.0%減）、親会社株主に帰属する四半期純利益は184百万円（同2.7%減）となった。前年同期に再開発に係る明け渡し料を受領（営業外収益に計上）したが、その反動により当第1四半期の経常利益はわずかながら減益となった。

通期会社予想に対する進捗率は、売上高で22.5%、営業利益で29.9%、経常利益で29.1%、親会社株主に帰属する四半期純利益で29.2%となった。同社によれば、売上高はほぼ計画通り、利益面では計画を上回って進捗しているという。第2四半期累計期間および通期会社予想に変更はない。配当予想（1株当たり年間配当金21.00円）についても変更はない。

## 事業別業績

### 店舗転貸借事業

- 売上高：3,596百万円（前年同期比10.2%増）
- セグメント利益：279百万円（同29.6%増）

店舗転貸借事業においては、旺盛な個人・小規模飲食事業者の出店需要に対応し、引き続き、「好立地」「小規模」「居抜き」店舗物件の仕入を積極的に行った。組織体制面では、リーシングの全体最適化に向け、従来の一気通貫型から業務別分業型へと移行した。営業力向上に向けた採用や教育の強化についても、前期から継続して実施した。

当第1四半期の売上高は、転貸借物件の積み上げを背景に3,596百万円（前年同期比10.2%増）となった。当第1四半期末における転貸借物件数は2,487件（前期末比42件増）、当第1四半期の転貸借成約件数は103件（前年同期比16件減）であった。成約件数103件のうち、新規契約が51件（同12件減）、後継契約（閉店した店舗に対し新規出店者と転貸借契約を締結したものは52件（同4件減）である。解約については9件（前年同期は7件）と低水準で安定的に推移している。

同社では、2024年3月期より営業組織の構造改革に取り組んでおり、少数精鋭からシステム化・増員へ舵を切った。ベテランの営業社員を採用や育成の担当に配置し、新人営業の育成へ注力している。依然として構造改革の途上にあることから、当第1四半期の成約件数は伸び悩んだ。また、慎重に仕入を行ったことも成約件数の伸び悩みの一因となった。しかし、同社によれば、営業人員の物件を見極める能力が向上した結果として適切な仕入が行われ、構造改革は着実に進んでいるという。

セグメント利益は279百万円（前年同期比29.6%増）、セグメント利益率は7.8%（同1.2%ポイント増）となった。前期は、積極的な新規物件の仕入の増加により、客付きまでで一時的に発生する空家賃が増加したことや、退去テナントから購入した造作物の売却額が当初想定を下回る案件が出たことなどにより、売上総利益率が悪化した。また、営業人員の増加による人件費と採用費の増加や、システム関連費用の増加など、積極的な投資により販管費が増加した。

当第1四半期においては、空家賃の抑制や家賃の上昇などにより売上総利益率が改善した。空家賃については、リーシング時の値付けにメリハリをつけることにより改善した。新規物件の家賃は、周辺相場などを十分に分析したうえで、きめ細かい家賃設定を行った。また、既存物件の家賃については、良好な不動産市況を反映し、賃貸契約更新期を迎えた物件を中心に引き上げを実施した。

販管費は、営業人員の強化に伴い、主に人件費が増加した。営業管理システムなどへの投資費用は前期までに概ね一巡したことから、前年同期比では大きく増加しなかった。なお、持株会社体制への移行に伴い、当第1四半期より全社費用の配分方法を変更した。当該変更により、従来の配分方法と比べて、当第1四半期の店舗転貸借事業のセグメント利益が9,085千円増加し、不動産売買事業のセグメント利益が9,085千円減少した（前年同期における各事業のセグメント利益は従来基準を適用している）。



営業人員の採用は順調に進んでおり、当第1四半期末の営業人員数は53名（前期末比5名増）となった。このうち仕入営業が17名（同1名増）、リーシング営業が36名（同4名増）である。前期は、リーシング営業部門を中心に、これまでの属人的な営業体制から組織化・システム化への移行に注力してきた。今期は、仕入営業についても、知識や経験の体系化、仕組化を進める。当第2四半期以降は、引き続き厳選した仕入を行いつつも、成約件数を引き上げ、通期成約件数目標（570件）の達成を目指す方針である。

## 家賃保証事業

子会社の株式会社セーフティーイノベーション（旧店舗セーフティー株式会社）が家賃保証事業を行う。同事業の収益は店舗転貸借事業の収益に含まれる。これまで同社が転貸借する物件の家賃保証のみを行ってきたが、今後はそれ以外の物件の家賃保証も積極的に手掛ける。当第1四半期には、転貸借事業における既存取引先である約1,000社への営業活動を開始した。今期は、当下期を中心に営業人員を10～15名程度採用する予定であるほか、業務管理に係るシステムを導入し、組織体制を整える。

## 不動産売買事業

- 売上高：192百万円（前年同期比29.8%増）
- セグメント損失：8百万円（前年同期は29百万円の利益）

2024年2月に設立した株式会社アセットイノベーションが不動産売買事業を行う。同事業では、店舗転貸借事業の推進のため、不動産業者とのリレーションシップ強化を目的として店舗不動産の仕入れ販売や建築販売を行ってきた。しかし、同事業を開始してから約5年が経過し、不動産売買での実績が積みあがってきたことから、仕入・売却ともにネットワークが広がっている。そうしたネットワークをもとに、収益性を重視した優良物件の取得と売却を推進している。当第1四半期においては、会社設立を契機に組織力・営業力を強化し、積極的な情報収集と顧客開拓に注力するとともに、店舗転貸借事業との連携による既存転貸物件の売却情報取得を継続した。

当第1四半期の売上高は192百万円（前年同期比29.8%増）、セグメント損失は8百万円（前年同期は29百万円の利益）となった。経済社会活動の正常化に伴い、都心の優良店舗物件の不動産価格は値上がり傾向も見られるなか、同社は保有する物件のうち1物件を売却（前年同期の売却物件数は2物件）した。同社によれば、優良物件に対する投資家のニーズは依然として高く、当該売却物件の売上総利益率についても前期までの実績と比べ見劣りする水準ではなかった。しかし、営業人員強化のための人件費の増加、および上述の全社費用の配分方法の影響などにより、当第1四半期のセグメント損失は8百万円となった。

当第1四半期には新たに1物件を取得（前年同期の取得物件数は5物件）した。この結果、当第1四半期末の保有物件数は4物件（前期末は4物件）、販売用不動産残高は711百万円（同824百万円）となった。

# 2025年3月期通期見通し

(百万円)	23年3月期			24年3月期			25年3月期		
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	下期実績	通期実績	上期会予	下期会予	通期会予
売上高	6,104	6,967	13,070	7,099	7,165	14,264	8,066	8,774	16,840
ランニング収入	5,606	5,826	11,332	6,153	6,484	12,637			
イニシャル収入	595	996	1,591	944	681	1,625			
前年同期比	7.7%	21.2%	14.5%	16.3%	2.9%	9.1%	13.6%	22.5%	18.1%
ランニング収入	16.9%	14.3%	15.6%	11.8%	11.3%	11.5%	-	-	-
イニシャル収入	-37.8%	52.8%	-1.1%	58.7%	-31.6%	2.1%	-	-	-
売上原価	4,940	5,612	10,551	5,832	5,858	11,690			
売上総利益	1,164	1,355	2,519	1,267	1,307	2,574			
前年同期比	16.8%	23.5%	20.3%	8.9%	-3.6%	2.2%	-	-	-
売上総利益率	19.1%	19.5%	19.3%	17.8%	18.2%	18.0%			
販売費及び一般管理費	609	698	1,307	741	858	1,600			
前年同期比	9.8%	10.9%	10.4%	21.7%	23.0%	22.4%	-	-	-
売上高販管費比率	10.0%	10.0%	10.0%	10.4%	12.0%	11.2%			
営業利益	555	657	1,212	526	448	974	434	473	907
前年同期比	25.6%	40.4%	33.2%	-5.3%	-31.8%	-19.6%	-17.5%	5.5%	-6.9%
営業利益率	9.1%	9.4%	9.3%	7.4%	6.3%	6.8%	5.4%	5.4%	5.4%
経常利益	582	684	1,266	559	452	1,011	452	490	942
前年同期比	24.3%	32.0%	28.3%	-3.9%	-33.9%	-20.1%	-19.1%	8.3%	-6.9%
経常利益率	9.5%	9.8%	9.7%	7.9%	6.3%	7.1%	5.6%	5.6%	5.6%
当期純利益	399	487	886	381	285	666	311	319	630
前年同期比	25.4%	41.3%	33.7%	-4.3%	-41.5%	-24.8%	-18.5%	12.1%	-5.4%
純利益率	6.5%	7.0%	6.8%	5.4%	4.0%	4.7%	3.9%	3.6%	3.7%

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*不動産売買による収入は、イニシャル収入に含まれる

\*2023年3月期に連結決算に移行したため、前年同期比は参考値

# 2025年3月期会社予想（2024年5月13日発表）

- 売上高：16,840百万円（前期比18.1%増）
- 営業利益：907百万円（同6.9%減）
- 経常利益：942百万円（同6.9%減）
- 当期純利益：630百万円（同5.4%減）
- 1株当たり当期純利益：37.58円（前期39.62円）
- 1株当たり配当金：21.00円（同20.00円）

## 事業環境に対する見通し

同社は、事業環境については引き続き不透明としている。国内市場においては、新型コロナウイルス感染症の影響が収束する中、社会経済活動の正常化が進んではいるものの、海外景気の下振れ、金融資本市場の変動、物価上昇などによる影響を懸念している。

国内の外食業界については、同社は、インバウンドを含む人流の回復が顕著となる中で、これまで需要の戻りが遅れていた飲酒業態も今後は本格的に回復すると見込む。他方、人手不足の深刻化、原材料・光熱費の高騰、「ゼロゼロ融資」などの感染症対策の助成制度の終了に伴い借入金の返済が本格化することなどから、退店する飲食店も発生することを見込む。同社では、出店需要が顕在化する一方、既存店の退店も増加し、物件の仕入れとリーシングの両面で、同社の店舗転貸借事業に適した環境が継続するとみている。

同社では、後述するとおり、2025年3月期下期より持株会社体制へ移行する。店舗転貸借事業、家賃保証事業、不動産売買事業を各子会社にて積極的に展開することにより、同社グループ全体としての継続的な成長の加速を目指す。

## 通期会社予想概要

売上高は16,840百万円（前期比18.1%増）を計画する。成約件数の増加により転貸借物件数が積み上がり、16期連続の増収を見込む。営業利益は907百万円（同6.9%減）を見込む。増収により売上総利益は増加するものの、各事業において人員の増強を行うため人件費や採用関連費など販管費が増加し、営業利益は減少する計画である。

## 事業別方針

### 店舗転貸借事業

同事業においては、2025年3月期の成約数は570件（前期比104件増）、期末転貸借物件数は2,757件（前期末比312件）を目指す。深刻化する人手不足や、原材料・光熱費の高騰へ対応するために、店舗運営者は「好立地でありながら固定費を抑制できる小規模な居抜き物件」を以前にも増して求めている。同社では、営業人員を拡充しつつ、引き続きこうした市場性の高い店舗物件の仕入れに注力する。また、「ゼロゼロ融資」の返済本格化等を契機とした閉店が増加する可能性があることから、同社は、こうした環境を優良店舗物件の仕入れ強化の好機と捉え、積極的かつ戦略的な仕入活動を継続する。

#### 営業施策：仕入機会の拡大施策とリーシング業務の分業化・専門化

仕入れ担当の営業人員を増員するとともに、WEBを通じた買取りを軸とした仕入れルートを確立し、仕入機会の拡大を目指す。また、引き続き有力な不動産業者との関係構築を推進する。営業部においては、従来の一気通貫型のリーシング体制から、業務別の分業体制へ移行し、同事業全体の最適化と専門化を進める。

#### 教育施策：経験の浅い営業担当を早期に戦力化する教育体制

教育面では、引き続き、動画などを利用したeラーニングを積極的に活用し、効率的な教育を実施する。仕入れのノウハウの整理とマニュアル化も継続する。また、部門ごとに「ミッション」「ビジョン」「バリュー」を設定し、部門内での浸透を促進する。

#### 採用方針：前期の採用実績を踏まえ、引き続き積極的な採用を実施

2024年3月期は営業23名の採用を行った。これにより、期末営業人員数は48名（うち仕入れ担当16名、リーシング担当32名）となった。2024年3月期に設立した営業開発部（営業人員の採用に特化した部門）を引き継ぐ「採用推進部」を設置し、仕入れとリーシングの営業人員だけでなく、物件管理担当についても積極的な採用を行う予定である。また、採用の効率の向上と採用関係費のコスト低減にも努める。

## WEB：自社サイト「居抜き店舗.com」と「店舗買取.com」の訴求力と存在感の向上

店舗物件の情報提供サイトである「居抜き店舗.com」にて取り扱う物件範囲を拡大し、SEO対策とともにLINEなどを利用し、ユーザーの利便性の向上を図る。閉店や撤退に伴う居抜き店舗買取に特化したサイトの「店舗買取.com」においても取り扱い物件の範囲を拡大する。広告の投下による認知度の向上、専門チームによる運用を開始する予定である。

## 家賃保証事業

同事業においては、今後、同社グループ内の案件の家賃保証のみならず、グループ外の事業用不動産専門の家賃保証を積極的に手掛けることにより収益の拡大を目指す。当面は転貸借事業における既存取引の取引先（約1,000社）に対する営業を優先的にいき、首都圏における同事業の認知度を高める。下期より採用活動を本格化し、15名程度を採用し、首都圏で支店を設立する計画である。

業務については、クラウドサービスやOCR（光学文字認識：スキャナーなどで紙の書類の情報をデジタルデータに変換する技術）を積極的に活用し、契約、審査、回収の各業務フローとマニュアルを整備する。これにより、取引先の利便性の向上や負担の軽減を図るとともに、社内の教育体制も整備を進める。

## 不動産売買事業

同事業においては、2024年2月の会社設立を契機に組織力、営業力を強化し、より積極的な情報収集と顧客開拓を行う。物件売買の機会を的確にとらえることで、同社グループと不動産業者とのリレーションシップの強化を進める方針である。

2025年3月期は営業人員を2名増員する予定であり、山手線周辺駅における仕入れ営業を強化するとともに、不動産業者以外の販売チャネルの開拓も行う。不動産業者や物件オーナーに対しダイレクトメールなどを行い、積極的な情報集と顧客開拓に努める。

営業人員の教育面では、新人の短期戦力化を目指し、ノウハウの整理やマニュアルの作成を行う。同社グループ向けの勉強会を年2回実施し、引き続き、物件の仕入れや売却情報の共有を図る。

## 持株会社体制へ移行

2024年2月、同社は、2024年10月1日付で持株会社体制へ移行すること、および同社の商号を「株式会社イノベーションホールディングス」に変更することを発表した。同社は持株会社として引き続き上場を維持する。

当該体制移行に伴い、持株会社であるイノベーションホールディングスの下に、「株式会社テンポイノベーション」、「株式会社アセットイノベーション」、「株式会社セーフティイノベーション」の3事業会社を設置し、それぞれに代表取締役を置く。テンポイノベーション社は店舗転貸借事業を、アセットイノベーション社（2024年2月設立）は不動産売買事業を引き継ぐ。家賃保証事業については、セーフティイノベーション社（2024年2月に店舗セーフティ社より商号変更）が引き続き同事業を行う。

持株会社がグループ全体の経営を統括し、各子会社は事業の推進に集中することで、経営資源配分の最適化と経営人材の育成を進め、同社グループの企業価値の最大化を目指す。第1のコア事業である店舗転貸借事業についても引き続き成長を目指す。第2、第3の柱を育て、グループ全体の収益基盤をより強固なものとするために、不動産売買事業と家賃保証事業を独立させることを決定した。各子会社の社長には、これまでそれぞれの事業を統率してきた社員を選出した。各事業間の協業体制は今後も変わらない。

## 中期経営計画

### 中期経営計画（2025年3月期～2028年3月期）（2024年5月13日発表）

同社は2023年5月に中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期、以下、前中期経営計画）を発表したが、2024年10月の持株会社体制への移行を踏まえて、新たに2025年3月期から2028年3月期までの4カ年の中期経営計画を策定（ローリング方式）した。また、これに合わせて配当方針についても修正した。

## 中期経営計画の基本方針と重点施策

中期経営計画の基本方針は、事業用に特化した各事業（店舗転貸借事業、不動産売買事業、家賃保証事業）の拡大である。また、重点施策は以下の通りである。

1. 採用や教育の包括的強化による営業組織の更なる拡充
2. 各事業の特性を踏まえた顧客獲得の仕組みづくりやIT化
3. 各事業間で顧客やノウハウを共有するなど事業シナジーの追求
4. ノウハウのデジタル化や業務のシステム化など、DX化の推進
5. 子会社への権限移譲による企業家精神の発揮や迅速な意思決定の実現

## 中期経営計画の数値計画

(百万円)	24年3月期	25年3月期	26年3月期	27年3月期	28年3月期	
	実績	計画	計画	計画	計画	CAGR
売上高	14,263	16,840	19,190	22,138	25,644	15.8%
前期比		18.1%	14.0%	15.4%	15.8%	
営業利益	974	907	1,035	1,268	1,645	14.0%
前期比		-6.9%	14.1%	22.5%	29.7%	
営業利益率	6.8%	5.4%	5.4%	5.7%	6.4%	
経常利益	1,011	942	1,070	1,303	1,680	13.5%
前期比		-6.8%	13.6%	21.8%	28.9%	
経常利益率	7.1%	5.6%	5.6%	5.9%	6.6%	
親会社株主に帰属する当期純利益	666	630	697	848	1,094	13.2%
前期比		-5.4%	10.6%	21.7%	29.0%	
経常利益率	4.7%	3.7%	3.6%	3.8%	4.3%	
成約数	466	570	640	720	820	
期末転貸借物件数（件）	2,445	2,757	3,110	3,520	3,994	13.1%
前期比純増（件）	229	312	353	410	474	
配当予想						
1株当たり年間配当金予想額	20.00	21.00	22.00	-	-	
配当性向	50.5%	55.9%	52.9%	40-50%	40-50%	

出所：会社資料よりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

前中期経営計画においては、2026年3月期に営業利益1,679百万円の達成を目標としていたが、新中期経営計画では2028年3月期に1,645百万円と2年遅れることとなった。この最大の要因は、店舗転貸借事業の営業体制について構造改革を行っているためである。同社は、持続的な成長を目指すためには、これまでの属人的な営業体制から脱却し、仕組化・システム化を進め、組織として運営していくことが不可欠と判断した。

すでに、ノウハウの整理やマニュアル化、ITツールを積極的に活用した教育の仕組みづくりを行っている。2024年3月期は、営業マネージャーの採用や教育担当に配置するなどの取り組みも行った。これにより採用が進んだが、一時的に現場の営業力が低下したことにより、2024年3月期の成約件数は466件と前期の482件から減少した。しかし、同社によれば、一連の構造改革は順調に進んでおり、新人営業の育成も進んでいるという。新中期経営計画においても、引き続き構造改革を進め、属人的な営業体制から脱却した強固な組織体制の構築を目指す。

## 営業体制構築のための主な施策

### 営業採用の積極化（量的強化）

営業人員については、年間24名の採用を目処に、2024年3月末時点の48名（うち仕入れ担当16名、リーシング担当32名）から2026年3月期には100名程度を目指す。但し、営業業務の効率化が進捗した場合、80~90名程度も視野に採用・教育活動を行う。

### 組織の最適化

リーシング部門を分業化し、全体最適と早期戦力化を図る。また、各個人の適性を重視し、効果的な配置を行う。

### 教育体制（質的強化）

独自のリーシングノウハウ（237項目）を可視化・体系化・eラーニング化し、新人社員に効率的な教育を実施する。経験や不動産業者とのネットワークが重要である仕入れ営業についても、ノウハウの可視化・体系化を進め、効率的な育成と早期戦力化を目指す。

## 配当方針の修正

中期経営計画期間における配当方針について、2025年3月期1株当たり年間配当金21円（配当性向55.9%）、2026年3月期については同22円（同52.9%）を計画している。2027年3月期および2028年3月期については、配当性向40~45%を

テンポイノベーション 3484

目指す。

## 中長期的な目標

2031年3月期に転賃借物件数5,500件（2024年3月期末比3,055件増）を目指す。上述のとおり、営業体制を構築したうえで、仕入れエリア戦術の実行により転賃借物件数を積み上げる。仕入担当は40名程度で組織し、都内を中心に1,000駅、2,000不動産業者にアプローチして仕入物件を開拓する。対象となる駅は、乗降客数100万人以上のターミナル駅となる。また、大規模でかつ有力不動産業者には、仕入担当を複数配置する。この体制により、2027年3月期までに仕入物件数を月間50件、年間600件にまでに拡大する計画である。

## CSR・ESGへの取り組み

同社では、2019年6月より飲食店を活用した「子ども食堂」を推進しているほか、居抜き物件を活用するビジネススキームにより造作物に係る温室効果ガスの排気量の削減に取り組んでいる。引き続きこれらのCSR・ESG活動も継続する（詳細は、「その他の情報」の「CSR・ESG」を参照）。

## 前中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期）（2023年5月11日発表）

参考：前中期経営計画の数値目標

(百万円)	23年3月期 単体・実績	24年3月期 連結・予想	25年3月期 連結・計画	26年3月期 連結・計画
売上高	13,070	14,844	16,961	19,111
前年比		113.6%	114.3%	112.7%
営業利益	1,212	1,276	1,481	1,679
前年比		105.3%	116.1%	113.3%
営業利益率	9.3%	8.6%	8.7%	8.8%
前年比		-0.7p	+0.1p	+0.1p
成約数	482	570	630	700
前年比		118.3%	110.5%	111.1%
転賃借物件数	2,216	2,527	2,881	3,275
前年比		+311件	+354件	+394件

出所：会社資料よりSR社作成

# 事業内容

## ビジネスモデルの概要

### 「専門性」を武器に「人気物件」の転賃借を行う専門企業（店舗専門の不動産会社）

同社のビジネスは転賃借事業である。具体的には、1) 飲食店向け不動産物件をオーナーから賃借し、出店希望者に転賃することで利ざやを稼ぐ一方、2) 転賃時に店舗出店者より受領する礼金や前出店者の造作物（厨房機器、店内設備、什器など）を新出店者に引き継ぐことによる手数料や売買差益も獲得する。転賃借物件数を増やすことで収益の成長を果たすビジネスモデルである。

一般に転賃借と言うと「また貸し」という単純な手法が想起され、ビジネスモデルの工夫や成長シナリオ等はイメージしにくい。しかしながら、同社のビジネスを「扱い物件」と「競争力」を切り口に整理すると、同社は、出店希望者が非常に多い東京やその周辺の地域\*に立地する条件の良い居抜き\*\*店舗という「人気物件」を、「高い専門性」を武器に同社を経由した転賃借取引の形に仕上げることで各当事者とメリットを共有しつつ収益を獲得する企業、と位置付けることができる。すなわち、転賃借に携わる同社のビジネスを正確に理解するポイントは、以下に示す通り、同社が扱う物件価値の高さと、そうした物件の入手を可能にする同社の専門性にある、とSR社は考えている。

\*同社の営業対象エリアは1都3県（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）。

\*\*居抜きとは、前のテナントによる設備、什器、内装等がそのまま残されている物件のこと。全てを撤去した物件はスケルトンという。居抜き物件の場合、新たな出店希望者にとっては（業態にあった居抜き物件であれば）すでにある設備等を利用することで初期費用を抑えることができるうえ、早期に開業できるというメリットがある。

こうした専門性を追求していくためには手間暇がかかるため、同社は店舗転賃借事業を事業の柱としており、不動産売買事業はあくまで店舗物件に関する情報収集のための不動産業者との関係性の維持に主眼が置かれている。同社には、住宅、オフィス、仲介や管理など他の不動産事業を手掛ける意図はない。その意味で、同社は「店舗専門の不動産会社」と表現することもできる。また、こうした分野における専門知識やノウハウは往々にして属人的で、それがゆえに事業規模の拡大を阻むケース（業界）は少なくない。この点に関して同社は、自らが持つノウハウ等を見える化し、組織として対応できる体制を整えて成長を加速する方針を示している。

### ポイント1：人気物件

統計的な裏付けはないものの、同社によれば、東京で飲食店を開業したいという人は驚くほど多い。それに対して、飲食店用物件は数多く存在しているような印象だが、営業上一定の立地やその他の条件を満たす必要があることを前提にすると、条件に合致する物件は必ずしも多いわけではない、と同社は述べている。この結果、一定条件を満たす物件に対する需要は供給を大きく上回る状況にある。同社によれば、さらに、入居者の出店コストを大きく抑えることのできる居抜き（造作物をそのまま活用するため、10百万円レベルの投資が1~2百万円に圧縮できる）物件となると更に限られる。同社が対象にするのは、こうした条件を満たし、多くのテナントが入居したいと考えるような価値のある「人気物件」である（市場については「市場とバリューチェーン」の項を参照）。この結果、同社が転賃借する物件は、9割が飲食店向けで、東京立地（半分が都心7区）が9割強、居抜き物件が9割弱である。

### ポイント2：高い専門性

ポイントのもうひとつが、経験に裏打ちされた同社の高い専門性であり、これはトラブル対応の際に真価が発揮される。同社営業員は、不動産取引の一般知識のみならず、個別物件を数多く見ること・扱うことで養った物件に対する「目利き力」や複数当事者\*との交渉力を有する。主要駅ごとに選任された担当者は、周辺の飲食店情報を収集し、立地や設備などの条件や、それらを集約した形での相場等について豊富な知識・データを持っている。また、転賃借物件を増やすなかで、地道に積み重ねたトラブル事例やそれに対する具体的な対応策や解決策、更には家賃回収ノウハウなども数多い。一方で、こうした専門知識やノウハウをベースに、地場の有力不動産業者など貸し手や外食企業他の借り手など、各専門家と強固な関係を築いている。東京の飲食店舗取引に関する同社の「専門性」は、これらのプレイヤーが一目置くほど高いレベルにあるとの同社評価である。

\*居抜きの場合、当事者は不動産オーナー、不動産業者（オーナーだけの場合もある）、入居希望者、退店テナントの4者になり、それぞれと契約を締結したり承諾を得る必要がある。金銭のやりとりも発生する。

## 各プレイヤーにメリットを生む転賃借取引

こうした2つのポイントに照らして、実際の取引の状況、および各プレイヤー（同社、不動産業者、入居者）が得るメリットを整理すると以下の通り。

### 同社：有利な賃料設定

まず、人気のある物件ゆえに、賃料の若干の高低\*よりも入居することを優先したいという出店希望者がほとんどである、と同社は述べている。この結果、同社ではオーナーからの賃借料にマージン（転賃賃料 - 賃借料、以下同じ）を上乗せした賃料の設定が、裏返せばオーナーは賃料収入を維持することが可能になる。専門性に裏打ちされたプロである同社に賃貸することで、オーナー（およびオーナーから管理を任されている不動産業者）は安心感とともにメリットを得ることもできる。同社によれば、一般に、居抜きは前入居者の造作をそのまま引き継ぐことになるため、瑕疵担保責任の問題からオーナーは必ずしも前向きではない。この点、店舗の構造等に詳しくトラブル解決事例も豊富な同社が借主になるのであれば、スケルトンで賃貸する場合に発生する空室期間を短縮したうえで安心して貸すことができる。もちろん、同社に貸すことで賃料収入が安定するという一般のサブリースに伴うメリットもある。

### 不動産業者：管理業務の軽減

不動産業者にとっては、手数料の収益機会を維持したまま（同社ではテナントの入れ替えがあった場合には都度「転借人名義変更手数料」を支払っている）リーシングの手間を省ける（自らが入居者を紹介した場合はさらに仲介手数料が入る）一方で、トラブル対応を同社に任せることで管理業務も軽減できる。

### 入居者：優れた立地の確保

入居者にとっても、同社案件には、立地が良く、出店コストの圧縮や準備期間の短縮化に繋がる居抜き物件がWeb上に多く登録されているという点で有益である。さらに、電子メールや電話1本で内見などができる利便性もあり、専門知識を豊富に持ち、入居後も家主との間に代理人のように入ってくれる同社との取引には開業後もメリットがある。一方、退店者にとっては、原状復帰作業の回避と造作の引継ぎによって、撤退コストを圧縮できる。

\*飲食店舗は元来、オフィスや住宅と比較にならないほど個別性が強く、隣り合う物件でも賃料に大きな差があるのが普通で、シンプルでわかりやすい相場が存在しないという事情もある。同社では、目先の利益よりも契約を着実に積み上げることを優先し、テナントとの関係を良好に保つことを重視している。このため、同社は、原則として一定程度のマージンで対応し、無理に釣り上げることは行わない方針である（後述するように、同社のマージンは通常のサブリース取引のマージン2~3割に比べれば低い）。

## 着実な家賃回収と成長が期待できる

他方、同社自身にとっては、賃貸物件保有の結果、空室リスクや家賃回収リスクを抱えることになるが、そもそもが需要の強い物件であるうえに、物件の管理能力を備え、後継テナントを積極的に紹介していくなど工夫を凝らした家賃回収ノウハウ等も確立しているため、上述したようなリスクを極小化できている。

実際、同社が賃借した物件の稼働率\*は極めて高く、家賃回収率は2024年3月期平均実績で99.0%（同社調べ）である。また、借地借家法により借手の権利が守られている\*\*ものの、物件の老朽化や地域の再開発などで賃借物件の解約を余儀なくされることもある。同社の場合、こうしたケースも含めた解約の割合は年間で1%程度\*\*\*で推移しており、賃借した物件（いわゆる仕入れ物件）を増加させることで、着実な積み上げが期待できるビジネスモデルとなっている。

\*稼働率は、賃貸借契約を締結後、一度転賃借契約を締結した物件において、現時点で転賃借契約が締結されているものの割合

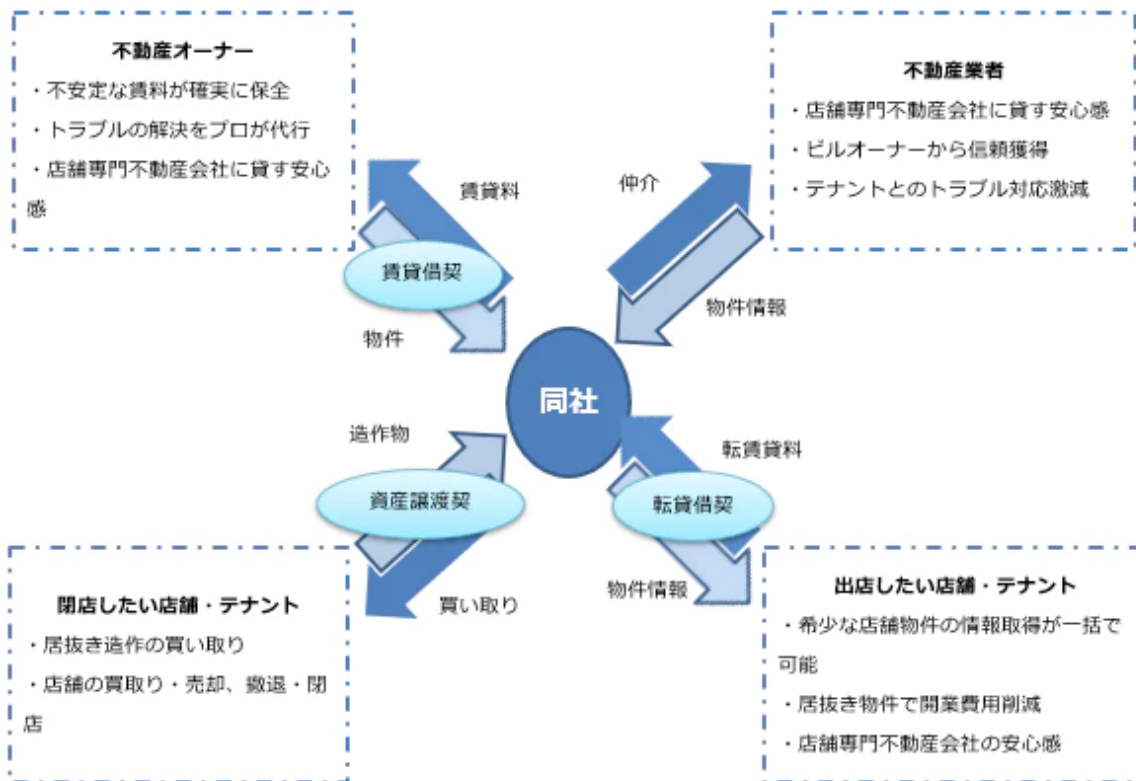
\*\*借地借家法第二十八条：建物の賃貸人による第二十六条第一項の通知又は建物の賃貸借の解約の申入れは、建物の賃貸人及び賃借人（転借人を含む。以下この条において同じ。）が建物の使用を必要とする事情のほか、建物の賃貸借に関する従前の経過、建物の利用状況及び建物の現況並びに建物の賃貸人が建物の明渡しの条件として又は建物の明け渡しと引換えに建物の賃借人に対して財産上の給付をする旨の申出をした場合におけるその申出を考慮して、正当の事由があると認められる場合でなければ、することができない

\*\*\* 賃借契約を解約するケースは、1) もともと定期借家契約であったもの（現状95%が普通借家契約）、2) オーナー意向により建替えが行われるもの、3) 物件として課題があるもの、の大きく3つに分けられる

## 具体的なビジネスフロー

同社のビジネスフローは、「物件の賃借」→「転賃」→「管理」という流れであり、この流れを具体的に見ると以下の通りである。

### 同社ビジネスに関連するプレイヤーと業務・資金の流れ



出所：会社資料によりSR社作成

## 店舗物件賃借

### 店舗物件情報の取得

同社が主なターゲットとする物件は、「一階路面店、居抜き、賃料額面の安い店」という多くの出店希望者が見込める飲食店舗。こうした物件を対象に、1) 駅別に選任した同社担当者による地場有力不動産業者への営業活動、2) 店舗買取りに特化した自社WEBサイト「店舗買取り.com」による店舗撤退検討者からの申し出、3) 提携先・既存出店先からの紹介等、などを通じて情報を得る。このうち最も重要なのは地場有力不動産業者への営業活動であり、上記チャネル別の物件情報数の構成もおおよそ8:1:1となっている\*。なお、ほとんどのケースで競合が存在するが、この段階では具体的な競合者の状況を知ることはない。



\*同社は不動産業者からの仕入れが圧倒的に多く、WEBによる仕入れが少ない。一方、同社によると、同業他社はWEB仕入れが殆どである、とのこと。同社としては、WEBによる仕入れは、今後増加すべき「伸びしろ」であり、仕入れの拡大による事業成長が期待できる、としている。同社は、客付けにおけるプル型営業強化のため「居抜き店舗.com」のメンテナンスを継続しており、最近では2020年3月期に、フルリニューアルを行った。同社は、今後についても、引き続きサイトの魅力の向上を図ることで仕入れの強化にもつながる、との見解を示している。

## 物件の調査

物件情報を入手すると、営業担当者が現地に赴き、立地や店舗の状況を簡単に確認する。案件として取り上げる可能性が高いと判断できたもの（入手した物件情報の3割程度）については、営業員が更に詳細な「現地調査」を実施する。調査内容は、“店を開くことができるか”という観点で行うもので、通りからの視認性、人の通行量や周辺オフィス就業人口等の市場性の状況、競合店の繁盛具合といった立地に関するものに加え、電気の容量や配管の状況など、開店するうえでの設備の充分性等も細かくチェックする。この現地調査を経て飲食店が誘致できそうだと判断した物件について、賃借料や転賃料などの条件も含め社内で検討を行う。

同社内で決裁がおりると、営業担当者が契約書の詰めや居抜き造作物の調査などを行う一方で、物件管理担当者による「現地調査」が改めて行われる。物件管理担当者はトラブルの発生回避を念頭に、本当に借りてよい物件か否かについて、適法性も含め約50項目を丹念にチェックする。具体的には、越境物はないか、漏水はないか、害虫の糞など衛生面で問題がないか、厨房機器に不具合はないか、などである。この結果、問題がなければ契約に進むことになる。

# 物件管理のための確認項目例

市場性



越境状況



火事被害



害虫発生



看板:視認性



居抜き造作の程度



近隣クレーム



原状回復状態



設備容量



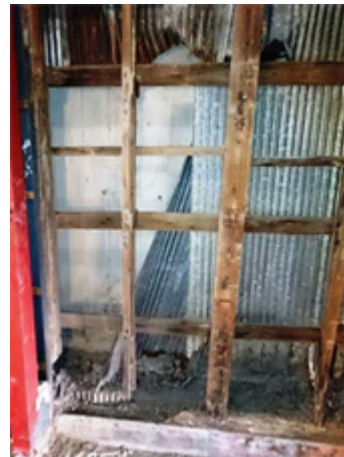
## 排気設備



## 避難経路確保



## 老朽化の度合い



出所：会社資料によりSR社作成

### 物件オーナーもしくは不動産業者との交渉・契約締結

取り扱いを決めた物件については、物件オーナーもしくは管理する不動産業者との交渉を経て、保証金（通常、賃料の8～10か月分）、礼金、仲介手数料などの契約金を支払い、最終的に契約を締結する。なお、賃料は原則これまでの実績（オーナーが従来得ていた賃料）と同額、解約事前予告期間は3か月が基本である。一方で、居抜き物件については現出店者と造作物の買取交渉を経て売買契約を行う。最終的に賃貸借契約にたどり着くのは全入手物件情報の5%以下である。

## 店舗物件転貸（客付け\*）

賃貸借契約を結んだ店舗物件については、それぞれの営業担当者が、1) 不動産業者による紹介（仲介）、2) 営業担当者が抱える優良飲食業者（約800社）への紹介、3) 同社WEBサイト「居抜き店舗.com」会員への紹介\*\*、4) その他により出店希望者を募る。なお、チャンネル別にみた新出店者の比率は、概ね上記の順に3：3：3：1である。

「居抜き店舗.com」は居抜き店舗物件を中心に店舗物件の情報を会員に提供\*\*\*、出店希望者が物件を検索できる仕組みであり、2024年6月15日現在の会員数は100,298名、累計登録物件数は84,109件である。なお、同社によれば、常時70件以上のリーシング可能物件を抱えている。

転貸料金、造物の売却価格については、マージン率の基準があるわけではなく、案件ごとに絶対値を前提に交渉を行う。転貸料金については案件を積み上げることを優先し、定額のマージン（転貸借料－賃借料）を確保することがルール化されている。後継の場合、造物のマージンは売却価格によらずほぼ一定水準である（後掲「収益構造」の項を参照）\*\*\*\*。

これら申込者に対して出店者を決めると、与信審査を経て契約内容を擦り合わせ、保証金（8～10か月）、礼金、手数料などの契約金を受領し、転貸借契約を締結する。解約の事前予告期間は7か月。造作物の売買契約も締結する。リーシングに要する期間はおおむね2か月程度である。

\*客付けとは不動産業界の用語で、売却や賃借を依頼された不動産物件の買い手ないしは借手を見つけることをいう。

\*\*同社では、プル型営業強化のため「居抜き店舗.com」を2020年3月期にフルリニューアルし、将来性と拡張性を備えたオウンドメディアサイトを構築している。

\*\*\*同社が賃借したものでない物件が圧倒的に多いが、これはREINS（Real Estate Information Network System、不動産流通標準情報システム。不動産流通機構が運営するシステムで、会員不動産業者の不動産情報（売買・賃貸）が一元的に管理されている）に掲載されている不動産物件情報のうち同社基準に該当するものの転載。

\*\*\*\*厳密にいうと、新たに借受ける場合の造作については同社が売買契約の当事者になるが、既存賃借物件におけるテナント交替の場合（「後継契約」という。後述）、同社は当事者とはならない。この結果、同社が得る収入の会計上の扱いは、新規契約では売却収入となるのに対し、後継契約では手数料、ということになる。

## 転貸借物件

転貸が完了した段階で当該物件は「転貸借物件」となる。2024年3月期実績では転貸借物件は2,445件、前期比で229件増加した。毎期200件強の物件を積み上げている。なお、この新規件数から、賃借契約を解約した案件（年間で転貸借物件全体の1%程度）を減じたものが、転貸借物件の「純増数」である。

一方、転貸したものの、撤退する飲食業者も当然出てくる。この場合は転貸借契約を解約し、後継テナントを探すことになる。この転貸借契約における解約率は、会社によれば転貸借物件全体の8~10%程度で推移している。また新たなテナントとの契約に際しては上記客付けと同じプロセスを経る（不動産業者には名義変更手数料を支払う）。会社では、次のテナントとの契約を「後継契約」と呼び、その数と新規契約数を合わせて「成約数」として管理している。

賃貸借契約を締結後、借り手が見つからず「転貸借物件」として稼働しない場合は、会社にとっては収入とならず支払家賃だけが嵩むが、会社の場合、優良物件を選定して契約しているため、これまでの稼働率は極めて高い、と会社は述べている。なお、テナントが入替わる際には、新たに入居するテナントが自主的に内装や設備に手を入れることが多いため、会社にとっては物件価値が向上するという副次的なメリットもある。

## 物件管理

転貸借物件については、物件管理担当者が現地調査の際に調査した結果をもとに管理を行う。そもそも、現地調査の50項目は過去にトラブルになった事案を振り返り「予め把握していたらトラブルをもっと防げた」という観点で積み上げて作成したものであり、店舗図面等とともに社内SNSなどにファイルとして保管する。その後、トラブルが生じた際には、まず物件管理担当者が現地に赴き、ファイルをもとに原因を推測しつつ、SNS等を通じて画像データ等を活用して状況を上司と共有しながら解決に当たっている。

また、会社では、トラブルを深刻度に応じて分類し、重要なものから進捗報告等を週次会議の場で行うことによって、トラブルの迅速な解決・放置の回避に取り組んでいる。家賃回収も物件管理担当者が行っている。なお、物件管理担当者は1人当たり130物件を目安に管理を行っているという。

## 事業展開エリア

会社転貸借物件の立地は、圧倒的に店舗が集中し需要が旺盛な東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県に限定されている。なかでも東京都の物件が90%以上を占める。2024年3月期末の転貸借物件数2,445件の地域別分布状況は、東京都心3区（港区、中央区、千代田区）が約24%、副都心4区（新宿区、渋谷区、豊島区、文京区）が約25%、東京都内のその他地域が約42%であった。東京都周辺の神奈川県、千葉県、埼玉県の3県で残る約9%を占める。

### 同社の転貸借物件の地域別分布（2024年3月期末）

	2024年3月期	
	物件数（件）	構成比
東京都心3区	593	24%
東京副都心4区	617	25%
東京都その他	1,024	42%
神奈川県	122	5%
千葉県	48	2%
埼玉県	41	2%
合計	2,445	100%

出所：会社ヒアリング等によりSR社作成

## ビジネスモデルを実現する「専門性」とそれを支える「組織体制」

### 5つの仕組み・ノウハウ

このビジネスモデルを可能にするのは、会社が対象物件を東京の居抜き飲食店に絞り込むなかで築き上げてきた専門性、すなわち膨大なノウハウと強力なネットワークである。すでにビジネスフローの説明でいくつか記載し重複する

テンポイノベーション 3484

部分もあるが、整理すると以下の5点となる。

### 1) 仕入体制

まず、主要駅の有力な不動産業者から優先的に情報を入手できる体制が整っている。物件仕入を担当する営業員は1人当たり5~10駅を担当し、飲食店舗取引に関する一般的なノウハウに加え、駅周辺の店舗やその賃料に関する豊富な情報さらには物件の良否を見極める力（目利き力）を武器に、各不動産業者に食い込んでいる。そもそも不動産業者にとっては依頼主であるオーナーとの関係上、同業者に貸して失敗することは許されない。このため、取引開始のハードルは非常に高いが、いったん信頼を得て取引が始まると継続的に案件紹介が期待できる有力な情報取得先になる。同社によれば、親密度に濃淡はあるが、800社程度の地場有力不動産業者と取引関係を築いている。

### 2) 客付け体制

一方、物件の入居候補者に対しては、プッシュ、プルの2通りでアプローチしている。前者（プッシュ）については、営業員1名あたり約40~50社の優良飲食業者\*を顧客として抱え、これら顧客にいち早く情報を提供することでマッチングに繋げていく。また、同社によれば、担当する駅周辺の数百件の店舗にローラー営業をかけ、リレーションを構築しながらニーズを拾い上げていくといった地道な営業も得意としている。地場不動産会社からの紹介も多いため、同社では不動産業者との関係性を維持することも重視している。また、後者（プル）については、同社が運営するwebサイト「居抜き店舗.com」を活用し、新規の情報を随時掲載することで出店希望者を募っている。同社は、需要の高い物件を掲載していることから、リーシングにはさほど苦労しない、と述べており、SR社では、優良テナントを確実に呼び込む基盤になっている、とみている。

\*同社の定義によると、優良飲食事業者とは、競争力のある業態を持ち、出店計画が明確で、資金力もあり、スピード決裁ができる企業、である。

### 3) トラブルを未然に防ぐ体制

飲食店に関するトラブルは、水回り、におい、煙など、オフィスや住宅とは全く異なる特殊な内容である。同社は2,000件を超える飲食店を管理し、検討案件も含めれば実に数多くの業態や条件の店舗を見てきているだけに、その解決ノウハウは豊富である。同社では、こうした過去のトラブル事例を内容別にデータベース化して初動対応や解決方法・改善方法などを体系化する一方、トラブルをもとに作成したチェック項目を確認する物件カルテも作成、問題顕在化の未然防止や問題が生じた場合でも大きなトラブルに発展させない体制を整えている。

### 4) トラブルの迅速な解決ノウハウ

同社は、トラブルにも迅速に対応している。まず問題が発生すると、物件管理担当者が現地に赴き社内システム上で物件カルテを参照しながら状況をいち早く把握する一方、社内システムを通じて上司とも相談し対応策を決定している。また、その場で解決できない案件についてはトラブルの内容別・段階別（深刻度別）に管理し、法的対応の可能性が生じた場合には、法務等の経営管理部員も関与する。同社によれば、トラブルに関連して現場に赴いた回数は年間で1,000回以上にのぼる。また、こうした体制は上記のノウハウとともに、仲介業者や同社以外のほとんどの転貸業者ではカバーできない点である。同社は、こうしたトラブル対応については不動産オーナー（含む不動産業者）・テナント双方から評価されている、との見解を示している。

### 5) 家賃回収ノウハウ

同社の月末入金率は、2024年3月期平均で99.0%となっている。家賃回収に関しては、顧客に対しこまめに連絡を入れて常に状況を把握する一方、延滞が発生した場合は、連帯保証人にも早い段階で連絡する、後継テナントがいることを伝え窮地に陥る前での撤退を勧めるなど、段階を踏みながら対応する体制を整えている。特に、スムーズな撤退を可能にする後継テナントの紹介は、人気物件に積極的に客付けを行うという同社のビジネスモデルによるところが大きく、同社によれば、結果的に撤退したテナントからも「最悪の事態を避けることができた」と支持されている。

同社はこれまで、家賃の回収リスクに対しては、家賃保証業務を外部保証会社に委託していたが、同社における管理能力の蓄積を背景に、保証業務を同社グループ内に取り込むかたちとした。2023年3月期より、子会社の店舗セーフティー株式会社がこの業務を運営している（後掲「収益構造」参照）。

同社では、以上の各項目について専任の担当部署ないしは専任の担当者を決めて取り組んでいる。責任を明確にしたうえで組織的に対応できていることも、これら5つの強みを継続できている理由である。一方、以上の強みを横断的に支えるものとして、独自のデータベース、教育プログラム、業績評価制度がある。

## 独自のデータベース

同社では、創業以来これまで集めた物件情報を、自社が転貸借するもの以外も含め全てデータベースとして保存している。しかも賃料や面積といった基本的な事項だけでなく、どの通りに面しているか等の情報も入力しているため、様々な切り口で検索、相場状況を見ることができる。現在、その数は6万件超となっており\*、1都3県の飲食店に関するデータとしては詳細かつ大規模となっている。

また、既述の通り、物件のトラブルについても内容ごとにデータ化されており、物件ごとのカルテとあわせて使うことで、当該トラブルの「想定される発生要因」とか、誰がカバーすべきもので、どのくらいの時間と費用がかかるかといった「対応策」についても目安がつけやすい状況になっている。

\*10年前のデータもあるが、飲食店の場合は立地優先であり、同社によれば、ビルそのものが新しいか古いかはそれほど賃料に影響しない、とのこと。また、地場の不動産業者も近隣の相場感覚はあるものの、データとして整理された形では保有していないため、こうした客観的・具体的なデータの提供は不動産業者からも有り難がられる、と同社はコメントしている。

## 教育プログラム

案件の獲得については、各営業担当者が持つ経験値やノウハウ、交渉力、それらに裏打ちされた活動によるところが大きい。また、必要とされる業務量と時間を考えれば、各担当者が1年間に手掛けることのできる案件数には必ずと上限がある。言い換えれば、今後、成長を加速・持続していくためには、関係者からプロとみなされるだけのスキルを持った営業員を再生産していくことが必要となる。このため、同社では3年をかけて教育プログラムを作成、2017年から中途社員に対しプログラムの運用を始めた。

具体的には、ビジネスマンとしての基礎を習得する「教育カリキュラム」40講座と、店舗専門不動産業者としての「知識カリキュラム」60講座の計100時間からなるプログラムを用意した。これらの座学に加え、営業を実践的に学ぶ「演習」も実施する。

営業現場に着任した後は、営業担当者として行うべき営業活動に関する遂行の管理や、活動の習慣化を図る体制が整備されている。同社では、これらの内容については随時見直しをかけており、近年では講義内容の理解しやすさに力を入れている。独自のリーシングノウハウ（237項目）を、可視化・体系化・eラーニング化し、採用した社員に効率的に講義するほか、実務経験が必要な仕入業務についても可視化・体系化を進め、効率的な育成・戦力化を図っている。

\*同社の業務には高いスキルが求められるため、中途採用に関してはもともと応募者に対し採用できる割合が小さいうえ、内定を出した場合でも辞退するケースが少なくなかったという。入社後もなかなかスキルを身に付けることができず断念する人もいる。このため、人材の育成は重要な課題と認識している。

### 教育カリキュラム

社会人として大切な基本的事項から、ビジネスマンとしての考え方・スキルまで幅広くカバーしている。外部講師による講座であるが、同社の実務に即してカスタマイズされている。具体的な講座名は、「聴く力」「伝える力」「考え方」「考える力」「知識」「知恵」「情熱」「覚悟」など。

### 知識カリキュラム

成果を上げ続けてきた営業トップメンバーの成果へつながる熟成された“方法論”や“勝ちパターン”を学ぶ講座。これらのノウハウや暗黙知を体系化・可視化しており、未経験者でもわかりやすくプロの知識を習得することができる内容としている。講師は同社幹部が担当。講座内容の例としては、「契約（借地借家法、登記など）」「不動産（不動産業、業界）」「飲食企業（開業の流れ、駅別業態別飲食企業）」「物件（物件ヒアリングシート、物件プレゼン）」「立地（立地とは、賃料相場、駅別エリアシート）」「法令（賃貸事業関連法令、建築基準法・都市計画法）」「設備（建物構造、厨房機器・設備、居抜き物件の留意事項）」など。

### 実戦演習

座学で得た知識を実践環境で再度整理、定着を図るために複数の演習プログラムを実施している。主な演習は以下の通りで、ロールプレイなどは同社幹部等が担当する。

- ▶ 「駅別エリアシート」の作成：繁盛店など70項目の見るべきポイントを、警察やタバコ屋などを訪問しヒアリングしたうえで埋めてゆき、個々の地域について実践的に学ぶ。
- ▶ 「物件調査シート」の作成と内見のロールプレイ：同社が転賃借する物件を1つ選び、実際に物件を訪問したうえで調査シートを埋めていく。その後、内見のロールプレイを実施、さまざまな質問に答えることで物件の見るべきポイントなどを実践的に学ぶ。
- ▶ 飲食店パトロール：先輩と飲食店に入り、繁盛している理由を調べて社内でプレゼンテーションを行う。

## 新卒者に対する研修の様子



出所：会社資料によりSR社作成

### 営業活動管理

同社では、決められた営業活動をしっかり行う・習慣化することを目的に、「チェックシート」を準備している。新人営業員は、毎日夕刻に、事務担当者からチェックシートに沿って決められた行動をきちんと行っているかヒアリングを受ける。それぞれの項目には定められたエビデンスが必要で、事務担当者は全てを確認したのち上司に報告を行う。営業が日々やるべき内容はわかっていたがチェックする精度が低かったため、この方式を導入したという。同社は、事務担当者がこのチェックを行うことに意味があると考えており、事務担当者が公正な立場からチェック項目の良否を報告することで第三者的な評価が可能になる、と述べている。

### 業績連動賞与制度

同社では営業員の業績評価に関し、インセンティブに加えて業績連動賞与制も採用している。業績連動賞与では、各社員が社歴と役職に応じて割り当てられたポイントを持ち、賞与は四半期毎に税引後当期純利益のうち事前に定めた一定割合を原資として、そのポイントに応じて配分されることになる。一社員が賞与を増額させるためには、①昇格、②勤続年数の継続、③会社の利益増、④少人数で成果をあげることが必要となるが、これらのファクターはそれぞれ、成果意識の向上・人材の確保・生産性向上に寄与することを意図しており、これらが個人の賞与へダイレクトに反映するため、透明性の高い仕組みとなっている。

また、役職については、業績を上げれば昇格する仕組み採用をしている。一方、インセンティブについては、個人の営業成績と営業部の成績に応じて支払われる。同社では、このバランスをとることによって、営業担当者個人が収益ばかり追求して顧客との関係を壊してしまうなど最悪の事態になることを未然に防げる、としている。こうした考え方は、目先の粗利よりも案件を積み重ねることを重視する同社の営業方針とも共通する。

# 収益構造

損益計算書	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
(百万円)	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結
売上高	3,248	4,228	5,386	6,689	8,229	9,985	10,343	11,415	13,070	14,264
ランニング収入	2,856	3,729	4,816	6,061	7,378	8,715	9,164	9,806	11,338	12,658
イニシャル収入	392	498	570	628	851	1,269	1,178	1,608	1,731	1,605
前期比	28.4%	30.1%	27.4%	24.2%	23.0%	21.3%	3.6%	10.4%	14.5%	9.1%
ランニング収入	32.6%	30.6%	29.1%	25.9%	21.7%	18.1%	5.2%	7.0%	15.6%	11.6%
イニシャル収入	4.8%	27.0%	14.5%	10.2%	35.5%	49.1%	-7.2%	36.5%	7.6%	-7.3%
売上原価	-	3,457	4,447	5,549	6,669	8,032	8,511	9,321	10,551	11,690
ランニング原価	-	3,258	4,179	5,219	6,257	7,354	7,832	8,314	9,619	10,808
イニシャル原価	-	198	269	331	413	678	678	1,007	932	881
売上総利益	-	771	939	1,140	1,560	1,953	1,832	2,094	2,519	2,574
前期比	-	-	21.8%	21.4%	36.8%	25.2%	-6.2%	14.3%	20.3%	2.2%
売上総利益率	-	18.2%	17.4%	17.0%	19.0%	19.6%	17.7%	18.3%	19.3%	18.0%
販売費及び一般管理費	-	490	627	743	826	1,168	1,100	1,184	1,307	1,600
売上高販管費比率	-	11.6%	11.6%	11.1%	10.0%	11.7%	10.6%	10.4%	10.0%	11.2%
営業利益	156	280	312	397	734	785	732	910	1,212	974
前期比	-	79.8%	11.1%	27.4%	84.8%	7.0%	-6.8%	24.3%	33.2%	-19.6%
営業利益率	-	6.6%	5.8%	5.9%	8.9%	7.9%	7.1%	8.0%	9.3%	6.8%
営業外収益	-	15	24	23	17	-	179	193	163	88
営業外費用	-	4	7	19	36	-	69	117	108	51
経常利益	187	292	328	401	714	812	842	987	1,266	1,011
前期比	53.0%	56.7%	12.2%	22.3%	78.1%	13.7%	3.7%	17.2%	28.3%	-20.1%
経常利益率	5.7%	6.9%	6.1%	6.0%	8.7%	8.1%	8.1%	8.6%	9.7%	7.1%
特別利益	-	0	0	0	0	6	0	0	0	0
特別損失	-	0	6	0	0	0	0	0	0	19
法人税等	-	110	122	165	205	254	266	324	381	326
税率	-	37.8%	37.9%	41.2%	28.6%	31.0%	31.6%	32.9%	30.1%	32.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	110	182	200	236	510	564	576	662	886	666
前期比	79.4%	64.6%	9.9%	18.0%	116.1%	10.7%	2.0%	15.1%	33.7%	-24.8%
当期純利益率	3.4%	4.3%	3.7%	3.5%	6.2%	5.7%	5.6%	5.8%	6.8%	4.7%
成約数	-	269	306	333	362	397	314	407	482	466
期末転貸借物件数	614	815	1,029	1,242	1,459	1,684	1,706	1,951	2,216	2,445

出所：会社資料によりSR社作成

\*表の数値が会社資料と異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*\*2015年3月期までは会社法によるもので金商法に基づく監査は受けていない

## 売上高、転貸借物件数、成約数の推移

	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
(百万円、件)	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結
売上高	3,248	4,228	5,386	6,689	8,229	9,985	10,343	11,415	13,070	14,264
前期比	28.4%	30.1%	27.4%	24.2%	23.0%	21.3%	3.6%	10.4%	14.5%	9.1%
ランニング収入	2,856	3,729	4,816	6,061	7,378	8,715	9,164	9,806	11,338	12,658
前期比	32.6%	30.6%	29.1%	25.9%	21.7%	18.1%	5.2%	7.0%	15.6%	11.6%
構成比	87.9%	88.2%	89.4%	90.6%	89.7%	87.3%	88.6%	85.9%	86.7%	88.7%
イニシャル収入合計	392	498	570	628	851	1,269	1,178	1,608	1,731	1,605
前期比	4.8%	27.0%	14.5%	10.2%	35.5%	49.1%	-7.2%	36.5%	7.6%	-7.3%
構成比	12.1%	11.8%	10.6%	9.4%	10.3%	12.7%	11.4%	14.1%	13.2%	11.3%
期末転貸借物件数(件)	614	815	1,029	1,242	1,459	1,684	1,706	1,951	2,216	2,445
前期比	30.6%	32.7%	26.3%	20.7%	17.5%	15.4%	1.3%	14.4%	13.6%	10.3%
前期比純増数(件)	144	201	214	213	217	225	22	245	265	229
期中平均転貸借物件数(件)	542	715	922	1,136	1,351	1,572	1,695	1,829	2,084	2,331
前期比	33.5%	31.8%	29.0%	23.2%	18.9%	16.4%	7.9%	7.9%	13.9%	11.9%
1物件当たりランニング収入	5.27	5.22	5.22	5.34	5.46	5.55	5.41	5.36	5.44	5.43
前期比	-	0.1%	2.2%	2.4%	1.5%	-2.5%	-0.8%	1.5%	-0.2%	-0.2%
成約数(件)	-	269	306	333	362	397	314	407	482	466
前期比	-	13.8%	8.8%	8.7%	9.7%	-20.9%	29.6%	18.4%	-3.3%	-3.3%
前期比増減(件)	-	37	27	29	35	-83	93	75	-16	-16
解約率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
転貸借契約(テナント)	-	8.3%	8.9%	9.6%	10.1%	10.4%	17.0%	8.1%	9.9%	9.7%
賃貸借契約(不動産オーナー)	-	0.6%	0.7%	1.1%	1.2%	1.1%	6.3%	1.2%	1.0%	1.1%

出所：会社資料によりSR社作成

\*表の数値が会社資料と異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*ランニング収入：転貸借物件からの賃料収入、転貸借契約の更新時の更新手数料収入等の転貸借物件がある限り継続して計上される収入

\*イニシャル収入：礼金等の手数料収入や居抜き物件に関わる造作等の売却収入等の一時的な収入

\*店舗家賃保証は一部ランニング収入を含む

\*1物件当たりランニング収入：ランニング収入/期中平均転貸借物件数

## 売上高

同社の売上高はランニング収入とイニシャル収入から構成される。

### ランニング収入：賃料・更新料と償却

ランニング収入は、継続的（通常、毎月）に計上される収益であり、「転貸借物件」の出店者から受領する賃料が主なもの。また、転貸借契約の更新時（3年に1回）に受領する更新料（賃料の1~1.5か月分）および保証金償却収入\*もランニング収入に含まれる。従って、ランニング収入は転貸借物件の数と賃料による。



新型コロナウイルス感染症拡大前の2018年3月期から2020年3月期の転賃借物件は年間200~220件程度ずつ増加、また転賃借物件数（期中平均）1件当たりのランニング収入は5.2百万円~5.6百万円である。なお、同社によれば、2024年3月期の1件当たりの平均賃料は月額440千円とのこと。また、新規転賃物件の獲得は営業担当者の数に影響を受けるため、毎期の新規転賃借物件数は投入された営業人員におおむね比例することになる。

## イニシャル収入：礼金等と造作等の売却収入

転賃借事業で得るイニシャル収入は、一時的に計上される収益であり、主な収入として、賃借物件を店舗出店者に転賃した際に受領する礼金（同1~2か月分）などがある。また、居抜き物件における造作等の店舗出店者への売却代金もイニシャル収入となる。なお、後継契約（テナントの入替）が成立した場合にも、同様にイニシャル収入が発生する（造作については新規テナントと撤退テナント間での売買となり、同社は定額の手数料を徴求する）。従って、イニシャル収入は成約数（新規の転賃借契約数と後継契約数の合計）に依存することとなる。なお、成約数から純増数を減じた数字を便宜的に後継契約とみなすと、ストック（期中平均の転賃借物件数）に対し、1割程度の後継契約が発生していることになる。公表されるイニシャル収入には、2019年3月期より、不動産売買収入が加わっており、さらに2023年3月期からは店舗家賃保証料収入（ランニング収入にも一部含まれる）が加わっている。

## 売上原価

原価は「賃借料」と「その他」から構成されている。賃借料は、不動産オーナーに支払う賃料、その他は、物件を不動産オーナーから賃借した際に支払う礼金（同0~1か月分）、仲介手数料（同1か月分）および居抜き物件における造作等の購入代金、転賃借物件の更新料（同1~1.5か月分）、名義変更手数料（同1か月分）が主なものである。

この売上原価をランニング収入に対応するものと、イニシャル収入に対するものに分けると、ランニング収入原価は、賃借料と（その他に含まれる）オーナーへの更新料相当分および保証金償却原価\*\*である。その他の残りがイニシャル収入に対応する原価となる。前掲の表には、原価の内訳として、ランニング原価とイニシャル原価に振り分けて掲載している。

\*保証金償却収入：転賃借契約に基づき、預かり保証金の償却額を契約期間（月数）に按分して売上計上するもの。後継契約で当該物件の賃貸借契約が既に更新されている場合は、償却原価が発生しないため、償却収入は全て収益となる。

\*\*保証金償却原価：転賃借契約に基づき、差入保証金の償却額を契約期間（月数）に案分して原価計上するもの。

## 売上総利益

2021年3月期から2024年3月期の売上高総利益率は順に、17.7%→18.3%→19.3%→18.0%となっている。これは、案件の積み上がりによる収入ミックスや造作の売上の効果、セグメント構成などにより変動するため、とSR社では考えている。

既述の通り、同社の転賃借に伴うマージン（転賃賃料 - 賃借料）については率による目途があるわけではなく、最低マージン額だけが定められている。同社によれば、現状の全転賃借物件の平均マージン額は約6万円台である。2024年3月期実績でみると、ランニング収入の総利益額は1,850百万円（売上総利益における構成比71.9%）、イニシャル収入の総利益額は724百万円（同28.1%）、ランニング収入に関する売上高総利益率は14.6%（前期比0.5%ポイント低下）、イニシャル収入に関する売上高総利益率は45.1%（同1.0%ポイント低下）となっている。

売上総利益をみるうえでのポイントは以下の2点。

- ▶ 上記の通り、（ランニング収入の売上高総利益率） < （イニシャル収入の売上高総利益率）であるため、転賃借物件数が積み上がりランニング収入の構成比が高まるにつれ、全体の利益率は悪化の方向に動く。
- ▶ イニシャル収入のうち契約に関する売上の総利益率は、（新規物件獲得時の売上高総利益率：4割程度） < （後継案件獲得時の売上高総利益率：7割程度）\*であるため、後継案件のウエイトが高まるにつれ、イニシャル収入の契約に関する部分の売上高総利益率は、基本的には改善の方向に動く。しかし、2019年3月期以降に加わった不動産売買収入や、2023年3月期から加わった店舗家賃保証料収入\*\*により収益性が影響されることもある。なお、高額の造作物には契約適合（瑕疵担保）責任問題が生じる可能性が高まることもあり、同社では、案件獲得数重視の営業方針をとっている。

\*新規契約時にはテナントから礼金や手数料など合算で概ね3か月分を徴求、オーナー（不動産業者）に2か月分を支払う。一方、後継契約の場合は新規と同様に3か月分を受領、名義変更手数料1か月分を支払う

#### \*\*店舗家賃保証事業

同社が2022年4月1日に設立した連結子会社店舗セーフティー株式会社が業務を行っており、2023年3月期第1四半期より連結対象となっている。事業内容は、同社と転貸借契約（新規や後継）を締結した顧客に対し家賃保証を行い保証料（初年度は家賃の1か月分、翌年度以降は家賃1か月分の10分の1）を得る。同社は、従来、家賃保証業務を外部保証会社に委託していたが、2023年3月期より原則として同子会社に移管した。同社には、飲食店用物件の目利き力や家賃回収、トラブル対応など、独自の管理ノウハウが蓄積されていることから、こうした強みを生かし保証業務も事業として取り込むのが目的である。一定以上のリスクが見込まれる案件については、外部の保証会社を利用する等のリスクヘッジも同時に行っており、実務面で追加的にコストが発生することが殆どないため、当ビジネスでは、保証料収入がほぼ利益となる構造になっている。

## 販売費及び一般管理費

### 販管費の推移

販売費及び一般管理費 (百万円)	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結
役員報酬				143	181	187	203	264
給与及び手当	229	258	290	353	343	378	401	497
減価償却費	5	5	11	19	15	22		
賞与		59	110	129	116	100		
賞与引当金繰入額	20	23	37	29	33	53	47	39
退職給付費用							28	22
役員賞与引当金繰入額	46	61						
その他	326	336	378	495	411	443	627	778
合計	627	743	826	1,168	1,100	1,184	1,307	1,600
売上高販管费率	11.6%	11.1%	10.0%	11.7%	10.6%	10.4%	10.0%	11.2%
販管費の構成比（単体）								
販売費	4.2%	5.0%	4.4%	4.0%	3.9%	3.6%	3.5%	3.7%
一般管理費	95.8%	95.0%	95.6%	96.0%	96.1%	96.4%	96.5%	96.3%
人件費（給与+賞与/役員賞与引当）	250	341	437	511	492	532	448	536
販管費に占める比率	39.8%	45.9%	52.9%	43.8%	44.7%	44.9%	34.3%	33.5%
売上高人件費比率	4.6%	5.1%	5.3%	5.1%	4.8%	4.7%	3.4%	3.8%
期末従業員数	56	60	71	84	74	83	84	113
人件費/期中平均従業員数	4.711	5.875	6.672	6.594	6.228	6.777	5.367	5.442

出所：会社資料によりSR社作成

\*表の数値が会社資料と異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

販管費のうち、主要な費用は人件費である。案件数の増加に伴い、営業人員、管理人員の数も増やざるを得ず、人件費は着実に拡大している。ただ、営業員が関与するのは新規契約と後継契約であり、更にその手間は後継契約より新規契約に必要となるため、1件当たりのマージンが悪化しないことや、営業効率が極端に低下しないことが前提ではあるものの、後継契約のウエイトを高めつつストック売上が積みあがるにつれ、売上高に占める人件費のウエイトは低下する計算になる。

人件費以外では、オフィス賃料があり、2016年5月に現在のビルに事務所を集約・移転したことで、賃料コストが40百万円増加している。売上高販管费率は、2022年3月期までの4期で10.0%→11.7%→10.6%→10.4%と、10～11%台で推移している。2020年3月期は、現在のビルのフロア移転および増床を行ったことや、株主優待費用の増加など一時的な要因が重なり、その他の経費が増加している。2021年3月期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で営業活動が制限され、費用が減少した。2022年3月期には人件費が増加したものの、2022年3月期から2023年3月期の売上高が伸長したことから売上高販管费率は2期連続で低下している。2024年3月期については、積極的な人員増強およびシステム費などの増加により売上高販管费率は11.2%となった。

## 営業利益

2024年3月期までの5期における売上高営業利益率は、8.9%→7.9%→7.1%→8.0%→9.3%→6.8%となっている。急激な人員増がない限り、その他の販管費の管理が効いており、売上高総利益率に左右される。2024年3月期については、上述のとおり、販管費を戦略的に増加した影響もあり、営業利益率は低下した。

## 営業外損益

営業外損益をみると、主な営業外収入として違約金収入と受取補償金がある（通常は合算で15百万円～21百万円程度、2021年3月期は受取補償金が増加し132百万円）。前者は、解約予告期間を待たずして退去した場合に支払われる家賃相当額。後者は再開発などによって退去を求められた場合等の補償金である。主な営業外損失としては、訴訟関

連費用、支払補償費がある。後者は再開発などに伴うもので、2022年3月期に108百万円と増加し、2023年3月期は93百万円、2024年3月期は28百万円を計上した。訴訟についてはいずれも軽微な内容である。なお、上場関連費用として、2018年3月期に15.6百万円、2019年3月期に34.8百万円それぞれ計上した。

## 特別損益から当期純利益

2017年3月期に固定資産除売却損2百万円、減損損失4百万円、2020年3月期にオフィス増床に関連して固定資産売却益6百万円を計上したが、それ以外に大きなものはない。

# 市場とバリューチェーン

## 業界環境

同社が展開する「飲食業を対象にした店舗転貸借ビジネス」について市場規模等を捉えた統計はないが、飲食店の数についてはストック、フロー両面で相応の規模があるとSR社では考えている。

### 東京都の飲食店数は約67千件、うち小規模店は約50千件

まず、ストックの観点から飲食店の数を見る。次の表は、飲食店数の上位20都道府県のデータである（出所：総務省・経済産業省「令和3年（2021年）経済センサス - 活動調査結果」）。東京都の飲食店数は約67千件と全国の飲食店数の13.5%を占め、2位の大阪府（約40千件、構成比7.9%）と比較しても圧倒的に多い。1都3県（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）の飲食店数は約132千件にのぼり、全国の4分の1以上の店が1都3県に集中している。

#### 都道府県別飲食店数（上位20都道府県）

	飲食店数（件）	構成比		飲食店数（件）	構成比
1 東京都	67,185	13.5%	11 京都府	11,520	2.3%
2 大阪府	39,639	7.9%	12 広島県	11,493	2.3%
3 愛知県	29,632	5.9%	13 長野県	9,382	1.9%
4 神奈川県	28,178	5.6%	14 茨城県	9,253	1.9%
5 北海道	22,317	4.5%	15 岐阜県	8,939	1.8%
6 兵庫県	22,055	4.4%	16 新潟県	8,616	1.7%
7 福岡県	21,096	4.2%	17 沖縄県	8,522	1.7%
8 埼玉県	19,870	4.0%	18 宮城県	8,448	1.7%
9 千葉県	17,212	3.4%	19 栃木県	7,329	1.5%
10 静岡県	15,184	3.0%	20 群馬県	7,148	1.4%
			1都3県計	132,445	26.5%
			全国計	499,193	

出所：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス - 活動調査結果」よりSR社作成

上表の飲食店のうち、同社の主要顧客である従業員9名以下の小規模な飲食店に絞ってみると、その数は東京都で約50千件と東京都の飲食店数全体の74%を占める。1都3県の小規模飲食店数は約98千件と、やはり全体の74%を占める。

#### 1都3県の小規模飲食店数

(件)	飲食店数	うち小規模店数	小規模比率
東京都	67,185	49,746	74%
神奈川県	28,178	20,910	74%
埼玉県	19,870	14,859	75%
千葉県	17,212	12,827	75%
1都3県計	132,445	98,342	74%
全国計	499,193	400,756	80%

出所：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス - 活動調査結果」よりSR社作成

\*「法人でない団体」「法人の内従業者が向出・派遣のみ」は除く

\*従業員数9名以下の事業者を「小規模店」とする

## 年間7%が入れ替わる大きな市場

フローの観点から飲食店の開業・廃業の状況を見ると、2016年から2021年の5年間に東京都で新設した飲食店数は約18千件、廃業飲食店数は約32千件であった（出所：総務省・経済産業省「令和3年（2021年）経済センサス - 活動調査結果」）。年平均ではそれぞれ新設が約3,600件、廃業が約6,300件である。仮に新設と廃業の平均値（約5千件）を1年間に入れ替わった飲食店数と考えると、1年間に約7%の店が入れ替わったと試算できる。同様に、神奈川県、埼玉県、千葉県においてもそれぞれ約7%が入れ替わった計算になる。

#### 1都3県の飲食店の新設数と廃業数

(件)	飲食店数	新設数	廃業数	年平均新設数	年平均廃業数
東京都	67,185	17,898	31,731	3,580	6,346
神奈川県	28,178	7,218	12,584	1,444	2,517
埼玉県	19,870	4,765	9,595	953	1,919
千葉県	17,212	4,089	8,367	818	1,673
1都3県計	132,445	33,970	62,277	6,794	12,455
全国	499,193	121,527	219,534	24,305	43,907

出所：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス - 活動調査結果」よりSR社作成

\*新設数：令和3年（2021年）調査で調査した事業所のうち、平成28年（2016年）調査では調査しなかった事業所をいい、他の場所から移転してきた事業所や経営組織の変更を行った事業所が含まれている

\*廃業数：平成28年調査で調査した事業所のうち、令和3年調査時点では存在しなかった事業所をいい、他の場所へ移転した事業所や経営組織の変更を行った事業所が含まれている

テンポイノベーション 3484

以下の表は、新設・廃業飲食店数の上位10都道府県のデータである。東京都は、全国の新設数、廃業数のそれぞれ約15%を占め、1都3県では新設数、廃業数の約28%を占める。

## 都道府県別の新設・廃業飲食店数（上位10都道府県）

	新設数 (件)	構成比		廃業数 (件)	構成比
1 東京都	17,898	14.7%	1 東京都	31,731	14.5%
2 大阪府	9,975	8.2%	2 大阪府	18,754	8.5%
3 神奈川県	7,218	5.9%	3 愛知県	13,411	6.1%
4 愛知県	6,695	5.5%	4 神奈川県	12,584	5.7%
5 北海道	5,665	4.7%	5 兵庫県	10,397	4.7%
6 福岡県	5,533	4.6%	6 北海道	10,395	4.7%
7 埼玉県	4,765	3.9%	7 埼玉県	9,595	4.4%
8 兵庫県	4,637	3.8%	8 福岡県	8,579	3.9%
9 千葉県	4,089	3.4%	9 千葉県	8,367	3.8%
10 静岡県	3,525	2.9%	10 静岡県	6,475	2.9%
1都3県計	33,970	28.0%	1都3県計	62,277	28.4%
全国計	121,527		全国計	219,534	

出所：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査結果」よりSR社作成

飲食業界と他の業種の開業率と廃業率を比較した場合、飲食業界は開業率、廃業率ともに高い。中小企業庁の「小規模企業白書 2024年版」（厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁が作成したデータ）によると、2022年度の業種別の開業率と廃業率は、いずれも「宿泊業、飲食サービス業」が最も高く、全産業平均の開業率3.9%、廃業率3.3%に対し、「宿泊業、飲食サービス業」は開業率6.9%、廃業率5.0%である。

## 業種別の開業率と廃業率

	開業率		廃業率
宿泊業、飲食サービス業	6.9%	宿泊業、飲食サービス業	5.0%
生活関連サービス業、娯楽業	5.7%	生活関連サービス業、娯楽業	4.4%
情報通信業	5.6%	小売業	3.8%
不動産業、物品賃貸業	5.0%	学術研究、専門・技術サービス業	3.5%
金融業、保険業	4.8%	情報通信業	3.5%
学術研究、専門・技術サービス業	4.5%	建設業	3.4%
建設業	4.2%	不動産業、物品賃貸業	3.2%
電気・ガス・熱供給・水道業	3.9%	金融業、保険業	3.1%
サービス業	3.8%	サービス業	3.0%
医療、福祉	3.8%	鉱業、採石業、砂利採取業	2.9%
小売業	3.7%	卸売業	2.9%
教育、学習支援業	3.7%	電気・ガス・熱供給・水道業	2.8%
運輸業、郵便業	2.6%	製造業	2.7%
卸売業	2.4%	教育、学習支援業	2.7%
製造業	1.4%	運輸業、郵便業	2.5%
鉱業、採石業、砂利採取業	1.1%	医療、福祉	2.3%
複合サービス事業	0.6%	複合サービス事業	1.1%
全産業	3.9%	全産業	3.3%

出所：中小企業庁「小規模企業白書 2024年版」よりSR社作成

\*開業率は、2022年度に雇用関係が新規に成立した事業所数/2021年度末の適用事業所数

\*廃業率は、2022年度に雇用関係が消滅した事業所数/2021年度末の適用事業所数

\*適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数

一般的に、飲食店の開業1年以内の廃業率は30%、10年以内の廃業率は90%といわれている。飲食店の廃業率が高い要因としては、人件費や家賃などの固定費負担が大き一方で、競争が激しいうえに、流行の影響を受けやすいことから、売上が低迷すると利益の確保が難しくなることが挙げられる。他方、開業率が高い理由は、参入障壁が低いというだけではなく、飲食店の経営に憧れ、開業を目指す人が非常に多いためとSR社は考えている。

## コロナ禍を経て倒産件数が増加

外食産業の市場規模は、1997年に29兆円を超えたが、その後の景気後退により2011年には約23兆円まで縮小した。2012年以降は緩やかに回復し、25~26兆円規模で安定的に推移していたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、2020年は約18兆円、2021年は約17兆円へ減少した（出所：一般社団法人 日本フードサービス協会）。

売上が大幅に減少した一方、飲食店に対する政府や自治体の各種支援策により、2021年と2022年の倒産件数は低水準に抑えられてきた。しかし、2023年以降は倒産件数が増加傾向にある。株式会社東京商工リサーチによると、2024年上半期（1~6月）の飲食業の倒産件数（負債総額100万円以上）は493件（前年同期は424件）と上半期としては過去最多となった（出所：東京商工リサーチ 2024年7月11日付リリース「上半期の『飲食業倒産』、過去最多の493件淘汰が加速し、『バー・キャバレー』『すし店』は2倍に」）。

同リリースによれば、各種支援策が浸透した2022年上半期の飲食業倒産件数は237件にとどまり、2005年以降の低水準であった。しかし、新型コロナウイルス感染症の分類が5類に移行された後は、支援策の終了や縮小、「ゼロゼロ融資」の返済の本格化などに加え、人件費、食材価格、エネルギー価格の上昇が飲食業者の採算悪化に拍車をかけているという。

## 同社の取引拡大余地

以上より、国内の飲食店数は1都3県に集中しており、さらに新設・廃業の件数も1都3県が多いことがわかった。なかでも同社がメインターゲットとする東京都のストック数（店舗数）は群を抜いており、フロー（開業と廃業）の面でも動きの激しい市場である。

上記の統計データと同社の2024年3月期の実績と比較すると、小規模飲食店数（従業員9名以下の事業所数）に占める同社転貸借物件数（東京都2,234件、神奈川県122件、千葉県48件、埼玉県41件、計2,445件）の割合は、東京都で4.5%、3県の合計では0.4%に過ぎない。統計データの調査対象時期（2016～2021年）と同社データの取得時期が異なるものの、飲食店数が大幅に変動しないと仮定すれば、同社の市場開拓余地は大きいとSR社は考えている。同社では、長期的な目標として2031年3月期の転貸借物件数5,500件を掲げている。

同社によれば、2000年頃には大半がスケルトンでの取引であったが、近年では低資金かつ短時間で開業が可能となる居抜き物件への需要が着実に高まっている。SR社では、専門性を武器に同社が行う「オーナー直接の賃貸から同社を介させた転貸借への切り替え」や「居抜き物件の買取」といったビジネスの成長余地はあると考えている。

また、元来飲食店業は入れ替わりの激しい業界であるが、コロナウイルス感染症関連の支援策が終了・縮小するなか、飲食店業の倒産件数が増加している。同社にとって、転貸借物件の獲得およびリーシング成約のいずれにおいても取引機会が拡大しているとSR社ではみている。

## 競合状況

同社が扱う物件は、基本的に需要が供給を上回っており、競合は専ら物件の仕入れ段階で発生している。

「転貸借」ビジネスという切り口で見ると、飲食店転貸借を「専門」に行う事業者は同社以外におらず、同社によれば、（他不動産事業と）「兼業」の形で手掛ける業者が20社程度存在するという。また、同社が不動産業者からの情報入手を主体とするのに対し、後述するABC店舗社やレストラン社など兼業他社は、主にWEBを使ってオーナーやテナントから情報を入手するスタイルであるという違いもある。なお、同社によれば、兼業で行う企業は転貸借契約の締結により案件クローズとなり、その後のトラブル対応までは行わないところが少なくない、とのことである。

「転貸借」は行わないものの、飲食店や居抜き物件を扱うという意味では、地場の不動産業者が仲介するケースに加え、WEBを使ったマッチング業者や飲食店のコンサルティング業者など、様々なプレイヤーが数多く存在する。その多くは仕入れた物件を使って、仲介料や紹介料、システム使用料などのフィーを稼ぐビジネスモデルである。

不動産業者からの仕入れが中心である同社にとっては、自らの顧客（転貸先）がライバルとも言える状況であり（むしろface to faceで競合する訳ではない）、物件の仕入れで競った先に転貸するケースも少なくないという。

## 類似企業

### 株式会社ABC店舗（非上場）

2002年9月設立。事業内容は、飲食店舗転貸事業（店舗不動産の賃貸・サブリース）、創業支援サービス（物件紹介から事業計画策定、内装工事、仕入れ、人材確保までのサポート）、飲食店舗マッチングサービス（新食添店舗物件の居抜き物件紹介）、創業融資支援サービス（創業者に対し、融資相談や開店後の経営サポート）を行う企業。WEBサイト「居抜きABC店舗」を運営。飲食店舗転貸事業では、会社ホームページによると、2019年2月期末時点での賃貸管理物件数は1,088件、事業の売上高は3,633百万円（前年比29.1%増）。2018年3月26日の週刊全国賃貸住宅新聞には、ABC店舗社の業容について以下のような記述がある。「サブリースでは通常、現行家賃の70%程度に設定されることが多いが、これまでの契約実績を背景に、多くのケースで現行家賃を上回る賃料を提示できている。2015年には法務部と施工部を設立し、契約や水漏れ、においなどのトラブルにも対応する。閉店後はメディア掲載を行い集客をサポートする。オーナー負担ゼロでリーシング・法務・施工をワンストップで対応できる」。

### レストラン社株式会社（非上場）

2011年設立の店舗不動産の仲介・サブリース・管理、店舗資産譲渡の仲介事業等を行う企業。グループのレストラン不動産管理株式会社と役割分担をする形で、仲介およびサブリースを行っているものとみられる。「居抜き市場（いちば）」と「居抜き売却市場（いちば）」という2つのサイトを運営している。居抜き物件を探すためのサイト「居抜き市場」には、掲載物件数3,558件（居抜き物件1,095件）が掲載されている。店舗売却を検討している人向けのサイト「居抜き売却市場（いちば）」の買取希望会員数は86,946名とある（いずれも2024年6月16日現在）。

なお、直接の類似企業ではないが、居抜き物件を扱って手数料を得る企業としては、株式会社シンクロ・フード（東証PRM 3963）がある。シンクロ・フード社は飲食店向けの情報プラットフォーム運営（会員への月額課金）が事業の柱で、主要サイト「飲食店.com」の一部として「居抜き情報.com」を運営しており、そこで店舗・造作売却希望者を募り、「飲食店.com」に掲載してマッチング、成約手数料を徴求するというビジネスモデルを展開している。

# SW（Strengths, Weaknesses）分析

## 強み（Strengths）

### 居抜き飲食店の転賃借取引に関する高い専門性

同社は飲食店を居抜きで転賃借する事業に特化してきた結果、この取引に関し高い専門性を有している。具体的には、1) 各エリアの個別飲食店情報や賃料相場など足で稼いだ多くのデータや知見、2) 転賃借物件が増加するなかで地道に積み重ねた店舗でのトラブル事例やその具体的な対応策・解決策、3) 豊富な家賃回収ノウハウ、4) 転賃借に関する実務知識・交渉力、等である。こうした専門性を客観的に計る指標はないが、不動産オーナーや不動産業者、飲食店オーナーなどプロに認められる形で2,400件超の物件を積み上げ、ニッチ市場でトップのポジションを築いた実績が専門性の高さを示している。

### 地場有力不動産業者との強力なネットワーク

地元の優良物件を数多く抱える不動産業者は、継続的な案件紹介を期待できる有力な仕入れ先である。ただ、オーナーの資産を任されている不動産業者にとって同業者に貸すことへの心理的抵抗は大きく、転賃借業者がこれらの不動産業者と取引を開始するハードルは高い。同社は、専門性を武器に地道な営業活動を行った結果、1,100社にのぼる不動産業者と取引を実現し全物件情報の8割をこのルートで入手している。50件を越す物件紹介を受けた親密先もあり、こうした不動産業者との強いネットワークは他社にない強みである。

### 専門人材を再生産する仕組み

同社の専門性は、単なる知識にとどまらず多くの経験に裏付けられたノウハウや経験値の集合体であり、どちらかといえば属人的になりがちである。同社ではこうしたノウハウや情報を3年をかけて「見える化」し、教育カリキュラムとして整備した。また、経験して身につくことも多いだけに、実際に使用している「物件調査シート」を作成して上司の前で内見会のロールプレイを行うといった実践的な演習も複数用意、一定期間で着実に必要事項が習得できるプログラムとして完成させている。この仕組みの運用後、教育内容の優先順位変更や教育内容の取捨選択を行いブラッシュアップを行い、より精度の高い教育カリキュラムが出来ていることは大きな強みである。

## 弱み（Weaknesses）

### 参入障壁が低い

この業務はモノもカネもあまり必要としない。確かに、一物件当たりの収益が少額であるため、ビジネスが一定規模になるまでは人件費や保証金立替資金など相応の運転資金が必要だが、それ以外で多額な資金は不要である。設備については言うまでもないし、業務上重要なノウハウも知財として保護できるものではない。いわば、ノウハウを持ったヒトがいれば始められる事業である。同社と同じレベルで展開する、もしくは短期間でキャッチアップするのは無理にしても、同社の優秀な社員が独立する、ないしは別の会社にノウハウを持ち込むなどの形で本事業に参入することは容易である。

### WEB分野での仕入れ力が弱い

同社は不動産業者とのリレーションを重視してきたこともあって、WEBによる仕入れについては他社と比べて少ない。そもそも、WEB経由で店舗の売却希望者から相談を受けてもオーナーがすぐに転賃に応じるとは限らず、WEBならではのスピーディな対応や取引の実現に制約を抱えているということもある。一方、WEBを使った店舗売却希望者の募集・マッチングは参入が容易で数多くのサイトが運営されており、かつ、同社のような丁寧なサービスは期待できなくてもコストの安さやスピードを評価するユーザーは少なくない。物件の陣取り合戦が今後激しさを増すと想定されるなか、同社のWEBによる物件獲得の実績は少ない。

# 過去の業績と財務諸表

## 損益計算書

損益計算書 (百万円)	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結
売上高	3,248	4,228	5,386	6,689	8,229	9,985	10,343	11,415	13,070	14,264
ランニング収入	2,856	3,729	4,816	6,061	7,378	8,715	9,164	9,806	11,338	12,658
イニシャル収入	392	498	570	628	851	1,269	1,178	1,608	1,731	1,605
前期比	28.4%	30.1%	27.4%	24.2%	23.0%	21.3%	3.6%	10.4%	14.5%	9.1%
ランニング収入	32.6%	30.6%	29.1%	25.9%	21.7%	18.1%	5.2%	7.0%	15.6%	11.6%
イニシャル収入	4.8%	27.0%	14.5%	10.2%	35.5%	49.1%	-7.2%	36.5%	7.6%	-7.3%
売上原価	-	3,457	4,447	5,549	6,669	8,032	8,511	9,321	10,551	11,690
ランニング原価	-	3,258	4,179	5,219	6,257	7,354	7,832	8,314	9,619	10,808
イニシャル原価	-	198	269	331	413	678	678	1,007	932	881
売上総利益	-	771	939	1,140	1,560	1,953	1,832	2,094	2,519	2,574
前期比	-	-	21.8%	21.4%	36.8%	25.2%	-6.2%	14.3%	20.3%	2.2%
売上総利益率	-	18.2%	17.4%	17.0%	19.0%	19.6%	17.7%	18.3%	19.3%	18.0%
販売費及び一般管理費	-	490	627	743	826	1,168	1,100	1,184	1,307	1,600
売上高販管費比率	-	11.6%	11.6%	11.1%	10.0%	11.7%	10.6%	10.4%	10.0%	11.2%
営業利益	156	280	312	397	734	785	732	910	1,212	974
前期比	-	79.8%	11.1%	27.4%	84.8%	7.0%	-6.8%	24.3%	33.2%	-19.6%
営業利益率	-	6.6%	5.8%	5.9%	8.9%	7.9%	7.1%	8.0%	9.3%	6.8%
営業外収益	-	15	24	23	17	-	179	193	163	88
営業外費用	-	4	7	19	36	-	69	117	108	51
経常利益	187	292	328	401	714	812	842	987	1,266	1,011
前期比	53.0%	56.7%	12.2%	22.3%	78.1%	13.7%	3.7%	17.2%	28.3%	-20.1%
経常利益率	5.7%	6.9%	6.1%	6.0%	8.7%	8.1%	8.1%	8.6%	9.7%	7.1%
特別利益	-	0	0	0	0	6	0	0	0	0
特別損失	-	0	6	0	0	0	0	0	0	19
法人税等	-	110	122	165	205	254	266	324	381	326
税率	-	37.8%	37.9%	41.2%	28.6%	31.0%	31.6%	32.9%	30.1%	32.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	110	182	200	236	510	564	576	662	886	666
前期比	79.4%	64.6%	9.9%	18.0%	116.1%	10.7%	2.0%	15.1%	33.7%	-24.8%
当期純利益率	3.4%	4.3%	3.7%	3.5%	6.2%	5.7%	5.6%	5.8%	6.8%	4.7%
成約数	-	269	306	333	362	397	314	407	482	466
期末転貸借物件数	614	815	1,029	1,242	1,459	1,684	1,706	1,951	2,216	2,445

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*\*2015年3月期までは会社法によるもので金商法に基づく監査は受けていない

損益の詳細については、事業内容の収益構造の項を参照。



# 貸借対照表

貸借対照表 (百万円)	17年3月期 非連結	18年3月期 非連結	19年3月期 非連結	20年3月期 非連結	21年3月期 非連結	22年3月期 非連結	23年3月期 連結	24年3月期 連結
<b>資産</b>								
現金・預金	1,164	1,686	1,862	2,543	2,909	3,468	3,501	3,331
売掛金	7	9	12	13	27	8	17	9
たな卸資産 (販売用不動産)	12	3	10	5	0	7	337	824
前払費用	554	641	749	879	826	954	1,104	1,195
その他	146	73	717	724	636	423	169	120
<b>流動資産合計</b>	<b>1,883</b>	<b>2,412</b>	<b>3,351</b>	<b>4,165</b>	<b>4,398</b>	<b>4,859</b>	<b>5,128</b>	<b>5,480</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>15</b>	<b>356</b>	<b>303</b>	<b>315</b>	<b>446</b>	<b>697</b>	<b>667</b>	<b>677</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>31</b>
繰延税金資産	80	82	220	254	233	269	316	352
差入保証金	3,313	3,849	4,503	5,228	5,123	5,784	6,423	6,842
その他	142	169	194	234	197	259	307	316
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>3,536</b>	<b>4,100</b>	<b>4,917</b>	<b>5,716</b>	<b>5,553</b>	<b>6,311</b>	<b>7,046</b>	<b>7,510</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>3,554</b>	<b>4,469</b>	<b>5,236</b>	<b>6,068</b>	<b>6,031</b>	<b>7,039</b>	<b>7,754</b>	<b>8,218</b>
<b>資産合計</b>	<b>5,437</b>	<b>6,974</b>	<b>8,587</b>	<b>10,233</b>	<b>10,429</b>	<b>11,898</b>	<b>12,882</b>	<b>13,697</b>
<b>負債</b>								
短期有利子負債	0	0	0	0	0	0	0	0
未払法人税等	55	106	182	170	132	252	265	162
賞与引当金	20	23	37	29	33	53	47	39
前受収益	647	761	894	1,073	1,006	1,198	1,357	1,516
その他	245	325	380	553	586	419	644	675
<b>流動負債合計</b>	<b>967</b>	<b>1,216</b>	<b>1,493</b>	<b>1,825</b>	<b>1,756</b>	<b>1,923</b>	<b>2,313</b>	<b>2,392</b>
長期有利子負債	0	0	0	0	0	0	0	0
資産除去債務					4	48	49	49
退職給付に係る負債							22	37
預り保証金	3,270	4,038	4,750	5,582	5,482	6,309	6,970	7,507
その他	159	189	237	280	225	290	334	389
<b>固定負債合計</b>	<b>3,429</b>	<b>4,228</b>	<b>4,987</b>	<b>5,862</b>	<b>5,712</b>	<b>6,647</b>	<b>7,374</b>	<b>7,981</b>
<b>負債合計</b>	<b>4,396</b>	<b>5,444</b>	<b>6,480</b>	<b>7,687</b>	<b>7,467</b>	<b>8,570</b>	<b>9,687</b>	<b>10,373</b>
<b>純資産</b>								
資本金	90	241	308	308	308	308	308	308
資本剰余金	322	473	540	540	540	540	540	540
利益剰余金	630	816	1,259	1,698	2,113	2,480	3,154	3,547
自己株式	0	0	0	0	0	0	-807	-1,079
株主資本合計	1,041	1,530	2,107	2,546	2,961	3,328	3,195	3,317
新株予約権								2
非支配株主持分							0	5
<b>純資産合計</b>	<b>1,041</b>	<b>1,530</b>	<b>2,107</b>	<b>2,546</b>	<b>2,961</b>	<b>3,328</b>	<b>3,195</b>	<b>3,324</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>5,437</b>	<b>6,974</b>	<b>8,587</b>	<b>10,233</b>	<b>10,429</b>	<b>11,898</b>	<b>12,882</b>	<b>13,697</b>
運転資金	19	13	22	19	27	15	354	833
有利子負債合計	0	0	0	0	0	0	0	0
ネット・デット	-1,164	-1,686	-1,862	-2,543	-2,909	-3,468	-3,501	-3,331
流動比率	194.8%	198.3%	224.4%	228.2%	250.5%	252.7%	221.7%	229.1%
固定比率	341.3%	292.0%	248.6%	238.3%	203.7%	211.5%	242.7%	247.8%
ネットD/Eレシオ (倍)	-1.1	-1.1	-0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
自己資本比率	19.2%	21.9%	24.5%	24.9%	28.4%	28.0%	24.8%	24.2%

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

## 資産

流動資産の主な項目は、現金及び預金と前払費用である。前払費用は、不動産オーナーに対して支払う前払賃料である。固定資産の主な項目は、不動産オーナーに対して支払う差入保証金である（通常、賃料の8カ月分程度）。転賃借物件数の増加に伴い差入保証金や前払費用が増加し、総資産は基本的に毎期増加する。不動産売買事業において購入した物件は、販売用不動産として流動資産に計上されている。

## 負債

有利子負債は無く、負債の主な項目は、テナントから受領する前受収益と預り保証金である。

## 純資産

2017年10月の東証マザーズ上場により303百万円を調達している。なお、資産・負債で記載の通り、同社は各物件に対し不動産オーナーとテナントの双方に対してそれぞれ保証金や前払・前受賃料が発生しており、いずれも総資産に占める比率が高い。これらを相殺した場合の「実質自己資本比率」は、2023年3月期は59.7%、2024年3月期は58.6%となる。

# キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
(百万円)	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結
営業活動によるキャッシュフロー(1)	240	639	435	923	666	1,124	1,074	455
投資活動によるキャッシュフロー(2)	-16	-371	-325	-118	-140	-269	-22	-88
FCF(1+2)	224	268	110	806	526	854	1,052	367
財務活動によるキャッシュフロー	-30	253	67	-125	-160	-296	-1,018	-537
減価償却費及びのれん償却費(A)	5	5	18	23	20	40	37	50
投資(B)	-13	-356	-315	-56	-130	-260	-12	-73
運転資金増減(C)	19	-7	9	-3	8	-12	339	479
単純FCF(NI+A+B-C)	172	-109	203	535	457	454	571	164

出所：会社データよりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

## 営業活動によるキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローは、利益以外では、前払・前受賃料の増減、保証金の増減が主な項目となる。ビジネスモデル上、このキャッシュフローは通常プラスになる。

## 投資活動によるキャッシュフロー

不動産売買事業における物件取得は販売用不動産であり、固定資産投資はほとんど行っていない。

## 財務活動によるキャッシュフロー

同社は無借金であり、通常は配当金の支払いによる支出が主な項目になっている。2024年3月期は前年度に引き続き、自己株式の取得を実施したが、取得額が減少したことから、財務活動によるキャッシュフローのマイナス幅は縮小した。なお、2018年3月期から2019年3月期には収入（プラス）に転じているが、これは、2018年3月期には新規上場に伴う株式発行による収入303百万円、2019年3月期には株式の発行による収入134百万円がそれぞれ発生したためである。

## 過去の業績

### 2024年3月期通期実績（2024年5月13日発表）

- 売上高：14,264百万円（前期比9.1%増）（通期会社予想に対する達成率：96.1%）
- 営業利益：974百万円（同19.6%減）（同76.4%）
- 経常利益：1,011百万円（同20.1%減）（同77.4%）
- 親会社株主に帰属する当期純利益：666百万円（同24.8%減）（同74.8%）
- 1株当たり当期純利益：39.62円（前期50.33円）
- 1株当たり配当金：20.00円（前期16.00円）

## 事業環境

国内外食業界では、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが「5類」へ移行したことに伴う人流増、および円安に後押しされたインバウンドの回復などによって、都市部や観光地を中心に売上高、来客数が伸長した。しかし、利益面では、原材料と光熱費の高騰に加え、一部では人手不足による営業の機会損失もあり、厳しい状況となった。遅い時間帯の来客や大規模宴会需要は戻りつつあるものの、店舗数の減少も影響し、飲酒業態では引き続き回復の遅れがみられた。

同社が事業展開をしている東京主要地域においては、インバウンド需要回復の恩恵を受ける地域を中心に、出店の増加と一部賃料の上昇が確認できた。しかし、固定費が膨らむ大型の店舗物件、ブランド力に乏しい駅外周部等の店舗物件や集客面に課題がある空中階の店舗物件では、引き続き出店需要に弱さが残った。

## 業績概要

2024年3月期通期の売上高は、転賃借物件数の積み上げにより14,264百万円（前期比9.1%増）となり、過去最高を記録した。2024年3月期末転賃借物件数は2,445件（前期末比229件増）となった。売上高のうち、ランニング収入（転賃借事業における転賃借物件からの賃料収入や更新時の手数料収入など）は12,637百万円（前期比11.5%増）、イニシャル

収入（転貸借事業における礼金収入や造作物の売却収入、不動産売買事業における物件売却による収入など）は1,625百万円（同6.4%減）であった。

売上総利益は、2,574百万円（前期比2.2%増）、売上総利益率は18.0%（同1.2%ポイント減）となった。売上高が増加した一方で、積極的な転貸物件仕入れに伴うコスト増（空家賃の増加等）および不動産売買事業において前期に大型・高収益物件の売却が複数案件あったことが、売上総利益率低下の主要因である。

販管費は、1,600百万円（前期比22.4%増）、売上高販管費率は11.2%（同1.2%ポイント増）となった。営業人員の増加と採用活動強化による人件費と採用費の増加、2023年3月期業績に連動した役員報酬、システム関連費用などの増加が販管費の増加の要因である。2024年3月期より営業のマネージャーを採用の責任者に据えたことなどから採用活動が進捗し、営業人員数は2023年3月期末の36名から、2024年3月期末には48名へと増加した。

営業利益は、こうした事業拡大につながる先行的費用の増加により、974百万円（前期比19.6%減）、営業利益率は6.8%（同2.4%ポイント減）となった。前期比238百万円減益の内訳は、売上総利益の増加（55百万円の増益要因）、人件費の増加（143百万円の減益要因）、株主優待費用（20百万円の減益要因）、その他採用費、システム費、広告宣伝費等の増加（129百万円の減益要因）である。

## 事業別業績

### 店舗転貸借事業

- 売上高：13,554百万円（前期比11.2%増）
- セグメント利益：810百万円（同15.8%減）

店舗転貸借事業においては、旺盛な個人・小規模飲食事業者の出店需要に対応し、「好立地」「小規模」「居抜き」店舗物件の積極的な仕入れとともに、営業力向上に向けた採用や教育の強化を進めた。また、中長期的な転貸借物件数の増加に対応するため、営業管理システムや電子契約の活用等のDX化を推進した。

2024年3月期通期の売上高は、転貸借物件の積み上げを背景に13,554百万円（前期比11.2%増）となった。2024年3月期末における転貸借物件数は2,445件（前期末比229件増）となった。

通期の転貸借成約件数は466件（前期比16件減）であった。このうち新規契約が258件（同27件減）、後継契約（閉店した店舗に対し新規出店者と転貸借契約を締結したものは208件（同11件増）であった。四半期ごとの成約件数は、第1四半期119件、第2四半期115件、第3四半期116件、第4四半期116件であった。各四半期とも115件以上と高水準ではあるものの、2023年3月期第3四半期131件、第4四半期127件には届かなかった。同社では、2024年3月期より、ベテランの営業社員を採用や育成の担当に配置し、新人営業の育成へ注力しており、営業体制改革のための先行的なコスト要因となっている。

セグメント利益は810百万円（同15.8%減）、セグメント利益率は6.0%（同1.9%ポイント減）となった。積極的な新規物件の仕入れの増加により、客付きまでで一時的に発生する空家賃が増加したことや、退去テナントから購入した造作物の売却額が当初想定を下回る案件が出たことなどにより、売上総利益率が悪化した。また、営業人員の増加による人件費と採用費の増加や、システム関連費用の増加など、積極的な投資により販管費が増加した。

期末営業人員数は48人（前期末比12人増）となった。このうち仕入営業が16人、リーシング営業が32人である（前期は仕入れ担当14人、リーシング担当19人、兼務3人）。2024年3月期は、リーシング営業部門を中心に、これまでの属人的な営業体制から組織化・システム化への移行に注力してきた。同社によれば、2024年3月期に採用した新人の教育は順調に進んでおり、引き続き育成を進める方針である。

子会社の株式会社セーフティーイノベーション（旧店舗セーフティー株式会社）が運営する店舗家賃保証事業の業績は同事業に含まれる。2024年3月期の店舗家賃保証事業の売上高は148百万円（前期は145百万円）と順調に増加した。店舗家賃保証事業の売上高はほぼそのまま営業利益となっている。

### 不動産売買事業

- 売上高：710百万円（前期比19.0%減）
- セグメント利益：164百万円（同34.3%減）

同事業では、店舗転貸借事業の推進のため、不動産業者とのリレーションシップ強化を目的として店舗不動産の仕入れ販売や建築販売を行ってきた。しかし、同事業を開始してから約5年が経過し、不動産売買での実績が積みあがって

きたことから、仕入・売却ともにネットワークが広がっている。そうしたネットワークをもとに、収益性を重視した優良物件の取得と売却を推進している。

2024年3月期通期の売上高は710百万円（前期比19.0%減）、セグメント利益は164百万円（同34.3%減）、セグメント利益率は23.2%（同5.4%ポイント減）となった。経済社会活動の正常化にともない、市場における様子見傾向が軽減するなか、同社は保有する物件のうち10物件を売却（前期の売却物件数は5物件）した。前期の売却物件には、同社が扱う案件としては比較的高額かつ収益性の高い物件が複数含まれていたことなどから、前期比減収減益となった。

同社は、事業戦略として物件の仕入れを強化しており、2024年3月期通期では新たに8物件を取得（前期の取得物件数も8物件）した。この結果、2024年3月期末の保有物件数は4物件（前期末は6物件）、期末販売用不動産は824百万円（前期比144.4%増）となった。

## 2024年3月期第3四半期累計期間実績（2024年2月2日発表）

### 業績概要

2024年3月期第3四半期累計（2023年4月～12月）実績

- 売上高：10,522百万円（前年同期比6.6%増）
- 営業利益：720百万円（同29.6%減）
- 経常利益：761百万円（同28.6%減）
- 親会社株主に帰属する四半期純利益：519百万円（同28.9%減）

#### 事業環境（外食業界）

外食業界では、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが「5類」へ移行したことに伴う人流増、猛暑・残暑による飲食需要の増加および円安に後押しされたインバウンドの回復などによって、売上高、来客数が伸長した。しかし、利益面では、原材料と光熱費の高騰に加え、一部では人手不足による営業の機会損失もあり、厳しい状況となった。遅い時間帯の来客や大規模宴会需要は戻りつつあるものの、店舗数の減少も影響し、飲酒業態では引き続き回復の遅れがみられた。

#### 店舗用不動産動向

同社が事業展開をしている東京主要地域においては、インバウンド需要が見込める地域を中心に、テナント募集の減少傾向が確認できた。しかし、固定費が膨らむ大型の店舗物件、ブランド力に乏しい駅外周部等の店舗物件や集客面に課題がある空中階の店舗物件では、引き続き出店需要に弱さが残った。

#### 同社の状況

当第3四半期累計期間の業績は、売上高前年同期比6.6%増、営業利益同29.6%減となった。通期業績見通しに対する進捗率は、売上高で70.9%、営業利益で56.5%、経常利益で58.3%、当期純利益で58.3%となった。

セグメント別売上高は、店舗転貸借事業で10,044百万円（同11.6%増）となった。同事業では、旺盛な個人・小規模飲食事業者の出店需要に対応し、「好立地」「小規模」「居抜き」店舗物件を中心に、対象エリアも拡大しつつ積極的に仕入れ活動を行った。また、営業力向上に向けて採用活動に注力するとともに、社内教育の強化・充実も進めた。社内体制についても、中長期的な転貸借物件数の増加に対応するため、営業管理システムや電子契約の活用など業務のDX化を推進した。

不動産売買事業は478百万円（同45.2%減）となった。当期間では6物件の売却と8物件の取得を行った。同事業では、店舗転貸借事業との連携強化により既存転貸物件の売却情報の取得を進めるとともに、人員の増強も含めた組織の強化に着手し、顧客開拓に注力した。

売上総利益は1,858百万円（同4.7%減）、同利益率は17.7%（同2.1%ポイント低下）となった。売上高が増加した一方で、売上総利益および同利益率は減少した。積極的な転貸物件仕入に伴うコスト増（空家賃・造作・手数料等）および不動産売買事業における物件売却時期の後ろ倒しなどが主な要因である。販管費は営業人員の増加による人件費や、採用活動強化による採用費、システム関連費用などの増加で1,137百万円（同22.7%増）、販管費率は10.8%（同1.4%ポイント増）となった。当期より営業のマネージャーを採用の責任者に据えたことなどから採用活動が進捗し、営業人員数は2023年3月期末の36名から、第3四半期末には47名へと増加した。営業利益は、こうした事業拡大につながる先行的費用の増加により、720百万円（同29.6%減）、同利益率6.8%（同3.5%ポイント低下）となった。

## 店舗転貸借事業

店舗転貸借事業（累計） （百万円）	22年3月期				23年3月期				24年3月期		
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q
累計売上高	2,453	4,997	7,645	10,445	2,902	5,906	9,002	12,194	3,263	6,626	10,044
前年同期比	2.4%	5.0%	6.7%	9.2%	18.3%	18.2%	17.8%	16.7%	12.4%	12.2%	11.6%
累計営業利益	180	340	535	724	251	511	757	962	216	423	639
前年同期比	79.7%	54.5%	51.3%	46.1%	39.1%	50.5%	41.4%	32.9%	-14.0%	-17.3%	-15.6%
営業利益率	7.3%	6.8%	7.0%	6.9%	8.6%	8.7%	8.4%	7.9%	6.6%	6.4%	6.4%
店舗転貸借事業（3カ月）	22年3月期				23年3月期				24年3月期		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
売上高	2,453	2,543	2,648	2,800	2,902	3,005	3,096	3,192	3,263	3,363	3,417
前年同期比	2.4%	7.6%	10.1%	16.4%	18.3%	18.1%	16.9%	14.0%	12.4%	11.9%	10.4%
営業利益	180	159	196	189	251	260	246	205	216	207	216
前年同期比	79.7%	33.4%	46.1%	33.0%	39.1%	63.3%	25.7%	8.5%	-14.0%	-20.4%	-12.0%
営業利益率	7.3%	6.3%	7.4%	6.7%	8.6%	8.7%	7.9%	6.4%	6.6%	6.2%	6.3%

出所：会社資料によりSR社作成

\* 図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*\* 2023年3月期より連結決算に移行したため、前年同期比は参考値、以下同様。

当第3四半期累計期間売上高：10,044百万円（前年同期比11.6%増）、セグメント利益：639百万円（同15.6%減）

当第3四半期累計期間の売上高は、転貸借物件の積み上げを背景に10,044百万円（前年同期比11.6%増）となった。当第3四半期末における転貸借物件数は2,382件（前期末比166件増）となった。当第3四半期累計期間の転貸借成約件数（新規契約と後継契約（閉店した店舗に対し新規出店者と転貸借契約を締結したもの）の合計）は、350件（前年同期比1.4%減）であった。

転貸借成約件数は、2024年3月期第1四半期（4～6月）119件、第2四半期（7～9月）115件、第3四半期（10～12月）116件であった。各四半期とも115件以上と高水準ではあるものの、2023年3月期第3四半期131件、第4四半期127件を下回って推移した。同社では、今期より、ベテランの営業社員を採用や育成の担当に配置し、新人営業の育成へ注力しており、営業体制改革のための先行的なコスト要因となっている。店舗セーフティー株式会社が運営する店舗家賃保証事業の売上高は安定的に推移した。

セグメント利益は639百万円（同15.6%減）、同利益率は6.4%（同2.0%ポイント低下）となった。この要因は、積極的な新規物件の仕入れの増加により、客付きまでに一時的に発生する空家賃が増加したことや、営業人員の増加（2023年3月期末比で11名増）による人件費、採用費の増加などによる。なお、店舗家賃保証事業の売上高はほぼそのまま利益となっている。

## 不動産売買事業

不動産売買事業（累計） （百万円）	22年3月期				23年3月期				24年3月期		
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q
累計売上高	291	670	784	970	103	198	872	877	148	473	478
前年同期比	2862.5%	61.7%	1.5%	25.3%	-64.7%	-70.5%	11.2%	-9.6%	44.3%	139.1%	-45.2%
累計営業利益	44	102	106	186	36	44	266	251	29	103	81
前年同期比	7642.0%	44.1%	-57.7%	-21.3%	-18.3%	-57.1%	150.7%	34.7%	-18.4%	135.0%	-69.5%
営業利益率	15.0%	15.2%	13.5%	19.2%	34.6%	22.1%	30.5%	28.6%	19.6%	21.8%	17.0%
不動産売買事業（3カ月）	22年3月期				23年3月期				24年3月期		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
売上高	291	380	114	186	103	95	675	4	148	324	6
前年同期比	2862.5%	-6.2%	-68.2%	15063.5%	-64.7%	-75.0%	491.9%	-97.7%	44.3%	241.6%	-99.2%
営業利益	44	59	4	80	36	8	222	-15	29	74	-22
前年同期比	7642.0%	-16.6%	-97.8%	-	-18.3%	-86.0%	5496.6%	-	-18.4%	799.3%	-
営業利益率	15.0%	15.4%	3.5%	43.0%	34.6%	8.6%	32.9%	-	19.6%	22.8%	-388.7%

出所：会社資料によりSR社作成

\* 図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

当第3四半期累計期間売上高：478百万円（同45.2%減）、セグメント利益：81百万円（同69.5%減）

同事業では、店舗転貸借事業の推進のため、不動産業者とのリレーションシップ強化を目的として店舗不動産の仕入れ販売や建築販売を行ってきた。しかし、同事業を開始してから約5年が経過し、不動産売買での実績が積みあがってきたことから、仕入・売却ともにネットワークが広がっている。そうしたネットワークをもとに、収益性を重視した優良物件の取得と売却を目指している。

当第3四半期累計期間においては、経済社会活動の正常化にともない、市場における様子見傾向が軽減するなか、同社は保有する物件のうち6物件を売却し、売上高は478百万円（同45.2%減）となった。前年同期の売却物件には、同社の案件としては比較的高額な物件が複数含まれていたことから、当第3四半期累計期間の売上高は前年同期比減収となった。

同社は、事業戦略として物件の仕入を強化しており、当第3四半期累計期間に新たに8物件を取得（前年同期の取得物件数は5物件）した。この結果、当第3四半期末での保有物件数は8物件となった。

セグメント利益は81百万円（同69.5%減）、同利益率は17.0%（同13.5%ポイント低下）であった。当第3四半期（2023年10～12月）において保有物件の売却を行わなかったこと、前年同期の売却物件には収益性の高い物件が含まれていたことなどから、前年同期比では減益となった。同社によれば、不動産売買市況に特段の変化はなく、引き続き収益性を重視した上で、第4四半期以降（2024年1～3月）、売却のタイミングを計る方針である。

## 2024年3月期第2四半期累計期間実績（2023年11月2日発表）

### 業績概要

2024年3月期第2四半期（2023年4月～9月）実績

- 売上高：7,099百万円（前年同期比16.3%増）
- 営業利益：526百万円（同5.3%減）
- 経常利益：559百万円（同3.9%減）
- 親会社株主に帰属する四半期純利益：381百万円（同4.3%減）

### 事業環境（外食業界）

外食業界では、2023年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが「2類相当」から「5類」に移行して初の夏休み、猛暑による飲食需要の増加、および円安に後押しされたインバウンドの回復などにより、売上高、来客数は伸長した。しかし、利益面では、原材料と光熱費の高騰もあり厳しい状況となった。遅い時間帯の来客や大規模宴会需要は戻りつつあるものの、店舗数の減少も影響し、飲酒業態では引き続き回復の遅れがみられた。

### 店舗用不動産動向

同社が事業展開をしている東京主要地域においては、インバウンド需要が見込める地域を中心に、テナント募集の減少傾向が確認できた。しかし、固定費が膨らむ大型の店舗物件、ブランド力に乏しい駅外周部等の店舗物件や集客面に課題がある空中階の店舗物件では、出店需要に弱さが残った。

### 同社の状況

当第2四半期累計期間の業績は、売上高前年同期比16.3%増、営業利益同5.3%減となった。通期業績見通しに対する進捗率は、売上高で47.8%、営業利益で41.2%、経常利益で42.8%、当期純利益で42.8%となった。

セグメント別売上高は、店舗転貸借事業で6,626百万円（同12.2%増）となった。同事業では、旺盛な個人・小規模飲食事業者の出店需要に対応し、「好立地」「小規模」「居抜き」店舗物件を中心に、対象エリアも拡大しつつ積極的に仕入れ活動を行った。また、営業力向上に向けて採用活動に注力するとともに、社内教育の強化・充実も進めた。社内体制についても、中長期的な転貸借物件数の増加に対応するため、営業管理システムや電子契約の活用など業務のDX化を推進した。

不動産売買事業は473百万円（同139.1%増）となった。当期間では6物件の売却と6物件の取得を行った。同事業では、店舗転貸借事業との連携強化により既存転貸物件の売却情報の取得を進めるとともに、人員の増強も含めた組織の強化に着手し、顧客開拓に注力した。

売上総利益は1,267百万円（同8.9%増）、同利益率は17.8%（同1.2%ポイント低下）となった。売上の増加に伴い、売上総利益は増加したが、積極的に転貸物件の仕入れを増やしたことで空家賃が増加したことなどにより同利益率は低下した。販管費は営業人員の増加による人件費や、採用活動強化による採用費、システム関連費用などの増加で741百万円（同21.7%増）、販管費率は10.4%（同0.5%ポイント増）となった。当期より営業のマネージャーを採用の責任者に据えたことなどから採用活動が進捗し、営業人員数は2023年3月期末の36名から、第2四半期末には47名へと増加した。営業利益は、こうした事業拡大につながる先行的費用の増加により、526百万円（同5.3%減）、同利益率7.4%（同1.7%ポイント低下）となった。

## 店舗転貸借事業

店舗転貸借事業 (累計) (百万円)	22年3月期				23年3月期				24年3月期	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q
累計売上高	2,453	4,997	7,645	10,445	2,902	5,906	9,002	12,194	3,263	6,626
前年同期比	2.4%	5.0%	6.7%	9.2%	18.3%	18.2%	17.8%	16.7%	12.4%	12.2%
累計営業利益	180	340	535	724	251	511	757	962	216	423
前年同期比	79.7%	54.5%	51.3%	46.1%	39.1%	50.5%	41.4%	32.9%	-14.0%	-17.3%
営業利益率	7.3%	6.8%	7.0%	6.9%	8.6%	8.7%	8.4%	7.9%	6.6%	6.4%
店舗転貸借事業 (3カ月)	22年3月期				23年3月期				24年3月期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
売上高	2,453	2,543	2,648	2,800	2,902	3,005	3,096	3,192	3,263	3,363
前年同期比	2.4%	7.6%	10.1%	16.4%	18.3%	18.1%	16.9%	14.0%	12.4%	11.9%
営業利益	180	159	196	189	251	260	246	205	216	207
前年同期比	79.7%	33.4%	46.1%	33.0%	39.1%	63.3%	25.7%	8.5%	-14.0%	-20.4%
営業利益率	7.3%	6.3%	7.4%	6.7%	8.6%	8.7%	7.9%	6.4%	6.6%	6.2%

出所：会社資料によりSR社作成

\* 図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*\* 2023年3月期より連結決算に移したため、前年同期比は参考値、以下同様。

当第2四半期累計期間売上高：6,626百万円（前年同期比12.2%増）、セグメント利益：423百万円（同17.3%減）

当第2四半期累計期間の売上高は、転貸借物件の積み上げを背景に6,626百万円（前年同期比12.2%増）となった。当第2四半期末における転貸借物件数は2,335件（前期末比119件増）となった。当第2四半期累計期間の転貸借成約件数（新規契約と後継契約（閉店した店舗に対し新規出店者と転貸借契約を締結したもの）の合計）は、234件（前年同期比4.5%増）であった。

転貸借成約件数は、営業の採用が非常に好調であったことに起因する営業人員増が前年同期比で増加したことにつながった。営業活動については、営業体制・人員増強を背景に、新規物件の積極的な仕入れに注力した。第2四半期（7月～9月）の解約件数は、第1四半期（2023年4月～6月）と同程度で推移した。店舗セーフティー株式会社が運営する店舗家賃保証事業は、成約数の伸長に応じて拡大した。

セグメント利益は423百万円（同17.3%減）、同利益率は6.4%（同2.3%ポイント低下）となった。この要因は、新規物件の仕入れが増加により、客付きまでに一時的に発生する空家賃が増加したことや、営業人員の増加（2023年3月期末比で11名増）による人件費、採用費の増加などによる。なお、店舗家賃保証事業の売上高はほぼそのまま利益となっている。

## 不動産売買事業

不動産売買事業 (累計) (百万円)	22年3月期				23年3月期				24年3月期	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q
累計売上高	291	670	784	970	103	198	872	877	148	473
前年同期比	2862.5%	61.7%	1.5%	25.3%	-64.7%	-70.5%	11.2%	-9.6%	44.3%	139.1%
累計営業利益	44	102	106	186	36	44	266	251	29	103
前年同期比	7642.0%	44.1%	-57.7%	-21.3%	-18.3%	-57.1%	150.7%	34.7%	-18.4%	135.0%
営業利益率	15.0%	15.2%	13.5%	19.2%	34.6%	22.1%	30.5%	28.6%	19.6%	21.8%
不動産売買事業 (3カ月)	22年3月期				23年3月期				24年3月期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
売上高	291	380	114	186	103	95	675	4	148	324
前年同期比	2862.5%	-6.2%	-68.2%	15063.5%	-64.7%	-75.0%	491.9%	-97.7%	44.3%	241.6%
営業利益	44	59	4	80	36	8	222	-15	29	74
前年同期比	7642.0%	-16.6%	-97.8%	-	-18.3%	-86.0%	5496.6%	-	-18.4%	799.3%
営業利益率	15.0%	15.4%	3.5%	43.0%	34.6%	8.6%	32.9%	-	19.6%	22.8%

出所：会社資料によりSR社作成

\* 図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

当第2四半期累計期間売上高：473百万円（同139.1%増）、セグメント利益：103百万円（同135.0%増）

同事業では、店舗転貸借事業の推進のため、不動産業者とのリレーションシップ強化を目的として店舗不動産の仕入れ販売や建築販売を行う。

当第2四半期累計期間においては、経済社会活動の正常化にともない、市場における様子見傾向が軽減するなか、同社は保有する物件のうち6物件を売却し（前年同期の売却物件数は2物件）、売上高は473百万円（同139.1%増）となった。同社は、事業戦略として物件の仕入を強化しており、当第2四半期累計期間に新たに6物件を取得（前年同期の取得物件数は2物件）した。この結果、当第2四半期末での保有物件数は6物件となった。

同社によれば、同事業を開始してから約5年が経過し、不動産売買での実績が積みあがってきたことから、仕入・売却ともにネットワークが広がっている。当第2四半期（2023年7月～9月）の売却物件数は4物件と四半期ベースでは過去最多であった。今後の仕入および売却物件数や物件の規模については、当第2四半期と同程度を目指す。

セグメント利益は103百万円（同135.0%増）、同利益率は21.8%（同0.4%ポイント低下）と前年同期とほぼ同水準の利益率となった。

## 2024年3月期第1四半期実績（2023年8月3日発表）

### 業績概要

2024年3月期第1四半期（2023年4月～6月）実績

- 売上高：3,411百万円（前年同期比13.5%増）
- 営業利益：245百万円（同14.6%減）
- 経常利益：277百万円（同9.4%減）
- 親会社株主に帰属する四半期純利益：189百万円（同9.8%減）

### 事業環境（外食業界）

外食業界では、昨年に引き続き行動制限のないゴールデンウィーク（4月末から5月初旬）となったことや、インバウンドの増加により、売上高、来客数は伸長した。しかし、利益面では、原材料と光熱費の高騰もあり厳しい状況となった。遅い時間帯の来客や大規模宴会需要の回復は限定的で、飲酒業態では引き続き回復の遅れがみられた。

### 店舗用不動産動向

同社が事業展開をしている東京主要地域においては、人流の回復にともないテナント募集も全体的に落ち着きが確認できた。しかし、ブランド力に乏しい駅外周部等の店舗物件、固定費が膨らむ大型の店舗物件や集客面に課題がある空中階の店舗物件では、出店需要に弱さが残った。

### 同社の状況

第1四半期の業績は、売上高同13.5%増、営業利益同14.6%減となった。通期業績見通しに対する進捗率は、売上高で23.0%、営業利益で19.2%、経常利益で21.2%、当期純利益で21.2%となった。

店舗転貸借事業の売上高は3,263百万円（同12.4%増）となった。当事業では、旺盛な個人・小規模飲食事業者の出店需要に対応し、「好立地」「小規模」「居抜き」店舗物件を中心に、対象エリアも拡大しつつ積極的に仕入れ活動を行った。また、営業力向上に向けて採用活動に注力するとともに、社内教育の強化・充実も進めた。社内体制についても、中長期的な転貸借物件数の増加に対応するため、営業管理システムや電子契約の活用など業務のDX化を推進した。

不動産売買事業においては、店舗転貸借事業との連携強化による既存転貸物件の売却情報の取得を進めるとともに、人員の増強も含めた組織の強化に着手し、顧客開拓に注力した。

売上総利益は606百万円（同3.0%増）、同利益率は17.8%（同1.8%ポイント低下）となった。この主な要因は、仕入れを積極的に転貸物件を増やしたことで空家賃の発生が増加したことや、不動産売買物件の利益率の低下によるものである。販管費は営業人員の増加による人件費や、採用活動強化による採用費、システム関連費用などの増加で361百万円（同19.6%増）となった。営業利益は、事業拡大の先行的費用の増加により同14.6%減となった。

同社は、第1四半期決算発表と合わせて、利益還元方針を明確にする一環として、ロイヤリティの高い株主への優待内容の強化を発表した。なお、同社の利益還元策については、後掲「配当方針」の項を参照。

### 店舗転貸借事業

店舗転貸借事業（累計） （百万円）	22年3月期				23年3月期				24年3月期	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1Q
累計売上高	2,453	4,997	7,645	10,445	2,902	5,906	9,002	12,194		3,263
前年同期比	2.4%	5.0%	6.7%	9.2%	18.3%	18.2%	17.8%	16.7%		12.4%
累計営業利益	180	340	535	724	251	511	757	962		216
前年同期比	79.7%	54.5%	51.3%	46.1%	39.1%	50.5%	41.4%	32.9%		-14.0%
営業利益率	7.3%	6.8%	7.0%	6.9%	8.6%	8.7%	8.4%	7.9%		6.6%
店舗転貸借事業（3カ月）	22年3月期				23年3月期				24年3月期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	1Q
売上高	2,453	2,543	2,648	2,800	2,902	3,005	3,096	3,192		3,263
前年同期比	2.4%	7.6%	10.1%	16.4%	18.3%	18.1%	16.9%	14.0%		12.4%
営業利益	180	159	196	189	251	260	246	205		216
前年同期比	79.7%	33.4%	46.1%	33.0%	39.1%	63.3%	25.7%	8.5%		-14.0%
営業利益率	7.3%	6.3%	7.4%	6.7%	8.6%	8.7%	7.9%	6.4%		6.6%

出所：会社資料によりSR社作成

\* 図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*\* 2023年3月期より連結決算に移行したため、前年同期比は参考値、以下同様。



当第1四半期売上高：3,263百万円（前年同期比12.4%増）、セグメント利益：216百万円（同14.0%減）

当四半期の売上高は、転貸借物件の積み上げと成約件数の増加を背景に、同12.4%増となった。当第1四半期末の転貸借物件数は2,272件（前期末比56件増）、当第1四半期の転貸借成約件数（新規契約と後継契約（閉店した店舗に対し新規出店者と転貸借契約を締結したもの）の合計）は119件（前年同期比11.2%増）であった。当四半期における営業活動では、営業体制・人員増強を背景に将来の成長に向けて新規物件の積極的な仕入れに注力した。当四半期の解約件数は、定借終了や再開発等の建物側事由など一過性要因などにより7件であった。店舗セーフティー株式会社が運営する店舗家賃保証事業は、成約数の伸長に応じて拡大した。

セグメント利益は同14.0%減、同利益率は6.6%（同2.0%ポイント低下）となった。この要因は、新規物件の仕入れ増加により、客付きまでに一時的に発生する空家賃が増加したことや、営業人員の増加（2023年3月期末比で4名増）による人件費、採用費の増加など。なお、店舗家賃保証事業の売上高はほぼそのまま利益となっている。

## 不動産売買事業

不動産売買事業（累計） （百万円）	22年3月期				23年3月期				24年3月期
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q
累計売上高	291	670	784	970	103	198	872	877	148
前年同期比	2862.5%	61.7%	1.5%	25.3%	-64.7%	-70.5%	11.2%	-9.6%	44.3%
累計営業利益	44	102	106	186	36	44	266	251	29
前年同期比	7642.0%	44.1%	-57.7%	-21.3%	-18.3%	-57.1%	150.7%	34.7%	-18.4%
営業利益率	15.0%	15.2%	13.5%	19.2%	34.6%	22.1%	30.5%	28.6%	19.6%
不動産売買事業（3カ月）	22年3月期				23年3月期				24年3月期
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
売上高	291	380	114	186	103	95	675	4	148
前年同期比	2862.5%	-6.2%	-68.2%	15063.5%	-64.7%	-75.0%	491.9%	-97.7%	44.3%
営業利益	44	59	4	80	36	8	222	-15	29
前年同期比	7642.0%	-16.6%	-97.8%	-	-18.3%	-86.0%	5496.6%	-	-18.4%
営業利益率	15.0%	15.4%	3.5%	43.0%	34.6%	8.6%	32.9%	-	19.6%

出所：会社資料によりSR社作成

\*図の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

当第1四半期売上高：148百万円（同44.3%増）、セグメント利益：29百万円（同18.4%減）

当事業では、店舗転貸借事業の推進のため、不動産業者とのリレーションシップ強化を目的として店舗不動産の仕入れ販売や建築販売を行う。当第1四半期においては、経済社会活動の正常化にともない、市場における様子見傾向が軽減するなか、同社は保有する物件のうち2物件を売却、5物件を取得した。同社は、事業戦略として当四半期では物件の仕入を強化しており、当第1四半期末での保有物件数は9物件となった。

セグメント利益は同18.4%減、同利益率は19.6%（同15.0%ポイント低下）となった。前年同期の販売物件には収益性の高い案件が含まれていたことから、当四半期における同利益率は2022年3月期通期実績（19.2%）並みとなった。

# ニュース&トピックス

## 中期経営計画（2024年度～2027年度）の策定および配当方針の修正に関して発表

2024年5月13日

株式会社テンポイノベーションは、中期経営計画（2024年度～2027年度）の策定および配当方針の修正に関して発表しました。

（リリース文へのリンクは[こちら](#)）

同社は、持株会社体制への移行を予定をしており、これを踏まえて新たに2025年3月期から2028年3月期までの4力年の中期経営計画を策定（ローリング方式）した。また、これに合わせて配当方針（各期予想）についても修正した。

### 中期経営計画（連結業績目標）

(百万円)	24年3月期	25年3月期	26年3月期	27年3月期	28年3月期
	実績	計画	計画	計画	計画
売上高	14,263	16,840	19,190	22,138	25,644
営業利益	974	907	1,035	1,268	1,645
経常利益	1,011	942	1,070	1,303	1,680
親会社株主に帰属する当期純利益	666	630	697	848	1,094
期末転貸借物件数（件）	2,445	2,757	3,110	3,520	3,994
<b>配当予想</b>					
前回予想					
1株当たり年間配当金予想額（円）	20.00	24.00	28.00	-	-
配当性向	38.2%	39.6%	40.9%	-	-
今回予想（円）					
1株当たり年間配当金予想額	20.00	21.00	22.00	-	-
配当性向	50.5%	55.9%	52.9%	40-50%	40-50%

出所：会社資料よりSR社作成

### 中期経営計画の基本方針

中期経営計画の基本方針は、事業用に特化した店舗転貸借事業／不動産売買事業／家賃保証事業の拡大である。また、重点施策は以下の通りである。

- 採用や教育の包括的強化による営業組織の更なる拡充
- 各事業の特性を踏まえた顧客獲得の仕組みづくりやIT化
- 各事業間で顧客やノウハウを共有するなど事業シナジーの追求
- ノウハウのデジタル化や業務のシステム化など、DX化の推進
- 子会社への権限移譲による企業家精神の発揮や迅速な意思決定の実現

### 配当方針の修正

持株会社化に伴う成長投資を踏まえた中期経営計画を新たに策定したため、合わせて各期の配当予想を修正した。

## 会社分割による持株会社体制への移行準備開始および商号変更に関して発表

2024年2月2日

株式会社テンポイノベーションは、会社分割による持株会社体制への移行準備の開始、および商号の変更などに関して発表した。

（リリース文へのリンクは[こちら](#)）

同社は、同日、同日開催の取締役会において、持株会社体制へ移行するための準備を開始すること、2024年2月上旬（予定）に同社100%出資の子会社「株式会社テンポイノベーション分割準備会社」（以下、分割準備会社）を設立することを決定した、と発表した。

持株会社体制への移行の目的は、持株会社がグループ全体の経営を統括し、各子会社は事業の推進に集中することで、同社グループの企業価値の最大化を目指すため。

持株会社への移行は、会社分割による方法を予定している。会社分割については2024年5月頃の決議を予定しており、2024年6月中旬に開催予定の同社定時株主総会による関連議案の承認、および必要な所定の手続き等の承認並びに所管官公庁の許認可が得られることを条件に実施する予定である。移行方式については、同社を分割会社とする会社分割（吸収分割）により、分割する事業を同社が100%出資する分割準備会社に承継させる予定である。持株会社体制への移行は2024年10月1日とし、同社は持株会社として引き続き上場を維持する。また、2024年10月1日付で、同社の商号を「株式会社イノベーションホールディングス」に変更する。

このほか、不動産売買事業を事業内容とする連結子会社「株式会社アセットイノベーション」を設立すること、連結子会社である店舗セーフティー株式会社の商号を2024年2月9日付で、「株式会社セーフティーイノベーション」へ変更することなどを決定した。詳細はリリース参照。

## 自己株式を活用した第三者割当による第3回新株予約権の発行に関する発表

2023年11月20日

株式会社テンポイノベーションは、第三者割当による第3回新株予約権（行使価額修正条項および停止要請条項付）の発行に関して発表した。

（リリース文へのリンクは[こちら](#)）

同新株予約権が全て行使される場合に交付される同社普通株式数は900千株であり、同社の発行済み株式総数17,674千株に対して、5.09%の希薄化が生じる。同新株予約権の行使の結果交付される当社普通株式には、当社が保有する自己株式を充当する予定である。

同社は、2023年11月20日現在、プライム市場の上場維持基準である流通株式時価総額100億円を満たしていない。同新株予約権の行使の際、自己株式を充当することにより、プライム市場上場維持基準適合に向けた取り組みとして、流通株式比率の向上を図る。

### 調達する資金調達の額

差引手取概算額：1,077百万円

### 調達する資金の具体的な用途

業務システム開発およびDX推進などに関する投資：132百万円（支出予定時期：2024年1月～2026年3月）

人件費などの運転資金・人材採用に関する投資：945百万円（支出予定時期：2024年1月～2026年3月）

同新株予約権発行の概要	
発行決議日/割当日	2023年11月20日/2023年12月6日
行使期間	2023年12月7日から2026年12月7日（3年間）
新株予約権の総数	9,000個
潜在株式数	900,000株
潜在希薄化率	5.09%
調達予定金額（差引手取概算額）	1,077百万円
当初行使価額	1,198円
上限行使価額	定めなし
下限行使価額	1,198円（自己株式の取得簿価）
行使価額修正	同新株予約権の行使効力発生の直前取引日における同社株式終値の91%に相当する金額に修正
行使可能株価	1,340円（株式分割考慮後の上場来高値）
制限期間	払込から2年間（取締役会決議により6カ月延長可能）
行使停止要請条項	同社の任意で行使の停止期間や個数を設定
取得条項	取締役会で決議した場合や行使可能期間末日に残存がある場合など
買入条項	896円（発行決議日の直前取引日の終値の80%）を20連続取引日下回った場合など
募集又は割当方法	第三者割当の方法による
割当予定先	東海東京証券株式会社

出所：会社資料よりSR社作成

# その他の情報

## 沿革

年月	概要
2007年	11月 株式会社テンポリノベーション分割準備を設立
	12月 旧株式会社テンポリノベーションから飲食店舗出退店支援事業の一部を会社分割により承継
2008年	1月 株式会社テンポリノベーションに商号変更
	5月 株式会社テレウェイブ（現株式会社アイフラッグ）が全株を取得（同社の連結子会社）
2009年	6月 居抜き物件情報サイト「居抜き店舗.com」を開設
	7月 株式会社クロップスが全株を取得（同社の連結子会社）
2010年	6月 居抜き物件買取サイト「店舗買取.com」を開設
2013年	5月 株式会社テンポイノベーションに商号変更
2017年	10月 東京証券取引所マザーズに株式を上場
2018年	10月 東京証券取引所第一部に市場変更
2022年	4月 店舗セーフティー株式会社（現連結子会社）を設立し、店舗家賃保証事業を開始
2022年	4月 東証証券取引所プライム市場へ移行
2024年	2月 株式会社テンポイノベーション分割準備会社（現連結子会社）を設立
2024年	2月 株式会社アセットイノベーション（現連結子会社）を設立
2024年	2月 店舗セーフティー株式会社を株式会社セーフティーイノベーションに商号変更

出所：会社資料よりSR社作成

同社は、旧株式会社テンポリノベーションから飲食店舗出退店支援事業（出店希望者に対する物件の紹介、出店に関する支援及び退店希望者に対する店舗設備の買取り、退店に関する支援等）の一部を承継する目的で2007年に設立された（株式会社テンポリノベーション分割準備）。

旧株式会社テンポリノベーションは、2001年に株式会社レイズインターナショナルの子会社として設立され暫く休眠状態にあったが、2005年新たに居抜き物件を活用した事業を開始、牛角の内装を手掛けるとともに、牛角を成功させた「店舗の立地施工ノウハウ」を活用した出退店支援業（内装リース業等）の拡大を目指した（同社の実質的な事業開始）。その後、レイズインターナショナル社において業績低迷を受けたMBOが実施されたのに伴って旧テンポリノベーションはリストラ対象となり、2007年12月にレイズインターナショナル関連の案件とそれ以外の案件に関わる事業を分割、同社は後者を承継した経緯にある。

その後、2008年5月に株式会社テレウェイブ傘下となり、そのリソースを使って飛躍を狙ったが\*、多額の資金が必要になる内装リース業を始めとして支援事業は引き続き成果が出ず、テレウェイブ社の経営混乱のなかで再度スポンサー探しを実施。2009年に株式会社クロップス（東証STD 9428）の出資を得て、複数業務でのランニング収益を積み上げる間、紹介料や手数料などの一時収益の獲得や、飲食店の経営も始めるなどして会社を継続した。

2011年6月に現社長と現常務が就任したのを機に、営業と管理の分業を図るとともに、事業領域を「出店支援事業」ではなく現在行っている「店舗転貸借事業」に絞り込み、サービス業から不動産業へ転換した（2012年3月期の売上高は1,464百万円、転貸借物件数は243件）。現在行っている事業はこの時期に「本業」と位置付けられており、ここが同社の第2の創業時期といえる。その後、店舗転貸借物件数は2015年3月期に500件を超え、2024年3月期末時点の転貸借物件数は2,445件である。オペレーションについてもノウハウ蓄積により見直しを進めた結果、大きく業績が拡大し現在に至っている。

## 転貸借物件数の推移

	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
(件)	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結
転貸借物件数	342	470	614	815	1,029	1,242	1,459	1,684	1,706	1,951	2,216	2,445
前期比純増数	99	128	144	201	214	213	217	225	22	245	265	229

出所：会社資料よりSR社作成

\*テレウェイブの開示によれば、開業支援サービス強化を目的に取得したとのこと

# コーポレートガバナンスおよびトップマネジメント

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンス体制

組織形態・資本構成	
組織形態	監査等委員会設置会社
支配株主・親会社	株式会社クロップス（東証・名証 9428）
取締役・監査等委員関係	
定款上の取締役員数	15
取締役人数	9
定款上の取締役任期	1
取締役会議長	社長
社外取締役人数	3
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3
監査等委員の人数	3
監査等委員のうち社外取締役の人数	3
任意の委員会	指名・報酬委員会、特別委員会
その他	
議決権電子行使プラットフォームへの参加	有
招集通知（要約）の英文での提供	有
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	実施していない
ストックオプションの付与対象者	-
個別の取締役報酬の開示状況	個別報酬の開示はしていない
報酬の額またはその算定方法の決定方針の有無	有
買収防衛策の導入の有無	無

出所：会社資料よりSR社作成

同社は、2019年6月17日をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行している。取締役会は、取締役9名（うち社外取締役3名）で構成され、原則、月1回開催するほか、必要に応じて開催。監査等委員会は、監査等委員3名（うち社外取締役3名）で構成され、原則、毎月1回開催するほか必要に応じて開催。業務執行に対しては、取締役会による監督と監査等委員会による監査を実施している。経営会議は、常勤取締役、常勤監査役で構成され、原則、月1回開催している。経営会議では経営上の重要事項・取締役会付議事項を適切・迅速に審議し、当該重要事項等の円滑な執行を図っている。

### 親会社との関係

クロップス社は、同社株式の59.35%を所有する親会社。親会社グループは、移動体通信事業（代理店運営）を基幹事業として、人材派遣事業、ビルメンテナンス事業などを展開し、同社の事業は店舗転貸借事業と不動産売買事業として計上されている。店舗転貸借事業と不動産事業の売上高の合計額は、クロップスの売上高全体の26.2%を占め、営業利益は45.7%を占めた（2024年3月期実績）。

同社の前田有幾取締役は親会社の代表取締役社長であるが、社外取締役3名が存在すること、親会社との間に重要な取引はなく、また同社の事業活動は親会社及びそのグループ企業との取引に大きく依存していないこと、等から同社独自の経営判断を妨げるものではない。同社は、事業経営に関して親会社からの一定の独立性が確保されている、としている。

## クロップスの業績

(百万円)	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
売上高	34,701	37,311	41,030	42,934	41,041	45,318	48,380	54,487
前期比	4.9%	7.5%	10.0%	4.6%	-4.4%	10.4%	6.8%	12.6%
移動体通信事業	15,330	16,851	17,421	16,010	14,724	18,300	19,323	23,355
人材派遣事業	2,180	2,495	2,782	2,728	2,316	2,190	2,451	2,614
ビルメンテナンス事業	4,133	4,252	5,508	5,623	5,872	5,956	5,914	6,120
店舗転貸借事業	5,386	6,689	8,093	9,385	9,568	10,445	12,193	13,553
不動産売買事業			135	599	774	970	876	710
卸事業	7,852	7,226	7,283	8,750	7,602	7,194	7,211	7,576
海外事業					298	347	472	613
調整額	-181	-203	-194	-162	-120	-85	-62	-56
営業利益	1,182	1,059	1,316	2,021	2,061	2,508	2,272	2,127
前期比	30.4%	-10.4%	24.3%	53.6%	2.0%	21.7%	-9.4%	-6.4%
移動体通信事業	436	305	214	690	779	886	545	455
人材派遣事業	9	63	85	80	15	3	54	58
ビルメンテナンス事業	213	219	295	314	388	339	394	270
店舗転貸借事業	311	396	704	568	495	723	961	809
不動産売買事業			28	216	236	186	250	164
卸事業	245	109	-20	193	228	292	-25	375
海外事業					-89	68	86	-2
調整額	-35	-34	8	-42	7	7	4	-4
売上高営業利益率	3.4%	2.8%	3.2%	4.7%	5.0%	5.5%	4.7%	3.9%
自己資本比率	29.1%	30.6%	31.9%	30.2%	32.3%	34.3%	34.3%	4.7%

出所：クロップス社資料よりSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

## トップマネジメント

代表取締役社長：原 康雄（はらやすお）

1964年生まれ。

1988年 株式会社ゼネラルラックス入社。

1995年 株式会社ナスキー代表取締役を経て、2005年株式会社レイズインターナショナルに入社し、旧株式会社テンポリノベーションに出向。

2008年 同社出向、取締役営業部長

2009年 取締役WEB営業部・企画営業部管掌兼WEB営業部長

2010年 取締役開業支援営業部管掌

2011年 同社代表取締役社長兼開業支援営業部長

2012年 代表取締役社長兼飲食店舗賃貸事業部長

2014年 代表取締役社長兼店舗賃貸事業部長

2015年 代表取締役社長、現在に至る。

## 配当方針

配当の状況（株式分割調整後）	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
一株当たり配当金（円）	1.0	1.9	3.1	4.0	7.0	9.0	9.0	12.0	16.0	20.0
配当性向（%）	14.3	16.3	24.6	27.7	23.6	28.4	27.9	32.1	31.8	50.5

出所：会社資料よりSR社作成

2019年12月10日を基準日として1：2の株式分割を行った。

同社では、株主に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして認識しており、経営基盤の強化や将来の事業展開のために必要な内部留保を確保しつつ、業績に応じた安定的な配当を実施していくことを基本方針としている。2024年3月期は3期連続の増配となったほか、株主優待制度（保有株式数に応じグルメカード贈呈）を継続している。

同社は、2024年3月期より、東証プライム市場上場維持基準への早期適合を視野に配当方針を見直しており、利益還元の姿勢を明確化した。中期経営計画期間（2025年3月期～2028年3月期）における配当方針については、2025年3月期1株当たり年間配当金21円（配当性向55.9%）、2026年3月期については同22円（同52.9%）を計画している。2027年3月期および2028年3月期の配当性向については40～45%を目指す。株主優待制度については、優待の対象となる株主を

保有株式300株から500株に引き上げた（一年以上保有の条件あり、2023年8月3日発表）。これについて同社では、すべての株式保有者への一律的な利益還元ではなく、同社の経営および、その投資に対する高い関心を有する株主に対して利益還元を行いたい、という姿勢である、と説明している。

## 大株主

大株主の状況	所有株式数 (株)	所有株式数の 割合
株式会社クロップス	9,956,300	59.35%
UNION BANCAIRE PRIVEE (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	784,000	4.67%
志村 洋平	254,000	1.51%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	173,200	1.03%
原 康雄	100,000	0.59%
テンポイノベーション従業員持株会	83,700	0.49%
守山 雄順	40,400	0.24%
近藤 裕二	34,400	0.20%
間宮 健太郎	33,800	0.20%
丸山 淳一	32,000	0.19%
計	11,491,800	68.51%

出所：会社資料よりSR社作成  
\*2024年3月末現在

株式会社クロップスについては「コーポレートガバナンス」の項を参照。

## 従業員数

(名)	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
期末従業員数	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	非連結	連結	連結
	38	50	56	60	71	84	74	83	84	113

出所：会社資料よりSR社作成

2024年3月末現在の従業員数は113名、平均勤続年数は4.3年、平均年間給与（賞与および基準外賃金を含む）は6,725千円であった。

## CSR・ESG

### CSR活動：「お店のこども食堂」の推進

同社は、2019年6月より、CSR活動の一環として飲食店を利用したこども食堂（お店のこども食堂）を推進している。こども食堂は、食事が十分にとれない子供へ食事を提供したり、親の帰宅まで居場所がない子供への居場所を提供するもので、行政や地域で運営される場合が多い。しかしながら、運営を継続するためには場所、人材、資金が不足したり不安定であるという課題がある。また、こども食堂については、貧困イメージ、衛生面での問題、運営管理などの不安から、地域に浸透しづらいという側面もある。

同社では、同社の取引先の飲食店に加え、行政やNPO法人などとパートナーシップを築くことにより、こども食堂を主催する提案と運営費を提供し、「お店（飲食店）」が運営するこども食堂「お店のこども食堂」を企画推進する活動を行っている。同社では、東京都豊島区で、区内の児童扶養手当受給世帯のうち希望者に、NPO法人と協力して無料チケット（みせしよくチケット）を配布し、同社が物件を転賃している豊島区の参加飲食店で食事ができる取り組みを進めている。提供される食材費相当額は、同社が負担している。

同社は、「お店（飲食店）」がこども食堂を運営することで、従来のこども食堂の課題を解決・改善できる、と考えている。そもそも会場が飲食店であることから、場所（店舗）や人材（料理人）が既に揃っていること、「賄い（飲食店で、従業員の食事のために、仕入れ済みの材料を活用して作る料理のこと）」を活用することで、低負担・低価格で料理が提供できること、一般客も出入りする「街の飲食店」が会場であるため、貧困といった側面、人目を気にすることなく、利用しやすいこと、飲食のプロが提供するため衛生面での不安が少ないこと、などである。さらに、東証プライム上場企業である同社がCSR活動の一環として企画、推進していることによる利用者への安心感や、同社の事業上、飲食店とのネットワークがあるため活動を広めやすい、といったメリットもある。

同社は、「お店のこども食堂」が、こどもへの食事提供のみならず、地域の居場所づくり、さらには子育てをする親への支援といった、より広く開かれた社会インフラとなることを目指している。

### ESG活動：居抜き物件活用による廃棄物削減

同社のビジネススキームに「居抜き物件」の転賃借があり、この取組みが廃棄物の量の削減に繋がっている。同社の主力事業である店舗転賃借事業では、同社が不動産所有者から賃貸契約を締結している店舗物件を、飲食店経営者に

転貸借する。転貸借先の顧客が閉店する場合、本来であれば退店時にスケルトン（コンクリート打ちっばなしの状態）にするのが基本であり、その際に廃棄すべき造作物（厨房機器、エアコン、テーブル、床コンクリート、排水管、排気ダクト、看板など）が発生する。同社では、こうした造作物が店舗内に残った状態の物件（居抜き物件）を新たなテナント顧客に転貸することで、造作物のリユース（再利用）、リデュース（発生の抑制・削減）を行い、廃棄物の削減に繋がっている。

同社は、2024年3月期までの直近5年間で、1,130件の居抜き物件を飲食店テナントに転貸している。平均物件面積は56.3平方メートルで、標準的な造作物重量（推定）は13,500キログラムであることから、想定される廃棄量は15,255トンとなる。同社は、居抜き物件を取り扱うことにより、10トン積載の大型トラックで約1,525台分の廃棄物発生の抑制に貢献したことになる。



# 企業概要

企業正式名称

**株式会社テンポイノベーション**

代表電話番号

**03-3359-3111**

設立年月日

**2005年4月20日**

IRコンタクト

**ir@tenpor.co.jp**

本社所在地

**〒160-0022 東京都新宿区新宿4-1-6JR新宿ミライナタワー11F**

上場市場

**東証プライム**

上場年月日

**2017年10月25日**

決算月

**3月**

# 株式会社シェアードリサーチについて

株式会社シェアードリサーチは今までにない画期的な形で日本企業の基本データや分析レポートのプラットフォーム提供を目指しています。さらに、徹底した分析のもとに顧客企業のレポートを掲載し随時更新しています。

## 連絡先

企業正式名称

株式会社シェアードリサーチ / Shared Research Inc.

TEL

+81 (0)3 5834-8787

住所

東京都千代田区神田猿樂町2丁目6-10

Email

info@sharedresearch.jp

HP

<https://sharedresearch.jp>

## ディスクレーム

本レポートは、情報提供のみを目的としております。投資に関する意見や判断を提供するものでも、投資の勧誘や推奨を意図したものではありません。SR Inc.は、本レポートに記載されたデータの信憑性や解釈については、明示された場合と黙示の場合の両方につき、一切の保証を行わないものとします。SR Inc.は本レポートの使用により発生した損害について一切の責任を負いません。本レポートの著作権、ならびに本レポートとその他Shared Researchレポートの派生品の作成および利用についての権利は、SR Inc.に帰属します。本レポートは、個人目的の使用においては複製および修正が許されていますが、配布・転送その他の利用は本レポートの著作権侵害に該当し、固く禁じられています。SR Inc.の役員および従業員は、SR Inc.の調査レポートで対象としている企業の発行する有価証券に関して何らかの取引を行っており、または将来行う可能性があります。そのため、SR Inc.の役員および従業員は、該当企業に対し、本レポートの客観性に影響を与える利害を有する可能性があることにご留意ください。

金融商品取引法に基づく表示：本レポートの対象となる企業への投資または同企業が発行する有価証券への投資についての判断につながる意見が本レポートに含まれている場合、その意見は、同企業からSR Inc.への対価の支払と引き換えに盛り込まれたものであるか、同企業とSR Inc.の間に存在する当該対価の受け取りについての約束に基づいたものです。