

土地と地域をデジタルで活かす

# 株式会社エスポア

# 中期経営計画

2024年4月 ESPOIR BUSINESS PLAN



## ESPOIR EXECUTIVE SUMMARY

### 当社は50年以上の歴史を持つ企業

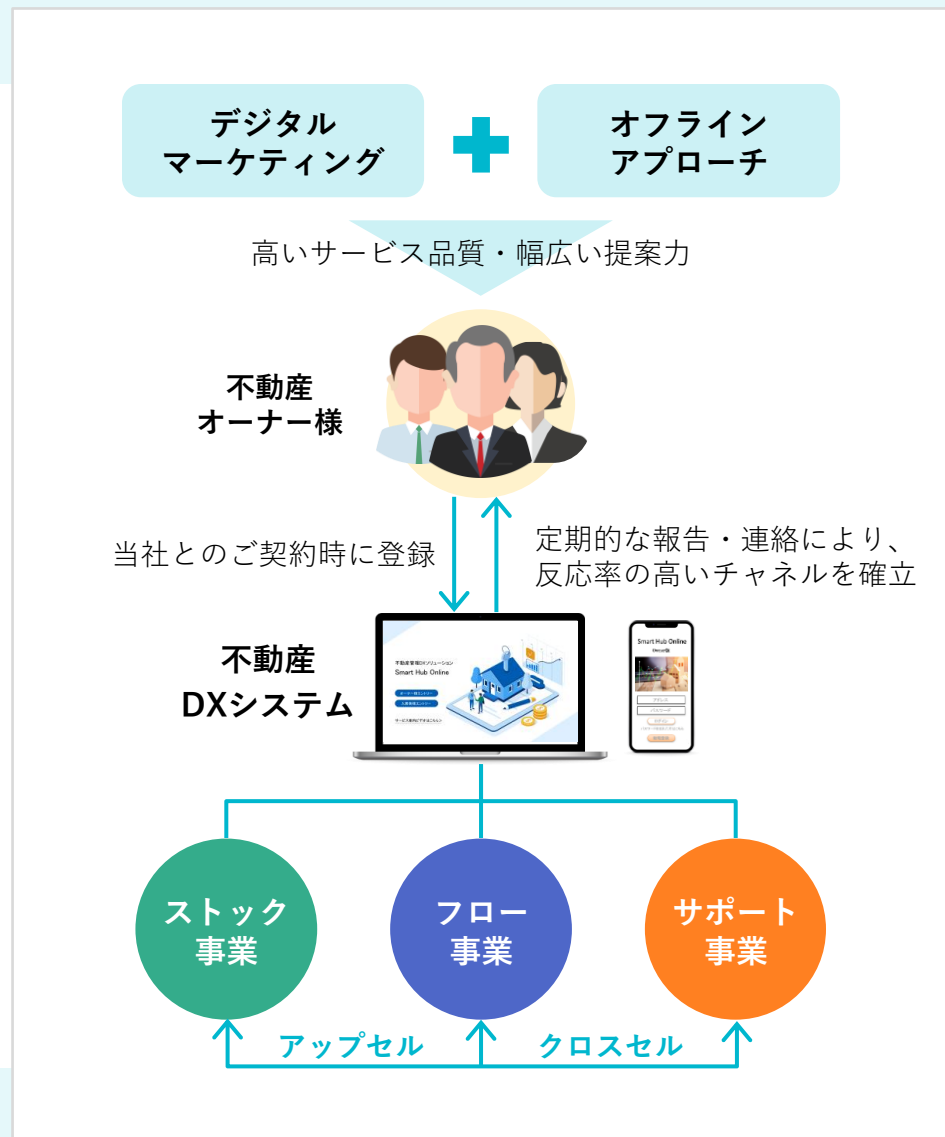
不動産の開発・運営管理を主要な事業として、豊富な経験と実績を持つ企業

### 2023年に経営体制を一新

事業内容を大幅に再構築し、新規事業の推進に向けて、マネジメントチームに各界のエキスパートを集結

### 主力三事業「ストック・フロー・サポート」

フロー事業で短期的に売上を拡大しつつ、ストック事業で経営基盤を固め、サポート事業でビジネスチャンスを拡大



# 01

## 当社のご紹介

- 会社概要
- 沿革
- 事業別売上
- マネジメントチーム

# 02

## ビジネスモデル

- 市場を取り巻く環境
- 不動産業界のビジネスモデル
- 当社の強みと事業方針
- 事業コンセプト
- ストック事業：管理・修繕
- フロー事業：売買・保有
- サポート事業：オーナー応援団

# 03

## 成長戦略

- 成長戦略1：  
幅広い<更地>活用の提案力
- 成長戦略2：DX活用
- 成長戦略3：  
外部企業とのパートナーシップ
- 成長イメージ
- 認識しているリスクおよび  
対応策管理
- 免責事項および将来見通しに  
関する注意事項

# 01 当社のご紹介

- 会社概要
- 沿革
- 事業別売上
- マネジメントチーム



私たちは、不動産の活性化を追求し、新たな価値を創造してまいります



会社名	株式会社エスポア	事業内容	不動産Re活用 土地に新たな付加価値を
住 所	東京都渋谷区南平台町15-1	連結子会社	株式会社REUNION（リユニオン）
連絡先	TEL 03-6712-7772 FAX 03-6427-0330	上場市場	名古屋証券取引所 NEXT (2008年3月27日上場)
設 立	1972年9月1日	証券コード	3260
資本金	919,075千円	免許番号	宅地建物取引業者 東京都知事（1）第110066号
代表者	代表取締役社長 矢作 和幸		



## 2022年2月で第50期を迎え、事業内容を大きく見直し、これからの50年に挑戦

1972年09月	設立
1998年09月	株式譲渡により株式会社ゲオ（現 株式会社ゲオホールディングス）の子会社化
2002年10月	株式会社ゲオにて不動産事業を開始
2003年09月	不動産事業を株式会社ゲオアクティブに営業移管
2005年04月	不動産事業を株式会社ゲオ企画に営業移管
2005年04月	株式会社ゲオ企画から株式会社ゲオエステートに商号変更
2008年03月	名古屋証券取引所セントレックス（現名ネクスト）に株式を上場
2012年08月	株式会社ゲオエステートから株式会社エスポアに商号変更
2018年05月	連結子会社として株式会社ネオフリークを設立
2023年01月	株式会社ネオフリークが株式会社リユニオンに商号変更
2023年07月	東京都渋谷区に本社を移転

### 2023年 更なる事業成長に向けて、経営体制を一新

#### 既存事業

保有不動産の5物件中4物件を売却

#### 新規事業

ストック・フロー・サポート構成で次の一步をスタート

## 新規事業の立ち上げにより、V字回復を目指す

単位：千円

事業		50期 2022年2月期	51期 2023年2月期	52期 2024年2月期	53期 2025年2月期	54期 2026年2月期	55期 2027年2月期	
既存事業（商業施設・保有物件販売・子会社）		1,483,000	1,395,000	708,066	196,799	152,202	359,482	
新規事業	ストック	自社保有・賃貸	-	-	-	2,724	2,724	2,724
		駐車場	-	-	-	144,930	175,965	228,885
	フロー	リセール （宅地分譲）	-	-	-	21,152	190,368	190,368
		デベロップメント （土地開発）	-	-	-	410,000	440,030	405,000
		太陽光（EPC）	-	-	-	154,836	240,000	240,000
	サポート	オーナー応援団	-	-	-	不動産DXシステムのユーザー獲得に注力		
売上		1,483,000	1,395,000	708,066	930,441	1,201,289	1,426,459	

## 新規事業の推進に向けて、各界のエキスパートが集結



代表取締役社長

**矢作 和幸**

不動産開発を中心に建築・福祉介護・農業・観光など、幅広い業界において豊富な企業経営の経験を持ち、日本の社会構造および長期的なトレンドを踏まえて事業計画・ビジョンを策定。



取締役

**濱田 光貴**

米国で大学卒業後、通販企業やデジタルマーケティング企業などで、企業管理や事業開発およびWEBマーケティングを担当し、ベンチャーキャピタルでも活躍。ニューテクノロジー分野にも人脈があり、事業改革・新規事業立ち上げに貢献。



取締役

**額田 正道**

10年以上のバックオフィスのマネジメント経験から得た豊富な知見を活かし、複数の事業を展開する当社グループでのガバナンスを再構築し、持続的な成長と企業価値向上を邁進。



社外取締役

**行木 明宏**

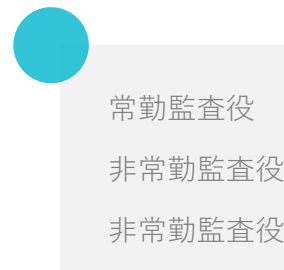
千葉銀行入行後、支店長を経て、リスク・コンプライアンス分野で豊富な経験を積み、農業ファンドの組成にも従事。社外取締役や監査経験も豊富であり、関連諸規則や監督指針に示す経営管理に寄与。



取締役

**篠塚 勝**

不動産事業を中心とした幅広い事業部門の豊富なマネジメント経験と、多くの新規事業を成功に導いた実績を活かし、営業力や事業改革によって、当社の課題解決や業績改善、新規事業を推進。



常勤監査役

**日向 健太**（公認会計士・税理士）

非常勤監査役

**宮本 武明**（弁護士）

非常勤監査役

**中上川 友哉**（国内外の金融業務経験および多数の会社経営を経験）



# 02 ビジネスモデル

- 市場を取り巻く環境
- 不動産業界のビジネスモデル
- 当社の強みと事業方針
- 事業コンセプト
- スtock事業：管理・修繕
- フロー事業：売買・保有
- サポート事業：オーナー応援団



## 大きなビジネスチャンスが不動産業界に存在

### 不動産業界

- 不動産投資市場は約2,562兆円※1と、個人金融資産残高の2,121兆円※2に匹敵する規模
- 不動産投資市場は年々拡大し、都市部の不動産価格は上昇しているが、新築住宅の着工件数は減少傾向
- 空き家・空室率の増加、築古・老朽化物件の利用者低下が進む
- 地方と都市部の人口及び不動産価格の二極化

### 建設業界

- 建材・人件費の高騰、受注競争の激化などによりコスト高
- 労働人口減少に伴い高齢化が進み、外国人労働者も浸透しているが、圧倒的な人手不足
- 従来のスクラップ&ビルドのビジネスモデルに関して、SDGsの観点から見直しが進む

### 日本の経済トレンド

- 円安
- 物価高騰
- 景気低迷
- 人口減少
- IT・DXの活用



※1 内閣府「国民経済計算（平成28年度確報）」より国土交通省作成 <https://www.mlit.go.jp/common/001242304.pdf>

※2 日本銀行2023年「7～9月期の資金循環統計（速報）」

## 収益性×サステイナブルで「大きな開発が不要」なビジネスモデルを全国展開

### 様々な不動産業界のビジネスモデル

エネルギーの浪費が多く環境への配慮が不十分な以下の建築物

- マンション
- オフィスビル
- 商業施設 など

- 30年ごとに建て替える木造住宅 など

- 遊休地などの再生
- 放置された空き家再生 など

### グリーンビルディング

- 再生可能エネルギー利用
- 環境に配慮された建材
- 廃棄物の最小化 など

### 大きな開発が不要

- 駐車場
- 太陽光発電所
- トランクルーム
- トレーラーハウス など

### 世界のトレンド

- **SDGs** (Sustainable Development Goals) 「持続可能な開発目標」が重要視され、多くの企業が実践



### 当社の方針

- 当社は**SPDs** (Sustainable Property Developments) 「持続可能な不動産開発」と「収益性」を重要視
- 現在の建築業界のコスト高と人手不足を鑑み、なかでも「大きな開発が不要」な領域に注力
- 地方と都市部の二極化を是正するためにも、**全国を対象に事業を展開**

## 当社の強み

マネジメントチームによる  
幅広い業界の豊富な経験とコネクション

- 土地開発・管理
- 駐車場設置・管理
- 不動産オーナー様へのアプローチ方法
- デジタルマーケティング・DX
- アライアンス・パートナーシップ



## 当社の方針

- SPDs (Sustainable Property Developments)  
持続可能な不動産開発と収益性
- 大きな開発が不要な領域に注力
- 全国を対象に事業を展開

## 事業方針

不動産に纏わる成長分野と社会情勢及び社会課題を鑑み  
圧倒的な土地『更地』活用事業を  
デジタルバックボーンの構築によって全国を対象に最大領域化する

## 収益性と持続的な不動産開発で、 不動産オーナー様の課題 + 全国の地域・社会課題の解決を目指す

01

持続的な不動産開発  
+ スタグフレーション対策  
▶ 「更地」に特化

サステイナブルとスタグフレーション（物価高騰・景気低迷）対策を同時に実現するために、更地に特化

02

長期成長型ストック事業  
+ 高収益型フロー事業  
▶ ストックとフローの両輪

安定運用可能なストック事業の確立を目指すとともに、高い収益が見込める更地売買（宅地分譲）でキャッシュフローを強化



03

オーナー様との「ゼロ距離」  
+ ビジネスチャンスの創出  
▶ 不動産DXシステム

対面では難しい全国展開を、アプリによって全国の不動産オーナー様のあらゆる相談窓口に対応し、長期的にはビジネスチャンスの創出につなげる

04

全国の放置された  
遊休地や空き家など  
▶ Re活用により収益化

特に放置された空き家は、倒壊や、衛生・景観を損ねることによる地域経済の停滞、犯罪の温床などの課題が懸念されるが、全国を対象に不動産を有効活用することで、地域・社会課題の解決に寄与

デジタル  
マーケティング



オフライン  
アプローチ

高いサービス品質・幅広い提案力

不動産オーナー様



当社との  
ご契約時に登録

物件登録・修繕依頼・  
各種相談

定期的な  
報告・連絡で  
反応率の高い  
チャンネルを確立

管理報告・収支報告・  
相談対応・物件情報  
各種ご提案



不動産DXシステム

更地管理・不動産管理の完全DX化

アップセル・クロスセル

ストック  
事業

保有・運営・管理 経営の安定化につながるストック事業を強化する

土地活用

駐車場、太陽光、  
グランピングなどの  
展開

空間活用

トレーラーハウス、  
レンタル収納など  
空間創造事業

ParkMatch

管理物件の拡大による  
ストックの形成

フロー  
事業

売買・開発・修繕 短期的取組みで収益の最大化を図る

仕入れ

デジタルマーケティング  
×  
オフラインアプローチ

SPDs

大きな開発が不要な  
領域に注力

ネットワーク

事業提案、出口戦略、  
資金マネジメント  
など

サポート  
事業

オーナー応援団 情報上流をマネジメント 案件数の最大化を目指す

2Way

コミュニケーション  
不動産DXシステムと  
コールセンターによる  
オーナー様との信頼強化

情報提供

アライアンス連携に  
よる提案力

セカンドオピニオン

不動産のあらゆる相談  
に応える専門家による  
サービス



デジタル  
マーケティング



オフライン  
アプローチ

不動産オーナー様



相談・依頼

対応・報告



不動産DXシステム

当社と契約する場合は必ず登録

全国で約36.8万社ある不動産会社の約95%が10名未満の会社であり、更地管理に不満を持つ不動産オーナー様に対する当社の高品質な管理・活用力及びトラブル・クレーム対応力によって契約を拡充する

更地・空室管理

管理サービス

- ParkMatch（駐車場・更地管理）
- 一般不動産管理

品質

- 24時間365日コールセンター対応
- 監視、緊急出動、トラブル対応
- 集金、巡回清掃
- 契約サポート

運用・Re活用

更地・空地の活用

- 駐車場関連事業
- 太陽光発電事業
- トレーラーハウス事業
- グランピング施設の設置・運営

空室・空間の活用

- レンタル収納スペース
- 倉庫活用
- 空き家活用

中長期視点での自社保有活用

デジタル  
マーケティング



オフライン  
アプローチ

不動産オーナー様



他事業での  
コネクションから

案件・物件登録・相談

売買収支予測



不動産DXシステム

当社と契約する場合は必ず登録

## 案件母集団戦略

如何に多くの情報を入手することができるかを追求

数十年に渡る継続的開発ノウハウに加え、デジタルマーケティングで母集団を形成

## SPDs 大きな開発が不要領域に特化

企画、設計を強化、財務バランスも視野に入れた開発

大手は入らないが中小では難しいニッチを狙う

## 事業企画、出口戦略、金融などの専門集団

マネジメントチーム及びネットワーク

ネットワークを活用し企画提案、出口戦略を構築

## 高品質な補修・修繕

資産価値を長期間にわたって向上させるため、徹底した品質管理を実施し、より高い収益性を実現

デジタル  
マーケティング



オフライン  
アプローチ

不動産オーナー様



相談・依頼

サービス提供・対応・報告

他事業のビジネス  
チャンスを創出



不動産DXシステム

当社と契約する場合は必ず登録

2Way  
コミュニ  
ケーション

- 不動産オーナー様と直接つながるコミュニケーション
- 重要KPIに特化したシンプルな管理ツール

月1回必ず利用する、反応率の高いチャネルを  
不動産オーナー様と確立

セカンド  
オピニオン

- 法務、税務相談をEDLP化（Everyday Low Price）
- 相続、事業承継、資産活用相談を最適化したPOS（Property Owner Service）

情報提供  
経営判断

- 保有物件の収益を最大化する不動産活用サポート
- 投資用不動産の収益性を分析する不動産投資サポート

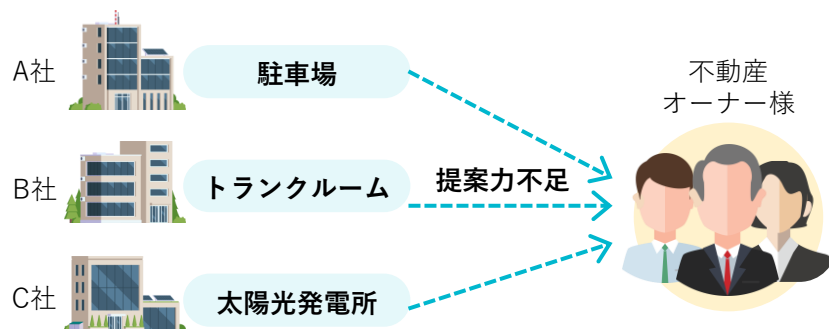
# 03 成長戦略

- 成長戦略1：幅広い<更地>活用の提案力
- 成長戦略2：DX活用
- 成長戦略3：外部企業とのパートナーシップ
- 成長イメージ
- 収益計画
- 認識しているリスクおよび対応策管理
- 免責事項および将来見通しに関する注意事項



## それぞれの「更地」に合ったSPDsな提案が可能

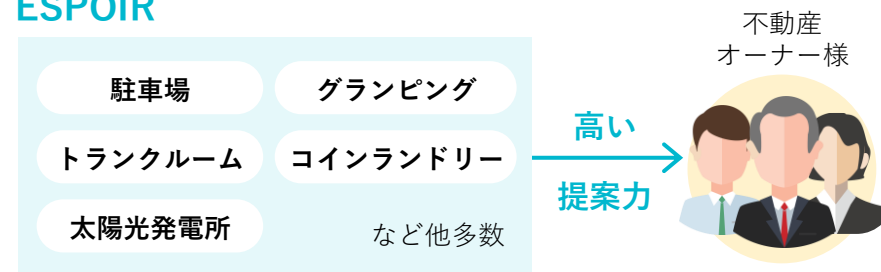
## 一般的な企業



- 不動産オーナー様に、それぞれの会社が強い事業しか提案できない
- 駐車場に強い企業は「駐車場としての活用」といった狭い提案
- それぞれの更地が適した用途は異なるため、提案内容が適していない場合がある

## 当社の場合

## ESPOIR



- マネジメントチームの豊富な経験により、幅広い更地活用の提案が可能
- 駐車場の他に、トランクルーム、太陽光発電所、トレーラーハウスを利用したグランピングなど
- それぞれの更地に、大規模な開発が不要で最適な用途を提案可能

## 全国を対象に、ビジネスチャンスの拡大が早期に可能

### 一般的な傾向

#### 不動産企業



デジタルマーケティングによる全国展開は可能だが不動産活用の提案力が低い



#### デジタルマーケティング企業

### 当社の場合

#### ESPOIR



- マネジメントチームの豊富な経験とパートナーシップにより、デジタルマーケティングを実施
- 高い投資効果のデジタルマーケティングによる、スピーディーな事業拡大を目指す
- 全国の不動産オーナー様を対象にした事業展開が可能
- 法務、税務相談、鑑定評価・インスペクション、相続、事業承継のサービス提供はもちろん、幅広い土地活用のビジネスチャンスをマネタイズ



## パートナーシップにより、短期間で事業を拡大

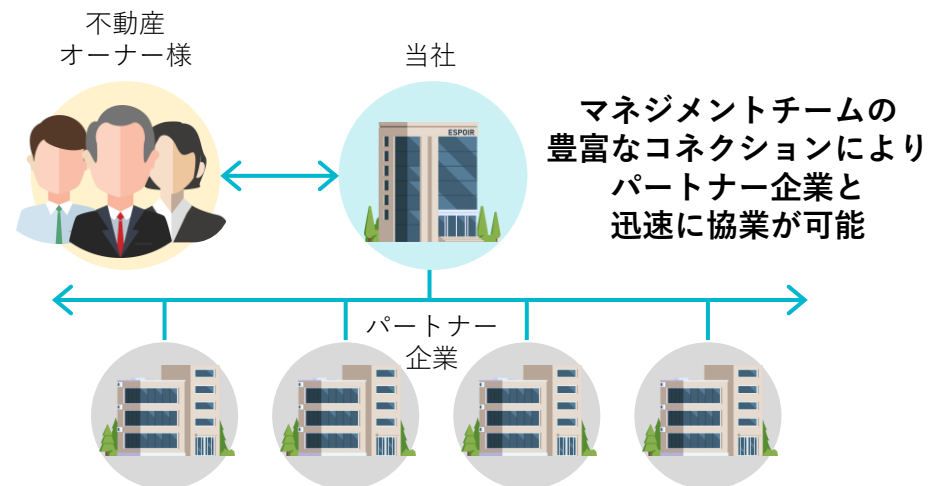
### 一般的な不動産企業



一般的にはパートナー企業を探して交渉するために時間がかかる

- 人材を採用して教育、もしくは必要な経験を持った人材を採用する必要があるため時間がかかる
- 他企業とパートナーシップを構築するためにも、調査・検討・契約など、時間と手間がかかる

### 当社の場合



- マネジメントチームの豊富な経験とコネクションにより、必要なパートナーシップを迅速に構築
- アライアンスやジョイントベンチャーの経験も豊富なため、JVやM&Aといった手法も可能

# 成長イメージ

このページのグラフの上で右クリックし、エクセルの数値を変更するとグラフも連動します

単位：千円

2,500,000

2,000,000

1,500,000

1,000,000

500,000

0

2024年

2025年

2026年

2027年

2028年

利用する不動産オーナー様の増加により市場に定着し  
デファクトスタンダード化することで  
サポート事業の収益も拡大

フロー事業は短いサイクルで収益を確立

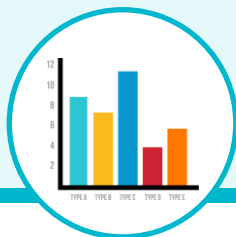
ストック事業が積みあがることで収益が安定

サポート事業

フロー事業

ストック事業

当社が事業等においてリスク要因となる可能性があると考える主な事項について記載しております。なお、文中の将来に関する事項は、現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。



## 市場動向について

### リスク

日本の不動産投資の規模は大きく、今後も引き続き市場のニーズは高いことが予測されています。しかしながら、予期せぬ法的規制やニーズの変化により市場全体の成長が大きく鈍化した場合には当社の業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

### 発生可能性

中

### 影響度

中

### 対策

早期の情報収集ができる体制を整えるとともに、これまでの豊富な経験とノウハウを活かした新事業を迅速に立ち上げ経営の存続を図ります。



## 技術革新について

IT・DX・インターネットに関して、日々急激な技術革新が進んでおり、当社が適切に対応できない場合には業績に影響を及ぼす可能性があります。

中

中

外部企業とのパートナーシップにより補完するとともに、デジタルマーケティングやアプリ開発などに強い人材を更に採用することで、当社の対応力を高めてまいります。



## 情報管理について

当社はサービス提供をする上で、個人情報やクライアント企業の機密情報に接する場合があります。情報漏洩や不正使用等の事態が生じた場合、損害賠償請求等の金銭補償や企業イメージの悪化等により、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

低

小

当社では、「個人情報の保護に関する法律」に従い、個人情報の管理や、機密情報の取扱いに関する社内研修を行うなど啓発活動を行っております。またプライバシーマーク（Pマーク）の認証取得の検討を進めるなど、より厳密な情報管理に取り組んでまいります。



本資料におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明は、現在当社の経営陣が入手している情報に基づいて行った判断・評価・事実認識・方針の策定等に基づいてなされもしくは算定されています。また、過去に確定し正確に認識された事実以外に、将来の予想及びその記述を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いてなされもしくは算定したものです。

将来の予測及び将来の見通しに関する記述・言明に本質的に内在する不確定性・不確実性及び今後の事業運営や内外の経済、証券市場その他の状況変化等による変動可能性を照らし、現実の業績の数値、結果、パフォーマンス及び成果は、本資料におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明と異なる可能性があります。

当資料のアップデートは今後、本決算後の発表時期を目途として開示を行う予定です。

なお、次回の開示は2025年4月を予定しております。

株式会社エスポア事業計画書

# 土地と地域をデジタルで活かす



ESPOIR