2030年
中期経営計画
(事業計画及び成長可能性に関する事項)

株式会社ベストワンドットコム（東証グロース：6577）

2026年10月更新

目次

中期経営計画

01 ビジョン・エグゼクティブサマリー P.3

02 市場環境とポテンシャル
クルーズ／インバウンド／宿泊 P.5

03 2030年 定量目標と3軸分散モデル P.10

04 事業別成長戦略
クルーズ／ホテル・旅館／インバウンド P.14

05 M&A・投資戦略 P.27

06 主要リスクと対応 P.29

事業の概要と成長戦略の進捗

07 会社概要・事業内容 P.31

08 収益構造 P.36

09 競争環境・競争力の源泉 P.38

10 経営指標（KGI／KPI）と実績 P.40

11 利益計画・進捗状況 P.43

ビジョン2030

【グループパーパス】

すべてのお客様に、はじめての感動体験を

【グループビジョン 2030】

ベストワングループは、成長市場への集中投資と事業シナジーを強みに、
日本を代表する体験価値創造企業（グループ）への進化を目指します。

クルーズを中核に、インバウンド、ホテル・旅館、エンターテインメント・体験コンテンツなど、既存事業の高い親和性を持ち、中長期的な市場成長が期待される領域へ集中展開します。

既存事業とのシナジーを活かした分散型ポートフォリオを構築することで、投資効率と成長スピードを両立し、持続的な企業価値向上を実現します。

2030年には、「クルーズ・ホテル・インバウンド」の3軸分散型成長モデルを確立し、日本を代表する体験創造企業グループを目指します。

エグゼクティブサマリー

持続的成長基盤の確立へ

「クルーズ・ホテル・インバウンド」の3軸分散型成長モデルへ転換。
クルーズ事業で成長を牽引し、ホテル事業で安定的なキャッシュ創出力を確保。
インバウンド事業で追加成長を取り込むことで、2030年に売上高100億円、営業利益10億円（EBITDA12～15億円）の達成を目指します。

2030 目標

売上高の成長

2025年実績 **25億円** → 2030年目標 **100億円**

収益性の向上

営業利益 **10億円**　EBITDA **12-15億円**

約 4.0倍 の規模成長を実現

3軸分散モデル

1. **クルーズ事業の深化**
   オーガニック成長に加え、商品差別化・B2Bセールスを強化
2. **ホテル事業の本格展開**
   高収益「えびす旅館」モデルを浅草・京都・他へ横展開。安定収益化へ
3. **インバウンド拡大**
   新たな成長ドライバーの確立

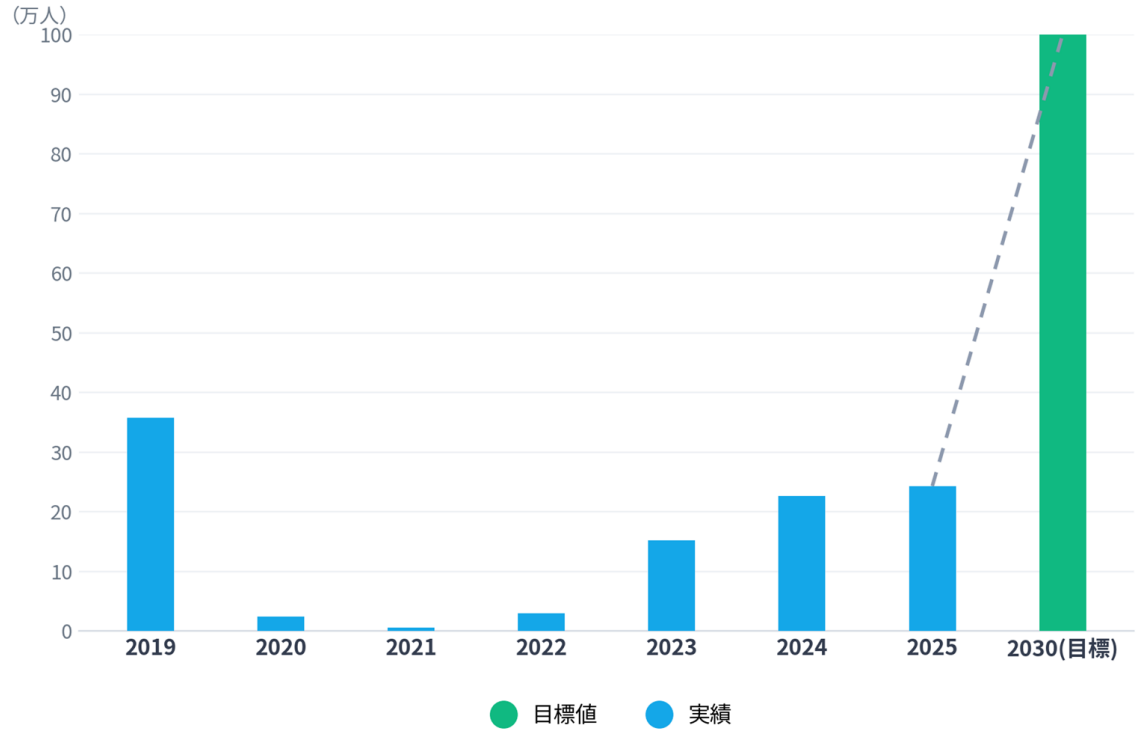
＋ **M&Aによる成長加速**
コア事業周辺領域への投資（投資枠5-10億円）で3軸の成長を加速

※2025年10月30日に公表した「経営方針」において掲げた成長目標（連結売上高・取扱高の30～40%成長、クルーズ事業における売上高・取扱高の20～30%成長）については、本中期経営計画の策定に伴い取り下げ、本中期経営計画に掲げる経営方針及び経営目標へ移行しております。

クルーズ市場の現状＆ポテンシャル

日本人クルーズ人口の推移と将来予測

国交省目標 100万人



出典：国土交通省「クルーズ等の動向」、CLIA "State of the Cruise Industry Report 2026"

コロナ禍からの回復基調に加え、国策としての観光立国推進、港湾整備、外国船の日本発着クルーズ増加により、 2030年に向けて市場規模は急速に拡大する見込み。

日本人クルーズ人口（2030年目標）

100万人

↑ 現24.3万人から約4.1倍

世界のクルーズ市場（2025年）

3,720万人

↑ 2019年比 +25.3%（回復鮮明）

供給面のポジティブ要因

- **日本の新造船ラッシュ**
  飛鳥III（2025年就航）「MITSUI OCEAN FUJI/SAKURA」など、国内外の大型新造船が投入され供給キャパが大幅増加
- **外国船の日本発着増加**
  MSC・プリンセス等の人気船に加え、新たな外国船社の日本配船が活発化。海外旅行の手軽な代替が需要を喚起

クルーズ人口100万人は、十分に現実的な水準

米国

クルーズ利用率

約 **6.0** %（人口比）

2,060万人 市場規模

日本

クルーズ利用率

約 **0.2** %（人口比）

24.3万人 市場規模

CLIA "State of the Cruise Industry Report 2026" 他

国土交通省「2025年の我が国のクルーズ等の動向」、総務省人口統計

成長余地

人口比で日本は米国の約1/30。目標の100万人でも、1%にも満たない水準で現実的

供給増加

2025-2028年に乗船しやすい日本発着クルーズの供給キャパシティが大幅向上

ブランド参入

ディズニークルーズが2029年春就航。市場認知を一気に拡大し、ターゲット層も拡大

市場成長を取り込む独自の優位性

これらの強みを源泉に、市場成長を確実に捉えることで、クルーズ旅行事業をさらに成長させます。

持続的な競争優位の源泉

- 船会社との長期的信頼関係
- 膨大な過去データ資産
- 独自のテクノロジー・ノウハウ
- 専門人材・組織力

商品力

- ✓ 主要船会社在庫のAPI接続
- ✓ 取扱コース数 40,000コース超
- ✓ チャーター・独自企画実績多数

集客力

- ✓ 日本最大級のクルーズ専門ECサイト
- ✓ SEO・webマーケティング強化
- ✓ クルーズ専業20年超のリピーター基盤

販売力

- ✓ 少数精鋭の専門オペレーター体制
- ✓ CRM・データ活用によるLTVの最大化

**日本最大級の在庫データベース、スケーラブルな組織体制、専業ならではのアセットを活かして
クルーズ市場の成長を取り込みます**

インバウンド市場の現状＆ポテンシャル

インバウンド市場のポテンシャル

2030年 政府訪日外国人目標

6,000 万人

25年比 +41%（現4,268万人から約1.4倍）

消費額目標

15 兆円

25年比 +59%（現9.5兆円から約1.6倍）

2025年 実績

4,268 万人

前年比 +15.8%

インバウンドクルーズの拡大

訪日クルーズ旅客の成長

176 万人（2025年）

- ✓ 2025年に過去最高水準まで回復
- ✓ 外国船の日本発着が回復・拡大

クルーズ供給の急拡大

- ✓ 「飛鳥III」2025年就航
- ✓ ディズニークルーズ2029年春就航予定
- ✓ MSC・プリンセス等 外国船の日本発着が活発化

インバウンド顧客比率

30-50 %

- ✓ 日本発着外国船の外国人乗客比率
- ✓ クルーズ×インバウンド需要の取り込み

出典：観光庁「観光立国推進基本計画」、観光庁「インバウンド消費動向調査」、JNTO「訪日外客数」（推計値）、船会社プレスリリース

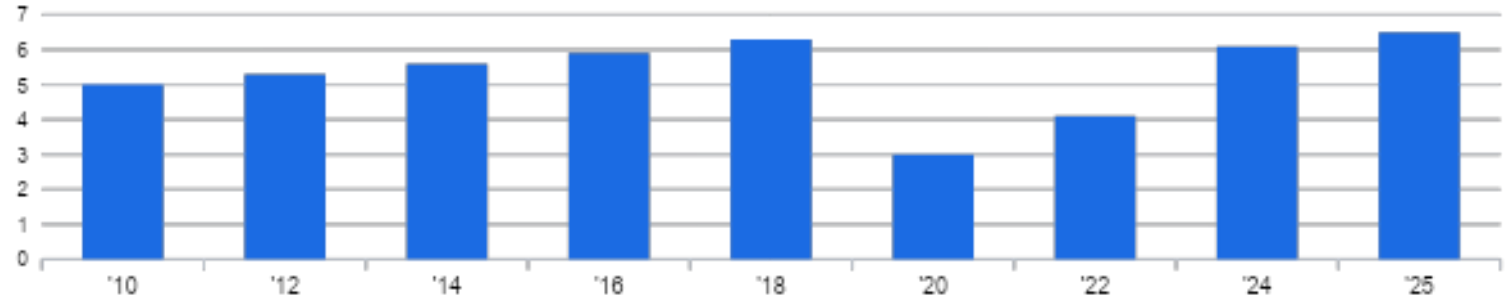
宿泊市場のポテンシャル

宿泊市場規模

6.5兆円

- インバウンド需要回復
- ADR上昇
- 稼働率改善 が同時進行

旅館・ホテル市場 推移（2010年度以降）



出所：帝国データバンク「全国『旅館・ホテル市場』動向調査（2025年度見通し）」

ADR（平均客室単価）は上昇傾向

- ✓ インバウンド需要回復・円安による優位化
- ✓ ラグジュアリーホテル供給増
- ✓ 長期滞在需要の増加

全国平均客室稼働率は改善傾向

- ✓ 59.6%（2024）→ 61.6%（2025）
- ✓ 都市部・観光地ともに高稼働が継続
- ✓ 好立地ホテルは高水準のRevPARを維持

ホテル供給は限定的

- ✓ 新規供給量は既存ストックの約1.5%
- ✓ 建築費高騰により出店ペースが鈍化
- ✓ 駅近・観光地立地の希少性は上昇傾向

出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」、Savills／JLL 各種レポート、帝国データバンク「全国『旅館・ホテル市場』動向調査（2025年度見通し）」

2030年 定量目標

持続的成長基盤の確立へ

2030年目標は単なる売上拡大ではなく、収益源の分散と利益体質の改善を伴う成長です。
既存クルーズの伸長に加え、B2B・海外発着・ホテル・インバウンドの複線化により、持続性のある成長モデルを構築。
相互の依存度を低く保ちつつ、それぞれの市場成長トレンドを単独で最大化する、攻守に優れたポートフォリオを構築します。

売上高

100 億円

2025年実績 25億円 → 100億円

営業利益

10 億円

減価償却を吸収しつつ10億円を確保。
EBITDA12～15億円を重要指標に

3軸モデルの確立

3 モデルの確立

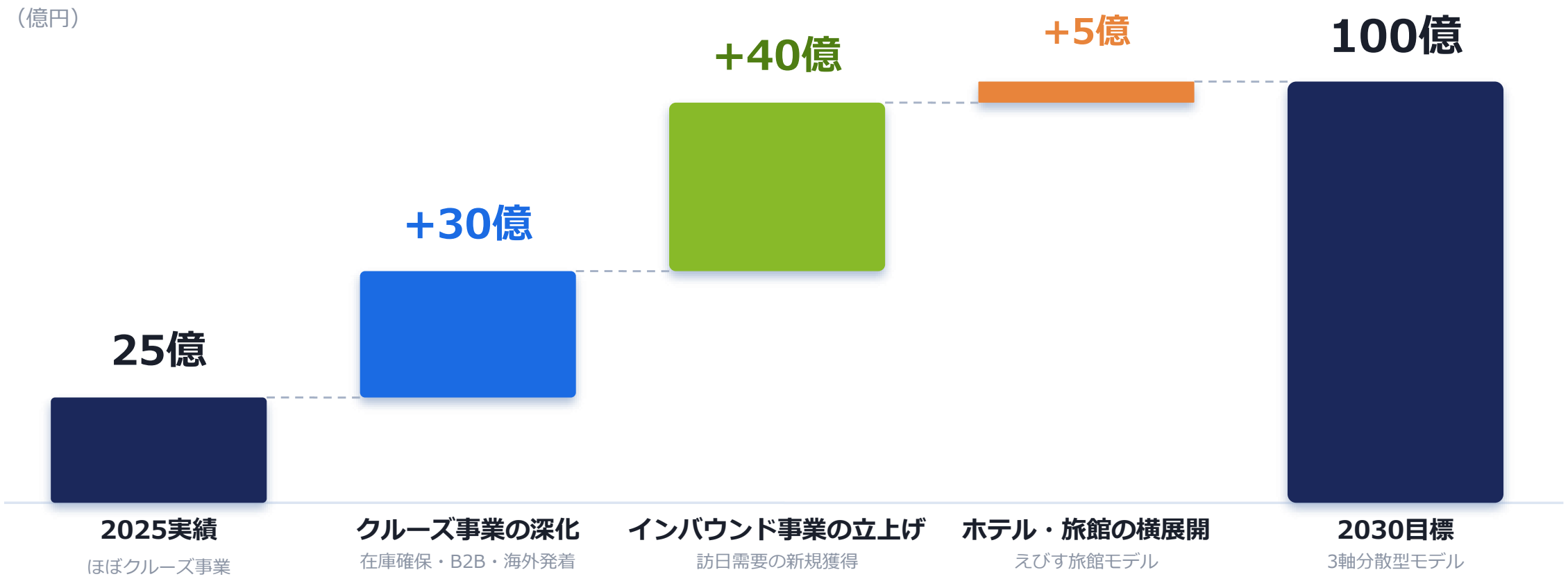
クルーズ・ホテル旅館・インバウンドを統合。高耐性・分散性のあるPFへ移行

2030年目標の事業別構成と利益創出イメージ

事業	売上目標	営業利益	EBITDA目標	備考
クルーズ事業	55-60億円	5億円前後	5-6億円前後	商品力・送客力・B2B拡大で成長を牽引
インバウンド事業	40-45億円	4億円前後	4-5億円前後	訪日需要の取り込みで第2の柱へ
ホテル旅館事業	5-10億円	1-2億円前後	3-4億円前後	安定収益・CF基盤。小規模でも利益寄与が高い
合計　3軸分散モデル	100億円	10億円	12-15億円	独立した3つの成長エンジンによる高効率・低リスクなポートフォリオ

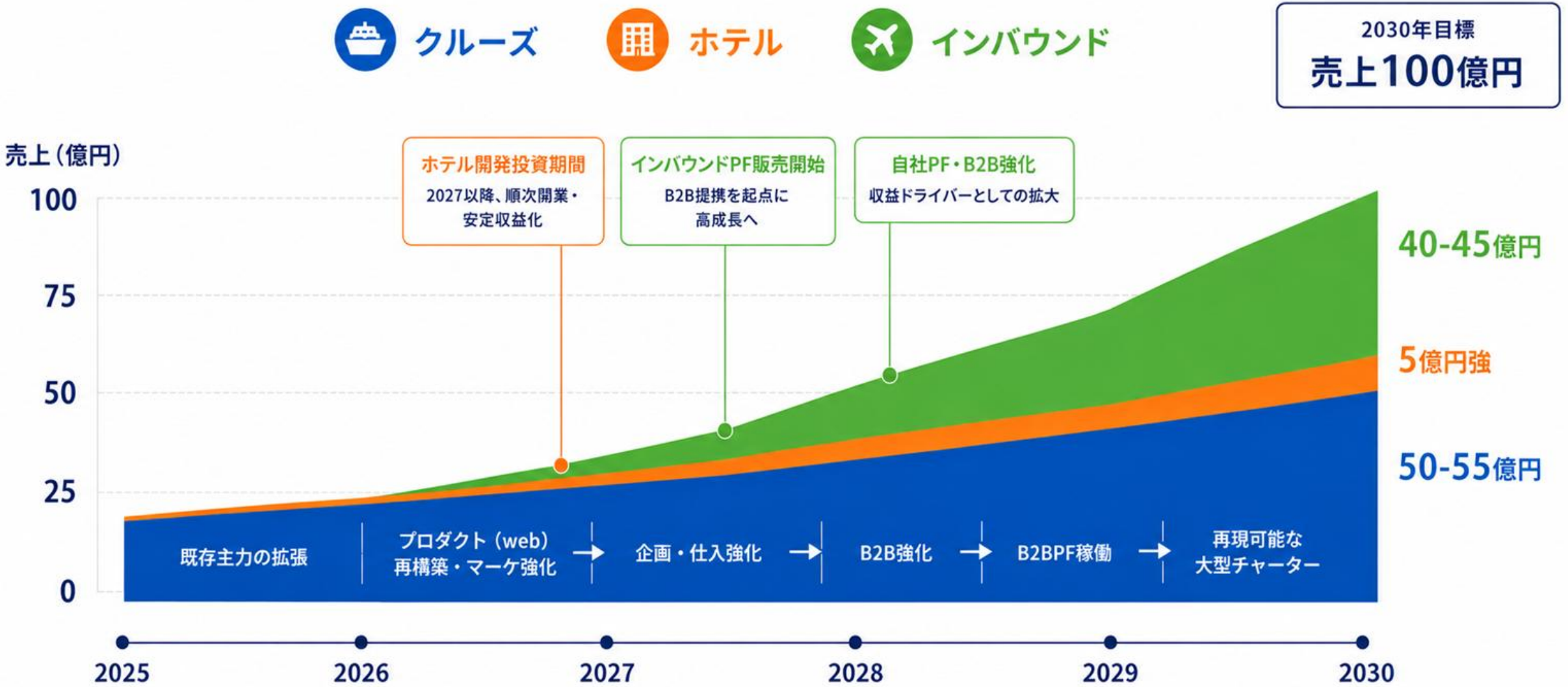
売上高 成長ブリッジ（2025→2030）

売上高25億円→100億円（約4倍）の増分を事業別に分解。



※ 開示済みセグメント目標の保守側（クルーズ55／インバウンド40／ホテル5億円）で100億円。M&Aによる上振れ（投資枠5〜10億円）は本ブリッジに含まず。

売上高成長イメージ


クルーズ
ホテル
インバウンド
2030年目標
売上100億円
売上（億円）
100
75
50
25
0
ホテル開発投資期間
2027以降、順次開業・
安定収益化
インバウンドPF販売開始
B2B提携を起点に
高成長へ
自社PF・B2B強化
収益ドライバーとしての拡大
40-45億円
5億円強
50-55億円
既存主力の拡張
プロダクト（web）
再構築・マーケ強化
企画・仕入強化
B2B強化
B2BPF稼働
再現可能な
大型チャーター
2025
2026
2027
2028
2029
2030

クルーズ事業のビジョンとゴール

【クルーズ旅行事業ビジョン】

クルーズ旅行を、もっと身近に

「特別な旅行」だったクルーズを、誰もが気軽に楽しめる新しい旅行スタイルへ。

20年以上培ってきた専門性と世界中の船会社とのネットワークを活かし、商品力・販売力・テクノロジー・流通を進化させ、日本のクルーズ市場のさらなる拡大を牽引します。

※ イメージ

売上目標
55～60 億円

営業利益
5 億円前後

EBITDA
5～6 億円

クルーズ事業の成長ドライバー

01 市場（供給）拡大の取込み

- ✓ 仕入れ強化・在庫確保
- ✓ マーケティング強化・最適化
- ✓ オペレーション強化

コア部分の最大化

在庫確保

02 高付加価値商品の確立

- ✓ 海外発着クルーズの販売強化
- ✓ パッケージツアーの強化
- ✓ コンテンツ・企画力による差別化

差別化領域

単価改善

03 流通拡大

- ✓ 自社在庫の卸売販売の構築
- ✓ OTA・代理店との連携拡大
- ✓ クルーズ仕入PF構築

B2B販売ネットワーク

04 プロダクト改善・オペ効率化

- ✓ UI/UX改善・CRM強化
- ✓ Webリニューアルによる業務効率化
- ✓ AI活用によるオペレーション高度化

プロダクト刷新

基盤再構築

業務高度化

クルーズ成長戦略①

01 市場（供給）拡大の取込み

日本発着・海外発着の供給拡大を追い風に、商品力・在庫確保・企画力で成長需要を最大化

新造船投入・外国船の日本発着増加により拡大する市場機会を、ベストワンの仕入力・販売力で取り込む

仕入れ強化・在庫確保

- ✓ 船会社との関係を活かした特別調達枠の確保
- ✓ 早期買取（ブロック）による絶対数量の確保
- ✓ 特定コース・時期の独占在庫の確保
- ✓ 継続的なチャーター仕入れの強化

マーケティング強化

- ✓ SNS・広告運用の最適化
- ✓ SEO・コンテンツマーケティング強化
- ✓ CRM活用による休眠客の掘り起こし
- ✓ リピート・会員基盤の拡大

オペレーション強化

- ✓ IT活用で予約自動化・省力化
- ✓ 船内独自イベントなどの企画・調達
- ✓ 船内独自・サービスの徹底解説コンテンツ
- ✓ 実体験に基づく口コミ・レビューの拡大

クルーズ成長戦略②

02　高付加価値商品の確立

海外発着・独自企画・高単価商品の強化により、"価格競争に依存しない収益基盤"を構築

圧倒的なラインナップと企画力を活かし、高付加価値領域での差別化を推進

海外発着クルーズの強化

- ✓ 船会社との直接交渉による特別調達枠
- ✓ 早期買取（ブロック）による在庫の確保
- ✓ 特定コース・時期の独占在庫の獲得
- ✓ 継続的なチャーター仕入れの強化

パッケージツアーの強化

- ✓ 添乗員同行ツアーの拡充で安心感を提供
- ✓ 航空券＋クルーズ（Fly & Cruise）の最適化
- ✓ 寄港地オプショナルツアーの充実

独自企画・コンテンツによる差別化

- ✓ IPコラボ等の独自性の高いイベントの企画
- ✓ 船内独自・サービスの徹底解説コンテンツ
- ✓ 実体験に基づく口コミ・レビューの蓄積

クルーズ成長戦略③

03　流通拡大

クルーズ業界のB2Bプラットフォームを目指す

旅行会社がクルーズ商品を仕入れ・販売できるインフラを構築し、業界の販売基盤プラットフォームとしての地位を目指す

チャーター在庫の卸売り

ベストワン（在庫保有） ▶ 提携販売店 ▶ エンドユーザー

- 自社チャーターの空室在庫を卸売り
- 販売チャネル拡大で完売を加速
- リスク分散と収益安定化

クルーズ仕入PF構築

船会社（API） ▶ ベストワン B2B PF ▶ OTA / 旅行会社

- 一般富裕客への卸売チャネルを提供
- API接続でリアルタイム在庫を連携
- ホテル・航空券と組み合わせ標準化

クルーズ成長戦略④

04　プロダクト改善・オペ効率化

デジタル基盤と業務プロセスの進化で、成約率・生産性・顧客体験を最大化

データ活用とテクノロジーにより、少人数で付加価値を提供できるオペレーション体制を構築

UI/UX改善・CRM強化

- ✓ サイト導線・検索性の最適化でCVR向上
- ✓ パーソナライズ提案による成約率の向上
- ✓ CRM強化による顧客データの一元管理・活用

Webリニューアルによる業務効率化

- ✓ 業務プロセスの自動化・システム化を刷新
- ✓ 予約・見積・予約対応の自動化
- ✓ ワークフローのデジタル化と社内業務の効率化

データ活用・マーケティング最適化

- ✓ 顧客の行動データ分析によるニーズの可視化
- ✓ セグメント別最適アプローチの高度化
- ✓ LTV（顧客生涯価値）の最大化

AI活用によるオペレーション高度化

- ✓ 問い合わせ一次対応の自動化
- ✓ RPA導入による定型業務の効率化
- ✓ ナレッジ共有の仕組み化で属人化を排除

ホテル・旅館事業のビジョンとゴール

【ホテル・旅館事業ビジョン】

日本を感じる旅の拠点へ

インバウンド旅行者を中心に、日本らしさ、その土地らしさを感じられる宿泊体験を提供します。

高稼働を実現する「えびす旅館」モデルと、供給不足が続く大部屋・サービスアパートメント型の2フォーマットを展開し、多様な宿泊ニーズに対応。

宿泊施設にとどまらず、その地域を楽しむための「旅の基地」として、日本の魅力を世界へ届けます。

※ イメージ

売上目標	営業利益	EBITDAマージン	総投資額
5～10 億円	1～2 億円前後	30～40 %	30～40 億円

ホテル・旅館（えびす旅館）拡大計画

えびす旅館 現状(26.4期)	総投資額	Cap Rate	EBITDA Margin
約3,150万円	**30-40億円**	**6-7%**	**30～40%**
営業利益 約1,500万円	1PJ 5-8億円規模		想定

新規開発プロジェクト概要

投資決定 2026年12月完了予定（総額30-40億円の投資枠を設定し複数物件を取得・開発）

浅草プロジェクト

投資額：**土地400百万円 ＋ 建物約530百万円**

立地：浅草三丁目

ステータス：用地取得完了（2026/11引渡予定）＋建築契約済

京都八条町プロジェクト

投資額：**土地84百万円（建物計画策定中）**

立地：京都駅徒歩圏

ステータス：用地取得完了（2026/5）

資金計画

総額30～40億円の投資について、現在の計画では手元資金＋銀行借入を活用する予定で、エクイティによる資金調達は想定しておりません。

開発資金需要	自己資金比率
22.6億円	**23.3%**

自己資本比率20%を担保しながら、追加借入で賄う計画

宿泊フォーマットの最適展開

えびす旅館モデル

高回転型コンパクト客室

客室面積	収益性
15-20㎡	高回転・高稼働

- ✓ コンパクトながら、限られた土地面積で多くの客室を確保
- ✓ 必要十分な機能に絞り込み、イニシャル・ランニングコストを抑制
- ✓ 駅近・観光地中心のドミナント展開に適合

TARGET　短期滞在・ビジネス・一人旅・インバウンドFIT

新モデル

ファミリー対応アパートメント型

客室面積	収益性
30-50㎡	高単価・長期滞在

- ✓ キッチン・洗濯機完備、「暮らすような」体験を提供
- ✓ グループ・ファミリー需要を取り込み、高ADRを実現
- ✓ 清掃稼働の調整等により、オペレーションコストを効率化

TARGET　長期滞在・ファミリー・グループ

インバウンド事業のビジョンとゴール

【インバウンド事業ビジョン】

日本の魅力を世界中へ

日本各地の宿泊・体験・クルーズなど、多彩な観光コンテンツを世界中の旅行者へ届けます。

海外OTA・旅行会社・自社プラットフォームを通じて、日本の魅力をシームレスにつなぎ、地域・事業者・旅行者を結ぶインバウンドプラットフォームを構築します。

クルーズを起点に、日本への旅行・滞在全体の価値を高める新たな成長エンジンを目指します。

※ イメージ

売上目標
40～45 億円

営業利益
4 億円前後

EBITDA
4～5 億円

インバウンド事業：商品＆チャネル

訪日クルーズ未開拓市場への参入を段階的に実行。2027年までに収益基盤を構築し、2030年に第2の柱へ育成する。

商品ラインナップ

FIT向けクルーズ／フライアンドクルーズ

日本発着外国船を中心に、多言語対応で個人旅行者向け商品を展開

インバウンド向け体験コンテンツ

高付加価値体験コンテンツの商品化。訪日需要をとらえ、自社送客との連携・拡大

国内ランド（着地型旅行手配）

ランドオペレーター・地域DMOロールアップ。クルーズ起点の取り込みシナジー

販売チャネル戦略

（海外）OTA連携

Ctrip・KKday・Trip.com等の海外OTAと連携し、ショートクルーズ商品を中心に販売拡大

旅行会社提携

海外現地代理店との提携・DMC連携。B2B販売による安定数量の獲得

自社プラットフォーム

インバウンド向け多言語サイト。リピーター獲得と利益率の向上

供給サイドの現状

船会社：魅力的な日本発着商品／日本船：海外販路拡大／クルーズ在庫は豊富

中間ハブとして価値を提供

需要サイドの特性

OTA・DMC：クルーズ連携ニーズ増

旅行会社：専門商品アクセス需要／FIT：予約導線が分散

インバウンド事業：成長イメージとマイルストーン

訪日クルーズ未開拓市場への参入を段階的に実行。2027年までに収益基盤を構築し、2030年に第2の柱へ育成する。

Phase 1 / 2026
販路開拓・実証

- ✓ 台湾・韓国を中心に送客パートナー開拓
- ✓ KKday・Trip.comへの商品ラインナップ
- ✓ ショートクルーズ商品の販売開始
- ✓ 販売データの蓄積

送客実績の創出期

Phase 2 / 2027
商品拡張・スケール

- ✓ 現地旅行会社向けB2B販売の本格展開
- ✓ フライアンドクルーズ商品の造成
- ✓ 国内ランド商品の販売開始
- ✓ 東アジア主要顧客の本格獲得

B2B販売比率拡大・黒字化達成

Phase 3 / 2030
プラットフォーム化

- ✓ 多言語商品サイトの本格展開
- ✓ リピーター獲得施策
- ✓ クルーズ×ホテル・着地型体験の一体販売
- ✓ M&Aによる事業拡大の加速

直販比率向上・売上40億/EBITDA4億

中長期の成長イメージ　クルーズを起点に、訪日旅行全体の価値を取り込み、LTVを拡大

クルーズ旅行単体 › **日本への移動**
航空券・空港送迎 › **前後泊**
ホテル/現地観光(DMC) › **クルーズ中の観光**
寄港地観光 › **付帯商品**
保険・wifi 等

東アジア訪日クルーズの成長機会

東アジアは訪日客の過半を占め、クルーズ親和性も高い巨大マーケット。一部を取り込み、2030年売上40億円の一部を目指す。

主要４市場の特徴

中国

- 世界最大級のクルーズ市場
- 訪日客数最大規模
- Trip.com(Ctrip)等の巨大販売網

2025年 訪日客数
910万人

台湾

- 人口比で世界有数のクルーズ利用率
- 日本との親和性高い
- 日本発着との相性

2025年 訪日客数
676万人

韓国

- 近距離でアクセス良好
- ショートクルーズ需要が旺盛
- リピーター率が高い

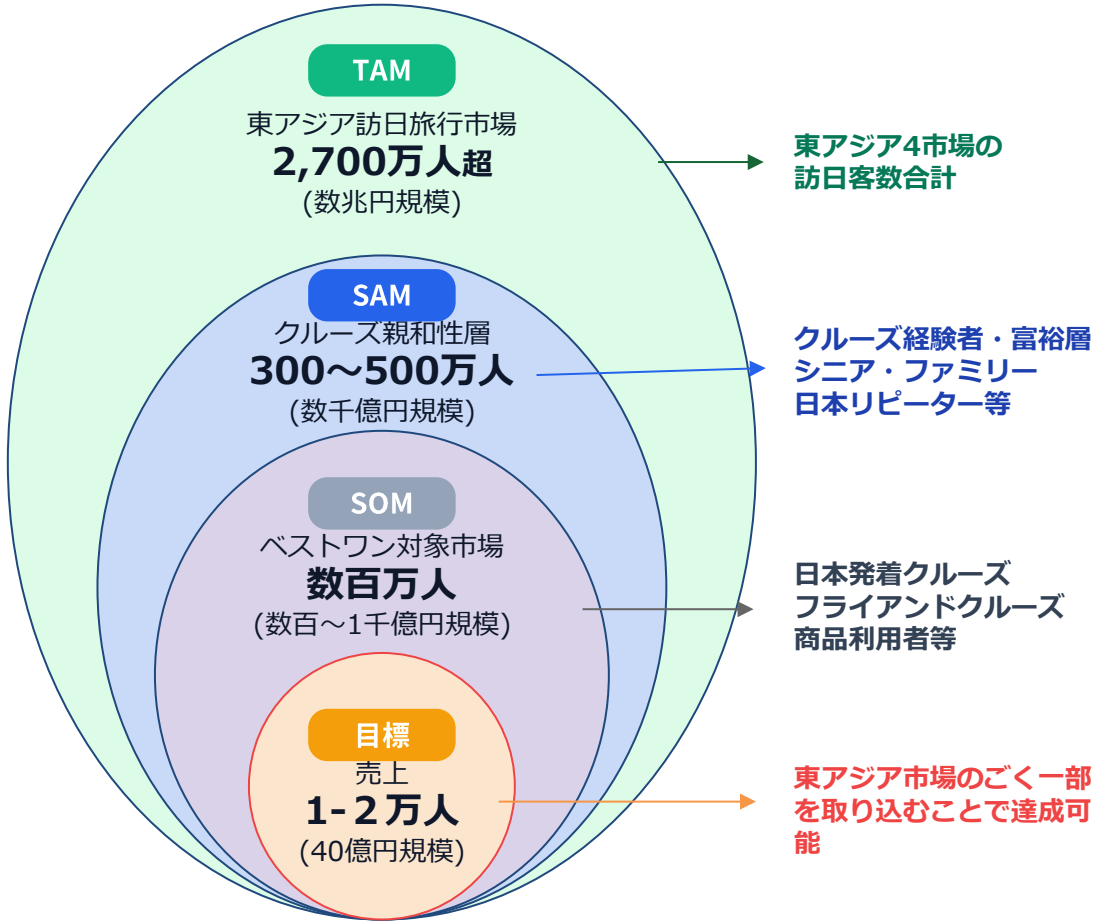
2025年 訪日客数
946万人

香港

- 高所得層が多く消費単価が高い
- フライ＆クルーズ需要が高い

2025年 訪日客数
252万人

市場規模イメージ（2030年）



出典：各国政府観光局、JNTO「国・地域別 訪日外客数」

M&A戦略（成長加速の手段）

基本方針
M&Aは独立した戦略ではなく、コアビジネスの延長線上における **スピードアップ・規模拡大** のための手段として位置づける。

重点対象領域

クルーズ関連

- ✓ OTA・旅行代理店のロールアップ
- ✓ チャーター事業者のグループ化
- ✓ B2Bプラットフォーム機能の補完

シナジー： 仕入れ力・販売網の即時拡大

ホテル・旅館関連

- ✓ 物件取得＋運営会社/周辺インフラのM&A
- ✓ 「えびす旅館」の横展開加速
- ✓ 京都・東京・大阪・福岡のドミナント強化

シナジー： 開発スピードと運営ノウハウ獲得

インバウンド・B2B関連

- ✓ 訪日DMO・着地型のM&A
- ✓ 地域DMO・着地型観光事業
- ✓ 多言語対応プラットフォーム

シナジー： 訪日客向けクルーズ送客パイプ確立

投資判断基準（Criteria）

- ✓ 明確なシナジー効果
- ✓ 高い収益性と成長性
- ✓ PMIリスクの最小化

M&A・新規事業投資枠
5-10 億円 累計

投資事業（資本効率の最大化と次の柱の探索）

基本方針
本業のキャッシュ創出力を土台に規模ある資本配分。余剰資本を収益化し、中長期では **次の成長の柱を探索** する取り組みとして位置づける。

投資の意義（3つのねらい）

資本効率の向上

- ✓ 待機資金を低利運用する機会損失を回避
- ✓ 本業で再投資しきれない余剰資金を活用
- ✓ 株主資本利益率（ROE）向上に寄与

ねらい：眠れる資金の収益化

リスク分散

- ✓ 旅行事業と相関の低い収益を確保
- ✓ 為替・地政学・市況変動の耐性を強化
- ✓ 上場・未上場・債券を組み合わせた分散運用

ねらい：収益基盤の安定化

次の柱の探索

- ✓ 投資を通じ情報・ネットワークを獲得
- ✓ 将来のM&A・新規事業のソース探索
- ✓ POCから投資先を検証・拡大

ねらい：中長期の成長機会の創出

投資規律（ガバナンス）

- ✓ 本業最優先
- ✓ 流動性を確保
- ✓ 上限管理の徹底

投資枠（年間目安）
5-10 億円 POCから

主要リスクと対応

主要リスク	可能性/時期	影響度	対応策
為替・地政学リスク	中／中長期	大	販売地域・船社の分散、為替予約等のヘッジ運用
チャーター販売不振	中／中長期	大	フル/ブロック買取の最適化、期前販促の徹底でリードタイム確保
競合激化（日本発着）	中／中長期	中	海外発着での差別化、API拡充で在庫のリアルタイム性・品揃えを維持
ホテル開発遅延	中／中長期	中～大	並行パイプライン、大手施工会社とのEPC管理強化
個人情報の漏洩	低／中長期	大	プライバシーマーク継続更新 、保護体制の整備
取締役会長への依存	低／中長期	中	経営組織の強化により過度な依存を回避
感染症の流行	中／中長期	大	中長期的に事業の多角化を進めることでリスクを最小限に抑えます。

※その他のリスクは、有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。

PURPOSE

すべてのお客様に、はじめての感動体験を。

Best One Way（ベストワングループの経営思想）

成長市場に集中投資
成長が見込める市場へ
経営資源を集中

×

事業シナジーの追求
親和性の高い事業をつなぎ、
価値を最大化

×

スピードを競争力に
小さく始め、素早く磨き、
スピーディに拡大

×

テクノロジーの活用
データとテクノロジーで
生産性と顧客体験を向上

×

キャッシュフロー重視
安定的な収益と財務健全性で
持続的な成長を実現

×

挑戦を止めない文化
変化を恐れず、挑戦し続ける
組織風土の醸成

クルーズ事業

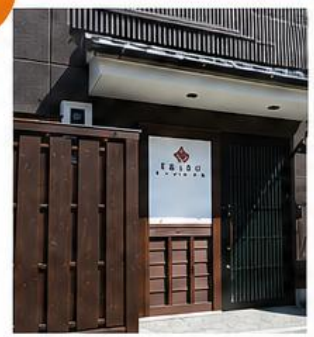
クルーズ旅行を、もっと身近に

商品力・販売力・B2B拡張で
日本のクルーズ市場の
さらなる拡大を牽引

ホテル・旅館事業

日本を感じる旅の拠点へ

高稼働型旅館と大部屋型の
2フォーマットで、
インバウンド需要を取り込み、
安定的な収益基盤を構築



インバウンド事業

日本の魅力を、世界中へ

海外ネットワークとデジタルを活用し、
宿泊・体験・クルーズなど
日本の魅力を世界中の旅行者へ
届けるプラットフォームへ

人材・組織力の強化
専門性と挑戦する組織づくり

データ活用・AI推進
データドリブンな意思決定と
業務効率化

M&A・投資による成長加速
コア事業周辺領域への投資で
スピードと規模を追求

ガバナンス・リスク管理の徹底
透明性の高い経営で
持続的な企業価値向上を実現

2030 VISION

日本を代表する体験創造企業グループへ

クルーズを中核に、ホテル・旅館、インバウンド、エンターテインメント・体験コンテンツを通じて、
世界中のお客様に、新しい旅の価値と感動を届け続けます。

会社概要 ｜ 会社情報

会社名	株式会社ベストワンドットコム
所在地	東京都新宿区富久町16-6 西倉LKビル2階
設立	2005年9月5日
資本金	570,405千円　※2026年7月31日現在
登録番号	観光庁長官登録旅行業 第1980号（JATA正会員）
上場	東京証券取引所グロース市場（証券コード：6577）
代表取締役	野本 洋平（社長）
従業員数	26名（連結）　※2026年7月末現在
子会社	㈱ファイブスタークルーズ（100%）／㈱えびす旅館（100%）

事業内容 ｜ 事業ポートフォリオ全体像

クルーズ事業	ホテル・旅館事業	インバウンド事業	投資事業
中核・成長牽引	安定CF基盤	第2の成長ドライバー	資本配分・探索
ベストワンクルーズ／ファイブスタークルーズ。送客力・商品力・B2B拡張で成長を牽引。	えびす旅館モデルを浅草・京都・他へ横展開。高EBITDAマージンの安定収益基盤。	訪日需要を取り込み、クルーズ起点に訪日旅行全体の価値を取り込む。	本業のCF創出力を土台にした規律ある資本配分。次の柱を探索。

【事業区分の変更について】
2025年10月公表版では、当社グループの事業領域を「マリンテクノロジー事業」「旅行テクノロジー事業」「金融テクノロジー事業」の3事業として整理しておりましたが、事業ポートフォリオの変化および今後の成長戦略をより明確にお示しする観点から、2026年7月公表の中期経営計画より、「クルーズ事業」「ホテル・旅館事業」「インバウンド事業」「投資事業」の4事業区分へ変更しております。
従来の事業区分は、事業を支える機能や領域を軸とした整理でしたが、現在はクルーズ事業を中核としつつ、ホテル・旅館開発、インバウンド事業の拡大、ならびに投資事業の推進など、事業ポートフォリオの多様化が進んでおります。
このため、投資家の皆様に当社グループの事業構造および成長戦略をより分かりやすくご理解いただけるよう、事業の実態および今後の経営方針に即した事業区分へ見直しを行いました。

短期はクルーズに集中、中長期で3軸分散へ。*M&A*・投資で成長を加速。

事業内容 ｜ クルーズ事業

ベストワンクルーズ（メインサイト）

取扱コース数で日本最大級のクルーズ旅行予約サイト。
オンライン予約・検索比較・クチコミ・ランキングを完備。

ファイブスタークルーズ（100%子会社）

高級船・スイートに特化し、富裕層・シニアに販売。
乗船券＋自社企画＋提携旅行会社ツアーを横断予約。

11,400
コース
API連携（11社）

40,000
コース超
取扱コース数（提携含む）

100社超
取扱船会社数

20年超
クルーズ専業の実績

※コース数・社数は2026年10月時点。

事業内容 ｜ ホテル・旅館事業（えびす旅館）

えびす旅館（100%子会社）

京都駅徒歩7分、平成27年新築、9室（最大27名）。
食事提供を行わない宿泊特化型施設。
買収以降3期連続黒字、過去最高の売上・利益を更新。

売上高（26.4期）
約3,150万円

営業利益（26.4期）
約1,500万円

新規開発：総額30～40億円の投資枠を設定し順次取得・開発（適時開示 2026.2.25）

プロジェクト	投資額	立地	ステータス
浅草	土地400百万円＋建物約530百万円	浅草三丁目・浅草寺至近	用地取得完了（2026/11引渡予定）＋建築契約済
京都八条町	土地84百万円（建物計画策定中）	京都駅徒歩圏内・東寺至近	用地取得完了（2026/5 引渡完了）

事業内容 ｜ インバウンド事業

訪日クルーズ未開拓市場へ段階的に参入。2027年までに収益基盤を構築し、2030年までに第2の柱へ育成。

商品ラインナップ

FIT向けクルーズ／フライ&クルーズ

日本発着外国船中心の個人旅行客向け商品。多言語対応で東アジア市場へ。

インバウンド向け体験コンテンツ

高付加価値な日本体験の事業開発。自社送客で集客・収益を最大化。

国内ランド（着地型手配）

ランドオペレーター・地域DMOのロールアップ。クルーズ前後需要を取込み。

販売チャネル戦略

(海外)OTA連携

Ctrip・KKday・Trip.com等と連携。ショートクルーズ中心に販売拡大。

旅行会社提携

台湾・韓国・香港・中国の有力代理店、国内DMCと提携しB2B送客。

自社プラットフォーム

多言語サイトで直接販売。SEO・コンテンツで集客、リピート育成。

収益構造 ｜ 取扱高構成比の変化と事業別収益モデル

コロナ後はクルーズに集中し取扱高比率が約98%に。中長期は非クルーズ比率を高め3軸分散へ移行。

クルーズ（中核）

オンライン送客型の旅行事業
仕入（在庫確保）× 送客 × 手数料

2030目標 売上 55～60億円

インバウンド（第2の柱）

訪日クルーズ送客・B2B・直販
クルーズ×訪日需要の取り込み

2030目標 売上 40～45億円

ホテル・旅館（安定CF）

自社所有・高稼働の宿泊事業
高EBITDAマージンの安定収益

2030目標 売上 5～10億円

現状：クルーズ約98% → 2030年：3軸分散（クルーズ55-60／インバウンド40-45／ホテル5-10 億円）。

収益構造 ｜ 事業別コスト構造と重要な前提

各事業のコスト構造と、収益に重要な影響を与える前提条件を整理。

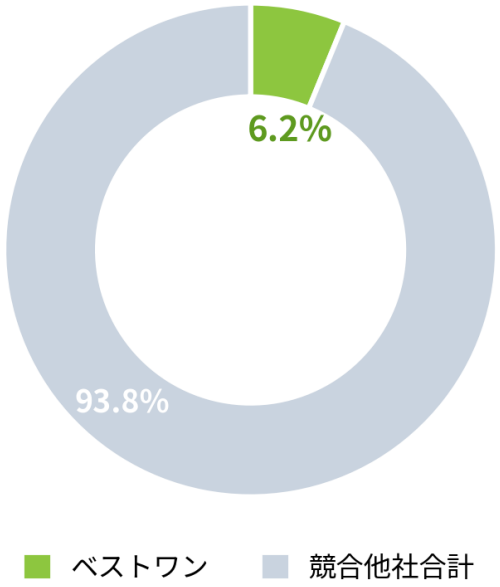
	クルーズ事業	ホテル・旅館事業	インバウンド事業
収益モデル	送客手数料＋自社仕入（チャーター／キャビン買取）の差益	宿泊売上（自社所有・運営／OTA経由）	送客手数料・B2B卸・着地商品手配
主なコスト	仕入原価・広告宣伝費・人件費	減価償却費・清掃運営費・OTA手数料	仕入原価・海外販路コスト・人件費
利益特性	在庫リスクを取り粗利率を改善	高EBITDAマージン（30～40%想定）・減価償却先行	低資産・手数料収益で利益率を確保
収益構造の変化	買取型拡大で粗利率改善	自社所有で減価償却増 → EBITDA重視	立上げ期は先行投資、2027黒字化

重要な前提

ホテルは土地建物 自社所有・OTA比率約80%・自社清掃のローコストオペレーション。投資30～40億は手元資金＋銀行借入（エクイティ調達は想定せず）。

市場環境 ｜ 競合環境とポジショニング

日本のクルーズ人口における当社シェア（2025）



クルーズ：シェア 約6.2%（2025年）

2019年の約4.3%から約1.4倍に拡大。取扱コース数・API連携数で日本最大級。リアルタイム在庫表示は国内オンリーワン。

ホテル・旅館

差別化＝駅近好立地×高回転えびすモデル＋ファミリー型の2フォーマット。供給増が限定的な市場で好立地の希少性を確保。

インバウンド

競合は海外OTA（Trip.com等）・DMC。差別化＝クルーズ×インバウンドの中間ハブ（他社が手薄なクルーズ在庫アクセス）。

競争力の源泉

船会社との長期的信頼関係

膨大な過去データ資産

独自のテクノロジー・ノウハウ

専門人材・組織力

商品力

- 主要船会社在庫のAPI接続
- 取扱コース数 40,000コース超
- チャーター・独自企画実績多数

集客力

- 日本最大規模のクルーズ専門ECサイト
- SEO・Webマーケティング実績
- クルーズ専業20年超のリピーター基盤

販売力

- 少数精鋭の専門オペレーター体制
- CRM・データ活用によるLTV最大化
- ローコストオペレーション

日本最大級の在庫データベース、スケーラブルな組織体制、専業ならではのアセットで市場成長を取り込む。

成長戦略 ｜ 経営指標（KGI／KPI）

成長戦略の進捗を示す、継続的に測定可能な事業別KPIを設定。

クルーズ

KGI	KPI
売上高	月間SS数
営業利益	API連携コース数
EBITDA	

ホテル・旅館

売上高
RevPAR

インバウンド

売上高
粗利率

経営指標の見直しについて（2026年7月）

KGI：会計基準変更後、総取扱高と売上高の乖離が限定的なため、よりシンプルな開示の観点から「総取扱高」の開示を見直し。
KPI：月間UU数・SS数・問い合わせ件数は相関が高いため、事業成長との関連性が高い「月間SS数」を主要KPIとして開示。

※月間SS数の目標値については、2026年7月に月間SS数を主要KPIとして設定したことを踏まえ、中期経営計画の売上高目標との整合性を検討のうえ設定し、次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」において開示する予定です。
※インバウンド事業の粗利率については、同事業が事業開発フェーズにあり実績が僅少であることから、売上規模が一定水準に達した段階で開示する予定です。
※EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

成長戦略 ｜ 経営指標（KGI／KPI）の実績

前回開示（2026.7）時の方針に基づき、事業別KPIの実績を開示

全社KGI（2026年7月期）

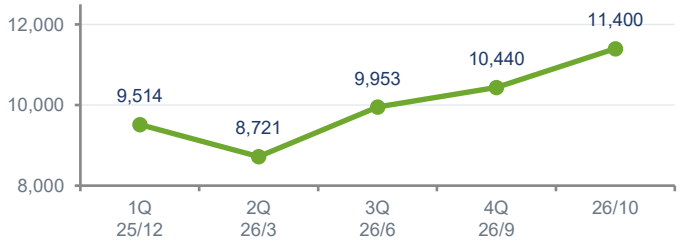
売上高 **2,906** 百万円　　営業利益 **336** 百万円　　EBITDA **361** 百万円

クルーズ事業

月間SS数

月次の実績推移は**P42**に記載

API連携コース数　（コース）



ホテル・旅館事業（えびす旅館）

売上高　**約31.5** 百万円

RevPAR　**約10,500** 円

（参考）客室稼働率　**91.2%**

（参考）ADR　**11,508円**

※京都駅徒歩7分・9室。2026年4月期（2025年5月～2026年4月）実績
※RevPAR＝ADR×客室稼働率

インバウンド事業

売上高・粗利率

事業開発フェーズ（Phase 1）

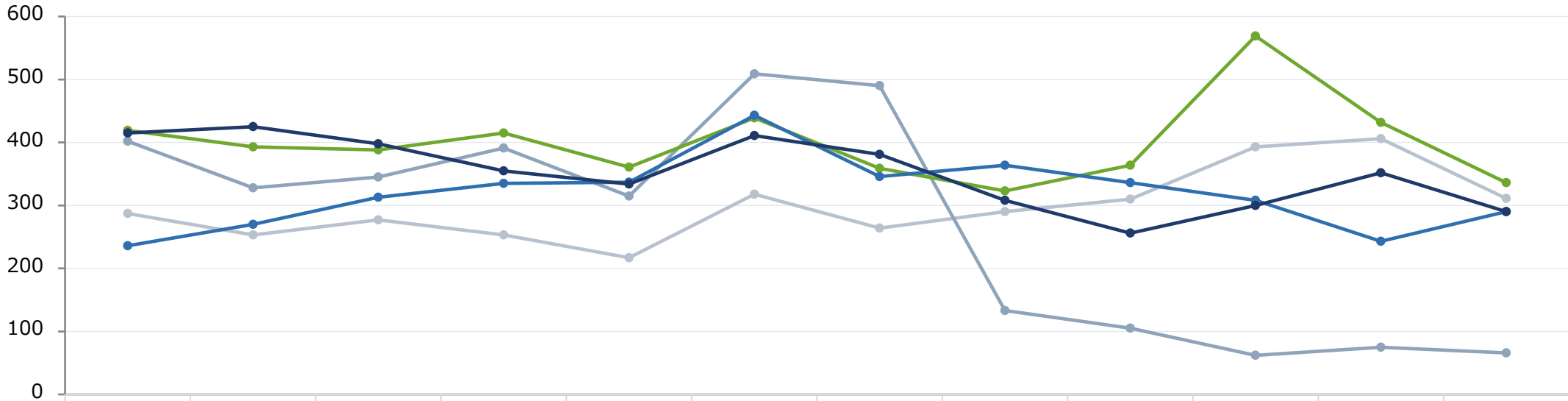
事業開発フェーズにあり実績が僅少であることから、売上規模が一定水準に達した段階で開示する予定です。

※API連携コース数は各四半期決算説明資料の作成時点の数値（26/10はP33と同一時点）。2Qはコスタクルーズとの接続一時停止等による一時的な減少
※EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

成長戦略 ｜ 経営指標（KPI）月間SS数の推移

クルーズ事業の主要KPIである月間SS数の月次実績

（千SS）



	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
2019年7月期	287	253	277	253	217	318	264	290	310	393	406	311
2020年7月期	402	328	345	391	315	509	490	133	105	62	75	66
2024年7月期	419	393	388	415	361	439	359	323	364	569	432	336
2025年7月期	236	270	313	335	337	443	346	364	336	308	243	290
2026年7月期	415	425	398	355	334	411	381	308	256	300	352	290

※月間SS数：8月～7月の事業年度ベース。表中の数値は千SS未満を四捨五入
※コロナ禍前（2019年7月期・2020年7月期）との比較のため、決算説明資料と同様に5期分を記載

成長戦略 ｜ 利益計画と前提条件

2027年7月期 通期連結業績予想と、計画の前提条件。

2,555～3,227 百万円	81～161 百万円	76～156 百万円	49～103 百万円
売上高	営業利益	経常利益	当期純利益

前提条件

2030年7月期：売上高100億円・営業利益10億円（EBITDA 12～15億円）を目標。ホテルの減価償却を考慮しEBITDAを最重要指標に管理。
2027年7月期：外航船の日本配船増加を背景にFIT受注の積み上げで売上高はレンジ内を見込む一方、粗利率の高いチャータークルーズが1本に減少するため、各段階利益は前期を下回る見込み。海外発着クルーズにおける中東情勢等の不確実性、ならびにホテル開発の進捗に伴う減価償却費の発生時期を考慮し、業績予想をレンジで開示。
資金前提：手元資金（現預金21.8億円・2026.7）＋銀行借入。自己資本比率20%を担保し、エクイティ調達は想定せず。

成長戦略 ｜ 進捗状況・次回開示・上場維持基準

前回開示（2026.7）からの主な更新と、今後の開示方針。

・中期経営計画の方針・目標に変更なし。
・2026年7月期は売上高2,906百万円・営業利益336百万円と、業績予想レンジ内で着地。
・2027年7月期業績予想をレンジで開示（p.43参照）。

浅草プロジェクト

用地取得完了（2026/11引渡予定）
＋建築契約済

京都八条町

用地取得完了
（2026/5 引渡完了）

投資計画決定

2026年12月 完了予定

次回開示：毎事業年度末後、原則10月末までに最新状況を反映して開示（経営指標の進捗は決算短信等でも定期開示）。
上場維持基準：2030年から適用の新基準（上場5年経過後・時価総額100億円以上）への適合を意識し、売上100億円・営業利益10億円の達成と積極的IRで企業価値向上を図る。

将来予想に関する記述について

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは、本資料作成時点において入手可能な情報に基づく当社の判断及び仮定によるものであり、その実現を保証するものではありません。

- 実際の結果は、経済情勢、市場環境、競争環境、法令・制度の変更、M&Aの進捗、その他の様々な要因により、大きく異なる可能性があります。
- 本資料に記載されている戦略・計画・目標等は、将来の目標であり、当社はその達成を約束するものではありません。
- 本資料は、投資勧誘を目的として作成されたものではありません。投資に関するご判断は、投資家ご自身の責任において行っていただきますようお願い申し上げます。