CROOZ
GROUP

2027年3月期（第26期）2Q

事業説明資料

クルーズ株式会社

東証 スタンダード 2138



クルーズは新しく生まれ変わります
IT実績とAIで
国家課題を攻略する。

ターゲットは観光立国の壁「宿泊インフラ不足」
25年のIT実績とAIで、この課題を攻略します。



「国土の真価」を証明し、世界に誇る観光立国へ。

～宿泊インフラ不足という国家課題を「最大の成長機会」に変える、ホテルコンバージョン戦略～



日本のホテル不足を解決して、
観光立国を支える大人気のホテルを創る仕事です

今は都心のビルを有効活用します

▶ 次ページから当社が取り組む『ホテルコンバージョン事業』について説明します

この国の、宝をひらく。

日本には、世界に誇るべき「宝」があります。四季折々の、息を呑む絶景。旬の恵みを味わう、極上の食。心身を解きほぐす、豊かな温泉。長い歴史が育んだ伝統と、アニメ・漫画など世界を熱狂させる新たな文化。そして、北海道から沖縄まで、その土地ごとの心温まるおもてなし。

私たちには、どうしても伝えたいことがあります。「日本は、こんなにも素晴らしい場所なんだ」と。それは、単なる自慢ではありません。遠く海を越えて来てくれた人々に、「素晴らしい国だ」と微笑んでもらえること。その喜びを分かち合うことが、私たちの「観光」の原点です。

かつて日本は、家電・自動車など優れた「モノ」を世界へ送り出し、その実力で世界と渡り合ってきました。しかし、これから先、何十年、何百年と世界に誇り続けられる最高の資源。それこそが「観光」であり、日本の「文化」そのものであると、私たちは確信しています。これらは、決して他国には真似できない、日本が持つ最強の「商品」です。

私たちは、この素晴らしい「日本の宝」を世界へ届けるための「舞台」を創ります。日本全国の魅力的な土地に眠っている空間や不動産の真価を見出し、圧倒的な収益性と価値を持つホテルへと生まれ変わらせる。
観光とは、この国への「誇り」。私たちはこの事業を通じ、日本が持つ圧倒的な魅力を解き放ち、「観光」という宝で「国土」の真価を証明し、世界に胸を張れるニッポンの「未来」を創ってまいります。

代表取締役社長　小渕宏二

要旨　エグゼクティブ・サマリー

国家課題の解決が、飛躍的な企業価値（株価）向上を生み出す

巨大な国家目標と、立ちはだかる「ボトルネック」

日本は現在、2030年・訪日客6,000万人という目標に向け急成長しています。しかし足元では、「圧倒的な宿泊インフラ不足」と「建築費高騰による新築開発の限界」という深刻な国家課題が顕在化しています。

私たちの解答：最速の『ホテルコンバージョン戦略』

都市に眠る「競争力を失ったビル」を、高付加価値なホテルへ最速で生まれ変わらせます。以下の3つの柱により、ステークホルダーの皆様に飛躍的な成長をお約束します。

要旨　エグゼクティブ・サマリー

本事業がもたらす３つの約束



大義　**国家戦略の推進と「国土の真価」の証明**

既存躯体を活かす最速かつESG(環境配慮)に適合した手法でインフラを供給。



勝算　**他社には真似できない独自の競争優位性**

「不動産の隠れた真価を見抜く目利き力」と「Webで数千万人の心と数字を動かしたヒット経験(集客ノウハウ)」。



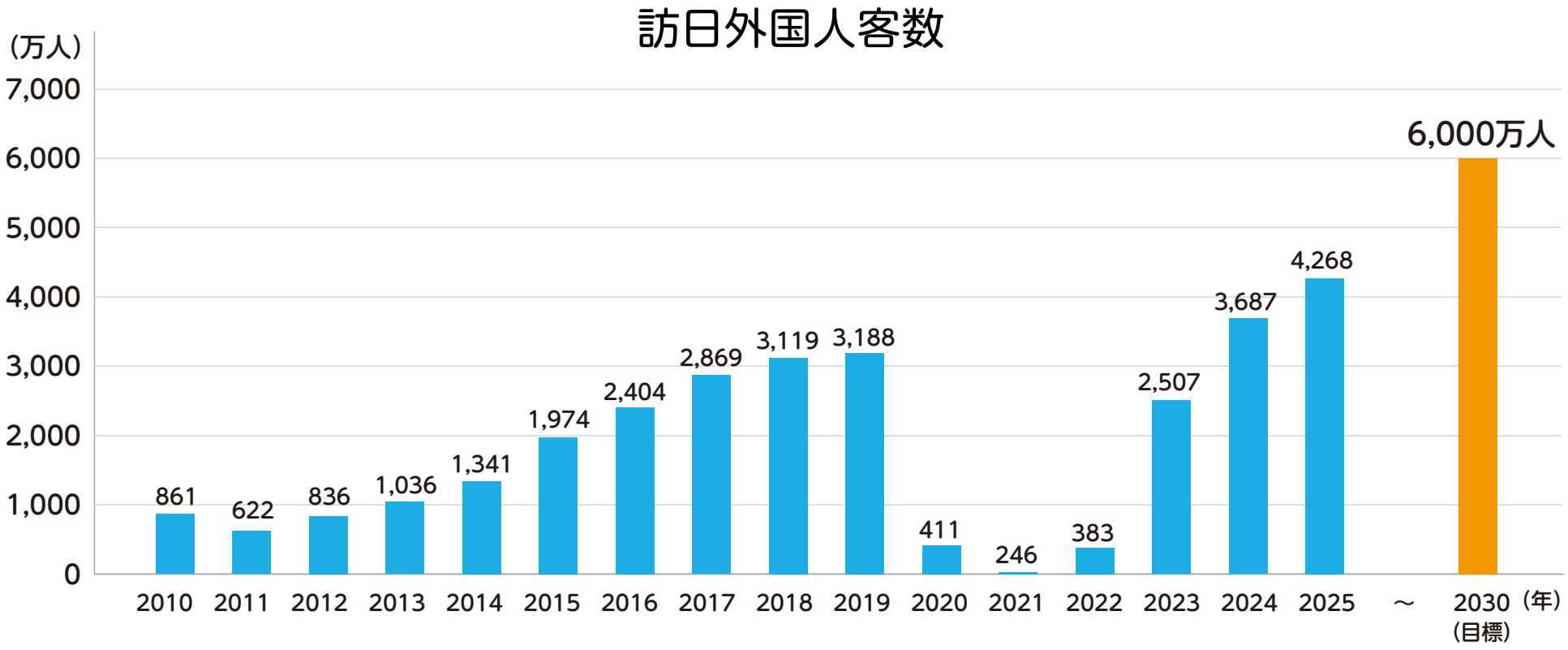
収益　**インカム&キャピタルの両輪による企業価値最大化**

長期安定的なインカムゲインと、将来のキャピタルゲインを獲得する強固なマネタイズ。

▶ 次ページより、国家課題を「最大の成長機会」に変える成長エンジンの全貌をご説明します。

市場機会　インバウンド需要の爆発と国家目標

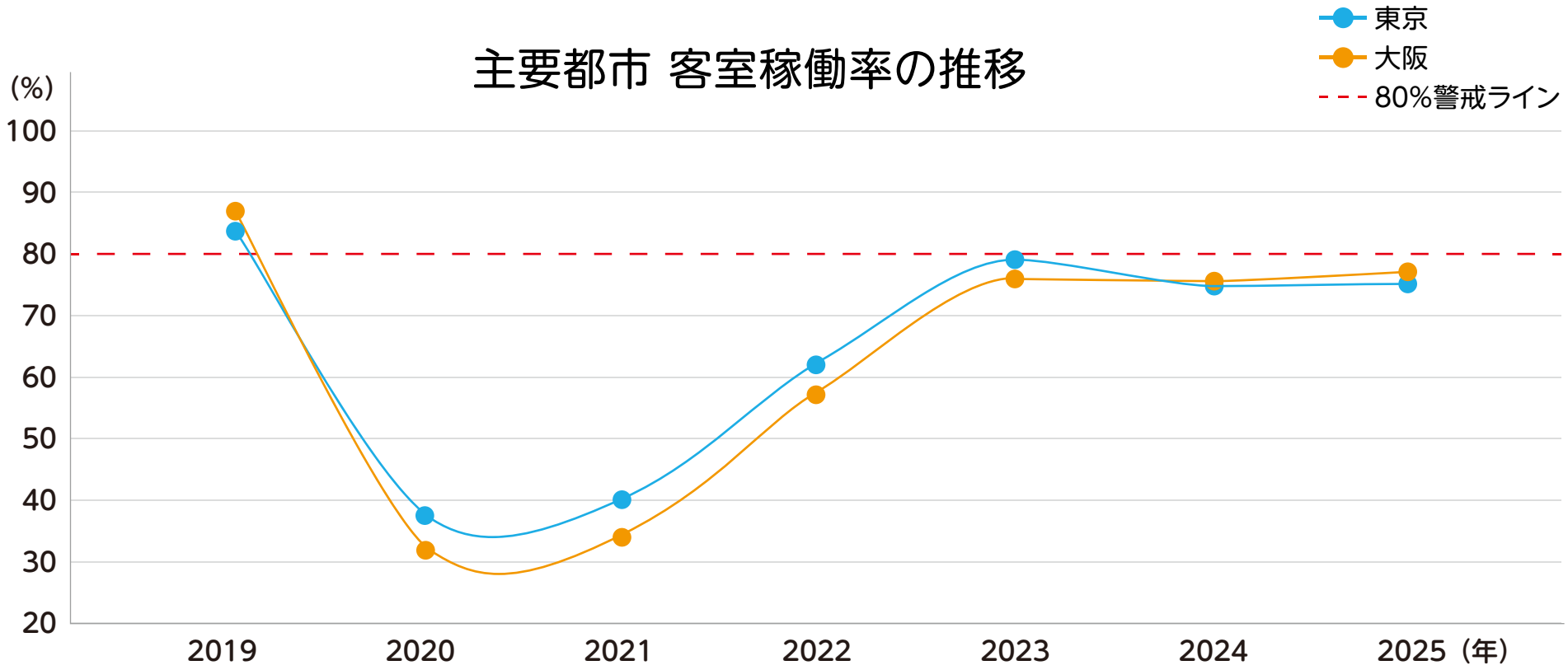
訪日外国人客数は1,000万人から4,000万人規模へ急増。政府は2030年に「6,000万人・15兆円」の極めて高い目標を掲げています。観光産業は圧倒的スピードで拡大する、**我が国最大の成長エンジンです。**



出典：日本政府観光局　訪日客統計、観光庁「観光立国推進基本計画」目標

国家課題　需要逼迫と深刻なインフラ不足

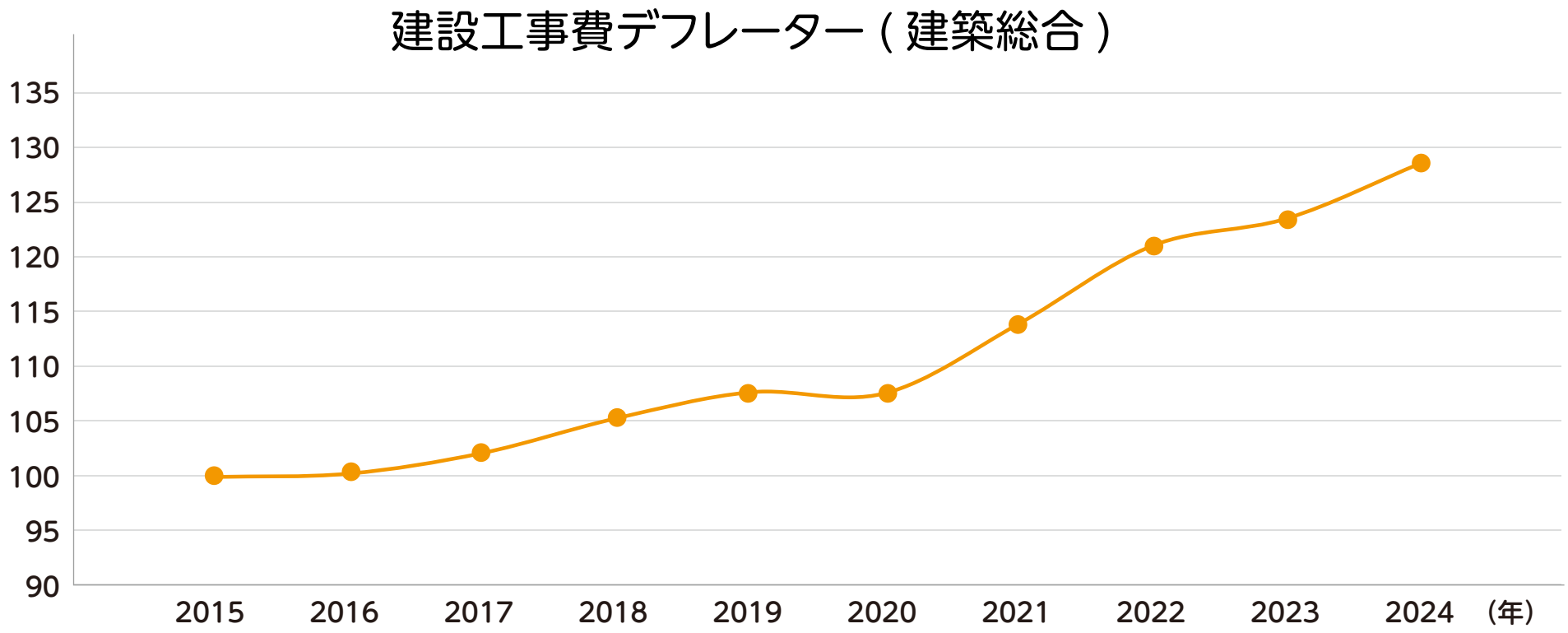
需要急増に対し、**宿泊施設の絶対的不足**が成長のボトルネックです。主要都市の稼働率は満室状態の80%に迫り、2030年には数万室規模の不足が予測されています。



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」をもとに作成

業界の限界　建築費高騰による新築開発モデルの崩壊

深刻なホテル不足の一方、都市部での「新築開発」は限界です。建築費は2015年比で3～4割高騰し、採算悪化による中止・延期が続出。急増する需要に対し、従来の新築手法では供給が全く追いつきません。



出典：国土交通省「建設工事費デフレーター」／単位：指数（2015 年度 =100）

ビジネスモデル　ホテルコンバージョン事業の売上が増える仕組み

重要 **物件売却数**

重要 **ホテル客室数**

売上が増える仕組みは、ビルを人気ホテルに仕上げて販売することです。
その後も購入者に代わり運営を担うことで、毎月の収入が積み上がっていきます。

Why Us?　「不動産の目利き力」×「25年のIT力」で成功を必然に

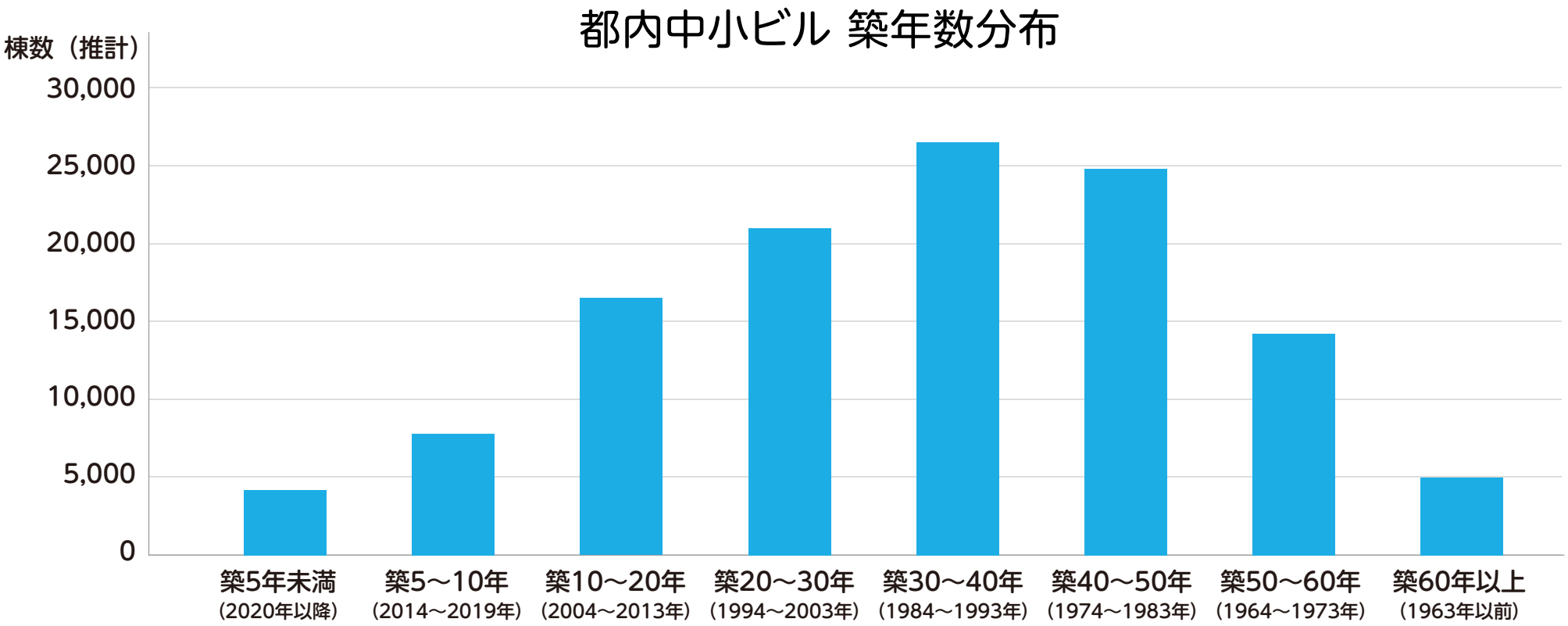
賃料を平均130%超へ向上させた「不動産の真価を見抜く目利き力」が当社の強みです。さらに、25年のIT経験で培った「圧倒的マーケティング力と高速PDCA」を駆使し、ホテル集客の主戦場であるWeb(OTA)を攻略。CROOZブログやSHOPLIST等のヒット実績を背景に、変化するニーズを捉え、迅速にサービスを展開します 。

「不動産鑑定眼」と「数千万人を動かすWeb実績」。この2つのDNAの融合こそが、最大の競争優位性です 。

Sourcing　競合を避けた独自ルートによる物件仕入れ

大手と競合しない10～30億円規模の中小型ビルに特化。都内の築30年超ビルから、用途変更で真価を発揮する物件を迅速に仕入れる独自網を確立しています。

1,000社経由で延べ3,100件を検討し、取得率0.35%まで厳選する強固な体制で優良物件を取得しています。



出典：国土交通省・東京都建築統計をもとに推計（2024 年時点）

Operation　ITノウハウを注入した高稼働・高収益のホテル運営

稼働率
80%以上

満足度
4.97点※

※2026年4月20日時点 Airbnb上の評価を引用

集客の主戦場であるOTA（Airbnb等）において、当社のデジタルマーケティング力と高速PDCAが威力を発揮します。データに基づく設計と即時の改善サイクルにより、「稼働率80%以上」「満足度4.97点」という驚異的実績を達成。インカムゲインを極大化し、現在4棟15区画を展開中です。

なお、当社運営ホテルの宿泊客はほぼ100%がインバウンド（訪日外国人）です。今後グローバル戦略の強化をしていく方針です。

Time & Capital　新築を凌駕する圧倒的スピードと資金効率

「平均開業期間90日」

「平均開業費用1,500万円～2,000万円」
（ラグジュアリータイプは2,500万円～3,000万円）

「平均回収期間1.4年」

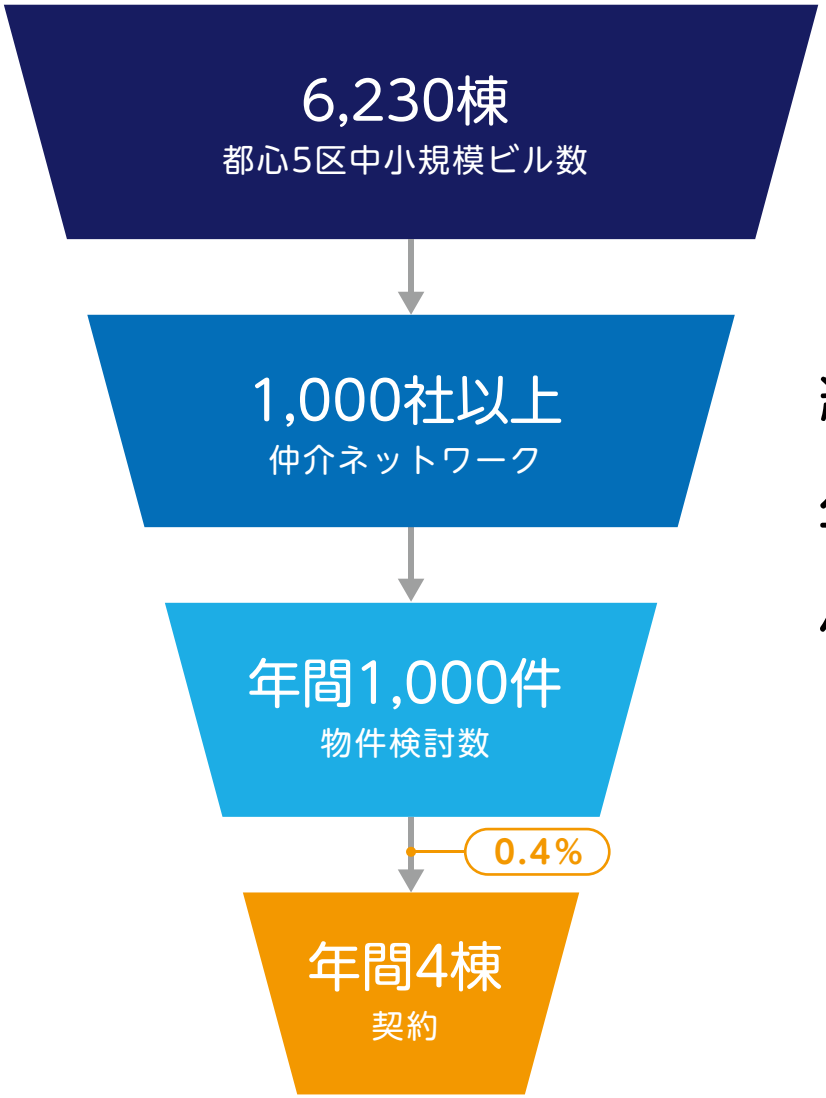
既存躯体の活用により、新築の数分の一の期間（取得から3ヶ月）で収益化を実現。このスピードが建築費高騰や金利変動リスクを抑え、ROIの飛躍的向上と優れた資金効率をもたらします。

Return & Exit　長期安定インカムと価値最大化による売却益

短期転売に依存せず、高稼働ホテルによる長期安定インカムを収益の強固な基盤とし、その上に物件価値の最大化による飛躍的なキャピタルゲインを積み上げます



一棟取得するまでのビジネスサイクル



約1,000社以上の仲介ネットワークから

年間1,000件を検討

僅か0.4%の物件を厳選取得

出典：ザイマックス総研「東京 23 区オフィスピラミッド 2026」

一棟あたりの標準収益モデル

①1棟あたりのプロジェクト規模(前提条件)

対象物件の規模　**平均 300坪・平均約15億円**

都心に多くあり需要が密集する「隙間」の最適サイズ(小中規模ビル等)、独自のソーシング網により、都心部を中心に枯渇することなく安定的な仕入れが可能。

外装内装費用　**約1億円**

ITを駆使した独自の設計・集客ノウハウにより、最小限の投資コストでホテル化などによるバリューアップを実現。

総投資額(原価)　**約16億円**

一棟あたりの標準収益モデル

②1棟あたりのエグジット(売却)収益モデル

想定エグジット価格　**約 21 億円**

ITマーケティングで稼働率・ADRを極限まで高め、投資家へ売却。

1棟あたりの売却益(粗利)　**約 5 億円**

当事業は追加の販管費が極小のため、この粗利が「ほぼそのまま全社の営業利益」に直結します。

売却利益率(対・仕入額)　**約 25%**

ホテルコンバージョン事業の規模感

1棟当たりの標準収益モデルは営利5億円／一棟です。従って

年間2棟	年間4棟	年間10棟	年間20棟
10億円	20億円	50億円	100億円

同業他社も20棟以上の水準を行っている会社が複数あり、
100億の規模感も十分に狙えるマーケットです

今後の展望　国家戦略と歩む、企業価値の飛躍的向上

「国土の真価を証明し、観光立国へ」というビジョンのもと、本事業を成長の柱に据えます。都心から全国へ展開を加速し、社会課題解決と企業価値向上を両立させ、観光立国・ニッポンの未来を切り拓いてまいります。

STEP 01
都心部での成功

STEP 02
全国主要都市へ展開

STEP 03
企業価値の飛躍的向上

FINAL GOAL
観光立国
ニッポンの未来へ

IT企業から「観光立国の一翼を担う国家課題解決企業」への第四創業。
私がこの事業に、すべての情熱を懸ける理由。

私たちクルーズは、2001年の創業以来、IT企業として激しい時代の変化に最速で適応し、常に新しい価値を創造しながら25年という歴史を歩んできました。今回、第26期という新たな門出において、私たちが「ホテルコンバージョン事業」へと事業の舵を大きく切ることに、驚きや不安を感じられる株主様・投資家様もいらっしゃるかもしれません。「また時代のトレンドに乗り事業が定まらないのではないか?」と。しかし、今回の決断は、これまでの事業転換とは全く意味が異なります。これは、一時的なトレンドを追うものではなく、私の「原点」への回帰であり、クルーズという企業がたどり着いた「最終形態(第四創業)」です。

実は、私自身、かつてホテルの専門学校に通い、「人をもてなし、喜んでもらうこと」を志して上京しました。つまり、ホテル事業とおもてなしの心は、私のビジネスマンとしての「原点」であり、長年携わりたいと願い続けてきた「夢」でもあります。しかし、ホテル開発という巨額な投資が必要な事業を成し遂げるには、強靭な資金力、組織力、そしてテクノロジーの力が必要です。この25年間のIT領域での挑戦と成長は、すべてこの「原点の夢」を実現するための準備期間だったと言っても過言ではありません。

私たちはゼロからこの市場に飛び込むわけではありません。水面下で着実に積み上げてきた200億円近い不動産取得・バリューアップの実績、そしてIT企業として培った「データを駆使する合理性」と「圧倒的なスピード感」。このすべての武器が揃った今だからこそ、満を持してこの領域に全社を挙げて挑みます。だからこそ、私たちはこの事業に腰を据え、日本が直面する最大の社会課題に真正面から挑みます。既存ビルを最高の舞台へと再生させる私たちのコンバージョン戦略は、必ずや社会に大きな価値をもたらすと確信しています。この事業は、今までの私の経験、ノウハウ、思いすべてを懸けて成し遂げる事業です。

「国土の真価」を証明し、世界に誇る観光立国へ。
これからのクルーズの飛躍的な成長に、どうかご期待ください。

代表取締役社長　小渕宏二

以上で事業説明は終了です。この後は参考資料となります

Appendix

ホテルコンバージョン事業を牽引する強固な事業基盤と実績

①ITとAIの実績

②不動産投資・バリューアップ実績

創業 25 年の IT の経験値と実績

組織力と採用力

1,000名規模のエンジニア集団。四半期で約100名の採用実績。

豊富な経験

2001年創業。通販、ゲーム、AI、ブロックチェーン等、ネット領域全般を経験。全役員ネット業界20年以上。

技術基盤

SHOPLIST会員1,000万人、データセンター1,000台超の運営実績。

ホテルコンバージョン事業のスタッフ100%が

ネット業界10年超、AI利用率100%

AIによる徹底的な自動化による驚異的な生産性

実績

11棟・170億円超の全工程を、わずか4名で完遂

『オペレーションの80%』『工程の50%』を自動化済

展望

営業利益100億円まで10名以下の組織で完遂予定。

役員体制



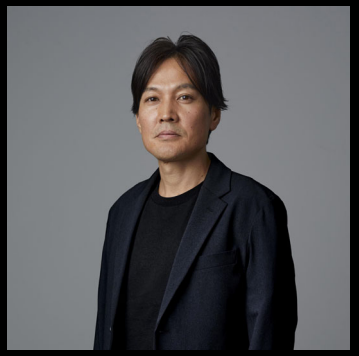
代表取締役社長　小渕 宏二

1974年生まれ。ホテルマンを目指し上京。ホテル専門学校卒。2001年当社設立代表取締役社長就任。2007年株式上場（現東京証券取引所スタンダード）。モバイルコンテンツの開発事業とインターネット領域の人材ビジネス事業から出発し、モバイル領域でロボット型検索エンジン「CROOZ!」・「CROOZblog」・ソーシャルゲーム事業、スマートフォン向けゲーム事業、ファッション通販サイト「SHOPLIST」やGameFi事業など創業25年を通じネット領域全般を手掛ける。現在は宿泊インフラ不足という国家課題を「最大の成長機会」に変える、ホテルコンバージョン事業を推進。



取締役副社長　　稲垣 佑介

1982年生まれ。早稲田大学2年時に学生起業、携帯電話向け技術ベンチャーを8年間創業社長として担い、同社を退任後、2度目のチャレンジとしてソーシャルゲーム事業のベンチャーを経営。2013年4月に同社が子会社となるに伴いクルーズに参画、CTOを経て2016年に取締役就任、CFOとしてIR・法務・財務等の経営管理全般とM&Aやベンチャー投資等幅広く担当した後、2024年に当社副社長に就任。現在はホテルコンバージョン事業を担う子会社（クルーズアセット株式会社、CROOZ Hotel株式会社）の代表取締役を兼任。2017年税理士登録、2021年宅地建物取引士登録。



取締役副社長　　仲佐 義規

1980年生まれ。2004年当社入社後、20年以上を当社ネット領域のほぼ全ての新規事業の立ち上げに参画、2010年に取締役就任。2013年より海外担当役員としてアメリカを中心とした欧米を管轄。帰国後は新規事業を中心に担当し、現在はEC事業のAda.事業を担うAda株式会社の代表取締役を兼務するほか、エンジニア等の派遣事業の管掌並びに、グループ全体のビジネスデベロップメントを担当。

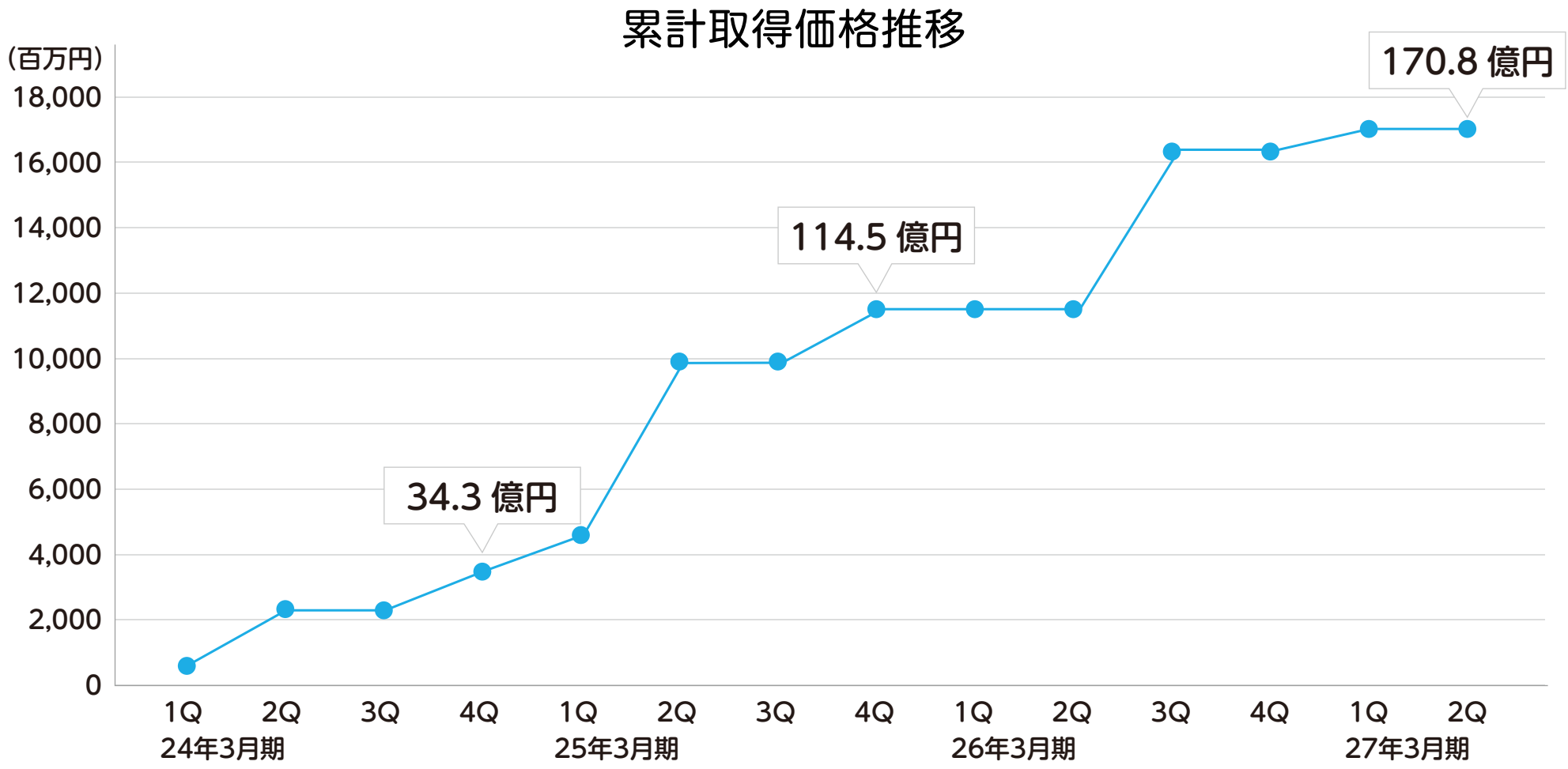
意思決定と執行の分離によるスピード向上と更なるコーポレートガバナンスの強化・充実を実現するためホテルコンバージョン事業を推進するCROOZ Hotel株式会社およびクルーズアセット株式会社の代表取締役を、小渕から副社長の稲垣に変更いたしました。当社運営ホテルの宿泊客はほぼ100%がインバウンド（訪日外国人）です。小渕はグループ戦略及びグローバル戦略に注力し、グループ一丸となって、日本が持つ圧倒的な魅力を解き放ち、「観光」という宝で「国土」の真価を証明し、世界に胸を張れるニッポンの「未来」を創ってまいります。

厳格な取得基準と都心特化の物件群

都心5区の1棟商業ビル（10～30億円）に限定。約1,000社の網から累計約3,100物件を検討し、成約率0.35%まで厳選取得しています。駅徒歩平均3分（うち11棟中3棟は徒歩1分未満）と好立地を堅持しています。

取得進捗（取得時期、累計取得価額）

約 3 年半で 11 棟、約 170 億円分の物件を取得

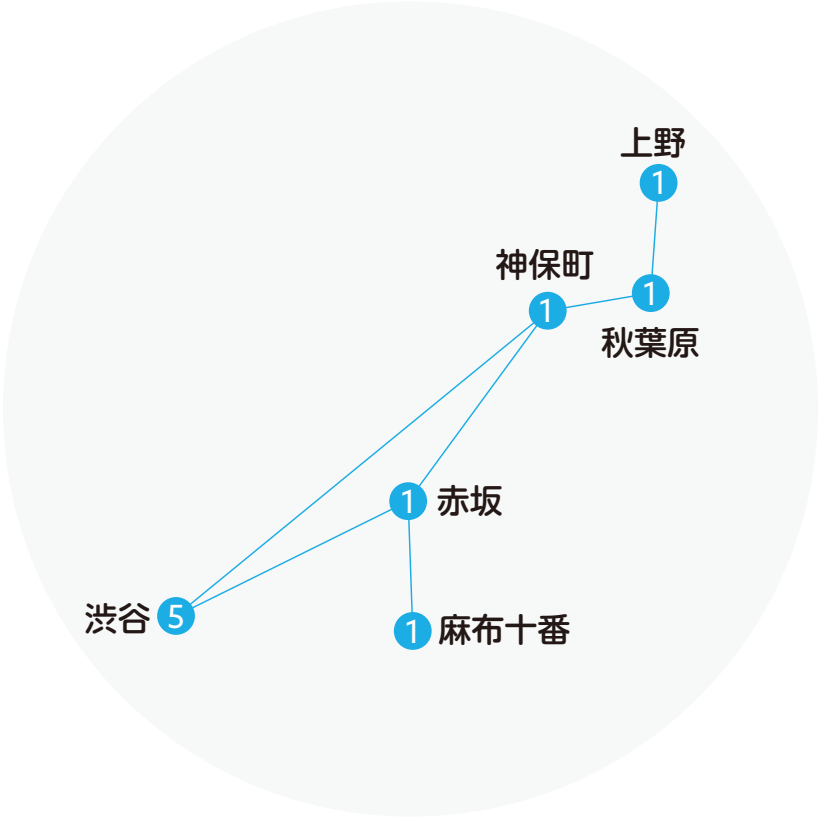


エリア分布


都心５区を中心に資産性・将来性期待の
高い立地の物件を保有中
台東区上野7丁目
上野駅 4分
台東区上野3丁目
秋葉原駅 8分
千代田区神田神保町
神保町駅 1分
港区赤坂3丁目
赤坂駅 2分
渋谷区円山町
神泉駅 1分
渋谷区神宮前6丁目
渋谷駅 4分
渋谷区渋谷1丁目
渋谷駅 2分
渋谷区道玄坂1丁目
渋谷駅 2分
渋谷区鶯谷町
渋谷駅 6分
港区麻布十番2丁目
麻布十番駅 3分
Map data ©Google

保有物件駅分布

駅名	棟数
渋谷駅	5 棟
上野駅	各 1 棟
秋葉原駅	
赤坂駅	
神保町駅	
麻布十番駅	



都心 5 区を中心に資産性将来性の高い立地の物件を保有中

保有物件の圧倒的なバリューアップ実績（全体平均）

対象物件情報（取得時）

平均保有経過年数　1.8年

物件数　10棟

区画数　149区画

年間賃料収入※

対取得時比較　1.23倍（+1.0億円）

取得時年間収入　4.31億円

現在年間収入　5.32億円

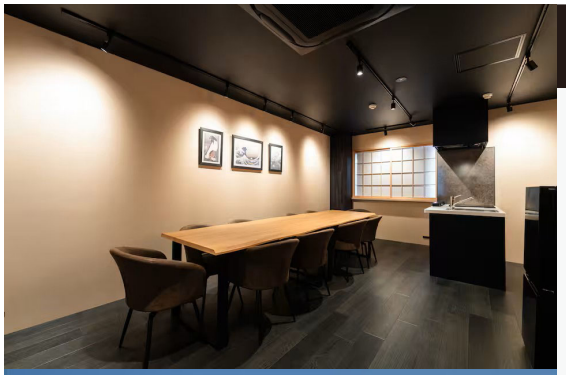
利回り※

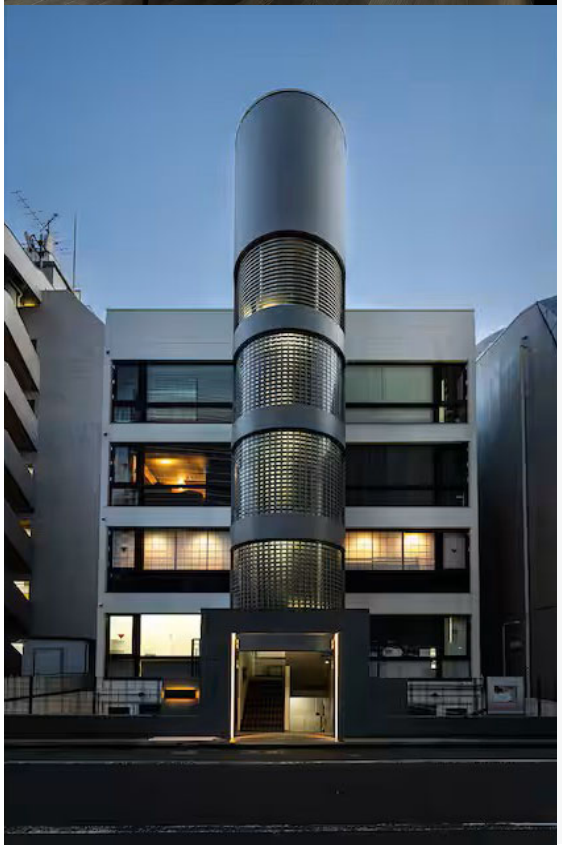
取得時利回り　4.27%

現在利回り　5.51%

※年間賃料収入・利回りは保有1年以上の物件のみ集計

保有物件の圧倒的なバリューアップ実績（個別ビル編）





事例1　渋谷区鶯谷町

保有年数　3.5年

完了区画に対する対前賃料比上昇倍率　1.65倍

取得時利回り　3.95%

現在利回り　5.85%

保有物件の圧倒的なバリューアップ実績（外観編）



事例２　千代田区神保町



改修前



改修後

不動産保有企業について

クルーズアセット株式会社(クルーズ100%子会社)

2023年2月　宅地建物取引業者免許　東京都知事(1)第108863号

東京都宅地建物取引業協会 会員

スタッフ数　4人(平均社歴17年、全員宅建士登録者)

※決算データブック上と人数が違いますが、実際の営業マンと管理の人数です