

株式会社イントランス

事業計画及び成長可能性に関する資料

2025年 6 月25日

1 **ビジネスモデル**

Page 3

2 **市場環境**

Page 14

3 **競争力の源泉**

Page 17

4 **事業計画**

Page 21

5 **リスク情報**

Page 27

6 **補足情報**

Page 30

1 ビジネスモデル

2 市場環境

3 競争力の源泉

4 事業計画

5 リスク情報

6 補足情報

会社概要 (2025年3月31日現在)

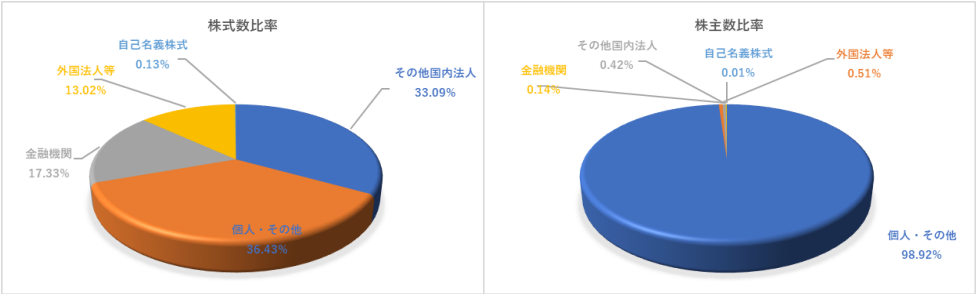
商号	株式会社 イントランス
代表者	代表取締役社長 何 同璽
設立	1998年5月1日
所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂一丁目16番5号 大下ビル9階
資本金	1,444,427千円
上場証券取引所	東京証券取引所 グロース市場（証券コード：3237）
従業員	133名（連結）
事業内容	不動産事業 ホテル運営事業 その他事業
適格請求書発行事業者登録番号	T5-0110-0103-0534
許可等	宅地建物取引業【東京都知事（1）第105555号】 賃貸住宅管理業【国土交通大臣（1）第7482号】 第二種金融商品取引業【関東財務局長（金商）第1732号】 旅行サービス手配業【東京都知事 第20725号】
加盟団体	（社）全国宅地建物取引業保証協会 （社）第二種金融商品取引業協会 （社）日本投資顧問業協会

役員 (2025年3月31日現在)

役員	代表取締役社長	何 同璽
	取締役	須藤 茂
	取締役（社外）	日比野 健
	取締役（社外）	仇 非
	常勤監査役	平田 邦夫
	監査役（社外）	上床 竜司
	監査役（社外）	杉田 定大

株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	115,200,000株
発行済株式の総数	46,552,784株
株主数	12,705名



大株主の状況（上位10名） (2025年3月31日現在)

順位	株主名	持株数(株)	議決権比率	所有比率
1	合同会社インバウンドインベストメント	7,565,000	16.27%	16.25%
2	ディライトワークス株式会社	6,660,000	14.33%	14.31%
3	日本証券金融株式会社	4,380,800	9.42%	9.41%
4	BNP Paribas Singapore / 2S / JASDEC / GF Securities HK	3,621,084	7.79%	7.78%
5	松井証券株式会社	2,658,200	5.72%	5.71%
6	BNP Paribas London Branch for Prime Brokerage Clearance ACC for third party	1,800,000	3.87%	3.87%
7	株式会社ファインドスターグループ	660,000	1.42%	1.42%
8	楽天証券株式会社	419,400	0.90%	0.90%
9	個人株主	380,000	0.82%	0.82%
10	個人株主	363,200	0.78%	0.78%
	合計	28,507,684	61.32%	61.24%

企業理念 Mission

～日本の自然や文化の美しさを世界へ～

私たちイントランスは、インバウンド領域における唯一無二の企業を目指し、ホテル運営事業、不動産事業、インバウンド関連事業を通じて、日本の素晴らしさを世界へ発信してゆくとともに、経済や文化の発展に広く貢献し、よりサステナブルな社会構築を目指します。

経営方針 Vision

- ・ホテル運営事業、不動産事業、インバウンド関連事業を融合することで収益を拡大し、企業価値を向上させます
- ・顧客ニーズを先取りした商品開発と送客「旅マエ」、接客「旅ナカ」、越境消費と投資活動支援「旅アト」、これらすべてを事業領域としたインバウンドサイクルを展開します
- ・高度なサードパーティオペレーションモデルによるホテル運営を推進します
- ・中華圏をはじめグローバルなネットワークを生かした事業設計、資金調達を行います

行動指針 Value

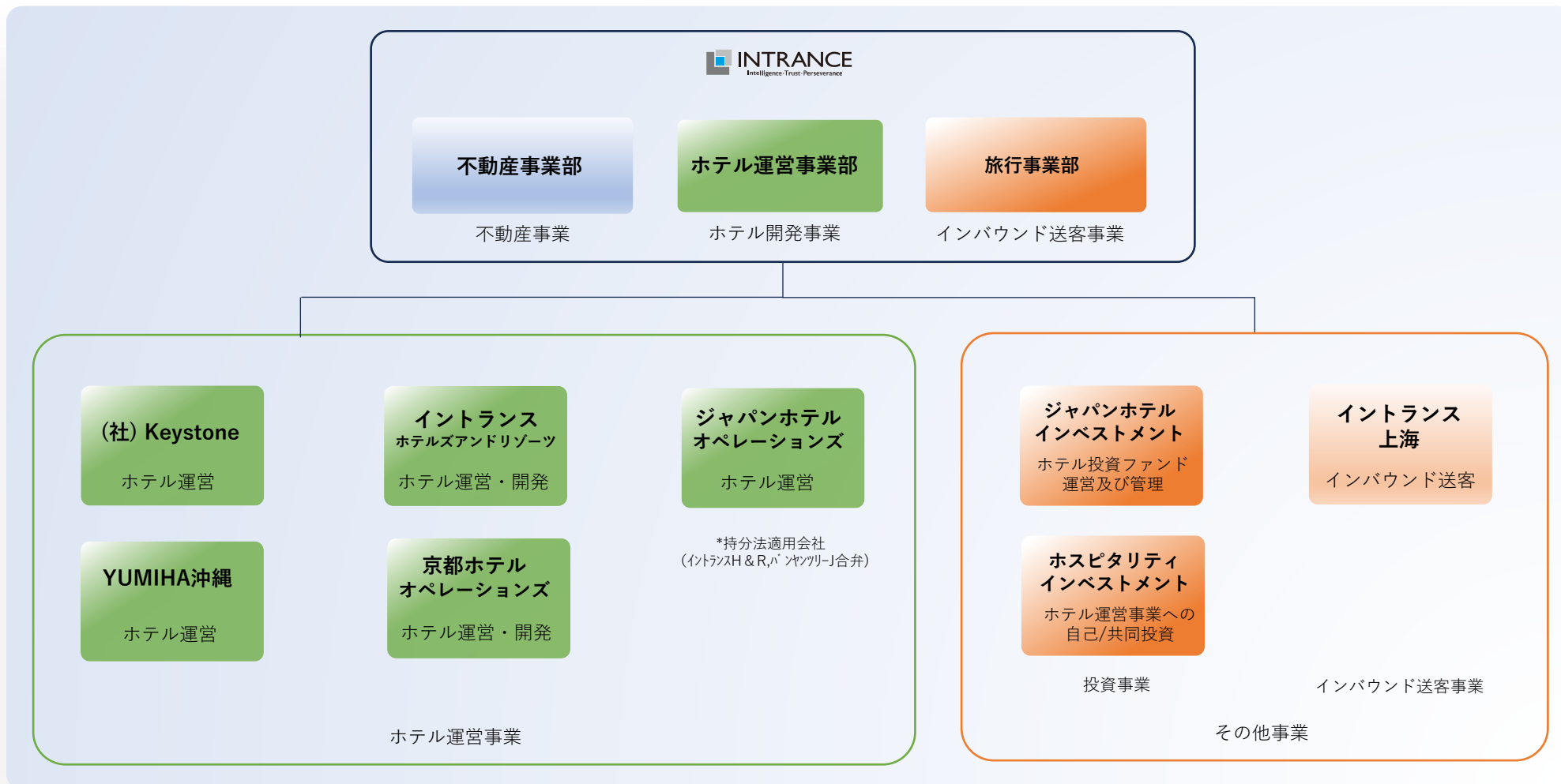
- ・地方創生を目的とした事業推進
- ・国内外ネットワーク及びアライアンスの有効活用
- ・国際的ホテルブランドによるブランディング
- ・顧客満足と収益を重視したホテルオペレーション
- ・不動産事業、ITの知見の融合化

経営指標 Key Indicators

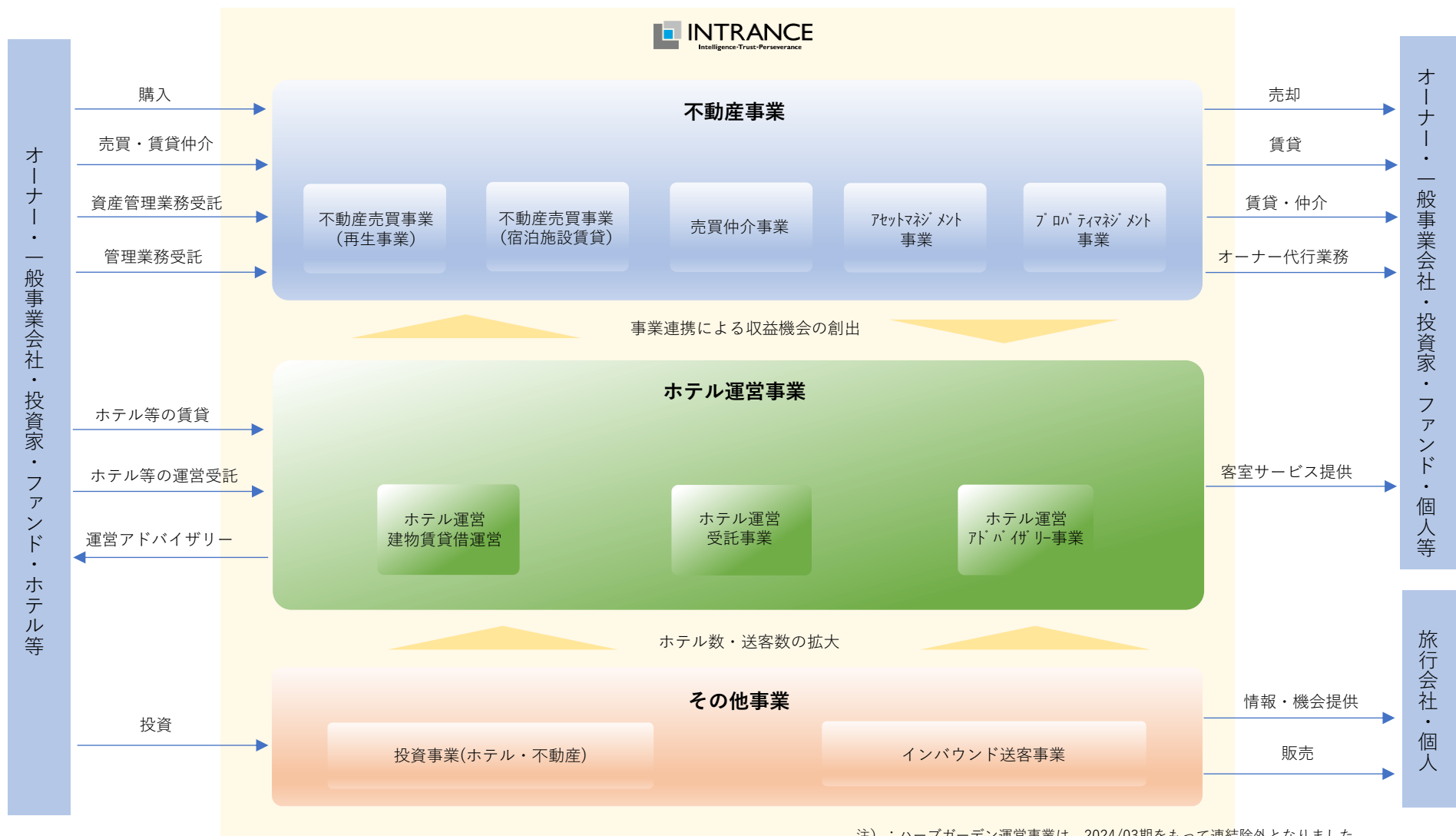
当社グループは、不動産事業を安定収益とし、ホテル運営事業とインバウンド関連事業において高い成長を目指し、これら活動による企業価値の向上及び財務体質の強化を経営目標としています。

現在は、ホテル運営事業の基盤確立に向けた投資段階であり、ホテル運営事業及び不動産事業を含めたインバウンド関連事業における売上及び利益の拡大を経営指標として定めています。

当社グループは、創業事業である不動産事業から、ホテル運営・投資事業、そしてインバウンド開発へと事業を加速させ、「ホテル・インバウンド&不動産カンパニー」へと革新します。



当社グループは、「ホテル・インバウンド&不動産カンパニー」として高い成長を目指します



注) : ハーブガーデン運営事業は、2024/03期をもって連結除外となりました。

不動産の開発から再生・管理・売却までの一連のプロセスを掌握し、 当社グループの不動産事業における安定的な拡大を目指します

不動産開発・再生事業

- ホテルを含めた新規不動産開発、及び非有効活用の不動産取得の上、ブランディング、コンバージョンによる不動産価値の創造・再生を実施。
- 不動産価値の創造・再生後に、投資家、事業法人、ファンド等へ売却。

プロパティマネジメント(PM)事業

- 不動産価値を維持するための建物管理代行サービス。
- オーナー収益を最大化するため、建物保守管理、テナント管理、入出金管理、中長期修繕計画の立案、テナントに関する募集・契約・入退居管理、賃料・共益費の入出金管理等業務を実施。

不動産仲介事業

- 不動産賃貸仲介業務及び売買仲介業務等の実施。
- 第二種金融商品取引業・宅地建物取引業による、みなし有価証券の募集・販売。

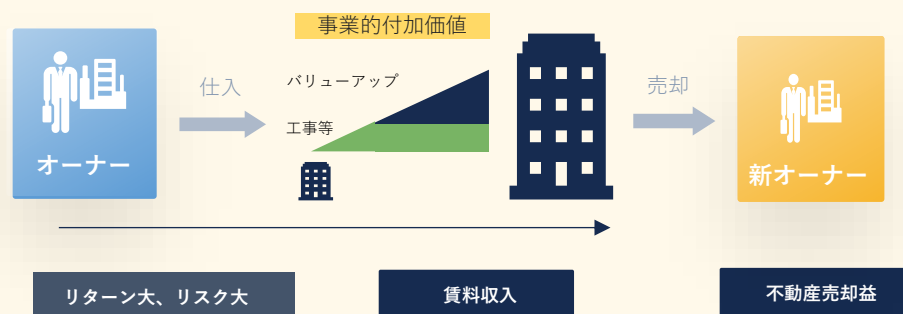
不動産売買事業

- 不動産の購入及び賃料目的保有、並びに売却。
- 保有中は、賃貸業務、宿泊施設運営業務を実施。

アセットマネジメント(AM)事業

- 不動産の収益性と、利回りを高め、資産価値の増大を図る提案実施。
- 建物のリニューアル・リノベーションの提案、適正賃料の算定や、テナントリーシングを行い、管理コストの見直し・削減等の提案を実施。

(ご参考) 不動産開発・再生事業



(ご参考) プロパティマネジメント事業



高度なサードパーティーオペレーションモデルによるホテル運営推進により、 当社グループのホテル運営収益の拡大を目指します

ネットワークとアライアンスによるホテル戦略

- 国際的ホテルブランドを活用したブランディングホテルの展開。
- ホテル投資スキームに応じて、国内外ネットワーク及びアライアンスを有効活用し、スピードとスケールを目指したホテル投資を展開。
- 中華圏をはじめとしたグローバルなネットワークを活かした事業設計、資金調達を実施。

顧客満足と収益重視のホテル運営

- ハイクオリティなホテル運営を目指し、高い顧客満足を確保
- ブランド力を活用し、客室稼働率、平均宿泊料金の上昇、及びコスト管理を徹底し、各ホテルの収益追求を実施。
- ホテル案件ごとに運営方式を検討し、定期賃貸借、運営受託、及び運営アドバイザー等による最適化運営を実施。

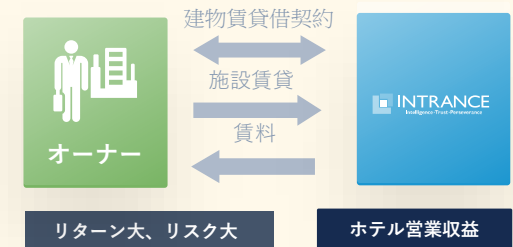
各事業の融合による企業価値の向上

- ホテル運営事業、不動産事業の融合により、ホテル開発及び投資スピードを加速。
 - 都市型投資：都市型アパートメントホテル開発
不動産事業部門、ホテル運営事業部門、インバウンド関連事業部門による連携
 - 地方創生投資：「リゾートホテル及び旅館等」
ホテル運営事業部門、インバウンド関連事業部門による連携
- ホテル運営事業、インバウンド関連事業を融合することで、ホテル運営だけではなく、顧客ニーズを先取りした商品開発と送客「旅マエ」、接客「旅ナカ」、越境消費と投資活動支援「旅アト」、これらすべてを事業領域としたインバウンドサイクルを推進。
 - ホテル運営事業部門とインバウンド関連事業部門による連携

(ご参考) ホテル運営方式

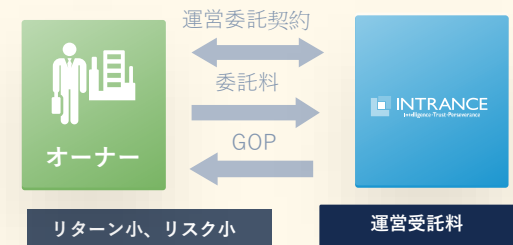
定期賃貸借契約 (マスターリース)

オーナーからホテル建物を当社グループが賃貸し、経営と運営を行います。賃料を支払う一方で、ホテル売上・経費・損益はすべて当社に帰属する。



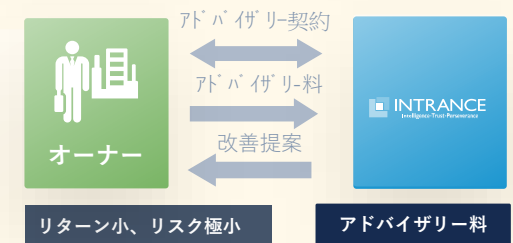
運営受託 (マネジメントコントラクト)

当社が派遣するスタッフによりホテル運営を行い、ホテルオーナーが経営を行います。売上・経費・損益は経営主体であるオーナーに帰属、営業実績に応じた運営受託料を得る。



運営アドバイザー (コンサルティング)

当社のホテル運営ノウハウにより、経営指導や集客、経費削減等、ホテル運営の後方支援を行い、アドバイザーフィーを得る。



中華圏観光客を当社グループホテル及びグループ外ホテルへ送客することにより、 インバウンド活性化のキープレイヤーを目指します

中華圏エージェント & 国内ホテルとの契約

- イントランスは、中華圏の旅行会社、OTA(オンライントラベルエージェント)と契約し、送客受注。(契約形態により、旅行業ライセンスを有する第三者と協業することもあり)
- イントランスは、当社グループのホテル及びグループ外ホテルと送客契約を実施。
[※上記作業の実務は、イントランス上海が中心となり実施。]

国内送客オペレーションの実施

- イントランスは、中華圏の旅行会社・OTAからの送客情報をシステム経由にて受注。
- イントランスは、受注した送客情報によりシステム経由で送客先の各ホテルへ送客発注。
- イントランスは、旅行会社・OTAからホテル宿泊費用を受領、及び送客先ホテルへ支払いを実施。
[※上記作業の実務は、イントランス上海が中心となり実施。]

インバウンド送客事業の意義

- 中華圏からのインバウンド送客オペレーションにより、当社グループホテルの収益向上、及びグループホテルの稼働率の向上、並びに稼働率の年間平準化に寄与。
- また、グループ外ホテルへの送客により、グループ内収益のみならず、グループ外収益の増加に寄与。
- さらに、本事業の強化により、地方創生目的ホテル等、稼働率の活性化を狙うホテルへのピンポイント送客支援が可能。

(ご参考) インバウンド送客事業

送客事業の以下プロセスによりホテル収益性の向上、及び送客事業の規模拡大を目指す。

- 中華圏の旅行会社及びOTAへの営業及び契約。
- 国内送客オペレーションの実施。
- 送客後の収益管理、事務管理を実施。



投資コンセプトに合わせた協業や投資スキームにより投資を実践し、 運営ホテル数の拡大及び収益成長を目指します

ホテル・不動産投資のための国内外投資家確保

- デベロッパー協業又は自己投資により、新規ホテルのマーケティング、収益計画、ブランディング等による投資プランを策定。
- 国内外投資家を確保し、ホテル施設の投資・開発を目的とするファンドへの投資体制を準備。

様々な投資スキームによるファンド組成

- 都市型投資：
国内大都市圏を中心とした一室40～50㎡のアパートメントホテルを開発するホテルの運営。開発は、デベロッパー又は自己投資により、土地の確保、設計、建築、ブランディングにより推進。
- 地方創生投資：
地方圏を中心とした既存のリゾートホテルや旅館へ投資・リノベーションしたホテルの運営。投資先発掘は、地方自治体や金融機関、観光地域づくり法人と連携して推進。

投資先ホテルの運営

- ホテルのブランディングとオペレーション体制を確立した上、当社グループ会社が運営を実施。
- 投資先の資産価値を高める施策として、ブランディングと中華圏チャネルを活用したインバウンド送客、及びホテル施設の稼働率と収益性を拡大。

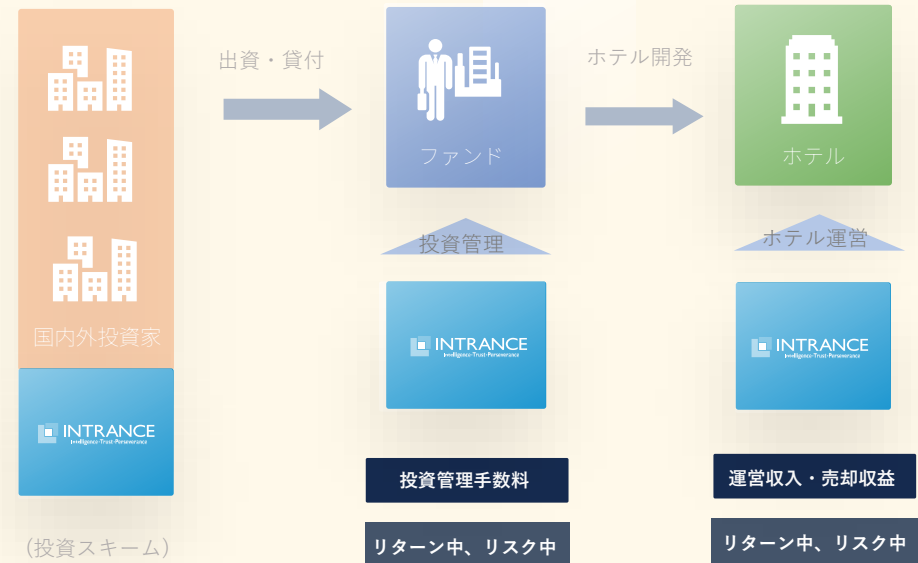
投資先ホテルの売却

- ホテル資産を保有する投資の場合は、ホテル資産を第三者ファンド等の投資家へ売却。ローン活用する場合は、売却後、ローン返済。
- 資産売却後も投資先のホテル運営は、当社グループ会社が継続実施。

(ご参考) 投資事業

投資事業の拡大により、運営ホテル数の拡大、及び収益拡大を目指す。

- 出資者、金融機関等の投資資金確保
- ホテル投資・開発案件の発掘・確保
- ホテル投資及び運営
- 当社グループによるブランディング及びホテル運営
- ホテル資産の売却（ホテル運営は当社グループで継続）



当社グループのビジネスモデルは、不動産事業を安定収益とし、ホテル・インバウンド事業において高い成長を推進することです。こうした取り組みを加速させ、事業領域の拡大と企業価値の向上を目指します。

不動産事業による開発～管理までの安定＆成長収益確保

- **コンサルティング、PM、AM等によるストック収益の確保**
不動産開発コンサルティング、プロジェクトマネジメント、PM・AM等の不動産サービスにより、安定的なストック収益を確保。
- **ホテル・不動産の開発・売却等によるフロー収益の確保**
ホテル・インバウンド宿泊施設等の不動産確保、売買仲介、開発・売却等により、高度な成長収益を確保。

ホテル運営事業によるホテル運営数拡大＆収益最適化

- **国際的ブランドを活用したホテル開発の推進**
複数の国際的ブランドとの連携により、ホテル運営権の確保+ホテル運営件数の拡大、ブランディング支援、ホテル開発を推進。
- **ブランド活用によるホテル運営最適化**
サードパーティーオペレーターによるホテル運営により、ブランドを活用した収益追求型オペレーションを推進・収益を確保。

インバウンド送客事業によるホテル収益サポート＆拡大

- **当社グループ運営ホテルへの送客による収益安定化**
中華圏を中心とした観光客を国内送客し、当社運営ホテルの予約件数の安定化＆収益化をサポート。
- **当社以外のホテルへの送客による収益拡大**
上記に付加し、当社運営以外のホテルへも国内送客し、インバウンド収益を確保。

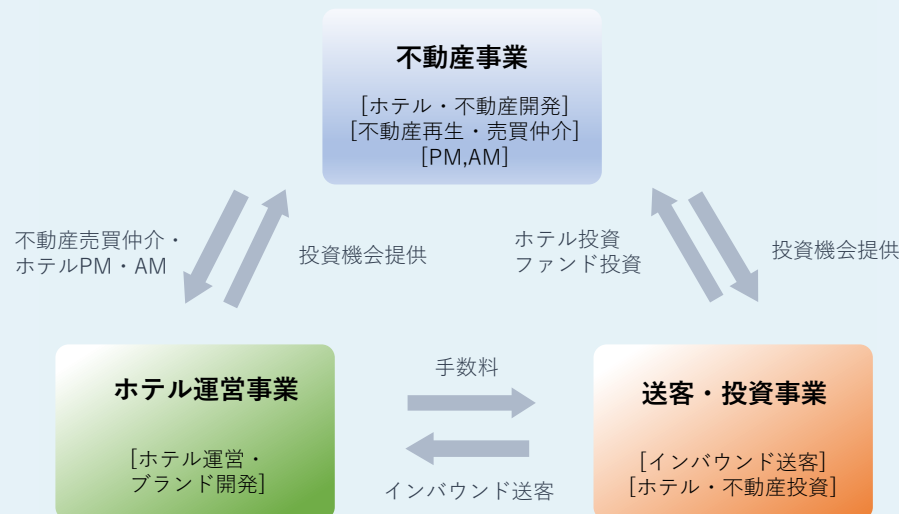
投資事業によるホテル投資資金確保＆事業成長サポート

- **国内外投資家からの資金確保**
中華圏を中心とした国内外投資資金を活用した投資スキームにより、当社グループのホテル＆不動産事業の成長をサポート。

(ご参考) イントランスのビジネスモデル

当社グループは、ホテル・インバウンド事業、不動産事業における成長投資を積極的に推進しています。
これらの事業領域において、ホテル・宿泊施設開発、ブランディング＆ホテル運営、インバウンド送客を推進し、高い成長を目指します。

1. 投資事業によるホテル投資資金確保＆事業成長サポート
2. 不動産事業による開発～管理までの安定＆成長収益確保
3. ホテル運営事業によるホテル運営数拡大による収益増大＆収益性最適化
4. インバウンド送客事業によるホテル収益サポート＆拡大



当社の成長に向けたビジネスの収益カテゴリー

説明：当社グループの各事業において発生予定の収益分類



注) 上記の営業状況、交渉状況に関する記述は、2025年6月25日時点の情報です。

1 ビジネスモデル

2 市場環境

3 競争力の源泉

4 事業計画

5 リスク情報

6 補足情報

直近の事業環境

2024年度は、海外からのインバウンド好調で、コロナ前(2019年)を大きく上回り、3,600万人超の過去最高記録

海外からの旅行者は好調に推移し、前年比47.1%増へ

- コロナ前の最高記録であった2019年(3,100万人超)対比で15.6%増と過去最高記録を更新、各月ペースでも最高記録となった。飲食サービスがインバウンド需要を伸長。
- インバウンド消費額は、約8.1兆円で過去最高となった。

大幅増加の背景は、円安と各国からの旅行者が増えたこと

- 円安やビザ緩和、航空路線の回復が追い風となった。
- 東アジア以外にも東南アジア、欧米豪、中東からの訪問客が増加し、国別順位では、韓国、中国、台湾、アメリカ、香港、タイ、オーストラリアとなった。

今後の事業環境

2025年度は、訪日インバウンドは4,020万人を予測。2030年度は6,000万人突破に期待

2025年度のインバウンド需要は継続的に好調を予測

- JTBがまとめた旅行動向見通しでは、日本人観光客の旅行需要は伸び悩むも、訪日インバウンド客数は、一層の増加が見込まれる。
- 2024年と比較して伸び率は緩やかと予想されるが、中長距離の旅行者数も伸び、旅行費用は増加すると見込まれる。

2030年度の長期目線では、インバウンドは急拡大

- 日本政府は2023年に「訪日旅行者数6,000万人、消費額15兆円の達成を目指す。民間調査ではインフラ整備や地方分散が進めば最大7,300万人に達する可能性も。
- 課題は、宿泊施設や空港インフラ不足、人手不足、人気都市への一極集中(オーバーツーリズム)など。

(2025年 年間旅行動向推計数値)

(図表1) 2025年 年間旅行動向推計数値

	2025年予測			2024年予測			2019年実績推計
	予想	前年(24)比	19年比	予想	前年(23)比	19年比	確定
総旅行人数(延べ人数)	3億1,910万人	102.9%	102.1%	3億1,000万人	104.3%	99.4%	3億1,178万人
国内旅行	3億500万人	102.7%	104.7%	2億9,700万人	103.2%	101.8%	2億9,170万人
海外旅行	1,410万人	108.5%	70.3%	1,300万人	135.1%	64.8%	2,008万人
一人あたり旅行費用							
国内旅行	47,800円	101.1%	125.5%	47,300円	106.6%	124.1%	38,100円
海外旅行	334,100円	106.2%	140.9%	314,500円	105.8%	132.6%	237,200円
総旅行消費額	19兆3,000億円	106.4%	121.5%	18兆1,400億円	116.1%	114.2%	15兆8,900億円
国内旅行	14兆5,900億円	103.8%	131.2%	14兆500億円	110.0%	126.4%	11兆1,200億円
海外旅行	4兆7,100億円	115.2%	98.7%	4兆900億円	143.0%	85.7%	4兆7,700億円
平均旅行回数	2.58回	0.08回	0.07回	2.50回	0.12回	▲0.01回	2.51回
訪日外国人旅行者数	4,020万人	108.9%	126.1%	3,690万人	147.2%	115.7%	3,188万人

(出所)
・JTB「2025年(1月~12月)の旅行動向見通し」

(日本人国内宿泊旅行者と訪日外国人観光客数の経済効果比較)

(インバウンドの実績と目標)

	2019年実績	2024年実績	2030年目標
旅行消費額	4.8兆円	8.1兆円	15兆円
訪日客数	3,188万人	3,687万人	6,000万人
一人当たり旅行支出	15.9万円	22.7万円	25万円*

(出所)
・JTB「2025年(1月~12月)の旅行動向見通し」
・観光庁・経済産業省「観光ビジョン」
・INBOUND PLUS記事「2030年は訪日外国人旅行者数6千万人、消費額15兆円を目指す方針を発表」
・日興アセットマネジメント「今後も息の長い成長が期待される“インバウンド消費”」

拡大する訪日外国人の旅行需要の取り込みが宿泊事業者にとって重要。
そのためには、独自の強みや戦略を有することが事業成功のポイントとなる。

需給動向

(短期)

- 2025年度の訪日インバウンド需要は、史上最多の4,020万人を予測
- 訪日インバウンドは、アジア、欧米を中心に拡大。
- 訪日観光客は、順調に伸長するも、日本人観光客はほぼ横ばい。

(中長期)

- 訪日インバウンドは、順調に拡大し、政府は2030年度に6,000万人超を目指す。
- 日本人気その他、円安やビザ緩和、広範囲な地域からの訪問客が増加する見通し。一方、宿泊施設やインフラ不足、人員不足、人気都市への一極集中(オーバーツーリズム)が課題。

競争環境

- 国内では上位7社の宿泊事業者の市場シェアは18%(2019年時点)に留まり、その他は小規模事業者が乱立。チェーン拡大や再編が進まない限り乱立構造は継続すると予想。
- 国内事業者は所有直営およびリースによる運営が主体であるため、スピーディなチェーン展開が困難。

リスクとチャンス

(リスク)

- 高齢化、少子化に伴い、慢性的な人手不足を抱える上、観光市場では人材獲得競争が激化しており、人材確保が困難。
- 国内の宿泊事業者は固定資産への投資割合が高く、マーケティングにコストをかけられておらず、海外オペレーターと比較して売上成長率、収益性が低い。
- 国内の宿泊事業者は拡大する訪日外国人の需要をとらえる必要があり、高付加価値なサービス提供によるイールド向上を実現しなければ、低収益な構造から脱却できず事業継続が難しくなる可能性。

(チャンス)

- 国内不動産価格の上昇により、新規レジデンス開発の収益性は低下。より収益性の高いホテル開発が加速。
- 上記より、従来レジデンス開発を行ってきたデベロッパーがホテル開発へ取り組むことで、オペレーターのホテル運営機会が増加。
- ホテル数は多い中、ファミリーやグループ等が同ルームで宿泊できる施設は多くなく、それらの運営に特化することでインバウンド需要を取り込むことができる。

当社グループの戦略

(戦略1)

- 中華圏を中心とした国内外資本により、ホテル投資・開発のファンドを組成。
- ホテル投資・開発ファンドにて、国内ホテルへの投資及び開発。
- ファンドにより投資・開発したホテルを、当社グループが運営。
- ファンドにより投資・開発したホテルの不動産資産を売却・売買仲介することで、収益を確保。

(戦略2)

- 当社のインバウンド送客事業により、中華圏観光客を当社グループの運営ホテルへ送客し、グループホテルの稼働率、収益を向上させる。
- グループ以外のホテルへもインバウンド送客することで、単なるホテル運営会社ではなく、ホテル予約需要を創出できるグループであるという地位を確立する。

(戦略3)

- ホテル運営実績、インバウンド送客実績の拡大により、運営収益と生産性向上させる。
- トラックレコード、レピュテーション向上により、更なるホテル投資・開発案件を確保する。

1 ビジネスモデル

2 市場環境

3 競争力の源泉

4 事業計画

5 リスク情報

6 補足情報

成長のための差別化・優位性

国際ホテルブランドとの戦略的提携による優位性

- 当社グループは、**世界一級の国際ホテルブランドと戦略的提携（合併会社[JV]設立）**しており、**ブランディング戦略**が期待できる。
- ホテル開発・運営においては、**ブランド力を活用したホテル開発の企画、及びホテル運営**が可能である。
- また、国際ブランドを有することから、その信頼性や収益期待が醸成され、ホテル不動産を有するオーナーとの間で「**サードパーティーオペレーター**」として**ホテル資産のマスターリース（長期賃借）契約がしやすくなる**という利点がある。

一連のインバウンドサイクルを有する優位性

- 当社グループは、**一連のインバウンドサイクルを事業としてカバー**しており、「訪日数の多い中華圏から日本への送客事業（旅マエ）」、「国内でのホテルオペレーション・ランドサービス（旅ナカ）」、そして「ホテル資産の売買やアセット管理等、不動産価値を高める取り組み（旅アト）」をトータルでカバーできることが強みである。
- **インバウンドマーケットの成長と共に事業規模の拡大が期待**でき、それに伴い企業価値の増大も可能となる。

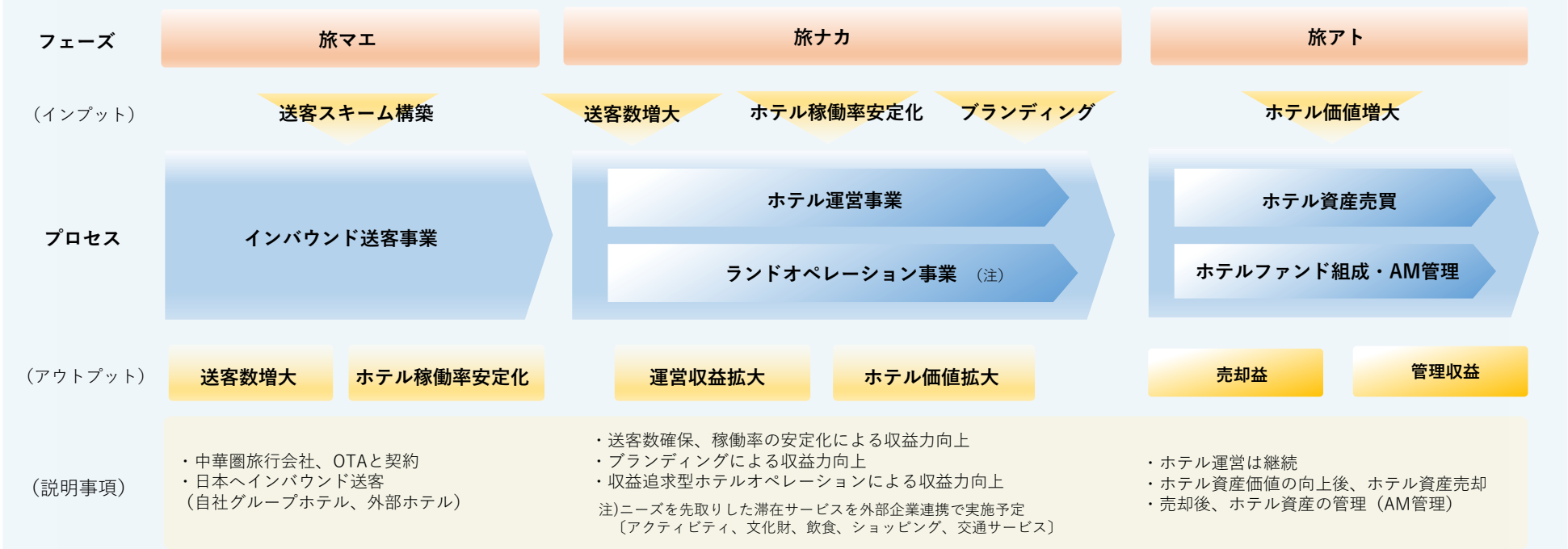
中華圏ネットワークを有する優位性

- 当社グループは、**中華圏ネットワークを有**しており、**中華圏資本及び人材チャネルを活用したビジネス展開が可能**である。
- 不動産領域においては、日本の不動産を高く評価する中華圏投資家チャネルを有することから、**当社が関与するホテルや宿泊施設の有望な売却先確保が容易**となる。
- ホテル領域においては、国内のリゾート施設の開発等、投資を検討する投資家とのネットワークがあることから、**当社グループがその企画段階からPM（プロジェクトマネジメント）として参画する案件等、新規ビジネスの機会創出が高まっている**。
- 資本調達においては、中華圏投資家チャネルを有することから、**国内ホテルへの開発・投資に係る資本調達が可能**である。
- その他、中国からの観光客送客がスタートしており、**グループホテルへの送客では、ホテル運営においては、客室予約の安定化をサポート**でき、グループ以外のホテルへの送客では、送客手数料を確保することが可能である。

当社グループの事業上の強みは、「一連のインバウンドサイクルを事業としてカバーしている」ことです。訪日数の多い中華圏から日本への送客事業（旅マエ）、日本でのホテルオペレーション・ランドサービス（旅ナカ）、そしてホテル不動産価値を高める取り組み（旅アト）を一貫して行い、国内インバウンドの成長と共に全ての事業を成長させることができます。

イントランスの事業プロセス

旅マエ、旅ナカ、そして旅アトまでの一連のインバウンドサイクルが当社グループの事業領域であり、インバウンド市場の成長と共に、当社の事業成長につなげることが可能となります。

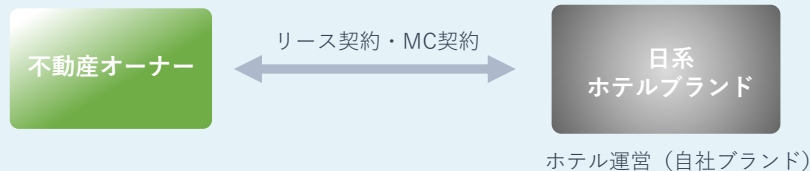


当社グループのポジショニングの強みは、日本では希少な存在である「サードパーティーオペレーター」であること。サードパーティーオペレーターは、グローバルブランドと提携し、日本市場に参入する障壁となっているリース契約を担い、ホテル運営実務を遂行する企業。日本市場では非常に注目される存在となりつつあります。

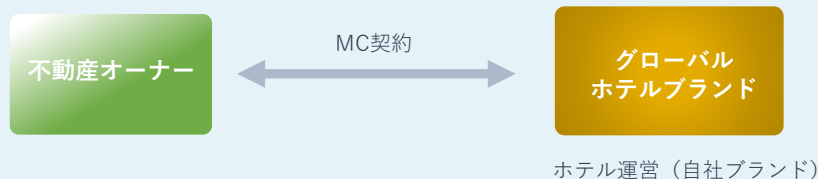
一般的なホテル運営モデル

- 一般的に、日系ホテルブランドが不動産オーナーとリース契約又は、MC契約を締結して自社ブランドで運営するが、グローバルブランドが不動産オーナーとMC契約のみ締結して自社ブランドで運営する。
- 日本では、不動産オーナーや金融機関より、リース契約でないと不動産を確保できないことが、新たに日本に参入しようとしているグローバルブランドの参入障壁となっている。

(日本市場における日系ホテルブランドの一般的な運営モデル)



(日本を含め世界市場におけるグローバルブランドの一般的な運営モデル)



イントランスのホテル運営モデル

- サードパーティーオペレーターとは、ブランドと提携し、FC又は不動産リースによりホテル運営を行う企業のこと。
- 海外では大手専門会社も多いが、日本ではホテルオーナーや金融機関との不動産契約においては、リース契約を求められることが多い中、MC契約を中心とするグローバルブランドの日本進出が遅く、日系ホテル運営会社も自社ブランドで事業展開するので、サードパーティーオペレーターが育たない環境にある。

- このため、当社グループは、複数のグローバルブランドと提携し、不動産オーナーとリース契約を締結することで、日本参入を目指すグローバルブランドからの注目が高くなっている。
- また、グローバルブランドのブランド力、マーケティング力、そして教育システムを活用することができ、当社グループはホテル開業の初期費用のみで資金負担少なくホテル運営件数を増加させることが可能となる。



1 ビジネスモデル

2 市場環境

3 競争力の源泉

4 事業計画

5 リスク情報

6 補足情報

- 短期的な収益施策が未達となり、業績予想の下方修正を実施（2025/4/1公表）、2025/03期は売上減少、赤字拡大で着地
(上記より、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせる状態は存在するが、一定の資金調達を行い、重要な不確実性は見られないものと判断しています。)
- 将来的な収益施策（ホテル運営権獲得のための活動）は一定成果あり、ホテル運営権の確保件数は着実に増加中
- そのため、2026/03期は、黒字化 & 業績予想数値の達成に向け、短中期的な収益基盤の確立へ注力、黒字化定着を目指し、不動産収益のための活動へ経営リソースをシフト

ネクストアクション

2026/03期予算、及び中長期計画の達成に向けて、以下のアクションプランを実行します

- 中長期成長のためのホテル運営権確保に向けた活動は継続的に実施。一方、短期的な収益確保のため、不動産収益の確保を推進する
 - 不動産事業：短期的な収益確保のため、以下領域において不動産収益を追求する
「宿泊施設転売」「プロジェクトマネジメント手数料」「小型宿泊施設の開発・売却」
 - ホテル運営事業：短期～中長期的な収益確保のため、以下領域においてホテル収益を確保
「既存ホテルのホテル収益の改善」「リゾート施設のコンサルティング」「ホテル運営権の確保」
 - インバウンド送客事業：グループホテルの宿泊予約の拡大、及び外部ホテルの送客件数拡大を追求
「ホテル予約の取扱手数料」
 - 投資事業：ホテル開発の資金確保に向け、国内外投資家とのファンド組成等へ注力
- 当社事業の費用構造の改善の他、借入を中心とした資金調達を進めて財務状況の強化を行う
- 上記により、今期予算達成、及び2029/03期にて売上高150億円、営業利益9億円を目指す

注1) インバウンド送客事業及びファンド事業は、会計上のセグメントとしては「その他事業」として分類されています。

注2) 2029/03期の中長期計画目標値を一部修正しております。

- **不動産事業：宿泊施設転売、リゾート施設開発PM、インバウンド向け宿泊施設開発・販売へ注力**
- **ホテル運営事業：既存ホテル運営、新規ホテル・旅館運営（運営権確保）、リゾート施設開業コンサルティングへ注力**
- **その他事業：インバウンド送客事業はインバウンド送客数の拡大、投資事業は、ホテル投資資金確保へ注力**

中期目標 前提

	2026/03	2027/03	2028/03	2029/03
不動産事業	■ 宿泊施設の転売：3件 ■ リゾート施設開発PM：1件 ■ インバウンド宿泊施設 開発販売：3件	■ 宿泊施設の転売：3件 ■ リゾート施設開発PM：2件 ■ インバウンド宿泊施設 開発販売：5件	■ 宿泊施設の転売：3件 ■ リゾート施設開発PM：2件 ■ インバウンド宿泊施設 開発販売：5件	■ 宿泊施設の転売：3件 ■ リゾート施設開発PM：2件 ■ インバウンド宿泊施設 開発販売：5件
ホテル運営事業	■ 既存ホテル運営：5件 ■ 新規ホテル・旅館運営：3件 ■ リゾート施設コンサルティング：2件	■ 既存ホテル・旅館運営：8件 ■ 新規ホテル・旅館運営：3件 ■ リゾート施設コンサルティング：1件	■ 既存ホテル・旅館運営：11件 ■ 新規ホテル・旅館運営：6件 ■ リゾート施設コンサルティング：1件	■ 既存ホテル・旅館運営：17件 ■ 新規ホテル・旅館運営：6件
その他事業	■ インバウンド送客売上：約13百万円 ■ 投資事業：ホテル投資資金確保へ注力（予算未計上）	■ インバウンド送客売上：約35百万円 ■ 投資事業：ホテル投資資金確保へ注力（予算未計上）	■ インバウンド送客売上：約53百万円 ■ 投資事業：ホテル投資資金確保へ注力（予算未計上）	■ インバウンド送客売上：約84百万円 ■ 投資事業：ホテル投資資金確保へ注力（予算未計上）

※PM：プロジェクトマネジメント

上記により、今期予算達成、及び2029/03期にて売上高150億円、営業利益9億円を目指す

* 前回提出資料より、前提としていた注力事業を下記のとおり修正したことで、2029年3月期の数値目標を売上160億円、営業利益13億円から、売上150億円、営業利益9億円へ微修正しています。

- 不動産事業：インバウンド宿泊施設 開発・販売、不動産仲介、ホテル開発投資へ注力 > 宿泊施設転売、リゾート施設開発PM、インバウンド宿泊施設 開発・販売へ注力
- ホテル運営事業：新規旅館、リゾートホテルの運営権確保へ注力 > 新規ホテル・旅館運営の運営権確保、リゾート施設コンサルティングへ注力
- インバウンド送客売上の目標数値を下方修正

2026年3月期の事業計画

2025年3月期は、中長期成長のための活動（アパートメントホテルの運営権確保）では一定の成果があったが、短中期における収益基盤を確立できず、予算は大幅未達

上記の結果、2025年3月期は、3ヵ年連続で赤字計上、大幅下方修正

このため、2026年3月期については、短中期の収益基盤の確立へ注力し、黒字化定着を目指す

■ 2026年3月期は、これまで着々と進めてきた以下の活動により、収益化を推進。【短中期活動】

不動産事業：2025年3月期から進めてきた取り組みを継続し、安定収益の基盤を確保

- 宿泊施設の転売（売却収益）：3件
- リゾート施設開発のプロジェクトマネジメント（PM収益）：1件
- 小型宿泊施設の開発・売却（売却収益）：3件

ホテル運営産事業：既存ホテルのKPI向上、及び新規分野としてのホテルコンサル収益にて、安定収益の基盤を確保

- 既存ホテル運営収益（運営収益）：5件
- 新規旅館運営（運営収益）：3件
- リゾート施設のコンサルティング（コンサルティング収益）：2件

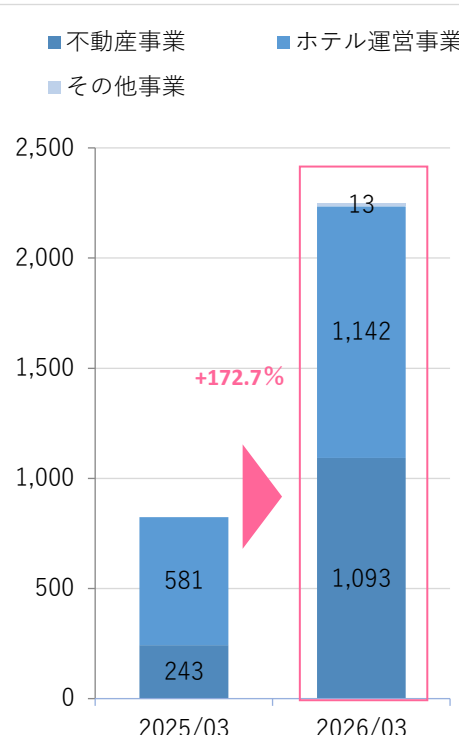
インバウンド送客事業：従来からの取り組みを加速し、「ホテル予約需要を創出できる事業グループ」としての地位を確立

- グループ内ホテルへの観光客送客（グループホテルのKPI向上のサポート／売上数値は連結消去）
- グループ以外ホテルへの観光客送客（取扱手数料）

■ 開発型アパートメントホテル（都市型・リゾート）、地方ホテルの運営権確保を、継続的に推進。【中長期活動】

■ 上記の事業活動により、**2026年3月期の黒字化、予算数値（業績予想数値）の達成を目指す。**

- 不動産事業：これまで進めてきた「**宿泊施設の転売**」、「**リゾート施設開発のプロジェクトマネジメント**」、「**小型宿泊施設の開発・売却**」にて、**安定収益を確保**
- ホテル運営事業：「**既存ホテル運営収益**」及び「**リゾート施設のコンサルティング**」にて、**安定収益を確保**、将来収益のための「**開発型アパートメントホテルの運営権確保**」は、**継続的に推進**
- インバウンド送客事業： **グループ内外ホテルへ観光客送客を拡大し、新規収益を確保**

(百万円)					(百万円)	
	2025/03	2026/03			要因	今期予想収益（連結合計）
	(実績値)	(計画値)	(増減額)	(増減率)		
売上高	825	2,249	1,424	172.7%	不動産事業における収益拡大へ注力、及びホテル運営件数の増加により売上を拡大させる	
不動産事業	243	1,093	849	348.5%	■ 宿泊施設転売等、不動産案件の増加	
ホテル運営事業	581	1,142	561	96.7%	■ 新規ホテル施設の運営	
その他事業	0	13	13	-		
営業利益	△ 352	92	444	-		
不動産事業	41	488	447	1,090.7%	■ 不動産収益の向上	
ホテル運営事業	△ 60	△ 13	47	-	■ ホテル運営収益の改善	
その他事業	△ 25	△ 30	△ 4	-		
(営業利益率)	△ 42.7%	4.1%	46.8%	-		

各事業・主要施策の課題と対策

対象事業	主要施策	課題	対策
不動産事業 「短中期の安定収益確保」	■ インバウンド施設開発販売、PM事業、用地仲介にて安定収益確保 ■ リゾート施設開発(プロジェクトマネジメント)、ホテル施設売買にて高収益確保	■ 販売用不動産の保有数は限定的 ■ インバウンド宿泊施設用地の確保 ■ リゾート施設開発(プロジェクトマネジメント)の実現可能性 ■ ホテル施設売買の実現性、及び対象施設の確保	■ 販売用不動産の保有数は僅少であるため、ホテル施設に特化した売買を推進 ■ インバウンド宿泊施設用地は、不動産会社、建設会社とタイアップして情報収集、開発を推進 ■ リゾート施設開発、ホテル施設売買の関係者との協業を推進
ホテル運営事業 「中長期の成長拡大の基盤づくり」	■ 新規開発ホテル(大型ホテル)の運営権の確保数拡大 ■ 既存ホテル・旅館の運営権確保数(M&A含む)の拡大 ■ グループ運営ホテルの収益性(KPI)改善	■ 今後開始する大型ホテルの運営に係るノウハウ確保、体制整備 ■ 新規開発ホテルの運営権確保は進展しているが、一方、既存ホテルの運営権確保は案件が少ない	■ 大型ホテル運営では、契約ホテルブランドが運営ノウハウを保有 ■ 運営体制の整備では、適正人材の確保と十分な準備時間を確保 ■ 既存ホテルの運営権確保のため、DMO(注2)、自治体との情報共有による案件情報確保を推進
インバウンド送客事業、投資事業（その他事業） 「グループ成長のための拡大サポート」	(インバウンド送客事業) ■ 中華圏からの観光客送客にて、グループ運営ホテルへの送客数増大(販売可能客室数の10%超送客) ■ グループ以外のホテル送客の取扱手数料収入で安定収益確保(投資事業) ■ ホテル投資資金の確保	(インバウンド送客事業) ■ 中華圏OTA・旅行会社への自社ホテルの宣伝販売・送客数増大 ■ グループ外ホテルとの契約数及び送客数の拡大(投資事業) ■ 投資家・案件の確保	(インバウンド送客事業) ■ 中華圏OTA・旅行会社との契約数の拡大⇒交渉件数は拡大中 ■ 送客先ホテルとの取扱契約の拡大⇒交渉件数は拡大中(投資事業) ■ 中華圏投資家・ファンドとの投資案件に係る交渉を推進

注1) PM：プロパティマネジメント(ビル施設管理)

注2) DMO：観光地域作り法人(Destination Management Organization)

1 ビジネスモデル

2 市場環境

3 競争力の源泉

4 事業計画

5 リスク情報

6 補足情報

当社事業に係る特有のリスクについて、本書提出日時点で特に重要な事項として以下のとおり認識しており、これらリスクについて対応を行ってまいります。

その他のリスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

なお、これら認識するリスクは、将来において発生可能性があるすべてを網羅するものではありません。

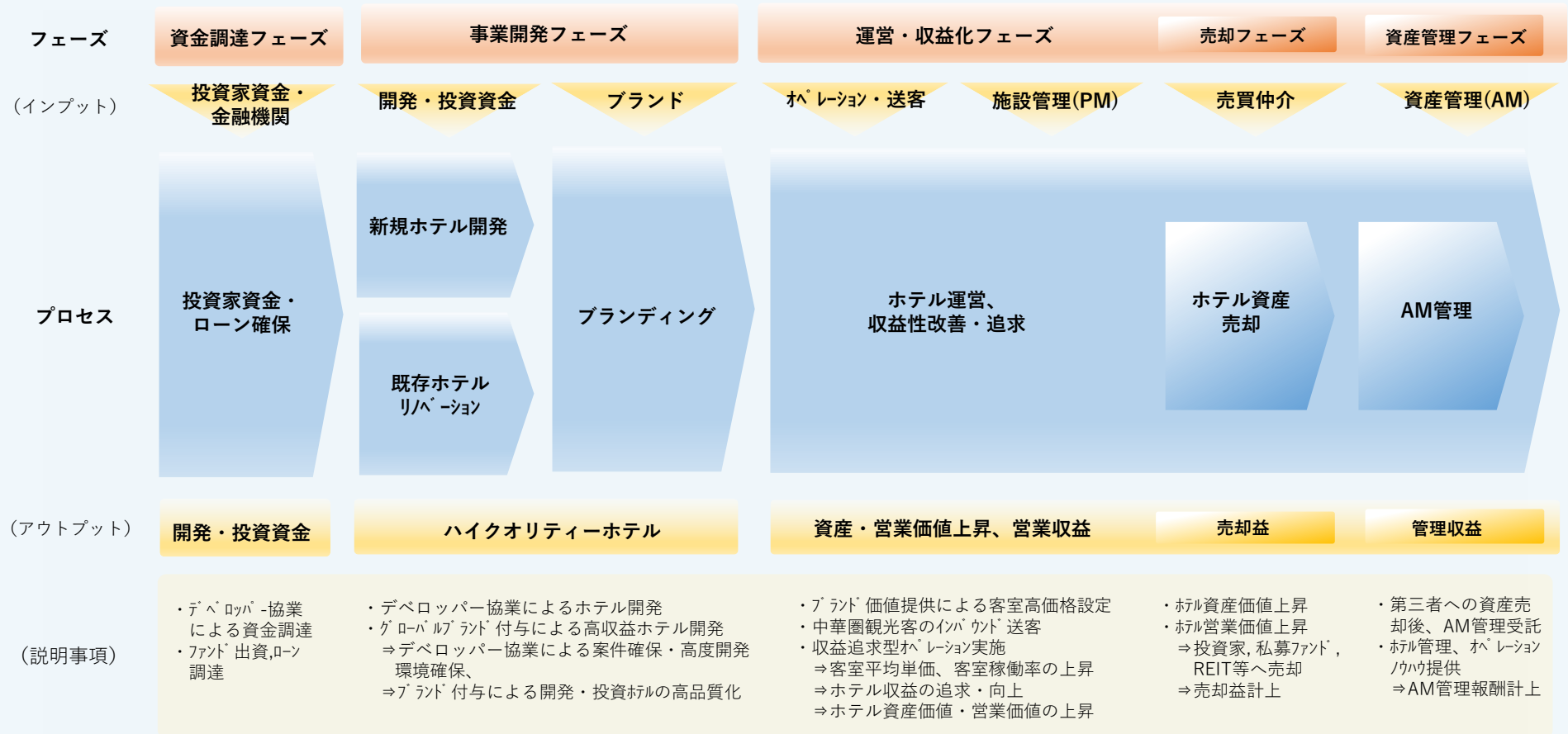
項目	主要なリスク	発生可能性	影響度	リスク対応策
事業環境： 景気動向・経済情勢等	・不動産業界、ホテル・観光業界は、景気動向・経済情勢、金利動向、税制等の影響を受けやすく、景気動向・経済情勢等の大幅な悪化や大幅な金利の上昇、税制等の変動等が発生した場合は、業績及び財政状態に影響する可能性があります。	中	大	・各セグメントにおいて、事業収益を多角化することにより、景気動向・経済情勢等の変化に対応できる事業構造を構築します。
事業環境： 競合	・ホテル運営事業におけるホテル施設の定期建物賃貸借契約の賃料、不動産再生事業における不動産の購入価格が高騰すると価格競争が厳しくなります。これにより、対象物件の賃貸借契約又は取得ができなくなり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	・不動産価格の変動リスクに大きく依存せず、収益機会を多様化し、安定収益を中心とした事業形態を構築します。
事業環境： 定期建物賃貸借契約	・ホテル運営事業におけるホテル施設の定期建物賃貸借契約は長期契約が一般的であるため、ホテル施設の運営が予定どおりに進まない場合においては、賃料が継続的に発生し、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	中	大	・ホテル事業においては、定期建物賃貸借契約だけではなく、様々な低リスクの収益事業を確保します。
事業環境： 不動産事業	・不動産事業では、金利上昇、金融機関の融資厳格化及び借入金利上昇により業績に悪影響を与える可能性があります。 ・不動産市場の市況変動等により物件売却が進まない場合の在庫リスク、または販売用不動産が計画から大きく下回る価格もしくは売却困難な場合、資金繰りが悪化し、借入金返済に支障をきたす可能性があります。 ・不動産事業では、設計、建築工事等を外注・業務委託しており、外注・業務委託先が経営不振に陥った場合、不動産販売に支障をきたし、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 ・不動産事業では、保有物件を仕入れ、投資家に対して売却を行います。単価が高額である一方、物件数が少ないことから、売却時期による業績変動が大きく、売却時期により業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	大	・不動産事業は、高収益が期待できる一方、リスクも高いため、慎重な投資体制を継続します。また、専門性も高い事業であるため、プロジェクト推進の専門性の高い人材を確保します。
法的規制及び訴訟等： 不動産事業に関わる法的規制	・当社は、不動産流通業者として、宅地建物取引業法に基づく免許を受け、不動産の流通、賃貸業務等を行っています。そのため、今後、何らかの理由により、当該免許が取消される又は更新がされない場合は、事業活動に重大な影響を及ぼす可能性があります。 ・保有物件において増改築、大規模修繕、大規模な模様替え等の工事を伴う不動産再生を行う場合、当社は建築主として建築基準法等の規制を受け、これらの関係法規の改廃や新たな法的規制の新設等によっては、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	低	大	・ガバナンス体制を役職員に徹底します。 ・取引先等の選定を適切に行い、且つ法律専門家と情報連携し、事業推進します。 ・内部統制及び内部監査の強化を進め、是正処置、予防処置の徹底を行います。

項目	主要なリスク	発生可能性	影響度	リスク対応策
法的規制及び訴訟等： 訴訟の可能性	・売却した物件において、瑕疵の発生、管理物件における管理状況に対する顧客からのクレーム、入退去時のテナント等とのトラブル等を起因・又は派生する訴訟その他の請求が発生する可能性があります。	中	中	同上
法的規制及び訴訟等： 不動産の欠陥・瑕疵	・当社は、自己勘定による投資を行っており、販売用不動産の取得に際して、十分な調査を実施し、不動産の欠陥・瑕疵等(権利、地盤地質、構造、環境等)のリスク回避に努めています。しかし、取扱物件において何らかの事情によって欠陥・瑕疵が判明した場合、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	同上
法的規制及び訴訟等： 個人情報保護	・事業活動上、顧客の個人情報を取り扱うことがあり、管理については、当社の個人情報保護マニュアルにより厳重管理及び役職員への周知徹底を図っております。しかし、保有する個人情報が外部漏洩した場合あるいは不正使用された場合、当社の信用失墜、又は損害賠償等により、業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	・ガバナンス体制を役職員に徹底します。
事業運営体制： 小規模組織	当社グループは、小規模であり内部管理体制も規模に応じたものとなっています。今後の事業拡大に応じて、内部管理組織の一層の強化・充実を図っていく方針ですが、事業拡大に人的・組織的対応が伴わず管理体制の強化・充実が予定どおりに進まない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	・継続的にオペレーション人材及び専門人材の確保を行うとともに、業務の標準化・ルール化を進め、より効率化な運営構造を構築します。
事業運営体制： 内部管理体制の強化	当社は、企業価値の増大する上で、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することが不可欠であると認識しています。業務の適正性及び財務報告の信頼性の確保のための内部統制システムの適切な運用、更に健全な倫理観に基づく法令遵守を徹底していますが、事業の急速な拡大により、十分な内部管理体制の構築が追いつかない状況が生じる場合、適切な業務運営が困難となり、事業及び業績に影響を与える可能性があります。	中	中	・人材の育成や権限移譲を進めるなど組織体制の強化を図りながら、過度に特定人物に依存しない経営体制の整備を推進します。
事業運営体制： 役員・社員の内部統制	当社は、内部統制システムに関する基本方針を定め、同システムの継続的な充実・強化を図っています。また、業務運営においても役職員の不正や不法行為の未然防止に万全を期しています。しかし、役職員の不正や不法行為が発生した場合、当社グループの経営成績、財政状態、及び社会的信用に影響が生じる可能性があります。	低	中	・内部統制及び内部監査の強化を進め、是正処置、予防処置の徹底を行います。
継続企業の前提に関する 重要事象等	当社は、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような状況が存在しているため、当該状況を解消すべく、対応を行う必要性があります。	中	大	・当該状況を解消すべく、次の対応策を行います。 -事業の収益構造の改善 -費用構造の改善 -資金調達

- 1 会社情報
- 2 事業情報
- 3 事業環境と成長戦略
- 4 財務ハイライト
- 5 リスク情報
- 6 補足情報**

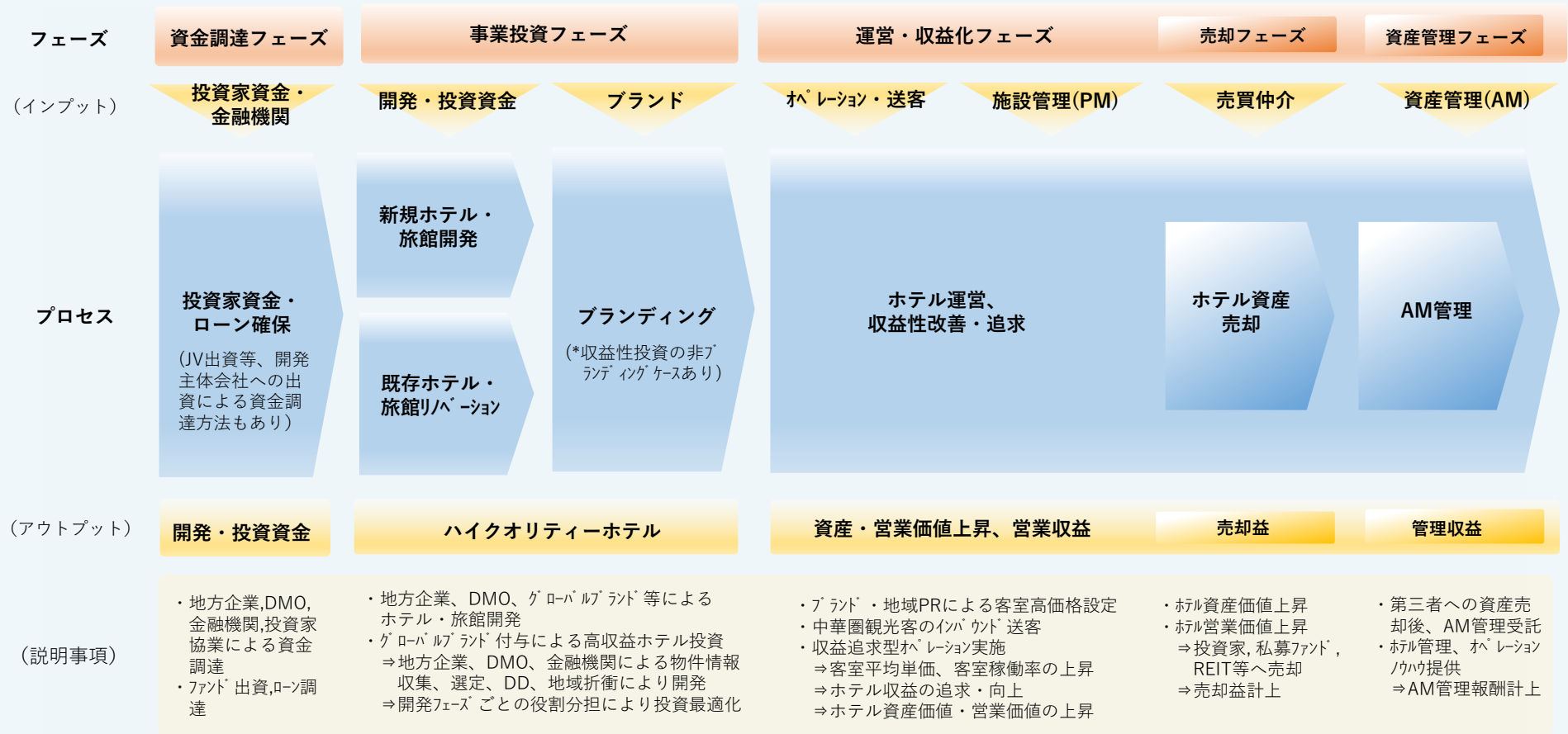
大都市圏におけるグループ旅行・家族旅行向けのインバウンド観光客がターゲット、 1棟45-60室、1室40-50㎡規模のホテル開発とし、標準化及びスケール化に最適

(ご参考) 都市型投資 (都市型アパートメントホテル) の開発～出口まで



地方圏において、地方企業、DMO(注)、金融機関等の事業パートナーとの役割分担を行い、 地方活性化を目的とした観光領域への集中型投資

(ご参考) 地方創成投資（リゾートホテル、旅館）の投資～出口まで



(注) DMO：観光地域作り法人(Destination Management Organization)

主要な経営指標の推移（連結）

（千円）

	2021年3月 （第23期）	2022年3月 （第24期）	2023年3月 （第25期）	2024年3月期 （第26期）	2025年3月期 （第27期）
損益計算書					
売上高	1,175,952	2,351,550	598,187	1,292,217	825,023
営業損益	△ 775,819	195,233	△ 416,169	△ 154,220	△ 352,518
経常損益	△ 965,625	195,188	△ 471,007	△ 162,432	△ 429,247
当期純利益	△ 994,522	154,132	△ 493,412	△ 139,905	△ 432,377
親会社株主に帰属する当期純損益	△ 993,160	156,110	△ 493,412	△ 139,905	△ 432,377
包括損益	△ 995,558	149,869	△ 494,145	△ 143,131	△ 437,915
貸借対照表					
純資産額	1,033,875	1,182,078	692,706	860,453	735,729
総資産額	2,911,269	1,862,683	1,181,012	1,158,001	1,059,346
キャッシュフロー計算書					
営業活動によるキャッシュ・フロー	485,239	1,456,016	△ 587,342	281,367	△ 391,619
投資活動によるキャッシュ・フロー	67,633	△ 64,650	△ 148,747	34,536	△ 238,399
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 301,981	△ 1,031,338	△ 47,598	121,995	276,309
現金及び現金同等物の期末残高	871,079	1,233,959	452,415	890,040	535,806
財務データ					
自己資本比率(%)	34.6	62.0	56.2	70.8	66.5
自己資本利益率(%)	△ 66.5	14.4	△ 74.4	△ 18.9	△ 56.7
1株当たり当期純利益又は当期純損失(円)	△ 26.79	4.21	△ 13.31	△ 3.74	△ 9.37
1株当たり純資産額(円)	27.13	31.23	17.90	19.68	15.16

沖縄

(賃貸借運営)

沖縄 恩納村に構える高級ヴィラホテル
(18室)

[Homm Stay Yumiha Okinawa](#) (沖縄恩納村)



京都

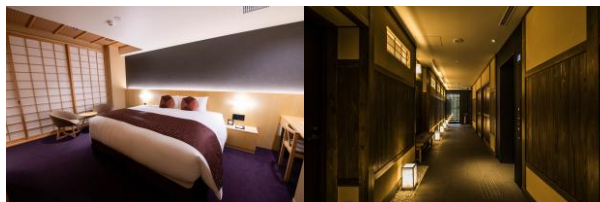
(賃貸借運営)

京都の嵐山、三条、四条に構えるブティックホテル。
(3棟合わせ49室)

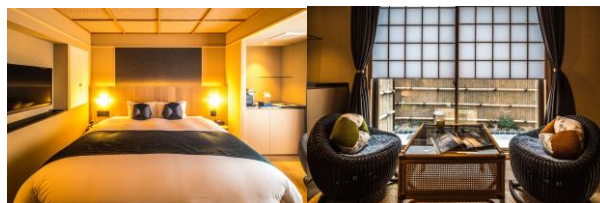
[Homm Stay Nagi Sanjo Kyoto](#) (京都三条)



[Homm Stay Nagi Shijo Kyoto](#) (京都四条)



[Homm Stay Nagi Arashiyama Kyoto](#) (京都嵐山)



大阪

(賃貸借運営)

大阪心斎橋の好立地の高級ビジネスホテル
(48室)

[Folio Sakura Shinsaibashi Osaka](#) (大阪心斎橋)



北海道(2027年開業予定)

*ホテル名未定

(賃貸借運営)

北海道ボールパークFビレッジ内のエスコンフィールドに隣接する大型ホテル
(188室)



北海道(2027年開業予定)

*ホテル名未定

(賃貸借運営)

北海道札幌市すすき野地区に位置する大型の都市型ホテル
(126室)



山梨県(2027年開業予定)

*ホテル名未定

(賃貸借運営)

富士河口湖町に位置する大型のリゾートホテル
(71室)



本資料の取り扱いについて

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。これらの将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。このような将来予想に関する記述には、既知及び未知のリスクや不確実性が含まれており、その結果、将来の実際の結果や業績は、将来予想に関する記述によって明示的又は黙示的に示された将来の結果や業績の予測とは大きく異なる可能性があります。

これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内及び国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいております。

当社では、以下の公式SNSページを公開しております。SNSでは、様々な話題やサービス等を発信してまいります。



<https://www.facebook.com/intrance.press>



<https://www.instagram.com/intrance.press/>



https://twitter.com/intrance_press



<https://www.tiktok.com/@intrance.press>



https://note.com/intrance_press/



本資料の更新予定について

各事業年度末より3か月以内（毎年6月頃）の開示を予定しています。

なお、事業計画や事業内容に重大な変更が生じた場合には、上記に関わらず更新を行います。

IRに関する情報掲載

<https://intrance.jp/irinfo/>



IRに関するお問い合わせ

株式会社イントランス 管理部 コーポレートコミュニケーション課

お電話でのお問い合わせ：03-6803-8100

コーポレートページより：

<https://intrance.jp/contact/>

