



Create a society squeezed full of value

事業計画及び 成長可能性に関する事項

株式会社SQUEEZE

2026/4

©SQUEEZE Inc. All Rights Reserved

Agenda

1. 総論 | Executive Summary p. 03
2. 会社概要 | Company Overview p. 12
3. 事業構造と競争優位性 | Why We Win p. 19
4. 短中期成長戦略 | Scaling SQUEEZE's Model p. 31
5. 価値創造モデル | Long-Term Value Creation p. 41
6. 事例集 | Key Case Studies p. 50



A modern hotel room with two beds, a round table, and a large number 01 overlay. The room features a dark wood headboard, a round table, and a large number 01 overlay. The room is dimly lit, with a blue gradient overlay on the right side.

Executive Summary

01

空間と時間の可能性を広げる プラットフォームになる

あらゆる滞在ニーズを収益に変える、AIによる次世代の運営インフラ

AXプラットフォーム「suitebook」



収益性の高い、
スマートなホテル運営



IP×エンタメ×ホテル
企画から伴走



IoTとの連携による
新たな顧客体験の創造



|| Founder & CEOメッセージ



代表取締役CEO

舘林 真一

「空間」と「時間」に新たな価値を詰め込み、 持続可能な社会のOSを創る

株主・投資家の皆様には、平素より格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

今、宿泊ニーズは一泊の旅から中長期の滞在まで多様化しています。一方で業界は、深刻な人手不足とテクノロジー活用の遅れという大きな課題に直面しています。

SQUEEZEは、この課題を根本から解決するための包括的なプラットフォームを持っています。独自のAXプラットフォーム「suitebook」を核に、AIとクラウドワーカー、実運営のノウハウを融合。場所の制約を超えて複数施設を最適に動かす「クラウド運営モデル」により、生産性とホスピタリティを高い次元で両立させました。これにより、ステークホルダー全員が利益を享受できる「互恵的で持続可能な高収益モデル」を確立しています。

私たちの挑戦は単なる効率化ではありません。あらゆる滞在をAIで支え、地域を活性化する「次世代の社会インフラ」として、観光・宿泊産業の構造を変革することです。

この新たな運営スタンダードを世界へ広げ、価値の詰まった社会を実現してまいります。引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

Value Proposition

観光立国の未来を支えるAX Platform*1として立脚し、「価値の詰まった社会」を実現する。



AX Platform

AI・テクノロジー
AIを駆使した効率化・最適化運営

ビジネスモデル
ホテル運営手法を根本から見直す独自モデル

オペレーション
自らも運営・検証する徹底した現場ノウハウ

宿泊業界における成果

高収益・高成長モデルでマーケットシェアを拡大

高収益	支援先ホテルGOPマージン*2	70%超
高成長	GMV-CAGR*3 (22/12~25/12期)	+154%
成長余地	SQUEEZEモデル*5 マーケットシェア	約21,351室 /182万室*4

25/12時点のマーケットシェア*4 約1.2%

注：*1 AX (AIトランスフォーメーション) とは、AI・デジタル活用により、製品・サービス・ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。*2 GOPマージン (Gross Operating Profit Margin) とは、ホテルの総収益に対する営業粗利益 (GOP) の割合を示す指標である。GOPマージンの算定にあたっては、当社の支援先ホテルがUSALI (ユニフォーム会計基準) に準拠していることを確認している。SQUEEZE支援ホテルのGOPマージンは、当社が企画段階から支援するフルサービス導入先であるホテルのうち、サービス導入から3年ほど経過しており、かつ中規模である3施設のGOPマージンに基づき算出 (2025年実績値)。ただし、当社が支援するホテルには客室数が50室程度未満のホテルなど中規模ホテル以外のホテルも多く存在するため、当社が支援するホテル全体のGOPマージンを示すものではない。*3 GMVは、当社が運営を支援するホテルの売上高を集計している。なお、GMVは当社が支援する施設全体の流通規模を表すものであり、当社の事業基盤の拡大状況や支援領域の広がり示す参考情報である。これらは当社売上高と一対一で対応するものではなく、現時点の収益規模を示す趣旨ではない点に留意されたい。*4 SQUEEZEモデルのマーケットシェアは、2025年12月末時点の当社支援ホテルの客室数を、厚生労働省「衛生行政報告例 (令和6年度)」で報告されている旅館・ホテル客室数および簡易宿所施設数の和(1,827,133室)で除算し算出した。宿泊・飲食サービス業の離職率は厚生労働省「令和3年雇用動向調査結果の概要」を参照した。*5 SQUEEZEモデルとは、自社開発のAXプラットフォーム「suitebook」を活用し、宿泊施設の企画、開発、オンラインコンサルジュによる遠隔運営までを一元管理する手法を指す。

ホテル現場やオーナーが抱える課題を、「AIの力」による業務改革を通じて構造的に解消する。

課題



- アナログで非効率な業務
- 現場で疲弊
- “おもてなし”に向き合える瞬間に限られる
- システムが複雑で習得が難しい



- 収益状況が見えず、経営判断が遅れる
- 人手不足
- インフレで高収益のホテル開発が難しい
- 仕組みが古く、資産価値を伸ばせない

当社としての解決策

現場AXで、業界構造を変える

リカーリング比率
90+ %*

あらゆるホテル業務をAIの力でアップデート

AI powered
クラウド
レセプション
AIによるチャット
電話応答支援
フロント業務自動化

AI powered
ホテルDX
コンサルティング
AIとデータを活用した
ホテルの企画・運営支援

AI powered
オンサイト
オペレーション
AI画像認識による遺失物管理
AIによるシフト管理 / 清掃管理

AI powered
RM
ダッシュボード
自動価格調整 /
経営分析
レポート

注：リカーリング比率は、DXホテルの企画・開発など、定常的なホテル運営支援以外の収益を除いた売上高の連結売上高に占める割合(25/12期)である。

AXプラットフォーム「suitebook」の利活用を軸に、クラウド型ホテル運営を実現している。

ワンプラットフォームで、ホテル運営を遠隔かつ効率的に管理可能にするシステム

ファイナンス

PL自動作成
OTA売掛金自動消込

オンサイト

清掃管理
遺失物管理

オーナー

企画・アセットマネジメント
ホテル開発シミュレーション

レセプション

フロント・オペレーション
POSレジ
ビデオ通話

ゲスト・会員

セルフチェックイン
自社ブッキングエンジン
CRM / モバイルオーダー

レベニュー

レベニューマネジメント
自動価格調整
周辺施設レートチェッカー

遠隔接客

リアルタイムで多言語対応を可能にし、ゲスト満足度を向上。

価格調整 自動化

AIによる需要予測に基づき、レベニューマネジメントを自動化。経営判断の迅速化を支援

一気通貫支援

エンタメやIP（知的財産）を活用したホテル企画から伴走。

オンサイト改革

清掃管理の自動化やAI画像認識により、現場のオペレーションを徹底的に効率化。



モバイルチェックイン

ゲストが自身の端末を利用する形式のモバイルチェックインサービス。事前に宿泊情報を登録することにより、当日は簡単な操作でスムーズにチェックインが完了。外国人の場合はパスポート画像のアップロードも可能で、デジタル帳票としても機能。



KIOSK

チェックイン・チェックアウト・カードキーアクティベート等を、ゲストのセルフ形式による操作で完結させる新しいKIOSK端末。コンパクトな設計で、場所を選ばずに設置が可能。カスタマイズにより現地でのオプション決済や情報案内、ビデオ通話等の機能も搭載可。



クラウドコンシェルジュ

カンボジアのオペレーションセンターと国内外の在宅ワーカーによる、24時間365日の多言語対応コンシェルジュ。チェックインや旅前～旅後のあらゆるゲスト対応をホテルスタッフの代わりに実施。suitebookとあわせてご利用いただくことで、様々な業務の代行も可能。



POS

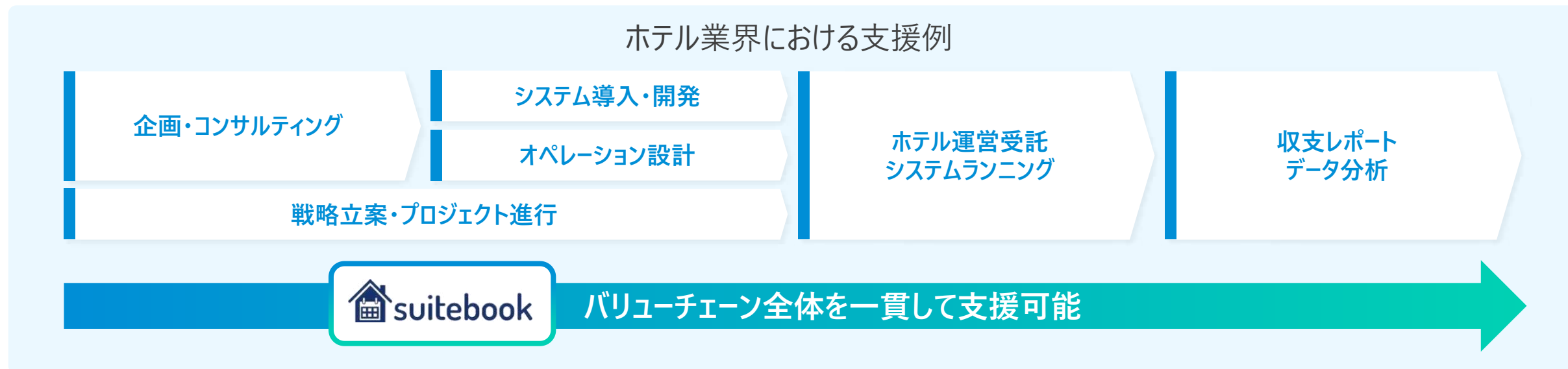
売上や会計データを「suitebook」と同期し、運営効率と収益管理を高度化するハードウェア。セルフレジでの無人販売により、利便性と収益向上を両立。手作業の集計を不要にし、複数施設の分析や価格戦略の最適化を迅速に実現。



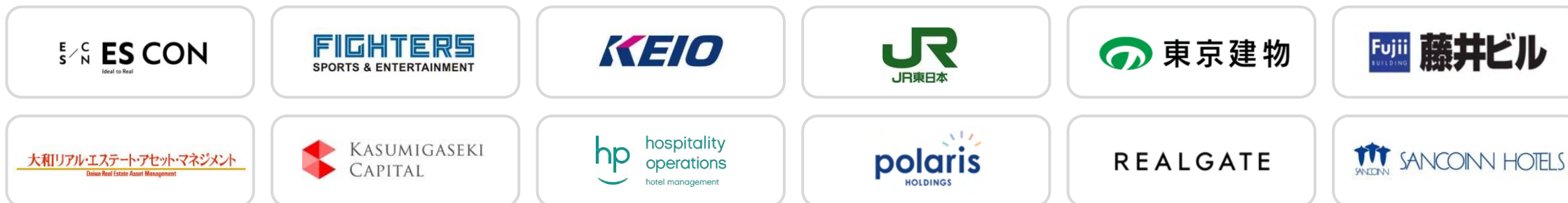
ブッキングエンジン

自社サイトからの予約を最大化し、「suitebook」と在庫・価格をリアルタイムに同期するシステム。ブランドの世界観に合わせた自由な画面設計が可能。中長期滞在やオプション販売にも柔軟に対応し、仲介手数料を抑えた高収益な直販体制を実現。

観光・宿泊産業をアップデートする**一気通貫のソリューション**を提供している。

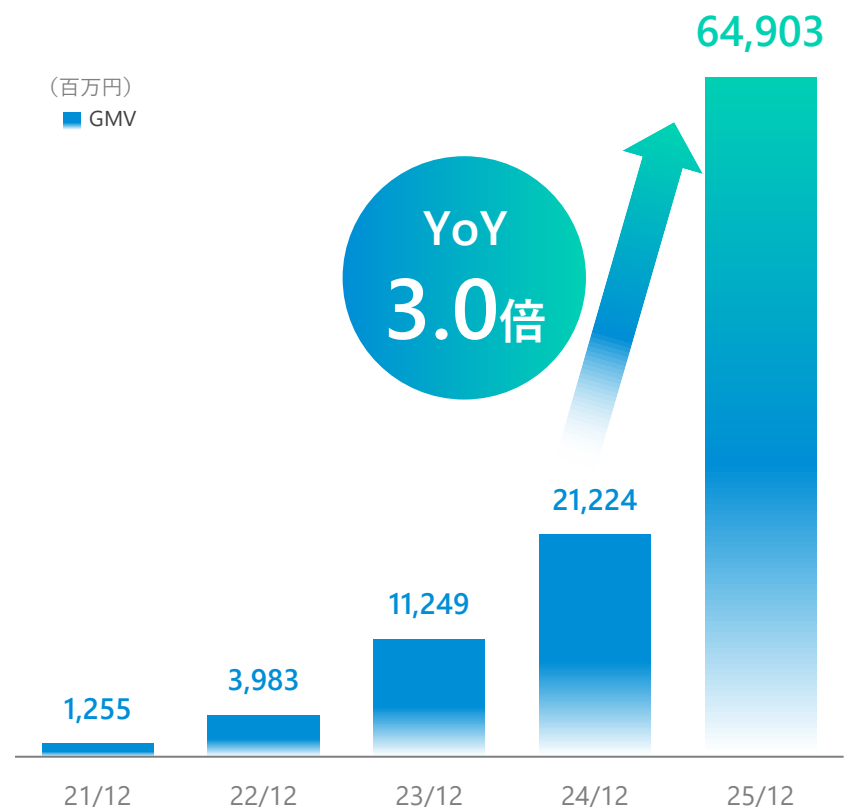


|| 主要クライアント

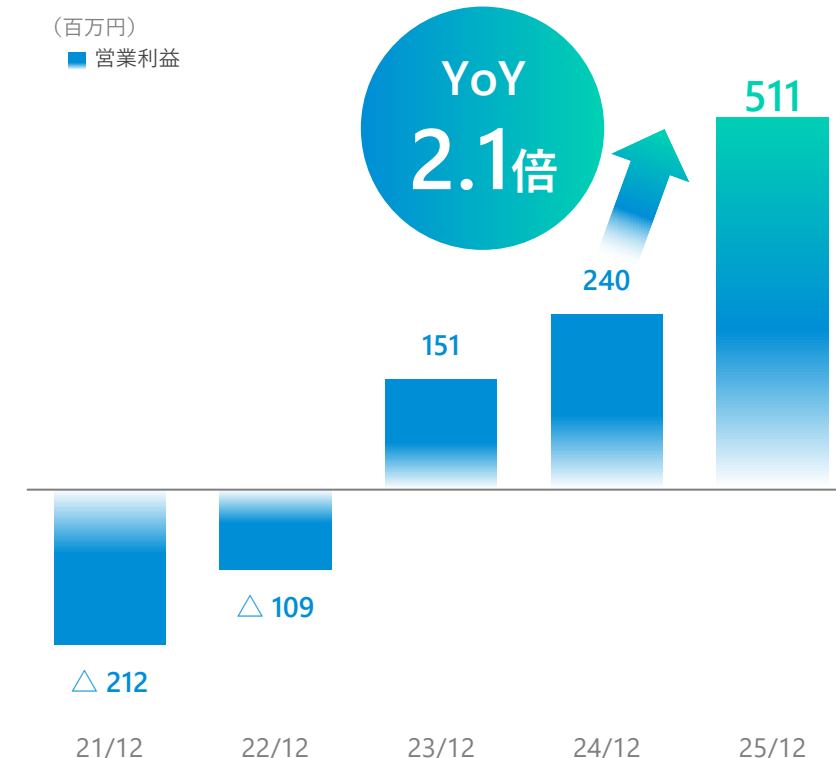


各段階の収益ともに、25/12期に**2倍強の成長**を実現した。

GMV* (導入先施設の取扱高) の年次推移



営業利益の年次推移



GMV 25/12期

64,903 百万円
(YoY 3.0倍)

売上総利益 25/12期 (連結)

2,254 百万円
(YoY 2.0倍)

営業利益 25/12期 (連結)

511 百万円
(YoY 2.1倍)

注：GMVは、当社が運営を支援するホテルの売上高を集計している。運営支援について、一部サービス導入、フルサービス導入いずれも対象としている。
GMV並びに23年12月期以前の営業利益は監査法人による監査を受けていない。23/12期以前の営業利益は単体数値、24/12期から25/12期は連結数値である点に留意されたい。

GMV=宿泊消費

7.6兆円^{注1}

B to B
システム提供先企業

B to C
宿泊ゲストのタッチポイント

GMV=宿泊消費
64,903百万円^{注2}

SQUEEZE

1,200万人超
の宿泊者データ

これまで蓄積した400万人超の
宿泊者データを活かし、
ゲスト向けサービスへ
業容拡大する。

2.1万室^{注3}
以上の
運営実績

運営客室数

21,351室^{注3}

25/12末時点

マーケットシェア
約1.2%

国内総客室数

1,827,133室^{注3}

25/10/21末時点

注1：国土交通省「旅行・観光消費動向調査」、「インバウンド消費動向調査」（いずれも2024年1月から12月のデータ）より作成した。本ページの数値は当社の想定する潜在的な市場規模であり、実際の市場規模とは異なる可能性がある。

注2：当社のGMVは、当社が運営を支援するホテルの売上高を集計している。運営支援について、一部サービス導入、フルサービス導入いずれも対象としている。2025年1月から12月のデータ。

注3：運営客室数は、当社が運営を支援するホテルの総客室数。国内総客室数は、厚生労働省「衛生行政報告例（令和6年度）」で報告されている旅館・ホテル客室数および簡易宿所施設数の和(1,827,133室)。

国内旅行消費額

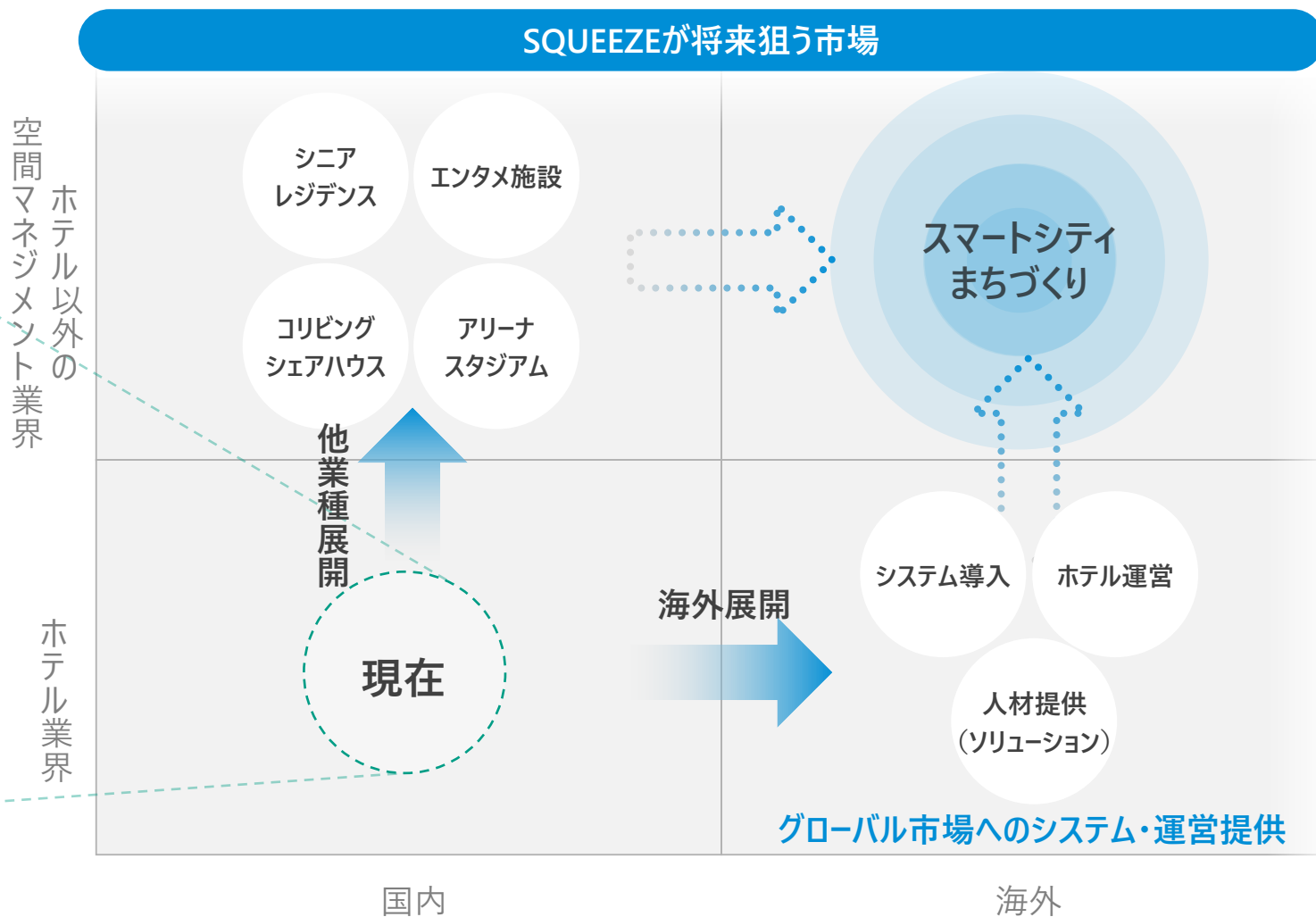
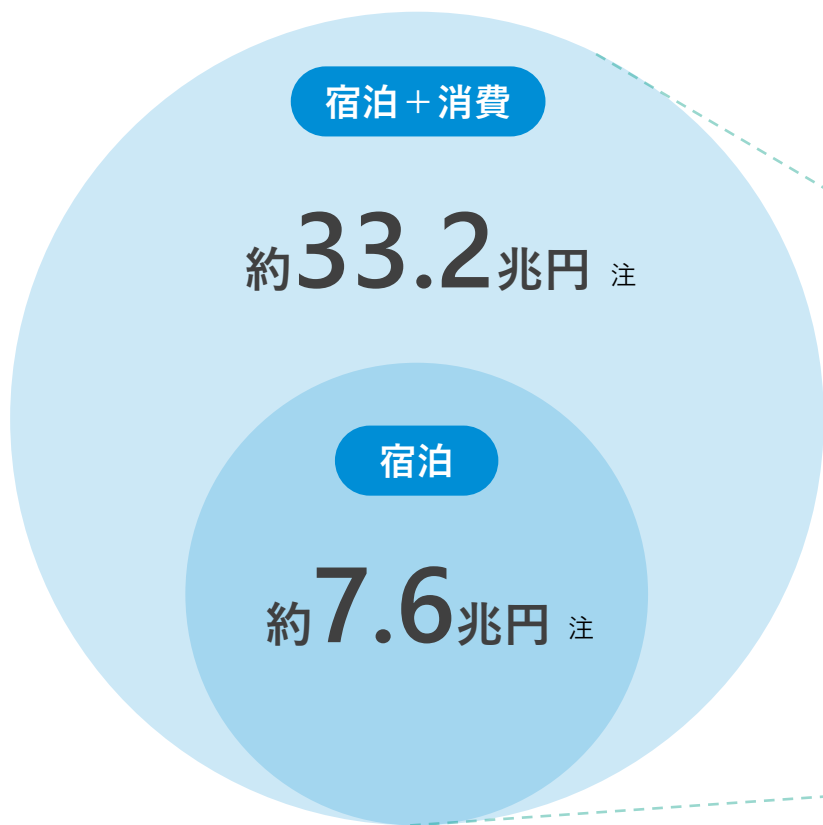
33.2兆円

日本人消費額
25.1兆円

外国人消費額
8.1兆円

国内宿泊・消費市場約33兆円を起点に、他業種・海外へ拡張できる市場を狙う

国内宿泊・消費市場



注：国土交通省「旅行・観光消費動向調査」、「インバウンド消費動向調査」（いずれも2024年1月から12月のデータ）より作成した。本ページの数値は当社の想定する潜在的な市場規模であり、実際の市場規模とは異なる可能性がある。

A modern hotel room with two beds, a living area, and a closet. The room features a dark wood headboard, a blue blanket, and a white pillow. In the background, there is a living area with a sofa and a coffee table. A closet with hanging clothes is visible on the left. The room is lit with warm, ambient lighting.

|||| Company Overview

02

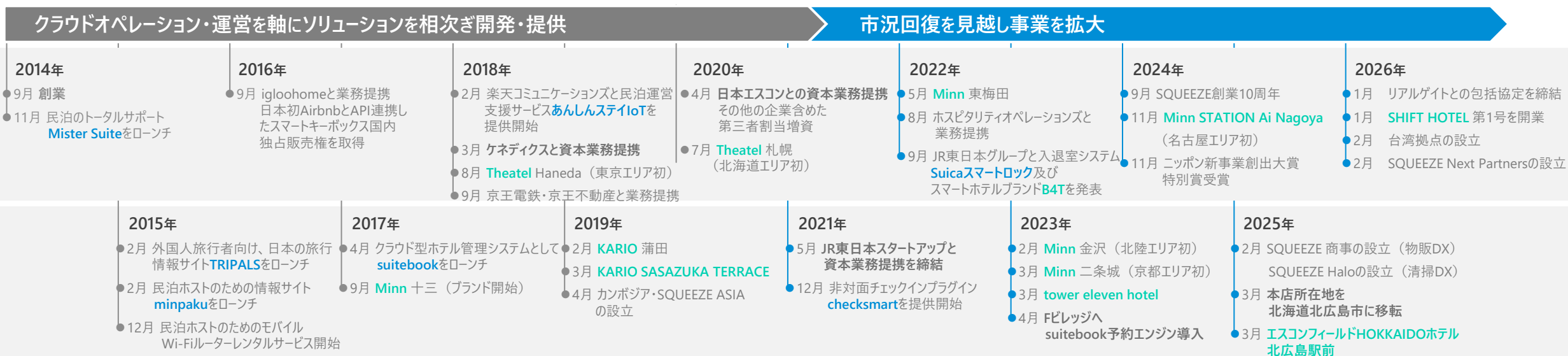
II 会社概要

会社名	株式会社SQUEEZE
設立日	2014年9月1日
本店所在地	北海道北広島市栄町1丁目52番
連結子会社	SQUEEZE ASIA、SQUEEZE GLOBAL CREW（カンボジア王国） SQUEEZE Smart Hospitality Taiwan（台湾） SQUEEZE 商事、SQUEEZE Halo、SQUEEZE Next Partners
代表取締役 CEO	館林 真一
資本金	資本金 100,000,000円
従業員数	連結119名（2025年12月末時点）
事業内容	スマートホテル事業

II 拠点情報



II 沿革



Member



館林 真一 代表取締役 CEO

東海大学政治経済学部卒業後、ゴールドマンサックス証券に入社しシンガポール支社に勤務。その後、トリップアドバイザー株式会社シンガポール支社にてディスプレイ広告の運用を担当。2014年9月、株式会社SQUEEZEを創業し代表取締役CEOに就任。



丸野 卓也 取締役 CBO

大学卒業後、経営コンサルティング、人事コンサルティング企業を経てスタートアップの事業部人事責任者に従事。2020年にSQUEEZEに入社し、全社の採用、組織人事から海外子会社の運営推進まで幅広く担った。DXソリューション事業部を管掌。2022年4月に取締役CBOに就任。



安養寺 鉄彦 取締役 CFO

東京大学経済学部を卒業後、不動産、モバイルゲームのスタートアップで管理部門やIPO準備の責任者を務める。グリー株式会社では財務・投資・IRのマネージャーとしてM&Aやアライアンス業務に従事。ContractS株式会社では代表取締役を務め、2024年9月に株式会社SQUEEZEに入社、経営企画室長を経て2025年4月より取締役CFOに就任。



新井 正貴 執行役員 CTO

東京大学文学部を卒業後、アライドアーキテツ株式会社に入社し、マーケティング支援のプロダクト開発に従事。2016年4月に株式会社SQUEEZEに入社し、「suitebook」プラットフォームをはじめ、プッキングエンジンやBI・経営管理ツール、外部パートナーとのOTA連携推進など、プロダクト開発全般を管轄。2024年7月に執行役員・CTOに就任。



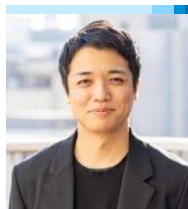
渡部 謙太郎 執行役員 CMO

2004年中央大学在学中にGMOインターネットグループの広告会社に入社、グループ最年少で取締役に就任、その後代表取締役に10年経験。アドテクノロジーを活用した事業を複数立ち上げ100名規模に組織を拡大。2025年1月株式会社SQUEEZEに入社、執行役員に就任。事業開発・マーケティング領域を管掌。



中川 智博 執行役員 事業開発部長

同志社大学卒業後、ワークスアプリケーションズ、電通デジタルを経て2018年にTokyo Creativeに入社し、2020年に代表取締役に就任。その後フリーランスとして全国のインバウンドマーケティングを支援し、2025年にSQUEEZEに入社、同年7月より執行役員に就任。これまで100社以上の海外マーケティングや、外務省・大学での講演も多数行っている。



中田 聡喜 執行役員 デジタルオペレーション部長

大学卒業後、株式会社ゼンショーホールディングスで約50店舗の統括マネジメントや収益管理、人材育成など幅広く経験。2020年にSQUEEZEに入社し、複数エリアでホテルマネージャーを務めた後、デジタルオペレーション部長や北海道エリア統括を担当。2026年1月より執行役員に就任し、企画・開発や業務設計、プロジェクトマネジメントまで現場と数値の両面から事業推進に取り組む。



松尾 繁樹 常勤監査役

公認会計士・税理士。東京大学卒業後、太陽ASG監査法人に入社。税理士事務所勤務を経て2013年に独立し、顧問・社外役員としてバックオフィス構築支援や、内部統制の構築、リスク管理およびコンプライアンス遵守体制の構築に従事。当社では創業より税務顧問を務め、会計参与、非常勤監査役を歴任し、2024年常勤監査役に就任。



佐々木 翔平 社外監査役

明治大学卒業後、2007年に株式会社アエリアに入社、経理財務業務および経営企画を担当。2011年11月に株式会社クラウドワークスを共同創業し、取締役CFOとして上場を主導。その後複数の企業で役員を務める他、2023年7月からは有限会社カイカイキキCOOに就任。2024年9月に株式会社SQUEEZEの社外監査役に就任。



原田 静織 社外取締役

青山学院大学卒業後、IT企業を中心に様々なポジションを歴任。2013年トリップアドバイザー株式会社 代表取締役 就任。2015年独立後、株式会社ランドリームを設立。WILLER株式会社 社外取締役。株式会社ビジョン社外取締役。2020年 TOUCH GROUP株式会社を設立。2025年1月より株式会社SQUEEZEの社外取締役に就任。



関口 健一 社外監査役

慶應義塾大学法学部法律学科及びコロンビア大学(LL.M)卒業。弁護士・ニューヨーク州弁護士。M&A、ベンチャー支援、一般企業法務を幅広く取扱う。Who's Who Legalにて、2017年以降連続してM&A及びGovernance部門でleading individualsに選出されたほか、M&Aに関する著作・論文多数。

AXプラットフォームによるホテル経営の高度化で、オーナー収益向上とゲスト体験の刷新を実現



AXプラットフォーム「suitebook」の利活用を軸に、クラウド型ホテル運営を実現している。



AI搭載

ワンプラットフォームで、ホテル運営を遠隔かつ効率的に管理可能にするシステム

ファイナンス

PL自動作成
OTA売掛金自動消込

オンサイト

清掃管理
遺失物管理

オーナー

企画・アセットマネジメント
ホテル開発シミュレーション

レセプション

フロント・オペレーション
POSレジ
ビデオ通話

ゲスト・会員

セルフチェックイン
自社ブッキングエンジン
CRM / モバイルオーダー

レベニュー

レベニューマネジメント
自動価格調整
周辺施設レートチェッカー

遠隔接客

リアルタイムで多言語対応を可能にし、ゲスト満足度を向上。

価格調整自動化

AIによる需要予測に基づき、レベニューマネジメントを自動化。経営判断の迅速化を支援

一気通貫支援

エンタメやIP（知的財産）を活用したホテル企画から伴走。

オンサイト改革

清掃管理の自動化やAI画像認識により、現場のオペレーションを徹底的に効率化。



モバイルチェックイン

ゲストが自身の端末を利用する形式のモバイルチェックインサービス。事前に宿泊情報を登録することにより、当日は簡単な操作でスムーズにチェックインが完了。外国人の場合はパスポート画像のアップロードも可能で、デジタル帳票としても機能。



KIOSK

チェックイン・チェックアウト・カードキーアクティベート等を、ゲストのセルフ形式による操作で完結させる新しいKIOSK端末。コンパクトな設計で、場所を選ばずに設置が可能。カスタマイズにより現地でのオプション決済や情報案内、ビデオ通話等の機能も搭載可。



クラウドコンシェルジュ

カンボジアのオペレーションセンターと国内外の在宅ワーカーによる、24時間365日の多言語対応コンシェルジュ。チェックインや旅前～旅後のあらゆるゲスト対応をホテルスタッフの代わりに実施。suitebookとあわせてご利用いただくことで、様々な業務の代行も可能。



POS

売上や会計データを「suitebook」と同期し、運営効率と収益管理を高度化するハードウェア。セルフレジでの無人販売により、利便性と収益向上を両立。手作業の集計を不要にし、複数施設の分析や価格戦略の最適化を迅速に実現。



ブッキングエンジン

自社サイトからの予約を最大化し、「suitebook」と在庫・価格をリアルタイムに同期するシステム。ブランドの世界観に合わせた自由な画面設計が可能。中長期滞在やオプション販売にも柔軟に対応し、仲介手数料を抑えた高収益な直販体制を実現。

Service Line-up

宿泊施設運営のバリューチェーンに係る様々なソリューションを備え、クライアントニーズに合わせカスタマイズ提供している。
また、新規展開を検討するホテルオーナー・オペレーターに向け、マネジメントコントラクト形式のブランドも抱え展開している。

支援している 主なホテルブランド/クライアント	SaaS ソフトウェア		クラウドオペレーション		オンサイトオペレーション		ブランド所有	ビジネスモデル
	CRM / 販売	PMS*1 / 運営管理	クラウドレセプション	レベニューマネジメント*2	ゲストリレーション*3	ファシリティ*4 / ルームキーピング		
	✓	✓	-	-	-	-	他社	SaaS ソフトウェア
	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓		自社
	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

注：*1 PMSとは、Property Management System（ホテル管理システム）の略称。*2 レベニューマネジメントは、収益最大化に向けた予約・在庫・イールド管理やOTAとの連携機能等を指す。*3 ゲストリレーションには、クラウド施設管理の他に、無人運営化のためのモバイルチェックインシステム等の提供を内包している。

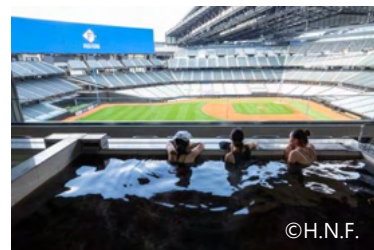
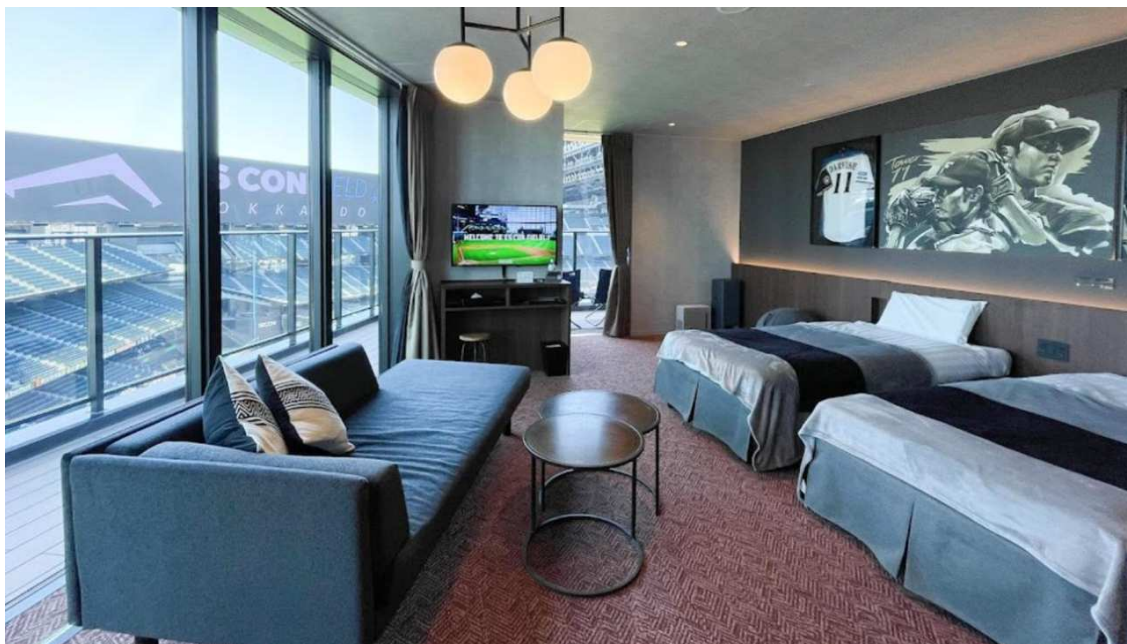
*4 ファシリティは主にガス・水光熱費の管理、廃棄物回収等のその他オンサイトサービスを包含している。*5 マネジメントコントラクトとは、ホテルの「所有」「経営」を担う会社が、ホテルの「運営」部分のみを外部委託する契約方式を指す。

*6 マスターリースとは、ホテルオーナーが所有する建物・土地を運営会社が一括で借り上げ、賃貸借形態で行う契約を指す。

スポーツを核にしたまちづくりの拠点となる球場内ホテルなど**象徴案件**から、**大手チェーン**まで幅広く導入が進む。

|| tower eleven hotel *

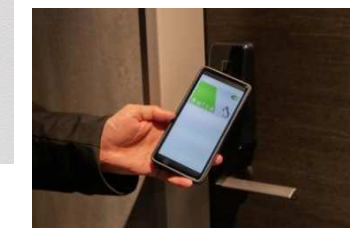
国内有数のスポーツエンターテインメントIPを宿泊業に実装し、新たな価値と収益機会を創出



©H.N.F.

|| B4T (JR東日本グループ) *

スマートホテルブランド「ホテルB4T」にてSuicaがルームキーになる初の宿泊管理システムを共同開発



|| FAVブランドホテル (霞ヶ関キャピタルグループ) *

fav hospitality group社が展開する新規施設にて「suitebook」を導入



*BLH FAV edit x seven

注：後述のKey Case Studiesにて、各事例の明細を紹介。

||||| Why We Win

ES CON FIELD HOTEL

03

70% GOP Margin – This is Why We Win

中規模ホテルの事例*

35~40%

SQUEEZE フル支援ホテル*

70%超

支援先ホテルのGOPマージン (営業粗利益率) は **70%超** と高水準

注：本資料における「中規模ホテル」とは、客室数が50室から300室程度の規模のホテルを指す。中規模ホテルの事例のGOPマージンは、公表情報から確認が可能であるホテルリートのうち2社のIR資料等に基づき当社が算出したものであり、必ずしも中規模のホテルに係る一般的なGOPマージンを示すものではない。また、一般に、ホテルのGOPマージンは室数規模が大きいくほどマージンが高いと考えられるため、ホテルの室数の規模次第でGOPマージンの水準が大きく異なる可能性がある。SQUEEZE支援ホテルのGOPマージンは、当社が企画段階から支援するフルサービス導入先であるホテルのうち、サービス導入から3年ほど経過しており、かつ中規模である3施設のGOPマージンに基づき算出（2025年実績値）。ただし、当社が支援するホテルには客室数が50室程度未満のホテルなど中規模ホテル以外のホテルも多く存在するため、当社が支援するホテル全体のGOPマージンを示すものではない。

クラウド型のビジネスモデル、**現場力**の高いオペレーション、**最先端**のAI・テクノロジーがコアバリュー。

ビジネスモデル

ホテル運営手法を
根本から見直す独自モデル



オペレーション

自らも運営・検証する
徹底した現場ノウハウ



AI・テクノロジー

AIを駆使した
効率化・最適化運営



時間と場所の制約をなくし、どこからでも宿泊施設を最適に運営できる「クラウド」運営。

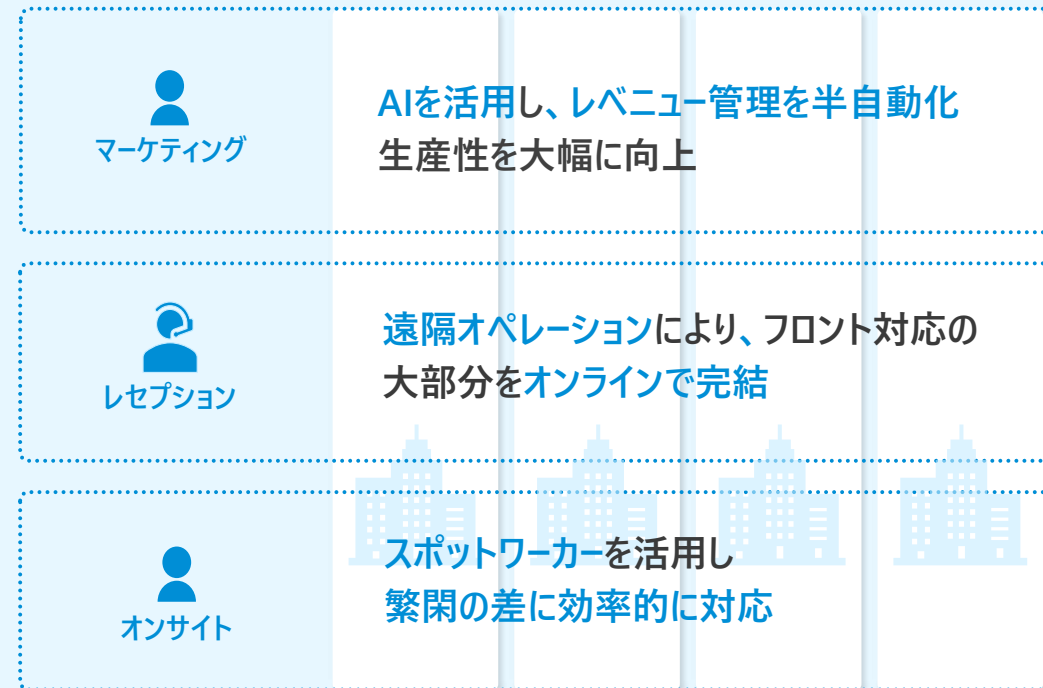
従来のホテルチェーン

ホテル毎に従業員を配置



「クラウド運営」の次世代モデル

1名が複数拠点の業務を推進



空間・時間・役割の3軸で**分解**→**再構築**し、高効率で再現性の高いオペレーションを確立した。

空間

Before
24時間交代制でオンサイトのゲスト対応が常態化

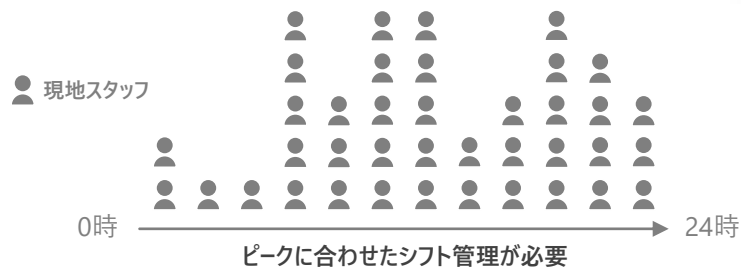


After
カンボジア拠点でクラウドコンシェルジュ対応を実現

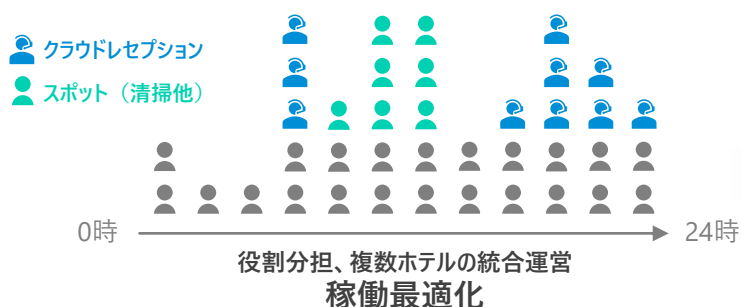


時間

Before
スタッフ業務は時間帯別の繁閑の波が大きい



After
クラウド対応・スポットワーカー活用等で時間最適化



役割

Before
支配人は多様なスキルとノウハウが求められる



業務が属人化

1. マーケティング
2. 予約・在庫管理
3. 業績・収支管理
4. 品質管理
5. スタッフ監督
6. ゲスト対応 ...

After
役割の分化とAXアシストで誰でも早期戦力化



役割の分化

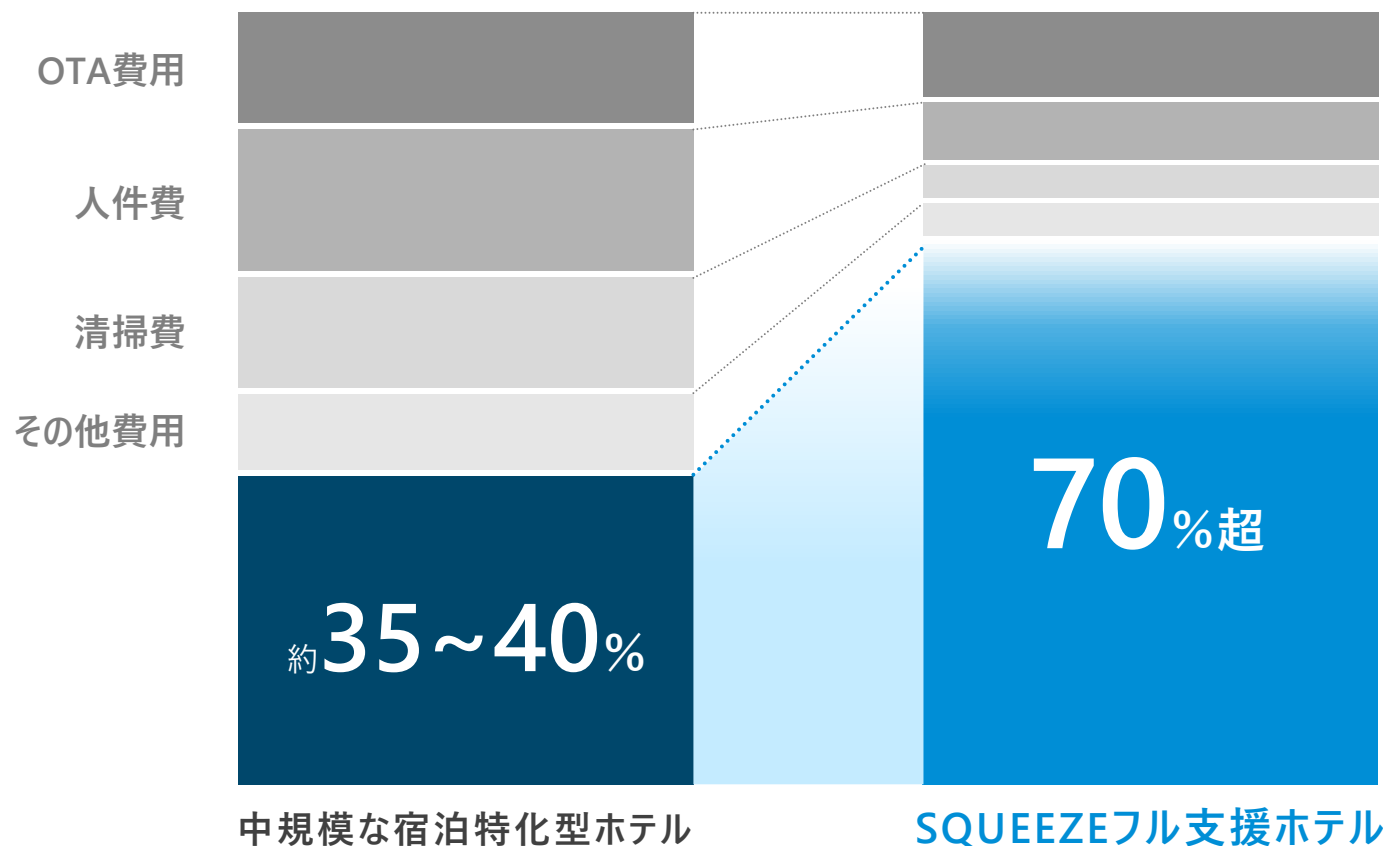
1. マーケティング
2. 予約・在庫管理
3. 業績・収支管理
4. 品質管理
5. スタッフ監督
6. ゲスト対応 ...



AXアシスト

「横割型」運営で**人件費・清掃費を大幅削減**、その他費用もAI・テクノロジーで合理化している。

GOPマージン



OTA*費用

各予約サイトの手数料率を踏まえた最適在庫管理で、OTA費用の削減を実現

人件費

クラウドレセプションを確立、空間・時間にとらわれない運用で人件費の削減を実現

清掃費

スポットワーカーの活用や制度・教育体制の整備で、効率的な清掃体制を確立

その他費用

利益意識の徹底とテクノロジーを活用した運営体制で、コストのスリム化を実現

注：OTA（Online Travel Agency）とは、オンライン旅行代理店である。

マネジメント契約形式で、「Minn」、「Theatel」といった**自社ホテルブランドも展開**している。

|| みんなで泊まれるアパートメント型ホテル「Minn」

1年間で約80万人が宿泊

注1

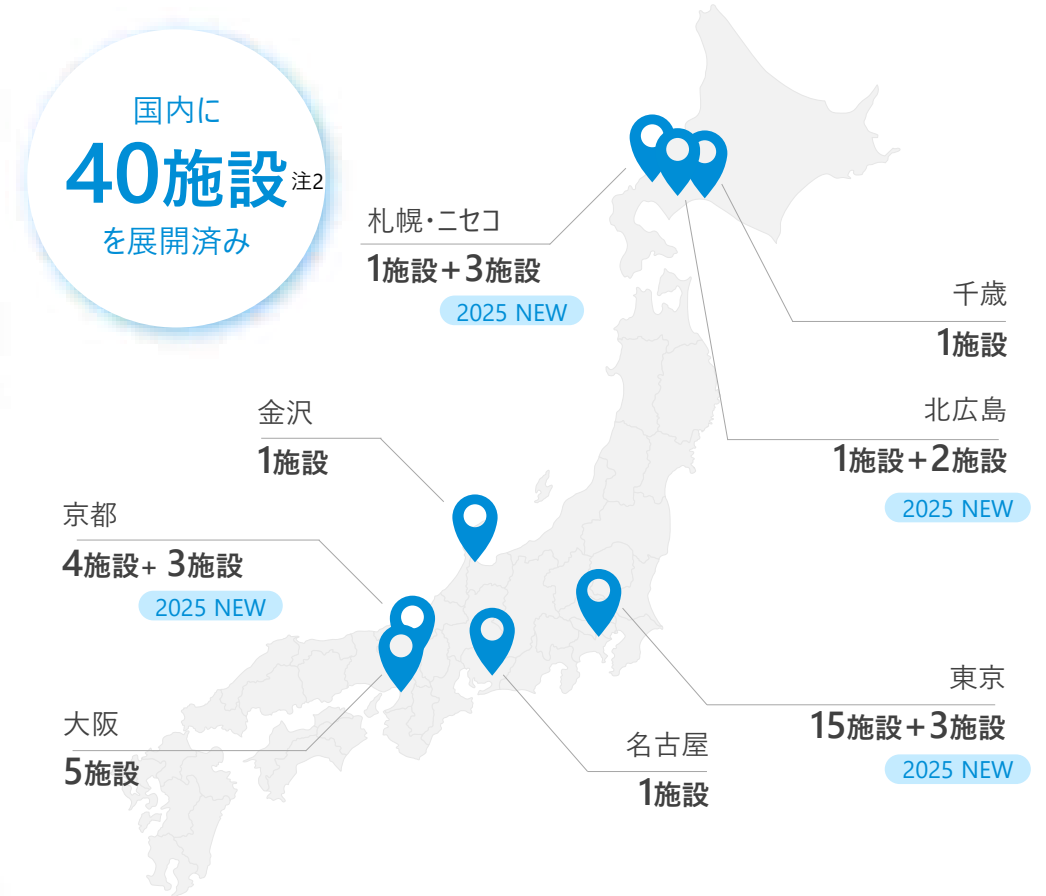


|| 泊まれる映画館のようなホテル「Theatel (シアテル)」

くつろぐ × エンターテイメント × 利便性を追求



|| マネジメント・契約形式のホテル展開都市



注1: Minnの年間宿泊人数は2025年1月1日から2025年12月31日までの実績を参照した。

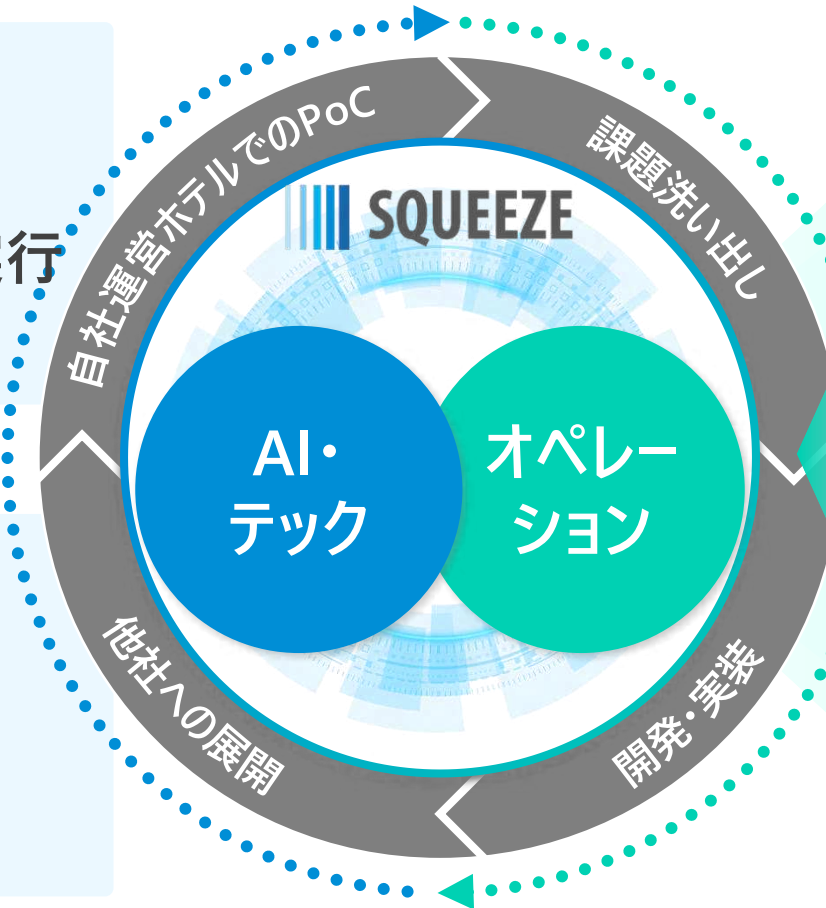
注2: ホテルの展開施設数は、2025年12月末時点の情報を元としている。なお、表記内「+ ●●施設」は、2025年開業分を別枠集計している。また、掲載した施設は基本的にマネジメント・契約であるが、一部マスター・リースも含まれている。

自社で新たな仕組みを包括検証し、**迅速に他ブランドに展開していくサイクル**が確立できている。

一気通貫モデルで**PDCA**サイクルを回す

自社ブランドにおいてトライアルを即実施し
マネジメントコントラクト形式ゆえの
一気通貫モデルの支援先ホテルで

包括的な仮説検証を素早く実行



約**500名***の

クルーを抱える

(パート・アルバイト等を含む)

制度設計まで実施することで
圧倒的な現場知見を所持



リソースの最適配置



採用・教育システム



評価・報酬制度

AXでの型化により
オンボーディングの時間を削減し
供給制約を解消

素早い仮説検証によって
迅速に他ブランドに展開



注：パート・アルバイトを含むクルー人数は、2025年12月時点を参照した。

AXプラットフォーム「**suitebook**」により、利益を最大化する。



単なる予約管理や在庫・売上管理に留まらず
AIによる「最適な価格調整」と「徹底したコスト管理」を実現。KPIを最大化・コントロール

現場の自動化とリアルタイム分析で
利益(GOP)を伸ばす
スピーディーな経営判断を支える

|| suitebookの特徴

1. **拡張性**：他の様々なサービスと連携し、機能を自由に広げられる
2. **機動性**：場所やデバイスを選ばず、どこからでも運営管理が可能
3. **簡便性**：初心者でもすぐに使いこなせる、直感的な操作感

多面的な情報と柔軟な推論で、精緻な需要予測と価格最適化を実現し、GOPを最大化する。



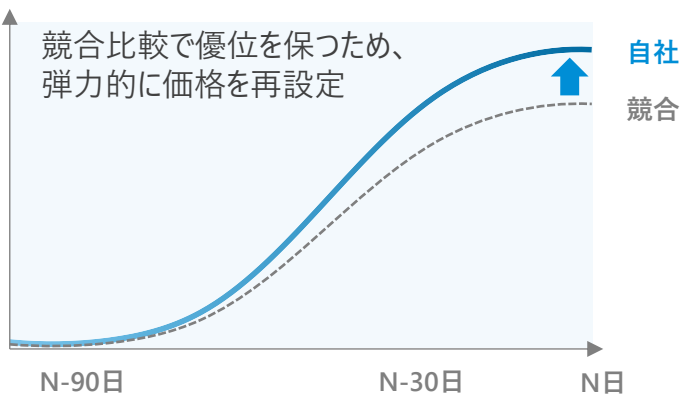
AIバディ^{*1}
の役割 例1

(AIバディを用いたsuitebookの機能)

AI GOP-Curve Optimizer = GOPを最大化する、ブッキングカーブ^{*2}を描く

AI Dynamic Pricing

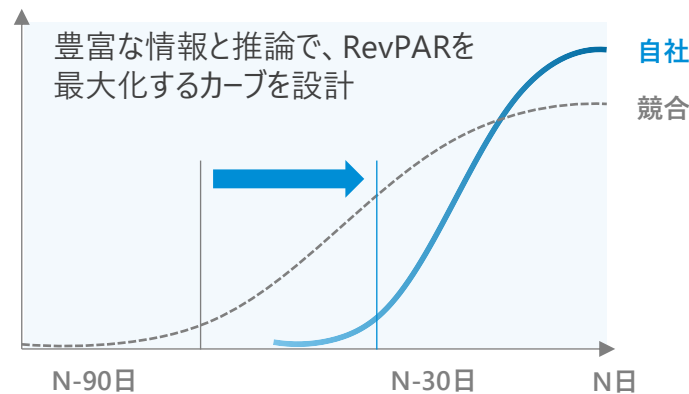
OCC^{*3}



周辺に立地する競合宿泊施設の価格設定を踏まえた弾力的な価格「再」設定により、予約サイト等で横比較している潜在顧客への訴求力を保ち、高OCCを確保するための仕組み

AI Demand Forecast

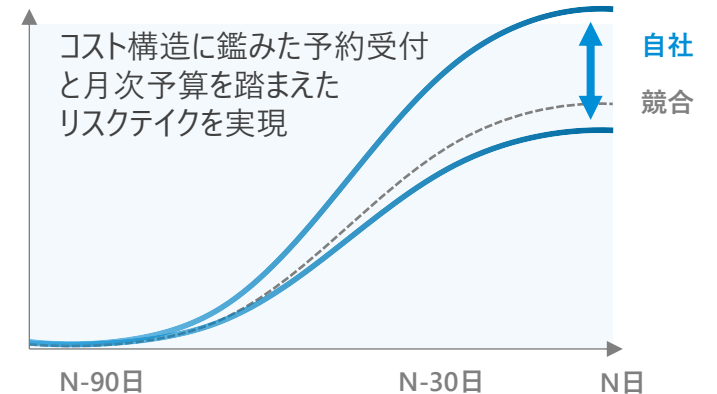
RevPAR^{*4}



ターゲットとする年月日の最終需要を精緻に予測し、わざとキックポイントをズラす等の柔軟な価格設定で、高単価を確保できる時期を逃さず、RevPAR (=ADR^{*5}×OCC) を最大化する仕組み

AI Cost/Risk Control

GOP^{*6}



DOR^{*7}・LOS^{*8}向上によるオペレーションコストの引き下げや、OTA^{*9}別のマージン率に鑑みた在庫出し、月次予算に応じたリスクテイクの可変化を実現する仕組み

過去（1年前等）の自施設の需要

競合施設の価格設定

自ブランド他施設の需要

マクロ環境

予約属性別の費用構造

予算設定・目標

注：*1 AIバディは、OpenAI社の言語モデル「ChatGPT」と当社保有の各種データ（KPI、業務マニュアル、レバニユール・マネジメントモデル、施設やシステムの仕様など）を組み合わせたソリューション。*2ブッキングカーブ=宿泊当日までの予約の積み上げペースや動向をグラフ化したもの。

*3 OCC=Occupancy Rate（客室稼働率）の略称。*4 RevPAR=Revenue Per Available Roomの略称。ADR×OCCにて算出する。*5 ADR=Average Daily Rate（平均客室単価）の略称。*6 GOP=Gross Operating Profit（営業総粗利益）の略称。

*7 DOR = Double Occupancy Rate（1室あたり平均宿泊人数）の略称。*8 LOS = Length of stay（平均滞在日数）の略称。*9 OTA（Online Travel Agency）とは、オンライン旅行代理店である。いずれのグラフも当社の認識をイメージにしたものであり、実際の数値の動向はイメージと異なる場合がある。

©SQUEEZE Inc. All Rights Reserved

ゲスト体験を向上し、クルーの業務を手助けする、**トータルサポート**が可能である。



AIバディ
の役割 例2

(AIバディを用いたsuitebookの機能)

AI Assistant General Manager = ゲストをもてなし、クルーを助ける

旅前

旅中

旅後



ゲスト

観光名所はどこかな？

この季節だとYYが絶景だよ！行き方は～

チェックイン遅れそう...

クラウドレセプションでいつでも承るよ！

Wi-Fiのパスコードは？

IDはXXXX、パスワードはYYYYだよ！

次はどこ行こうかな...？

YYが気に入ったならZZがオススメだよ！系列のZホテルが近いから、また利用してね！



クルー

クルーを育てたいよ！

5営業日でオンボーディングするよ！

次の業務はなんだ？

チェックアウト済みの6階の清掃を先お願い！

トラブル発生！

状況を教えて！次に何をすべきか教えるよ！

X月Y日に急用が...

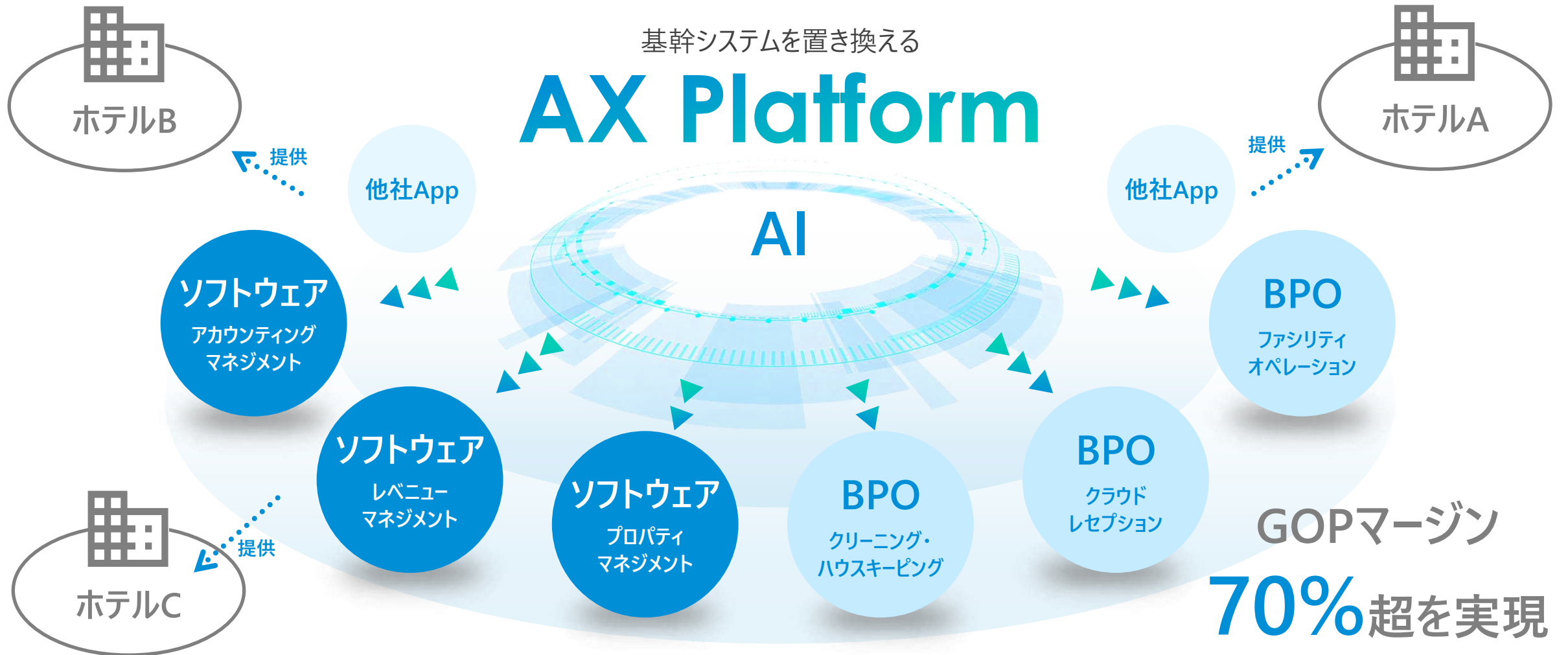
まかせて！シフトを組み直すよ！

育成

運営

管理

ソフトウェア導入からBPOまで、AIを核にホテル業務全体を支援するプラットフォームを提供。



注：GOPマージン（Gross Operating Profit Margin）とは、ホテルの総収益に対する営業粗利益（GOP）の割合を示す指標である。GOPマージンの算定にあたっては、当社の支援先ホテルがUSALI（ユニフォーム会計基準）に準拠していることを確認している。SQUEEZE支援ホテルのGOPマージンは、当社が企画段階から支援するフルサービス導入先であるホテルのうち、サービス導入から3年ほど経過しており、かつ中規模である3施設のGOPマージンに基づき算出（2025年実績値）。ただし、当社が支援するホテルには客室数が50室程度未満のホテルなど中規模ホテル以外のホテルも多く存在するため、当社が支援するホテル全体のGOPマージンを示すものではない。

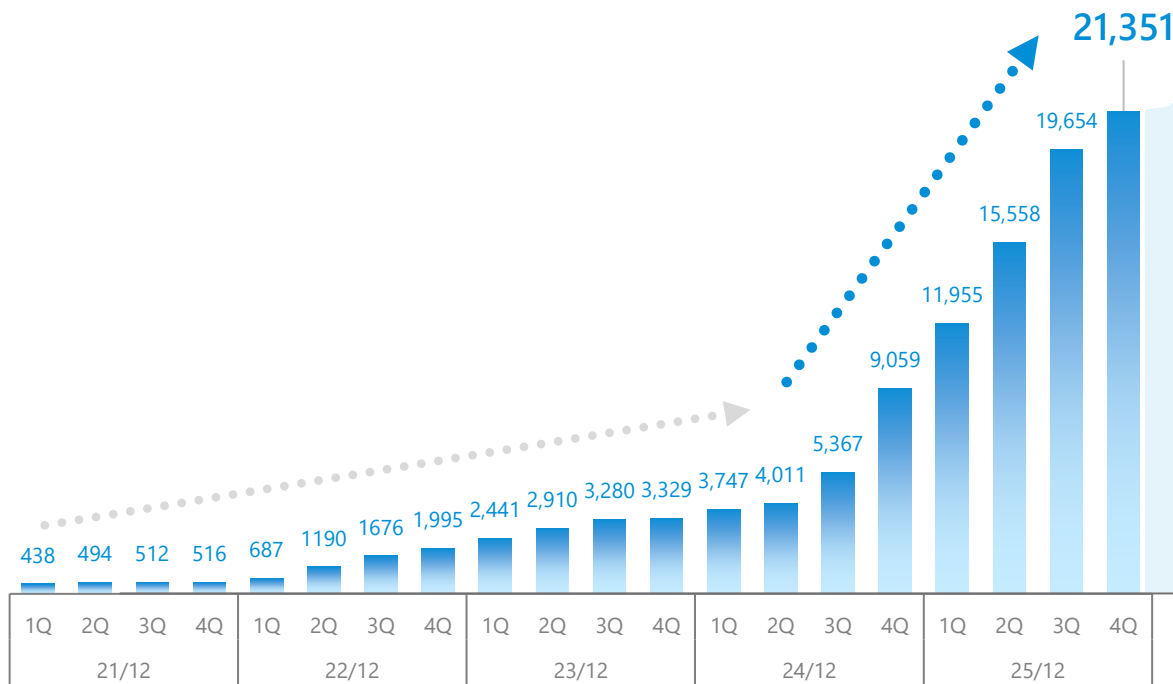


|||| Scaling SQUEEZE's Model

04

僅か**1.2%の市場占有率**に留まる「SQUEEZEモデル」の、加速度的な浸透を進める。

Room Under Management 注1



成長戦略ハイライト

- ホテルオーナー・オペレーターと企画から**スマートホテルを共同開発**する。
- 大手ホテルチェーンの**オペレーションシステムのスイッチング**を加速する。
- 中堅・中小は一部ソリューションの導入から**スモールスタートし、アップセル**を図る。
- リカーリング収益を積み上げ、**持続的な収益性改善**を推し進める。

一斉導入を進める
大手20社 **約2割**

国内客室数
182万室
にアプローチ

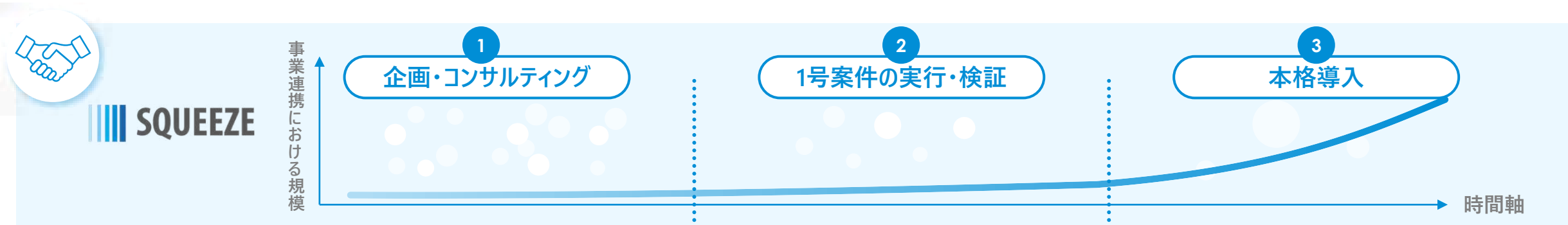
市場規模 (GMV=宿泊消費) **7.6兆円** 注2

スモールスタート
→アップセルを図る
その他中小企業 **約7割**

注1：Room Under Management = 当社が運営支援するホテルの総客室数である。国内客室数182万室は、厚生労働省「衛生行政報告例」(令和6年度)を参照した。2025年以降の推移は当社が想定する社長の将来的な事業展開のイメージであり、実際の運営支援するホテルの総客室数の推移を示すものではない。市場占有率は2025年3月末時点。

注2：国土交通省「旅行・観光消費動向調査」、「インバウンド消費動向調査」（いずれも2024年1月から12月のデータ）より作成した。本ページの数値は当社の想定する潜在的な市場規模であり、実際の市場規模とは異なる可能性がある。

ホテルオーナー・オペレーターと企画から**スマートホテルを共同開発**し、顧客と共に収益拡大する。



事業連携における規模

1 企画・コンサルティング

2 1号案件の実行・検証

3 本格導入

時間軸

ファイターズ
スポーツ&エンターテイメント
コンテンツホルダー

2019年
企画・コンサルティングで伴走
宿泊領域のパートナーとして、
企画・コンサルティングにて伴走

2021年
球場内ホテルの運営パートナーに
新球場エスコンフィールドHOKKAIDOのランド
マークである「TOWER 11」における球場内ホテ
ル・運営パートナーとして採択。23年開業

2022年
OTA「F VILLAGE」立ち上げ
新規事業としてエリア全体に対する、suitebookを
活用した予約・集客ビジネスを支援

JR東日本
交通インフラ

2020年
チェックインをデジタル化
「JR東日本ホテルメッツ 福島」にて
チェックインをデジタル化する実証実験を実施

2023年
Suicaで泊まれるホテル
"Suicaで泊まれるホテル"をコンセプトに、1年に
渡る共同開発期間を経て、PMSおよび、連携
するSuicaスマートロックを「B4Tいわき」にて全導
入

2023年
スマートホテルの横展開
1号案件の成果から横展開を決定
「B4T 赤羽」、「B4T 田端」へ導入拡大

東京建物
ディベロッパー

2018年
アパートメントホテル事業パートナーに
賃貸住宅部門による、アパートメントホテル
事業のパートナーに選ばれる

2020年
1号案件開業
Minn上野開業。開業初年度から高GOP
の運営に成功し、現在は私募リートに売却、
継続運営中

2021年~
関与ホテルの拡大
高い運営力が認められ、既存物件のオペレ
ーターチェンジを含め関与ホテルが拡大、足元で
も複数の新規開発パイプラインが積みあがる

既に**複数の大手ホテルチェーンへの導入を実現**、実績を積み上げ更にスイッチングを加速する。



スマイルホテルに「suitebook」を導入し、
ホテル運営のDXの領域において協業



スマイルホテル大阪四ツ橋



スマイルスマートイン博多



ホテルウィングインターナショナル*の全国37施設で
PMS刷新のため「suitebook」を導入



ホテルウィングインターナショナルプレミアム東京四谷



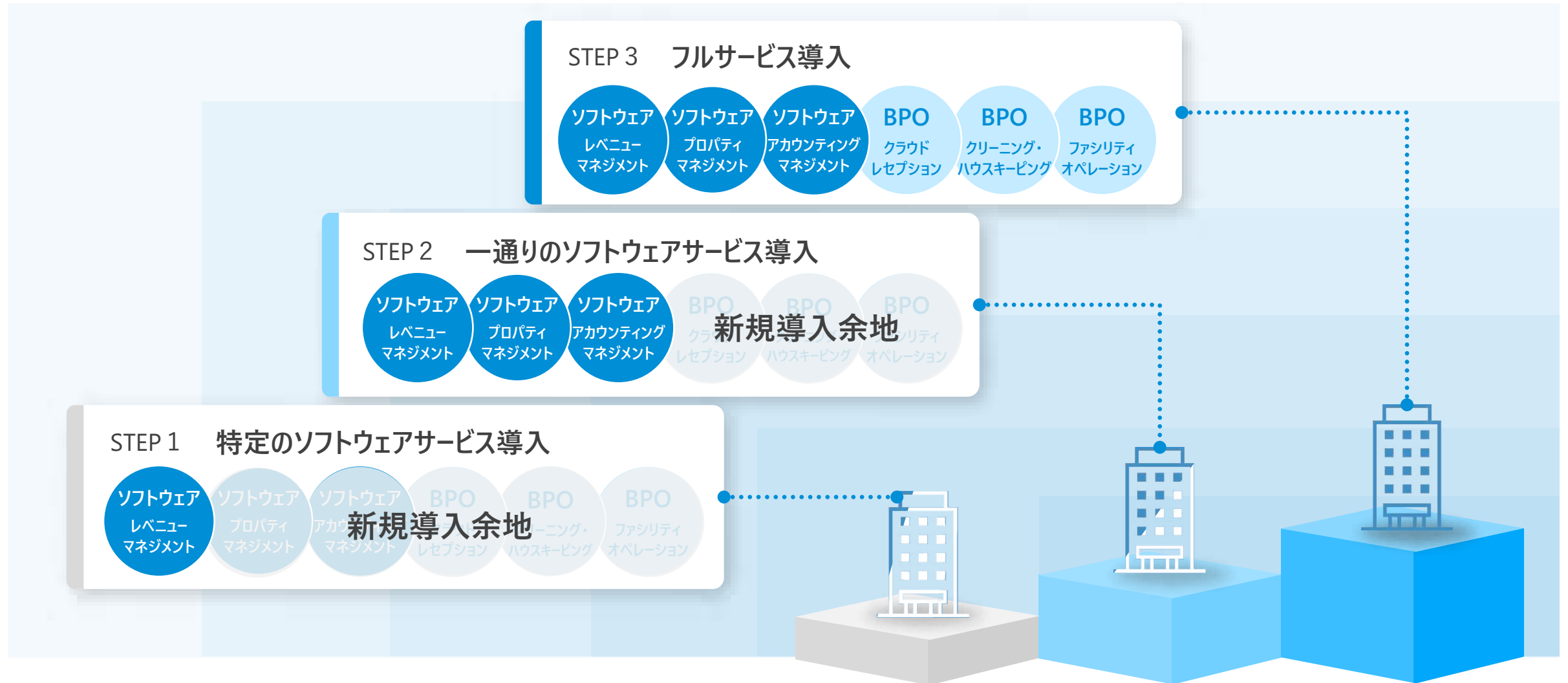
fav hospitality group社が展開する
新規施設にて「suitebook」を導入



FAV LUX すずきの

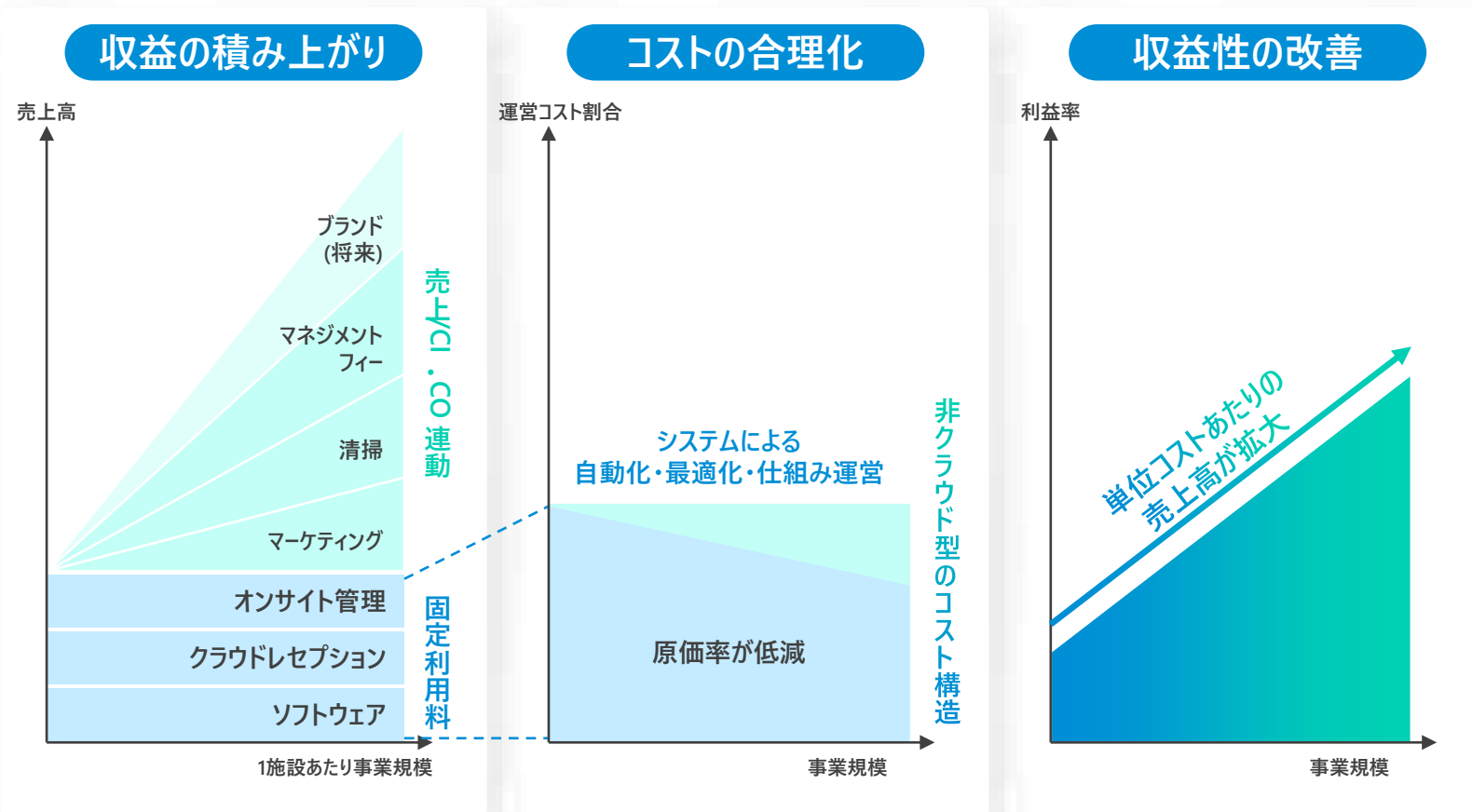
注：ホテルウィングインターナショナルは、“KOKO HOTEL”へ順次ブランド切り替え中

中堅・中小は一部ソリューションの導入から**スモールスタート**し、徐々に**アップセル**を図る。

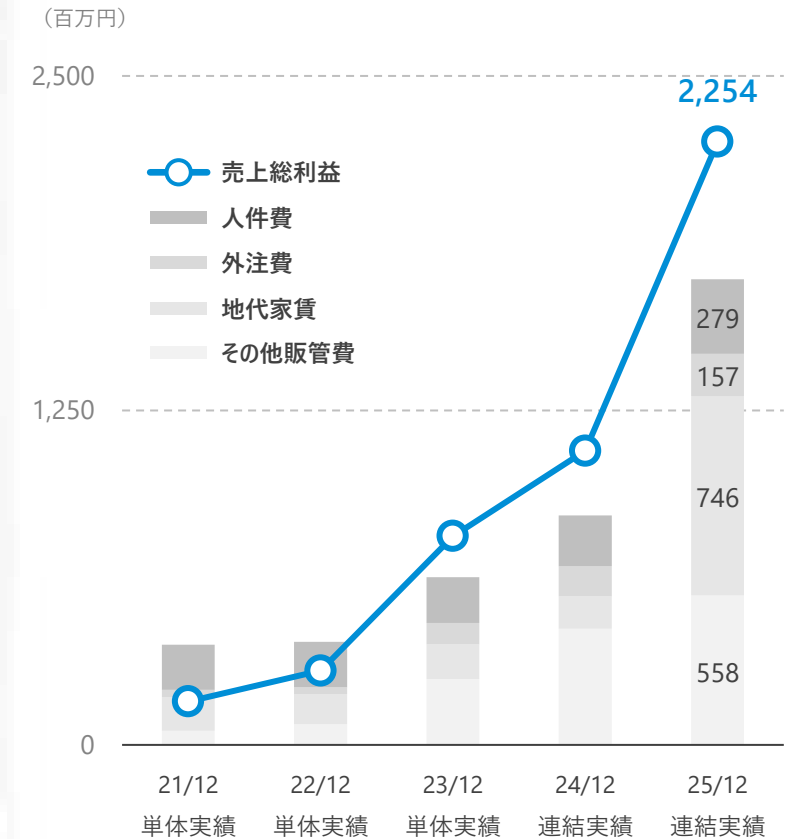


RUM*1の積み上げに連れ収益性は改善、23/12期より**分岐点を超え利益拡大局面**にある。

II 収益構造 (イメージ)



II 売上総利益と販管費明細の年次推移*2

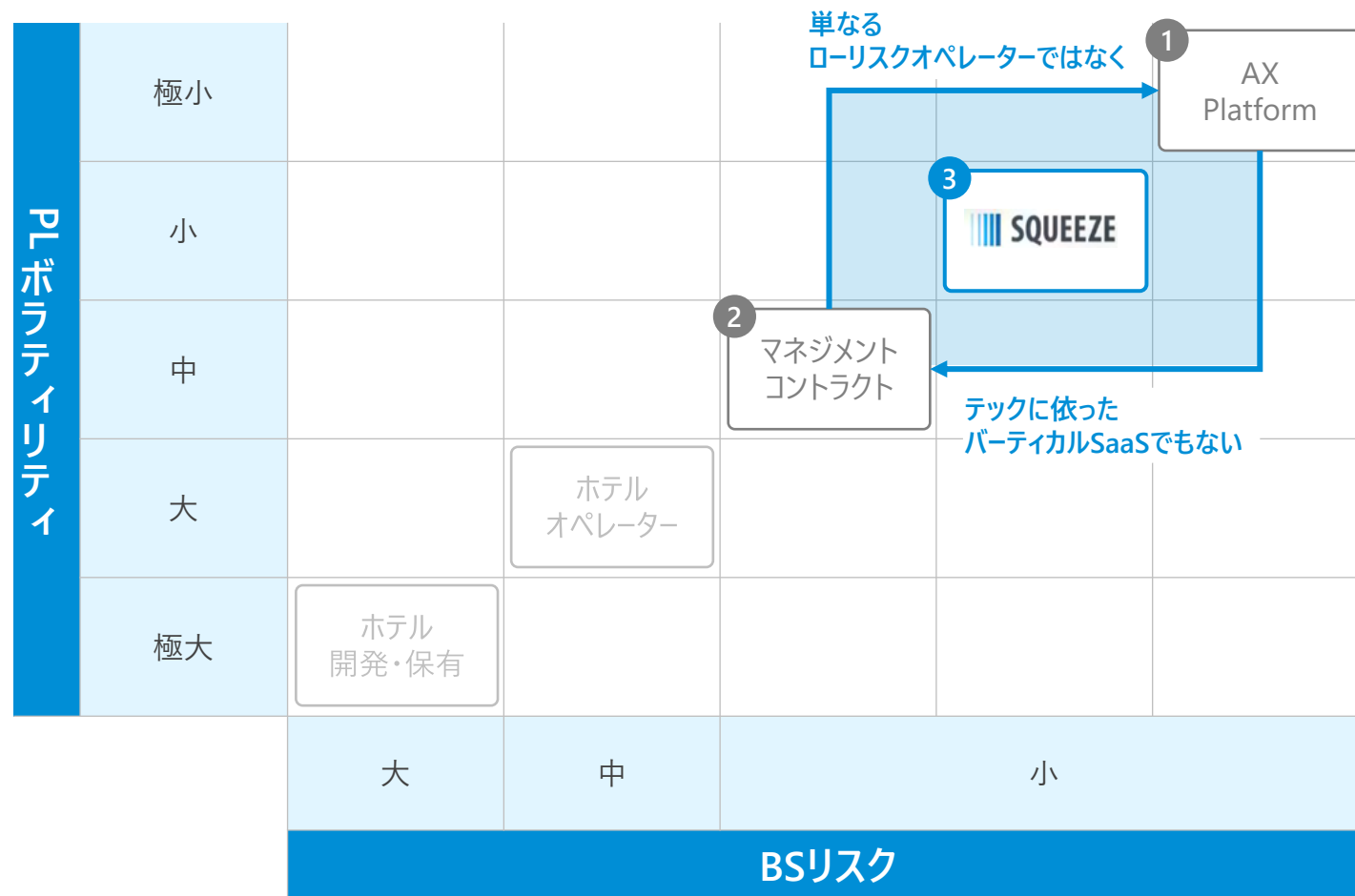


注：*1 RUM (=Room Under Management) は、当社が運営を支援するホテルの総客室数である。

*2 23/12期以前の財務数値は、監査法人による監査が実施されていない点に留意されたい。

アセットライトでBSリスクは低く、リカーリング型でPLボラティリティも低いモデルを構築している。

各ホテルプレイヤーのPL・BSリスク（イメージ）

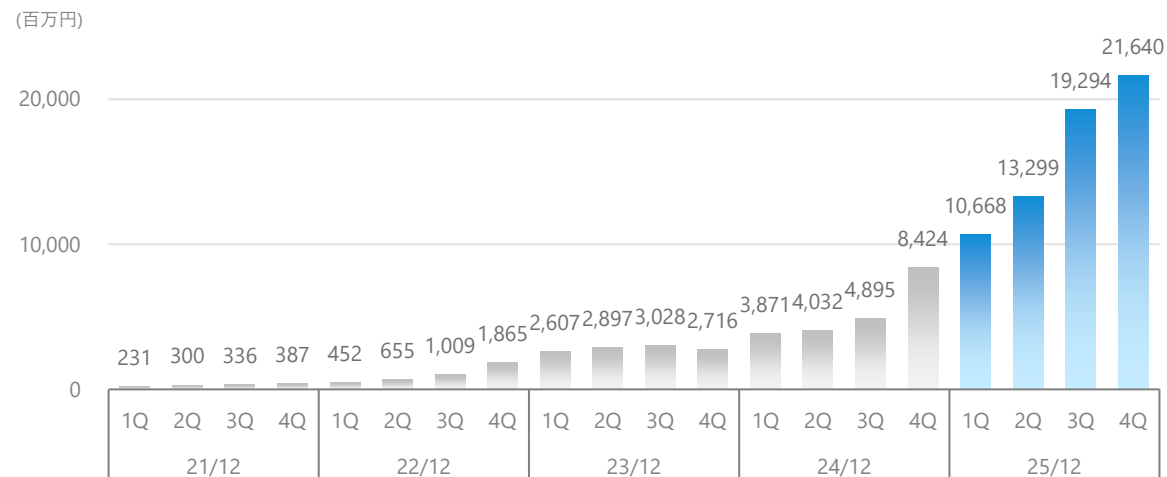


注：現時点における各ホテルプレイヤーのPLボラティリティ・BSリスクに関する当社の認識を記載したイメージである。

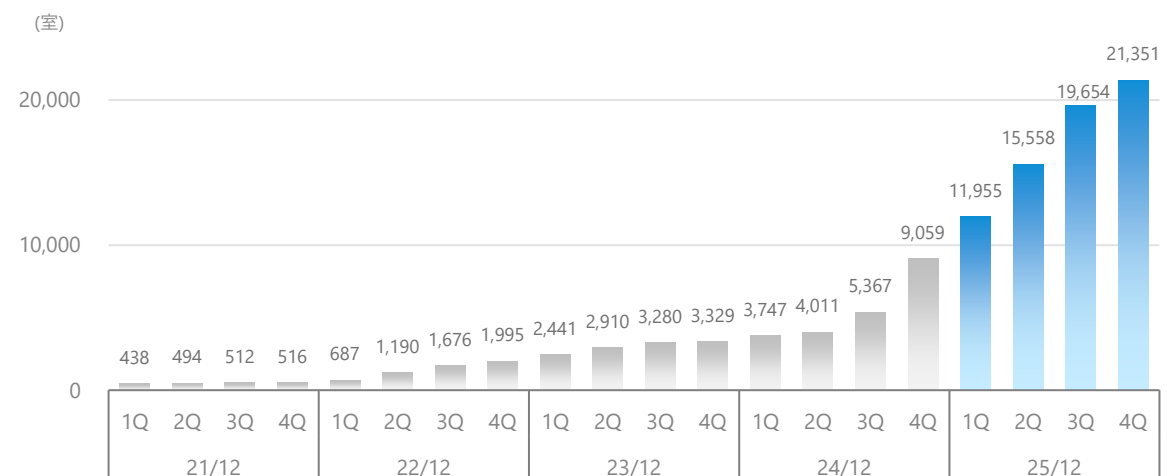
SQUEEZEモデルの優位性

- 一部成果報酬はあるものの、サービス毎に粗利を積み上げるモデルで、
需要変動に依らず高粗利率を確保
- AX Platformの提供が軸、且つ自社ホテルはMC形式で、ホテル資産・定借敷金保証金共になく、
アセットライトに事業展開
- PL、BS共にリスクは限定的で、導入先ホテル・客室数に連動した形で、
リカーリング収益を積み上げ

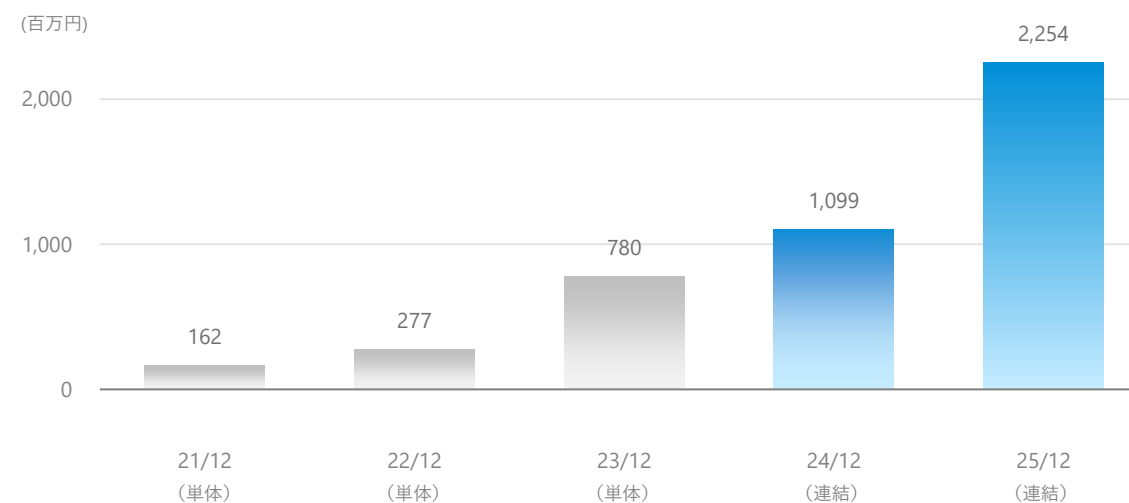
GMVの四半期推移



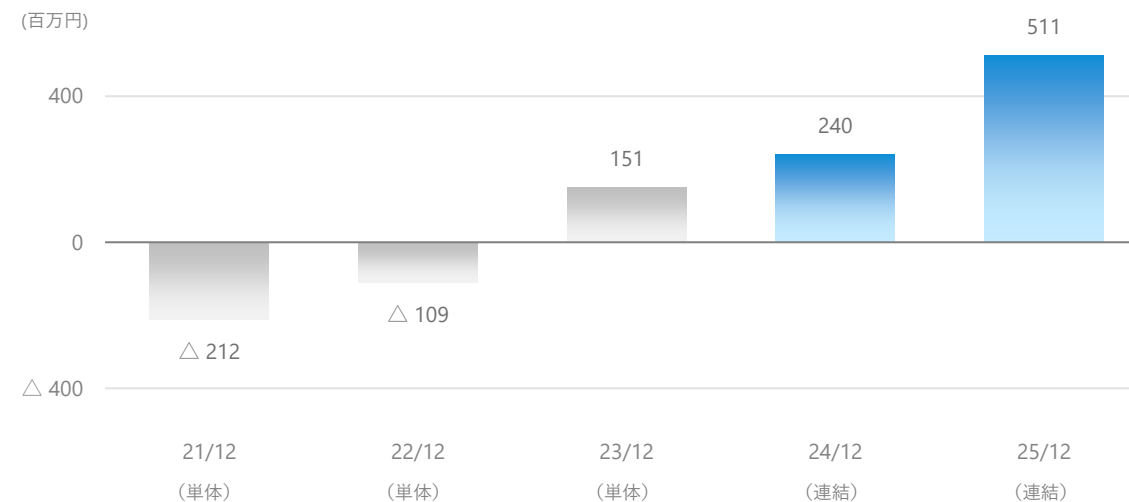
RUMの四半期推移



売上総利益の年次推移



営業利益の年次推移



注：GMV、RUM及び23年12月期以前の各数値は監査法人による監査を受けていない。売上総利益および営業利益は、23/12期以前は単体数値、24/12期以降は連結数値である。

Financial Statements

損益計算書		21/12期	22/12期	23/12期	24/12期	25/12期	26/12期	24/12期 (連結)				25/12期 (連結)			
		(単位)	実績 (単体)	実績 (単体)	実績 (単体)	実績 (連結)	実績 (連結)	計画 (連結)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
GMV	百万円	1,255	3,983	11,249	21,224	64,903	-	3,871	4,032	4,895	8,424	10,668	13,299	19,294	21,640
	YoY %	-	217.2	182.4	88.6	205.7	-	48.4	39.1	61.6	210.1	175.5	229.8	294.0	156.8
RUM (期末)	室	516	1,995	3,329	9,059	21,351	-	3,747	4,011	5,367	9,059	11,955	15,558	19,654	21,351
	YoY %	-	286.6	66.8	172.1	135.6	-	53.5	37.8	63.6	172.1	219.0	287.8	266.2	135.6
売上高	百万円	437	809	2,245	3,068	5,367	7,034	-	-	-	-	-	-	-	-
	YoY %	-	85.1	177.2	36.6	74.9	31.0	-	-	-	-	-	-	-	-
売上原価	百万円	274	533	1,464	1,968	3,113	4,016	-	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	百万円	162	277	780	1,099	2,254	3,017	-	-	-	-	-	-	-	-
	YoY %	-	70.2	181.9	40.8	104.9	33.8	-	-	-	-	-	-	-	-
	% of sales	37.2	34.2	34.7	35.8	41.9	42.9	-	-	-	-	-	-	-	-
販売費及び一般管理費	百万円	375	386	629	859	1,742	2,312	-	-	-	-	-	-	-	-
人件費	百万円	168	170	171	190	279	498	-	-	-	-	-	-	-	-
外注費	百万円	28	25	81	112	157	318	-	-	-	-	-	-	-	-
地代家賃	百万円	125	112	128	121	746	1,192	-	-	-	-	-	-	-	-
その他販管費	百万円	53	78	247	434	558	303	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	百万円	-212	-109	151	240	511	705	-	-	-	-	-	-	-	-
	YoY %	-	-48.4	-	58.7	112.6	37.9	-	-	-	-	-	-	-	-
	% of sales	-48.6	-13.5	6.7	7.8	9.5	10.0	-	-	-	-	-	-	-	-
経常利益	百万円	-199	-111	160	212	526	700	-	-	-	-	-	-	-	-
税引前利益	百万円	-199	-111	160	212	526	700	-	-	-	-	-	-	-	-
親会社株主利益	百万円	-204	-63	170	291	617	513	-	-	-	-	-	-	-	-

注：23/12期以前の財務数値は、監査法人による監査が実施されていない点に留意されたい。

Financial Statements

貸借対照表		21/12期	22/12期	23/12期	24/12期	25/12期
		(単位)	実績 (単体)	実績 (単体)	実績 (単体)	実績 (連結)
資産合計	百万円	701	959	1,510	2,766	4,302
流動資産	百万円	629	826	1,345	2,509	3,703
現預金	百万円	523	551	811	1,665	2,586
売上債権	百万円	25	47	91	91	456
棚卸資産	百万円	10	12	-	1	19
その他流動資産	百万円	70	214	442	751	641
固定資産	百万円	72	133	164	256	598
有形固定資産	百万円	4	4	18	16	26
無形固定資産	百万円	-	-	-	4	-
投資その他資産	百万円	68	129	146	235	571
負債合計	百万円	233	555	933	1,903	2,821
流動負債	百万円	82	265	665	1,010	1,596
仕入債務	百万円	12	33	-	-	27
短期有利子負債	百万円	-	10	23	123	260
その他流動負債	百万円	70	221	642	887	1,307
固定負債	百万円	150	289	267	893	1,225
長期有利子負債	百万円	150	289	267	893	1,224
その他	百万円	0	-	-	-	1
純資産合計	百万円	468	404	576	862	1,480
自己資本	百万円	468	404	576	862	1,479
その他	百万円	-	0	0	0	0

キャッシュフロー計算書		21/12期	22/12期	23/12期	24/12期	25/12期
		(単位)	実績 (単体)	実績 (単体)	実績 (単体)	実績 (連結)
営業キャッシュフロー	百万円	△228	△97	291	140	688
(広義)運転資本の増減	百万円	△67	17	131	△43	180
投資キャッシュフロー	百万円	11	△24	△22	△650	△278
フリーキャッシュフロー	百万円	△217	△121	269	△509	409
財務キャッシュフロー	百万円	△10	150	△8	725	468
現金同等物の換算差額	百万円	0	0	0	0	17
現金同等物の増減額	百万円	△227	28	260	216	896
現金同等物の期首残高	百万円	750	523	551	816	1,032
現金同等物の期末残高	百万円	523	551	811	1,032	1,928

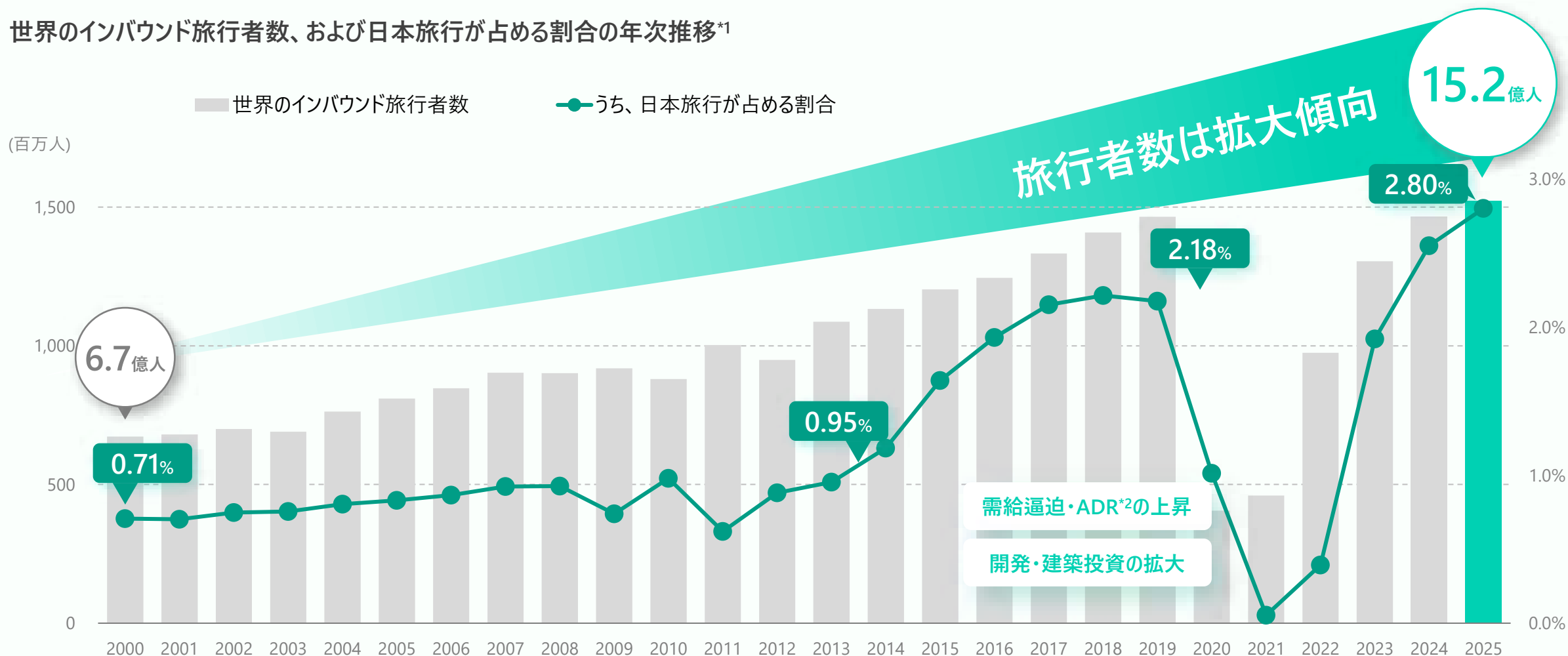
Minn
Nihonbashi Suitengumae

|||| Long-Term Value Creation

05

世界の旅行者数は長期的に拡大傾向、中でも**日本の存在感は年々高まってきている**。

II 世界のインバウンド旅行者数、および日本旅行が占める割合の年次推移*1

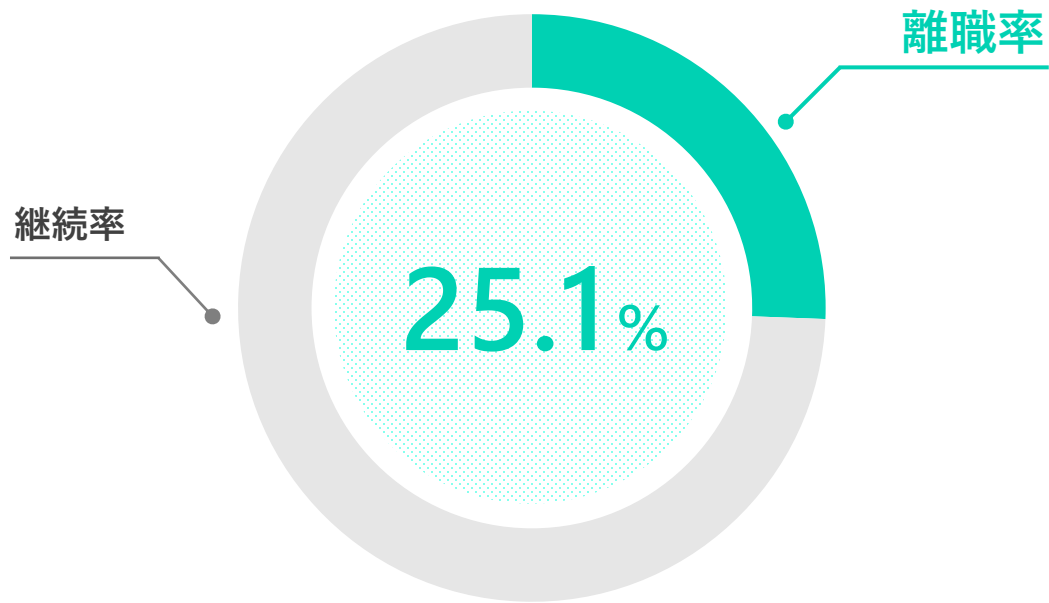


注：*1 世界の旅行者数は「UNWTO Tourism Statistics Database」を、日本へのインバウンド旅行者数は日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」を典拠とし、日本旅行が占める割合は当社にて算定した。*2 ADR=Average Daily Rate（平均客室単価）の略称である。

一方、人手不足・根強い非効率運営から、宿泊施設は**収益性を確保しにくい**状況にある。

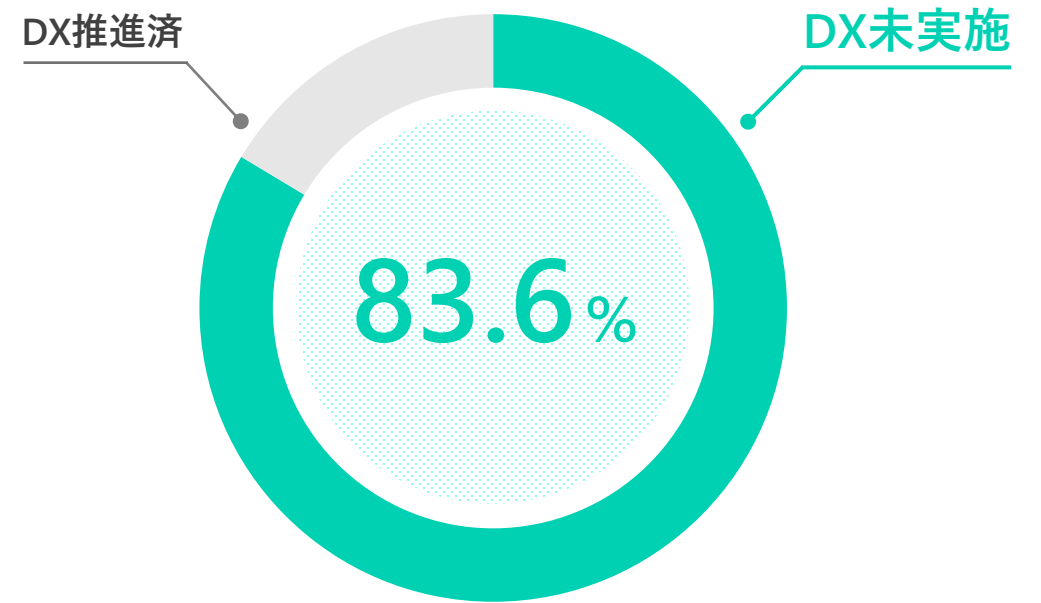
高い離職率

宿泊・飲食サービス業は、
全業種ワーストの離職率である



低いDX化率

宿泊・飲食サービス業の
8割強はDX化が進んでいない



注：厚生労働省「令和6年雇用動向調査結果の概要」、総務省「令和3年情報通信白書」より作成した。

プロダクトを海外拠点で開発

カンボジア拠点の自社エンジニアによる
プロダクトのアジャイル開発



- 15名体制
- マルチリンガルでグローバルスタンダードなシステム開発
- 柔軟なカスタマイズ

オペレーションセンターはカンボジアに設置

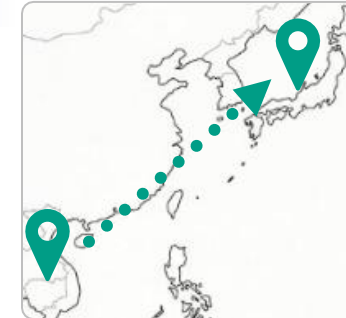
カンボジアのオペレーションセンターと国内外の在宅ワーカーによる
遠隔クラウドオペレーション



- 24時間多言語対応
- カンボジアオペレーションセンター39名体制
- 在宅ワーカー

グローバルな人材交流で現場を強化

カンボジア人クルーの招聘を通じ、
現場でのグローバル人材活用を推進



- グローバルな人的資本
- 国内のカンボジア人社員数4名
- ハイレベルな人材の招聘

就業機会・賃金の是正

カンボジアにおけるクラウドレセプション体制の確立を通じ、人手不足が深刻化している日本と、若年人口が増加する一方で高賃金の就業機会が限られるカンボジアの間にある不均衡課題の是正、及び適正賃金を得られる就業機会を提供

働き方の多様化

従来、現場で働くことが前提条件だったホテルスタッフの業務につき、可能な限り空間制約を排除することで、これまで身体的理由等からホテル業務に従事することが叶わなかった人材に、柔軟に活躍できる環境を提供

グローバルな人的資本投資を通じて、

社会的

財務的

インパクトを創出する

プラスチック廃棄物の削減

プラスチック廃棄物の削減

- 歯ブラシやカミソリなどのプラスチック製アメニティの提供を廃止
- 客室に設置しているシャンプー類は石油由来0%のリサイクルPETを使用したポンプ式ボトルを採用
- 客室の鍵には従来型のプラスチックカードではなくデジタルロックを導入しプラスチック廃棄物の削減に貢献



廃棄布の再利用

廃棄布の再利用

- 客室の使い捨てスリッパを廃止
- 服の生産において裁断時に必ず出てしまう残布をアップサイクルして作ったオリジナルのスリッパを導入し、環境負荷の低減を図っている。



連泊エコ清掃

連泊エコ清掃

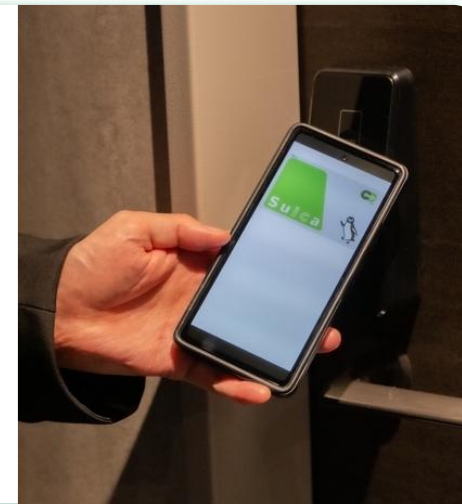
- 宿泊施設における環境への影響の内、約30%を占めるリネンの洗濯や清掃によって生じるエネルギー資源の消費や洗剤による汚染を低減するため、タオルの再利用や短期滞在時の場合に滞在清掃を行わない連泊エコ清掃へのご協力をゲストにお願い



ペーパーレス化の推進

ペーパーレス化の推進

- モバイル端末によるセルフチェックイン・アウトやホテル内インフォメーションのオンライン化
- 自社開発システムを活用したデジタルオペレーションにより、徹底したペーパーレス運営を実現



設備と運営のGreen Hotel化を通じて

業界全体のSDGs

の進行を牽引する

企画から運営まで関わる「IP×ホテル」モデルで、異業種に眠る観光ポテンシャルを掘り起こす。



協業パートナーと両者の強みを活かして、観光・宿泊業で新たな付加価値の形を創出する。

多様な協業パートナー

ゲストが日本各地を訪れたいと感じる理由・滞在場所を所有

IP



エンタメIPとしてのスポーツコンテンツをホテルに融合

資本業務提携



ホテルを含めた駅前商業施設の再開発で協業

再開発



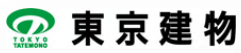
ホテルを含めた駅前商業施設の再開発で協業

チェーン



新規ホテルのシステム導入から運営まで伴走

協業



土地の段階から活用方法を協議し、アパートメント型ホテルを企画

開発・運営



ホテルブランドB4Tでsuitebookを軸にシステム開発

観光業における新たな付加価値を創出

IP × ホテル

今後も新たなモデル創出

当社

スマートホテル運営を企画～運営まで一貫して実行

製造資本

自社ブランドホテルでのPoCを通して実証済みの完成された運営パッケージ

人的資本

グローバル運営センター × 専門開発チーム

知的資本

ホテルDXの企画・設計力 × 運営ビッグデータ



AX Platform

6つの資本を用いてスマートホテルを実装・運営する

社会関係資本

異業種を含む多様な協業パートナー・ネットワーク

財務資本

垂直統合モデルが生む高収益と投資余力

自然資本

デジタル化によるペーパーレス・省資源オペレーション

事業成長を中長期にわたり継続していくために上場を実施

上場の目的

当社は、事業成長を中長期にわたり継続していくために、以下を目的として、上場を目指しております

- 事業拡大を支える多様で専門性の高い人材を、継続的に確保できる体制を構築すること
- 成長投資を安定的かつ計画的に実行するために、資金調達力を高めること
- 上場企業としての社会的信用力・認知度を高め、取引先や事業パートナーとの関係性をより強固なものとする

資金使途


622百万円

2026年12月期： - 百万円
2027年12月期： 622百万円

- 上場により調達した資金については、主として既存借入金の返済に充当する予定です
- 借入金返済を通じて資本構成の改善と財務の安定性向上を図り、中長期的な事業成長に向けた経営の自由度を高めることを目的としております

分類	概要	発生可能性	発生時期	発生影響度	内容
事業環境	インバウンド需要への依存	低	特定時期なし	大	当社が運営する宿泊ブランド「Minn」は、訪日外国人旅行者を主要なターゲットとしており、インバウンド需要の影響を大きく受ける事業構造です。感染症の拡大、地政学的リスク、為替変動、国際間の移動制限などにより訪日旅行需要が減退した場合には、施設稼働率や平均客室単価の低下を招き、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。このようなリスクに対しては、需要変動に対応可能な価格・稼働調整の仕組みの導入、多言語オペレーション体制の強化、訪日再開に備えた運営体制の維持などにより、影響の軽減に努めております。また、BCPの一環として、急激な需要変化に備えた運転資金の確保やコスト構造の見直しも進めておりますが、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。
事業運営	品質管理	高	特定時期なし	中	当社グループは、宿泊施設の運営・管理、清掃品質の監修、アメニティ等の提供など、顧客に直接提供されるサービス品質が事業の信頼性・競争力に直結する業態を営んでおります。重大な品質問題が発生した場合には、提携先・取引先との契約関係に影響を及ぼすほか、行政指導・損害賠償責任等の法的対応が必要となる可能性もあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼすリスクがあります。また、提供するサービスの品質や接客対応、設備不具合、予約トラブル等に関して、顧客からクレームや苦情を受ける場合があります。これらのクレームに適切に対応できなかった場合、顧客満足度の低下やリピート率の減少につながるだけでなく、SNSやレビューサイト等を通じた否定的な情報拡散により、当社グループのブランド価値や集客力に悪影響を及ぼす可能性があります。研修によるリスクの抑制や確認プロセスの整備等を行っておりますが、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。
	食品衛生	低	特定時期なし	大	当社グループでは、宿泊施設における朝食提供、提携先との共同運営による飲食サービス等を一部展開しております。これらの業務においては、提供する飲食物に起因する食中毒や異物混入等の衛生事故が発生するリスクが存在します。衛生管理計画の策定及び運営における点検等を行い、リスクの抑制に努めておりますが、仮に、当社グループまたは委託先等が提供した飲食物により食中毒等の健康被害が発生した場合、利用者からの損害賠償請求、行政当局による営業停止命令、報道等による企業イメージの毀損等、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。
	個人情報の管理	低	特定時期なし	大	当社グループは、顧客企業から受託した業務を遂行する過程において、事業活動により多種多様な個人情報をお預かりします。当社グループでは、顧客情報の取扱いに細心の注意を払っておりますが、万一情報漏えいが発生した場合には、顧客からクレームを受け、契約の解除や損害賠償債務の発生、当社グループの事業に対する信用が低下すること等により、当社グループの事業活動並びに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。そのため、当社グループにおいては、特定個人情報等取扱規程を制定し情報管理の運用管理を行うとともに、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)を取得し、情報漏えいを防止する体制を整備しております。
法的規制	旅館業法等及び無人運営	低	特定時期なし	大	<p>当社グループは、ホテルの開業にあたり、旅館業法、消防法、食品衛生法、公衆浴場法等に基づく営業許可・届出を、施設ごとに適切に取得しております。旅館業の種類（旅館・ホテル営業、簡易宿所、特区民泊等）および運営形態（有人・無人）に応じ、関係法令の要件を遵守するため、開業前の確認および年次の巡回点検を通じて法令遵守体制を整備しています。とりわけ旅館業法においては、無許可営業、設備基準（衛生・換気・面積等）の不備、宿泊者名簿の不適切な管理、行政対応への不正行為等があった場合、営業許可の取消・停止などの行政処分の対象となる可能性があります。</p> <p>また、当社グループでは一部の施設において無人化フロント（非対面でのチェックイン・アウト等）を導入しており、関係自治体との協議、遠隔対応体制の構築、設備管理の強化を通じて、当該運営形態においても法令に適合する体制を整備しています。しかしながら、将来的な法令改正、解釈変更、各自治体による運用基準の見直し、ならびにそれらに伴う追加の設備投資・体制変更が求められる場合には、当社グループの経営成績および財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>なお、旅館業法に基づく営業許可は、自治体によっては有効期限が設定されていない場合があるものの、当社グループではすべての施設について、営業継続の適格性を確保するため、所轄保健所との定期的な連携・年次点検・更新確認等のプロセスを通じて、営業許可の有効性および施設状態の適合性を継続的に確認しております。</p> <p>2025年12月末時点における法令別の対象施設状況は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・旅館業法等：台東区（8施設）大田区（3施設）、中央区（2施設）、江戸川区（2施設）、渋谷区（2施設）、京都市（8施設）、大阪市（5施設）、札幌市（4施設）、千歳市（3施設）、虻田郡（1施設）、名古屋市（1施設）、金沢市（1施設） ・消防法：台東区（8施設）大田区（3施設）、中央区（2施設）、江戸川区（2施設）、渋谷区（2施設）、京都市（8施設）、大阪市（5施設）、札幌市（4施設）、千歳市（3施設）、虻田郡（1施設）、名古屋市（1施設）、金沢市（1施設） ・食品衛生法：京都市（2施設）、千歳市（1施設）、台東区（2施設）、札幌市（1施設）、金沢市（1施設） ・公衆浴場法：京都市（2施設）、千歳市（1施設）

注：表記は代表的なリスクとその影響度を一覧化している。より詳細には、有価証券届出書【事業等のリスク】の項を参照されたい。



||||| **Key Case Studies**

06



北海道北広島駅西口 再開発プロジェクトに参画 「エスコンフィールドHOKKAIDOホテル」

北広島市のパートナー企業であるエスコン社が、新球場「エスコンフィールドHOKKAIDO」のアクセス拠点として期待される北広島駅周辺を開発。駅西口周辺エリア活性化事業全体のコンセプトである「キタヒロ・ホームタウンBASE」の第1弾プロジェクトの一環として、本ホテルが位置づけられています。2025年3月末オープン。

ES CON
Ideal to Real



SQUEEZE

II 主な取り組み

① 運営企画・システム設計支援

開業にむけた内装コンセプトなどの企画支援・システム構成設計を実施。



② 複合型施設内に158室の 大規模ホテル

5階から14階までをホテルフロアとして複合型施設の中心施設に。



③ 『ライフイノベーションハブ』となる 次世代型ホテル

スマートテクノロジーを活用した暮らしを体感できる新しいホテル運営。





RS Investment Managementが 主導するホテル投資に参画

グローバル機関投資家が投資主体、RS Investment Managementが主導するホテル投資において、SQUEEZEは運営・AX効率化・ブランド設計を担うオペレーションパートナーとして参画。新築・再生の両スキームで連携し、ホテル運営を推進。



RS Investment Management Co., Ltd



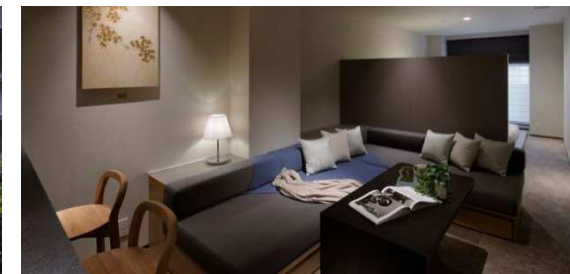
|| 主な取り組み

①再生プロジェクト Minn 日本橋水天宮前

既存築浅オフィスビルをアパートメントホテルへコンバージョン。
開業後は当初計画を大きく上回る単価・稼働を実現。
既存ストックの特性を活かした再生型ホテルとして、不動産価値向上を実現。



Minn日本橋水天宮前 (29室、2025年7月オープン)



②新築プロジェクト Minn 河原町五条 リバーサイド

新築ホテルとして開発。立地特性や開業ノウハウを踏まえた客室構成を企画段階から組み込み、新築案件においても早期の安定稼働を実現。



Minn河原町五条 リバーサイド (21室、2025年12月オープン)





大和証券グループのREITが保有するホテル運営に参画

大和証券グループの資産運用会社である大和リアル・エステート・アセット・マネジメント株式会社が投資運用を行うホテル特化型私募REIT（大和証券ホテル・プライベート投資法人）が“Minn”ブランドホテルを複数案件取得し、ロングタームで運用。SQUEEZEは各ホテルの運営パートナーとして参画し、システム提供および運営支援（BPaaS）を担う。

大和リアル・エステート・アセット・マネジメント
Daikwa Real Estate Asset Management



|| 主な取り組み

①Minn 上野

東京建物が開発。2018年の土地取得段階からSQUEEZEが企画伴走。開業後は単価・稼働ともに高水準でGOPマージンは通年で70%超を記録。2025年に大和証券ホテル・プライベート投資法人が取得し、ロングタームで運用中。



Minn 上野 (52室、340名収容)、2020年8月オープン

②Minn 葛西 / Minn 西葛西

SQUEEZEが企画・伴走し2022年8月に開業した2棟を2025年に大和証券ホテル・プライベート投資法人が取得し、ロングタームで運用中。



Minn 葛西 (55室、2022年8月オープン)



霞ヶ関キャピタルグループの FAVブランドホテルの運営に参画

霞ヶ関キャピタルグループのFAVブランドホテル運営を担い、グループ・長期滞在向けの多様な客室や北海道初のハイブリッドサウナを提供。システム提供と運営支援（BPaaS）を通じ、スマートホテル運営ノウハウで新たな宿泊体験を実現。



|| 主な取り組み

①新規ホテル開業の運営参画

FAV LUX 札幌すすきの開業に向け、客室設計やサービス面で事業主を伴走支援。



②DX・スマート運営の導入

スマートホテル運営ノウハウを活かし、効率的な運営体制や非対面サービスを構築。



③集客・マーケティング /PR面でも支援





「フィールドが一望できる」 北海道日本ハムファイターズの球場内ホテル

エスコンフィールドHOKKAIDO球場内の宿泊施設『tower eleven hotel / onsen & sauna』の運営パートナーとして参画。球場を一望できるロケーションを活かし、温浴施設とともに観戦 + 滞在型の新たな体験を提供。さらに、自社開発の予約エンジンをFビレッジ公式サイトにも導入し、エリア全体のデジタル戦略・集客を支援。

FIGHTERS
SPORTS & ENTERTAINMENT



SQUEEZE

II 主な取り組み

① 企画段階からのパートナーシップ

異業種ならではの新しい滞在価値を形にするため、上流の企画段階から参画。スポーツやエンタメの熱量をいかに宿泊体験（tower eleven hotel）へと昇華させるかという課題に対し、独自のオペレーション設計とシステム構築を通じて、理想の施設づくりを伴走支援。

② AI活用により「おもてなし」コア業務に注力

AIやテクノロジー活用により、現場の省力化と質の高い滞在体験の両立を支援。ルーチン業務を自動化することで、スタッフがゲスト一人ひとりへの細やかな対応に集中できる環境を整備。小規模施設でも持続可能な収益性を確保する「高付加価値な宿泊モデル」を推進。

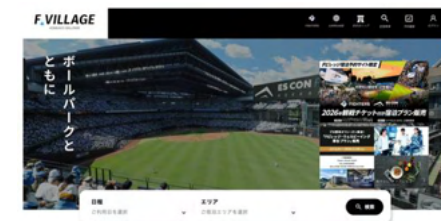
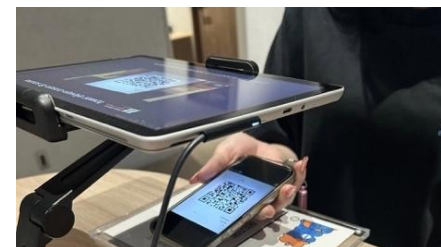
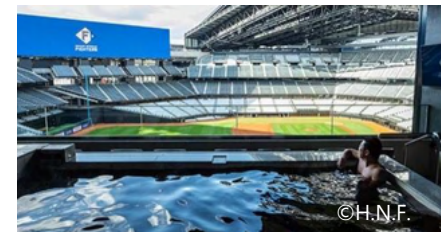
③ 地域と共創する独自の予約プラットフォーム

自社施設に留まらず、周辺施設とも連携する「地域独自の予約OTA*プラットフォーム」を構築。コンテンツの持つ集客力を活かし、エリア全体への送客を促進。外部サイトに依存しすぎない直販体制を整えることで、地域全体の収益最大化と活性化を支える仕組みを実装。

*OTA:オンライン旅行代理店

④ 「高収益」を実現するレベニューマネジメント

強力なIPとテクノロジーを融合し、わずか13室の施設で安定的な高収益モデルを追求。試合日の需要取り込みに加え、試合がない日もデータを活用した細やかな価格最適化を行うことで、通年の稼働最大化に貢献。





JR東日本グループおよび日本ホテルとのDXプロジェクトを推進し「ホテルB4T」を開業

JRグループが展開する新ホテルブランド「B4T」のシステムをsuitebookを軸に開発。日本初の取り組みとして、Suicaスマートロックをホテルのルームキーとして採用し、suitebookと連携して新しいゲスト体験を実現。いわきに続き赤羽・田端を開業。



II 主な取り組み

①プロジェクトマネジメント

5社が関わる開発プロジェクトを主導し「B4Tいわき」の開業を伴走支援。

1. 「ホテル B4T」開業の目的

(1) 地方創生・沿線活性化に貢献
 「ホテル B4T」は、地場産デジタルネイティブ層のニーズに応えつつ、人手不足の課題を抱える地方において客人化運営を実現することで、多様な地域での滞在拠点を提供し、後の発展を促します。

B4Tの由来:
 Bは「Bed」の略文字、4Tは「for Travel-Train-Time-Trust」を組み合わせた造語

(2) 高層駅・いわき駅に1号店を開業
 1号店は、東日本大震災からの復興の第2ステージに向けた高層ビルネットワークの中核駅であるいわき駅に開業します。「ホテル B4T いわき」は、駅周辺エリアのまちづくりの拠点として、沿線活性化に貢献します。

施設名	ホテル B4T いわき	
所在地	福島県いわき市千手田町1 【JRいわき駅南側】	
開業日	2023年1月	
運営会社	仙台シーホテルズ株式会社	
施設概要	客室数：227室 (内訳) シングル：113室 ツイン：115室 デラックスイン：1室 エコパール：2室 キッチンタイプ：96室	
付帯施設	商業施設	【駅ビル内イメージ】

②他社と連携したシステム開発

Suicaスマートロック、自動精算機、アルファロッカーとsuitebookの連携機能を開発。

実現する顧客体験
 予約からチェックイン、チェックアウトまでの手続きが、お手持ちの Suica とスマートフォンで完結します。滞在中のお問い合わせは、スマートフォンでオンラインチャット、ホテル直通にてスタッフがサポートします。



新たなテクノロジー

①日本初 Suica スマートロック
 JR 東日本カトシス株式会社と、株式会社アトが共同で運営する Suica スマートロックは、お手持ちの Suica が入道家の鍵として利用できるサービスです。JR 東日本グループなどのオフィスや商業施設などで導入実績がありますが、ホテルの客室キーとしてご利用いただけるのは、日本初となります。



②新たなホテル管理システムの拡張性
 株式会社 SQUEEZE によるホテル管理システム suitebook を採用することで、さまざまな外部サービスとの連携・上の拡張が可能なです。JR 東日本が推進する JR-E POINT や、仙台シースタジアム STATION BOOTH ほかと連携します。今後もさまざまなコンテンツとの連携により、お客様にさまざまなニーズに対応していきます。

③suitebookの提供・サポート

suitebook及びモバイルチェックイン機能を運営システムとして提供。





京王グループとのアパートメントホテル事業にて 「Kario笹塚」の企画・運営を実施

京王グループとの業務提携にて、駅前商業ビルの再開発を実施し『Kario笹塚』を開業。小型不動産・狭小地活用、街づくりや沿線沿いの活性化を目的に、グループ初の試みとなる20室以下のコンパクトホテルの事業領域を共同設計し、不動産バリューアップを実現。



II 主な取り組み

① アpartmentホテルの 事業構想・企画設計

客室レイアウト、内装からFFE選定まで、構想段階から伴走し、賃貸・商業・宿泊の3施設が入った複合ビルとして企画。

京王不動産社ホームページより
<https://www.keiofudosan.co.jp/sasazuka-terrace/>



② 複合施設の一括オペレーションと バリューアップ

クラウドレセプションの活用や清掃内製化による効率的な運営をMC型で提供。自社サイトによるマーケ・予約受付も実施。

当社施設予約サイト「staytuned」より
<https://staytuned.asia/brands/kario/>



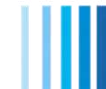
Minn - Ueno

東京建物・賃貸住宅部門との業務提携 及び新規事業創出

東京建物社と新築ホテルの企画・運営受託において業務提携し、土地活用の段階から支援。同社内では新規となるアパートメント型ホテルの創出を企画・設計から取組み、開業後の運営までをフルサービスで提供。2023年6月時点では3棟を受託。



東京建物



SQUEEZE

II 主な取り組み

① 新規事業構想・アパートメントホテルの企画設計

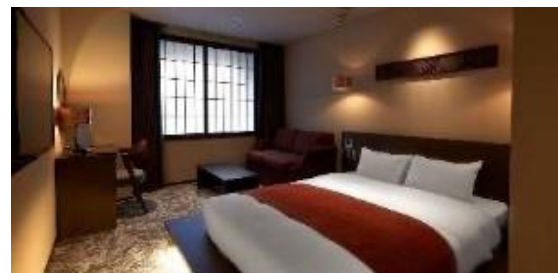
土地の活用・開発段階から参画し、アパートメント型ホテルを実装。
テクノロジーを活用した生産性の高い運営により、開業初年度より早期黒字化を達成。



Minn上野 (52室、340名収容、2020年8月オープン)

② フルサービスによる運営受託 (MC運営)

Minn上野に続き、京都、金沢でもアパートメント型ホテルを受託運営。市況やターゲットに合わせた運営スタイルを実現。



和モダンで高級感のあるMinn金沢
(49室、2023年2月オープン)

町屋を改装したMinn二条城
(21室、2023年3月オープン)

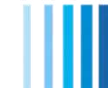


藤井ビル社の複合施設にて、 泊まれるシアターパークを企画・運営

札幌すすきのでも象徴的な建物のF45ビル（14階建て飲食ビル）の、3階フロアのリノベーションをゼロから企画。
カプセルホテルとシアターを組み合わせた新しい宿泊運営スタイルの創出により、これまでにないターゲット層を取込み、不動産のバリューアップに貢献。



藤井ビル



SQUEEZE

■ 主な取り組み

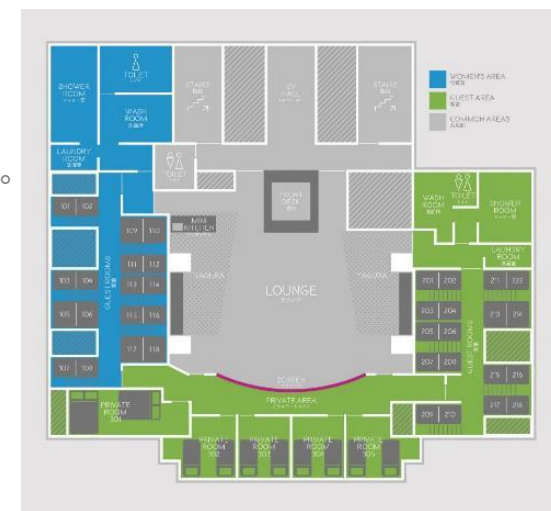
①ビルの空きフロアの企画・バリューアップ

元々ディスコだったフロアを全面改修、巨大なスクリーンを置いたロビーとカプセルを創出しバリューアップ。



②スマートカプセルタイプの 施設運営

カプセルタイプ、個室を合わせた計41室を運営。
シアターを活用した貸切需要など、新たなエンタメ施設としても注目される。





ミナシア社「ホテルウイング（KOKO HOTEL）」 37施設へのsuitebook導入とDX支援

株式会社ミナシアが運営する「ホテルウイングインターナショナル（※KOKO HOTELへ順次リブランド中）」全37施設に対し、次世代型オペレーションプラットフォーム「suitebook」を約10ヶ月で一斉導入。単なるシステム置換に留まらず、自社運営の知見を活かした「DXパートナー」として、現場の業務再設計（BPR）から伴走し、経営基盤の刷新を実現。

minacia



SQUEEZE

II 主な取り組み

①大規模・短期間での基幹システム統合

全国37施設のPMSを「suitebook」へ集約。複雑な旧システムからクラウド型へ移行し、本部一括管理とデータドリブンな経営体制を構築。

②現場オペレーションの劇的な効率化

UI/UXの改善により、新人スタッフのシステム習得期間を「1ヶ月 → 1週間」へ約75%短縮できたケースも生じており、教育コストの削減と人手不足への対応力を強化。

③「運営知見」による業務プロセス再設計

自社運営のノウハウを基に100件以上の現場要望を精査。システム導入に合わせ、属人化を排除した「全社統一の標準オペレーション」を確立。





愛知県のPFI事業 ホテルプロジェクトに参画 「Minn STATION Ai Nagoya」

変化し続けながら新しい「暮らし」をデザインするライフ・イノベーション施設

ライフスタイル関連のイノベーションを加速させるため、入居する企業への支援と実証実験の場を提供し、暮らしや住まいの「理想」をカタチにする。本プロジェクトのミッションとベンチャーとの化学反応により、Keep On Changing しながら“新しい暮らし”を世の中に提案していく。

STATION Ai

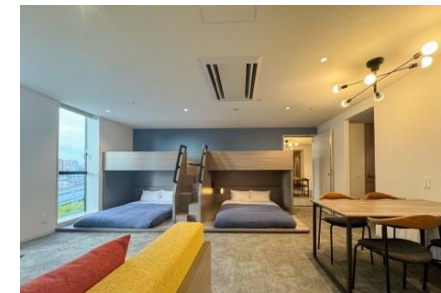


SQUEEZE

|| 主な取り組み

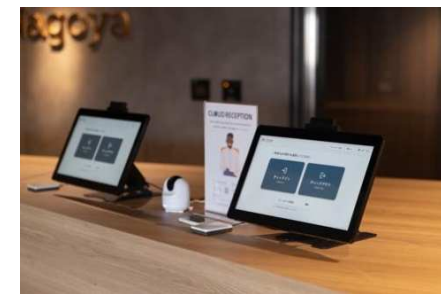
① STATION Aiとの共創による スマートホテルの運営参画

国内外のスタートアップが集まるイノベーション拠点「STATION Ai」の一角にて、宿泊施設の開発・運営に参画。最先端のサービスやプロダクトの実証・体験を可能にする場づくりを推進。



② 「suitebook」と連携した スマートロックなどIoT活用の推進

SQUEEZE独自のクラウド型宿泊管理システム「suitebook」と「Suicaスマートロック」等をAPI連携し、非接触・高効率な宿泊オペレーションを実現。今後もAIやIoTとの連携を視野に技術開発を継続。



③ コンセプトルームや共用スペースを 活用したR&D支援

客室や共用スペースを活用し、宿泊体験を通じて新技術に触れるコンセプトルームを企画・導入。入居企業や研究機関との連携により、プロダクトの検証やフィードバックの場としても活用予定。



本資料は、情報提供のみを目的として当社が作成したものであり、日本国またはそれ以外の一切の法域における有価証券の取得勧誘または売付け勧誘等を構成するものではありません。

本資料に記載されている情報は、資料作成時点の経済、規制、市場等の状況を前提としていますが、その真実性、正確性または完全性について、当社は何ら表明および保証するものではありません。本資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本資料およびその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、何人も、公開または利用することはできません。

将来の業績に関して本書に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、以下に限りませんが「信じる」「計画する」「戦略をもつ」「期待する」「予想する」「予期する」「予測する」または「可能性がある」というような表現および将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みます。将来予想に関する記述は、本資料の作成時点で当社が入手可能な情報をもとに作成したものです。そのため、これらの将来予想に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来予想に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。

本資料に記載されている情報は、公開情報等から引用したものであり、そのデータ・指標等の正確性・適切性等について、当社は独自の検証は行っておらず、何らその責任を負うことはできません。

本資料は、提供されましたお客様限りでご利用ください。本資料のいかなる部分についても一切の権利は当社に帰属しており、電子的もしくは機械的にまたはその他の方法を問わず、本資料の全部または一部を、無断で引用、複製または転送等により使用しないようお願いします。

次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」については、2027年3月を目処として開示する予定です。