

会員様や社員の夢を  
具現化する仕組みのもとで  
会員制ビジネスの  
可能性を拓いていく

代表取締役 社長執行役員 COO

伏見 有貴

## 会員制ビジネスの新たな可能性を育てる

### 会員様のニーズに合わせてビジネス領域を拡大

リゾートトラストグループは、1973年の創業以来、「会員制」というビジネスモデルを社会に先駆けて提案することで市場を開拓し、20万口を超える会員様と、そのご家族をはじめとした100万人規模のお客様の人生に寄り添い、業容・業績を拡大し続けています。

祖業である会員制ホテル事業に加え、1990年代からは会員様の健康ニーズに応えるべく、メディカル事業にも進出しました。新たな成長への可能性を拓けるとともに、蓄積した検診データの提供を通じて医学界との共創関係を築くなど、社会貢献の意義も増えています。

当社グループは、これらの事業を機軸としながら、常に新たな提案を続けていきます。特にコロナ禍以降、個人の価値観が多様化しており、より一層一人ひとりのニーズに寄り添ったサービスが求められていることをひしひしと感じています。当社グループの会員様も、余暇やレジャー、健康など、既存事業につながる領域以外でも、例えば相続に関することや、お孫様の教育についてなど、さまざまなお悩みを抱えていらっしゃいます。そうした領域で、私たちがお手伝いできることはないか、直接はできなくとも他社とアライアンスを組んで提案できることはないかと、会員様に寄り添う方法を考え続けることを大切にしています。

### プラットフォーム機能の強化が事業成長のカギ

私たちが会員様のお悩みや課題に、より幅広くお応えしていくためには、会員様との双方向のコミュニケーションや信頼関係を軸に、新たなサービスの実現に向けたアイデアを共有し可視化する「プラットフォーム」の機能を強化していくことが重要です。

その目的は、大きく2つあります。一つは、なるべく偏りのないよう広く会員様の声を聴き、共有・集約すること。例えば、ある人が「プライベートジェットを持ちたい」と思ったとして、個人では容易には実現できなかったとしても、そうした希望を持つ会員様が100人いたとすれば、

#### グループ会員数

会員口数の合計は20.5万人を超える。複数所有されている会員様もいるため、会員様の実数はおよそ14.5万人。

#### メディカル事業への進出

1994年、ハイメディック山中湖コースが世界初となるPET検診サービスを開始。「山中湖方式」として、PETを用いた検診システムの代名詞となっている。

#### プラットフォーム機能の強化

「顧客接点の深化に向けたCX推進」にて、生産性向上と顧客接点の深化を図る。

▶ DX戦略 (P.33)

我々が資本を投下し、希望する会員様を募ってシェアするといったビジネスが実現できます。こうした事例が増えることで、会員様から「こういうこともできないか」と新たなご要望やアイデアをどんどんお寄せいただけるのではないかと期待しています。

もう一つが、当社グループの社員が新しいサービスや機能を発案し、それを“呼び水”にして、会員様がまだ気づいてない潜在的なニーズを掘り起こし実現することです。会員様に「ホテルの付帯機能で何が欲しいですか」などと一方的に質問するのではなく、例えば、「睡眠の質を高めるための改善法をホテル宿泊時に体験できたらどうか」など、具体的なアイデアを提案することで、会員様の深いご要望や潜在的なニーズを引き出すことができるのではないかと考えています。

### 会員様の納得感や参画意識を高める仕組みを深化

会員様と社員によるこうした「価値の共創」を通じて、ステークホルダーの皆様の夢や理想とともに実現していくことが、これからの社会にふさわしい会員制ビジネスの新しい姿になると考えています。「一緒に創り上げる」というプロセスを、より多くの会員様と共有し、それを当社グループならではのマーケティングモデルとして確立するとともに、会員制コミュニティとしての存在意義のさらなる向上につなげていきます。

そのためには、当社グループと会員様をより深く結びつける、双方向的なコミュニケーションをもっと活性化させなければなりません。これまで、サービスご利用後には、営業スタッフによるヒアリングや、アンケートなどを通じて、毎日100件以上ものフィードバックをいただいています。私もその内容には全て目を通し、現場もさまざまな施策に取り入れてきましたが、会員様の目線では、どのようなご意見がどのように受け止められ、どのような改善につながったのか、その過程が十分に見えていなかったかもしれません。

今後は、どれほどの会員様から、どのような声が寄せられ、どのようなプロセスを経て意思決定がなされたのか、できる限り可視化し、会員様と共有できるような仕組みづくりが必要だと思っています。こうした仕組みが会員様にも浸透することで、ご意見やご要望が継続的に発信され、確実にサービス改善へと反映されていく場が生まれます。結果として、会員様の納得度や参画意識、さらにはリゾートトラストへの愛着も深めていただけるのではないかと考えています。

#### フィードバックの共有

お客様からの日々のフィードバックは、以前より社内関連部署、経営幹部などに幅広く配信・周知され、サービス改善やお客様との対話に活かされている。

## 前倒しで計画達成、新たな5カ年中計が始動

### ESとCSの好循環を実現できた一年

2024年度の業績は、3期連続での増収増益となり、2度目の上方修正をした計画値もクリアし、売上・利益ともに過去最高を更新しました。

当期の好調な業績については、ターゲット市場の規模や獲得会員数が見込み通りに拡大する中で、そこに合わせた商品・サービスを提供できていることが大きな要因と捉えています。加えて、デジタルを活用した販売手法など、これまでトライしてきた施策が一つずつ形になり、収益モデルとして確立できたという手応えがあります。

計画以上のより大きな成果を上げることができた部分については、社員や会員様、株主の皆様など、ステークホルダーとの関係性を強化するための投資にもつなげています。社員に対しては、継続的な処遇改善に加え、働き方改革や福利厚生充実など、さまざまな面から成果還元に向けた取り組みを、従業員満足度やエンゲージメントなどの指標も高まっています。社員一人ひとりがより意欲的に業務に取り組むとともに、施設への修繕投資等も充実させたことで、会員様の満足度も高まるという好循環を実現することができたと総括しています。

### 原価高騰や人件費上昇への対応に向けて

一方で、2024年度には、ここ数年のエネルギー価格や資材価格、人件費などの高騰などを受け、やむを得ず商品価格や各種料金の改定も実施しました。

安定性・継続性を重視する会員制ビジネスの特性に照らして、これまで何十年も据え置けてきたものを今回見直したわけですが、結果として会員様のご理解も得られ、収益性の改善にはつながったものの、より計画的に行うべきとの反省もあります。

今後は各サービスや施設ごとに、一つひとつ随時見直しを検討していきます。それも一律にではなく、投資をして効率化を図るものもあれば、価格転嫁をするものもあるなど、サービス・施設ごとの特性や利益構造を踏まえて、きめ細かに検討していくことが重要だと考えています。加えて、何より重要なのが会員様の理解と共感を得ることであり、価格改定を含めた対応に際しては、詳細かつわかりやすい説明に努めていきます。

### 新たな5カ年中計がスタート

2024年度は、5カ年の中期経営計画『Sustainable Connect』の2年目に当たりますが、先述したような業績により、計画3年目の目標値を1年前倒しで達成することができました。加えて、為替や市況など外部環境の変化や、労働力不足などの課題が顕在化する中で、同中計で掲げた重点戦略をさらに深化させ、取り組みを強化する必要性も感じています。そこで、計画の見直しを行い、新たな5カ年中計『Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0』（2025年4月～2030年3月）（以下、新中計）を策定しました。

新中計では、前中計の基本方針を受け継ぎつつ、新たな数値目標として、営業利益のCAGR（年平均成長率）10%以上、ROE（自己資本利益率）の中長期的なターゲットとして15%を掲げました。また、株主還元については新たな指標としてDOEを取り入れるなど、さらに充実させていきます。施策面では、「会員制倶楽部の価値向上」を軸に据え、デジタル領域の拡大やデータマーケティングの活用とともに、先述したプラットフォーム機能の強化により、多様化する会員様のニーズに柔軟に対応できる仕組みを拡充していきます。

前中計の策定時より、私が社内に向けて伝えているのは「この5年間を、グループが一つになる

#### 処遇改善の実施

平均6.5%の賃上げ（ベースアップ・定期昇給・慰労一時金）を2025年度に実施。2024年6月に続いて3年連続。

#### 福利厚生の充実

女性特有の健康課題に対応することで、女性社員のエンゲージメント向上やキャリア形成の支援を目的とした福利厚生パッケージ「Smile Y'elle（スマイルエール）」を2025年4月から導入。

▶ 人材戦略 (P.40)

#### 従業員満足度調査を継続実施

会社への信頼・愛着・入社満足など主要4項目の単純平均値（最高値5）において、2024年度は3.98（前年比0.2ポイント上昇）となり、2年連続で改善した。

#### 株主還元方針

新中計期間（2025-2029年度）における配当方針は、DOE4.5%を下限に、5%を目標とする。2025-2027年度の3年間累計での総還元性向50%を目指す。

▶ 新中期経営計画 (P.27)

時期にしよう」ということ。当社グループのビジネスが多様化する中、グループの力を結集することで、より効率的に成果を出していこうということです。さらに、今期スタートをした新たな5カ年では、会員制事業という固有の事業セグメントを、世の中に広く認識してもらう段階へとステージを進めます。前中計の2年間で、商品にもビジネスモデルにも、そのための種蒔きを進めてきましたので、これからの5年間で枝葉を伸ばし、しっかりと刈り取れるものに成長させていきます。

## メディカル事業がグループの成長を牽引

### 健康需要の高まりを捉え、メディカル事業の成長を加速

当社グループが中長期的な成長を実現していく上で、その牽引役と位置づけているのがメディカル事業です。現状ではホテル事業が中核をなしており、今後も年に1～1.5施設の開発を予定するなど、さらなる成長を見込んでいますが、同時にメディカル事業へも投資を加速させていくことで、先々において、その成長率はより大きくなると想定しています。高齢化社会の進行や、健康寿命への意識の高まりなどを踏まえれば、シニア層向けを含めたメディカル事業に対するニーズは急激に高まりつつあり、いずれホテル事業と並び、さらには上回るほどのポテンシャルがあると考えています。

ハイメディック事業やMS法人事業など、これまで着実に築いてきた実績の上に、前中計の2年間で、DXによるサービスの一元化・標準化が進んでいます。そこに再生医療や美容、エイジングケア、シニアトータルサポートなど、新たなサービス基盤ができつつありますので、新中計の5年間でしっかりと成長させ、収益化を図っていく考えです。例えば、検診での早期発見をもとに再生医療で新たな治療の可能性を探るなど、健康寿命の延伸に向けた取り組みを強化する。またはシニアライフ事業との連動により、認知症予防や在宅ケアの領域で何ができるか追求していくことで、新たな商品・サービスが創出されるはず。そうした発想を、お客様の声に耳を傾けながら重ねていくことで、メディカル事業の裾野は自然と広がり、着実に発展していくと考えています。

### アカデミックとの共創により、医療への貢献と事業成長を両立

当社グループのメディカル事業は、すでに30年以上の歴史があります。まだ予防医療という考えが社会に普及する以前から、PETやMRIなど先進技術を駆使した検診事業を民間のサービスとして提供するというのは、ある意味で冒険でした。当時、話題にはなったものの、実際のニーズが追いついてくるのに10年近くかかりました。

大きな転機となったのが、冒頭でも少し触れたように、アカデミックとのwin-winな関係を築けたことです。大学などの研究機関では研究のための臨床データを必要としています。病院には疾病にかかってしまった後のデータはあっても、病気になる前のデータがありません。そこで、先進的な検診サービスを通じて健康な方々のデータを蓄積している当社に、複数の大学から「一緒に研究をやらないか」との声がかかり、そこから加速度的にビジネスが広がっていった経緯があります。

当社グループの検診データをもとに、連携する大学で新たな治療法や検査法を研究する。そこから新たな検査技術をアップデートしつつ実践することで、常に新しい要素を取り入れながら高精度な検査を実施する。こうした循環により、当社グループは最先端の医療サービスを会員様に提供しながら、医学の発展にも貢献できるのです。今後もこうしたwin-winの関係を深め、再生医療など未来医療の発展にも貢献することで、医療サービスの拡大・強化につなげていきたいと考えています。

#### メディカル事業への投資を加速

2025年4月を始めた新中計期間より、年平均100億円（10年で1,000億円規模）の投資を予定。

#### シニアトータルサポート

リゾートトラストグループの会員様とご家族を対象とした介護相談サービス「介護の相談窓口」を2025年8月から開始。介護/医療支援/フィットネス/リハビリ/食事などの介護にまつわる疑問や不安、悩みを“介護が必要になる前”からサポートする。



## 意思決定のスピードアップに向けたガバナンス強化

### 大胆なガバナンス改革により、取締役会の議論を深化

新中計に掲げる戦略を着実に実行し、会員様からの期待を高め、お応えしていくためには、ガバナンスの強化も不可欠だと考えています。そうした認識のもと、取締役会の大幅な改革を実施しました。

従来は、創業者であるファウンダーと会長、そして私という3名の代表取締役のほか、社外取締役6名を含めた取締役15名、計18名で構成されていました。多様な視点からの議論ができるというメリットはあったものの、やはり人数が多すぎると議論が深まりづらいという課題もあり、今年度の総会決議をもって、社外取締役4名を含めた計9名に縮減しました。社外取締役の比率を高め、外部からの視点で存在意義を見つめ直しながら、常に経営の在り方をブラッシュアップしていける場になると考えます。また、人数を絞ったうえで、より重要なテーマに対して深く議論し、柔軟かつスピード感を持った経営判断を重視していきます。

### 権限委譲を加速させ、執行現場でのスピーディーな判断を可能に

あわせて、執行役員を11名から20名に拡充するとともに、監督と執行を分離して執行への権限委譲を進めます。私はCOO(社長執行役員)として執行役員会に参加しますが、事業ごとの目標管理は定性面・定量面ともに各部門で行っているため、ここでは部門横断的に、会社全体の業務執行における最適解を議論していきます。今後、ファウンダーと会長については、執行機能を監督する役割が強くなります。業務執行については、より忌憚のない闊達な議論を通じて、新事業や設備投資などに対するスピーディーな意思決定を可能にしていく考えです。

また、執行役員に限らず、各施設の総支配人への権限委譲も進めていきます。これにより、現場発のアイデアの実現性が高まることで、社員一人ひとりのチャレンジ精神が生まれ、それがプラットフォームの深化にもつながっていくと期待しています。社員一人ひとりが経営への参画意識を高め、会員様や市場とのコミュニケーションを活性化させる土壌を育てたい。それを牽引するのが私の役割だと認識しています。

## リゾートトラストが描く夢

### 対話を通じて、会員制ビジネスモデルへの理解と共感を深めていく

当社グループは、「サービスの多様化」と「プラットフォームの高度化」を両輪に、中長期的な成長を続けていくというシナリオを描いています。

数多くのステークホルダーの中でも、株主・投資家の皆様に対しては、会員制というほかに類を見ないビジネスモデルについて、これまで以上にしっかりと説明していく必要性を感じています。当社グループに対する資本市場の視線は、ともすれば不動産セクターに属する事業としての評価にとどまってしまう部分もありますが、オンリーワンのビジネスゆえに、その特徴や強みをもっと鮮明にお伝えしなければと思っています。

会員制ビジネスは、多くの会員様との、それも長期にわたる信頼関係に支えられているため、市況の変化に強いビジネスと言えます。実際、コロナ禍の間中にも業績が大きく落ち込むことはなく、地政学リスクへのレジリエンスも備えています。また、多様化・パーソナル化する会員様のニーズに応じて新たなサービス・コンテンツを創造しながら、中長期的に成長し続けるポテンシャルがあります。

#### 取締役会の大幅な改革を実施

2025年6月26日に開催した第52回定時株主総会をもって取締役会の構成を大幅に変更。「コーポレート・ガバナンス強化の変遷」Focus参照。

▶ コーポレート・ガバナンス  
 P.50

#### コロナ禍における業績

他の一般ホテルの稼働率が従来比で8~9割の落ち込みとなった中、当社会員制ホテルは4割程度の低下にとどまった。また、会員権事業やメディカル事業が下支えし、営業利益やキャッシュ・フローでは通常時と大きく変わらないレベルを維持した。

資本市場との対話の機会を増やし、こうした情報をより広く、わかりやすく発信することで、幅広い投資家の皆様からの期待を高めていきたい。それが当社グループの企業価値、そして社会における存在感を高めることにつながっていくはずです。

### 創業以来の「ナンバーワン戦略」へのこだわり

加えて、ステークホルダーの皆様にご理解いただきたいのが、当社グループのブレない“軸”についてです。

これまで述べてきたように、私たちは会員様の声を収集・実現するプラットフォームとして、常に新たなサービスやコンテンツを探索していますが、いたずらに多様化・高度化を図っているわけではありません。常に「我々がやるべきこと、我々にしかできないこと」にこだわり続けている自負があります。

ホテルや施設などハードにしても、食事や検診サービスのようなソフトにしても、納得いくものでなければリリースすることはありません。お客様にとってNo.1のもの、自分の家族にも使ってほしいと思えるものでなければ、仮に売れるとわかっていても着手しないというのが、創業以来の変わらぬポリシーです。

マス市場で勝負するのではなく、我々の顧客である会員様にとって必ずNo.1の存在であることが、会員制ビジネスの根幹の戦略であり、この理念が支持されたからこそ、今や会員数は20万人に達し、ご家族も含めれば100万人を超えています。これだけの方々にとってかけがえのない存在であり続けられれば、今後も当社グループは力強い成長を続けていけると確信しています。

### ステークホルダーの皆様とともに、より良い社会に貢献していきたい

より多くの会員様に信頼され、支持されることで、当社グループが社会にもたらすインパクトも大きくなっていると認識しています。これは経済的な規模だけではなく、環境問題や食糧問題といった社会課題の解決にも貢献できる基盤となっています。

例えば、「価格は高くてもCO<sub>2</sub>排出の少ない施設を利用したい」とお考えの会員様が多ければ、私たちはそのための投資を実行できます。あるいは「食事の美味しさだけでなく、持続可能性を重視したい」という会員様の声が、農園リゾートなど新たなビジネスの可能性を模索することにつながっていきます。

こうした取り組みがホテルやメディカルといった事業の枠を越えて広がっていけば、会員様一人ひとりの満足度が高まるとともに、会員様が生きる社会全体がより豊かなものになります。より大きな意味での充実感を、私たちも一緒になって獲得できるでしょう。それこそ、私たちが大切にしてきた「一緒にします、いい人生」という理念の実現であり、リゾートトラストにしかできない価値創造であると思います。こうした成長の好循環に、より多くのステークホルダーの皆様に加わっていただくことを心より期待しています。

本報告書は、サステナビリティ推進部が中心となり、関係部署と真摯な議論を交わしながら制作を行いました。私は、COOとして、本報告書の記載内容が、正当なプロセスを経た正確なものであることを表明します。ぜひ、本報告書をご一読いただき、ご感想や当社グループの経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。『リゾートトラストグループ Integrated Report 2025』が、当社グループのブランド経営をより深くご理解いただく一助となり、そしてあらゆるステークホルダーの皆様との対話と新たな価値共創のきっかけとなれば幸いです。

代表取締役 社長執行役員 COO

伏見有貴

#### ナンバーワン戦略

信頼関係に基づく事業の拡大、グループ戦略については、「築き上げた信頼関係による高い参入障壁」参照。

▶ リゾートトラストグループの「会員制」ビジネスモデル  
 P.19