

従来中計期間2年間の実績
 Sustainable Connect (2023.4-2025.3)

当社グループは、2023年5月に公表した中期5カ年経営計画「Sustainable Connect ～to wellbeing～」において、グループアイデンティティ「一緒に、いい人生 ～より豊かでしあわせな時間(とき)を創造します～」の実践を通じ、お客様や地域社会と共に持続可能な社会の実現を目指してきました。この取り組みの結果、直近2年間の課題に対する対策を確実に実行し、中期経営計画で掲げた3年目の営業利益計画を1年前倒しで達成することができ、定性面においてもさまざまな成果が得られました。

収益性		従来計画2年目の2024年度(前期)に、2025年度の業績目標を前倒しで達成			
課題	急激なエネルギー価格、原価・資材価格の上昇	実績	2022年度	2023年度	2024年度
取り組み	各種価格の見直し及び新たな商品設計	連結営業利益	122億円	211億円	263億円
結果(経過)	価格改定で2023年度50億円規模、2024年度さらに20億円規模の増収効果。今後は施設ごとの見直しも検討。	売上高営業利益率	7.2%	10.5%	10.6%
		ROE	15.4%※	12.9%(実質+)	14.7%
※トラスティ売却に伴う特別利益影響含む					
人財		実績	2022年度	2023年度	2024年度
課題	サービス業界の人手不足	ES(従業員満足度)	3.60	3.75	3.80
取り組み	各種処遇改善実施、採用活動の拡充(外国籍人財の採用、リファラル採用、キャリア採用)	定着率	89.0%	90.7%	92.5%
結果(経過)	外国籍人財含め人財確保が進展し、ES関連指標、定着率が改善。今後は生産性向上への取り組みを強化。	期末正社員数(前期末比)	7,943人(+40)	8,404人(+461)	9,046人(+642)
※ESは主要4項目の単純平均値、定着率はリゾートトラスト単体数値					
DX・生産性		実績	2022年度	2023年度	2024年度
課題	デジタルイゼーションの進化と生産性の飛躍的向上 多様化したニーズへの対応	メルマガ配信登録者数	9.3万人	11.2万人	12.8万人
取り組み	DX×ヒトのハイブリット営業(メルマガ、LINE活用)WEB予約、スマートチェックイン/アウトの推進	デジタル活用契約高	145億円	188億円	264億円
結果(経過)	契約高の増加、稼働率の向上等に寄与。生産性向上の仕組みづくりは大きく進展。	LINE公式お友だち数	21.5万人	31.9万人	39.9万人
		WEB予約率	28.0%	34.9%	40.1%

現時点で明確化したリスク・機会への対応

為替や市況などの外部環境の急速な変化や人手不足といった課題が顕在化の中で、中期経営計画で掲げた重点戦略をさらに深化させ、取り組みを加速する必要性が高まりました。特に、当社がホテルなどの新たな施設を開発する上で、建築費の高騰は事業上の大きなリスクとして顕在化しています。その対応策の一つとして、2025年3月に発売した「サンクチュアリコート金沢」の商品では、専有日を従来商品の10泊／20泊から8泊／16泊に変更し(その一方で専有日以外の利用範囲を拡大)、口数を増やすことで、1口あたりの販売金額を大きく変えずに従来と同等の収益性を実現しています。また、開発期間が長期化することにより、開発期間中のインフレリスク(工事費の追加)も高まります。これについては在庫コントロールを意識していながら、段階的な価格改定等によって補う方針です。

1 建築費高騰▶原価上昇への対応(▶従来の回収倍率を維持)
1室の権利を45人(8泊)／22人(16泊)共有に ※従来は36人／18人 ▶フローティング利用が可能な日数を拡充 ※(例)月5泊▶7泊 年間最大92泊に ▶左記フローティング利用をSACシリーズ全体へ拡大 ※従来は自施設のみ
2 開発期間(発売～開業まで)長期化に伴う対応
開発中の物価上昇を考慮し、段階的な会員権価格の改定を検討 ▶状況に応じて段階的に価格設定し、開業後にも在庫・改定余地を残す ▶左記方向性にて地域別に複数の開発案件(販売商品)を並行して投入

新中期経営計画
 Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0 (2025.4-2030.3)

これらの状況を受け、当社は、新しい会員制事業モデルの確立に向けた取り組み事項の具体化と、定量計画の見直しを行い、2025年度から2029年度(2025年4月～2030年3月)の5年間を対象とした、新たな中期経営計画「Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0」を策定しました。

従来中計目標(2023.4～2028.3)		2025.3実績	
営業利益成長率	10%以上	24.8%	○
ROE	10%以上12%を目指す	14.7%	○
還元方針	配当性向40%以上を目安に安定的に還元	配当性向32.6%	△
連結契約高	10%成長	27.0%成長	○
売上高営業利益率	10%以上	10.1%	○
ホテル稼働率(全体)	60%以上	60.1%	○

新中計(2025.4～2030.3)	
営業利益年平均成長率(CAGR)／最終年度連結営業利益	2025.4～2029.3期:10%以上／2030.3期営業利益:500億円以上
ROEターゲット／最終年度	中長期15%／2030.3期:16.5%
還元方針(5ヵ年共通)／総還元性向(2025.4～2028.3期)	DOE4.5%下限、5.0%目標／3年累計総還元性向50%目標
会員増加数(5ヵ年、口数)	ホテル25,000口、メディカル15,000口

2030.3期は大型物件の2施設開業を予定しており、各利益やROE等の指標が大きく伸長する予定です。開業物件の規模により、会計上の利益が一定程度左右されることが想定されますが、実力(評価)ベースでの利益成長としては、毎期10%以上を目標としています。

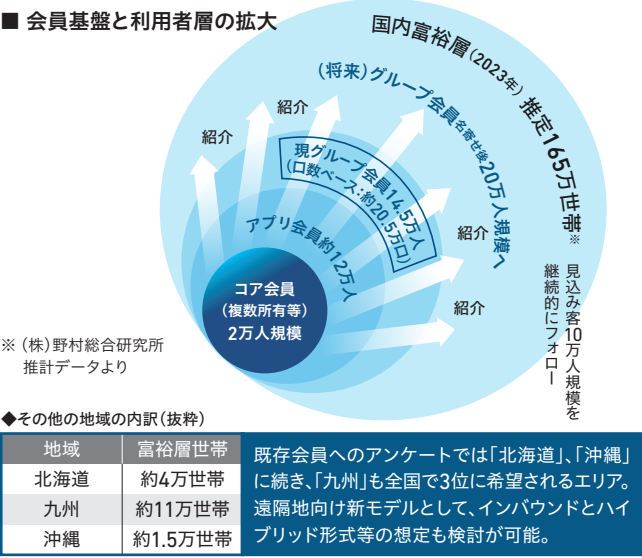
計画の基本的な考え方は従来から大きく変更ありませんが、特に新中計では、「会員制倶楽部の価値向上」を主軸に据え、デジタル領域の拡大やデータマーケティングの活用を進めるとともに、会員様へのフォロー体制をさらに強化することで、多様化する顧客ニーズに柔軟に対応できる仕組みを構築します。これにより、当社グループのプラットフォーム機能を強化し、お客様と社員が一体となって、「会員制」を軸とした成長の好循環を目指します。また、各事業において積極的な投資・戦略を実行することで収益力を高め、還元についても強化を図ることでキャッシュを適切に配分し、資本効率のさらなる向上と持続的な企業価値の創出を実現していきます。

【各事業の開発・投資計画及び戦略について】▶セグメント別 事業戦略(23 P.30～32)をご参照ください
 【データマーケティング、プラットフォーム機能について】▶DX戦略(23 P.33)をご参照ください
 【キャッシュアロケーション、株主還元方針について】▶財務資本戦略(23 P.34～36)をご参照ください

顧客・事業の展開エリアの拡がり新たな戦略の検討

当社グループの現会員数は14.5万人(口数ベース約20.5万口、2025年3月現在)である中で、2023年時点(最新)での国内富裕層(純金融資産1億円以上保有)の数は推定165万世帯(2021年比、約11%増)※とされており、まだまだ会員数が伸びる余地は大きいと想定しています。継続的にフォローしている見込み客の規模は10万人にのぼります。地域別の富裕層世帯数と会員数の分布を見ると、関東エリアでは約8%(2023年3月現在)の会員数浸透率になっており、引き続き、関東での会員数拡大はまだ可能性が大きく、重要なエリアと捉えています。

また、関東・中部・関西といった従来の主要な展開エリア以外の「北海道」「沖縄」「九州」といった地域にも施設展開の期待が高く、この新中計期間においては、こうした遠隔地での新しい会員制商品モデルの検討にも着手します。



地域	富裕層世帯数	現会員数	23.3浸透率	20万人時点推計
関東	約65万世帯	約5万人	8%	14%
中部	約23万世帯	約4万人	17%	21%
関西	約24万世帯	約4万人	16%	20%
その他	約37万世帯	約1万人	2%	3%

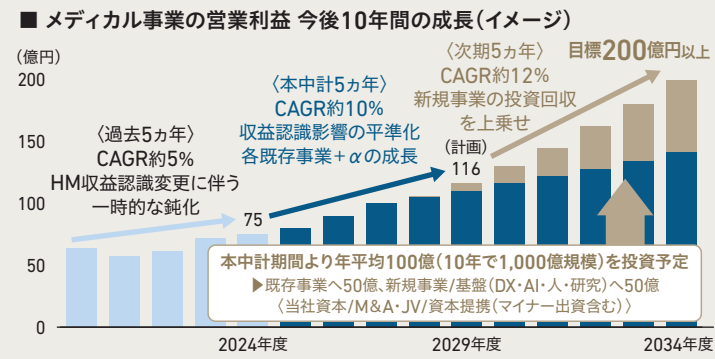
(注)統計数値及び会員データ等から当社推計(富裕層世帯を149万世帯と定義した時点での試算)

トピック メディカル事業の加速度的成長に向けた投資戦略

本中計における主要トピックの一つとして、メディカル事業での過去にない積極的な投資計画、また今後10年間の長期ビジョンを掲げました。中長期的に当社グループが成長を続ける上でメディカル事業は欠かせない柱となっており、10年後に向けて事業規模・領域を大きく飛躍・拡大させていきます。

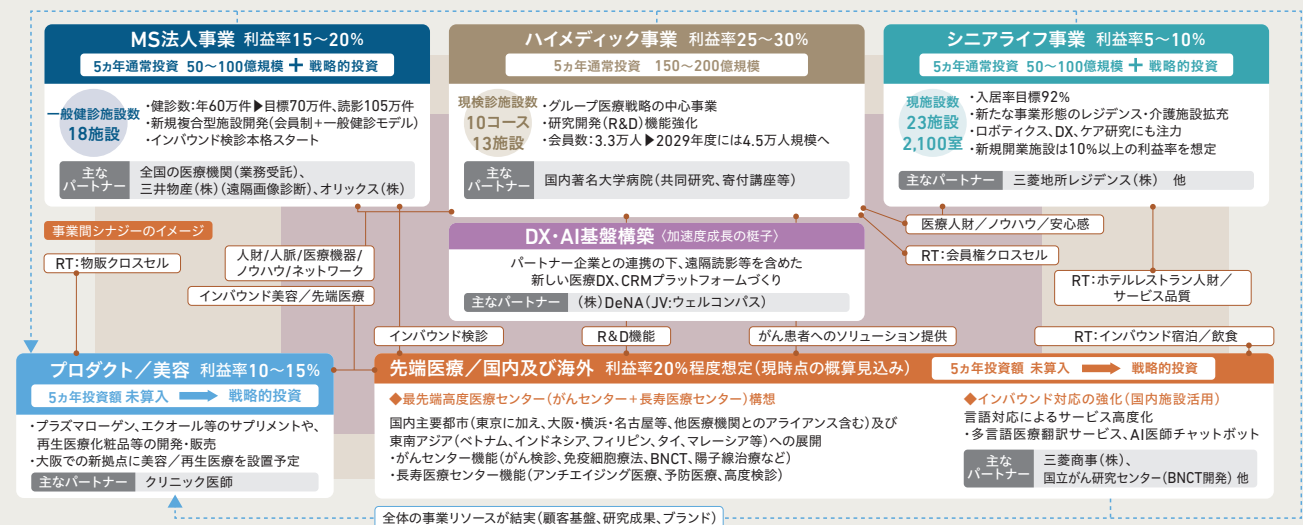
メディカル事業の長期ビジョン(加速度的な成長)

過去5年間の営業利益のCAGRは約5%ですが、これはハイメディック登録料の収益認識基準が変更されたことによる一時的な鈍化であり、この先の5年では実際の会員数増加に沿った年率10%以上の成長を見込んでいます。また、今後10年間にわたり年間100億円規模の事業投資を実行していくことで、2029年度以降においては、従来の安定的な成長に加え、新たな事業の収益化を実現することで上乗せし、加速度的な成長によって10年後の営業利益200億円を目指します。



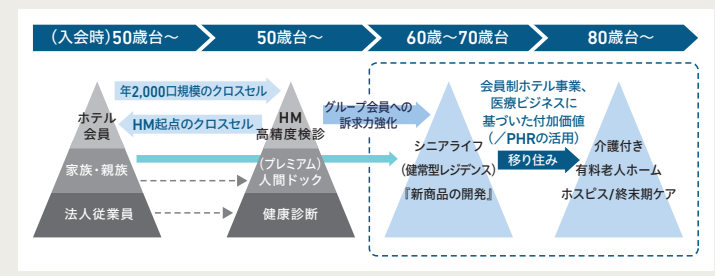
メディカル事業のポートフォリオと、新規投資による拡大

当社グループのメディカル事業は、ハイメディック事業を中心として、MS法人事業、シニアライフ事業などの事業リソースが有機的に結び付いており、またそれぞれが最適な事業パートナーとともに独自の価値を創出しています。本中計においては、これらの各事業それぞれにおいて積極的な投資を行っていきますが、特に戦略的な要素の強い先端医療(国内及び海外)において、高度先端医療センターを国内外に展開していく予定であり、インバウンド・アウトバウンドを含めて成長余地が大きいと考えています。



「エコシステム」の中で、バランスの取れたサービスを提供

メディカル事業は、法人を軸とした社長、社員、家族という「エコシステム」の中でバランスのとれたサービス体系を提供することで、顧客の人生を一生涯支えるインフラを構築し、会員様の安心感や信頼感の醸成、QOL向上の仕組みを整えています。今後も各事業のシナジー効果を発揮することで事業全体の価値を増大させ、グループのサステナブルな成長を牽引していきます。



新中期経営計画

Sustainable Connect ~to wellbeing~ 2.0 (2025.4-2030.3)

会員制プラットフォームとLTV最大化サイクル(エコシステム)の構築

本中計では、会員制のプラットフォームの構築を重要な取り組み課題と位置づけています。これにより会員と社員による価値の共創を促進し、その結果イノベーションが生まれ、その先にメンバーの幸せ、夢を実現する事業を創出することを目指していきます。まずはCXプロジェクトの推進により顧客との関係性のさらなる深化を図り、会員制という仕組みが本来持っている特性をこれまで以上に活かし、長期の建替え等のリモデルや部分リニューアルによるバリューアップを実現し、倶楽部としての価値を高めていきます。

→ サステナブルなビジネスサイクルの中で提供価値(LTV)を拡大

当社の成長を実現するサステナブルなビジネスサイクルを支えるのは、14.5万人の既存会員です。起点となる会員権販売はフロー型の収益と捉えられがちですが、実際には既存顧客による新たな顧客の紹介、ランクアップ、買い増しによって安定的に推移しており、その意味で安定したストック型事業の構造を持っています。またインフレ下においても、契約額や施設稼働率が向上する良いサイクルが生まれています。今後も会員の入れ替わり(入会>退会)や施設リニューアル等のサイクルが恒常的に事業の活性化を促しながら、新たな商品・事業の創出によって会員のLTV(ライフタイムバリュー)を最大化し、事業のサステナブルな成長モデルをより強化していきます。



→ LTV最大化×会員数増加の乗数効果によって成長を加速

現在14.5万人の会員は、10年後には3万人程の増加が見込まれます。ここに、1会員あたりの「利用頻度」「利用単価」「継続期間」「購入本数(クロスセル)」といった要素が掛け合わされば、各要素の成長が年率2%程度であったとしても、10年後に約2.5倍の価値を生むことが可能になります。2025年5月時点の時価総額から単純に逆算した1会員あたりLTVは200万円程ですが、これを2倍の規模にしていきたいと考えています。

1会員あたりLTVの増加ドライバー

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \div 2.0$$

※先10年程度を目安

- 1 利用頻度(回)×1.1(登録数/利用者数)
 - 顧客との関係性の深化
 - 働き方改革、休日数増

- 2 利用単価(円)×1.2(アップグレード)
 - 高付加価値サービスの拡充
 - 物価上昇に伴う価格設定

- 3 継続期間(年)×1.2(一生涯向け商品)
 - 健康寿命の延伸
 - 高齢者向けサービス拡充

- 4 購入本数(商品数)×1.25(買増・クロスセル)
 - 商品のイノベーション
 - 富裕層可処分資産の増加

