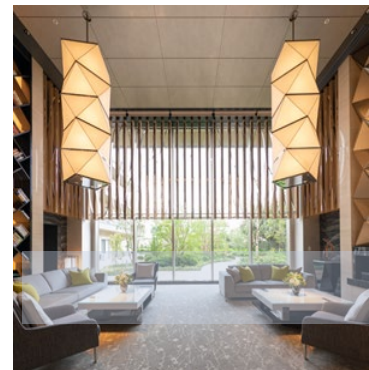


# リゾートトラストグループ中期経営計画

## 「Connect 50」ローリングプラン

(2021年4月～2024年3月)



2021年5月14日発表

ご一緒に、いい人生



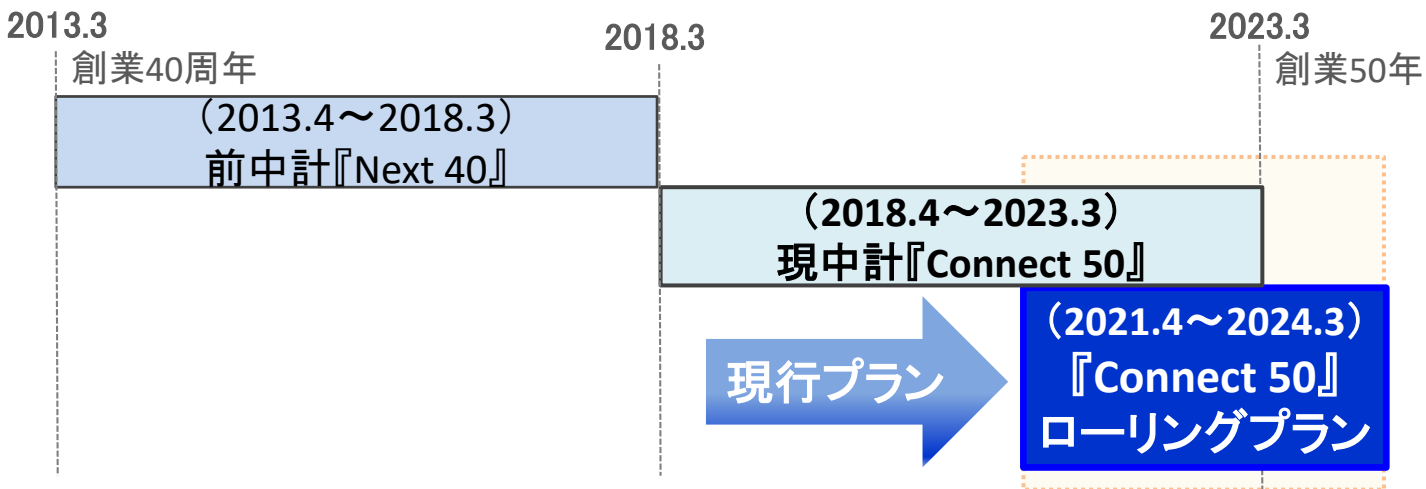
RESORTTRUST  
GROUP

# 1. ローリングの背景

## <事業環境の変化、会計基準の変更>

要因	変更内容	主な影響範囲	
		影響度:小~中	影響度:大
新型コロナウイルス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>開発スケジュールの変更</b> 会員制ホテルコンセプト・着工時期の精査、見直し。一般向け事業環境の著しい変化を踏まえた展開ペース見直し。</li> <li>・<b>財務目標の変更、後ろ倒し</b> 営業利益:2023.3期 240億⇒2024.3期 200億</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会員制ホテル運営</li> <li>・シニアレジデンス(介護型)</li> <li>・一般向け健診</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般ホテル運営</li> <li>・シニアレジデンス(健常型)</li> </ul>
収益認識基準の変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>売上計上方法の変更</b> 一部の期限付き会員権の登録料等を期間按分計上=<u>安定的な計上へ</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイメディック会員権(登録料)</li> <li>・シニアレジデンス入居時収入(一部)</li> <li>・カハラクラブハワイ(登録料)</li> </ul>	

本ローリングプランは、現中計『Connect 50』の4年目より、3カ年を想定



## 2. 『Connect 50』前半の振り返り(2018年度～2020年度)

- ・事業戦略は、当初予定通りに「カハラクラブ」会員権発売、「カハラブランド」新拠点開業等を実現。
- ・グループシナジーでは「RTTGポイントクラブ」の導入(会員入会数約7万)のほか、事業間の連携強化。
- ・コロナ禍を機にデジタル改革のスピードを加速、効率性や社会の新たなニーズに応えるべく推進。

コロナ影響もあり業績面では遅れをとったものの、各種基盤の強化は想定以上に進展

### 主な取り組みと成果

#### 基本戦略の遂行

#### Connect、シナジー推進

#### コロナ禍、デジタル加速等

会員権

- ・時間生産性向上の実現  
(当初想定を上回る契約高)
- ・カハラクラブハワイの発売
- ・XIV再販商品の強化

- ・ハイメディック販売、  
シニアレジデンス入居者  
紹介件数の増加
- ・ホテル利用客の送客強化

- ・デジタル活用による販売の促進
- ・状況に応じた営業手法の多様化
- ・コロナ予防策としてのグループ  
のメディカル連携

ホテル  
レストラン

- ・カハラブランドの展開
- ・法人従業員の集客強化
- ・マルチジョブの導入
- ・勤務日数/時間数の改革  
及び生産性向上

- ・RTTGアプリを活用した  
予約システムの充実、  
ポイントシステム導入
- ・顧客フォロー体制の充実  
(販売担当との連携)

- ・スマートチェックイン/アウト導入、  
施設展開(利便性改善)
- ・固定費、営業費用の低減
- ・インルームダイニングの充実
- ・LINE系アプリの活用

メ  
ディ  
カル

- ・ハイメディック新商品導入
- ・シニアライフ事業拡大  
(1,500室→2,100室)
- ・BNCT治験開始

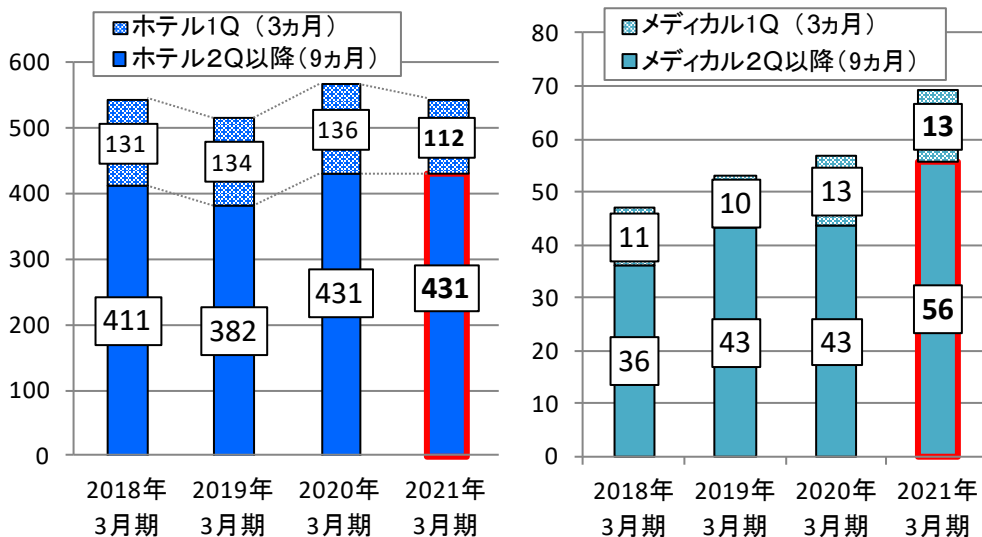
- ・グループ会員への医療  
関連情報提供
- ・遠隔診療の実施
- ・HMアプリの導入

- ・ハイメディック会員権の販売伸長  
(2年連続過去最高更新)
- ・コロナ感染予防商品の開発販売
- ・コロナ相談窓口開設

# 3. ローリングプランの環境認識(2021年度～2023年度)

	～2021年度 過渡期(ウィズコロナ期)	2022～2023年度 新常態(アフターコロナ期)
プラス面 (機会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リゾート／メディカル会員権、会員制サービスのニーズ拡大(非接触、安心、安全など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会員制ビジネスの進化、新規事業検討(新商品導入、サービス拡充)</li> <li>・メディカル事業におけるサービス領域拡張(マーケット拡大、M&amp;A、提携機会等)</li> <li>・海外旅行・インバウンドの復調(ハワイ、一般)</li> </ul>
マイナス面 (リスク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般向けホテルの需要減退(ビジネス利用減少、インバウンド激減⇒需給ギャップ拡大)</li> <li>・シニア層の外出自粛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般向けホテル需給ギャップの継続(ビジネス利用等、コロナ前には戻らない想定)</li> <li>・海外旅行の復調(一部国内レジャー需要減退)</li> </ul>

＜ホテル会員権、会員制検診需要の拡大(契約高:億円)＞



＜富裕層マーケットの拡大傾向＞

		2015年	2017年	2019年
超富裕層 (純金融資産5億円以上)	世帯数(万)	7.3	8.4	8.7
	金融資産(兆円)	75	84	97
富裕層 (1億円以上、5億円未満)	世帯数(万)	114.4	118.3	124.0
	金融資産(兆円)	197	215	236
準富裕層 (5千万以上、1億円未満)	世帯数(万)	314.9	322.2	341.8
	金融資産(兆円)	245	247	255
アッパーマス層 (3千万以上、5千万円未満)	世帯数(万)	680	720.3	712.1
	金融資産(兆円)	282	320	310
マス層 (3千万円未満)	世帯数(万)	4,173	4,203	4,215
	金融資産(兆円)	603	673	656

昨年度、第1回緊急事態宣言下での1Qを除き、会員権販売は非常に堅調に推移。特にハイメディックの加速は大きく、過去最高だった2020年3月期を大きく上回った。

# 4. グループ アイデンティティの制定

コロナ禍においてお客様に寄り添い、また支えていただく中で、グループの存在意義を改めて確認

「会員制らしさ」に重点に置き、「余暇」や「健康」に広がる需要に応えるなかで築いたお客様との信頼関係が、事業の価値創造の源泉であることを再認識

このような時  
だからこそ

グループ一丸となり、  
中期経営計画「Connect 50」においても  
次のステージへと進むために  
「グループ アイデンティティ」を宣言

リゾートトラストグループ アイデンティティ

ご一緒します、いい人生  
より豊かで、しあわせな時間（とき）  
を創造します

エクシブ・サンメンバーズ



ベイコート倶楽部



ホテルトラステイ



グループの  
「**事業領域**」は  
人生（＝時間）  
そのもの



メデイカル  
グランドハイメディック倶楽部  
クリニック一般検診



ゴルフ場



シニアライフ  
トラストガーデンなど



エステ・ヘアアクセサリ  
化粧品・サブリなど

グループの「**存在意義**」は  
余暇と健康に関わる社会的課題を、  
サービスを融合させて新たな価値を創出する  
ことで解決し、グループに関わる全ての人々の  
豊かさと幸福を追求すること

# 4. 「会員制モデル」を基軸とした成長イメージ

＜「会員制」の強みを最大限に活かした経営・・・①×②に基づく持続的な成長＞

富裕層増加、コロナ禍において会員権の訴求力上昇

## ① 顧客数(会員数)の増加

入会経路、チャネル、商品の充実、  
契約数(契約高)、契約効率向上  
⇒販売戦略、デジタル活用

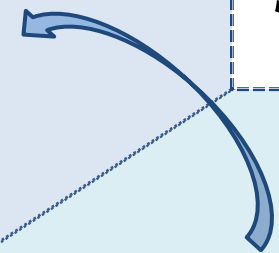
+

対象顧客、展開エリア  
の拡充(関東、海外)  
⇒ブランド戦略、認知向上

＜アイデンティティ＞  
ご一緒に、いい人生  
より豊かで、しあわせな時間  
(とき)を創造します

会員を中心とした、  
リゾートトラストグループ  
経済圏の最大化  
を追求する

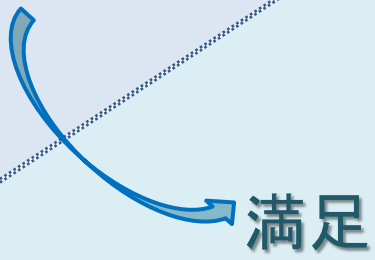
紹介



1顧客あたりの利用期間、  
サービス領域の拡大  
⇒一生涯のお付き合い、クロスセル

+

1顧客あたりの利用頻度、  
家族、従業員等周辺への拡大  
⇒Connect推進、接点強化



満足

## ② 1顧客(会員)あたり利用額の増加

コロナ禍、安心・安全・健康に関するサービスへのニーズが拡大

# 5. 開発スケジュール(～2023年度)

＜会員制リゾートホテル＞在庫状況を勘案し、2021-2023年度に中部、関東、関西、それぞれで販売物件を拡充。販売計画に対応したコンスタントな開発ペースとしつつ、室数規模は従来に比べ平均してやや小型化。お部屋でよりゆったりとお過ごしいただき、滞在自体が旅の目的となるディスティネーションホテルの実現へ。  
 ＜ハイメディック＞名古屋のフロア拡張等で既存施設キャパシティを拡大し、2024年以降、関西、関東にて開業予定。

＜販売および開業スケジュール\_2021年5月14日時点＞

● 販売開始 ● 開業・取得

中計		前中計「Next40」					本中計『Connect 50』			『Connect 50』ローリングプラン					
年度		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度			
販売・開業 スケジュール	会員制 リゾートホテル		●	→	●			→	●						
		エクシブ鳥羽別邸		●	→	●		→	●						
		エクシブ湯河原離宮			●	→	●		→	●					
		芦屋ベイコート			●	→	●		→	●					
		エクシブ六甲SV			●	→	●		→	●					
		ラグーナベイコート			●	→	●		→	●					
開業 スケジュール	ラグジュアリー			●	カハラ				●	カハラ横浜					
	ホテル トラスティ	●	金沢			●	白川		●	日本橋浜町					
								●	熊本						
	会員制 検診クラブ	●	ミッドタウン		●	京大病院 東京ベイ 名古屋			●	東京 日本橋					
											(既存キャパ拡大)	●	関西 ●	関東	
	●	御影	●	等々力 東嶺町	●	本郷 常盤松	●	アクティバ琵琶 四條烏丸	●	馬車道 白壁 荻窪 5施設※					

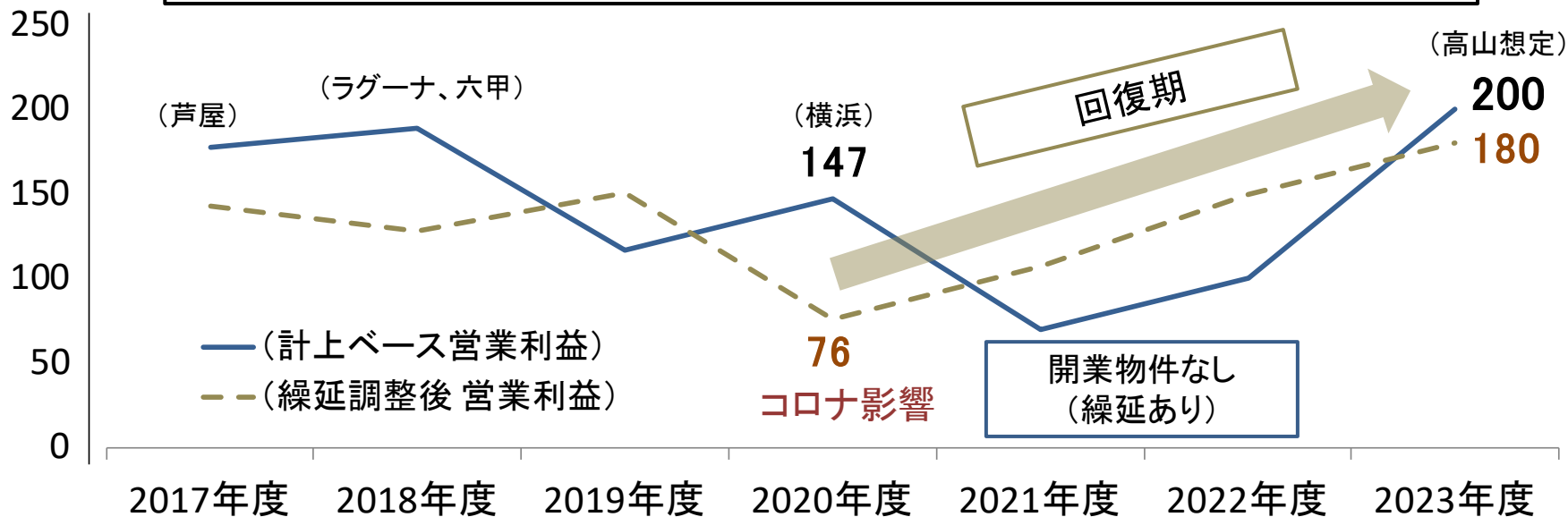
※介護付有料老人ホーム「フェリオ多摩川」、「フェリオ成城」、「フェリオ天神」、「フェリオ百道」、および住宅型有料老人ホーム「レジアス百道」

# 6. 定量イメージ(～2023年度)

(億円)

指標	現中計3年目 (2020年度)	ローリングプラン (最終2023年度)	備考
売上高	1,675	1,900	過去最高水準の 売上、利益を見込む
営業利益	147	200	
(繰延調整後 営業利益)	76	180	
経常利益	176	200	
親株主に帰属する当期純利益	△102	130	
配当性向	— ※最終赤字	40%目安	過去最高配当額を見込む
ROE	△8.4%	10%目安	変更なし

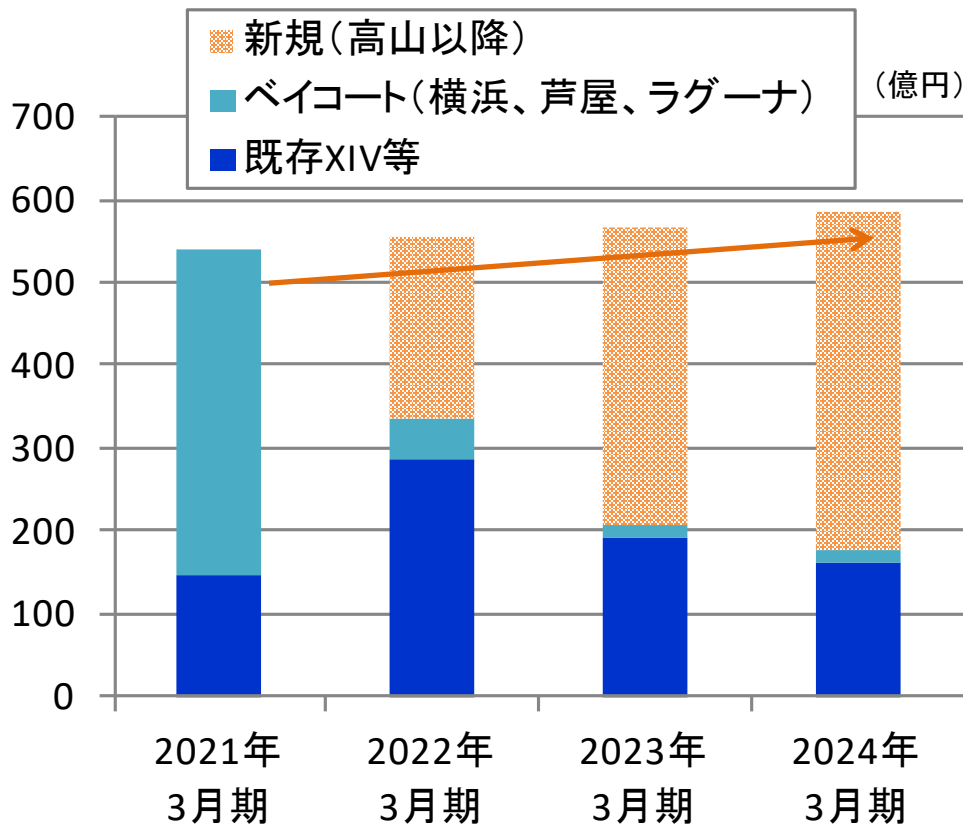
本ローリング期間において、コロナ前を超える水準まで回復を見込む





# 7. 事業別 重点取り組み① <会員権事業>

<ホテル会員権契約高／販売MIX想定>



2021.3期実績においては、全体の8割弱をベイコート販売が占めることとなった。2022.3期には、既存のエクシブ販売に注力し、全体の約5割を占める想定。新規発売の高山を皮切りに、翌年以降も順次、新規物件販売予定。新ブランドの展開、需要の定着にも力を入れていく。(高山は2024年3月期に開業・実現予定だが新規に含む)

## <販売面 重点施策>

- ・再販商品(既存XIV)の持続的販売
- ・新商品投入による、契約高の増加
- ・ウイズコロナの環境だからこそその顧客フォロー徹底、紹介件数増加(紹介件数2020年度:前年比120%)
- ・デジタル活用販売の増加、販路拡充

## <Connect推進>

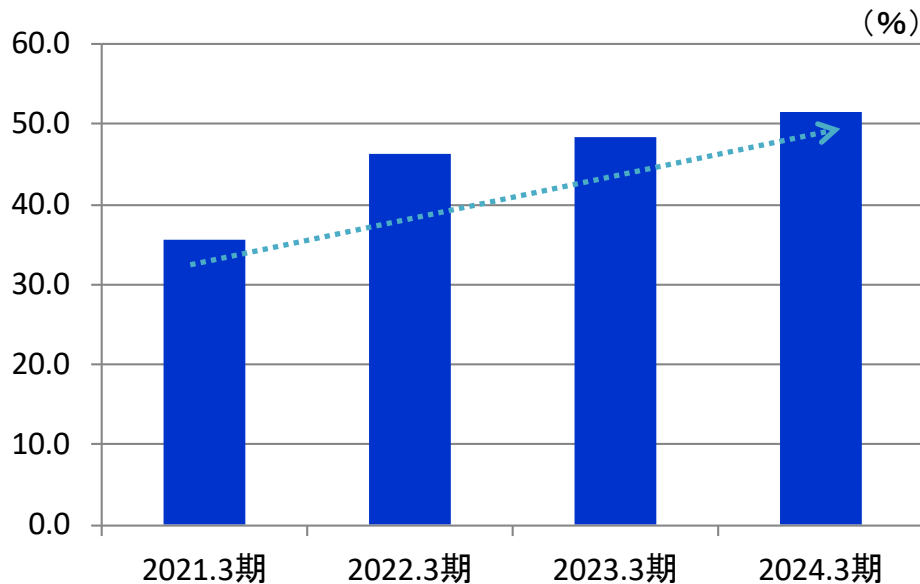
- ・営業社員とホテル部門とのコネクト、フォロー(見込情報増加)
- ・メディカル部門との、契約者の属性共有や営業向けキャンペーンを実施
- ・事業計画にシニア紹介を組み込み  
⇒一生涯のお付き合いへ

## <主要なKPI>

- ・一人当たり生産性、時間生産性、各向上(契約高全体で、年平均2%程度上昇)
- ・デジタル活用販売 2023年度目標:80億(2020年度比 約200%を想定)
- ・新規販売件数、紹介販売件数、各増加。

# 7. 事業別 重点取り組み②<ホテルレストラン等事業>

## <XIV・BCC稼働率想定>



2021.3期実績においては、コロナ禍、特に第一四半期に休業要請等もあり、大きく稼働を落とした。2022.3期は、まだワクチンも行き渡っておらず、過渡期になるが、黒字化を可能とする稼働水準を目指す。ローリング最終年度2024.3期には、51.5%を想定。

### <主要なKPI>

- ・売上高利益率…5%目途に回復を見込む
- ・会員一人当たり消化泊数の継続的な増加
- ・CS(顧客満足度)/ES(従業員満足度)維持、向上

## <重点取り組み施策>

### ◆会員制ホテル運営

#### 21年度事業損益、黒字化への回復を図る

- ・効率化による人件費率の減少、生産性拡大(20~21年度にて押し下がった固定費をその水準のまま維持)⇒利益率の向上
- ・営業組織の相互連携、デジタル活用によるフォロー・提案の強化 ⇒コロナ禍に利用が低下した個人や法人従業員利用の促進。
- ・「ホテル来館そのものが旅の目的」となるような『ディスティネーションホテルの実現』、会員様に寄り添った商品やサービスを展開 ⇒会員の平均消化泊数の増加

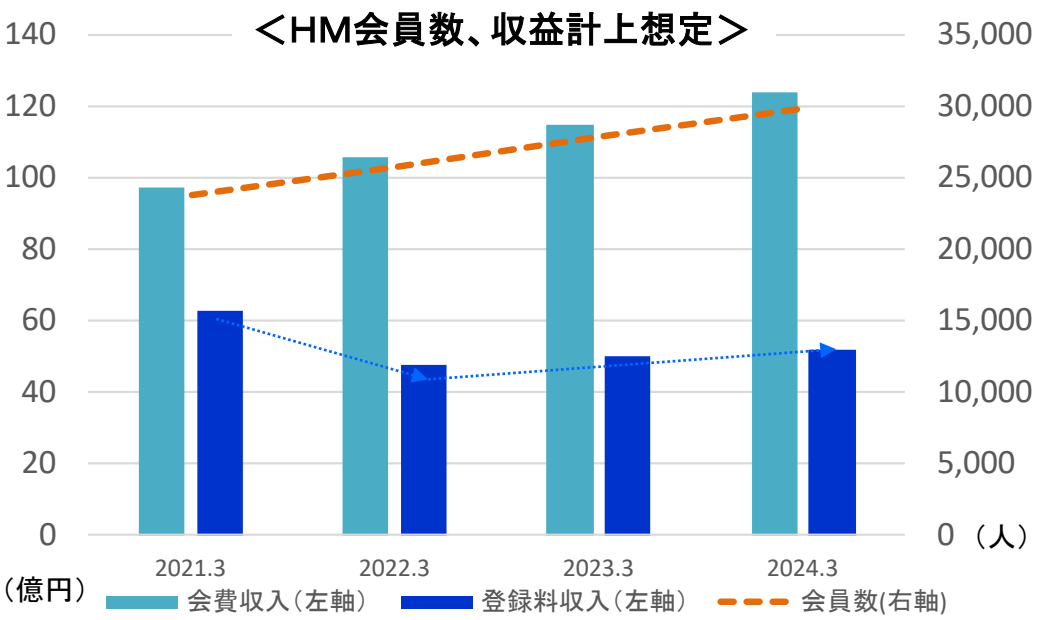
### ◆一般向けホテル運営

- ・グループシナジーを活かした運営モデルの進化、一部改修等を含む営業施策の充実

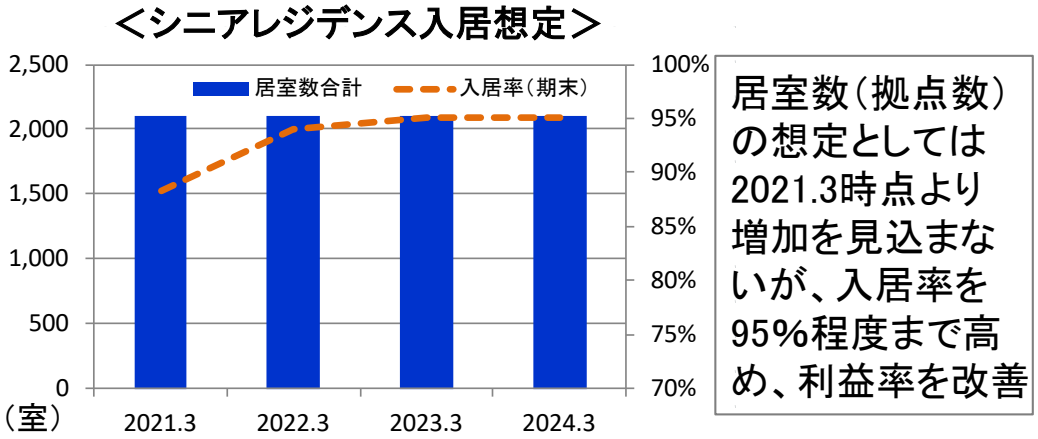
## <Connect推進>

- ・LINEアプリなどのツールを活用したさらなる利用拡大(個人会員、法人従業員とのConnect)
- ・プレジャープロジェクト等の各種施策による顧客満足、顧客感動の創出
- ・グループ会員に向けた一般ホテル利用のご案内の周知、促進

# 7. 事業別 重点取り組み③ <メディカル事業>



ハイメディックの会員数、各売上指標は安定的な増加を想定。登録料については、2022.3期において収益認識基準変更に伴い一時低下するが、その後は安定的に増加することが、(過去販売分より) 予め見込まれる。



居室数(拠点数)の想定としては2021.3時点より増加を見込まないが、入居率を95%程度まで高め、利益率を改善

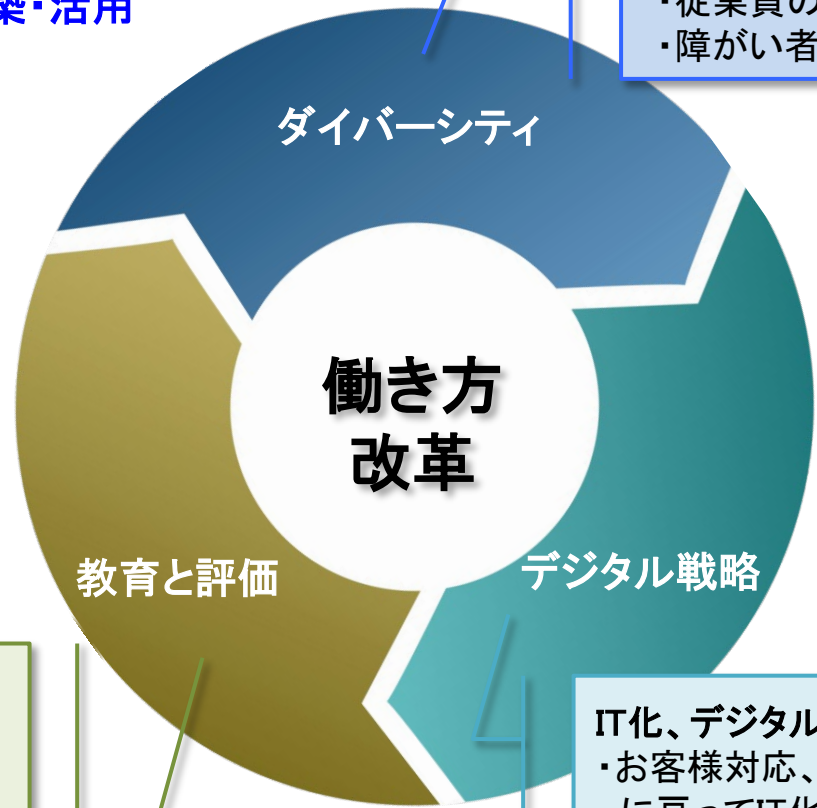
- ### <重点取り組み施策>
- ◆ハイメディック(HM)事業
    - ・利益の長期安定化に向けたHM検診キャパ創造、サービス拡充。
    - ・HM山中湖、再販による収益性寄与。
  - ◆MS法人(一般健診)事業
    - ・HM法人会員企業とのシナジー(従業員健診) IT・AIによる生産性向上、レベニューマネジメントでの収益効率最大化
  - ◆エイジングケア事業
    - ・働く女性の健康をサポートするフェムテック事業をコアビジネスに
    - ・グループ会員に対する販促シナジー徹底
  - ◆シニアライフ事業
    - ・商品・価格改定/魅力向上&リニューアル
    - ・入居者に占めるグループ会員からの比率増
  - ◆BNCT・先端医療事業
    - ・HMブランドの梃子となる先端医療開発
    - ・医療知財ビジネスの研究・治験進捗

ハイメディック会員権を入口としたグループ経済圏の最大化、及び多企業アライアンスによる課題解決推進。2026年度にはセグメント利益100億円突破を見込む。

# 8. 中長期の成長原資となる人財への取り組み

「Connect50」当初計画時点より推進してきた  
図の3要素に加え、ローリングプランにおいては、  
以下の5項目に注力。

- ◎グループ人財情報の集約と有効活用  
⇒グループ人財データベースの構築・活用
- ◎ブランド人財の育成  
⇒若手社員育成プログラムの運用
- ◎次世代リーダーの輩出  
⇒各本部育成体制の支援
- ◎人財マネジメント力の向上  
⇒360° 評価の本格運用
- ◎組織および就労環境の改善  
⇒新たな働き方、時代に即した  
人事制度の導入



**職場環境の改革**

- ・公休や勤務時間の見直し
- ・育児や介護などライフイベント  
に対応する多様な働き方の推進
- ・女性の活躍推進
- ・従業員の健康(健康経営)
- ・障がい者活躍推進

**教育・評価体系の改革**

- ・「ブランド社員」に成長する  
教育プログラム
- ・従業員の成長機会付与
- ・成果に対する正しい評価と処遇
- ・公正な競争環境
- ・信頼感を醸成する企業風土

**IT化、デジタル化の進展**

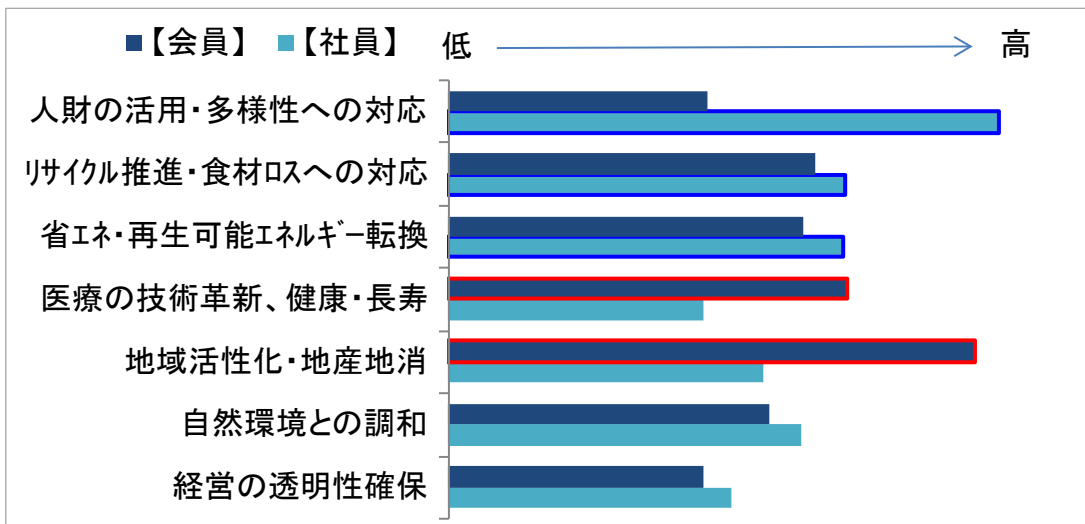
- ・お客様対応、内部管理の双方  
に亘ってIT化、デジタル化を進める
- ・人工知能の活用
- ・無理、無駄を省き、お客様との  
接点を増やす働き方の実現

# 9. SDGs・サステナブル経営への取り組み①

リゾートトラストグループでは、持続可能な事業と社会の発展に向けて、事業を通じて様々な取り組みを実施しております。  
 今後はさらに、グループ全体のサステナビリティを本格的に推進する組織を新たに設置し、改めてグループのマテリアリティ(重要課題)を特定するとともに、事業活動を推進してまいります。

## ＜2021年3月実施 アンケート調査＞

・マテリアリティの特定に向け、当社グループの社会的課題について期待したいことをお聞きしました。以下の結果を踏まえ、より幅広いステークホルダーのご意見を集約し、検討を進めていきます。



## ＜今後の対応＞

- ・SDGs(・サステナビリティ)委員会の設置を視野に、グループ内部部門横断プロジェクトの立ち上げ(2021年度5月)
- ・同PJにおいて、掲げていく目標(マテリアリティ)/優先順位の設定
- ・それら課題を共通認識とし、グループ経営理念のもと、中期経営計画においてもKPIを検討し、実効性を評価・検証。

## ＜サステナビリティサイトリニューアル＞ (2021.4.1)



×



サステナブル・ストーリー1

自然と地域と共存できる開発を



「港に現れた、近未来の王宮」  
それは、新たなホテルづくりへのチャレンジでした

ラグーナベイクート倶楽部は、愛知県に本社を置くリゾートトラストが県内に初めて建設した完全会員制リゾートホテルです。前面に三河湾を望み、背面は山々に囲まれ、マリナーにも面しているこの立地を最大限に生かすべく、用地購入から建物竣工まで10年間もの歳月をかけました。今までクラシックなホテルを多く建ててきた私たちが、「Futuristic Luxury」というデザインコンセプトをもとに近未来を表現することは新たな挑戦でした。これから多くの方にご覧いただけることを楽しみにしています。

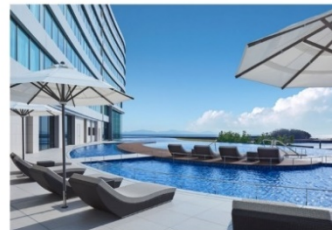
## リゾートトラストが考える環境設計

私たちが新規ホテルを造る上で、環境に対して大切にしていることが3つあります。

1つ目は、敷地内の森林の状態を把握すること。生育する高木を1本ずつ調査し種類や大きさ、生育状態を確かめます。その後、状態の良いものは移植を、伐採が必要な場合は可能な限り伐採した数以上の植林を行います。

2つ目は、省エネ機器を最大限に取り入れること。例えば照明は全部LEDを、電子機器は各分野で最も省エネ性能の高い「トップランナー機器」を採用しています。

3つ目は、地域との対話です。法令上の環境基準を守るだけでなく、自治体の担当者や地域の人々と話し合い、徹底となく計画を見直し、納得していただいたうえで開発を進めていくことを大切にしています。



現時点におけるサステナビリティへの考え方、各種取り組み、各種データ、ストーリーを掲載。今後、継続して内容を充実させてまいります。

## がんで大切な人を亡くさない社会へ

- ・がん高精度検診(がん発見率≒罹患率)
- ・がん治療、BNCT、先端医療

### ■ハイメディック山中湖コース

世界に先駆けPETをがん検診に導入。その実績から「山中湖方式」と称され、国内のPET普及とがん発見率向上に大きく貢献

### ■ハイメディック・東大病院コース

寄付講座の開設  
「コンピュータ画像診断学／予防医学講座」

### ■ハイメディック京大病院コース

共同研究の実施  
「生活習慣病と合併症の発症・進展要因と予防戦略構築に関する研究」

### ■ホウ素中性子捕捉療法(BNCT)の治験推進

国立がん研究センター中央病院での治験を推進中(ステラファーマ㈱との共同治験)



3 すべての人に健康と福祉を

健康寿命の延伸

両立

## 人生100年時代の健康長寿

### ■介護予防検診

ハイメディック東京日本橋コース:生活習慣病やホルモンバランスに関する検査を導入。要介護となる3大要因※1の予防を目指す

### ■シニアレジデンス(サ高住、介護付き有料老人ホーム)でのリハビリ

理学療法士・作業療法士・言語聴覚士などの国家資格を持つ「機能訓練指導員」がリハビリを担当。

### ■サプリメント/健康食品

医療施設プロデュースを手掛ける㈱アドバンスト・メディカル・ケアによるサプリ開発

### ■アルツハイマー検診

米国JohnsHopkins大学 森進 教授によるハイメディック検診脳MRIデータ解析。検診への有効活用を図る  
※1「認知症」「心疾患・脳血管疾患」「サルコペニア・フレイル/骨粗しょう症」

## 働く女性の健康を支える



### ■月経随伴症状による1年間の社会的負担

内訳	推計額
通院費用	930億円
OTC医薬品費用	987億円
労働損失	4,911億円
総計	6,828億円

OTC医薬品:一般用医薬品



Tanaka E, Momoeda M, Osuga Y et al. J Med Econ 2013; 16(11): 1255-1266に基づき作成。

## フェムテック事業

(FEMTEC=female+technology)

職場における女性の健康に関する現在の課題

- 女性と比較的多い職種における課題**  
例)接客業・立ち仕事・コールセンターなどの職種におけるメンタルヘルスや喫煙率の増加など
- 月経における課題**  
例)プレゼンティーズムの損失やリテラシー不足など
- 女性特有の疾病における課題**  
例)仕事との両立や婦人科検診の有無など
- 妊娠・出産における課題**  
例)キャリアチャンスの喪失など
- 更年期障害における課題**  
例)仕事や介護との両立や職場におけるチャンスの喪失など

可能性のある改善・効果

- アブセンティーズムの改善
- プレゼンティーズムの改善
- 長期的な人材活用
- エンゲージメントの向上

### 【フェムテック事業における市場機会】

- ・2025年世界のフェムテック市場規模予想:約5兆5000億円(米:CBインサイト)
- ・日本のジェンダーギャップ指数120位(156か国)G7最下位
- ・女性特有の健康課題をテクノロジーで解決し支える。女性が働きやすい社会環境の整備を進めることで生産性向上や企業業績向上へ寄与。

### 【当社グループの事業展開における取組み】

お客様のより豊かな人生の実現、社会課題の解決と共に、グループ全従業員数のうち半数近くを占める女性の健康に対して取組み、健康経営の質を高め、女性の活躍を推進。

メディカル事業における女性管理職登用  
現状約40%⇒目標50% (参考:グループ全体では25%目標)

⇒婦人科専門医監修の女性向け新ブランドの立ち上げ(2021年秋予定)

※出典:平成31年3月 経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営における女性の健康の取り組みについて」

# 10. 長期ビジョン(中長期のありたい姿)

## <定性イメージ>

### 現状

強固な人財基盤と明確な  
ブランドアイデンティティ

デジタル化による高生産性  
と顧客との強い繋がり

Withコロナ時代の  
会員制サービスの  
更なる進化

「ご一緒に、いい人生」

生活習慣病予防から  
ガン最先端治療まで、  
メディカル事業の  
領域拡大

国内外での  
企業アライアンス等  
による、提供サービス  
の拡大

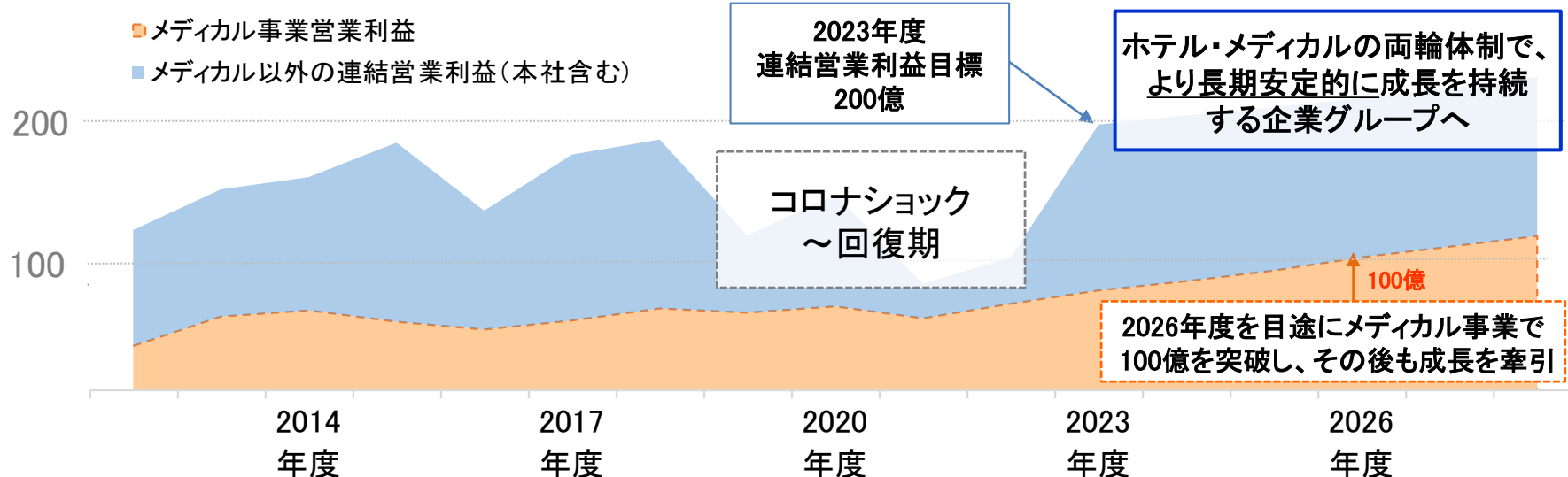
(サステナビリティ)

事業を通じた社会課題の解決

RTグループ経済圏の最大化

持続的な企業価値の向上

<定量イメージ>... 安定的な成長の実現 ⇒ コンスタントな物件開発による、開業有無による業績ブレの抑制  
+ストック型収益の寄与を中心とした事業ポートフォリオの構築(ホテル運営・メディカル利益向上)



ご一緒にします、いい人生



RESORTTRUST  
GROUP

※ 本資料には、将来の業績に係る記述が含まれています。  
こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包する物です。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

リゾートトラスト株式会社 IR部

<https://www.resorttrust.co.jp/ir/index.html>