



社長メッセージ

Message from the COO

会員制ならではの  
ビジネスモデルでお客様との  
一生のお付き合いを  
追求していきます

代表取締役社長 (COO)  
伏見 有貴

1 2021年度の振り返り

コロナ禍で過去最高の契約高を更新

コロナ禍に突入して2年が経ちました。国内では度重なる緊急事態宣言の発出があった中で、ワクチン接種の普及等により経済活動には回復の動きも見られています。その一方、コロナ禍における原材料・物流等のコストの上昇が続く中で、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を背景に、エネルギーをはじめとする資源価格が高騰し、先行きに対する不透明感とともに、当社の事業運営にも少なからぬ影響を及ぼしています。まさに、VUCAという言葉で表現される今の時代において、当社では昨年5月に「中期経営計画「Connect 50」のローリングプラン」を発表し、この大きな環境変化に対して柔軟かつ迅速に、各種戦略や重点施策の見直しを図りました。

2021年度が終わりこの1年を振り返りますと、コロナ禍でのさまざまな制約があったにもかかわらず、会員権販売については年間累計でホテル、メディカルともに過去最高の契約高を更新しました。また、ホテル・レストラン等の事業も年間累計で黒字回復を果たし、営業キャッシュ・フローの面でも高水準を継続するなど、大変力強い業績結果となりました。これはまさに、私たちの事業の大きな特徴である会員制の強みが発揮されたものと確信しています。

会員権販売について詳細を述べると、ホテル部門では2015年度の「芦屋ベイコート倶楽部」発売時の記録を12%上回り、契約高は過去最高の727億円となりました。これに大きく貢献したのが昨年6月に募集を開始した「サンクチュアリコート高山」です。ホテルと美術館を融合させた今までにない「アートギャラリーリゾート」というコンセプトで、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンで3つ星を獲得した飛騨高山美術館の跡地に開発しているホテルです。ゆったりとお過ごしいただける、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として、ハード・ソフトの両面でウィズコロナでのニーズも取り込み、販売から約9カ月間で73%がすでにご成約済みとなりました。2022年3月に販売を開始した「サンクチュアリコート琵琶湖」も、琵琶湖畔と

P.15 「Connect50  
ローリングプランの  
進捗」

新ブランド  
「サンクチュアリコート」

新ブランド「サンクチュアリコート」の第1弾として、2021年6月に「サンクチュアリコート高山 アートギャラリーリゾート」(2024年3月開業予定)、続く第2弾として2022年3月に「サンクチュアリコート琵琶湖 ベネチアンモダンリゾート」(2024年10月開業予定)の会員権をそれぞれ販売開始しました。



いう立地を活かし、水都ベネチアの街並みや美意識を組み込み、大型犬にも対応できるドギー棟も設え、ウェルネスをテーマに長期にも滞在いただけるコンセプトです。こちらも1週間で500口の申し込みがあるなど、「サンクチュアリコート高山」に続く好調な販売が続いています。

メディカル部門の会員権販売も、コロナ禍で大きく増加しています。新型コロナウイルスがまん延し始めた際には、検診も不要不急と見なされた時期がありましたが、がん・心疾患・脳血管疾患の三大疾病以外にもコロナ禍では基礎疾患がクローズアップされるなどの健康意識の高まりを背景に、過去最高の74億円の契約高となりました。

こうした要因により、当社は、中期経営計画の中で「会員制モデル」を基軸に、顧客(会員)数の増加を一つの大きな戦略の柱として注力してきましたが、グループ会員数は1年間で6,063名増と過去にない伸びを記録し、直近では19万人を超えるなど順調に伸長しています。

2021年度の連結業績は、売上高が1,577億円、営業利益は86億円と当社計画を上回る結果となりました。前期比では売上・営業利益とも減少していますが、こちらは前期に「横浜ベイコート倶楽部」の開業に伴う不動産収益の一括計上をしたためです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は57億円(前期は102億円の損失計上)となりました。こちらは、遊休資産やシニアライフ事業の一施設で減損を計上したため、計画を下回る結果となりました。

当社では財務会計処理の要因を除く実力ベースの指標として「評価営業利益」を注視していますが、2021年度は、ホテル・レストラン等事業が黒字回復したほか、会員権・メディカル各事業ともに伸長し、評価営業利益は大きく増加しました。こうしたことから、コロナ禍という厳しい事業環境の中でも、会員制モデルの強みが数字としても表れた1年だったと思います。

評価営業利益

未開業物件の不動産収益(開業時一括計上分)を販売時に加味する等、当期の営業力の実態を表した評価指標。

2 中期経営計画の進捗

会員制モデルの強みを活かした成長戦略

中期経営計画では、当社の価値創造の源泉である会員基盤の拡大と、会員の皆様のご要望にシームレスに対応できるよう、グループ内のホテル・メディカル・シニアライフといった各事業間の融合・連携の強化に注力しています。

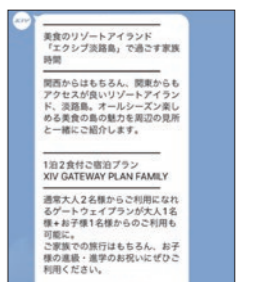
ウィズコロナの状況下では、申計で注力してきたデジタルの活用が奏功しています。施設では対面接触を回避するスマートチェックイン・チェックアウトを導入しました。また、会員基盤の拡大に向けた営業活動では、会員の方々からの紹介という従来からの営業スタイルに加え、地方銀行や信用金庫等の金融機関からの紹介のほか、メールマガジン等をお客様の興味や関心の高いタイミングに合わせて配信するなど、新たなチャネルで効率的な営業活動を展開できています。

2019年4月に導入した「RTTGポイントクラブ」や2020年に導入したSNS等のデジタルツールを活用することで、当社グループの会員様とその周辺顧客へグループ情報をタイムリーにご案内する仕組みも充実してきました。2022年3月末現在、ホテル会員の方でメディカルの会員にもなられている方の比率は15.4%と、クロスセルの効果も着実に表れてきています。

こうしたデジタルを活用した取り組みをさらに進化させ、グループ全体としての新商品・サービスなどの魅力をしっかりとお伝えしていきます。お一人おひとりで異なるニーズや趣味・嗜好に当社グループがテーラーメイドで対応し、人生をご一緒できるような世界の実現を目指していきたいと思っております。

RTTG ポイントクラブ  
LINE 公式アプリ

RTTGポイントクラブへはホテル会員のうち6~7割が入会。法人向けのSNSツールへは約13万人が登録をしています。ホテルのプラン等をタイムリーに発信することで利用促進を図っています。



## 当社グループの強みを活かすホテル運営へ

ホテル事業においては、国内では基本的に1年に1件のペースでディスティネーションホテルを開業する計画で、「サンクチュアリコート高山」「サンクチュアリコート琵琶湖」に続く物件開発を進めています。ホテルの稼働率は、コロナ禍では緊急事態宣言の影響は避けられないものの、ひとたび制限が解除されるとコロナ禍以前を上回る水準の稼働に回復する傾向も見られており、コロナ収束とともに徐々に正常時に近い状況へ回復していくと見込んでいます。

一方で一般向けホテルについては、今年2月に「ホテルトラスティ」6施設の売却と「サンメンバーズ」2施設の営業終了を発表しました。一般向けホテル事業の展開を通じて、会員の皆様に新たな用途でご利用いただくシナジーの創出を企図していましたが、コロナ禍での宿泊業への逆風の中で価格競争も激化しており、一般向けホテル事業の運営では当社のビジネスモデルや強みを活かさないと判断しました。今後は、会員制を主軸とした事業に経営資源を集中させることで、当社全体の生産性向上を図っていきます。

ハワイの「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」は、ワイキキから離れた立地ということもあり、従前からご利用されるお客様の約6割は米国本土からとなっていました。コロナ禍での制約は受けているものの、2022年2月以降、稼働は約7~8割まで回復基調を示しており、また、日本とは自粛要請等の内容やタイミングが異なることから、ご利用されるお客様の9割が米国本土からのお客様となっているのが現状です。2022年7月以降は、日本~ハワイ間の就航便数も回復を始めており、今後、再入国時の検疫条件が緩和されていけば、日本を含めたアジアからのお客様が戻り、従来の稼働状況へと正常化するものと期待しています。

## ウェルビーイングを実現するメディカル事業へ

メディカル事業は、前述の通り、コロナ禍での健康意識の高まりを背景にハイメディック会員権の販売が引き続き好調に推移しています。また、コロナ禍初期に一時クローズした一般向け健診や、美容、アンチエイジング等の物販を主とするエイジングケアも、現在は堅調に推移しています。

2022年2月には、メディカルおよびヘルスケア領域のDX実施を目的に株式会社ディー・エヌ・エーとの業務提携を発表し、合弁会社を設立しました。将来的には、メディカル事業に蓄積される健診データや、医療・治療データ、エイジングケア用品やサプリメントの購入を含めた各種データをパーソナルヘルスレコードとして一元化し、AI等を活用することで、お客様一人ひとりに寄り添ったテラーメイドのサービスの創出などの新規事業の展開につなげていきます。メディカル事業では「人生100年時代の健康長寿・ウェルビーイングの実現」を掲げており、DXの推進で新たな事業機会を創出することで、2026年度には営業利益100億円を創出する事業へと成長を加速させていきます。

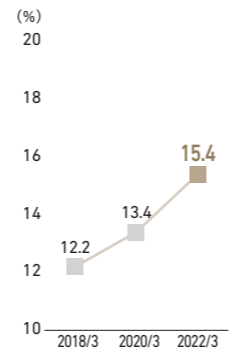
シニアライフ事業は、コロナ禍の影響を最も強く受けています。入居をご検討されているお客様は見えているものの、コロナ禍でのクラスター発生リスクや面会制限等の入居後の各種行動制限などを前に、緊急性のない場合は入居時期を再検討される方も多く、なかなか稼働に結びついていません。そこで、新規での展開を一度ストップし、シニアレジデンスの今後の展開については、これまでの介護型中心から、既存会員の皆様のニーズをより色濃く反映した商品設計へと企画を見直しています。

現時点で、75歳以上の会員様は約2.9万人と全会員の22%を占めていますが、そのうち当社のシニアレジデンス施設にご入居いただいている方は140名と0.4%にとどまっています。10年後には、75歳以上になる既存会員様が6.5万人まで増えることを見据えると、会員様のシニアレジデンスご入居率が1%に引き上がるだけでも、相当なシナジーが見込めます。当社の営業体制や既存会員の皆様のご希望などを伺いながら、自立型を中心に、信託受益権や投資型、あるいは相続対象商品としての設計も視野に、社外のさまざまなパートナーとの協業も検討しながら進めていきます。

ホテル会員の方で  
メディカルの  
会員にもなられている  
方の比率

前中計期間終了時点の2018年3月末では12.2%でしたが、毎年継続的に向上しています。反対に、メディカル会員の中でホテル会員にもなられている方は、現状で約7割に上ります。

■ホテル会員権所有者の内、  
ハイメディック所有者の割合  
<期末推移>  
(エクシブ、ベイコート、サンクチュアリコート)



株式会社  
ディー・エヌ・エーとの  
業務提携

メディカル・ヘルスケア領域のDXや健診データなどの活用による新規事業化を目的に、2022年2月に株式会社ディー・エヌ・エーと包括的な業務提携契約を締結し、合弁会社として「株式会社ウェルコンパス」を設立することに合意しました。

## 3 50周年のその先を見据えて

### 一人ひとりに向き合うテラーメイドの展開を目指す

当社は2023年に50周年を迎えます。この節目のタイミングにおいて次の10年を展望すると、当社が向かうべき方向性としてキーワードとなるのは、テラーメイドやパーソナライゼーションです。会員制の強みを基軸に持続的に成長し続けていくためには、会員の皆様とのつながりをさらに深掘りし、DXを活用して一人ひとりのお客様の嗜好に合ったテラーメイドでの商品・サービスをご提供し、会員の皆様にとってリゾートトラストグループが一生お付き合いしたいと思っただけのグループである必要があります。

今年4月に会員の皆様向けにアンケートを実施しました。国内旅行やホテルでの飲食に対するニーズがコロナ禍以前よりも高まる中、選択肢の筆頭として当社の施設をご検討されている方が非常に多くいらっしゃり、大変うれしく思うのと同時に、やはりご要望として多いのが、テラーメイドでの商品・サービスであり、もう一段階踏み込んで会員の皆様とのつながりを強化していくという方向性に間違いはないと実感しています。

ホテルやレストランであれば、結婚記念日やご家族の誕生日などの節目の記念日に必ず一緒できる機会があります。また、ご友人同士でシーズンごとに必ずこの場所で再会されるといった過ごし方をされている会員様もいらっしゃいます。またメディカル事業との連携をより強化することで、会員様一人ひとりの嗜好と健康データから、最適なお提案をしていくこともできるようになります。個々の会員様の嗜好やスタイル、さらには個別のご希望を深掘りしてご提案ができる体制をしっかりと構築することで、会員の皆様とのお付き合いをより深く、より長く発展させていきたいと思えます。

10年先を見据えると、当社がターゲットとする一定以上の資産をお持ちの顧客数は、これまでのペースを維持したまま順調に伸びていくことが予測されます。その中で、海外などの新しいマーケットにおけるターゲット層も取り込んでいけば、成長速度はより一層上げていけるでしょう。会員の皆様とのつながりは、当社の持続的成長を支える大切な財産であり、メディカル事業が成し得ているように、会員の皆様に向けて当社グループがご提供できる商品・サービスを増やしていくことで、会員価値、そして当社の企業価値は、安定的に伸長すると考えます。

### 会員制リゾートの枠を超えて、一生寄り添う企業グループへ

新たな商品・サービスを増やすことで、会員価値や当社の価値がどのように拡大していくのか、メディカル事業の軌跡を例にご説明したく思います。

私たちがメディカル事業を開始したのは1990年代からですが、それ以前から日本は超高齢化社会と言われて久しく、がんや心臓、脳の疾患が増えつつある状況でした。当時は予防医学や今日私たちが行っているような検診は一般的ではありませんでしたが、ホテル会員の方々と向き合う中で早期発見のニーズに気が付きました。そこから独自の検診システムを構築し、山中湖のハイメディック1施設で10年にわたって積み上げた実績は、医療業界でも高く評価され、「ハイメディック」は2022年3月末現在、2.6万人の会員様にご支持いただくまでに成長しました。日本で初めてPETを検診に導入したハイメディックは、会員制であるがゆえに、ハード面でも常に最先端の医療機器への入れ替えができることも強みです。その過程で先端医療業界とのつながりも強化されたことで、当社に集まる情報量も格段に増え、それによってさらに新しいチャレンジもできるという好循環の下地ができています。

こうした事業を当社が展開できた背景には、既存会員の皆様のニーズが見えていたことで、新たな領域に向けて会員制のビジネスモデルを活用できたことが大きいと考えています。また私たちは医療機関ではなく民間企業ですから、ビジネスとしての生産性を重視します。こうした

背景から、検査機器の稼働しない時間を極力低減できるよう、PET検査とMRI検査を中心にプログラムを構築、これらを使った健常者のデータが予防医療やコホート研究を進めたい大学病院にとって、価値あるデータの提供元として魅力的に映り、東京大学、京都大学等との提携へと進み事業の強化にもつながったのです。これも大きな強みとなって、当社メディカル事業の成長がさらに加速しました。

メディカル事業を通じて、医学の発達にも貢献できる可能性があることは事業を推進する私たちにとって大きな働きがいでもありますし、何よりも、早期発見・早期治療であればお身体への負担の少ない低侵襲性治療で済む可能性も高く、患者様のウェルビーイングの実現という点でも、社会的意義のある事業だと感じています。

コロナ禍で人々の健康意識が高まり、当社メディカル事業は他にはない価値として会員の皆様から高くご評価いただいています。この先10年を見据えると、メディカル事業は成熟期に入り、安定成長を続けるランニング収益を原資に、新たなサービスを付加することで、グループ収益をさらに押し上げるステージへと入るでしょう。またお客様との接点も年に1度の検診に限らず、予防医療やアンチエイジングなど、プライマリ・ケアとしてのご利用を促進できるよう、体制の拡充も図ります。

すでにメディカルとホテルのご利用といったクロスセルは順調に拡大していますが、メディカル事業の持つ健康に関する知見をホテルやレストラン等のサービス、あるいはシニアレジデンス事業などに活用していくことで、一生涯にわたって会員の皆様一人おひとりの人生に寄り添い、フォローしていただける体制が実現可能になると考えます。その価値は、会員制リゾート事業というコンテンツだけでは到底、生み出せないほどの大きさだと思います。

## 4 ステークホルダーの皆様に向けて

長期化するコロナ禍、ロシアによるウクライナ侵攻、スタグフレーション、国内人口の減少、グローバルで進行する高齢化、SDGsやカーボンニュートラルの潮流など、今、世の中は地球規模で大きく変容しています。そのような中で、会員制を基軸に会員の皆様とともに歩んできた当社グループは、会員様の持つ価値観や潜在的なニーズ、当社グループがこれまで築いてきた資産、そして、もう一つの成長の源泉である従業員一人ひとりが創出するアイデアを掛け合わせることで、もう一段高いステージへと上がるタイミングを迎えています。

お客様のニーズは多様化・細分化が進んでおり、当社グループでは、自らを変革させながら、より迅速により細やかにお客様のニーズへ対応する力を強化していきます。多様なコンセプトを持ったディスティネーションホテルの展開、十人十色のお客様の嗜好に合わせたホテル・レストラン等の運営、健康意識の高まりや検診ニーズに合わせた対応など、もっと一人ひとりのお客様に寄り添う仕組みを構築していくことで、これまでのご縁をより深く、そして新たなご縁もより広く拡げていきたいと考えています。

グループアイデンティティを、従業員だけでなく社外にも発信し、ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな成長を図っていききたいと思っております。これからも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## 特集1 Connect 50 ローリングプランの進捗

Growth Strategy

リゾートトラストグループは、2018年4月から2023年3月までの5年間を対象とした中期経営計画「Connect 50 ～一緒に、いい人生～」について、2019年度第4四半期以降の新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業環境の変化を踏まえ、「『Connect 50』ローリングプラン」を策定しました。ローリングプランでは、2021年4月から2024年3月までの3年間を対象とし、創業50周年となる3年目に最高益を目指しています。

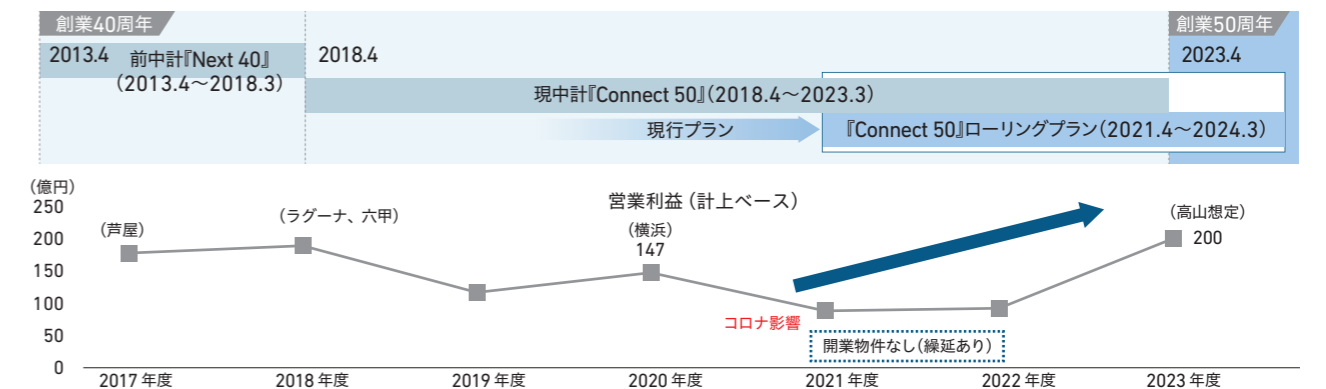
基本戦略は変わらないものの、会員制ビジネスを軸とし、その強みを活かしたグループ施策を展開すると同時に、継続的なコスト構造の見直し、各種経営基盤の強化などにより、中長期でのサステナブルなグループ経営への変革を進めています。

- 基本戦略
  - ① グループブランドの強化・浸透
  - ② 働き方改革による劇的な生産性の向上
  - ③ より安定的な事業ポートフォリオの実現

### ■定量目標

指標	ローリングプラン初年度 (2021年度実績)	ローリングプラン2年目 (2022年度予想)	ローリングプラン最終年度 (2023年度予想)	備考
売上高(億円)	1,577.8	1,610	1,900	過去最高水準の売上、利益を見込む
営業利益(億円)	86.9	92	200	
経常利益(億円)	111.2	88	200	
親会社株主に帰属する 当期純利益(億円)	57.7	108	130	
配当性向(%)	55.3%	39.4%	40%目安	過去最高配当額を見込む
ROE(%)	5.3%	—	10%目安	変更なし

### ■ローリングプランの位置付け



### ■外部環境認識

外部環境認識	～2021年度過渡期(ウィズコロナ期)	2022～2023年度新常态(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>

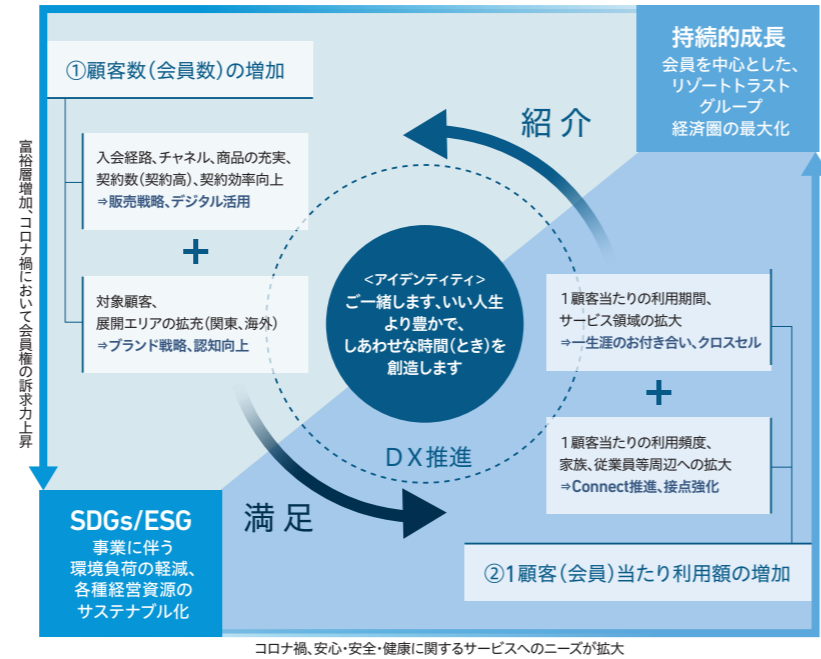
## 会員制を基軸とした成長イメージ

当社は、「会員制」の強みを最大限に活かし、会員数と1会員あたりのご利用額の双方を増加させることで、会員を中心とした当社グループ経済圏の最大化と持続的成長を実現しています。

既存会員の皆様による当社グループへの満足度が高まると、ご利用いただく当社サービスの領域や頻度・期間等が拡大し1会員様あたりのご利用額が増え、また、会員様から新たなお客様をご紹介いただく機会も増え、新たな会員数の増加にもつながります。富裕層の数が拡大する中で、こうした会員の皆様からのご紹介に加え、当社の展開するデジタルを活用した販売戦略や認知向上に向けたブランド戦略は当社会員権の訴求力を向上させ、コロナ禍でも持続的に会員数を伸ばす結果につながっています。

### 「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に基づく持続的成長とサステナビリティ経営の推進



### 事業別重点取り組み内容

事業	2022年3月期(ローリング初年度)実績	2023年3月期(ローリング2年目)
会員権	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去最高契約高を達成、新商品サンクチュアリコート3物件での広域展開と浸透</li> <li>デジタル活用契約高:90億円(前期比+250%)</li> <li>会員権購入者中の新規会員率の上昇</li> <li>退職率が大幅に低下(過去5年間で最も低い水準)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関東を含めたサンクチュアリコート3物件での広域展開と浸透</li> <li>デジタル活用契約高:100億円を目標</li> <li>女性活躍のさらなる推進、高定着率の継続</li> </ul>
ホテル・レストラン	<p>セグメント利益、通期で黒字転換&lt;会員制ホテル&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートチェックイン、チェックアウトの推進(感染予防に寄与)</li> <li>インルームダイニングの充実(コロナ禍に選択肢として確立)</li> <li>プレジャープログラム(顧客感動創出)活性化の進展</li> <li>LINE顧客(法人従業員向け、2020年9月~)、13万人を突破&lt;一般向けホテル&gt;</li> <li>ホテルトラスティ事業、一部施設売却の決定、実行</li> <li>ザ・カハラ・ホテル&amp;リゾート ホノルル・ハワイ、収益立て直しの実現(前年比利益+20億)</li> </ul>	<p>セグメント利益、前年比プラス35億の利益進展</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4月組織改編、⇒新組織体制によるブランド力の強化</li> <li>コネク、シナジー(営業部門との連携)による集客力の強化</li> <li>プレジャープログラム推進、組織活性化とブランド従業員育成</li> <li>IT、データ分析を活用したマーケティング戦略の確立</li> <li>LINE顧客(法人従業員向け)の増加(30万人到達を目標)</li> <li>職場環境改善、ESの改善、定着率の向上</li> <li>原材料、水光熱費上昇等コストアップへの対応策の検討</li> <li>ザ・カハラ・ホテル&amp;リゾート ホノルル・ハワイ、通期営業利益を黒字化</li> </ul>
メディカル	<p>&lt;ハイメディック&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会員権販売、過去最高の年間契約高、販売口数</li> <li>山中湖再販新商品の発売:「Wコースneo」5000口が完売</li> <li>販売キャパシティの増枠を実施(名古屋)</li> </ul> <p>&lt;MS法人事業、エイジングケア事業 他&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ワクチン職域接種の実施、コロナ予防関連情報の発信</li> <li>収益基盤の拡大(新規連結(株)ダイマメディカルネット収益貢献)</li> <li>エイジングケア事業の新ブランド「エストール」をリリース</li> <li>DeNA社との合併事業「(株)ウェルコンパス」設立、DXの推進へ</li> </ul>	<p>&lt;ハイメディック&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規拠点展開に向けた検討(関東、関西)</li> </ul> <p>&lt;シニアライフ事業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループシナジー、営業基盤の強化 ⇒ ブランド強化</li> <li>収益性改善、より安定的な事業運営に向けた新商品の検討</li> </ul> <p>&lt;MS法人事業、エイジングケア事業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エイジングケア事業新ブランド、新商品の浸透</li> <li>データベースとAIを活用したマーケティング強化への取り組み</li> <li>BNCT事業、治験第2フェーズへの進展</li> </ul>
本社	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年満期転換社債の償還(297億円を償還)</li> <li>自己株取得(120万株)の実行</li> <li>新市場区分「プライム市場」へ上場(2022年4月4日)</li> <li>サステナブル経営構築プロジェクト(4つのPJ)の発足</li> <li>お客様対応部門の強化(会員サポート部発足)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド戦略:グループアイデンティティ浸透、SDGs活動強化</li> <li>人材戦略:グループの人材情報の集約と、体制整備</li> <li>IT戦略:データ活用、セキュリティ強化、情報管理の再徹底</li> <li>プライム市場企業向けコーポレートガバナンス・コードへの対応</li> <li>サステナブル経営構築プロジェクトの推進、長期ビジョン検討</li> </ul>

## ローリング初年度実績

### 会員権事業

2021年6月に販売を開始した「サンクチュアリコート高山」、2022年3月に販売を開始した「サンクチュアリコート琵琶湖」といったホテル会員権の販売が好調で、過去最高契約高を達成しました。デジタルを活用したマーケティングの成果も出ており、デジタルでの契約高は前期の約3.5倍となる90億円と、ローリングプランの最終年度の年間目標80億円をすでに達成しました。また、ホテル会員権所有者のうち、ハイメディック会員権も所有されている会員数の比率は15.4%と、クロスセルも順調に拡大しました。

### ホテル・レストラン等事業

会員制ホテルにおいては、スマートチェックイン・チェックアウト、インルームダイニング等のウィズコロナ期のニーズへの対応を進めたほか、顧客感動体験を創出するプレジャープログラムの展開を活発に行いました。2020年9月から開始した法人従業員向けのLINE顧客数は13万人を突破するなど、利用者の拡大施策が奏功しています。また、一般向けホテルでは、ホテルトラスティ事業の一部施設の売却を決定・実行したほか、「ザ・カハラ・ホテル&リゾート ホノルル・ハワイ」の収益改善も果たし、事業全体のセグメント利益は通期で黒字回復を実現しました。

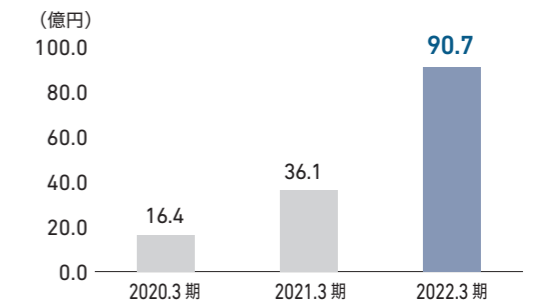
### メディカル事業

ハイメディック会員権は、山中湖で再販した新商品「Wコースneo」5000口が完売になったほか、名古屋などで販売キャパシティの増枠を実施し、コロナ禍でのニーズの高まりを背景に過去最高の年間契約高、販売口数を達成しました。2022年2月には、株式会社ディー・エヌ・エーと業務提携し、健診データ等をもとにお客様一人ひとりのパーソナルヘルスレコード(PHR)を蓄積し、AI等による分析も活用したDXを加速することで、一人ひとりに寄り添ったパーソナライズサービスの提供を目指す合併事業を開始しました。

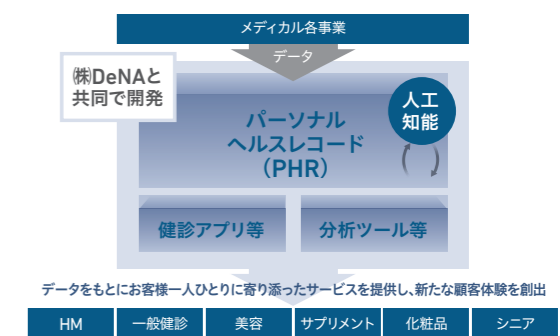
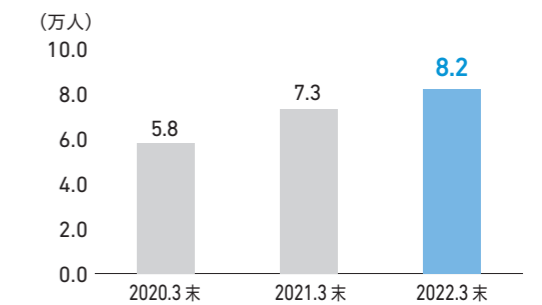
### 本社

2021年に満期を迎えた転換社債約297億円の償還を実施したほか、自己株式120万株の取得を実行しました。2022年4月4日には、東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」へと上場を果たしています。サステナビリティ経営の構築に向けては、2022年1月に、「サステナブル経営構築プロジェクト」と称し、会員制ホテル永続化、新機軸構築、人材、SDGs/ESGの4つの社内プロジェクトを発足しています。また、会員サポート部を新設し、お客様対応部門の強化を図っています。

デジタル活用契約高推移(年間)



ポイント会員数推移(会員権保有者のみ)



2022年1月、各本部長/管掌役員をリーダーとする4つの社内プロジェクトを発足しました。

サステナブル経営構築PJ

- 1 会員制ホテル永続化
- 2 新機軸(新たな柱)構築
- 3 人材
- 4 SDGs/ESG

2023年4月に迎える創業50周年の節目を機会と捉え、次の10年を見据えた現状課題の解決のほか、リゾートトラストグループのビジネスに「サステナビリティ」の軸を通すべく未来志向の取り組みを加速しております。



伊藤 勝康 古川 哲也 三宅 勝 野中ともよ

## リゾートトラストのさらなる企業価値向上、サステナビリティ経営の実現に向けて

リゾートトラストでは、来年2023年の創業50周年を節目に、経営、戦略、事業活動において「サステナビリティ」という共通の軸を通し、中長期のビジョンを描こうとしています。持続可能な社会への企業の取り組み、透明性・公平性がより一層問われる中、また、コロナ禍を経て心身ともに健康で満たされている「ウェルビーイング」への社会の関心が高まる中、当社の目指すべき方向や成長性について、これまで培ってきた強みや現状のガバナンス課題について、社外取締役の野中ともよ氏および三宅勝氏、代表取締役会長の伊藤勝康、常務取締役の古川哲也の4名による座談会を実施しました。

### コロナ禍2年目を経たリゾートトラストの経営の進化

**伊藤:** まずは、社外取締役として直近のリゾートトラストの状況をどのように見ているか、率直なご感想をお聞かせいただけますか。

**三宅:** 2021年は改訂コーポレートガバナンス・コード(改訂CGコード)が公表、施行されました。この背景には、コロナ禍を契機とした企業改革の必要性和、国際社会から見たサステナビリティへの取り組みの重視という流れがあります。当社からは、改訂CGコードをすべてcomply(遵守)しようとする力強い信念が感じられ、新たに公表された取締役会のスキルマトリクスを見ても、バランスの良い配置となっていると思います。

事業戦略の面では、コロナ禍の中で中期経営計画「Connect 50」のローリングプランを昨年5月に発表しましたが、その検討や決定、さらにはその後の一般向けホテル事業の資産譲渡の決定なども非常に迅速に進められたと評価しています。組織体制についても環境変化に合わせて柔軟かつ迅速に見直しをしており、コロナ禍では当初、宿泊・飲食ともに非常に厳しい事業環境になったと思いますが、その中でも従業員発のアイデアや会員やお客様の声を活かしたサービスの提供で、ピンチをチャンスに変えることができたという印象を持っています。またメディカル事業は、健康意識の高まりの中で期待がさらに高まっていくと思いますので、これまで通りお客様を大切にされた対応を通じて事業成長につなげていただきたいと思います。

一方で事業環境を見ると、コロナ禍の長期化に加え、国

際情勢の不安定化によってエネルギー資源問題が深刻化するなど、先行きの不透明な状況が続いていますので、引き続き当社がこれまでさまざまな時代を乗り越えてきたその力に期待すると同時に、資本市場においてもESG投資が一段と広がっておりますので、各事業におけるSDGsへの対応はより強力で進めてもらいたいと考えます。

**野中:** 今、三宅さんがおっしゃったことに私も同感です。同時に私は、この統合報告書では、これまでの実績もさることながら、より深く100周年に向けた姿勢をお届けしなければならぬと思っています。その観点で、敢えて違う角度から発言させていただくと、新型コロナウイルスによって「いのち」の大切さについて“世界同時多発覚醒”が起きたと思っています。私たち人類は、生きているのではなく、自然(じねん)の懐の中で生かされている存在なのだという事実にも誰もが覚醒したのだと。そんな中、不要不急な旅行、宿泊や飲食が制限されました。当社の生業そのものが大きな制約を受けたわけです。でも、その厳しい事業環境の中で会員の皆様からご支持をいただきました。お客様との新たな信頼関係を構築し、それをしっかりと業績にも表すことができた。厳しい社会的制約のもとでの会員制本部や現場スタッフの努力の賜物ですが、新たな「会員制」のポテンシャルに気づいた点が素晴らしいと思います。

50年の歴史の中で業績のアップダウンを乗り切ってきたのは、単にホテルの会員権・サービス等の向上ではなく、最先端の医療による検診サービスを始めるなど、全く異なるメディカル事業をスタートさせるチャレンジに出た、そんな姿勢です。このコロナ禍にあっても、先を見据えて「元に戻る」という発想はなし!という姿勢。これがkeyだと思います。このコロナの嵐の中で、コンシェルジュや専門医に電話をすれば相談できる、専門医がいつもいてくれる、という安心感。「いのち」を相談できる、ということ、当社のもう一つの存在意義として認めていただけたことが大きいと思います。これから先を考える上でも、当社のチャレンジ精神と覚悟で、ピンチをチャンスに変え、さらなる進化を遂げられる強さがあると思います。



代表取締役会長(CEO) 伊藤 勝康  
1996年5月より当社COO、1999年4月、代表取締役社長。  
2018年4月に代表取締役会長CEO(最高経営責任者)。

**伊藤:** コロナ禍でも業績を順調に伸ばせたのは、結果論だと思います。当社は会員制という仕組みの中で、会員のお一人おひとりに対するプランやケアに対処することを基本に据

えてきましたので、コロナ禍のような局面では、そうした対応がしやすかったという一面もあると思います。一人ひとりの会員に対するサービスという点では、当社の強みを活かすことができましたが、その一方で一般ホテルも同様にうまく進められたかという点、当社の強みとするサービスを会員向けと一般向けとで分けて提供していくことは難しく、やはり当社の思いが届きやすい会員向けサービスに特化しようということで、一般向けホテル事業を売却する決断をしました。やはり、人間も企業も、確たるノウハウがあって初めて成功すると思いますから、ノウハウがないと気づいたら早期に撤退して主力事業に経営資源を注ぐ。こうした考えで進めてきましたので、今、お褒めいただきましたが私自身は結果論と受け止めています。

**古川:** メディカル事業においても、コロナ禍で身近に命の危険を感じる状況の中で、我々一人ひとりに何ができるのかを一生懸命考えました。最初に緊急事態宣言が発令されたときには我々のクリニックも2カ月間閉じましたが、その間、オンラインでの遠隔診療についての規制も緩和されました

## 「人生100年時代」「ウェルビーイング」が注目される時代の当社の成長可能性と課題

**野中:** 今後のさらなる成長を考えると、グループ全体としては、事業の枠を超えた横串での情報共有をもっと進めるべきだと思っています。次の50年に向けては、社会の価値軸も、人々の感性も — これはお客様のみならず、当社に新戦力として入ってくる若い世代の人たちも — これまでとは全く異なったものを持っている。だから当社の、ややもすれば「バリバリ体育会系」(笑)と評される気風を自ら変えていくことにも、躊躇なくチャレンジしてほしいと思っています。

コロナ禍によって「働くて何?」ということだけでなく、ホワイトカラーの生き方や、ジェンダーの捉え方など、これまで当たり前だと思っていた根本的な価値観がガラガラと崩れ始めています。そのような中で、今までの周波数とリズム感で、社内でも、社外に対してもですが、どうぞこれからの50年も「会員権」で「ラグジュアリーなりリゾートライフをお楽しみください」、というだけではダメだと思います。「ラグジュアリー」の中身が全く変わってきているのです。美味しい食事? 豪華なインテリア? ...それらは、もう、美味しく、豪華で、アタリマエ、ですからね。

広角レンズで当社全体を見ると、ホテル事業、メディカル

ので、営業を再開した後は、コロナの症状を緩和する処方や、PCR検査ニーズへの対応など、お客様のためにできることを考え、必死に対応していきました。法人会員の皆様も含め、職域でのワクチン接種を約8万人の方に実施できたことも、大変感謝いただきました。この結果として、ハイメディック会員権の販売はコロナ禍前の2,425口から、2020年度には20%増の2,961口、2021年度は3,210口となり会員数の増加にもつながっています。また、同様のお客様に寄り添う努力で、シニアライフ事業においてもコロナ禍での入居率を維持することができています。

**三宅:** 一人ひとりのお客様を大切に、という文化は非常に大きな当社の強みですね。そうした行動を現場の従業員が判断し実行できているのは、会員制ビジネスの中で会員の皆様の大事にしてきた力が目に見えない資産として蓄積されているからだと思います。また古川常務のおっしゃった遠隔診療は今後もまだ伸びると思っていますし、個々の会員データを蓄積されてきたことで、そのデータを活用したテーラーメイドのサービスに発展していくことも期待しています。

事業、シニアライフ事業、サプリメントをはじめとする化粧品などのプロダクト、インハウスのトラベルエージェンシーなど多岐にわたっている。でも、それらが、別々に社会に対峙しているだけのように思います。「ご一緒に、いい人生」とあるように、一人の人間、その一人のお客様に向き合い、マルツとお世話してまいります。生まれてから死を迎えるまでの間、当社がパートナーになれば、素晴らしく良き人生が送れます、という視点で見えていない。これは勿体無い。

その上に、当社の持つインフラを眺めてみると、海、山といった自然の懐は豊かです。未来は、これらに勝る資産はないという世の中になる。自然豊かな場所で、お医者様もいらっしゃる中での野外キャンプやスクール...これは小さなお子様や高齢者にとっての真のラグジュアリーとなる。またゴルフ場も視点を変えて、例えば、お医者様とともに小さな心電図測定器をつけて回れば立派なりハビリ施設になるかもしれません。当社の持つ資産も、組み合わせ次第では、まだまだ人生のさまざまな局面でお客様にお届けできる「高い付加価値」ばかりだと思います。

**伊藤:** おっしゃる通り、いろいろなサービスを展開していますが、まだ足りないと感じています。私が一番足りないと思っているのは、会員の方々同士が交流し合っ、コミュニティを創出していくような仕掛けです。当社の会員基盤は19万人ですから、その方々同士が相互に関わり合うことで、さまざまな機会が生まれると思っています。今の時点では全く何もできておらず、機会を損失していると思っています。

**古川:** その意味では、私もサプリメント、化粧品、シニアライフといった、プロダクトアウト型のビジネスモデルは、お客様一人ひとりに寄り添うという点で目線がずれてしまっているようにも感じています。会員制本部においては一人のお客様に総合的に関わることができていますが、ホテル&ゴルフ本部やメディカル本部においては縦割りで対応をしているという現状がありますので、お客様本位で組織を編成し直すことも検討課題だと考えています。また、伊藤会長が立ち上げられたPET検診や、BNCT(ホウ素中性子捕捉療法)といった治療法については、がんの早期発見・早期治療ということでまさに、その人らしく楽しく人生を生きるという点で大きく貢献していると思います。ただ、早期発見も大事ではあるのですが、それ以上に、がんにならない社会をどのように作っていくか、つまり、生活習慣の改善といった予防医療の領域も広がっていきたくて、今、研究を進めています。そういう視点で言いますと、ホテルやシニアライフ施設で提供されている食事の量や中身は適切なのか、塩分の摂取量の見直しや腸内細菌叢が良くなる食事の提案など、シニアライフ同様メディカル事業からホテル側にできることも多くありますから、そうした取り組みを通じてリゾートトラスト全体で推進するウェルビーイングにも貢献していきたいと考えています。

**野中:** 今のお話は大変良いですね。組織についてもサプリメント、化粧品、検診と、プロダクトアウト型で分かれていたからこそ効率よく回ってきた時代でもあったとは思いますが、そうした初期段階はもう終わったと思っています。また、今日の座談会では女性には私一人だけですので、こうした場ではあまり話題になりにくいテーマですが、古川常務の管轄で婦人科系として手掛けられているフェムテックでの取り組みが、非常に最先端でセンスの良い形でスタートしています。これまで、タブーの領域として社会の中であまり話されることのなかった女性の生理をはじめとした、身体の変化へのニーズは、20代向けファッション雑誌などを見ますと、全くタブーではない形で掲載され、紹介されています。どこからどこまでがどの事業

部の管轄か、という顧客管理の時代ではもう遅れるばかりです。一人のヒトとしての生涯に寄り添ったパートナーとしてのお付き合いがより一層求められると思います。

**伊藤:** サービスそのものの質向上を図るためには、サービス単位で考えるプロフェッショナルな人材も各事業側では必要です。ただ、おっしゃるようにメディカル事業においては、ハイメディックの会員を個別に担当するような組織はまだありませんから、そういう方たちのニーズに総合的に対応していく組織はあってしかるべきですね。

**野中:** ハイメディックとホテルだけでなく、これから新しい会員様へのサービスが生まれる可能性を考えれば、当社サイドの窓口をどう整えるかも課題ですね。

**伊藤:** サプリメントにはサプリメントのプロがいて、ホテルにもホテルのプロがいる。そうした歴史がある中で、何もかもを一緒にするのではなく、会員を核とした担当者がいて、それぞれのサービスや個々の事業のプロフェッショナルにつないでいける運営が会員の皆様にとっても良いということですね。

**三宅:** 部門間のコネクトではなくて、お客様を中心にコネクトしていける形に進化していくということですね。お客様の数が増えたとしても、デジタルを活用することでデータに基づいて一人ひとりに寄り添ったさまざまなサービスが提供できると思います。



社外取締役 野中 ともよ

NHKなど数々の番組でメインキャスターを務めた後、アサヒビール、ニッポン放送など多くの企業で取締役を務める。2005年三洋電機代表取締役会長。また、中教審、財政審など政府審議会委員も歴任。2007年NPO法人ガイア・イニシアティブ設立、代表を務める(現任)。2015年環境問題の世界的権威組織「ローマクラブ」正会員(現任)。2017年6月より当社社外取締役(現任)。

## お客様一人ひとりに寄り添ったサービスを提供できる当社の強み

伊藤:私がかつての事業を通じて一番大きな気づきを得たのは、人間は人それぞれなんだということです。好き嫌いも何もかも人それぞれなので、サービスや商品を作ってそれを押し付けることには限界があるんですね。ただその中で、会員制の良さというのは、さまざまな嗜好を持つ方々をグループ分けすることができるということにあります。グループ分けすることで、それぞれに合ったサービスも提供でき、またどういったものにご関心をいただけるのかといったフィードバックを得て新しいものの開発につなげることができます。今年販売を開始した「サンクチュアリコート琵琶湖」も多くの方々からご支持をいただきましたが、琵琶湖の素晴らしい自然環境の中にホテルが浮いているように見えるあの驚きも、多くの方々の声に耳を傾けてきたからこそ生まれたものだと考えています。三宅さんのおっしゃるように、今後DXによってお客様の声やフィードバックをより高度に集約できるようになるでしょうし、まだやるべきことはいっぱいありますね。

古川:メディカル事業に関しては、当社が山中湖でPETを使っただがん検診という新天地を開拓して以来、東大、京大、慶應大など、学閥をも超えたバリューとして、医学界で認知いただいています。検診の機器を購入することはできても、当社がこれまでががん検診に真剣に取り組んできたことで醸成された信頼感や相互の人間関係などは、当社の大きな差異化ポイントです。また新天地を開拓した当社には、検診画像のフロントランナーとしてPETだけでなくさまざまな最先端の検査がどんどん集まってきており、そのことも当社の強みをさらに強化していると思います。

伊藤:最初に東大とのがん検診の協業を発表したときは、対象者が会員に限定されるという点でのご批判も受けました。ただ、何事も、何か新しいことを始めようとするときは、新たな投資も必要になりますし、まずはこの協業から得られるエビデンスに価値があるということを根気強く説得してきました。

三宅:本当にこの取り組みがうまくいくのか、という点でも、大学とともに作ってきた軌跡がありますよね。医療の世界や大学側にとっても、さまざまな検証ができる場として、とても魅力的だったのだと思います。

古川:当社の理念に基づいて展開してきた結果、ハードの面では医療用サイクロトロンは5台、PET-MRIについては日

本に13台しかない中で6台(2021年3月現在)は当社にあるということで、医学界では、「ハイメディック」という名前がブランドとして広く認知・浸透しています。



社外取締役(監査等委員) 三宅 勝

長年にわたり公務員として名古屋市の行政に従事。上下水道局長、総務局長を歴任。2013年名古屋市立大学副理事長兼事務局長。2018年名古屋市立大学都市政策研究センター長(現任)、名古屋市立大学経済学研究科特任教授(現任)。2021年6月より当社社外取締役(現任)。

野中:先ほど、古川常務のお話にありましたが、“We are what we ate.(人間を形づくるのは食なり)”なんですよ。何を食べるかが「いのち」に直結する。そういうときに、当社のホテルに行けば、その土地土地で作られた安心・安全のオーガニックな食べものが供され、検診やシニアライフに至るまで、寄り添ってもらえる。こうした、一人ひとりの一つしかない「いのち」を最大限輝かせることにお役に立つパートナーであることが大事なんだと思います。当社事業の脊髄であるお客様お一人おひとりの人生は、それぞれに違うけれども、共通しているのは、「いのち」はそれぞれに一つしかないということ。

「お金を払えば、あなたのために運転したり、仕事をしたりする人を雇うことはできる。でも、あなたの代わりに病気になってくれる人は見つかることができない。」——これは、かのスティーブ・ジョブズ氏が死を前にして発した言葉です。「いのち」ほど大事なものは無いということです。世界の潮流は、より明確にこちらに流れています。

この価値、そしてこれからの可能性については、株主や投資家の皆様にもご注目いただきたいです。当社においてはこれからの50年、お客様の人生を丸ごとお預かりできる体制を整え、個人情報の厳格な管理はもちろんのこと、コンプライアンスやDXを通じてさらなる展開をしていってほしいと思います。

伊藤:私たちとしても、当社の向かう姿をご理解いただき、当社と同じような意識を持ってくださる方々に、株主として

サポートいただければ大変うれしく思います。

## 社外取締役の経営への関与・助言と今後の当社への期待

三宅:私は監査等委員として、監査計画に基づいた報告を定期的に毎月受けていますが、適切にきちとした対応ができる組織だと評価しています。私の場合、常に監査指摘事項の中に重大な案件がないかどうかという意識を持ちながら見ますが、現状、大きな問題は見当たりません。内部通報制度も浸透・定着しており、具体的な内容を見ても、しっかりと調査した上で対応ができています。今後の課題の一つは非財務情報の開示ですが、サステナビリティ委員会のもと、TCFDへの対応等も含めてこれから注力していくと聞いていますので、さらなる充実を期待しています。

野中:一般論として、社外取締役に課されたミッションは、株主の立場に立って、資本効率の最大化に寄与することだと思っています。これまで当社は、お二人の創業者の強力なリーダーシップのもと、その迅速な意思決定と先見性を核に、とにかくブルドーザーのように事細かにふるいにかけて不要なものを切り落としながら、事業成長を果たしてきました。執行役員世代の方々も、お二人のリーダーシップについていくことで、当社の成長が実現してきたのだと思っています。

でも、社会がこれだけ変容し、価値観も多様化していく中で、今のまま続けていくだけでいいのか?という危機感も持つべきだと思うのです。言うまでもなく、お二人にはいつまでもお元気でリーダーシップをとっていただかなければ困りますが、若い世代や外部人財の登用、女性の登用についても、今



常務取締役メディカル本部長 古川 哲也

2013年より当社執行役員、2017年取締役、2021年4月より常務取締役(現任)。2018年よりメディカル本部長(現任)。

は、取締役会に私と寺澤さんの2名が入っていることで基準はクリアしているのかもしれませんが、クリアしているかどうかではなく、本気になって女性の経営への参画を進めなければなりません。組織内コミュニケーションにおいても、例えば、上司が「死ぬ気についてこい!」と言う檄は、パワーハラスメントにもなる時代です。こうした価値観の変容は、当然、お客様サイドでも起きていますから、きちんと勉強していかないと、当社に共感いただけなくなってしまうかもしれません。こういう辛口の指摘も、社外取締役である私の役割だと思っています。

三宅:リスク管理部の報告書を見ても、労働環境の整備や人事制度の改善・改革といったテーマが上がってきています。コロナ禍で、私たちが現場にまで行くことができない状態が続いてはいますが、報告書の中から見えてきた現場の悩みや従業員の考え方を踏まえ、変えるべきものは変えていけるように働きかけていきたいですね。

野中:コロナ禍になる前は、寺澤さんと私とで手分けをして、会長とご一緒に現場の若手社員とのフリーディスカッションもしました。新型コロナウイルスの収束を見ながらそうした取り組みも再開されると良いなと思います。

三宅:人財戦略、そしてサステナビリティ戦略にどう取り組んでいくのかということもしっかりと情報発信していきたいですね。

野中:サステナビリティ経営については、地球規模での取り組みが加速しています。当社はその先進地であるハワイでの事業責任もあり、日本のリーダーとしての役割も増えてくると思います。エネルギーや水についてのしっかりした思想・哲学があること。それこそが、会員の皆様から見たときに当社グループと関わりを持つ一つの魅力にもなると思います。

伊藤:皆さんのご知見をお借りしながら、サステナビリティ経営の一層の推進、また来年の創業50周年に向けた中長期ビジョンの議論を深めていきたいと思っています。貴重なご指摘・ご意見をありがとうございました。