

長期ビジョン達成に向けたロードマップ

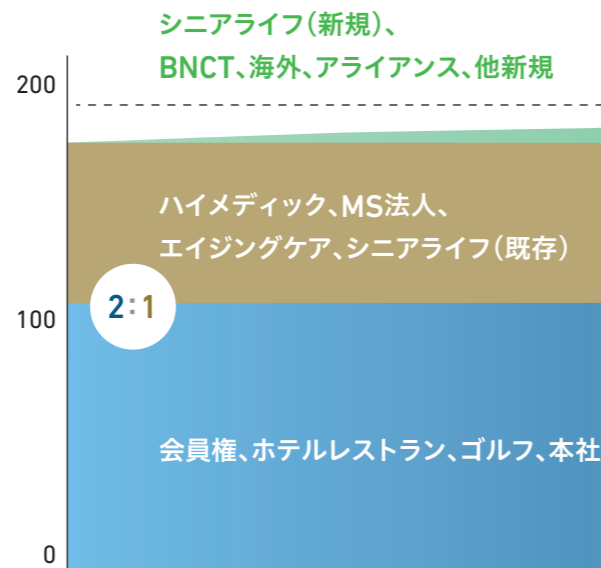
創立50周年を迎えた当社グループは、2023年4月～2028年3月までの中期5ヵ年経営計画を策定しました。これまで培ってきたそれぞれの事業を横の連携でしっかりと「つなぐ(connect)」ことで、お客様の一生を通じてお付き合いをしていただけるグループになることを目指します。

長期ビジョンの達成に向けた基本戦略として、グループのアイデンティティである「ご一緒に、いい人生」の実践を通じた、「真のグループ経営」の実現を進めています。

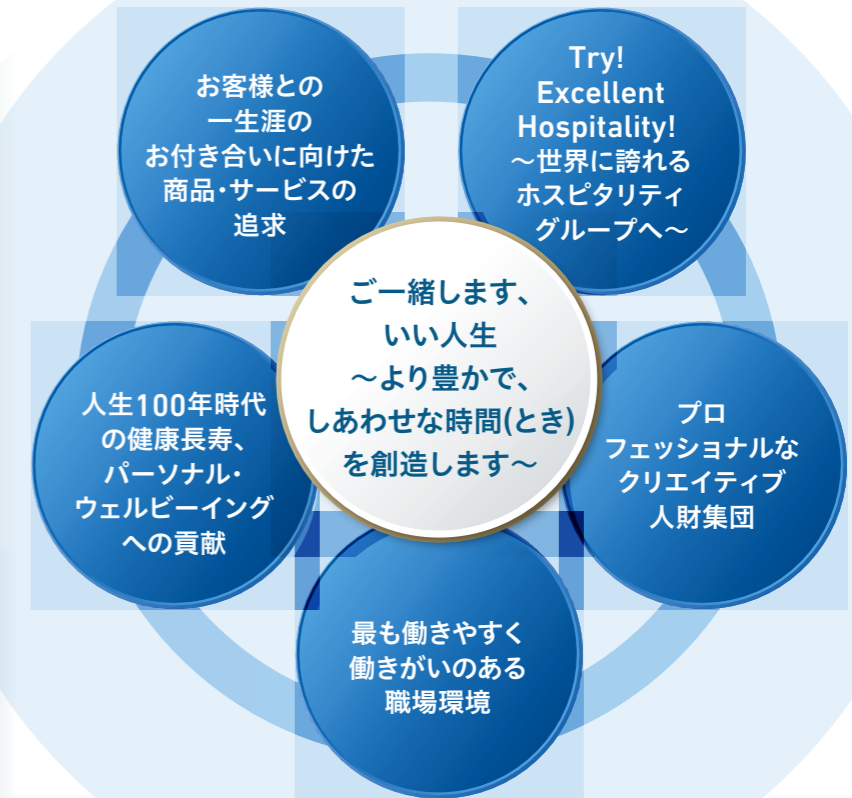
右のグラフは、長期の利益成長のイメージです。今後10%規模の成長を継続していけば、10年をかけて現在のおよそ2倍の利益水準が見込まれます。その時点においては、成長性の高いメディカル事業の利益規模が、ホテル事業の利益水準と同等以上になる可能性もあります。

グラフの下には、前中計期間中の成果と課題、新中計期間以降の戦略要素を記載しています。グループ経営の進化のために、人的資本投資やDX推進によるデータプラットフォームの構築ならびにバックオフィス改革、事業ポートフォリオ改革などで各事業を強くし、当社グループらしい長期安定的な成長を実現してまいります。

■ 連結営業利益イメージ(億円)



10年後のありたい姿



- 顧客基盤と圧倒的な個々のブランド力をもとに、グループ独自のランチェスター戦略を体現
- すべてのステークホルダーと強い共感・信頼関係でつながり、社会に豊かさを創造する倶楽部

Connect 50 2018.4-2023.3

Sustainable 2023.4-2028.3

Connect

次期中計期間 2028.4~

- 成果
- 部門間Connect、連携体制の強化
 - IoTを活用した販売チャネルの充実
 - アプリを通じた顧客との幅広いつながりよりタイムリーな情報提供
 - 会員数増加
 - 会員一人あたり利用額の増加

- 課題
- 生産性向上による人手不足の解消や売上アップ
 - 会員権販売における価格改定の実施

- 主な戦略要素
- サンクチュアリコート3物件の開業
 - 価格改定等収益力強化
 - 人財、IT投資の強化
 - 営繕投資の強化
 - 新機軸の立ち上げ

- 継続的な会員増加
- 再投資物件の販売開始
- 新機軸を収益化
- エクシブ建替えモデル始動
- メディカル営業利益100億円突破

- 会員制リゾート事業のサステナブル化
- 会員数(口数)25万人の突破
- ハイメディック会員4万2千人の突破
- シニアレジデンス利用会員2千人突破
- 海外、新機軸の拡大

取締役座談会〈社長×社外取締役4名〉

コロナ禍で再認識した「会員制事業」について、その価値の最大化や価値創出の源泉である人財育成の在り方などをテーマに、当社グループの強みや課題、目指すべき方向性などを交えた座談会を、代表取締役社長(COO)の伏見有貴と、社外取締役の野中ともよ氏、寺澤朝子氏、小杉善信氏、社外取締役監査等委員の荒本和彦氏の5名で実施しました。



「会員制事業」の価値最大化に向けて

伏見 コロナ禍で改めて「会員制事業」という原点回帰を意識しました。会員制のホテル、ゴルフ、メディカルに加え、シニアライフなど多様な領域で事業を運営していますが、我々のグループがどのような業種であり、社会においてどう存在するのか、会員制事業グループとしての新たな存在価値の創出も必要だと思っています。例えば当社と会員様、または会員様同士が一緒になり、環境に対して、地域に対して貢献していく仕組みを構築し、倶楽部としての社会的な意義を高めていくといった発想もその一つです。この機会に、当社グループならではの価値の最大化に向けて、皆様のご意見を聞かせていただきたいと思います。



代表取締役社長(COO)
伏見 有貴

1990年リゾートトラスト入社。2005年取締役、2013年常務取締役、2014年専務取締役、2016年取締役副社長就任。2018年4月に代表取締役社長 COO(現任)。

野中 特定の趣味が一致した倶楽部とは異なり、リゾートトラストの大いなる魅力は、「一緒にします、いい人生」ではないでしょうか。人生の“ハレ”の共有空間としての最高

級の空間やおもてなしに加え、メディカルでは一人ひとりが充実した人生を送るための基盤である命や健康をお守りしており、これらを一緒に提供できるプラットフォームがあることこそが当社ならではの強みです。ですから、会員の皆様お一人おひとりのQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を高めるプラットフォームとして、ライフコンシェルジュサービスの提供を主軸にし、他のメンバーの方との交流機会などはそのファンクションの強化という位置づけで打ち出されるのも一案だと思います。ゴルフを趣味としてただ楽しむのではなく、例えばメディカルの先生からゴルフ場での心筋梗塞リスクについてのお話を聴くなど、ホテルだけを軸に考えないことでさまざまな取り組みが思いつくと思います。

小杉 そうですね。ホテル会員の皆様に、という発想を一度やめ、「ホテルを超えたあなたの生活空間のために」という感じでとらえるのは、確かに良いと思います。

寺澤 「一緒にします、いい人生」は、まさに「ゆりかごから墓場まで」を実現する体制です。一人ひとりの会員の価値観や趣味などが異なる中で、当社として皆様にご提供できることは何か、ホテルでいえば、素晴らしい建物、客室、食事といったモノや、ホスピタリティといったコトであり、メディカルで言えば、個人会員や法人会員の従業員の方々の命や健康を守るサポートという一生の時間(とき)の価値

です。私は、この唯一無二の価値を生み出している社員の皆さんが、事業の枠を超えて“Connect”することで、顧客満足を超えた感動体験を新たなホスピタリティとしてさまざまな施設で生み出していることに特に注目しています。例えば、コロナ禍で海外への新婚旅行を諦めて代わりに当社の複数のホテルに宿泊された会員様に対して、ブランドアンバサダーが本来旅行される予定だった国をイメージして部屋の内装や食事、イベントを企画され、最後に宿泊した施設では、当社の複数施設でのお二方の思い出すべてを一冊のアルバムにして差し上げていました。当社は、こうしたエクセレントホスピタリティを実現できる集団であり、その人財育成の在り方は、模範事例として、そのうち世界から多くの方が視察に来られるのではないのでしょうか。会員様同士の交流も一つの案ですが、私は、そうした会員の皆様との間に信頼関係を築き上げている当社グループ社員も含めて、ホスピタリティネットワークが構築されると良いのではないかと思います。

社員の働きがい高める環境づくり

伏見 貴重な意見をありがとうございます。社員にとっても、会員制の当社グループだからこそ働きがいがあると思ってもらえることで、社員と会員の皆様の満足度が高まる

小杉 お客様である会員の皆様の“進化”と“深化”を進め、リゾートトラスト経済圏の中で回遊していただきながら、お客様がお得意様に、そしてサポーター、さらにはファン、仲間へと変化していくような形もあると思います。寺澤さんがおっしゃったように、一人ひとりの社員がいきいきと誇りを持って働ける施策を積極的に展開し、そうした組織の感情を育むことがお客様へのホスピタリティとしてどんどん返っていくと思います。



社外取締役
小杉 善信

日本テレビでメディアの世界に携わり編成、営業局長、代表取締役社長を歴任。2018年株式会社読売新聞グループ本社監査役(現任)。2022年日本テレビ放送網株式会社顧問(現任)。2023年SBSホールディングス株式会社社外取締役(現任)。2023年6月より当社社外取締役(現任)。

ということですね。今年は50周年記念として、社員にも家族とともに当社グループ施設を体感できる機会をもうけています。自分だけでなくご家族にも当社で働いていること

取締役座談会

の誇りを感じてもらいたいと思っています。

小杉 ご家族から「すごい会社で働いているのね」と言われると、自分で思うよりも3倍ぐらいのパワーになりますよね。

寺澤 当社グループは障がい者雇用にも力を入れていますが、実際に、障がいのある社員のご両親がエキシブに招待されたことでお子さんの職場を知り、すごく誇りに感じていただいたというエピソードを伺いました。新しい中計の策定プロジェクトの中に“逆ピラミッド型組織”というコンセプトがありましたが、この考え方は非常に重要です。会員の皆様と最もよく接している現場の社員の声が最上位であり、彼ら・彼女らが動きやすいように支えるのがマネジャーの役割、マネジャーが必要とするサポートを総支配人が責任を持って行うという考え方でホテルを動かしていく。上司が部下を教育するだけでは間に合わないんです。eラーニングやDXも絡めながら、各施設のブランドアンパサダーがミニアンパサダーとともにチームを組んで、自分たちの施設をどうしていくかを一生懸命考える。それが当社グループならではのホスピタリティを発揮する上で非常に良い学びの場になっているように思います。組織の中で、上からだけでなく下からも横からもつながりながら、障がい者や異なるジェンダーなど、ともに働く方々の多様な発想と考え方から日常的に新たな気づきを得る、そうした学習機会があることが重要だと考えます。

荒本 私が監査等委員として往査した先には、地域性も関係し、人手不足の課題に直面しているところもあります。寺澤さんのおっしゃったような人材育成は本当に必要で、キャリア開発プランと必要な研修ステップを踏みながら、



社外取締役監査等委員

荒本 和彦

日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)入社。技術戦略及び法人営業等に携わり、NTTコミュニケーションズ株式会社常務取締役、NTTコムエンジニアリング株式会社代表取締役社長就任。2020年NTTコミュニケーションズ株式会社常勤監査役。2023年6月より当社社外取締役監査等委員(現任)。

やらされるのではなく社員自ら挑戦してもらおう仕組みを、より体系的に強化する必要性を感じています。

伏見 部署や職種にかかわらず、社員が誇りを持って働くためには、個々の成長実感は大きな要素ですね。

野中 加えて、お客様からの「ありがとう」の一言と、感謝されている場面を直属の上司がしっかり見てくれるということも、大きいと思います。

小杉 人材が最も成長するのは責任を果たしたときですから、一人ひとりが自信をつけられるようにするのもマネジャーの役割です。当社グループ社員が持っている資格・特技などを一度棚卸しし、社内に有するタレントを逆引きして発掘できるようにしてはどうでしょうか。

寺澤 楽器演奏が上手なスタッフが、クリスマスにお客様に披露して好評だったという話も聞きますから、業務スキルに限らず、幅広いタレントを、DXの活用でマネジメントしていくと良いですね。

野中 例えばですが、50周年を機にそのような「人間力」にフォーカスした、「ご一緒します、いい人生」の基本となるリゾートトラストグループ共通のシンプルな指針を、「RTコード」のような形にして、一人ひとりの社員のスキルや成長と結び付けてキャリア開発に活用していく。そして、社員の良いところや得意領域を可視化しながら相互に褒め合っていくような取り組みを続けることで、新しい企業文化の醸成につながっていくのも良いかもしれません。

寺澤 そうですね。人間はやはり「まだ足りない」と言われ続けると疲れてしまいますから、褒めて育てる。加えて、各施設はそれぞれに地域性が異なりますから、稼働率などを一律相対的に横比較するのではなく、一人ひとりの社員の

努力がどのように各施設の中で数字としてポジティブに表れたのかといった視点で社員を鼓舞していくと、最終的には稼働率も上がり、会員の皆様のさらなる喜びにもつながると思います。

小杉 私の在籍する日本テレビでは、個人単位ではなく部署単位で「ありがとう」を言う制度がありました。社長が該当部署に「月間大感謝状」を授けて表彰する制度は、チームのモチベーション向上にもつながっていました。

荒本 私の在籍していたNTTグループでは、褒める研修をした上で、「ほめ達!検定」の3級を社長命令で全員受検していました。全員受検したことで、企業文化ががらりと変わりました。目に見えない仕事の境界線については、そこを超えて手伝うようなことがあまりなかったのが、どんどん進んで手伝うように変化していききましたよ。2級や1級の取得を目指す社員も多くいましたし、社員同士がシステム上で「サンクスカード」を送ると周囲も「いいね」ボタンを押してそれがモチベーションの向上につながるのも、良い仕組みだったと思います。

野中 「褒める」というのは本当に重要です。加えて寺澤さんがおっしゃった施設ごとの評価については私も同感で、やはりそれぞれの施設が持つ特性、すなわち「ローカル」をキーワードにしていくことが大事だと思います。社員にもGMにも徹底してローカルの魅力を学ばせ、その魅力を各施設の“キャラ”として打ち出していけば、食材の調達もローカルコードの尊重につながりますし、ローカルの経済循環として地域貢献にもつながります。それぞれのローカルに生かされているリゾートトラストだという思想になりますよね。

コーポレートガバナンス機能の高度化に向けて

伏見 当社の取締役会やコーポレートガバナンス体制について、何かご意見はありますか。

荒本 コーポレートガバナンスの体制、サステナビリティや環境への対応など、しっかりと取り組まれていると感じています。

寺澤 私は会議で毎回発言していますが、それに対して担

荒本 ローカルでの食材調達においては、コストの抑制や不正を防止する観点から集中購買がいい部分もありますが、野中さんのおっしゃるローカルの特性を大切にしていこうという発想はとても大事だと思います。例えば、食材によって考え方を分けていくなど、仕入先の選定に柔軟性を持たせることで、工夫できる部分も多いと思います。

寺澤 雇用という観点では、地元の学生が夏休みのアルバイト先やインターン先としてリゾートトラストグループのホテルで就業経験をし、卒業後、Uターンという形で当社に就職して定着している施設もあると伺っています。ローカルの自治体ともコラボレーションしながら、社員がともに地域の祭りや行事を盛り上げるなど、ギブ・アンド・テイクの関係性が構築されているのも良いですね。

伏見 ギブ・アンド・テイクで、ローカル経済の活性化にもつなげていけるようにすることで、さらに各施設の特色を打ち出せるようになりますよね。たくさんの貴重なご意見をありがとうございます。



社外取締役
野中 ともよ

NHK等でメインキャスターを務めた後、アサヒビール、ニッポン放送などで取締役を務める。2008年NPO法人ガイア・イニシアティブ設立、代表(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)。

当部署がしっかり対応されている点も評価しています。

野中 報告事項として報告される前に、一言共有いただけたらより良い助言ができたと思う案件は複数ありました。経営会議と取締役会の間に、社長のアドバイザーボードとして助言するような機会などもご検討いただきたいと思います。

取締役座談会

寺澤 今日のような自由な意見交換となると、取締役会では時間的制約から難しいですね。当社の喫緊の課題は、女性役員の登用や外国籍役員の選任など、経営層におけるさらなるダイバーシティの促進だと考えます。

サステナブルな成長に向けて

寺澤 当社グループのサステナブルな成長に向けた礎は、やはり人財育成にあると思います。お客様とのコンタクトポイントから生まれる信頼関係は、会員の皆様のご満足と社員の成長の両面で絶対に外せないポイントであり、さらなる改善に向けて挑戦すべき課題が多々あると認識しています。リゾートトラストグループにしかできないエクセレントホスピタリティが、野中さんのおっしゃった「RTコード」という形で確立すると良いと思いますし、ホテルだけでなくメディカルやシニアのスタッフのノウハウの中にも、共通して使えるスキルや考え方が必ずあるはずで、当社にしかない企業文化をつくり上げることができれば、今以上に世界から注目される会社になると思います。世界中から視察に来られるようになれば、当社グループのグローバル化の進展が加速するのではないのでしょうか。

小杉 そうですね。冒頭に議論したように、極上のQOLを提供しながら倶楽部ライフを確立するために会員様同士の交流を促すのであれば、私は当社グループ社員がしっかりと会員の方々の間に入ってエンゲージしていくことがマストだと思います。その仕方如何で倶楽部ライフも発展しますし、そうした社員の潜在力を向上させるためにも、褒める人財育成に代表されるような風土醸成をしっかりと考えていかなければいけないと思います。

荒本 私は施設に伺った際に、社員の方が笑顔で、その笑顔で会員の方が笑顔で受け止められている場面を目にしまして、こうした笑顔が届けている点がすごく素晴らしいなと実感しました。やはり、普通のホテルにはないお客様とのつながりがありますので、そこから生じる取り組みを今後も大切にすることが、サステナブルな事業運営につながると考えます。お客様を起点に健康・余暇・美を大切な基盤とし、「Connect」をさらに強化することで付加価値を提供し

伏見 社員の男女比から考えれば女性管理職も3分の1程度いておかしくないと思います。ダイバーシティに関しては、例えばドクターなどの専門職の声も経営に入れていくと、さらに多様な観点から議論が広がるように思っています。

続けることが大切なのだと思います。

野中 これまでの50年では、社会の中に、頑張ったその先には美味しいものを食するなどの“贅沢”を志向する価値軸がありましたが、これから先問われるのはサステナビリティ、すなわち持続可能性です。リゾートトラストグループを取り巻く外部事業環境は激変する。そう考える必要があります。その一つは、会員制事業を支えるお客様の層の変化です。ハワイだけでなく、中国やインドなどのアジアの顧客層も意識した海外戦略を企画・立案する人財基盤を社長直下で組み立てていく戦略も必要では。加えて、さらに未来のマーケットを考えれば、最上位概念にあるのは地球の未来です。地球の未来に貢献することは、ビジネス以上の価値です。当社グループは顧客一人あたりにどれだけのGHGを排出しているのか。そうした質問・指摘を受ける時代が到来します。会員の皆様に宿泊いただくだけで、水のマネジメントがこのように良くなるなど、環境への貢献を可視化・説明できる仕組みを構築していくことも重要になると思います。

伏見 環境対策については、会員の方々にもご理解いただきながら、ともに地球環境に貢献する取り組みを行うことも、当社グループの差異化や倶楽部文化につながると考えます。海外展開については、日本式の介護や、健康寿命の長さに関連づいた日本食文化など、高齢化先進国・日本のさまざまなモデルを海外向けに発信・展開しつつ、老後を日本で暮らしたいと思う海外のお客様が現れるような提案をしていかなければいけないと思います。中長期を見据えた成長を考えると、顧客層の拡大やハード面での建て替え投資といったテーマは勿論のことですが、本日の対談を通じて、社員の働きがいや企業文化が、倶楽部の存在意義を考える上でも最重要だと感じました。本日はありがとうございました。

新任取締役メッセージ



豊かな時間と空間の提供を

社外取締役 小杉 善信

私は47年間、テレビというメディアの世界で人々に豊かな時間を過ごしていただく仕事に携わってまいりました。当社も会員の皆様に豊かな時間と空間を提供する企業です。「一緒にします、いい人生」を掲げる当社に、一緒にさせていただくことを光栄に思っています。

日本テレビでメディアの世界に携わり編成、営業局長、代表取締役社長を歴任。2018年株式会社読売新聞グループ本社監査役(現任)。2022年日本テレビ放送網株式会社顧問(現任)。2023年SBSホールディングス株式会社社外取締役(現任)。2023年6月より当社社外取締役(現任)。



常に健全な企業活動に向けて

取締役監査等委員 戸田 泰

監査等委員会は『Sustainable Connect』の完遂を目指す皆様と、価値観を共有しつつ、当社グループの益々の発展に貢献してまいります。常勤の監査等委員会委員長としては、新たな知見がスムーズに社内浸透し、常に健全な企業活動が行われるよう牽制機能を働かせてまいります。

株式会社東海銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行後、三菱UFJスタッフサービス株式会社執行役員を経て2014年当社入社。リスク管理部長、リスク管理部長兼品質管理部長を歴任、2022年監査等委員会事務局主査。2023年6月より取締役監査等委員(現任)。



顧客に寄り添い、価値を提供

社外取締役監査等委員 荒本 和彦

当社では、『Sustainable Connect』により株主様とお客様と社員の幸せを実現するために、前職での企業経営やDX推進の経験を活かして貢献する所存です。お客様の一生に寄り添い、余暇と健康で素晴らしい価値を提供するリゾートトラスト社で働けることに誇りを感じています。

日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)入社。技術開発・技術戦略及び法人営業等に携わり、2015年6月NTTコミュニケーションズ株式会社常務取締役、2016年NTTコムエンジニアリング株式会社代表取締役社長就任。2020年NTTコミュニケーションズ株式会社常勤監査役。2023年6月より当社社外取締役監査等委員(現任)。



客観的立場で監督責務を果たす

社外取締役監査等委員 西原 浩文

長年大手監査法人で会計監査やコンサルティング業務を行い、数多くの企業に関わってきました。監査等委員や監事の業務も行っていきます。取締役会等では経験を活かし、客観的な立場で企業統治の監督責務を果たしていきたいと考えています。

1989年公認会計士登録。2004年監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー。2020年税理士登録後、税理士事務所所長や企業の監査等委員、代表社員等を現任、2022年国立大学法人北海道国立大学機構監事(現任)。2023年6月より当社社外取締役監査等委員(現任)。

中期経営計画

『Connect50』ローリングプラン(2021.4~2023.3)の振り返り

コロナ禍では営業活動にさまざまな制約がありましたが、これを機にグループのアイデンティティ「ご一緒に、いい人生」を定め、これまで以上にグループの連携が強化されました。また、物理的な制約がある中で、デジタルを活用したお客様とのつながりの強化、新たな商品・サービスの提供に取り組んだことが、会員制の仕組みの再評価につながり、2022年度の増加会員数は新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年度比で1.5倍以上と過去最高の水

準に達し、会員様一人あたりのご利用額も2割程度増加しています。

2022年度はコロナ禍における一般向けホテル事業の縮小やエネルギー価格・資材価格高騰などにより当初の想定からの減益となりましたが、コスト上昇に対応した収益施策や生産性の改善効果により、十分に利益を取り戻すことができるものと考えています。

■基本方針

グループの方向性=アイデンティティの再認識、「会員制らしさ」の追求 「ご一緒に、いい人生」

■戦略

コロナ禍のニーズを踏まえた戦略	「サンクチュアリコート」シリーズを核とした新たな提供価値・商品展開
メディカル事業のノウハウを活用	各種感染予防策や医療に関連した情報提供等、グループ独自施策と顧客フォロー体制
事業シナジーの強化	ホテルとメディカル、販売部門と運営部門等の連携体制の進化

『Connect50』ローリングプランにおける戦略の進展



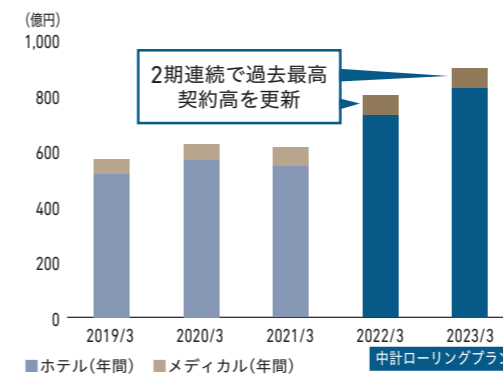
財務データ

(単位: 百万円)

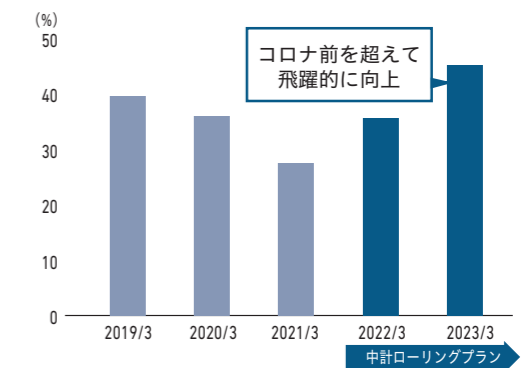
各種指標(連結)	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
売上高	179,542	159,145	167,538	157,782	169,830
営業利益 営業利益率	18,877 10.5%	11,652 7.3%	14,707 8.8%	8,693 5.5%	12,270 7.2%
自己資本当期純利益率(ROE)	10.0%	5.6%	△8.4% ^{※1}	5.3%	15.4%

※1 減損損失220億円による親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本への影響額を控除した場合: 6.8%

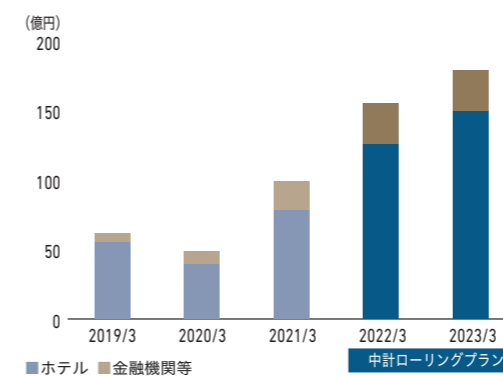
■会員権販売(ホテル+メディカル)



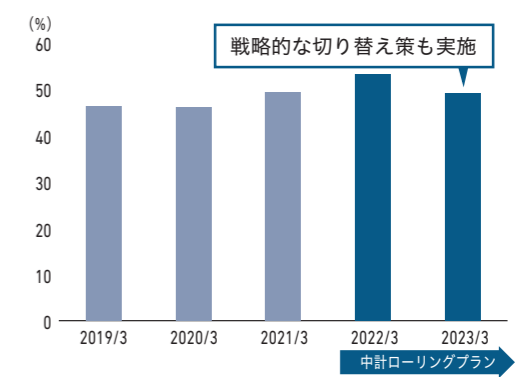
■平日稼働率(XIV)



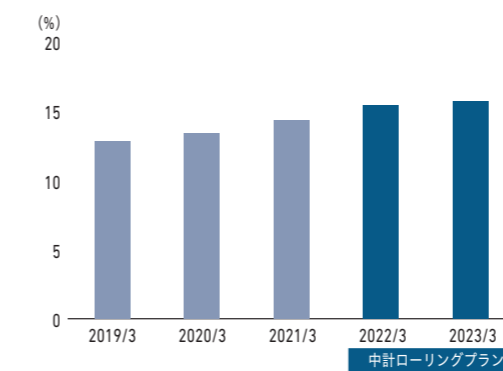
■ホテル部門、金融機関からの紹介による契約高



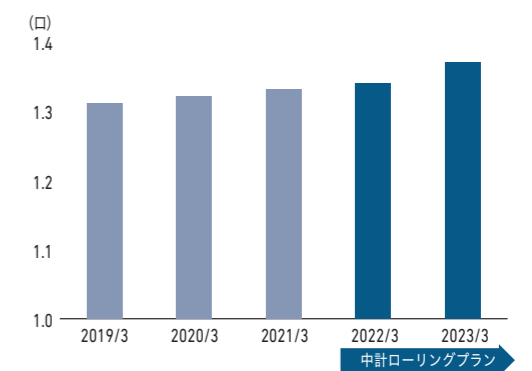
■新規率(切り替え・買い増し以外の販売口数比率)



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



■総会員口数/総会員人数



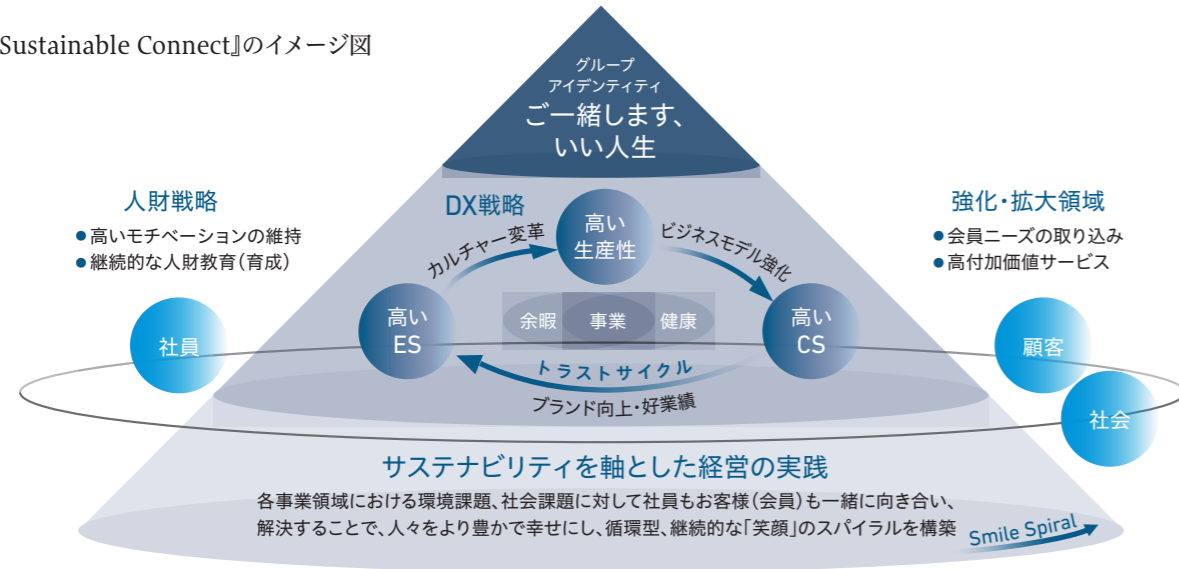
新中期経営計画 『Sustainable Connect』(2023.4～2028.3)

新中期経営計画では、3つの基本方針を策定しました。
 ①共感、協創を目指したサステナビリティ経営の推進(「ご一緒に、いい人生」の実践)②顧客志向の企業変革活動による生産性の向上(「笑顔」のスパイラル)③海外・国内富裕層及び関係顧客の拡大と新たな商品・サービス創出による収益性向上と安定的な事業ポートフォリオの実現(「挑戦」による「信頼」のスパイラル)、を実践することで「ご一緒に、いい人生」を基本としたサステナビリティ経営を推進しています。この経営方針をベースに、当社グ

ープに関わるすべての人たちの「繁栄」、全スタッフの「しあわせの追求」、健全な経営を目指す「ガバナンス強化」、地球を守る「環境負荷の低減」という4つのテーマも加え、常に連携しながら企業の持続的な成長を目指します。

社会は急速に少子高齢化が進む中で地域医療や介護のニーズが高まり、また脱炭素など環境配慮への動きも拡大しています。サステナブルな社会の動きに則ったサステナビリティ経営の実現は、社会貢献だけでなく新しいサービス・商品の展開につながると考えています。

■『Sustainable Connect』のイメージ図



基本方針と戦略

3つの基本方針	戦略
■共感、協創を目指したサステナビリティ経営の推進(「ご一緒に、いい人生」の実践)	■成長戦略 P.30～
■顧客志向の企業変革活動による生産性の向上(「笑顔」のスパイラル)	■人財戦略 P.34～
■海外・国内富裕層及び関係顧客の拡大と新たな商品・サービス創出による収益性向上と安定的な事業ポートフォリオの実現(「挑戦」による「信頼」のスパイラル)	■DX戦略 P.38
	■財務資本戦略 P.39～
	■事業別戦略 P.42～

経営目標

■5カ年共通目標

全体指標	売上高営業利益率	営業利益成長率	ROE	還元方針	連結契約高	ホテル稼働率(全ブランド合計)
2023.4～2028.3	10%以上	年平均10%以上 ※2024.3期計画を起点	10%以上12%を目指す	40%以上を目安に安定的に還元	2028.3期:10%成長 (対2024.3期計画比)	2028.3期:60%以上 (対2024.3期計画比+5P)

■今後3年間の業績数値目標 (単位: 億円)

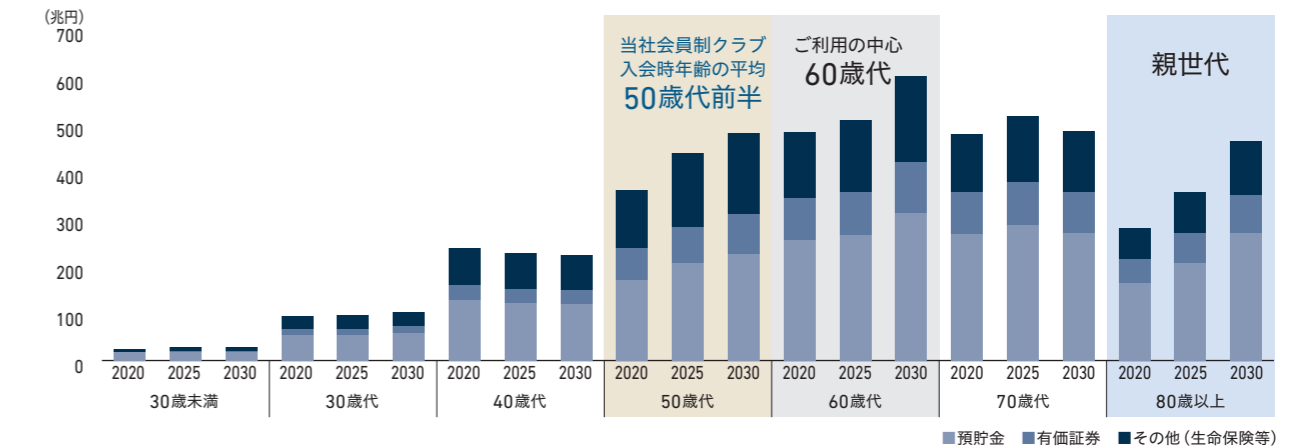
指標	前年実績	新中計初年度修正計画	(参考)2年目目標	3年目目標
売上高	1,698	2,010	2,150	2,300
営業利益	122	190	200	230
営業利益成長率	+41.2%	+55.7%	+5.3%	+15.0%
経常利益	132	190	200	230
当期純利益	169	140	130	150
ROE	15.4%	11.4%	10.1%	11.0%
評価営業利益	223	毎期の開業ベースを想定、営業利益と概ね同水準を見込む		

■既存事業をベースとした先3年間の見通し(事業環境/収益想定)

会員権	新商品の投入に加えて価格改定の効果により、契約高の継続的な増加を見込む。また、サンクチュアリコート3物件開業に伴う繰延利益の実現で3期連続での増益を予定。
ホテルレストラン	ホテルの稼働・単価が上昇基調を継続し、同時に生産性を向上させることで、サステナビリティ経営に向けた投資(人財・営繕等)を着実に実行。
メディカル	ハイメディック2施設発売、3,000口販売ベースを継続し収益が向上。シニアライフ事業で新たな商品化を予定。2027年度営業利益100億円に向け連続増益のペースも加速。

■2030年までの国内年代別金融資産推移予測をもとに、社会で求められるニーズの考察

<年齢階級別にみた家計金融資産の将来分布の試算値(10歳区分)>



- 国内の人口動態とも連動し、この先金融資産の推移は50歳代(ボリュームゾーンである団塊ジュニア世代が50歳代に移行)と60歳代、80歳代(高齢者の高齢化)で特に著しい増加が想定される。
- 当社グループの平均入会年齢である50歳代～その親世代にあたる80歳代まで、一生涯を通じてのウェルビーイングや資産の有効活用、終末医療や看取りなど、求められるサービスの幅やマーケット規模が拡大すると考えられる。

(出典) 株式会社大和総研データを元に作成。(出所) 総務省「2019年全国家計構造調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」(2018(平成30)年推計)、日本銀行「資金循環統計」、大和総研「日本経済中期予測」(2022年1月)より。

成長戦略

会員様との関係性から広がる事業領域

当社グループは、長期にわたって会員制サービスを提供する中で、新たな事業機会やその原資となる利益を享受しながら、時々の社会情勢および会員様の状況とともに変わるニーズに耳を傾け、新たな価値を創造していくところが強みです。新中期経営計画においては、これまでに蓄積されたデータの積極的な活用、業務のDX推進などITの力を使いながら、各事業サービスの連携強化を目指しています。また、さらなるテラーメイドサービスの実現や会員同士のネットワーク構築など新たな取り組みにも着手し、会員様との共感に基づく、会員制事業の価値向上や会員制らしい新たな価値の創造につなげていきます。



グループ経済圏の最大化による会員基盤と利用者層の拡大

2021年度時点(最新)での、純金融資産1億円以上を保有する国内富裕層の数が推定149万世帯(2019年度比で約12%の増加)と発表されました^{※1}。一方、当社グループの現会員数は14万人と、まだまだ余地は大きく、継続的にフォローしている見込み客の数は8万人にのぼります。今後10~15年のうちに会員数は20万人規模に増加させていきたいと考えています。

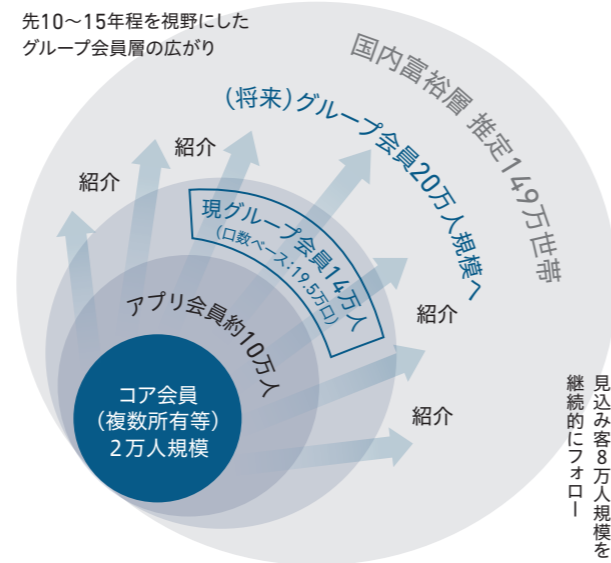
地域別の富裕層世帯数と会員数の分布を見ると、関東エリアでは現在約8%の会員数浸透率^{※2}になっています。中部や関西に対して後れをとっていますが、富裕層世帯の母数が非常に大きいことも要因です。当社グループは中部からスタートした会社ですので、関東での拡大余地は相対的に大きく、また、富裕層全体が拡大していることから、中部、関西それぞれにおいても拡大の余地は大きいと考えています。

※1 鼎野村総合研究所 推計データより
 ※2 会員数浸透率: 富裕層世帯に占める当社グループの会員数の割合

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%

※統計数値及び会員データ等から当社推計(富裕層が149万世帯のまま推移した場合の概算)

会員基盤の拡大



「サンクチュアリコート」の戦略的展開による安定稼働の実現

好評いただいている新ブランド「サンクチュアリコート」は、第一弾の高山をはじめとして現在3物件の会員権を販売しており、いずれも過去の標準的な売れ行き(開業時に5~6割)を大きく上回り、開業時には完売に近い水準を見込んでいま

す。サンクチュアリコートは、年間利用頻度の高い法人の入会割合が約8割に上り、安定した稼働が見込まれるほか、1口あたりの入会から20年後までの累積キャッシュ・フローは、従来型のエクシブとの比較で約2~3割上昇すると考えています。

- サンクチュアリコートの戦略性/永続性
 - ◎中規模(120~160室目安)⇒立地選定上の候補が多い
 - ◎月5泊のフローティング利用等⇒稼働が安定しやすい
 - ◎保証金率が高い(15%目安)⇒メンテナンス原資が多い
 - ◎期間が設定されている(50年間)⇒法人ニーズに対応

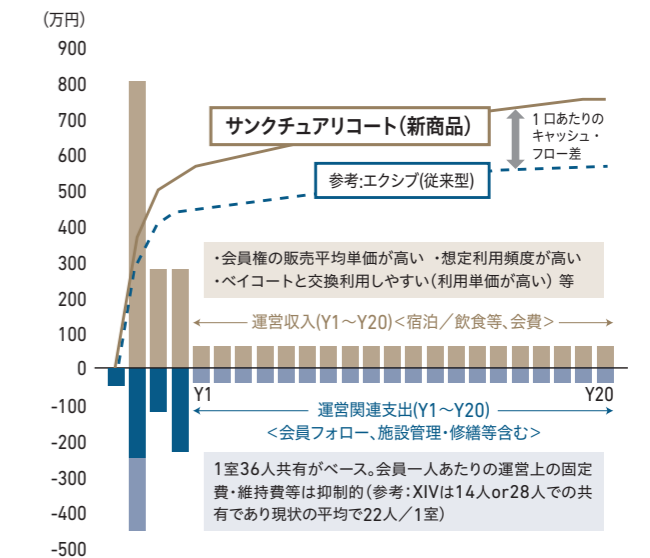
■ サンクチュアリコート3物件の進捗 ※2023年3月末時点

施設(室数)	発売時期	販売進捗(経過期間)	開業予定
高山(121室)	2021年6月	78.4%(22ヵ月)	2024年3月
琵琶湖(167室)	2022年3月	55.3%(13ヵ月)	2024年10月
日光(162室)	2022年10月	33.5%(6ヵ月)	2026年2月

■ 会員利用実績の比較

1会員当たり平均利用室数	2022年度(ウイズコロナ)		2019年度(コロナ前)	
	法人	個人	法人	個人
入会属性比率				
エクシブ会員(法人属性:47%)	6.3室	6.2室	6.7室	5.7室
ベイコート会員(法人属性:66%)	7.8室	7.1室	7.9室	6.9室
サンクチュアリコート会員(法人属性:81%)	8.2室	7.6室	-	-

■ サンクチュアリコートの今後の期待効果(エクシブとの比較)

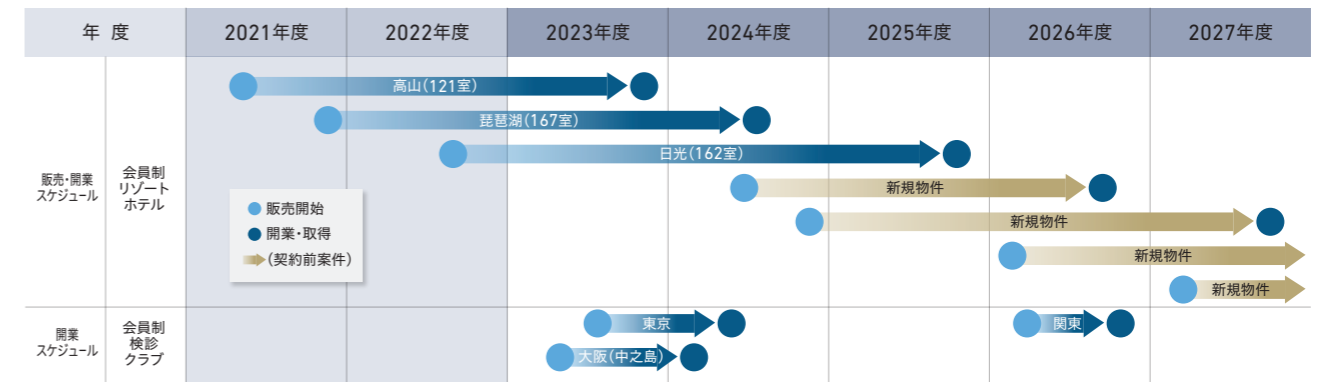


成長の源泉となる開発パイプラインの拡充

2024年度以降、1年に1ヵ所のペースで会員制ホテルの開発を目指しており、2027年度以降も含め、現在では7ヵ所程度の候補地を検討しています。高精度の検診サービスを提供

するハイメディックは新中期経営計画期間で3ヵ所の開業を予定しており、これらにより当面の目標に定めている4万2千人のハイメディック会員数の枠が確保できる見込みです。

■ 販売・開業スケジュール ※2023年8月10日時点

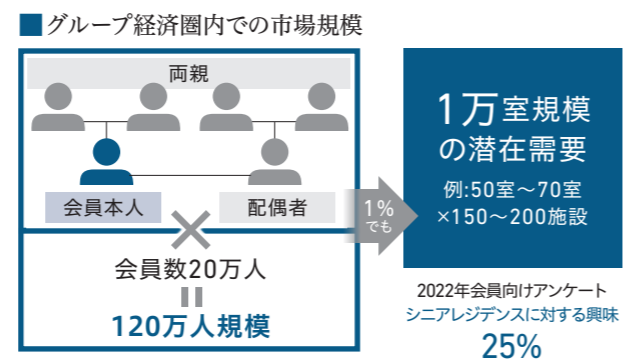


シニアライフ事業の新展開

1. 既存会員に対するライフタイムバリューの最大化

シニアライフ事業は、他社にはない圧倒的な顧客基盤を持つことをはじめ、メディカル事業・ホテルレストラン事業とのシナジーも強みとして事業を発展させてきましたが、現状は介護型施設が中心で、ホテル会員年齢(平均64歳)と入居時年齢(80代前半)に開きがありました。そこで、今後は健康者向けのレジデンスについて、将来の介護や健康維持、日常の困りごとの解決など、既存会員様のニーズに特化し、会員権のように追加購入を検討いただける新商品を開発します。これにより、全体の室数バランスが改善し、介護型施設へ移り住むことによる稼働上昇効果が見込めます。さらには今後ホスピス型の事業も積極展開することで、入居率については複合的に上昇を見込むことができ、また提供価値・社会価値としての事業の幅も大きく広がります。

会員様におけるシニアレジデンスに対する興味は低くなく、潜在的な需要は1%程度の購入率としても、1万室規模にのぼると考えています。会員様のニーズに幅広く応えた商品・サービスを開発することで、中長期的に大きく成長が見込める事業として注力していきたいと考えています。



2. 訪問看護ステーションの開設

2023年度、介護付有料老人ホーム「トラストガーデン桜新町」にハイメディック訪問看護ステーションを併設しました。施設内でのホスピスケアサービスを開始し、今後、他の施設へも拡大していく予定です。

超高齢社会である日本においては、拡大する医療ニーズに対して医療機関や医療従事者の不足が社会課題となっています。そのような中、末期患者など常に医療支援が必要な

高齢者が病院でも積極的な治療を行われないなど難しいケースもあり、在宅ケアを余儀なくされるケースも少なくありません。ご家族の身体的・経済的な負担や不安は計り知れないものです。今後はホスピタリティを追求した老人ホームで「病院のような安心感とご自宅のような心地よさ」を提供し、多様な医療ニーズに応えることで、施設の稼働率を向上させ安定した収益の確保を目指します。



BNCT事業への取り組み

BNCT(ホウ素中性子捕捉療法)事業は、当社グループが「がんで大切な人を亡くさない社会をつくりたい」というビジョンのもと推進しています。現在進めている治験は血管肉腫などのがんに対するものですが、今後は適応範囲を他の頭頸部癌、脳腫瘍、乳癌、肺癌、食道癌などに広げていき、放射線治療の仕組みを世の中に普及させていきたいと考えています。

また、ハイメディック事業との連携として、検診と治療を結び付けたサービスや、国内外の医療機関等に向けた機器の販売を予定しています。

多くの医療・学術機関と共同で研究に取り組んでいるメディカル事業は、今後もこういった取り組みを通じて、さまざまな社会価値を生み出していきたいと考えています。

■BNCTの特徴

- 照射する中性子線量は人体にほぼ影響がなく身体への負担が少ない。また、原則1回の照射で治療が完了。
- がん細胞のみ選択的に攻撃する仕組み。事前にホウ素の集積度を測定できるPET検査とのシナジーが強い。

■BNCTによる症状改善の例



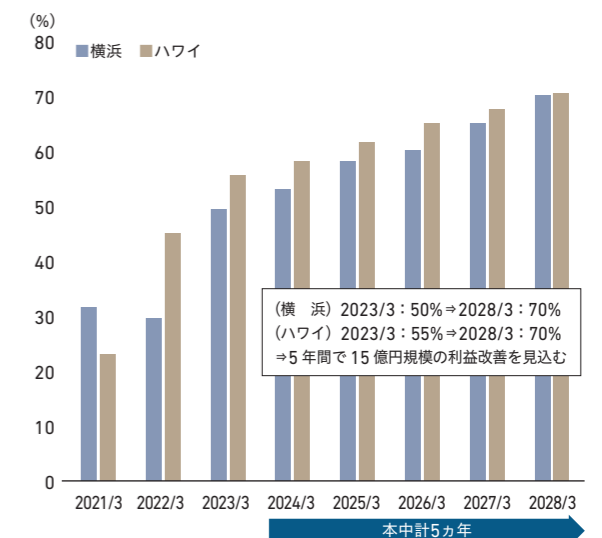
Igaki H, et al. Scalp angiosarcoma treated with linear accelerator-based boron neutron capture therapy: a report of two patients. Clin Transl Radiat Oncol 2022;33:128-33.

海外における会員制事業の展開

社会はアフターコロナを迎え、移動制限がなくなったことで、徐々に国際的な行き来が活発化することが予想されます。国内の会員制ホテルの販売や稼働に対してはさほど影響がないと予測しますが、ハワイやコロナ禍に開業した横浜の「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」などの業績には、この先数年間で大きくプラスの影響があると考えています。

今後は会員制施設においても海外との会員制倶楽部同士での交換利用をベースとした仕組みを構築していきたいと考えており、既にいくつかの候補先と検討を進めているところです。まずはインバウンドを対象に取り組み、徐々に当社グループのブランド認知やノウハウを蓄積していき、その先のさらなる展開と成長を実現します。

■「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」の稼働の改善 本中計5カ年の稼働率の想定(ハワイ/横浜)



■海外需要の取り込み

会員制での海外需要の取り込みは3段階のフェーズを想定し、長期的な戦略を遂行

- ①本中計期間より、提携による相互利用をスタート(提携先を順次追加し、徐々にブランド認知)。
- ②海外富裕層向けの会員権を組成し販売。平日を中心としたインバウンドを想定(単価、稼働向上)。
- ③海外富裕層に向けて現地での施設展開やサービス展開を実施。

人財戦略

リゾートトラストグループにとって人は財産であり、グループ成長の源泉であるといえます。特に中期経営計画の軸となるサステナブル経営の構築のためにグループの未来に向けた取り組みを加速しており、各事業に求められる人財力を維持・強化し続けていく必要があります。グループ一丸となって人財成長支援、組織活性化、安心して働ける環境づくりなどを推進し、強固な人財基盤の確立を目指します。

人財戦略の実現に向けた課題と取り組み

前中計期間中の取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ●年間公休日数の増加 ●労働時間の全社統一 ●平均有休取得数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●105日 → 120日 ●2,085H → 1,920H ●6.0日 → 8.6日
新中計(2023年4月以降)の取り組み	
<p>【現状の課題と取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍以降のサービス業界全体における人手不足の解消 ●中途採用のコストアップ・機会減対策のための定着率の改善 <p>【今後の重点取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中長期的な人員不足に備えた人財の確保 ●「働きがい」と「働きやすさ」の追求 ●ホテルや間接部門の「適正人員」の見える化 ●タレントマネジメントの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ●処遇の見直し: 2023年度賃金5%アップ、賞与水準のコロナ前以上への回復、シフトの見直し等 ●新しい働き方の検討・試験運用: 中抜け対策、託児所設置、週休3日制等 ●社員紹介(リファラル)採用の導入、スポットのパートスタッフ採用、外国人の採用、地元採用の強化等による「人財確保対策」を推進 ●組織活性化や人財育成等による「成長実感」の機会、および安定した人財の確保や継続就労支援等による「安心して働ける環境」の維持 ●「理想的な人員の量と質」を見える化し、最適な人的資本経営に向けた「人財の安定確保と育成」につなげる ●グループ人財データの一元管理と有効活用を通じ、効果的な採用や最適な人財配置および、人財育成を実現

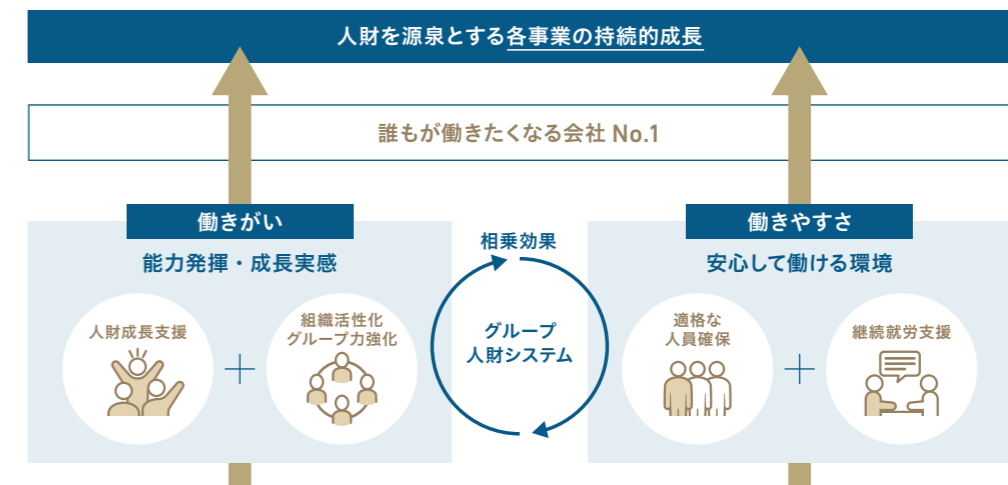
目指す組織および人財像と具体的な取り組み

人財の基本方針	具体策	KPI ※()内は2027年度目標	自律型ブランド人財の創出
<ul style="list-style-type: none"> ●誰もが働きたくなる会社No.1 ●働きがいと働きやすさの追求 ●将来にわたる人財力の維持・強化 ●グループ力向上につながる強い人財基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性活躍推進 ●ダイバーシティ&インクルージョン ●ワークライフバランス、健康経営 ●人権の尊重 ●ブランドアイデンティティ浸透活動 ●各種研修および自己学習支援 ●キャリア開発支援 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率 (25%) グループ/18.3% ●男女賃金格差 (75%) グループ/69.4% 単体/正社員72%、非正社員81% ●男性育児休業取得率 (85%) グループ/63.8% 単体/65.8% 	

Smile Spiral 全ては社員の笑顔から

誰もが働きたくなる会社No.1

私たちリゾートトラストグループは、「全ては社員の笑顔から(社員の笑顔がお客様の笑顔につながる、Smile Spiral)」を念頭に、「誰もが働きたくなる会社No.1」を目指します。そのために、「働きがい」と「働きやすさ」を徹底して追求し、創立50周年以降も「将来にわたる人財力の維持・強化」の実現に向けて、「グループ力向上につながる強い人財基盤」を確立していきます。



誰もが働きたくなる会社No.1 に向けて

事業継続に必要な人財確保

採用ホームページの見直しを行い、リニューアルしました。また、採用活動専用のSNSを開発し、求職者との接触が可能な環境を整備しました。既存社員からの紹介制度(リファラル採用)も導入し、少しずつ効果が出てきています。今後も継続的に新しい施設がオープンします。施設数の増加に伴う必要人財の確保に向け、処遇の改善等を推進しています。

「働きがい」と「働きやすさ」の追求

多様な人財が働きがいをもって、いつまでも安心して働けることができるグループとなるよう各種課題を設定し、取り組んでいます。特に、各事業所で任命されているブランドアンバサダーを中心に行っている経営理念やアイデンティティの浸透活動は、エンゲージメントに関わる組織活性化とグループ力の強化として継続して取り組んでいるプロジェクトです。多様な働き方を支援するため、勤務地限定制度や、短時間勤務制度など各種制度を整備。また、ホテル部門では長時間拘束を可能な限りなくするための動きとして、2022年度より中抜け廃止に向けた取り組みを行っています。

「適正人員」の見える化

各組織に期待される役割や成果を達成するための理想的な人員の量と質を見える化し、最適な人的資本経営に向けた人財の安定確保と育成につなげます。

タレントマネジメントの実現

リゾートトラストグループの人財データを一元管理し、スタッフ一人ひとりの能力やスキル、経験などの情報を有効活用することで、最適な人財配置や人財育成、人財採用にも活用していきます。

スタッフ座談会

グループアイデンティティの自分事化などをテーマに、当社グループで働く会員権営業、ホテルレストラン、メディカル、本社業務部門のスタッフ4名が、2023年7月に座談会を実施しました。その内容をこちらにご紹介します。

対談者

- ・会員制本部 東京支社 第2事業部長 佐々木 健治
- ・ホテル&ゴルフ本部 サンクチュアリコート高山開業準備室 宿泊支配人 井上 尚子
- ・メディカル本部 トラストガーデン東嶺町 支配人 吉田 友加里
- ・業務部門 経営企画部 事業戦略課長 菅井 賢悟



Q グループのアイデンティティや経営理念などをどう理解し、日々の業務で実現していますか。



メディカル本部
トラストガーデン東嶺町 支配人
吉田 友加里

菅井 まず初めに、当社グループ施設での勤務経験が豊富な吉田さんと井上さんから、日々の業務内容を交えてお話を伺いたと思います。

吉田 シニアライフ事業の有料老人ホームは、入居いただいている皆様が生活を送るご自宅として、「一緒に暮らす、いい人生」を常に体験できる場だと感じます。トラストガーデンではケアマネジャーが作成するケアプランを、その方らしい人生が輝くように「輝きプラン」と呼んで、状態や性格、育った環境の違う一人おひとりに全職員が寄り添って大きな家族のような形で生活をサポートしています。一つの例ですが、独居で心身の機能が低下し一年半も寝たきりだった方が、ご入居後、社会性を回復され、一つずつ目標をクリアして歩行器で歩けるようになり、「第二の人生だわ」と喜んでいただける。こうして一緒に目標を達成できる喜びこそ「一緒に暮らす、いい人生」につながっていると思います。

井上 私は今、来年3月に開業を予定しております、サンクチュアリコート高山の開業準備室で勤務しています。新規施設の開業準備は、まさしく企業理念にある「新天地開拓」だと実感しております。先日、ホテル建設の会議に参加させていただきました。その中で建設現場の方が電気・水が開通する日を「ホテルに命が吹き込まれる日」と表現されていました。その言葉を伺い、背筋が伸びるような気持ちになりました。こんなにも気持ちを込めて作業をしてくださる方々がいて、成り立つのだと改めて気付かされました。私達も妥協することなく、お客様や地元の皆様から愛されるホテルを作りたいと、企業理念を背負った気持ちで業務に取り組んでいます。



ホテル&ゴルフ本部
サンクチュアリコート高山
開業準備室 宿泊支配人
井上 尚子

Q 日々の取り組みは長期ビジョン達成にどう結び付くと思いますか。

菅井 シニアの現場は特に、日々の業務がビジョンそのものになっていますよね。佐々木さん、会員制本部の営業組織の方では、どのようにお考えですか？

佐々木 お客様との接点は、会員権の販売部門である会員制が起点となるケースが多いので、私は日々「Connect」を意識しています。お客様の情報を持っている会員制が中心になって各事業と「Connect」していけば、DXも活用しながら、もっとグループに貢献していけるはずだと思っています。営業部門は結果を求められがちですが、結果のための回り道として行動することをまず大事にし、お客様と何度もお会いする中で、関係性をきめ細やかに積み重ねることが、ホテルからハイメディック、シニア、そしてサプリまでの「Connect」となり、ひいては業績面でも大きな貢献につながると思うので、グループのビジョン達成のためにも、できる限り事業「Connect」に取り組んでいきたいと考えています。

菅井 とてもいいお話が聞けました。色々な事業部の方々が、会員制本部とコネクต์していきたいと思っていらっしゃると思います。私の所属する経営企画部の役割としては、今回、中計でグループの未来予想図を作りましたが、これを作るだけでなく実現することが使命だと思っています。皆さんそれぞれが目の前の業務を抱える中で、いかに共感を生み出していけるか。そのためには強い思いやパッションが必要で、そういった人財を経営企画では随時募集しています(笑)。



会員制本部
東京支社 第2事業部長
佐々木 健治



業務部門
経営企画部 事業戦略課長
菅井 賢悟

Q 将来、会社がありたい姿を達成した時に、ご自身はどのようになりたいですか。

佐々木 私の組織では50名のうち20名が女性で、営業部門の中では女性比率が高い方だと思います。この話は会員制本部ならではの面もあると思いますが、会社で男性に負けられない活躍をされている方が、ご自身の収入をパートナーに伝えるのを憚られるような話を聞くことがあります。世の中が変化の途上であり、今後は働く女性が実績や評価に基づき高い収入を得ることもより一般化すると思いますが、当社グループの職場も、これからの社会の多様な働き方や生き方を示していく、ロールモデルの一つとなるような将来を描いています。

井上 素敵ですね。それはきっと、男性にとっても働き方や生き方の選択肢が広がることにつながるのではないのでしょうか。私は会社がありたい姿を達成したあとも、女性管理職として働き続けていると思います。ともに働く仲間が仕事もプライベートも輝ける環境をつくり続けていきたいです。

菅井 特にお二人のような女性には、管理職だけでなく役員になっていただくことも、今、当社では期待されていますよね。

井上 チャンスをいただけるのであれば、ぜひ挑戦させていただきたいです。影響力を持たなければ理想とする未来は描けないと思うからです。そして、期待してくださっている人がいるなら、その期待に応えていきたいです。私は大切な人を守れるような人財になりたいと思っています。

吉田 私は今と変わらず将来も、素敵な仲間と毎日笑って楽しく働いていきたいです。そして後輩たちが続々と成長してそれぞれの場で活躍し、介護業界のトップランナーになって輝いている。そんな未来にワクワクします。

DX戦略

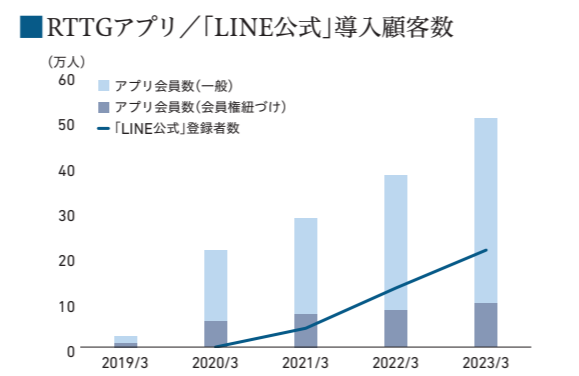
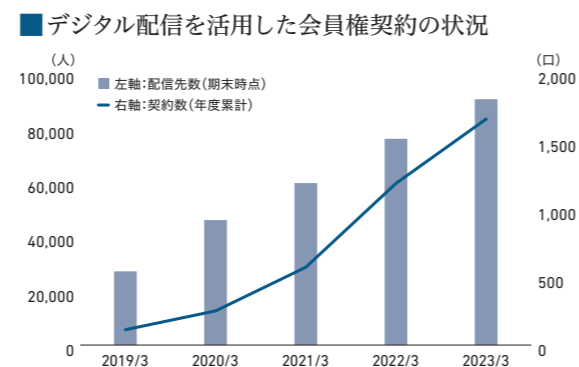
会員様との顧客基盤をベースとした独自のビジネスモデルは、長期にわたる会員様の継続的なご利用により、顧客データが蓄積されます。会員様のご家族やご友人のネットワークを考えると、さらなるデータの上積みが期待できます。新中計期間では、DX実践のためにビッグデータを活かすプラットフォーム構築を目指します。

前中計期間中の取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ●グループ共通ポイントクラブの導入 ●グループアプリやラインワークス導入による接点強化 ●デジタルマーケティングによる契約高、生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●法人向けアプリ、予約システムの開発 ●スマートチェックイン・チェックアウトの全施設への導入 ●DeNA社との合併事業の開始
現状の課題	
<ul style="list-style-type: none"> ●未だ手作業の業務が多く生産性向上の余地が大きい ●顧客データを活用した提案に結び付いていない ●仕組みが利用者に浸透していない(WEB予約率20%) 	
新中計(2023年4月以降)の取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ●「デジタル投資」「ITリテラシー向上」による業務効率及び生産性向上 ●データ分析の基盤強化と、その活用によるマーケティングの推進(データドリブン経営) ●社内外とのコミュニケーションツールの運用見直しや、環境づくりを含めた活性化 ●継続的な業務の標準化・簡素化と、古いシステムの計画的刷新 	

データ資産を活かしたDX推進

ウィズコロナの状況下では、前中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・チェックアウトの導入施設を大きく拡大しました。また、会員基盤の拡大に向けた営業活動では、会員様からのご紹介という以前からの営業スタイルに加え、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、新たなチャン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。DXでは、各種のインフラが整ってきてはいますが、その活用による生産性向上や、お客様へのご提案についてはまだ余地が大きく、「会員制ならではの」データ資産を最大限に活かした新たな価値創造を生み出すことが、今後の重要な戦略テーマになると考えています。



財務資本戦略

資金回収の早い会員制事業モデル

会員制ホテルの建設には多額の資金が必要になりますが、当社はその資金を、基本的に自社の会員権販売代金によって賄っています。各物件の着工時より会員権の販売を開始し、開業時までに販売総額のおよそ5割が販売済になることで、全体の事業費を回収することができるよう価格設計をしています。近年では販売ペースの加速により開業時の販売済比率が5割を超え、さらに高まる傾向にあります。特に現在建設中の「サンクチュアリコート」シリーズにおいては、それぞれ開業時に全体の約8割を超える販売額が予想されます。

物件ごとに、販売によるキャッシュインが工事によるキャッシュアウトを上回るペースで推移する傾向にあるため、着工物件が複数重なる場合においても基本的には借入金等の資金調達を必要とせず、健全な財務体質を維持できます。

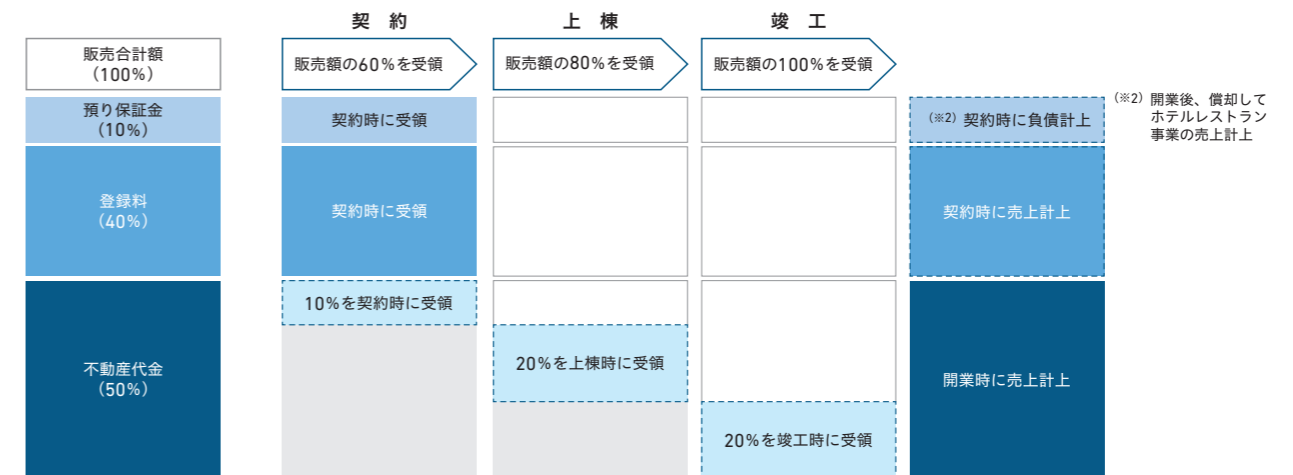
また、会員制ホテルは開業後の運営においても、年会費

収入や保証金償却収入などの固定収入が収益を下支えし、さらには業績的な安定感がより高いメディカル事業の成長もあり、この複数事業の組み合わせが、より強固な財務基盤を作り出しています。

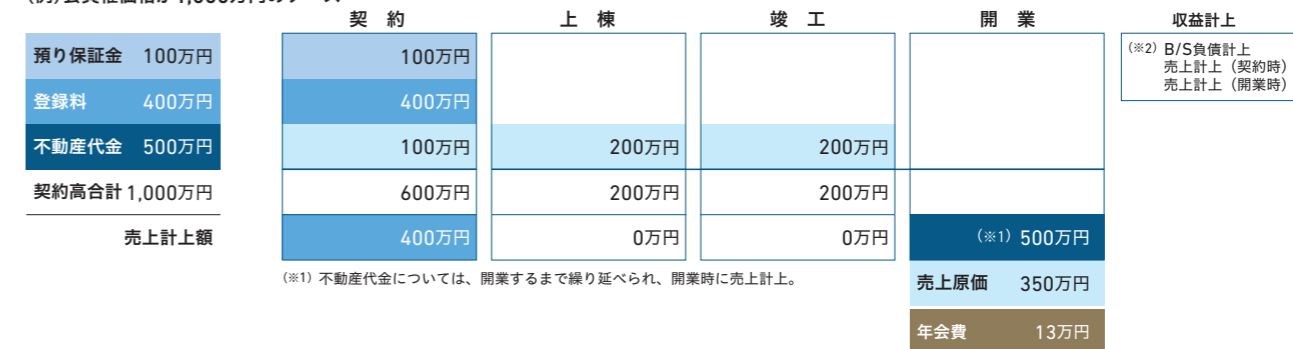
コロナ禍における2021年3月期～2023年3月期の連結営業キャッシュ・フローは、いずれの期も200億円を上回っており、運営収入が一時的に厳しい状況になっても、潤沢なキャッシュを生み出すことが可能であることを物語っています。

なお、キャッシュ・フロー計算書において、当社の設備投資額は新規ホテルの事業費全体の約2割であり自社の所有部分として固定資産に計上しますが、残りの8割は販売後にお客様の持ち分になるため、B/S上の棚卸資産に計上します。そして開業後に、販売に応じた売上原価としてP/Lに計上していく形で、投資活動ではなく営業活動の中でプラスのキャッ

ホテル会員権の計上(未開業物件の場合)



(例)会員権価格が1,000万円のケース



財務資本戦略

シュを生み出すサイクルに組み込まれています(1件で300億円の投資をしたとしても、当社の設備投資は約60億円)。

過去15年程で見た会員権の販売在庫水準は、リーマンショックや震災等の影響もあり、大きく上下動していましたが、新中計期間においては、毎年1施設の着工を目安として考えており、また、1物件あたりの回収総額は概ね1年間の会員権販売総額と同等になっているため、在庫は一定の水準を保って推移する想定です。

自己資本比率は概ね30%の水準を目安として考えていますが、実質的には、より高い水準にあると考えています。その理由は、顧客から販売時に預かる預り保証金を負債計上しているためです。中でも、償却型の預り保証金は、2023年3月末時点で900億円近く計上されていますが、これらは毎期、一定額が償却され売上に振り替わって計上されるため、顧客との契約の観点から負債計上をしているものの、基本的に将来の収益源であり、資本に近い性格を持つものです。

また、当社ではROEを指標として重視しています。2023

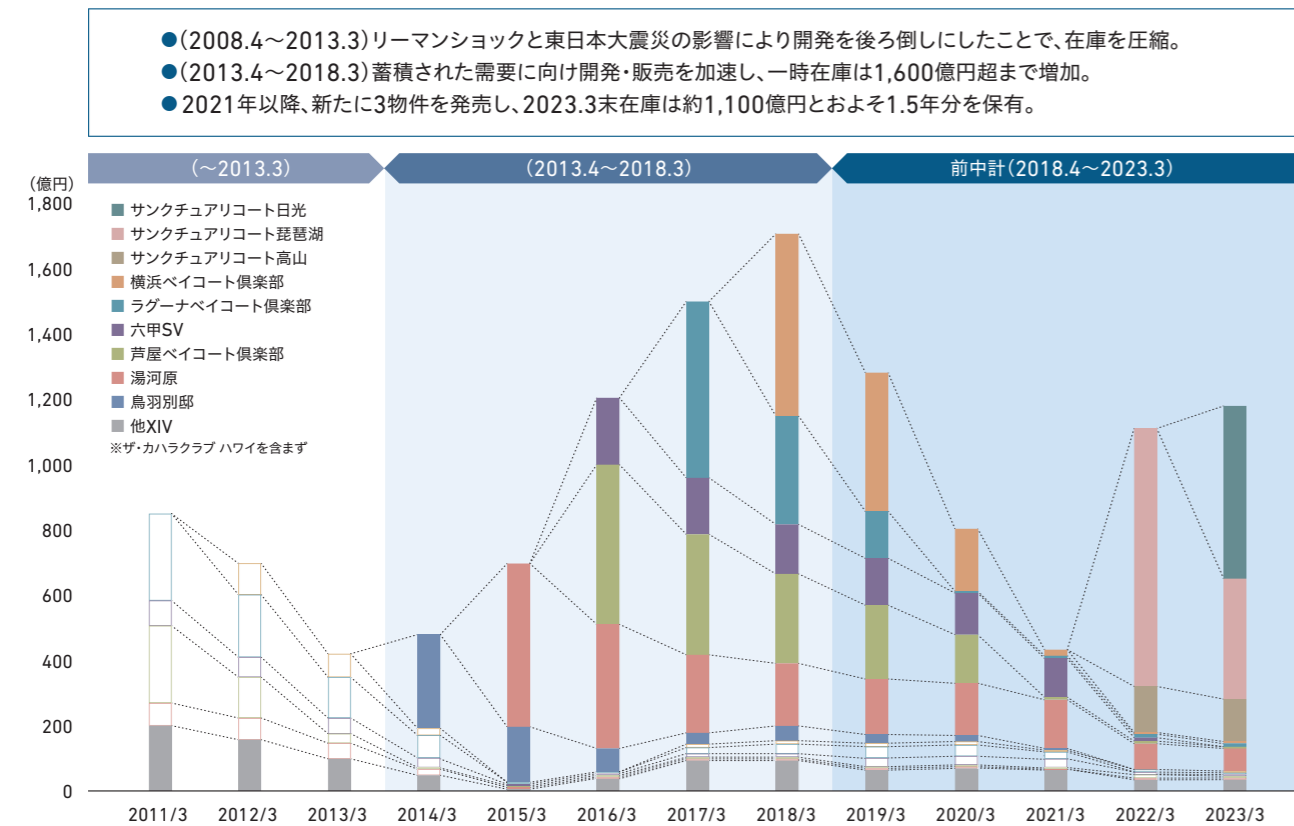
年3月期の15.4%は、一般ホテル売却による特別利益を計上しているため特殊要因を含んでいますが、今期計画では10%水準です。この10%を本中計期間において12%以上に高めていくことを目標としています。

およそ1年半分の在庫を保有

期末契約高ベースの販売在庫の推移は下図の通りです。

2008年4月から2013年3月の中計期間には、リーマンショックと東日本大震災の影響により、開発を後ろ倒しにしたことで在庫を圧縮しましたが、続く2013年4月～2018年3月までの中計期間では、蓄積された需要に向け開発・販売を加速し、在庫は一時1,600億円超まで増加しました。2021年度に「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」を、2022年度に「サンクチュアリコート日光」を投入し、2023年3月末時点で、およそ1年半分の在庫を保有しています。2024年以降も概ね1年間に1施設のペースで開発を進めていく方針です。

■販売在庫(期末契約高ベース)の推移



新中計の財務戦略・利益還元方針

【財務戦略】

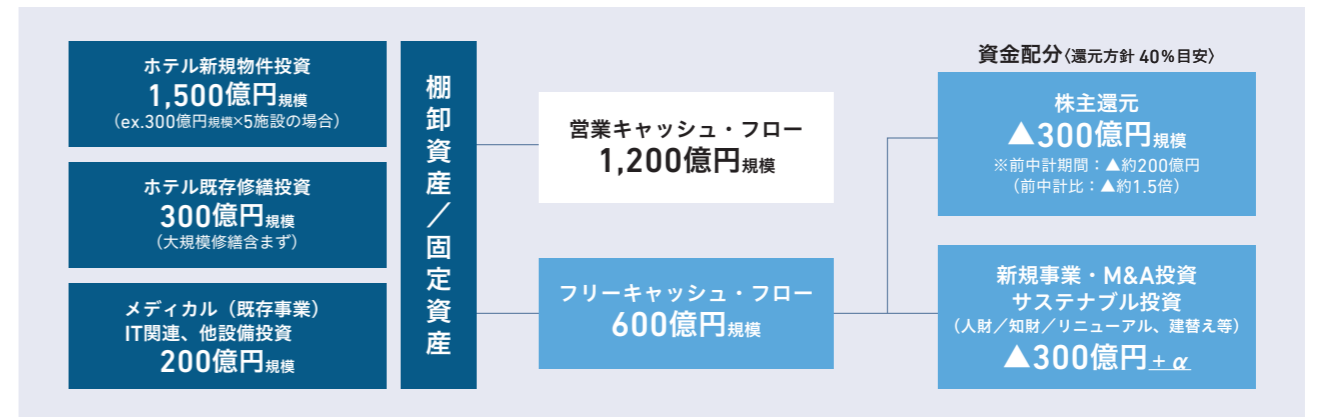
事業の安定的な成長をもとに継続的にキャッシュを創出し、人財、知財等、事業のサステナブル化に向けた投資や、M&Aなどの成長投資を実行していきます。また、自然災害や大規模な経済恐慌等、非常時にも対応できるよう財務の健全性、安定性を維持、向上させています。なお、コミットメントラインの枠は2023年8月末時点で900億円を確保しています。

【資金配分と還元方針】

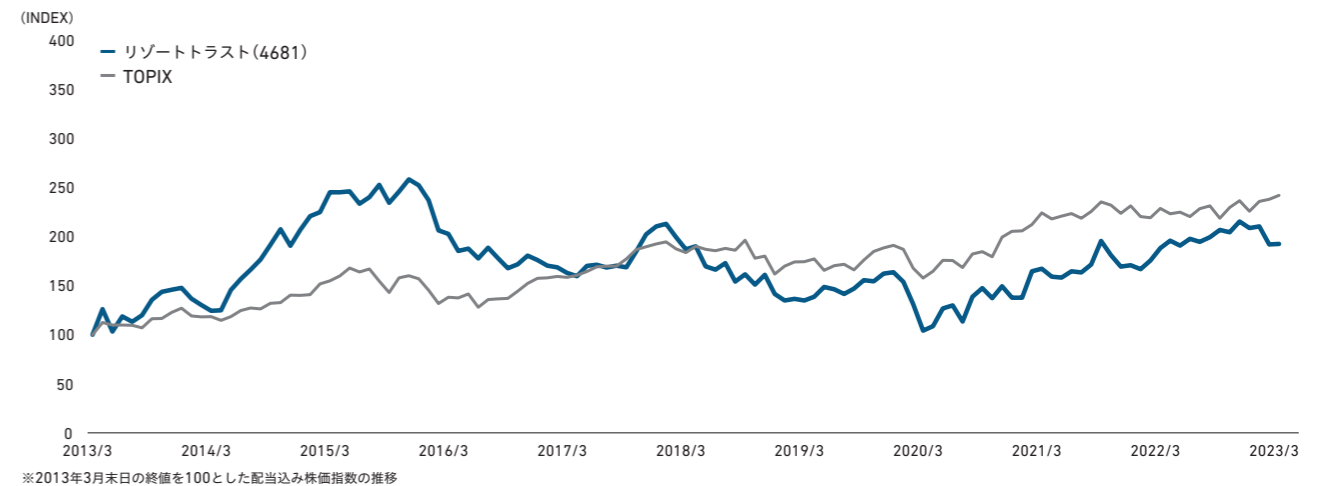
2023年5月に公表した中期経営計画において、配当性向40%以上を目安に、安定的に株主還元することを、還元方針としています。2023年度以降の5ヵ年でのフリーキャッシュ・フローはおよそ600億円規模を見込んでおり、その半分にあたる300億円規模を還元し、残りの300億円+αをもとに、各種成長投資やサステナブル投資を実行していきます。+α部分については、借入金等を活用していく方針です。

2023年8月には、株主還元の充実と資本効率の向上、機動的な資本政策の実施に向け、30億円の自己株式の取得を公表しています。

■資金配分のイメージ



■リゾートトラストの株価パフォーマンス(10年間)



事業別戦略

会員権セグメント

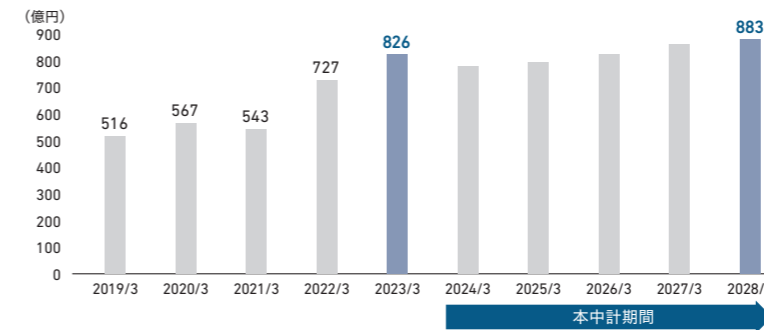
ホテル会員権等販売事業

2027年度目標	
新規率(販売)	55% (現状51.5%)
定着率(社員)	95% (現状93.5%)
残業時間	月5時間未満からゼロへ (現状10時間)

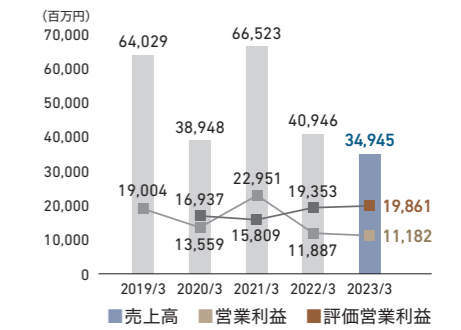
- 「顧客とのコネクトの質」の向上
徹底した顧客フォロー、信頼に基づく紹介契約の増加に向けて、顧客満足から顧客感動の実現に取り組みます。具体的には新規率の向上、新規会員獲得数の増加に取り組みます。
- 「営業力の質」の向上
時間効率の追求などを通じた社内連携の緊密化によりクロスセルを推進し、安定した収益を実現します。具体的にはホテル、ゴルフ場等の利用客からの入会数やハイメディック会員のホテル入会数の向上に取り組みます。
- 「組織・社員の質」の向上
職場環境、組織風土、モチベーションの改善・向上に取り組み、定着率の改善を目指します。

主要指標の推移(実績・計画)

■ホテル会員権 年間契約高(実績、計画)



■売上高・営業利益推移(実績のみ)



ホテルレストラン等セグメント

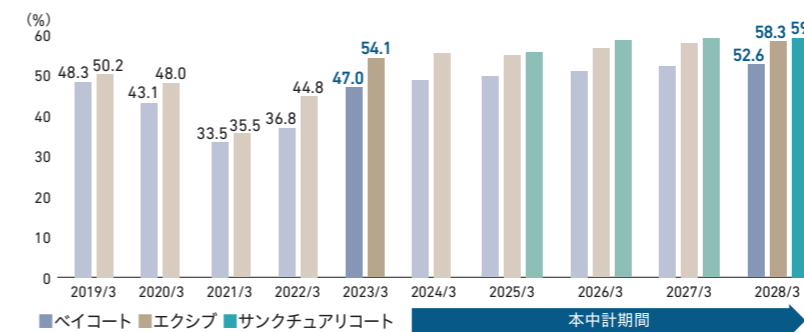
ホテルおよび付帯施設等運営事業

2027年度目標	
LINE公式登録者数	70万人(現状21万人)
RTTGアプリ予約率	40% (現状12.3%)
CSポイント(5点満点)	4.80(現状4.75)
ホテル稼働率(全体)	60% (現状55%)

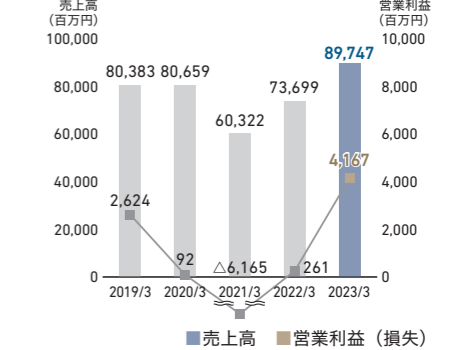
- サービス・情報告知・商品の品質向上と体験価値の提供
具体的には、よりお客様の潜在的なニーズに沿った体験型のプランや、利用時のより快適な過ごし方のご提案に取り組みます。
- 環境整備によるエンゲージメント向上・労働力の確保
具体的には処遇の改善、シフトの仕組み改善に伴う働き方の充実と働きがいの創出、新たな採用手法の活用等に取り組みます。
- IT、DXを駆使した変革による生産性の向上を通じて、セグメント売上高営業利益率で8~10%を目指します。
- コンプライアンス推進と環境マネジメントの実践による持続可能な「企業価値の向上」に取り組みます。

主要指標の推移(実績・計画)

■会員制ホテル稼働率(実績、計画)



■売上高・営業利益推移(実績のみ)



メディカルセグメント

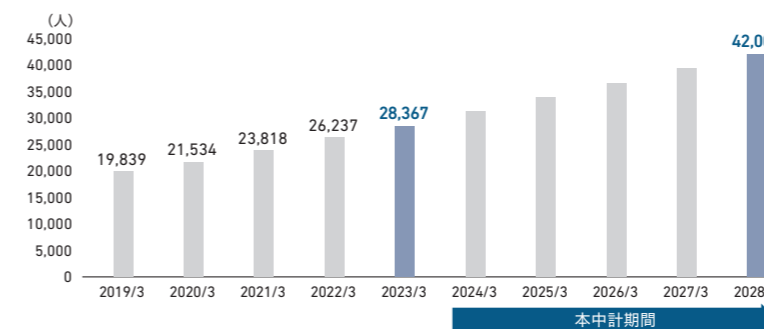
メディカル事業・シニアライフ事業

2027年度目標	
〈ハイメディック〉会員数	42,000口(2施設開業)
〈MS法人〉健診/検査	60万~70万人(M&A含む)
〈シニアライフ〉空間稼働率向上	年2~3%UP

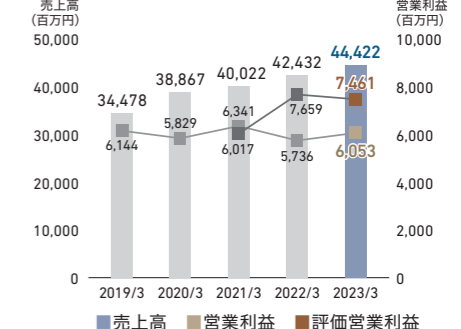
- 〈メディカル〉ハイメディック会員数拡大に向けて、検診拠点数の増加やさらなる付加価値の向上に取り組みます。法人ターゲットに対して、経営者はハイメディック、従業員はミッドタウンクリニックといった法人会員の健康経営のサポートを通じて検診・検査受検数の拡大を目指します。
- 〈シニアライフ〉終末期対応、ホスピス住宅、滞在型リハビリサービスやメンバーニーズに特化した新規レジデンス展開を通じて、空間稼働率向上を目指します。
- 〈エイジングケア〉メディカルプロダクトの新規開発、データ活用、クロスセル強化に取り組みます。
- 〈BNCT、遠隔読影、DX他〉パートナー関係を活かした他事業への連携効果、付加価値を創出します。

主要指標の推移(実績・計画)

■ハイメディック会員数(実績、計画)



■売上高・営業利益推移(実績のみ)



メディカル事業の価値協創

日本の超高齢化社会の最先端モデルを世界へ

高齢化社会の到来や健康志向の高まりといった社会課題を背景に、1992年に誕生した当社グループのメディカル事業は、会員制ビジネスで培った、真のパーソナライゼーションとホスピタリティを強みに、独自の検診システムを構築してきました。多くのビジネスパートナーとの協働やシニア事業との連携を通じて、「人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングの実現」に貢献し、世界が目注する日本の超高齢化社会の最先端モデルを築いていきます。

早期発見・治療を支えるハイメディック検診

メディカル事業は、当時では類を見ない、PET検査などの高精度機器を用いた会員制検診事業の立ち上げに始まりました。中でも日本の3大疾病であるがん、心疾患、脳血管疾患に注目した検査を行うことで早期発見・早期治療ができないかと考えて展開してきたのが会員制検診のハイメディックです。この取り組みは当社にとっても歴史的なもので、1994年にハイメディック

山中湖にてPET検査(陽電子放出断層撮影)を取り入れた検診サービスを始めたのが最初です。その成果が日本核医学会のがん検診ガイドラインづくりに生かされるなど、国内のPET普及とがんの早期発見に大きく貢献しました。そうした実績と膨大な検診データの蓄積が、多くの外部医療機関にも評価され今日のメディカル事業の基礎となりました。

産学連携や医療パートナーとの予防医療と先端治療

当事業が大きく展開できた背景には、医療機関等では保有していない、健康時から病変発見に至るまでの膨大な画像データを、経年で蓄積していることがあります。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は価値あるデータの提供元であり、東京大学、京都大学等との提携へと進み事業の強化につながりました。さらに、2019年より国立研究開発法人国立がん研究センターにて、悪性黒色腫と血管肉腫を対象としたホウ素中性子捕捉療法(BNCT)の治験を開始しました。


BNCT事業は、当社グループが「がんで大切な人を亡くさない社会をつくりたい」というグループのビジョンのもとで推進しており、既に第I相(安全性)試験は無事に終了し、2022年11月から第II相(有効性)試験がスタートしています。現在進めている治験は血管肉腫に対するものですが、今後は適応範囲を他の頭頸部癌、脳腫瘍、乳癌、肺癌、食道癌などに広げていき、切除の必要がなく実施後のQOL向上にも適した放射線治療の仕組みを世の中に普及させていきます。

人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングの実現を目指して

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・検診データや、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(PHR)として一元化しAI等に

■メディカル事業の発展

早期発見から、治療分野へ	予防医療をさらに深化
<p>まだ予防医学が一般的でなかった1990年代、早期発見のニーズに気づき、日本で初めてPETを取り入れた検診を開始。核医学会で高い評価を受ける。2019年、治療分野における先端技術の開発で、がん治療に新たな光をもたらしていくことを目的として、BNCTの治験をスタート。</p> 	<p>2022年、合弁会社設立を機にDXを加速。「人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングへの貢献」を掲げ、早期発見よりさらに前段階での健康管理や、将来のリスクを軽減。さらなるテラーメイドサービスの提供を目指す。</p>



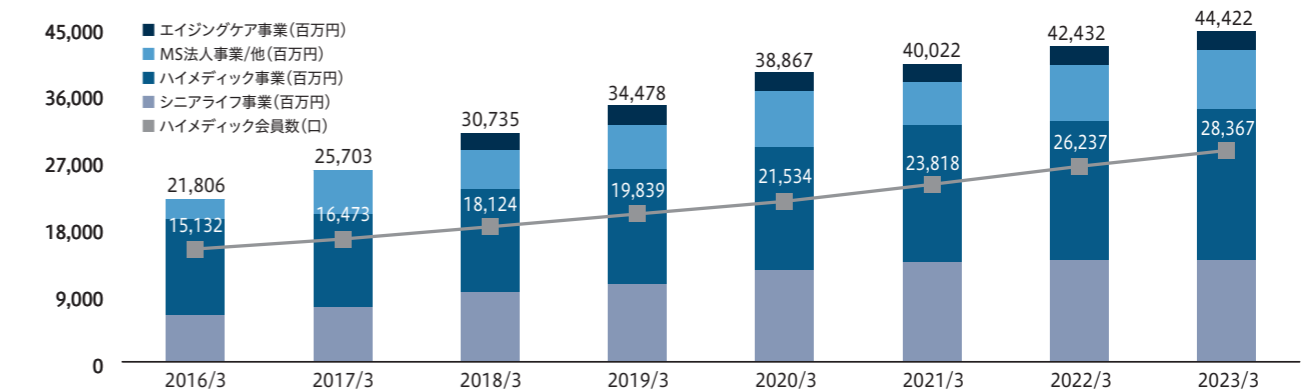
よる分析も活用したDXを加速することで、お客様一人ひとりに寄り添ったテラーメイドサービスの提供などの新規展開につなげていきます。DXの推進で新たな事業機会を創出することで、2027年度には営業利益100億円を創出する事業へと成長を加速させていきます。

また、メディカル事業では「人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングへの貢献」をスローガンに掲げており、病気の早期発見よりさらに前段階での健康増進や将来の介護リスク軽減にも注目した検診コースも提供する予定です。

メディカル事業を通じて、医学の発達や介護離職防止に

よる労働力の確保にも貢献できる可能性があることは事業を推進する当社グループにとって大きな動機付けになっています。会員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といえます。この先10年を見据えると、メディカル事業は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、グループ収益を大きく押し上げるものとなります。さらに、お客様との接点も年に1度の検診に限らず、予防医療やエイジングケアなど、プライマリ・ケアとしてのご利用を促進できるよう、体制の拡充も図っていきます。

■メディカル事業成長の推移



豊かなシニアライフの提案	QOLのさらなる向上
<p>2006年より、ホテル事業で培ったサービスやメディカル事業の強みを活かしたハイエンドなサービス付き高齢者向け住宅や介護付有料老人ホームを開発。</p> 	<p>医療と介護の連携をさらに強化し会員様のニーズに寄り添った新規施設を開発。今後拡大するホスピス型の事業とあわせ、提供価値・社会価値として高めていく。</p> 