

社長メッセージ

社員とともにお客様の
潜在ニーズに寄り添いながら
会員制ビジネスモデルの
可能性を広げていく

代表取締役社長(COO)

伏見 有貴

2023年度の振り返り

売上高・営業利益・経常利益において、過去最高

2023年5月に新型コロナウイルス感染症の分類が5類に変更となり、本格的にアフターコロナの時代に入りました。当社グループでは、すでに2022年度から、会員制ホテルの年間稼働率はコロナ前の水準を超えるまでに回復していましたが、2023年度は、そこからさらに伸ばすことができました。また、ホテルでの滞在そのものを目的といただくディスティネーションホテルをコンセプトとする「サンクチュアリコート」シリーズは、2024年3月に開業した「サンクチュアリコート高山」に続き、「サンクチュアリコート琵琶湖」(2024年10月開業予定)、「サンクチュアリコート日光」(2026年2月開業予定)の会員権販売も非常に好調に推移しました。メディカルの会員権も、過去最高となった2021年度の水準からさらに2割近い伸びを示し、ホテル、メディカルともに過去最高の契約高となりました。

また2023年度は、人財経営強化の一環として会員の皆様へサービス提供を担う当社従業員の処遇改善を積極的に図り、第4四半期には社員寮の追加営繕などの投資を実施しました。こうした人的資本投資の取り組みが短期的にはコスト増の要素となったものの、他方で、会員権やレストラン等の価格見直しを実施した効果もあり、2023年度の業績は、売上高・営業利益・経常利益ともに、過去最高となり、期初の想定も大きく上回る着地となりました。

2023年度は、昨年から始動した5年間の中期経営計画『Sustainable Connect』の初年度でした。2024年度は、期中に新規の販売物件を複数投入予定であること、2024年10月に「サンクチュアリコート琵琶湖」が開業し、繰り延べている不動産利益を一括計上予定であることから増収増益を見込んでおり、売上高・営業利益・経常利益は引き続き過去最高を更新する見込みです。中期経営計画で当初、3年目(2025年度)の目標として掲げた定量計画は、前倒しでの達成が見込める状況にまできており、2023年度からの5ヵ年共通目標として掲げていたROE12%についても、一部に特別利益の影響はあるものの初年度から2年続けて達成することができています。こうしたことから、今後の目標値については、さらなる精査・見直しを進め、決算の状況を見ながら中期経営計画のローリングについても検討していきます。

処遇改善の実施

2023年度に続き、2024年度にもベースアップ(昇給を併せて平均5.3%の賃上げ)を実施。その他、社員持株会を通じた自己株式の付与や中抜け勤務の改善、寮の環境整備など、本中計期間において、さらなる充実に向けた取り組みを加速。

繰延べている利益の一括計上

会員権契約高のうち不動産収益部分は会計ルール上、販売時点では計上されず、ホテル開業時に売上高利益に一括計上されます。(詳細はP.33)

「対話」を活かした経営

会社全体で新サービスや商品を創造

コロナ禍で、施設営業すら一時諦めざるを得なかった中で、私はとにかく、会員様の声と同じように、従業員一人ひとりの声をいかにして吸い上げていくかに注力してきました。これはある意味、創業者の二人が持つようなカリスマ性、勤や経験とは違った面で実体験から社員に寄り添えることにより、自身が力を発揮できる部分だと思って進めてきたミッションでもあります。

例えば、社内会議では、誰もが何でも思っていることを話せる雰囲気醸成し、発言を促してきました。その結果、時に意見の対立があっても、対話を通じて相互理解が深まり自然と妥協点を導き出せる、そうした議論が習慣化してきたように思います。社長就任以来、ホテル、メディカル、シニアレジデンス、ゴルフなど全ての施設を回り、管理職やお客様対応の最前線に立つ若手との対話も積極的に行ってきました。お客様のニーズやウォンツを最も把握しているのは、常に仕事でお客様と接する従業員です。彼ら・彼女らがお客様とのつながりの中で着想する新鮮なアイデアを吸い上げるよう努め、今では、各施設や各本部、さらには部門間横断会議などで共有し、会社全体で新サービスや商品の創造につながっています。

グループ間の「Connect」をさらに強化

グループ間の「Connect」に対する従業員の意識もかなり高まりました。例えば、先日私は、福岡で運営するシニア施設3拠点の従業員とも対話しました。2019年にグループ会社化したシニアライフカンパニーは、当社の関連会社であり、福利厚生等の人事制度も異なります。また九州地方は、施設の数も会員様の数も東名阪に比べて少ない地域です。当社グループのホテル滞在を、ご入居者様のご家族や、福利厚生の一環として従業員に提案しても、立地が遠く、「Connect」を訴求する上で最も実感を得にくいのではと私は捉えていました。しかし、現場の彼ら・彼女らから、「ホテル研修を受け、ホテルサービスを知った上で、シニアレジデンスの新たなスタンダードを作りたい」「自分達が取り組んでいるフランス発認知症ケア手法『ユマニチュード』について、メディカル事業で得られる知見と融合しながら積極的に対外発信していきたい」など、さまざまな提案が出てくるのです。対話を通じて多様な視点を吸い上げることで、グループ間の「Connect」をさらに強化できる、そう手ごたえを感じています。

当社グループの次のステップの方向性を決める

創業以来50年間、富裕層向けビジネスで成功してきた当社グループは今、会員数及び顧客数の順調な拡大に伴い、商品・サービス・コンテンツの多様化が求められています。コロナ禍で価値観の多様化が進んだこともこの流れを後押ししており、会員様の施設のご利用のされ方を見ても、より一層、パーソナル化の需要が高まっていると感じます。当社グループの従業員が、約20万人の会員様に寄り添い、お一人おひとりの声を聞きながら新たなコンテンツを着想し、商品化していく。創業50年目を迎える当社グループの次のステップの方向性を決めていくことが、私の役割だと考えています。

会員制ビジネスモデルの強み

新たなニーズに対応した変化と体制

当社グループでは、グループアイデンティティ「一緒に、いい人生 へより豊かで、しあわせな時間(とき)を創造します～」の実践を通じた「真のグループ経営」を目指し、グループ一体となってさらなる付加価値の創出や事業領域の拡大に挑み続けています。その中で軸となるのが、会員制のビジネスモデルです。

コロナを機に福利厚生ニーズを重視した新商品「サンクチュアリコート」シリーズを導入し、その結果、法人顧客数が急激に拡大しています。また、法人会員の社員の方々とダイレクトにつながり情報提供を行う仕組みなど当社の商品・サービスの仕組みの両面において、新たなニーズに対応した変化が起きています。

施設を回った スタッフとの対話

支配人クラスから一般社員クラスまで、特定の職種や職位に偏らない形のディスカッションを実施。



ユマニチュード

フランス語で「人間らしくある」という意味で、知覚、感情、言語による包括的なコミュニケーションに基づいたケア技法。

運営体制も、会員制ビジネスモデルを軸に、各事業で協調して進める体制が強化されています。デジタルを活用して情報を一元化するだけでなく、会員様の新たなニーズの開拓や、それに対応したコンテンツのご紹介・ご提案を、誰がどうフォローすることが会員様にとって最も満足いただけるのか、グループで連携し、役割分担を明確にしながら成果の創出を図っています。また会員様のご満足につながるコンテンツが当社グループ内になれば、外部パートナーとの提携を視野に入れた検討もしています。寄り添う対象も、会員様一人に限りません。そのご家族や、法人会員であればその従業員の方々も対象に、それぞれのご利用シーンで、会員様と接点を持つ当社の従業員が、そこから得られる情報をもとにニーズを深掘りし、余暇だけにとどまらない、豊かな人生をお手伝いするご提案をグループとしてご提供できる体制を整えています。

会員様と深めた信頼関係・人間関係が、目に見えない大きなアセットに

シニアレジデンス事業で例えると、当社の会員様向けに当社シニアレジデンスへの関心をアンケート調査したところ、25%の方に興味をもっていただいているということが分かりました。コロナ禍では当社のみならず稼働が滞った面はありましたが、徐々に回復の兆しが見えてきており、特に健康者型のニーズも底堅く強いものがあります。この事業で20万人の会員様とその配偶者、そしてお二方のご両親を含む120万人を対象として考えると、約30万人の方が潜在顧客になるわけです。仮にそのうちの1~2%の方が毎年ご入居されると仮定すると、3,000~6,000室、つまり100室規模のレジデンスを年間何十棟も建てる必要があります。会員様のご希望に寄り添った立地、サービス、価格、システムにフォーカスすれば十分、収益性も見込めます。会員制ビジネスモデルは、既存会員様のニーズをもとに、収益性を見込める新たな事業展開・商品化を計画できることも強みです。

そして、この強みを支えているのが、会員様との長年にわたるつながり、関係性です。例えば、ご家族に介護が必要になった方がいらっしゃる、今年はお子さんが受験される、もうすぐお孫さんの誕生日など、これまでに蓄積した情報から、会員様のご利用が最近減った理由や、ご利用いただけそうな時期が類推できます。より深く会員様についての理解を深めてきた関係性、そこから生まれる信頼関係・人間関係が、目に見えない大きなアセットとなっています。今後はDXを活用して、莫大な情報の中から、必要な時に必要なデータをよりスムーズに取得できるようにするほか、将来的にはメディカル事業で得られたデータも融合し、例えばレストランでの食事提供などでお客様の健康データに合わせたメニューを提案するなど、より一層パーソナルに寄り添ったサービス展開へと活かしていきたいと思えます。

昨年度の統合報告書で、私は、当社会員層となる潜在マーケットとして、国内富裕層の数が増加していることとお話しました。しかし会員制ビジネスの成長性は、数だけで決まるものではありません。当社グループが提供するコンテンツを拡充することにより、会員様にご利用される当社サービスがより深くなる、そうした広がりもあります。また、会員様との関係性は一度きりではなく一生続いていく。会員制ビジネスモデルの価値の広がり方には、無限の可能性があると私は考えます。

喫緊の課題は人財の採用・育成・定着

最前線の人財の声を活かす取り組みや、挑戦を後押しする風土

当社の経営基盤をより強固に、サステナブルにしていく上で、喫緊の課題は人財の確保・育成です。国内人口が減少する中で、ホテル業をはじめとするサービス業界全体が人材不足に直面しています。当社の会員制ホテルでは、DXを通じた生産性向上への取り組みを加速させていますが、国内ホテル数が増え続ける中で、人財の採用・確保と育成は大きな課題です。

中期経営計画での人事戦略の進捗については、取締役会でも定期的に共有・確認していますが、私自身も毎月、人事部門から報告を受けながら、各種人事施策のプロジェクトに参加しています。採用手法も、リファラル(紹介)制度に加え、勤務地限定制度、スポット採用など多様な採用形態を導入しており、海外人財については2023年度下期と2024年度上期に、それぞれおおよそ150人を受け入れています。

2023年度は賃金のベースアップのほか、従業員の満足度向上と海外からの人財確保も見据えて社員寮の営繕を進めており、人財のエンゲージメントサーベイ(対象はホテル及び一部の事務部門)や、定点観測を続けている従業員満足度調査(全グループ対象)は数値が上昇してきており、業界平均も上

シニアレジデンス事業の 戦略

P31「既存会員に対するライフタイムバリューの最大化」参照。

国内富裕層の数

2023年3月に公表された(株)野村総合研究所の推計値によれば、純金融資産1億円以上をお持ちの国内富裕層世帯は2021年で149万世帯とされ、2019年の135万世帯から約12%増加している。

従業員満足度調査の 改善

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、2023年度は3.75(前年比0.1ポイント上昇)となった。

回っています。その結果、退職率も業界平均を大きく下回っており、各種施策の効果を感じています。

採用は、これまでの会員層向けとは異なり若者層をターゲットにPRする必要があります。外からは中身の見えづらい会員制ホテルについて、待遇面や仕事内容はもちろん、会員制ならではの働きがいや、メディカル事業も含めた当社グループのブランディングなど、一般ホテルとの違いをしっかりとストーリー性を持たせて訴求できるよう工夫しています。例えば、当社の採用公式SNS内に施設で働くスタッフの姿をショートストーリーに仕立てた「一皿のプレゼント」などの動画を公開しており、こちらは再生回数は180万回以上に達するなど、多くの方にご覧いただいています。

会員制ホテルのオペレーションを見ると、若手を中心に、やる気にあふれた人材が、現場のリーダーとして活躍しています。特に従業員にとっては気がかりだった、勤務時間の合間の休憩時間が長くなる「中抜け勤務」も改善対応が進んでいます。若手従業員と話す、「大変だけれど、逆に今が、(働きやすさの改善に挑戦できる)チャンスだと感じている」と、前向きな答えが返ってきています。

こうした最前線の人財の声を活かす取り組みや、挑戦を後押しする風土の醸成は、各施設の総支配人や中間幹部のマネジメント力によるところが大きく、今後、海外人材が多数配置される中で、そうしたマネジメント力を評価する体制整備も進めていきます。

スタッフの一人ひとりには、仕事を通じて何を実現したいのか、それをぜひ見つけてほしい。自分が何を実現したいのかを考えると、自分が大切にしていることやその優先順位、自分の価値観を知ることになります。当社グループにグループアイデンティティがあるように、一人ひとりにもはっきりとアイデンティティを持って社会生活を送ってもらいたい。そしてその中で挑戦したいことがあれば、存分に挑戦してもらいたい。そう考えています。そして多様なアイデンティティを持った人材が集まることで、当社はさらに強い組織になれると考えています。

権限委譲を進めるためのガバナンス強化

迅速な意思決定のための権限委譲

多様な人材が集った会員制ビジネスモデルの中で、会員様の個別ニーズに対応した商品・サービスを提供していくとなると、迅速な意思決定が欠かせません。決済金額・範疇など、権限委譲を進めていく必要性を感じており、そのためにもガバナンスの強化は不可欠です。

当社グループのコーポレートガバナンス体制はこの1年、監査等委員とリスク管理部門・内部統制部門の連携がかなり強化され機能していると評価します。

今後の課題は、内部統制やリスク管理体制をなぜ強化する必要があるのか、そこへの理解浸透です。2024年度後半からは、各セグメント長や部門長に対して、リスク管理や内部統制の重要性を、権限委譲の話と絡めて共有していく予定です。

ガバナンス強化と聞くと、チェック・管理項目が増え、窮屈に思う従業員もいることと思います。例えば、ひとたびイレギュラーな事象でミスが発生すると、再発防止のためにマニュアルに細則を加えることで、管理体制を強化しようとする。私が本質的に重要だと考えているのは、従業員一人ひとりが、「もし自分の家族だったら」といった自分事の意識で対応する姿勢です。「マニュアルにあるためやらなければ」と感じる部分を多くするよりも、なぜそれが必要なのかをしっかりと共有した上で、一人ひとりが「自ら考えて動く」部分を増やす。そうした運用を目指していきたいと思っています。

同時に、総支配人などの管理職ポストへの人員配置についても、現状は一人ひとりの能力に依存している部分も否めません。ここについては、しっかりと研修制度や昇格試験などを、手当などと連動させながら再構築していくことが、グループガバナンスを本質的に強化することにつながると認識しています。

環境・社会的な取り組みをする倶楽部に

SDGsに貢献する環境・社会的な取り組みを提案

環境への取り組みについては、2023年度には会員制ホテルとゴルフ場の全拠点に太陽光パネルを導

退職率の低下

P.39「社員の働きがいと働きやすさ向上の取り組み」参照。

リゾートトラスト 【採用公式】YouTube

「一皿のプレゼント」篇
(30秒動画)



入したほか、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に沿った情報開示を先駆けて進めるなど、企業として果たすべき責任と捉えて、脱炭素化や生物多様性保全に取り組んでいます。当社グループの会員様は、社会貢献に対する意識が非常に高い方が多く、そうした会員様に対して、リゾートトラストグループの倶楽部としてSDGsに貢献する環境・社会的な取り組みをご提案することが、会員様にとって当社グループをご利用する価値を高めることにつながると考えます。ホテルやレストランから出る食物残渣を肥料にし、当社施設内に農園を設置して会員の皆様にもお楽しみいただきながら野菜を育てるのもよいですし、肥料ではなく飼料にし、養豚・養鶏などを通じてともに商品化していく試みも一案でしょう。余暇でお好きな旅行を楽しみ、いろいろなところに宿泊されながら、同時に、社会的に意義のある取り組みにも参画される。リゾートトラストグループは、会員様と従業員とが、そうした方向性を共有する企業グループでありたいと思います。

10年後のありたい姿

当社グループは、今後も引き続き、会員様とご家族、法人会員様の従業員の皆様を対象とし、その方たちの人生に寄り添いながら、マーケットインのアプローチでお客様のニーズに対応したコンテンツを事業領域として、持続的成長を果たしていきます。会員様の母数は今後も増えていきますが、地球環境や循環経済などサステナブルで社会的な意義を共有する倶楽部として価値を提供し続けることが、会員様から新たな会員様のご紹介へと広がっていく。そうした形で当社グループを強く大きく成長させていきたいと思っています。

ステークホルダーへのメッセージ

ステークホルダーの皆様には、世界でも類する企業グループがほとんどない、当社の会員制を軸としたビジネスモデルの特性や強みをご理解いただきたいと思います。資本市場に、不動産セクターやサービスセクターといった分類がありますが、当社が本来属すべき会員制事業セクターはありません。投資家の皆様との対話は、経営にとっても気づきが多く、今後も積極的にそうした機会を持ちたいと思っていますが、一方で、国内富裕層の数とその中でのシェアから、当社事業の成長ポテンシャルを測りたいとお考えの方が多くいらっしゃるように思います。そうした視点も重要ではありますが、私が描いている当社グループの成長ポテンシャルは、会員様の数だけで決まるものではありません。会員様の人生に寄り添っていくという長い時間軸の中で、それぞれの会員様そしてご家族や法人会員の従業員の皆様がどれだけ深く当社商品・サービスをご利用いただけるのか、そうしたサービスの深耕度によっても成長機会はより一層膨らむと考えています。この我々の会員制事業モデルは将来的にはさまざまな現地のパートナーとともに海外でも展開できる可能性があると考えています。

「新天地開拓」「信頼と挑戦」「ハイセンス・ハイクオリティ」「エクセレントホスピタリティ」という創業以来の経営理念は不変のまま、時代の変化や会員様の要望に合わせ、自らを変化させながら、広く、深く、長く、事業機会を捉えて成長を図っていきます。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

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 2024]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(COO)



TNFDに沿った情報開示

P.42「TNFD宣言に基づく情報開示」参照。
当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)が2023年9月に公表した開示提言を採用する「TNFD Adopter」として登録を行い、2024年1月の世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において、早期採用(Early Adopter)として公表されました。

食品残渣を 飼料にした実証実験

2023年12月、ホテルのレストランで使用したコーヒー豆の搾りかすをリサイクルして飼料を製造し、その飼料で育てた食用牛を再びレストランで提供する食品リサイクルループの構築を目的とする実証試験を開始。

会員制事業の 海外での展開

将来的な可能性に向けた試みの一つとして、2023年に「バンヤンツリー・プライベート・コレクション」などの海外会員制クラブと施設相互利用サービスを提携。

リゾートトラストの価値創造プロセス

リゾートトラストは社会環境の変化に応じて、お客様に真摯に向き合い、その期待を原動力に、リゾートからメディカル、シニアライフをはじめとした「余暇と健康」にまたがる領域へと事業の裾野を広げてきました。外部の事業環境は先行きの不透明感を増していますが、このような中でも、築き上げた唯一無二のブランドをしっかりと守りながら、社会全体に貢献できる企業グループであり続けることを目指しています。



グループアイデンティティ **一緒にします、いい人生**

～より豊かで、しあわせな時間を創造します～

主な経営資本 (インプット) 2024年3月期

財務資本

- 総資産: **4,685**億円
- 純資産: **1,356**億円
- 長期預り保証金: **1,231**億円
※会員からの無利息の預り資金
- 現金及び現金同等物: **322**億円
- コミットメントライン契約: **900**億円

事業資本・社会関係資本

20万人を超える会員基盤
お客様との信頼関係

- 運営施設数: **104**施設 (ホテル、ゴルフ、メディカル、シニア)
- ビジネスパートナー、地域社会との協働・連携

人的資本

顧客の潜在ニーズに応える人財

- グループ従業員数: **12,644**名
(連結・正社員 8,404名、準社員ほか 4,240名)
- 独立社外取締役: **6**名 (うち、女性独立社外取締役2名)

知的資本

ブランドを支える開発・運営ノウハウ、技術革新

- ホテル、施設のスマート化
- 施設利用データ ● 検診データ
- 共同研究・寄附講座 (東大病院・京大病院 他)
- がん治療機器の研究開発
(国立がん研究センターとのBNCT開発)
- 非日常の空間を創り出す事業ノウハウ

自然資本

- 事業を支える全ての環境資源

独自性の高い価値創出の仕組み (コア・コンピタンス)

会員制ビジネスモデルの追求 図P.07



独自の価値創造の源泉

中期経営計画の策定・実行 図P.22~25

戦略	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ経済圏の最大化 ▶ 各事業における成長戦略 ▶ 独自のランチェスター戦略
重点分野	人財・DX・財務/資本効率・サステナビリティ

グループ基盤の充実・強化 図P.50~55

リスクマネジメント・情報セキュリティ・コーポレートガバナンス

4つのテーマ・11のマテリアリティ

地球 繁栄 人 ガバナンス

経営理念

メガトレンドを踏まえたリスクと機会の特定 図P.19

お客様一人ひとりに寄り添うサービス領域 (アウトプット)

余暇

会員権事業

ホテルレストラン等事業

余暇 × 健康 = 独自の価値創造領域
(ステークホルダー・ウェルビーイング)

健康

メディカル事業

シニアライフ事業

サステナビリティの軸を通じた経営

リスクと機会に対応した事業領域の検討

お客様とともに社会に一步先の豊かさ、価値を創出 2024年3月期

※()内は前期実績

株主価値

- 株主総利回り(TSR) **190.3%** (150.3%)
- ROE **12.9%** (15.4%)
- 配当性向 **36.0%** (28.3%)

健やかでしなやかな生き方への支援

- 《あらゆるライフステージにおけるサービスの提供》
- 会員満足(入会満足・紹介意向)
 - 新規会員の継続的な入会
- 《心身ともにやすらぐ空間の提供》
- リゾート施設利用者層の拡大
- 《健康寿命の延伸》
- 一般向け健診の推進
 - 医療機関への運営支援の拡大
 - 介護施設入居者の要介護度の維持・軽度化

多様性の発揮と働きがいの実現

- 女性管理職比率(連結): **19.6%** (18.3%)
- 外国籍管理職比率(連結): **4.3%** (3.8%)
- 新規採用に占める中途比率(単体): **52.2%** (41.5%)
- 男性育児休業取得率(単体): **63.0%** (65.8%)

持続性のある社会への貢献

- 地域や社会の活性化に資するプロジェクトの実行
- 医療機関との共同研究による低侵襲がん治療機器の普及
- 地球環境の維持・改善: グリーンエネルギーの採用、省エネや資源循環の取り組み
- GHG削減量 (Scope1,2の2019年度比): **2.4%** (5.9%)
- 自然と事業活動の共存と共栄

リゾートトラストグループ

価値創造ビジョン

価値創造戦略

コーポレートガバナンス

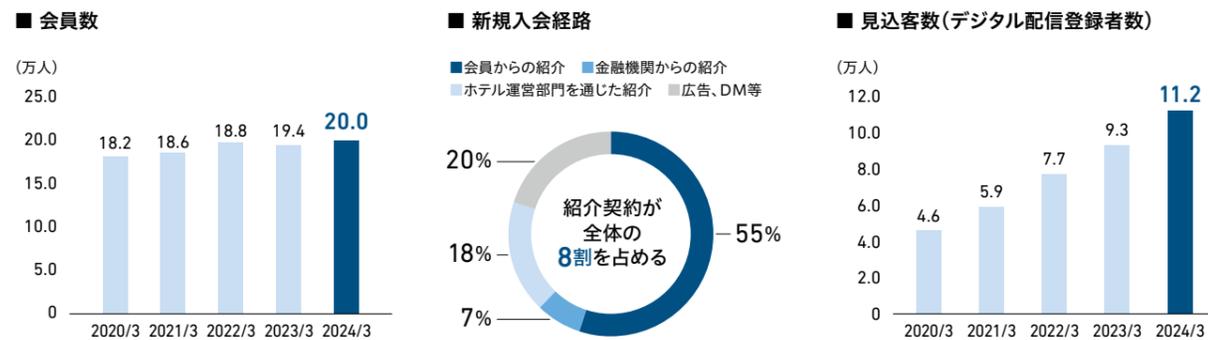
データ

リゾートトラストグループの共創価値

約20万人を超える会員様、お客様との信頼関係、お客様一人ひとりに寄り添った商品・サービスの開発・提供、それらを担う人材が、リゾートトラストグループの価値創造の源泉です。お客様と一生涯お付き合いできる企業グループとして、社会のウェルビーイングにも貢献し続けます。

一生涯に寄り添う信頼関係

創業からの半世紀余り、当社グループは事業の裾野をリゾートホテルからゴルフ、メディカル、シニアライフへと広げ、お客様と一生涯お付き合いできる企業グループとして挑戦してきました。世界に誇れるホスピタリティグループを目指し、お客様のより豊かな人生をサポートする商品・サービスを追求してきた結果、会員数・利用者数は年々増加を続けています。会員様からのご紹介の連鎖もあり、年齢層の幅だけでなく、ご利用いただく当社グループの商品・サービスもより広範囲に裾野が広がっています。会員制事業は、個々のお客様との長期にわたる人間関係、信頼関係の積み重ねによってその強みが実現・拡大する事業モデルであり、それゆえに参入障壁は年々高まっています。私たちは、お客様の人生に向き合う気持ちを大切に、一人ひとりの人生に寄り添い続けます。



パーソナルサービスの進化、新たなソリューション開発

当社グループのホテル・リゾート施設は、「ハイセンス・ハイクオリティ」の理念の下、細部までこだわり抜いた圧倒的な品質の高さと、訪れる方々に非日常を味わっていただける空間を、妥協することなく追求し続けています。また運営面では、施設のご利用データや会員の皆様からの声を蓄積し、お客様一人ひとりに適したパーソナルサービスのレベル向上や、スマート化による利便性向上に取り組んでいます。メディカル事業においても、PET検査装置の導入や先進的ながん治療「BNCT」の装置開発など、医療機関や大学との共同研究を通じて最先端の知見を蓄積しています。グループ全体で有する知的資本は、新たなホテル開発やリノベーション、予防医学や未病研究を通じて、お客様のウェルビーイング実現に向けたソリューション開発のもととなる、当社グループ独自の価値の源泉です。



「ハイセンス・ハイクオリティ」を追求(写真は、三重県・エクシブ鳥羽別荘)。



先進的な画像診断機器を導入し、最先端の知見を蓄積。左の写真は次期検診施設に導入する新装置「立位CT」。右の写真は導入施設のイメージパース。



施設運営で培った、信頼とノウハウを集めた、高齢者向け住宅(写真は、東京都トラストガーデン荻窪)。

リゾートトラストグループの「人材」

当社グループの全ての従業員が、一人ひとりのお客様に真摯に向き合い、お客様のより豊かで幸せな時間を創出する上で不可欠な存在です。グループ全従業員で「お客様の喜びが、私たちの喜び」という価値観を共有し、お客様との絆をより一層深め、ニーズとして表出する前のウォンツを察知して、一步先の豊かさのご提案につなげられるよう努めています。当社グループでは価値創造の源泉であり、ホスピタリティやグループアイデンティティを体現する人材の育成にも積極的に取り組んでいます。例えば、2006年より継続的に開催している「ソムリエコンクール」や次世代を担う若手スタッフの育成を目指す「若手料理人コンクール」など、社内ですさまざまなコンクールを実施することで、お客様の笑顔につながる技術やスキルの向上に挑戦する機会を創出するとともに、従業員それぞれのアイデンティティやウェルビーイングの実現も目指しています。



当社グループのアイデンティティを体現し、組織活性化を牽引する「ブランドアンバサダー」。



調理技術に加えチームの連携向上にもつながる「若手料理人コンクール2023」。

社会とともに豊かな価値を創出

当社グループは半世紀前から、当時の日本にはまだ根付いていなかった「余暇」を楽しむという文化を新しい時代の風と捉え、豊かな時間を提供することに取り組んできました。お客様のお声やご期待に耳を傾け、「余暇」に加え「健康」の領域でも早期発見、早期治療を目指した検診サービスの成果がその後のPET検査の早期普及につながるなど、社会にインパクトを与える価値創造を実現しています。人生100年時代を迎え、パーソナル・ウェルビーイングがますます重要になる中で、こうした未病対策に加えて、先端治療分野の研究にも挑戦していきます。

また多様化する従業員のニーズにも応え、誰もが生き生きと働き続け、活躍できる環境づくりを推進。女性の活躍支援はもちろん、真のノーマライゼーションの実現に向け、性別や障がいの有無などに関係なく、共に助け合って成長できる環境づくりに取り組んでいます。その他、当社グループが展開する地域においては、地産地消や関係人口の増加などの地域貢献に努めるとともに、施設開発や運営が環境負荷を高めることがないよう自然環境の保全やリサイクルループの構築にも取り組んでおり、事業の持続化と社会の持続化を共に実現するような豊かな価値の創出に今後も貢献していきます。

社会との共創価値の創造 ▶ P.44



シニアレジデンスで認知症リハビリなどのアクティビティを実施。



女性活躍支援のための社内ワークショップの実施。

サステナビリティ経営

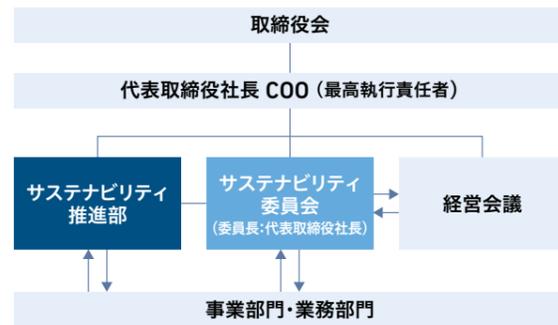
基本方針と推進体制

当社グループでは、持続可能な事業と社会の発展のために重要と考えるサステナビリティに関する課題をさまざまな角度から検討しています。これらの課題を共有し、「グループ経営理念」の下、中期的な基本戦略として取り組んでいます。

2022年4月にサステナビリティ経営の推進機関として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置。グループ全体のサステナビリティ戦略を計画、実行しています。また、同委員会の事務局を担うとともに、当社グループのサステナビリティに関わる方針の策定や計画立案、施策の実行を統括する組織として、「サステナビリティ推進部」を設置しています。

「サステナビリティ委員会」では、定期的に、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題への対応計画や進捗について、重要事項の審議・報告を行います。同委員会における審議の内容は取締役会にて報告され、特に重要な事項については、取締役会に付議し、審議・決定を行います。

■ 推進体制



当社グループはサステナビリティ経営に関わる各課題に対して個別に方針を策定し、取り組みを実施しています。ESGの「社会(S)」に関する人権の尊重、サプライチェーン・マネジメントについては「人権方針」「購買方針」「品質管理方針」を定めており、詳細はESG関連規定・方針サイトをご参照ください。

● <https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/>

ステークホルダーとの対話

当社グループは、「お客様のしなやかな生き方に貢献する」ために、お客様、地域社会の皆様、株主・投資家や取引先の皆様、スタッフを主なステークホルダーと位置づけ、対話を通じて、当社グループに対する要請や期待を的確に把握し、それらに応えていくことが重要だと考えています。

また皆様の声を事業活動に反映するため、各ステークホルダーに適した窓口を設置し、サステナビリティ推進部が各種窓口を通じたご意見をはじめ、ステークホルダーエンゲージメントの結果を把握し、事業活動の改善に生かしています。ご意見は経営会議や取締役会などで役員に共有しています。



ステークホルダー	主な対話方法	対応事例
スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 研修や教育 自己評価制度とフィードバック面談 スタッフアンケート 社内報、ポータルサイト ホットライン(内部通報窓口) 	<ul style="list-style-type: none"> 役職や職種に合わせた教育研修制度の充実 定期面談の実施(年2回以上) ES(従業員満足度)調査(年1回) イントラネット上での情報の発信や共有 LINE WORKSアプリを利用したコミュニケーションの促進 エンゲージメントサーベイの実施(毎月) ※ホテルスタッフ等を対象
お客様	<ul style="list-style-type: none"> お客様相談室へのお問い合わせ お客様アンケート コミュニティサイト SNS(ソーシャルネットワークサービス) 	<ul style="list-style-type: none"> リゾートトラストインフォメーションセンターの設置 CS(顧客満足度)調査(年1回) ご利用施設でのヒアリング(通年) SNSを通じた情報発信
取引先	<ul style="list-style-type: none"> 取引先説明会 取引先アンケート 取引先ホットライン(通報窓口) 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先との情報交換(随時) 見積依頼におけるコミュニケーション 購買システム掲示板の設置(通年)
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 決算説明会 投資家とのミーティング 投資家向け情報サイト・機関誌 	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家向け決算説明会(年4回) 機関投資家とのIRミーティング開催(年間およそ200件) 統合報告書(和・英)を発行(年1回) 自社IRサイト上で個人投資家向けページを新設
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 地域活動への参加 自治体との地域連携協定 災害支援 	<ul style="list-style-type: none"> 地元行事等へのボランティア参加 出張食育授業の実施 東日本大震災復興支援活動

マテリアリティとリスク・機会

4つのテーマ・11のマテリアリティを特定

当社グループでは50周年の節目を迎え、今後も将来に向けて社会とともに持続的に成長するために、取り組むべき重要課題として、4つのテーマ・11のマテリアリティを特定しました。特定に際しては、お客様や株主・投資家、スタッフをはじめとした各ステークホルダーの関心や期待、経営理念及びグループアイデンティティとの関連、事業への影響などを踏まえ、重要性を評価しました。現在マテリアリティの事業戦略への統合、社内への浸透を進めており、それぞれの取り組みを通じてSDGsの達成にも貢献していきます。

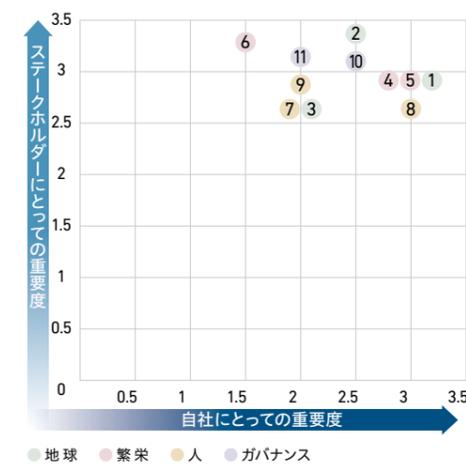
■ マテリアリティ特定プロセス

(世界経済フォーラム(WEF)が2020年9月に公表したESG報告ガイドライン「ステークホルダー資本主義測定指標」の開示項目を採用)



リゾートトラストグループが考えるリスクと機会、マテリアリティ

■ マテリアリティマトリックス



■ リスク・機会

当社グループにとってのリスク・機会	具体的な対応策	マテリアリティとの関連
当社会員及び日本国内の高齢化に対応したサービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> 会員基盤を最大限に活かした新規レジデンス型商品の展開 訪問看護ステーションの開設、ホスピスケアサービス 	4 5
より環境に配慮し、お客様からの共感に基づく事業運営	<ul style="list-style-type: none"> 全ての会員制ホテルとゴルフ場に太陽光パネルの設置 蓄電システム等による最適なエネルギーシステム導入の推進 客室アメニティの包材等での廃プラスチックの削減 	1 2 3
ニーズにきめ細かく応え、生産性を飛躍的に高めるDX	<ul style="list-style-type: none"> デジタル投資、ITリテラシー向上 デジタルマーケティングの推進 グループ人財データ一元管理と有効活用 	5 9
人材が集まり、定着し、活躍する独自の仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> 業務時間外に発生する拘束時間の短縮、廃止 ワークライフバランスを重視した育児や介護との両立支援 リファラル採用、外国人採用など多様な人材へ活躍の場を提供 	6 7 8 9
データ資産をもとにした、テラーメイド・ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> 統合データベース整備とAI活用によるテラーメイドサービス(受診結果に基づくサプリメントの開発・提供など) 会員同士のネットワークによる倶楽部の活性化 	4 5
多様化する富裕層ニーズへの提案、海外需要の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> 他社とのアライアンスを活用したより幅広い価値提供 海外富裕層倶楽部との提携 「余暇」「健康」に「未来への価値観」を融合した豊かさの提案 	4 5

■ リゾートトラストグループのマテリアリティ

区分	カテゴリ	リゾートトラストグループのテーマ	マテリアリティ	KPI目標	2024年3月期	関連ゴール
E	地球	●環境負荷の低減(自然と共に生きつづける)	1 GHG排出量の削減	●GHG(Scope1,2)の削減量(連結) 2030年:2019年度比 40%減 2050年:カーボンニュートラル	139,338t-CO ₂ (2019年度比2.4%減)	
			2 廃プラスチック・食品ロスの低減	●特定12品目の提供量削減量(単体) 2027年度:2019年度比 40%減	28,50t (2019年度比34.8%減)	
			3 生物多様性の保全	●食品廃棄物の再生利用等実施率(単体) 2027年度:65.6%	54.3%	
S	繁栄	●「一緒に暮らす、いい人生」の実現 ●グループ独自の付加価値の協創	4 一人ひとりの人生に寄り添うサービスの提供	●会員数(連結) 2027年度:22.5万人	20.0万人	
			5 サービスの品質・安全性・革新性の追求			
			6 地域活性化への貢献			
人	●スタッフの「いい人生」	7 ダイバーシティ&インクルージョンの推進	●女性管理職比率(連結) 2027年度:25%	19.6%		
		8 全スタッフの「しあわせ」の追求	●男女間賃金格差(連結) 2027年度:75%	68.2%		
G	ガバナンス	●ガバナンス強化	9 能力・キャリアの開発	●男性育児休業取得率(連結) 2027年度:85%	66.4%	
			10 透明性の高い公正な事業運営	ガバナンス・リスクマネジメント体制を強化し、投資家との建設的な対話を通じて、企業価値向上に努めています。	機関投資家とのIRミーティング、年間約200回	
			11 非財務情報の開示とステークホルダーとの対話促進			

(注1)ESG報告ガイドライン「ステークホルダー資本主義測定指標」に基づきカテゴリに分けています (注2)モニタリング指標や目標値は今後継続して審議していきます
※特定12品目:「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」に基づき政令で定める特定プラスチック製品12品目。実績はバイオマス等を除くバージンプラスチックの量を記載

長期ビジョン達成に向けたロードマップ

グループアイデンティティ「ご一緒に、いい人生」の実践を通じ、当社グループは10年をかけて、現在の約2倍の利益水準を見込んでいます。特に「メディカル・シニアライフ事業」の成長余地はまだ多くあり、その利益水準は、いわゆる「ホテル事業」と同等以上にすると見込んでいます。当中期経営計画では人的資本投資に力を入れ、当社グループらしい成長の基盤を構築しています。

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

全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

グループシナジーの追求とより強いグループブランドの実現

計画の骨子

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

振り返り

- コロナ禍を機としたデジタル化の推進(販売、顧客フォロー、予約)
- アイデンティティの制定による一体感の醸成
- 新たなニーズに沿った新商品の開発
- カハラブランド、シニア施設の展開
- トラステイ事業の一部撤退、会員制事業へのリソース投入

課題

- サービス業界全体の人手不足への採用強化(新卒、中途、外国人採用)
- 上記に対応した、処遇改善の実施(ベースアップ、中抜け勤務改善)
- エネルギー価格、資材価格等の高騰に対する価格改定の検討
- シニアライフ事業の収益性改善

Sustainable Connect 2023.4 - 2028.3

サステナビリティを軸とした経営の実践

計画の骨子

- 共感、協創を目指したサステナビリティ経営の推進
- 顧客志向の企業変革活動による生産性の向上
- 収益性向上と安定的な事業ポートフォリオの実現

初年度振り返り

- 各種商品、サービス価格改定の実施
- ベースアップ、処遇改善、外国人採用の実施
- シニアライフ事業の収益性改善、新施設計画
- 資本効率の重視(自社株買いの実施)
- ガバナンス体制の強化(新任社外取締役の就任)

2024年度以降注力

- 新商品の発売(2カ所以上を予定)及び在庫確保
- デジタル活用による利用促進、顧客フォローの推進
- ホテルレストラン事業への人財投資と収益性改善

次期中計期間 2028.4~

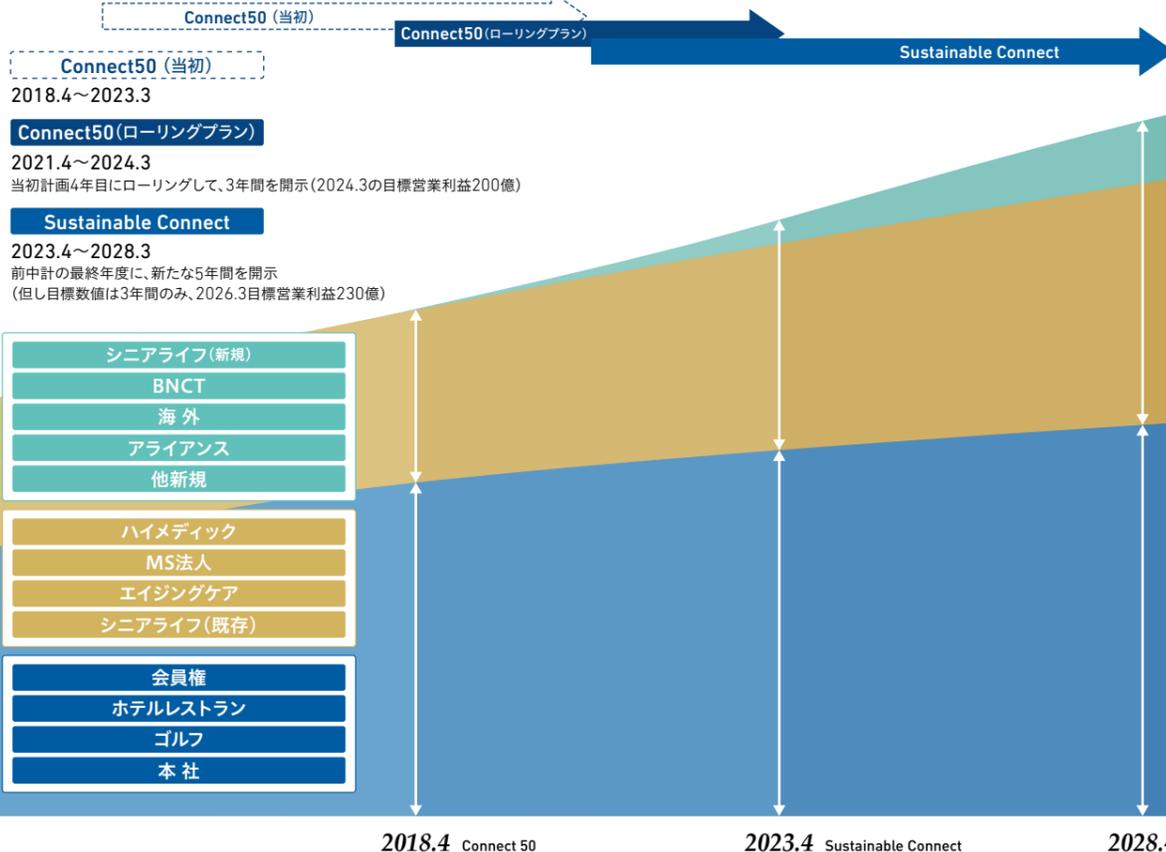
主な戦略要素

- 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

(単位:億円)

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3	2028/3
	実績					計画 ^{※1}	計画			
売上高	1,795	1,591	1,675	1,578	1,698	2,018	1,900	2,332 ^{※2}	2,300	未開示
営業利益	189	117	147	87	122	211	200	220 ^{※2}	230	未開示

※1 ローリングプラン発表時点で公表した最終年度目標 ※2 2024年5月に公表した単年度計画



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 <small>※2024.3期初 計画を起点</small>	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期初 計画比)	2028.3期: 60%以上 (対2024.3期初 計画比+5P)

今後3年間の業績数値目標

(単位:億円)

指標	2022年度	2023年度(初年度)	2024年度(2年目)	2025年度(3年目)
	前年実績	実績	期初計画(2024.5.15公表)	当初目標(2023.5月公表)
売上高	1,698	2,018	2,332	2,300
営業利益(当初目標)	122	211(180)	220(200)	230
営業利益成長率	+41.2%	+72.1%	+4.2%	-
経常利益	132	218	225	230
当期純利益	169	158	159	150
ROE	15.4%	12.9%	12.0%	12%を目指す
評価営業利益	223	238	223	営業利益と同程度を想定