

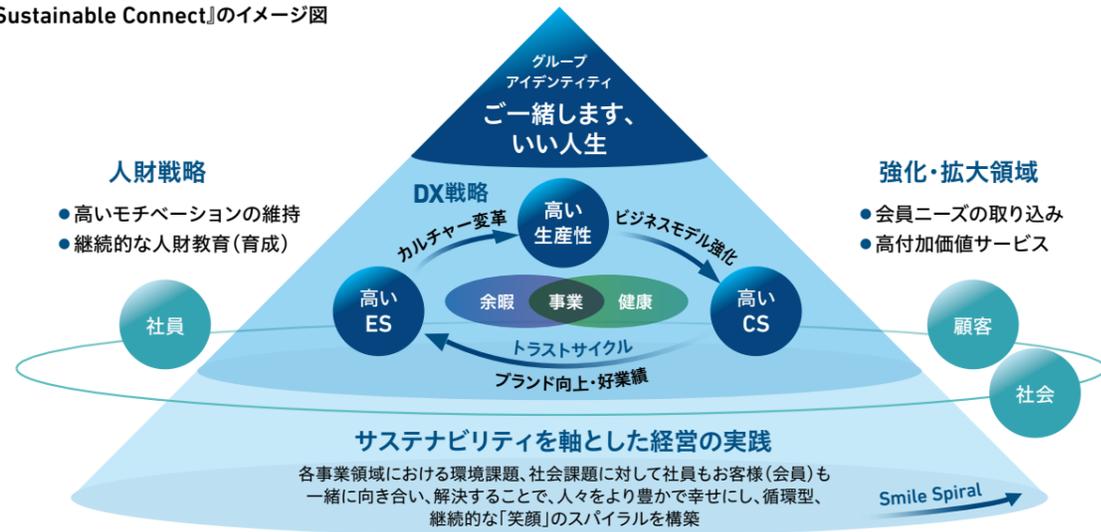
中期経営計画『Sustainable Connect』(2023.4~2028.3)

中期経営計画では、3つの基本方針を策定し、これを実践することで「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、当社グループに関わる全ての人たちの「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つのテーマとも常に連携しながら、企業の持続的な成長を目指します。サステナビリティ経営の推進は、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ことも考えています。

3つの基本方針

- 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)
- 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)
- 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)

■『Sustainable Connect』のイメージ図



中期経営計画の目標と今後3年間の業績数値の推移

2023年度は連結売上高2,018億円、連結営業利益211億円と過去最高を記録し、2024年度も売上高、営業利益、経常利益でさらに過去最高更新を見込んでいます。中期経営計画の「5ヵ年共通目標」に向け、業績は順調に進んでおり、2025年度(3年目)目標について、精査・見直しを検討中です。

■ 5ヵ年共通目標

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

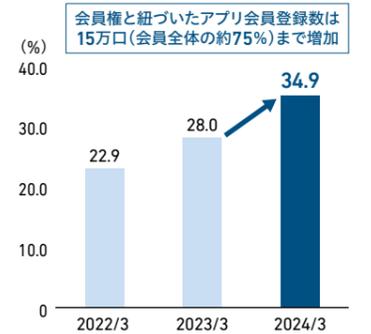
単位:億円	2022年度	2023年度 (初年度)	2024年度 (2年目)	2025年度 (3年目)
指標	前年実績	実績	期初計画 [2024.5.15公表]	当初目標 [2023.5月公表]
売上高	1,698	2,018	2,332	2,300
営業利益 (当初目標)	122	211 (180)	220 (200)	230
営業利益 成長率	+41.2%	+72.1%	+4.2%	-
経常利益	132	218	225	230
当期純利益	169	158	159	150
ROE	15.4%	12.9%	12.0%	12%を目指す
評価 営業利益	223	238	223	営業利益と 同程度を想定

中期経営計画推進のため、2023年度に実行したトピックス

収益力の向上・収益性の改善

- 会員権価格の見直し(約5%アップ)
- 新規着工施設の検討⇒東名阪の在庫状況を勘案し、2024年度に2カ所以上の着工を予定
- WEB経由予約、スマートチェックイン/アウトの浸透⇒WEB予約率上昇中(目標50%)
- ハイメディック新規施設(大阪/東京/横浜)を公表、大阪中之島は新価格で12月に発売
- シニアレジデンス新商品第一号の都心部の計画を公表、ホスピスケア導入施設の拡大
- 海外倶楽部との施設相互利用契約締結、サービス開始
- デジタル活用契約の推進(見込み客の増加)など、販売チャネルの充実と営業活動の効率化
- LINE公式登録者数の拡大⇒2024年3月末:31.9万人(2023年3月末:21.5万人)

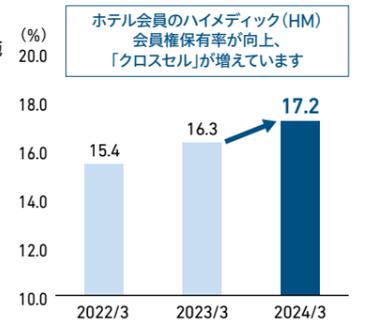
■ ホテルWEB予約率



人財・サステナビリティ

- 処遇改善の実施⇒ベア+昇給、賞与乗率の引き上げ・安定化、中抜け勤務の見直し、寮営繕実施
- エンゲージメントの向上⇒社員持株会を通じた社員への自社株式の付与、エンゲージメントサーベイの実施
- 採用活動の充実⇒リファラル採用、エリア採用、スポット採用、外国人採用等の加速
- 太陽光発電を国内全てのホテルとゴルフ場に導入、TNFD提言に基づく開示
- サステナビリティフォーラムの定期的な実施、地域やお客様と連携した活動の検討
- 部門間クロストレーニングの継続実施

■ ホテル会員のHM保有率



資本効率・ガバナンス

- 取締役会のガバナンス体制強化・独立性向上に向け、2023年6月より新任社外取締役3名が就任
- ROE12%の目標水準に向け、より資本効率を重視する経営へ⇒自社株買い30億円を実施済み
- MSCIの女性活躍指数に加え、ESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2024年度以降の主な取り組み(継続的な施策を含む)

- ホテル会員権価格の見直し、ホテル・レストランにおける単価見直し
- 従業員満足度を向上させ、海外からも含め、人財を安定的に確保する
- DX推進でデジタル活用契約高を増やし、販売チャネルを充実させる
マーケットを会員様本人からご家族、法人の従業員に広げる
- グループ内で顧客情報を活用し、ホテル会員でありハイメディック会員でもあるクロスセルを増やす
コンテンツを工夫し、メディカル事業で複数サービスの利用者を増やす
- ホテルは概ね1年間に1~1.5施設のペースで開業を予定するなど、安定したパイプラインを築く

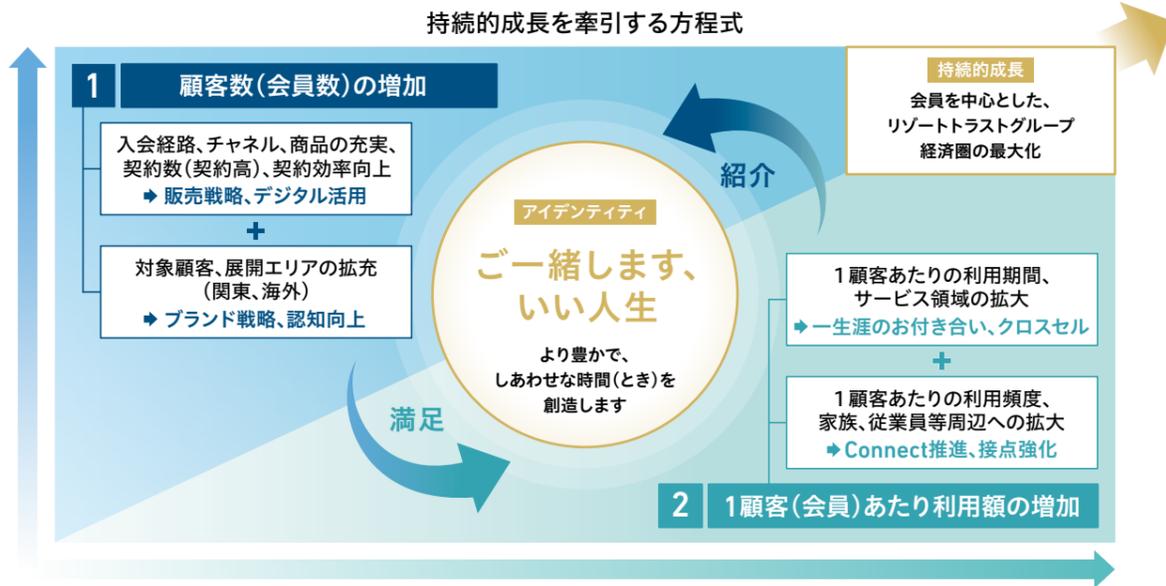
会員制を軸に成長、一生涯寄り添うグループへ

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、時々々の社会情勢において求められるニーズに耳を傾け、顧客と一体となって新たな価値を創造していくことが強みです。口数ベースで20万を超えるグループ会員様を中心に、そのご家族やご友人、法人従業員様を含む数百万人にのぼるお客様の満足度向上が、新たなお客様へとつながる価値の連鎖となっています。

会員制を軸にした成長の循環

会員制事業の持続的な成長を牽引する1つ目の要素は、会員数の増加です。ここ数年では、特にデジタル活用や紹介経路の充実によって大きく販売が進捗し、会員数が増加してきています。そして会員権の販売後には、利用面においてサービス領域の拡大やフォロー体制の強化によって、1会員様あたりのご利用額の増加を図っていきます。これが成長に向けた2つ目の要素になります。ご利用面における満足度が高まるほどに、ご利用金額だけでなくさらなる会員権の紹介契約が増えるという循環が生まれます。お客様一人ひとりの人生に寄り添った感動体験を提供することによって、縦にも横にも経済圏が広がっていく長期的かつ安定的な成長を実現しています。

■「会員制」の強みを最大限に活かす方程式 1 × 2



会員制とサービス領域の拡大

会員様との関係性を深化させることで、当社グループは事業領域を拡大させてきました。これまでも「余暇」「健康」に「未来への価値観」を融合させた「一歩先の豊かさの提案」を行ってまいりましたが、当中計期間においては、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、さらなるテーラーメイドサービスの実現や会員様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

当社グループの現会員数が14万人(口数ベース約20万口、2024年3月現在)である中、2021年度時点(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149万世帯(2019年度比、約12%増)^{※1}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11万人にのぼります。今後10~15年のうちに会員数は20万人規模へ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、関東エリアでは約8%(2023年3月現在)の会員数浸透率^{※2}になっています。富裕層世帯の母数が非常に大きいことも要因ではありますが、数字としては中部や関西に対して後れをとっています。当社グループは中部からスタートした会社ということを勘案しても、関東での会員数拡大はまだまだ可能性があります。また、富裕層全体が拡大していることを踏まえ、中部、関西でも引き続き、会員数増に取り組んでいきます。

※1 関野村総合研究所 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

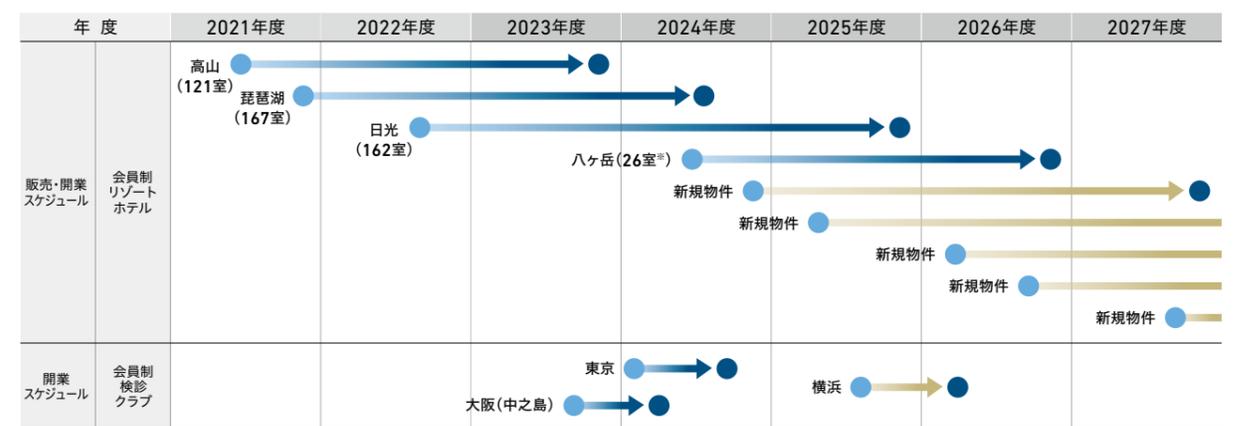
地域	富裕層世帯数	現会員数	23.3浸透率	20万人時点推計
関東	約65万世帯	約5万人	8%	14%
中部	約23万世帯	約4万人	17%	21%
関西	約24万世帯	約4万人	16%	20%
その他	約37万世帯	約1万人	2%	3%

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

成長の源泉となる開発パイプラインの拡充

会員制リゾートホテルは、販売加速に伴う在庫減少に対応するため、2024年度以降、概ね1年間に1~1.5施設のペースで開発を予定しており、現時点で新規に7カ所以上を検討中(未取得の土地含む)です。並行してエクシブ旧物件の再投資(リニューアル・建て替え等)を検討しています。会員制検診クラブは2024年度に2カ所、2026年度に1カ所の開業を予定し4万2千口体制の構築を目指します。また東京都心部で2026年開業を目指し、シニアレジデンス新商品第一号物件をパートナー企業と共同開発中です。

■販売及び開業スケジュール(2024年8月31日時点) (注)今後変動の可能性あり



※上記のほか、54室分の宿泊用の建物(建築確認未了)の建築を予定しています

リゾートトラストグループの事業

会員権セグメント



2023年度の経営成績

「サンクチュアリコート」の会員権販売がそれぞれ好調に推移し、契約高は過去最高を更新しました。前年同期に比べ、人件費などの減益要素がありましたが、2024年3月に「サンクチュアリコート高山」が開業し不動産部分の一括収益認識をしたことにより、売上高58,701百万円(前期比68.0%増)、営業利益18,798百万円(同68.1%増)と増収増益となりました。

ホテル会員権等販売事業

2027年度目標	
新規率(販売)	55% (2023年度実績 47.3%)
定着率(社員)	95% (2023年度実績 93.0%)
残業時間	月5時間未満からゼロへ (2023年度実績 4.4時間)

- 「顧客とのコネクットの質」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、顧客満足からさらなる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
職場環境や組織風土の改善、エンゲージメントの向上に取り組み、社員定着率アップを目指します。

2023年度のトピックス

- デジタル配信の登録者数(期末時点)が急増したことに伴い、デジタル活用契約高が伸びています。また、金融機関・ホテル紹介経由契約高も順調に増加しています。
- 会員増加数(口数)は前年度比でやや減少したものの、グループ間の見込み客情報の連携が実を結び、メディカル本部からは月平均6~7本、グループゴルフ場からも月1~2本程度の契約が安定的に出てきています。

価格改定について

2023年度は、主に「サンクチュアリコート」の販売価格改定が寄与しています。2024年4月には、ベイコートや既存物件のさらなる価格改定を実施しています。

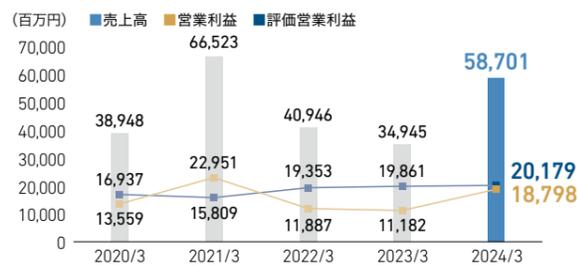


主要指標の推移

■ ホテル会員権 契約高・増加会員数



■ 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



2023年度の経営成績

前年度は一部ホテル売却の準備コストがかかっていたが、今年度はコスト減少があり、2022年11月からの価格改定の効果(通期寄与)、「東京ベイコート倶楽部」などアーバンリゾートの稼働回復などにより、人事施策実行に伴うコスト増や追加の修繕費を吸収しました。売上高95,492百万円(前期比6.4%増)、営業利益4,494百万円(同7.9%増)と増収増益となりました。

ホテル及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 (2023年度実績 約32万人)
RTTGアプリ予約率	40% (2023年度実績 18.5%)
CSポイント(5点満点)	4.80 (2023年度実績 4.82%)
ホテル稼働率(全体)	60% (2023年度実績 58.9%)

- 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などに取り組みます。
- 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サステナブルな「企業価値の向上」に取り組みます。

2023年度のトピックス

- 会員制ホテルは、「ベイコート」の稼働率が2023年度は52.7%(前年度47.0%)と大きく上昇しました。一般ラグジュアリーホテル(カハラブランド)も米ハワイ州の「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」は、2023年度累計59.8%(前年度55.6%)、「ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜」も2023年度は56.2%(前年度49.3%)となりました。
- 2023年度は価格改定を行い、単価は対前年で上昇しています。長期でも高単価な施設へ稼働の比重が徐々に移っています。

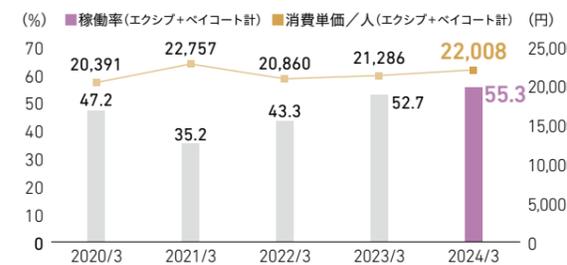
価格改定について

2023年度にはルームチャージや食事価格の改定が通期で寄与しました。2024年度の第4四半期以降には、運営管理費(年会費)の増額が寄与する予定です。

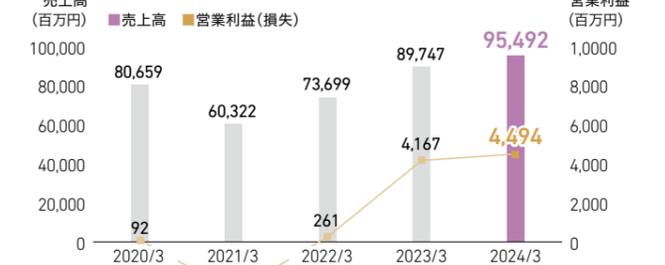


主要指標の推移

■ 稼働率・単価(施設売上/宿泊人数)



■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)



リゾートトラストグループの事業

トピック **サンクチュアリコートが担う成長戦略**

会員制ホテル「サンクチュアリコート」シリーズは、当社グループの新たなブランドで、高山、琵琶湖、日光、八ヶ岳に展開しています。お客様のニーズに応えるべく物件ごとにより明確なコンセプトがあり、会員権販売は好調で、高山、琵琶湖、日光は完売に近い状況です。また法人の入会割合が高いため、将来的にもより安定した稼働が見込めると考えています。ここで培った成長戦略を今後、さらに進化させていきます。

明確なコンセプト

岐阜・高山、滋賀・琵琶湖、栃木・日光、山梨・八ヶ岳で展開する「サンクチュアリコート」シリーズは、それぞれの地域の特性を生かし、「滞在自体が旅の目的となるディステーションホテル」です。高山はホテルと美術館を融合させた「アートギャラリーリゾート」、琵琶湖は「ベネチアンモダンリゾート」、日光は「ジャパニーズモダンリゾート」、八ヶ岳は当社初の「レジデンシャルリゾート」と、施設ごとに魅力的なコンセプトを設定しています。

また自施設においては、一定の条件の範囲で自らの占有日を消化することなく利用できる「フローティング時権利未消化」制度を新設しています(例:10泊タイプの場合、月5日を超えない範囲)。従来同様、ほかのシリーズとの占有日交換利用もでき、法人の福利厚生施設として、より利用しやすい形にしました。

また、法人での所有ニーズを踏まえ、従来の「ベイコート倶楽部」「エクシブ」は土地・建物を共有(区分所有)する「所有権型」(不動産有)でしたが、「サンクチュアリコート」は、土地は開業から50年の定期借地権を設定していることも特徴です。

サンクチュアリコートの戦略	効果
中規模(120~160室目安)サイズ、滞在そのものを目的としたコンセプト	立地選定上の候補が多く、シリーズ展開しやすい
シリーズ独自の「フローティング時権利未消化」制度	法人の福利厚生として利用しやすく、稼働も安定
保証金割合を厚めに設定(従来は10%→15%)	メンテナンス原資が多い
従来の「エクシブ」などと異なり、50年の期限付き定期借地	期間が設定されており、法人ニーズに対応している

ディステーションホテル「サンクチュアリコート」シリーズ4物件の特色

成長の源泉となる開発パイプラインの拡充 ▶P.25

サンクチュアリコート高山
アートギャラリーリゾート



ホテルと美術館が融合、2024年3月に開業しました。ホテル併設の美術館では、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンで3つ星を獲得した旧飛騨高山美術館から受け継いだ世界中のアートを展示。アートギャラリーに滞在するような非日常の空間を創出しています。

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



水都ベネチアの街並みを現代に昇華させた意匠。琵琶湖の豊かな自然を感じることができるよう最大限のレイクビューを確保しました。ウェルネスプログラムを体験できるほか、西日本で当社最大級700㎡のドッグランや全室ドギールームの客室棟を完備しています。

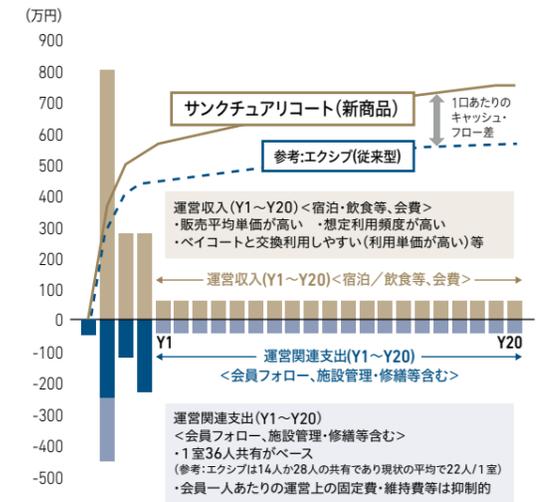
好調な販売と安定稼働の実現

「サンクチュアリコート」ブランドの高山、琵琶湖、日光は、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、当初回収予定額に対する契約高の進捗率は高山96%、琵琶湖92%、日光99%(いずれも2024年6月末、当初総契約高(回収予定額)に対する進捗率)で、開業時には完売に近い水準を見込んでいます。また「サンクチュアリコート」は、年間利用頻度が相対的に高い法人の入会割合が約8割に上り、従来と比較し安定した稼働が見込まれます。保証金率(15%目安)が高く、メンテナンス原資も豊富です。現時点で1室36人共有がベースで、「エクシブ」(平均22人/1室)と比べ、運営上の固定費が抑制できると予想され、1口あたりで入会から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割程度上昇すると期待しています。

今後は従来にない形も検討

今後の「サンクチュアリコート」ブランドの施設展開については、これまでの3物件のブランド展開の中でお客様にご評価いただいている内容を継続しつつ、今後はこれまでにないタイプのレジデンス型であったり、立地やニーズに合った商品内容に随時ブラッシュアップしていきます。特に、「サンクチュアリコート」シリーズは滞在そのものを目的とするコンセプトであり、従来にない立地展開の可能性も広がる商品のため、各地で地元へ貢献するサステナブルなリゾートの展開を検討していきます。

■ 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)



■ 当初回収予定額に対する契約高の進捗率(2024年6月末時点)

施設(室数)	発売時期	販売進捗*	開業予定
高山(121室)	2021年6月	96%	開業済
琵琶湖(167室)	2022年3月	92%	2024年10月
日光(162室)	2022年10月	99%	2026年2月

※価格改定により販売額が進捗している影響も含む
(注)「サンクチュアリコート八ヶ岳 レジデンシャルリゾート」は2024年8月22日から会員権の販売を開始、2027年3月の開業を予定しています

サンクチュアリコート日光
ジャパニーズモダンリゾート



日光の荘厳な自然を活かし、気品ある優雅な“和”をモダンに昇華させました。敷地前の鬼怒川とつながるような流水景の主庭が、優雅な非日常の空間を演出します。自然と一体となる温泉露天風呂、愛犬と過ごせる部屋も用意しています。

サンクチュアリコート八ヶ岳
レジデンシャルリゾート



当社初の独立レジデンス型。各客室には宿泊者専用のガレージを用意。ゲストは滞在する客室に自家用車で直接アクセスできるため、よりプライベートを重視したリゾート空間となっています。全室にビューバスとプライベートサウナ、専用テラスと前庭が設置されています。

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)



2023年度の経営成績

「ハイメディック大阪中之島コース」販売開始(2023年12月)が後押し、「グランドハイメディック倶楽部」の会員権販売が順調でした。会員の増加に伴う年会費収入等が増加し、シニアレジデンスの稼働も回復しました。売上高46,899百万円(前期比5.6%増)、営業利益7,164百万円(同18.4%増)と増収増益になりました。

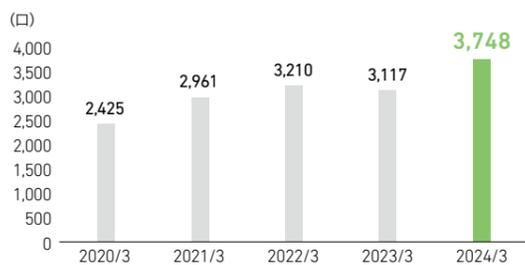
メディカル事業・シニアライフ事業

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めます。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めます。
- **BNCT、遠隔読影、DXほか**: 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

■ ハイメディック販売口数



2023年度のトピックス

- ハイメディック販売口数は2020年度より年間3,000口ペースとなり、今年度はさらに大幅に過去最高を更新しました。
- 「グランドハイメディック倶楽部」は2024年度に大阪中之島コース(開業済)と東京、2026年度に横浜での開業を予定し、会員数を現在の約3万3千名から、2027年度には4万2千口を目指しています。
- シニア向けレジデンス(健常型)が好調で、健常型の入居率が比較的好調に推移しており、シニア向けレジデンス全体でも緩やかに上昇しています。

価格改定について

2023年12月以降、ウェルビーイングに向けた検診を追加した新コースより、料金改定を実施しています。



■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)



トピック メディカルセグメントの新展開

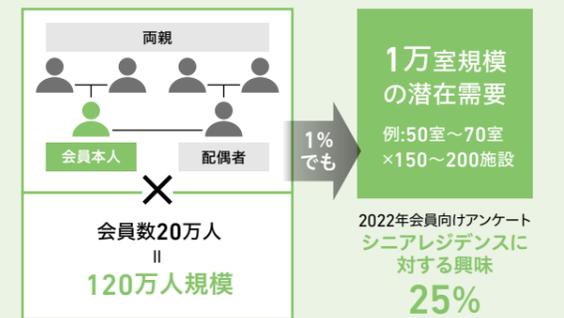
1 既存会員に対するライフタイムバリューの最大化

会員様のシニアレジデンスに対する興味は低くありません。現在のグループ会員数は20万人規模で120万人の市場規模を想定しています。潜在的需要が1%程度の購入率としても、1万室規模にのびます。会員様のニーズに幅広く応えた商品・サービスを開発し、シニアライフ事業を中長期的に大きく成長させていきます。

シニアライフ事業は、他社にはない当社グループの圧倒的な顧客基盤と、メディカル事業・ホテルレストラン事業とのシナジーを強みとし成長してきましたが、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)に開きがあります。そこでホテル会員年齢を想定した既存会員様のニーズに特化した健常者向けのレジデンスなど、会員権を追加購入していただける新商品を検討しています。これにより全体の室数バランスの改善、将来は健常者向けレジデンスから介護型施設へ移るなど、稼働率の上昇を目指します。

また訪問介護ステーションを併設したホスピスケアルームも展開し、入居率を上昇させるだけでなく、社会的価値の観点から、当社グループの事業の幅を広げていきます。

■ グループ経済圏内での市場規模



2 ウェルビーイングに向けた検診の3拠点開設で会員増を目指す

当社グループでメディカル事業を担い、会員制総合メディカル倶楽部「グランドハイメディック倶楽部」を運営する株式会社ハイメディックは、2024年度から2026年度にかけて、大阪、東京、横浜に計3拠点を開設します。このうち「ハイメディック大阪中之島コース」は2024年8月1日に開業し、「ハイメディック・ミッドタウン・イーストコース」(東京・六本木、2024年秋開業予定)の会員募集を開始しました。

両コースでは、ウェルビーイングのコンセプトを検診に取り入れ、「重篤な疾患の早期発見・治療」(二次予防)だけでなく、さらに前の段階である「健康維持・健康増進・生活習慣の改善」(一次予防)にも取り組むことで、介護予防(介護を必要としない体づくり)に貢献し、人生100年時代の健康長寿を支えます。両コースとも、検診で異常が見つかった際には二次検査や治療へのスムーズな連携が可能な体制も魅力です。

この3拠点の開設で会員数4万2千口体制を目指し、メディカル事業の発展を加速させます。



ハイメディック・ミッドタウン・イーストコースイメージ図



ハイメディック大阪中之島コース

3 がん治療装置(BNCTシステム)が厚労省指定に

当社グループ連結子会社が開発を進めるホウ素中性子捕捉療法(BNCT)用中性子照射装置「CICS-1」(写真)が2023年12月、厚生労働省から皮膚血管肉腫に対する「希少疾病用医療機器」の指定を受けました。これにより開発経費に対する助成金や製造販売承認を目指した指導、助言などの支援を受けられます。当社グループは、メディカル事業のビジョン「がんで大切な人を亡くさない社会をつくりたい」に基づき、2026年の装置実用化に向け、準備を進めています。



DX戦略

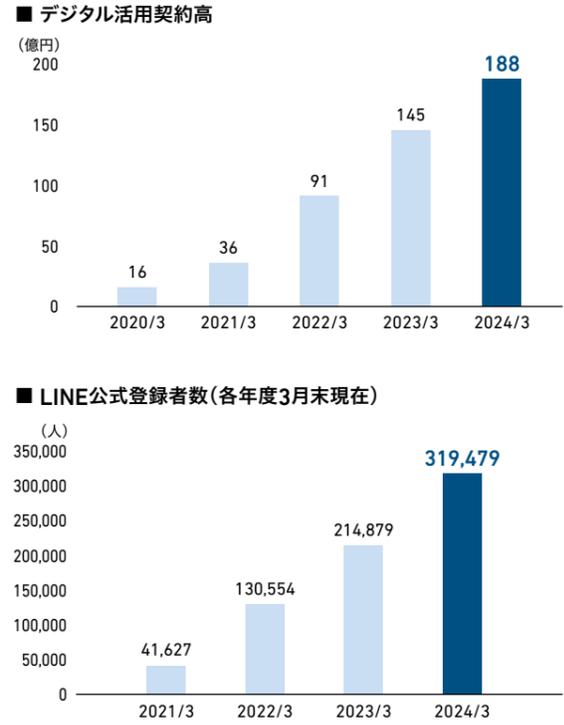
会員様との顧客基盤をベースとした独自のビジネスモデルでは、長期にわたる会員様の継続的なご利用、また会員様のご家族やご友人のネットワークの拡大により、顧客データが蓄積されています。当社グループは、中期経営計画期間中に、このビッグデータを活かすプラットフォーム構築に取り組むとともに、DX(デジタル・トランスフォーメーション)による収益力の向上に努めています。

中期経営計画期間中(2023年4月~2028年3月)の目標

- 「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

2023年度の取り組み(数字は2024年3月末のもの)

- ホテルWEB予約率上昇
34.9%(前年度比 6.9ポイント上昇)
- デジタル活用契約数増
188億円(前年度比 30%増)
- LINE公式登録者数の拡大
31.9万人(前年度末比+10.4万人)



会員制ならではのDX事例

新たなチャネルでの営業活動

2019年4月に導入した「RTTGポイントクラブ」、2020年に導入した「LINE公式」をご利用いただく顧客数は順調に伸びています。これら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発信する仕組みが充実し、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しています。これを活用し、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、新たなチャネルでの効率的な営業活動を展開しています。

データ資産を活かす

「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、重要な戦略テーマです。メディカル・ヘルスケア領域では、DX推進とともに、健診受診者のデータを蓄積し、パーソナルヘルスレコード(PHR)を活用したヘルスケアAIによる新規事業を展開するため、当社グループは2022年に株式会社ディー・エヌ・エーと包括的な業務提携契約を結び合弁会社「株式会社ウェルコンパス」を設立しました。まずはグランドハイメディック倶楽部などのDX化、医療法人と連携した次世代型の検診施設の開業に取り組んでいます。またCRM(顧客情報の一元化)として、以下のSTEPを想定し、開発を進めています(現状はSTEP1)。

STEP 1	各事業の顧客・行動購買ログを統合分析し、顧客の解像度を上げる。	STEP 2	顧客軸の戦略と、データ・マーケティングの高度化により各事業への利益貢献を行う。	STEP 3	リゾート全体での接点が増え、「一生涯のお付き合い」が提供できている状態を実現する。
---------------	---------------------------------	---------------	---	---------------	---

財務資本戦略

会員制事業モデルの特徴を活かし、自然災害等、非常時にも対応できるような財務の健全性、安定性を維持、向上させています。事業の安定的な成長により継続的にキャッシュを創出し、人財、知財をはじめとした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ます。

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ですが、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、総販売額のおよそ5割が販売済みになれば、その時点で全体の事業費を回収できるような商品設計をしています。近年では販売ペースが加速し、開業時の販売済割合はさらに高まる傾向にあります。特に「サンクチュアリコート」シリーズは2024年に開業した高山のほか、今後開業する琵琶湖、日光とも過去最も早い販売ペースで、開業時に全体の約9割を超える見込みです。

コミットメントラインの枠は2024年3月末時点で900億円を確保していますが、当社の会員制施設の事業投資では物件ごとに、販売によるキャッシュインが工事代金等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ります。そのため、着工物件が重なる場合でも基本的には借入金等の資金調達を大きくは必要とせず(2024年3月末時点の借入金は約100億円)、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する仕組みがあり、さらにメディカル事業の成長もあり、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2020~2022年度でも、連結営業キャッシュ・フローはいずれも200億円を上回り、運営収入が一時的に厳しくともキャッシュを生み出せることを示しています。

潤沢なキャッシュ

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、販売に応じて売上原価として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シュを生み出すサイクルに組み込まれています。例えば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60億円となります。なお、2023年度の営業キャッシュフローは391億円と過去最高になり、固定資産投資を除くフリーキャッシュフローも200億円規模と高い水準になりました。

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

	契約	上棟	竣工	開業
預り保証金	100万円			
登録料	400万円			
不動産代金	500万円			
契約高合計	1,000万円			
売上計上額				
	400万円	200万円	200万円	(※1)500万円
		200万円	200万円	
		0万円	0万円	
				350万円
				13万円

(※1) 不動産代金については、開業するまで繰り延べられ、開業時に売上計上
(※2) 開業後、償却してホテルレストラン事業の売上計上

(注1) 上棟…建築物を建てるにあたり、柱や梁などを組み立ててから、屋根の一番上にある梁を取り付けるところまでを指す
(注2) 竣工…予定していた建築物や土木関係などの工事が完了、当社へ物件引渡しできる状態に至ったタイミングを指す
(注3) 開業…ホテルとして宿泊客を受け入れ、営業を開始するタイミングを指す

財務資本戦略

高い水準の自己資本比率

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、2024年3月末時点で900億円以上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り、計上されます。その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、基本的には将来の収益源であり、資本に近い性格を持つものです。同じく約1,100億円計上している前受金も将来収益に振り替わるため、概ね同様の性質を持つと考えています。

また、当社ではROE(自己資本当期純利益率)を重視しています。2024年3月期は12.9%と中計目標を超える数値ですが、これは特別利益の影響があったためで、2025年3月期計画は12.0%が目標です。なお2023年3月期の15.4%は、一般ホテル売却による約90億円の特別利益の計上という特殊要因を含んだ数値です。

着工ペース加速、在庫安定化

ホテル会員権の販売在庫は、契約高ベースでおよそ1.5年分の在庫保有を目安と考えていますが、「サンクチュアリコート」シリーズ発売後の直近では、3年連続で過去最高契約高更新と想定を大きく超える実績となったため、2024年3月末在庫は400億円規模と低い水準になっています。

2024年度においては、6月頃に想定していた金沢物件(石川県)の着工時期が能登半島地震の影響で変更となったことにより、上期にやや在庫が少ない状況となりましたが、8月に新たに関東物件を着工したほか、下期にもう1施設(関西物件を中心に検討)着工する予定です。このように、従来の想定では年間1施設を標準的なペースとしていましたが、今後は1~1.5施設平均へ加速することで、現在の販売水準に合った安定した供給ペースとしていく方針です。

また、同じく販売ペースが加速しているメディカル会員権「グランドハイメディック倶楽部」も直近発売した2施設のほか、さらに来期横浜での発売を控えており、3~4年程度先

を見据えた潤沢な在庫を確保しています。

成長投資

中期経営計画期間(2023年4月~2028年3月)においては、2024年3月期以降の5か年でのフリーキャッシュ・フローは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、新規事業・サステナブル投資を実行していきます。+α部分は、借入金等を活用していく方針です。

成長投資においては資本コストを意識しつつ、また事業単独の収益性のみならず互いの事業がもたらすグループのシナジー効果を勘案し、積極的な投資を検討していきます。特にグループ会員の興味や期待が高いメディカル領域での事業展開においては、社会に新たな価値をもたらす研究開発や、M&Aなどの投資にも注力しています。

2023年度は391億円の営業キャッシュフローを生み出し、また200億円規模の固定資産投資を実施していますが、

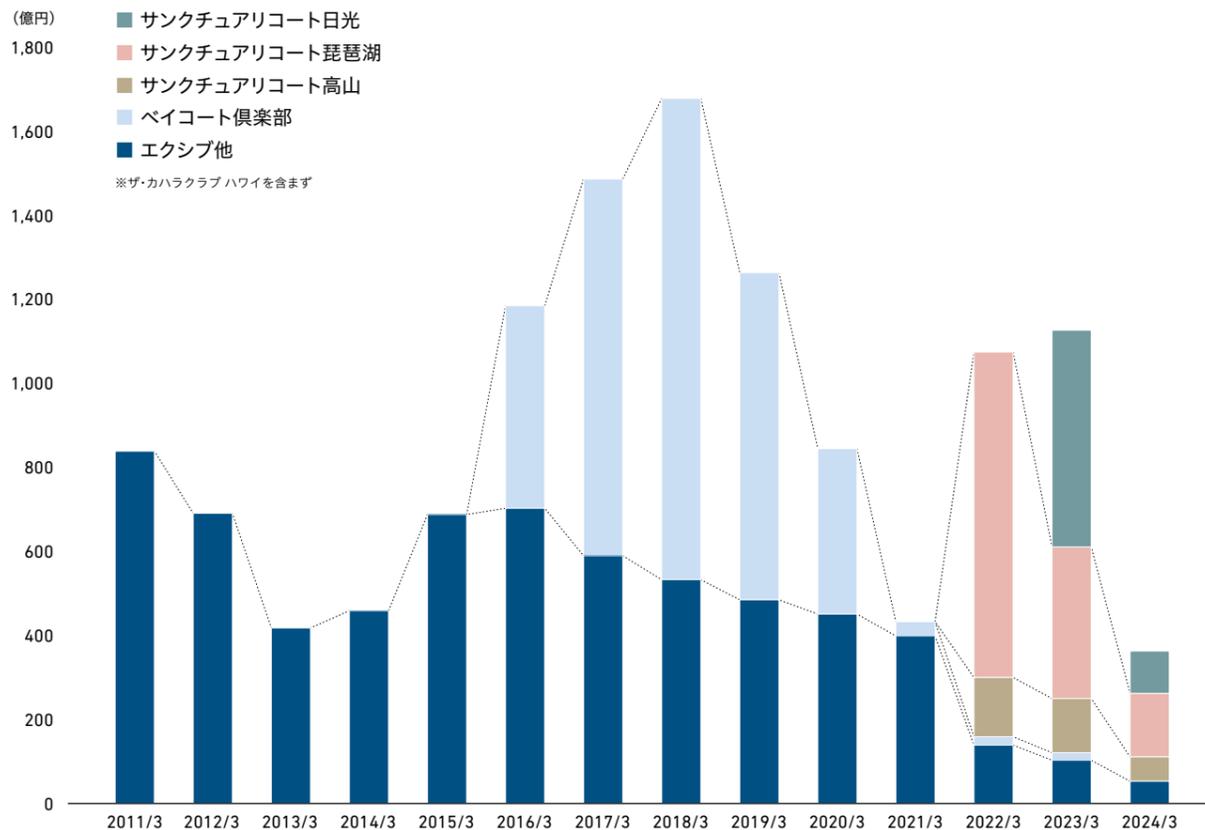
これらは新規ホテル開発のほか、ベースアップや決算賞与、福利厚生など40億円規模の人財投資・10億円規模の寮営繕(いずれも費用計上を含む)、20億円規模のサステナブル投資(太陽光パネル等)、成長事業であるハイメディック事業の新規2施設への投資等を含むものです。

株主還元方針

当社は配当性向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年度の年間配当金は1株につき54円(創立50周年記念配当4円を含む)でした。当会計年度中に株主還元の充実と資本効率の向上、機動的な資本政策遂行のため、約30億円の自己株式取得を行ったことにより、当会計年度の総還元性向は約55%となっています。

2024年度の配当予想は前期同様の54円としていますが、前期には記念配当を含んでいたため、当期の普通配当においては4円の実質増配となります。

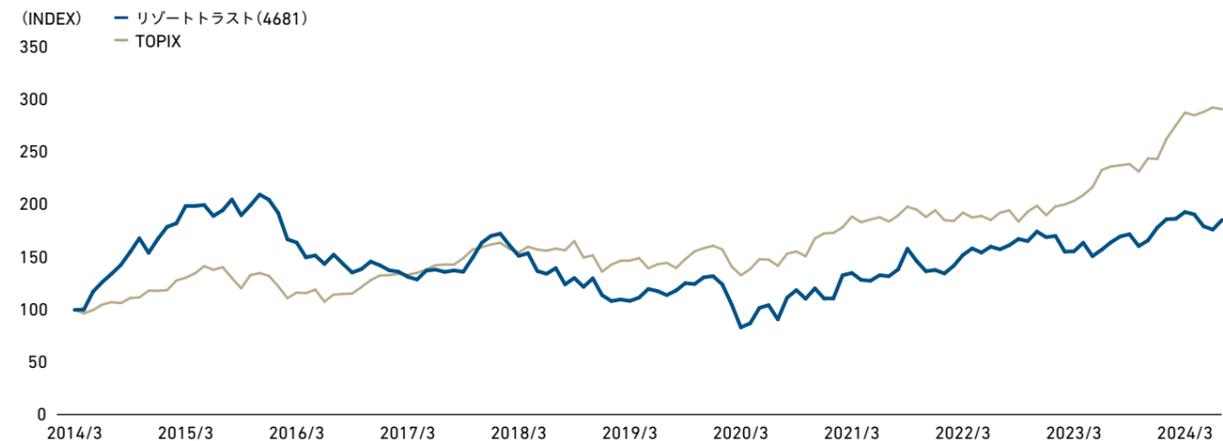
■ ホテル会員権の契約高在庫



■ 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)



(注)2014年3月末日の終値を100とした配当込み株価指数の推移

人財戦略

当社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す。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は、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。グループが一丸となり人財成長支援、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。

優秀な人財が集まり、定着し、活躍する人財サステナブル企業に向けて

当社グループの人財戦略では、「一人ひとりの能力が発揮できる環境づくり(働きがい・成長実感)」と「それを支えるための職場環境の整備(働きやすさ)」を重要な要素とし、この2つの相乗効果によって、「人財力を源泉とした各事業の持続的成長」「誰もが働きたくなる会社No.1」を実現することを目指しています。

進行中の中期経営計画でもこの方針の下、「1.事業継続に必要な人財確保」「2.『働きがい』と『働きやすさ』の追求」「3.『適正人員』の見える化」「4.タレントマネジメントの実現」を重点取り組み事項として推進しています。

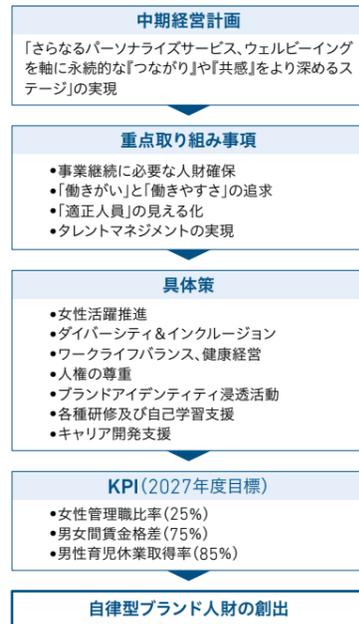
また、「Smile Spiral」全ては社員の笑顔から(スタッフの笑顔がお客様の笑顔と成長につながる)」という考えを掲げ、社員一人ひとりが笑顔で働きながらも仕事を通じて自ら成長し、お客様に新たな価値創造をし続けられるような企業風土づくりも行っています。



WEB参照 自律型ブランド人財の創出

https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/human-resource/

人財戦略フロー図



人財戦略対談

人財を成長の源泉として、この先も変化を続けながらグループ力向上につながる強い人財基盤を確立します。

秦:当社グループの成長の源泉は人です。人財採用面では、採用マーケットでの認知度強化やさまざまな大学や高校・専門学校と連携した新卒採用に加え、リファラル採用や外国籍人財の積極採用、障がい者チームの拡充や隙間時間で働くスポット採用の導入など、多様な人財の確保・活躍を推進しています。また、これら人財の多様化に伴い、働き方の多様性も促進され、時短勤務制度や育児休業制度の拡充、託児所の試験導入、ホテルにおける中抜け勤務の解消等、働き方や職場環境の整備も進んでいます。

寺澤:社員が自分のライフステージに合わせて柔軟に働ける制度構築はとても重要です。今後の課題は、LGBTQ+に対する啓発活動のさらなる推進と、便利なまちなかから離れたリゾート施設で、若手の採用・定着をどう図るかです。そこを補う外国籍人財については、5~10年かけてでもマネージャーをしっかりと育成すべきです。適切な職場のダイバーシティは、人財の採用・定着の両面で好影響をもたらすはず。賛否両論あった中抜け勤務の廃止も、若手人財の確保に向けて思い切って舵を切り、今では順調に進んでいるようです。

秦:はい。社会環境やビジネス環境に合わせて、社内制度や組織の形を柔軟に変化させながら事業成長を続けてきている点は、当社グループの特徴の一つだと思っています。
寺澤:そうですね。コロナ禍でサービスの最前線に立つ社員は皆、会員の皆様が来てくださることのありがたさを改

めて実感し、アフターコロナでどのようにお迎えしようか、じっくり考えたと思います。メディカル事業の知見も活用してホテルをはじめとした各施設での感染症予防対策を徹底した結果、当社はいち早く稼働が戻り、ピンチをチャンスに変えることができましたよね。

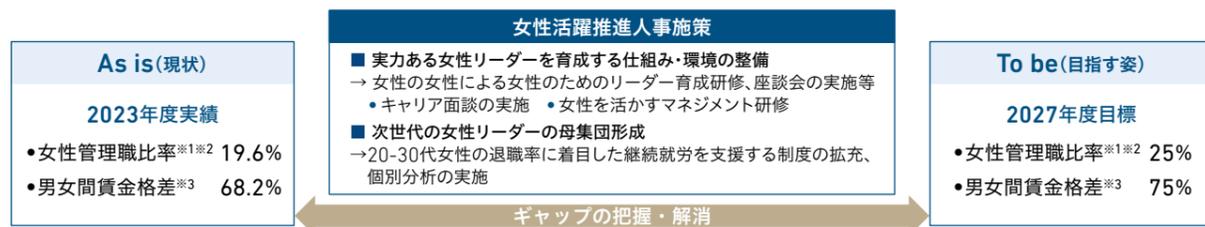
秦:今まで培ってきた、さまざまな領域での経験・知見を活かすとともに、改めて「会員制」という当社グループのビジネスモデルの強さを再確認することができました。

寺澤:コロナ禍で進んだデジタル化によって、各ブランドアンバサダーの活躍が全社員に共有され、「いいね」とお互いを褒め合う文化も醸成されていますね。人を育てるには、上司が良いところを見つけて期待し、その期待に部下が応えようとするピグマリオン効果がとても重要です。

秦:おっしゃる通りです。当社グループでは「Smile Spiral」¹という考え方があります。これは社員の笑顔がお客様の笑顔につながり、それがまた社員の笑顔につながって、笑顔がどんどん増大していくというのですが、引き続きこの考え方も大切にしていきます。当社グループにとって社員は重要なステークホルダーですので、社員のウェルビーイング向上に努め、採用した人財が長く勤め、活躍し続けてもらうための環境を整備することが私の責務だと考えています。現在の人事制度・福利厚生制度も完成形ではありません。今後もグループ間の人財交流やタレントマネジメントの導入によって組織を活性化し、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。

PICK UP 女性活躍の推進とその考え方

当社グループの全スタッフの半数は女性であり、欠かすことのできない大切な経営資本です。「女性が活躍することが、事業成長につながる」という認識の下、その活躍を支援していくことを重要な経営取り組み事項としています。



※1 グループ ※2 翌年度4月1日時点の数値 ※3 グループ/全社員

PICK UP ブランドアイデンティティ浸透活動

従業員一人ひとりが顧客の潜在的なニーズに応え、グループアイデンティティを体現していくため、「ブランドアンバサダー」の取り組みを実施しています。グループ共通の取り組みとして、各組織でアイデンティティの浸透を推進するアンバサダーを任命。活動を支援するプロモーターとともに、ブランド向上に向けた企画立案、他本部との情報交換による横展開にも取り組んでいます。



秦 覚

人事部・人事企画部 部長

人事部・人事企画部の部長として、より良い会社を実現するため人財戦略をはじめとした各種施策実行に取り組む。

寺澤 朝子

社外取締役

経営学における経営組織論や組織行動論の専門家。社員の動機付け・組織変革に関する研究に長く携わる。

人財戦略

中期経営計画の重点取り組み

人財戦略4つの基本方針の下、中期経営計画では、4つの「重点取り組み」を決めました。これに取り組むことで、最適な人的ポートフォリオを構築し、強い人財基盤を確立していきます。

<p>中長期的な人員不足に備えた人財の確保</p> <p>採用ホームページのリニューアル、採用強化／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／地元採用強化</p>	<p>「働きがい」と「働きやすさ」の追求</p> <p>中抜け勤務廃止など勤務体制の改善／勤務地限定制度など各種制度の整備／ブランドアンバサダーを中心とした組織活性化</p>
<p>ホテルや間接部門の「適正人員」の見える化</p> <p>各組織の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、お客様へのサービス品質を損なうことなく、従業員の働きやすさも確保</p>	<p>中抜け勤務</p> <p>中抜け勤務はホテル部門において、数時間の休憩を挟んで長く働く勤務体制のことで、当社グループでは、スタッフのマルチタスク化による部署間の相互ヘルプ体制など効率的な勤務体制を実現し、中抜け勤務の廃止に向け取り組んでいます。</p>
<p>タレントマネジメントの実現</p> <p>当社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、スキル、経験などの情報を有効活用</p>	

ダイバーシティ&インクルージョン

LGBTQ+(性的マイノリティ)について、2018年度から、全スタッフ向けの「eラーニング」を実施し、グループ全体に向けた「LGBTハンドブック」配布も行っています。また全国8カ所の「事務支援センター」を核とした障がい者雇用を促進しており、「令和元年度障害者雇用職場改善好事例 奨励賞(高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長賞)」を受賞しました。昨年度より、本格的に外国人採用を開始し、主にフィリピンやミャンマーの方が働いており、2023年度下期で150人、2024年度上期で150人を受け入れています。



リスキリング

「自律型ブランド人財の創出」を掲げ、アイデンティティを体現できる人財の確保、成長支援及び組織活性化へ向けた施策を実施しています。特に、ホテルなどの施設運営スタッフを中心に、円滑なコミュニケーション、効果的な対人関係構築につながるようなヒューマンスキルの向上を目指した各種研修を実施しています。

WEB参照 スタッフへの教育・研修
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/human-resource/>

多様な働き方の実施

育児や介護といったさまざまなライフイベントを経ても働き続けられるように、法定超の休業制度や短時間勤務制度、そのほかにフレックスタイム制度や勤務地限定制度など、関連制度の充実を図っています。またワークライフバランスについて学び、情報交換するワークショップやeラーニングも実施することで、働きやすさの向上と意識啓発を実施しています。病欠やケガで長期休職や休業となった際、職場復帰を支援する体制も整備しており、介護休業補償とともにGLTD(団体長期休職所得補償)制度を2023年1月に導入しました。

WEB参照 ワークライフバランスの推進
https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/work_life_balance/

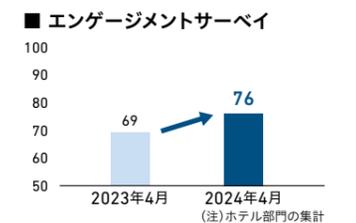
社員の働きがいと働きやすさ向上の取り組み

当社グループの社員一人ひとりが働きがいと働きやすさをもって、新たな価値の創出を目指していくためには、職場環境の充実、社員の安全確保と健康の推進が最重要基盤と考えています。定期昇給については2024年6月に2年連続、かつ前回実績を上回る平均5.3%の賃上げを行いました。年間休日は120日で、寮、社宅、持株会などで年間34億円規模(2022年度実績)に及ぶ投資をしています。また福利厚生表彰・認証制度「ハタラクエール」において「福利厚生推進法人」という外部認証を取得し、社員定着の指標となる「退職率」は、2023年度は9.3%で業界平均の14.8%*を下回っています。また2024年4月1日に「カスタマーハラスメントに対する行動方針」を定めました。

*厚生労働省「雇用動向調査」2023年上半期の宿泊業・飲食サービス業の離職率
 WEB参照 カスタマーハラスメントに対する行動方針
<https://www.resorttrust.co.jp/corporate/customerharassment/>

エンゲージメントサーベイの活用

2023年度より、当社一部部門において、「Wevox」(アトラエ社)を導入し、エンゲージメントサーベイ(2024年7月現在の対象者約6,800名、頻度:月1回)を開始しました。スタッフが会社の理念やアイデンティティに共感し、働きがいを持って働き続けられる指標として、毎月の回答による組織ごとの変化や状況を確認し、関連する施策の検討や実効性の向上などに活用しています。「職務内容にやりがいを感じているか」「職場の環境は働きやすいか」など、仕事に関する設問、組織に関する設問の両方の側面から調査しています。



エンゲージメントサーベイをきっかけに、組織内課題の解決に向けたコミュニケーションが活発に

ホテル&ゴルフ本部クオリティマネジメント部 沖野功明部長(左)が部員とコミュニケーションを図る。

ホテル&ゴルフ本部では、エンゲージメントの理解浸透を図るため、マネジメントスタッフを対象にした各種研修を実施するとともに、毎月実施している年度重点課題プロジェクトにて、各施設のスコア推移や成功事例を共有しています。所属する組織の課題について、対話を通じて改善策を見出すことは、コミュニケーション機会の増加となり、良い効果が生まれています。また施設巡回時の研修では「エンゲージメントの重要性」を施設スタッフに丁寧に説明しています。階層別にアプローチ方法を変えることで理解が深まり、当初停滞していたスコアが飛躍的に上がりました。スコアは指標ですが、エンゲージメントサーベイの導入により、組織環境の改善があったものと捉えています。

社員エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社グループのスタッフが相互にもっとつながり、より高め合えるカルチャーの醸成を目指して、グループ内の施設や事業所を訪問して、そこで働くスタッフの想いや誇りについてインタビューをしたり、グループ横断のワークショップを開催するなどして、職種や役職に関係なく、一人ひとりの相互理解を深める活動に取り組んでいます。

一人ひとりの志の相互理解で実現させるチーム力の向上

私が当社で成し遂げたいことは、会員制事業や当社グループの永続化です。会社が未来へと向かう中、会員様の状況が変化し、施設も年を重ねていくことにどう対応するかが課題です。私たちのチームが「最後の砦」かはわかりませんが、スタッフと共に「永続化」を目指していきたいと思っています。私たちのチームでは毎朝朝礼で一人ひとりの成功事例を共有しています。個人の志を相互理解することが、チーム力向上につながっています。明確な目標を掲げて、そこに向かって全員で進んでいくという、とても良い雰囲気でも業務を進められており、それが私の感じるチームの誇りです。

本社メンバーシップリレーション部の白鳥嘉之部長。

WEB参照 健康経営
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/health-safety/>

地球環境への取り組み

私たちの暮らしや経済活動は、地球の有限な資源を活用しています。この限りある資源を次世代に、さらに永遠に残すことは、私たちの責務であると考えます。GHG(Greenhouse Gasの略称:温室効果ガス)の排出量を減らす、資源の循環型利用を進める、生態系への負荷を減らすなど、自然資本の劣化を食い止めることはもとより、生物多様性が保全された地球の実現に向け、当社グループは日々事業活動を行っています。リゾート事業を行う私たちにとって、美しい自然環境は最も魅力のあるかけがえのない財産です。美しい自然の風景をいつまでも保つために、気候変動対応や環境資源の持続的利用など、自然環境とともに生きていくことを使命に企業活動を行っています。

体制

環境マネジメント

● 当社グループは、事業所ごとに立地や地域性などの特性を活かした取り組みを行うことで、環境保全と事業活動に好循環を生む「環境経営」を推進しています。また、サステナビリティ推進部が各事業部門と連携して、サステナビリティ活動に関する情報の収集や共有を図り、グループ一体となって環境保全活動を推進しています。(サステナビリティ経営 ▶P.18)

リスク管理

- 当社グループでは、「リスクマネジメント基本方針」を策定し、全ての事業活動を対象としたリスクマネジメント体制を整備・運用しています。
- 気候変動関連リスクについては、事業活動に大きな影響を及ぼすとの認識の下、シナリオ分析を実施し、当社グループの財務影響、事業戦略及び企業価値への影響を定性的に評価した上で、相対的に重要なリスクを特定しています。
- 特定した気候変動関連リスクに対しては、社会動向も踏まえた対策を検討し、その内容・有効性について、サステナビリティ委員会で報告・審議し、決定した対策をグループ全体で推進しています。
- 急性の物理的リスクについては、お客様及びスタッフの安全確保や、事業のバックアップ対策を施すとともに、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画(BCP)なども整備しています。(リスク管理体制 ▶P.53)

脱炭素社会の実現

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動は当社グループの事業に大きな影響を及ぼす重要な問題の一つです。当社グループは2022年度、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同し、気候変動に関するリスクと機会が経営に与える財務影響の評価の開示をスタートしました。「1.5°Cシナリオ」「4°Cシナリオ」の2つのシナリオのもと、TCFD提言におけるリスクの分類に沿って「短期(～2024年度)」「中期(～2030年度)」「長期(～2050年度)」の時間軸で検討し、各リスク・機会による財務影響の大きさは、費用へのインパクトや事業戦略及びブランド・企業価値への影響、人命への影響の面で、定性的に評価し、小・中・大で表示しています。



■想定したシナリオ

シナリオ	概要	参照した主な外部シナリオ
1.5°Cシナリオ	2050年カーボンニュートラルに向けて、政策・規制導入や市場変化が急速に進行することで、地球の平均気温上昇が1.5°Cに抑えられる。	● IEA(国際エネルギー機関) Net Zero by 2050シナリオ ● SSP1-2.6シナリオ など
4°Cシナリオ	GHG排出削減に向けた政策・規制や社会の取り組みが進まず、地球の平均気温上昇が4°Cとなる。災害などの気候変動による影響が甚大化する。	● SSP5-8.5シナリオ など

WEB参照 脱炭素社会の実現(TCFD)

https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/environment/carbon_neutral/

■脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会(1.5°Cシナリオ)

分類	想定したシナリオの概要	当社グループの事業におけるリスク・機会/財務影響	時間軸	財務影響の大きさ			対応戦略
				短期	中期	長期	
政策・法規制	当社およびサプライチェーンにおけるGHG排出に対する炭素価格の導入・強化 2030年:130\$/t-CO ₂ 2050年:250\$/t-CO ₂	● 当社の事業を通じた排出量やアメニティなどの調達品に対し、炭素価格がかかることで操業コストが増加	中 長期	—	中	大	● GHGの排出削減目標・削減計画の設定 ● 省エネ、再生可能エネルギーの導入、電化、電気自動車導入などの排出削減対策の検討・推進 ● サプライチェーンのGHG排出量の把握及びサステナブル調達
	ホテルやシニアレジデンスなどの建設・大規模改修時の省エネ性能の基準の強化	● 省エネ性能を満たすための建設コストの増加	中 長期	—	小	小	● 規制動向のモニタリング、施設のメンテナンスによる大規模改修の回避
	排出削減の一環として、プラスチック資源や食品廃棄物などの資源循環関連の規制の強化	● ホテルやリゾート施設を中心に、廃棄物の削減・循環に関する対応コストの増加	中 長期	—	小	小	● アメニティなどのプラスチック削減やフードロス削減への取り組み、「ECOステイ」の提案の推進
技術	カーボンニュートラルに向けた排出削減強化のための技術導入の必要性	● 再生可能エネルギーの導入、再生電力の調達、省エネ性能の高い設備の導入、エネルギー転換などのコスト増加	短 長期	小	中	中	● 排出削減の費用対効果の高い取り組みを優先的に推進
市場	顧客や利用者における気候変動への危機感・関心の高まりによる価値観・嗜好の変化	● GHG排出削減への取り組みの有無による、利用者にとっての魅力度への影響	短 長期	小	中	中	● GHG排出削減に向けた積極的な取り組みの推進 ● 気候変動への取り組みの具体的・効果的な広報
評判	投資家やスタッフ、採用応募者における気候変動への関心の高まり	● 気候変動への積極的な取り組み・開示による投資家・金融機関からの評価向上、人材採用・定着への好影響	短 長期	小	中	中	● GHG削減に向けた積極的な取り組みの推進と情報開示 ● 気候変動への取り組みの社内内外への広報・情報共有の強化

■気候変動の物理的な影響によるリスク・機会(主に4°Cシナリオ)

分類	想定したシナリオの概要	当社グループの事業におけるリスク・機会/財務影響	時間軸	財務影響の大きさ			対応戦略
				短期	中期	長期	
急性	洪水や猛烈な台風、豪雨の頻度の増加、土砂災害の危険性の高まり	● 自然災害による、施設などのプロパティ損害、事業停止による利益損害、スタッフの出社困難 ● 食材やアメニティなどの調達困難、交通インフラの混乱	短 長期	小	中	大	● 各施設のリスクの把握及びリスクに応じた対策の検討・推進 ● 施設立地における災害リスクの考慮 ● 調達先の分散 ● 備蓄品の確保や避難体制の整備
慢性	著しい気温上昇及び頻繁な猛暑・熱波の発生	● 施設利用者やスタッフにおける熱中症リスクの増加、就業環境の悪化 ● 避暑地を中心としたリゾート施設の需要の増加	中 長期	—	中	大	● 施設における環境のモニタリング、ヘルスケアDXの活用などを含む熱中症対策の強化
	海面上昇、高潮の危険性の増加	● 施設などのプロパティ損害、事業停止による利益損害	中 長期	—	小	中	● ニーズに応じた広報・販売の強化
			長期	—	—	大	● 災害リスクの把握・リスクに応じた対策の検討・推進

GHG排出量の測定

当社グループは、かねてよりGHG(温室効果ガス)の排出量を測定・公表していましたが、サステナビリティ推進体制の発足とともに2019年度以降のグループ全体の排出量を測定しました。今後は、Scope1,2において、2030年度に2019年度比40%削減、2050年度に排出量ゼロを目標に掲げ、排出削減に向けた取り組みを行います。

■GHG排出量削減

項目	対象	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
GHG排出量	グループ	Scope1	57,526	55,190	54,771	54,510	54,192	
		Scope2	85,180	76,080	81,751	79,735	85,146	
		Scope3	—	—	—	234,454	272,993	
	単体	Scope1,2	142,706	131,270	136,522	134,245	139,338	
		Scope1,2,3	—	—	—	368,699	412,331	
		Scope1	51,463	44,368	48,990	49,244	48,487	
GHG排出量原単位(Scope1,2,3)	単体	Scope2	65,796	56,404	63,804	63,188	67,301	
		Scope3	139,786	153,406	116,915	185,102	207,878	
		Scope1,2,3	257,045	254,179	229,709	297,534	323,666	
			t-CO ₂ /㎡	0.29	0.28	0.25	0.34	0.38

地球環境への取り組み

太陽光発電の活用

2030年度までに2019年度対比40%減、2050年度までにカーボンニュートラルというGHG排出量削減目標のために、当社グループは、国内全ての会員制リゾートホテル拠点と、全てのグループゴルフ場に太陽光発電設備を設置しました。発電規模は年間1.5億円、2,500t-CO₂となります。2024年10月に開業予定の「サンクチュアリコート琵琶湖」においては、ホテルの屋上と駐車場に設置し、日中の消費電力を自家発電で賄う見込みです。

自然との共生

当社グループは事業活動において多くの自然の恩恵を受け、自然があるからこそお客様にさまざまなサービスや商品を提供できると考えています。そのため自然と共生し、自然資本の劣化を食い止め、地球上の限りある資源を次世代に、さらに永遠に残すことは、私たちの責務であると言えます。リゾート開発に伴う環境変化や、施設建設や事業運営に欠かせない資材や食材等の調達、周辺地域への影響など、当社グループの事業と自然の関連性を適切に把握し、その維持や回復に努めていきます。



WEB参照 自然との共生(TNFD)
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

TNFD提言に基づく情報開示

《開示内容》

TNFDフレームワークに基づく主な開示内容	
1	一般要件 (1) マテリアリティの適用 (2) 開示の範囲 (3) 自然関連課題の地域性 (4) その他サステナビリティ課題との統合 (5) 考慮した時間軸 (6) 先住民、地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント
2	ガバナンス
3	戦略
4	リスク・インパクト管理
5	測定指標・ターゲット
6	取り組みの紹介

2023年9月に発表された TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言は、企業が自然関連の依存・インパクト、リスク・機会に関する適切な情報開示を行うことを通じて、経済をネイチャー・ポジティブなものに転換することを目指しています。当社グループはその理念に賛同し、2024年1月に、開示提言の早期採用者「Early Adopter」となりました。そして同年6月、TNFDのフレームワークに沿って、当社グループの事業を通じた自然関連課題について、情報開示しました。本開示では、TNFDのLEAPアプローチを参考に検討した結果を、TNFDの一般要件及び開示提言に沿って開示しています。

WEB参照 TNFD提言に基づく情報開示
https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/_assets/pdf/environment/biodiversity/resorttrust_tnfd.pdf

1. 一般要件

(1) マテリアリティの考え方

全社的なマテリアリティの項目の中で、環境については、GHG排出量の削減、廃プラスチック・食品ロスの低減、生物多様性の保全を特定しています。本開示では、その中の自然関連課題に焦点を当てて開示しています。

(2) 開示の範囲

当社グループの全事業分野、主要バリューチェーン段階について、自然への依存・インパクトの概観を把握した上で、リスク・機会を検討しました。優先地域の評価においては、当社が運営している施設の場所全てを対象としました。開示推奨項目の中で、シナリオ分析については、今回開示では対象外としており、今後、検討を深めています。

(3) 自然関連課題の地域性の考慮

当社グループが直接事業を行う施設については、優先地域の基準に照らし合わせた評価を実施しました。特に優先される地域については、今後必要に応じ、詳しい評価を検討します。

(4) その他サステナビリティ課題との統合

自然関連課題は、気候変動など他のサステナビリティ課題と密に関連しており、自然関連課題の検討においては、気候変動などの他の要因による影響も考慮しています。

(5) 考慮した時間軸

短期(直近3年程度)、中期(~2030年)、長期(~2050年)の時間軸で想定されるリスク・機会を検討しました。

(6) 先住民、地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント

新規にホテルなどの拠点を建設する際に、各種法令を遵守しながら必要な環境アセスメント等を行い、建設予定地の周辺住民を対象として説明会等を実施し、地域社会との関係構築に前向きに取り組んでいます。

2. ガバナンス

自然関連課題に関しては、サステナビリティ委員会にて事業へのリスク・機会を踏まえた施策の立案や、KPIの検討を行っており、同委員会で承認された施策の実行は、当社グループ各社とともに具体的な活動・検討を進めています。新規施設開発時には 1. 一般要件 (6)に記載の通り、影響を受けるステークホルダーとエンゲージメントを行っています。

WEB参照 サステナビリティ経営

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

WEB参照 人権方針

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/#contents-02-04>

3. 戦略

当社グループ事業全体の依存・インパクトの概観(下図参照)

当社グループの全事業分野と、主要なバリューチェーンの段階を対象に、TNFDの生態系サービス・インパクトドライバーの分類を踏まえ、依存・インパクトの内容やその重要性を評価しました。UNEP(国連環境計画)が開発したツールである「ENCORE」など客観的情報も参考にしながら、各項目の重要性はVery high~Lowの4段階で整理しています。

- 主なインパクトとして、施設開発・運営による陸域生態系の変容・占有やGHG排出、ホテル・リゾート施設やゴルフ場での水資源の利用、廃棄物の発生等が特定されました。
- 依存としては、施設の開発や運営における水資源やその他資源(食品やアメニティ等)の供給サービス、再エネ施設やホテル・リゾート施設での気候調整・災害緩和といった調整サービス、観光資源や癒し、景観といった面での文化的サービスへの依存の重要性が高いと考えられます。
- バリューチェーン上流である食品等の生産段階での各種生態系サービスへの依存、インパクトの重要性も高いと考えられます。

事業分類 内容	バリューチェーン の段階	自然へのインパクト											自然への依存									
		土地・淡水域・海洋 利用変化			気候 変動		資源利用/ 回復		汚染/汚染除去				供給 サービス		調整 サービス							
		陸域生態系 の利用	淡水生態系 の利用	海洋生態系 の利用	GHG 排出	水 利用	その他 資源利用	廃棄物	GHG 以外の 大気汚染	土壌汚染	水質汚濁	かく乱	侵略的 外来種	水資源	その他 資源	汚染 浄化	水循環・ 水質	気候 調整	災害 緩和・ 土壌安定	その他 調整	文化的 サービス	
全事業	企画・施設の開発	直接	VH	-	-	VH	M	-	VH	M	M	M	-	M	H	-	L	-	-	L	-	-
	自家太陽光発電	直接	L	-	-	-	-	-	-	-	-	L	L	-	-	-	VL	-	VH	M	-	-
	物流	間接	-	-	M	H	-	-	-	H	L	L	H	-	-	-	-	H	M	-	-	
ホテル・レストラン 事業	食品等の生産・調達	間接	VH	VH	VH	H	VH	H	H	-	H	H	-	M	VH	VH	M	VH	VH	VH	VH	-
	ホテル・リゾート施設運営 (レストラン、クルーザー等含む)	直接	M	-	-	VH	M	-	M	-	-	H	-	-	H	M	-	L	M	M	VL	H
ゴルフ事業	ゴルフ場の運営/ 維持・管理	直接	M	H	-	H	H	-	M	M	M	M	-	-	H	M	VL	H	M	L	-	M
メディカル事業	サービス提供	直接	-	-	-	H	H	-	M	M	-	-	-	-	M	-	VL	-	-	L	-	-
	化粧品等の開発・製造	間接	-	-	-	H	H	-	H	M	H	H	-	M	H	M	-	M	-	L	-	-
シニアライフ	施設の運営・管理	直接	-	-	-	H	M	-	M	-	-	-	-	-	H	-	L	-	-	L	-	-

地球環境への取り組み

(1) 優先地域の評価

当社グループの運営施設について、その立地に基づき、優先地域の評価を行いました。TNFDが優先地域の一つとして提示している「要注意地域(生態学的にセンシティブな地域)」の視点を踏まえ、優先地域に関する評価を行っています。

① 生態系の十全性の高さ

評価の結果、25個の地域で、生物多様性完全度指数が90%以上と、十全性が高いことがわかりました。

② 生物多様性の重要性

生物多様性重要地域(KBA)及び保護地域(IUCNカテゴリーⅣ(種と生息地管理)・Ⅴ(景観保護))と100m以内で近接している拠点は37カ所ありました。STAR指標については、世界6段階中、4となる地域が3つあり、これら地域は希少な生物種や生息地が限られる生物種の生息種数が多い地域と考えられます。

③ 水の物理的リスク

水ストレスについては、5段階中4で「高い」と評価された地域が1つありました。汚染に関する指標では、特にリスクが高いと考えられる場所はありませんでした。

(2) 自然関連のリスク・機会／事業に対する影響

ここまでの評価を踏まえ、全社的に想定される自然関連リスク・機会の内容と、各項目の定性的な重要性を評価しました。重要性は、影響度と発生可能性/切迫度の2軸で評価をしています。影響度は、費用面のインパクトや、事業戦略・ブランド・企業価値への影響を踏まえて小～極大の4段階で定性的に評価、発生可能性/切迫度は、発生可能性や顕在化の懸念を踏まえて低～高の3段階で評価しました。

4. リスク・インパクト管理

当社グループでは、「リスクマネジメント基本方針」を策定し、全ての事業活動を対象としたリスクマネジメント体制を整備し、運用しています。また、自然関連リスク・インパクトについては、事業活動に大きな影響を及ぼすとの認識の下、サステナビリティ推進体制において当社グループの事業戦略及び企業価値への影響を定性的に評価した上で、相対的に重要なリスクを特定しています。

5. 測定指標・ターゲット

測定実績については、サステナビリティサイト(関連データ)にて開示しています。

WEB参照 サステナビリティ関連データ

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/data/>

6. 取り組みの紹介

施設開発時の環境設計の実施や、生物多様性の大切さを広める「おりがみアクション」など、各拠点で取り組みを行っています。

WEB参照 自然との共生

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

社会との共創価値の創造

地域との連携で築く「食品リサイクルループ」

当社グループが運営するレストランでは、調理過程で発生する食品残渣を食品リサイクル法に則り食品循環資源の再生利用等の数値目標を定め、適切に処理をしています。

また、食品残渣由来のたい肥を使い、近隣の生産者様の下で育てた作物をホテルで再びお客様へメニューとして提供する「食品リサイクルループ」の構築など、お客様や地域の方との連携を深める取り組みも行っていきます。



地域コミュニケーションを通じた価値創出

当社グループが全国各地に展開する事業所では、それぞれの地域の皆様との関わりを大切にしています。

例えば観光資源を活用したネイチャーツーリズムや、ホテルでの特産品の利用や販売は、その地域ならではの魅力を当社事業を通じて伝え、お客様満足度の向上だけでなく地域経済の活性化にもつながると考えます。また、地域イベントへの参加やボランティア活動にも積極的に取り組んでいます。

