

会員様や社員の夢を 具現化する仕組みのもとで 会員制ビジネスの 可能性を拓けていく

代表取締役 社長執行役員 COO

伏見 有貴

会員制ビジネスの新たな可能性を育てる

会員様のニーズに合わせてビジネス領域を拡大

リゾートトラストグループは、1973年の創業以来、「会員制」というビジネスモデルを社会に先駆けて提案することで市場を開拓し、**20万口を超える会員様**と、そのご家族をはじめとした100万人規模のお客様の人生に寄り添い、業容・業績を拡大し続けています。

祖業である会員制ホテル事業に加え、1990年代からは会員様の健康ニーズに応えるべく、**メディカル事業にも進出**しました。新たな成長への可能性を拓けるとともに、蓄積した検診データの提供を通じて医学界との共創関係を築くなど、社会貢献の意義も増しています。

当社グループは、これらの事業を機軸としながら、常に新たな提案を続けていきます。特にコロナ禍以降、個人の価値観が多様化しており、より一層一人ひとりのニーズに寄り添ったサービスが求められていることをひしひしと感じています。当社グループの会員様も、余暇やレジャー、健康など、既存事業につながる領域以外でも、例えば相続に関することや、お孫様の教育についてなど、さまざまなお悩みを抱えていらっしゃいます。そうした領域で、私たちがお手伝いできることはないか、直接はできなくとも他社とアライアンスを組んで提案できることはないかと、会員様に寄り添う方法を考え続けることを大切にしています。

プラットフォーム機能の強化が事業成長のカギ

私たちが会員様のお悩みや課題に、より幅広くお応えしていくためには、会員様との双方向のコミュニケーションや信頼関係を軸に、新たなサービスの実現に向けた**アイデアを共有し可視化する「プラットフォーム」の機能を強化**していくことが重要です。

その目的は、大きく2つあります。一つは、なるべく偏りのないよう広く会員様の声を聴き、共有・集約すること。例えば、ある人が「プライベートジェットを持ちたい」と思ったとして、個人では容易には実現できなかったとしても、そうした希望を持つ会員様が100人いたとすれば、

グループ会員数

会員口数の合計は20.5万人を超える。複数所有されている会員様もいるため、会員様の実数はおよそ14.5万人。

メディカル事業への進出

1994年、ハイメディック山中湖コースが世界初となるPET検診サービスを開始。「山中湖方式」として、PETを用いた検診システムの代名詞となっている。

プラットフォーム機能の強化

「顧客接点の深化に向けたCX推進」にて、生産性向上と顧客接点の深化を図る。

▶ DX戦略 (P.33)

我々が資本を投下し、希望する会員様を募ってシェアするといったビジネスが実現できます。こうした事例が増えることで、会員様から「こういうこともできないか」と新たなご要望やアイデアをどんどんお寄せいただけるのではないかと期待しています。

もう一つが、当社グループの社員が新しいサービスや機能を発案し、それを“呼び水”にして、会員様がまだ気づいてない潜在的なニーズを掘り起こし実現することです。会員様に「ホテルの付帯機能で何が欲しいですか」などと一方的に質問するのではなく、例えば、「睡眠の質を高めるための改善法をホテル宿泊時に体験できたらどうか」など、具体的なアイデアを提案することで、会員様の深いご要望や潜在的なニーズを引き出すことができるのではないかと考えています。

会員様の納得感や参画意識を高める仕組みを深化

会員様と社員によるこうした「価値の共創」を通じて、ステークホルダーの皆様の夢や理想とともに実現していくことが、これからの社会にふさわしい会員制ビジネスの新しい姿になると考えています。「一緒に創り上げる」というプロセスを、より多くの会員様と共有し、それを当社グループならではのマーケティングモデルとして確立するとともに、会員制コミュニティとしての存在意義のさらなる向上につなげていきます。

そのためには、当社グループと会員様をより深く結びつける、双方向的なコミュニケーションをもっと活性化させなければなりません。これまで、サービスご利用後には、営業スタッフによるヒアリングや、アンケートなどを通じて、**毎日100件以上ものフィードバック**をいただいています。私もその内容には全て目を通し、現場もさまざまな施策に取り入れてきましたが、会員様の目線では、どのようなご意見がどのように受け止められ、どのような改善につながったのか、その過程が十分に見えていなかったかもしれません。

今後は、どれほどの会員様から、どのような声が寄せられ、どのようなプロセスを経て意思決定がなされたのか、できる限り可視化し、会員様と共有できるような仕組みづくりが必要だと思っています。こうした仕組みが会員様にも浸透することで、ご意見やご要望が継続的に発信され、確実にサービス改善へと反映されていく場が生まれます。結果として、会員様の納得度や参画意識、さらにはリゾートトラストへの愛着も深めていただけるのではないかと考えています。

フィードバックの共有

お客様からの日々のフィードバックは、以前より社内関連部署、経営幹部などに幅広く配信・周知され、サービス改善やお客様との対話に活かされている。

前倒しで計画達成、新たな5カ年中計が始動

ESとCSの好循環を実現できた一年

2024年度の業績は、3期連続での増収増益となり、2度目の上方修正をした計画値もクリアし、売上・利益ともに過去最高を更新しました。

当期の好調な業績については、ターゲット市場の規模や獲得会員数が見込み通りに拡大する中で、そこに合わせた商品・サービスを提供できていることが大きな要因と捉えています。加えて、デジタルを活用した販売手法など、これまでトライしてきた施策が一つずつ形になり、収益モデルとして確立できたという手応えがあります。

計画以上のより大きな成果を上げることができた部分については、社員や会員様、株主の皆様など、ステークホルダーとの関係性を強化するための投資にもつなげています。社員に対しては、継続的な**処遇改善**に加え、**働き方改革**や**福利厚生**の充実など、さまざまな面から成果還元に努めたことで、**従業員満足度**やエンゲージメントなどの指標も高まっています。社員一人ひとりがより意欲的に業務に取り組むとともに、施設への修繕投資等も充実させたことで、会員様の満足度も高まるという好循環を実現することができたと総括しています。

原価高騰や人件費上昇への対応に向けて

一方で、2024年度には、ここ数年のエネルギー価格や資材価格、人件費などの高騰などを受け、やむを得ず商品価格や各種料金の改定も実施しました。

安定性・継続性を重視する会員制ビジネスの特性に照らして、これまで何十年も据え置いてきたものを今回見直したわけですが、結果として会員様のご理解も得られ、収益性の改善にはつながったものの、より計画的に行うべきとの反省もあります。

今後は各サービスや施設ごとに、一つひとつ随時見直しを検討していきます。それも一律ではなく、投資をして効率化を図るものもあれば、価格転嫁をするものもあるなど、サービス・施設ごとの特性や利益構造を踏まえて、きめ細かに検討していくことが重要だと考えています。加えて、何より重要なのが会員様の理解と共感を得ることであり、価格改定を含めた対応に際しては、詳細かつわかりやすい説明に努めていきます。

新たな5カ年中計がスタート

2024年度は、5カ年の中期経営計画『Sustainable Connect』の2年目に当たりますが、先述したような業績により、計画3年目の目標値を1年前倒しで達成することができました。加えて、為替や市況など外部環境の変化や、労働力不足などの課題が顕在化する中で、同中計で掲げた重点戦略をさらに深化させ、取り組みを強化する必要性も感じています。そこで、計画の見直しを行い、新たな5カ年中計『Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0』（2025年4月～2030年3月）（以下、新中計）を策定しました。

新中計では、前中計の基本方針を受け継ぎつつ、新たな数値目標として、営業利益のCAGR（年平均成長率）10%以上、ROE（自己資本利益率）の中長期的なターゲットとして15%を掲げました。また、株主還元については新たな指標としてDOEを取り入れるなど、さらに充実させていきます。施策面では、「会員制倶楽部の価値向上」を主軸に据え、デジタル領域の拡大やデータマーケティングの活用とともに、先述したプラットフォーム機能の強化により、多様化する会員様のニーズに柔軟に対応できる仕組みを拡充していきます。

前中計の策定時より、私が社内に向けて伝えているのは「この5年間を、グループが一つになる

処遇改善の実施

平均6.5%の賃上げ（ベースアップ・定期昇給・慰労一時金）を2025年度に実施。2024年6月に続いて3年連続。

福利厚生

女性特有の健康課題に対応することで、女性社員のエンゲージメント向上やキャリア形成の支援を目的とした福利厚生パッケージ「Smile Y'elle（スマイルエール）」を2025年4月から導入。

▶ 人材戦略（[P.40](#)）

従業員満足度調査を継続実施

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、2024年度は3.98（前年比0.2ポイント上昇）となり、2年連続で改善した。

株主還元方針

新中計期間（2025-2029年度）における配当方針は、DOE4.5%を下限に、5%を目標とする。2025-2027年度の3年間累計での総還元性向50%を目指す。

▶ 新中期経営計画（[P.27](#)）

時期にしよう」ということ。当社グループのビジネスが多様化する中、グループの力を結集することで、より効率的に成果を出していこうということです。さらに、今期スタートをした新たな5カ年では、会員制事業という固有の事業セグメントを、世の中に広く認識してもらう段階へとステージを進めます。前中計の2年間で、商品にもビジネスモデルにも、そのための種蒔きを進めてきましたので、これからの5年間で枝葉を伸ばし、しっかりと刈り取れるものに成長させていきます。

メディカル事業がグループの成長を牽引

健康需要の高まりを捉え、メディカル事業の成長を加速

当社グループが中長期的な成長を実現していく上で、その牽引役と位置づけているのがメディカル事業です。現状ではホテル事業が中核をなしており、今後も年に1～1.5施設の開発を予定するなど、さらなる成長を見込んでいますが、同時に**メディカル事業へも投資を加速**させていくことで、先々において、その成長率はより大きくなると想定しています。高齢化社会の進行や、健康寿命への意識の高まりなどを踏まえれば、シニア層向けを含めたメディカル事業に対するニーズは急激に高まりつつあり、いずれホテル事業と並び、さらには上回るほどのポテンシャルがあると考えています。

ハイメディック事業やMS法人事業など、これまで着実に築いてきた実績の上に、前中計の2年間で、DXによるサービスの一元化・標準化が進んでいます。そこに再生医療や美容、エイジングケア、**シニアトータルサポート**など、新たなサービス基盤ができつつありますので、新中計の5年間でしっかりと成長させ、収益化を図っていく考えです。例えば、検診での早期発見をもとに再生医療で新たな治療の可能性を探るなど、健康寿命の延伸に向けた取り組みを強化する。またはシニアライフ事業との連動により、認知症予防や在宅ケアの領域で何ができるか追求していくことで、新たな商品・サービスが創出されるはずです。そうした発想を、お客様の声に耳を傾けながら重ねていくことで、メディカル事業の裾野は自然と広がり、着実に発展していくと考えています。

アカデミックとの共創により、医療への貢献と事業成長を両立

当社グループのメディカル事業は、すでに30年以上の歴史があります。まだ予防医療という考えが社会に普及する以前から、PETやMRIなど先進技術を駆使した検診事業を民間のサービスとして提供するというのは、ある意味で冒険でした。当時、話題にはなかったものの、実際のニーズが追い付いてくるのに10年近くかかりました。

大きな転機となったのが、冒頭でも少し触れたように、アカデミックとのwin-winな関係を築けたことです。大学などの研究機関では研究のための臨床データを必要としています。病院には疾病にかかってしまった後のデータはあっても、病気になる前のデータがありません。そこで、先進的な検診サービスを通じて健康な方々のデータを蓄積している当社に、複数の大学から「一緒に研究をやらないか」との声がかかり、そこから加速度的にビジネスが広がっていった経緯があります。

当社グループの検診データをもとに、連携する大学で新たな治療法や検査法を研究する。そこから新たな検査技術をアップデートしつつ実践することで、常に新しい要素を取り入れながら高精度な検査を実施する。こうした循環により、当社グループは最先端の医療サービスを会員様に提供しながら、医学の発展にも貢献できるのです。今後もこうしたwin-winの関係を深め、再生医療など未来医療の発展にも貢献することで、医療サービスの拡大・強化につなげていきたいと考えています。

メディカル事業への投資を加速

2025年4月を始めとする新中計期間より、年平均100億円（10年で1,000億円規模）の投資を予定。

シニアトータルサポート

リゾートトラストグループの会員様とご家族を対象とした介護相談サービス「介護の相談窓口」を2025年8月から開始。介護／医療支援／フィットネス・リハビリ／食事などの介護にまつわる疑問や不安、悩みを“介護が必要になる前”からサポートする。



意思決定のスピードアップに向けたガバナンス強化

大胆なガバナンス改革により、取締役会の議論を深化

新中計に掲げる戦略を着実に実行し、会員様からの期待を高め、お応えしていくためには、ガバナンスの強化も不可欠だと考えています。そうした認識のもと、**取締役会の大幅な改革を実施**しました。

従来は、創業者であるファウンダーと会長、そして私という3名の代表取締役のほか、社外取締役6名を含めた取締役15名、計18名で構成されていました。多様な視点からの議論ができるといふメリットはあったものの、やはり人数が多すぎると議論が深まりづらいという課題もあり、今年度の総会決議をもって、社外取締役4名を含めた計9名に縮減しました。社外取締役の比率を高め、外部からの視点で存在意義を見つめ直しながら、常に経営の在り方をブラッシュアップしていける場になると考えます。また、人数を絞ったうえで、より重要なテーマに対して深く議論し、柔軟かつスピード感を持った経営判断を重視していきます。

権限委譲を加速させ、執行現場でのスピーディーな判断を可能に

あわせて、執行役員を11名から20名に拡充するとともに、監督と執行を分離して執行への権限委譲を進めます。私はCOO(社長執行役員)として執行役員会に参加しますが、事業ごとの目標管理は定性面・定量面ともに各部門で行っているため、ここでは部門横断的に、会社全体の業務執行における最適解を議論していきます。今後、ファウンダーと会長については、執行機能を監督する役割が強くなります。業務執行については、より忌憚のない闊達な議論を通じて、新事業や設備投資などに対するスピーディーな意思決定を可能にしていく考えです。

また、執行役員に限らず、各施設の総支配人への権限委譲も進めていきます。これにより、現場発のアイデアの実現性が高まることで、社員一人ひとりのチャレンジ精神が育まれ、それがプラットフォームの深化にもつながっていくと期待しています。社員一人ひとりが経営への参画意識を高め、会員様や市場とのコミュニケーションを活性化させる土壌を育てたい。それを牽引するのが私の役割だと認識しています。

リゾートトラストが描く夢

対話を通じて、会員制ビジネスモデルへの理解と共感を深めていく

当社グループは、「サービスの多様化」と「プラットフォームの高度化」を両輪に、中長期的な成長を続けていくというシナリオを描いています。

数多くのステークホルダーの中でも、株主・投資家の皆様に対しては、会員制というほかに類を見ないビジネスモデルについて、これまで以上にしっかりと説明していく必要性を感じています。当社グループに対する資本市場の視線は、ともすれば不動産セクターに属する事業としての評価にとどまってしまう部分もありますが、オンリーワンのビジネスゆえに、その特徴や強みをもっと鮮明にお伝えしなければと思っています。

会員制ビジネスは、多くの会員様との、それも長期にわたる信頼関係に支えられているため、市況の変化に強いビジネスと言えます。実際、**コロナ禍の期間中にも業績が大きく落ち込むことはなく**、地政学リスクへのレジリエンスも備えています。また、多様化・パーソナル化する会員様のニーズに応じて新たなサービス・コンテンツを創造しながら、中長期的に成長し続けるポテンシャルがあります。

取締役会の大幅な改革を実施

2025年6月26日に開催した第52回定時株主総会をもって取締役会の構成を大幅に変更。「コーポレート・ガバナンス強化の変遷」Focus参照。

▶ コーポレート・ガバナンス
P.50

コロナ禍における業績

他の一般ホテルの稼働率が従来比で8〜9割の落ち込みとなった中、当社会員制ホテルは4割程度の低下にとどまった。また、会員権事業やメディカル事業が下支えし、営業利益やキャッシュ・フローでは通常時と大きく変わらないレベルを維持した。

資本市場との対話の機会を増やし、こうした情報をより広く、わかりやすく発信することで、幅広い投資家の皆様からの期待を高めていきたい。それが当社グループの企業価値、そして社会における存在感を高めることにつながっていくはずです。

創業以来の「ナンバーワン戦略」へのこだわり

加えて、ステークホルダーの皆様にご理解いただきたいのが、当社グループのブレない“軸”についてです。

これまで述べてきたように、私たちは会員様の声を収集・実現するプラットフォームとして、常に新たなサービスやコンテンツを探索していますが、いたずらに多様化・高度化を図っているわけではありません。常に「我々がやるべきこと、我々にしかできないこと」にこだわり続けている自負があります。

ホテルや施設などハードにしても、食事や検診サービスのようなソフトにしても、納得いくものでなければリリースすることはありません。お客様にとってNo.1のもの、自分の家族にも使ってほしいと思えるものでなければ、仮に売れるとわかっていても着手しないというのが、創業以来の変わらぬポリシーです。

マス市場で勝負するのではなく、**我々の顧客である会員様にとって必ずNo.1の存在であること**が、会員制ビジネスの根幹の戦略であり、この理念が支持されたからこそ、今や会員数は20万人に達し、ご家族も含めれば100万人を超えています。これだけの方々にとってかけがえのない存在であり続けられれば、今後も当社グループは力強い成長を続けていけると確信しています。

ステークホルダーの皆様とともに、より良い社会に貢献していきたい

より多くの会員様に信頼され、支持されることで、当社グループが社会にもたらすインパクトも大きくなっていると認識しています。これは経済的な規模だけではなく、環境問題や食糧問題といった社会課題の解決にも貢献できる基盤となっています。

例えば、「価格は高くてもCO₂排出の少ない施設を利用したい」とお考えの会員様が多ければ、私たちはそのための投資を実行できます。あるいは「食事の美味しさだけでなく、持続可能性を重視したい」という会員様の声が、農園リゾートなど新たなビジネスの可能性を模索することにつながっていきます。

こうした取り組みがホテルやメディカルといった事業の枠を越えて広がっていけば、会員様一人ひとりの満足度が高まるとともに、会員様が生きる社会全体がより豊かなものになります。より大きな意味での充実感を、私たちも一緒になって獲得できるでしょう。それこそ、私たちが大切にしてきた「一緒にします、いい人生」という理念の実現であり、リゾートトラストにしかできない価値創造であると思います。こうした成長の好循環に、より多くのステークホルダーの皆様に加わっていただくことを心より期待しています。

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、本報告書をご一読いただき、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 2025』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 社長執行役員 COO

伏見有貴

ナンバーワン戦略

信頼関係に基づく事業の拡大、グループ戦略については、「築き上げた信頼関係による高い参入障壁」参照。

▶ リゾートトラストグループの「会員制」ビジネスモデル
P.19

メディカル事業×未来医療 座談会



古川 哲也

専務執行役員
メディカル本部長

名井 陽

大阪大学 教授
グランドハイメディック倶楽部
大阪医療相談室
セカンドオピニオン担当医師
(プロフィール詳細 [P.14](#))

澤 芳樹

大阪大学 名誉教授
グランドハイメディック倶楽部 理事
大阪医療相談室 顧問
(プロフィール詳細 [P.13](#))

伏見 有貴

代表取締役
社長執行役員 COO

産学共創と「検証型」医療で見据える 未来への価値創造

リゾートトラストグループのメディカル事業では、数多くの医療・研究機関との連携をもとに、病気の早期発見・早期治療、会員様のQOL向上や社会への貢献に取り組んできました。この対談では、未来医療について先進的な知見を持ち、医療の最前線で実践を重ねている澤名誉教授・名井教授にお話を伺い、メディカル事業の新規展開や新しい価値創造における将来性、そして当社グループに期待される医療への貢献について語り合いました。

共創のはじまり

澤：私は未来医療国際拠点「Nakanoshima Gross」の構想段階から、高度な検診との連携を想定していました。そうした中で、リゾートトラストからお話をいただき、リゾートトラストが手掛ける検診事業と「Nakanoshima Gross」が目指す未来医療をつなぐことができれば、相乗効果が生み出せる可能性が高いと感じました。そこで2017年からこれまで、長年にわたり連携を強化してきました。

名井：私は整形外科医として、人が最後まで人間らしく生きるための運動器の重要性に関心を持っていました。そして、骨や筋肉、軟部組織の腫瘍の診療・研究を行う中で、大きな骨を切除すると、金属での再建は可能でも元通りの日常生活や運動を行うのは難しいという現実と直面し、人工材料や再生医療によって、より良い治療を追求したい

と考えるようになりました。その後、大阪大学医学部附属病院に未来医療センターが設立され、再生医療の取り組みに参加することになり、その実用化に向けた研究を精力的に進める中で、澤先生からリゾートトラストを紹介してもらいました。

伏見：我々は、従来から高精度の検診をベースにしながら、病気の早期発見・早期治療、QOLの向上といった観点で、長寿社会に向けた取り組みを模索してきました。その中で、澤先生の「Nakanoshima Gross」の構想には大きな可能性を感じ、ぜひ検診部門として参画したいと考えていました。「ハイメディック大阪 中之島コース」が実現した時は、本当に夢がかなったような想いで、これまでの連携にも深く感謝しています。

古川：「ハイメディック大阪コース」は今年で20周年を迎えましたが、開設以来、大阪大学の先生方には大変お世話になっています。こうした積み重ねこそが、今回のご縁につな

がる基盤になっていると考えています。特に医療業界では、信頼の蓄積がなければ簡単にご縁は得られないため、このような信頼関係は他社に真似できない当社の強みのひとつだと思っています。

未来医療への挑戦

澤：未来医療は、「まだ誰も手をつけていない」「海のものとも山のものともわからない」ような未知の医療を開発する取り組みです。当然ながらリスクや不確実性を伴いますが、将来的に大きな夢を実現する可能性を秘めています。私たちのポリシーは「今、治らない人を治すこと」。だからこそ、未来医療への取り組みでは、常に未来を見据え、アンノウンに挑戦しています。

名井：未来医療の例としては、コロナ禍で登場したmRNA（メッセンジャーRNA）ワクチンがあります。医学の知識があれば、mRNAを体内に投与すればタンパク質が生成されるという発想自体は考えられるものですが、実用化はされていない状況でした。それをアメリカのベンチャー企業が実現したことが大きな転換点となったわけです。こうした新しい治療法の「卵」は、今も数多く存在しています。澤：そうですね。ただ一方で、新たな治療法は高額になる可能性が高いため、全てを保険診療でまかなうのは現実的ではありません。日本の医療保険制度を維持するためには、「医療の産業化」という視点も必要になり、その橋渡しをする自由診療の役割が重要です。再生医療をはじめとした新たな医療は、まさにこの領域で価値を発揮できると考えています。

古川：私が米国で耳にした「バリューベースメディスン」という考え方は、得られる成果や価値に応じて医療の対価を支払うというものです。この発想に基づけば、保険診療が適用されるのを待つのではなく、たとえ自由診療であっても価値のある医療を早期に提供することが重要になります。ハイメディックとしても今後、「バリューベースの自由診療」、つまり超早期介入によってQOLを高めるという価値を、社会に対して明確に伝えていきたいと考えています。

澤：ハイメディックには、すでに行われている高精度な診断を通じた早期発見に留まらず、早期治療での連携にも期待しています。それらの中にはまだエビデンスが確立していない治療法もありますので、臨床データの蓄積・連携などを通じて、共に安全性や意義を証明していければと思っています。こういったものを再生医療において「検証型」医療（／診療）といいます。iPS心臓技術を活用した化粧品やスキンケア製品に関してもエビデンスを積み上げていくフェーズにありますので、そうした良い製品の有効性をどのように示し、応用していくか、検証しながら着実に進める必要があると考えます。

再生医療への期待と今後の取り組み

澤：私が専門としている心臓血管外科領域において、重度の心不全には移植や人工心臓が有効です。しかし、心臓移植手術は、米国では年間約4,000例実施されているのに対して、日本では年間100例程度しか行われていません。その結果、米国での移植待機期間は約1カ月であるのに対し、日本では約5年と大きな差が生まれています。こうした状況を踏まえて、我々はメスでの治療が不可能な「ノーオプション」の患者に対して、iPS細胞を用いた再生医療に取り組んでいます。

伏見：心臓等の重要な臓器に関して、日本では依然としてドナー不足や移植への理解不足が課題となっています。しかし、その状況が日本における再生医療の必要性を高め、世界最先端の治療開発につながっている側面もありますよね。

澤：再生医療はノーオプションになってから間もない段階の心不全患者が対象です。これに対して、心臓移植は最終手段であり、再生医療とは対象時期が異なります。両者の間には10～15年のギャップが存在し、この間に心臓の損傷が進むと再生も難しくなるため、早期の診断と介入が重要になります。世界にはこの「ギャップ期間」の患者が多く存在しており、再生医療の需要は高いです。ただ、現時点



澤 芳樹

大阪大学大学院医学系研究科特任教授、
大阪けいさつ病院院長、グランドハイメディック倶楽部理事／
大阪医療相談室顧問

40年以上にわたって大学で心臓血管外科に携わる。2002年に大阪大学医学部附属病院に未来医療センターを立ち上げたほか、数多くの国際医療貢献に取り組む。なかでも2000年から始めた心筋再生医療研究開発においてはiPS細胞を用いた世界初の臨床試験を実施。2025年開催の大阪・関西万博では、iPS細胞やiPS心筋シートの技術を活用した展示が行われるなど、新たなテクノロジーの可能性を世界に向けて発信。

ではまだ移植に代わる段階ではないため、「元気になる治療」として現実的な選択肢のひとつと言えます。

伏見: QOLを高めるための選択肢になり得るということですね。我々が取り組んでいるBNCT(ホウ素中性子捕捉療法)でも、放射線を繰り返し当てた後に治療を行う場合、細胞が損傷していて効果が出にくいというケースがあります。だからこそ、いかに早期の診断・介入が重要かを痛感しています。

名井: 私の専門である整形外科領域は、患者の症状がわかりやすく、再生医療の効果を評価しやすいと言えます。日本で承認されている整形外科の再生医療製品はまだ少なく、代表例として、軟骨の再生を目的とした「ジャック」の2012年の製造承認取得が挙げられます。それ以降、日本では新たな再生医療製品の承認は進んでいなかったのですが、最近になって「ジャック」が新たな適応症として変形性膝関節症を追加する一部変更承認を得て、マーケットが大きく広がる可能性が出てきています。

澤: 確かに整形外科領域は、早々に認知が広がっています。だからこそ、膝などの治療は自己負担や民間保険でもカバーする、一方で心臓治療は公費保険で賄うなど、部位や治療内容によって保険を使い分けのが現実的でしょう。現在、「Nakanoshima Qross」の運営主体であり、私が理事長を務める未来医療推進機構では、製薬・保険会社との連携による検証型医療でのエビデンスの蓄積や、自由診療保険との連携による新しい資金調達仕組み作りに取り組んでいます。



名井 陽

整形外科医師／大阪大学医学部附属病院
未来医療開発部 未来医療センター センター長

整形外科学、橋渡し研究[※]、再生医療、バイオマテリアルを専門分野に、20年以上の実用化研究の実施および支援の経験を持つ。2006年より未来医療センターにおいて研究に携わり、2017年にセンター長就任(現任)。

※橋渡し研究:主に基礎研究の分野で生まれた新しい医学知識や革新的技術を、実際に病気の予防・診断・治療に活かすべく実用化するための研究



伏見 有貴

代表取締役 社長執行役員 COO

1990年にリゾートトラストに入社後、営業、経営企画・広報などを経験。2007年に取締役メディカル事業本部長に就任し、ハイメディック事業を中心として事業拡大を主導。検診データの活用をもとにした各大学との連携関係や、データ蓄積型の検診モデルを確立。2013年から常務・専務としてメディカル本部長を歴任し、(株)ハイメディックなど複数関連会社の代表取締役も兼務。2018年に社長就任。

古川: 当社グループが澤先生と構想している「新たな再生医療拠点」は、まさに「検証型医療×自由診療」を軸としたもの。富裕層に限らず多様な患者様のニーズに柔軟に応えることを目指すのはもちろん、公的保険では対応が難しい先進的な医療についてもエビデンスを蓄積し、医療側へ提供することで、未来医療の発展の一助となれるのではと考えています。

伏見: たとえ重篤な疾病であっても患者様ごとにニーズが異なり、「あと数年は生きたいから高額な費用を惜しまず治療したい」という方もいれば、「痛みを取ってほしいだけで延命は望まない」という方もいらっしゃいます。こうした多様なニーズに応えていくためには、全てを公的保険で賄うのではなく、自由診療を組み合わせることが鍵になるでしょうね。

名井: おっしゃる通りで、保険適用されなければ先進的な医療の利用者が一定以上の資金力を持つ人に限られてしまうという課題はあるものの、研究と実用化の橋渡しとしては現実的な選択肢になり得ますし、エグゼクティブ専用の病院で治療を行うという仕組みも検討に値します。こうしたエグゼクティブ層を対象にエビデンスを積み上げていくというアプローチは非常に有効な選択肢であり、高レベルな検証型自由診療のモデルとして成立する可能性があると思います。

さらに言えば、薬事承認と保険適用を切り離して考えるような新しい仕組みがあっても良い。そうすれば、大学など

の研究機関で生まれた最先端の医療技術も実用化しやすくなります。

伏見: 多くの製薬会社の事業は保険診療の枠組みを基本としているため、自由診療領域には手を出しにくい現状がありますね。ですから、再生医療のような領域では、ハイメディックや「Nakanoshima Qross」が産業と医療の橋渡しをしながら進める必要があると認識しています。これらの医療機関が協力してエビデンスを蓄積していくことで、信頼性ある自由診療モデルが確立されれば、インバウンド医療の需要喚起にもつながります。

古川: 我々としては、まずは有償型臨床研究で実績とエビデンスを蓄積して、良い結果が得られれば将来的に先進医療や保険適用を目指すという段階的なアプローチが現実的だと考えています。そのために、今後はそうした有償臨床研究の成果を評価し、次の段階に進めていくための仕組みづくりを進めていく方針です。

ハイメディック事業との今後の連携に向けて

澤: 私が院長を務めている大阪けいさつ病院は、一般患者も含めた幅広い症例に対応しつつ、最先端医療を提供しています。約3年前からグランドハイメディック倶楽部の特別連携医療機関としてハイメディックの患者を受け入れており、新規患者の獲得と重症患者の高度治療の両立によって、双方にとって有益なwin-winの関係が築かれていると感じます。さらにこの連携を通じて、精度の高い検診の受診者から「次のステップとして本格的な医療を受けたい」というニーズが確実に生まれていることを実感しています。

名井: 近年、早期発見・早期介入の観点で「フレイル」(虚弱状態)が注目されています。フレイルの段階での介入は、治療ではなく「自由な介入」として可能な領域であり、早期の対応が望ましいとされます。未来医療の分野では、例えばアプリを活用してフレイルの初期段階にある人に対して行動変容を促したり、看護師と連携しながら生活改善をサポートする仕組みも考えられます。

また、フレイルへの対応として、医療機器等が保険適用に至っていなくても、一定の開発段階を経たものについては検診の現場で活用しながらデータを蓄積し、その実績とエビデンスをもとに、将来的な保険適用を目指すというアプローチも考えられますね。

伏見: 確かに、当社グループはシニア施設を運営しているため、希望される方はシニア施設内でしっかりとデータを取得することが可能で、こうした取り組みはハイメディックにおけるケアの一環として実施できます。取得したデータから進行予防などの効果が確認できれば、さらなる治療へとつながられる可能性も広がります。

名井: もう一つ、日常的な医療相談に関しては、一般的

な病院やクリニックでは十分な説明を受けられず、自分の治療方針や適切な受診先が判断できないという悩みを抱える方が多い現状があります。そのため、ハイメディックが提供している丁寧な医療相談は、患者にとって非常に有益なサービスだと評価しています。

澤: 私のところにも多くの方が医療相談に来ますが、さまざまな医療施設で「できない」と言われて諦めかけているケースが少なからずあります。その中で、「大阪けいさつ病院に行きましょう」と伝え、涙を流して喜ばれて、先の人生が開けたように感じられている方が多くいらっしゃいます。医療について相談できる場所は非常に限られており、富裕層であっても相談先がなく、適切な医療を受けられずに困っている人は多いかもしれません。

名井: 今の澤先生のお話を聞いて、医療相談の延長として、その人に合った治療や先進医療を紹介するサービスがあれば、社会貢献につながるだけでなく、ビジネスとしても有望ではないかと感じました。

伏見: 貴重なご意見をありがとうございます。当社グループは検診・健診事業を約30年にわたって継続しており、最新の情報収集や機器更新を常に行っています。同時に、澤先生、名井先生を含めた多くの先生方のご意見を取り入れながら、検診・健診内容を絶えず改善しています。今後も一歩進んだ検診・健診や治療、多様なソリューションを提供し、未来医療の実現に向けて先生方と連携していきたいと考えています。本日はありがとうございました。



古川 哲也

専務執行役員 メディカル本部長

1993年に三井不動産(株)へ入社、東京ミッドタウンの医療機関誘致に携わる。2006年にはクリニックの運営支援を手掛ける株式会社アドバンス・メディカル・ケアを設立し代表取締役社長に就任。以降、リゾートトラストグループの一員として、(株)ハイメディック取締役や(株)iMedical代表などを務めつつ、2013年にはリゾートトラストの執行役員に就任。2023年9月よりメディカル本部長としてグループのメディカル事業全体を管掌。

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。

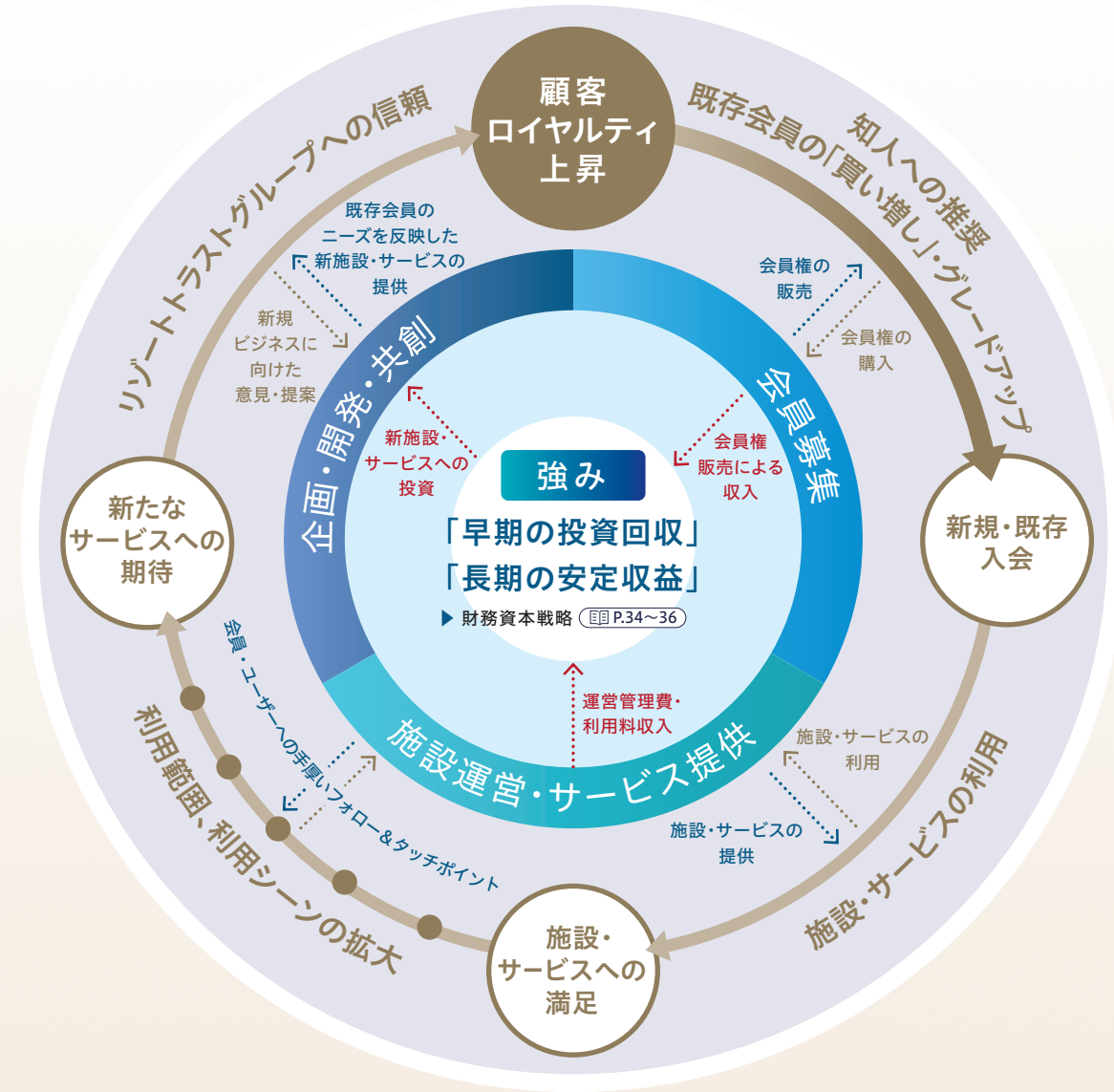
グループアイデンティティ 一緒にします、いい人生 ～より豊かで、しあわせな時間を創造します～



リゾートトラストグループの「会員制」ビジネスモデル

人生を豊かにする会員制ホスピタリティ・エコシステム

当社は50年以上にわたり、「会員制」ビジネスにこだわり成長してきました。会員の皆様の一生涯をより豊かにするため、リゾート事業から、メディカル・シニアライフ、サプリメントなどのプロダクトの開発・販売まで、お客様の人生に寄り添った多様な商品・サービスを提供しています。会員様にとってのプラットフォームである「倶楽部」の価値を一層高めることで、さらなる成長を目指します。



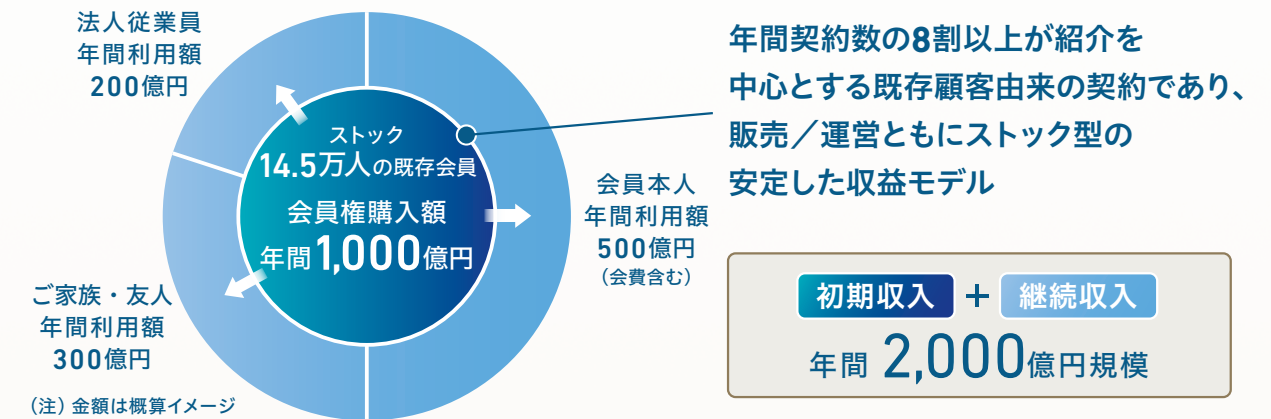
「早期の投資回収」と「長期の安定収益」の両立

会員権販売による初期収益

+

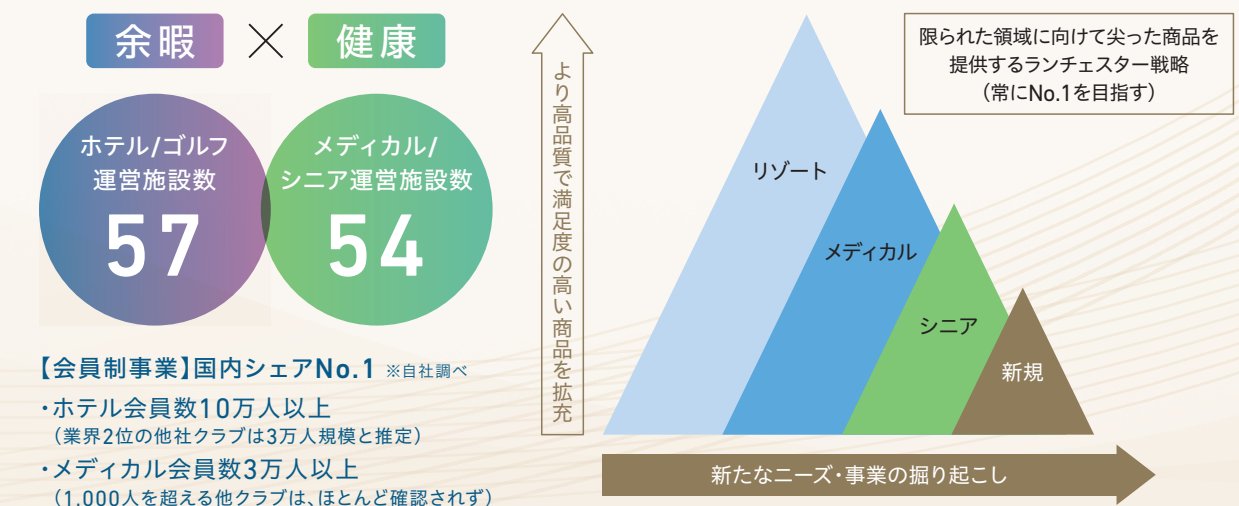
年会費・利用料による継続収益

会員権販売時に投資回収を完了し、その後の年会費・施設利用料で安定的な収益獲得。
1つの会員権を販売することで、長期にわたる顧客との関係が生まれ、
ご家族・友人、従業員を含めたご利用満足度が高まる中で、紹介の環が自律的に広がります。



築き上げた信頼関係による高い参入障壁

会員制ビジネスは、長く続けるほどに顧客との信頼関係が深まり、
ビジネスの選択肢や可能性が広がり、商品の付加価値が積み上がっていきます。
(新規施設・サービスの導入に伴い、既存会員権の所有価値も常にアップデートされていく)
当社は会員様と共に長期にわたって施設開発を継続し、常に新たなサービスを
探索してきた結果、徐々に競合が限定され、今では圧倒的なシェアを誇ります。



【会員制事業】国内シェアNo.1 ※自社調べ
・ホテル会員数10万人以上
(業界2位の他社クラブは3万人規模と推定)
・メディカル会員数3万人以上
(1,000人を超える他クラブは、ほとんど確認されず)

持続性
会員制×長期利用による
「安定したリカーリング収益」

- ・入会金+年会費+利用料の組み合わせ
- ・LTV(ライフタイムバリュー)の最大化
- ・高いスイッチングコスト

収益性
高付加価値サービスを活用した
「顧客単価・利益率向上」

- ・国内ハイエンド層の消費余力
- ・会員データの活用により、利用頻度・消費額の最大化
- ・高い価格競争力と参入障壁

成長性
高齢化・国内ハイエンド層市場を追い風にした
「持続的成長機会」

- ・国内ハイエンド層市場は拡大傾向
- ・企業の福利厚生・健康経営ニーズの高まり
- ・海外市場・インバウンド需要の取り込み

「会員制」を軸にした成長の循環



当社は、会員様とご家族・周辺の一生涯にわたる多様な潜在ニーズに応え、商品開発やサービス改善を徹底的に行うことで、追加購入や上位グレードへの買い替え需要とともに、顧客のロイヤルティを高めています。これにより、新規顧客の紹介も広がり、規模拡大と単価向上を同時に実現して強力なメンバーシップモデルを築いています。一方で、入会時の早期投資回収と長期にわたる安定的なリカーリング収益を両立させる収益構造を確立。さらに、「自律型ブランド人材」が高いホスピタリティでお客様の満足と信頼を支え、競争優位を生み出しています。こうした会員制プラットフォームの価値向上と、グループ経済圏の最大化という両軸を武器に、リゾートトラストは未来に向けてさらなる飛躍を目指します。

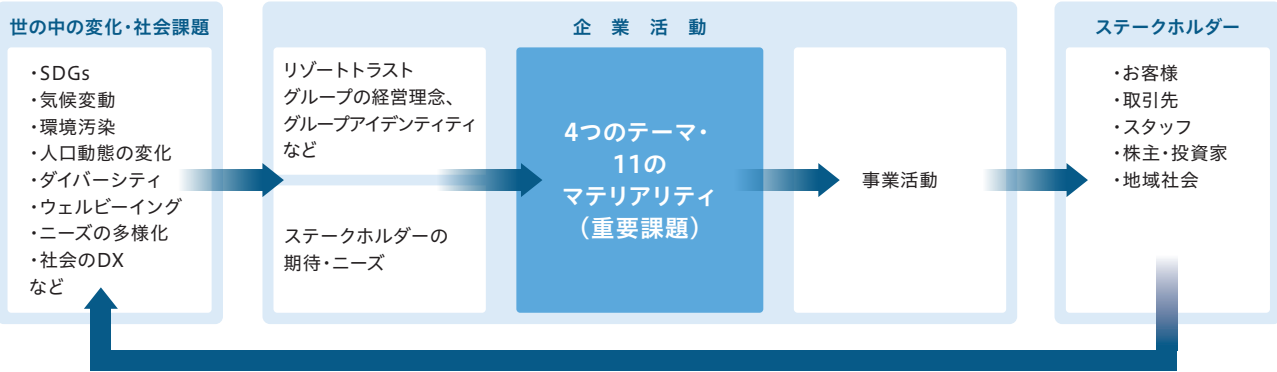


マテリアリティとリスク・機会

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2022年に特定しました。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（▶マテリアリティ特定プロセス（[図 P.43](#)）参照）。現在、サステナビリティ委員会を中心とした推進体制（▶サステナビリティ経営（[図 P.42](#)）参照）の下で、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います。

■ マテリアリティの位置づけ



■ 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	マテリアリティ	KPI目標	2025年3月期	関連ゴール	
E	地球  P.44～	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	142,216t-CO ₂ 2019年度比 0.3%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	31.9t 2019年度比 26.8%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%	60.0%		
S	繁栄  P.24～  P.49	「一緒にします、いい人生」の実現 / グループ独自の付加価値の共創				
		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	20.5万人		
		⑤ サービスの品質・安全性・革新性の追求				
	人  P.37～	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%	20.7%		
		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%	67.8%		
G	ガバナンス  P.50～	ガバナンス強化				
		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236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
※「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

➡ リゾートトラストグループが考えるリスクと機会

気候変動や資源枯渇、環境汚染といった地球環境問題を背景に、さまざまなリスク要因が想定されますが、当社グループの事業においては、それらを機会と捉えることもできると考えています。



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	● 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	● 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	● 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 ● グループ人材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	● 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、外国籍人材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	● 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キング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	● 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 ● 「余暇と健康」に「未来への価値観」を融合した豊かさの提案	4 5

➡ 事業活動を通じたマテリアリティのKPI進捗管理と独自性の追求

マテリアリティについては、サステナビリティ委員会において、定期的に目標達成への進捗およびその取り組みについて確認・議論を行っています。法令等により定められた各種指標を起点に、ただしそれらの達成だけを目的にせず、私たちは何のために取り組み、それによって何を指すのかを、委員長である代表取締役 社長執行役員 COO、各本部長及び執行役員が各本部推進担当者とともに議論し、次なる施策の実行へとつなげています。

2025年7月に開催した第5回サステナビリティ委員会では、グリーンエネルギーの活用、廃棄物削減からの資源循環、人的資本経営の現在地とありたい姿などについて各部門より報告しました。さらに、会員様や地域と共に価値を生み出すために、各施策をより具体的かつ明確にし、実効性を高めて取り組むべきだという方向性が示されました。

今後は、当社グループならではの会員制事業ビジネスを踏まえ、私たちだからこそ創出できる価値を追求していくために、独自のマテリアリティや目標設定をグループ内で検討し、新たな取り組みに挑戦し続けていきます。