

Integrated Report

2025

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





リゾートトラストグループ 経営理念

私たちリゾートトラストグループは新天地開拓を企業精神として
「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」
を追求し お客様のしなやかな生き方に貢献します

リゾートトラストグループ
アイデンティティ

ご一緒に、いい人生
～より豊かで、しあわせな時間^{とき}を創造します～

ごあいさつ

サステナビリティと
ウェルビーイングの実現に向けて
積み重ねた成果を力に、
新たな成長ステージへ
踏み出します

代表取締役会長 CEO
伊藤 勝康



代表取締役
社長執行役員 COO
伏見 有貴



2024年度、リゾートトラストグループは3期連続の増収増益を達成し、業績および会員権販売契約高が過去最高となるなど、着実な成長を遂げました。これもひとえに、ステークホルダーの皆様の温かいご支援の賜物であり、心より感謝申し上げます。

当社は2023年度に開始した中期経営計画の数値目標を1年前倒しで達成できたことを受け、2025年度を初年度とする新たな5カ年計画『Sustainable Connect ～to wellbeing ～2.0』を策定しました。本計画では「会員制倶楽部の価値

向上」を主軸に据え、デジタル技術の活用、データマーケティングの深化、そして会員様との関係強化により、より柔軟かつ持続可能なサービス体制の構築を図ってまいります。

私たちは、創業から一貫して掲げてきた「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」の理念のもと、変化する社会やお客様の期待を先取りし、新たな価値を生み出してまいります。これからも「ご一緒に、いい人生」をアイデンティティとして、グループの成長と社会への貢献を両立し、次のステージへと歩みを進めてまいります。

CONTENTS

イントロダクション

ごあいさつ	
リゾートトラストグループ 価値創造の歩み	P.02
事業の全体像	P.04
財務・非財務ハイライト	P.05

価値創造ストーリー

社長メッセージ	P.06
メディカル事業×未来医療 座談会	P.12
リゾートトラストの価値創造プロセス	P.16
リゾートトラストグループの「会員制」ビジネスモデル	P.18
マテリアリティとリスク・機会	P.22

価値創造戦略

長期ビジョン達成に向けたロードマップ	P.24
従来中計期間2年間の実績	P.26
新中期経営計画	P.27
セグメント別 事業戦略	P.30
DX戦略	P.33
財務資本戦略	P.34
人財戦略	P.37

サステナビリティ

サステナビリティ経営	P.42
地球環境への取り組み	P.44
社会との共創価値の創造	P.49

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	P.50
取締役一覧	P.56

データ

財務・非財務サマリー	P.58
グループネットワーク	P.60
会社情報／株式情報／関係会社一覧	P.62

(注) 真正性表明は社長メッセージの末尾に掲載されています (P.11)

編集方針

当社グループの統合報告書は、報告対象期間(2024年4月1日～2025年3月31日)の実績と事業活動を財務・非財務の両面からご説明することを目的として制作しています。当社グループの歩みを振り返るとともに、目指す姿、ステークホルダーや社会との共創による価値の創造、競争優位性、経営戦略とその成果・分析、持続可能な社会を実現していくための在り方を、わかりやすくお伝えしています。なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

見通し及び数値に関する注意事項

この統合報告書には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の記述ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをお含みおください。

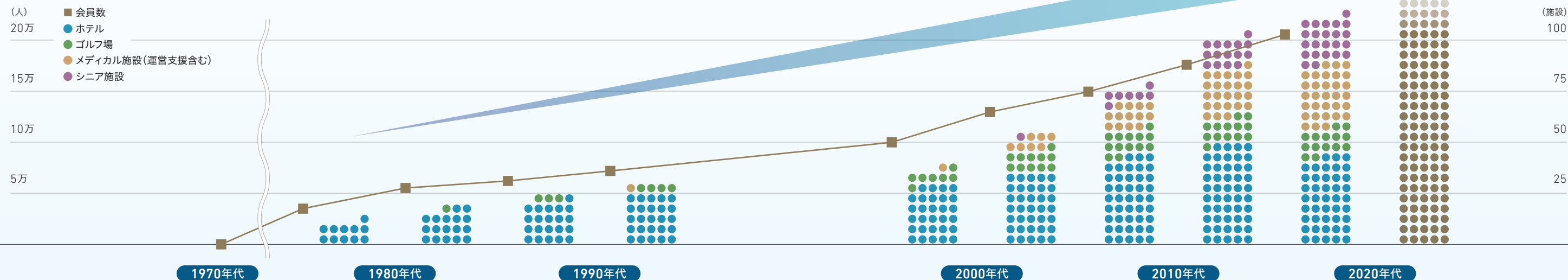
(注) 一部加工が施されている画像があります



リゾートトラストグループ 価値創造の歩み

リゾートトラストグループは創業以来、会員権事業を核に、幅広い領域で事業を展開するホスピタリティ企業へと成長してきました。「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」を追求し、人々の健康長寿、ウェルビーイングに貢献することで、これからの50年も、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、会員様、社員、社会とともに価値を共創し、より豊かな人生の実現を目指しています。

リゾートトラストの会員数・運営施設数推移



社会的要請／外部環境の変化

- 高度経済成長の余韻と所得増加
- 交通インフラの整備
- オイルショックを通じた「実利用価値」への関心の高まり

・バブル景気

・バブル崩壊

- レジャー市場の成熟
- デジタル・ITの革新
- 高齢化社会の進行
- リーマンショック

- デジタル化・オンライン化の加速
- コロナパンデミック

- 家族や社員のウェルビーイング、健康に対する意識の高まり
- 高齢者向けインフラ需要増

創出価値

リゾートトラストグループの歩み

非日常の空間提供・新たな余暇の過ごし方を提案

高度経済成長の余韻が残る1970年代、働き方や余暇の過ごし方に対する価値観が変化する中、「日本の余暇文化の創造」を志し、1974年に会員制リゾート事業を開始。初期投資を抑えながら、欧米の一流リゾートに比肩する上質なサービスを提供するため、利用権に基づく会員制ホテルの仕組みを考案しました。旅先の各所で別荘のようにリゾートを楽しむ形式は、新たな余暇消費のスタイルとして注目を集め、着実な成長を遂げました。



ヴィア白川(1974年開業)

サンメンバースひるがの(1974年開業)

タイムシェアリングシステムで「完全利用日保証」を実現

会員数が増加する一方、「会員権を持っても泊まりたい日に人気集中して泊まらない」といった利便性の課題に直面しました。また、当社とは無関係ながらも、世の中の会員権に対する信用が大きく揺らぐ事象*が発生。リゾートトラストは「実体ある資産」としての安心感に加え、区分所有をもとに「タイムシェアリングシステム」の考え方を明確に打ち出した会員権「エクシブ」を商品化。1987年に「エクシブ鳥羽」を開業した後、市場の信頼を獲得したことで大きくシェアを拡大。会員制事業の飛躍的成長へとつなげました。



エクシブ鳥羽(1987年開業)

*会員権や有価証券の販売を通じた詐欺事件「豊田商事事件」が発生

メディカル×ホスピタリティで高精度検診を提供

事業規模の拡大に伴い、グループの持続的成長に向けて新たな戦略の柱が求められる中、既存会員へのヒアリングを重ねた結果、最も強いニーズが「健康管理」であることが明らかに。1994年、初の会員制検診施設「ハイメディック山中湖」を開設し、予防医療における新たな選択肢を開拓しました。さらに、2006年に高齢化社会を背景としてシニアレジデンス事業を開始、2008年には完全会員制の都市型リゾート「東京ベイコート倶楽部」を開業するなど、積極的に事業を拡張しました。



「ハイメディック山中湖」開設記者会見(1994年)



クラシックガーデン文京根津／介護付き有料老人ホーム(2006年開業)

安心・安全が徹底された「会員制」の価値が改めて浸透

コロナ禍では、観光・医療の両分野でかつてない環境変化が生じました。衛生管理体制の徹底や非接触型サービスの導入を進める中、顧客の安心・安全を最優先に対応。特に、これまでに培ってきたメディカル事業の知見は、サービスの信頼性向上に貢献しました。プライベート空間が確保される会員制ホテルは、安心して過ごせる別荘としての価値が再認識されたほか、福利厚生などの新たな法人ニーズに対応した新商品「サンクチュアリコート」の契約が大きく伸長し、会員制ビジネスの強みが浮き彫りとなりました。



サンクチュアリコート高山(2021年会員権販売開始)

お客様のウェルビーイングと潜在的なニーズ、夢の実現へ

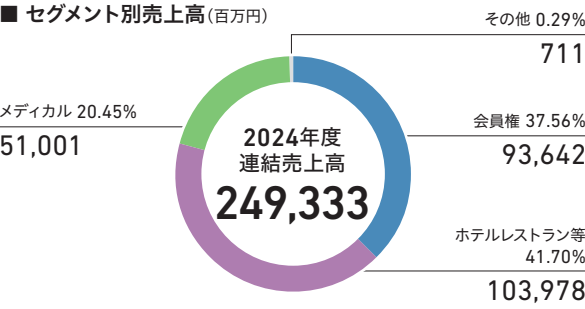
コロナ禍において改めて「会員制」に立ち返り、グループの存在意義として定めたグループアイデンティティは「一緒にします、いい人生」。変動性と不確実性の高い時代において、リゾートトラストは、会員制という持続性の高いビジネスモデルの強みを再定義し、ライフタイムに寄り添うサービス基盤の強化を進めています。そしてさらに、DXと強い信頼関係に基づく高付加価値なサービスを軸に、ウェルビーイングや、より豊かな人生を実現する「会員制プラットフォーム」の確立に取り組んでいます。



事業の全体像(2025年3月末時点)

会員制を主軸とした事業領域

当社グループは、会員制ビジネスという独自のビジネスモデルを中心として、お客様の一生に寄り添い、より豊かで幸福な社会の実現を目指した商品・サービスを共創する企業グループです。リゾートトラスト株式会社及び子会社24社並びに関連会社8社より構成されており、事業セグメントは、「会員権事業」「ホテルレストラン等事業」「メディカル事業」、その他(不動産賃貸等)です。



会員権セグメント ホテル会員権等販売事業

会員制リゾートホテルの開発と各種会員募集及びフォローを行う

リゾートトラストグループは、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追求し続けながら、会員制リゾートホテルを展開しています。また、自治体や地域との対話を大切に、地域の活性化にも資するリゾート開発を行っています。2021年、滞在自体が旅の目的となる地域密着型の「ディスティネーションホテル」である「サンクチュアリコート」シリーズを皮切りに販売が好調に推移しており、4期連続で過去最高の販売額を更新しています。

商品・サービス一覧

- 会員制リゾート「エクシブ」.....年間13泊商品・26泊商品
- 完全会員制リゾート「ベイコート倶楽部」.....年間12泊商品・24泊商品
- 完全会員制リゾート「サンクチュアリコート」.....年間10泊商品・20泊商品／年間8泊商品・16泊商品
- 「グランディ」ほか、各種ゴルフ会員権

ホテルレストラン等セグメント ホテル及び付帯施設等運営事業

独創的でホスピタリティあふれるホテル運営を行う

お客様のニーズを的確に捉え、心温まる時をお過ごしいただくため、それぞれの運営施設において、洗練された品質を備えた最高級のハードと最上のホスピタリティサービスを提供しています。

コロナ禍にはスマートチェックイン/アウト、WEB予約などのデジタル化による利便性の改善のほか、地域・顧客とのつながりを強化してきた結果、会員制リゾートホテルの需要はコロナ禍前を超えるほどまでに高まりました。今後はさらに、人的資本投資や事業の永続化に向けた取り組みに注力するとともに、顧客感動体験を創出するグループ独自の取り組みを活発に行っていきます。

商品・サービス一覧

- 会員制リゾート「エクシブ」.....26施設
- 完全会員制リゾート「ベイコート倶楽部」.....4施設
- 完全会員制リゾート「サンクチュアリコート」.....2施設
- 一般向けラグジュアリーリゾート「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」.....2施設
- 一般・会員制のハイブリッド施設「サンメンバーズ」.....7施設
- 一般向けホテル「ホテルトラスティ」.....3施設
- 会員制ゴルフクラブ「グランディ」ほか.....13カ所
- 上記付帯のレストラン、ラウンジ、その他レストラン運営
- ヘアアクセサリー等「Complex Biz」・エステ運営

メディカルセグメント メディカル事業

会員制総合メディカル倶楽部の会員募集及び運営に加え、一般向け医療施設の運営支援事業やプロダクトセールスを行う

会員制総合メディカル倶楽部の会員募集及び運営に加え、一般向け医療施設の運営支援事業等を行っています。PET検査を日本で初めて導入した検診プログラムは好評をいただいております。最先端技術を取り込んだ新たながん治療や、AIを活用したお客様向けパーソナライズサービスを提供するための研究開発を進めています。また、エイジングケア・ウェルビーイングにつながる化粧品や医師監修のサプリメントなど、プロダクトの開発・販売も手掛けています。

商品・サービス一覧

- 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」.....10コース13拠点
- クリニック運営支援事業の受託施設による健康診断「ミッドタウンクリニック」「進興会」.....20施設
- エイジングケア化粧品「MUNOAGE」「SWISS PERFECTION」「SUNOT」「estre」
- エクオールサプリメント、プラズマローゲンほか
- がん治療の研究開発、機器販売

メディカルセグメント シニアライフ事業

シニア層に向けたハイエンドの有料老人ホームや住宅施設の運営、介護サービスの提供を行う

ハイエンド有料老人ホーム「トラストガーデン」や、サービス付き高齢者向け住宅「トラストグレイス」ほかの運営、介護サービスの提供を行っています。「人生100年時代」を迎える中、健康に配慮した食事や、専門的で質の高い医療サポート、余暇サービスなどを充実させています。

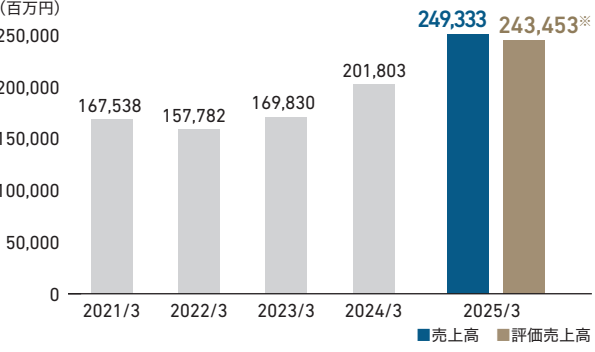
商品・サービス一覧

- 介護付有料老人ホーム「トラストガーデン」ほか
- サービス付き高齢者向け住宅「トラストグレイス」ほか.....合計23施設

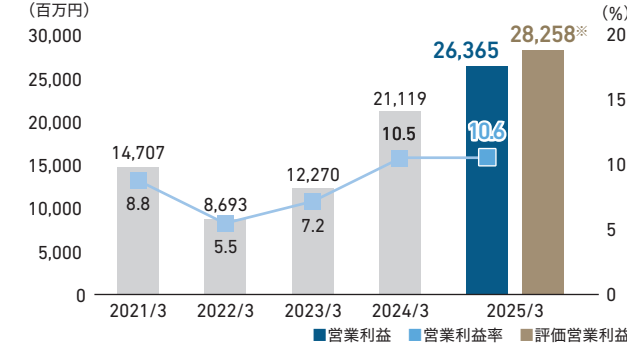
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

■ 売上高

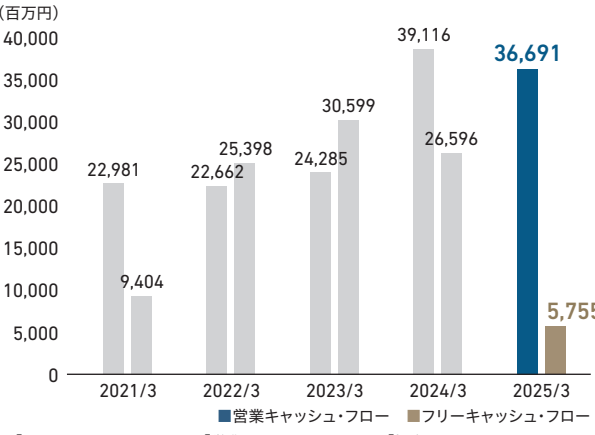


■ 営業利益／営業利益率



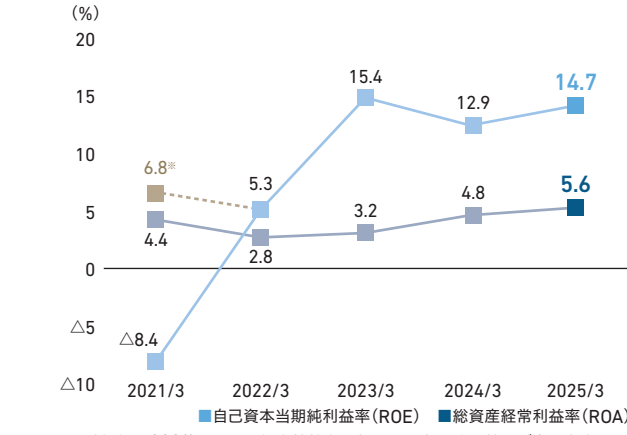
※「評価売上高」「評価営業利益」:未開業物件の不動産収益(開業時一括計上分)を販売時に加味する等、当期の営業力の実態を表した評価指標

■ 営業キャッシュ・フロー／フリーキャッシュ・フロー



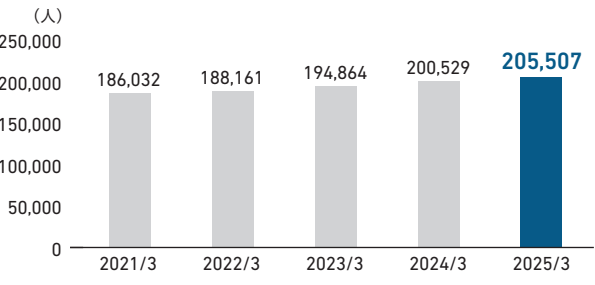
※「フリーキャッシュ・フロー」:「営業キャッシュ・フロー」-「投資キャッシュ・フロー」

■ 自己資本当期純利益率(ROE)／総資産経常利益率(ROA)

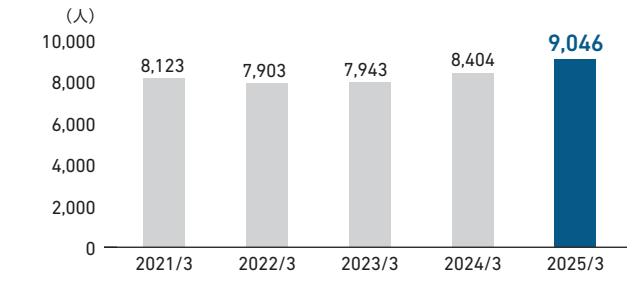


※減損損失220億円による親会社株主に帰属する当期純利益及び自己資本への影響額を控除した場合

■ 会員数

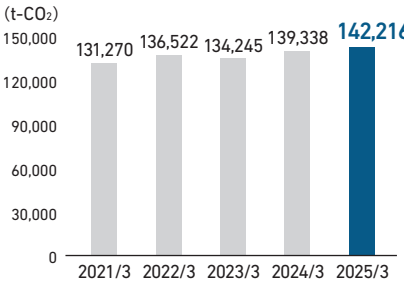


■ 従業員数(連結／正社員)

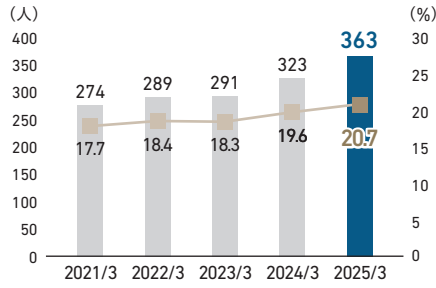


非財務ハイライト

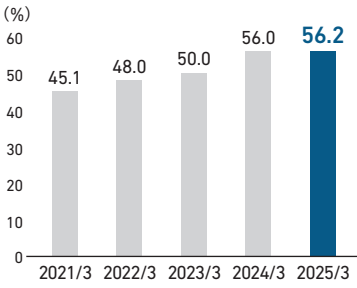
■ GHG排出量(Scope1,2)※1



■ 女性管理職数※1※2／女性管理職比率※1※2



■ 平均有給休暇取得率(日数ベース)※3



※1 グループ ※2 翌年度4月1日時点の数値 ※3 単体、正社員のみ

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、その過程が十分に见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。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。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。検診データを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」と伝えたと、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。

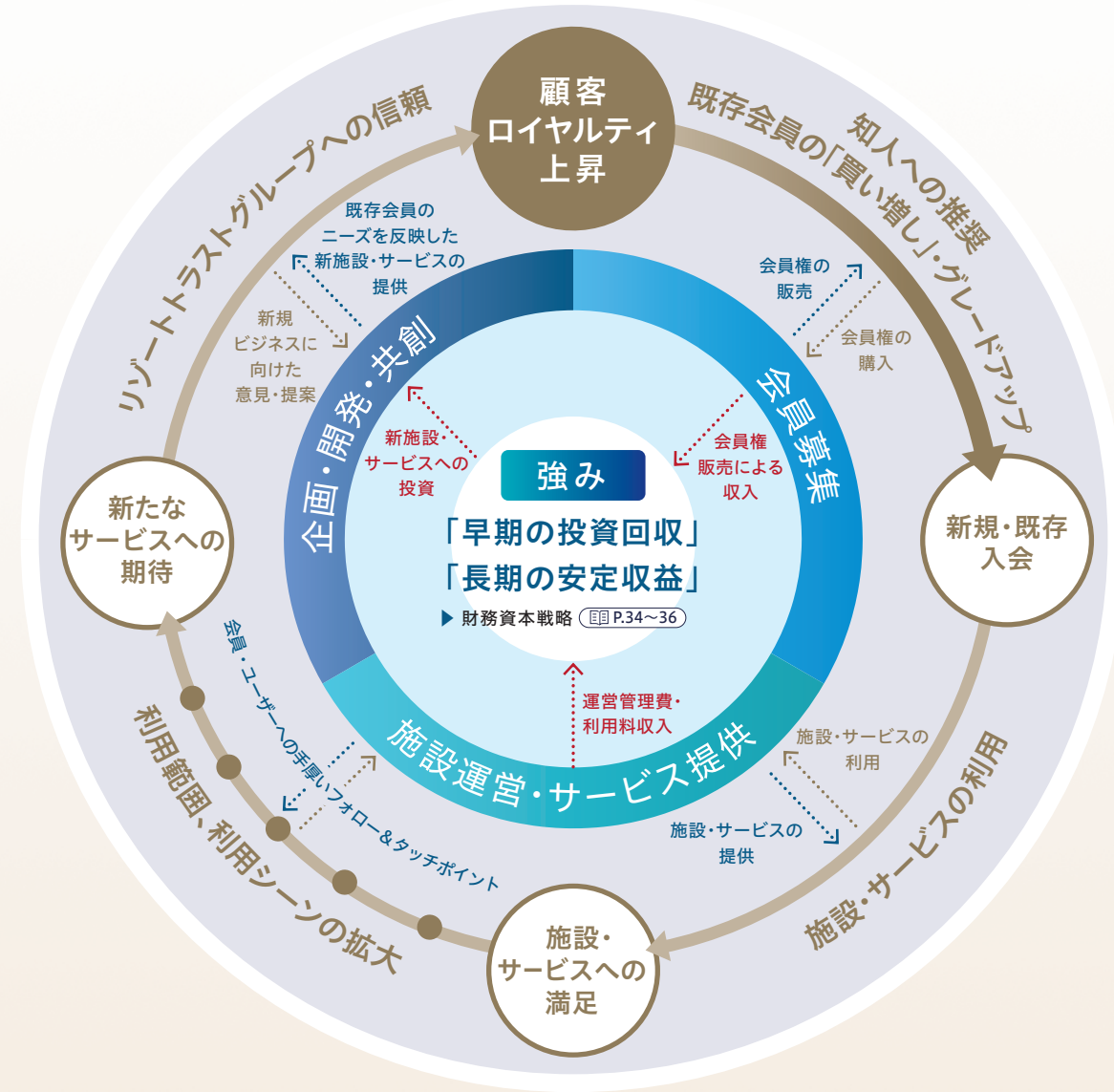
グループアイデンティティ 一緒にします、いい人生 ～より豊かで、しあわせな時間を創造します～



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。



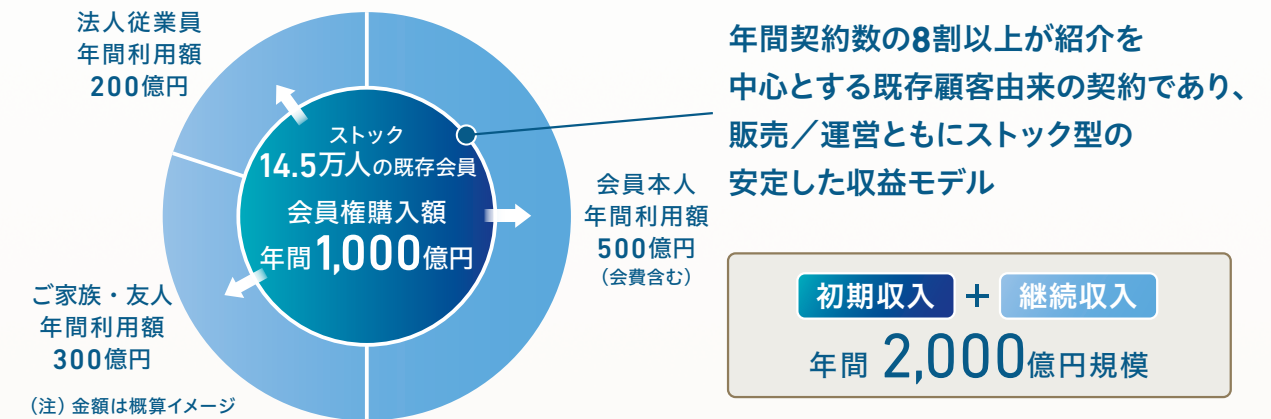
「早期の投資回収」と「長期の安定収益」の両立

会員権販売による初期収益

+

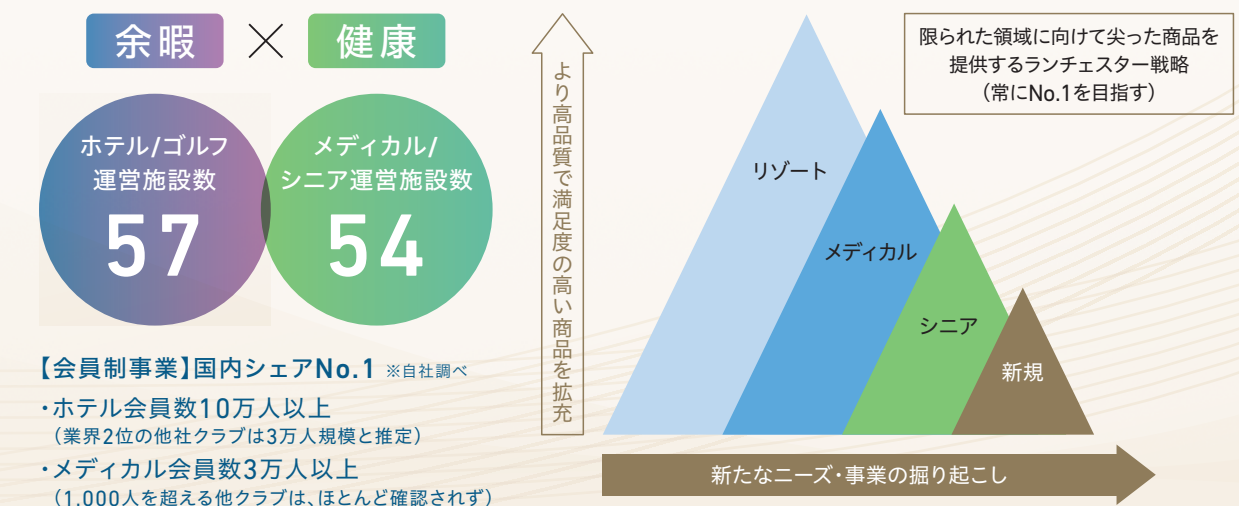
年会費・利用料による継続収益

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。



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。

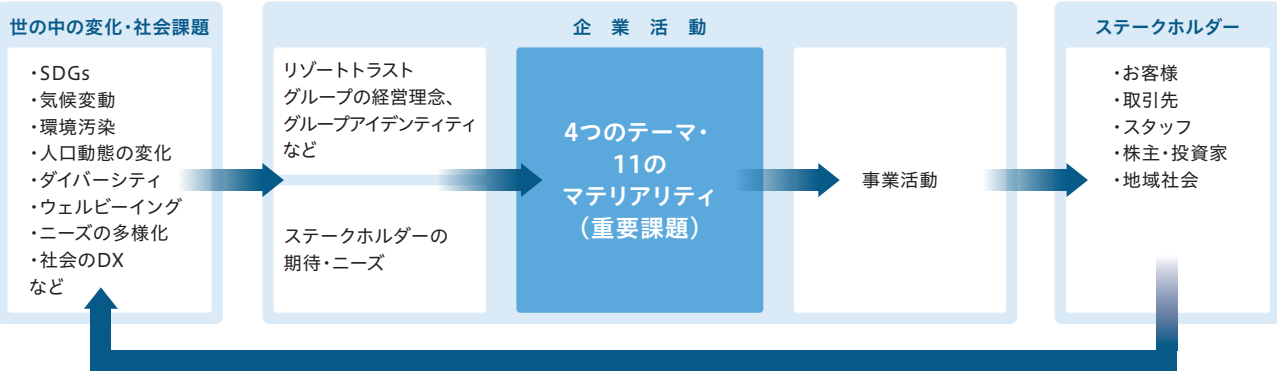


マテリアリティとリスク・機会

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～	⑥ 地域活性化への貢献				
		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%				
		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%	77.3%		
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 ● グループ人財データ一元管理と有効活用	5 9
人財が集まり、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、外国籍人財採用など多様な人財へ活躍の場を提供	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。

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「一緒にします、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2倍以上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」の成長余地は大きく、将来的には「会員制ホテル事業」と同等以上の利益水準になると見込んでいます。新中期経営計画では、積極的な事業投資と生産性改善、プラットフォーム機能の強化に取り組み、新たな成長基盤を構築していきます。

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

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

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
- トラスティ事業の一部撤退、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、外国籍人材採用）
- 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 - 2025.3

サステナビリティを軸とした 経営の実践

計画の骨子

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

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、外国籍人材採用の実施
- 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）

課題

- 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材投資と収益性改善

Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0 2025.4 - 2030.3

グループのプラットフォームを 強化し、「会員制」を軸とした 成長の好循環を目指す

計画の骨子

- (1) 会員制プラットフォームの構築による価値共創
 - (2) 各事業における生産性改善と資本効率の向上
 - (3) メディカル事業を中心とした戦略的投資の拡大
- ▶ 新中期経営計画（P.27～）

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

イノベーション （潜在ニーズの具現化）

マーケティング・ブランディング （ソリューション開発／提案／浸透）

〈会員×社員〉による価値の共創

〈会員制〉プラットフォーム機能

データ基盤

属性／利用情報、PHR*

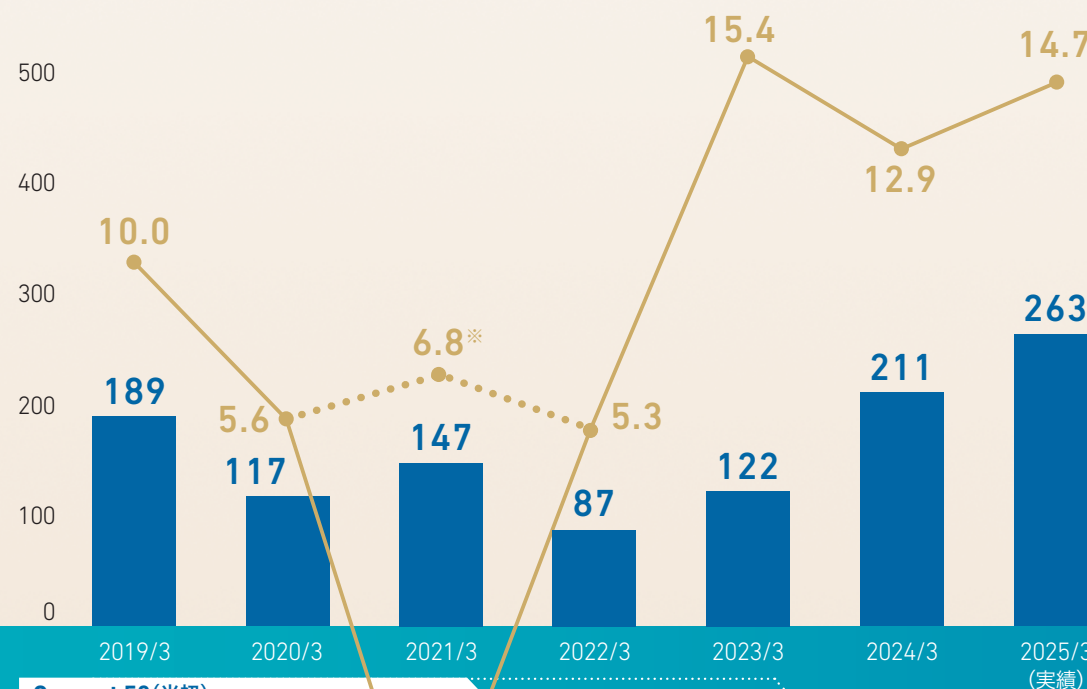
人的基盤（組織創設）

会員フォロー新体制（一元化）

CRM／生成AIを駆使した
分析・提案機能の最適化

※PHR（パーソナル・ヘルス・レコード）：個人が自分の医療
情報や健康に関するデータを記録・管理できる仕組み

(億円) ■ 営業利益
● ROE



Connect 50 (当初)
2018.4 - 2023.3

ローリング
プラン

Connect 50
2021.4 - 2024.3

当初計画の4年目に、
ローリングして3カ年計画を開示

Sustainable Connect
2023.4 - 2028.3

前中計の最終年度に、
新たな5カ年計画を開示

ローリング
プラン

ROE 中長期ターゲット: 15%

セグメント営業利益の
イメージ

(注) 本社費（間接費）を含まない
事業3セグメントの積み上げイメージ

営業利益
500億円
以上

会員権
（評価利益ベース）

営業利益成長
2025 - 2028年度
CAGR 10%以上

ホテルレストラン、ゴルフ
ハイメディック、MS法人、
プロダクト／美容、シニアライフ、
メディカル新規（先端医療等）

約25%

非会員権事業の
営業利益構成比
約60%へ

(%)

18
16
14
12
10
8
6
4
2
0

インフラ・テクノロジー

価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

データ

従来中計期間2年間の実績
 Sustainable Connect (2023.4-2025.3)

当社グループは、2023年5月に公表した中期5カ年経営計画「Sustainable Connect ～to wellbeing～」において、グループアイデンティティ「一緒に、いい人生 ～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、お客様や地域社会と共に持続可能な社会の実現を目指してきました。この取り組みの結果、直近2年間の課題に対する対策を確実に実行し、中期経営計画で掲げた3年目の営業利益計画を1年前倒しで達成することができ、定性面においてもさまざまな成果が得られました。

収益性	
課題	急激なエネルギー価格、原価・資材価格の上昇
取り組み	各種価格の見直し及び新たな商品設計
結果(経過)	価格改定で2023年度50億円規模、2024年度さらに20億円規模の増収効果。今後は施設ごとの見直しも検討。

人財	
課題	サービス業界の人手不足
取り組み	各種処遇改善実施、採用活動の拡充(外国籍人財の採用、リファラル採用、キャリア採用)
結果(経過)	外国籍人財含め人財確保が進展し、ES関連指標、定着率が改善。今後は生産性向上への取り組みを強化。

DX・生産性	
課題	デジタルイノベーションの進化と生産性の飛躍的向上 多様化したニーズへの対応
取り組み	DX×ヒトのハイブリット営業(メルマガ、LINE活用) WEB予約、スマートチェックイン/アウトの推進
結果(経過)	契約高の増加、稼働率の向上等に寄与。 生産性向上の仕組みづくりは大きく進展。

現時点で明確化したリスク・機会への対応

為替や市況などの外部環境の急速な変化や人手不足といった課題が顕在化の中で、中期経営計画で掲げた重点戦略をさらに深化させ、取り組みを加速する必要性が高まりました。特に、当社がホテルなどの新たな施設を開発する上で、建築費の高騰は事業上の大きなリスクとして顕在化しています。その対応策の一つとして、2025年3月に発売した「サンクチュアリコート金沢」の商品では、専有日を従来商品の10泊／20泊から8泊／16泊に変更し(その一方で専有日以外の利用範囲を拡大)、口数を増やすことで、1口あたりの販売金額を大きく変えずに従来と同等の収益性を実現しています。また、開発期間が長期化することにより、開発期間中のインフレリスク(工事費の追加)も高まります。これについては在庫コントロールを意識していながら、段階的な価格改定等によって補う方針です。

従来計画2年目の2024年度(前期)に、
 2025年度の業績目標を前倒しで達成

実績	2022年度	2023年度	2024年度
連結営業利益	122億円	211億円	263億円
売上高営業利益率	7.2%	10.5%	10.6%
ROE	15.4%*	12.9% (実質+)	14.7%

※トラスティ売却に伴う特別利益影響含む

実績	2022年度	2023年度	2024年度
ES (従業員満足度)	3.60	3.75	3.80
定着率	89.0%	90.7%	92.5%
期末正社員数 (前期末比)	7,943人 (+40)	8,404人 (+461)	9,046人 (+642)

※ESは主要4項目の単純平準値、定着率はリゾートトラスト単体数値

実績	2022年度	2023年度	2024年度
メルマガ配信登録者数	9.3万人	11.2万人	12.8万人
デジタル活用契約高	145億円	188億円	264億円
LINE公式お友だち数	21.5万人	31.9万人	39.9万人
WEB予約率	28.0%	34.9%	40.1%

1 建築費高騰 ▶ 原価上昇への対応 (▶ 従来の回収倍率を維持)

1室の権利を45人(8泊)／22人(16泊)共有に
※従来は36人／18人

▶ フローティング利用が可能な日数を拡充
※(例)月5泊 ▶ 7泊 年間最大92泊に

▶ 左記フローティング利用をSACシリーズ全体へ拡大
※従来は自施設のみ

2 開発期間(発売～開業まで)長期化に伴う対応

開発中の物価上昇を考慮し、
 段階的な会員権価格の改定を検討

▶ 状況に応じて段階的に価格設定し、開業後にも在庫・改定余地を残す

▶ 左記方向性にて地域別に複数の開発案件(販売商品)を並行して投入

新中期経営計画
 Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0 (2025.4-2030.3)

これらの状況を受け、当社は、新しい会員制事業モデルの確立に向けた取り組み事項の具体化と、定量計画の見直しを行い、2025年度から2029年度(2025年4月～2030年3月)の5年間を対象とした、新たな中期経営計画「Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0」を策定しました。

従来中計目標(2023.4～2028.3)		2025.3実績	
営業利益成長率	10%以上	24.8%	○
ROE	10%以上12%を目指す	14.7%	○
還元方針	配当性向40%以上を目安に安定的に還元	配当性向32.6%	△
連結契約高	10%成長	27.0%成長	○
売上高営業利益率	10%以上	10.1%	○
ホテル稼働率(全体)	60%以上	60.1%	○

新中計(2025.4～2030.3)	
営業利益年平均成長率(CAGR)／最終年度連結営業利益	2025.4～2029.3期:10%以上／2030.3期営業利益:500億円以上
ROEターゲット／最終年度	中長期15%／2030.3期:16.5%
還元方針(5ヵ年共通)／総還元性向(2025.4～2028.3期)	DOE4.5%下限、5.0%目標／3年累計総還元性向50%目標
会員増加数(5ヵ年、口数)	ホテル25,000口、メディカル15,000口

2030.3期は大型物件の2施設開業を予定しており、各利益やROE等の指標が大きく伸長する予定です。開業物件の規模により、会計上の利益が一定程度左右されることが想定されますが、実力(評価)ベースでの利益成長としては、毎期10%以上を目標としています。

計画の基本的な考え方は従来から大きく変更ありませんが、特に新中計では、「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を進めるとともに、会員様へのフォロー体制をさらに強化することで、多様化する顧客ニーズに柔軟に対応できる仕組みを構築します。これにより、当社グループのプラットフォーム機能を強化し、お客様と社員が一体となって、「会員制」を軸とした成長の好循環を目指します。

また、各事業において積極的な投資・戦略を実行することで収益力を高め、還元についても強化を図ることでキャッシュを適切に配分し、資本効率のさらなる向上と持続的な企業価値の創出を実現していきます。

【各事業の開発・投資計画及び戦略について】▶ セグメント別 事業戦略 (P.30～32) をご参照ください
 【データマーケティング、プラットフォーム機能について】▶ DX戦略 (P.33) をご参照ください
 【キャッシュアロケーション、株主還元方針について】▶ 財務資本戦略 (P.34～36) をご参照ください

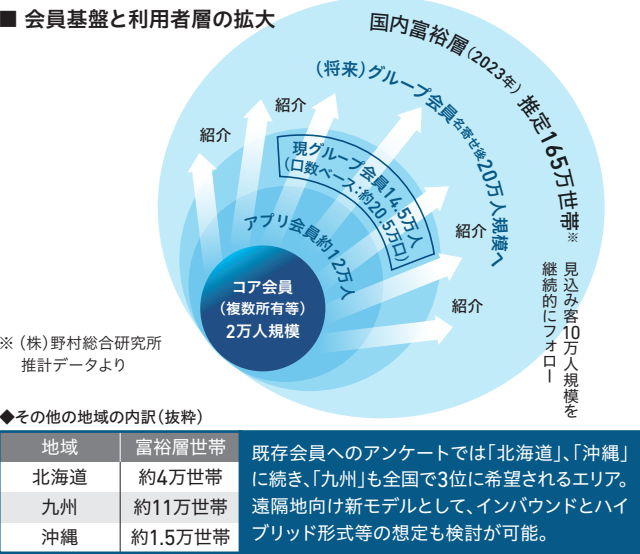
顧客・事業の展開エリアの拡がり新たな戦略の検討

当社グループの現会員数は14.5万人(口数ベース約20.5万口、2025年3月現在)である中で、2023年時点(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165万世帯(2021年比、約11%増)*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10万人にのびります。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)の会員数浸透率になっており、引き続き、関東での会員数拡大はまだ可能性が大きく、重要なエリアと捉えています。

また、関東・中部・関西といった従来の主要な展開エリア以外の「北海道」「沖縄」「九州」といった地域にも施設展開の期待が高く、この新中計期間においては、こうした遠隔地での新しい会員制商品モデルの検討にも着手します。

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等から当社推計(富裕層世帯を149万世帯と定義した時点での試算)

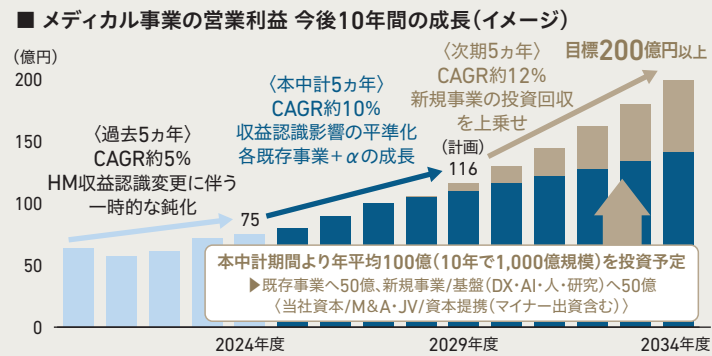


トピック メディカル事業の加速度的成長に向けた投資戦略

本中計における主要トピックの一つとして、メディカル事業での過去にない積極的な投資計画、また今後10年間の長期ビジョンを掲げました。中長期的に当社グループが成長を続ける上でメディカル事業は欠かせない柱となっており、10年後に向けて事業規模・領域を大きく飛躍・拡大させていきます。

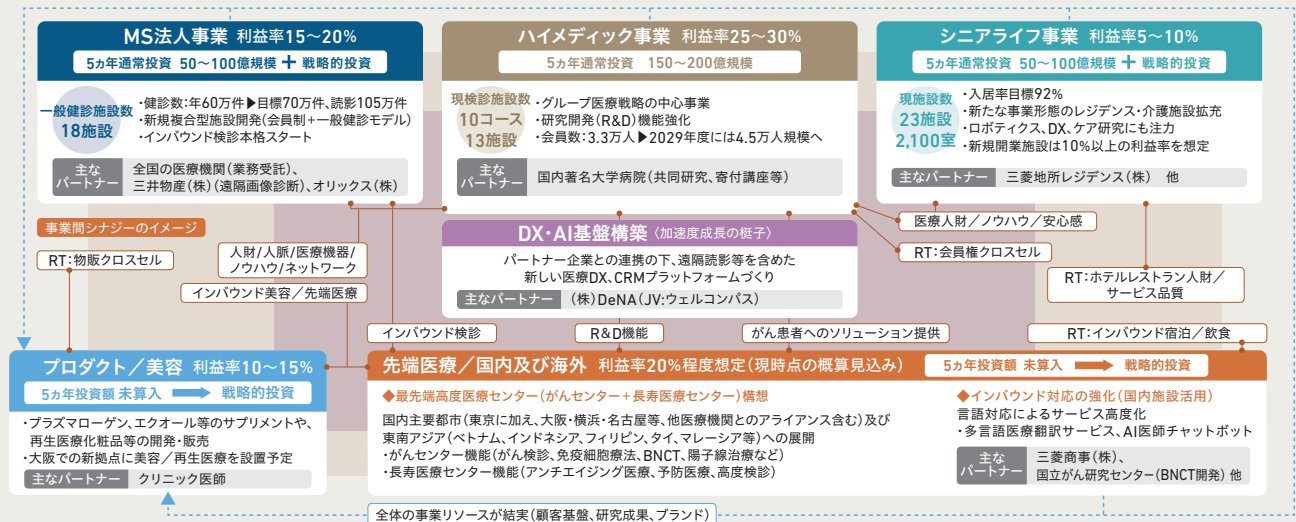
メディカル事業の長期ビジョン(加速度的な成長)

過去5年間の営業利益のCAGRは約5%ですが、これはハイメディック登録料の収益認識基準が変更されたことによる一時的な鈍化であり、この先の5年では実際の会員数増加に沿った年率10%以上の成長を見込んでいます。また、今後10年間にわたり年間100億円規模の事業投資を実行していくことで、2029年度以降においては、従来の安定的な成長に加え、新たな事業の収益化を実現することで上乗せし、加速度的な成長によって10年後の営業利益200億円を目指します。



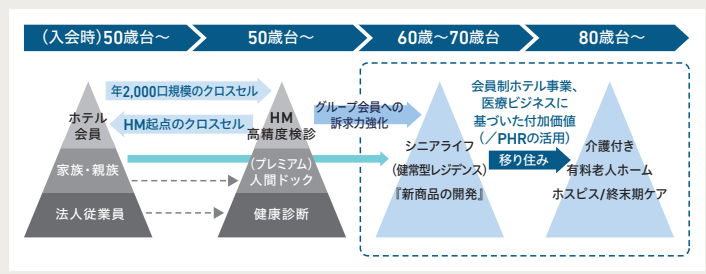
メディカル事業のポートフォリオと、新規投資による拡大

当社グループのメディカル事業は、ハイメディック事業を中心として、MS法人事業、シニアライフ事業などの事業リソースが有機的に結び付いており、またそれぞれが最適な事業パートナーとともに独自の価値を創出しています。本中計においては、これらの各事業それぞれにおいて積極的な投資を行っていきませんが、特に戦略的な要素の強い先端医療(国内及び海外)において、高度先端医療センターを国内外に展開していく予定であり、インバウンド・アウトバウンドを含めて成長余地が大きいと考えています。



「エコシステム」の中で、バランスの取れたサービスを提供

メディカル事業は、法人を軸とした社長、社員、家族という「エコシステム」の中でバランスのとれたサービス体系を提供することで、顧客の人生を一生涯支えるインフラを構築し、会員様の安心感や信頼感の醸成、QOL向上の仕組みを整えています。今後も各事業のシナジー効果を発揮することで事業全体の価値を増大させ、グループのサステナブルな成長を牽引していきます。



新中期経営計画

Sustainable Connect ~to wellbeing~ 2.0 (2025.4-2030.3)

会員制プラットフォームとLTV最大化サイクル(エコシステム)の構築

本中計では、会員制のプラットフォームの構築を重要な取り組み課題と位置づけています。これにより会員と社員による価値の共創を促進し、その結果イノベーションが生まれ、その先にメンバーの幸せ、夢を実現する事業を創出することを目指していきます。まずはCXプロジェクトの推進により顧客との関係性のさらなる深化を図り、会員制という仕組みが本来持っている特性をこれまで以上に活かし、長期の建替え等のリモデルや部分リニューアルによるバリューアップを実現し、倶楽部としての価値を高めていきます。

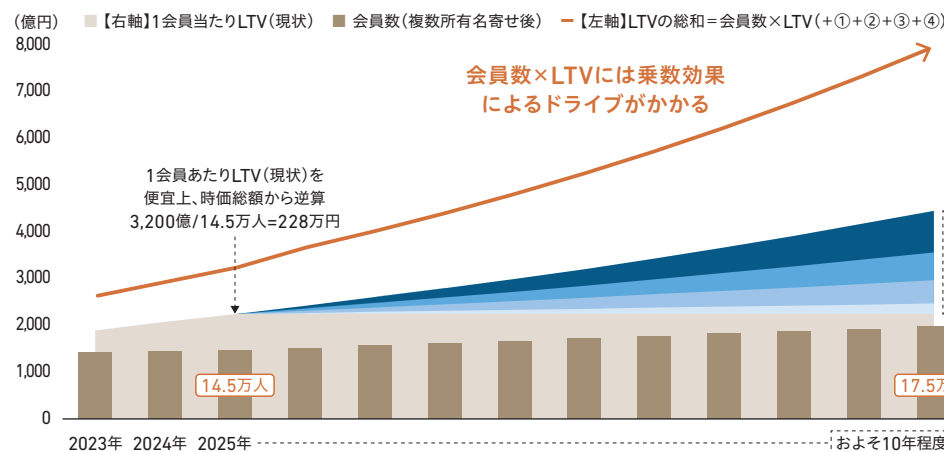
→ サステナブルなビジネスサイクルの中で提供価値(LTV)を拡大

当社の成長を実現するサステナブルなビジネスサイクルを支えるのは、14.5万人の既存会員です。起点となる会員権販売はフロー型の収益と捉えられがちですが、実際には既存顧客による新たな顧客の紹介、ランクアップ、買い増しによって安定的に推移しており、その意味で安定したストック型事業の構造を持っています。またインフレ下においても、契約額や施設稼働率が向上する良いサイクルが生まれています。今後も会員の入れ替わり(入会>退会)や施設リニューアル等のサイクルが恒常的に事業の活性化を促しながら、新たな商品・事業の創出によって会員のLTV(ライフタイムバリュー)を最大化し、事業のサステナブルな成長モデルをより強化していきます。



→ LTV最大化×会員数増加の乗数効果によって成長を加速

現在14.5万人の会員は、10年後には3万人程の増加が見込まれます。ここに、1会員あたりの「利用頻度」「利用単価」「継続期間」「購入本数(クロスセル)」といった要素が掛け合わされば、各要素の成長が年率2%程度であったとしても、10年後に約2.5倍の価値を生むことが可能になります。2025年5月時点の時価総額から単純に逆算した1会員あたりLTVは200万円程ですが、これを2倍の規模にしていきたいと考えています。

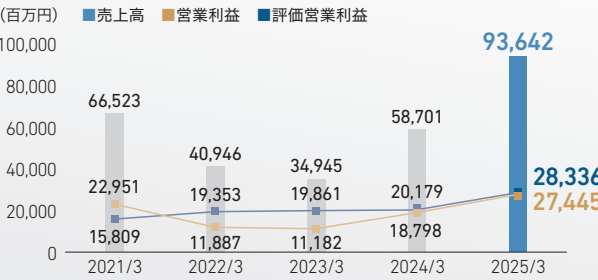


- 1会員あたりLTVの増加ドライバー
- 1 × 2 × 3 × 4 ÷ 2.0
- ※先10年程度を目安
- 1 利用頻度(回)×1.1 (登録数/利用者数)
- 顧客との関係性の深化
働き方改革、休日数増
- 2 利用単価(円)×1.2 (アップグレード)
- 高付加価値サービスの拡充
物価上昇に伴う価格設定
- 3 継続期間(年)×1.2 (一生向け商品)
- 健康寿命の延伸
高齢者向けサービス拡充
- 4 購入本数(商品数)×1.25 (買増・クロスセル)
- 商品のイノベーション
富裕層可処分資産の増加

セグメント別 事業戦略

会員権セグメント

■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)

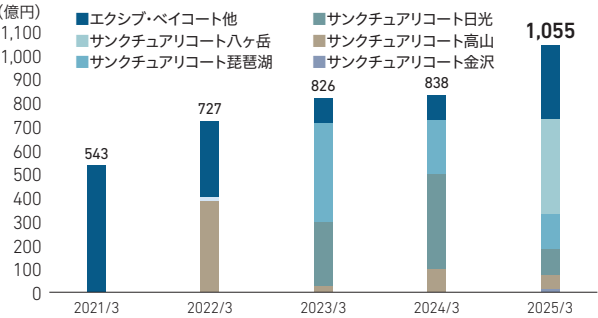


2024年度の経営成績

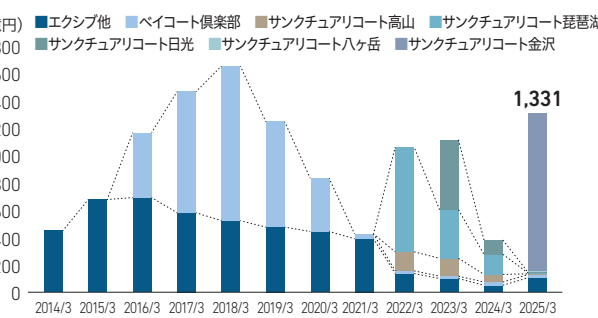
利益率の高い既存ホテル会員権の販売比率が上昇したほか、「サンクチュアリコートハケ岳」の前倒し販売、「サンクチュアリコート琵琶湖」の開業による繰延収益の一括計上、「サンクチュアリコート金沢」の新規発売も契約高の押し上げに寄与し、過去最高を更新しました。これにより、売上高は93,642百万円(前年比59.5%増)、営業利益は27,445百万円(同46.0%増)となり、大幅な増収増益を実現しました。

主要指標の推移

■ 商品別ホテル契約高 ※当期は既存のエクシブ・ベイコートが増加



■ ホテル会員権の契約高在庫(期末在庫)



中長期戦略のアップデート

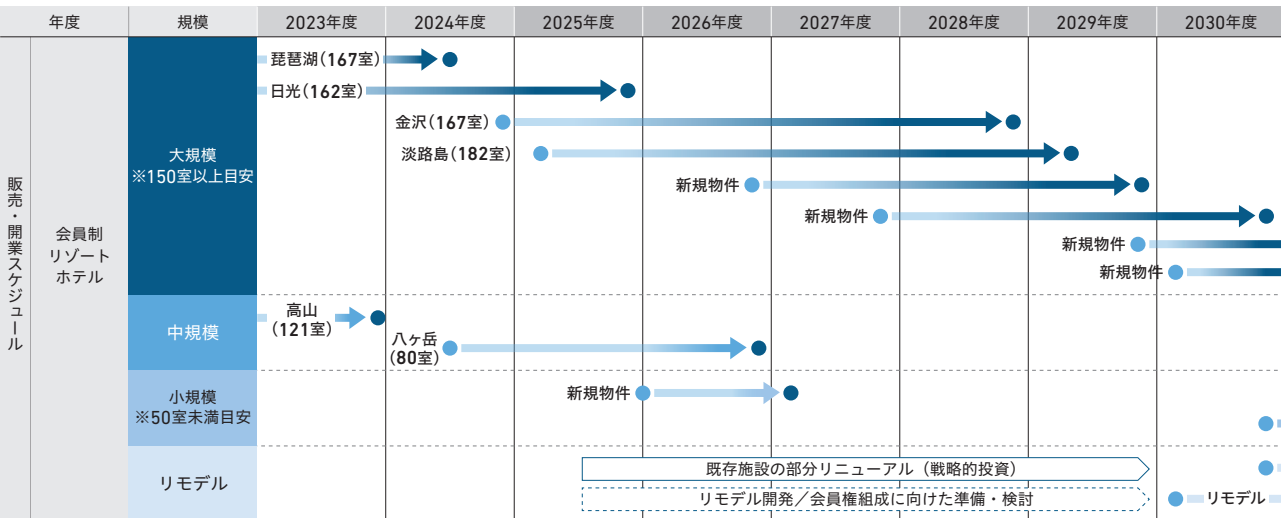
売上高営業利益率目標: 25%以上

原価に対応した商品・価格設計と段階的価格の検討／新規物件の継続開発による安定的な在庫供給(平均2～2.5年分程度の在庫を目安)／再販商品による効率的な販売と価格の随時見直し／営業人員一人当たりの契約高生産性を向上

- 環境認識
- 国内富裕層世帯数、一世帯あたり資産の増加(2021年:149万世帯▶2023年:165万世帯)
 - 会員制商品の価値の再認識(コロナ禍以降～)
 - 法人(福利厚生)ニーズの増加
 - 建築費の高騰▶開発原価の上昇
 - 開発期間(発売～開業まで)の長期化

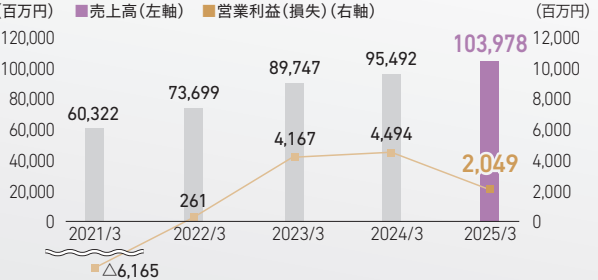
- リソース/強み
- 顧客に密着した営業組織:791名
 - 既存会員14.5万人(会員からの紹介契約率:約8割)
 - 10万人規模の見込み客(潜在顧客)
 - 顧客ニーズに基づく堅実なマーケティング・商品開発
 - 継続的な開発による豊富なラインナップと再販モデル(新規施設の商品力+既存会員権の価値向上)

■ 販売および開業スケジュール ※今後変動の可能性あり



ホテルレストラン等セグメント

■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)

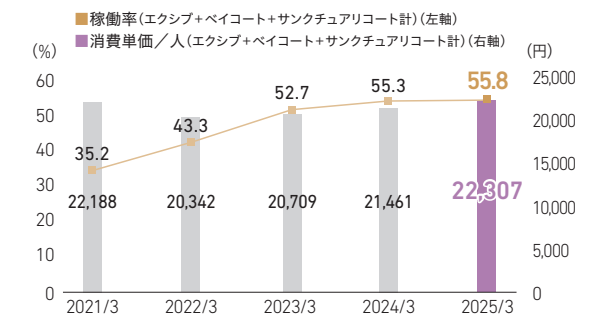


2024年度の経営成績

2024年3月に開業した「サンクチュアリコート高山」が増収に寄与した一方、台風等の影響で既存ホテルの稼働率は伸び悩みました。10月開業の「サンクチュアリコート琵琶湖」は順調な滑り出しとなっています。人財投資やメンテナンス費用の増加により、売上高は103,978百万円(前年比8.9%増)と過去最高を更新したものの、営業利益は2,049百万円(同54.4%減)となり、増収減益となりました。

主要指標の推移

■ 年間累計 稼働率・単価(施設売上/宿泊人数)



■ 業態別売上高(2025年3月期)

	売上高(百万円)	構成比(%)
エクシブ	38,895	37.41
ベイコート	13,074	12.57
サンメンバーズ	3,431	3.30
トラスティ	2,542	2.44
サンクチュアリコート	3,729	3.59
ザ・カハラ・ホテル&リゾート	16,624	15.99
年会費収入	10,761	10.35
保証金償却収入	3,981	3.83
その他	10,938	10.52
合計	103,978	

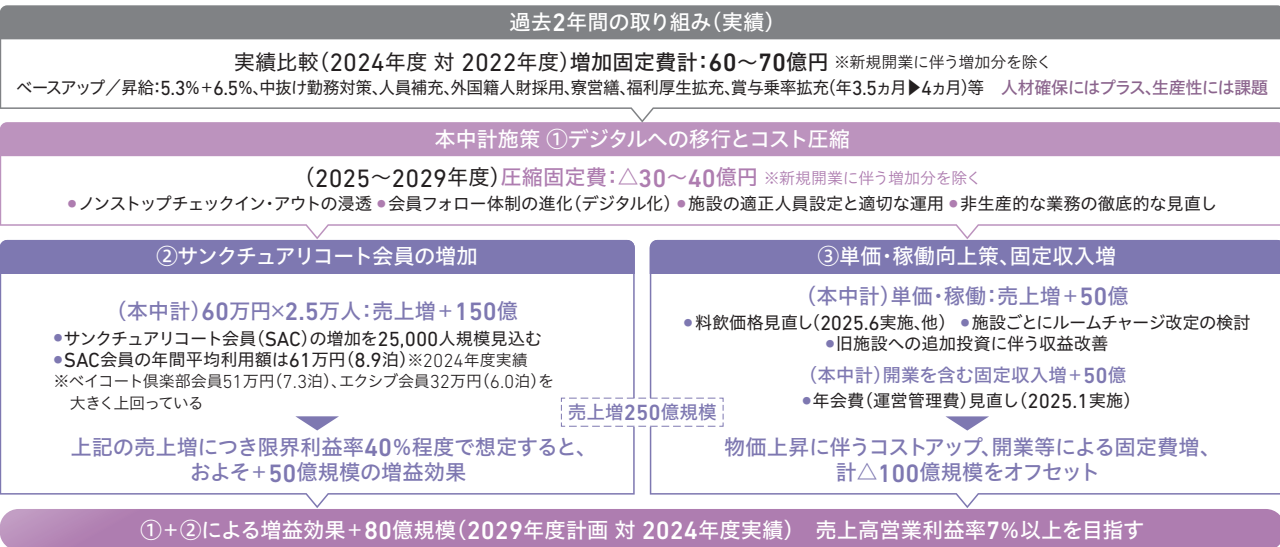
中長期戦略のアップデート

売上高営業利益率目標: 7%以上

デジタル化、営業体制見直し等による徹底的な効率化(あくまでも顧客満足を維持向上の上で)／物価上昇等を鑑みた各種価格の柔軟な見直し／新規物件の会員募集及び入れ替わりによる活性化／既存物件への再投資による稼働・収益性の向上

- 環境認識
- 他社ホテルでのインバウンド増加と宿泊料金高騰
 - コロナ禍後、円安等による国内旅行需要の増加
 - 法人(福利厚生)ニーズの増加
 - 人件費、エネルギー単価等の上昇
 - 宿泊業界全体での人手不足、処遇等の競争激化

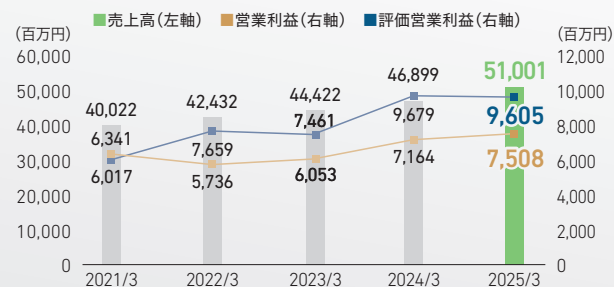
- リソース/強み
- 国内施設数:42施設、5,906室
 - 従業員数(ほか、平均臨時雇用者数):5,687名(2,817名)
 - リカーリング型の安定した収益構造(会費+利用料)
 - 高品質で洗練された、非日常空間の提供
 - 会員制ならではの安心感と高いホスピタリティ
 - 地域に密着したその土地ならではの体験価値



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)

■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)

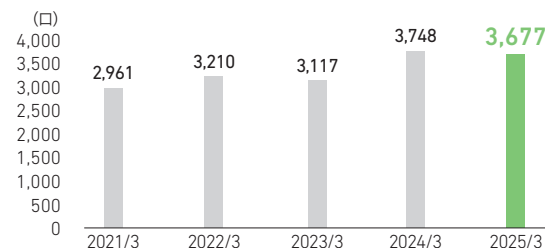


2024年度の経営成績

一部健診施設の移転費用など一時的なコストが発生したものの、**2024年8月**に「ハイメディック大阪 中之島コース」、**10月**に「ハイメディック・ミッドタウン・イーストコース」で検診を開始するなど拠点を拡充。「グランドハイメディック倶楽部」の会員権募集も好調で、年会費収入の増加が寄与し、売上高**51,001**百万円(前年比**8.7%**増)、営業利益**7,508**百万円(同**4.8%**増)と、過去最高を更新し増収増益となりました。

主要指標の推移

■ ハイメディック販売口数



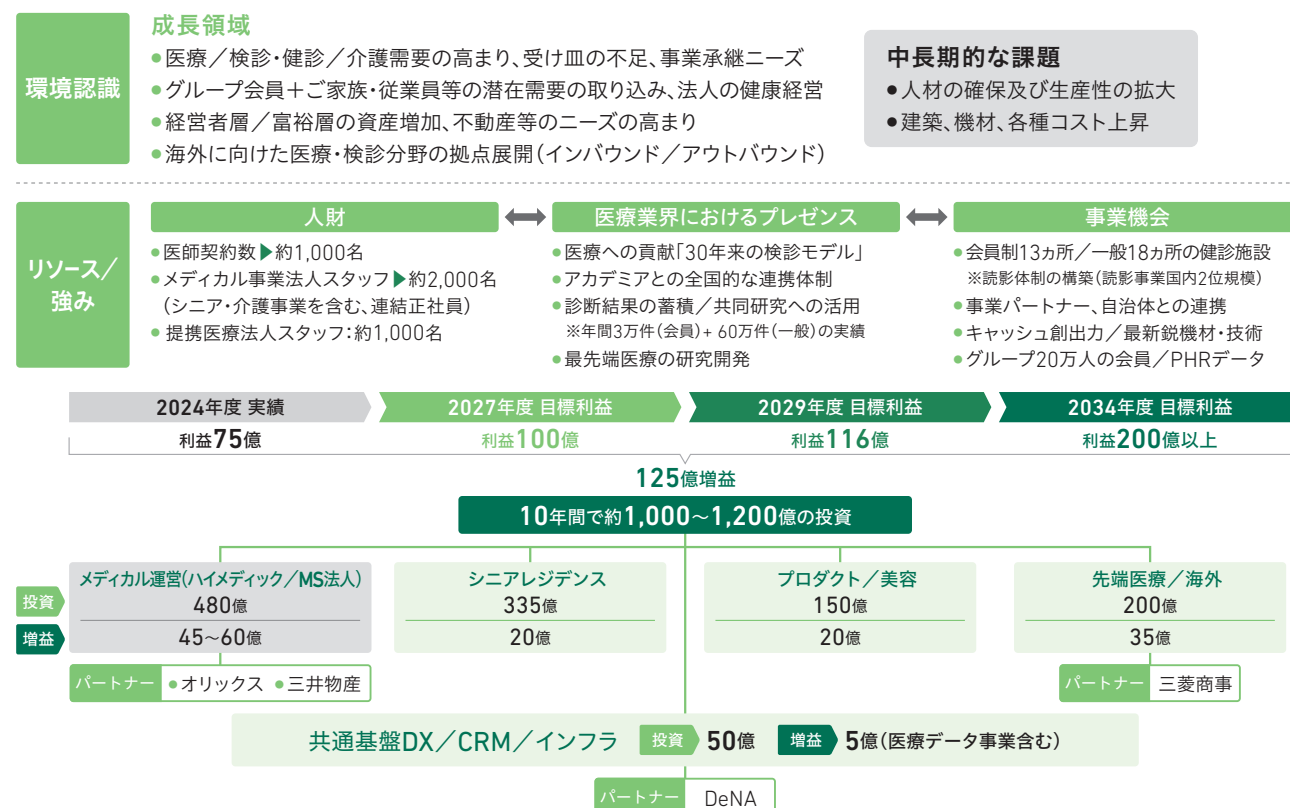
■ 部門別売上高(2025年3月期)

	売上高(百万円)	構成比(%)
ハイメディック事業	25,092	49.20
MS法人事業(一般検診)	9,179	18.00
プロダクトセールス事業	2,755	5.40
シニアライフ/先端医療	14,501	28.43
その他(消去含む)	△528	△1.03
合計	51,001	

中長期戦略のアップデート

売上高営業利益率目標:17%以上

既存各事業の収益拡大/生産性改善(DX活用)/国内主要都市及び東南アジアでの先端医療事業/シニア事業の新たなスキームへ(自立型/介護型)/国内外の新規事業、DX・AI基盤等への積極投資(今後10年間で1,000億円規模を想定)



DX戦略

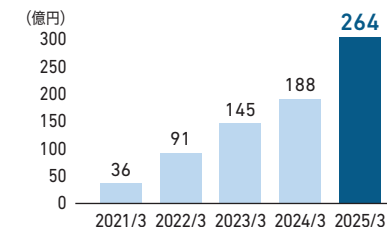
デジタルライゼーションの進化と生産性向上

前中期経営計画では、業務の効率化や老朽システムの刷新、データ分析基盤の整備を通じて、お客様との接点の高度化に取り組んできました。今後は、デジタルと人的対応を最適に組み合わせ、接点の質をさらに高めていきます。お客様の多様なニーズやご要望に対しては、グループ内の情報や知見を結集し、ワンストップで対応。デジタル化が一般的となってきた予約や情報発信などの場面では、デジタルへのスムーズな移行を促進し、これまで以上に利便性の良い体験や蓄積データを活用したきめ細やかなサービスを提供します。また、従来は十分に対応できなかった領域にも踏み込むことで、人ならではの業務にさらに専念できる環境を整え、より個々の会員様に寄り添った顧客接点の構築を目指します。

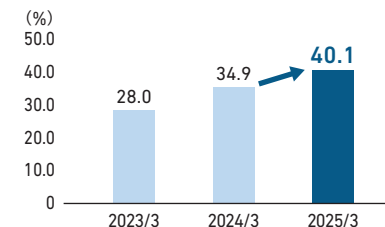
➔ 2024年度の成果(2025年3月末時点)

- ホテルWEB予約率上昇
40.1%(前年度比 **5.2**ポイント上昇)
- デジタル活用契約数増
264億円(前年度比 **41%**増)
- LINE公式登録者数の拡大
39.9万人(前年度末比+**8.0**万人)

■ デジタル活用契約高

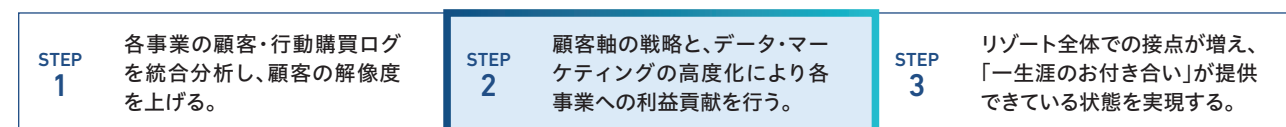


■ ホテルWEB予約率



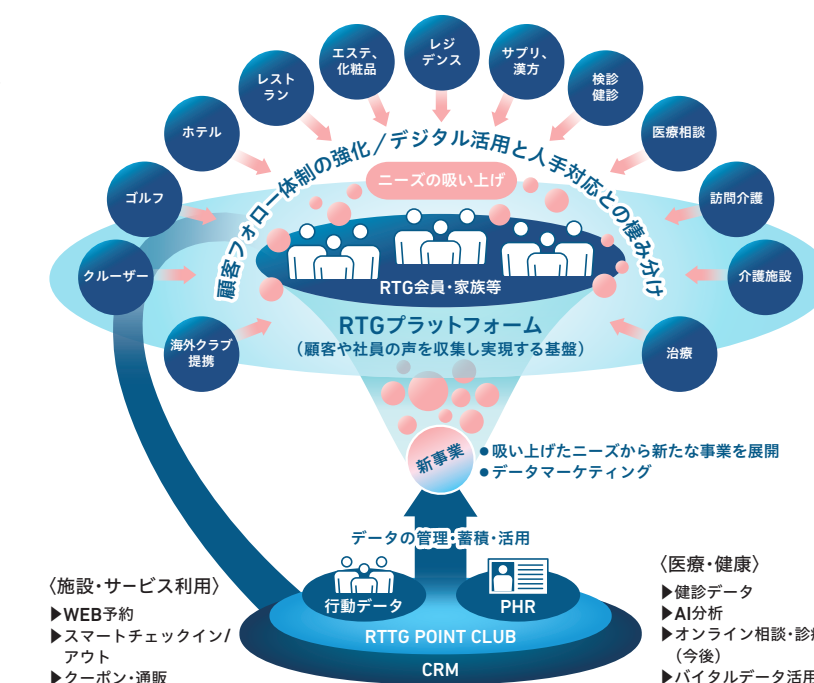
顧客接点の深化に向けたCX推進

新たな中期経営計画「Sustainable Connect ~to wellbeing~2.0」では、人手不足やコスト上昇といった喫緊の課題に対して、デジタル活用とデータマーケティングを軸に、生産性向上と顧客接点の深化を図ります。具体的な取り組みとして、2025年5月、DeNA社との合併会社であるウェルコンパスと連携し、グループにおけるデジタルマーケティングの「司令塔」を担う「CX推進プロジェクト」を発足。これまで課題となっていたお客様ごとの適時・適切なコミュニケーションを、グループ内の豊富なデータを活用して実現していきます。会員制ビジネスならではの「双方向かつ持続的な関係性」を強みに、多様な顧客の声に応え続ける唯一無二の存在として、企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。



➔ 2025年度の取り組み

- デジタル会員(WEB予約や情報閲覧が可能な会員)の母数を拡大し、予約対応や現場確認にかかる工数を削減、生産性向上を図る。
- プランやイベントのわかりづらさ、予約手段の限定(電話・現地・Excel管理)などの課題を見直し、デジタル化による利便性・管理性向上とマーケティング活用を推進する。
- ご家族や愛犬情報などパーソナリティ情報を登録可能なプロフィール機能を導入し、個別ニーズに即した提案を実現する。
- 顧客目線でわかりやすく扱いやすい予約・基幹システムの構築に向け、次年度以降の改修に備え要件定義を開始する。



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財務の健全性と安定性を維持・向上させています。安定的な事業成長により継続的にキャッシュを創出し、その資源を人材・知財をはじめとするサステナビリティ関連投資や、M&Aなどの成長投資に充てるとともに、株主還元も強化することで高い資本効率を実現していきます。

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商品設計を行っています。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、琵琶湖のほか、2026年開業の日光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。また、2024年8月に発売した「サンクチュアリコートハケ岳」については、80室と中規模施設であることもあり、発売後1年経たないうちに、ほぼ完売の状況となっています。

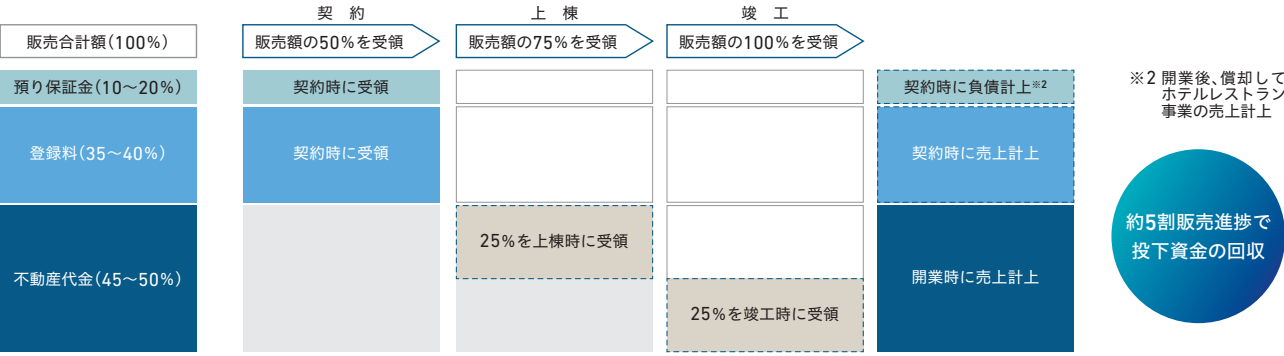
コミットメントラインの枠は2025年3月末時点で900億円を確保していますが、当社の会員制施設の事業投資では物件ごとに、販売によるキャッシュインが工事代金等によるキャッシュアウトを上回るペースで推移する傾向にあります。そのため、着工物件が重なる場合でも基本的には借入金等の資金調達を大きくは必要とせず(2025年3月末時点の借入金は約100億円)、健全な財務体質を維持できます。また会員制ホテルは開業後も、年会費収入や保証金償却入など

の固定収入が収益を支える仕組みとなっており、さらにメディカル事業の成長も寄与して、より強固な財務基盤を構築することができています。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200億円を上回っており、運営収入が一時的に厳しい場合も、一定のキャッシュを生み出せることが示されています。

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割を占めており、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、2024年度の営業キャッシュフロー366億円は、前年度に続き過去最高レベルの水準にあり、固定資産投資を考慮したフリーキャッシュフローも150億円規模(有価証券投資等も考慮した場合は57億円)と、高い水準を維持しています。この早い資金回収による潤沢なキャッシュの仕組みは、バランスシートとも連動しています。

■ 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	収益計上
預り保証金	100万円	100万円			
登録料	400万円	400万円			
不動産代金	500万円		250万円	250万円	
契約高合計	1,000万円	600万円	250万円		
売上計上額		400万円	0万円	0万円	500万円※1

※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

売上原価	350万円
年会費	13万円

※2 B/S負債計上
売上計上(契約時)
売上計上(開業時)

(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

強固なバランスシートが示す財務健全性

バランスシートには、まずは営業資産として約1,000億円の営業貸付金 が計上されていますが、これは当社の会員権をローンで購入される方々への貸付残高で、多くの場合、購入された物件の開業までに返済されていきます。

また、棚卸資産としては約300億円の販売不動産(仕掛り含む)があり、これらを合わせた約1,300億円が、負債側にある前受金・前受収益と対応する関係にあります。前受金は、そのほとんどが未計上(未開業)の不動産代金とハイメディックの登録料(8年間で均等償却計上)の未償却部分です。この状況から、金融機関からの借入をほぼ要さず、会員権販売時に受け取る代金によって物件開発や顧客への貸付を実行できていることがわかります。

また、もう一つの大きな営業資産である有形固定資産は約2,000億円であり、このうち会員制施設(分譲をしないレストラン等の部分)が約1,400億円を占めます。この1,400億円は負債側にある預かり保証金に対応しており、この状況も、当社の会員制施設への固定資産投資が顧客から預かる無利息の預り金で賄われ、会員制事業がほぼ無借金で経営されていることを示しています。

また、これら負債計上された2,000億円以上の前受金や預り保証金は、一定の時期に収入として取り崩される資本的な性格を持つことから、当社の財務健全性は数値上の自己資本比率約30%よりも、遥かに高い水準と考えることができます。

本中計期間(2025.4～2030.3)のキャッシュアロケーション〈成長投資と還元の双方を強化〉

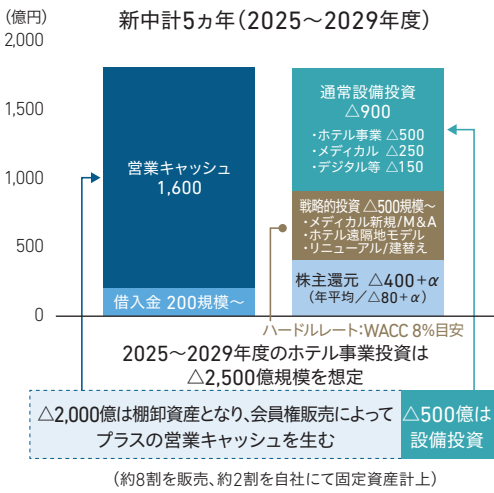
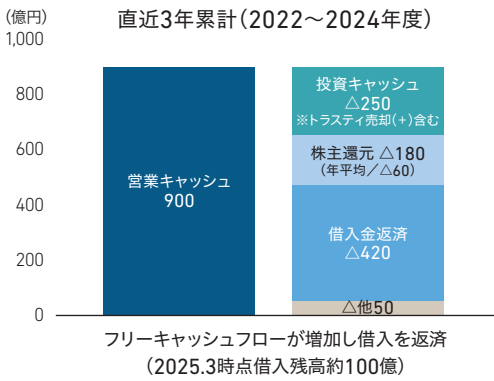
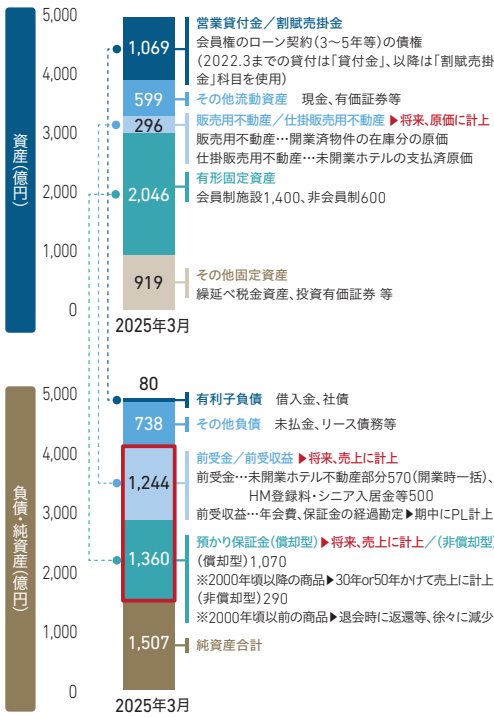
当社は過去3年間にわたり、年間約300億円の営業キャッシュフローを安定的に創出してきました。一方で、年間約150億円、3年間で約450億円の投資を実行していますが、コロナ禍におけるトラスティ売却による収入(投資キャッシュフローのプラス)等もあり、3年累計の投資キャッシュフローは△250億円にとどまりました。その結果、株主還元を行ったうえで、残余キャッシュを活用し、約△420億円の借入金返済(財務キャッシュフローのマイナス)を実施しました。

一方、本中期計画では、5年間で1,600億円規模の営業キャッシュフローを見込み、通常の事業拡大や設備維持に向けて900億円の投資を見込みます。ホテルの新規開発においては従来通り、年1～1.5カ所の着工を予定していますが、建築費の高騰も背景に、事業費全体として2,500億円規模の支払いが発生する見込みです。そのうち2割弱に当たる約400億円が当社の固定資産に計上され、修繕投資の約100億円を加えた500億円をホテルの投資キャッシュフローとして予定しています。その他の400億円の通常投資は、メディカル事業の既存部分の拡大投資やDX等に活用していく計画です。

さらに、この先5年間で500億円規模のより戦略的な投資を実施していく方針であり、ここにはメディカル事業の新規投資のほか、既存ホテルのリモデルなどへの投資が含まれます。

この戦略的投資については、市場のリスクプレミアムやリスクフリーレートが上昇傾向にあることを踏まえ、WACCを直近の7%台と想定し、8%以上のリターンを投資のハードルレートに据え、10%を目標に取り組んでいきます。この中計期間においては900億円規模の豊富な借入枠を活用し、200億円以上の借入金による資金調達も視野に入れています。

また、株主還元についても、積極的な還元を見込んでいます(詳細次頁)。

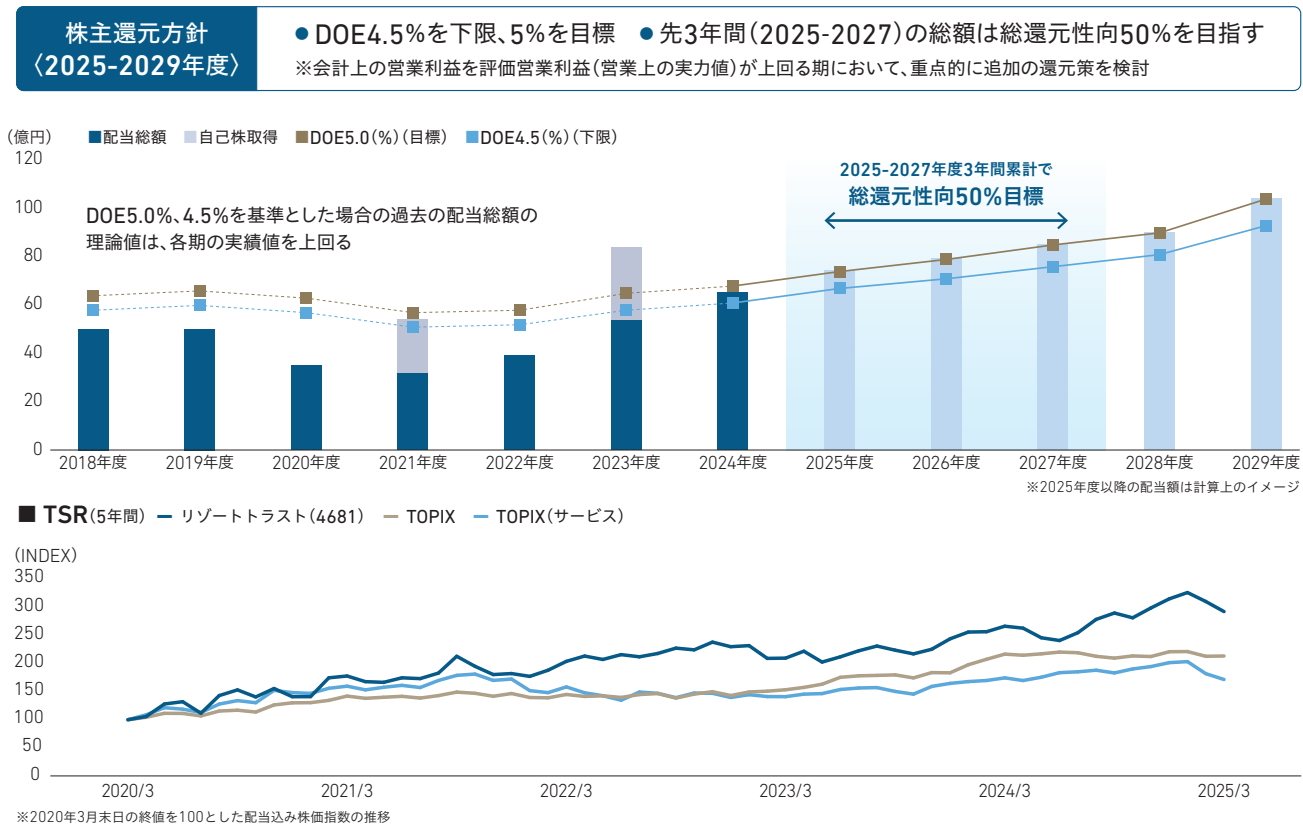


本中計期間(2025.4~2030.3)の株主還元方針〈DOEを導入し、より安定的・累進的な実施へ〉

本中計において、当社は初めてDOE(株主資本配当率)を用いた還元基準を導入しました。この狙いは大きく2つあります。一つ目は、株主還元の安定性、累進性の向上です。従来の配当性向による株主還元が、成長企業である当社には相応しいという評価をいただいていた一方で、当社の会計上の利益が開業に伴う繰延収益の一括計上という要素に左右され、その規模も増大する傾向にあるため、配当性向からは毎期の安定的な還元をイメージしづらい、といったご意見もありました。その点で、単年度の利益水準がダイレクトに反映されにくいDOE基準は、投資家の皆様に安心していただける還元方針であると考えています。二つ目は、株主資本水準のコントロールの観点です。当社が中長期のターゲットとしているROE15%の水準を安定的に実現するには、分子である利益を最大化することに加え、分母である株主資本の増加率を一定レベルに抑えていくという考え方も重要です。そのため、ROEと同様に株主資本を分母とするDOEを使用し、具体的には5%の還元率を目標設定しています。この「5%」という還元率は、本中計で掲げる利益成長率10%を前提とした場合、ROE15%の水準を持続するために計算上必要となる水準です。自己資本増加率が10%を超えると、分母の成長に対して分子である利益の伸びが追いつかず、翌期のROEが低下するという関係性にあるためです。

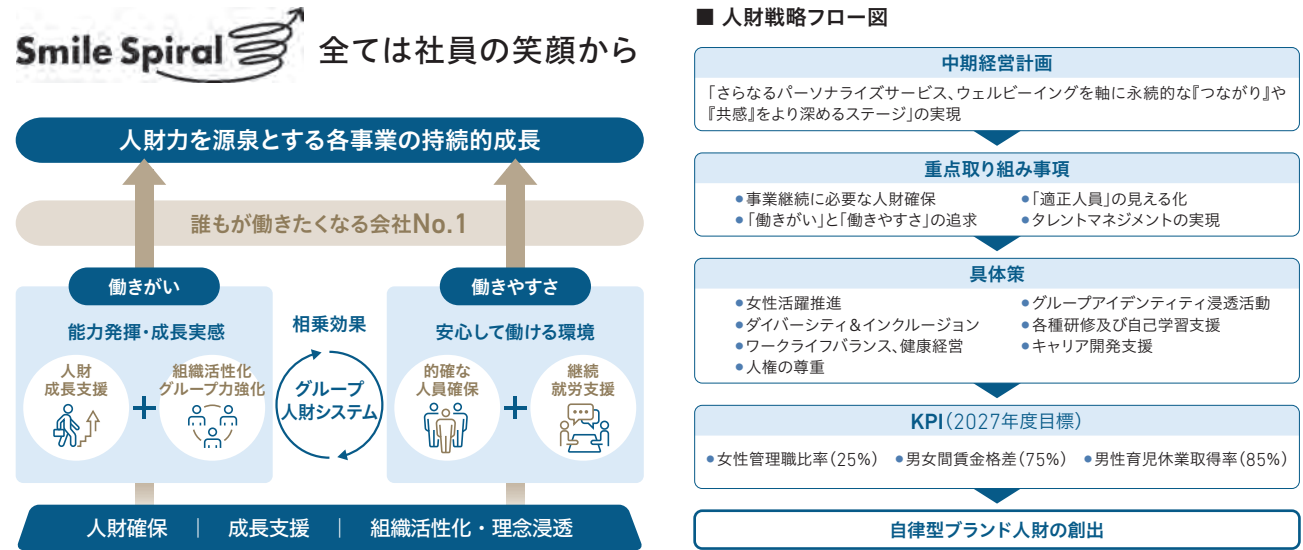
計算式 ROE15%－利益成長率10%＝DOE5%

この新たに設定したDOE4.5～5%を従来の配当性向による還元と比較するため、過去に遡ってDOE基準による配当を実施していたと仮定すると、2020～2021年度においては、コロナ禍に会計基準変更等による自己資本の一時的な低下により若干の下振れが見られるものの、単年度業績に伴う振れ幅は小さく、従来の配当性向基準に基づく配当額を大きく上回る水準となることがわかります。また、今後の5カ年についても自己資本の増加が見込まれることから、DOEに基づく配当額も安定的な増加が見込まれます。他方、これまで重視してきた配当性向による還元水準を全面的に見直すわけではなく、特に2025～2027年度の3年間については、累計での総還元性向50%を目標に掲げています。これは、現時点での開業スケジュールを踏まえた場合、2026年度及び2027年度の新規物件開業に伴い計上される収益の規模が相対的に限定的となることを想定し、還元方針については会計上の一時的な要因に左右されず、実質的なキャッシュフローの強さを反映させたいという考えに基づき、あえて高い還元目標を設定しているものです。これらの方針に則って、引き続き本中計においても、株主価値の最大化に資する企業運営を目指していきます。



人財戦略

当社グループにとって人は財産であり、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。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、「人財力を源泉とする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。また、「Smile Spiral」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)」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。



人財戦略の進捗

➔ 前中期経営計画の振り返りと今後の取り組み

前中計期間2年間(2023.4~2025.3)では、以下の方針の下に取り組みを進めてきました。特に、サービス業界における人手不足という喫緊の課題に対し、処遇改善の実施や、外国籍人財採用・リファラル採用・キャリア採用など採用活動の拡充を行いました。その結果、人財確保が進展し、ES関連指標、退職率が改善しました。今後は、生産性向上の取り組みを強化していきます。

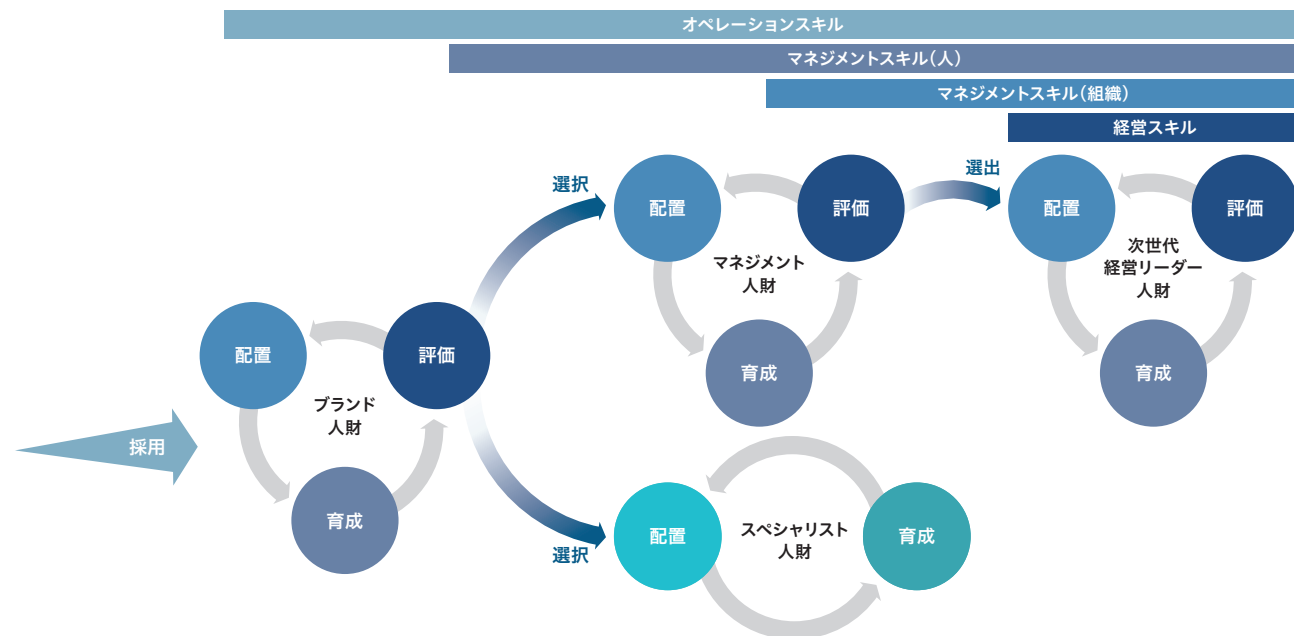
基本方針	重点取り組み	2024年度までの成果と進捗
中長期的な人員不足に備えた人財の確保	●採用ホームページのリニューアル、採用強化 ●社員紹介(リファラル)採用の導入 ●スポットのパートスタッフ採用 ●外国籍人財の採用/地元採用強化	●採用活動の充実:リファラル採用、エリア採用、スポット採用、外国籍人財の採用等の加速 ●退職率の改善(グループ単体): 2023年度比で、9.27%→7.51%に改善
「働きがい」と「働きやすさ」の追求	●中抜け勤務廃止など勤務体制の改善 ●勤務地限定制度など各種制度の整備 ●ブランドアンバサダーを中心とした組織活性化	●処遇改善の実施:ベア+昇給、業績に連動した一時金付与、中抜け勤務の見直し、寮営実施 ●エンゲージメントスコア上昇: 2023年度比で、算定対象部門全体の結果が71→78に上昇 ●人財の活躍: 2023年度比で、女性管理職比率が19.6%→20.7%に上昇
ホテルや間接部門の「適正人員」の見える化	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、スタッフの働きやすさも確保	●部門間クロストレーニングの始動 ●2024年6月新任執行役員に女性2名、男性2名を選任 ●タレントマネジメントシステム導入
タレントマネジメントの実現	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	

自律型ブランド人財の創出

当社グループではアイデンティティを体現できる人財の確保、成長支援および組織活性化へ向けて各分野で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。

- 1. 人財確保**: 採用ブランディングおよびマーケティングの強化、スタッフ紹介採用、その他各種チャネルの活用など
- 2. 成長支援**: 各種研修のほか、リードシステム・ブラザーシスターシステム・さまざまな自己学習ツールの提供など
- 3. 組織活性化・理念浸透**: 全社ブランドアンバサダー体制による、理念・アイデンティティの浸透、体現化推進など

■ 自律型ブランド人財開発のフロー



女性活躍の推進とその考え方

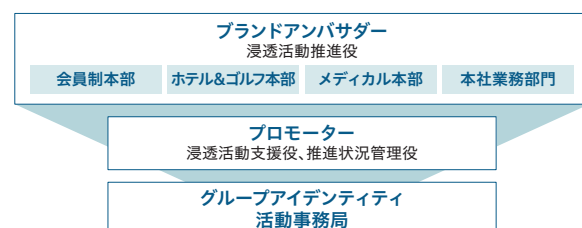
当社グループの全スタッフの半数は女性であり、欠かすことのできない大切な経営資本です。「女性が活躍することが、事業成長につながる」という認識の下、その活躍を支援していくことを重要な経営取り組み事項としています。

As is(現状)	女性活躍推進人事施策	To be(目指す姿)
2024年度実績 ・女性管理職比率※1※2 20.7% ・男女間賃金格差※3 67.8%	■ 実力ある女性リーダーを育成する仕組み・環境の整備 → 女性の女性による女性のためのリーダー育成研修、座談会の実施等 ・キャリア面談の実施 ・女性を活かすマネジメント研修 ■ 次世代の女性リーダーの母集団形成 → 20-30代女性の退職率に着目した継続就労を支援する制度の拡充、個別分析の実施	2027年度目標 ・女性管理職比率※1※2 25% ・男女間賃金格差※3 75%

※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

グループアイデンティティ浸透活動

スタッフ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。



人財戦略対談

リゾートトラストならではの価値を創造し続けるため、
多様なスキルを持った人財の成長実感を高めていきます

上村 恭子

執行役員
メディカル本部
シニアレジデンス運営事業副担当
兼 シニアレジデンス東日本運営事業部 事業部長

松下 浩子

執行役員
業務部門 経営企画部長

Q 「リゾートトラストらしい人財」の高い意欲と能力を、事業の成長につなげるためには？

松下: 私は各拠点を訪し、さまざまな人財と交流してきた経験から、当社グループには「お客様に喜んでもらえることがうれしい」という純粋な思いを持った人財が多いと感じています。そして、その思いがホスピタリティにつながり、グループの成長を支えていると捉えています。

上村: 私が今まで携わってきたメディカルセグメントの人財は、成長意欲が高いだけでなく、常にお客様に寄り添うことを大切にしていると感じます。また、シニアレジデンス事業には、お客様の人生を預かる役割をしっかりと果たし、看取りまでのサービスを高いレベルで提供できる総合力を持った人財が豊富に在籍しています。

松下: 当社グループの人財は意欲的で能力が高い一方で、

そうした人財のスキルや経験等を把握しきれていないという課題があります。事業の成長加速に向けては、タレントマネジメントシステムも活用しながら、より適切な人財の配置・配分につなげていくことが重要だと考えています。

上村: 人財育成については私も同様の課題感を持ち、シニアレジデンス事業では2025年から、グループの知見や資産を最大限に活用して教育システムやキャリアパスを再整備しています。特にシニアレジデンス事業では、女性のお客様が多いうえ、規模拡大だけではなく細やかなソフト面の充実も必要なフェーズへ移行しているため、女性ならではの視点を持って、サービス拡充や人財マネジメントに取り組む女性管理職の育成・増員に注力しています。

Q グループと人財双方の持続的成長に資する戦略や施策のポイントは？

上村: 成長実感やモチベーション向上を重視する若手社員や、介護等の必要から柔軟な働き方を求める40~50代の社員等の世代的なニーズ・背景を踏まえて、多様かつ柔軟な働き方を提示していく必要があると考えています。例えば、成長実感を高めてもらう施策として、看護師・介護士等の技術職の最高位として新たな管理職ポジションの設置を進めており、スキルを身につけてもらう取り組みも6月から始めています。

松下: 人財の将来の成長まで見据えた中長期的な育成計画を、グループ全体で体系化していくことが重要です。さらに言えば、採用の強化は進められているものの、人財を育てて、定着させていくための教育をさらに強化する必要があると感じています。一つの方法として、DX推進によってバックヤードでの作業時間等を減らし、お客様の前に立つ時間を増やして、生きた学びの時間を創出していくことも大切だと思います。

上村: メディカル・シニアレジデンス事業では介護技術開

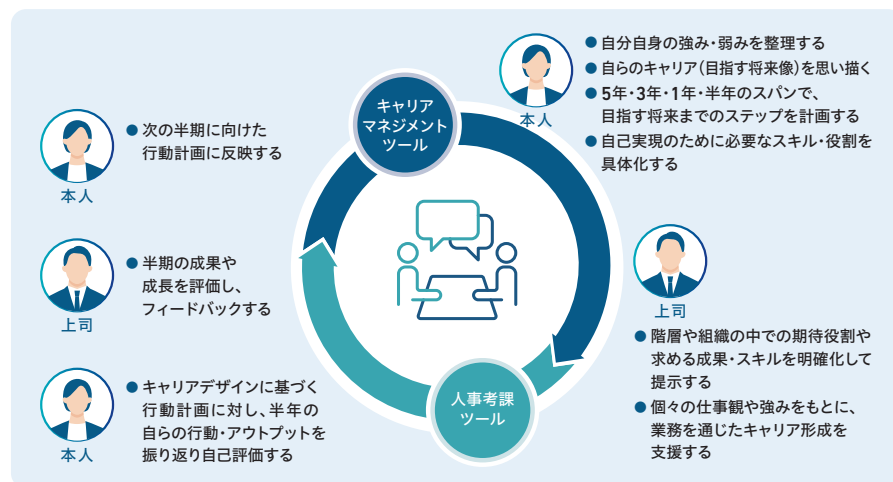
発とDXの融合を推進しており、現在は入浴の自動化についての研究を進めています。こうしたDX施策も含め、一人ひとりが生産性を高められるよう目標値を掲げて取り組んでいますので、その成果として業界最高水準の給与処遇もしっかりと実現していかなければと思います。

松下: 会社の責務として、自分に与えられた使命や責任を果たしていくことで信頼を勝ち取り、周囲の理解を得ながら自発的にチャレンジしていく人財を増やしていくことが何よりも大切です。そうした人財が多くなれば、波及効果によって全体のモチベーション向上につながり、結果的に強いチーム・組織に育っていくはずです。

上村: 私が考える理想の人財像は、いかなる領域でもプロフェッショナルとして自分を磨き続けられる人財です。いつの時代も新しい価値を創造してきた我々だからこそ、常に新しい価値を創造し、お客様に提案し続けられる人財であってほしいと思っています。

タレントマネジメント

少子高齢化による労働力不足や多様な働き方への対応を進める中で、優秀な人財の確保と育成は、企業の競争力を高め、持続的な成長を支える基盤となります。当社はタレントマネジメントシステムを通じて、適正な人員配置と人財育成を実現し、最適な組織体制を構築しています。これにより、定着率の向上を図り、スタッフの働きがいと働きやすさを追求し、活躍人財を戦略的に輩出しています。



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10カ所の「事務支援センター」を核として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。

また、2023年度より、外国籍人財の採用を本格的に強化し、主にフィリピンやミャンマーの方々を中心に、2023年度には149名、2024年度には181名を受け入れています。

WEB参照 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/diversity/>



ダイバーシティ&インクルージョンへの社内啓発を一層推進するために、LGBTQ+支援者である「ALLY(アライ)」を表明するためのALLYロゴを制作し、ALLY宣言者にステッカーを配布しています。

女性の健康サポート福利厚生パッケージの導入

リゾートトラスト(株)のスタッフの約4割を女性が占める現状を踏まえ、2025年4月より、女性スタッフの健康課題と仕事の両立を支援する福利厚生パッケージ「Smile Y'elle(スマイルエール)」を導入し、女性が安心して働き続けられる環境づくりにも取り組んでいます。女性の不妊治療とQOL(Quality of Life)のサポートを柱とし、休職制度の拡充や治療費用の補助などを設けています。



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、法定基準よりも充実した休業制度や短時間勤務制度、そのほかフレックスタイム制度や勤務地限定制度など、多様な働き方ができる仕組みを整えています。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。

病気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/

トピック 働きがいと働きやすさの追求によるエンゲージメント向上

スタッフの「働きがい」と「働きやすさ」を整え、スタッフと会社とのエンゲージメントを強化する取り組みを行うことで、事業成長と価値創造の源泉である人財の活躍を支援しています。職場環境の整備においては、福利厚生表彰・認証制度「ハタラクエール」において福利厚生の実施している「福利厚生推進法人」の認証を受けました。また、社内外に向けたストーリーブックの作成等を通じた対話の活性化や、各種の表彰制度を通じて、会社の理念浸透を図り、同時に会社への信頼や愛着を高めるきっかけを生み出しています。

■ 主な取り組み

サステナビリティストーリーブック

地域に根付く文化や自然との共生や働くスタッフの志など、普段は直接触れることが少ない「見えない価値」を伝えることを目的としたコンテンツを掲載しています。

WEB参照 ライブラリ

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



ブランドアンバサダー (P.38)

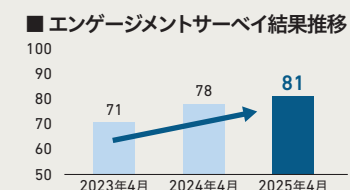
任期を終えたスタッフは最年少で総支配人に昇進、年間優秀社員に選出されるなど、多方面で活躍しています。

表彰制度

年間優秀表彰・若手料理人コンクール・介護技術表彰など、各事業において表彰制度を設けています。

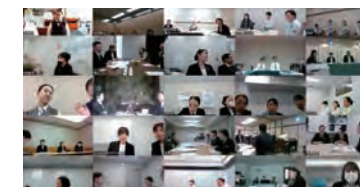
エンゲージメントサーベイの活用とスコア向上への取り組み

2023年度より組織の状態を可視化するために一部部門でエンゲージメントサーベイ(2025年7月現在の対象者6,900名、頻度:月1回)を実施しています。スタッフが理念やアイデンティティに共感し、主体的に仕事に取り組んでいるかを測る指標として、職場環境改善や組織課題の解決に活かしています。



Voice ホテル&ゴルフ本部 クオリティマネージメント部

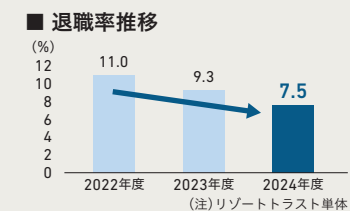
ホテル&ゴルフ本部では、エンゲージメントサーベイ導入時より「対話を通じて相互理解を深めることの重要性」を伝え、面談やミーティングでの対話から改善策を見出したことで、2024年度までに「健康」や「環境」のスコアが大きく改善し、定着率の向上につながっています。2025年度は、「働きやすい環境創り、働きがいの追求」を重点的に取り組むテーマの一つに定め、エンゲージメント向上を目的としたプロジェクトチームを結成しています。各施設のチームリーダーとともにさらなる浸透を図り、エンゲージメントを高め、改善サイクルを回すことが習慣化している組織づくりを目指しています。



エンゲージメント向上のプロジェクトチームのキックオフミーティングの様子。各施設では毎月ミーティングを行い、クオリティマネージメント部は好事例の横展開やサポートを行っています。

採用・定着への効果

当社は、「働きがい」と「働きやすさ」の両立を重視し、スタッフのキャリア支援・活躍の場の拡充や柔軟な働き方の推進、上司との定期的な対話の機会創出、多様な人財が活躍できる職場環境の整備に取り組んでいます。継続的な施策が既存スタッフや求職者からの共感や信頼を得る基盤となり、採用力の強化と定着率の向上に寄与しています。結果として退職率の抑制も実現しており、持続的な成長に向けた人的資本の安定的な確保に結びついています。



Voice リゾートトラスト(株) 人事部 採用・広報チーム

スタッフ一人ひとりが自分らしく輝ける当社の職場を丁寧に伝えることが、採用・広報チームの使命です。制度や仕組みだけでなく、そこに込められた想いや、実際に活躍するスタッフのリアルな声、お客様と育む心温まるエピソード等を効果的に発信することで、リゾートトラストグループのアイデンティティに共感してくれる人財とマッチし、求職者が入社後に働く姿をリアルに描けるようになり、採用の質と量の両面で好影響が出ています。



採用イベント活動の様子。「マイナビ・日経 2026年卒大学生就職企業人気ランキング」業種別ランキング(ホテル・旅行)で7位にランクインしています。

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、中長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 社長執行役員 COO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。

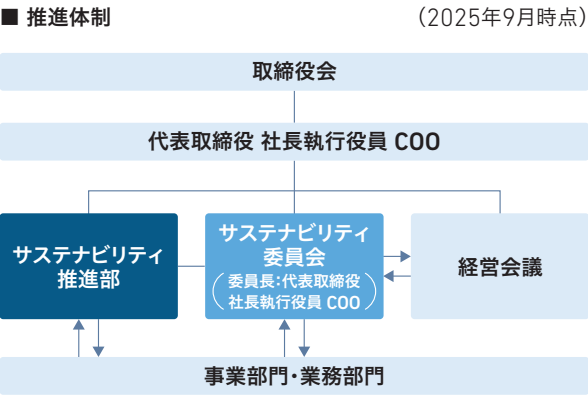
「サステナビリティ委員会」では、定期的に、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題への対応計画や進捗について、重要事項の審議・報告を行います。同委員会における審議の内容は取締役会にて報告され、特に重要な事項については、取締役会に付議し、審議・決定を行います。

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したご意見をはじめ、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	● 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)	● 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트라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) ※ 本社・ホテルスタッフ等を対象
お客様	● 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)	● 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	● 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)	● 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	● 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	● 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240件) ● 機関投資家・アナリスト向け施設見学会の実施 ● 統合報告書(日・英)を発行(年1回)
地域社会	● 地域活動への参加 ● 自治体との地域連携協定 ● 災害支援 ● 地産地消	● 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・能登半島地震復興支援活動 ● 地域の特産品や農産物の活用



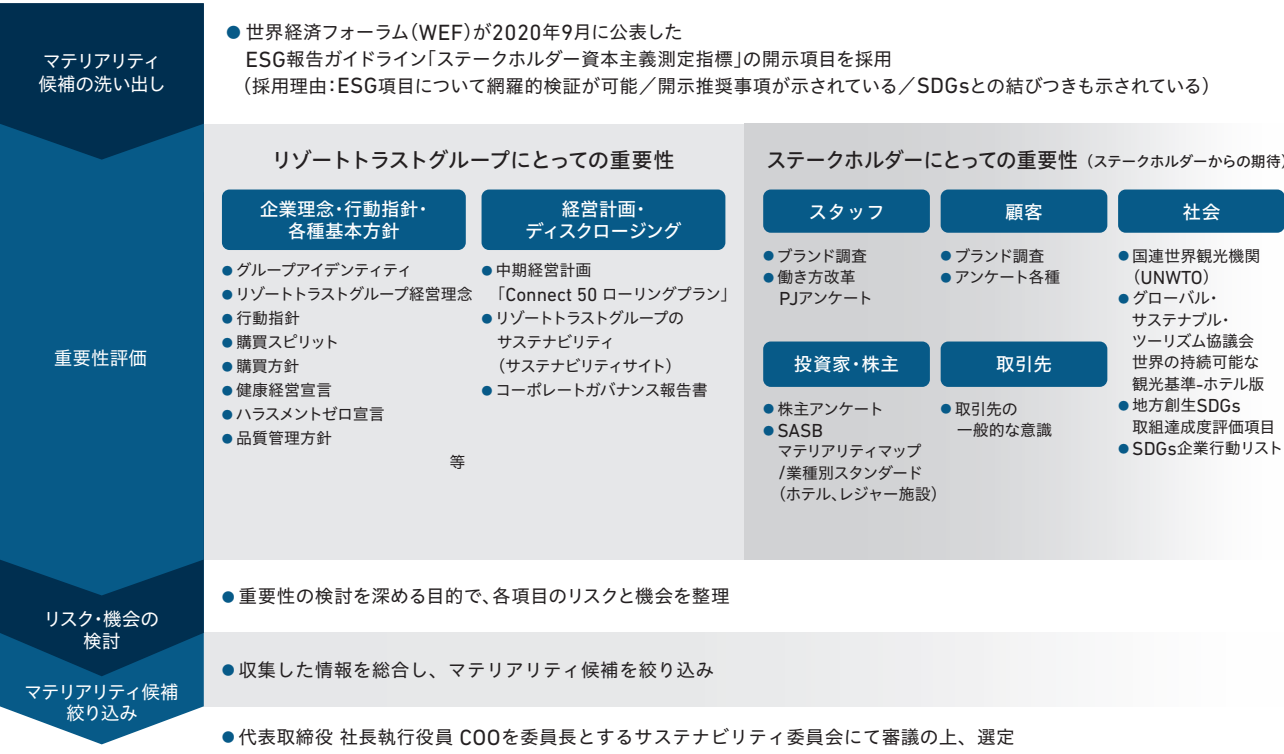
当社グループはサステナビリティ経営に関わる各課題に対して個別に方針を策定し、取り組みを実施しています。詳細はESG関連規定・方針サイトをご参照ください。
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/>



マテリアリティ特定プロセス

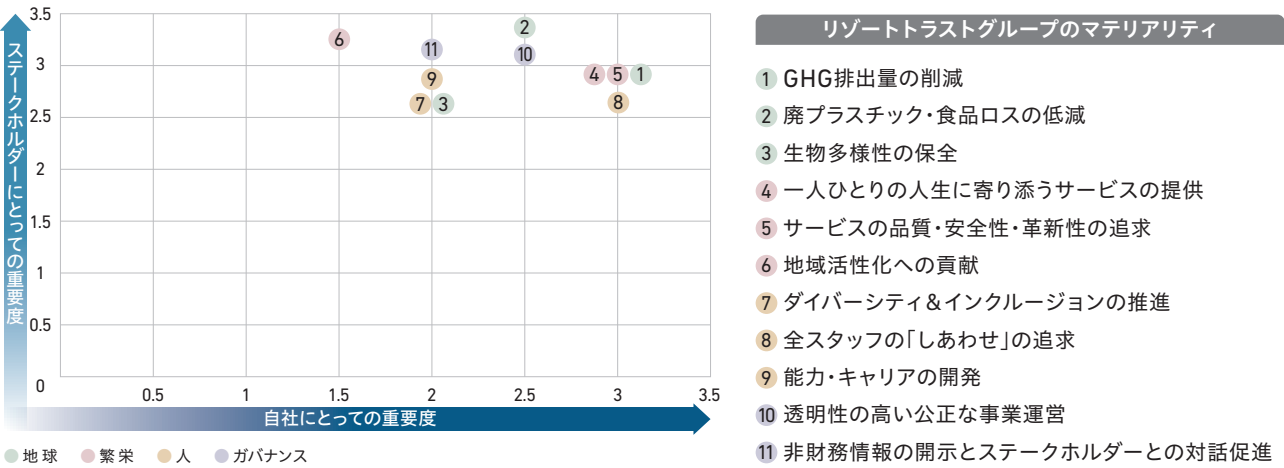
マテリアリティの特定に際しては、お客様や株主・投資家、スタッフをはじめとした各ステークホルダーの関心や期待、経営理念およびグループアイデンティティとの関連、事業への影響などを踏まえ、重要性を評価しました。今後はマテリアリティの事業戦略への統合、社内への浸透を進めるとともに、課題ごとに目標やKPIを設定し、それぞれの取り組みを通じてSDGsの達成にも貢献していきます。

■ マテリアリティ特定プロセス(2022年7月～)



➡ マテリアリティマトリックスによる重要性評価

昨今、VUCAの時代と言われるように世の中の変化が激しく、さまざまなリスク要因が想定されます。しかし、創業以来、約半世紀にわたる歴史の中で蓄積してきたデータ資産とデジタル技術を融合させ、当社グループならではのテラーメイド・ソリューションを確立し、事業成長の加速につなげていきます。また、当社グループの平均入会年齢である50代からその親世代にあたる80代の金融資産は、2030年まで伸びる傾向にあります。海外需要を含め、健やかで満ち足りたウェルビーイングな生き方、終末医療や看取りなど、多様化する富裕層のニーズをしっかりと捉えることが、さらなるマーケットの拡大とサービスの拡充に活かせると考えています。



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、自然環境と共に生きていくことを使命に企業活動を行っています。

WEB参照 サステナビリティ活動を通じて生み出す好循環サイクル
https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/cycle/

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℃シナリオ」「4℃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℃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℃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℃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℃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℃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	リスク ● 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排出量の把握およ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	リスク ● 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	リスク ● 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	リスク ● 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・選好の変化	リスク・機会 ● 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	機会 ● 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℃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	リスク ● 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、スタッフの出勤困難 ● 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およ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	著しい気温上昇および頻繁な猛暑・熱波の発生	リスク ● 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	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
		機会 ● 避暑地を中心としたリゾート施設の需要の増加	中～長期	—	小	中	● ニーズに応じた広報・販売の強化
	海面上昇、高潮の危険性の増加	リスク ● 施設などのプロパティ損害、事業停止による利益損害	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、GHGの排出量を毎年測定し、2019年度以降はグループ全体の排出量を公表しています。Scope1,2については、目標(2050年度カーボンニュートラル)を設定した上で、排出削減に向けた取り組みを進めています。また、Scope3についてはグループでの実績を開示し、今後は目標の設定や削減のための取り組みを検討していきます。

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	2024年度
GHG排出量	Scope1	グループ	t-CO ₂	57,526	55,190	54,771	54,510	54,192	57,021
	Scope2			85,180	76,080	81,751	79,735	85,146	85,194
	Scope3			—	—	—	234,454	272,993	300,767
	Scope1,2			142,706	131,270	136,522	134,245	139,338	142,216
	Scope1,2,3			—	—	—	368,699	412,331	442,983
	Scope1	単体	t-CO ₂	51,463	44,368	48,990	49,244	48,487	51,078
	Scope2			65,796	56,404	63,804	63,188	67,301	67,665
	Scope3			139,786	153,406	116,915	185,102	207,878	229,332
	Scope1,2,3			257,045	254,179	229,709	297,534	323,666	348,076
GHG排出量原単位 (Scope1,2,3)		単体	t-CO ₂ /㎡	0.29	0.28	0.25	0.34	0.38	0.38

太陽光発電の活用による地球にやさしい施設運営

2050年度カーボンニュートラルの実現に向けて、当社グループは、2024年の春に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。設置場所はホテルの意匠に配慮し、お客様の体験価値と、環境配慮を同時に実現できるよう工夫を図りました。

2026年2月開業予定の「サンクチュアリコート日光」においても、太陽光発電設備を設置し、新技術の開発動向も見据えつつ、今後さらに環境負荷を抑えた地球にやさしいホテル運営に取り組んでいきます。



送迎用のEVバス導入による環境負荷の軽減

2024年に開業した「サンクチュアリコート高山」や「サンクチュアリコート琵琶湖」では、地域への環境負荷低減、お客様の利便性向上のため、ホテルと最寄り駅を結ぶ送迎車両としてEVバスを導入しています。走行時に温室効果ガスを排出せず、騒音や振動も少ないことから、周辺地域にも配慮しつつお客様に快適な乗り心地を提供しています。

今後も導入ホテルを順次拡大するとともに、乗車時の体験価値の向上にも取り組み、お客様と一体となった環境負荷低減の取り組みを通じて、地域社会および地球環境に貢献していきたいと考えています。



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ていると考えています。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

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。WEB上での本開示では、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。

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	

開示全編はWEBサイトをご参照ください
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は、各種法令を遵守し、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。

人権方針・ステークホルダーエンゲージメントについて

当社グループは、グループ経営理念に掲げる「信頼と挑戦」、およびグループアイデンティティ「一緒に、いい人生 により豊かで、しあわせな時間(とき)を創造します～」の下で、お客様、取引先、株主、地域社会、スタッフなど、あらゆるステークホルダーの皆様とともに、地域や社会の発展に資する事業活動に取り組んでいます。当社グループの事業活動に関わる全ての方の人権を尊重し、一人ひとりの人生に寄り添うことが不可欠であると認識しています。

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

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。

特定したリスク・インパクトに対しては、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・審議を行っています。その対策はグループ全体で推進しています。特に、急性の物理的リスクについては、お客様およ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)などについても整備しています。移行リスクについても、政策のモニタリング等を進めています。

■ 当社グループの自然関連のリスク・機会／事業に対する影響

事業	分類	関連する 自然への依存・インパクト	リスク/機会項目	リスク/機会による ビジネスへの影響	影響度	発生可能性 ／切迫度	
会員権事業 ※企画・開発に おけるリスク/ 機会は本事業 で集約してい ます。	リスク	物理的	急性/ 慢性 【依存】 文化的サービス (景観・アメニティなど)	● 自社・他者の開発活動／気候変動などに伴う自然の変化 による自然景観の劣化、観光資源・地域の魅力の低下	顧客の嗜好性低下、 収益の減少	大 中	
		政策	【インパクト】 土地改変・利用	● 自然・環境保護のための保護地域の拡大、土地改変に 関する規制・条例等の強化	新規施設開発(再エネ施設 も含む)の困難化	大 中	
		移行	政策	【インパクト】 土地改変・利用	● 残置森林比率、敷地内の緑化率の向上など、不動産開発 時の自然への配慮に関する規制の強化	開発段階での建設コスト の増加	中 高
		評判 損害賠償	【インパクト】 土地改変・利用ほか、 ネガティブなインパクト	● 地域の生態系や景観、文化的サービスに影響を与える 開発活動に対する批判や訴訟	ブランドイメージの低下、 計画変更・開発遅延、 損害賠償	大 低	
ホテル レストラン等 事業 ※運営や調達に 伴うリスク/ 機会を評価	リスク	物理的	急性/ 慢性 【依存】 文化的サービス (景観・アメニティなど)	● 自社・他者の開発活動、気候変動などに伴う自然の変化 による自然景観の劣化、観光資源や地域の魅力の低下	顧客の嗜好性低下、 収益の減少	大 中	
			急性/ 慢性 【依存】 グローバル・地域レベル の気候調整機能／ 災害緩和・土壌安定機能	● 自然の気候調整力低下／自然の保水力の低下による 風水害の激甚化、浸水被害の増加、土壌保持能力の低下 による土砂災害の増加(施設およびサプライチェーン)	資産・設備の損害、復旧費用 の発生、操業停止による収益 の減少、食材・資材調達の停 滞や価格高騰(農産物・畜産 物・水産物・加工食品)	大 中	
		移行	市場	【インパクト】 全般	● 自然や生態系への負荷を低減する、またはポジティブ インパクトを与えるような施設やサービスに対する顧客 の嗜好の高まり	(市場の嗜好の変化に対応 できない場合)収益の減少	中 中
			評判 損害賠償	【インパクト】 水資源利用、汚染など	● 施設運営時の水の大量消費や水質汚濁、土壌汚染、 かく乱(光害や騒音)に対する批判、訴訟の発生	ブランドイメージの低下、 損害賠償	大 低
シニアライフ 事業 ※運営における リスク/機会 を評価	リスク	物理的	急性 【依存】 グローバル・地域レベル の気候調整機能／ 災害緩和機能	● 自然の気候調整力低下／自然の保水力の低下による 風水害の激甚化、浸水被害の増加	操業停止による収益低下、 復旧費用	大 中	
		急性/ 慢性	【依存】 水資源の供給	● 森林など自然の保水・水源涵養機能の低下による水資 源供給の減少 ● 自然の水質浄化能力の低下による水質悪化 ● 自社や他者の過剰取水/水質汚濁による水資源の劣化	水不足による操業停止、 水調達コストの増加	大 低	

→ 環境設計の実施

当社の主要事業の一つである会員制事業の根幹となるリゾートホテルを建設するには、周辺の自然環境を維持し、生かしていくことがとても重要です。2018年4月にオープンした「エクシブ六甲 サンクチュアリ・ヴィラ」は、兵庫県神戸市にあり、六甲山の豊かな自然に囲まれています。「天空の聖域」と呼ぶにふさわしく、都会の生活から離れ、ゆったりとした時間が過ごせる会員制リゾートホテルです。建設する際に、六甲の自然を守り、再生する計画を神戸市と環境省に提案し、自然との共生を実現しました。もともとこの敷地は長年使われずに放置されていた場所でしたが、当社はこの土地を再利用すべく、残せる自然はできるだけ残すように既存の森林の手入れと植樹を施し、生物の保全なども踏まえて、六甲の森を再生させました。



「モリアオガエルの池」
モリアオガエルが棲む池を守るために建設計画を一部変更。工事完了後も、卵やオタマジャクシの観察を続けています。

関連する方針および宣言

→ 調達方針(サプライチェーン・マネジメント)

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/governance/corporate/>

→ ネイチャーポジティブ宣言

https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/_assets/pdf/environment/biodiversity/resorttrust_Nature_Positive_Declaration.pdf

→ 経団連生物多様性宣言イニシアチブ

<https://www.keidanren-biodiversity.jp/>

水資源の保全

水資源は、人々の豊かな生活や農林水産業など、社会のさまざまな場面で欠かせないものであり、当社にとってもホテルおよびゴルフ場の開発・運営やメディカル施設・シニアレジデンスの運営といった事業を行う上で不可欠です。そのため、当社は水資源に関する方針を策定し、各拠点の状況に応じた取り組みを実施しています。

水資源に関する方針

- リゾートトラストグループは事業を継続し社会の発展に寄与する上で、水資源の課題を認識し、本方針を定め、ステークホルダーとともに、持続可能な社会の実現に向けた活動に取り組んでまいります。
- リゾートトラストグループは、水資源を欠かせない社会基盤の一つと捉え、適切に利活用を行います。
- 水資源は人々の豊かな生活のために、飲料水をはじめ、農林水産業などで欠かせません。しかし、人口増加や気候変動といった社会課題により、水資源の世界的な需給バランスは中長期的に不透明さを増すと考えられます。
- 当社の事業では、主に飲食の提供に伴う利用をはじめ、スパなどのホテル運営全般や、ゴルフ場における草木の生育のための利用を行っています。また、原材料として調達する農林水産物の生育や化粧品品の製造など、サプライチェーン全体で広く水資源が活用されています。
- そのため、事業および事業所ごとのリスクと機会を踏まえつつ、使用量を把握し、近隣の自然や生物多様性への影響も意識しながら、行政や取引先といったステークホルダーと協働し、水源および水資源の保全を進めます。

WEB参照 水資源に関する方針

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/#contents-01-04>

→ 水循環システム「クローズドシステム」

「グランディ浜名湖ゴルフクラブ」では、周辺環境に影響を出さずにグリーンを保てる「クローズドシステム」を導入しています。これは、グリーン下に貯水槽を造ることで、ゴルフ場内で発生した農薬を含んだ水を外へ流出させることなく貯水し、その水を再びグリーンに散布するという循環システムです。日本国内のゴルフ場としては、リゾートトラストグループが初めて導入しました。オープン以来、鑑賞池の水質を定期的に測定しており、農薬は一度も検出されたことはありません。環境省の基準値もクリアしています。



社会との共創価値の創造

多彩なロケーションでの事業展開を通じた多様な自然との共生

→ お客様とともに、自然の保全活動

当社グループは100カ所を超える施設や事業所を展開しています。都市部や地方、海山川とロケーションはさまざまです。地域ごとの自然や文化を尊重し、それらの恩恵に預かりながら、私たちの事業は成り立っています。例えば「ネイチャーツーリズム」では、ホテルを訪れたお客様に周辺の自然との触れ合いを通じて、保全活動に参加いただいています。自然との共生や共存を図り、末永く豊かな自然が在り続けるように取り組んでいきます。



→ 資源循環経済の実現に向けた取り組み

当社ホテルのレストランで発生した食品廃棄物を堆肥化し、近隣の生産者様の協力の下、その堆肥で育てた作物をホテルのメニューとして提供する「食品リサイクルループ」の構築を進めています。また、ホテルの客室アメニティの一部を環境配慮製品へ変更し、PETボトルも100%再生素材を採用するなど、プラスチック使用の削減にも取り組んでいます。お客様や地域の皆様と一緒に、これからも豊かな地域を守っていきます。



地域の価値を未来へつなぐ、商品・サービスの開発

→ 地元企業との連携

当社ホテルでは、立地する地域ならではの資源を生かして独自の製品・サービスを開発し、競争力強化を図るとともに、地域経済活性化に寄与しています。岐阜県高山市の「サンクチュアリコート高山」では、地元リキュール専門製造所「飛騨クラフト」と協力し、リキュール「LEMONIQ Premium」を開発しました。この製品は、厳選された素材とホテルスタッフ手作業による工程を経て製造され、洗練された味わいが好評です。



→ 地域の伝統文化の継承

滋賀県米原市の「エクシブ琵琶湖」では、ホテルスタッフが地元の酒米生産者や蔵元「池本酒造」と連携し、オリジナル日本酒「伍縁」を手掛けました。スタッフ自ら田植えや稲刈りに参加し、地域の協力を得て生まれたこの特別なお酒は、地域の伝統文化を守りながら新たな価値を創造する取り組みとなっています。



人生100年時代、健康寿命の延伸への挑戦

→ 病気で大切な人を亡くさない社会の創出

メディカル事業は、1994年にPET装置などの先進的な画像診断機器を用いた会員制検診から始まりました。三大疾病であるがん・心疾患・脳血管疾患に注目した検診により、重篤な疾患の早期発見・早期治療(二次予防)に取り組んできました。現在は、それらに加えて健康増進・生活習慣の改善・疾病予防といった一次予防にも取り組んでいます。また、「がんで大切な人を亡くさない社会」の実現に向けてBNCT(ホウ素中性子捕捉療法)事業も推進しています。切除不能な血管肉腫を対象とした国内第Ⅱ相臨床試験(治療効果を調べる試験)において主要評価項目を達成し、実用化に向けて大きく前進しました。



→ 認知症の予防、ケアに注力

シニアレジデンス事業では、全国のシニアレジデンスにおける認知症ケアや日々のケア実践を通じた知見を共有し、より良いケアの在り方を探求する「事例研究発表会」を毎年開催しています。また福岡市の「フェリオ百道(4階フロア)」は、一般社団法人日本ユマニチュード学会より、フランス生まれのコミュニケーション・ケア技法「ユマニチュード®」を通じて、質の高い良いケアを実践している組織を、予め定められた評価基準に基づき認証するユマニチュード認証制度にて、ブロンズ認証を取得しました(日本で14カ所目、福岡県では初)。認知症に向き合い、ご入居者一人ひとりの尊厳と“その方らしさ”に寄り添うケアを実現していきます。



社会に向けた健康関連情報の発信

グループの事業で培ってきた医療や介護に関する情報を、社会に向けて発信しています。



働く大人の女性医療メディア「ILACY(イラシイ)」

トラストガーデン
公式YouTube
チャンネル



監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役3名を含む4名の監査等委員である取締役により構成され、毎月開催される取締役会に出席するほか、経営会議その他の重要な会議について監査等委員である常勤取締役が出席し、公正な経営監視体制をとっています。

監査等委員会は、監査部及びリスク管理部から監査等の報告を受けます。会計監査人から、その監査計画及び監査の結果について四半期ごとに報告及び説明を受け、これに基づき財務諸表監査及び内部統制監査の結果について検証を行うとともに、会計監査人の品質管理体制についても報告及び説明を受けています。

監査等委員会の活動内容の詳細は「有価証券報告書」参照
🌐 https://www.resorttrust.co.jp/ir/library/security_reports/

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

指名諮問委員会は、取締役の選任及び解任に関する事項について審議をし、取締役会に対して助言・提言を行っています。2024年度は1回開催し、その結果を取締役会にて報告しました。

報酬諮問委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬に関する事項について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。2024年度は2回開催し、その結果を取締役会にて報告しました。

両委員会とも監査等委員の三宅勝氏が委員長を務め、委員も同じメンバーです。

■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成		
委員長	三宅 勝	社外取締役（監査等委員）
委員	伊藤 與朗	代表取締役ファウンダー グループCEO
	伊藤 勝康	代表取締役会長 CEO
	伏見 有貴	代表取締役 社長執行役員 COO
	小杉 善信	社外取締役
	荒本 和彦	社外取締役（監査等委員）
	寺澤 朝子	社外取締役（監査等委員）

役員報酬

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の報酬は、当社グループの持続的な成長と長期的な企業価値の拡大を目指すインセンティブとして十分に機能し、優秀な人材を経営者として確保可能な報酬体系とし、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。社外取締役の報酬は独立性の観点から、固定報酬のみとしています。

基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら決定します。また退職慰労金は、第48回定時株主総会（2021年6月開催）で決議された「取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）に対する退職慰労金制度の廃止に伴う打ち切り支給の件」に従い、役位、在任年数、貢献度その他の事情を考慮し、取締役の退任時に打ち切り支給します。

取締役の株式給付信託（BBT）は、業績や株価を意識した経営を行うこと、及び株主との利益意識を共有することを目的として、役位、職責、業績への貢献度その他の事情を踏まえ、取締役に対し業績達成度等に応じてポイントを付与し、退任時に当該付与ポイントに相当する当社株式（但し、ポイントの端数部分については現金）を給付します。

譲渡制限付株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えつつ、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、役位、職責、在任年数その他の事情に応じて予め設定した水準に従い、原則として、毎年一定の時期に譲渡制限を設定した当社株式（譲渡制限付株式）を割り当てています。

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 （名）
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	左記のうち 非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く） （社外取締役を除く）	1,507	874	144	487	632	11
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	12	12	—	—	—	1
社外役員	35	35	—	—	—	6

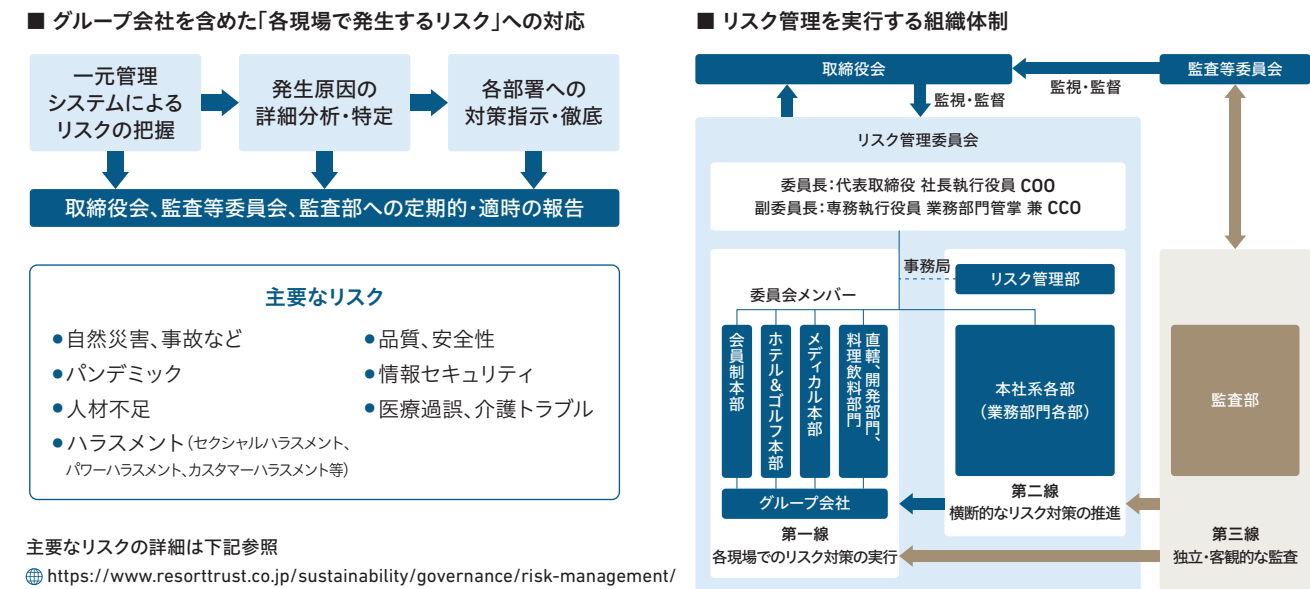
リスク管理体制

当社グループではリスクマネジメント基本方針に基づき、リスクの防止及び損失の最小化を図るとともに、当社事業の発展に資することを目的にリスクマネジメント活動を推進しています。

ホテルや介護施設、医療サービス施設など、主に「人対人」のサービスを中心とした事業を複数拠点で運営していることから、各現場で発生するリスクの管理が特に重要と考えています。そのため、社内のリスクを一元管理するためのシステムを構築・運用することで、「ヒヤリハット」も含めた幅広い現場のリスク情報を収集し、重大事故に発展させないための未然防止策や再発防止策を講じるとともに、グループ会社も含め展開し、徹底を図っています。

また、それらの取り組み状況は、社長への月次報告のほか、監査等委員会、監査部、リスク管理部、各本部、内部統制部署間の定期的なテーマミーティングの開催により組織横断で共有され、実施している対策の有効性などについて議論されるとともに、重要なものについては取締役会にも報告しています。

2025年度からは監査体制の強化のため、従来から運用していた三線体制（一線：各本部（事業部門）、二線：リスク管理部、他本社系各部（全社横断）、三線：監査部（内部監査））の役割の再確認を行い、各部門が主体的にかつ連携しながら全社的なリスク管理を徹底できるよう努めています。



BCP対策

当社グループは自然災害や大火災などの緊急事態に遭遇した場合において、BCP（事業継続計画）およびBCP基本方針に基づき、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧に努めています。

「BCP基本方針」は下記参照
🌐 <https://www.resorttrust.co.jp/corporate/bcp/>

■ 全事業所、ホテルやシニア施設などのBCP対策

範囲	取り組み内容
全社	● 当社グループの全スタッフを対象とした安否確認システムの運用 ● 公共交通機関の運休時におけるスタッフの出社・退社基準を策定 ● 災害時の行動指針および心構えをスタッフ向けに配信 ● 全社幹部向け緊急連絡網を整備し、配信 ● 災害備蓄品の配備、消費期限到来時の更新管理を実施 ● 専用システム「BCPortal」を活用し、台風襲来時の被災情報集約 ● 各施設のハザードマップを基にしたリスク調査を進行中
本社・支社	● 名古屋本社が災害などで事業機能を失った場合、対策本部、支払い業務などの事業継続機能を東京本社、大阪支社に移転する計画を策定 ● 本社と支社間で衛星電話網を構築 ● 災害対策本部立ち上げ時の停電対策を検討・推進中
ホテル	● 台風等による停電対策を実施 ● 取引先企業への災害時支払業務継続計画を策定 ● 災害時における宿泊稼働の確保に向けた対策を実施
シニア施設	● 台風停電対策として必要な災害備蓄品を配備 ● 施設ごとに事業継続計画を策定

コンプライアンス体制

コンプライアンスの徹底を図るため、コンプライアンス総責任者(CCO)を設置し、その指揮の下でリスク管理部が、企業倫理に則った公正な事業活動及び法令遵守の徹底強化を推進しています。グループ全ての事業所にコンプライアンス責任者・推進者を任命し、事業所ごとにコンプライアンス遵守を推進できる体制を敷いています。また全スタッフに対しコンプライアンスに関する研修や啓発活動を実施するとともに、内部通報制度やホットライン制度を設置し、社内外からの通報を受け付けています(2024年度の内部通報・ホットライン件数は117件)。

政策保有株

株式の保有に関しては、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを、当社の基本方針としています。保有目的については純投資目的での保有はしておらず、純投資目的以外の目的で保有しています。

取締役会において、保有する政策保有株式について、個別銘柄ごとに、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、定期的、継続的に保有の意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、当社は市場への影響やその他考慮すべき事情に配慮しつつ、売却を行います。現状保有する政策保有株式は、いずれも保有方針に沿った適正な保有であることを確認しています。

特定投資株式及びみなし保有株式の詳細は「有価証券報告書」参照
🌐 https://www.resorttrust.co.jp/ir/library/security_reports/

株主・投資家との建設的な対話

当社は「株主との建設的な対話に関する方針」を定めており、株主、投資家に
対し、積極的にIR活動を行っています。

➡ 2024年度における対話の主なテーマ・関心事項

短期的な業績見通し	●金利・インフレの影響、建築原価の影響 ●商品・サービス価格施策について ●2025年度から始まる新中計に向けた、現状認識と新中計の展望について
中長期視点での経営・事業の展望	●メディカルの成長戦略(海外展開におけるリスク、課題) ●経年物件の取扱い(建替え)

株主・投資家との対話状況は「ステークホルダーとの対話」参照
🌐 <https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/stakeholder/>

インサイダー情報の管理については「ディスクロージャーポリシー」参照
🌐 https://www.resorttrust.co.jp/corporate/disclosure_policy/

サクセッション・プラン

当社グループでは、会員様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様とともに持続的な企業価値向上と社会的責任を果たしていきたいと考えています。ビジネスモデルを進化させ、サステナブルな経営を推進していくための経営人財育成は、最重要課題の一つです。そこで、当社グループでは、次世代の経営者を計画的に育成し、持続的な成長を続けるためのサクセッション・プランを策定しています。

サクセッション・プランでは、新任役員候補者(執行役員を含む)を対象とし、役員に求められるコンピテンシーを踏まえて、計画的に選抜・育成プログラムを実施しています。選抜・育成プログラムの状況については、透明性・公平性を確保するため人事委員会、監査等委員会や当社経営会議、取締役会等で必要に応じて報告されます。

スキルマトリックス

当社グループは会員制を軸にホテル、メディカル、シニアライフの事業を展開しています。グループアイデンティティ「ご一緒に、いい人生」を掲げる中で、事業の融合やデジタルの活用による新事業の創出を通じてさらなる企業価値の向上を目指しています。

こうした会社経営の観点から、充実した議論に基づく業務執行の意思決定、適切な監督・監査機能を発揮するため、当社の取締役会にとって重要と認識する経験・知見を、「企業経営」「セールス・マーケティング」「ホテル事業」「メディカル事業」「開発営繕」「DX戦略」「国際的経験」「法務行政」「財務会計」「ブランド人財」と定義し、これらを有する方を役員候補者として指名します。なお、上記の経験・知見は、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを行います。

氏名	当社における職位	当社グループが特に期待する分野・経験									
		企業経営	セールス・マーケティング	ホテル事業	メディカル事業	開発営繕	DX戦略	国際的経験	法務行政	財務会計	ブランド人財
伊藤 與朗	代表取締役 ファウンダー	●				●					●
伊藤 勝康	代表取締役 会長	●				●				●	
伏見 有貴	代表取締役 社長執行役員	●	●		●						
新谷 敦之	取締役 副社長執行役員	●	●	●							
小杉 善信	社外取締役	●									●
戸田 泰	取締役 (監査等委員)								●	●	
三宅 勝	社外取締役 (監査等委員)								●		
荒本 和彦	社外取締役 (監査等委員)	●					●	●			
寺澤 朝子	社外取締役 (監査等委員)								●		●

(注)上記の表は、各氏に対して当社が特に期待する分野・経験から最大3つ『●』を記載しており、各氏の全ての分野・経験を表すものではありません

■ 任意の委員会の設置状況

委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名諮問委員会	7	0	3	4	0	0	社外取締役
報酬諮問委員会	7	0	3	4	0	0	社外取締役

取締役一覧

2025年7月1日現在



伊藤 與朗

代表取締役ファウンダー グループCEO

伊藤 勝康

代表取締役会長 CEO

伏見 有貴

代表取締役 社長執行役員 COO

選任の理由		
いとう よしろう 伊藤 與朗 代表取締役ファウンダー グループCEO (グループ最高経営責任者)	所有株式数：6,637,486株	伊藤勝康氏と当社を設立以来、コア事業である会員権事業を業界No.1に成長させる。豊富な経験と実績及び強力なリーダーシップで、当社ブランドを体現する存在として今後の当社の発展にさらに寄与していただきたいため。
	1962年8月 株式会社宝塚コーポレーション 代表取締役社長(現任) 1973年4月 当社代表取締役社長 1996年5月 同 CEO(最高経営責任者) 1999年4月 同 代表取締役会長 2018年4月 同 代表取締役ファウンダー(現任)、 同グループCEO(グループ最高経営責任者)(現任)	
いとう かつやす 伊藤 勝康 代表取締役会長 CEO (最高経営責任者)	所有株式数：2,309,862株	公認会計士及び不動産鑑定士としての知識と経験を発揮し当社発展に寄与。当社ブランドを体現する存在としてグループ全体をリード。豊富な経験と実績、及び強力なリーダーシップで、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたいため。
	1973年4月 当社常務取締役 1980年9月 同 専務取締役 1993年7月 同 代表取締役副社長 1996年5月 同 COO(最高執行責任者) 1999年4月 同 代表取締役社長 2018年4月 同 代表取締役会長(現任)、 同 CEO(最高経営責任者)(現任)	
ふしみ ありよし 伏見 有貴 代表取締役 社長執行役員 COO (最高執行責任者)	所有株式数：347,249株	会員制本部、ホテルレストラン運営本部、新規事業開発部・経営企画室・広報部等を経て、メディカル本部長としてメディカル事業をグループの基幹事業に成長させる。ES・CS、プロセス、業績のバランスを意識したサステナブル経営を常に目指しており、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたいため。
	2003年10月 当社経営企画室長 2005年6月 同 取締役 2006年7月 同 経営企画・広報部門管掌兼広報部長 2007年7月 同 メディカル事業本部長 2013年6月 同 常務取締役 2014年4月 同 専務取締役 同 メディカル本部長 2014年6月 株式会社東京ミッドタウンメディスン 代表取締役(現任) 2016年5月 当社 取締役副社長 2018年4月 同 代表取締役社長、 同 COO(最高執行責任者) 株式会社ハイメディック 代表取締役社長(現任) 株式会社CICS 代表取締役会長(現任) 2019年6月 株式会社シニアライフカンパニー 代表取締役(現任) 2019年9月 株式会社シニアライフカンパニー 代表取締役(現任) 2025年6月 当社代表取締役 社長執行役員 COO(現任)	

取締役

	取締役 副社長執行役員 会員制本部長 しんたに あつゆき 新谷 敦之 所有株式数:206,354株		社外取締役 * こすぎ よしのぶ 小杉 善信 所有株式数:4,793株
--	---	--	--

取締役(監査等委員)

	取締役 (監査等委員) とだ やすし 戸田 泰 所有株式数:1,397株		社外取締役 * (監査等委員) みやけ まさる 三宅 勝 所有株式数:0株
--	--	--	---

	社外取締役 * (監査等委員) あらもと かずひこ 荒本 和彦 所有株式数:0株		社外取締役 * (監査等委員) てらざわ あさこ 寺澤 朝子 所有株式数:4,191株
--	--	--	---

(注1) 各取締役の経歴、及び独立役員の独立性、選任理由等の情報については、当社の第52回定時株主総会招集ご通知、および独立役員届出書をご覧ください
(注2) 所有株式数は、2025年4月1日を効力発生日とする、分割後(1株→2株)を記載しています
*独立役員

執行役員

伏見 有貴	社長執行役員 COO	岩波 嘉之	上席執行役員 会員制本部 東京支社長
新谷 敦之	副社長執行役員 会員制本部長	古瀬 大士	上席執行役員 会員制本部 名古屋支社長
井内 克之	専務執行役員 業務部門管掌 兼 CCO	佐々木 征磁	執行役員 ホテル&ゴルフ本部 業務管理担当 統轄部長 兼 業務部門 購買部担当
花田 慎一郎	専務執行役員 開発部門管掌	小林 典道	執行役員 ホテル&ゴルフ本部 西日本事業部長
古川 哲也	専務執行役員 メディカル本部長	小西 宏樹	執行役員 メディカル本部 営業部門／ グループ法人CRM担当 兼 ハイメディック営業事業部長
内山 敏彦	専務執行役員 料理飲料部門管掌	太田 泰紀	執行役員 業務部門副管掌(経営企画部・財務部・経理部・ 法務部・会員業務部・メンバーシップリレーション部担当)
高木 直	常務執行役員 会員制本部副本部長 兼 大阪支社長	松下 浩子	執行役員 業務部門 経営企画部長
荻野 重利	常務執行役員 ホテル&ゴルフ本部長	大柴 摂一朗	執行役員 開発部門 開発部長
伊藤 豪	常務執行役員 メディカル本部副本部長 メディカル運営事業／施設開発担当	上村 恭子	執行役員 メディカル本部 シニアレジデンス運営事業 副担当 兼 シニアレジデンス東日本運営事業部 事業部長
川口 眞弘	上席執行役員 会員制本部 横浜支社長	濱田 泰尚	執行役員 ホテル&ゴルフ本部 事業推進担当 統轄部長

財務・非財務サマリー

財務データ

(単位:百万円)

経営成績	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
売上高	120,401	142,249	143,541	165,413	179,542	159,145	167,538	157,782	169,830	201,803	249,333
営業利益	16,041	18,640	13,514	17,742	18,877	11,652	14,707	8,693	12,270	21,119	26,365
経常利益	20,206	19,439	14,806	19,422	19,528	12,476	17,647	11,123	13,247	21,807	26,848
税金等調整前当期純利益(純損失△)	17,709	17,531	16,290	18,585	19,049	11,153	△6,953	10,780	22,567	22,870	28,411
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失△)	11,851	13,044	11,010	11,830	12,358	7,135	△10,213	5,775	16,906	15,892	20,139
減価償却費(キャッシュ・フローベース)	5,876	7,030	7,746	8,609	9,678	10,944	11,331	10,556	9,264	9,001	9,710
EBITDA※1	21,917	25,670	21,260	26,351	28,555	22,596	26,038	19,249	21,534	30,120	36,075
設備投資額	40,192	14,177	14,409	26,490	20,652	16,870	15,391	6,404	10,425	23,160	20,980
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,057	2,616	26,249	8,456	16,674	19,096	22,981	22,662	24,285	39,116	36,691
投資活動によるキャッシュ・フロー	△71,837	△33,824	3,881	△7,282	△2,057	△8,247	△13,577	2,736	6,314	△12,519	△30,936
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,359	△8,624	△15,593	△9,177	△23,198	△13,364	22,012	△49,026	△30,995	△23,310	△9,272
現金及び現金同等物の期末残高	66,404	25,476	40,365	32,469	23,895	21,376	52,756	29,210	28,926	32,260	28,894
純資産	104,769	112,515	118,379	125,190	132,050	132,991	120,791	106,832	123,889	135,607	150,742
総資産	390,832	407,430	421,606	421,440	401,426	400,833	407,243	394,408	439,999	468,565	492,949

(単位:%)

各種指標(連結)※2	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
売上高営業利益率	13.3	13.1	9.4	10.7	10.5	7.3	8.8	5.5	7.2	10.5	10.6
総資産経常利益率(ROA)	5.8	4.9	3.6	4.6	4.7	3.1	4.4	2.8	3.2	4.8	5.6
自己資本当期純利益率(ROE)	13.6	12.5	9.9	10.1	10.0	5.6	△8.4※3	5.3	15.4	12.9	14.7
自己資本比率	25.5	26.6	27.0	28.7	31.7	31.9	28.4	25.7	26.8	27.6	29.3
時価ベースの自己資本比率	82.9	66.0	49.6	56.6	40.0	28.2	48.6	56.3	51.0	59.8	62.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)※4	43.9	5.3	44.9	13.0	24.0	34.6	64.9	52.6	89.6	150.6	122.9

(単位:円)

1株当たり情報(連結)※2	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
当期純利益	120.30	123.34	103.40	110.82	115.53	66.65	△95.39	54.27	158.97	150.03	95.19※5
純資産	963.99	1,019.35	1,068.20	1,130.11	1,190.63	1,193.69	1,079.40	955.07	1,107.35	1,225.46	681.32※5
配当金	43.00	46.00	46.00	46.00	46.00	40.00	30.00	30.00	45.00	54.00	62.00
配当性向(%)	35.7	37.3	44.5	41.5	39.8	60.0	—	55.3	28.3	36.0	32.6

※1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費(キャッシュ・フローベース)
※2 各種指標及び1株当たり情報については、それぞれ小数点第3位、小数点第2位で四捨五入して表しています
※3 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及び自己資本への影響額を控除した場合：6.8%
※4 インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業活動によるキャッシュ・フロー／利息の支払い額
※5 2025年4月1日を効力発生日として株式分割(1株→2株)を実施した影響を考慮した数値

非財務データ

環境	単位	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
GHG(Scope1,2)排出量※1	t-CO ₂	131,270	136,522	134,245	139,338	142,216
特定12品目※2の提供量削減量※3	t	—	—	43.06	34.19	31.99

ガバナンス	単位	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
女性取締役比率	%	11.8	11.8	11.1	11.1	11.1
社外取締役比率	%	35.2	35.2	33.3	33.3	44.4

※1 グループ
※2 「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
※3 単体
※4 翌年度4月1日時点の数値

社会	単位	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
女性管理職比率※1※4	%	17.7	18.4	18.3	19.6	20.7
男性育児休業取得率※3	%	46.9	49.2	65.8	63.0	79.0
男女間賃金格差(グループ/全社員)	%	—	68.0	69.4	68.2	67.8
平均有給休暇取得率(日数ベース、単体/正社員のみ)	%	45.1	48.0	50.0	56.0	56.2

グループネットワーク

リゾートトラストグループネットワーク

(2025年7月31日現在)

- サンクチュアリコート 6施設 (4物件開発中)
- カハラ 2施設
- ペイコート倶楽部 4施設
- エクシブ 26施設
- サンメンバーズ 7施設★
- ホテルトラスティ 3施設★
- ゴルフ場 14カ所
- スキー場 1カ所
- ハイメディック10コース
- シニアレジデンス 23施設
- 運営支援医療機関 20施設

ホテル施設

	運営開始年	部屋数
サンクチュアリコート		879
栃木県		
サンクチュアリコート日光	2026(予定)	162
石川県		
サンクチュアリコート金沢	2029(予定)	167
山梨県		
サンクチュアリコート八ヶ岳	2027(予定)	80
岐阜県		
サンクチュアリコート高山	2024	121
滋賀県		
サンクチュアリコート琵琶湖	2024	167
兵庫県		
サンクチュアリコート淡路島	2029(予定)	182
カハラ		484
米国ハワイ州 オアフ島		
ザ・カハラ・ホテル&リゾート	2014	338
神奈川県		
ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜	2020	146
ペイコート倶楽部		824
東京都		
東京ペイコート倶楽部	2008	292
神奈川県		
横浜ペイコート倶楽部	2020	138
愛知県		
ラグーナペイコート倶楽部	2019	193
兵庫県		
芦屋ペイコート倶楽部	2018	201
エクシブ		3,613
福島県		
エクシブ那須白河	2005	58
山梨県		
エクシブ山中湖	1993	252
エクシブ山中湖 サンクチュアリ・ヴィラ	2009	28

	運営開始年	部屋数
長野県		
エクシブ軽井沢	1990	200
エクシブ軽井沢 パセオ	2012	32
エクシブ軽井沢 サンクチュアリ・ヴィラ	2004	40
エクシブ軽井沢 サンクチュアリ・ヴィラ ムセオ	2012	16
エクシブ蓼科	1999	230
神奈川県		
エクシブ湯河原離宮	2017	187
エクシブ箱根離宮	2010	187
静岡県		
エクシブ初島クラブ	2000	200
エクシブ伊豆	1988	227
エクシブ浜名湖	2004	193
三重県		
エクシブ鳥羽	1987	207
エクシブ鳥羽アネックス	1991	198
エクシブ鳥羽別邸	2016	121
滋賀県		
エクシブ琵琶湖	1997	268
京都府		
エクシブ京都 八瀬離宮	2006	210
和歌山県		
エクシブ白浜	1989	104
エクシブ白浜アネックス	1993	144
兵庫県		
エクシブ六甲 サンクチュアリ・ヴィラ	2018	48
エクシブ有馬離宮	2011	175
エクシブ淡路島	1992	109
徳島県		
エクシブ鳴門	2001	135
エクシブ鳴門 サンクチュアリ・ヴィラ	2003	22
エクシブ鳴門 サンクチュアリ・ヴィラ ドゥーエ	2005	22

	運営開始年	部屋数
サンメンバーズ		633★
静岡県		
リゾーピア熱海	1983	206
京都府		
リゾーピア久美浜	1984	57
サンメンバーズ京都嵯峨	1980	67
大分県		
リゾーピア別府	1984	57
岐阜県		
サンメンバーズひるがの	1974	36
愛知県		
サンメンバーズ名古屋白川	1974	105★
鹿児島県		
サンメンバーズ鹿児島	1980	105
ホテルトラスティ		507★
東京都		
ホテルトラスティ東京ベイサイド	2008	200
愛知県		
ホテルトラスティ名古屋 白川	2016	105★
大阪府		
ホテルトラスティ大阪 阿倍野	2012	202

★サンメンバーズ名古屋白川(ホテルトラスティ名古屋 白川内)を含む

ゴルフ場

	ホール数
福島県	
グランディ那須白河ゴルフクラブ	36
山梨県	
メイプルポイントゴルフクラブ	18
長野県	
グランディ軽井沢ゴルフクラブ	18
石川県	
ゴルフ倶楽部 金沢リンクス	18
静岡県	
グランディ浜名湖ゴルフクラブ	18
岐阜県	
スプリングフィールドゴルフクラブ	18
パインズゴルフクラブ	18
愛知県	
セントクリークゴルフクラブ	27
ザ・トラディションゴルフクラブ	18
三重県	
グレイスヒルズカントリー倶楽部	18
滋賀県	
ザ・カントリークラブ	18
兵庫県	
関西ゴルフ倶楽部	18
奈良県	
オークモントゴルフクラブ	27
徳島県	
グランディ鳴門ゴルフクラブ36	36

スキー場施設

	運営開始年
福島県	
グランディ羽鳥湖スキーリゾート	2004

※営業休止中

ハイメディック(検診コース)

	開業年
山梨県	
ハイメディック山中湖コース	1994
東京都	
ハイメディック・東大病院コース	2006
ハイメディック・ミッドタウンコース	2013
ハイメディック東京ベイコース	2015
ハイメディック東京日本橋コース	2020
ハイメディック・ミッドタウン・イーストコース	2024
愛知県	
ハイメディック名古屋コース	2016
京都府	
ハイメディック京大病院コース	2016
大阪府	
ハイメディック大阪コース	2005
ハイメディック大阪中之島コース	2024

シニアレジデンス施設

	部屋数
	2,092
東京都	
トラストガーデン杉並宮前	99
トラストガーデン南平台	41
トラストガーデン桜新町	86
トラストガーデン用賀の杜	128
トラストガーデン等々力	57
トラストガーデン東嶺町	32
トラストガーデン本郷	118
トラストガーデン常磐松	50
クラシックガーデン文京根津	51
トラストガーデン荻窪	50
フェリオ多摩川	68
フェリオ成城	65
神奈川県	
トラストガーデン横浜ベイ馬車道	72
愛知県	
トラストグレイス白壁	72
モーニングパーク主税町	41
滋賀県	
アクティバ琵琶(自立棟/介護棟)	384
京都府	
トラストガーデン四条烏丸	54
兵庫県	
トラストガーデン宝塚	89
トラストグレイス御影(一般棟)	217
トラストグレイス御影(介護棟)	63
福岡県	
フェリオ天神	95
フェリオ百道	98
レジアス百道	62

運営支援医療機関

北海道
札幌フジクリニック
宮城県
せんだい総合健診クリニック
東京都
東京ミッドタウンクリニック
東京ミッドタウン皮膚科形成外科Noage
東京ミッドタウンデンタルクリニック
東京ミッドタウンクリニック健診センター
ミッドタウンクリニック東京ベイ
ミッドタウンクリニック有明
東京ミッドタウン先端医療研究所
東京ダイヤビルクリニック
浜松町ハマサイトクリニック
進興クリニック
進興クリニックアネックス
オーバルコート健診クリニック
セラヴィ新橋クリニック
立川北口健診館
東プラ健診クリニック
浜町公園クリニック
日本橋室町三井タワー ミッドタウンクリニック
愛知県
ミッドタウンクリニック名駅

会社情報／株式情報／関係会社一覧

会社情報 (2025年3月31日現在)

社名	リゾートトラスト株式会社 (RESORTTRUST, INC.) URL https://www.resorttrust.co.jp/	創業	1973年4月
本社	〒460-8490 名古屋市中区東桜二丁目18番31号 Tel(052)933-6000(大代表)	資本金	19,590百万円
東京本社	〒151-0053 東京都渋谷区代々木四丁目36番19号 リゾートトラスト東京ビル Tel(03)6731-0001(大代表)	従業員数	9,046名(連結・正社員)
		決算期	3月(年1回)

株式情報 (2025年3月31日現在)

株主情報

上場証券取引所	東京(プライム)・名古屋(プレミア)
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式総数	108,520,799株
株主数	47,624名

株主優待

権利確定	3月、100株*
優待内容	「RTTGポイントクラブ」アプリを 基本に電子優待券発行

※2025年4月1日をもって、当社株式を1株につき2株の割合で分割。これに伴い、
2025年4月以降の株主優待の贈呈基準は200株以上に変更しています

所有者別株式数

自己株式	1.6%	1,749千株
証券会社	1.9%	2,013千株
個人その他	28.6%	31,050千株
外国人	22.0%	23,856千株
その他の法人	22.5%	24,438千株
金融機関	23.4%	25,412千株

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
株式会社宝塚コーポレーション	13,419	12.37
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,242	12.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,815	5.36
伊藤與朗	3,318	3.06
株式会社ジーアイ	1,921	1.77
リゾートトラスト株式会社	1,749	1.61
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,707	1.57
GOVERNMENT OF NORWAY	1,563	1.44
住友生命保険相互会社	1,555	1.43
株式会社きんでん	1,442	1.33

外部からの評価等

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)/
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

【免責事項】
MSCI指数にリゾートトラスト株式会社を採用されていること、及び
MSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマークまたは指数名称が使用
されていることは、MSCIまたはその関連会社がリゾートトラスト株式
会社を支持、推奨または宣伝していることを意味するものではありません。
MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCIイン
デックスの名称及びロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標または
サービスマークです。

SOMPOサステナビリティ・インデックス
6度目の選定

2025

Sompo Sustainability Index

ハタラクエール2025「福利厚生推進法人」
表彰・認証

2025年度「JPX日経インデックス400」の
構成銘柄として選定

次世代認定マーク
「くるみん」取得

2019年認定
くるみん

2025年度「JPX-NIKKEI 400」

関係会社一覧 (2025年3月31日現在)

会社名	事業内容	資本金(百万円)	議決権所有割合(%)
連結子会社			
RESORTTRUST HAWAII, LLC ※5	ホテルレストラン等事業	290,000千米ドル	100.0
(株)コンプレックス・ビズ・インターナショナル	ホテルレストラン等事業	50	100.0
(株)ジェス	ホテルレストラン等事業	10	100.0
(株)サンホテルエージェント	ホテルレストラン等事業	10	100.0(100.0)
(株)ハイメディック ※6	メディカル事業	300	100.0
(株)CICS ※5	メディカル事業	2,222	86.4(86.4)
(株)東京ミッドタウンメディスン	メディカル事業	100	66.5(66.5)
(株)アドバンスト・メディカル・ケア	メディカル事業	200	100.0(100.0)
(株)ウェルコンパス	メディカル事業	100	51.0
(株)進興メディカルサポート	メディカル事業	200	50.0(50.0)
(株)トータルヘルスケア・マネージメント	メディカル事業	50	50.0(50.0)
(株)iMedical	メディカル事業	100	51.0(51.0)
(株)セントメディカル・アソシエイツ	メディカル事業	9	51.0(51.0)
(株)シニアライフカンパニー	メディカル事業	1万円	100.0(100.0)
アール・ティー開発(株)	その他	100	100.0
ジャストファイナンス(株)	会員権事業 メディカル事業	10	100.0
アール・エフ・エス(株)	共通	10	100.0
リゾートトラストゴルフ事業(株)	ホテルレストラン等事業	100	100.0
(株)関西ゴルフ倶楽部 ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	98	100.0(100.0)
大浜リゾート開発(株)	ホテルレストラン等事業	100	93.7
持分法適用関連会社			
(株)メイプルポイントゴルフクラブ ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	100	1.3(0.2)[43.0]
(株)オークモントゴルフクラブ ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	100	3.9(1.6)[36.9]
岡崎クラシック(株) ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	100	3.5(0.0)[17.8]
多治見クラシック(株) ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	50	5.8(0.0)[21.4]
(株)セントクリークゴルフクラブ ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	100	4.5(0.0)[17.4]
京都プロメド(株)	メディカル事業	71	35.8(35.8)

※1「議決権所有割合」の(内書)は、間接所有割合です
※2「議決権所有割合」の[外書]は、緊密な者等の所有割合です
※3「議決権所有割合」については、議決権のない優先株式を除いて算出しています
※4 有価証券報告書を提出しています
※5 特定子会社です
※6 (株)ハイメディックについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています

2024年度の主要な損益情報等

① 売上高	37,188百万円
② 経常利益	7,718百万円
③ 当期純利益	5,657百万円
④ 純資産額	19,429百万円
⑤ 総資産額	82,094百万円

情報開示体系

