



RESORTTRUST  
GROUP

CORPORATE REPORT  
2019

リゾートトラストグループ

# 経営理念

Management Philosophy

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

## ホスピタリティ憲章 [行動規範]

● **Vision** 私たちが目指すべき姿

私たちは、ハイセンス・ハイクオリティを追求する、エクセレント・ホスピタリティ・グループです。

● **Mission** 私たちの使命

私たちは、人生を謳歌するしなやかな生き方に貢献します。

● **Ambition** 私たちのモットー

私たちは、自らの人生を輝かせるために、日々の出会いと感動を大切にします。

● **Value** 私たちの価値観

私たちは、お客様や社会との信頼を基盤として、常に挑戦しつづけます。



ラグーナペイコート倶楽部 エントランスロビー

# CONTENTS

## イントロダクション

価値創造の歩み	P02
財務・非財務ハイライト	P04

## 成長戦略

ステークホルダーの皆様へ	P05
社長インタビュー	P06
会長 × 社外取締役 鼎談	P14

## 価値創造

価値創造の源泉	P18
リゾートトラストの価値創造プロセス	P20
特集：メディカル事業を 取り巻く外部環境と成長機会	P22

## リゾートトラストの事業

会員権事業	P24
ホテルレストラン等事業	P25
メディカル・シニアライフ事業	P26
特集：リゾートトラストの デジタル・トランスフォーメーション	P27

## ESG経営

サステナビリティをめぐる課題についての 基本的な考え方	P28
リスクと機会	P29
環境・社会	P30
人財戦略	P32
コーポレートガバナンス	P34
役員一覧	P38

## 財務・会社情報

連結財務諸表 / 財務データ	P40
営業データ	P44
リゾートトラストグループ ネットワーク	P46
投資家 FAQ	P48
会社情報 / 株式情報 / 連結子会社一覧	P49

### ●見通し及び数値に関する注意事項

このコーポレートレポートには、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ご承知おきください。

# ライフスタイルの変化と共に、 提供するサービスも変容・拡大を続けています。

## ■ 社会的ニーズの変遷

高度経済成長後、余暇ニーズの高まり

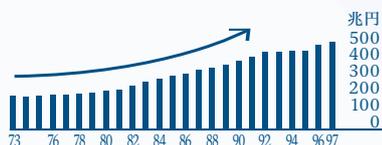
少子高齢化社会の

バブル崩壊 団体旅行⇒個人消費へ

ライフ

健康志向の高まり

### ■ GDP成長



### ■ 休日増加

～1987年の  
年間休日  
95日程度

1988年～  
1993年頃までの  
年間休日  
110日程度

### ■ 少子高齢化



(総務省 2014年版情報通信白書)より

## ■ グループ事業の拡がり



サンメンパースひるがの 1974/12



エクシンプ鳥羽 1987/4



ハイメディック山中湖 1994/10



東証、名証第1部株式上市 2000/11

余暇を楽しむライフスタイル  
を先取りした  
会員制リゾート誕生

当時まだ認知が低かった、余暇を楽しむライフスタイルを提案する会員制のホテル事業を主軸に創業。

休日増加と共に、  
余暇需要が  
拡大

労働基準法改正により、国民の休日は1987年の約95日から1993年までに15日程度増加したことから、休日の楽しみ方の裾野も広がった。主要ブランド「エクシンプ」は特別で上質な空間を提供することで会員が増加。

高齢化社会を迎え、  
会員のご要望に応じて  
メディカル事業を展開

少子高齢化に伴う医療対策が社会の注目を集める中、医療機関と提携し会員の検診、医療相談を開始。早期発見、予防医療につながるサービスを提供。

株式上市による  
事業の  
さらなる拡大

2000年に東京証券取引所、名古屋証券取引所第1部に上市。ホテル開発、運営事業がさらなる拡大を続ける。

## リゾートトラストの売上高・会員数推移

■ 売上高 ■ 会員数



リゾートトラストの事業は、時代の流れに合わせて社会的ニーズの変遷を取り込み、「お客様に求められるサービス」を実現してきました。高度経済成長期にリゾートホテル開発・運営事業を興し、休日を楽しむ国民意識の高まりと共に事業を拡大、少子高齢化等の社会的課題を踏まえメディカル事業やシニアライフ事業へとグループ事業は成長を続けています。

## 伸展、予防医療の重要性の高まり（医療費増大）

スタイルの多様化

観光立国、地方創生、働き方改革

健康寿命の延伸、QOL、高齢者向けインフラ需要増

### ■ 国民医療費増大

2000年 国民医療費 30.1兆円  
2015年 国民医療費 42.3兆円

（厚生労働省「国民医療費の年次推移」より）

### ■ 高齢者施設の需給拡大

介護産業の市場規模推移  
2010年 7.9兆円 ▶ 2020年 12.2兆円 ▶ 2025年 15.2兆円

（みずほコーポレート銀行ウェブサイト「産業調査」資料を基に弊社作成）

### ■ 訪日外国人旅行者数

2018年（年間）3,119万2千人  
前年比8.7%増

（日本政府観光局資料より）



クラシックガーデン文京根津 2006/9



東京ベイコート倶楽部 2008/3



ザ・カハラ・ホテル&リゾート 2014/10



新中計「Connect 50」2018/4-2023/3

#### ブランド力をベースに シニア市場へ向けた 新たなサービスモデルを確立

会員制事業やメディカル事業で培った経営資源を活かし、ハイエンドなサービス付き高齢者向け住宅や有料老人ホームを開発・運営。快適で安心できるシニアライフを提供。

#### 都市型 リゾートホテルを 展開

会員制ブランド「ベイコート倶楽部」を東京湾岸に開業。都市型の最上級のリラクゼーション・スペースでライフスタイルの多様化に対応。

#### グローバル展開を 目指し 海外事業を推進

グローバル事業展開の足掛かりとして、ハワイの名門「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」を取得。2020年には同ブランド展開における国内第1号として横浜にオープン。さらにアジア太平洋地域等にも展開を検討。

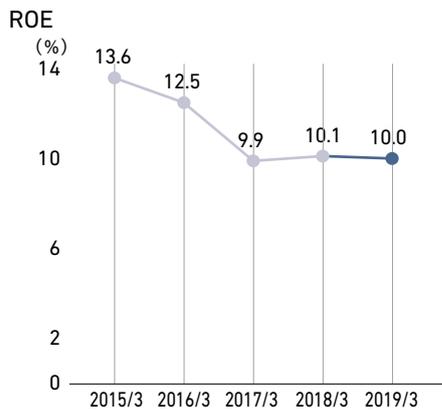
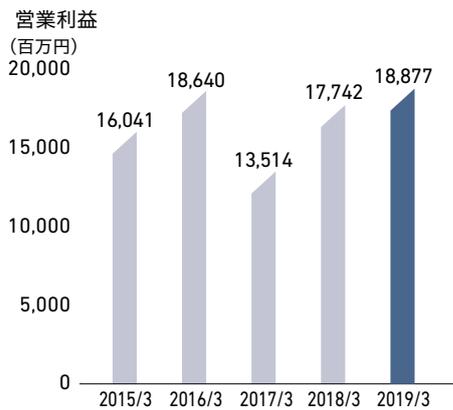
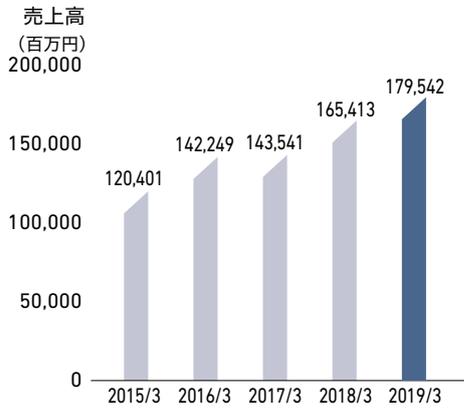
#### 誰もがご満足いただける サービスを目指して グループシナジーを最大化

グループのシナジーを最大限に発揮し、会員向けと一般向け施設を並行して展開。ホテル運営やメディカル施設、シニア施設などのサービスを通し「一生のお付き合い」の実現を目指す。

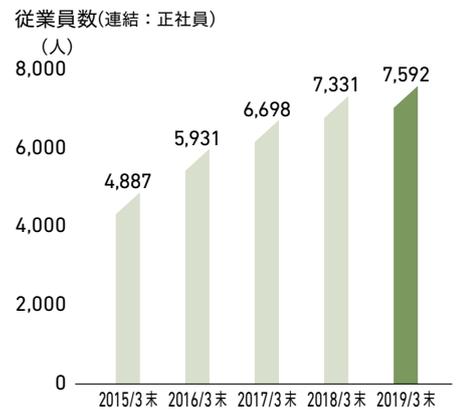
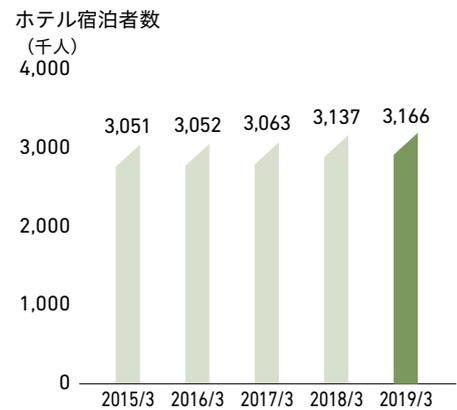


# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト





## ステークホルダーの皆様へ

リゾートトラストは1973年の創業以来、「新天地開拓」「信頼と挑戦」「ハイセンス・ハイクオリティ」「エクセレント・ホスピタリティ」を掲げた経営理念の下で、国内富裕層のお客様を主対象に、コアとなる会員制ホテル事業を基軸に成長を続け、今ではメディカル事業、シニアライフ事業も展開しています。国内外で48のホテルを運営する当社グループは、約18万人の会員の皆様に支えられ、国内会員制リゾートクラブ業界では27年連続でシェアNo.1\*を維持するなど、ゆるぎない業界トップの座を確保し続けています。

2018年春より、5カ年中期経営計画「Connect 50～ご一緒します、いい人生～」を始動し、「つなぐ」をキーワードに、お客様とのつながり、各グループ事業のつながりを一層

強化し、唯一無二のブランドをしっかりと守りながらグループのシナジー効果を最大限発揮することで、より強固でハイグレードなグループブランドの実現を目指し、各施策を着実に実行しています。そして、当社グループに関わるすべてのステークホルダーの皆様から「リゾートトラストグループと一生涯お付き合いしたい」と思っただけのよう、さらに変革を進めてまいります。

今後の挑戦にご期待いただくと共に、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

\*第36回サービス業総合調査(日経MJ) 2018/11/14)

代表取締役会長(CEO) 伊藤 勝康

代表取締役社長(COO) 伏見 有貴

# Interview with the COO

## 社長インタビュー

会員権事業の力強い進捗や  
成長著しいメディカル事業を  
中期経営計画「Connect 50」の  
牽引役とする一方で、  
課題である事業のIT化・デジタル化を加速し、  
さらなる改革を推し進めていきます。

代表取締役社長(COO)

伏見 有貴



## 2019年3月期の総括

### Q. 2019年3月期を振り返って、レビューをお願いします。

当期は、外的要因として米中貿易摩擦などによる先行き不透明感などはありませんでしたが、全体としてはほぼ計画通りに進捗しました。上期は週末に悪天候が重なったほか、地震や台風等の災害もあり、ホテルレストラン等事業ではその影響を受けましたが、下期において、回復に向けた努力が奏功したほか、新規会員権の募集やメディカル事業が好調に推移したことで、全体としては計画通りに取めることができました。

新規の会員権については、「エクシブ六甲 サンクチュアリ・ヴィラ」、「横浜ベイコート倶楽部」、「ラグーナベイコート倶楽部」（愛知県）と、当期は関東・中部・関西で並行して募集案件がありました。なかでも「ラグーナベイコート倶楽部」は、これまでにない近未来的なフォルムが多くのご関心を集め、名古屋近郊だけでなく関東や関西の会員様・お客様にもご購入いただくなど、好評を博しています。

「ラグーナベイコート倶楽部」が2019年3月に開業を迎え、これまで繰り延べてきた不動産収益を一括計上した結果、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに増収増益となりました。

#### ラグーナベイコート倶楽部

当社グループが管理・運営する会員制のホテル&スパリゾート（愛知県蒲郡市）。2019年3月開業。近未来のラグジュアリーをテーマにした新しいアーバンリゾート。



## 中期経営計画「Connect 50 (2018/4~2023/3)」の進捗

### Q. 中期経営計画の進捗状況を聞かせてください。

中計では、**グループのシナジー効果**を最大限に発揮することで、ステークホルダーの誰もが一生懸命お付き合いしたいグループになることを目指しています。そして、会員様・お客様とのつながりを深めるためにも、グループの各事業の連携を強化し、確固たる「グループブランド」として浸透させていくことを基本施策としています。

この中計を成功させるためには、全社員が中計の意図するところを理解し、各自がその目標達成に向けた取り組みを進めていかなければなりません。ホテルレストラン等事業もメディカル事業も、個々にはプレミアムブランドとして確立されてきましたが、お客様に、そのどちらもが当社のサービスであると認知いただくためには、お客様とのつながりがある社員一人ひとりが、自らの担当の枠を超えて他事業への理解を深めていく必要があります。

私自身、この1年間は、さまざまな会議体や現場で、管理職やスタッフに向けて中計の説明を行ってきました。今後は並行して、イントラネットや既存の社内報、さらにはワークショップの開催等を通じて、よりくまなく全社員に共有を図り、横のつながりをさらに強化していきます。また、お客様の声にも、これまで以上に真剣に耳を傾けて“お客様最適”を突き詰めていけば、既存の事業の枠を超えた新しいアイデアや提案、新規事業への挑戦も生まれます。そこで出てきたアイデアが当社のサービスラインアップに加われば、それは会員様・お客様にご提供できる当社の付加価値をさらに高めることにつながります。こうした循環を回していくことで、お客様とより長く、太くつながり、一生懸命お付き合いしていただけるグループへと変革を遂げられるよう、引き続き努力していきます。

また、中計では、IT化・デジタル化を通じた働き方改革によって、劇的な生産性の向上を図り、さらなるお客様満足へとつなげると同時に社員の働きがいを実現することも重要な施策です。すでに会員制ホテルにおいては**ウェブ予約システム**を刷新しましたが、チェックイン/アウト

#### グループのシナジー効果

当社の経営資源である約18万人の会員ネットワークをグループ全体で活かし、新たな企業価値創出へつなげていく戦略。

▶詳細P19「リゾートトラスト四つの競争優位性」をご参照ください。

#### ウェブ予約システム

当社では、一般のホテルと予約システムが異なる完全会員制のため、商品ごとの利用宿泊数があらかじめ決まっており、宿泊の権利種別が多岐にわたるなど、独特の難しさがあることから利便性の高いウェブ予約システム構築に時間を要しました。独自に構築した新サイトは、2018年10月よりご利用を開始し、ホテル稼働率の向上にもつながっています。

ト時に会員様にお待ちいただくことのないよう、画像認証システム導入の検討など、多様化するお客様のニーズにもIT化を通じて積極的に対応していく予定です。

社員の仕事に関しても、機械やAIに任せられる部分は積極的にIT化を進め、その一方で、人間のやるべき仕事、すなわち、お客様との接点になる時間を質・量共に向上させ、お客様に会員制の魅力をさらにご体感いただけるよう努めます。当期は、お客様とのヒューマンな接点を増やすために、組織体制も大幅に見直しました。IT化・デジタル化の全体的な進捗は、当初想定より若干遅れていますが、当期から本格的なデジタル化を進めてきた結果、実際にデジタルマーケティングを活用した販売実績や、下期においてはホテル稼働率の向上が見られるなど、すでに手ごたえを感じられる部分も出てきています。社員の残業時間も減少し、働き方改革にも影響が出てきました。来期においては、IT化・デジタル化のさらなる加速が課題の一つだと捉えています。

人材育成面では、経営理念を体現して、お客様に最適なご提案が行える「ブランド社員」への成長に向け、社員がより積極的にチャレンジできる環境整備に取り組んでいます。来期以降、教育・評価システムについても見直しを行うことで、さらなる改革を推し進めていきます。

デジタル  
マーケティング  
▶詳細はP27「リゾート  
ラストのデジタル・ト  
ランスフォーメーション」  
をご参照ください。

## リゾートトラストの強みと成長の源泉

### Q. リゾートトラストの強みを、今後どのように進化させていきますか。

当社の資産でもあり最大の強みとなっているのは、言うまでもなく約18万人の会員の皆様の存在です。当社の顧客基盤は、1億円超の金融資産を有する富裕層が主体となっています。

## 中期経営計画「Connect 50」の概要

グループのシナジー効果を最大限に発揮し、より強固でハイグレードなグループブランドを実現



### 目指す姿～5カ年基本戦略

#### グループブランドの強化・浸透

- 認知度向上(グループポイント制度等)
- お客様との接点充実 (コンシェルジュデスク等)

#### 働き方改革による劇的な生産性の向上

- ITテクノロジー(AI・RPA\*)の活用
- 労働環境、教育体制の整備・見直し
- 顧客満足の追求

\*RPA:ロボティック・プロセス・オートメーション(P27参照)

#### より安定的な事業ポートフォリオの実現

- ストック型収益基盤の再強化
- 新ブランド展開
- 一般マーケットにおける成長加速

そうした会員の皆様との間に醸成してきた信頼関係もまた、当社を支える重要な成長の源泉となっています。この信頼関係を損なわないよう、風評被害も含め、コンプライアンスの徹底を常に全社員に周知すると同時に、会員の皆様からの声を、施設・運営の改善や新商品・サービスの展開等、経営に活かすことで、当社は新たな事業展開を創出してきました。

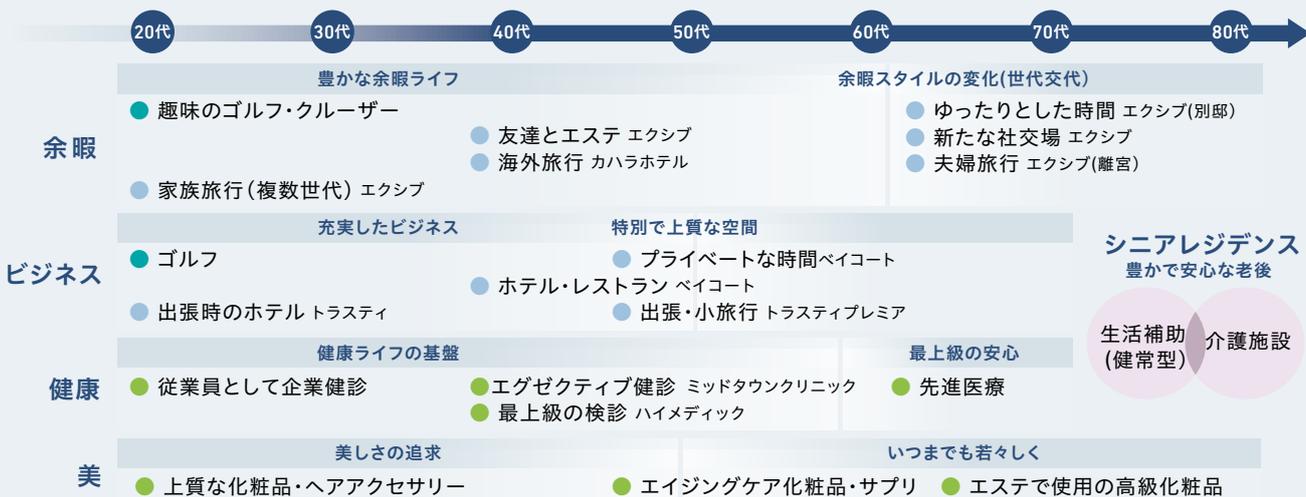
こうした会員の皆様に、当社の持つコンテンツをフルにご活用いただくべく施策も推し進めています。例えば、すでにホテル等の会員の方には、ハイメディックへの入会やシニアレジデンスの入居時に、一般の方にはない割引特典をご享受いただけるほか、本年4月からは、当社グループの他のコンテンツをお試しいただきやすくなるポイントシステムも導入しました。

また会員様を筆頭に当社サービスを提供する対象者の裾野を広げる取り組みも行っています。メディカル事業であれば、メンバー様のご家族や、法人であればその従業員の方も、当社グループの健診を受診していただけるほか、ホテル事業では、主に一般のお客様を対象としたシティホテル「ホテルトラスティ」でも、上位ブランド「ホテルトラスティ プレミア」を投入して「エクシブ」や「バイコート倶楽部」の持つリゾートトラストらしさを打ち出すなど、一般向け事業の拡大も図ります。

将来的には、お客様・会員様のご要望に応える形で、当社グループの提供するサービスラインアップをさらに拡充し、自社での運営のみならず、異業種とのコンソーシアムを通じたサービス提供の可能性についても検討していきます。当社がターゲットとする富裕層の方々が、いずれかのサービスからリゾートトラストグループとつながり、そこを起点にさまざまなサービスに触れていただきながらより深い関係を築いていく——。そのような姿を志向していきます。

ポイントシステム

当社グループで運営する施設・通販サイトなどのご利用でポイントを貯めると、そのポイントでサービスを利用できるシステム。ポイントを利用して当社グループの商品を体験利用もでき、販売促進や稼働率向上につなげていきます。



単位(億円)	2017年度 (「Next 40」最終年度実績)	2020年度 (「Connect 50」3年目)	2022年度 (「Connect 50」最終年度)
売上高	1,654	1,950	2,100
営業利益	177	200	240
経常利益	194	200	240
親会社株主に帰属する当期純利益	118	135	160

## 成長著しいメディカル事業

### Q. メディカル事業の成功要因をどう捉えていますか。

健康志向が高まる中で、世界でも有数の最先端医療機器を導入・活用したメディカル事業は、会員・非会員にかかわらず、多くの富裕層の方々から旺盛な需要をいただいています。なかでも会員制総合メディカル倶楽部「グランドハイメディック倶楽部」を運営するハイメディック事業においては、東京大学医学部附属病院や京都大学医学部附属病院など、国内最高レベルの大学病院と連携しており、常に先進的な医療機器による検診・医療サービスを提供することをお約束している点が、会員の方々の高いニーズを取り込んでいます。

また、個々の症例に合った最適な病院をご紹介できる全方位的なネットワークがあることも、会員様の安心感につながっています。お待たせしない予約システムや、検診時は開始から終了まで完全個室の特別診察室を設けてお客様のプライバシーを保つなど、他の検診機関にはない特長も大きな差別化要因となって、好調な事業展開につながっています。

当社にとっても、常に最新の医療機器への投資を判断していく上で、既存の会員の皆様からの検診需要をあらかじめ見込めることは、会員制というビジネスモデルならではの利点でもあります。また、東大病院では放射線科、京大病院では内分泌科と、それぞれ提携先の分野は異なりますが、どの分野においても、医療・研究機関がコホート研究を進めるためには、健康な未病の方々のデータが必要です。医療・研究機関には当社の検診システムでのデータを統計的にご利用いただき、当社の会員様には、最先端の検診による結果を次の検診へと活用することで早期発見・早期治療へとつなげていただく――。アカデミア、当社、会員様との間には、こうしたwin-winの関係が構築できています。

メディカル事業でのこうした取り組みは、社会貢献度の非常に高い意義深い事業だと考えています。2010年にがん検査の一つであるPET検査が早期の胃がんを除くすべての悪性腫瘍に健康保険が適用され広く一般にも普及しましたが、当社は国立がん研究センターとがんの先端医療であるBNCT(ホウ素中性子捕捉療法)に関する共同研究も実施しており、いずれこうした研究も広く社会に役立つ日が来ると信じています。また、マンモグラフィー検査一つをとっても、米国の受診率が約80%であるのに対し、日本はまだ40%程度と、女性の受診率が顕著に低く、そうした検診の必要性を啓蒙していくことも重要です。

私たちの取り組む事業が、会員の皆様の幸せに資するだけでなく、医療の進歩といった社会貢献につながり、それがひるがえって当社の成長にも大きく寄与することにつながります。国内のみならず、インバウンドの検診需要も取り込んでいけば、その成長余地はさらに大きくなることが期待できます。日本一の「総合メディカルソリューション」を提供できる企業グループを目指し、社会貢献を意識しながら、引き続き積極的に事業を推し進めています。

#### コホート研究

研究対象とする病気にかかっていない人を大勢集め、将来にわたって長期間観察し追跡を続けることで、ある要因の有無が、病気の発生または予防に關係しているかを調査する疫学研究の手法の一つ。

#### PET 検査

PETは「ポジトロン・エミッション・トモグラフィー」の略で、陽電子放射断層撮影という意味です。小さながん細胞にも目印をつけることができるので、早期のがん発見に役立つ検査です。



#### ■豊富な検診項目と実績

有名総合病院の全身人間ドックの基本検査項目数の平均 18 項目	<	「ハイメディック名古屋コース」の検査項目(施設ごとに若干の違いあり) 31項目
一般人間ドックによるがん発見率 0.28% <sup>※1</sup>	<	「グランドハイメディック倶楽部」の初回のがん発見率 2.98%
40歳以上の一般的ながん罹患率 1.12% <sup>※2</sup>	<	「グランドハイメディック倶楽部」の平均がん発見率 1.23%

※1 参考: 日本人間ドック学会「2015年人間ドック全国集計成績」 ※2 参考: 国立がん研究センターがん対策情報センター「地域がん登録全国推計によるがん罹患データ(1985年～2013年)」

## リゾートトラストグループが取り組むがんの検診および治療に関連する研究例

### 検査精度・予測の向上

<p>寄付講座</p>	<p>株式会社ハイメディック × 東京大学医学部附属病院 コンピュータ画像診断学/予防医学講座 ○その他寄付企業/シーメンスヘルスケア(株)</p>	<p>「コンピューター画像診断学/予防医学講座」の支援を通して、AIを応用した先端医療技術開発研究に貢献しています。講座では「脳MRAによる脳動脈瘤の自動検出」「肺CTによる肺結節の自動検出」「全身CTによる骨転移の自動検出」など、自動診断に関するさまざまな研究を行っています。 〈協力講座〉東京大学大学院医学系研究科生体物理医学専攻 放射線医学講座</p>
<p>共同研究</p>	<p>医療法人社団ミッドタウンクリニック × 京都大学</p>	<p>京都大学医学部附属病院先制医療・生活習慣病研究センターの検診事業を通して得られる大規模な健康人のデータを長期間集積・活用して研究を進め、生活習慣病の発症病理の解明、発症予測のための指標の探索やその臨床応用を目指しています。</p>

### 新たながん治療を探求

<p>共同研究</p>	<p>(株)CICS × 国立研究開発法人国立がん研究センター ○その他協力企業/(株)日立製作所</p>	<p>BNCTの臨床実施を目指した共同研究事業です。世界初となるリチウムターゲットの病院設置型BNCTシステムの実用化と普及を目指し、日本初の新規治療技術の確立に挑んでいます。</p>
-------------	---	--

## コーポレートガバナンス

### Q. コーポレートガバナンスはどのように強化していきますか。

コーポレートガバナンスについては、2015年6月の監査等委員会設置会社への移行、社外取締役の導入、そして独立役員に女性の社外取締役が加わるなど、役員構成のダイバーシティも進んできました。社外取締役の方々の経営参画によって、ここ数年、取締役会での議論は相当活発化したと実感しています。これは取締役会のみならず、執行レベルでの各種会議体においても同様です。以前はややもすると担当外の部門には意見を控える雰囲気もありましたが、今回の中計でグループシナジーの追求を重要方針に掲げていますから、今はかなり本音ベースで、担当事業の枠を超えた活発な議論が見られるようになりました。今後も会議体や組織などにグループ全体を見る横串を刺していくことで、さらにグループ意識の向上を図り、シナジーの最大化を追求していきます。

また今般、6月の定時株主総会の終結を以て買収防衛策を非継続といたしました。これは、昨今の買収防衛策をめぐる動向や、コーポレートガバナンスのあり方等、社外取締役からの意見やIR活動を通じて直接資本市場の声を聞く機会が増えてきた中で、社内で多面的な議論を重ねた結果の決定です。引き続きコーポレートガバナンスの充実・強化に取り組みながら、中期経営計画の着実な実践を通じて、当社の企業価値・株主の皆様の共同利益の向上を目指していきます。

また、仮に今後、当社株式の大規模買付行為を行おうとするものが現れた場合、大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切にご判断いただけるよう、必要かつ十分な情報の提供を求めると同時に、当社取締役会の意見等を共有し、株主の皆様に、その検討のための時間と情報の確保に努めていく所存です。

#### 取締役会での議論

▶詳細はP14「会長×社外取締役 鼎談」をご参照ください。

## 2020年3月期の見通し

### Q. 2020年3月期の見通しを聞かせてください。

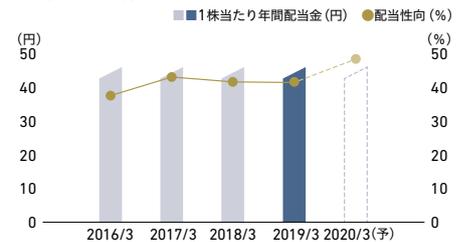
2020年3月期は、竣工物件がないことで繰延利益の計上予定がなく、各事業の実力ベースの成績は伸ばしていく計画ではありますが、会計上の利益面では谷間の年になります。新規の募集物件がないこの時期に、1室当たりの会員数の増加や稼働率の向上など、既存在庫の改善に向けた施策を実施します。またIT化に向けたシステム投資はここ2年がピークになりますが、デジタルマーケティング等の活用で生産性の向上を図り、間接部門の人件費等、間接経費の削減につながるよう努めていきます。

#### ■ 連結業績見通し

単位：百万円

	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画	増減率(%)
売上高	179,542	171,400	△ 4.5
営業利益	18,877	16,000	△15.2
経常利益	19,528	16,000	△18.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,358	10,000	△19.1

#### 配当金と配当性向



## 中期経営計画「Connect 50」事業別重点施策の進捗

### 会員権事業

#### 2019年3月期(中計初年度)

##### 契約高計画の達成、 時間生産性向上

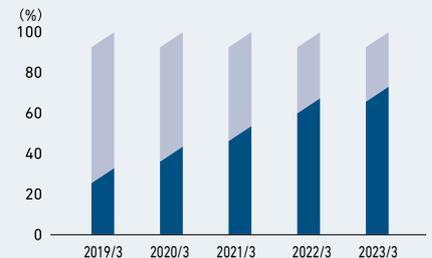
- 時間生産性 前期比約+2%  
※販売効果があった前期を上回った
- シニア施設入居紹介件数増加  
◎ シナジー効果

#### 2020年3月期(中計2年目)

##### 契約高の伸展

- ラグーナ価格改定
- 既存物件新商品検討
- デジタル化推進等で、  
時間生産性 前期比約+10%を目指す

#### 契約高割合(想定)



### ホテルレストラン等事業

#### 2019年3月期(中計初年度)

##### 稼働率向上策の実施

- ウェブ予約、アプリの導入(2018年10月~)
- 営業体制変更、  
大規模法人向け利用活性化等  
下期、エクシブ前年同期比稼働率上昇

##### 効率化・生産性向上

- 業務改善・効率化
- 組織体制見直し ● マルチジョブ化
- デジタル変革等  
総労働時間で年間約72万時間縮減

#### 2020年3月期(中計2年目)

##### 稼働率向上

- ポイントアプリ(2019年4月~)、  
ウェブ予約の浸透
- オーナーメリット向上による、CSアップ
- 有給休暇取得義務化等に伴う  
法人利用へのアプローチ 等

##### 働き方改革・収益性の改善

- 生産性向上(年間シフト各80時間削減)
- 固定収入増 等

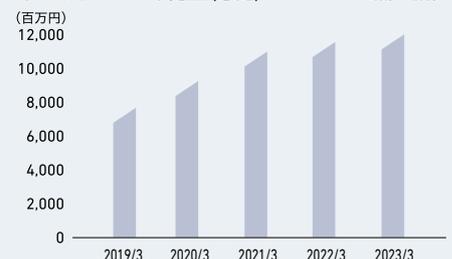
##### ホテルトラスティプレミア進出

- 9月東京日本橋浜町、10月熊本

#### エクシブ+ベイコート 売上・稼働率(想定)



#### ホテルトラスティ売上(想定)



## 株主、投資家の皆様へ

### Q. 株主、投資家の皆様へのコメントを聞かせてください。

リゾートトラストグループは、「お客様の感動」を軸に、皆様が人生をより豊かに過ごしていただくためのサービスを、余暇の充実から安心のシニアライフの提供まで、幅広く展開してきました。そこには「会員制」で培った理念や独自のノウハウ、ビジネスモデルなどさまざまな強みが活かされています。今後も引き続き、この当社グループならではの特長を最大限に活かし、新たな挑戦を続けていくことで「お客様が一生お付き合いしたいと思っていただける企業グループ」へと進化していくことができると考えています。ステークホルダーの皆様には、当社グループのさらなる飛躍にご期待いただくとともに、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長(COO)

伏見 有貴



## メディカル事業

2019年3月期(中計初年度)

### 新商品販売への

スムーズな移行(10月17日販売開始)

- 下期ハイメディック契約高増  
前年同期比約+18%

### ハイメディック独自の営業拠点拡充

- 京都拠点拡充
- ハイメディック販売担当からの  
ホテル会員権販売紹介実績24件  
● シナジー効果

### シニアライフ事業、 MS法人事業収益の拡大

- 2019年3月、トラストグレイス白壁  
開業時入居数30室の内、グループ  
会員からの入居が7割  
● シナジー効果

2020年3月期(中計2年目)

### ハイメディック販売拡大 契約高計画前期比約+15%

- 下期、日本橋エリア新拠点の発売を予定
- ハイメディックアプリ導入によるサービス拡充
- インバウンド、提携による販売拡大

### シニアライフ事業施設数拡大・ 入居率向上

- 開業、取得施設のスムーズな運営(6施設増加)
- 既存入居率上昇
- 新拠点検討(中計3,000室を目標)

### BNCT事業

- 研究機器納入、治験開始予定

検診/健診ブランドイメージ



## 本 社

2019年3月期(中計初年度)

### 働き方改革の基盤整備

- 年間休日数増加(105→110日)
- RPA等の効率化
- IT推進組織、人材戦略の体制改革

### デジタルマーケティング

- 約6億円の関連契約を実現

2020年3月期(中計2年目)

### デジタル化、働き方改革の推進

- 年間休日数増加(110→120日)
- IT・デジタルインフラの徹底活用、  
投資効果検証
- 本社・間接部門コストの検証、  
見直し

ホテル従業員の休日数と労働時間の推移(想定)



## 持続的成長のためのガバナンス変革と社外取締役の使命

ガバナンス改革の流れが加速する中、健全な企業経営のメルクマールとして社外取締役の重要性は増すばかりです。今回は、2017年より当社社外取締役を務めている野中ともよ氏及び2018年に就任した寺澤朝子氏と、代表取締役会長の伊藤勝康による鼎談を実施しました。

### 役員会に変化をもたらした新風

**伊藤:** 当社は過去46年間、会員制ビジネスというある意味で特殊な事業を通じて成功してきましたが、それゆえこの変化が激しい時代に取り残され、ガラパゴス的な状態に陥ってしまうことに対する危機感がありました。そのような環境の下、非常によいタイミングでお二人に経営に参画いただきました。わが社に新風を入れてもらいたいという期待通り、取締役会での議論がとても活発化しましたし、相当刺激になっていると思います。

**寺澤:** 取締役会では、皆さんが今までより積極的に意見を表明するようになり、どんどん活性化しているように思います。野中さんが常にグローバルな視点からさまざまな指摘をされ、私も、社外取締役という第三者的視点から、議論の前提となる部分を質問させていただく中で、皆さんが発言しやすい雰囲気になってきたのではないのでしょうか。

**野中:** 寺澤先生のアカデミアからのご示唆やご意見と、

代表取締役会長CEO

### 伊藤 勝康

1996年5月より当社COO、  
1999年4月、代表取締役社長。  
2018年4月に代表取締役会  
長CEO(最高経営責任者)



ジャーナリズムや異業種役員の視点という全く異なる二人の組み合わせが、よいのかもしれない(笑)。

**伊藤:** 会社設立後15年程度は、取締役の数自体が少なかったことからかなり活発な議論が取締役会でもされていましたが、会社が軌道に乗り、私が社長に就任した約20年前からは、発言者がむしろ少なくなっていたようにも感じます。しかし今では、本当に取締役会の雰囲気は変わりましたね。

**寺澤:** 私は、組織論の研究者として、組織の硬直化を研究テーマにしていますが、伊藤会長から社外取締役のお話をいただいた後、取締役会への参加だけでなく、さまざまな部署の方にもお話を伺いながら、私なりに、リゾートトラストの組織は硬直化していないかとの疑問を持ちながら検証してきました。その結果、リゾートトラストは組織論という硬直化が当てはまらないことのほうがむしろ多いのではないかという印象を持っています。社員の方々は、当社の強みとして必ず、常に挑戦し続ける社風のことをおっしゃいますし、新しい施設の立ち上げなどはとても大変だけれども部署の壁を越えて相互に協力するので、やり遂げたときの達成感はとても大きいとおっしゃいます。会長の危機感も理解できますが、リゾートトラストは決して硬直化しているわけではなく、社員一人ひとりが挑戦するマインドを持っていて、素晴らしい人材が揃っているというのが私の印象です。むしろ、挑戦マインドはあるけれど、それをどのように実現して周囲へ影響を与えていけばいいのか、その部分で不安があるのかもしれないと思いました。

### 働きやすく、生きがいを持てる会社

**野中:** 少し大袈裟に言えば、今、世界は22世紀に向けての大変革期にあります。企業のいのちは、そこに働く人々で決まります。



戦後の日本の成功体験は、簡単にマイナス要因の温床になる。当社も同じです。思考も方法論も変えなければ成長など望めません。厳しいけれども、これだけの実績にまず感謝しながら、おごることなくチャレンジする絶好の時!と発想の転換をする。例えばですが、効率とロイヤリティを牽引してきた「年功序列」だけでは、もう未来はない。チャレンジする若手をどれだけ育てられるか。人財育成の方法論も、ベテラン陣も含めて、その評価方法に対しても抜本的なチャレンジが必要かもしれませんね。

**伊藤:** このように活発に発言をされていますので、お二人に来ていただいてからわずか1年半ですが、全体的にとっても変わってきました。激変・激動の時代に企業がガラパゴス状態では成長が止まってしまう。一言で「挑戦」と言っても、これまでの延長線上での挑戦と、全く異なる視点での挑戦とでは大きく異なります。10年くらい前からの課題であったデジタル化・ペーパーレス化も、取締役会でお二人からたくさん厳しいご意見もいただきましたから、社内に緊張感が増し、ここにきて一気に進み始めました。

**寺澤:** 今までやってきたことの前例踏襲ではなくて、いわゆるアンラーニングでは、必ずどこかで今までの価値観を捨て去ることが必要になってきます。しかし、それは実は何十年も働いてきた人にとっては、自分の強みが失われるかもしれない強い不安感とのたたかいかでもあります。その不安感を乗り越えて、新たなシステムをいかに活用していくかが問われています。社員の方々にはこれまで以上に前向きに取り組んでいただきたいと願っています。当社はIT戦略の中で、ホテル事業・メディカル事業・シニアライフ事業でのデータベースによる情報共有化を進めていますが、これにより業務効率化が図られていくと同時に、組織構造の面では、リゾートトラストは今、各業務が集権化のほうへ向かっていると思っています。一旦、本社にすべての情報が集約され、そのシステムが

整った上で、またそれぞれの部署が情報を活用して新たな試みができる、そのための準備段階にあります。歴史ある大企業でも、集権化と分権化は振り子のように繰り返すものなので、リゾートトラストは今、集権化して一気にシステムを整え、管理職層の考え方をドラスティックに変えようとしています。そしてその方々が率先して新しいことに着手し、現場のスタッフに伝えていく、とても大変だけれども大事な時期に差しかかっていると思います。「新しいシステムを使えば、今まで以上に、さまざまな心温まるサービスができる」という可能性が理解できれば、一人ひとりの従業員は非常にチャレンジ精神にあふれた方が多いので、また一気にさらなる発展を遂げていくポテンシャルがあると感じています。

### リゾートトラストの競争優位性

**野中:** 同時に「組織を変えれば会社は変わる」という20世紀型ではもう追いつかないほどの、外側の社会の激変に気付かないとガラパゴス化は簡単に起きてしまうのでは、と危惧します。電話という技術が登場してきたのに、飛脚組合が「よし、気合いだ!」と筋トレに励んでも、勝ち目はない。そんなドラスティックな変化が起きているのが現在です。AIにやられてしまう、こんな浅薄なイメージ論に惑わされている暇はありません。産業革命以来の大変革期と呼ぶ専門家もいるほどです。IT技術はどんどん進む中で、一番価値の高いアセット(財産)こそが、リゾートトラストの持つ約18万人の会員様たちのデータです。顔の見える「担当営業マン」との信頼関係でお預かりしている情報が、これからの時代に、「お客様の感動」を呼ぶサービス提供にどう結びつけていけるのか。ここに当社の未来がかかってくるのですが、こうした情報が、手書きで、担当者内だけに囲い込まれていたのでは、どうにもならない。ここにも発想の転換が必要かもしれませんね。

伊藤:確かに当社の強みはお客様の膨大なデータがあって、その方々一人ひとりにホスピタリティを持って接してきたことで成長してきました。営業も、自分の担当する顧客については自分がなんでも知っていて、ベストのホスピタリティで接することで営業成績を伸ばしてきました。しかし、このやり方には限度があります。一人で担当できるお客様の数にも限りがありますし、今、約18万人のお客様を同じように理解してそれぞれにとって最高となるサービスを提供しようとなると、やはり、デジタル化しなければなりません。医療事業においては、そもそも莫大なデジタル化したデータを扱う必要があったことで、上手にそれを使いこなせています。東大病院や京大病院等の著名な医療機関とも共同研究を行っていますが、当社の持つ未病の方々のデータは、病気を研究する機関にとっては病院にはないデータとして、価値を感じてくださっているようです。

野中:思えば、焼け野原から昭和の高度成長期へ。「モノ」を得ることに、幸せがシンクロしてきた時代から、「コト」、つまり、どのように時を過ごすか。この時代に当社は成長させていただいた。で、この価値軸を経て、今ようやく人生での一番の幸せは、まずもって「健康な身体と心」にある。そんな、ヒトとしてのアタリマエに気がつき始めた私たちの社会です。会長がおっしゃったように、誰でもヒトは年を取っていく中で、頼るものとして信頼できる「医療パートナー」を想うようになる。それを時代に先んじて医療部門を立ち上げられた。この先見性は、素晴らしいと思います。しかも、「未病」にも着目されてきた。その上に、縦割り組織傾向の強い大病院を、縦横にネットワークして、患者サイドから見れば、セカンドオピニオンを求めたいというハードルの高さも、ヒョイと跳び越えさせてもらえる。この可能性をつなぐキーになるのが、まず社内での情報アクセスですね。セキュ

社外取締役

### 野中 ともよ

NHK、テレビ東京等、数々の番組でメインキャスターを務めた後、アサヒビール、住友商事、三井不動産など多くの企業で取締役を務める。2005年三洋電機代表取締役会長。また、財政制度審議会、中央教育審議会、沖縄振興審議会など政府審議会委員も歴任。2007年NPO法人ガイア・イニシアティブ設立、代表を務める(現任)。2017年6月より当社社外取締役(現任)。



リティはもちろんですが、使い勝手がよく、お客様にとってメリットのある情報を編み込んでいく姿勢も大切ですね。

寺澤:当社のビジネスモデルは非常に稀有だと思います。今、サブスクリプションサービス\*が話題になっていますが、当社では、30年以上前からその考え方を取り入れて、リゾートホテル、それからメディカルの事業を展開してきました。それがシニアライフ事業にまで展開されていくとなると、人生のライフステージのそれぞれの場所で、その人の人生を充実させるサポート体制が、まさにゆりかごから墓場まで整うというビジネスモデルです。頭上を嵐が過ぎ去っていくようなこの変化の激しい環境の中で、リゾートトラストの強みを失わずに、さらによい方向に向けていくにはどうしたらいいかということ、社外取締役を引き受けて以来、常に考えてきました。私はやはり、約18万人の会員データという強みを活用し、現場の人が会員一人ひとりに心温まるサービスを提供していくことにかかっていると思います。

野中:そこが一番大事ですね。

\*サブスクリプションサービス:企業が製品やサービスを定額の料金で一定期間利用できるようにする「定額利用サービス」のこと。

## リゾートトラストの人財育成

寺澤:「リゾートトラストで本当にあった心温まる物語」という、涙なしには読めない実際のエピソードを集めた社内向けの冊子があります。それらを読みますと、お手本となる社員が目の前にいて、それぞれの社員がプライドを持って素晴らしいサービスを提供し続けていることを強く感じられます。一方で、ここ数年施設が増え、何百人単位で新入社員を雇用するという現状では、当社の歴史や強みを知ってもらった上で個々のキャリアアップをどうフォローしていくのかという、人財育成の課題もあります。

伊藤:人財育成の取り組みは大きな課題であり、女性の登用など、ダイバーシティの面でもまだまだ改善の余地が大きいと認識しています。営業社員に対し、成果に対するインセンティブが強く働いていたことで、夜遅くまで稼働する文化が根付いてしまっていたことも、その要因だと思います。しかし稼働時間を短縮させることで、時間当たりの生産性はむしろ上がります。そうすると今度は、時間に縛られず、さまざまな人財を登用していきやすくなります。今までの成功体験をよりどころとするのではなく、科学的、技術的に新しい発想で見直していく必要を感じています。

**野中:** 当社は創業以来、伊藤代表(ファウンダー・グループCEO)と伊藤会長のお二人の強いタッグによるリーダーシップに支えられてきたと思います。その時代を共にされてきた方達は勿論、あうんのコミュニケーションがとれる。でも、今や毎年四百人近い新入社員が加わる大企業に成長した。その上の社会の大激変。過渡期をどう乗り越えるか、という発想よりも、お二人の強いリーダーシップに、若い伏見社長の強いチャレンジ魂が加わって「第二の創業」を!というくらいのエネルギーを是非出していただきたいですね。社外取締役のミッションは、外の嵐の様子をお伝えし、また、会員様が多く株主でいてくださる当社の特殊な状況の中で、会員目線での意見もお伝えするコトだと思っています。

### リゾートトラストのガバナンス

**伊藤:** 取締役会にも、台風並み、ハリケーン並みの嵐が吹いています。

**野中:** 日本における取締役会そのものの変化も、いまだに過渡期かもしれないと思います。証券会社のシンクタンクの理事長をしていた頃に、それこそアメリカ的金融資本主義から、日本市場の開放圧力がピークでしたが「社外取締役」の必要性が「ガバナンス」ワードとシンクロして導入され始めました。今では、過半数を社外に、という声まで聞かれます。就職というより就社という、日本の「企業統治文化」とはいまだにしっかり馴染んでいないとは言えないと思います。企業間や銀行との株式持ち



合いというのも独特で、改めるべきものは変え、でも、すべからくアメリカ型にしないと「遅れている」と考える必要はないと思っています。馴れ合いでなく、かつ、

日本の良き働き方をつないでいく志が大切だと思います。

**伊藤:** 世の中の変化の速さに対してのんきに構えていると、あと3年でもガラッと状況が変わって、びっくりすることになると思います。リゾートトラストの特徴として、取締役会には、議決権のない執行役員も出席し議論に参加するなど、非常にオープンな経営をしており、その中で社外取締役の皆様から、「世の中が変わる」と再三言っていただいたことで、やっと社内でも、デジタル顔認証や、自動運転を活用した新しい時代のサービスのあり方など、変わることへの挑戦に向けた試みを口にするようになってきました。



社外取締役  
寺澤 朝子

2005年中部大学経営情報学部経営学科准教授、2009年名古屋大学非常勤講師を経て2010年、中部大学経営情報学部経営総合学科教授(現任)。専門は組織行動論、組織変革論等。組織で働く人間の動機づけと組織変化の契機となるメンバーの認知活動に関する理論的研究を続ける。2018年6月より当社社外取締役(現任)。

### 投資家の皆様へのメッセージ

**野中:** はじめての海外展開の中で、ハワイで大変由緒ある『ザ・カハラ・ホテル&リゾート』を運営していますが、このカウンターパートナーであるカメハメハ・スクールは、米国最大の土地所有者の教育財団で、ハワイの伝統的な文化・教育と、誇りを持った財団であり、財団とパートナーシップを組ませただけにしていることは、大変なバリューだと思います。そのカハラの名前を冠したカハラ横浜が2020年にオープンします。世界に誇るホスピタリティと、ハワイの伝統文化までも含めて、国際展開も始まりますので、楽しみにしてください。

**寺澤:** 新中期経営計画では「Connect 50 ~ご一緒します、いい人生~」をテーマに掲げていますが、今のリゾートトラストの成長ポテンシャルから考えますと、現在の会員の方々、そして将来会員になられる方々の人生をますます有意義にするためのとても心温まるサービスができる私は確信しています。その意味でも、今後も当社にご期待いただきたいと思っています。

**伊藤:** 私たちにとっては、一番大切な財産が、約18万人の会員の方々との関係性です。その方々が大切にしたいことを聞きながら、健康管理や海外旅行のほかにも、もっとお客様が楽しめるようなことをやってみたいと思います。例えば果樹園があって、農作物をつくることから、それを使った料理や、パティシエのようにケーキ作りに展開していくなど、ホテルの中にテーマ性を持たせると、利用度合いがもっと高まるようなポテンシャルを秘めているように思います。そうした提案を受けながら、或いはこちらからも投げかけながら、新しいアイデアを取り入れて、さらに魅力あるグループにしていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

## 価値創造の源泉

—時代と共に変化するお客様のニーズや、社会のさまざまな課題に向き合い、新たな価値を創造し続ける—

リゾートトラストグループは1973年の創業以来46年にわたり、業界のリーディングカンパニーとして会員制高級リゾートクラブ市場を牽引してきました。現在では約18万人のお客様による会員基盤があり、会員様との間で培った信頼関係というブランドが、当社随一の強みとして日々新たな価値を生み出しています。会員制ホテルで築いたノウハウの一部は、今後は一般のお客様向けラグジュアリーホテルの世界展開に活かす形で、より多くのステークホルダーと互恵的な関係を構築し、成長を加速します。

会員制リゾートホテルというビジネスモデルは海外にもありますが、当社の場合には主に国内富裕層をターゲットとしています。会員権を着工時から販売して建設資金の早期回収を図り、開業後は年会費などの固定収入を得られる独自のビジ

ネスモデルを構築していることが、強みの一つといえます。

また高齢化が進む社会を背景に、「人生百年時代」を生きるお客様のライフステージに応じたメディカル事業やシニアライフ事業も成長しています。これまで築き上げた会員制のビジネスモデルや財務基盤の安定性を強みに、施設やサービスにおけるハイセンス・ハイクオリティ、お客様満足度を高めるエクセレント・ホスピタリティといったグループの全事業に共通した経営理念のもと、シナジーを追求し、グループブランドの強化・浸透に注力しています。

このように当社は、社会のトレンドやニーズを捉えながら、「人生をご一緒するステークホルダー」の皆様との盤石な信頼関係をコアコンピタンスとして価値を創出し、ステークホルダーの皆様と共に持続的成長を果たしていきます。



ラグーナハイコート倶楽部 車寄せ

## ■ リゾートトラスト四つの競争優位性

### 01

長期的に価値を協創する約18万人の会員基盤

当社ステークホルダーはもとより、約18万人の会員の皆様はお客様であると同時に、お一人おひとりが大切な当社のパートナーです。会員の皆様にご満足いただき、新たな事業機会やその原資となる利益を享受する中で、パートナーと共に価値を創造していくことこそが強みであると考えます。

### 02

蓄積されたノウハウ、信頼のブランド力

1973年の創業以来、「新天地開拓」「信頼と挑戦」「ハイセンス・ハイクオリティ」「エクセレント・ホスピタリティ」といった経営理念のもと、会員制ホテル事業やメディカル事業、シニアライフ事業等において確固たるブランド価値を構築してきました。その間に蓄積された独自のノウハウと信頼、さらには事業間のシナジー効果が当社の競争優位性を支えています。

### 03

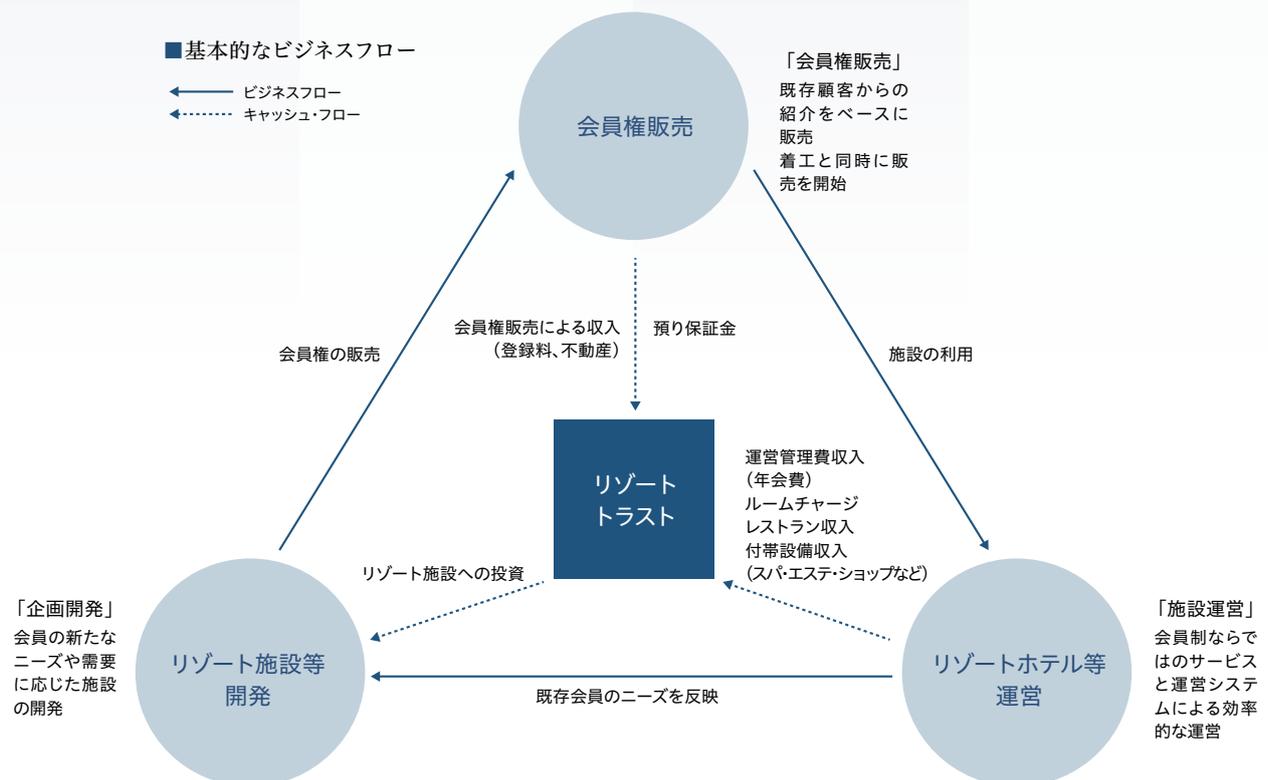
強固なビジネスモデルと安定した財務体質

主軸の分譲型会員制ホテルは短い投資回収期間、開業後に得られる年会費や保証金償却収入などの安定した運営収益という当社独自のビジネスモデルを強みとしています。預り保証金は返却を要さない償却型保証金が過半であり、その一部が営繕費の原資となるため、財務リスクも少ない健全な財務体質を実現しています。

### 04

会員制ならではのサービス品質、人財基盤

当社の最大の強みであり、独自資源は人財です。ホスピタリティ精神と洗練されたスキルを持つ人財基盤があってこそ高品質なサービスを可能にしています。当社は顧客の潜在的なニーズに応え、満足度の向上に資する「ブランド社員」を育成し、同時に職場環境の改善にも継続的に取り組むことで従業員満足度向上にも尽くしています。



# リゾートトラストの価値創造プロセス

## 国内の社会的ニーズ

- 少子高齢化(総人口減少)
- 人手不足(従業員の確保)
- エネルギー効率の改善
- スマート社会の進展(IoT活用)
- 医療費・社会保障費増大

## メガトレンド

- 気候変動
- 海洋汚染
- 資源問題
- 世界経済の変動

事業機会

## リゾートトラストの事業

中期経営計画 2018-2022年度  
「Connect 50 一緒にします、いい人生」  
目標売上高 2,100億円  
目標営業利益 240億円

### 会員権

- ・ホテル会員権
- ・メディカル会員権
- ・ゴルフ会員権

### ホテル

- ・(会員制/一般)国内ホテル運営
- ・レストラン運営
- ・ゴルフ場運営
- ・海外ホテル運営

### シニアライフ

- ・介護付き老人ホーム運営
- ・サービス付き高齢者向け住宅運営

### メディカル

- ・会員制総合メディカル倶楽部運営
- ・遠隔読影
- ・クリニック運営支援

### その他・新規

- ・先端がん治療機器開発
- ・サプリメント開発・販売
- ・化粧品開発・販売

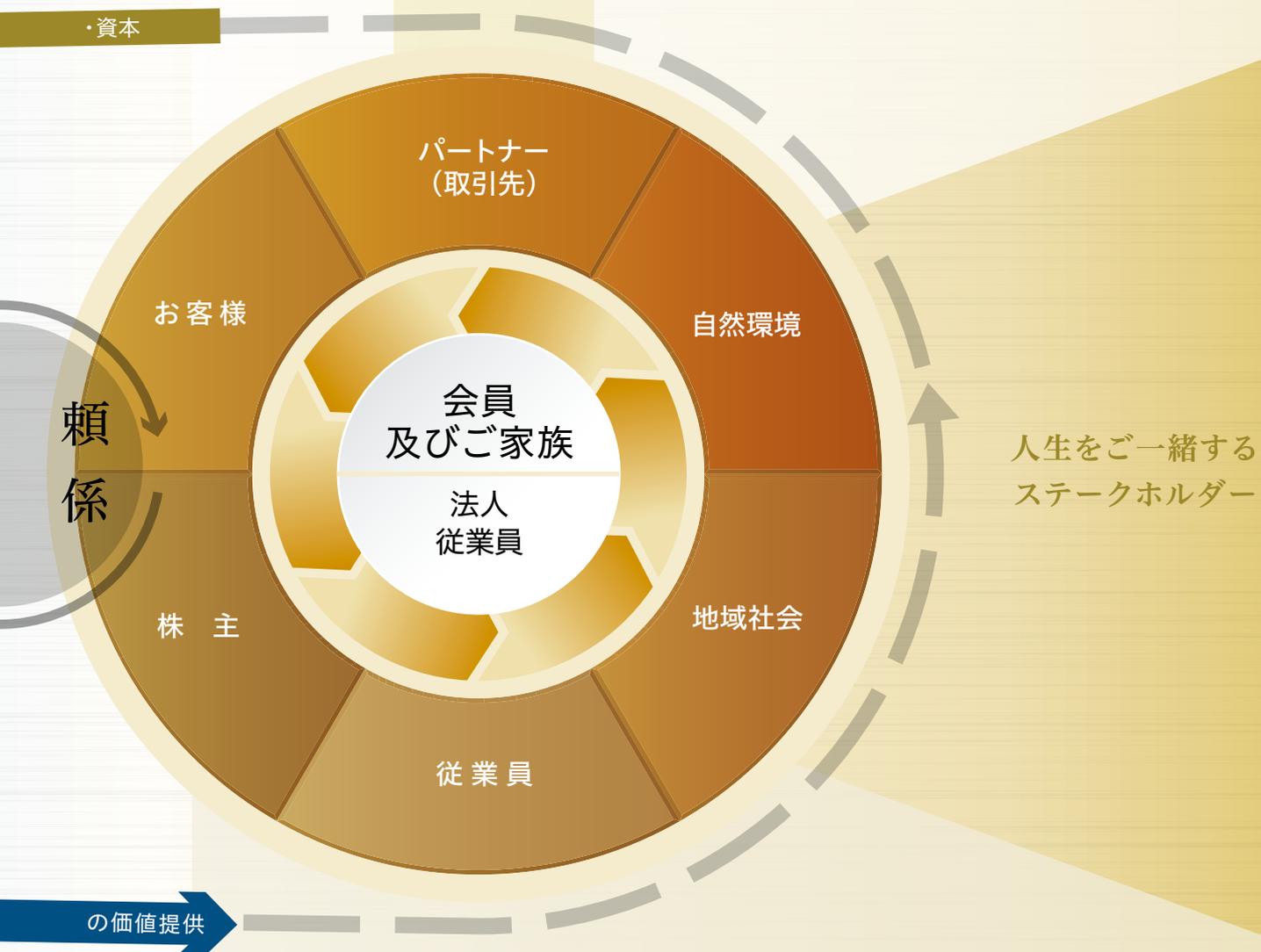


## 事業機会・資本

- 既存会員からの新規会員紹介 (会員数の安定的な成長)
- 不動産の区分所有制度に伴う、償却・税負担の軽減
- キャッシュの早期回収 (開業前の会員権契約)
- 施設周辺の観光資源(自然環境・地域文化)
- お客様の人生に寄り添う人材
- 取引先等とのパートナーシップ (例:建設会社、医療機関等)
- 新たなサービス・商品に対する要望や期待

## 社会への価値

- 余暇文化の創造と提供
- より健康で豊かなシニアライフの提案
- 多様な人財が活躍できる環境
- 地域社会への貢献、自然との共生



### ステークホルダーへの価値提供

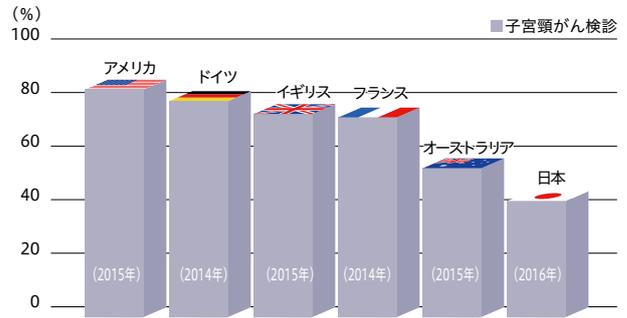
- ROE **10%** (目安)
- 配当性向 **40%** (目安)
- M&Aや自社開発による新たな成長投資
- 女性管理職比率約 **20%**  
(2025年4月時点で25%を目標)
- 健康経営の推進
- 食材の地産地消
- 食育活動
- 現地雇用・地方創生

# 特集 メディカル事業を取り巻く 外部環境と成長機会

経産省の試算によると、少子高齢化が進む中で医療費は2012年度に39兆円を突破、2025年度には60兆円に達するとされています。介護保険給付も2015年度の約10.1兆円から2025年度には21兆円程度まで膨れ上がる見込みです。一方で国民の健康志向も増大し、健診や予防医療といった健康管理サービスへの期待が高まってきました。当社でも「健康経営」を、戦略的に実施しています。

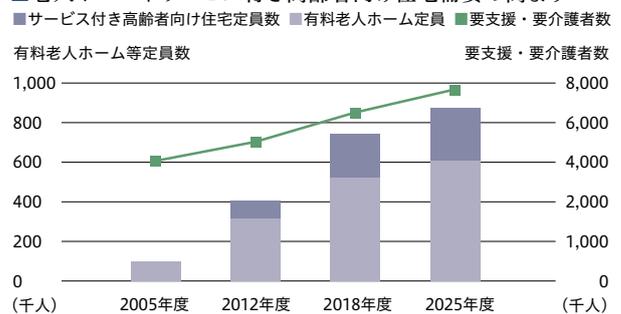
こうした社会的ニーズを受け、検診等のヘルスケア分野への注目は大きく高まり、参入企業も増加しています。当社グループは1994年に当時では類を見ない、PET検査などの高精度機器を用いた会員制検診事業を立ち上げ、膨大な会員顧客の健康データを蓄積し、さまざまな医療機関と連携することでメディカル事業を成長させてきました。現在ではメディカルからエイジングケア、シニアライフへと広がるバリューチェーンにおいて、それぞれのお客様に合ったベストソリューションを提供しています。

■ 女性のがん検診受診率の国際比較の一例



(出所) OECD Health Statistics 2017 及び厚生労働省「平成28年 国民生活基礎調査」等を基に弊社作成

■ 老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅需要の高まり

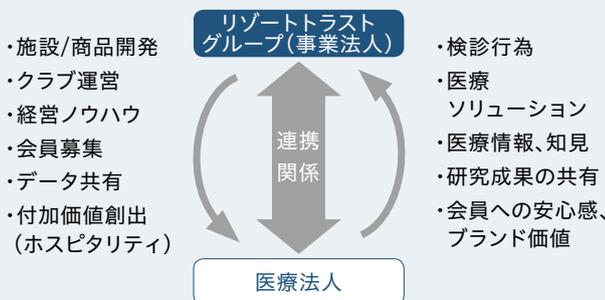


(出所) 厚生労働省「平成29年介護サービス施設・事業所調査の概況」等を元に弊社作成

## メディカル事業の基盤

当社グループのメディカル事業は、当社の取り組みにご賛同いただいた医療機関との連携による、会員制検診事業に始まりました。現在では、シニアレジデンスの運営、一般向け健診、エイジングケア、治療研究に至るまで、多岐にわたる外部機関との強いネットワークを構築し、ビジネスの広がりを見せています。

### 医療機関とのパートナーシップ



当社グループは、ホテル事業を主軸として成長してきた事業法人であり、医療行為そのものを提供する主体は、あくまでも医療機関に限られる。従って、下記のような関連医療機関との相互互惠関係の構築が事業上不可欠な要素であり、今ではこの関係性が、他社にはない最大の強み。

### 人財基盤／医療機関連携

- 検診事業人員数：約3,000人(医療法人含む)
- 勤務する医師数：約700人(常勤・非常勤)
- リゾートトラストグループ関連医療機関数：26

### 実績／国際的な評価

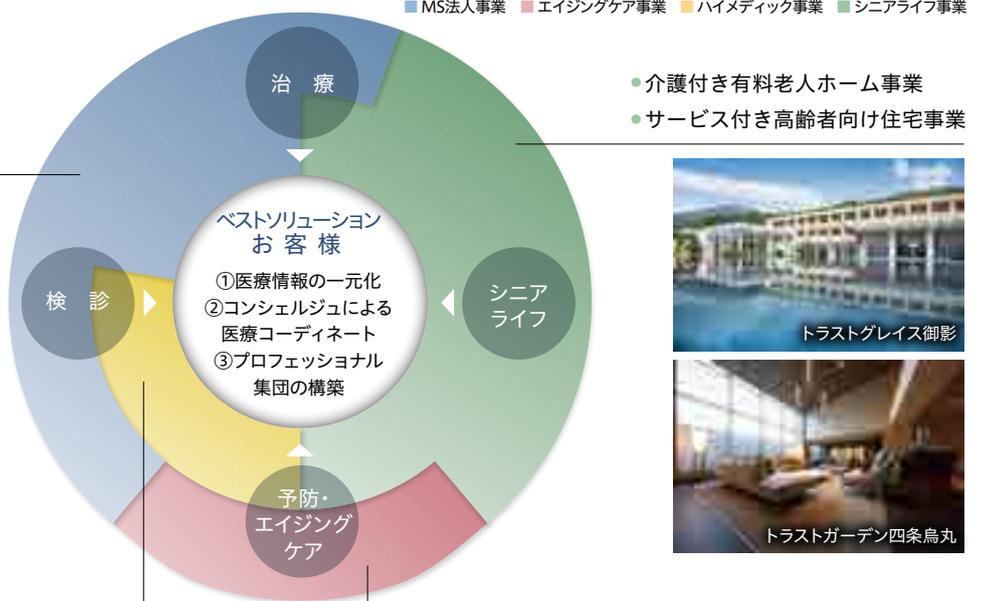
- 1994年 PET検査を取り入れた検診を、ハイメディック山中湖(エクシブ山中湖内)にて開始、以降、山中湖方式と称され核医学界に貢献
- 健康時からの継続的な検診データ(約16.5万件データの未病研究への活用)で高いがん発見率
- 東京ミッドタウンクリニックが一般外来診療や健診・人間ドックのクリニック(診療所)としては日本初のJCI\*認証施設(外来診療)に認定



\*JCI: JCI (Joint Commission International) とは、米国発祥の病院評価機構の一つで、医療の質と患者さんの安全性を国際的に審査する機関です。JCI の認定には現在八つのプログラム(病院、大学医療センター、外来診療、臨床検査、在宅ケア、長期ケア、医療搬送機関、プライマリケアセンター)があります。

## バリューチェーン

- 先端がん治療事業
- クリニック運営支援事業
- 遠隔読影事業



- 介護付き有料老人ホーム事業
- サービス付き高齢者向け住宅事業



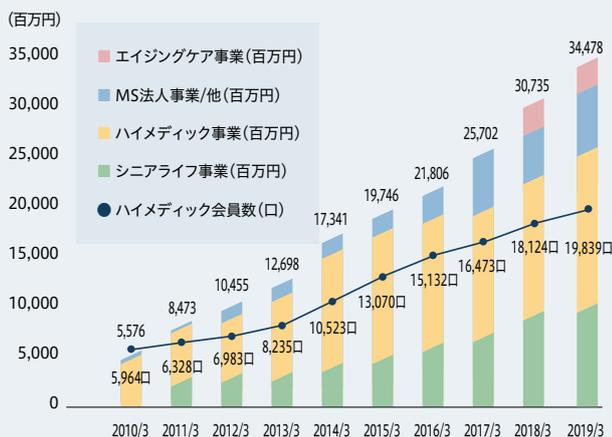
- ハイメディック事業



- 美容コスメ事業
- サプリメント事業

## 収益成長の推移

■ メディカル事業売上高/ハイメディック会員数推移



### 新たなソリューションの研究

- AIを応用した自動診断に関する研究: 東大病院他
- 生活習慣病発症リスクに対する先制医療研究: 京大病院
- 最先端がん治療(BNCT)について、国立がん研究センター等と共同研究を行い、国際的な標準治療法の確立を目指す

## グループシナジーの発揮

### グループ内顧客への浸透

ハイメディック会員約2万人の内、およそ6割がリゾート会員権を所有。一方でリゾート会員全体(10万人超)の中で、ハイメディックを所有している割合は現状1割程度にとどまる。今後に向けまだまだシナジー発揮の余地は大きい。

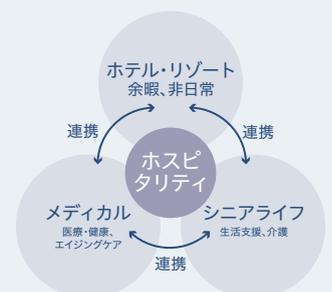
また、アンケートの結果、シニア向け施設に対してグループ会員全体の約2割(推定約3万人)が興味を持っており、グループ内でのシニアライフ事業への潜在ニーズも大きい。



トラストグレイス白壁(2019年3月名古屋市開業)においては、開業時点で入居者の約7割の方がグループ会員となっている。

### 一生涯を通じた価値提供へ

シニア向け施設の運営においては、ホスピタリティグループならではのサービス品質、介護・医療体制の充実により施設のブランド価値を向上。一生涯を通じた、豊かさと安心を提供していくことで、高い入居率と安定した収益を実現。





ラグーナベイコート倶楽部 ロイヤルスイート with バルコニー

## 会員権事業

「エクシブ(XIV)」や「ベイコート倶楽部」などを中心とした会員制リゾートホテル会員権を販売しています。最上の立地とハイグレードな施設に加え、日本で初めての完全利用保証を実現した「タイムシェア・カレンダー」を導入し、会員の皆様から高い評価と信頼をいただいています。



※上記営業利益は、全社共通の本社費(間接費)を各セグメントに配賦する前の営業利益にて表示  
 ※セグメント区分法の変更で、上記グラフの2018/3以降は新しいセグメントベースですが、それ以前の2年間は旧ベースです。

### 2019年3月期の業績

売上高は64,029百万円(前期比18.3%増)、営業利益は19,004百万円(同17.5%増)となりました。

2017年12月に販売を開始した「横浜ベイコート倶楽部」等の会員権販売が好調に推移したことに加え、「エクシブ六甲 サンクチュアリ・ヴィラ」(2018年4月)、「ラグーナベイコート倶楽部」(2019年3月)の開業によりそれまで繰り延べられてきた不動産収益が一括計上されたことなどから増収増益となりました。

### 2020年3月期の見通し

2020年の夏の開業に向けて、「ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜」ならびに「横浜ベイコート倶楽部 ホテル&スパリゾート」の建設を引き続き進めます。なお、2020年3月期に開業による繰延収益の実現がないため、前期比では減収減益を予定しています。

### 中長期の見通し

中長期では、2019年度以降の滞在型新商品(インターナショナル)の販売開始を通じて新たな展開を図ると同時に、販売口数の増加や時間当たり生産性の向上など、契約高以外の指標の改善にも取り組み、より質の高い営業体制を実現します。

## Inside View | インサイドビュー

今後の開発スケジュールについては、2019年6月時点で以下のように予定しています。

新規会員制リゾートの開発については、会員様のニーズや販売在庫の状況等を勘案しながら、随時検討を行っています。

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
販売スケジュール	会員制リゾートホテル	横浜ベイコート	エクシブ六甲SV ラグーナベイコート	インターナショナル	関東
	ラグジュアリー(LH)		カハラ横浜	LH① LH②	
	ホテルトラステイ(HT)	日本橋浜町 熊本			HT① HT②
開発スケジュール	会員制検診クラブ		関東		(既存施設キャパ増)
	シニアレジデンス(SR)	馬車道	白壁 荻窪 5施設	SR① SR②	SR③ SR④ SR⑤ SR⑥
	リニューアル			熱海	新宿

■販売在庫(契約高ベース)の推移



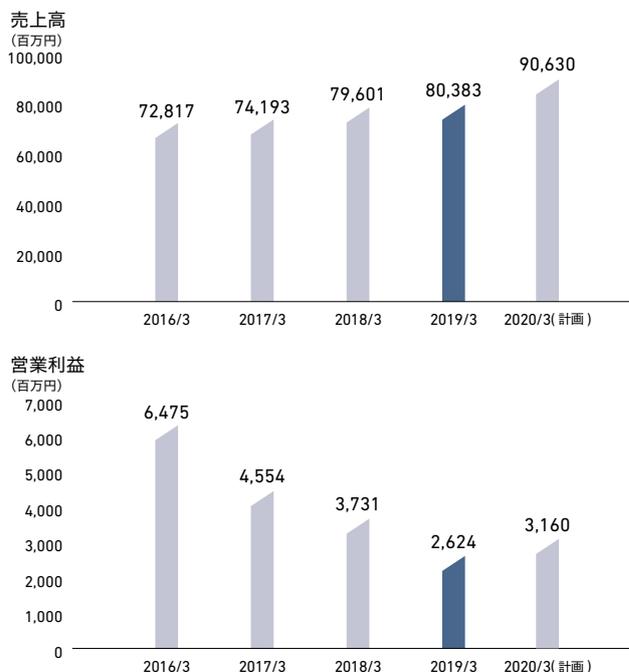
※2020.3および2021.3はイメージ。販売開始予定の会員権の在庫は含みません。



芦屋ベイコート倶楽部 メインダイニング オープンテラス

## ホテルレストラン等事業

ホテル及びレストランの運営、ホテル等の清掃業務、会員制ホテルの施設相互利用サービス、損害保険代理業務、ヘアアクセサリ等の製造・販売及びトータルビューティー事業等を行っています。お客様に心温まる時をお過ごしいただくため、最上のホスピタリティの実現と顧客満足度向上に取り組んでいます。



※上記営業利益は、全社共通の本社費(間接費)を各セグメントに配賦する前の営業利益にて表示  
 ※セグメント区分法の変更で、上記グラフの2018/3以降は新しいセグメントベースですが、それ以前の2年間は旧ベースです。

### 中長期の見通し

中期的に、エクシブとベイコート倶楽部合計で稼働率は2022年度に55.5%、ホテルトラスティは2022年度に12施設体制で売上100億円の突破を目指します。デジタル改革を伴った生産性・収益性の飛躍的改善に加え、長期的にはカハラブランドのグローバル展開と一般向け事業領域(ビジネス、ラグジュアリー)のさらなる拡大を図ります。

### 2019年3月期の業績

売上高は80,383百万円(前期比1.0%増)、セグメント利益は2,624百万円(同29.7%減)となりました。

2018年2月に開業した「芦屋ベイコート倶楽部」、2018年4月に開業した「エクシブ六甲 サンクチュアリ・ヴィラ」のホテル運営収益が業績へ寄与した一方で、減価償却費等の増加により増収減益となりました。

### 2020年3月期の見通し

2019年3月に開業した「ラグーナベイコート倶楽部」が通期で稼働するほか、「ホテルトラスティ プレミア 日本橋浜町」が2019年9月に、「ホテルトラスティ プレミア 熊本」が同年10月に開業を控えています。これらの開業準備費用などの先行投資が減益要因となるものの、IT・テクノロジーの活用によって生産性の向上を実現すると共に、「ポイントアプリ」やウェブ予約の浸透など利用促進を図ることで稼働率の向上にも努めます。こうした取り組みにより増収増益を見込みます。

## Inside View | インサイドビュー

### 新ブランドホテル

「ホテルトラスティ プレミア」が東京日本橋浜町、熊本市で開業

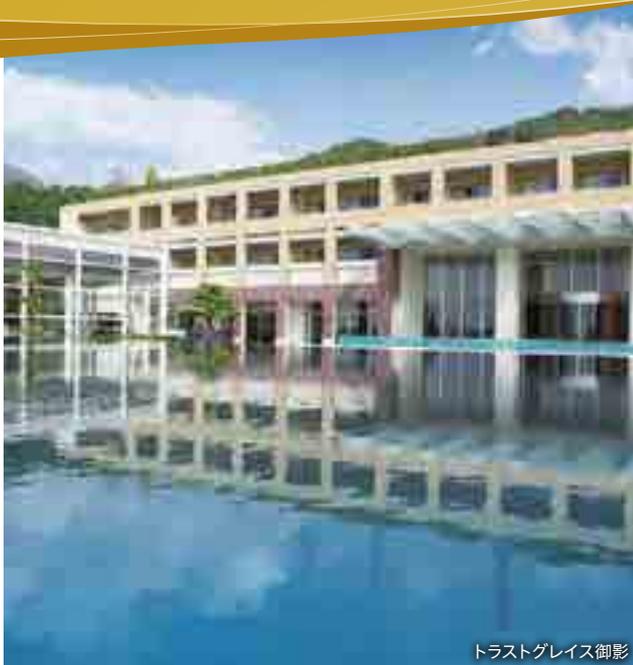
「ホテルトラスティ」シリーズの上位ブランドとして、「ホテルトラスティ プレミア」を創設し、東京都日本橋浜町と熊本県熊本市の2カ所で開業。「ホテルトラスティ プレミア」は「ホテルトラスティ」のコンセプトである「Stylish(洗練された)」「Comfortable(快適性)」「Valuable(価値観)」に、「Dramatic(ドラマティック)」を加え、さらにラグジュアリー性を高めています。街中のコミュニティのような利便性と快適性、癒しと寛ぎの空間で

新たなホスピタリティを提供すると共に、ホテルに足を一歩踏み入れたときの“新しい物語が始まるような予感”をドラマティックに演出します。「ホテルトラスティ プレミア 日本橋浜町」のデザインコンセプトは、Wiener Secession(ウィーン分離派)を模した“NIHONBASHI SECESSION”。華やかさと気品をあわせもった外観と、幾何学模様が創り出す凛とした雰囲気、気品と優しさ、温かさを感じるインテリアが特徴です。一方、「ホテルトラスティ プレミア 熊本」のデザインコンセプトは「和魂洋彩」。「和」の感性を「洋」でしつらえた多彩なデザインで、火の国熊本

の熱いスピリットが絢爛豪華な空間を演出します。「ホテルトラスティ」シリーズは、名古屋、大阪、東京、神戸、金沢に8施設を展開しており、今回の「ホテルトラスティ プレミア」と合わせて全10施設となります。



ホテルトラスティ プレミア 熊本 客室(イメージ)



トラストグレイス御影

### 2019年3月期の業績

売上高は34,478百万円(前期比11.3%増)、セグメント利益は6,144百万円(同16.4%増)となりました。

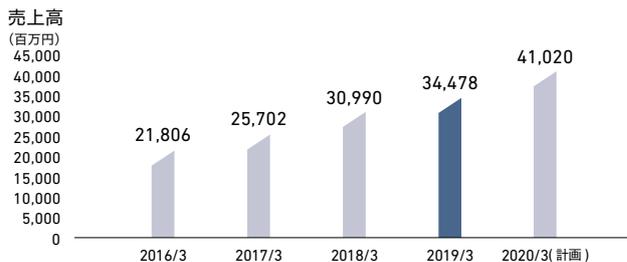
総合メディカルサポート倶楽部「グランドハイメディック倶楽部」の会員増加に伴う年会費収入等の増加のほか、シニアレジデンスの運営施設拡大、健診事業や化粧品、サプリ等物販事業が拡大し、増収増益となりました。

### 2020年3月期の見通し

「グランドハイメディック倶楽部」の会員数増加に伴い、会費収入の増加が見込まれるほか、下期には日本橋エリア新拠点の会員権販売を予定するなど、メディカル事業のさらなる伸長を見込んでいます。シニアライフ事業においても、2019年8月開業予定の介護付き有料老人ホーム「トラストガーデン荻窪」等、シニアレジデンス6施設の運営開始を予定しており、増収増益を見込んでいます。

## メディカル・シニアライフ事業

会員制総合メディカル倶楽部を運営しているハイメディック事業では、先進のがん治療の紹介、倶楽部ドクターや医療コンシェルジュによる日常的な健康のサポートを行っています。メディカルサービス法人事業やエイジングケア事業では、検診や治療サポート、プライマリー・ケアを行っています。シニアライフ事業では、介護付き優良老人ホーム及びサービス付き高齢者向け住宅を運営しています。



※上記営業利益は、全社共通の本社費(間接費)を各セグメントに配賦する前の営業利益にて表示  
※セグメント区分法の変更で、上記グラフの2018/3以降は新しいセグメントベースですが、それ以前の2年間は旧ベースです。

### 中長期の見通し

メディカル事業においては、一般健診数を2023年3月期に70万人、エイジングケア事業の顧客数50万人を目指し、先進医療とのシナジー創出によって日本一の「総合メディカルソリューション」グループとなることを目指します。シニアライフ事業では、2023年3月期に3,000室体制とすることで2018年3月期比売上1.6倍、営業利益3倍へと伸長させ、シニアハイグレードマーケットNo.1の座を目指します。

## Inside View | インサイドビュー

株式会社シニアライフカンパニーが経営する有料老人ホームを運営開始予定

トラストガーデン株式会社は、株式会社LIXILが保有する株式会社シニアライフカンパニーの全発行済株式を2019年9月をもって取得する予定です。株式会社シニアライフカンパニーはリゾートトラストグループとして引き続き、介護付き有料老人ホーム「フェリオ多摩川」「フェリオ成城」「フェリオ天神」「フェリオ百道」、及び住宅型有料老人ホーム「レジアス百道」の5施設を運営します。いずれも高い需要が見込まれるエリアにあり、質の高い

サービスや居住空間を求める顧客層のニーズにお応えできるものと考えています。

有料老人ホーム  
「トラストガーデン荻窪」を開設

有料老人ホーム(一般型特定施設入居者生活介護申請予定)「トラストガーデン荻窪」が2019年8月に開業を予定しています。施設のコンセプトは「荻窪別荘<sup>べつしょう</sup>」<sup>\*</sup>。大正から昭和にかけて作家や文化人が東京近郊の武蔵野の自然に囲まれた閑静な別荘地として訪れた地です。当施設も、かつての文化人が住んでいた邸宅のようなぬくもりや緑豊かな庭園、匠の技を感じられる空間を提供します。

当社グループが運営する有料老人ホーム及びサービス付き高齢者向け住宅は全国で23施設2,100室となる見通しです。中期経営計画「Connect 50」では、拡大する需要に応え、2023年3月末までに3,000室の施設運営居室数を目指しています。

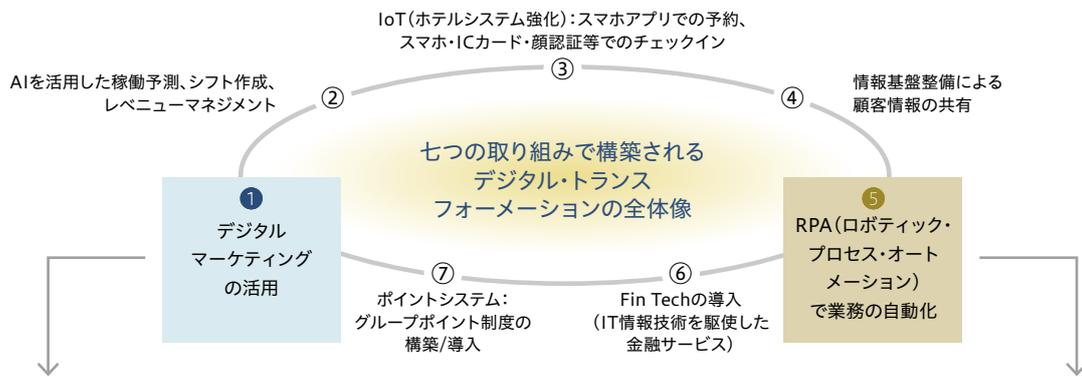
\*別荘:別荘



トラストガーデン荻窪 ロビー(イメージ)

# 特集 リゾートトラストのデジタル・トランスフォーメーション

当社では、顧客満足度のさらなる向上と働き方改革の推進に向けて、事業運営のデジタル・トランスフォーメーションに取り組んでいます。この取り組みにより、事務負担を減らして労働時間を短縮しながらも、効果的な営業活動を展開していきます。また、顧客情報をデータで共有化し、お客様へこれまで以上にテラーメイドなサービスを提供してまいります。デジタル・トランスフォーメーションは大きく分けて七つの取り組みで構成されています。今回は、このうちの「デジタルマーケティング」及び「RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)」の活用について、ご紹介します。



## 1. デジタルマーケティングとは

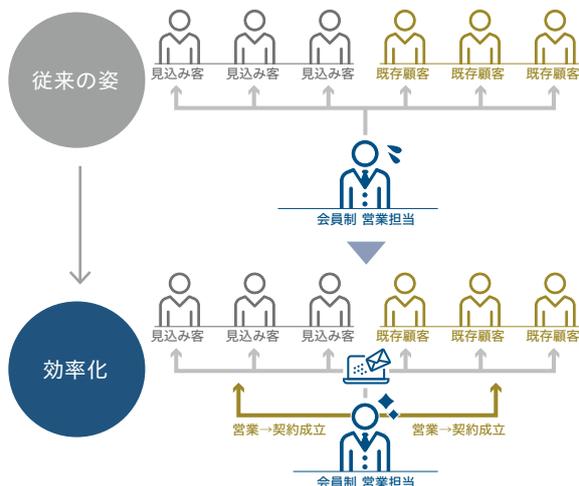
デジタルマーケティングとは、広義ではインターネット上の各種デジタル媒体を通じて消費者へ商品の案内を行い、関係構築を行う手法を指します。当社においては、会員権を販売するうえで、効果的に成約するための手法の一つとして活用を検討してきました。一例としては、見込み客の方への情報発信等を通じ、興味を持っていただいた段階で、適切にアプローチを行うような手法が挙げられます。その結果、2019年3月期は以下の成果に結びつきました。

## 2. 2019年3月期の成果と今後の見通し

### 2019年3月期の成果

- デジタルマーケティングを活用した会員権の成約高: 約6億円
- 時間当たり生産性: 約2%改善(会員権販売部門における働き方改革各種政策のトータル的成果)(2019年3月期/前期対比)

今後は、実際に会員権の成約に至ったケース、成約に至らなかったケースを詳細に分析していくことで、より効果的な案内の仕方や、レスポンスのあった見込み客へのアプローチのタイミングや方法等を検討し、会員権事業全体の契約高の底上げ及び生産性の向上を目指します。



## 1. RPAとは

RPAとは、「Robotic Process Automation(ロボティック・プロセス・オートメーション)」の略で、PCで行う業務を人に代わって処理や操作をしてくれる仕組みのことで、一定のルールで決められた入力業務や、システム上でのデータ収集・加工・監視などを自動化することにより、業務にかかる人手の省力化を通じた働き方改革を当社でも取り組んでいます。その結果、2019年3月期は以下の成果に結びつきました。

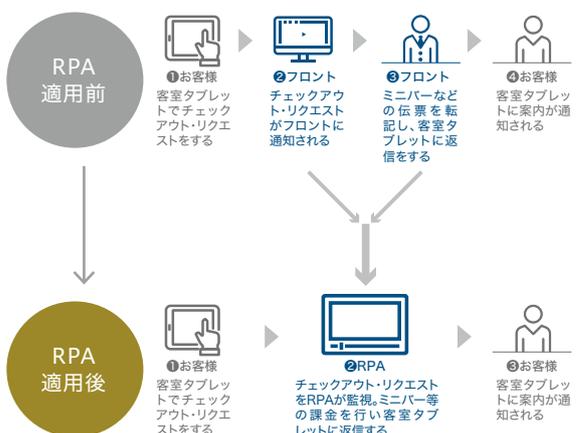
## 2. 2019年3月期の成果と取り組み詳細

### 2019年3月期の成果

- 対象業務: 61業務で稼働済み
- 稼働ロボット数: 92体
- 自動化された業務時間: 約20,000時間/年(2019年3月期)

### 取り組み事例

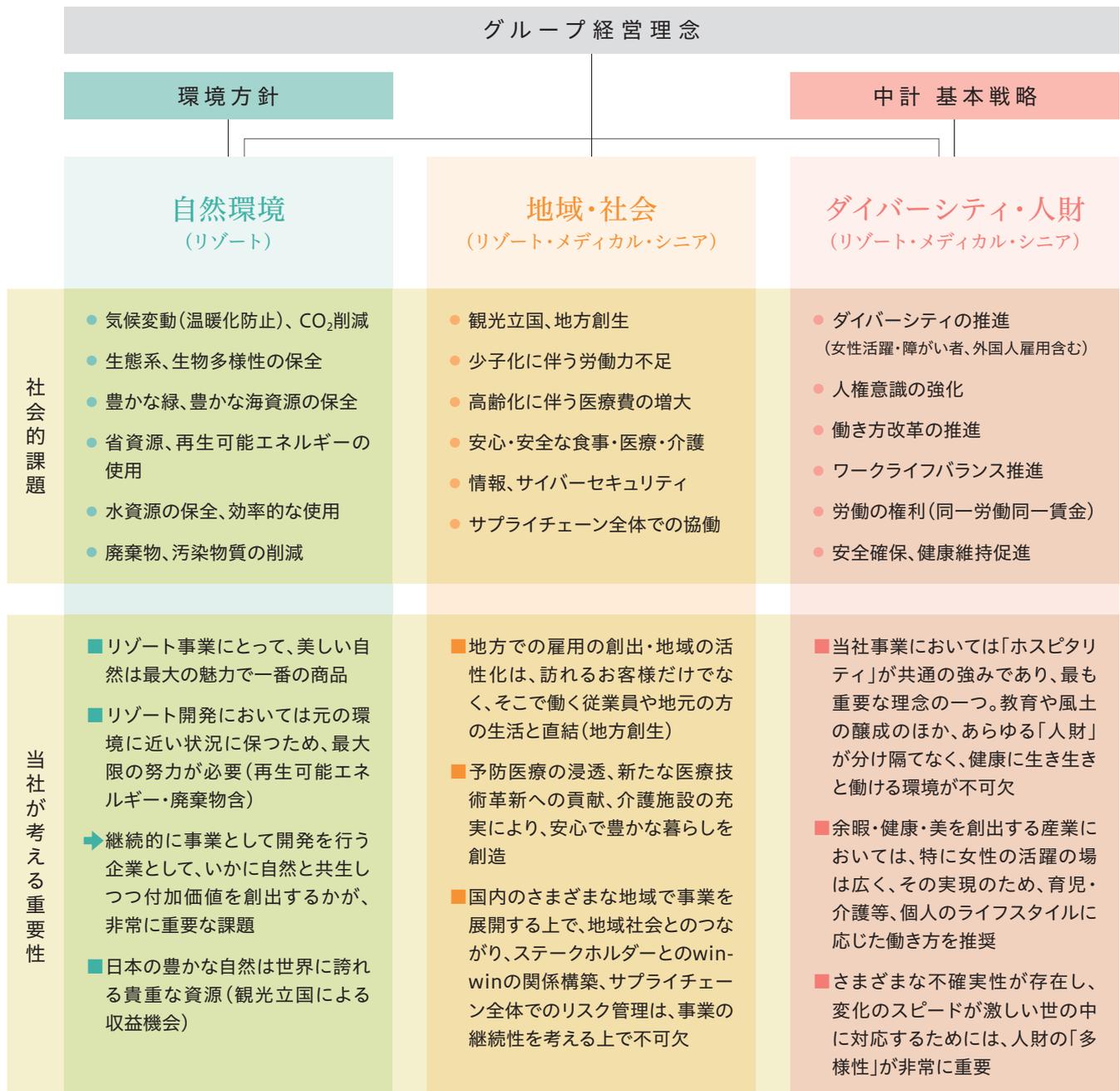
リゾートホテルでお客様が客室のタブレットからチェックアウト・リクエストをした際に、ホテルシステムを監視しているRPAがお客様へ自動的に通知することでフロント業務を短縮。エキシブやバイクコート倶楽部など20施設で年間約4,000時間削減されました。今後は導入施設を増加し、さらなる効率化を目指す予定です。



## サステナビリティをめぐる 課題についての基本的な考え方

環境、社会的課題が経営に大きく影響する時代となりました。持続可能な事業と社会の発展のために、リゾートトラストグループが重要と考える企業のサステナビリティをめぐる課題を、さまざまな角度から検討し、取りまとめました。私たちはこれらの課題を共通認識として共有し、グループ経営理念の下、中計基本戦略の中で取り組んでいくこととしています。

これらの環境、社会的課題の解決を成長機会として捉え、企業価値を向上させていきたいと考えます。



## 1. リスク認識

当社グループにおける事業運営上のリスク要因につき、主要なものとしては以下の項目が挙げられます。このほかにも、マクロ経済環境の大幅な変動による短期業績や中長期戦略への影響といった財務リスク、コンプライアンス及びガバナンスにおける法令関連リスク、労働安全の確保と環境配慮など業務関連のリスクも認識しています。

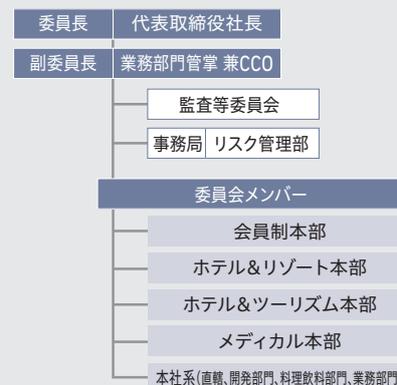
代表的なリスク	想定される影響	現時点における対応等
◎レピュテーションリスク	ブランドイメージ、信頼関係の毀損	情報開示のスピード化、緊密性強化
◎建物の損壊	該当施設の運営停止、修復にかかる費用等の発生	特定施設の収益性低下リスクを、施設相互利用の仕組みで軽減。また、当社所有の固定資産はレストラン等付帯施設に限られる(会員制施設)
◎自然災害/気候変動	施設運営収益の低下、サプライチェーンへの影響	事業継続計画(BCP)を策定し、大災害発生時を想定した事業のバックアップ体制を構築 社員の安否確認システム等のインフラを整備
◎情報セキュリティ	個人情報の漏洩 SNS等を通じた機密の流出	情報管理のルール策定や専用タブレット導入による情報流出リスクの軽減、セキュリティマネジメントプログラム(ISMS)に関する国際規格ISO27001の認証取得中
◎人財不足	人財の不足によるサービス品質等の低下	デジタル化投資で人手不足解消、生産性向上を図る 教育・研修による能力の底上げ、ダイバーシティ推進やキャリア形成支援を通じた定着率向上を図る
◎社員のコンプライアンス違反	業務違反等による社会的信頼の失墜	営業関連を中心に特別プログラムを実施し、コンプライアンス意識とマネジメントスキルの底上げを図る
◎お客様の安全・安心	お客様のご利用時に不慮の事故が発生	施設維持ガイドラインに基づく定期的なチェック、品質管理・衛生管理の徹底、食物アレルギー対応の見直し
◎医療過誤・健康被害	検診/健診現場やシニア向け施設での健康被害等の発生	医療事故防止対策ガイドラインの策定 (医療行為自体は、医療法人にて実施)

## 2. リスク管理への取り組み

### リスク管理体制

リゾートトラストグループの最も重要な資産の一つが、会員・一般のお客様との間で培われてきた信頼です。「人生を一緒にする」大切なお客様の個人情報保護や食の安全、医療過誤等への対策は最優先課題である一方、インターネット時代における風評被害をはじめとする、さまざまな潜在的リスクも増大しています。こうしたグループに影響する重大リスクの把握や管理、対応の方針は、当社の「リスク管理委員会」で決定されます。代表取締役社長を委員長としたリスク管理委員会が事業の透明性を担保し、全社的にリスク管理に取り組む体制整備を進めています。

### 組織体制(リスク管理委員会)



リスク管理のプロセス: 1年周期のリスク管理できめ細かにリスクと対策を実施

← 4月-5月 → 6月+四半期 → 12月(中間)/翌6月



### 部門重要課題の選定と対応

リスク管理委員会におけるリスク管理活動では、セクション単位でリスクを抽出し、各部門が取り組むべき課題に対してリスクを低減させる施策を継続的に検討、実行する仕組みを設けています。各部署から抽出された課題は、毎年のリスク選定会議において、顕在化した場合の損失・損害の大きさや社内外の環境変化の状況等を考慮した上で、各部門の取り組み課題として決定します。

各取り組みの評価は数値化され、全体会議での報告後、部門の幹部社員の人事評価等にも反映することで、より実効性のある取り組みとしています。

各部署が想定するリスクを分類すると、ガバナンス関連(内部牽制・内部統制の徹底不足による不正リスク等)の割合が最も高く、次いで販売、運営・サービス、人事・労務等に関連するリスクの割合が高くなっている。(2019年3月期)



# 環境・社会

## 「環境・社会」に対する基本的な考え方

豊かな自然環境の保全や地域社会との共生が当社グループのESG経営にとって重要であり、企業価値向上のための絶対条件であるという認識の下、全社員が温暖化防止、環境

汚染防止や水資源を含む持続的な資源の利用等の環境保全活動に努めるとした「環境方針」を定め、社会課題の解決や地球環境に貢献します。

詳細は「Sustainability Report 2019」を当社ホームページCSR情報(<https://www.resorttrust.co.jp/csr/>)よりご覧ください。

## 自然環境

当社グループは、リゾートホテルやゴルフ場開発・運営にあたり、環境生態系への取り組み、森林資源や海洋資源の保全、水資源やエネルギーの効率的運用を継続的課題としています。再生可能エネルギーの利用やエコカーの使用、資源リサイクル、植樹、水資源の節約などを実施しています。



### 堆肥化システムを自社開発し、サステナブルなゴルフ場を目指す

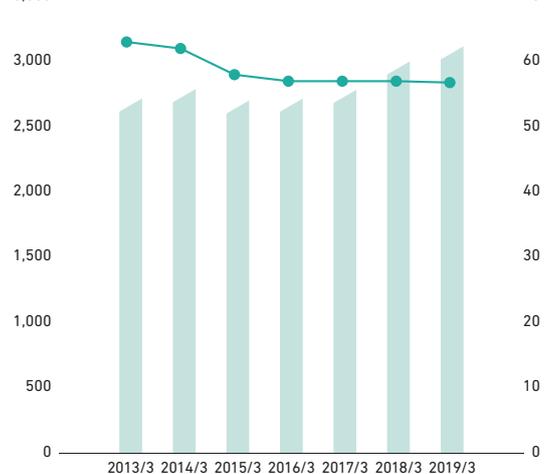
ゴルフ場を手入れするために農業の使用や芝刈りは必要ですが、当社グループでは周辺環境への影響をなくす取り組みを続けています。芝刈りは、通常は刈った芝をその場に放置しますが、その際一緒に刈った雑草、害虫の卵などが風で飛散すると周辺の自然環境や水質に悪影響を及ぼします。これを防ぐために当社は独自の堆肥化システムを開発しました。特製の芝刈り機で刈った芝その他をすべてコンテナに収容し、そのまま場内の堆肥場へ運び、約1か月間発酵させて堆肥化。出来上がった堆肥は場内で再利用します。

芝と一緒に雑草や害虫の卵も処理されるため、通常より芝が傷みにくく管理しやすくなるなどコスト面での効果も見込んでいます。

## 具体的な取り組み

- 再生可能エネルギーの活用では、「リゾートトラストメガソーラー那須白河」において2014年3月より発電を開始しています。送電が止まるような大災害時にも、救助車両となる電気自動車へ発電した電力を供給できるように考えられています。
- 2019年3月に開業した「ラグーナベイコート倶楽部 ホテル&スパリゾート」では、巨大水盤に使用する水は循環ろ過によって常に浄化しながら水風呂の冷却水等に再利用しています。雨で水量が増えた際は調整池に流し、塩素等を飛ばしたきれいな水にして海へ戻しています。
- マイクロプラスチック問題への取り組みとして、ホテルレストラン等事業において紙ストローの使用を2018年12月より順次開始しています。
- ゴルフ場で使用する農薬は、試験的に無農薬での管理を3年間実施した結果、芝の状態を最良に保てないことがわかったため、現在は最小限(浜松市との取り決め1,200kg/年に対し、約200kg/年)の使用に抑えており、場外の水質検査などを定期的実施しています。

水使用量(上水 + 井水)<sup>※1</sup>、(参考)水使用量/ホテル売上高推移  
(千m<sup>3</sup>)



水資源の節減に取り組む一方、水の使用量全体では、施設の開業等に伴って増加傾向(ホテル稼働・売上の増加に伴って増加)。他方、ホテル売上高に対する水使用量は、若干の減少傾向にある。

※1 本社等の事務所、ロースルーム等のレストランの使用量を除く

## リゾートトラストの環境方針

リゾートトラスト株式会社は、「夢と感動とやすらぎ」を提供し、  
最上のホスピタリティの実現のために、会員制リゾート事業をはじめとするさまざまな事業活動を通じて、  
常に価値あるサービスを提供することに努めています。

私たちは、それらを実現するための企業行動が、地球環境にさまざまな影響を与えていることを認識し、  
環境との調和を図り、社会との共生に努めながら、社会や地球環境に貢献します。

1. 環境方針を達成するため環境目的・目標を設定し、環境マネジメントシステムの継続的な維持・改善に努めます。
2. 全社員が地球環境の観点に立ち、環境汚染の予防に努めるとともに、省エネルギー、省資源、リサイクルの促進、環境保全啓蒙活動など環境負荷の低減を図ります。
3. 環境に関する法律、規制、協定を遵守するとともに、当社が同意したその他の要求事項も厳守し環境保全に努めます。
4. グループ会社やビジネスパートナー等に対し、当社の方針を示し、理解と協力を求めます。
5. 地域社会とのコミュニケーションを図り、この環境方針を要望に応じ社外に開示します。

## 地域・社会

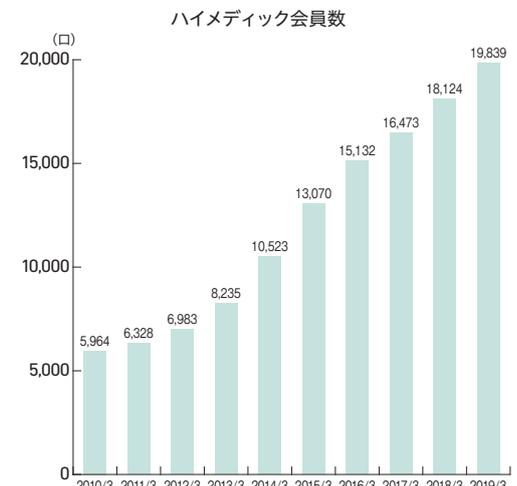
国内のさまざまな地域に拠点を持つ当社グループでは、大切なパートナーである地域社会との持続的な共生を目指して、  
地方創生、地産地消に取り組んでいます。メディカル事業では予防医療や介護施設の充実で健康な暮らしに寄与しています。



アカデミアとの協業で「健康寿命」延伸に貢献  
当社グループでは、メディカル事業を通して国の課題である「健康寿命」(健康問題で日常生活が制限されることがなく生活できる期間)の延伸に取り組んでいます。課題解決への取り組みを行うことは「人生をご一緒するステークホルダー」である会員の皆様の豊かで健康的な生活に貢献することでもあります。会員の皆様から得られた検査データは、大学、医療研究機関との産学連携事業を通して、検査精度の向上や、疾患の発症メカニズム、がんなどの早期診断法の開発に役立てられています。

### 具体的な取り組み

- グランドハイメディック倶楽部「ハイメディック京大病院コース」の会員検診で得られた検査データは、京都大学医学部附属病院 先進医療・生活習慣病研究センターで集積、活用して生活習慣病の予防医療に役立てられています。
- 全国の施設で地産地消に注力し、地元産業の活性化につなげる取り組みを続けています。食材輸送に必要なエネルギー「フードマイレージ」を削減でき、燃料資源の節約やCO<sub>2</sub>排出抑制にも役立っています。
- 施設の従業員雇用は、現地採用を主として地域雇用創出に貢献しています。
- 地域の子どもたちへの食育活動を行っています。当社ホテルレストランのシェフ自ら地域の学校に赴き、調理実習を通じて「食」への関心を高め、食材や食事の大切さを伝えています。



# 人財戦略

## 人財戦略に対する基本的な考え方

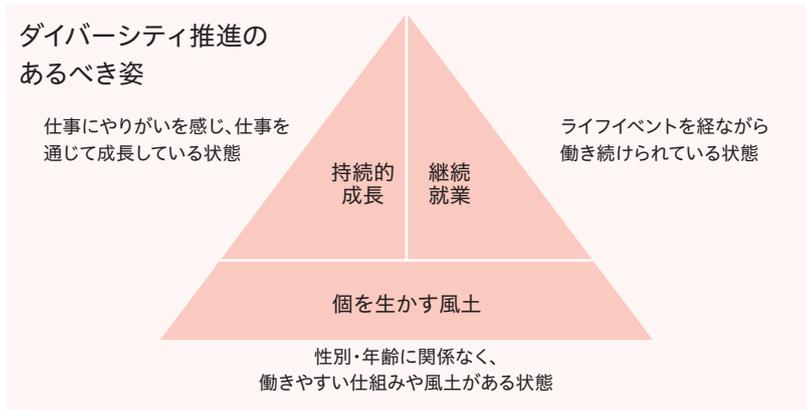
当社グループが考える最大の独自資源は「人財」です。中期経営計画「Connect 50」では、従業員が健康に生き生きと働き続けることで、お客様とより長く、太くつながり、一生涯お付き合いいただけるグループへ変革を遂げることを

目指しています。人財の活用や労働環境など働き方を見直した「人財戦略」を中心戦略の一つに設定し、働き方改革の基盤の下、グループブランド経営による価値創造を実現していきます。

詳細は中期経営計画「Connect 50」p12([https://www.resorttrust.co.jp/ir/investors/plan/pdf/keikaku\\_180402.pdf](https://www.resorttrust.co.jp/ir/investors/plan/pdf/keikaku_180402.pdf))をご覧ください。

## ダイバーシティ

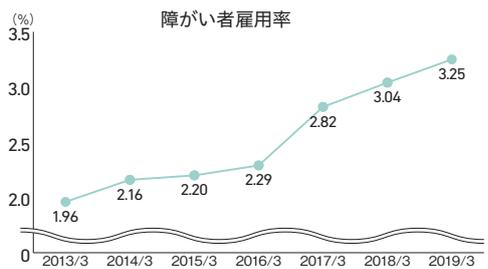
当社グループでは従業員の多様性、人権の尊重、労働安全の確保などを重視し、従業員の活躍を支援しています。性別・国籍によらず採用し、適正な評価と教育の機会を設置しています。また障がい者雇用の推進、デジタル化導入によりすべての従業員が充実した働き方を享受できるシステムを目指しています。



当社では障がい者雇用促進のため東京、横浜、名古屋、大阪に事務支援センターを設立しています。事務支援センターは社内であり、きめ細かなサポート体制を構築しています。

### 具体的な取り組み

- 性別にとらわれず、全従業員が活躍できる環境づくりの一環として人事部内にダイバーシティ推進室を設置し、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。
- 「次世代認定マーク」は、次世代育成支援対策推進法に基づき、一定の基準を満たすことで「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定(くみん認定)を受けることができます。当社は2017年8月に独自の制度として「短期育児休業制度(社内通称:はぐみ休暇)」を制定後、男性の育児休業取得率を27%に引き上げたことや、仕事と育児、介護の両立を支援するワークショップを開催するなど、さまざまな取り組みを行っていることが評価され、2016年に認定を受けていますが、さらに取り組みを強化した結果、2019年1月にも認定を受けました。
- 平成30年度愛知県ファミリー・フレンドリー企業表彰の「イクメン・イクボス企業賞」を受賞しました。同賞は男性の育児参画(イクメン)あるいは部下のワークライフバランスを支援する管理職等(イクボス)の育成について、他の規範となる優れた取り組みを推進し、成果をあげている企業を愛知県が表彰するものです。当社はダイバーシティの土台となる「個を活かす風土」の醸成に向け、管理部門・事業部門が一体となってイクメン・イクボスの取り組みを推進していることが評価されました。2023年度の男性育児休業取得率目標を50%に設定し、短期育児休業制度の導入や、管理職の意識啓発のための研修を実施するなど、さまざまな取り組みを通じてダイバーシティの実現に努めています。



## 職場環境

当社事業における「ホスピタリティ」という強みは、お客様だけでなく従業員にも向けられています。すべての従業員が活躍できる職場環境を目指して、以下の取り組みを行っています。



(上) 従業員向け「仕事と介護両立支援ワークショップ」の様子  
(左) 「第1回 リゾートトラストレセプションコンクール2018」審査の様子

### 具体的な取り組み

- 事業運営の効率化と顧客満足度向上を目指して、2018年から事業のデジタル・トランスフォーメーションに取り組んでいます。これにより会員権契約高の増加、時間当たり生産性の向上につながっています。
- さらなるサービスの向上と従業員のスキルアップの一環として、各種の社内コンクールを開催しています。2018年度には、オリジナルカクテルコンクール、若手料理人コンクール、ソムリエコンクール、レセプションコンクールなどを開催しました。
- 人材育成の取り組みとして、従業員の健康維持・増進に向けて安全で快適な職場環境の形成、従業員の生活習慣改善、メンタルヘルスケアの充実などの施策に取り組んでいます。こうした取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人2019 ホワイト500」に3年連続で認定されました。
- 2019年4月より、人事部と総務部を改組し、人事部と人事企画部を設置。当社グループの重要課題である「人財の確保、人財の育成、各部署・施設における人財の活性化」を推進しています。
- 当社22施設の従業員食堂が第2回「健康な食事・食環境(スマートミール)」認証制度(健康な食事・食環境コンソーシアム主催)において認証最上位の「3つ星」を獲得しました。スマートミールとは、健康的で栄養バランスのとれた食事の通称で、同制度はスマートミールを継続的に提供している店舗や事業所を認証することで、従業員の健康的な生活支援を推奨するものです。当社は2011年11月より、従業員の健康意識の向上と当社の「健康経営」を食生活から支援することを目的として、生活習慣病の予防・改善のため従業員食堂において一食に必要な栄養がバランスよくとれるスマートミールを提供してきました。今後も、栄養成分表示の推進や食環境改善のための協議会開催、健康ポイント付与などインセンティブ制度の導入といった取り組みを通じて従業員の健康維持・促進に向けて努めていきます。



### 社会的課題への取り組み

	2017/3	2018/3	2019/3		2017/3	2018/3	2019/3
<b>人財マネジメント</b>				<b>環境マネジメント</b>			
1人当たり年間総実労働時間(単体、単位:h)	-	-	2,099	電力使用量(単体、単位:千kWh)	124,881	131,762	139,635
1人当たり年間所定外労働時間(単体、単位:h)	-	-	143	CO <sub>2</sub> 排出量(単体、単位:トン)*	116,594	121,981	129,123
従業員定着率(単体、単位:%)	91.5	91.4	91.1	水の使用量(単体、単位:m <sup>3</sup> )	2,784,220	3,002,177	3,100,030
一般定期健康診断 受診率(単体、単位:%)	99.5	99.6	100				
年次有給休暇 取得率(単体、単位:%)	38.2	56.8	60.1				
年次有給休暇 平均取得日数(単体、単位:日)	6.1	9.0	9.7				
グローバル従業員比率(連結、単位:%)	6.3	5.8	5.6				

※下記(1)~(3)の合計量  
(1)燃料の使用に伴って発生するCO<sub>2</sub>の排出量  
(2)他者から供給された電気の使用に伴って発生するCO<sub>2</sub>の排出量  
(3)他者から供給された熱の使用に伴って発生するCO<sub>2</sub>の排出量

## コーポレートガバナンス

当社は企業価値を高め、すべてのステークホルダー及び社会全体から信頼される企業体制を構築するため、コーポレートガバナンスの充実及び強化を経営の最重要課題として位置づけています。

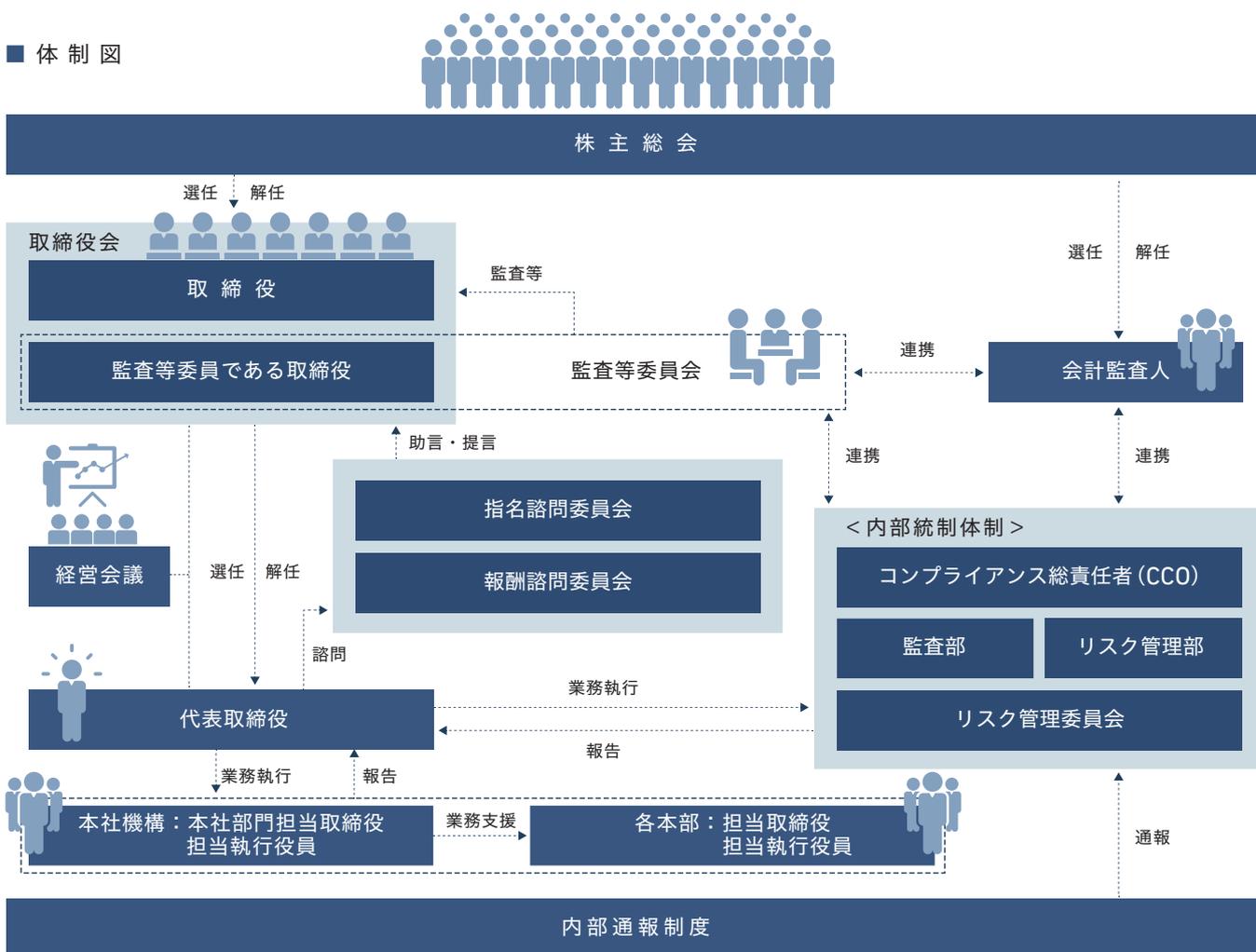
### 1. コーポレートガバナンスの基本的考え方及び体制

当社は、株主をはじめお客様、取引先、地域社会、従業員等すべてのステークホルダーから信頼される企業体制を構築するため、コーポレートガバナンスの充実と強化を通じて経営の透明性及び効率性を確保し、もって経営環境の変化に対応できる組織体制による企業価値の増大に努めています。

当社は、2015年6月に監査等委員会設置会社に移行して以来、株主総会の一層の活性化、取締役会の意思決定の迅速化及び監査等委員会による監督機能のより一層の強化、並びに組織的監査体制の適切な構築・運用による監査機能の強化等に取り組んできました。当社は、監査等委員会設置会社であり、社外取締役4名を含む5名の監査等委員である取締役により

監査等委員会を構成し、取締役の職務執行の監査・監督を実施しています。当社取締役会は、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うことにより持続的企業価値向上を図るため、適時・適切なガバナンス体制の構築・運用に努めてまいります。当社における重要事項の決定プロセスは、議案提出部署が毎月開催される経営会議に起案事項を付議し、さまざまな観点から議論を尽くし、その後毎月開催される定例取締役会において重要事項を審議し、決定する形をとっています。また、迅速かつ確かな経営及び執行判断を補佐するため、業務執行を担当する執行役員を選任しています。

■ 体制図



## 2. 経営のモニタリング

当社は、経営の意思決定機能と業務執行の監督機能を有する取締役会において、社外取締役(男性4名、女性2名)を6名選任しています。その内4名を監査等委員とすることで、業務執行取締役への監督機能を強化しています。

監査等委員会は、監査方針及び計画を定め、取締役等から、定期的にその職務執行に関する事項の報告を受けると共に、必要な場合は、聴取を行います。経営会議等社内の重要な会議には常勤監査等委員が出席しています。監査等委員会は、会計監査人から、その監査計画及び監査の結果について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います。また、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。監査等委員会は監査等委員会事務局を設置し、監査等委員会の職務を補助する使用人を専任のスタッフ(監査等委員会スタッフ)として配置しており、監査等委員会スタッフは、他部署の使用人を兼務せず、もっぱら監査等委員の指示に従う

ことにより、監査等委員会スタッフに対する指示の実効性を確保するものとします。

監査等委員である社外取締役に期待される役割は、企業価値の持続的な向上を図ることに資すると共に取締役会に対する経営全般の監督機能及びモニタリング機能を果たすことで、取締役の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制の整備など内部統制システムの構築・運用が適切に行われているかを検証することであり、社外取締役の選任にあたっては、当社がその職責を十分果たしうると判断するに足る「取締役の法令遵守や経営管理に対する監査・監督に必要な知識と経験を有すること」を選任の目安としています。なお、当社は社外取締役の独立性の判断基準として、会社法や金融商品取引所が定める基準に加え、当社独自の基準を制定しており、それらの基準に則り独立性の判断をしています。

なお、社外取締役6名はすべて、独立社外取締役です。

## 3. 役員報酬

当社の役員報酬は、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し、各役員の間機付けがなされること、また、優秀な人材を経営者として確保可能な水準であることなどを基本方針として報酬を決定しています。なお、賞与やストック・オプションなどのインセンティブについては、会社業績向上への貢献度等の成果を総合的に考慮し決定しています。また、取締役(監査等委員である取締役を除く)に対し、当社が定めた役員株式給付規定に基づき役員株式所有制度「株式給付信託(BBT)」を導入しています。

本制度は、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相当の株式を給付します。取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額については、定時株

主総会で決議した年額の範囲内で、上記基本方針に従い、代表取締役、業務部門管掌取締役にて原案を作成し、取締役会で決議しています。原案の作成にあたっては、独立社外取締役を過半数とする報酬諮問委員会に諮問しています。監査等委員である取締役の報酬額については、定時株主総会で決議した年額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議にて決定しています。

なお、取締役(監査等委員を除く)の報酬額は年額1,200百万円以内、取締役(監査等委員)の報酬額は年額50百万円以内として、それぞれ2015年6月26日開催の第42回定時株主総会にて決議されています。

### ■ 役員報酬(2019年3月期)

区分	支給人員	支給額	摘要
取締役 (監査等委員を除く) ( )内 社外取締役	15名(2名)	967百万円 (11百万円)	2015年6月26日開催の定時株主総会において年額1,200百万円以内と決議いただいています。
取締役(監査等委員) ( )内社外取締役	5名(4名)	38百万円 (29百万円)	2015年6月26日開催の定時株主総会において年額50百万円以内と決議いただいています。
合計	20名	1,005百万円	

(注) 1. 左記の金額には当事業年度の役員退職慰労引当金及び役員退職慰労金として費用処理した248百万円(取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)13名)は含まれていません。  
2. 2018年6月28日開催の第45回定時株主総会における決議に基づき、役員退職慰労金を下記の通り支給しています。  
退任取締役1名 243百万円  
なお、役員退職慰労金の支払いにあたりましては、代表取締役3名及び独立社外取締役4名(うち1名は委員長)にて構成される報酬諮問委員会の審議の結果、相当である旨決議されています。また、この金額には当事業年度及び過年度の事業報告において開示した役員退職慰労引当金の繰入額を含んでいます。

## 4. 取締役会実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、外部機関の協力を得ながら自己評価を行っています。評価方法は、前期同様、取締役及び執行役員計27名を対象に、2019年3月期第4四半期にアンケートを実施し、アンケート結果をもとに、取締役会において分析・自己評価する形を採りました。なお、透明性を確保するため、アンケートの作成及び結果の取りまとめについては外部機関に委託をしています。結果として、取締役会における議論の充実に向けた報告事項及び審議のあ

り方、取締役に対するトレーニングのさらなる充実等、今後対応が必要な項目は一部あるものの、前年度の分析・評価から改善された項目を含め、当社の取締役会はその役割期待を適切に果たし、取締役会の実効性が十分に確保できているものと分析・評価しています。

取締役会での議論においても、全体として前年度より改善されていることを確認しつつ、さらなる改善を実施してまいります。

## 5. コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

上場企業は、上場規則により、コーポレートガバナンス・コードについて、“Comply or Explain”(原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか)を求められています。当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を十分に踏まえた上で、コードの各原則について、すべてを実施しています。またコードにおいて開示が求められている「原則1-4 いわゆる政策保有株式」「原則1-7 関連当事者間の取引」「原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」「原則3-1 情報開示の充実」「補充原則4-1-1 取締役の委任範囲」「原則4-8 独立社外取締役の有効な

活用」「原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質」「補充原則4-11-1 取締役会全体のバランス、多様性、規模に関する考え方」「補充原則4-11-2 取締役の兼任状況」「補充原則4-11-3 取締役会の実効性の分析・評価とその概要」「補充原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針」「原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針」については、下記の当社ウェブサイトに掲載している「コーポレートガバナンス報告書」にて詳細を説明しています。

<https://www.resorttrust.co.jp/ir/investors/governance/>

## 6. 反社会的勢力に対する基本方針

当社は「反社会的勢力に対する基本方針」を取締役会で決議し、全社員共通の行動規範として定めた「ホスピタリティ憲章」において「社会規範を遵守」することを定め、反社会的勢力とは一切の関係を持たず、不当な要求には一切応じないと

いう考え方のもとに事業活動を行っています。なお、下記の当社ウェブサイトに掲載しています。

[https://www.resorttrust.co.jp/corporate/anti\\_social\\_policy/](https://www.resorttrust.co.jp/corporate/anti_social_policy/)

## 7. 株主との建設的な対話に関する方針

当社グループは、株主を含む投資家との良好な関係構築に向けた対話をIR活動を通じて積極的に行うと共に、株主構成の把握に努め、能動的なIR活動を実施しています。機関投資家に対しては、中長期の経営ビジョン、決算説明会等を実施し、個人投資家に対しては、証券会社等が主催するIRイ

ベントにおいて、説明会を実施しています。

また決算説明会の説明資料、動画等は、当社ウェブサイトに公表しています。これらの活動を通じて得られた投資家の意見や要望は、その重要性に応じて適宜経営陣幹部に報告し、経営に反映することにより企業価値の持続的な

向上に活かしています。またインサイダー情報の管理については、別途ディスクロージャーポリシー ([https://www.resorttrust.co.jp/corporate/disclosure\\_policy/](https://www.resorttrust.co.jp/corporate/disclosure_policy/)) に定める通り、フェアディスクロージャーを徹底し、適切に対応し

ています。

「株主との建設的な対話に関する方針」  
<https://www.resorttrust.co.jp/ir/investors/governance/>

■ガバナンス体制一覧 2019年6月30日現在

組織形態	監査等委員会設置会社
<b>監査等委員会</b>	
委員長	社外取締役
全委員	5名(うち社外取締役4名)
【任意の委員会】	
<b>報酬諮問委員会</b>	
委員長	社外取締役
全委員	7名(うち社外取締役4名)
<b>指名諮問委員会</b>	
委員長	社外取締役
全委員	7名(うち社外取締役4名)

定款上の役員の員数	25名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役会の人数	17名
うち社外取締役の人数	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6名
取締役会の開催回数	16回
出席率	91.4%
執行役員制度の採用	有

## 8. 会社の支配に関する基本方針

当社では、2007年6月28日開催の第34回定時株主総会において、「当社株式の大規模買付行為への対応方針(買取防衛策)」を決議し、2016年6月29日開催の第43回定時株主総会の決議においても本対応方針を継続してきましたが、その有効期限である2019年6月27日開催の第46回定時株主総会終結の時をもって、継続しないこととしました。

当社では、買取防衛策をめぐる近時の外部環境が本対応方針の導入時とは変化したことなどを踏まえ、本継続の是非について慎重に検討を重ねてきました。当社取締役会は、公開会社として当社株式の自由な売買を認める以上、特定の者の大規模買付行為に応じて当社株式の売却を行うか否かは、最終的には当社株式を保有する当社株主の皆様のご判断にゆだねられるべきものであると考えています。また、大規模な買付行為を行う買付者は、株主の皆様のご判断のために、当該買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供し、当社取締役会の意見形成や代替

案作成のための一定の評価期間が経過した後にのみ当該買付行為を開始する必要があると当社では考えています。また、大規模買付行為の中には、当該買付行為が企業価値ひいては株主共同の利益を著しく損なうものと認められるものもないとは言えません。当社にかかる大規模な買付行為に対して、当社取締役会が適切と考える方策をとることも、企業価値ひいては株主共同の利益を守るために必要であると考えています。

当社では引き続き、当社株式の大量買付行為を行い、または行おうとする者に対しては、大量買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求めると共に、当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様への検討のために必要な時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法その他関係法令に基づき、適切な措置を講じていきます。また同時に、企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に努めていきます。

# 役員一覽

(2019年6月30日 時点)



伊藤 勝康  
代表取締役会長 CEO

伊藤 與朗  
代表取締役ファウンダー・グループCEO

伏見 有貴  
代表取締役社長COO

<p>いとう よしろう <b>伊藤 與朗</b> 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)</p>	<p>所有株式数:2,922,616株</p> <p>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)</p>			
<p>いとう かつやす <b>伊藤 勝康</b> 代表取締役会長CEO (最高経営責任者)</p>	<p>所有株式数:787,312株</p> <p>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)</p>			
<p>ふしみ ありよし <b>伏見 有貴</b> 代表取締役社長COO (最高執行責任者)</p>	<p>所有株式数:151,889株</p> <p>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 2016年5月 同 取締役副社長 2018年4月 同 代表取締役社長(現任)、同 COO(最高執行責任者)(現任)</p>			
<p>い うち かつ ゆき <b>井内 克之</b> 専務取締役 業務部門管掌兼CCO (コンプライアンス総責任者) 所有株式数:8,182株</p>	<p>しん たに あつ ゆき <b>新谷 敦之</b> 専務取締役 会員制本部長 所有株式数:173,000株</p>	<p>うち やま とし ひこ <b>内山 敏彦</b> 専務取締役 料理飲料部門管掌 所有株式数:135,130株</p>	<p>たか ぎ なおし <b>高木 直</b> 常務取締役 会員制本部副本部長 兼大阪支社長 所有株式数:20,000株</p>	<p>はなだ しんいちろう <b>花田 慎一郎</b> 常務取締役 開発部門管掌 所有株式数:474株</p>
<p>おぎ の しげ とし <b>荻野 重利</b></p>	<p>ふる かわ てつ や <b>古川 哲也</b></p>	<p>の なか <b>野中 ともよ*</b></p>	<p>てらざわ あさ こ <b>寺澤 朝子*</b></p>	
<p>取締役 ホテル&amp;リゾート本部長 所有株式数:65,615株</p>	<p>取締役 メディカル本部長 所有株式数:11,043株</p>	<p>社外取締役 所有株式数:1,029株</p>	<p>社外取締役 所有株式数:236株</p>	
<p>みのわ ひでのぶ <b>美濃羽 英伸</b></p>	<p>たにぐち よしたか <b>谷口 嘉孝*</b></p>	<p>あい ば よういち <b>相羽 洋一*</b></p>	<p>あか ほり さとし <b>赤堀 聡*</b></p>	<p>なかに たに とし ひさ <b>中谷 敏久*</b></p>
<p>取締役 (監査等委員) 所有株式数:23,233株</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:16,000株</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>

※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46回定時株主総会招集ご通知、及び独立役員届出書をご覧ください。

※2 所有株式数は2019年3月末現在 \*独立役員

---

## 財務・会社情報

---

## 連結財務諸表

## ■ 経営成績

	2009/3	2010/3	2011/3
売上高	87,254	103,645	108,976
営業利益	5,407	11,191	13,172
経常利益	5,444	10,916	13,341
税金等調整前当期純利益	3,697	6,911	7,866
親会社株主に帰属する当期純利益	507	4,184	3,300
減価償却費(CFベース)	6,321	6,083	6,185
EBITDA <sup>※</sup>	11,728	17,274	19,357
設備投資額	9,282	7,093	6,269
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,114	21,270	14,126
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,776	△5,341	△5,962
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,506	△1,457	△19,131
現金及び現金同等物の期末残高	17,060	31,592	21,446
営業活動によるキャッシュ・フロー対売上高比率(%)	7.0	20.5	13.0
純資産	50,798	60,273	61,379
総資産	243,083	256,573	237,359

※営業利益+減価償却費(キャッシュ・フローベース)

## 財務データ

## ■ 各種指標(連結)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
売上高営業利益率	13.3	13.1	9.4	10.7	<b>10.5</b>
売上高当期純利益率	9.8	9.2	7.7	7.2	<b>6.9</b>
総資産経常利益率(ROA)	5.8	4.9	3.6	4.6	<b>4.7</b>
自己資本当期純利益率(ROE)	13.6	12.5	9.9	10.1	<b>10.0</b>
インタレスト・カバレッジ・レシオ <sup>※</sup> (倍)	43.9	5.3	44.9	13.0	<b>24.0</b>
自己資本比率	25.5	26.6	27.0	28.7	<b>31.7</b>

※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/利息の支払額

## ■ 1株当たり情報(連結)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
1株当たり当期純利益	120.30	123.34	103.40	110.82	<b>115.53</b>
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後)	108.69	112.81	95.09	101.99	<b>106.42</b>
1株当たり純資産	963.99	1,019.35	1,068.20	1,130.11	<b>1,190.63</b>
1株当たり配当金	43.00	46.00	46.00	46.00	<b>46.00</b>
配当性向(%)	35.7	37.3	44.5	41.5	<b>39.8</b>

注) 1株当たり情報及び主な指標については、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おります。

(単位：百万円)

2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
99,894	105,311	116,824	120,401	142,249	143,541	165,413	<b>179,542</b>
9,891	12,054	15,190	16,041	18,640	13,514	17,742	<b>18,877</b>
9,443	12,976	16,830	20,206	19,439	14,806	19,422	<b>19,528</b>
8,969	11,508	15,408	17,709	17,531	16,290	18,585	<b>19,049</b>
5,415	7,127	8,733	11,851	13,044	11,010	11,830	<b>12,358</b>
6,166	5,482	5,523	5,876	7,030	7,746	8,609	<b>9,678</b>
16,057	17,536	20,713	21,917	25,670	21,260	26,351	<b>28,555</b>
5,320	3,527	19,561	40,192	14,177	14,409	26,490	<b>20,652</b>
19,657	21,338	24,815	22,057	2,616	26,249	8,456	<b>16,674</b>
△15,546	△15,958	△33,747	△71,837	△33,824	3,881	△7,282	<b>△2,057</b>
△3,351	11,447	22,179	60,359	△8,624	△15,593	△9,177	<b>△23,198</b>
21,888	38,716	51,965	66,404	25,476	40,365	32,469	<b>23,895</b>
19.7	20.3	21.2	18.3	1.8	18.3	5.1	<b>9.3</b>
64,883	73,145	81,395	104,769	112,515	118,379	125,190	<b>132,050</b>
235,151	253,861	300,774	390,832	407,430	421,606	421,440	<b>401,426</b>

(単位：百万円)

### ■ セグメント別売上高

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
会員権事業	33,590	46,282	42,530	54,114	<b>64,029</b>
ホテルレストラン等事業	65,462	72,817	74,193	79,601	<b>80,383</b>
メディカル事業	19,746	21,806	25,702	30,990	<b>34,478</b>
その他	1,602	1,344	1,114	707	<b>651</b>
合計	120,401	142,249	143,541	165,413	<b>179,542</b>

(単位：百万円)

### ■ セグメント別営業利益

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
会員権事業	6,230	9,898	6,988	16,179	<b>19,004</b>
ホテルレストラン等事業	4,906	4,567	3,010	3,731	<b>2,624</b>
メディカル事業	4,287	3,629	3,011	5,276	<b>6,144</b>
その他	617	545	503	554	<b>572</b>
本社費	—	—	—	△7,999	<b>△9,468</b>
合計	16,041	18,640	13,514	17,742	<b>18,877</b>

※2018年4月1日付けの組織変更に伴い、2019年3月期よりセグメントの区分方法を見直しています。

セグメント情報については、2018年3月期以降は変更後の区分方法により作成したものを記載し、それ以前については旧ベースでの算出方法の数値を記載しております。

注1) 各会計年度は3月31日で営業期間が終了した年を表記しております。

記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表しております。

注2) 2018年3月期より、本社費配賦前のセグメント営業利益を開示するよう変更しております。2017年3月期以前の遡及データ(本社費配賦前セグメント営業利益)は、p24-26をご参照ください。

## 連結財務諸表

## ■ 連結貸借対照表

## 資産の部

(単位：百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3
<b>流動資産</b>			
現金及び預金	39,063	29,366	<b>26,742</b>
受取手形及び売掛金	9,437	7,689	<b>8,891</b>
営業貸付金	41,553	44,041	<b>46,623</b>
有価証券	6,215	6,404	<b>4,647</b>
商品	915	972	<b>1,082</b>
販売用不動産	15,634	22,776	<b>30,049</b>
原材料及び貯蔵品	1,317	1,374	<b>1,429</b>
仕掛販売用不動産	26,931	28,116	<b>11,845</b>
その他	11,336	6,303	<b>5,380</b>
貸倒引当金	△974	△950	<b>△937</b>
流動資産合計	151,430	146,094	<b>135,754</b>
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物及び構築物(純額)	93,810	94,830	<b>101,777</b>
機械装置及び運搬具(純額)	2,258	2,765	<b>2,889</b>
コース勘定	7,585	7,591	<b>7,591</b>
土地	37,946	38,302	<b>38,649</b>
リース資産(純額)	4,715	6,689	<b>6,227</b>
建設仮勘定	4,842	15,700	<b>17,920</b>
その他(純額)	4,663	4,721	<b>4,945</b>
有形固定資産合計	155,824	170,600	<b>180,001</b>
<b>無形固定資産</b>			
のれん	4,526	4,121	<b>3,637</b>
ソフトウェア	3,264	4,240	<b>4,534</b>
その他	2,600	2,638	<b>3,634</b>
無形固定資産合計	10,391	11,001	<b>11,806</b>
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	85,687	64,724	<b>43,599</b>
関係会社株式	1,387	1,390	<b>1,313</b>
長期貸付金	4,227	6,163	<b>6,120</b>
退職給付に係る資産	1,125	1,219	<b>725</b>
繰延税金資産	1,894	7,596	<b>8,234</b>
その他	10,473	13,486	<b>14,624</b>
貸倒引当金	△834	△835	<b>△755</b>
投資その他の資産合計	103,959	93,744	<b>73,862</b>
固定資産合計	270,175	275,345	<b>265,671</b>
資産合計	421,606	421,440	<b>401,426</b>

## 負債の部

(単位：百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3
<b>流動負債</b>			
支払手形及び買掛金	1,401	1,355	<b>1,471</b>
短期借入金	9,200	8,958	<b>5,000</b>
1年内返済予定の長期借入金	4,616	19,119	<b>1,839</b>
1年内償還予定の社債	250	2,750	<b>250</b>
リース債務	662	848	<b>875</b>
未払金	22,786	16,825	<b>22,389</b>
未払法人税等	3,800	4,741	<b>3,608</b>
未払消費税等	494	1,642	<b>997</b>
前受金	33,532	28,564	<b>12,209</b>
その他	19,033	21,347	<b>22,123</b>
流動負債合計	95,778	106,153	<b>70,764</b>
<b>固定負債</b>			
社債	3,450	700	<b>450</b>
新株予約権付社債	30,200	29,855	<b>29,813</b>
長期借入金	50,258	32,069	<b>39,123</b>
リース債務	4,402	6,343	<b>5,806</b>
繰延税金負債	871	829	<b>638</b>
役員退職慰労引当金	2,171	2,131	<b>2,133</b>
株式給付引当金	1,078	1,294	<b>1,697</b>
退職給付に係る負債	1,525	1,755	<b>1,959</b>
長期預り保証金	102,492	101,541	<b>101,595</b>
負ののれん	221	100	<b>—</b>
その他	10,774	13,475	<b>15,392</b>
固定負債合計	207,447	190,096	<b>198,611</b>
負債合計	303,226	296,250	<b>269,375</b>
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	19,588	19,590	<b>19,590</b>
資本剰余金	22,171	22,192	<b>22,192</b>
利益剰余金	71,837	78,770	<b>86,144</b>
自己株式	△2,788	△2,212	<b>△1,852</b>
株主資本合計	110,809	118,341	<b>126,074</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	1,007	661	<b>821</b>
為替換算調整勘定	2,222	1,814	<b>858</b>
退職給付に係る調整累計額	△139	△55	<b>△323</b>
その他の包括利益累計額合計	3,089	2,421	<b>1,355</b>
新株予約権	—	229	<b>292</b>
非支配株主持分	4,480	4,198	<b>4,326</b>
純資産合計	118,379	125,190	<b>132,050</b>
負債純資産合計	421,606	421,440	<b>401,426</b>

## ■ 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

### 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3
売上高	143,541	165,413	<b>179,542</b>
売上原価	25,878	33,799	<b>42,167</b>
売上総利益	117,662	131,614	<b>137,374</b>
販売費及び一般管理費	104,148	113,871	<b>118,497</b>
広告宣伝費	2,414	2,677	<b>2,452</b>
会員サービス費	717	709	<b>698</b>
修繕維持費	3,283	3,356	<b>4,090</b>
リネン費	3,460	3,640	<b>3,983</b>
従業員給料・賞与及び役員報酬	41,741	45,685	<b>46,877</b>
減価償却費	7,021	7,549	<b>8,595</b>
その他販管費	45,509	50,253	<b>51,799</b>
営業利益	13,514	17,742	<b>18,877</b>
営業外収益	3,176	3,102	<b>2,145</b>
受取利息・受取配当金	2,345	2,236	<b>1,606</b>
その他営業外収益	831	865	<b>539</b>
営業外費用	1,884	1,422	<b>1,494</b>
支払利息及び社債利息	593	652	<b>677</b>
その他営業外費用	1,290	769	<b>816</b>
経常利益	14,806	19,422	<b>19,528</b>
特別利益	3,477	505	<b>685</b>
特別損失	1,993	1,341	<b>1,164</b>
税金等調整前当期純利益	16,290	18,585	<b>19,049</b>
法人税、住民税及び事業税	5,909	7,398	<b>7,061</b>
法人税等調整額	△665	△818	<b>△730</b>
法人税等合計	5,244	6,579	<b>6,331</b>
当期純利益	11,046	12,006	<b>12,718</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	35	175	<b>360</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	11,010	11,830	<b>12,358</b>

### ■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,249	8,456	<b>16,674</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,881	△7,282	<b>△2,057</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,593	△9,177	<b>△23,198</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	23	40	<b>8</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	14,561	△7,962	<b>△8,573</b>
現金及び現金同等物の期首残高	25,476	40,365	<b>32,469</b>
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	326	66	<b>—</b>
現金及び現金同等物の期末残高	40,365	32,469	<b>23,895</b>

### 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3
当期純利益	11,046	12,006	<b>12,718</b>
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	388	△345	<b>159</b>
為替換算調整勘定	△1,112	△407	<b>△956</b>
退職給付に係る調整額	116	84	<b>△268</b>
その他の包括利益合計	△607	△668	<b>△1,064</b>
包括利益	10,438	11,337	<b>11,653</b>
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	10,406	11,161	<b>11,292</b>
非支配株主に係る包括利益	32	176	<b>360</b>

## 営業データ

### ■ 会員数推移

(単位：人)

		2015/3		2016/3		2017/3		2018/3		2019/3	
ベイコート倶楽部	会員数	8,493		10,646		13,115		15,793		18,255	
	法人	4,649	54.7%	6,021	56.6%	7,766	59.2%	9,728	61.6%	11,568	63.4%
	個人	3,844	45.3%	4,625	43.4%	5,349	40.8%	6,065	38.4%	6,687	36.6%
エクシブ	会員数	74,870		76,546		76,517		77,220		77,592	
	法人	32,308	43.2%	33,466	43.7%	33,583	43.9%	34,111	44.2%	34,817	44.9%
	個人	42,562	56.8%	43,080	56.3%	42,934	56.1%	43,109	55.8%	42,775	55.1%
サンメンバーズ	会員数	35,572		35,103		34,429		33,572		32,478	
クルーザークラブ	会員数	428		456		417		399		391	
ゴルフ	会員数	30,635		31,343		31,032		30,671		30,260	
ハイメディック	会員数	13,070		15,132		16,473		18,124		19,839	
グループ会員数合計		163,068		169,226		171,983		175,779		178,815	

### ■ ホテルレストラン等事業

#### カテゴリー別売上高推移

(単位：百万円)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
エクシブ	32,360	31,988	33,664	36,058	34,802
サンメンバーズ	4,765	4,658	4,707	4,804	4,719
トラスティ	5,331	6,162	6,460	6,789	6,631
ベイコート倶楽部	4,388	4,555	4,443	4,790	7,116
ザ・カハラ・ホテル&リゾート	1,713	8,607	7,950	8,207	8,260
運営管理費収入	6,710	6,752	6,927	7,124	7,694
保証金償却収入	2,868	2,886	2,929	2,993	3,189
その他収入	7,324	7,205	7,107	8,832	7,967
合計	65,462	72,817	74,193	79,601	80,383

#### カテゴリー別室稼働率推移

(単位：%)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
エクシブ	54.0	54.0	52.6	50.8	50.2
サンメンバーズ	64.7	65.2	62.7	60.4	60.4
トラスティ	89.7	92.5	91.2	91.7	90.4
ベイコート倶楽部	53.2	59.5	57.1	54.6	48.3

## カテゴリー別宿泊者数推移

(単位：人)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
エクシブ	1,815,749	1,786,996	1,812,543	1,864,448	<b>1,839,932</b>
サンメンバーズ	496,901	477,338	444,621	431,345	<b>418,856</b>
トラスティ	603,412	637,474	662,363	696,234	<b>689,920</b>
ベイコート倶楽部	135,201	150,809	143,812	145,426	<b>217,826</b>
ホテル合計	3,051,263	3,052,617	3,063,339	3,137,453	<b>3,166,534</b>

## カテゴリー別消費単価推移

(単位：円)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
エクシブ	17,822	17,901	18,573	19,340	<b>18,915</b>
サンメンバーズ	9,591	9,759	10,589	11,139	<b>11,268</b>
トラスティ	8,835	9,667	9,754	9,752	<b>9,612</b>
ベイコート倶楽部	32,458	30,206	30,898	32,940	<b>32,671</b>

## ■ メディカル事業

## 売上内訳

(単位：百万円)

	—	—	2017/3	2018/3	2019/3
ハイメディック事業	—	—	12,575	13,908	<b>15,437</b>
MS(メディカルサービス)法人事業*	—	—	3,912	5,120	<b>6,093</b>
エイジングケア事業(物販等)	—	—	1,904	2,696	<b>2,743</b>
シニアライフ事業	—	—	7,283	9,321	<b>10,401</b>
その他	—	—	26	△56	<b>△196</b>
合計	—	—	25,702	30,990	<b>34,478</b>

※ 一般向け医療施設運営支援等

※2017/3より内訳表示

## シニア居室数推移(期末時点)

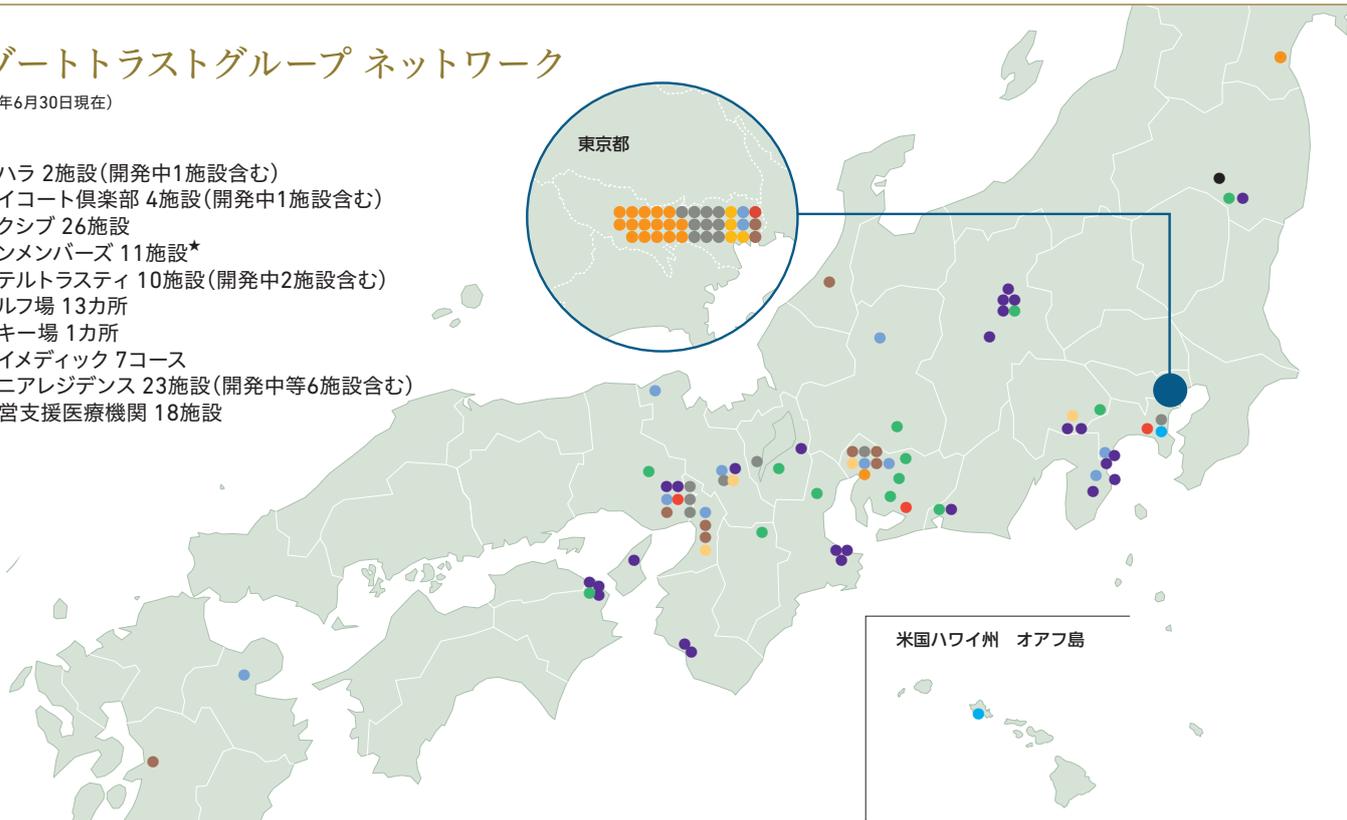
(単位：%)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
居室数	907室	1,025室	1,075室	1,513室	<b>1,659室</b>
入居率(実績)	80.8	87.6	90.0	85.1	<b>86.4</b>

## リゾートトラストグループ ネットワーク

(2019年6月30日現在)

- カハラ 2施設(開発中1施設含む)
- ベイコート倶楽部 4施設(開発中1施設含む)
- エクシブ 26施設
- サンメンバーズ 11施設\*
- ホテルトラスティ 10施設(開発中2施設含む)
- ゴルフ場 13カ所
- スキー場 1カ所
- ハイメディック 7コース
- シニアレジデンス 23施設(開発中等6施設含む)
- 運営支援医療機関 18施設



### ■ ホテル施設

	運営開始年	部屋数
<b>カハラ</b>		<b>338</b> <sup>※</sup>
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(開発中)	2020(予定)	146
<b>ベイコート倶楽部</b>		<b>686</b> <sup>※</sup>
東京都		
東京ベイコート倶楽部	2008	292
神奈川県		
横浜ベイコート倶楽部(開発中)	2020(予定)	138
愛知県		
ラグーナベイコート倶楽部	2019	193
兵庫県		
芦屋ベイコート倶楽部	2018	201
<b>エクシブ</b>		<b>3,613</b>
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
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

※開発中物件含まず

	運営開始年	部屋数
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
<b>サンメンバーズ</b>		<b>1,117</b> <sup>*</sup>
神奈川県		
リゾートピア箱根	1984	171
静岡県		
リゾートピア熱海	1983	206
京都府		
リゾートピア久美浜	1984	57
サンメンバーズ京都嵯峨	1980	67
大分県		
リゾートピア別府	1984	57
岐阜県		
サンメンバーズひるがの	1974	36

	運営開始年	部屋数
<b>兵庫県</b>		
サンメンバーズ神戸	1985	53
<b>東京都</b>		
サンメンバーズ東京新宿	1982	181
<b>愛知県</b>		
サンメンバーズ名古屋錦	1979	79
サンメンバーズ名古屋白川	1974	105*
<b>鹿児島県</b>		
サンメンバーズ鹿児島	1980	105
<b>● ホテルトラスティ 1,520**</b>		
<b>東京都</b>		
ホテルトラスティ東京ベイサイド	2008	200
ホテルトラスティ プレミア 日本橋浜町(開発中)	2019(予定)	223
<b>石川県</b>		
ホテルトラスティ金沢 香林坊	2013	207
<b>愛知県</b>		
ホテルトラスティ名古屋 栄	2003	204
ホテルトラスティ名古屋 白川	2016	105*
ホテルトラスティ名古屋	1997	250
<b>大阪府</b>		
ホテルトラスティ大阪 阿倍野	2012	202
ホテルトラスティ心斎橋	2005	211
<b>兵庫県</b>		
ホテルトラスティ神戸 旧居留地	2009	141
<b>熊本県</b>		
ホテルトラスティ プレミア 熊本(開発中)	2019(予定)	205

\*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/スキー場施設

	ホール数
<b>●</b>	
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
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

	運営開始
<b>●</b>	
福島県 グランディ羽鳥湖スキーリゾート	2004

■ ハイメディック(検診コース)

	開業年
<b>●</b>	
<b>山梨県</b>	
ハイメディック山中湖コース	1994
<b>東京都</b>	
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
<b>愛知県</b>	
ハイメディック名古屋コース	2016
<b>京都府</b>	
ハイメディック京大病院コース	2016
<b>大阪府</b>	
ハイメディック大阪コース	2005

■ シニアレジデンス施設

	部屋数
<b>●</b>	
<b>1,659**</b>	
<b>東京都</b>	
トラストガーデン杉並宮前	100
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	129
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盤松	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(開発中)	51
フェリオ多摩川(運営開始予定)	70
フェリオ成城(運営開始予定)	65
<b>神奈川県</b>	
らいふアシスト馬車道	74
<b>愛知県</b>	
トラストグレイス白壁	72
モーニングパーク主税町	41
<b>滋賀県</b>	
アクティブ琵琶(自立棟/介護棟)	384
<b>京都府</b>	
トラストガーデン四条烏丸	54
<b>兵庫県</b>	
トラストガーデン宝塚	89
トラストグレイス御影(一般棟)	218
トラストグレイス御影(介護棟)	63
<b>福岡県</b>	
フェリオ天神(運営開始予定)	95
フェリオ百道(運営開始予定)	98
レジアス百道(運営開始予定)	62

\*\*開発中、運営開始予定物件含まず

■ 運営支援医療機関

<b>●</b>	
<b>宮城県</b>	
せんだい総合健診クリニック	
<b>東京都</b>	
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	
先端医療研究所	
東京放射線クリニック	
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	
立川北口健診館アネックス	
東プラ健診クリニック	
浜町公園紙商健診クリニック	
<b>愛知県</b>	
ミッドタウンクリニック名駅	

## 投資家FAQ

**Q** 対象のマーケットはどれくらいだと見えていますか。縮小傾向にあるのでしょうか。また会員の高齢化、世代交代にはどう対応していきますか。

**A** 日本の富裕層は人口の1%程度と見っていますが、縮小してはいません。現状も相続や世代交代を伴う新規入会は相当数あり、今後はより積極的な入れ替え策も検討していきます。

**Q** 今後、利益率を向上させるために、どういった取り組みを考えていますか。

**A** システム投資を進めています。たとえば、ペーパーレス、バックヤードのIT化、ロボット化等の省人化等研究です。この分野は進化が速いので、積極的に取り込んでいきたいと考えます。

**Q** 開発スケジュール(p24)記載のインターナショナルとはどのような商品で、どこの施設が使えるのですか？

**A** 新たなブランド展開として、一般と会員制のハイブリッド型となる滞在型の新商品にしたいと考えています。次の拠点として国内では沖縄、海外では東南アジアのリゾートなどを幅広く検討しています。

**Q** 会員権事業での、次期5ヵ年での成長イメージはどのようなものですか。

**A** 大きく伸ばすというよりは、コンスタントに着実な成長をイメージしています。契約高の金額より口数、会員数の増加を重視しています。現状で名寄せベースの会員数は14万人程度ですが、潜在需要は引き続き関東を中心に見込めると考えています。

**Q** 中計の4年目には開業がないようですが、減益になる想定でしょうか？

**A** 開業時の繰延収益の実現額がなくなれば、その分、会計上の減益要素にはなります。他の増益要素や他事業での利益進展等によって、仮に減益になる場合でもその幅はなるべく小さくできるように考えていきます。

**Q** 中計では(前中計に比べ)開発物件が少ないように見えますが何故でしょうか。増える可能性もあるのでしょうか。

**A** 在庫状況を見つつ追加の着工も可能ですが、建築費が高騰している状況も踏まえて検討をしています。前中計期間の着工数は通常よりも増加したため、現状は販売在庫が多い状況です。

## 会社情報

(2019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/>

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)

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)

創業 1973年4月

資本金 19,590百万円

従業員数 7,592名(連結・正社員)

決算期 3月(年1回)

## 株式情報

(2019年3月31日現在)

### 株主情報

上場証券取引所	東京・名古屋(第一部)
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	33,341名

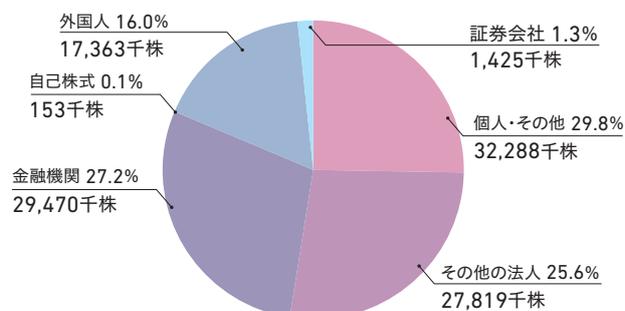
### 大株主

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	12.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,921	5.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,530	4.2
サッポロビール株式会社	3,351	3.1
伊藤與朗	2,922	2.7
NOTHERN TRUST CO. (AVFC) RE MONDRIAN INTERNATIONAL SMALL CAP EQUITY FUND, L.P.	2,038	1.9
株式会社ジーアイ	1,921	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	1,893	1.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,692	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,584	1.5

### 株主優待

権利確定	3月、100株以上
優待内容	レストラン割引券(30%、50%割引) レストラン飲食または「ホテルトラスティ」 シリーズ宿泊で利用可能(割引金額に上限有り)

### 所有者別株式数



## 連結子会社一覧

(2019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(%)
RESORTTRUST HAWAII, LLC	ホテルの経営	2億米ドル	100
RTCC株式会社	旅行業務	50	100
株式会社コンプレックス・ビズ・インターナショナル	ヘアアクセサリ等の製造・販売及びトータルビューティー事業	50	100
株式会社ジェス	清掃業務等	10	100
株式会社サンホテルエージェント	損害保険代理業務	10	100(100)
株式会社ハイメディック	メディカル会員権の販売及びその管理業務	300	100
株式会社CICS	医療施設経営に対するコンサルティング事業	432	51.1(51.1)
株式会社東京ミッドタウンメディスン	医療施設経営に対するコンサルティング事業	100	66.5(66.5)
株式会社アドバンス・メディカル・ケア	医療施設経営に対するコンサルティング事業	100	100(100)
株式会社日本スイス・パーフェクション	化粧品輸入販売等	10	100.0(100.0)
株式会社進興メディカルサポート	医療施設経営に対するコンサルティング事業	100	50.0(50.0)
株式会社iMedical	医療関連システム開発	100	51.0(51.0)
株式会社セントメディカル・アソシエイツ	遠隔画像診断サービス事業	9	51.0(51.0)
トラストガーデン株式会社	居宅介護サービス事業	50	100
アール・ティー開発株式会社	不動産賃貸等	100	100
ジャストファイナンス株式会社	金銭貸与	10	100
アール・エフ・エス株式会社	当社関係会社における経理総務業務	10	100
リゾートトラストゴルフ事業株式会社	ゴルフ場の運営及びゴルフ会員権の販売	100	100
株式会社関西ゴルフ倶楽部	ゴルフ場の運営及びゴルフ会員権の販売	53	100(100)

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



この印刷物は、復興支援の一環として、福島県の印刷会社に製造を依頼し発行したものです。