

ご一緒に、いい人生



Integrated Report 2023



<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。

Printed in Japan 2023

統合報告書2023(日本語版)
証券コード:4681

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、しあわせな時間を創造します

サンクチュアリコート高山 アートギャラリーリゾート

CONTENTS

01 イントロダクション

ごあいさつ	P02
リゾートトラストグループ 価値創造の歩み	P04
事業の全体像	P06
財務・非財務ハイライト	P08

02 価値創造

社長メッセージ	P09
---------	-----



リゾートトラストの価値創造プロセス	P14
リスク・機会とマテリアリティ	P16

03 戦略と資源配分

長期ビジョン達成に向けたロードマップ	P18
取締役座談会（社長×社外取締役4名）	P20



新任取締役メッセージ	P25
------------	-----

中期経営計画	P26
成長戦略	P30
人財戦略	P34
スタッフ座談会	P36
DX戦略	P38
財務資本戦略	P39
事業別戦略	P42
特集:メディカル事業の価値協創	P44

04 サステナビリティ

サステナビリティ経営	P46
地球環境への取り組み	P47
環境負荷の低減	P48
社会との共有価値の創造	P50
誰もがいきいきと働き、輝ける職場環境づくり	P51

05 コーポレートガバナンス

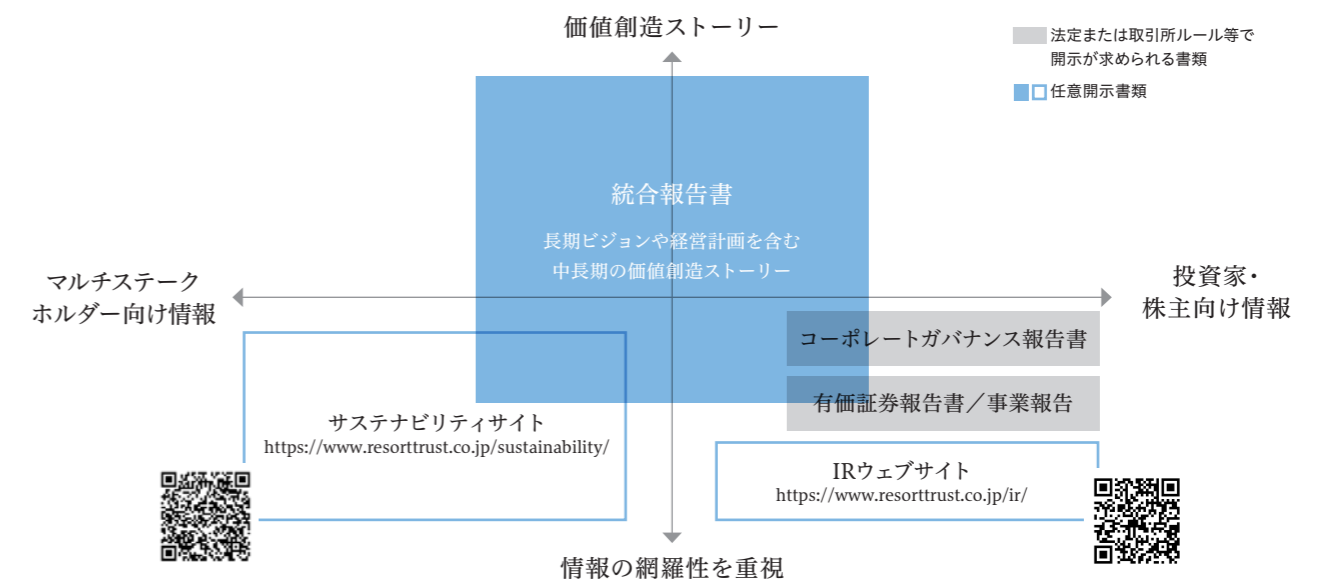
コーポレート・ガバナンス	P52
取締役一覧	P56

06 データ

財務サマリー	P58
グループネットワーク	P60
会社情報/株式情報/関係会社一覧	P62

※ 真正性表明を社長メッセージの末尾に掲載しております(P.13)

情報開示体系



● 編集方針

当社グループの統合報告書は、報告対象期間(2022年4月1日～2023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協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「価値協創ガイドンス」などを参考にしています。

● 見直しおよ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、業績に関する予想およ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およ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案内させていただきます。



※すべての画像は一部加工がされています。

ごあいさつ

創立50周年を迎えて より強固なグループブランドの実現へ

リゾートトラストグループは2023年4月に創立50周年を迎えました。この節目の年を迎えることができたことは、当社グループに関わるすべての皆様の長きにわたるご支援の賜物であり、心から感謝を申し上げます。

私たちは創業以来、「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」を経営理念に掲げています。お客様と真摯に向き合い、その期待を原動力に、ホテル運営からメディカル、シニアライフへと事業のすそ野を広げ、お客様の「余暇と健康」の領域に寄り添っております。そして創立50周年からさらに一步、グループの新たな歴史をスタートさせるにあたり、2024年3月期を初年度とする5ヵ年の中期経営計画『Sustainable

Connect』を策定いたしました。当計画では、当社グループの多岐にわたる事業に、「サステナビリティ」という新たな軸を通し、あらゆるステークホルダーの方々の「ウェルビーイング」を追求します。この計画を通じて、より強固なグループブランドを実現するとともに、お客様や社会との信頼を基盤とした持続的な価値の創出に向け、さらに前進してまいります。

物価や人件費の高騰など、今後も予断を許さない経済情勢が続きそうですが、当社グループはコロナ禍を乗り越え、新たな成長ステージへと着実に歩みを進めております。株主・投資家の皆様におかれましては、今後とも当社グループへのご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役会長 (CEO)

伊藤 勝康



代表取締役社長 (COO)

伏見 有貴



当社グループの存在意義は、余暇と健康のサービスを融合させて新たな価値を創出することでさまざまな社会課題の解決につなげ、当社グループに関わるすべての人々の豊かさとしあわせを追求することにあります。常にお客様とともに、次代の変化をとらえながら、商品・サービスを協創する企業グループとして、企業価値向上に努めてまいります。

リゾートトラストグループの社会価値創出



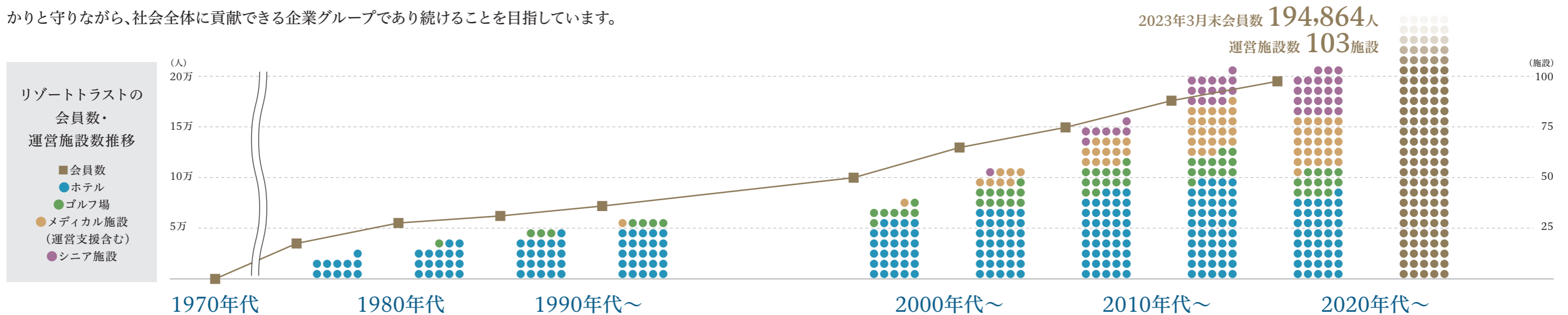
「余暇」「健康」に「未来への価値観」を融合させた一歩先の豊かさの提案

グループブランド経営 お客様の一生に寄り添う商品、サービスを提供しています。



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“総合企業グループ”へと発展してきました。「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、会員数は約19万5千人にまで増加しています。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、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。



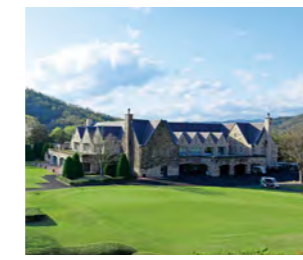
リゾートトラストグループの歩み

「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、ホテルビジネスをスタート。



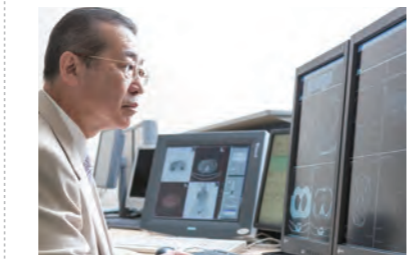
ヴィア白川

世界の名匠が設計し、男子・女子プロトーナメントが行われる本格チャンピオンシップコースを運営する、ゴルフ事業を開始。



セントクリークゴルフクラブ

健康で充実した人生を送るためには予防医療が重要との考えのもと、会員ニーズを踏まえて事業を開始。PETなどの高精度機器を用いた検診方式「山中湖方式」を確立。



グランドハイメディック倶楽部

都市型の完全会員制リゾート「ベイコート倶楽部」のほか、医療施設の運営支援を行う「東京ミッドタウンクリニック」を開設。



東京ベイコート倶楽部

メディカル事業・ホテルレストラン事業のノウハウとネットワークを用いて、心身のやすらぎと気品に満ちた介護付有料老人ホームとシニア向けレジデンスの展開を加速。



トラストガーデン荻窪

さらにパーソナライズサービス、ウェルビーイングを軸に永続的な「つながり」や「共感」をより深めるステージへ。社会との共創も目指して、ESGの課題にも取り組む。



事業の全体像 (2023年3月期)

会員制を主軸とした事業領域

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およびフォローを行う。

リゾートトラストグループが展開する会員制リゾートホテルは、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、妥協することなく追求し続けています。また、地域の活性化にも資するために、自治体や地域の人々との対話を大切に、リゾート開発を行っています。2021年以降は、施設ごとの特色や地域とのつながりをより一層強くした、滞在自体が旅の目的となる「ディスティネーションホテル」として「サンクチュアリコート」シリーズの販売を開始しており、各物件とも好調な販売の推移となっています。

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
- 「グランディ」他、各種ゴルフ会員権
- 海外ラグジュアリーリゾート「ザ・カハラクラブハワイ」……年間4泊×10年間、計40泊の利用権

ホテルレストラン等セグメント ホテルおよ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とらえ、心温まる時をお過ごしいただくため、当社グループが運営するすべての施設において、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。

コロナ禍にもデジタル戦略によってお客様とのつながりを強化し、会員制リゾートホテルの需要は新型コロナウイルス感染症拡大前を超えるほどまでに高まりました。会員制ホテルにおいては、スマートチェックイン・チェックアウト、インルームダイニング等のニーズへの対応を進めているほか、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
- 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」他……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および運営に加え、一般向け医療施設の運営支援事業やエイジングケア事業を行う。

会員制総合メディカル倶楽部の会員募集および運営に加え、一般向け医療施設の運営支援事業やエイジングケア事業を行っています。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、エイジングケア事業では今後、女性特有の健康課題を技術で解決するフェムテック分野にも注力していきます。

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」……8コース9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」……19施設
- エイジングケア化粧品「MUNOAGE」「SWISS PERFECTION」
- エクオールサプリメント、「プラズマローゲン」他
- 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

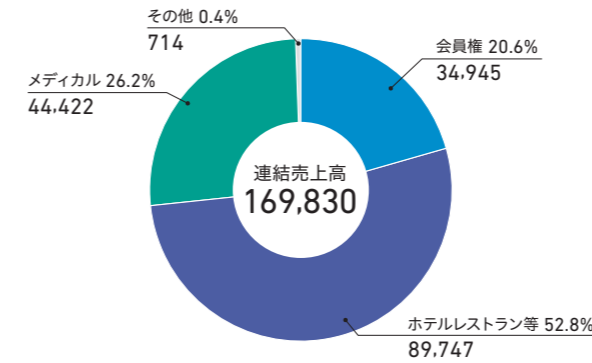
シニア層に向けたハイエンドの有料老人ホームや住宅施設の運営、介護サービスの提供を行う。

シニア層に向けたハイエンドの有料老人ホーム「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」他の運営、介護サービスの提供を行っています。超高齢化社会の到来、そして「人生100年時代」を迎える中で健康にも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。

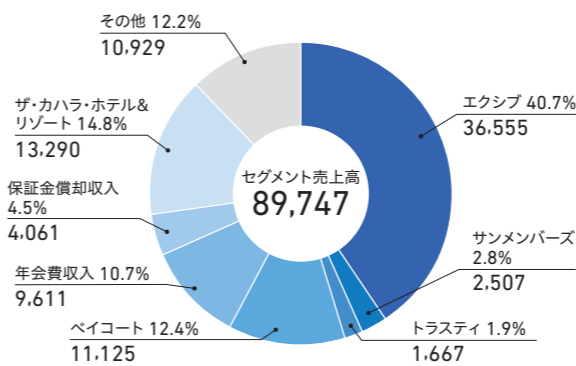
商品・サービス一覧

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

■セグメント別売上高(百万円)



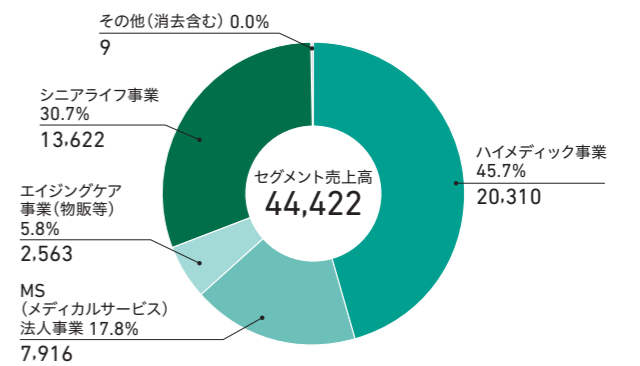
●ホテルレストラン等事業・業態別売上高(百万円)



■事業業界シェア

会員制ホテル(エクシブ、ベイコート、サンクチュアリコート、サンメンバーズ)の会員数は口数ベースで13万人を超え、国内では長期にわたって圧倒的の首位を継続しています。会員制リゾートホテルを運営する他社は10社程度存在しますが、業界2位の他社における会員数はおよそ3万人であり、当社を含めた2社が業界シェアの大半を占めています(自社調べ)。また、全国に9施設を有する会員制医療(検診)倶楽部の会員数は、口数ベースで約2万8千人に上り、こちらも長期にわたり圧倒的の首位を誇ります。国内に10社ほど存在する他社の会員制メディカル倶楽部は、いずれも単一の拠点、単一の医療法人にて運営されているとみられ、会員数で千人を超える倶楽部を運営する事業者は当社グループの他には確認されていません(自社調べ)。

●メディカル事業・部門別売上高(百万円)



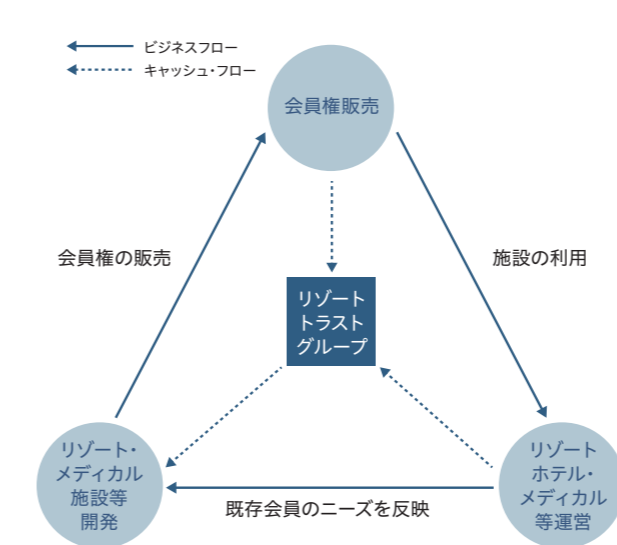
会員制ならではのビジネスモデル

強固な顧客基盤をベースとした当社グループ独自のビジネスモデルは、盤石な財務体質につながっています。ホテル・メディカルともに会員権を施設の開業前から販売する

ことで早期の投資回収と高い収益性を実現し、開業後の運営では会費等の固定収入に加え、施設が安定稼働するリカーリングモデルを構築しています。

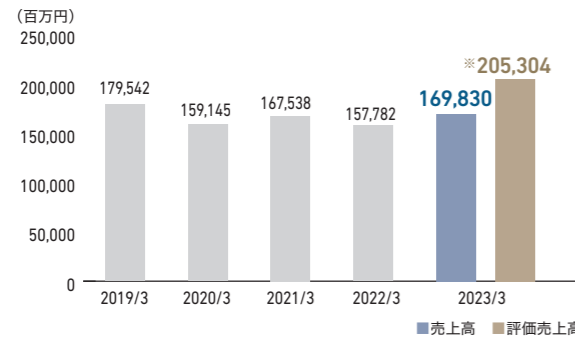
既存会員の皆様による当社グループへの満足度が高まると、ご利用いただく当社サービスの領域や頻度・期間等が拡大し1会員様あたりのご利用額が増え、また、会員様から新たなお客様をご紹介いただく機会も増え、新たな会員数の増加にもつながります。当社の展開する販売戦略やお客様との信頼関係の強化は当社会員権の訴求力を向上させ、コロナ禍でも持続的に会員数を伸ばす結果につながりました。社会がウィズコロナ期を迎えたことにあわせて、安心・安全・健康に関するサービスのニーズが拡大しています。リゾートトラストグループの会員制ビジネスの強みを再認識し、対象顧客、展開エリアの拡充を進めるなど、認知向上とブランド戦略を推し進めることで、経営基盤のさらなる強化を図っています。

■基本的なビジネスフロー



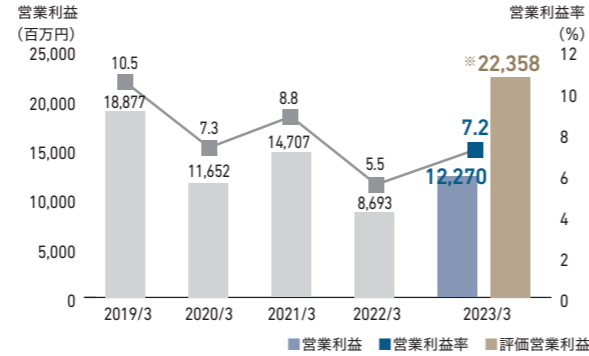
財務・非財務ハイライト

売上高

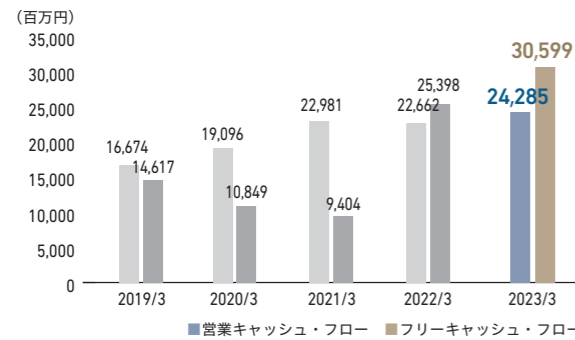


※「評価売上高」「評価営業利益」: 未開業物件の不動産収益(開業時一括計上分)を販売時に加味する等、当期の営業力の実態を表した評価指標。

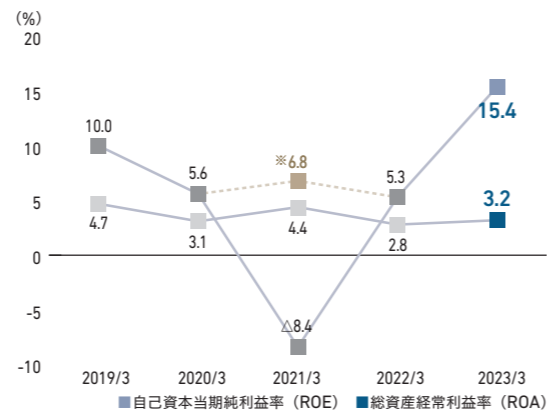
営業利益/営業利益率



営業キャッシュ・フロー/フリーキャッシュ・フロー

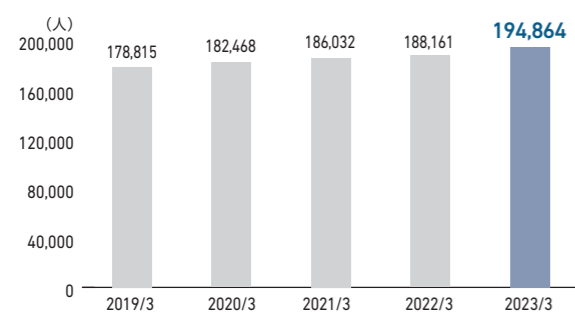


自己資本当期純利益率(ROE)/総資産経常利益率(ROA)

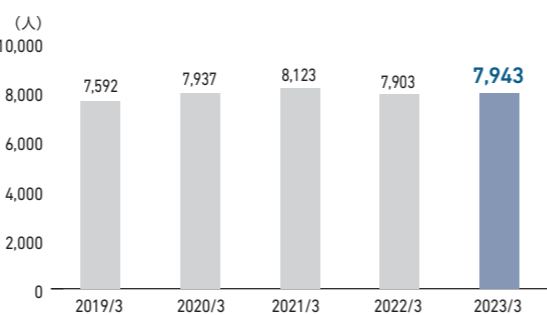


※減損損失220億円による親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本への影響額を控除した場合。

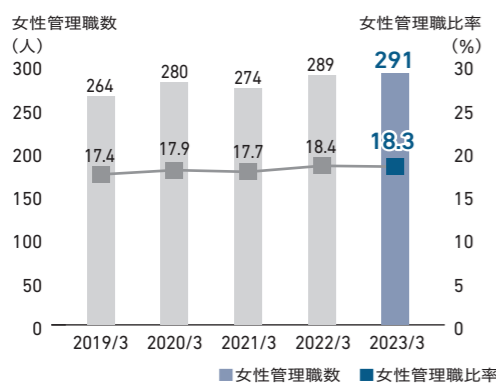
会員数



従業員数(連結/正社員)

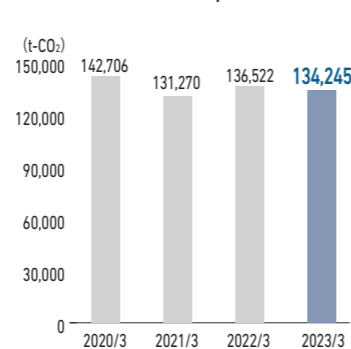


女性管理職数/女性管理職比率(グループ)

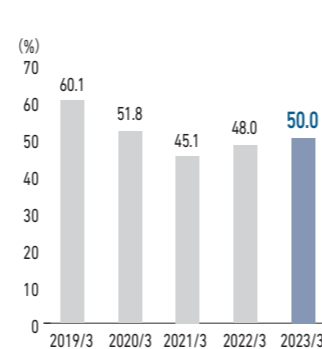


※2023/3より算出方法を変更し、過去に遡って数値を再計算しております。

GHG排出量 (Scope 1,2)



平均有給休暇取得率



社長メッセージ

コロナ禍で再認識した
「会員制」モデルの価値を高め、
サステナビリティで成長を続ける

代表取締役社長(COO) 伏見 有貴



1 2022年度振り返り

『Connect 50』ローリングプランの遂行

2021年4月から、ローリングプランとして中期経営計画『Connect 50』を遂行してきました。一言で振り返ると、コロナ禍において会員制ビジネスモデルの強さを再認識し、その認識をグループとして改めて共有できた期間だったと思います。

コロナ禍で営業活動にさまざまな制約がある中で、従業員とともに悩み、苦労や工夫を重ねながら乗り越え、その結果、当社グループの強みがより明確になったと感じています。今でも鮮明に思い出すのが、日本で新型コロナウイルス感染症の脅威が高まった2020年2月、豪華客船ダイヤモンド・プリンセス号内で集団感染が発生し、横浜港で乗客が下船を差し止められている件が大きく報道された時のことです。そこに当社の会員様も乗船しておられ、下船後にそのまま直ぐにホテルに向かいたいというご要望がお電話で入ったのです。結果的にその時ホテルにご来館されることはなかったのですが、未知の感染症への対応の難しさを初めて身近なものと感じた出来事でした。その後も、当社社員の感染を懸念したご家族から、施設の営業についてのお問い合わせを受けるなど、さまざまなお声やご心配を前に、何がベストの施策かを常に考えてきました。

2020年は、ホテル業界全体がゴールデンウィーク中の休業へと動く中、当社としても苦渋の決断で、創業後初めて全館休業の措置を取りました。この措置に対して、会員様からは、「良い決断だ」とのお声もありましたが、「別荘のように思っていたのだから、こういう時こそ休業しないでほしい」とのお声を多くいただきました。事業を継続する上で、会員様や従業員など、ステークホルダーの皆様から寄せられる声に耳を傾け、「休業せずに、安全に安心してご利用いただける方法を考え、営業を続けなければならない」と覚悟を決めました。

感染防止対策として、DXを活用した非対面・非接触での対応やメディカル事業の知見に基づく情報提供など、新たなサービス提供を開始しました。販売面ではコロナ禍の環境に適した販売手法を拡充し、また、以前からの課題にも対応した新商品「サンクチュアリコート」を展開したことによって、2022年度の新規の会員増加数は2019年度比で1.5倍以上と、過去最高の水準に達しました。会員様一人あたりのご利用額についても、ホテル、メディカル、シニアなどのクロスセルの進展や、利用促進に向けたお客様とのつながりに注力した結果、2019年度比で2割増という結果を残すことができました。

DXを活用した非対面・非接触での対応

コロナ禍の環境に適した販売手法

WEBを使用した施設のご案内などの営業活動、ノンストップチェックイン・チェックアウト可能施設の拡充、デジタルマーケティングの推進等、さまざまな施策が充実し、結果としてその後の成長につながっている。

メディカル事業の知見

グループ会員様に向けた感染対策の電話相談窓口の設置やアプリ等を活用した情報発信を実施したほか、感染防止商品の提供、施設への感染防止に向けた衛生指導等を行い、お客様とのさらなる信頼関係構築に寄与。

課題認識から施策の実行へ

2023年度に入り、5月から新型コロナの感染症分類が変更されましたが、だからといって完全に元に戻るわけではありません。アフターコロナ時代の新たなニーズは生まれますし、コロナ禍で停止していた国内ホテル開発の始動やインバウンド需要の回復など、事業環境は急速に変化していきます。コロナ禍で会員制ビジネスの優位性を示せた部分はありますが、我々がさらなる発展を目指すための課題や方向性もより鮮明になっています。

日本市場を見ると、**1億円以上の純金融資産を保有する国内富裕層の数は**、2019年度から約12%増えており、当社の強みを発揮できるグループ経済圏の拡大余地は大きいと考えます。会員基盤と利用者層の拡大を通じてグループ経済圏の最大化を図るためにも、会員制リゾートホテル並びに会員制検診クラブの開発・開業を今後も着実に続けていきます。ホテルでの滞在そのものを目的としていただくことをコンセプトとした「サンクチュアリコート」は、2024年に「サンクチュアリコート高山」「サンクチュアリコート琵琶湖」が、2026年には「サンクチュアリコート日光」が開業を予定しており、いずれも過去のペースを大幅に上回るペースで物件の販売が進捗しています。また検診クラブであるハイメディックは、2024年度に東京・大阪(中之島)の2ヵ所を、2026年度に関東で1ヵ所の開業を予定しており、既存の会員数3万人が、4万2千人まで拡大する見込みです。こうした会員基盤の拡大に加え、前中計から取り組んでいる1顧客あたりの利用額の増加施策を実施することで、乗数効果の重なりによって大きな成長を見込めると考えています。

2 新中期経営計画を始動

『Sustainable Connect』の策定

当社グループは2023年4月に創立50周年を迎え、新たな歴史をスタートさせる最初の5年間の新中期経営計画『Sustainable Connect』を策定しました。財務目標については3年後の2025年度の目標を立て、会員権、ホテルレストラン、メディカルの3つの既存事業セグメントがしっかりと連続増益を果たすことで、営業利益については2022年度の122億円から2025年度には230億円の達成を目指します。

この先10年、20年後の当社グループの「ありたい姿」を考えると、やはり柱となるのは、グループのアイデンティティとして掲げた「ご一緒します、いい人生」です。前中計でもその具現化のために、「Connect」を軸に、グループ間の横のつながりやお客様・ステークホルダーとのつながりを強化し、当社らしさを打ち出すことで他社との差異化を図ってきました。ホテルから始まり、ゴルフ、メディカル、シニアなど、多様な業態でありながらも、当社グループは会員制をベースにしており、そこで培った顧客基盤や個々のブランド力、事業ノウハウはバランスシートにこそ載りませんが、他社には代替できない**当社グループ独自の価値創造の源泉**です。多岐にわたる事業が、**それぞれの分野で圧倒的な強みを発揮できるフィールドを見定め、No.1となる戦略を積み重ねていく**と同時に、ホテルの会員様に対するメディカル事業のご紹介・ご提案や、またその逆の流れなどのクロスセルを通じて、リゾートトラストグループの会員になってよかったと感じていただけるようなコンテンツの充実化を図ります。また、他社とのアライアンスを活用しながら一流のサービス提供の可能性も探っていきます。

「倶楽部」の価値を高める

次なるステージにおいて成長戦略の中核となるのが、「会員制ビジネス」の根幹となる顧客との関係資本です。新中計期間においては、データを駆使して、個々のサービスの「テラーメイド化」を進め

国内富裕層の数

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

P14

独自の価値創造の源泉は「リゾートトラストの価値創造プロセス」参照。

P19

グループ独自のランチェスター戦略は「長期ビジョン達成に向けたロードマップ」参照。

ると同時に、会員様同士のネットワークや他社とのアライアンスも活用した「プラットフォーム機能」、そして会員の皆様とともに社会価値を創出することで、会員制倶楽部としての価値の向上にもつながっていきます。

人それぞれ、異なる人生を歩む中で、豊かな生活や健康長寿に対する新しいライフスタイルや楽しみ方などはさまざまです。当社グループの会員の皆様は、社会貢献に対する意識も高く、個人ではなく倶楽部を通してSDGsへの貢献につながる社会的な取り組みをご提案することも価値を高めることにつながります。例えば、ホテルやレストランから排出される生ごみを肥料や飼料にし、当社施設内の農園などで会員の皆様にもお楽しみいただきながら育て、そうした野菜や家畜をブランドとして提供すれば、食の循環と同時に食料自給率の向上にも寄与します。あるいは、会員様同士の交流の場となるプラットフォームのご提案として、ビジネスマッチングのサポートや、野球やサッカーなどのスポーツを軸としたクラブチームの創設なども可能かもしれません。さらには美術館を内包した「サンクチュアリコート高山」を軸に、若手作家の芸術作品の展示やパトロンージュの構築などもアイデアの一つです。ハワイのザ・カハラ・ホテル&リゾートでは、「**KISCA活動**」と称して、お客様からの寄付を通じて、植樹などの環境保全や文化・芸術を推進する仕組みもあります。こうしたご提案を実現する過程で、それぞれの地域コミュニティにも深く関与し、地域への貢献も実現します。お客様との関係性をともに、余暇と健康から広がる多様な事業展開を通じて、倶楽部の社会価値、環境価値を創造し、同時に経済価値も実現させていきます。また、日本は世界でも高齢化先進国です。我々が提案する豊かなシニアライフサービスを世界に向けても発信し、これらを通じてメンバーとして誇りを持っていただける倶楽部を作っていきたいと思えます。

さらに、アフターコロナで移動制限がなくなったことで、徐々に国際的な行き来が活発化すると予想します。会員制施設においても、会員の皆様のさらなる付加価値向上を狙い、**海外の倶楽部との提携**にも取り組んでいきます。宿泊施設に限定せず、例えば乗馬倶楽部やヨット倶楽部など、渡航時に会員制のメリットを享受できる施設やアクティビティを持った、大規模でないクローズドな倶楽部組織との提携を模索しています。またその先には、海外富裕層向けの会員権の組成・販売などにも取り組んでいきたいと考えています。

シニアライフ事業の新たな展開がグループの成長を加速

シニアライフ事業については、コロナ禍では、施設内での集団感染への懸念だけでなく、一度入居されると外出や家族の面会なども制限されるため、**入居が大きく滞りました**。もともと会員の皆様の高齢化を踏まえてスタートし、これまでは他社と同様に介護保険をベースにした介護付有料老人ホームを中心に展開してきましたが、特に介護付きの施設に入居される方のニーズにおいては、お部屋の広さといった要素よりも、ご自宅に近く家族が訪れやすいかという点が重視されます。施設の仕様にも一定の制約があり、健康者向けの施設と比較して介護型施設の入居者募集は他社との差別化がしづらく、グループの強みを活かしてきれていない部分がありました。今後はこうした点を踏まえ、既存会員の皆様へ新たな価値を創出することで当社グループの強みを発揮するため、医療体制の整備による安全面のほか、相続時や法人所有でのメリットなど会員の皆様のニーズを詰め込みつつ、健康者型であれば、健康な時からご入居できホスピスケアまで備えた安心できる施設を、介護型でもご家族を含めてより快適にお過ごしいただける施設を会員の皆様の居住エリアで展開していきます。当社グループの20万人の会員様とその配偶者、そしてお二方のご両親を考えると、それだけで120万人の市場が見えており、これらの方々のニーズを見据えた独自の商品企画していくことで、大きな成長が見込めると考えております。また、2023年5月にはハイメディック訪問看護ステーションを「トラストガーデン桜新町」内に併設し、7月からは施設内でのホスピスケアサービスを開始しました。超高齢社

KISCA(キスカ)活動

KISCA(キスカ)とは、カハラ(Kahala)、イニシアティブ(Initiative)、サステナビリティ(Sustainability)、カルチャー(Culture)そしてアート(Arts)の頭文字をとった造語。ザ・カハラ・ホテル&リゾートでは、ハワイの美しい自然や文化を若い世代、そして未来に受けついでいくことを使命としてさまざまなサステナブル活動を実施している。2022年9月14日には、地球環境の保護・ハワイの文化を永続させるための活動を行う非営利団体とスポンサー企業を招き、チャリティパーティ「Memories of the Maile Room Gala Dinner」を開催。

P33

海外における会員制事業の展開は「成長戦略」参照。

シニア向け施設の入居率

2020年3月末に88.5%だった入居率は2022年12月には85.2%まで低下した。ただし、その後はコロナの影響が弱まったことなどから、2023年8月末には89.0%まで上昇、改善傾向となっている。

会である日本では、拡大する医療ニーズに対して医療機関や医療従事者の不足が社会課題となっており、特に末期の悪性腫瘍や脳血管疾患など、常に医療支援が必要な高齢者でも、完治が難しく病院での療養が難しいケース、在宅ケアを余儀なくされるケースも少なくありません。ご自宅でのケアにおいては、ご家族にとっての負担や不安の大きさは計り知れないものがあります。ホスピタリティを追求した老人ホームの特性を生かし、病院のような安心感とご自宅のような心地よさを提供することで、多様な医療ニーズにお応えしていきます。

また、「がんで大切な人を亡くさない社会をつくりたい」というグループのビジョンのもと、BNCT（ホウ素中性子捕捉療法）事業についても治験を進めており、**すでに安全性試験を終了し、昨年11月から有効性試験を開始**しています。ハイメディック事業との連携で、検診と治療を結び付けたサービスの展開や、国内外の医療機関等に向けた機器の販売も予定しています。

今後10年、20年を見据えると、社会性の高いシニアライフやメディカル事業が、当社グループの事業の約半分を占めるまでに成長していく見込みです。そのための組織体制として、昨年、**介護とメディカルの関係会社を合併**し、一体化運営を始めました。また検診を通じて、病気が見つければ早期治療へとご案内いたしますが、そこから得られる健常者のデータを活用することで、病気の予防に活かす取り組みもさらに強化していきます。一人ひとり、診断の内容や服薬の状況なども異なりますが、データをもとに栄養学と分子細胞学の観点から、個人々に合ったテラーメイドのサプリメントなど、健康な方の積極的な未病段階での予防をサポートすることで、日常のレジデンスでの生活から健診、そしてプライマリーケアにおけるサポートや余暇のホテルにおける食事など、まさに「ご一緒に、いい人生」の実践へとつなげていきます。

3 持続的成長を支える経営基盤

これまでにないウェルビーイングの価値創出

これらサービスを展開するにあたって核となるデジタルデータの活用については、**2022年に株式会社ディー・エヌ・エーと提携**し、AIを活用したサービスの創出にも取り組んでいます。顧客データをもとに利用者の分析や個々のお客様のニーズに合ったご提案へと、ホテル・メディカルともに効率的に活用することはもちろん、メディカル領域においては、検診結果の説明に対する満足度を高めつつ、AIを活用して統計的なデータに基づく新たなサプリメントの提案を進める方向でマニュアル等の整備も進めています。特に医療の領域は、デジタルマーケティングとしての活用で当社グループの強化を図るだけでなく、単なる顧客データという範疇を超え、各種医療・研究機関とともに進めている共同研究にも活用することで、これまでにないウェルビーイングの価値を生み出すポテンシャルを秘めていると感じています。

働き方改革と働きがいで人財確保につなげる

また、もう一つ、経営基盤で重要なのが人財戦略です。サービス業界全体で人手不足が課題となる中で、当然のようにDXを進め業務効率化を図りながら、**人財をしっかりと確保していく施策**を強化することが重要だと考えます。採用については昨年、リファラル（紹介）採用を開始したほか、短時間労働者（パート）の正社員化、外国人採用や地元採用の強化などを図ることで、人財の確保に努めています。海外人財においては、来日前に半年間にわたって、言語はもちろん、当社の経営理念やホスピタリティサービスの研修を受講いただき、来日後は各施設にてOJTの形でステップを踏んでいただくことでサービスクオリティを維持していきます。

安全性試験、有効性試験

2022年9月、連結子会社である株式会社CICSが悪性黒色腫と血管肉腫を対象とした国内第I相臨床試験を完了。11月には血管肉腫を対象とした国内第II相臨床試験を開始。さらに2023年5月、社会福祉法人生社 江戸川病院（東京都江戸川区）で実施される再発乳がんを対象とした特定臨床研究への協力に関する契約を締結。

介護とメディカルの関係会社を合併

2022年7月、トラストガーデン株式会社と株式会社ハイメディックが合併。

2022年にDeNAと提携

メディカル・ヘルスケア領域のDXや健診データなどの活用による新規事業化を目的に、2022年2月に株式会社ディー・エヌ・エーと包括的な業務提携契約を締結し、合併会社として「株式会社ウェルコンパス」を設立。

人財を確保していく施策

2023年度には処遇改善策の一つとして、ベースアップと昇給を合わせて5%の賃上げを実施。

また優秀な人財を確保し続けるために、賃上げのほかにも多様な働き方の提示を行っていきます。2023年度からは、社員にとっては最も気がかりだった「**中抜け**」シフトの改善など、働き方改革を前進させ、社員の懸念を最小化していきます。社員一人ひとりの成長を促すとともに、お客様とのつながりが深い会員制ならではの働き方を追求していくのです。

働きがいという点では、社員にとっては、お客様からの「ありがとう」ほど嬉しいものはありません。お客様の喜びにつながることをしてさしあげたいと思う気持ちを実際に行動に移せる、そうした環境づくりも大事です。その意味で、各施設に**アンバサダー**を配置し、お客様に対するサプライズなど、実践した取り組みの共有を図ってきました。また、各施設の社員のニーズをアンバサダーが吸い上げ、改善を図る取り組みも、この2年の間に随所で進んでおり、将来的にはそうしたアンバサダーの中からも、管理職や経営層を志向する人財が輩出できるよう、働きかけていきたいと思えます。

私自身も社員のエンゲージメントをより強化するために、できる限り施設を回り、対話を深めていく予定です。特に新中期経営計画のテーマは、会員制らしさの追求ともいえますから、グループのアイデンティティのさらなる共有・浸透を図りながら、当社グループならではの価値の創出、さらには働きやすさや働きがいなどについて意見交換を進めていく考えです。

4 ステークホルダーの皆様へ

新中計のテーマの名称を「Sustainable Connect」と定めたように、当社グループは事業におけるサステナビリティを追求すると同時に、「**地球**」「**繁栄**」「**人**」「**ガバナンス**」の4つのテーマで、**サステナビリティ経営の根幹となる11のマテリアリティ（重要課題）**を定めました。中でもガバナンスに関しては、2023年に新たに、企業経営の経験が深く、女性の働き方改革やブランド価値の発信、企業監査など当社グループの発展に必要な知見をお持ちの3名の社外取締役を選任しました。ガバナンス体制の強化とともに、さらなる企業価値の実現に向けた陣容になったと考えています。

当社は以前、自らを「総合リゾート企業」と称していました。グループの事業が拡大した今でもメディアの報道では「会員制リゾートホテルなどを運営する」と表現されることが多く、ホテル事業以外にメディカルやシニアライフ事業なども成長を続ける新たな業態となっていることがどれだけ多くの方に伝わっているのだろうかと思うことがあります。ホテル、メディカル、シニアライフのそれぞれの領域で、各事業が特色を打ち出しながら事業成長を図っている、そうした新しい業態に変化していることを、会員制のグループという独立した一つの事業形態として多くのステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう、訴求し続けたいと考えています。そして、さらに社会的な存在意義を發揮することで、これからはますます会員制倶楽部としての価値を高めていきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社の取り組みをご理解・ご支援いただきたく、よろしくお願い申し上げます。

本報告書は、サステナビリティ推進部が中心となり、関係部署と真摯な議論を交わしながら制作を行いました。私は、COOとして、本報告書の記載内容が、正当なプロセスを経た正確なものであることを表明します。ぜひ、本報告書をご一読いただき、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 2023』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協創のきっかけとなれば幸いです。

代表取締役社長(COO)

伏見有貴

中抜けシフトの改善

例えばレストランであれば、朝食の提供から夕食の準備までの間、フロントであればチェックアウトからチェックインまでの間で、比較的長い休憩時間が発生することを指し、心理的・実質的な拘束時間になっていることを解消していく取り組み。

アンバサダー

ブランドアンバサダーは、施設の「顔」となるスタッフで、ホスピタリティ発揮に中心的な役割を果たす。各部署のミニアンバサダーと協力して、チームで企画等を考える。当社のプレジャー・プログラムと呼ばれる人財育成手法に基づいた活動。

P.17 「リスク・機会とマテリアリティ」

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すそ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。



主な経営資本 (インプット) 2023年3月期

財務資本

- 総資産: 4,399億円
- 純資産: 1,238億円
- 長期預り保証金: 1,158億円
※会員からの無利息の預り資金
- 現金及び現金同等物: 289億円
- コミットメントライン契約: 900億円
(2023年8月末時点)

事業資本・社会関係資本

19万人を超える会員基盤
お客様との信頼関係

- 運営施設数: 103施設 (ホテル、ゴルフ、メディカル、シニア)
- ビジネスパートナー、地域社会との協働・連携

人的資本

顧客の潜在ニーズに応える人財

- グループ従業員数: 11,794名
(連結・正社員 7,943名、準社員他 3,851名)
- 独立社外取締役: 6名 (うち、女性独立社外取締役2名)

知的資本

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

自然資本

- 事業を支えるすべての環境資源

会員制ビジネスモデルの追求 ▶P.07

【強み】

- 施設・サービス開発力
- 商品ブランド力
- 販売力(紹介営業)
- 盤石な財務基盤 (キャッシュ創出力)

顧客の一生に寄り添う
ホスピタリティ
人財の活躍

会員制倶楽部の
社会価値向上

顧客との協創
による施設開発、
サービス改善

独自の
価値創造
の源泉

中期経営計画の策定・実行 ▶P.28

戦略	グループ経済圏の最大化 7つの成長戦略 (P.30~33) 独自のランチェスター戦略
重点分野	人財・DX・財務/資本効率・ サステナビリティ

メガトレンドを踏まえたリスクと機会の特定 ▶P.16

グループ基盤の充実・強化 ▶P.52

リスクマネジメント・情報セキュリティ・コーポレートガバナンス

4つのテーマ・11のマテリアリティ

地球 繁栄 人 ガバナンス

経営理念

持続的成長を実現するための領域 (アウトプット)

余暇

会員権事業 | ホテルレストラン等事業

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

メディカル事業 | シニアライフ事業

健康

サステナビリティの軸を通じた経営

リスクと機会に対応した事業領域の検討

創出する価値 (アウトカム) 2023年3月期 ※()内は前期実績

株主価値

- TSR 103.0% (100.3%)
- ROE 15.4% (5.3%)
- 配当性向 28.3% (55.3%)

健やかでしなやかな生き方への支援
《あらゆるライフステージにおけるサービスの提供》

- 会員満足(入会満足・紹介意向)
- 新規会員の継続的な入会

《心身ともにやすらぎ空間の提供》

- リゾート施設利用者層の拡大

《健康寿命の延伸》

- 一般向け健診の推進
- 医療機関への運営支援の拡大
- 介護施設入居者の要介護度の維持・軽度化

多様性の発揮と働きがいの実現

- 女性管理職比率(連結): 18.3% (18.4%)
- 外国人管理職比率(連結): 3.8% (3.7%)
- 新規採用に占める中途比率(単体): 41.5% (37.3%)
- 男性育児休業取得率(単体): 65.8% (49.2%)

持続性のある社会への貢献

- 地域経済活性化に向けた
連携プロジェクトの実施
- 医療機関との共同研究による
低侵襲がん治療機器の普及
- 地球環境の維持・改善: クリーンエネルギーの
採用、省エネ取り組み
- GHG削減量 (Scope1,2の2019年度比): 5.9% (4.3%)
- 自然とリゾート施設との共存

リスク・機会とマテリアリティ

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、それらを機会ととらえることもできると考えています。



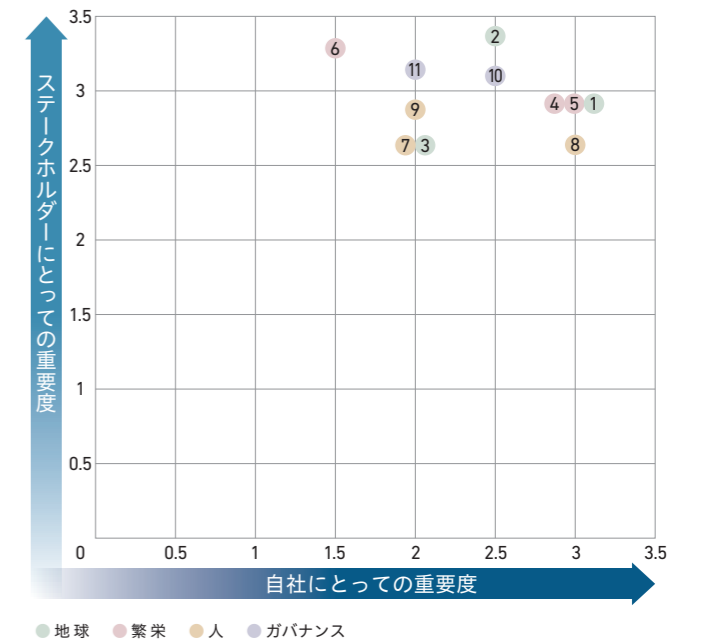
■リスク・機会

当社グループにとってのリスク・機会	具体的な対応策	マテリアリティとの関連
当社会員および日本国内の高齢化に対応したサービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 会員基盤を最大限に活かした新規レジデンス型商品の展開 ● 訪問看護ステーションの開設、ホスピスケアサービス 	4 5
より環境に配慮し、お客様からの共感に基づく事業運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内37拠点における太陽光パネルの設置 ● 蓄電システム等による最適なエネルギーシステム導入の推進 ● 客室アメニティの包材等での廃プラスチックの削減 	1 2 3
ニーズにきめ細かく応え、生産性を飛躍的に高めるDX	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル投資、ITリテラシー向上 ● デジタルマーケティングの推進 ● グループ人財データ一元管理と有効活用 	5 9
人財が集まり、定着し、活躍する独自の仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務時間外に発生する拘束時間の短縮、廃止 ● ワークライフバランスを重視した育児や介護との両立支援 ● リファラル採用、外国人採用など多様な人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	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合データベース整備とAI活用によるテラーメイドサービス(受診結果に基づくサプリメントの開発・提供など) ● 会員同士のネットワー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	<ul style="list-style-type: none"> ● 他社とのアライアンスを活用したより幅広い価値提供 ● 海外富裕層倶楽部との提携 ● 「余暇」「健康」に「未来への価値観」を融合した豊かさの提案 	4 5

■中長期のマテリアリティ

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らえることが、さらなるマーケットの拡大とサービスの拡充に生かせると考えています。

■マテリアリティマトリクス



■リゾートトラストグループのマテリアリティ

区分	カテゴリ	リゾートトラストグループのテーマ	マテリアリティ	KPI目標	2023年3月期	関連ゴール
E	地球	● 環境負荷の低減 (自然と共に生きつづける)	1 GHG排出量の削減	● GHG(Scope1,2)の削減量(連結) 2030年:2019年度比 40%減 2050年:カーボンニュートラル ● 特定12品目(注)の提供量削減量(単体) 2027年度:2019年度比 40%減 ● 食品廃棄物の再生利用等実施率(単体) 2027年度:65.6%	134,245t-CO ₂ (2019年度比5.9%減) 43.06t (2019年度比1.5%減) 51.9%	7, 13, 14, 15
			2 廃プラスチック・食品ロスの低減			
			3 生物多様性の保全			
S	繁栄	● 「ご一緒に、いい人生」の実現 ● グループ独自の付加価値の協創	4 一人ひとりの人生に寄り添うサービスの提供	● 会員数(連結) 2027年度:22.5万人	19.5万人	3, 9, 11, 17
			5 サービスの品質・安全性・革新性の追求			
			6 地域活性化への貢献			
S	人	● スタッフの「いい人生」	7 ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 女性管理職比率(連結) 2027年度:25% ● 男女間賃金格差(連結) 2027年度:75% ● 男性育児休業取得率(連結) 2027年度:85%	18.3% 69.4% 63.8%	4, 5, 8, 10
			8 全スタッフの「しあわせ」の追求			
			9 能力・キャリアの開発			
G	ガバナンス	● ガバナンス強化	10 透明性の高い公正な事業運営 11 非財務情報の開示とステークホルダーとの対話促進	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まいります。	機関投資家とのIRミーティング、年間約200回	16

※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。 ※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。
(注)特定12品目:「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」に基づき政令で定める特定プラスチック製品12品目。実績はバイオマス等を除くパーシッピングプラスチックの量を記載。

長期ビジョン達成に向けたロードマップ

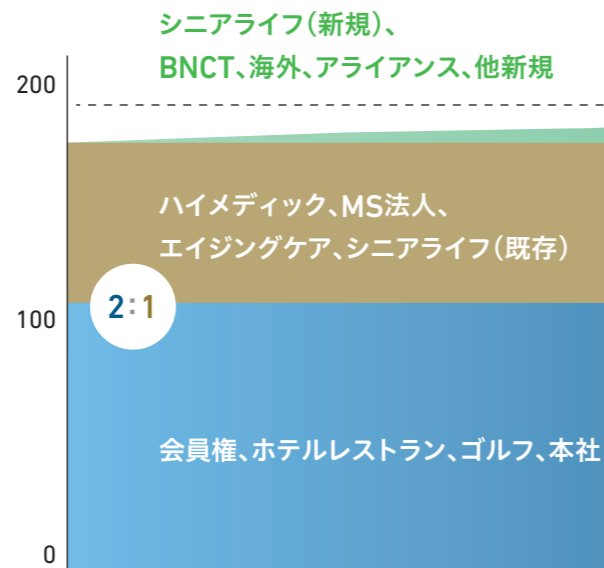
創立50周年を迎えた当社グループは、2023年4月～2028年3月までの中期5ヵ年経営計画を策定しました。これまで培ってきたそれぞれの事業を横の連携でしっかりと「つなぐ(connect)」ことで、お客様の一生を通じてお付き合いをしていただけるグループになることを目指します。

長期ビジョンの達成に向けた基本戦略として、グループのアイデンティティである「ご一緒に、いい人生」の実践を通じた、「真のグループ経営」の実現を進めています。

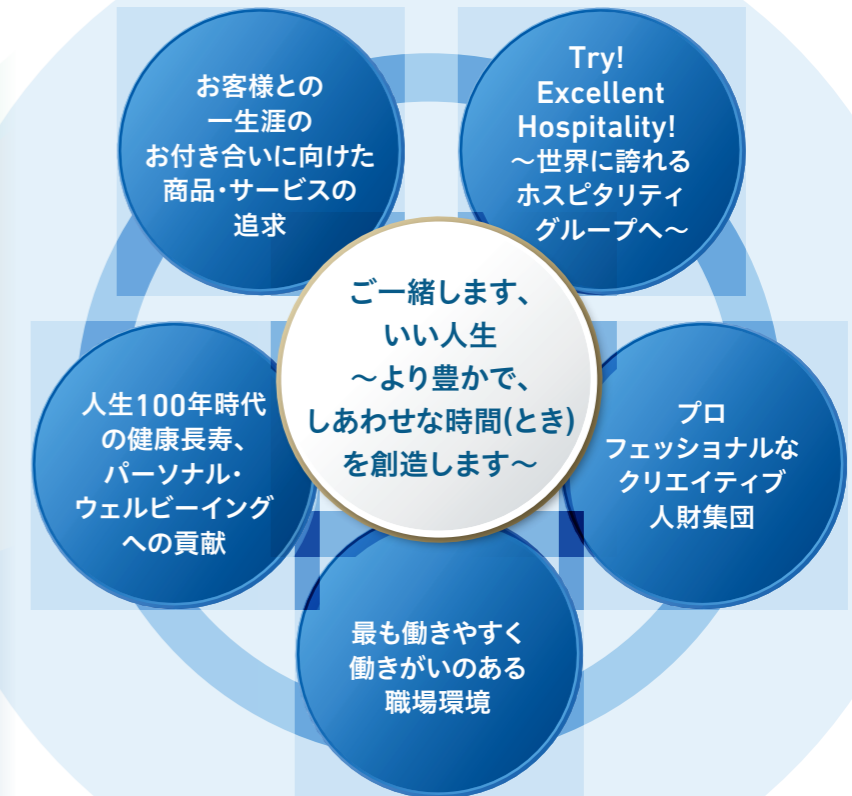
右のグラフは、長期の利益成長のイメージです。今後10%規模の成長を継続していけば、10年をかけて現在のおよそ2倍の利益水準が見込まれます。その時点においては、成長性の高いメディカル事業の利益規模が、ホテル事業の利益水準と同等以上になる可能性もあります。

グラフの下には、前中計期間中の成果と課題、新中計期間以降の戦略要素を記載しています。グループ経営の進化のために、人的資本投資やDX推進によるデータプラットフォームの構築ならびにバックオフィス改革、事業ポートフォリオ改革などで各事業を強くし、当社グループらしい長期安定的な成長を実現してまいります。

■ 連結営業利益イメージ(億円)



10年後のありたい姿



- 顧客基盤と圧倒的な個々のブランド力をもとに、グループ独自のランチェスター戦略を体現
- すべてのステークホルダーと強い共感・信頼関係でつながり、社会に豊かさを創造する倶楽部

Connect 50 2018.4-2023.3

Sustainable 2023.4-2028.3

Connect

次期中計期間 2028.4~

- 成果
- 部門間Connect、連携体制の強化
 - IoTを活用した販売チャネルの充実
 - アプリを通じた顧客との幅広いつながりよりタイムリーな情報提供
 - 会員数増加
 - 会員一人あたり利用額の増加

- 課題
- 生産性向上による人手不足の解消や売上アップ
 - 会員権販売における価格改定の実施

- 主な戦略要素
- サンクチュアリコート3物件の開業
 - 価格改定等収益力強化
 - 人財、IT投資の強化
 - 営繕投資の強化
 - 新機軸の立ち上げ

- 継続的な会員増加
- 再投資物件の販売開始
- 新機軸を収益化
- エクシブ建替えモデル始動
- メディカル営業利益100億円突破

- 会員制リゾート事業のサステナブル化
- 会員数(口数)25万人の突破
- ハイメディック会員4万2千人の突破
- シニアレジデンス利用会員2千人突破
- 海外、新機軸の拡大

取締役座談会〈社長×社外取締役4名〉

コロナ禍で再認識した「会員制事業」について、その価値の最大化や価値創出の源泉である人財育成の在り方などをテーマに、当社グループの強みや課題、目指すべき方向性などを交えた座談会を、代表取締役社長(COO)の伏見有貴と、社外取締役の野中ともよ氏、寺澤朝子氏、小杉善信氏、社外取締役監査等委員の荒本和彦氏の5名で実施しました。



「会員制事業」の価値最大化に向けて

伏見 コロナ禍で改めて「会員制事業」という原点回帰を意識しました。会員制のホテル、ゴルフ、メディカルに加え、シニアライフなど多様な領域で事業を運営していますが、我々のグループがどのような業種であり、社会においてどう存在するのか、会員制事業グループとしての新たな存在価値の創出も必要だと思っています。例えば当社と会員様、または会員様同士が一緒になり、環境に対して、地域に対して貢献していく仕組みを構築し、倶楽部としての社会的な意義を高めていくといった発想もその一つです。この機会に、当社グループならではの価値の最大化に向けて、皆様のご意見を聞かせていただきたいと思います。



代表取締役社長(COO)
伏見 有貴

1990年リゾートトラスト入社。2005年取締役、2013年常務取締役、2014年専務取締役、2016年取締役副社長就任。2018年4月に代表取締役社長 COO(現任)。

野中 特定の趣味が一致した倶楽部とは異なり、リゾートトラストの大いなる魅力は、「一緒にします、いい人生」ではないでしょうか。人生の“ハレ”の共有空間としての最高

級の空間やおもてなしに加え、メディカルでは一人ひとりが充実した人生を送るための基盤である命や健康をお守りしており、これらを一緒に提供できるプラットフォームがあることこそが当社ならではの強みです。ですから、会員の皆様お一人おひとりのQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を高めるプラットフォームとして、ライフコンシェルジュサービスの提供を主軸にし、他のメンバーの方との交流機会などはそのファンクションの強化という位置づけで打ち出されるのも一案だと思います。ゴルフを趣味としてただ楽しむのではなく、例えばメディカルの先生からゴルフ場での心筋梗塞リスクについてのお話を聴くなど、ホテルだけを軸に考えないことでさまざまな取り組みが思いつくと思います。

小杉 そうですね。ホテル会員の皆様に、という発想を一度やめ、「ホテルを超えたあなたの生活空間のために」という感じでとらえるのは、確かに良いと思います。

寺澤 「一緒にします、いい人生」は、まさに「ゆりかごから墓場まで」を実現する体制です。一人ひとりの会員の価値観や趣味などが異なる中で、当社として皆様にご提供できることは何か、ホテルでいえば、素晴らしい建物、客室、食事といったモノや、ホスピタリティといったコトであり、メディカルで言えば、個人会員や法人会員の従業員の方々の命や健康を守るサポートという一生の時間(とき)の価値

です。私は、この唯一無二の価値を生み出している社員の皆さんが、事業の枠を超えて“Connect”することで、顧客満足を超えた感動体験を新たなホスピタリティとしてさまざまな施設で生み出していることに特に注目しています。例えば、コロナ禍で海外への新婚旅行を諦めて代わりに当社の複数のホテルに宿泊された会員様に対して、ブランドアンバサダーが本来旅行される予定だった国をイメージして部屋の内装や食事、イベントを企画され、最後に宿泊した施設では、当社の複数施設でのお二方の思い出すべてを一冊のアルバムにして差し上げていました。当社は、こうしたエクセレントホスピタリティを実現できる集団であり、その人財育成の在り方は、模範事例として、そのうち世界から多くの方が視察に来られるのではないのでしょうか。会員様同士の交流も一つの案ですが、私は、そうした会員の皆様との間に信頼関係を築き上げている当社グループ社員も含めて、ホスピタリティネットワークが構築されると良いのではないかと思います。

社員の働きがいを高める環境づくり

伏見 貴重な意見をありがとうございます。社員にとっても、会員制の当社グループだからこそ働きがいがあると思ってもらえることで、社員と会員の皆様の満足度が高まる

小杉 お客様である会員の皆様の“進化”と“深化”を進め、リゾートトラスト経済圏の中で回遊していただきながら、お客様がお得意様に、そしてサポーター、さらにはファン、仲間へと変化していくような形もあると思います。寺澤さんがおっしゃったように、一人ひとりの社員がいきいきと誇りを持って働ける施策を積極的に展開し、そうした組織の感情を育むことがお客様へのホスピタリティとしてどんどん返っていくと思います。



社外取締役
小杉 善信

日本テレビでメディアの世界に携わり編成、営業局長、代表取締役社長を歴任。2018年株式会社読売新聞グループ本社監査役(現任)。2022年日本テレビ放送網株式会社顧問(現任)。2023年SBSホールディングス株式会社社外取締役(現任)。2023年6月より当社社外取締役(現任)。

ということですね。今年は50周年記念として、社員にも家族とともに当社グループ施設を体感できる機会をもうけています。自分だけでなくご家族にも当社で働いていること

取締役座談会

の誇りを感じてもらいたいと思っています。

小杉 ご家族から「すごい会社で働いているのね」と言われると、自分で思うよりも3倍ぐらいのパワーになりますよね。

寺澤 当社グループは障がい者雇用にも力を入れていますが、実際に、障がいのある社員のご両親がエキシブに招待されたことでお子さんの職場を知り、すごく誇りに感じていただいたというエピソードを伺いました。新しい中計の策定プロジェクトの中に“逆ピラミッド型組織”というコンセプトがありましたが、この考え方は非常に重要です。会員の皆様と最もよく接している現場の社員の声が最上位であり、彼ら・彼女らが動きやすいように支えるのがマネジャーの役割、マネジャーが必要とするサポートを総支配人が責任を持って行うという考え方でホテルを動かしていく。上司が部下を教育するだけでは間に合わないんです。eラーニングやDXも絡めながら、各施設のブランドアンパサダーがミニアンパサダーとともにチームを組んで、自分たちの施設をどうしていくかを一生懸命考える。それが当社グループならではのホスピタリティを発揮する上で非常に良い学びの場になっているように思います。組織の中で、上からだけでなく下からも横からもつながりながら、障がい者や異なるジェンダーなど、ともに働く方々の多様な発想と考え方から日常的に新たな気づきを得る、そうした学習機会があることが重要だと考えます。

荒本 私が監査等委員として往査した先には、地域性も関係し、人手不足の課題に直面しているところもあります。寺澤さんのおっしゃったような人材育成は本当に必要で、キャリア開発プランと必要な研修ステップを踏みながら、



社外取締役監査等委員

荒本 和彦

日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)入社。技術戦略及び法人営業等に携わり、NTTコミュニケーションズ株式会社常務取締役、NTTコムエンジニアリング株式会社代表取締役社長就任。2020年NTTコミュニケーションズ株式会社常勤監査役。2023年6月より当社社外取締役監査等委員(現任)。

やらされるのではなく社員自ら挑戦してもらおう仕組みを、より体系的に強化する必要性を感じています。

伏見 部署や職種にかかわらず、社員が誇りを持って働くためには、個々の成長実感は大きな要素ですね。

野中 加えて、お客様からの「ありがとう」の一言と、感謝されている場面を直属の上司がしっかり見てくれるということも、大きいと思います。

小杉 人材が最も成長するのは責任を果たしたときですから、一人ひとりが自信をつけられるようにするのもマネジャーの役割です。当社グループ社員が持っている資格・特技などを一度棚卸しし、社内に有するタレントを逆引きして発掘できるようにしてはどうでしょうか。

寺澤 楽器演奏が上手なスタッフが、クリスマスにお客様に披露して好評だったという話も聞きますから、業務スキルに限らず、幅広いタレントを、DXの活用でマネジメントしていくと良いですね。

野中 例えばですが、50周年を機にそのような「人間力」にフォーカスした、「ご一緒に、いい人生」の基本となるリゾートトラストグループ共通のシンプルな指針を、「RTコード」のような形にして、一人ひとりの社員のスキルや成長と結び付けてキャリア開発に活用していく。そして、社員の良いところや得意領域を可視化しながら相互に褒め合っていくような取り組みを続けることで、新しい企業文化の醸成につなげていくのも良いかもしれません。

寺澤 そうですね。人間はやはり「まだ足りない」と言われ続けると疲れてしまいますから、褒めて育てる。加えて、各施設はそれぞれに地域性が異なりますから、稼働率などを一律相対的に横比較するのではなく、一人ひとりの社員の

努力がどのように各施設の中で数字としてポジティブに表れたのかといった視点で社員を鼓舞していくと、最終的には稼働率も上がり、会員の皆様のさらなる喜びにもつながると思います。

小杉 私の在籍する日本テレビでは、個人単位ではなく部署単位で「ありがとう」を言う制度がありました。社長が該当部署に「月間大感謝状」を授けて表彰する制度は、チームのモチベーション向上にもつながっていました。

荒本 私の在籍していたNTTグループでは、褒める研修をした上で、「ほめ達!検定」の3級を社長命令で全員受検していました。全員受検したことで、企業文化ががらりと変わりました。目に見えない仕事の境界線については、そこを超えて手伝うようなことがあまりなかったのが、どんどん進んで手伝うように変化していききましたよ。2級や1級の取得を目指す社員も多くいましたし、社員同士がシステム上で「サンクスカード」を送ると周囲も「いいね」ボタンを押してそれがモチベーションの向上につながるのも、良い仕組みだったと思います。

野中 「褒める」というのは本当に重要です。加えて寺澤さんのおっしゃった施設ごとの評価については私も同感で、やはりそれぞれの施設が持つ特性、すなわち「ローカル」をキーワードにしていくことが大事だと思います。社員にもGMにも徹底してローカルの魅力を学ばせ、その魅力を各施設の“キャラ”として打ち出していけば、食材の調達もローカルコードの尊重につながりますし、ローカルの経済循環として地域貢献にもつながります。それぞれのローカルに生かされているリゾートトラストだという思想になりますよね。

コーポレートガバナンス機能の高度化に向けて

伏見 当社の取締役会やコーポレートガバナンス体制について、何かご意見はありますか。

荒本 コーポレートガバナンスの体制、サステナビリティや環境への対応など、しっかりと取り組まれていると感じています。

寺澤 私は会議で毎回発言していますが、それに対して担

荒本 ローカルでの食材調達においては、コストの抑制や不正を防止する観点から集中購買がいい部分もありますが、野中さんのおっしゃるローカルの特性を大切にしていこうという発想はとても大事だと思います。例えば、食材によって考え方を分けていくなど、仕入先の選定に柔軟性を持たせることで、工夫できる部分も多いと思います。

寺澤 雇用という観点では、地元の学生が夏休みのアルバイト先やインターン先としてリゾートトラストグループのホテルで就業経験をし、卒業後、Uターンという形で当社に就職して定着している施設もあると伺っています。ローカルの自治体ともコラボレーションしながら、社員がともに地域の祭りや行事を盛り上げるなど、ギブ・アンド・テイクの関係性が構築されているのも良いですね。

伏見 ギブ・アンド・テイクで、ローカル経済の活性化にもつなげていけるようにすることで、さらに各施設の特色を打ち出せるようになりますよね。たくさんの貴重なご意見をありがとうございます。



社外取締役
野中 ともよ

NHK等でメインキャスターを務めた後、アサヒビール、ニッポン放送などで取締役を務める。2008年NPO法人ガイア・イニシアティブ設立、代表(現任)。2015年環境問題の世界的権威組織『ローマクラブ』正会員(現任)。2017年6月より当社社外取締役(現任)。

当部署がしっかり対応されている点も評価しています。

野中 報告事項として報告される前に、一言共有いただけたらより良い助言ができたと思う案件は複数ありました。経営会議と取締役会の間に、社長のアドバイザーボードとして助言するような機会などもご検討いただきたいと思います。

取締役座談会

寺澤 今日のような自由な意見交換となると、取締役会では時間的制約から難しいですね。当社の喫緊の課題は、女性役員の登用や外国籍役員の選任など、経営層におけるさらなるダイバーシティの促進だと考えます。

サステナブルな成長に向けて

寺澤 当社グループのサステナブルな成長に向けた礎は、やはり人財育成にあると思います。お客様とのコンタクトポイントから生まれる信頼関係は、会員の皆様のご満足と社員の成長の両面で絶対に外せないポイントであり、さらなる改善に向けて挑戦すべき課題が多々あると認識しています。リゾートトラストグループにしかできないエクセレントホスピタリティが、野中さんのおっしゃった「RTコード」という形で確立すると良いと思いますし、ホテルだけでなくメディカルやシニアのスタッフのノウハウの中にも、共通して使えるスキルや考え方が必ずあるはずで、当社にしかない企業文化をつくり上げることができれば、今以上に世界から注目される会社になると思います。世界中から視察に来られるようになれば、当社グループのグローバル化の進展が加速するのではないのでしょうか。

小杉 そうですね。冒頭に議論したように、極上のQOLを提供しながら倶楽部ライフを確立するために会員様同士の交流を促すのであれば、私は当社グループ社員がしっかりと会員の方々の間に入ってエンゲージしていくことがマストだと思います。その仕方如何で倶楽部ライフも発展しますし、そうした社員の潜在力を向上させるためにも、褒める人財育成に代表されるような風土醸成をしっかりと考えていかなければいけないと思います。

荒本 私は施設に伺った際に、社員の方が笑顔で、その笑顔で会員の方が笑顔で受け止められている場面を目にしまして、こうした笑顔が届けている点がすごく素晴らしいなと実感しました。やはり、普通のホテルにはないお客様とのつながりがありますので、そこから生じる取り組みを今後も大切にしていくことが、サステナブルな事業運営につながると考えます。お客様を起点に健康・余暇・美を大切な基盤とし、“Connect”をさらに強化することで付加価値を提供し

伏見 社員の男女比から考えれば女性管理職も3分の1程度いておかしくないと思います。ダイバーシティに関しては、例えばドクターなどの専門職の声も経営に入れていくと、さらに多様な観点から議論が広がるように思っています。

続けることが大切なのだと思います。

野中 これまでの50年では、社会の中に、頑張ったその先には美味しいものを食するなどの“贅沢”を志向する価値軸がありましたが、これから先問われるのはサステナビリティ、すなわち持続可能性です。リゾートトラストグループを取り巻く外部事業環境は激変する。そう考える必要があります。その一つは、会員制事業を支えるお客様の層の変化です。ハワイだけでなく、中国やインドなどのアジアの顧客層も意識した海外戦略を企画・立案する人財基盤を社長直下で組み立てていく戦略も必要では。加えて、さらに未来のマーケットを考えれば、最上位概念にあるのは地球の未来です。地球の未来に貢献することは、ビジネス以上の価値です。当社グループは顧客一人あたりにどれだけのGHGを排出しているのか。そうした質問・指摘を受ける時代が到来します。会員の皆様に宿泊いただくだけで、水のマネジメントがこのように良くなるなど、環境への貢献を可視化・説明できる仕組みを構築していくことも重要になると思います。

伏見 環境対策については、会員の方々にもご理解いただきながら、ともに地球環境に貢献する取り組みを行うことも、当社グループの差異化や倶楽部文化につながると考えます。海外展開については、日本式の介護や、健康寿命の長さに関連づいた日本食文化など、高齢化先進国・日本のさまざまなモデルを海外向けに発信・展開しつつ、老後を日本で暮らしたいと思う海外のお客様が現れるような提案をしていかなければいけないと思います。中長期を見据えた成長を考えると、顧客層の拡大やハード面での建て替え投資といったテーマは勿論のことですが、本日の対談を通じて、社員の働きがいや企業文化が、倶楽部の存在意義を考える上でも最重要だと感じました。本日はありがとうございました。

新任取締役メッセージ



豊かな時間と空間の提供を

社外取締役 小杉 善信

私は47年間、テレビというメディアの世界で人々に豊かな時間を過ごしていただく仕事に携わってまいりました。当社も会員の皆様に豊かな時間と空間を提供する企業です。「一緒にします、いい人生」を掲げる当社に、一緒にさせていただくことを光栄に思っています。

日本テレビでメディアの世界に携わり編成、営業局長、代表取締役社長を歴任。2018年株式会社読売新聞グループ本社監査役(現任)。2022年日本テレビ放送網株式会社顧問(現任)。2023年SBSホールディングス株式会社社外取締役(現任)。2023年6月より当社社外取締役(現任)。



常に健全な企業活動に向けて

取締役監査等委員 戸田 泰

監査等委員会は『Sustainable Connect』の完遂を目指す皆様と、価値観を共有しつつ、当社グループの益々の発展に貢献してまいります。常勤の監査等委員会委員長としては、新たな知見がスムーズに社内浸透し、常に健全な企業活動が行われるよう牽制機能を働かせてまいります。

株式会社東海銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行後、三菱UFJスタッフサービス株式会社執行役員を経て2014年当社入社。リスク管理部長、リスク管理部長兼品質管理部長を歴任、2022年監査等委員会事務局主査。2023年6月より取締役監査等委員(現任)。



顧客に寄り添い、価値を提供

社外取締役監査等委員 荒本 和彦

当社では、『Sustainable Connect』により株主様とお客様と社員の幸せを実現するために、前職での企業経営やDX推進の経験を活かして貢献する所存です。お客様の一生に寄り添い、余暇と健康で素晴らしい価値を提供するリゾートトラスト社で働けることに誇りを感じています。

日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)入社。技術開発・技術戦略及び法人営業等に携わり、2015年6月NTTコミュニケーションズ株式会社常務取締役、2016年NTTコムエンジニアリング株式会社代表取締役社長就任。2020年NTTコミュニケーションズ株式会社常勤監査役。2023年6月より当社社外取締役監査等委員(現任)。



客観的立場で監督責務を果たす

社外取締役監査等委員 西原 浩文

長年大手監査法人で会計監査やコンサルティング業務を行い、数多くの企業に関わってきました。監査等委員や監事の業務も行っていきます。取締役会等では経験を活かし、客観的な立場で企業統治の監督責務を果たしていきたいと考えています。

1989年公認会計士登録。2004年監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー。2020年税理士登録後、税理士事務所所長や企業の監査等委員、代表社員等を現任、2022年国立大学法人北海道国立大学機構監事(現任)。2023年6月より当社社外取締役監査等委員(現任)。

中期経営計画

『Connect50』ローリングプラン(2021.4~2023.3)の振り返り

コロナ禍では営業活動にさまざまな制約がありましたが、これを機にグループのアイデンティティ「ご一緒に、いい人生」を定め、これまで以上にグループの連携が強化されました。また、物理的な制約がある中で、デジタルを活用したお客様とのつながりの強化、新たな商品・サービスの提供に取り組んだことが、会員制の仕組みの再評価につながり、2022年度の増加会員数は新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年度比で1.5倍以上と過去最高の水

準に達し、会員様一人あたりのご利用額も2割程度増加しています。

2022年度はコロナ禍における一般向けホテル事業の縮小やエネルギー価格・資材価格高騰などにより当初の想定からの減益となりましたが、コスト上昇に対応した収益施策や生産性の改善効果により、十分に利益を取り戻すことができるものと考えています。

■基本方針

グループの方向性=アイデンティティの再認識、「会員制らしさ」の追求 「ご一緒に、いい人生」

■戦略

コロナ禍のニーズを踏まえた戦略	「サンクチュアリコート」シリーズを核とした新たな提供価値・商品展開
メディカル事業のノウハウを活用	各種感染予防策や医療に関連した情報提供等、グループ独自施策と顧客フォロー体制
事業シナジーの強化	ホテルとメディカル、販売部門と運営部門等の連携体制の進化

『Connect50』ローリングプランにおける戦略の進展



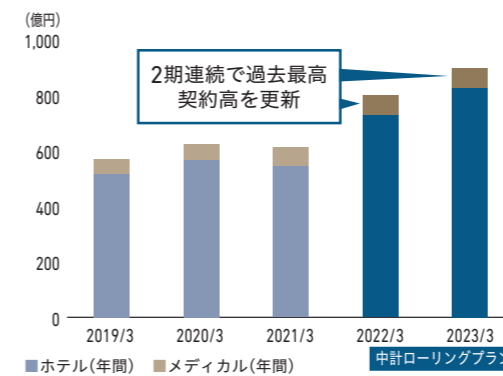
財務データ

(単位: 百万円)

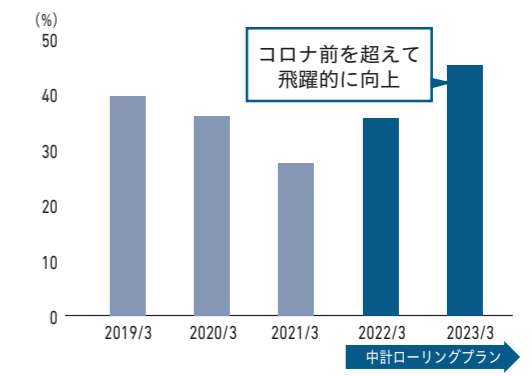
各種指標(連結)	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
売上高	179,542	159,145	167,538	157,782	169,830
営業利益 営業利益率	18,877 10.5%	11,652 7.3%	14,707 8.8%	8,693 5.5%	12,270 7.2%
自己資本当期純利益率(ROE)	10.0%	5.6%	△8.4% ^{※1}	5.3%	15.4%

※1 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および自己資本への影響額を控除した場合: 6.8%

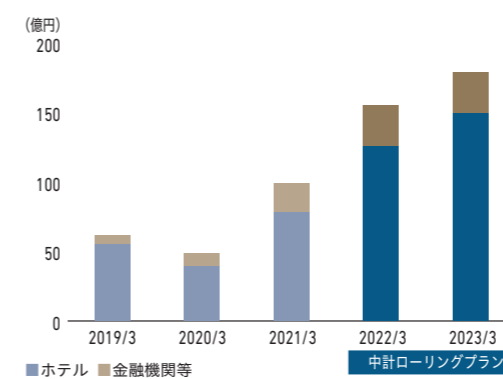
■会員権販売(ホテル+メディカル)



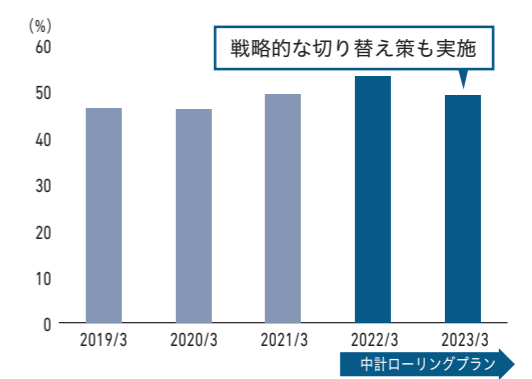
■平日稼働率(XIV)



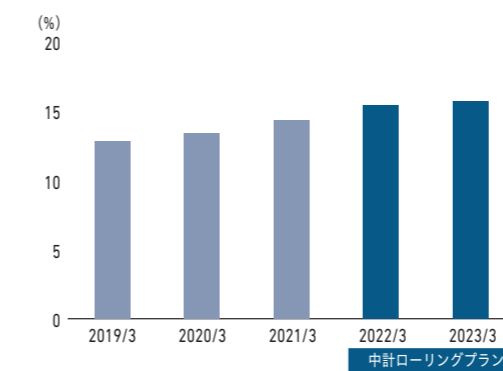
■ホテル部門、金融機関からの紹介による契約高



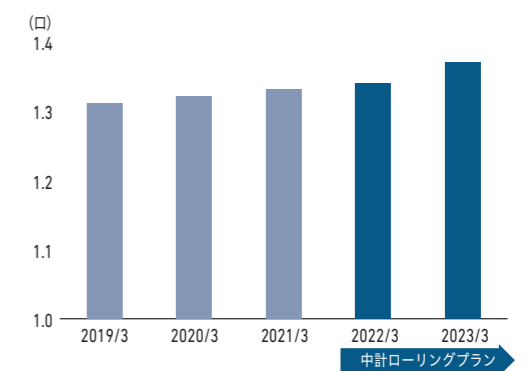
■新規率(切り替え・買い増し以外の販売口数比率)



■ホテル会員権所有者の内、ハイメディック所有者の割合(エクシブ、バイコート、サンクチュアリコート)



■総会員口数/総会員人数



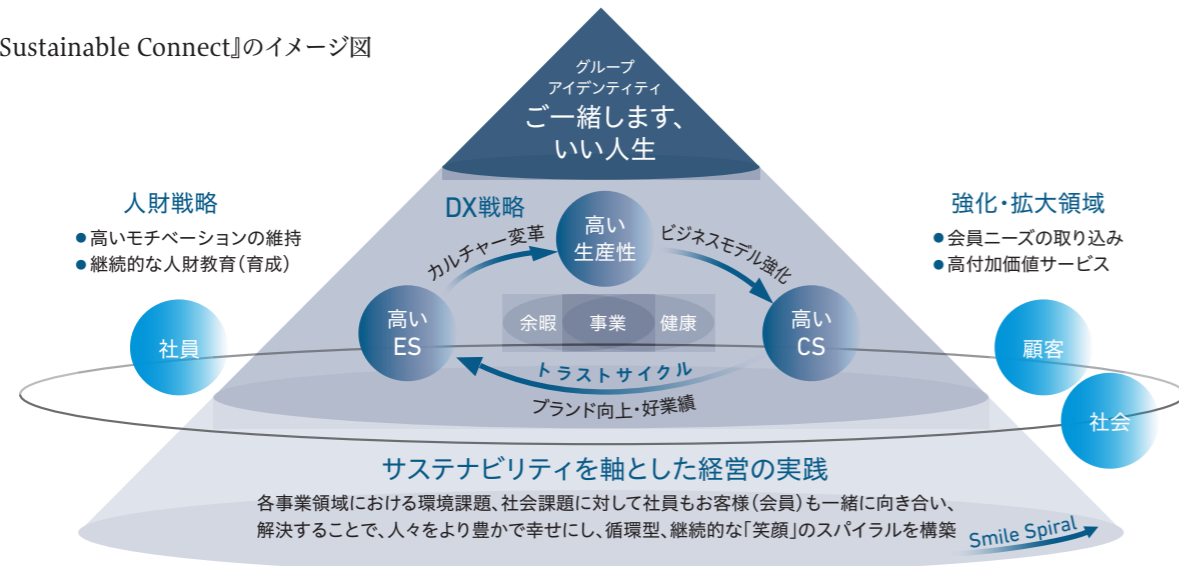
新中期経営計画 『Sustainable Connect』(2023.4～2028.3)

新中期経営計画では、3つの基本方針を策定しました。
 ①共感、協創を目指したサステナビリティ経営の推進(「ご一緒に、いい人生」の実践)②顧客志向の企業変革活動による生産性の向上(「笑顔」のスパイラル)③海外・国内富裕層及び関係顧客の拡大と新たな商品・サービス創出による収益性向上と安定的な事業ポートフォリオの実現(「挑戦」による「信頼」のスパイラル)、を実践することで「ご一緒に、いい人生」を基本としたサステナビリティ経営を推進しています。この経営方針をベースに、当社グ

ープに関わるすべての人たちの「繁栄」、全スタッフの「しあわせの追求」、健全な経営を目指す「ガバナンス強化」、地球を守る「環境負荷の低減」という4つのテーマも加え、常に連携しながら企業の持続的な成長を目指します。

社会は急速に少子高齢化が進む中で地域医療や介護のニーズが高まり、また脱炭素など環境配慮への動きも拡大しています。サステナブルな社会の動きに則ったサステナビリティ経営の実現は、社会貢献だけでなく新しいサービス・商品の展開につながると考えています。

■『Sustainable Connect』のイメージ図



基本方針と戦略

3つの基本方針	戦略
■共感、協創を目指したサステナビリティ経営の推進(「ご一緒に、いい人生」の実践)	■成長戦略 P.30～
■顧客志向の企業変革活動による生産性の向上(「笑顔」のスパイラル)	■人財戦略 P.34～
■海外・国内富裕層及び関係顧客の拡大と新たな商品・サービス創出による収益性向上と安定的な事業ポートフォリオの実現(「挑戦」による「信頼」のスパイラル)	■DX戦略 P.38
	■財務資本戦略 P.39～
	■事業別戦略 P.42～

経営目標

5カ年共通目標

全体指標	売上高営業利益率	営業利益成長率	ROE	還元方針	連結契約高	ホテル稼働率(全ブランド合計)
2023.4～2028.3	10%以上	年平均10%以上 ※2024.3期計画を起点	10%以上12%を目指す	40%以上を目安に安定的に還元	2028.3期:10%成長 (対2024.3期計画比)	2028.3期:60%以上 (対2024.3期計画比+5P)

今後3年間の業績数値目標 (単位: 億円)

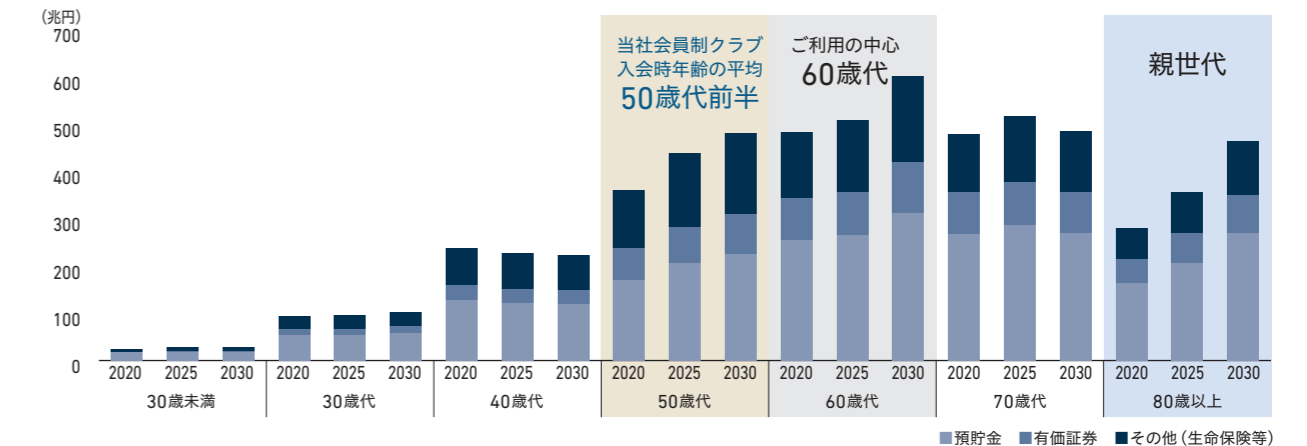
指標	2022年度 前年実績	2023年度 新中計初年度修正計画	2024年度 (参考)2年目目標	2025年度 3年目目標
売上高	1,698	2,010	2,150	2,300
営業利益	122	190	200	230
営業利益成長率	+41.2%	+55.7%	+5.3%	+15.0%
経常利益	132	190	200	230
当期純利益	169	140	130	150
ROE	15.4%	11.4%	10.1%	11.0%
評価営業利益	223	毎期の開業ベースを想定、営業利益と概ね同水準を見込む		

既存事業をベースとした先3年間の見通し(事業環境/収益想定)

会員権	新商品の投入に加えて価格改定の効果により、契約高の継続的な増加を見込む。また、サンクチュアリコート3物件開業に伴う繰延利益の実現で3期連続での増益を予定。
ホテルレストラン	ホテルの稼働・単価が上昇基調を継続し、同時に生産性を向上させることで、サステナビリティ経営に向けた投資(人財・営繕等)を着実に実行。
メディカル	ハイメディック2施設発売、3,000口販売ベースを継続し収益が向上。シニアライフ事業で新たな商品化を予定。2027年度営業利益100億円に向け連続増益のペースも加速。

2030年までの国内年代別金融資産推移予測をもとに、社会で求められるニーズの考察

<年齢階級別にみた家計金融資産の将来分布の試算値(10歳区分)>



- 国内の人口動態とも連動し、この先金融資産の推移は50歳代(ボリュームゾーンである団塊ジュニア世代が50歳代に移行)と60歳代、80歳代(高齢者の高齢化)で特に著しい増加が想定される。
- 当社グループの平均入会年齢である50歳代～その親世代にあたる80歳代まで、一生涯を通じてのウェルビーイングや資産の有効活用、終末医療や看取りなど、求められるサービスの幅やマーケット規模が拡大すると考えられる。

(出典) 株式会社大和総研データを元に作成。(出所) 総務省「2019年全国家計構造調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」(2018(平成30)年推計)、日本銀行「資金循環統計」、大和総研「日本経済中期予測」(2022年1月)より。

成長戦略

会員様との関係性から広がる事業領域

当社グループは、長期にわたって会員制サービスを提供する中で、新たな事業機会やその原資となる利益を享受しながら、時々の社会情勢および会員様の状況とともに変わるニーズに耳を傾け、新たな価値を創造していくところが強みです。新中期経営計画においては、これまでに蓄積されたデータの積極的な活用、業務のDX推進などITの力を使いながら、各事業サービスの連携強化を目指しています。また、さらなるテラーメイドサービスの実現や会員同士のネットワーク構築など新たな取り組みにも着手し、会員様との共感に基づく、会員制事業の価値向上や会員制らしい新たな価値の創造につなげていきます。



グループ経済圏の最大化による会員基盤と利用者層の拡大

2021年度時点(最新)での、純金融資産1億円以上を保有する国内富裕層の数が推定149万世帯(2019年度比で約12%の増加)と発表されました^{※1}。一方、当社グループの現会員数は14万人と、まだまだ余地は大きく、継続的にフォローしている見込み客の数は8万人にのぼります。今後10~15年のうちに会員数は20万人規模に増加させていきたいと考えています。

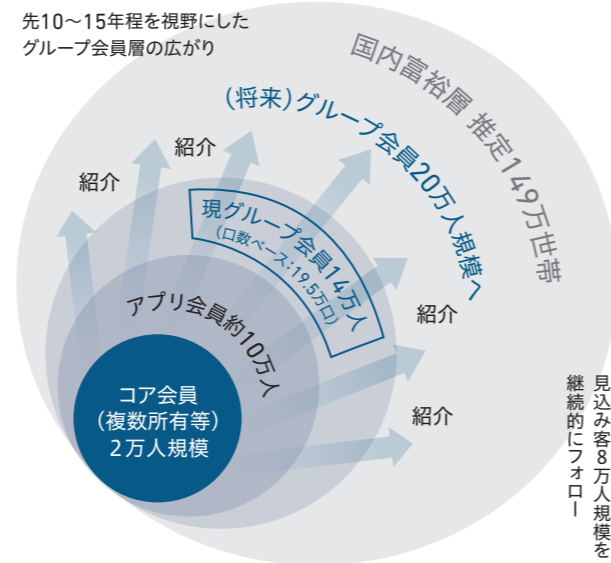
地域別の富裕層世帯数と会員数の分布を見ると、関東エリアでは現在約8%の会員数浸透率^{※2}になっています。中部や関西に対して後れをとっていますが、富裕層世帯の母数が非常に大きいことも要因です。当社グループは中部からスタートした会社ですので、関東での拡大余地は相対的に大きく、また、富裕層全体が拡大していることから、中部、関西それぞれにおいても拡大の余地は大きいと考えています。

※1 佛野村総合研究所 推計データより
 ※2 会員数浸透率: 富裕層世帯に占める当社グループの会員数の割合

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

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

会員基盤の拡大



「サンクチュアリコート」の戦略的展開による安定稼働の実現

好評いただいている新ブランド「サンクチュアリコート」は、第一弾の高山をはじめとして現在3物件の会員権を販売しており、いずれも過去の標準的な売れ行き(開業時に5~6割)を大きく上回り、開業時には完売に近い水準を見込んでいま

す。サンクチュアリコートは、年間利用頻度の高い法人の入会割合が約8割に上り、安定した稼働が見込まれるほか、1口あたりの入会から20年後までの累積キャッシュ・フローは、従来型のエクシブとの比較で約2~3割上昇すると考えています。

- サンクチュアリコートの戦略性/永続性
 - ◎中規模(120~160室目安)⇒立地選定上の候補が多い
 - ◎月5泊のフローティング利用等⇒稼働が安定しやすい
 - ◎保証金率が高い(15%目安)⇒メンテナンス原資が多い
 - ◎期間が設定されている(50年間)⇒法人ニーズに対応

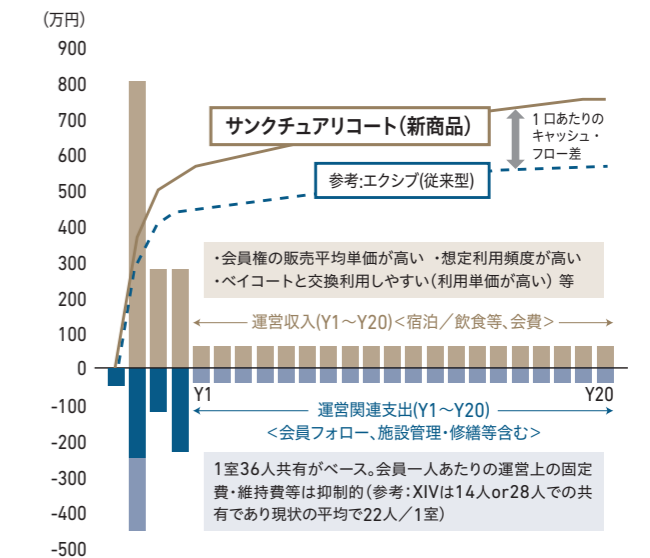
■ サンクチュアリコート3物件の進捗 ※2023年3月末時点

施設(室数)	発売時期	販売進捗(経過期間)	開業予定
高山(121室)	2021年6月	78.4%(22ヵ月)	2024年3月
琵琶湖(167室)	2022年3月	55.3%(13ヵ月)	2024年10月
日光(162室)	2022年10月	33.5%(6ヵ月)	2026年2月

■ 会員利用実績の比較

1会員当たり平均利用室数	2022年度(ウイズコロナ)		2019年度(コロナ前)	
	法人	個人	法人	個人
入会属性比率				
エクシブ会員(法人属性:47%)	6.3室	6.2室	6.7室	5.7室
ベイコート会員(法人属性:66%)	7.8室	7.1室	7.9室	6.9室
サンクチュアリコート会員(法人属性:81%)	8.2室	7.6室	-	-

■ サンクチュアリコートの今後の期待効果(エクシブとの比較)

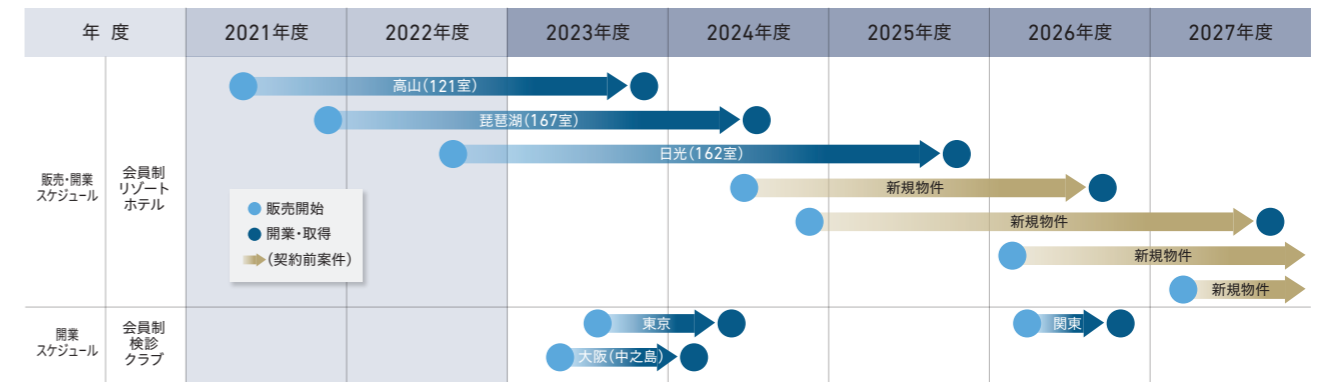


成長の源泉となる開発パイプラインの拡充

2024年度以降、1年に1ヵ所のペースで会員制ホテルの開発を目指しており、2027年度以降も含め、現在では7ヵ所程度の候補地を検討しています。高精度の検診サービスを提供

するハイメディックは新中期経営計画期間で3ヵ所の開業を予定しており、これらにより当面の目標に定めている4万2千人のハイメディック会員数の枠が確保できる見込みです。

■ 販売・開業スケジュール ※2023年8月10日時点

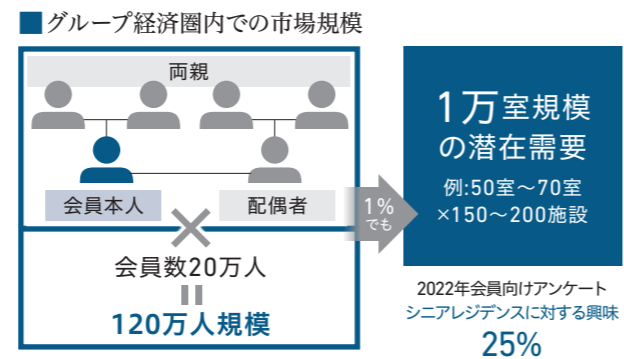


シニアライフ事業の新展開

1. 既存会員に対するライフタイムバリューの最大化

シニアライフ事業は、他社にはない圧倒的な顧客基盤を持つことをはじめ、メディカル事業・ホテルレストラン事業とのシナジーも強みとして事業を発展させてきましたが、現状は介護型施設が中心で、ホテル会員年齢(平均64歳)と入居時年齢(80代前半)に開きがありました。そこで、今後は健康者向けのレジデンスについて、将来の介護や健康維持、日常の困りごとの解決など、既存会員様のニーズに特化し、会員権のように追加購入を検討いただける新商品を開発します。これにより、全体の室数バランスが改善し、介護型施設へ移り住むことによる稼働上昇効果が見込めます。さらには今後ホスピス型の事業も積極展開することで、入居率については複合的に上昇を見込むことができ、また提供価値・社会価値としての事業の幅も大きく広がります。

会員様におけるシニアレジデンスに対する興味は低くなく、潜在的な需要は1%程度の購入率としても、1万室規模にのぼると考えています。会員様のニーズに幅広く応えた商品・サービスを開発することで、中長期的に大きく成長が見込める事業として注力していきたいと考えています。



2. 訪問看護ステーションの開設

2023年度、介護付有料老人ホーム「トラストガーデン桜新町」にハイメディック訪問看護ステーションを併設しました。施設内でのホスピスケアサービスを開始し、今後、他の施設へも拡大していく予定です。

超高齢社会である日本においては、拡大する医療ニーズに対して医療機関や医療従事者の不足が社会課題となっています。そのような中、末期患者など常に医療支援が必要な

高齢者が病院でも積極的な治療を行われないなど難しいケースもあり、在宅ケアを余儀なくされるケースも少なくありません。ご家族の身体的・経済的な負担や不安は計り知れないものです。今後はホスピタリティを追求した老人ホームで「病院のような安心感とご自宅のような心地よさ」を提供し、多様な医療ニーズに応えることで、施設の稼働率を向上させ安定した収益の確保を目指します。



BNCT事業への取り組み

BNCT(ホウ素中性子捕捉療法)事業は、当社グループが「がんで大切な人を亡くさない社会をつくりたい」というビジョンのもと推進しています。現在進めている治験は血管肉腫などのがんに対するものですが、今後は適応範囲を他の頭頸部癌、脳腫瘍、乳癌、肺癌、食道癌などに広げていき、放射線治療の仕組みを世の中に普及させていきたいと考えています。

また、ハイメディック事業との連携として、検診と治療を結び付けたサービスや、国内外の医療機関等に向けた機器の販売を予定しています。

多くの医療・学術機関と共同で研究に取り組んでいるメディカル事業は、今後もこういった取り組みを通じて、さまざまな社会価値を生み出していきたくと考えています。

■BNCTの特徴

- 照射する中性子線量は人体にほぼ影響がなく身体への負担が少ない。また、原則1回の照射で治療が完了。
- がん細胞のみ選択的に攻撃する仕組み。事前にホウ素の集積度を測定できるPET検査とのシナジーが強い。

■BNCTによる症状改善の例



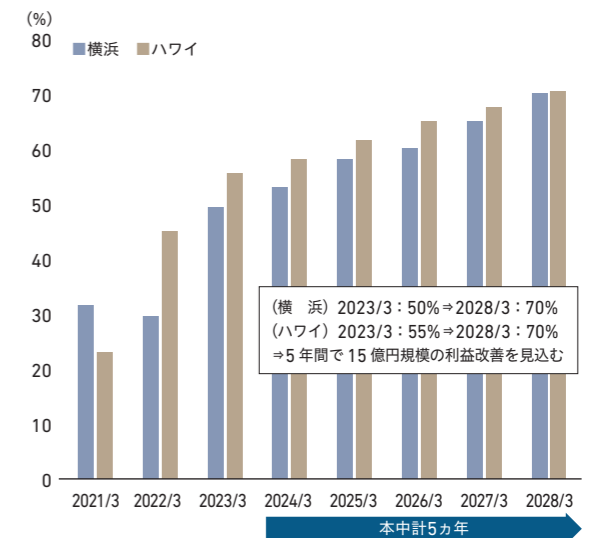
Igaki H, et al. Scalp angiosarcoma treated with linear accelerator-based boron neutron capture therapy: a report of two patients. Clin Transl Radiat Oncol 2022;33:128-33.

海外における会員制事業の展開

社会はアフターコロナを迎え、移動制限がなくなったことで、徐々に国際的な行き来が活発化することが予想されます。国内の会員制ホテルの販売や稼働に対してはさほど影響がないと予測しますが、ハワイやコロナ禍に開業した横浜の「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」などの業績には、この先数年間で大きくプラスの影響があると考えています。

今後は会員制施設においても海外との会員制倶楽部同士での交換利用をベースとした仕組みを構築していきたいと考えており、既にいくつかの候補先と検討を進めているところです。まずはインバウンドを対象に取り組み、徐々に当社グループのブランド認知やノウハウを蓄積していき、その先のさらなる展開と成長を実現します。

■「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」の稼働の改善 本中計5カ年の稼働率の想定(ハワイ/横浜)



■海外需要の取り込み

会員制での海外需要の取り込みは3段階のフェーズを想定し、長期的な戦略を遂行

- ①本中計期間より、提携による相互利用をスタート(提携先を順次追加し、徐々にブランド認知)。
- ②海外富裕層向けの会員権を組成し販売。平日を中心としたインバウンドを想定(単価、稼働向上)。
- ③海外富裕層に向けて現地での施設展開やサービス展開を実施。

人財戦略

リゾートトラストグループにとって人は財産であり、グループ成長の源泉であるといえます。特に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グループの未来に向けた取り組みを加速しており、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。グループ一丸となって人財成長支援、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。

人財戦略の実現に向けた課題と取り組み

前中計期間中の取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ●年間公休日数の増加 ●労働時間の全社統一 ●平均有休取得数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●105日 → 120日 ●2,085H → 1,920H ●6.0日 → 8.6日
新中計(2023年4月以降)の取り組み	
<p>【現状の課題と取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍以降のサービス業界全体における人手不足の解消 ●中途採用のコストアップ・機会減対策のための定着率の改善 <p>【今後の重点取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中長期的な人員不足に備えた人財の確保 ●「働きがい」と「働きやすさ」の追求 ●ホテルや間接部門の「適正人員」の見える化 ●タレントマネジメントの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ●処遇の見直し: 2023年度賃金5%アップ、賞与水準のコロナ前以上への回復、シフトの見直し等 ●新しい働き方の検討・試験運用: 中抜け対策、託児所設置、週休3日制等 ●社員紹介(リファラル)採用の導入、スポットのパートスタッフ採用、外国人の採用、地元採用の強化等による「人財確保対策」を推進 ●組織活性化や人財育成等による「成長実感」の機会、および安定した人財の確保や継続就労支援等による「安心して働ける環境」の維持 ●「理想的な人員の量と質」を見える化し、最適な人的資本経営に向けた「人財の安定確保と育成」につなげる ●グループ人財データの一元管理と有効活用を通じ、効果的な採用や最適な人財配置および、人財育成を実現

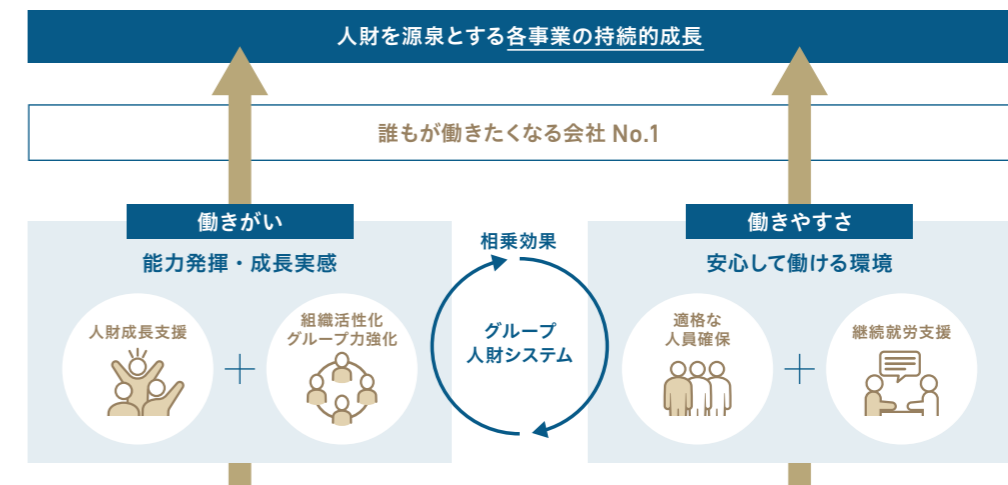
目指す組織および人財像と具体的な取り組み

人財の基本方針	具体策	KPI ※()内は2027年度目標	自律型ブランド人財の創出
<ul style="list-style-type: none"> ●誰もが働きたくなる会社No.1 ●働きがいと働きやすさの追求 ●将来にわたる人財力の維持・強化 ●グループ力向上につながる強い人財基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性活躍推進 ●ダイバーシティ&インクルージョン ●ワークライフバランス、健康経営 ●人権の尊重 ●ブランドアイデンティティ浸透活動 ●各種研修および自己学習支援 ●キャリア開発支援 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率 (25%) グループ/18.3% ●男女間賃金格差 (75%) グループ/正社員72%、非正社員81%、全体69.4% ●男性育児休業取得率 (85%) グループ/63.8% 単体/65.8% 	

Smile Spiral 全ては社員の笑顔から

誰もが働きたくなる会社No.1

私たちリゾートトラストグループは、「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、Smile Spiral)」を念頭に、「誰もが働きたくなる会社No.1」を目指します。そのために、「働きがい」と「働きやすさ」を徹底して追求し、創立50周年以降も「将来にわたる人財力の維持・強化」の実現に向けて、「グループ力向上につながる強い人財基盤」を確立していきます。



誰もが働きたくなる会社No.1 に向けて

事業継続に必要な人財確保

採用ホームページの見直しを行い、リニューアルしました。また、採用活動専用のSNSを開発し、求職者との接触が可能な環境を整備しました。既存社員からの紹介制度(リファラル採用)も導入し、少しずつ効果が出てきています。今後も継続的に新しい施設がオープンします。施設数の増加に伴う必要人財の確保に向け、処遇の改善等を推進しています。

「働きがい」と「働きやすさ」の追求

多様な人財が働きがいをもって、いつまでも安心して働けることができるグループとなるよう各種課題を設定し、取り組んでいます。特に、各事業所で任命されているブランドアンバサダーを中心に行っている経営理念やアイデンティティの浸透活動は、エンゲージメントに関わる組織活性化とグループ力の強化として継続して取り組んでいるプロジェクトです。多様な働き方を支援するため、勤務地限定制度や、短時間勤務制度など各種制度を整備。また、ホテル部門では長時間拘束を可能な限りなくするための動きとして、2022年度より中抜け廃止に向けた取り組みを行っています。

「適正人員」の見える化

各組織に期待される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、最適な人的資本経営に向けた人財の安定確保と育成につなげます。

タレントマネジメントの実現

リゾートトラスト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やスキル、経験などの情報を有効活用することで、最適な人財配置や人財育成、人財採用にも活用していきます。

スタッフ座談会

グループアイデンティティの自分事化などをテーマに、当社グループで働く会員権営業、ホテルレストラン、メディカル、本社業務部門のスタッフ4名が、2023年7月に座談会を実施しました。その内容をこちらにご紹介します。

対談者

- ・会員制本部 東京支社 第2事業部長 佐々木 健治
- ・ホテル&ゴルフ本部 サンクチュアリコート高山開業準備室 宿泊支配人 井上 尚子
- ・メディカル本部 トラストガーデン東嶺町 支配人 吉田 友加里
- ・業務部門 経営企画部 事業戦略課長 菅井 賢悟



Q グループのアイデンティティや経営理念などをどう理解し、日々の業務で実現していますか。



メディカル本部
トラストガーデン東嶺町 支配人
吉田 友加里

菅井 まず初めに、当社グループ施設での勤務経験が豊富な吉田さんと井上さんから、日々の業務内容を交えてお話を伺いたと思います。

吉田 シニアライフ事業の有料老人ホームは、入居いただいている皆様が生活を送るご自宅として、「一緒に暮らす、いい人生」を常に体験できる場だと感じます。トラストガーデンではケアマネジャーが作成するケアプランを、その方らしい人生が輝くように「輝きプラン」と呼んで、状態や性格、育った環境の違う一人おひとりに全職員が寄り添って大きな家族のような形で生活をサポートしています。一つの例ですが、独居で心身の機能が低下し一年半も寝たきりだった方が、ご入居後、社会性を回復され、一つずつ目標をクリアして歩行器で歩けるようになり、「第二の人生だわ」と喜んでいただけました。こうして一緒に目標を達成できる喜びこそ「一緒に暮らす、いい人生」につながっていると思います。

井上 私は今、来年3月に開業を予定しております、サンクチュアリコート高山の開業準備室で勤務しています。新規施設の開業準備は、まさしく企業理念にある「新天地開拓」だと実感しております。先日、ホテル建設の会議に参加させていただきました。その中で建設現場の方が電気・水が開通する日を「ホテルに命が吹き込まれる日」と表現されていました。その言葉を伺い、背筋が伸びるような気持ちになりました。こんなにも気持ちを込めて作業をしてくださる方々がいて、成り立つのだと改めて気付かされました。私達も妥協することなく、お客様や地元の皆様から愛されるホテルを作りたいと、企業理念を背負った気持ちで業務に取り組んでいます。



ホテル&ゴルフ本部
サンクチュアリコート高山
開業準備室 宿泊支配人
井上 尚子

Q 日々の取り組みは長期ビジョン達成にどう結び付くと思いますか。

菅井 シニアの現場は特に、日々の業務がビジョンそのものになっていますよね。佐々木さん、会員制本部の営業組織の方では、どのようにお考えですか？

佐々木 お客様との接点は、会員権の販売部門である会員制が起点となるケースが多いので、私は日々「Connect」を意識しています。お客様の情報を持っている会員制が中心になって各事業と「Connect」していけば、DXも活用しながら、もっとグループに貢献していけるはずだと思っています。営業部門は結果を求められがちですが、結果のための回り道として行動することをまず大事にし、お客様と何度もお会いする中で、関係性をきめ細やかに積み重ねることが、ホテルからハイメディック、シニア、そしてサプリまでの「Connect」となり、ひいては業績面でも大きな貢献につながると思うので、グループのビジョン達成のためにも、できる限り事業「Connect」に取り組んでいきたいと考えています。

菅井 とてもいいお話が聞けました。色々な事業部の方々が、会員制本部とコネクต์していきたいと思っていらっしゃると思います。私の所属する経営企画部の役割としては、今回、中計でグループの未来予想図を作りましたが、これを作るだけでなく実現することが使命だと思っています。皆さんそれぞれが目の前の業務を抱える中で、いかに共感を生み出していけるか。そのためには強い思いやパッションが必要で、そういった人財を経営企画では随時募集しています(笑)。



会員制本部
東京支社 第2事業部長
佐々木 健治



業務部門
経営企画部 事業戦略課長
菅井 賢悟

Q 将来、会社がありたい姿を達成した時に、ご自身はどのようになりたいですか。

佐々木 私の組織では50名のうち20名が女性で、営業部門の中では女性比率が高い方だと思います。この話は会員制本部ならではの面もあると思いますが、会社で男性に負けられない活躍をされている方が、ご自身の収入をパートナーに伝えるのを憚られるような話を聞くことがあります。世の中が変化の途上にあり、今後は働く女性が実績や評価に基づき高い収入を得ることもより一般化すると思いますが、当社グループの職場も、これからの社会の多様な働き方や生き方を示していく、ロールモデルの一つとなるような将来を描いています。

井上 素敵ですね。それはきっと、男性にとっても働き方や生き方の選択肢が広がることにつながるのではないのでしょうか。私は会社がありたい姿を達成したあとも、女性管理職として働き続けていると思います。ともに働く仲間が仕事もプライベートも輝ける環境をつくり続けていきたいです。

菅井 特にお二人のような女性には、管理職だけでなく役員になっていただくことも、今、当社では期待されていますよね。

井上 チャンスをいただけるのであれば、ぜひ挑戦させていただきたいです。影響力を持たなければ理想とする未来は描けないと思うからです。そして、期待してくださっている人がいるなら、その期待に応えていきたいです。私は大切な人を守れるような人財になりたいと思っています。

吉田 私は今と変わらず将来も、素敵な仲間と毎日笑って楽しく働いていきたいです。そして後輩たちが続々と成長してそれぞれの場で活躍し、介護業界のトップランナーになって輝いている。そんな未来にワクワクします。

DX戦略

会員様との顧客基盤をベースとした独自のビジネスモデルは、長期にわたる会員様の継続的なご利用により、顧客データが蓄積されます。会員様のご家族やご友人のネットワークを考えると、さらなるデータの上積みが期待できます。新中計期間では、DX実践のためにビッグデータを活かすプラットフォーム構築を目指します。

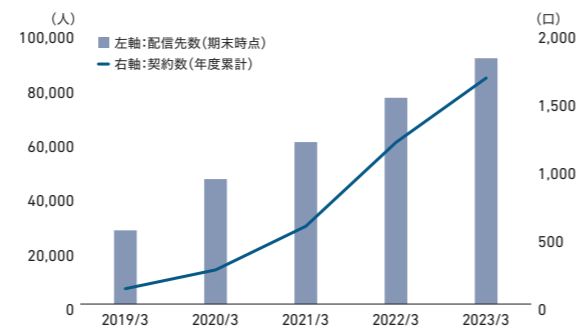
前中計期間中の取り組み	
●グループ共通ポイントクラブの導入	●法人向けアプリ、予約システムの開発
●グループアプリやラインワークス導入による接点強化	●スマートチェックイン・チェックアウトの全施設への導入
●デジタルマーケティングによる契約高、生産性向上	●DeNA社との合併事業の開始
現状の課題	
●未だ手作業の業務が多く生産性向上の余地が大きい	
●顧客データを活用した提案に結び付いていない	
●仕組みが利用者に浸透していない(WEB予約率20%)	
新中計(2023年4月以降)の取り組み	
●「デジタル投資」「ITリテラシー向上」による業務効率及び生産性向上	
●データ分析の基盤強化と、その活用によるマーケティングの推進(データドリブン経営)	
●社内外とのコミュニケーションツールの運用見直しや、環境づくりを含めた活性化	
●継続的な業務の標準化・簡素化と、古いシステムの計画的刷新	

データ資産を活かしたDX推進

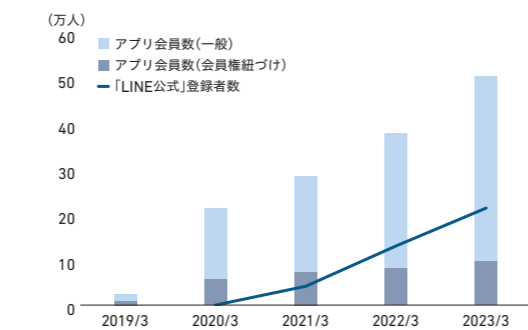
ウィズコロナの状況下では、前中計で注力してきたデジタルの活用が奏功しています。施設では対面接触を回避するスマートチェックイン・チェックアウトの導入施設を大きく拡大しました。また、会員基盤の拡大に向けた営業活動では、会員様からのご紹介という以前からの営業スタイルに加え、メールマガジン等をお客様の興味や関心の高いタイミングに合わせて配信するなど、新たなチャンネルで効率的な営業活動を展開できています。

2019年4月に導入した「RTTGポイントクラブ」や2020年に導入したSNS等のデジタルツールを活用することで、当社グループの会員様とその周辺顧客へグループ情報をタイムリーにご案内する仕組みも充実してきました。DXでは、各種のインフラが整ってきてはいますが、その活用による生産性向上や、お客様へのご提案についてはまだ余地が大きく、「会員制ならではの」データ資産を最大限に活かした新たな価値創造を生み出すことが、今後の重要な戦略テーマになると考えています。

■ デジタル配信を活用した会員権契約の状況



■ RTTGアプリ/「LINE公式」導入顧客数



財務資本戦略

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になりますが、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、開業時までに販売総額のおよそ5割が販売済になることで、全体の事業費を回収することができるよう価格設計をしています。近年では販売ペースの加速により開業時の販売済比率が5割を超え、さらに高まる傾向にあります。特に現在建設中の「サンクチュアリコート」シリーズにおいては、それぞれ開業時に全体の約8割を超える販売額が予想されます。

物件ごとに、販売によるキャッシュインが工事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るため、着工物件が複数重なる場合においても基本的には借入金等の資金調達を必要とせず、健全な財務体質を維持できます。

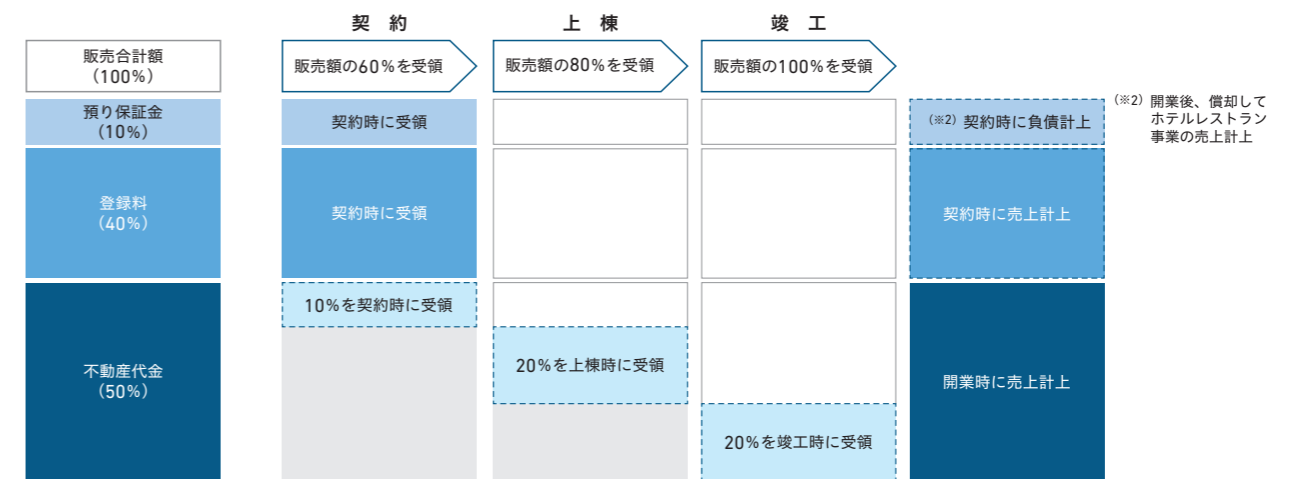
また、会員制ホテルは開業後の運営においても、年会費

収入や保証金償却収入などの固定収入が収益を下支えし、さらには業績的な安定感がより高いメディカル事業の成長もあり、この複数事業の組み合わせが、より強固な財務基盤を作り出しています。

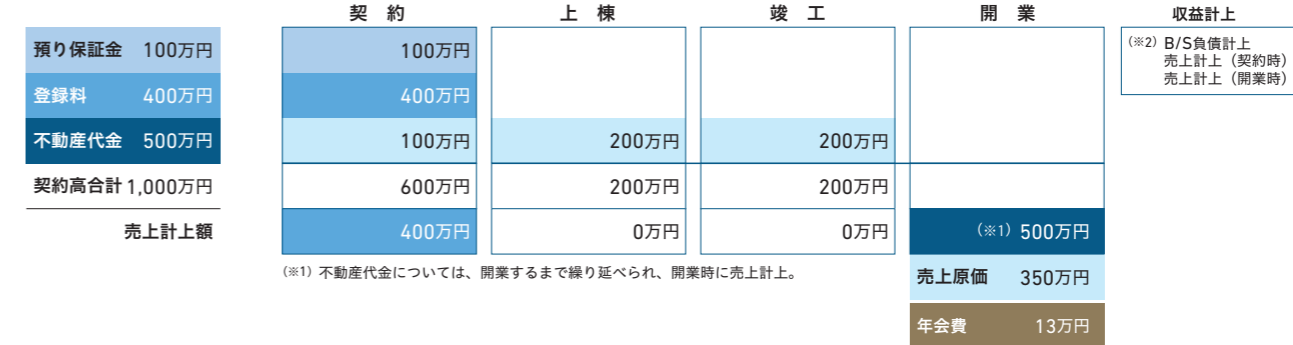
コロナ禍における2021年3月期～2023年3月期の連結営業キャッシュ・フローは、いずれの期も200億円を上回っており、運営収入が一時的に厳しい状況になっても、潤沢なキャッシュを生み出すことが可能であることを物語っています。

なお、キャッシュ・フロー計算書において、当社の設備投資額は新規ホテルの事業費全体の約2割であり自社の所有部分として固定資産に計上しますが、残りの8割は販売後にお客様の持ち分になるため、B/S上の棚卸資産に計上します。そして開業後に、販売に応じた売上原価として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

■ 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



財務資本戦略

シュを生み出すサイクルに組み込まれています(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)。

過去15年程で見た会員権の販売在庫水準は、リーマンショックや震災等の影響もあり、大きく上下動していましたが、新中計期間においては、毎年1施設の着工を目安として考えており、また、1物件あたりの回収総額は概ね1年間の会員権販売総額と同等になっているため、在庫は一定の水準を保って推移する想定です。

自己資本比率は概ね30%の水準を目安として考えていますが、実質的には、より高い水準にあると考えています。その理由は、顧客から販売時に預かる預り保証金を負債計上しているためです。中でも、償却型の預り保証金は、2023年3月末時点で900億円近く計上されていますが、これらは毎期、一定額が償却され売上に振り替わって計上されるため、顧客との契約の観点から負債計上をしているものの、基本的に将来の収益源であり、資本に近い性格を持つものです。

また、当社ではROEを指標として重視しています。2023

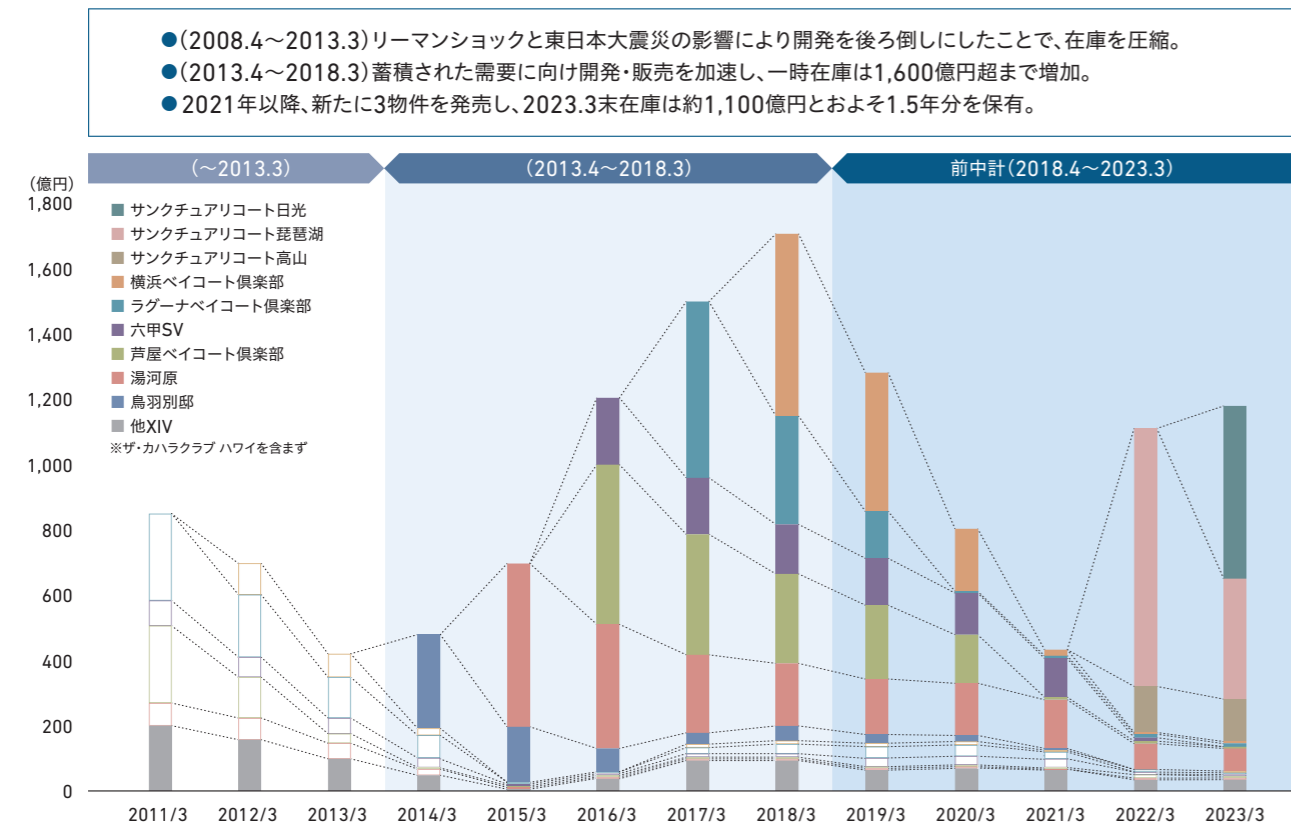
年3月期の15.4%は、一般ホテル売却による特別利益を計上しているため特殊要因を含んでいますが、今期計画では10%水準です。この10%を本中計期間において12%以上に高めていくことを目標としています。

およそ1年半分の在庫を保有

期末契約高ベースの販売在庫の推移は下図の通りです。

2008年4月から2013年3月の中計期間には、リーマンショックと東日本大震災の影響により、開発を後ろ倒しにしたことで在庫を圧縮しましたが、続く2013年4月～2018年3月までの中計期間では、蓄積された需要に向け開発・販売を加速し、在庫は一時1,600億円超まで増加しました。2021年度に「サンクチュアリコート高山」「サンクチュアリコート琵琶湖」を、2022年度に「サンクチュアリコート日光」を投入し、2023年3月末時点で、およそ1年半分の在庫を保有しています。2024年以降も概ね1年間に1施設のペースで開発を進めていく方針です。

■販売在庫(期末契約高ベース)の推移



新中計の財務戦略・利益還元方針

【財務戦略】

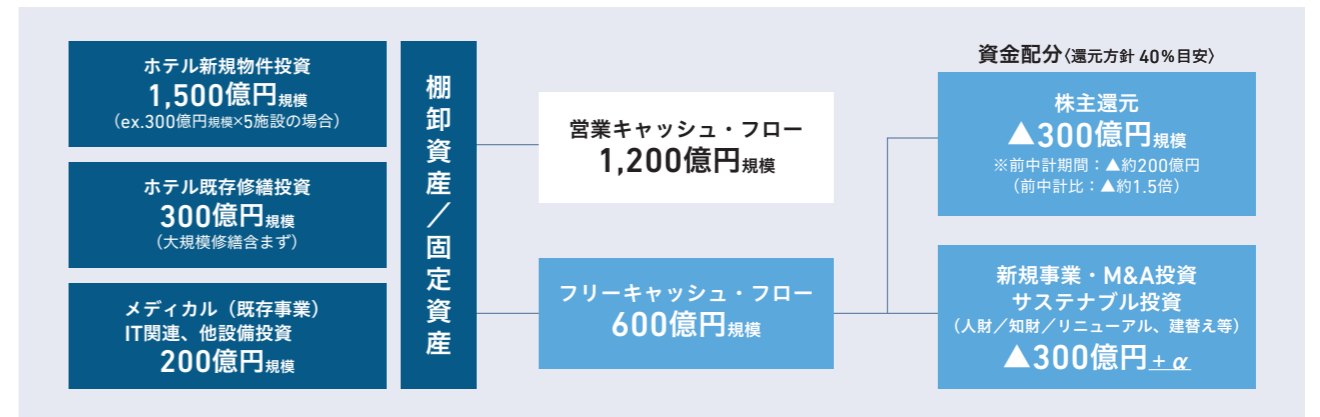
事業の安定的な成長をもとに継続的にキャッシュを創出し、人財、知財等、事業のサステナブル化に向けた投資や、M&Aなどの成長投資を実行していきます。また、自然災害や大規模な経済恐慌等、非常時にも対応できるよう財務の健全性、安定性を維持、向上させています。なお、コミットメントラインの枠は2023年8月末時点で900億円を確保しています。

【資金配分と還元方針】

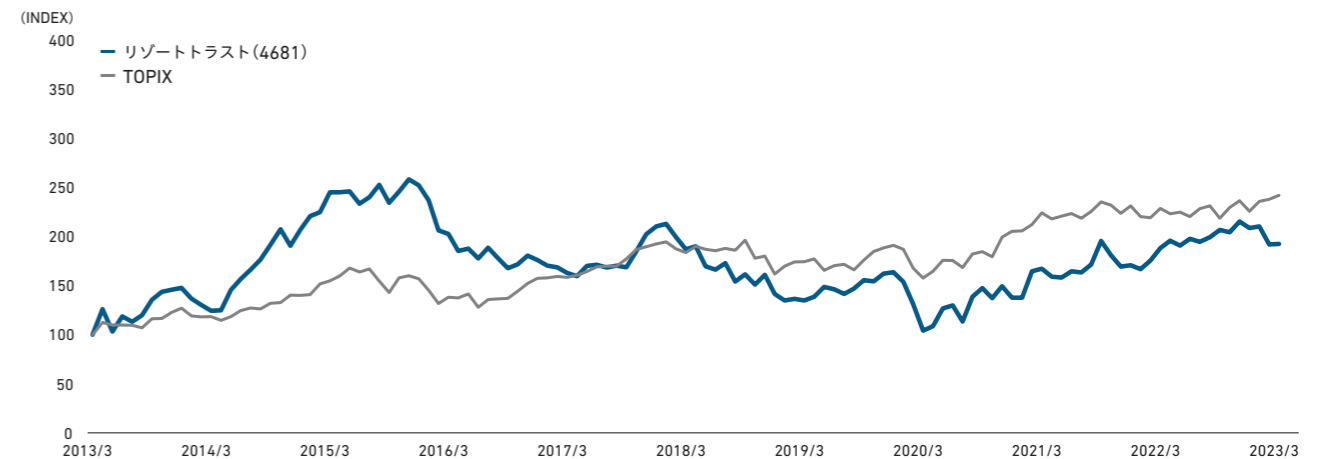
2023年5月に公表した中期経営計画において、配当性向40%以上を目安に、安定的に株主還元することを、還元方針としています。2023年度以降の5ヵ年でのフリーキャッシュ・フローはおよそ600億円規模を見込んでおり、その半分にあたる300億円規模を還元し、残りの300億円+αをもとに、各種成長投資やサステナブル投資を実行していきます。+α部分については、借入金等を活用していく方針です。

2023年8月には、株主還元の充実と資本効率の向上、機動的な資本政策の実施に向け、30億円の自己株式の取得を公表しています。

■資金配分のイメージ



■リゾートトラストの株価パフォーマンス(10年間)



事業別戦略

会員権セグメント

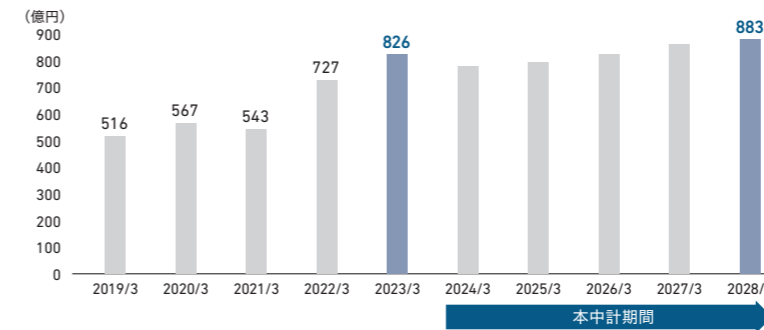
ホテル会員権等販売事業

2027年度目標	
新規率(販売)	55% (現状51.5%)
定着率(社員)	95% (現状93.5%)
残業時間	月5時間未満からゼロへ (現状10時間)

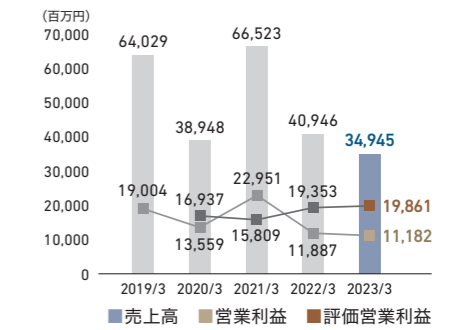
- 「顧客とのコネクトの質」の向上
徹底した顧客フォロー、信頼に基づく紹介契約の増加に向けて、顧客満足から顧客感動の実現に取り組みます。具体的には新規率の向上、新規会員獲得数の増加に取り組みます。
- 「営業力の質」の向上
時間効率の追求などを通じた社内連携の緊密化によりクロスセルを推進し、安定した収益を実現します。具体的にはホテル、ゴルフ場等の利用客からの入会数やハイメディック会員のホテル入会数の向上に取り組みます。
- 「組織・社員の質」の向上
職場環境、組織風土、モチベーションの改善・向上に取り組み、定着率の改善を目指します。

主要指標の推移(実績・計画)

■ホテル会員権 年間契約高(実績、計画)



■売上高・営業利益推移(実績のみ)



ホテルレストラン等セグメント

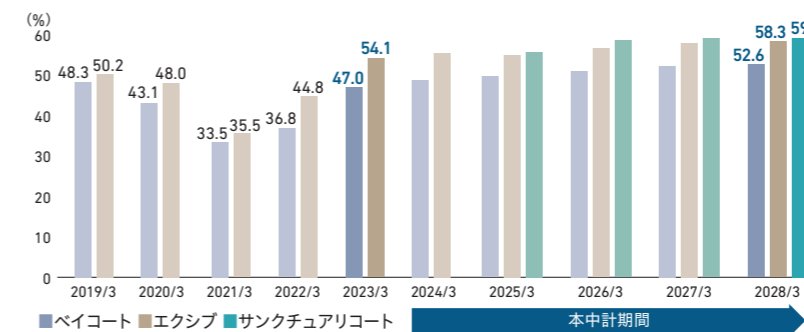
ホテルおよび付帯施設等運営事業

2027年度目標	
LINE公式登録者数	70万人(現状21万人)
RTTGアプリ予約率	40% (現状12.3%)
CSポイント(5点満点)	4.80(現状4.75)
ホテル稼働率(全体)	60% (現状55%)

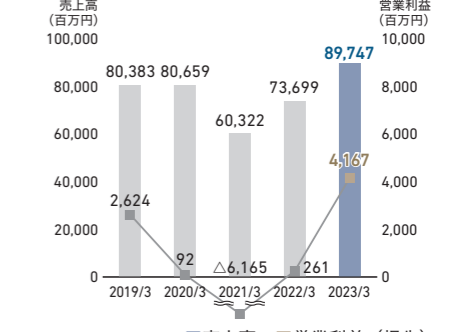
- サービス・情報告知・商品の品質向上と体験価値の提供
具体的には、よりお客様の潜在的なニーズに沿った体験型のプランや、利用時のより快適な過ごし方のご提案に取り組みます。
- 環境整備によるエンゲージメント向上・労働力の確保
具体的には処遇の改善、シフトの仕組み改善に伴う働き方の充実と働きがいの創出、新たな採用手法の活用等に取り組みます。
- IT、DXを駆使した変革による生産性の向上を通じて、セグメント売上高営業利益率で8~10%を目指します。
- コンプライアンス推進と環境マネジメントの実践による持続可能な「企業価値の向上」に取り組みます。

主要指標の推移(実績・計画)

■会員制ホテル稼働率(実績、計画)



■売上高・営業利益推移(実績のみ)



メディカルセグメント

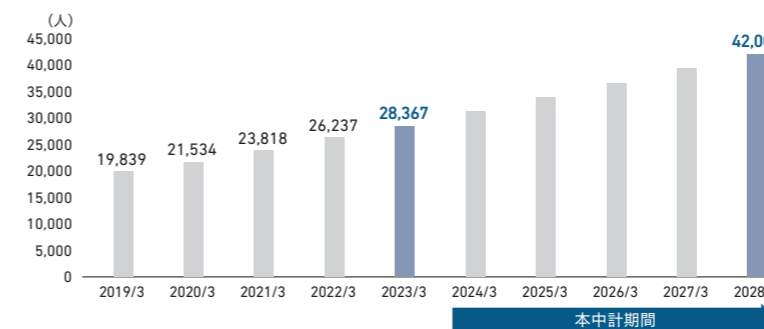
メディカル事業・シニアライフ事業

2027年度目標	
〈ハイメディック〉会員数	42,000口(2施設開業)
〈MS法人〉健診/検査	60万~70万人(M&A含む)
〈シニアライフ〉空間稼働率向上	年2~3%UP

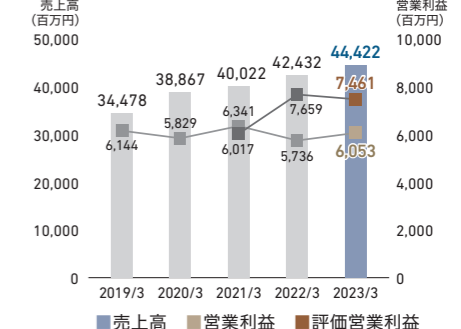
- 〈メディカル〉ハイメディック会員数拡大に向けて、検診拠点数の増加やさらなる付加価値の向上に取り組みます。法人ターゲットに対して、経営者はハイメディック、従業員はミッドタウンクリニックといった法人会員の健康経営のサポートを通じて検診・検査受検数の拡大を目指します。
- 〈シニアライフ〉終末期対応、ホスピス住宅、滞在型リハビリサービスやメンバーニーズに特化した新規レジデンス展開を通じて、空間稼働率向上を目指します。
- 〈エイジングケア〉メディカルプロダクトの新規開発、データ活用、クロスセル強化に取り組みます。
- 〈BNCT、遠隔読影、DX他〉パートナー関係を活かした他事業への連携効果、付加価値を創出します。

主要指標の推移(実績・計画)

■ハイメディック会員数(実績、計画)



■売上高・営業利益推移(実績のみ)



メディカル事業の価値協創

日本の超高齢化社会の最先端モデルを世界へ

高齢化社会の到来や健康志向の高まりといった社会課題を背景に、1992年に誕生した当社グループのメディカル事業は、会員制ビジネスで培った、真のパーソナライゼーションとホスピタリティを強みに、独自の検診システムを構築してきました。多くのビジネスパートナーとの協働やシニア事業との連携を通じて、「人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングの実現」に貢献し、世界が注目する日本の超高齢化社会の最先端モデルを築いていきます。



早期発見・治療を支えるハイメディック検診

メディカル事業は、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の立ち上げに始まりました。中でも日本の3大疾病であるがん、心疾患、脳血管疾患に注目した検査を行うことで早期発見・早期治療ができないかと考えて展開してきたのが会員制検診のハイメディックです。この取り組みは当社にとっても歴史的なもので、1994年にハイメディック

山中湖にてPET検査(陽電子放出断層撮影)を取り入れた検診サービスを始めたのが最初です。その成果が日本核医学会のがん検診ガイドラインづくりに生かされるなど、国内のPET普及とがんの早期発見に大きく貢献しました。そうした実績と膨大な検診データの蓄積が、多くの外部医療機関にも評価され今日のメディカル事業の基礎となりました。

産学連携や医療パートナーとの予防医療と先端治療

当事業が大きく展開できた背景には、医療機関等では保有していない、健康時から病変発見に至るまでの膨大な画像データを、経年で蓄積していることがあります。これらを使った健常者のデータが予防医療やコホート研究を進めたい大学病院にとっては価値あるデータの提供元であり、東京大学、京都大学等との提携へと進み事業の強化につながりました。さらに、2019年より国立研究開発法人国立がん研究センターにて、悪性黒色腫と血管肉腫を対象としたホウ素中性子捕捉療法(BNCT)の治験を開始しました。

BNCT事業は、当社グループが「がんで大切な人を亡くさない社会をつくりたい」というグループのビジョンのもとで推進しており、既に第I相(安全性)試験は無事に終了し、2022年11月から第II相(有効性)試験がスタートしています。現在進めている治験は血管肉腫に対するものですが、今後は適応範囲を他の頭頸部癌、脳腫瘍、乳癌、肺癌、食道癌などに広げていき、切除の必要がなく実施後のQOL向上にも適した放射線治療の仕組みを世の中に普及させていきます。

人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングの実現を目指して

2022年2月には、メディカルおよびヘルスケア領域のDX実施を目的に株式会社ディー・エヌ・エーとの業務提携を発表し、合弁会社を設立しました。将来的には、メディカル事

業に蓄積される健診・検診データや、医療・治療データ、エイジングケア用品やサプリメントの購入を含めた各種データをパーソナルヘルスレコード(PHR)として一元化しAI等に

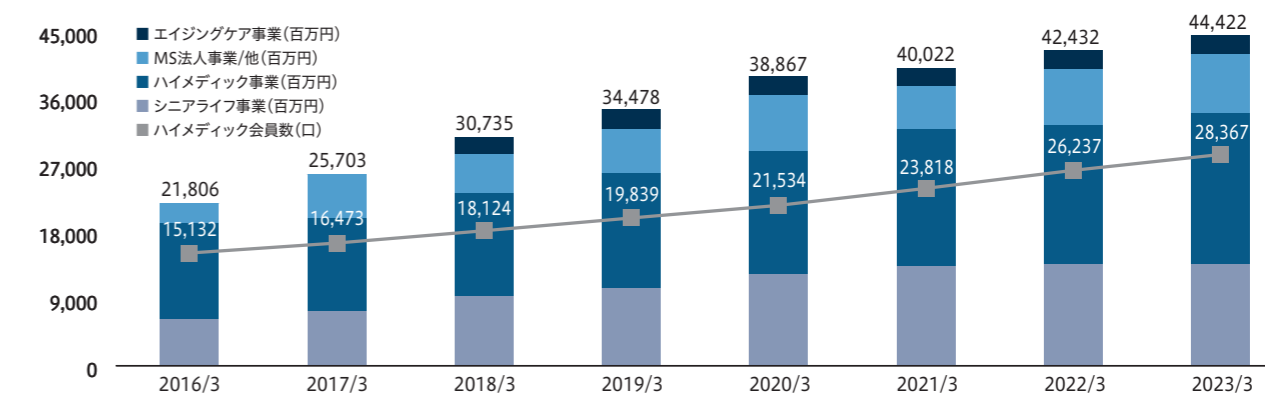
よる分析も活用したDXを加速することで、お客様一人ひとりに寄り添ったテラーメイドサービスの提供などの新規展開につなげていきます。DXの推進で新たな事業機会を創出することで、2027年度には営業利益100億円を創出する事業へと成長を加速させていきます。

また、メディカル事業では「人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングへの貢献」をスローガンに掲げており、病気の早期発見よりさらに前段階での健康増進や将来の介護リスク軽減にも注目した検診コースも提供する予定です。

メディカル事業を通じて、医学の発達や介護離職防止に

よる労働力の確保にも貢献できる可能性があることは事業を推進する当社グループにとって大きな動機付けになっています。会員様のウェルビーイングの実現という点でも、社会的意義のある事業といえます。この先10年を見据えると、メディカル事業は安定成長を続けるランニング収益を原資に、新たなサービスを付加することで、グループ収益を大きく押し上げるものとなります。さらに、お客様との接点も年に1度の検診に限らず、予防医療やエイジングケアなど、プライマリ・ケアとしてのご利用を促進できるよう、体制の拡充も図っていきます。

■メディカル事業成長の推移



■メディカル事業の発展

早期発見から、治療分野へ

まだ予防医学が一般的でなかった1990年代、早期発見のニーズに気づき、日本で初めてPETを取り入れた検診を開始。核医学会で高い評価を受ける。2019年、治療分野における先端技術の開発で、がん治療に新たな光をもたらしていくことを目的として、BNCTの治験をスタート。



予防医療をさらに深化

2022年、合弁会社設立を機にDXを加速。「人生100年時代の健康長寿、パーソナル・ウェルビーイングへの貢献」を掲げ、早期発見よりさらに前段階での健康管理や、将来のリスクを軽減。さらなるテラーメイドサービスの提供を目指す。

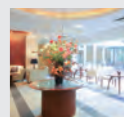
豊かなシニアライフの提案

2006年より、ホテル事業で培ったサービスやメディカル事業の強みを活かしたハイエンドなサービス付き高齢者向け住宅や介護付有料老人ホームを開発。



QOLのさらなる向上

医療と介護の連携をさらに強化し会員様のニーズに寄り添った新規施設を開発。今後拡大するホスピス型の事業とあわせ、提供価値・社会価値として高めていく。

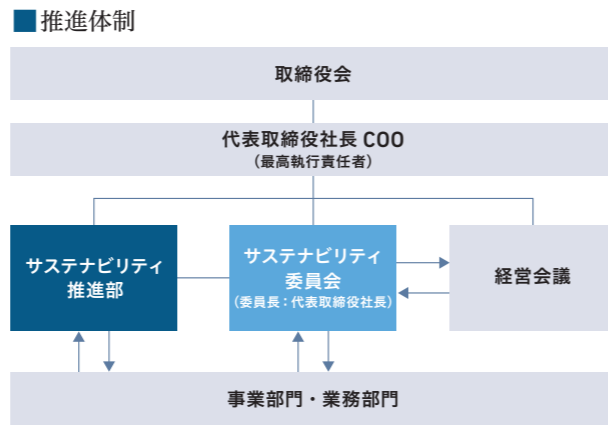


サステナビリティ経営

基本方針と推進体制

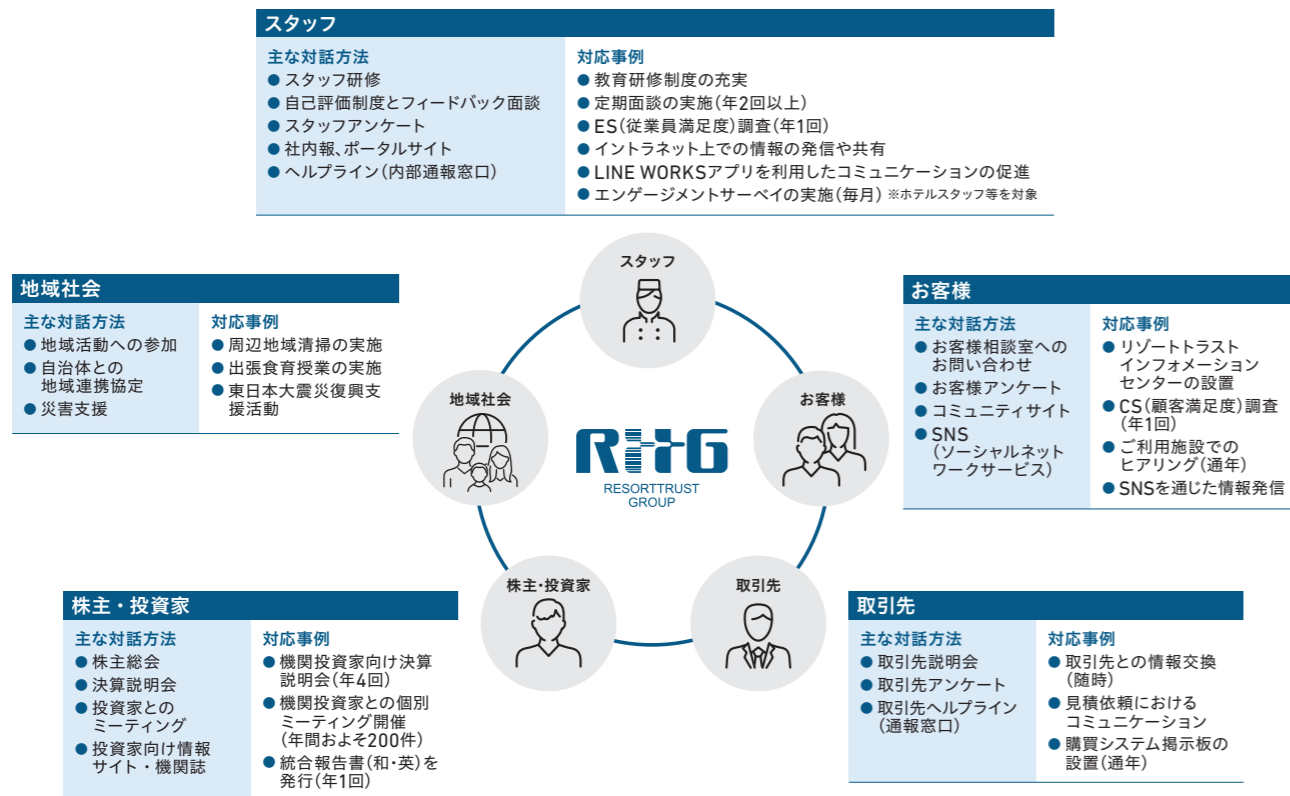
当社グループでは、持続可能な事業と社会の発展のために、自らが重要と考えるサステナビリティに関する課題をさまざまな角度から検討しています。これらの課題を共通認識として共有し、「グループ経営理念」のもと、中期的に基本戦略として取り組んでいきます。

当社グループは2022年度、サステナビリティ経営の推進機関として「サステナビリティ委員会」を設置しました。また、同委員会の事務局を担うとともに、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」も設置しています。「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、重要事項については審議・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、ステークホルダーの皆様の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。



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。

TCFD提言に基づく情報開示



脱炭素社会の実現に対する基本的な考え方

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ない財産です。美しい自然の風景をいつまでも保つために、気候変動対応や環境資源の持続的利用など、自然環境とともに生きていくことを使命に企業活動を行っています。

これまでも気候変動への取り組みとして、再生可能で自然にやさしいクリーンエネルギーである太陽光、水力による発電を行ってきました。太陽光発電設備は国内すべてのリゾートホテルおよびゴルフ場への設置を進めています。こうした再生可能エネルギーの活用の取り組みを通じて、グループの事業活動に伴い排出されるGHG削減の中長期的な目標を定め、事業を通してサステナブルな社会の実現に貢献できるよう、取り組みを推進していきます。

TCFD提言への賛同

気候変動は、自然環境や社会ならびに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。当社グループでは、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 (マテリアリティ) の一つとして、気候変動対策のための「GHG排出量の削減」を掲げ、「環境方針」に基づき、事業活動を通じたGHG排出量削減に取り組んでいます。2022年度には、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、気候変動に関連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。

想定したシナリオ

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

ガバナンス

気候変動に関しては、サステナビリティ委員会にて既存事業へのリスク・機会を踏まえた施策の立案や、GHGの中長期削減目標の検討を行っており、本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。本委員会は2022年度に計2回開催し、GHG排出量の現状認識と削減計画、マテリアリティの特定ならびに実行に向けたKPI設定等を議論しました。

戦略

気候変動のリスク・機会に関するシナリオ分析

当社グループの事業に関連する気候変動リスクと機会およびその影響の大きさについて、「1.5°Cシナリオ」「4°Cシナリオ」の2つのシナリオの下、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)」の時間軸で検討しました。

リスク・機会の概要と事業および財務への影響

当社グループにおいて相対的に重要な項目と財務影響および対応戦略は次ページの表の通りです。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およびブランド・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。

環境負荷の低減

■ 脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会(1.5°Cシナリオ)

分類	想定したシナリオの概要	当社グループの事業における リスク・機会／財務影響	時間軸	財務影響の大きさ			対応戦略	
				短期	中期	長期		
政策・法規制	当社およびサプライチェーンにおけるGHG排出に対する炭素価格の導入・強化 2030年:130\$/t CO ₂ 2050年:250\$/t CO ₂	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°Cシナリオ)

分類	想定したシナリオの概要	当社グループの事業における リスク・機会／財務影響	時間軸	財務影響の大きさ			対応戦略	
				短期	中期	長期		
急性	洪水や猛烈な台風、豪雨の頻度の増加、土砂災害の危険性の高まり	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

リスク管理

当社グループでは、「リスクマネジメント基本方針」を策定し、すべての事業活動を対象としたリスクマネジメント体制を整備・運用しています。気候変動関連リスクについては、事業活動に大きな影響を及ぼすとの認識の下、シナリオ分析を実施し、当社グループの財務影響、事業戦略および企業価値への影響を定性的に評価した上で、相対的に重要なリスクを特定しています。

特定した気候変動関連リスクに対しては、社会動向も踏まえた対策を検討し、その内容・有効性について、サステナビリティ委員会で報告・審議しています。審議・決定した対策は、リスクマネジメントのプロセスを通じ、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)なども整備しています。移行リスクについても、排出コストの増加抑制のため、全社的なGHG(温室効果ガス)排出量の削減を進めています。

今後も、事業戦略に影響する気候変動を含めた社会動向や、法律・規制の変更等の外部要因、グループ各社の対応状況などの内部要因も踏まえて、リスクへの対応戦略・施策を検討していきます。

■ GHG排出量削減

項目		対象	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
GHG排出量	Scope 1	グループ	t-CO ₂	—	57,526	55,190	54,771	54,510
	Scope 2			—	85,180	76,080	81,751	79,735
	Scope 1,2			—	142,706	131,270	136,522	134,245
	Scope 1	単体	t-CO ₂	—	51,463	44,368	48,990	49,244
	Scope 2			—	65,796	56,404	63,804	63,188
	Scope 3			—	139,786	153,406	116,915	185,102
GHG排出量原単位(Scope 1,2,3)		単体	t-CO ₂ /m ²	0.14	0.29	0.28	0.25	0.34

資源循環型社会の実現

排水やプラスチックごみによる海洋汚染や、大量生産、大量消費、大量廃棄による自然破壊は、世界的に深刻な環境問題です。当社グループは自然とともに事業活動を行っており、限られた資源を大切に活用しています。

「グランディ浜名湖ゴルフクラブ」では、周辺環境に影響を及ぼさずにグリーンを育てる「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む水を貯水し、再びグリーンに散布

生物多様性の保全

世界中に広がっている生物多様性の問題に対して、人間活動の多くが負の影響を及ぼしています。当社グループはリゾートの開発における環境の変化が、既存の生物の生育環境を脅かす可能性があることを理解し、事業活動を続けながらも生物多様性が保全された地球の実現に向けて取り組んでいます。

「エクシブ六甲 サンクチュアリ・ヴィラ」は、六甲山の豊かな自然に囲まれる会員制リゾートホテルです。建設の際は、残せる自然はできる限り残すよう既存の森林の手入れと植樹を施

指標と目標

当社グループは、かねてよりGHGの排出量を測定・公表していましたが、サステナビリティ推進体制の発足とともに2019年度以降のグループ全体の排出量を測定しました。今後は、Scope 1+2において、2030年度に2019年度比40%削減、2050年度に排出量ゼロを目標に掲げ、排出削減に向けた取り組みを行ってまいります。

するという循環システムです。日本国内のゴルフ場では当社グループが初めて導入しました。

プラスチック削減について、当社が運営するホテル客室に設置しているミネラルウォーターのペットボトルおよび歯ブラシには再生プラスチックを使用しています。新たな化石燃料由来のプラスチックを使用しないことで、GHGの削減、資源の循環に貢献しています。

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。

また、当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース(以下、TNFD)の理念に賛同し、2023年6月、TNFDの活動をサポートする企業・団体などで構成されるネットワーク「TNFDフォーラム」に参画いたしました。「生物多様性の損失を止め、回復軌道に乗せる」ことを意味する「ネイチャー・ポジティブ(自然再興)」に



Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFDとは
2021年6月に、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)、国連開発計画(UNDP)、世界自然保護基金(WWF)、英環境NGOグロウパレ・キャンピーにより発足した国際的なイニシアティブ。生物多様性・自然資本と相互関係性が高い事業活動とその資金の流れをネイチャー・ポジティブに移行させる目的で、金融機関や企業に対し、自然資本および生物多様性の観点からリスク・機会を評価し、開示することを推奨している。

社会との共有価値の創造

当社グループは、会員制リゾートホテル事業からスタートし、会員の皆様に寄り添うサービスを、皆様の声をもとにつくり上げてきました。また、その地域に還元できるものを意識しながら、事業を営んできました。

これからも、新しい施設の計画を進めていく中で、常に変わる社会環境や会員様のニーズなどに耳を傾けながら、新しい価値提供に努めます。

地方創生応援税制を活用した高山市への寄付

地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)を活用して、高山市「飛騨民俗村再整備事業」に寄付を実施しました。これを受け、2022年1月11日、國島芳明 高山市長(当時)より感謝状を授与されました。さらに、2022年12月15日に2度目となる5,000万円の寄付を実施し、2023年1月10日に田中明 高山市長より感謝状を授与されました。2024年春に開業予定の「サンクチュアリコート高山 アートギャラリーリゾート」の隣に位置する飛騨民俗村は、先人が培ってきた飛騨地域の民俗文化や里の風景の中で、非日常感を体験できる魅力のある施設です。当社は、飛騨民俗村再整備事業への寄付を通じて同エリアの活性化に貢献し、持続可能な観光地として、ホテルと地域の共存共栄を目指していきます。



地域貢献の一環として「介護・リハビリ体験会」や「介護塾」を実施

シニア施設近隣にお住まいで、認知症のご家族を介護されている方や、ご自身の日常生活に不安がある方などに向けた勉強会を実施しています。認知症ケアや転倒予防などに取り組むトラストガーデンの理学療法士や作業療法士が、寝たきりの要因となりうる転倒の予防法や認知症ケアについて分かりやすくお話しし、体験もしていただける勉強会です。ホームでの認知症予防や認知症リハビリの取り組みを紹介したり、参加者の転倒のリスクを実際に評価してアドバイスをしたりなど、「大変参考になる」と好評で、今では毎回参加されるお客様もいらっしゃいます。

※一部の施設において、不定期開催です。



食のプロによる「食育」

当社グループでは、次世代を担う子どもたちに夢と感動を与える「食育」を行っています。地域の方々と連携し、シェフが運営ホテル近隣の小学校などに出向き、子どもたちに「食」の大切さや、みんなで食べる喜び、作る楽しさ、そして手洗い方法など、「食」にまつわるさまざまなことを伝えています。食育の授業を通じて子どもたちから、家族の皆様にも料理を作る楽しさが伝わること、食に対する関心が高まっていくことを願い、続けている活動です。



誰もがいきいきと働き、輝ける職場環境づくり

当社グループは、より多くのお客様の「豊かな時間」創出のためには、さまざまな価値観を理解し、時代・社会に即した(時には一歩進んだ)提案につなげる必要があると考えます。そのため、多様なバックボーンを持った人財が活躍できる環境を整えるとともに、すべての人財のステップアップを応援します。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループの全スタッフの半数は女性です。女性の力は決して欠かすことのできない大切な経営資源であり、その活躍を支援することは人財戦略であり経営課題です。いつでも、いつまでも、女性が輝き続けられるように、女性のキャリア形成の支援に注力しています。

LGBTQ+(性的マイノリティ)に関する取り組みとしては、全スタッフ向けの「eラーニング」実施とあわせ、すべての管理職を対象とした「管理職研修」を開催、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、障がいの有無を区別することなく同じ職場でともに働くことをモットーに、障がい者雇用を促進しています。その核として、全国8か所の「事務支援センター」では、社内の軽作業を集約し、ホテルなど各部署が専門性の高い業務に注力できるよう支援を行っており、令和元年度には「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。



ワークライフバランスの支援

働きやすさの向上のため、勤務地限定制度や、育児や介護に向けた短時間勤務制度を導入しています。フレックスタイム制度を営業職や事務職の部署で導入し、働きやすさと生産性の両立を目指しています。また、ライフイベントに応じた取り組みとして、配偶者出産時の男性育児休業制度はもちろん、結婚・出産・介護と仕事をいかに両立するかを学び、情報交換するワークショップの開催、必要な情報と知識をまとめた「ハンドブック」の配布も行っています。

自分自身が思いもよらぬ病気やケガで長期休職や休業することになったとき、生活の下支えとして一定期間、一定の所得を補償し職場復帰を支援する体制も整えています。働く人、働きたくても働けない人の不安を和らげる手厚い設計で、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。



人財育成、グループのつながり強化

「人財」は、お客様に高いホスピタリティを提供し続ける上で不可欠であり、正に「人財」そのものが成長の源泉であると考え、当社グループでは各事業の壁を越えて、リゾートトラストグループアイデンティティを体現し、組織を活性化する「ブランドアンバサダー」を各拠点から選出し、アイデンティティの浸透、ブランドの向上、チームの連携による各事業間のつながりの強化を目的とするグループ横断のプロジェクトを実施しています。

また、「自律型ブランド人財の創出」を課題に掲げて、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た施策を実施しています。特に、ホテルなどの施設運営スタッフを中心に、円滑なコミュニケーション、効果的な対人関係構築につながるようなヒューマンスキルの向上を目指した各種研修を実施しています。



コーポレート・ガバナンス

当社グループは、株主・投資家をはじめお客様、取引先、地域社会、スタッフなどすべてのステークホルダーから信頼される企業体制の構築に取り組んでいます。コーポレート・ガバナンスの充実と強化を通じて、経営の透明性および効率性を確保し、経営環境の変化に対応できる組織体制で企業価値向上に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社グループでは株主総会の活性化、取締役会の意思決定の迅速化および監査等委員会による監督機能の強化、なら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などに取り組んできました。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してから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、決定します。

取締役会は、会社の意思決定機関として法定事項を協議決定し、経営の基本方針ならびに業務執行上の重要な事項を決定または承認します。議長は最高執行責任者(COO)、社外取締役6名を含む計18名の取締役全員が出席する月例の取締役会等で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行っています。

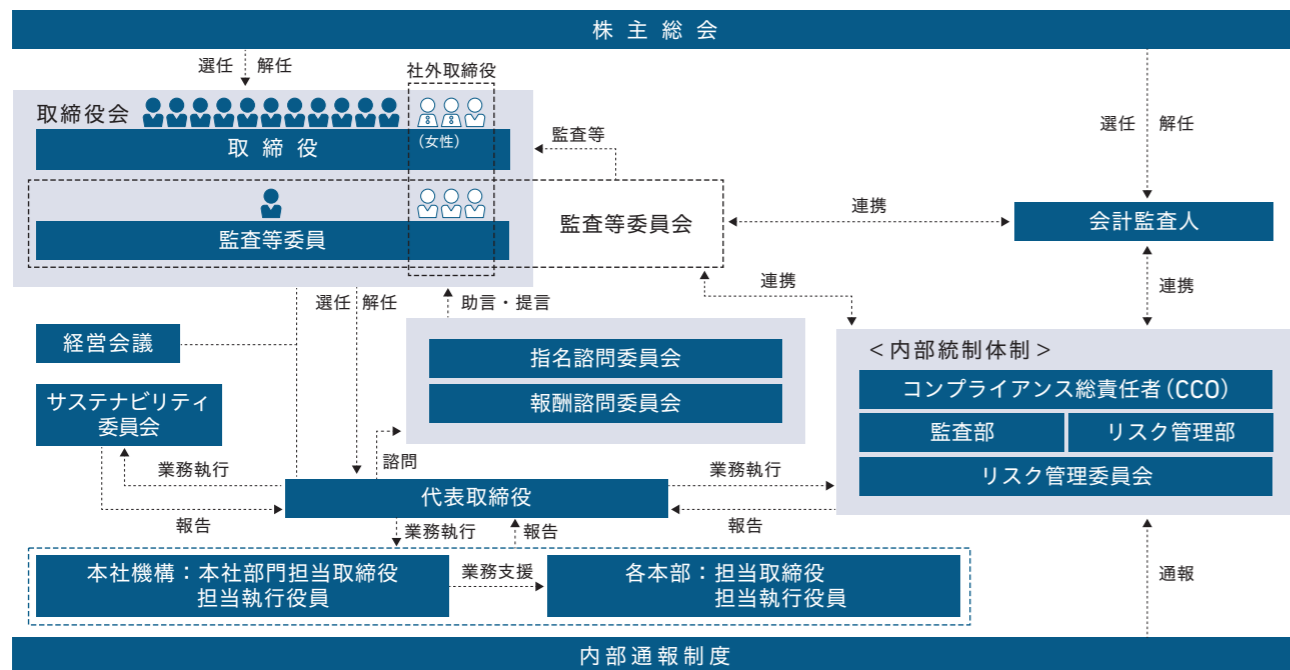
その他、ガバナンス体制には、取締役の選任および解任に関して審議を行う指名諮問委員会・報酬諮問委員会、当社グループのサステナビリティ戦略を計画、実行するサステナビリティ委員会などが設置され、適切なガバナンス体制の構築に努めています。

- 機関設計：監査等委員会設置会社
- 定款上の取締役の員数：25名
- 定款上の取締役の任期：1年
- 取締役会の議長：社長
- 取締役の人数：18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
- 女性取締役の人数：2名(11.1%)

取締役会の構成

取締役候補の指名に関しては、取締役会による的確かつ迅速な意思決定、適材適所、ジェンダーや国際性などを含む多様性の観点より、総合的に検討しています。

■ 体制図 2023年6月29日現在



取締役会の実効性

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いました。

■ 評価方法

① アンケート実施(2022年度第4四半期) ② 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

※透明性を確保するため、アンケートの作成及び結果のとりまとめについては外部機関に委託

■ 対象：取締役(監査等委員を含む)及び執行役員 計25名

■ 2022年度の評価

取締役会の構成・規模やスキル、監査機関との連携、内部管理体制の構築などについては、高く評価されていること等から、当社の取締役会はその役割期待を適切に果たし、前年度に引き続き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。

■ 今後の課題

- 議論の時間の確保・充実化に向けて、業績報告の効率化、事前資料配布の徹底などを実施
- 取締役の指名・報酬に関する取締役会での議論の充実、株主・投資家の意見を踏まえた対応に関する議論の実施

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各取締役の動機付けがなされ、優秀な人財を経営者として確保可能な報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、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。

具体的な基本報酬は、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、従業員給与の水準なども考慮しながら決定します。また退職慰労金は、第48回定時株主総会第4号議案「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するものとしています。

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、およ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、取締役に對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。また、譲渡制限付株式報酬制度(RS)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)を割り当てることとしています。

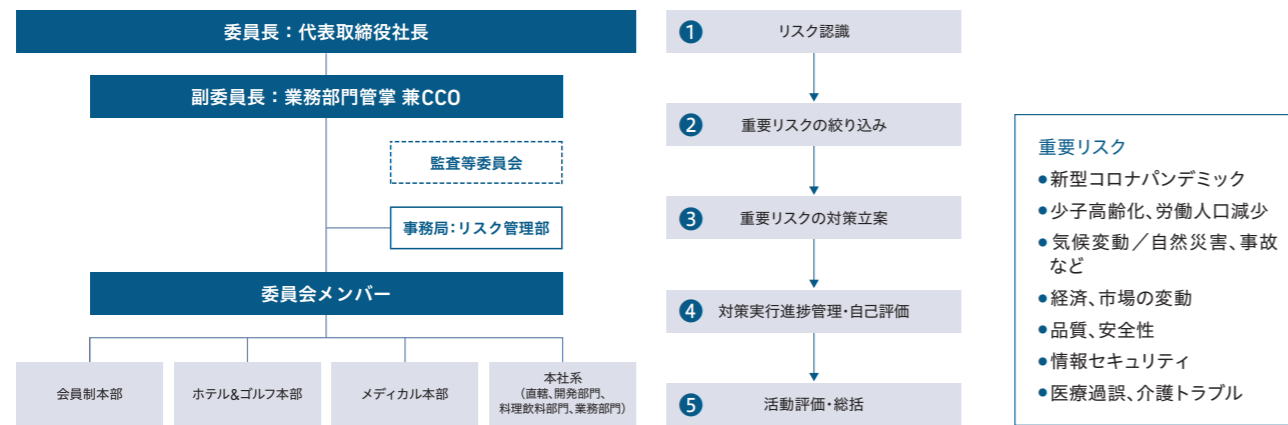
■ 役員区分ごとの報酬等の総額(2023年3月期)

役員区分	報酬額の総額 (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。)	1,387	738	163	485	648	11
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く。)	12	12	—	—	—	1
社外役員	34	34	—	—	—	6

リスク管理体制

当社グループは、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おり、リスク管理は極めて重要です。とりわけ重要だと考えるリスクを「重要リスク」として抽出し、常に化するリスク内容に適応できる体制を構築しています。重大リスクの把握や管理体制、対応の方針は、代表取締役社長を委員長とした「リスク管理委員会」で決定されます。リスク管理委員会が事業の透明性を確保し、リスク管理に取り組む体制準備を進めています。

組織体制(リスク管理委員会)



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、全スタッフに対してコンプライアンスに関する研修や啓発活動を実施しています。また、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る体制を整えています(2022年度の内部通報・ホットライン件数140件)。さらに、グループすべての事業所にコンプライアンス責任者・推進者を任命し、各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くとともに、本社専任部署と連携することで、万が一の事態にも機動的に対応できる体制を整えています。

政策保有株式

当社は政策保有株について、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針とします。認められる場合とは、投資先企業の収益性、成長性等の検証結果を踏まえ、当社グループの企業価値の維持・向上に資すると判断される場合をいいます。保有する株式については、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売却を行います。

銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	5	16
非上場株式 以外の株式	12	4,229

当社のコーポレートガバナンスに関するさらなる詳細情報については、下記よりご覧いただけます。

- ・コーポレートガバナンス報告書/株主との建設的な対話に関する方針
<https://www.resorttrust.co.jp/ir/investors/governance/>
- ・その他の規定・方針
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/#contents-03-04>
(ディスクロージャーポリシー/反社会的勢力に対する基本方針/リスクマネジメント基本方針/リスク管理方針/情報セキュリティ方針)

スキルマトリクス

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「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」「開発営業」「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	開発営業	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	●	●		●						
新谷 敦之	取締役 副社長	●	●	●							
井内 克之	専務取締役	●					●			●	
花田 慎一郎	専務取締役	●		●		●					
古川 哲也	専務取締役	●	●		●						
内山 敏彦	専務取締役			●				●			●
高木 直	常務取締役	●	●	●							
荻野 重利	常務取締役	●	●	●							
伊藤 豪	取締役	●	●		●						
野中 ともよ	社外取締役	●						●			●
寺澤 朝子	社外取締役								●		●
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	●					●	●			
西原 浩文	社外取締役 監査等委員								●	●	

※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、各氏のすべての分野・経験を表すものではありません。

取締役一覧

2023年9月1日現在



伊藤 興朗
代表取締役フェウンダー・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 COO

選任の理由

<p>いとう よしろう 伊藤 興朗 代表取締役フェウンダー・グループCEO (グループ最高経営責任者)</p>	<p>所有株式数:3,132,209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 代表取締役フェウンダー(現任)、 同 グループCEO(グループ最高経営責任者)(現任)</p>	<p>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。</p>
----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>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)</p>	<p>所有株式数:981,822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>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。</p>
----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>ふしみ ありよし 伏見 有貴 代表取締役社長 COO (最高執行責任者)</p>	<p>所有株式数:161,052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>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、メディカル事業をグループの基幹事業にまで成長させる。ES・CS、プロセス、業績をバランスさせた中長期視点に基づく経営を実践し、今後の当社のブランド向上とさらなる発展に寄与していただきたい。</p>
----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

選任の理由

<p>しんたに あつゆき 新谷 敦之</p>	<p>取締役副社長 会員制本部長 所有株式数:108,148株</p>	<p>会員制事業を担当、施設開発とあわせて、関東圏での当社シェア、知名度、売上拡大に注力し、関東圏の契約高を5倍へ伸長させる。また、幹部への人財教育の浸透に努める。これら豊富な経験と実績で、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。</p>
-----------------------------------	---------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>はなだ しんいちろう 花田 慎一郎</p>	<p>専務取締役 開発部門管掌 所有株式数:6,504株</p>	<p>日本長期信用銀行、東海旅客鉄道での職務経験を有する。銀行では営業推進、企画部門担当。東海旅客鉄道では秘書部長などの本社業務、営業・経営全般を担う。これら豊富な経験と実績で、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。</p>
-------------------------------------	------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>うちやま としひこ 内山 敏彦</p>	<p>専務取締役 料理飲料部門管掌 所有株式数:147,533株</p>	<p>料理部門の総括として料理評価と料理における「ハイセンス・ハイクオリティ」の理念実現の礎を築く。ヨーロッパでの経験を活かしソムリエ等の育成にも尽力。これら豊富な経験と実績で、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。</p>
-----------------------------------	----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>おぎの しげとし 荻野 重利</p>	<p>常務取締役 ホテル&ゴルフ本部長 所有株式数:60,180株</p>	<p>会員制事業、新規会員制ホテル、新規ゴルフ場の開業・運営に携わりホテル経営の実績を重ねる。カハラホテル買収後の現地責任者としてスムーズな承継を実現。これら豊富な経験と実績で、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。</p>
----------------------------------	---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>のなか 野中 ともよ*</p>	<p>社外取締役 所有株式数:3,813株</p>	<p>テレビ番組キャスターなど、フリージャーナリストとして外部の目線での企業経営に必要な、政治・社会・環境等の幅広い見識のみならず、企業経営の多様な経験と実績を有する。業務執行者から独立した客観的な立場で経営の監督を期待。</p>
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>こすぎ よしのぶ 小杉 善信*</p>	<p>社外取締役 所有株式数:0株</p>	<p>日本テレビ放送網株式会社(現日本テレビホールディングス株式会社)で数多くの番組制作に携わり、その後、長年にわたり会社役員として経営に参画。豊富な経験・人脈や経営能力を当社の取締役として活かしていただきたい。</p>
-----------------------------------	---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

■ 監査等委員

<p>とだ やすし 戸田 泰</p>	<p>取締役 (監査等委員) 所有株式数:300株</p>	<p>株式会社東海銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)勤務後、当社においては、コンプライアンス・監査・リスク管理・品質管理、監査等委員会事務局の責任者を務める。豊富な知識を活かし、監査等の職責を果たしていただきたい。</p>
-------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>あらかもと かずひこ 荒本 和彦*</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>	<p>NTTグループで技術開発・技術戦略及び法人営業等に携わり、会社役員として経営に参画。専門的な知識を生かし、業務執行に対する監査及びDX推進の役割を果たしていただくことを期待。</p>
-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

※1 各取締役の経歴、および独立役員としての独立性、選任理由等の情報については、当社の第50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。 ※2 所有株式数は2023年3月末現在
*独立役員

選任の理由

<p>いうち かつゆき 井内 克之</p>	<p>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:21,414株</p>	<p>みずほフィナンシャルグループにて、人事、経営企画、営業、官庁出向を経験し、豊富な金融知識に加え、人事・経営企画・グループ会社管理等のマネジメント経験も豊富に有していることから、当社の企業価値向上にも寄与していただきたい。</p>
----------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>ふるかわ てつや 古川 哲也</p>	<p>専務取締役 メディカル本部長 所有株式数:17,194株</p>	<p>当社メディカル・シニアライフ系グループ企業各社の取締役として拡大に寄与。現在メディカル本部長。専門的人財の活用や女性管理職育成などダイバーシティ経営を実践。これら豊富な経験と実績で、今後の当社の発展、ブランド創造に寄与していただきたい。</p>
----------------------------------	---------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>たかぎ なおし 高木 直</p>	<p>常務取締役 会員制本部長 兼大坂支社長 所有株式数:8,745株</p>	<p>会員制事業の営業に携わり、主として中部圏の当社シェア、当社ブランドの向上に努めた。現在は会員制本部長として若い社員を中心に人財育成に注力。これら豊富な経験と実績で、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。</p>
--------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>いとう ごう 伊藤 豪</p>	<p>取締役 メディカル本部本部長 メディカル運営事業担当 兼西日本運営事業部長 所有株式数:65,984株</p>	<p>メディカル本部の企画、戦略責任者としてハイメディック事業の新規施設やDXに取り組み、運営面でも検診キャパシティの増枠、運営効率と収益性の向上に努めた。これら豊富な経験と実績で、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。</p>
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>てらざわ あさこ 寺澤 朝子*</p>	<p>社外取締役 所有株式数:1,613株</p>	<p>経営組織論や組織行動論を専門とし、社員の動機付けや組織変革に関する研究に携わる。企業での調査経験、各種行政の委員や社会福祉法人評議員、財団理事を歴任。業務執行者から独立した客観的な立場で経営の監督を期待。</p>
-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>みやけ まさる 三宅 勝*</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>	<p>長年にわたり公務員として行政に従事、大学で副理事長としての経験など、法律や社会等に関する豊富な経験と幅広い見識を有する。業務執行者から独立した客観的な立場で経営の監督を期待。</p>
---------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>にしはら ひろふみ 西原 浩文*</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>	<p>公認会計士及び税理士としての専門的な知識・経験等を有しており、また、国立大学法人の監事や法人の監事、企業の監査等委員を務める。これらの経験を生かし、客観的な立場で経営を監督する役割を果たしていただくことを期待。</p>
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>にしはら ひろふみ 西原 浩文*</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>	<p>公認会計士及び税理士としての専門的な知識・経験等を有しており、また、国立大学法人の監事や法人の監事、企業の監査等委員を務める。これらの経験を生かし、客観的な立場で経営を監督する役割を果たしていただくことを期待。</p>
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>にしはら ひろふみ 西原 浩文*</p>	<p>社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株</p>	<p>公認会計士及び税理士としての専門的な知識・経験等を有しており、また、国立大学法人の監事や法人の監事、企業の監査等委員を務める。これらの経験を生かし、客観的な立場で経営を監督する役割を果たしていただくことを期待。</p>
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

財務サマリー

連結財務諸表

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
■ 経営成績											(単位：百万円)
売上高	105,311	116,824	120,401	142,249	143,541	165,413	179,542	159,145	167,538	157,782	169,830
営業利益	12,054	15,190	16,041	18,640	13,514	17,742	18,877	11,652	14,707	8,693	12,270
経常利益	12,976	16,830	20,206	19,439	14,806	19,422	19,528	12,476	17,647	11,123	13,247
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	11,508	15,408	17,709	17,531	16,290	18,585	19,049	11,153	△6,953	10,780	22,567
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	7,127	8,733	11,851	13,044	11,010	11,830	12,358	7,135	△10,213	5,775	16,906
減価償却費(CFベース)	5,482	5,523	5,876	7,030	7,746	8,609	9,678	10,944	11,331	10,556	9,264
EBITDA*	17,536	20,713	21,917	25,670	21,260	26,351	28,555	22,596	26,038	19,249	21,534
設備投資額	3,527	19,561	40,192	14,177	14,409	26,490	20,652	16,870	15,391	6,404	10,425
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,338	24,815	22,057	2,616	26,249	8,456	16,674	19,096	22,981	22,662	24,285
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,958	△33,747	△71,837	△33,824	3,881	△7,282	△2,057	△8,247	△13,577	2,736	6,314
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,447	22,179	60,359	△8,624	△15,593	△9,177	△23,198	△13,364	22,012	△49,026	△30,995
現金及び現金同等物の期末残高	38,716	51,965	66,404	25,476	40,365	32,469	23,895	21,376	52,756	29,210	28,926
営業活動によるキャッシュ・フロー対売上高比率(%)	20.3	21.2	18.3	1.8	18.3	5.1	9.3	12.0	13.7	14.4	14.3
純資産	73,145	81,395	104,769	112,515	118,379	125,190	132,050	132,991	120,791	106,832	123,889
総資産	253,861	300,774	390,832	407,430	421,606	421,440	401,426	400,833	407,243	394,408	439,999

*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

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
■ 各種指標(連結)											(単位：%)
売上高営業利益率	11.4	12.9	13.3	13.1	9.4	10.7	10.5	7.3	8.8	5.5	7.2
売上高当期純利益率	6.8	7.4	9.8	9.2	7.7	7.2	6.9	4.5	-	3.7	10.0
総資産経常利益率(ROA)	5.3	6.0	5.8	4.9	3.6	4.6	4.7	3.1	4.4	2.8	3.2
自己資本当期純利益率(ROE)	11.4	12.2	13.6	12.5	9.9	10.1	10.0	5.6	△8.4 ^{※1}	5.3	15.4
自己資本比率	26.1	24.7	25.5	26.6	27.0	28.7	31.7	31.9	28.4	25.7	26.8
時価ベースの自己資本比率	50.0	52.1	82.9	66.0	49.6	56.6	40.0	28.2	48.6	56.3	51.0
インタレスト・カバレッジ・レシオ ^{※2} (倍)	82.7	92.6	43.9	5.3	44.9	13.0	24.0	34.6	64.9	52.6	89.6

※1 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および自己資本への影響額を控除した場合：6.8%

※2 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

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
■ 1株当たり情報(連結)											(単位：円)
1株当たり当期純利益	75.38	89.71	120.30	123.34	103.40	110.82	115.53	66.65	△95.39	54.27	158.97
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後)	74.61	84.59	108.69	112.81	95.09	101.99	106.42	61.29	-	-	-
1株当たり純資産	686.85	758.58	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株当たり配当金	27.50	31.00	43.00	46.00	46.00	46.00	46.00	40.00	30.00	30.00	45.00
配当性向(%)	36.5	35.1	35.7	37.3	44.5	41.5	39.8	60.0	-	55.3	28.3

※1株当たり情報およ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います。

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
■ セグメント別売上高					(単位：百万円)
会員権事業	64,029	38,948	66,523	40,946	34,945
ホテルレストラン等事業	80,383	80,659	60,322	73,699	89,747
メディカル事業	34,478	38,867	40,022	42,432	44,422
その他	651	670	670	704	714
合計	179,542	159,145	167,538	157,782	169,830

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
■ セグメント別営業利益(損失)					(単位：百万円)
会員権事業	19,004	13,559	22,951	11,887	11,182
ホテルレストラン等事業	2,624	92	△6,165	261	4,167
メディカル事業	6,144	5,829	6,341	5,736	6,053
その他	572	663	531	766	687
本社費	△9,468	△8,491	△8,952	△9,959	△9,820
合計	18,877	11,652	14,707	8,693	12,270

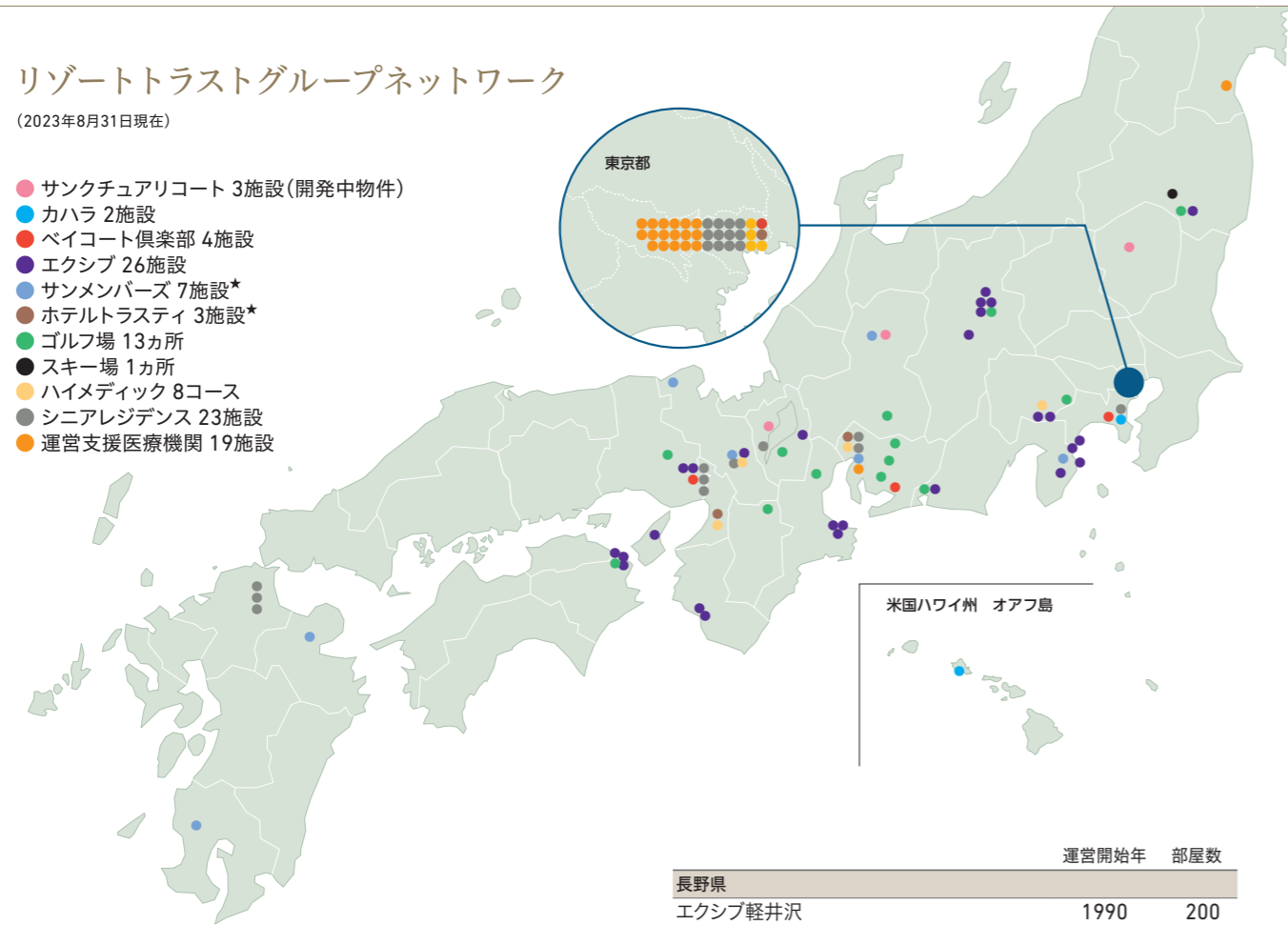
※各会計年度は3月31日で営業期間が終了した年度を表記しています。記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表しています。

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

(2023年8月31日現在)

- サクチュアリコート 3施設 (開発中物件)
- カハラ 2施設
- ベイコート倶楽部 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 13カ所
- スキー場 1カ所
- ハイメディック 8コース
- シニアレジデンス 23施設
- 運営支援医療機関 19施設



■ ホテル施設

	運営開始年	部屋数
● サクチュアリコート		450
栃木県		
サクチュアリコート日光	2026(予定)	162
岐阜県		
サクチュアリコート高山	2024(予定)	121
滋賀県		
サクチュアリコート琵琶湖	2024(予定)	167
● 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
● ベイコート倶楽部		824
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	2020	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
● 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 サクチュアリ・ヴィラ	2004	40
エクシブ軽井沢 サクチュアリ・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 サクチュアリ・ヴィラ	2003	22
エクシブ鳴門 サクチュアリ・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
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/スキー場施設

	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
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
愛知県	
パインズゴルフクラブ	18
セントクリークゴルフクラブ	27
ザ・トラディショナルゴルフクラブ	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

	運営開始年
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
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
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

■ シニアレジデンス施設

	部屋数
●	2,093
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	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	73
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	
アクティブ琵琶(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
レジャース百道	62

■ 運営支援医療機関

	運営開始年
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

(2023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	7,943名(連結・正社員)
		決算期	3月(年1回)

株式情報

(2023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	42,602名

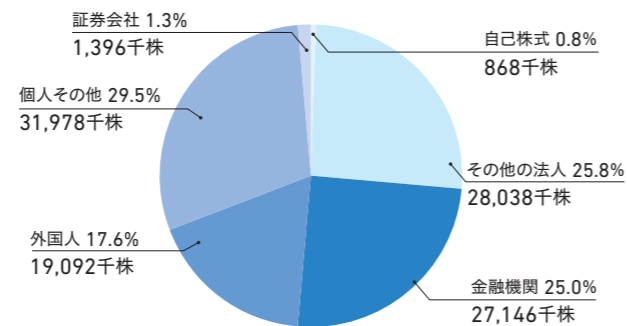
株主優待

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

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	12.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	12,426	11.54
株式会社日本カストディ銀行	7,955	7.39
サッポロビール株式会社	3,351	3.11
伊藤與朗	3,132	2.91
株式会社ジーアイ	1,921	1.79
住友生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	1,555	1.44
株式会社きんでん	1,442	1.34
株式会社KY	1,335	1.24
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,183	1.10

所有者別株式数



関係会社一覧

(2023年6月30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	メディカル事業	1,722	82.2(82.2)
(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)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)
(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(0.1)[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、間接所有割合であります。

※2 「議決権所有割合」の[外書]は、緊密な者等の所有割合であります。

※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おります。

※4 有価証券報告書を提出しています。

※5 特定子会社であります。

※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。

2022年度の主要な損益情報等	①売上高	28,765 百万円
	②経常利益	3,544 百万円
	③当期純損失	3,353 百万円
	④純資産額	11,751 百万円
	⑤総資産額	73,668 百万円

外部からの評価

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

WINは、時価総額上位700銘柄(MSCIジャパンIMIトップ700指数)の中から、性別多様性に関する開示情報をもとに優れた企業が選定されます。企業のESGの取り組みを重視する世界の投資家から重要な判断基準として活用されており、GPIFも投資判断基準の一つとして採用しています。

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント株式会社が独自に作成しており、ESG評価が高い企業に幅広く投資する年金基金・機関投資家向けの運用プロダクトとして「サステナブル運用」に活用されています。当社のESGへの取り組みが評価され、2023年度は4度目の選定となりました。



次世代認定マーク「くるみん」取得

2016年度取得に続き、2019年度には新基準での「くるみん」の認定を受けました。仕事とライフイベントが両立しやすい環境づくりへの取り組みや、両立支援制度の拡充、社内イントラサイトでの育児や介護に関する情報周知、さらに男性の育児参加促進への積極的な施策が認められました。



健康経営優良法人

地域の健康課題や健康増進への取り組みとともに、特に優良な健康経営を実践している企業・法人が認定されます。当社グループでは、健康でいきいきと活躍できる職場環境と家庭生活の充実に取り組むべく、「リゾートトラストグループ健康経営宣言」を実践しています。

