

2. 5年間の重視する経営指標 および 先3年の定量計画

長期安定的なサステナブルな成長を目指し、強みをより強く、各事業でのイノベーションと生産性向上、付加価値の創出、挑戦する風土への変革により「営業利益率（10%以上）」、「利益成長率（年率 10%以上）」を高め、収益性を安定成長させることで、「ROE（10%以上）」の向上を目指します。

■ 定量計画（連結）

（億円）

	2023年3月期 (前期実績)	2024年3月期 (中計1年目)	2025年3月期 (中計2年目)	2026年3月期 (中計3年目)
売上高	1,698	2,000	2,150	2,300
営業利益	122	180	200	230
営業利益率	7.2%	9.0%	9.3%	10.0%
成長率	+41.2%	+46.7%	+11.1%	+15.0%
経常利益	132	180	200	230
当期純利益	169	120	130	150
ROE	15.4%	9.9%	10.1%	11.0%

※ 詳細は、本日に開示しております「中期経営計画 説明資料」をご参照下さい。

3. 「リゾートトラストグループ アイデンティティ」について

2021年4月に、「グループ アイデンティティ」を制定しております。コロナ禍において、グループの存在意義を改めて確認することができました。また、「会員制らしさ」に重点を置き、「余暇」や「健康」に広がる需要に応えるなかで築いたお客様との信頼関係が、事業の価値創造の源泉であることを再認識しました。このような時代だからこそ、改めてリゾートトラストグループ統一の自己像を認識した上で、これからもお客様に寄り添い、一生涯お付き合いしていただける企業グループを目指しています。

リゾートトラストグループ アイデンティティ

ご一緒に、いい人生
より豊かで、しあわせな時間（とき）を創造します

■ リゾートトラストグループの存在意義（パーパス、志）について

リゾートトラストグループの存在意義は、余暇と健康に関わる様々な社会的課題について、当社グループの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解決し、当社グループに関わる全ての人々の豊かさと幸福を追求することにあると考えております。

これからも、常にお客様と共に、次代の変化を捉えながら、商品・サービスを協創する企業グループとして、サステナブルな経営を続け、企業価値向上に努めてまいります。

以上



リゾートトラストグループ 新中期経営計画

Sustainable Connect～To Wellbeing～

2023年4月～2028年3月

2023年5月15日公表



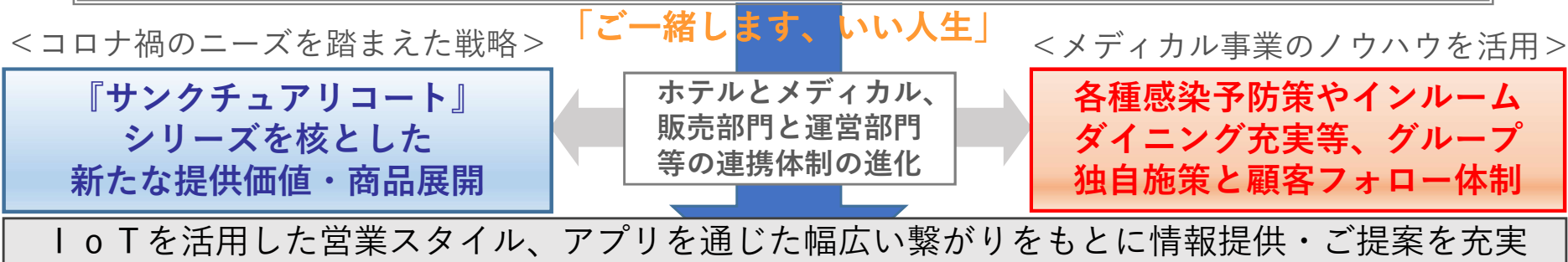


目次

	ページ番号
『Connect50』 ローリングプランの振り返り	1～3
<新中期経営計画 『Sustainable Connect』>	
・ 計画の考え方、環境認識	4～5
・ 基本戦略、経営基盤の強化（人財、DX）	6～7
・ 成長戦略①～⑦ ※開発スケジュール含む	8～15
・ 数値計画	16
・ 長期利益成長イメージ	17
・ サステナブル経営	18～19
・ 長期ビジョン	20
<参考資料>	
・ 事業セグメント別5カ年計画、免責事項	21～24

コロナ禍の危機を越えて得られた成果

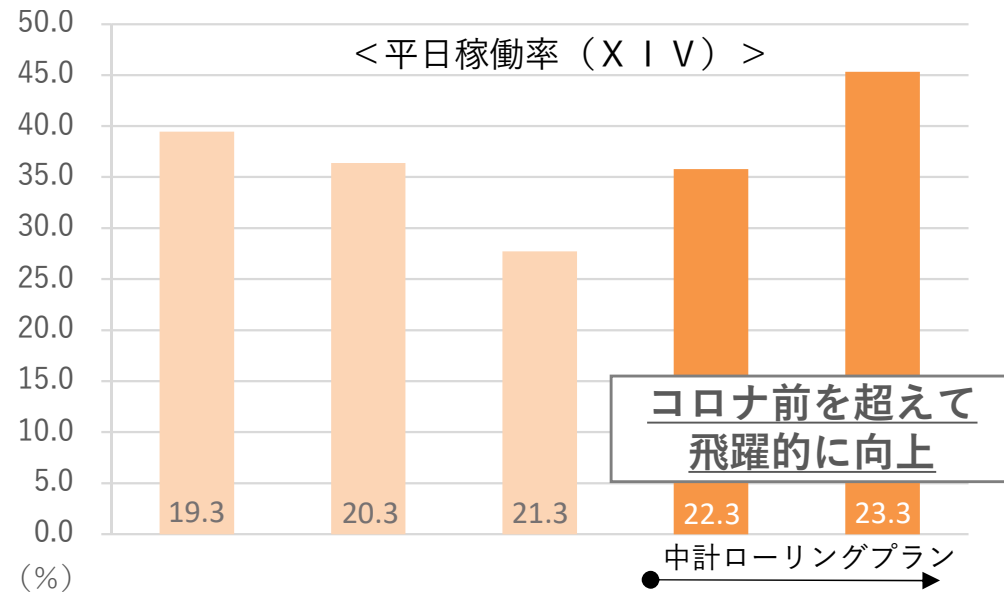
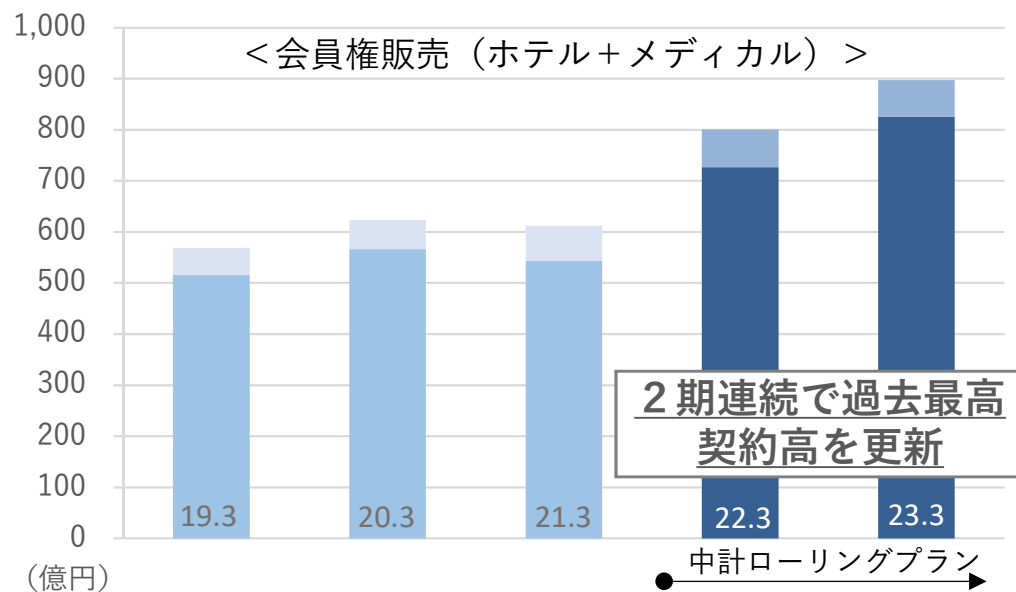
グループの方向性 = アイデンティティの再認識、“会員制らしさ”の追求



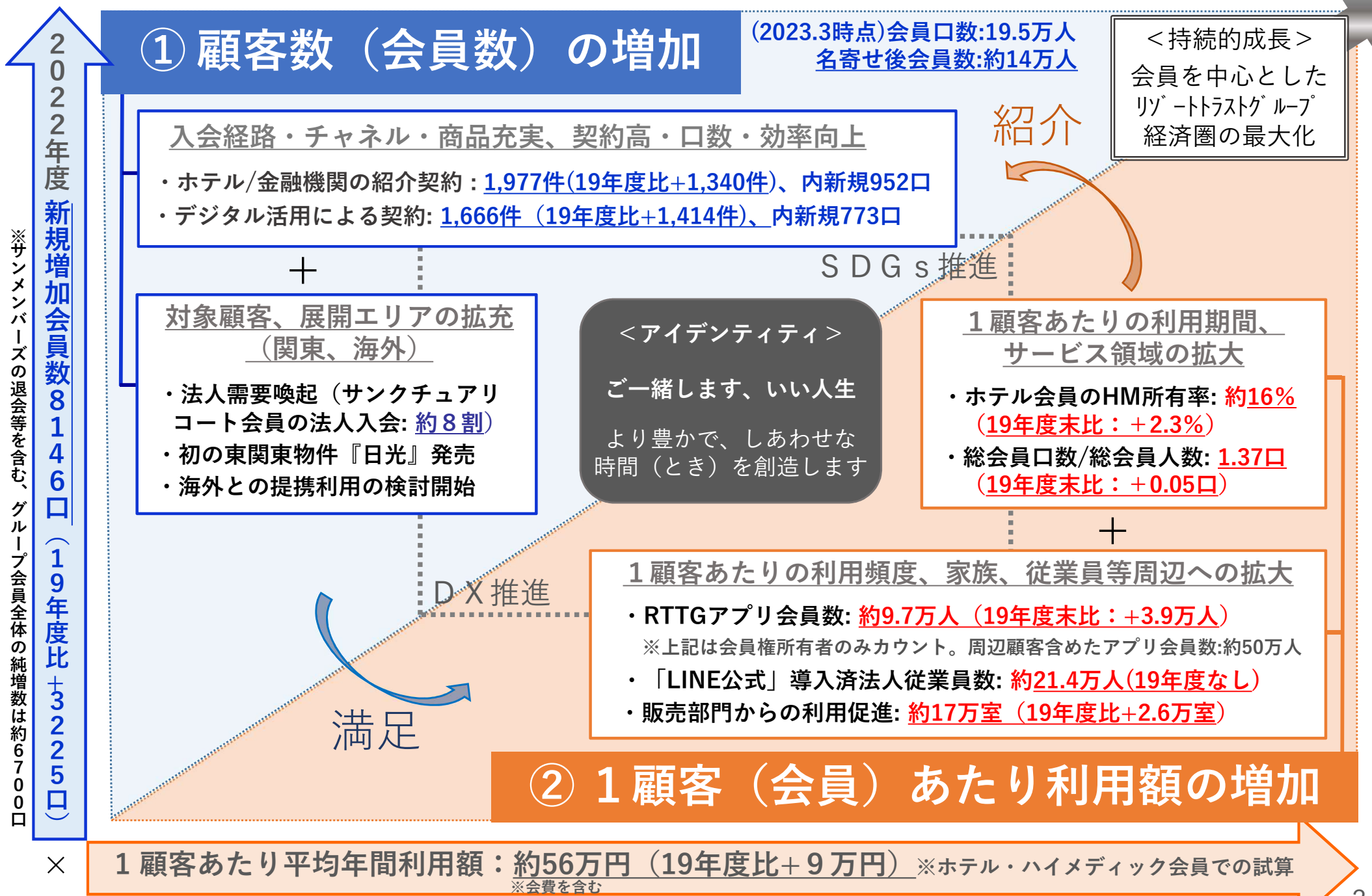
◎お客様とのより深い信頼関係

- ・安心・安全な空間で非日常を満喫したい
- ・健康の維持と専門的な医療情報が欲しい
- ・家族や大切な人と、ハレの日を祝いたい

◎ 新たな市場の開拓、会員制施設／サービスに対する再評価



■ 会員制の強みを最大限に活かした戦略が大きく進展 (①×②の乗数効果による成長) ※2022年度実績より



コロナ他、外部環境の変化により顕在化した主な課題

非会員制施設の稼働・収益性の低下

- ・ 一般ホテル（ホテルトラスティ）事業を一部譲渡
- ・ シニア施設入居率低下、展開スケジュール見直し
※シニアライフ事業新商品、新規展開はP.12に掲載

サービス業界の人手不足

- ・ 処遇改善実施（ベースアップ、定期昇給、賞与）
- ・ 『中抜け』シフトの改善に向けた取り組みの開始
- ・ 外国人採用、キャリア採用等に向けた環境構築
※人財投資、人財戦略についてはP.7に掲載

急激なエネルギー価格、原価・資材価格の上昇

- ・ ルームチャージ料金改定（直近コスト上昇分の吸収）
- ・ 商品の付加価値、需要環境に応じた販売価格の改定

2023年度計画 （『Connect50』ローリングプラン） 最終年度財務目標）との比較


	2021.5公表 ローリングプラン 最終年度	2023.5公表 新中計初年度
売上高	1,900億	2,000億
営業利益	200億	180億
経常利益	200億	180億
当期純利益	130億	120億
ROE	10%	10%

- ・ 契約状況、会員制ホテル稼働等の営業内容は好調が続き売上高達成。
- ・ 利益については、特に人財の確保に向けた各種対策に集中的に投資することで一時的に減少を見込む。

但し、コスト上昇に対応した収益施策や、生産性改善効果を新中計期間の早期に織り込む ※次頁参照

新中計期間の位置づけ

■ 2023年4月に創業50周年を迎え、グループの新たな歴史をスタート

	2018.3	2021.3	2023.3	2028.3	備考
前中計期間	Connect 50 2018.4~2023.3			2023.4月 創業50周年	コロナ禍、当初計画に対する開業予定時期のズレ、一般ホテル・シニア事業等への影響により、2021.4~3年間のローリング計画公表
		Connect 50 ローリングプラン 2021.4~2024.3			
新中計期間	 Sustainable Connect 2023.4~2028.3				2023年4月に創業50周年を迎えて、 Connect 50ローリングプラン最終年度 である『2023年度』を初年度とした、 新たな5ヵ年中期経営計画を策定。

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。 + サンクチュアリコート3物件開業に伴う繰延実現で 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、 サステナブル経営に向けた投資（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口販売ペ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100億に向け連続増益の速度も加速。

営業利益で初年度(2023度)：180億 ⇒ 2年目：200億 ⇒ 3年目：230億へ連続増益を見込む

外部要因（メガトレンド）

- ・ 少子高齢化、都市部への人口集中が加速
- ・ 脱炭素、環境配慮への重要性の拡大
- ・ デジタイゼーションの更なる進化
- ・ 生産人口の減少、労働力不足
- ・ 健康、医療、介護関連ニーズの高まり
- ・ 富裕層人口及び資産の増加
- ・ インバウンド、旅行ニーズの回復

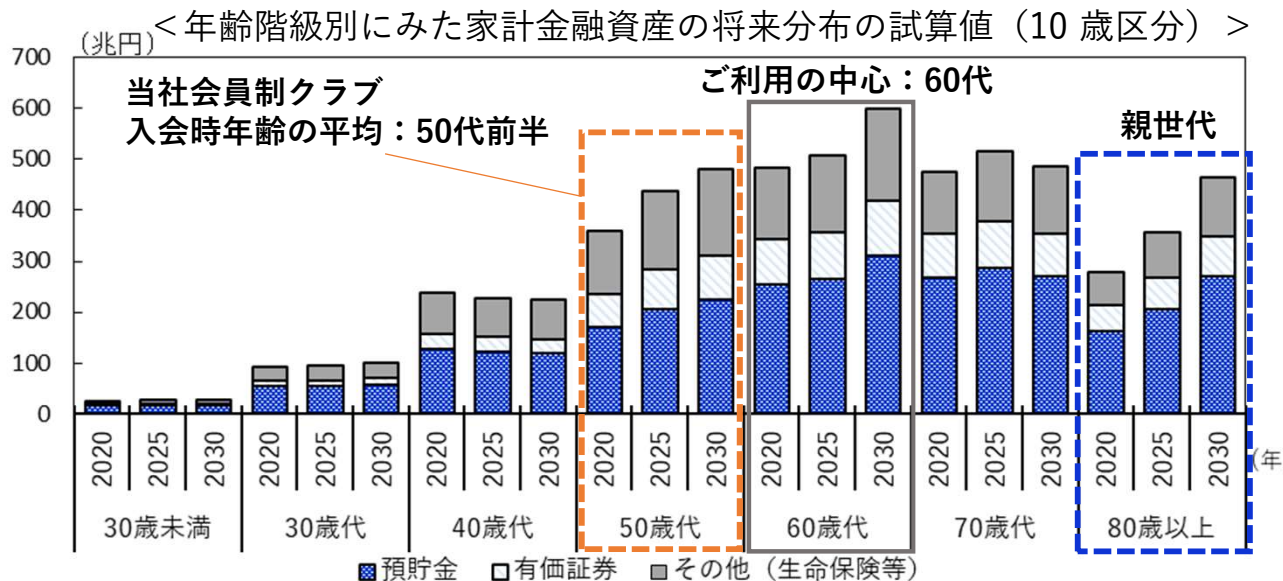
当社にとっての重要性（リスクと機会）

- ・ 国内及び会員の高齢化に対応したサービスの拡充
※2022年時点エクシブ会員平均年齢64歳（2018年比+1.3歳）
- ・ より環境に配慮し、お客様からの共感に基づく事業運営
- ・ ニーズにきめ細かく応え、生産性を飛躍的に高めるDX
- ・ 人財が集まり、定着し、活躍する独自の仕組みの構築
（会員制ならではの働きがい、働きやすさの更なる追求）
- ・ データ資産を元にした、テラーメイド・ソリューション
- ・ 多様化する富裕層ニーズへの提案、海外需要の取り込み

■グループの事業の方向性

会員増×利用増による成長モデルに加え、顧客と人財が社会価値を創るサステナブルモデルへ

（参考）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



- ・ 国内の人口動態とも連動し、この先金融資産の推移は50代（ボリュームゾーンである団塊ジュニア世代が50代に移行）と60代、80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代～その親世代にあたる80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。

基本戦略「サステナビリティ」を軸とした経営

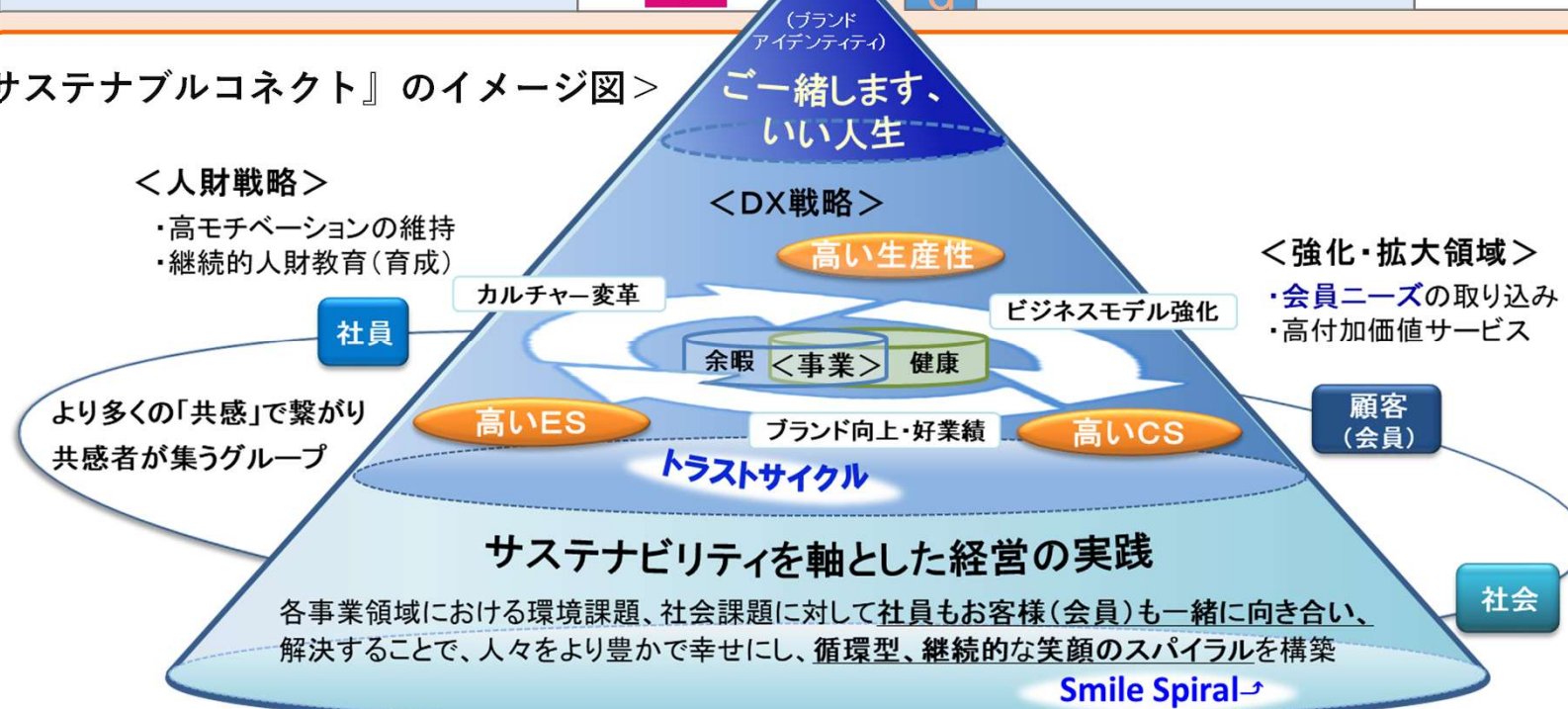
■ 3つの基本戦略を策定。人財・DX基盤と循環型マネジメントサイクルで、サステナビリティ経営を推進。

- ・ 共感、協創を目指したサステナビリティ経営の推進（「ご一緒に、いい人生」の実践）
- ・ 顧客志向の企業変革活動による生産性の向上（「笑顔」のスパイラル）
- ・ 海外・国内富裕層及び関係顧客の拡大と新たな商品・サービス創出による収益性向上と安定的な事業ポートフォリオの実現（「挑戦」による「信頼」のスパイラル）

<グループで掲げるマテリアリティ 4つのテーマ> ※11のマテリアリティ個別詳細については、P.18に掲載しております



<『サステナブルコネクト』のイメージ図>



経営基盤の強化（人財戦略、DX戦略）

■ 成長を支える経営基盤として、とりわけ重要度が増す「人財」と「DX」に対して、これまで以上に注力。

前中計期間における主な取組み（人事制度）

- ・ 公休日数の増加（105日⇒120日）
- ・ 労働時間の全社統一（ホテル部門2,085H⇒1,920H）
- ・ 平均有給取得数の増加（6.0日⇒8.2日）

現状の課題と対応（人財）

- ・ コロナを機にサービス業界全体の人手不足が深刻化
 - ・ 中途採用のコストアップ・機会減⇒定着率の改善要
- ⇒ 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）
- 中抜け対策、託児所設置（施設）、週休3日制など、新しい働き方に向けた検討・試験運用をスタート**

前中計期間における主な取組み（DX）

- ・ グループ共通ポイントクラブの導入
- ・ グループアプリやラインワークス導入による接点強化
- ・ デジタルマーケティングによる契約高、生産性向上
- ・ 法人向けアプリ、予約システムの開発
- ・ スマートチェックイン／アウトの全施設への導入
- ・ 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%)

本中計における重点取組み（人財戦略）

1 中長期的な人員不足に備えた人財の確保

社員紹介（リファラル）採用の導入、スポットの短時間勤務対応、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

2 「働きがい」と「働きやすさ」の追求

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

3 ホテルや間接部門の「適正人員」の見える化

「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

4 タレントマネジメントの実現

RTG人財データ一元管理と有効活用で採用、配置を最適化

本中計における重点取組み（DX戦略）

1 「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

2 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）

3 社内外とのコミュニケーションツールの運用見直しや、環境作りを含めた活性化

4 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

豊富な顧客（会員）データを最大限に活用した提案が、独自の価値創出と生産性向上に寄与

「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

より環境に配慮した
最先端の施設開発と
最上のホスピタリティ

健康寿命の延伸
予防医学・未病研究

顧客との関係性の深化

＜顧客フォローの最適化＞

統合データベース整備とAI活用による
究極のテーラーメイドサービス

＜会員制プラットフォーム＞

アライアンスも活用した幅広い価値提供
会員同士のネットワークによる活性化

＜共感・ロイヤルティ＞

顧客との社会価値の創出による
会員制倶楽部の価値向上

余暇領域

健康領域

既存施設への
リノベーション投資、
地域活性化
地産地消、雇用創出、
関係人口増加

ウェルビーイング
実現に向けた
ソリューション開発

一事業を通じた社会価値の創出一

成長戦略②会員基盤と利用者層の拡大（グループ経済圏の最大化）

■ 国内富裕層は増加を継続。独自の強みを発揮できる「グループ経済圏」の拡大余地は、まだまだ大きい。

地域	富裕層世帯	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)

グループ経済圏(利用者層)の拡がり

グループ施設
利用者層

会員の家族親族、
ゲスト利用者、
法人従業員の
福利厚生／健診
(数百万人規模)

外国人
(富裕層中心)

国内中小企業
のオーナー数
凡そ350万法人
(法人需要増加)

アプリ会員
約40万人

LINE導入
約20万人

国内富裕層(2021年)149万世帯
(2019年比12%増)

純金融資産：364兆円

※榊野村総合研究所 推計データより
※富裕層の定義:純金融資産1億円以上保有

先10～15年程を視野にした
グループ会員層の拡がり

(将来)グループ会員
20万人規模へ

紹介

現グループ会員14万人
(口数ベース：19.5万口)

アプリ会員
約10万人

コア会員
(複数所有等)
2万人規模

紹介

見込み客8万人規模を
継続的にフォロー

紹介

◎国内富裕層の世帯数は2013年以降、
一貫して増加を継続

◎関東は勿論、中部圏も更に開拓可能
(2019年時点での中部の推定浸透率は一時20%
を超えており、その後も会員増加は継続。
→直近では、会員増加よりも富裕層拡大の速度
が加速したため率が低下したが、蓋然的に20%
を上回る浸透率が将来には見込まれる。)

◎見込み客(8万人)は現状の営業体制で
フォロー可能な最大人数で常に循環
(ターゲット件数は159万件を保有)

※潜在的には150世帯×20%=30万程度まで拡大
余地あり(富裕層規模が拡大すればさらに増加)

成長戦略③新商品「サンクチュアリコート」

■ サンクチュアリコート 3 物件の2023.3末時点の進捗

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% (19ヶ月)	2024年3月
琵琶湖(167室)	2022年3月	55.3% (13ヶ月)	2024年10月
日光(162室)	2022年10月	33.5% (6ヶ月)	2025年2月

いずれも、過去の標準的な売れ行き(開業時に5~6割)を大きく上回る。法人入会比率が高いことは共通(約8割)。

(参考) 入会属性別の会員利用実績の比較

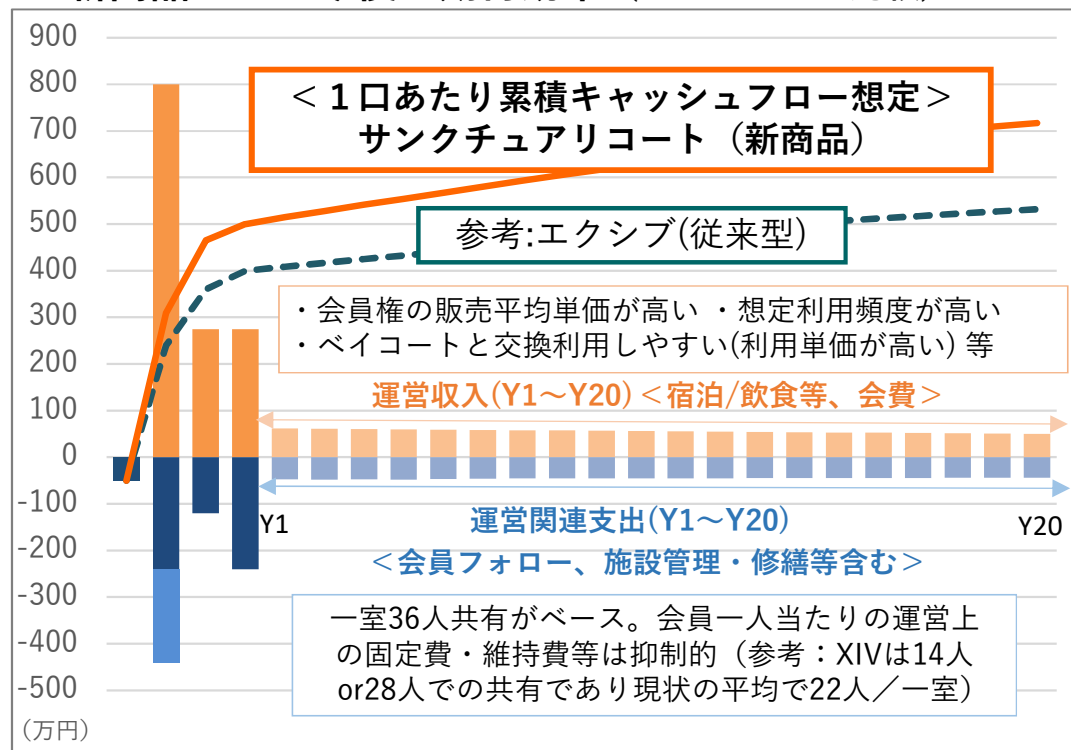
1会員当たり 平均利用室数	2022年度 (ウイズコロナ)		2019年度 (コロナ前)	
	法人	個人	法人	個人
(入会属性比率)				
エクシブ会員 (法人属性:47%)	6.3室	6.2室	6.7室	5.7室
ベイコート会員 (法人属性:66%)	7.8室	7.1室	7.9室	6.9室
サンクチュアリ コート会員 (法人属性:81%)	8.2室	7.6室	—	—

通常(19年度以前には顕著)、法人属性会員の年間利用頻度は個人を上回るが、コロナ禍からの戻りは個人の方が早い。今後、法人の利用回復余地、伸びしろは相対的に大きい。

サンクチュアリコートの戦略性／永続性

立地選定上の候補が多い	中規模(120~160室目安)サイズ、滞在そのものを目的として頂くコンセプト
稼働が安定しやすい	月5泊の追加フローティング利用可能、他のブランドと交換利用がしやすい、(法人の福利厚生としても利用しやすい)
メンテナンス原資が多い	保証金割合が厚めに設定(従来は10%→15%)
期間が設定されている	50年の期限付き定期借地(法人ニーズにも対応)

■ 新商品による今後の期待効果(エクシブとの比較)



成長戦略④開発スケジュール

- ホテルはサンクチュアリコート 3 物件の後、2024年度以降も概ね 1 年間に 1 施設のペースで開発を予定。
- ハイメディックは、2024年度に 2 カ所、2026年度に 1 カ所の開業を予定し、42,000口体制を構築。

<販売および開業スケジュール_2023年 5 月 15 日時点>

● 販売開始 ● 開業・取得 (契約前案件)

年度		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
販売・開業 スケジュール	会員制 リゾート ホテル			● 高山 (121室)	●			
				● 琵琶湖 (167室)	●			
				● 日光 (162室)				
					● 新規物件	●		
						● 新規物件	●	
						● 新規物件	●	
							● 新規物件	●
開業 スケジュール	会員制 検診クラブ			● 東京	●			
				● 大阪 (中之島)	●			
						● 関東	●	

2024年度以降の会員制リゾートホテル開発物件は、現時点で新規に 7 カ所<中部 2 + 関西 2 + 関東 3>程度を検討中であり(未取得の土地含む)、更に他の候補地も継続検討。並行してエクシブの旧物件についても、今中計期間より順次、再投資(リニューアル/建て替え等)に向けた検討を開始。

レジデンス物件は関東を中心に、第 1 号の土地を検討中。今後のスピーディな展開に向け、都市部の用地取得に強みを持つパートナー企業も選定中。

◆ 現状認識と戦略の方向性

当社グループの強み

- ・ 富裕層を中心とした圧倒的な顧客基盤と営業力
- ・ メディカル事業、ホテルレストラン事業の運営ノウハウ（医療ネットワーク、ホスピタリティ）

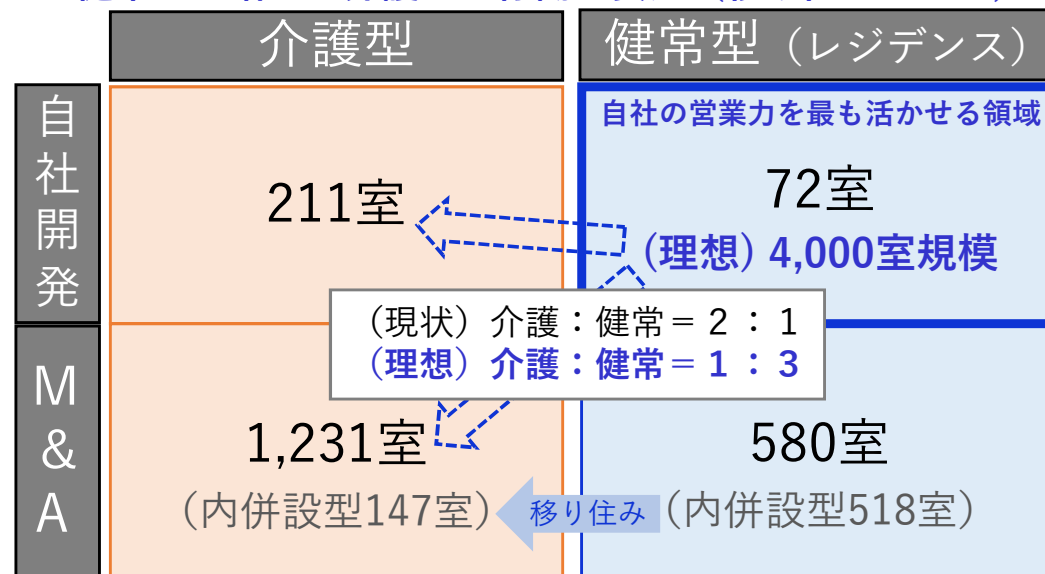
今後の展開に向けた考え方

- ・ メディカルの強みをテコとして、健常型、介護型、ホスピス型をバランスよく行い、空間稼働率上昇を狙う
- ・ 独自の市場（会員基盤）を最大限に活かし、当社グループ独自の商品価値を提供する

QOLの向上、LTV(ライフタイムバリュー)の最大化

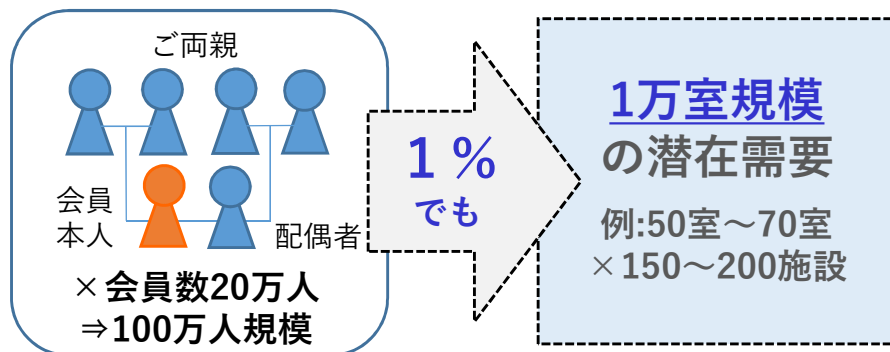
◆ 既存ポートフォリオにおけるバランスの改善

⇒ 健常型の増加で介護型の稼働も安定（移り住みニーズ）



現状の＜全23施設、2,094室＞は介護型中心。既に「特定」認可取得済の施設を、M&Aを活用してスピーディに展開してきた。

◆ グループ経済圏内での市場規模



2022年会員向けアンケート：
シニアレジデンスに対する興味 **25%**

◆ 新商品＜倶楽部型レジデンス(仮称)＞の魅力、収益性

会員ニーズ	将来の介護・相続等への備え、健康維持、セカンドハウス、日常の困りごとの解決、資産活用（利回りの良い金融商品）、非日常の体験
商品価値	不動産価値（相続価値）、施設利用（ホテル・メディカル）、会員権の下取り、当社介護施設への入居時の優遇、法人利用、投資利回り等
収益想定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売時の収入による早期の投資回収モデル ・ 既存の健常型施設を上回る運営収益率 （運営家賃負担の低減：購入者の利回り⇒当社負担額） 1施設当たりの年間運営収入を5～10億円規模と想定

◆**トラストガーデン桜新町内併設**



2023年5月1日開設
ハイメディック訪問看護
ステーション桜新町



2023年7月1日予定
トラストガーデン桜新町で
ホスピスケアサービス開始

がん末期・重症者等の医療ニーズの
 高い方を積極的に受け入れ、
 介護需要に応じていく

「提携医療機関：ウェルコンパス城南クリニック」

※別途、本日公表しました本件のプレスリリースも併せてご参照ください

- ・病院のような安心感とご自宅のような心地よさを併せ持つホスピスケアサービス
- ・施設内に6床設置し、順次拡大
- ・完全個室、ベッドサイドモニター、喀痰吸引器等の医療機器も充実
 →受入れ対象者をより医療ニーズの高い方に拡大
じょくそう
 （褥瘡保有、気管切開、在宅酸素療法利用者等）
 ※寝たきり状態で血流が悪くなったり滞ることによるただれや傷（床ずれ）

◆**新規展開の効果**

訪問看護ステーションによる介護収入増加と
ホスピスケアによる多様なニーズ取り込みで
空間稼働率向上を狙う

①**訪問看護ステーション設置の効果**

施設内に看護師が24時間365日常駐している安心感に加え、入居者に対して、医療保険サービスを提供することによる収益の確保。

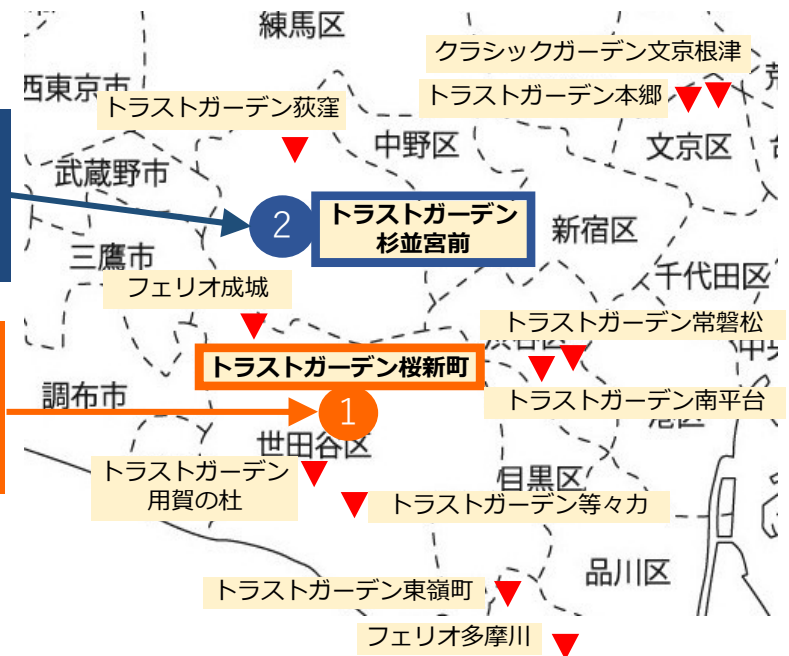
②**ホスピスケアサービスとの相乗効果**

- ・訪問診療、訪問看護ステーションとの連携により、従来よりも医療ニーズの高い方にご入居いただくことが可能。施設の入居率向上ならびに収益性の改善に資する。
- ・会員様をはじめとした富裕層にもご満足いただけるRTGならではのホスピスケアを追求。一生涯お客様に寄り添うサービスを提供する。

◆**今後の展開予定**

②**2023年6月開設予定**
 ハイメディック
 訪問看護ステーション
杉並宮前

①**2023年5月開設**
 ハイメディック
 訪問看護ステーション
桜新町



※東海・関西地区でも準備し、順次拡大予定 13

■ BNCT（ホウ素中性子捕捉療法）事業

「**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、治療分野における新たな技術の開発で、がん治療に新たな光をもたらしていくことを目的とする。

<BNCTの特徴と当社グループ：(株)CICS（当社連結子会社）の取り組み>

- ・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、原則一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。
- ・病院に設置可能な機器を国立がん研究センターと共同開発し、パートナー企業とともに治験を実施中。

今後のスケジュール想定	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
治験 (悪性黒色腫、血管肉腫) ※第II相試験は血管肉腫のみ	第II相(有効性)試験実施		審査	
	2026年頃を目途に薬事承認を目指す			
適応拡大 (頭頸部癌)	国立がん研究センターとの共同研究(予定) 将来的には脳腫瘍・乳癌・肺癌・食道癌も想定			
特定臨床研究 (乳癌)	外部医療機関等と連携 2025年頃に完了を想定			
機器販売／治療 (医療機器としての販売は薬事承認後)	販路：パートナー企業と検討(海外も有望) ハイメディック事業との連携：治療による付加価値提供を検討 ※機器販売先医療機関にて			



現在行っている治験に加えて、乳癌や肺癌、食道癌などへも適用が拡大されれば影響は大きい（切除しない治療でQOLを向上）

■（参考）上記以外の当社グループメディカル事業の共同研究・寄附講座

- ・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」
- ・京都大学医学部附属病院：生活習慣病の発症病理の解明、発症予測の研究
- ・名古屋大学医学部附属病院：MRI装置を用いた血流と血管病変に関する研究
- ・名古屋市立大学：医療におけるホスピタリティの研究
- ・慶應義塾大学病院：PET/CT画像を基にした骨変化に関する疫学研究
- ・東北大学医学系研究科：AIを活用したがん・生活習慣病の発症モデル構築
- ・東京慈恵会医科大学附属柏病院：WT1樹状細胞ワクチンの研究
- ・大阪大学：アルファ線によるがんの放射線治療

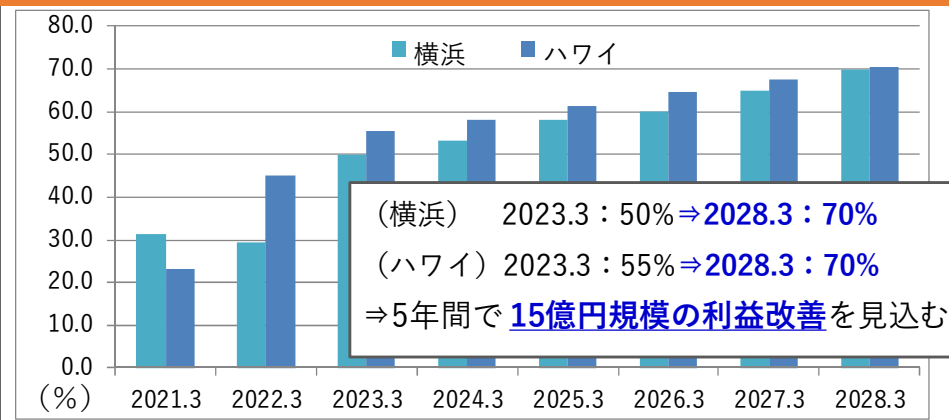
■ アフターコロナ（リオープニング）の考え方

当計画における前提

- ・ 2023年度の半ば以降、徐々に日本から海外への渡航者が増加（⇒ザ・カハラハワイ稼働にプラス）
⇒**会員権販売への影響は軽微、国内施設稼働へ若干のマイナス影響があるとしても、消費全体の活性化による国内需要増が上回ると想定**
- ・ 同様に外国人の渡航者が徐々に増加
⇒**横浜カハラを中心に、一般向け施設で富裕層の利用者増加による稼働・単価UPを見込む**

参考：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）



■ 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。

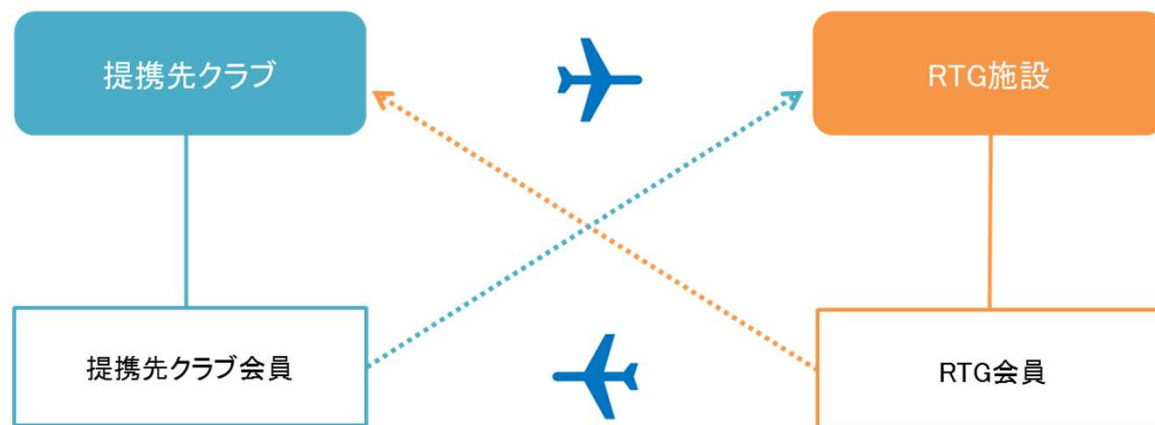
◆海外富裕層倶楽部との提携

<立地> 東南アジア地域等、行き来がしやすい国を優先

<条件> 当社会員の渡航時に「会員制」として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

<狙い> 会員の付加価値、国内施設への収益貢献、海外へのブランド認知、マーケティング

相互利用のイメージ案



数値計画（2023.4～2028.3）

■ 3年間の数値目標を設定。5年後は新規事業の展開状況や外部環境等にもよるが、年平均で10%成長を企図。

< 5カ年共通目標 >

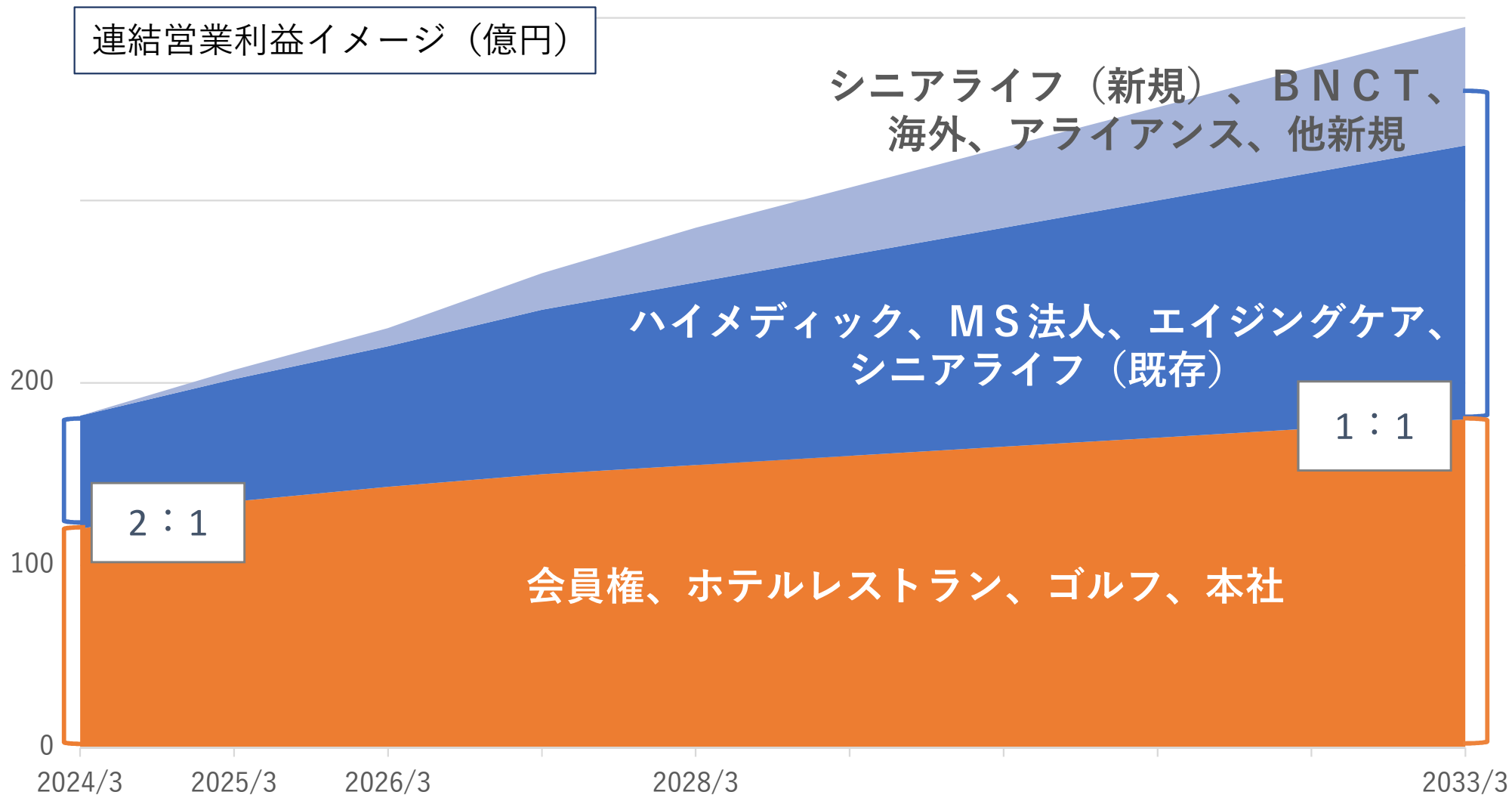
全体指標	2023.4～2028.3
売上高営業利益率	10%以上
営業利益成長率	年平均10%以上 ※ 2024.3計画を起点
R O E	10%以上12%を 目指す
還元方針	40%以上を目安に 安定的に還元
連結契約高	2028.3期：10%成長 (対2024.3計画比)
ホテル稼働率 (全ブランド合計)	2028.3期：60%以上 (対2024.3計画比+5P)

< 今後3年間の業績数値目標 >

単位：億円	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
指標	前年実績	新中計初年度 期初計画	(参考) 2年目 目標	3年目 目標
売上高	1,698	2,000	2,150	2,300
営業利益	122	180	200	230
営業利益 成長率	+41.2%	+46.7%	+11.1%	+15.0%
経常利益	132	180	200	230
当期純利益	169	120	130	150
R O E	15.4%	9.9%	10.1%	11.0%
評価 営業利益	223	毎期の開業ペースを想定、 営業利益と概ね同水準を見込む		

長期の利益成長イメージ (2024.3~2033.3)

■ 今後10年間の成長イメージ (会員権+ホテル等運営+本社) : メディカル (新規含む) の比率は概ね 1 : 1 へ
















- ・ SAC 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
- ・ XIV建替えモデル始動
- ・ メディカル100億突破

- ・ 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
- ・ HM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

持続可能な社会とグループの成長を実現するため、SDGsや社会課題の解決に向けて、マテリアリティを設定いたしました。

さまざまな事業活動を行い、会員様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様とともに、「リゾートトラストグループらしい」ビジネスモデルの創造に引き続き挑戦してまいります。

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(モニタリング指標)	関連ゴール
繁栄 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ●「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 	①一人ひとりの人生に寄り添うサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ○会員数 ○グループのクロスセル(クロスサービスの)進展度合い ○CS 	    
		②サービスの品質・安全性・革新性の追求		
		③地域活性化への貢献		
人 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ●スタッフの「いい人生」 	④ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> ○女性管理職比率 ○男女間賃金格差 ○育児休業取得率 ○平均有給休暇取得率 ○男女別勤続年数 ○エンゲージメントスコア(ES) ○一人当たり研修費 	   
		⑤全スタッフの「しあわせ」の追求		
		⑥能力・キャリアの開発		
地球 (E)	<ul style="list-style-type: none"> ●環境負荷の低減(自然と共に生きつづける) 	⑦CO ₂ 排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> ○CO₂(スコープ1,2)の削減量 ○廃プラスチックの削減量 ○食品廃棄物の再生利用実施率 	   
		⑧廃プラスチック・食品ロスの低減		
		⑨生物多様性の保全		
ガバナンス (G)	<ul style="list-style-type: none"> ●ガバナンス強化 	⑩透明性の高い公正な事業運営	<ul style="list-style-type: none"> ○スタッフ一人当たりのコンプライアンス関連研修受講回数 ○ホットライン/内部通報の対応件数 	
		⑪非財務情報の開示とステークホルダーとの対話促進		

【E：地球】

リゾートトラストグループは、CO2排出量削減の中長期目標を設定し、TCFD提言に沿った開示を行いました。昨年度完了したホテル26施設へのBEV充電設置のほか、目標の達成に向けて、国内37拠点への太陽光パネルの設置や蓄電システム、水素技術の活用等による最新かつ最適なエネルギーシステム導入を推進していきます。また、客室アメニティの包材をバイオマス含有素材に変更、ペットボトルの水は100%リサイクルプラスチックを利用するなど、廃プラスチックの削減にも取り組んでまいります。

■CO2 排出量削減目標

2030年目標	40%削減(基準年：2019年度)
2050年目標	カーボンニュートラルの達成



【S：人／繁栄】

2023年3月、事業や部門の垣根を越え、リゾートトラストグループの未来を本気で語り合う事を目的としたフォーラムを開催。第一回目は、リゾートトラストグループで働くスタッフが「自ら実現したい事について社長と対話する」という内容で実施しました。その他にも、スタッフ一人ひとりが課題解決やイノベーションに挑戦するプロジェクトや、各自が職場で磨いた技を競い合う各種コンクールの開催など、働きがい向上や能力・キャリア開発に向けた取り組みを積極的に進めております。



<プレ・サステナビリティフォーラム>



<鉄板焼コンクール(3月開催)>

【S：人】

思いもよらぬ病気やケガ、家族の介護で長期休職や休業することになった時、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などの体制を整え、介護両立支援、治療両立支援に取り組んでいます。

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2023年1月に新たにGLTD(団体長期休職所得補償)制度を導入しました。今後もさらに働き続けやすい環境を整えていきます。



【G：ガバナンス】

リゾートトラストグループが幅広い事業を展開している中で、透明性の高い公正な事業運営を行うため、社外取締役による監督機能を強化していくことが重要であると考えております。2023年度5月、より強固なガバナンス体制の構築に向けて、他社での経営経験を有する方を含む、3名の新任社外取締役候補者を選任しました。

詳しくはサステナビリティサイトへ
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/data/>

リゾートトラストグループの

Sustainability

～「一緒にします、いい人生」の実現～



長期ビジョン（10年後のありたい姿）

<各部門の10年後の目指す姿より>

お客様との
一生涯のお付き合い
に向けた
商品・サービスの追求

Try! Great Hospitality!
～世界に誇れる
ホスピタリティ
グループ～

ご一緒に、
いい人生

～より豊かで幸せな時間(とき)を創造します～

『人生100年時代の健康長寿、
パーソナル・ウェルビーイングへの
貢献』

プロフェッショナルな
クリエイティブ人財集団

最も働きやすく
働きがいのある職場環境

<事業/グループとしてのあり方>

・顧客基盤と圧倒的な個々のブランド力を基に、グループ独自のランチェスター戦略を体現

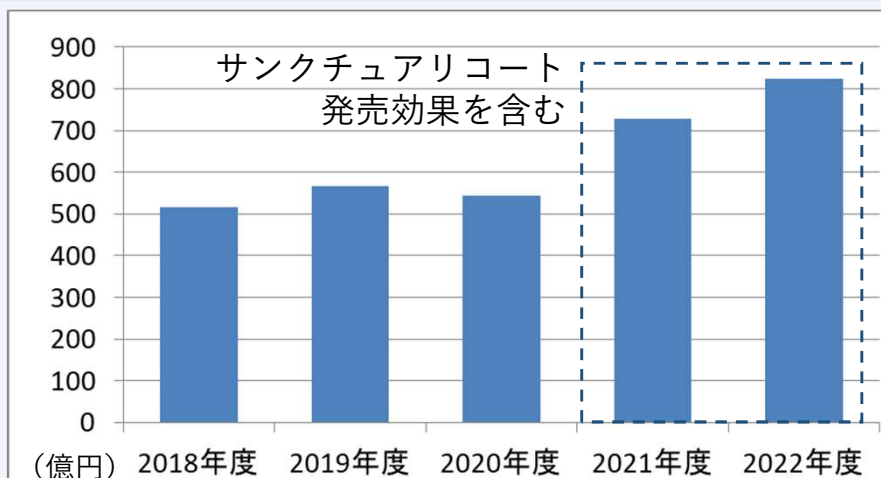


※各事業の領域でNO.1を実現し、且つ互いにシナジーを最大化する

・全てのステークホルダーと強い共感・信頼関係で繋がり、社会に豊かさを創造する倶楽部

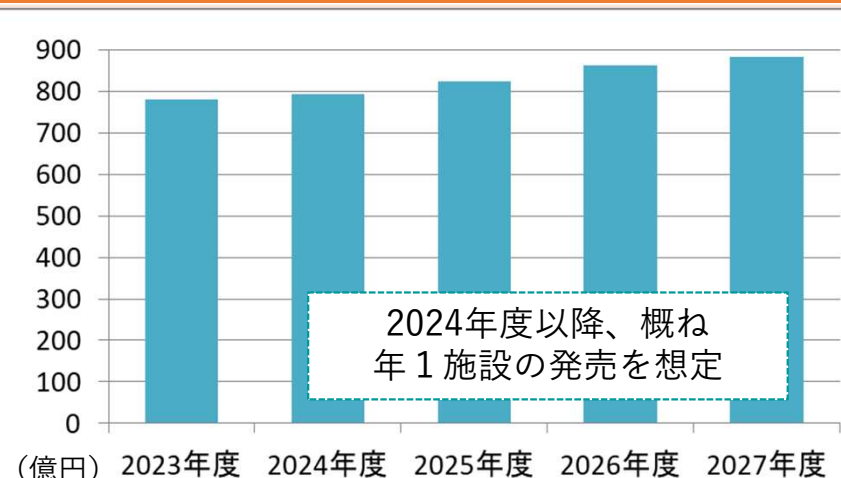
(参考) 事業セグメント別 (新旧) 5 ヶ年の推移：会員権セグメント

前中計期間のホテル会員権契約高の推移



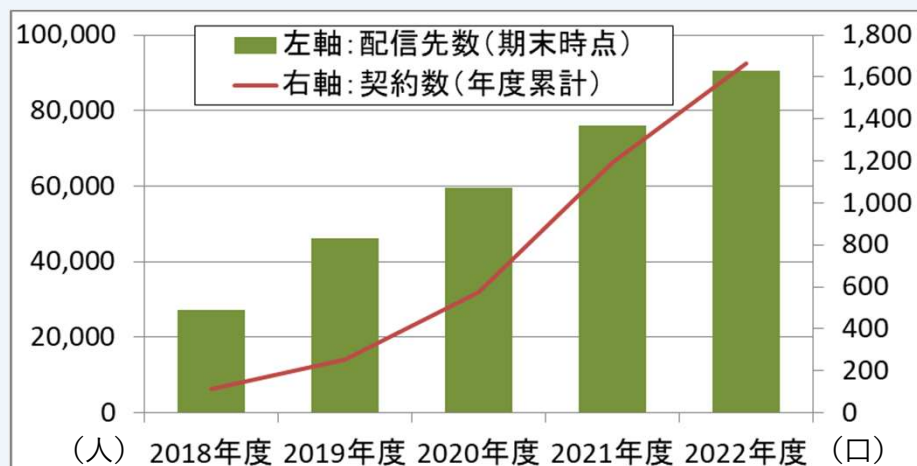
コロナ禍、通常の営業活動が難しい中でも会員様との繋がりをより強化し、新商品で新たな価値を訴求したことで2021年度以降大きく増加。デジタルの活用や、ホテル部門、金融機関による紹介チャンネルも充実。

本中計におけるホテル契約高の想定 (目標値)



サンクチュアリコートに対するニーズを踏まえた新商品の展開を継続、10~15%程の単価アップも視野。お客様との繋がりの質を高めて (ご利用のフォロー強化等) 新規紹介契約を増加させ、生産性を向上。

(参考) デジタル配信を活用した会員権契約の状況



※配信先数には潜在顧客のほか、既存顧客 (会員) も含む

新5 ヶ年重点取り組みテーマ / KPI

<2027年度に向けて>

新規率 (販売) : 55% (現状51.5%)

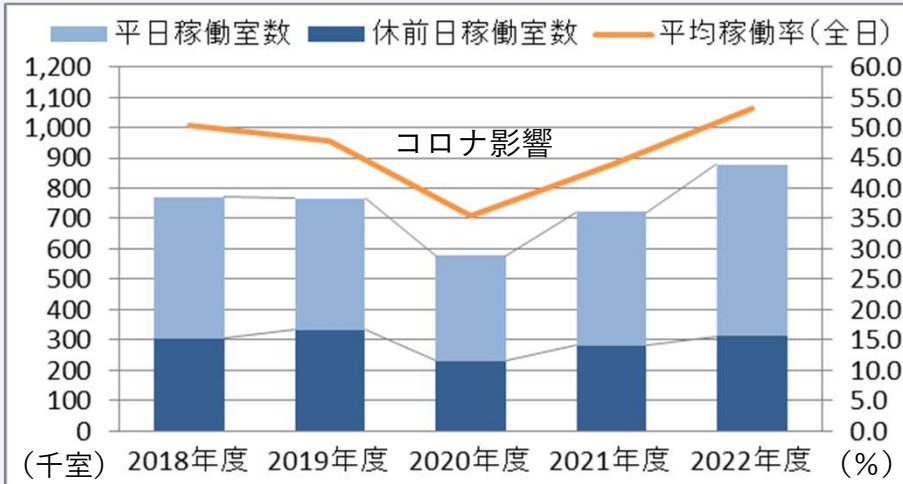
定着率 (社員) : 95% (現状93.5%)

残業時間 : 月5H未満からゼロへ (現状10H)

- ・「顧客とのコネクットの質」の向上 = 顧客満足から顧客感動へ
⇒ 徹底した顧客フォロー、信頼に基づく紹介契約の増加
- ・「営業力の質」の向上 = 安定した業績
⇒ 時間効率追求、社内連携の緊密化、クロスセルの推進
- ・「組織・社員の質」の向上 = 定着率の改善
⇒ 職場環境、組織風土、モチベーションの改善・向上

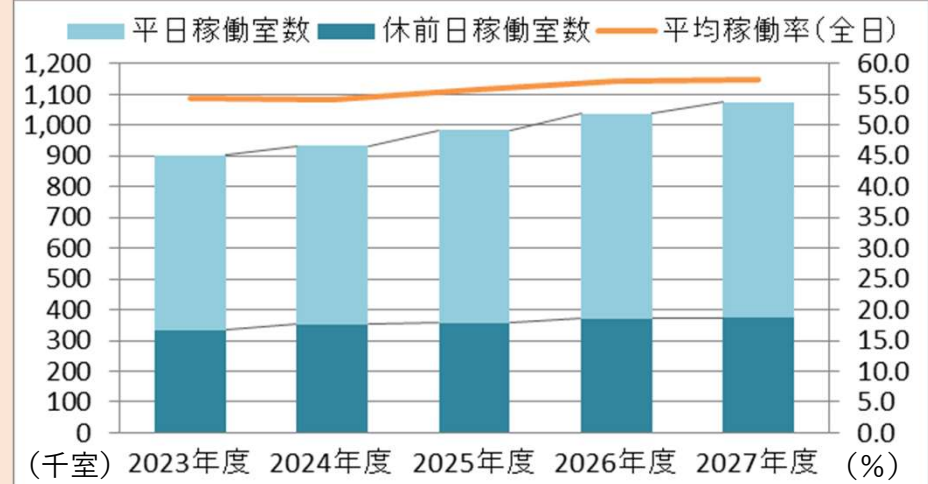
(参考) 事業セグメント別 (新旧) 5 ヶ年の推移：ホテルレストラン等セグメント

前中計期間の会員制ホテル稼働の推移 (エクシブ・ベイコート合計)



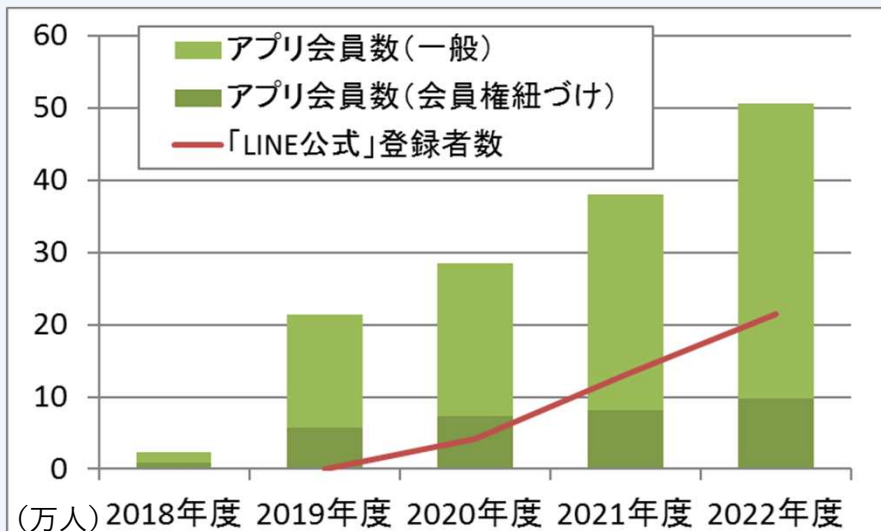
コロナ禍においても、会員制ホテル稼働は通常年対比で6-7割程度の室数を維持。その後、直近ではコロナ前の水準を、平日稼働中心に大きく上回って推移。

本中計の会員制ホテル稼働の想定 (目標) (エクシブ・ベイコート・サンクチュアリコート合計)



ベイコート、エクシブの稼働率は、それぞれ5年間で4~5%の上昇を見込む。サンクチュアリコート開業後の稼働率は概ね60%を想定し、全体稼働を引き上げ。

(参考) RTTGアプリ / 「LINE公式」 導入顧客数



グループの様々な情報発信や、平日稼働にも寄与

新5 ヶ年重点取組み事項 / K P I

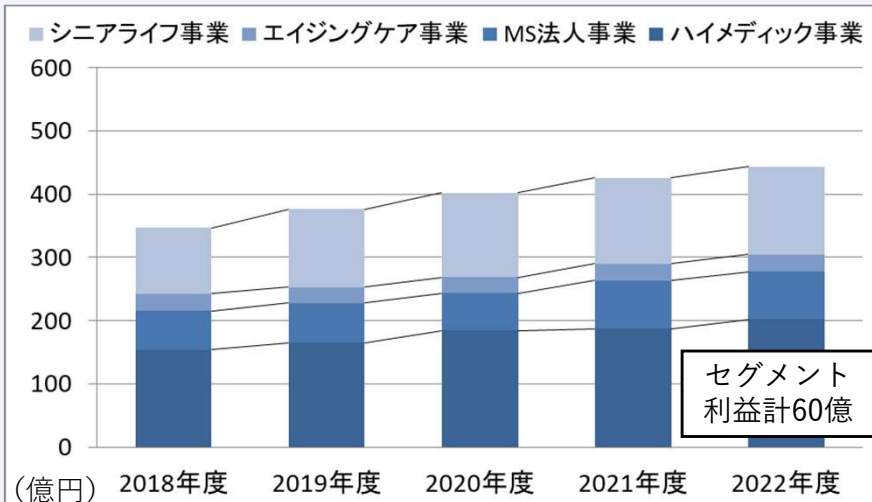
<2027年度に向けて>

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・商品の質を上げ、体験価値を提供
- ・ 環境整備によるエンゲージメント向上・労働力の確保
- ・ IT、DXを駆使した変革による生産性の向上
⇒セグメント売上高営業利益率で8~10%を目指す
- ・ コンプライアンス推進と環境マネジメントの実践によるサステナブルな「企業価値の向上」

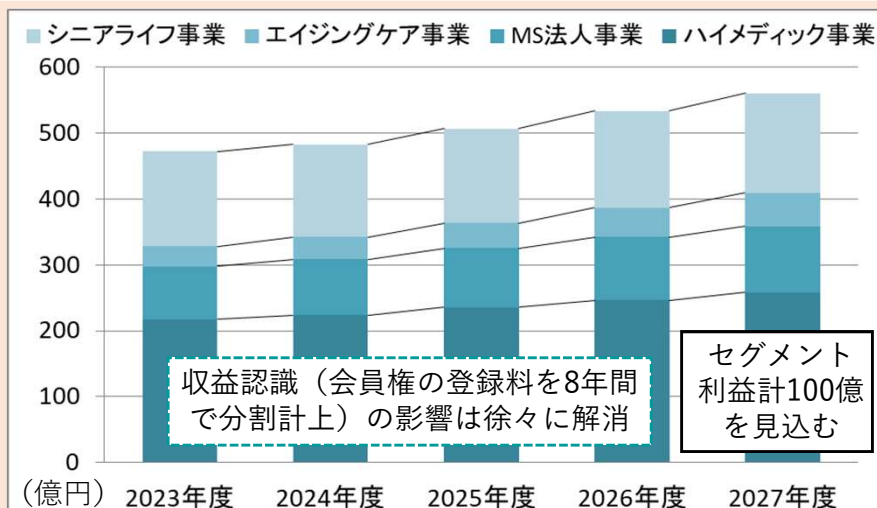
(参考) 事業セグメント別 (新旧) 5 年の推移: メディカルセグメント

前中計期間の売上高 (事業別) の推移



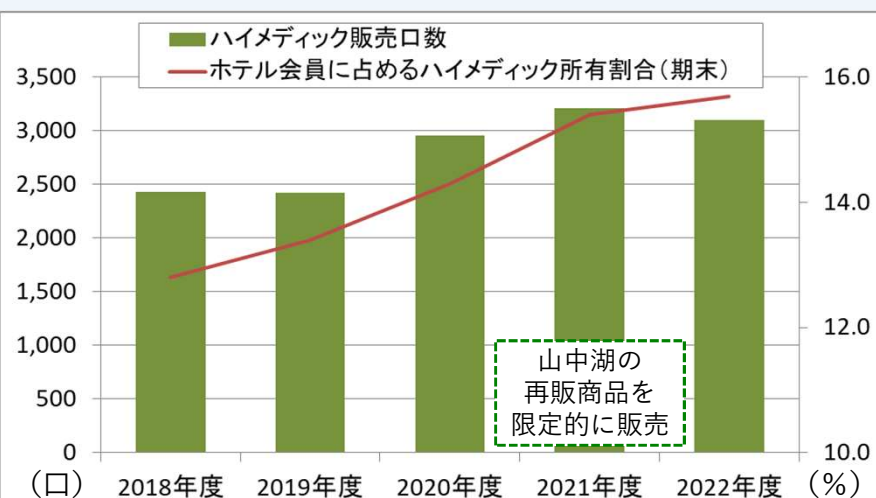
ハイメディック事業を中心に成長を継続。2021年度以降、収益認識基準変更影響やシニアライフ事業へのコロナ影響もあり、直近の売上高利益率は13%台に。

本中計における売上高 (事業別) の想定 (目標)



各事業がそれぞれ成長し、2027年度の営業利益で100億円 (売上高利益率想定: 約18%) を目指す。

(参考) ハイメディック会員権販売口数



コロナ禍を機にさらにニーズが高まり、高水準を継続

新5 年重点取組み事項 / K P I

- <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 60-70万人 (M&A含む)
⇒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をサポート
- <シニアライフ> 空間稼働率向上 / 年2~3%UP (終末期対応、ホスピス住宅、滞在型リハビリ)、メンバーニーズに特化した新規レジデンス展開
- <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
- <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、付加価値の創出

本資料には、将来の業績に係る記述が含まれています。
こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包する物です。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

ご一緒に、いい人生



RESORTTRUST
GROUP

リゾートトラスト株式会社 サステナビリティ推進部

<https://www.resorttrust.co.jp/ir/index.html>