



# リゾートトラストグループ 新中期経営計画

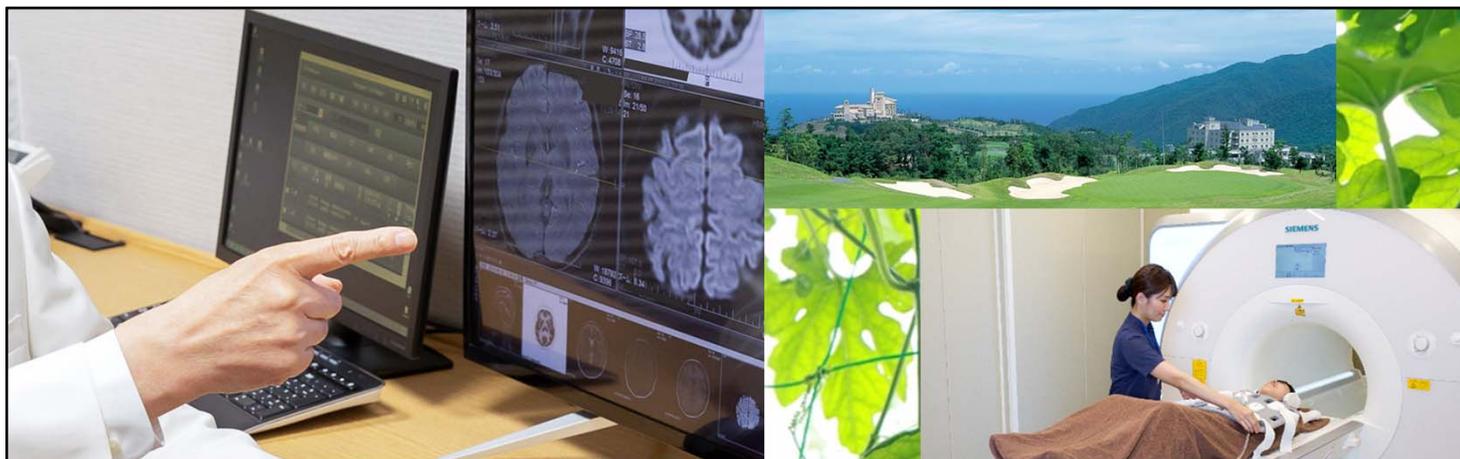
Sustainable Connect～To Wellbeing～

2023年4月～2028年3月

2023年5月15日公表 <5.16説明会ver.>

本資料は、5月16日開催の説明会用に作成しており、当社ホームページに掲載している資料とは一部頁構成が異なりますのでご注意ください。





## 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①～⑧ ※開発スケジュール含む	8～16
・ 数値計画、資金配分、株主還元	17～18
・ 長期利益成長イメージ	19
・ 会員制ホテル事業のサステナブル化に向けて	20
・ サステナブル経営	21～22
・ 長期ビジョン	23
< 参考資料 >	
・ 事業セグメント別5ヵ年計画、顧客資産と中長期的な価値の創出、免責事項	24～28

## 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

<コロナ禍のニーズを踏まえた戦略>

「ご一緒に、いい人生」

<メディカル事業のノウハウを活用>

『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

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

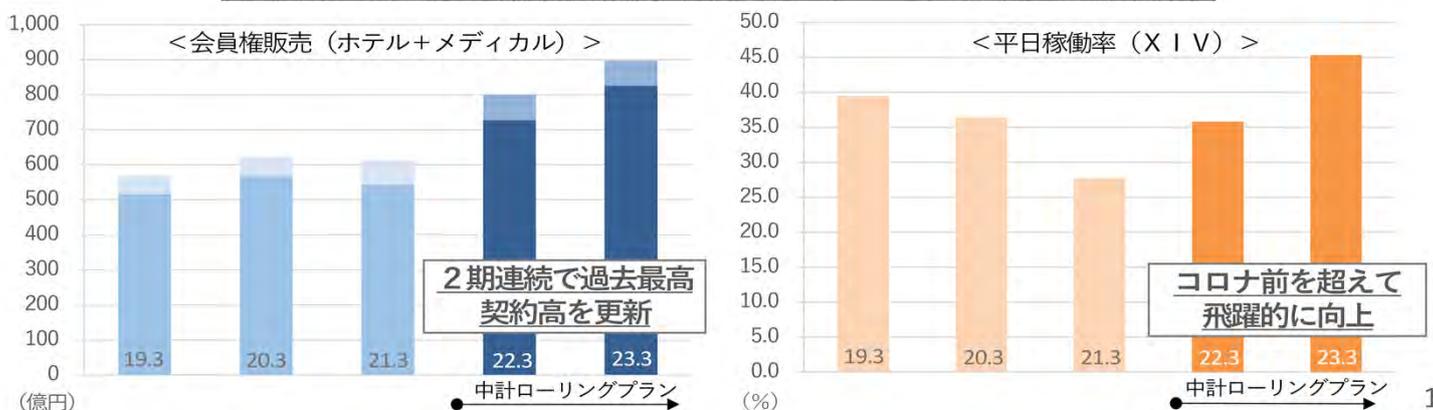
各種感染予防策やインルーム  
ダイニング充実等、グループ  
独自施策と顧客フォロー体制

IoTを活用した営業スタイル、アプリを通じた幅広い繋がりをもとに情報提供・ご提案を充実

### ◎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



まずはじめに、2021年5月に発表しました中計『Connect50』のローリングプラン以降の、この2年間の振り返りからご説明します。

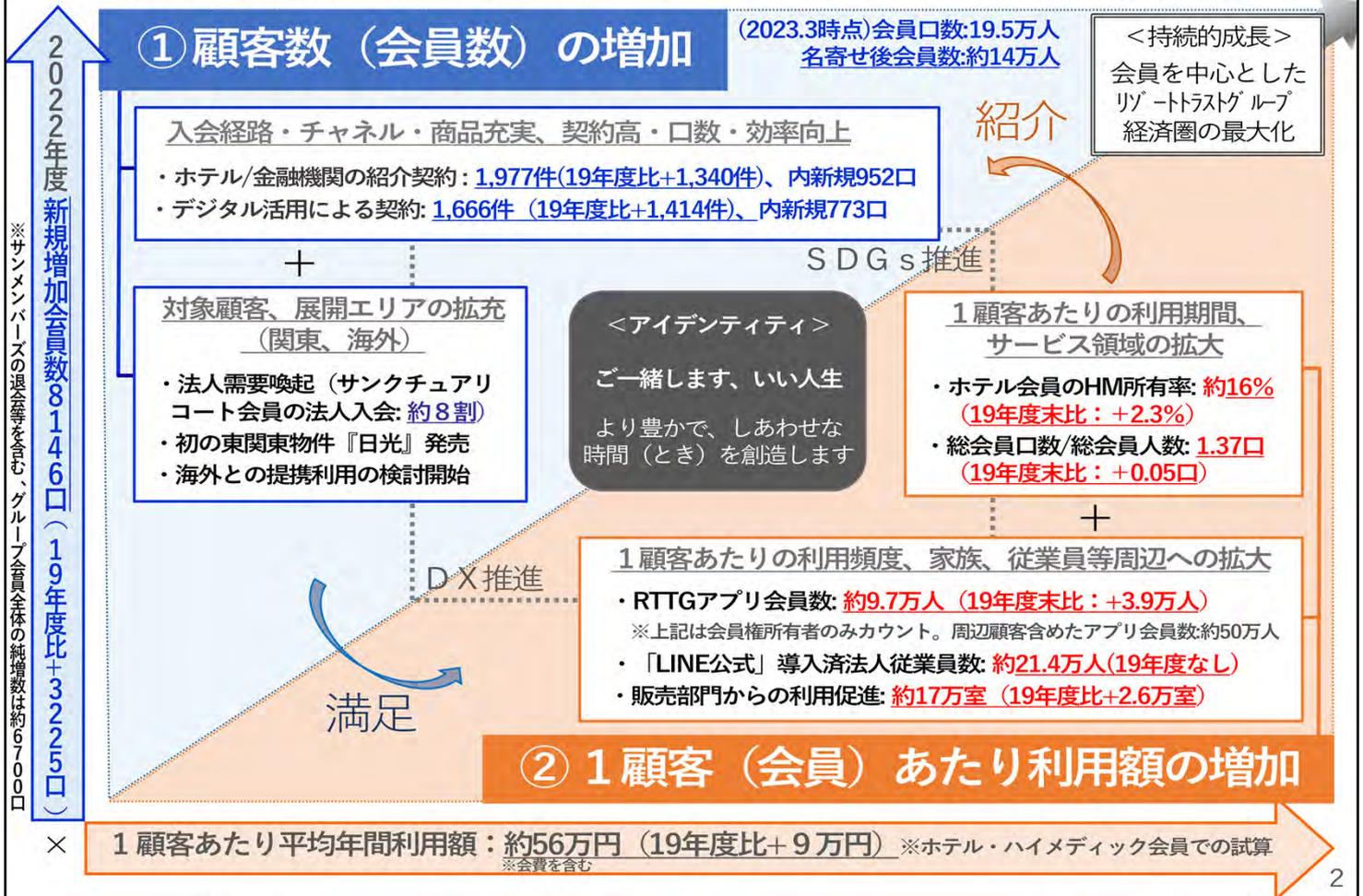
コロナ禍においては営業活動に様々な制約があり、非常に苦労をした部分もありましたが、この機にグループ共通のアイデンティティを定め、グループ全体で「会員制らしさ」の追求へと取り組むことで、各事業間でこれまで以上に連携体制や一体感が生まれました。

また、物理的な制約がある中、デジタルを活用しお客様と繋がる取組みを大幅に進展させ、その結果、改めて深い信頼関係を築けたことは大きな財産になりました。

安心・安全な空間と、温かく質の高いサービスが、こういう時だからこそ大切な人同士で繋がりたいというお客様のニーズと重なり、この機に会員制の仕組みが再評価されたこと、

またそれと同時に、新たな時代に求められる新商品やサービスの提供へと挑戦した結果が、この2年間の過去最高契約高、コロナ前の水準を大きく上回る稼働率といった成果に結びついたと考えています。

■ 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



このスライドは振り返りの2つ目として、コロナ前の2019年度に対し、このローリングプランで実行してきた様々な戦略要素の進展を、主に数値で表しています。

①の顧客数の増加については販売チャネルの充実、それからサンクチュアリコートの新展開などで、新規の会員増加数が大きく伸長し、2019年度対比で1.5倍以上、過去最高の水準に達しています。

②の利用額の増加についてはクロスセルの進展、それから利用促進に向けたお客様との繋がりに注力した結果、稼働率が大きく向上し、会員お一人あたりの年間のご利用額も、2019年度対比で2割程増加しました。

これらの結果から、この2年間、会員制の強みを活かした戦略を着実に実行できたものと評価しており、今後もこのモデルの縦軸と横軸をそれぞれ伸ばし、全体のサイクルをより大きく回していくことで、グループの収益を乗数効果のような形で向上させていくことができると考えております。

## 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.13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**

その一方で、ここ数年の事業環境の激しい変化に対し、対応を迫られた面もありました。

会員制以外の事業については、コロナ禍を機に、事業の縮小やスケジュールの見直しを行っております。また、サービス業界共通の大きな課題として、人手不足が深刻化する中で、当初想定していた以上にコストが上昇している状況もあります。

青い文字で示した4つの要素は、それぞれ5億～10億程度、当初の想定から減益要素になっており、これに対し売上の上振れ効果で相殺している部分もありますが、結果として今期の利益計画は、ローリングプランの当初の想定をやや下回る水準となりました。

しかしながら、これらの課題に対しそれぞれ必要な施策を実行しており、現状においてはコストが先行している部分があるものの、未竣工の不動産収益の繰延が想定以上に蓄積された上で今後3期連続の開業を迎えることや、他の生産性向上への取り組みが実現していくことにより、この先の2～3年間で、収益性改善や利益数値としても、十分に取り返すことができると考えております。

# 新中期経営計画『Sustainable Connect』（2023.4～2028.3）の考え方

## 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	2023.4月 創業50周年	2028.3	備考
前中計期間	Connect 50 2018.4～2023.3					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			 <b>Sustainable Connect</b> 2023.4～2028.3			2023年4月に創業50周年を迎えて、 <b>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。</b>

## 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、 <b>契約高の継続的な増加を見込む。</b> +サンクチュアリコート3物件開業に伴う繰延実現で <b>3期連続での増益を予定。</b>
ホテルレストラン	<b>ホテルの稼働・単価が上昇基調を継続し、</b> 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。 <b>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。</b>

**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**

先ほどのスライドまでが中計ローリングプランの振り返りであり、ここからが、新たな中計に関する説明となります。

まずは期間の整理としまして、本年4月に50周年を迎えるにあたり、これを機に新たな歴史のスタートを切ること、それから中計のスケジュールを本来の5か年のサイクルに戻すという意味もあり、改めて今期を初年度とした5か年計画を策定することとしました。

先ほどのページでも少し触れましたが、今期を初年度とした少なくとも先3年間については、それぞれの事業セグメントにおいてしっかりと連続増益することができると考えており、3年目となる2025年度においては、営業利益で前年比15%増となる230億円の水準を見込んでおります。

### 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
- ・ デジタルイノベ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

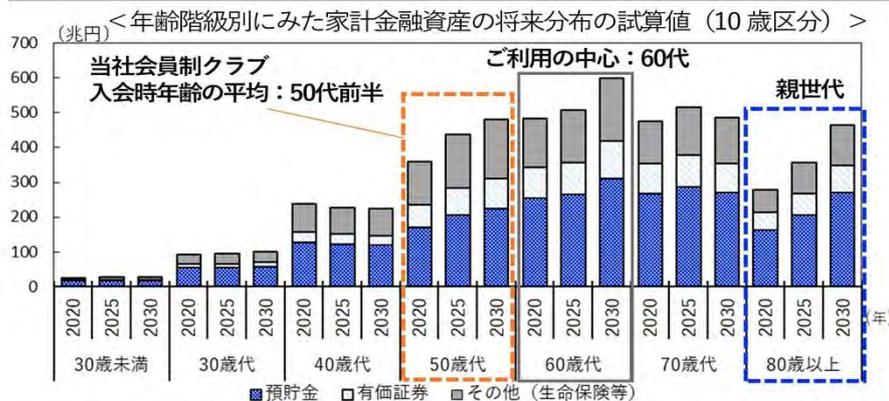
### 当社にとっての重要性（リスクと機会）

- ・ 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。

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。

次に、中長期の事業環境認識について、改めて整理しております。

まずは左上のメガトレンドとして、地球環境の変化をはじめとする様々な環境変化が予見されていますが、その右側には、当社にとっての重要性をリスクと機会という観点で記載しております。昨今、VUCAの時代と言われるように世の中の変化が激しく、様々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、それらを機会としていくこともできると考えています。

前回のローリングプランでは、「会員数の増加」・「1顧客あたりの利用額の増加」という両軸で戦略を考えていましたが、今後はそれに加え、「人財の重要性」をこれまで以上に意識し、サステナブルな社会に向けてお客様、会員様とともに価値を生み出していくことがより重要になっていきます。

下のグラフは参考ということで載せておりますが、この先2030年までを見据えた、世代別の金融資産の推移を推計したものです。当社の既存事業の主なターゲットとなる50代～60代はもちろん、80歳以上の人口やその資産額が急激に伸びていく中で、当社に求められるサービスの幅やマーケット規模も、自ずと拡大していくものと考えています。

# 基本戦略「サステナビリティ」を軸とした経営

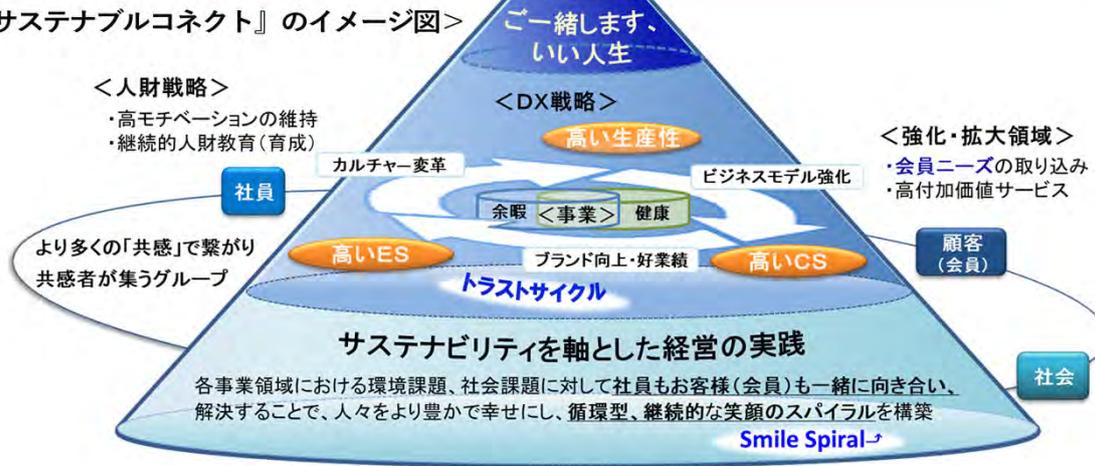
## ■ 3つの基本戦略を策定。人財・DX基盤と循環型マネジメントサイクルで、サステナビリティ経営を推進。

- ・ 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.21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>



このスライドは、新中計における基礎的な考え方、基本となる戦略を表しています。

3つの基本戦略の他、4つのマテリアリティのテーマ、それから一番下に、基本的なビジネスサイクルをイメージした図を載せております。

既存のビジネスモデルに加え、今後は「サステナビリティ」という軸をベースとして持ちつつ、ビジネスの方向性や一つ一つの取り組みが一方通行ではなく、常に循環し連携しながら向上していくことをイメージしています。

社内では「トラストサイクル」や「スマイルスパイラル」などと呼んでいますが、それぞれのステークホルダーとの「繋がり」をより密にしながらこの好循環を回していくことで、持続的な成長を実現できると考えております。

## 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社との合弁事業の開始

### 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

7

このページでは、新中計の基礎となる経営基盤の強化として、人財とDXについて、左側にはこれまでの取組みを、右側には今後の重点施策を記載しています。

人財戦略についてはここ数年、主に制度面から労働環境の改善に力を入れてきておりますが、さらに今期からは「中抜け」シフトの改善など、新しい取組みも実施していきます。

「中抜け」とは、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ていますが、

こういった業界特有の課題をも克服し、「当社ならではの」働きやすさ、働きがいを感じていただくことで、当社独自の強みを発揮していけると考えています。また、採用面でも、外国人採用や地元採用の強化などに新たに取り組んでいきます。

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。この中計期間では特にそうした成果にこだわって取り組んでいきます。

「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



そして、ここからが本中計以降の成長戦略に関するスライドになります。グループ戦略の一つ目の要素として、事業の提供価値の広がり全体を表現しています。

中心にあるのは「会員制ビジネス」の根幹となる顧客との関係資本であり、当社の価値創造の源泉となる無形の資産です。特にこの新中計期間においては、データを駆使した個々のサービスの「テーラーメイド」化、会員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「会員とともに社会価値を創出」することで、会員制倶楽部が持つ価値の向上にも繋げていきたいと考えております。

またその周囲にある、各事業に紐づくサービスにおいても互いの連携を強化し、個々の会員のデータベースに応じて最適なご提案を実現していきます。オレンジ色の丸が、新たに注力していく事業としてイメージした要素ですが、お客様のご要望に応じてさらにラインナップを強化していきます。

そして、一番外側にある白い文字になっている要素が社会価値のイメージです。お客様との関係性をもとに、余暇と健康から広がる様々な事業を通じて社会価値、環境価値を創造することにより、同時に経済価値も実現させていく考えです。

## 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

※株野村総合研究所 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

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

見込み客8万人規模を  
継続的にフォロー

◎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)

次に、成長戦略の②としまして、会員基盤と利用者層の拡大についてご説明します。

今年の3月、野村総研様のレポートにおいて、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。

これに基づき、左上の表には、地域別の富裕層世帯数と会員数の分布を、概算ベースで算出しております。現状、会員数については19万5千という口数ベースでの数値で表現していますが、それぞれの会員権を名寄せすると、実質の会員数は14万人になります。

現在は関東において約8%の浸透率であり、中部や関西に対して遅れをとっていますが、これは、富裕層世帯の母数が非常に大きいことも要因です。当社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。

現在フォローしている見込み客の数は全体で8万人規模にのぼり、グループの会員数が増えれば自ずとその厚みも増していきますが、現実的に営業スタッフ一人あたりでフォローできる範囲は限られることから、この水準を維持しております。

また、そのさらに外側の円には、国内350万と言われる事業者のオーナー層、利用ベースでは法人従業員やゲスト利用者など数百万人が存在しており、こちらも成長余地はまだまだ大きいと考えております。

## 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	—	—

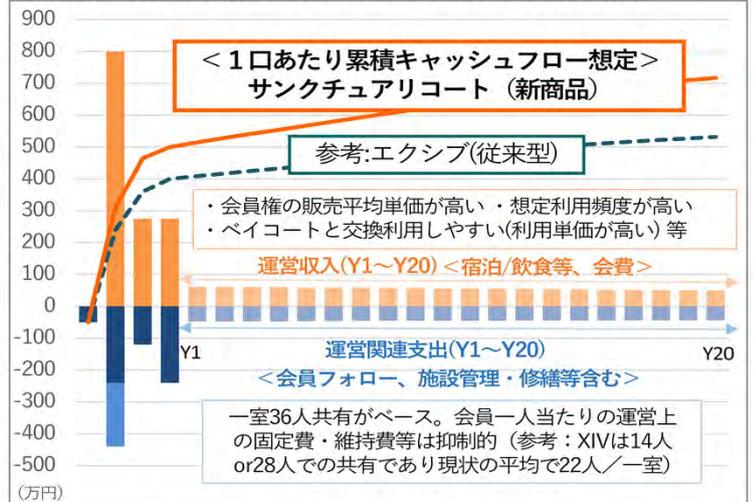
通常(19年度以前には顕著)、法人属性会員の年間利用頻度は個人を上回るが、コロナ禍からの戻りは個人の方が早い。今後、法人の利用回復余地、伸びしろは相対的に大きい。

### 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)

※ エクシブ事業の永続化モデルについてはP.20をご参考ください

### ■ 新商品による今後の期待効果 (エクシブとの比較)



※ 今後の事業価値創出の試算についてはP.27をご参考ください 10

3つ目の成長戦略としては、新商品の「サンクチュアリコート」を取り上げております。

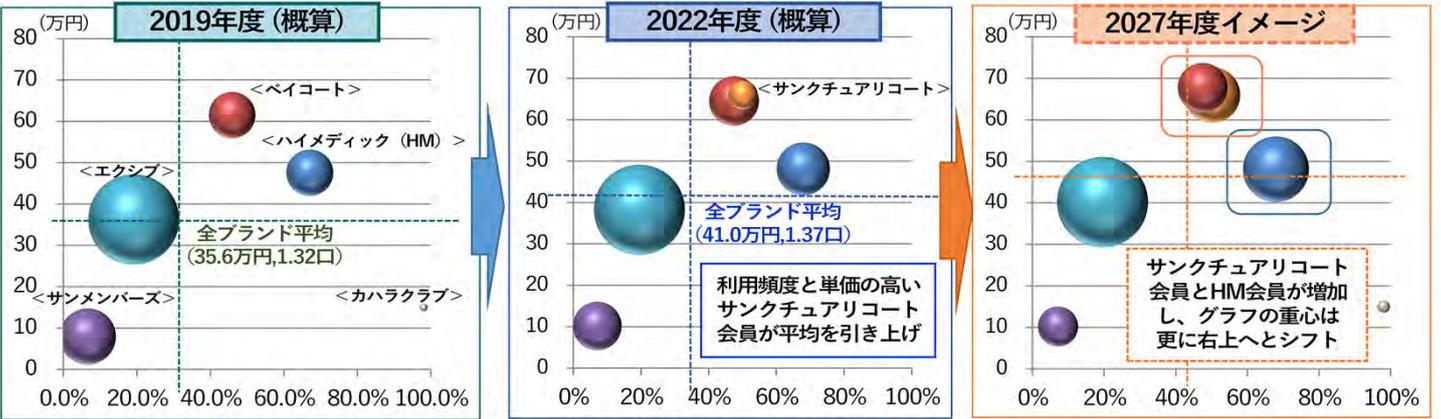
第一弾である高山をはじめ、販売中の3物件はいずれも過去のペースを大幅に上回って進捗しており、開業時には完売に近い水準が想定されます。このようにご好評頂いているのには複数の要因がありますが、

もともとサンクチュアリコートの商品には、右上の表で挙げている戦略的な要素が反映されており、このことから現状の販売だけでなく、運営を開始してからの貢献度も他の商品と比較して高くなることが想定される商品です。

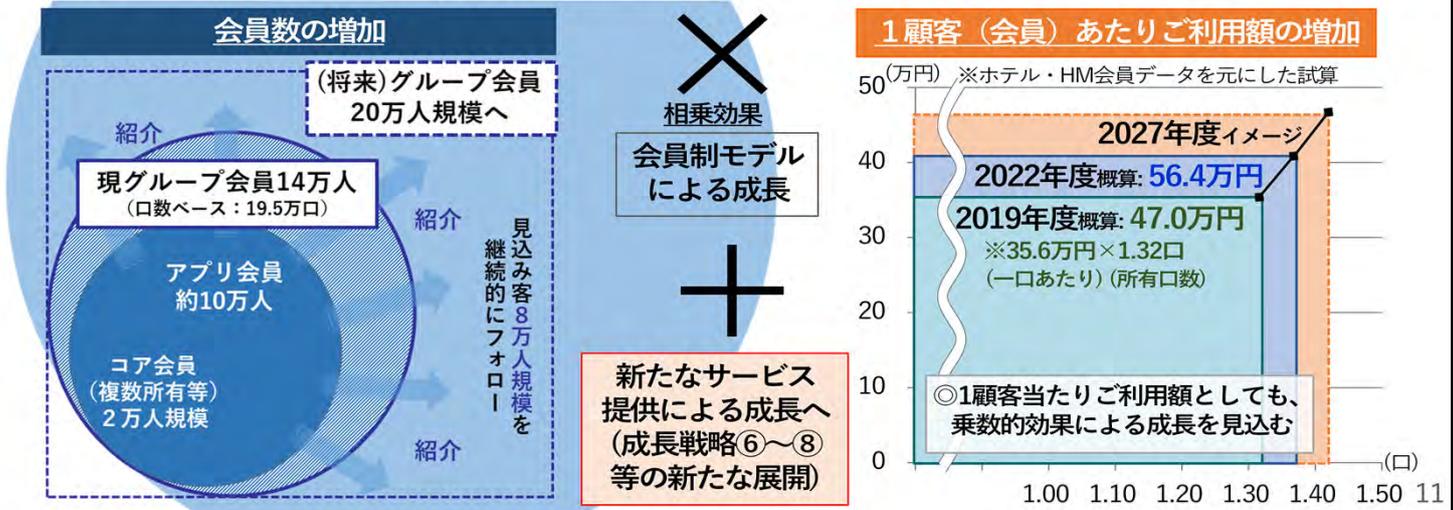
特徴の一つに法人入会の割合が約8割と高いことが挙げられますが、このことも運営上のプラス要素になると考えられます。左下の表は、コロナ前と2022年度を比較する形で法人入会と個人入会それぞれの年間平均利用室数を記載しておりますが、以前より法人入会者の利用意向は高く、その割合に応じて稼働にも安定感が増すと考えております。

右下にはご参考として、1口あたりをモデル化した、入会后20年後までの当社のキャッシュフローのイメージを載せております。サンクチュアリコートの商品特性から、インアウトそれぞれを含んだネットの累計キャッシュフローは、従来型のエクシブと比較した時に、概ね2割から3割程度上昇するものと期待できます。

■ ブランドポートフォリオの変化に伴い、1顧客（会員）あたりの平均ご利用額は増加傾向が続く見込み



バブルチャート：縦軸＝1口あたり年間ご利用額+会費、横軸＝グループ会員権複数所有率（クロスセル）、円の大きさ＝会員口数



次に成長戦略④として記載しておりますのは、1顧客当たりの利用額について分析した内容です。

上の3つのバブルチャートは、それぞれのブランドにおいて、縦軸に会員権1口あたりの年間平均利用額、横軸には他の会員権と複数所有していただいている割合を示しており、円の大きさが会員数です。利用額ではサンクチュアリコートやベイコートの会員が最も高く、ハイメディックやカハラクラブはクロスセルでの効果が特に効いています。

左から2019年度、2022年度、2027年度のイメージを並べていますが、徐々にチャートの右上を占めるブランドの会員規模が大きくなり、全体の重心が右上にシフトしていくことが分かります。合わせて、それぞれのバブルを浮上させる施策にも取り組みます。

1口あたりの利用単価が高まるとともに、複数所有率も高まっていくことで、会員一人あたりのご利用金額の増加には相乗効果が得られます。さらに、ここへ新たな会員数の増加が掛け算要素として加わるため、仮にそれぞれの要素で成長スピードが限定的であっても、乗数効果の重なりによって、大きな成長を見込めることが会員制モデルの特徴です。

この中計においては、こうした成長モデルに加えて新たな取組みについても注力していきますが、そちらは後ほど成長戦略⑥～⑧のスライドでご紹介します。

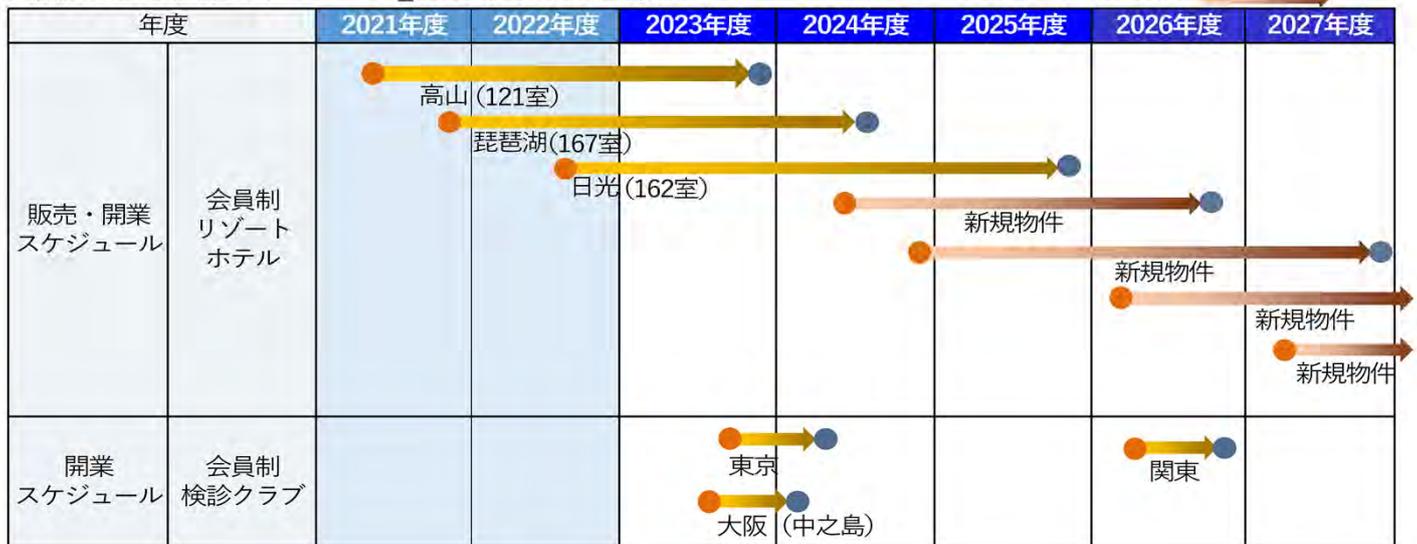
## 成長戦略⑤開発スケジュール

■ 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）



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。

12

成長戦略⑤のスライドでは、今後5年間の開業スケジュールを示しております。

2024年度以降の着工物件は具体的な契約前の想定になりますので、現状ではイメージとして捉えていただければと思います。

今後も基本的に、概ね1年に1カ所のペースで会員制ホテルの開発を続けていく方針であり、2027年度より先のスケジュールも含め、現状では7カ所程度の候補地を検討しています。

会員制検診を行うハイメディックの施設はこの中計期間で3カ所開業を予定しており、一旦これで、目標としていた42,000口の水準へと成長が可能になる見込みです。

シニアレジデンスについては詳細を次のスライドで説明しますが、開発候補地については未だ検討中であり、こちらは決定次第発表していく方針です。

## 成長戦略⑥シニアライフ事業の新規展開（既存会員への価値創出）

### ◆ 現状認識と戦略の方向性

#### 当社グループの強み

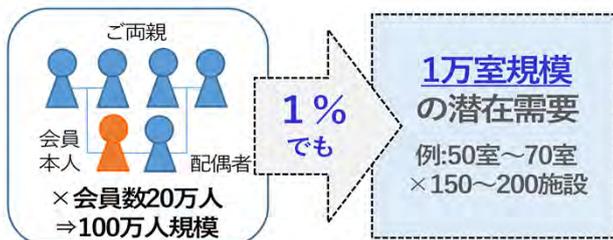
- ・ 富裕層を中心とした圧倒的な顧客基盤と営業力
- ・ メディカル事業、ホテルレストラン事業の運営ノウハウ（医療ネットワーク、ホスピタリティ）

#### 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

### ◆ 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%**

### ◆ 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。

### ◆ 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"> <li>・ 販売時の収入による早期の投資回収モデル</li> <li>・ 既存の健常型施設を上回る運営収益率</li> </ul> （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

13

そしてこちらの成長戦略⑥が、シニアライフ事業の新規展開を説明したスライドです。

この事業においては、当社グループは他社には無い圧倒的な顧客基盤を持つことをはじめ、メディカル事業やホテルレストラン事業とのシナジーも強みとしています。現状の施設ラインナップにおいては介護型の施設が中心で、会員年齢（平均64歳）と入居時年齢（80代前半）に開きがあることもあり、アップセル・クロスセルには繋がりがづらい側面もありました。

そこで、今後の戦略として、健常者向けのレジデンスについて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商品をつくりたいと考えています。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み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開始することで、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。

会員数が今後もさらに伸びる前提で考えると、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。右下には商品の内容について記載しておりますが、会員様のニーズに幅広く応え、投資回収や運営収益も優れた商品を開発することができる見込みです。

こちらは今回の計画において、具体的な業績数値には織り込んでおりませんが、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おります。



## 成長戦略⑦ BNCT事業の進捗／社会価値の創出

### ■ 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	BNCTによる症状改善の例
<b>治験</b> (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	(a-1) Day -29 (a-2) Day 3 <実施1ヵ月前> <実施後:3日経過>
<b>適応拡大</b> (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				(a-7) Day 181 (a-8) Day 370 Igeki 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. <実施後:半年経過> <実施後:1年経過>
<b>特定臨床研究</b> (乳癌)	外部医療機関等と連携 2025年頃に完了を想定				
<b>機器販売／治療</b> (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、食道癌などへも適応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

15

次に成長戦略⑦としまして、BNCT事業の進捗について、ご説明します。

この事業は、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いる事業であり、既に第Ⅰ相(安全性)試験は無事に終了しており、昨年11月から第Ⅱ相(有効性)試験を開始しているところです。

現在進めております治験は悪性黒色腫、血管肉腫といったガン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、食道癌などに拡げていき、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たいと考えております。

また、当事業における収益部分につきましては、レジデンス展開と同様に、この中計の業績数値には織り込んではいませんが、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おります。

一番下の欄に参考として入れさせて頂いたのは、当社グループのメディカル事業において、様々な医療機関、学術機関と共同して研究を行っている内容です。今後もこういった取組みを通じて、様々な社会価値を生み出していきたいと考えております。

## 成長戦略⑧海外富裕層の取り込みに向けて

### ■アフターコロナ（リオープン）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ヵ年の稼働率の想定（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。

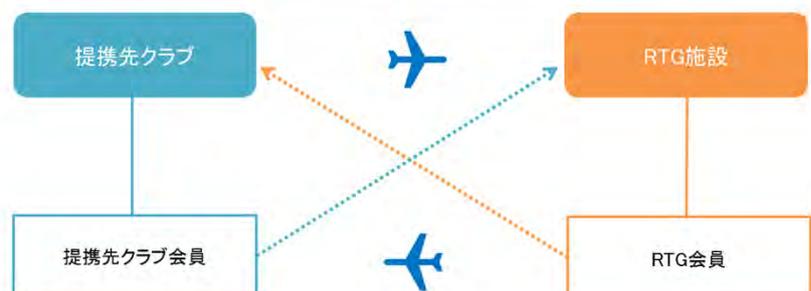
#### ◆海外富裕層倶楽部との提携

<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



成長戦略としてはこちらで最後の項目になりますが、海外富裕層の取り込みについての戦略の概要をご説明します。

まずはアフターコロナの前提ですが、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。これについては国内の会員制ホテルの販売や稼働に対してさほど影響はないものと想定しておりますが、コロナ禍に開業し特に苦しんだ横浜や、ハワイのカハラホテルの業績には、この先数年間で大きくプラスの影響があると考えております。

また、今後は会員制施設においても、当社の会員様にニーズがありメリットとなることをなど条件に、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おります。

まずはインバウンド向け中心にはなりますが、こういった取組みの中で徐々に当社のブランド認知やノウハウを蓄積していき、その先の更なる展開と更なる成長を実現してまいります。

## 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ヵ年共通目標 >

< 今後3年間の業績数値目標 >

全体指標	2023.4~2028.3	単位：億円	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高営業利益率	10%以上	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
営業利益成長率	年平均10%以上 ※2024.3計画を起点	売上高	1,698	2,000	2,150	2,300
ROE	10%以上12%を 目指す	営業利益	122	180	200	230
還元方針	40%以上を目安に 安定的に還元	営業利益 成長率	+41.2%	+46.7%	+11.1%	+15.0%
連結契約高	2028.3期：10%成長 (対2024.3計画比)	経常利益	132	180	200	230
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)	当期純利益	169	120	130	150
		ROE	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		

17

ここまでの成長戦略の概要になりまして、ここから数値計画についてお伝えします。

まず5ヵ年の共通目標としまして、左の欄に入れておりますように、売上高利益率、営業利益成長率でいずれも10%以上、それからROEに関しては、10%以上12%の水準を目指していきます。

還元方針は、配当性向40%以上を目安に、より安定的な還元を実施してまいります。

契約高については、今期の計画から5年目の最終年度まででトータル10%以上の成長、ホテルの稼働率は、全ブランドの平均値で、5ポイントアップとなる60%以上を目指します。

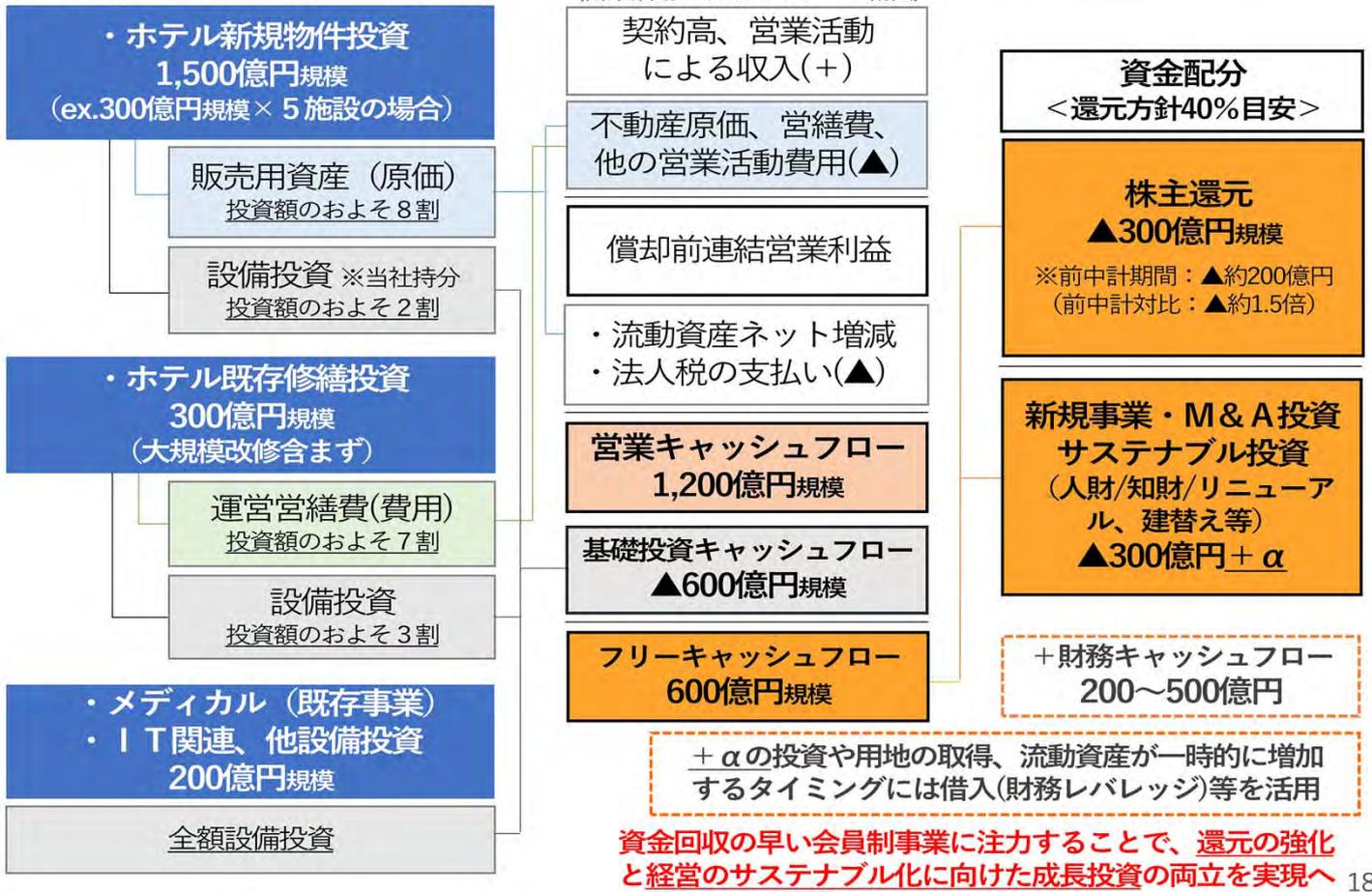
右側には、具体的な売上・利益の数値を示しており、2025年度までの3年間で掲載しております。5年後の2027年度の数値も検討していますが、外部環境の変化や、新規事業の展開度合いに拠る部分も大きく、また開業物件の規模感等によって会計上の利益にブレが生じる部分も大きいため、

まずは先3年間の業績目標をしっかりと達成しつつ、その先の成長やサステナビリティに向けた戦略を着実に実行していきたいと考えております。

■ 本中計期間5年間のフリーキャッシュフロー創出額は600億円規模、うち300億円規模を還元する想定

(基礎投資額：5年間で2,000億円規模を想定)

(営業活動によるキャッシュ創出)



次に、5カ年の資金の配分について、ご説明します。

今後着工する物件の規模やスケジュール感にもよりますが、会員制ホテルでは1施設あたり300億円規模の投資を5施設実行することを想定し、全体で2,000億規模としています。

当社の会員制ホテルは、投資額の凡そ8割が、販売商品の原価(但し、開業するまでは仕掛販売用不動産)に計上されることになり、いわゆる設備投資として当社資産に計上する割合は残りの2割程になることが特徴です。つまり、5年で1,500億円の投資をしても、投資キャッシュフローに回る金額は、約300億円です。

このように、大きな投資をしても、回収に長い期間がかかるのではなく、大部分が通常の営業活動の内部で回収されていくことが、当社のキャッシュフローの特徴です。

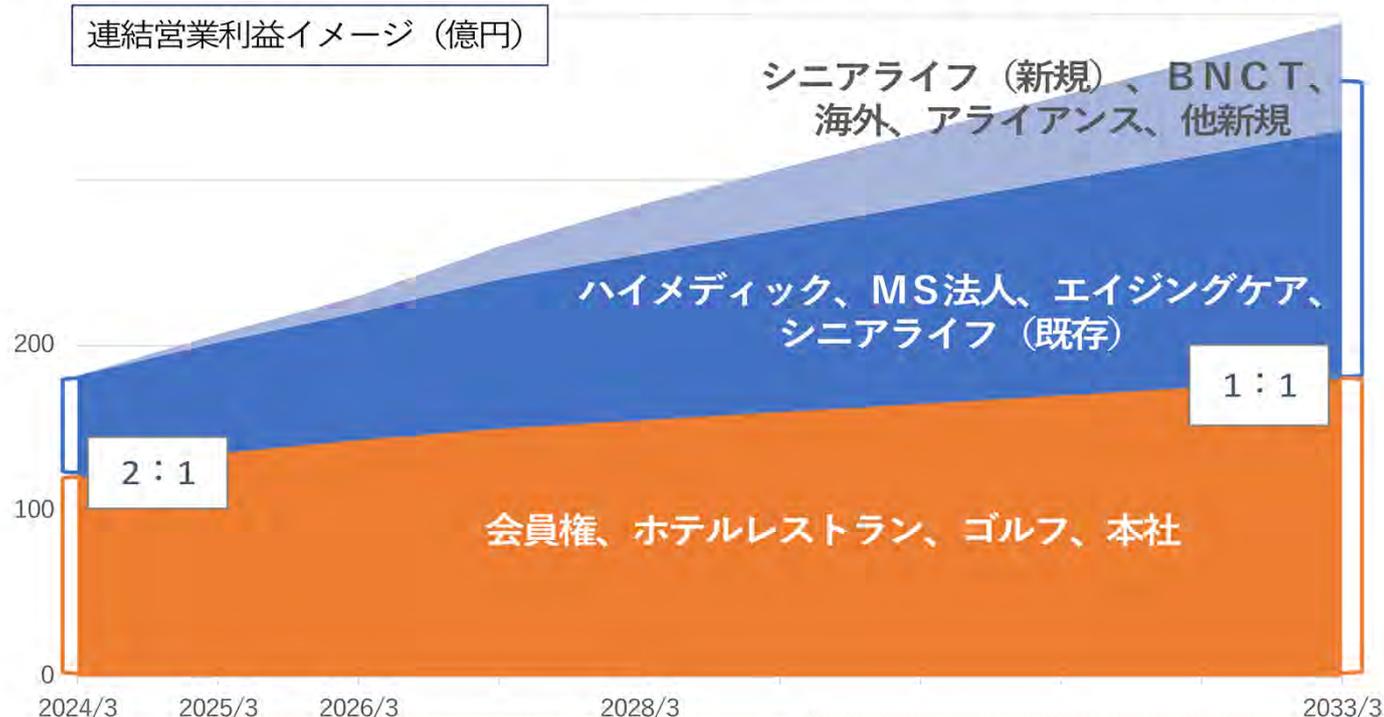
また、営業活動の中で投資を消化し、さらにその上で、営業キャッシュフローはコロナ禍を含む過去3年間、229億、226億、242億となっており、安定して高水準で推移しています。

今後5年間におけるおよそ1,200億の営業キャッシュフローの内、約600億円がフリーキャッシュフローに回り、そのうちの約半分を還元していく方針です。

残りの300億については各種の成長投資に充てていきますが、状況に応じて財務レバレッジを活用しながら、より積極的な投資を検討していきたいと考えております。

## 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
- ・ 人材、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

19

このスライドは、長期の利益成長イメージです。

イメージとしてご覧いただくため、グラフの縦軸の値については一部数値を外しておりますが、今後、10%規模の成長を継続していけば、10年をかけておよそ2倍の利益水準を目指していくことになると思っています。

また、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、これから新しく開始する要素も含め、ホテル事業の利益水準と同等以上になる可能性もあると考えております。

グラフの下の欄には、その期間に対応していくであろう戦略要素の概要を入れておりますが、こうした要素には常に見直しをかけながら、先を見越した展開を実行していきたいと考えております。

■ 会員制ホテル「エクシブ」事業の持続化に向けた基本的な考え方

- ・ 一般にホテルの躯体は50～60年程は基本的な運営が可能な期間とされるが、然るべき時点で必要な改修工事を施すことで、その時点から更に30年程度の使用が見込める場合もある。**施設毎の経過年数、仕様や設備の状況、立地、利用ニーズ等を総合的に勘案し、「大規模リニューアル」あるいは「建替え」等の選択肢から、今後、個別の物件について、それぞれ長期的な方向性を検討していく必要がある。**
- ・ 当社は以前より、会員より他物件への切替えの希望を受ける場合等に一度販売した物件を下取っているが、それらを再販する際には「利用権」のみで販売しているため、旧施設は既に一定の不動産持ち分を保有。

■ 現状のXIV施設全体の状況と循環サイクル

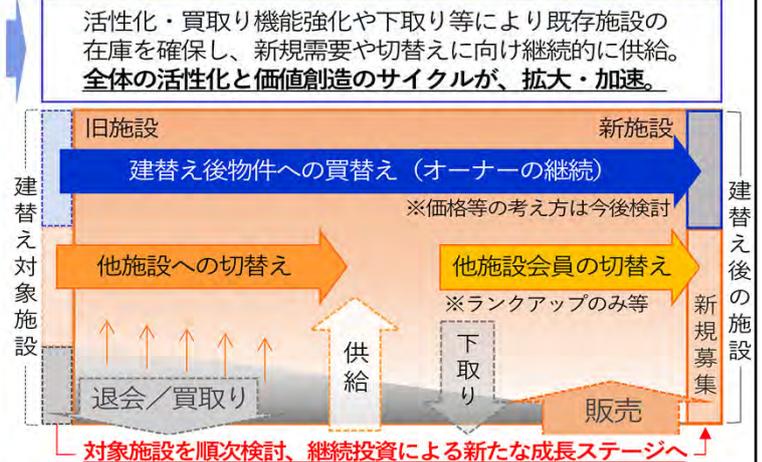
XIV全26施設は直近で概ね完売の状態を維持(販売率98%)。年間の退会分による1,000口程度(流通市場除く)の戻りは、利用権のみ(不動産は当社所有)で常時再販し、循環。



(参考)サンメンバーズ一部施設閉館後の進捗 ※施設の一例

2020年3月時点で当該施設の不動産を保有する約2,000名へご案内し、不動産の買取りと今後の会員利用の継続について、ご意向の確認を開始 ⇒ 2023年3月時点で約95%、1,900件程の不動産(区分所有権)買取りが完了。

◎ 建替を想定した場合の事業サイクル (考え方の一例)



**期待効果**…施設の新たな付加価値(稼働・単価アップ)、効率化(働きやすさ・環境配慮・DX化)、地域社会への貢献度・会員満足度の向上・社員満足度の向上 ⇒ 企業価値の向上 (事業全体での収益性の向上)

会員制ホテル事業のサステナブル化については、当社の将来を考えていく上で、とりわけ重要なテーマだと考えており、この新中計の発表に向けてプロジェクトを発足し議論を深めてきましたので、現段階のイメージとして掲載しております。

まずは左側にある現状の事業サイクルをご覧ください。エクシブは全26施設あり、室数は3,600室規模、会員数として8万人を抱える会員制クラブです。

旧施設を中心に年間1,000口ほどの退会があり、それらはほぼ、利用権として新たに販売し循環しています。(その他、親族への名義変更や相続、譲渡なども発生していますが、それらを全て含め、およそ3,000口程度が年間で循環している状況です。)

それに対して右側は、今後建替えを実施する場合のサイクルです。左端の一例を建替え対象としますと、対象施設の会員様には、例えば建替え後のオーナーになる、既存の他施設のオーナーになるなど、複数の選択肢をご用意しておくことが想定されます(建替えのケースのご提案内容や大規模改修のスキーム等は、今後継続して検討していきます)。

また、建替え等の新たな事業モデルにより、新規の募集による投資回収、提供価値、働きやすさ、環境配慮(エネルギー効率)、地域貢献度、収益性など、あらゆる面から倶楽部の価値全体が向上していくものと期待されます。今後5～10年の内にこの取組みを実行し、倶楽部の「第2の成長期」を迎えることで、当社グループの「持続可能な成長」の形をより鮮明にしていきたいと考えております。

## SDGs・サステナブル経営への取り組み-1

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"> <li>●「一緒にします、いい人生」の実現</li> <li>●グループ独自の付加価値の協創</li> </ul>	①一人ひとりの人生に寄り添うサービスの提供	○会員数 ○グループのクロスセル(クロスサービス)の進捗度合い ○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"> <li>●スタッフの「いい人生」</li> </ul>	④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 ○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"> <li>●環境負荷の低減(自然と共に生きつづける)</li> </ul>	⑦CO <sub>2</sub> 排出量の削減	○CO <sub>2</sub> (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"> <li>●ガバナンス強化</li> </ul>	⑩透明性の高い公正な事業運営	○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		

21

このスライドでは、サステナブル経営の根幹となる「当社グループのマテリアリティ」を掲載しております。

4つのテーマ、11のマテリアリティを設定し、それらに向け、取り組み指標を定めております。これらのマテリアリティについて、短期、中期、長期のリスクと機会を勘案しつつ、KPIとやモニタリング指標を意識して各種取り組みを進め、サステナブルな経営に向けたマネジメントサイクルを回していきます。

これらのESGに関する情報は、2023年3月にリニューアルオープンしたサステナビリティサイトで充実させておりますので、そちらも是非ご覧ください。

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

**【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/>



こちらのスライドでは、直近の主な取組み内容を掲載しております。

特に、ガバナンス面では、別途リリースをしておりますが、他社での経営経験をお持ちの方を含む、3名の新任社外取締役候補者を選任しており、今後より一層、ガバナンス体制の強化に努めてまいります。

## 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

23

こちらが本編の最後のスライドになりますが、各部門より集まった10年後の目指す姿を掲載しました。

ビジョンに掲げている内容は、事業毎に多様な色彩をもっていますが、それらは「ご一緒に、いい人生」というアイデンティティのもとで繋がっており、また全ての事業に共通である、社員にとっての働きやすさ、働きがいという基盤の上に存在しています。

その下に記載しておりますのが、全体としての、事業やグループのありたい姿です。

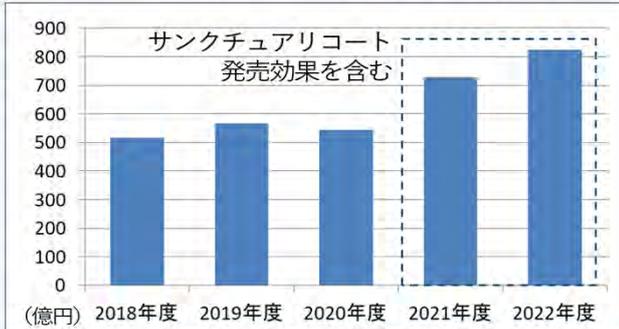
一つ目には戦略的な要素として、当社グループ独自のランチェスター戦略を体現することとしています。「会員制」という領域において、当社は長年に亘ってNo.1であり続けていますが、その中で培った顧客基盤や個々のブランド力、数々の有名大学病院をはじめとした連携体制と事業ノウハウは、バランスシートにこそ載っていませんが、他社には代替できない当社グループ独自の価値創造の源です。

現在、グループの事業は多岐に亘っていますが、それぞれの分野において当社がグループとして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、そういった事業展開を実現していきたいと考えています。

二つ目にはより社会的な要素から、全てのステークホルダーとのエンゲージメントを高め、それぞれにとって唯一無二の存在となるような、強い共感と信頼関係で繋がること、そしてさらに、共に社会へ新たな価値を創造していける倶楽部を目指していきたいと考えています。

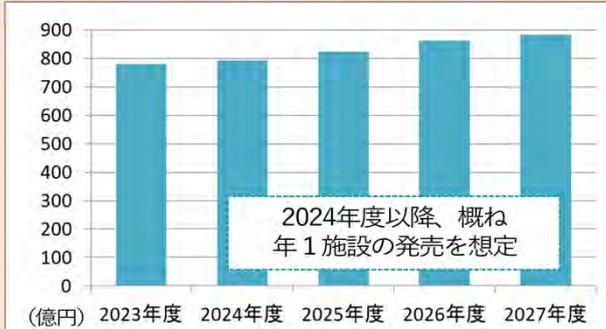
(参考) 事業セグメント別 (新旧) 5カ年の推移：会員権セグメント

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)



2024年度以降、概ね年1施設の発売を想定  
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カ年重点取組みテーマ/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

ここからは補足資料として、各事業におけるキーファクターの推移と、今後5カ年の取組みテーマを掲載しております。まずこちらが会員権事業です。契約高を増加させていくことももちろんですが、今後はおお客様との繋がりの質、営業活動、組織や社員の質の向上にも取り組んでいきます。

(参考) 事業セグメント別 (新旧) 5 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)



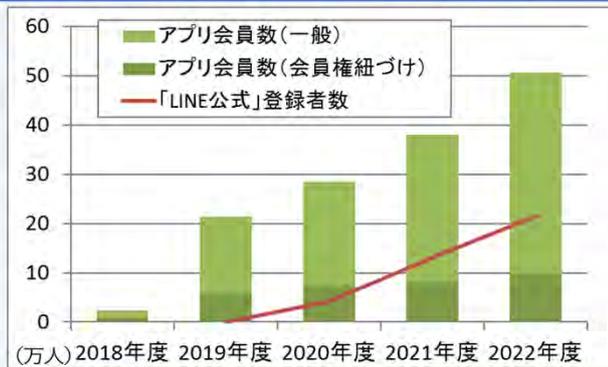
コロナ禍においても、会員制ホテル稼働は通常年対比で6-7割程度の室数を維持。その後、直近ではコロナ前の水準を、平日稼働中心に大きく上回って推移。

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 年重点取組み事項 / KPI

<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」

次に、ホテルレストラン等事業です。LINEの登録者数やアプリの予約率を大きく向上させ、稼働率や収益性を高めていきます。コロナ禍より回復し、現状は4-5%程度の売上高利益率となっていますが、この中計期間の中で、8-10%程度まで高めていくことを目指しています。

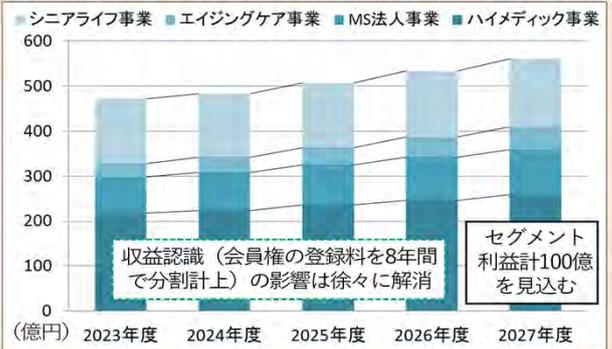
(参考) 事業セグメント別 (新旧) 5 年の推移: メディカルセグメント

前中計期間の売上高 (事業別) の推移



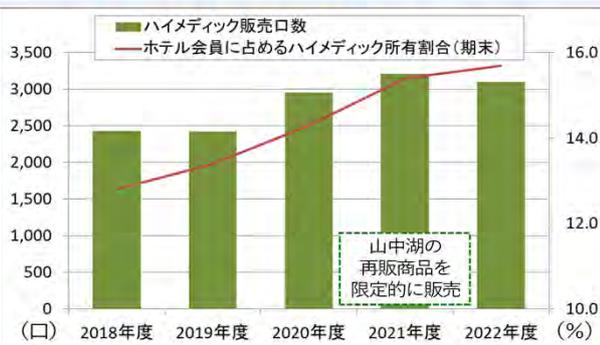
ハイメディック事業を中心に成長を継続。2021年度以降、収益認識基準変更影響やシニアライフ事業へのコロナ影響もあり、直近の売上高利益率は13%台に。

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

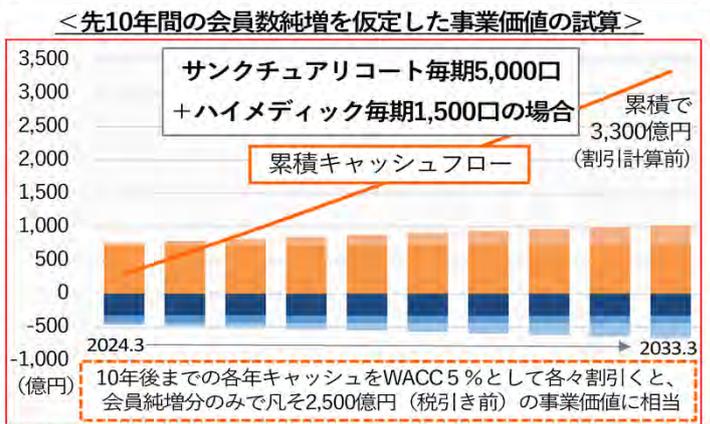
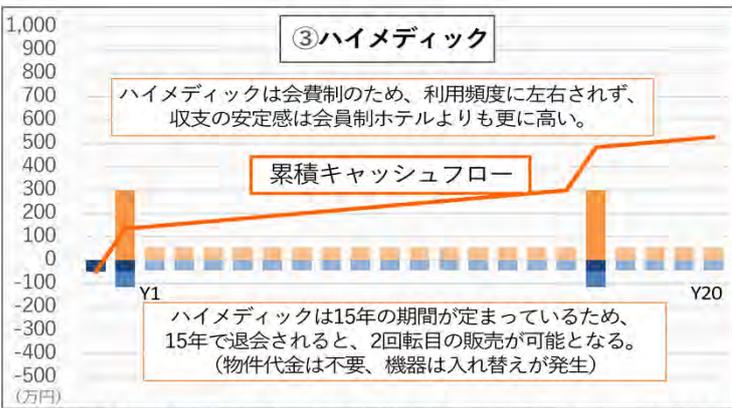
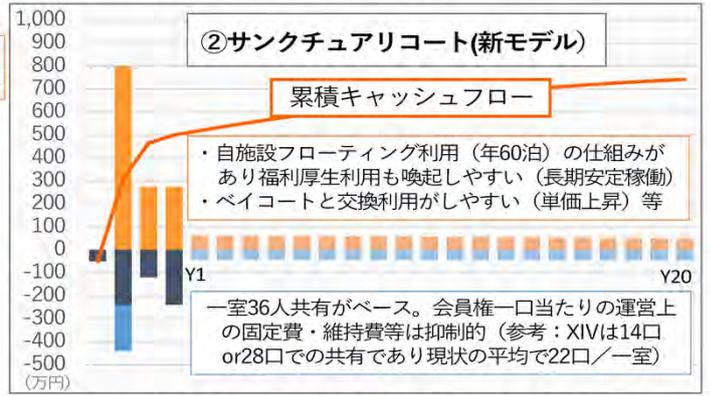
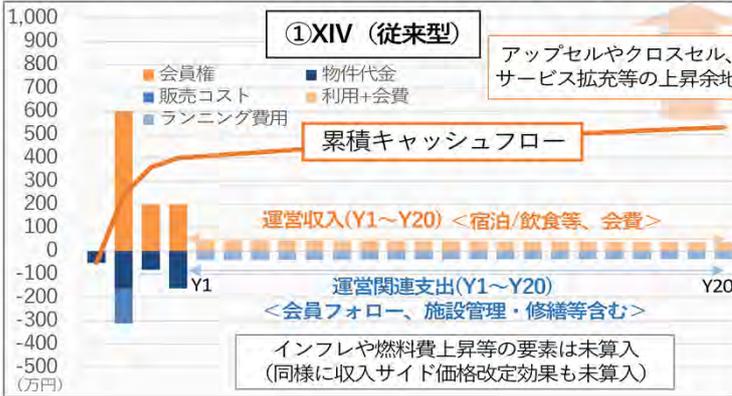
新5 年重点取り組み事項/KPI

- <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

そしてこちらがメディカル事業です。最終年度にセグメント利益で100億を達成するため、ハイメディックを事業を中心に各事業においてそれぞれ成長を見込んでおり、営業利益率も18%程度まで上昇させたいと考えております。

■ 長期安定的な会員制ビジネスを支える顧客資産。新商品が【会員数増×利用額増】の乗数的成長を加速。

<モデルケース①②③> 1口あたりの当社キャッシュフローの試算 (販売/開業~20年間の概算イメージ)



<会員数20万人規模をターゲットとしたキャッシュフロー価値創出のイメージ>



最後に、こちらをご参考としてですが、以前より一部の投資家様から要望の強い、会員一人あたりの企業価値を算出するとどれくらいが適性な水準なのか、また、会員一人あたりの当社のキャッシュフローはどういった推移を辿るのか、といったイメージをモデル化したものです。

厳密に実績を計測したデータではなく、概算でのイメージを持っていただくことを目的としています。

上段には従来型としてのエクシブと、新モデルとしてのサンクチュアリコートを比較しており、互いに累積キャッシュフローの曲線の形は似通っていますが、新モデルでは、曲線の傾きや20年後の値が2~3割程度上昇するものと考えております。また、左下のハイメディックについては15年の会員権のため、ホテルよりサイクルが早く、より直線的なキャッシュフローモデルになります。

右下には、2022年度の増加会員数(サンクチュアリコート+5,167人、ハイメディック+2,130人)を参考に、今後10年間の会員増加を想定し、モデルに当てはめて計算したのですが、事業価値としての概算では、2,000億近い規模になるとも考えられます。

一方、既存の14万人に関しても、13-15ページ、20ページの戦略等を加味して考えれば、同じく2,000億規模のポテンシャルがあると考えています。さらにここへ一般向けや海外戦略を上乗せしていくことで、将来的には5,000億企業への成長を目指すというまとめとさせていただきます、本資料の説明は以上となります。ありがとうございました。

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>