

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

一緒にします、いい人生

R+G
RESORTTRUST
GROUP

INTEGRATED REPORT
2022



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 September 2022

統合報告書2022(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琵琶湖 ベネチアンモダンリゾート 完成予想図

CONTENTS

01 リゾートトラストの「ありたい姿」へ

リゾートトラストのグループ経営の構築	P02
ごあいさつ～創業50周年に向けて～	P04
At a glance	P06
財務・非財務ハイライト	P08

02 成長戦略

社長メッセージ	P10
---------	-----



特集1 Connect 50 ローリングプランの進捗	P15
特集2 取締役座談会	P18



03 価値創造ストーリー

リゾートトラストの価値創造プロセス	P24
価値創造の源泉	P26
競争優位性	P28
マテリアリティ(経営の重要課題)	P30
「ご一緒に、いい人生」の実現／リゾートトラスト	
グループ独自のブランド価値の醸成	P32
スタッフの「いい人生」	P33
自然環境負荷の低減	P34

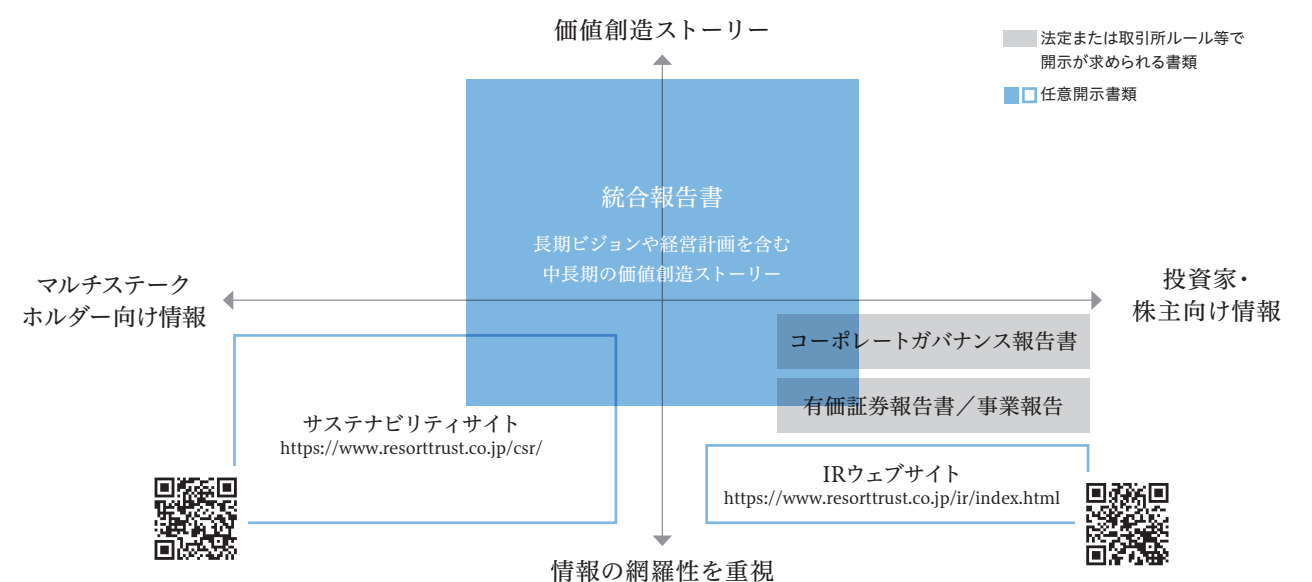
04 コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス	P36
リスク管理体制	P38
スキルマトリクス	P39
取締役一覧	P40

05 データセクション(事業・財務・会社情報)

セグメント報告:会員権事業	P42
セグメント報告:ホテルレストラン等事業	P43
セグメント報告:メディカル・シニアライフ事業	P44
財政状態および経営成績の検討と分析	P45
連結財務諸表その他	P46
営業データ	P50
リゾートトラストグループ ネットワーク	P52
会社情報／株式情報／関係会社一覧	P54

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(2021年4月1日～2022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「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

● 見通しおよび数値に関する注意事項

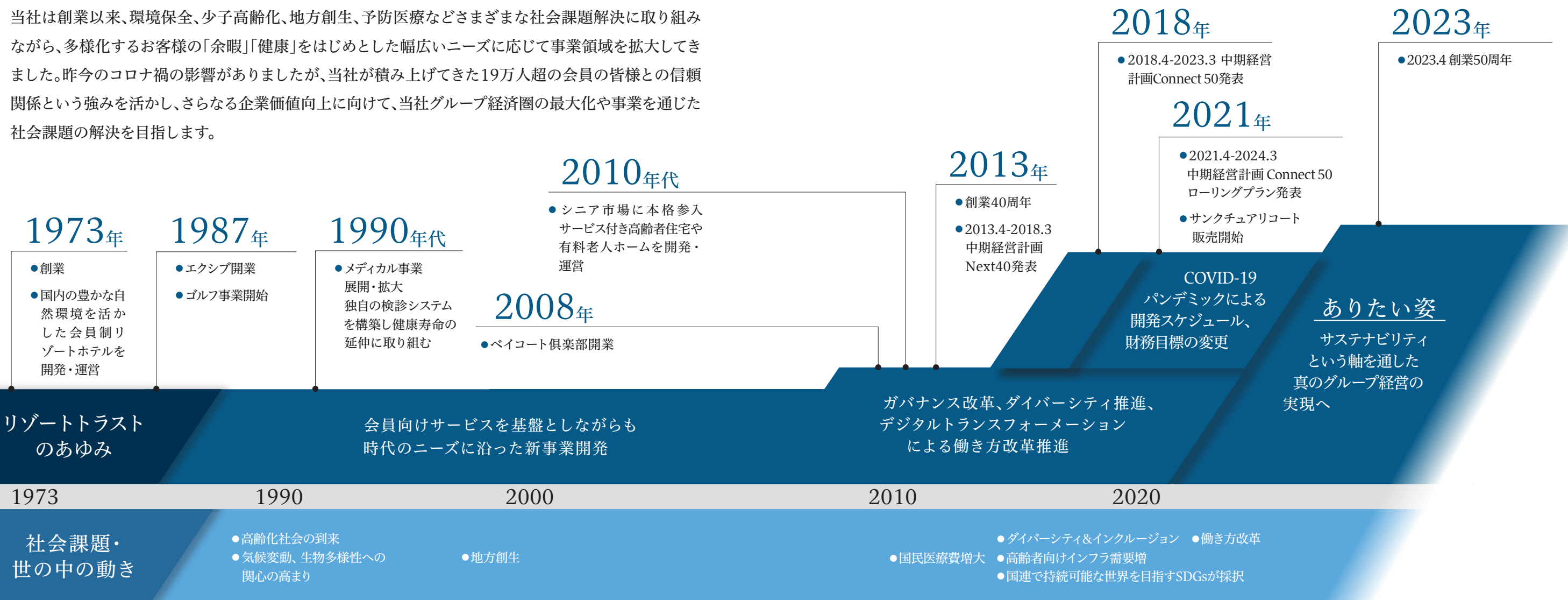
この統合報告書には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の記述ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また経済動向、業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

※すべての画像は一部加工がされています。

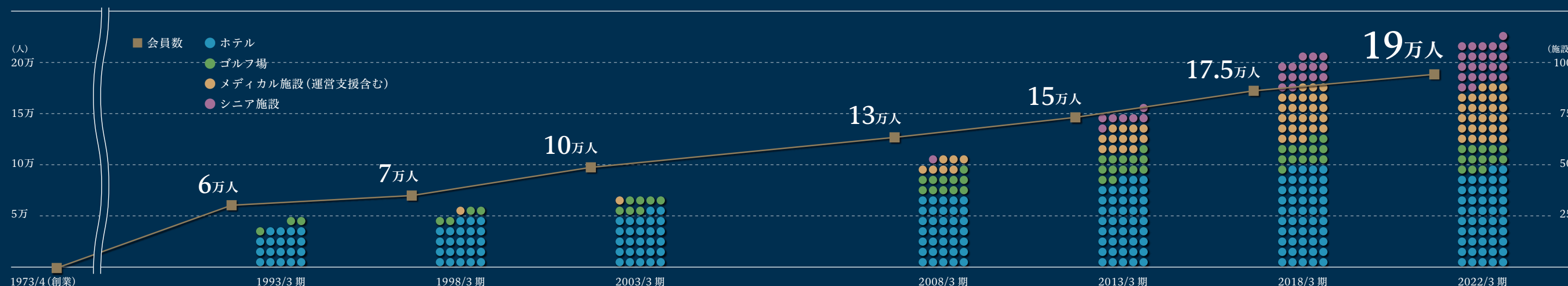
リゾートトラストのグループ経営の構築

Ideal Image of Resorttrust

当社は創業以来、環境保全、少子高齢化、地方創生、予防医療などさまざまな社会課題解決に取り組みながら、多様化するお客様の「余暇」「健康」をはじめとした幅広いニーズに応じて事業領域を拡大してきました。昨今のコロナ禍の影響がありましたが、当社が積み上げてきた19万人超の会員の皆様との信頼関係という強みを活かし、さらなる企業価値向上に向けて、当社グループ経済圏の最大化や事業を通じた社会課題の解決を目指します。



リゾートトラストの会員数・運営施設数推移



リゾートトラストグループは、来年創業50周年を迎えます。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」を掲げ、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。今、当社グループが19万人を超える会員の皆様にご支持をいただけているのは、お客様の期待に応えることで積み上げてきた実績と信頼の証だと考えています。

この2年間、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、観光産業や飲食・娯楽サービス業等は、これまで経験したことのない厳しい事業環境となりました。こうした状況下で、お客様に寄り添い、また支えていただき、私たちはあらためて「お客様との信頼関係こそが価値創造の源泉である」と認識しました。2021年5月にグループアイデンティティとして「一緒にします、いい人生～より豊かで、しあわせな時間を創造します～」を制定したのも、こうした想いからです。このアイデンティティはすべての事業活動のベースになるものです。

コロナ禍においては安全・安心を徹底したメンバーシップならではの運営を実践してきました。また、会員制ホテル事業においては、サステナビリティを追求するとともに、ハード、ソフトともに新たなコンセプトによって誕生した新ブランド「サンクチュアリコート」を導入し、お客様に高くご評価いただきました。メディカル事業においては、コロナ禍で人々の健康に対する意識が高まる中で、医療相談の充実、また感染症の専門医にホテルをはじめとする当社グループの施設における感染対策をあらためて監修してもらうなど、環境変化に対応した当社ならではの取り

組みが、皆様の安心感や期待感につながり、契約高も大きく伸長しています。

このコロナ禍という逆境の中で、個々のホスピタリティをベースに、一人ひとりに寄り添う「会員制らしさ」が信頼を生み、当社グループの根幹である会員制ビジネスの強さを再確認しました。同時に、事業の枠を超えて連携を図ることで、さらなる新たな価値の創出にもつながっています。

去年は「中期経営計画Connect 50」のローリングプランを策定し、その後の進捗も順調です。2022年度も引き続き中期経営計画で掲げた諸施策を着

実に実行しながら、アフターコロナに向けて、これまでステークホルダーの皆様とともに築き上げてきたリゾートトラストグループの未来を考える1年にもしていきます。

外部の事業環境は、労働人口の減少による人材不足や、コロナ禍の長期化、そして昨今の地政学上のリスクの高まりを受けたグローバルでの資源価格高騰など、先行きの不透明感も増しています。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、グループの総合力を最大限に発揮し、余暇・健康分野のマーケットに広がる事業機会を好機と捉えてさらなる付加価値を創出していきます。そして「お客様に一生涯を通じて安心してお付き合いしていただけるグループ」という、当社が目指す姿に向けて前進していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも引き続きご支援ご鞭撻を賜りたく、心より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)

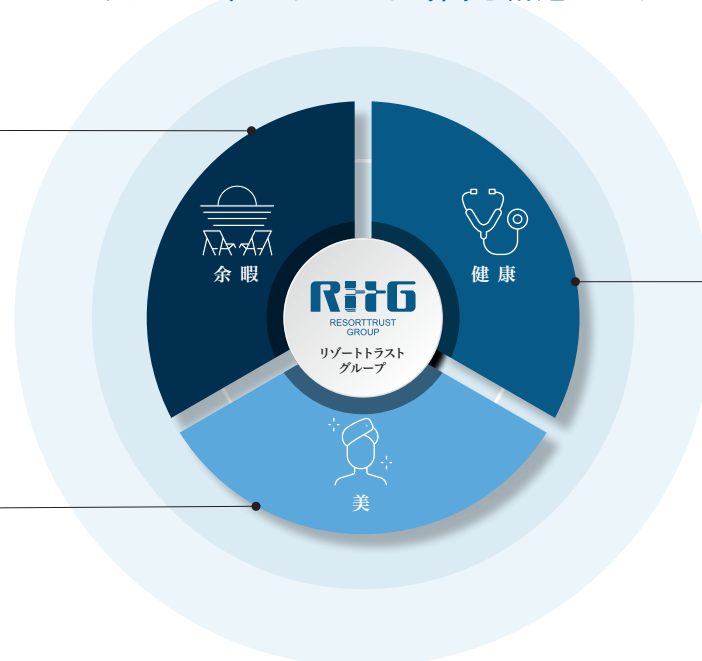
伏見 有貴

リゾートトラストグループのブランド・ポートフォリオは、環境、少子高齢化、地方創生、予防医療など社会課題の解決に寄与するとともに、お客様のさまざまなニーズにハイセンス・ハイクオリティなサービスを提供することで、お客様や社会との信頼を基盤とした持続的な価値を創出しています。

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、しあわせな時間を創造します

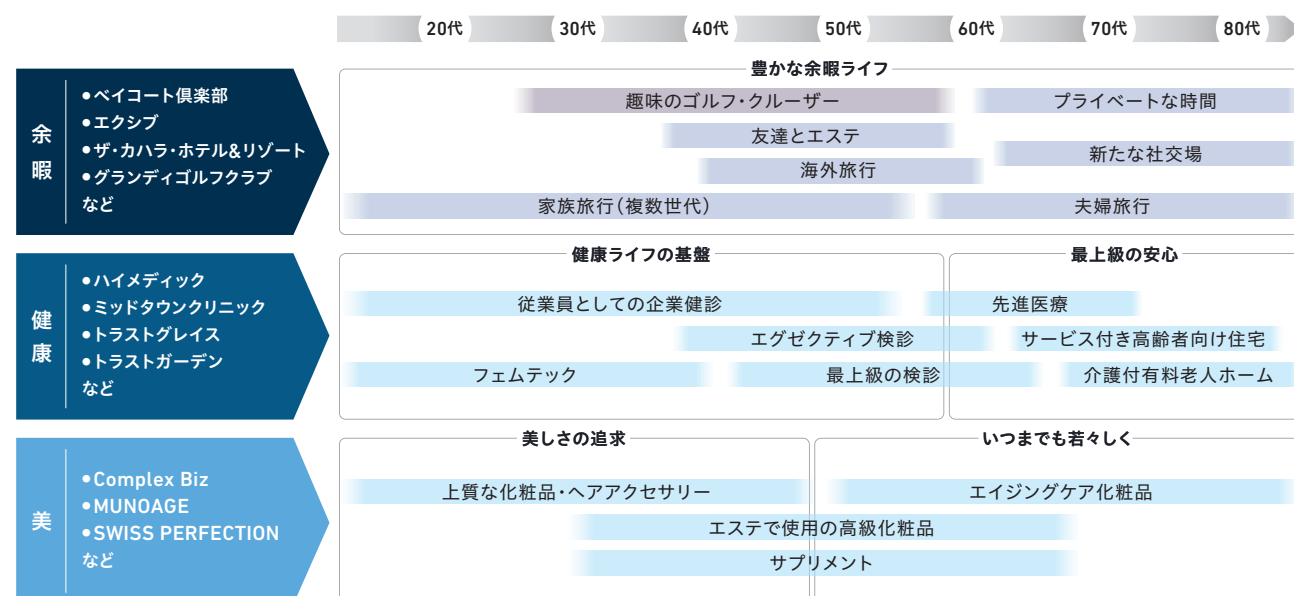
19万人を超えるお客様の多様なニーズにお応えしてきた、圧倒的なホスピタリティによる質の高いサービスを提供。

お客様が健やかに美しく、自分らしく人生を謳歌できるようなエイジングケア化粧品やサプリメントの販売、各種サービスを提供。



お客様の声から生まれた検診サービスや、先端医療への取り組みを通じた価値を提供。

グループブランド経営 お客様の一生の各場面に合わせた商品、サービスを提供しています。



「会員制」を主軸とした主な事業領域

ホテル会員権等販売事業<会員権セグメント>



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。

商品・サービス一覧

- 高級会員制リゾート「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
- 会員制ゴルフクラブ「グランディ」他
- 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

ホテルおよび付帯施設等運営事業<ホテルレストラン等セグメント>



会員制ホテルを中心とした各ホテル・付帯施設等の運営、サービスの提供を行う。

商品・サービス一覧

- 高級会員制リゾート「エクシブ」
- 完全会員制リゾート「ベイコート倶楽部」
- 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」
- 一般・会員制のハイブリッド施設「サンメンバーズ」
- 一般向けホテル「ホテルトラスティ」
- 会員制ゴルフクラブ「グランディ」他
- 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

メディカル事業<メディカルセグメント>



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。

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」
- 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」
- 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

シニアライフ事業<メディカルセグメント>



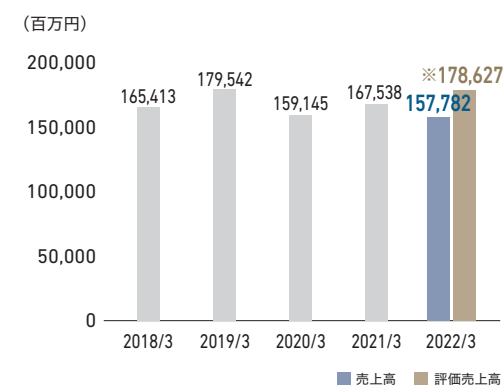
シニア層に向けたハイエンドの有料老人ホームや住宅施設の運営、介護サービスの提供を行う。

商品・サービス一覧

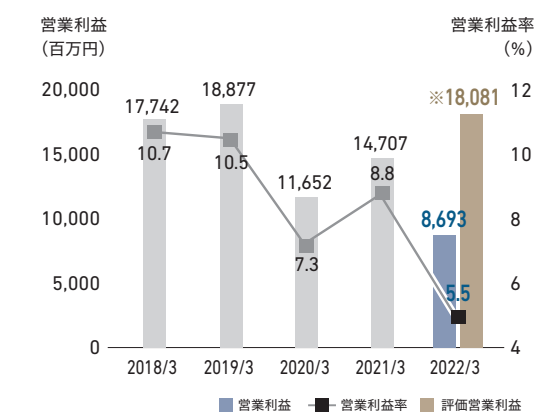
- 介護付有料老人ホーム「トラストガーデン」他
- サービス付き高齢者向け住宅「トラストグレイス」他

財務ハイライト

■売上高

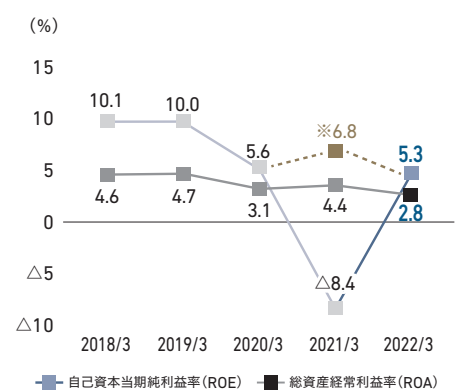


■営業利益／営業利益率



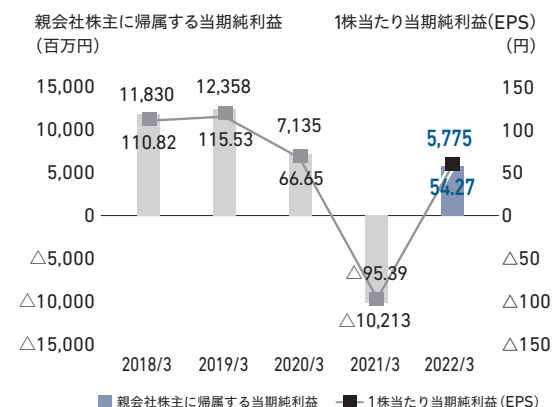
※「評価売上高」「評価営業利益」：未開業物件の不動産収益（開業時一括計上分）を販売時に加味する等、当期の営業力の実態を表した評価指標。

■自己資本当期純利益率／総資産経常利益率

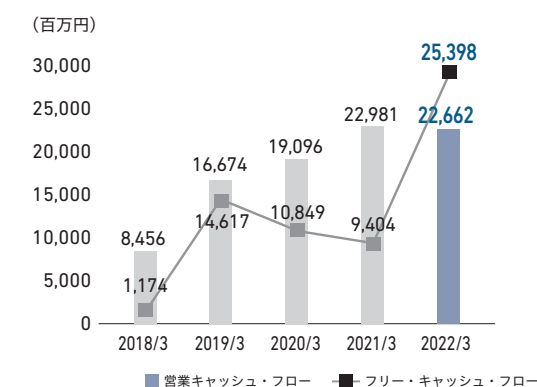


※減損損失220億円による親会社株主に帰属する当期純利益および自己資本への影響額を控除した場合。

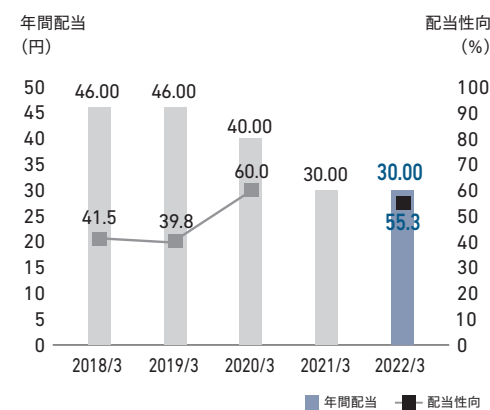
■当期純利益／1株当たり利益



■営業キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー



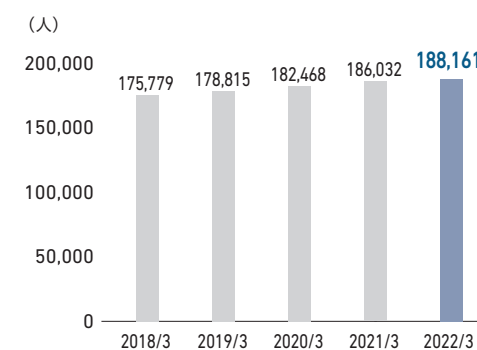
■年間配当／配当性向 (連結)



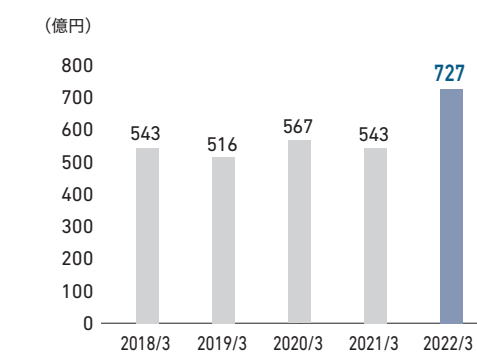
※2021年3月期において、配当性向については、当期純損失であるため記載しておりません。

非財務ハイライト

■会員数

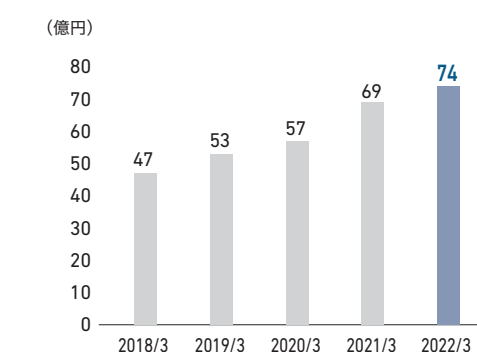


■ホテル会員権 年間契約高

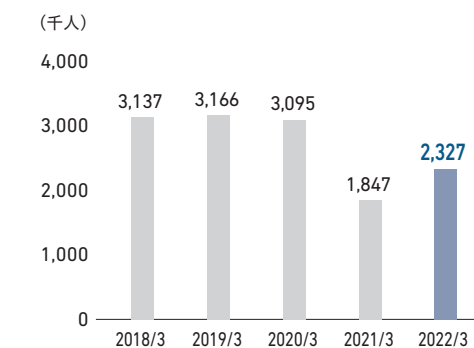


※2022/3 サンクチュアリコート高山を発売(2021年6月)、約9カ月間の高山の契約高は390億にのびりました。

■メディカル会員権 年間契約高

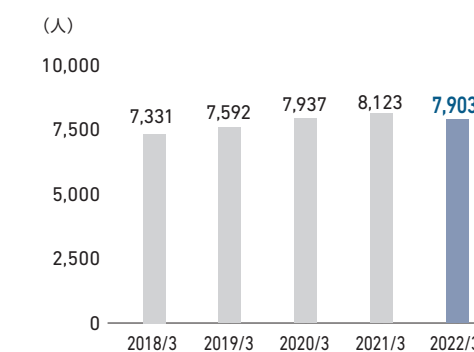


■ホテル宿泊者数 (年間)

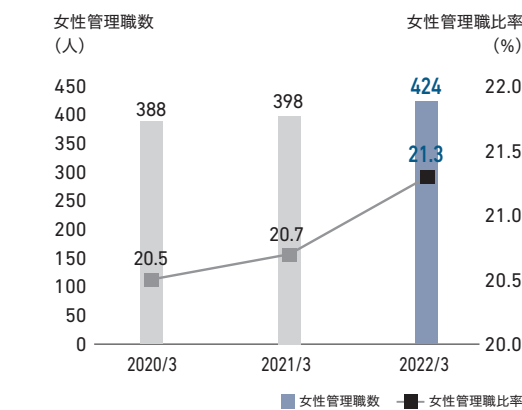


※2021/3 緊急事態宣言発令に伴うエキシブ、ベイコート倶楽部の一時全館クローズ、2021/3と2022/3には一般ホテルの著しい稼働低下が影響しております。

■従業員数 (連結／正社員)



■女性管理職数／女性管理職比率 (連結)



社長メッセージ

Message from the COO

会員制ならではの
ビジネスモデルでお客様との
一生涯のお付き合いを
追求していきます

代表取締役社長(COO)
伏見 有貴

1 2021年度の振り返り

コロナ禍で過去最高の契約高を更新

コロナ禍に突入して2年が経ちました。国内では度重なる緊急事態宣言の発出があった中で、ワクチン接種の普及等により経済活動には回復の動きも見られています。その一方、コロナ禍における原材料・物流等のコストの上昇が続く中で、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を背景に、エネルギーをはじめとする資源価格が高騰し、先行きに対する不透明感とともに、当社の事業運営にも少なからぬ影響を及ぼしています。まさに、VUCAという言葉で表現される今の時代において、当社では昨年5月に**中期経営計画「Connect 50」のローリングプラン**を発表し、この大きな環境変化に対して柔軟かつ迅速に、各種戦略や重点施策の見直しを図りました。

2021年度が終わりこの1年を振り返りますと、コロナ禍でのさまざまな制約があったにもかかわらず、会員権販売については年間累計でホテル、メディカルともに過去最高の契約高を更新しました。また、ホテル・レストラン等の事業も年間累計で黒字回復を果たし、営業キャッシュ・フローの面でも高水準を継続するなど、大変力強い業績結果となりました。これはまさに、私たちの事業の大きな特徴である会員制の強みが発揮されたものと確信しています。

会員権販売について詳細を述べると、ホテル部門では2015年度の「芦屋ベイコート倶楽部」発売時の記録を12%上回り、契約高は過去最高の727億円となりました。これに大きく貢献したのは昨年6月に募集を開始した「**サンクチュアリコート高山**」です。ホテルと美術館を融合させた今までにない「アートギャラリーリゾート」というコンセプトで、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンで3つ星を獲得した飛騨高山美術館の跡地に開発しているホテルです。ゆったりとお過ごしいただける、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、ハード・ソフトの両面でウィズコロナでのニーズも取り込み、販売から約9カ月間で73%がすでにご成約済みとなりました。2022年3月に販売を開始した「**サンクチュアリコート琵琶湖**」も、琵琶湖畔と

P.15 「Connect50
ローリングプランの
進捗」

新ブランド
「サンクチュアリコート」

新ブランド「サンクチュアリコート」の第1弾として、2021年6月に「サンクチュアリコート高山 アートギャラリーリゾート」(2024年3月開業予定)、続く第2弾として2022年3月に「サンクチュアリコート琵琶湖 ベネチアンモダンリゾート」(2024年10月開業予定)の会員権をそれぞれ販売開始しました。



いう立地を活かし、水都ベネチアの街並みや美意識を組み込み、大型犬にも対応できるドギー棟も設え、ウェルネスをテーマに長期にも滞在いただけるコンセプトです。こちらも1週間で500口の申し込みがあるなど、「サンクチュアリコート高山」に続く好調な販売が続いています。

メディカル部門の会員権販売も、コロナ禍で大きく増加しています。新型コロナウイルスがまん延し始めた際には、検診も不要不急と見なされた時期がありましたが、がん・心疾患・脳血管疾患の三大疾病以外にもコロナ禍では基礎疾患がクローズアップされるなどの健康意識の高まりを背景に、過去最高の74億円の契約高となりました。

こうした要因により、当社は、中期経営計画の中で「会員制モデル」を基軸に、顧客(会員)数の増加を一つの大きな戦略の柱として注力してきましたが、グループ会員数は1年間で6,063名増と過去にない伸びを記録し、直近では19万人を超えるなど順調に伸長しています。

2021年度の連結業績は、売上高が1,577億円、営業利益は86億円と当社計画を上回る結果となりました。前期比では売上・営業利益とも減少していますが、こちらは前期に「横浜ベイコート倶楽部」の開業に伴う不動産収益の一括計上をしたためです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は57億円(前期は102億円の損失計上)となりました。こちらは、遊休資産やシニアライフ事業の一施設で減損を計上したため、計画を下回る結果となりました。

当社では財務会計処理の要因を除く実力ベースの指標として**評価営業利益**を注視していますが、2021年度は、ホテル・レストラン等事業が黒字回復したほか、会員権・メディカル各事業ともに伸長し、評価営業利益は大きく増加しました。こうしたことから、コロナ禍という厳しい事業環境の中でも、会員制モデルの強みが数字としても表れた1年だったと思います。

2 中期経営計画の進捗

会員制モデルの強みを活かした成長戦略

中期経営計画では、当社の価値創造の源泉である会員基盤の拡大と、会員の皆様のご要望にシームレスに対応できるよう、グループ内のホテル・メディカル・シニアライフといった各事業間の融合・連携の強化に注力しています。

ウィズコロナの状況下では、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・チェックアウトを導入しました。また、会員基盤の拡大に向けた営業活動では、会員の方々からの紹介という従来からの営業スタイルに加え、地方銀行や信用金庫等の金融機関からの紹介のほか、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。**2022年3月末現在、ホテル会員の方でメディカルの会員にもなられている方の比率は15.4%**と、クロスセルの効果も着実に表れてきています。

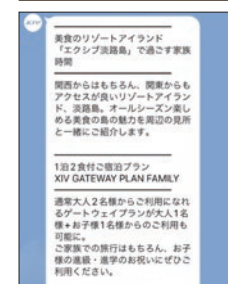
こうしたデジタルを活用した取り組みをさらに進化させ、グループ全体としての新商品・サービスなどの魅力をしっかりとお伝えしていきます。お一人おひとりで異なるニーズや趣味・嗜好に当社グループがテラーメイドで対応し、人生をご一緒できるような世界の実現を目指していきたいと思います。

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。

RTTG ポイントクラブ
LINE 公式アプリ

RTTGポイントクラブへはホテル会員のうち6~7割が入会。法人向けのSNSツールへは約13万人が登録をしています。ホテルのプラン等をタイムリーに発信することで利用促進を図っています。



当社グループの強みを活かすホテル運営へ

ホテル事業においては、国内では基本的に1年に1件のペースでディステーションホテルを開業する計画で、「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」に続く物件開発を進めています。ホテルの稼働率は、コロナ禍では緊急事態宣言の影響は避けられないものの、ひとたび制限が解除されるとコロナ禍以前を上回る水準の稼働に回復する傾向も見られており、コロナ収束とともに徐々に正常時に近い状況へ回復していくと見込んでいます。

一方で一般向けホテルについては、今年2月に「ホテルトラスティ」6施設の売却と「サンメンバーズ」2施設の営業終了を発表しました。一般向けホテル事業の展開を通じて、会員の皆様に新たな用途でご利用いただくシナジーの創出を企図していましたが、コロナ禍での宿泊業への逆風の中で価格競争も激化しており、一般向けホテル事業の運営では当社のビジネスモデルや強みを活かせないと判断しました。今後は、会員制を主軸とした事業に経営資源を集中させることで、当社全体の生産性向上を図っていきます。

ハワイの「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」は、ワイキキから離れた立地ということもあり、従前からご利用されるお客様の約6割は米国本土からとなっていました。コロナ禍での制約は受けているものの、2022年2月以降、稼働は約7〜8割まで回復基調を示しており、また、日本とは自粛要請等の内容やタイミングが異なることから、ご利用されるお客様の9割が米国本土からのお客様となっているのが現状です。2022年7月以降は、日本ーハワイ間の就航便数も回復を始めており、今後、再入国時の検疫条件が緩和されていけば、日本を含めたアジアからのお客様が戻り、従来の稼働状況へと正常化するものと期待しています。

ウェルビーイングを実現するメディカル事業へ

メディカル事業は、前述の通り、コロナ禍での健康意識の高まりを背景にハイメディック会員権の販売が引き続き好調に推移しています。また、コロナ禍初期に一時クローズした一般向け健診や、美容、アンチエイジング等の物販を主とするエイジングケアも、現在は堅調に推移しています。

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、合併会社を設立**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として一元化し、AI等を活用することで、お客様一人ひとりに寄り添ったテラーメイドのサービスの創出などの新規事業の展開につなげていきます。メディカル事業では「人生100年時代の健康長寿・ウェルビーイングの実現」を掲げており、DXの推進で新たな事業機会を創出することで、2026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。

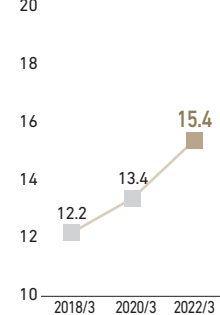
シニアライフ事業は、コロナ禍の影響を最も強く受けています。入居をご検討されているお客様は見えているものの、コロナ禍でのクラスター発生リスクや面会制限等の入居後の各種行動制限などを前に、緊急性のない場合は入居時期を再検討される方も多く、なかなか稼働に結びついていません。そこで、新規での展開を一度ストップし、シニアレジデンスの今後の展開については、これまでの介護型中心から、既存会員の皆様のニーズをより色濃く反映した商品設計へと企画を見直しています。

現時点で、75歳以上の会員様は約2.9万人と全会員の22%を占めていますが、そのうち当社のシニアレジデンス施設にご入居いただいている方は140名と0.4%にとどまっています。10年後には、75歳以上になる既存会員様が6.5万人まで増えることを見据えると、会員様のシニアレジデンスご入居率が1%に引き上がるだけでも、相当なシナジーが見込めます。当社の営業体制や既存会員の皆様のご希望などを伺いながら、自立型を中心に、信託受益権や投資型、あるいは相続対象商品としての設計も視野に、社外のさまざまなパートナーとの協業も検討しながら進めていきます。

ホテル会員の方で
メディカルの
会員にもなられている
方の比率

前中計期間終了時点の2018年3月末では12.2%でしたが、毎年継続的に向上しています。反対に、メディカル会員の中でホテル会員にもなられている方は、現状で約7割に上ります。

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



株式会社
ディー・エヌ・エーとの
業務提携

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」を設立することに合意しました。

3 50周年のその先を見据えて

一人ひとりに向き合うテラーメイドの展開を目指す

当社は2023年に50周年を迎えます。この節目のタイミングにおいて次の10年を展望すると、当社が向かうべき方向性としてキーワードとなるのは、テラーメイドやパーソナライゼーションです。会員制の強みを基軸に持続的に成長し続けていくためには、会員の皆様とのつながりをさらに深掘りし、DXを活用して一人ひとりのお客様の嗜好に合ったテラーメイドでの商品・サービスをご提供し、会員の皆様にとってリゾートトラストグループが一生涯お付き合いしたいと思っていただけるグループである必要があります。

今年4月に会員の皆様向けにアンケートを実施しました。国内旅行やホテルでの飲食に対するニーズがコロナ禍以前よりも高まる中、選択肢の筆頭として当社の施設をご検討されている方が非常に多くいらっしゃり、大変うれしく思うのと同時に、やはりご要望として多いのが、テラーメイドでの商品・サービスであり、もう一段階踏み込んで会員の皆様とのつながりを強化していくという方向性に間違いはないと実感しています。

ホテルやレストランであれば、結婚記念日やご家族の誕生日などの節目の記念日に必ず一緒できる機会があります。また、ご友人同士でシーズンごとに必ずこの場所で再会されるといった過ごし方をされている会員様もいらっしゃいます。またメディカル事業との連携をより強化することで、会員様お一人おひとりの嗜好と健康データから、最適なお提案をしていくこともできるようになります。個々の会員様の嗜好やスタイル、さらには個別のご希望を深掘りしてご提案ができる体制をしっかりと構築することで、会員の皆様とのお付き合いをより深く、より長く発展させていきたいと思えます。

10年先を見据えると、当社がターゲットとする一定以上の資産をお持ちの顧客数は、これまでのペースを維持したまま順調に伸びていくことが予測されます。その中で、海外などの新しいマーケットにおけるターゲット層も取り込んでいけば、成長速度はより一層上げていけるでしょう。会員の皆様とのつながりは、当社の持続的成長を支える大切な財産であり、メディカル事業が成し得ているように、会員の皆様に向けて当社グループがご提供できる商品・サービスを増やしていくことで、会員価値、そして当社の企業価値は、安定的に伸長すると考えます。

会員制リゾートの枠を超えて、一生涯寄り添う企業グループへ

新たな商品・サービスを増やすことで、会員価値や当社の価値がどのように拡大していくのか、メディカル事業の軌跡を例にご説明したいと思います。

私たちがメディカル事業を開始したのは1990年代からですが、それ以前から日本は超高齢化社会と言われて久しく、がんや心臓、脳の疾患が増えつつある状況でした。当時は予防医学や今日私たちが行っているような検診は一般的ではありませんでしたが、ホテル会員の方々と向き合う中で早期発見のニーズに気が付きました。そこから独自の検診システムを構築し、山中湖のハイメディック1施設で10年にわたって積み上げた実績は、医療業界でも高く評価され、「ハイメディック」は2022年3月末現在、2.6万人の会員様にご支持いただくまでに成長しました。日本で初めてPETを検診に導入したハイメディックは、会員制であるがゆえに、ハード面でも常に最先端の医療機器への入れ替えができることも強みです。その過程で先端医療業界とのつながりも強化されたことで、当社に集まる情報量も格段に増え、それによってさらに新しいチャレンジもできるという好循環の下地ができています。

こうした事業を当社が展開できた背景には、既存会員の皆様のニーズが見えていたことで、新たな領域に向けて会員制のビジネスモデルを活用できたことが大きいと考えています。また私たちは医療機関ではなく民間企業ですから、ビジネスとしての生産性を重視します。こうした

背景から、検査機器の稼働しない時間を極力低減できるよう、PET検査とMRI検査を中心にプログラムを構築、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、価値あるデータの提供元として魅力的に映り、東京大学、京都大学等との提携へと進み事業の強化にもつながったのです。これも大きな強みとなって、当社メディカル事業の成長がさらに加速しました。

メディカル事業を通じて、医学の発達にも貢献できる可能性があることは事業を推進する私たちにとって大きな働きがいでもありますし、何よりも、早期発見・早期治療であればお身体への負担の少ない低侵襲性治療で済む可能性も高く、患者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だと感じています。

コロナ禍で人々の健康意識が高まり、当社メディカル事業は他にはない価値として会員の皆様から高くご評価いただいています。この先10年を見据えると、メディカル事業は成熟期に入り、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、グループ収益をさらに押し上げるステージへと入るでしょう。またお客様との接点も年に1度の検診に限らず、予防医療やアンチエイジングなど、プライマリ・ケアとしてのご利用を促進できるよう、体制の拡充も図ります。

すでにメディカルとホテルのご利用といったクロスセルは順調に拡大していますが、メディカル事業の持つ健康に関する知見をホテルやレストラン等のサービス、あるいはシニアレジデンス事業などに活用していくことで、一生涯にわたって会員の皆様お一人おひとりの人生に寄り添い、フォローしていける体制が実現可能になると考えます。その価値は、会員制リゾート事業というコンテンツだけでは到底、生み出せないほどの大きさだと思います。

4 ステークホルダーの皆様に向けて

長期化するコロナ禍、ロシアによるウクライナ侵攻、スタグフレーション、国内人口の減少、グローバルで進行する高齢化、SDGsやカーボンニュートラルの潮流など、今、世の中は地球規模で大きく変容しています。そのような中で、会員制を基軸に会員の皆様とともに歩んできた当社グループは、会員様の持つ価値観や潜在的なニーズ、当社グループがこれまで築いてきた資産、そして、もう一つの成長の源泉である従業員一人ひとりが創出するアイデアを掛け合わせることで、もう一段高いステージへと上がるタイミングを迎えています。

お客様のニーズは多様化・細分化が進んでおり、当社グループでは、自らを変革させながら、より迅速により細やかにお客様のニーズへ対応する力を強化していきます。多様なコンセプトを持ったディスティネーションホテルの展開、十人十色のお客様の嗜好に合わせたホテル・レストラン等の運営、健康意識の高まりや検診ニーズに合わせた対応など、もっと一人ひとりのお客様に寄り添う仕組みを構築していくことで、これまでのご縁をより深く、そして新たなご縁もより広く拡げていきたいと考えています。

グループアイデンティティを、従業員だけでなく社外にも発信し、ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな成長を図っていききたいと思います。これからも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

特集1 Connect 50 ローリングプランの進捗

Growth Strategy

リゾートトラストグループは、2018年4月から2023年3月までの5年間を対象とした中期経営計画「Connect 50 ～一緒に、いい人生～」について、2019年度第4四半期以降の新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業環境の変化を踏まえ、『Connect 50』ローリングプラン」を策定しました。ローリングプランでは、2021年4月から2024年3月までの3年間を対象とし、創業50周年となる3年目に最高益を目指しています。

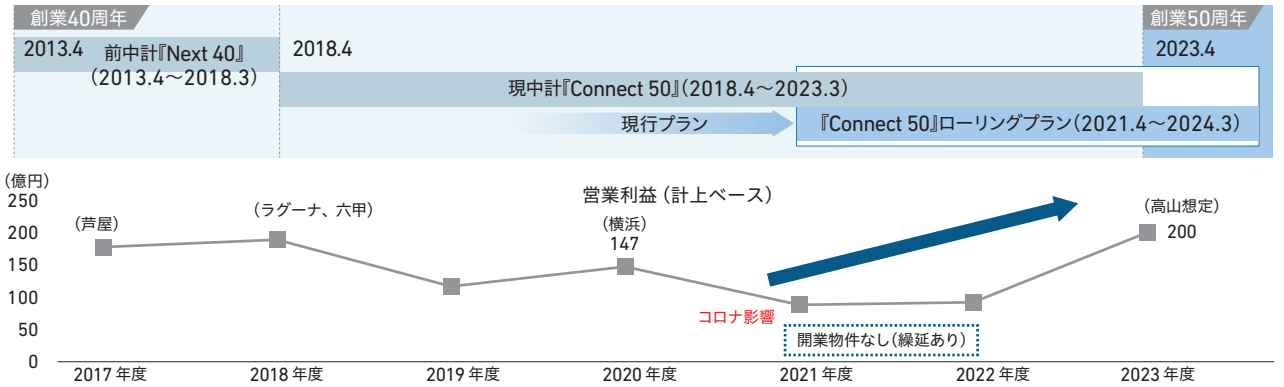
基本戦略は変わらないものの、会員制ビジネスを軸とし、その強みを活かしたグループ施策を展開すると同時に、継続的なコスト構造の見直し、各種経営基盤の強化などにより、中長期でのサステナブルなグループ経営への変革を進めています。

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

■定量目標

指標	ローリングプラン初年度 (2021年度実績)	ローリングプラン2年目 (2022年度予想)	ローリングプラン最終年度 (2023年度予想)	備考
売上高(億円)	1,577.8	1,610	1,900	過去最高水準の売上、利益を見込む
営業利益(億円)	86.9	92	200	
経常利益(億円)	111.2	88	200	
親会社株主に帰属する 当期純利益(億円)	57.7	108	130	
配当性向(%)	55.3%	39.4%	40%目安	過去最高配当額を見込む
ROE(%)	5.3%	—	10%目安	変更なし

■ローリングプランの位置付け



■外部環境認識

外部環境認識	～2021年度過渡期(ウィズコロナ期)	2022～2023年度新常态(アフターコロナ期)
プラス面 (機会)	●リゾート／メディカル会員権、 会員制サービスのニーズ拡大 (非接触、安心、安全など)	●会員制ビジネスの進化、新規事業検討 (新商品導入、サービス拡充) ●メディカル事業におけるサービス領域拡張 (マーケット拡大、M&A、提携機会 等) ●海外旅行・インバウンドの復調(ハワイ、一般)
マイナス面 (リスク)	●一般向けホテルの需要減退 (ビジネス利用減少、 インバウンド激減⇒需給ギャップ拡大) ●シニア層の外出自粛	●一般向けホテル需給ギャップの継続 (ビジネス利用等、コロナ前には戻らない想定) ●海外旅行の復調(一部国内レジャー需要減退)

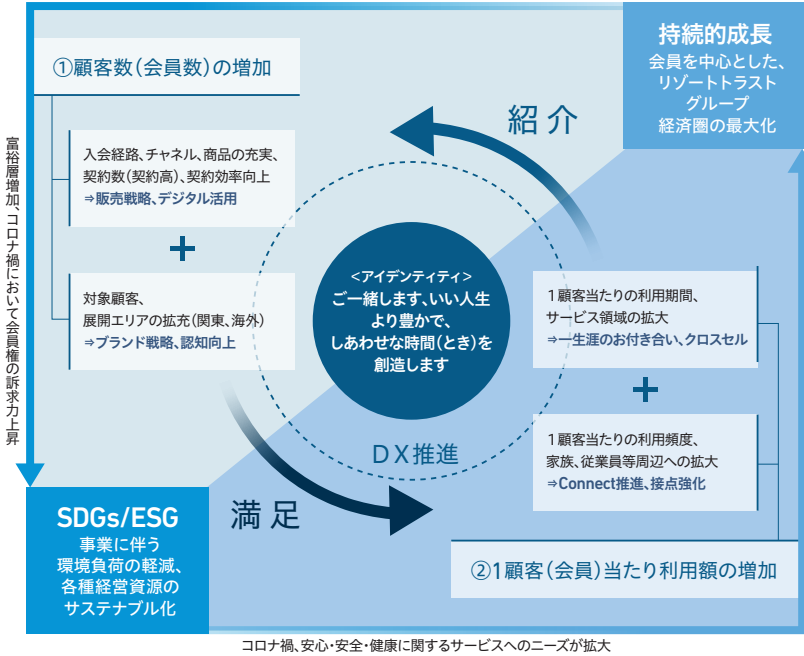
会員制を基軸とした成長イメージ

当社は、「会員制」の強みを最大限に活かし、会員数と1会員当たりのご利用額の双方を増加させることで、会員を中心とした当社グループ経済圏の最大化と持続的成長を実現しています。

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会員様当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。富裕層の数が拡大する中で、こうした会員の皆様からのご紹介に加え、当社の展開するデジタルを活用した販売戦略や認知向上に向けたブランド戦略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っています。

「会員制モデル」を基軸とした成長イメージ

「会員制」の強みを最大限に活かした経営…①×②に基づく持続的成長とサステナビリティ経営の推進



事業別重点取り組み内容

事業	2022年3月期(ローリング初年度)実績	2023年3月期(ローリング2年目)
会員権	- 過去最高契約高を達成、新商品サンクチュアリコートへの浸透 - デジタル活用契約高:90億円(前期比+250%) - 会員権購入者中の新規会員率の上昇 - 退職率が大幅に低下(過去5年間で最も低い水準)	- 関東を含めたサンクチュアリコート3物件での広域展開と浸透 - デジタル活用契約高:100億円を目標 - 女性活躍のさらなる推進、高定着率の継続
ホテル レストラン	セグメント利益、通期で黒字転換 <会員制ホテル> - スマートチェックイン、チェックアウトの推進(感染予防に寄与) - インルームダイニングの充実(コロナ禍に選択肢として確立) - プレジャープログラム(顧客感動創出)活性化の進展 - LINE顧客(法人従業員向け、2020年9月～)、13万人を突破 <一般向けホテル> - ホテルトラスティ事業、一部施設売却の決定、実行 - ザ・カハラ・ホテル&リゾート ホノルル・ハワイ、収益立て直しの実現(前年比利益+20億)	セグメント利益、前年比プラス35億の利益進展 4月組織改編、⇒新組織体制によるブランド力の強化 - コネクト、シナジー(営業部門との連携)による集客力の強化 - プレジャープログラム推進、組織活性化とブランド従業員育成 - IT、データ分析を活用したマーケティング戦略の確立 - LINE顧客(法人従業員向け)の増加(30万人到達を目標) - 職場環境改善、ESの改善、定着率の向上 - 原材料、水光熱費上昇等コストアップへの対応策の検討 - ザ・カハラ・ホテル&リゾート ホノルル・ハワイ、通期営業利益を黒字化
メディカル	<ハイメディック> - 会員権販売、過去最高の年間契約高、販売口数 - 山中湖再販新商品の発売:「Wコースneo」500口が完売 - 販売キャパシティの増枠を実施(名古屋) <MS法人事業、エイジングケア事業 他> - ワクチン職域接種の実施、コロナ予防関連情報の発信 - 収益基盤の拡大(新規連結(株)ダイヤメディカルネット収益貢献) - エイジングケア事業の新ブランド「エステル」をリリース - DeNA社との合併事業「(株)ウェルコンパス」設立、DXの推進へ	<ハイメディック> - 新規拠点展開に向けた検討(関東、関西) <シニアライフ事業> - グループシナジー、営業基盤の強化 ⇒ ブランド強化 - 収益性改善、より安定的な事業運営に向けた新商品の検討 <MS法人事業、エイジングケア事業> - エイジングケア事業新ブランド、新商品の浸透 - データベースとAIを活用したマーケティング強化への取り組み - BNCT事業、治験第2フェーズへの進展
本社	2021年満期転換社債の償還(297億円を償還) - 自己株取得(120万株)の実行 - 新市場区分「プライム市場」へ上場(2022年4月4日) - サステナブル経営構築プロジェクト(4つのPJ)の発足 - お客様対応部門の強化(会員サポート部発足)	- ブランド戦略:グループアイデンティティ浸透、SDGs活動強化 - 人財戦略:グループの人財情報の集約と、体制整備 - IT戦略:データ活用、セキュリティ強化、情報管理の再徹底 - プライム市場企業向けコーポレートガバナンス・コードへの対応 - サステナブル経営構築プロジェクトの推進、長期ビジョン検討

ローリング初年度実績

会員権事業

2021年6月に販売を開始した「サンクチュアリコート高山」、2022年3月に販売を開始した「サンクチュアリコート琵琶湖」といったホテル会員権の販売が好調で、過去最高契約高を達成しました。デジタルを活用したマーケティングの成果も出ており、デジタルでの契約高は前期の約3.5倍となる90億円と、ローリングプランの最終年度の年間目標80億円をすでに達成しました。また、ホテル会員権所有者のうち、ハイメディック会員権も所有されている会員数の比率は15.4%と、クロスセルも順調に拡大しました。

ホテル・レストラン等事業

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ウィズコロナ期のニーズへの対応を進めたほか、顧客感動体験を創出するプレジャープログラムの展開を活発に行いました。2020年9月から開始した法人従業員向けのLINE顧客数は13万人を突破するなど、利用者の拡大施策が奏功しています。また、一般向けホテルでは、ホテルトラスティ事業の一部施設の売却を決定・実行したほか、「ザ・カハラ・ホテル&リゾート ホノルル・ハワイ」の収益改善も果たし、事業全体のセグメント利益は通期で黒字回復を実現しました。

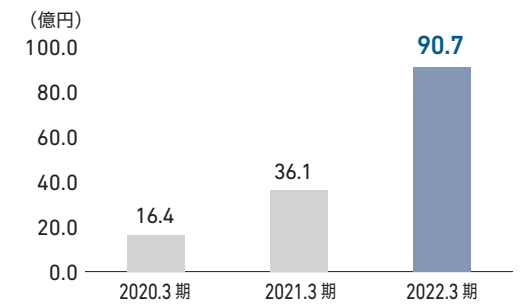
メディカル事業

ハイメディック会員権は、山中湖で再販した新商品「Wコースneo」500口が完売になったほか、名古屋などで販売キャパシティの増枠を実施し、コロナ禍でのニーズの高まりを背景に過去最高の年間契約高、販売口数を達成しました。2022年2月には、株式会社ディー・エヌ・エーと業務提携し、健診データ等をもとにお客様一人ひとりのパーソナルヘルスレコード(PHR)を蓄積し、AI等による分析も活用したDXを加速することで、一人ひとりに寄り添ったパーソナライズサービスの提供を目指す合併事業を開始しました。

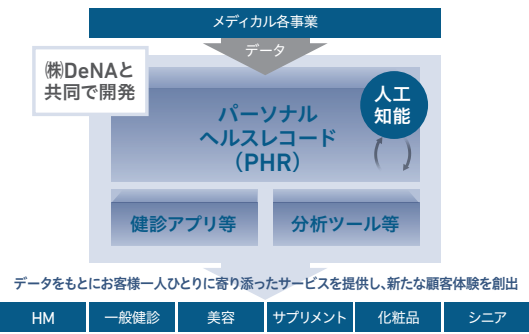
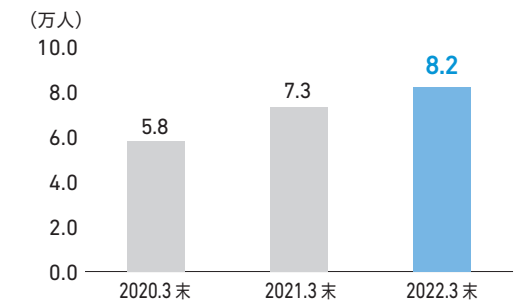
本社

2021年に満期を迎えた転換社債約297億円の償還を実施したほか、自己株式120万株の取得を実行しました。2022年4月4日には、東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」へと上場を果たしています。サステナビリティ経営の構築に向けては、2022年1月に、「サステナブル経営構築プロジェクト」と称し、会員制ホテル永続化、新機軸構築、人財、SDGs/ESGの4つの社内プロジェクトを発足しています。また、会員サポート部を新設し、お客様対応部門の強化を図っています。

デジタル活用契約高推移(年間)



ポイント会員数推移(会員権保有者のみ)



2022年1月、各本部長／管掌役員をリーダーとする4つの社内プロジェクトを発足しました。

サステナブル経営構築PJ

①会員制ホテル永続化

②新機軸(新たな柱)構築

③人財

④SDGs/ESG

2023年4月に迎える創業50周年の節目を機会と捉え、次の10年を見据えた現状課題の解決のほか、リゾートトラストグループのビジネスに「サステナビリティ」の軸を通すべく未来志向の取り組みを加速しております。



伊藤 勝康 古川 哲也 三宅 勝 野中ともよ

リゾートトラストのさらなる企業価値向上、サステナビリティ経営の実現に向けて

リゾートトラストでは、来年2023年の創業50周年を節目に、経営、戦略、事業活動において「サステナビリティ」という共通の軸を通し、中長期のビジョンを描こうとしています。持続可能な社会への企業の取り組み、透明性・公平性がより一層問われる中、また、コロナ禍を経て心身ともに健康で満たされている「ウェルビーイング」への社会の関心が高まる中、当社の目指すべき方向や成長性について、これまで培ってきた強みや現状のガバナンス課題について、社外取締役の野中ともよ氏および三宅勝氏、代表取締役会長の伊藤勝康、常務取締役の古川哲也の4名による座談会を実施しました。

コロナ禍2年目を経たリゾートトラストの経営の進化

伊藤: まずは、社外取締役として直近のリゾートトラストの状況をどのように見ているか、率直なご感想をお聞かせいただけますか。

三宅: 2021年は改訂コーポレートガバナンス・コード(改訂CGコード)が公表、施行されました。この背景には、コロナ禍を契機とした企業改革の必要性和、国際社会から見たサステナビリティへの取り組みの重視という流れがあります。当社からは、改訂CGコードをすべてcomply(遵守)しようとする力強い信念が感じられ、新たに公表された取締役会のスキルマトリクスを見ても、バランスの良い配置となっていると思います。

事業戦略の面では、コロナ禍の中で中期経営計画「Connect 50」のローリングプランを昨年5月に発表しましたが、その検討や決定、さらにはその後の一般向けホテル事業の資産譲渡の決定なども非常に迅速に進められたと評価しています。組織体制についても環境変化に合わせて柔軟かつ迅速に見直しをしており、コロナ禍では当初、宿泊・飲食ともに非常に厳しい事業環境になったと思いますが、その中でも従業員発のアイデアや会員やお客様の声を活かしたサービスの提供で、ピンチをチャンスに変えることができたという印象を持っています。またメディカル事業は、健康意識の高まりの中で期待がさらに高まっていくと思いますので、これまで通りお客様を大切にした対応を通じて事業成長につなげていただきたいと思います。

一方で事業環境を見ると、コロナ禍の長期化に加え、国

際情勢の不安定化によってエネルギー資源問題が深刻化するなど、先行きの不透明な状況が続いていますので、引き続き当社がこれまでさまざまな時代を乗り越えてきたその力に期待すると同時に、資本市場においてもESG投資が一段と広がっておりますので、各事業におけるSDGsへの対応はより強力に進めてもらいたいと考えます。

野中: 今、三宅さんがおっしゃったことに私も同感です。同時に私は、この統合報告書では、これまでの実績もさることながら、より深く100周年に向けた姿勢をお届けしなければいけないと思っています。その観点で、敢えて違う角度から発言させていただくと、新型コロナウイルスによって「いのち」の大切さについて“世界同時多発覚醒”が起きたと思っています。私たち人類は、生きているのではなく、自然(じねん)の懷の中で生かされている存在なのだという事実にも誰もが覚醒したのだと。そんな中、不要不急な旅行、宿泊や飲食が制限されました。当社の生業そのものが大きな制約を受けたわけです。でも、その厳しい事業環境の中で会員の皆様からご支持をいただきました。お客様との新たな信頼関係を構築し、それをしっかりと業績にも表すことができた。厳しい社会的制約のもとでの会員制本部や現場スタッフの努力の賜物ですが、新たな「会員制」のポテンシャルに気づいた点が素晴らしいと思います。

50年の歴史の中で業績のアップダウンを乗り切ってきたのは、単にホテルの会員権・サービス等の向上ではなく、最先端の医療による検診サービスを始めるなど、全く異なるメディカル事業をスタートさせるチャレンジに出た、そんな姿勢です。このコロナ禍にあっても、先を見据えて「元に戻る」という発想はなし!という姿勢。これがkeyだと思います。このコロナの嵐の中で、コンシェルジュや専門医に電話をすれば相談できる、専門医がいつもいてくれる、という安心感。「いのち」を相談できる、ということ、当社のもう一つの存在意義として認めていただけたことが大きいと思います。これから先を考える上でも、当社のチャレンジ精神と覚悟で、ピンチをチャンスに変え、さらなる進化を遂げられる強さがあると思います。



代表取締役会長(CEO) 伊藤 勝康

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

伊藤: コロナ禍でも業績を順調に伸ばせたのは、結果論だと思います。当社は会員制という仕組みの中で、会員のお一人おひとりに対するプランやケアに対処することを基本に据

えてきましたので、コロナ禍のような局面では、そうした対応がしやすかったという一面もあると思います。一人ひとりの会員に対するサービスという点では、当社の強みを活かすことができましたが、その一方で一般ホテルも同様にうまく進められたかという点、当社の強みとするサービスを会員向けと一般向けとで分けて提供していくことは難しく、やはり当社の思いが届きやすい会員向けサービスに特化しようということで、一般向けホテル事業を売却する決断をしました。やはり、人間も企業も、確たるノウハウがあつて初めて成功すると思いますから、ノウハウがないと気づいたら早期に撤退して主力事業に経営資源を注ぐ。こうした考えで進めてきましたので、今、お褒めいただきましたが私自身は結果論と受け止めています。

古川: メディカル事業においても、コロナ禍で身近に命の危険を感じる状況の中で、我々一人ひとりに何ができるのかを一生懸命考えました。最初に緊急事態宣言が発令されたときには我々のクリニックも2カ月間閉じましたが、その間、オンラインでの遠隔診療についての規制も緩和されました

「人生100年時代」「ウェルビーイング」が注目される時代の当社の成長可能性と課題

野中: 今後のさらなる成長を考えると、グループ全体としては、事業の枠を超えた横串での情報共有をもっと進めるべきだと思っています。次の50年に向けては、社会の価値軸も、人々の感性も ― これはお客様のみなならず、当社に新戦力として入ってくる若い世代の人たちも ― これまでとは全く異なったものを持っている。だから当社の、ややもすれば「バリバリ体育会系」(笑)と評される気風を自ら変えていくことにも、躊躇なくチャレンジしてほしいと思っています。

コロナ禍によって「働くて何?」ということだけでなく、ホワイトカラーの生き方や、ジェンダーの捉え方など、これまで当たり前だと思っていた根本的な価値観がガラガラと崩れ始めています。そのような中で、今までの周波数とリズム感で、社内でも、社外に対してもですが、どうぞこれからの50年も「会員権」で「ラグジュアリーなりゾートライフをお楽しみください」、というだけではダメだと思います。「ラグジュアリー」の中身が全く変わってきているのです。美味しい食事? 豪華なインテリア? …それらは、もう、美味しくて、豪華で、アタリマエ、ですからね。

広角レンズで当社全体を見ると、ホテル事業、メディカル

ので、営業を再開した後は、コロナの症状を緩和する処方や、PCR検査ニーズへの対応など、お客様のためにできることを考え、必死に対応していきました。法人会員の皆様も含め、職域でのワクチン接種を約8万人の方に実施できたことも、大変感謝いただきました。この結果として、ハイメディック会員権の販売はコロナ禍前の2,425口から、2020年度には20%増の2,961口、2021年度は3,210口となり会員数の増加にもつながっています。また、同様のお客様に寄り添う努力で、シニアライフ事業においてもコロナ禍での入居率を維持することができています。

三宅: 一人ひとりのお客様を大切にする、という文化は非常に大きな当社の強みですね。そうした行動を現場の従業員が判断し実行できているのは、会員制ビジネスの中で会員の皆様の大事にしてきた力が目に見えない資産として蓄積されているからだと思います。また古川常務のおっしゃった遠隔診療は今後まだまだ伸びると思っていますし、個々の会員データを蓄積されてきたことで、そのデータを活用したテラーメイドのサービスに発展していくことも期待しています。

事業、シニアライフ事業、サプリメントをはじめとする化粧品などのプロダクト、インハウスのトラベルエージェンシーなど多岐にわたっている。でも、それらが、別々に社会に対峙しているだけのように思います。「ご一緒にします、いい人生」とあるように、一人の人間、その一人のお客様に向き合い、マルツとお世話してまいります。生まれてから死を迎えるまでの間、当社がパートナーになれば、素晴らしく良き人生が送れます、という視点で見えていない。これは勿体無い。

その上に、当社の持つインフラを眺めてみると、海、山といった自然の懐は豊かです。未来は、これらに勝る資産はないという世の中になる。自然豊かな場所で、お医者様もいらっしゃる中での野外キャンプやスクール…これは小さなお子様や高齢者にとっての真のラグジュアリーとなる。またゴルフ場も視点を変えて、例えば、お医者様とともに小さな心電図測定器をつけて回れば立派なりハビリ施設になるかもしれません。当社の持つ資産も、組み合わせ次第では、まだまだ人生のさまざまな局面でお客様にお届けできる「高い付加価値」ばかりだと思います。

伊藤: おっしゃる通り、いろいろなサービスを展開していますが、まだ足りないと感じています。私が一番足りないと思っているのは、会員の方々同士が交流し合って、コミュニティを創出していくような仕掛けです。当社の会員基盤は19万人ですから、そのの方々同士が相互に関わり合うことで、さまざまな機会が生まれると思っています。今の時点では全く何もできておらず、機会を損失していると思っています。

古川: その意味では、私もサプリメント、化粧品、シニアライフといった、プロダクトアウト型のビジネスモデルは、お客様一人ひとりに寄り添うという点で目線がずれてしまっているようにも感じています。会員制本部においては一人のお客様に総合的に関わることができていますが、ホテル&ゴルフ本部やメディカル本部においては縦割りで対応をしているという現状がありますので、お客様本位で組織を編成し直すことも検討課題だと考えています。また、伊藤会長が立ち上げられたPET検診や、BNCT(ホウ素中性子捕捉療法)といった治療法については、がんの早期発見・早期治療ということでまさに、その人らしく楽しく人生を生きるという点で大きく貢献していると思います。ただ、早期発見も大事ではあるのですが、それ以上に、がんにならない社会をどのように作っていくか、つまり、生活習慣の改善といった予防医療の領域も広がっていきたくと考え、今、研究を進めています。そういう視点で言いますと、ホテルやシニアライフ施設で提供されている食事の量や中身は適切なのか、塩分の摂取量の見直しや腸内細菌叢が良くなる食事の提案など、シニアライフ同様メディカル事業からホテル側にできることも多くありますから、そうした取り組みを通じてリゾートトラスト全体で推進するウェルビーイングにも貢献していきたいと考えています。

野中: 今のお話は大変良いですね。組織についてもサプリメント、化粧品、検診と、プロダクトアウト型で分かれていたからこそ効率よく回ってきた時代でもあったとは思いますが、そうした初期段階はもう終わったと思っています。また、今日の座談会では女性には私一人だけですので、こうした場ではあまり話題になりにくいテーマですが、古川常務の管轄で婦人科系として手掛けられているフェムテックでの取り組みが、非常に最先端でセンスの良い形でスタートしています。これまで、タブーの領域として社会の中であまり話されることのなかった女性の生理をはじめとした、身体の変化へのニーズは、20代向けファッション雑誌などを見ますと、全くタブーではない形で掲載され、紹介されています。どこからどこまでがどの事業

部の管轄か、という顧客管理の時代ではもう遅れるばかりです。一人のヒトとしての生涯に寄り添ったパートナーとしてのお付き合いがより一層求められると思います。

伊藤: サービスそのものの質向上を図るためには、サービス単位で考えるプロフェッショナルな人財も各事業側では必要です。ただ、おっしゃるようにメディカル事業においては、ハイメディックの会員を個別に担当するような組織はまだありませんから、そういう方たちのニーズに総合的に対応していく組織はあつてしかるべきですね。

野中: ハイメディックとホテルだけでなく、これから新しい会員様へのサービスが生まれる可能性を考えれば、当社サイドの窓口をどう整えるかも課題ですね。

伊藤: サプリメントにはサプリメントのプロがいて、ホテルにもホテルのプロがいる。そうした歴史がある中で、何もかもを一緒くたにするのではなく、会員を核とした担当者がいて、それぞれのサービスや個々の事業のプロフェッショナルにつないでいける運営が会員の皆様にとっても良いということですね。

三宅: 部門間のコネクトではなくて、お客様を中心にコネクトしていける形に進化していくということですね。お客様の数が増えたとしても、デジタルを活用することでデータに基づいて一人ひとりに寄り添ったさまざまなサービスが提供できると思います。



社外取締役 野中 ともよ

NHKなど数々の番組でメインキャスターを務めた後、アサヒビール、ニッポン放送など多くの企業で取締役を務める。2005年三洋電機代表取締役会長。また、中教審、財政審など政府審議会委員も歴任。2007年NPO法人ガイア・イニシアティブ設立、代表を務める(現任)。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)。

お客様一人ひとりに寄り添ったサービスを提供できる当社の強み

伊藤: 私がこれまでの事業を通じて一番大きな気づきを得たのは、人間は人それぞれなんだということです。好き嫌いも何もかも人それぞれなので、サービスや商品を作ってそれを押し付けることには限界があるんですね。ただその中で、会員制の良さというのは、さまざまな嗜好を持つ方々をグループ分けすることができることにあります。グループ分けすることで、それぞれに合ったサービスも提供でき、またどういうものにご関心をいただけるのかといったフィードバックを得て新しいものの開発につなげることができます。今年販売を開始した「サンクチュアリコート琵琶湖」も多くの方々からご支持をいただきましたが、琵琶湖の素晴らしい自然環境の中にホテルが浮いているように見えるあの驚きも、多くの方々の声に耳を傾けてきたからこそ生まれたものだと考えています。三宅さんのおっしゃるように、今後DXによってお客様の声やフィードバックをより高度に集約できるようになるでしょうし、まだやるべきことはいっぱいありますね。

古川: メディカル事業に関しては、当社が山中湖でPETを使っただがん検診という新天地を開拓して以来、東大、京大、慶應大など、学閥をも超えたバリューとして、医学界で認知いただいています。検診の機器を購入することはできても、当社がこれまでががん検診に真剣に取り組んできたことで醸成された信頼感や相互の人間関係などは、当社の大きな差異化ポイントです。また新天地を開拓した当社には、検診画像のフロントランナーとしてPETだけでなくさまざまな最先端の検査がどんどん集まってきており、そのことも当社の強みをさらに強化していると思います。

伊藤: 最初に東大とのがん検診の協業を発表したときは、対象者が会員に限定されるという点でのご批判も受けました。ただ、何事も、何か新しいことを始めようとするときは、新たな投資も必要になりますし、まずはこの協業から得られるエビデンスに価値があるということを根気強く説得してきました。

三宅: 本当にこの取り組みがうまくいくのか、という点でも、大学とともに作ってきた軌跡がありますよね。医療の世界や大学側にとっても、さまざまな検証ができる場として、とても魅力的だったのだと思います。

古川: 当社の理念に基づいて展開してきた結果、ハードの面では医療用サイクロトロンは5台、PET-MRIについては日

本に13台しかない中で6台(2021年3月現在)は当社にあるということで、医学界では、「ハイメディック」という名前がブランドとして広く認知・浸透しています。



社外取締役(監査等委員) 三宅 勝

長年にわたり公務員として名古屋市の行政に従事。上下水道局長、総務局長を歴任。2013年名古屋市立大学副理事長兼事務局長。2018年名古屋市立大学都市政策研究センター長(現任)、名古屋市立大学経済学研究科特任教授(現任)。2021年6月より当社社外取締役(現任)。

野中: 先ほど、古川常務のお話にありましたが、“We are what we ate.(人間を形づくるのは食なり)”なんですよ。何を食べるかが「いのち」に直結する。そういうときに、当社のホテルに行けば、その土地土地で作られた安心・安全のオーガニックな食べものが供され、検診やシニアライフに至るまで、寄り添ってもらえる。こうした、一人ひとりの一つしかない「いのち」を最大限輝かせることにお役に立つパートナーであることが大事なんだと思います。当社事業の脊椎であるお客様お一人おひとりの人生は、それぞれに違うけれども、共通しているのは、「いのち」はそれぞれに一つしかないということ。

「お金を払えば、あなたのために運転したり、仕事をしたりする人を雇うことはできる。でも、あなたの代わりに病気になるってくれる人は見つけることができない。」——これは、かのスティーブ・ジョブズ氏が死を前にして発した言葉です。「いのち」ほど大事なものは無いということです。世界の潮流は、より明確にこちらに流れています。

この価値、そしてこれからの可能性については、株主や投資家の皆様にもご注目いただきたいですし、当社においてはこれからの50年、お客様の人生を丸ごとお預かりできる体制を整え、個人情報の厳格な管理はもちろんのこと、コンプライアンスやDXを通じてさらなる展開をしていってほしいと思います。

伊藤: 私たちとしても、当社の向かう姿をご理解いただき、当社と同じような意識を持ってくださる方々に、株主として

サポートいただければ大変うれしく思います。

社外取締役の経営への関与・助言と今後の当社への期待

三宅: 私は監査等委員として、監査計画に基づいた報告を定期的に毎月受けていますが、適切にきちとした対応ができる組織だと評価しています。私の場合、常に監査指摘事項の中に重大な案件がないかどうかという意識を持ちながら見ていますが、現状、大きな問題は見当たりません。内部通報制度も浸透・定着しており、具体的な内容を見ても、しっかりと調査した上で対応ができています。今後の課題の一つは非財務情報の開示ですが、サステナビリティ委員会のもと、TCFDへの対応等も含めてこれから注力していくと聞いていますので、さらなる充実を期待しています。

野中: 一般論として、社外取締役に課されたミッションは、株主の立場に立って、資本効率の最大化に寄与することだと思っています。これまで当社は、お二人の創業者の強力なリーダーシップのもと、その迅速な意思決定と先見性を核に、とにかくブルドーザーのように事細かにふるいにかけて不要なものを切り落としながら、事業成長を果たしてきました。執行役員世代の方々も、お二人のリーダーシップについていくことで、当社の成長が実現してきたのだと思っています。

でも、社会がこれだけ変容し、価値観も多様化していく中で、今のまま続けていくだけでいいのか?という危機感も持つべきだと思うのです。言うまでもなく、お二人にはいつまでもお元気でリーダーシップをとっていただかなければ困りますが、若い世代や外部人財の登用、女性の登用についても、今



常務取締役メディカル本部長 古川 哲也

2013年より当社執行役員、2017年取締役、2021年4月より常務取締役(現任)。2018年よりメディカル本部長(現任)。

は、取締役会に私と寺澤さんの2名が入っていることで基準はクリアしているのかもしれませんが、クリアしているかどうかではなく、本気になって女性の経営への参画を進めなければなりません。組織内コミュニケーションにおいても、例えば、上司が「死ぬ気についてこい!」と言う檄は、パワーハラスメントにもなる時代です。こうした価値観の変容は、当然、お客様サイドでも起きていますから、きちんと勉強していかないと、当社に共感いただけなくなってしまうかもしれません。こういう辛口の指摘も、社外取締役である私の役割だと思っています。

三宅: リスク管理部の報告書を見ても、労働環境の整備や人事制度の改善・改革といったテーマが上がってきています。コロナ禍で、私たちが現場にまで行くことができない状態が続いてはいますが、報告書の中から見えてきた現場の悩みや従業員の考え方を踏まえ、変えるべきものは変えていけるように働きかけていきたいですね。

野中: コロナ禍になる前は、寺澤さんと私とで手分けをして、会長とご一緒に現場の若手社員とのフリーディスカッションもしました。新型コロナウイルスの収束を見ながらそうした取り組みも再開されると良いなと思います。

三宅: 人財戦略、そしてサステナビリティ戦略にどう取り組んでいくのかということもしっかりと情報発信していきたいですね。

野中: サステナビリティ経営については、地球規模での取り組みが加速しています。当社はその先進地であるハワイでの事業責任もあり、日本のリーダーとしての役割も増えてくると思います。エネルギーや水についてのしっかりした思想・哲学があること。それこそが、会員の皆様から見たときに当社グループと関わりを持つ一つの魅力にもなると思います。

伊藤: 皆さんのご知見をお借りしながら、サステナビリティ経営の一層の推進、また来年の創業50周年に向けた中長期ビジョンの議論を深めていきたいと思っています。貴重なご指摘・ご意見をありがとうございました。

新天地開拓を企業精神とするリゾートトラストグループの価値創造プロセスは、会員様との強固な信頼関係を基盤としています。49年間の事業活動を通じて蓄積した諸資本をもとにグループシナジーを追求し、「ステークホルダーの誰もが一生涯お付き合いしたいグループ」へと進化してまいります。

グループアイデンティティ

一緒にします、いい人生 ～より豊かで、しあわせな時間^{とき}を創造します～

主な経営資本(インプット)

事業資本・社会関係資本

- 運営ホテル数: 41施設
- ビジネスパートナー、地域社会との協働・連携

人的資本

- グループ従業員数: 7,903名 (連結・正社員)
- 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
- 医療機関との共同研究 (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)
- 非日常的な空間デザイン

財務資本

- 総資産: 3,944億円
- 純資産: 1,068億円
- 長期預り保証金: 1,093億円
※会員からの無利息の預り資金
- 現金及び現金同等物: 292億円
- コミットメントライン契約: 850億円
(2022年3月末時点)

自然資本

- 事業を支えるすべての環境資源

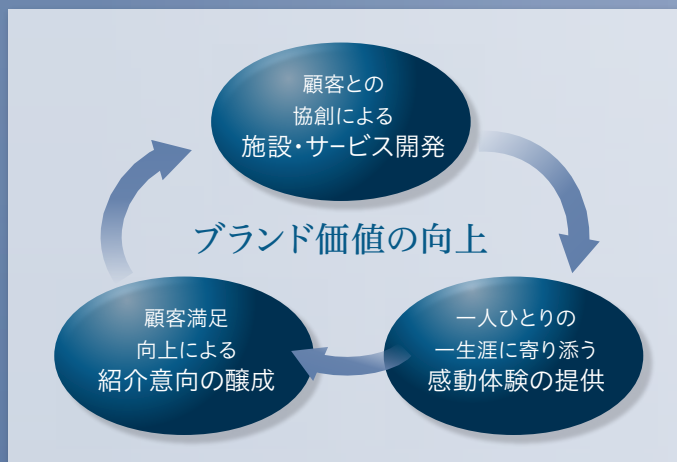
コアとなる「会員制」の事業サイクル

中長期的な企業価値向上の仕組み

P26～

価値創造の源泉

- 19万人を超える会員基盤
- お客様との信頼関係
- 顧客の潜在ニーズに応える人財



P28～

競争優位性

- 施設・サービス開発力
- 販売力
- 運営力
- 盤石な財務基盤

基盤

- 情報セキュリティ
- リスクマネジメント
- ガバナンス

経営理念

P15～

グループ戦略 中期経営計画

- DX
- クロスセル
- 魅力的なホテル開発
- アセットアロケーション

顧客接点の拡大による
利用期間延長と
サービス領域の拡大

紹介・デジタル
チャネルを通じた
顧客(会員)数の
増加



P30～

サステナビリティ 経営

マテリアリティ

- 「一緒にします、いい人生」の実現
- リゾートトラストグループ独自のブランド価値の醸成
- スタッフの「いい人生」
- 自然環境負荷の低減
- ガバナンス強化

サステナブル投資

- 再生可能エネルギー
- 知財、人財
- 施設運営・商品モデルの永続化
- 時代に即した新たなプロダクトの創出
- 企業アライアンス

創出する価値(アウトカム)

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

《心身ともにやすらぐ空間の提供》

- 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): 21.3%
- 外国人管理職比率(連結): 3.7%
- 新規採用に占める中途比率(単体): 37.3%
- 男性育児休業取得率(単体): 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、CO2削減取り組み
- 自然とリゾート施設との共存

約半世紀にわたる事業を通じて積み上げてきた19万人を超える会員様、お客様との信頼関係、そしてホスピタリティ精神を実現する人財こそが、リゾートトラストグループ価値創造の源泉です。

■ 会員・顧客 ～一生涯のパートナーとなりともに価値を創造する～

■ 価値創造の源泉——19万人を超える会員

当社グループは19万人を超える会員基盤の存在がコア・コンピタンスとなっています。会員制という長期にわたるサービスを提供する中で、お客様の人生と長く寄り添い、深く関わりを持たせていただくことによって、多様なニーズを取り込み、新たな事業の開拓や、より質の高いサービスの提供に努めてきました。1990年代には、会員の皆様のご要望に応じて、リゾート地でのPETを用いた独自の検診システムを構築し、健康寿命の延伸に取り組むメディカル事業を開始しました。

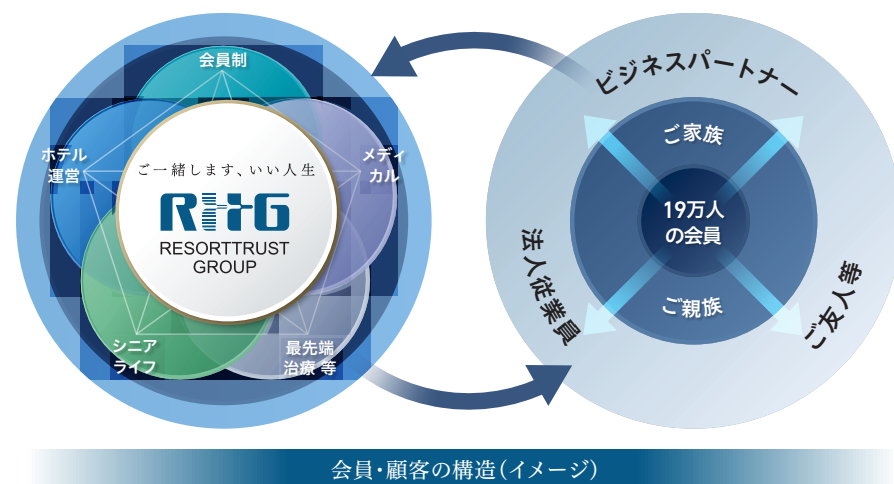
また2010年代には、ホテル事業で培ったサービスやメディカル事業の強みを活かし、ハイエンドなサービス付き高齢者向け住宅や有料老人ホームを開発・運営し、拡大するシニア市場に本格参入してきました。リゾートトラストは、新たな事業機会やその原資となる利益を享受しながら、その時々的情勢や会員様の状況とともに変わるニーズを聴き、新たな価値を創造していくところに強みがあります。

■ 利用者の広がりデータ資産の活用

会員制という仕組みは、会員様本人だけがご利用者かという、必ずしもそうではありません。特にホテルの会員様においては、持ち分に応じたオーナーとしての権利のもと、ご自身のご親族やご友人、大切なゲストの方々にも多くご利用いただいています。ゲストの方々のご利用時の満足度は、紹介したオーナーの所有満足度に直結し、また、ゲストの方々ご自身での所有を志向される動機にもつながります。メディカル事業においても、ハイメディック検診を頂点として、エグゼクティブ向けの人間ドックや、法人従業員の方向けの一般健診など、幅広く社会のニーズに応えるラインナップを拡充しています。

当社には、こうしたホテル等でのお客様の予約・利用状況や、メディカル事業での検診データなどが集積されており、今後はそうしたビッグデータをAIの活用を通じて解析し、従業員がお客様一人ひとりに寄り添ったサービスの提供へとつなげることで、新たな顧客体験を創出していきます。

会員様を中心に数百万人に上るお客様の満足度の向上が新たなお客様へとつながる価値の連鎖となっており、会員制事業の浸透や世の中への提供価値の拡がり、当社グループの持続的成長に向けた原資となっています。



■ 人財 ～「ご一緒します、いい人生」を体現する組織～

■ 価値創造の源泉——お客様から信頼される人財

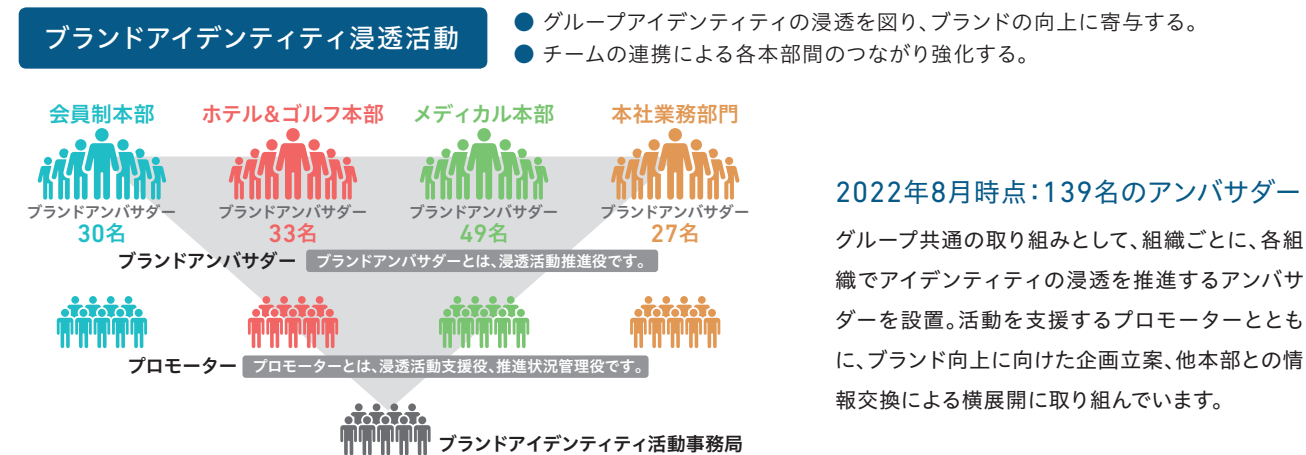
当社がお客様にご満足いただくサービス、商品を提供することができる理由には、これまでの数十年間の運営において多くの会員様からいただいたお褒めの言葉や時に厳しいご指導などの一つひとつを、大切に積み重ねてきたことで培われたホスピタリティの精神があります。「お客様の喜びは私たちの喜びである」そのような組織風土のもとで、昨年新たにグループアイデンティティとして掲げた「ご一緒します、いい人生～より豊かで、しあわせな時間を創造

します～」を体現すべく、従業員一人ひとりが顧客の潜在的なニーズに応えています。また、昨年スタートした、それぞれが施設の顔としてブランド向上を推進する「ブランドアンバサダー」の仕組みをグループ全体に拡張し、部門や職種の垣根を超えた取り組みに発展させ、推進しています。これまで培ってきた独自のノウハウに、こうした取り組みを加えることで、お客様から信頼される人財という価値創造の源泉をさらに強固なものとしていきます。

■ 一人ひとりが働きがいを持てる組織

当社グループが持続的成長を果たしていくための源泉となる人財に対しては、ダイバーシティ、教育と評価、デジタル戦略の3要素を通じて、働き方改革を推し進めながら職場環境の改善にも継続的に取り組み、従業員満足度の向上にも尽力しています。グループの持つ人財データを集約し、有効活用していくための体制整備を進めているほか、入社時からの教育や研修システムを通じて、グループのブランドを高める人財の早期育成を図っています。また、ワークライフバランスの視点で各種制度の整備を進め、営業活動やバックオフィス業務などの社内業務のデジタル

化を加速することで、働き方改革を推進しています。ムリ・ムダ・ムラを省いた働き方へと改革することで、お客様との接点が増え、成約件数や利用者数の増加、顧客満足度の向上にもつながっています。また、ダイバーシティの拡充にも積極的に取り組み、その成果は、余暇・健康・美を創出するホスピタリティ産業としての特性や強みに活かされています。評価・処遇体系の見直しや福利厚生制度の充実にもあわせて取り組み、当社グループの企業理念を体現する人財が、能力を存分に発揮しながら生き生きと働きがいを持って仕事ができる環境にしていこうことに注力しています。



会員の皆様お一人おひとりのニーズを把握し寄り添い続けてきた当社グループの会員制ビジネスモデルが、コロナ禍の中で、顕著な競争優位性を発揮しています。

■資産 ～ブランドを支える施設、開発・運営ノウハウ、ネットワーク～

■高品質なホテル開発とパーソナルサービス

リゾートトラストが展開する国内数十カ所のホテル・リゾート施設は、「ライセンス・ハイクオリティ」という創業からの理念のもと、細部までこだわり抜いた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、地域の観光資源としての役割に加え、地産地消の食育の推進、雇用施策も合わせ、地域の活性化に資することを重視し、自治体の担当者や地域の人々との対話を大切にしつつ開発を続けてきました。

これまでの施設展開においても、それぞれに固有のコンセプトを考案してきましたが、2021年以降は、新規ホテル

開発において、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」を開発し、新ブランドである「サンクチュアリコート」も好評いただいています。

またホテルの運営面では、会員様との対話から伺った趣味趣向などの情報や当社グループ施設の利用データを蓄積・活用し、会員様への利用促進やご滞在中の過ごし方の提案など、一人ひとりに適したパーソナルサービスを行い、旅前・旅中・旅後の各顧客接点での顧客フォローを実現しています。



サンクチュアリコート高山 アートギャラリーリゾート



サンクチュアリコート琵琶湖 ベネチアンモダンリゾート

■産学連携による先端医療、新たな健康事業の推進

メディカル事業では、PET検査装置を日本で初めて検診に導入するなど、当社グループの画期的な検診プログラムは世界的にも高い評価を受けており、大学との産学連携事業を通して進めている第一線の研究成果をもとに、常に最先端の内容を検診に取り込む事業モデルを確立しまし

た。「早期発見→早期治療→健康寿命の延伸」という課題の解決に向けて、社会的な意義も大きく、当社グループの株式会社CICSがステラファーマ株式会社とともに国立研究開発法人国立がん研究センターにて治験を開始した、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)は、「がんで大切な人を亡くさない社会を目指して」という当社グループの思いを表すプロジェクトとして、将来のがん治療法としての確立を目指しています。

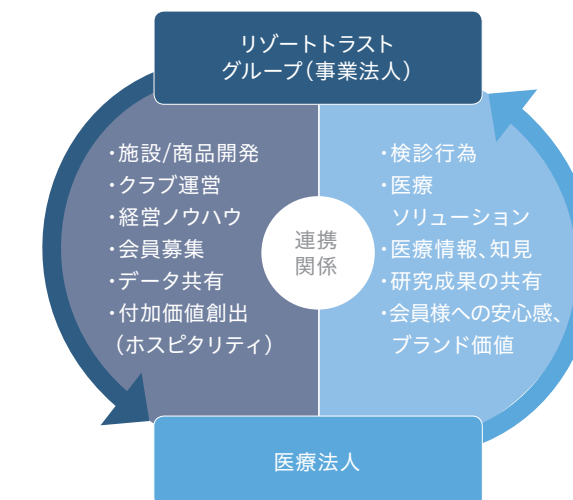
また、女性医師による女性の検診サービスにも注力しているほか、デリケートゾーン専用の洗浄剤や保湿クリームの新ブランドを立ち上げるなど、2021年度には性差に着目し、女性特有の健康課題を技術で解決する「フェムテック」事業へも本格的に参入しました。直近では株式会社ディー・エヌ・エーと提携し、各種健診データ等のビッグデータに対してAIを活用した解析を行い、パーソナルヘルスレコード(PHR)として集積してお客様向けにパーソナライズサービスを提供するための共同開発をスタートしました。

■財務基盤 ～会員制ならではのキャッシュ・フロー創出力～

会員様との強固な顧客基盤をベースとした当社独自のビジネスモデルは、盤石な財務基盤につながっています。主軸の分譲型会員制ホテルは、着工と同時に会員権販売を開始し、開業までにはほぼ投資額を回収できる短期の回収モデルを実現しているほか、開業後に得られる年会費の保証金償却収入などの安定した運営収益を生み出しています。また入会時の預り保証金は、返却を要さない償却型保証金が過半を占め、その償却収入は営繕費の原資にもなるなど、保証金返還に伴う財務リスクも少ない、健全な財務体質を実現しています。

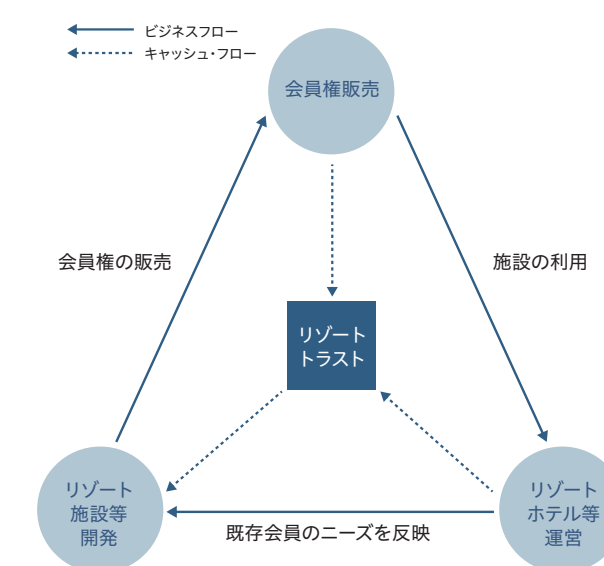
2021年度も引き続きコロナ禍の先行き不透明な外部環境ではありましたが、リゾートトラストの会員制ビジネスの強みを再認識し、一般向けホテル事業の一部売却を進めるなど、経営資源の選択と集中を推し進めることで、経営基盤のさらなる強化を図りました。こうした中で、会員制事業は堅調に推移し、営業キャッシュ・フローは200億円を超える実績となりました。さらに上記内部資金のほか、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化を念頭に、

■医療機関とのパートナーシップ



手元流動性と資金調達枠の確保に努めています。このように、事業への投資やリスクに備えた資金も潤沢に確保できています。

■基本的なビジネスフロー

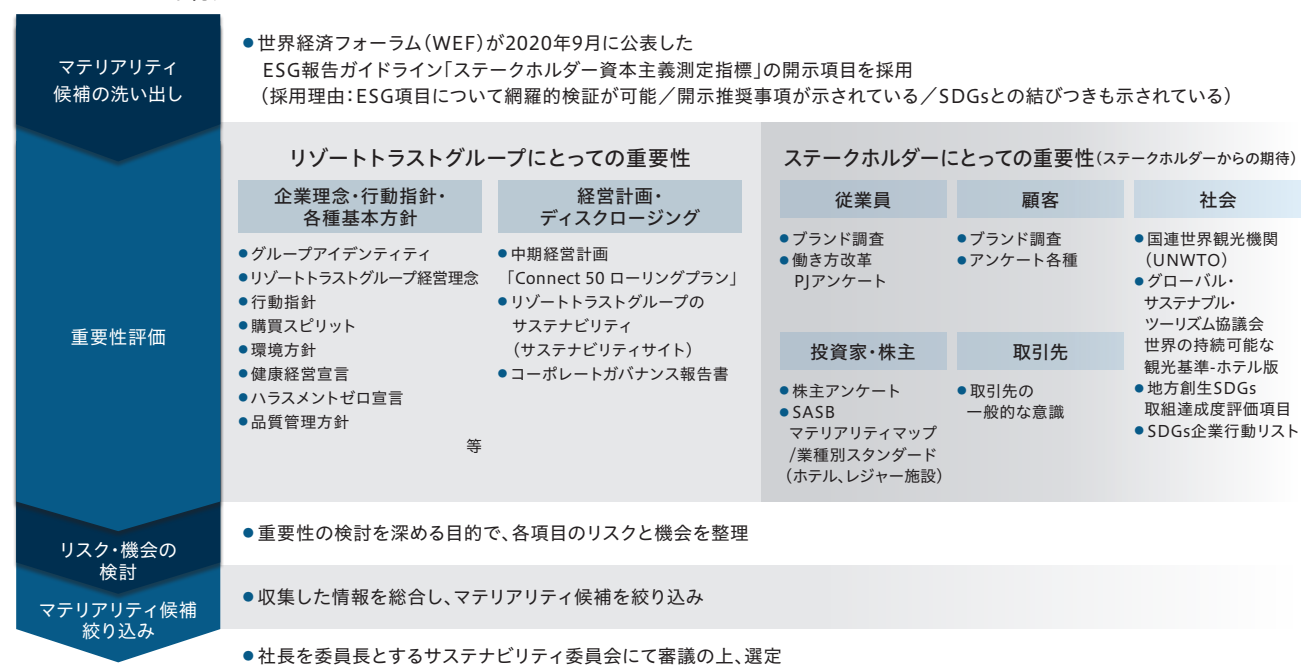


気候変動や資源枯渇、環境汚染といった問題を背景に、世界は今、脱炭素や循環型社会の実現に向け、大きな変革が求められています。また、超高齢化社会の到来、そして「人生100年時代」を迎える中で、健やかで満ち足りた、そして社会とのつながりを感じられるウェルビーイングな生き方がますます求められています。

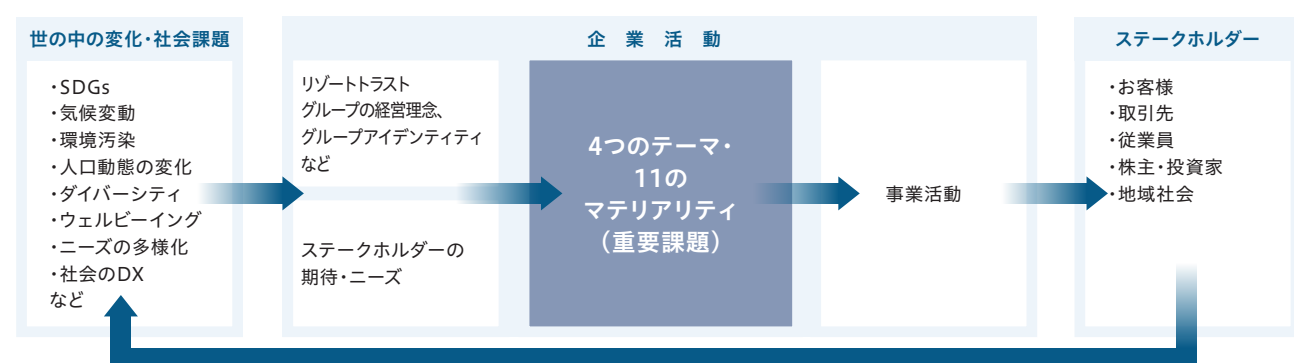
リゾートトラストグループでは、創業以来約半世紀にわたる歴史の中で、お客様と社会に真摯に向き合い、その事業を進化・発展させてきました。これまでも社会や環境に配慮した経営を実践してきましたが、50周年の節目を迎え、今後も将来にわたって社会とともに持続的に成長するために、当社が取り組むべき重要課題として、4つのテーマ・11のマテリアリティを特定しました。

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

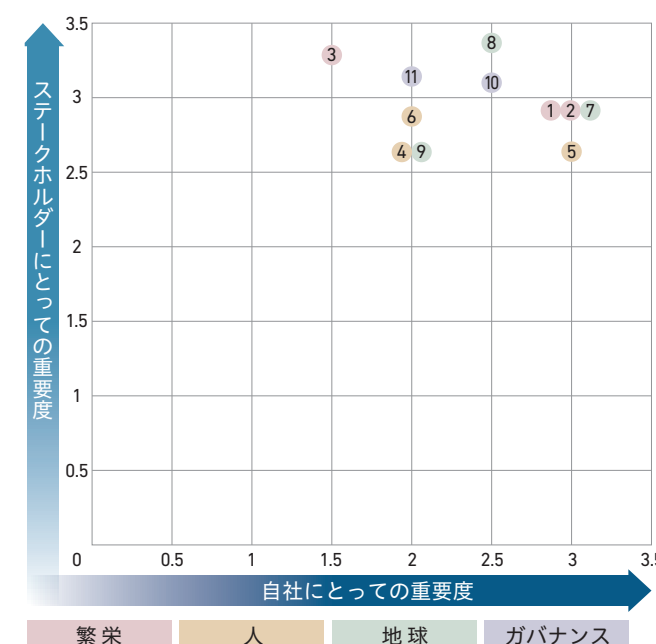
■マテリアリティ特定プロセス



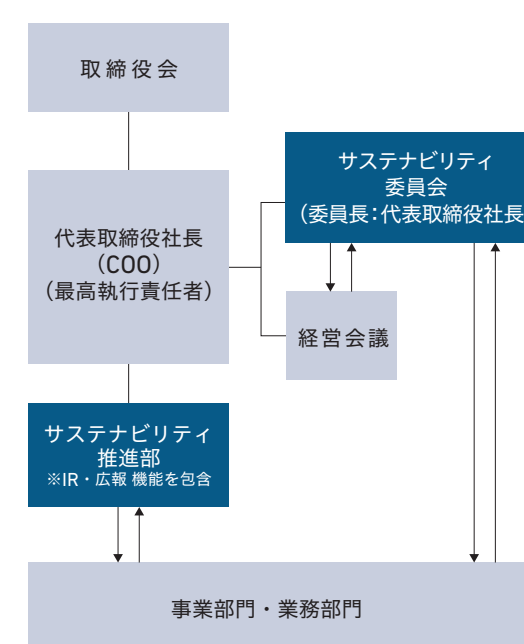
■マテリアリティの位置付け



■マテリアリティマトリクス



■サステナビリティ推進体制



■リゾートトラストグループの重要課題

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	モニタリング指標	関連ゴール
繁栄	「一緒に暮らす、いい人生」の実現 - リゾートトラストグループ独自のブランド価値の醸成	1 一人ひとりの人生に寄り添うサービスの提供	- 介護施設入居者の要介護度の維持と軽度化 - がんの早期発見率 - 研究開発費の総額	3 持続可能な消費生活、9 産業とインフラの持続可能な開発、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費生活、17 パートナーシップ
		2 サービスの品質・安全性・革新性の追求	- CSアンケート結果 - 会員数・平均消化泊数	11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費生活
		3 地域の活性・貢献の追求	- 地域への投資額・地産地消率 - 地元雇用率・エリア登録率	17 パートナーシップ
人	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達成	- 障がい者雇用・女性活躍推進 - シニア活躍推進・外国人雇用	4 働きがいと経済成長、5 性別平等
		5 全スタッフの「しあわせ」の追求	- ESアンケート結果・福利厚生 - 賃金格差・定着率	8 公平な取引と生産性、10 気候変動と持続可能な消費生活
		6 能力・キャリア開発	- 研修回数・昇格者数 - 各種資格合格者数	4 働きがいと経済成長、5 性別平等
地球	自然環境負荷の低減(自然と共に生きつづける)	7 CO2排出量の削減	2030年・2050年の各ゴールでのCO2削減量	7 気候変動と持続可能な消費生活、13 気候変動と持続可能な消費生活
		8 廃プラスチック・食品ロスの低減	再生利用等実施率	14 持続可能な都市とコミュニティ、15 持続可能な消費生活
		9 生物多様性の保護	植樹延べ面積(本数)	15 持続可能な消費生活
ガバナンス	ガバナンス強化	10 透明性の高い事業運営	社外取締役比率	16 持続可能な消費生活
		11 非財務情報の開示とステークホルダーとの対話促進		

※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。

「一緒にします、いい人生」の実現／リゾートトラストグループ独自のブランド価値の醸成

私たちは、お客様への最高のサービスの提供や、お取引先との良好な関係の構築を推進し、事業活動に関わるすべての人や社会から信頼され、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。

■一人ひとりの人生に寄り添うサービスの提供

人生100年時代とも言われる健康長寿の時代の中で、リゾートトラストグループでは病気を未然に防ぐ予防医療や、病気の早期発見、健康維持を目指した健診や人間ドックの提供など、さまざまなメディカルサービスを提供し、社会課題である「健康寿命の延伸」に取り組んでいます。「がんで大切な人を亡くさない社会へ」というビジョンを掲げ、がん高精度検診を展開しているほか、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)」の治験を国立がん研究センターにおいてステラファーマ株式会社と共同で開始するなど、新たながん治療の確立を目的

とした取り組みも進めています。「人生100年時代」に寄り添うサービスとしては、介護予防健診やシニアレジデンスでのリハビリテーションサービス、アルツハイマー検診などの提供や、サプリメント・健康食品の開発も行っています。また、2021年秋には、働く女性の健康を支えるフェムテック事業の一環として、婦人科専門医監修による女性向け新ブランド「エストール」を立ち上げ、月経や女性特有の疾病、妊娠・出産や更年期障害など、女性の健康課題の解決に向けた取り組みをスタートしています。

■サービスの品質・安全性・革新性の追求

私たちは、お客様にすべての場面で素晴らしい体験をしていただけるよう、常にお客様の目線に立って顧客満足を追求しています。定期的なCS(顧客満足度)調査やホテル宿泊者アンケートの実施はもちろん、スタッフによる会員の皆様へのフォローやご利用ホテル・施設でのヒアリングなど、お客様一人ひとりの声を聴き、真摯に向き合いながら、最高のサービスの提供に努めています。また皆様からのご要望をもとに、新しいホテルの計画、ホテルで過ごす際の付帯施設の設置(ゴルフ事業)、高齢化に伴う健康への関心と需要への対応(メディカル事業・シニアライフ事業)など、ライフステージにも合わせた新しいサービス・商

品の展開につなげています。

また、お客様に安心・安全な商品やサービスをお届けするために、当社グループでは「品質管理方針」を掲げ、購買担当者の共通指針「購買スピリット」を遵守することで、サプライチェーン全体における公平かつ公正な取引の徹底を図っています。またお取引先との双方向コミュニケーションはもとより、購買受発注システム掲示板を通じて定期的に通知するなど、当社コンプライアンス方針の浸透、お取引先や外部関係者を含めた内部通報保護制度の運用に取り組んでいます。

■地域の活性・貢献の追求

リゾートトラストグループの事業活動の基本は、「人」とのつながりを何よりも大切とし、スタッフ一人ひとりが地域社会と積極的に関わりを持ち、社会に貢献していくことにあります。会社としての活動だけではなく、地域と関わりを持つ各事業所や各施設がそれぞれ主体的に地域社会への貢献活動を企画・実行しています。また各ホテルでは、その地域で生産された食材を使用する「地産地消」にも力を

入れており、フードマイレージの削減や燃料資源の節約、CO₂の排出抑制など、環境負荷の削減を図ると同時に、地域の活性化にも貢献しています。今中計期間においても、芦屋・横浜などは、地域・行政との調和と連携を重視した形でホテル開発を進めています。

スタッフの「いい人生」

経営理念を実現するために、一人ひとりの従業員に成長を支援する機会を提供し、多様な人財が生き生きと働き、あらゆる場面で活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

■ダイバーシティ&インクルージョンの達成

リゾートトラストでは、ダイバーシティ&インクルージョンを拡充するために、各本部に推進担当者を設置し、会社全体および各本部でさまざまな取り組みを行っています。また、人事企画部が全社横断の施策を担当し、経営層から現場までが一丸となり、さらにグループ全体で協力しながら、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。

特に全従業員の半数を占める女性の力は、欠かすことのできない大切な経営資源として、女性のキャリア形成の支援にも注力しています。具体的には、女性管理職比率を25%以上とする目標を設定し、女性のキャリア形成を推進しており、実力ある女性を積極的に役員にも抜擢してい

く予定です。また本当の意味のノーマライゼーションとは、障がいがある人も、ない人も、特別に区別されることなく社会生活をともにすることです。中でも、仕事は一人でできるものではないからこそ、それぞれが「できること」で相互に「助け合う」ことが大切と考えます。この考えから歩き始めたリゾートトラストグループの障がい者雇用への取り組みは、確実に実を結び始めています。また、定年後も正社員としての継続勤務を希望し、会社が定める一定の基準を満たす従業員については、等級・役職によらず定年年齢を延長する制度があるほか、シニアスタッフとして1年ごとに契約を更新する形でも雇用を継続しています。

■全スタッフの「しあわせ」の追求

ダイバーシティ&インクルージョンの拡充に加え、従業員の健康維持・増進に向けて、安全で快適な職場環境の形成、従業員の生活習慣の改善、メンタルヘルスケアの充実などの施策を通じた健康経営にも注力しています。また、従業員のそれぞれの人生において、家庭と仕事、どちらも諦めることなく輝けるよう、育児や介護といったライフイベントとの両立を支援する制度やサポート体制の充実化を図っています。

働き方に多様な選択肢があれば、それだけで働きやすさは格段に向上します。例えば、「勤務地限定制度」や「短時

間勤務制度」は全従業員が選択できるほか、営業職や事務職の部署では「フレックスタイム制度」も導入しています。

リゾートトラストでは会社の支援体制を従業員に周知するために、育児に関連する社内制度をまとめた「育児のための両立支援ハンドブック」の配付や、制度ごとにまとめた利用マニュアルの作成により理解促進に努めるほか、男性従業員の育児参加も支援しています。またワークショップやeラーニングなどを通じて、意識啓発も行い、本人だけでなく上司や周囲の仲間と協力して両立できる環境づくりを推進しています。

■能力・キャリア開発

リゾートトラストグループの持続的成長にとって、人財は不可欠な経営資本であり、その人財の成長に寄与すべく、従業員に対してさまざまな研修機会を提供しています。全従業員は、新卒導入研修や中途入社者オリエンテーション研修で、当社グループの経営理念や沿革や事業内容などの理解を深めます。ほかにも、階層ごとに昇格研修や次世代リーダー研修、マネジメント研修などを実施していま

す。また、通信教育や資格取得支援などの育成サポートを実施しているほか、2021年度には、人権、コンプライアンス等をテーマにeラーニングも実施しました。

自然環境負荷の低減

リゾート事業を行う私たちにとって、美しい自然環境は最も魅力のあるかけがえのない財産です。美しい自然の風景をいつまでも保つために、気候変動対応や環境資源の持続的利用など、自然環境と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、私たちは温室効果ガスの排出量の削減、資源の循環型利用の推進、生態系への負荷低減など、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環境方針に則った事業活動を日々行い、環境保全と事業活動に好循環を生む「環境経営」を推進しています。

■CO₂排出量の削減

●再生可能なクリーンエネルギー

リゾートトラストグループは、2030年または2050年に向けた中長期的なGHG(温室効果ガス)排出量削減のために、国内すべての会員制リゾートホテル拠点と、すべてのグループゴルフ場、合わせて37拠点に太陽光発電設備を設置する方針を公表し、取り組みを進めています。太陽光発電設備の設置に向けた投資額はおよそ20億円規模を見込んでおり、2022年度以降、順次各拠点の条件に合わせて建物屋上や駐車場の屋根などに太陽光発電設備の導入を進め、発電した電力を自家消費することで、環境負荷の低減を図っていきます。

リゾートトラストグループでは、これまでも気候変動への取り組みとして、再生可能で自然に優しいクリーンエネルギーである太陽光や、水力による発電を行ってきました。「グランディ那須白河ゴルフクラブ」の隣接地に位置し、2014年3月から発電を開始している「リゾートトラスト メガソーラー那須白河」は、敷地面積255,000㎡の中に太陽光パネル8,320枚を設置し、発電出力は一般的な住宅用ソーラー発電設備の500倍(約2,000kW)に相当します。大きな特長の一つは、電気自動車用の非常用充電設備があることで、送電が止まるような災害時には救助車両となりうる電気自動車向けの電力供給にも対応可能としています。新たに着工する「サンクチュアリコート琵琶湖」にお

いては、太陽光発電設備によって、日中の消費電力のおおよそ80%相当を自家発電で賄う見込みです。

水力発電についても、「エクシブ湯河原離宮」でマイクロ水力発電を行っています。ホテルの周囲にある水路の高低差を利用して発電することで、自然が蓄えている水の力を利用して作る自然に優しいクリーンなエネルギーとなっています。

リゾートトラストグループでは、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CO₂削減の中長期的な目標を定め、事業を通して持続可能な社会(サステナビリティ)の実現に貢献できるよう取り組みを推進していきます。

●低公害車(エコカー)の導入

リゾートトラストでは、地球環境に配慮した低燃費の車を営業車として使用しています。各営業担当者はエコドライブを心がけ、大気汚染防止に取り組みながら、笑顔とホスピタリティを大切に、毎日の営業活動を行っています。

また、新入社員向けの「環境経営」講座や、事業所単位で環境トラブルに備えた緊急事態対応訓練の実施などを通じて、「気づきの文化」を根付かせることで、従業員一人ひとりが環境課題を含めたさまざまな問題を自分事として捉え、自主的な活動を行うことを推進しています。

●食品ロス削減の取り組み

リゾートトラストでは、地震など災害時に備え、非常食や保存水を備蓄しており、消費期限の近づいたそれら備蓄品

を、フードバンクに寄附する活動を実施しています。フードバンクは困窮した世帯などに無償で食品を提供する団体であり、当社はこの寄附を通じて食品ロスの削減や、貧困や飢

餓をなくす取り組みを支援しています。

直近の食品寄附の実績

2021/06/24 セカンドハーベストジャパン様 (アルファ米×7,250食)
2022/01/27 フードバンク和歌山様
(保存水500ml×1,992本、アルファ米×4,850食)

●紙製ストローへの変更

プラスチックによる海洋汚染や、漂着ゴミによる海岸の景観の悪化は、世界的に深刻な環境問題となっています。リゾートトラストにおいてもすべてのホテルやレストランで使用している年間約100万本のストローについては紙製ストローに変更し、プラスチック製ストローの使用を原則禁止としています。

■生物多様性の保護

●環境設計の実施

リゾートトラストの主要事業の一つである会員制リゾートホテルの建設をするには、周辺の自然環境を維持するために、もとの自然を守り、生かしていくことがとても重要です。2018年4月にオープンした「エクシブ六甲 サンクチュアリ・ヴィラ」は、兵庫県神戸市にある六甲山の豊かな自然に囲まれた場所にあり、「天空の聖域」と呼ぶにふさわしい、都会の生活から離れゆったりとした時間が過ごせる会員制リゾートホテルですが、建設する際に六甲の自然を守り再生する計画を神戸市と環境省に提案し、自然との共存を実現したホテルです。この敷地にはもともと貸別荘や企業の保養所などがあり、長年使わずに放置された場所でしたが、この土地を再利用すべく、残せる自然はできるだけ残すよう既存森林の手入れと植樹を施し、生物の保全なども踏まえて、六甲の森を再生させました。

●水資源の保全

「グランディ浜名湖ゴルフクラブ」では、生命の存在に不可欠な水資源の循環・保全に向けて、日本国内のゴルフ場としては初めて、周辺環境に影響を出さずにグリーンを保てる水循環システム「クローズドシステム」を導入しました。これは、グリーン下に貯水槽を造ることで、ゴルフ場内で発生した農薬を含んだ水を外へ流出させることなく貯水し、その水を再びグリーンに散布するという循環システムです。オープン以来、鑑賞池の水質を定期的に測定してきましたが、わずかな農薬も検出されることがなく、環境省の基準値も完全にクリアしています。

●ECOステイの提案

3R(Reduce、Reuse、Recycle)活動を推進し、地球環境に配慮した取り組みの一環として、一部ホテルで2泊以上ご滞在のお客様には「ECOステイ」を提案しています。連泊される際、部屋の清掃およびアメニティの交換などを不要とする「ECO提案」に賛同いただいた場合、ミネラルウォーターやラウンジでのコーヒー券をプレゼントするものです。清掃や消耗品の使用量を抑えることで、地球環境への負荷低減に貢献できると考え、お客様に賛同・協力していただき実施している取り組みです。

※サービスは予告なく変更となる場合がございます。

●生物多様性の大切さを広める

「おりがみアクション」

2010年、愛知県名古屋市中で「生物多様性条約第10回締約国会議(以下、COP10)」が開催され、リゾートトラストは、この会議に参加する国際環境機関「IUCN(国際自然保護連合)日本委員会」と共同で、会議のロゴマークでもある「おりがみロゴ(多様な動植物を日本の伝統文化であるおりがみで表現するもの)」をお客様と折り、「10年後の地球」に向けたメッセージとともに会議会場に届ける活動「おりがみアクション」を実施しました。2010年以降も、COP10にて「国連生物多様性の10年」とされた2011年から2020年までの間、2年ごとに開催される「生物多様性条約締約国会議」の年に「おりがみアクション」を開催。おりがみで折った生き物に10年後の地球へのメッセージを書いて、未来に届けました。子どもたちを中心としたお客様に楽しんでいただきながら、自然の素晴らしさや生物多様性の大切さを伝える取り組みです。

●第6回IUCN世界自然保護会議に参加

2016年9月1日～10日に、IUCN(国際自然保護連合)主催の第6回世界自然保護会議(IUCN World Conservation Congress)がハワイ・ホノルルにて開催されました。この会議は4年に1度開催され、この回には世界192カ国から約1万人が参加。今後4年間の生物多様性や自然保護に関する方向性、問題点などが議論されました。リゾートトラストは、IUCN日本委員会と共催でブース出展をし、「おりがみアクション」を実施。また、IUCN幹部のGiulia Carbone氏と企業における自然環境保全、生物多様性保全に関する意見交換を行いました。

私たちは、ステークホルダーの皆様からの信頼を失うことが最大のリスクと捉えています。これからも、すべてのステークホルダーや社会全体から信頼される企業であり続けるために、経営の透明性・公平性の確保に努めるとともに、コーポレートガバナンスのさらなる充実・強化を図ってまいります。

コーポレートガバナンス体制

当社は、2015年6月に監査等委員会設置会社に移行しています。経営の意思決定機能と業務執行の監督機能を有する当社取締役会は、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うことにより持続的企業価値向上を図るため、適時・適切なガバナンス体制の構築・運用に努めており、社外取締役6名（うち男性4名、女性2名、すべて独立役員）を選任し、そのうち4名を監査等委員とすることで業務執行取締役への監督機能を強化しています。

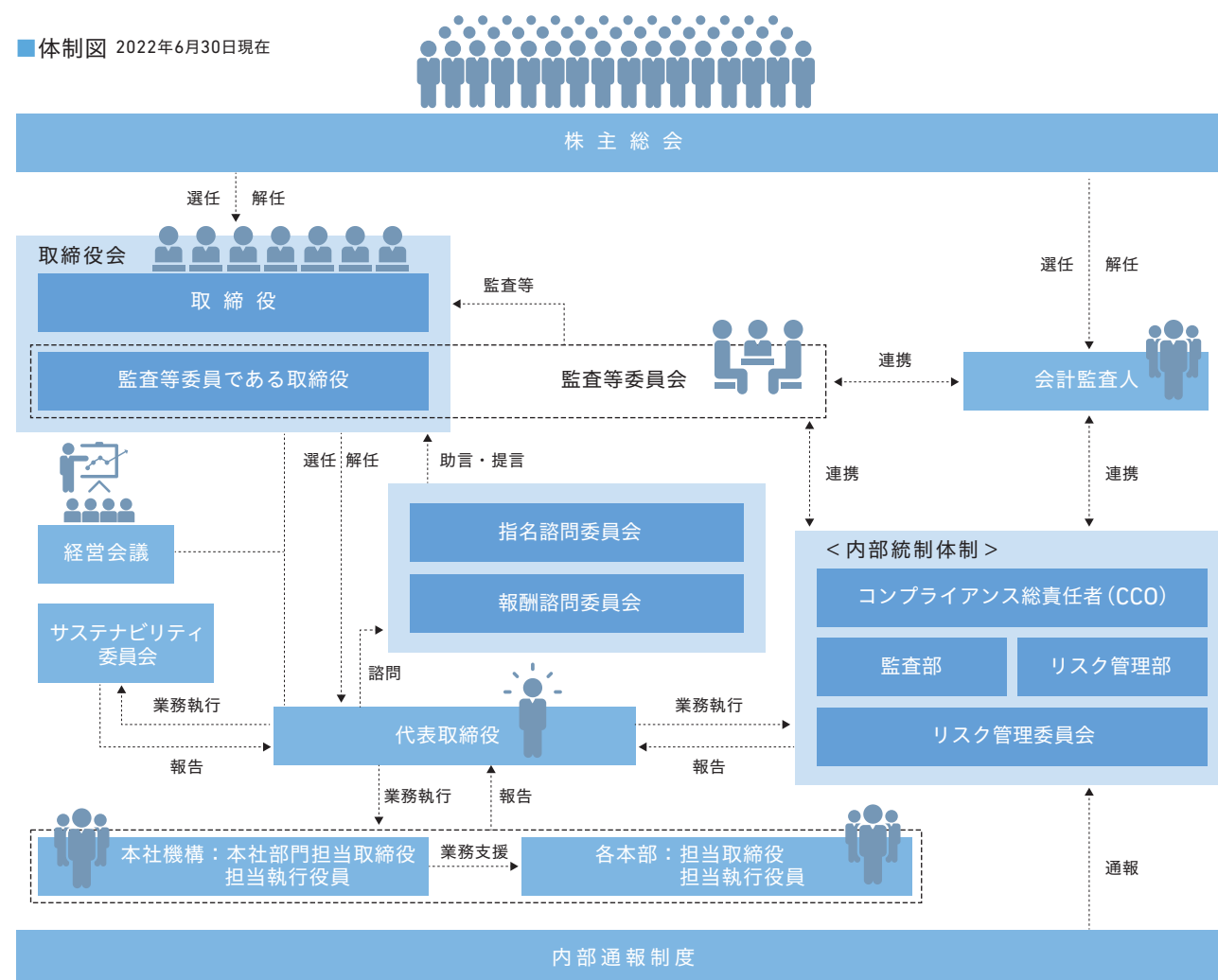
社外取締役4名と社内取締役1名の計5名で構成される監査等委員会では、監査方針および計画を定め、取締役等から定期的にその職務執行に関する事項の報告を受けるとともに、必要な場合、聴取を行います。経営会議等の社

内の重要会議には常勤監査等委員が出席しています。

また監査等委員である社外取締役1名を委員長とする「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を設置し、委員として代表取締役3名、社外取締役1名、監査等委員である社外取締役2名の計7名で構成しています。

社外取締役の選任にあたっては、当社がその職責を十分果たしうると判断するに足る「取締役の法令遵守や経営管理に対する監査・監督に必要な知識と経験を有すること」を選任の目安としています。なお、当社は社外取締役の独立性の判断基準として、会社法や金融商品取引所が定める基準に加え、当社独自の基準を制定しており、それらの基準に則り独立性の判断をしています。

■体制図 2022年6月30日現在



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、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、優秀な人材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。

具体的に取締役の報酬は、固定報酬、退職慰労金、株式給付信託（BBT）および譲渡制限付株式報酬（RS）により構成し、社外取締役の報酬は独立性の観点から、固定報酬のみとしています。なお、退職慰労金制度については、2021年6月29日開催の第48回定時株主総会で廃止を決定しており、当該株主総会までの在任中の労に報いるため、役位、在任年数、貢献度その他の事情を考慮して決定した基準に従

い、取締役の退任時に打ち切り支給するものとしています。

株式給付信託（BBT）は、株主総会で定めた1年間の報酬枠である「年間上限額197百万円、年間付与上限株式数197,000株（197,000ポイント）」を原資として、当社が定めた役員株式給付規程に基づき業績達成度等に応じてポイントを付与し、退任時に当該付与ポイント相当の株式を給付することとしています。また譲渡制限付株式報酬（RS）は、同株主総会開催日に定めた1年間の報酬枠である「年間上限額12億円、年間付与上限株式数120万株」を原資に、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、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

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	退職慰労金※	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。)	1,079	700	—	360	18	360	10
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く。)	12	12	—	—	—	—	1
社外取締役	36	36	—	—	—	—	7

※退職慰労金は、当該事業年度に係る役員退職慰労引当金繰入額等です。

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、外部機関の協力を得ながら自己評価を行っています。評価方法は、前年度同様、取締役および執行役員計25名を対象に、2022年3月期第4四半期にアンケートを実施し、アンケート結果をもとに、取締役会において分析・自己評価する形を採りました。なお、透明性を確保するため、アンケートの作成および結果のとりまとめについては外部機関に委託をしています。前年度の分析・評価を踏まえた取締役会の運営の結果、取締役会の構成・規模やスキル、社外取締役の機能発揮に向けた機会確保などについては高く評価されており、

また全体的に評価も向上していることなどから、当社の取締役会はその役割期待を適切に果たし、昨年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。取締役会における経営戦略に関する議論を充実させること、そのために報告事項の在り方を見直すこと等を求める声があることを踏まえて、さらなる改善を実施していきます。なお、現時点の取締役会の構成として、社外取締役の割合が3分の1を満たしていることなどは、取締役会の実効性により資するものと考えています。

サステナビリティ推進体制

当社は、持続可能な社会の実現への貢献、そして中長期的な企業価値向上を目指し、2022年4月に代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。あわせて、IR部を改組し、委員会の事務局機能を担う「サステナビリティ推進部」を設立しました。本委員会お

よび推進部は、当社グループのサステナビリティ戦略の計画・実行およびその進捗管理を担います。同時に、全社経営課題のリスク対策、リスクマネジメントプロセスの整備・推進も実行します。

リスク管理体制

リゾートトラストグループは、ホテルや介護施設、医療サービス施設など、主に人対人のサービスを中心とした事業を複数拠点で運営しており、リスク管理は極めて重要と認識しています。中でも、とりわけ重要と考える「重要リスク」としては以下の項目が挙げられます。また、これらのほかにも財務リスク、コンプライアンスおよびガバナンスにおける法令関連リスク、労働安全の確保と環境整備など業務関連リスクを認識し、情報開示しています。

重要リスク	想定される影響	現時点における対応等
新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)	● 外出自粛や移動制限、施設の休業対策に加え対策費用の発生等による業績の悪化	■ 感染防止対策と3密回避対策の徹底 ■ 安定資金を確保しつつ、費用抑制や運営ホテルを集約
少子高齢化、労働人口減少	● 人材の不足によるサービス品質等の低下	■ ダイバーシティや健康維持・増進、働き方改革の推進 ■ デジタル化導入による生産性向上
自然災害、事故など	● 該当施設の運営停止、修復に係る費用等の発生 ● 施設運営収益の低下、サプライチェーンへの影響	■ 事業継続計画 (BCP) の策定 ■ 大災害発生時を想定した事業のバックアップ体制構築 ■ 食の安全確保の施策推進 ■ 従業員の安否確認システム等のインフラを整備
経済、市場の変動	● 顧客の消費控えによる業績への悪化	■ 運営の固定収入や相対的に不況に強いメディカル事業の下支えなど、バランスのとれたポートフォリオを構築
品質、安全性	● ブランドイメージ、信頼関係の毀損 ● お客様のご利用時に不慮の事故が発生	■ 情報開示のスピード化、緊密性強化 ■ 施設維持ガイドラインに基づく定期的なチェック ■ 品質管理・衛生管理の徹底 ■ 食物アレルギー対応の見直し
情報セキュリティ	● 個人情報の漏洩、SNS等を通じた機密の流出	■ 情報管理のルール策定や専用タブレット導入による情報流出リスクの軽減 ■ 従業員を対象としたITリテラシー研修 (2021年度はのべ105,720名が受講)や標的型攻撃メール訓練 (2021年度は9,630名が受講)の実施
医療過誤・健康被害	● 検診／健診現場やシニア向け施設での健康被害等の発生	■ 「医療事故防止対策ガイドライン」の策定 (医療行為自体は、医療機関にて実施)

リゾートトラストグループに影響する重要リスクの把握や管理体制、対応の方針の決定は、「リスク管理委員会」で行われます。代表取締役社長を委員長としたリスク管理委員会が事業の透明性を確保し、全社的にリスク管理に取り組む体制整備を進めています。

コンプライアンス体制

信用こそが経営基盤である当社グループにとって、コンプライアンスは経営そのものです。当社グループでは、コンプライアンスの徹底を図るため、全従業員に対する研修や啓発活動はもとより、内部通報制度や社外からの通報も受け付けるホットライン制度を設置しています (2021年度の内部通報・ホットライン件数は114件)。またコンプライアンス総責任者 (CCO) を設置し、その指揮のもと、リスク管理部が企業倫理に則った公正な事業活動および法令遵守の徹底強化を推進しています。

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

反社会的勢力に対する基本方針 https://www.resorttrust.co.jp/corporate/anti_social_policy/

ディスクロージャーポリシー https://www.resorttrust.co.jp/corporate/disclosure_policy/

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

スキルマトリクス

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

こうした会社経営の観点から、充実した議論に基づく業務執行の意思決定、適切な監督・監査機能を発揮するた

め、当社の取締役会にとって重要と認識する経験・知見を、「企業経営」「セールス・マーケティング」「ホテル事業」「メディカル事業」「開発営繕」「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	当社が特に期待する分野・経験									
	当社における職位	企業経営	セールス・マーケティング	ホテル事業	メディカル事業	開発営繕	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	●	●		●					
井内 克之	専務取締役	●						●	●	
新谷 敦之	専務取締役	●	●	●						
内山 敏彦	専務取締役			●			●			●
高木 直	常務取締役	●	●	●						
花田 慎一郎	常務取締役	●		●		●				
古川 哲也	常務取締役	●	●		●					
荻野 重利	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							●		●
美濃羽 英伸	取締役 監査等委員								●	
相羽 洋一	社外取締役 監査等委員							●		●
赤堀 聰	社外取締役 監査等委員							●	●	
中谷 敏久	社外取締役 監査等委員								●	
三宅 勝	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。



伊藤 勝康
代表取締役会長 CEO

伊藤 與朗
代表取締役ファウンダー・グループCEO

伏見 有貴
代表取締役社長COO

選任の理由

いとう よしろう 伊藤 與朗 代表取締役ファウンダー・グループCEO (グループ最高経営責任者)	所有株式数:3,036,563株	伊藤勝康氏と当社を設立以来、コア事業である会員権事業を業界No.1に成長させる。豊富な経験と実績、及び強力なリーダーシップで、当社ブランドを体現する存在として今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。
	1973年4月 当社代表取締役社長	
	1996年5月 同 CEO(最高経営責任者)	
	1999年4月 同 代表取締役会長	
	2018年4月 同 代表取締役ファウンダー(現任)、 同 グループCEO(グループ最高経営責任者)(現任)	

いとう かつやす 伊藤 勝康 代表取締役会長CEO (最高経営責任者)	所有株式数:893,059株	公認会計士及び不動産鑑定士としての知識と経験を発揮し当社発展に寄与。当社ブランドを体現する存在としてグループ全体をリード。豊富な経験と実績、及び強力なリーダーシップで、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。
	1973年4月 当社常務取締役	
	1980年9月 同 専務取締役	
	1993年7月 同 代表取締役副社長	
	1996年5月 同 COO(最高執行責任者)	
	1999年4月 同 代表取締役社長	
	2018年4月 同 代表取締役会長(現任)、同 CEO(最高経営責任者)(現任)	

ふしみ ありよし 伏見 有貴 代表取締役社長COO (最高執行責任者)	所有株式数:158,344株	会員制本部、ホテルレストラン運営本部、新規事業開発部・経営企画室・広報部等を経て、メディカル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。
	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)	

選任の理由

いうち かつゆき 井内 克之	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:17,103株	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。

うちやま としひこ 内山 敏彦	専務取締役 料理飲料部門管掌 所有株式数:141,789株	料飲部門の総括として料飲評価と料飲における「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。

はなだ しんいちろう 花田 慎一郎	常務取締役 開発部門管掌 所有株式数:4,402株	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。

おぎの しげとし 荻野 重利	取締役 ホテル&ゴルフ本部長 所有株式数:68,419株	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。

のなか 野中 ともよ*	社外取締役 所有株式数:3,269株	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。

監査等委員

みのわ ひでのぶ 美濃羽 英伸	取締役 (監査等委員) 所有株式数:23,220株	当社経理部門、執行役員として経理・財務・会員業務部門を担当。子会社にて会社経営を担う。これらの経験により培った豊富な専門的な知識を活かし、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。

あかほり さとし 赤堀 聡*	社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株	税理士としての専門的な知識・経験等のほか他社の社外監査役経験を有しており、当社の監査役及び監査等委員である取締役として、当社経営の健全性確保に貢献。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。

みやけ まさる 三宅 勝*	社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株	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。

選任の理由

しんたに あつゆき 新谷 敦之	専務取締役 会員制本部長 所有株式数:94,368株	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。

たかぎ なおし 高木 直	常務取締役 会員制本部副本部長 兼大阪支社長 所有株式数:4,720株	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。現在は会員制本部副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。

ふるかわ てつや 古川 哲也	常務取締役 メディカル本部長 所有株式数:15,088株	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。

いとう ごう 伊藤 豪	取締役 メディカル本部副本部長 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:64,460株	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。

てらざわ あさこ 寺澤 朝子*	社外取締役 所有株式数:1,341株	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。

あいば よういち 相羽 洋一*	社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株	弁護士として専門的な知識・経験を有しており、当社の監査役及び監査等委員である取締役として、法的側面から当社経営の健全性確保に貢献。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。

なかたに としひさ 中谷 敏久*	社外取締役 (監査等委員) 所有株式数:0株	公認会計士及び税理士としての専門的な知識・経験を有しており、当社の社外取締役及び監査等委員である取締役として当社経営の健全性確保に貢献。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。

※1 各取締役の経歴、および独立役員の独立性、選任理由等の情報については、当社の第49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2022年3月末現在
*独立役員

会員権事業

■2022年3月期の業績

会員権事業においては、2021年6月から新たに美術館とホテルが融合した「サンクチュアリコート高山 アートギャラリーリゾート」の販売を開始し、既存ホテル会員権とともに販売が大変好調に推移しました。一方で、前期には会員制ホテルの新規開業に伴う不動産収益の一括計上があった

のに対し、当期はないことなどにより、減収減益となりました。なお、収益認識に関する会計処理方法を変更したため、従来の方法に比べて、売上高は582百万円減少、セグメント利益は169百万円減少しています。

■2023年3月期の取り組み内容

2022年3月よりディスティネーションホテル第2弾となる「サンクチュアリコート琵琶湖 ベネチアンモダンリゾート」の会員権を販売しています。また2023年3月期の下期には関東に開発予定の第3弾となるサンクチュアリコートの会

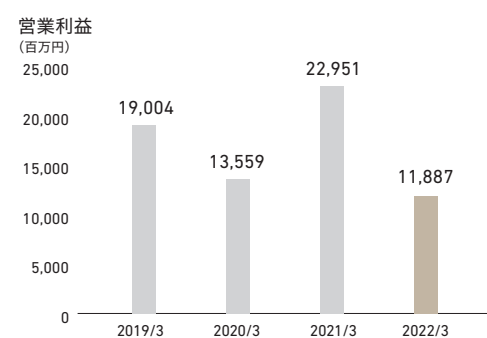
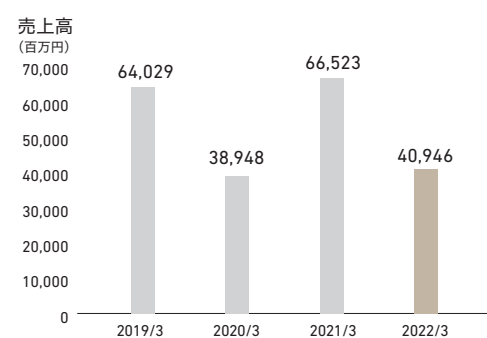
員権を販売開始する予定です。サンクチュアリコートシリーズ3物件での広域展開と浸透に努めると同時にデジタルの活用を進展させ、契約高100億円の達成を目標に掲げますが、2022年3月期に比べ減収減益となる見込みです。

■中期経営計画における目標と新たな取り組み

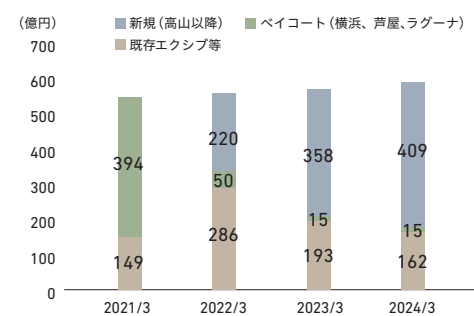
新商品の投入による契約高の増加を図り、ウィズコロナの環境だからこそ徹底した顧客フォローをすることで、紹介件数の増加につなげます。好調なスタートを切った岐阜・高

山、滋賀・琵琶湖のサンクチュアリコートシリーズについては2023年3月期以降も順次、新規物件の販売を関東で予定しており、新ブランドの展開や需要の定着に向けて注力します。

売上高・営業利益推移



ホテル会員権契約高／販売ミックス 中計ローリングにおける想定



※各年度の値は発表時の想定

<主要なKPI>

- 1人当たり生産性および時間生産性の向上 (契約高全体で、年平均2%程度上昇)
- デジタル活用販売
2023年度目標: 80億円 (2020年度比 約200%を想定)
- 新規販売件数および紹介販売件数の増加

ホテルレストラン等事業

■2022年3月期の業績

ホテルレストラン等事業においては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出され、レストランの時短営業や酒類提供の制限を受けたほか、訪日外国人、ビジネス利用客は回復せず、国内宿泊需要の回復も限定的であったことなど、依然として、ホテル運営には厳しい環境が継続しました。ワクチン接種の普及も後押しし、徐々に改善の動きも見られたものの、2022年に

入ってからは、新たな変異株の拡大や資源価格の高騰の影響も受けました。このような厳しい事業環境下ではありましたが、前期よりも、「会員制らしい」安心と安全を最優先したホテル運営の認知が広がったことなどにより、増収増益となりました。なお、収益認識に関する会計処理方法を変更したため、従来の方法に比べて、売上高は578百万円増加していますが、セグメント利益に与える影響はありません。

■2023年3月期の取り組み内容

2022年3月期にセグメント利益の通期黒字化を達成し、2023年3月期には、中計ローリングプランで掲げた営業利益率5%という目標を見据え、前期から35億円増益の37億円の営業黒字を目指します。2022年4月に実施した組織改

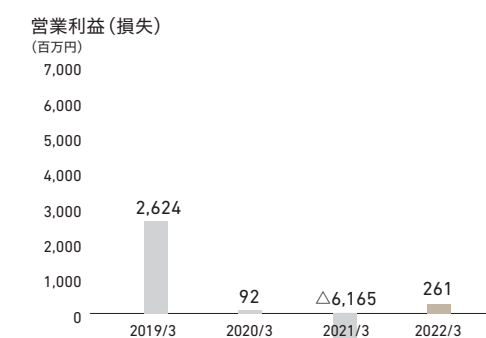
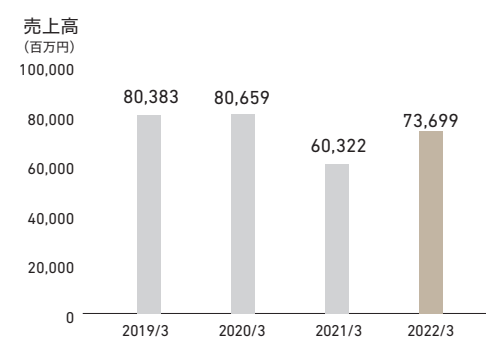
編後の新体制下で、ブランド力や集客力の強化を図ると同時に、ITやデータ分析を活用したマーケティング戦略の確立も図り、増収増益を見込みます。

■中期経営計画における目標と新たな取り組み

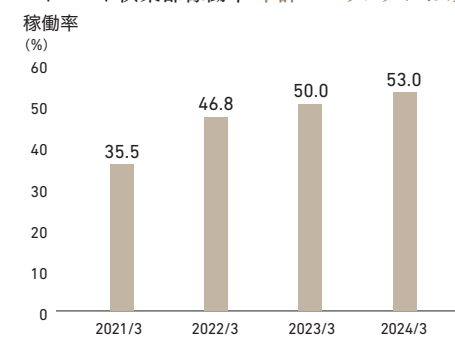
会員制ホテル運営においては、デジタル改革を通じた効率化で引き続き利益率の向上を図ると同時に、営業活動においてもデジタルを活用したフォローアップで、コロナ禍に利用が低下した個人や法人従業員の利用の促進を図りま

す。また、ホテル来館そのものが旅の目的となるよう、新商品・サービスの展開を通じて会員の皆様の平均消化泊数の増加につなげていきます。

売上高・営業利益推移



エクシブ・ベイコート倶楽部稼働率 中計ローリングにおける想定



※各年度の値は発表時の想定

<主要なKPI>

- 売上高利益率...5%を目途に回復を見込む
- 会員1人当たり消化泊数の継続的な増加
- CS (顧客満足度) / ES (従業員満足度) 維持、向上

メディカル・シニアライフ事業

■2022年3月期の業績

メディカル事業では、COVID-19の拡大に伴い、シニアレジデンスの入居者募集活動が制限された一方、コロナ禍において「検診」の重要性が認知される中で、総合メディカルサポート倶楽部「グランドハイメディック倶楽部」の会員権販売が順調に進みました。また、会員の増加に伴い年会費収入等が増加したこと、一般健診が回復したことなどに

より、収益が拡大しました。収益認識基準の変更に伴い会員権の収益が繰り延べられる一方で、販売関連費用は先行的に計上されることなどから増収減益となりました。そのため、従来の方法に比べて、売上高は1,907百万円減少、セグメント利益は1,922百万円減少しています。

■2023年3月期の取り組み内容

ハイメディック事業では、旺盛な需要を背景に、会員数を順調に伸ばし増収増益を見込みます。2022年2月に締結した(株)ディー・エヌ・エーとの業務提携を通じて、「人生100年時代の健康長寿・ウェルビーイングの実現」に向けて、データをもとにお客様一人ひとりに寄り添った新たな顧客体験の創出を図ります。また、メディカル領域でのDXを推進するとともに、関東エリ

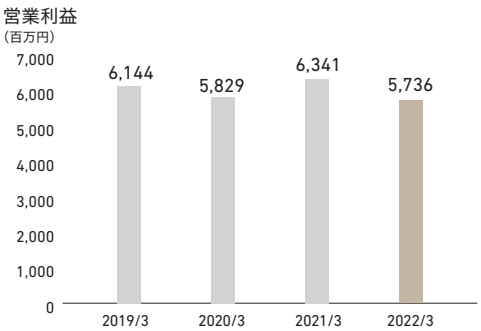
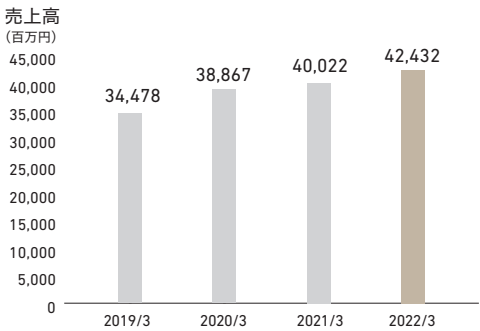
アに次世代型健診施設を開設する予定です。シニアライフ事業では、グループシナジーを創出しながら営業基盤を強化し、ブランドを強化すると同時に、新商品の導入等も検討しながら、より安定的な事業運営を目指します。また、婦人科専門医監修のもと、新たに立ち上げた女性向け新ブランドを軸に、働く女性の健康を支えるフェムテック事業も引き続き推進していきます。

■中期経営計画における目標と新たな取り組み

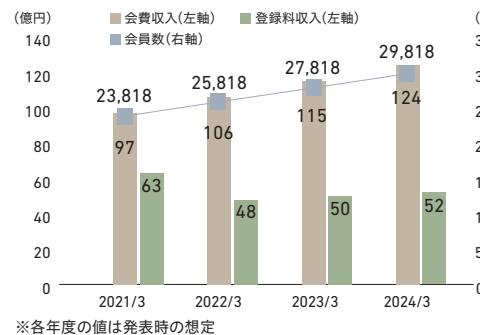
ハイメディック事業では利益の長期安定化に向けた検診キャパシティの拡大と、サービスの拡充を図ります。一般健診事業では、AIやITの活用を通じた生産性の向上で、収益

効率の最大化を図ります。シニアライフ事業では、商品・価格改定を通じて魅力の向上とリニューアルを進めると同時に、入居者に占めるグループ会員比率の向上を図ります。

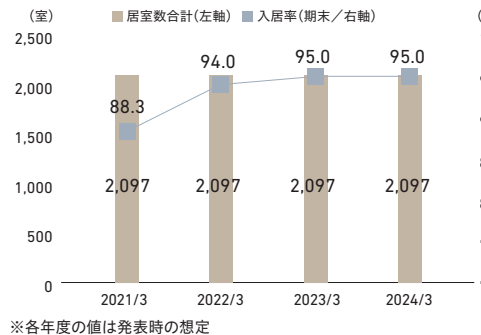
売上高・営業利益推移



ハイメディック会員数、収益計上 中計ローリングにおける想定



シニアレジデンス入居 中計ローリングにおける想定



ハイメディック会員権を入り口としたグループ経済圏の最大化、および多企業アライアンスによる課題解決推進。2026年度にはセグメント利益100億円突破を見込む。

財政状態および経営成績の検討と分析

経営成績

当社グループの事業は、国内のCOVID-19拡大に伴う3度目の緊急事態宣言やまん延防止等重点措置、4度目の緊急事態宣言の発出とその延長に伴い制限を受けましたが、ワクチン接種の進展などが後押しし、回復の動きも見られました。しかしながら、新たな変異株の出現により再び経済活動が制限されたほか、エネルギー、資源価格の高騰等により、ホテルレストラン等事業において、集客およびホテル稼働に大きな影響を受けました。メディカル事業においても、シニアレジデンスへの新規入居が鈍化するなど、前期に引き続きCOVID-19は当社グループの事業活動へ大きな影響を与えています。一方で、会員権事業においては、2021年6月から販売を開始した「サンクチュアリコート高山」や既存ホテル会員権の販売が過去最高のペースで好調に推移しました。また、コロナ禍における検診の重要性が認知され、メディカル会員権の販売も好調でした。このような環境

に即し、メディカル事業での知見をフルに活かした当社グループ独自の「3密」対策や情報提供を行い、安心・安全な施設でより豊かで幸福な時間を過ごしていただけるよう「一生涯戦略」のさらなる推進を行っています。

業績は、会員権販売が好調で前期を上回る契約高となった一方で、ホテル運営は依然として厳しい環境であったこと、また、前期には会員制ホテルの新規開業に伴い繰り延べきた不動産収益の一括収益計上があったのが当期にはないことなどにより、売上高は157,782百万円(前期比5.8%減)、営業利益は8,693百万円(同40.9%減)、経常利益は11,123百万円(同37.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は5,775百万円となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、当期の売上高は1,912百万円減少し、営業利益および経常利益はそれぞれ2,091百万円減少しています。

財政状態

● 資 産

流動資産は、主に現金及び預金が19,573百万円、営業貸付金が14,018百万円、販売用不動産が9,772百万円減少したことなどにより、前期末比8.7%減の139,538百万円となりました。固定資産は、有形固定資産が466百万円、無形固定資産が1,639百万円、投資有価証券が3,719百万円減少した一方で繰延税金資産が7,016百万円増加し、同0.2%増の254,869百万円となりました。この結果、総資産は前期末比3.2%減の394,408百万円となりました。

● 負 債

流動負債は、主に前受金が60,179百万円増加したことな

どにより、前期末比32.3%増の133,353百万円となりました。固定負債は、主に長期借入金が19,217百万円、長期前受収益が14,157百万円減少したことなどにより同16.9%減の154,222百万円となりました。この結果、負債合計は前期末比0.4%増の287,575百万円となりました。

● 純資産

純資産合計は、主に収益認識会計基準等の適用などにより利益剰余金が14,091百万円減少したことなどにより、同11.6%減の106,832百万円となりました。

キャッシュ・フローの概況

● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金は22,662百万円の増加(前期比318百万円減)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益10,780百万円、減価償却費10,556百万円などによるものです。

● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金は2,736百万円の増加(同16,314

百万円増)となりました。これは主に有価証券の売却及び償還による収入6,700百万円などによるものです。

● 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金は49,026百万円の減少(同71,039百万円減)となりました。これは主に長期借入金の返済による支出21,084百万円、社債の償還による支出29,850百万円などによるものです。

「収益認識に関する会計基準」適用によるハイメディック登録料への影響

2021年4月以降、「収益認識に関する会計基準」が適用されたに伴い、当社グループのメディカル事業での販売に伴う登録料は一定期間(8年間)で償却して売上計上する(残りは前受金でBS計上)ことになりました。当該年度の

登録料の計上額は、販売時より一定期間(8年間)を遡った過去販売分を加味して再計算されることから、2021年度の登録料計上額は、2012年度以降の各単年度販売額の平均値に近い値になっています。

連結財務諸表

(単位：百万円)											
■ 経営成績	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
売上高	99,894	105,311	116,824	120,401	142,249	143,541	165,413	179,542	159,145	167,538	157,782
営業利益	9,891	12,054	15,190	16,041	18,640	13,514	17,742	18,877	11,652	14,707	8,693
経常利益	9,443	12,976	16,830	20,206	19,439	14,806	19,422	19,528	12,476	17,647	11,123
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	8,969	11,508	15,408	17,709	17,531	16,290	18,585	19,049	11,153	△6,953	10,780
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(△)	5,415	7,127	8,733	11,851	13,044	11,010	11,830	12,358	7,135	△10,213	5,775
減価償却費(CFベース)	6,166	5,482	5,523	5,876	7,030	7,746	8,609	9,678	10,944	11,331	10,556
EBITDA※	16,057	17,536	20,713	21,917	25,670	21,260	26,351	28,555	22,596	26,038	19,249
設備投資額	5,320	3,527	19,561	40,192	14,177	14,409	26,490	20,652	16,870	15,391	6,404
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,657	21,338	24,815	22,057	2,616	26,249	8,456	16,674	19,096	22,981	22,662
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,546	△15,958	△33,747	△71,837	△33,824	3,881	△7,282	△2,057	△8,247	△13,577	2,736
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,351	11,447	22,179	60,359	△8,624	△15,593	△9,177	△23,198	△13,364	22,012	△49,026
現金及び現金同等物の期末残高	21,888	38,716	51,965	66,404	25,476	40,365	32,469	23,895	21,376	52,756	29,210
営業活動によるキャッシュ・フロー対売上高比率(%)	19.7	20.3	21.2	18.3	1.8	18.3	5.1	9.3	12.0	13.7	14.4
純資産	64,883	73,145	81,395	104,769	112,515	118,379	125,190	132,050	132,991	120,791	106,832
総資産	235,151	253,861	300,774	390,832	407,430	421,606	421,440	401,426	400,833	407,243	394,408

※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

(単位：%)					
■ 各種指標(連結)	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
売上高営業利益率	10.7	10.5	7.3	8.8	5.5
売上高当期純利益率	7.2	6.9	4.5	－	3.7
総資産経常利益率(ROA)	4.6	4.7	3.1	4.4	2.8
自己資本当期純利益率(ROE)	10.1	10.0	5.6	△8.4 ※2	5.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ※1(倍)	13.0	24.0	34.6	64.9	52.6
自己資本比率	28.7	31.7	31.9	28.4	25.7

※1 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

※2 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

(単位：円)					
■ 1株当たり情報(連結)	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
1株当たり当期純利益	110.82	115.53	66.65	△95.39	54.27
1株当たり当期純利益(潜在株式調整後)	101.99	106.42	61.29	－	－
1株当たり純資産	1,130.11	1,190.63	1,193.69	1,079.40	955.07
1株当たり配当金	46.00	46.00	40.00	30.00	30.00
配当性向(%)	41.5	39.8	60.0	－	55.3

※ 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。

(単位：百万円)					
■ セグメント別売上高	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
会員権事業	54,114	64,029	38,948	66,523	40,946
ホテルレストラン等事業	79,601	80,383	80,659	60,322	73,699
メディカル事業	30,990	34,478	38,867	40,022	42,432
その他	707	651	670	670	704
合計	165,413	179,542	159,145	167,538	157,782

(単位：百万円)					
■ セグメント別営業利益(損失)	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
会員権事業	16,179	19,004	13,559	22,951	11,887
ホテルレストラン等事業	3,731	2,624	92	△6,165	261
メディカル事業	5,276	6,144	5,829	6,341	5,736
その他	554	572	663	531	766
本社費	△ 7,999	△9,468	△8,491	△8,952	△9,959
合計	17,742	18,877	11,652	14,707	8,693

※2018年4月1日付けの組織変更に伴い、2019年3月期よりセグメントの区分方法を見直しています。
セグメント情報については、2018年3月期以降は変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
※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。

連結財務諸表

■ 連結貸借対照表

(単位：百万円)			
資産の部	2020/3	2021/3	2022/3
流動資産			
現金及び預金	21,164	48,367	28,794
受取手形、 売掛金及び契約資産	8,233	9,032	9,609
営業貸付金、割賦売掛金	53,549	58,268	77,405
有価証券	499	10,695	3,601
商品	1,167	971	936
販売用不動産	22,077	15,668	5,896
原材料及び貯蔵品	1,014	1,202	1,262
仕掛販売用不動産	12,357	3,685	6,703
その他	6,232	5,987	6,237
貸倒引当金	△1,000	△1,022	△909
流動資産合計	125,296	152,856	139,538

固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物 (純額)	103,562	103,936	102,551
機械装置及び 運搬具(純額)	2,621	2,242	1,918
コース勘定	7,634	7,635	7,635
土地	44,886	48,580	48,860
リース資産(純額)	13,721	7,573	6,776
建設仮勘定	16,885	2,306	4,964
その他(純額)	4,436	4,091	3,193
有形固定資産合計	193,748	176,366	175,900

無形固定資産			
のれん	3,094	2,511	1,688
ソフトウェア	4,969	4,153	3,969
その他	2,516	2,554	1,921
無形固定資産合計	10,580	9,218	7,579

投資その他の資産			
投資有価証券	36,016	29,867	26,148
関係会社株式	1,368	1,323	1,331
長期貸付金	5,743	6,052	5,541
退職給付に係る資産	235	188	357
繰延税金資産	8,918	11,551	18,568
その他	19,536	20,288	19,923
貸倒引当金	△611	△470	△479
投資その他の資産合計	71,208	68,801	71,390
固定資産合計	275,537	254,386	254,869
資産合計	400,833	407,243	394,408

(単位：百万円)			
負債の部	2020/3	2021/3	2022/3
流動負債			
支払手形及び買掛金	1,117	1,335	1,354
短期借入金	－	2,125	8,799
1年内返済予定の長期借入金	8,107	19,954	18,587
1年内償還予定の社債	150	150	150
1年内償還予定の 新株予約権付社債	－	29,728	－
リース債務	1,212	1,164	1,147
未払金	6,861	7,924	8,711
未払法人税等	1,785	5,726	2,373
未払消費税等	1,929	2,153	2,736
前受金	22,028	3,548	63,728
その他	24,003	26,970	25,768
流動負債合計	67,192	100,777	133,353

固定負債			
社債	300	150	－
新株予約権付社債	29,770	－	－
長期借入金	31,016	44,004	24,787
リース債務	13,538	12,435	11,406
繰延税金負債	376	671	640
役員退職慰労引当金	2,099	2,156	－
株式給付引当金	1,803	2,014	380
退職給付に係る負債	2,231	2,453	2,613
長期預り保証金	101,768	103,949	109,294
負ののれん	－	－	－
その他	17,748	17,837	5,100
固定負債合計	200,649	185,673	154,222
負債合計	267,842	286,451	287,575

純資産の部			
株主資本			
資本金	19,590	19,590	19,590
資本剰余金	21,767	21,701	21,616
利益剰余金	88,294	74,612	60,520
自己株式	△1,802	△1,787	△3,513
株主資本合計	127,849	114,116	98,213

その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	△450	1,801	2,024
為替換算調整勘定	728	△443	887
退職給付に係る調整累計額	△328	104	262
その他の包括利益累計額合計	△50	1,462	3,174
新株予約権	313	313	313
非支配株主持分	4,878	4,898	5,130
純資産合計	132,991	120,791	106,832
負債純資産合計	400,833	407,243	394,408

■ 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位：百万円)			
連結損益計算書	2020/3	2021/3	2022/3
売上高	159,145	167,538	157,782
売上原価	24,012	37,854	22,453
売上総利益	135,133	129,684	135,329
販売費及び一般管理費	123,480	114,977	126,636
広告宣伝費	2,428	1,533	2,171
会員サービス費	1,135	1,523	1,159
修繕維持費	4,442	4,283	4,741
リネン費	4,305	3,068	4,863
従業員給料・賞与及び役員報酬	48,087	45,660	50,841
減価償却費	9,849	9,572	9,455
その他販管費	53,145	49,338	53,406
営業利益	11,652	14,707	8,693

営業外収益	2,083	4,159	3,929
受取利息・受取配当金	1,356	1,142	990
その他営業外収益	727	3,017	2,939
営業外費用	1,260	1,219	1,499
支払利息及び社債利息	550	444	339
その他営業外費用	710	775	1,160
経常利益	12,476	17,647	11,123

特別利益	147	1,507	1,876
特別損失	1,470	26,109	2,218
減損損失	1,245	22,034	2,121
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	11,153	△6,953	10,780

法人税、住民税及び事業税	4,146	6,714	4,843
法人税等調整額	△382	△3,504	△27
法人税等合計	3,763	3,209	4,816
当期純利益又は当期純損失(△)	7,389	△10,163	5,964

非支配株主に帰属する当期 純利益又は非支配株主に帰 属する当期純損失(△)	254	50	188
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(△)	7,135	△10,213	5,775

(単位：百万円)			
■ 連結キャッシュ・フロー計算書	2020/3	2021/3	2022/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,096	22,981	22,662
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,247	△13,577	2,736
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,364	22,012	△49,026
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3	△37	80
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,518	31,379	△23,546
現金及び現金同等物の期首残高	23,895	21,376	52,756
現金及び現金同等物の期末残高	21,376	52,756	29,210

(単位：百万円)			
連結包括利益計算書	2020/3	2021/3	2022/3
当期純利益又は当期純損失(△)	7,389	△10,163	5,964
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△1,272	2,252	223
為替換算調整勘定	△129	△1,171	1,330
退職給付に係る調整額	△5	433	157
その他の包括利益合計	△1,407	1,514	1,711
包括利益 (内訳)	5,981	△8,649	7,676
親会社株主に係る包括利益	5,728	△8,700	7,487
非支配株主に係る包括利益	253	51	188

営業データ

■ 会員数推移

(単位：人)

		2018/3		2019/3		2020/3		2021/3		2022/3	
サンクチュアリコート	会員数	—		—		—		—		2,990	
	法人	—	—	—	—	—	—	—	—	2,443	81.7%
	個人	—	—	—	—	—	—	—	—	547	18.3%
ベイコート倶楽部	会員数	15,793		18,255		20,507		23,553		23,737	
	法人	9,728	61.6%	11,568	63.4%	13,393	65.3%	15,723	66.8%	15,839	66.8%
	個人	6,065	38.4%	6,687	36.6%	7,114	34.7%	7,830	33.2%	7,878	33.2%
エクシブ	会員数	77,220		77,592		77,982		77,789		79,346	
	法人	34,111	44.2%	34,817	44.9%	35,559	45.6%	35,875	46.1%	37,271	47.0%
	個人	43,109	55.8%	42,775	55.1%	42,423	54.4%	41,914	53.9%	42,075	53.0%
サンメンバーズ	会員数	33,572		32,478		31,485		29,789		24,479	
クルーザークラブ	会員数	399		391		381		392		411	
ゴルフ	会員数	30,671		30,260		30,001		29,960		30,114	
ハイメディック	会員数	18,124		19,839		21,534		23,818		26,237	
カハラクラブ	会員数	—		—		578		731		847	
グループ会員数合計		175,779		178,815		182,468		186,032		188,161	

■ メディカル事業

(単位：百万円)

		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
エクシブ	売上内訳	1,864,448	1,839,932	1,761,353	1,254,473	1,567,060
	サンメンバーズ	431,345	418,856	366,716	98,118	122,440
	ホテルトラスティ	696,234	689,920	685,956	240,880	323,012
ベイコート倶楽部	カハラ横浜	—	—	—	19,622	34,139
	ホテル合計	3,137,453	3,166,534	3,095,515	1,847,311	2,327,552

■ ホテルレストラン等事業

(単位：百万円)

		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
エクシブ	エクシブ	19,340	18,915	18,523	20,716	18,810
	サンメンバーズ	11,139	11,268	11,228	11,880	10,223
	ホテルトラスティ	9,752	9,612	9,492	9,267	8,395
ベイコート倶楽部	ベイコート倶楽部	32,940	32,671	32,098	33,695	32,291

■ メディカル事業

(単位：百万円)

		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
ハイメディック事業	MS(メディカルサービス) 法人事業※	5,120	6,093	6,275	5,905	7,648
	エイジングケア事業(物販等)	2,696	2,743	2,540	2,512	2,635
	シニアライフ事業	9,321	10,401	12,299	13,304	13,579
その他	その他	△56	△196	1,272	△157	△124
	合計	30,990	34,478	38,867	40,022	42,432

■ シニア居室数推移

(単位：室)

		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
シニア居室数推移(期末時点)	居室数	1,513	1,659	2,100	2,097	2,095
	入居率(実績)	85.1%	86.4%	88.5%	88.3%	87.5%

■ シニア居室稼働率推移

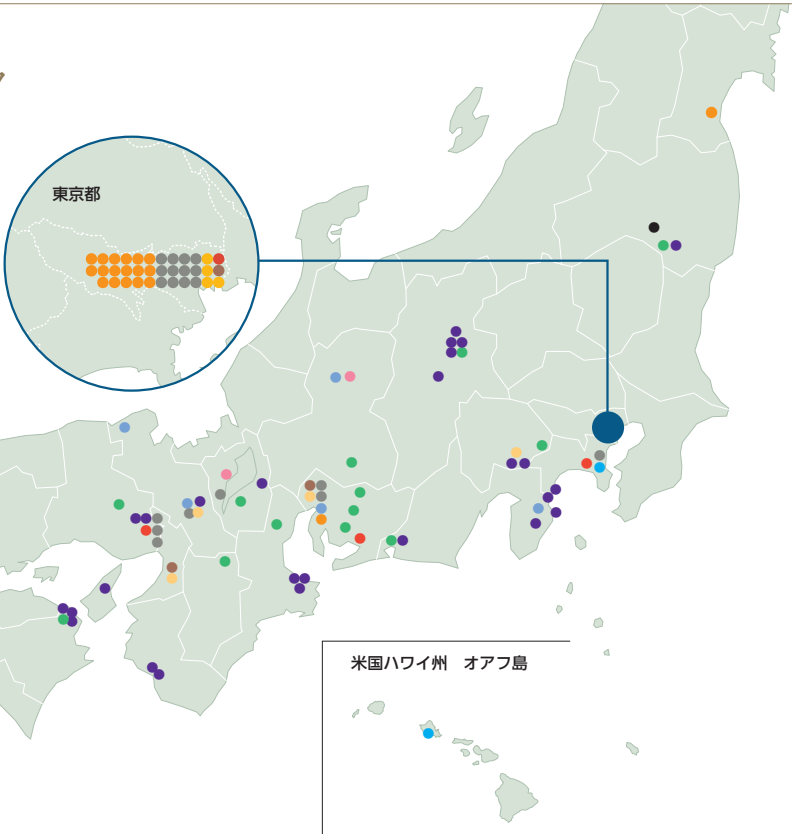
(単位：%)

		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
エクシブ	エクシブ	50.8	50.2	48.0	35.5	44.8
	サンメンバーズ	60.4	60.4	57.5	16.6	33.2
	ホテルトラスティ	91.7	90.4	77.0	24.9	39.1
ベイコート倶楽部	ベイコート倶楽部	54.6	48.3	43.1	33.5	36.8

リゾートトラストグループ ネットワーク

(2022年6月30日現在)

- サンクチュアリコート 2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
● サンクチュアリコート		288
岐阜県		
サンクチュアリコート高山	2024(予定)	121
滋賀県		
サン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 サンクチュアリ・ヴィラ	2009	28

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

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

★サンメンバーズ名古屋白川(ホテルトラスティ名古屋 白川内)を含む

■ ゴルフ場／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・トラディションゴルフクラブ 18
三重県	グレイスヒルズカントリー倶楽部 18
滋賀県	ザ・カントリークラブ 18
兵庫県	関西ゴルフ倶楽部 18
奈良県	オークモントゴルフクラブ 27
徳島県	グランディ鳴門ゴルフクラブ36 36

	運営開始年
●	
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
●	
	2,095
東京都	
トラストガーデン杉並宮前	100
トラストガーデン南平台	41
トラストガーデン桜新町	86
トラストガーデン用賀の杜	128
トラストガーデン等々力	57
トラストガーデン東横町	32
トラストガーデン本郷	118
トラストガーデン常磐松	50
クラシックガーデン文京根津	51
トラストガーデン荻窪	50
フェリオ多摩川	68
フェリオ成城	65
神奈川県	
トラストガーデン横浜ベイ馬車道	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	
アクティバ琵琶(自立棟/介護棟)	384
京都府	
トラストガーデン四条烏丸	54
兵庫県	
トラストガーデン宝塚	89
トラストグレイス御影(一般棟)	218
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ას百道	62

■ 運営支援医療機関

●
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

(2022年3月31日現在)

社名	リゾートトラスト株式会社 (RESORTTRUST, INC.)	創業	1973年4月
	URL https://www.resorttrust.co.jp/		
本社	〒460-8490 名古屋市中区東桜二丁目18番31号 Tel(052)933-6000 (大代表)	資本金	19,590百万円
		従業員数	7,903名(連結・正社員)
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)	決算期	3月(年1回)

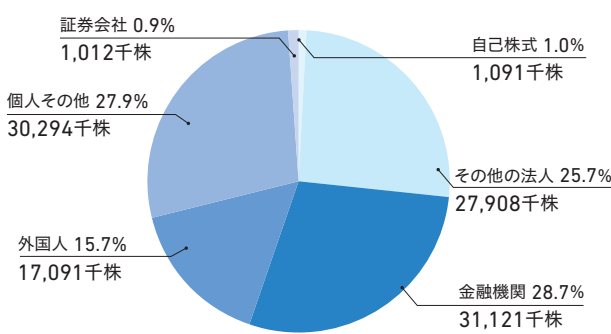
株式情報

(2022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	37,965名

所有者別株式数



株主優待

権利確定	3月、100株以上
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 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,053	13.87
株式会社宝塚コーポレーション	13,419	12.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,663	5.22
サッポロビール株式会社	3,351	3.09
伊藤興朗	3,036	2.80
株式会社ジーアイ	1,921	1.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,745	1.61
住友生命保険相互会社	1,555	1.43
株式会社きんでん	1,442	1.33
株式会社KY	1,335	1.23

関係会社一覧

(2022年7月1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
RTCC(株)	ホテルレストラン等事業	50	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	1,472	76.0(76.0)
(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	100	100.0(100.0)
(株)ウェルコンパス	メディカル事業	50	51.0
(株)進興メディカルサポート	メディカル事業	100	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)ダイヤメディカルネット	メディカル事業	100	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	75	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) [17.3]
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。

2021年度の主要な損益情報等	①売上高	18,693百万円
	②経常利益	2,752 //
	③当期純損失	21 //
	④純資産額	4,725 //
	⑤総資産額	39,324 //