

一緒にします、いい人生



# Integrated Report 2024

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



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

統合報告書2024(日本語版)  
証券コード:4681

Printed in Japan 2024

# 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～

上段/サンクチュアリーコート高山 アートギャラリーリゾート  
中段/サンクチュアリーコート琵琶湖 ベネチアンモダンリゾート  
下段/サンクチュアリーコート日光 ジャパニーズモダンリゾート

## CONTENTS

### イントロダクション

- リゾートトラストグループ 価値創造の歩み ..... P.02
- ごあいさつ ..... P.04
- ブランド・ポートフォリオ ..... P.05
- 事業の全体像 ..... P.06
- 財務・非財務ハイライト ..... P.08

### 価値創造ビジョン

- 社長メッセージ ..... P.09
- リゾートトラストの価値創造プロセス ..... P.14
- リゾートトラストグループの共創価値 ..... P.16
- サステナビリティ経営 ..... P.18
- マテリアリティとリスク・機会 ..... P.19
- 長期ビジョン達成に向けたロードマップ ..... P.20

### 価値創造戦略

- 中期経営計画『Sustainable Connect』 ..... P.22
- 成長戦略
  - 会員制を軸に成長、一生涯寄り添うグループへ ..... P.24
  - リゾートトラストグループの事業
    - 会員権セグメント ..... P.26
    - ホテルレストラン等セグメント ..... P.27
    - [トピック]サンクチュアリーコートが担う成長戦略 ..... P.28
    - メディカルセグメント ..... P.30
    - [トピック]メディカルセグメントの新展開 ..... P.31
    - DX戦略 ..... P.32
    - 財務資本戦略 ..... P.33

### 基盤戦略

- 人財戦略 ..... P.36
- 人財戦略対談
  - 寺澤 朝子(社外取締役)×秦 寛(人事部・人事企画部 部長) ..... P.37

### サステナビリティ戦略

- 地球環境への取り組み ..... P.40
- 社会との共創価値の創造 ..... P.44

### コーポレートガバナンス

- 社外取締役×取締役 座談会 ..... P.45
- コーポレート・ガバナンス ..... P.50
- 取締役一覧 ..... P.56

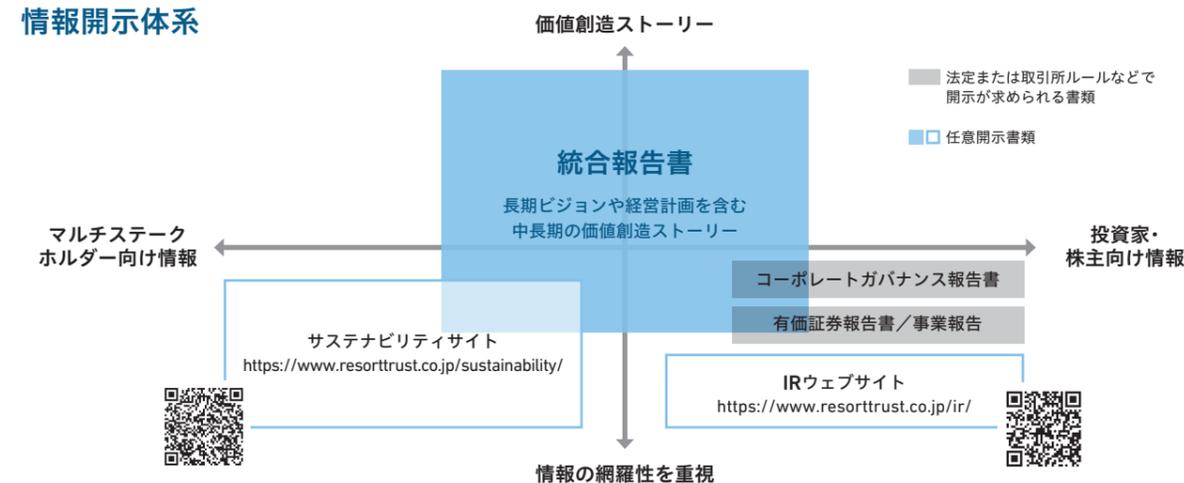
### データ

- 財務・非財務サマリー ..... P.58
- グループネットワーク ..... P.60
- 会社情報/株式情報/関係会社一覧 ..... P.62

(注) 真正性表明は社長メッセージの末尾に掲載されています(P.13)



## 情報開示体系



### 編集方針

当社グループの統合報告書は、報告対象期間(2023年4月1日～2024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共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。



### 見通し及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、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の記述ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをお含みおきください。

(注) 一部加工がされている画像があります

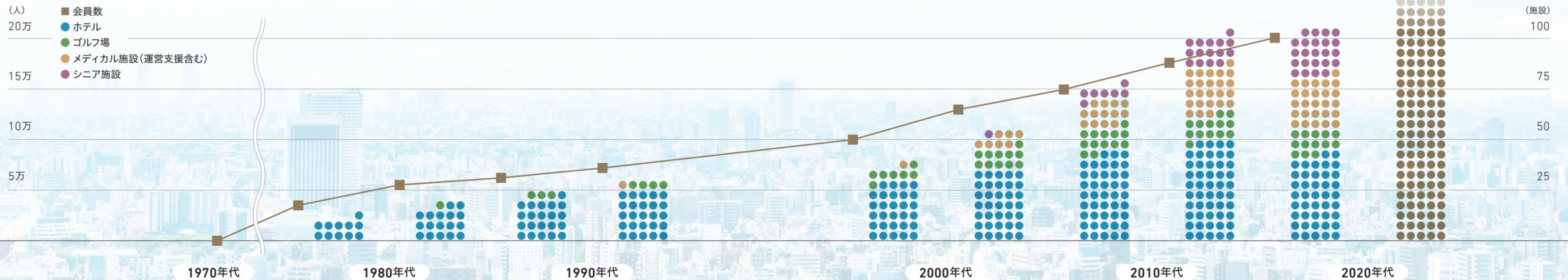
# リゾートトラストグループ 価値創造の歩み

※2024年3月末時点

リゾートトラストグループは創業以来、会員権事業を核に、幅広い領域で事業を展開する“総合企業グループ”へと発展してきました。「ハイセンス・ハイクオリティ」「エクセレントホスピタリティ」を追求し、会員数は約20万人にまで増加しています。これからの50年も、築上げた唯一無二のブランドをしっかりと守りながら、社会全体に貢献できる企業グループであり続けることを目指しています。



## リゾートトラストの会員数・運営施設数推移



## 社会課題と世の中の動き

高度経済成長

バブル期

高齢化社会の到来

IT革命

- 高齢化社会の深刻化
- 国民医療費増大
- 気候変動、生物多様性への関心の高まり
- 国連でSDGsが採択

- ダイバーシティ&インクルージョン
- 働き方改革
- 高齢者向けインフラ需要増

## 創出価値

会員制ホテル

会員制ビジネススタート  
(非日常の空間を提供)

ゴルフ事業

総合リゾート事業の一環としてゴルフ事業に進出

メディカル事業

がんの早期発見に注力した  
会員制総合メディカル倶楽部の設立

ホテル・メディカル

都心部への施設展開による  
新たなコンセプトの提案

シニアライフ事業

ホスピタリティサービスと  
医療を強みとした事業領域の拡大

サステナブルコネクต์を目指して

余暇×健康を融合した新たな価値創造  
(サービス、事業、人の「つながり」の強化による  
ウェルビーイングの実現へ)

## リゾートトラストグループの歩み

「新天地開拓」「信頼と挑戦」「ハイセンス・ハイクオリティ」「エクセレントホスピタリティ」を掲げ、ホテルビジネスをスタート。



ヴィア白川

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



セントクリークゴルフクラブ

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



グランドハイメディック倶楽部

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



東京ベイコート倶楽部

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



トラストガーデン狛枝

さらにパーソナライズサービス、ウェルビーイングを軸に持続的な「つながり」や「共感」をより深めるステージへ。社会との共創も目指して、サステナビリティ推進にも取り組む。



イントロダクション

価値創造ビジョン

コア・ビジネス・モデル

データ

# ごあいさつ

## 中期経営計画初年度は過去最高の経営成績

### 「ウェルビーイング」を追求し持続可能な成長を続けます

リゾートトラストグループが創立50周年を迎えた2023年度は、中期経営計画『Sustainable Connect』の初年度でもありました。そのスタートの年に、当社グループはホテル及びメディカル会員権販売が過去最高の契約高となり、ホテルやレストランなどの施設稼働率も高い水準となりました。これは当社グループに関わる全ての皆様の長きにわたるご支援の賜物であり、心から感謝申し上げます。

私たちは創業以来、「新天地開拓」「信頼と挑戦」「ライセンス・ハイクオリティ」「エクセレントホスピタリティ」を経営理念に掲げています。お客様と真摯に向き合い、その期待を原動力に、ホテル運営からメディカル、シニアライフへと事業の裾野を広げ、お客様の「余暇と健康」の領域において新たなチャレンジを続けています。

当中期経営計画を通じ、当社グループは、多岐にわたる事業に「サステナビリティ」という新たな軸を通し、あらゆるステークホルダーの方々の「ウェルビーイング」を追求していきます。2023年度はデジタル化の推進や従業員満足度の向上など、今後のさらなる成長につながる多くの施策を展開しました。

今後も計画に掲げた施策を実行し、グループのアイデンティティである「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～」の実践に努めていきます。株主・投資家の皆様におかれましては、今後とも当社グループへのご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長 CEO  
伊藤 勝康



代表取締役社長 COO  
伏見 有貴



# ブランド・ポートフォリオ

当社グループは、主に余暇領域と健康領域において、お客様の一生に寄り添う商品、サービスを提供しています。さらに今後は、社会が求める「未来への価値観」を融合させた一歩先の豊かさの提案を行うとともに、余暇と健康のサービスを融合させた新たな価値を創出することで、さまざまな社会課題の解決にも取り組んでいきます。

## リゾートトラストグループの社会価値創出



## グループブランド経営

お客様の一生に寄り添う商品、サービスを提供しています。



# 事業の全体像

## 会員制を主軸とした事業領域

### 会員権セグメント ホテル会員権等販売事業

会員制リゾートホテルの開発と各種会員募集及びフォローを行う

リゾートトラストグループは、圧倒的な品質の高さと、訪れる方々に非日常を味わっていただける空間を、妥協することなく追求し続けながら、会員制リゾートホテルを展開しています。また、地域の活性化にも資するために、自治体や地域の人々との対話を大切に、リゾート開発を行っています。2021年、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「ディステイネーションホテル」として「サンクチュアリコート」シリーズの販売を開始して以降、販売がとりわけ好調に推移しており、3期連続で過去最高の販売額を更新しています。

#### 商品・サービス一覧

- 会員制リゾート「エクシブ」……………年間13泊商品・26泊商品
- 完全会員制リゾート「ベイコート倶楽部」……………年間12泊商品・24泊商品
- 完全会員制リゾート「サンクチュアリコート」……………年間10泊商品・20泊商品
- 「グランディ」ほか、各種ゴルフ会員権
- 海外ラグジュアリーリゾート「ザ・カハラクラブハワイ」……………年間4泊×10年間、計40泊の利用権

### ホテルレストラン等セグメント ホテル及び付帯施設等運営事業

独創的でホスピタリティあふれるホテル運営を行う

お客様のニーズを的確に捉え、心温まる時をお過ごしいただくため、それぞれの運営施設において、洗練された品質を備えた最高級のハードと最上のホスピタリティサービスを提供しています。

コロナ禍にはスマートチェックイン/アウト、WEB予約などのデジタル化による利便性の改善のほか、地域・顧客とのつながりを強化してきた結果、会員制リゾートホテルの需要はコロナ禍前を超えるほどまでに高まりました。今後はさらに、人的資本投資や事業の永続化に向けた取り組みに注力するとともに、顧客感動体験を創出するグループ独自の取り組みを活発に行ってまいります。

#### 商品・サービス一覧

- 会員制リゾート「エクシブ」……………26施設
- 完全会員制リゾート「ベイコート倶楽部」……………4施設
- 完全会員制リゾート「サンクチュアリコート」……………1施設
- 一般向けラグジュアリーリゾート「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」……………2施設
- 一般・会員制のハイブリッド施設「サンメンバーズ」……………7施設
- 一般向けホテル「ホテルトラスティ」……………3施設
- 会員制ゴルフクラブ「グランディ」ほか……………13カ所
- 上記付帯のレストラン、ラウンジ、その他レストラン運営
- ヘアアクセサリ等「Complex Biz」・エステ運営

### メディカルセグメント メディカル事業

会員制総合メディカル倶楽部の会員募集及び運営に加え、一般向け医療施設の運営支援事業やプロダクトセールスを行う

会員制総合メディカル倶楽部の会員募集及び運営に加え、一般向け医療施設の運営支援事業等を行っています。PET検査を日本で初めて導入した検診プログラムは好評をいただいております。最先端技術を取り込んだ新たながん治療や、AIを活用したお客様向けパーソナライズサービスを提供するための研究開発を進めています。

また、エイジングケア・ウェルビーイングにつながる化粧品や医師監修のサプリメントなど、プロダクトの開発・販売も手掛けています。

#### 商品・サービス一覧

- 会員制総合メディカル倶楽部「グランドハイメディック倶楽部」……………9コース11拠点
- クリニック運営支援事業の受託施設による健康診断「ミッドタウンクリニック」「進興会」……………19施設
- エイジングケア化粧品「MUNOAGE」「SWISS PERFECTION」「SUNOT」
- エクオールサプリメント、「プラズマローゲン」ほか
- がん治療の研究開発、機器販売

### メディカルセグメント シニアライフ事業

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

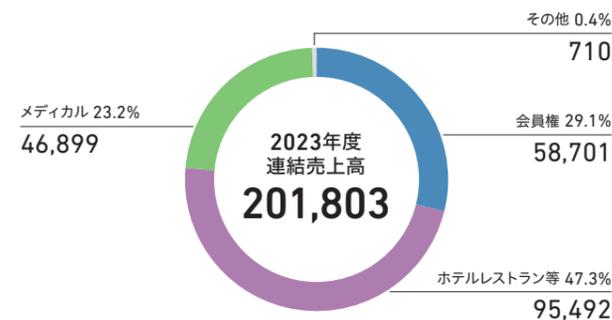
シニア層に向けたハイエンドの有料老人ホーム「トラストガーデン」や、サービス付き高齢者向け住宅「トラストグレイス」ほかの運営、介護サービスの提供を行います。超高齢化社会の到来、そして「人生100年時代」を迎える中で健康にも配慮した食事や専門的で質の高い医療サポート、余暇サービスなどを充実させています。

#### 商品・サービス一覧

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

会員制ビジネスという独自のビジネスモデルを中心として、お客様の一生に寄り添い、より豊かで幸福な社会の実現を目指した商品・サービスを共創する企業グループです。リゾートトラスト株式会社及び子会社18社及び関連会社8社より構成されており(2024年3月末時点)、事業セグメントは、「会員権事業」「ホテルレストラン等事業」「メディカル事業」、その他(不動産賃貸等)です。

#### ■ セグメント別売上高(百万円)



#### 事業業界シェア

会員制ホテル(エクシブ、ベイコート、サンクチュアリコート、サンメンバーズ)の会員数は口数ベースで13万人を超え、国内では長期にわたって圧倒的の首位を継続しています。会員制リゾートホテルを運営する他社は10社程度存在しますが、業界2位と見られる他社における会員数はおよそ3万人であり、当社を含めた2社が業界シェアの大半を占めています(自社調べ)。

また、全国に9コース11拠点を有する会員制医療(検診)倶楽部の会員数は、口数ベースで3万人を超え、こちらも長期にわたり圧倒的の首位を誇ります。国内に10社ほど存在する他社の会員制メディカル倶楽部は、いずれも単一の拠点、単一の医療法人にて運営されているとみられ、会員数で千人を超える倶楽部を運営する事業者は当社グループのほかにはほとんど存在しません(自社調べ)。

### 会員制ならではのビジネスモデル

当社のビジネスモデルは強固な顧客基盤をベースとし、盤石な財務体質もその特徴の一つになっています。ホテル・メディカルともに、会員権を施設開業前から販売することで早期の投資回収と同時に高い収益性を実現しており、開業後は会費等の固定収入に加え、施設が安定稼働するリカーリングモデルを構築しています。

既存会員様のニーズを反映したリゾート・メディカル施設を展開することで、利用領域や頻度・期間等を拡大し、利用額を増やします。また新たなお客様を紹介いただくことで継続的な会員数増を実現しています。コロナ禍にも、お客様との信頼関係の強化に努めつつ新たな販売戦略を展開することで、会員権の訴求力が向上しました。今後も会員制ビジネスの強みを最大限に発揮し、対象顧客、展開エリアの拡充など、ブランド戦略を推進し、経営基盤のさらなる強化を図ってまいります。

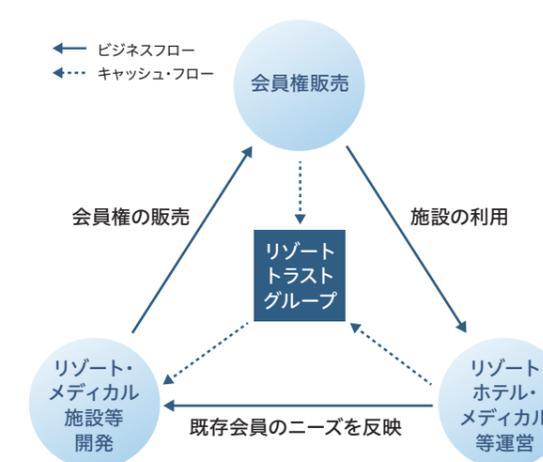
#### ■ ホテルレストラン等セグメント・業態別売上高(2023年度)

業態	売上高(百万円)	構成比(%)
エクシブ	39,424	41.3
ベイコート	12,561	13.2
サンメンバーズ	3,143	3.3
トラスティ	2,328	2.4
サンクチュアリコート	46	0.0
ザ・カハラ・ホテル&リゾート	14,830	15.5
年会費収入	9,615	10.1
保証金償却収入	3,885	4.1
その他	9,655	10.1
<b>合計</b>	<b>95,492</b>	

#### ■ メディカルセグメント・部門別売上高(2023年度)

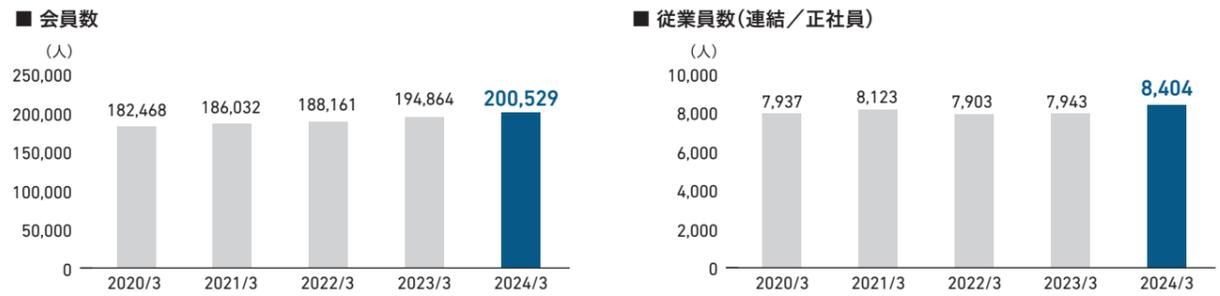
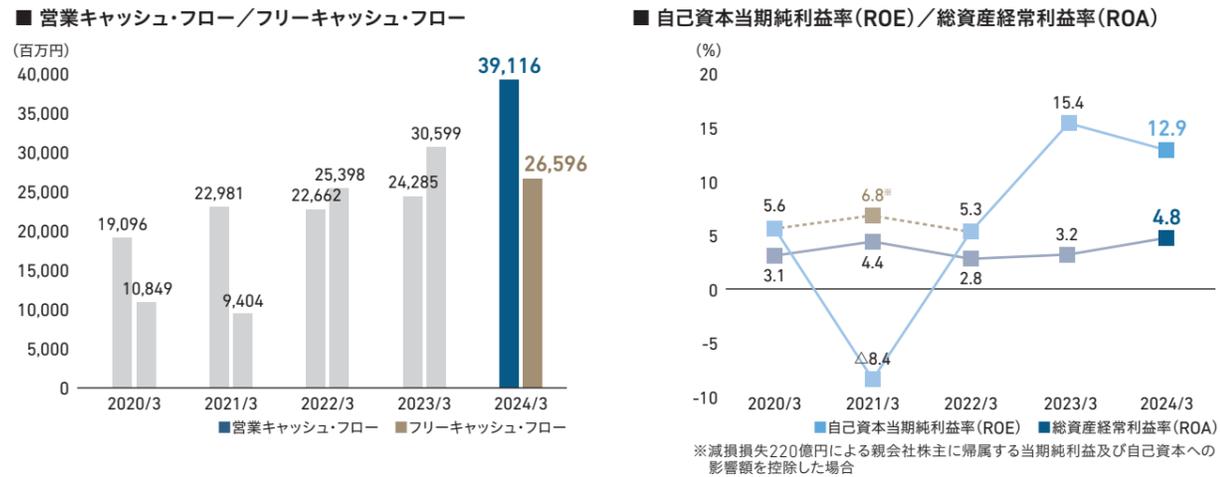
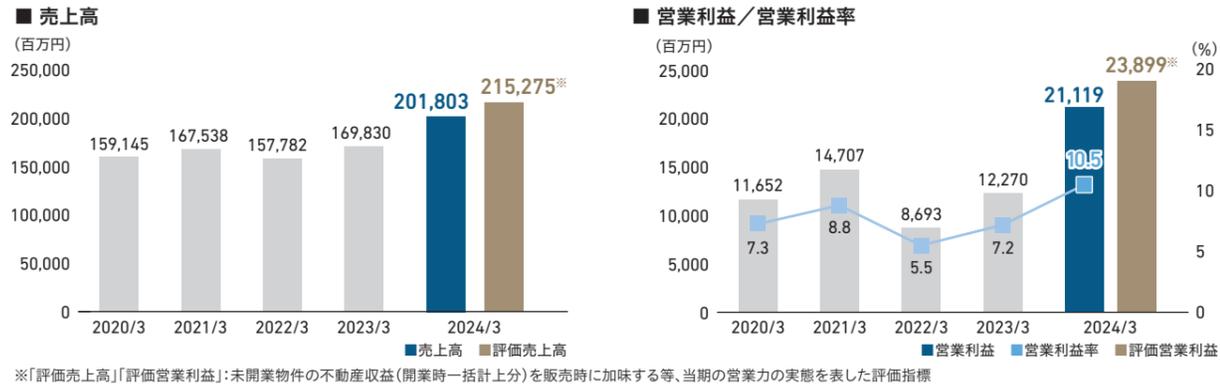
部門	売上高(百万円)	構成比(%)
ハイメディック事業	22,164	47.3
MS法人事業(一般健診)	8,161	17.4
プロダクトセールス事業	2,712	5.8
シニアライフ/先端医療	14,091	30.0
その他(消去含む)	△230	-0.5
<b>合計</b>	<b>46,899</b>	

#### ■ 基本的なビジネスフロー

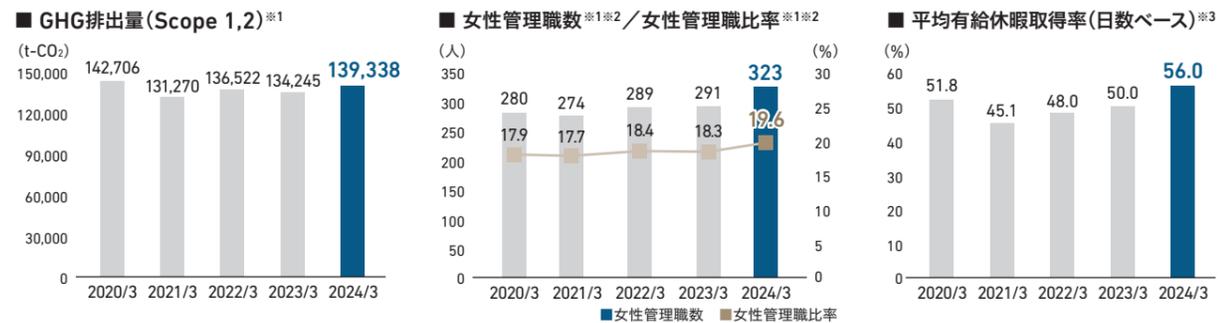


# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト



# 社長メッセージ

社員とともにお客様の  
潜在ニーズに寄り添いながら  
会員制ビジネスモデルの  
可能性を広げていく

代表取締役社長(COO)  
伏見 有貴

## 2023年度の振り返り

### 売上高・営業利益・経常利益において、過去最高

2023年5月に新型コロナウイルス感染症の分類が5類に変更となり、本格的にアフターコロナの時代に入りました。当社グループでは、すでに2022年度から、会員制ホテルの年間稼働率はコロナ前の水準を超えるまでに回復していましたが、2023年度は、そこからさらに伸ばすことができました。また、ホテルでの滞在そのものを目的としていただくディスティネーションホテルをコンセプトとする「サンクチュアリコート」シリーズは、2024年3月に開業した「サンクチュアリコート高山」に続き、「サンクチュアリコート琵琶湖」(2024年10月開業予定)、「サンクチュアリコート日光」(2026年2月開業予定)の会員権販売も非常に好調に推移しました。メディカルの会員権も、過去最高となった2021年度の水準からさらに2割近い伸びを示し、ホテル、メディカルともに過去最高の契約高となりました。

また2023年度は、人財経営強化の一環として会員の皆様へサービス提供を担う当社従業員の処遇改善を積極的に図り、第4四半期には社員寮の追加営繕などの投資を実施しました。こうした人的資本投資の取り組みが短期的にはコスト増の要素となったものの、他方で、会員権やレストラン等の価格見直しを実施した効果もあり、2023年度の業績は、売上高・営業利益・経常利益ともに、過去最高となり、期初の想定も大きく上回る着地となりました。

2023年度は、昨年からの始動した5年間の中期経営計画『Sustainable Connect』の初年度でした。2024年度は、期中に新規の販売物件を複数投入予定であること、2024年10月に「サンクチュアリコート琵琶湖」が開業し、繰り延べている不動産利益を一括計上予定であることから増収増益を見込んでおり、売上高・営業利益・経常利益は引き続き過去最高を更新する見込みです。中期経営計画で当初、3年目(2025年度)の目標として掲げた定量計画は、前倒しでの達成が見込める状況にまできており、2023年度からの5年共通目標として掲げていたROE12%についても、一部に特別利益の影響はあるものの初年度から2年続けて達成することができています。こうしたことから、今後の目標値については、さらなる精査・見直しを進め、決算の状況を見ながら中期経営計画のローリングについても検討していきます。

### 処遇改善の実施

2023年度に続き、2024年度にもベースアップ(昇給を併せて平均5.3%の賃上げ)を実施。その他、社員持株会を通じた自己株式の付与や中抜け勤務の改善、寮の環境整備など、本中計期間において、さらなる充実に向けた取り組みを加速。

### 繰延べている利益の一括計上

会員権契約高のうち不動産収益部分は会計ルール上、販売時点では計上されず、ホテル開業時に売上高利益に一括計上されます。(詳細はP.33)

## 「対話」を活かした経営

### 会社全体で新サービスや商品を創造

コロナ禍で、施設営業すら一時諦めざるを得なかった中で、私はとにかく、会員様の声と同じように、従業員一人ひとりの声をいかにして吸い上げていくかに注力してきました。これはある意味、創業者の二人が持つようなカリスマ性、勤や経験とは違った面で実体験から社員に寄り添えることにより、自身が力を発揮できる部分だと思って進めてきたミッションでもあります。

例えば、社内会議では、誰もが何でも思っていることを話せる雰囲気醸成し、発言を促してきました。その結果、時に意見の対立があっても、対話を通じて相互理解が深まり自然と妥協点を導き出せる、そうした議論が習慣化してきたように思います。社長就任以来、ホテル、メディカル、シニアレジデンス、ゴルフなど全ての施設を回り、管理職やお客様対応の最前線に立つ若手との対話も積極的に行ってきました。お客様のニーズやウォンツを最も把握しているのは、常に仕事でお客様と接する従業員です。彼ら・彼女らがお客様とのつながりの中で着想する新鮮なアイデアを吸い上げるよう努め、今では、各施設や各本部、さらには部門間横断会議などで共有し、会社全体で新サービスや商品の創造につながっています。

### グループ間の「Connect」をさらに強化

グループ間の「Connect」に対する従業員の意識もかなり高まりました。例えば、先日私は、福岡で運営するシニア施設3拠点の従業員とも対話しました。2019年にグループ会社化したシニアライフカンパニーは、当社の関連会社であり、福利厚生等の人事制度も異なります。また九州地方は、施設の数も会員様の数も東名阪に比べて少ない地域です。当社グループのホテル滞在を、ご入居者様のご家族や、福利厚生の一環として従業員に提案しても、立地が遠く、「Connect」を訴求する上で最も実感を得にくいのではと私は捉えていました。しかし、現場の彼ら・彼女らから、「ホテル研修を受け、ホテルサービスを知った上で、シニアレジデンスの新たなスタンダードを作りたい」「自分達が取り組んでいるフランス発認知症ケア手法『ユマニチュード』について、メディカル事業で得られる知見と融合しながら積極的に対外発信していきたい」など、さまざまな提案が出てくるのです。対話を通じて多様な視点を吸い上げることで、グループ間の「Connect」をさらに強化できる、そう手ごたえを感じています。

### 当社グループの次のステップの方向性を決める

創業以来50年間、富裕層向けビジネスで成功してきた当社グループは今、会員数及び顧客数の順調な拡大に伴い、商品・サービス・コンテンツの多様化が求められています。コロナ禍で価値観の多様化が進んだこともこの流れを後押ししており、会員様の施設のご利用のされ方を見ても、より一層、パーソナル化の需要が高まっていると感じます。当社グループの従業員が、約20万人の会員様に寄り添い、お一人おひとりの声を聞きながら新たなコンテンツを着想し、商品化していく。創業50年目を迎える当社グループの次のステップの方向性を決めていくことが、私の役割だと考えています。

## 会員制ビジネスモデルの強み

### 新たなニーズに対応した変化と体制

当社グループでは、グループアイデンティティ「一緒に、いい人生 へより豊かで、しあわせな時間(とき)を創造します～」の実践を通じた「真のグループ経営」を目指し、グループ一体となってさらなる付加価値の創出や事業領域の拡大に挑み続けています。その中で軸となるのが、会員制のビジネスモデルです。

コロナを機に福利厚生ニーズを重視した新商品「サンクチュアリコート」シリーズを導入し、その結果、法人顧客数が急激に拡大しています。また、法人会員の社員の方々とダイレクトにつながり情報提供を行う仕組みなど当社の商品・サービスの仕組みの両面において、新たなニーズに対応した変化が起きています。

#### 施設を回った スタッフとの対話

支配人クラスから一般社員クラスまで、特定の職種や職位に偏らない形のディスカッションを実施。



#### ユマニチュード

フランス語で「人間らしくある」という意味で、知覚、感情、言語による包括的なコミュニケーションに基づいたケア技法。

運営体制も、会員制ビジネスモデルを軸に、各事業で協調して進める体制が強化されています。デジタルを活用して情報を一元化するだけでなく、会員様の新たなニーズの開拓や、それに対応したコンテンツのご紹介・ご提案を、誰がどうフォローすることが会員様にとって最も満足いただけるのか、グループで連携し、役割分担を明確にしなが成果の創出を図っています。また会員様のご満足につながるコンテンツが当社グループ内になれば、外部パートナーとの提携を視野に入れた検討もしています。寄り添う対象も、会員様一人に限りません。そのご家族や、法人会員であればその従業員の方々も対象に、それぞれのご利用シーンで、会員様と接点を持つ当社の従業員が、そこから得られる情報をもとにニーズを深掘りし、余暇だけにとどまらない、豊かな人生をお手伝いするご提案をグループとしてご提供できる体制を整えています。

### 会員様と深めた信頼関係・人間関係が、目に見えない大きなアセットに

シニアレジデンス事業で例えると、当社の会員様向けに当社シニアレジデンスへの関心をアンケート調査したところ、25%の方に興味をもっていただいているということが分かりました。コロナ禍では当社のみならず稼働が滞った面はありましたが、徐々に回復の兆しが見えてきており、特に健康者型のニーズも底堅く強いものがあります。この事業で20万人の会員様とその配偶者、そしてお二方のご両親を含む120万人を対象として考えると、約30万人の方が潜在顧客になるわけです。仮にそのうちの1~2%の方が毎年ご入居されると仮定すると、3,000~6,000室、つまり100室規模のレジデンスを年間何十棟も建てる必要があります。会員様のご希望に寄り添った立地、サービス、価格、システムにフォーカスすれば十分、収益性も見込めます。会員制ビジネスモデルは、既存会員様のニーズをもとに、収益性を見込める新たな事業展開・商品化を計画できることも強みです。

そして、この強みを支えているのが、会員様との長年にわたるつながり、関係性です。例えば、ご家族に介護が必要になった方がいらっしゃる、今年はお子さんが受験される、もうすぐお孫さんの誕生日など、これまでに蓄積した情報から、会員様のご利用が最近減った理由や、ご利用いただけそうな時期が類推できます。より深く会員様についての理解を深めてきた関係性、そこから生まれる信頼関係・人間関係が、目に見えない大きなアセットとなっています。今後はDXを活用して、莫大な情報の中から、必要な時に必要なデータをよりスムーズに取得できるようにするほか、将来的にはメディカル事業で得られたデータも融合し、例えばレストランでの食事提供などでお客様の健康データに合わせたメニューを提案するなど、より一層パーソナルに寄り添ったサービス展開へと活かしていきたいと思えます。

昨年度の統合報告書で、私は、当社会員層となる潜在マーケットとして、国内富裕層の数が増加していることとお話しました。しかし会員制ビジネスの成長性は、数だけで決まるものではありません。当社グループが提供するコンテンツを拡充することにより、会員様にご利用される当社サービスがより深くなる、そうした広がりもあります。また、会員様との関係性は一度きりではなく一生続いていく。会員制ビジネスモデルの価値の広がり方には、無限の可能性があると私は考えます。

## 喫緊の課題は人財の採用・育成・定着

### 最前線の人財の声を活かす取り組みや、挑戦を後押しする風土

当社の経営基盤をより強固に、サステナブルにしていく上で、喫緊の課題は人財の確保・育成です。国内人口が減少する中で、ホテル業をはじめとするサービス業界全体が人材不足に直面しています。当社の会員制ホテルでは、DXを通じた生産性向上への取り組みを加速させていますが、国内ホテル数が増え続ける中で、人財の採用・確保と育成は大きな課題です。

中期経営計画での人事戦略の進捗については、取締役会でも定期的に共有・確認していますが、私自身も毎月、人事部門から報告を受けながら、各種人事施策のプロジェクトに参加しています。採用手法も、リファラル(紹介)制度に加え、勤務地限定制度、スポット採用など多様な採用形態を導入しており、海外人財については2023年度下期と2024年度上期に、それぞれおよそ150人を受け入れています。

2023年度は賃金のベースアップのほか、従業員の満足度向上と海外からの人財確保も見据えて社員寮の営繕を進めており、人財のエンゲージメントサーベイ(対象はホテル及び一部の事務部門)や、定点観測を続けている従業員満足度調査(全グループ対象)は数値が上昇してきており、業界平均も上

#### シニアレジデンス事業の 戦略

P31「既存会員に対するライフタイムバリューの最大化」参照。

#### 国内富裕層の数

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

#### 従業員満足度調査の 改善

会社への信頼・愛着、入社満足など主要4項目の単純平均値(最高値5)において、2023年度は3.75(前年比0.1ポイント上昇)となった。

回っています。その結果、退職率も業界平均を大きく下回っており、各種施策の効果を感じています。

採用は、これまでの会員層向けとは異なり若者層をターゲットにPRする必要があります。外からは中身の見えない会員制ホテルについて、待遇面や仕事内容はもちろん、会員制ならではの働きがいや、メディカル事業も含めた当社グループのブランディングなど、一般ホテルとの違いをしっかりとストーリー性を持たせて訴求できるよう工夫しています。例えば、当社の採用公式SNS内に施設で働くスタッフの姿をショートストーリーに仕立てた「一皿のプレゼント」などの動画を公開しており、こちらは再生回数は180万回以上に達するなど、多くの方にご覧いただいています。

会員制ホテルのオペレーションを見ると、若手を中心に、やる気にあふれた人財が、現場のリーダーとして活躍しています。特に従業員にとっては気がかりだった、勤務時間の合間の休憩時間が長くなる「中抜け勤務」も改善対応が進んでいます。若手従業員と話す、「大変だけれど、逆に今が、(働きやすさの改善に挑戦できる)チャンスだと感じている」と、前向きな答えが返ってきています。

こうした最前線の人財の声を活かす取り組みや、挑戦を後押しする風土の醸成は、各施設の総支配人や中間幹部のマネジメント力によるところが大きく、今後、海外人財が多数配置される中で、そうしたマネジメント力を評価する体制整備も進めていきます。

スタッフの一人ひとりには、仕事を通じて何を実現したいのか、それをぜひ見つけてほしい。自分が何を実現したいのかを考えると、自分が大切にしていることやその優先順位、自分の価値観を知ることになります。当社グループにグループアイデンティティがあるように、一人ひとりにもはっきりとアイデンティティを持って社会生活を送ってもらいたい。そしてその中で挑戦したいことがあれば、存分に挑戦してもらいたい。そう考えています。そして多様なアイデンティティを持った人財が集まることで、当社はさらに強い組織になれると考えています。

## 権限委譲を進めるためのガバナンス強化

### 迅速な意思決定のための権限委譲

多様な人財が集った会員制ビジネスモデルの中で、会員様の個別ニーズに対応した商品・サービスを提供していくとなると、迅速な意思決定が欠かせません。決済金額・範疇など、権限委譲を進めていく必要性を感じており、そのためにもガバナンスの強化は不可欠です。

当社グループのコーポレートガバナンス体制はこの1年、監査等委員とリスク管理部門・内部統制部門の連携がかなり強化され機能していると評価します。

今後の課題は、内部統制やリスク管理体制をなぜ強化する必要があるのか、そこへの理解浸透です。2024年度後半からは、各セグメント長や部門長に対して、リスク管理や内部統制の重要性を、権限委譲の話と絡めて共有していく予定です。

ガバナンス強化と聞くと、チェック・管理項目が増え、窮屈に思う従業員もいることと思います。例えば、ひとたびイレギュラーな事象でミスが発生すると、再発防止のためにマニュアルに細則を加えることで、管理体制を強化しようとする。私が本質的に重要だと考えているのは、従業員一人ひとりが、「もし自分の家族だったら」といった自分事の意識で対応する姿勢です。「マニュアルにあるためやらなければ」と感じる部分を多くするよりも、なぜそれが必要なのかをしっかりと共有した上で、一人ひとりが「自ら考えて動く」部分を増やす。そうした運用を目指していきたくと思います。

同時に、総支配人などの管理職ポストへの人員配置についても、現状は一人ひとりの能力に依存している部分も否めません。ここについては、しっかりと研修制度や昇格試験などを、手当などと連動させながら再構築していくことが、グループガバナンスを本質的に強化することにつながると認識しています。

## 環境・社会的な取り組みをする倶楽部に

### SDGsに貢献する環境・社会的な取り組みを提案

環境への取り組みについては、2023年度には会員制ホテルとゴルフ場の全拠点に太陽光パネルを導

### 退職率の低下

P.39「社員の働きがいと働きやすさ向上の取り組み」参照。

### リゾートトラスト 【採用公式】YouTube

「一皿のプレゼント」篇  
(30秒動画)



入したほか、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に沿った情報開示を先駆けて進めるなど、企業として果たすべき責任と捉えて、脱炭素化や生物多様性保全に取り組んでいます。当社グループの会員様は、社会貢献に対する意識が非常に高い方が多く、そうした会員様に対して、リゾートトラストグループの倶楽部としてSDGsに貢献する環境・社会的な取り組みをご提案することが、会員様にとって当社グループをご利用する価値を高めることにつながると考えます。ホテルやレストランから出る食物残渣を肥料にし、当社施設内に農園を設置して会員の皆様にもお楽しみいただきながら野菜を育てるのもよいですし、肥料ではなく飼料にし、養豚・養鶏などを通じてともに商品化していく試みも一案でしょう。余暇でお好きな旅行を楽しみ、いろいろなところに宿泊されながら、同時に、社会的に意義のある取り組みにも参画される。リゾートトラストグループは、会員様と従業員とが、そうした方向性を共有する企業グループでありたいと思います。

### 10年後のありたい姿

当社グループは、今後も引き続き、会員様とご家族、法人会員様の従業員の皆様を対象とし、その方たちの人生に寄り添いながら、マーケットインのアプローチでお客様のニーズに対応したコンテンツを事業領域として、持続的成長を果たしていきます。会員様の母数は今後も増えていきますが、地球環境や循環経済などサステナブルで社会的な意義を共有する倶楽部として価値を提供し続けることが、会員様から新たな会員様のご紹介へと広がっていく。そうした形で当社グループを強く大きく成長させていきたいと思っています。

## ステークホルダーへのメッセージ

ステークホルダーの皆様には、世界でも類する企業グループがほとんどない、当社の会員制を軸としたビジネスモデルの特性や強みをご理解いただきたいと思います。資本市場に、不動産セクターやサービスセクターといった分類がありますが、当社が本来属すべき会員制事業セクターはありません。投資家の皆様との対話は、経営にとっても気づきが多く、今後も積極的にそうした機会を持ちたいと思っていますが、一方で、国内富裕層の数とその中でのシェアから、当社事業の成長ポテンシャルを測りたいとお考えの方が多くいらっしゃるように思います。そうした視点も重要ではありますが、私が描いている当社グループの成長ポテンシャルは、会員様の数だけで決まるものではありません。会員様の人生に寄り添っていくという長い時間軸の中で、それぞれの会員様そしてご家族や法人会員の従業員の皆様がどれだけ深く当社商品・サービスをご利用いただけるのか、そうしたサービスの深耕度によっても成長機会はより一層膨らむと考えています。この我々の会員制事業モデルは将来的にはさまざまな現地のパートナーとともに海外でも展開できる可能性があると考えています。

「新天地開拓」「信頼と挑戦」「ハイセンス・ハイクオリティ」「エクセレントホスピタリティ」という創業以来の経営理念は不変のまま、時代の変化や会員様の要望に合わせ、自らを変化させながら、広く、深く、長く、事業機会を捉えて成長を図っていきます。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

本報告書は、サステナビリティ推進部が中心となり、関係部署と真摯な議論を交わしながら制作を行いました。私は、COOとして、本報告書の記載内容が、正当なプロセスを経た正確なものであることを表明します。ぜひ、本報告書を一読いただき、ご感想や当社グループの経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。[リゾートトラストグループ Integrated Report 2024]が、当社グループのブランド経営をより深くご理解いただく一助となり、そしてあらゆるステークホルダーの皆様との対話と新たな価値共創のきっかけとなれば幸いです。

代表取締役社長(COO)

伏見有貴

### TNFDに沿った情報開示

P.42「TNFD宣言に基づく情報開示」参照。  
当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)が2023年9月に公表した開示提言を採用する「TNFD Adopter」として登録を行い、2024年1月の世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において、早期採用(Early Adopter)として公表されました。

### 食品残渣を 飼料にした実証実験

2023年12月、ホテルのレストランで使用したコーヒー豆の搾りかすをリサイクルして飼料を製造し、その飼料で育てた食用牛を再びレストランで提供する食品リサイクルループの構築を目的とする実証試験を開始。

### 会員制事業の 海外での展開

将来的な可能性に向けた試みの一つとして、2023年に「バンヤンツリー・プライベート・コレクション」などの海外会員制クラブと施設相互利用サービスを提携。

# リゾートトラストの価値創造プロセス

リゾートトラストは社会環境の変化に応じて、お客様に真摯に向き合い、その期待を原動力に、リゾートからメディカル、シニアライフをはじめとした「余暇と健康」にまたがる領域へと事業の裾野を広げてきました。外部の事業環境は先行きの不透明感を増していますが、このような中でも、築き上げた唯一無二のブランドをしっかりと守りながら、社会全体に貢献できる企業グループであり続けることを目指しています。



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、しあわせな時間を創造します～

### 主な経営資本 (インプット) 2024年3月期

**財務資本**

- 総資産: **4,685**億円
- 純資産: **1,356**億円
- 長期預り保証金: **1,231**億円  
※会員からの無利息の預り資金
- 現金及び現金同等物: **322**億円
- コミットメントライン契約: **900**億円

**事業資本・社会関係資本**

20万人を超える会員基盤  
お客様との信頼関係

- 運営施設数: **104**施設 (ホテル、ゴルフ、メディカル、シニア)
- ビジネスパートナー、地域社会との協働・連携

**人的資本**

顧客の潜在ニーズに応える人財

- グループ従業員数: **12,644**名  
(連結・正社員 8,404名、準社員ほか 4,240名)
- 独立社外取締役: **6**名 (うち、女性独立社外取締役2名)

**知的資本**

ブランドを支える開発・運営ノウハウ、技術革新

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

**自然資本**

- 事業を支える全ての環境資源

### 独自性の高い価値創出の仕組み (コア・コンピタンス)

#### 会員制ビジネスモデルの追求 図P.07



独自の価値創造の源泉

メガトレンドを踏まえたリスクと機会の特定 図P.19

#### 中期経営計画の策定・実行 図P.22~25

戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ グループ経済圏の最大化</li> <li>▶ 各事業における成長戦略</li> <li>▶ 独自のランチェスター戦略</li> </ul>
重点分野	人財・DX・財務/資本効率・サステナビリティ

#### グループ基盤の充実・強化 図P.50~55

リスクマネジメント・情報セキュリティ・コーポレートガバナンス

#### 4つのテーマ・11のマテリアリティ

地球 繁栄 人 ガバナンス

経営理念

### お客様一人ひとりに寄り添うサービス領域 (アウトプット)

**余暇**

会員権事業

ホテルレストラン等事業

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

**健康**

メディカル事業

シニアライフ事業

サステナビリティの軸を通じた経営

リスクと機会に対応した事業領域の検討

### お客様とともに社会に一步先の豊かさ、価値を創出 2024年3月期

※( )内は前期実績

#### 株主価値

- 株主総利回り(TSR) **190.3%** (150.3%)
- ROE **12.9%** (15.4%)
- 配当性向 **36.0%** (28.3%)

#### 健やかでしなやかな生き方への支援

- 《あらゆるライフステージにおけるサービスの提供》
- 会員満足(入会満足・紹介意向)
  - 新規会員の継続的な入会
- 《心身ともにやすらぐ空間の提供》
- 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): **19.6%** (18.3%)
- 外国籍管理職比率(連結): **4.3%** (3.8%)
- 新規採用に占める中途比率(単体): **52.2%** (41.5%)
- 男性育児休業取得率(単体): **63.0%** (65.8%)

#### 持続性のある社会への貢献

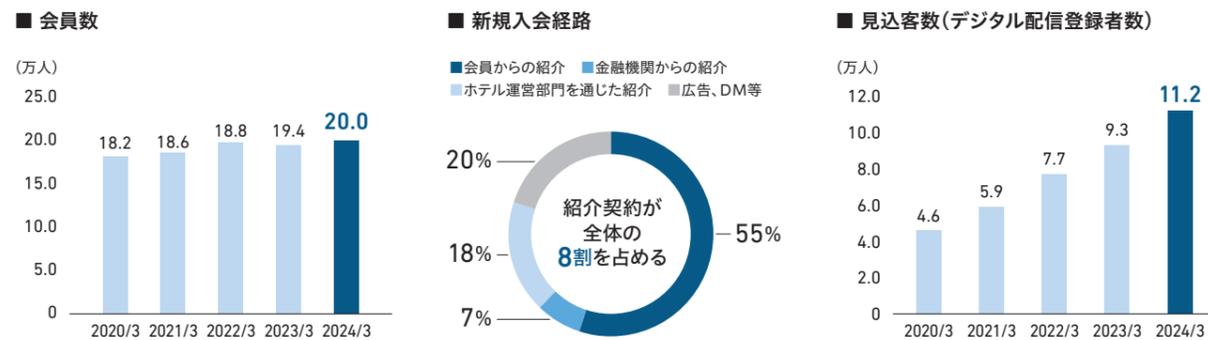
- 地域や社会の活性化に資するプロジェクトの実行
- 医療機関との共同研究による低侵襲がん治療機器の普及
- 地球環境の維持・改善: グリーンエネルギーの採用、省エネや資源循環の取り組み
- GHG削減量 (Scope1,2の2019年度比): **2.4%** (5.9%)
- 自然と事業活動の共存と共栄

# リゾートトラストグループの共創価値

約20万人を超える会員様、お客様との信頼関係、お客様一人ひとりに寄り添った商品・サービスの開発・提供、それらを担う人材が、リゾートトラストグループの価値創造の源泉です。お客様と一生涯お付き合いできる企業グループとして、社会のウェルビーイングにも貢献し続けます。

## 一生涯に寄り添う信頼関係

創業からの半世紀余り、当社グループは事業の裾野をリゾートホテルからゴルフ、メディカル、シニアライフへと広げ、お客様と一生涯お付き合いできる企業グループとして挑戦してきました。世界に誇れるホスピタリティグループを目指し、お客様のより豊かな人生をサポートする商品・サービスを追求してきた結果、会員数・利用者数は年々増加を続けています。会員様からのご紹介の連鎖もあり、年齢層の幅だけでなく、ご利用いただく当社グループの商品・サービスもより広範囲に裾野が広がっています。会員制事業は、個々のお客様との長期にわたる人間関係、信頼関係の積み重ねによってその強みが実現・拡大する事業モデルであり、それゆえに参入障壁は年々高まっています。私たちは、お客様の人生に向き合う気持ちを大切に、一人ひとりの人生に寄り添い続けます。



## パーソナルサービスの進化、新たなソリューション開発

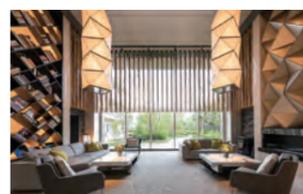
当社グループのホテル・リゾート施設は、「ハイセンス・ハイクオリティ」の理念の下、細部までこだわり抜いた圧倒的な品質の高さと、訪れる方々に非日常を味わっていただける空間を、妥協することなく追求し続けています。また運営面では、施設のご利用データや会員の皆様からの声を蓄積し、お客様一人ひとりに適したパーソナルサービスのレベル向上や、スマート化による利便性向上に取り組んでいます。メディカル事業においても、PET検査装置の導入や先進的ながん治療「BNCT」の装置開発など、医療機関や大学との共同研究を通じて最先端の知見を蓄積しています。グループ全体で有する知的資本は、新たなホテル開発やリノベーション、予防医学や未病研究を通じて、お客様のウェルビーイング実現に向けたソリューション開発のもととなる、当社グループ独自の価値の源泉です。



「ハイセンス・ハイクオリティ」を追求 (写真は、三重県・エクシブ鳥羽別荘)。



先進的な画像診断機器を導入し、最先端の知見を蓄積。左の写真は次期検診施設に導入する新装置「立位CT」。右の写真は導入施設のイメージパース。



施設運営で培った、信頼とノウハウを結集した、高齢者向け住宅 (写真は、東京都トラストガーデン荻窪)。

## リゾートトラストグループの「人材」

当社グループの全ての従業員が、一人ひとりのお客様に真摯に向き合い、お客様のより豊かで幸せな時間を創出する上で不可欠な存在です。グループ全従業員で「お客様の喜びが、私たちの喜び」という価値観を共有し、お客様との絆をより一層深め、ニーズとして表出する前のウォンツを察知して、一步先の豊かさのご提案につなげられるよう努めています。当社グループでは価値創造の源泉であり、ホスピタリティやグループアイデンティティを体現する人材の育成にも積極的に取り組んでいます。例えば、2006年より継続的に開催している「ソムリエコンクール」や次世代を担う若手スタッフの育成を目指す「若手料理人コンクール」など、社内ですさまざまなコンクールを実施することで、お客様の笑顔につながる技術やスキルの向上に挑戦する機会を創出するとともに、従業員それぞれのアイデンティティやウェルビーイングの実現も目指しています。



当社グループのアイデンティティを体現し、組織活性化を牽引する「ブランドアンバサダー」。



調理技術に加えチームの連携向上にもつながる「若手料理人コンクール2023」。

## 社会とともに豊かな価値を創出

当社グループは半世紀前から、当時の日本にはまだ根付いていなかった「余暇」を楽しむという文化を新しい時代の風と捉え、豊かな時間を提供することに取り組んできました。お客様のお声やご期待に耳を傾け、「余暇」に加え「健康」の領域でも早期発見、早期治療を目指した検診サービスの成果がその後のPET検査の早期普及につながるなど、社会にインパクトを与える価値創造を実現しています。人生100年時代を迎え、パーソナル・ウェルビーイングがますます重要になる中で、こうした未病対策に加えて、先端治療分野の研究にも挑戦していきます。

また多様化する従業員のニーズにも応え、誰もが生き生きと働き続け、活躍できる環境づくりを推進。女性の活躍支援はもちろん、真のノーマライゼーションの実現に向け、性別や障がいの有無などに関係なく、共に助け合って成長できる環境づくりに取り組んでいます。その他、当社グループが展開する地域においては、地産地消や関係人口の増加などの地域貢献に努めるとともに、施設開発や運営が環境負荷を高めることがないよう自然環境の保全やリサイクルループの構築にも取り組んでおり、事業の持続化と社会の持続化を共に実現するような豊かな価値の創出に今後も貢献していきます。

社会との共創価値の創造 ▶ P.44



シニアレジデンスで認知症リハビリなどのアクティビティを実施。



女性活躍支援のための社内ワークショップの実施。

# サステナビリティ経営

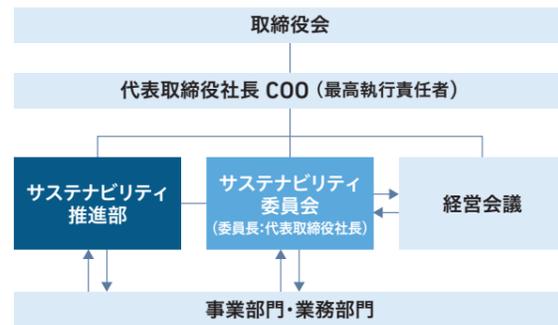
## 基本方針と推進体制

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

2022年4月にサステナビリティ経営の推進機関として、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。グループ全体のサステナビリティ戦略を計画、実行しています。また、同委員会の事務局を担うとともに、当社グループのサステナビリティに関わる方針の策定や計画立案、施策の実行を統括する組織として、「サステナビリティ推進部」を設置しています。

「サステナビリティ委員会」では、定期的に、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題への対応計画や進捗について、重要事項の審議・報告を行います。同委員会における審議の内容は取締役会にて報告され、特に重要な事項については、取締役会に付議し、審議・決定を行います。

### ■ 推進体制



当社グループはサステナビリティ経営に関わる各課題に対して個別に方針を策定し、取り組みを実施しています。ESGの「社会(S)」に関する人権の尊重、サプライチェーン・マネジメントについては「人権方針」「購買方針」「品質管理方針」を定めており、詳細はESG関連規定・方針サイトをご参照ください。

● <https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/>

## ステークホルダーとの対話

当社グループは、「お客様のしなやかな生き方に貢献する」ために、お客様、地域社会の皆様、株主・投資家や取引先の皆様、スタッフを主なステークホルダーと位置づけ、対話を通じて、当社グループに対する要請や期待を的確に把握し、それらに応えていくことが重要だと考えています。

また皆様の声を事業活動に反映するため、各ステークホルダーに適した窓口を設置し、サステナビリティ推進部が各種窓口を通じたご意見をはじめ、ステークホルダーエンゲージメントの結果を把握し、事業活動の改善に生かしています。ご意見は経営会議や取締役会などで役員に共有しています。



ステークホルダー	主な対話方法	対応事例
スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修や教育</li> <li>自己評価制度とフィードバック面談</li> <li>スタッフアンケート</li> <li>社内報、ポータルサイト</li> <li>ホットライン(内部通報窓口)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職や職種に合わせた教育研修制度の充実</li> <li>定期面談の実施(年2回以上)</li> <li>ES(従業員満足度)調査(年1回)</li> <li>イントラネット上での情報の発信や共有</li> <li>LINE WORKSアプリを利用したコミュニケーションの促進</li> <li>エンゲージメントサーベイの実施(毎月) ※ホテルスタッフ等を対象</li> </ul>
お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様相談室へのお問い合わせ</li> <li>お客様アンケート</li> <li>コミュニティサイト</li> <li>SNS(ソーシャルネットワークサービス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リゾートトラストインフォメーションセンターの設置</li> <li>CS(顧客満足度)調査(年1回)</li> <li>ご利用施設でのヒアリング(通年)</li> <li>SNSを通じた情報発信</li> </ul>
取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先説明会</li> <li>取引先アンケート</li> <li>取引先ホットライン(通報窓口)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先との情報交換(随時)</li> <li>見積依頼におけるコミュニケーション</li> <li>購買システム掲示板の設置(通年)</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>投資家とのミーティング</li> <li>投資家向け情報サイト・機関誌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機関投資家向け決算説明会(年4回)</li> <li>機関投資家とのIRミーティング開催(年間およそ200件)</li> <li>統合報告書(和・英)を発行(年1回)</li> <li>自社IRサイト上で個人投資家向けページを新設</li> </ul>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動への参加</li> <li>自治体との地域連携協定</li> <li>災害支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元行事等へのボランティア参加</li> <li>出張食育授業の実施</li> <li>東日本大震災復興支援活動</li> </ul>

# マテリアリティとリスク・機会

## 4つのテーマ・11のマテリアリティを特定

当社グループでは50周年の節目を迎え、今後も将来に向けて社会とともに持続的に成長するために、取り組むべき重要課題として、4つのテーマ・11のマテリアリティを特定しました。特定に際しては、お客様や株主・投資家、スタッフをはじめとした各ステークホルダーの関心や期待、経営理念及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。現在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ており、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。

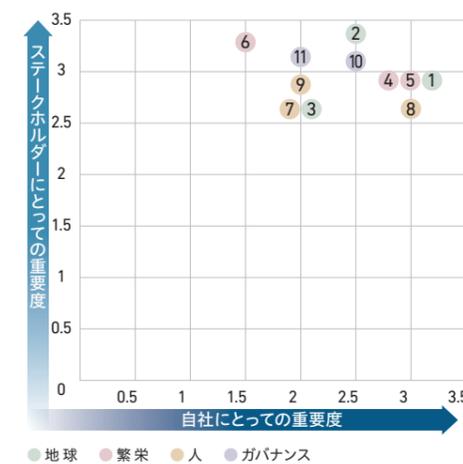
### ■ マテリアリティ特定プロセス

(世界経済フォーラム(WEF)が2020年9月に公表した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」の開示項目を採用)



## リゾートトラストグループが考えるリスクと機会、マテリアリティ

### ■ マテリアリティマトリックス



### ■ リスク・機会

当社グループにとってのリスク・機会	具体的な対応策	マテリアリティとの関連
当社会員及び日本国内の高齢化に対応したサービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員基盤を最大限に活かした新規レジデンス型商品の展開</li> <li>訪問看護ステーションの開設、ホスピスケアサービス</li> </ul>	4 5
より環境に配慮し、お客様からの共感に基づく事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての会員制ホテルとゴルフ場に太陽光パネルの設置</li> <li>蓄電システム等による最適なエネルギーシステム導入の推進</li> <li>客室アメニティの包材等での廃プラスチックの削減</li> </ul>	1 2 3
ニーズにきめ細かく応え、生産性を飛躍的に高めるDX	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル投資、ITリテラシー向上</li> <li>デジタルマーケティングの推進</li> <li>グループ人財データ一元管理と有効活用</li> </ul>	5 9
人材が集まり、定着し、活躍する独自の仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務時間外に発生する拘束時間の短縮、廃止</li> <li>ワークライフバランスを重視した育児や介護との両立支援</li> <li>リファラル採用、外国人採用など多様な人材へ活躍の場を提供</li> </ul>	6 7 8 9
データ資産をもとにした、テラーメイド・ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合データベース整備とAI活用によるテラーメイドサービス(受診結果に基づくサプリメントの開発・提供など)</li> <li>会員同士のネットワークによる倶楽部の活性化</li> </ul>	4 5
多様化する富裕層ニーズへの提案、海外需要の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社とのアライアンスを活用したより幅広い価値提供</li> <li>海外富裕層倶楽部との提携</li> <li>「余暇」「健康」に「未来への価値観」を融合した豊かさの提案</li> </ul>	4 5

### ■ リゾートトラストグループのマテリアリティ

区分	カテゴリ	リゾートトラストグループのテーマ	マテリアリティ	KPI目標	2024年3月期	関連ゴール
E	地球	●環境負荷の低減(自然と共に生きつづける)	1 GHG排出量の削減	●GHG(Scope1,2)の削減量(連結) 2030年:2019年度比 40%減 2050年:カーボンニュートラル	139,338t-CO <sub>2</sub> (2019年度比2.4%減)	
			2 廃プラスチック・食品ロスの低減	●特定12品目の提供量削減量(単体) 2027年度:2019年度比 40%減	28.50t (2019年度比34.8%減)	
			3 生物多様性の保全	●食品廃棄物の再生利用等実施率(単体) 2027年度:65.6%	54.3%	
S	繁栄	●「一緒に暮らす、いい人生」の実現 ●グループ独自の付加価値の協創	4 一人ひとりの人生に寄り添うサービスの提供	●会員数(連結) 2027年度:22.5万人	20.0万人	
			5 サービスの品質・安全性・革新性の追求			
			6 地域活性化への貢献			
人	●スタッフの「いい人生」	7 ダイバーシティ&インクルージョンの推進	●女性管理職比率(連結) 2027年度:25%	19.6%		
		8 全スタッフの「しあわせ」の追求	●男女間賃金格差(連結) 2027年度:75%	68.2%		
		9 能力・キャリアの開発	●男性育児休業取得率(連結) 2027年度:85%	66.4%		
G	ガバナンス	●ガバナンス強化	10 透明性の高い公正な事業運営 11 非財務情報の開示とステークホルダーとの対話促進	ガバナンス・リスクマネジメント体制を強化し、投資家との建設的な対話を通じて、企業価値向上に努めています。	機関投資家とのIRミーティング、年間約200回	

(注1)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 (注2)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  
※特定12品目:「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」に基づき政令で定める特定プラスチック製品12品目。実績はバイオマス等を除くパーズンプラスチックの量を記載

# 長期ビジョン達成に向けたロードマップ

グループアイデンティティ「ご一緒に、いい人生」の実践を通じ、当社グループは10年をかけて、現在の約2倍の利益水準を見込んでいます。特に「メディカル・シニアライフ事業」の成長余地はまだ多くあり、その利益水準は、いわゆる「ホテル事業」と同等以上にすると見込んでいます。当中期経営計画では人的資本投資に力を入れ、当社グループらしい成長の基盤を構築しています。

## 10年後のありたい姿

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

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

### Connect 50 2018.4 - 2023.3

グループシナジーの追求とより強いグループブランドの実現

#### 計画の骨子

- (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

#### 振り返り

- コロナ禍を機としたデジタル化の推進（販売、顧客フォロー、予約）
- アイデンティティの制定による一体感の醸成
- 新たなニーズに沿った新商品の開発
- カハラブランド、シニア施設の展開
- トラスト事業の一部撤退、会員制事業へのリソース投入

#### 課題

- サービス業界全体の人手不足への採用強化（新卒、中途、外国人採用）
- 上記に対応した、処遇改善の実施（ベースアップ、中抜け勤務改善）
- エネルギー価格、資材価格等の高騰に対する価格改定の検討
- シニアライフ事業の収益性改善

### Sustainable Connect 2023.4 - 2028.3

サステナビリティを軸とした経営の実践

#### 計画の骨子

- (1) 共感、協創を目指したサステナビリティ経営の推進
- (2) 顧客志向の企業変革活動による生産性の向上
- (3) 収益性向上と安定的な事業ポートフォリオの実現

#### 初年度振り返り

- 各種商品、サービス価格改定の実施
- ベースアップ、処遇改善、外国人採用の実施
- シニアライフ事業の収益性改善、新施設計画
- 資本効率の重視（自社株買の実施）
- ガバナンス体制の強化（新任社外取締役の就任）

#### 2024年度以降注力

- 新商品の発売（2カ所以上を予定）及び在庫確保
- デジタル活用による利用促進、顧客フォローの推進
- ホテルレストラン事業への人財投資と収益性改善

### 次期中計期間 2028.4～

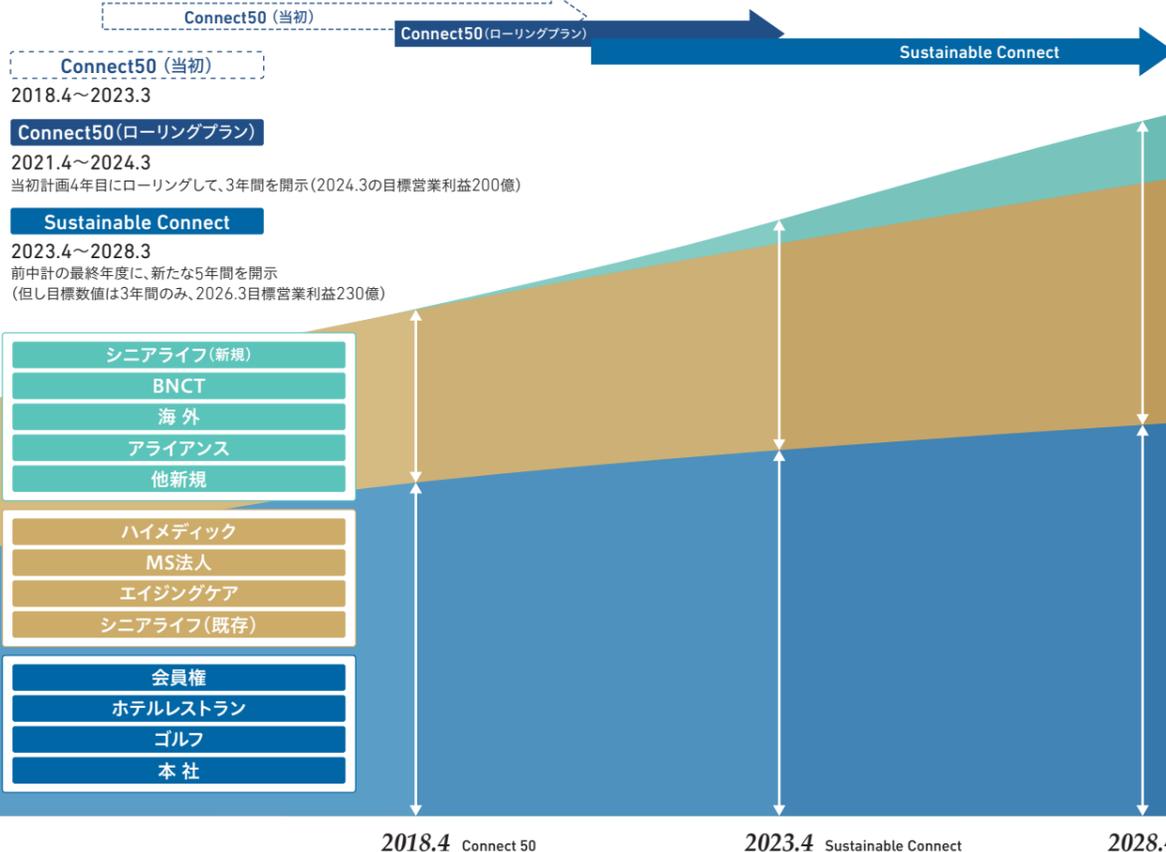
#### 主な戦略要素

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

（単位：億円）

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3	2028/3
	実績					計画 <sup>※1</sup>	計画			
売上高	1,795	1,591	1,675	1,578	1,698	2,018	1,900	2,332 <sup>※2</sup>	2,300	未開示
営業利益	189	117	147	87	122	211	200	220 <sup>※2</sup>	230	未開示

※1 ローリングプラン発表時点で公表した最終年度目標 ※2 2024年5月に公表した単年度計画



### 5カ年共通目標

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

### 今後3年間の業績数値目標

（単位：億円）

指標	2022年度	2023年度(初年度)	2024年度(2年目)	2025年度(3年目)
	前年実績	実績	期初計画(2024.5.15公表)	当初目標(2023.5月公表)
売上高	1,698	2,018	2,332	2,300
営業利益(当初目標)	122	211(180)	220(200)	230
営業利益成長率	+41.2%	+72.1%	+4.2%	-
経常利益	132	218	225	230
当期純利益	169	158	159	150
ROE	15.4%	12.9%	12.0%	12%を目指す
評価営業利益	223	238	223	営業利益と同程度を想定

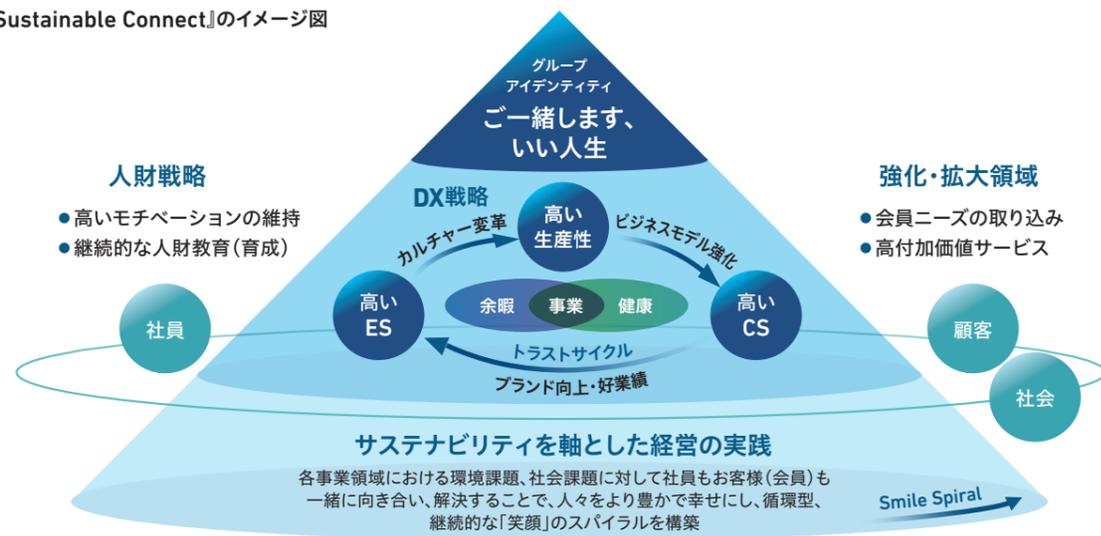
# 中期経営計画『Sustainable Connect』(2023.4~2028.3)

中期経営計画では、3つの基本方針を策定し、これを実践することで「ご一緒に、いい人生」を基本としたサステナビリティ経営を推進しています。この経営方針をベースに、当社グループに関わる全ての人たちの「繁栄」、全スタッフの「しあわせの追求」、健全な経営を目指す「ガバナンス強化」、地球を守る「環境負荷の低減」という4つのテーマとも常に連携しながら、企業の持続的な成長を目指します。サステナビリティ経営の推進は、社会貢献だけでなく新しいサービス・商品の展開につながることも考えています。

**3つの基本方針**

- 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)

■『Sustainable Connect』のイメージ図



## 中期経営計画の目標と今後3年間の業績数値の推移

2023年度は連結売上高2,018億円、連結営業利益211億円と過去最高を記録し、2024年度も売上高、営業利益、経常利益でさらに過去最高更新を見込んでいます。中期経営計画の「5ヵ年共通目標」に向け、業績は順調に進んでおり、2025年度(3年目)目標について、精査・見直しを検討中です。

■5ヵ年共通目標

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

■今後3年間の業績数値目標

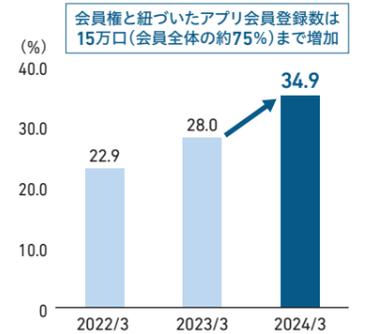
単位:億円	2022年度	2023年度(初年度)	2024年度(2年目)	2025年度(3年目)
指標	前年実績	実績	期初計画 [2024.5.15公表]	当初目標 [2023.5月公表]
売上高	1,698	2,018	2,332	2,300
営業利益(当初目標)	122	211 (180)	220 (200)	230
営業利益成長率	+41.2%	+72.1%	+4.2%	-
経常利益	132	218	225	230
当期純利益	169	158	159	150
ROE	15.4%	12.9%	12.0%	12%を目指す
評価営業利益	223	238	223	営業利益と同程度を想定

## 中期経営計画推進のため、2023年度に実行したトピックス

### 収益力の向上・収益性の改善

- 会員権価格の見直し(約5%アップ)
- 新規着工施設の検討⇒東名阪の在庫状況を勘案し、2024年度に2カ所以上の着工を予定
- WEB経由予約、スマートチェックイン/アウトの浸透⇒WEB予約率上昇中(目標50%)
- ハイメディック新規施設(大阪/東京/横浜)を公表、大阪中之島は新価格で12月に発売
- シニアレジデンス新商品第一号の都心部の計画を公表、ホスピスケア導入施設の拡大
- 海外倶楽部との施設相互利用契約締結、サービス開始
- デジタル活用契約の推進(見込み客の増加)など、販売チャネルの充実と営業活動の効率化
- LINE公式登録者数の拡大⇒2024年3月末:31.9万人(2023年3月末:21.5万人)

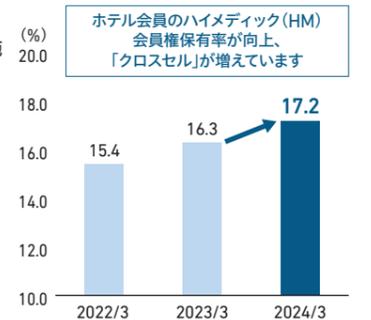
■ホテルWEB予約率



### 人財・サステナビリティ

- 処遇改善の実施⇒ベア+昇給、賞与乗率の引き上げ・安定化、中抜け勤務の見直し、寮営繕実施
- エンゲージメントの向上⇒社員持株会を通じた社員への自社株式の付与、エンゲージメントサーベイの実施
- 採用活動の充実⇒リファラル採用、エリア採用、スポット採用、外国人採用等の加速
- 太陽光発電を国内全てのホテルとゴルフ場に導入、TNFD提言に基づく開示
- サステナビリティフォーラムの定期的な実施、地域やお客様と連携した活動の検討
- 部門間クロストレーニングの継続実施

■ホテル会員のHM保有率



### 資本効率・ガバナンス

- 取締役会のガバナンス体制強化・独立性向上に向け、2023年6月より新任社外取締役3名が就任
- ROE12%の目標水準に向け、より資本効率を重視する経営へ⇒自社株買い30億円を実施済み
- MSCIの女性活躍指数に加え、ESGセレクト・リーダーズ指数に選定

## 2024年度以降の主な取り組み(継続的な施策を含む)

- ホテル会員権価格の見直し、ホテル・レストランにおける単価見直し
- 従業員満足度を向上させ、海外からも含め、人財を安定的に確保する
- DX推進でデジタル活用契約高を増やし、販売チャネルを充実させる  
マーケットを会員様本人からご家族、法人の従業員に広げる
- グループ内で顧客情報を活用し、ホテル会員でありハイメディック会員でもあるクロスセルを増やす  
コンテンツを工夫し、メディカル事業で複数サービスの利用者を増やす
- ホテルは概ね1年間に1~1.5施設のペースで開業を予定するなど、安定したパイプラインを築く

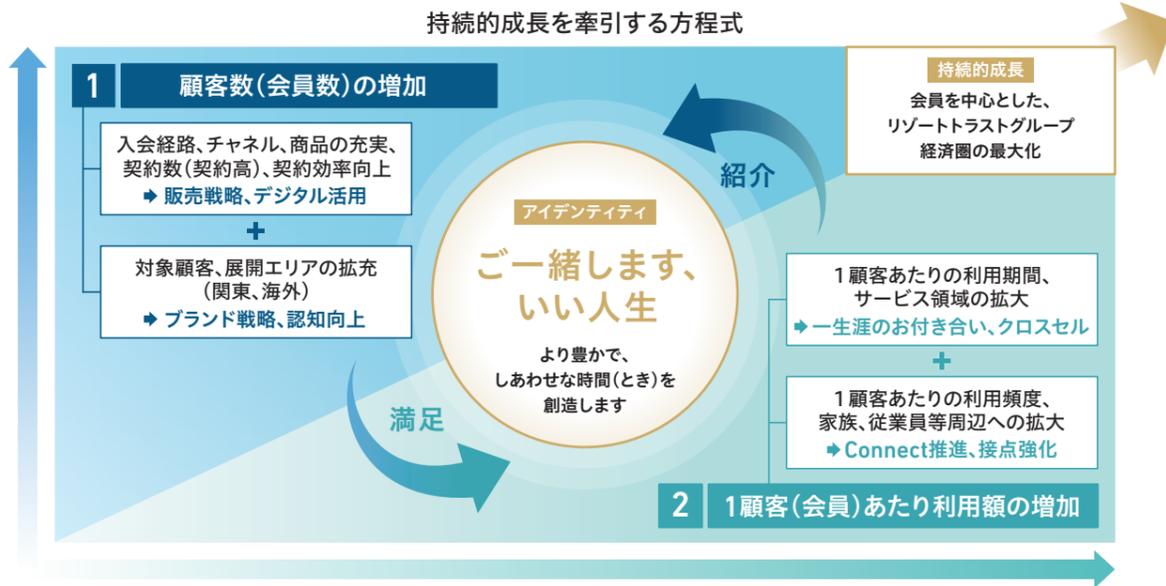
# 会員制を軸に成長、一生涯寄り添うグループへ

当社グループは、長期にわたって会員制サービスを提供する中で、時々々の社会情勢において求められるニーズに耳を傾け、顧客と一体となって新たな価値を創造していくことが強みです。口数ベースで20万を超えるグループ会員様を中心に、そのご家族やご友人、法人従業員様を含む数百万人へのぼるお客様の満足度向上が、新たなお客様へとつながる価値の連鎖となっています。

## 会員制を軸にした成長の循環

会員制事業の持続的な成長を牽引する1つ目の要素は、会員数の増加です。ここ数年では、特にデジタル活用や紹介経路の充実によって大きく販売が進捗し、会員数が増加してきています。そして会員権の販売後には、利用面においてサービス領域の拡大やフォロー体制の強化によって、1会員様あたりのご利用額の増加を図っていきます。これが成長に向けた2つ目の要素になります。ご利用面における満足度が高まるほどに、ご利用金額だけでなくさらなる会員権の紹介契約が増えるという循環が生まれます。お客様一人ひとりの人生に寄り添った感動体験を提供することによって、縦にも横にも経済圏が広がっていく長期的かつ安定的な成長を実現しています。

### ■「会員制」の強みを最大限に活かす方程式 1 × 2



## 会員制とサービス領域の拡大

会員様との関係性を深化させることで、当社グループは事業領域を拡大させてきました。これまでも「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」を行ってまいりましたが、当中計期間においては、これまでに蓄積されたデータの積極的な活用、業務のDX推進などITの力を使いながら、各事業サービスの連携強化を目指しています。

また、さらなるテーラーメイドサービスの実現や会員様同士のネットワーク構築など新たな取り組みにも着手し、会員様との共感に基づく、会員制事業の価値向上や会員制らしい新たな価値の創造につなげていきます。



## グループ経済圏の最大化による会員基盤と利用者層の拡大

当社グループの現会員数が14万人(口数ベース約20万口、2024年3月現在)である中、2021年度時点(最新)での、国内富裕層(純金融資産1億円以上保有)の数は推定149万世帯(2019年度比、約12%増)<sup>※1</sup>とされており、まだまだ会員数が伸びる余地は大きいと想定しています。継続的にフォローしている見込み客の規模は11万人にのぼります。今後10~15年のうちに会員数は20万人規模へ増加させていきたいと考えています。

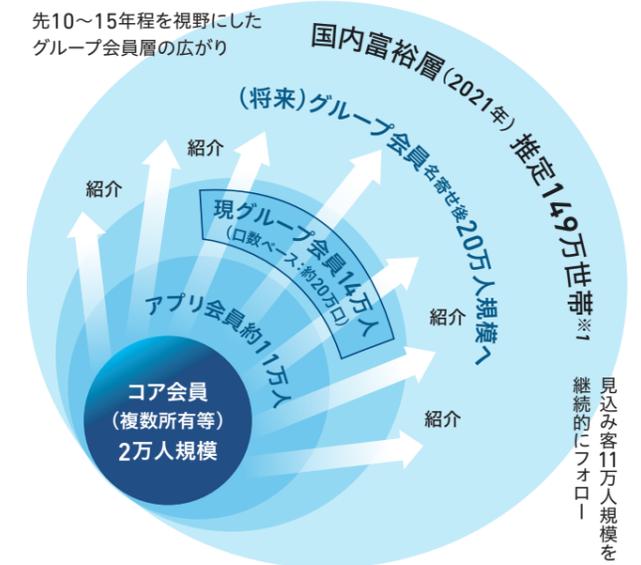
地域別の富裕層世帯数と会員数の分布を見ると、関東エリアでは約8%(2023年3月現在)の会員数浸透率<sup>※2</sup>になっています。富裕層世帯の母数が非常に大きいことも要因ではありますが、数字としては中部や関西に対して後れをとっています。当社グループは中部からスタートした会社ということをお察ししても、関東での会員数拡大はまだまだ可能性があります。また、富裕層全体が拡大していることを踏まえ、中部、関西でも引き続き、会員数増に取り組んでいきます。

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

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

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

### ■ 会員基盤と利用者層の拡大



## 成長の源泉となる開発パイプラインの拡充

会員制リゾートホテルは、販売加速に伴う在庫減少に対応するため、2024年度以降、概ね1年間に1~1.5施設のペースで開発を予定しており、現時点で新規に7カ所以上を検討中(未取得の土地含む)です。並行してエクシブ旧物件の再投資(リニューアル・建て替え等)を検討しています。会員制検診クラブは2024年度に2カ所、2026年度に1カ所の開業を予定し4万2千口体制の構築を目指します。また東京都心部で2026年開業を目指し、シニアレジデンス新商品第一号物件をパートナー企業と共同開発中です。

### ■ 販売及び開業スケジュール(2024年8月31日時点) (注)今後変動の可能性あり

年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
販売・開業スケジュール	高山(121室)	琵琶湖(167室)	日光(162室)	八ヶ岳(26室 <sup>※</sup> )	新規物件	新規物件	新規物件
				新規物件	新規物件	新規物件	新規物件
開業スケジュール			東京	大阪(中之島)	横浜		

※上記のほか、54室分の宿泊用の建物(建築確認未了)の建築を予定しています

# リゾートトラストグループの事業

## 会員権セグメント



### 2023年度の経営成績

「サンクチュアリコート」の会員権販売がそれぞれ好調に推移し、契約高は過去最高を更新しました。前年同期に比べ、人件費などの減益要素がありましたが、2024年3月に「サンクチュアリコート高山」が開業し不動産部分の一括収益認識をしたことにより、売上高58,701百万円(前期比68.0%増)、営業利益18,798百万円(同68.1%増)と増収増益となりました。

### ホテル会員権等販売事業

2027年度目標	
新規率(販売)	55% (2023年度実績 47.3%)
定着率(社員)	95% (2023年度実績 93.0%)
残業時間	月5時間未満からゼロへ(2023年度実績 4.4時間)

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

### 主要指標の推移

#### ■ ホテル会員権 契約高・増加会員数



### 2023年度のトピックス

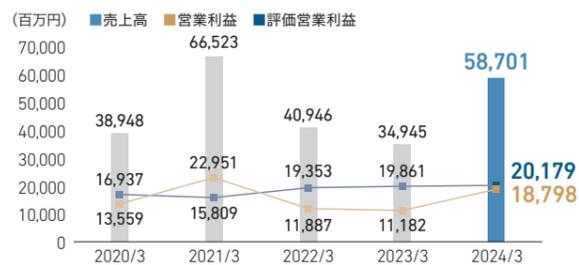
- デジタル配信の登録者数(期末時点)が急増したことに伴い、デジタル活用契約高が伸びています。また、金融機関・ホテル紹介経由契約高も順調に増加しています。
- 会員増加数(口数)は前年度比でやや減少したものの、グループ間の見込み客情報の連携が実を結び、メディカル本部からは月平均6~7本、グループゴルフ場からも月1~2本程度の契約が安定的に出てきています。

### 価格改定について

2023年度は、主に「サンクチュアリコート」の販売価格改定が寄与しています。2024年4月には、ベイコートや既存物件のさらなる価格改定を実施しています。



#### ■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)



## ホテルレストラン等セグメント



### 2023年度の経営成績

前年度は一部ホテル売却の準備コストがかかっていたが、今年度はコスト減少があり、2022年11月からの価格改定の効果(通期寄与)、「東京ベイコート倶楽部」などアーバンリゾートの稼働回復などにより、人事施策実行に伴うコスト増や追加の修繕費を吸収しました。売上高95,492百万円(前期比6.4%増)、営業利益4,494百万円(同7.9%増)と増収増益となりました。

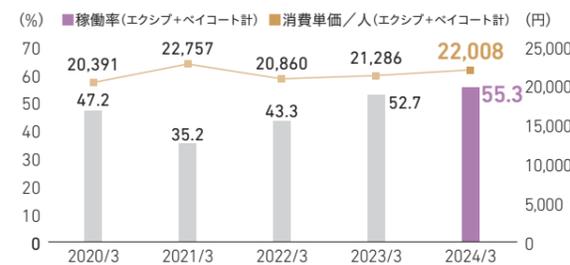
### ホテル及び付帯施設等運営事業

2027年度目標	
LINE公式登録者数	70万人 (2023年度実績 約32万人)
RTTGアプリ予約率	40% (2023年度実績 18.5%)
CSポイント(5点満点)	4.80 (2023年度実績 4.82%)
ホテル稼働率(全体)	60% (2023年度実績 58.9%)

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

### 主要指標の推移

#### ■ 稼働率・単価(施設売上/宿泊人数)



### 2023年度のトピックス

- 会員制ホテルは、「ベイコート」の稼働率が2023年度は52.7%(前年度47.0%)と大きく上昇しました。一般ラグジュアリーホテル(カハラブランド)も米ハワイ州の「ザ・カハラ・ホテル&リゾート」は、2023年度累計59.8%(前年度55.6%)、「ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜」も2023年度は56.2%(前年度49.3%)となりました。
- 2023年度は価格改定を行い、単価は対前年で上昇しています。長期でも高単価な施設へ稼働の比重が徐々に移っています。

### 価格改定について

2023年度にはルームチャージや食事価格の改定が通期で寄与しました。2024年度の第4四半期以降には、運営管理費(年会費)の増額が寄与する予定です。



#### ■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)



リゾートトラストグループの事業

トピック **サンクチュアリコートが担う成長戦略**

会員制ホテル「サンクチュアリコート」シリーズは、当社グループの新たなブランドで、高山、琵琶湖、日光、八ヶ岳に展開しています。お客様のニーズに応えるべく物件ごとにより明確なコンセプトがあり、会員権販売は好調で、高山、琵琶湖、日光は完売に近い状況です。また法人の入会割合が高いため、将来的にもより安定した稼働が見込めると考えています。ここで培った成長戦略を今後、さらに進化させていきます。

**明確なコンセプト**

岐阜・高山、滋賀・琵琶湖、栃木・日光、山梨・八ヶ岳で展開する「サンクチュアリコート」シリーズは、それぞれの地域の特性を生かし、「滞在自体が旅の目的となるディステーションホテル」です。高山はホテルと美術館を融合させた「アートギャラリーリゾート」、琵琶湖は「ベネチアンモダンリゾート」、日光は「ジャパニーズモダンリゾート」、八ヶ岳は当社初の「レジデンシャルリゾート」と、施設ごとに魅力的なコンセプトを設定しています。

また自施設においては、一定の条件の範囲で自らの占有日を消化することなく利用できる「フローティング時権利未消化」制度を新設しています(例:10泊タイプの場合、月5日を超えない範囲)。従来同様、ほかのシリーズとの占有日交換利用もでき、法人の福利厚生施設として、より利用しやすい形にしました。

また、法人での所有ニーズを踏まえ、従来の「ベイコート倶楽部」「エクシブ」は土地・建物を共有(区分所有)する「所有権型」(不動産有)でしたが、「サンクチュアリコート」は、土地は開業から50年の定期借地権を設定していることも特徴です。

サンクチュアリコートの戦略	効果
中規模(120~160室目安)サイズ、滞在そのものを目的としたコンセプト	立地選定上の候補が多く、シリーズ展開しやすい
シリーズ独自の「フローティング時権利未消化」制度	法人の福利厚生として利用しやすく、稼働も安定
保証金割合を厚めに設定(従来は10%→15%)	メンテナンス原資が多い
従来の「エクシブ」などと異なり、50年の期限付き定期借地	期間が設定されており、法人ニーズに対応している

ディステーションホテル「サンクチュアリコート」シリーズ4物件の特色

成長の源泉となる開発パイプラインの拡充 ▶P.25

サンクチュアリコート高山  
アートギャラリーリゾート



ホテルと美術館が融合、2024年3月に開業しました。ホテル併設の美術館では、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンで3つ星を獲得した旧飛騨高山美術館から受け継いだ世界中のアートを展示。アートギャラリーに滞在するような非日常の空間を創出しています。

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



水都ベネチアの街並みを現代に昇華させた意匠。琵琶湖の豊かな自然を感じることができるよう最大限のレイクビューを確保しました。ウェルネスプログラムを体験できるほか、西日本で当社最大級700㎡のドッグランや全室ドギールームの客室棟を完備しています。

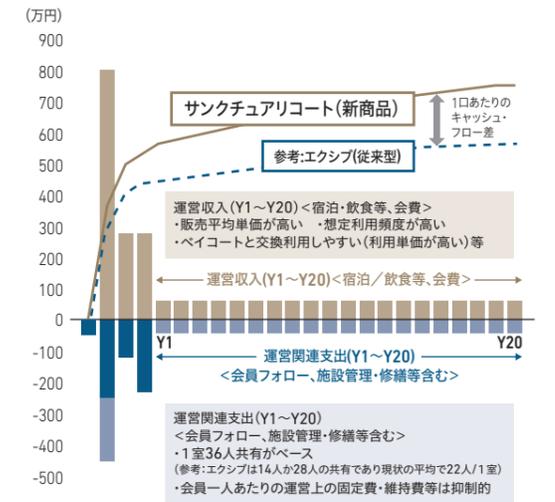
**好調な販売と安定稼働の実現**

「サンクチュアリコート」ブランドの高山、琵琶湖、日光は、過去の標準的な売れ行き(開業時に5~6割)を大きく上回り、当初回収予定額に対する契約高の進捗率は高山96%、琵琶湖92%、日光99%(いずれも2024年6月末、当初総契約高(回収予定額)に対する進捗率)で、開業時には完売に近い水準を見込んでいます。また「サンクチュアリコート」は、年間利用頻度が相対的に高い法人の入会割合が約8割に上り、従来と比較し安定した稼働が見込まれます。保証金率(15%目安)が高く、メンテナンス原資も豊富です。現時点で1室36人共有がベースで、「エクシブ」(平均22人/1室)と比べ、運営上の固定費が抑制できると予想され、1口あたりで入会から20年後までの累積キャッシュ・フローは、従来型の「エクシブ」との比較で約2~3割程度上昇すると期待しています。

**今後は従来にない形も検討**

今後の「サンクチュアリコート」ブランドの施設展開については、これまでの3物件のブランド展開の中でお客様にご評価いただいている内容を継続しつつ、今後はこれまでにないタイプのレジデンス型であったり、立地やニーズに合った商品内容に随時ブラッシュアップしていきます。特に、「サンクチュアリコート」シリーズは滞在そのものを目的とするコンセプトであり、従来にない立地展開の可能性も広がる商品のため、各地で地元へ貢献するサステナブルなリゾートの展開を検討していきます。

■ サンクチュアリコートの今後の期待効果(エクシブとの比較)



■ 当初回収予定額に対する契約高の進捗率(2024年6月末時点)

施設(室数)	発売時期	販売進捗*	開業予定
高山(121室)	2021年6月	96%	開業済
琵琶湖(167室)	2022年3月	92%	2024年10月
日光(162室)	2022年10月	99%	2026年2月

※価格改定により販売額が進捗している影響も含む  
(注)「サンクチュアリコート八ヶ岳 レジデンシャルリゾート」は2024年8月22日から会員権の販売を開始、2027年3月の開業を予定しています

サンクチュアリコート日光  
ジャパニーズモダンリゾート



日光の荘厳な自然を活かし、気品ある優雅な“和”をモダンに昇華させました。敷地前の鬼怒川とつながるかのような流水景の主庭が、優雅な非日常の空間を演出します。自然と一体となる温泉露天風呂、愛犬と過ごせる部屋も用意しています。

サンクチュアリコート八ヶ岳  
レジデンシャルリゾート



当社初の独立レジデンス型。各客室には宿泊者専用のガレージを用意。ゲストは滞在する客室に自家用車で直接アクセスできるため、よりプライベートを重視したリゾート空間となっています。全室にビューバスとプライベートサウナ、専用テラスと前庭が設置されています。

## メディカルセグメント(メディカル事業・シニアライフ事業)



### 2023年度の経営成績

「ハイメディック大阪中之島コース」販売開始(2023年12月)が後押し、「グランドハイメディック倶楽部」の会員権販売が順調でした。会員の増加に伴う年会費収入等が増加し、シニアレジデンスの稼働も回復しました。売上高46,899百万円(前期比5.6%増)、営業利益7,164百万円(同18.4%増)と増収増益になりました。

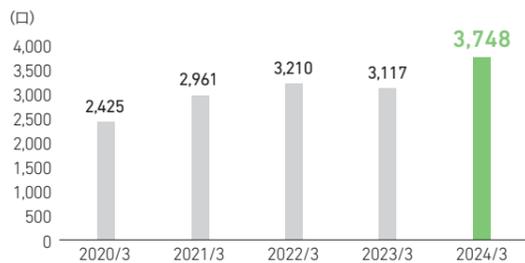
### メディカル事業・シニアライフ事業

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

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

### 主要指標の推移

#### ■ ハイメディック販売口数



### 2023年度のトピックス

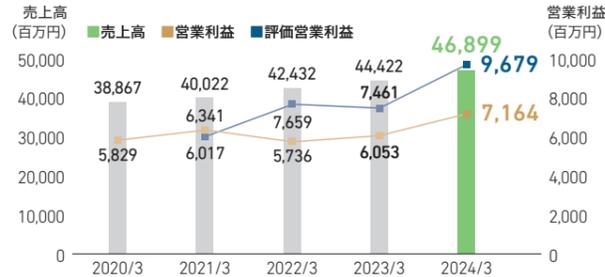
- ハイメディック販売口数は2020年度より年間3,000口ペースとなり、今年度はさらに大幅に過去最高を更新しました。
- 「グランドハイメディック倶楽部」は2024年度に大阪中之島コース(開業済)と東京、2026年度に横浜での開業を予定し、会員数を現在の約3万3千名から、2027年度には4万2千口を目指しています。
- シニア向けレジデンス(健常型)が好調で、健常型の入居率が比較的好調に推移しており、シニア向けレジデンス全体でも緩やかに上昇しています。

### 価格改定について

2023年12月以降、ウェルビーイングに向けた検診を追加した新コースより、料金改定を実施しています。



#### ■ 売上高・営業利益推移(実績のみ)



## トピック メディカルセグメントの新展開

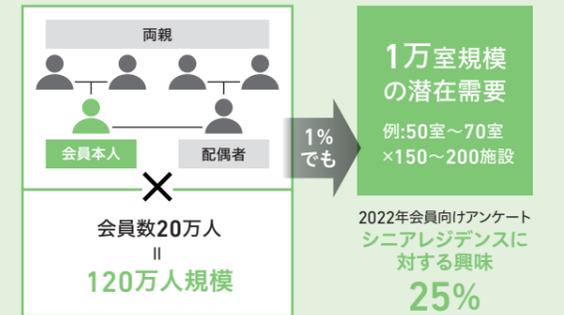
### 1 既存会員に対するライフタイムバリューの最大化

会員様のシニアレジデンスに対する興味は低くありません。現在のグループ会員数は20万人規模で120万人の市場規模を想定しています。潜在的需要が1%程度の購入率としても、1万室規模にのびます。会員様のニーズに幅広く応えた商品・サービスを開発し、シニアライフ事業を中長期的に大きく成長させていきます。

シニアライフ事業は、他社にはない当社グループの圧倒的な顧客基盤と、メディカル事業・ホテルレストラン事業とのシナジーを強みとし成長してきましたが、現状は介護型施設が中心でホテル会員年齢(平均64歳)と入居時年齢(80代前半)に開きがあります。そこでホテル会員年齢を想定した既存会員様のニーズに特化した健常者向けのレジデンスなど、会員権を追加購入していただける新商品を検討しています。これにより全体の室数バランスの改善、将来は健常者向けレジデンスから介護型施設へ移るなど、稼働率の上昇を目指します。

また訪問介護ステーションを併設したホスピスケアルームも展開し、入居率を上昇させるだけでなく、社会的価値の観点から、当社グループの事業の幅を広げていきます。

### ■ グループ経済圏内での市場規模



### 2 ウェルビーイングに向けた検診の3拠点開設で会員増を目指す

当社グループでメディカル事業を担い、会員制総合メディカル倶楽部「グランドハイメディック倶楽部」を運営する株式会社ハイメディックは、2024年度から2026年度にかけて、大阪、東京、横浜に計3拠点を開設します。このうち「ハイメディック大阪中之島コース」は2024年8月1日に開業し、「ハイメディック・ミッドタウン・イーストコース」(東京・六本木、2024年秋開業予定)の会員募集を開始しました。

両コースでは、ウェルビーイングのコンセプトを検診に取り入れ、「重篤な疾患の早期発見・治療」(二次予防)だけでなく、さらに前の段階である「健康維持・健康増進・生活習慣の改善」(一次予防)にも取り組むことで、介護予防(介護を必要としない体づくり)に貢献し、人生100年時代の健康長寿を支えます。両コースとも、検診で異常が見つかった際には二次検査や治療へのスムーズな連携が可能な体制も魅力です。

この3拠点の開設で会員数4万2千口体制を目指し、メディカル事業の発展を加速させます。



ハイメディック・ミッドタウン・イーストコースイメージ図



ハイメディック大阪中之島コース

### 3 がん治療装置(BNCTシステム)が厚労省指定に

当社グループ連結子会社が開発を進めるホウ素中性子捕捉療法(BNCT)用中性子照射装置「CICS-1」(写真)が2023年12月、厚生労働省から皮膚血管肉腫に対する「希少疾病用医療機器」の指定を受けました。これにより開発経費に対する助成金や製造販売承認を目指した指導、助言などの支援を受けられます。当社グループは、メディカル事業のビジョン「がんで大切な人を亡くさない社会をつくりたい」に基づき、2026年の装置実用化に向け、準備を進めています。



# DX戦略

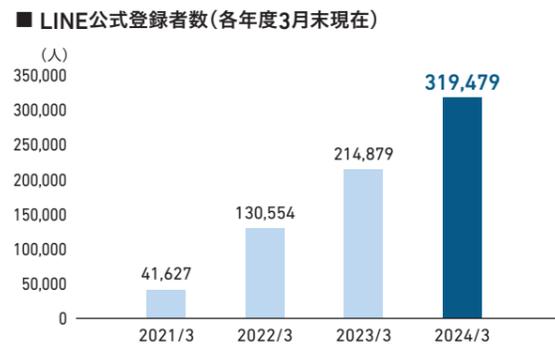
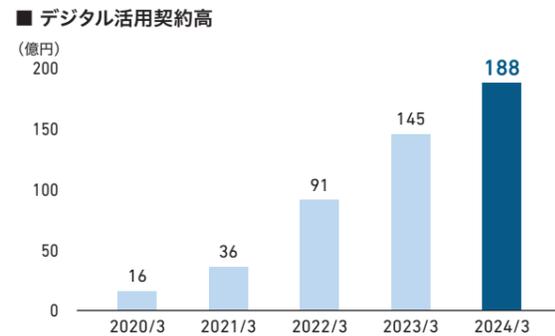
会員様との顧客基盤をベースとした独自のビジネスモデルでは、長期にわたる会員様の継続的なご利用、また会員様のご家族やご友人のネットワークの拡大により、顧客データが蓄積されています。当社グループは、中期経営計画期間中に、このビッグデータを活かすプラットフォーム構築に取り組むとともに、DX(デジタル・トランスフォーメーション)による収益力の向上に努めています。

**中期経営計画期間中(2023年4月~2028年3月)の目標**

- 「デジタル投資」「ITリテラシー向上」による業務効率及び生産性向上
- データ分析の基盤強化と、その活用によるマーケティングの推進(データドリブン経営)
- 社内外とのコミュニケーションツールの運用見直しや、環境づくりを含めた活性化
- 継続的な業務の標準化・簡素化と、古いシステムの計画的刷新

**2023年度の取り組み(数字は2024年3月末のもの)**

- ホテルWEB予約率上昇  
34.9%(前年度比 6.9ポイント上昇)
- デジタル活用契約数増  
188億円(前年度比 30%増)
- LINE公式登録者数の拡大  
31.9万人(前年度末比+10.4万人)



## 会員制ならではのDX事例

### 新たなチャネルでの営業活動

2019年4月に導入した「RTTGポイントクラブ」、2020年に導入した「LINE公式」をご利用いただく顧客数は順調に伸びています。これら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発信する仕組みが充実し、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しています。これを活用し、会員様からのご紹介という以前からの営業スタイルに加え、新たなチャネルでの効率的な営業活動を展開しています。

### データ資産を活かす

「会員制ならではの」データ資産を最大限に活かした新たな価値創造を生み出すことが、重要な戦略テーマです。メディカル・ヘルスケア領域では、DX推進とともに、健診受診者のデータを蓄積し、パーソナルヘルスレコード(PHR)を活用したヘルスケアAIによる新規事業を展開するため、当社グループは2022年に株式会社ディー・エヌ・エーと包括的な業務提携契約を結び合弁会社「株式会社ウェルコンパス」を設立しました。まずはグランドハイメディック倶楽部などのDX化、医療法人と連携した次世代型の検診施設の開業に取り組んでいます。またCRM(顧客情報の一元化)として、以下のSTEPを想定し、開発を進めています(現状はSTEP1)。

<b>STEP 1</b>	各事業の顧客・行動購買ログを統合分析し、顧客の解像度を上げる。	<b>STEP 2</b>	顧客軸の戦略と、データ・マーケティングの高度化により各事業への利益貢献を行う。	<b>STEP 3</b>	リゾート全体での接点が増え、「一生涯のお付き合い」が提供できている状態を実現する。
---------------	---------------------------------	---------------	---	---------------	---

# 財務資本戦略

会員制事業モデルの特徴を活かし、自然災害等、非常時にも対応できるような財務の健全性、安定性を維持、向上させています。事業の安定的な成長により継続的にキャッシュを創出し、人財、知財をはじめとしたサステナブル化に向けた投資や、M&Aなどの成長投資を実行しています。

## 資金回収の早い会員制事業モデル

会員制ホテルの建設には多額の資金が必要ですが、当社はその資金を、基本的に自社の会員権販売代金によって賄っています。各物件の着工時より会員権の販売を開始し、総販売額のおよそ5割が販売済みになれば、その時点で全体の事業費を回収できるような商品設計をしています。近年では販売ペースが加速し、開業時の販売済割合はさらに高まる傾向にあります。特に「サンクチュアリコート」シリーズは2024年に開業した高山のほか、今後開業する琵琶湖、日光とも過去最も早い販売ペースで、開業時に全体の約9割を超える見込みです。

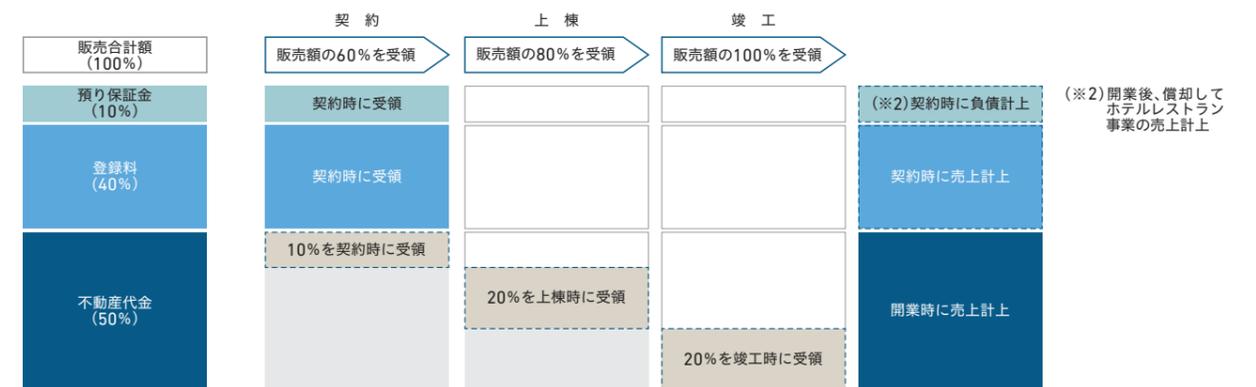
コミットメントラインの枠は2024年3月末時点で900億円を確保していますが、当社の会員権施設の事業投資では物件ごとに、販売によるキャッシュインが工事代金等によるキャッシュアウトを上回るペースで推移する傾向にあります。そのため、着工物件が重なる場合でも基本的には借入金等の資金調達を大きくは必要とせず(2024年3月末時点の借入金は約100億円)、健全な財務体質を維持できます。また会員制ホテルは開業後も、年会費収入や保証金償却

収入などの固定収入が収益を下支えする仕組みがあり、さらにメディカル事業の成長もあり、より強固な財務基盤を作り出しています。コロナ禍における2020~2022年度でも、連結営業キャッシュ・フローはいずれも200億円を上回り、運営収入が一時的に厳しくともキャッシュを生み出せることを示しています。

## 潤沢なキャッシュ

当社の設備投資額は新規ホテルの事業費全体の約2割であり、自社の所有部分として固定資産に計上しますが、残りの8割は販売後にお客様の持ち分になるため、B/S上の棚卸資産に計上します。そして開業後に、販売に応じて売上原価としてP/Lに計上していく形で、投資活動ではなく営業活動の中でプラスのキャッシュを生み出すサイクルに組み込まれています。例えば1件で300億円の投資をしたとしても、当社の設備投資は約60億円となります。なお、2023年度の営業キャッシュフローは391億円と過去最高になり、固定資産投資を除くフリーキャッシュフローも200億円規模と高い水準になりました。

### ■ ホテル会員権の計上(未開業物件の場合)



(例)会員権価格が1,000万円のケース

	契約	上棟	竣工	開業
予約保証金	100万円			
登録料	400万円			
不動産代金	500万円			
契約高合計	1,000万円			
売上計上額	400万円	200万円	200万円	(※1)500万円
		0万円	0万円	350万円
				13万円

(※1)不動産代金については、開業するまで繰り延べられ、開業時に売上計上  
(※2)開業後、償却してホテルレストラン事業の売上計上

(注1) 上棟…建築物を建てるにあたり、柱や梁などを組み立ててから、屋根の一番上にある梁を取り付けるところまでを指す  
(注2) 竣工…予定していた建築物や土木関係などの工事が完了、当社へ物件引渡しできる状態に至ったタイミングを指す  
(注3) 開業…ホテルとして宿泊客を受け入れ、営業を開始するタイミングを指す

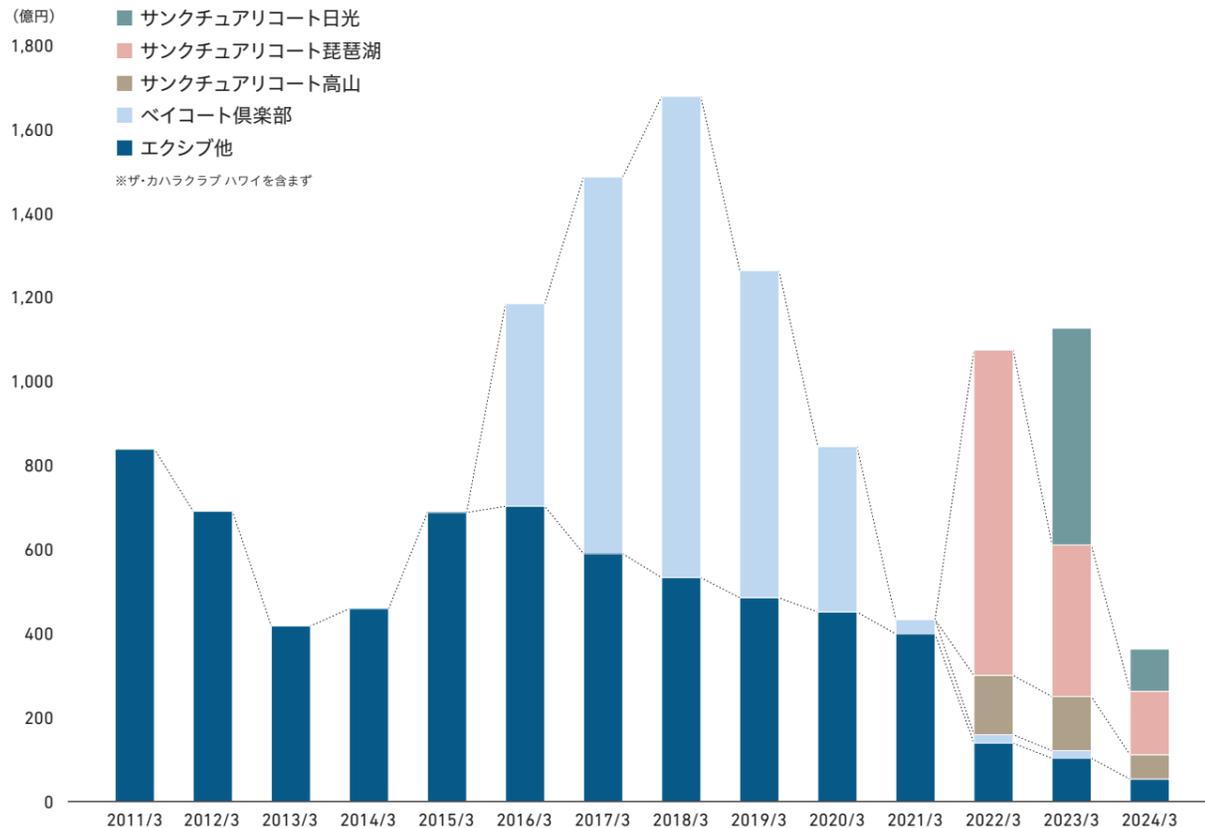
財務資本戦略

高い水準の自己資本比率

自己資本比率は概ね30%の水準を目安として考えていますが、実質的には、より高い水準にあると考えています。その理由は、顧客から販売時に預かる、預り保証金を負債計上しているためです。中でも、償却型の預り保証金は、2024年3月末時点で900億円以上計上されていますが、これらは毎期、一定額が償却され売上に振り替わり、計上されます。そのため顧客との契約の観点から負債計上をしているものの、基本的には将来の収益源であり、資本に近い性格を持つものです。同じく約1,100億円計上している前受金も将来収益に振り替わるため、概ね同様の性質を持つと考えています。

また、当社ではROE(自己資本当期純利益率)を重視しています。2024年3月期は12.9%と中計目標を超える数値ですが、これは特別利益の影響があったためで、2025年3月期計画は12.0%が目標です。なお2023年3月期の15.4%は、一般ホテル売却による約90億円の特別利益の計上という特殊要因を含んだ数値です。

■ ホテル会員権の契約高在庫



着工ペース加速、在庫安定化

ホテル会員権の販売在庫は、契約高ベースでおよそ1.5年分の在庫保有を目安と考えていますが、「サンクチュアリコート」シリーズ発売後の直近では、3年連続で過去最高契約高更新と想定を大きく超える実績となったため、2024年3月末在庫は400億円規模と低い水準になっています。

2024年度においては、6月頃に想定していた金沢物件(石川県)の着工時期が能登半島地震の影響で変更となったことにより、上期にやや在庫が少ない状況となりましたが、8月に新たに関東物件を着工したほか、下期にも1施設(関西物件を中心に検討)着工する予定です。このように、従来の想定では年間1施設を標準的なペースとしていましたが、今後は1~1.5施設平均へ加速することで、現在の販売水準に合った安定した供給ペースとしていく方針です。

また、同じく販売ペースが加速しているメディカル会員権「グランドハイメディック倶楽部」も直近発売した2施設のほか、さらに来期横浜での発売を控えており、3~4年程度先

を見据えた潤沢な在庫を確保しています。

成長投資

中期経営計画期間(2023年4月~2028年3月)においては、2024年3月期以降の5か年でのフリーキャッシュ・フローは600億円規模を見込んでおり、その半分にあたる300億円規模を還元し、残りの300億円+αをもとに、新規事業・サステナブル投資を実行していきます。+α部分は、借入金等を活用していく方針です。

成長投資においては資本コストを意識しつつ、また事業単独の収益性のみならず互いの事業がもたらすグループのシナジー効果を勘案し、積極的な投資を検討していきます。特にグループ会員の興味や期待が高いメディカル領域での事業展開においては、社会に新たな価値をもたらす研究開発や、M&Aなどの投資にも注力しています。

2023年度は391億円の営業キャッシュフローを生み出し、また200億円規模の固定資産投資を実施していますが、

これらは新規ホテル開発のほか、ベースアップや決算賞与、福利厚生など40億円規模の人財投資・10億円規模の寮営繕(いずれも費用計上を含む)、20億円規模のサステナブル投資(太陽光パネル等)、成長事業であるハイメディック事業の新規2施設への投資等を含むものです。

株主還元方針

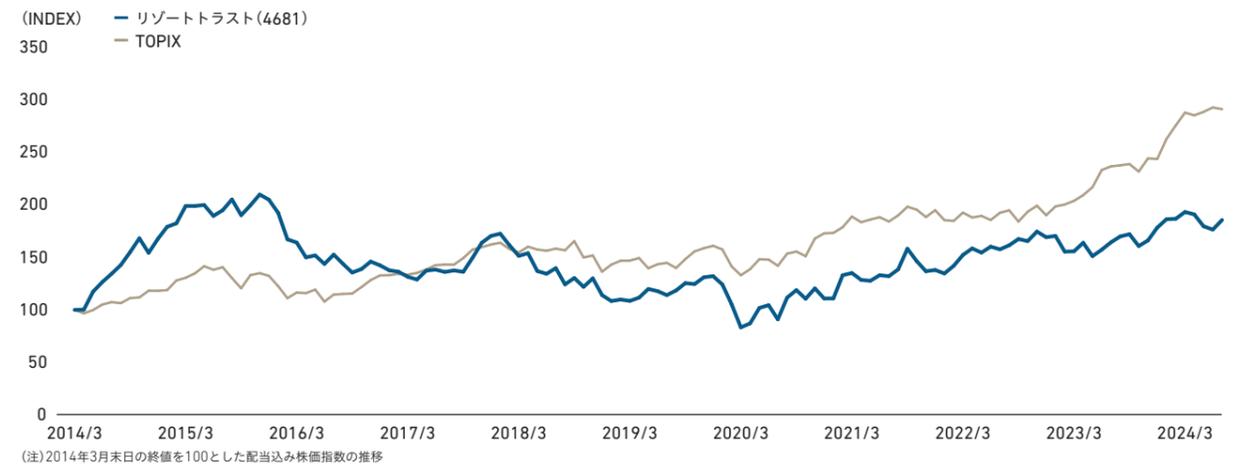
当社は配当性向40%以上を目安に、安定的に株主還元することを還元方針としています。2023年度の年間配当金は1株につき54円(創立50周年記念配当4円を含む)でした。当会計年度中に株主還元の充実と資本効率の向上、機動的な資本政策遂行のため、約30億円の自己株式取得を行ったことにより、当会計年度の総還元性向は約55%となっています。

2024年度の配当予想は前期同様の54円としていますが、前期には記念配当を含んでいたため、当期の普通配当においては4円の実質増配となります。

■ 資金配分のイメージ



■ リゾートトラストの株価パフォーマンス(10年間)



# 人財戦略

当社グループにとって人は財産であり、グループ成長の源泉です。中期経営計画の軸となるサステナブル経営の構築のためには、各事業に求められる人財力を維持・強化し続けていく必要があります。グループが一丸となり人財成長支援、組織活性化、安心して働ける環境づくりなどを推進し、強固な人財基盤の確立を目指します。

## 優秀な人財が集まり、定着し、活躍する人財サステナブル企業に向けて

当社グループの人財戦略では、「一人ひとりの能力が発揮できる環境づくり(働きがい・成長実感)」と「それを支えるための職場環境の整備(働きやすさ)」を重要な要素とし、この2つの相乗効果によって、「人財力を源泉とした各事業の持続的成長」「誰もが働きたくなる会社No.1」を実現することを目指しています。

進行中の中期経営計画でもこの方針の下、「1.事業継続に必要な人財確保」「2.『働きがい』と『働きやすさ』の追求」「3.『適正人員』の見える化」「4.タレントマネジメントの実現」を重点取り組み事項として推進しています。

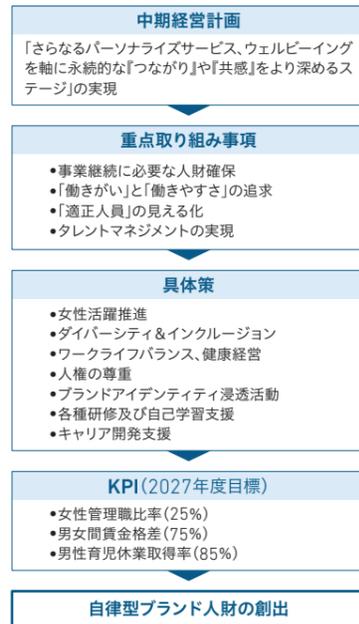
また、「Smile Spiral」<sup>1</sup>全ては社員の笑顔から(スタッフの笑顔がお客様の笑顔と成長につながる)という考えを掲げ、社員一人ひとりが笑顔で働きながらも仕事を通じて自ら成長し、お客様に新たな価値創造をし続けられるような企業風土づくりも行っています。



WEB参照 自律型ブランド人財の創出

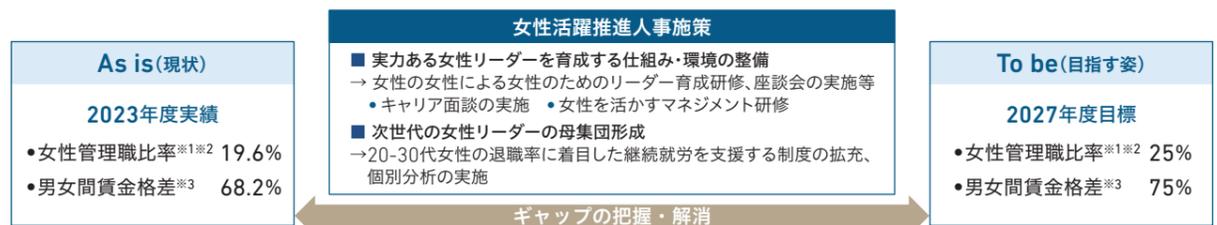
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/human-resource/>

### ■ 人財戦略フロー図



## PICK UP 女性活躍の推進とその考え方

当社グループの全スタッフの半数は女性であり、欠かすことのできない大切な経営資本です。「女性が活躍することが、事業成長につながる」という認識の下、その活躍を支援していくことを重要な経営取り組み事項としています。



※1 グループ ※2 翌年度4月1日時点の数値 ※3 グループ/全社員

## PICK UP ブランドアイデンティティ浸透活動

従業員一人ひとりが顧客の潜在的なニーズに応え、グループアイデンティティを体現していくため、「ブランドアンバサダー」の取り組みを実施しています。グループ共通の取り組みとして、各組織でアイデンティティの浸透を推進するアンバサダーを任命。活動を支援するプロモーターとともに、ブランド向上に向けた企画立案、他本部との情報交換による横展開にも取り組んでいます。



# 人財戦略対談

人財を成長の源泉として、この先も変化を続けながらグループ力向上につながる強い人財基盤を確立します。

**秦:** 当社グループの成長の源泉は人です。人財採用面では、採用マーケットでの認知度強化やさまざまな大学や高校・専門学校と連携した新卒採用に加え、リファラル採用や外国籍人財の積極採用、障がい者チームの拡充や隙間時間で働くスポット採用の導入など、多様な人財の確保・活躍を推進しています。また、これら人財の多様化に伴い、働き方の多様性も促進され、短時勤務制度や育児休業制度の拡充、託児所の試験導入、ホテルにおける中抜け勤務の解消等、働き方や職場環境の整備も進んでいます。

**寺澤:** 社員が自分のライフステージに合わせて柔軟に働ける制度構築はとても重要です。今後の課題は、LGBTQ+に対する啓発活動のさらなる推進と、便利なまちなかから離れたリゾート施設で、若手の採用・定着をどう図るかです。そこを補う外国籍人財については、5~10年かけてでもマネージャーをしっかりと育成すべきです。適切な職場のダイバーシティは、人財の採用・定着の両面で好影響をもたらすはず。賛否両論あった中抜け勤務の廃止も、若手人財の確保に向けて思い切って舵を切り、今では順調に進んでいるようですね。

**秦:** はい。社会環境やビジネス環境に合わせて、社内制度や組織の形を柔軟に変化させながら事業成長を続けてきている点は、当社グループの特徴の一つだと思います。

**寺澤:** そうですね。コロナ禍でサービスの最前線に立つ社員は皆、会員の皆様が来てくださることのありがたさを改

めて実感し、アフターコロナでどのようにお迎えしようか、じっくり考えたと思います。メディカル事業の知見も活用してホテルをはじめとした各施設での感染症予防対策を徹底した結果、当社はいち早く稼働が戻り、ピンチをチャンスに変えることができましたよね。

**秦:** 今まで培ってきた、さまざまな領域での経験・知見を活かすとともに、改めて「会員制」という当社グループのビジネスモデルの強さを再確認することができました。

**寺澤:** コロナ禍で進んだデジタル化によって、各ブランドアンバサダーの活躍が全社員に共有され、「いいね」とお互いを褒め合う文化も醸成されていますね。人を育てるには、上司が良いところを見つけて期待し、その期待に部下が応えようとするピグマリオン効果がとても重要です。

**秦:** おっしゃる通りです。当社グループでは「Smile Spiral」<sup>1</sup>という考え方があります。これは社員の笑顔がお客様の笑顔につながり、それがまた社員の笑顔につながって、笑顔がどんどん増大していくというのですが、引き続きこの考え方も大切にしていきます。当社グループにとって社員は重要なステークホルダーですので、社員のウェルビーイング向上に努め、採用した人財が長く勤め、活躍し続けてもらうための環境を整備することが私の責務だと考えています。現在の人事制度・福利厚生制度も完成形ではありません。今後もグループ間の人財交流やタレントマネジメントの導入によって組織を活性化し、グループ力向上につながる強い人財基盤を確立していきます。



秦 覚

人事部・人事企画部 部長

人事部・人事企画部の部長として、より良い会社を実現するため人財戦略をはじめとした各種施策実行に取り組む。

寺澤 朝子

社外取締役

経営学における経営組織論や組織行動論の専門家。社員の動機付け・組織変革に関する研究に長く携わる。

人財戦略

中期経営計画の重点取り組み

人財戦略4つの基本方針の下、中期経営計画では、4つの「重点取り組み」を決めました。これに取り組むことで、最適な人的ポートフォリオを構築し、強い人財基盤を確立していきます。

<p><b>中長期的な人員不足に備えた人財の確保</b></p> <p>採用ホームページのリニューアル、採用強化／社員紹介(リファラル)採用の導入／スポットのパートスタッフ採用／外国人の採用／地元採用強化</p>	<p><b>「働きがい」と「働きやすさ」の追求</b></p> <p>中抜け勤務廃止など勤務体制の改善／勤務地限定制度など各種制度の整備／ブランドアンバサダーを中心とした組織活性化</p>	<p><b>中抜け勤務</b></p> <p>中抜け勤務はホテル部門において、数時間の休憩を挟んで長く働く勤務体制のことです。当社グループでは、スタッフのマルチタスク化による部署間の相互ヘルプ体制など効率的な勤務体制を実現し、中抜け勤務の廃止に向け取り組んでいます。</p>
<p><b>ホテルや間接部門の「適正人員」の見える化</b></p> <p>各組織の役割や成果を達成するための理想的な人員の量と質を見える化し、お客様へのサービス品質を損なうことなく、従業員の働きやすさも確保</p>		
<p><b>タレントマネジメントの実現</b></p> <p>当社グループの人財データを一元管理し、スタッフ一人ひとりの能力、スキル、経験などの情報を有効活用</p>		

ダイバーシティ&インクルージョン

LGBTQ+(性的マイノリティ)について、2018年度から、全スタッフ向けの「eラーニング」を実施し、グループ全体に向けた「LGBTハンドブック」配布も行っています。また全国8カ所の「事務支援センター」を核とした障がい者雇用を促進しており、「令和元年度障害者雇用職場改善好事例 奨励賞(高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長賞)」を受賞しました。昨年度より、本格的に外国人採用を開始し、主にフィリピンやミャンマーの方が働いており、2023年度下期で150人、2024年度上期で150人を受け入れています。



リスキリング

「自律型ブランド人財の創出」を掲げ、アイデンティティを体現できる人財の確保、成長支援及び組織活性化へ向けた施策を実施しています。特に、ホテルなどの施設運営スタッフを中心に、円滑なコミュニケーション、効果的な対人関係構築につながるようなヒューマンスキルの向上を目指した各種研修を実施しています。

WEB参照 スタッフへの教育・研修  
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/human-resource/>

多様な働き方の実施

育児や介護といったさまざまなライフイベントを経ても働き続けられるように、法定超の休業制度や短時間勤務制度、そのほかにフレックスタイム制度や勤務地限定制度など、関連制度の充実を図っています。またワークライフバランスについて学び、情報交換するワークショップやeラーニングも実施することで、働きやすさの向上と意識啓発を実施しています。病欠やケガで長期休職や休業となった際、職場復帰を支援する体制も整備しており、介護休業補償とともにGLTD(団体長期休職所得補償)制度を2023年1月に導入しました。

WEB参照 ワークライフバランスの推進  
[https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/work\\_life\\_balance/](https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/work_life_balance/)

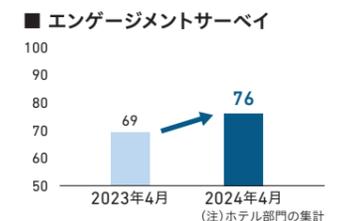
社員の働きがいと働きやすさ向上の取り組み

当社グループの社員一人ひとりが働きがいと働きやすさをもって、新たな価値の創出を目指していくためには、職場環境の充実、社員の安全確保と健康の推進が最重要基盤と考えています。定期昇給については2024年6月に2年連続、かつ前回実績を上回る平均5.3%の賃上げを行いました。年間休日は120日で、寮、社宅、持株会などで年間34億円規模(2022年度実績)に及ぶ投資をしています。また福利厚生表彰・認証制度「ハタラクエール」において「福利厚生推進法人」という外部認証を取得し、社員定着の指標となる「退職率」は、2023年度は9.3%で業界平均の14.8%\*を下回っています。また2024年4月1日に「カスタマーハラスメントに対する行動方針」を定めました。

\*厚生労働省「雇用動向調査」2023年上半期の宿泊業・飲食サービス業の離職率  
 WEB参照 カスタマーハラスメントに対する行動方針  
<https://www.resorttrust.co.jp/corporate/customerharassment/>

エンゲージメントサーベイの活用

2023年度より、当社一部部門において、「Wevox」(アトラエ社)を導入し、エンゲージメントサーベイ(2024年7月現在の対象者約6,800名、頻度:月1回)を開始しました。スタッフが会社の理念やアイデンティティに共感し、働きがいを持って働き続けられる指標として、毎月の回答による組織ごとの変化や状況を確認し、関連する施策の検討や実効性の向上などに活用しています。「職務内容にやりがいを感じているか」「職場の環境は働きやすいか」など、仕事に関する設問、組織に関する設問の両方の側面から調査しています。



エンゲージメントサーベイをきっかけに、組織内課題の解決に向けたコミュニケーションが活発に

ホテル&ゴルフ本部クオリティマネジメント部 沖野功明部長(左)が部員とコミュニケーションを図る。

ホテル&ゴルフ本部では、エンゲージメントの理解浸透を図るため、マネジメントスタッフを対象にした各種研修を実施するとともに、毎月実施している年度重点課題プロジェクトにて、各施設のスコア推移や成功事例を共有しています。所属する組織の課題について、対話を通じて改善策を見出すことは、コミュニケーション機会の増加となり、良い効果が生まれています。また施設巡回時の研修では「エンゲージメントの重要性」を施設スタッフに丁寧に説明しています。階層別にアプローチ方法を変えることで理解が深まり、当初停滞していたスコアが飛躍的に上がりました。スコアは指標ですが、エンゲージメントサーベイの導入により、組織環境の改善があったものと捉えています。

社員エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社グループのスタッフが相互にもっとつながり、より高め合えるカルチャーの醸成を目指して、グループ内の施設や事業所を訪問して、そこで働くスタッフの想いや誇りについてインタビューをしたり、グループ横断のワークショップを開催するなどして、職種や役職に関係なく、一人ひとりの相互理解を深める活動に取り組んでいます。

一人ひとりの志の相互理解で実現させるチーム力の向上

私が当社で成し遂げたいことは、会員制事業や当社グループの永続化です。会社が未来へと向かう中、会員様の状況が変化し、施設も年を重ねていくことにどう対応するかが課題です。私たちのチームが「最後の砦」かはわかりませんが、スタッフと共に「永続化」を目指していきたいと思っています。私たちのチームでは毎朝朝礼で一人ひとりの成功事例を共有しています。個人の志を相互理解することが、チーム力向上につながっています。明確な目標を掲げて、そこに向かって全員で進んでいくという、とても良い雰囲気でも業務を進められており、それが私の感じるチームの誇りです。

本社メンバーシップリレーション部の白鳥嘉之部長。

WEB参照 健康経営  
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/social/health-safety/>

# 地球環境への取り組み

私たちの暮らしや経済活動は、地球の有限な資源を活用しています。この限りある資源を次世代に、さらに永遠に残すことは、私たちの責務であると考えます。GHG(Greenhouse Gasの略称:温室効果ガス)の排出量を減らす、資源の循環型利用を進める、生態系への負荷を減らすなど、自然資本の劣化を食い止めることはもとより、生物多様性が保全された地球の実現に向け、当社グループは日々事業活動を行っています。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。

## 体制

### 環境マネジメント

● 当社グループは、事業所ごとに立地や地域性などの特性を活かした取り組みを行うことで、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。また、サステナビリティ推進部が各事業部門と連携して、サステナビリティ活動に関する情報の収集や共有を図り、グループ一体となって環境保全活動を推進しています。(サステナビリティ経営 ▶P.18)

### リスク管理

- 当社グループでは、「リスクマネジメント基本方針」を策定し、全ての事業活動を対象としたリスクマネジメント体制を整備・運用しています。
- 気候変動関連リスクについては、事業活動に大きな影響を及ぼすとの認識の下、シナリオ分析を実施し、当社グループの財務影響、事業戦略及び企業価値への影響を定性的に評価した上で、相対的に重要なリスクを特定しています。
- 特定した気候変動関連リスクに対しては、社会動向も踏まえた対策を検討し、その内容・有効性について、サステナビリティ委員会で報告・審議し、決定した対策をグループ全体で推進しています。
- 急性の物理的リスクについては、お客様及びスタッフの安全確保や、事業のバックアップ対策を施すとともに、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画(BCP)なども整備しています。(リスク管理体制 ▶P.53)

## 脱炭素社会の実現

### TCFD提言に基づく情報開示

気候変動は当社グループの事業に大きな影響を及ぼす重要な問題の一つです。当社グループは2022年度、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同し、気候変動に関するリスクと機会が経営に与える財務影響の評価の開示をスタートしました。「1.5°Cシナリオ」「4°Cシナリオ」の2つのシナリオのもと、TCFD提言におけるリスクの分類に沿って「短期(～2024年度)」「中期(～2030年度)」「長期(～2050年度)」の時間軸で検討し、各リスク・機会による財務影響の大きさは、費用へのインパクトや事業戦略及びブランド・企業価値への影響、人命への影響の面で、定性的に評価し、小・中・大で表示しています。



### ■想定したシナリオ

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

WEB参照 脱炭素社会の実現(TCFD)

https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/environment/carbon\_neutral/

### ■脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会(1.5°Cシナリオ)

分類	想定したシナリオの概要	当社グループの事業におけるリスク・機会/財務影響	時間軸	財務影響の大きさ			対応戦略
				短期	中期	長期	
政策・法規制	当社およびサプライチェーンにおけるGHG排出に対する炭素価格の導入・強化 2030年:130\$/t-CO <sub>2</sub> 2050年:250\$/t-CO <sub>2</sub>	● 当社の事業を通じた排出量やアメニティなどの調達品に対し、炭素価格がかかることで操業コストが増加	中 長期	—	中	大	● GHGの排出削減目標・削減計画の設定 ● 省エネ、再生可能エネルギーの導入、電化、電気自動車導入などの排出削減対策の検討・推進 ● サプライチェーンのGHG排出量の把握及びサステナブル調達
	ホテルやシニアレジデンスなどの建設・大規模改修時の省エネ性能の基準の強化	● 省エネ性能を満たすための建設コストの増加	中 長期	—	小	小	● 規制動向のモニタリング、施設のメンテナンスによる大規模改修の回避
	排出削減の一環として、プラスチック資源や食品廃棄物などの資源循環関連の規制の強化	● ホテルやリゾート施設を中心に、廃棄物の削減・循環に関する対応コストの増加	中 長期	—	小	小	● アメニティなどのプラスチック削減やフードロス削減への取り組み、「ECOステイ」の提案の推進
技術	カーボンニュートラルに向けた排出削減強化のための技術導入の必要性	● 再生可能エネルギーの導入、再生電力の調達、省エネ性能の高い設備の導入、エネルギー転換などのコスト増加	短 長期	小	中	中	● 排出削減の費用対効果の高い取り組みを優先的に推進
市場	顧客や利用者における気候変動への危機感・関心の高まりによる価値観・嗜好の変化	● GHG排出削減への取り組みの有無による、利用者にとっての魅力度への影響	短 長期	小	中	中	● GHG排出削減に向けた積極的な取り組みの推進 ● 気候変動への取り組みの具体的・効果的な広報
評判	投資家やスタッフ、採用応募者における気候変動への関心の高まり	● 気候変動への積極的な取り組み・開示による投資家・金融機関からの評価向上、人材採用・定着への好影響	短 長期	小	中	中	● GHG削減に向けた積極的な取り組みの推進と情報開示 ● 気候変動への取り組みの社内内外への広報・情報共有の強化

### ■気候変動の物理的な影響によるリスク・機会(主に4°Cシナリオ)

分類	想定したシナリオの概要	当社グループの事業におけるリスク・機会/財務影響	時間軸	財務影響の大きさ			対応戦略
				短期	中期	長期	
急性	洪水や猛烈な台風、豪雨の頻度の増加、土砂災害の危険性の高まり	● 自然災害による、施設などのプロパティ損害、事業停止による利益損害、スタッフの出社困難 ● 食材やアメニティなどの調達困難、交通インフラの混乱	短 長期	小	中	大	● 各施設のリスクの把握及びリスクに応じた対策の検討・推進 ● 施設立地における災害リスクの考慮 ● 調達先の分散 ● 備蓄品の確保や避難体制の整備
慢性	著しい気温上昇及び頻繁な猛暑・熱波の発生	● 施設利用者やスタッフにおける熱中症リスクの増加、就業環境の悪化 ● 避暑地を中心としたリゾート施設の需要の増加	中 長期	—	中	大	● 施設における環境のモニタリング、ヘルスケアDXの活用などを含む熱中症対策の強化
	海面上昇、高潮の危険性の増加	● 施設などのプロパティ損害、事業停止による利益損害	中 長期	—	小	中	● ニーズに応じた広報・販売の強化
			長期	—	—	大	● 災害リスクの把握・リスクに応じた対策の検討・推進

### GHG排出量の測定

当社グループは、かねてよりGHG(温室効果ガス)の排出量を測定・公表していましたが、サステナビリティ推進体制の発足とともに2019年度以降のグループ全体の排出量を測定しました。今後は、Scope1,2において、2030年度に2019年度比40%削減、2050年度に排出量ゼロを目標に掲げ、排出削減に向けた取り組みを行います。

### ■GHG排出量削減

項目	対象	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
			GHG排出量	グループ	t-CO <sub>2</sub>	57,526	55,190
			85,180	76,080	81,751	79,735	85,146
			—	—	—	234,454	272,993
			142,706	131,270	136,522	134,245	139,338
			—	—	—	368,699	412,331
	単体	t-CO <sub>2</sub>	51,463	44,368	48,990	49,244	48,487
			65,796	56,404	63,804	63,188	67,301
			139,786	153,406	116,915	185,102	207,878
			257,045	254,179	229,709	297,534	323,666
GHG排出量原単位(Scope1,2,3)	単体	t-CO <sub>2</sub> /㎡	0.29	0.28	0.25	0.34	0.38

地球環境への取り組み

太陽光発電の活用

2030年度までに2019年度対比40%減、2050年度までにカーボンニュートラルというGHG排出量削減目標のために、当社グループは、国内全ての会員制リゾートホテル拠点と、全てのグループゴルフ場に太陽光発電設備を設置しました。発電規模は年間1.5億円、2,500t-CO<sub>2</sub>となります。2024年10月に開業予定の「サンクチュアリコート琵琶湖」においては、ホテルの屋上と駐車場に設置し、日中の消費電力を自家発電で賄う見込みです。

自然との共生

当社グループは事業活動において多くの自然の恩恵を受け、自然があるからこそお客様にさまざまなサービスや商品を提供できると考えています。そのため自然と共生し、自然資本の劣化を食い止め、地球上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言えます。リゾート開発に伴う環境変化や、施設建設や事業運営に欠かせない資材や食材等の調達、周辺地域への影響など、当社グループの事業と自然の関連性を適切に把握し、その維持や回復に努めていきます。



WEB参照 自然との共生(TNFD)  
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

TNFD提言に基づく情報開示

2023年9月に発表された TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言は、企業が自然関連の依存・インパクト、リスク・機会に関する適切な情報開示を行うことを通じて、経済をネイチャー・ポジティブなものに転換することを目指しています。当社グループはその理念に賛同し、2024年1月に、開示提言の早期採用者「Early Adopter」となりました。そして同年6月、TNFDのフレームワークに沿って、当社グループの事業を通じた自然関連課題について、情報開示しました。本開示では、TNFDのLEAPアプローチを参考に検討した結果を、TNFDの一般要件及び開示提言に沿って開示しています。

WEB参照 TNFD提言に基づく情報開示  
[https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/\\_assets/pdf/environment/biodiversity/resorttrust\\_tnfd.pdf](https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/_assets/pdf/environment/biodiversity/resorttrust_tnfd.pdf)

《開示内容》

TNFDフレームワークに基づく主な開示内容	
1	一般要件 (1) マテリアリティの適用 (2) 開示の範囲 (3) 自然関連課題の地域性 (4) その他サステナビリティ課題との統合 (5) 考慮した時間軸 (6) 先住民、地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント
2	ガバナンス
3	戦略
4	リスク・インパクト管理
5	測定指標・ターゲット
6	取り組みの紹介

1. 一般要件

(1) マテリアリティの考え方

全社的なマテリアリティの項目の中で、環境については、GHG排出量の削減、廃プラスチック・食品ロスの低減、生物多様性の保全を特定しています。本開示では、その中の自然関連課題に焦点を当てて開示しています。

(2) 開示の範囲

当社グループの全事業分野、主要バリューチェーン段階について、自然への依存・インパクトの概観を把握した上で、リスク・機会を検討しました。優先地域の評価においては、当社が運営している施設の場所全てを対象としました。開示推奨項目の中で、シナリオ分析については、今回開示では対象外としており、今後、検討を深めていきます。

(3) 自然関連課題の地域性の考慮

当社グループが直接事業を行う施設については、優先地域の基準に照らし合わせた評価を実施しました。特に優先される地域については、今後必要に応じ、詳しい評価を検討します。

(4) その他サステナビリティ課題との統合

自然関連課題は、気候変動など他のサステナビリティ課題と密に関連しており、自然関連課題の検討においては、気候変動などの他の要因による影響も考慮しています。

(5) 考慮した時間軸

短期(直近3年程度)、中期(~2030年)、長期(~2050年)の時間軸で想定されるリスク・機会を検討しました。

(6) 先住民、地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント

新規にホテルなどの拠点を建設する際に、各種法令を遵守しながら必要な環境アセスメント等を行い、建設予定地の周辺住民を対象として説明会等を実施し、地域社会との関係構築に前向きに取り組んでいます。

2. ガバナンス

自然関連課題に関しては、サステナビリティ委員会にて事業へのリスク・機会を踏まえた施策の立案や、KPIの検討を行っており、同委員会で承認された施策の実行は、当社グループ各社とともに具体的な活動・検討を進めています。新規施設開発時には 1. 一般要件 (6)に記載の通り、影響を受けるステークホルダーとエンゲージメントを行っています。

WEB参照 サステナビリティ経営

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

WEB参照 人権方針

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/#contents-02-04>

3. 戦略

当社グループ事業全体の依存・インパクトの概観(下図参照)

当社グループの全事業分野と、主要なバリューチェーンの段階を対象に、TNFDの生態系サービス・インパクトドライバーの分類を踏まえ、依存・インパクトの内容やその重要性を評価しました。UNEP(国連環境計画)が開発したツールである「ENCORE」など客観的情報も参考にしながら、各項目の重要性はVery high~Lowの4段階で整理しています。

- 主なインパクトとして、施設開発・運営による陸域生態系の変容・占有やGHG排出、ホテル・リゾート施設やゴルフ場での水資源の利用、廃棄物の発生等が特定されました。
- 依存としては、施設の開発や運営における水資源やその他資源(食品やアメニティ等)の供給サービス、再エネ施設やホテル・リゾート施設での気候調整・災害緩和といった調整サービス、観光資源や癒し、景観といった面での文化的サービスへの依存の重要性が高いと考えられます。
- バリューチェーン上流である食品等の生産段階での各種生態系サービスへの依存、インパクトの重要性も高いと考えられます。

事業分類 内容	バリューチェーン の段階	自然へのインパクト											自然への依存									
		土地・淡水域・海洋 利用変化			気候 変動		資源利用/ 回復		汚染/汚染除去				供給 サービス		調整 サービス							
		陸域生態系 の利用	淡水生態系 の利用	海洋生態系 の利用	GHG 排出	水 利用	その他 資源 利用	廃棄物	GHG 以外の 大気汚染	土壌汚染	水質汚濁	かく乱	侵略的 外来種	水資源	その他 資源	汚染 浄化	水循環・ 水質	気候 調整	災害 緩和・ 土壌 安定	その他 調整	文化的 サービス	
全事業	企画・施設の開発	直接	VH	-	-	VH	M	-	VH	M	M	M	-	M	H	-	L	-	-	L	-	-
	自家太陽光発電	直接	L	-	-	-	-	-	-	-	-	L	L	-	-	-	VL	-	VH	M	-	-
	物流	間接	-	-	M	H	-	-	-	H	L	L	H	-	-	-	-	H	M	-	-	
ホテル・レストラン 事業	食品等の生産・調達	間接	VH	VH	VH	H	VH	H	H	-	H	H	-	M	VH	VH	M	VH	VH	VH	VH	-
	ホテル・リゾート施設運営 (レストラン、クルーザー等含む)	直接	M	-	-	VH	M	-	M	-	-	H	-	-	H	M	-	L	M	M	VL	H
ゴルフ事業	ゴルフ場の運営/ 維持・管理	直接	M	H	-	H	H	-	M	M	M	M	-	-	H	M	VL	H	M	L	-	M
メディカル事業	サービス提供	直接	-	-	-	H	H	-	M	M	-	-	-	M	-	VL	-	-	L	-	-	
	化粧品等の開発・製造	間接	-	-	-	H	H	-	H	M	H	H	-	M	H	M	-	M	-	L	-	-
シニアライフ	施設の運営・管理	直接	-	-	-	H	M	-	M	-	-	-	-	H	-	L	-	-	L	-	-	

地球環境への取り組み

(1) 優先地域の評価

当社グループの運営施設について、その立地に基づき、優先地域の評価を行いました。TNFDが優先地域の一つとして提示している「要注意地域(生態学的にセンシティブな地域)」の視点を踏まえ、優先地域に関する評価を行っています。

① 生態系の十全性の高さ

評価の結果、25個の地域で、生物多様性完全度指数が90%以上と、十全性が高いことがわかりました。

② 生物多様性の重要性

生物多様性重要地域(KBA)及び保護地域(IUCNカテゴリーIV(種と生息地管理)・V(景観保護))と100m以内で近接している拠点は37カ所ありました。STAR指標については、世界6段階中、4となる地域が3つあり、これら地域は希少な生物種や生息地が限られる生物種の生息種数が多い地域と考えられます。

③ 水の物理的リスク

水ストレスについては、5段階中4で「高い」と評価された地域が1つありました。汚染に関する指標では、特にリスクが高いと考えられる場所はありませんでした。

(2) 自然関連のリスク・機会/事業に対する影響

ここまでの評価を踏まえ、全社的に想定される自然関連リスク・機会の内容と、各項目の定性的な重要性を評価しました。重要性は、影響度と発生可能性/切迫度の2軸で評価をしています。影響度は、費用面のインパクトや、事業戦略・ブランド・企業価値への影響を踏まえて小〜極大の4段階で定性的に評価、発生可能性/切迫度は、発生可能性や顕在化の懸念を踏まえて低〜高の3段階で評価しました。

4. リスク・インパクト管理

当社グループでは、「リスクマネジメント基本方針」を策定し、全ての事業活動を対象としたリスクマネジメント体制を整備し、運用しています。また、自然関連リスク・インパクトについては、事業活動に大きな影響を及ぼすとの認識の下、サステナビリティ推進体制において当社グループの事業戦略及び企業価値への影響を定性的に評価した上で、相対的に重要なリスクを特定しています。

5. 測定指標・ターゲット

測定実績については、サステナビリティサイト(関連データ)にて開示しています。

WEB参照 サステナビリティ関連データ

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

6. 取り組みの紹介

施設開発時の環境設計の実施や、生物多様性の大切さを広める「おりがみアクション」など、各拠点で取り組みを行っています。

WEB参照 自然との共生

🌐 <https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

社会との共創価値の創造

地域との連携で築く「食品リサイクルループ」

当社グループが運営するレストランでは、調理過程で発生する食品残渣を食品リサイクル法に則り食品循環資源の再生利用等の数値目標を定め、適切に処理をしています。

また、食品残渣由来のたい肥を使い、近隣の生産者様の下で育てた作物をホテルで再びお客様へメニューとして提供する「食品リサイクルループ」の構築など、お客様や地域の方との連携を深める取り組みも行っています。



地域コミュニケーションを通じた価値創出

当社グループが全国各地に展開する事業所では、それぞれの地域の皆様との関わりを大切にしています。

例えば観光資源を活用したネイチャーツーリズムや、ホテルでの特産品の利用や販売は、その地域ならではの魅力を当社事業を通じて伝え、お客様満足度の向上だけでなく地域経済の活性化にもつながると考えます。また、地域イベントへの参加やボランティア活動にも積極的に取り組んでいます。



社外取締役×取締役 座談会



戸田 泰

取締役

寺澤朝子

社外取締役

三宅 勝

社外取締役

荒本和彦

社外取締役

多様性に富んだガバナンス体制で  
グループ全体の企業価値向上に寄与していく

当社グループにおける、取締役会の状況やガバナンスの実効性、監査等委員会の活動、持続的な成長に向けた今後の課題など、多岐に渡るテーマの座談会を、社外取締役の寺澤朝子氏及び、社外取締役・監査等委員の三宅勝氏、荒本和彦氏、取締役・監査等委員会の委員長を務める戸田泰の4名で実施しました。

当社取締役会の雰囲気と実効性

戸田: 私は当社の取締役会の特長はスピーディな意思決定にあり、それが事業機会の捕捉にもつながっていると感じています。取締役会では、議長(伏見有貴代表取締役社長)が必ず社外取締役に発言を促し、これまでも皆さんからさまざまなご指摘をいただくことで、意思決定に反映できていると思います。皆さんは、当社の取締役会について、どのようにお感じでしょうか。

寺澤: 私は、事前にいただく資料を基に当日確認したいポイントを予習した上で取締役会に臨んでいます。時間配分も、以前は事業ごとの数値の報告に多くの時間が割かれていたのですが、今年からは議論に時間をより配分できるよう、議長の采配で数値報告がコンパクトにまとめられ、その代わりに事前に配布される資料の中でより細かい数値や内容が把

握できるような工夫もされています。意思決定はスピーディで多くの議案はその場で決議されますが、一方で、新たな事業領域でのプロジェクト案件などでは、5年後、10年後の展望などを含めた議論や説明が尽くされ、それを受け翌日より練られた内容で改めて付議されるといったこともあり、安心感があります。社外取締役に指摘・意見も、しっかりとフォローアップされており、執行側に受け止めていただいていると感じます。

三宅: 社外取締役に発言しにくい雰囲気は一切ありません。逆に、こちらの発言に対してしっかりとフォローアップがなされるだけに、私たち社外取締役も事前に資料を読み込んでしっかり準備する必要があります。その意味で、議案によっては、もう少し早く資料をご共有いただけるとありがたいと感じることもあります。

荒本: 私は社外取締役に多様性も大きな特長だと思いま

す。自由闊達な議論ができる雰囲気の中で、さまざまな知見・経験を有する社外取締役から適切な示唆・助言、新たな視点が提示されています。私も、カーボンニュートラルについて意見を述べたことがありましたが、その場では一旦持ち帰りになったものの、次回の取締役会では、その意見がどのように社内で検討・活用されているかの報告があり、PDCAが回っていると感じました。

**寺澤:**社外取締役からの意見が執行サイドに反映された事例として、人財に関するPR活動についてご紹介したいと思います。これまでの当社のPRは会員制ホテルのハード面の内容がメインでしたが、私から若者向けを意識してSNSを活用し、働く社員のモチベーション向上のためにもソフト面のPRをご提案しました。伏見社長を中心にすぐに動いてくださり、オウンドメディア「わたしのホテル時間 by resort trust」や、人事部門による採用公式YouTubeチャンネル「一皿のプレゼント」や「きっかけの灯り」などが制作されました。スタッフによるホスピタリティや、働く職場としての魅力を、感動的な実話とともに訴求する内容は、何十万人もの方々にご視聴いただいています。社外取締役の提案にトップをはじめ執行側が応え、実際に大きな反響を呼ぶ形で人財確保にも寄与しています。

**荒本:**そうですね。ほかにも、他社で効果的だった人財採用方法や、開発案件に関する広報チャンネルの紹介、新施設でのカーボンニュートラルの取り組み方、さらには学生から好意的に受け止められる採用活動のアドバイスなど、社外取締役からの助言機能はかなり適切に機能していると思います。また、コンプライアンス上の案件に関する情報も適時



に共有され、監査等委員と社外取締役との間で現場での課題について目線合わせができており、これもとても意義があると感じています。

**三宅:**監査等委員会としては、取締役会や監査等委員会の終了後に委員が集まり、当日の議論の振り返りや、改善すべきことがあればどう働きかけるかなどを話し合う場が設けられています。リスク管理部や監査部などとも連携し、全体としてより良い企業運営を目指す仕組みが機能し始めていると感じます。また、私は指名諮問委員会と、報酬諮問委員会の委員長を兼任していますが、取締役会での意思決定の前に、社外取締役が過半を占める諮問委員会を通すことで、指名や報酬の決定における透明性、客観性、妥当性を担保できますし、それが執行側への納得感も含めて機能していると評価しています。

### 監査等委員会の活動とグループガバナンスの進化

**戸田:**当社は監査等委員会設置会社ですので、監査等委員会の活動と実効性についても私からお話したいと思います。常勤監査等委員として、私はより頻繁かつ密接に、監査部・リスク管理部と意見交換をしています。監査等委員会での社外取締役の方々のご発言・ご指摘は、極めて活発かつ有意義で、執行側の皆さんにとっても気づきが多い会議となっている点で監査等委員会の実効性は担保されていると考えます。2023年6月に現メンバーによる監査等委員会が発足しましたが、4人の監査等委員のうち3人が新任でし

たので、やはり現場を知らないと始まらないということで、2023年度は現場の実態把握を重要課題に掲げ、11施設を往査しました。一度の往査で10人以上の幹部や若手社員にヒアリングし、強みと弱点も把握でき、委員会活動をする上での課題もより明確になりました。2024年度の運営方針を検討するにあたり、上場企業において徐々に導入が始まっている監査等委員会の実効性評価も行いました。5点満点中4.3点との評価でしたが、現場の徹底力の強化や、社外取締役とのコミュニケーション・連携といった課題も見えたので、2024年度の取り組み方針に入れていきます。会計監査人とも、四半期に1度のレビューに加え、2023年度下期以降は監査部も併せた三様監査の体制強化にも注力しています。社外取締役の皆さんから、グループガバナンスについてのお考え、ご意見を聞かせていただけますか。

**寺澤:**私は、伏見社長就任と同時期に社外取締役に就任し、今年で7年目になります。私の専門は組織論ですが、当社のように社員数が多く歴史が長い組織は、通常、事業部間に壁ができたり相互協力がしにくくなったりと硬直化する傾向があるため、しっかりモニタリングしようと意識してきました。ありがたいことに、伏見社長が就任後、最初に掲げたのが事業部のコネク、事業部間のシナジー効果の発揮で、2021年にはグループアイデンティティが策定され、各事業が一つのグループとしてかみ合うようになりました。もちろん、まだ改善の余地はありますが、7年前に比べるとかなりグループシナジーが浸透しつつあり、会員制運営での協力体制も構築できていると、進化を感じています。

**三宅:**私はコロナ禍での就任でしたので、当初は監査等委員として往査も制限がありました。もちろんその間も毎月、リスク管理部や監査部からの報告をもとに、意見を述べ、提言をしてきましたが、新たな体制下では、これらの部門と調整しながら往査先を選定して往査に臨めることで、より効果的になってきたと思います。

**荒本:**グループ監査役会議が始まったことの意義も非常に大きいと思います。グループ各社は個々には一生懸命やっていると評価していますが、それぞれ背景も異なることから、横並びで凸凹している印象もありました。親会社横並びのプラットフォームを作って、グループ会社間で相互に監査の取り組みを比較・共有できるようにしたことで、グルー

プガバナンス体制の向上につながっていると思います。また、リスク管理部長を務めた戸田さんが、私たちとは異なる力を足してくださっているように思います。

### 当社グループの持続的成長に向けた今後の課題

**戸田:**今後の課題感や問題点などについてご意見を聞かせていただけますか。

**寺澤:**私からは2つあります。1つは女性活躍です。女性従業員比率に比べて女性管理職比率が低く、株主総会でも女性の社内取締役がない点をご指摘いただいています。当社として、2024年度に2名の女性執行役員を輩出できたのはとても喜ばしく、他の女性管理職にとっても、非常に良いロールモデルができると思います。この流れを止めないよう、さらなる女性活躍推進を期待しますし、そこに私も貢献したいと思っています。2つ目は、開発計画の進展と人財の雇用・育成のバランスです。マクロの事業環境では、サービス業で優秀な人財を確保することは今後ますます難しくなります。報酬面、福利厚生面で素晴らしい体制を整え、人事部門も積極的に新たな挑戦をされている点は大いに期待していますが、しっかりした社員育成や開発計画に伴う必要人員数の視点から、現在の開発スピードが適しているのかなど、長期的なビジョン、グランドデザインの中で、より議論を深めていく必要を感じています。

**三宅:**中期経営計画の策定プロセスについて、全社員を巻き込もうという姿勢はよくできていますが、本当に全社員が参加できているかという点、社員の皆さんの意識改革も含



め改善点はあるように思います。働き方改革も、しっかりと労働時間の遵守に取り組んでいますが、社員の方が、新たに余裕のできた時間をリスクリングに使いたいと思われるような、そうした動機付けの試みがあると企業としての成長と発展につながると思います。一方、開発を進める際の地域行政との協定締結などの取り組みは、社会課題の解決の視点からも非常に素晴らしいと感じています。地域の観光収入への寄与にとどまらず、雇用の確保、交流人口や関係人口の増加を通じて地方経済の活性化に貢献し、さらには自然保全にもつながるなど、大きな役割を果たせるからです。サンクチュアリコート琵琶湖の開発では、地元自治体と協定を結んで、水質保全問題にもしっかり対応されました。こうした地域コミュニティとの対話や協働は、当社にとってもスムーズな開発・着工につながっており、今後も引き続き継続してほしいと思います。

**荒本:** 当社は美しい施設を提供してきましたし今後もそれは続くとは思いますが、今の若い人たちが、施設に滞在して贅沢な時間を過ごすだけで満足するのかどうかという点は少し疑問にも思います。やはりエコツーリズムやコト消費・コト体験の提供が重要であり、三宅さんのご指摘にあったように地域行政との連携や、パートナー企業、NPO、地元企業と連携して新たなサービスや事業、体験価値を今以上に生み出す必要を感じます。そのために、当社がプラットフォームとして、オープンな形で楽しみ方を提供する場をより積極的に作っていくことが、余暇やメディカルにとどまらず、より広い人生への寄り添い方につながるのではと思います。

### 当社グループの企業風土

**戸田:** 企業風土については、皆さんどう感じになっておられますか。

**三宅:** 当社グループは、やると決めたら確実にやりきる、非常に力強い企業風土があると思います。3事業それぞれに文化の違いはありますが、グループアイデンティティの下、そうしたカルチャーの融合がより一層進めば、さらに力を発揮できると期待しています。

**荒本:** 私は、お客様に笑顔を届けることを、心底喜びや働きがいに感じて働いている社員が多いことが当社の企業風土の中で最も感動している点で、他社と大きく違う強みだと思います。寺澤さんがご紹介されたYouTubeの動画も、実際



日々現場で当たり前に行われていることだと実感します。また、障がいのある人財の雇用・育成の視点で、当社の事務支援センターの取り組みは本当に素晴らしく、障がい者の高い定着率につながっています。健康者が最初の業務プロセスや制度的なものを進めますが、その後は、障がいのある社員自らが工夫してプロセスの改善やアウトプットの向上に努められており、そうした自律的な取り組みが定着している点は目を見張るものがあります。

**寺澤:** 組織風土は一般に、中から変革するのは難しく、外からの刺激やきっかけにより、新しい風を吹き込むことが重要です。当社の場合、これまでのホテルや会員制営業の文化に、少し毛色の違うメディカル事業が急成長して新しい風を吹き込んだようにも思います。営業現場で女性の生産性が高く伸び伸びと活躍できているのも大きな変化ですし、ホテルで進めているプレジャープログラムの効果も大きいと感じています。若手社員が自らの力でホテルの雰囲気を変革できる、そうした成長実感や達成感の醸成にも一役買っているように思います。

**戸田:** 内部統制の視点では、組織として統制がとれている点が優れていると思います。一方で、トップマネジメントがデジタル時代の変化を捉え、営業現場でもデータを起点にしたスマート営業が進んでおり、そうした環境変化を組織に落とし込んで強化できているのも特徴ではないかと思えます。

**三宅:** 創業から50周年を迎えました。当社からは新しいことに挑戦しようという声が聞こえてきますよね。その精神が、社員のマインドとして、新たな挑戦を抵抗なく進められるように思います。障がいのある方の雇用・活用も見事なも

ので、本当に良い企業風土になっていると感じます。

**寺澤:** 会員制ホテルとして日本でトップランナーをずっと走り続けてきた当社は、一般のホテルとは異なり会員様と長くお付き合いをするというビジネスモデルを生み出しました。そのモデルを維持するためにも新しいことへの挑戦が必要だったと思います。それが経営理念にある「信頼と挑戦」にもつながっていますし、その理念の下で施策として具現化していく、その両輪が、今の企業文化、そしてその先にある財務業績に結び付いていますよね。

**戸田:** 社内の立場から見ると、創業者の強力なリーダーシップの下で、エクセレントホスピタリティが徹底され、良いと思ったことはすぐ実行に移す力強い推進力・挑戦する力があるように思います。新たな挑戦には問題が発生することもあります。当社はすぐにそれらの問題点をあぶり出し、良い形に変えていく、そうした力も旺盛です。

**寺澤:** 長生きする組織に必要なのは環境適応力です。環境変化に合わせて自らを変えていく一方で、安定性と柔軟性の両方を発揮する必要もあります。当社の場合、創業者の下で進めてきた会員様ファーストの徹底が安定性で、伏見

社長を中心に若手が時代に合わせて進めている新たな挑戦が柔軟性です。会員様ファーストでありながら、従業員を傷つけるカスタマーハラスメントには断固とした対応をとる。この先の20年、30年も今のこの安定性と柔軟性の両方を守っていくことで、当社の発展や新たな市場開拓の道筋が見えてくると思います。

**荒本:** 当社の持続的成長を考えると、今は、創業者が守ってきたものと、若手を中心に挑戦する姿勢がベストミックスになっています。創業者のお二人からは、守るところは守るが任せるところは任せるといった姿勢が見えます。社外取締役としてはこの状況がどちらかに偏ることがなく今後も保てるようモニタリングしていくことが重要だと考えます。

**三宅:** 私は当社の取締役会で、オーナー企業の雰囲気を感じたことは全くありません。むしろ、新しいことへの挑戦マインドでは皆さん一致しています。文化の違う3事業をうまく融合できるよう取締役会全体でも考えており、その点は面白く、新たな事業への期待も高まります。またサステナビリティに対する取り組みも、自然資本に対する情報開示なども含め、叡智を合わせて進化していただきたいと思っています。

### リゾートトラスト【採用公式】YouTube

「きっかけの灯り〜Episode "0"〜」篇 (Full Ver.)

<https://www.youtube.com/watch?v=IbWkDLrUUkG>



「一皿のプレゼント」篇 (Full Ver.)

<https://www.youtube.com/watch?v=83oGyjnztM0>



### 寺澤朝子 社外取締役

中部大学学長補佐及び経営情報学部教授を務める。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。各種行政の委員や社会福祉法人評議員、財団理事を歴任。2018年6月より当社社外取締役(現任)。

### 荒本和彦 社外取締役(監査等委員)

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

### 三宅勝 社外取締役(監査等委員)

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)。

### 戸田泰 取締役(監査等委員)

東海銀行(現三菱UFJ銀行)入行後、三菱UFJスタッフサービス執行役員を経て2014年当社入社。リスク管理部長、リスク管理部長兼品質管理部長を歴任、2022年監査等委員会事務局主査。2023年6月より取締役監査等委員(現任)。

# コーポレート・ガバナンス

当社グループは、株主をはじめお客様、取引先、地域社会、従業員等全てのステークホルダーから信頼される企業体制を構築するため、コーポレート・ガバナンスの充実と強化を経営上の最重要課題として位置づけ、経営の透明性の向上及び効率性を確保し、経営環境の変化に対応できる組織体制による企業価値の増大に努めています。

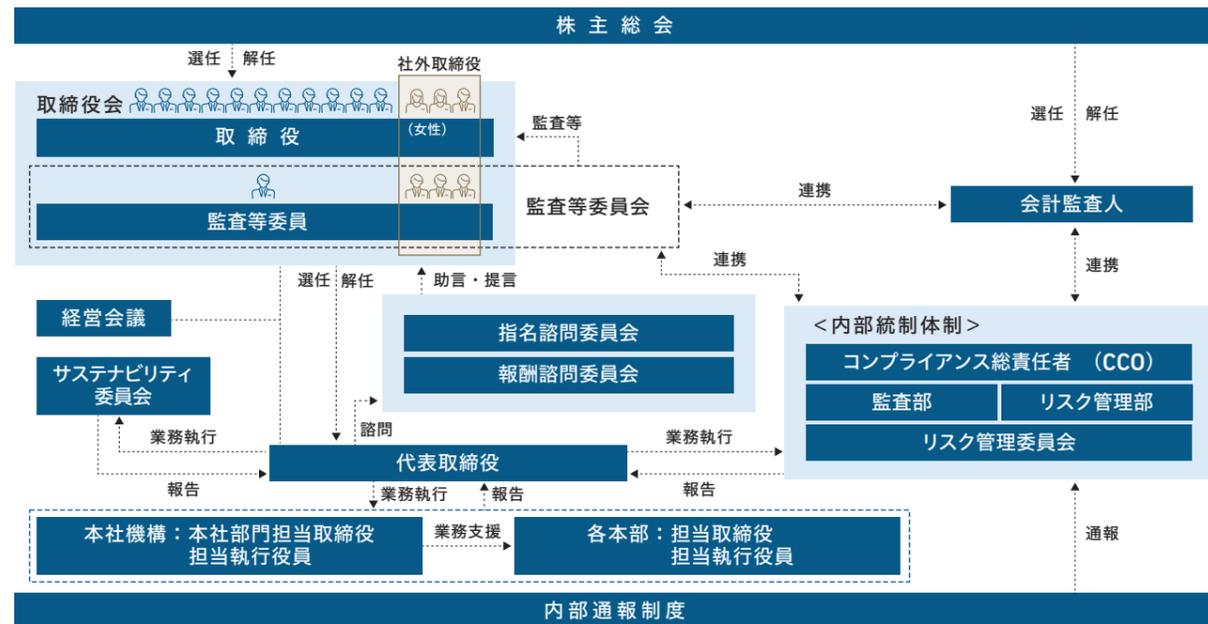
## コーポレートガバナンス体制

当社は、持続的企業価値向上を図り、適時・適切なガバナンス体制の構築・運用に努めるため、監査等委員会設置会社の企業統治体制を採用し、「監査等委員会」「経営会議」「取締役会」の機関を設置、運用しています。

また「指名諮問委員会、報酬諮問委員会」を設置し、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現しています。指名諮問委員会は取締役の選任及び解任に関する事項について審議し、報酬諮問委員会は取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬に関する事項について審議を行い、取締役会に対して助言・提言を行います。委員会は代表取締役社長の諮問に応じて審議、取締役会に対して助言・提言を行うため、独立性を重視しています。

当社における重要事項の決定プロセスは、議案提出部署が、毎月開催される「経営会議」に起案事項を付議します。経営会議がさまざまな観点から議論を尽くし、その後毎月開催される定例取締役会において重要事項を審議し、決定する形をとっています。

■ 体制図（2024年7月1日現在）



コーポレートガバナンスに関する詳細は「コーポレートガバナンス報告書」参照  
<https://www.resorttrust.co.jp/ir/investors/governance/pdf/governance-240701.pdf>

その他の規定・方針  
 ディスクロージャーポリシー/反社会的勢力に関する基本方針/リスクマネジメント基本方針/リスク管理方針/情報セキュリティ方針  
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/policies/#contents-03-04>

**経営会議**

経営目的を適切に遂行することを目的とし、承認された事項は、職務権限に基づき、取締役会等の上申する機能を果たしています。

議長は代表取締役会長CEOの伊藤勝康氏。伊藤與朗氏、伏見有貴氏、新谷敦之氏、井内克之氏、花田慎一郎氏、古川哲也氏、荻野重利氏、及び監査等委員である戸田泰氏の計9名で構成しています。

**コーポレート・ガバナンス体制の状況**

- 機関設計：監査等委員会設置会社
- 定款上の取締役の員数：25名
- 取締役会の議長：社長
- 社外取締役のうち独立役員：6名
- 定款上の取締役の任期：1年
- 取締役の人数：18名（うち社外取締役6名）
- 女性取締役の人数：2名（11.1%）

## 取締役会

取締役会は月1回開催し、会社の意思決定機関として法定事項を協議決定し、経営の基本方針並びに業務執行上の重要な事項を決定または承認するとともに、取締役の職務の執行を監督するものとし、経営上の重要事項を承認するため、職務権限規程上、最高の決裁権限を有しています。議長は代表取締役たる最高執行責任者(COO伏見有貴氏)で、的確な経営及び執行判断を補佐するため、執行役員11名(2024年7月時点)を選任しています。

### 取締役会の実効性分析・評価

2023年度は定時株主総会後に行う取締役会を含め、取締役会を13回、開催しました。前年度の分析・評価を踏まえた取締役会の運営の結果、アンケートでは経営理念を踏まえた闊達な議論や、各取締役のスキルの高さについて、高く評価されているなど、当社の取締役会はその役割・期待を適切に果たし、前年度に引き続き取締役会の実効性が十分に確保できているものと分析・評価しています。

他方、下記の今後の課題について、議論の充実を求める声があることを踏まえ、さらなる改善を実施していきます。

評価方法	① アンケート実施(2023年度第4四半期) ② アンケート結果をもとに、取締役会において分析・自己評価 <small>※透明性を確保するため、アンケートの作成及び結果のとりまとめについては外部機関に委託をしています。</small>
対象	取締役(監査等委員を含む)及び執行役員 計25名

### 今後の課題

- 適正な取締役の人数、社外取締役の割合を含めた取締役会の目指すべき姿の議論
- 経営トップや社外取締役の後継者に関する事項を含めた取締役の指名・報酬に関する取締役会での議論

## 監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役3名を含む4名の監査等委員である取締役により構成され、毎月開催される取締役会に出席するほか、経営会議その他の重要な会議について監査等委員である常勤取締役が出席し、公正な経営監視体制をとっています。

監査等委員会は、監査部及びリスク管理部から監査等の報告を受け、会計監査人から、その監査計画及び監査の結果について四半期ごとに報告及び説明を受け、これに基づき財務諸表監査及び内部統制監査の結果について検証を行うとともに、会計監査人の品質管理体制についても報告及び説明を受けています。

### ■ 監査活動の概要

項目	方法	活動内容・頻度	常勤	非常勤
業務執行	会議等	経営会議、会員制本部会議、H&G本部会議、メディカル本部会議(毎月)、中計会議(年2回)、広告宣伝会議(年1回)	●	
	個別面談★	代表取締役との意見交換(年1回) 取締役との意見交換(年1回)	●	●
内部統制	会議等★	監査部長、リスク管理部長との合同情報連絡会(月1回) 会計監査人、監査部長との情報連絡会(適宜)	●	
	個別面談★	IT推進部との情報連絡会(月1回) 関係会社監査役連絡会(年2回)	●	●
	会計監査人往査の視察	関係会社監査役との意見交換(適宜) 会計監査人との意見交換(適宜)	●	●
	会計監査人往査の視察	固定資産実査内容の共有(適宜)	●	●

★は監査等委員会が主催

## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

指名諮問委員会は、取締役の選任及び解任に関する事項について審議をし、取締役会に対して助言・提言を行っています。2023年度は1回開催し、その結果を取締役会にて報告しました。

報酬諮問委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬に関する事項について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。2023年度は4回開催し、その結果を取締役会にて報告しました。

両委員会とも監査等委員の三宅勝氏が委員長を務め、委員も同じメンバーです。

### ■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成(敬称略)

委員長	三宅 勝	社外取締役(監査等委員)
委員	伊藤與朗	代表取締役ファウンダー・グループCEO
	伊藤勝康	代表取締役会長 CEO
	伏見有貴	代表取締役社長 COO
	野中ともよ	社外取締役
	荒本和彦	社外取締役(監査等委員)
	西原浩文	社外取締役(監査等委員)

## 役員報酬

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の報酬は、当社グループの持続的な成長と長期的な企業価値の拡大を目指すインセンティブとして十分に機能し、優秀な人材を経営者として確保可能な報酬体系とし、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。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。

基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら決定します。また退職慰労金は、第48回定時株主総会（2021年6月開催）で決議された「取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）に対する退職慰労金制度の廃止に伴う打ち切り支給の件」に従い、役位、在任年数、貢献度その他の事情を考慮し、取締役の退任時に打ち切り支給します。

取締役の株式給付信託（BBT）は、業績や株価を意識した経営を行うこと、及び株主との利益意識を共有することを目的として、役位、職責、業績への貢献度その他の事情を踏まえ、取締役に対し業績達成度等に応じてポイントを付与し、退任時に当該付与ポイントに相当する当社株式（但し、ポイントの端数部分については現金）を給付します。

譲渡制限付株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えつつ、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、役位、職責、在任年数その他の事情に応じて予め設定した水準に従い、原則として、毎年一定の時期に譲渡制限を設定した当社株式（譲渡制限付株式）を割り当てています。

### ■ 役員区分ごとの報酬等の総額(2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	左記のうち 非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	1,445	804	161	479	641	11
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	12	12	—	—	—	2
社外役員	34	34	—	—	—	9

## リスク管理体制

当社グループは、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です。リスク管理委員会及びリスク管理部を設置し、当社の経営に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを識別し評価を行い、その結果を代表取締役社長に報告するとともに監査等委員会にも報告の上、改善が必要な事項は関係部署に改善を指示しています。

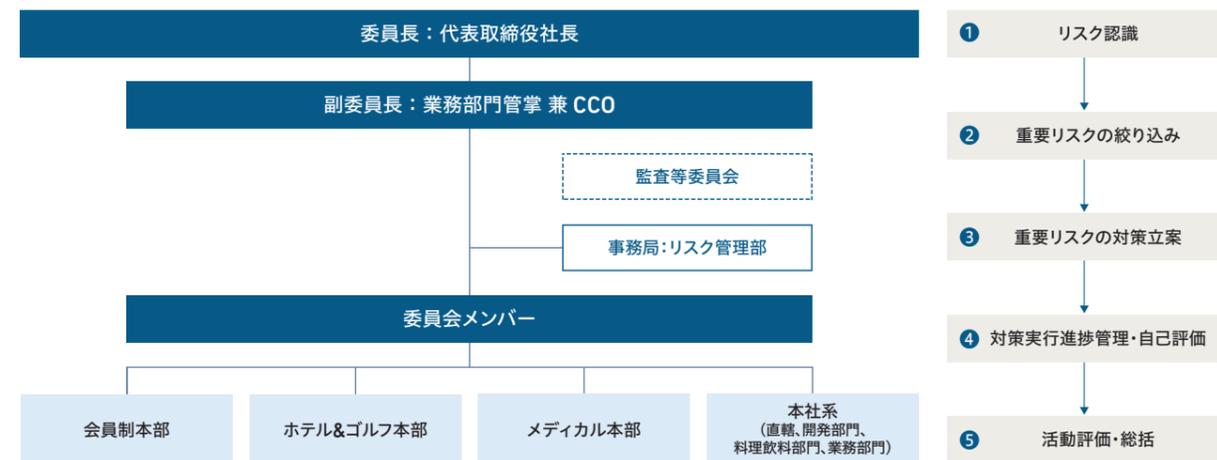
重要リスクへの取り組みは下記参照

<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/governance/risk-management/>

**重要リスク**

- 新型コロナなどのパンデミック
- 少子高齢化、労働人口減少
- 気候変動/自然災害、事故など
- 経済、市場の変動
- 品質、安全性
- 情報セキュリティ
- 医療過誤、介護トラブル

### ■ リスク管理委員会の組織体制



## BCP対策

危機管理については、取締役会等の重要会議でリスク対応策を決定し、危機管理体制の整備に努めています。急性の物理的リスクについては、お客様及びスタッフの安全確保や、事業のバックアップ対策を施すとともに、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画（BCP）などについても整備しています。

**BCP基本方針**

1. 人命最優先で行動し、お客様、従業員、関係者などの安全を確保する
2. 重要業務を継続し、取引先、地域社会との共助により、早期事業復旧を図る
3. 事業継続により雇用と信頼を維持し、社会的責任を果たす

### ■ 全事業所、ホテルやシニア施設などのBCP対策

範囲	取り組み内容
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スタッフ向け安否確認システムの運用</li> <li>● スタッフ向け公共交通機関の運休時の出社・退社基準の策定</li> <li>● スタッフ向け災害時行動基準(災害時の心構え)の配信</li> <li>● 全社幹部緊急連絡網の配信</li> <li>● 災害備蓄品の配備と消費期限到来時の更新管理</li> <li>● 専用システム(BCPortal)を使用した台風襲来時の対策実施</li> <li>● 施設ごとのハザードマップをもとにしたリスク調査の実施(取り組み中)</li> </ul>
本社・支社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模災害時、東京本社及び大阪支社への支払い業務の引き継ぎ</li> <li>● 本社・支社間の衛星電話網の構築</li> <li>● 災害対策本部の立ち上げ時の停電対策(取り組み中)</li> <li>● 支社防災体制の調査及び構築(取り組み中)</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 台風停電対策の実施</li> <li>● 災害時の宿泊稼働確保の対策</li> </ul>
シニア施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 台風停電対策の災害備蓄品を配備</li> </ul>

## コンプライアンス体制

コンプライアンスの徹底を図るため、コンプライアンス総責任者(CCO)を設置し、その指揮の下でリスク管理部が、企業倫理に則った公正な事業活動及び法令遵守の徹底強化を推進しています。グループ全ての事業所にコンプライアンス責任者・推進者を任命し、各事業所ごとにコンプライアンス遵守を推進できる体制を敷いています。また全スタッフに対しコンプライアンスに関する研修や啓発活動を実施するとともに、内部通報制度やホットライン制度を設置し、社内外からの通報を受け付けています(2023年度の内部通報・ホットライン件数は105件)。

## 政策保有株

株式の保有に関しては、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを、当社の基本方針としています。保有目的については純投資目的での保有はしておらず、純投資目的以外の目的で保有しています。

取締役会において、保有する政策保有株式について、個別銘柄ごとに、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、定期的、継続的に保有の意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、当社は市場への影響やその他考慮すべき事情に配慮しつつ、売却を行います。現状保有する政策保有株式はいずれも保有方針に沿った適正な保有であることを確認しています。

特定投資株式及びみなし保有株式の詳細は「有価証券報告書」参照  
<https://www.resorttrust.co.jp/ps/qn3x/guest/news/dldata.cgi?CCODE=35&NCODE=55>

	銘柄数	貸借対照表計上合計額 (百万円)
非上場株式	5	16
非上場株式以外の株式	12	6,778

## 株主との建設的な対話

当社は「株主との建設的な対話に関する方針」を定めており、株主、投資家に対し、積極的にIR活動を行っています。

インサイダー情報の管理については「ディスクロージャーポリシー」参照  
[https://www.resorttrust.co.jp/corporate/disclosure\\_policy/](https://www.resorttrust.co.jp/corporate/disclosure_policy/)

株主・投資家との対話状況は「ステークホルダーとの対話」参照  
<https://www.resorttrust.co.jp/sustainability/management/stakeholder/>

## サクセッション・プラン

リゾートトラストグループでは、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持続的な企業価値向上と社会的責任を果たしていきたいと考えています。

ビジネスモデルを進化させ、サステナブルな経営を推進していくための経営人財育成は、最重要課題の一つであります。そこで、当社グループでは、次世代の経営者を計画的に育成し、持続的な成長を続けるためのサクセッション・プランを策定しています。

サクセッション・プランでは、新任役員候補者(含む執行役員)を対象とし、役員に求められるコンピテンシーを踏まえて、計画的に選抜・育成プログラムを実施しています。選抜・育成プログラムの状況については、透明性・公平性を確保するため人事委員会、監査等委員会や当社経営会議、取締役会等で必要に応じて報告されます。

## スキルマトリックス

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

こうした会社経営の観点から、充実した議論に基づく業務執行の意思決定、適切な監督・監査機能を発揮するため、当社の取締役会にとって重要と認識する経験・知見を、「企業経営」「セールス・マーケティング」「ホテル事業」「メディカル事業」「開発営業」「DX戦略」「国際的経験」「法務行政」「財務会計」「ブランド人財」と定義し、これらを有する方を役員候補者として指名します。なお、上記の経験・知見は、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを行います。

氏名	当社グループ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	開発営業	DX戦略	国際的経験	法務行政	財務会計	ブランド人財
伊藤 興朗	代表取締役 ファウンダー	●				●					●
伊藤 勝康	代表取締役 会長	●				●				●	
伏見 有貴	代表取締役 社長	●	●		●						
新谷 敦之	取締役 副社長	●	●	●							
井内 克之	専務取締役	●					●			●	
花田 慎一郎	専務取締役	●		●		●					
古川 哲也	専務取締役	●	●		●						
内山 敏彦	専務取締役			●				●			●
高木 直	常務取締役	●	●	●							
荻野 重利	常務取締役	●	●	●							
伊藤 豪	取締役	●	●		●						
野中 ともよ	社外取締役	●						●			●
寺澤 朝子	社外取締役								●		●
小杉 善信	社外取締役	●									●
戸田 泰	取締役 監査等委員								●	●	
三宅 勝	社外取締役 監査等委員								●		
荒本 和彦	社外取締役 監査等委員	●					●	●			
西原 浩文	社外取締役 監査等委員								●	●	

(注)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、各氏の全ての分野・経験を表すものではありません

# 取締役一覧

2024年9月1日現在



伊藤 與朗

代表取締役ファウンダー・グループCEO

伊藤 勝康

代表取締役会長 CEO

伏見 有貴

代表取締役社長 COO

## 選任の理由

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：3,229,793株

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)

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。

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：1,072,383株

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)

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。

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：165,577株

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)

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、メディカル本部長としてメディカル事業をグループの基幹事業に成長させる。ES・CS、プロセス、業績のバランスを意識したサステナブル経営を常に目指しており、今後の当社の発展にさらに寄与していただきたい。

## 選任の理由

しんたに あつゆき  
**新谷 敦之**



取締役副社長  
会員制本部長  
所有株式数:100,259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。またグループシナジーを念頭に、ホテル&ゴルフ本部、メディカル本部との事業連携を志向し、その浸透に努めており、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**



専務取締役  
開発部門管掌  
所有株式数:8,880株

日本長期信用銀行、東海旅客鉄道での職務経験を有し、銀行では企画部門、東海旅客鉄道では秘書部長などの本社業務のほか、経営全般を担ってきた。豊富な経験と人脈で、開発業務で実績を上げており、今後の当社の発展にさらに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:133,745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。長年にわたるヨーロッパでの経験で磨かれた感性を活かし、ソムリエ育成にも尽力しており、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**



常務取締役  
ホテル&ゴルフ本部長  
所有株式数:62,372株

会員制事業での営業経験後、新規会員制ホテル及び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。海外展開において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、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 ともよ\*  
**野中 ともよ\***



社外取締役  
所有株式数:4,324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。

こすぎ よしのぶ  
**小杉 善信\***



社外取締役  
所有株式数:1,079株

日本テレビ放送網(現日本テレビホールディングス)で多くの番組制作に携わり、その後、会社役員として経営に参画。企業経営の多様な経験、マスメディアについての幅広い見地を活かし、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。

## 監査等委員

### 選任の理由

とだ やすし  
**戸田 泰**



取締役  
(監査等委員)  
所有株式数:300株

東海銀行(現三菱UFJ銀行)勤務後、当社においては、コンプライアンス・監査・リスク管理・品質管理、監査等委員会事務局の責任者を務める。豊富な知識を活かし、監査等の職責を果たしていただきたい。

あらもと かずひこ  
**荒本 和彦\***



社外取締役  
(監査等委員)  
所有株式数:0株

NTTグループで技術開発・技術戦略及び法人営業等に携わり、会社役員として経営に参画。これらの経験と専門的な知識を活かし、DX推進の役割とともに、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。

(注1)各取締役の経歴、及び独立役員の独立性、選任理由等の情報については、当社の第51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  
(注2)所有株式数は2024年3月末現在  
\*独立役員

## 選任の理由

いとう 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:24,616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、今後の当社の企業価値向上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**



専務取締役  
メディカル本部長  
所有株式数:19,383株

当社メディカル・シニアライフ系グループ企業各社の代表取締役として事業拡大に寄与。メディカル事業全般の成長を担い、専門的人材の活用、女性管理職育成などダイバーシティ経営も実践、今後の当社の発展、ブランド創造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:13,004株

会員制事業の営業に携わり、中部圏のみならず関西圏の当社シェア、当社ブランドの向上に努めた。会員制本部副本部長として、会員制本部の若い社員を中心とした人材育成に注力しており、今後の当社の発展にさら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  
兼メディカル運営事業担当  
所有株式数:66,873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を実現。DXとダイバーシティを推進し、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:1,868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。

## 選任の理由

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。

にしはら ひろふみ  
**西原 浩文\***



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・経験等を有しており、また、国立大学法人の監事や法人の監事、企業の監査等委員を務める。これらの経験を活かし、客観的な立場で経営を監督する役割を果たしていただくことを期待。

# 財務・非財務サマリー

財務データ											
(単位:百万円)											
経営成績	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
売上高	116,824	120,401	142,249	143,541	165,413	179,542	159,145	167,538	157,782	169,830	201,803
営業利益	15,190	16,041	18,640	13,514	17,742	18,877	11,652	14,707	8,693	12,270	21,119
経常利益	16,830	20,206	19,439	14,806	19,422	19,528	12,476	17,647	11,123	13,247	21,807
税金等調整前当期純利益(純損失△)	15,408	17,709	17,531	16,290	18,585	19,049	11,153	△6,953	10,780	22,567	22,870
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失△)	8,733	11,851	13,044	11,010	11,830	12,358	7,135	△10,213	5,775	16,906	15,892
減価償却費(キャッシュ・フローベース)	5,523	5,876	7,030	7,746	8,609	9,678	10,944	11,331	10,556	9,264	9,001
EBITDA <sup>※1</sup>	20,713	21,917	25,670	21,260	26,351	28,555	22,596	26,038	19,249	21,534	30,120
設備投資額	19,561	40,192	14,177	14,409	26,490	20,652	16,870	15,391	6,404	10,425	23,160
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,815	22,057	2,616	26,249	8,456	16,674	19,096	22,981	22,662	24,285	39,116
投資活動によるキャッシュ・フロー	△33,747	△71,837	△33,824	3,881	△7,282	△2,057	△8,247	△13,577	2,736	6,314	△12,519
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,179	60,359	△8,624	△15,593	△9,177	△23,198	△13,364	22,012	△49,026	△30,995	△23,310
現金及び現金同等物の期末残高	51,965	66,404	25,476	40,365	32,469	23,895	21,376	52,756	29,210	28,926	32,260
純資産	81,395	104,769	112,515	118,379	125,190	132,050	132,991	120,791	106,832	123,889	135,607
総資産	300,774	390,832	407,430	421,606	421,440	401,426	400,833	407,243	394,408	439,999	468,565

各種指標(連結) <sup>※2</sup>											
(単位:%)											
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
売上高営業利益率	12.9	13.3	13.1	9.4	10.7	10.5	7.3	8.8	5.5	7.2	10.5
総資産経常利益率(ROA)	6.0	5.8	4.9	3.6	4.6	4.7	3.1	4.4	2.8	3.2	4.8
自己資本当期純利益率(ROE)	12.2	13.6	12.5	9.9	10.1	10.0	5.6	△8.4 <sup>※3</sup>	5.3	15.4	12.9
自己資本比率	24.7	25.5	26.6	27.0	28.7	31.7	31.9	28.4	25.7	26.8	27.6
時価ベースの自己資本比率	52.1	82.9	66.0	49.6	56.6	40.0	28.2	48.6	56.3	51.0	59.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>※4</sup>	92.6	43.9	5.3	44.9	13.0	24.0	34.6	64.9	52.6	89.6	150.6

1株当たり情報(連結) <sup>※2</sup>											
(単位:円)											
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
当期純利益	89.71	120.30	123.34	103.40	110.82	115.53	66.65	△95.39	54.27	158.97	150.03
純資産	758.58	963.99	1,019.35	1,068.20	1,130.11	1,190.63	1,193.69	1,079.40	955.07	1,107.35	1,225.46
配当金	31.00	43.00	46.00	46.00	46.00	46.00	40.00	30.00	30.00	45.00	54.00
配当性向(%)	35.1	35.7	37.3	44.5	41.5	39.8	60.0	—	55.3	28.3	36.0

※1 EBITDA=営業利益+減価償却費(キャッシュ・フローベース)  
 ※2 各種指標及び1株当たり情報については、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  
 ※3 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及び自己資本への影響額を控除した場合:6.8%  
 ※4 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/利息の支払い額

非財務データ													
環境						社会							
GHG(Scope 1,2)排出量 <sup>※1</sup>	単位	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	女性管理職比率 <sup>※1※4</sup>	単位	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
特定12品目 <sup>※2</sup> の提供量削減 <sup>※3</sup>	t	—	—	—	43.06	28.50	男性育児休業取得率 <sup>※3</sup>	%	17.9	17.7	18.4	18.3	19.6
ガバナンス	単位	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	男女間賃金格差(グループ/全社員)	%	—	—	68.0	69.4	68.2
女性役員比率	%	11.8	11.8	11.8	11.1	11.1	平均有給休暇取得率(日数ベース、単体/正社員のみ)	%	51.8	45.1	48.0	50.0	56.0
社外役員比率	%	35.2	35.2	35.2	33.3	33.3							

※1 グループ  
 ※2 「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」に基づき政令で定める特定プラスチック製品12品目。実績はバイオマス等を除くバージンプラスチックの量を記載  
 ※3 単体  
 ※4 翌年度4月1日時点の数値

インテグレーション  
価値創造ビジョン  
コーポレートガバナンス

データ

# グループネットワーク

## リゾートトラストグループネットワーク

(2024年8月31日現在)

- サンクチュアリコート 4施設 (3物件開発中)
- 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10コース (1物件開発中)
- シニアレジデンス 23施設
- 運営支援医療機関 20施設



施設名	運営開始年	部屋数
<b>● サンクチュアリコート</b>		<b>476*</b>
栃木県		
サンクチュアリコート日光	2026(予定)	162
山梨県		
サンクチュアリコート八ヶ岳	2027(予定)	26*
岐阜県		
サンクチュアリコート高山	2024	121
滋賀県		
サンクチュアリコート琵琶湖	2024(予定)	167
<b>● カハラ</b>		<b>484</b>
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
<b>● ベイコート倶楽部</b>		<b>824</b>
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
<b>● エクシブ</b>		<b>3,613</b>
福島県		
エクシブ那須白河	2005	58
山梨県		
エクシブ山中湖	1993	252
エクシブ山中湖 サンクチュアリ・ヴィラ	2009	28

※その他、54室分の宿泊用の建物(建築確認未了)の建築を予定

施設名	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

施設名	運営開始年	部屋数
<b>● サンメンバーズ</b>		<b>633*</b>
静岡県		
リゾートピア熱海	1983	206
京都府		
リゾートピア久美浜	1984	57
サンメンバーズ京都嵯峨	1980	67
大分県		
リゾートピア別府	1984	57
岐阜県		
サンメンバーズひるがの	1974	36
愛知県		
サンメンバーズ名古屋白川	1974	105*
鹿児島県		
サンメンバーズ鹿児島	1980	105
<b>● ホテルトラスティ</b>		<b>507*</b>
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

施設名	ホール数
<b>● ゴルフ場</b>	
福島県	
グランディ那須白河ゴルフクラブ	36
山梨県	
メイプルポイントゴルフクラブ	18
長野県	
グランディ軽井沢ゴルフクラブ	18
静岡県	
グランディ浜名湖ゴルフクラブ	18
岐阜県	
スプリングフィールドゴルフクラブ	18
バインズゴルフクラブ	18
愛知県	
セントクリークゴルフクラブ	27
ザ・トラディションゴルフクラブ	18
三重県	
グレイスヒルズカントリー倶楽部	18
滋賀県	
ザ・カントリークラブ	18
兵庫県	
関西ゴルフ倶楽部	18
奈良県	
オークモントゴルフクラブ	27
徳島県	
グランディ鳴門ゴルフクラブ36	36

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

※営業休止中

施設名	開業年
<b>● ハイメディック(検診コース)</b>	
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
ハイメディック・ミッドタウン・イーストコース	2024(予定)
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
ハイメディック大阪中之島コース	2024

施設名	部屋数
<b>● シニアレジデンス施設</b>	<b>2,093</b>
東京都	
トラストガーデン杉並宮前	99
トラストガーデン南平台	41
トラストガーデン桜新町	86
トラストガーデン用賀の杜	128
トラストガーデン等々力	57
トラストガーデン東嶺町	32
トラストガーデン本郷	118
トラストガーデン常磐松	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)	217
トラストグレイス御影(介護棟)	63
福岡県	
フェリオ天神	95
フェリオ百道	98
レジアス百道	62

施設名
<b>● 運営支援医療機関</b>
北海道
札幌フジクリニック
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

インテグレーション

価値創造ビジョン

価値創造戦略

コーポレートガバナンス

データ

# 会社情報 / 株式情報 / 関係会社一覧

## 会社情報 (2024年3月31日現在)

社名	リゾートトラスト株式会社 (RESORTTRUST, INC.) URL: https://www.resorttrust.co.jp/	創業	1973年4月
本社	〒460-8490 名古屋市中区東桜二丁目18番31号 Tel(052)933-6000(大代表)	資本金	19,590百万円
東京本社	〒151-0053 東京都渋谷区代々木四丁目36番19号 リゾートトラスト東京ビル Tel(03)6731-0001(大代表)	従業員数	8,404名(連結・正社員)
		決算期	3月(年1回)

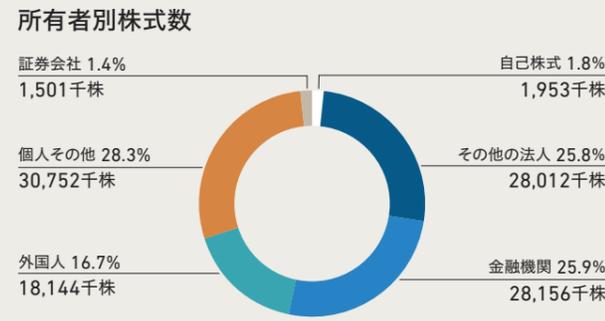
## 株式情報 (2024年3月31日現在)

### 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	44,571名

### 株主優待

権利確定	3月、100株
優待内容	「RTTGポイントクラブ」アプリを基本に電子優待券発行



### 大株主

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,591	14.63
株式会社宝塚コーポレーション	13,419	12.59
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,110	5.73
サッポロビール株式会社	3,351	3.15
伊藤與朗	3,229	3.03
株式会社ジーアイ	1,921	1.80
住友生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	1,555	1.46
株式会社きんでん	1,442	1.35
株式会社KY	1,335	1.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223(常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,252	1.17

## 関係会社一覧 (2024年3月31日現在)

会社名	事業内容	資本金(百万円)	議決権所有割合(%)
<b>連結子会社</b>			
RESORTTRUST HAWAII, LLC ※5	ホテルレストラン等事業	290,000千米ドル	100.0
(株)コンプレックス・ビズ・インターナショナル	ホテルレストラン等事業	50	100.0
(株)ジェス	ホテルレストラン等事業	10	100.0
(株)サンホテルエージェンツ	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	1,972	84.6(84.6)
(株)東京ミッドタウンメディスン	メディカル事業	100	66.5(66.5)
(株)アドバンスト・メディカル・ケア	メディカル事業	200	100.0(100.0)
(株)ウェルコンパス	メディカル事業	100	51.0
(株)進興メディカルサポート	メディカル事業	200	50.0(50.0)
(株)iMedical	メディカル事業	100	51.0(51.0)
(株)セントメディカル・アソシエイツ	メディカル事業	9	51.0(51.0)
(株)シニアライフカンパニー	メディカル事業	1万円	100.0(100.0)
アール・ティー開発(株)	その他	100	100.0
ジャストファイナンス(株)	会員権事業 メディカル事業	10	100.0
アール・エフ・エス(株)	共通	10	100.0
リゾートトラストゴルフ事業(株)	ホテルレストラン等事業	100	100.0
(株)関西ゴルフ倶楽部 ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	98	100.0(100.0)
<b>持分法適用関連会社</b>			
(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(0.2)[43.0]
(株)オークモントゴルフクラブ ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	100	3.9(1.6)[36.9]
岡崎クラシック(株) ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	100	3.5(0.0)[17.8]
多治見クラシック(株) ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	50	5.8(0.0)[21.4]
(株)セントクリークゴルフクラブ ※3 ※4	ホテルレストラン等事業	100	4.5(0.0)[17.4]
京都プロメド(株)	メディカル事業	71	35.8(35.8)

※1「議決権所有割合」の内書は、間接所有割合です  
 ※2「議決権所有割合」の外書は、緊密な者等の所有割合です  
 ※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います  
 ※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  
 2023年度の主要な損益情報等 ① 売上高 33,883百万円  
 ② 経常利益 4,492百万円  
 ③ 当期純利益 2,758百万円  
 ④ 純資産額 14,504百万円  
 ⑤ 総資産額 77,046百万円

## 外部からの評価

### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)/ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

時価総額上位700銘柄(MSCIジャパンIMIトップ700指数)の中から、性別多様性に関する開示情報をもとに優れた企業が選定される、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に選定されています。2024年度は、WINに加え「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」にも選定されました。

**2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)**

**2024 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数**

### SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント株式会社独自のESG評価が高い企業に幅広く投資する年金基金・機関投資家向けの運用プロダクトとして「サステナブル運用」に活用される「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されました。2024年度で5度目の選定となります。

### 次世代認定マーク「くるみん」取得

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

### ハタラクエール2024「福利厚生推進法人」

ハタラクエール(福利厚生表彰・認証制度)は、福利厚生の充実・活用に力を入れる企業・団体・自治体を表彰する制度です。福利厚生の一層の普及・発展を目的に、優れた福利厚生を実施する法人、およびこれから福利厚生の充実を図ろうとする意欲ある法人を表彰・認証します。今回のハタラクエール2024では、100法人が表彰・認証されました。

【免責事項】 MSCI指数にリゾートトラスト株式会社が採用されていること、及びMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマークまたは指数名称が使用されていることは、MSCIまたはその関連会社がリゾートトラスト株式会社を支持、推奨または宣伝していることを意味するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCIインデックスの名称及びロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。