

2018年4月～2023年3月

リゾートトラストグループ
中期経営計画

Connect 50

ご一緒にします、いい人生

リゾートトラスト株式会社

RITG

2018年4月2日

証券コード:4681

トップメッセージ ～リゾートトラストブランドの更なる成長へ～

私たちリゾートトラストグループは、1973年の創業以来、「新天地開拓」「信頼と挑戦」「ハイセンス・ハイクオリティ」「エクセレント・ホスピタリティ」といった経営理念のもと、コアとなる会員制ホテル事業やメディカル事業などにおいて、確固たるブランド価値を構築してまいりました。現在では、17万人を超える会員様から信頼をいただくとともに、一般向けの事業展開も加速させております。

2018年4月をスタートとする本中期経営計画においては、各事業で築き上げた唯一無二のブランドをしっかりと守りつつ、グループのシナジー効果を最大限に発揮することで、より強固でハイグレードなグループブランドを実現すると共に、お客様の一生涯を通じてお付き合いしていただけるグループになることを目指します。

さらに、会員制の強みであるお客様とのつながり、テーラーメイドな高付加価値サービスなど、これまで培ったノウハウをベースとして、一般マーケットにおいても、より積極的に展開していきます。

リゾートトラストグループは、本中期経営計画終了時点で迎える創立50周年の節目に向かって、より一層、グループの力を結集して取り組んでまいります。今後の挑戦にご期待いただくと共に、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

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

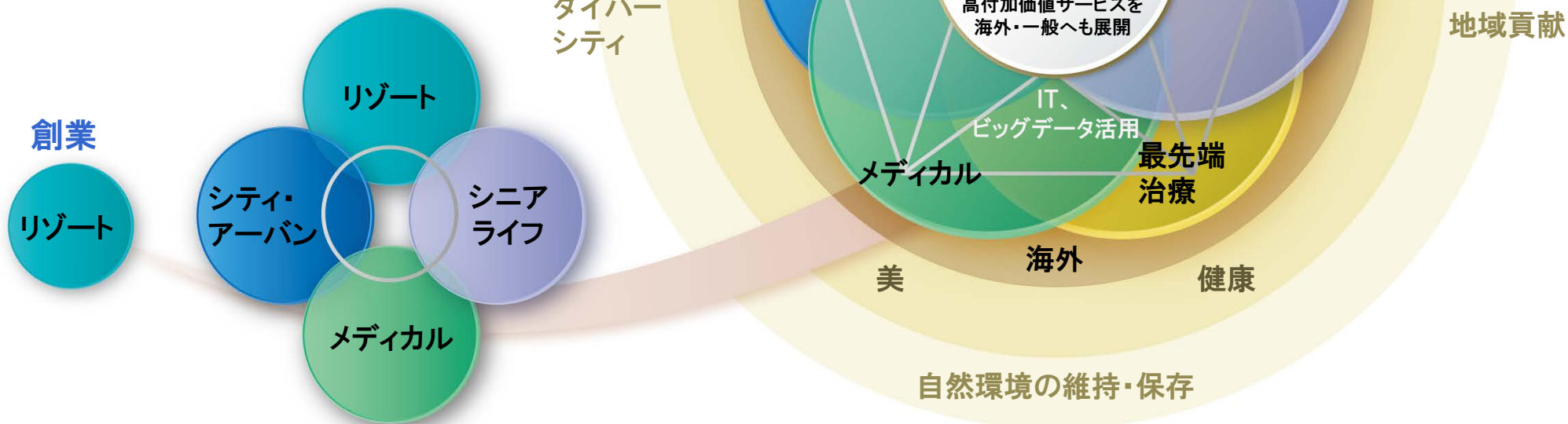
グローバル・ブランドへの挑戦

グループのシナジー効果を最大限に発揮し、
より強固でハイグレードなグループブランドを実現

グローバルに展開する、
唯一無二のホスピタリティ
企業グループへ

2022年度 売上高：2,100(億円)
(イメージ) 営業利益：240(億円)

2017年度 売上高：1,710(億円)
(計画) 営業利益：170(億円)



リゾートトラストの強みと特徴

経営資源（強み）



顧客基盤

国内富裕層17万人超の会員ネットワークと
既存顧客からの紹介による会員の継続的増加



人財・ブランド

ハイセンス・ハイクオリティな施設・サービス、
圧倒的なホスピタリティを追求する「ブランド社員」



ビジネスモデル

安定した財務基盤が新たな成長を支える
独自のビジネスモデル



ブランドに基づいた、グループシナジーの創出

（特徴ある事業構造）

展開

成長

会員制

リゾートホテル開発・
運営事業

メディカル事業
シニアライフ事業

一般向け

成長

展開

リスクと機会

リスク

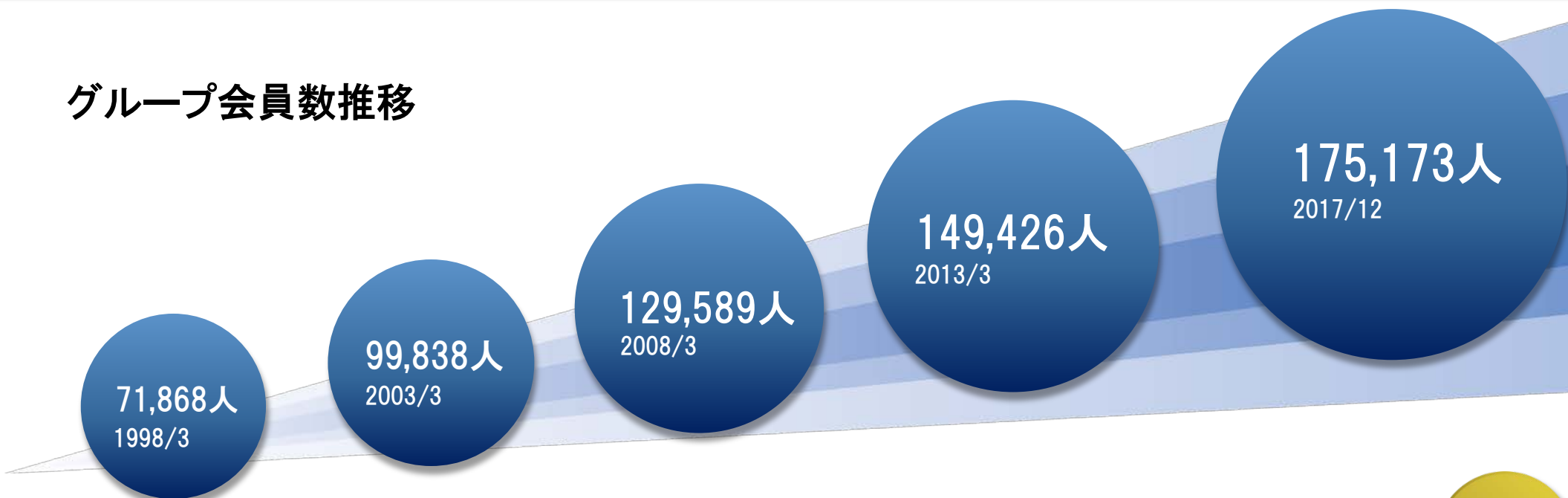
- ・サービス業界全体の人手不足
- ・個人情報等セキュリティリスク
- ・国内および海外の競合企業参入

機会

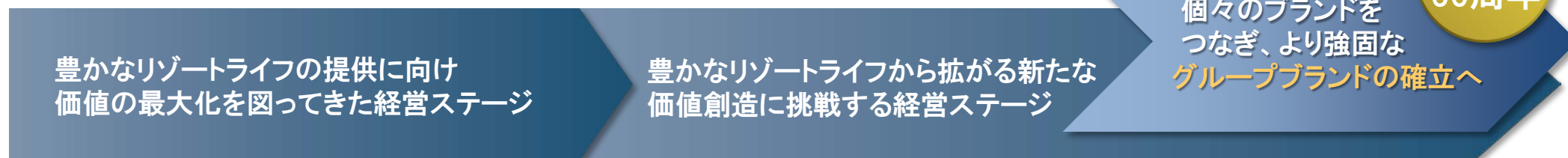
- ・働き方改革・休日取得推進
- ・日本式モデルの海外展開
- ・訪日外国人増加
- ・国内GDP向上による富裕層の増加

中期経営計画とともに進化する経営

グループ会員数推移



中期経営計画の変遷



バリュープラン21
1998/4-2003/3

パワー・ブランド計画
2003/4-2008/3

エクセレント・
ホスピタリティ計画
2008/4-2013/3

Next40
2013/4-2018/3

Connect 50
2018/4-2023/3

Next40 振り返り ①

<「Next40」基本戦略>

1. 会員制リゾート事業の更なる充実と
永続モデル確立
2. メディカル・シニアライフ事業の拡大
3. グループ総合力を活かした
複合・周辺事業の拡大
4. 人財基盤・グループカの強化

各指標は
ほぼ達成

主な取り組みテーマ	実績
会員制リゾート施設新規着工数	6カ所
契約高成長率	年平均約7~8%成長
ハイメディック新規開業施設数	4コース
シニア向け施設運営 増加数	8施設 (約1,000ルーム増)
一般向け健診施設運営支援 増加数	10施設
海外ホテル運営	ザ・カハラ・ホテル& リゾート取得
女性管理職比率の上昇	20.1%(2017年4月)
監査等委員会設置会社への移行	2015年6月に移行

⇒将来へ向けた基盤づくりが順調に進捗

Next40 振り返り ②

前提、条件の変動要因

2020年の東京オリンピック・パラリンピック
開催決定やインバウンド増加等による
人件費の高騰

上記、人件費と同様に、建設費の高騰

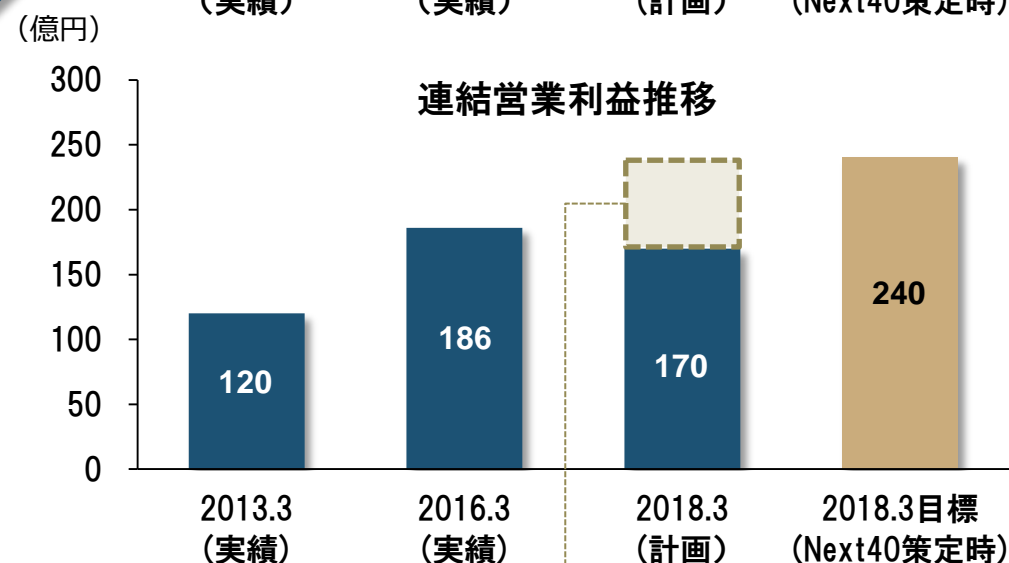
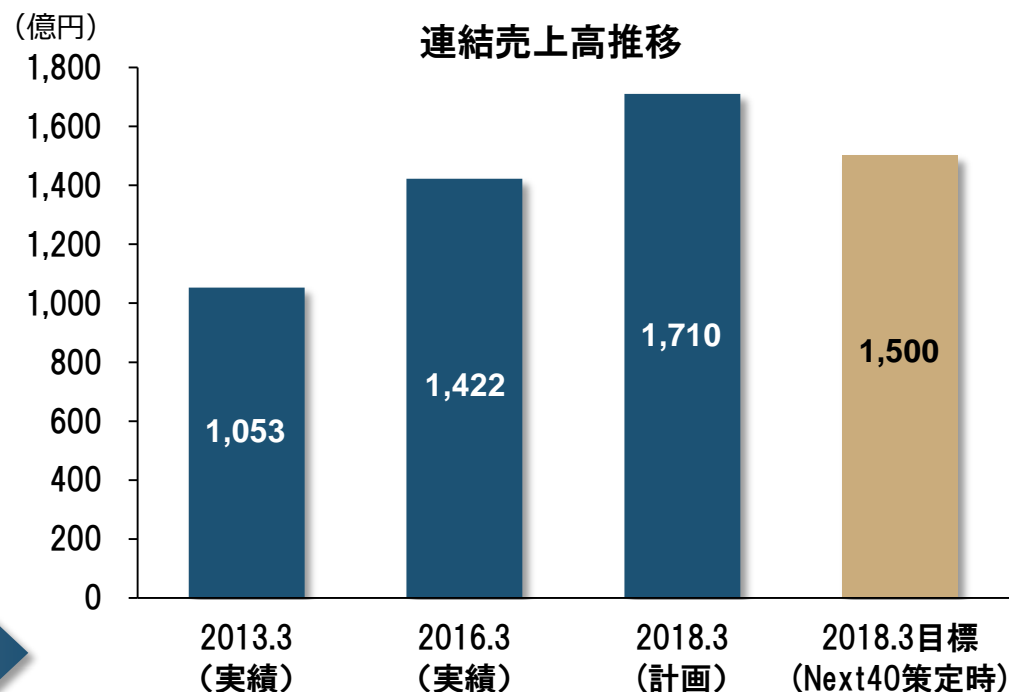
サービス業の人手不足

上記リスク要因への対応を実施

人財基盤強化や大型施設の新規開業に
向けた費用等が先行して増加した結果、
利益率が低下

⇒生産性の向上が重要な課題に

売上達成、
利益面には
課題



環境認識 ① マクロ環境

<背景・トレンド>

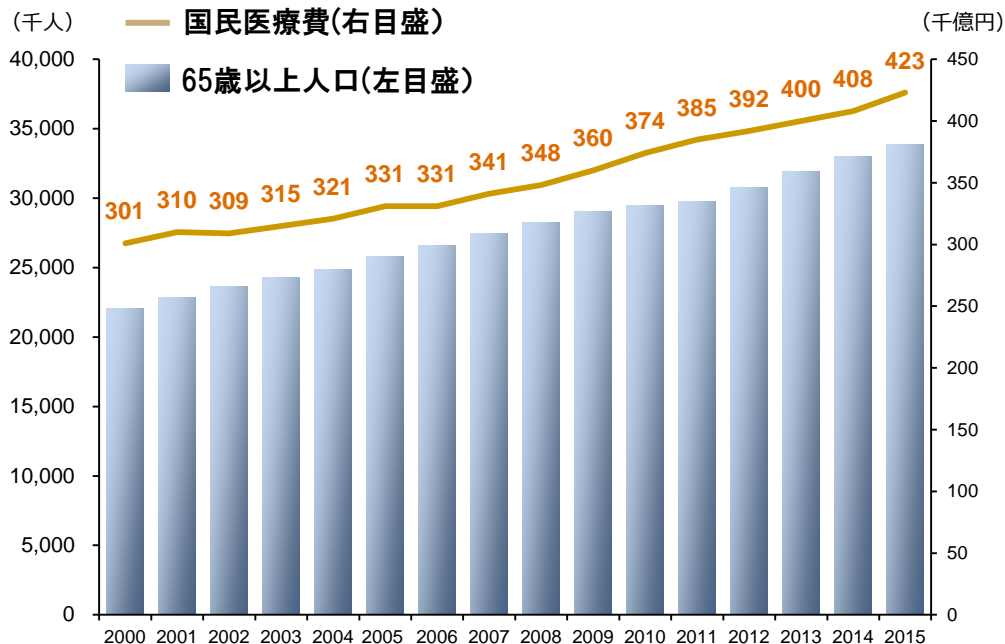
総人口減少、高齢化、
医療費・社会保障給付費の増加

富裕層人口微増、一人当たりGDP拡大傾向

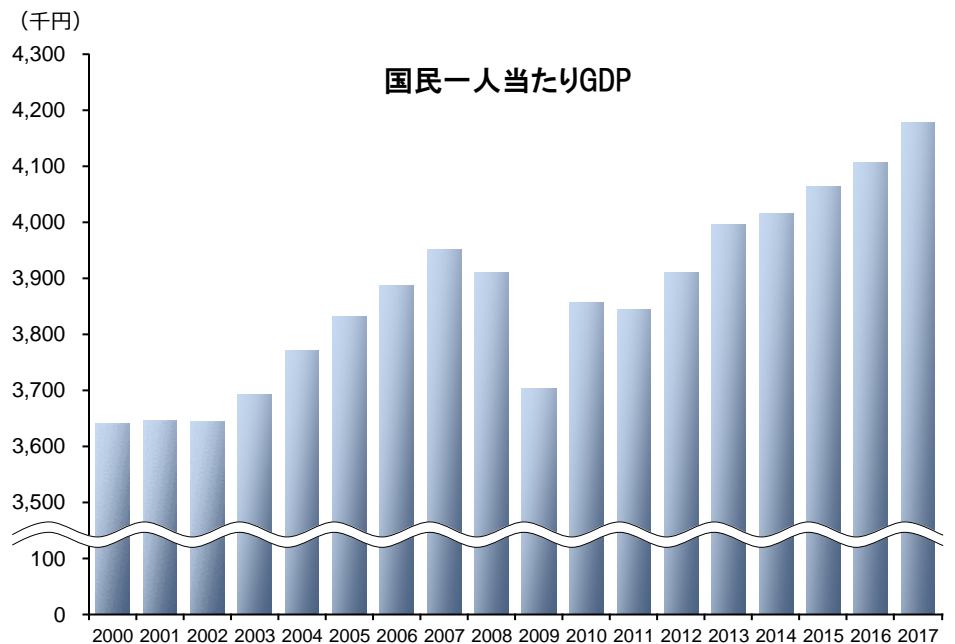
観光立国、地方創生、オリンピック開催、
訪日外国人の増加、ワークライフバランス推進

<市場拡大・ニーズの高まり>

- ・富裕層、および一般向け滞在・宿泊施設(国内・海外)
- ・余暇の充実、多様化
- ・ハイクオリティなシニア向けサービス・施設
- ・健康の維持、および早期発見による予防医療
- ・高度先進医療、エイジングケア 等



出典:厚生労働省 国民医療費の年次推移



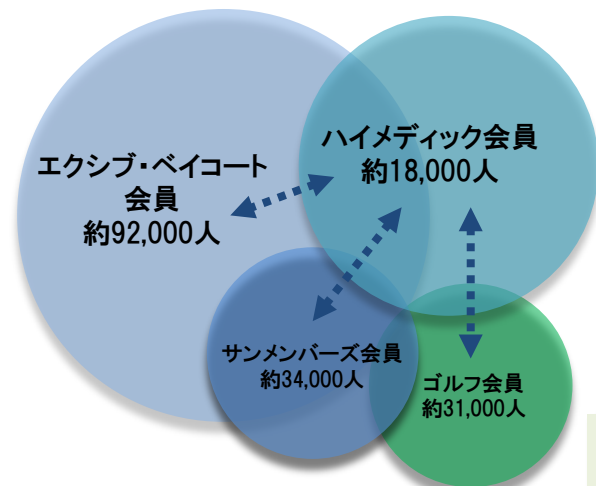
出典:内閣府 国民経済計算確報

環境認識 ② 当社グループ事業

＜基幹事業の状況と長期的な課題＞

当社グループ会員の重複保有を除いた実質の数は約13.5万人であり、国内富裕層(約120万世帯と推定)と比較すると、保有比率は10%強。まだまだ拡大余地は大きいですが、会員制リゾート事業は成熟期に入ってきたり、規模の成長率・スピードは徐々に緩やかに。

当社グループ会員の重複保有イメージ



(一例)

エクシブ・ベイコート会員の内、
ハイメディック会員権を
所有している割合 **10%強**

エクシブ・ベイコート会員の内、
当社グループでハイメディック
事業を行っている
知っている割合 **約40%**

会員・会員周辺を含めたグループ商品の
周知によるシナジー発揮の余地は大きい

純金融資産保有額の階層別世帯数と保有資産規模

		2003年	2007年	2011年	2015年
超富裕層 (純金融資産5億円以上)	世帯数(万)	5.6	6.1	5.0	7.3
	金融資産(兆円)	38	65	44	75
富裕層 (1億円以上、5億円未満)	世帯数(万)	72.0	84.2	76.0	114.4
	金融資産(兆円)	125	189	144	197
準富裕層 (5千万円以上、1億円未満)	世帯数(万)	245.5	271.1	268.7	314.9
	金融資産(兆円)	160	195	196	245
アッパーマス層 (3千万円以上、5千万円未満)	世帯数(万)	614.0	659.8	638.4	680.8
	金融資産(兆円)	215	254	254	282
マス層 (3千万円未満)	世帯数(万)	3,881.5	3,940.0	4,048.2	4,173.0
	金融資産(兆円)	519	470	500	603

出典：株式会社野村総合研究所ホームページ

＜事業の方向性＞

① 顧客一人当たり利用額、サービスの拡充

- ・顧客ニーズの深掘り、新たな利用機会の提案
- ・グループ商品・サービス認知度向上
- ・シニア向け施設〈健常型・介護型〉やアンチエイジングなど、一生涯を一緒にする
新商品・サービスの提案、関係性の構築
- ・新たな会員制ブランドの組成〈インターナショナル・滞在型の会員権等〉

② 事業エリア、顧客属性を超えたブランド展開

- ・関東地域の強化を見据えた国内富裕層への着実な進展
- ・会員家族・友人や法人従業員向け利用シーンの提案
- ・一般向けホテルブランド、健診ブランドの浸透
- ・海外富裕層をターゲットにした、国内外ホテル・メディカルの展開

持続的成長の実現

①×②

5カ年基本戦略

グループブランドの強化・浸透

⇒認知度向上(グループポイント制度等)、
お客様との接点充実(コンシェルジュデスク等)

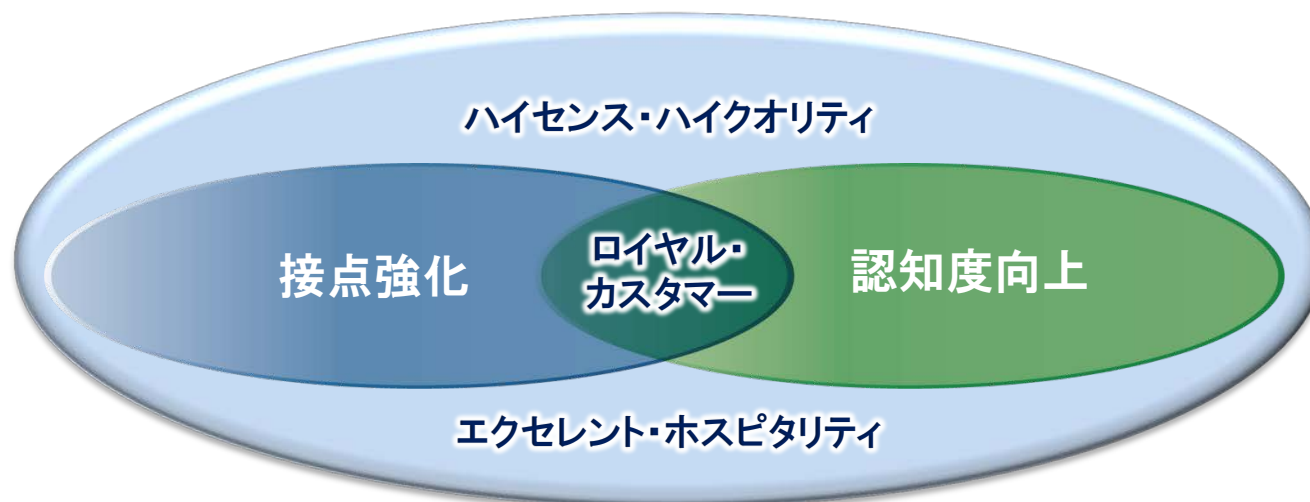
働き方改革による劇的な生産性の向上

⇒ITテクノロジー(AI・RPA)の活用、労働環境・
教育体制の整備・見直し、顧客満足の追求

より安定的な事業ポートフォリオの実現

⇒ストック型収益基盤の再強化、新ブランド展開、
一般マーケットにおける成長加速

ステークホルダーの誰もが一生涯お付き合いしたいグループへ



グループブランド経営 ① グループシナジーの追求

グループブランド経営

個別の事業・商品ブランドでの価値創出に留まらず、それらの相乗効果(シナジー)を最大化することで全体の付加価値を向上させ、お客様に一生涯お付き合いしていただける「唯一無二のブランド力」を持った企業グループになることを目指していくこと

- グループ事業のつながりの強化/認知度向上
- お客様とのつながりの強化
- お客様の要望を新たな事業分野検討に活用

会員制事業

(会員数約17.5万名)

＜利用者＞
会員家族
法人従業員
ゲスト

ホテル
エクシブ
ベイコート倶楽部
サンメンバーズ

ハイメディック

ゴルフ

一般事業

・カハラホテル
・ホテルトラスティ
・サンメンバーズ

・レストラン
・ヘアアクセサリー

・ミッドタウンクリニック
・進興会

・シニアレジデンス

・サプリメント
・化粧品/エステ

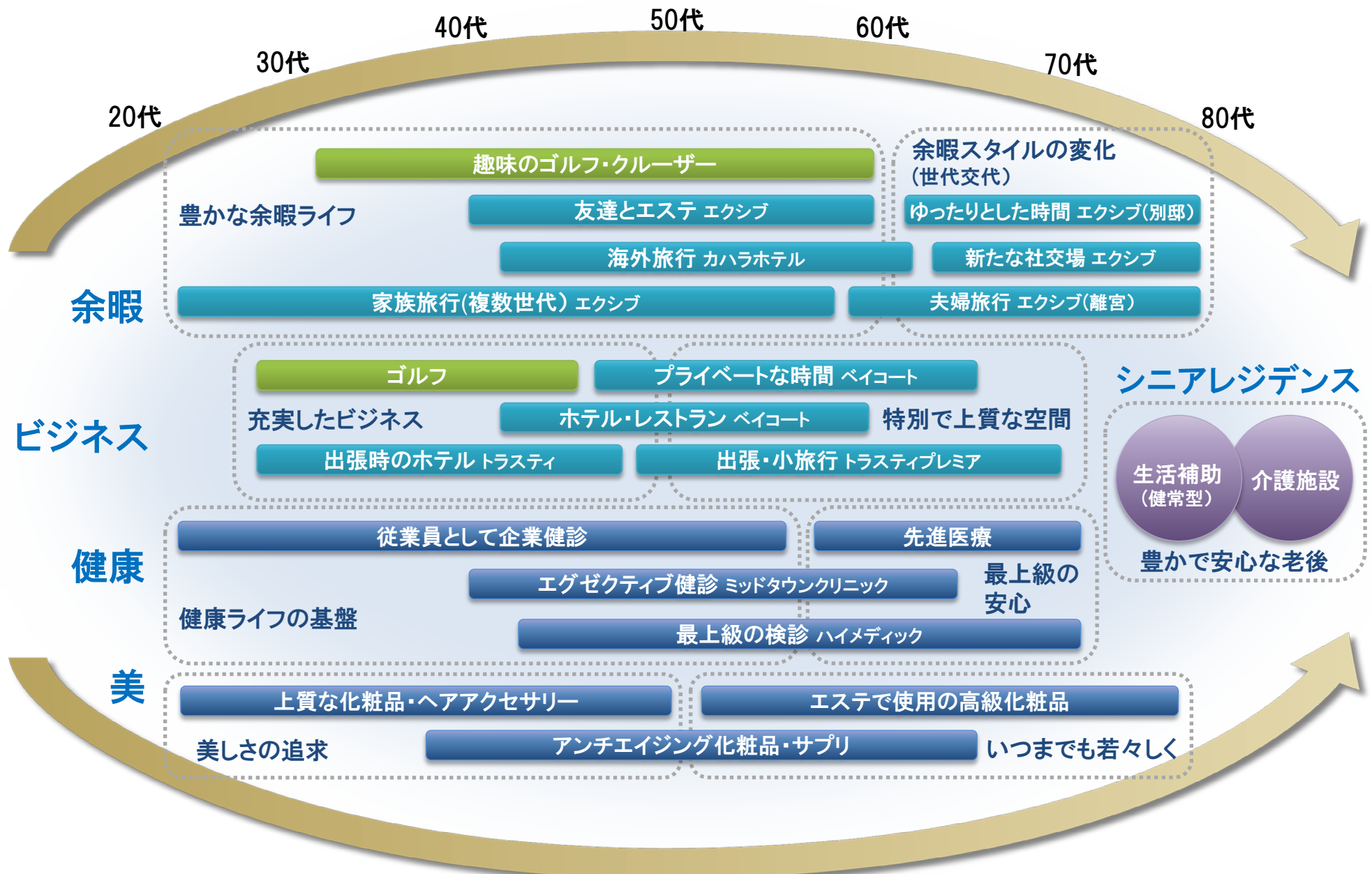
ホテル
レストラン事業

健診事業

物販事業

シニアライフ
事業

グループブランド経営 ② 一生涯のパートナーに



リゾートトラストの考える「働き方改革」

生産性の向上、更なるお客様満足、社員の働きがいの実現

当社グループの持続的成長にとって、人財は不可欠な経営資源であると同時に、もし、それが欠けている場合には、リスクになり得るとの認識の下、これまで以上に人財教育・投資に注力する。



職場環境の改革

- 公休や勤務時間の見直し
- 育児や介護などライフイベントに対応する多様な働き方の推進
- 女性の活躍推進
- 従業員の健康(健康経営)
- 障がい者活躍推進

IT化、デジタル化の進展

- お客様対応、内部管理の双方に亘って、IT化、デジタル化を進める
- 人工知能の活用
- 無理、無駄を省き、お客様との接点を増やす働き方の実現

教育・評価体系の改革

- 「ブランド社員」に成長する教育プログラム
- 従業員の成長機会付与
- 成果に対する正しい評価と処遇
- 公正な競争環境
- 信頼感を醸成する企業風土

※ 当社グループで働く全ての人々は「グループ・ブランド経営を実践する貴重な財産である」という考えから、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

セグメント別サマリー

会員権事業



国際的な会員権
販売開始による新たな展開

会員制事業の
サステナブルモデル確立へ

◎販売口数の増加、時間当たり生産性の向上

- 2022年度契約数:5,500口(2017年度比+40%)
- 2022年度時間生産性:5.1万円(2017年度比+20%)
- 2022年度関東支社契約高割合:52%(2017年度比+7P)

◎〈国際的な会員権〉 2019年度以降販売予定

ホテルレストラン等事業



生産性・収益性の飛躍的向上

カハラブランド グローバル展開、
一般向け事業領域の拡大
(ビジネス、ラグジュアリー)

◎エクシブ+バイコート合計 稼働率

- 2022年度: 55.5% (2017年度比+4.0P)

◎年会費+保証金償却収入増加見込み

- 2022年度:2017年度比+30~35億円

◎ホテルトラスティ展開

- 2022年度:12施設展開(2017年度比+4施設)
- 2022年度:売上100億円突破(2017年度比+60%)

メディカル事業



画像提供:GEヘルスケア・ジャパン(株)

先進医療とのシナジー創出、
日本一の「総合メディカル
ソリューション」グループへ

シニアハイグレードマーケット
No.1を目指す

◎ハイメディック事業/MS(メディカルサービス)法人事業

- ハイメディック販売:年間2,360口(既存施設活用+新施設)
- 2022年度一般健診数:70万人(2017年度比+40%)

◎エイジングケア事業(物販)

- 2022年度顧客数:50万人(2017年度比+200%)

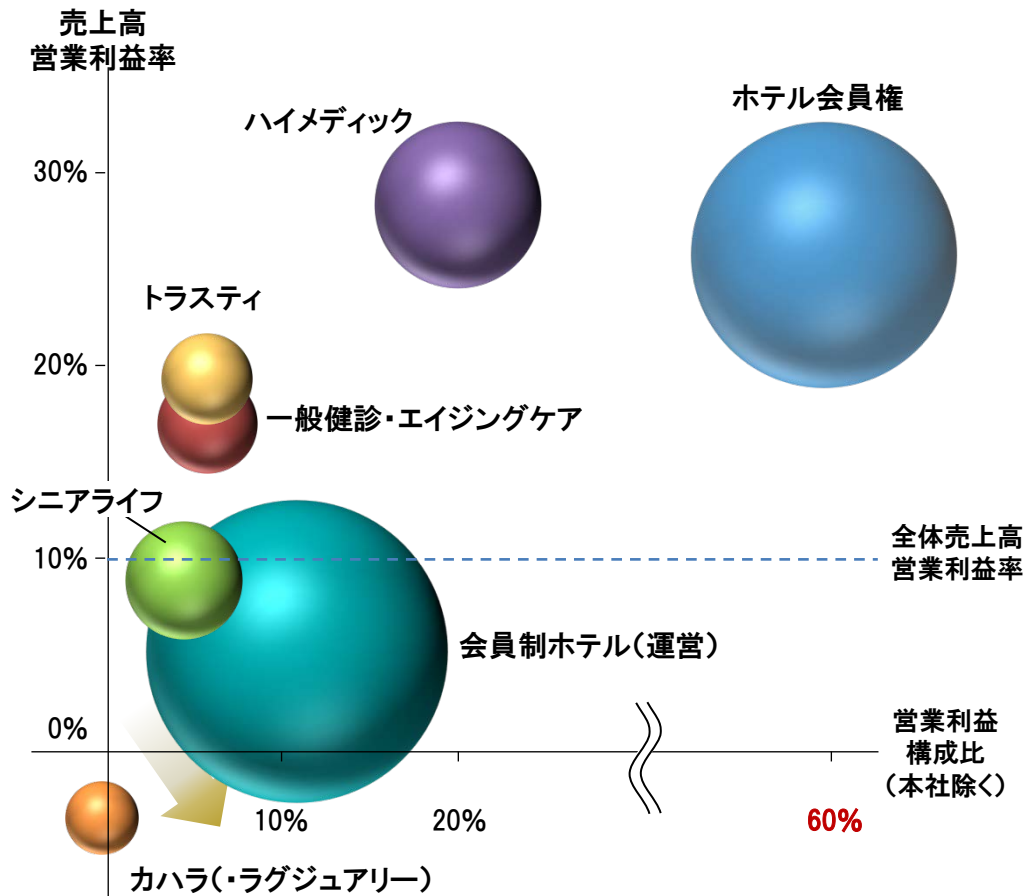
◎シニアライフ事業

- 3,000室体制とし売上1.6倍、営業利益 約3倍(2017年度比)

事業ポートフォリオの安定化

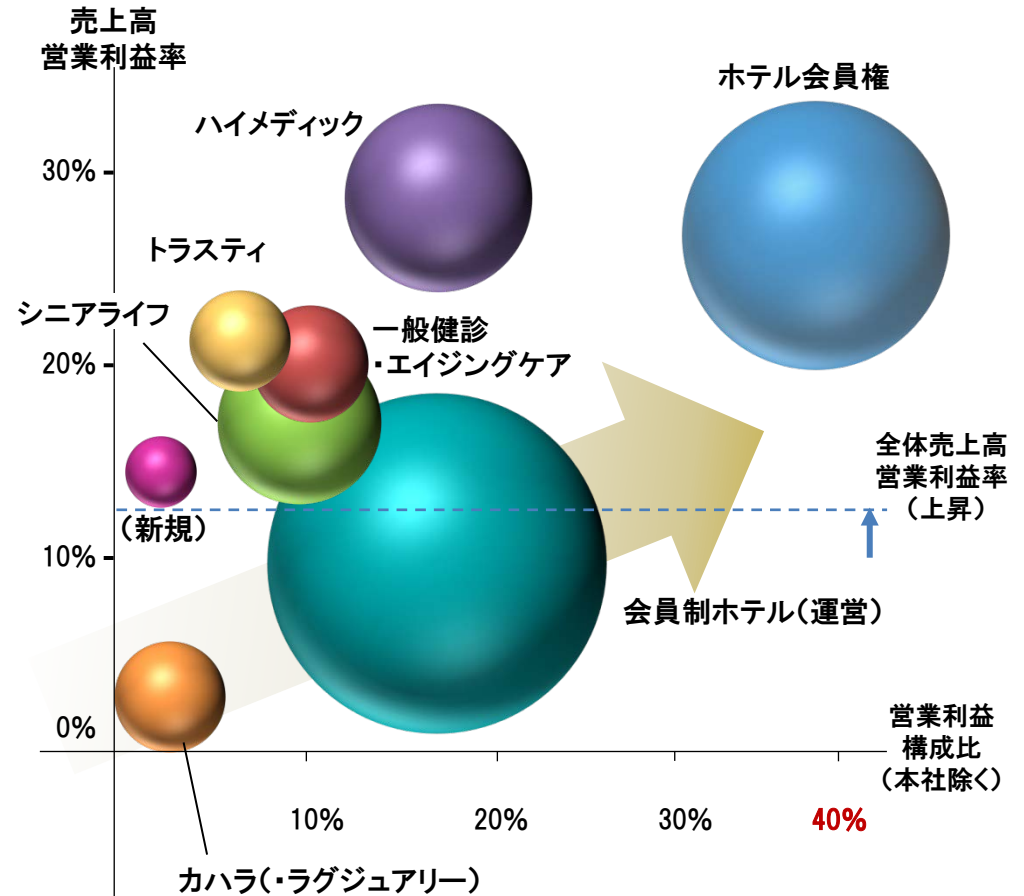
Next40(前中計)

ホテル会員権販売への売上・利益の依存度が高く、ストック型事業であるホテル・レストランの収益性が低下(開業準備等、先行投資を含む)



Connect 50(本中計)

会員権販売は安定成長とする一方、それ以外の事業を大きく売上成長させ、利益率を改善。ストック型事業の営業利益構成割合が増加し、より安定的な事業ポートフォリオへ変化



※ 円の大きさは、事業の売上規模のイメージ

開発スケジュール

<販売および開業スケジュール>

● 販売開始 ● 開業・取得 ● リニューアルオープン

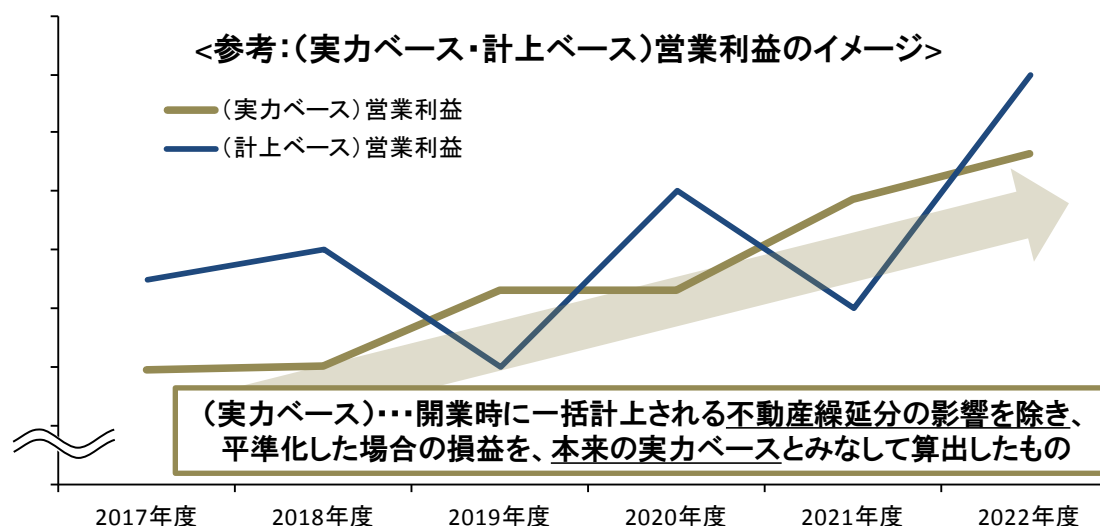
中計		前中計「Next40」					本中計『Connect 50』				
年度		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
販売・開業 スケジュール	会員制 リゾートホテル	● エクシブ鳥羽別邸		● エクシブ湯河原離宮		● エクシブ六甲SV		● 横浜ベイコート		● インターナショナル	
		● 声屋ベイコート		● ラグーナベイコート		● 関西		● 関東			
開業 スケジュール	ラグジュアリー (LH)	● カハラ						● カハラ横浜		● LH① ● LH②	
	ホテル トラスティ (HT)	● 金沢			● 白川			● 日本橋浜町 ● 熊本	● HT①	● HT②	
	会員制 検診クラブ	● ミッドタウン	● 東京ベイ		● 京大病院 ● 名古屋			● 関東	(既存施設キャパ増)		
	シニア レジデンス (SR)	● 御影	● 等々力 ● 東嶺町	● 本郷	● 常磐松	● アクティバ琵琶 ● 四条烏丸	● SR①	● SR②	● SR③ ● SR④	● SR⑤ ● SR⑥	● SR⑦ ● SR⑧
リニューアル	● 箱根	● 別府 ● 白川 ● 鳥羽						● 熱海		● 新宿	

定量計画(連結)

単位(億円)	2017年度 (Next40最終年度計画)	2020年度 (Connect 50 3年目)	2022年度 (Connect 50 最終年度)
売上高	1,710	1,950	2,100
営業利益	170	200	240
経常利益	182	200	240
親会社株主に帰属する当期純利益	118	135	160

開業に伴う繰延分の不動産計上(想定)			
計上年度	ホテル開業物件	不動産売上	不動産利益
2017年度	芦屋ベイコート	214億円(計画)	77億円(計画)
2018年度	エクシブ六甲+ ラグーナベイコート	200億円規模	70億円規模
2019年度	開業なし	—	—
2020年度	横浜ベイコート	150億円規模	50億円規模
2021年度	開業なし	—	—
2022年度	関西	120億円規模	40億円規模

(開業年度の期中販売分は上記に含まず)



※ 2019年度・2021年度には開業物件を予定していないため、一時的な減収減益要素として見込まれるが、実カベースでは着実に成長・進展

2022年度 セグメント概況 (想定)	会員権:開業時繰延実現は減少するも収益規模維持	メディカル:セグメント利益100億円突破
	ホテルレストラン:売上高1,000億円突破・利益率8%目処	本社費:連結売上高の4~5%目処で推移

利益配分方針

積極的な株主還元とともに、持続的成長に必要な内部留保とのバランスをとりつつ、
新たな収益機会獲得のため、積極的・機動的なM&Aなど成長投資へ配分

ROE10%を目安とした利益を
継続的に創出

積極的な株主還元

配当性向40%を目安として、
安定的に還元

成長の原資たる内部留保

機動的なM&Aなど、
成長投資へ配分



事業別 詳細

顧客満足から顧客感動へ

時間生産性の向上

デジタルインフラ整備、ブランドセールス確立による質の高い営業

永続的な会員制モデルの確立

魅力的且つ永続的な新商品の検討と導入、
〈インターナショナル会員権〉の販売開始

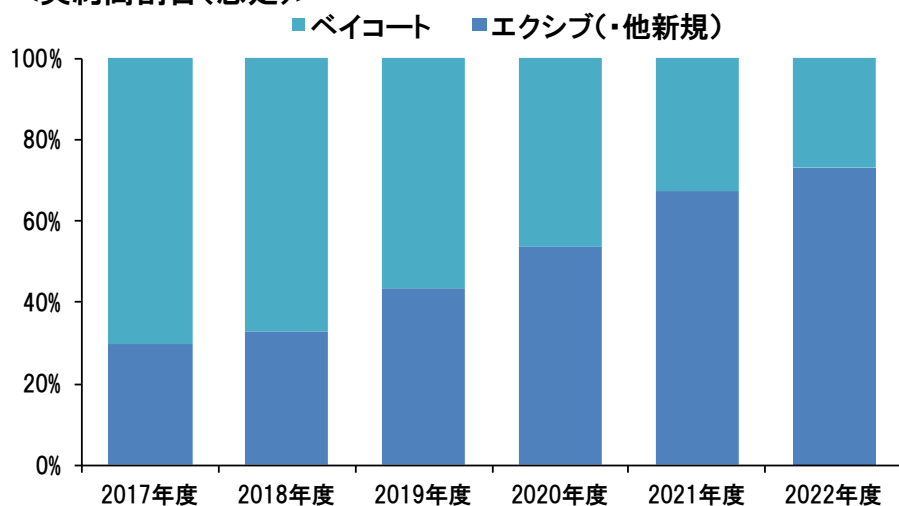
グループシナジー強化

会員フォロー体制、ホテル・ゴルフへの送客、クロスセル強化

関東圏市場の拡大

人員体制の見直し、全社的施策による関東圏の販売力強化

<契約高割合(想定)>



バイコート中心の現状から、エクシブおよび新商品を
中心とした販売へシフトし、着実に会員増加を図る

(高単価のバイコート割合が低下することで、
契約高としては、大幅な拡大は見込まない)

◎販売口数の増加、時間当たり生産性の向上

- 2022年度契約数:5,500口(2017年度比+40%)
- 2022年度時間生産性:5.1万円(2017年度比+20%)
- 2022年度関東支社契約高割合:52%(2017年度比+7P)

◎〈インターナショナル会員権〉2019年度以降販売予定

事業戦略【ホテルレストラン等事業_ホテル&リゾート】

収益基盤の強化、利益構造の改善

売上改善:ブランド強化による
「稼働率の上昇」

- ①「魅力」の向上・・・施設別の魅力ある提案と期間別の集客強化
- ②「営業力」の向上・・・ターゲット別(潜在利用客含む)の営業戦略
- ③「PR力」の向上・・・チャンネル別のビジュアル戦略とPR強化

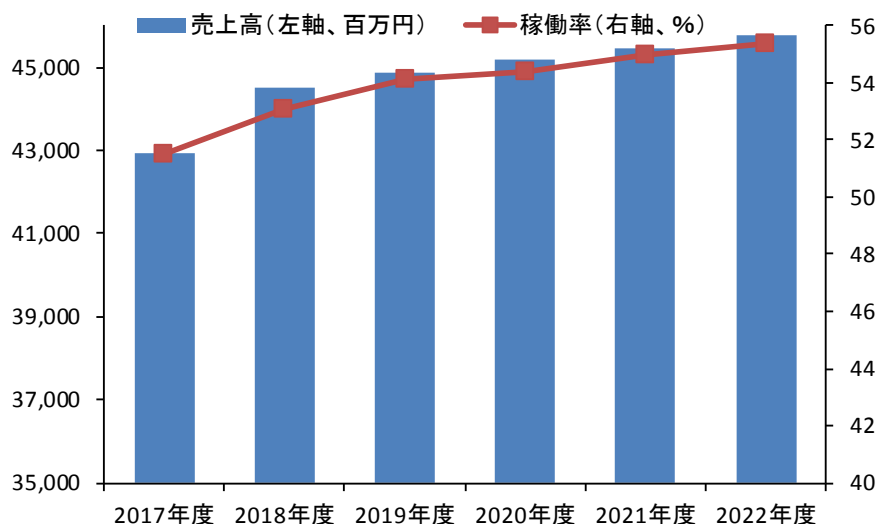
利益改善:ITの導入・業務改善・業態変更
等、働き方改革による「高生産性の実現」

IT戦略(マーケティング機能強化、単純作業のロボット化、チェックイン業務の最少化、紙の削減等)、顧客ニーズに合った最適な経費の運用見直し

新業態、新規開発施設の成功

カハラブランド(ラグジュアリーブランド)展開<横浜・沖縄(候補)他>

< エクシブ+ベイコート 売上・稼働(想定) > ※ 2017年度時点の既存施設



変動部分の収益向上に加え、大型施設開業に伴う
固定収入増加も寄与、収益性の大幅改善を図る

- ◎エクシブ+ベイコート合計 稼働率 ※ 2017年度時点の既存施設にて算出
 - 2022年度:55.5% (2017年度比+4.0P)
- ◎エクシブ+ベイコート合計 総労働時間 ※ 2017年度時点の既存施設で比較
 - 2022年度:2017年度比6.5万h 減少(2017年度比△7%)
- ◎年会費+保証金償却収入増加見込み
 - 2022年度:2017年度比+30~35億円(2017年度比+30~35%)

一般向け事業の拡大、グループの新たな可能性の追求

トラスティ事業の拡大

国内12施設展開へ、自社開発・リース・運営受託スキーム構築

リノベーション/ブランドコンバージョンによる収益向上

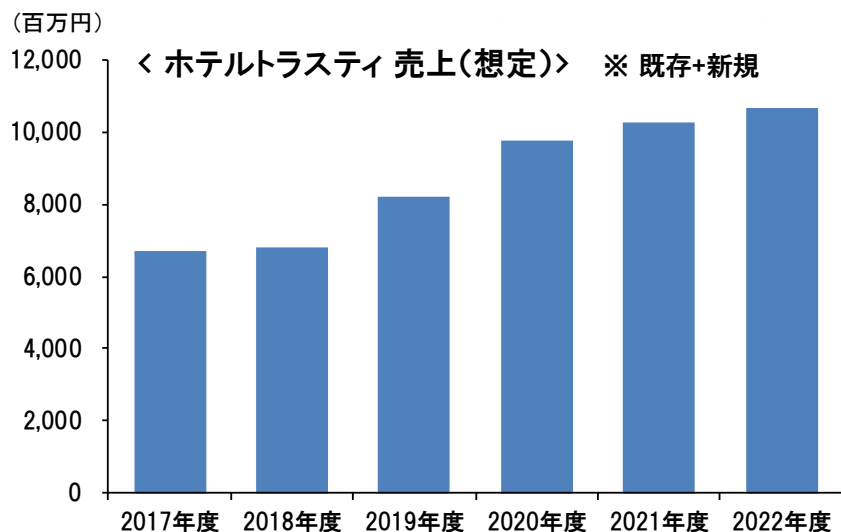
サンメンバーズのリノベーションとトラスティへのコンバージョン

事業間シナジーの創出および新規事業の開発

レストラン事業の国内・海外展開、通販事業拡大、既存事業とのシナジーを追求した新規事業の検討

ゴルフ場の永続的運営、レストラン運営受託拡大

差別化・グループシナジー、外部施設からの運営受託拡大



ホテルトラスティの展開加速と既存サンメンバーズ施設のリノベーションを中心に一般向け収益基盤を強化

◎ホテルトラスティ展開(ホテルトラスティプレミア日本橋浜町/熊本 開業含む)

- 2022年度:12施設展開(2017年度比+4施設)
- 2022年度:売上100億円突破(2017年度比+60%)

◎リノベーション(熱海、新宿、神戸)※ 神戸:2023年度リニューアルオープン予定

- 2021年 4月:熱海リニューアルオープン予定
- 2021年10月:新宿リニューアルオープン予定

日本一の『総合メディカルソリューション』グループへ

No.1メディカル倶楽部としての事業モデル再構築

事業構造改革・満足度向上、国際事業展開、(株)CICS活用

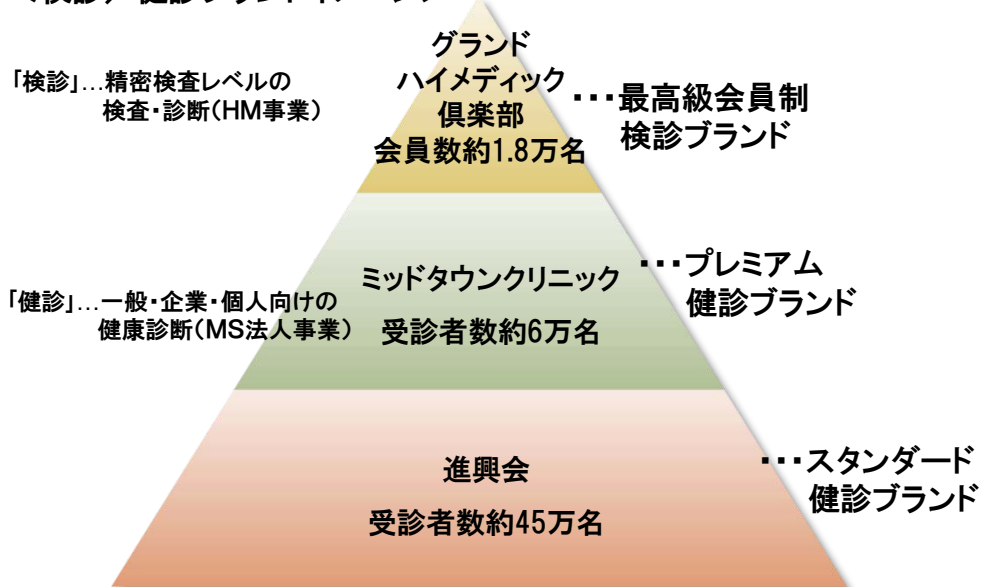
日本有数の健診医療オペレーター地位獲得

ハイメディックと一般健診のハイブリッド施設開設による事業シナジー、国内M&Aおよび中国への展開、遠隔読影、医療IoT※1推進

サプリメント・スキンケア業界大手企業入り

新ブランド検討、拠点拡大を梃子にしたサプリ・化粧品強化

<検診/健診ブランドイメージ>



RTグループ会員やその周辺への認知度向上を基に 更なる事業拡大とソリューションの提供を実現

- ◎ハイメディック事業/MS(メディカルサービス)法人事業
 - ハイメディック販売:年間2,360口(既存施設活用+新施設)
 - 2022年度一般健診数:70万人(2017年度比+40%)
- ◎エイジングケア事業(物販)
 - 2022年度顧客数:50万人(2017年度比+200%)
 - 2022年度グループ内認知率:30%超(2017年度比+10P)
- ◎BNCT※2によるブランド/付加価値の強化

※1 IoT (Internet of Medical Things):
医療機器とヘルスケアのITシステムをオンラインのコンピューターネットワークでつなぐという概念

※2 BNCT(ホウ素中性子捕捉療法):
2011年から国立がん研究センターなどと共同研究を進めてきた(株)CICSによる研究開発事業

事業戦略【メディカル事業_シニアライフ事業】

ハイグレードマーケットNo.1企業を目指す

健全型、介護型それぞれのブランド展開

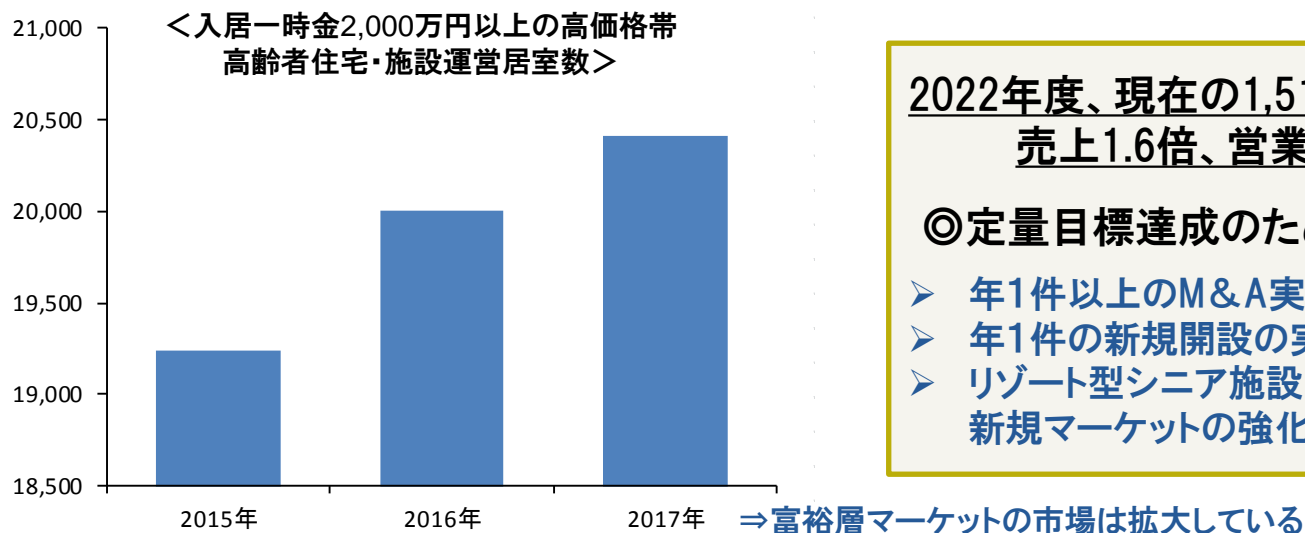
(介護)AI活用やフレイル※対応に向けた機能訓練モデル確立
(健全)食事、スポーツクラブ、デイサービスの充実

グループ力を活かした新たなサービスモデル

BtoBビジネスや、終末期における医療サポートモデルの検討、
新たなマーケット開拓(リゾート型:エクシブ併設施設の展開)

3,000室体制の実現と圧倒的な業界地位確立

健全、デイ、居宅を組み合わせた総合ハイブリッド施設展開、
社員定着と、外国人採用の実現による人員の確保



※ フレイル：高齢になることで筋力や精神面が衰える状態

2022年度、現在の1,513室体制(2018.3時点)を3,000室体制とし
売上1.6倍、営業利益 約3倍(2017年度比)を目指す

◎定量目標達成のため下記3点を骨子とする

- 年1件以上のM&A実現
- 年1件の新規開設の実現
- リゾート型シニア施設=エクシブ併設モデルの確立による新規マーケットの強化

出典:「高齢者住宅新聞」(2017年8月2・9日付)より弊社算出

※ 出典元ランキング上位20位の居室数合計値

※ 本資料には、将来の業績に係る記述が含まれています。

こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包しています。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

リゾートトラスト株式会社 IR 部

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



RESORTTRUST
GROUP