

ご一緒に、いい人生



リゾートトラストグループ中期経営計画 Sustainable Connect ~to wellbeing~2.0 (2025年4月~2030年3月)

2025年5月15日



CONTENTS

- I. 前中期経営計画の振り返り
- II. 新たな中期経営計画の概要
- III. Appendix① 事業戦略詳細



従来中計期間 2 年間（2023.4～2025.3）の振り返り①

収益性

課題	急激なエネルギー価格、原価・資材価格の上昇
取組み	各種価格の見直し及び新たな商品設計（詳細次ページ）
結果(経過)	価格改定で2023年度50億円規模、2024年度更に20億円規模の増収効果。今後は施設毎での見直しも検討。

人財

課題	サービス業界の人手不足
取組み	各種処遇改善実施、採用活動の拡充 (外国人採用、リファラル採用、キャリア採用)
結果(経過)	外国人含め人財確保が進展し、ES関連指標、退職率が改善。今後は生産性向上への取り組みを強化。

DX・生産性

課題	デジタルイノベーションの進化と生産性の飛躍的向上 多様化したニーズへの対応
取組み	DX×ヒトのハイブリット営業（メルマガ、LINE活用） Web予約、スマートチェックイン・アウトの推進
結果(経過)	契約高の増加、稼働率の向上等に寄与。 生産性向上の仕組みづくりは大きく進展。

従来計画 2 年目の2024年度（前期）に、
2025年度の業績目標を前倒しで達成

実績	2022年度	2023年度	2024年度
連結営業利益	122億	211億円	263億円
売上高営業利益率	7.2%	10.5%	10.6%
ROE	15.4% [※]	12.9% (実質+)	14.7%

※トラスティ売却に伴う特別利益影響含む

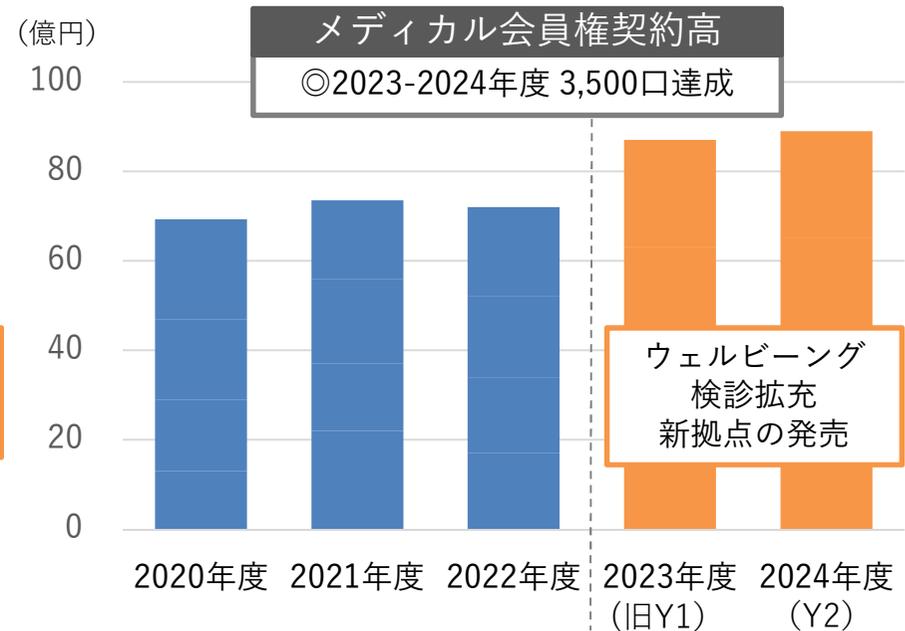
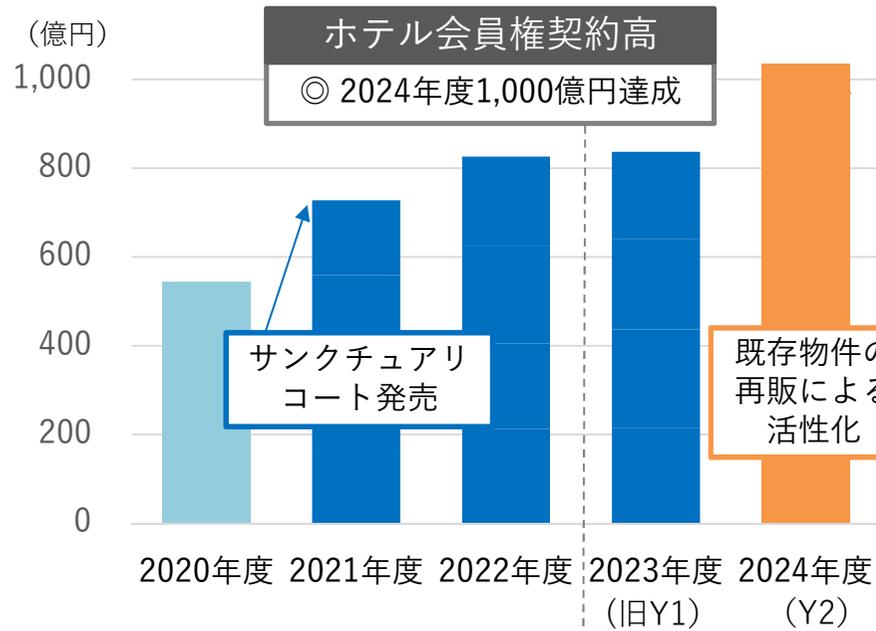
実績	2022年度	2023年度	2024年度
ES (従業員満足度)	3.60	3.75	3.80
退職率	11.0%	9.3%	7.5%
期末正社員数 (前期末比)	7,943 (+40)	8,404人 (+461)	9,046人 (+642)

※ESは主要4項目の単純平均値、退職率はリゾートトラスト単体数値

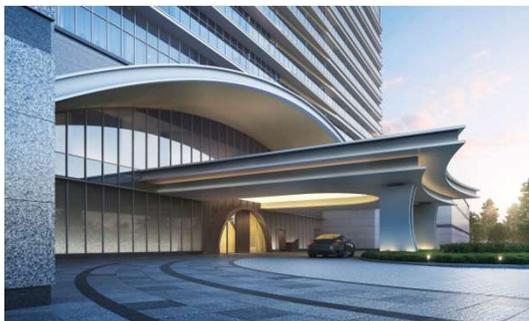
実績	2022年度	2023年度	2024年度
メルマガ配信登録者数	9.3万人	11.2万人	12.8万人
デジタル活用契約高	145億円	188億円	264億円
LINE公式お友達数	21.5万人	31.9万人	39.9万人
Web予約率	28.0%	34.9%	40.1%

従来中計期間 2 年間（2023.4～2025.3）の振り返り②

■ 会員権販売は、ホテルメディカル共に非常に好調に推移



■ 物件開発における課題の顕在化に際し、サンクチュアリコート金沢（以降）の商品内容／販売策において対応を実施



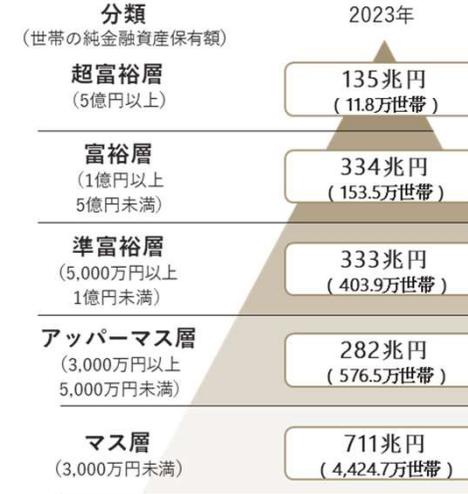
<サンクチュアリコート金沢>
2025年3月販売開始
2029年3月開業予定

① 建築費高騰⇒原価上昇への対応（⇒従来の回収倍率を維持）
1室の権利を45人(8泊)／22人(16泊)共有に ※従来は36人／18人
⇒フローティング利用が可能な日数を拡充 ※(例)月5泊⇒7泊 年間最大92泊に
⇒上記フローティング利用をSACシリーズ全体へ拡大（従来自施設のみ）
② 開発期間（発売～開業まで）長期化に伴う対応
開発中の物価上昇を考慮し、段階的な会員権価格の改定を検討
⇒状況に応じて段階的に価格設定し、開業後にも在庫・改定余地を残す
⇒上記方向性にて地域別に複数の開発案件（販売商品）を並行して投入

外部環境（国内富裕層）

- 国内富裕層の数・金融資産は増え続けており、特に直近2年の増加は大きい
- 一世帯当たり金融資産（公表データより当社算出）は『1億円以上、5億円未満』の層において増加が顕著

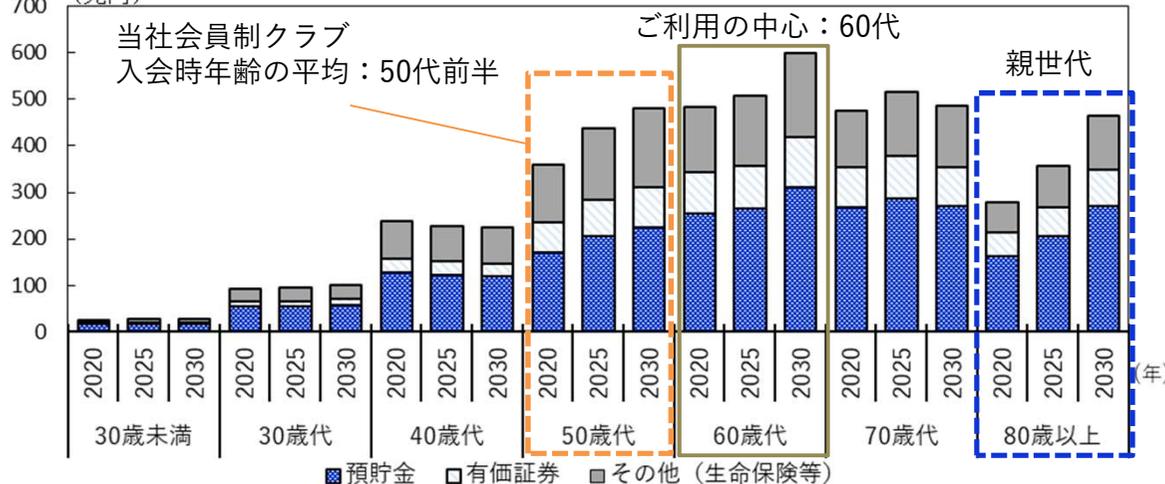
		2015年	2017年	2019年	2021年	2023年
超富裕層 (純金融資産 5億円以上)	金融資産(兆円) …B	75	84	97	105	135
	世帯数(万) …A	7.3	8.4	8.7	9.0	11.8
	概算: B/A (億円)	10.3	10.0	11.1	11.7	11.4
富裕層 (1億円以上、 5億円未満)	金融資産(兆円) …B	197	215	236	259	334
	世帯数(万) …A	114.4	118.3	124.0	139.5	153.5
	概算: B/A (億円)	1.7	1.8	1.9	1.9	2.2
上記計 (国内富裕層)	金融資産(兆円) …B	272	299	333	364	469
	世帯数(万) …A	121.7	126.7	132.7	148.5	165.3
	概算: B/A (億円)	2.2	2.4	2.5	2.5	2.8



出典：(株)野村総研データを元に作成。(出所) 国税庁「国税庁統計年報」、総務省「全国消費実態調査」、厚生労働省「人口動態調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」、東証「TOPIX」およびNRI「生活者1万人アンケート調査(金融編)」、「富裕層アンケート調査」などからNRI推計

(参考) 2030年までの国内年代別金融資産推移予測 ※2023年度公表中計資料より再掲

(兆円) < 年齢階級別にみた家計金融資産の将来分布の試算値 (10歳区分) >



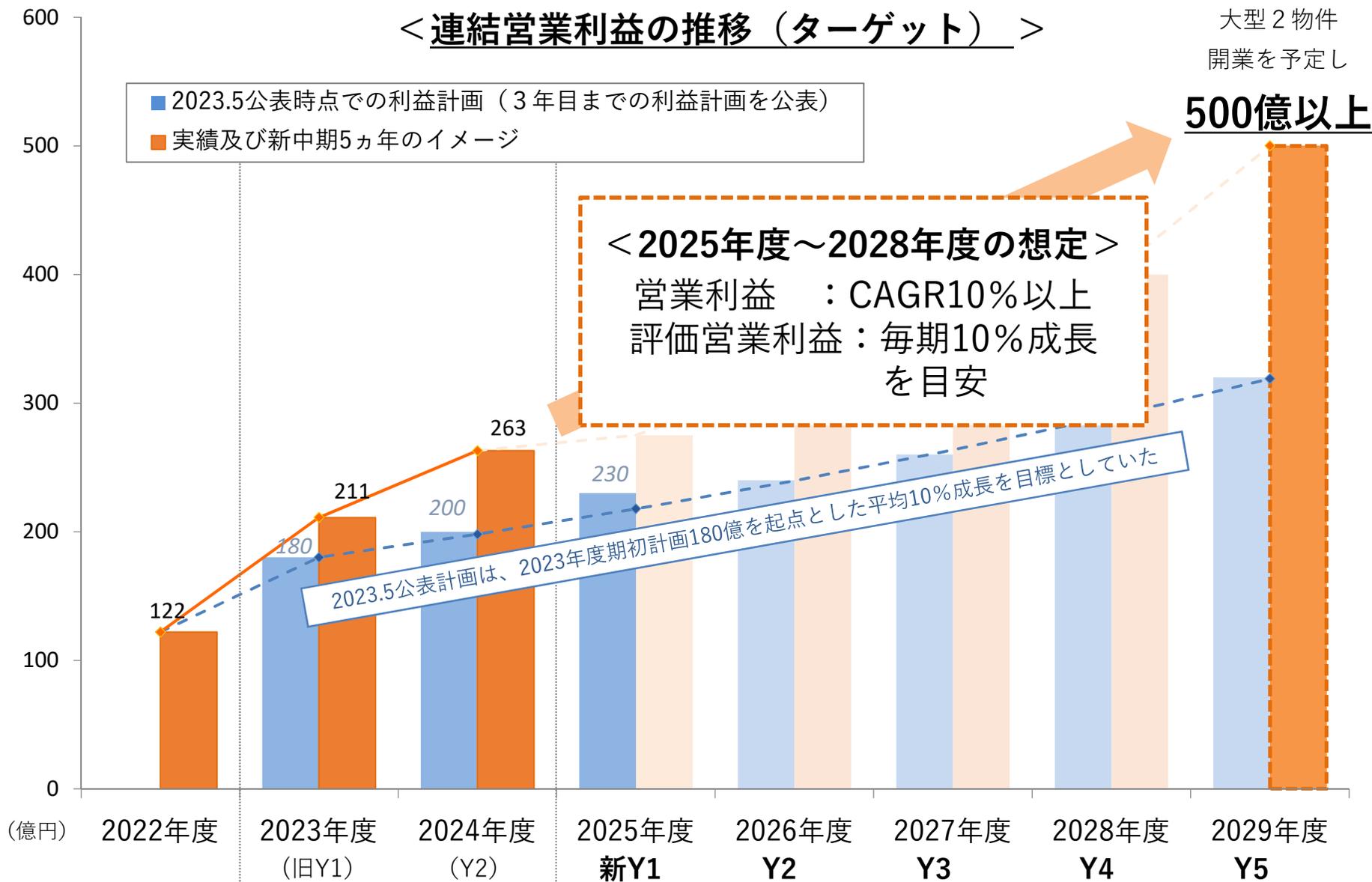
当社主要顧客の年齢層において
2030年に向けて、更なる
金融資産の増加が見込まれる

会員の潜在ニーズを具現化し
新たな事業展開に反映

出典：(株)大和総研データを元に作成。(出所) 総務省「2019年全国家計構造調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」(2018(平成30)年推計)、日本銀行「資金循環統計」、大和総研「日本経済中期予測」(2022年1月)より。

新中計期間（2025.4～2030.3）営業利益目標のアップデート

- 2023.5前回公表中計の3年目目標を2年目時点で大きく上回り、計画を上方修正して、新たな5ヵ年を策定
- 会計上は不動産利益実現額の規模により一定の波はあるものの、引き続き年平均10%以上の利益成長を目標とする



本中計期間（2025.4～2030.3）主要な経営数値目標

連結営業利益

< 2025 – 2028年度 >
CAGR10%以上

< 2029年度 >
500億円以上

評価営業利益においては
毎期10%成長を目指す

ROE

中長期ターゲット：15%
(最終年度 16.5%)

ROE15%のターゲット、
及び利益成長率10%より、
DOE 5%の還元を目標
(還元方針はP. 8に掲載)

会員増加数(目安)
< 5ヵ年販売口数 >

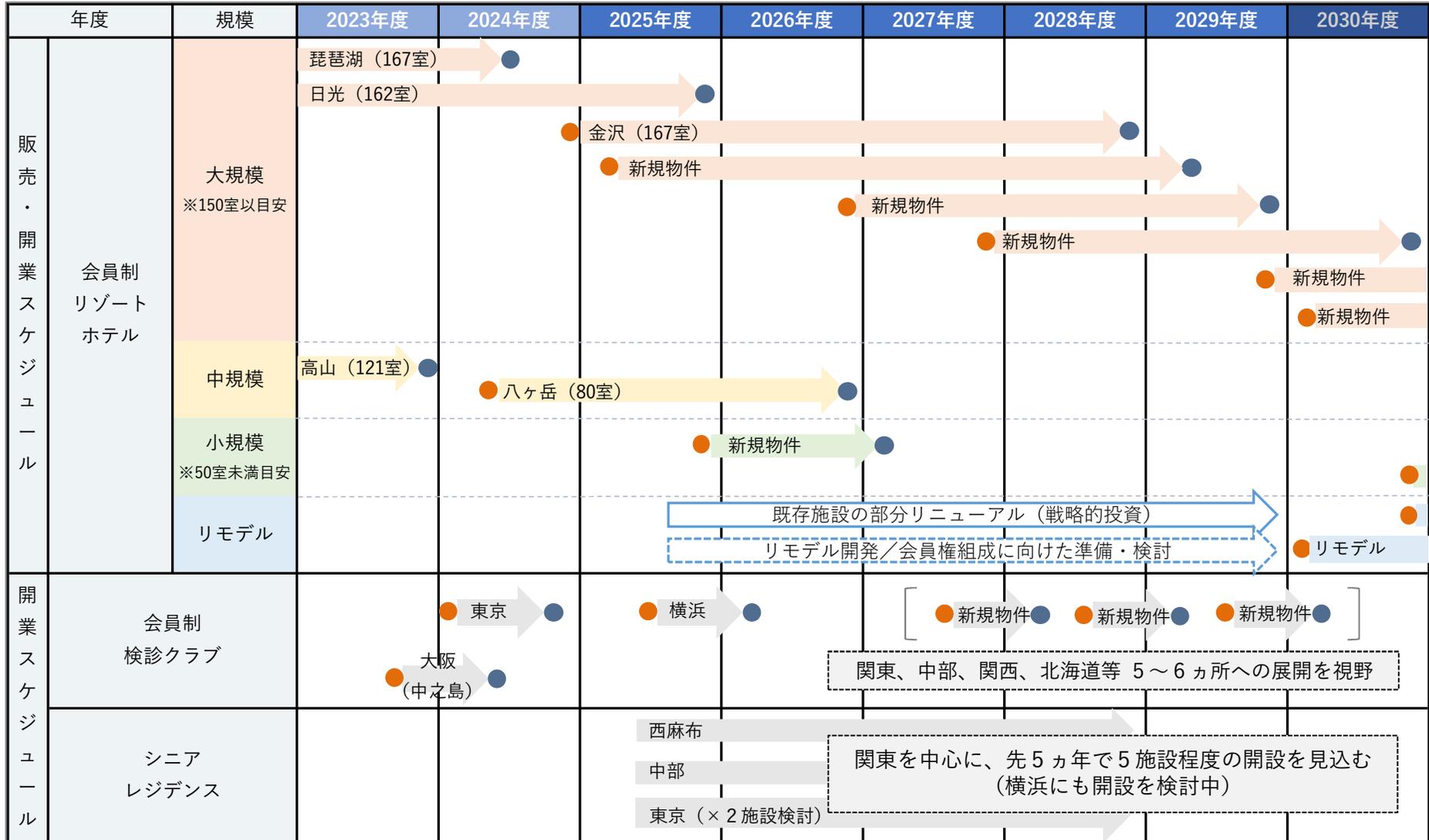
ホテル25,000口、メディカル15,000口

本中計期間（2025.4～2030.3）開発スケジュール

- ホテルは2025年度以降も概ね1年間に1～1.5施設のペースの開発を予定（2025年度以降で9ヵ所以上の新規候補地を検討中）
- 5ヵ年ホテル事業投資額2,500億規模（分譲部分含む）のほかメディカル事業でも積極的な投資を予定（詳細P.15以降参照）
- ハイメディックは2026年度に1カ所の開業を予定し、その後も2030年度までを目途に現状6カ所を候補地に拡充を検討

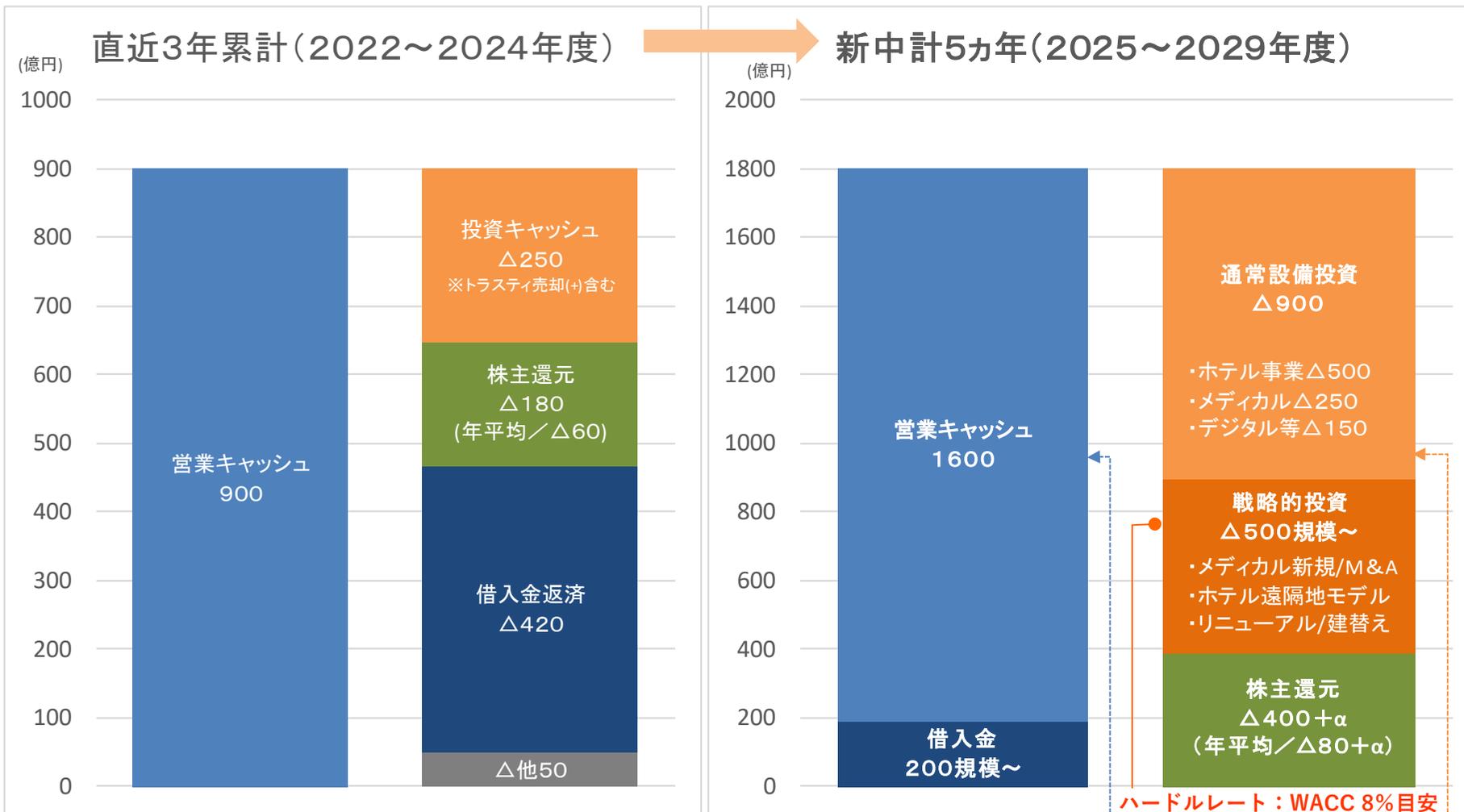
<販売および開業スケジュール> ※今後変動の可能性あり

●販売開始 ●開業・取得



本中計期間（2025.4～2030.3）キャッシュアロケーション

- 新規投資（ホテル棚卸+固定資産計2,500億、メディカル拡大+新規加速）及び株主還元（400億+ α ）をそれぞれ強化
 - 借入余力（800億規模）を活かし、更なる戦略的な投資の実行（ROE 15%を意識）
- ※開発投資（支払い時期）の波に応じて、単年度では一時的な余剰部分（内部留保等）が出てくるケースもあり



トラスティ売却もあり、フリーキャッシュフローが増加し借入を返済(2025.3時点借入残高約100億)

2025～2029年度の新規ホテル事業投資は△2500億規模を想定

△2000億は棚卸資産となり、会員権販売によってプラスの営業キャッシュを生む
△500億は設備投資

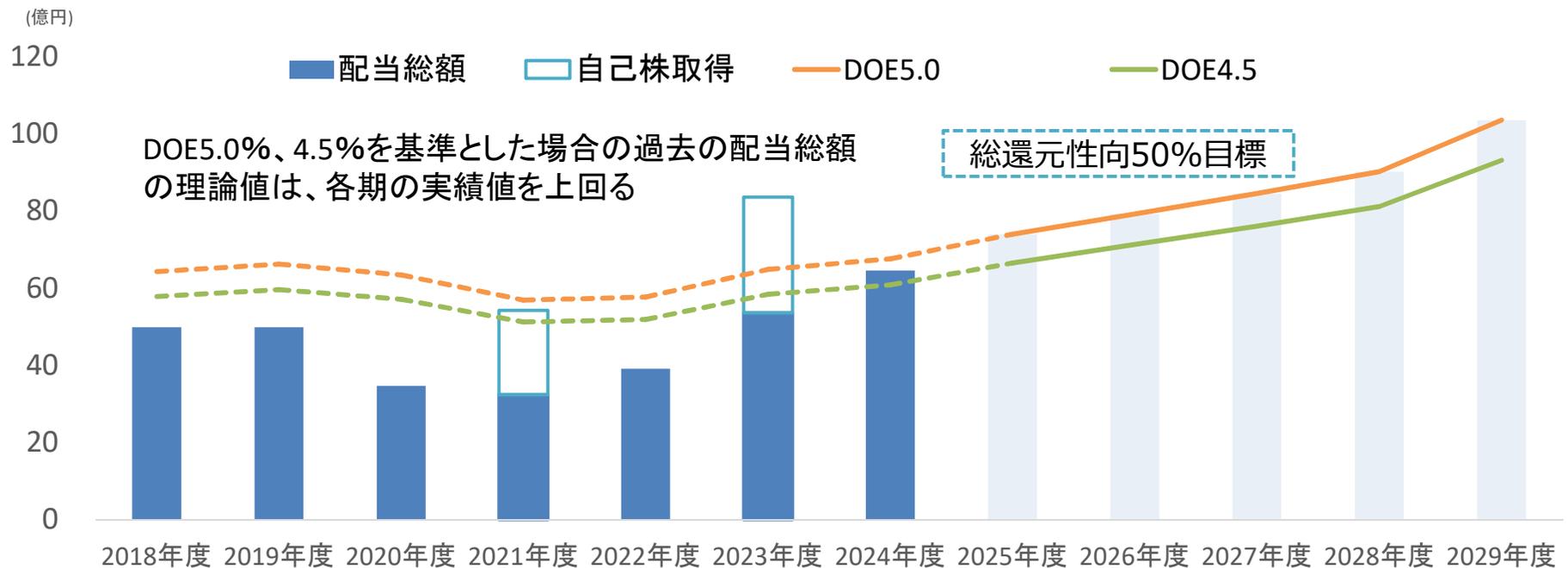
(約8割を販売、約2割を自社にて固定資産計上)

本中計期間（2025.4～2030.3）株主還元強化

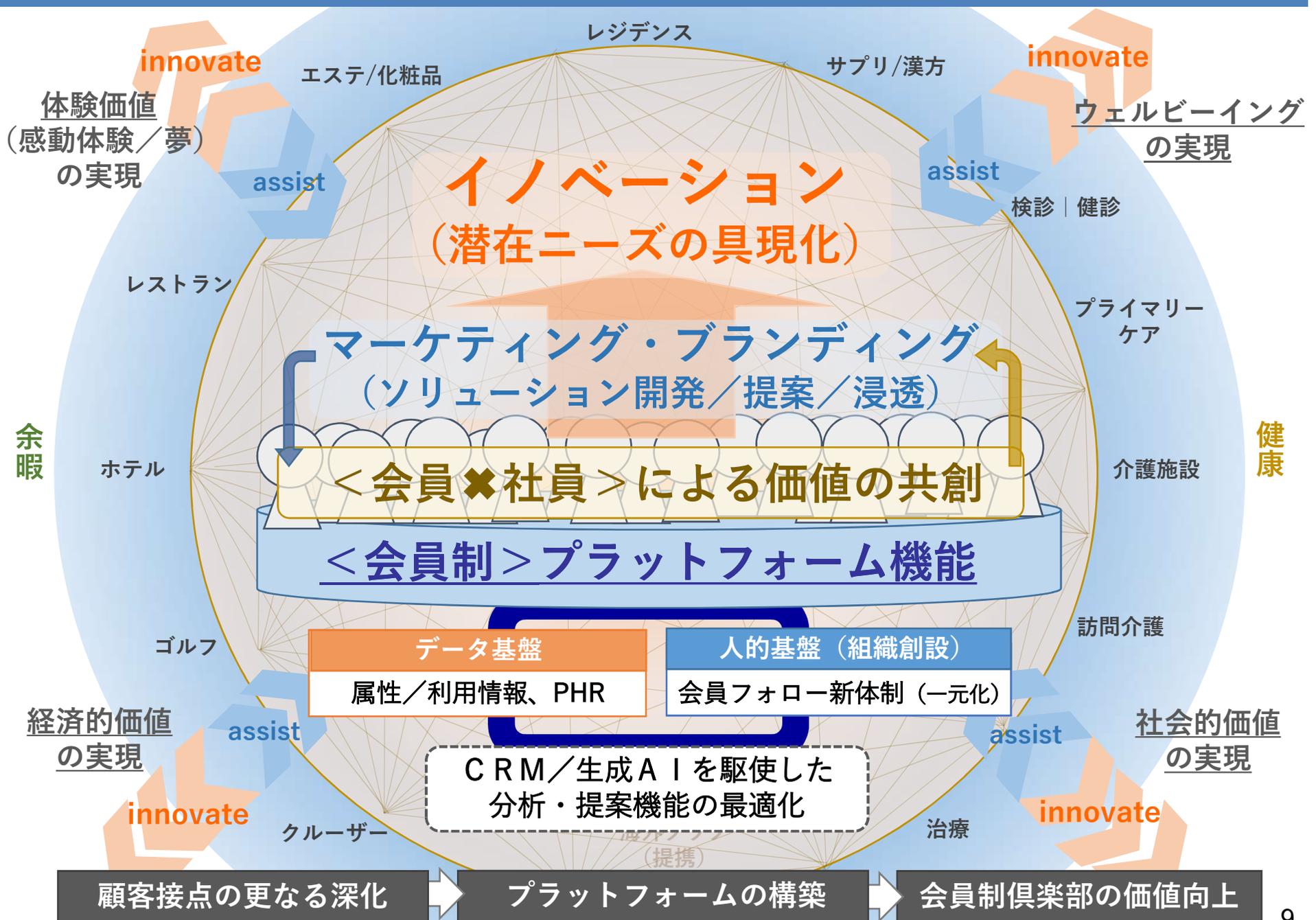
- 繰延べ実現の影響を受ける従来の配当性向による方針に対し、DOEを採用することでより安定的且つ累進的な配当を見込む
- 還元額で従来水準以上のDOE基準を設定することで全体を底上げし、且つ、先3年は特に還元強化に注力する

株主還元方針<2025-2029年度>

- ・DOE4.5%を下限、5%を目標
- ・先3年間（2025 - 2027）の総額は総還元性向50%を目指す
※会計上の営業利益を評価営業利益（営業上の実力値）が上回る期において、重点的に追加の還元策を検討



会員制事業モデル（プラットフォーム機能）の強化



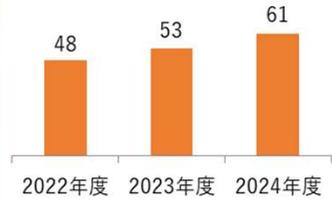
会員制ビジネスにおける成長サイクル（エコシステム）

サステナブルなビジネスサイクル（入会>退会）の中で提供価値【LTV】を拡大

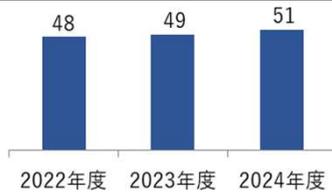
ご利用意向
高

参考：ホテル会員権の
1口平均年間利用額の推移
（単位：万円）

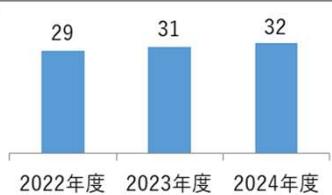
サンチュアリコート(約1.7万口)
※2022年度時点では約0.8万口の平均



ベイコート (約2.3万口)



エキシブ (約8万口)



サンメンバーズ：約2万口

**1口総平均(上記12万口)
CAGR 6.5%**

※2022～2024、サンメンバーズ除く
※2022は約11万口時点での平均値

※会員権代金・会費・物販等含まず

新規入会率(当社4%+仲介経由2%) ※年率

サンチュアリコート
3～5万口規模へ

現グループ会員数
14.5万人 ※複数所有除く

会員ID全体の中で、
約6割の利用額を占める

ゴールド会員
(約5,000人)

シルバー会員
(約20,000人)

ブロンズ会員/
RTTGプレミア
会員
(約90,000人)

ポイントクラブ
未入会の会員
(約30,000人)

(会員以外にも25万ID登録有)



紹介

ランクアップ

買増し/クロスセル

利用促進

メンバーの幸せ・夢を実現する新たな事業の創出



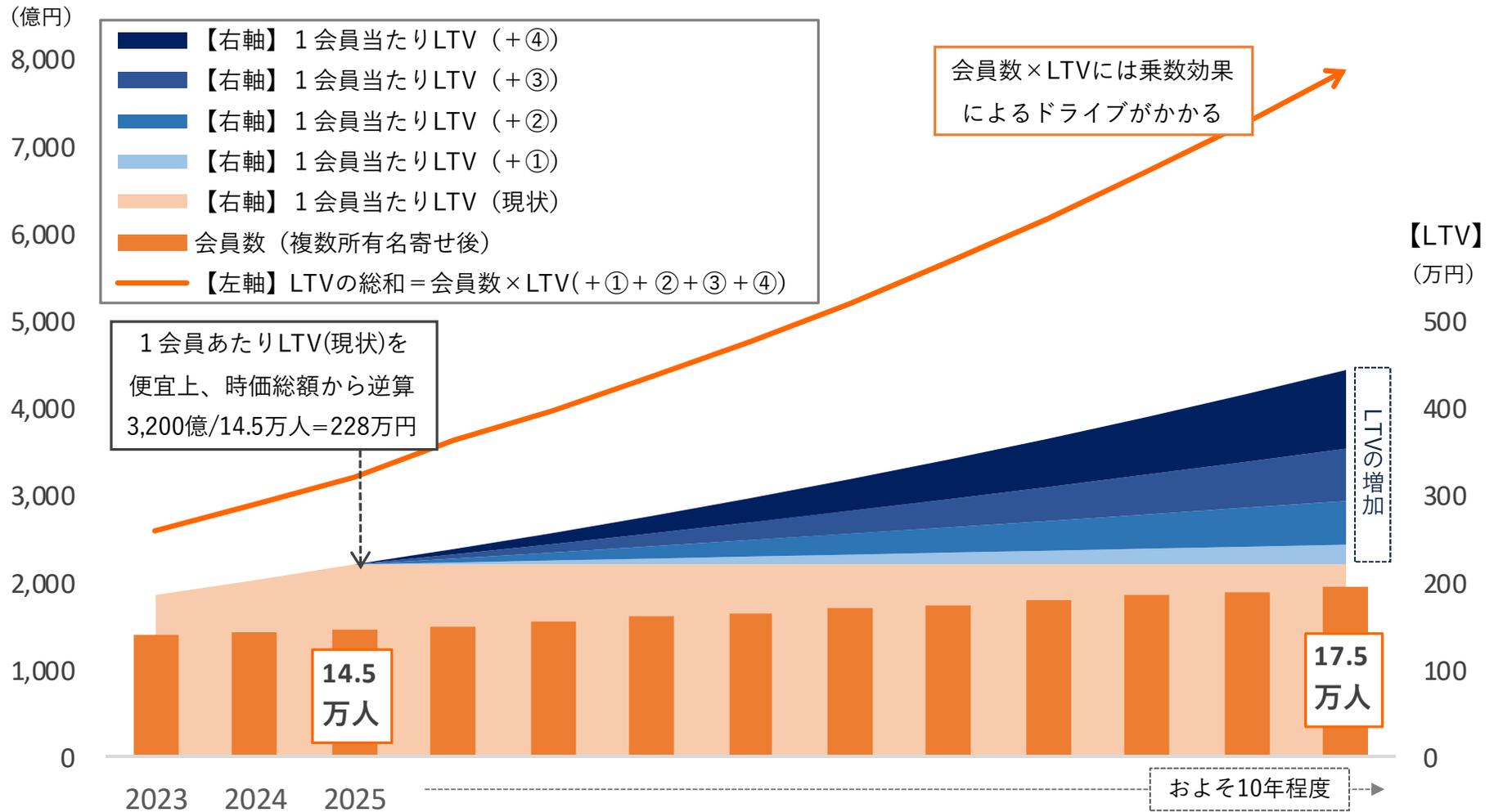
リノベーション/リニューアルの実施
建替え・リモデル会員権の販売

退会率(当社1～2%+仲介経由2%)

低
(高齢化等) 10

顧客との一生涯の関係構築によるLTV最大化

LTV最大化×会員数増加の乗数効果によって成長を加速



1会員あたりLTVの増加ドライバー

① × ② × ③ × ④ ≒ 2.0

※先10年程度を目安

① 利用頻度 (回) × 1.1
 (登録数 / 利用者数)

- 顧客との関係性の深化
- 複数登録制度の浸透
- 働き方改革、休日数増

② 利用単価 (円) × 1.2
 (アップグレード)

- 高付加価値サービスの拡充
- 物価上昇に伴う価格設定
- 人によるサービスの希少化

③ 継続期間 (年) × 1.2
 (一生涯向け商品)

- 健康寿命の延伸
- 高齢者向けサービス拡充
- エンゲージメント向上

④ 購入本数(商品数) × 1.25
 (買増・クロスセル)

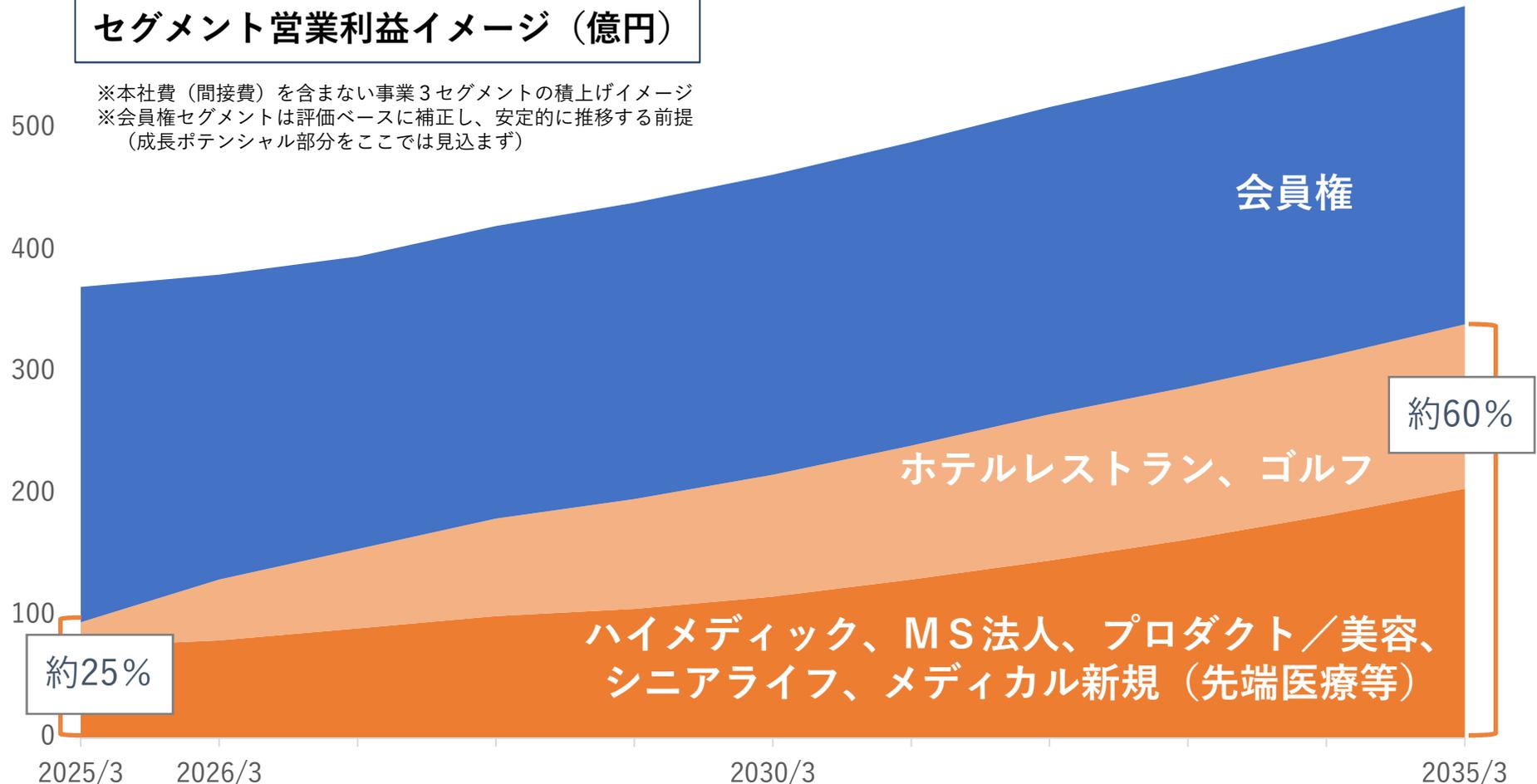
- クロスセル機能の強化
- 商品のイノベーション
- 富裕層可処分資産の増加

長期の利益成長イメージ（2025.3～2035.3）

■ 今後10年間の成長イメージ（メディカル+ホテル運営の比率が上昇し、より安定感のある成長ステージへ）

セグメント営業利益イメージ（億円）

※本社費（間接費）を含まない事業3セグメントの積上げイメージ
 ※会員権セグメントは評価ベースに補正し、安定的に推移する前提
 （成長ポテンシャル部分をここでは見込まず）



- ・ SAC 3 物件の開業
- ・ 価格改定等収益力強化
- ・ 人財、IT投資の強化
- ・ 営繕投資の強化
- ・ 新機軸の立ち上げ

- ・ 継続的な会員増加
- ・ 再投資物件の販売開始
- ・ 新機軸を収益化
- ・ XIV建替えモデル始動
- ・ メディカル100億突破

- ・ 会員制リゾート事業のサステナブル化
- ・ 会員数（口数）25万人の突破
- ・ HM会員4万5千人の突破
- ・ シニアレジデンス利用会員の増加
- ・ 海外、新機軸の拡大

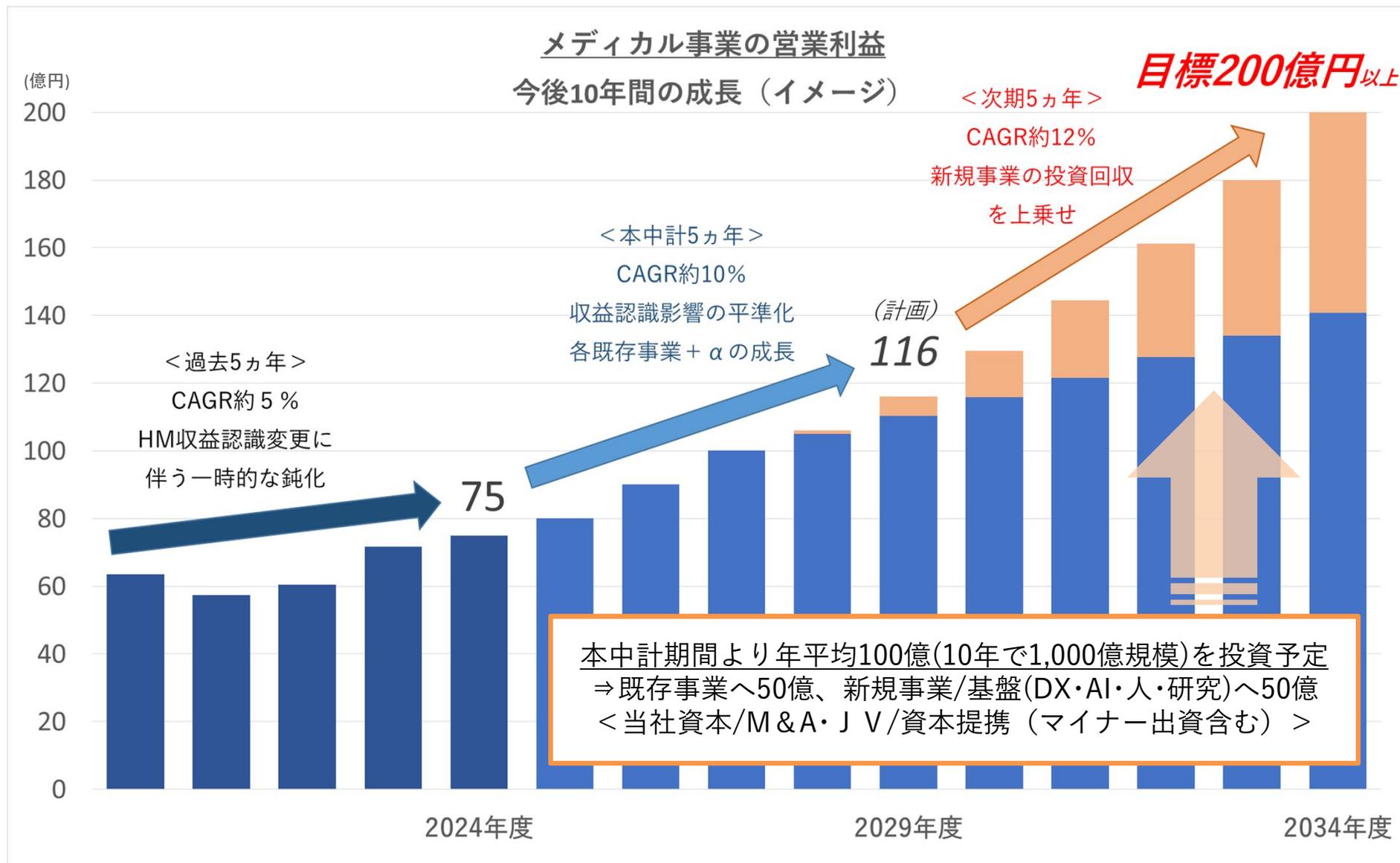
Appendix 本中計事業戰略補足資料

セグメント別の目標値と主な施策

セグメント	新5カ年の 指標等	2029年度想定 売上高 営業利益率 (2024年度比)	主なアップデート（2023年度公表時点より）
会員権	単価向上による 契約高成長 (単価上昇幅は 原価上昇分と 同程度を目安)	25%以上 (現状並み)	<ul style="list-style-type: none"> ・原価に対応した商品・価格設計／段階的価格検討 ・新規物件の継続開発による安定的な在庫供給 (平均2～2.5年分程度の在庫を目安) ・再販商品による効率的な販売と価格の随時見直し ・営業人員一人当たりの契約高生産性を向上
ホテル レストラン	営業利益 成長率 平均12%以上 ※2025計画比 (2024実績が極小値のため)	7%以上 (+4%以上)	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化、営業体制見直し等による徹底的な効率化（あくまでも顧客満足を維持向上の上で） ・物価上昇等を鑑みた各種価格の柔軟な見直し ・新規物件の会員募集及び入れ替りによる活性化、既存物件への再投資による稼働・収益性の向上
メディカル	営業利益 成長率 平均10%以上 ※2024実績比	17%以上 (+3%以上)	<ul style="list-style-type: none"> ・既存各事業の収益拡大／生産性改善（DX活用） ・国内主要都市及び東南アジアでの先端医療事業 ・シニア事業 新たなスキームへ（自立型/介護型） ・国内外の新規事業、DX・AI基盤等への積極投資 (今後10年間で1,000億円規模を想定)

メディカル事業の長期ビジョン（加速度的な成長）

■過去からの安定的な利益成長に加え、積極投資と独自の事業リソース・パートナーシップを活用し成長を加速・牽引



メディカル事業のポートフォリオと、新規投資による拡大

MS法人事業：利益率15～20%

(5ヵ年通常投資：50～100億規模+戦略的投資)



一般健診施設数：18施設
 健診数：年60万件⇒目標70万件、読影105万件
 ⇒新規複合型施設開発、インバウンド本格化
 主なパートナー：全国の医療機関（業務受託）、三井物産(株)（遠隔画像診断）、オリックス(株)

ハイメディック事業：利益率25～30%

(5ヵ年通常投資額：150～200億規模)



現検診施設数：10コース13施設
 会員数：3.3万人⇒2029年度には4.5万人規模へ
 主なパートナー：国内著名大学病院（共同研究や寄付講座設置＝強固な連携体制を構築）等
グループ医療戦略の中心事業であり、研究開発(R&D)機能強化、シニアライフ・MS法人・海外展開への強い影響力を持つ

シニアライフ事業：利益率5～10%>

(5ヵ年通常投資：50～100億規模⇒戦略的投資)



現施設数：23施設2,100室 ⇒入居率目標92%
 新たな事業形態のレジデンス・介護施設拡充、ロボティクス、DX、ケア研究にも注力。
 (新規開業施設は10%以上の利益率を想定)
 主なパートナー：三菱地所レジデンス(株) 他
 自立型レジデンス開発は戦略投資に含まず※詳細次頁

事業間シナジーのイメージ

RT：物販
クロスセル

人財/人脈/医療機器/
ノウハウ/ネットワーク

インバウンド美容/先端医療

DX・AI基盤構築<加速度成長の挺子>

パートナー企業との連携の元、遠隔読影等を含めた新しい医療DX、CRMプラットフォームづくり
 主なパートナー：(株)DeNA (JV:ウェルコンパス)

医療人財/ノウハウ/安心感

RT：会員権クロスセル

RT:ホテルレストラン人財/
サービス品質

インバウンド検診

R&D機能

癌患者へのソリューション提供

RT:インバウンド宿泊/飲食

プロダクト/美容 利益率10～15%

(5ヵ年投資額：未算入⇒戦略的投資)



プラズマローゲン、エクオール等のサプリメントや、再生医療化粧品等の開発・販売を行う事業。大阪での新拠点に美容/再生医療を設置予定。
 主なパートナー：クリニック医師
グループ全体の各事業とのシナジーの中で商品を開発・展開

先端医療/国内及び海外：利益率20%程度想定（現時点の概算見込み）

(5ヵ年通常投資額：未算入⇒戦略的投資)



◆国内主要都市（東京に加え、大阪・横浜・名古屋等、他医療機関とのアライアンス含む）及び東南アジア（ベトナム、インドネシア、フィリピン、タイ、マレーシア等）への展開で、最先端高度医療センター（がんセンター+長寿医療センター）を構築

概算事業費(例)：1センター約200億円程度、5施設で約1,000億円等

※国際提携やアライアンスを元に、出資としてはマイナーを想定

- ・がんセンター機能（がん検診、免疫細胞療法、BNCT、陽子線治療など）
- ・長寿医療センター機能（アンチエイジング医療、予防医療、高度検診）

◆インバウンド対応の強化(国内施設活用)⇒言語対応によるサービス高度化

- ・多言語医療翻訳サービス、AI医師チャットボット

主なパートナー：三菱商事(株)、国立がん研究センター(BNCT開発) 他

全体の事業リソースが結実（顧客基盤、研究成果、ブランド）

メディカル事業 投資方針の整理

■従来の賃借型部分につき、リース会計基準変更影響や長期的なリスクに鑑み、自己所有型、分譲型へシフトしていく方針

カテゴリ	回収モデル／所有形式 (今後の方針)	参考
ハイメディック	会員制モデル (開業までに投資回収)	機器・施設アセットは1施設あたり標準的に30～50億規模
MS法人／一般健診	10～12年程度で不動産投資部分も含めて投資回収可能	賃借期間のリスク等を考慮し 今後は自己所有も検討 ※オフィスビルの持ち分所有等
シニア (自立型レジデンス)	新規施設より分譲型へ移行 ※既存施設も上記方針に沿って検討 メンバーシップ制度導入を検討	現在は自己所有型と賃借型両方 ※リース会計基準変更影響有り
シニア (介護型)	新規施設より自己所有型へ ※既存施設も上記方針に沿って検討	現在は自己所有型と賃借型両方 ※リース会計基準変更影響有り (規制が強く分譲型は困難)
高度先端医療センター (予定)	大規模なアセットへの投資は見込まず、 主にプロジェクトマネジメント、経営指導、運営サポート、 BNCTの販売・メンテナンス等によって収益化を図る方針	

リゾート施設への戦略的投資（遠隔地モデルの検討） ※計画未算入

地域	富裕層世帯	現会員数	23.3浸透率	(潜在的余地)
関東	約65万世帯	約5万人	8%	20~25%目安 重点地域として 「関東」の他、 「その他」の 余地も大きい
中部	約23万世帯	約4万人	17%	
関西	約24万世帯	約4万人	16%	
その他	約37万世帯	約1万人	2%	

※統計数値及び会員データ等から当社推計(富裕層世帯を149万世帯と定義した時点での試算)

グループ経済圏(利用者層)の拡がり

グループ施設
利用者層

外国人
(富裕層中心)

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

アプリ会員
約70万人

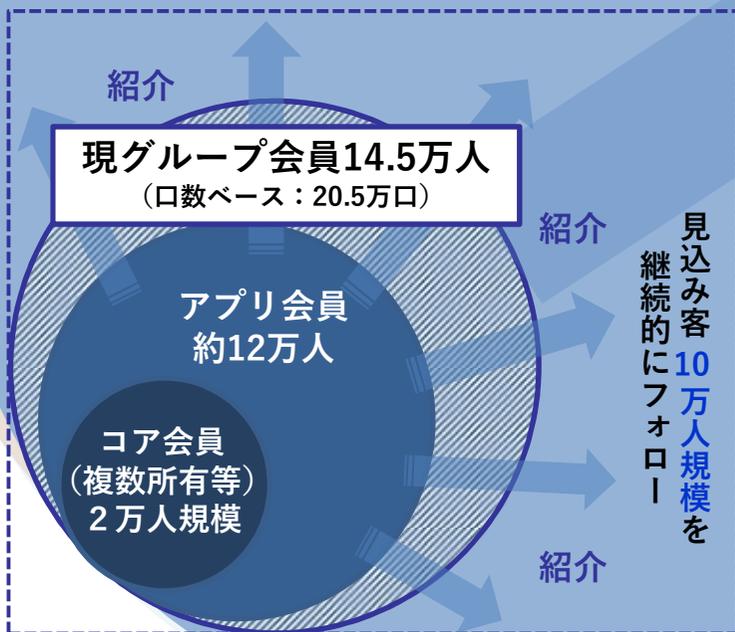
LINE導入
約40万人

国内中小企業
のオーナー数
凡そ350万法人
(法人需要増加)

国内富裕層(2023年)165万世帯
(2021年比11%増)
純金融資産：364兆円

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

グループ会員層の拡がり



◆その他の地域の内訳

地域	富裕層世帯
北海道	約4万世帯
東北	約8万世帯
中国	約8万世帯
四国	約4万世帯
九州	約11万世帯
沖縄	約1.5万世帯

既存会員へのアンケートでは「北海道」、「沖縄」に続き、九州も全国で3位に希望されるエリア。
遠隔地向け新モデルとして、インバウンドとハイブリッド形式等の想定も検討が可能。

ホテル運営部門における生産性向上策（抜粋）

過去2年間の取り組み（実績）

(2024年度実績VS2022実績) **増加固定費計：60～70億円** ※新規開業施設分の増加を除く
ベースアップ／昇給：5.3%+6.5%、中抜け対策、人員補充、外国人採用、寮営繕、福利厚生拡充、
賞与乗率拡充（年3.5ヵ月⇒4ヵ月）等 **人材確保にはプラス、生産性には課題**

本中計施策 ①デジタルへの移行とコスト圧縮

(2025～2029年度) **圧縮固定費：△30～40億円** ※新規開業に伴う増加分を除く

- ・ノンストップチェックイン・アウトの浸透
- ・施設の適正人員設定と適切な運用
- ・会員フォロー体制の進化(デジタル化)
- ・非生産的な業務の徹底的な見直し

②サンクチュアリコート会員の増加

(本中計)60万円×2.5万人：**売上増+150億**

- ・サンクチュアリコート会員（SAC）の増加を25,000人規模見込む
- ・SAC会員の年間平均利用額は61万円(8.9泊) ※2024実績
※BCC会員51万円(7.3泊)、XIV会員32万円(6.0泊)を大きく上回っている

売上増250億規模

上記の売上増につき限界利益率40%程度で想定すると、およそ**+50億規模の増益効果**

③単価・稼働向上策、固定収入増

(本中計) **単価・稼働：売上増+50億**

- ・料飲価格見直し（2025期中に実施予定、他）
- ・施設毎にルームチャージ改定の検討
- ・旧施設への追加投資に伴う収益改善

(本中計) **開業を含む固定収入増+50億**

- ・年会費（運営管理費）見直し(2025.1実施)

物価上昇に伴うコストアップ、開業等による**固定費増、計△100億規模**をオフセット

①+②による増益効果+80億規模(2029年度計画VS2024実績)
売上高営業利益率7%以上を目指す

ご一緒に、いい人生



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

リゾートトラスト株式会社 サステナビリティ推進部

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