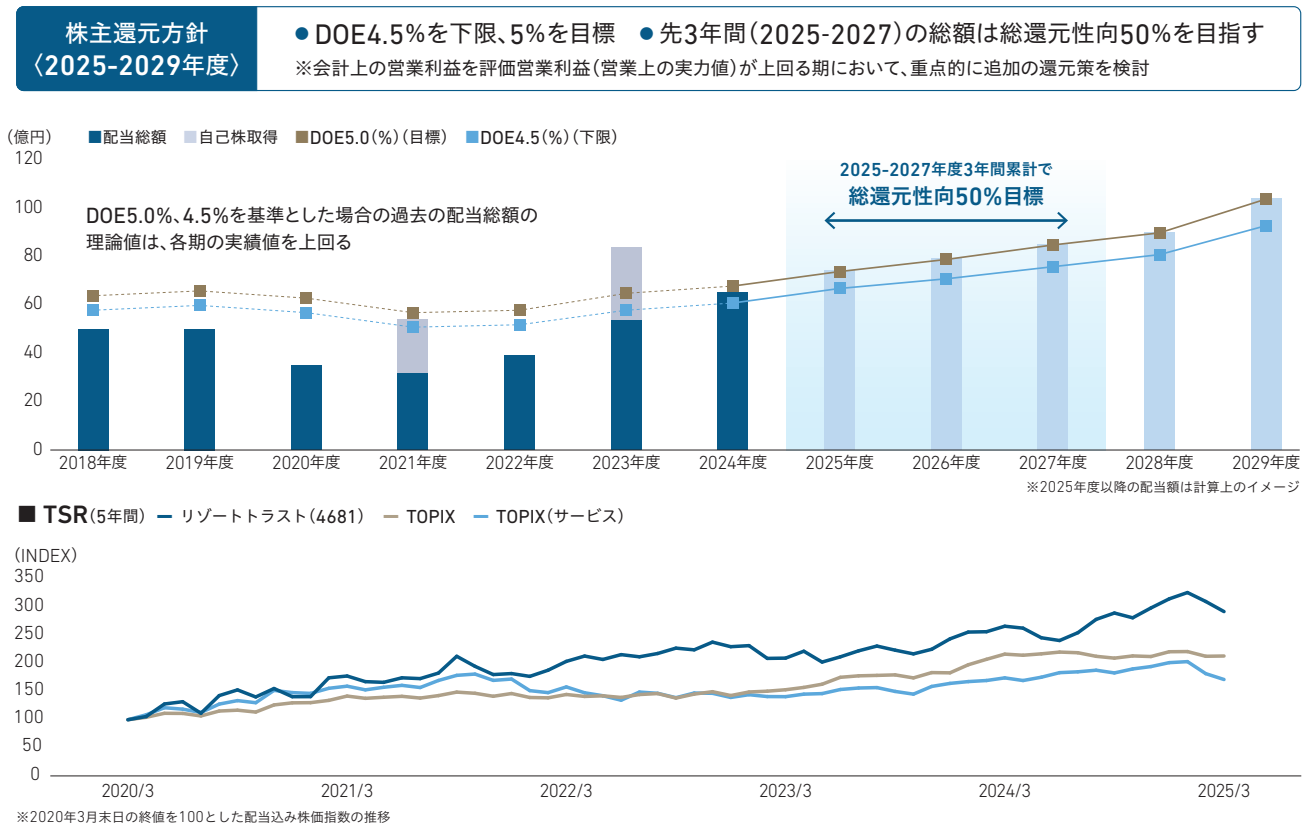


本中計期間(2025.4~2030.3)の株主還元方針〈DOEを導入し、より安定的・累進的な実施へ〉

本中計において、当社は初めてDOE(株主資本配当率)を用いた還元基準を導入しました。この狙いは大きく2つあります。一つ目は、株主還元の安定性、累進性の向上です。従来の配当性向による株主還元が、成長企業である当社には相応しいという評価をいただいていた一方で、当社の会計上の利益が開業に伴う繰延収益の一括計上という要素に左右され、その規模も増大する傾向にあるため、配当性向からは毎期の安定的な還元をイメージしづらい、といったご意見もありました。その点で、単年度の利益水準がダイレクトに反映されにくいDOE基準は、投資家の皆様に安心していただける還元方針であると考えています。二つ目は、株主資本水準のコントロールの観点です。当社が中長期のターゲットとしているROE15%の水準を安定的に実現するには、分子である利益を最大化することに加え、分母である株主資本の増加率を一定レベルに抑えていくという考え方も重要です。そのため、ROEと同様に株主資本を分母とするDOEを使用し、具体的には5%の還元率を目標設定しています。この「5%」という還元率は、本中計で掲げる利益成長率10%を前提とした場合、ROE15%の水準を持続するために計算上必要となる水準です。自己資本増加率が10%を超えると、分母の成長に対して分子である利益の伸びが追いつかず、翌期のROEが低下するという関係性にあるためです。

計算式 ROE15% - 利益成長率10% = DOE5%

この新たに設定したDOE4.5~5%を従来の配当性向による還元と比較するため、過去に遡ってDOE基準による配当を実施していたと仮定すると、2020~2021年度においては、コロナ禍に会計基準変更等による自己資本の一時的な低下により若干の下振れが見られるものの、単年度業績に伴う振れ幅は小さく、従来の配当性向基準に基づく配当額を大きく上回る水準となることがわかります。また、今後の5カ年についても自己資本の増加が見込まれることから、DOEに基づく配当額も安定的な増加が見込まれます。他方、これまで重視してきた配当性向による還元水準を全面的に見直すわけではなく、特に2025~2027年度の3年間については、累計での総還元性向50%を目標に掲げています。これは、現時点での開業スケジュールを踏まえた場合、2026年度及び2027年度の新規物件開業に伴い計上される収益の規模が相対的に限定的となることを想定し、還元方針については会計上の一時的な要因に左右されず、実質的なキャッシュフローの強さを反映させたいという考えに基づき、あえて高い還元目標を設定しているものです。これらの方針に則って、引き続き本中計においても、株主価値の最大化に資する企業運営を目指していきます。

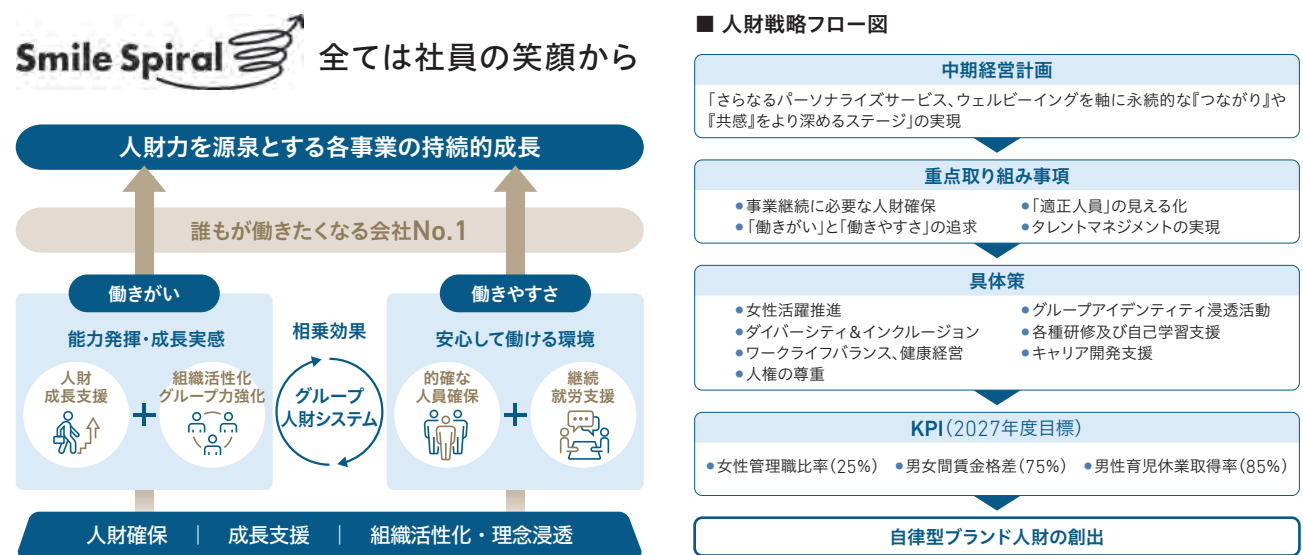


人財戦略

当社グループにとって人は財産であり、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。

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、「人財力を源泉とする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。

また、「Smile Spiral」全ては社員の笑顔から(社員の笑顔がお客様の笑顔につながる)」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。



人財戦略の進捗

➔ 前中期経営計画の振り返りと今後の取り組み

前中計期間2年間(2023.4~2025.3)では、以下の方針の下に取り組みを進めてきました。特に、サービス業界における人手不足という喫緊の課題に対し、処遇改善の実施や、外国籍人財採用・リファラル採用・キャリア採用など採用活動の拡充を行いました。その結果、人財確保が進展し、ES関連指標、退職率が改善しました。今後は、生産性向上の取り組みを強化していきます。

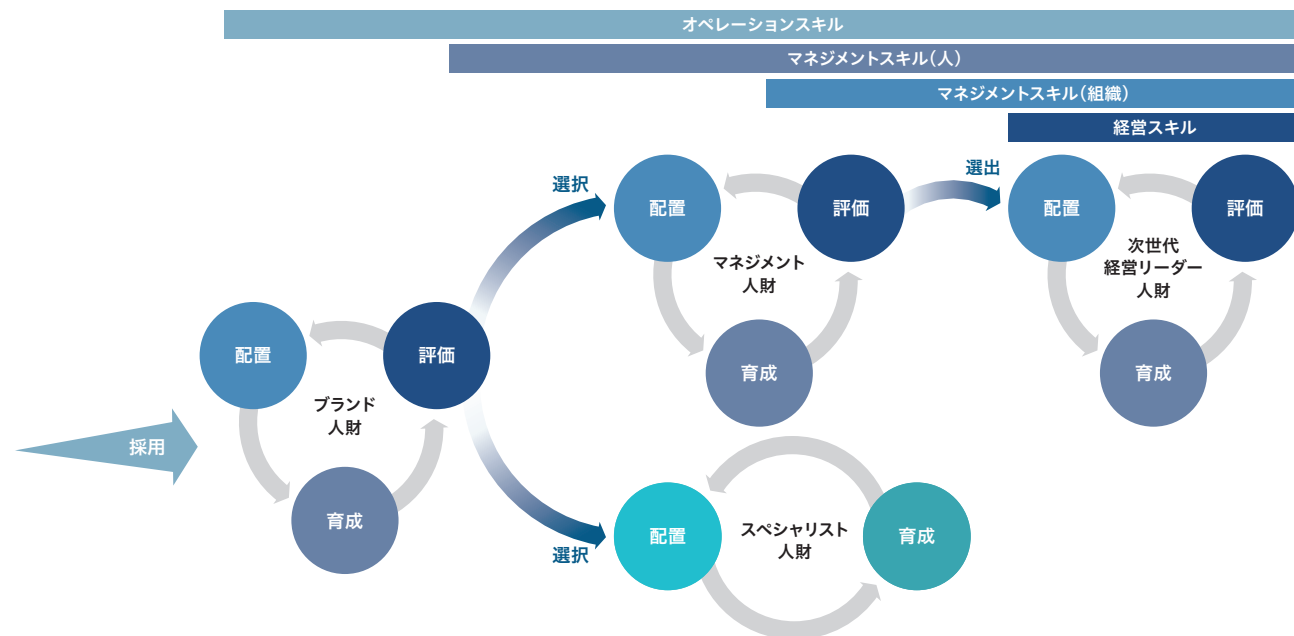
基本方針	重点取り組み	2024年度までの成果と進捗
中長期的な人員不足に備えた人財の確保	● 採用ホームページのリニューアル、採用強化 ● 社員紹介(リファラル)採用の導入 ● スポットのパートスタッフ採用 ● 外国籍人財の採用/地元採用強化	● 採用活動の充実:リファラル採用、エリア採用、スポット採用、外国籍人財の採用等の加速 ● 退職率の改善(グループ単位): 2023年度比で、9.27%→7.51%に改善
「働きがい」と「働きやすさ」の追求	● 中抜け勤務廃止など勤務体制の改善 ● 勤務地限定制度など各種制度の整備 ● ブランドアンバサダーを中心とした組織活性化	● 処遇改善の実施:ベア+昇給、業績に連動した一時金付与、中抜け勤務の見直し、寮営繕実施 ● エンゲージメントスコア上昇: 2023年度比で、算定対象部門全体の結果が71→78に上昇 ● 人財の活躍: 2023年度比で、女性管理職比率が19.6%→20.7%に上昇
ホテルや間接部門の「適正人員」の見える化	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、スタッフの働きやすさも確保	● 部門間クロストレーニングの始動 ● 2024年6月新任執行役員に女性2名、男性2名を選任 ● タレントマネジメントシステム導入
タレントマネジメントの実現	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	

自律型ブランド人財の創出

当社グループではアイデンティティを体現できる人財の確保、成長支援および組織活性化へ向けて各分野で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。

- 1. 人財確保**: 採用ブランディングおよびマーケティングの強化、スタッフ紹介採用、その他各種チャネルの活用など
- 2. 成長支援**: 各種研修のほか、リードシステム・ブラザーシスターシステム・さまざまな自己学習ツールの提供など
- 3. 組織活性化・理念浸透**: 全社ブランドアンバサダー体制による、理念・アイデンティティの浸透、体現化推進など

■ 自律型ブランド人財開発のフロー



女性活躍の推進とその考え方

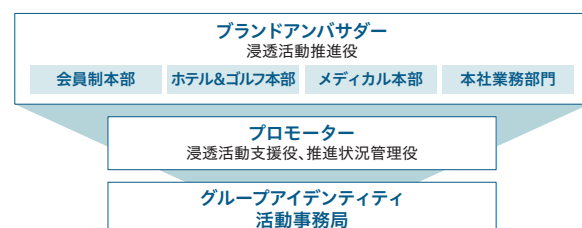
当社グループの全スタッフの半数は女性であり、欠かすことのできない大切な経営資本です。「女性が活躍することが、事業成長につながる」という認識の下、その活躍を支援していくことを重要な経営取り組み事項としています。

As is(現状)	女性活躍推進人事施策	To be(目指す姿)
2024年度実績 ・女性管理職比率※1※2 20.7% ・男女間賃金格差※3 67.8%	■ 実力ある女性リーダーを育成する仕組み・環境の整備 → 女性の女性による女性のためのリーダー育成研修、座談会の実施等 ・キャリア面談の実施 ・女性を活かすマネジメント研修 ■ 次世代の女性リーダーの母集団形成 → 20-30代女性の退職率に着目した継続就労を支援する制度の拡充、個別分析の実施	2027年度目標 ・女性管理職比率※1※2 25% ・男女間賃金格差※3 75%

※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

グループアイデンティティ浸透活動

スタッフ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

リゾートトラストならではの価値を創造し続けるため、
多様なスキルを持った人財の成長実感を高めていきます

上村 恭子

執行役員
メディカル本部
シニアレジデンス運営事業副担当
兼 シニアレジデンス東日本運営事業部 事業部長

松下 浩子

執行役員
業務部門 経営企画部長

Q 「リゾートトラストらしい人財」の高い意欲と能力を、事業の成長につなげるためには？

松下: 私は各拠点を訪し、さまざまな人財と交流してきた経験から、当社グループには「お客様に喜んでもらえることがうれしい」という純粋な思いを持った人財が多いと感じています。そして、その思いがホスピタリティにつながり、グループの成長を支えていると捉えています。

上村: 私が今まで携わってきたメディカルセグメントの人財は、成長意欲が高いだけでなく、常にお客様に寄り添うことを大切にしていると感じます。また、シニアレジデンス事業には、お客様の人生を預かる役割をしっかりと果たし、看取りまでのサービスを高いレベルで提供できる総合力を持った人財が豊富に在籍しています。

松下: 当社グループの人財は意欲的で能力が高い一方で、

そうした人財のスキルや経験等を把握しきれていないという課題があります。事業の成長加速に向けては、タレントマネジメントシステムも活用しながら、より適切な人財の配置・配分につなげていくことが重要だと考えています。

上村: 人財育成については私も同様の課題感を持ち、シニアレジデンス事業では2025年から、グループの知見や資産を最大限に活用して教育システムやキャリアパスを再整備しています。特にシニアレジデンス事業では、女性のお客様が多いうえ、規模拡大だけではなく細やかなソフト面の充実も必要なフェーズへ移行しているため、女性ならではの視点を持って、サービス拡充や人財マネジメントに取り組む女性管理職の育成・増員に注力しています。

Q グループと人財双方の持続的成長に資する戦略や施策のポイントは？

上村: 成長実感やモチベーション向上を重視する若手社員や、介護等の必要から柔軟な働き方を求める40~50代の社員等の世代的なニーズ・背景を踏まえて、多様かつ柔軟な働き方を提示していく必要があると考えています。例えば、成長実感を高めてもらう施策として、看護師・介護士等の技術職の最高位として新たな管理職ポジションの設置を進めており、スキルを身につけてもらう取り組みも6月から始めています。

松下: 人財の将来の成長まで見据えた中長期的な育成計画を、グループ全体で体系化していくことが重要です。さらに言えば、採用の強化は進められているものの、人財を育て、定着させていくための教育をさらに強化する必要があると感じています。一つの方法として、DX推進によってバックヤードでの作業時間等を減らし、お客様の前に立つ時間を増やして、生きた学びの時間を創出していくことも大切だと思います。

上村: メディカル・シニアレジデンス事業では介護技術開

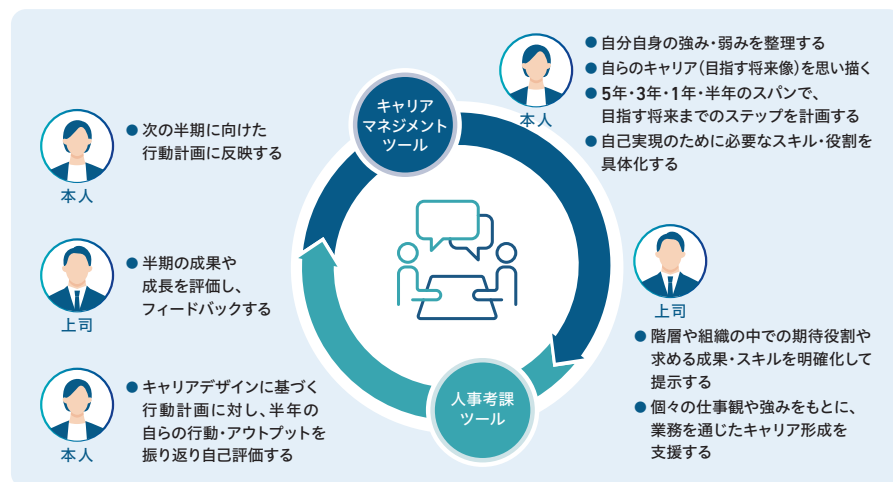
発とDXの融合を推進しており、現在は入浴の自動化についての研究を進めています。こうしたDX施策も含め、一人ひとりが生産性を高められるよう目標値を掲げて取り組んでいますので、その成果として業界最高水準の給与処遇もしっかりと実現していかなければと思います。

松下: 会社の責務として、自分に与えられた使命や責任を果たしていくことで信頼を勝ち取り、周囲の理解を得ながら自発的にチャレンジしていく人財を増やしていくことが何よりも大切です。そうした人財が多くなれば、波及効果によって全体のモチベーション向上につながり、結果的に強いチーム・組織に育っていくはずです。

上村: 私が考える理想の人財像は、いかなる領域でもプロフェッショナルとして自分を磨き続けられる人財です。いつの時代も新しい価値を創造してきた我々だからこそ、常に新しい価値を創造し、お客様に提案し続けられる人財であってほしいと思っています。

タレントマネジメント

少子高齢化による労働力不足や多様な働き方への対応を進める中で、優秀な人財の確保と育成は、企業の競争力を高め、持続的な成長を支える基盤となります。当社はタレントマネジメントシステムを通じて、適正な人員配置と人財育成を実現し、最適な組織体制を構築しています。これにより、定着率の向上を図り、スタッフの働きがいと働きやすさを追求し、活躍人財を戦略的に輩出しています。



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10カ所の「事務支援センター」を核として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。

また、2023年度より、外国籍人財の採用を本格的に強化し、主にフィリピンやミャンマーの方々を中心に、2023年度には149名、2024年度には181名を受け入れています。

WEB参照 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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



ダイバーシティ&インクルージョンへの社内啓発を一層推進するために、LGBTQ+支援者である「ALLY(アライ)」を表明するためのALLYロゴを制作し、ALLY宣言者にステッカーを配布しています。

女性の健康サポート福利厚生パッケージの導入

リゾートトラスト(株)のスタッフの約4割を女性が占める現状を踏まえ、2025年4月より、女性スタッフの健康課題と仕事の両立を支援する福利厚生パッケージ「Smile Y'elle(スマイルエール)」を導入し、女性が安心して働き続けられる環境づくりにも取り組んでいます。女性の不妊治療とQOL(Quality of Life)のサポートを柱とし、休職制度の拡充や治療費用の補助などを設けています。



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、法定基準よりも充実した休業制度や短時間勤務制度、そのほかフレックスタイム制度や勤務地限定制度など、多様な働き方ができる仕組みを整えています。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。

病気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/

トピック 働きがいと働きやすさの追求によるエンゲージメント向上

スタッフの「働きがい」と「働きやすさ」を整え、スタッフと会社とのエンゲージメントを強化する取り組みを行うことで、事業成長と価値創造の源泉である人財の活躍を支援しています。職場環境の整備においては、福利厚生表彰・認証制度「ハタラクエール」において福利厚生の充実している「福利厚生推進法人」の認証を受けました。また、社内外に向けたストーリーブックの作成等を通じた対話の活性化や、各種の表彰制度を通じて、会社の理念浸透を図り、同時に会社への信頼や愛着を高めるきっかけを生み出しています。

■ 主な取り組み

サステナビリティストーリーブック

地域に根付く文化や自然との共生や働くスタッフの志など、普段は直接触れることが少ない「見えない価値」を伝えることを目的としたコンテンツを掲載しています。

WEB参照 ライブラリ

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



ブランドアンバサダー (P.38)

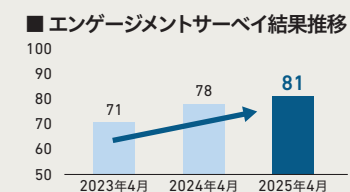
任期を終えたスタッフは最年少で総支配人に昇進、年間優秀社員に選出されるなど、多方面で活躍しています。

表彰制度

年間優秀表彰・若手料理人コンクール・介護技術表彰など、各事業において表彰制度を設けています。

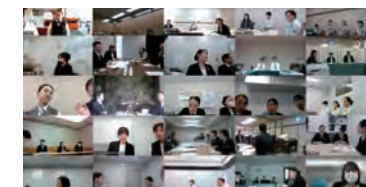
エンゲージメントサーベイの活用とスコア向上への取り組み

2023年度より組織の状態を可視化するために一部部門でエンゲージメントサーベイ(2025年7月現在の対象者6,900名、頻度:月1回)を実施しています。スタッフが理念やアイデンティティに共感し、主体的に仕事に取り組んでいるかを測る指標として、職場環境改善や組織課題の解決に活かしています。



Voice ホテル&ゴルフ本部 クオリティマネージメント部

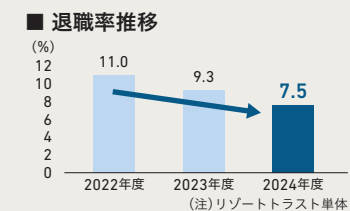
ホテル&ゴルフ本部では、エンゲージメントサーベイ導入時より「対話を通じて相互理解を深めることの重要性」を伝え、面談やミーティングでの対話から改善策を見出したことで、2024年度までに「健康」や「環境」のスコアが大きく改善し、定着率の向上につながっています。2025年度は、「働きやすい環境創り、働きがいの追求」を重点的に取り組むテーマの一つに定め、エンゲージメント向上を目的としたプロジェクトチームを結成しています。各施設のチームリーダーとともにさらなる浸透を図り、エンゲージメントを高め、改善サイクルを回すことが習慣化している組織づくりを目指しています。



エンゲージメント向上のプロジェクトチームのキックオフミーティングの様子。各施設では毎月ミーティングを行い、クオリティマネージメント部は好事例の横展開やサポートを行っています。

採用・定着への効果

当社は、「働きがい」と「働きやすさ」の両立を重視し、スタッフのキャリア支援・活躍の場の拡充や柔軟な働き方の推進、上司との定期的な対話の機会創出、多様な人財が活躍できる職場環境の整備に取り組んでいます。継続的な施策が既存スタッフや求職者からの共感や信頼を得る基盤となり、採用力の強化と定着率の向上に寄与しています。結果として退職率の抑制も実現しており、持続的な成長に向けた人的資本の安定的な確保に結びついています。



Voice リゾートトラスト(株) 人事部 採用・広報チーム

スタッフ一人ひとりが自分らしく輝ける当社の職場を丁寧に伝えることが、採用・広報チームの使命です。制度や仕組みだけでなく、そこに込められた想いや、実際に活躍するスタッフのリアルな声、お客様と育む心温まるエピソード等を効果的に発信することで、リゾートトラストグループのアイデンティティに共感してくれる人財とマッチし、求職者が入社後に働く姿をリアルに描けるようになり、採用の質と量の両面で好影響が出ています。



採用イベント活動の様子。「マイナビ・日経 2026年卒大学生就職企業人気ランキング」業種別ランキング(ホテル・旅行)で7位にランクインしています。