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「ご一緒します、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2倍以上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」の成長余地は大きく、将来的には「会員制ホテル事業」と同等以上の利益水準になると見込んでいます。新中期経営計画では、積極的な事業投資と生産性改善、プラットフォーム機能の強化に取り組み、新たな成長基盤を構築していきます。

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
- トラスティ事業の一部撤退、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、外国籍人財採用)
- 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
2023.4-2025.3

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

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、外国籍人財採用の実施
- 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(自社株買いの実施)
- ガバナンス体制の強化(新任社外取締役の就任)

課題

- 新商品の発売(2ヵ所以上を予定)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

Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0
2025.4-2030.3

グループのプラットフォームを 強化し、「会員制」を軸とした 成長の好循環を目指す

計画の骨子

(1)会員制プラットフォームの構築による価値共創
(2)各事業における生産性改善と資本効率の向上
(3)メディカル事業を中心とした戦略的投資の拡大

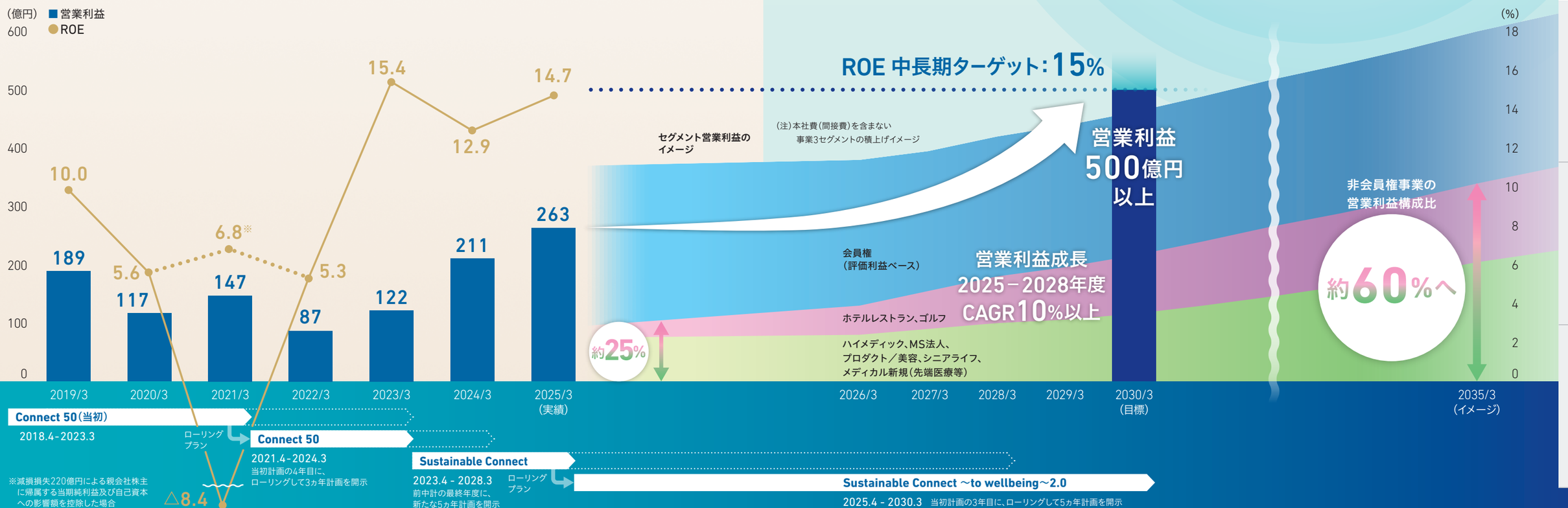
▶ 新中期経営計画 P.27～

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

※PHR(パーソナル・ヘルス・レコード):個人が自分の医療情報や健康に関するデータを記録・管理できる仕組み



※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

従来中計期間2年間の実績
Sustainable Connect（2023.4-2025.3）

当社グループは、2023年5月に公表した中期5カ年経営計画「Sustainable Connect ～to wellbeing～」において、グループアイデンティティ「ご一緒します、いい人生 ～より豊かでしあわせな時間（とき）を創造します～」の実践を通じ、お客様や地域社会と共に持続可能な社会の実現を目指してきました。この取り組みの結果、直近2年間の課題に対する対策を確実に実行し、中期経営計画で掲げた3年目の営業利益計画を1年前倒しで達成することができ、定性面においてもさまざまな成果が得られました。

収益性

課題	急激なエネルギー価格、原価・資材価格の上昇
取り組み	各種価格の見直し及び新たな商品設計
結果（経過）	価格改定で2023年度50億円規模、2024年度さらに20億円規模の増収効果。今後は施設ごとでの見直しも検討。

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	122億円	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

人財

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

実績	2022年度	2023年度	2024年度
ES（従業員満足度）	3.60	3.75	3.80
定着率	89.0%	90.7%	92.5%
期末正社員数（前期末比）	7,943人（+40）	8,404人（+461）	9,046人（+642）

※ESは主要4項目の単純平均値、定着率はリゾートトラスト単体数値

DX・生産性

課題	デジタライゼ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
取り組み	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。

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公式お友だち数	21.5万人	31.9万人	39.9万人
WEB予約率	28.0%	34.9%	40.1%

現時点で明確化したリスク・機会への対応

為替や市況などの外部環境の急速な変化や人手不足といった課題が顕在化する中で、中期経営計画で掲げた重点戦略をさらに深化させ、取り組みを加速する必要性が高まりました。特に、当社がホテルなどの新たな施設を開発する上で、建築費の高騰は事業上の大きなリスクとして顕在化しています。

その対応策の一つとして、2025年3月に発売した「サンクチュアリコート金沢」の商品では、専有日を従来商品の10泊／20泊から8泊／16泊に変更し（その一方で専有日以外の利用範囲を拡大）、口数を増やすことで、1口あたりの販売金額を大きく変えずに従来と同等の収益性を実現しています。

また、開発期間が長期化することにより、開発期間中のインフレリスク（工事費の追加）も高まります。これについては在庫コントロールを意識していきながら、段階的な価格改定等によって補う方針です。

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
- ▶ 左記フローティング利用をSACシリーズ全体へ拡大
  ※従来は自施設のみ

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
- ▶ 左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

新中期経営計画
Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0（2025.4-2030.3）

これらの状況を受け、当社は、新しい会員制事業モデルの確立に向けた取り組み事項の具体化と、定量計画の見直しを行い、2025年度から2029年度（2025年4月～2030年3月）の5年間を対象とした、新たな中期経営計画「Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0」を策定しました。

従来中計目標（2023.4～2028.3）		2025.3実績	
営業利益成長率	10%以上	24.8%	○
ROE	10%以上12%を目指す	14.7%	○
還元方針	配当性向40%以上を目安に安定的に還元	配当性向32.6%	△
連結契約高	10%成長	27.0%成長	○
売上高営業利益率	10%以上	10.1%	○
ホテル稼働率（全体）	60%以上	60.1%	○

新中計（2025.4～2030.3）	
営業利益年平均成長率（CAGR）／最終年度連結営業利益	2025.4～2029.3期：10%以上／2030.3期営業利益：500億円以上
ROEターゲット／最終年度	中長期15%／2030.3期：16.5%
還元方針（5カ年共通）／総還元性向（2025.4～2028.3期）	DOE4.5%下限、5.0%目標／3年累計総還元性向50%目標
会員増加数（5カ年、口数）	ホテル25,000口、メディカル15,000口

2030.3期は大型物件の2施設開業を予定しており、各利益やROE等の指標が大きく伸長する予定です。開業物件の規模により、会計上の利益が一定程度左右されることが想定されますが、実力（評価）ベースでの利益成長としては、毎期10%以上を目標としています。

計画の基本的な考え方は従来から大きく変更ありませんが、特に新中計では、「会員制倶楽部の価値向上」を主軸に据え、デジタル領域の拡大やデータマーケティングの活用を進めるとともに、会員様へのフォロー体制をさらに強化することで、多様化する顧客ニーズに柔軟に対応できる仕組みを構築します。これにより、当社グループのプラットフォーム機能を強化し、お客様と社員が一体となって、「会員制」を軸とした成長の好循環を目指します。

また、各事業において積極的な投資・戦略を実行することで収益力を高め、還元についても強化を図ることでキャッシュを適切に配分し、資本効率のさらなる向上と持続的な企業価値の創出を実現していきます。

【各事業の開発・投資計画及び戦略について】▶ セグメント別 事業戦略（P.30～32）をご参照ください
【データマーケティング、プラットフォーム機能について】▶ DX戦略（P.33）をご参照ください
【キャッシュアロケーション、株主還元方針について】▶ 財務資本戦略（P.34～36）をご参照ください

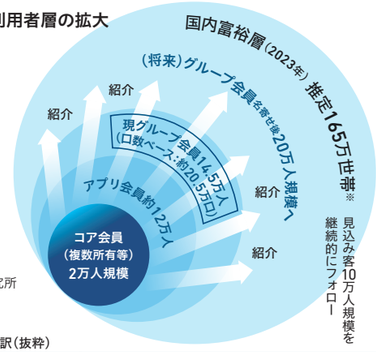
顧客・事業の展開エリアの拡がりと新たな戦略の検討

当社グループの現会員数は14.5万人（口数ベース約20.5万口、2025年3月現在）である中で、2023年時点（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165万世帯（2021年比、約11%増）※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10万人にのぼります。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）の会員数浸透率になっており、引き続き、関東での会員数拡大はまだまだ可能性が大きく、重要なエリアと捉えています。

また、関東・中部・関西といった従来の主要な展開エリア以外の「北海道」「沖縄」「九州」といった地域にも施設展開の期待が高く、この新中計期間においては、こうした遠隔地での新しい会員制商品モデルの検討にも着手します。

■ 会員基盤と利用者層の拡大



※（株）野村総合研究所 推計データより

◆その他の地域の内訳（抜粋）

地域	富裕層世帯
北海道	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。

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）

トピック

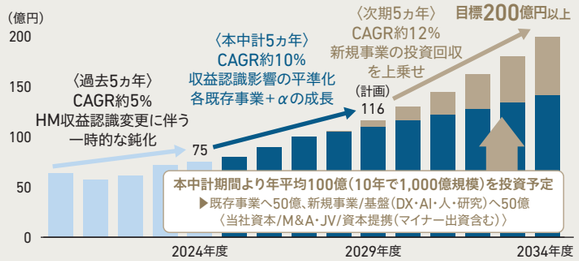
メディカル事業の加速度的成長に向けた投資戦略

本中計における主要トピックの一つとして、メディカル事業での過去にない積極的な投資計画、また今後10年間の長期ビジョンを掲げました。中長期的に当社グループが成長を続ける上でメディカル事業は欠かせない柱となっており、10年後に向けて事業規模・領域を大きく飛躍・拡大させていきます。

メディカル事業の長期ビジョン（加速度的な成長）

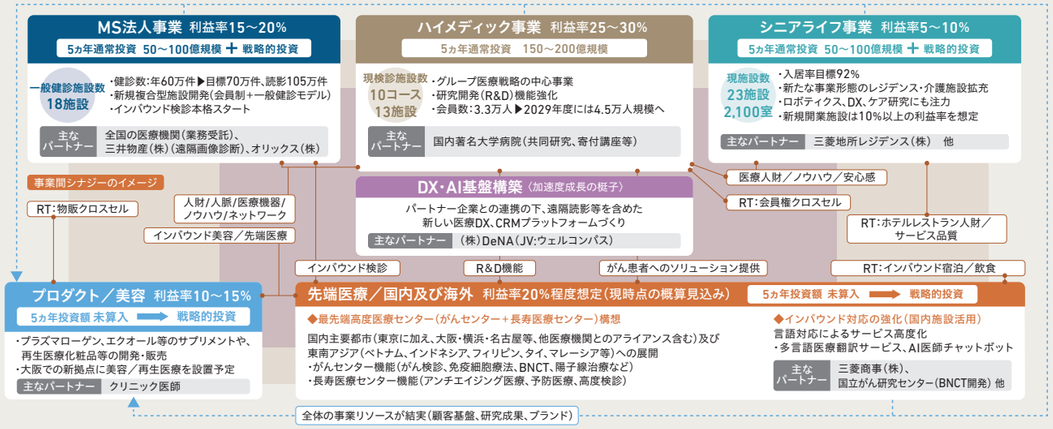
過去5年間の営業利益のCAGRは約5%ですが、これはハイメディック登録料の収益認識基準が変更されたことによる一時的な鈍化であり、この先の5年では実際の会員数増加に沿った年率10%以上の成長を見込んでいます。また、今後10年間にわたり年間100億円規模の事業投資を実行していくことで、2029年度以降においては、従来の安定的な成長に加え、新たな事業の収益化を実現することで上乗せし、加速度的な成長によって10年後の営業利益200億円を目指します。

■ メディカル事業の営業利益 今後10年間の成長（イメージ）



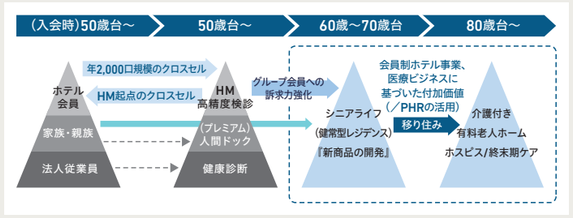
メディカル事業のポートフォリオと、新規投資による拡大

当社グループのメディカル事業は、ハイメディック事業を中心として、MS法人事業、シニアライフ事業などの事業リソースが有機的に結び付いており、またそれぞれが最適な事業パートナーとともに独自の価値を創出しています。本中計においては、これらの各事業それぞれにおいて積極的な投資を行っていきますが、特に戦略的な要素の強い先端医療（国内及び海外）において、高度先端医療センターを国内外に展開していく予定であり、インバウンド・アウトバウンドを含めて成長余地が大きいと考えています。



「エコシステム」の中で、バランスの取れたサービスを提供

メディカル事業は、法人を軸とした社長、社員、家族という「エコシステム」の中でバランスのとれたサービス体系を提供することで、顧客の人生を一生涯支えるインフラを構築し、会員様の安心感や信頼感の醸成、QOL向上の仕組みを整えています。今後も各事業のシナジー効果を発揮することで事業全体の価値を増大させ、グループのサステナブルな成長を牽引していきます。



会員制プラットフォームとLTV最大化サイクル（エコシステム）の構築

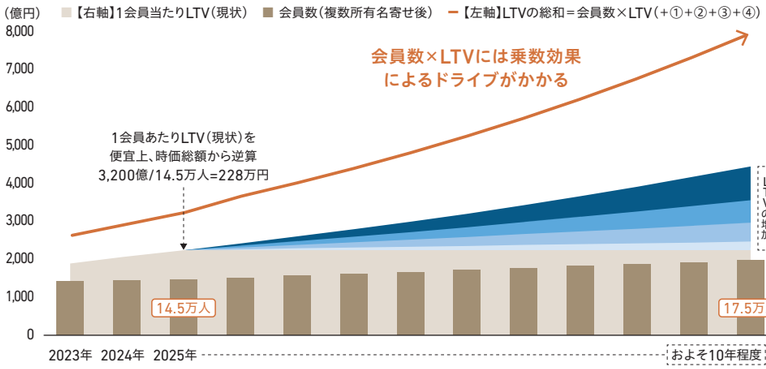
本中計では、会員制のプラットフォームの構築を重要な取り組み課題と位置づけています。これにより会員と社員による価値の共創を促進し、その結果イノベーションが生まれ、その先にメンバーの幸せ、夢を実現する事業を創出することを目指していきます。まずはCXプロジェクトの推進により顧客との関係性のさらなる深化を図り、会員制という仕組みが本来持っている特性をこれまで以上に活かし、長期の建替え等のリモデルや部分リニューアルによるバリューアップを実現し、倶楽部としての価値を高めていきます。

サステナブルなビジネスサイクルの中で提供価値（LTV）を拡大

当社の成長を実現するサステナブルなビジネスサイクルを支えるのは、14.5万人の既存会員です。起点となる会員権販売はフロー型の収益と捉えられがちですが、実際には既存顧客による新たな顧客の紹介、ランクアップ、買い増しによって安定的に推移しており、その意味で安定したストック型事業の構造を持っています。またインフレ下においても、契約額や施設稼働率が向上する良いサイクルが生まれています。今後も会員の入れ替わり（入会＞退会）や施設リニューアル等のサイクルが恒常的に事業の活性化を促しながら、新たな商品・事業の創出によって会員のLTV（ライフタイムバリュー）を最大化し、事業のサステナブルな成長モデルをより強化していきます。

LTV最大化×会員数増加の乗数効果によって成長を加速

現在14.5万人の会員は、10年後には3万人程の増加が見込まれます。ここに、1会員あたりの「利用頻度」「利用単価」「継続期間」「購入本数（クロスセル）」といった要素が掛け合わされば、各要素の成長が年率2%程度であったとしても、10年後に約2.5倍の価値を生むことが可能になります。2025年5月時点の時価総額から単純に逆算した1会員あたりLTVは200万円程ですが、これを2倍の規模にしていきたいと考えています。



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
- 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

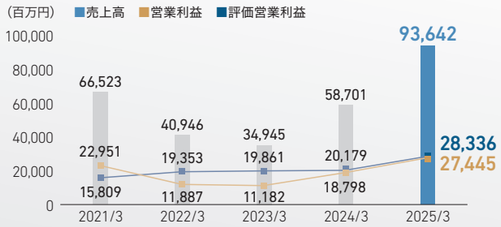
3 継続期間（年）×1.2（一生涯向け商品）
- 健康寿命の延伸
- 高齢者向けサービス拡充

4 購入本数（商品数）×1.25（買増・クロスセル）
- 商品のイノベーション
- 富裕層可処分資産の増加

セグメント別 事業戦略

会員権セグメント

■ 売上高・営業利益推移（実績のみ）

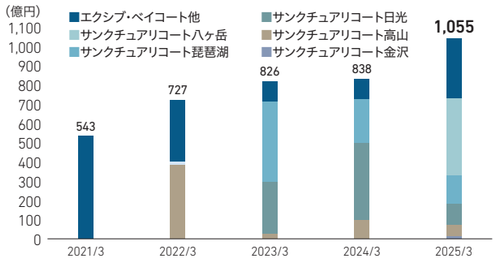


2024年度の経営成績

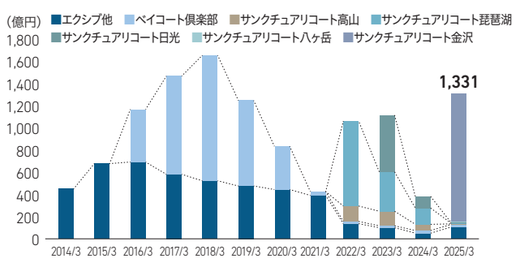
利益率の高い既存ホテル会員権の販売比率が上昇したほか、「サンクチュアリコート八ヶ岳」の前倒し販売、「サンクチュアリコート琵琶湖」の開業による繰延収益の一括計上、「サンクチュアリコート金沢」の新規発売も契約高の押し上げに寄与し、過去最高を更新しました。これにより、売上高は**93,642**百万円（前年比**59.5%**増）、営業利益は**27,445**百万円（同**46.0%**増）となり、大幅な増収増益を実現しました。

主要指標の推移

■ 商品別ホテル契約高 ※当期は既存のエクシブ・ベイコートが増加



■ ホテル会員権の契約高在庫（期末在庫）



中長期戦略のアップデート

売上高営業利益率目標：25%以上

原価に対応した商品・価格設計と段階的価格の検討／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

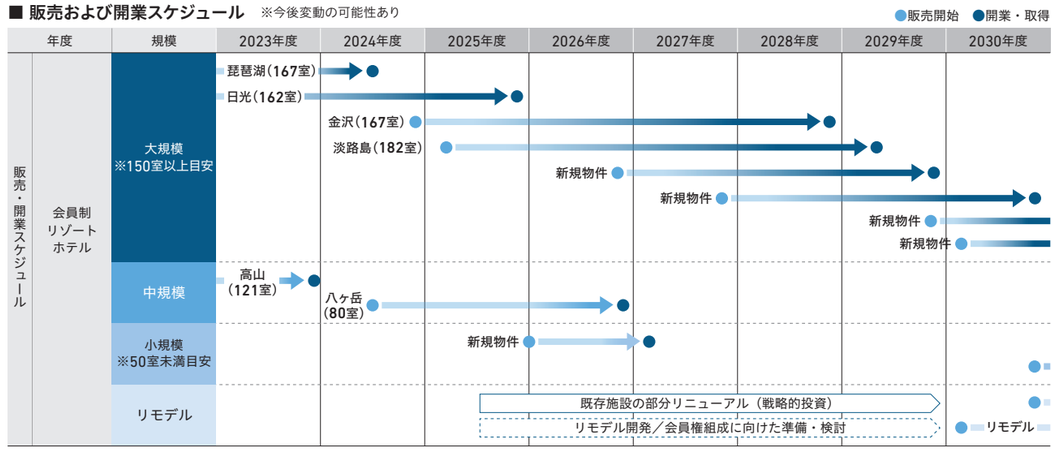
環境認識

- 国内富裕層世帯数、一世帯あたり資産の増加（2021年：149万世帯▶2023年：165万世帯）
- 会員制商品の価値の再認識（コロナ禍以降～）
- 法人（福利厚生）ニーズの増加
- 建築費の高騰▶開発原価の上昇
- 開発期間（発売～開業まで）の長期化

リソース／強み

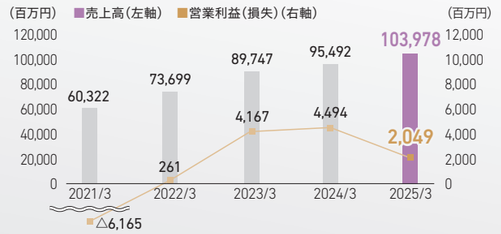
- 顧客に密着した営業組織：791名
- 既存会員14.5万人（会員からの紹介契約率：約8割）
- 10万人規模の見込み客（潜在顧客）
- 顧客ニーズに基づく堅実なマーケティング・商品開発
- 継続的な開発による豊富なラインナップと再販モデル（新規施設の商品力+既存会員権の価値向上）

■ 販売および開業スケジュール ※今後変動の可能性あり



ホテルレストラン等セグメント

■ 売上高・営業利益推移（実績のみ）

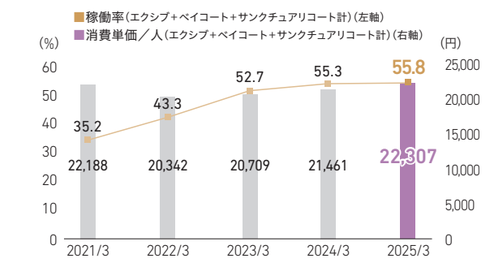


2024年度の経営成績

2024年3月に開業した「サンクチュアリコート高山」が増収に寄与した一方、台風等の影響で既存ホテルの稼働率は伸び悩みました。10月開業の「サンクチュアリコート琵琶湖」は順調な滑り出しとなっています。人財投資やメンテナンス費用の増加により、売上高は**103,978**百万円（前年比**8.9%**増）と過去最高を更新したものの、営業利益は**2,049**百万円（同**54.4%**減）となり、増収減益となりました。

主要指標の推移

■ 年間累計 稼働率・単価（施設売上/宿泊人数）



■ 業態別売上高（2025年3月期）

	売上高（百万円）	構成比（%）
エクシブ	38,895	37.41
ベイコート	13,074	12.57
サンメンバーズ	3,431	3.30
トラスティ	2,542	2.44
サンクチュアリコート	3,729	3.59
ザ・カハラ・ホテル&リゾート	16,624	15.99
年会費収入	10,761	10.35
保証金償却収入	3,981	3.83
その他	10,938	10.52
合計	**103,978**	

中長期戦略のアップデート

売上高営業利益率目標：7%以上

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わりによる活性化／既存物件への再投資による稼働・収益性の向上

環境認識

- 他社ホテルでのインバウンド増加と宿泊料金高騰
- コロナ禍後、円安等による国内旅行需要の増加
- 法人（福利厚生）ニーズの増加
- 人件費、エネルギー単価等の上昇
- 宿泊業界全体での人手不足、処遇等の競争激化

リソース／強み

- 国内施設数：42施設、5,906室
- 従業員数（ほか、平均臨時雇用者数）：5,687名（2,817名）
- リカーリング型の安定した収益構造（会費+利用料）
- 高品質で洗練された、非日常空間の提供
- 会員制ならではの安心感と高いホスピタリティ
- 地域に密着したその土地ならではの体験価値

過去2年間の取り組み（実績）

実績比較（2024年度 対 2022年度）増加固定費計：**60～70億円** ※新規開業に伴う増加分を除く

ベースアップ／昇給：5.3%+6.5%、中抜け勤務対策、人員補充、外国籍人財採用、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
- 会員フォロー体制の進化（デジタル化）
- 施設の適正人員設定と適切な運用
- 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年度実績

※ベイコート倶楽部会員51万円（7.3泊）、エクシブ会員32万円（6.0泊）を大きく上回っている

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（2025.6実施、他）
- 施設ごと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）

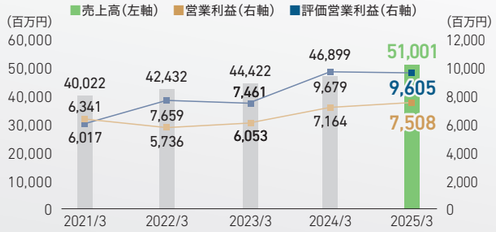
売上増250億規模

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 対 2024年度実績）　売上高営業利益率7%以上を目指す

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）

■ 売上高・営業利益推移（実績のみ）

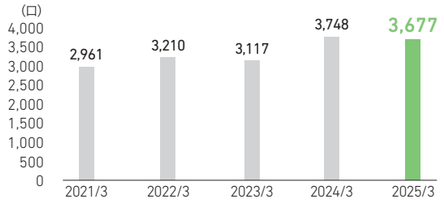


2024年度の経営成績

一部健診施設の移転費用など一時的なコストが発生したものの、2024年8月に「ハイメディック大阪 中之島コース」、10月に「ハイメディック・ミッドタウン・イーストコース」で検診を開始するなど拠点を拡充。「グランドハイメディック倶楽部」の会員権募集も好調で、年会費収入の増加が寄与し、売上高51,001百万円（前年比8.7%増）、営業利益7,508百万円（同4.8%増）と、過去最高を更新し増収増益となりました。

主要指標の推移

■ ハイメディック販売口数



■ 部門別売上高（2025年3月期）

	売上高（百万円）	構成比（%）
ハイメディック事業	25,092	49.20
MS法人事業（一般検診）	9,179	18.00
プロダクトセールス事業	2,755	5.40
シニアライフ／先端医療	14,501	28.43
その他（消去含む）	△528	△1.03
合計	**51,001**	

中長期戦略のアップデート

売上高営業利益率目標：17%以上

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／シニア事業の新たなスキームへ（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）

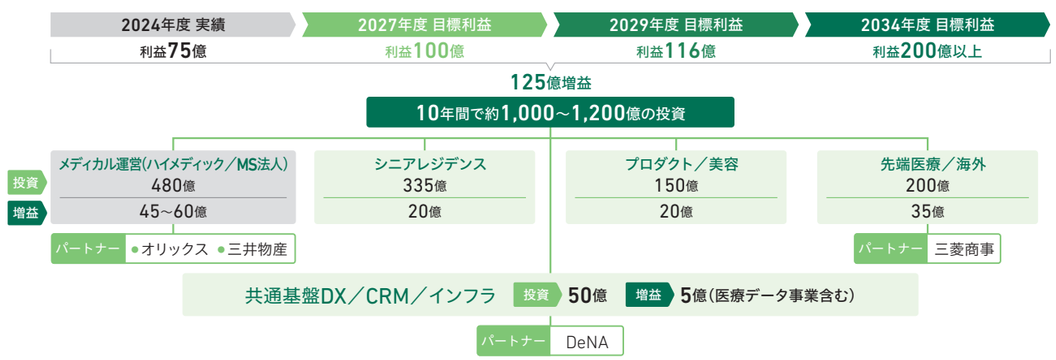
環境認識

成長領域
- 医療／検診・健診／介護需要の高まり、受け皿の不足、事業承継ニーズ
- グループ会員＋ご家族・従業員等の潜在需要の取り込み、法人の健康経営
- 経営者層／富裕層の資産増加、不動産等のニーズの高まり
- 海外に向けた医療・検診分野の拠点展開（インバウンド／アウトバウンド）

中長期的な課題
- 人材の確保及び生産性の拡大
- 建築、機材、各種コスト上昇

リソース／強み

人財	医療業界におけるプレゼンス	事業機会
●医師契約数▶約1,000名 ●メディカル事業法人スタッフ▶約2,000名（シニア・介護事業を含む、連結正社員） ●提携医療法人スタッフ：約1,000名	●医療への貢献「30年来の検診モデル」 ●アカデミアとの全国的な連携体制 ●診断結果の蓄積／共同研究への活用 ※年間3万件（会員）+ 60万件（一般）の実績 ●最先端医療の研究開発	●会員制13ヵ所／一般18ヵ所の健診施設 ※読影体制の構築（読影事業国内2位規模） ●事業パートナー、自治体との連携 ●キャッシュ創出力／最新鋭機材・技術 ●グループ20万人の会員／PHRデータ



DX戦略

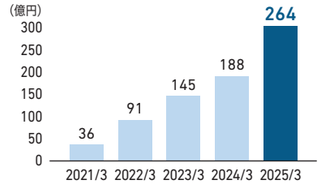
デジタライゼーションの進化と生産性向上

前中期経営計画では、業務の効率化や老朽システムの刷新、データ分析基盤の整備を通じて、お客様との接点の高度化に取り組んできました。今後は、デジタルと人的対応を最適に組み合わせ、接点の質をさらに高めていきます。お客様の多様なニーズやご要望に対しては、グループ内の情報や知見を結集し、ワンストップで対応。デジタル化が一般的となってきた予約や情報発信などの場面では、デジタルへのスムーズな移行を促進し、これまで以上に利便性の良い体験や蓄積データを活用したきめ細やかなサービスを提供します。また、従来は十分に対応できなかった領域にも踏み込むことで、人ならではの業務にさらに専念できる環境を整え、より個々の会員様に寄り添った顧客接点の構築を目指します。

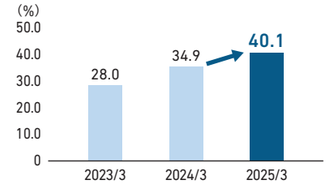
2024年度の成果（2025年3月末時点）

- ホテルWEB予約率上昇
  40.1%（前年度比 5.2ポイント上昇）
- デジタル活用契約数増
  264億円（前年度比 41%増）
- LINE公式登録者数の拡大
  39.9万人（前年度末比+8.0万人）

■ デジタル活用契約高



■ ホテルWEB予約率



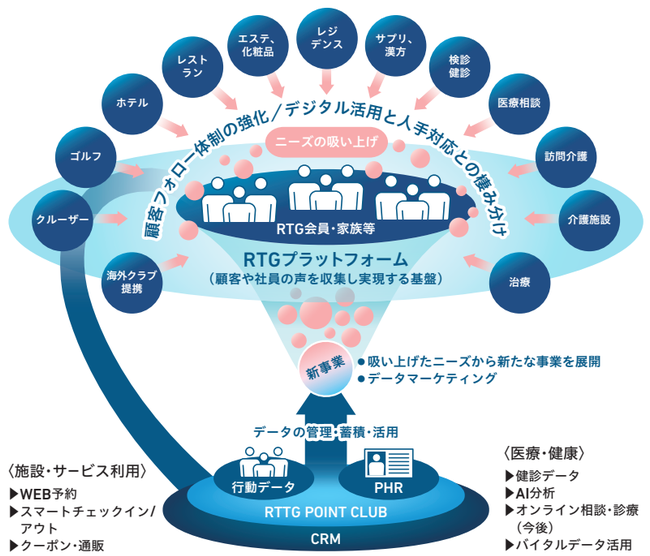
顧客接点の深化に向けたCX推進

新たな中期経営計画「Sustainable Connect ～to wellbeing～2.0」では、人手不足やコスト上昇といった喫緊の課題に対して、デジタル活用とデータマーケティングを軸に、生産性向上と顧客接点の深化を図ります。具体的な取り組みとして、2025年5月、DeNA社との合弁会社であるウェルコンパスと連携し、グループにおけるデジタルマーケティングの「司令塔」を担う「CX推進プロジェクト」を発足。これまで課題となっていたお客様ごとの適時・適切なコミュニケーションを、グループ内の豊富なデータを活用して実現していきます。会員制ビジネスならではの「双方向かつ永続的な関係性」を強みに、多様な顧客の声に応え続ける唯一無二の存在として、企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。

STEP 1	STEP 2	STEP 3
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。	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。	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。

2025年度の取り組み

- デジタル会員（WEB予約や情報閲覧が可能な会員）の母数を拡大し、予約対応や現場確認にかかる工数を削減、生産性向上を図る。
- プランやイベントのわかりづらさ、予約手段の限定（電話・現地・Excel管理）などの課題を見直し、デジタル化による利便性・管理性向上とマーケティング活用を推進する。
- ご家族や愛犬情報などパーソナリティ情報を登録可能なプロファイル機能を導入し、個別ニーズに即した提案を実現する。
- 顧客目線でわかりやすく扱いやすい予約・基幹システムの構築に向け、次年度以降の改修に備え要件定義を開始する。



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財務の健全性と安定性を維持・向上させています。安定的な事業成長により継続的にキャッシュを創出し、その資源を人財・知財をはじめとするサステナビリティ関連投資や、M&Aなどの成長投資に充てるとともに、株主還元も強化することで高い資本効率を実現していきます。

資金回収の早い会員制事業モデル

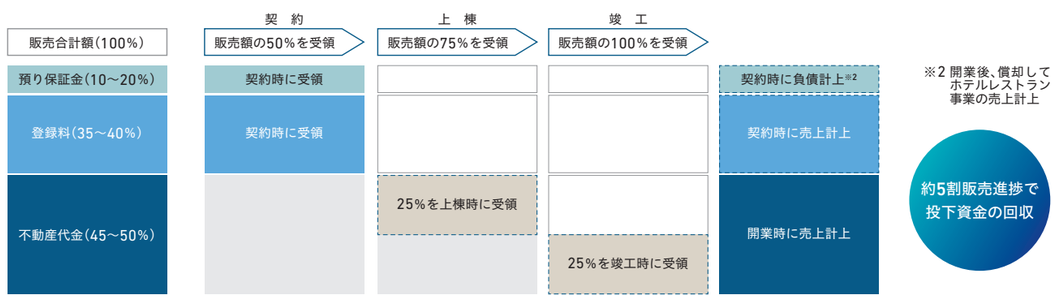
会員制ホテルの建設には多額の資金が必要ですが、当社はその資金を、基本的に自社の会員権販売代金によって賄っています。各物件の着工時より会員権の販売を開始し、総販売額のおよそ5割が販売済みになれば、その時点で全体の事業費を回収できるよう商品設計を行っています。近年では販売ペースが加速し、開業時の販売済割合はさらに高まる傾向にあります。特に「サンクチュアリコート」シリーズは、2024年に開業した高山、琵琶湖のほか、2026年開業の日光も過去最も早い販売ペースで、開業時に全体の約9割を超える見込みです。また、2024年8月に発売した「サンクチュアリコート八ヶ岳」については、80室と中規模施設であることもあり、発売後1年経たないうちに、ほぼ完売の状況となっています。

コミットメントラインの枠は2025年3月末時点で900億円を確保していますが、当社の会員制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（2025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入などの固定収入が収益を下支えする仕組みとなっており、さらにメディカル事業の成長も寄与して、より強固な財務基盤を構築することができています。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200億円を上回っており、運営収入が一時的に厳しい場合も、一定のキャッシュを生み出せることが示されています。

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割を占めており、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、2024年度の営業キャッシュフロー366億円は、前年度に続き過去最高レベルの水準にあり、固定資産投資を考慮したフリーキャッシュフローも150億円規模（有価証券投資等も考慮した場合は57億円）と、高い水準を維持しています。この早い資金回収による潤沢なキャッシュの仕組みは、バランスシートとも連動しています。

■ ホテル会員権の計上（未開業物件の場合）



（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

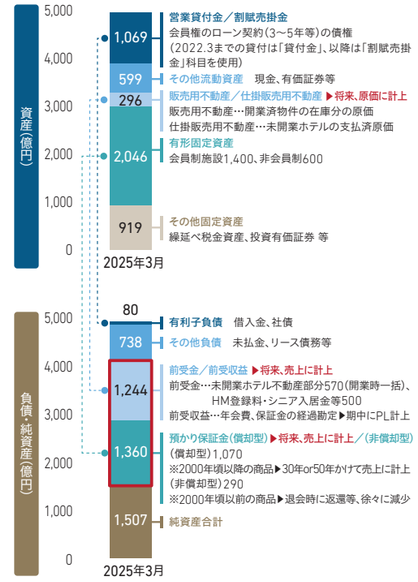
強固なバランスシートが示す財務健全性

バランスシートには、まずは営業資産として約1,000億円の営業貸付金が計上されていますが、これは当社の会員権をローンで購入される方々への貸付残高で、多くの場合、購入された物件の開業までに返済されていきます。

また、棚卸資産としては約300億円の販売不動産（仕掛り含む）があり、これらを合わせた約1,300億円が、負債側にある前受金・前受収益と対応する関係にあります。前受金は、そのほとんどが未計上（未開業）の不動産代金とハイメディックの登録料（8年間で均等償却計上）の未償却部分です。この状況から、金融機関からの借入れをほぼ要さず、会員権販売時に受け取る代金によって物件開発や顧客への貸付を実行できていることがわかります。

また、もう一つの大きな営業資産である有形固定資産は約2,000億円であり、このうち会員制施設（分譲をしないレストラン等の部分）が約1,400億円を占めます。この1,400億円は負債側にある預かり保証金が対応しており、この状況も、当社の会員制施設への固定資産投資が顧客から預かる無利息の預り金で賄われ、会員制事業がほぼ無借金で経営されていることを示しています。

また、これら負債計上された2,000億円以上の前受金や預り保証金は、一定の時期に収入として取り崩される資本的な性格を持つことから、当社の財務健全性は数値上の自己資本比率約30%よりも、遥かに高い水準と考えることができます。



本中計期間（2025.4～2030.3）のキャッシュアロケーション〈成長投資と還元の双方を強化〉

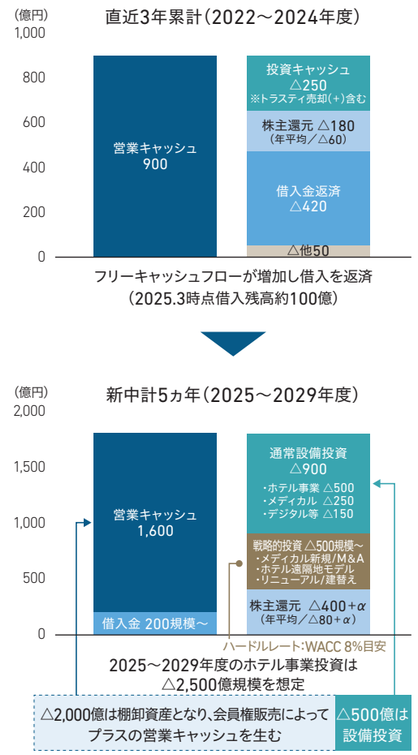
当社は過去3年間にわたり、年間約300億円の営業キャッシュフローを安定的に創出してきました。一方で、年間約150億円、3年間で約450億円の投資を実行していますが、コロナ禍におけるトラスティ売却による収入（投資キャッシュフローのプラス）等もあり、3年累計の投資キャッシュフローは△250億円にとどまりました。その結果、株主還元を行ったうえで、残余キャッシュを活用し、約△420億円の借入金返済（財務キャッシュフローのマイナス）を実施しました。

一方、本中期計画では、5年間で1,600億円規模の営業キャッシュフローを見込み、通常の事業拡大や設備維持に向けて900億円の投資を見込みます。ホテルの新規開発においては従来通り、年1～1.5ヵ所の着工を予定していますが、建築費の高騰も背景に、事業費全体として2,500億円規模の支払いが発生する見込みです。そのうち2割弱に当たる約400億円が当社の固定資産に計上され、修繕投資の約100億円を加えた500億円をホテルの投資キャッシュフローとして予定しています。その他の400億円の通常投資は、メディカル事業の既存部分の拡大投資やDX等に活用していく計画です。

さらに、この先5年間で500億円規模のより戦略的な投資を実施していく方針であり、ここにはメディカル事業の新規投資のほか、既存ホテルのリモデルなどへの投資が含まれます。

この戦略的投資については、市場のリスクプレミアムやリスクフリーレートが上昇傾向にあることを踏まえ、WACCを直近の7%台と想定し、8%以上のリターンを投資のハードルレートに据え、10%を目標に取り組んでいきます。この中計期間においては900億円規模の豊富な借入枠を活用し、200億円以上の借入金による資金調達も視野に入れています。

また、株主還元についても、積極的な還元を見込んでいます（詳細次頁）。



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付かず、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ヵ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。

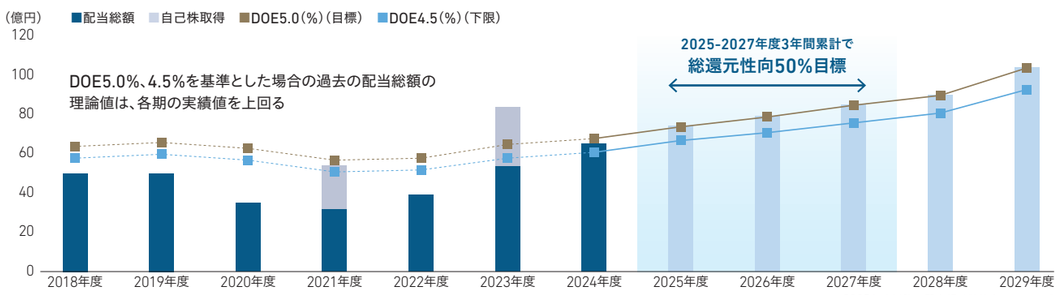
他方、これまで重視してきた配当性向による還元水準を全面的に見直すわけではなく、特に2025～2027年度の3年間については、累計での総還元性向50%を目標に掲げています。これは、現時点での開業スケジュールを踏まえた場合、2026年度及び2027年度の新規物件開業に伴い計上される収益の規模が相対的に限定的となることを想定し、還元方針については会計上の一時的な要因に左右されず、実質的なキャッシュフローの強さを反映させたいという考えに基づき、あえて高い還元目標を設定しているものです。

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。

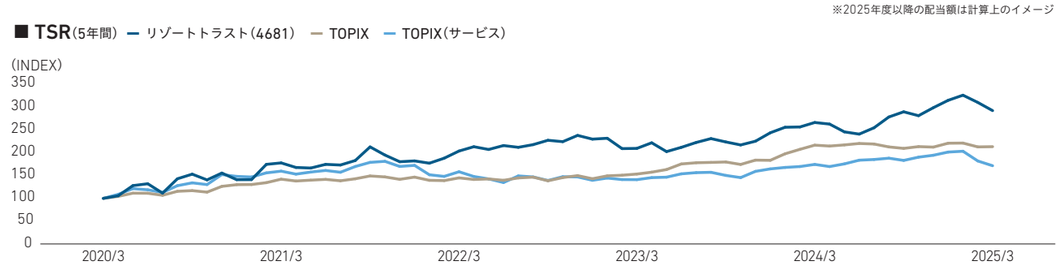
株主還元方針〈2025-2029年度〉

- 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



※2025年度以降の配当額は計算上のイメージ



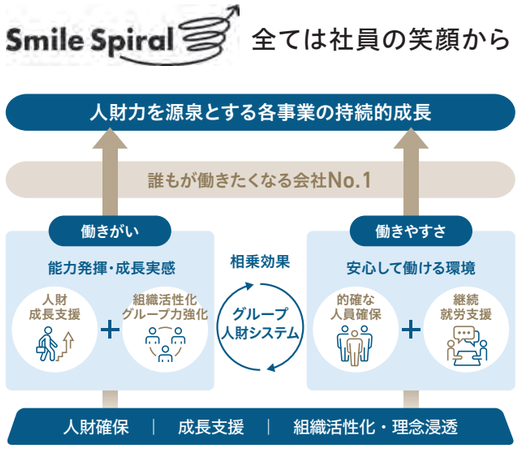
※2020年3月末日の終値を100とした配当込み株価指数の推移

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。



■ 人財戦略フロー図

中期経営計画

「さらなるパーソナライズサービス、ウェルビーイングを軸に永続的な『つながり』や『共感』をより深めるステージ」の実現

重点取り組み事項

- 事業継続に必要な人財確保
- 「働きがい」と「働きやすさ」の追求
- 「適正人員」の見える化
- タレントマネジメントの実現

具体策

- 女性活躍推進
- ダイバーシティ＆インクルージョン
- ワークライフバランス、健康経営
- 人権の尊重
- グループアイデンティティ浸透活動
- 各種研修及び自己学習支援
- キャリア開発支援

KPI（2027年度目標）

- 女性管理職比率（25%）
- 男女間賃金格差（75%）
- 男性育児休業取得率（85%）

自律型ブランド人財の創出

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。

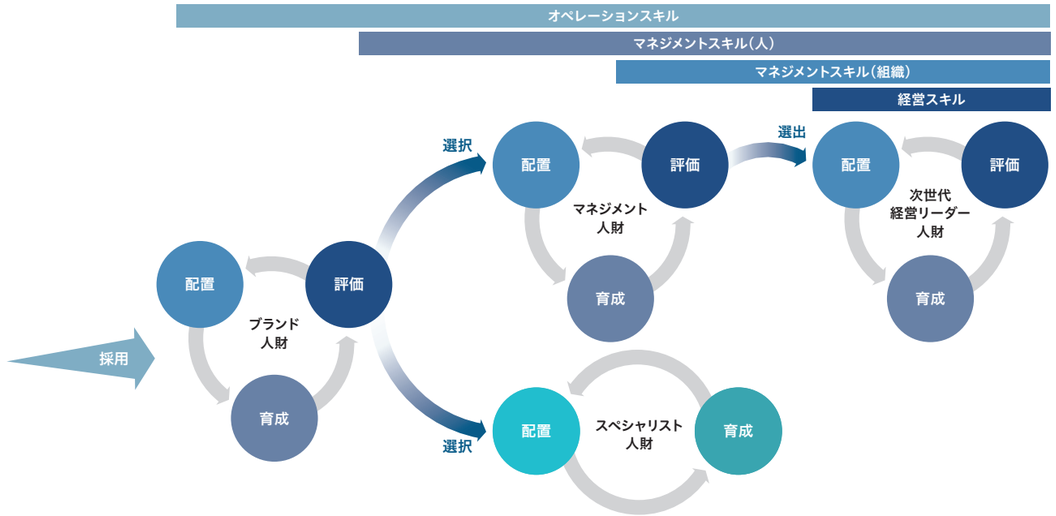
基本方針	重点取り組み	2024年度までの成果と進捗
中長期的な人員不足に備えた人財の確保	●採用ホームページのリニューアル、採用強化 ●社員紹介（リファラル）採用の導入 ●スポットのパートスタッフ採用 ●外国籍人財の採用／地元採用強化	●**採用活動の充実**：リファラル採用、エリア採用、スポット採用、外国籍人財の採用等の加速 ●**退職率の改善（グループ単体）**：2023年度比で、9.27%→7.51%に改善
「働きがい」と「働きやすさ」の追求	●中抜け勤務廃止など勤務体制の改善 ●勤務地限定制度など各種制度の整備 ●ブランドアンバサダーを中心とした組織活性化	●**処遇改善の実施**：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

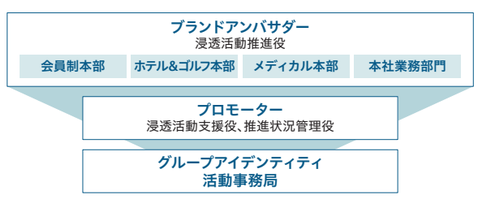
当社グループの全スタッフの半数は女性であり、欠かすことのできない大切な経営資本です。「女性が活躍することが、事業成長につながる」という認識の下、その活躍を支援していくことを重要な経営取り組み事項としています。

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	■ 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 20.7%		•女性管理職比率※1※2 25%
•男女間賃金格差※3 67.8%	ギャップの把握・解消	•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

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：私は各拠点を訪問し、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よね。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。

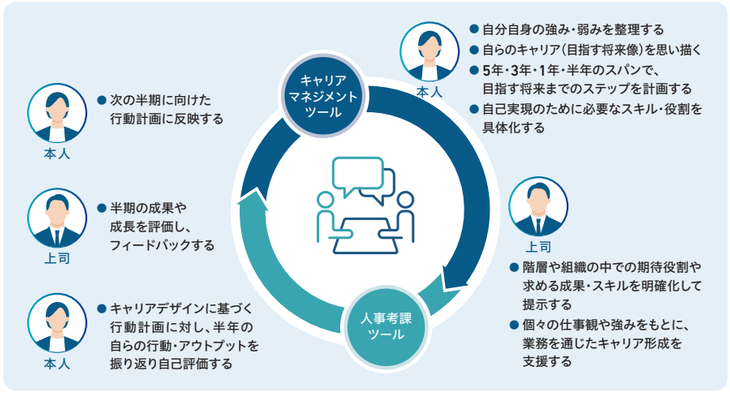
上村：メディカル・シニアレジデンス事業では介護技術開発とDXの融合を推進しており、現在は入浴の自動化についての研究を進めています。こうしたDX施策も含め、一人ひとりが生産性を高められるよう目標値を掲げて取り組んでいますので、その成果として業界最高水準の給与処遇もしっかりと実現していかなければと思います。

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よね。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、結果的により強いチーム・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ヵ所の「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。

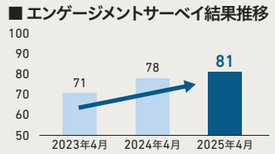
表彰制度

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めて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。

■ エンゲージメントサーベイ結果推移



Voice　ホテル＆ゴルフ本部 クオリティマネージメント部

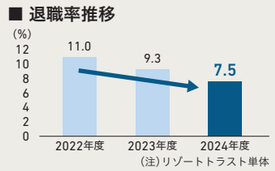
ホテル＆ゴルフ本部では、エンゲージメントサーベイ導入時より「対話を通じて相互理解を深めることの重要性」を伝え、面談やミーティングでの対話から改善策を見出したことで、2024年度までに「健康」や「環境」のスコアが大きく改善し、定着率の向上につながっています。2025年度は、「働きやすい環境創り、働きがいの追求」を重点的に取り組むテーマの一つに定め、エンゲージメント向上を目的としたプロジェクトチームを結成しています。各施設のチームリーダーとともにさらなる浸透を図り、エンゲージメントを高め、改善サイクルを回すことが習慣化している組織づくりを目指しています。

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。

■ 退職率推移



(注)リゾートトラスト単体

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。