

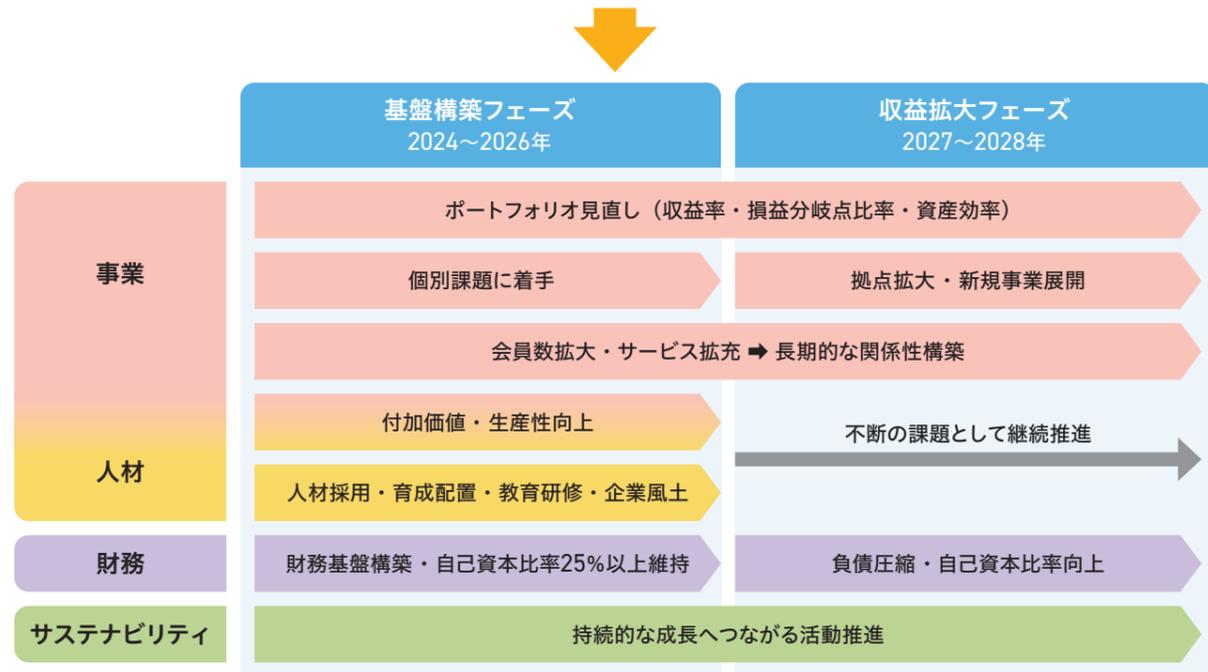
中期経営計画と経営資本の強化

当社は、中期経営計画のもとで経営資本を強化し、持続可能な成長と競争力向上を目指しています。

「中期経営計画～Shine for Tomorrow, to THE FUTURE」の基本方針

- 重点課題**
- 環境に左右されない持続的成長基盤確立：● ポートフォリオの是正 ● 新規事業の創出
 - 人材の確保・育成：● 採用の強化 ● 教育の強化
 - 健全な財務基盤構築：● 売上高拡大による内部留保の蓄積 ● 優先株式の早期償還

重点課題に対する戦略を**基盤構築**と**収益拡大**の2フェーズに分解



数値計画

	2024年実績	2028年目標	
収益性	売上高	762億円	800億円
	営業利益	123億円	80億円
	営業利益率	16.2%	10%
	ROE (当期純利益/自己資本)	35.6%	10%以上維持
投資	設備投資額	29億円	5年累計 350億円
	営業キャッシュ・フロー	159億円	5年累計 450億円
財務	自己資本比率 (自己資本/総資産)	27.3% <small>※優先株式を除いた場合 25.2%</small>	25%以上維持

2024年の業績は、売上高762億円、営業利益123億円、ROE35.6%でした。営業利益、営業利益率、ROEについては2028年の目標を上回る水準となりました。計画初年度につき、設備投資額は29億円にとどまっていますが、2025年は「箱根ホテル小涌園」において温泉半露天風呂付客室40室の増室計画に着手するほか、WHG事業の複数施設において客室改装を実施するなど、競争力強化と顧客満足度向上を目的とし、収益基盤の強化に寄与する投資を積極的に行ってまいります。

本中期経営計画の進捗管理については、毎年の予算策定において、各事業課題解決のための施策と達成までのロードマップを見直し、事業環境の変化に対応しています。これにより、計画の実効性を高め、持続的な成長を実現してまいります。

資本強化の取り組み

財務資本 財務の安定性を維持しながら健全な財務基盤を構築

- ① A種優先株式の償還
 - ・安全性を確保しながら、5年以内の償還を目指す
- ② キャッシュ・フローの適切なコントロール
 - ・投資を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑え、有利子負債を削減
- ③ 資本市場・会計基準変更などへの対応
 - ・資本市場からの要請やリース会計基準の変更を意識した経営資本コストを意識した経営により、ROICがWACC(加重平均資本コスト)を、ROEが株主資本コストを上回る水準を維持することを目指します。(2024年時点ではWACCが約6%、株主資本コストが約9%)

社会関係資本 THE FUJITA MEMBERSを通じたお客さまとの関係構築

会員プログラム

- ① 会員数増加・売上規模拡大
 - ・利用会員の属性分析による外部からの潜在顧客獲得
- ② 長期的な継続利用を促すサービス拡充・利便性向上
 - ・利用増加を促進する会員サービス導入
 - ・会員ページ・アプリの利便性向上
- ③ 顧客データの活用基盤展開 定着化・リテラシー向上
 - ・データ活用基盤の全社展開 データ分析教育

事業資本・知的資本 新たな領域に挑戦

新規事業

- ① アイデア発掘から事業化までを継続的・効果的に実現
 - ・2024年、社内公募制度「BizNex (ビズネク)」を開始
- ② 既存の枠にとらわれない検討
 - ・産学など外部連携を拡充、公募制度などプロセス整備と運用

人的資本 戦略人材(変革・挑戦し続けるマネジメント人材・専門人材)を安定的に確保し 会社の成長を推進する基盤を確立、人的資本の向上を図る

- **戦略的な人材確保**
 - ・採用チャネルの拡充と新規採用ルートの構築
 - ・中途採用市場の積極的な活用
- **雇用条件の維持向上**
 - ・業界上位水準の処遇
 - ・福利厚生施策の拡充
 - ・個人のニーズに合致した多様な雇用形態(ex.地域限定社員、専門職コース)
- **社内人材の活性化**
 - ・新人事制度の着実な運用
 - ・タレントマネジメントシステム※
 - ・社内キャリア形成支援
- **マネジメント力・専門性の向上**
 - ・教育体系構築と教育計画の推進
 - ・研修機会のさらなる増加
- **企業風土の醸成**
 - ・トップマネジメントダイレクトミーティングの推進
 - ・モチベーションの定期的なモニタリング

※ 研修や評価、社員からのキャリア申請などの人材に関する情報を一元管理できるシステム

	基準値 (2023年実績)	2024年実績	2028年目標	
確保	エンゲージメントスコア※1	3.42pt	(隔年実施)	3.75pt
	時間外労働時間※2	12.4h	10.5h	10.0h
	年次有給休暇取得率※3	65.6%	70.6%	70%
	入社3年目社員離職率※4	39.7%	41.1%	30%
	外国人社員比率※5	8.1%	10.3%	10.0%
育成	1人当り教育研修投資額※6	2019年実績 57千円	54千円	70千円

※1 外部調査機関に委託し、一部法人を除く全社従業員へモチベーション調査を実施
 ※2 1～12月の月平均実績
 ※3 取得日数÷付与日数 基準値：2022年10月～2023年9月実績 2024年実績：2023年10月～2024年9月実績
 ※4 過去4年平均 基準値：2017年4月～2020年4月入社 2024年実績：2018年4月～2021年4月入社
 ※5 基準値：2023年12月末時点 2024年実績：2024年12月末時点
 ※6 基準値：2019年実績57千円(93百万円/1,629人) 2024年実績：2024年実績54千円(82百万円/1,530人)