SUN FRONTIER

統合報告書
2025

統合報告書2025

発行の目的

統合報告書を通じて、当社グループの経営戦略やサステナビリティへの取り組みを分かりやすくお伝えし、全てのステークホルダーの皆様に当社グループの思いや価値観への共感を深めていただくことを目的としています。前中期経営計画最終年度であった2025年3月期を対象期間とする、当社グループとしてははじめての統合報告書発行となります。

ポイント

本統合報告書は、当社グループの軸となる社是「利他」の価値観や、サンフロンティア・フィロソフィの実践が事業にどのように活きているかを、ストーリーとして感じていただくことを目指した構成にしています。トップメッセージや社外取締役座談会をはじめ、各事業の取り組みや成果、社員の想いについて、インタビュー記事を中心に構成しています。

使い方

本レポートではページ間の移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。

ウェブサイトへ移動します

表紙に込めた想い

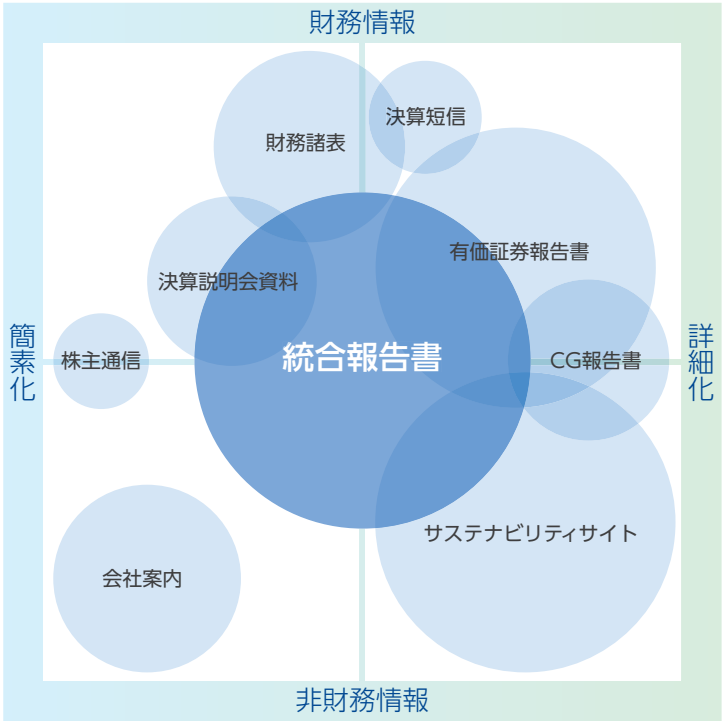
当社グループは都心オフィスビルの再生と活用を軸に事業を展開し、ホテル・観光事業や海外開発事業へと多角化してきました。統合報告書2025の表紙には、社名の由来である『太陽』を感じられる都心の風景に、ホテル事業のテーマ『心温かい』雰囲気を重ね、ステークホルダーの皆様の笑顔あふれる未来への願いを込めています。

社名・シンボルマークの由来

「SUN（太陽）」は、全ての人に平等に光を注ぐ愛と、力強く輝き続ける存在の象徴であり、「利他」の精神を表しています。
「FRONTIER（開拓者）」は、ベンチャースピリットを持ち、常に前向きに挑戦し続ける姿勢を示しています。この社名には、人類や社会の幸せに貢献する力強い存在でありたいという想いと、社員が夢を追い、新たな価値創造に挑める会社でありたいという願いが込められています。
2014年に導入したシンボルマークには、利他の心を大切にしながら、信頼と品格あるプロフェッショナルとして、お客様一人ひとりに最適なサービスを届ける決意を込めています。

SUN FRONTIER

サンフロンティア不動産の情報開示体系



各メディアのご案内

コーポレートサイト

サステナビリティサイト

採用サイト

統合報告書2025の発行にあたって

代表取締役社長　齋藤 清一

2024年4月に創立25周年を迎えた当社グループは、2025年4月から「お客様視点のものづくりと心温かいサービスで、本業連携多角化を推進し、社会課題の解決に取り組む」を基本方針とする中期経営計画2028をスタートしています。2035年の達成を目標とする長期ビジョン「限りある資源を活かし、世界を笑顔と感動で満たす！未来価値創造に挑み続ける企業グループへ」の実現に向けて新たな一歩を踏み出すこの節目の年は、統合報告書の発行開始にふさわしい機会と考えました。これまでのサステナビリティレポートにおいてもステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを重視して取り組んできましたが、本統合報告書では、経営理念や成長戦略、サステナビリティ経営など、財務情報と非財務情報を組み合わせた統合報告書で、より包括的に将来の企業価値向上に向けた道すじをご説明させていただきます。

創業以来、私たちは「利他」の精神に基づき「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する」を経営理念とするサンフロンティア・フィロソフィを大切にしてきました。このフィロソフィとアメーバ経営※、そしてお客様視点という当社グループの3つの経営の軸が、どのように事業活動に活かされ、経営の現場で実践されているのか、わかりやすくお伝えしていきたいと思います。

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

Contents

SECTION 01

サンフロンティアの価値観

サンフロンティア・フィロソフィ 5
サンフロンティア経営の考え方 6
受け継がれる「利他の精神」 7
　貫いてきた信念
　逆境から生まれた新規事業
　より多くの人の笑顔を創るホテル・観光事業への挑戦

SECTION 02

企業価値の創造と目指す姿

全員参加経営の歩み 11
フィロソフィを実現する現在地 12
　事業特徴
　グループ構成
トップメッセージ 15
長期ビジョン2035 20
中期経営計画 21
価値創造プロセス 24
経営資本 25
経営企画部長メッセージ 26

SECTION 03

価値創造の実践

At a Glance　財務 30
事業セグメント別成長戦略 31
　不動産再生事業
　不動産サービス事業
　ホテル・観光事業
　その他（海外開発事業、建設事業）
特集
街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerが拓く未来 ～
　都心オフィスビル再生事例 39
　ニューヨーク不動産再生への取り組み 42

SECTION 04

価値創造を支える「利他」の基盤

At a Glance　非財務 46
サステナビリティマネジメント 47
　3つの重要課題（マテリアリティ）・指標と目標
ステークホルダーエンゲージメント 50
Environment
　重要課題1　環境保護 51
　気候変動への取り組み
　生物多様性保全への取り組み
　環境保護への取り組み事例
Social
　重要課題2　地域創生 56
　地域経済の活性化
　防災・減災への取り組み
　地域創生事業
　重要課題3　人財育成 60
　インタビュー：人的資本鼎談 61
　多様性の尊重と活用
　「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり
　自律型人財を育む企業文化
　健康経営
　インタビュー：DX推進の取り組み 69
Governance
　インタビュー：社外取締役座談会 72
　マネジメント体制
　コーポレートガバナンス
　リスクマネジメント/コンプライアンス

SECTION 05

価値創造の記録

11カ年財務データ 83
5カ年非財務データ（ESG） 84
IR活動による対話の推進 85
会社情報・株式情報 86

報告対象範囲

対象期間
2024年度（2024年4月～2025年3月）
ただし、一部対象範囲外の情報も含みます。
対象組織
サンフロンティアグループ
（サンフロンティア不動産および連結子会社）

参考としたガイドライン

・国際統合報告フレームワーク
（IFRS財団）
・価値協創ガイダンス
（経済産業省）

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

・GRI
「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
・ISO26000
・環境報告ガイドライン（環境省）
・気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

将来の予測・予想・計画について

本報告書には、サンフロンティアグループの過去と現在の報告だけではなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これら予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、これらには不確実性が含まれています。したがって、将来の事業活動の結果や将来に起こる事象が本報告書に記載した予測・予想・計画とは異なったものとなるおそれがあります。

SECTION

01

サンフロンティアの価値観

サンフロンティア・フィロソフィ 5
サンフロンティア経営の考え方 6
受け継がれる「利他の精神」 7

社是(Credo)

書：創業者・代表取締役会長　堀口 智顕

利他

一生をかけて、どれだけ多くの人に役立たせていただくことができるか。

サンフロンティアの社是は「利他」です。

仲間のために働く、まずはこれです。そのうえで、仲間の幸福のために、お客様にはその10倍を利他の心で役立たせていただく。そして、お客様に役立たせていただくためには、さらに大きな愛で社会性にあった仕事をしなければなりません。社会性とは、地球や共存する動植物に対して、思いやりに満ちた心で仕事を通した生き方を考えることです。

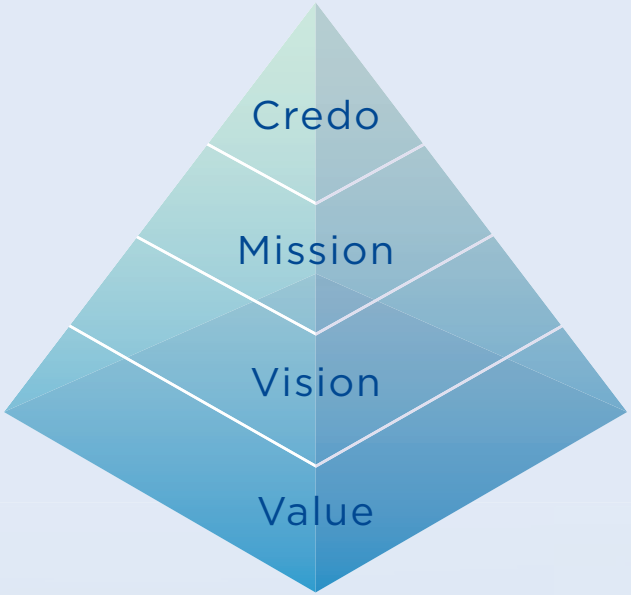
社会に貢献するために、思いやりの心で人の幸せに向かって創意工夫・改良改善する努力を全員が行なえる生き方。その第一歩は、周囲の人にどれだけ貢献することができるか。

それこそ私たちが追い求める価値なのです。

心の純粋さこそが偉大なことを成し遂げます。会社に対する誇り、愛情、親近感、そして大きな夢を抱き、感謝の心を持ってお客様や仲間のために全力を注ぐ。

「利他」の心をもって誇りある企業に、一人ひとりの力で育てていこうではありませんか。

～「経営理念手帳　1.サンフロンティアの経営(核心編)　〔1〕利他」より ～



Mission — 経営理念 —

全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、
共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、
持続可能な社会を実現する。

Vision — 目指す将来像 —

限りある資源を活かし、新たな価値創造に挑み続け、
世界一お客様に愛されるビジョナリー・カンパニーを目指す。

Value — 行動指針 —

1. 仲間のために働く
2. 正しいことを貫く
3. 絶対的積極
4. すぐやる、必ずやる、できるまでやる
5. 謙虚にして常に感謝と敬意を
6. 常に創造的な仕事を行なう
7. 現場に徹する
8. 素直に明るく、美しく

当社は創業以来「利他」を社是としています。

利他の価値観のもと、フィロソフィ経営とアメーバ経営※の実践により人財を育成。
徹底したお客様視点からの“ものづくり力”と“心温かいサービス力”をベースに、本業連携多角化を推進、付加価値の高い商品とサービスを生み出しています。

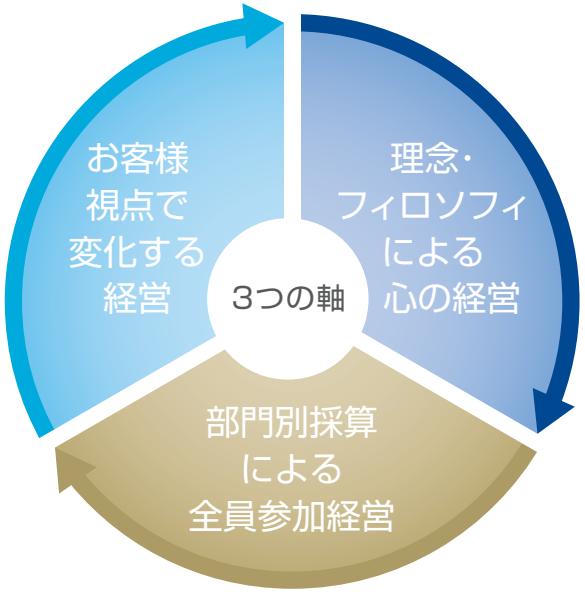
経営の3つの軸

サンフロンティアの経営は、「理念・フィロソフィによる心の経営」「部門別採算による全員参加経営」「お客様視点で変化する経営」の三軸で構成しています。理念・フィロソフィを共有し、社員の心の成長を重視することで、利他の精神に基づいた企業文化を醸成しています。また、アメーバ経営システムによる小集団部門別採算制度の運用で、社員一人ひとりが経営者意識を持ち、自発的な行動の促進と組織全体の成長力を高めています。さらに、お客様の視点に立ち、社会環境やニーズの変化にいち早く対応することで、価値あるサービスを継続的に提供し、持続可能な発展を目指しています。

これら経営理念の実践が、社員のやりがいや企業の信頼を高め、長期的な価値創造の源泉となっています。

お客様視点で全てを考え、
自らが絶えず変化し、挑戦・創造・前進。
「他を利することがビジネス」という
理念のもと、各部門の連携を土台に、
連鎖複合型で高い付加価値を創出します。

- お客様との信頼関係
- 顧客ニーズの深い理解
- 時代に応じる変化力
- お客様情報の共有



当社は創業以来「利他」を社是としています。
まず一番身近な仲間のために働き、
お客様には仲間の力を結集して
10倍の貢献を目指します。
お客様に複合的で大きな幸せを提供することで、
豊かな社会の実現に貢献します。

- ステークホルダーの幸福
- 価値観の共有
- 組織力の向上
- 社会からの信頼

小集団部門別採算制度（アメーバ経営）を構築し、
浸透させることにより、
社員の採算意識を高め、
一人ひとりが経営意識をもって取り組む
全員参加経営を推進しています。

- 責任の見える化
- 達成感
- リーダーの育成
- 迅速な意思決定

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

Episode 1

社員は毎日、小グループに分かれて「経営理念手帳」の読み合わせを行ないます。価値観を揃え、人財基盤を強固にするための大切な時間です。

会長研修では、創業者である会長自らが講師となって、フィロソフィに込めた思いを社員に伝えます。人生や仕事の意義・目的を見つめ直す機会となっています。

上：入社後全員が必ず参画する「鹿児島研修」。生きる目的は何かを深く考える機会と位置づけ、先人の生き方から多くの学びを得ています。

下：シリコンバレー、中国 深圳など、ビジネスの最先端に触れる海外研修旅行では、肌で感じたエネルギーを事業に活かしています。

貫いてきた信念

受け継がれる
利他の精神

サンフロンティアグループの経営のバイブル、「経営理念手帳」。

当社グループが貫いてきた信念、それが「利他の精神」です。この精神を共通の価値観として、社員全員が同じ方向を向いて業務にあたってきました。そして、「利を求むるにあらず、信任を求むるにあり」を大方針とし、目先の業績ではなく、お客様からの信任を純粋に追求してきました。その歩みの積み重ねが、今日の成長に繋がっています。「他を利する」という、人間として最も尊い行為を通じて成果を得ること。すなわちお客様のお役に立つことが、社員自身の物心両面の幸福に繋がります。これが、経営理念「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する」に繋がる思いです。また当社グループでは、スポーツ合宿（全社運動会）や社員研修旅行など、社内イベントを数多く開催しています。これらは「仲間のために尽くすことを学び、人財を育てる場」、すなわち利他の精神を実践する人財育成の機会と位置づけています。幹事を務める一人ひとりが「人の喜びを自らの喜びとする」という思いで企画・運営する。こうした「仲間のために働く」姿勢は日常業務にも息づき、部署やグループ会社の垣根を越えて互いに助け合う企業文化として根づいています。

Episode 2

逆境から生まれた新規事業

いまや当社グループの中核となっている不動産再生事業。その始まりは、2000年のとあるビルの売買仲介に遡ります。バブル崩壊以降の不動産市況の停滞も影響し、順調に取引が進んでいるように見えていた契約が成約目前で破談に。創業者の堀口は売主様との約束を果たすため、当時は大きな挑戦でしたが自らビルの購入を決意しました。その後、当社で是正・リニューアル工事を施し入居企業を募集し、販売させていただいたことが不動産再生事業のスタートでした。2013年には、リーマンショックの影響で、オフィス移転を余儀なくされたテナント企業が相次ぎ、完成したばかりの内装を壊してしまうのはもったいないと考え、そのままお貸出しする「そのまんまオフィス」を立ち上げました。さらには、オフィス移転にかかる入居企業の負担を、軽減するために、受付や会議室を設営・内装工事を施し「セットアップオフィス」として商品化。さらにコロナ禍には、感染防止対策を施した「空気をデザインするオフィス」や、働き方の変化に対応したフレキシブルオフィスを展開しました。逆境をも前向きな心、絶対的積極心でチャンスに変え、常に変化し続ける経営で、世の中に新しい価値を生み出してきました。

スタートアップ企業の成長支援を目指すセットアップオフィスは、初期費用をおさえて移転でき、従業員のモチベーションも上がる機能的で洗練された内装を備えています。

受け継がれる
利他の精神

不動産再生では、ビルをリノベーションして「人が集まり、心を通わせ、社会の発展と人々の幸せを創出していく場」へと生まれ変わらせます。

Episode 3

より多くの人の笑顔を創るホテル・観光事業への挑戦

ホテル・観光事業への挑戦は、2015年の「サンフロンティアホテルマネジメント」設立から始まりました。旅好きな堀口は、豊富な宿泊経験を活かし、「都心部の不動産再生で培ったノウハウを、地域活性化の新たな事業に活かそう」と考え、ホテル開発・運営事業をスタートしました。さらに、「自分を育ててくれた故郷・佐渡に恩返しをしたい」という強い郷土愛も胸に抱いていたことから、2017年には「サンフロンティア佐渡」を設立し、翌年には佐渡の老舗旅館の経営権を譲り受け、「地域創生事業」が本格的に始動します。そして、佐渡での取り組みは、地域の雇用を生み、観光資源を磨き上げ、地域経済に新たな循環を生み出しました。こうした経験を礎に、佐渡で培った成功モデルを全国の地域へ広げ、日本各地を元気にしたいという思いで、ホテル・観光事業を展開しています。その実現には、地域の皆様との信頼関係が欠かせません。当社グループは、地元の方々と協力しながら、地域の特性を活かした多様な取り組みを進めています。「どれだけ多くの人を笑顔にできるか」を追求すること。こうした姿勢を貫いてゆくことが、持続可能な成長に繋がる。――私たちはそう信じています。

受け継がれる
利他の精神

当社初の分譲コンドミニアムホテルとして2021年に開業した「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」。全室サンセットオーシャンビュー＆フラットテラス付きスイートルームのこだわりの客室です。

大正14(1925)年、料亭「阿づ満」として旧相川町羽田で創業した老舗旅館「ホテル吾妻」の経営権を2018年に譲り受け、大規模リニューアルを経て「HOTEL AZUMA」にリブランドしました。

ホテル・観光事業を通して、街に賑わいをつくることで産業を興し、雇用を生み出し、関係人口を増やすことを目指し、地域創生型ホテルの展開を強化しています。

2026年12月開業予定の、地域創生型ホテル「たびのホテルlit酒田」共同記者会見の様子。
写真左から：加藤聡 酒田商工会議所会頭、堀口智顕 当社代表取締役会長、矢口明子 酒田市長

SECTION
02

企業価値の創造と目指す姿

全員参加経営の歩み	11
フィロソフィを実現する現在地	12
トップメッセージ	15
長期ビジョン2035	20
中期経営計画	21
価値創造プロセス	24
経営資本	25
経営企画部長メッセージ	26

新たな価値創造に挑み続けるサンフロンティアグループの歩み

サンフロンティアスピリット（開拓者精神）で、変化、挑戦し、新しい価値創出によって成長してまいります。

1999年

創業

社長一人、投資用不動産の売買仲介業をスタート。
事業用不動産の売買仲介・賃貸仲介事業を開始。

2000年代～

都心オフィスビル事業の基盤醸成・成長

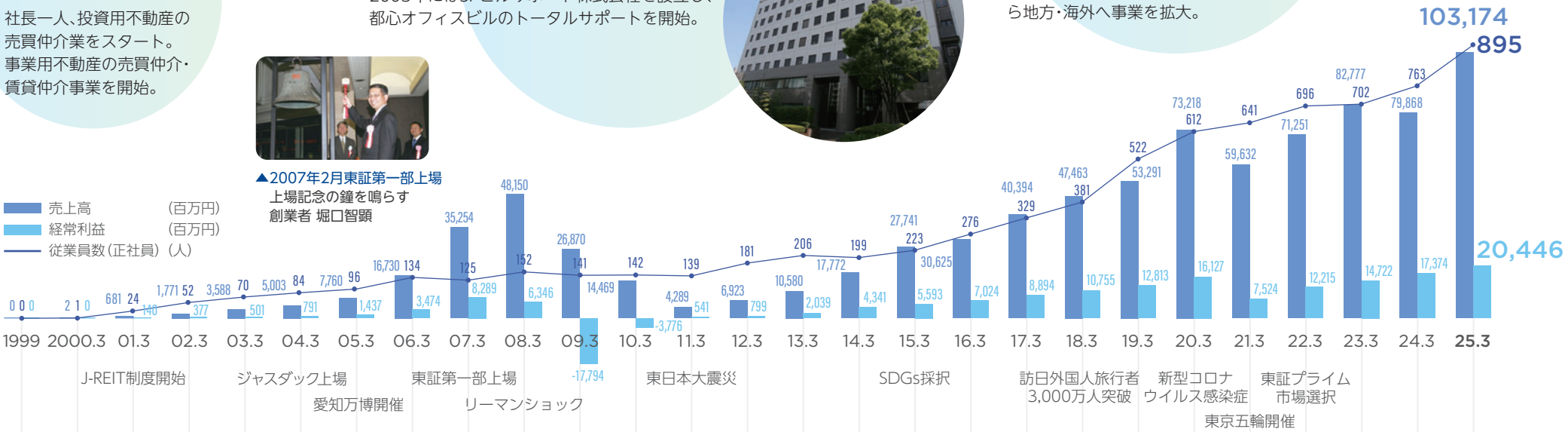
2001年リプランニング※事業を開始。資源の無駄遣いをおさえ、既存のビルを活かしながら高付加価値のビルに再生・活性化をする、オーナー様・テナント様・環境に三方よしのモデルをいち早く開始。
2005年にはSFビルサポート株式会社を設立し、都心オフィスビルのトータルサポートを開始。

▲2007年2月東証第一部上場
上場記念の鐘を鳴らす
創業者 堀口智顕

2010年代～

オフィスを超え 地域創生・海外へ

2013年台湾台北市に東京陽光不動産股份有限公司設立、2015年貸会議室事業開始、同年ホテル運営事業開始、ベトナム現地法人設立、2017年地域創生事業本格化など、不動産再生の知見・ノウハウを活かし、都心から地方・海外へ事業を拡大。



創業 都心オフィスビル事業の基盤醸成・成長

事業拡大

海外・地域への挑戦

- プロパティマネジメント事業を開始
- SFビルサポート株式会社を設立し、滞納賃料保証事業を開始
- リプランニング※（ビル再生・活性化）事業を開始
- ビルメンテナンス事業を開始
- 東京駅前にてレンタルスペース事業を開始
- 貸会議室事業を分社化し「サンフロンティアスペースマネジメント株式会社」を設立
- セットアップオフィスの提供を開始
- 不動産小口所有商品の提供を開始
- サンフロンティアホテルマネジメント株式会社を設立し、ホテル運営事業を開始
- サンフロンティア佐渡株式会社を設立し、地域創生事業を開始
- ベトナム現地法人 SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD. を設立

不動産サービス事業　不動産再生事業　ホテル・観光事業　海外開発事業

※「リプランニング」はサンフロンティア不動産株式会社の登録商標です

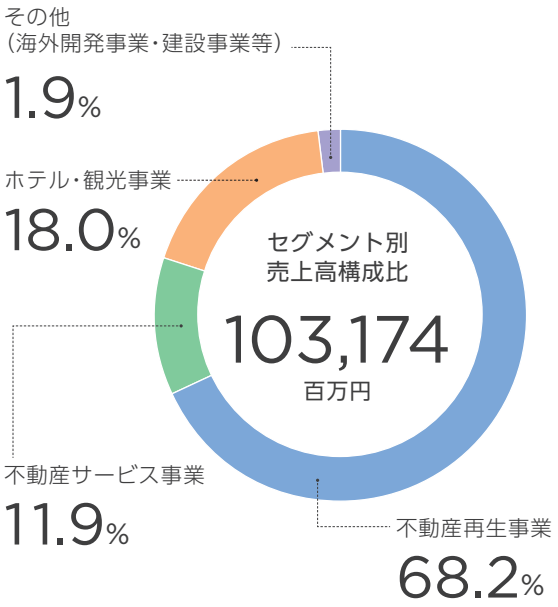
サンフロンティアの今

都心オフィスビルの再生を主軸に、売買・賃貸仲介や管理、メンテナンス、滞納賃料保証、貸会議室運営等、不動産に関する多様なサービスをワンストップでご提供しています。
そして、不動産活用のノウハウを活かし、ホテル・観光事業、海外開発事業、建設事業を展開しています。

業績サマリー

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益	配当金	自己資本比率
1,031億円	212億円	204億円	141億円	66円	46.8%

セグメント情報



	通期業績		事業内容
不動産再生事業	売上高	71,339 百万円	既存ビルを高付加価値に再生するリプランニング事業、再生したビルの賃貸事業、不動産小口所有商品の提供。
	セグメント利益	20,104 百万円	
不動産サービス事業	売上高	12,488 百万円	プロパティマネジメント、ビルメンテナンス、売買・賃貸仲介、貸会議室、滞納賃料保証等の不動産トータルサービス。
	セグメント利益	6,112 百万円	
ホテル・観光事業	売上高	18,831 百万円	ホテル再生・自社ブランドホテル開発、「心温かい楽しいホテル」がテーマのホテル運営、観光を軸とした地域創生。
	セグメント利益	4,072 百万円	
その他（海外開発事業・建設事業等）	売上高	1,992 百万円	日本品質にこだわった住宅の開発・管理を中心とする海外開発事業、事業用ビルのリニューアル企画や修繕等の建設事業。
	セグメント利益	435 百万円	

フィロソフィをベースにお客様視点で課題解決に取り組み、連鎖複合型の高付加価値の商品とサービスをご提供しています。

社是である、利他の価値観のもと、当社が最も影響力を発揮できる「オフィスビル事業」を中核に据えながら、「ホテル・観光事業」、「海外開発事業」「建設事業」へと果敢に挑戦しています。
現状に満足せず力強く変化し、事業を常に進化発展させ、お客様の生活や社会の幸福と繁栄に貢献する事業を構築しています。
また、全社員の価値観を揃え、お客様のお困りごと解決に全力で取り組むことにより、連鎖複合型の付加価値の高い商品とサービスを生み出すことを強みとしています。

オフィスビル事業

不動産再生事業

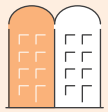
- リプランニング
- 賃貸ビル
- 不動産小口化

不動産サービス事業

- 売買仲介・賃貸仲介
- ビル管理・ビルメンテナンス
- 建築企画・内装リニューアル
- 資産コンサルティング
- 滞納賃料保証
- 貸会議室

経年劣化等により稼働率が低下したオフィスビルを「お客様視点」にこだわってリノベーションし、高稼働・高付加価値のビルへと再生しています。また、ニューヨークでの不動産再生や不動産特定共同事業法に基づく不動産小口化商品の提供、新築ビルの開発等へと事業を拡大しています。さらに、プロパティマネジメント、ビルメンテナンス、売買仲介、賃貸仲介、貸会議室運営、滞納賃料保証事業など、一貫した不動産サービスをワンストップで提供しています。

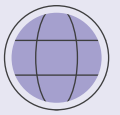
ホテル・観光事業



- ホテル保有・運営
- ホテル開発・再生・販売
- 地域創生・観光事業

オーナー様から購入した土地に当社がホテルを建設する方式や、オーナー様が所有するホテルを当社が購入してリニューアルする方式で、地域の活性化に繋がる不動産の有効活用を推進しています。どちらも、運営は当社グループが担います。また、オーナー様の所有地に当社がホテルを建設して長期の建物賃貸借契約を結び、資産（ホテル）を売却することなく運営を委ねながら、安定的な家賃収入を得るという手法もご提案しています。ホテルの運営においては、徹底してお客様視点を追求し、常に期待を超えるサービスを提供すべく、小さな改善を日々重ねています。

その他（海外開発事業・建設事業等）



- ベトナムにおけるマンション開発・管理・仲介事業
- 事業用ビルのリニューアル企画、修繕等の建設事業

ベトナム社会のさらなる発展に貢献すべく、経済成長とともに豊かになっていく現地の人々に日本仕様の高品質な住宅を供給する事業を推進しています。2017年のAPEC開催都市に選ばれたベトナム中部のダナンで2015年に現地法人を設立し、分譲マンションの開発・管理・仲介事業を行っています。
建設事業では、不動産再生の実績とノウハウを活かし、ビル空間や外観・エントランスなどのリニューアル企画を中心に、オフィスや住宅などの内装工事、オフィスの通信ネットワーク工事等を行なっています。

サンフロンティアグループの構成 (2025年3月末現在)

サンフロンティアグループは、国内19社、海外13社、計32社で構成しています。

SUN FRONTIER

不動産再生事業
不動産サービス事業

不動産再生・不動産サービス セグメントのグループ会社

- SFビルサポート株式会社
- SFビルメンテナンス株式会社
- サンフロンティアスペースマネジメント株式会社
- サンフロンティアアセットマネジメント株式会社
- 東京陽光不動産股份有限公司
- Sun Frontier NY Co., Ltd.
- 他

ホテル・観光事業

ホテル・観光事業セグメント のグループ会社

- サンフロンティアホテルマネジメント株式会社
- スカイハートホテル株式会社
- 日本都市ホテル開発株式会社
- サンフロンティア佐渡株式会社
- 株式会社ホテル大佐渡
- サンフロンティア沖縄株式会社
- 他

その他 (海外開発事業、建設事業等)

海外開発事業・建設事業等の グループ会社

- SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD.
- SUN FRONTIER DANANG CO., LTD.
- SFエンジニアリング株式会社
- SFコミュニケーション株式会社
- SFヒューマンサポート株式会社
- SF海洋発電株式会社
- 他

Message from the President

新中期経営計画のもと、持続的成長と未来価値創造に挑戦します

私たちは2013年に、「10年後に売上高を10倍にする」という長期目標を立てました。
これを原点とした前中期経営計画を達成し、今期より新たな中期経営計画がスタートしています。
急速に変化する外部環境を成長の好機と捉え、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、
持続的な成長を目指してまいります。

Q. 前中期経営計画の最終年度である、2025年3月期の振り返りをお聞かせください。

前期は、中期経営計画（以下「中計」）の最終年度として、掲げた目標の達成に強くこだわった一年でした。「社員一人ひとりが高い目標に挑み、それをやり遂げることで、自身の成長や“やり遂げる力”を実感し、将来への自信に繋げてほしい」、そんな思いを込めて取り組んできました。困難なゴールを皆で達成できたことは、今後の成長に向けた大きな土台となり、社員にとっても会社にとっても非常に意義深い経験だったと感じています。

中計において数値目標の達成は重要ですが、数値そのものに意味があるわけではありません。当社は「利他」の精神に基づく理念経営を実践しており、数値は単なる成果ではなく、どれだけ社会に貢献できたかを示す指標だと考えています。つまり、数値目標を達成できたということは、その分、社会

に役立つことができたという証でもあると考えています。

当社グループの中核をなす不動産再生事業も、「資源を無駄にせず、環境や社会にどんな良い影響をもたらせるか」という使命感を持って取り組んでいます。私たちは、売上高を「社会に役立った結果」と考え、利益はお客様に満足や喜び、感動を提供することで生まれる「付加価値」だと捉えています。

昨今の外部環境については、人手不足、建築費の高騰、金利の上昇など、さまざまな課題があると認識しています。この認識を全社員と共有し、各自が現場で創意工夫をすることで課題解決を目指します。人手不足を補う施策としては、新中計の重点施策「人財基盤の強化」に基づき採用活動を強化するとともに、社員一人ひとりが、各自の専門分野の枠内に留まらず、「マルチタスク」「多能工」になろうと呼びかけ、一人二役、三役を担うことを目指しています。兼務の推進による生産性の向上は、間接的には人手不足対策にも繋がるからです。建築費の高騰については、原材料価格の上昇に加え、工事の担い手の減少や働き方改革による現場作業員の労働時間短縮、それらに伴う工期の延長などが複合的に影響しています。これらの課題には引き続き協力会社の皆様と連携して対応しており、現時点では大きな影響は生じていません。

事業の推進においては、スピード感を持ったプロジェクトの進行とそのための社内連携に注力しています。ビルの販売計画は、さまざまな環境要因などもあって計画通りに進むとは限りません。例えば、コロナ禍における仕入状況や商品化のタイミング等のズレが影響し、2025年3月期は販売時期が第4四半期に集中しました。当期においては、プロジェクトを前倒しで推進することを重点課題に位置付けて取り組んでいます。これまで以上に部門間の連携を強化するとともに、先回りして仕事をしようというメッセージを繰り返し発信しています。

また、収益構造の変化は2025年3月期の大きな成果であったと認識しており、不動産再生（フロー型事業）と不動産サービス・ホテル運営（ストック型事業）の構成比は70:30となりました。今後は、市況変動の影響を受けやすいとされるフロー型事業においては付加価値の向上を図りつつ、安定した収益を見込めるストック型事業の比率をさらに高めていく方針です。新中計においては2028年3月期にフロー型:ストック型の比率を65:35とすることを目指します。

Q. 経営の根幹をなすフィロソフィについて、改めて教えてください。

当社グループでは「利他」を社是とし、経営理念である「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する。」というフィロソフィのもと、事業を展開しています。利他とは、簡潔にいえば「思いやりの心」を意味します。例えば、自分が頑張ったことで誰かが喜んで笑顔になってくれたら嬉しいですよね。そのような人間の本質に根差したものが、利他の精神です。ただし、思いやりは独りよがりであってはならず、長期的な視点から本当に良いことは何かを自分に問い続けなければなりません。誰かの役に立てる、社会の幸せに繋がる、そのような仕事ができるということは、社員の成長意欲を高めることにも繋がりますし、それが企業自体の持続的成長に結びつき、ひいては世の中全体の発展に繋がっていくと考えています。

当社にとって利他の精神は、経営の根幹です。私自身この考えに深く共鳴し、創業者の堀口から社長のバトンを引き継いでいますが、創業の精神だからという理由だけで大切にしているのではありません。自分自身が本当に納得し、その考え方を自分のものとして血肉化し実践を重ねていかなければ、経営理

念の実現は難しいと思います。高い志を実現するためには、理念を組織の隅々まで浸透させる不断の努力が不可欠です。

社是、経営理念、目指す将来像、行動指針で構成する「サンフロンティア・フィロソフィ」の実践は、一朝一夕にできるものではありません。朝礼での唱和や経営理念手帳の読み合わせ、階層別のフィロソフィ研修などを通じて理念の反復学習を重ね、共通の価値観を醸成しています。それにより、年齢やキャリアに関わらず、社員が自然に「人としての正しさ」や「仕事の意義目的」を語り合える組織でありたいと思っています。私自身も具体的な案件の相談を受ける際には、プロジェクトの意義目的や社会に対して生み出す付加価値に重きをおいて判断します。共通の価値観を根拠として共通の判断基準を持つことができれば、判断に迷う場面が減って仕事の効率も確実に向上します。社員の皆も、日々の仕事を通して、「人としての正しさ」に立った判断力を養っています。

お客様の幸せを実現するために要となるのが
「サンフロンティア・経営の3つの軸」です。

Q. サンフロンティア・経営の3つの軸とはどのような考え方でしょうか。

サンフロンティア・経営の3つの軸とは「理念・フィロソフィによる心の経営」「部門別採算による全員参加経営」「お客様視点で変化する経営」からなります。一つ目は先ほどご説明したフィロソフィによる経営で、これは全社員共通の価値観として、社員の一体感を醸成します。二つ目の経営システムは、京セラの創業者である稲盛和夫氏が提唱した「アメーバ経営※」です。これは「全員参加経営の実現」「経営者意識を持つ人財の育成」「市場に直結した部門別採算制度」を目的とする経営手法です。10人程度の小集団（アメーバ）を1単位とし、アメーバごとに時間あたりの付加価値の向上を目指すことで採算意識が根付くとともに、アメーバ同士が切磋琢磨しあうことでチームスピリットも高まります。

社内各部署のアメーバは、部門別採算制度の中で自チームの収支を常に意識しながら、他チームとも協力して仕事に取り組むことが不可欠です。当社グループでは、自部門の目先の利益だけを追わず、一つのプロジェクトに各部門の英知を結集して付加価値を最大化し、全体の収益を追求する文化が根付いています。具体的には、「社内間取引」という制度に基づいて社内の部門間でサービスを提供しあい、市場での取引と同様、貢献度に応じた費用を支払う仕組みです。ここでも共通の価値観であるフィロソフィが、制度運用上のカギになります。フィロソフィとアメーバ経営は一体不可分なのです。

3つの軸の最後は、どのような事業においても欠かせない「お客様の視点」であり、それはつまり長期的・本質的な視点からの「お客様にとって本当に大切なこと」の追求です。例えば、オーナー様にとって経費をおさえつつ高い賃料での貸し出しを実現することは当然の目標ですが、短期的な収益だけでなく「テナント企業様にとって魅力的で、長期的に入居が継続されるビルであるかどうか」がより重要です。そのため、長期目線に立った改修工事など、ビルへの投資をご提案させていただくこともあります。

このようにフィロソフィとアメーバ経営を基盤とし、さらにお客様視点を重視することで、事業活動が連鎖的かつ複合的に高い価値を生み出し、お客様の真の幸せの実現に繋がっていきます。

Q. 長期ビジョンの実現に向けた今後の事業展開をお聞かせください。

今期より、「お客様視点のものづくりと心温かいサービスで、本業連携多角化を推進し、社会課題の解決に取り組む」を基本方針とする新中計が始動しました。これは2024年5月に発表した長期ビジョン2035「限りある資源を活かし、世界を笑顔と感動で満たす！未

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

来価値創造に挑み続ける企業グループへ」からバックキャストしたものです。

長期ビジョン2035の達成に向けて、まずは現段階の市況の捉え方や事業展開をお話しします。本業であるオフィスビル・不動産活用の市場は成長市場であると考えています。バブル期の建築ラッシュの影響により、東京都心には老朽化したオフィスビルが数多く存在しており、当社グループが主軸とする中小型規模で築年数20年以上のビルが80％を超えています。老朽化による設備の不具合、時代のニーズに合わなくなったデザインなど問題を抱えていることも多く、入居が決まらず空室が続いているビルも少なくありません。このようなビルこそ、当社にとって、お客様の「お困りごと」を解決させていただけるチャンスです。資源の無駄遣いをおさえ、活かせるものはそのまま活かして再生することを基本としていますが、老朽化が過度に進んだビルは「建て替えによって正しい姿に変える（新築する）」という考えで取り組むプロジェクトもあります。また新たなチャレンジとして、大阪エリアにおいてもリプランニング事業を開始するなど、事業領域とエリアの拡大を通じて成長を加速していきます。加えて、東京は人口動態の観点からも魅力的な市場ですから、住宅ニーズにもお応えし、レジデンシャル事業として賃貸マンションの開発事業にも新たに取り組みます。

ホテル・観光事業においては、コロナ禍を経て国内旅行の活性化とインバウンド需要回復の影響、そして政府の観光立国推進基本計画における「2030年の年間訪日外国人旅行者数6,000万人」とする目標のもと、市場がさらに活性化すると予想されます。一方で、全国各地には宿泊施設が不足している地域も多く、当社グループでは「心温かい楽しいホテル」をテーマに、地方都市や観光地など全国への展開を目指します。ホテル運営客室数を、現在の約3,000室から2033年までに1万室へと拡大することが目標です。

海外では、ベトナムのダナンとアメリカのニューヨークでレジデンシャル事業を展開しています。ベトナムでは、当社2棟目となる分譲マンションが2026年下半期に竣工予定で順調に工事を進行しており、今後も人口増加が予想されるベトナムにおける住宅需要に応え、日本品質の住宅を提供していきます。またニューヨークでは、築100年を超えるアパートメントのリノベーションを手がけています。世界の中心都市としてさまざまな国や地域から多くの人が集うこの街では、今後も住宅需要が高い水準で推移すると予想されています。その一方で、品質面では追いついていない住宅も多いのが現状です。より暮らしやすい、希少価値の高い日本品質のアパートメントをご提供するとともに、国内投資家の皆様に対しては、「世界の中心都市、ニューヨークに不動産を所有する」という夢の実現を支援する事業と位置付けています。

築年数が経過したビルにおける
「お困りごと市場」は、
私たちにとっての成長市場でもあります。

このように新中計では、国内外において「オフィス」「ホテル」「レジデンシャル」の3つの主要市場に注力し、事業領域とエリアの拡大を通じた長期ビジョンの実現を目指し、成長を加速させていきます。

Q. 新中計基本方針に基づく各種取り組みについて教えてください。

2024年5月に発表した新中計では、「人財基盤の強化」「お客様視点のものづくりと心温かいサービス」「本業連携多角化の推進」の3つの重点施策を設定しました。まず「人財基盤の強化」は、採用力の向上と教育制度のさらなる充実によって実現する計画です。人財育成方針に基づいて、社員が自ら学習意欲を持てる仕組みづくりに取り組み、成長を促進する風土を醸成したいと思っています。二つ目の「ものづくり」とはお客様に喜ばれるデザインや品質へのこだわりであり、遵法性を回復したり、機能性を高めたりする建築面

成長分野への積極投資で事業を伸ばし、

企業価値の向上を目指します。

の技術でもあります。これは、オフィスでもホテルでも、運営と開発の両方を手がける当社グループだからこそ実現できる強みです。「心温かいサービス」を提供するだけでなく、現場でのテナント様の生の声や宿泊者の方の声を、ビルやホテルのハード面の設計にも活かすことができるのです。三つ目についてはこれまでも、例えばリーシング部門で「賃貸仲介を扱うだけではなく、オーナー様から物件を借り上げて貸会議室を運営する」などの形で進めてきた、事業の多角化を加速していきます。「本業連携」としたのは、本業の成長のために工夫を凝らすうちに、隣接した分野で新規事業のチャンスを見出せる場合が多いからです。

新中計においても重視するサステナビリティは、「環境保護」「地域創生」「人財育成」の3つの重要課題（マテリアリティ）に対し、具体的な施策と目標（KPI）を設定して着実に取り組んでいます。どの施策も本業と直結しており、環境保護の観点では、不動産再生事業において設備更新などを施すことで、法定耐用年数を過ぎてもビルを使えるようにしています。これを「不動産の健康長寿命化」と呼んでいます。また工事の過程で排出する二酸化炭素のオフセットも、毎年100％とする目標を掲げています。地域創生の取り組みでは地域連携による防災、減災を目指しており、防災用具設置スペースを設けたセットアップオフィスの提供や防災倉庫の設置など、各種取り組みを続けていきます。人財育成では、所定労働時間に対する研修時間の割合は目標値である12％以上を達成した一方で、女性管理職比率は未達となり、目標年度とKPIの見直しを実施しました。大切なのは、KPIの達成度合を検証し改善に繋げていくとともに、時代の変化に合わせてKPIや施策を随時見直していく、柔軟な発想であると考えています。

続いて資本コストや株価を意識した経営の方針ですが、成長に向けた積極投資を行ない、事業伸長によってしっかりと利益を確保したうえで、株主様への配当を増やしたり事業への再投資に回したりできると考えています。成長分野としてオフィス・ホテルの開発およびM&Aに資金を投じ、新中計期間および将来の事業成長を目指そうと、事業成長投資額として3,100億円を設定しています。事業・利益・配当の3つを連動する形で伸ばしていき、長期視点で株主様の期待にお応えできるよう、企業価値を高めていきます。

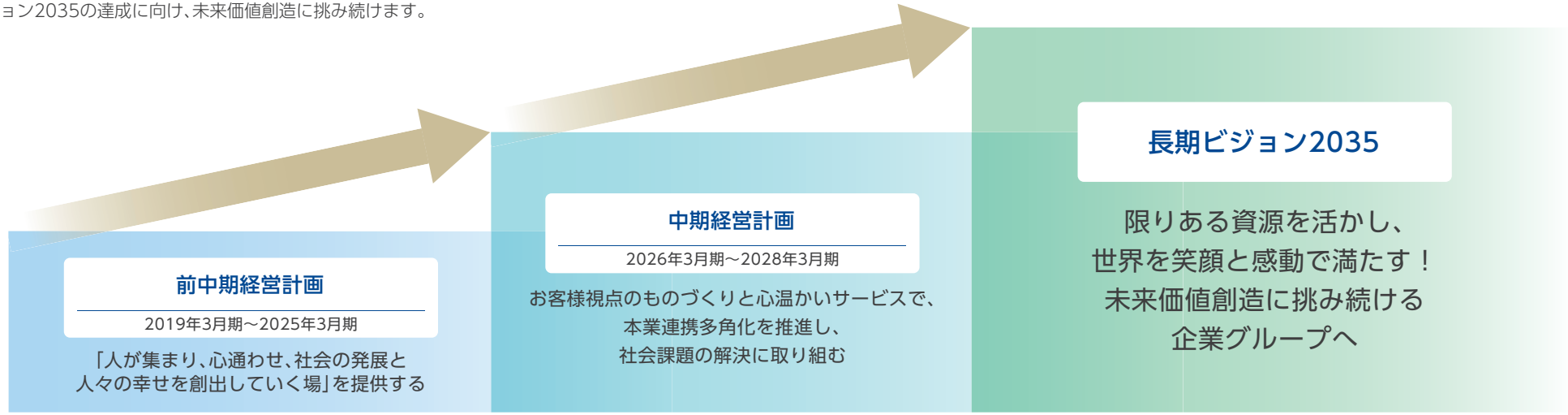
Q. ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

いつも当社グループをご支援いただいているステークホルダーの皆様に、改めまして心より御礼申し上げます。今後も皆様との対話を大切にし、経営方針や事業計画の進捗、将来に向けた成長戦略などについて、誠実かつ分かりやすく情報をお伝えしてまいります。具体的な取り組みとして、四半期ごとの決算説明会において私自身が投資家やアナリストの皆様へ直接ご説明し、ご質問にお応えする場を設けております。また海外のお客様や投資家の皆様に向けては、英語・中国語による多言語対応を進めるなど、情報開示の充実にも努めております。

特に新中計の初年度である今年度は、当社としてはじめての統合報告書を発行いたしました。本報告書を通じて皆様とのコミュニケーションがより一層充実したものとなり、当社グループへのご理解を深めていただけることを願っております。今後ともサンフロンティアグループのさらなる挑戦にご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

長期ビジョン2035に向けたロードマップ

前中期経営計画はコロナ禍という未曽有の逆風を乗り越え、売上高と各利益の目標を達成しました。現在、2026年3月期から2028年3月期を対象とする中期経営計画を進行中です。長期ビジョン2035の達成に向け、未来価値創造に挑み続けます。



売上高	1,000億円	ROE	10%以上
経常利益	200億円	自己資本比率	50%水準
経常利益率	20%		

売上高	1,350億円	ROE	14%以上
経常利益	270億円	自己資本比率	45%水準
経常利益率	20%		

売上高	3,000億円
経常利益	600億円

外部環境

都道府県別法人数と東京23区内オフィスビル棟数

東京都心のオフィスビル市場は、テナント企業が集積した圧倒的な市場の厚みがあります。一方、中小規模のビルの約９割は建築後20年以上が経過しており、老朽化が大きな課題です。

東京圏の転入者数と日本の人口動態

人口動態の観点から見ても、東京は依然として成長性の高い市場です。2030年頃に人口増加のピークを迎えるものの、その後も全国平均と比べて緩やかな減少にとどまる見込みです。

海外市場（アメリカ、ベトナム）について

IMFの世界経済見通しでも示されている通り、アメリカとベトナムでは人口増加と高い経済成長率が続いており、若年層人口の厚みからも将来にわたって成長が期待される市場です。

ホテル市場の需要回復と今後の成長性

コロナ禍を経てインバウンド需要と国内旅行の拡大に支えられ、2030年の訪日客6,000万人を目標とする国策を背景に、今後も持続的な成長が期待される分野です。

中期経営計画の達成へ向けて

高い収益性と成長性を継続するとともに、財務規律に注意しながらも、より積極的に事業への投資を行ない、資本効率の高い事業を展開してまいります。

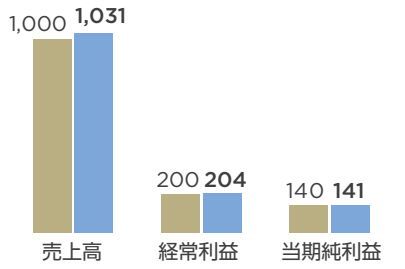
前中期経営計画の振り返り

定量目標	中期経営計画（2021年5月発表）	25/3期実績
売上高	1,000億円	**1,031**億円
経常利益	200億円	**204**億円
当期純利益	140億円	**141**億円
経常利益率	20.0%	**19.8**%
自己資本比率	50%水準	**46.8**%
ROE	10%以上	**14.7**%

事業拡大	21/3期実績	25/3期実績
物件仕入れ額	150億円	**507**億円
PM受託棟数	397棟	**542**棟
ホテル運営数	17棟 2,369室	**28**棟 **3,144**室

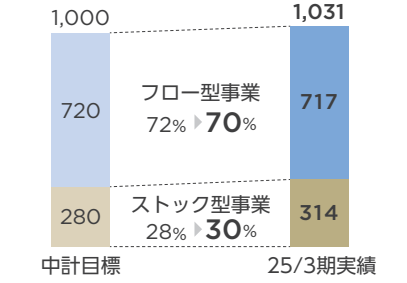
その他取り組み実績（22/3期～25/3期）	
ストック型事業の収益増大	ストック型事業の収益が販管費をほぼ賄う水準に伸長
M&Aによる成長	ホテル3社を連結子会社化し、運営室数が637室増加
資金調達の多様化	ゼロクーポン私募CBを発行し、AA社と事業提携
人財の多様化	女性、高齢者の活躍を推進。外国人採用を強化
意思決定の迅速化	監査等委員会設置会社へ移行、常勤取締役会を創設
企業価値向上を意識した経営の強化	譲渡制限付株式の交付対象を、アメーバリーダー層に拡大

定量目標（単位：億円）



付加価値の高い事業によって、高い利益率を実現し、売上と利益は中計目標を達成

売上高の構成（単位：億円）



中計の目標以上にストック型事業を伸ばし、事業構成のバランスが向上

中期経営計画の概要

フロー型事業ではアセットタイプの多様化を進め、ストック型事業では関連分野での多角化を推進し、各事業を成長させながら、収益構造の変革にも取り組んでまいります。

基本方針

お客様視点のものづくりと心温かいサービスで、
本業連携多角化を推進し、社会課題の解決に取り組む

人財基盤を強化し、事業領域を広げるとともに、フロー型事業の多様化とストック型事業の安定的な成長により、お客様のお役に立てる機会を増やすことで、社会課題の解決に貢献してまいります。

重点施策

- 人財基盤の強化
- お客様視点のものづくりと心温かいサービス
- 本業連携多角化の推進

2028年3月期目標	
売上高	**1,350**億円
経常利益	**270**億円
経常利益率	**20**%
ROE	**14**%以上
自己資本比率	**45**%水準

中期経営計画の重点施策と成長戦略

3つの重点方針のもと、注力する3つの市場で、リノベーションや新築・開発事業とサービス・運営事業等を組み合わせ、事業モデルをさらに進化させていきます。

重点施策

① 人財基盤の強化

- 採用を強化し、人財を増強
- 経営理念に基づく教育・育成によるリーダー人財の輩出、アメーバ経営※のもとでアメーバ分裂によって組織を拡大
- 年齢・性別・国籍を問わない多様性、「利他」の価値観で人財の集まる会社グループへさらなる進化

② お客様視点のものづくりと心温かいサービス

お客様視点のものづくり

- 新築ビル開発、ホテル開発、ニューヨークでのアパートメントリプランニング、ベトナムでのマンション開発に、オフィスビルのリプランニングで培ったユーザー視点のものづくり力を活用、そして強化
- 建設事業基盤の強化にM＆Aを活用

お客様視点の心温かいサービス

- ビルオーナー様に寄り添い、長期的視点に立ったお困りごと解決力の向上
- テナント様、サービス利用企業様のご要望に応えるきめ細やかで心温かい対応力の向上
- ホテル宿泊者様に感動していただける心温かい楽しいサービスを提供できる人財の育成と組織風土づくり

③ 本業連携多角化の推進

本業連携多角化（フロー型事業）

- リーシングマネジメント部門・プロパティマネジメント部門・建設部門の連携で、建物の経済価値を長期的に維持することを目指す新築事業の展開
- 不動産小口所有商品の推進（都心周辺に加え、大阪、名古屋で商品を展開）
- ニューヨークでのアパートメントリプランニング、ベトナムでのマンション開発

本業連携多角化（ストック型事業）

- お客様のお困りごと解決のために、さらなる多様な不動産サービスの提供
- 都内の支店網を増強、サブリース受託に注力、管理受託棟数を増加
- 貸会議室事業の運営面積を拡大
- ホテル運営室数を拡大（M&A含む）

注力分野と目指す姿

▭ 事業領域拡大
▭ エリア拡大

注力する3つの市場	事業モデル	事業領域	エリア		目指す姿
オフィス	開発	リノベーション	東京	大阪	資源循環型の不動産活用で持続可能な社会の実現に貢献
		新築			
		不動産小口所有商品（不動産特定共同事業）			
	サービス	不動産サービス			お客様視点のお困りごと解決で、笑顔と感動を創出
	運営	貸会議室運営			
ホテル	開発	新築	全国		心温かい楽しいホテルを全国に展開、地域とともに発展
		リノベーション			
	運営	ホテル運営			
レジデンシャル	開発	新築	ベトナム	東京	安心・安全、快適で良質な住環境を提供し、国の発展に寄与
		リノベーション	ニューヨーク		
	サービス	不動産サービス	ベトナム／ニューヨーク		

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

将来の事業成長へ向けて積極的に投資

- 中期経営計画３年間の累計で、総額3,100億円の投資を予定。
- リプランニング事業関連では、2,000億円、不動産小口化では、210億円、ホテル開発では、700億円を見込んでおり、その他、M&A関連等で100億円の投資を計画。
- 投資の実行にあたっては、常に資本コスト面での検証を行ないつつ、将来の成長に向けて、積極的に投資を進める予定。

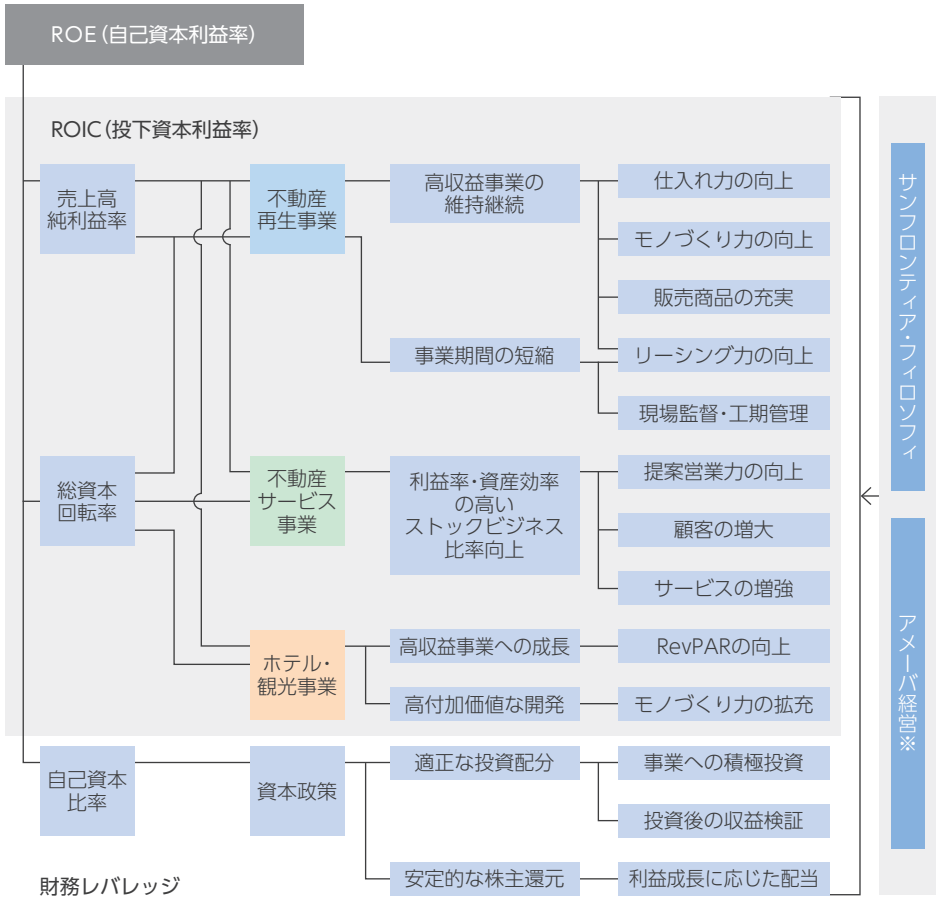
資金収入累計	資金支出累計			
物件売却等事業収入 借入金 現預金 3,220億円	事業成長投資 3,100億円	短期リプランニング	1,000億円	都心５区の中小型ビルに、積極投資を継続
		中長期リプランニング	500億円	賃貸収入と売却益の両面から投資に注力
		新築開発	300億円	培った技術を活かし、投資を拡大
		NYアパートメントリプランニング	200億円	成長性の高い市場での事業拡大に向けて投資増強
		不動産小口所有商品	210億円	東京に加え、関西等の他地域でも商品化を推進
		ホテル開発	700億円	運営室数10,000室に向けて積極投資
		ベトナムマンション開発	90億円	成長性が高く、住宅需要が見込めるダナンへ投資
		M&A、デジタルその他	100億円	事業の成長加速とシナジー創出のために積極活用
	株主還元	配当※	120億円	利益成長に伴って増配し、株主様に還元

※27/3期末までにCBの株式への転換が進み、発行済み株式数が増すことを想定

資本コストや株価を意識した経営

- サンフロンティアグループの特徴であり、強みとする「フィロソフィとアメーバ経営」という企業文化、経営システムを基盤としたうえで、ROE向上ドライバーに記載されている具体的な施策に取り組む。
- 各事業分野において、収益性と資本効率を重視し、ROICを高め、ROEの向上に繋げる。
- 経常利益率は20%、自己資本比率は45%の水準を維持しつつ、ROEについては、14%以上を目標として取り組む予定。

ROE向上ドライバー



※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

サンフロンティアの価値創造プロセス

社是である「利他」を事業の起点として、中期経営計画および重要課題（マテリアリティ）に取り組むことで、事業を通じた社会課題の解決や新たな価値の創出を図り、長期ビジョン2035を目指します。

社是（Credo）　「利他」　一生をかけて、どれだけ多くの人に役立たせていただくことができるか。

外部環境

世の中の動き	・カーボンニュートラル ・中国経済の減速 ・地政学リスクの影響による原油高
リスク	・設備投資コストの発生 ・エネルギーコストの増加 ・人件費の高騰
機会	・自然の保全と共存 ・販売価格の向上

価値創造を支える経営資源

2025年3月期実績

資本	定性	定量
人的資本	フィロソフィを体現する多様な人財	グループ連結従業員数 1,730名（パート、アルバイトを含む）
知的資本	お客様の要望に応える技術・ノウハウ	商標登録数 89件
社会関係資本	顧客基盤とブランド	グループ会社 32社
自然資本	資源の有効活用	温室効果ガス排出量 221,807 t-CO_2e
財務資本	健全な財務体質	総資産 2,181億円

事業活動

中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）

重点戦略
1 人財基盤の強化
2 お客様視点のものづくりと心温かいサービス
3 本業連携多角化の推進

重要課題（マテリアリティ）
- 環境保護
- 地域創生
- 人財育成

価値創出

- 顧客
- 従業員
- 取引先パートナー
- 株主投資家
- 環境

社会への価値提供

経済的価値

2028.3月期 目標

売上高	1,350億円
経常利益	270億円
経常利益率	20%
ROE	14%以上
自己資本比率	45%水準

社会的価値

「利他」の価値観で人財の集まる企業グループへのさらなる進化

お客様のお困りごと解決のために、さらなる多様な不動産サービスの提供

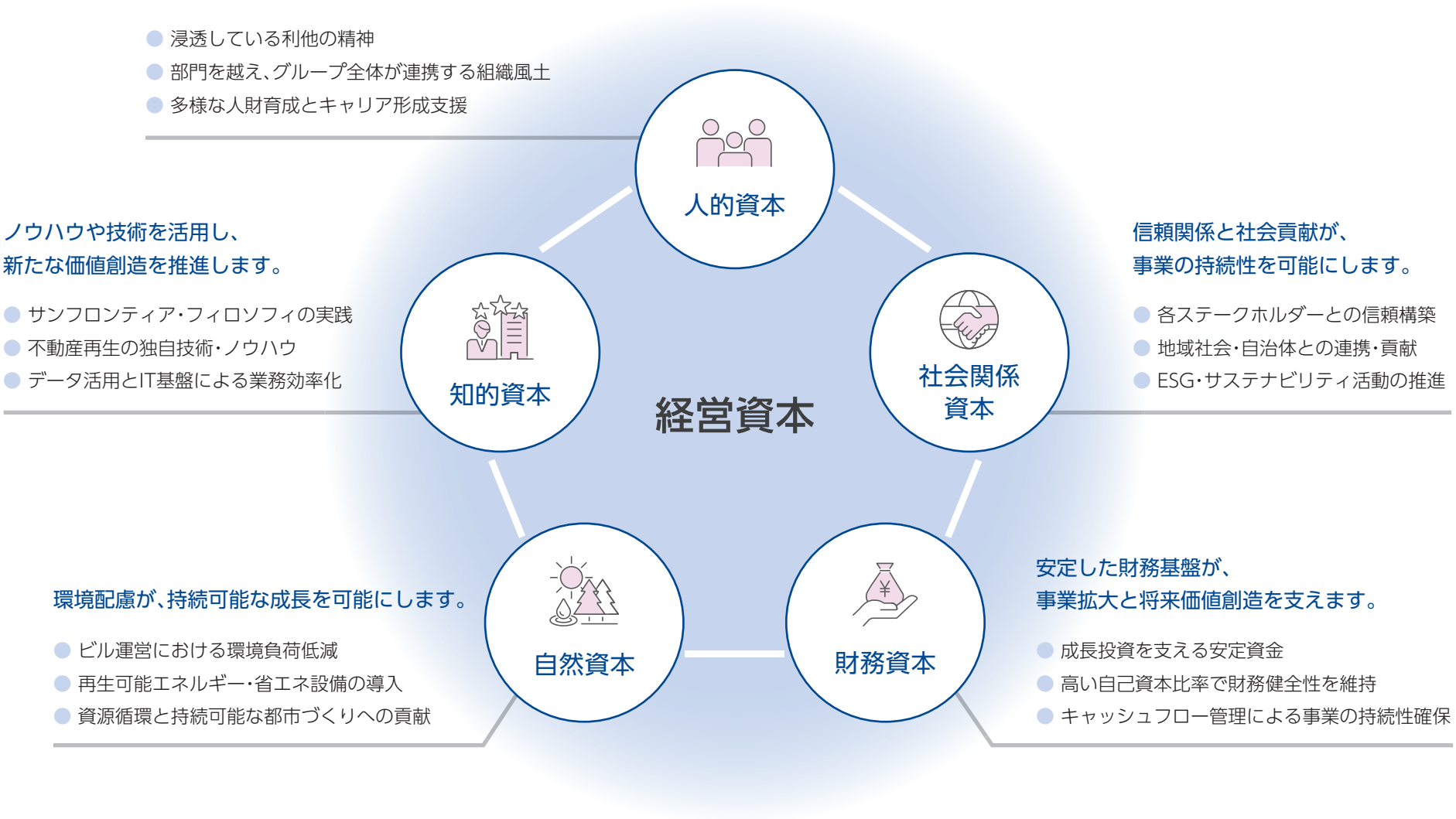
価値創造を支えるガバナンス体制

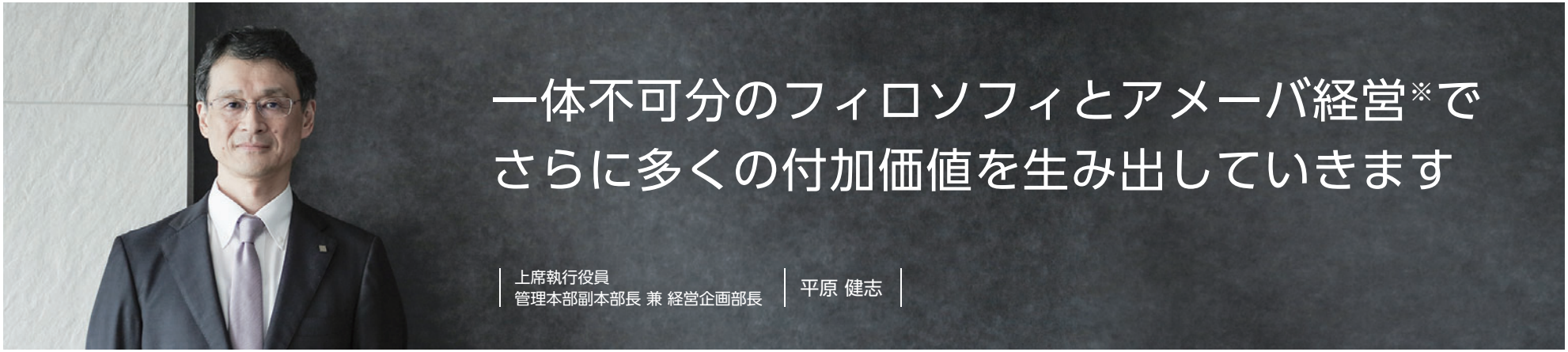
長期ビジョン2035

限りある資源を活かし、世界を笑顔と感動で満たす！
未来価値創造に挑み続ける企業グループへ

利他の精神のもと培ってきた価値創造の源泉

サンフロンティアグループは、5つの経営資本を活かして事業を成長させ、未来価値の創造に挑み続けています。それぞれの資本は、私たちの経営戦略と日々の実践に直結しています。





一体不可分のフィロソフィとアメーバ経営※でさらに多くの付加価値を生み出していきます

上席執行役員
管理本部副本部長 兼 経営企画部長
平原 健志

2025年3月期で終了した、7年間にわたる前中期経営計画期間を振り返って

まずは前中期経営計画（以下、前中計）を無事に達成できたことを、この場をお借りして皆様にお礼申し上げます。2024年4月に創立25周年を迎えた当社グループにとって、リーマン・ショックの影響を受け、創業以来はじめての赤字決算となった2009年3月期と2010年3月期をも乗り越えて、この2025年3月期で前中計を達成できたことは非常に意義深いものと感じています。

12年前の2013年にワクワクしながら描いた夢は「10年後10倍」すなわち「売上高1,000億円、経常利益200億円」で、2018年にはその夢を5ヵ年の中期経営計画に昇華して対外発表することができました。しかしその後、コロナ禍によって最終年度を2年延長せざるを得ない状況となり、この度7年越しでの計画達成となりました。必ずしも順風満帆ではなかった前中計達成までの過程は、当社グループが経営理念「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する。」の実践を通して社会課題の解決に真正面から挑戦してきた歴史でもあります。

当社グループの経営の軸には、創業以来大切にしてきた「利他」の精神があります。苦境に立ってこそ助けあうフィロソフィ経営の実践が、前中計達成という形で結実したことは、大きな自信となりました。私たちの祖業であるオフィスビル再生事業には、「まだ使えるビルを壊すのはもったいない」という持続可能性への意識が根付いています。持続可能な社会の実現とその先の未来に向けたサステナビリティ経営の推進は、社員に再生事業の社会性を実感させ、自らの存在意義の発見や、自己実現の動機づけにも繋がります。このように、サステナビリティ経営が「物心両面の幸福の追求」を理念とするフィロソフィ経営と調和して、数字だけにとらわれない、当社グループのあり方を導いていると思います。これまでも、前中計とは別に3つの重要課題を設定してサステナビリティ経営を行なってきましたが、2022年にはサステナビリティ・ビジョンとして具体的な数値目標を設け、さらに実績を積むことができました。

長期ビジョン2035とその実現に向けて新中期経営計画で成すべきこと

長期ビジョン2035において当社グループが目指す将来像は「限りある資源を活かし、世界を笑顔と感動で満たす！未来価値創造に挑み続ける企業グループへ」です。その意図するところは「“再生産不可能な資源の無駄遣いをおさえ、永続的な地球上の人類や動植物の繁栄に寄与する”という当社グループの企業哲学を貫き、フロンティア・スピリットで新しい価値創出に挑戦し続ける人財を輩出する企業グループ像」の追求です。

このビジョンのもと、新中期経営計画2028（以下、新中計）では「お客様視点のものづくりと心温かいサービスで、本業連携多角化を推進し、社会課題の解決に取り組む」を実行します。成長戦略としては人財育成と資本効率向上に注力し「オフィス、ホテル、レジデンシャル（国内・海外）」の3つの市場において「リノベーションや新築・開発による

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

ものづくり事業」「不動産サービスやホテル運営などを行なうサービス・運営事業」と「これらの当社グループの強みを組み合わせて差別化された独自の事業」を推進します。

財務目標としては、新中計最終年度にあたる2028年3月期の売上高1,350億円、経常利益270億円、経常利益率20％と、毎年10％の成長を目指しますが、先が不透明な事業環境ですから、前中計期間の勢いを保ち前倒しでの目標達成に努めます。また成長戦略においては、資金の回転に留意して資本効率を高めながら、事業成長と収益構造を強化するため「フロー型事業の多様化とストック型事業の厚み強化」「市況変動を受けにくいストック型事業の売上構成比率の向上」を通じた事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいきます。新中計期間の3年間で3,100億円の事業成長投資を予定しており、成長分野や新規分野の投資も積極化します。

「フィロソフィ」と「アメーバ経営※」はどんな付加価値を生み出すのか

社是の「利他」を軸とする「サンフロンティア・フィロソフィ」は、企業活動を通じた利益創出とは離れたものと感じられるかもしれません。ところが私たちのいうフィロソフィとは「人間として何が正しいのか」を基準に公明正大な経営を説くものです。新中計で人財基盤の強化を重点施策としたように、人財育成を経営目標に置く私たちは、仕事をするにあたって「人に尽くすことが楽しい」という気持ちを大切にしています。フィロソフィを共有するからこそ、志高き目標に向かって社員一人ひとりが組織を横断するかたちで繋がり、生き生きと共創する風土が生まれます。

仲間と共創する中では多様性も重要ですが、あらゆる考え方を認めれば良いというものではありません。京セラの稲盛和夫氏の教える「人生の結果、仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という式は「考え方が適切である」場合に成り立ちます。「お客様のお役に立つことが喜びである」という当社グループの価値観が共有できなければ、そもそも経営モデルが成立しませんから、あくまでも組織運営においては、経営理念の実現を共通目標に持つことが前提です。一方で人財育成においては、多様性や公平性、インクルージョンなどの概念を大切にし、個々の特性を尊重しています。

続いてアメーバ経営ですが、こちらは「全員参加経営の実現」「経営者意識を持った人財の育成」「市場に直結した部門別採算制度」を特徴とする組織論です。アメーバ経営において一人ひとりの経営者（アメーバリーダー）は、メンバーに信頼され、ついて来てもらうために、人として尊敬される存在となることを目指す必要があります。だからこそフィロソフィが重要なのであり、「あの人についていくと、自分も感化されて社会のお役に立つ人間になれるのではないか」とメンバーに感じさせる人間が真のリーダーであると考えます。

こうしてフィロソフィとアメーバ経営は一体不可分となり、人格と挑戦を重視する当社グループの企業風土や文化を育み、社会のお役に立つ人財を輩出します。このような土壌で、経営理念の実現に向けた実践を通して社会課題を解決することにより、お客様の「お困りごと」解決が売上高として、また高い付加価値の創出が経常利益として、具体的な数字となって表れます。

資本コストや株価を意識した経営について

経営とは、株主様からお預かりしたお金を投資して事業を拡大していく活動です。フィロソフィの精神とアメーバ経営による経済合理性が結びつくと、お客様に喜んでいただける付加価値を生むことができ、その付加価値がお客様からの満足や当社の株価として表れます。これは最終的にROEの数値に帰着するものです。私たちが正しい行ないや自己実現を追究した先にお客様の笑顔があり、笑顔が増えることで「お役立ち高」としての売上や「付加価値創出」が利益として表れてくるものだと考えています。私企業である当社グループはそうして得られた利益を株主様へ還元し、また再投資を通じて社会に影響を与え、社会から求められる存在となることを目指します。具体的には、新中計においてROE目標は14％以上を掲げています。

先に述べた事業ポートフォリオの多様化にも繋がりますが、財務的には、事業リスクとリターンをよく見極めたうえで、株主資本

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

コストとROEのスプレッドや、投資家様からの将来期待である株価を十分意識した運営を心がけます。社会における当社グループの存在意義を問い続けながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に繋げていく考えです。

株主様をはじめとする、ステークホルダーの皆様との関係

当社グループは株主還元の基本方針を「長期的かつ安定的な利益還元に努める」「将来の成長に向けて積極果敢に挑戦する投資資金を確保する」「財務基盤の安定性を維持する」とし、12年間増配を続けてきました。これからも業績を安定的に拡大させ、WACCを上回るROICを達成し続けることでPBR向上を目指すとともに、この基本方針に基づいて増配を継続できるよう、新中計の達成に努めていきます。当社グループが創出する社会的価値を高め、また同時に社会から必要とされる存在になっていった結果として、当社グループの企業価値が持続的に増大し、それが株主還元の充実に繋がるという循環になると理解しています。

会社は社会の公器といわれるように、当社グループもさまざまなステークホルダーの皆様のおかげで、存在価値を発揮することができます。したがって、IR活動は内部と外部における情報の非対称性を極小化する、重要な役割を担います。投資の判断材料となる透明性の高い情報を速やかに開示し、経営活動を通じて投資家への思いを実践する、重要な施策の一つという位置付けです。中でも海外の機関投資家比率は向上の余地があるため、特に注力したいと考えています。

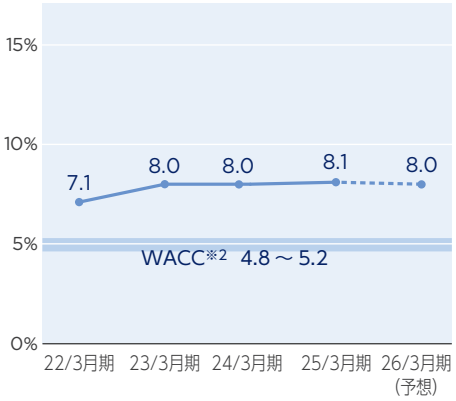
外部環境を踏まえた、新中計初年度となる2026年3月期の見通し

気候変動や感染症など地球規模の喫緊の課題が山積する中、西側の自由・民主主義諸国に対してグローバルサウスが急速に台頭し、国際秩序や安全保障体制に対する新しい枠組みが模索されています。マクロ経済面ではアメリカの関税政策や中国の不動産問題、複数の地政学リスクなど、世界全体で下押し懸念が払拭されません。日本もこうした世界情勢の影響を受けながら、少子高齢化や脆弱な社会保障制度などの構造問題を抱え、為替の安定性やインフレに対する財政・金融政策の見通しは明るいとはいえない状況です。

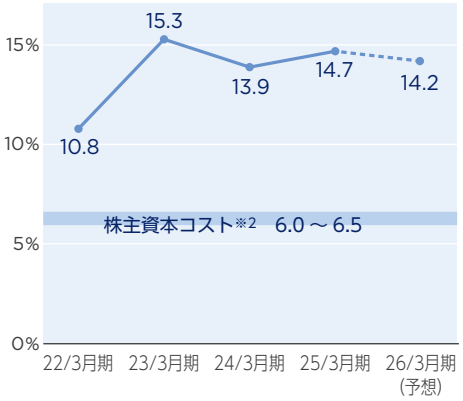
当社グループを取り巻く事業環境としては、オフィス事業に関しては内需の堅調な推移とDXの進展による新しいオフィス論の盛り上がり、ホテル事業に関してはインバウンドの影響を受けた観光市場の盛り上がりと、私たちにとって飛躍のチャンスが到来しています。さらに当社グループには「社会のお役に立ちたい」「お客様の笑顔が見たい」という志を抱く人財が集っていますので、事業伸長のための環境は整っていると考えています。

前中計期間ではさまざまなステークホルダーの皆様のご支援を賜り、12年越しの夢を叶えることができました。幸いにも私たちは、経営理念という北極星（指標）に向かって邁進することにより、社会に貢献し必要とされる存在になり得ます。新中計の初年度にあたる2026年3月期は、将来の持続的成長と企業価値の増大に向けて、改めてフレッシュな気持ちで第一歩を踏み出してまいります。

ROIC（投下資本利益率）



ROE（自己資本利益率）



PBR※1（株価純資産倍率）

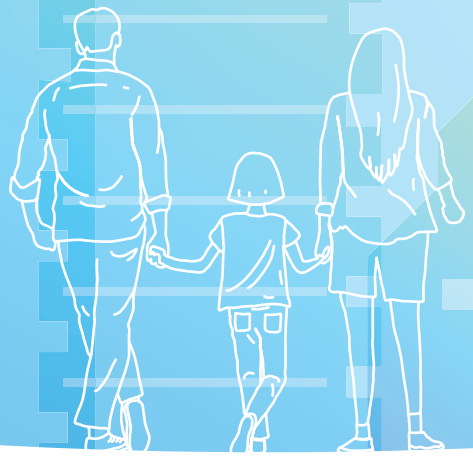
※1 PBRは、各期末時点の数値　※2 株主資本コストは、Capital Asset Pricing Modelで算出。株主資本コストは過去4期実績の中央値と同様に6.0～6.5、WACC（加重平均資本コスト）は過去4期実績の中央値と同様に4.8～5.2で推移していくことを想定。

SECTION

03

価値創造の実践

At a Glance　財務　30
事業セグメント別成長戦略　31
街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerが拓く未来 ～　39



At a Glance ..... 財務

2025年3月期実績

リプランニング累計棟数

512棟

2001年より資源の無駄遣いをおさえる
リプランニング事業をスタートし、
累計再生棟数は512棟となりました。

セットアップオフィス供給・管理総数

921区画

入居テナント企業のお手間や
費用負担を軽減するセットアップオフィス。
供給数は年々増加しています。

不動産小口所有商品投資者数

828名

認可保育園や医療・教育モールなど、
地域課題の解決に資する商品に
多くのお客様からご賛同いただき、
投資者数が年々増加しています。

プロパティマネジメント管理受託棟数

542棟

東京都心部に特化した戦略で
管理受託棟数を増やしています。
2028年3月期に700棟の管理受託を
目指しています。

ビルメンテナンス受託棟数

270棟

「東京を世界一美しい街に」を目指して
清掃・衛生・保安の受託棟数を
伸ばしています。(SFビルメンテナンス)

累計保証契約件数

8,592件

事業用ビルの滞納賃料保証事業に特化し、
新規獲得、契約件数伸長に注力しています。
(SFビルサポート)

貸会議室運営面積

9,711坪

新拠点のオープンと既存拠点の増床で
貸会議室事業の運営面積が着実に
拡大しています。
(サンフロンティアスペースマネジメント)

ホテル運営室数

3,144室

2033年に1万室の運営を目標に、
「心温かい楽しいホテル」を運営しています。
(サンフロンティアホテルマネジメント、
サンフロンティア佐渡、スカイハートホテル、
日本都市ホテル開発等)

不動産再生事業

東京都心の築30年前後の中小型オフィスビルを中心に、築年数が経過したビルを時代のニーズに合わせてバリューアップ。ビルのみならず、立地する街全体の活性化を目指して不動産を再生します。また近年では、小口所有商品や新築オフィスビル、商業ビル、レジデンシャルなど、アセットタイプを増やしつつ、事業の拡大を目指しています。

上席執行役員
アセットマネジメント本部長
本田 賢二

機会とリスク

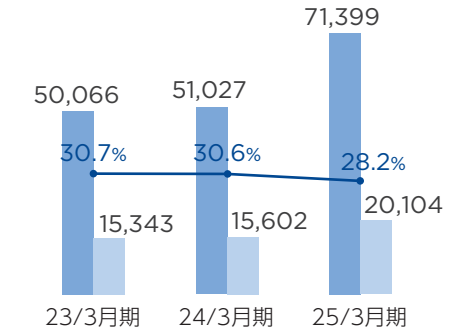
機会	• 都心を中心に老朽化が進むオフィスビルの増加 • 人的資本投資の観点から、魅力的なオフィスへの需要の増加
リスク	• セットアップオフィスの分野への新規参入企業増加 • 金利上昇による不動産投資マインドの低下

リプランニング事業をさらに成長させるとともに、新築事業やレジデンシャルにもチャレンジしながら不動産再生事業の拡大を目指します

重点施策

1. 不動産再生事業は、東京都心ターゲットエリア拡大を加速
2. 注力する市場にレジデンシャルを追加
3. 事業領域は新築を、活動エリアは大阪への拡大

業績推移（百万円）



売上高	71,399百万円
セグメント利益	20,104百万円
セグメント利益率	28.2%

25年培った不動産再生事業のノウハウを小口所有商品やニューヨーク不動産事業にも応用

不動産再生とは、ひとことでいえばビルのバリューアップ事業です。築30年前後のビルを購入させていただき、遵法性を確保したうえで設備・意匠の改修などを行なっています。また入居前にオフィス内のデザインや設備などを整えてからお貸出しするセットアップオフィスをご提供しています。不動産再生事業を担当するビルディング事業部では東京都心の5区（千代田区、中央区、港区、渋谷区、新宿区）を中心に、品川区、豊島区、台東区、さらには目黒区といった周辺エリアにも事業を拡大しています。また、国内におけるビルの新築、ニューヨークのアパートメントのリプランニングも展開しています。コンサルティング事業部では、地域の皆様に役立つ優良不動産を小口化し、幅広い投資家層に対し、少額からはじめられる不動産投資商品をご提供しています。

誰もが働きたいと思えるオフィスを、お客様の視点でつくりあげる

昨今、「社員のモチベーションを高めたい」、「人手不足のために人財を確保したい」といったお客様の声をよく耳にします。その解決策のひとつが、オフィスの改装や移転

新築オフィスビル外観

です。社員が働きやすい職場環境を提供することで、社員のエンゲージメントも高まるはずです。当社がご提供しているセットアップオフィスはデザイン性も快適性も高く、人的資本投資の側面からも注目されるようになりました。当社は2013年よりセットアップオフィスのご提供を開始しておりますが、昨今、セットアップオフィス分野への新規参入企業も増えています。今後セットアップオフィス市場はさらに拡大していくことが予想されておりますが、当社はセットアップオフィスのパイオニアとして、お客様視点に立ったオフィスづくりに注力しています。この考えは、当社の社是である「利他」や資源の無駄遣いをおさえる企業哲学に基づく考えから生まれた事業です。また、テナント企業様の誘致を担当するリーシングマネジメント事業部と連携して、お客様へのサービスをワンストップで対応できるのも当社の大きな強みです。他社の場合は、それぞれ専門の別会社が担当することも多いのですが、当社はお客様のお困りごとに対して社内で一気通貫して迅速にお応えすることが可能です。

注力する市場と事業領域・エリアを拡大、レジデンシャル市場と、大阪エリアへの新たな挑戦

今後、不動産再生事業をさらに成長させていくためには、事業の中核を担うリプランニング部が不動産再生市場のシェア拡大を図る必要があります。東京都心に密集しているオフィスビルは、その多くが1990年頃に建てられているため、経年劣化が顕著に現れています。このような状況は、当社にとって事業機会に恵まれているともいえます。オフィスビル市場の現状を的確に把握し、お客様に当社の不動産再生における社会的な意義をご理解いただきつつ、仕入れをスピーディーに進めていきます。また事業エリアについては東京に限定せず、もうひとつの巨大商圏である大阪にも広げていきます。またレジデンシャル領域にも積極的に取り組んでおり、ニューヨークのほか東京でも4棟ほど仕入れが進捗しています。これらの取り組みに注力しながら、賃貸ビルを含む、今期の不動産再生事業全体の売上高は813億円、売上総利益は255億円、仕入ではニューヨークを含めて550億円を目標としています。

アートを取り入れたセットアップオフィス

1/1 HARAJUKU “K”
https://oneisart.com/kevin.html

リーダーメッセージ

執行役員
アセットマネジメント本部 副本部長
兼 ビルディング事業部長
兼 企画開発部長

小田 修平

付加価値の高いビルの再生・開発を通して、オーナー様、入居者様に貢献しながら、立地する地域の活性化にも尽力していく

不動産再生で当社が大切にしていることが二つあります。ひとつは、ビルを利用していただく入居者様に貢献すること。例えば、セットアップオフィスでは入居する企業の成長速度と成功確率を上げたいという思いで、移転における内装工事などのイニシャルコストの負担軽減や機動性に優れた設計を行なっています。もうひとつは、ビルオーナー様の資産形成をサポートすることです。周辺環境を盛り立て活性化することで、ビルの収益の安定化を目指します。一例として、企画開発部が主体となって取り組んでいるブランド「1/1 (ONE)」シリーズがあります。アートとの融合をテーマにした商業ビルで、大きな特徴は著名なアーティストの作品を施設内に配することです。招聘するアーティストの選定で苦心することもありますが、完成後はメディアで紹介されるなどの反響もあり、結果的に街の活性化に貢献できていると思っています。現状、物件ごとにアーティストを変えながら3棟まで増やしており、今後も1年に1棟のペースで新規供給していきたいと考えています。

1/1 (ONE) シリーズ「1/1 HARAJUKU “K”」

不動産サービス事業

ビル経営で課題を抱えるオーナー様に役立たせていただくため、賃貸仲介、売買仲介、滞納賃料保証、ビルメンテナンス、貸会議室の運営など、総合不動産サービス事業に取り組んでいます。各部門と密に連携を図りながら、お客様のお困りごとを解決することで、各事業の成長を目指しています。

取締役副社長
副社長執行役員
受託資産運用本部長
中村 泉

機会とリスク

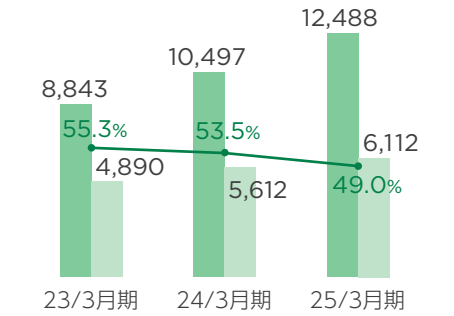
機会	• 東京23区には老朽化したビルが集中しており、ビルメンテナンスや空室解消などのニーズが増加 • プロパティマネジメントを起点に、各事業が協働してお客様のお困りごとを解決する体制
リスク	• 中小型ビルの老朽化による賃貸マーケットの変化への対応 • テナントニーズの多様化への新たな対策強化

都心5区に密集する中小型オフィスビルをメインフィールドに、オーナー様の収益向上に貢献できる不動産サービスを充実します

重点施策

1. プロパティマネジメントの受託棟数を拡大し、事業部のシナジー効果を最大限に発揮
2. お客様のお困りごとを分析しながら、新たな事業を創出

業績推移（百万円）



売上高	12,488百万円
セグメント利益	6,112百万円
セグメント利益率	49.0%

アメーバ経営※の実践で収益力拡大を目指し、さまざまな事業と連携していく

不動産サービス事業においては、投下資本を最小化し事業を展開していくことを目標としています。事業領域は幅広く、プロパティマネジメント、賃貸仲介、売買仲介、滞納賃料保証、ビルメンテナンス、貸会議室運営などを展開しています。本事業は、千代田区、中央区、港区、渋谷区、新宿区を主な事業エリアとしており、現在、プロパティマネジメント業務をお任せいただいているビルは2025年3月末で542棟と、管理受託棟数は増加傾向にあります。社内各部門と密に連携することで、お客様のお困りごとを一気通貫で解決できる点をご評価いただいています。例えば、プロパティマネジメントを受託しているビルに空室ができれば、賃貸仲介部門と連携してスピーディーに空室を埋めることを目指します。こうした部署間の連携は、当社の強みです。また、空室フロアのお困りごと解決からスタートした貸会議室事業においては、運営面積の拡大とともに業績も年々伸びています。今、多くの企業では必要なときに必要な大きさのスペースを借りたいという傾向が強まっており、そのニーズを的確に捉えられたことにあります。

貸会議室「ビジョンセンター品川アネックス」入居ビル

お客様のお困りごとから時代の流れを感じ取り、新たな事業を考える

貸会議室事業の例もありますが、私たちは市場の流れに敏感であることが重要です。特に金利の変動は業績に大きな影響を与えますので常に注視しています。インフレ傾向が強い国内市場の中で不動産業は比較的インフレに強い業種といわれています。そのためか昨今、不動産業に進出する企業が増加しており、当社では危機感を持ちつつ新たな管理受託物件の開拓を進めています。東京23区内にある中小規模のオフィスビルは約

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

8,600棟、その内の9割弱が築20年以上というデータもあり、不動産再生の候補となるビルは充分にあります。ビルの老朽化や後継者問題が表面化し、オーナー様のビル経営のお悩みは増すばかりです。私たちは、そんなオーナー様のお悩みをワンストップで解決できる体制を整えていますので、今の市場環境は当社が飛躍的な成長を遂げられる機会でもあると捉えています。

事業間の連携をさらに強化しながら、管理受託棟数を着実に増やす

当社では今期から、「お客様視点のものづくりと心温かいサービスで、本業連携多角化を推進し、社会課題の解決に取り組む」という基本方針のもと、2028年3月期を最終年度とする中期経営計画をスタートしています。この計画に沿ってプロパティマネジメント事業では、管理受託棟数を増やしていくことで、賃貸仲介やビルメンテナンス、滞納賃料保証といった他の事業の収益にも繋がっていきます。事実、それぞれの業務の約4割がプロパティマネジメントから生み出されています。併せて、新規事業への取り組みにも注力しており、近年では、都心を中心にオーナー様よりビルを当社が借り上げて賃貸管理を行なうサブリース事業を推進しています。1棟まるごとはもちろんのこと、1区画だけでもサブリース受託をさせていただくことが可能です。こうした新規事業の多くは、お客様から寄せられた「こんなことで困っている」や「あんなサービスがあればいいのに」といった声をきっかけに生まれています。このように、お客様のリアルな声にていねいに耳を傾けることが、新たな事業のヒントとなり新規事業が生まれ、会社の成長にも繋がっていきます。また、個人オーナー様とご家族の皆様により一層寄り添わせていただきたいという思いから、「サンフロンティアオーナーズ倶楽部」を立ち上げオーナー様との交流の場を提供しています。また、管理ビルの入居企業様向けには、経営課題に関するセミナー等の開催も積極的に取り組んでいます。そして、そのようなお客様の声にお応えするためにも、社員のチャレンジ精神を尊重し、「挑戦したい」という思いを周囲がしっかりと支え、全社で協力する風土を大切にしています。

2025年9月開催「サンフロンティアオーナーズ倶楽部」の様子

安定的に収益を確保することで中核事業を継続的にサポート

創業以来、当社の主力は不動産再生事業ですが、金融市場の動向の影響を受けやすいリスクもあります。そのため、市況の変動に左右されず安定した収益を継続的に生み出す不動産サービス事業で収益構造を変化させられるよう、不動産サービスを担う各事業部の強化に取り組んでいます。将来的には、不動産サービス事業が当社グループ全体の利益の30%を占める収益構造を構築することを目標としています。その第一歩として、今期は売上高140億円、売上総利益69億円を目指しています。

リーダーメッセージ

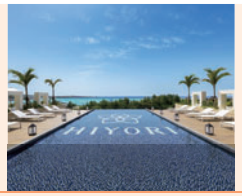
取締役 上席執行役員
受託資産運用本部 副本部長
兼 プロパティマネジメント事業部長
兼 不動産ソリューション事業部長
川西　健太郎

ビルの安定収益を実現するため、ワンストップで付加価値の高いサービスを提供し、多くのビルオーナー様に笑顔を届ける

共用ラウンジの新設をご提案

私たち不動産サービス事業部門は、ビルの収益率を上げるためのサービスをご提供するほか、遵法性を整え、金融機関からの評価を高める環境づくり、さらにはサステナビリティや地域貢献を常に意識しながら業務を行なっています。プロパティマネジメント、売買・賃貸仲介、ビルメンテナンス、滞納保証、内装工事等の事業を駆使して、事業用オフィスビルの運営をワンストップでサポートします。この体制は、当社の強みのひとつといえます。以前、あるオフィスビルのオーナー様から、ごく限られた予算でビルの空室を埋めて収益率を上げたい、との相談を受けたことがありました。その際、私たちはビルの一区画にランチスペースや社員のコミュニケーションに使える共用ラウンジを設けることを提案させていただきました。加えて省エネルギー、衛生管理、水の使用量などが評価対象となる第三者機関による環境認証の取得を推進した結果、ビルは満室となり収益率を高めることができたのです。このように既存のビルに高い価値を付加し、ビルオーナー様の笑顔をつくることが私たちの使命だと思っています。

ホテル・観光事業



ホテルの開発と運営を通して、雇用を創出し地域を活性化する。そのために徹底しているのが、1cmの快適性へのこだわりとお客様目線に立った質の高いサービスです。「心温かい楽しいホテル」をテーマに、地域やお客様との繋がりを大切にしながら、さらに成長していくための事業基盤を強化します。

サンフロンティア
ホテルマネジメント株式会社
代表取締役社長
柳村 一幸

機会とリスク

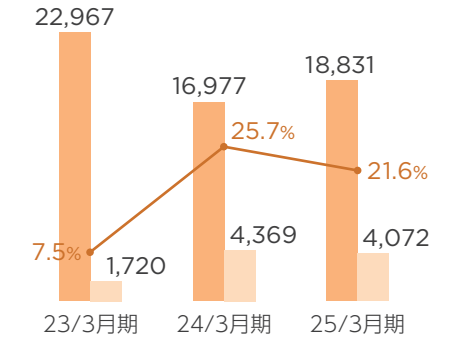
機会	• コロナ禍の終焉による旅行者のさらなる増加 • 地域連携で宿泊を超えた体験価値需要の増加
リスク	• 大阪・関西万博の閉幕後における、ホテル利用者数の減少 • 人手不足と人件費上昇を含むコスト全般の増加

社員同士の情報共有を徹底的に行ない、お客様へのサービスに反映。ホテルの快適性を追求しつつ、地域社会への貢献を続けていく

重点施策

1 地域の特色を取り入れたホテルを積極的に展開
2 M&Aを活用しながら、当事業の基盤強化を推進

業績推移（百万円）



売上高	18,831百万円
セグメント利益	4,072百万円
セグメント利益率	21.6%

心温かい楽しいホテルを目指し、ホテルの横の繋がりを重視

ホテル・観光事業では、ホテルの開発と運営の両方を手がけています。開発面では、主に土地の仕入れから建設、そして完成したホテルの売却までを担います。運営面では、開発したホテルの運営管理を行なっており、ホテルが新たなオーナー様に引き渡された後も、当社グループが引き続き運営を担うことで安定した収益の確保を図っています。またサービス面では「心温かい楽しいホテル」をテーマに、心温かいスタッフによるサービスでお客様に笑顔を届けることはいうまでもなく、客室の快適性を追求することにも余念はありません。例えば、テーブルやソファーの配置などは1cm単位で細かく調整し、お客様が利用する際のストレスを極力なくすよう細部にわたり気を配ります。こうしたおもてなしの精神は当社グループの社是である「利他」がベースにあります。各ホテルでの具体的な取り組みは、他のホテルの仲間や本社メンバーも参加する月次会議で共有・報告されます。会議中は皆で忌憚のない意見を交わし、新たな改善点などが見つかった場合はその場ですぐに共有し各ホテルへ展開します。誰もが自由に発言できる場を設けることは、サービスの均質化においても非常に役立っており、当社グループの文化といっても過言ではありません。今後、ホテル数が増加しても継続して実施します。ま

ORIENTAL HILLS OKINAWA エグゼクティブスイート

た月次会議とは別に、現場社員と役員をはじめとする本社管理職との間での日報のやりとりも情報共有に役立っています。社員から送られてくるお客様とのエピソードや業務についての考えに対し、役員や本社管理職は親身になってアドバイスを送ります。日報は、その

日の報告だけではなく人財育成としても機能しており、ここで得た情報や学びは現場での新たなおもてなしに繋がり、ひいてはお客様がホテルをリピートしてくださるきっかけにもなると思っています。こうした情報共有から生まれた接客やホテルの環境整備を地道に続けたことが実を結び、昨年度は過去最高の業績を残すことができました。

インバウンド需要を分析しつつ、人財育成にも取り組む

コロナ禍の影響が解消されたことに加え、円安の影響でインバウンド需要が増加しており、当社グループのホテルを利用くださるお客様も年々増加しています。日本政府は、2030年までに訪日外国人旅行客を全国さまざまな地方に誘導することで、年間6,000万人にまで増やすことを目指しています。この計画が実現すれば、当事業のさらなる活性化が期待されます。宿泊施設が不足している地域も数多くありますので、そのような地域にも積極的に当社グループホテルを出店させていく計画です。現在開催中の大阪・関西万博の開催も収益拡大の追い風になっています。関西エリアには当社グループのホテルが11棟あり、万博期間中はこの地域のホテルが事業全体の業績を力強く牽引しています。万博終了後のホテル予約状況については、現在詳細にデータの分析を進めており、予約数獲得への対策を練っているところです。一方、ホテル業界では依然として人手不足が課題となっており、解決策のひとつとして、当社ではAIツールを活用した作業の効率化を推進しています。例えば、予約状況やシーズンによって変動する宿泊料金の設定、webサイトにおける多言語翻訳などはAIの力を借り、節約できた時間はお客様との接点を増やすことに注力しています。また人財採用においては今年で2年連続となる新入社員30名以上の採用を実現し、来年度も同規模の採用を計画しています。そして、育成に注力することで質の高いサービスを維持できる体制を構築しています。

特色あるホテル開発と地域創生に取り組み、3年後は6,000室へ

当事業の収益性をさらに高めるためには、その基盤となるホテルの数を増やしていくことが不可欠です。とはいえ、同じような外観や内装の画一的なホテルを次々と建築するわけではありません。ラグジュアリーやリゾートなど、地域の特色やニーズに合わせた多彩なカテゴリーのホテルを展開していく方針です。地域創生への貢献という強い意志のもと、その実現に向けて、各地の自治体や商工会議所、経済団体、そして地元の方々との対話の場を設けながら、戦略的に新規開発を進めています。具体的には、3年後に6,000室を目指しており、達成は十分に見込めます。さらに8年後には10,000室の運営を目指しており、その達成には強力なパートナーが必要との判断から、M&Aも視野に入れて事業基盤の強化を図っていく方針です。

2025年6月30日開業「STITCH HOTEL Kyoto」

リーダーメッセージ

サンフロンティア
ホテルマネジメント株式会社
営業部長
舘野 雄介

お客様と地域社会の架け橋となるため、地元の店舗とコラボレーションしたプランを次々と実施します

お寿司づくり体験の様子

ホテル業を通して、お客様と地域社会をつなぐ架け橋となる。それが、私たちのミッションです。例えば、「四条河原町温泉 空庭テラス京都」では地元の店舗とともに茶道やお寿司をつくる体験会を開催しています。また「たびのホテル飛騨高山」では飲食店と提携し、ホテルのスタッフがおすすめする夕食メニューをセットにした宿泊プランを販売しています。このような取り組みを広げていくことで、地域とともに成長すると同時に、ホテルのお客様に地域のヒト、モノ、コトへの愛着を持っていただけたらと思っています。そしてお客様の口コミでその地域ならではの魅力が広がり、より多くの旅行客が訪れるようになる。そんな地域の活性化に繋がる循環が生まれることを目指しています。今後はホテル、お客様、地域社会の輪がもっと大きくなるよう、海外のお客様の誘致にも注力していきたいと考え、海外で開かれる旅行関連のイベントに参加しています。直近では台湾へ赴き、ホテルの認知度向上に努めました。その反響は大きく、1,300人以上の方々にホテルを知っていただくことができました。

その他
(海外開発事業、建設事業)

海外開発事業では、ベトナムの中部に位置するダナン市を中心に高層分譲マンションの開発から販売、運営管理までをワンストップで展開。日本仕様の住宅設備を取り入れながら高品質な住空間を提供しています。建設事業では、オフィス空間や外観・エントランスなどのリニューアル企画を中心に、オフィスや住宅などの内装工事、オフィスの通信ネットワーク工事等を行なっています。

上席執行役員
事業推進本部長 兼
事業開発部長
山田 康志

機会とリスク

機会	• ベトナムにおいて、民間企業の活発な動きが期待される • 快適なオフィス環境を求めるニーズが増加傾向にある
リスク	• 不動産関連のライセンス数が多く、認可までに時間がかかる • ベトナムはアメリカ、中国の影響を受けやすく、為替の動きが不安定 • 建築資材費および労務費が高騰傾向にある

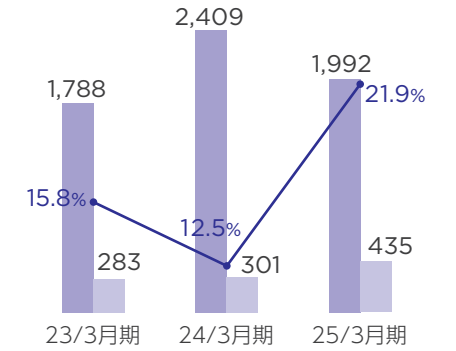
海外開発事業では、ベトナムで快適性に優れた分譲マンションを開発。建設事業では、環境に配慮した物件を増やします

重点施策

《 海外開発事業 》
分譲マンションのブランド力を高めながら、棟数を増やしていく

《 建設事業 》
M&Aと環境に配慮した技術の採用を推進する

業績推移（百万円）



売上高	1,992百万円
セグメント利益	435百万円
セグメント利益率	21.9%

ベトナムの分譲マンションに、安心・安全な生活をもたらす技術を投入

海外開発事業では、ベトナムのダナン市でレジデンスの開発と運営管理を手がけています。ベトナムに進出している多くの日系企業は企画・設計・許認可を地元デベロッパーが準備したうえで投資しますが、当社では土地の選定から、仕入れ交渉、建築物の企画・設計、許認可取得、さらには工事におけるプロジェクトマネジメント、販売、運営管理まで一貫して現地スタッフが遂行します。こうした一貫体制は、現地の住宅事情を把握しながら戦略的に事業を進めるうえでも重要です。例えば、建設の分野では日本とベトナムで扱う建材に大きな違いがあります。日本で一般的な石膏ボードは、ベトナムではほとんど使われておらず、レンガを積み、モルタルを塗るという方法が主流です。新築であっても漏水が発生することがあるなど、現地特有の課題も見受けられます。こうした事情を踏まえ、当社では品質を重視し、日本人を含む工事監理者を現場に常駐させるとともに、可能な限り現地でも信頼の厚い日系企業の製品を採用しています。さらに、住まいの衛生面にも配慮しています。例えば玄関に上がり框（かまち）を設置することで、外国の方でも靴を脱いで部屋に入る習慣が自然と身につき、室内の清潔さを保ちやすくなります。日本では当然とされている住まいの安心・安全、そして衛生面に関する心配りを当社が分譲するマンションの付加価値にしていきたいと考えています。この思いを地元の方々にご評価いただき、当社が分譲した「HIYORI Garden Tower」は募集開始日に即日完売しました。現在は当社単独で分譲マンションの開発と運営管理を行なっていますが、今後は他の日系企業やベトナムの事業者様との協業も視野に入れながら事業を進めます。

ベトナム分譲マンションプロジェクト2棟目
HIYORI Aqua Tower

政局の動きを追い風に、「HIYORI」ブランドのマンションを増やす

近年、ベトナムでは政治指導部トップの交替を機に、民間企業の活発な動きを支援しようと、プロジェクトに必要な手続きの簡略化が進められています。現在は政策の転換期にあたり、ベトナム経済にはやや混乱も見られますが、私たちを含む民間企業にとっては住宅市場へ参入しやすくなる環境が整いつつあります。これまで当社のような外資企業がベトナムで着工するまでには10以上のライセンスを取得する必要がありました。全てを取得するまで多くの時間を要しましたが、この手続き簡略化の流れのもとでライセンスの数を減らそうとする動きが見られ、制度面でも前向きな変化が進んでいます。当社は、これを事業拡大の好機と捉えて新たな分譲マンションの開発を積極的に進めていく方針です。すでにダナン市では2棟目となる「HIYORI Aqua Tower」の建設に着手しており、今後も棟数を増やしながらベトナムに「HIYORI」ブランドを浸透させていきたいと考えています。

環境への配慮、M&Aも活用し、建設事業の基盤強化を図っていく

建設事業では、主に東京都心の中小型オフィスビルのバリューアップを手がけています。これまで500棟以上の実績がありますが、常に心がけているのは「1cmの快適性」です。例えばオフィス内の洗面台の高さやコンセントの位置など、入居企業の皆様が快適に過ごせるよう細部にまで配慮して1cm単位で調整しています。環境に配慮した建材の使用や室内デザインの工夫にも力を入れており、こうした取り組みは、「オフィス環境を魅力として発信し、人財確保に繋げたい」と考えるお客様から高くご評価いただいています。その一方で私たちにとっては、建設事業にかかるコストが課題となっています。近年、建設資材や人件費が高騰を続ける中、当社では外部の協力会社様に工事を発注していますが、コストが過剰に上昇すると、発注自体が困難になるリスクが生じます。このような事態を回避するため、当社は協力会社様との関係を維持し、発注が安定的に継続できるように工事ボリュームを調整するなど、Win-Winの仕組みづくりを進めています。併せて工事の内製化を推進し、M&Aも活用しながら事業の拡大を目指します。また当社グループでは「環境保護」をサステナビリティの重要課題と位置づけており、環境配慮型の建築ノウハウに優れたパートナー企業との連携も検討しています。加えて、事業基盤の強化および成長戦略推進の要である「人財の採用と育成」にも注力しています。採用については、現在キャリア採用に重点を置き積極的に進めています。育成においては、多岐にわたる建設の知識、技能を体系的に教育するプログラムを早急に構築し、一人ひとりの生産性を高めるとともに多能工化を推進していきます。

パートナー企業との連携を深める「建設共栄会」の様子

リーダーメッセージ

執行役員
アセットマネジメント本部 建設部長
若尾 健二

環境認証を取得した物件を増やすとともに、環境に負担をかけない先進技術を取り入れていく

BELSで星5つの認証をうけたオフィス▶

私たち建設事業部門の使命は、安心・安全なオフィスを通して多くのお客様に笑顔を広げていくこと、そして社員の誰もが出社したくなる快適な空間をつくることです。今、この使命と環境保護の意識を具現化するための建設工事に注力しています。例えば、建築物の省エネルギー性能を評価する制度（BELS※）において最高ランクの5つ星認証を取得したオフィスビルがあります。この物件は認証取得を目指して工事を進めていましたが、オフィスの快適性を重視するあまり照明や空調設備の配置に無理が生じ、認証基準を満たせなくなる懸念が出てきたのです。そこで試行錯誤した結果、空調設備のダウンサイジングを行なったことで問題を解決することができました。最終的には、機能性と居心地の良さを兼ね備えたオフィスをお客様にご提供できたと考えています。今後は多くのオフィスビルで環境認証を取得し、オフィス市場へ広く浸透させていくことを目指します。そのためにも、最先端の再エネ素材や技術の導入も積極的に進めていく方針です。こうした取り組みを重ねつつ、環境負荷をおさえたオフィスづくりを推進していきたいと考えています。

※**BELS（ベルス）**：建築物の省エネルギー性能を第三者が5段階で評価・表示する制度で、信頼性の高い共通基準により建物の「燃費」を比較可能にします。近年はESG評価「GRESB」でも加点対象となり、注目が高まっています。

街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerたちが拓く未来 ～

都心オフィスビル再生事例

企業の“ルーツ”となる空間を目指したスタートアップ企業を支援するオフィスの集大成

常に最新トレンドが生まれる活気あふれる街、渋谷。
この地に、当社が手掛けるスタートアップ企業を支援するオフィスの集大成となる
旗艦ビルが誕生しました。
最新の設備やシステムを取り入れた、チャレンジングなプロジェクトをご紹介します。

プロパティマネジメント事業部第二部 西行 凌
建設部 課長代理 岩崎 佑季
リプランニング部 係長 西村 茂大
建設部 課長 飯田 精一
リーシングマネジメント事業部第二部 渋谷店 係長 関 龍昌

不動産再生物件
建物外観

日本有数のカルチャー発信地らしいセットアップオフィス

―― まずは物件の概要を教えてください。

西村　こちらの物件は、スタートアップ企業が多いエリアである渋谷に位置する、「スタートアップ企業の成長を加速させる」をテーマにしたフレキシブルオフィスです。不動産再生事業として取り組んだプロジェクトで、1998年に竣工した地下1階、7階建ての物件です。当物件は2022年に購入させていただき、事業期間約2年で昨年度販売が完了しました。

当物件の特長は4つあり、一つ目はパソコンさえあれば入居してすぐに事業を開始できることです。ネットワークやWi-Fiを完備しています。二つ目は、入居企業の成長ステージに合わせたさまざまなサイズのオフィスをご提供できることです。4席のスモールオフィスから、30席程度の1フロア占有オフィスまで、フロアごとにバリエーション豊かなオフィスを設計しました。三つ目は、企業の成長スピードの速さに適応できるよう、月単位や曜日単位など、フレキシブルな契約形態をご用意したことです。そして、四つ目の特長は、スマートセンサーを活用した最新鋭の空調管理システムを導入した、環境配慮型のオフィスであることです。

このように当社がご提供するスタートアップ企業を支援するオフィスのノウハウを詰め込み、そして新たなチャレンジにも取り組んだ集大成となる旗艦ビルです。

プロジェクト成功に向けて力を結集

―― それぞれどんな役割を担当されたのでしょうか。

飯田　私は建設部に所属しており、建築企画や設備改修、法律面の整理などを担当しました。「スタートアップ企業の成長が将来の日本経済をつくっていく」と考える私にとって、このプロジェクトは大変思い入れ深いものでした。国内有数の活気を誇る渋谷の街から、私たちにとっても挑戦となる新しい試みを発信できたと感じています。

街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerたちが拓く未来 ～

都心オフィスビル再生事例

岩崎　私も建設部メンバーとして、コンセプト立案、意匠・デザインなど、企画全般を担当しました。プロジェクトメンバー全員で話し合い「スタートアップに特化したビルにする」と決めたことが、企画の出発点です。「スタートアップ企業にとってはじめて借りるビルを、将来思い返してもらえる原点になるようなビルでありたい」という思いを込め、1970年代モダンとノスタルジックをデザインテーマに“ルーツ”となる空間づくりを目指しました。

西行 凌

西行　私は商品完成後、テナント様との関係を構築・維持するプロパティマネジメントの担当です。テナント様が仕事に集中できるよう、日々の些細なトラブルを未然に防ぎ、設備面の「普通運転」を維持するための予防修繕をご提案しています。顔認証システムやスマートセンサーを活用した空調管理など、はじめての挑戦が詰まったビルなので、どんなニーズにもお応えできるように、まずは自分が全てを把握することに努めました。また、現場で起きていることをプロジェクトメンバー全員で共有し、よりよいものづくりへ活かすことにも注力しました。

空間伝送型ワイヤレス給電技術の実用化製品「AirPlug™」を導入、中規模オフィスビルの空調自動適温化を実現

地下1階の共用ラウンジ

関　私は、リーシングマネジメント事業部渋谷店に所属しています。入居をご検討中のテナント様の現地ご案内を担当しました。企画からこのプロジェクトに参加したからこそ、設計や設備の全てが「スタートアップ企業の成長を加速させる」というテーマに直結していることを、自分自身がよく理解できました。お客様にこの物件の魅力を伝えられているのも、そのおかげだと思います。

西村　私が所属するリプランニング部では、物件の仕入れから商品化、管理売却までを担当しています。今回はプロジェクトリーダーとして、プロジェクトの全体管理と物件売却を担当しました。新たな試みが多かったこともあり、プロジェクト進行中の取りまとめも非常に大変でしたが、関係者全員が「もっと良い物件にしたい」と描く、さまざまな夢を具現化しようと奔走しました。プロジェクトチームで動ける、当社ならではの物件に魂が宿っていることが、内覧に来てくださった買主様にも伝わって、ご購入いただけたのだと感じています。

新しいチャレンジへ、意欲は無限大

―― こだわったポイントを聞かせてください。

岩崎　もともと地下は倉庫だった物件ですが、現在はプレゼンテーションにも使える階段状の共用ラウンジや共用会議室を設置したほか、「メンテナンス不要のビル」というテーマにもこだわりました。スマートセンサーを活用したワイヤレス給電システムは、2023年ごろからディスカッションを重ねて、ビル向けの設備として構築しました。昨秋に行なった実証実験では、電気量を36%削減できるという結果を得られています。はじめての取り組みでさまざまな困難もありましたが、1棟丸ごと電波に関する総務省の承認がとれたのは当物件が初となり、大きな自信にも繋がりました。

飯田　築年数が20年を超える物件ですから、給排水管の延命措置を施すのはもとより、ワイヤレス給電による空調制御システムにより、快適なオフィスを実現しました。後

西村 茂大

街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerたちが拓く未来 ～

都心オフィスビル再生事例

者はもともとペースメーカー利用者向けの技術として開発されたもので、社会課題解決を目指す企業姿勢にも共感して導入を決めました。

関 新しい空調制御システムによって電気使用量を削減できるため、「賃料と光熱費」を毎月お支払いいただくテナント様にとっても、費用負担が軽減できるというメリットが生まれます。また、テナント様同士の交流をサポートする、「コミュニティマネージャー」という現地スタッフを配置したのも工夫のひとつです。

飯田 オフィスを各企業の共創の場にするのが夢です。「サンフロンティアのセットアップオフィスに入ると成長できる」といわれたいですね。

不動産再生の歴史を活かし、未来を拓く

―― 本プロジェクトを通じて、今後の価値創造への意気込みをお願いします。

関 私たちには25年以上にわたり不動産再生を手がけてきた歴史がありますので、これまでお客様からいただいた声を活かして、どんどんプロジェクトをブラッシュアップしていきたいと思います。ビルの再生だけでなく、街、そして社会全体を活性化するようなプロジェクトをつくっていきたいです。

飯田 「ビルが持っている潜在価値を引き出すこと」こそ、不動産再生における価値創造だと考えています。不動産一つひとつの違いを見極めて価値を引き出していくためには、私たち自身も成長し続けなければなりません。当社は今、ホテルやレジデンシャルへと事業領域を拡大していますが、不動産への総合的な視点を持つことで新しい価値が生まれ、それが街の発展に繋がり、最終的には日本経済の発展に貢献するのだと考えています。

関 龍昌

西行 全てのステークホルダーに喜ばれる物件が、不動産再生事業の理想だと考えています。ちょうど今、バブル期に建設されたビルが次々に築30～40年を迎えています。老朽化し競争力が低下したビルは、賃料を上げることもできず、修繕もできないまま、

飯田 精一

悪循環に陥りやすくなります。それならば、私たちの手でリニューアルして競争力を上げさせていただくことで、テナント様、オーナー様、もちろん私たちも嬉しいという、理想の状態を目指したいと思います。社会問題となっているビルの老朽化を、不動産再生事業を通じて解決していきたいです。

岩崎 当社に入社して12年目になりますが、入社当時に手がけた物件は、今ならさらに良いものにできるというたくさんの学びがありました。この10年でサービスや技術も成長できたと考えていますが、この先は競合他社との差別化をもっと図らなければなりません。私は、「皆で集まる」「コミュニケーションが生まれる」など、用途に応じた空間づくりに、快適性などの工夫を添えてご提供したいと思っています。やはり目的は「成長の加速」なので、テナント様が拡張移転されると聞くと、純粋に嬉しいですね。

西村 当社ならではの価値創造と今後取り組むべきことは、4人のメンバーが語ってくれた通りです。今や多くの企業がセットアップオフィス事業に参入してきており、私たちも環境配慮やコミュニケーションが生まれやすいオフィスの工夫など、「プラスアルファ」によって魅力を引き上げていかなければなりません。それと同時に大切にしているのは、テナント様にとっての快適さです。オフィス内のレイアウトなどに、当社ほど細かくこだわる企業はないと自負しています。これも事業部をまたいでチームをつくり、現場の声に基づいてブラッシュアップを続けてきた成果だと思います。こうした当社ならではの強みを活かし、日本を活性化するような不動産再生に今後も取り組んでいきたいと思います。

岩崎 佑季

街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerたちが拓く未来 ～

ニューヨーク不動産再生への取り組み

ニューヨークに不動産を持つ。
そんな夢の実現を、私たちがサポートします

世界最大の経済都市、ニューヨーク。
刺激と活力に満ちたこの街を舞台に、挑戦を続けるメンバーたちがいます。
世界中の人々が憧れるこの都市で、不動産を所有したいというお客様の夢をかなえるために、
日本で培ったこだわりや技術を結集して、安心・安全な投資環境をご提供します。

ニューヨーク不動産事業課

課長	主任	課長代理	係長
網野 麻衣子	太田 朱音	宮野 秀斗	小山 竣平

少数精鋭で挑むニューヨークでの新規事業

―― まずはニューヨーク不動産再生事業の概要を教えてください。

網野　ニューヨーク不動産事業課は、2018年にリプランニング事業の新たなチャレンジとしてスタートしました。築年数が100年を超える物件を当社で購入し、再生したうえで収益不動産としてオーナー様に販売します。核となる考え方は東京でのリプランニングと同じですが、オフィスビルではなく住居用のアパートメントを扱っていることが特徴です。私の上司が1名で立ち上げた事業だったのですが、2019年に私が参画し、その後は「新規事業に挑戦したい」と社内公募で手を挙げてくれたメンバーも加わって、現在は国内メンバー5名に現地メンバー4名の体制となりました。当課での業務には東京での経験をそのまま活かせるとも限りません。それを十分に理解したうえで一緒にチャレンジしてくれる仲間の存在は大変心強いです。

NY物件5号
タイムズスクエアまで徒歩10分の好立地の物件に、全館フルリノベーション工事を実施

現地と国内で協力し事業成長を目指す

―― それぞれどのような業務を担当されているのですか。

網野　昨年までは、国内メンバーがそれぞれプロジェクトマネージャーとして物件を担当しながらも、交代で2、3ヶ月ずつ現地に滞在し「現地のことは、そのとき現地にいる人が対応する」という方法をとっていました。昨年から現地メンバーの採用をはじめたため、現地と国内とで業務分担が進みつつあり、国内では国内のお客様対応とアセットマネジメントを担当しています。

街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerたちが拓く未来 ～

ニューヨーク不動産再生への取り組み

宮野　私は物件を販売する営業担当として、お客様へのご提案、フォロー、運用報告などを行なっています。

小山　私も日本で買主様を探す、販売の部分を担当しています。今は「5号案件」という、ニューヨークで5つめのプロジェクトを担当しています。

太田　私は契約とクロージング(決済)の管理・進行、および日米のリエゾンを担当しています。これからさらに事業を拡大していく中で、チームの成長を支える役割です。常に未来を予測して、スムーズかつ的確に取引を進行できるよう、日々努力しています。

2025年3月期販売物件
元のレンガを活かして古き良き面影を残しつつ、最新設備にリニューアル

いくつもの価値を兼ね備えた不動産

―― ニューヨーク不動産の魅力はどこにあるのでしょうか。

網野　いわゆる「ビンテージ感」というのでしょうか、「古いものの良さ」を活かしたものづくりができることだと思います。当社がこれまで取り扱ってきた中でも最も築年数が経過した物件は、築170年に迫る建物でした。こうした歴史的建造物が居住可能な状態で残っているのは、「地震が少ない」というニューヨークの地理的特性のおかげです。レンガ造の壁や暖炉など古き良き面影を残した建物は、ニューヨーカーからも人気が高いです。

小山　網野が挙げたような「情緒的な価値」と同時に、築年数が経過しても賃料が上昇し続けており、不動産の価値向上を実感できるところも魅力だと思います。私の担当している5号案件でいえば、ニューヨークの中でもタイムズスクエアのすぐそばに位置しており、立地はやはり大きなポイントです。

宮野　「ニューヨークに資産を持つ」ことは、多くの日本人にとって夢のような話ではないでしょうか。「世界一の都市に不動産を持つことなんて、想像すらしなかった」「どうやっていいのかわからない」という方々に、本事業を通じて夢の実現のお手伝いができるのは大変素晴らしいことだと感じています。

フィロソフィを原動力に試練をクリア

―― 海外ビジネスの現場は苦労も多いことと想像します。

宮野　人種も違えば商慣習をはじめとするさまざまなルールも違う、日本と違うことだらけの環境ゆえの難しさは感じました。そして何より、英語が堪能ではない私にとって「言語の壁」は大きいものでした。言葉が通じないならば心で通じ合おうと、作業着に身を包み現地パートナーと一緒に現場の資材を片付けるなど、いまも地道な努力を続けています。

網野　日本で当然と思っていることが現地では当然ではない、という事態もよく起こります。日本から現地へお客様が物件を見にいらっしゃった際、事前にスケジュールを伝えてあったにもかかわらず、工事が中途半端な状態になっていたり、用具が出しっぱなしになっていたり、ということもありました。そんな時は、私たち自身が汗を流してできるだけカバーします。

小山　「当たり前と考える部分の違い」は私も感じています。私たちは使い勝手を考えてトイレットペーパーホルダーを設置する

街をつくる、人が挑む ～ NEW Challengerたちが拓く未来 ～

ニューヨーク不動産再生への取り組み

網野 麻衣子

位置にもこだわりますが、現地の人はそこまで気にしていません。それでもこのようなこだわりを大切にしています。困ったときは先輩方が助けてくださいますし、コミュニケーションを取り合って小さな工夫を積み重ねることはやりがいにもなっています。

網 野 小山のように、試練を試練と捉えず成長のチャンスとして楽しんでしまう人財が多いのが当社の特徴です。トイレットペーパーの位置に至るまで、細部にこだわり抜いたものづくりに取り組めるのは、フィロソフィの共有を通して社員の価値観が揃っているからだと思います。

ニューヨークと日本の架け橋へ

―― 事業を通じた価値創造について、期待や抱負を聞かせてください。

太 田 当社が今後の成長のために何に取り組むべきかと考えたとき、選択肢の一つとして「海外事業への挑戦」があり、ニューヨーク事業が立ち上がったきっかけもそこにあると思っています。まさに「挑戦」という当社の企業文化が体現されていて、仲間たちと試練を乗り越え、何事かを成し遂げていくという、非常に当社らしい事業だなと感じ、ワクワクしています。

網 野 ニューヨークは不思議な街で、街を歩く一人ひとりの表情が生き生きと輝いていて、見ているとこちらまで前向きな気持ちになってきます。オーナー様には経営者の方も多いのですが、皆さんニューヨークにいらっしゃると刺激を受けて、ハングリー精神が呼び覚まされるのだそうです。そうした特別なパワーを持った街で、資産分散の手段としても優れた不動産への投資機会をご提供できるのは、とても素晴らしいことだと感じています。

小山 竣平

太田 朱音

宮 野 私自身、はじめてダウンタウンの光景を目の当たりにしたときは衝撃を受けました。「世界にこんな場所があったのか」と。広い空に伸びる摩天楼やさまざまな人種の入り乱れた独特の空気を体感し、「この街で不動産を所有できるとしたら、どんなに素晴らしいのだろう」と思いました。「ニューヨークに不動産を所有する」という夢の実現のお手伝いは、今の私たちが提供できる大きな価値です。そして私はその先の未来に、「ニューヨークの不動産を日本の不動産と同じように扱える環境の実現」というさらに大きな夢を描いています。

小 山 今までニューヨークの物件には手が届かなかったとか、手を出そうと考えてもみなかったという方々にも新たな可能性をご提案する、そういう役割を果たしたいと思っています。物件を仕上げるところまでではなく、その後の管理も当社が担当させていただくことで、「安心して購入できる」と思っていただきたいのです。いわば「日本とニューヨークの架け橋」のような存在になりたいですね。

宮 野 空室が少なく大家が有利といわれるニューヨークで、住宅環境の改善に関して私たちが提供できる価値は大きいと思います。これからも日本で培った品質に対する意識や技術を発揮したいと考えています。

網 野 「架け橋」はしっくりくる表現ですね。ニューヨーク、そして日本の皆さんに元気を与える存在になれるよう、私たち自身もさらにエネルギッシュに取り組んでいきたいと思います。

宮野 秀斗

SECTION

04

価値創造を支える「利他」の基盤

At a Glance　非財務 46
サステナビリティマネジメント 47
3つの重要課題（マテリアリティ）・指標と目標
ステークホルダーエンゲージメント 50

Environment
重要課題１　環境保護 51
気候変動への取り組み
生物多様性保全への取り組み
環境保護への取り組み事例

Social
重要課題２　地域創生 56
地域経済の活性化
防災・減災への取り組み
地域創生事業
重要課題３　人財育成 60
インタビュー：人的資本鼎談 61
多様性の尊重と活用
「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり
自律型人財を育む企業文化
健康経営
インタビュー：DX推進の取り組み 69

Governance
インタビュー：社外取締役座談会 72
マネジメント体制
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント/コンプライアンス

At a Glance ..... 非財務 2025年3月期実績

温室効果ガス排出量オフセット累計

1,252 t-CO_2e

不動産再生工事で発生する温室効果ガスをバイオマス由来のJ-クレジットを活用し100%オフセットしています。

環境認証取得物件累計棟数

17 棟

不動産再生の事業期間（平均1年半～2年）中の環境認証取得件数も増加しています。

女性管理職比率

9.2%

2025年4月1日時点の女性管理職比率は9.2%。2035年度に15%とすることを目指しています。

男性の育児休業取得率

21.4%

男性の育児休業取得率は前年比+11.4%ptと大幅に増加しました。

有給休暇取得率

66.8%

厚生労働省の令和6年就労条件総合調査での平均取得率である65.3%を上回る取得率となっています。

平均勤続年数

6.94 年

男性社員、女性社員ともに勤続年数は年々延びています。

研修時間割合

12.0%

所定労働時間に対する研修時間割合を12%以上とすることを目標にしています。

社外取締役比率

40.0%

取締役10名のうち、4名の独立社外取締役を選任しています。

サステナビリティ

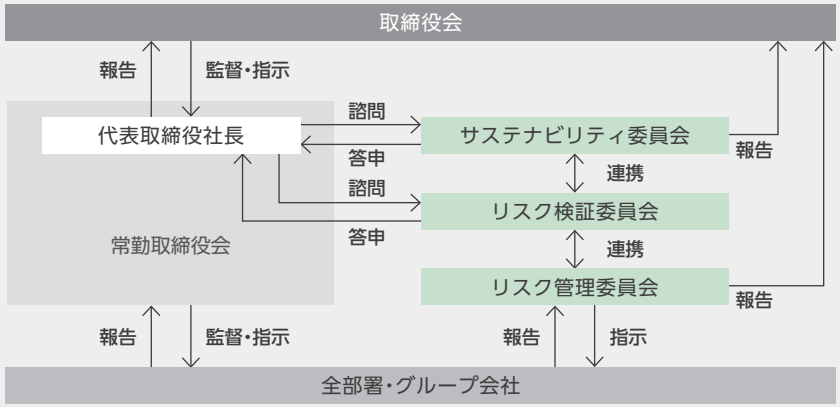
当社グループでは創業来「利他」の精神を軸とするフィロソフィ経営を行なっています。この理念をベースにした「サステナビリティ・ビジョン」「3つの重要課題」を制定しています。私たちは、持続可能な社会の実現とその先の未来に向けてサステナビリティ経営を推進してまいります。

サステナビリティ・ビジョン

私たちは、社是(Credo)である利他の心を大切に、
事業活動を通して持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ推進体制

持続可能な社会の実現への貢献と、中長期的な企業価値の向上を目指すため、代表取締役社長を委員長、サステナビリティ推進室長を副委員長とし、各事業部のサステナビリティ担当者を委員、社外役員をアドバイザーとする「サステナビリティ委員会」を設置し、経営理念、企業哲学に基づき、社会課題の解決に資する活動をより強力に推進しています。



3つの重要課題(マテリアリティ)

Materiality 1 環境保護	目指す姿	**不動産再生事業のフロンティア**として、廃棄物や温室効果ガス排出を大幅に削減することにより、環境面での持続可能性を高める。
Materiality 2 地域創生		**持続可能な地域創生のフロンティア**として、オフィス、ホテル、観光事業を通じて、地域経済の持続可能な成長を創る。
Materiality 3 人財育成		**フィロソフィ経営のフロンティア**として、持続可能な社会の実現に向けて不可欠な**「利他」**の考え方を広めていく。

マテリアリティ特定プロセス

SDGs、ISO26000、GRIスタンダード等の各種枠組みを参照しつつ、ステークホルダーの皆様の視点と当社経営の視点を統合して、解決すべきさまざまな社会課題について議論を重ねました。ステークホルダーの皆様との直接対話や専門家の知見・助言も得ながら当社としての問題意識・方向性を整理し取締役会での承認を経て特定しました。

特定プロセス

抽出	評価	対策	モニタリング
•リスク検証委員会 •リスク管理委員会		•サステナビリティ委員会 •各グループ会社・事業部門	•リスク検証委員会 •リスク管理委員会 •取締役会

関連する組織体

指標と目標

Materiality 1 環境保護

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	指標	KPI／目標値	2024年度実績	関連するSDGs目標
温室効果ガス排出による地球温暖化	事業活動における温室効果ガス排出量の削減	不動産再生の推進による工事での温室効果ガス排出量の抑制	ビルの建替え工事と比較した二酸化炭素排出量の抑制率	抑制率 12%（理論値）	12.8%	
		不動産再生における工事で排出する温室効果ガスをクレジットによりオフセット	不動産再生物件におけるカーボンオフセット実施率	カーボンオフセット実施率 100%	100%	
		自社での業務活動における温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量（Scope1,2）	2022年度比 2030年度：22%削減（年次2.7%削減） 2050年度：カーボンニュートラル	11.7%増	
		サプライチェーン（上流／下流）上での温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量（Scope3）	—	—	
	再生可能エネルギーの利用拡大	再生可能エネルギー開発の取り組み	当社開発の事業用不動産やホテルにおける太陽光発電設備等の導入数	—	—	
省資源と廃棄物の削減（生物多様性）	不動産の健康長寿命化	不動産再生工事によるビルの経済的耐用年数の延長	経済的耐用年数の延長率	平均延長率 30%以上	59.5%	
		不動産のトータルサポートにより築年数が長く経過したビルの稼働率を向上	築30年超ビルの稼働率	平均稼働率 90%以上	92.8%	
			上記（築30年超ビルの稼働率）を実現するためのビル管理継続率	ビル管理継続率 90%以上	98.0%	
	不動産再生における環境負荷低減	不動産再生の推進による資源投入量／廃棄物の抑制	ビルの建替え工事と比較した資源投入量／廃棄物の抑制率	抑制率 40.9%／49.3%（理論値）	—	
		環境に配慮したビル・オフィスづくり（環境認証取得への取り組み）	新築オフィス開発における環境認証取得率 ※不動産再生／保有ビルについては、ビルの特性を考慮して取得要否を検討	100%取得	—	
汚染の防止と水資源の保全	環境に配慮した安心・安全なホテル運営	ホテル運営における廃プラスティックの削減	廃プラスティック削減取り組み（実施ホテル数）	—	—	
		ホテル運営における水の衛生管理の徹底	漏水／水質チェックなど設備点検の計画遂行率 節水設備／器具の導入ホテル数	—	—	

Materiality 2 地域創生

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	指標	KPI／目標値	2024年度実績	関連するSDGs目標
地域経済の活性化	経済成長に資する「働きがい」「創造性」のあるビル・オフィス・空間づくり	Well-beingに配慮した不動産再生の推進	社内基準を超えるリプランニング物件の新規供給割合	2023年度 30% 2025年度 50% 2030年度 70%	76.0%	
			テナント様アンケート（満足度調査）（自社保有物件）	毎年実施	実施完了	

指標と目標

Materiality 2 地域創生

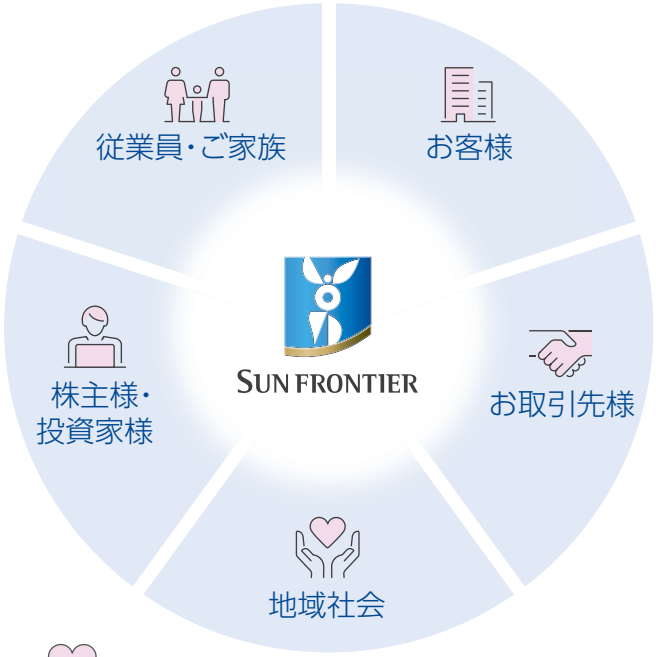
解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	指標	KPI／目標値	2024年度実績	関連するSDGs目標
甚大化する自然災害への対応	地域連携による防災、減災	防災用具ないし設置スペースを設けたセットアップオフィスの提供	防災用具ないし設置スペースを設けたオフィスの区画数	2024年度 20区画 2027年度 50区画 2030年度 75区画	33区画	
		テナント様の防災意識の向上に資する情報提供	専用ホームページへの防災情報掲載率（自社保有物件）	100%	100%	
少子高齢化による日本における生産労働人口の低下	経済成長に資する「働きがい」「創造性」のあるビル・オフィス・空間づくり	地域ごとの課題を解決するコンバージョンの拡大、アセットの提供	少子化や高齢化、その他地域課題に対応した不動産商品の提供	—	—	
都市一極集中による地域経済の衰退／地方における過疎化	コミュニティ活性化による地域課題の解決	各ホテルにおける地域活動への参画 佐渡を中心とする地域創生事業	各自治体等が推進するSDGsパートナー認定の取得や、地域活動への参画	—	—	

Materiality 3 人財育成

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	指標	KPI／目標値	2024年度実績	関連するSDGs目標
少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少（実質労働力の減少）とジェンダーギャップの解消	多様性の尊重と活用	社員のライフステージに合わせた職場環境整備と柔軟な研修機会の提供	女性管理職比率（サンフロンティア不動産）	2035年度 15%以上	9.2% （2025年4月1日）	
		多様性を尊重する制度の充実	各種制度の導入を検討	—	—	
		企業の多様性をはかる第三者認証の取得	第三者認証取得への取り組み	—	—	
	「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり	次世代リーダー育成プログラムの構築、外部研修への支援制度等	所定労働時間に対する研修時間割合（サンフロンティア不動産）	12%以上	12.0%	
		DXの活用、業務プロセス改善、個々の能力向上	時間当たり経常利益額（サンフロンティア不動産 正社員一人当たり）	前年比で増加させる	達成 （35.6%増）	
		従業員の心身の健康促進を目的としたセミナーを開催し、社員一人ひとりが心身ともに健康で、仕事に取り組める環境づくりを進める	産業医等によるセミナーの開催	年2回以上	—	
		オフィス環境整備	健康経営の推進	—	—	

ステークホルダーエンゲージメントに関する方針・考え方

サンフロンティアグループでは、従業員・ご家族、お客様、お取引先様、株主様・投資家様、地域社会など、当社グループと関わってくださる全てのステークホルダーの皆様との対話を大切に、皆様との良好な関係を築くとともに、ステークホルダーの皆様と一緒に社会課題の解決に取り組み、未来価値創造に挑み続けるグループへの進化を目指しています。



従業員・ご家族

主な活動・対話機会

- 各種社内イベント
- 人財育成方針に基づく研修
- 健康経営の推進
- 部活動
- Sun Frontier Family Day
- イントラネット
- 従業員エンゲージメント調査
- 内部通報制度

活動実績例

Sun Frontier Family Dayの実施

従業員を日頃から支えてくださっているご家族やパートナーの皆様への感謝“いつもありがとう”をお伝えするとともに、会社や仕事、仲間のことをより親しみをもって知っていただくことで、「働きやすく家族と仲間を大切にする職場づくり」や「Well-Beingの向上」を推進することを目的に開催しています。

お客様

主な活動・対話機会

- 日々の営業活動
- サンフロンティアオーナーズ倶楽部
- オーナー様感謝の夕べ(懇親会)
- テナント様マイページ
- テナント様満足度アンケート
- 展示会、イベント
- Webサイト、SNS　等

活動実績例

テナント様満足度アンケート

テナント企業様にアンケート形式での満足度調査を毎年実施しています。お客様の声や市場の動向などを共有化し、満足度の向上に取り組んでいます。また、アンケートを通じてお寄せいただいたさまざまな内容は、商品・サービス品質の継続的改善・品質の維持向上に活かしています。

株主様・投資家様

主な活動・対話機会

- 証券アナリスト、投資家様向け説明会
- 国内外証券アナリスト、投資家様との個別ミーティング
- 株主総会、株主様懇談会　等

活動実績例

株主様・投資家様との建設的な対話と価値創造

投資家・アナリストの皆様と年間100件以上の対話を行なっており、IR担当部門だけでなく、経営層も積極的に対話に参加しています。また、対話で得られた貴重なご意見を取締役会にフィードバックすることで、さらなる企業価値向上の取り組みに繋げています。

地域社会

主な活動・対話機会

- SDGs活動
- 地域の社会貢献活動への参画
- 防災活動協力に関する協定

活動実績例

地域創生事業

日本が誇る魅力(文化・歴史・自然・食事・温泉・おもてなし等)に魅了される訪日外国人旅行者が急増している中、そのような「日本の素晴らしさ」を備える地方に視点を向け、その地域ならではの魅力や特長をテーマにした地域創生事業に挑戦しています。新潟県佐渡市においては、観光産業を軸に地域創生を進めており、既に150人を超える雇用を創出しています。

お取引先様

主な活動・対話機会

- 日々の購買活動
- 協力会社様会(共栄会)
- 親睦会(SunSun会)
- パートナーシップ構築宣言

活動実績例

パートナーシップ構築宣言

サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携、「振興基準」の遵守に重点的に取り組むことを宣言しています。

ステークホルダーエンゲージメントの詳細は、Webサイトにも開示しています。
https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/social/stakeholder_engagement/

Materiality 1 環境保護

目指す姿

不動産再生事業のフロンティアとして、廃棄物や温室効果ガス排出を大幅に削減することにより、環境面での持続可能性を高める。

「限りある資源の無駄遣いをおさえる」という企業哲学のもと、不動産再生事業のフロンティアとして、オフィスビルの経済的耐用年数を延長することや、良好な管理運営を通じたビルの高稼働を実現することなどを具体的施策とKPIに定め、社会課題の解決を目指しています。

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策と目標（KPI）		
温室効果ガス排出による地球温暖化	・事業活動における温室効果ガス排出量の削減 ・再生可能エネルギーの利用拡大	不動産再生の推進による工事での温室効果ガス排出量の抑制	ビルの建替え工事と比較した二酸化炭素排出量の抑制率	抑制率 12%以上（理論値）
		不動産再生における工事で排出する温室効果ガスをクレジットによるオフセット	不動産再生物件におけるカーボンオフセット実施率	カーボンオフセット実施率 100%
		自社での業務活動における温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量（Scope1,2）	2030年度 22%削減（年次2.7%削減）（2022年度比） 2050年度 カーボンニュートラル
省資源と廃棄物の削減（生物多様性）	・不動産の健康長寿命化 ・不動産再生における環境負荷低減	不動産再生工事によるビルの経済的耐用年数の延長	経済的耐用年数の延長率	平均延長率 30%以上
		不動産のトータルサポートにより築年数が長く経過したビルの稼働率を向上	築30年超ビルの稼働率	平均稼働率 90%以上
			上記（築30年超ビルの稼働率）を実現するためのビル管理継続率	ビル管理継続率 90%以上
		不動産再生の推進による資源投入量／廃棄物の抑制	ビルの建替え工事と比較した資源投入量／廃棄物の抑制率	抑制率 40.9%／49.3%（理論値）
		環境に配慮したビル・オフィスづくり（環境認証取得への取り組み）	新築オフィス開発における環境認証取得率 ※不動産再生／保有ビルについては、ビルの特性を考慮して取得要否を検討	100%取得

気候変動への取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、気候変動に伴うリスクと機会が財務を含む会社経営にどのような影響をおよぼすかを的確に把握すべく、TCFD提言が求める4つの開示要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って情報を開示し、さらなる拡充に継続して取り組んでいます。

開示要素	概　要
ガバナンス	気候変動・環境への対応を経営上の重要課題と認識し、その諸課題についてはサステナビリティ委員会がリスク検証委員会と連携し、リスクや機会を取りまとめ、取締役会へ定期報告しています。取締役会では業務執行部門で論議・報告された課題に関する施策の進捗を監督し、課題に関連する事項を年に1回以上の議題としています。
戦略	TCFD提言に基づき、気候変動関連のリスク・機会の把握を目的にシナリオ分析を行ないました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）等の科学的根拠等に基づき1.5°Cシナリオと4°Cシナリオを定義し、2030年時点で事業に影響をおよぼす可能性がある気候関連のリスクと機会の重要性を評価しています。
リスク管理	当社ではサステナビリティ委員会を設置し全社的なリスク管理規程を定め、気候変動課題を含むサステナビリティ課題全般に対応しています。リスク検証委員会がリスク管理委員会より報告されたリスクについて抽出および評価を行ない、サステナビリティ委員会による対応策の検討後、各事業部門やグループ会社によりリスク対応を行なっています。また、リスク管理委員会より包括的なリスク管理の状況と対応については取締役会へ報告しています。
指標と目標	当社は、気候変動関連リスク機会の評価指標として、温室効果ガス排出量の算定を行なっています。2021年度、2022年度は、Scope1にあたる「燃料の使用(CO_2)」、Scope2にあたる「他人から供給された電気の使用(CO_2)」、そしてScope3にあたる「その他間接排出量(CO_2)」を算定対象としており、今後も温室効果ガス排出量の把握を継続し、対象範囲の拡大や削減を目指し、体制づくりと目標設定を進めていきます。

リスク機会一覧

当社で認識しているリスク・機会のうち、事業への影響度が「中」以上のものを記載しております。

大区分	中区分	リスク・機会の内容	事業および財務への影響		リスクの発生時期
			1.5℃	4℃	
全体					
移行リスク	評判	消極的なESG対応に対するステークホルダーの懸念	中	—	中長期
不動産再生事業					
移行リスク	政策規制	修繕において満たすべきエネルギー効率基準が引き上げられることで、追加的な設備投資コストの発生	中	—	短期
物理リスク	慢性	所有不動産における空調設備増強の費用増加、エネルギーコストの増加	小	中	中期
機会	製品とサービス	リプランニングにおける物件の環境性能の向上によって、資産家、ビルオーナーへの販売価格の向上	中	中	短期
ホテル・観光事業					
移行リスク	政策規制	環境性能の高い建築を志向する傾向が高まり、環境性能の高い資材不足、工事の集中による人件費の高騰	中	—	中期
機会	製品とサービス	ホテルが所在する地域での自然の保全と共存など地域貢献を図ることで、イメージ向上・宿泊客増加	中	中	中期

指標と目標

温室効果ガス排出量

(単位:t-CO_2e)

連結	2022年度年間排出量	2023年度年間排出量	2024年度年間排出量
Scope1 ※1	3,238	3,392	3,642
Scope2 ※2	7,634	7,281	7,608
Scope3 ※3	—	—	210,557

単体	2022年度年間排出量	2023年度年間排出量	2024年度年間排出量
Scope1 ※1	0.0	0.0	0.0
Scope2 ※2	213	88	162
Scope3 ※3	153,108	148,641	168,918

※1 ガス、ガソリンの使用による排出量
※2 電力使用による排出量
※3 その他間接排出量
- 算定期間: 2022年度(2022年4月～2023年3月)、2023年度(2023年4月～2024年3月)、2024年度(2024年4月～2025年3月)
- 開示対象: 国内・海外連結子会社
- 算定方法: マーケットベース

算定の方法には、ロケーションベース(日本全体の排出平均原単位を使用して算定するもの)とマーケットベース(電力会社ごとの排出原単位を使用して算定するもの)のうち、後者のマーケットベースを採用しております。

Scope2で使用した排出係数: 電気事業者別排出係数 令和3年度、令和4年度、令和5年度各実績

Scope3は2024年度より対象範囲を連結グループ全体に拡大しています。
(2022年度～2023年度は、リプランニング事業を対象に算定しております。)
なお、カテゴリ1の算定については、2024年度よりリサイクル含有率法(カットオフ法)を採用して算定しております。

温室効果ガス排出量削減目標(2022年度比)

	2030年	2050年	2024年度実績
Scope1・Scope2 合計	22%削減 (年次2.7%減)	カーボンニュートラル	3.5%増

温室効果ガス排出量 Scope3 の算定方法

分類	カテゴリ詳細	算定方法
カテゴリ 1	購入した製品・サービス	当該年度における原価および棚卸資産に計上された金額に排出係数を乗じて算出
カテゴリ 2	資本財	当該年度における固定資産の増加額に排出係数を乗じて算出
カテゴリ 3	燃料・エネルギー関連	Scope1/2で算出したエネルギー使用量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ 4	輸送・配送(上流)	該当なし
カテゴリ 5	事業からでる廃棄物	当該年度において当社が排出事業者として処分した産業廃棄物量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ 6	出張	当該年度における出張交通費に排出係数を乗じて算出
カテゴリ 7	雇用者の出勤	当該年度末における従業員数に営業日数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ 8	リース資産(上流)	該当なし
カテゴリ 9	輸送・配送(下流)	該当なし
カテゴリ 10	販売した製品の加工	該当なし
カテゴリ 11	販売した製品の使用	当該年度に売却した物件の延床面積に残存耐用年数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ 12	販売した製品の廃棄	当該年度に売却した物件の延床面積に廃棄物原単位および排出原単位を乗じて算出
カテゴリ 13	リース資産(下流)	当該年度を対象に、固定資産物件の入居テナントが使用したエネルギー量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ 14	フランチャイズ	該当なし
カテゴリ 15	投資	該当なし

生物多様性保全への取り組み

環境保全と自然資本・生物多様性に関する方針

環境理念

21世紀に入り、人間のエゴから地球上での自然破壊、資源の枯渇、地球温暖化、水リスクの顕在化が深刻化しております。当社は「人に幸せを、地球に愛を」と願い、事業活動が地球環境および生物多様性や水資源に与える影響を認識し、資源の無駄遣いや環境破壊をおさえた環境に優しい循環型ビジネスモデルを実現することで、結果として人類社会の進歩・発展に貢献することを目指します。「再生産不可能な資源の無駄遣いをおさえ、永続的な地球上の人類や動植物の繁栄に寄与する。」という企業哲学のもと、地球環境と共生し、当社の事業活動を通じて資源の有効活用と環境保全を推進するとともに、自然資本の保全と生物多様性の保全に努め、より積極的かつ継続的な地球環境保護への貢献を目指します。

事業指針

化石資源の無駄遣いをおさえるべく、再生・活用・流通を主旨とした不動産事業を展開します。

行動指針

1 当社は、つぎのような環境保全活動に取り組み環境負荷の低減と環境汚染の予防、自然資本の保全と生物多様性の保全に与える影響の軽減・回避に努めます。

- 当社の事業を通じて、資源利用の効率の改善を図るとともに、温室効果ガス排出削減、省資源と廃棄物の削減、汚染の防止と水資源の保全に貢献する商品・サービスの提供に努めます。
- お客様に喜ばれること、社会に役立つことを常に考え、事業が環境そのものと共生する、循環型社会の形成を目指します。
- 自主管理活動の一環として、省エネルギー、資源の節約、節水に努めます。
- 関係する方々に対して当社は環境貢献の啓発を行なうとともに、お客様やビル管理会社様と連携し、保有ビルにおける省エネルギー活動や廃棄物排出量の削減、水資源および生態系の保全に努めます。
- 清掃活動や植林活動など、ボランティア活動に努めます。

2 当社は、事業活動にあたって、環境に関連する法令、条例およびその他の要求事項を遵守します。

3 当社は、サステナビリティ経営の重要課題（マテリアリティ）の一つに「環境保護」を定めています。この環境保全と生物多様性に関する方針を達成するため、具体的施策とKPIを設定して、サステナビリティ委員会において定期的なレビューと見直しを実施し、継続改善に努めます。

4 環境教育・周知活動を推進し、社員の環境意識の向上を図るとともに、環境保全と自然資本・生物多様性に関する方針を社外に公開します。

「経団連生物多様性宣言・行動指針」への賛同および「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」への参画に関するお知らせ

当社グループは、事業活動を通じた資源の有効活用と環境保全のさらなる推進と、自然資本ならびに生物多様性の保全に努めるべく、「経団連生物多様性宣言・行動指針」※1への賛同を表明するとともに、賛同企業・団体で構成する、「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」※2に参画いたしました。

※1「経団連生物多様性宣言・行動指針」
https://www.keidanren.or.jp/policy/2023/082_honbun.html

※2「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」
https://www.keidanren-biodiversity.jp

環境保護への取り組み事例

1 環境と共生する不動産再生

不動産再生事業では、築年数が経過したビルを単純にスクラップ＆ビルド（建て替え）するのではなく、建物のポテンシャルを見極めて引き出し、高収益で機能性に優れたビルに再生しています。そうすることで、化石資源の無駄遣いをおさえ、かつ資源生産性を高め、環境と共生する事業として推進しております。

当社の不動産再生事業における環境貢献度を図るため、日本建築学会LCAツール※1を用い、50年間のビル運営を想定し、資源投入量や廃棄物発生量、LCCO2※2削減効果等の試算を行いました。試算においては、再生事業における一番のボリュームゾーンである築年数、延床面積の事務所ビルを想定し行いました。

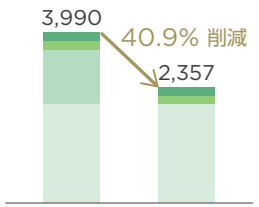
※1 建物のLCAツール Ver5.0 － 温暖化・資源消費・廃棄物対策のための評価ツール －
※2 製品の製造・輸送・販売・使用・廃棄・再利用まで全ての段階での二酸化炭素（CO_2）発生量を評価

建替案および標準ビルと比較した場合

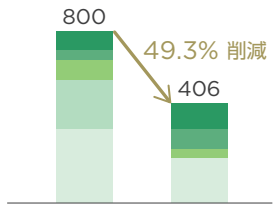
- 資源投入量　4,899t 削減
- 廃棄物発生量　1,182t 削減
- CO_2排出量　3,660t-CO_2 削減

［補足：CO_2削減量］
約1,591台分の年間CO_2削減量
※年間CO_2排出量/台　約2,300kg（環境省資料）

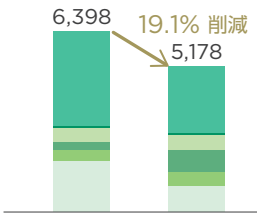
50年間の資源投入量の比較
（単位：kg/m²）



50年間の廃棄物発生量の比較
（単位：kg/m²）



50年間のLCCO₂（ライフサイクルCO₂）排出量の比較（単位：kg-CO_2/m²）



新築　建替　修繕　改修　解体　維持管理　廃棄　エネルギー

前提条件・根拠

築30年、約3,000㎡の都心事務所ビルをモデル建物として選定、50年間（SRCの事務所用の耐用年数）における環境貢献度を試算

建替：「35年毎に建て替えを行う場合」
改修：「老朽化ビルを壊さず再生（ロングライフビル）」
標準：「築30年の未改修ビルを想定」

2 オフィス移転もリサイクルの時代

オフィス流通においては、テナントが退去するときに全ての間仕切りや造作、内装、設備等を解体・撤去し、入居時の状態に戻すという商慣習があり、資源の無駄が発生します。当社では、「もったいない」という思いから、2009年より居抜きセットアップオフィス検索サイト「そのまんまオフィス」を運営しています。

そのまんまオフィス！
https://www.so-office.jp/

3 第三者認証への取り組み

当社が管理する6物件において、建築物省エネ法に基づいて2016年国交省告示第489号「建築物のエネルギー消費性能の表示に関する指針」に定められた評価制度の一つである「BELS（ベルス）」認証を取得しました。今後も引き続き、環境認証等の認証取得を推進していきます。

4 温室効果ガス削減への取り組み

当社は、温室効果ガス削減への取り組みの一環として、「たびのホテル鹿島」の屋上スペースを活用し、太陽光発電システムを導入いたしました。併せて、電力需要のピークカットを目指し、蓄電池を導入いたしました。これにより、年間使用電力のうち約15%を再生可能エネルギーでまかなうことが可能となります。

Materiality 2 地域創生

目指す姿

持続可能な地域創生のフロンティアとして、オフィス、ホテル、観光事業を通じて、地域経済の持続可能な成長を創る。

当社の不動産再生でご提供させていただくオフィスビルや、運営させていただくホテル・観光施設が所在する周辺地域が活気にあふれて賑わうこと、そして利用者様や地域の皆様とともに防災・減災に取り組むことなど、地域とともに持続可能な社会の実現を目指しています。

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策と目標（KPI）	
地域経済の活性化	・経済成長に資する「働きがい」「創造性」のあるビル・オフィス・空間づくり	Well-beingに配慮した不動産再生の推進	社内基準を超えるリプランニング物件の新規供給割合 2023年度 30 % 2025年度 50 % 2030年度 70 %
			テナント様満足度調査アンケート（自社保有物件） 毎年実施
甚大化する自然災害への対応	・地域連携による防災、減災	防災用具ないし設置スペースを設けたセットアップオフィスの提供	2024年度 20 区画 2027年度 50 区画 2030年度 75 区画
		テナント様の防災意識の向上に資する情報提供	専用ホームページへの防災情報掲載率（自社保有物件） 100 %
都市一極集中による地域経済の衰退/地方における過疎化	・コミュニティ活性化による地域課題の解決	各ホテルにおける地域活動への参画 佐渡を中心とする地域創生事業	各自治体等が推進するSDGsパートナー認定の取得や、地域活動への参画

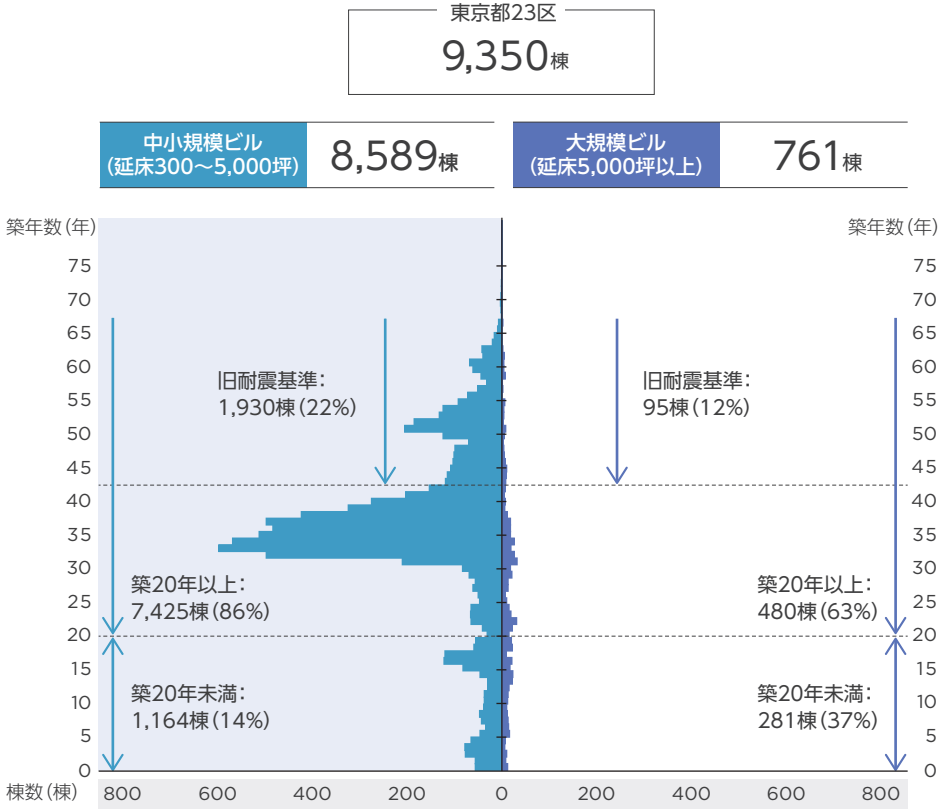
地域経済の活性化

ビルやホテル・観光施設を通じて地域ににぎわいを創るとともに、利用者様や地域の皆様と防災・減災に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。

実績と課題

東京23区内の中小規模ビルは全体の約9割を占め、そのうち築20年以上のビルが約8割に上ります。こうした老朽化したビルの中には、適切な管理がされていない場合も少なくありません。当社の不動産再生事業では、資源の無駄遣いをおさえ、既存ビルを活かしたリノベーションやコンバージョンを通じ、老朽化したビルに再び活気をもたらす最適用途への再生を推進しています。地域や社会の課題に応えながら、持続可能な都市環境の形成に貢献しています。

東京23区内オフィスビル棟数



出典:「東京23区オフィスピラミッド2025（棟数ベース）」（ザイマックス不動産総合研究所）を基に当社作成

Well-beingに配慮した不動産再生の推進

3つの重要課題（マテリアリティ）の一つに位置付ける「地域創生」。この重要課題解決の具体的施策のひとつに「Well-beingに配慮した不動産再生の推進」があります。その推進にあたり、2022年度に社内の評価基準「サンフロンティア・ウェルネス・スコア（SWS）」を制定し運用しています。

サンフロンティア・ウェルネス・スコア（SWS）の概要

一般財団法人 住宅・建築SDGs推進センターが開発・運営する建築物総合環境性能 評価認証制度CASBEEウェルネスオフィスの評価基準を参考にさせていただき、「健康性・快適性」「利便性」「安全・安心性」「運営管理」「プログラム」の5つの評価軸で、中規模オフィスに該当する44項目を抜粋し評価しています。

2024年度の運用状況

2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日）における、評価対象物件は25件ありました。そのうち、社内基準をクリアした物件の割合は19件となり、SWSの評価をクリアした物件の提供率は76%となりました。引き続き、社内基準をクリアする物件のご提供率を上げていくことを目指してまいります。

SWSをクリアしたリプランニング物件の新規供給割合

目　標	2023年度	30%以上	2025年度	50%以上	2030年度	70%以上
実　績	2023年度	68.8%以上	2024年度	76.0%以上		

SWS運用によるビル再生の取り組み事例

西海岸風の内装コンセプトを専有部に明確に反映し、社員交流を促すセンターテーブルなど機能性も重視。照明と内装を一体で計画し、用途に応じた雰囲気を演出。インテリアパースによる事前検証も実施し、共用部は統一感と高いデザイン性を兼ね備えています。

防災・減災への取り組み

当社グループは、「持続可能な地域創生のフロンティア」として、オフィス・ホテル・観光事業を通じて地域経済の持続的な成長を創ることを目指しています。その基盤を守るため、自然災害への対策を強化し、地域社会やテナントの皆さまと連携して、防災・減災に取り組んでいます。

1 地域連携による防災・減災

災害時に地域の一員として果たすべき役割を重視し、自治体や地域社会との連携を進めています。その取り組みのひとつとして、「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」では、沖縄県恩納村と「防災活動協力に関する協定」を締結しています。高台に立地する「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」を緊急避難場所として開放するほか、災害備蓄品や食料の提供、帰宅困難者や一時避難者への休息場所の提供など、地域住民の安全を支える取り組みを行なっています。また、定期的な防災訓練や安否確認体制の整備を通じて、社員一人ひとりの防災意識を高めると同時に、地域全体の防災力強化に繋げています。全国各地の当社グループホテルでは、災害発生時には地域の方々にとって安心の拠点となることを目指しています。こうした地域との協働は、「安全・安心を社会に提供する」という企業の使命を体現するものであり、今後も各地域の実情に即した連携を広げ、災害に強いまちづくりに貢献してまいります。

協定の主な内容

「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」の強みや特徴を生かせる
以下の4つにおいて提供いたします。

1. 災害備蓄品・備蓄食料等の物資支援の提供
2. 帰宅困難者及び一時避難者へ休息場所の提供
3. 災害時の連携強化及び地域防災力向上につながる情報交換に関すること
4. その他、防災・減災及び災害対応における連携・協力に関すること

2 防災用具・設置スペースを備えたセットアップオフィス

当社が提供するセットアップオフィスには、防災用具やその設置スペースをあらかじめ組み込み、入居時から備えを整えられる仕組みを導入しています。これによりテナント企業様は、導入負担を軽減しながら災害への備えを強化できます。2024年度には33区画を提供し、2030年度までに75区画の整備を目指しています。防災用具・設置スペースを備えたセットアップオフィスの提供を通じて「防災意識が高まるオフィス環境」を広げることが、企業の事業継続と従業員の安心を守ることに繋がると考えています。

3 テナント様の防災意識向上に資する情報提供

当社では、テナント企業様専用ホームページを通じて、防災に関する情報を積極的に発信し、皆さまの防災意識向上を支援しています。自社が保有するビルでは、専用ホームページに災害時の対応手順や避難情報を100％掲載し、必要な情報を迅速に得られる体制を構築しています。加えて、防災マニュアルやBCP（事業継続計画）の参考資料もご提供し、災害時に備える行動をサポートしています。オフィスをご提供するだけでなく、オフィスの管理を通じて、ともに安全を守るパートナーとして伴走する姿勢を大切にしています。

地域創生事業

地方が元気になれば、日本が元気になる。日本が誇る文化・歴史・自然・食事・温泉・おもてなし等に魅了される旅行者が急増している中、そのような「日本の素晴らしさ」を備える地方に視点を向け、その地方ならではの魅力を活かした地域創生事業に挑戦しています。

ホテルを中核とした地域創生の取り組み

2017年にサンフロンティア佐渡を設立し、地域創生事業を本格化しました。まずは、よく知る新潟県佐渡市からスタート。「観光産業で佐渡を元気に！」をテーマに、日本が誇る魅力を備えた観光地・新潟県佐渡市の魅力を活かした地域創生事業に挑戦しています。ホテルを中核に、タクシー・観光バス・レンタカー等の交通インフラ事業等の事業展開を通じて、地域の活性化に寄与し、全国に地域創生モデルを提供させていただくことを目指しています。

また、沖縄県宮古島市や、青森県六ヶ所村、山形県酒田市など、地域創生事業の輪はどんどん広がっています。

各ホテルにおける地域活動への参画

当社グループが運営する全国各地のホテルではSDGsへの取り組みを推進しており、各自治体のSDGs関連認定を全ホテルで取得することを目標としています。各地の地域文化や環境の保全を第一に考えた「持続可能な観光」、「地域を元気に」をモットーに取り組み、さまざまな活動を推進しています。

活動事例

たびのホテル佐渡

近隣小学校から、小学生の「まちたんけん」の受け入れ、ベッドメイクの様子や、大浴場などを見学していただいています。

たびのホテル鹿島

地域のフードドライブ活動「きずなBOX」をホテルに設置し、お客様とご一緒に地域のお役に立つ活動を推進しています。

各地域での取り組み

❶ たびのホテル佐渡

❷ たびのホテル Live 佐渡

❸ ドンデン高原ロッジ

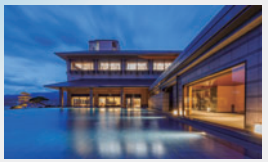
❹ 佐渡アウトドアベース

気軽にレンタカー Kigaruni Rent a Car

❹

おけさ観光タクシー

❺



❻ HOTEL OOSADO

❼ HOTEL AZUMA

❽ 民泊 ル・ブルー佐渡 SAWANE

青森県　六ヶ所村

❾ たびのホテル六ヶ所村 2026年10月 開業予定

山形県　酒田市

❿ たびのホテルlit酒田 2027年1月 開業予定

沖縄県　宮古島

⓫ たびのホテルlit宮古島 2021年6月 開業

⓬ みやこ下地島空港内 レストランcoral port運営

⓫ 賃貸用マンションの建築・販売

Materiality 3 人財育成

目指す姿

フィロソフィ経営のフロンティアとして、持続可能な社会の実現に向けて不可欠な「利他」の考え方を広めていく。

当社グループでは、創業以来一貫して「利他」を社是とした理念による経営を行なってまいりました。人間としてもっとも大切な倫理観や規範、人としての「正しさ」と「思いやり」を基盤とする人財育成をベースに、「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場環境を目指しています。

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策と目標（KPI）		
少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少（実質労働力の減少）とジェンダーギャップの解消	•多様性の尊重と活用	社員のライフステージに合わせた職場環境整備と柔軟な研修機会の提供	女性管理職比率（サンフロンティア不動産）	2035年度 15%以上
		多様性を尊重する制度の充実	各種制度の導入を検討	
		企業の多様性をはかる第三者認証の取得	第三者認証取得への取り組み	
	•「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり	次世代リーダー育成プログラムの構築、外部研修への支援制度等	所定労働時間に対する研修時間割合（サンフロンティア不動産）	12%以上
		DXの活用、業務プロセス改善、個々の能力向上	時間当たり経常利益額（サンフロンティア不動産 正社員一人当たり）	前年比で増加させる
		従業員の心身の健康促進を目的としたセミナーを開催し、社員一人ひとりが心身ともに健康で、仕事に取り組める環境づくりを進める	産業医等によるセミナーの開催	年 2回以上
		オフィス環境整備	健康経営の推進	

人的資本鼎談

「利他の心」で人を育て、社会に貢献する企業グループへ

管理本部 人事部長・人財育成部長 及川 真樹
常務取締役 常務執行役員 管理本部長 二宮 光広
管理本部 総務部長 横井 久枝

一人ひとりのやりがいと成長が企業価値の向上に繋がっている

採用の軸にあるのは経営理念への共感

―― サンフロンティア不動産は、社是である「利他」を核とした理念経営を実践しています。これは、人事の方針や施策にどのように反映されているのでしょうか。

及川　当社の価値観として、「人生の目的は、一生をかけてどれだけ多くの人に役立たせていただくことができるか」という考え方が根付いています。例えば行動指針には「仲間のために働く」という項目があります。これは、まず身近な仲間の役に立つことが、その先にいるお客様の役に立つことに繋がるという考え方に立っています。

まず第一に、採用段階でこの思いに共感していただける方々を当社に迎えています。そのため、社員には「人のために何かをしたい」「人のために頑張りたい」というモチベーションで仕事に取り組んでいる方が多いのではないでしょうか。

二宮　どれだけ優秀な人であっても、この価値観に共感してもらうことが重要だと考えています。もしかすると、とにかく売上を上げることや、何よりも自社の利益を優先する企業もあるかもしれませんが、当社の原点はそうではありません。当社では、「不動産という仕事を通じて多くの人の役に立ちたい」「社会を良くしたい」という思いを持つ人を採用し、育成していくことを大切にしています。

お客様から「この人なら信頼できる」「自分の大切な資産をこの人になら任せられる」と思っていただけるのは、その人の人間性や懸命に働く姿を認めてもらえるからです。つまり、大切なのはその人の心の在り方だと思っています。

そのため、社員教育に関しても、不動産の知識やスキルに偏るのではなく、まずは理念や考え方、人間としての正しさに力を入れて

います。例えば新入社員研修は、明治維新を成し遂げ、近代日本の礎を築いた多くの偉人が生まれた地であり、アメーバ経営※を提唱し、当社の経営哲学の原点でもある稲盛和夫氏ゆかりの鹿児島を訪れます。「自分の命をどう使うのか」「何のために仕事をするのか」を見つめ直すところから人財育成プログラムをスタートしています。

距離感の近さが社員同士の信頼を育む

―― そうした中で醸成されてきたサンフロンティア不動産ならではの風土とは、どういうものでしょうか。

横井　やはり当社の理念に共感した人が集まっていることもあり、社員同士の距離が近く、仲間を温かく迎え入れる懐の深さがあると感じています。キャリア採用で入社した

管理本部　人事部長・人財育成部長　及川 真樹

常務取締役　常務執行役員　管理本部長　二宮 光広

従業員への調査において、「周囲が自分を受け入れてくれていると感じるか」という設問への回答が業界平均や全国平均よりもずば抜けて高かったのが象徴的です。

実は私自身、一度当社を退職して10年後に再び入社したのですが、10年のブランクを感じたことはありません。このように温かく受け入れてくれるのは、当社らしい風土だなと感じています。

及川　不動産を取り扱うという事業の特性もあり、何より現場、現物、現実を大切にしています。そのため、社員同士のコミュニケーションも、直接顔を合わせて相互理解を深めていく形が中心です。

二宮　距離感が近いというのは当社の強みだと思っています。突き詰めれば、仕事のベースは人間関係にいきつきますから、会社としても意図してお互いの距離を縮めるための取り組みを実施しています。

例えば、チームにおいてお互いを知り合う機会を奨励しており、月に3回まで会社から補助を出して真剣な議論を交わす場である、「コンパ」を行なっています。さらには先ほど申し上げた社員研修旅行もそうですし、全社員の参画をベースとするスポーツ合宿なども行なっています。このような取り組みを継続してきたからこそ、お互いを思いやる、仲間のために働くという風土が醸成されてくるのだと思います。

ただし、お互いの距離が近いということは、一方で近すぎるがゆえの問題が起こるリスクもあるでしょう。だからこそフィロソフィが必要になります。人としての正しさを根幹に置きながら、教育や日々の業務の中で何度も繰り返し伝えていくことが大切だと思います。

早くから責任を担い リーダーとして成長していく

―― 中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）では、「人財基盤の強化」を重点施策の一つに挙げています。具体的にはどのような施策に取り組んでいるのでしょうか。

二宮　ひとつはリーダー人財の育成です。アメーバ経営のもと、アメーバ分裂によって組織を拡大していくにはリーダー人財がどんどん生まれてくることが重要です。そのために、経営理念に基づくリーダー人財の教育・育成に力を入れています。

例えば社内イベントの幹事を任せるなど、若手にも責任者として何らかのプロジェクトを企画・運営する経験を積んでもらうようにしています。参画者全員がスムーズに動けるように、スケジュール管理から導線設計まで、全てを自ら考えてつくり込んでいくのは大変ですが、最後にみんなから「ありがとう」といってもらえる。仲間のために尽くし、それが報われる喜びを味わえる貴重な機会に

管理本部　総務部長　横井 久枝

なっています。

仕事の中でも、挑戦の機会が多くあります。責任のある仕事を任される中で、まずは先輩、OJT指導者として一人のメンバーを正しく導けるかどうかがリーダーになるための最初の登竜門だと思います。メンバーの数

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

が一人、二人と増えていけば、それがチームになり、部になっていきますから。

及川　不動産再生事業では、物件ごとにプロジェクトチームがつくられ、メンバーを集めて動かしていく形をとっています。中には入社1年目でプロジェクトリーダーを任されることもあります。日々の業務を通じて、リーダーとしての振る舞いが求められる機会が多くあるため、自然と意識も高まっていくのではないでしょうか。

二宮　新規事業を立ち上げるのも、当社の場合は「小さくはじめて大きく育てる」ことを大切にしており、まずはやってみよう、という雰囲気があります。その点では、若い人たちが失敗を恐れず挑戦しやすい環境が整っているといえます。

多様な人財が意欲を持って活躍できる組織を目指す

及川　社会全体で生産年齢人口が減少する中で、人財の確保が大きな課題となっています。当社の文化をしっかりと継承していくために、価値観に共感していただける方ということは大前提としつつ、女性やシニア、外国籍の方々など幅広い層に門戸を開いています。

そうした多様な人々が意欲と働きがいを高めて、新しいことに挑戦しながら、自己成長していける環境整備を進めています。

二宮　やはり多様性の尊重と活用を進めていくことが大切だと考えています。キャリア採用については、即戦力ばかりを求めてはいません。それよりも、業界未経験であったとしても価値観を共有できる人であれば、入社後に不動産の知識や当社のやり方を学んでもらえればいいと考えています。また、多くの65歳以上のシニア社員が在籍しており、各分野で活躍しています。外国籍社員については、ホテル事業などでかなり積極的に採用しています。

横井　女性活躍推進も重要な課題であると認識し、具体的施策とKPIを定めて取り組んでいます。現在、女性社員比率は約36%で、女性管理職比率は4月現在では9.2%です。この女性管理職比率を2035年までに15%以上とする目標を掲げています。

女性はライフイベントの影響を受けることが多いですが、当社ではすでに女性が長く働ける環境は整ってきています。女性社員の育児休業取得率は100%ですし、特別な事情がない限り、復職して子育てと仕事を両立されています。今後は、さらにキャリアアップを図っていきたいと思っている社員を、どのように支援していけるかが課題だと思っています。

そこで現在、産休・育休に入る社員との個別面談を通して、会社として何ができるかを検討しています。社員それぞれに事情や希望も異なりますので、例えば早期に復帰したいという社員がいた場合にはどのようなサポートが必要なのかや、約2年間の休業期間中に復職後に向けた能力開発にも取り組みたいという場合には、どのような支援ができるのかなど、あらゆる可能性を検討しています。当社は、設立から26年目の会社ですから、プロパーで入社した従業員は若い世代が多いため、育休復帰後にキャリアを積んでいるモデルケースがまだ少ないのが現状です。そのため、まずは社員の声をよく聞いて、今後の具体的な施策に落とし込んでいくことを予定しています。

もちろん女性活躍支援は進めていくものの、数値目標を達成することが目的ではありません。大切なのは、女性に限らず全社員がより活躍できる職場をつくっていくことです。人事施策として、「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくりを掲げており、それが実現できれば、おのずと女性の管理職も増えていくだろうと考えています。

一人ひとりの挑戦を支援する風土と制度

――「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくりに関しては、どのような取り組みを進めているのでしょうか。

二宮　先ほども少し話が出ましたが、やはり若手のうちから大きな仕事を任せる、やりたいことにチャレンジできる環境を大切にしています。

例えば当社では、定期的で画一的なジョブローテーションは行なっていません。異動については、できる限り本人の意向やキャリアプランを尊重して成長できる機会を提供するようにしています。

一人ひとりのキャリアプランについては目標管理制度の仕組みの中で、定期的に中長期のキャリアプランを確認しており、人事にも自分の希望を伝えられるようにしています。さらに、新規事業を立ち上げる場合は社内公募でメンバーを募集することもあり、チャレンジしたい人は誰でも手を挙げられる仕組みになっています。

及川　総合不動産業として社内でさまざまな事業を手掛けていることは当社の大きな特徴です。同じ不動産業でも、仲介や管理など業態別に会社が分かれているケースも多いのですが、当社は全て社内で手掛けているので、部署を異動すれば、違う業務を経験することができます。その点では、長く在籍しながら、自分の得意分野や適性を活かしてさまざまな方向に自分を成長させていくことができるのではないでしょうか。

―― 健康経営の取り組みも進められていますね。

横井　スポーツ合宿やクラブ活動など、もともと社内で当たり前のように取り組んできたことばかりですが、私たちの取り組みを客観的に説明できるようにすることも大切と考え、健康経営優良法人の認定を取得しました。おかげ様で2024年から2年連続で認定していただきました。

さらに社員がいきいきと活躍できるよう、今後はより一層社員参加型の施策を充実していきたいと考えています。例えば昨年度には、40代、50代を対象に、生活習慣病をテーマにしたランチ懇談会を実施しましたが、このように、世代や属性などを絞ったイベントを開催することで、一人ひとりが、自分事として心身の健康の大切さを感じていただけるような施策を検討しています。

アクセルを踏み込むための最高のブレーキになる

―― 最後に、それぞれのお立場から、今後の方針をお聞かせください。

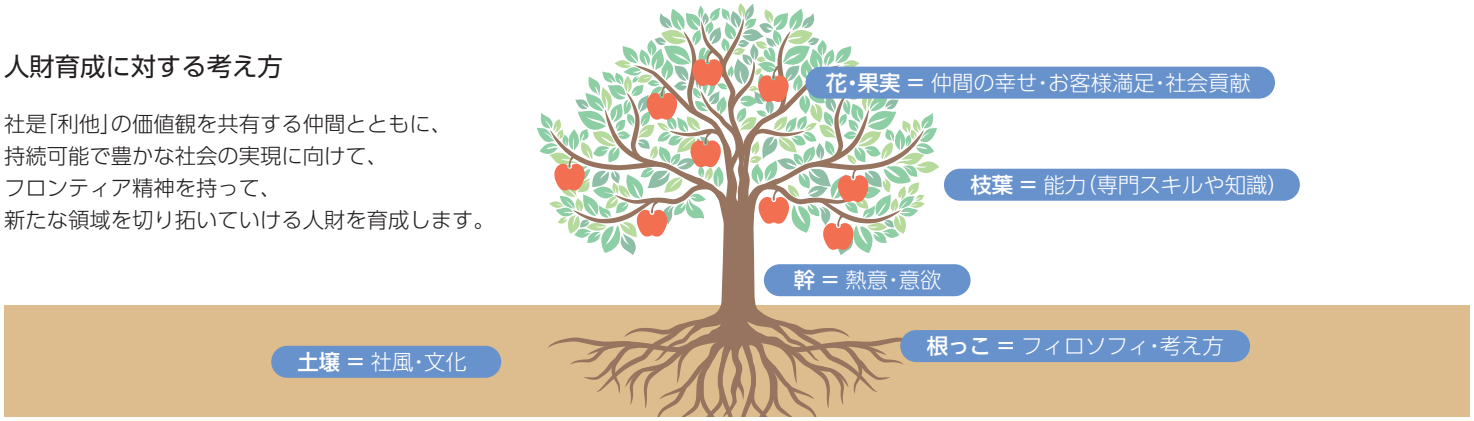
横井　やはり総務部としては、誰もが健やかで自らの能力を発揮していただける環境をつくることが最大の使命だと考えています。特定の層ではなく、年齢・性別・国籍・職種・役職などを問わず、「全ての人」という視点を常に忘れないように意識していきたいと思っています。

及川　事業の成長と拡大を目指すには、多様な人財を数多く採用し、育成していくことが重要です。そのためには、生きがいや働きがいを感じて、成長しようという一人ひとりの意欲を高めていくことが欠かせません。人事としては、そのための環境づくりに力を注ぎ、一人ひとりが輝けるような企業にしていければと考えています。

二宮　管理本部は、ともすると「あれはだめ、これは無理」と社内の動きにブレーキをかけていると思われることもありますが、実は、ブレーキがよく利くからこそ、営業部隊も思い切りアクセルを踏み込むことができ、新しいことにも挑戦することができるのだと思います。私が常に意識しているのは、アクセルを踏み込むための最高のブレーキになることです。皆が前を向いて頑張れるように、まさに「利他」という理念を率先垂範していくのが、私たちの役割だと考えています。

人財育成に対する考え方

社是「利他」の価値観を共有する仲間とともに、
持続可能で豊かな社会の実現に向けて、
フロンティア精神を持って、
新たな領域を切り拓いていける人財を育成します。



多様性の尊重と活用

D&Iに向けた取り組み

当社では性別、年齢を問わず活躍できるフィールドが平等に与えられており、D&Iへの取り組みの一環として、2035年度に女性管理職比率を15%以上とすることをKPIとして掲げております。2025年4月1日時点の女性管理職の割合は9.2%でしたが、次期管理職候補である課長代理・係長・副店長の役職に占める女性社員の割合は41.2%と女性社員比率の36.1%よりも高いことから、今後は女性管理職比率が高まっていくことが想定されます。今後も、女性に限定せず多様な視点を取り入れて、全社員が活躍できる組織づくりを行ない、結果として女性管理職比率の向上に取り組んでまいります。また、女性役員は2022年度から社外取締役として１名選任しております。将来的には社内からの女性取締役輩出も目指してまいります。

従業員が能力を発揮できる環境整備に向けた取り組み

2024年度の女性社員の育児休業取得率は100%、男性社員の育児休業取得者も2024年度は3名、男性社員の育児休業取得率は21.4%と、過去最多となりました。当社では、仕事と育児の両立支援として、小学生以下の子どもの育児のために短時間勤務を選択できる短時間勤務制度を導入しております。現在29名の従業員が利用しており、本制度を導入したことにより、育児休業からの復職率、女性社員の定着率が向上し、平均勤続年数も伸びております。産休からの復職前のサポート体制の整備、キャリア形成へのサポートなどを行ない、多様な社員が成長し、活躍する組織づくりを行なってまいります。

女性社員比率・女性管理職比率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	**2024年度**
従業員数 人	395	386	398	417	**435**
女性従業員数 人	140	145	144	150	**157**
女性管理職比率 %	6.8	8.5	8.8	10.3	**9.2**

役職者男女比率

役職	副店長	店長	係長	課長代理	課長	室長	次長	副部長	部長	副本部長	**合計**
男性	5	9	35	24	24	2	22	8	21	3	**153**
女性	5	0	27	13	7	0	0	0	2	0	**54**

※2025年3月31日時点（女性管理職比率は2025年4月1日時点）のデータにて作成/サンフロンティア不動産単体

多様な人財の活躍

障がい者活躍推進

当社の2024年度の障がい者雇用率は2.52%となり法定雇用率を満たしております。平均勤続年数が9年1ヶ月と長く、管理部門、営業部署とそれぞれの部署でご活躍いただいております。

シニア人財

当社は定年退職後も就業を希望する従業員に対して、再雇用制度による雇用延長を実施しおてります。現在65歳以上の社員は13名となり、シニア世代の豊富な経験や知識を発揮し、事業発展に貢献していただいております。

外国人従業員の活躍促進

サンフロンティアグループの国内社員に占める外国籍社員の割合は9.4%（前年7.3%）となっております。特にホテル事業においては技能実習生の受け入れも行なっており、多彩な人財に最前線にてご活躍いただいております。

採用・人財確保

当社グループでは、経営理念の実現に向けて「利他の心」と「フロンティア精神」を併せ持ち、好奇心が旺盛で自律的且つ多様性のある人財を求めています。人としての正しさをベースに強い個の集団としての人財採用に繋げるべく、新卒採用だけでなく、キャリア採用にも積極的に取り組んでいます。採用プロセスにおいては、社内見学の機会を提供し、実際に働く社員との交流を通じて、会社の文化や価値観を理解してもらいます。また、複数回の面接を通して、候補者の人柄や適性を多角的に評価します。これらの具体的な手法を通じて、多様性を尊重し、個々の特性を活かした採用活動を実現しています。

採用（新卒・キャリア）推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	**2024年度**
新卒採用 人	27	10	12	17	**23**
キャリア採用 人	12	37	32	49	**45**

人財育成方針・社内環境整備方針に関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/company/bring_comp/

「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり

人財育成プログラムとキャリア開発

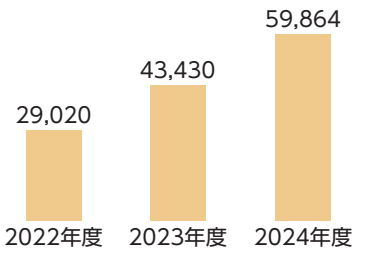
当社の人財育成プログラムは、フィロソフィの浸透を基盤とし、社員が常に学び続ける姿勢を支援しています。社員が自主的に学び続ける理由は、お客様や社会に役立ちたいという強い思いがあるからです。その思いが社風文化として根付き、切磋琢磨する風土をつくります。このような好循環を通じて、社員はより一層お客様や社会に貢献できる人財へと成長していきます。

その実現のために、当社では社員一人ひとりのキャリアステップに応じた成長を促進する研修体系を設計しています。新入社員には基礎的な知識とスキルを提供し、中堅社員にはリーダーシップや専門性の向上を図る研修を行ないます。管理職には戦略的思考や組織運営のスキルを磨くプログラムを提供するなど、自らのキャリアを築き上げるためのサポートを全社員へ提供しています。同時に、社員の自己研鑽の機会を積極的に支援し、自らの成長を促進する環境を整えています。これにより、常に新しい知識とスキルを習得し、お客様や社会に役立ち続ける人財を育成しています。

人財育成と投資額

近年、人財育成への投資額は大幅に増加しています。コロナ禍が明け、宿泊研修や全社員向けのフィロソフィ研修を実施するなど、研修活動が活発に行なえるようになりました。また、DX研修やリーダーシップ研修など、今後重要となるスキルや知識を包括的にカバーする研修も稼働し、コンテンツの拡充に取り組んだことも要因の一つです。

研修総費用 (単位：千円)



DX活用、業務プロセス改善、個々の能力向上に向けた取り組み

DX導入により業務効率と生産性を高めています。AIやデータ分析、クラウド活用で情報共有を迅速化し、フィードバックを基に業務フローを見直し、自動化やプロジェクト管理ツールで進捗を効率化。社員は付加価値の高い業務に集中できます。さらにDX研修や理念哲学（フィロソフィ）研修、リーダーシップ研修などを定期実施し、自己研鑽制度も整備。常に新しい知識とスキルを習得できる環境を提供しています。これにより効率化やコスト削減に加え、社員の成長と企業の競争力強化を実現しています。

理念哲学(フィロソフィ)研修

当社では、志や目的の確立なくして社会に有益な人財は育たないという考えのもと、何のために生きるのか・なぜ仕事をするのか、生きる目的や意義を入社時から段階を追って明確にする研修を行なっています。

2024年度実績	社長研修：キャリア新入社員向け	1回/年
	新卒新入社員向け	1回/年

新入社員研修

ビジネスパーソンとしての基本は、「義と礼」であるといえます。電話対応やビジネスルールなどのマナーを身に着けることは当然として、人として成長し、魅力ある人財になることを目指します。自分の力で社会に貢献できるようになるために、ビジネスパーソンとしての基本スキルに加えて、人として、ビジネスマンとしての心構えも学びます。

ビジネス基礎研修

月に1回、金融・不動産を中心に、海外および国内の各種経済指標を読み解きながら、世界経済の動向や国内の市況等について学ぶビジネスモデル基礎研修を実施しています。また、変動著しい経済動向に関心をもって日々仕事に従事するよう、毎週「日経（日本経済新聞）テスト」を実施しています。

2024年度実績	累積　4,750名/12回

不動産実務研修

不動産スキル・専門知識を高めるために、階層別実務研修を実施しています。社内外の講師による実務スキルレベルに合わせた研修は、各社員の視野と業務範囲を広げ、現場での気づきや活動に活かせる実学となります。

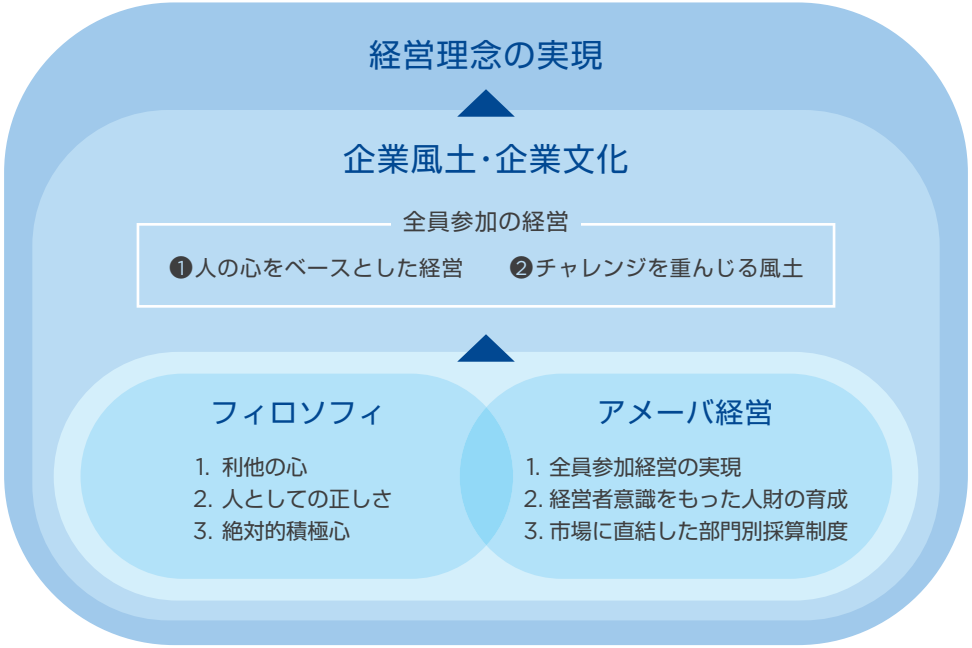
社内認定制度

当社では、社員のスキル向上とキャリア成長を支援するために資格ポイント制度を導入しています。推奨資格を取得するとポイントが加算され、10ポイントごとに資格手当が支給されます。これにより、社員は資格取得を通じてキャリアアップの機会とインセンティブを得ることができます。この制度は、社員の自己成長とモチベーションの向上、企業全体の競争力強化に寄与しています。

自律型人財を育む企業文化

フィロソフィ経営とアメーバ経営※の実践による人財育成

社是である「利他」を基盤とするサンフロンティア・フィロソフィのもと、社員一人ひとりが心を磨き、人としての成長を重視しています。そのフィロソフィと両輪として導入しているアメーバ経営では、小集団ごとに採算責任と自主性を持たせることで、経営者意識や判断力、責任感を育みます。人の心をベースとした経営とチャレンジを重んじる風土を大切に、社員が主体的に経営に参画する全員参加の経営を通して、多様な人財が互いに切磋琢磨しながら成長を遂げています。このような考えを根幹に据え、変化の激しい時代においても利他の精神を持って社会に貢献できる自律型人財を育成しています。



社員の声

リーシングマネジメント
事業部第一部 次長

石田 智宏

皆で成長できる組織を作っていきたい

個人としては、売買や管理、資産運用についての知識や経験を身に着け、不動産のプロとしてオーナー様のお役に立てる存在になりたいと考えています。

メンバーに対しては、仕事を通してやりがいや楽しさを実感してもらい、とにかく仕事を好きになって大きく成長してもらいたいですね。新人は分からないことばかりで、失敗することも多いと思います。それでもめげずにチャレンジする人を、私は全力で応援します。楽しみながら皆で成長できる組織を作っていきたいと思っています。

プロパティマネジメント
事業部第二部 主任

中村 紗織

皆様のお役に立てるよう、成長したい

必要とされる人になることが今の一番の目標です。抽象的ですが、「この人に任せたい」と思われる存在に少しでも早くなるために、常に成長していきたいです。

入社前は、自分がこんなに成長したいと思うなんて想像していませんでした。今、私と関わってくださっているオーナー様、テナント様のお役にもっと立ちたいですし、いつも助けてくださる協力業者の皆様や先輩方のために、今度は私が役に立ちたいと思っています。

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

健康経営

当社は「利他」を社是とし、「人の喜びが自分の喜び」という価値観を共有する集団として、お客様のお役に立たせていただくことで、豊かな社会の実現に貢献し、企業としても成長・発展できると考えております。そのためには、健康経営を通じて「従業員の心身の健康」「働きがいのある職場環境」を目指します。健康経営の目標や取り組みは「健康経営戦略マップ」にまとめ、全社で取り組んでおります。

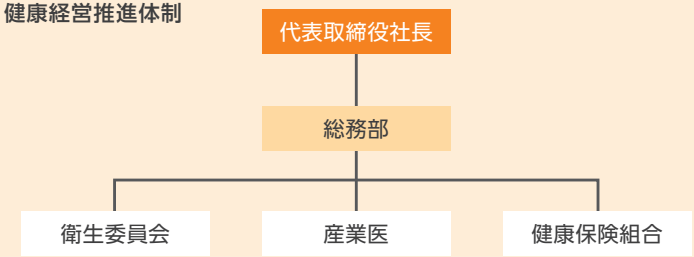
健康経営宣言

サンフロンティア不動産は
全従業員を守り、物心両面の幸福を目指し、
従業員の健康の維持・向上に取り組みます。

健康経営で解決したい経営課題

- 従業員の心身の健康維持ならびに増進
- 従業員が心身の健康を保つことで、今以上に働きがいを感じ、生産性を向上させる

健康経営推進体制



健康経営に関する取り組み

創業以来行なっている全社でのスポーツ合宿やゴルフコンペといった社員参加型イベントの継続実施と、昇降デスクや集中作業ブースの設置といったハード面での充実を図ってまいりました。また、執務室内のサイネージやイントラネットを活用して、従業員に向けた健康に関する情報発信を積極的に実施しております。今後も社員の心身健康の維持・増進のための取り組みを推進してまいります。

健康課題改善に関する取り組み実績と目標

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(目標)
定期健康診断受診率	%	98.9	99.1	99.7	98.0	100.0
有給休暇取得率	%	66.5	64.2	68.4	66.8	–
有給休暇取得日数	日	10.2	10.3	11.6	10.7	–
ストレスチェック受検率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
高ストレス者率	%	11.5	9.3	9.6	9.3	10%未満

「健康経営優良法人」と「東京都スポーツ推進企業」に、2年連続で認定

当社は、経済産業省と日本健康会議が進める健康経営優良法人認定制度において「健康経営優良法人(大規模法人部門)」と、東京都が認定する「東京都スポーツ推進企業」に、2年連続で認定されています。

健康増進への取り組み

スポーツ合宿

当社の象徴的な社内行事ともいえるスポーツ合宿(全社運動会)を、毎年開催しています。当日は約400名の社員が参画し、サッカー、バスケットボール、リレー、綱引き等の競技を行ないます。その後の表彰式では、互いの頑張りを称え合い、心身ともに充実した一日をともに過ごしています。

健康経営セミナー

従業員の心身の健康促進を目的とした健康経営セミナーを継続的に開催しています。2024年度は、元ショートトラックスピードスケート日本代表の勅使河原郁恵さんを講師にお迎えし、「学び続けるマインドセット&座ってピラティス・正しい歩き方セミナー」を開催しました。

健康経営に関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/company/health_management_declaration/

DX推進の取り組み

全社のDXを推進し、多彩な価値を創造していきます

DXの推進は、当社の重要課題の一つである「人財育成」や事業の生産性向上に欠かせません。
今回はDX事業部の主要メンバーに、直近の活動事例や、社員とお客様に価値をもたらす取り組み、さらには今後の展望などを話してもらいました。

DX事業部 課長　白井 一真

DX事業部 課長代理　野口 祐樹

デジタルの力を活かし、企業の成長と人財育成を促進させていく

野口　当社グループでは、2021年にデジタル技術を通して各事業の成長を促すために「デジタル化推進室」を新設しました。翌2022年には、業務をスピードアップし、専門性を高めると同時に、新しいビジネスモデルも創出するため「DX事業部」と名称を改め、DXの対象範囲を拡大し、大規模なプロジェクトにも取り組んでいます。

白井　当社グループにおいて、DXは各事業の発展に貢献しているほか、人財育成でも積極的に活用されています。サステナビリティ経営における重要課題の一つとして「人財育成」を掲げており、働きがい、創造性、成長機会のある職場づくりを目指す中、DXを通して社員の業務プロセスの改善に努めています。

社内の情報共有と顧客満足度の向上に直結するデータベースを構築中

野口　DX事業部は、全社に関わる事業のDX化をミッションとしています。これまでもさまざまな取り組みを行なってきましたが、直近での大きなプロジェクトはグループ会社も含めて多種多様な情報に誰もがアクセスできるデータベースの構築です。

白井　現在、物件やお取引先、お客様情報の全社統合データベースを構築中で、来期の稼働を目指しています。同時にデータベースを営業活動で活用するための顧客管理システム（CRM）も導入しました。以前は、お客様と「誰が、いつ、どこで、何を」話したかといった大切な情報を、スムーズに共有する仕組みがなかったものの、当社では「仲間のために働く」という行動指針がしっかりと浸透しており、密なコミュニケーションで情報共有していたため、これまではそれほど大きな課題だと捉えていませんでした。

野口　当社グループが規模を拡大し社員数も増加する中で、これまで密なコミュニケーションによって共有していた情報を一元化し、グループ全体の知見として活かす仕組みが必要になってきました。データベースの構築により適切な営業活動が可能になり、一層付加価値の高いサービスをご提供できるようになります。

白井　業績向上の面から考えても、今期からスタートした2028年3月期を最終年度とする中期経営計画で目標としている売上

高1,350億円を達成するためには、現状の営業手法をレベルアップさせていく必要があると感じています。そのため当社のデータベースと顧客管理システムを連携させることで営業スタイルを進化させていこうと判

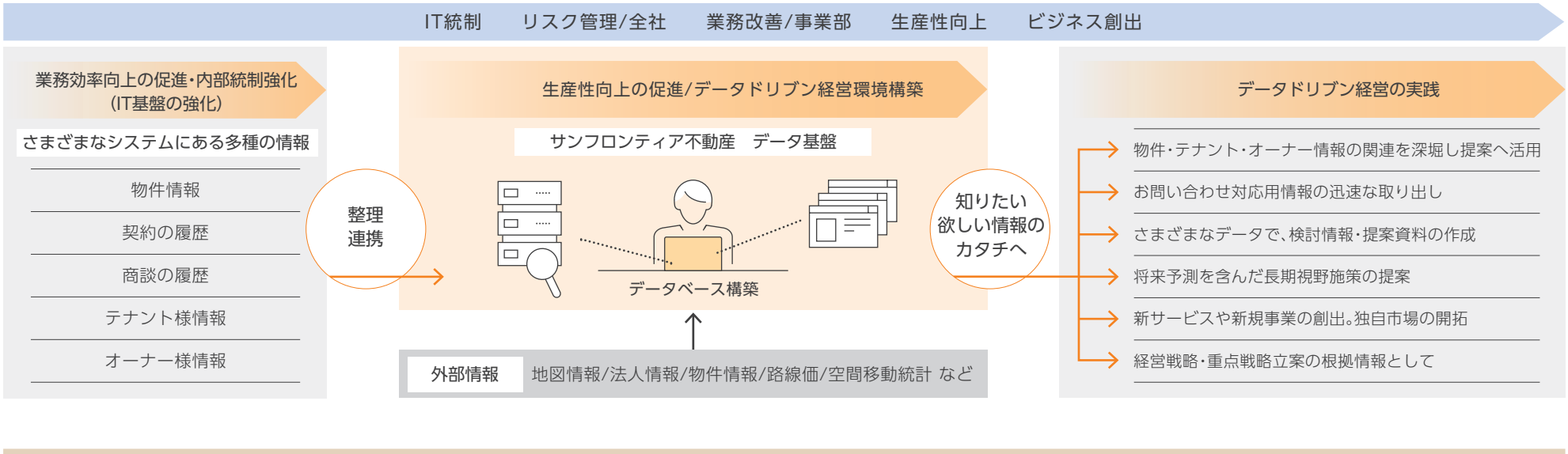
断しました。またこの連携によって、社員のコミュニケーションをより密にすることも可能だと考えています。チームで動く際に、リーダーはメンバーの状況を把握しやすくなりますし、適切なタイミングでアドバイスすることもできます。一方、メンバーにもリーダーにさまざまな報告をすることが容易になるといったメリットがあります。こうした情報共有の活性化は、人財育成の一助にもなると考えています。

野口　データベースの構築は、顧客満足度の向上にも繋がると感じています。例えば、社員の異動や退職が発生した場合、お客様の情報を新しい担当者に引き継ぐ必要があります。それを正確に行なうことができれば、担当者が替わったことによってお客様に余計な不安を与えてしまうことはありません。その点からも、情報のデータベース化は非常に重要だと思っています。

契約手続きの効率を大幅に改善する、電子契約システムの導入

白井　情報のデータベース化を推進していくことと並行し、不動産業界に特化した電子契約システムも導入しました。現在、リーシングマネジメント事業部のおよそ半数の支店で活用しています。電子契約システムを導入することとなったきっかけは、海外にお住まいのお客様とご契約の機会をいただいたこと

でした。従来どおりの手順で書類を準備して郵送するとなると時間がかかりすぎてしまうことから、電子契約という手法を新たに取り入れました。電子契約では、製本と郵送が不要となり、大幅な時間短縮に繋がるとともに、お

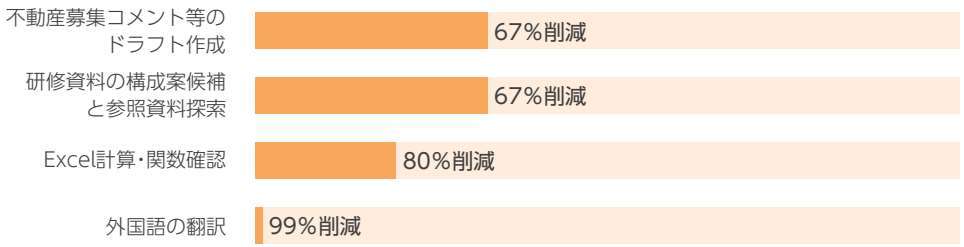


客様のご負担も軽減できます。例えば、ある契約ではトータル50分の時間短縮を実現でき、大きな効果が得られました。またお客様も、実印・印鑑証明書が不要、書類の保管も必要なく、売買契約の場合なら印紙代もいらないなど、さまざまなご負担を軽減することができます。もちろん、利便性だけに着目して紙での書類作成をやめることはしません。これまで同様にお客様のニーズに合わせて柔軟に対応してまいります。電子契約については、事業用不動産の市場ではまだ浸透していないものの不動産の仲介会社の皆様からは便利だというお声も多く寄せていただいているので、当社がパイオニアとなって取り組んでいきたいと思っています。

生成AIを搭載したシステムを活用して、業務時間の短縮を実現

野口 電子契約システムに加えて、生成AIを搭載したAIアシスタントサービスを導入することで、さまざまな作業のスピードが上がりました。例えば、ニューヨーク不動産事業課では、事業パートナーから届く文書は当然ですが英文です。今までは英語が堪能なメンバーが翻訳していたのですが、生成AIを活用することで従来費やしていた時間を約99％削減できました。また各部署でのあらゆる調査においても、生成AIは目を見張る能力を発揮します。不動産業界で働く私たちは、お客様からさまざまな知見を求められます。例えば、その一つに税務関係の知識があるのですが、より専門的なことをご相談されたときは、税務に精通している仲間、さらには税務署や法務局に問い合わせる必要があり膨大な時間を要しました。しかし生成AIを活用すれば数時間で調査することが可能となり、お客様のニーズに対してより迅速にお応えすることができます。こうしたレスポンスの速さの向上は、私たちの事業に大きな価値をもたらします。なぜなら作業の時間が削減されることで、お客様と接する時間を増やせるからです。一方で生成AIは誤った情報を発することもあるので、注意が必要です。多くのお客様と直接お会いして、お困りごとを一つずつ解決していくことは、当社の社是である「利他」の実践として重要視しています。

Copilot（生成AI）活用アンケート



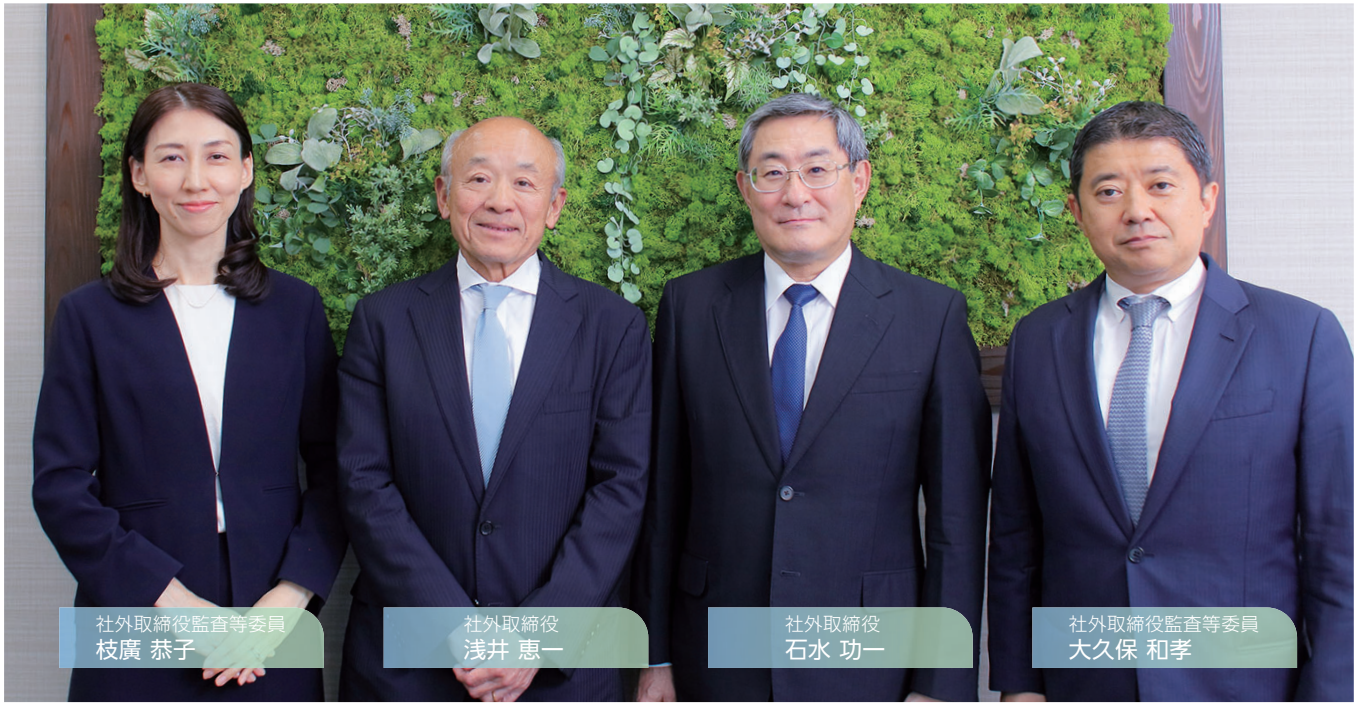
年に数回実施している、デジタル人財育成研修の様子

DXを推進し、社員のスキルアップとデータを活用した営業活動を目指す

野口 当社はこれまで、人と人との繋がりで成長してきました。今後はDXを推進し、その繋がりを仕組み化していくことでさらなる成長を目指していきたいと思っています。その一環としてトップセールスを誇る社員の考え方や行動特性などを可視化して、他の社員と共有することが考えられます。実現すれば、きっと営業を担当する全ての社員のスキルを底上げできるでしょう。さまざまなデータを分析、活用し、いつでも、いつまでもお客様に役立たせていただける企業へと進化させていきます。

白井 私と野口の使命は、社員の皆とDXの活用についてよく話し合い、現場の目線に立ったDX環境を整えていくことです。社員により深くDXへの興味や関心を持ってもらうため、ITリテラシーの向上を目的に、ワークショップとeラーニングを組み合わせた研修を継続して実施しています。DXの考え方を学び、実際に生成AIサービスにふれてもらうことでDXの浸透を図っていきます。こうした地道な取り組みが、デジタル人財の育成に繋がると信じています。

社外取締役座談会



監督機能を発揮して成長を支え企業価値向上に貢献していきます

企業価値の持続的向上に向けたコーポレート・ガバナンス強化の取り組みとして、当社では4名の独立社外取締役を選任しさまざまな助言を頂戴しております。今回は4名全員にお集まりいただき、当社の強みや未来に向けての課題について忌憚なくお話しいただきました。

圧倒的な強みとなっているフィロソフィが醸成する一体感

浅井　当社の強みは三つあると考えています。第一の強みは、リプランニング事業における高付加価値のビジネスモデルです。これを支えているのは、社員の土地勘、テナント動向の把握力、内装のデザイン力です。二つ目はフィロソフィ経営とアメーバ経営※という経営モデル、最後は事業内容に直結する形で設定された、サステナビリティの重要課題（マテリアリティ）です。当社も含め、日本の企業が直面している社会課題が網羅されており、明確なKPIによってサステナビリティ実現への取り組みを支えています。

一方で弱みとなりうるのは、金利の上昇リスク、サプライチェーンの脆弱性、自然災害に対する危機管理対応の三つです。金利上昇は調達コストの増加に繋がりますし、資材や労働力の供給不足にも対処が必要です。当社の資産は地方にも分散しているため、一部の地域に依存するリスクは低くおさえられています。ただし、いつ発生してもおかしくない自然災害に対しては、引き続き備えが必要です。また今後の成長への課題としては、ROEやROICなど経営指標の維持・向上、そして人財育成・組織力強化を挙げておきます。人財育成とは、具体的には多様性を活か

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

す職場づくり、組織力強化とはDX活用による業務プロセス改善です。

石水 やはり「利他」を社是とするフィロソフィ経営は、当社の企業文化の中核だと思います。人類の発展に対する貢献をはっきり打ち出しており、目に見えないところで大きな強みとなっています。

急成長を遂げた「創業から25年」という歳月を、私は「短い期間」であると捉えています。しかし同時にそれは、従業員の年齢層が低いことを意味します。これまでの25年間は、若さがエネルギーを生み出す源泉となってきました。これから世代交代も進み社員数も増えていく中、年10%以上の成長を継続していくためには、新しいリーダーたちが指導力をいかに発揮できるかが大きな課題となります。

枝廣 私は当社の社外取締役に就任してまだ1年程度ですが、経営会議等の社内会議に参加するたびに、フィロソフィが社内へ浸透していることを実感します。何らかの判断を下さなければならない場合には、必ず利他の精神に立ち返ることが徹底されています。今後、事業の拡大に伴う社員数の増加や多様性の進展によって、石水さんのおっしゃる「目に見えない部分」が弱みになる可能性も否定できません。現在当たり前のように実践されている「部門を越えた人と人との連携」が難しくなる可能性が出てくるからです。DX化を推進してデータ収集や事業部間連携を効率化し、「人同士の結びつき」の強みも活かしながら、デジタルを活用していく必要があると思います。

具体的な事業に関していえば、「今あるものを大切にする」ことをコンセプトとするリプランニング事業は、社会的価値が非常に高い事業ですし、ホテル・観光事業においては、今後の成長が期待できる事業分野です。これらの事業を有することも当社の強みのひとつですから、資材の高騰や人財不足などにも対応できるよう、長期的視点に立って事業計画を策定していきたいところです。

大久保 皆様もフィロソフィに言及されたように、「お客様のお困りごと解決」をキーワードとしてワンチームで物事にあたるところが、当社の一番の強みです。これまでさまざまな企業を見てきましたが、理念の浸透にこれほどまで時間を割き、徹底した事業部間連携を実現している企業はそれほど多くないと思います。こうした強固な基盤があったからこそ、着実に業績を伸ばし、25年間で1,000億円の売上高を達成することができたのでしょう。

しかし次のステージを見据えるならば、発想を大きく転換する必要があると考えます。強固な基盤がかえって足かせとなってしまうことになるのか、あるいはさらなる拡大の基盤として機能させられるのか、ここが今後の大きな課題です。特に海外を含めた新規分野に挑戦していくにあたっては、ワンチームであることの強みに多様性の価値をうまく取り入れていく必要があります。

長期ビジョン2035実現のために「変えてはならないもの」と「変えなくてはならないもの」

大久保 2035年に売上高3,000億円の達成を目指すことを考えると、年間の採用人数は100人を超える規模になることが想像できます。やはりこの時に、Z世代をはじめさまざまな価値観を持った社員をいかに受け入れ、多様性を活かしながら企業文化に融合させていくかが大きな課題となるはずです。

私は、人財面における最大のポイントはスキルではなくフィロソフィにあると捉えています。「10年後に売上高3,000億円」への成長を目指すためには、フィロソフィのような「変えてはならないもの」と「変えなくてはならないもの」をどのように判断す

社外取締役 石水（いしみず） 功一（こういち）

清水建設株式会社に入社後、建築事業を中心に多くのプロジェクトを担当。東京支店工事長や新本社建設所長などの要職を歴任し、2021年専務執行役員 夢洲プロジェクト室長、2023年常任顧問。2024年3月清水建設退社後、同年6月より当社社外取締役。

社外取締役 浅井（あさい） 恵一（けいいち）

三菱商事株式会社に入社後、エネルギー事業を中心に海外駐在と多くの役職を歴任。その後、株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長を経て、2014年にKHネオケム株式会社 代表取締役社長に就任。2019年に同社退社後、2022年6月より当社社外取締役。

社外取締役監査等委員　枝廣（えだひろ） 恭子（ゆきこ）

2009年に弁護士登録。巻之内・上石法律事務所（現 巻之内法律事務所）を経て、2016年に銀座ブロード法律事務所に参加後、2020年に虎ノ門第一法律事務所を開設。専門分野は、中小企業法務、家事事件など多岐にわたり著書多数。2024年より当社社外取締役監査等委員。

るかが重要です。

石水　「変えなくてはならないもの」の判断がいちばん難しいと、私も思います。組織規模が大きくなってくれば、必然的に仕事の相手先も変わってきます。極端な例ですが、今後はより大きな企業のトップ層とお付き合いする場面も出てくるでしょう。担当者レベルのやりとりとは内容が大きく変わりますから、そうした場面に対応するためには「アメーバ経営※」における一つひとつのアメーバの細胞が生まれ変わるくらいの変化が必要です。当社が成長していく過程において、構成員の意識や業務のあり方など、変化がアメーバ内部から起こってくるような環境整備が求められてくると考えます。

浅井　アメーバが変わるためには、「会社としてどのような人財が必要なのか」を明確にし、その獲得のために投資していく必要があります。人財への投資は、事業への投資とならび長期ビジョン実現のために最も重要なものと考えます。例えばリスキリングのための支援体制の整備、外国人採用や女性活躍推進、社内公募制度をはじめとする社内制度の構築などには一定のコストをかける必要があるでしょう。またDXを推進することで個々のスキルを可視化して整理し、データに基づいた効率的な経営を実施するべきだと思います。

大久保　個人のリスキリングも大切ですが、私自身は、組織としてどのような仲間を増やしていくのかを重視しており、DXの取り組みに関しても「どのように企業文化と融合させていくか」が最重要課題だと考えています。人間社会である以上、ビジネスも究極的には「人と人との営みである」ということができます。築き上げてきた人脈と経験に裏打ちされた、当社の不動産仕入れ力やお客様とのやりとりをデータ化し、業務に活用できればさらに当社の強みを発揮できるでしょう。これは他社に先んじて取り組むべき課題だと思います。

浅井　もうひとつ注力すべきは、事業の多角化です。現在はリプランニング事業が中核ですが、ここから、いかにバランスの取れたポートフォリオへとスピーディに転換できるのか、長期ビジョン実現の成否はここにかかっているといっても過言ではありません。取り組むべき具体的な課題としては、不動産再生事業の進化と同時に収益源の分散化などによる収益構造の安定化が挙げられると思います。また、サステナビリティ経営の進化も必要だと考えています。

石水　私も、当社は事業をより進化させていく段階に入っていると感じています。ここ最近の経営会議に出席した際に、特にそのような変化を感じました。毎月のマスタープラン（予算）の達成にとどまらない、さらなる成長が必要な段階へと差しかかっていると思いますが、すでに、経営会議でも比較的突っ込んだ議論がなされるようになりましたね。

浅井　取締役会の実効性に対する評価のアンケート結果も取締役会で報告されましたが、実効性はおおむね確保されているという評価だったと思います。執行側に対して今後期待することは、やはり説明責任を果たすことによる透明性・公正性の確保、コンプライアンス意識の徹底などですね。

枝廣　取締役会の実効性を高めようと努力している、執行側の積極的な姿勢はよく伝わってきます。この変革期の中で、当社に合った体制を模索している最中であるという印象を持ちました。

事業多角化を目指す一手段としてのM&A実施についての検討

枝廣　企業規模の拡大や売上伸長を求めるための一手段として、M&Aは目的達成への近道ともいえるかもしれません。しかし先ほどから言及されている通り、当社には創業

社外取締役監査等委員　大久保（おおくぼ） 和孝（かずたか）

公認会計士・公認不正検査士であり、企業コンプライアンスやCSR分野の専門家。2016年EY新日本有限責任監査法人経営専務理事に就任。2019年に同法人退社後、株式会社大久保アソシエイツを設立。2019年6月当社社外取締役、2024年6月より社外取締役監査等委員。

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

以来大切にしてきた企業文化があり、それは相手先の企業も同様です。自分たちの企業文化に誇りを持つもの同士が協力して良い結果を得ることは、M&Aについての明確な意図や理念なしには不可能でしょう。

浅井 M&Aを実行した後の、経営や文化の融合のプロセスが大切ですね。M&Aを成功に導くことはそう簡単ではなく、事前のデューデリジェンスと事後の体制整備をきちんとしなければ、M&Aをしたからというだけでは、スピード感のある成長は望めないでしょう。

石水 自分たちが強化したい分野に強く、企業文化にも類似点があり、営業手法も近くて事業規模も自社にとって最適な企業、というふうにターゲットを絞り込んではじめて、M&Aの可能性が出てきます。例えば当社のマテリアリティにも地域創生が盛り込まれていますが、不動産が地域性と不可分である以上、デューデリジェンスの観点からも「どこの地域をどう選ぶか」は明確にしておく必要があります。

数字だけを追いかけるのではない事業を通じた真の環境保護とは

石水 国土交通省は、2028年から「建築物の計画から解体までの全ての工程におけるCO_2の総排出量の算定（建築物LCA）」を求める方針です。当社はリプランニング事業において「壊すのではなく再生して付加価値をつける」ことをテーマにしていますから、リプランニング事業の拡大そのものが環境対応に繋がります。また経営指標の中にも環境対応項目を組み込んでおけば、本書のようなIR資料におけるステークホルダーへの訴求力も上がるはずです。

浅井 数年前に、同様の議論が自動車業界でも起こっていました。環境保護という切り口は、一つのビジネスチャンスになりうるものです。ただ「保護」に取り組むだけでなく、例えばホテル・観光事業において使われる設備を省エネ対応のものにするなど、サステナビリティのための取り組みのひとつとしても位置づけるべきでしょう。

大久保 佐渡島のホテル・観光事業の例は、地域創生への貢献という観点から評価するだけでなく、再生事業の強みを発揮した成功モデルと位置付けるべきだと思います。「古くなった建物を壊すのではなく、再生する」という当社のビジネスモデル自体が、環境問題の解決に貢献しているともいえます。

枝廣 世界的にも国内的にも、環境問題対応においてはとかく数値的な結果が求められがちです。もちろん企業として社会的責任を果たすことは重要ですが、長期的な視点に立って、当社の戦略上、環境問題がどのように位置付けられるのか、自分たちのビジネスにとってどのような重要性があるのかを理解し、納得したうえで取り組む必要があると思います。

社外取締役各々の専門性を活かした当社の企業価値向上への貢献

石水 建物は高付加価値化や大規模化が進むほどに、取り扱うのに細心の注意を要する商品へと変化していくものです。当社が今後新しい商品を取り扱い、これまでと異なるお客様と向き合っていくためには、基礎となる知識面の準備をしていかなければなりません。私自身は建設業に長年携わってきた立場から、取締役会の場に限らず、そうした面においても貢献できればと考えています。

枝廣 当社は顧問弁護士と密に付き合い、法的な確認を取る文化が確立できていると感じます。もちろん私も、取締役会に上がってきた議題には、まず法的に正しいかどうかの確認を行ないます。ただしリスクだけチェックするのではなく、法的な裏付けをもって「社会から求められる正しさ」をも満たせるよう、心がけています。

また唯一の女性社外取締役という立場から見れば、当社の女性管理職割合が依然として高くないのは残念です。東証が提示しているような数値基準は絶対的なものではありませんが、その達成を目指す取り組みは、必ず当社に良い影響をもたらします。投資家や就職希望者の立場で見た時に、男女が隔たりなく活躍している企業の方が魅力的に映ることは間違いありません。

浅井 複雑に変化する外部環境の中で、当社が説明責任を果たして経営の透明性を確保し、健全に成長できるよう促すこと、これが社外取締役としての私の使命だと考えています。外部環境の変化とは、社会の価値観の変化です。特に外部環境の変化が激しい現在の状況においては、ステークホルダーの一人としての客観的な目を持って貢献していきたいと思います。

これからの当社には、まずは都市再生においてリーダーシップをとってほしいです。地域創生においては観光産業を盛り立ててもらいたいと思います。そのほか社会課題への対応やグローバル展開にも期待しています。

大久保 私はこれまで、社外取締役として多くの企業に関わってきました。その経験を活かし、新たなステージへと移行しようとしている当社の挑戦を後方から支える役割を果たしていきたいです。大まかな傾向として、執行側は比較的短い時間軸で物事を判断する場合が多いですが、監督側としては長期的時間軸から、既存の業務の枠を越えた思想・発想で経営に貢献していけたらと思います。当社が築き上げていく未来に、今後も期待しています。

マネジメント体制（2025年9月30日現在）

ほりぐち　ともあき
堀口　智顕
代表取締役会長

所有する当社の株式数　2,478,396株

創業者として当社の成長を牽引するとともに、強い求心力と企業経営に関する豊富な経験を有し、人財育成とさらなる経営基盤の強化に取り組んでおります。

重要な兼職の状況
サンフロンティアホテルマネジメント（株）
代表取締役
サンフロンティア佐渡（株）　代表取締役

さいとう　せいいち
齋藤　清一
代表取締役社長

所有する当社の株式数　81,829株

2020年に社長業を受け継ぎ、経営理念の実現と、会社のさらなる成長・発展に向け、次世代の成長の足場となる経営基盤の強化に取り組んでおります。

重要な兼職の状況
Sun Frontier NY Co., Ltd. CEO
SFエンジニアリング（株）　代表取締役

なかむら　いずみ
中村　泉
取締役副社長

所有する当社の株式数　60,781株

受託資産運用本部長として不動産サービス事業を牽引するとともに、社長を補佐し経営理念の実現と企業価値の増大を図るべく尽力しております。

重要な兼職の状況
SFビルサポート（株）　代表取締役
SFビルメンテナンス（株）　代表取締役

にのみや　みつひろ
二宮　光広
常務取締役

所有する当社の株式数　36,133株

管理本部長として、経営課題の解決を図るとともに、当社の根幹である経営理念の浸透・定着等による人財育成・社内風土づくりに尽力しております。

重要な兼職の状況
無し

かわにし　けんたろう
川西　健太郎
取締役

所有する当社の株式数　3,050株

受託資産運用本部副本部長、プロパティマネジメント事業、不動産ソリューション事業の責任者を歴任し、不動産事業の現場に精通しております。

重要な兼職の状況
無し

あさい　けいいち
浅井　恵一
社外取締役

所有する当社の株式数　0株

総合商社におけるエネルギー部門での国際ビジネスの経験ならびに、経営者として会社経営全般における豊富な知見と経験を有しておられます。

重要な兼職の状況
コスモエネルギーホールディングス（株）
社外取締役（監査等委員）

いしみず　こういち
石水　功一
社外取締役

所有する当社の株式数　0株

建設工事の現場に携わり、建物の施工管理業務を経て、建設工事の発注、着工から竣工までの統括ならびに、経営における豊富な知見と経験を有しておられます。

重要な兼職の状況
無し

とみなが　しんいち
富永　伸一
取締役 監査等委員

所有する当社の株式数　700株

金融業界と不動産業界における知見とコンプライアンス・リスク管理において豊富な経験を有しており、また、当社の業務プロセスにも精通しております。

重要な兼職の状況
無し

おおくぼ　かずたか
大久保　和孝
社外取締役 監査等委員

所有する当社の株式数　3,500株

ガバナンス、ファイナンスに精通していることに加え、企業コンプライアンス、CSR等の幅広い分野において豊富な知見と経験を有しておられます。

重要な兼職の状況
（株）大久保アソシエイツ　代表取締役社長
セガサミーホールディングス（株）
社外取締役（監査等委員）
（株）LIFULL　社外取締役
（株）サーラコーポレーション　社外取締役
（株）商工組合中央金庫　社外取締役
武蔵精密工業（株）　社外取締役（監査等委員）
（株）SS Dnaform　代表取締役社長
（株）ブレインパッド
社外取締役（監査等委員）

えだひろ　ゆきこ
枝廣　恭子
社外取締役 監査等委員

所有する当社の株式数　0株

弁護士として不動産や相続関連分野を中心に、企業法務に関する専門知識と豊富な経験を有しておられます。

重要な兼職の状況
虎ノ門第一法律事務所　パートナー
東邦大学医学部倫理委員会　外部委員
東京簡易裁判所　司法委員
（株）ゆとりの空間　社外監査役

執行役員

社長執行役員	齋藤 清一
副社長執行役員	中村 泉
常務執行役員	二宮 光広
上席執行役員	川西 健太郎、山田 康志、本田 賢二、平原 健志
執行役員	小田 修平、若尾 健二、竹川 博之、西本 圭一郎、荒井 徹也、小林 寛之

グループ執行役員

サンフロンティアスペースマネジメント株式会社 代表取締役社長	音道 慶太郎
サンフロンティアホテルマネジメント株式会社 代表取締役社長	柳村 一幸

マネジメント体制に関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/company/management/

取締役の経験・専門性（スキルマトリクス）など（2025年6月24日現在）

◎は議長、委員長を表す

役職名	氏名	在任年数	2024年度取締役会の出席回数/開催回数	期待される主な専門性と経験（主要項目を記載）								就任状況		
				企業経営	不動産	会計 財務 ファイナンス	法務 コンプライアンス リスク管理	人事 労務 人財開発	CSR ESG サステナビリティ	M&A	海外	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会（任意）
代表取締役会長	堀口 智顕	26年	17 / 18	●	●			●		●		○		○
代表取締役社長	齋藤 清一	19年	18 / 18	●	●	●					●	◎		◎
取締役副社長	中村 泉	17年	18 / 18	●	●	●				●		○		
常務取締役	二宮 光広	5年	18 / 18				●	●	●			○		
取締役	川西 健太郎	新任	－ / －		●				●			○		
社外取締役	浅井 恵一	3年	18 / 18	●						●	●	○		○
社外取締役	石水 功一	1年	14 / 14	●	●							○		
取締役監査等委員	富永 伸一	3年	18 / 18		●	●	●					○	◎	
社外取締役監査等委員	大久保 和孝	1年	18 / 18			●	●		●			○	○	○
社外取締役監査等委員	枝廣 恭子	1年	14 / 14				●	●				○	○	

取締役のスキルに対する考え方

スキル項目	選定理由
企業経営	当社グループの持続的成長と企業価値向上を実現するために、経営戦略の立案・実行を含む企業経営全般に関する知見を有する人財が不可欠であるため選定しています。
不動産	不動産再生と活用を本業とする当社において、事業の方向性を明確にし、意思決定の質を高め、広い視野で事業を捉える際に必要な専門性であるため選定しています。
会計 財務 ファイナンス	財務の健全性と透明性を確保し、適時・適切な資本政策の遂行に向けて、会計・財務の知識を有し財務戦略の妥当性を判断できる人財が不可欠であるため選定しています。
法務 コンプライアンス リスク管理	法令遵守と企業倫理観の徹底により、社会的信頼を維持し、経営リスクを適切に評価・管理し、健全な企業経営を支える視点が必要であるため選定しています。

スキル項目	選定理由
人事 労務 人財開発	人的資本が最適に活用され、働きがいのある職場づくりを推進するために、人財戦略に関する知見を有し、人の成長と組織の活力を高めることが必要であるため選定しています。
CSR ESG サステナビリティ	社会的責任を果たすとともに、地域社会や環境と共生し、長期的な価値創造を実現するために、サステナビリティに関する深い知見が必要であるため選定しています。
M&A	事業ポートフォリオの最適化や成長戦略を実施するうえで、M&Aに関する実務経験と戦略的視点を有し、企業価値向上に資する判断力が必要であるため選定しています。
海外	グローバルな規模での事業推進に向けて、国際的な視野と異文化への理解を有する人財が必要であり、海外市場の動向を的確に捉えることが不可欠であるため選定しています。

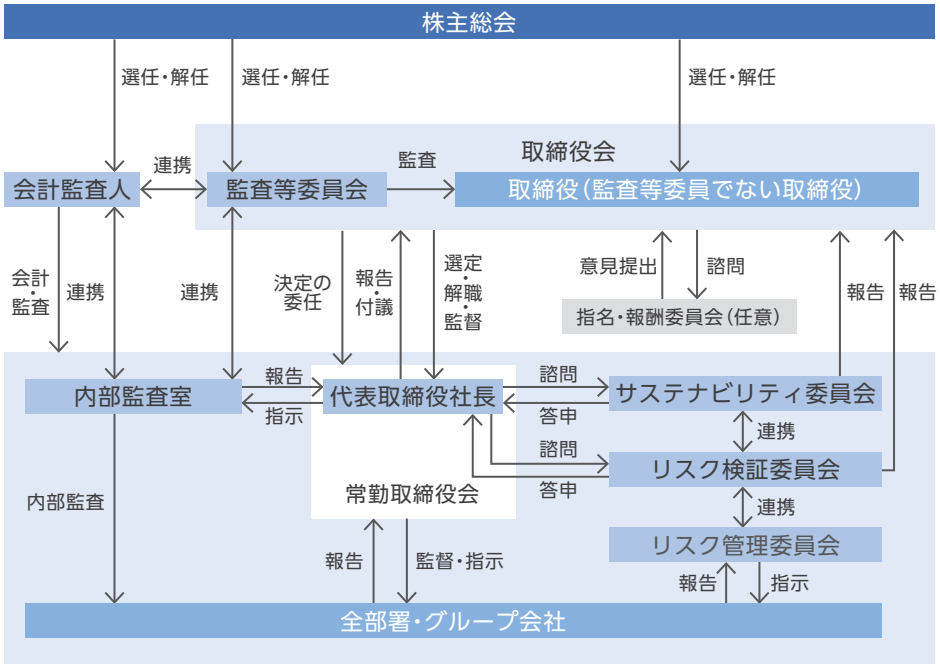
コーポレートガバナンス―強固な経営基盤の構築

当社グループでは、全役職員が「人間としての正しさ」を業務遂行上の判断基準として実践していくことを基本指針としています。長期的・継続的に企業価値を高め、ステークホルダーからの信頼を築くことが経営の使命と認識しています。

コーポレートガバナンス体制

当社は、企業の社会的責任、中長期的な企業価値の向上の観点から、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に適時・正確、且つ公平に情報を開示します。また、会社法、金融商品取引法、各種法令および証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示するほか、当社グループに関する社会的に有用な情報についても積極的に開示します。

コーポレートガバナンス体制図



各経営会議について

	構成	内容	2024年度開催回数
取締役会	10名 社内役員 6名 社外役員 4名 議長:社長	経営の基本方針に関わる重要事項の決定および業務執行状況の監督に注力しています。	18回
監査等委員会	3名 社内役員 1名 社外役員 2名 議長:社内役員	取締役の職務執行の監査・監督等を担い、取締役会の監督機能を強化しコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。	13回
指名・報酬委員会	4名 社内役員 2名 社外役員 2名 議長:社内役員	取締役会の任意の諮問機関として、役員選解任および役員報酬に関する手続きの客観性・透明性の向上を図るため、基準やプロセス、評価の基本方針等を検討・審議しています。	3回
サステナビリティ委員会	20名 社内役員 2名 社外役員 4名 委員 14名 議長:社内役員	代表取締役社長の諮問機関として気候変動対策を含むサステナビリティ活動を推進し、リスク検証委員会、リスク管理委員会と連携し、各事業部門や各グループ会社からの気候変動等に係るリスクや機会を取りまとめ、対応策を検討し取締役会に定期報告しています。	4回

コーポレートガバナンスに関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/governance/corporate_governance/

内部統制

内部統制システムに関する基本的な考え方

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会にて決議し、その体制を整備、運用しております。

内部統制システムに関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/governance/internal_control/

コーポレートガバナンス―取締役会

取締役会の構成

有価証券報告書提出日現在(2025年６月23日)、当社の取締役会は、取締役10名(うち社外取締役４名)で構成し、法令および定款に規定する事項の決議ならびに、経営上の意思決定、職務執行の監督を行っております。毎月１回取締役会を開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項、および会社経営に関わる重要事項等、取締役会規則に定められた事項を決定するとともに、取締役および執行役員から定期的に職務執行状況の共有を受けること等により、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。

取締役に求める能力

当社グループは、全ての取締役の選定にあたって、法定および定款上の要件の充足、役員規程に定める欠格事由への非該当、ならびに現在および過去における反社会的勢力との非関与に加え、以下要件を満たすことを前提としております。

(１)当社グループのフィロソフィに共感し、当社グループの事業経営を通じて社会の進歩発展に貢献する意思を有していること
(２)人格、知識・見識に優れ、高い遵法精神、倫理観を有していること
(３)客観的判断能力、洞察力、先見性を有していること

また、社外取締役の選定にあたっては、前項に加え、特に以下の要件を求めることとしております。

(１)企業経営、内部統制、法令遵守、財務・会計、金融、法曹、行政、危機管理、教育等のいずれかの分野における高い見識、豊富な実務経験または指導的役割を務めた経験を有していること
(２)当社グループ全体を俯瞰し理解する能力、本質的な課題やリスクを把握する能力等を有し、取締役会等における率直・活発で建設的な審議への貢献が期待できること
(３)代表取締役および取締役との直接的な利害関係がなく、当社の一般株主と利益相反が生じる恐れのない独立性を有すること

さらに、各々の立場、役割に応じてさらに求められる要件として、以下を設定しております。

(１)企業経営や専門分野における豊富な経験に基づく実践的な視点から、客観的な経営の監督や判断および会社の持続的な成長に対する助言や支援ができること
(２)常勤取締役は、当社グループを巡る業界動向・関連諸規制、当社グループのビジネスモデルに精通し、各々の専門分野における豊富な実践経験を有していること。また全社的視点のもと、組織運営能力を有して、業務遂行ができること
(３)監査等委員である社外取締役は、監査体制の中立性および独立性を一層高める目的をもって選任されることからして、中立の立場から客観的に監査意見を表明できること
(４)常勤の監査等委員である取締役は、当社グループの組織、事業、業務プロセス等に精通し、社内から情報を適切に収集したうえで、実効性の高い監査が可能であること

取締役のトレーニングの方針

当社は、「共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する」ことを経営理念の一部に掲げており、このため役員および従業員がその役割や責任を果たすのに必要な知識等の習得にあたっては、豊富なトレーニングの機会を設けるとともに、それらにかかる費用を会社が負担しております。

また、各役員の要請に応じてセミナーの開催や社外セミナーへの参加なども、随時会社の負担により実施しております。

取締役会の実効性評価

評価方法

当社は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を定期的(年1回)に実施しております。取締役会の構成や運営方法、審議状況、取締役・監査等委員のパフォーマンス評価など、取締役会に関連する全般的な事項について取締役および監査等委員を対象とした調査を行ったうえで、その分析結果について取締役会での評価を行なっております。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、匿名にてアンケート調査を実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しております。

評価結果

2024年度の調査の結果、取締役会の実効性はおおむね確保されていると判断いたしました。昨年の課題として挙げられていた「最高経営責任者等の後継者候補の育成計画」や「DX推進の実現に向けた組織整備、人財の育成・確保、予算配分、PJ管理や人事評価の見直し等の監督体制」については、依然として十分とはいえないものの、昨年度から改善の傾向が見られました。一方で、今年度新たに課題として挙げられた設問は、「人財に関する議論を行い、自社の人財戦略の方向性が経営戦略と連動しているか」や「サイバーセキュリティリスクとその対処方法について」等、中長期視点に立った課題や、企業が脅威に晒されているリスクへの対応のさらなる強化の必要性が挙げられました。今後は、本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレートガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。

コーポレートガバナンス―役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

1. 決定方法
   2024年５月10日開催の取締役会において、監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。その概要は以下の2～6に記載のとおりです。
2. 固定報酬（金銭報酬）は、取締役の職務の内容および当社の状況等を勘案し、不動産業界における他社実績等と比較し適正水準と思われる額とする。
3. 業績連動報酬（金銭報酬）は、業績向上の成果の反映という観点から、当該事業年度における連結業績（経常利益）を指標として目標に対する達成状況を勘案して決定する。
4. 取締役（社外取締役を除く）に対して、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を取締役会の決議により付与する。
5. 取締役の個人別の報酬等の割合は、社外取締役を除く取締役については、業績連動報酬に係る指標の目標が100%達成された場合に、固定報酬60％、業績連動報酬30％、譲渡制限付株式報酬10％となることを目安とし、社外取締役については固定報酬のみの構成とする。
6. 報酬等の支給時期は、下記のとおりとする。
   a. 固定報酬　毎月支給する。
   b. 業績連動報酬　毎年一回、当該事業年度に係る定時株主総会終了後に支給する。
   c. 譲渡制限付株式報酬　毎年一回、定時株主総会終了後に開催される取締役会決議により決定および付与し、各取締役の取締役退任又は退職時に譲渡制限を解除するものとする。
7. 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項
   個人別の固定報酬および業績連動報酬の額又はその算定方法の決定については、取締役会で決議のうえ、代表取締役社長に委任する。
   取締役の報酬決定手続の客観性・透明性向上を図るため、代表取締役会長、代表取締役社長および社外取締役２名以上を構成員とする任意の指名・報酬委員会を設置して、取締役の報酬等の額またはその算定方法、報酬等の構成やその割合、指標の設定等を審議し、代表取締役社長はその審議内容を最大限尊重して、委任された事項の決定を行なう。
8. 上記の決定方針に係る当事業年度の状況
   当事業年度に係る業績連動報酬の指標である業績（連結経常利益）の目標は20,000百万円であり、実績は20,446百万円でした。個人別の固定報酬および業績連動報酬の額又はその算定方法の決定については、指名・報酬委員会の関与のもとで、各取締役の担当事業について評価を行なうことができる代表取締役社長に委任しておりますが、取締役会は、任意の指名・報酬委員会からの報告を受け、代表取締役社長齋藤清一による決定の手続・内容も含め当事業年度に係る監査等委員でない取締役の個人別の報酬の内容は、上記の決定方針に沿うものであると判断しました。

取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

1. 監査等委員でない取締役の金銭報酬（固定報酬および業績連動報酬）の額は、2022年６月21日開催の第23回定時株主総会において、年額360百万円以内（うち社外取締役分36百万円以内、ただし使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）と決議されております。当該（決議略）の取締役員数は8名（うち社外取締役は2名）です。また、当該金銭報酬とは別枠で、2022年6月21日開催の第23回定時株主総会において、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬について年額36百万円以内と決議しております。当該（決議略）の取締役（社外取締役を除く）は6名です。
2. 監査等委員である取締役の金銭報酬（固定報酬のみ）の額は、2022年6月21日開催の第23回定時株主総会において、社外取締役分も含めて年額36百万円以内と決議されております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役は3名（うち社外取締役は2名）です。

役員報酬比率

当社グループの業績の向上と当社取締役の利益を連動させることによって、業績向上への意欲と士気を高めることを目的として、各取締役に対し役員賞与を付与しています。

また、役員報酬制度の見直しの一環として、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

取締役および監査役の報酬等の総額等（2024年度実績）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	282.3 （14.9）	180.8 （14.9）	70.0 –	31.5 –	9 （3）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	25.5 （13.5）	25.5 （13.5）	– （–）	– （–）	5 （4）

リスクマネジメント/コンプライアンス

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

企業価値の向上・持続的発展を脅かすあらゆるリスクに対処すべく、リスク管理マニュアル等の作成や、万が一不測の事態が発生した場合には、代表取締役社長を本部長とする対策本部を設置するなど、組織的な危機管理体制の構築に努めています。

また、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、各部署にリスク管理責任者を配置しています。発生するおそれのある経営上・事業上のリスクを発見した場合は、リスク管理委員会に報告され、リスク情報の分析ならびに対応策を検討し、当社およびグループ会社の損害を未然に防止し、又は発生時の被害を最小限におさえる体制を整えています。

リスク管理体制

リスク管理体制は、各部門でリスク管理を行なうとともに、取締役、部門長および室長が経営上重要な事項に関して横断的に状況を把握し、毎週開催される部長会において報告・検討されており、緊急時には速やかに臨時取締役会を開催し対処できる体制を整えております。なお、リスク管理の強化を図るため、内部監査の実施や役職員に対する関連諸法令に関する教育研修等の充実に努めるとともに、周知徹底すべく啓蒙活動を行なっております。

リスク検証委員会

代表取締役社長の諮問機関として、管理本部長を委員長とし、総務部長、法務部長、内部監査室長を主な構成員とするリスク検証委員会を設置しています。リスク検証委員会は、四半期に１度定期開催するとともに、必要に応じて随時開催しています。リスク検証委員会では、毎月開催されるリスク管理委員会で報告されたリスクについて検証するとともに、当社のリスク管理にかかる方針、施策、年度計画の策定等を包括的に管理しています。

リスク管理委員会

代表取締役社長の諮問機関として、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。各営業本部長ならびに管理本部各部長を主な構成員とし、毎月１回開催しています。リスク管理委員会では、各部署におけるリスクの総合的な管理および対応を協議するとともに、発生し得るリスクの防止およびその啓蒙に関する事項を検討しています。

コンプライアンスに関する基本的な考え方

全ての取締役および従業員が公正で高い倫理観のもと、常に法令遵守の精神を具現化し、業務を執行することが企業としての社会的な責務であると認識し、内部管理体制の強化、コンプライアンス意識の啓発等を図り、将来にわたって継続的に社会から信頼される経営体制の確立に努めています。

代表取締役社長直轄の内部監査室を設置し、全部署およびグループ会社に至るまで内部監査を定期的に実施しています。内部監査においては業務実施状況・体制を把握するとともに、全ての業務が法令・定款および社内諸規程に準拠して適正に行なわれているか、会社の制度・組織・諸規程が適正・妥当であるかについて公正に調査・検証し、監査結果を代表取締役社長および監査等委員会に定期的に報告するとともに、必要に応じ取締役会にも報告しています。

内部通報制度

法令違反・不正行為による不祥事の防止および早期発見、自浄プロセスの機動性の向上、風評リスクのコントロール、ならびに社会的信頼の確保のために「企業倫理ヘルプライン」を設け、複数の窓口を設置、通報者の保護を徹底した内部通報制度を確立しています。

当社およびグループ会社の役職員は「企業倫理ヘルプラインに関する規程」に定める当社内部通報窓口に通報することができ、任意に当社の監査等委員に対し通報することができる体制を整えています。

「企業倫理ヘルプラインに関する規程」においては、当社およびグループ会社の役職員が内部通報窓口への通報により、人事評価において不利な取扱いを受けることがなく、また懲戒その他の不利益処分の対象となることがないことを明示的に定めるほか、監査等委員会に対して報告したことを理由に不利益処分の対象とならないことを周知徹底しています。

贈収賄防止指針

当社グループは、企業活動における透明性と公正性を重視し、贈収賄防止に関する明確な指針を定めています。役員・社員一人ひとりが法令や社会規範を遵守し、不適切な利益供与や接待を行わないことを徹底。さらに、取引先や関係者との健全で誠実な関係を築くことを通じて、企業倫理の実践を推進しています。これらの取り組みを通じて、社会から信頼される企業であり続けることを目指しています。

贈収賄防止指針に関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/governance/anti-bribery_and_corruption_guidelines/

SECTION
05

価値創造の記録

11カ年財務データ	83
5カ年非財務データ（ESG）	84
IR活動による対話の推進	85
会社情報・株式情報	86

11カ年財務データ（2025年3月31日時点）

業績・財務情報に関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/ir/performance_and_financial/

	年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績	売上高	27,741	30,625	40,394	47,463	53,291	73,218	59,632	71,251	82,777	79,868	**103,174**
	営業利益	5,850	7,387	9,380	11,239	13,305	16,571	7,912	12,127	14,905	17,600	**21,279**
	経常利益	5,593	7,024	8,894	10,755	12,813	16,127	7,524	12,215	14,722	17,374	**20,446**
	親会社株主に帰属する当期純利益	5,053	8,157	6,452	7,420	8,783	10,666	4,274	7,415	11,612	11,917	**14,163**
財政状態	総資産	40,424	54,084	63,654	91,761	110,898	130,293	127,485	136,512	152,519	188,661	**218,190**
	純資産	22,701	30,144	35,686	48,849	55,860	64,809	69,773	74,452	83,965	94,416	**105,892**
	たな卸資産	23,480	32,714	36,186	54,593	74,329	91,766	86,087	77,340	80,182	106,869	**133,713**
	有利子負債	13,993	18,409	22,064	33,582	41,999	49,371	47,523	51,076	55,633	79,577	**92,494**
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	1,382	△1,555	4,353	△6,989	△5,988	△2,697	4,733	17,443	16,544	△11,003	**△4,236**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△276	123	△4,764	△2,443	△4,258	△4,441	451	△9,386	△6,681	△4,254	**△8,809**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	701	3,607	1,984	17,235	6,599	5,535	△1,150	449	2,039	21,040	**9,479**
	現金及び現金同等物の期末残高	11,212	13,375	14,871	22,682	18,933	17,394	21,319	29,951	41,914	47,866	**44,754**
1株当たり情報	EPS（1株当たり当期純利益）	118.18	190.78	150.92	167.62	180.35	219.03	87.77	152.26	238.98	245.50	**291.58**
	BPS（1株当たり純資産額）	530.95	704.92	834.4	1,003.05	1,145.34	1,326.93	1,368.14	1,463.74	1,663.33	1,864.36	**2,102.79**
	1株当たり年間配当金	16.5	25.0	30.0	33.5	38.5	42.0	42.0	44.0	48.0	58.0	**66.0**
主な財務指標	売上高経常利益率	20.2	22.9	22.0	22.7	24.0	22.0	12.6	17.1	17.8	21.8	**19.8**
	ROE（自己資本当期純利益率）	24.7	30.9	19.6	17.6	16.8	17.7	6.5	10.8	15.3	13.9	**14.7**
	ROA（総資産経常利益率）	18.1	14.9	15.1	13.8	12.6	13.4	5.8	9.3	10.2	10.2	**10.1**
	自己資本比率	56.2	55.7	56.0	53.2	50.3	49.6	52.3	52.2	52.9	48.0	**46.8**
	配当性向	14.0	13.1	19.9	20.0	21.3	19.2	47.9	28.9	20.1	23.6	**22.6**

5カ年非財務データ（ESG）（2025年3月31日現在）

ESGデータに関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/library/

環境

		年度	2020	2021	2022	2023	2024
CO_2排出量（連結）※1,2,3	Scope1（ロケーション基準）	t-CO_2e	1,758	4,089	3,238	3,392	**3,642**
	Scope2（ロケーション基準）	t-CO_2e	3,628	6,240	6,635	6,753	**8,288**
	Scope2（マーケット基準）	t-CO_2e	3,858	6,693	7,634	7,281	**7,608**
	Scope3※4	t-CO_2e	—	—	—	—	**210,557**
カーボンクレジットの無効化実績（連結）		t-CO_2e	0	151	437	259	**405**
エネルギー使用量（連結）	Scope1 気体燃料 都市ガス	Nm³	141,281	413,868	599,557	539,622	**656,357.0**
	Scope1 気体燃料 液化石油ガス（LPG）	m³	43,970	293,870	141,349	141,528	**155,038.0**
	Scope1 液体燃料 ガソリン	L	46,883	64,904	81,786	75,061	**62,968.8**
	Scope1 液体燃料 灯油	L	7,068	9,571	10,893	9,639	**10,239.1**
	Scope1 液体燃料 軽油	L	8,705	12,024	17,459	24,326	**24,104.0**
	Scope1 液体燃料 A重油	L	371,234	381,637	262,325	364,517	**378,347.0**
	Scope2 電気	kWh	7,501,645	13,937,889	14,602,145	15,733,477	**19,309,547.9**
環境認証取得件数	リプランニング物件		—	—	6	2	**8**
	新築物件		—	—	—	—	**1**
	BELS取得数合計※5		—	—	6	2	**9**

社会

		年度	2020	2021	2022	2023	2024
ダイバーシティ&インクルージョン	社員数合計	人	395	386	398	417	**435**
	女性社員比率	%	35.4	37.6	36.2	36.0	**36.1**
	新卒合計	人	27	10	12	17	**23**
	離職率	%	9.7	12.5	7.3	9.1	**7.4**
	育児休業取得合計	人	11	13	8	9	**10**
	障がい者雇用	人	8	9	9	9	**11**
	管理職人数（課長職以上）合計	人	73	82	91	97	**98**
	女性管理職比率	%	6.8	8.5	8.8	10.3	**9.2**
健康経営	有給休暇取得率	%	67.5	66.5	64.2	68.4	**66.8**
	健康診断受診率	%	97.5	98.9	99.1	99.7	**98.0**
生産性向上	労働時間に対する研修時間の割合	%	—	—	10.3	12.1	**12.0**

ガバナンス

		年度	2020	2021	2022	2023	2024
通報・相談・摘発件数	ヘルプライン通報・相談件数		0	0	0	3	**4**
	汚職贈収賄に関する摘発件数		0	0	0	0	**0**
	独占禁止・反競争的行為による摘発件数		0	0	0	0	**0**
	その他コンプライアンス違反に関する摘発件数		0	0	0	0	**0**

※1 温室効果ガス（GHG）排出量データの信頼性向上のため、2024年度に排出した温室効果ガス排出量（Scope1、2、3）について、第三者検証を実施し、その検証機関である一般社団法人 環境エネルギー事業協会より検証報告書を取得しています。
※2「サンフロンティア沖縄株式会社」、「株式会社ホテル大佐渡」、「SF海洋発電株式会社」、「日本都市ホテル開発株式会社」は親会社に含む。
※3「Sun Frontier NY Co., Ltd.」、「株式会社Navd」、「SFヒューマンサポート株式会社」はシェアオフィス、同居等のため対象外。
※4 Scope3は2024年度より対象範囲を連結グループ全体に拡大しています。
※5 BELS（ベルス）とは、「Building-Housing Energy-efficiency Labeling System」の略称で、2014年に一般社団法人住宅性能評価・表示協会により開始された建築物省エネルギー性能表示制度です。

IR活動による対話の推進

情報開示に関する基本方針

当社は、市場参加者をはじめあらゆるステークホルダーの皆様に公平かつ適時、正確な情報開示を速やかに行なうことを目指しております。情報開示に当たっては関係法令等を遵守するとともに、当社の事業活動をご理解いただくために経営戦略や財務情報等の適切な開示に努めます。

情報開示の基準

当社は、金融商品取引法等の関係法令および東京証券取引所の定める適時開示規則等に則り情報開示を行ないます。

また、関係法令や適時開示規則等に該当しない情報についても、当社をご理解いただくうえで有用と判断される情報については可能な範囲で積極的な開示に努めております。

情報開示の方法

適時開示規則等に基づく情報開示は、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）を通じて公表しております。また、有価証券報告書等の開示書類は、金融庁による電子開示システム（EDINET）を通じて公表しております。

適時開示規則や関係法令等に該当しない情報についても、当社をご理解いただくうえで有用と思われる情報については、当社ウェブサイト等を通じて速やかに開示いたします。

沈黙期間

決算情報の漏洩を防ぎ、開示の公正性を保つため、四半期決算を含む各決算期日の1週間前から決算発表日までを沈黙期間とし、決算に関する質問への回答やコメントを差し控えさせていただいております。

尚、沈黙期間中に従来の業績予想から大きく変化する見通しとなった場合には、法令諸規則等に従い、当該情報を速やかに開示いたします。

株主との対話に関する実行対策

主なIR活動の実績		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
決算説明会	代表取締役社長 齋藤 清一が、毎四半期開催	4回開催	4回開催	4回開催
IRミーティング	代表取締役社長 齋藤 清一と、IR担当者が個別に随時実施	延べ61回	延べ68回	延べ82回
個人投資家説明会	25/3期は、大和IR主催のオンライン説明会にて実施	1回	1回	1回
物件見学会（RP物件）	RP物件内覧会へ招待 ※セルサイドアナリスト・機関投資家向け	–	9回	5回
物件見学会（貸会議室拠点）	貸会議室見学会へ招待 ※セルサイドアナリスト・機関投資家向け	–	1回	1回

経営陣へフィードバック

当社では、資本市場との積極的な対話を推進しており、四半期ごとの決算説明会や個別のIR面談、物件見学会などのIRイベントを開催しています。こうした活動状況は四半期ごとに取締役会へ報告し、経営戦略や施策に反映することで、投資家の皆様との信頼関係の構築と企業価値の向上に繋げています。

株主・投資家情報に関する詳細はこちら
https://www.sunfrt.co.jp/ir/

会社情報

会社概要（2025年3月31日現在）

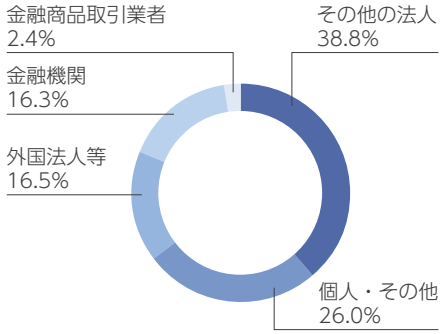
会社名	サンフロンティア不動産株式会社
本店所在地	東京都千代田区有楽町一丁目2番2号　東宝日比谷ビル
設立年月日	1999年4月8日
上場年月日	2007年2月26日（東京証券取引所 第一部）
資本金	11,965百万円
代表者	代表取締役会長 堀口 智顕 代表取締役社長 齋藤 清一
連結従業員数正社員	895名（パート・アルバイト含む 1,730名）　※2025年3月31日現在
平均年齢	36.0歳　※2025年3月31日現在
免許等	宅地建物取引業　国土交通大臣免許（6）第5968号 特定建設業　東京都知事許可（特-4）第116846号 不動産鑑定業　東京都知事登録（5）第1843号 不動産投資顧問業　国土交通大臣登録 一般－第732号 第二種金融商品取引業　関東財務局長（金商）第1297号 一級建築士事務所　東京都知事登録 第59895号 警備業　東京都公安委員会認定 第30003705号 不動産特定共同事業　金融庁長官・国土交通大臣 第88号 古物商　東京都公安委員会許可 第301011906391号 賃貸住宅管理業者　国土交通大臣（01）第002121号
事業内容	不動産再生 不動産サービス（不動産の管理・仲介・建築企画・滞納保証・賃貸ビルのオペレーション・資産コンサル） ホテル開発・運営 海外開発・建設 等
営業所	銀座、新橋、浜松町、五反田、渋谷、新宿、池袋、麹町、神田、小伝馬町、日本橋、横浜
主な連結子会社	SFビルサポート株式会社 サンフロンティアスペースマネジメント株式会社 サンフロンティアホテルマネジメント株式会社 サンフロンティア佐渡株式会社 SFビルメンテナンス株式会社 SFエンジニアリング株式会社 スカイハートホテル株式会社 Sun Frontier NY Co.,Ltd.
関連会社	32社

株式情報

株式情報（2025年3月31日現在）

発行可能株式総数	91,200,000株
発行済株式総数	48,755,500株
株主数	15,511名
上場証券取引所	プライム市場
決算月	3月
証券コード	8934
名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
株式会社報恩	18,507,500	37.99
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,602,500	9.45
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,578,100	5.29
堀口智顕	2,483,074	5.10
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	615,537	1.26
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	608,157	1.25
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	489,000	1.00
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	430,037	0.88
堀口恵子	416,500	0.86
サンフロンティア社員持株会	415,200	0.85

（注）1．持株比率は、自己株式（44,316株）を控除して計算しております。
2．持株比率の計算上、株式給付信託（J-ESOP）の信託口として、みずほ信託銀行株式会社が所有している当社株式128,300株を含めて計算しております。