

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。



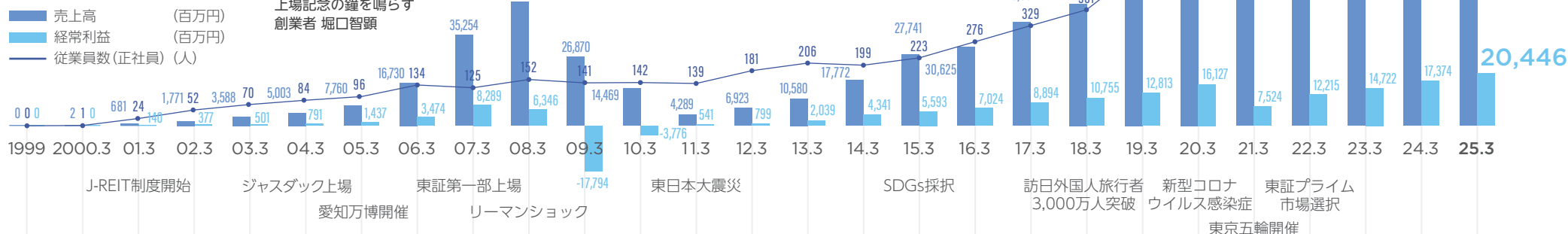
▲2007年2月東証第一部上場
上場記念の鐘を鳴らす
創業者 堀口智頭



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

- プロパティマネジメント事業を開始
- リプランニング※(ビル再生・活性化)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

事業拡大

海外・地域への挑戦

- ビルメンテナンス事業を開始
- セットアップオフィスの提供を開始
- 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
- 東京駅前にてレンタルスペース事業を開始
- 不動産小口所有商品の提供を開始
- 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

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

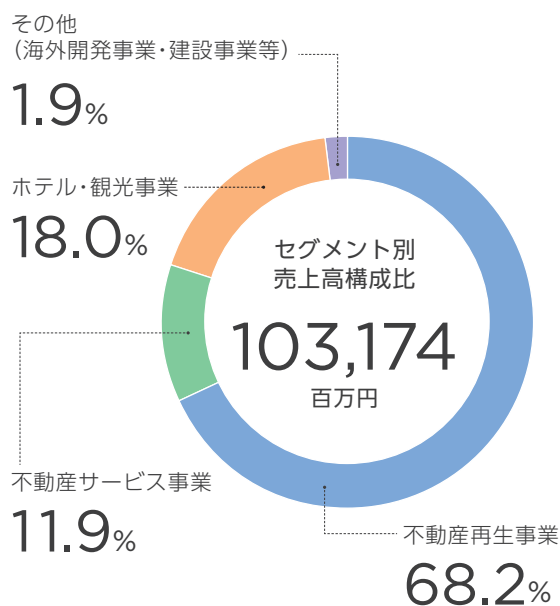
サンフロンティアの今

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ブランニング事業、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

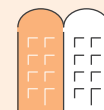
資産コンサルティング

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)



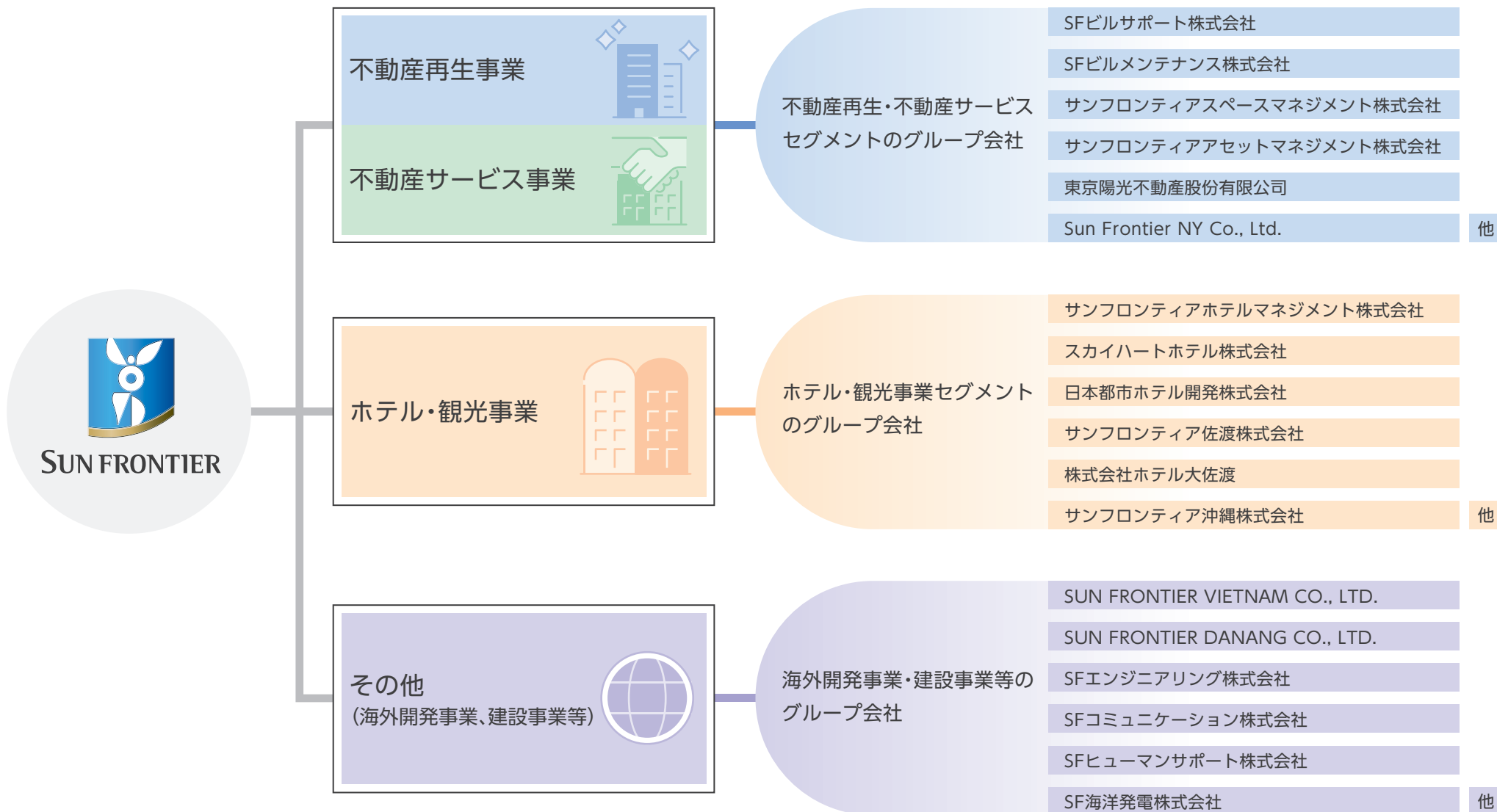
ベトナムにおける
マンション開発・管理・仲介事業

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。





代表取締役社長 齋藤 清一

| 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「人材基盤の強化」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、簡潔に言えば「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。

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



チャレンジングな前中計を達成できたことに、

大きな手応えを感じています。

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

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めます。

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年下半年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々が集うこの街では、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

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。



する事業と位置付けています。

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、「人材基盤の強化」「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「人材基盤の強化」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ます。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。

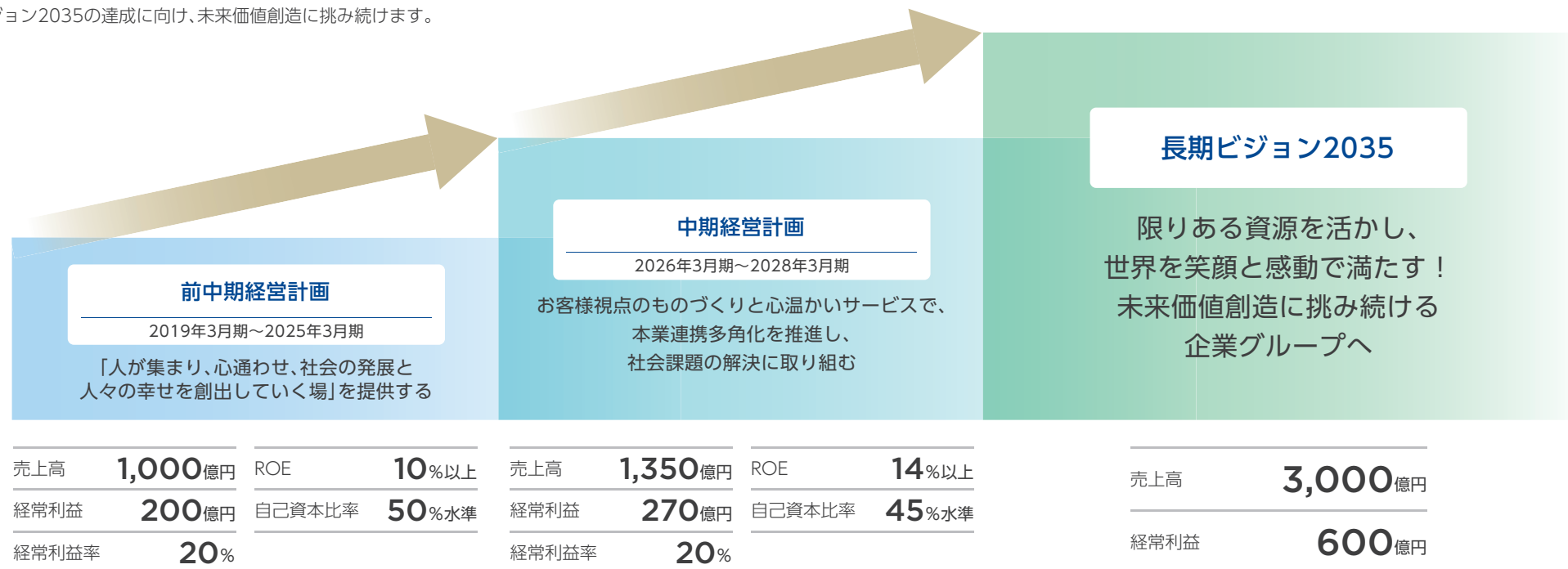
いつも当社グループをご支援いただいているステークホルダーの皆様、改めて心より御礼申し上げます。今後も皆様との対話を大切にし、経営方針や事業計画の進捗、将来に向けた成長戦略などについて、誠実かつ分かりやすく情報をお伝えしてまいります。具体的な取り組みとして、四半期ごとの決算説明会において私自身が投資家やアナリストの皆様へ直接ご説明し、ご質問にお応えする場を設けております。また海外のお客様や投資家の皆様に向けては、英語・中国語

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、当社としては初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く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曾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。



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

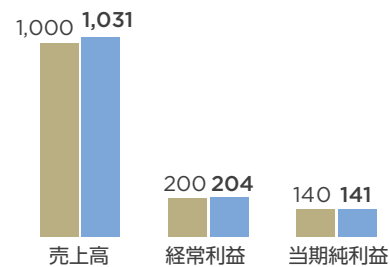
定量目標	中期経営計画 (2021年5月発表)	25/3期実績
売上高	1,000億円	1,031億円
経常利益	200億円	204億円
当期純利益	140億円	141億円
経常利益率	20.0%	19.8%
自己資本比率	50%水準	46.8%
ROE	10%以上	14.7%

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、アメンバーリーダー層に拡大

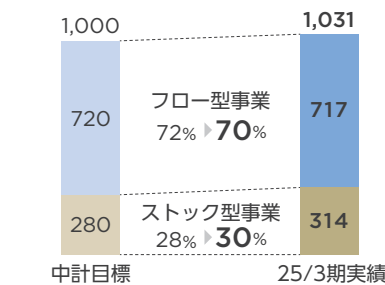
定量目標 (単位: 億円)

■ 中計目標
■ 25/3期実績



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)			お客様視点のお困りごとと解決で、笑顔と感動を創出
	サービス	不動産サービス			
ホテル	運営	貸会議室運営	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
	開発	新築			
		リノベーション			
レジデンシャル	運営	ホテル運営	ベトナム ニューヨーク ベトナム/ニューヨーク	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
	開発	新築			
		リノベーション			
	サービス	不動産サービス			

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

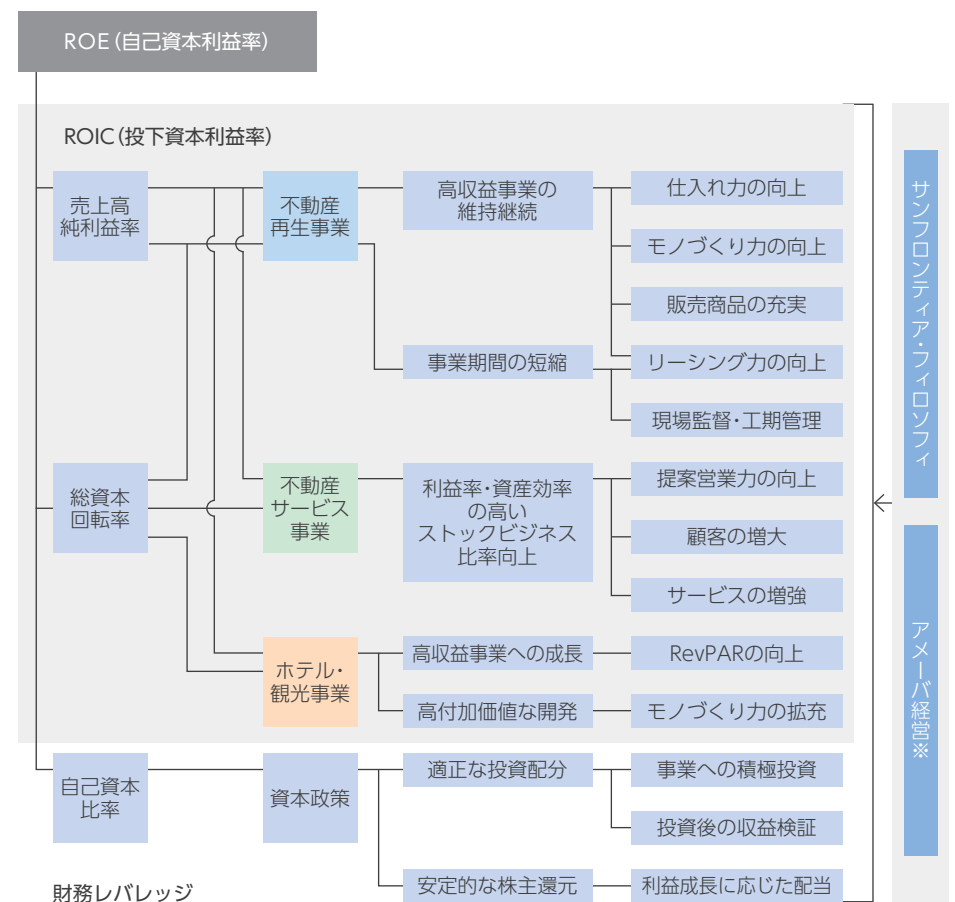
物件売却等 事業収入	事業成長 投資	短期 リプランニング	1,000億円	都心5区の中小型ビルに、 積極投資を継続
		中長期 リプランニング	500億円	賃貸収入と売却益の 両面から投資に注力
		新築開発	300億円	培った技術を活かし、 投資を拡大
		NYアパートメント リプランニング	200億円	成長性の高い市場での 事業拡大に向けて投資増強
		不動産 小口所有商品	210億円	東京に加え、関西等の 他地域でも商品化を推進
		ホテル開発	700億円	運営室数10,000室に向けて 積極投資
		ベトナム マンション開発	90億円	成長性が高く、住宅需要が 見込めるダナンへ投資
		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

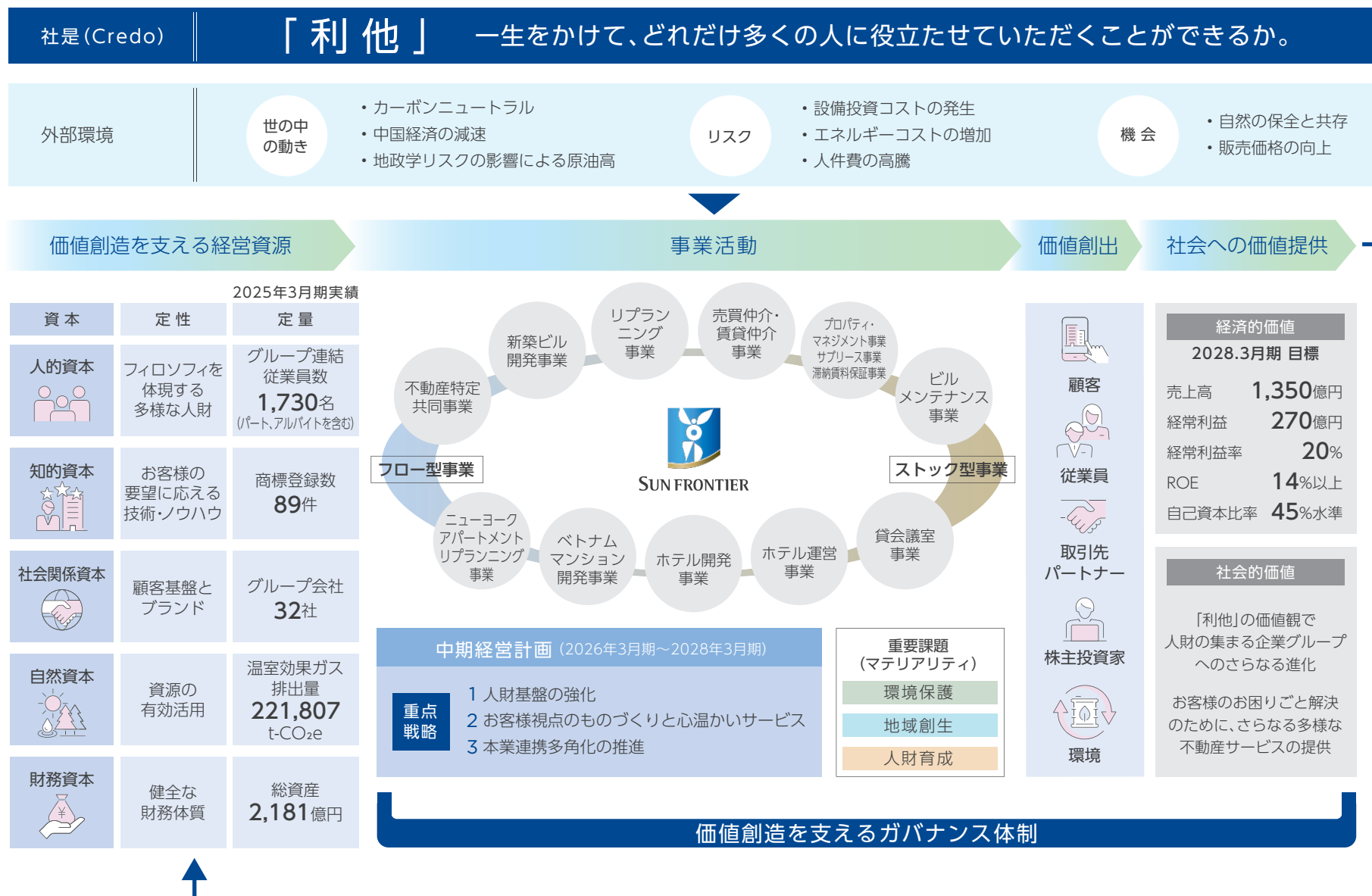
- サンフロンティアグループの特徴であり、強みとする「フィロソフィとアメーバ経営」という企業文化、経営システムを基盤としたうえで、ROE向上ドライバーに記載されている具体的な施策に取り組む。
- 各事業分野において、収益性と資本効率を重視し、ROICを高め、ROEの向上に繋げる。
- 経常利益率は20%、自己資本比率は45%の水準を維持しつつ、ROEについては、14%以上を目標として取り組む予定。

ROE向上ドライバー



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。



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。

社員一人ひとりの力が、グループ全体の成長を牽引します。

- 浸透している利他の精神
- 部門を越え、グループ全体が連携する組織風土
- 多様な人材育成とキャリア形成支援

ノウハウや技術を活用し、
新たな価値創造を推進します。

- サンフロンティア・フィロソフィの実践
- 不動産再生の独自技術・ノウハウ
- データ活用とIT基盤による業務効率化

信頼関係と社会貢献が、
事業の持続性を可能にします。

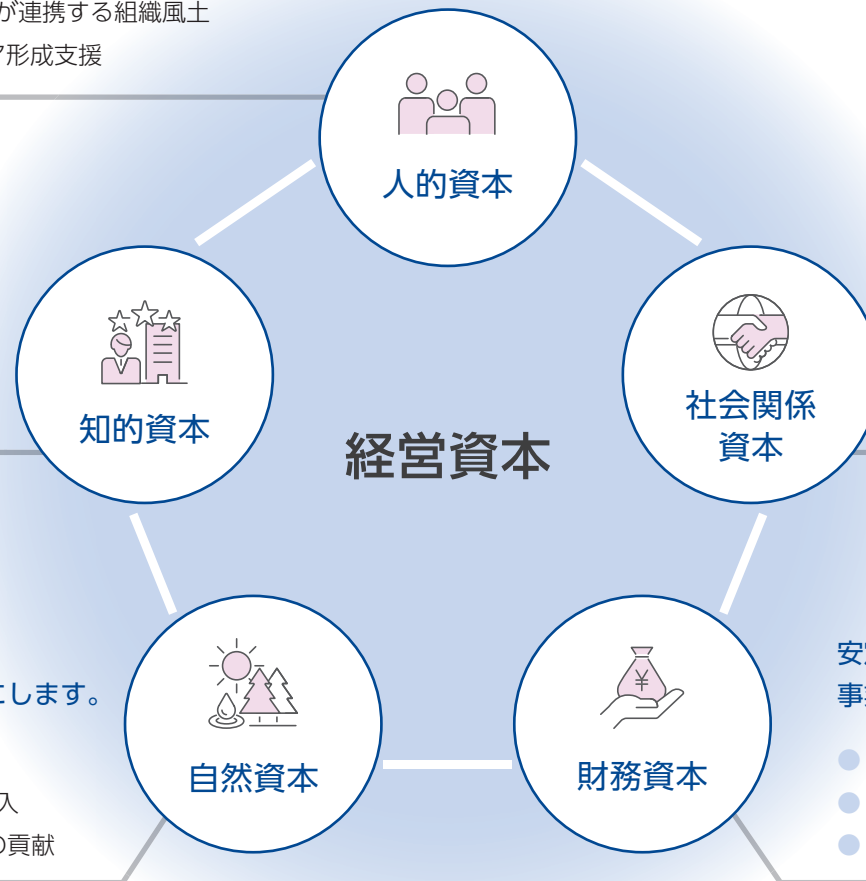
- 各ステークホルダーとの信頼構築
- 地域社会・自治体との連携・貢献
- ESG・サステナビリティ活動の推進

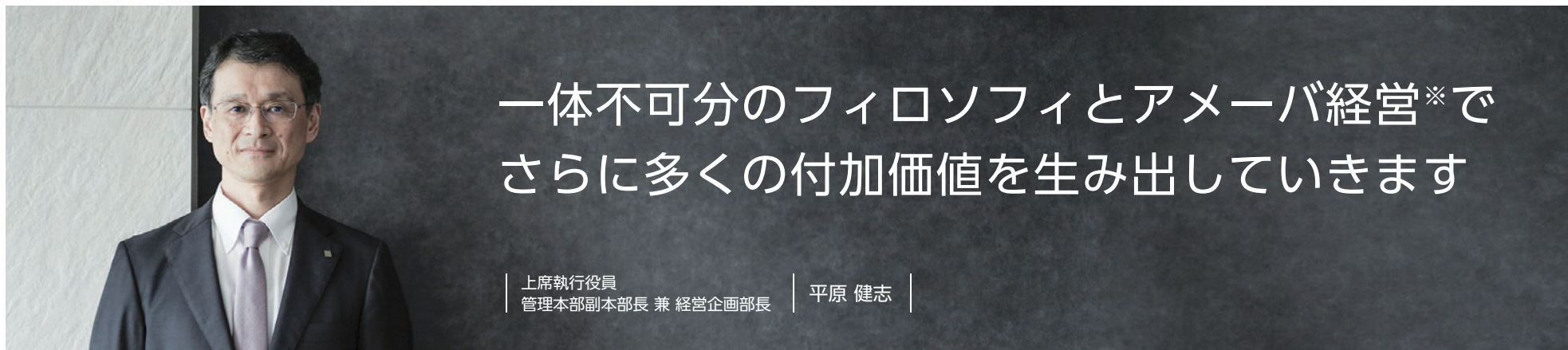
環境配慮が、持続可能な成長を可能にします。

- ビル運営における環境負荷低減
- 再生可能エネルギー・省エネ設備の導入
- 資源循環と持続可能な都市づくりへの貢献

安定した財務基盤が、
事業拡大と将来価値創造を支えます。

- 成長投資を支える安定資金
- 高い自己資本比率で財務健全性を維持
- キャッシュフロー管理による事業の持続性確保





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、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、持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「お客様視点のものと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

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、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が、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、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

ると思います。

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





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。

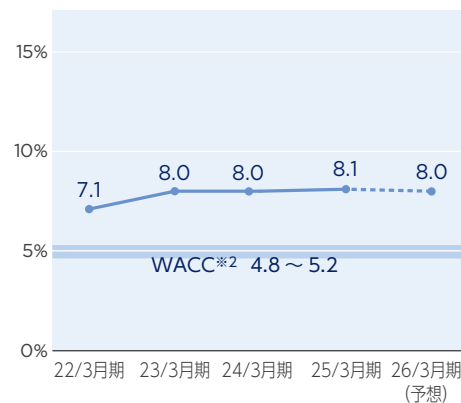
株主様をはじめとする、 ステークホルダーの皆様との関係

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。

ROIC(投下資本利益率)

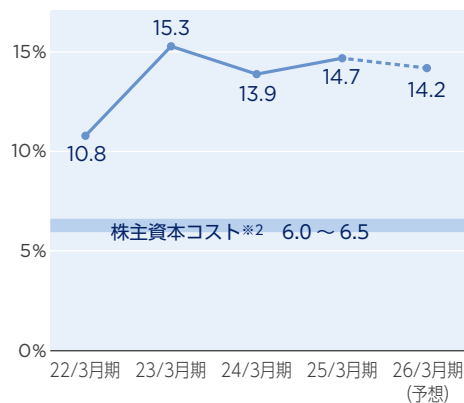


外部環境を踏まえた、新中計初年度となる 2026年3月期の見通し

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

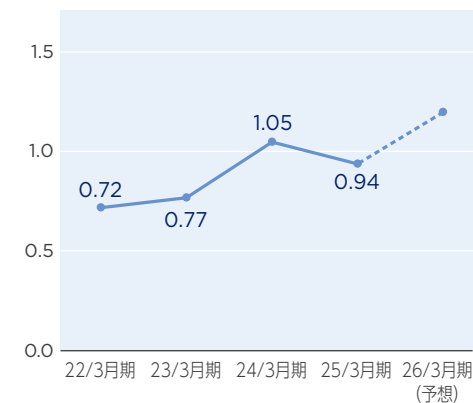
ROE(自己資本利益率)



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、私たちにあ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」という志を抱く人材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。

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。