

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



上席執行役員
アセットマネジメント本部長
本田 賢二



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。

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

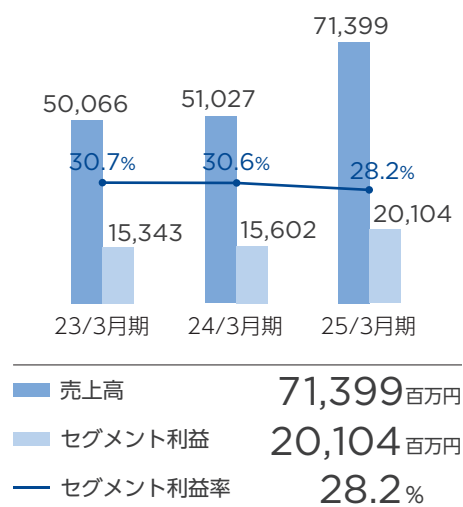
- ・セットアップオフィスの分野への新規参入企業増加
- ・金利上昇による不動産投資マインドの低下

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)



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。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



アートを取り入れたセットアップオフィス

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。

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。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 HARAJUKU “K”
<https://oneisart.com/kevin.html>



1/1 (ONE)シリーズ「1/1 HARAJUKU “K”」



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

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。

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

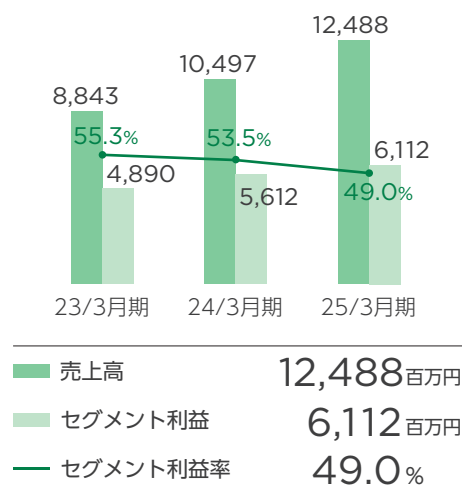
- ・中小型ビルの老朽化による賃貸マーケットの変化への対応
- ・テナントニーズの多様化への新たな対策強化

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

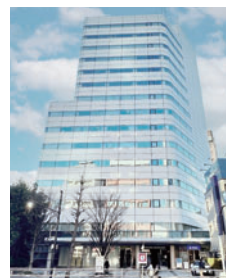
- 1 プロパティマネジメントの受託棟数を拡大し、事業部のシナジー効果を最大限に発揮
- 2 お客様のお困りごとを分析しながら、新たな事業を創出

業績推移（百万円）



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



貸会議室「ビジョンセンター
品川アネックス」入居ビル

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。

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

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いて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



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

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。

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指しています。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

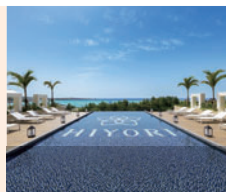
ビルの安定収益を実現するため、ワンストップで付加価値の高いサービスを提供し、多くのビルオーナー様に笑顔をお届け

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のが私たちの使命だと思っています。



共用ラウンジの新設をご提案

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。

機会とリスク

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**
- ・ 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

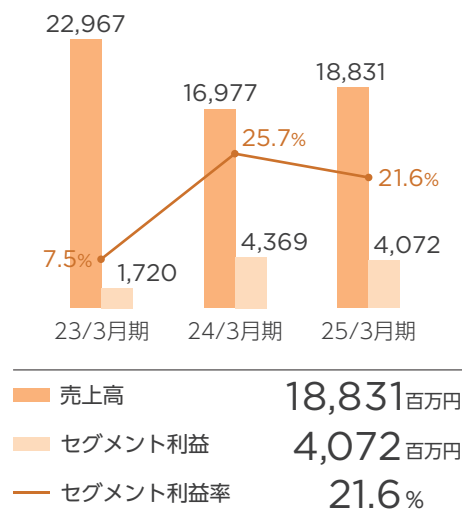
- リスク**
- ・ 大阪・関西万博の閉幕後における、ホテル利用者数の減少
 - ・ 人手不足と人件費上昇を含むコスト全般の増加

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)



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お届けす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っていると思います。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者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



2025年6月30日開業 [STITCH HOTEL Kyoto]

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。

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
館野 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

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。



お寿司づくり体験の様子



その他 (海外開発事業、建設事業)

上席執行役員
事業推進本部長 兼
事業開発部長
山田 康志



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。

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

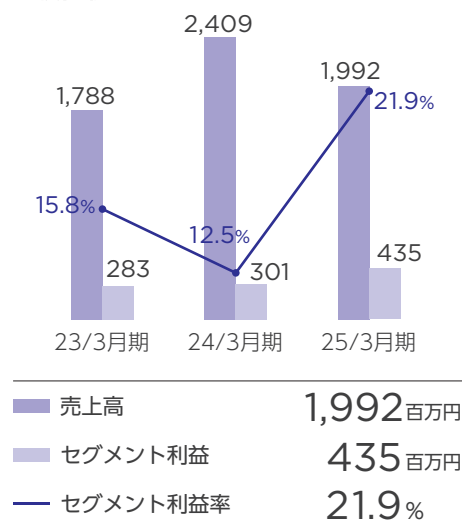
海外開発事業では、ベトナムで快適性に優れた分譲マンションを開発。建設事業では、環境に配慮した物件を増やします

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)

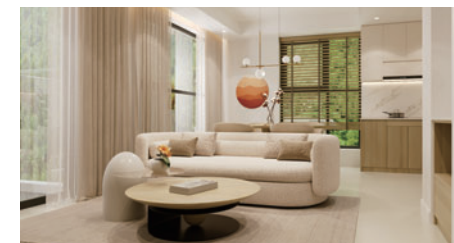


ベトナムの分譲マンションに、安心・安全な生活をもたらす技術を投入

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督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く、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工夫の工夫にも力を入れており、こ

した取り組みは、「オフィス環境を魅力として発信し、人財確保に繋がりたい」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



パートナー企業との連携を深める「建設共栄会」の様子

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。

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勤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 佑季リブランニング部
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、



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

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。

■ 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



| 地下1階の共用ラウンジ

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っています。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っています。



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 峻平

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。昨年からは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、いまで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やと刺激を受けて、ハンブ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



小山 竣平

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。



太田 朱音

宮野 私自身、はじめてダウント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ーに組み込んでいきたいと思っています。



宮野 秀斗