

SECTION  
**04**

# 価値創造を支える「利他」の基盤

At a Glance 非財務

サステナビリティマネジメント

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

Environment

重要課題1 環境保護

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

46 Social

重要課題2 地域創生

地域経済の活性化

50 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

51 インタビュー:人的資本鼎談

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

56

60

61

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<sub>2</sub>e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。

## 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。

## 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。

## 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

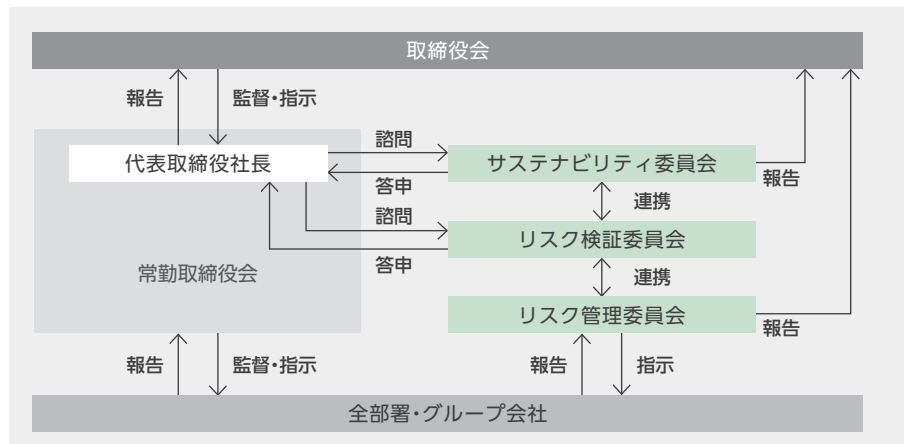
当社グループでは創業来「利他」の精神を軸とするフィロソフィ経営を行なっています。この理念をベースにした「サステナビリティ・ビジョン」「3つの重要課題」を制定しています。私たちは、持続可能な社会の実現とその先の未来に向けてサステナビリティ経営を推進してまいります。

## 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。



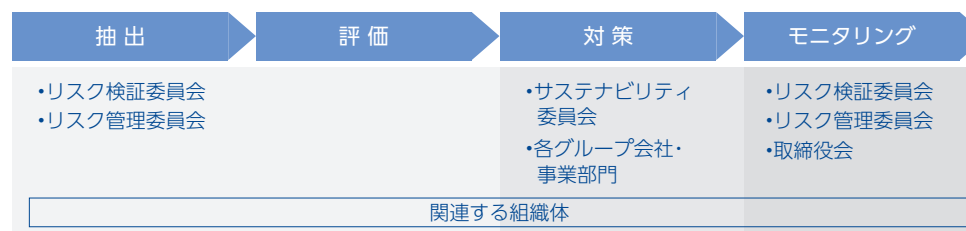
## 3つの重要課題(マテリアリティ)

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





# 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 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	平均稼働率 90%以上 ビル管理継続率 90%以上	92.8% 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可否を検討	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チックの削減	廃プラスチック削減取り組み (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。



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**

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

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

## 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 <sub>2</sub> )」、Scope2にあたる「他人から供給された電気の使用(CO <sub>2</sub> )」、そしてScope3にあたる「その他間接排出量(CO <sub>2</sub> )」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°C	4°C	

#### 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<sub>2</sub>e)

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](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(CO2)発生量を評価

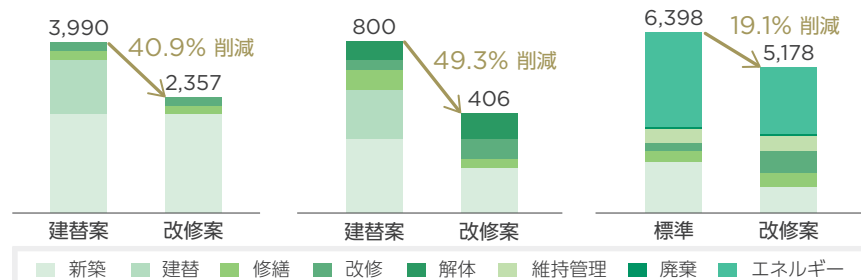
#### 建替案および標準ビルと比較した場合



50年間の資源投入量の比較  
(単位:kg/m<sup>2</sup>)

50年間の廃棄物発生量の比較  
(単位:kg/m<sup>2</sup>)

50年間のLCCO2(ライフサイクルCO2)排出量の比較(単位:kg-CO2/m<sup>2</sup>)



#### 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「そのまままオフィス」を運営しています。



そのまままオフィス!  
<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  
リブランニング物件の  
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

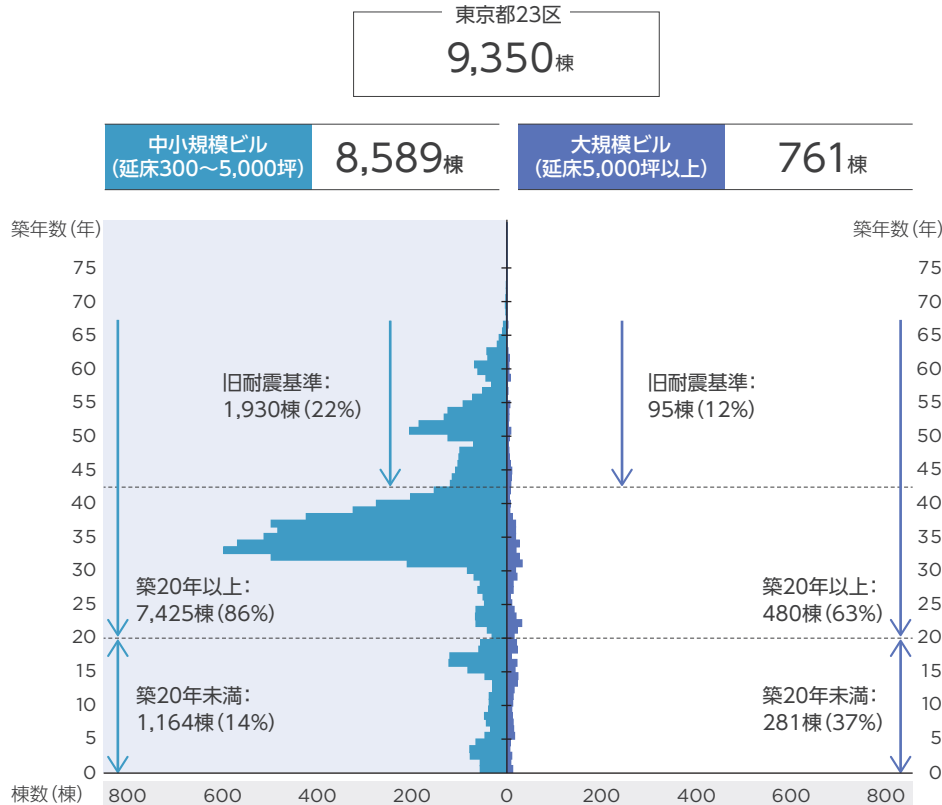
## 地域経済の活性化

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り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な施策のひとつに「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がっています。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指しています。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



1 たびのホテル佐渡



2 たびのホテル Live 佐渡



3 ドンデン高原ロッジ



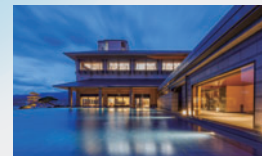
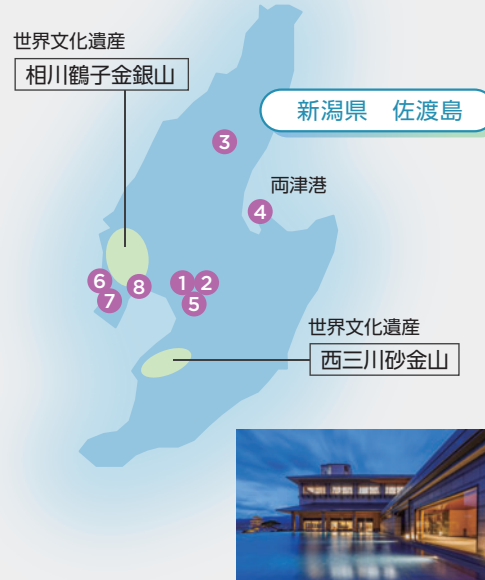
4 佐渡アウトドアベース



4 気軽にレンタカー Kigaruni Rent a Car



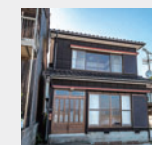
5 OK おけさ観光タクシー 観光客の足として、「楽しい観光のお手伝いとして」



6 HOTEL OOSADO



7 HOTEL AZUMA



8 民泊 ル・ブルー佐渡 SAWANE

#### 青森県 六ヶ所村



9 たびのホテル六ヶ所村 2026年10月 開業予定

#### 山形県 酒田市



10 たびのホテルIit酒田 2027年1月 開業予定

#### 沖縄県 宮古島



11 たびのホテルIit宮古島 2021年6月 開業



12 みやこ下地島空港内 レストランcoral port運営



11 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きました。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

・「働きがい」「創造性」  
「成長機会」のある職場づくり

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	
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 |

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

## 「利他の心」で人を育て、 社会に貢献する企業グループへ



### 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

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」「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」と思ってもらえるのは、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

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のでしょうか。

**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良いと考えています。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こうと考えています。

### 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、定期的な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。

## 人財育成に対する考え方

社は「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。

**及川** 総合不動産業として社内ですさ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、当社は全て社内ですべて手掛けているので、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のでしょうか。

—— 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、もともと社内ですぐに取り組み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。

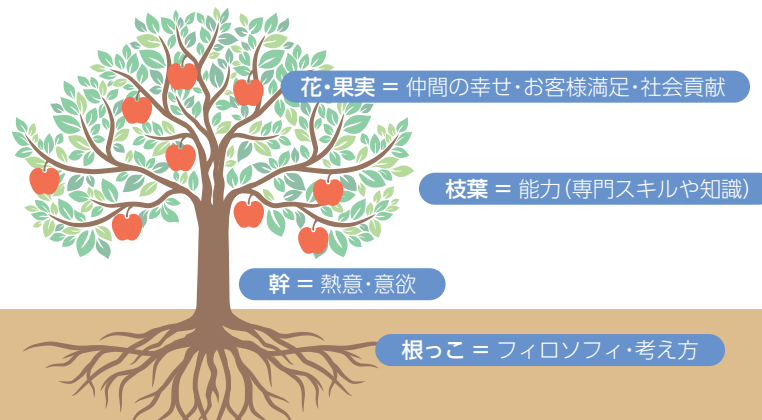
## アクセルを踏み込むための最高のブレーキになる

—— 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の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。



## 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ております。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っており、多様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/](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

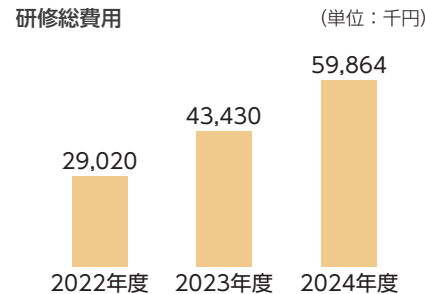
### 人財育成プログラムとキャリア開発

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。



### 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。

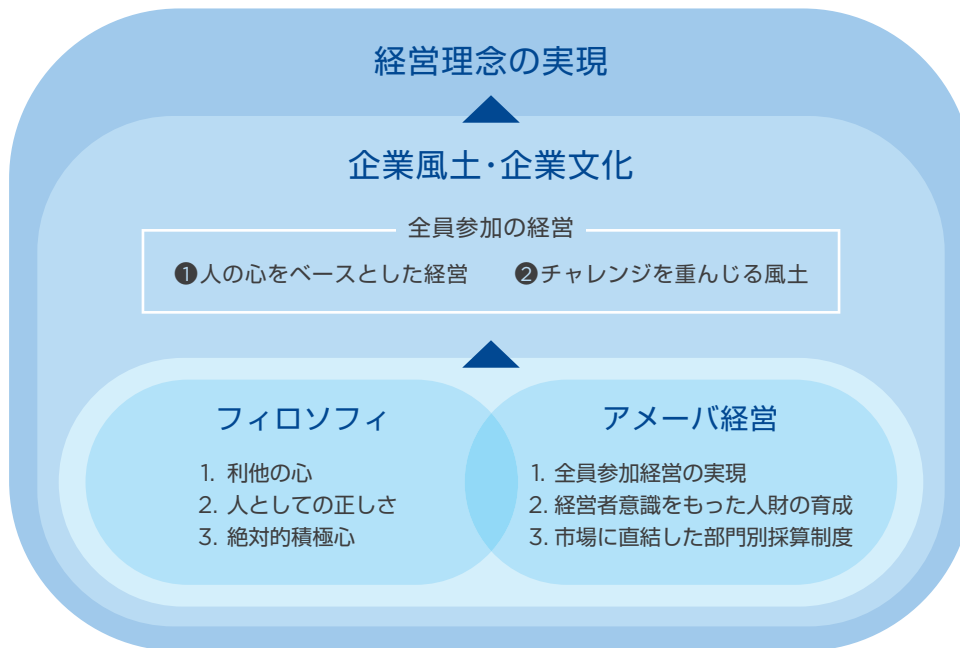
### 社内認定制度

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きます。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

#### 皆で成長できる組織を作っていきたい



リーシングマネジメント  
事業部第一部 次長

石田 智宏

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。

#### 皆様のお役に立てるよう、成長したい



プロパティマネジメント  
事業部第二部 主任

中村 紗織

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。

## 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。

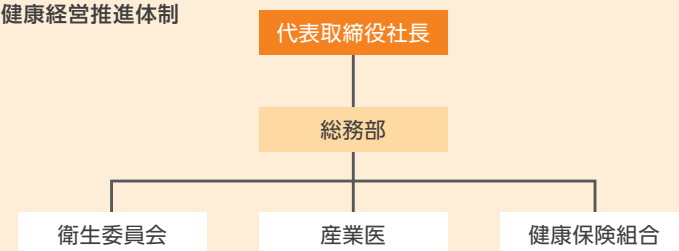
### 健康経営宣言

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・向上に取り組めます。

### 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

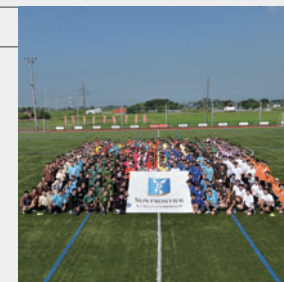
当社は、経済産業省と日本健康会議が進める健康経営優良法人認定制度において「健康経営優良法人(大規模法人部門)」と、東京都が認定する「東京都スポーツ推進企業」に、2年連続で認定されています。



### 健康増進への取り組み

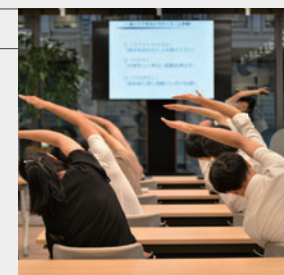
#### スポーツ合宿

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/](https://www.sunfrt.co.jp/company/health_management_declaration/)



DX事業部 課長 白井 一真

## | 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

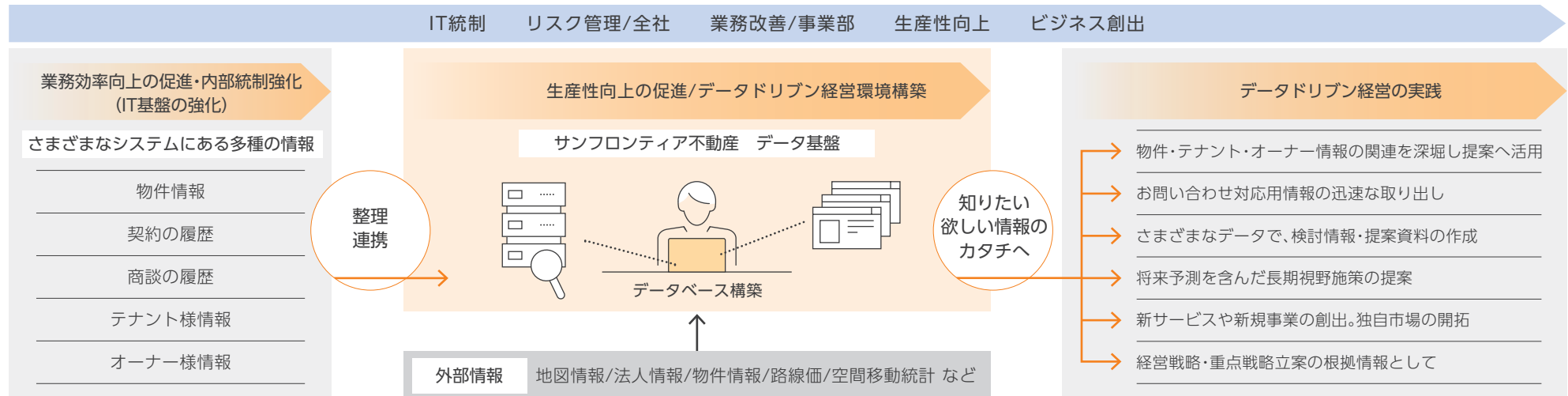
ば、担当者が替わったことによってお客様に余計な不安を与えてしまうことはありません。その点からも、情報のデータベース化は非常に重要だと思っています。

### 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



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ぬなど、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

#### Copilot (生成AI) 活用アンケート

不動産募集コメント等のドラフト作成	67%削減
研修資料の構成案候補と参照資料探索	67%削減
Excel計算・関数確認	80%削減
外国語の翻訳	99%削減

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



年に数回実施している、デジタル人材育成研修の様子

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。

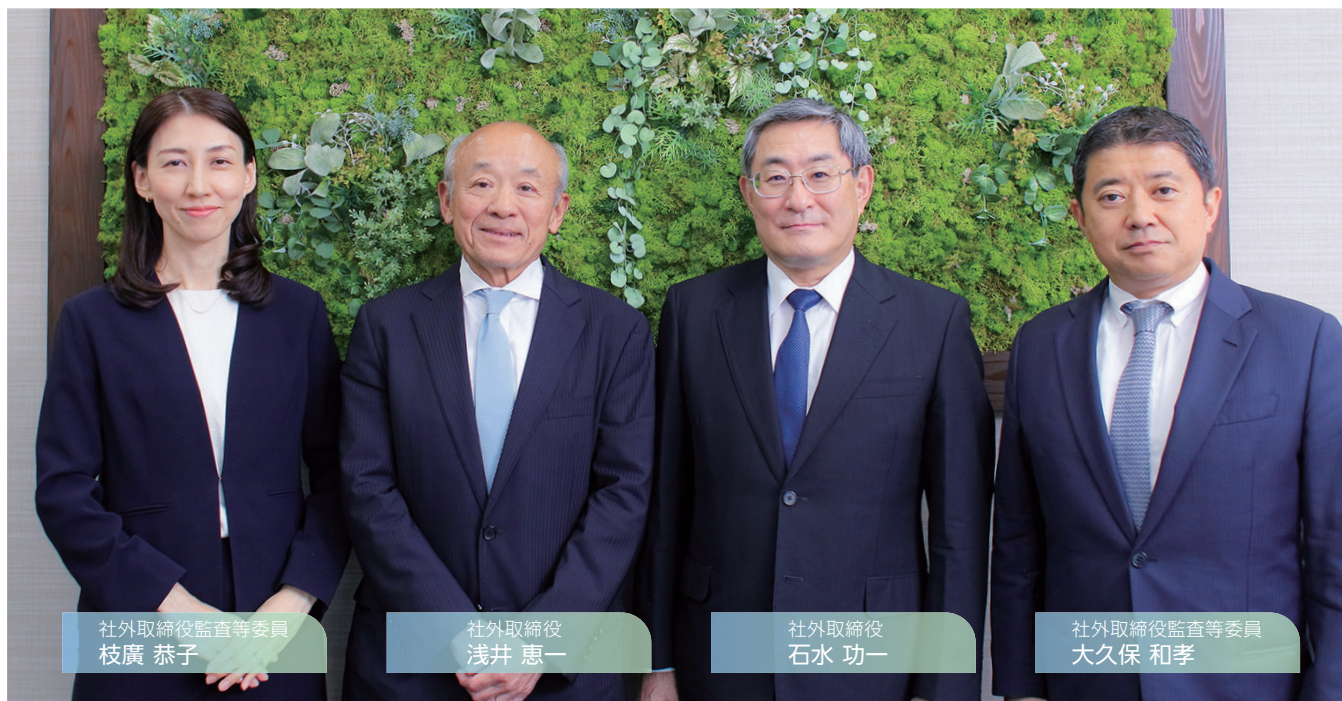
### DXを推進し、社員のスキルアップとデータを活用した営業活動を目指す

**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、デジタル人材の育成に繋がると信じています。

## | 社外取締役座談会 |

社外取締役監査等委員  
枝廣 恭子社外取締役  
浅井 恵一社外取締役  
石水 功一社外取締役監査等委員  
大久保 和孝

## 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

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



いしみず こういち  
社外取締役 石水 功一

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。

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門連携を効率化し、「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、徹底した事業部門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ふことになるのか、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



あさい けいいち  
社外取締役 浅井 恵一

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。

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



えだひろ けいこ  
社外取締役監査等委員 枝廣 恭子

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が。しかし先ほどから言及されている通り、当社には創業



おおくぼ かずたか  
社外取締役監査等委員 大久保 和孝

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。

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、というふうターゲットを絞り込んで始めて、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<sub>2</sub>の総排出量の算定(建築物LCA)」を

求める方針です。当社はリブ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、リブ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よ。

**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るがちです。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

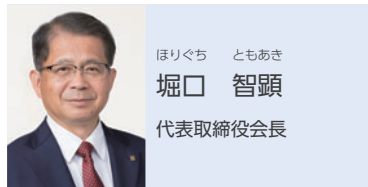
当社に良い影響をもたらします。投資家や就職希望者の立場で見た時に、男女が隔たりなく活躍している企業の方が魅力的に映ることは間違いありません。

**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機会が多いですが、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)

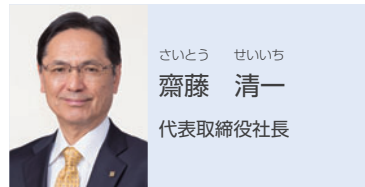


所有する当社の株式数 2,478,396株

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、人材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

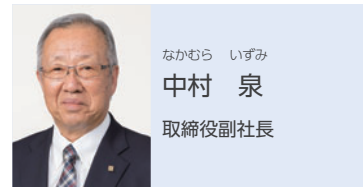


所有する当社の株式数 81,829株

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



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



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・定着等による人材育成・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

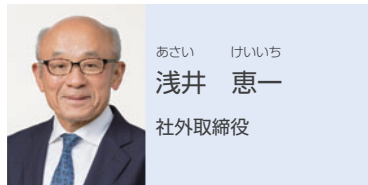


所有する当社の株式数 3,050株

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

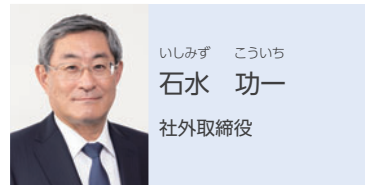


所有する当社の株式数 0株

総合会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)



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



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



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)



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

## 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。

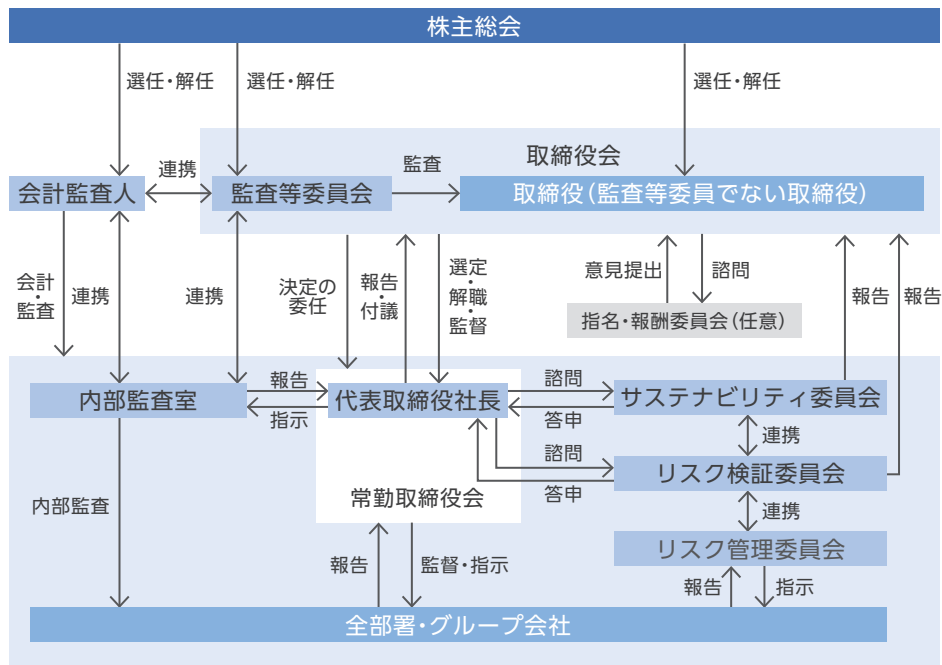
## コーポレートガバナンス—強固な経営基盤の構築

当社グループでは、全従業員が「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/](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/](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、各役員の実務に必要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、人材の育成・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、「人材に関する議論を行い、自社の人材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様と共有し、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/](https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/governance/anti-bribery_and_corruption_guidelines/)