

サンフロンティア 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026



SUN FRONTIER

Ⅰ 社名・シンボルマークの由来

「SUN(太陽)」は、すべての人に平等に光を注ぐ愛と、力強く輝き続ける存在の象徴であり、「利他」の精神を表しています。

「FRONTIER(開拓者)」は、ベンチャースピリットを持ち、常に前向きに挑戦し続ける姿勢を示しています。この社名には、人類や社会の幸せに貢献する力強い存在でありたいという想いと、社員が夢を追い、新たな価値創造に挑める会社でありたいという願いが込められています。

2014年に導入したシンボルマークには、利他の心を大切にしながら、信頼と品格あるプロフェッショナルとして、お客様一人ひとりに最適なサービスを届ける決意を込めています。



Ⅱ 表紙に込めた想い

サンフロンティアグループは、都心オフィスビルの再生と活用やホテル・観光事業などを通じて、ハードの価値提供にとどまらない「想い・人・地域のつながり」という目に見えない価値の創出を追求しています。統合報告書2026の表紙は、当社の社是である「利他」を起点に、「再生」「循環」「つながり」をやわらかく包容力のある表現で視覚化しました。「温度」や「やさしさ」を感じさせる水彩のタッチで当社グループらしい「人を想う経営」と、価値創造のプロセスを象徴する円のモチーフで持続的な成長や再生を表現し、ステークホルダーの皆様とともに広がる豊かな未来への願いを込めています。



Ⅲ 報告対象範囲

対象期間：2025年度(2025年4月～2026年3月)

ただし、一部対象範囲外の情報も含まれます。

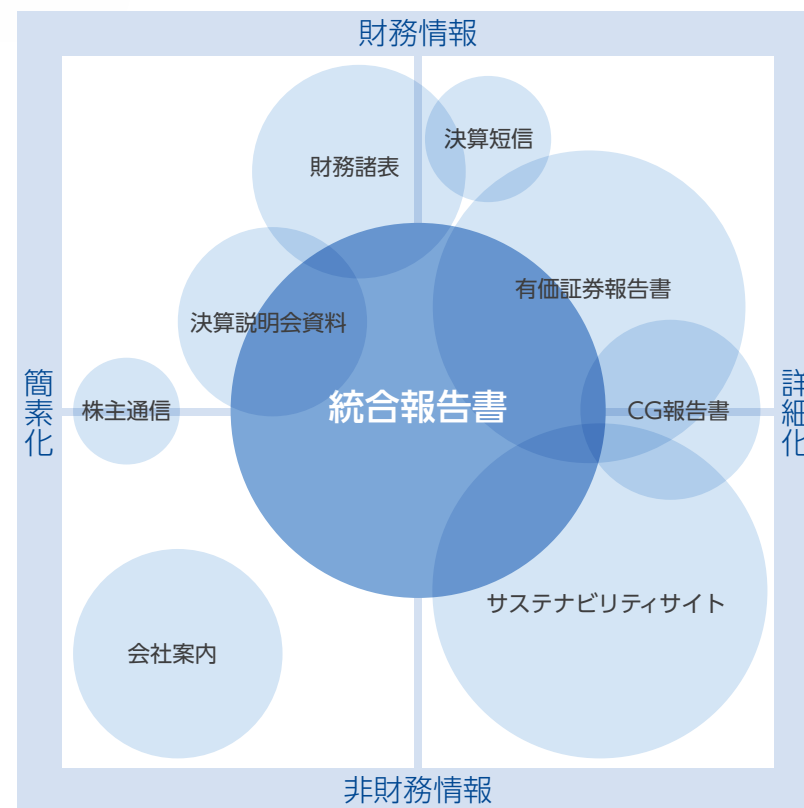
対象組織：サンフロンティアグループ

(サンフロンティア不動産および連結子会社)

Ⅳ 参考としたガイドライン

- ・国際統合報告フレームワーク(IFRS財団)
- ・価値協創ガイダンス(経済産業省)
- ・GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・ISO26000・環境報告ガイドライン(環境省)
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

Ⅴ サンフロンティア不動産の情報開示体系



Ⅵ 将来の予測・予想・計画について

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

統合報告書2026 PICK UP

創業者からの手紙(会長メッセージ)

創業以来、当社の競争力の源泉として受け継がれてきた「利他」の精神。社員一人ひとりが主体的に推進力を生み出す「新幹線型経営」への移行など、強固な組織文化といえる人財基盤がどのように持続的な成長と企業価値を創出しているのか。次世代へとバトンをつなぐべく、未来の仲間たちへ向けて会長自らがその哲学を語りかけます。

社長メッセージ

「利他」の精神と「アメーバ経営」が、いかにして模倣困難な高い収益性へと変換されているのか、その仕組みを社長自らが紐解きます。さらに、伊藤忠商事との資本業務提携を契機とする「長期ビジョン2035」に向けた非連続な成長ストーリーを提示し、人的資本の成長を原動力に、持続的な企業価値向上に挑む確固たる決意をお伝えします。

管理本部長メッセージ

長期ビジョンの実現を裏付ける財務戦略について、管理本部長が語ります。ROE14%以上の達成に向けた高収益モデルの証明や、事業ポートフォリオの進化を論理的に解説し、成長投資に対する確固たる財務規律や伊藤忠商事との提携、M&Aによる資本基盤強化など資本コストを意識した企業価値向上の道筋を明示します。

機関投資家×社外取締役鼎談

持続的な企業価値向上に向け、市場(機関投資家)と監督(社外取締役)の視点から、ガバナンスの実効性を語り合います。伊藤忠商事との資本業務提携を踏まえた「攻め」の成長投資や、資本効率を意識した事業戦略を多角的に議論しています。少数株主の利益保護を徹底し、進化を遂げる当社の姿を浮き彫りにします。

CONTENTS

CHAP. 01

価値創造の源泉

サンフロンティア・フィロソフィ	4
経営の3つの軸	5
創業者からの手紙	6

時代は変わっても、
組織のDNAとして
受け継がれる
「利他」の精神



CHAP. 02

サンフロンティアの軌跡

サンフロンティアグループの歩み	11
価値創造の歴史	12
At a Glance 一財務	13
At a Glance 一非財務	14
事業特徴	15
サンフロンティアグループの構成	16

CHAP. 03

持続的成長への挑戦

社長メッセージ	18
価値創造プロセス	23
価値創造の源泉	24
長期ビジョン2035・ 中期経営計画2028	25



新たな成長ステージへ、
事業の可能性を拡げ、
企業価値のさらなる
向上に挑みます。

CHAP. 04

事業別成長戦略

不動産再生事業	33
不動産サービス事業	34
不動産サービス事業(貸会議室事業)	35
ホテル・観光事業	36

CHAP. 05

サステナビリティ経営

サステナビリティマネジメント	38
重要課題1・環境保護 インタビュー： 環境保護活動事例	39
重要課題2・地域創生 インタビュー： 地域創生活動事例	44
重要課題3・人財育成 インタビュー： 人財育成活動事例	47
重要課題3・人財育成 人財育成活動事例	49
ステークホルダーエンゲージメントの考え方	57
人権・サプライチェーンマネジメント	58
特集：機関投資家×社外取締役鼎談	59
マネジメント体制	63
コーポレートガバナンス	64
リスクマネジメント／コンプライアンス	67

Data

11カ年財務データ	70
5カ年非財務データ	71
会社情報・株式情報	72

CHAP.

01

価値創造の源泉

- ・ サンフロンティア・フィロソフィ
- ・ 経営の3つの軸
- ・ 創業者からの手紙

4
5
6

サンフロンティア・フィロソフィ

社是 (Credo)

利他

書：創業者・代表取締役会長 堀口 智顕

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。

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、
共生の心をもって、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。

目指す将来像

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

行動指針

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

「経営理念手帳

1. サンフロンティアの経営 (核心編) [1] 利他」より

サンフロンティアの社是は「利他」です。

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

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

それこそ私たちが追い求める価値なのです。

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

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

経営の3つの軸

利他の価値観のもと、フィロソフィ経営とアメーバ経営*の実践により人財を育成。

徹底したお客様視点からの“ものづくり力”と“心温かいサービス力”をベースに、本業連携多角化を推進、付加価値の高い商品とサービスを生み出しています。

サンフロンティアの経営は、「理念・フィロソフィによる心の経営」

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

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

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

お客様との信頼関係

顧客ニーズの深い理解

時代に応じる変化力

お客様情報の共有



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

ステークホルダーの幸福

価値観の共有

組織力の向上

社会からの信頼

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

責任の見える化

達成感

リーダーの育成

迅速な意思決定

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です。

創業者からの手紙 ～未来の仲間たちへ～

Message from the Founder, Chairman

受け継がれる「利他」の精神 ——哲学を、人と組織の力へ

サンフロンティアは、創業以来、
「利他」の精神を経営の根幹に据えて歩んできました。
「仲間のため、お客様のため、社会のために役立つこと」。
これは、単なる理念として掲げてきただけではありません。
私自身が経営の中で迷い、悩み、さまざまな経験を重ねる中で、
少しずつ確信を深めてきた生き方であり、経営の軸です。
そして今、その考え方は、社員一人ひとりの判断と行動の軸となり、
組織のDNAとして受け継がれています。
時代が変わっても、変えてはならないものがある。
それが、サンフロンティアの「利他」の精神です。

代表取締役会長
堀口 智顕
Tomoaki Horiguchi





経営の原点は 「社員を幸せにすること」

1999年に起業した後、私はバブル崩壊後の厳しい経営環境の中で、経営者として幾度となく大きな壁にぶつかり、悩み、苦しみました。そんなときに会ったのが、「経営とは社員を幸せにすること」という教えでした。それまでの私は、会社

を成長させることばかりに心を向けていました。しかし、経営の本当の目的とは、運命共同体という小舟に共に乗る最も身近な存在である社員の幸せを実現することにある。その教えに触れたとき、私は深く納得するとともに、自らの未熟さを痛感しました。以来、「社員の幸せ」を経営の出発点に据えてきました。社員を幸せにするためには、まず経営者である私

自身が成長しなければなりません。能力や知識を高めることも大切ですが、それ以上に、人として正しい考え方を身につけ、磨き続けることこそが経営の土台であると気づいていきました。常に自らを高める努力を重ね、人として正しい生き方を実践する。その姿勢こそが人を育て、組織を育て、社員の幸せを実現することにつながるのだと確信しています。

私が「人と社会の役に立つ」ということを強く意識するようになったのは、27歳の頃に目にした光景がきっかけです。建設からわずか1年ほどのビルが、再開発によって取り壊されるのを目の当たりにしました。地球上の貴重な資源を使い、ようやく完成した建物が、人間の都合によって簡単に壊されていく。その姿に、私は強い義憤を覚えました。「このままではいけない。資源の無駄遣いをおさえ、青い地球を次の世代へ引き継がなければならない。」その切実な思いこそが、後にサンフロンティアの不動産再生事業へとつながる原点となりました。

「利他」こそ 最強のビジネスモデル

私自身の生きる目的であり、当社グループの社是として深く根付いているのが、

「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「利他」の精神です。

そして、この考え方を経営者として確信することになった出来事があります。

創業間もない頃、当社は資金繰りにも苦しむ厳しい状況にありました。それでも、困っているお客様のお役に立ちたい。そして、自らも誠実に生きたい。その一心で、大きな決断をしました。2000年、私が仲介をさせていただいた原宿の約2億円のビルでのことです。売主様はそのビルにお住まいであり、この取引が成立しなければ自己破産に追い込まれるという切迫した状況にありました。ところが、引き渡しのわずか10日前になって、買主様の融資がローン特約によって突然白紙になってしまったのです。仲介会社である当社に法的な責任はありませんでした。そこで手を引くこともできました。しかし、売主様は私を信頼し、大切な取引を任せてくださっていました。

「信頼してくれた人を絶対に裏切らない。」

それは、私自身が人生において大切にしてきた約束でした。当時の当社は銀行から融資を受けた実績もありませんでしたが、覚悟を決めて取引のあった信用金庫に相談しました。すると、それまでの

仕事ぶりを信頼していただき、わずか数日で1億5,000万円の融資をご決断いただくことができたのです。私は自己資金と合わせて、そのビルを当社で購入し、売主様を支えることができました。

当時は、現在のような「不動産再生事業」という業態はまだ一般的ではありませんでした。資金的にも決して余裕がある状況ではありませんでしたが、社員一丸となって知恵を絞り、空室となっていた住居部分をオフィスへとコンバージョンし、ビルの再生に取り組みました。その結果、入居企業は次々と決まり、ビルは満室となりました。近隣の方々からは「街が明るくなった」と喜びの声をいただきました。そして最終的には、当初予定していた仲介手数料を大きく上回る利益を得ることができたのです。

私はこの経験を通じて、人様に迷惑をかけず、人の役に立つことを第一に考え、誠実に行動する。その積み重ねの先に信頼が生まれ、仕事が広がり、企業としての成長と社会への貢献につながることを実感しました。

私は「人として正しく生きること」が豊かな人生と事業の発展をもたらし、「利他」こそが三方よしを実現する最良のビジネスモデルであるということを確認しました。

「利他」を、 日々の行動として実践する

「利他」は、思っているだけでは価値になりません。

日々の仕事の中で、それをいかに行動として実践するか。そこまで落とし込んでこそ、本当の意味で力を発揮すると考えています。そのため当社では、創業以来、人財育成を経営の中心に据え、その根底に「サンフロンティア・フィロソフィ」を置いてきました。

「生きる目的は何か」「人としてどうあるべきか」「仕事にどう向き合うのか」。こうした根本の問いに向き合いながら、「利他」の精神を日々の仕事の中で実践できる人財を育てることを大切にしています。そのためには、考え方を共有するだけでは十分ではありません。「愛と誠と貢献」の心を実践し、自ら考え、自ら行動することが何より大切です。そうした一人ひとりの実践の積み重ねが、お客様からの信頼を生み、組織の力となり、企業の成長へとつながっていくのです。

私が20代の頃から大切にしてきた「五つの生き方」も、その一つです。

お客様からのお電話には必ずワンコールで出る。現場で判断できることは、その場で迅速に決断する。難しい仕事に直

面したときも、「できない理由」ではなく「どうすればできるか」を考え続ける。一つひとつは小さな行動かもしれませんが、しかし、そうした日々の積み重ねが、お客様からの信頼を築いていきます。

「利他」は、心の中で強く思い願うと共に、日々の行動として実践し続けることで、初めて人や社会の役に立つ力となります。そうした実践を積み重ねる人財を育てること。それが、創業以来大切にしてきた人財育成の考え方です。

「人」を起点とする、 経営の3つの軸

こうした考え方を、組織として実践するために、サンフロンティアでは、経営の3つの軸を大切にしています。

経営の3つの軸

- 「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（アメーバ経営）」
- 「お客様視点で変化する経営」

詳細は、本報告書5ページをご参照ください。

フィロソフィによって、仕事や人生に向き合う「考え方」と「心のあり方」を育てる。アメーバ経営によって、一人ひとりが仕事を自分ごととして捉え、経営者意識を持って仕事に向き合う。そして、徹底したお客様視点によって、目の前のお客様が何に困り、何を求めているのかを深く考え、その期待を超える価値を生

五つの生き方

1. 「約束を絶対に守る」こと
2. 「すぐやるスピード」が圧倒的に早いこと
3. 「期待以上で応える」ということ
4. 「ノーと言わない。ノーで終わりにしない」対応
5. 「圧倒的な行動量、仕事量」

そして、「好奇心、向上心を持ち、知らない世界を積極的に体験しに行く」こと

み出す。この3つは、それぞれが独立した仕組みではありません。「どう考えるか」という心を育て、「どう経営するか」という意識を高め、「誰のために価値を生み出すか」という視点を持つ。この3つが一体となって実践されることで、連鎖複合型の高い付加価値を生み出していく。そこにサンフロンティアの経営の特長があります。

「機関車型」から 「新幹線型」へ

創業当初は、私が先頭に立って会社を引っ張る「機関車型」の経営でした。しかし、会社が大きくなり、仲間が増える中で、それだけでは持続的な成長はできません。今では、フィロソフィを身につけた幹部やアマーバリーダーが中心となる「新幹線型」の組織へと進化しています。一人の力で会社を動かすのではなく、それぞれの力を発揮し、さらに互いの力を掛け合わせることで、組織全体として大きな力となっていく。その進化は、新たな事業や価値の創造にもつながっています。

原状回復工事に伴う資源の無駄をおさえたいという思いから始めた「セットアップオフィス」。お客様からの空室活用についてのご相談をきっかけに始まった

「貸会議室事業」。どちらも、最初から新しい事業をつくろうとして生まれたものではありません。お客様のお困りごとに向き合い、「自分たちに何ができるか」を考え、形にしていっていった結果です。

「利他」という共通の価値観のもと、それぞれが考え、挑戦し、力を掛け合わせる。

こうした組織へと進化してきたことこそ、創業28年目を迎えたサンフロンティアの大きな財産だと思っています。

変わらないものを、 次の世代へ

10年後、20年後には、経営を担う人も変わっているでしょう。テクノロジーも、社会のあり方も、私たちを取り巻く環境も、大きく変化していくはずですが、しかし、どれほど時代が変わっても、変えてはならないものがあります。

それが、「利他」の精神です。

「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。」

困っている人がいれば、自分に何ができるかを考える。常にお客様を主役に据え、お客様が本当に求めているものは何か、お客様のお困りごとは何かに心を向ける。人の役に立ちたいという純粋な思いを持ち、自ら学び、失敗を恐れず挑戦



する。そして、人として成長し、仲間と力を合わせながら、さらに世の中のお役に立っていく。私は、そのような利他の心を持った人材が集い、学び、育ち続ける人材集団こそが、サンフロンティアの未来をつくると信じています。

また、人の成長は移動距離に比例すると考えています。頭の中だけで考えるのではなく、自ら現場に足を運び、お客様と向き合い、さまざまな経験を積む。そうした実体験の中にこそ、人を大きく成長

させる学びがあります。さらに、国内はもちろん世界にも積極的に足を運び、好奇心と向上心を持って、多様な文化や価値観、美しいものや歴史に触れてほしいと思います。未知の世界を知り、視野を広げ、経験を積み重ねることで、人間としての魅力と底力は育まれていきます。そして、その先にある、まだ誰も見たことのない新たな価値を創造してほしい。

それが、次の世代を担う皆さんへの私からの願いです。

CHAP.

02

サンフロンティアの軌跡

・ サンフロンティアグループの歩み	11
・ 価値創造の歴史	12
・ At a Glance 一財務	13
・ At a Glance 一非財務	14
・ 事業特徴	15
・ サンフロンティアグループの構成	16

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。

2010年代～

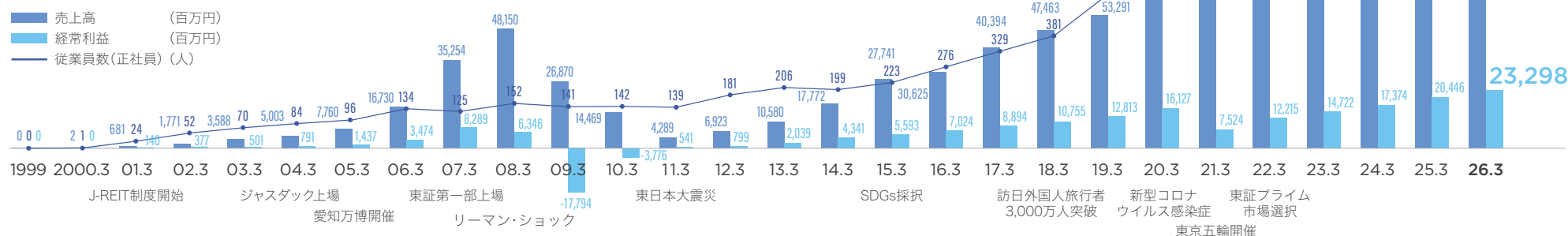
オフィスを超え 地域創生・海外へと事業を拡大

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。

2020年代～

新たな価値創造・持続的成長へ

オフィスビル事業で培った強みを活かし、ホテル・観光事業、地域創生事業、海外開発事業、レジデンシャル事業へと事業領域を拡大。長期ビジョン2035の実現に向け、本業連携多角化を推進しながら、社会課題の解決と持続的な成長に挑み続ける。



不動産再生事業

リプランニング* (ビル再生・活性化) 事業を開始

セットアップオフィスの提供を開始

不動産小口所有商品の提供を開始

日本国内のレジデンシャル事業を本格始動

不動産サービス事業

プロパティマネジメント事業を開始

SFビルサポート株式会社を設立し、滞納賃料保証事業を開始

ビルメンテナンス事業を開始

東京駅前にてレンタルスペース事業を開始

貸会議室事業を分社化し「サンフロンティアスペースマネジメント株式会社」を設立

台湾現地法人 東京陽光不動産股份有限公司を設立

ホテル・観光事業

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

海外開発事業

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

現地法人 SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD. を設立し、分譲マンション開発事業を開始

※「リプランニング」はサンフロンティア不動産株式会社の登録商標です

価値創造の歴史

当社グループはリーマン・ショックやコロナ禍を経て確実な利益成長を遂げてきました。これからも新たな価値創造に挑み続けながら、持続的な企業価値向上を目指しています。

高収益と高安全性の両立

2022年3月期から5期の業績は力強く成長し、高い安全性と資本効率を高水準で維持しており、独自のビジネスモデルによる、強固で収益性の高い事業基盤を確立しています。

市場の評価

直近5期のEPS上昇に対し、PERは低水準にとどまっています。その背景には市況の影響を受けやすい業界特性や、労働集約的なモデルの持続性に対する市場の懸念があるものと認識しています。こうした懸念を払拭することが、当社の課題です。

サンフロンティアの成長シナリオ

経常利益は年平均17.5%で成長しており、利益率を維持しながら高付加価値な事業を拡大してきた成果と捉えています。また、純資産が年平均12.8%で積み上がる中でもROEは希薄化せず、高い資本効率を維持・継続しています。

2022年3月期

2026年3月期

中期経営計画2028目標

経常利益率 17.1% > 20.1% 20%以上

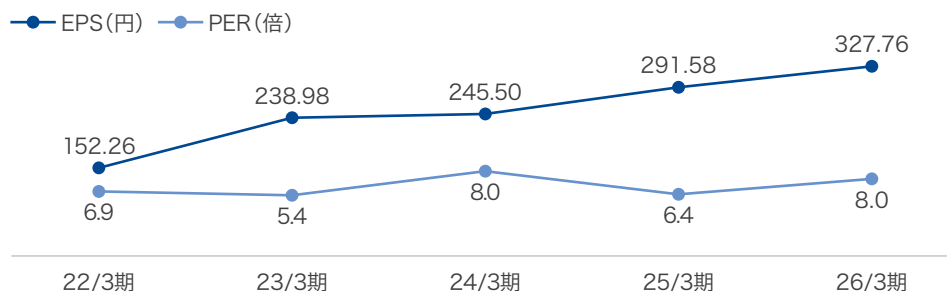
自己資本比率 52.2% > 45.3% 45%水準

ROE 10.8% > 14.4% 14%以上

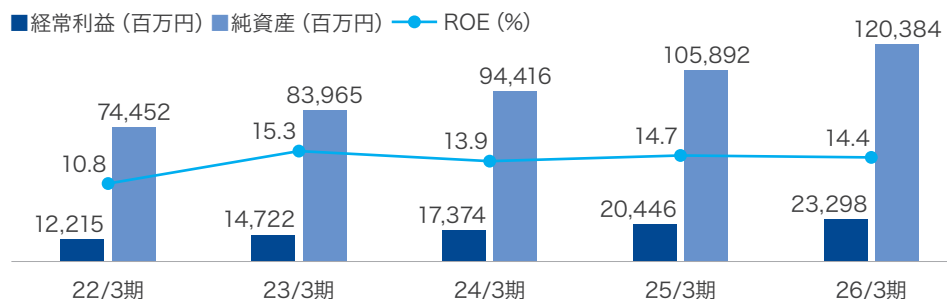
経常利益
年平均成長率 約+17.5%

純資産
年平均成長率 約+12.8%

EPSとPERの推移



経常利益、純資産推移とROEの関係性



利益の質の証明

当社グループの成長は、現場の「人間力」が物件の課題を根本から解決し、当社独自の付加価値を創出している結果です。高い利益率を維持したまま本業の稼ぐ力が拡大している事実は、当社の「仕入れ力」と「再生力」が市況変動の下でも発揮される当社の強みであることを示しています。

効率の証明

当社グループでは、アメーバ経営によって自律的に考動する社員たちが「次なる高付加価値なプロジェクトへ再投資」し、圧倒的なスピードで回し続けています。この「人的資本による価値増幅」のメカニズムこそが、高い資本効率を持続させるエンジンとなっています。

At a Glance ―財務

2026年3月期実績

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 1,160 億円	営業利益 253 億円	経常利益 232 億円	親会社株主に 帰属する当期純利益 159 億円	配当金 76 円	自己資本比率 45.3 %
------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------------------	--------------------	-------------------------

セグメント情報

その他
(海外開発事業・建設事業等)

5.0%

ホテル・観光事業

16.0%

不動産サービス事業

14.0%

不動産再生事業

65.0%

セグメント別
売上高構成比

116,083
百万円

	通期業績		事業内容
不動産再生事業	売上高	76,434 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、新築ビル開発、国内・ニューヨークのレジデンシャル事業
	セグメント利益	22,148 百万円	
不動産サービス事業	売上高	16,307 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	8,703 百万円	
ホテル・観光事業	売上高	18,949 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	3,817 百万円	
その他 (海外開発事業・建設事業等)	売上高	5,872 百万円	ベトナムにおける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	1,177 百万円	

※セグメント別売上高、セグメント利益には調整額を含まず

At a Glance —非財務 2026年3月期実績



温室効果ガス排出量
オフセット累計

1,655 t-CO₂e

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(BELS)取得物件
累計棟数

29 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

9.6 %

2026年4月1日時点の女性管理職比率は9.6%。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

45.5 %

男性の育児休業取得率は前年比+24.1%ptと大幅に増加しました。



有給休暇取得率

74.3 %

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



平均勤続年数

6.91 年

平均勤続年数は6.91年。多様な人材が長く働き続けられる環境づくりを進めています。



研修時間割合

11.7 %

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

50.0 %

取締役10名のうち、5名の社外取締役を選任しています。

事業特徴

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

リブランニング

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



ホテル開発・再生・販売

ホテル運営

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 2026年3月31日現在

サンフロンティアグループは、サンフロンティア不動産株式会社と連結子会社39社で構成しています。



主なグループ会社

 不動産再生事業	● Sun Frontier NY Co., Ltd. ● SFビルサポート株式会社 ● SFビルメンテナンス株式会社
 不動産サービス事業	● サンフロンティアスペースマネジメント株式会社 ● 東京陽光不動産股份有限公司 他
 ホテル・観光事業	● サンフロンティアホテルマネジメント株式会社 ● スカイハートホテル株式会社 ● サンフロンティア佐渡株式会社 ● 株式会社ホテル大佐渡 ● サンフロンティア沖縄株式会社 他
 その他 (海外開発事業、建設事業等)	● SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD. ● SUN FRONTIER DANANG CO., LTD. ● SFエンジニアリング株式会社 ● SFコミュニケーション株式会社 ● SFヒューマンサポート株式会社 ● 大竹建窓グループ 他

CHAP.

03

持続的成長への挑戦

・ 社長メッセージ	18
・ 価値創造プロセス	23
・ 価値創造の源泉	24
・ 長期ビジョン2035・中期経営計画2028	25
・ 中期経営計画2028の成長戦略と重点施策	26
・ 資本コストや株価を意識した経営	27
・ 管理本部長メッセージ	28

MESSAGE *From* CEO

社長メッセージ

代表取締役社長
齋藤 清一
Seiichi Saito

新たな成長ステージへ、 事業の可能性を拡げ、 企業価値のさらなる向上に挑みます

中期経営計画の初年度となった2026年3月期は、新たな成長ステージへ向かう確かな手応えを得た一年となりました。多角化の進展により収益基盤は着実に強化されるとともに、2026年4月からは伊藤忠商事株式会社との資本業務提携も開始しています。「オフィス」「ホテル」「レジデンシャル」の3つの注力市場で当社グループならではのものづくり力とサービス力を磨き、長期ビジョン2035の実現に向けて、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。



Q. 中期経営計画2028の初年度となった 前期の振り返りをお聞かせください。

中期経営計画（以下「中計」）の初年度である前期（2026年3月期）、当社は力強いスタートを切ることができました。業績は計画を上回って推移し、今期の利益目標も中計最終年度の水準に近づいています。一部セグメントでは、すでに当初の最終年度目標に到達する見通しです。さらに、伊藤忠商事株式会社との資本業務提携による事業シナジーも見込み、2028年3月期の業績目標を売上高1,500億円、経常利益300億円へと上方修正しました。

当社グループは、「長期ビジョン2035」のもと、2035年3月期に売上高3,000億円、経常利益600億円の達成を目指していま

す。中計は、その実現に向けた重要なマイルストーンです。前中計で一つの区切りを迎えた後も、成長の歩みを緩めずに次の価値創造に挑み続けられるかどうか。中計初年度である前期は、その真価が問われる一年でした。結果として、次の成長ステージに向けた確かな手応えを得ることができたと受け止めています。

中計では、3つの重点施策を定めています。一つ目は、当社の成長の原動力である人財に投資し、理念を共有しながら挑戦できる組織をつくる「人財基盤の強化」。二つ目は、ものづくりとサービスの両面からお客様に向き合い、当社ならではの付加価値を高



「利他」の心を、
すべての判断と
行動の出発点に

める「お客様視点のものづくりと心温かいサービス」。そして三つ目が、グループ内の機能や顧客接点を結びつけ、相互に価値を高め合う「本業連携多角化の推進」です。前期の成果は、これらの施策が着実に前進していることを示すものだと考えています。

特に重要な成果は、多角化の進展により、収益構造の変革が進んだことです。当社はこれまで、リブランニングをはじめとする物件販売によるフロー型事業を成長の原動力としています。一方で、不動産サービス、ホテル運営、貸会議室、プロパティマネジメントなど、継続的な収益を生み出すストック型事業の育成にも取り組んできました。フロー型の成長を確保しながら、市況変動に強いストック型の構成比を高めていく。これ

が、私たちの目指す姿です。

中計のスタート時点では、フロー型とストック型の売上構成比はおおよそ70:30でした。それが初年度を経て、当初は最終年度目標としていた65:35の水準を前倒しで上回りました。背景にあるのは、ホテル運営室数の拡大、貸会議室事業の成長、売買仲介の好調などによるストック型事業の大幅な伸長です。さらに、ストック型の売上総利益が、固定費を初めて上回りました。これは、経営基盤の安定性を高める重要な前進だと捉えています。将来的には50:50の構成比を見据え、今後も成長性と安定性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築を目指してまいります。

Q.

「経営の3つの軸」が付加価値を生み出すプロセスを教えてください。

当社は、「利他」を社是とする理念経営を実践しています。利他とは、自分たちの利益ではなく、お客様や社会のお役に立つことを判断と行動の出発点に置く考え方です。業績や数値目標の達成は、その分だけお客様や社会のお役に立てた証であり、社員一人ひとりの働きがいにもつながっていきます。

この価値観のもと、当社の経営は3つの軸で構成されています。「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」、そして「お客様視点で変化する経営」です。これらは独立した取り組みではなく、互いに結びつき、現場で実践されることで、当社ならではの付加価値と競争優位性を生み出しています。

根幹にあるのは、「理念・フィロソフィによる心の経営」です。当社では、日々の業務の中でフィロソフィに立ち返る機会を数多く設けています。現場で生じた迷いや課題は社員同士が共有し、フィロソフィに照らして利他的実践につなげます。お客様に対して誠実であるか、人として正しいあり方か。これらを互いに問い続ける文化が、当社らしい組織風土を支えています。

二つ目の「部門別採算による全員参加経営」は、京セラ創業者の稲盛和夫氏が提唱した「アメーバ経営」に基づくものです。組織を小さな単位に分け、それぞれを一つの経営体のように運営することで、リーダー育

成の場として活用するとともに、社員一人ひとりが経営者意識を持って仕事に取り組めるようにするための経営システムです。

三つ目の「お客様視点で変化する経営」は、お客様が本当に必要としているものは何かを問い続ける姿勢を指します。他人と過去は変えられなくても、自分と未来は変えられる。この信念のもと、オフィス再生、ホテル運営、不動産サービスのいずれの現場でも、お客様の声や日々の気づきを共有し、商品とサービスを磨き続けています。

大切なのは、これら3つの軸が現場で相互に作用していることです。たとえば部門別採算は、それだけを見れば管理会計の仕組みの一つにすぎないかも知れません。しかし、フィロソフィの共有やお客様視点での変化と結びつくことで、単なる数値管理を超えた力を発揮します。

部門別採算では、各部門の収支の透明性が高まり、自分たちの仕事が会社の成果にどう結びついているのかを全員が把握できます。さらに、複数の部門が一つのプロジェクトに関わる際には、社内間取引を通じて、部門同士の協力や貢献の関係も見えるようになります。こうした仕組みは、とすれば自部門の利益を優先する発想につながりかねませんが、そこで判断の拠り所となるのが、理念・フィロソフィであり、お客様視点です。

「自部門の利益」だけではなく、「どうすれば

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です。

ばお客様により大きく貢献できるか」を、共通の価値観のもとで議論できる。そこに、3つの軸が同時に働く意味があります。貢献の見える化が部門を越えた協力を促し、社員一人ひとりの参画意識を高めることで、現場にはお客様のお役に立つために協力して知恵を出し合う風土が育まれているのです。

当社には企画から商品化、運営、管理ま

でを一気通貫で担う体制があります。協会の皆様の力もお借りしながら、その中核となる価値づくりを、共通の価値観を持つ社員が幅広い領域にわたって担う。だからこそ、案件ごとの気づきやノウハウが分断されることなく社内に蓄積され、次の価値創造へとつながる。これが、当社ならではの価値創造力と高い収益性の源泉です。

す。ストック型の不動産サービスとフロー型の不動産再生が相互に補完し合う事業構造を磨き上げることで、オフィス分野における収益基盤を一段と強固にしていまいます。

ホテル・観光事業は、地域創生を通してストック型収益の拡充を図る、当社の重要な成長エンジンです。日本各地には、文化、自然、食、歴史など、その土地ならではの魅力が数多くあり、観光需要にはなお大きな成長余地があると考えています。当社は「心温かい楽しいホテル」をテーマに、地域の魅力を活かしながら、お客様にとって「世界でたった一つのホテル」と感じていただける体験価値の提供を目指しています。今後も、新規開発、リノベーションによる再生、M&Aを組み合わせることで運営室数を拡大するとともに、地域の皆様とともに歩むホテル運営を通じて、持続的な利益成長につなげてまいります。

レジデンシャル事業では、人口増加が続く国や地域において、それぞれの市場特性に応じた開発・再生を進めています。ベトナムのダナンでは、日本仕様の品質と企画力を活かした分譲マンション開発を展開し、アメリカのニューヨークでは、築年数を経たアパートメントの再生に取り組んでいます。東京圏では、防音マンションなどの新築開発と既存レジデンスの再生を組み合わせ、多様なお客様のニーズにお応えしています。国内外の異なる成長機会を組み合わせることで、収益基盤に厚みを加えてまいります。

一方、足元の事業環境に目を向ければ、資源価格や建設資材の高騰、金利上昇、為替変動といったリスクが存在します。ただし、当社の事業には、こうした変化の中でも強みを発揮できる余地があります。たとえば既存の不動産を活かしながら価値を高める不動産再生は、新築に比べて資材価格上

Q. 長期ビジョン2035の実現に向けて、どのような成長戦略を描いていますか。

長期ビジョン2035の実現に向けて、中計では「オフィス」「ホテル」「レジデンシャル」の3つを注力市場と位置づけています。いずれの市場においても、当社が磨いてきた「ものづくり力」と「サービス力」を活かし、お客様のお困りごと解決を起点にして価値を創出していくことが成長の基本方針です。既存の枠にとらわれず、事業間の連携も図りながら、収益機会の拡大を目指してまいります。

オフィス分野では、祖業である不動産再生を軸に、事業領域の拡大と不動産サービスにおける収益基盤の強化を進めています。東京都心の中小型ビル市場には、設備の老朽化や現在の利用ニーズとのずれなど、さまざまなお困りごとを抱えた不動産が依然として数多く存在します。当社は、引き続き高い需要が見込まれるリブランニングの事業機会を着実に捉えながら、新築開発や不動産小口所有商品などにも領域を広げ、アセットタイプの多様化を図っています。

不動産サービスにおいては、プロパティマネジメントの受託拡大が、安定した収益の確保に加え、賃貸仲介、工事、売買仲介といった関連業務の機会創出にもつながっています。不動産サービスによる安定収益は、フロー型事業における積極的な仕入れや、新たな成長分野への投資余力にもなります。

各地域の特性に合わせたレジデンシャル事業を展開(左からベトナム・ニューヨーク・東京)



昇の影響を受けにくい事業です。また、都心オフィスの賃料やホテルの宿泊需要は堅調に推移しており、お客様にとって本当に価値ある商品・サービスを提供できれば、その価値を価格に反映できる環境にあります。

環境がどのように変化しても、私たちに問

われるのは、お客様から選ばれ続ける存在であるかという点であり、事業とは、ただお客様のお役に立てるかを競う、いわば「お役立ち競争」です。どのような環境にあっても、その本質に真摯に向き合い、最善を尽くしてまいります。

Q. 伊藤忠商事株式会社との資本業務提携の狙いと、期待されるシナジーをお聞かせください。

2026年4月より、当社は伊藤忠商事株式会社と資本業務提携を開始しました。これは、当社の事業成長をさらに加速させるための重要な取り組みです。

伊藤忠商事様との提携にあたり、私たちは価値観を共有できる関係かどうかを重視しました。伊藤忠商事様が大切にされている「三方よし」は、自社の利益だけでなく、取引先や社会を含めたすべての関係者にとっての価値を追求する考え方です。これは、当社が社是とする「利他」の精神とも深く通じています。価値観を同じくするパートナーとともに新たな価値創造に挑めることを、私たちは大変心強く感じています。

本提携では、伊藤忠商事様と当社の強みを掛け合わせることで、新たな事業機会の創出を目指します。伊藤忠商事様には、総合商社としての幅広い事業ネットワーク、資金力、開発やアセットマネジメントの知見があります。一方、当社には、都心の中小型ビル再生で培ったリブランニングのノウハウがあります。加えて、仕入れから企画、リーシ

ング、工事、販売、管理までを一気通貫で担うバリューチェーンや、地域に密着したリーシング力、ホテルや貸会議室などの運営力も強みです。両社の強みを組み合わせることで、これまで以上に大きな価値創造に挑戦できると考えています。

具体的には、二つのシナジーを想定しています。一つは、事業機会の拡大です。伊藤忠商事様のネットワークを通じて、不動産の売却や活用に関する情報に接する機会が広がり、当社単独ではアプローチが難しかった案件の獲得につながることを期待しています。もう一つは、取り組む案件規模の拡大です。共同投資により、これまで以上に大規模なオフィスビルの再生や開発にも取り組むことが可能になります。当社は従来、中小規模の案件を中心に実績を重ねてきましたが、今後は100億円、200億円規模の案件にも挑戦し、プロジェクトの数と規模の両面から成長機会を広げてまいります。

成長機会の拡大に伴い、競争環境は一段と厳しくなります。しかし、求められる価値

事業の本質は、
お客様への「お役立ち競争」



の本質は大きく変わるものではありません。当社がこれまで培ってきたものづくりとサービスの力を基盤に、伊藤忠商事様のネットワークや知見を掛け合わせることで、価値創出プロセスをさらに深化させ、規模の大きな案件においても差別化された価値提供につなげてまいります。

また、投資機会の広がりに伴い、成長投

資にはこれまで以上に高い規律が求められます。中計では、オフィス・ホテルの再生・開発やM&A等による事業拡大を図るべく、3年間で総額3,500億円の投資を計画しています。投資の実行にあたっては、引き続き資本コストを意識しながら、各事業の利益率や回転率を重視し、規律ある成長投資を進めてまいります。

Q. サステナビリティの取り組み状況をお聞かせください。

当社グループは、経営理念を礎に、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。なかでも「環境保護」「地域創生」「人財育成」の3つを重要課題と位置づけ、事業活動を通してさまざまな施策に取り組んでいます。

環境保護においては、スクラップ&ビルドによらず既存建物を再生し、価値を高める当社の事業そのものが、環境保全に貢献し得る分野です。具体的には、建物の価値を

長期にわたり維持する「健康長寿命化」や、工事の過程で排出する二酸化炭素のオフセットなどに取り組んでいます。

地域創生においては、ホテル・観光事業が大きな役割を担います。現地の協力会社や事業者の皆様と連携し、地域の交通、イベント、観光資源の活用にも関わりながら、ホテルを起点とした地域全体の活性化に取り組んでいます。

そして、3つの重要課題の中でも、当社が

特に力を入れているのが人財育成です。事業を動かすのは人であり、お客様のお困りごとと気づく人財こそが、持続可能な社会の実現に向けた価値創造の源泉だからです。当社では、理念研修をはじめ、ビジネスの基礎的知識に関する研修、専門技能研修、外部専門研修への派遣などを体系的かつ継続的に行なっています。また、教育は人事部門だけに委ねるのではなく、各事業の責任者が主体的に担うことを大切にしています。

異なる経験や専門性を持つ人財が、共通の理念のもとでつながり、互いに学び合う。そうした環境の中で多様性が活かされ、社員の働きがいと成長実感が高まることで、お客様へのより一層の貢献と企業価値の向上につながると考えています。

これらの重要課題については、事業活動に直結するKPIを定め、進捗を確認しながら、実効性のある取り組みとして推進してまいります。

社会のお役に立つことの

積み重ねこそが、企業価値を高める



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へ、改めて心より御礼申し上げます。

地政学的リスク、インフレ、金利上昇、為替変動、働き方や観光需要の変化などにより、市場環境は複雑化しています。「賢いものでも、強いものでもなく、変化できるものが生き残る」という言葉が示すように、この時代に大切なのは、変化を恐れずに変化の兆しを的確に捉え、自ら変わり続けることです。当社グループも、時代の変化を先取りしながら、お客様のお困りごと解決に真摯に取り組んでまいります。

同時に、どれだけ環境が変わろうとも、私たちが成し遂げるべきことは変わりません。それは、経営理念の実現です。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。この利他の価値観のもと、限りある資源を活かし、お客様や地域、社会のお役に立つこと。その積み重ねこそが、中長期的な企業価値の向上につながると信じています。

また、皆様からの信頼にお応えするため、当社が何を考え、何を目指し、どのように行動しているのかを、私たち自身の言葉でお伝えしていくことが大切だと考えています。今後も統合報告書をはじめ、さまざまな媒体や対話の機会を通じて、当社グループの歩みと成長の方向性を丁寧に発信してまいります。

これからも、皆様のご期待にお応えできるよう、社員一同、心を一つにして挑戦を続けてまいります。

サンフロンティアの価値創造プロセス

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

社是 (Credo)

「利他」

一生をかけて、どれだけ多くの人に役立たせていただくことができるか。

外部環境

世の中
の動き

- ・カーボンニュートラル
- ・中国経済の減速
- ・地政学リスクの影響による原油高

リスク

- ・インフレ・金利上昇
- ・エネルギーコストの増加
- ・人件費の高騰

機会

- ・自然の保全と共存
- ・販売価格の向上

価値創造を支える経営資源

価値創造を支える事業活動

価値創出

社会への価値提供

2026年3月期実績

資本	定性	定量
人的資本 	フィロソフィを 体現する 多様な人財	連結従業員数 1,949名 (パート、アルバイトを含む)
知的資本 	お客様の 要望に応える 技術・ノウハウ	商標登録数 93件
社会関係資本 	顧客基盤と ブランド	連結子会社 39社
自然資本 	環境負荷の 軽減	環境認証(BELS) 取得件数 累計29棟
財務資本 	健全な 財務体質	総資産 2,644億円



中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)

重点
戦略

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

重要課題
(マテリアリティ)

- 環境保護
- 地域創生
- 人財育成



経済的価値
2028年3月期 目標

売上高	1,500億円
経常利益	300億円
経常利益率	20%
ROE	14%以上
自己資本比率	45%水準

社会的価値

「利他」の価値観で
人財の集まる企業グループ
へのさらなる進化
お客様のお困りごと解決
のために、さらなる多様な
不動産サービスの提供

価値創造を支えるガバナンス体制

長期
ビジョン
2035

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

利他の精神のもと培ってきた価値創造の源泉

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

**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
- 多様な人財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

**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

**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

**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



長期ビジョン2035・中期経営計画2028

当社グループは、社是「利他」の価値観の下、「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共生の心をもって、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」との経営理念の実現を通し、長期ビジョン2035とその定量目標を目指しています。

長期ビジョン2035の達成に向けた、中期経営計画2028（中計）の初年度となった2026年3月期は、堅調な進捗と好調な業績見通しに加え、伊藤忠商事との資本業務提携を通じたシナジー効果や事業成長の確かな蓋然性を確認できたことから、中計の最終数値目標を上方修正いたしました。「長期ビジョン2035」の実現の前倒しを力強く目指してまいります。

長期ビジョン2035へのロードマップ

前中期経営計画（実績）
(2019/3期～2025/3期)

基本方針

「人が集まり、心通わせ、社会の発展と人々の幸せを創出していく場」を提供する

売上高	1,031億円
経常利益	204億円
経常利益率	19.8%
ROE	14.7%
自己資本比率	46.8%

中期経営計画
(2026/3期～2028/3期)

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

売上高	1,500億円
経常利益	300億円
経常利益率	20%
ROE	14%以上
自己資本比率	45%水準

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

売上高	3,000億円
経常利益	600億円

ポートフォリオの進化

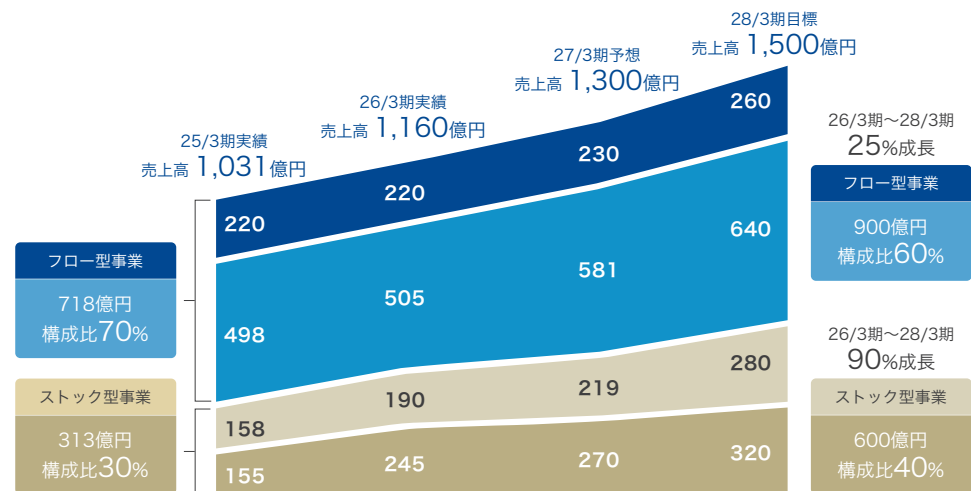
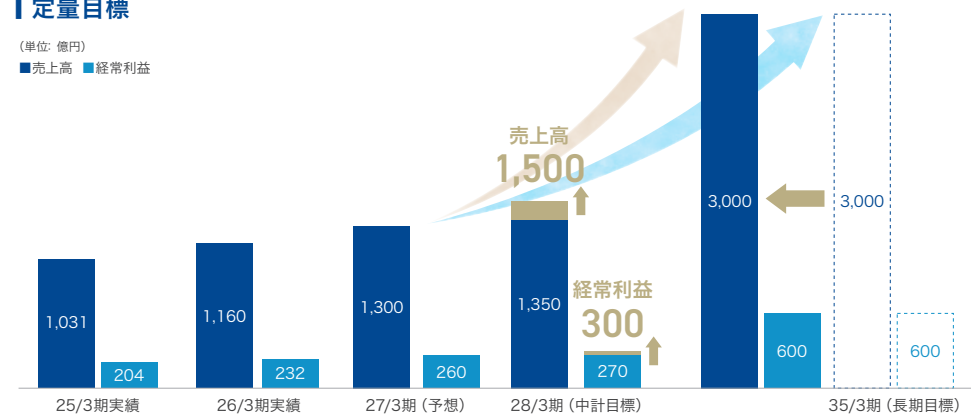
事業を拡大・成長させながら、収益構造の変革をさらに進めています。

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進め、全体の売上をしっかりと伸ばしながら、市況変動に強いストック型事業の構成比率を高めていきます。

上方修正した中計では、フロー型事業の売上高は、2025年3月期比で25%増、ストック型事業では90%強の高い成長率を見込んでおり、2028年3月期には、売上に占めるストック型事業の構成比率を、現在の37%から40%へと引き上げることを目指しています。

定量目標

（単位：億円）
■売上高 ■経常利益



事業タイプ	事業領域	事業内容
フロー型事業	物件売却事業(新領域)	・NYアパートメントリブランニング事業 ・新築ビル事業 ・不動産小口化所有商品事業 ・新築レジデンシャル事業
	物件売却事業(既存領域)	・リブランニング事業 ・ホテル開発事業 ・ベトナムマンション開発事業
ストック型事業	オペレーション事業	・ホテル運営事業
	不動産サービス事業	・不動産サービス事業 ・貸会議室事業 ・建設ソリューション事業

中期経営計画2028の成長戦略と重点施策

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

人財基盤の強化



- 採用・育成を強化し、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、アメーバ経営の下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

お客様視点の ものづくりと 心温かいサービス



お客様視点のものづくり

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

お客様視点の心温かいサービス

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

本業連携多角化 の推進



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

ストック型事業

- お客様のお困りごと解決のために、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）

成長戦略

開発とサービス・運営を組み合わせた不動産活用の多角化を進め、
事業領域とエリアを拡大し、成長を加速する

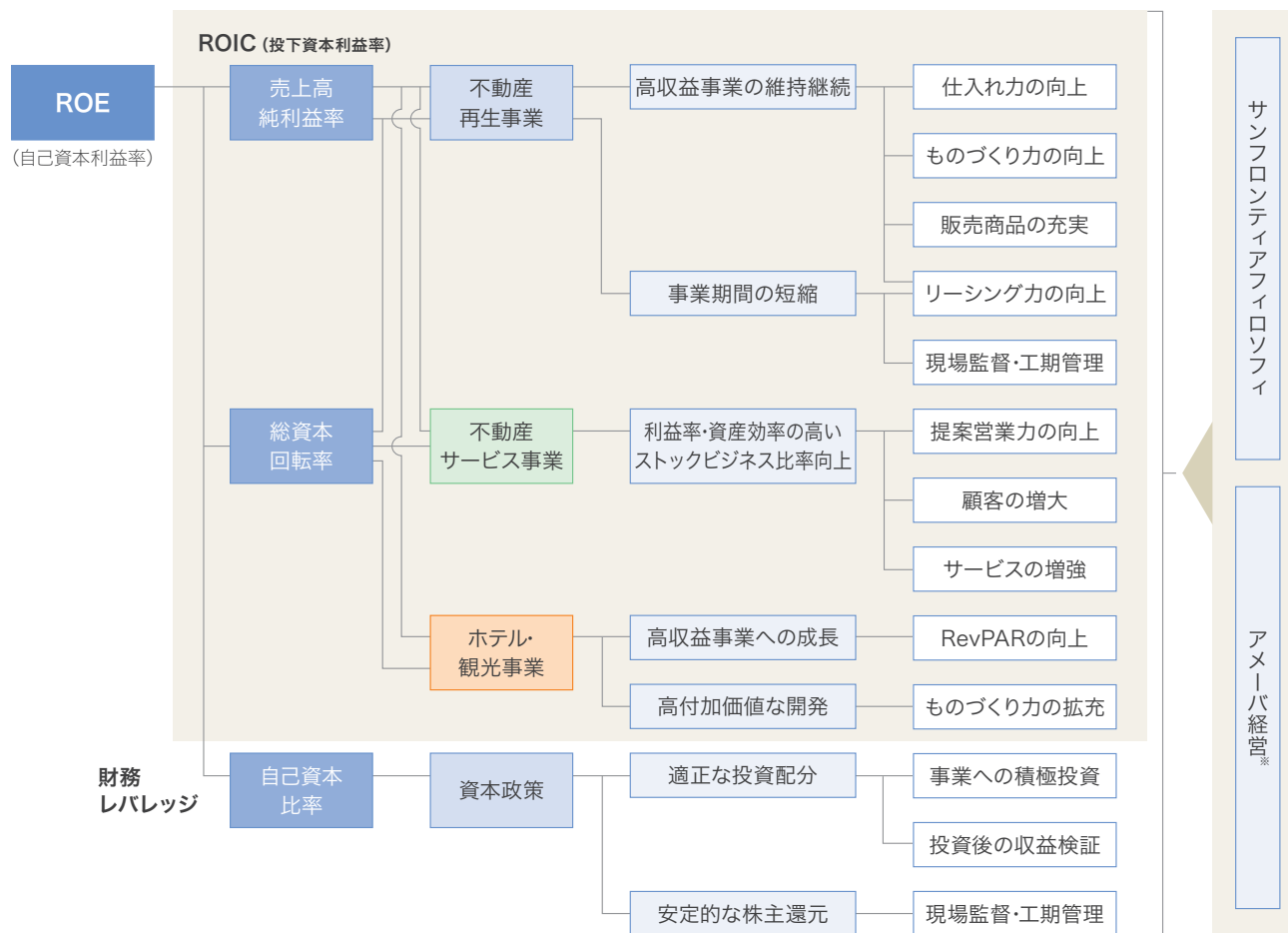
注力する 3つの市場	事業 モデル	事業領域	エリア		目指す姿
オフィス	開発	リノベーション	東京	大阪 ^{※2}	資源循環型の不動産活用で持続可能な社会の実現に貢献
		新築 ^{※1}			
		不動産小口所有商品 (不動産特定共同事業)			お客様視点のお困りごと解決で、笑顔と感動を創出
	サービス	不動産サービス			
ホテル	開発	新築	全国		心温かい楽しいホテルを全国に展開、地域と共に発展
		リノベーション			
	運営	ホテル運営			
レジデンシャル	開発	新築 ^{※1}	ベトナム ^{※2}	東京 ^{※2}	安心・安全、快適で良質な住環境を提供し、国の発展に寄与
		リノベーション ^{※1}	ニューヨーク ^{※2}		
	サービス	不動産サービス ^{※1}	ベトナム ^{※2} ニューヨーク		

※1 事業領域を拡大 ※2 エリアを拡大

資本コストや株価を意識した経営

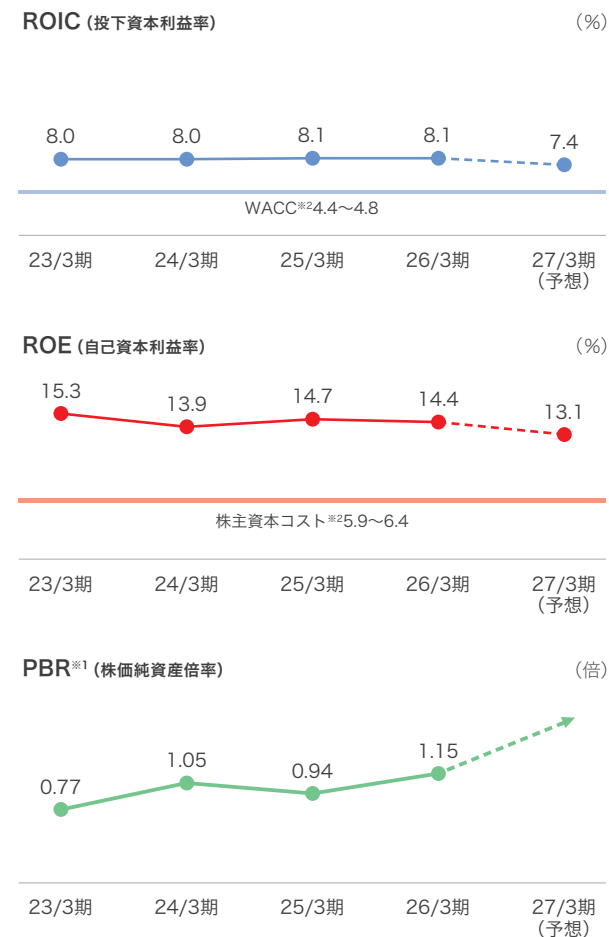
フィロソフィとアメーバ経営の浸透が社員のエンゲージメントを高め、全員参加型経営によって事業を推進しています。財務規律を守りながらROICを高め、ROEの向上を目指します。また、ROICがWACCを上回り続けることで、ROEが株主資本コストを上回り続ける状態を実現し、PBRの向上につなげていきます。

ROE向上ドライバー



※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です。

ROIC・ROE・PBRの推移



※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5期実績の中央値と同様に5.9~6.4、WACC (加重平均資本コスト) は過去5期実績の中央値と同様に4.4~4.8で推移していくことを想定。

管理本部長メッセージ

成長投資・財務規律・資本効率の向上を通じて、 未来価値創造に挑戦してまいります。

新中期経営計画の初年度に過去最高業績を更新。

成長投資と財務規律の両立、事業ポートフォリオの高度化、M&Aや伊藤忠商事との資本業務提携の推進を通じ、資本効率を意識して持続的な成長と企業価値向上を支えます。



取締役 上席執行役員
管理本部長 兼 経営企画部長
平原 健志
Takeshi Hirahara

新中計初年度の成果と、 次の成長に向けた基盤づくり

中期経営計画（以下「中計」）の初年度となる前期は、売上高・経常利益ともに過去最高を更新することができました。国内の資材価格の高騰や金利上昇、通商政策をめぐる不透明感など、決して穏やかとはいえない事業環境でした。しかし、当社グループがこれまで培ってきた収益基盤の厚みと環境変化に柔軟に対応する力が支えとなり、着実な成果につながったものと捉えております。

セグメント別では、4つのセグメントがそれぞれの業容を拡大し、事業ポートフォリオの多様化と収益基盤の強化が着実に進みました。当社のコア事業であり、売上高の約3分の2を占める不動産再生事業では、セグメント利益率29.0%と高い収益性を維持しました。不動産サービス事業は、売上高163億円、セグメント利益率53.4%と堅調に推移し、安定的な収益基盤としての存在感を

高めています。ホテル・観光事業では、ホテル運営の領域において売上高189億円、セグメント利益率21.7%となり、規模の拡大と収益性の向上に貢献しました。その他事業では、M&Aによりグループに加わった大竹建窓グループの寄与もあり、売上高は前期の19億円から58億円へと拡大しています。

これらの業績拡大に加え、前期は持続的な成長に向けた布石を打てた一年でもあります。不動産再生事業では、販売を着実に進める一方で、将来の収益源となる仕入を508億円（25年3月期実績）から26.6%増の643億円まで積み増し、売却と仕入の両面で躍進させました。加えて、不動産サービス事業における管理受託と拠点網の拡大、ホテル・観光事業への積極投資、建設領域でのM&Aを活用したサプライチェーンの内製化、そして海外・レジデンシャル事業の拡大など、各事業において次の成長に向けた取り組みが進展しています。足元の成果と将来への備えを両立できた点に、前期の大きな意義があったと考えております。

フロー型とストック型を掛け合わせた、 事業ポートフォリオの進化

当社が成長戦略の重要テーマとして掲げているのが、事業ポートフォリオの最適化です。不動産再生を中心とするフロー型事業で成長力を確保しつつ、ホテル運営や不動産サービスなど、市況変動の影響を受けにくいストック型事業の比率を高め、より安定した収益構造の構築を進めています。その実現に向け、26年5月に、中期経営計画（28年3月期予想）を上方修正し、フロー型事業の売上高を25年3月期比で25%増、ストック型事業は成長率90%強の成長を見込んでいます。

この方針の下、祖業である不動産再生事業では、リブランニング市場を引き続き深耕しながら、新築オフィス・レジデンシャルの開発、不動産小口所有商品、海外での不動産再生などヘアセットタイプの領域を広げています。資産回転率の異なる商品を組み合わせることで、市況や販売タイミングに過度

に左右されにくい、持続的な成長基盤を築いていく考えです。そのうえで、資産効率の高いストック型事業に資源をさらに配分し、高収益かつ安定的な収益体質を実現することが、当社の目指すポートフォリオの姿です。

そして前期において、旺盛なインバウンド需要を取り込んだホテル運営事業と、リピーターの獲得や大型案件の増加を背景に増収増益となった貸会議室事業が、ストック型事業の成長を牽引しました。このような需要の広がりをさらなる収益機会につなげるため、ホテル運営や貸会議室事業への成長投資を継続しながらも、投資回収期間や資本効率を意識した運営体制の構築を進めています。

加えて、売買仲介、賃貸仲介、プロパティマネジメント（PM）も、ストック型事業を支える重要な要素です。なかでもPMは、受託棟数の増加に伴い、仲介や工事のビジネス機会を派生的に生み出しており、重要な成長ドライバーとなっています。こうしたストック型事業の拡充は、拠点数や運営面積の拡大と、お客様との継続的な接点を通じて

ニーズを的確に捉え、サービスの質を磨き続けてこそ、安定した収益基盤となります。

その際、当社グループの社風や人的強みが発揮されます。フロー型事業とストック型事業を単に独立させ拡大するのではなく、両者を掛け合わせて付加価値を生み出します。不動産サービスやホテル運営の現場で得られるテナント企業・宿泊者の声は、オフィスビルやホテルの企画・設計、リニューアルに活かされます。再生・開発物件は、販売や開業後もPM、ビルメンテナンス、ホテル運営などを通じて継続的にお客様と関わることで、中長期的・総合的に、資産価値の維持・向上につなげることができます。

つまり、フロー型事業で培ってきたものづくり力が新たな顧客接点を生み、その接点から得られるサービスの知見が、次のものづくりをさらに磨いていくことで、お客様との関係を継続・深化させ、長期的な顧客価値を最大化することが可能となります。今後もお客

様視点に立って自ら変化し、日々のオペレーションを磨き続けることで、引き続き高収益で安定した事業体質を強化してまいります。

成長投資と財務規律を両立し、資本効率をいかに高めるか

中計初年度の進捗が好調だったことに加え、26年4月に開始した伊藤忠商事株式会社との資本業務提携および、これに伴う第三者割当増資による約131億円の資金調達を受け、当社は中計最終年度である28年3月期の目標を、売上高1,500億円、経常利益300億円へと引き上げました。また、成長投資の総枠を当初の3,100億円から3,500億円へ増額し、初年度には当初計画の約3分の1にあたる1,074億円の投資を実行しました。

この資金計画は、長期ビジョン2035の実現に向けて、当社の強みを発揮できる領

域に資金を配分し、将来の収益基盤をより強固にするためのものです。投資判断にあたっては、事業シナジーや投下資本利益率（ROIC）、投資回収期間などを総合的に検証し、成長性と収益性の両面から規律ある資本配分を徹底してまいります。

足元の経済環境では、金利上昇や市場のリスク認識の変化等を背景に、資本コストが上昇する可能性も見据える必要があります。このような環境下で重要なのは、投資を控えることなく、コストの上昇を上回る付加価値を生み出し、あらゆるステークホルダーに選ばれ続けることです。その鍵となるのが、ものづくりとサービスの質です。物件そのものの魅力や運営の質を高めれば、より高い賃料でも選ばれ、稼働率も安定します。不動産の収益力を示すNOI（純営業収益）が伸び、成長率がインフレ率を上回れば、コストの上昇を吸収しながら収益性を維持・向上させることができます。そのため、外部環境が厳しさを増す局面でこそ、お客様の課題の一つひとつ向き合い、最適なものづくりとサービスを提供し続ける当社グループの強みが発揮されと考えています。

当社が資本効率を重視するのは、限られた経営資源を最も付加価値の高い領域へ配分し、持続的な企業価値向上につなげるためです。資本効率の面では、安全性の指標として自己資本比率45%水準を維持しながら、ROE14%以上を目標としています。成長投資による利益成長と資産効率の向上を通じて、資本コストを上回る付加価値を持続

的に創出してまいります。ROEは、利益率、資産回転率、財務レバレッジの掛け算に分解されますが、当社は過度なレバレッジに依存する経営を志向していません。

その背景には、過去の厳しい事業環境を通じて培ってきた経営姿勢があります。当社グループは、困難な局面においても、人財を大切にし、金融機関をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を守ることを重視してきました。これらの経験を通じて根付いた「人を大切にする」「約束を守る」という姿勢が、当社の財務規律の根底にあります。そのため、今後も高い利益率とスリムなバランスシートに基づく筋肉質な経営によって、ROEの向上を図っていきます。

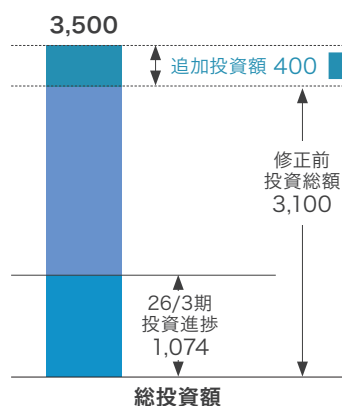
株主還元については、27年3月期の年間配当予想として1株当たり前期比4円増の80円を見込んでいます。基本方針「長期的かつ安定的な利益還元に努める」「将来の成長に向けて積極果敢に挑戦する投資資金を確保する」「財務基盤の安定性を維持する」という3つの方針を今後も堅持するとともに、成長投資、財務規律、株主還元のバランスを重視しながら、資本効率の高い経営を目指します。

価値観を共有する人財と、M&Aで新たな事業価値を育てる

M&Aは、当社グループの成長を加速させる重要な手段の一つです。ただしその成功には、PMI^{※2}を通じてともに事業価値を高めていくプロセスが必要です。

※2 Post Merger Integration：M&A後の統合プロセス

26/3～28/3期 総投資額（単位：億円）



内訳（単位：億円）

事業	修正前投資額	追加投資
リブランニング(短期・長期含む)	1,530	220
新築	310	40
ニューヨーク	210	40
不動産小口所有商品	220	40
ホテル	640	60
ベトナム	90	—
M&A ^{※1}	100	—

※1 不動産M&Aは除く

M&Aの検討において最も重視している点は、企業理念や価値観を共有できるかどうかです。働く従業員の物心両面の幸福を追求すること、事業を通じて社会に貢献すること。この価値観に両社が共感し、実践していけるかどうか、M&A後の組織統合や事業成長を大きく左右します。

そのため、交渉段階においては、当社がどのような理念を持ち、何を大切に事業を行なっているのかを率直にお伝えしております。同時に受け入れ側である当社が、相手企業の歩みや社員の皆様のお考えに敬意を払い、丁寧に対話を重ねることが重要だと考えています。前期に当社グループに加わった大竹建窓グループや長野リンデンプラザホテルにおいては、この方針が奏功し、PMIは計画通り順調に進んでおります。

ホテル運営事業のPMIにおいては、当社グループに入られるスタッフの皆様が、当社グループにとってかけがえのない財産となっ

ています。私たちが目指す「心温かい楽しいホテル」とは、従業員自身が創意工夫を楽しみ、お客様の笑顔を通じて自己実現を果たせる場所です。経験を問わず、当社グループの理念に共鳴してくれる人財を獲得することが、現場に新たな活気とホスピタリティを生みます。M&Aは、ともすれば取得価格や財務指標といった数字で語られがちです。しかし、数字だけでは必ずしも測れない将来的価値が、人と信頼にあります。つまり、価値観の共有が進むことで、統合後の人財定着やシナジー創出が促進され、結果として企業価値向上につながります。

またM&Aに投じる資金は、株主・投資家・金融機関の皆様からお預かりした大切な資本です。だからこそ、取得そのものではなく、PMIによるシナジー創出と投資回収までを含めて投資成果を追求してまいります。経営理念を日々の事業活動で実践し、それを投資判断やPMIにも一貫して反映させて

いく。そして新たな仲間とともに「1+1を3にも4にもする」相乗効果を生み出し、現場で働く人々が生き活きと成長し、新しい事業価値を共に育てていく。それが、当社グループのM&Aにおける基本姿勢です。

伊藤忠商事との資本業務提携で、成長機会をどう広げるか

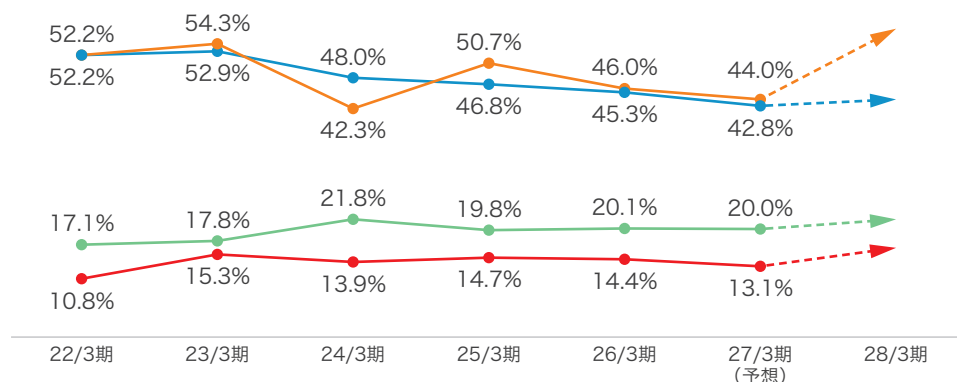
伊藤忠商事株式会社との資本業務提携の成果が業績として顕在化するまでには、一定の時間を要すると考えています。一方で、両社の間ではすでに具体的な協業テーマについて議論を重ねており、互いの考えを率直に交わしながら、良好なスタートを切ることができています。伊藤忠商事が大切にしている「三方よし」と、当社グループの経営の根幹である「利他」の精神には深く通じるものがあり、企業風土の親和性の高さも強く実感しています。

本提携の戦略面での意義は、両社の経営

資源を組み合わせることで、当社グループの成長機会を大きく拡大できる点にあります。伊藤忠商事が有する広範な事業ネットワークやアセットマネジメントに関わる人財、知見、資金力、情報力。それらに当社が培ってきた不動産再生のノウハウや現場力、機動力、オペレーション力を掛け合わせることで、案件の大型化やソーシング力の強化、金融面の補完、海外投資家へのアクセス拡大、ホテル・観光事業における事業機会の創出、サプライチェーンの強化など、多方面にわたり成長領域への展開を考えています。

具体的な進捗としては、共同投資案件を仕入計画に織り込み、前期を上回る投資を計画しています。初年度は、伊藤忠商事による投資額が100億円を超える共同投資を想定し、既存オフィスビルの再生案件を中心に具体化させています。本提携により、これまで当社が得意としてきた中小規模案件に加え、1棟100億円規模の大型案件にも挑

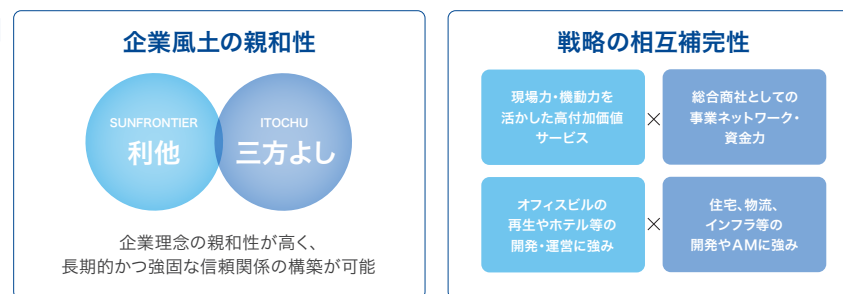
各指標とROEの推移 ● 経常利益率 ● 総資本回転率 ● 自己資本比率 ● ROE



伊藤忠商事との資本業務提携の目的・背景

目的 経営理念の実現に向けて、戦略的な資本業務提携による事業の成長加速と中長期的な企業価値の飛躍的向上を図る

背景





金調達力の向上や調達条件の改善につなげてまいります。同時に、業務提携に基づく事業シナジーを一つひとつ具体的な成果へと結びつけ、上場会社としての経営の独立性と事業運営の自立性を維持しながら、成長機会を追求してまいります。

理念を競争力に変え、 未来価値創造に挑み続ける

当社グループ独自の付加価値の源泉は、経営理念の実践にあります。「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共生の心をもって、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」という理念のもと、私たちは事業を通じて社会課題に向き合ってきました。

当社グループでは、人財こそが企業価値の源泉であると考えています。フィロソフィとアメーバ経営の実践を通じ、次世代の経営を担う人財を継続的に育成し、長期ビジョン2035の実現を支える組織基盤の強

化に取り組んでいます。

理念の実践を支え、価値創造を形にしているのは、土台となる6つの強みです。具体的には、フィロソフィを通じて育つ人財、信頼に基づく顧客基盤、社会的意義の高い事業、高度な管理に基づく業務プロセス、価値観を共有する協力会社の皆様、そして規律を伴った財務です。これらはそれぞれ独立した要素ではなく、相互に作用しています。

お客様の課題に向き合う姿勢は、信頼関係を深め、継続的な取引や新たな事業機会につながります。人財への投資は、現場力やサービス品質を高め、協力会社の皆様との価値観の共有は、事業を支えるネットワークを強くします。さらに、高い財務規律を保つことで、成長投資を継続するための基盤も確かなものになります。このように、財務戦略が非財務の取り組みと一体となり、結果として収益力や資本効率の向上につながっていることが、当社グループの構造的な強みを形づくっています。

サステナビリティ経営も、この理念経営の延長線上にあります。祖業である不動産再生事業は、限りある資源を活かし、建物に新たな価値を吹き込む取り組みです。ホテル・観光事業を通じた地域創生は、地域に新たな人の流れと活力を生み出す取り組みでもあります。TCFD^{*3}に基づく気候変動対応、人的資本に関する開示の充実、コンプライアンスに関する取り組みも、事業を通じて社会課題に向き合う当社グループの姿勢を、より具体的に示すものです。

ガバナンス面では、制度や形式を整えるだけでなく、それを実際に機能させる「人」のあり方を重視しています。私たちが大切にしているのは、当社グループのフィロソフィに基づいた「人として何が正しいのか」を問い、正しいことを貫く姿勢です。成長投資、M&A、資本業務提携などにより事業機会が広がる今だからこそ、当社らしい判断軸をより強く持ち、規律ある経営を徹底してまいります。

当社グループは、長期ビジョン2035において「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」を目指す姿として掲げています。再生産できない資源を大切に活かし、人と社会、環境の発展に貢献する。その企業哲学のもと、フロンティア・スピリットを持って新たな価値創出に挑戦し続ける人財を育てていくことが、私たちの使命です。

中計2年目においても、その使命のもと、お客様視点のものづくりと心温かいサービスをさらに磨き、本業連携による多角化を推進しつつ、伊藤忠商事との資本業務提携によるシナジーも一つひとつ具体化させてまいります。また資本政策では、成長投資・財務の健全性・株主還元について中長期的なバランスを保ちながら資本効率を高め、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。今後も株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、資本市場からの期待や評価を真摯に受け止め、透明性の高い情報開示、適切な資本配分とリスク管理を実践してまいります。

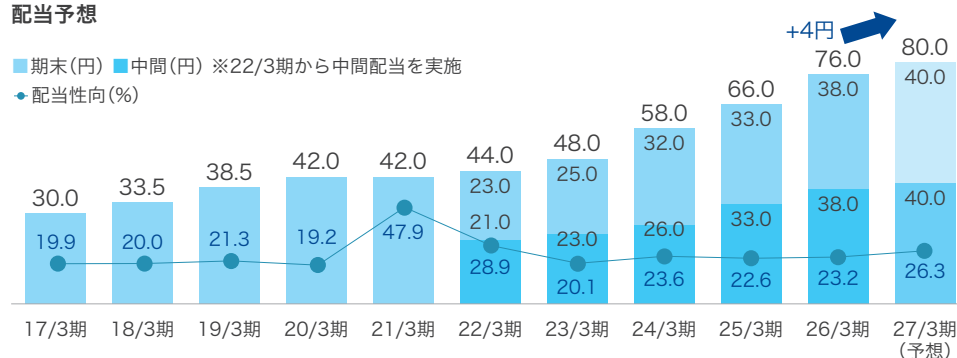
戦できる可能性が広がっており、足元の協業を起点に新たな案件機会も取り込みながら、段階的に取り組みを広げてまいります。

一方で事業領域の拡大に伴い、金利上昇や景気変動、M&A後のPMI、サイバーセキュリティを含むITリスクなど、経営上の重要なリスクも増大しています。当社グループでは、リスクのモニタリング体制を強化し、成長と規律の両立を図ってまいります。

また、財務面では、第三者割当増資により一定程度の自己資本の厚みを確保することができました。今後は、信用力の向上について取引金融機関のご理解をいただき、資

配当予想

■ 期末(円) ■ 中間(円) ※22/3期から中間配当を実施
◆ 配当性向(%)



※3 Task Force on Climate-related Financial Disclosures : 気候関連財務情報開示タスクフォース

CHAP.

04

事業別成長戦略

不動産再生事業	33
不動産サービス事業	34
不動産サービス事業（貸会議室事業）	35
ホテル・観光事業	36



不動産再生事業

時代を見据えた高い付加価値で不動産の真の力を引き出し、セットアップオフィスなどの展開を通じて、地域社会の活性化に貢献する「まちづくり」を力強く推進します。

上席執行役員アセットマネジメント本部長

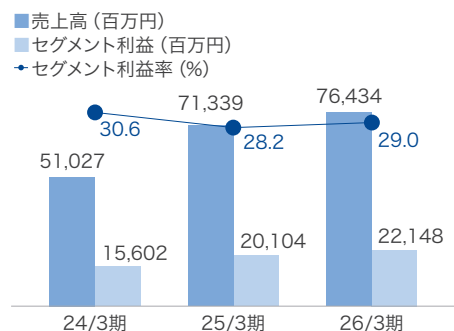
本田 賢二

Kenji Honda

高付加価値創出と 大型物件の売却が、業績を牽引

2026年3月期の業績は、物件の販売件数こそ前年に比べて減少しましたが、大型物件の販売や物件ごとの収益性も向上し、売上高764億円（前期比7.1%増）、セグメント利益221億円（前期比10.2%増）の増収増益を実現しました。オフィス需要が想定以上に高まり、賃料上昇という追い風もありました。こうした市場環境を捉えながら、物件の仕入れから再生、販売までの各工程で付加価値を高めることで、収益性の向上につなげています。

2013年より業界に先駆けてご提供してい



るセットアップオフィスの需要も好調です。デザイン性の高い内装工事を施し、設備や什器などの一部をあらかじめ設置し「パソコン一つですぐに業務できる状態」でオフィスをご提供することで、企業の成長に応じた拡張移転ニーズにお応えしています。

また、不動産小口所有商品は、医療モールや保育園など社会に役立つ施設をご提供しています。安定稼働と不動産資産の立地分散の安心感から、投資家様から継続的なご支持をいただいています。

変化の激しい環境下での リスク管理と、資本回転率の最適化

足元の環境は、インフレに伴う建築資材価格の高騰や納期の遅れ、金利上昇といった課題が顕在化しています。工事金額の見積もりを取るたびに単価が上がるシビアな状況ですが、当社がご提供する物件に、圧倒的な付加価値をつけることで、コスト上昇のギャップを乗り越えようとしています。

また、経営指標である「自己資本比率45%、ROE14%」の達成に向けては、事業

期間の短縮による資本回転率の最適化を進めています。ご退去の決まった貸室では、空室後即改修工事に入れるようにデザイン・レイアウトを進めます。また、改修工事中にイメージパースを使用しながらリーシング活動を実施するなど「先回り」の動きを徹底しています。一つひとつの物件の収益性だけでなく、資本をいかに効率よく次の案件へつなげるかという視点を持ち、事業のスピードを高めています。

2018年に開始したニューヨークのアパートメントリブランニング事業も順調です。市長が変われば法的な考え方も変わるほど変化の激しい市場ですが、現地駐在員や専門家のネットワークから生きた情報を集め、試行錯誤を重ねながらカントリーリスクに対応する力を養ってきました。

サプライチェーンの内製化と、 私たちが目指す「まちづくり」

未来に向けた展望として、当社の強みである不動産再生事業を中核に、伊藤忠商事様との資本業務提携により一段大きな案件

にも共同で取り組んでいきます。長らく賃料が上がらないと言われていた大阪エリアへのセットアップオフィスの展開も、非常に良い反響と手応えを得ました。今後は防音やペット共生といった付加価値をもつ賃貸マンション（レジデンス）や新築開発へも領域を広げ、2035年の長期ビジョン達成に向けてオフィスとレジデンスを盤石な両輪として育てていきます。

また、2019年よりM&Aで厚みを増してきた建設サプライチェーンの内製化に、昨年から大竹建窓グループが新たに加わりました。「人々の笑顔をつくる」という同じ志を持つ仲間として本音で意見を交わし、柔軟な対応による工期短縮や原価コントロールにつなげます。

私たちが目指すのは、不動産単体の再生にとどまらない「まちづくり」です。ポテンシャルを引き出せていない不動産を100%以上の価値に生まれ変わらせることで、集う人や経済の流れが変わり、街全体が生まれ変わるきっかけとなるよう、社会課題の解決と地域の活性化に貢献しながら、これからも新たな価値を創出し続けてまいります。



不動産サービス事業

PM受託の拡大や部門を越えた「立体化」の強みを原動力に大きく躍進。ノウハウの組織的な仕組み化を進め、オーナー様とテナント様双方の成長を支える包括的なお困りごと解決パートナーを目指します。

取締役上席執行役員受託資産運用本部長 兼 不動産ソリューション事業部長 兼 サステナビリティ推進室長

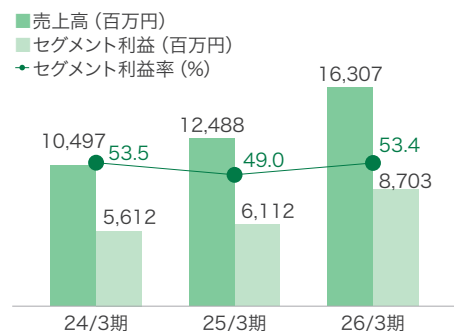
川西 健太郎

Kentaro Kawanishi

部門を越えた「立体化」と大型案件が牽引した躍進

2026年3月期の不動産サービス事業は、売上高で前期比約31%増、セグメント利益では約43%増と、大きく躍進した1年となりました。不動産市場全体が活況だったという追い風もありましたが、最大の要因はPM（プロパティマネジメント）の受託物件数が増加し、559棟となったことです。さらに、売買仲介物件の大型化により、1件当たりの取引が大きくなったことも収益を大きく押し上げました。

そして何より、当社独自の「立体化」という強みが大きな成果を生んでいます。これ



はPM、リーシング、保証、売買仲介などの機能が部門の垣根を越えて連携し、お客様のお困りごとを解決する仕組みです。実際に、過去最高益となった売買仲介の取引の約9割が、リーシングやPMを通じて寄せられたお客様のお困りごとから生まれています。「サンフロンティアに頼めば大丈夫」と思っただけのような関係性が構築できている手応えを感じています。また、台湾の事業会社である東京陽光不動産股份有限公司が活躍しており、日本の不動産へ投資したいという富裕層の方々のニーズにお応えしています。当期においては販売物件の約2割を占めるなど、顧客基盤の拡大に貢献しています。

「利他の精神」を仕組み化し、全社で若手を育てる組織づくり

毎年二桁成長という目標を掲げる中で、足元ではROE14%以上の達成に向けて邁進しています。市況に左右されない、安定したストック収益をさらに伸ばしていくためには、既存の枠にとどまらない付加価値の

高いサービスを提供し続けなければなりません。そのために近年注力しているのが、これまで個人の力に頼りがちだったノウハウの「組織的な仕組み化」です。当社にはもともと「利他の精神」を大切にし、部署の垣根を越えて協力し合う文化があります。

この企業文化をさらに組織的な強みにするため、プロジェクトチームで検討を重ねCRMを導入しました。これにより、現場の面談記録を全社で共有できるようになり、入社したばかりの社員のちょっとした気づきに対して、ベテラン社員や管理職が「ここがチャンスだよ」と的確にアドバイスできる環境が整いました。本年4月には新たに「営業推進室」を立ち上げ、若手人材が早期に活躍し、お客様により高度なソリューションを提供できるような盤石な体制づくりが進んでいます。

お客様に寄り添い、包括的にお困りごとを解決するパートナーへ

未来に向けた展望として、私たちは従来不動産サービスという枠組みを超え、

ハードとソフトの両面から企業成長を支え、包括的にお困りごとを解決するパートナーへと進化していきます。

現在、ビルオーナー様同士の交流と学びを深めていただくためのコミュニティ「オーナーズ倶楽部」や、テナント企業様の事業成長と快適なオフィス利用を支援するカスタマーサクセス室による「サンフロンティアマイページ」の活用促進やセミナーの開催など、お客様との接点を意図的に増やしています。そこで得た「もっとこうしてほしい」という貴重な声を商品開発へとダイレクトに反映し、グループシナジーをさらに深化させています。また、生成AIの活用による業務効率化や高度化、より大規模なアセット、住宅分野への展開など、次なる成長への取り組みも着実に進めています。

私たちが目指すのは、ビルオーナー様の不動産の資産価値を高め、そこに入居されるテナント様のビジネスの成長を後押しすることです。両者の成長を全力でサポートし、「サンフロンティアに頼めば大丈夫」と思っただけの関係性を築くことで、長年にわたり価値を提供し続けてまいります。



不動産サービス事業（貸会議室事業）

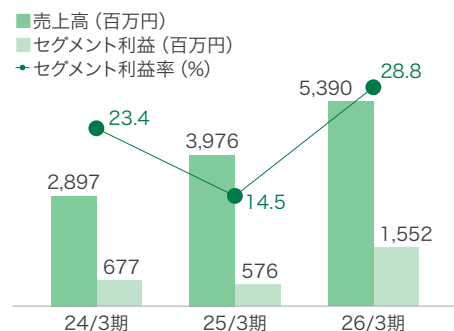
リアル開催回帰と大型拠点の本格稼働により飛躍的に成長。宿泊連携や遊休資産の有効活用を通じて、企業の成長を支援する空間へと進化します。

取締役上席執行役員受託資産運用本部副本部長 兼 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

Keitaro Otomichi

大型拠点の本格稼働とリアル開催回帰による飛躍的な成長

2026年3月期の貸会議室事業は、これまで取り組んできた大型拠点が本格稼働したことで収益に大きく貢献し、セグメント利益で前期比約170%増という飛躍的な成長を実現しました。拠点数を増やすだけでなく、立地や規模、用途の異なる会場を揃えることで、お客様の多様なニーズに応えられる事業基盤を築いています。コロナ禍を経て、軽微な打ち合わせはオンライン開催が定着する一方で、企業の新人研修などにおいては「会社の考え方を伝えるには画面上だけでは難しい」といった理由から、リアル開催へ



の回帰が顕著です。現在では、対面を基本としながら念のためのアーカイブ用にオンライン配信を併用するというハイブリッド型が主流です。

また、当社の貸会議室事業は、東京や横浜を中心に展開してきましたが、全国展開されている企業様から「大阪にも貸会議室の拠点を置いてほしい」というご要望をいただいています。出店させていただく物件を選定中ですが、2～3年以内には大阪での拠点開設を実現したいと考えており、将来的には伊藤忠商事様との提携による利用拡大も大きな追い風になると期待しています。

単なる「場所貸し」からの脱却と強みである人的サービスの追求

事業規模拡大を目指すうえで投資と投資回収のバランスを取ることが課題となりますが、不動産を本業とする当社ならではの仕入れネットワークや顧客基盤を活かした貸会議室事業を展開しています。

貸会議室市場において、ハード面であるファシリティやデザインはすぐに真似されて

しまうため、単なる「場所貸し」にならないための人的サービスによる付加価値の創出が必要不可欠です。その差別化の鍵となるのが、心温かいサービスを提供するオペレーション人材の育成です。設備や立地だけではなく、「またここを利用したい」と思ってもらえる体験そのものを価値として提供することが、継続利用につながる当社の強みです。私たちの拠点では、あえてお客様から常に見える位置に受付スタッフを配置することにこだわっています。お客様がちょっとしたことで気軽に話しかけられる環境を作ること、不満やトラブルの兆候に早期に気づくことができ、「安心して任せられる空間」としてリピート利用の獲得につながっています。現場のマネージャー層を中心に研修を行ない、全スタッフがお客様の気持ちを先回りして動けるような、統一された高い対応品質を維持しています。

宿泊連携や遊休資産の活用で描く未来への展望

未来に向けては、快適な空間の提供にと

どまらず、働きやすさやエンゲージメントの向上に貢献する付加価値の高いサービスへと進化していきたいと考えています。特に研修やセミナーには、宿泊と飲食がセットで求められます。たとえば長期研修において、現在は他社でマンスリーマンションなどを手配されているケースが多く見受けられますが、こうした宿泊ニーズを自社内で対応することができれば、さらなる相乗効果を生み出せるはずです。また、当社の運営力を活かして投資リスクをおさえたイベントホールの運営受託といったスキームも模索しています。

さらに、私たちが事業の出発点から大切にしてきた社会課題の解決という取り組みも、今後さらに広げていきたいと考えています。建て替え予定で一般的には貸し出しにくいビルであっても、時間貸しの会議室であれば取り壊し直前まで稼働させることが可能です。

オーナー様の収益と地域の利便性を両立させながら、都心の遊休資産を「企業の成長を加速させる場」へと再生させる取り組みを、グループの総合力でこれからも強化し続けていきたいと考えています。



ホテル・観光事業

3層構造のブランド展開によるリスク分散を進め、地域創生と人財育成に注力しながら、将来の目標である「1万室」への拡大を加速します。

グループ執行役員 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

Kazuyuki Yanagimura

大阪・関西万博の追い風と、M&Aによる着実な規模拡大

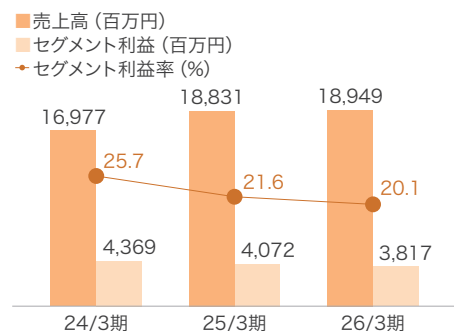
2026年3月期のホテル・観光事業全体としては、物件売却がなかったことや新規ホテルの開業に向けた費用の増加などによりセグメント利益は減少したものの、ホテル運営における好調なインバウンド需要と国内の旅行消費も堅調に推移し、客室単価と稼働率が上昇しました。これにより、ホテル運営では売上高で前期比20%増、セグメント利益で約25%増という好業績を残しました。この大きな要因となったのが大阪・関西万博です。関西圏に展開する11のホテルが万博の恩恵を大きく享受し、特に大阪市内の4つのホ

テルだけで見ると粗利で前年比70%増と、想定以上の伸びが見られました。万博終了後の反動減に対しても、料金調整や販促施策を組み合わせることで急落を防ぐ構えです。

また、ホテル運営数も順調に拡大しており、新規開発や長野リンデンプラザホテル、鬼怒川温泉の七重八重の2ホテルのM&Aを通じて、約500室増え、3月末時点の運営客室数は34ホテル、3,690室となりました。関西エリアでは、2024年1月に日本都市ホテル開発をグループに迎え入れたことで関西圏におけるホテルネットワークが拡充し、2026年3月期中にジョイテルホテル3ホテルを「日和ホテル」へとリブランドし、積極的な心温かい楽しいサービスの展開を進めています。

上できています。また、当社ホテルをご利用いただくお客様の約75%は日本人のお客様であり、この安定基盤を維持・拡大していくことが重要です。各旅行サイトの口コミ評価を最重要KPIに据え、「体験×関係価値」を軸としたサービス向上で国内需要を確実に拡大していきます。さらに、地方展開を加速させるうえで重視しているのが、ホスピタリティ人財の採用競争です。当社では採用体制を専任化し、年間約50名の新卒採用とともに、新規ホテル開業の1年ほど前から採用を開始し、既存ホテルでOJTを積み体制へと転換したことで、新規ホテルの開業が非常にスムーズになりました。新卒入社者は佐渡で1ヶ月間の合宿研修を実施しており、社員同士の強固な横のつながりが生まれ、離職率の低下という嬉しい成果も出ています。今後は支配人や料理長クラスの人財育成にも注力してまいります。

を進めています。地域創生型でビジネス需要にもお応えする「たびのホテル」、都市部でインバウンドや観光需要にお応えする「日和ホテル」、そして非日常をお届けする「温泉・リゾート」という3層構造を展開することで、景気やエリアの変動リスクに強い基盤を作っています。また、私たちが目指す地域創生への貢献として、新たに取り組みを開始したのが、地方自治体が運営してきた温浴施設の活用です。福井県の勝山や、新潟県佐渡市などにおいて、観光資源を活かした「滞在リゾート」として開拓しています。全国各地のホテルでは、その地域ならではの特色も大切にしており、たとえば、大阪のホテルで大盛況となっている「たこ焼き体験」のように、お客様の体験価値を高めるプログラムや地産地消の取り組みをさらに推進していきます。2026年6月現在、当社の運営客室数は4,000室を超え、2年後には6,000室を突破する見込みです。業績と投資採算を重視しながら、人財の成長とともに規模の拡大を続ければ、「1万室」という目標は、決して夢物語ではなく通過点にすぎません。今後も多様なブランドを掛け合わせた唯一無二のホテルチェーンを目指し、成長を続けてまいります。



外部環境リスクへの備えと、ホスピタリティ人財の育成

足元の環境においては、インバウンド需要の拡大は追い風である一方、地政学リスクへの脆弱性も課題として認識しています。中国からの団体旅行者は減少傾向にありますが、個人旅行のお客様や他国からのお客様にもご利用いただき、着実に稼働率を向

地域への貢献と「1万室」という未来の通過点

中長期的な成長に向けては、事業機会のポートフォリオを分散させるリスクヘッジ戦略

CHAP.

05

サステナビリティ経営

・ サステナビリティマネジメント	38
・ 重要課題1・環境保護	39
インタビュー：環境保護活動事例	41
・ 重要課題2・地域創生	44
インタビュー：地域創生活動事例	47
・ 重要課題3・人財育成	49
インタビュー：人財育成活動事例	55
・ ステークホルダーエンゲージメントの考え方	57
・ 人権・サプライチェーンマネジメント	58
・ 特集：機関投資家×社外取締役鼎談	59
・ マネジメント体制	63
・ コーポレートガバナンス	64
・ リスクマネジメント／コンプライアンス	67

サステナビリティマネジメント

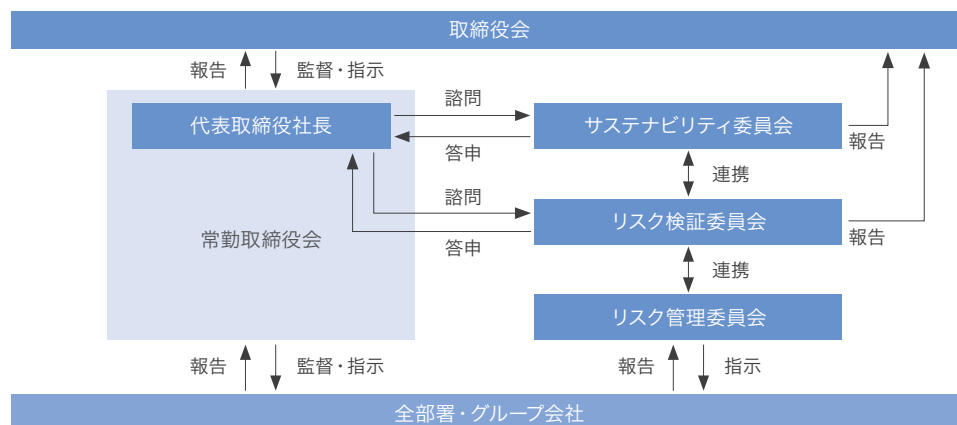
当社グループでは創業来「利他」の精神を軸とするフィロソフィ経営を行なっています。この理念をベースにした「サステナビリティ・ビジョン」「3つの重要課題」を制定しています。私たちは、持続可能な社会の実現とその先の未来に向けてサステナビリティ経営を推進してまいります。

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)



1 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



Materiality
1環境
保護

目指す姿

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

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

I 重要課題と具体的施策・KPI

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	指標	KPI/目標値	2023年度実績	2024年度実績	2025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	ビルの建て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	12.7%	12.8%	12.6%	13 気候変動に具体的な対策を
		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%	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	—	3.5% 増	2.0% 減	
		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	—	—	—	—	7 再生可能エネルギーの拡大
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	54.1%	59.5%	66.9%	11 住み続けられるまちづくりを 12 つくばる資源(廃棄物の削減)を 15 陸の豊かさを保つ
		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	93.8%	92.8%	94.1%	
			上記(築30年超ビルの稼働率)を実現するためのビル管理継続率	ビル管理継続率 90%以上	98.0%	98.0%	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	ビルの建て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)	—	—	—	15 陸の豊かさを保つ
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	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	100%取得	—	—	2025年度新築竣工該当なし	
		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の取り組み(実施ホテル数)	—	—	—	—	6 安全な水とトイレを世界中に
		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	—	—	—	—	

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。

温室効果ガス排出量

(単位:t-CO₂e)

連結	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1 ^{※1}	3,238	3,392	3,642	3,854
Scope2 ^{※2}	7,634	7,281	7,608	8,286
Scope3 ^{※3}	—	—	210,557	219,274
単体	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1 ^{※1}	0.0	0.0	0.0	0.0
Scope2 ^{※2}	213	88	162	198
Scope3 ^{※3}	153,108	148,641	168,918	162,742

※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）、2025年度（2025年4月～2026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で使用了排出係数：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、令和6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、リブ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。

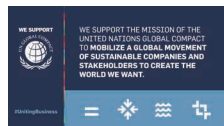
温室効果ガス排出量削減目標（2022年度比）

	2030年	2050年	2025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	2%減 [*]

※M&Aによる拠点増加分を除く。

第三者機関によるESG評価および認証取得状況

当社グループは、事業活動を通じた資源の有効活用や、自然資本および生物多様性の保全に努めるべく、関連するイニシアチブへの賛同・参画を進めています。こうした持続可能な社会の実現に向けた積極的な取り組みは、国内外の外部評価機関からも高い評価を得ており、さまざまな認定を受けています。



環境保護への取り組み

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測るため、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ないました。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ないました。

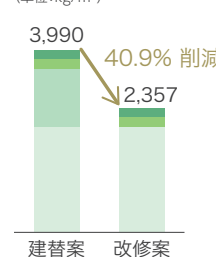
※1 建物のLCAツール Ver5.0 - 温暖化・資源消費・廃棄物対策のための評価ツール -

※2 製品の製造・輸送・販売・使用・廃棄・再利用までのすべての段階での二酸化炭素（CO₂）発生量を評価

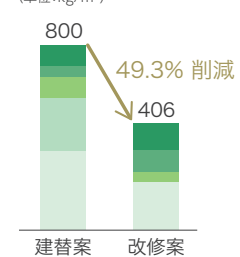
建替案および標準ビルと比較した場合



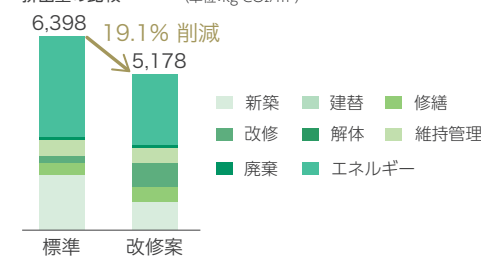
50年間の資源投入量の比較
(単位:kg/m²)



50年間の廃棄物発生量の比較
(単位:kg/m²)



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



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なう場合」
 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」



TCFD提言に基づく情報開示
 に関する詳細はこちら



環境保護
活動事例

築年数が経過した物件を環境負荷低減した最新性能物件に改修し、 “いま” 働く人の快適性を追求

2026年1月、国土交通省が公募した「中小ビルのバリューアップ改修投資の促進に向けたモデル調査事業(第2期)」において、当社のリプランニング物件3棟の改修計画が、採択モデルに選定されました。ご評価いただいたポイントや未来に向けて取り組んでいる「サステナブルな不動産再生」についてご紹介します。



実態を見極め、安全性を 確保しながら最適な改修を実現

採択された3物件の改修にあたり、最初に
直面した課題と解決方法を教えてください。

平楽 いずれの物件も築30年を超えており、検査済証がない、あるいは実際の物件と図面が一致していないなど違法性に対して不十分な箇所がありました。そのため、まずは建物の安全性をどこまで担保できているか正確に読み解くことが課題でした。既存ビルの

改修において重要なのは、過剰な改修にならないように改修すべき箇所と活かせる箇所を見極めることです。現地調査を重ねて一つひとつ緻密に確認し、実態に即した安心と安全を確保することから始めました。

3物件、それぞれの特徴を教えてください。

平楽 Biz Feel KANDAは、もともと最上層2階分をメゾネットにしてオーナー様が住まわれている物件でした。その部分を維持したままオフィスヘリノベーションした物

件です。近隣にも同様のオフィスビルが多く、当案件を先駆けとして応用できれば、ビル再生を通じた地域の活性化につながると考えています。

若尾 本町ハイエストビルは、当社が東京都心の中小型オフィスビルで取り組んできたバリューアップや環境負荷低減の考え方が、大阪でもご評価いただけた象徴的な案件です。関東と関西では法令や運用ルールが一部異なるため、まずは現地の制度や規制を理解するところからスタートしました。そのうえで、これまで培ってきたノウハウを

活かしながら改修を進め、CASBEEやBELSの認証取得も視野に入れた取り組みを開始しています。環境性能や建物価値を見える化することで、より良い空間として物件の付加価値を広く知っていただく契機にもつながると感じています。

小川 THE PORTAL IWAMOTOCHOの特筆すべき点は、1階の駐車場を執務室へ改修したことで、建物の有効活用と物理的な価値向上を実現した点です。また、環境性能や利用者の快適性にも配慮しながら用途を変更し、価値の見える化を図りました。こうした用



途変更や空間の多様化を通じたバリューアップは、競争力のあるオフィス供給だけでなく、地域に根差した新たなビジネスコミュニティの形成にもつながっていると考えています。

「環境性能」を引き上げ、 お客様のウェルネス価値も創出

既存躯体を活かしたまま最新の環境性能を持たせるために工夫したポイントは何ですか。

小川 BELSやCASBEEなどの環境認証を取得することを目的にするのではなく、環境配慮や利用者の快適性を優先したことで、空調や照明などを更新して無駄なエネルギー消費を減らしたり、窓を二重サッシにして断熱性を向上させたりしたことが、結果的に評価されました。

セットアップオフィスの設計において、どのような「コトやモノ、体験価値」を目指して設計・施工に取り組んでいますか。

若尾 私たちのビジネスは、過剰に何で

も最新にするのではなく、時代のニーズを反映した付加価値を提供することです。そこで働く人を想像しながら設計することで、多くの人に価値を感じていただけるオフィスを提供できます。また、働き方や快適性に対するニーズは時代とともに変化しています。リーシング部門やプロパティマネジメント部門など、社内各部署と一体となって情報共有を行ないながら、お客様の生の声をレイアウトや空間設計に反映し、時代に即したニーズを捉えることを常に意識しています。

小川 当社独自の指標である「サンフロンティア・ウェルネス・スコア」も重要な役割を担っています。快適性や働きやすさといった定性的な価値が見える化することで、より魅力的な空間づくりにつなげることができます。また、お客様に選ばれるオフィスを提供するうえでの判断基準となるだけでなく、取り組みを定量的に評価できるため、PDCAを回しながら継続的に価値向上を図ることができる点も大きな特徴です。

新たな価値提供ができる未来へ、 現場で人は育つ

未来に向けて、建設部としてどのように進化していきたいですか。

若尾 2025年10月、大竹建窓グループが当社グループに加わったことで、同社が得意とする、環境負荷低減への取り組みを強化できると考えています。窓枠の専門技術を

有する同社と力を合わせることでこれまで以上にサステナブルな未来につながる価値提供を実現できると考えています。

また当社では、環境負荷をおさえたビルの存在を多くの人に知っていただくため、当社の全案件でBELS認証取得を目指しています。例えばテナント企業様が自らの力で環境負荷低減を実現するのは難しいかもしれませんが、当社のビルに入居いただくことで「自分たちも環境負荷低減に貢献している」と言ってもらえるようなお手伝いをしたいと考えています。

小川 環境に配慮した設備へ新しいオフィスを提供することが、当社におけるサステナブルな不動産再生です。築年数が経過したビルを一つひとつ再生していき、次につなげていく。すると築年数が経過しても壊さなくて良い不動産が増えていき、サステナブルな環境を提供できると考えています。

人財育成という観点から、次世代に向けてメッセージをお願いします。

平楽 私は2025年4月に新卒で入社し、経験が浅いうちから多くの現場に携わらせ



ていただいています。先輩方の支えを受けながら日々成長を実感しています。当社には若手でも臆することなくチャレンジできる環境があり、その支えは自身のやりがいにつながっています。また、トラブルや難しい課題にも協力して乗り越えることで、信頼関係を築くことができています。

これから新たな仲間となる皆さんにも、ぜひ積極的に挑戦し、自らの成長を楽しんでほしいと思います。

若尾 平楽さんが話してくれたように、当社には若手が挑戦しやすい環境があります。その背景には、先輩たちが後輩を育てながら支えるという風土が根付いています。また、建築業界には「現場に神宿る」という言葉がありますが、人財育成においても現場は非常に大切な場所です。図面を見て理解したつもりでも、実際の現場で全く違う温度を感じることがあります。私たち先輩方から多くのことを教わってきました。そうした学びを次の世代にもつないでいきたいですし、皆さんにもぜひ積極的に現場へ足を運び、自分の目で見て感じながら成長してほしいと思います。

国土交通省のモデル調査事業に採択された3物件は、立地や規模、建物が抱える課題もそれぞれ異なります。私たちは、建物の実態を丁寧に見極め、活かせるものを活かしながら、安全性、環境性能、利用者の快適性を高める改修を計画・実施しました。既存不動産の可能性を引き出し、他のビルにも応用できる再生モデルの構築を目指しています。

各ビルのバリューアップ事例の詳細は、国土交通省の公表資料をご参照ください。



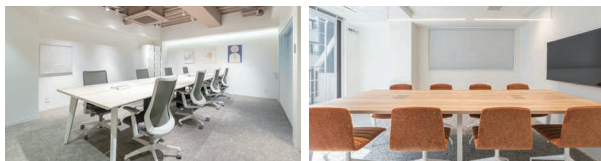
Biz Feel KANDA

遵法性とウェルネスを、新たな価値へ



検査済証のない状態から法適合調査・是正を行ない、安全性と遵法性を確保。空調・換気設備や照明の更新、セキュリティ強化に加え、上階メゾネットをオフィスへ転用し、ウェルネスにも配慮したオフィスへ。

1988年築 | 東京都千代田区 |
延床面積 628.06m² |
地上7階・地下1階



●評価いただいたポイント

検査済証のない既存建物への対応に加え、「ウェルネス」と「人材定着・生産性向上」の関連性を可視化。遵法性の確保や設備更新を資産価値向上につなげるストーリーも評価されました。

本町ハiestビル

安全性と環境性能を高め、築古ビルを再生



法適合調査・是正に加え、外壁改修によって建物の安全性を確保。空調・換気設備や照明の高効率化を進め、環境性能の向上とセットアップオフィスによる新たな価値創出。

1988年築 | 大阪府大阪市 |
延床面積 2,502.72m² |
地上9階・地下1階

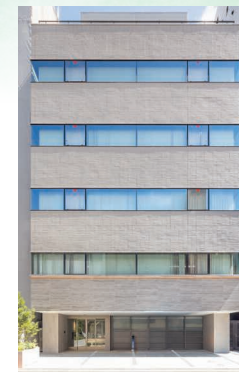


●評価いただいたポイント

既存ビルの安全性確保や設備更新、セットアップオフィスの提供など、既存不動産ストックが抱える社会課題に対応。環境性能をCASBEEによって見える化する取り組みも評価されました。

THE PORTAL IWAMOTOCHO

働き方の変化に応える、新しいオフィスへ



法適合性の確保に加え、用途変更・増築によって新たな執務空間を創出。屋内外の緑化やフロアごとに異なるレイアウトを採用し、多様な働き方に応えるオフィスへと再生。

1991年築 | 東京都千代田区 |
延床面積 2,898.57m² |
地上9階・地下1階



●評価いただいたポイント

設備更新や遵法性確保に加え、緑化・ウェルネス、バイオフィリックデザイン、用途変更による増床など、中小ビルにも応用可能な汎用性の高い取り組みとして評価されました。

3物件に共通する、サンフロンティアの不動産再生

そこに働く人を主役に、既存の価値を活かし、
安全性・環境性能・快適性を高めながら、社会に必要とされる不動産へ再生。



遵法性・安全性



環境性能



ウェルネス



働き方



資産価値

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。

I 重要課題と具体的施策・KPI

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	指標	KPI/目標値	2023年度実績	2024年度実績	2025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%	68.8%	76.0%	66.7%	
			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	実施完了	実施完了	
基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	9区画	33区画	20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%	100%	100%	
少子高齢化による日本における生産年齢人口の低下	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	—	—	—	—	

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

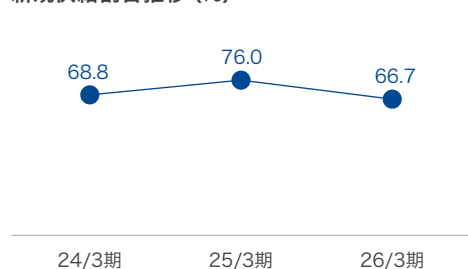
社内基準「サンフロンティア・ウェルネス・スコア(SWS)」の運用

「テナント企業様の成長を加速させるオフィス」。当社がご提供させていただくオフィスのテーマです。あらかじめ受付や会議室、執務室内にデザイン性の高い内装を施してご提供する「セットアップオフィス」を通じて、スタートアップをはじめとするテナント企業様の成長をオフィスの側面からサポートさせていただきます。生産性の向上や従業員のモチベーションアップにオフィスの果たす役割は重要です。当社ではご入居いただくオフィスの快適性を測る指標として「サンフロンティア・ウェルネス・スコア(SWS)」を制定し基準をクリアした物件供給割合をKPIに設定し運用しています。

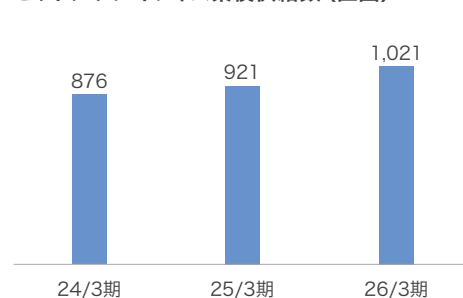
成長を加速させるセットアップオフィス

「セットアップオフィス」とは、内装や会議室、什器などをあらかじめ整え、入居後すぐに利用できる状態で提供するオフィスです。内装工事や什器購入などにかかる初期費用や入居までの時間、手間をおさえ、企業が本来の事業に集中できる環境を提供します。当社は2013年よりセットアップオフィスの提供を開始し、テナント企業様の視点に立ったオフィスづくりを追求してきました。現在では、スタートアップ企業をはじめとする成長企業の多様なニーズに応えるとともに、スタートアップの成長を支援する「START-UP FRONTIER TOKYO」へと取り組みを広げています。「東京を世界一スタートアップしやすい都市へ」を掲げ、オフィスの提供にとどまらず、イベントやネットワーキング、ビジネスピッチなどを通じて、企業の成長を後押ししています。

SWSをクリアしたリプランニング物件の新規供給割合推移 (%)



セットアップオフィス累積供給数 (区画)



地域連携による防災、減災

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

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。2025年度には20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。

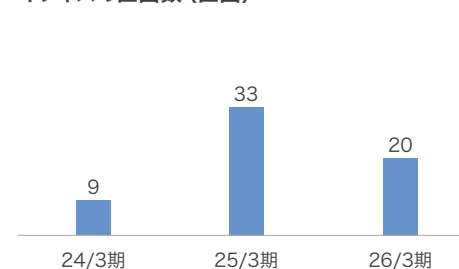
ホテルを中核とした地域創生事業

産学連携で冬の観光課題に挑む、島民参加型イベントを「HOTEL AZUMA」で開催

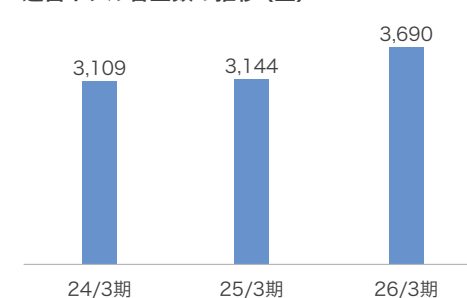
当社グループは、地域創生の推進に向けて新潟県佐渡市の「HOTEL AZUMA」において、佐渡総合高校との産学連携による地域活性化イベントを開催しました。冬季の観光需要低下や島民のホテル利用減少という地域課題に対し、グループのネットワークや施設を活かして生徒たちがご当地フェアや温泉と連動したイベントを主体的に考案し、地域に新たな人の流れを生み、温かい交流と活気をもたらしました。



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 (区画)



運営ホテル客室数の推移 (室)



新潟県佐渡市における地域創生事業

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。



地域創生
活動事例「お客様の成功が、地域の未来を育む」を起点に
不動産の枠を超えた地域創生に挑む

カスタマーサクセス室では、従来の不動産管理の枠を超え、ビルオーナー様とテナント企業様双方への伴走を通じた「お客様の成功支援」を展開しています。お客様からの声を起点に、持続可能な地域経済の活性化へ挑む同室の取り組みについてご紹介します。



執行役員
受託資産運用本部リーシング
マネジメント事業部長
西本 圭一郎
Keiichi Nishimoto

I お客様の成功支援を目指して

カスタマーサクセス室の発足に至った背景や課題意識と主な活動内容を教えてください。

私たちの事業において大きな転換点となったのは、コロナ禍におけるリモートワークの急速な普及でした。当時、当社が管理する物件にご入居いただいているテナント企業様約4,000社のうち、約2割の企業が退去やオフィスの縮小をされたのです。働き方の変化をただ見届けることしかできない現状に、強い無力感を覚えたのと同時に、大きな危機感を抱きました。そのときに気づかされたのが「快適なオフィス空間だけでなく、事業成長を支える付加価値を提供できれば、ここを借り続けていただける意味を感じていただけるのではないか」ということです。

テナント企業様に対して能動的に成功をサポートし、満足度を高めて当社のファン

になっていただくこと。それが結果として、長く入居していただくことにつながり、ビルオーナー様の長期的な収益安定と物件価値の向上へとつながります。その重要な役割を担うため、お客様視点の成功支援体制としてカスタマーサクセス室を発足しました。主な活動内容は、これまでのオーナー様同士の情報交換の場としてご提供している「サンフロンティアオーナーズ倶楽部」の運営に加え、テナント企業様向けのアプリ「サンフロンティアマイページ」の開発・運営、テナント企業様向けセミナーの企画・運営などです。

I お客様との接点から生まれる価値

さまざまな取り組みを通じて、お客様との関係性にどのような変化が生まれ、企業価値向上にどのようにつながっているとお考えですか。

テナント企業様の体験価値を高める第一

歩として、2025年10月より専用アプリ「サンフロンティアマイページ」の運用を開始しました。従来は電話やメールに依存していたため、現場の状況確認から協力業者への手配までに時間を要していましたが、アプリの導入によって写真や動画を介した正確な状況共有が可能になり、テナント企業様と当社の双方向のコミュニケーションが円滑になり、日常のお困りごと解決への初動が格段にスピードアップしています。今後はビルメンテナンス会社ともアプリ上で直接情報共有できる仕組みを構築し、さらなる対応の迅速化を図る予定です。

こうした迅速な対応で信頼関係を築くことに加え、テナント企業様の成長を後押しする新たな付加価値の提供も行なっています。例えば、不動産再生物件の商品化中の期間を活用し、最新オフィスを体験いただき、率直なご意見をいただく場として、無料ワークスペース「Neighbor+（ネイバープラス）」をご提供しています。すでに150社以上の企業

の皆様にご利用いただいております。テナント企業様との接点が増えたことで、事業成長のタイミングやニーズをいち早く把握できるようになりました。こうした日々の接点から得られる声や気づきを新たなサービスや物件づくりにも活かし、お客様との対話を次の価値創出につなげ、地域社会にもその価値を拡げていきたいと考えています。さらに、テナント企業様には、当社グループが運営するホテルや貸会議室を優待価格でご案内するなど、グループシナジーを活かした幅広いサービスのご提供も生まれています。

テナント企業様の満足度向上は物件への愛着を育み、長期間のご入居につながります。その結果、空室期間をつくることなく、オーナー様のビル経営の収益向上にもつながります。私たちの取り組みは単なる顧客サービスではなく、オーナー様とテナント企業様、当社の3者がともに発展できるビジネスモデルなのです。

お客様の成功が地域の未来を育む

テナント企業様への支援は、地域社会や経済の活性化にどのような形で結びついていくのでしょうか。

カスタマーサクセス室が考える「地域創生」とは、特定の地域行事への参加等にとどまらず、ご入居されているテナント企業様の成長を後押しすることが、結果として都市部も含めた地域全体の経済発展につながるという考えに基づいています。

その具体的な取り組みの一つが、今回で5回目を迎える入居テナント様向け経営セミナーです。企画にあたり「特定の企業だけ

でなく、多くの企業様に広く役立つテーマは何か」を検討し、今回は「BCP（事業継続計画）」を選定しました。サイバー攻撃や自然災害など不測の事態においても「企業活動を止めない力」を養っていただくことは、そこで働く従業員やご家族、さらには取引先を守ることになります。多くの企業が強固な事業継続力を持つことが、結果として地域経済の崩壊を防ぎ、持続的な社会を継続するための防波堤になると考えています。

さらに、この活動を通じて「お客様同士をつなぐ」新たな価値も生まれています。今回のセミナーにご登壇いただいた講師の方や、防災グッズの提供企業様は、どちらも当社の物件にご入居いただいているテナント企業

様です。当社のプラットフォームを介してテナント企業様同士がビジネスでつながり、お互いの事業成長を支え合うことこそが、当社にしかできない独自の地域創生だと捉えています。

お客様の声を未来の価値創造へ

最後に、カスタマーサクセス室が目指す姿についてお聞かせください。

創業者で現会長の堀口が大切にしてきた「お客様視点でお困りごとを解決する」という考えや、「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。」



テナント様向け経営セミナーの様子

という利他の精神は、カスタマーサクセス室の活動の根底にあります。2023年に立ち上げたビルオーナー様向けの「オーナーズ倶楽部」に加え、テナント企業様の課題解決に本気で向き合う組織ができたことで、当社の未来の成長戦略はさらに明確なものとなりました。今後も、お客様との日々の接点から得られる声を新たな価値創造へとつなげ、テナント企業様の成長、オーナー様の資産価値向上、そして地域社会の持続的な発展に貢献してまいります。

私たちの使命は、単なる「物件の管理会社」という枠を超え、お客様の事業成長を支え、共に歩む「真のパートナー」になることです。これからも、当社の物件をご利用くださる皆様の体験価値を最大化し、企業同士がつながり、互いに支え合う場を提供してまいります。そこから生まれるお客様の共創の連鎖こそが、地域社会の持続的な発展を支える原動力となると考えています。不動産の枠を超えた支援を通じて、私たちが目指す「輝き続ける未来」を力強く創り上げてまいります。



カスタマーサクセス室メンバー

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。

I 重要課題と具体的施策・KPI

解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	指標	KPI/目標値	2023年度実績	2024年度実績	2025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	10.3%	9.2%	9.6%	
		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	12.1%	12.0%	11.7%	
		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	13,232円 (前年比 91.9%)	17,949円 (前年比 135.6%)	17,647円 (前年比 98.3%)	
		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	—	—	3回	
		オフィス環境整備	健康経営の推進					

サンフロンティアの人的資本経営

I 人財戦略

当社グループは、企業価値創造の源泉は「人」にあると捉えており、利他の精神に基づき、仲間と共に、人類社会の進化発展に貢献し、社会価値を生み出すことを大切にしています。この価値観や考え方、日々の行動のあり方をフィロソフィとして全社員で共有しており、フィロソフィの実践はお客様への付加価値として現れます。当社は、長期ビジョンおよび中期経営計画に基づき、お客様視点のものづくりと心温かいサービスを通じた本業連携多角化を推進し、事業領域およびエリアの拡大に注力しております。

人財戦略 基本方針

利他の価値観のもと、フロンティア精神をもって新たな領域を切り拓き、人類社会の進化発展に貢献する人財基盤をつくり、持続的な成長を実現します。

- ①採用・育成を通じた多様な人財の確保
- ②フィロソフィの浸透
- ③経営者意識を持った人財の育成

人財育成方針

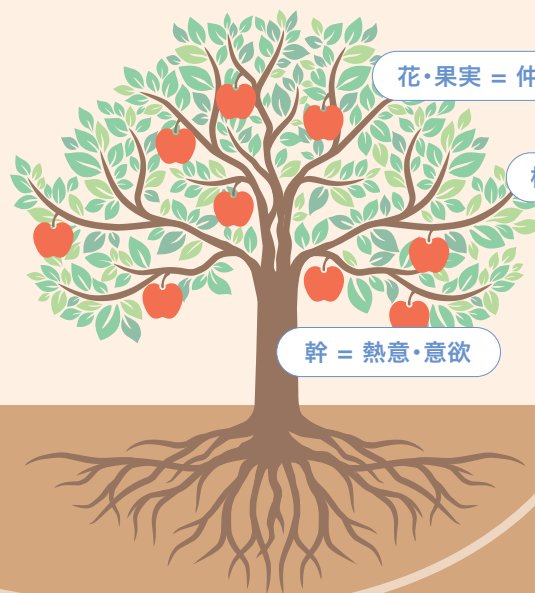
利他の価値観を共有する仲間と共に、持続可能な社会の実現に向けて、フロンティア精神を持って、新たな領域を切り拓いていける人財を育成します。



「利他の心」と「フロンティア精神」を
併せもった人財

自律型人財を育む企業文化と 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。



土壌 = 社風・文化

■全員参加の経営

- ①人の心をベースとした経営
- ②チャレンジを重んじる風土

幹 = 熱意・意欲

枝葉 = 能力(専門スキルや知識)

花・果実 = 仲間の幸せ・お客様満足・社会貢献

根っこ = フィロソフィ・考え方

■フィロソフィ

- ①利他の心
- ②人としての正しさ
- ③絶対的積極性

■アメーバ経営

- ①全員参加経営の実現
- ②経営者意識をもった人財の育成
- ③市場に直結した部門別採算制度

多様性の尊重と活用

As-is

社是である「利他」の価値観のもと、多様な人財が活躍できる組織づくりを目指し、女性活躍推進や外国籍社員の採用、障がい者雇用などに取り組んでいます。一方で、多様な人財が十分に力を発揮し、その視点や経験を組織の価値創造に活かす段階にはまだ至っておらず、特に管理職・経営層における多様性の向上が課題です。

To-be

多様な価値観や経験を持つ仲間が互いを尊重し、高め合いながら、それぞれの強みを活かし、新たな価値を創造する組織を実現します。利他の価値観を共有する多様な人財が新たな価値創造の原動力となり、持続的な成長を支えていきます。

D&Iに向けた取り組み

D&Iへの取り組みの一環として「2035年度の女性管理職比率15%以上」を目標に掲げています。現在は、9.6%ですが次期管理職候補者に占める女性割合は41.2%と高く、将来の女性管理職候補者層の拡大につなげてまいります。全社員が活躍する組織づくりを進め、女性社外取締役1名に続き、将来は社内からの女性取締役輩出も目指しています。

役職者男女比率(人)

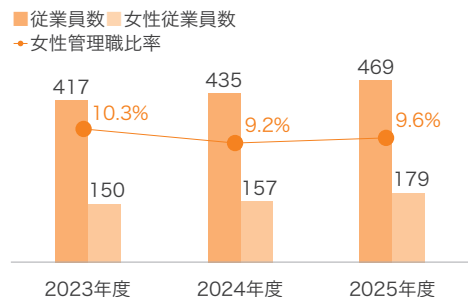
役職	副店長	店長	係長	課長代理	課長	室長	次長	副部長	部長	副本部長	本部長	合計
男性	3	9	30	25	21	2	30	7	21	3	4	155
女性	4	1	32	14	7	0	0	0	2	0	0	60

従業員が能力を発揮できる環境整備に向けた取り組み

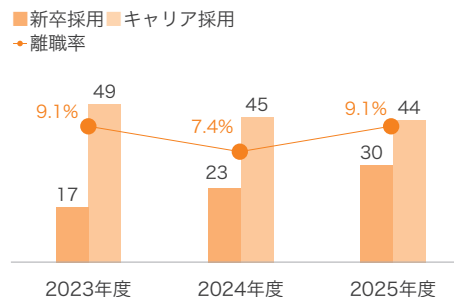
2025年度の育休取得率は女性100%、男性は過去最多の8名(72.7%)*です。小学生以下の子を養育する社員を対象とした時短勤務制度を現在30名が利用しています。復職率や定着率向上、勤続年数の伸長につながっています。

※育児休暇含む

従業員数(人)・女性管理職比率(%)



採用(人)・離職率(%)



多様な人財の活躍

障がい者活躍推進

当社の2025年度の障がい者雇用率は2.26%、平均勤続年数は10年1ヶ月と、管理部門、営業部署とそれぞれの部署で長年にわたり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活かし、事業発展に貢献していただいております。

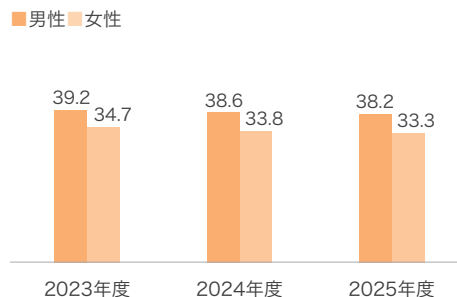
外国人従業員の活躍促進

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、多彩な人財が最前線で活躍しています。

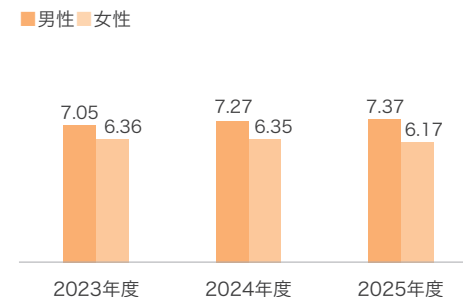
採用・人財確保

当社グループは経営理念実現のため、「利他の心」と「フロンティア精神」を持ち、好奇心旺盛で自律的な多様性ある人財を求めています。強い個の集団を作るべく、新卒・キャリア採用を積極的に実施しています。選考では社内見学や社員との交流を通じて自社の文化や価値観への理解を深めてもらい、複数回の面接で人柄や適性を多角的に確認しています。これにより、多様性を尊重し個々の特性を活かした採用活動を行なっています。

平均年齢(歳)



平均勤続年数(年)



「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり

人財育成と成長への投資

当社グループでは、人財育成を持続的な成長を支える重要な取り組みと位置づけています。所定労働時間に占める研修時間割合12%以上をKPIとして掲げ、フィロソフィ研修をはじめ、次世代リーダー育成、DX、女性活躍推進など、事業環境の変化に対応する多様な研修プログラムの充実を図っています。また、従業員一人ひとりの主体的な学びを支援するため、年間10万円の自己研鑽補助金制度を設けるなど、成長機会の創出に継続的に取り組んでいます。こうした人財への投資を着実に拡充しており、研修関連費用も増加しています（研修関連費用の推移は、P53参照）。

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

●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つ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、ビジネスパーソ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。

●不動産実務研修

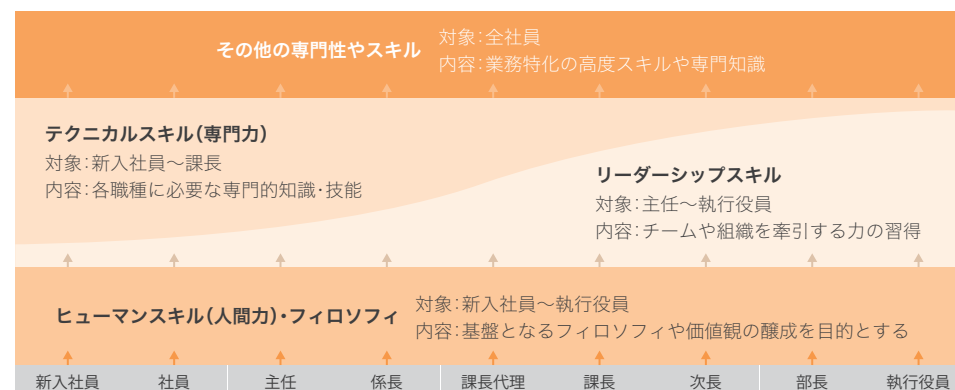
不動産スキル・専門知識を高めるために、階層別実務研修を実施しています。社内外の講師による実務スキルレベルに合わせた研修は、各社員の視野と業務範囲を広げ、現場での気づきや活動に活かせる実学となります。

アメーバ経営研修

会社を独立採算で運営する小さなチームに分け、リーダーを中心に自分たちでチーム経営をするアメーバ経営。そのリーダーはトップの意志（会社の目標）を自チームの経営に落とし込み、実践する力が必要です。本研修は、全員参加による従業員の採算意識向上や、将来の経営を担う未来のリーダー育成を目的とする、当社の根幹をなす研修です。

人財育成プログラムとキャリア開発

当社の人財育成はフィロソフィ浸透を基盤に、お客様や社会への貢献を志して自ら学び、切磋琢磨する風土を醸成しています。新入社員から管理職まで階層別の研修体系を設計し、一人ひとりのキャリアに応じた成長を支えるとともに、自己研鑽も積極的に支援しています。常に新しい知識とスキルを習得し、社会に役立ち続ける人財を育成します。



各研修の特徴

1. ヒューマンスkill（人間力）・フィロソフィ	全階層で土台として必須のスキルであり、他のスキルの成長を支える基盤
2. テクニカルスキル（専門力）	キャリア初期は専門力強化が中心。階層が上がるにつれ、リーダーシップスキルと併せて身につける技能
3. リーダーシップスキル	キャリアが上がるほど重要度が増す。管理職以上で特に強化
4. その他の専門性やスキル（高度専門力）	社員個人のキャリア形成や専門性向上に向けた追加スキル領域
5. キャリアステージとスキル育成の関係	横軸（キャリアステージ）：新入社員 → 社員 → 主任 → 係長 → 課長代理 → 課長 → 次長 → 部長 → 執行役員 縦軸（育成領域）： 下層：ヒューマンスkill・フィロソフィ（全階層必須） 中層：テクニカルスキル（専門力）、リーダーシップスキル（管理職向けに増加） 上層：その他専門性・高度スキル（個人・専門分野の強化）

この体系により、社員は基礎力 → 専門力 → 組織牽引力 → 高度専門力の順で段階的に能力を伸ばすことができ、個人の成長と企業価値の向上を同時に実現しています。

「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり

As-is

当社は人財こそが企業価値創造の源泉であるとの考えのもと、人財育成への積極的な投資を続けています。一方で、事業領域やグループ規模の拡大に伴い、フィロソフィの共有と専門性の向上を両立しながら、次世代のリーダーを継続的に育成していくことが課題となっています。

To-be

一人ひとりが自ら考え、学び、挑戦し、その経験を次の成長につなげられる「人が育つ組織」をさらに進化させます。フィロソフィを根幹に、専門性やデジタルをはじめとする新たな力を掛け合わせ、経営者意識を持ち新たな価値創造に挑む人財を増やしていきます。

社内環境整備方針

「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場環境をつくります。
全社員が自ら目標を掲げ、その目標に向かって意欲的に取り組み、
そしてお互いに信頼し合い新たな価値創造に挑み続ける、「共創」の組織を実現します。



働きがい

挑戦と成長を後押しし、
挑戦した仲間を称える風土



創造性

未来を構想し、
新たな価値創造を目指す風土



成長機会

学びたい意欲を刺激し、
高い目標に取り組む風土

I 評価・報酬の考え方(従業員給与等の決定方針)

基本方針

フィロソフィの実践と業績の双方を踏まえた総合評価に基づき、
従業員の処遇・報酬を決定します。

当社は短期的な個人業績だけでなく、日々のフィロソフィの実践や、行動指針に基づく人的成長、仲間との協働による付加価値創出を重視します。評価は人事考課表（行動指針8・能力関連6項目）とMBOを活用し、3段階評価とフィードバック面談で決定。日頃の対話や定期面談を通じ、成果だけでなく過程や期待・役割も確認します。

報酬制度は客観的水準を踏まえた固定報酬を基軸に、社員が安心して挑戦・成長できる「物心両面の幸福」を中長期的に目指す設計です。あわせて経営幹部を中心に株式報酬（RS）を導入し、企業価値向上への動機づけを図っています。

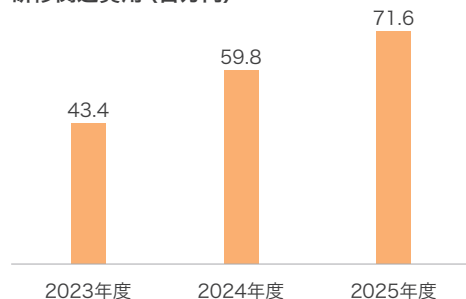
これらを通じて社員の自律的成長と組織の価値創出を高めていきます。

I 男女の賃金差異

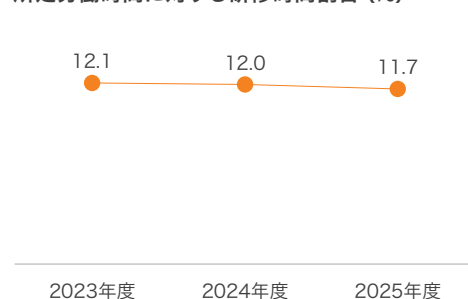
2026年3月期における、当社単体の全従業員の男女の賃金差異^{*}は、77.2%でした。この差異は主に管理職比率や職種構成の違いによるものと認識しています。性別にかかわらず、一人ひとりが能力を発揮し成長できる環境づくりを推進しており、女性管理職の育成・登用やキャリア形成支援を通じて、多様な人財が活躍する組織づくりに取り組んでいます。

^{*}男女の賃金差異は、男性の賃金を100とし、女性の賃金の比率を表しています

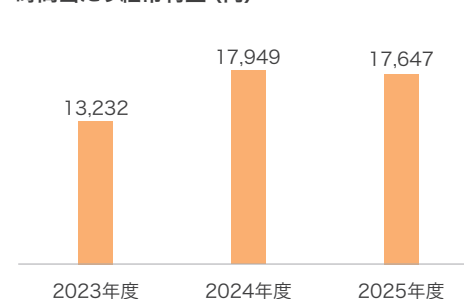
研修関連費用(百万円)



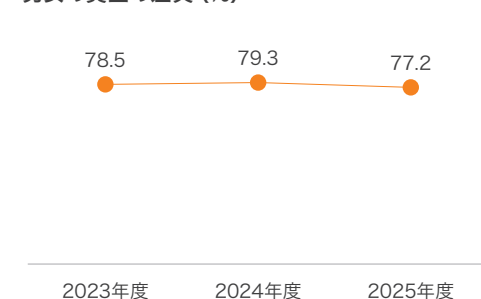
所定労働時間に対する研修時間割合(%)



時間当たり経常利益(円)



男女の賃金の差異(%)



健康経営

As-is

社員一人ひとりが心身ともに健康であることは、「利他」の実践やお客様への価値提供を支える重要な要素と捉えています。一方で、事業の拡大や働き方の多様化が進むなか、社員同士のつながりやエンゲージメントを維持しながら、いきいきと活躍できる環境づくりが求められています。

To-be

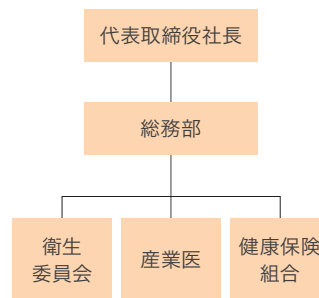
心身の健康を起点に、働きがいや向上心を高め、一人ひとりが持てる力を十分に発揮できる健康経営を推進します。仲間とのつながりを大切にしながら、社員同士が支え合い、前向きに仕事に取り組み、安心して力を発揮し、挑戦し続けられる職場をつくります。

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。

健康経営推進の最高責任者を代表取締役社長とし、総務部を中心に、衛生委員会、産業医、健康保険組合と連携しております。

衛生委員会は月1回、総務部長を委員長に、労務担当者、衛生に関する経験を有する社員と産業医で開催し、社員の健康保持増進を図るための議論、快適な職場環境の形成に関することなどを協議しております。また、総務部と健康保険組合が連携し、今後も定期的情報交換、施策の協議を行なってまいります。



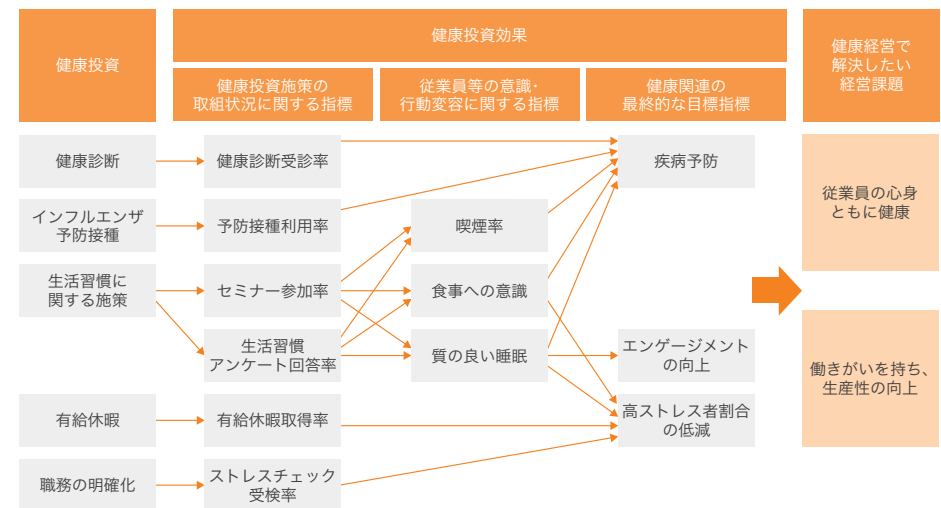
健康課題改善に関する取り組み実績と目標

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
定期健康診断受診率(%)	98.9	99.1	99.7	98.0	98.0	100.0
有給休暇取得率(%)	66.5	64.2	68.4	66.8	74.3	—
ストレスチェック受検率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
アブセンティズム(日)	—	—	—	2.7	—	—
プレゼンティズム(%)	—	—	—	76.0	—	—

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

心身の健康は、働きがいや向上心を生み出す基盤です。当社は従業員の健康維持・増進に向けて、疾病予防やメンタルヘルス不調リスクの低減、エンゲージメント向上に注力し、個々が能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。



健康増進への取り組み

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450名の社員が参画し、サッカー、バスケットボール、リレー、綱引き等の競技を行ないます。その後の表彰式では、互いの頑張りを称え合い、心身ともに充実した一日を仲間とともに過ごしています。



人財育成
活動事例地道な実践の積み重ねが拓く、次なる成長ステージ
「利他」の理念による人財育成の「深化」

サンフロンティアグループは、創業以来「利他」を社是とし、「人」を最大の資本と捉えるフィロソフィ経営を実践してきました。時代の変化の中でもブレることなく受け継がれてきた人財育成は、どのように現場の活力を生み出し、お客様への付加価値提供や持続的な企業価値向上につながっているのか。人的資本経営の現在地と未来への展望を語り合います。



人財育成部
課長代理
江濱 藍
Ai Ehama

総務部長
横井 久枝
Hisae Yokoi

「利他」の理念と心の教育：時代を 超えて「深化」する企業文化

創業以来、人財育成を重視してこれましたが、
人が育つ会社としての原点や独自の文化はどの
ように醸成されてきたのでしょうか。

江濱 当社の「人が育つ環境」の最大の特徴は、若手のうちから大きな裁量と活躍の機会を与えられる点にあります。私自身も新卒入社ですが、早い段階から新卒採用プロジェクトの企画立案から実行までを一貫して任せてもらえました。この「自ら考え、行動する」という実践的な経験の積み重ねが、社員の確かな成長を強く後押ししていると実感しています。

横井 私は他社での経験を経てアルムナイで再入社したからこそ、当社の特色を改めて強く感じています。当社では「人」を最大の価値と捉え、人財育成をマテリアリティの重要課題の一つに位置づけています。これ

は社是である「利他」の考え方と深く結びついており、業務スキルを習得するだけでなく経営理念やフィロソフィを通じて自らの心と対話しながら人間性を磨く「心の教育」を徹底している点が根幹にあります。理念手帳の読み合わせや街への感謝を込めた清掃活動、胸襟を開き未来を語り合う「コンパ」など、長年続けている独自の取り組みは、時代に合わせて形を変える「進化」というよりも本質的な意義や目的を全員で共有し続けることで、より深く根を張る「深化」を遂げてきました。社員一人ひとりの人間的成長こそが、お客様や社会へ価値を提供する土台となっています。

自発的挑戦を生むアメーバ経営と 現場力への接続

そうした人財育成の土壌で、どのように社員の自発的な行動や「現場力」を引き出し、持続的な成長へとつなげているのでしょうか。

江濱 「利他」の精神を日々の業務で体现し、価値へと変換する仕組みが「アメーバ経営」です。若手であってもリーダーとして部門別の採算管理を任される機会が多くあります。ただ与えられた業務をこなすのではなく「お客様のお困りごとは何か」「どうすれば社会に付加価値を生み出せるか」、当事者意識を持って議論し実践する。このサイクルが現場での創意工夫を生み、結果として当社の強みである「お客様のお困りごを解決し、高い付加価値を提供する」というビジネスモデルを支える源泉になっています。

横井 当社の研修体系は不動産知識を学ぶ前に「何のために生きるのか／なぜ仕事をするのか」といった目的や意義を明確にするところから始まります。「ビジネスパーソンとしての基本は義と礼である」という考えのもと、現場・現物・現実を大切にしながら、社員同士が直接顔を合わせて相互理解を深める風土が根付いています。知識やスキルといった「枝葉」を支えるのは、社員の熱意と

いう「幹」です。そして、その幹を支えるフィロソフィという「根っこ」を深く育むことが何より重要だと考えています。これが変化の激しい市場環境においても自律的に課題に挑戦する人財を育み、企業の持続的な成長につながっています。

働き続けられる土台：健康経営と エンゲージメントの向上

社員が安心して長く働き、最大限のパフォーマンスを発揮するための、健康経営やエンゲージメントの現状についてお聞かせください。

横井 企業価値の源泉である社員の心身の健康は最も重要な基盤です。当社では、代表的な全社イベントである「スポーツ合宿（全社運動会）」や年2回の「ゴルフコンペ」、スポーツ系を中心とする部活動など、仲間同士のつながりを大切にしたり、働きやすい環境づくりを地道に進めてきました。



「健康経営優良法人」の認定取得自体を目的としてきたわけではありませんが、こうした取り組みが結果として外部機関にも評価され、複数年にわたる連続認定につながっています。同時に、多様な人財がそれぞれの強みを発揮しながら活躍できる組織風土の醸成も進み、社員一人ひとりが自律的にキャリアを築き、成長できる環境づくりを推進しています。

江濱 そうした取り組みの成果は、従業員エンゲージメント調査の結果にも明確に表れています。特に「お互いが理解し合える職場だ」という設問に対しては、業界や全国平均を大きく上回るスコアを記録しました。心理的安全性の高い職場環境が、社員の「働きがい」と「創造性」を引き出し、部署の垣根を越えた連携による新たな価値創出の原動力となっています。制度を整えるだけでなく、互いを思いやる「利他」の文化が日々の現場で体現されている証だと捉えています。

「利他」の連鎖が拓く、次なる成長フェーズと企業価値の最大化

フィロソフィの実践を通じて培ってきた強みを、未来に向けてどのように発展させ、成長につなげていくのでしょうか。

横井 一朝一夕には真似できないフィロソフィの浸透による「強固な一体感」と「人間力の高さ」こそが、当社の圧倒的な競争優位性です。しかし、現状に甘んじることなく、今後は生産性を飛躍的に高める「データドリブン経営」も加速させていきます。具体的には、物件やお客様情報などの統合データベースの構築や顧客管理システム（CRM）の導入を進めています。当社は「仲間のために働く」という行動指針のもと、密なコミュニケーションで知見を共有してきましたが、会社規模が拡大する中で、属人的であった

情報を仕組み化し、グループ全体の知見として活用できる土台が必要です。データ連携は、チーム内での的確な状況把握や適切なタイミングでのアドバイスを可能にし、社員同士のコミュニケーションをより一層活性化させます。こうした情報共有の円滑化は単なる業務効率の改善にとどまらず、結果として「人財育成」の促進にも直結すると考えています。

江濱 当社の土台はフィロソフィであり、価値観を一つにしているからこそが力の源です。ここを今後も変わらず色濃く伝え続けることで足腰を鍛え上げ、高いエンゲージメントを持った仲間が自発的に動き、次々と新しい事業やプロジェクトにチャレンジしていく。そんな、強い「人が育つ組織」であり続けたいですね。

横井 私たちが提供する不動産再生事業や地域コミュニティと連携した地域創生の取り組みは「社会や人の役に立ちたい」とい



う社員の心から生まれています。長年積み上げてきた「心の教育」という深い根をさらに「深化」させ、デジタル技術も掛け合わせながら、多様な人財がイノベーションを起こし続ける仕組みを強化していく。この地道な活動の積み重ねこそが、ステークホルダーの皆様からの共感と信頼を獲得し、持続的な企業価値の向上と、長期ビジョン「世界を笑顔と感動で満たす」の実現につながると確信しています。



ステークホルダーエンゲージメントの考え方



ステークホルダーエンゲージメントの詳細は、Webサイトにも開示しています。



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すべ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。

主な活動・対話機会

活動実績例



従業員・ご家族

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

健康増進と部署や職種を越えた交流による相互理解の促進を目的として、野球部、サッカー部、テニス部、ゴルフ部、トライアスロン部、バスケットボール部などの運動部のほか、文化系クラブを含む各種クラブ活動を推奨しています。交流を通じて連帯感を育み、働きやすい職場環境づくりにつなげています。



お客様

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

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



お取引先様

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

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



株主様・投資家様

- ・証券アナリスト、投資家様向け説明会
- ・国内外証券アナリスト、投資家様との個別ミーティング
- ・株主総会、株主様懇談会
- ・Webサイト(IRの紹介・サステナビリティ) 等

投資家・アナリストの皆様と積極的な対話を行っており、決算説明会や個人投資家様説明会では社長が登壇しています。個別面談においてもIR担当部門だけでなく、経営層も積極的に対話に参加しています。また、対話で得られた貴重なご意見を取締役にフィードバックすることで、さらなる企業価値向上の取り組みにつなげています。



地域社会

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

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

サンフロンティアグループの人権方針

人権方針策定にあたって

当社グループは、創業以来「利他」を社是とし、全従業員の物心両面の幸福追求と持続可能な社会の実現を掲げた理念経営を実践しています。事業を支えてくださるすべてのステークホルダーの皆様に笑顔をお届けするためには、人権の尊重が不可欠です。その具体的なアクションとして、新たに「人権方針」を制定いたしました。

当社グループが重要と考える人権項目

1 人権に対する基本的な考え方	2 適用範囲	3 人権の尊重	4 ガバナンス	5 人権デューデリジェンス
6 差別・ハラスメントの禁止	7 是正・救済	8 教育・研修	9 情報開示	10 ステークホルダーとの対話・協議

- ・建物づくり・街づくりにおける安心・安全と健康への配慮
- ・環境保護を意識した具体的取り組みによる持続可能な社会の実現
- ・職場における差別やハラスメントその他不当な扱いの禁止
- ・お客様や役員員その他関係者に関するプライバシーの保護
- ・役員員の多様性尊重、エンゲージメント向上および心理的安全性の高い職場環境の提供
- ・労働法規の適正な運用、従業員の心身の健康増進
- ・役員員および協力会社様にとって安全で働きやすい労働環境の確保
- ・持続可能なサプライチェーンの構築、協力会社様とのパートナーシップに基づく公正な取引
- ・ステークホルダーの皆様との適切なコミュニケーション、誠実な対応

従業員の権利の尊重と過重労働の防止

当社は、多様な人材が安心して能力を発揮できる職場づくりを重要課題としています。過重労働防止に向けた月次モニタリングや、ILO基準を踏まえた適正な労使関係および相談体制の構築など、労働環境を継続的に改善しています。さらに人権デューデリジェンスに基づくリスク把握と対応を推進し、人権を尊重した健全な組織基盤の整備に取り組んでいます。



人権方針に関する詳細はこちら



サンフロンティアグループのサプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントに関する考え方

サンフロンティアグループ（以下「当社グループ」と表記します）では、「私たちは、社是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。」というサステナビリティビジョンのもと、サステナビリティ経営を推進しております。

また、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」の達成に向けて、さまざまな新たなチャレンジにも取り組んでおります。

調達に関する考え方

当社は持続可能な社会の実現と未来価値創造に向け、サプライチェーン全体で社会的責任を重視した調達活動を推進しています。法令遵守、公正取引、人権尊重、環境負荷低減、パートナーシップ構築の5つを柱にお取引先様と共存共栄を図り、社会の進化発展に貢献します。

共栄会(協力会社様会)

当社は協力会社様と「共栄会」を組織し、連携を強化しています。定期的な会合や「フィロソフィ」の共有を通じて理念を浸透させ、お客様視点で不動産の付加価値を最大化する「真のプロフェッショナル集団」を共に目指すことで、東京の魅力向上と社会の発展に貢献してまいります。



● サプライチェーン全体の安全と健康

当社グループでは全関係者の安全・健康を最重要の責務とし、事業の全工程において協力会社様と連携した安全管理体制を構築しています。徹底したリスク管理により、安心して働ける環境整備と持続的な価値創出を推進します。

● 公正性の確保

協力会社の選定・管理で労働安全や公正な賃金、汚職防止等の基準を設け、サプライチェーン全体の人権や労働環境を重視しています。アンケート評価や研修支援、リスクへの是正要請で実効性を担保し、公正で持続可能な不動産運営を実現してまいります。



サプライチェーンマネジメントに関する詳細はこちら



機関投資家×社外取締役鼎談

未来価値創造に向けて、いま問われる成長の質とガバナンス

2025年度より中期経営計画2028が始動するとともに、本年4月から伊藤忠商事との資本業務提携が始まり新たな成長フェーズを迎えた当社グループ。持続的な企業価値向上に向けて、私たちは何を磨き、どのような課題に向き合うべきなのか。今回は国内大手機関投資家の竹川克彦氏をお迎えし、社外取締役の浅井恵一氏、大久保和孝氏とともに、市場の視点と監督の視点から忌憚なく語り合っていました。



独自の付加価値創出力が支える 持続的成長の基盤

竹川 長年不動産セクターを見てきた立場から申し上げますと、貴社は単純な回転型ビジネスとは一線を画す存在です。かつて業界を席卷した「回転型モデル」、レバレッジを効かせて物件を取得し短期で売却益を得る手法は、リーマン・ショックで一気に崩壊しました。資金が詰まり、含み損を抱え、再起できなくなった企業を数多く見てきま

した。そうした淘汰の波を越えてなお、貴社が成長を続けてこられたのは、「安く仕入れて高く売る」という市況全体の上昇だけに頼らず、自らの手で付加価値を創出する道を一貫して選んできたからにほかなりません。

「この物件をどう変えればテナントに選ばれるか」「どんな用途に転換すれば街の需要に応えられるか」、その問いに一棟一棟向き合い、知恵を注ぎ込んできた。そこに貴社の本質的な競争力があります。強みは大きく3つあると考えています。大手が見送る築

古ビルに原石を見出す仕入れの目利き力、立地特性を読み解き最適な用途へ転換するリモデルの企画力、そして売却後も続くオーナー・テナントとの信頼関係が次の案件を呼ぶ、顧客基盤の厚みです。

金利上昇で調達・建築コストが上がり、付加価値の創出力が業界全体に問われるいま、貴社のビジネスモデルは改めて真価を発揮する局面ではないでしょうか。

浅井 ご指摘は当社の特徴を的確に捉えていると思います。高水準のROEや経常

利益率に表れているように、当社は収益性のある領域で独自のポジションを築いてきました。都心の中小型ビル再生やホテル運営など、特定の市場に深く入り込み企業価値を高める、いわば「ブティック型不動産会社」ともいえる存在です。

たとえば中小型オフィスの再生では、地域に根差したテナント斡旋力を活かして、物件の価値向上につなげてきました。ホテル事業では、開発から運営までを内製化することで、運営収益を積み上げる基盤を強化し

ています。市況に左右されやすいフロー型ビジネスを展開しつつ、安定収益につながるストック型ビジネスも育ててきたこと。この二面性が、当社の成長を支えていると考えています。

大久保 そうした事業上の強みを支えているのは、人財と組織文化だと私は考えています。グループ全体で2,000名弱の規模となった現在も、部門を越えて「ワンチーム」で事業を前に進められる点は、当社の大きな特徴です。

経営会議は単なる報告の場ではなく、現場同士が課題を共有し、事業推進に向けて議論を深める場として機能しています。また、アメーバ経営の実践によって、次世代を担う人財も着実に育っています。こうした組



織力は、一朝一夕には模倣できない無形資産です。20年近く当社の歩みを見てきた私の実感としては、現在の成長は一過性ではなく、幾多の厳しい局面を乗り越える中で築いてきた事業と人財基盤の成果だと感じています。

多面的なリスクと向き合い、 成長の質を高める

竹川 今後の論点は、貴社の強みをいかに持続的な成長へつなげるかです。営業利益は、直近5年で年平均約26%、10年で約13%の成長を実現しています。中期経営計画で掲げる経常利益率20%、ROE14%以上という目標は、十分射程に入る水準です。一方で、投資家が見ているのは、成長率の高さだけではありません。その再現性をどう担保するか。リーマン・ショックやコロナ禍で利益が大きく変動した事実がある以上、市場は高成長を評価しつつも、安定性にはなお慎重です。

浅井 利益の安定性を左右するリスク要因としては、金利の上昇、働き方の変化に伴うオフィス需要の変化、不動産価格の調整、インバウンド需要の変動によるホテル事業への影響などが挙げられますね。

大久保 私が特に注視しているのは、東京都心のオフィス市場を支える魅力が今後も維持されるかどうかです。在宅ワークの定着やコミュニケーション手段の多様化によって、オフィスに求められる機能や価値は変化

しています。企業や人が集まり、密なコミュニケーションを生み出す場としての都心の魅力が低下すれば、不動産再生事業にも影響を及ぼすでしょう。競争環境の変化を機敏に捉え、需給バランスを踏まえた経営判断が求められます。

浅井 加えて近年は、海外情勢や地政学リスクが観光需要や事業環境に及ぼす影響も無視できません。取締役会では、これらのリスクを、多面的なデータとシナリオごとに認識を共有しながら議論しています。執行側と監督側の対話の質は着実に高まっており、中期経営計画の策定においても、成長目標が会社の規模や財務体力に見合ったリスクテイクかを、株主目線で検証し続けています。

大久保 リスクに備えるには、事業ポートフォリオを複数の時間軸で捉える視点が欠かせません。たとえば、国内オフィス事業が伸び悩む局面でも、海外事業やホテル事業が成長を補完できれば、ポートフォリオ全体の収益の厚みを保つことができるでしょう。異なる時間軸の事業を組み合わせることは、成長の次の柱を築く取り組みでもあります。特にホテル事業は、観光需要の拡大を取り込める事業として、中長期的な成長余地があると見ています。

もちろん、新規領域の拡大には試行錯誤が伴います。その際に重要なのは、挑戦に伴うコストを損失ではなく、将来の収益源を育てるための投資と捉えることです。

竹川 おっしゃるとおりです。企業価値

を高めるうえでは、株主還元だけでなく、将来への投資が不可欠です。投資規律を保ちながら、どの領域に資本を配分し、いかに収益化するか。その見極めが一段と問われていきます。

浅井 ROEやPBRの水準を見ると、当社は不動産業界の中で相応の評価をいただいていると感ずますが、企業価値向上の余地は残されていると感じます。今後は、フロー型のビジネスで収益機会を捉えながら、ホテル事業や不動産管理などのストック型収益を拡大し、成長性と安定性を両立させることが、市場評価をさらに高める鍵だと考えています。

長期視点のパートナーとの提携で、 成長の再現性を高める

竹川 ボラティリティをおさえ、安定成長を目指す観点で、伊藤忠商事との資本業務提携は大きな転機です。「三方よし」の理念のもと、消費者接点を起点に事業を組み立てる伊藤忠商事と、オーナーやテナントとの関係を長く育ててきた貴社は、ビジネスの根底にある思想が通じ合うと感じます。

大久保 現在長期ビジョン2035の実現に向けて邁進中ですが、私は、今回の提携を長期のロードマップの中に位置づけて見えています。伊藤忠商事は、相手企業の価値観や独自性を尊重しながら、長期視点で事業の本質を見極めようとされる会社だと理解しています。当社が次の10年、さらにその先

を描いていくうえで、得難いパートナーになり得るのではないのでしょうか。

浅井 伊藤忠商事との提携は、取締役会でも深く議論を重ねてきました。商社から見た当社の価値と、当社から見た商社の価値。その両面を見極めながら、必要な助言を行なってきました。

長期視点を共有する株主を得たことは、株主構成の面でも当社の経営にとって大きな意味を持ちます。腰を据えた経営判断を続けていくうえで、安定株主の存在は欠かせないからです。本提携は、事業シナジーに加え、株主構成の安定性を高め、長期的な企業価値向上に向けた経営を後押しする意思決定でもありました。

大久保 一方で、資本業務提携は締結そのものがゴールではありません。重要なのは、そのうえにどのような事業を築くかです。

竹川 投資家として期待するのは、商社資本で信用力が高まり、中小型案件に加えてより大きな案件にも挑める可能性が広がることです。共同開発やジョイントベンチャー、海外投資、グローバルネットワークを活かした出口戦略の多様化など、シナジーの具体像に注目しています。

浅井 提携においてWin-Winの関係を築くには、まずトップ同士をはじめとする強い信頼関係が欠かせません。そのうえで鍵となるのが、投資して終わりにせず、手がけた案件を継続的に育て、価値を高めていく姿勢です。



今回の提携は、伊藤忠商事の投資基準や事業運営の知見を、組織として吸収するまたとない機会でもあります。自社の強みをさらに伸ばし、弱い分野をどう補うかを、社員一人ひとりが考える機会にしていこうと、提携の真の意義だと考えています。

竹川 価値観を共有できるパートナーと組み、より高い成長と再現性ある利益を実現する。その道筋を具体的に示すことで、「ボラティリティの高い会社」から「成長力と安定性を兼ね備えた会社」へ市場の見方を変えていけるはずです。

大久保 提携を通じて現場レベルで得た学びを当社の強みと掛け合わせ、成長の質を一段高めていくその過程を、取締役会としても支えてまいります。

創業者経営の強みを、 持続可能なガバナンスへ

竹川 外部資本が加わることで、ガバナンスのさらなる進化にも期待しています。貴社にはすでに評価すべき点が多くあります。過度なレバレッジに依存しない財務規律、環境の変化に応じて打ち手を切り替える機動力、安定配当の継続、目先の利益に振り回されない事業戦略。いずれも、長期投資家にとって大きな安心材料です。これらは、創業者の経営判断力に支えられてきた、貴社ならではの強みでもあります。

一方で、次の成長フェーズでは、サクセッションプランや意思決定プロセスの可視化が重要性を増します。創業者経営の強みを、組織として再現可能な形に昇華できるかどうか、市場は注目しています。

大久保 強いリーダーシップは企業価値の源泉ですが、それを支えるガバナンスが機能してこそ、強みは持続的なものになります。社外取締役の役割は、形式的にブレーキをかけることでも、経営者の判断をそのまま追認することでもありません。現場との信頼関係を築きながら、リスクの予兆を早期に捉え、執行側と率直に対話を重ねていく。それが私たちに求められる役割だと考えています。監査等委員として、引き続きその責務を果たしてまいります。

竹川 投資とその成果をどう説明するかも、重要な論点です。外部資本の活用方針とその検証プロセスについて、開示の充実を

期待しています。

浅井 現在、投資判断の局面で私が重視しているのは、3つの問いです。第一に、当社が伸ばそうとしているストック型ビジネスの強みを活かせる投資か。第二に、これまで蓄積してきたノウハウを活用できる領域か。そして第三に、過去の失敗から組織として学びを得て、それを共有する仕組みが機能しているか。挑戦する意欲と、規律ある成長の両立を担保する枠組みとして、取締役会で問い続けていきます。

竹川 まさにそのような議論と検証の実態を投資家に発信していただきたいです。各事業領域への資本配分、その判断基準、成果の振り返りが示されれば、成長戦略の確度を判断する材料になります。

浅井 投資基準に加え、サステナビリティ



ティについても、実質を伴った取り組みと、それを支える開示の両輪が問われる領域だと考えています。

大久保 「環境保護」「地域創生」「人財育成」といった当社のマテリアリティについては、本業との結びつきを軸に議論を深めていきたいですね。

浅井 たとえば「脱炭素」といったテーマについて、世界の潮流が揺らぐ局面だからこそ、当社の事業に即して、短期的には難しくても中長期的に着実に進めていく姿勢を打ち出すべきではないでしょうか。

大久保 私は人財育成に関する取り組みと発信の強化を期待しています。当社の強みであるアメーバ経営をさらに進化させるためには、株主価値や株価なども意識しながら経営を担える人財を、全社的に育成していく必要があります。その中で、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化が、働き方や顧客接点に大きな変化をもたらす今、人をどう育て、組織としていかに変化に適應するか。ステークホルダーの皆様との対話がますます重要になるテーマであると考えています。

竹川 本日の議論を通じて、社外取締役のお二人が長期的な視点から経営を見ていらっしゃるがよく伝わってきました。また、それぞれの専門性を活かした多様な視点が取締役会にあり、建設的に意見を交わす土壌がある。形式ではなく、実質を伴った対話が行なわれていることは、外部から貴社のガバナンスを評価する大きな材料になります。

さらなる成長へと伴走し ガバナンスの進化を図る

大久保 日本はまだまだ成長できる国であり、不動産業界にもまた成長機会は数多くあります。人財・組織文化という強みをもって、市場環境の変化に揺るがない事業基盤を磨き続けることによって、当社は新たな成長軌道へと踏み出していけると見えています。上場企業として一段成熟した経営の実現に向け、社外取締役として正面から向き合っていきたいと考えています。

浅井 伊藤忠商事との資本業務提携を

経た今、当社はより大きな価値創造に取り組むフェーズに入るとともに、より高い水準のガバナンスも求められています。そのため、投資判断も人財育成も、取締役会で議論を重ねて終わりにせず、その後の進捗をフォローアップし続けることが欠かせません。経営の透明性を高め、少数株主の利益をしっかりと保護しながら、取るべきリスクを取り、長期ビジョン2035の実現に向けて着実に歩みを進めていく。社外取締役として、その歩みに伴走してまいります。

竹川 投資家はPBRや株価という形で企業価値の向上を求めますが、それを実現

するにはROEを高めるだけでは十分ではなく、PERの引き上げも欠かせません。PERとは、市場がその会社の将来性やブランド力にどれだけのプレミアムを認めるか、いわば企業の「魅力度」を映す指標です。貴社がそのプレミアムをさらに高めるためには、成長戦略や投資規律、ガバナンスの進化を分かりやすく発信し続けることが重要です。株式市場や企業価値を強く意識した経営を投資家にしっかりと示していく。今日のお話を伺い、貴社にはそれができる力があると改めて確信しました。今後も期待して見守ってきたいと思います。



マネジメント体制(2026年6月23日現在)



マネジメント体制に関する詳細はこちら



		取締役					社外取締役				
											
氏名		ほりぐち ともあき 堀口 智顕	さいとう せいいち 齋藤 清一	かわにし けんたろう 川西 健太郎	ひらはら たけし 平原 健志	おとみち けいたろう 音道 慶太郎	あさい けいいち 浅井 恵一	おかもと ひであき 岡本 秀彰	いしみず こういち 石水 功一	おおくぼ かずたか 大久保 和孝	えだひる ゆきこ 枝廣 恭子
役職名		代表取締役会長	代表取締役社長	取締役	取締役	取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役監査等委員	社外取締役監査等委員	社外取締役監査等委員
在任期間		27年	20年	1年	新任	新任	4年	新任	新任	2年	2年
取締役会の出席回数/開催回数		18 / 19	19 / 19	15 / 15	－ / －	－ / －	19 / 19	－ / －	19 / 19	19 / 19	19 / 19
期待される主な専門性と経験 (主要項目を記載)	企業経営	●	●			●	●	●	●		
	不動産	●	●	●		●		●	●		
	会計・財務・ファイナンス		●		●					●	
	法務・コンプライアンス管理				●					●	●
	人事・労務・人材開発	●				●					●
	CSR・ESGサステナブル			●						●	
	M&A	●			●		●				
	海外		●		●		●	●			
就任状況	取締役会	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○
	監査等委員会								◎	○	○
	指名・報酬委員会	○	◎				○			○	○

Ⅰ 執行役員

社長執行役員	齋藤 清一
上席執行役員	川西 健太郎 平原 健志 音道 慶太郎 山田 康志 本田 賢二 小田 修平
執行役員	若尾 健二 竹川 博之 西本 圭一郎 荒井 徹也 小林 寛之 稲田 晃宏 瀬良 靖司

Ⅱ グループ執行役員

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
--	-------

※「コンプラ」はコンプライアンス「サステナ」はサステナビリティを表しています。
◎は議長を表しています。

Ⅲ 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材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材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。

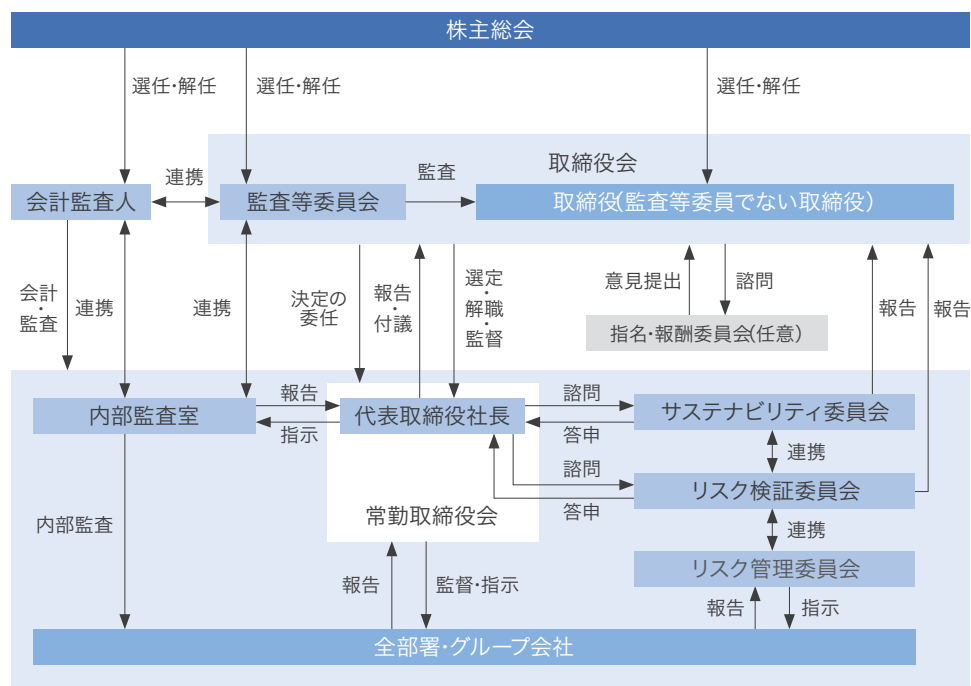
スキル項目	選定理由
人事/労務/人材開発	人的資本が最適に活用され、働きがいのある職場づくりを推進するために、人材戦略に関する知見を有し、人の成長と組織の活力を高めることが必要であるため選定しています。
CSR/ESG/サステナビリティ	社会的責任を果たすとともに、地域社会や環境と共生し、長期的な価値創造を実現するために、サステナビリティに関する深い知見が必要であるため選定しています。
M&A	事業ポートフォリオの最適化や成長戦略を実施するうえで、M&Aに関する実務経験と戦略的視点を有し、企業価値向上に資する判断力が必要であるため選定しています。
海外	グローバルな規模での事業推進に向けて、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

コーポレートガバナンス — 強固な経営基盤の構築

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

コーポレートガバナンス体制

当社は、企業の社会的責任、中長期的な企業価値の向上の観点から、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に適時・正確、か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。



各経営会議について

	構成	内容	2025年度 開催回数
取締役会	10名 社内役員 5名 社外役員 5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。	19回
監査等委員会	3名 社外役員 3名 議長：社外・独立役員	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	5名 社内役員 2名 社外役員 3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	25名 社内役員 2名 社外役員 5名 委員 18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かか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

内部統制

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」を取締役に決議し、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



コーポレートガバナンス
に関する詳細はこちら



コーポレートガバナンス —取締役会

Ⅰ 取締役会の構成

当社の取締役会は、取締役10名（うち社外取締役5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なっております。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。

Ⅰ 取締役に求める能力

当社グループは、すべ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、当社グループをめぐる業界動向・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

Ⅰ 取締役のトレーニングの方針

当社は、「共生の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する」ことを経営理念の一部に掲げており、このため役員および従業員がその役割や責任を果たすのに必要な知識等の習得にあたっては、豊富なトレーニングの機会を設けるとともに、それらにかかる費用を会社が負担しております。また、各役員の要請に応じてセミナーの開催や社外セミナーへの参加なども、随時会社の負担により実施しております。

Ⅰ 社外取締役の独立性判断基準

当社は、独立社外取締役の独立性をその実務面において担保するため、社外取締役の独立性基準を定めています。社外取締役が次の項目のいずれにも該当しないと判断される場合、当該社外取締役は当社からの独立性を有し、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと判断いたします。なお、いずれかの項目に該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外取締役選任時にその理由を説明・開示することで、当該人物が独立性を有すると判断することとしています。

Ⅰ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上のため実効性評価を実施しています。構成や運営等について全役員を対象に調査し、分析結果を取締役会で評価しています。意見抽出と客観性の担保に向け、外部機関による匿名アンケートを採用し、ガバナンス強化を図っています。

評価結果

2025年度の評価により、取締役会の実効性は全体として確保されていると判断いたしました。一方で、以下の課題が認識されております。今後はこれらの課題解決に取り組み、取締役会のさらなる機能向上と持続的な企業価値向上に努めてまいります。

運営面：資料提供時期の適正化、議題設定の精緻化、議論の一層の活性化
経営戦略・管理：中期経営計画のフォローアップ体制、DXへの対応、人財戦略と経営戦略の連動性に関する監督強化
リスク管理：サイバーセキュリティに関する監督体制の強化
指名・ガバナンス：後継者計画に対する取締役会の関与強化

コーポレートガバナンス — 役員報酬

取締役の報酬

当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、下記の3つで構成しています。なお、社外取締役については、独立した客観的な立場から経営監督機能を担う役割に鑑み、「固定報酬」のみの支給としています。

固定報酬 （金銭報酬）

各取締役の職務内容や当社の経営状況等を総合的に勘案するとともに、不動産業界における他社実績等との比較に基づき、適正かつ競争力のある水準となるよう額を決定しています。

業績連動報酬 （金銭報酬）

単年度の業績向上の成果を反映させるインセンティブとして機能させるため、当該事業年度における連結業績（経常利益）を指標として設定し、その目標に対する達成状況を勘案して支給額を決定しています。

譲渡制限付株式報酬 （非金銭報酬）

中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、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、取締役会決議に基づき付与しています。

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。



取締役の報酬等の総額等（2025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）	271.8 (15.4)	165.6 (15.4)	80.0 (-)	26.3 (-)	9 (2)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	25.9 (13.9)	25.9 (13.9)	(-) (-)	(-) (-)	3 (2)

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360百万円以内、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、当該決議時点の取締役員数は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360百万円以内と決議しております。当該決議時点の取締役（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360百万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。

報酬決定プロセスとガバナンス（客観性・透明性の確保）

個人別の固定報酬および業績連動報酬の決定は、取締役会決議を経て代表取締役社長に委任しています。一方で、手続の客観性と透明性を高めるため、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」を設置しています。報酬額や構成割合、指標の設定等は同委員会が多角的に審議し、社長はその審議内容を最大限尊重して決定を行なう仕組みとしています。

当事業年度の運用状況

当事業年度の業績連動報酬の指標（連結経常利益）は、目標22,500百万円に対し、実績23,298百万円となりました。個人別報酬の決定は、指名・報酬委員会の関与のもと代表取締役社長に委任しており、取締役会は同委員会からの報告を受け、その手続と内容が方針に沿い妥当であると判断しています。

リスクマネジメント

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、また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。

Ⅰ 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、周知徹底すべく啓発活動を行なっております。

Ⅱ 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。

Ⅲ 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。

認識している主なリスク

主なリスク	内容
競争・競争優位性の喪失	各事業（リブランニング、賃貸、仲介、ホテル等）の有機的な結合による総合力や優位性が保てず、競争力が低下するリスク
リブランニング事業の市場・財務変動	金融市場の混乱による不動産流通の低迷、在庫評価額の下落、販売遅延リスク。また、高額取引ゆえの売却時期・金額変動による業績への影響
資金調達環境の悪化	信用収縮等の金融市場の混乱により、事業展開に必要な借入による資金調達が進まなくなるリスク
ホテル開発事業の長期化・景気変動	土地の仕入れから開発する場合、竣工までの期間が長く、収益空白期間の発生や景気変動の影響を受けやすくなるリスク
ホテル運営における需要変動	景気低迷、消費減退、供給過剰、感染症、為替変動、地政学的要因（領土問題・反日感情）等による客室料金や稼働率の低下リスク
カンントリーリスク	海外事業における為替動向、文化・商習慣の相違、政情不安（紛争・テロ等）、労使トラブル、各種法規制・税制の変更、投資回収の長期化リスク
災害・テロ等の発生	地震、洪水等の自然災害や、戦争、テロ、火災等の発生により、保有・管理する不動産の価値が大きく毀損するリスク
訴訟・請求の発生	不動産の売買・賃貸・管理等の取引において、取引先や顧客等から訴訟や請求を起こされるリスク
気候変動・環境問題への対応遅延	環境負荷の低い商品の取扱いや脱炭素社会への取り組みが遅延し、社会的評価が低下するリスク
サプライチェーンの混乱	資材や什器類の供給不足、納期遅延、価格高騰等により、事業期間の長期化や原価上昇を招くリスク
市場金利の上昇	資金調達コストの増加に加え、購買意欲の減退や要求利回り上昇による不動産売却収益の減少、資産価値の下落リスク
為替変動	海外事業の調達コスト・決算換算額への影響、建築・エネルギーコストへの波及、テナント企業の業績悪化を通じた賃貸収入減少リスク
棚卸資産の評価下落	販売用不動産等の商品化遅延や市況悪化、金利上昇等により正味売却価額が下落し、評価損が発生するリスク
固定資産の減損損失	ホテル事業等において、市況変化や稼働率低下等により将来キャッシュフローが減少し、固定資産の減損損失が発生するリスク
法的規制・会計基準等の変更	宅建業法等の許認可取消し、関連法規の改廃や新設、または会計基準や不動産税制の変更により、事業活動への制限やコスト増が生じるリスク
個人情報の流出	オーナー、テナント、宿泊者等の顧客情報（個人情報）が外部に流出し、企業の信用が毀損されるリスク

コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本的な考え方

すべ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の実施しています。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、すべての業務が法令・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「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。

通報・相談・摘発件数

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ヘルプライン通報・相談件数	0	0	3	4	4
汚職贈収賄に関する摘発件数	0	0	0	0	0
独占禁止・反競争的行為による摘発件数	0	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に関する摘発件数	0	0	0	0	0

コンプライアンス意識の浸透に向けた取り組み

当社グループでは、「人としての正しさ」を、日々の判断や行動の基準にしています。その根底にあるのが、社是「利他」をはじめとするサンプロンティア・フィロソフィです。世の中にとって善いことは何か、普遍的な正しさとは何かを考え、誠実に行動することを、一人ひとりが大切にしています。

こうした価値観を一人ひとりの行動に根付かせるため、フィロソフィ手帳の毎日の読み合わせをはじめ、フィロソフィを学び、語り合い、実践する機会を日々の企業活動のなかに設けています。さらに、グループ会社社員も参画する毎週月曜日開催の「全体朝礼」においても、リスク・コンプライアンスに関する研修を定期的の実施し、具体的な知識や意識の向上にも取り組んでいます。

このように、「人としての正しさ」を判断の軸として持つことと、コンプライアンスに関する知識を身につけることの両面から、一人ひとりの意識と行動を育んでいます。こうした日々の積み重ねが、「人としての正しさ」を実践する健全で誠実な企業風土を支えています。

リスク・コンプライアンス関連研修

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
実施回数	12	13	12	13	11
受講者数(延べ)	3,487	4,270	4,141	4,832	4,506

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





Data

- ・ 11カ年財務データ 70
- ・ 5カ年非財務データ 71
- ・ 会社情報・株式情報 72

11カ年財務データ (2026年3月31日現在)

 業績・財務情報
に関する詳細はこちら


		16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
経営成績 (百万円)	売上高	30,625	40,394	47,463	53,291	73,218	59,632	71,251	82,777	79,868	103,174	116,083
	営業利益	7,387	9,380	11,239	13,305	16,571	7,912	12,127	14,905	17,600	21,279	25,356
	経常利益	7,024	8,894	10,755	12,813	16,127	7,524	12,215	14,722	17,374	20,446	23,298
	親会社株主に帰属する当期純利益	8,157	6,452	7,420	8,783	10,666	4,274	7,415	11,612	11,917	14,163	15,986
財政状態 (百万円)	総資産	54,084	63,654	91,761	110,898	130,293	127,485	136,512	152,519	188,661	218,190	264,463
	純資産	30,144	35,686	48,849	55,860	64,809	69,773	74,452	83,965	94,416	105,892	120,384
	棚卸資産	32,714	36,186	54,593	74,329	91,766	86,087	77,340	80,182	106,869	133,713	178,540
	有利子負債	18,409	22,064	33,582	41,999	49,371	47,523	51,076	55,633	79,577	92,494	118,067
キャッシュ・フロー (百万円)	営業活動によるキャッシュ・フロー	△1,555	4,353	△6,989	△5,988	△2,697	4,733	17,443	16,544	△11,003	△4,236	△18,736
	投資活動によるキャッシュ・フロー	123	△4,764	△2,443	△4,258	△4,441	451	△9,386	△6,681	△4,254	△8,809	△10,226
	財務活動によるキャッシュ・フロー	3,607	1,984	17,235	6,599	5,535	△1,150	449	2,039	21,040	9,479	22,837
	現金及び現金同等物の期末残高	13,375	14,871	22,682	18,933	17,394	21,319	29,951	41,914	47,866	44,754	38,502
1株当たり情報 (円)	EPS(1株当たり当期純利益)	190.78	150.92	167.62	180.35	219.03	87.77	152.26	238.98	245.50	291.58	327.76
	BPS(1株当たり純資産額)	704.92	834.4	1,003.05	1,145.34	1,326.93	1,368.14	1,463.74	1,663.33	1,864.36	2,102.79	2,316.75
	1株当たり年間配当金	25.0	30.0	33.5	38.5	42.0	42.0	44.0	48.0	58.0	66.0	76.0
主な財務指標 (%)	売上高経常利益率	22.9	22.0	22.7	24.0	22.0	12.6	17.1	17.8	21.8	19.8	20.1
	ROE(自己資本当期純利益率)	30.9	19.6	17.6	16.8	17.7	6.5	10.8	15.3	13.9	14.7	14.4
	ROA(総資産経常利益率)	14.9	15.1	13.8	12.6	13.4	5.8	9.3	10.2	10.2	10.1	9.7
	自己資本比率	55.7	56.0	53.2	50.3	49.6	52.3	52.2	52.9	48.0	46.8	45.3
	配当性向	13.1	19.9	20.0	21.3	19.2	47.9	28.9	20.1	23.6	22.6	23.2

5カ年非財務データ(ESG) (2026年3月31日現在)

 ESGデータ
に関する詳細はこちら


I 環境

			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量 (連結) ※1,2,3	Scope1		4,089	3,238	3,392	3,642	3,854
	Scope2 (ロケーション基準)		6,240	6,635	6,753	8,288	8,901
	Scope2 (マーケット基準)		6,693	7,634	7,281	7,608	8,286
	Scope3※4		—	—	—	210,557	219,274
カーボンクレジットの 無効化実績(連結)			151	437	259	405	403
エネルギー 使用量 (連結)	Scope1 気体燃料 都市ガス	Nm ³	413,868	599,557	539,622	656,357.0	685,062
	Scope1 気体燃料 液化石油ガス (LPG)	m ³	293,870	141,349	141,528	155,038.0	207,716
	Scope1 液体燃料 ガソリン	L	64,904	81,786	75,061	62,968.8	86,732
	Scope1 液体燃料 灯油	L	9,571	10,893	9,639	10,239.1	10,284.0
	Scope1 液体燃料 軽油	L	12,024	17,459	24,326	24,104.0	27,150.0
	Scope1 液体燃料 A重油	L	381,637	262,325	364,517	378,347.0	266,007
	Scope2 電気	kWh	13,937,889	14,602,145	15,733,477	19,309,547.9	20,697,192
	リブランニング物件		—	6	2	8	12
環境認証 取得件数	新築物件		—	—	—	1	0
	BELS取得数合計※5		—	6	2	9	12

※1 温室効果ガス(GHG)排出量データの信頼性向上のため、2024年度に排出した温室効果ガス排出量(Scope1、2、3)について、第三者検証を実施し、その検証機関である一般社団法人 環境エネルギー事業協会より検証報告書を取得しています。

※2 「サンフロンティア沖縄株式会社」、「株式会社ホテル大佐渡」、「SF海洋発電株式会社」、「日本都市ホテル開発株式会社」は親会社を含む。

※3 「Sun Frontier NY Co., Ltd.」、「株式会社Navd」、「SFヒューマンサポート株式会社」はシェアオフィス、同居等のため対象外。

※4 Scope3は2024年度より対象範囲を連結グループ全体に拡大しています。

※5 BELS(ベルス)とは、「Building-Housing Energy-efficiency Labeling System」の略称で、2014年に一般社団法人住宅性能評価・表示協会により開始された建築物省エネルギー性能表示制度です。

I 社会

			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ダイバー シティ& インクル ージョン	社員数合計	人	386	398	417	435	469
	女性社員比率	%	37.6	36.2	36.0	36.1	38.2
	新卒合計	人	10	12	17	23	30
	離職率	%	12.5	7.3	9.1	7.4	9.1
	育児休業 取得合計	人	13	8	9	10	14
	障がい者雇用	%	2.05	2.49	2.64	2.52	2.26
	女性管理職比率	%	8.5	8.8	10.3	9.2	9.6
	男女の賃金の差異 (全従業員)		—	76.5	78.5	79.3	77.2
健康経営	有給休暇取得率	%	66.5	64.2	68.4	66.8	74.3
	健康診断受診率	%	98.9	99.1	99.7	98.0	98.0
生産性向上	所定労働時間に対す る研修時間の割合	%	—	10.3	12.1	12.0	11.7

I ガバナンス

			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
通報・相談・ 摘発件数	ヘルプライン通報・ 相談件数		0	0	3	4	4
	汚職贈収賄に関する 摘発件数		0	0	0	0	0
	独占禁止・反競争的行為 による摘発件数		0	0	0	0	0
	その他コンプライアンス 違反に関する摘発件数		0	0	0	0	0

会社情報

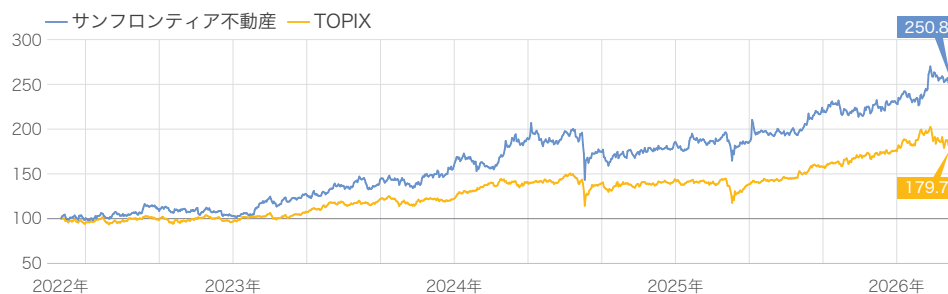
会社概要 (2026年3月31日現在)

会社名	サンフロンティア不動産株式会社
本店所在地	東京都千代田区有楽町一丁目2番2号 東宝日比谷ビル
設立年月日	1999年4月8日
上場年月日	2007年2月26日（東京証券取引所 第一部）／2022年4月4日 プライム市場へ移行
資本金	21,118百万円（2026年4月1日現在）
代表者	代表取締役会長 堀口 智顕 代表取締役社長 齋藤 清一
連結従業員数正社員	1,076名（パート・アルバイト含む 1,949名）
平均年齢	36.0歳
免許等	宅地建物取引業 国土交通大臣免許（6）第5968号 特定建設業 東京都知事許可（特-4）第116846号 不動産鑑定業 東京都知事登録（5）第1843号 不動産投資顧問業 国土交通大臣登録 一般-第732号 第二種金融商品取引業 関東財務局長（金商）第1297号 一級建築士事務所 東京都知事登録 第59895号 警備業 東京都公安委員会認定 第30003705号 不動産特定共同事業 金融庁長官・国土交通大臣 第88号 古物商 東京都公安委員会許可 第301011906391号 賃貸住宅管理者 国土交通大臣（01）第002121号
事業内容	不動産再生/不動産サービス（不動産の管理・仲介・建築企画・滞納保証・賃貸ビルのオペレーション・資産コンサル）/ホテル開発・運営/海外開発・建設 等
営業所	銀座、新橋、浜松町、五反田、渋谷、新宿、池袋、麹町、上野、神田、小伝馬町、日本橋、横浜
主な連結子会社	SFビルサポート株式会社/サンフロンティアスペースマネジメント株式会社/ サンフロンティアホテルマネジメント株式会社/サンフロンティア佐渡株式会社/ SFビルメンテナンス株式会社/SFエンジニアリング株式会社/ スカイハートホテル株式会社/Sun Frontier NY Co.,Ltd.
連結子会社	39社

参考データ

株価推移 (指数)

※2022年3月末の株価およびTOPIXを「100.0」として、各事業年度末の数値を指数化しています。



株式情報 (2026年3月31日現在)

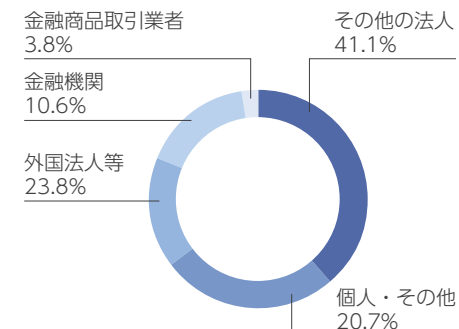
株式情報

発行可能株式総数	91,200,000株 ^{※1}
発行済株式総数	57,407,314株 ^{※2}
株主数	15,309名 ^{※1}
上場証券取引所	プライム市場
決算月	3月
証券コード	8934
名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

※1 2026年3月31日現在

※2 2026年4月1日現在

所有者別株式分布状況^{※1}



大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%) [*]
株式会社報恩	20,978,600	40.49
AAGS S5, L. P.	3,151,800	6.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,990,300	5.77
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,813,600	3.50
JP JPMSE LUX RE CITIGROUP GLOBAL MARKETS L EQ CO	758,504	1.46
JPモルガン証券株式会社	694,766	1.34
NOMURA INTERNATIONAL PLC A/C JAPAN FLOW	553,465	1.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	494,737	0.95
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	492,300	0.95
株式会社SBI証券	437,570	0.84

※小数点第3位を四捨五入して表示しています。持株比率は、自己株式(94,320株)を控除して計算しております。

※持株比率の計算上、株式給付信託(J-ESOP)の信託口として、みずほ信託銀行株式会社が所有している当社株式128,300株を含めて計算しております。

株主総利回り推移

(単位:%)

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
サンフロンティア不動産	113.1	142.0	218.3	224.9	302.5
比較指標 配当込みTOPIX	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2