

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

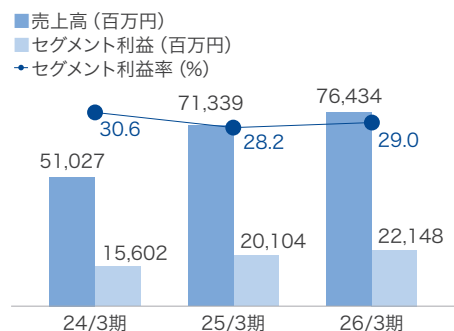
本田 賢二

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

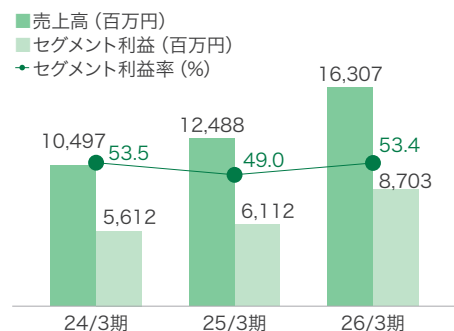
川西 健太郎

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）

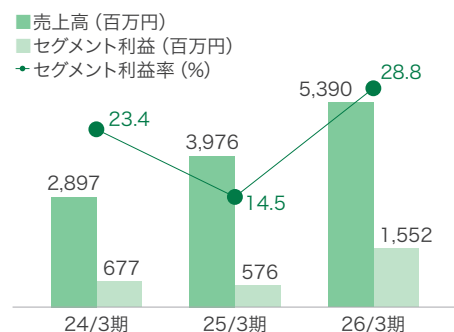
リアル開催回帰と大型拠点の本格稼働により飛躍的に成長。宿泊連携や遊休資産の有効活用を通じて、企業の成長を支援する空間へと進化します。

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

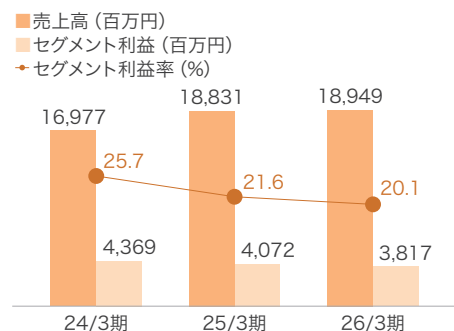
Kazuyuki Yanagimura

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。



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

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。

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

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。