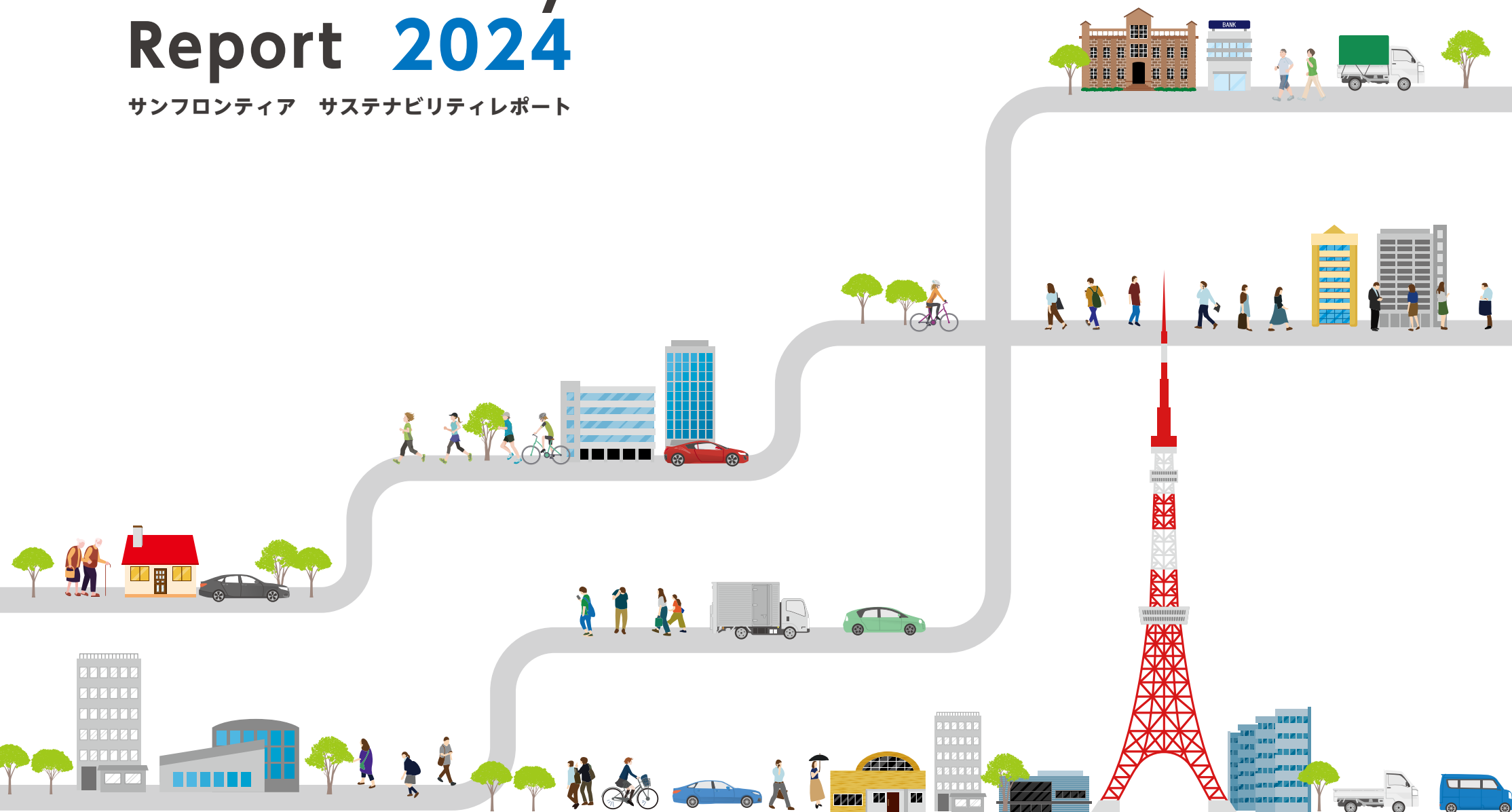


サンフロンティア サステナビリティレポート



サンフロンティア・フィロソフィ

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。



全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する。

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。

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

[詳しくは当社ホームページをご覧ください▶](#)

Contents



イントロダクション

- 01 サンフロンティア・フィロソフィ
- 03 サンフロンティアグループの歩み
- 04 サンフロンティアの今
- 06 サンフロンティアグループの構成
- 07 At a Glance

価値創造

09 Top Message

創立25周年という四半世紀の歴史を一つの節目に
新たな目標に向けて成長フェーズを高めていきます



12 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

成長戦略

- 14 中期経営計画の振り返り
- 15 次期中期経営計画
- 16 長期ビジョン2035に向けたロードマップと重点施策
- 17 不動産再生事業の総括
 - ビルディング事業
 - リブランニング事業
 - 不動産特定共同事業
- 21 不動産サービス事業の総括
 - プロパティマネジメント事業
 - 賃貸仲介事業
 - 貸会議室事業
 - ビルメンテナンス事業

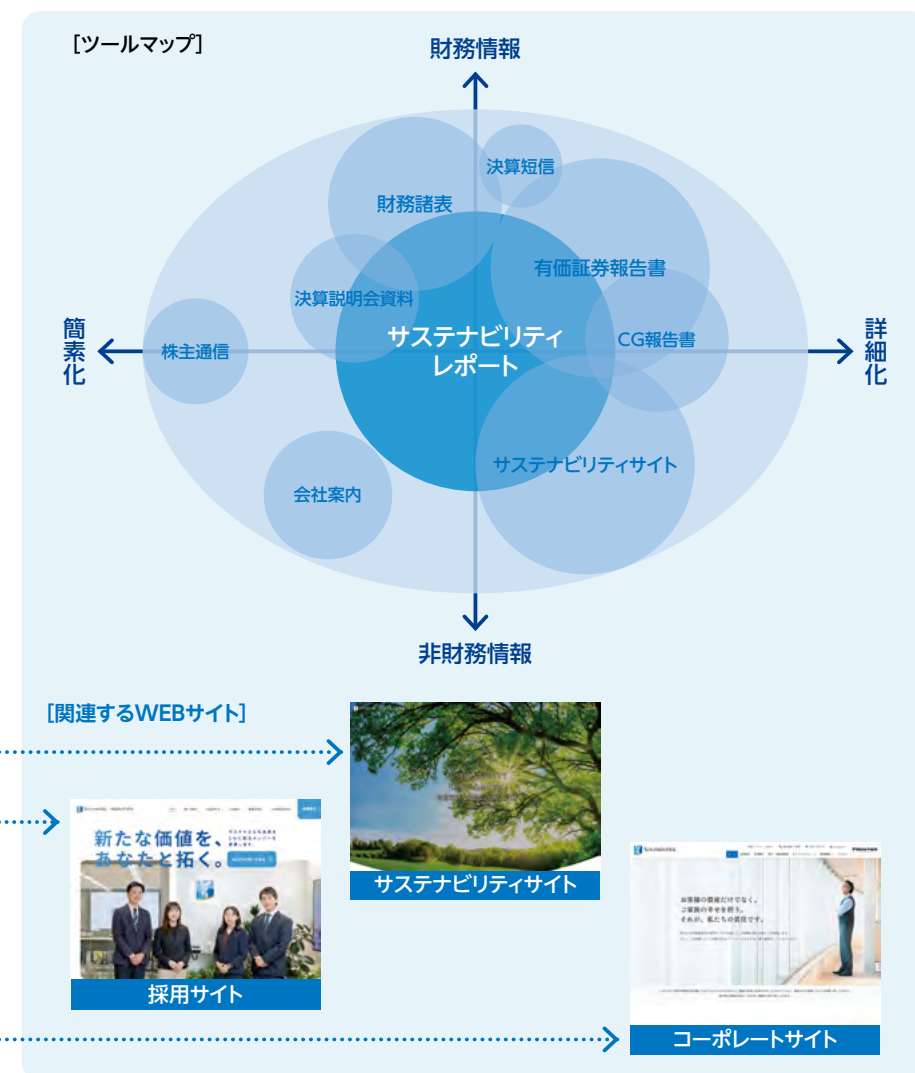
- 26 ホテル・観光事業の総括
 - ホテル運営事業
 - ホテル開発事業
- 29 その他セグメント(海外事業、建設事業)
 - 建設事業

サステナビリティ

- 32 サステナビリティマネジメントとマテリアリティ
- 33 施策と目標
- 34 3つの重要課題 ①環境保護
 - 鼎談：サーキュラーエコノミーへの挑戦
- 38 3つの重要課題 ②地域創生
 - 座談会：サンフロンティア・ウェルネス・スコア(SWS)の運用
- 41 3つの重要課題 ③人財育成
 - 管理本部長メッセージ
 - 多様性の尊重と活用
 - 健康経営
 - 「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり
- 47 社外取締役メッセージ
- 48 マネジメント一覧
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 51 リスクマネジメント/コンプライアンス

データセクション

- 53 ESGデータ
- 57 会社情報・株式情報



【対象期間】2023年度(2023年4月～2024年3月)ただし、一部対象範囲外の情報も含みます。

【ガイドライン】統合報告フレームワーク(国際統合報告評議会:IIRC)/価値共創ガイダンス(経済産業省)/GRI「サステナビリティ・レポート・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)

新たな価値創造に挑み続ける サンフロンティアグループの歩み

サンフロンティアスピリット(開拓者精神)で、変化、挑戦し、新しい価値創出によって成長してまいります。

海外事業

2015年 ベトナム現地法人 SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD. を設立

2017年 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

ホテル・観光事業

2015年 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

設立

都心オフィスビル事業

1999年 事業用不動産の売買仲介・賃貸仲介事業を開始

2009年
創立10周年

2019年
創立20周年

2024年
創立25周年

不動産再生事業

2001年 リプランニング(ビル再生・活性化)事業を開始

2013年 セットアップオフィスの提供を開始

2018年 不動産小口所有商品の提供を開始

2005年 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

2012年 ビルメンテナンス事業を開始

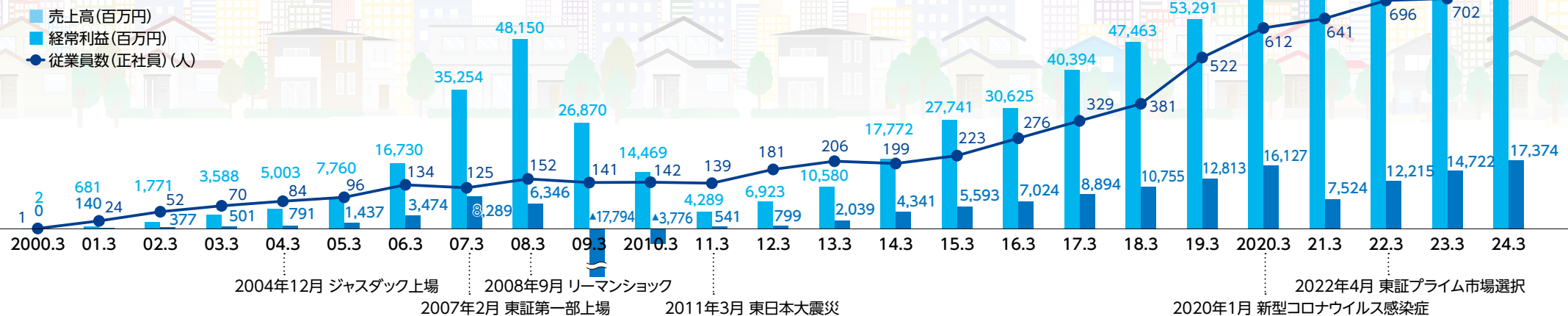
2015年 東京駅前にてレンタルスペース事業を開始

2019年 貸会議室事業を分社化し「サンフロンティア
スペースマネジメント株式会社」を設立

不動産サービス事業

2000年 プロパティマネジメント事業を開始

【業績推移と当社を取り巻く主な出来事】



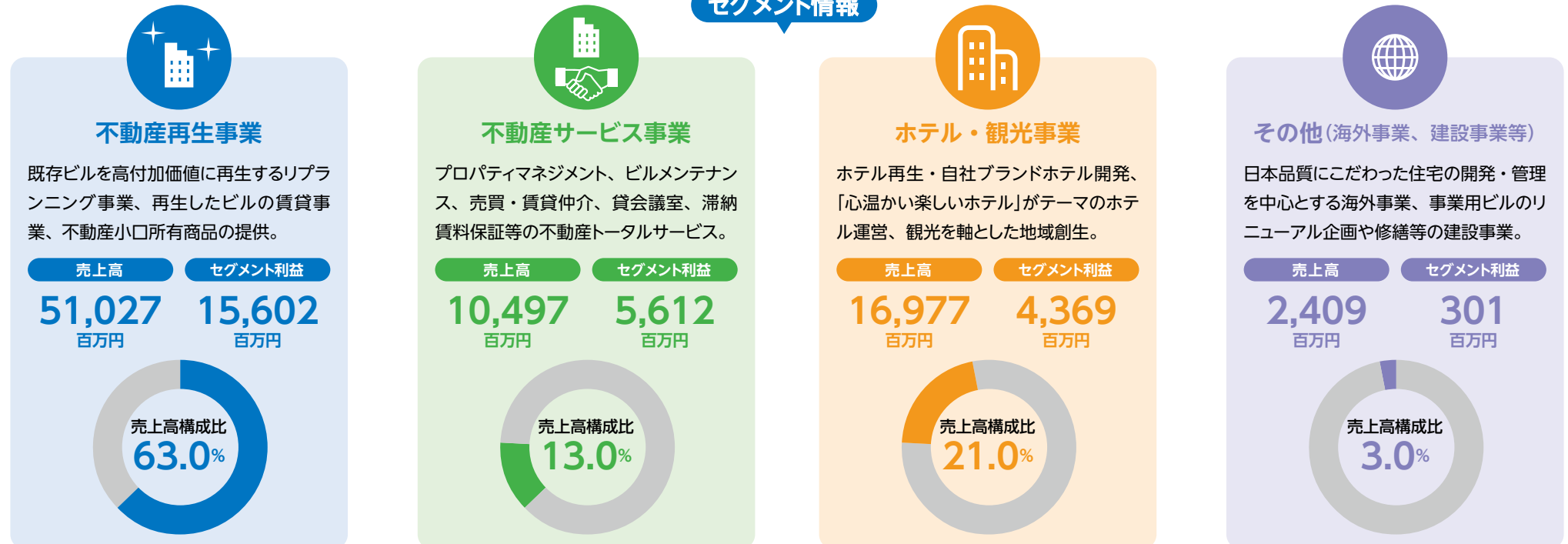
サンフロンティアの今

都心オフィスビルの再生を主軸に、売買・賃貸仲介や管理、メンテナンス、滞納賃料保証、貸会議室運営等、不動産に関する多様なサービスをワンストップでご提供しています。そして、不動産活用のノウハウを活かし、ホテル・観光事業、海外事業、建設事業を展開しています。

業績サマリー



セグメント情報



(2024年3月期実績)

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」、「海外事業」「建設事業」へと果敢に挑戦しております。現状に満足せず力強く変化し、事業を常に進化発展させ、お客様の生活や社会の幸福と繁栄に貢献する事業を構築しています。また、全社員の価値観を揃え、お客様のお困りごと解決に全力で取り組むことにより、連鎖複合型の付加価値の高い商品とサービスを生み出すことを強みとしています。

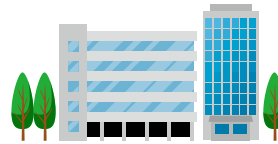
オフィスビル事業

不動産再生事業

- リプランニング
- 賃貸ビル
- 不動産小口化

不動産サービス事業

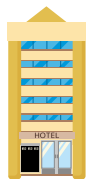
- 売買仲介・賃貸仲介
- ビル管理・ビルメンテナンス
- 建築企画・内装リニューアル
- 資産コンサルティング
- 滞納賃料保証
- 貸会議室



都心の中小型オフィスビルの中で、空室が発生しがちで収益性が低下したビルや、老朽化が進んだビルを当社グループが取得し、高付加価値をもたらす改修工事を施し、入居企業を募集した後に投資家・富裕層の皆様へ販売しています。当社の中核事業であり、長きにわたって蓄積してきた知見やノウハウを活用し、外観や内観、設備から細部に至るまで快適な空間づくりを追求するリニューアルを実施し、高収益をもたらすビルへと再生します。

ホテル・観光事業

- ホテル保有・運営
- ホテル開発・再生・販売
- 地域創生・観光事業



オーナー様から購入した土地に当社がホテルを建設する方式や、オーナー様が所有するホテルを当社が購入してリニューアルする方式で、地域の活性化に繋がる不動産の有効活用を推進中です。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、つね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。

海外・建設事業

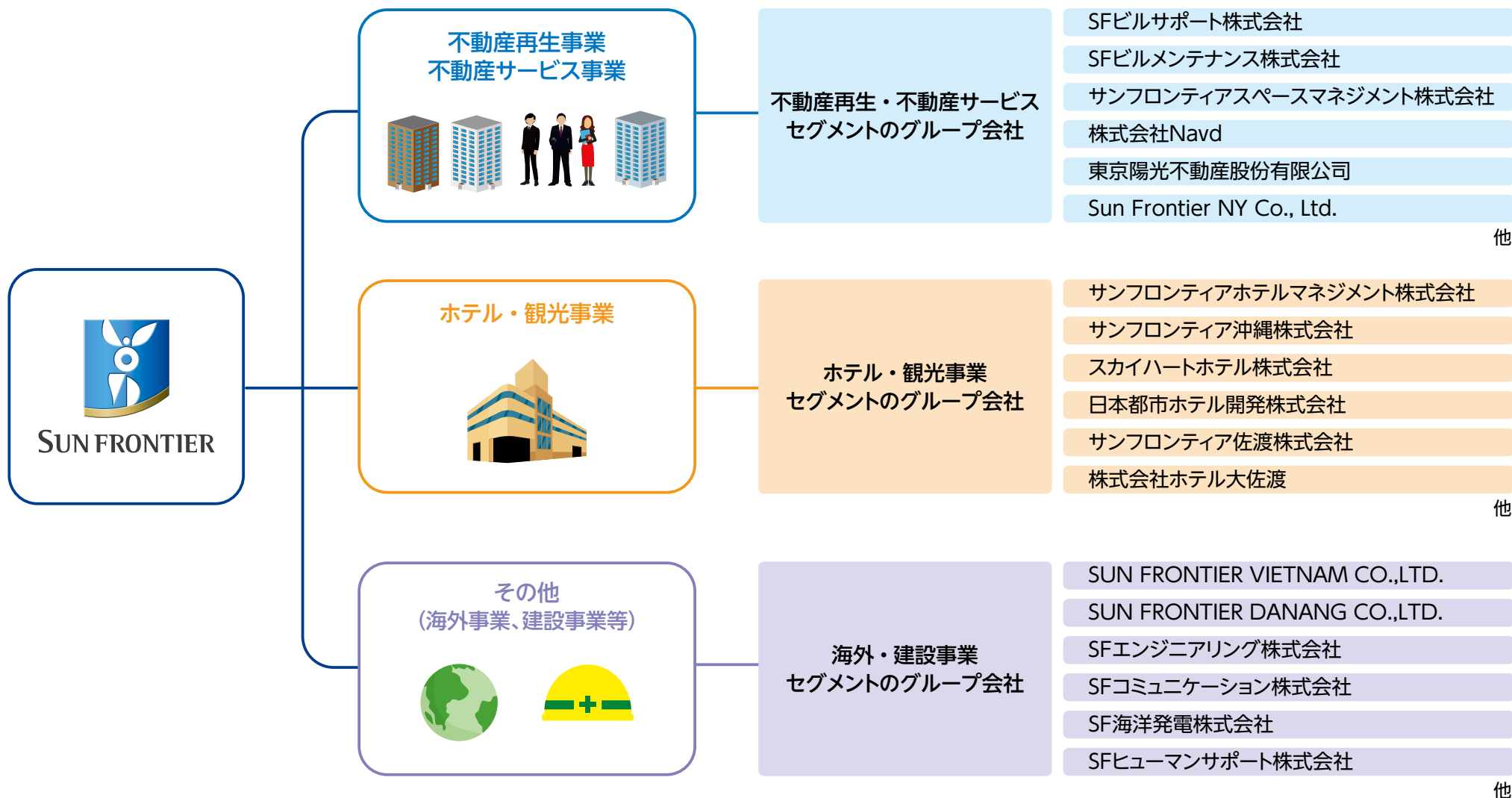
- ベトナムでマンション開発・管理・仲介事業
- 事業用ビルのリニューアル企画、修繕等の建設事業



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、海外事業を推進しています。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なっています。

サンフロンティアグループの構成

サンフロンティアグループは、国内16社、海外12社、計28社で構成しています。



(2024年3月末現在)

At a Glance

(2024年3月期末実績)

プロパティマネジメント管理受託棟数

493棟

東京都心部に特化した戦略で管理受託棟数を増やしています。2024年度の目標500棟の管理受託棟数を超えるスピードで受託しています。



女性管理職比率

10.3%

2024年4月現在、課長職以上の管理職97名に占める女性管理職は10名です。2025年4月までに12%以上とすることを目指しています。

不動産小口所有商品投資者数

470人

認可保育園や医療・教育モールなど、地域課題の解決に資する商品に多くのお客様からご賛同いただき、投資者数が年々増加しています。

CO₂ 排出量オフセット

307 t-CO₂e

不動産再生工事で発生するCO₂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。

CO₂ 排出量 (Scope 1, 2, 3)

148,421.7 t-CO₂e

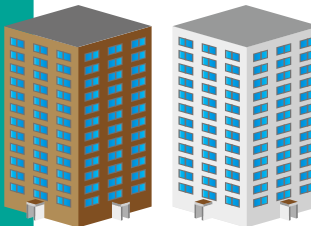
サンフロンティア不動産単体のScope 1, 2, 3合計の排出量は約14.8万t-CO₂eとなりました。



不動産再生件数

483棟

資源の無駄遣いをおさえるという企業哲学のもと、2001年にスタートした不動産再生事業は、累計で483棟となりました。



滞納賃料保証契約件数

3,856件

空室やテナント退去に関わる問題など、お客様のお困りごとが増加し、当社グループに委託いただく件数が増えています。(SFビルサポート)

自己資本比率

48.0%

財務の安定性を適切に保ちつつ、資本効率の高い経営を目指しており、ROE・売上高経常利益率・自己資本比率の3つを重視する経営指標としています。

運営ホテル客室数

3,109室



全国に29ホテル 3,109室の「心温かい楽しいホテル」を運営しています。(サンフロンティアホテルマネジメント、サンフロンティア佐渡、スカイハートホテル、日本都市ホテル開発等)

セットアップオフィス 供給・管理総数

876区画
(管理継続区画数)

入居テナント企業のお手間や費用負担を軽減するセットアップオフィス。東京23区内シェアはNo.1を誇ります。



価値創造

サンフロンティアグループは、お客様や社会の新たな付加価値を創造することを中心に据え、「お客様視点のものづくり」と「心温かい楽しいサービス」で、さまざまなニーズやお困りごとに期待以上でお応えし、未来価値創造に挑み続けていきます。

INDEX

09 Top Message

12 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて



Top Message

創立25周年という四半世紀の歴史を一つの節目に
新たな目標に向けて成長フェーズを高めていきます

代表取締役社長 齋藤 清一



Q. 創立25周年を迎えられたことについての所感をお願いします

おかげさまでもちまして当社は2024年4月に創立25周年を迎えることができました。これもひとえに、全てのステークホルダーの皆様からのご支援の賜物であり、改めまして深く感謝と御礼を申し上げます。振り返ってみれば、リーマンショックやコロナ禍といった幾つかの危機も経験しましたが、その厳しい局面での全社員一丸となった頑張りが、今日の成長に繋がっているのだと思います。

このような当社の成長を支え続けているのは、フィロソフィとアメーバ経営の両輪です。社は(Credo)を最上位概念とし、経営理念(Mission)・目指す将来像(Vision)・行動指針(Value)から成るフィロソフィに基づく、首尾一貫した理念経営の実践にあると考えています。これらを社員皆で共有する価値観、そして、判断基準として仕事に取り組むことが「お客様へのお役立ち」に繋がり、「お客様の笑顔の数や喜びの大きさ」が、結果として当社の「売上」となっています。さらに、新しい価値創造による「お客様の満足や感動の大きさ」は、当社の「利益」に繋がっています。

今年、当社は25年目を迎えさせていただきましたが、人間の人生に置き換えて捉えればまだまだ青年期の段階です。その若々しい気持ちを携えながら、四半世紀という一つの節目を起点に、これから先の50年、100年を見据えて事業を推進していきたいと考えています。

Q. 現行の中期経営計画(2019年3月期～2025年3月期)の進捗状況について お聞かせください

現行中計の最終年度を翌年に控えた前期(2024年3月期)は、コロナ禍の収束に伴いオフィス回帰・人流回復がますます進展しました。また、物価と賃金上昇の好循環の兆しが見えはじめるなど、日本経済のインフレ期待が改善し、社会経済活動が完全復活、あるいはその一段上に向かう状況が見えるようになってきました。当社は、このような環境を早期の段階から見通し、前期を“コロナ脱却からデフレ脱却へ時代が進みはじめる一年”と位置付け、経営のアクセルを踏み続けてき

Top Message

ました。その結果、主軸の不動産再生事業では前年度を上回る売上・利益を着実に確保し、ホテル運営事業と貸会議室事業では大幅な伸長を果たすことができました。これらにより、前期の業績は各利益段階で過去最高を更新し、現行中計の目標達成も具体的に視野に入ってくる状況で締めくくることができました。

Q. 事業の要ともいえる仕入れの状況についてはいかがでしょうか？

コロナ禍中のオフィス賃貸市場は、空室率が上昇し賃料が下がってきていた一方、大規模金融緩和が進んだことにより、オフィスビルの売買価格は上昇傾向にありました。このような状況には歪みを感じていたため、コロナ禍の2020年から2022年にかけては慎重に厳選した仕入れを心掛けていました。その後、オフィス賃貸市場の底打ち感が見えはじめた2022年終盤からは仕入れのアクセルを戻し、結果として前期の仕入れ額は過去最高となりました。物件の仕入れを決定する「投資委員会」のメンバーと同じ判断軸を持つ現場社員の物件選定力が高まり、最前線で適切な交渉ができていたことも、仕入れのスピードアップから過去最高の仕入れ額に繋がったのだと考えています。

前期は、不動産サービス部門の強化やモノづくりとサービスの融合といった、事業モデルの着実な遂行はもちろんのこと、販売できるビルの仕入れがどこまできちんと進められるか、ということが非常に重要であったと同時に、現行中計最終年度である2025年3月期（今期）の目標を達成できるかどうかの分かれ目でもありました。そういった意味において、前期は目標達成に向けた土台を十分に組み上げることができたといえます。今後は、仕入れた物件をしっかりと付加価値の高い商品として仕上げ、目標達成に向けてさらに邁進していきたいと考えています。

Q. 現行中計の終了を待たずして、長期ビジョンおよび次期中計を発表された。その意図やそれぞれの主な内容などについて教えてください

当社グループでは、現行中計の目標達成へある程度の道筋をつけることができましたが、このような時だからこそ、途切れることなく継続したその先の未来・共通ビジョンを描く必要があると考えました。また一貫した目標のもとで、戦略・施策をいち早く明確にすることが、資本市場との対話の充実に繋がるとの判断にも至りました。このような考えをベースに、今般2024年3月期決算発表のタイミングで長期ビジョン2035と、そこからバックキャストする形で策定した次期中期経営

● サンフロンティア・経営の3つの軸



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。

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。

お客様視点で全てを考え、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。

※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

計画（2026年3月期～2028年3月期）を公表させていただきました。

長期ビジョン2035「限りある資源を活かし、世界を笑顔と感動で満たす！ 未来価値創造に挑み続ける企業グループへ」は、社外役員を含む取締役、執行役員、各事業部門責任者の経営幹部を中心に、幾度もの議論を重ねた末、我々の10年後にありたい姿として策定したものです。「限りある資源を活かし」には、主軸事業である既存オフィスビルの再生に代表されるような我々の哲学を、「世界」には、これから先の10年で世界を見据えた発展を目指す、という想いをそれぞれ込めました。そして、メッセージ冒頭で申し上げた、より多くのお客様のお役に立たせていただきたいという考えを、「笑顔と感動で満たす！」「未来価値創造」に落とし込みました。また、当ビジョンを単なるフレーズとしてではなく、具体的な目標として追求できるよう、2035年3月期に売上高3,000億円・経常利益600億円という定量目標を併せて設定しました。現在の当社グループの規模からするとチャレンジングな目標かもしれませんが、しかし、高い目標があつてこそ、それを乗り越えた先に社員の成長があり、そこから社は「利他」の輪が大きく広がり、社員間や事業部門、そしてあらゆるステークホルダーの皆さんとの間でより良い協力関係が生まれてくると考えています。

事業面においては、不動産は本当に多岐にわたる市場であり、まだまだ私たちが取り組めてない

Top Message

分野がたくさんあります。オフィスビル市場に関しても、これまでは東京都心部の中小型オフィスビルを主軸としてきましたが、この軸を中心としながら、少しずつ捉える角度や見方を変えることによって市場は広がり、オフィスビル事業のさらなる成長が期待できます。また、インバウンド需要の拡大が予想されているホテル・観光事業を伸長させるとともに、新たな事業を興していくという長期ビジョンを描いています。

Q. 続いて、次期中期経営計画の主なポイントなどについてご教示願います

次期中計では、「お客様視点のものづくりと心温かいサービスで、本業連携多角化を推進し、社会課題の解決に取り組む」を基本方針として掲げています。最終年度2028年3月期では、売上高1,350億円、経常利益270億円、経常利益率20%、ROE10%以上、自己資本比率45%水準の達成を目指しています。

2035年の長期ビジョンを目指すうえで、最初の3年間に我々は何をすべきかをまず考え、それを今回の基本方針に落とし込みました。

「お客様視点のものづくりと心温かいサービス」については、ホテル運営事業を例に挙げるのが分かりやすいでしょう。購入したホテルは当然ハード面の改善を加える訳なのですが、「価値」を生むためには「お客様視点」の工夫が必要不可欠です。運営面では、「スタッフによる心温かいサービスやオペレーション」が大切であり、それが「リピートや紹介」に繋がっていきます。お客様に心温かいと感じてもらうためには、何よりホテルスタッフ一人ひとりの心が温かくなければなりません。そのためには「同僚の皆との協力や一致団結」が重要です。ホテル運営事業を例に挙げましたが、これは形変われど、当社グループの全事業にも相通じる大切な要素ですから、「お客様視点のものづくりと心温かいサービス」を次期中計の方針に盛り込みました。

次に、「本業連携多角化」についてですが、当社グループの売上高構成では不動産再生事業のボリュームが大きいものの、その周辺には不動産管理やリノベーション、賃貸仲介など、流動性が高く良質な資産としてバリューアップするための不動産サービス事業が多数存在します。今後は開発とサービス・運営を組み合わせた不動産活用で多角化を進め、成長の加速を目指します。次期中計から注力市場の一つとして本格参入を予定しているレジデンシャル（居住用マンション）に関しても、同様に周辺サービスの展開が鍵になってくると考えています。なお、レジデンシャル市場の開拓に



向けては、より強固にそれを推し進められるよう、M&Aの実施も検討していきます。

今期に現行中計を終了し、来期からの次期中計に臨むに際しても、高い収益性と成長性を継続し、財務規律を保ちつつ、より積極的に事業への投資を行ない、資本効率の高い経営を目指していきます。

Q. サステナビリティに対する考え方をお聞かせください

私なりの大局的な見解になりますが、サステナビリティの中で一番重要な視点は「世の中に善いことをなしていく」というところにあると考えています。それは当社の経営理念「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する」こと、そのものであると思っています。その当社グループの経営理念に賛同していただき、多くの人たちが社員として集まってきてくれています。経営トップの責任として、全社員が活き活きとやりがい・働きたいをもって、幸せになり、豊かな生活に繋がるような道を実現していきたいと考えています。これからも「それは社会や人々のお役に立っていますか？」と常に問いかけながら、社員が幸せを実感できるような社会的意義の高い事業に取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、サンフロンティアグループのさらなる挑戦にご期待いただき、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

サンフロンティアグループは創業以来、社是の「利他」のもと「全従業員を守り、物心両面の幸福を追求すると同時に、共創の心をもって人類社会の進化発展に貢献し、持続可能な社会を実現する。」という経営理念の実現を目指しています。中期経営計画の目標達成に向けては、経常利益率やROE等の目標値を設定し、資本コストを上回る資本収益性を意識した経営の実践を推進しています。

現状把握

当社グループは、コロナ禍の影響により一時的に利益が落ち込んだ2021年3月期を除き、株主資本コストを上回るROEを実現し、企業価値を創造してきました。コロナ禍を経てPBR1倍以上への回復が遅れている現状について、株主や投資家に対して、当社グループの潜在的成長力と持続的なROEの向上について改善余地があることを示唆しているものと認識しています。

項目	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
ROE (%)	17.7	6.5	10.8	15.3	13.9
株主資本コスト* (%)	7.3	7.3	7.3	7.4	7.4
1株当たり純資産** (円)	1,326.93	1,368.14	1,463.74	1,663.33	1,864.36
期末株価 (終値) (円)	820	967	1,050	1,281	1,961
PBR (倍)	0.62	0.71	0.72	0.77	1.05

* Capital Asset Pricing Modelで算出、** 年度末の1株当たり純資産

方針・目標

「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する」ことをビジョンとし、サステナビリティ経営を推進しています。特に重視する3つの重要課題(マテリアリティ)「環境保護」「地域創生」「人材育成」を軸とするさまざまな社会課題の解決に取り組み、持続的な事業成長を目指すことで、収益性、資本効率性を高め財務の健全性を保ち、ROEとPBRの持続的向上を図り、企業価値を増大させていきます。

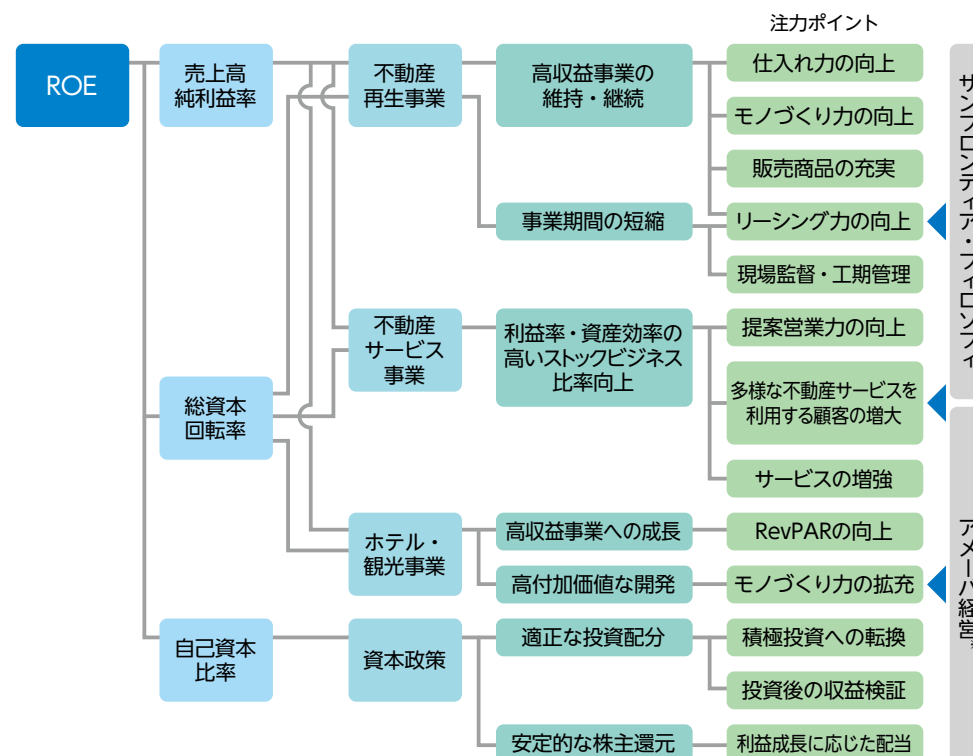
$$ROE = \text{①売上高純利益} \times \text{②総資本回転率} \times \text{③財務レバレッジ}$$

ROE向上に向けた取り組み方針

- ①売上高純利益率 高収益のオフィスビル事業を進化させるとともに、ホテル事業の付加価値を高め、収益性を向上
- ②総資本回転率 事業部間の連携を強化し、事業期間にこだわり、計画の実現性を高めることで、効率性に寄与
- ③財務レバレッジ 財務の健全性を保ちつつ、事業成長を加速するため、適正な自己資本比率の維持に努める

ROE向上のドライバー

ROE向上策の主要な項目について「ROE向上のドライバー」として纏めています。これらを実行し、効果を高めていくうえで最も重要な要素が、当社の強みである、「フィロソフィ」と「アメーバ経営」です。フィロソフィとアメーバ経営の浸透により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まいります。



※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

成長戦略

サンフロンティアグループは、長期ビジョン2035、次期中期経営計画を策定し、事業展開の強化や積極的なM&A戦略、ホテル・観光事業の成長加速化を進め、データドリブン経営の実現に向けた戦略など本業連携多角化を推進し、持続可能な成長を目指していきます。

INDEX

- | | | |
|----------------------------------|-----------------|------------------------------------|
| 14 中期経営計画の振り返り | 21 不動産サービス事業の総括 | 29 その他セグメント
(海外事業、建設事業)
建設事業 |
| 15 次期中期経営計画 | プロパティマネジメント事業 | |
| 16 長期ビジョン2035に向けた
ロードマップと重点施策 | 賃貸仲介事業 | |
| 17 不動産再生事業の総括 | 貸会議室事業 | |
| ビルディング事業 | ビルメンテナンス事業 | |
| リプランニング事業 | | |
| 不動産特定共同事業 | 26 ホテル・観光事業の総括 | |
| | ホテル運営事業 | |
| | ホテル開発事業 | |



中期経営計画の振り返り 2019年3月期～2025年3月期

【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

【成長戦略】

オフィス

オフィス事業を
深化・伸長させる

ホテル

コンセプトに尖り、
満足と感動を超える
サービスを創る

海外

ベトナムでの
住宅関連事業を
展開する

M&A

現業を拡充する
周辺事業へ投資
&成長分野へ
スタートアップ投資

【重視するポイント】

ESG

デジタル

キャッシュ
フローマーケ
ティング

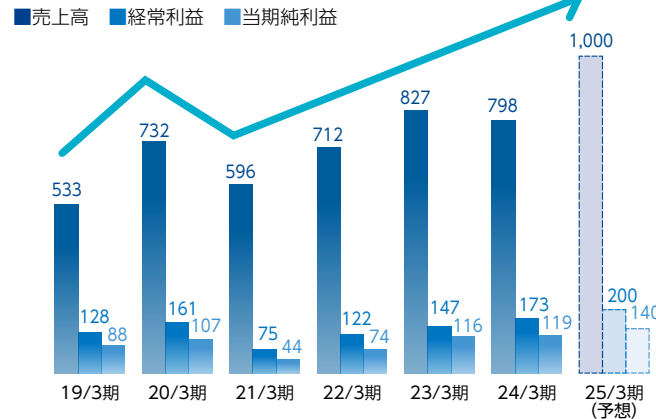
【数値目標】

2025年3月期目標

売上高	1,000億円
経常利益	200億円
当期純利益	140億円
経常利益率	20.0%
自己資本比率	50%水準
ROE	10%以上

2024年3月期の振り返り

【業績推移】(単位：億円)



【中計における重点施策】

- ESG視点を強化し、企業哲学の実践を通して企業価値を高める
- デジタル化推進室を立ちあげ、デジタル化による変革を推進
- キャッシュフローを重視し、企業価値を高めるキャピタルアロケーションを実現

【中計投資計画(22/3期～25/3期)の進捗】(単位：億円)

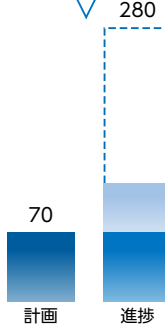
オフィス事業

今期仕入れ額過去最高
積極投資を継続



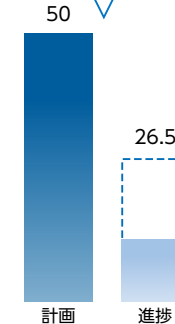
ホテル事業

10年後1万室を目指して
投資を再加速



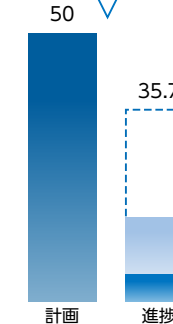
海外事業

ベトナム HIYORI Aqua
Tower用地取得、
24年8月着工



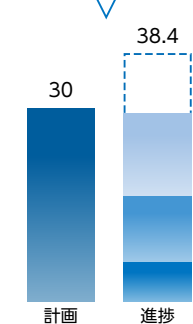
M&A

事業シナジー創出に向け、
引き続き積極的に投資を検討



デジタル

データ活用の段階へ向けて
投資額増加の見通し



※計画は22/3～25/3期の4期合計の投資額。オフィス事業、ホテル事業、海外事業の投資額は、仕入れ額と工事額の合計。M&A投資額は出資額。デジタル投資額は、システム導入費用およびランニングコストの合計。

次期中期経営計画 2026年3月期～2028年3月期

2025年3月期を最終年度とする現行の中期経営計画を終える前に、次期中期経営計画を策定いたしました。将来への施策をいち早く明確にし、グループ全社の意思統一を図り、経営理念の実現に向けて持続的な成長に取り組んでまいります。

基本方針

お客様視点のものづくりと心温かいサービスで、
本業連携多角化を推進し、社会課題の解決に取り組む

人財基盤を強化し、事業領域を広げるとともに、フロー型事業の多様化とストック型事業の安定的な成長により、お客様のお役に立てる機会を増やすことで、社会課題の解決に貢献してまいります。



【定量目標】

- ▶ 現行中計の達成後も、高い収益性と成長性の継続
- ▶ 財務規律を保ちつつ、より積極的に事業への投資を行ない、資本効率の高い経営を目指す

28/3期目標		
利益計画	売上高	1,350億円
	経常利益	270億円
経営指標	経常利益率	20%
	ROE	10%以上
	自己資本比率	45%水準

成長戦略

注力する3つの市場「オフィス」「ホテル」「レジデンシャル」において、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た事業モデルを進化させていきます。

そして、そこで培った不動産活用の技術と専門性を活かし、関連分野への多角化を進めるとともに、事業領域とエリアを拡大し、成長を一段と加速させていきます。

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	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	東京	
	サービス	不動産小口化 (不動産特定共同事業)	東京	お客様視点のお困りごとと解決で、笑顔と感動を創出
		不動産サービス	東京	
ホテル	開発	貸会議室運営	東京	心温かい楽しいホテルを全国に展開、地域とともに発展
		新築	東京	
	運営	リノベーション	全国	
		ホテル運営	全国	
レジデンシャル	開発	新築	ベトナム	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	ベトナム	
	サービス	不動産サービス	ニューヨーク	
		不動産サービス	ベトナム	

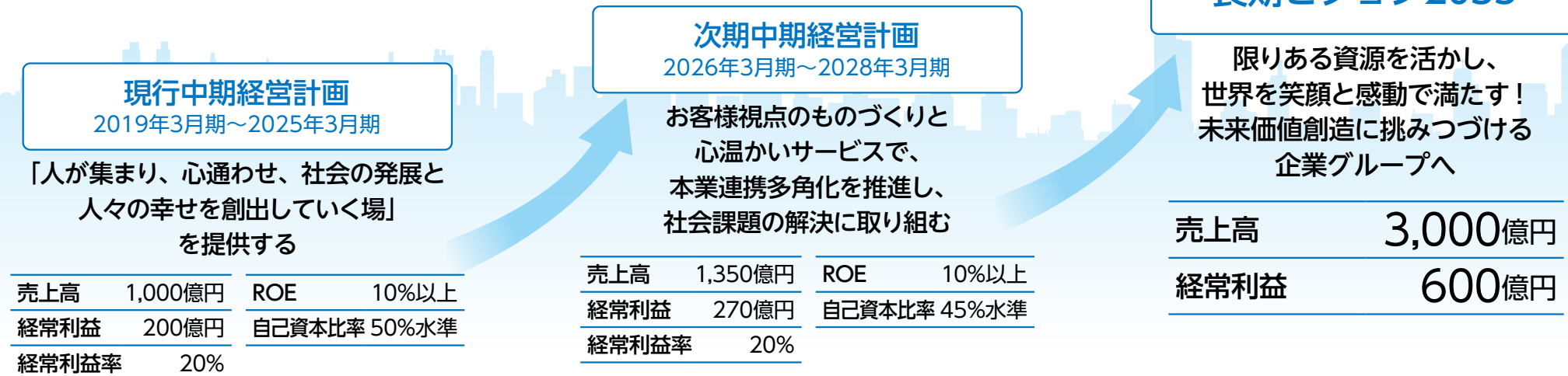
□ 事業領域拡大

□ エリア拡大

長期ビジョン2035に向けたロードマップと重点施策

長期ビジョンに向けたロードマップ

高い収益性と成長性を継続するとともに、財務規律に注意しながらも、より積極的に事業への投資を行ない、資本効率の高い事業を展開してまいります。



次期中期経営計画における重点施策

① 人財基盤の強化

- 採用を強化し、人財を増強
- 経営理念に基づく教育・育成によるリーダー人財の輩出、アメーバ経営のもとでアメーバ分裂によって組織を拡大
- 年齢・性別・国籍を問わない多様性、「利他」の価値観で人財が集まる会社グループへさらなる進化

② お客様視点のものづくりと心温かいサービス

お客様視点のものづくり

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

お客様視点の心温かいサービス

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

③ 本業連携多角化の推進

本業連携多角化（フロー型事業）

- リーシングマネジメント部門・プロパティマネジメント部門・建設部門の連携で、建物の経済価値を長期的に維持することを目指す新築事業の展開
- 不動産小口所有商品の推進（都心周辺に加え、大阪、名古屋で商品を展開）
- ニューヨークでのアパートメントリプランニング、ベトナムでのマンション開発

本業連携多角化（ストック型事業）

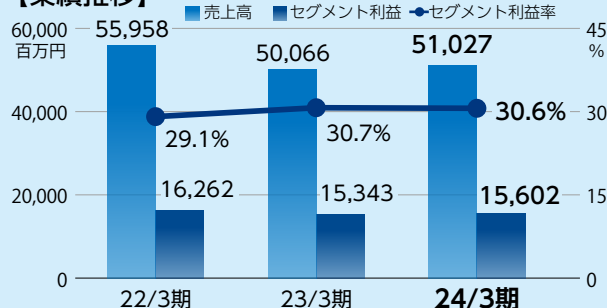
- お客様のお困りごとと解決のために、さらなる多様な不動産サービスの提供
- 都内の支店網を増強、サブリース受託に注力、管理受託棟数を増加
- 貸会議室事業の運営面積を拡大
- ホテル運営室数を拡大（M&A含む）

成長戦略：不動産再生事業の総括



セットアップオフィス：THE GATE GOTANDA EAST

【業績推移】



売上高 **51,027** 百万円

セグメント利益率 **30.6%**

セグメント利益 **15,602** 百万円

事業内容

築年数30年前後のオフィスビルを取得し、適法性を回復し、外壁をはじめエレベーターや空調、給排水、電気等の各種設備を改修し、デザイン性の高い意匠と借り手のニーズを捉えた最新のビルに再生しています。賃貸仲介、プロパティマネジメント、建設各部門のノウハウを結集し、人が集う活気あるビルにすることで、地域社会にも微力ながら貢献しています。

機会とリスク

機会

- 都心を中心に老朽化が進むオフィスビルの増加
- 繁華性の高いエリアでの低層商業施設の新築事業を開拓
- 日本基準の品質の高い再生のノウハウをニューヨークでも展開
- 旧耐震物件等危険度の高いビルの新築事業に着手

リスク

- 金融危機やコロナ感染拡大などの勃発による世界的経済の停滞
- 人口減少や、リモートワーク普及に伴うオフィスビル需要の減少

重点戦略

1. 不動産の高付加価値活用にこだわり、中長期保有、低層店舗開発、新築ビルにも取り組む
2. デザインカ・スペース活用技術を活かし、テナント誘致力を強みに、オフィスビルの付加価値を高める
3. デジタル技術やクリーンエネルギー、アートなどの新分野を活用し、オフィス周辺事業を強化
4. 変化・多様化するニーズに先回りした「テナント様の成長が加速するオフィス」を提供する

不動産再生事業：ビルディング事業



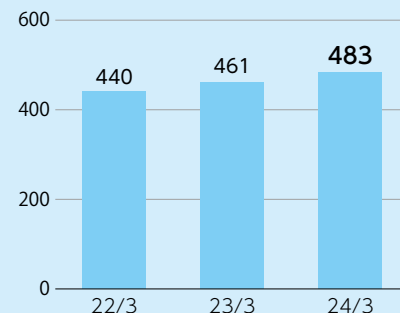
リプランニングの枠を超え「自由な発想のものづくり」を追求し新たな領域での成長を目指してまいります

上席執行役員
アセットマネジメント本部副本部長
兼 ビルディング事業部長 兼 企画開発部長

小田 修平

【不動産再生件数(累計)】

(単位：棟)



ニューヨーク・1棟収益アパートメント

事業環境

これまではリプランニング事業の中で新築ビルやニューヨークのアパートメント・リプランニングなどを、新規事業として展開してきました。事業の柱としてより強固なものとするべく、リプランニングを包括し、新たな事業を開拓する組織としてビルディング事業部を2024年4月に立ち上げました。当社にとって新築への取り組みは後発ですし、ニューヨークのアパートメントにおいては新たに開拓していく市場です。はじめての経験が多い事業ではありますが、これまで培ってきた高収益事業のメソッドを活用し、ソリューションと投資の融合によって価値を最大化し、建物が竣工した後の管理も責任をもって担わせていただくことで、オーナー様に安心いただける形でお引き渡しするというモデルが活きています。

事業戦略の展開状況

ニューヨークの1棟収益アパートメントについては、ハード面でもサービス面でも安心安全、そして手間いらずの日本品質をお届けすることを大きな意義としています。場合によっては過大なスペック投資になるといったリスクがあるかもしれませんが、粗雑なアパートメントが多い現地において、住環境の改善に貢献していきたいと考えています。また、その継続が現地での当社ブランドの浸透にも繋がっていくと捉えています。

新築は一般的に敷地を最大限利用しようとする傾向に対し、当社では「空間における心地良い景観や、風や空気の抜け感」を差別化ポイントとしてこだわっています。このこだわりにより、相場以上の賃料での入居を実現していけるものと考えています。

今後の事業展望

長期ビジョン2035ならびに次期中期経営計画の達成に向けて、ビルディング事業は重要な役割を果たすこととなります。金利上昇や建築費高騰といった懸念材料もありますが、リプランニングよりも長い工期管理などリスクマネジメントをしっかりと図りながら、新築・ニュー

ヨークアパートメント事業が加わったビルディング事業全体を着実に成長させていきたいと考えています。また、これまでのリプランニングでは実現できなかった「自由な発想のものづくり」というものを思う存分楽しんでいきたいと思っています。

「FRONTIER PITCH TOKYO for Startups 2024」開催

「東京を世界一スタートアップしやすい街に」をテーマに、スタートアップ企業様の成長支援を重要なミッションとして位置付け、本コンテストはその一環として主催するものです。優勝企業にはセットアップオフィスの半年間無償利用権を贈呈しています。

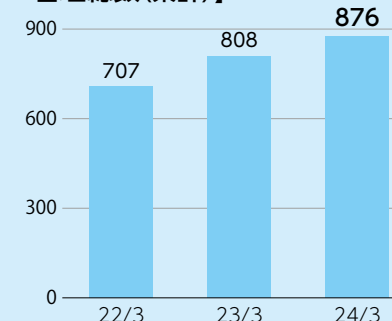


不動産再生事業：リプランニング事業

当社の中核事業として“街づくりへの貢献”と
“高い事業利益率”の両立を実現しています

執行役員
アセットマネジメント本部 リプランニング部長 小林 寛之

【セットアップオフィス供給・
管理総数(累計)】(単位：区画)



リプランニング物件事例

事業環境

不動産市場においては、金利上昇というリスクはあるものの、マーケット自体は堅調に推移していると認識しています。不動産価格の高止まりの中、欧米よりも割安感の高い東京オフィス市場は、アジアの個人富裕層および機関投資家からの投資が非常に活況です。当社がリプランニング事業のメインエリアと位置付ける都心の中・小型オフィスビルは、築20年超が約87%と、当社がお役立ちできる機会はまだまだ多いものの、今後は築40～50年超の物件が増えていくことが予想され、リプランニングでは対応できない物件も増えていくでしょう。このような環境のもと、物件の仕入れを多様化すべく、事業期間やアセットタイプの入替え（短期/中長期/新築のバランス化）なども進めています。

事業戦略の展開状況

「高収益体質」に信念をもって事業を展開し、30%前後の事業利益率を継続しています。これを支えるのが、仕入れからものづくり、そして管理運営までの一気通貫体制による、仕入案件の高付加価値化です。適正な賃料設定は街の魅力向上にも繋がり、街づくりに貢献していけると考えています。

また当社では、オフィスリーシング部門がオーナー様やテナント様とコミュニケーションを密にしながら、年間700～800件の賃貸仲介を成約させていただいています。リーシング担当者もプロジェクトメンバーとしてもものづくりに参画することで、細部まで行き届いたサービスをご提供できていることが、新築ビルにも引けを取らない賃料を実現し、高付加価値を生み出す源泉となっています。

今後の事業展望

「街づくり」にこそ私たちの不動産再生事業の意義があります。当社の中核事業であるリプランニング事業を今後も追求すべく、物件の選定から最適用途の検討、ものづくりからその後の管理運営まで全てを重要なミッションとして捉え、街の魅力向上に繋がるオフィスビル

を提供していきます。

また、こうした事業展開をより強固なものにできるよう、これまで蓄積してきたさまざまなお取引に関わるビッグデータのDXを推進し、データベースを活かしたものづくりにも着手していく予定です。

東京23区内シェア50%超を誇る当社の「セットアップオフィス」

セットアップオフィスのテナント企業様は、創業10年未満の企業が半数を超えています。急成長を遂げるスタートアップ企業様の成長ステージに合わせ、オフィスの借り換えがスムーズにできることなどをご好評いただいております。また、オフィス家具の月額レンタルサービスなど、さらなるサービスの充実を図っています。



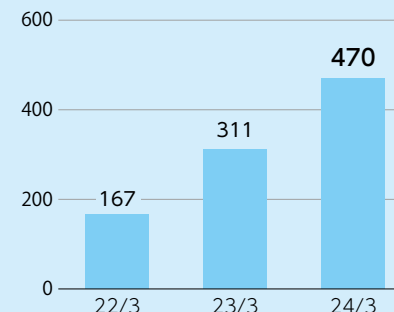
不動産再生事業：不動産特定共同事業



地域活性化への貢献をデベロッパーの責務として、地域の方々が暮らしやすくなるための施設提供に努めていきます

執行役員
アセットマネジメント本部 コンサルティング事業部長 荒井 徹也

【不動産小口所有商品・
投資者数(累計)】(単位：人)



2022年11月に完売した
「大田区 新築 医療・教育モール」

事業環境

日本社会全体が資産運用に対して前向きな姿勢の中、不動産の小口化市場自体も順調に推移していると認識しています。お客様も、これまでは保有金融資産3,000万円未満のマス層がメインだったのですが、昨今のデフレ経済下では投資先を探す動きが活発化しており、保有金融資産が3,000万円以上のアッパーマス層から5億円超の超富裕層まで、合計1,200万世帯以上が当社のお客様となる可能性があると推察しています。

1,000兆円規模と言われる日本全体の金融資産の中で、不動産投資はまだわずかな割合に過ぎません。不動産投資自体もビルやレジデンシャルを対象に始まったばかりで、手付かずのアセットがまだまだ残されており、市場の潜在的成長性は高い可能性を秘めていると捉えています。

事業戦略の展開状況

昨今、不動産投資においては、「これからの社会や街づくりのために自身の資産をどう還元していくか」ということを重視するお客様が多くいらっしゃいます。当社ではこうしたニーズにお応えするべく、認可保育園や教育・医療モールなどの商品化を進めています。小口所有の商品では希少性の高い物件で、当社商品の特徴としてお客様に伝わり、順調に投資者数を増やすことができています。

現在では、ビル1棟への投資から小口商品投資への流れだけでなく、小口商品投資からビル1棟への投資という潮流も生まれております。このようなニーズにお応えし、今後は、東京23区に加え、名古屋・大阪などの主要都市での展開も視野に入れ、年間5～10棟の開発を目指していきます。

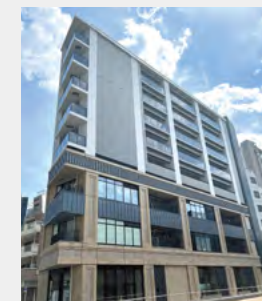
今後の事業展望

コロナ禍を経て、リモートワークの浸透をはじめ、働くうえでの意識の変化が起こりました。働く方々も自宅周辺で過ごす機会が増え、職場ではなく自宅に近いところでさまざまな施設を求める時代になってきたと感じています。こうした社会変化に対応して、認可

保育園、教育・医療モールのほか、商業施設など生活に役立つ施設の開発などにも注力していきたいと考えています。暮らしやすい環境づくりはデベロッパーにとっての社会的責務であり、当社はその一翼を担える存在であると考えています。

ケーススタディ「コンパス大山 新築許可保育園」

東京都板橋区で進行する大規模複合再開発エリアにある「クロス大山レジデンスウエスト」内に認可保育園を新設します。子育てしやすい教育環境都市の実現を目指して取り組んでいる板橋区に賛同し、マンションに同居される子育てファミリー層向けに当商品を開発しました。



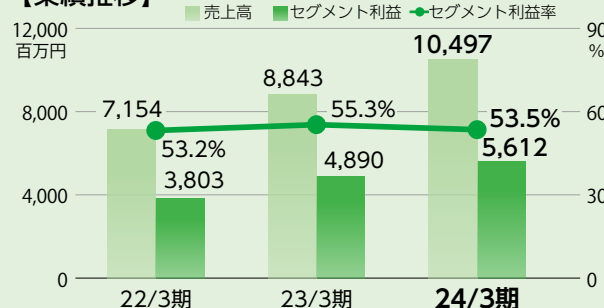
クロス大山レジデンスウエスト外観

成長戦略：不動産サービス事業の総括



2023年11月に開業した貸会議室「ビジョンセンター新宿マインズタワー」

【業績推移】



売上高 **10,497** 百万円

セグメント利益率 **53.5%**

セグメント利益 **5,612** 百万円

事業内容

「お客様のお困りごとを解決する」をモットーに、多彩な業務を担っているのが不動産サービス事業です。売買・賃貸仲介、管理、メンテナンス、滞納賃料保証、貸会議室などを手掛ける各部門がそれぞれの専門性を強みに事業を展開しながら、密な連携を図り、互いに協働してお客様のニーズにえています。迅速にお困りごとを解決し、地域社会の発展に努めています。

機会とリスク

機会

- 事業間の連携・連鎖を円滑に最大活用し、シナジーを発揮
- お客様のお困りごとを解決することを使命とし、ニーズに応じて新たな事業領域を開拓

リスク

- 日本経済の低迷および不動産市況の停滞
- 事業会社の減少によるオフィス需要の低迷

重点戦略

1. ビルオーナー様に安定的で高収益なビル経営を、テナント様に高品質なサービスを、不動産の流通と活用で街を活性化
2. 都心の不動産の「空間」と「時間」の価値最大化に取り組み、街の発展に貢献
3. 機関保証によってビルオーナー様、テナント様の“不”を解消し、公平・公正な賃貸市場の実現に貢献
4. 培ってきた技術とお客様視点のスピード対応で、衛生的で安心な「都市環境づくり」に貢献

不動産サービス事業：プロパティマネジメント事業

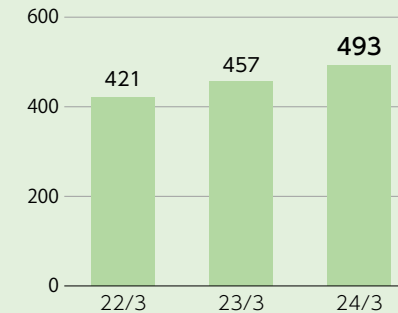


ステークホルダーとの信頼関係をベースに、
事業のハブ役として収益機会の拡大に貢献
しています

上席執行役員
受託資産運用本部副本部長
兼 プロパティマネジメント事業部長
兼 不動産ソリューション事業部長

川西 健太郎

【プロパティマネジメント
受託棟数】（単位：棟）



入居テナント企業様向けセミナーの様子

事業環境

現在、都心の中小型オフィスビルを中心に約500棟の管理を受託しています。都心オフィスに特化したプロパティマネジメントに加えて、個人の富裕層のお客様、事業会社様、機関投資家様等、さまざまなお客様に向けたサービスを展開していることも当事業の特徴です。各サービスで、それぞれ運営方針も異なりますが、ビル経営のノウハウを発揮し、多様化するニーズに対応しています。「不動産は管理で買え」とも言われますが、当社では都心オフィスビルのプロパティマネジメント管理受託棟数No.1を目指し、受託物件のバリューアップに真摯に取り組んできました。その結果、多くのリピーター様や特命で発注いただける機会も増え、今日の事業成長に繋がっています。

事業戦略の展開状況

一般的にプロパティマネジメントというと、不動産の管理運営業務をイメージされといます。当社のビジネスモデルの場合は、プロパティマネジメント事業の受託物件から賃貸仲介事業の収益機会やバリューアップ物件の売却によって得られる売却益など、プロパティマネジメント事業が各不動産サービスの中で重要なハブ的な役割を担っています。また、当事業がクロスセルの中核を担ううえで最も大切にしているのは、ビルオーナー様との信頼関係です。これからもオーナー様の笑顔をつくり、テナント様にも高いご満足をいただけるよう、安定的で高収益なビル経営とウェルビーイングに配慮した高付加価値な不動産の提供に努めていきます。

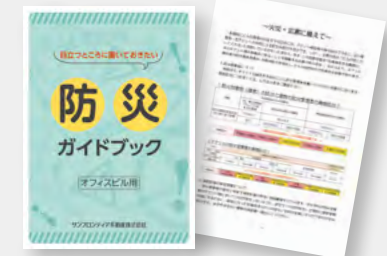
今後の事業展望

プロパティマネジメント事業では2025年3月期に540棟の管理受託を計画し、每期10%程度の受託棟数増を目指しています。その成長過程において重要になるのが、幅広いサービスラインナップと高い品質、そしてそれを支える人財の育成です。常にオーナー様、投資

家様、テナント様と接する機会の多い当事業部には、利他の精神にあふれ、タフで優秀な人財が揃っています。そんな人財に恵まれた環境から、多くの優秀なプロパティマネージャーを輩出していきたいと考えています。

専用ページを通じた防災情報の発信

地震や台風など自然災害の脅威がますます懸念される中、BCP対策を入念に講じるテナント企業様が増えています。こうした状況を踏まえ、オフィスビル向けの防災マニュアルを作成し、テナント様専用サイトを通じて防災情報を配信しています。



不動産サービス事業：賃貸仲介事業



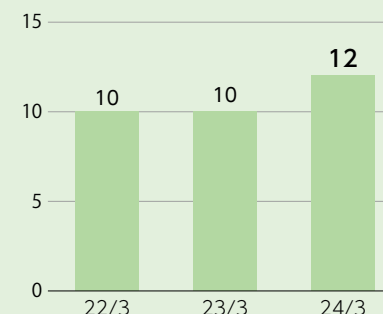
オーナー様の人生に寄り添っていきたい。
その一心でお客様のお困りごとの解決に
あたっています

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

【リーシングマネジメント支店数】

(単位：店)



お客様にお立ち寄りいただきやすいよう
リニューアルした神田店

事業環境

賃貸仲介を担当するリーシング事業部は現在、都心に12拠点を展開しており、年間平均で700～800件の賃貸仲介契約をご成約いただいています。コロナ禍を経て、オフィス回帰が進んでいますが、2023年5月に感染症区分が5類へ移行されて以降、オフィス移転のニーズは増加しています。また、ご移転理由については、従業員のエンゲージメント向上を目的に、より働きやすい環境が整ったオフィスへの移転など、従業員の満足度向上を目的とするケースが増えています。オフィス全体の空室率においては、大型オフィスの新規供給が続いていたことから、やや上昇傾向にありましたが、現在では新規供給も落ち着き、低下傾向に転じています。そのような市場環境を肌で感じられるのがリーシング事業の強みです。

事業戦略の展開状況

リーシング事業部では、地域のビルオーナー様に寄り添い、地域により詳しく、より深く根差していくことを目指しています。現在都心に12拠点を展開していますが、次期中期経営計画の最終年度である2028年3月期には16拠点到増の計画です。当社グループならではの不動産活用の一気通貫のビジネスモデルをベースに、地域のビルオーナー様へのお役立ちができる機会をもっと増やせるよう、各支店の人財強化に努めています。

さらに、空きフロアのお困りごと解決として、当社が借り上げて転貸する「サブリース」という市場性の高い新たなサービスの展開にも注力しています。現在、90区画ほど展開しており、今後は150区画までの拡大を目指し、より一層の地域密着型のネットワークを展開していきます。

今後の事業展望

賃貸仲介事業を統括する立場として、「当社グループにおいてさらなる重要な役割を担うこと」、「地域のお客様にもっとお役立ちし、ご支持いただける存在となること」の2つを目指し、リーシング事業部をより一層価値ある存在にしていきたいと考えています。その実現に向けて

重要なのがフィロソフィの共有です。その理念のもと、仕事の意義、目的を共有し、オーナー様のお困りごと解決に邁進する人材育成に取り組んでいきます。経営理念の実現とメンバーみんなが理想の未来を描けるよう、仲間たちを導いていきたいと考えています。

2024年6月に設立1周年を迎えた「サンフロンティアオーナーズ倶楽部」

ビルオーナー様の人生に寄り添い、またオーナー様ご家族の幸せづくりを目的に設立した懇親会で、さまざまなイベントを定期的に開催しています。直近では7月に、最新オフィスの見学会ならびに外部講師をお招きした予防医学のセミナーを開催しました。



2024年7月開催 オーナーズ倶楽部の様子

不動産サービス事業：貸会議室事業



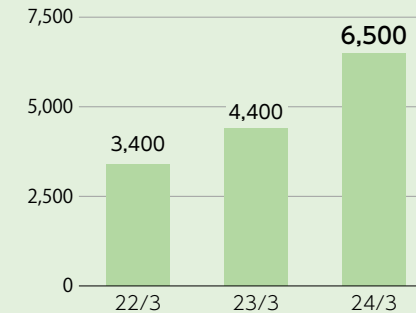
催事を成功に導くことをミッションに、
お客様ニーズに寄り添う
カスタマイズサービスを提供しています

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

【ビジョンセンター運営面積】

(単位：坪)



ビジョンセンターグランデ東京浜松町外観

事業環境

サンフロンティアスペースマネジメント株式会社は2015年にサンフロンティア不動産の社内ベンチャーとして貸会議室事業を開始し、2019年に独立分社化しました。都心ターミナル駅に特化して貸会議室「ビジョンセンター」を展開しており、2024年3月末時点で15拠点（都心5区に14拠点＋横浜に1拠点）、約6,500坪を運営しています。

コロナ禍を経て、社会経済活動が正常化する中、催事やイベント、学会や企業研修などのリアル開催の復活が進み、最近では大きな会議室は社内に持たず、外部施設を活用する企業も増えてきています。無駄を省いて、必要な時に必要な分だけ借りるなど、こうしたお客様ニーズの変化や多様化により、会議室の時間貸しビジネスに対する需要そのものが増加傾向にあると考えています。

事業戦略の展開状況

お客様のお困りごとと解決からスタートした貸会議室事業は、経営の核である「利他」の考えのもと、「催事の成功を我々のミッションとする」「No」で終わらない対応「カスタマイズしたサービス」の3つを戦略のポイントとして据えています。当社の貸会議室の差別化ポイントは、何よりも現地にスタッフを配置していることです。催事中のお困りごとにも従業員が即座に対応するなど、お客様に寄り添ったサービスに努めてくれた結果、現在では約9割のお客様がリピーターとなってくださっています。一方で、新規開拓を今後の課題として真摯に捉え、私たちが掲げる強みをさらに追求し、ビジョンセンターの新設を機動的に進め、長期目標として総面積2万坪の運営を目指していきます。

今後の事業展望

さまざまな催事やイベントのリアル開催回帰に加え、今後はコスト面での考慮も進み、これまではホテルの宴会場などで行われていた催事やイベントを大会議室で開催するという動きが予想されます。このような市場予測のもと、今後の出店戦略は、現在の東京都心ターミナ

ル駅への特化に加え、大阪や福岡といった地方の主要オフィス街への出店も検討していく方針です。もともと不動産活用の発想で立ち上げた事業ですから、貸会議室のみならず、空間活用として、まだまだいろいろな事業展開の余地があると思っています。

ビル1棟が貸会議室の「ビジョンセンターグランデ東京浜松町」開業

総床面積は約1,450坪（4,800㎡）、6席～380席の大小さまざまな会議室・ホール（全66室）を揃えています。大規模な懇親会や宴会などのご利用ニーズ増加に伴い、6階にはワンフロアでご利用いただけるバンケットホール（632㎡）をご用意しました。



(左) 10F：1,002室 (右) 6F：バンケットホール

不動産サービス事業：ビルメンテナンス事業



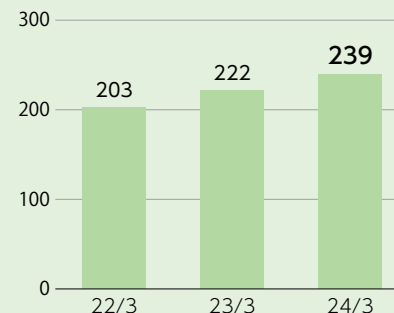
「東京を世界一美しい街に」を合言葉に若さと活力をもって、お客様のお困りごとと解決と持続可能な環境社会づくりに取り組んでいます

SFビルメンテナンス株式会社
専務取締役

茂木 健一

【総合ビルメンテナンス受託棟数】

(単位：棟)



安全第一でビルのガラス窓を美しく磨き上げています

事業環境

SFビルメンテナンス株式会社は、当社グループが管理する物件のビルメンテナンスを内製化することを目的として2012年にM&Aで仲間入りしました。その後、2022年にはさらなる業容拡大に向けたM&Aを実施し、現在では、合計1,000棟超のビルメンテナンスを手掛けるまでに規模を拡大しています。

ビルメンテナンスやビルクリーニングの業界でも人材不足は深刻化しています。そのような中、サンフロンティアグループへの高い信頼と、業界水準を上回る給与体系や福利厚生、フレキシブルな働き方などが魅力となり、当社では、若手社員を中心に人員を順調に増強することができています。また、ユニフォーム、清掃用具、洗剤なども現場スタッフが使いやすいものを揃えるなど、働きやすい環境づくりを大切にしています。

事業戦略の展開状況

ビルメンテナンス事業では「東京を世界一美しい街に」を合言葉に、持続可能な環境社会づくりに取り組んでいます。地道な仕事を一步一步積み重ねる事業ですが、新卒社員は誰一人として辞めることなく、順調な成長を見せており、社員やスタッフが若さと活力にあふれ、さらに活躍できる環境づくりに努めています。

また、ガラス清掃は屋上からロープを下ろして外窓の清掃を行なうなど、危険が隣り合わせの現場ですが、仲間には「モノは壊しても直せるけれど、人の命は戻らない」ということをしっかりと伝えていきます。このような現場において、労働環境の整備や安全性をしっかりと確保しながら、幅広い世代が活躍できる事業を展開し、美しい街づくりやお客様のお困りごとの解決に貢献していきたいと考えています。

今後の事業展望

SFビルメンテナンスでは、一番密接な関係にあるプロパティマネジメント事業部をはじめとするグループ内各部署と連携し、お客様のお困りごとに対応することを大切にしています。その中で現在注力しているのは、漏水対応です。近年、都市部でも集中豪雨が頻繁

に発生しており、漏水、浸水被害も多くなっています。当社では、漏水箇所の調査から補修まで一気通貫体制を構築し、業界No.1の漏水対応サービスの提供することを目指しています。このような対応を含め、引き続きお客様のお困りごとと解決に邁進します。

ビルメンテナンス現場での環境対応

サンフロンティアグループの一員として、ビルメンテナンス現場における環境対応を重要視しています。例えば、現場で使用する洗浄剤は、海外の厳しい基準もクリアするほどに環境に優しく、排水してもネガティブインパクトを与えない植物性洗浄剤を採用しています。



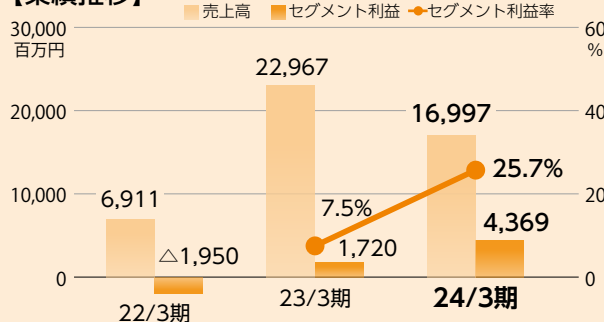
床清掃で使用する洗浄剤も環境へ配慮しています

成長戦略：ホテル・観光事業の総括



SADO NATIONALPARK HOTEL OOSADO

【業績推移】



売上高 **16,997** 百万円

セグメント利益率 **25.7%**

セグメント利益 **4,369** 百万円

事業内容

ホテル開発・運営においては、自社開発や土地賃貸借開発、既存ホテルの再生などさまざまな方式を用いて開発し、自社開発やM&Aで仲間に加わったホテルを日本全国で運営しています。観光事業では「地方が元気になれば、日本が元気になる」をモットーに、佐渡島をモデルとする地域創生事業を推進しています。

機会とリスク

機会

- インバウンド需要のさらなる拡大
- リーズナブルな料金設定のホテルブランドの拡充
- ラグジュアリークラスの需要拡大

リスク

- 国内の自然災害甚大化による外国人入国者数の減少
- 日本人海外旅行者の増加による国内旅行需要の減少

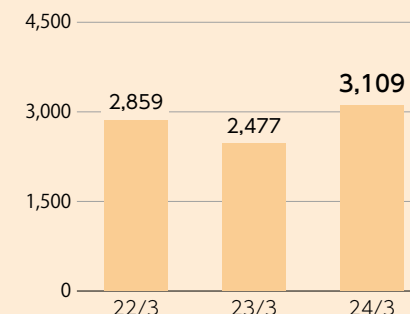
重点戦略

1. ビジネスと観光のニーズに応えながら、地域創生への貢献を推進するホテル開発
2. 各自治体のSDGs/パートナー認定を取得しサステナブルなホテル運営
3. 「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
4. 地域の雇用を創出し、地域を活性化し、地域とともに成長

ホテル・観光事業：ホテル運営事業



【ホテル運営室数】（単位：室）



2024年9月14日開業「日和ステイ京都鴨川」

事業環境

ホテル運営事業では、2024年3月末時点で日本全国29軒（3,109室）のホテルを運営しています。各ホテルでは、ロケーションやホテルブランドによって多様化するニーズに対し、全従業員が温かい心を持って一人ひとりのお客様への接客に努め、高いご評価と多くのリピーター様を生むことができています。

一例ですが、インバウンドのお客様が約8割を占める「四条河原町温泉 空庭テラス京都」では、おかげさまで2023年10月から毎月連続して、京都にあるホテルの中でトップクラスのRevPAR（1室当たり収益額）を記録することができています。このような結果を出せたことは、まさに、ホテル運営のテーマとして掲げる「心温かい楽しいホテル」が世界に通用する証左であると自負しています。

事業戦略の展開状況

ホテルという箱に火を灯し、心温かい楽しいホテルにしてくれるのは言うまでもなく人財です。一般的にホテル業界ではフロントならフロント、レストランならレストランというように専業型で行なっていますが、当社ホテルでは全従業員がコンシェルジュとして活躍しています。マルチタスク型の教育を行なうことは、仲間への理解と思いやりにつながる場所があり、大変意義があると感じています。また、従業員自身の心が温かくなるような取り組みに対し、挑戦心の醸成と行動を讃えあう文化を大切にしています。

このような人財育成方針は、さらなる心温かいサービスの実践に繋がり、従業員皆がお客様をハッピーにすることに一点集中し、結果としてリピーター様や業績に表れてくると考えています。

今後の事業展望

今後、10軒（1,347室）の新規開業を具体的に計画しており、直近では2024年9月14日に「日和ステイ京都鴨川」（38室）を開業させていただきました。ホテルの開業を重ねるたびに、キャッシュレス化などのオペレーションも常に進化し、運営を担う者としてこれからも

新たなオペレーションにその都度しっかり対応していきたいと考えています。また、それと並行し、人財育成の中でも、特に経営や人心掌握を担えるマネジャー層の育成にも一層注力していく方針です。

SDGsへの取り組み ～服から服へマテリアルリサイクル～

「たびのホテル佐渡」では、SDGsへの取り組みの一環として、廃棄予定であったルームウェア約500kg（約800着分）の素材を活用し、従業員の制服へと生まれ変わらせるマテリアルリサイクルを実施しました。



ホテル・観光事業：ホテル開発事業

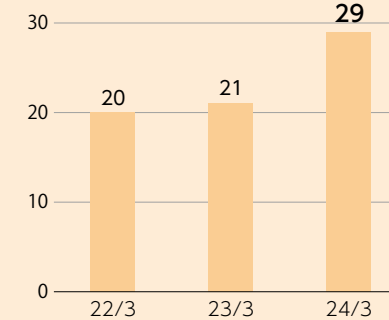
3つの軸からなる出店戦略のもと、「1ミリの快適性」にこだわるホテル開発を拡大し、地域創生とホテル産業の未来に貢献していきます

サンフロンティアホテルマネジメント株式会社
取締役 開発事業部長

梶高 邦弘

【ホテル開発 (M&A含む) 軒数(累計)】

(単位：軒)



地域創生型ホテルを開業予定の青森県六ヶ所村と「事業所開設に係る基本協定」を締結(2024年9月11日)
左から：六ヶ所村村長 戸田 衛氏
当社創業者 堀口 智顕

事業環境

ホテル開発事業では、「地域創生とともにホテル産業の未来をつくる」ことを事業方針として、ホテル開発を通じた地域活性化への貢献、そして、ホテル業界が憧れの存在となるような魅力あるホテル開発に努めています。

また、当事業では「再生可能エネルギーなどの“課題解決産業”地域を支援するホテル開発」「豊富な観光資源を有する“観光産業”地域を支援するホテル開発」「次世代を担う“先端産業”の地域を支援するホテル開発」の3つを基軸に開発を進めています。ホテル開発事業を立ち上げてから約9年が経過し、課題解決や先端産業をサポートする支援型の出店がベースとなり、景気変動の波を大きく受けるとなく堅調に事業を成長させていただいていると実感しています。

事業戦略の展開状況

当社では、開業したホテルの運営を軌道に乗せ、次のオーナー様にお譲りした後も、運営は引き続き当社グループで担わせていただくことで、収益不動産として資産形成に役立ていただくことを基本的なビジネスモデルとしています。また、客室ごとに販売する分譲型コンドミニアムホテルも展開しています。ホテル1棟の場合は、建設資金の回収まで開業から5年程度かかるのが通常ですが、分譲型コンドミニアムホテルでは、竣工と同時に引き渡しさせていただくため、資金回収期間が早く、大きな成長エンジンになると考えています。当事業が掲げる3つの軸と分譲型コンドミニアムホテルの展開を機動的に融合させ、北海道石狩・熊本県大津町(2025年度)、箱根・河口湖・酒田・秋田(2026年度)等での新規開業を計画しています。

今後の事業展望

ホテル開発事業では、「1ミリの快適性」にこだわっています。設計における1ミリのこだわりが、ハード面の快適性や価値が決まってくると考えます。また、ホテルの価値を向上させていくうえでは、ソフト面を担うホテル運営事業との連携が重要になることは言うまでもあり

ません。

ホテル運営の現場から寄せられる声に傾聴し、ハード面の改良に努めるとともに、開発と運営が一つとなり、働く仲間や地域の皆様、お客様にとって価値のある魅力的なホテルづくりへこれからも邁進していく所存です。

分譲コンドミニアムホテル「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」

「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」(2021年開業・203室)は、当社グループとしてはじめて開発した分譲コンドミニアムホテルです。「海拔35m」という立地と「宿泊施設」という特性を活かし、沖縄県恩納村と「防災活動協力に関する協定」を締結し、地域防災にも貢献しています。

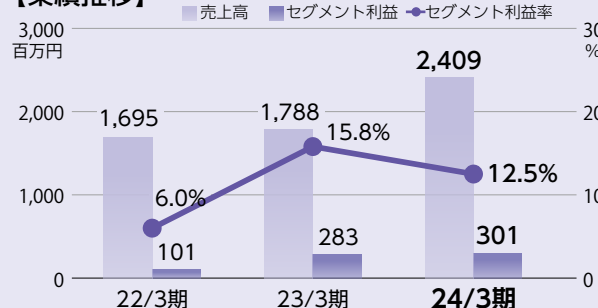


成長戦略：その他セグメント(海外事業、建設事業)



HIYORI Aqua Tower 俯瞰パース

【業績推移】



売上高 **2,409** 百万円

セグメント利益率 **12.5%**

セグメント利益 **301** 百万円

事業内容

海外事業ではベトナム中部の主要都市であるダナン市において、高層分譲マンションの開発・販売から賃貸仲介、管理業務までトータルで展開しています。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なっています。

機会とリスク

機会

- 高度成長期のベトナムにおける旺盛な住宅需要
- 高級高層マンションの供給途上のベトナムにおける新規開発機会
- 東京都心の中小型オフィスビルの老朽化

リスク

- 法制度、行政手続きの不透明性に伴う許認可取得の遅延・コスト増
- 建築資材コストの高騰

重点戦略

1. ベトナム現地に根ざし、ローカルパートナーとともに高い品質の住宅を提供
2. 未活用区画に新たな付加価値を創出する空間活用の推進
3. 不動産再生物件の環境認証取得推進
4. 技能実習生や特定技能の人財として日本での雇用を推進

その他：建設事業



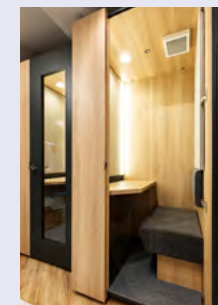
オフィスの快適性の向上と省エネルギー化への
貢献に努め、人にも地球にもやさしい、
進化するものづくりを目指します

執行役員
アセットマネジメント本部 建設部長

若尾 健二



オリジナルで開発した集中ブース「Beagle(ビーグル)®」
設置例(3台設置)



ソファやデスク、ライティング
にもこだわり、換気扇も備え
ました。

事業環境

建設事業の中心となる中小型オフィスビルは、6割以上が都心5区（千代田・中央・港・新宿・渋谷）に集中しています。このような事業環境を踏まえ、地球環境に優しいものづくりを通じて、CO₂削減や省エネルギーに貢献していきたいと考えています。オフィスビルでのエネルギー消費量の約7割を占めているのが照明や空調です。それらの設備を環境に優しい高効率な設備へ改修し、どれだけ環境性能が改善したか、物件ごとに評価するシステムを導入しています。また築年数を重ねたビルは、設備の老朽化だけでなく活用されていない空間が存在することがあり、特に1階の駐車場においてはそれが顕著であり、これらの未活用空間に新たな付加価値を創出し笑顔があふれる事業を展開します。

事業戦略の展開状況

「テナント様に快適なオフィス空間を提供する」という視点や地球温暖化対策を踏まえた重点戦略を推進しています。例えば、照明の色を時間帯によって変えることで、より業務効率を向上させる工夫や最新空調設備の導入のみならず、利用者様にとって快適な温度を保つためのワイヤレスセンサーと組み合わせるなど、最先端技術の導入も積極的に推進しています。テナント企業様の快適性と環境への配慮を兼ね備えたビルにリニューアルし、ご購入いただくビルオーナー様にとって継続した収益ビルのご提供を目指しています。

また、2024年問題への対応も建設事業にとって重要な事業テーマです。工事費の抑制や人手不足による機会損失を防ぎ、工事の内製化を推進するため、M&Aにも取り組んでいきます。

今後の事業展望

現在、建設部には、外国籍を含む多様な人材が集まっていますが、半数以上が女性です。結果としてそのような構成となっていますが、皆ものづくりが好きな従業員ばかりです。得てして技術者は自分の世界に没頭してしまうことがあるかもしれませんが、当社では、自己満足

でないものづくり、社内外の声を広く聴き、先端技術の共同開発にも注力するなど、常に進化するものづくりを目指していきます。そして事業活動を通じて、ビルに関わる皆様の笑顔やアジア圏への進出に繋げていきたいと考えています。

世界に先駆けるワイヤレス給電技術の実用化製品「AirPlug™」を導入

電波を用いて人の居住空間にワイヤレス給電環境を創る「空間伝送型ワイヤレス給電ソリューション」です。スマートセンサー活用によるオフィスの空調を自動で適温化することで、働く人の快適性を高め、省エネルギー化に貢献します。

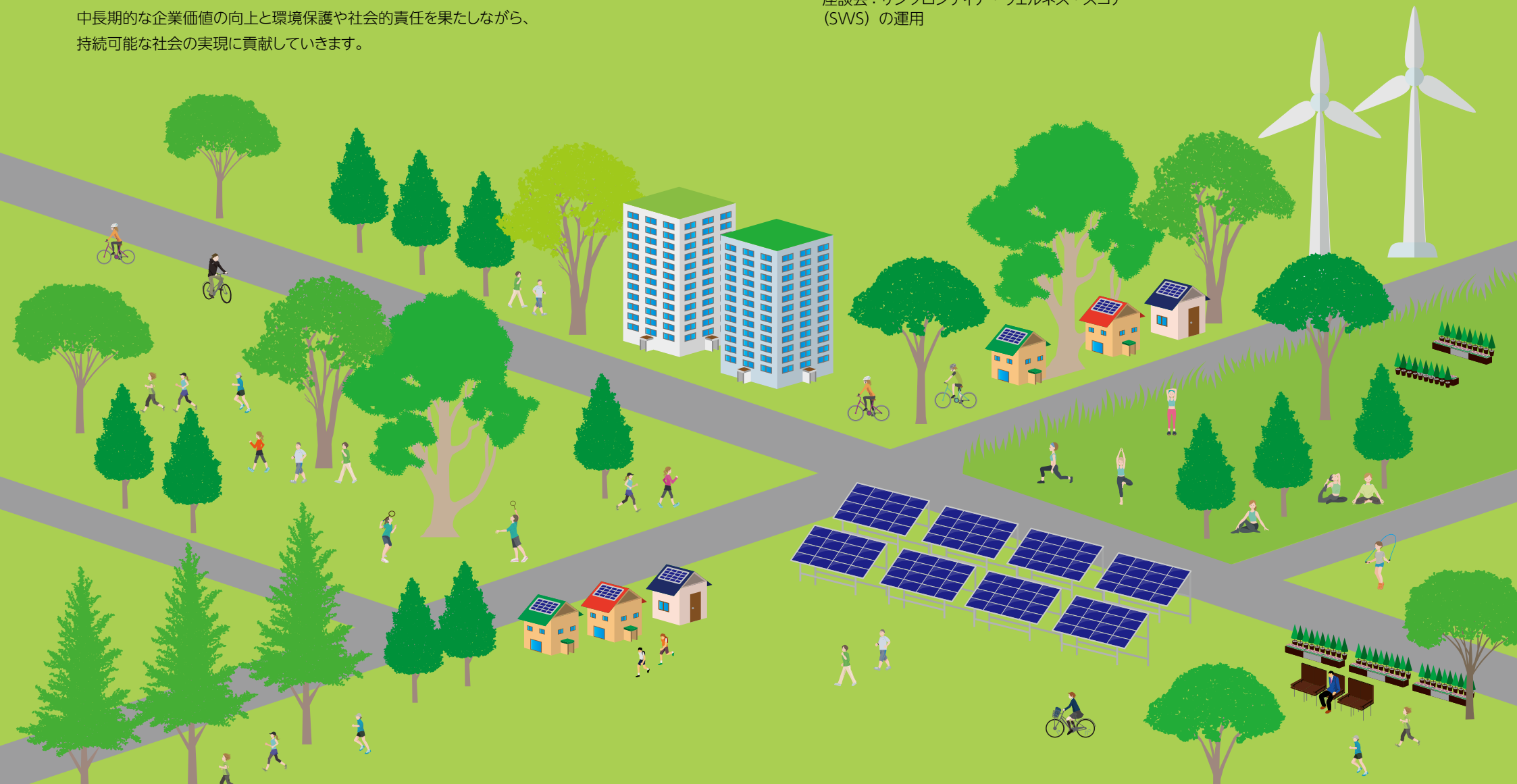


サステナビリティ

サンフロンティアグループは、サステナビリティの推進において、明確な目標設定と進捗のモニタリングが不可欠と考え、具体的施策とKPIを設定し、中長期的な企業価値の向上と環境保護や社会的責任を果たしながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

INDEX

- | | |
|---|------------------------------|
| 32 サステナビリティマネジメントとマテリアリティ | 41 3つの重要課題 ③人財育成 |
| 33 施策と目標 | 47 社外取締役メッセージ |
| 34 3つの重要課題 ①環境保護
鼎談：サーキュラーエコノミーへの挑戦 | 48 マネジメント一覧 |
| 38 3つの重要課題 ②地域創生
座談会：サンフロンティア・ウェルネス・スコア (SWS) の運用 | 49 コーポレート・ガバナンス |
| | 51 リスクマネジメント/コンプライアンス |



サステナビリティマネジメントとマテリアリティ

当社グループでは創業来「利他」の精神を軸とするフィロソフィ経営を行なっています。2023年3月に、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]を制定いたしました。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。

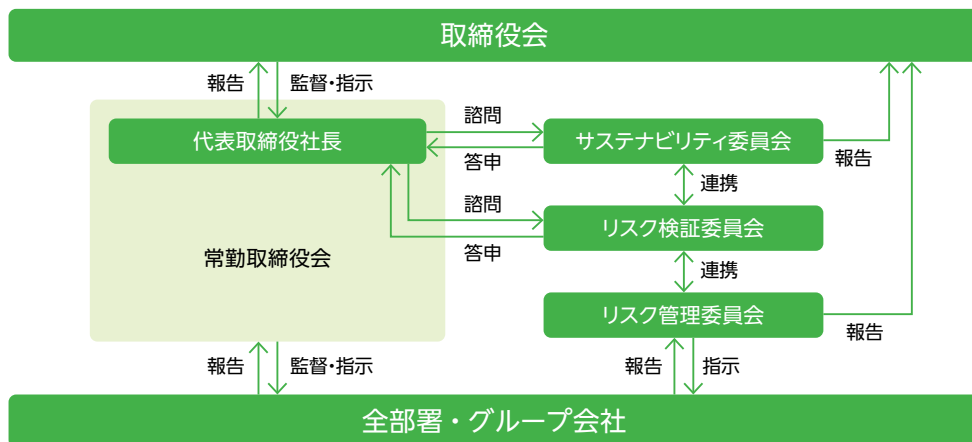
サステナビリティ・ビジョン

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。

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。

【サステナビリティ 推進体制図】



3つの重要課題(マテリアリティ)



Materiality 1 環境保護

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



Materiality 2 地域創生

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。

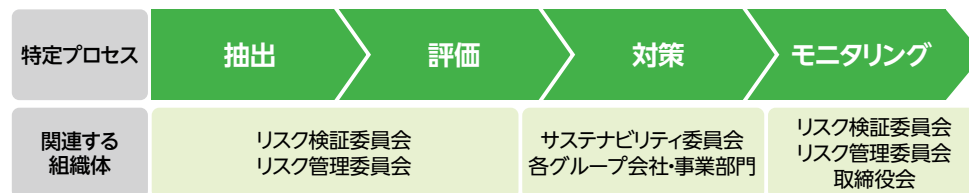


Materiality 3 人財育成

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。

マテリアリティ特定プロセス

SDGs、ISO26000、GRIスタンダード等の各種枠組みを参照しつつ、ステークホルダーの皆様の視点と当社経営の視点を統合して、解決すべきさまざまな社会課題について議論を重ねました。ステークホルダーの皆様と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。



【施策と目標】(KPIを定めている項目のみ抜粋)

重要課題	解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	目標(KPI)	2023年度実績	関連するSDGs
〔1〕環境保護 	価値を高めればまだまだ 使い続けられる中小規模ビルが 取り壊されている = 資源の無駄遣い	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30%以上延長	54.1%	
			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 稼働率を向上させ、ビルの“健康” を維持	築30年超ビルの稼働率90%以上	93.8%	
				リプランニング物件売却後の管理の継続 90%以上	98.0%	
		不動産再生による 「省エネ」「環境負荷低減」	不動産再生の推進による二酸化 炭素排出量の抑制	ビルの建替え工事と比較した二酸化炭素 排出量平均12%以上抑制	12.7%	 
			不動産再生における工事で排出 する二酸化炭素をクレジットによる オフセットを実施	カーボンオフセット100%	100.0%	
			全社での温室効果ガス排出量削 減の取り組み	温室効果ガス排出量 (Scope1,2) を、 2022年基準で削減する。 2030年 22%削減 2050年 カーボンニュートラル	—	
〔2〕地域創生 	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	2022年度中に制定した社内基準を超える 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%	 
				テナントアンケート満足度調査毎年実施 (自社保有物件)	満足度 96.7%	
	甚大化する自然災害への対応	地域連携による防災、減災	防災用具ないし設置スペースを設 けたセットアップオフィスの提供	2023年度までに5区画以上、2024年度 目標 20区画	9区画	
			テナント様の防災意識の向上に 資する情報の提供	専用ホームページへの防災情報掲載 2023年度 100% (自社保有物件)	100.0%	
〔3〕人財育成 	少子高齢化に伴う生産年齢 人口の減少(実質労働力減少)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 2025年4月までに12% 以上 (サンフロンティア不動産)	10.3% (2024年4月1日)	
		「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 12%以上 (サンフロンティア不動産)	12.1%	
			DX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を前年比で増加させ る (サンフロンティア不動産 正社員一人当た り)	未達 (92%)	

3つの重要課題 ①環境保護

[TCFD提言に基づく開示情報の詳細はこちら▶](#)

「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。

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。

解決すべき社会課題と主要施策

価値を高めればまだまだ使い続けられる中小規模ビルが取り壊されている
＝ 資源の無駄遣い

主要施策

不動産の健康長寿命化

不動産再生による「省エネ」「環境負荷低減」

具体的施策と目標 (KPI)

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
30%以上延長

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させ、ビルの“健康”を維持

築30年超ビルの稼働率
90%以上

リプランニング物件
売却後の管理の継続
90%以上

不動産再生の推進による
二酸化炭素排出量の抑制

ビルの建替え工事と比較した二酸化炭素排出量
平均**12%以上抑制**

不動産再生における工事で排出する二酸化炭素を
クレジットによるオフセットを実施

カーボン・オフセット
100%

TCFD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及ぼすかを的確に把握すべく、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」に沿って情報開示することを推奨し、TCFD 提言が求める4つの情報開示項目に基づいた情報開示のさらなる拡充に継続して取り組んでいます。

開示要素	概要
ガバナンス	気候変動・環境への対応を経営上の重要課題と認識し、その諸課題についてはサステナビリティ委員会がリスク検証委員会と連携し、リスクや機会を取りまとめ、取締役会へ定期報告しています。取締役会では業務執行部門で論議・報告された課題に関する施策の進捗を監督し、課題に関連する事項を年に1回以上の議題としています。
戦略	TCFD提言に基づき、気候変動関連のリスク・機会の把握を目的にシナリオ分析を行ないました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)等の科学的根拠等に基づき1.5°Cシナリオと4°Cシナリオを定義し、2030年時点で事業に影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会の重要性を評価しています。
リスク管理	当社ではサステナビリティ委員会を設置し全社的なリスク管理規程を定め、気候変動課題を含むサステナビリティ課題全般に対応しています。リスク検証委員会がリスク管理委員会より報告されたリスクについて抽出および評価を行ない、サステナビリティ委員会による対応策を検討後、各事業部門やグループ会社によりリスク対応を行なっています。また、リスク管理委員会より包括的なリスク管理の状況と対応については取締役会へ報告しています。
指標と目標	当社は、気候変動関連リスク機会の評価指標として、温室効果ガス排出量の算定を行なっています。2021年度、2022年度は、Scope1にあたる「燃料の使用(CO ₂)」、Scope2にあたる「他人から供給された電気の使用(CO ₂)」、そしてScope3にあたる「その他間接排出量(CO ₂)」を算定対象としており、今後も温室効果ガス排出量の把握を継続し、対象範囲の拡大や削減を目指し、体制づくりと目標設定を進めていきます。

3つの重要課題 ① 環境保護

指標と目標

【温室効果ガス排出量】

(単位: t-CO₂e)

(連結)	2021年度年間排出量	2022年度年間排出量	2023年度年間排出量
Scope1 ※ ¹	4,088.5	3,237.9	3,391.9
Scope2 ※ ²	6,692.5	7,633.7	7,281.2
Scope3 ※ ³	194,929.0	152,744.0	148,333.7

(単体)	2021年度年間排出量	2022年度年間排出量	2023年度年間排出量
Scope1 ※ ¹	0.0	0.0	0.0
Scope2 ※ ²	196.3	195.1	88.0
Scope3 ※ ³	194,929.0	152,744.0	148,333.7

※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: 2021年度(2021年4月~2022年3月)、2022年度(2022年4月~2023年3月)、2023年度(2023年4月~2024年3月)
開示対象: 国内・海外連結子会社(Scope1・2)、不動産再生事業(Scope3)

算定方法: マーケットベース

※算定の方法には、ロケーションベース(日本全体の排出平均原単位を使用して算定するもの)とマーケットベース(電力会社ごとの排出原単位を使用して算定するもの)のうち、後者のマーケットベースを採用しております。Scope2で使用した排出係数: 電気事業者別排出係数 令和2年度、令和3年度、令和4年度各実績

【温室効果ガス排出量 Scope3 の算定方法】

(連結)	カテゴリ詳細	算定方法
カテゴリ1	購入した製品・サービス	当該年度における、リブランニング事業での物品購入およびリブランニング物件の建物簿価に排出係数を乗じて算出
カテゴリ2	資本財	当該年度における有形固定資産増加額に排出係数を乗じて算出
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連	Scope1,2で算出したエネルギー使用量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ4	輸送・配送(上流)	該当なし
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	当該年度におけるリブランニング事業において発生した廃棄物量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ6	出張	当該年度におけるリブランニング事業にかかわる従業員数に排出係数を乗じて算出
カテゴリ7	雇用者の出勤	当該年度におけるリブランニング事業にかかわる従業員数に営業日数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ8	リース資産(上流)	該当なし
カテゴリ9	輸送・配送(下流)	該当なし
カテゴリ10	販売した製品の加工	該当なし
カテゴリ11	販売した製品の使用	当該年度に売却したリブランニング物件の延床面積に残存耐用年数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	当該年度に売却したリブランニング物件の延床面積に廃棄物原単位および排出原単位を乗じて算出
カテゴリ13	リース資産(下流)	当該年度を対象に、固定資産物件の入居テナントが使用したエネルギー量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ14	フランチャイズ	該当なし
カテゴリ15	投資	該当なし

【温室効果ガス排出量削減目標】(2022年度比)

	2030年	2050年	2023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	1.8%減

環境負荷低減に向けた取り組み事例

「たびのホテル鹿島」に太陽光発電システムと蓄電池を導入

温室効果ガス削減への取り組みの一環として「たびのホテル鹿島」(茨城県神栖市)では、屋上スペースを活用し、太陽光発電システムおよび蓄電池を導入しています。太陽光発電や蓄電池を導入することで再生可能エネルギーの創出、電力需要のピークカットによる脱炭素と電気代の低減を目指します。また、停電時においては蓄電池による揚水ポンプの稼働確保で災害に強いホテルづくりを実現します。日照量の多い屋上に設置する太陽光パネルの設備は建物への直射日光を遮られ、建物内の気温上昇を抑え、空調設備の負荷を低減する効果もあり、さらなるCO₂排出削減や省エネルギーや光熱費抑制の効果も期待できます。

「たびのホテル鹿島」の年間使用電力のうち約15%を再生可能エネルギーでまかなうことが可能となり、2023年度においては、年間発電量(想定) 54,387kWhとし、年間CO₂削減量は21CO₂-tonを見込んでいます。

年間発電量(想定)	54,387kWh
年間削減温室効果ガス (CO ₂ 換算)	21CO ₂ -ton



オフィスビル再生における“サーキュラーエコノミー”への挑戦

当社初の試みとしてサーキュラーエコノミーをテーマにリプランニングを行った「港区三田一棟収益オフィスビル」。今回、プロジェクトメンバーが集まり、当物件の特徴やそれぞれの立場からプロジェクトに込めた思いなどについて語りました。



ビルディング事業部
リプランニング部 3課
課長 東間 英司

本プロジェクトの責任者として、全体を取りまとめ高付加価値を生み出しました。



リーシングマネジメント事業部
第一部 新橋店
係長 土田 善悠

テナント企業様を誘致するリーシング担当として満室稼働を実現しました。



建設部
建設課
新田 真子

本物件へサーキュラーエコノミーを導入する発案者としてバリューアップを推進しました。



——それぞれの立場から当プロジェクトの概要や物件の特徴についてお聞かせください

東間 本プロジェクトの責任者として携わらせていただきました。資源の無駄遣いをおさえるという、環境に対する当社創業来の考え方や、社会における環境意識の高まりのもと、サーキュラーエコノミーをテーマにプロジェクトが本格始動したのは2021年です。各部門から結集したメンバーで議論を進めながら2023年度に商品化にいたりました。当社のリプランニング事業は、通常1年～1年半の事業期間ですが、当プロジェクトは、事業期間が通常より長い中長期リプランニングであることや、このような規模で環境対応にチャレンジするという点において、かつてない象徴的な物件になったと思います。

新田 「使命を終えたとしても、廃棄するのではなく再利用して次の商品に繋げる」というサーキュラーエコノミーを強く意識し、リサイクル率98%を誇る産業廃棄物業者さんへ見学に行かせていただきました。そこで「捨てる責任」についての考え方に刺激を受け、当物件ではこれまでにない取り組みとして、タイルは接着剤を使用せずに取り外して再利用できるものを採用したことや、再塗装が可能な壁紙を取り入れるなどの工夫を施しました。

土田 「本プロジェクトの責任者」の東間さ

んがいてくださって、「バリューアップ役」の建設部の新田さんがいて、「入居者様の誘致」が私のミッションでした。1フロア100坪という大きな区画で内装付きのセットアップオフィスは物件数が少なく、差別化ポイントの一つでした。特に今回の港区エリアでは、さらに物件の数が限られており、また、サーキュラーエコノミーに配慮しているという付加価値から、とても魅力的な物件になったと思っています。

——当物件ではさまざまな環境認証を取得されています。そのインパクトやバリューアップに向けて工夫された点などについて教えてください

東間 当物件では、不動産の環境性能を評価する「CASBEE不動産評価認証」で最等級のSランク、働く方の健康・快適性と建物の環境性能を合わせて総合的に評価する「CASBEEスマートウェルネスオフィス評価認証」でB⁺ランクを取得しています。また、建築物省エネルギー性能表示制度「BELS認証」では、星4つを取得しています。新築ビルにおいては各種認証の取得が進んでいますが、既存ビルにおける「CASBEE不動産評価認証」と「BELS認証」「CASBEEスマートウェルネスオフィス評価認証」を取得するオフィスビルは希少であることから、各ファンド様や投資家様から

オフィスビル再生における“サーキュラーエコノミー”への挑戦

の当物件に対するご関心、注目度は非常に高いものでありました。

新田 先に挙げた新たな取り組みのほか、今回、『CARBON STOCK FURNITURE』という「都市を森林の貯蔵庫に還す」ことをコンセプトにしたブランドの“分解できる家具（デスク、ソファ）”をセットアップしました。CARBON STOCK FURNITUREには、CO₂固定量が印字（見える化）されていて、当オフィスビルが持つ提供価値やその価値に対する共感や理解に大いに役立ったと思っています。



土田 リーシングの観点から言えば、原状回復工事をいかに減らすかが一つのポイントでした。その一環として当初、経年劣化ではなく経年優化する素材の採用を企画していたのですが、さまざまな理由により、残念ながら今回は実現にいたりませんでした。しかし、今回の企画が貴重な経験となり、現在ほかの物件で、経年優素材の採用による原状回復工事なしという、新たな価値あるプランを実現することができています。

東間 成果や次に繋がる課題を含めて、二人

から話しがありましたが、最終的にはメンバーのいろいろな思いを乗せて、企画していた以上の価値を創出することができたと思っています。土田さんにおいては、当ビルの価値訴求に努めてもらい当初の想定以上の賃料で満室にしてくれました。また、退去があってもすぐに新たなテナント企業様にご入居いただくことができています。新田さんにおいては、しっかりと予算管理しながら、大胆な発想・企画力ときめ細やかな対応力を発揮してもらい、サーキュラーエコノミーをコンセプトとしたさまざまな工夫のほか、給排水や配電関係含めて、ほぼ全部リニューアルすることができました。当社の強みを活かしながら、壊さずにここまでリニューアルできたことを本当に嬉しかぎりです。

——それぞれ今後へ向けての意気込みなどをお願いします

土田 入居したテナント様がステップアップして会社が大きくなり、当社商品を気に入ってくださり、さらに大きな当社のセットアップオフィスにご入居されるケースも多くなってきました。このような好循環をさらに増やしていきたいと考えています。そのためには、こうしたポジティブスパイラルを育む好物件が不可欠です。リーシングという価値を発信してい

く立場ではありますが、今後も実際に働くお客様の声に耳を傾け、今回のような新しい領域へ派生していくアイデアや差別化ポイントを発見し、社内で共有していけたらと考えています。

新田 今回、当社にとってサーキュラーエコノミーという未知なる領域への挑戦となりましたが、築100年を超す建物が多い欧米に比べると、築年数を経過したビルならではの味を残すという側面での技術や発想力がまだまだ足りていないと率直に感じています。

ビンテージやアンティークに対する評価やニーズは、エンドユーザー様に依るところが大きいのですが、日本国内での新築を良しとする考え方を是非変えていきたいと考えています。古き良きものを大事に、長く使っていくことに加え、新築を超えるくらい付加価値あ

る物件の創出を目指して頑張っていきたいと思っています。

東間 不動産再生を主軸とする当社として、どういった付加価値を創出できるのか、さらに、環境に配慮したものにできるかどうか、今後の課題になってくると考えています。それを継続して実現することができれば、きっと当社はもっともっと多くの方々にお役立ちできると思います。

実物資産である不動産に対する、環境への取り組みがもたらすポジティブインパクトについて、理解賛同してくださるオーナー様や投資家様は着実に増えています。これからは、より環境に配慮した高収益物件が求められる時代になると考えています。これからも本プロジェクトのように、さらなる高みを目指して邁進していく所存です。



3つの重要課題 ②地域創生

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。

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。

解決すべき社会課題と主要施策

地域経済の活性化

主要施策

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

甚大化する自然災害への対応

主要施策

地域連携による防災、減災

具体的施策と目標 (KPI)

Well-beingに配慮した不動産再生の推進

2022
年度中に
社内基準を制定

制定した社内基準を超える
リブランニング物件の
新規供給割合
2023年度
30%以上

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

2023年度までに
5区画以上

テナント様の防災意識の向上に資する
情報の提供

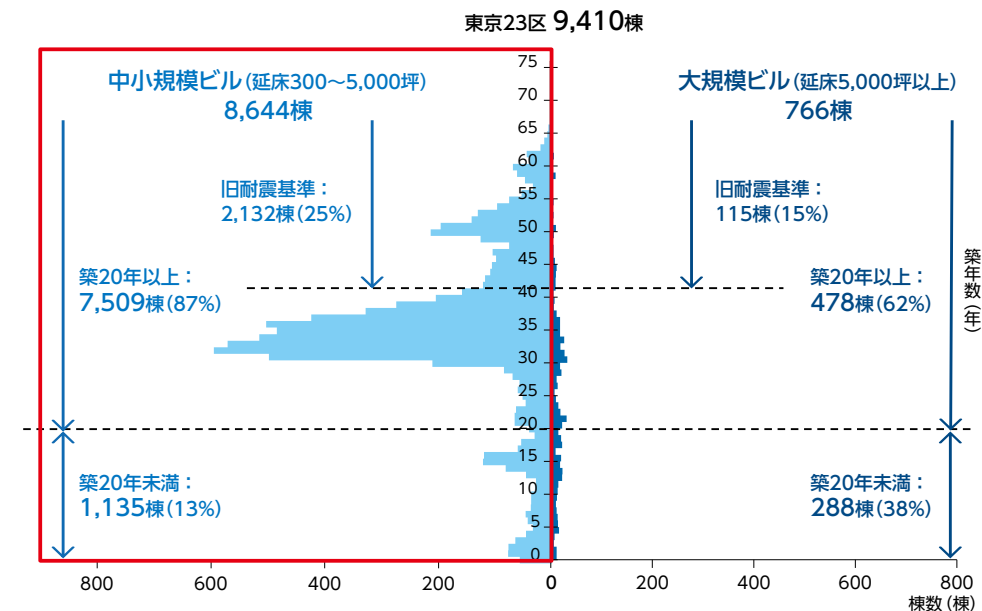
専用ホームページへの防災情報掲載
2023年度 100%
(自社保有物件)

実情と課題

現在、街に溢れているビルは大規模ビルと中小規模のビルに大別され、中小規模のビルが約9割を占め、その内、築20年以上経過しているビルが約8割を占めています。適切な管理が施されないケースも少なくありません。再開発や新築だけでなく、このような既存ビルをどのように活用していくのか、社会的に大きな課題となっています。

当社の本業である「不動産再生」事業を通じて、単純なスクラップ&ビルドではなく地球環境に配慮し、既存の建物を活かしたビル再生を行なっています。老朽化し、テナントから選ばれなくなった建物を「リノベーション」や「コンバージョン」することで、再びテナントに選ばれるビルへと生まれ変わらせる事業を展開することで、社会ニーズを適えた最適用途への再生を推進しています。

【東京23区内オフィスビル棟数】



出典：「東京23区オフィスビルピラミッド2023（棟数ベース）」（ザイマックス不動産総合研究所）を基に当社作成



ビルディング事業部 リプランニング部 7課
課長 太田 和敏 (サステナビリティ委員)

ビルディング事業部 リプランニング部 2課
係長 西村 茂大

ビルディング事業部 リプランニング部 5課
主任 山田 匡志 (サステナビリティ委員)

建設部
副部長 小川 修佑

サンフロンティア・ウェルネス・スコア(SWS)の運用で 環境や社会に配慮した不動産再生を推進していきます

今回の座談会では、「Well-beingに配慮した不動産再生の推進」の具体的施策として取り組んだ、社内の評価基準「サンフロンティア・ウェルネス・スコア (SWS)」の運用初年度を終え、策定・評価に携わったメンバーが、どのような課題意識を持って取り組んだのか、そして、今後の展望について語りました。

——SWSの策定背景などについてお聞かせください

山田 サステナビリティ委員会の地域創生チームにて、マテリアリティ（重要課題）に対するアプローチ策やKPIを議論する中で、具体的施策の一つとして「Well-beingに配慮した

不動産再生の推進」、およびそのKPI測定軸として社内基準の策定を定めました。当社の不動産再生の事業期間は1年から1年半を基準としており、外部の認証機関の認定を取得することは事業期間に合致しない場合が多いことから、独自基準の策定に取り組みました。当

社が手掛ける内装付きセットアップオフィスでは、企業成長の加速を後押しし、出社が楽しめる空間づくりを目指しており、親和性の高い「CASBEEウェルネスオフィス評価認証」をベースに中小型オフィスにも適用できる44項目を抜粋し、SWSの内容を設計しました。

【概要】

サンフロンティア不動産では2022年度に、ご入居いただくオフィスの快適性を測る指標として当社基準による「サンフロンティア・ウェルネス・スコア（通称SWS）」を制定し2023年度より運用しています。

当社リプランニング事業の事業期間は1年から1年半を基準としていることから、外部の認証機関の認定を取得することは事業期間に合致しない場合も多いため、一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターが開発・運営する「建築物総合環境性能評価認証制度CASBEE ウェルネスオフィス」の評価基準を参考に、中規模オフィスに該当する44項目を抜粋し、制定いたしました。

——SWS運用ポイントやSWSがもたらす提供価値についてどのように考えていますか？

小川 昨今、環境をはじめとする認証を取得されるビルが増えていますが、中小型オフィスビルでの外部評価取得は、まだあまり浸透していません。こうした中、当社が先んじて中小型オフィスビルやセットアップオフィスの評価へ「CASBEEウェルネスオフィス評価認証」の評価項目に沿いながら取り組み、環境面のみならず、健康面や知的生産性向上との両立を図ろうとすることは、大変意義のあるものと考えています。

太田 当社でバリューアップ工事を施し売却させていただいた後、次のオーナー様が認証を取得されたケースも多々あり、時間的猶予

サンフロンティア・ウェルネス・スコア(SWS)の運用で環境や社会に配慮した不動産再生を推進していきます

があれば認証は確実に取得できるということはある程度見えていました。そういった点からも、当社保有の段階で評価するSWSは、適切な内容で設計できたと思います。

西村 当社は不動産再生という領域で先駆者的な立場にある一方、認証取得という面では、事業期間との兼ね合いから進んでいなかったのも事実でした。これまでの状況に対し、当社独自の再生ノウハウと外部認証を照らし合わせたSWSの運用開始は、さらなるオリジナル性を育み、不動産再生事業において他社との一層の差別化や強みにも繋がっていくと考えています。

—— SWSの運用で物件の価値を向上していくための、重要な点を教えてください

小川 SWSの運用が始まって感じたことは、空調やゾーニングなどハード面、ソフト面の



両面で「もっと環境や働きやすさに配慮したオフィスを我々は目指すことができる」という点でした。そういった意味では、まだまだ改善の余地が残されているといえます。例えばSWSスコアの内容を品質管理グループと密に連携しながら共有することで、お客様によりご満足いただけるオフィスをご提供できると考えています。

太田 現在当社では、SWS運用に関わるKPIとして、SWS基準を超えるリプランニング物件の新規供給割合を2025年度で50%以上、2030年度で70%以上にすることを目指しています。なお、2023年度における割合は、評価対象物件数が少なかったことから68.7%という実績となりました。仕入れ状況や評価対象物件数に応じて、ばらつきが出てくるかとは思いますが、棟数が増えてもしっかり継続して取り組み、SWSを通じた物件の価値向上に貢献していきたいと考えています。

西村 時代や環境変化に合わせて、再生の仕方も変わってくるだろうと思います。さまざまな変化に対応する形で、SWS評価項目の見直しも検討しながら、テナント様が使いやすい環境をハード、ソフトの両面で実現していけたらと考えています。

山田 小川さんからも話があったように、まだまだ改善の余地は大いにあると感じており、スコアの内容を分析することで、私たち

が着手できていないところが顕在化してきました。SWS策定に携わった立場として、環境や社会に良い影響を与えるコンバージョン事例や、働きやすいレイアウト効率などを協力会社様を含む社内外に発信し、さまざまなアイデアを実現していきたいと考えています。

—— それぞれ今後へ向けての意気込みをお願いします

西村 創業時より環境に着目しながら不動産再生事業を進めていく中、不動産における外部認証の取得状況を意識する投資家様が増えてきたように感じています。外資の投資家様ではその傾向が顕著です。より環境性や快適性を意識したリプランニングによって、オフィスビルにさらなる付加価値を与えられる時代になってきたといえます。これらの動きは今後さらに高まりを見せると考えており、Well-beingに配慮した不動産再生を一層進めたいと考えています。

小川 環境認証の取得やSWSのスコアアップが我々の最終目的ではありません。社会にどれだけ貢献できるかということが、今後の事業拡大に向けて私たちに課せられたテーマでもあると考えており、SWSを通じてさまざまな知見や実績を蓄積し、セットアップオフィスだけでなく、ホテルやレジデンシャルへと広げていけたらと思っています。



山田 当社がターゲットとする中小型のオフィスビルや、老朽化が進むビルを見渡すと、環境配慮の足りていないビルがまだまだたくさんあります。今後、SWSのさらなるブラッシュアップに努め、「環境や社会に配慮した再生ビル」の提供価値を当社のメインエリアである都心から取り組んでいきたいと思っています。

太田 昨年度からのSWS運用によって、不動産再生における環境や社会への取り組みが社内でも客観的に「見える化」することができました。今後は、流動性の高い物件とSWSスコアの関係性、競争力の高い賃貸物件とSWSスコアの相関関係といった分析を行なっていく予定です。SWS運用から1年が経過したばかりですが、検証や分析を推進し、環境性・快適性という切り口から、魅力ある不動産づくり、さらにその先の地域経済の活性化へ繋げていけたらと考えています。

3つの重要課題 ③人財育成——管理本部長メッセージ



常務取締役 管理本部長 兼
サステナビリティ推進室長(サステナビリティ委員会 副委員長)

二宮 光広

リーダーの責任として「宝」である社員一人ひとりを成長に導く

企業は「社会の公器」といわれますが、会社そのものは単なる「箱」でしかなく、会社を動かし会社の方向を決めていくのはその中にいる「人」であり、社員一人ひとりの成長こそが会社の成長に繋がっていきます。当社グループでは、このような考えのもと、社員一人ひとりを「大切な財産」と捉え、「人財」として成長へ導くことをリーダーの責任とし、全身全霊を傾けて人財育成に努めています。現在、当社グループでは各事業領域の深化、拡大を進めており、次期中期経営計画ではレジデンシャルへの進出も検討しております。このような中、「この事業、プロジェクトにチャレンジしたい」といった社員一人ひとりの挑戦心を大切にしながら、異動や配置転換にも取り組んでいます。

求める人財像の創出とその土壌づくりに向けて

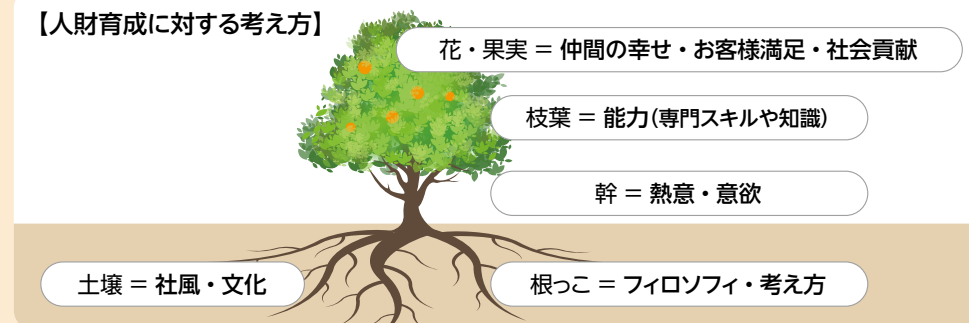
当社グループは多様性を尊重し、「利他の心」と「フロンティア精神」を併せ持ち、好奇心が旺盛で自律型の人財を求めています。そのためには、社内の「土壌づくり」が重要であり、リーダーや仲間の考え方を知り、ベクトルを揃えるための取り組みとして、社内コンパ（胸襟を開き、建設的に意見し合う場）制度（社員一人あたり月3回までの会費補助）、事業計画発表会（半期に一度全社員参画）、スポーツ合宿（毎年9月に開催）、そして、全社員が入社後にまずはじめに参画する鹿児島研

修をはじめ、命の尊さや歴史に学ぶ研修旅行などを実施しています。これら一連のイベントにおける本音で交わす議論、学びや互いを知り合う機会を通じ、相互理解や一体感・帰属意識、エンゲージメントの向上といったものが着実に醸成されているものと手応えを感じています。こうした取り組みに加え、「人としての正しさ」という判断軸を全員が持てるよう、当社の社是、経営理念を学ぶフィロソフィ研修を根幹に据え、各階層別の研修プログラムを展開しています。また、こうした「心の成長」にフォーカスした学びを基盤としたうえで、社員一人ひとりのスキル向上や成長を支援する「自己研鑽プログラム」として年間研修費10万円を上限に、社員が自由に学びたい講座・セミナーを選べるプログラムを2022年度に新設しました。人事評価に関しても、サンフロンティアフィロソフィに則ったものとなるよう、行動指針8項目に準拠し、等級ごとに評価項目を定めています。

リーダー育成を促すアメーバ経営

リーダーの器以上に組織は大きくなりません。当社ではアメーバ経営を実践していますが、昨今の管理職層の成長ぶりを見ていると、チームリーダーとしてアメーバ経営に取り組むことがリーダー育成のための最高の仕組みになっていることを改めて実感しています。現在、60のアメーバが事業組織として存在し、各アメーバではリーダーがメンバーを率いながら全員一丸となって、経営理念の実現のために戦略設計やその遂行に努めています。さらには、生産性向上に向けて原価計算や時間当たりの採算管理も厳格に行われています。毎月月初に開催しているアメーバ会議では、アメーバリーダーが前月の活動報告、当月の予定を発表し、各事業部長や取締役等の経営陣をはじめ、参画者全員で、各アメーバリーダーに対しさまざまな質問から、小手先ではない事業の本質を求め

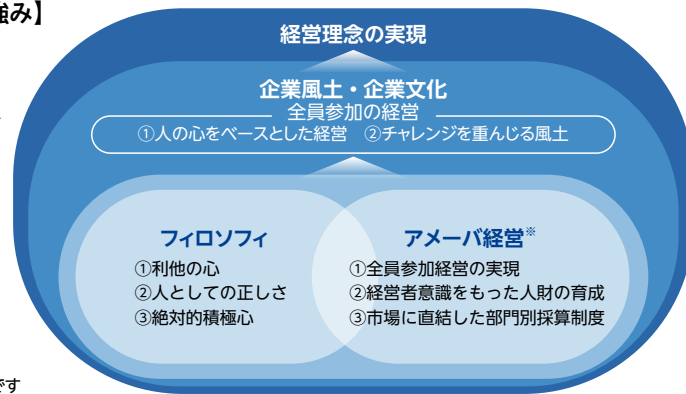
【人財育成に対する考え方】



※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

【サンフロンティアの強み】

フィロソフィと
アメーバ経営の両輪で、
善き企業風土・
企業文化を作り、
経営理念を実現



た指導やアドバイスをします。最初は小規模なアメーバからのスタートであっても、このような実践を日常的に積み重ねることで、当社の若きリーダーたちは、会社を代表する意識や責任感を強く持ってお客様に接することができているのではないかと考えています。

女性活躍推進を現在および今後の課題として認識

当社では、2025年4月までに女性管理職（課長相当職以上）比率を12%以上とする目標に対し、2024年4月時点における割合は10.3%となっています。ただし、これはあくまでも結果論であり、当社には「女性だから、男性だから」という考え方はまったくなく、性別問わずチャレンジする機会を平等に提供しています。そういった環境の中、多様性の尊重と活用という観点からも、外国籍社員含む全社員へのキャリアアップに向けた取り組みやサポートを意識的に努めていくことを通じて、結果として、今後多くの優秀な女性リーダーが生まれてくることを期待しています。

0から1を生みだす気概を持つ人財が未来を切り開く

0から1を生みだし、それを事業として開花できるまでに導ける人財はそう多くはないのではないのでしょうか。そのような資質を持ち、自分で事業を生み出せるパワーであったり、覚悟であったりを持って人財をどれだけ増やしていけるかが当社グループの未来を決定づけていくものと思っています。これからも「フィロソフィ」と「アメーバ経営」を大切な両輪としながら、社員皆の思いにしっかり応えていくとともに、社員一人ひとりが活躍し、輝ける社会を創る一助になればと考えています。

人財育成の基本方針

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ってまいりました。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。

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。

解決すべき社会課題と主要施策

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少(実質労働力減少)と
ジェンダーギャップの解消

主要施策

多様性の尊重と活用

「働きがい」「創造性」「成長機会」のある
職場づくり

具体的施策と目標(KPI)

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

2025年4月までに
女性管理職比率
12%以上
(サンフロンティア不動産)

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
2023年度
12%以上
(サンフロンティア不動産)

DX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
**前年比で
増加させる**
(サンフロンティア不動産
正社員一人当たり)

多様性の尊重と活用

D&Iに向けた取り組み

当社では性別、年齢を問わず活躍できるフィールドが平等に与えられており、D&Iへの取り組みの一環として、2025年4月までに女性管理職比率を12%以上とすることをKPIとして掲げております。2024年4月1日時点の女性管理職の割合は10.3%(前年8.8%)と徐々に増加しており、次期管理職候補である課長代理・係長・副店長の役職に占める女性社員の割合は40.5%と女性社員比率の36.2%よりも高いことから、今後は女性管理職比率が高まっていくことが想定されます。今後も、女性に限定せず多様な視点を取り入れて、全社員が活躍できる組織づくりを行ない、結果として女性管理職比率の向上に取り組んでまいります。また、女性役員は2022年度から社外取締役として1名就任しております。将来的には社内からの女性取締役輩出も目指してまいります。

従業員が能力を発揮できる環境整備に向けた取り組み

2024年3月期の女性社員の育児休業取得率は100%(2018年以降の累計復職率94.5%)、男性社員の育児休業取得者も2024年3月期は2名、平均取得日数54日と少しずつ取得者数、日数が増えており、社内での理解度も徐々に高まっております。仕事と育児の両立支援として、小学生以下の子どもの育児のために短時間勤務を選択できる短時間勤務制度を導入しております。現在27名(男性1名、女性26名)の従業員が利用しており、本制度を導入したことにより、育児休業からの復職率、女性社員の定着率が向上し、平均勤続年数も伸びております。産休からの復職前のサポート体制の整備、キャリア形成へのサポートなどを行ない、多様な社員が成長し、活躍する組織づくりを行なってまいります。

【女性社員比率・女性管理職比率】

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数(人)	403	395	386	398	417
女性従業員数(人)	140	140	145	144	150
女性管理職比率(%)	7.2	6.8	8.5	8.8	10.3

【役職者男女比率】

役職	副店長	店長	係長	課代理	課長	室長	次長	副部長	部長	副本部長	合計
男性	3	9	34	23	27	2	21	5	20	3	147
女性	2		27	12	6				4		51

※2024年4月1日時点のデータにて作成

多様な人財の活躍

障がい者活躍推進

当社の2023年度の雇用率は2.64%となり法定雇用率を満たしております。平均勤続年数が8年1ヶ月と長く、管理部門、営業部署とそれぞれの部署でご活躍いただいております。

シニア人財

当社は定年退職後も就業を希望する従業員に対して、再雇用制度による雇用延長を実施しております。現在65歳以上の社員は14名となり、シニア世代の豊富な経験や知識を発揮し、事業発展に貢献していただいております。

外国人従業員の活躍促進

サンフロンティア不動産グループの国内社員に占める外国籍社員の割合は7.3%(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、多彩な人財に最前線にてご活躍いただいております。

採用・人財確保

当社グループでは、経営理念の実現に向けて「利他の心」と「フロンティア精神」を併せ持ち、好奇心が旺盛で自律的且つ多様性のある人財を求めています。人としての正しさをベースに強い個の集団としての人財採用に繋げるべく、新卒採用だけでなく、キャリア採用にも積極的に取り組んでいます。採用プロセスにおいては、社内見学の機会を提供し、実際に働く社員との交流を通じて、会社の文化や価値観を理解してもらいます。また、複数回の面接を通して、候補者の人柄や適性を多角的に評価します。これらの具体的な手法を通じて、多様性を尊重し、個々の特性を活かした採用活動を実現しています。

【採用(新卒・中途を含む)推移】

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
新卒採用(人)	22	27	10	12	17
キャリア採用(人)	47	12	37	32	49

健康経営

[健康経営に関する詳細はこちら▶](#)

当社は「利他」を社是とし、「人の喜びが自分の喜び」という価値観を共有する集団として、お客様のお役に立たせていただくことで、豊かな社会の実現に貢献し、企業としても成長・発展できると考えております。そのためには、健康経営を通じて「従業員の心身の健康」「働きがいのある職場環境」を目指します。健康経営の目標や取り組みは「健康経営戦略マップ」にまとめ、全社で取り組んでおります。

健康経営宣言

サンフロンティア不動産は
全従業員を守り、
物心両面の幸福を目指し、
従業員の健康の維持・向上に
取り組みます。

健康経営推進体制



健康経営で解決したい経営課題

- 従業員の心身の健康維持ならびに増進
- 従業員が心身の健康を保つことで、今以上に働きがいを感じ、生産性を向上させる

健康経営に関する取り組み

創業以来行なっている全社でのスポーツ合宿やゴルフコンペ、といった社員が参加型のイベントの継続実施と、昇降デスクや集中ブースの設置といったハード面での充実を図ってまいりました。また、執務室内のサイネージやイントラネットを活用して、従業員に向けた健康に関する情報発信を積極的に実施しております。今後も社員の心身健康の維持・増進のための取り組みを推進してまいります。

【健康課題改善に関する取り組み実績と目標】

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(目標)
定期健康診断受診率	98.9%	99.1%	99.7%	100.0%
有給休暇取得率	66.5%	64.2%	68.4%	—
有給休暇取得日数	10.2日	10.3日	11.6日	—
ストレスチェック受検率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
高ストレス者率	11.5%	9.3%	9.6%	10%未満

健康経営優良法人2024(大規模法人部門)認定、東京都スポーツ推進企業2023認定

当社は経済産業省と日本健康会議が進める健康経営優良法人認定制度において「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。「従業員の健康維持・向上」という健康経営宣言のもと健康経営を推進する健康保険組合とも連携し、社員の健康増進や生活習慣病予防に取り組んでおります。また、佐渡トライアスロンへの協賛、従業員の出場、各種クラブ活動への支援等が評価され、「東京都スポーツ推進企業2023」にも認定されました。今後も健康経営を推進し、企業価値の向上に努めてまいります。



大切な仲間たちが安心して働けるような環境づくりに努めています

総務部長 横井 久枝



当社グループは、人財を企業活動における最重要資本と位置付け、さまざまな取り組みを行なっています。その取り組みの一つとして、社員の心身の健康維持と向上を目指し、健康診断やストレスチェックの実施だけでなく、スポーツ合宿の開催、クラブ活動の奨励およびサポート、さらには生活習慣アンケートを実施し、その結果からテーマを決めた産業医セミナーの開催なども展開しています。これらの取り組みと並行し、それぞれの状況に応じて社員一人ひとりに寄り添いながら、心身ケアにも努めています。

2024年3月には「健康経営優良法人2024」認定を取得しました。当社では、創業以来実直に積み重ねてきた各種取り組みが、結果として認証取得に至り、大変意義深く感じています。今年は、オリンピック等を講師にお招きし、一緒に身体を動かしながら学ぶ社員参加型の健康経営セミナーもスタートしました。今後もより多くの新しい仲間が増えていくことが予想される当社グループにおいて、社員の心身の健康維持と向上を担う立場として「守りと攻めのバランス」を図りながら、大切な仲間たちが安心して働けるような環境づくりや施策設計に、意欲的に取り組んでいきたいと考えています。

「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり

人財育成プログラムとキャリア開発

当社の人財育成プログラムは、フィロソフィの浸透を基盤とし、社員が常に学び続ける姿勢を支援しています。社員が自主的に学び続ける理由は、お客様や社会に役立ちたいという強い思いがあるからです。その思いが社風文化として根付き、切磋琢磨する風土をつくります。このような好循環を通じて、社員はより一層お客様や社会に貢献できる人財へと成長していきます。

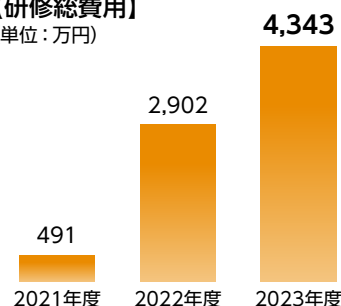
その実現のために、当社では社員一人ひとりのキャリアステップに応じた成長を促進する教育体系を設計しています。新入社員には基礎的な知識とスキルを提供し、中堅社員にはリーダーシップや専門性の向上を図る研修を行ないます。管理職には戦略的思考や組織運営のスキルを磨くプログラムを提供するなど、自らのキャリアを築き上げるためのサポートを全社員へ提供しています。同時に、社員の自己研鑽の機会を積極的に支援し、自らの成長を促進する環境を整えています。これにより、常に新しい知識とスキルを習得し、お客様や社会に役立ち続ける人財を育成しています。



人財育成と投資額

右図の通り、近年人財育成への投資額は大幅に増加しています。コロナ禍が明け、宿泊研修の再開や全社員向けの年3回のフィロソフィ研修を実施するなど、研修活動が活発に行えるようになりました。またDX研修や、マーケティングプログラムなどの今後のビジネス環境で重要となるスキルや知識を包括的にカバーする研修も稼働し、コンテンツの拡充に取り組んだことも要因の一つです。

【研修総費用】
(単位: 万円)



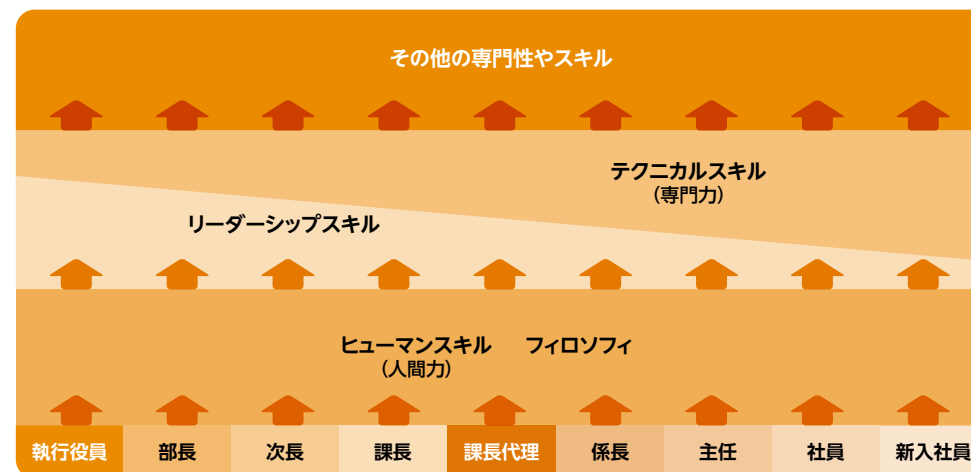
DX活用、業務プロセス改善、個々の能力向上に向けた取り組み

デジタルトランスフォーメーション (DX) の導入により、業務の効率化と生産性の向上を図っています。具体的には、AIやデータ分析ツールの活用、クラウドサービスの整備などを行ない、情報共有の迅速化と業務プロセスの最適化を実現しています。業務プロセス改善の一環として、社員からのフィードバックを基に業務フローを見直し、自動化ツールの導入やプロジェクト管理ツールの活用により、手作業の削減と進捗管理の効率化を図っています。これにより、社員はより付加価値の高い業務に集中できる環境を整えています。

個々の能力向上に向けては、研修プログラムの充実を図っています。DX研修やマーケティングプログラムなどの先進的なスキル研修、フィロソフィ研修やリーダーシップ研修の定期的な実施、自己研鑽制度の導入とその活用を進めています。これにより、社員は常に新しい知識とスキルを習得し、変化するビジネス環境に対応できるようになります。

これらの取り組みの成果として、業務効率の向上やコスト削減、社員のスキルアップやキャリア成長、企業全体の生産性向上や競争力強化が挙げられます。今後も、DX戦略や新たな技術の導入、持続可能な成長を目指した研修プログラムの開発、社員のキャリアパスの多様化とその支援策を進めていきます。

【教育体系】



「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場づくり

理念哲学研修

当社では、志や目的の確立なくして社会に有益な人材は育たないという考えのもと、何のために生きるのか・なぜ仕事をするのか、生きる目的や意義を入社時から段階を追って明確にする研修を行なっています。

▶2023年度実績

会長研修：キャリア新入社員向け1回/年、
新卒新入社員向け2回/年

ビジネス基礎研修

月に1回、金融・不動産を中心に、海外および国内の各種経済指標を読み解きながら、世界経済の動向や国内の市況等について学ぶビジネスモデル基礎研修を実施しています。また、全社員が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。

▶2023年度 累積4,323名/12回



新入社員研修

ビジネスパーソンとしての基本は、「義と礼」であるといえます。電話対応やビジネスルールなどのマナーを身に着けることは当然として、人として成長し、魅力ある人材になることを目指します。自分の力で社会に貢献できるようになるために、ビジネスパーソンとしての基本スキルに加えて、人として、ビジネスマンとしての心構えも学びます。

不動産実務研修

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



社内認定制度

当社では、社員のスキル向上とキャリア成長を支援するために資格ポイント制度を導入しています。推奨資格を取得すると、それがポイントに換算され、10ポイントごとに資格手当が支給されます。この制度により、社員は資格取得を通じてキャリアアップの機会と経済的なインセンティブを得ることができます。中でも、当社は宅地建物取引士の資格取得支援に力を入れており、宅地建物取引士の資格を取得すると、10ポイントが加算されます。資格取得へ向けて資格学校の外部講師を招き、社内で講習会を実施しています。さらに、OJTや所属長が受験者をサポートするだけでなく、定期的な模試を実施するなど、全社で受験者を応援する文化があります。この制度は、社員の自己成長とモチベーションの向上に寄与し、企業全体の競争力強化と持続可能な成長を目指しています。

フィロソフィの浸透を大切な土壌としながら 社員の成長と挑戦心・主体性を醸成しています

人事部長、人材育成部長 及川 真樹



人材採用においては、採用人数にとらわれることなく、しっかりと人選しながら、当社の求める人物像に合致した方を採用することを基本としています。また、当社グループの成長の姿を描きながら、「採用」と「人材成長スピード」を融合させることを目指しています。当社グループの根幹であるフィロソフィを研修のベースとする人材育成が、人間力の向上に繋がり、スキルや専門性の習得へと広がっていきます。

さらにフィロソフィは、社歴や年齢等に関係なく、人としての正しさや生きる目的を学び、磨き続けることができます。社員共通の価値観であるフィロソフィを共有することによりベクトルが揃い、チームワークを重視していることで、異動や兼務も行ないやすくなります。その結果、会社全体としてスキルの習得やキャリアアップを図りやすい体制にあります。そういった環境下、人事部では階層と学びのテーマをマトリックスした教育プログラムや自己研鑽のサポート等を通じて、社員が0から1を生み出すことに挑戦するマインドや主体性を育む環境づくりに努めています。このようなフィロソフィをベースとした人材育成は、当社グループが展開する多角化に繋がっていくものと考えています。

社外取締役メッセージ

ベースとなる組織風土も含めてガバナンスを監督する

フィロソフィの徹底とそれに基づく組織風土が要となり、その上に経営会議を筆頭とする

各会議体と取締役会が成り立っていることで、全体に強いガバナンスが効いています。

Q. 長期ビジョンの策定ならびに次期中計の前倒し公表など、新たな経営ステージに突入した当社の現状をどのように分析評価されますか？

A. 当社は、お客様視点に立って何ができるかを常に考え続けることを企業文化としています。またそれをベースに、コトとしての付加価値（サービス）提供による差別化や、事業全体を横断した形での一気通貫したサービスの提供を強みとしています。価格だけで優劣が決しない昨今では、こうした当社の強みがより評価され、発揮できる環境になってきたと捉えています。そのような中で今般、当社では長期ビジョンと次期中計を公表した訳ですが、社外取締役もそれらの策定プロセスに深く関わらせていただきました。通常の経営会議や取締役会とは別に複数回開催した中長期戦略に関する集中議論の場では、経営幹部と熱く議論を交すことができました。その結果として今回の長期ビジョンおよび次期中計には、社外視点からの多様な意見が組み入れられたのではないかと考えています。

Q. 取締役会やガバナンスの実効性の状況などについて教えてください。

A. 当社は、社外取締役も参画可能な経営会議を頂点として、さまざまな会議体を有しています。全事業部門トップが一堂に会する経営会議では、フィロソフィと紐付けた形でさまざまな報告や議論が熱く展開され、その他それぞれの会議体でも、部署間の垣根を越えての自由闊達な議論が形成されています。このよ

うな「フィロソフィの徹底」とその上に成り立つ「経営会議」、この2つが当社のガバナンスの基盤であり、この2つが基盤になっているからこそ、当社のガバナンスは健全な形で機能していると考えています。そして、それらの議論を踏まえて取締役会の議論がなされる訳ですが、取締役会自体もフリーなディスカッションが行われていると感じています。なお今後に向けては、先述の集中議論の場のような、会社全体の戦略を継続的に議論する場を「常設的」に持つことができれば、取締役会そのものにメリハリが付き、ガバナンスのさらなる強化に繋がってくるのではないかと考えます。

Q. これから果たしていきたい役割などについてお聞かせください。

A. 大きくは「ガバナンスの徹底」「企業価値の向上」という、2つの機能が社外取締役に求められます。「ガバナンスの徹底」については、健全に意思決定がなされて正しい方向に進むかどうか監督するのはもちろんですが、ガバナンスのベースは組織風土であり、組織風土も含めたガバナンスをしっかりと確認していきます。一方「企業価値の向上」については、どうしても自分たちの業界からの視点になりがちな時もあるので、他産業や世の中の流れを会社の中に伝え続け、相乗的な効果、付加価値を牽引していけるような役割を果たしていきたいと考えています。またこれからの当社に対しては、マテリアリティへのアプローチをさらに一歩二歩進めて、最終的に社会にどのようなインパクトを与えていけるのか、ということまで定量化し追求されていくことに期待したいと思います。



社外取締役 監査等委員 大久保 和孝

1995年 11月	センチュリー監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1999年 4月	公認会計士登録
2006年 6月	新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)パートナー
2012年 7月	新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
2016年 2月	同法人 経営専務理事 ERM本部長
2019年 6月	㈱大久保アソシエイツ代表取締役社長(現任)
2019年 6月	当社社外取締役
2019年 12月	㈱LIFULL社外取締役(現任)
2020年 2月	㈱サーラコーポレーション社外取締役(現任)
2020年 6月	㈱商工組合中央金庫 社外取締役(現任)
2020年 6月	武蔵精密工業㈱社外取締役監査等委員(現任)
2020年 11月	㈱SS Dnaform 代表取締役(現任)
2021年 9月	㈱ブレインパッド社外取締役監査等委員(現任)
2022年 6月	セガサミーホールディングス㈱社外取締役監査等委員(現任)
2024年 6月	当社社外取締役監査等委員(現任)

マネジメント一覧

2024年6月25日現在

【凡例】◇在任年数 ◆所有する当社株式数 ✧取締役会への出席回数

**堀口 智顕** 代表取締役会長

◇25年 ◆2,478,396株 ✧18/18

創業者として当社の成長を牽引するとともに、強い求心力と企業経営に関する豊富な経験を有し、人財育成とさらなる経営基盤の強化に取り組んでおります。

**齋藤 清一** 代表取締役社長

◇18年 ◆81,829株 ✧18/18

2020年に社長業を受け継ぎ、経営理念の実現と、会社のさらなる成長・発展に向け、次世代の成長の足場となる経営基盤の強化に取り組んでおります。

**中村 泉** 取締役副社長

◇16年 ◆60,781株 ✧18/18

受託資産運用本部長として不動産サービス事業を牽引するとともに、社長を補佐し経営理念の実現と企業価値の増大を図るべく尽力しております。

**山田 康志** 専務取締役

◇9年 ◆22,765株 ✧18/18

事業推進本部長として、海外事業、環境事業等の新規事業領域を牽引するとともに、さらなる成長を目指したM&Aを推進しております。

**二宮 光広** 常務取締役

◇4年 ◆36,133株 ✧18/18

管理本部長として、経営課題の解決を図るとともに、当社の根幹である経営理念の浸透・定着等による人財育成・社内風土づくりに尽力しております。

**本田 賢二** 取締役

◇4年 ◆7,833株 ✧18/18

アセットマネジメント本部長として、当社グループの中核事業である不動産再生事業や不動産特定共同事業などを牽引し、事業部門の成長に尽力しております。

**浅井 恵一** 社外取締役

◇2年 ◆0株 ✧18/18

総合商社におけるエネルギー部門での国際ビジネスの経験ならびに、経営者として会社経営全般における豊富な知見と経験を有しております。

**石水 功一** 社外取締役

◇新任 ◆0株 ✧—

建設工事の現場に携わり、建物の施工管理業務を経て、建設工事の発注、着工から竣工までの統括ならびに、経営における豊富な知見と経験を有しております。

**富永 伸一** 取締役 監査等委員

◇2年 ◆700株 ✧18/18

金融業界と不動産業界における知見とコンプライアンス・リスク管理において豊富な経験を有しており、また、当社の業務プロセスにも精通しております。

**大久保 和孝** 社外取締役 監査等委員

◇新任 ◆3,500株 ✧18/18

ガバナンス、ファイナンスに精通していることに加え、企業コンプライアンス、CSR等の幅広い分野において豊富な知見と経験を有しております。

**枝廣 恭子** 社外取締役 監査等委員

◇新任 ◆0株 ✧—

弁護士として不動産や相続関連分野を中心に、企業法務に関する専門知識と豊富な経験を有しております。

【執行役員】 小田 修平
川西 健太郎
平原 健志
若尾 健二
竹川 博之
西本 圭一郎
荒井 徹也
小林 寛之

【スキルマトリクス】

(◎は議長、委員長を表す)

役職名	氏名	期待される主な専門性と経験 (主要4項目までを記載)								就任状況		
		企業経営	不動産	会計 財務 ファイナンス	法務 コンプラ リスク管理	人事 労務 人財開発	CSR ESG サステナビリティ	M&A	海外	取締役会	監査等委員会	指名・ 報酬委員会 (任意)
代表取締役会長	堀口 智顕	●	●			●		●		○		○
代表取締役社長	齋藤 清一	●	●	●					●	◎		◎
取締役副社長	中村 泉	●	●	●				●		○		
専務取締役	山田 康志	●	●					●	●	○		
常務取締役	二宮 光広				●	●	●			○		
取締役	本田 賢二		●			●				○		
社外取締役	浅井 恵一	●						●	●	○		○
社外取締役	石水 功一	●	●							○		
取締役 監査等委員	富永 伸一		●	●	●					○	◎	
社外取締役 監査等委員	大久保 和孝			●	●		●		●	○	○	○
社外取締役 監査等委員	枝廣 恭子				●	●				○	○	

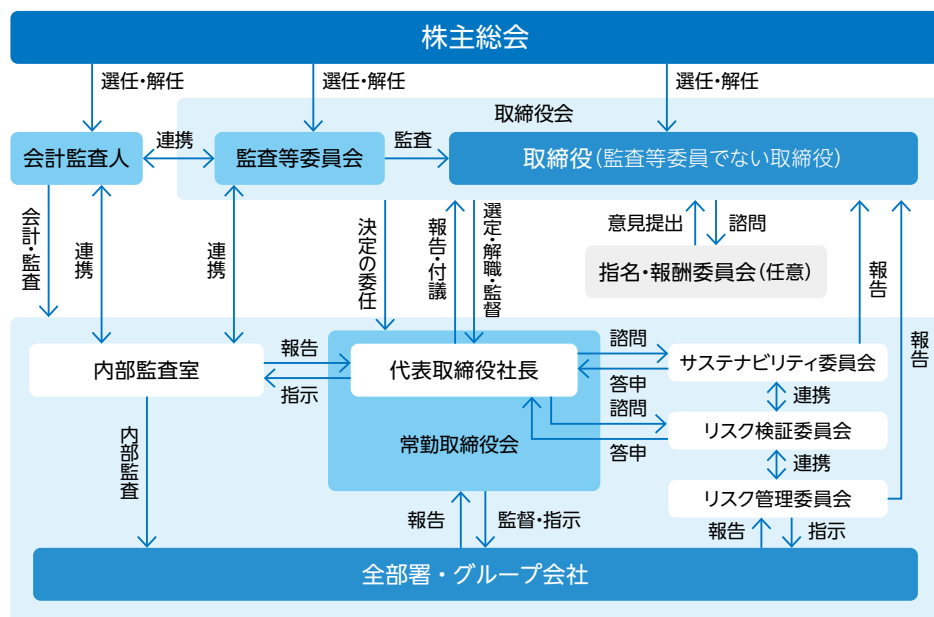
コーポレート・ガバナンス

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全てのステークホルダーの皆様に適時・正確、且つ公平に情報を開示します。また、会社法、金融商品取引法、各種法令および証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示するほか、当社グループに関する社会的に有用な情報についても積極的に開示します。

【コーポレートガバナンス体制図】



[コーポレートガバナンスに関する詳細はこちら▶](#)

	構成	内容	開催回数
取締役会	11名 社内役員7名 社外役員4名 議長：社長	経営の基本方針に関わる重要事項の決定および業務執行状況の監督に注力しています。	18回
監査等委員会	3名 社内役員1名 社外役員2名 議長：社内役員	取締役の職務執行の監査・監督等を担い、取締役会の監督機能を強化しコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。	13回
指名・報酬委員会	4名 社内役員2名 社外役員2名 議長：社内役員	取締役会の任意の諮問機関として、役員選解任および役員報酬に関する手続きの客観性・透明性の向上を図るため基準やプロセス、評価の基本方針等を検討・審議しています。	3回
サステナビリティ委員会	20名 社内役員2名 社外役員4名 委員14名 議長：社内役員	代表取締役社長の諮問機関として気候変動対策を含むサステナビリティ活動を推進し、リスク検証委員会、リスク管理委員会と連携し、各事業部門や各グループ会社からの気候変動等に係るリスクや機会を取りまとめ、対応策を検討し取締役会に定期報告しています。	年4回

[内部統制システムに関する詳細はこちら▶](#)

◆ 内部統制

内部統制システムに関する基本的な考え方

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会にて決議し、その体制を整備、運用しております。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

評価方法

当社は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を定期的（年1回）に実施しております。取締役会の構成や運営方法、審議状況、取締役・監査等委員のパフォーマンス評価など、取締役会に関連する全般的な事項について取締役および監査等委員を対象とした調査を行ったうえで、その分析結果について取締役会での評価を行なっております。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、匿名にてアンケート調査を実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しております。

評価結果

2023年度の調査結果は、取締役会の実効性はおおむね確保されていると判断いたしました。昨年の課題として挙げられていた「会社が持続的な成長を実現できるようなKPIの設定」や「グループ全体の事業ポートフォリオにおいて持続的な収益性確保や資本コストを踏まえた、定期的に見直しを行なう体制」については、不十分であるものの、改善傾向がみられました。一方で、新たに課題として「最高経営責任者等の後継者候補の育成計画」や「DX推進の実現に向けた組織整備、人材の育成・確保、予算配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の監督体制」等、中長期視点に立った課題が挙げられました。今後は、本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレートガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。

【抽出された課題への取り組み】

22年度で抽出された課題

- ▶ 会社が持続的な成長を実現できるようなKPIの設定
- ▶ グループ全体の事業ポートフォリオにおいて持続的な収益性確保や資本コストを踏まえた、定期的に見直しを行なう体制

23年度の施策・取り組み

持続的な成長実現のための議論の機会として、取締役会や経営会議といった常設の会議体とは別に、中長期戦略に関する集中議論の機会を設けました。その討議内容や施策等が2023年12月20日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」や2024年5月10日に公表した「長期ビジョンおよび次期中期経営計画策定のお知らせ」に反映されています。

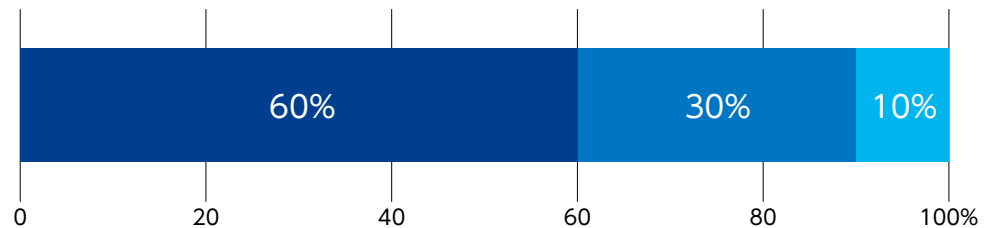
役員報酬

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。

【役員報酬比率】

■ 固定報酬 ■ 業績連動報酬 ■ 株式報酬



【取締役および監査役の報酬等の総額等】（2023年度実績）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役（監査等委員、 社外取締役を除く）	257.2	160.2	70.0	27.0	6
監査等委員 （社外監査役を除く）	12.0	12.0	—	—	1
社外役員	26.0	26.0	—	—	4

リスクマネジメント/コンプライアンス

[リスクマネジメントに関する詳細はこちら▶](#)

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

企業価値の向上・持続的発展を脅かすあらゆるリスクに対処すべく、リスク管理マニュアル等の作成や、万が一不測の事態が発生した場合には、代表取締役社長を本部長とする対策本部を設置するなど、組織的な危機管理体制の構築に努めています。

また、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、各部署にリスク管理責任者を配置しています。発生するおそれのある経営上、事業上のリスクを発見した場合は、リスク管理委員会に報告され、リスク情報の分析ならびに対応策を検討し、当社およびグループ会社の損害を未然に防止し、又は発生時の被害を最小限に抑える体制を整えています。

リスク管理体制

リスク管理体制は、各部門でリスク管理を行なうとともに、取締役、部門長および室長が経営上重要な事項に関して横断的に状況を把握し、毎週開催される部長会において報告・検討されており、緊急時には速やかに臨時取締役会を開催し対応できる体制を整えております。なお、リスク管理の強化を図るため、内部監査の実施や役職員に対する関連諸法令に関する教育研修等の充実に努めるとともに、周知徹底すべく啓蒙活動を行なっております。

リスク検証委員会

代表取締役社長の諮問機関として、管理本部長を委員長とし、総務部長、法務部長、内部監査室長を主な構成員とするリスク検証委員会を設置しています。リスク検証委員会は、四半期に1度定期開催するとともに、必要に応じて随時開催しています。リスク検証委員会では、毎月開催されるリスク管理委員会で報告されたリスクについて検証するとともに、当社のリスク管理にかかる方針、施策、年度計画の策定等を包括的に管理しています。

リスク管理委員会

代表取締役社長の諮問機関として、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置して

います。各営業本部長ならびに管理本部各部長を主な構成員とし、毎月1回開催しています。リスク管理委員会では、各部署におけるリスクの総合的な管理および対応を協議するとともに、発生し得るリスクの防止およびその啓蒙に関する事項を検討しています。

コンプライアンスに関する基本的な考え方

全ての取締役および従業員が公正で高い倫理観のもと、常に法令遵守の精神を具現化し、業務を執行することが企業としての社会的な責務であると認識し、内部管理体制の強化、コンプライアンス意識の啓発等を図り、将来にわたって継続的に社会から信頼される経営体制の確立に努めています。

代表取締役社長直轄の内部監査室を設置し、全部署およびグループ会社に至るまで内部監査を定期的に実施しています。内部監査においては業務実施状況・体制を把握するとともに、全ての業務が法令・定款および社内諸規程に準拠して適正に行われているか、会社の制度・組織・諸規程が適正・妥当であるかについて公正に調査・検証し、監査結果を代表取締役社長および監査等委員会に定期的に報告するとともに、必要に応じ取締役会にも報告しています。

内部通報制度

法令違反・不正行為による不祥事の防止および早期発見、自浄プロセスの機動性の向上、風評リスクのコントロール、ならびに社会的信頼の確保のために「企業倫理ヘルプライン」を設け、複数の窓口を設置、通報者の保護を徹底した内部通報制度を確立しています。

当社およびグループ会社の役職員は「企業倫理ヘルプラインに関する規程」に定める当社内部通報窓口に通報することができ、任意に当社の監査等委員に対し通報することができる体制を整えています。

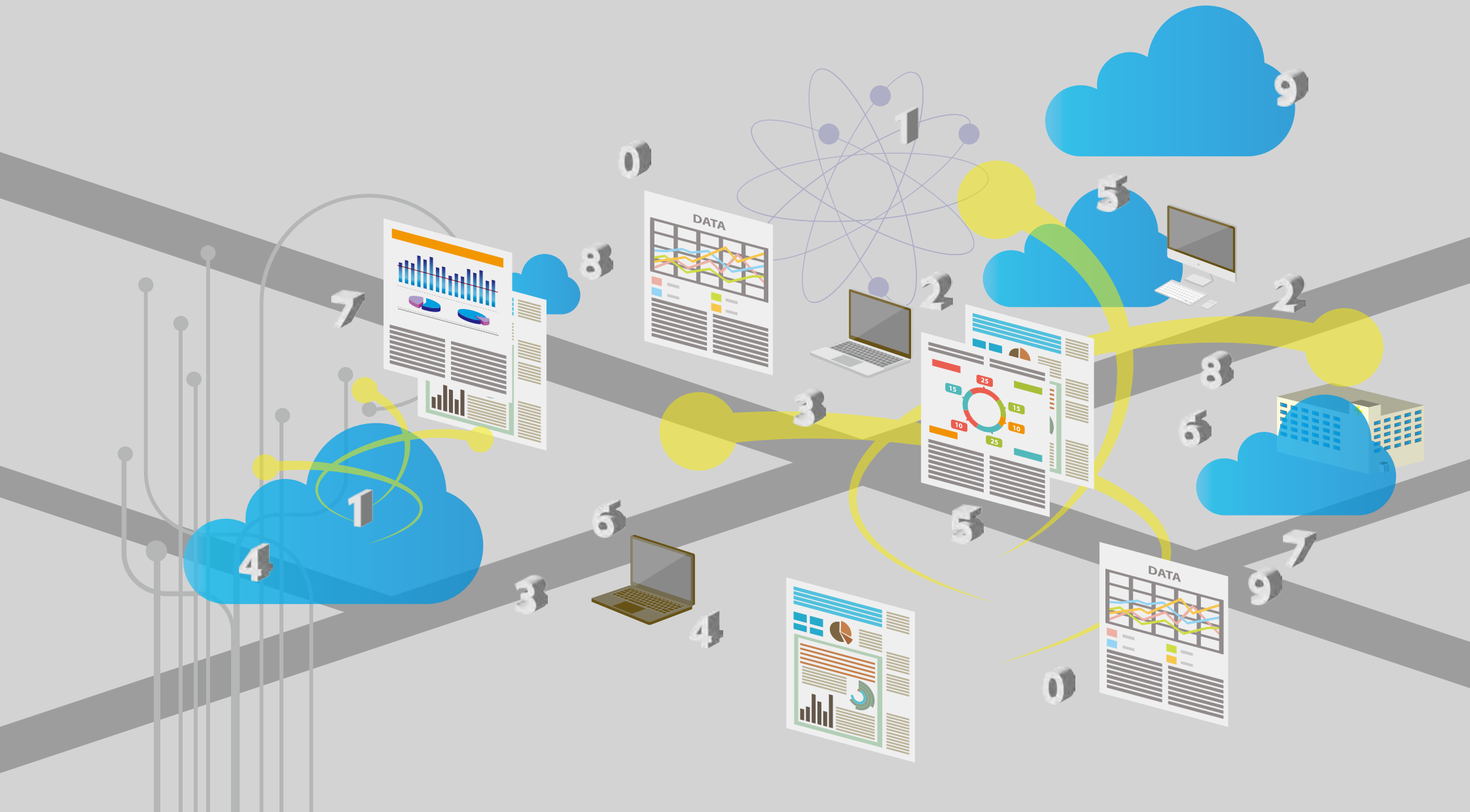
「企業倫理ヘルプラインに関する規程」においては、当社およびグループ会社の役職員が内部通報窓口への通報により、人事評価において不利な取扱いを受けることがなく、また懲戒その他の不利益処分の対象となることがないことを明示的に定めるほか、監査等委員会に対して報告したことを理由に不利益処分の対象とならないことを周知徹底しています。

データセクション

INDEX

53 ESGデータ

57 会社情報・株式情報



ESGデータ

環境

CO₂ 排出量 (単体)

分類	カテゴリ詳細	該当する活動	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	自社での直接排出	該当なし	0	0	0
Scope2	自社での間接排出	電気の使用による電気事業者を通じた排出	196.3	195.1	88
Scope3*	カテゴリ1 購入した製品・サービス	物件の購入および物品/サービスの購入	50,302	56,091	74,215.30
	カテゴリ2 資本財	固定資産である物件の所持	30,910	21,890	4,740.70
	カテゴリ3 燃料・エネルギー関連	燃料・電力の使用	30	30	33.3
	カテゴリ4 輸送・配送(上流)	該当なし	0	0	0
	カテゴリ5 事業からでる廃棄物	廃棄物の処理	24	55	11.1
	カテゴリ6 出張	出張費	7	6	7.2
	カテゴリ7 雇用者の出勤	通勤	12	11	13
	カテゴリ8 リース資産(上流)	該当なし	0	0	0
	カテゴリ9 輸送・配送(下流)	該当なし	0	0	0
	カテゴリ10 販売した製品の加工	該当なし	0	0	0
	カテゴリ11 販売した製品の使用	物件売却後のテナントでのエネルギー使用	113,253	74,129	68,647.40
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	売却した物件が解体される時の排出量	28	21	14.6
	カテゴリ13 リース資産(下流)	固定資産として所有するテナントの活動	514	875	958.1
	カテゴリ14 フランチャイズ	該当なし	0	0	0
	カテゴリ15 投資	該当なし	0	0	0
オフセット			-151	-364	-307
Scope3計			194,929	152,744	148,333.70
Scope1,2,3 合計(単位:t-CO ₂ e)			195,125	152,939	148,421.70

※リプランニング®事業を対象として算定

温室効果ガス排出量 Scope3 の算定方法 (単体)

Scope3分類	カテゴリ詳細	算定方法
カテゴリ1	購入した製品・サービス	当該年度における、リプランニング事業での物品購入およびリプランニング物件の建物簿価に排出係数を乗じて算出
カテゴリ2	資本財	当該年度における有形固定資産増加額に排出係数を乗じて算出
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連	Scope1,2で算出したエネルギー使用量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ4	輸送・配送(上流)	該当なし
カテゴリ5	事業からでる廃棄物	当該年度におけるリプランニング事業において発生した廃棄物量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ6	出張	当該年度におけるリプランニング事業にかかわる従業員数に排出係数を乗じて算出
カテゴリ7	雇用者の出勤	当該年度におけるリプランニング事業にかかわる従業員数に営業日数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ8	リース資産(上流)	該当なし
カテゴリ9	輸送・配送(下流)	該当なし
カテゴリ10	販売した製品の加工	該当なし
カテゴリ11	販売した製品の使用	当該年度に売却したリプランニング物件の延床面積に残存耐用年数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	当該年度に売却したリプランニング物件の延床面積に廃棄物原単位および排出原単位を乗じて算出
カテゴリ13	リース資産(下流)	当該年度を対象に、固定資産物件の入居テナントが使用したエネルギー量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ14	フランチャイズ	該当なし
カテゴリ15	投資	該当なし

ESGデータ

環境

Scope1 (2023年度) (連結)

対象会社※	ロケーション基準			マーケット基準		
	2021年度	2022年度	2023年度	2021年度	2022年度	2023年度
サンフロンティア不動産株式会社 (+グループ共通)	40.6	61.4	78.1	40.6	61.4	78.1
SFビルメンテナンス株式会社	71.6	76	54.4	71.6	76	54.4
サンフロンティアスペースマネジメント株式会社	0	0	0	0	0	0
サンフロンティアホテルマネジメント株式会社	2,473.00	1,842.40	1,736.90	2,473.00	1,842.40	1,736.90
スカイハートホテル株式会社	207.4	246.4	220.7	207.4	246.4	220.7
サンフロンティア佐渡株式会社	1,286.40	1,008.90	1,300.90	1,286.40	1,008.90	1,300.90
SFエンジニアリング株式会社	9.5	2.9	0.8	9.5	2.9	0.8
SFコミュニケーション株式会社	0	0	0	0	0	0
東京陽光不動産股份有限公司	0	0	0	0	0	0
SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD	0	0	0	0	0	0
PT. SUN FRONTIER INDONESIA	0	0	-	0	0	-
合計(単位:t-CO ₂ e)	4,088.50	3,237.90	3,391.90	4,088.50	3,237.90	3,391.90

※「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。

※「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。

Scope2 (2023年度) (連結)

Scope2(2022年度)	ロケーション基準			マーケット基準		
	2021年度	2022年度	2023年度	2021年度	2022年度	2023年度
サンフロンティア不動産株式会社 (+グループ共通)	216.4	211	209.2	215.4	213	88
SFビルメンテナンス株式会社	23.3	22.7	21	23.7	23.3	19.5
サンフロンティアスペースマネジメント株式会社	1,098.80	747.5	1,513.00	1,099.50	748.2	1,466.40
サンフロンティアホテルマネジメント株式会社	3,222.30	3,837.70	3,342.80	3,590.20	4,643.00	3,896.90
スカイハートホテル株式会社	692.6	809.6	671.3	725.5	878.3	720.3
サンフロンティア佐渡株式会社	925	970.3	962.3	976.3	1,091.30	1,056.50
SFエンジニアリング株式会社	25	15.2	11.1	25.1	15.2	11
SFコミュニケーション株式会社	13.2	11.9	10.6	13.2	11.9	10.6
東京陽光不動産股份有限公司	3.1	2.9	3.1	3.1	2.9	3.1
SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD	17.3	6.6	9	17.3	6.6	9
PT. SUN FRONTIER INDONESIA	3.2	0	-	3.2	0	-
合計(単位:t-CO ₂ e)	6,240.20	6,635.40	6,753.40	6,692.50	7,633.70	7,281.20

ESGデータ

社 会

〔1〕ダイバーシティ&インクルージョン

社員数

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社員数合計(人)	395	386	398	417
男性	255	241	254	267
女性	140	145	144	150
女性比率	35.4%	37.6%	36.2%	36.0%

新卒・キャリア 採用人数

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
新卒合計(人)	27	10	12	17
男性	18	6	7	12
女性	9	4	5	5
キャリア合計(人)	12	37	32	49
男性	6	21	24	30
女性	6	16	8	19
キャリア採用比率	30.8%	78.7%	74.4%	74.2%

平均年齢

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
平均年齢全社(歳)	37	37.7	38	37.6
男性	38.6	39.3	39.7	39.2
女性	34	34.9	35.1	34.7

平均勤続年数

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
平均勤続年数全社(年)	5.72	6.34	6.71	6.8
男性	6.02	6.84	7.05	7.05
女性	5.18	5.51	6.12	6.36

育児休業取得人数

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
育児休業取得人数合計(人)	11	13	8	9
男性	0	0	1	2
女性	11	13	7	7

特定総合職(短時間正社員)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
特定総合職(短時間正社員)合計(人)	24	23	25	27
男性	1	1	1	1
女性	23	22	24	26

シニア社員(65歳以上)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
シニア社員合計(人)	13	13	16	14
男性	13	11	14	12
女性	0	2	2	2

障がい者雇用

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
障がい者雇用人数	8	8	9	9
雇用率	2.14%	2.05%	2.49%	2.64%

介護休業

介護休業取得人数(人)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取得人数	0	2	2	1

役員

	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月
役員数(取締役会構成)合計(人)	12	11	11	11
男性	12	10	10	10
女性	0	1	1	1

※各年6月開催の株主総会終了時のデータで作成

管理職

	2021年4月	2022年4月	2023年4月	2024年4月
管理職人数(課長職以上)合計(人)	73	82	91	97
男性	68	75	83	87
女性	5	7	8	10
女性管理職比率	6.8%	8.5%	8.8%	10.3%

※該当年の4月1日時点のデータにて作成

〔2〕健康経営

有給休暇取得率・平均取得日数

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
有給休暇取得率	67.5%	66.5%	64.2%	68.4%
平均取得日数(日)	9.8	10.2	10.3	11.6

健康診断受診率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
健康診断受診率	97.5%	98.9%	99.2%	99.7%

ストレスチェック

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ストレスチェック受験率	97.8%	100.0%	100.0%	100.0%
高ストレス者比率	10.0%	11.5%	9.3%	9.6%

〔3〕生産性向上

時間当たり経常利益額

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
時間当たり経常利益額(円)	9,611	18,080	14,397	13,232

労働時間に対する研修時間の割合

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
労働時間に対する研修時間の割合	—	—	10.3%	12.1%

ESGデータ

ガバナンス

会議開催状況

会議名称	開催回数			
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役会	19	18	17	18
監査役会 ^{※1}	13	14	13	13
指名・報酬委員会	2	2	2	3
経営会議	12	12	12	12
リスク管理委員会	12	12	12	12
リスク検証委員会 ^{※3}	—	—	12	12
サステナビリティ委員会 ^{※2}	—	3	4	4

※1 2022年6月21日付「監査等委員会」設置会社へ移行（移行前：監査役会）

※2 2021年10月1日付 新設

※3 2022年4月1日付 新設

取締役会・監査役会 出席率平均

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役会	99.6%	99.1%	99.6%	100.0%
内、社外取締役	98.4%	98.9%	100.0%	100.0%
監査役会	97.4%	100.0%	100.0%	100.0%
内、社外監査役	96.2%	100.0%	100.0%	100.0%

役員報酬（2023年度）

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 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員、社外取締役を除く)	257.2	160.2	70	27	6
監査等委員(社外監査役を除く)	12	12	—	—	1
社外役員	26	26	—	—	4

リスク・コンプライアンス関連

コンプライアンス関連研修	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
実施回数	12	12	13	12
受講者数(延べ)	3,047 [*]	3,487	4,270	4,141

※コロナ禍の影響で2020年4月、5月はメール研修のため人数集計から除外

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ヘルプライン通報・相談件数	0	0	0	3
汚職贈収賄に関する摘発件数	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
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

労働安全衛生関連

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
労働災害発生件数(件)	0	1	5	
内、死亡事故(件)	0	0	0	0

会社情報・株式情報

会社概要

(2024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)
資本金	11,965百万円
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	763名(パート・アルバイト含む 1,417名)※2024年3月31日時点
平均年齢	36.4歳 ※2024年3月31日時点
免許等	宅地建物取引業 国土交通大臣免許(5)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(4)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 賃貸住宅管理業者 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・建設 等
営業所	銀座、新橋、浜松町、五反田、渋谷、新宿、池袋、麴町、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 SFビルメンテナンス株式会社 サンフロンティアスペースマネジメント株式会社 SFエンジニアリング株式会社 サンフロンティアホテルマネジメント株式会社 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 Sun Frontier NY Co.,Ltd.

株式情報

(2024年3月31日現在)

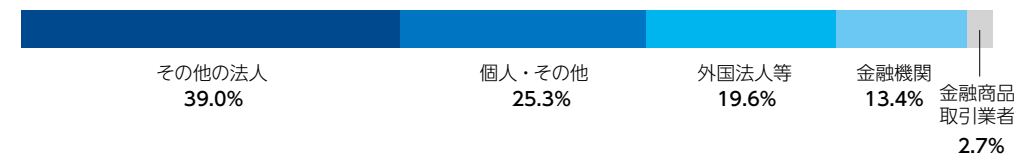
発行可能株式総数	91,200,000株	上場証券取引所	プライム市場
発行済株式総数	48,755,500株	決算月	3月
株主数	14,404名	証券コード	8934
		名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社報恩	18,507,500	38.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,524,500	7.24
堀口智顕	2,478,396	5.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,037,100	4.18
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	892,400	1.83
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	477,700	0.98
堀口恵子	416,500	0.86
サンフロンティア社員持株会	416,000	0.85
JPモルガン証券株式会社	374,851	0.77
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	354,057	0.73

(注)1. 持株比率は、自己株式(74,908株)を控除して計算しております。
2. 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。

所有者別株式分布状況



編集後記

「サステナビリティレポート2024」をご覧ください、誠にありがとうございます。本レポートは、幅広いステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールと位置づけ、経営層や各事業責任者、社外取締役、そして、社員のインタビューを中心に、サンフロンティアグループの持続可能な成長に向けた取り組みをご紹介します。当社グループの理解促進にご活用いただけましたら幸いです。

サステナビリティ推進室

