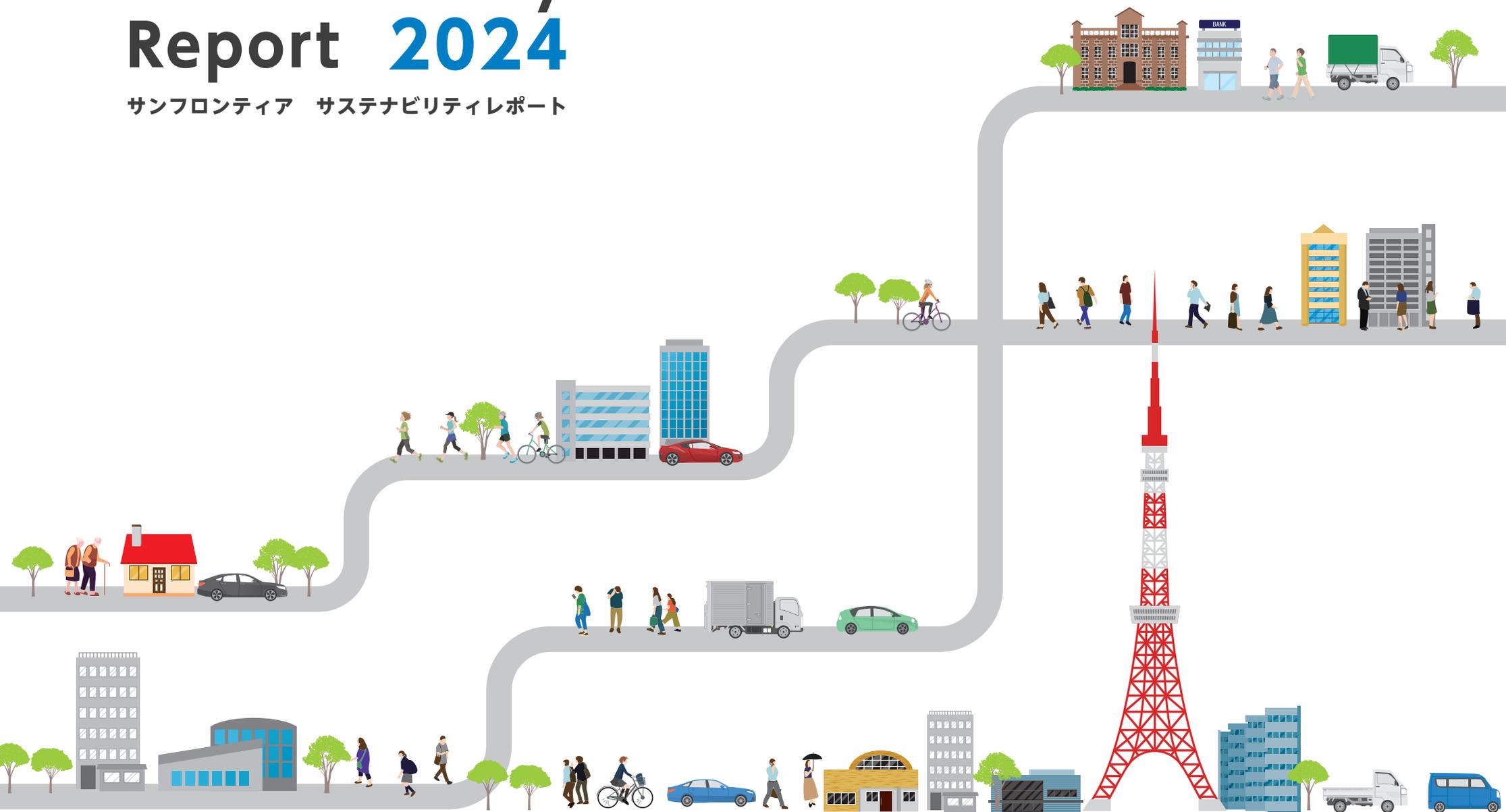


# Sustainability Report 2024

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. 正しいことを買う
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 サンフロンティアの今
- 05 サンフロンティアグループの構成
- 06 サンフロンティアグループの歩み
- 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  
リプランニング事業  
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

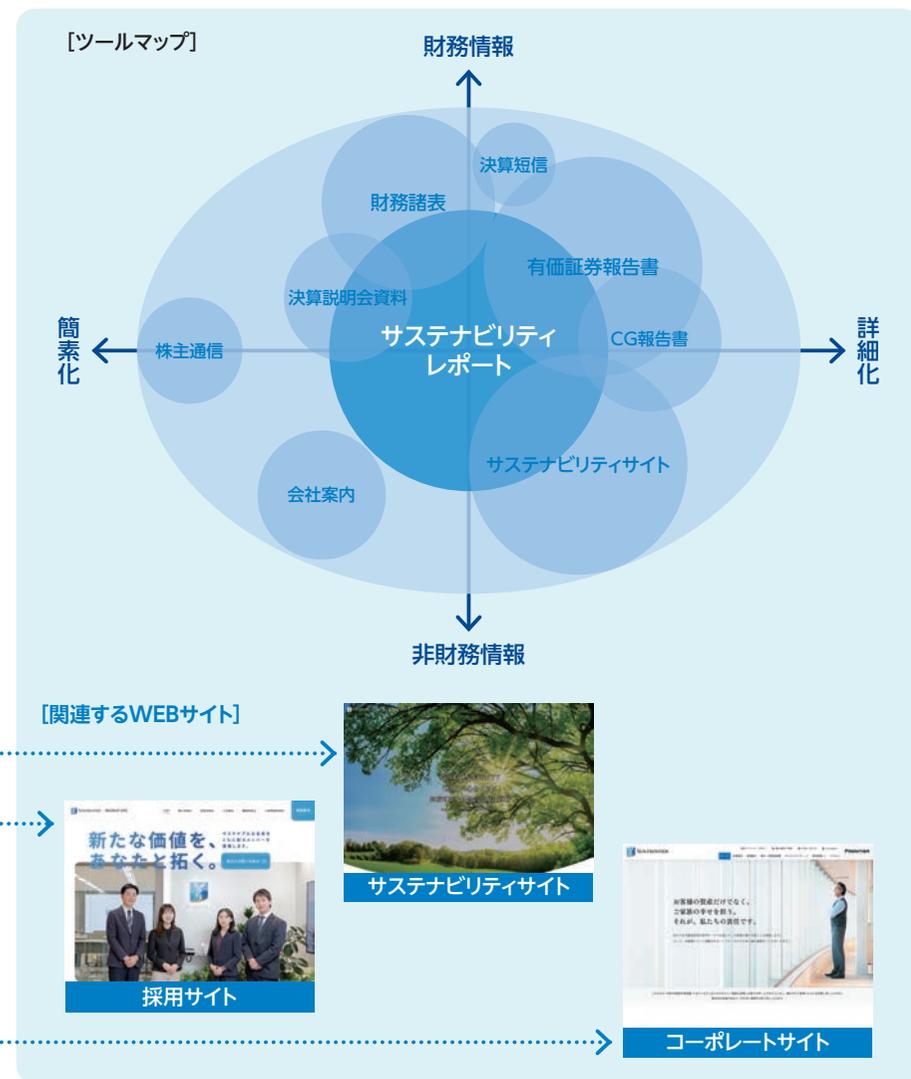
- 26 ホテル・観光事業の総括  
ホテル運営事業  
ホテル開発事業
- 29 その他セグメント(海外事業、建設事業)  
建設事業

## 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)但し、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)

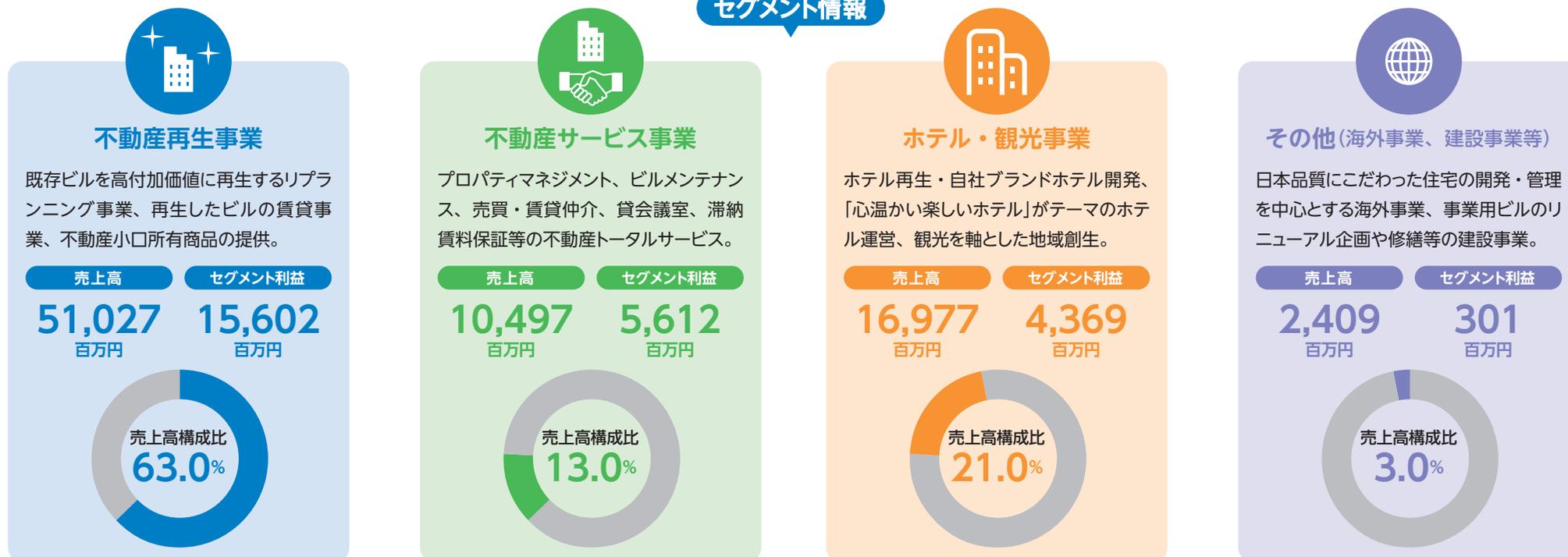
# サンフロンティアの今

都心オフィスビルの再生を軸に、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。

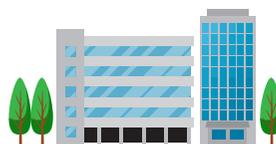
## オフィスビル事業

### 不動産再生事業

- リブランディング
- 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

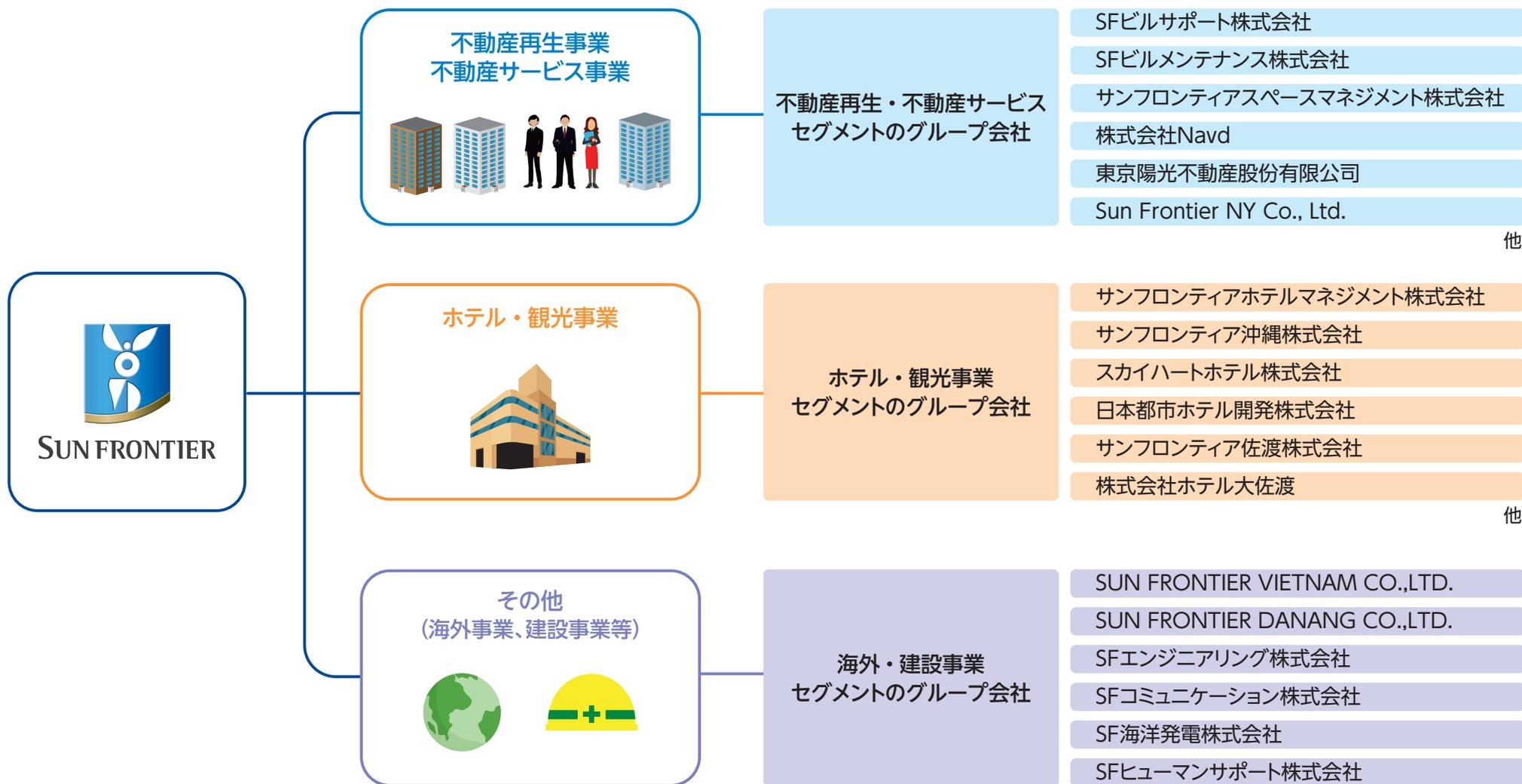
- ベトナムでマンション開発・管理・仲介事業
- 事業用ビルのリニューアル企画、修繕等の建設事業



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)

# 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

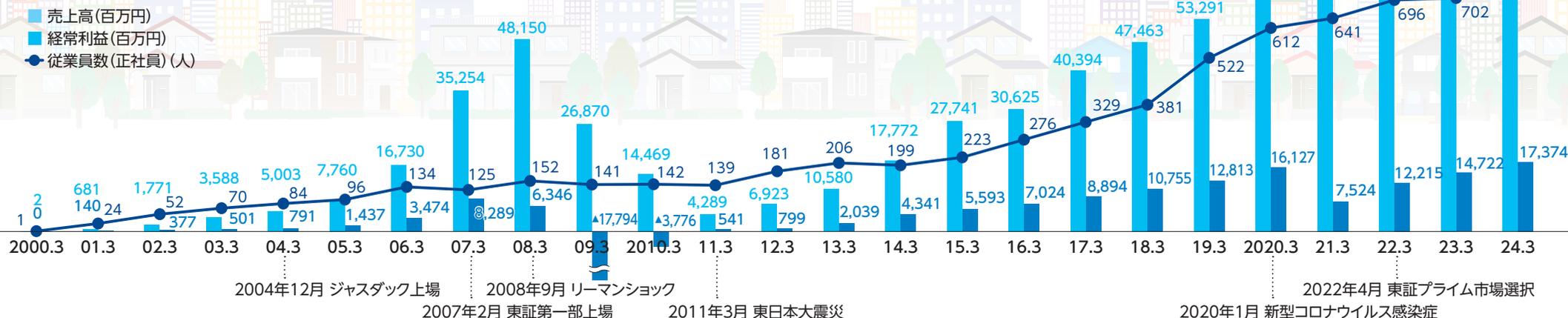
2015年 東京駅前にてレンタルスペース事業を開始

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】



# At a Glance

(2024年3月期実績)

## 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。

## CO<sub>2</sub> 排出量オフセット

307 t-CO<sub>2</sub>e

不動産再生工事で発生するCO<sub>2</sub>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。

## CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope 1,2,3)

148,421.7 t-CO<sub>2</sub>e

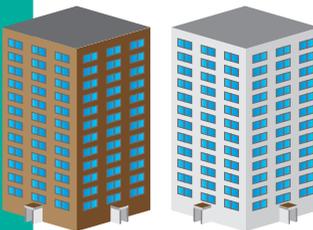
サンフロンティア不動産単体のScope 1,2,3合計の排出量は約14.8万t-CO<sub>2</sub>eとなりました。



## 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おります。(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。

## 貸会議室運営面積

6,500坪

新拠点のオープンと既存拠点の増床で貸会議室事業の運営面積が着実に拡大しています。(サンフロンティアスペースマネジメント)

## 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

おかげさまをもちまして当社は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。社是 (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始めるなど、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始める一年”と位置付け、経営のアクセルを踏み続けてきました。

# Top Message

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？

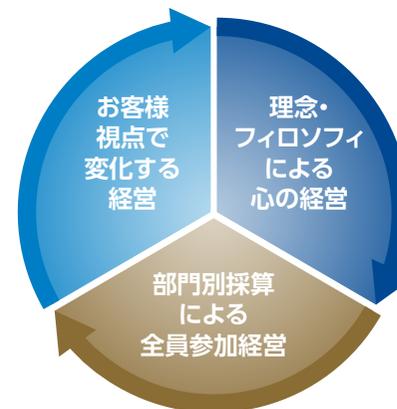
コロナ禍中のオフィス賃貸市場は、空室率が上昇し賃料が下がってきていた一方、大規模金融緩和が進んだことにより、オフィスビルの売買価格は上昇傾向にありました。このような状況には歪みを感じていたため、コロナ禍の2020年から2022年にかけては慎重に厳選した仕入れを心掛けていました。その後、オフィス賃貸市場の底打ち感が見え始めた2022年終盤からは仕入れのアクセルを戻し、結果として前期の仕入れ額は過去最高となりました。物件の仕入れを決定する「投資委員会」のメンバーと同じ判断軸を持つ現場社員の物件選定力が高まり、最前線で適切な交渉ができていたことも、仕入れのスピードアップから過去最高の仕入れ額に繋がっ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ました。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、そこから社是「利他」の輪が大きく広がり、社員間や事業部間、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・観光事業を伸ばさせるとともに、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ですが、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・働きがいをもって、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    | 1,806    |
| 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」「人財育成」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。

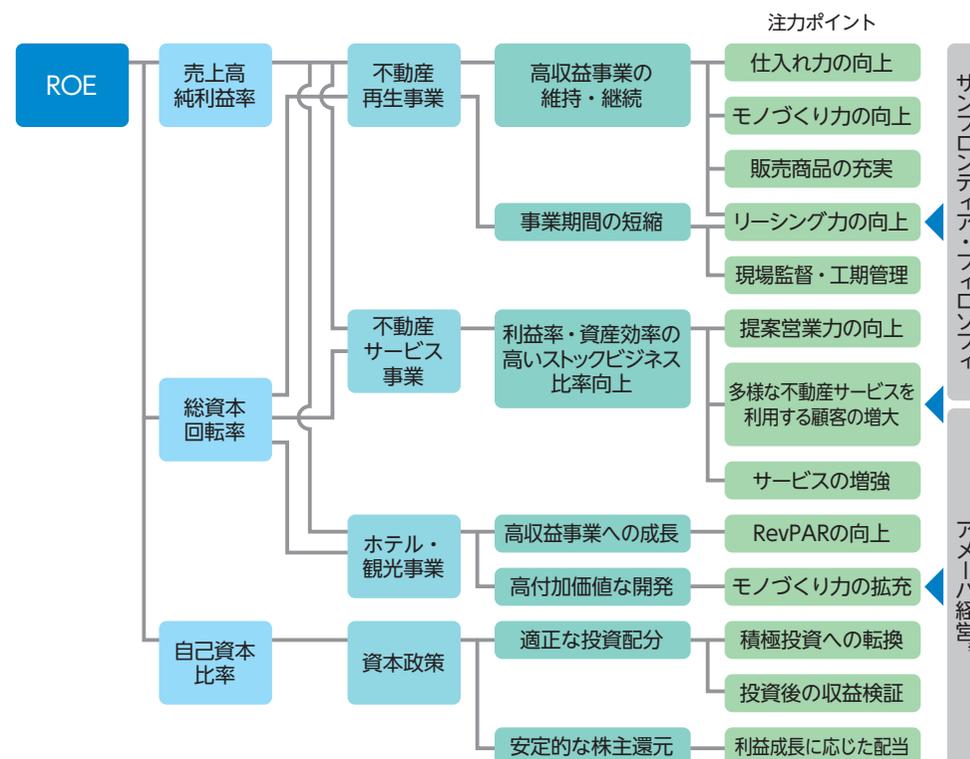
$$ROE = \text{①売上高純利益} \times \text{②総資本回転率} \times \text{③財務レバレッジ}$$

### 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。これらをしっかり実行し、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
- 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  
リプランニング事業  
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



# 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】

|  |   |
|--|---|
| <b>オフィス</b><br>オフィス事業を<br>深化・伸長させる     | <b>ホテル</b><br>コンセプトに尖り、<br>満足と感動を超える<br>サービスを創る             |
| <b>海外</b><br>ベトナムでの<br>住宅関連事業を<br>展開する | <b>M&amp;A</b><br>現業を拡充する<br>周辺事業へ投資<br>&成長分野へ<br>スタートアップ投資 |

## 【重視するポイント】

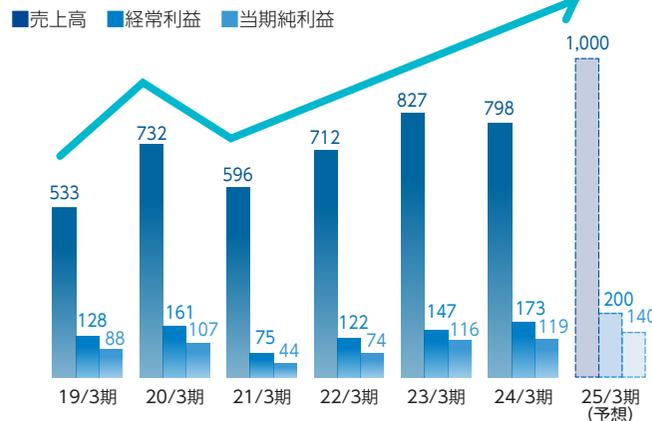
|     |      |          |         |
|-----|------|----------|---------|
| ESG | デジタル | キャッシュフロー | マーケティング |
|-----|------|----------|---------|

## 【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

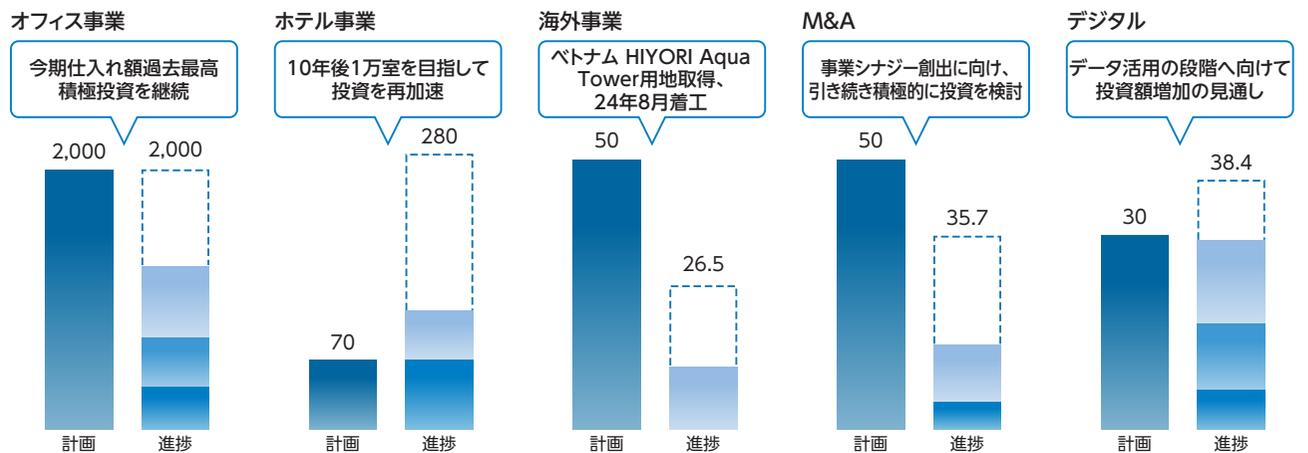
### 【業績推移】(単位：億円)



## 【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)



※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。

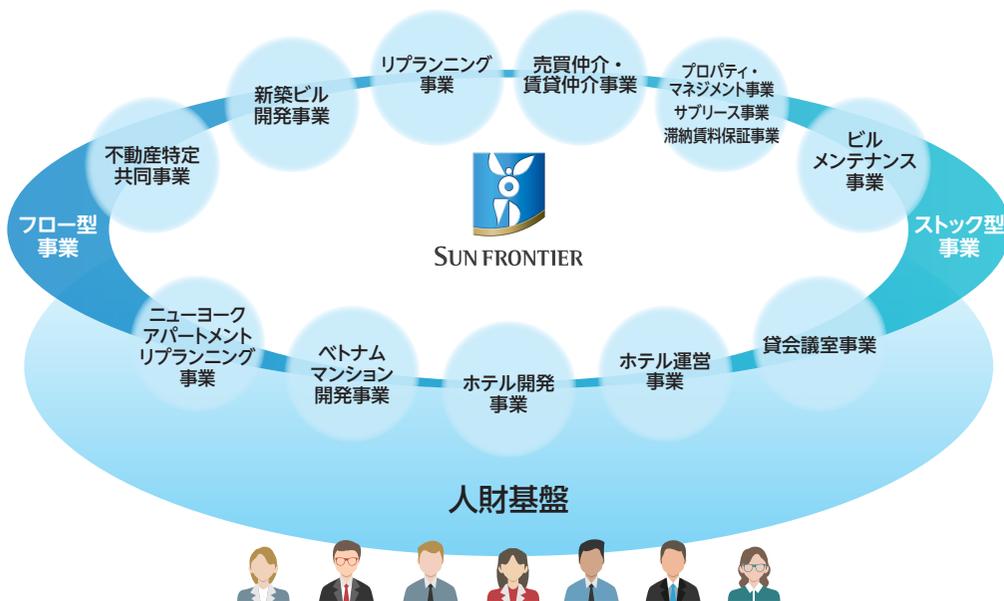
# 次期中期経営計画 2026年3月期～2028年3月期

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     |                             |
|           | 不動産小口化(不動産特定共同事業) | 東京      | 大阪・名古屋 |                             |
| ホテル       | サービス              | 不動産サービス | 東京     | お客様視点のお困りごと解決で、笑顔と感動を創出     |
|           | 運営                | 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      | 全国     |                             |
| レジデンシャル   | 開発                | リノベーション | 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 |
|           |                   | 新築      | ベトナム   |                             |
|           | 不動産サービス           | ニューヨーク  | 東京     |                             |

□ 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、アメリバ経営の下でアメリ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）