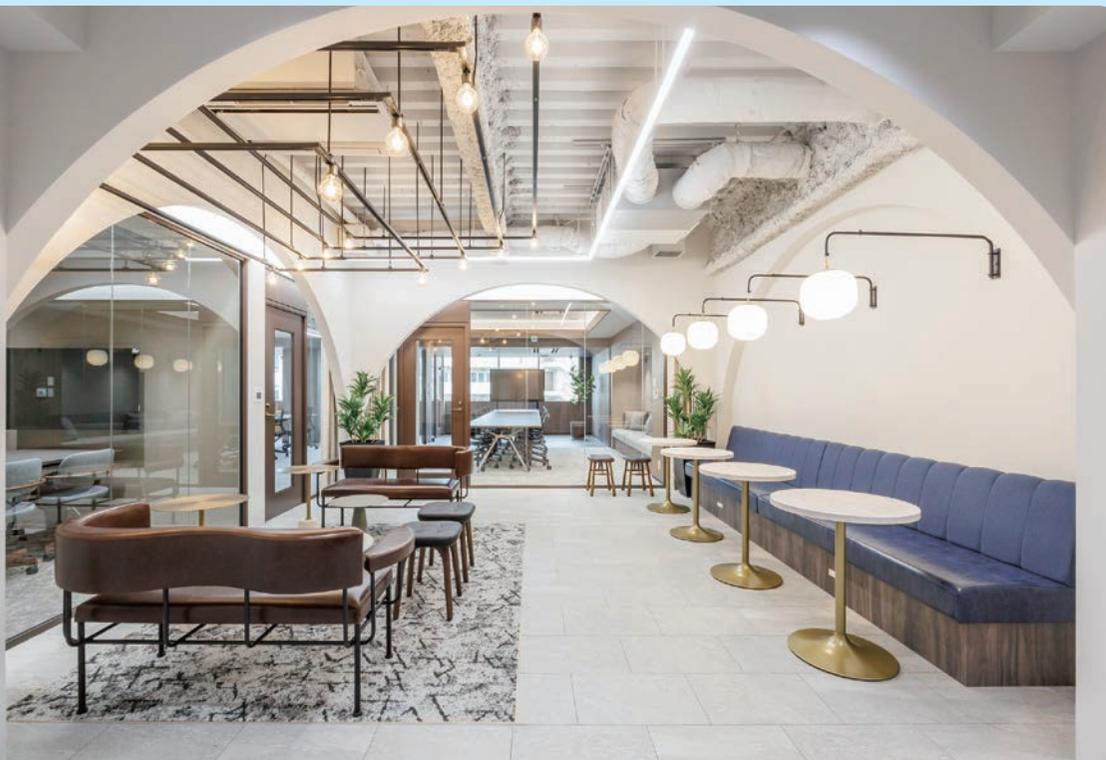


# 成長戦略：不動産再生事業の総括



セットアップオフィス：THE GATE GOTANDA EAST



## 事業内容

築年数30年前後のオフィスビルを取得し、遵法性を回復し、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拘り、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・サービスアパートメント外観

## 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拘っています。この拘りにより、相場以上の賃料での入居を実現しているのと考えています。

## 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。

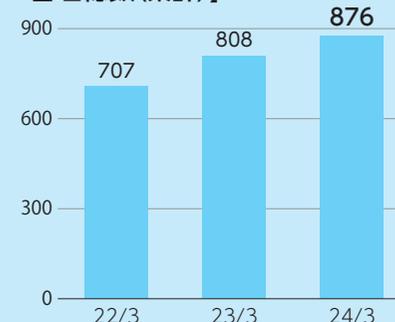


# 不動産再生事業：リプランニング事業

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（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。



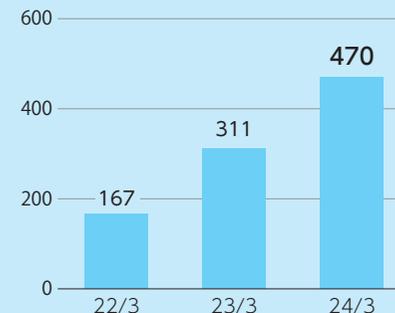
# 不動産再生事業：不動産特定共同事業



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・療育モール」

## 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プーマス層から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。小口所有型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ところでき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。

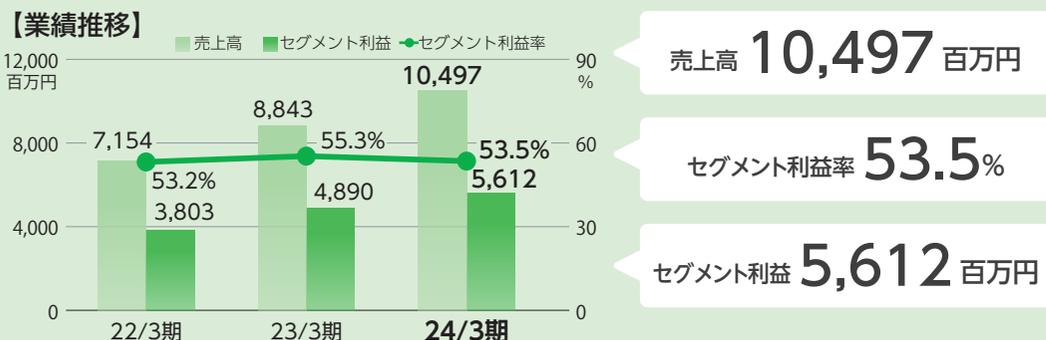


クロス大山レジデンスウエスト外観

# 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メインタワー」



## 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応えています。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されています。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。

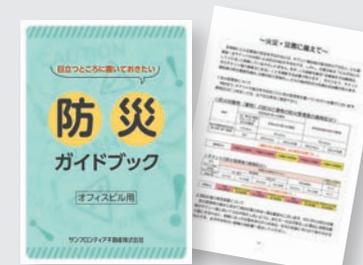
## 今後の事業展望

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拠点に増強する計画です。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財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む中、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様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おります。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席の大きささまざまな会議室・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。

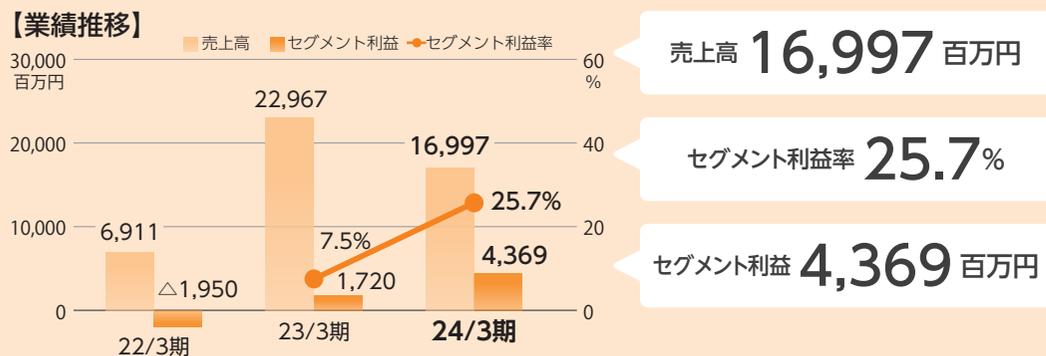


床清掃で使用する洗浄剤も環境へ配慮しています

# 成長戦略：ホテル・観光事業の総括



SADO NATIONALPARK HOTEL OOSADO



## 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



全従業員がコンシェルジュとして「心温かい楽しいホテル」をつくり、高い評価と多くのリピーターを生み出しています

サンフロンティアホテルマネジメント株式会社 取締役 企画部長 **八重田 かおり**

【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。当社はマルチタスク型の教育を行なうことで、仲間への理解と思いやりに繋がる場所があり、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)】



【事業所開設に係る基本協定】  
左から：六ヶ所村村長 戸田 衛氏  
当社創業者 堀口 智頭

## 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」に拘っています。設計における1ミリの拘りが、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」

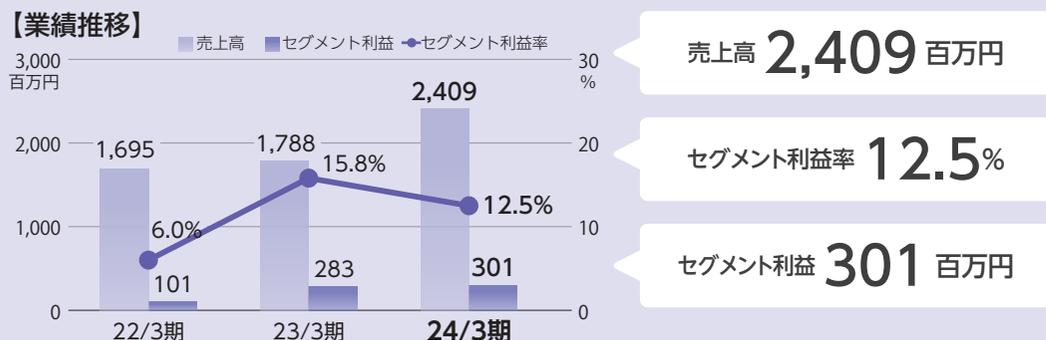
「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」(2020年開業・203室)は、当社グループとしてははじめて開発した分譲コンドミニアムホテルです。「海拔35m」という立地と「宿泊施設」という特性を活かし、沖縄県恩納村と「防災活動協力に関する協定」を締結し、地域防災にも貢献しています。



# 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



## 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、CO<sub>2</sub>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ビル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。

