



2024年5月10日

各 位

公司名稱 Sun Frontier 不動產株式會社
公司代表 代 表 董 事 長 齋藤清一
(證券代碼：8934 東證 Prime)
諮詢窗口 高階執行董事 經營企劃部長 平原健志
(TEL：03-5521-1551)

長期願景及下期中期經營計劃制定的通知

本公司於今日的董事會就10年後至2035年3月會計年度為止的長期目標，以及以2026年3月會計年度為第一年度，至2028年3月會計年度的下期中期經營計劃決議如下，謹此通知。

1. 制定的背景和目的

本公司集團於今年4月迎來了創立25周年。同時，本年度也是現行中期經營計劃(於2021年5月12日公告修訂版)的最後一年。在現行中期經營計劃中，本公司集團以創立初期制定的社訓「利他」為基礎，並為實現經營理念之「以守護全體員工，追求其物質與精神上的幸福為宗旨，同時秉持共同創造的精神，為人類及社會的發展做出貢獻，以實現豐富且永續發展的社會」而不懈努力。在此期間，雖然我們經歷了新冠疫情，但仍於本日發表的2024年3月會計年度的決算中，刷新了歷史新高的業績。另外，我們也預計將於本年度達成現行中期經營計劃的目標。為了能長期地為實現經營理念而努力，同時維持企業的成长，我們認為在一致的目標下，盡早明確成長策略和措施將有助於提高與資本市場的交流。因此，我們制定了2035年長期願景以作為本公司集團未來10年所追求的理想狀態，以及此願景下的下期中期經營計劃。

2. 2035年長期願景的概要

本公司集團以社訓"利他"的價值觀為基礎，通過實現"以守護全體員工，追求其物質與精神上的幸福為宗旨，同時秉持共同創造的精神，為人類及社會的發展做出貢獻，以實現豐富且永續發展的社會"的經營理念，以此次制定的2035年長期願景及其定量目標為目標。

2035年長期願景

活用有限的資源，讓世界充滿笑容和感動！
成為不斷挑戰及創造未來價值的企業集團

定量目標

以FY2035/3的營業收入 3,000億日元，經常利益 600億日元為目標。

3. 下期中期經營計劃概要

從未來10年所追求的理想狀態「2035年長期願景」倒推，以本年度達成現行中期經營計劃後的3年(FY2026/3～FY2028/3)為基準，制定的下期中期經營計劃概要如下。

1) 基本方針

創造符合客戶需求的商品與提供暖心的服務，推動事業多角化，並致力於解決社會問題

2) 定量目標

		FY2025/3 (預測值)	FY2028/3 (目標)	增長率
利益計劃	營業收入	1,000億日元	1,350億日元	35.0%
	經常利益	200億日元	270億日元	35.0%
經營指標	經常利益率	20%	20%	
	ROE	10%以上	10%以上	
	自有資本率	50%左右	45%左右	

3) 發展戰略

推動開發、服務及運營相結合的不動產活用的多元化，擴大事業領域及版圖，以加速企業成長

※粗體字：預計未來將擴大事業領域及版圖

三大市場	商業模式	事業領域	事業版圖	
辦公大樓	開發	重建	東京	
		新建		
		不動產小額分售 (不動產特定共同事業)	東京	大阪・名古屋
	服務	不動產服務	東京	
	運營	場地租借的運營	東京	大阪・名古屋
飯店	開發	新建	全國各地	
		重建		
	運營	飯店運營		
住宅	開發	新建	越南	東京
		重建	紐約	
	服務	不動產服務	越南 紐約	

4) 主要措施

1・ 強化人財基礎	<ul style="list-style-type: none"> ● 加大招聘力度，強化人財基礎 ● 加強研修教育，以培養領導人財，並透過阿米巴分裂擴大組織 ● 以成為擁有多樣性(不分年齡、性別、國籍)及為他人著想價值觀的人財會聚集的公司
2・ 創造符合客戶需求的商品與提供暖心的服務	<p>創造符合客戶需求的商品</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 於新建大樓開發、飯店開發、紐約公寓的重新規劃、越南公寓開發等方面，活用於辦公大樓的重新規劃中培養出的符合客戶需求的商品創造力，並進一步強化 ● 透過M&A強化建設事業的基礎 <p>提供符合客戶需求的暖心的服務</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 與大樓屋主保持良好的關係，提高具有遠觀性的問題解決能力 ● 為鉅細靡遺地回應承租商及客戶的需求，提高暖心的應對能力 ● 培養能為飯店住宿者提供感動且暖心服務的人財並營造組織風氣

3 . 推動事業多角化	事業多角化(流動型事業)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 透過LM、PM、建設的合作，發展以長期維持建築物經濟價值為目標的新建大樓事業 ● 推動不動產小額分售商品(東京都心周邊、大阪、名古屋等區域提供商品) ● 紐約的公寓重新規劃，越南的公寓開發
	事業多角化(儲存型事業)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供更多樣的不動產服務內容，以為客戶排憂解難 ● 強化東京都內的租賃店鋪，致力於增加轉租及管理物件 ● 擴大場地租借事業的運營面積 ● 增加飯店運營客房數(包含透過M&A的方式)

4. 其他

詳情請參閱附件資料。

以上

下一期中期經營計劃 (FY2026/3~FY2028/3)

2024年5月10日



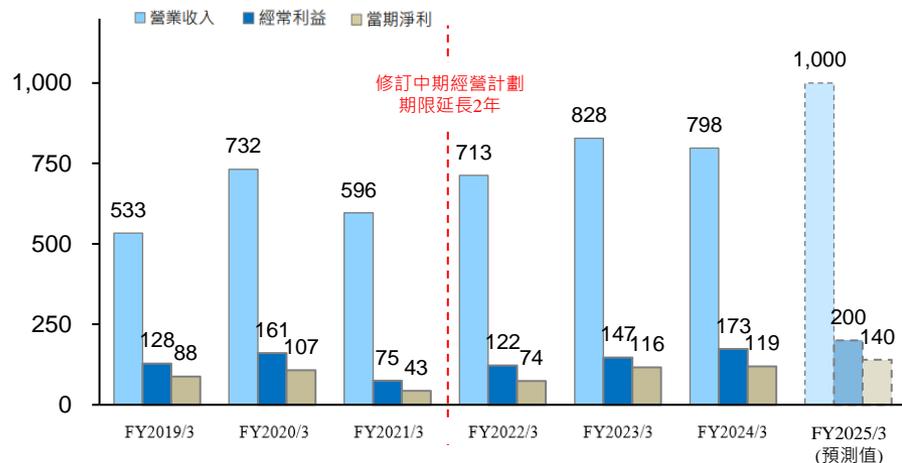
SUN FRONTIER

證券代碼:8934

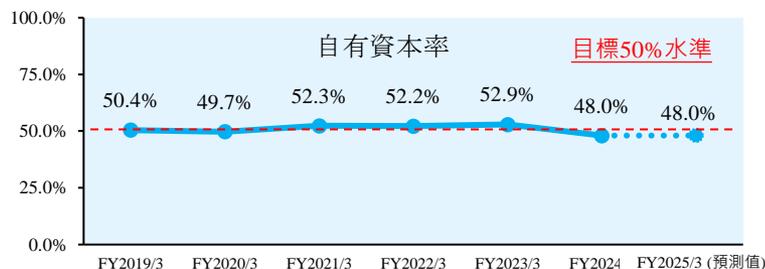
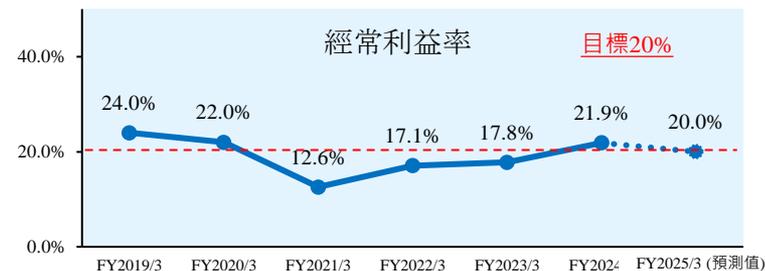
中期經營計劃(FY2019/3 ~ FY2025/3)的回顧和進展

於FY2019/3開始的中期經營計劃，雖因疫情原因將原訂於FY2022/3結束的計劃延長2年，但預計在本年度(FY2025/3)達標

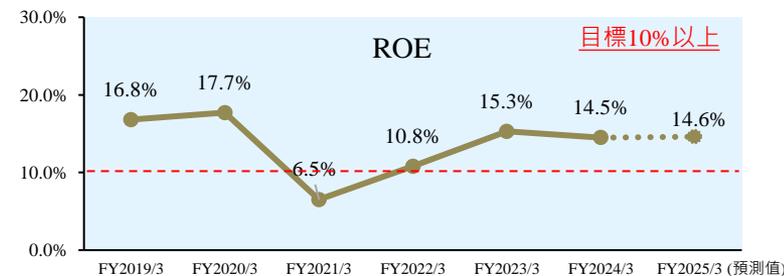
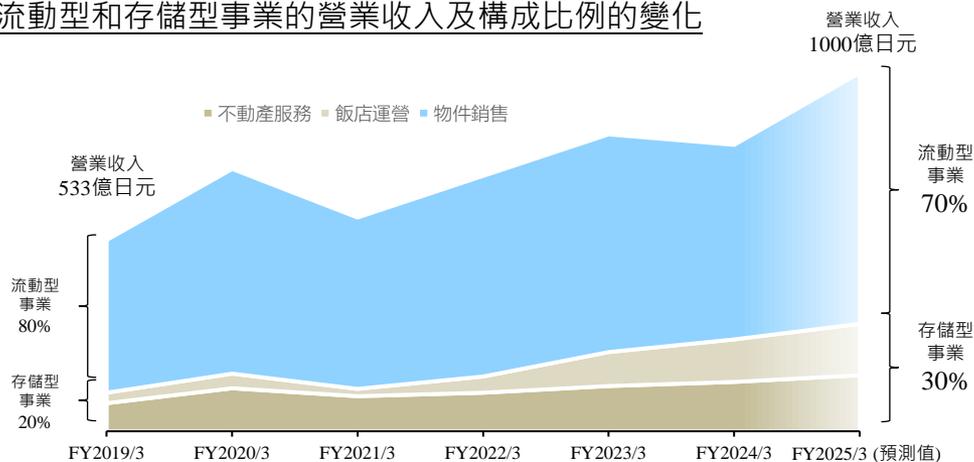
定量目標的變化



重要經營指標的變化



流動型和存儲型事業的營業收入及構成比例的變化

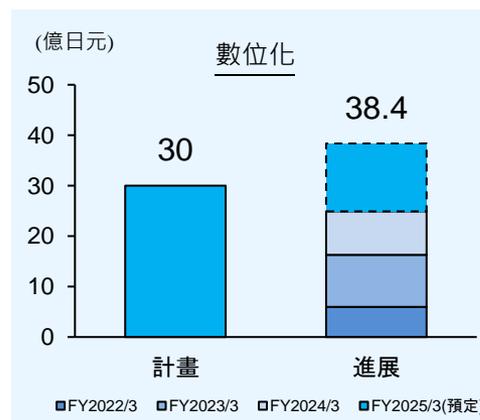
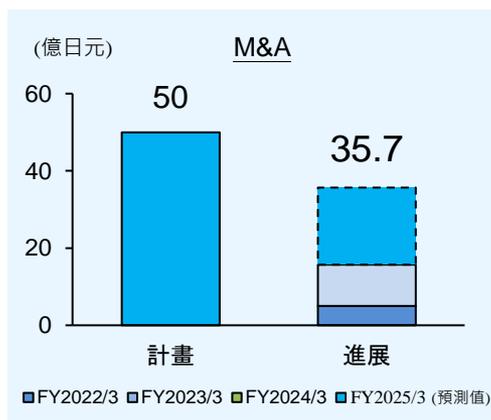
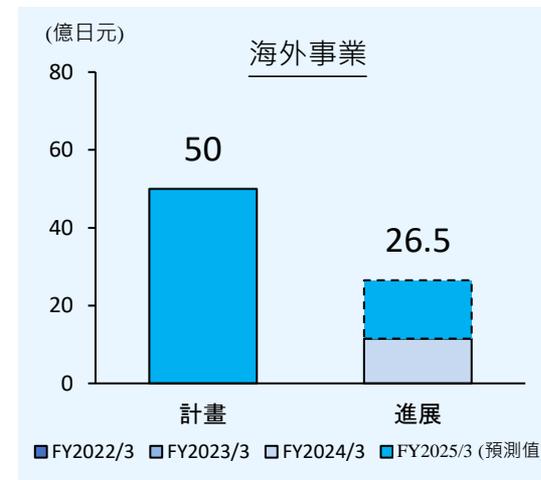
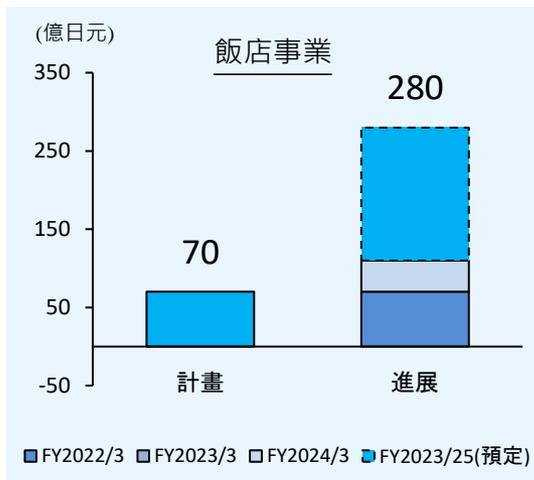
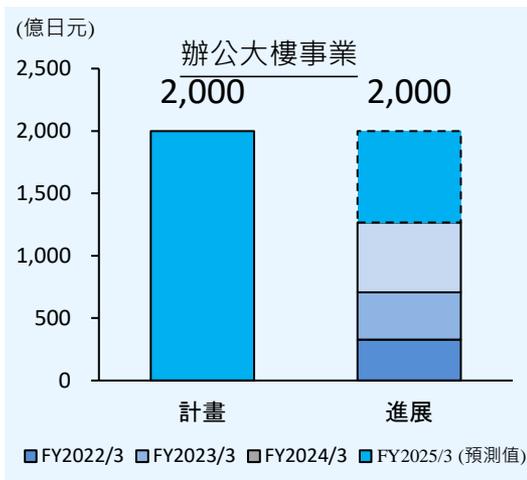


中期投資計劃 (FY2022/3 ~ FY2025/3) 的回顧和進展[※]

投資總額相對4年合計2,200億日元的計劃來說，預計將達到大約2,400億日元。

辦公大樓事業的投資按計劃進行。對觀光需求有顯著回溫的飯店事業積極增加投資。海外事業已啟動新案件，持續進展。

M&A方面，雖需要謹慎評估後再行動，但仍維持投資姿態。為促使事業發展，強化數位化投資。



※本投資計劃為FY2022/3~2025/3期4年的投資總額。辦公大樓事業、飯店事業、海外事業的投資額為物件收購及施工費用的合計。M&A投資額為出資額。數位化投資額為軟體安裝費用及運用成本的合計。



Sun Frontier 哲學理念為全體員工共有的價值觀和行動方針，也是企業風氣的根基

永續發展的重要課題和目標

永續發展願景

本公司Sustainability官網(日文) → <https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/>

遵循社訓的「利他」之心，透過發展事業，為永續社會做出貢獻

重要課題	必須解決的社會課題	主要措施	目標(KPI)	相關SDGs
環境保護	拆解提高大樓價值後還能繼續使用的中小型辦公大樓 = 資源浪費	<ul style="list-style-type: none"> ■延長不動產壽命 ■透過不動產再生帶來「節能」、「降低環境負荷」的效果 	<ul style="list-style-type: none"> · 經濟耐用年數延長30%以上 · 屋齡30年以上的大樓入住率超過90% · 出售RP物件後，承包物業管理服務的物件超過90% · 與大樓重建工程相比，二氧化碳排放量平均減少12%以上 · 於不動再生事業的工程中，排放出的二氧化碳100%中和 · 本公司集團的溫室氣體排放量削減目標與2022年度相比：2030年減少22% · 2050年碳中和 	  
地區振興	活化地區經濟	<ul style="list-style-type: none"> ■建設有利於經濟成長的大樓、辦公室等空間，以提升「工作價值」、「創造性」 	<ul style="list-style-type: none"> · 考慮Well-being的不動產再生公司內部標準制定『Sun Frontier Wellness Score(SWO)』。超越SWO的RP物件供給比例：2023年度30%以上，2025年度50%以上，2030年度70%以上 · 實施承租商滿意度問卷調查(本公司持有物件) 	 
	應對嚴重自然災害	<ul style="list-style-type: none"> ■各地區配合進行防災、減災活動 	<ul style="list-style-type: none"> · 2023年為止5個區域以上，2024年為止20個區域以上 · 登載所有不動產的防災訊息於官網上(本公司持有物件) 	
人才培養	解決少子高齡化帶來的勞動力減少(實際勞動力減少)和性別差異問題	<ul style="list-style-type: none"> ■尊重並發展多元化 ■創造具有「工作價值」、「創造性」、「成長機會」的工作環境 	<ul style="list-style-type: none"> · 2025年4月為止，提升女性管理職位比例至12%以上 · 研修總時數占法定工作總時數的12%以上 · 2023年3月會計年度的每小時經常利益較去年增加 	  

活用有限的資源，讓世界充滿笑容和感動！
成為不斷挑戰及創造未來價值的企業集團

FY2035/3

營業收入 **3,000**億日元

經常利益 **600**億日元



下一期中期經營計劃 藍圖

長期願景
2035

活用有限的資源，讓世界充滿笑容和感動！
成為不斷挑戰及創造未來價值的企業集團

營業收入	3,000億日元
經常利益	600億日元



下一期
中期經營計劃
(FY2026/3~FY2028/3)

基本方針
創造符合客戶需求的商品與提供暖心的服務，
推動事業多角化，並致力於解決社會問題

營業收入	1,350億日元
經常利益	270億日元
經常利益率	20%
ROE	10%以上
自有資本率	45%左右



FY2019/3 ~ FY2025/3
中期經營計劃

基本方針
提供「人們願意聚集於此進行溝通，並創造社會發展與人類幸福的場所」

營業收入	1,000億日元
經常利益	200億日元
經常利益率	20%
ROE	10%以上
自有資本率	50%左右

下一期中期經營計劃 基本方針

創造符合客戶需求的商品與提供暖心的服務，
推動事業多角化，並致力於解決社會問題

流動型
事業



不動產特定共同事業



新建大樓開發事業



重新規劃事業



買賣仲介/租賃仲介事業



物業管理事業
轉租事業
租金保證事業



大樓維護事業



紐約公寓
重新規劃事業



越南公寓開發事業



飯店開發事業



飯店運營事業



場地租借事業

存儲型
事業

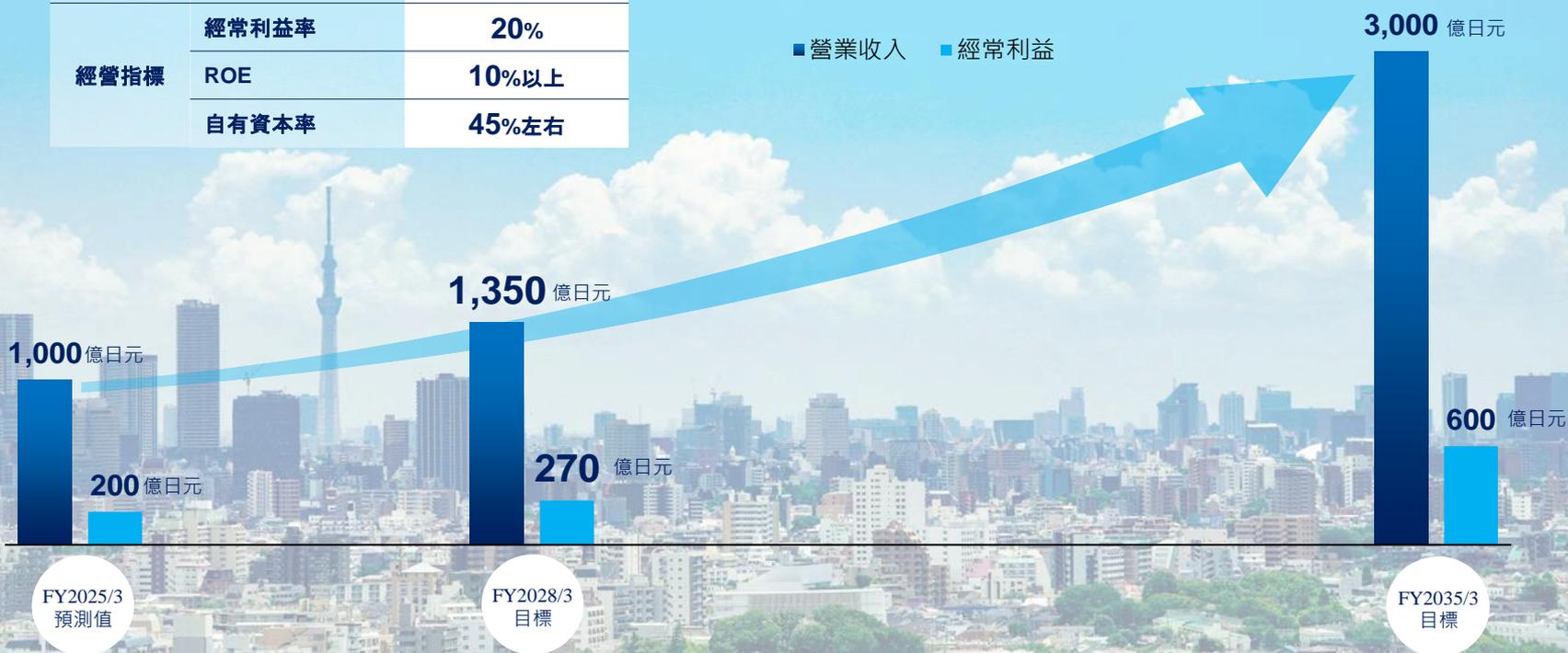


人財基礎

下一期中期經營計劃 定量目標

在FY2019/3 ~ FY2025/3的中期經營計劃達標後，維持高收益及高成長
在維持財務紀律的同時，積極投資事業，以擴展高資本效率的事業

		FY2028/3 目標
利益計劃	營業收入	1,350億日元
	經常利益	270億日元
經營指標	經常利益率	20%
	ROE	10%以上
	自有資本率	45%左右



下一期中期經營計劃 發展戰略

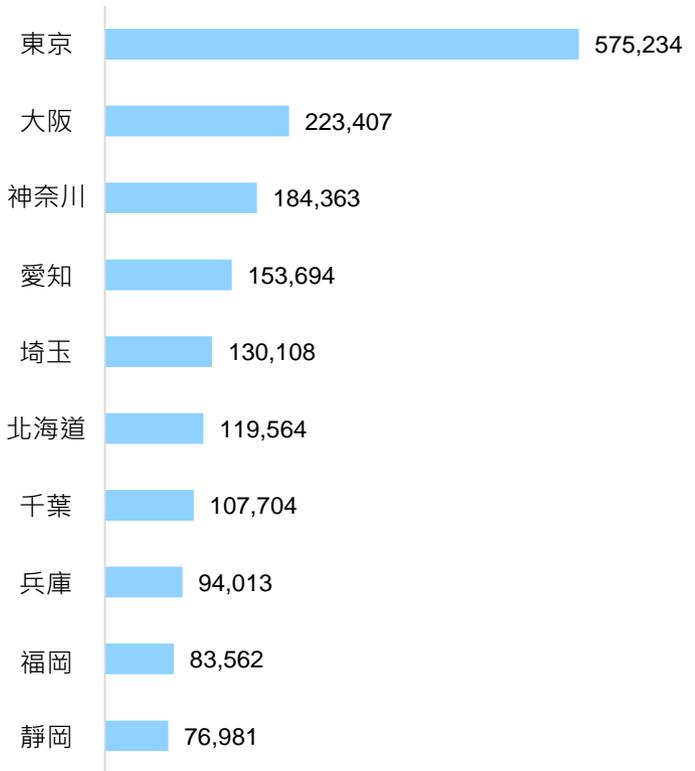
推動開發、服務及運營相結合的不動產活用的多元化，擴大事業領域及版圖，以加速企業成長

三大市場	商業模式	事業領域	事業版圖	目標	
辦公大樓	開發	重建	東京	透過資源可循環使用的不動產運用，對實現永續社會做出貢獻	
		<small>擴大事業領域</small> 新建			
	不動產小額分售 (不動產特定共同事業)	東京	<small>擴大事業版圖</small> 大阪・名古屋		
	服務	不動產服務	東京		
運營	場地租借的運營	東京	<small>擴大事業版圖</small> 大阪・名古屋	透過符合客戶觀點的問題解決方案，創造笑容與感動	
飯店	開發	新建	全國各地	拓展溫馨且有趣的飯店，與地區共同發展	
		重建			
	運營	飯店運營			
住宅	開發	<small>擴大事業領域</small> 新建	<small>擴大事業版圖</small> 越南	東京	提供安心、安全，舒適且高品質的住宿環境，為國家發展做出貢獻
		重建	紐約		
	服務	不動產服務	越南 紐約		

各都道府縣法人數量及東京23區內辦公大樓數量

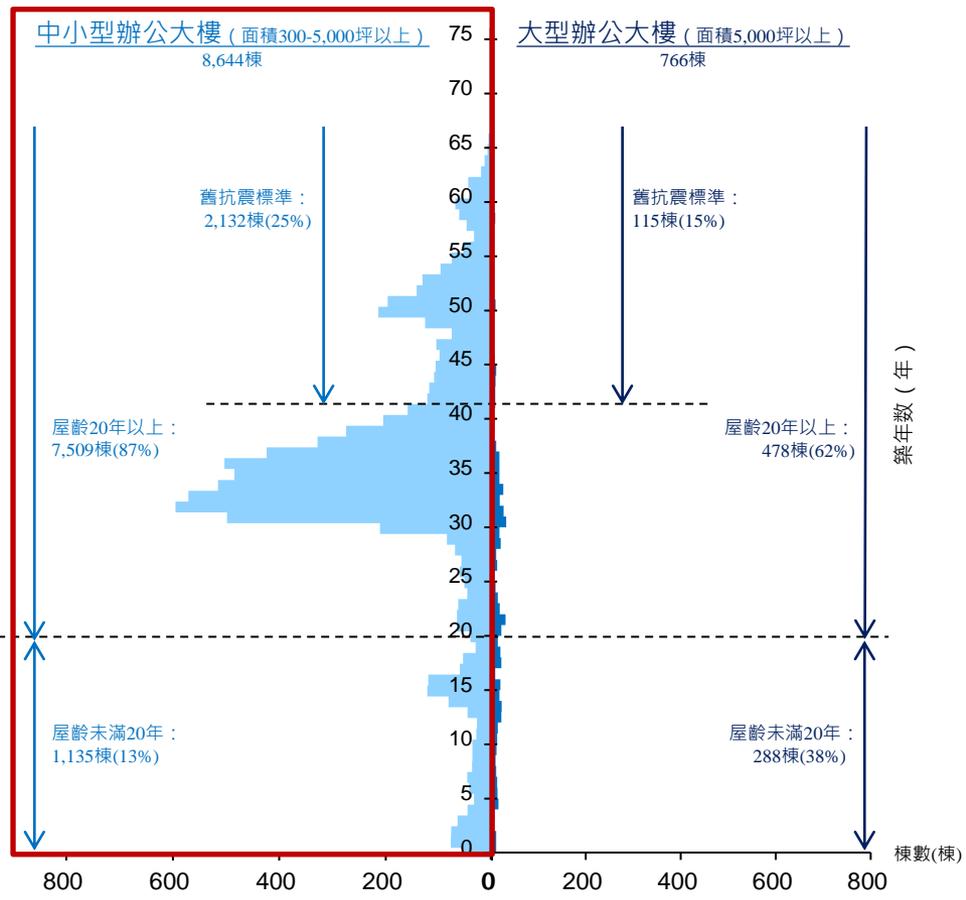
東京聚集許多企業，在中小型大樓不斷老化的情況下，對辦公大樓的需求依然很高

各都道府縣法人數量 (前10位)



出處：根據国税庁「都道府県別法人数等の状況」製作而成

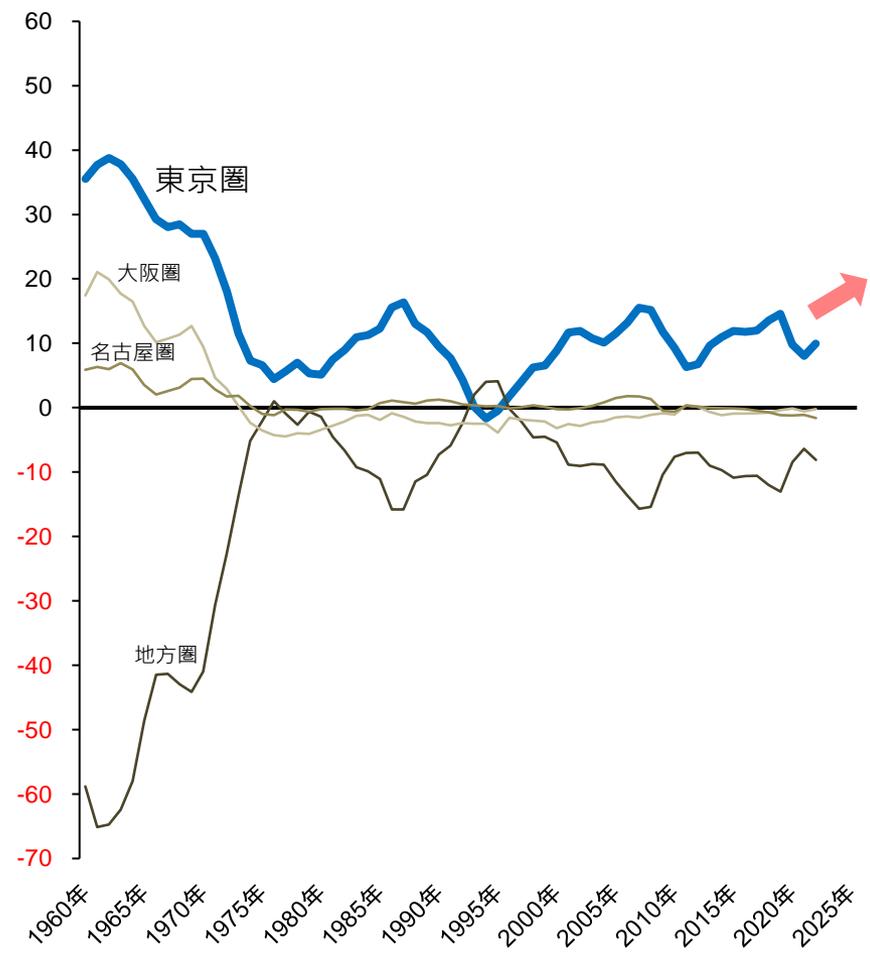
東京23區9,410棟



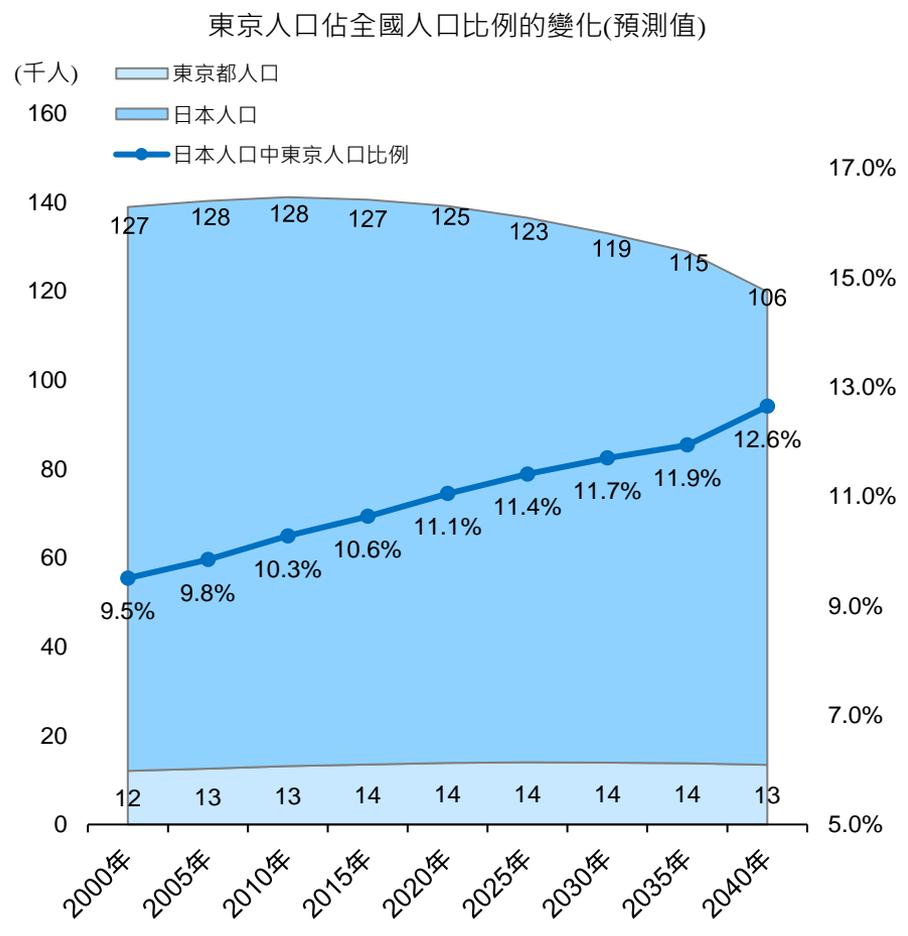
出處：根據「東京23区オフィスビルピラミッド2023 (棟数ベース)」(XYMAX不動産総合研究所)數據製作而成

東京圈人口轉入數及日本人口動態

東京圈的人口轉入持續大於轉出。在日本人口不斷減少的情況下，東京人口的比例正在不斷提高



出處：根據總務省統計局「移動前の住所地別転入者及び移動後の住所地別転出者数」製作而成

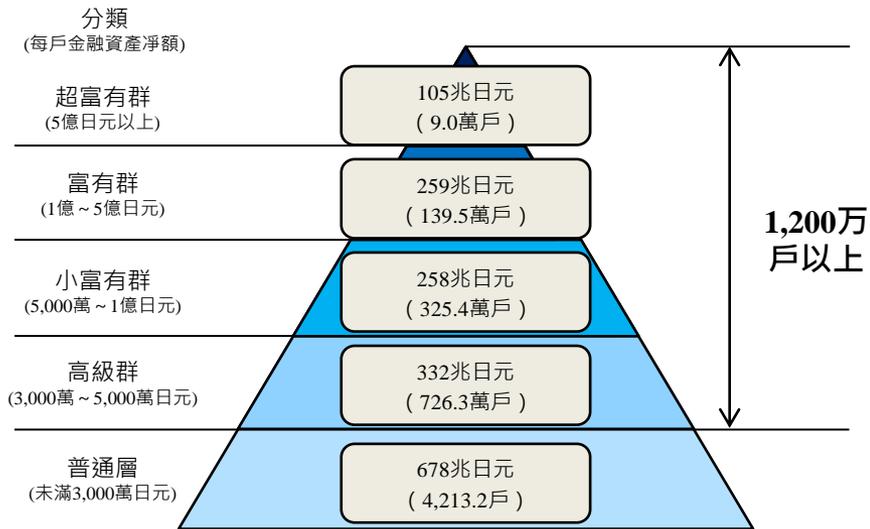


出處：根據東京都統計「東京都の人口(推計)」製作而成

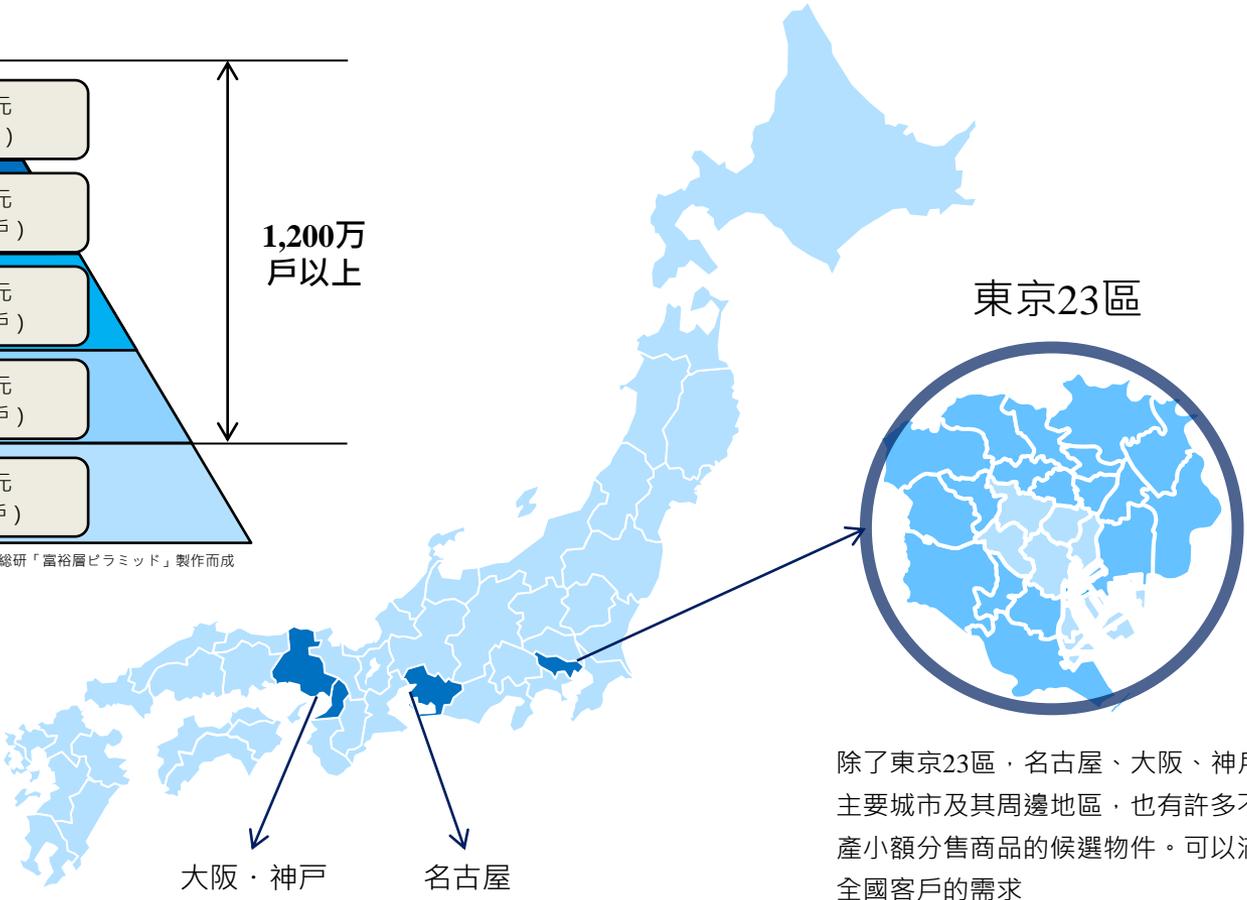
不動產小額分售商品的市場性

在主要城市推進不動產小額分售商品的商品化，可提出方案滿足全國很多客戶的投資需求

不動產小額分售商品的潛在客戶群在全國有1,200萬戶以上



出處:本公司根據野村總研「富裕層ピラミッド」製作而成



不動產小額分售商品

- ・托兒所
 - ・教育・醫療中心
 - ・商業大樓
 - ・辦公大樓
 - ・土地 etc.
- 提供多樣商品

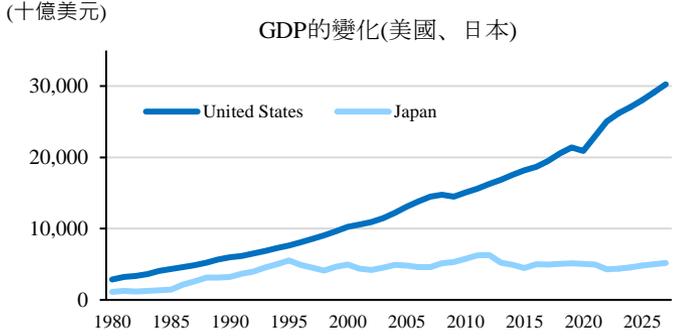
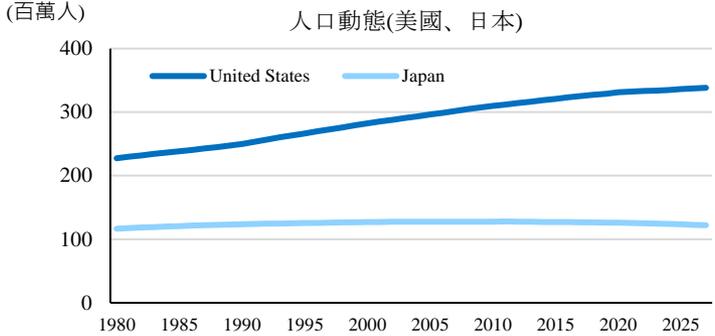
除了東京23區・名古屋・大阪・神戶等主要城市及其周邊地區，也有許多不動產小額分售商品的候選物件。可以滿足全國客戶的需求

海外市場(美國、越南)

在人口持續增長且經濟也以高增長率成長的美國(紐約)及越南(峴港)發展高品質的不動產業

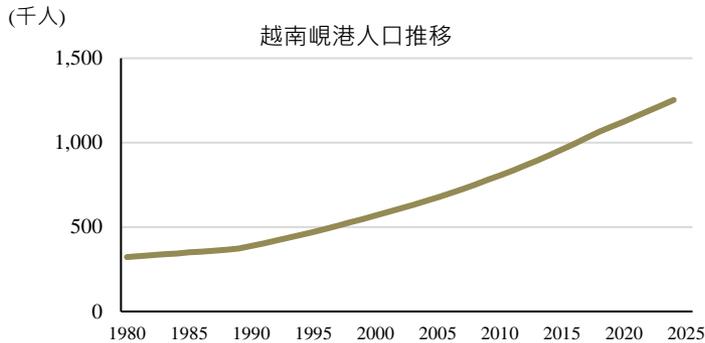
與人口持續減少的日本相比，美國的人口在持續增加，對住宅的需求將維持高水準的可能性很高

相對於成長率持平的日本，美國的經濟成長率非常高，有很多工作崗位，預計今後對不動產的需求也將維持高水準



峴港為越南第三大城市。2017年人口突破100萬人，之後也持續增加，預計今後住宅需求將維持高水準

越南的GDP雖相對日本來說較低，但成長率比日本高，前景廣闊。

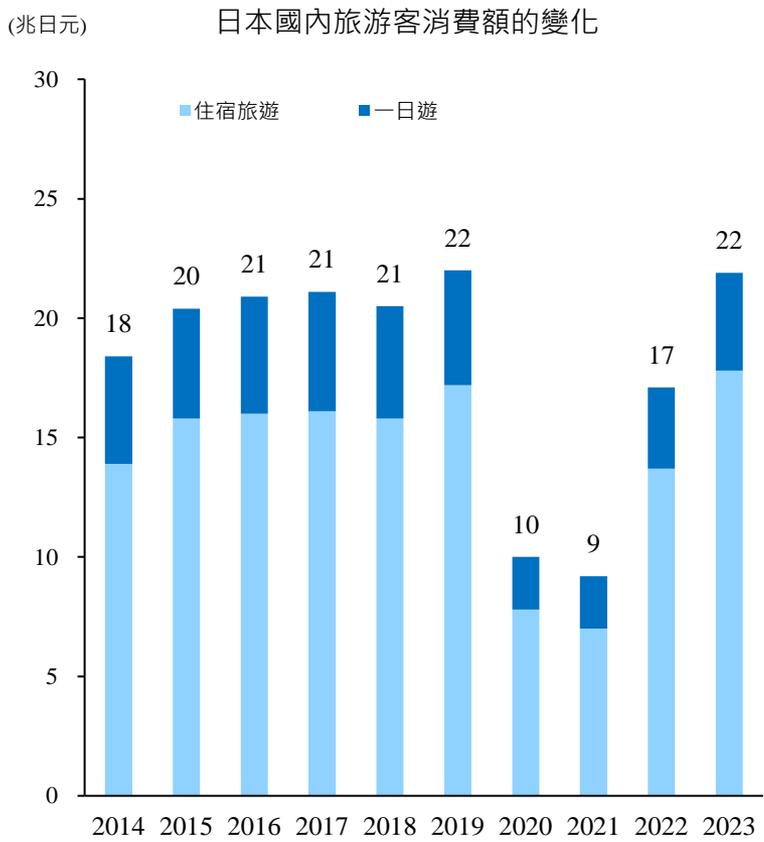


出處:根據IMF世界經濟展望數據庫製作而成

飯店事業的市場性



在觀光需求有著顯著回溫，並以增加訪日外國旅客人數為目標的觀光產業下，於全國各地發展溫馨且有趣的飯店



出處:根據觀光廳「旅游觀光消費趨勢調查」日本國內游客消費額”製作而成



出處:根據JNTO訪日外國游客人數統計、訪日外國游客人數及消費額的政府目標製作而成

下一期中期經營計劃 主要措施

1 強化人財基礎

- 加大招聘力度，強化人財基礎
- 加強研修教育，以培養領導人財，並透過阿米巴分裂擴大組織
- 以成為擁有多樣性(不分年齡、性別、國籍)及為他人著想價值觀的人財會聚集的公司

2 創造符合客戶需求 的商品與提供暖心的 服務

創造符合客戶需求的商品

- 於新建大樓開發、飯店開發、紐約公寓的重新規劃、越南公寓開發等方面，活用於辦公大樓的重新規劃中培養出的符合客戶需求的商品創造力，並進一步強化
- 透過M&A強化建設事業的基礎

提供符合客戶需求的暖心的服務

- 與大樓屋主保持良好的關係，提高具有遠觀性的問題解決能力
- 為鉅細靡遺地回應承租商及客戶的需求，提高暖心的應對能力
- 培養能為飯店住宿者提供感動且暖心服務的人財並營造組織風氣

3 推動事業多角化

事業多角化(流動型事業)

- 透過LM、PM、建設的合作，發展以長期維持建築物經濟價值為目標的新建大樓事業
- 推動不動產小額分售商品(東京都心周邊、大阪、名古屋等區域提供商品)
- 紐約的公寓重新規劃，越南的公寓開發

事業多角化(儲存型事業)

- 提供更多樣的不動產服務內容，以為客戶排憂解難
- 強化東京都內的租賃店鋪，致力於增加轉租及管理物件
- 擴大場地租借事業的運營面積
- 增加飯店運營客房數(包含透過M&A的方式)



追求的人財形象

兼具「利他之心」和「開拓者精神」的人財

人財育成方針

與同樣擁有利他價值觀的伙伴們一起，為實現永續且豐富的社會，培養具有開拓者精神，能夠開拓新領域的人財
以實現讓後代也能繼承的社會為目標，與對周圍的人的體貼及作為人應該貫徹的正道相結合，培養在沒有經驗的領域也能積極面對、挑戰的人財

環境整備方針

創造具有「工作價值」、「創造性」、「成長機會」的工作環境。全體員工自發地制定目標，並積極地為達到目標而努力，同時保持相互信賴的關係，不斷向創造新價值發出挑戰，以實現「共創」的組織

- 工作價值** —— 為使員工願意挑戰新事物並隨之成長，打造多稱讚挑戰新事物員工的風氣
- 創造性** —— 展望未來，以創造新價值為目標的風氣
- 成長機會** —— 激發學習欲望，致力於制定與達成高目標的風氣

人財育成方針

尊重並發展多元化

環境整備方針

創造具有工作價值、創造性與成長機會的工作環境

措施

- 完善適合員工各個人生階段的工作環境，提供多樣培訓機會
- 為擴大組織及發展事業多元化，培養阿米巴經營的領導人財
- 制定培養下一代領導人的培訓計劃，擴充在外研修的輔助體制，使研修總時數占法定工作總時數的10%以上
- 利用DX、改進工作流程、提高個人能力，使每小時經常利益較去年逐年增加

主要措施

強化人財基礎

創造符合客戶需求的商品與提供暖心的服務

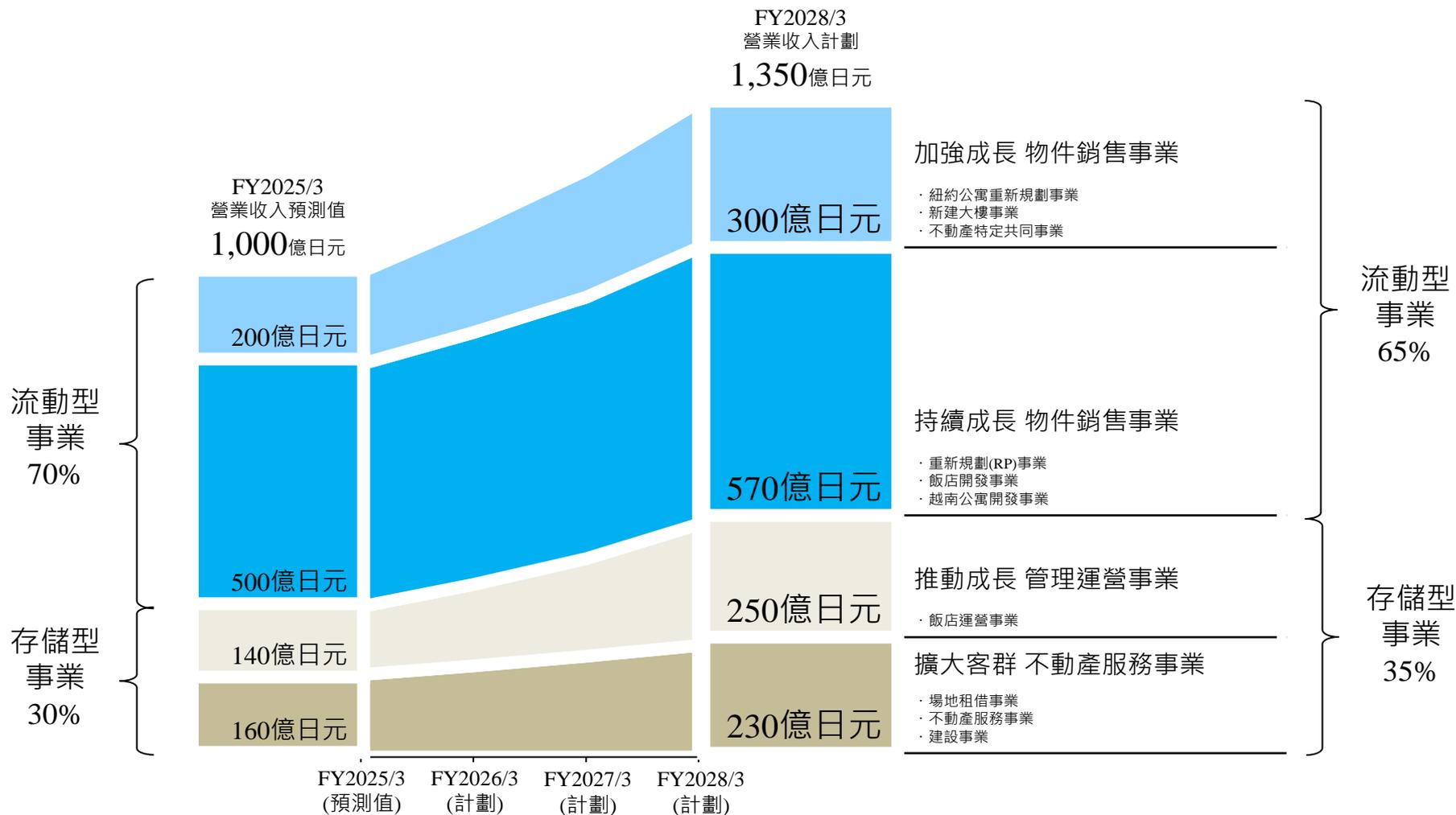
推動事業多角化

下一期中期經營計劃的基本方針

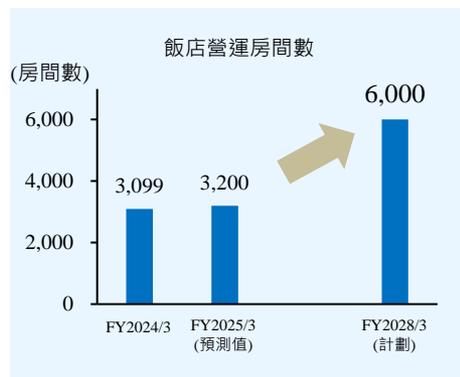
創造符合客戶需求的商品與提供暖心的服務，推動事業多角化，並致力於解決社會問題

流動性事業的多元化以及存儲型事業的擴充

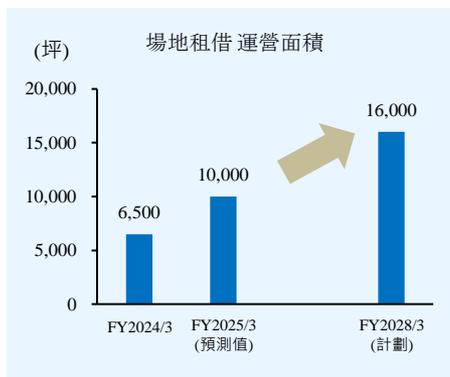
在擴大事業領域的同時，尋求流動性事業的多元化，同時提高存儲型事業的營業收入構成比



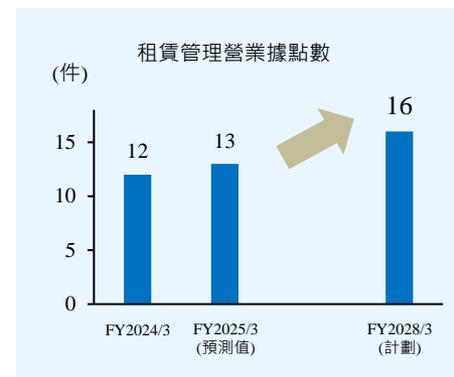
加速存儲型事業的成長，強化集團整體穩定的收益基礎



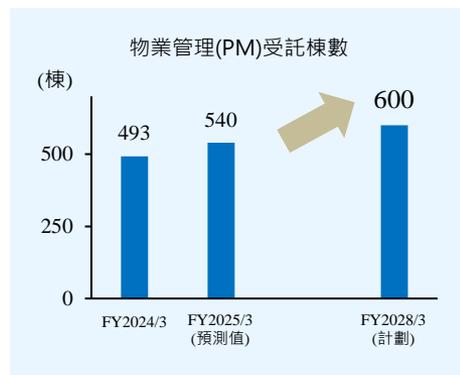
為了達到10,000室的營運房間數，積極開發新案件並推動M&A



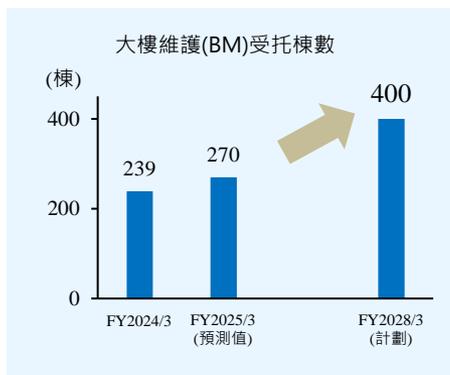
除了在東京圈發展事業外，計劃向關西圈擴展事業



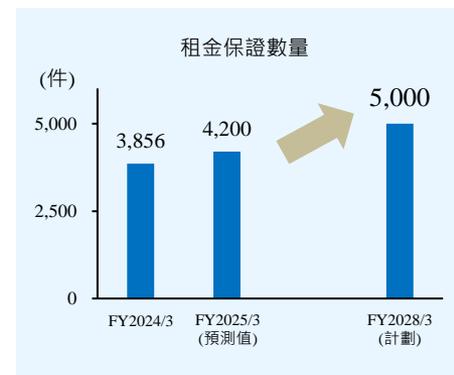
增強於東京都心，與地區緊密聯繫的營業據點，進一步提升解決客戶問題的能力



以在2035年達到1,000棟為目標，增加東京都心的管理受託棟數



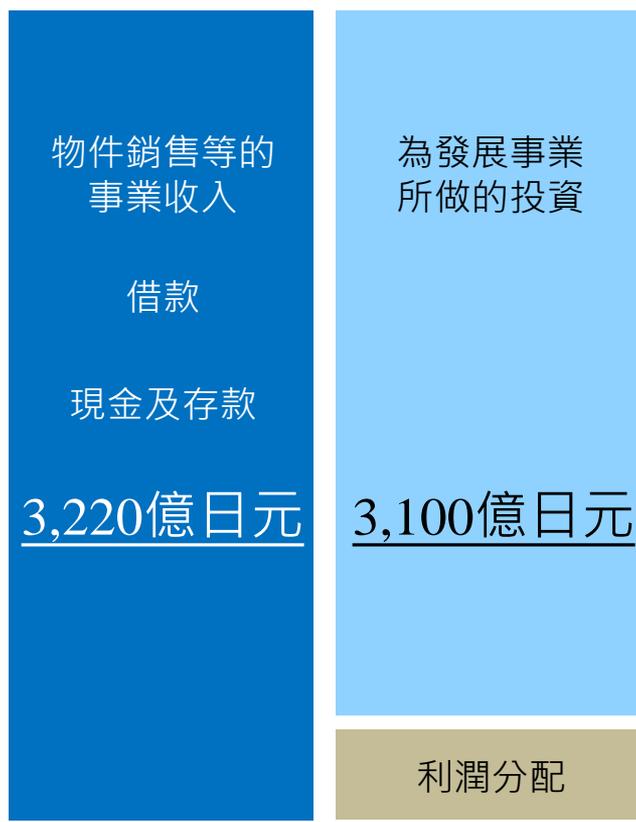
以「讓東京成為世界上最美的城市」為目標，增加清潔、衛生、保安的受託棟數



專注於商業大樓的租金保證事業，努力爭取新客戶，增加簽約數

在重視各事業淨利率和周轉率的基礎上，留意資金成本，同時積極投資成長領域的事業

下一期中期經營計劃(FY2026/3 ~ FY2028/3)的投資總額為3,100億日元



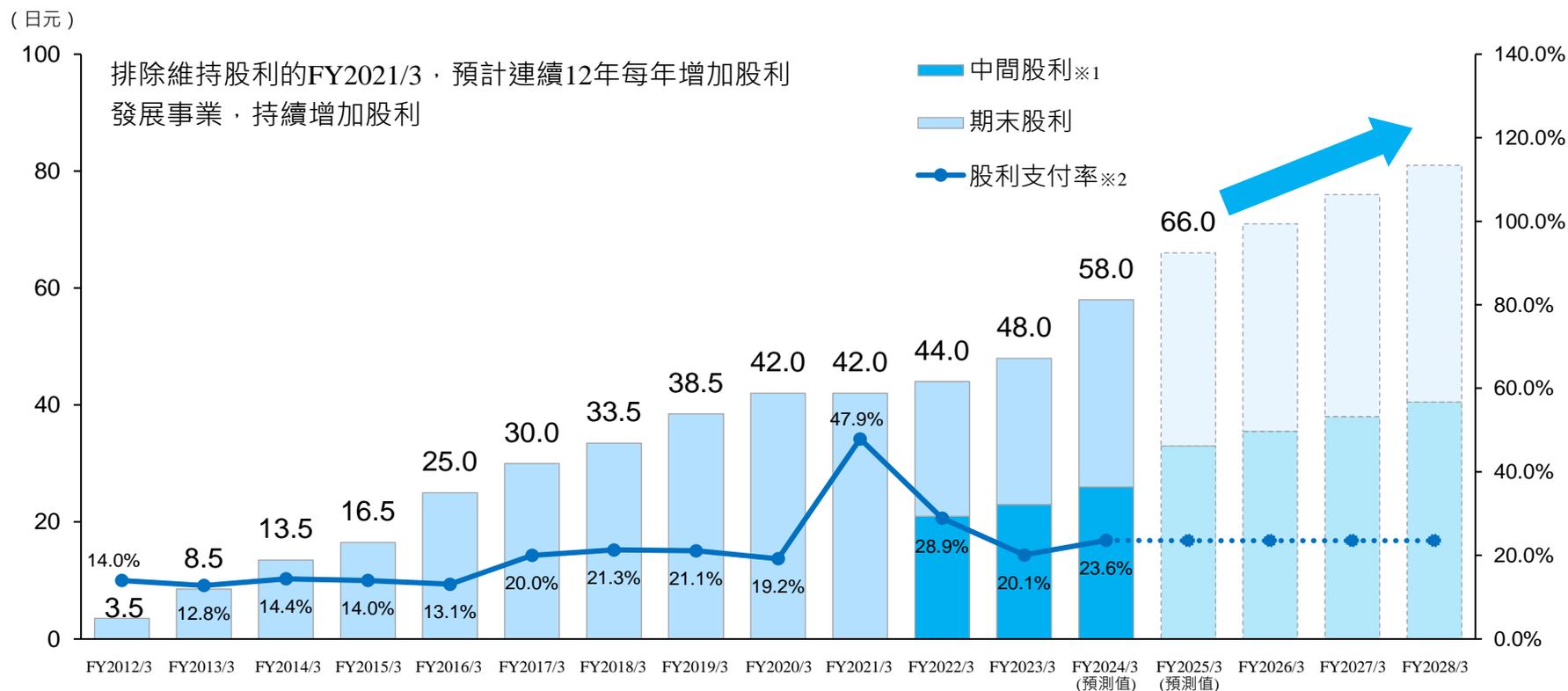
短期重新規劃	1,000億日元	持續積極地投資東京都心5大區的中小型大樓
中長期重新規劃	500億日元	謹慎投資於具有較大開發潛力的大樓
新建開發	300億日元	利用積累的經驗，擴大對新建事業的投資
紐約公寓重新規劃	200億日元	強化投資以擴大在高成長市場的事業
不動產小額分售商品	210億日元	除東京外，也在關西等其他地區推動商品化
飯店開發	700億日元	積極投資使營運房間數達到10,000間
越南公寓開發	90億日元	投資具高成長性，且住宅需求大的峴港
其他M&A	100億日元	積極運用M&A及其他方法以加速事業成長並創造協同效應
股利 ※	120億日元	隨著利益的成長增加股利，以回報股東

※預計在FY2025/3 ~ FY2027/3的每年年底，進行公司債的股票轉換，增加已發行股票數

利潤分配

利潤分配的基本方針

- ① 為股東爭取長期而穩定的利潤回報
- ② 確保投資資金，以發展事業促進公司成長
- ③ 維持財務基礎的穩定

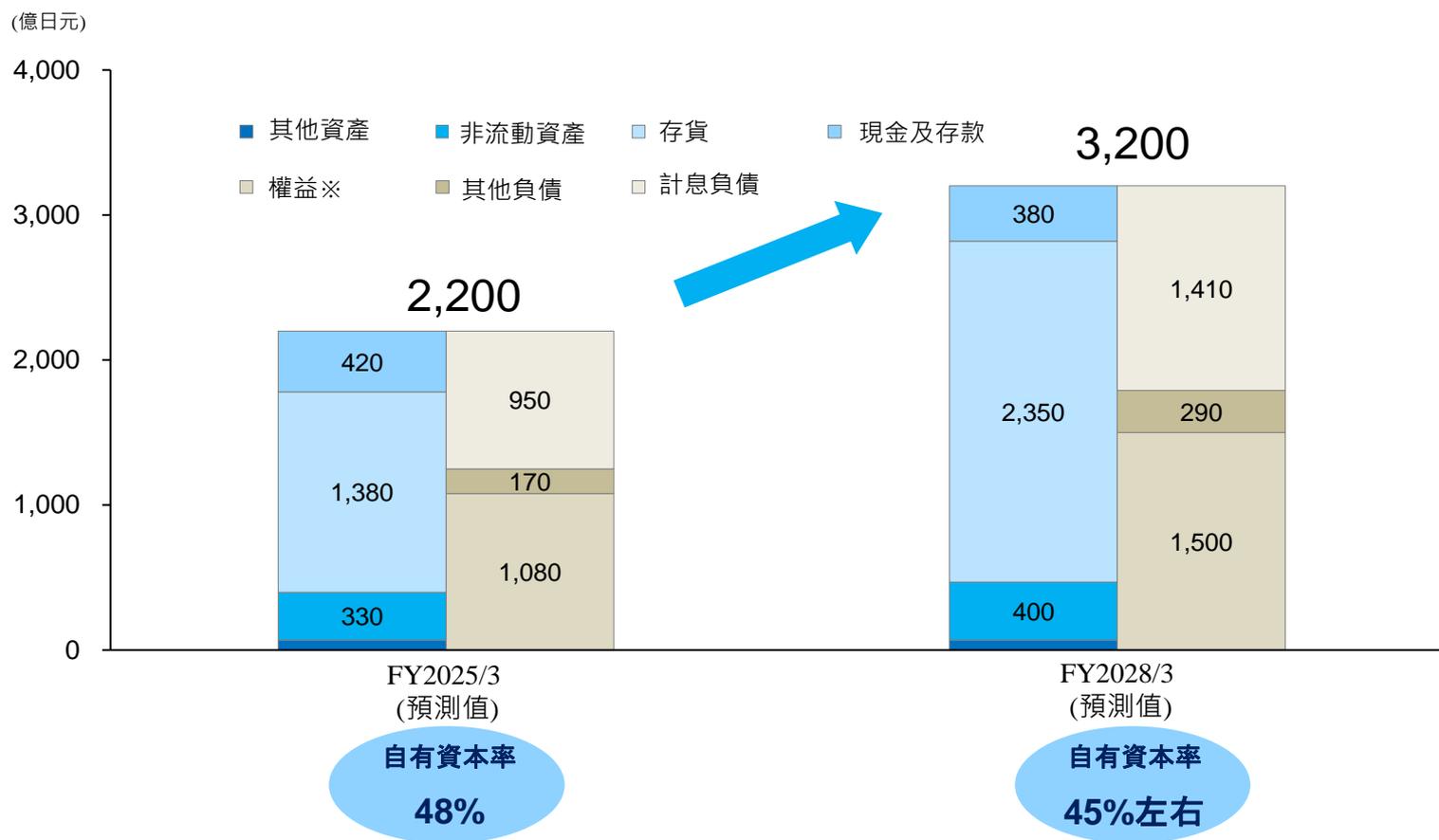


※1 FY2022/3開始實施中間股利

※2 以在FY2025/3~FY2027/3的每年年底進行公司債的股票轉換為前提的股利分配預測值

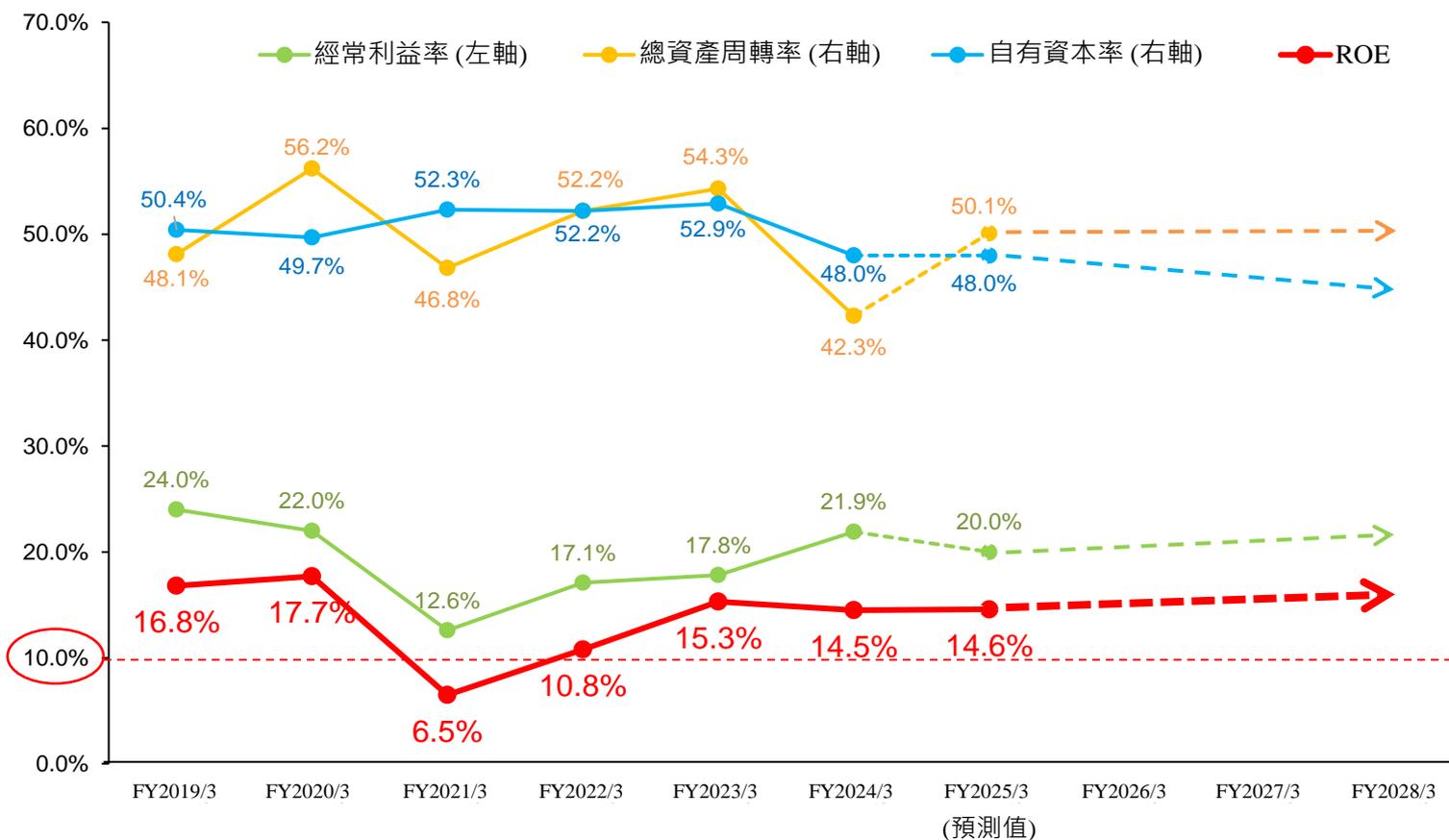
資產負債表 試算模擬

在維持財務紀律的同時，以推動未來的事業成長，而更加積極地投資並增加資產總計

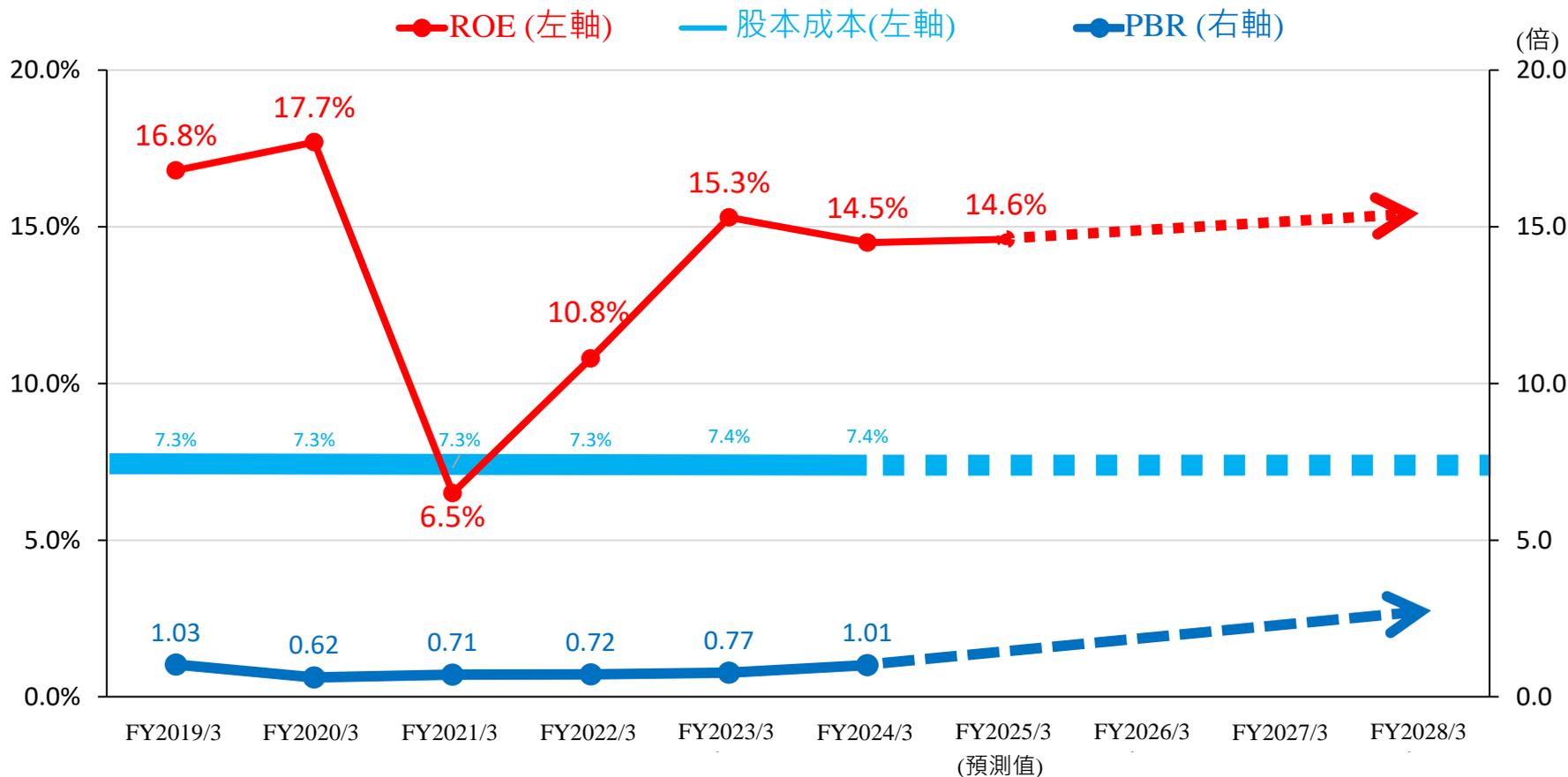


※ 預計在FY2025/3 ~ FY2027/3的每年年底，進行公司債的股票轉換

各指標變化及提高ROE的措施

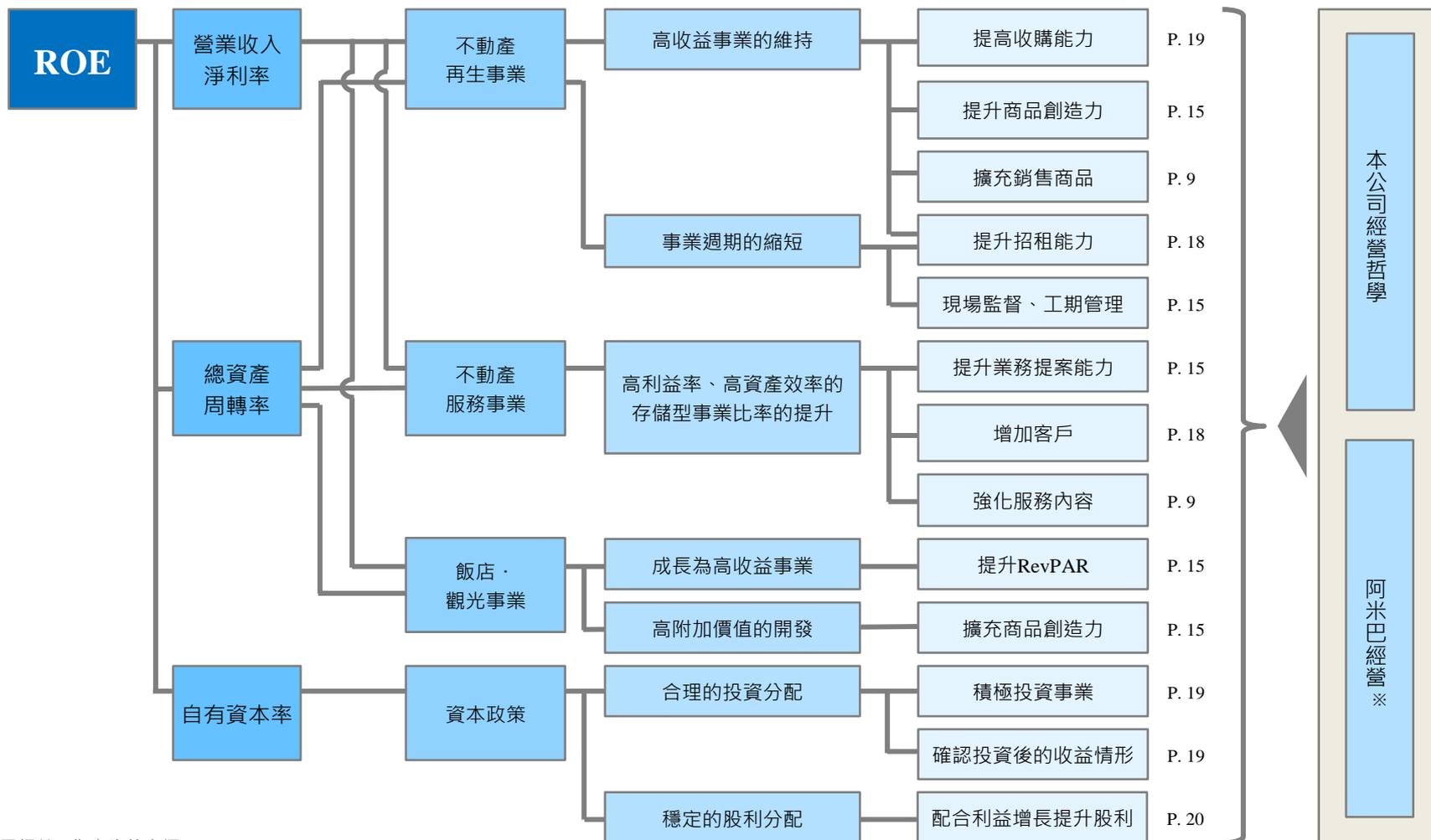


透過提升ROE改善PBR



提升ROE的驅動力

透過加強哲學理念及阿米巴經營提高員工動力，並以「全員參與經營」的模式來推動事業發展



※「阿米巴經營」為京瓷的商標。

透過經營哲學及阿米巴經營的相輔相成，創造良好的企業風氣及企業文化，以實現經營理念



※「阿米巴經營」為京瓷的商標。

強化IR活動

透過擴充IR活動，積極與資本市場進行對話

IR活動		
決算說明會	每季期舉辦，代表董事長齋藤清一親自進行說明	影片(日文) https://www.sunftr.co.jp/ir_info/ir_doc/on-demand.html
個別IR會議	根據個別需求，由專員隨時提供服務	FY2024/3共舉行了68次個別會議 (FY2023/3:61次)
物件訪問	日和飯店舞濱參觀(於2023年7月12日舉行)、邀請至RP物件參觀會(實施9次) ※專屬證券分析師與機構投資者	
投資者網站	FISCO(日文) https://web.fisco.jp/platform/companies/0893400	
投資者說明會	參加由證券分析協會主辦的個人投資者研討會(時間：2024年3月12日・地點：日經茅場町Conference Room)	

公告資料		
決算簡訊	同時公開日文版、英文版及中文版。中文版為摘要	公告網頁(投資者信息庫) 日文版 https://www.sunftr.co.jp/ir_info/ir_doc/statement-of-accounts/ 英文版 https://www.sunftr.co.jp/en/ir_info/ir_doc/statement-of-accounts/ 中文版 https://www.sunftr.co.jp/ch/ir_info/ir_doc/
決算說明資料	同時公開日文版、英文版及中文版	
年報	公告日文版及英文版	日文版 https://www.sunftr.co.jp/ir_info/ 英文版 https://www.sunftr.co.jp/en/ir_info/ir_doc/annual_securities_report/
股東大會召集通知	公告日文版及英文版	日文版 https://www.sunftr.co.jp/ir_info/annual_general_meeting/ 英文版 https://www.sunftr.co.jp/en/ir_info/annual_general_meeting/
證券分析報告書	FISCO、Shared Research	日文版 https://www.sunftr.co.jp/ir_info/ 英文版 https://www.sunftr.co.jp/en/ir_info/

股東優待制度	
優待制度概要	根據持有股份數和持有時間，贈送本公司集團運營的飯店優待折價券
優待制度內容	股東優待制度網頁(日文) https://www.sunftr.co.jp/ir_info/stockholder_benefit_plan/

今後也請給予我們支持與指教。

- ◆本資料非以特定商品之招攬・推銷・販售等為目的，所提供之資訊僅供參考。投資人應自行評估可承受之風險、於申購時謹慎考量。有關本公司股票申購事宜請洽詢各大證券商。
 - ◆本資料所提供之資訊，不完全符合金融商品交易法、宅地建物取引（交易）業法及東京證券交易法之上市規範等相關法規。
 - ◆本資料內容中所記載業績展望僅為預估值，不代表未來績效保證。
 - ◆本資料內容已力求完整，惟不保證其正確性及準確性。
- 此外，內容可能未經預告逕行變更或刪除，敬請見諒。

<諮詢窗口>

Sun Frontier不動產株式會社經營企劃部

聯絡電話: 03-5521-1551

公司網站: <https://www.sunfrt.co.jp/>

電子信箱: ir-contact@sunfrt.co.jp



SUN FRONTIER