

中期経営計画

(2026年3月期～2028年3月期)

2024年5月10日



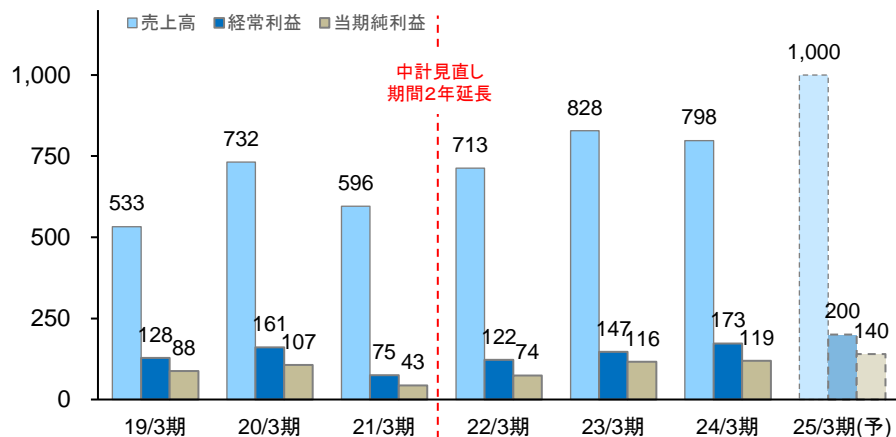
SUN FRONTIER

証券コード: 8934

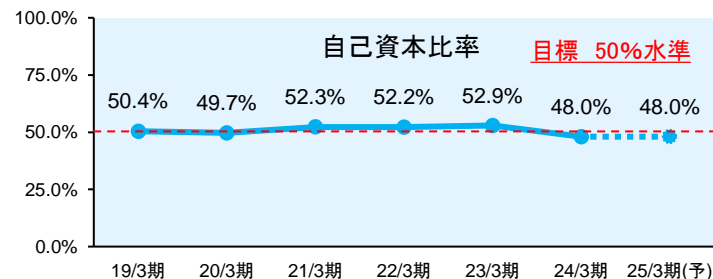
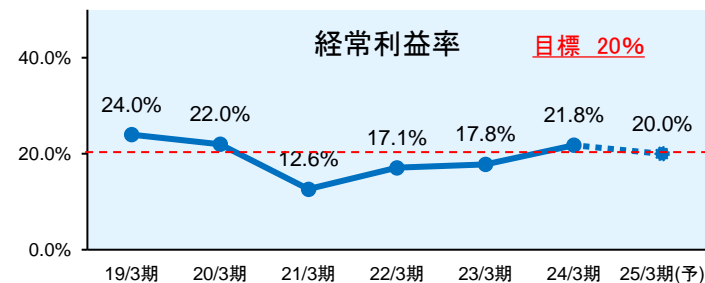
中期経営計画(19/3期~25/3期)の振り返りと進捗

2019年3月期からの中期経営計画は、コロナ禍中の2022年3月期に2年延長も、今期2025年3月期に達成見込み

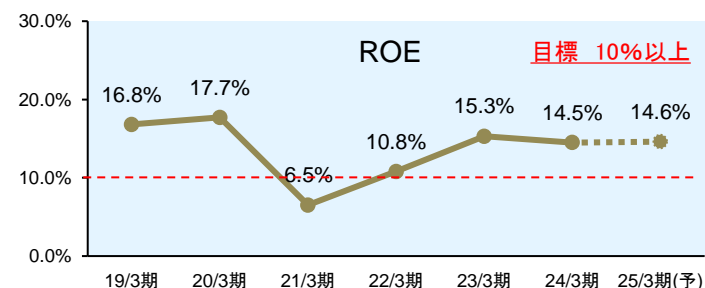
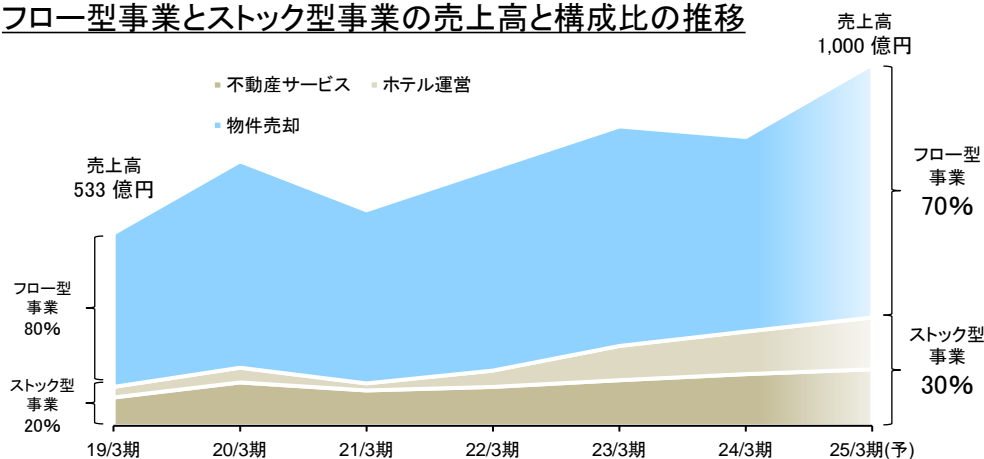
定量目標の推移



重要な経営指標の推移

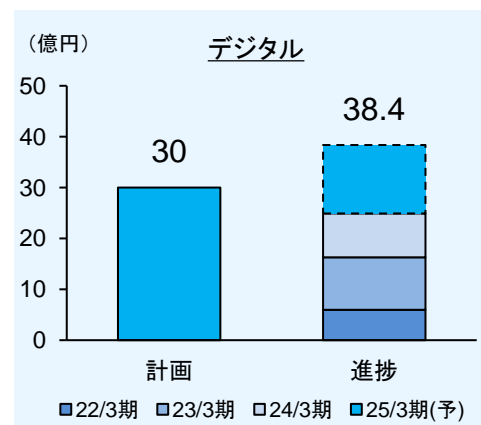
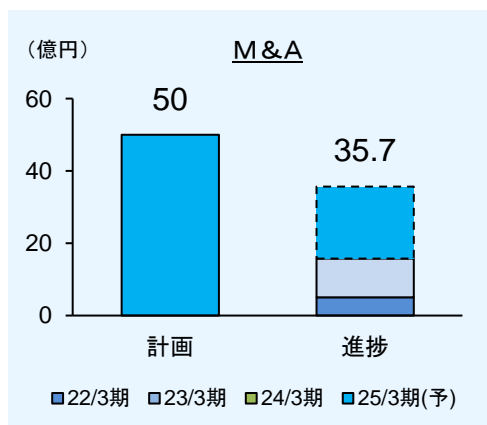
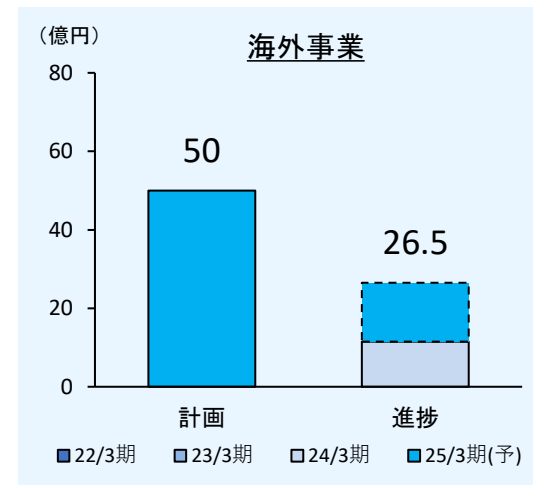
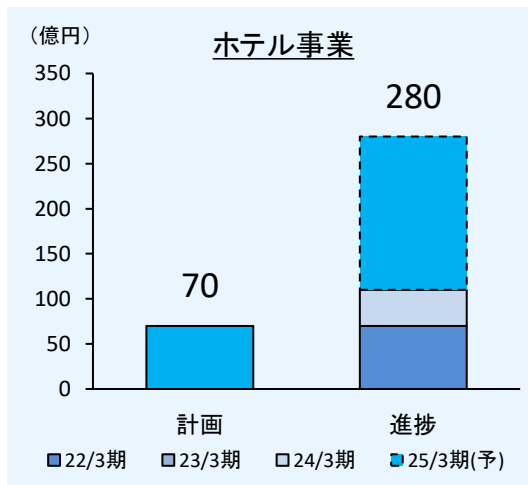
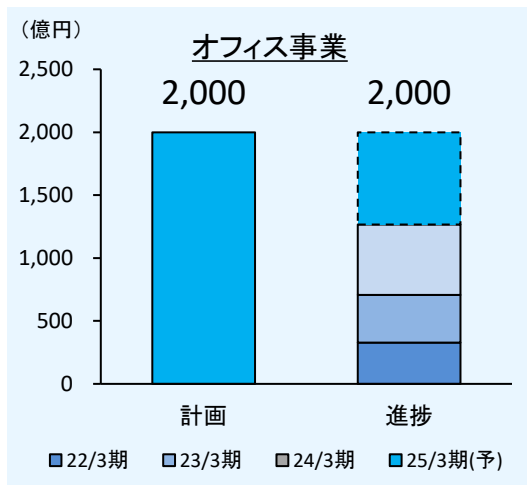


フロー型事業とストック型事業の売上高と構成比の推移

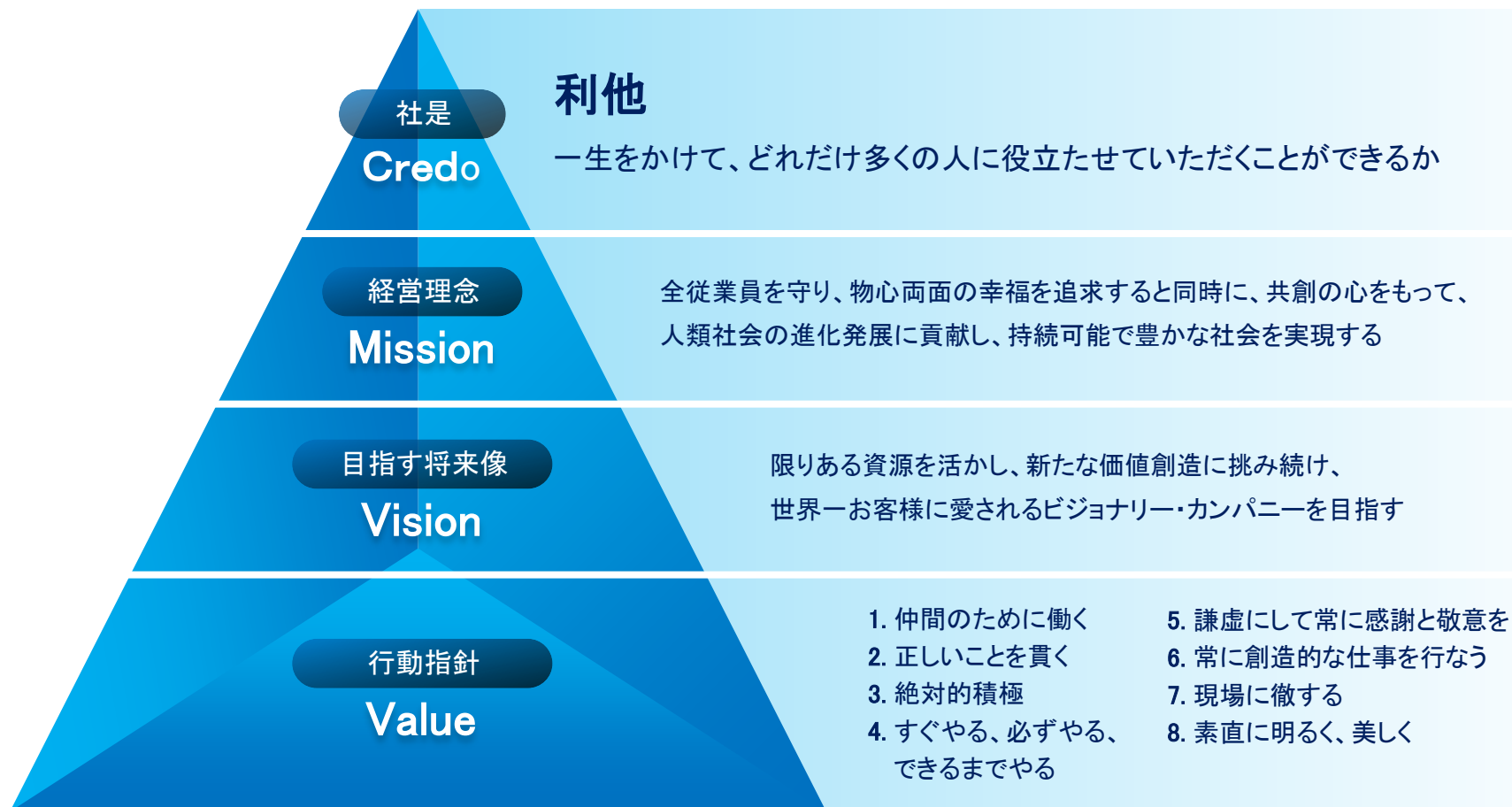


中期投資計画(22/3期~25/3期)の振り返りと進捗*

投資総額は、4期合計2,200億円の計画に対し、2,400億円程度になる見込み
 オフィス事業への投資は計画通り。需要の回復が著しいホテル事業へ積極的に追加投資。海外事業はプロジェクト始動しており進捗を予定
 M&Aは案件を見極めつつも投資姿勢は変わらず継続。事業成長に向けてデジタル投資は拡大



*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。












全従業員が共有する価値観と行動指針、企業風土の根幹

サステナビリティ・ビジョン

当社グループ サステナビリティHP → <https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/>

私たちは、社是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。

| 重要課題 | 解決すべき社会課題 | 主要施策 | 目標(KPI) | 関連するSDGs |
|------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> ■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」 | <ul style="list-style-type: none"> ・経済的耐用年数30%以上延長 ・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 ・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排出量を100%オフセット ・グループ全体の温室効果ガス排出量削減目標 (Scope1,2) 2022年度比 2030年22%削減 2050年カーボンニュートラル |    |
| | 地域経済の活性化 | <ul style="list-style-type: none"> ■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 | <ul style="list-style-type: none"> ・Well-beingに配慮した不動産再生の社内基準『サンフロンティア・ウェルネス・スコア (SWO)』を制定し、SWOを超えるリプランニング物件の新規供給割合2023年度 30%以上、2025年度 50%以上、2030年度 70%以上 ・テナントアンケート満足度調査を毎年実施 (自社保有物件) |   |
| 地域創生 | 甚大化する自然災害への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ■地域連携による防災、減災 | <ul style="list-style-type: none"> ・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20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 毎年100%(自社保有物件) |  |
| | 人財育成 | <ul style="list-style-type: none"> ■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 | <ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 2025年4月までに12%以上 ・所定労働時間に対する研修時間割合 毎年 12%以上 ・時間当たり経常利益額を前年比で増加させる |    |

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

2035年3月期

売上高 **3,000**億円
経常利益 **600**億円 を目指す



次期中期経営計画 ロードマップ

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

| | |
|-----|----------|
| 売上高 | 3,000 億円 |
|-----|----------|

| | |
|------|--------|
| 経常利益 | 600 億円 |
|------|--------|

次期中期経営計画
2026/3期～2028/3期

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

| | |
|-----|---------|
| 売上高 | 1,350億円 |
|-----|---------|

| | |
|------|--------|
| 経常利益 | 270 億円 |
|------|--------|

| | |
|-------|-----|
| 経常利益率 | 20% |
|-------|-----|

| | |
|-----|-------|
| ROE | 10%以上 |
|-----|-------|

| | |
|--------|-------|
| 自己資本比率 | 45%水準 |
|--------|-------|

現行中期経営計画
2019/3期～2025/3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

| | |
|-----|----------|
| 売上高 | 1,000 億円 |
|-----|----------|

| | |
|------|--------|
| 経常利益 | 200 億円 |
|------|--------|

| | |
|-------|-----|
| 経常利益率 | 20% |
|-------|-----|

| | |
|-----|-------|
| ROE | 10%以上 |
|-----|-------|

| | |
|--------|-------|
| 自己資本比率 | 50%水準 |
|--------|-------|

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



次期中期経営計画 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 |

■ 売上高 ■ 経常利益



次期中期経営計画 成長戦略

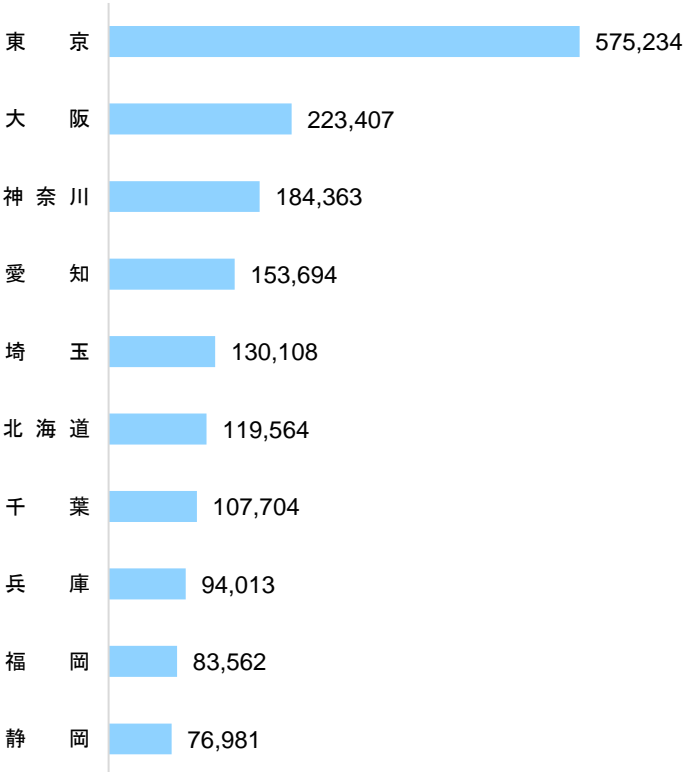
開発とサービス・運営を組み合わせた不動産活用で多角化を進め、事業領域とエリアを拡大し、成長を加速する

| 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 | |
| | | <small>事業領域拡大</small> 新築 | | | |
| | サービス | 不動産小口化 (不動産特定共同事業) | 東京 | | <small>エリア拡大</small> 大阪・名古屋 |
| | | 不動産サービス | 東京 | | |
| 運営 | 貸会議室運営 | 東京 | <small>エリア拡大</small> 大阪・名古屋 | | |
| ホテル | 開発 | 新築 | 全国 | 心温かい楽しいホ テルを全国に展開、 地域と共に発展 | |
| | | リノベーション | | | |
| | 運営 | ホテル運営 | | | |
| レジデンシャル | 開発 | <small>事業領域拡大</small> 新築 | <small>エリア拡大</small> ベトナム | 東京 | 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 | ニューヨーク | | |
| | サービス | 不動産サービス | ベトナム ニューヨーク | | |

都道府県別の法人数と東京23区内オフィスビル棟数

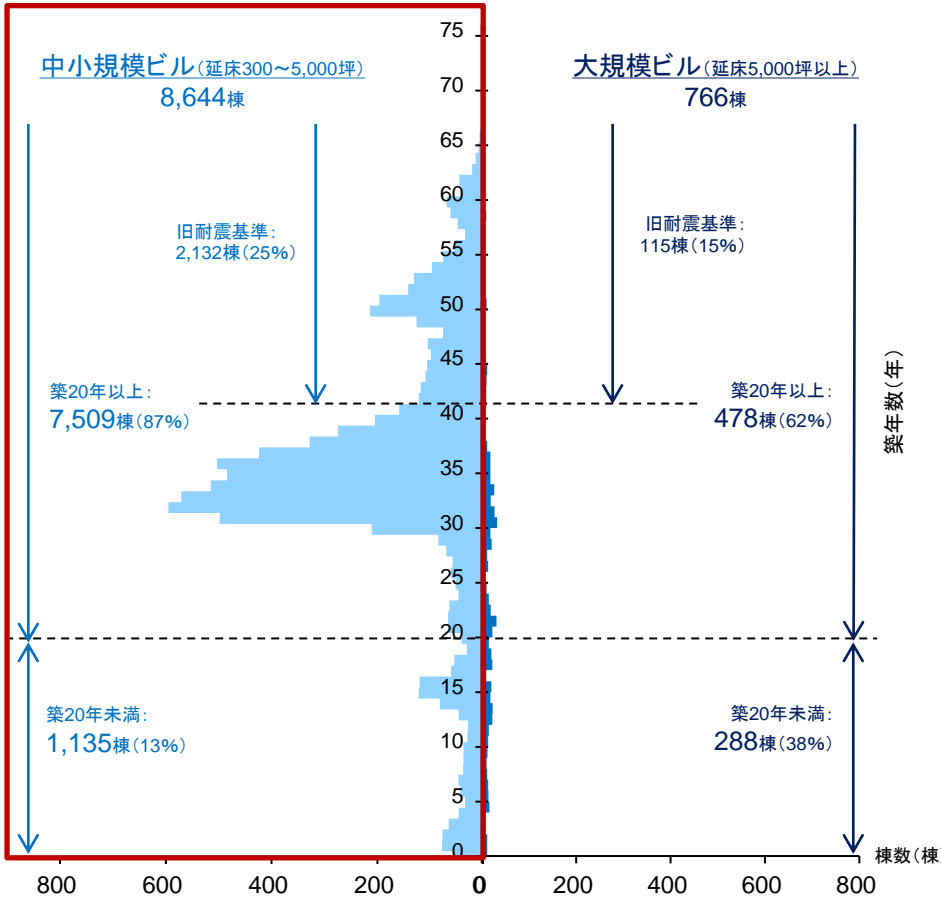
企業が集積する東京では、中小型ビルの老朽化が進む中、資源の無駄遣いを抑えた改修や建て替え需要が強い

都道府県別法人数 上位10都道府県



出典:国税庁「都道府県別法人数等の状況」を基に当社作成

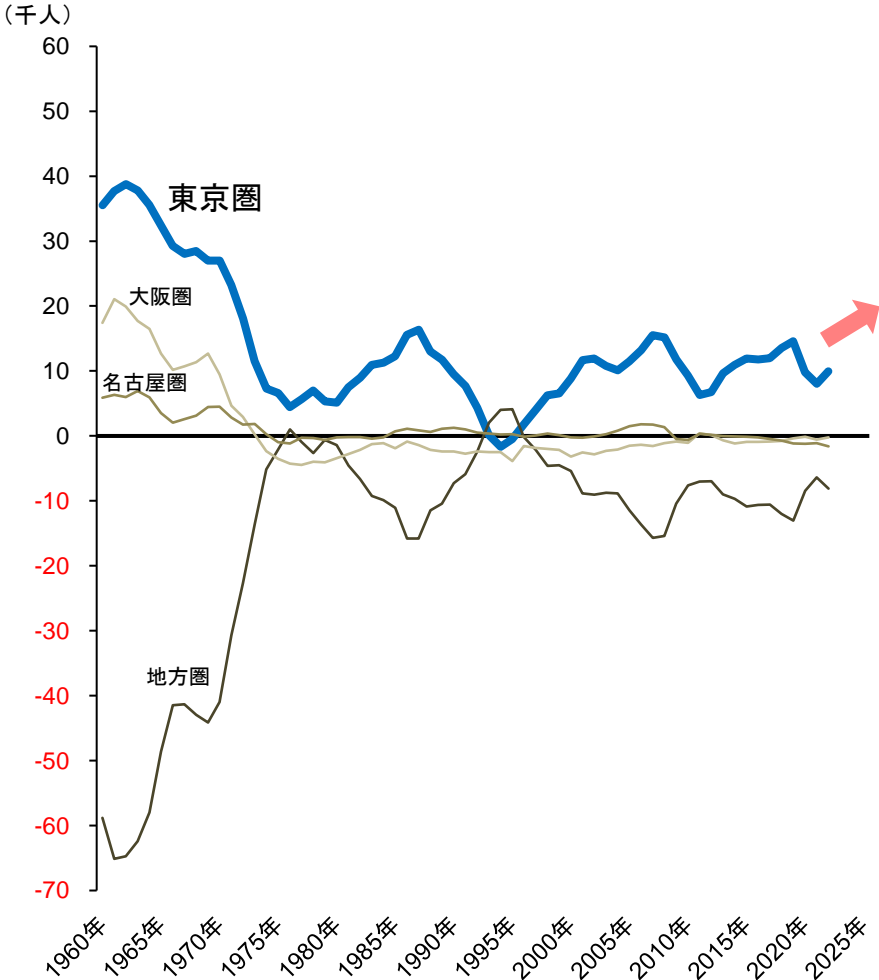
東京23区 9,410棟



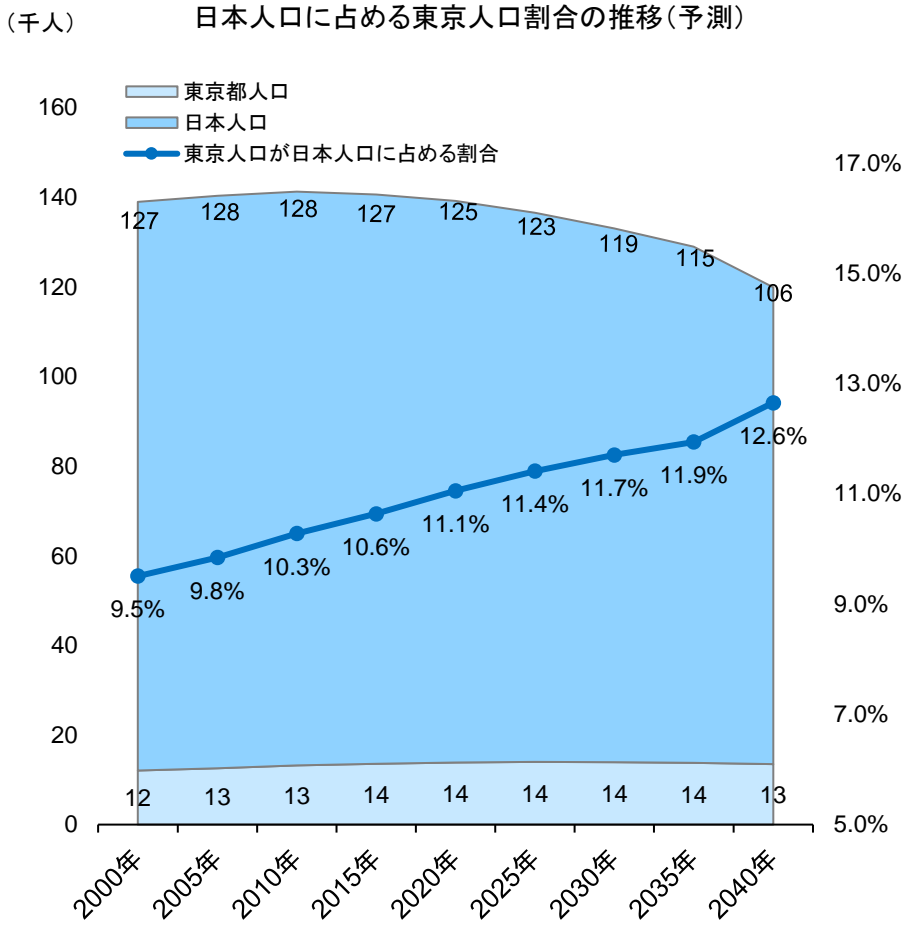
出典:「東京23区オフィスビルピラミッド2023(棟数ベース)」(ザイマックス不動産総合研究所)を基に当社作成

東京圏の転入者数と日本の人口動態

東京圏への転入超過が続いており、日本の人口が減少する中において、東京人口の割合は高まっている



出典: 総務省統計「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」を基に当社作成

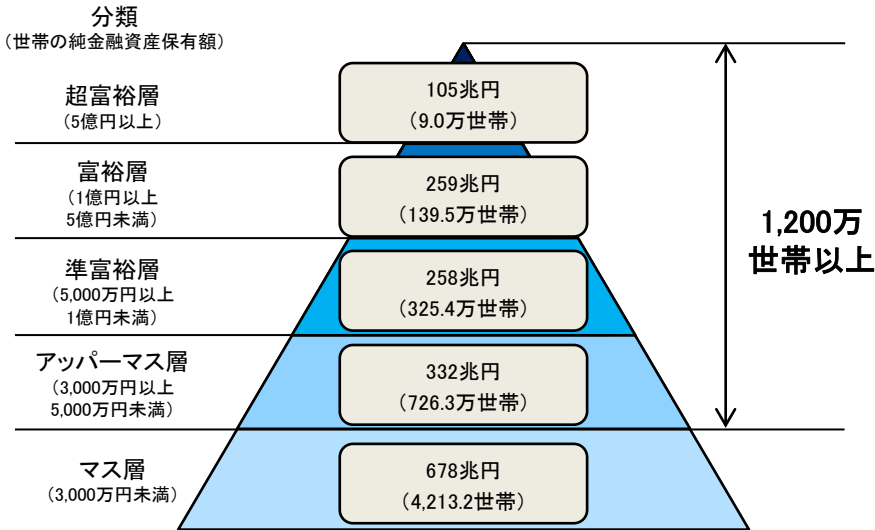


出典: 東京都の統計「東京都の人口(推計)」を基に当社作成

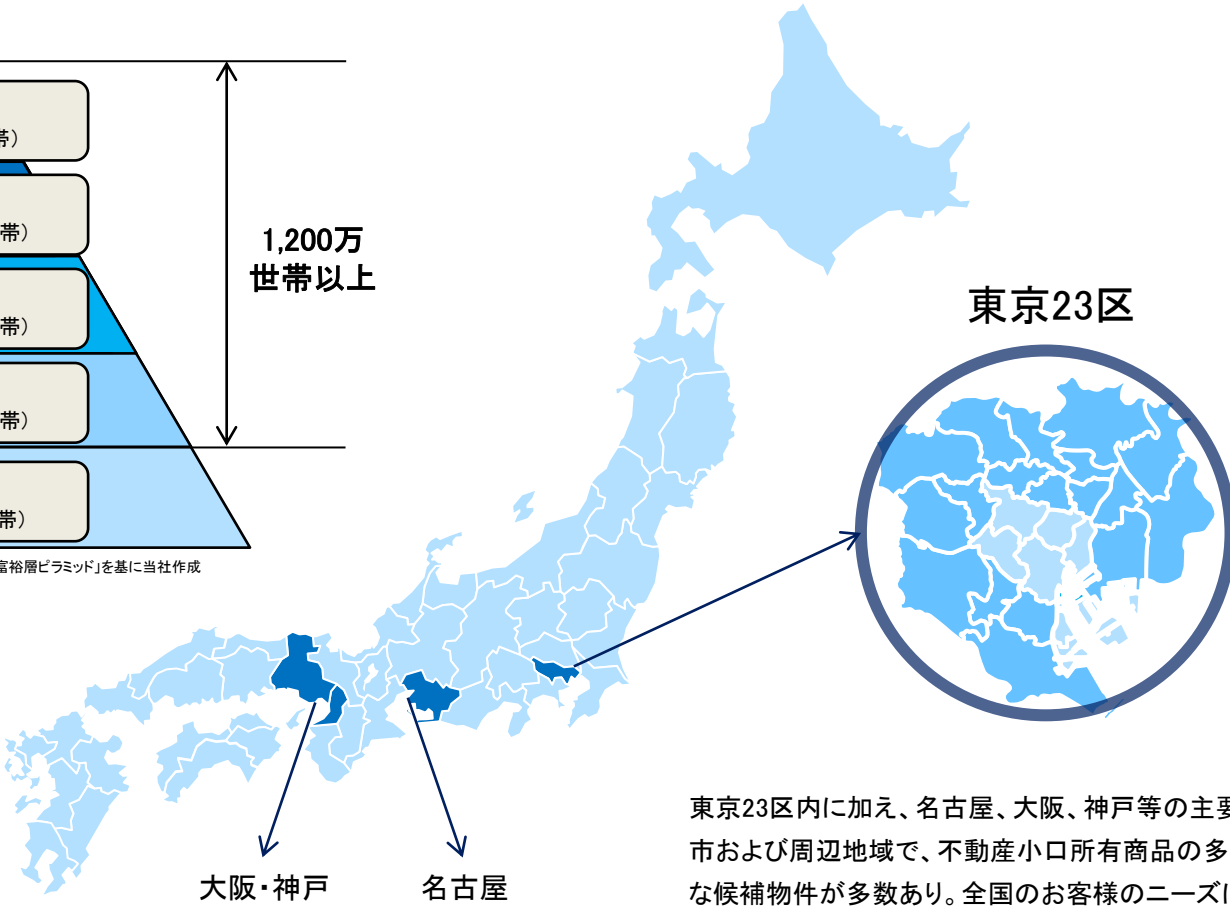
不動産小口化市場の潜在的成長性

主要都市で不動産小口商品の商品化を進め、全国の多くのお客様の投資ニーズに応える提案が可能

不動産小口所有商品の見込み顧客層は、全国に1,200万世帯以上



出典：野村総研「富裕層ピラミッド」を基に当社作成



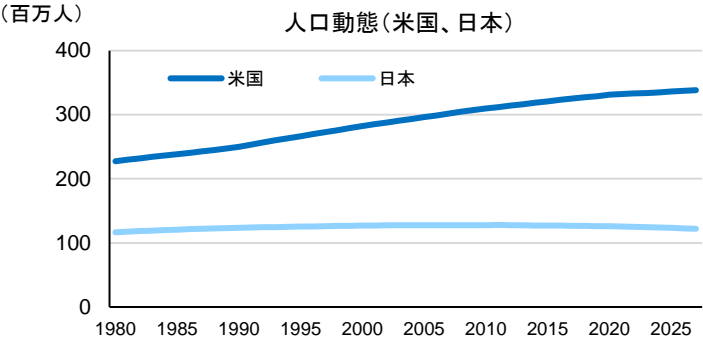
- 不動産小口所有商品
- ・保育園
 - ・教育・医療モール
 - ・商業ビル
 - ・オフィスビル
 - ・底地 etc.
- 多種多様な商品が提供可能

東京23区内に加え、名古屋、大阪、神戸等の主要都市および周辺地域で、不動産小口所有商品の多様な候補物件が多数あり。全国のお客様のニーズに応えることが可能

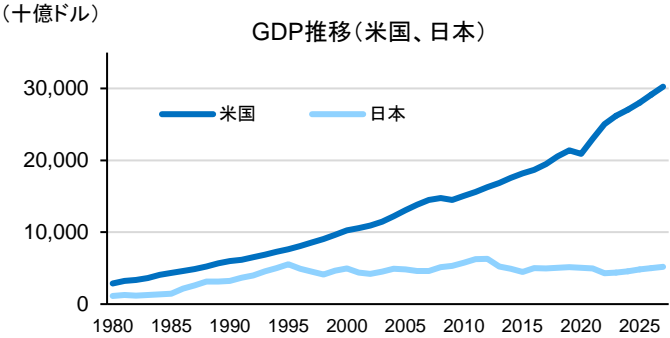
海外市場(アメリカ、ベトナム)について

人口増加と高い成長率が続くアメリカ(ニューヨーク)とベトナム(ダナン)で、日本品質の居住用不動産を提供

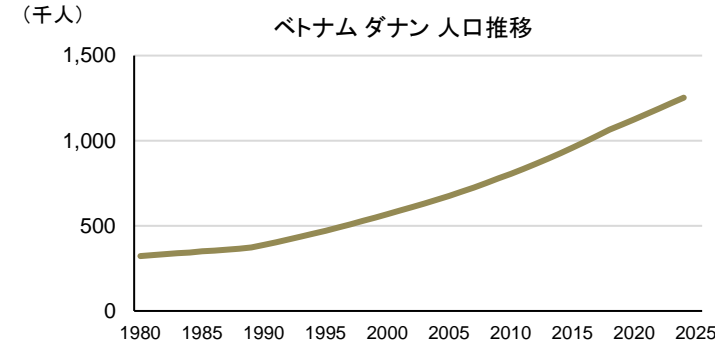
人口が減少している日本に対し、アメリカは人口が増加し続けており、住宅の需要が続く可能性が高いと考えられる



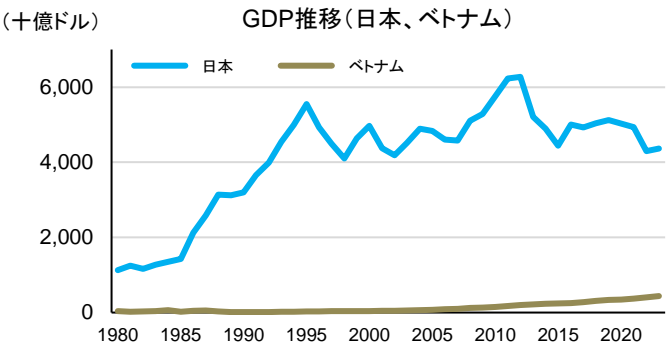
成長率が横ばいの日本に対し、アメリカは成長率が非常に高く、多くの雇用があり、不動産需要が今後も高いと考えられる



ダナンは、ベトナム第三の都市。2017年に人口100万人を突破し、その後も増え続けており、今後も高い住宅需要が見込まれる



ベトナムのGDPは、日本に対して低位ながら、成長率は日本よりも高く、将来性が高いと考えられる

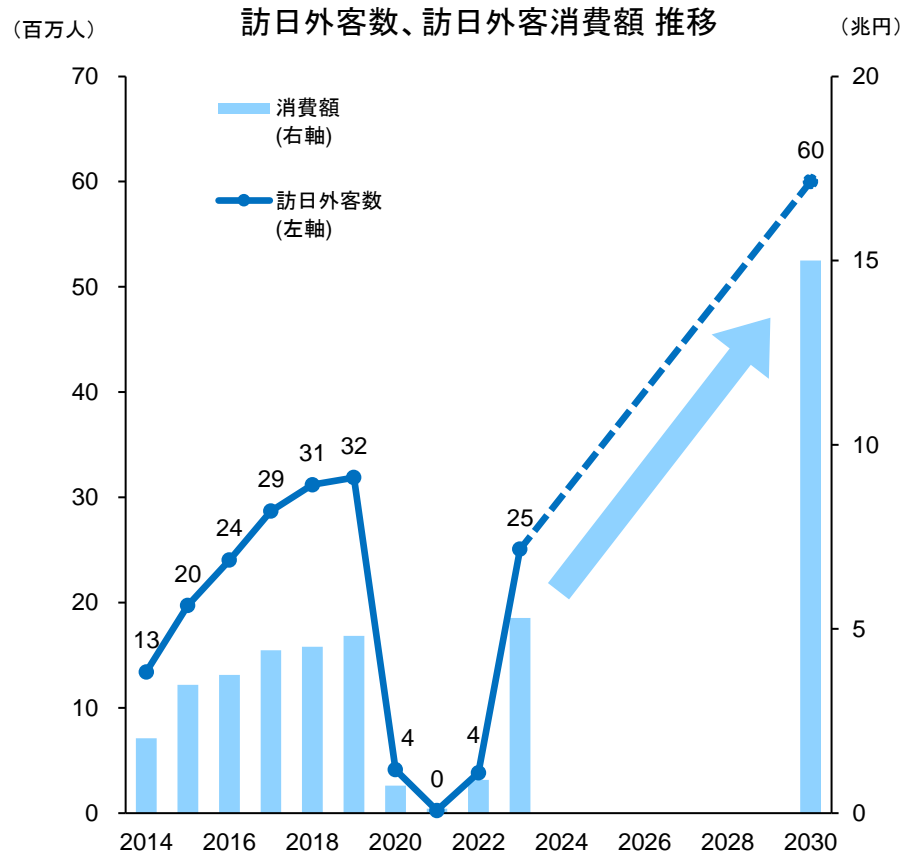
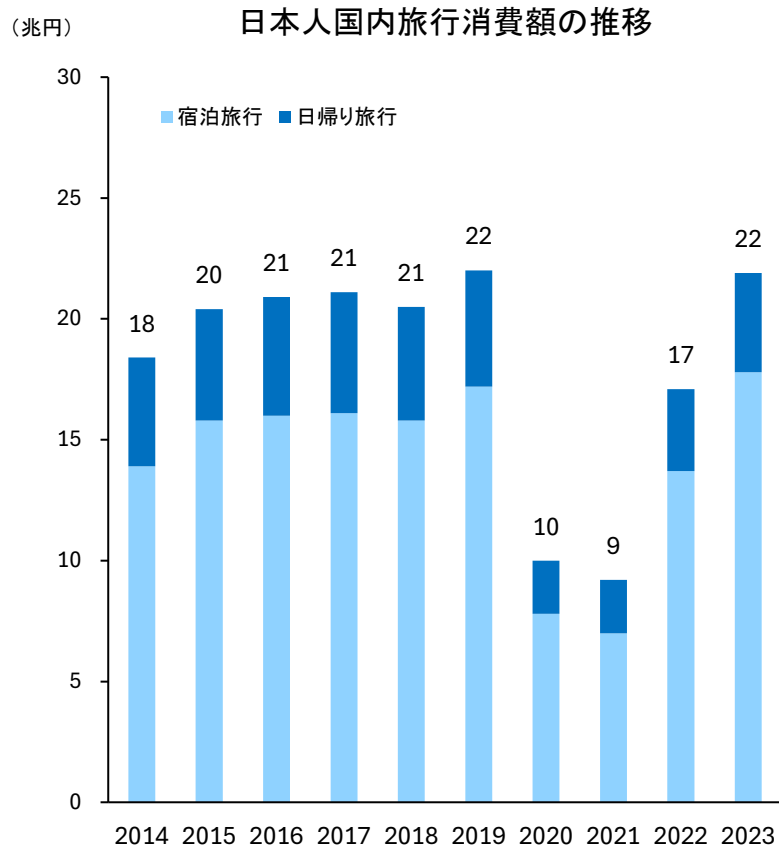


出典: IMF世界経済見通しデータベースより当社作成

ホテル市場の需要回復と今後の成長性



旅行需要の回復が著しく、訪日外客数・消費額ともに、今後更に拡大が期待される



出典：観光庁 旅行・観光消費動向調査「日本人国内旅行消費額」を基に当社作成

出典：JNTO 訪日外客数統計、訪日外客数および消費額の政府目標を基に当社作成

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、アメーバ経営の下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」の価値観で人財の集まる会社グループへ更なる進化

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作り

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解決のために、更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)



求める人財像

「利他の心」と「フロンティア精神」を併せもった人財

人財育成方針

利他の価値観を共有する仲間と共に、持続可能で豊かな社会の実現に向けて、フロンティア精神を持って、新たな領域を切り拓いていける人財を育成します。

将来世代にも継承することができる社会の実現を目指し、周囲の人を思いやる優しさと人としての正しさを貫ける強さを合わせ、未経験の領域にも果敢に挑戦する人財を育成します。

環境整備方針

「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場環境をつくります。全社員が自ら目標を掲げ、その目標に向かって意欲的に取り組み、そしてお互いに信頼し合い新たな価値創造に挑み続ける、「共創」の組織を実現します。

- 働きがい** —— 挑戦と成長を後押しし、挑戦した仲間を称える風土
- 創造性** —— 未来を構想し、新たな価値創造を目指す風土
- 成長機会** —— 学びたい意欲を刺激し、高い目標に取り組む風土

人財育成方針

多様性の尊重と活用

環境整備方針

働き甲斐、創造性、成長機会のある職場作り

施策内容

- 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
- 事業の多角化と組織の拡大に向けて、アメンバーリーダー人財を育成、輩出
- 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を充実させ、所定労働時間に対する研修時間割合は10%以上
- DX活用、業務プロセス改善、個々の能力向上し、時間当たり経常利益額を前年比で増加

重点施策

人財基盤の強化

お客様視点のものづくりと心温かいサービス

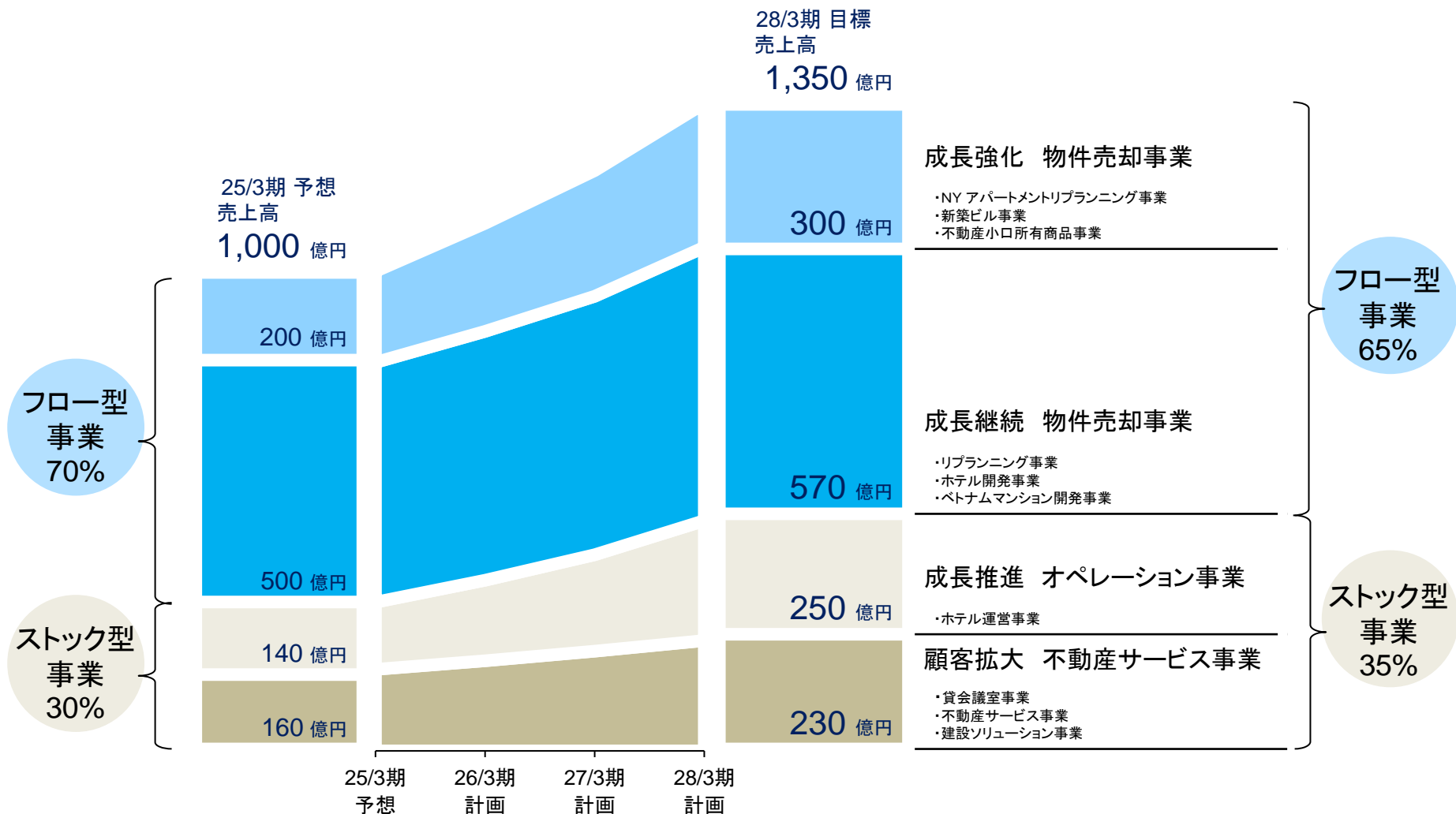
本業連携多角化の推進

次期中計の基本方針

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

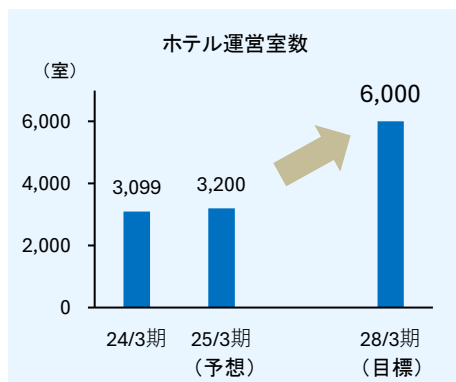
フロー型事業の多様化、ストック型事業の拡充

事業領域を拡大する中で、フロー型事業の多様化を図るとともに、ストック型事業の売上構成比率を高めていく

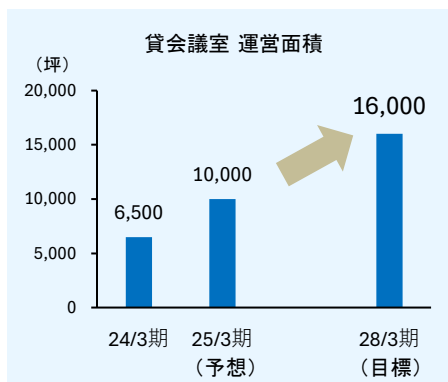


ストック型事業の事業基盤、顧客基盤を拡大

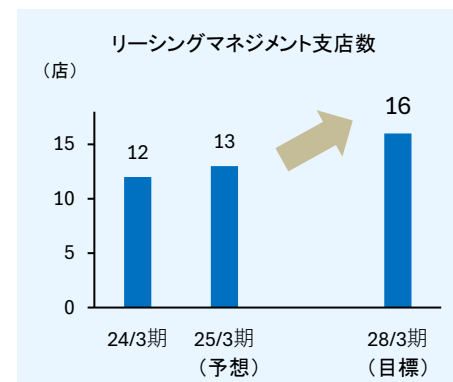
ストック型事業の成長を加速させ、グループ全体の安定的な収益基盤を強化



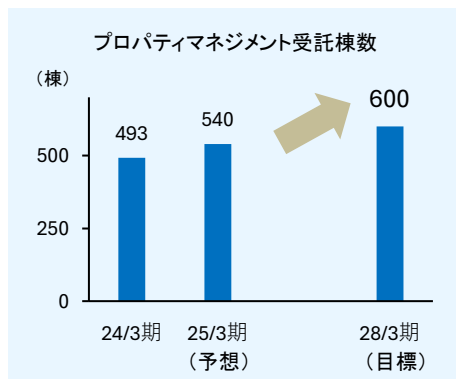
運営室数10,000室に向けて、
開発とM&Aを推進



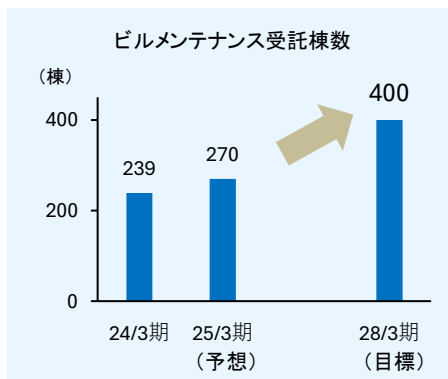
東京圏での事業推進に加え、
関西圏への事業拡大を計画



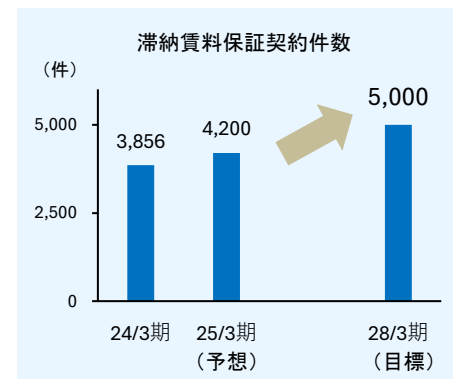
東京都心で地域密着の支店網を増強
お客様のお困りごと解決力を更に向上



2035年に受託棟数1,000棟を目指して、
東京都心で管理受託棟数を伸ばす



「東京を世界一美しい街に」を目指して
清掃・衛生・保安の受託棟数を伸ばす



事業用ビルの滞納賃料保証事業に特化
新規獲得、契約件数伸長に注力

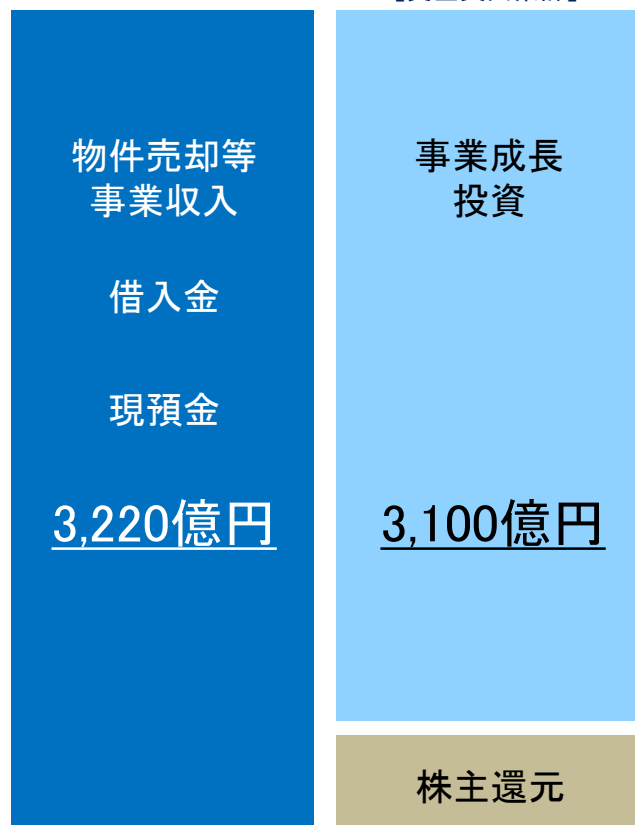
将来の事業成長へ向けて積極的に投資

各事業の利益率、回転率を重視した上で、資本コストを意識しつつ、成長分野に積極投資

次期中計(26/3期~28/3期)の投資総額は3,100億円

【資金収入累計】

【資金支出累計】



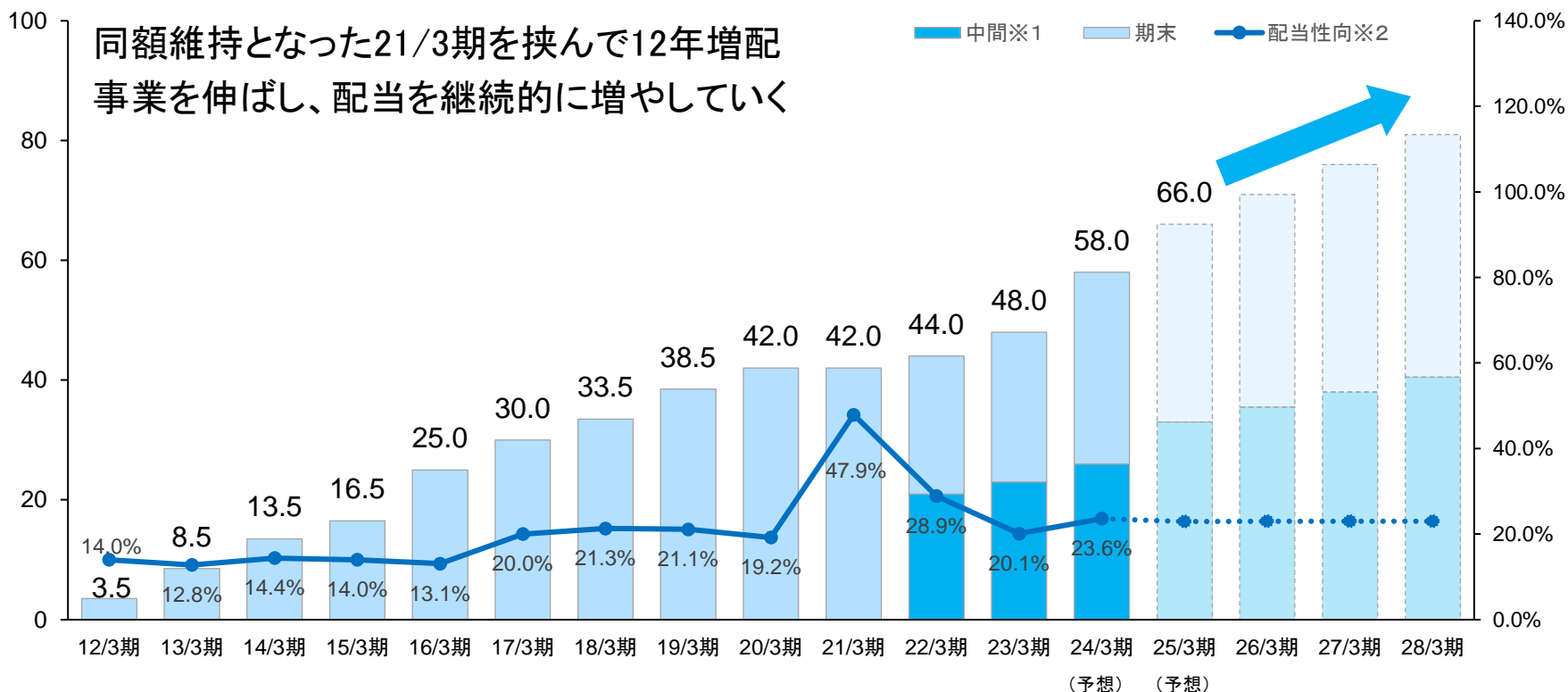
| | | |
|----------------------|---------|------------------------|
| 短期 リブランニング | 1,000億円 | 都心5区の中小型ビルに、積極投資を継続 |
| 中長期 リブランニング | 500億円 | 比較的大きな開発が可能なビルを見極めて投資 |
| 新築開発 | 300億円 | 培った技術を活かし、新築事業への投資を拡大 |
| NYアパートメント リブランニング | 200億円 | 成長性の高い市場での事業拡大に向けて投資増強 |
| 不動産 小口所有商品 | 210億円 | 東京に加え、関西等の他地域でも商品化を推進 |
| ホテル開発 | 700億円 | 運営室数10,000室に向けて積極投資 |
| ベトナム マンション開発 | 90億円 | 成長性が高く、住宅需要が見込めるダナンへ投資 |
| その他 M&A | 100億円 | 事業の成長加速とシナジー創出のために積極活用 |
| 配当※ | 120億円 | 利益成長に伴って増配し、株主様に還元 |

※ 25/3期~27/3期末まで、毎期末にCBの株式への転換が進み、発行済み株式数が増すことを想定

株主還元 の 基本方針

- ① 長期的かつ安定的な利益還元に努める
- ② 将来の成長に向けて積極果敢に挑戦する投資資金を確保する
- ③ 財務基盤の安定性を維持する

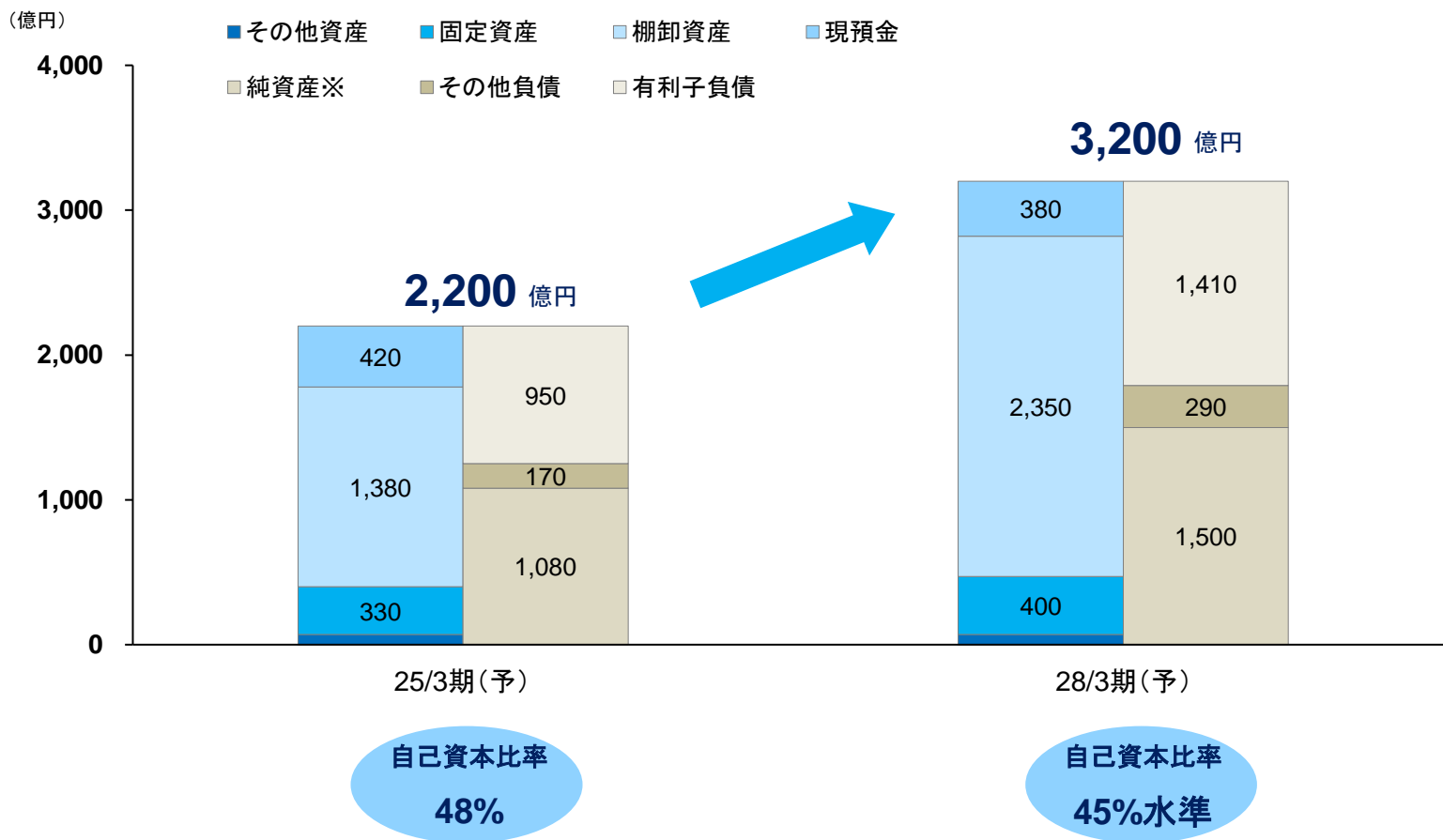
(円)



※1 22/3期から中間配当を実施

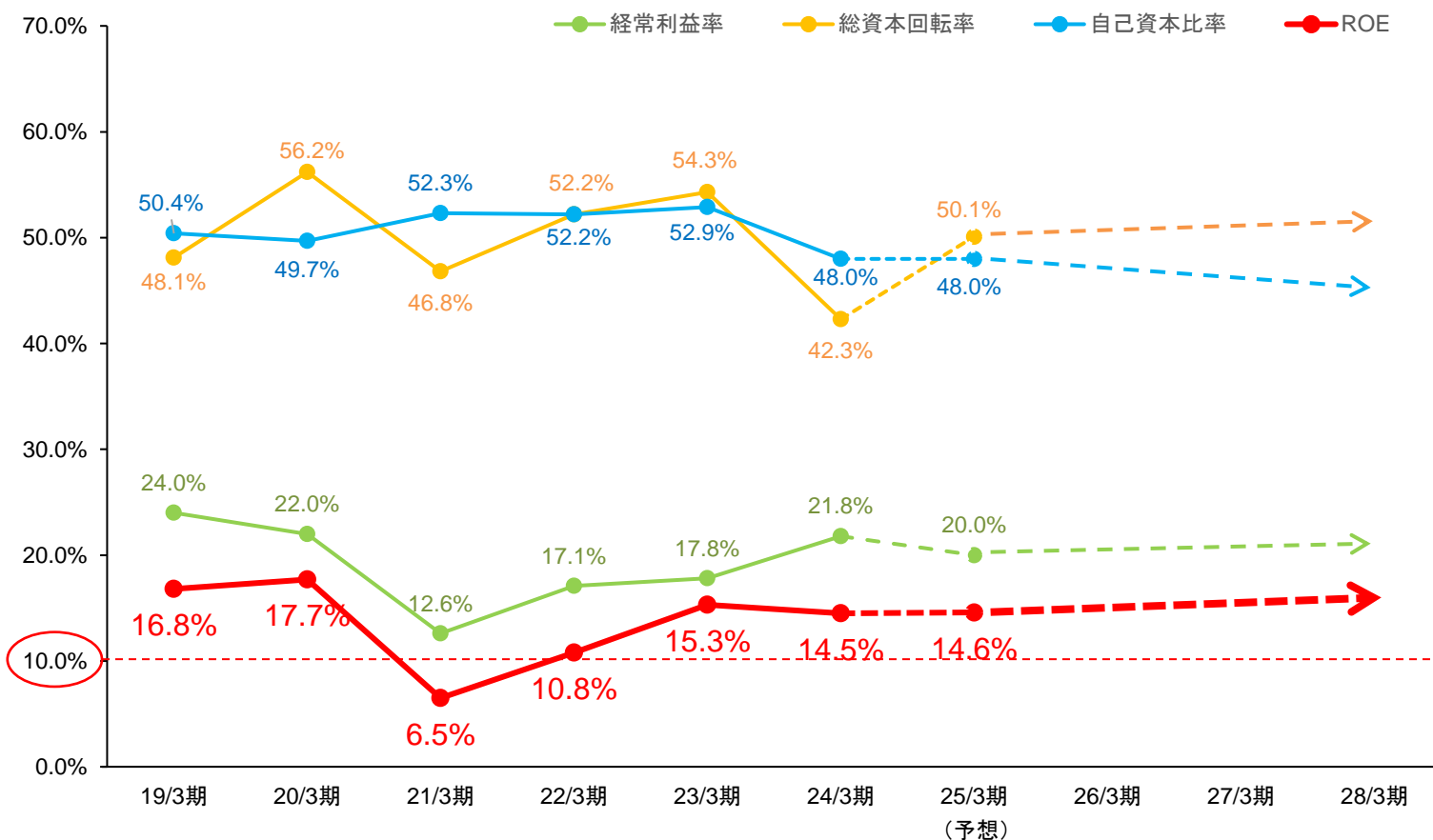
※2 25/3期～27/3期末まで、毎期末にCBの株式への転換の進展を見込んで配当を想定

財務規律を保ちつつ、将来の事業成長へ向けてより積極的に投資を行い、総資産を拡大

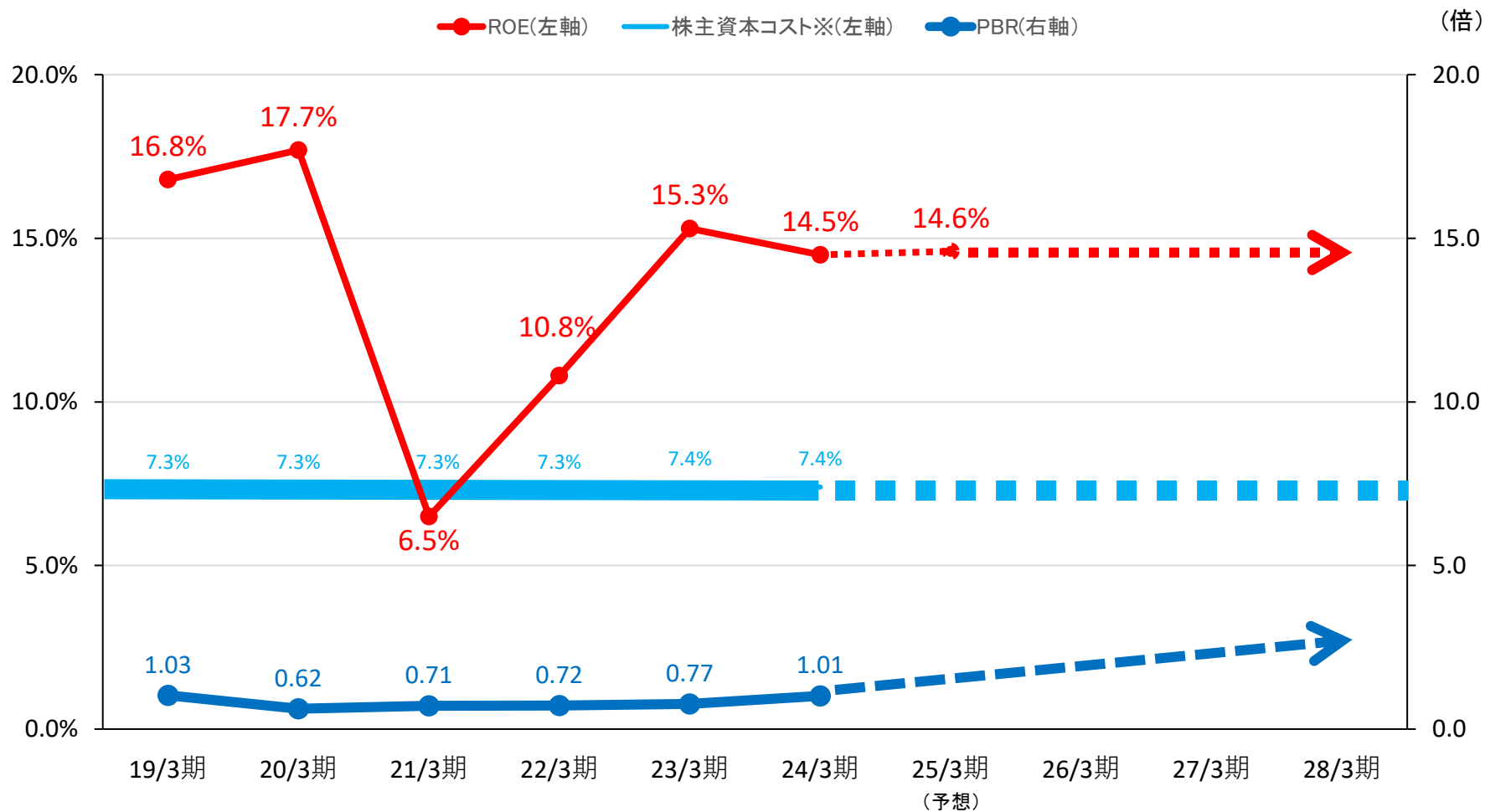


※ 25/3期～27/3期末まで、毎期末にCBの株式への転換が進むことを想定

各指標の推移とROE向上の取り組み



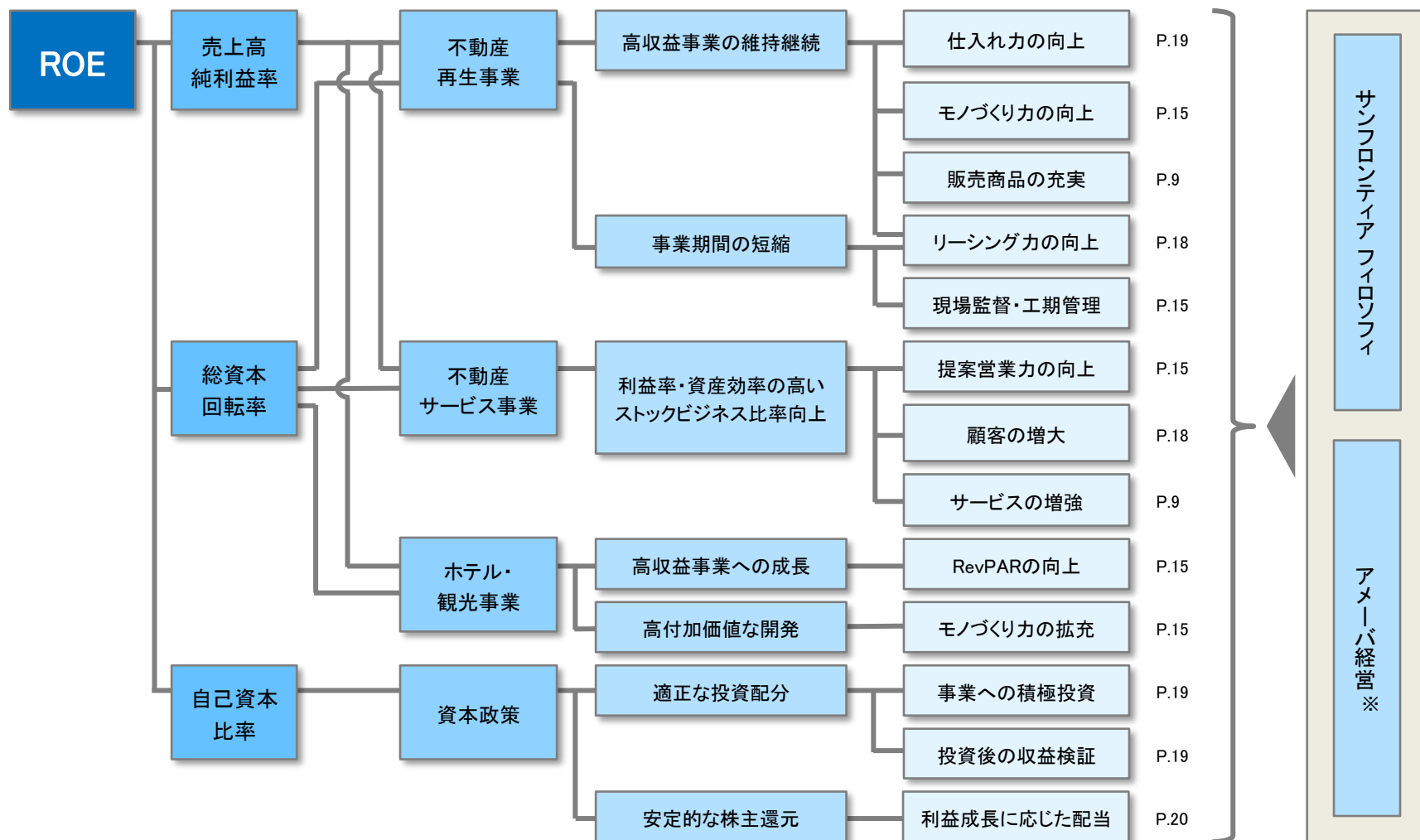
ROE向上に伴うPBRの改善



※Capital Asset Modelで算出。25/3期以降も、7~8%で推移することを想定

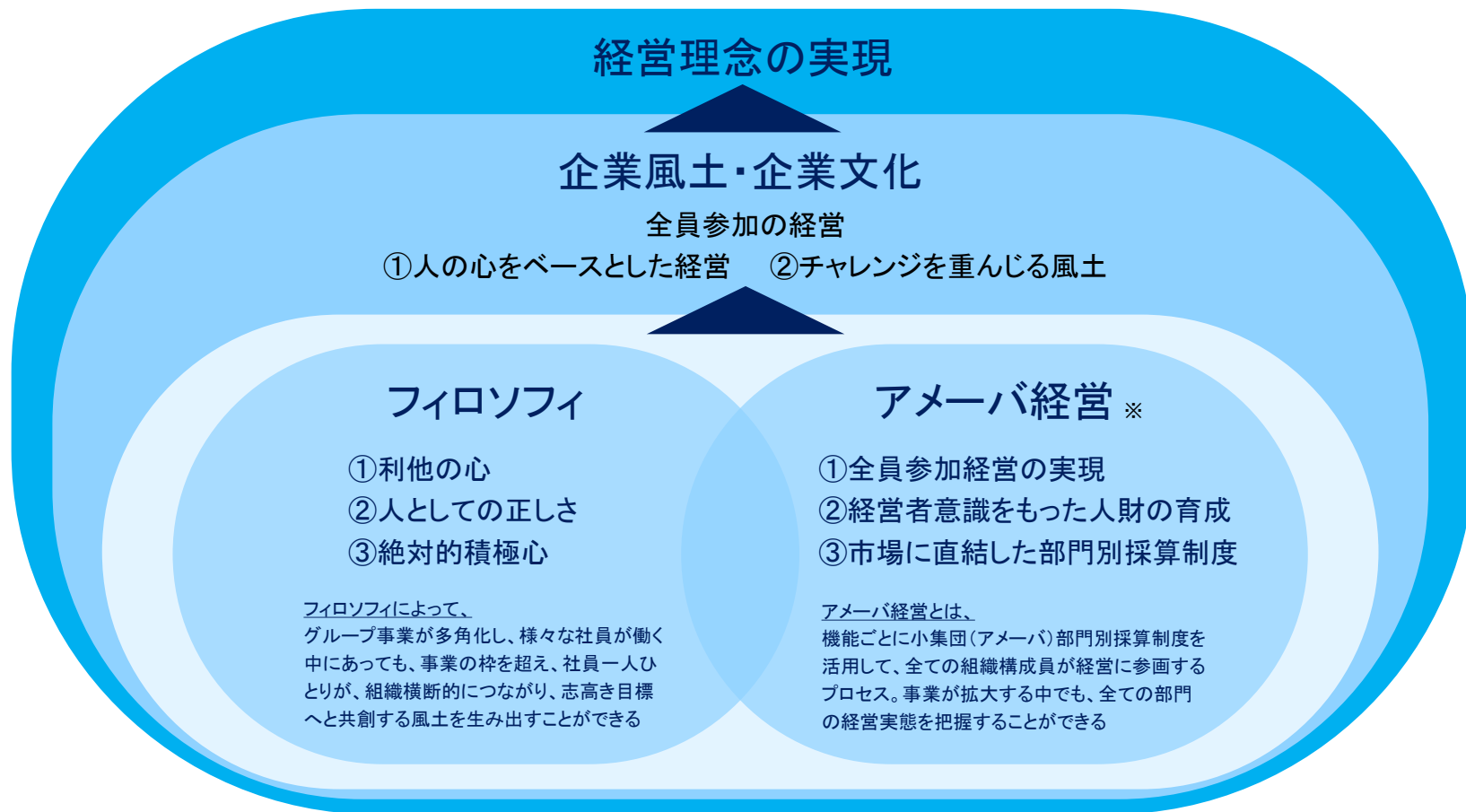
ROE向上ドライバー

フィロソフィとアメーバ経営の浸透が、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



※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

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



※「アメーバ経営」は、京セラ株式会社の登録商標です

IR活動の拡充により資本市場との積極的な対話を図る

| IR活動 | | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 決算説明会 | 代表取締役社長 齋藤 清一 が、毎四半期 開催 | オンデマンド放送 掲載HP（質疑応答も掲載） https://www.sunfrt.co.jp/ir_info/ir_doc/on-demand.html |
| 個別IRミーティング | 個別に随時実施（主にIR担当者が対応） | 24年3月期通期 延べ68回実施（'23年3月期 延べ 61回実施） |
| 物件見学会 | 日和ホテル舞浜見学会（23/7/12実施）、RP物件内覧会へ招待（9回実施） ※セルサイドアナリスト・機関投資家向け | |
| 投資家向けサイト | FISCO : サンフロンティア不動産【8934】：株価・チャート・企業概要 企業情報FISCO | |
| 投資家説明会 | 証券アナリスト協会主催 個人投資家様セミナーに参加（2024年3月12日開催、於 日経茅場町カンファレンスルーム） | |
| 開示資料 | | |
| 決算短信 | 日本語版、英語版、中国語版（サマリーのみ）を同時開示 | 掲載HP（IR ライブラリー） 日本語版 https://www.sunfrt.co.jp/ir_info/ir_doc/statement-of-accounts/ 英語版 https://www.sunfrt.co.jp/en/ir_info/ir_doc/statement-of-accounts/ 中国語版 https://www.sunfrt.co.jp/ch/ir_info/ir_doc/ |
| 決算説明資料 | 日本語版、英語版、中国語版を同時開示 | |
| 有価証券報告書 | 日本語版、英語版を開示 | 日本語版 https://www.sunfrt.co.jp/ir_info/ 英語版 https://www.sunfrt.co.jp/en/ir_info/ir_doc/annual_security_report/ |
| 株主総会招集通知 | 日本語版、英語版を開示 | 日本語版 https://www.sunfrt.co.jp/ir_info/annual_general_meeting/ 英語版 https://www.sunfrt.co.jp/en/ir_info/annual_general_meeting/ |
| アナリストレポート | FISCO、Shared Research | 日本語版 https://www.sunfrt.co.jp/ir_info/ 英語版 https://www.sunfrt.co.jp/en/ir_info/ |
| 株主優待制度 | | |
| 制度概要 | 保有株数・保有期間に応じて、当社グループ会社運営のホテルご優待割引券を贈呈 | |
| 制度内容 | 株主優待制度 掲載HP https://www.sunfrt.co.jp/ir_info/stockholder_benefit_plan/ | |

今後ともご支援賜りますよう 宜しくお願いいたします。

- ◆ 本資料は情報提供を目的としたものであり、特定の商品の募集・勧誘・営業等を目的としたものではありません。投資を行う際は、投資家ご自身の判断と責任で投資なさるようお願いいたします。当社の株式のご購入にあたっては各証券会社にお問い合わせください。
- ◆ 本資料で提供されている情報は、金融商品取引法、宅地建物取引業法等の関係法令、及び東京証券取引所上場規則等に必ずしも則ったものではありません。
- ◆ 本資料の内容には、将来の業績に関する記述が含まれていますが、このような記述は、将来の業績を保証するものではありません。
- ◆ 本資料の内容に関しては、万全を期しておりますが、その内容の正確性及び確実性を保証するものではありません。
また、予告なしに内容が変更または廃止される場合がございますので、あらかじめご了承ください。

<本資料に関するお問い合わせ>

サンフロンティア不動産株式会社 経営企画部

Phone : 03-5521-1551

URL : <https://www.sunfrt.co.jp/>

Mail : ir-contact@sunfrt.co.jp



SUN FRONTIER