



次期中期経営計画



Copyright © 2024 Sun Frontier Fudoushan Co., Ltd. All Rights Reserved.

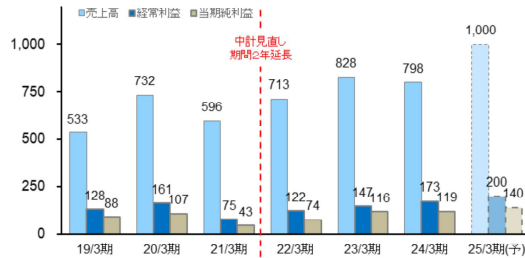
それでは、私からは今後の成長戦略について、次期中期経営計画の内容を中心にご説明させていただきます。

中期経営計画(19/3期~25/3期)の振り返りと進捗

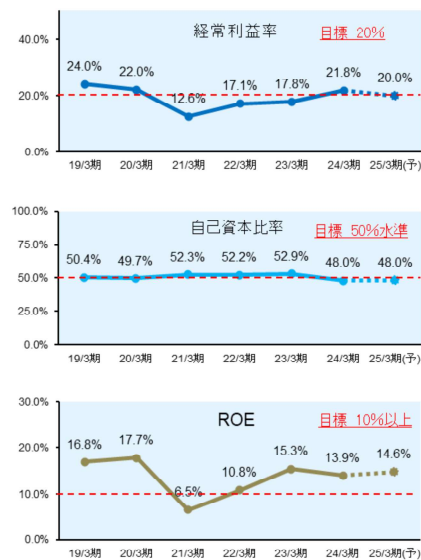


2019年3月期からの中期経営計画は、コロナ禍中の2022年3月期に2年延長も、今期2025年3月期に達成見込み

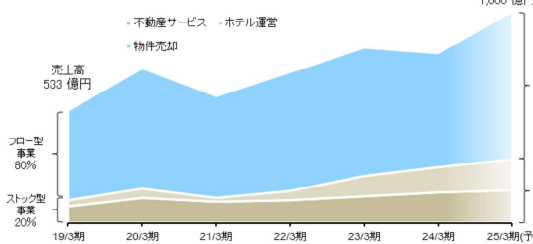
定量目標の推移



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



まず、現在進行中の中計につきまして、振り返りと進捗です。

現行中計は、当初、2023年3月期を最終年度とする5年間の計画でスタートしましたが、コロナ禍の影響で2021年5月に見直しを行いました。

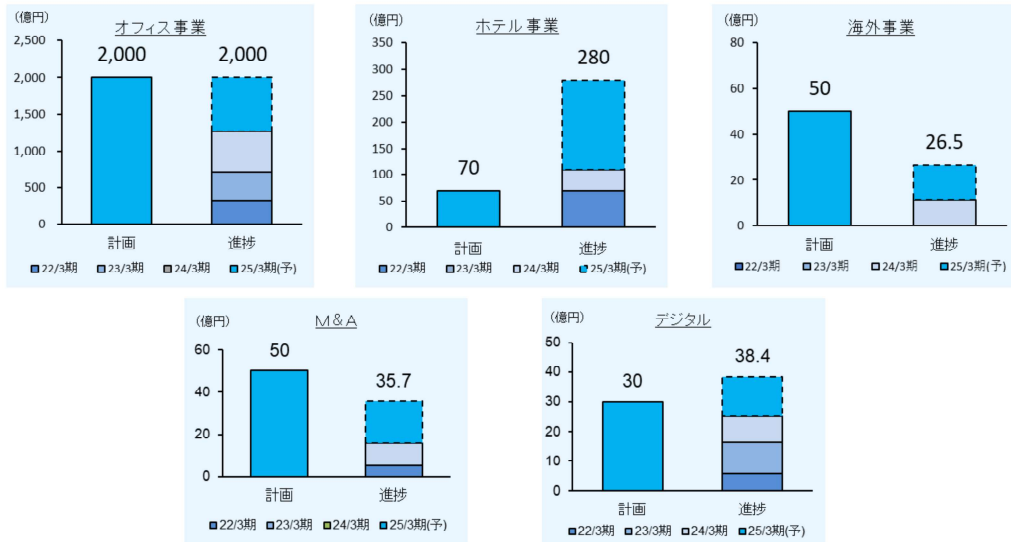
その際、定量目標は一切変更せず、期間だけ2年間延期し7年の計画となりました。その最終年度が今期ということになります。お蔭様で業績は順調に回復してきております。

今期の業績予想ではROE等、重視する経営指標を含め、当初の目標を達成する見込みでここまで進んできております。また、売上全体に占めるストック型事業の構成比を高めていくという目標についても、目指していた30%の水準に向かって進んでいます。

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、仕入額と工事費の合計。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。

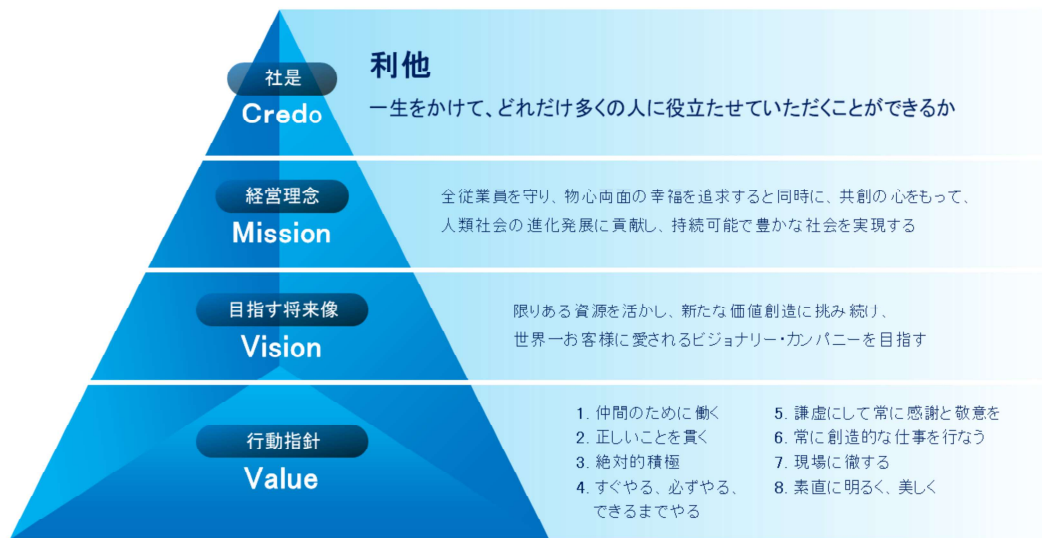
次に投資額ですが、今期の見込みを含む、4期合計の総投資額は、2,400億円程度になる見込みです。

事業別に見ますと、オフィス事業では、ほぼ計画通りの投資額で、2,000億円。需要回復が著しいホテル事業では約300億円で、計画を上回る積極的な投資を行ってきております。

また、デジタル分野でも計画を超える投資を行ってきております。

一方、海外事業やM&Aの投資額については計画には届いておりません。

今後、次期中計の中で加速していく予定です。



全従業員が共有する価値観と行動指針、企業風土の根幹

次に、当社の経営方針についてです。

当社では、フィロソフィに基づく「理念経営」を行っております。クレド、ミッション、ビジョン、バリュー。 これらを明確に定めた上で、全従業員と共に、共有する価値観、そして、行動指針として、毎日の仕事に取り組んでいます。

現行中計でも、次期中計でも、当社の企業風土の根幹にあるこのフィロソフィは変わりません。

サステナビリティ経営



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"> ・防災用具なし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	少子高齢化にともな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	<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 	

そして、このフィロソフィを基盤として、サステナビリティ経営に取り組んでいます。

サステナビリティ・ビジョンは、「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」することです。また、このビジョンのもと、取り組む重要課題として「環境保護」、「地域創生」、「人財育成」を定めております。

そして、これらの課題解決に向けて、具体的な施策とKPIを定め、グループ内、各部一丸となって、サステナビリティを推進しています。

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



次に、ここからは次期中計の内容について、ご説明させていただきます。

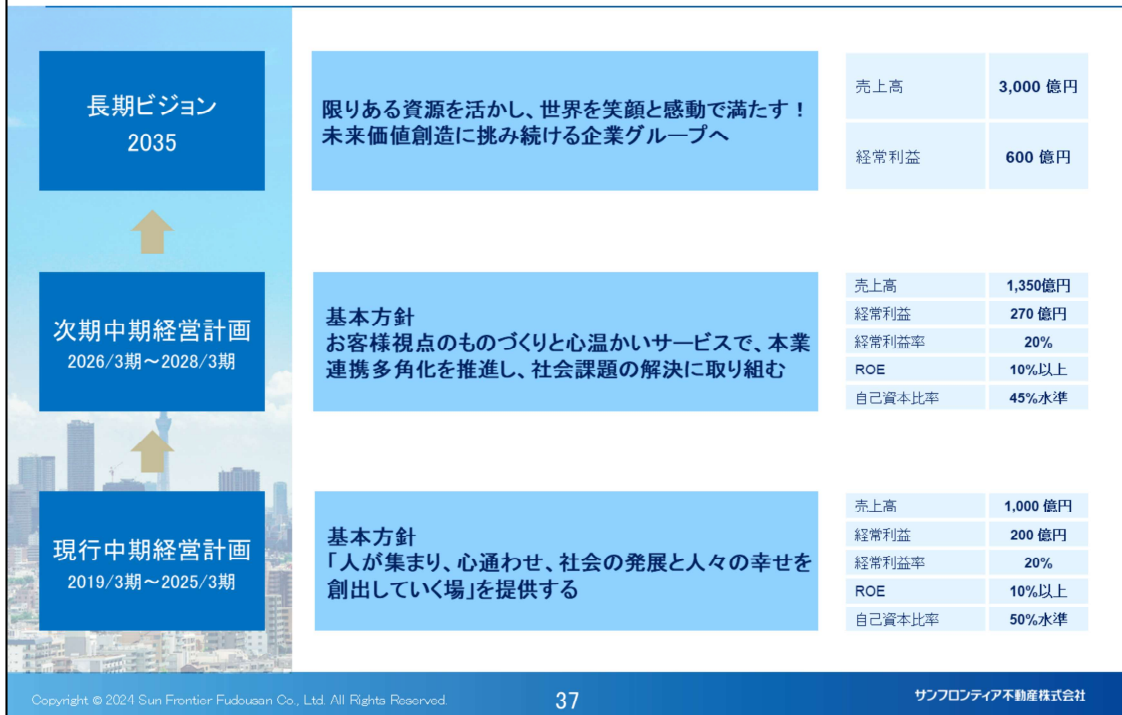
今般、来年度から始まる新しい「中期経営計画」を策定しましたが、その前段としまして、まずは当社グループが目指す「10年後のありたい姿」を策定しました。

その長期ビジョンがこちらです。

「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」

そして、「売上高3,000億円、経常利益600億円」を目指していく、といたしました。

次期中期経営計画 ロードマップ



この長期ビジョンの実現に向かって、次の3年間、どのように経営を伸ばしていくか。これを定めたものが、「次期中計」となります。

まずは、今年度、現行中計の目標をしっかりと突破した上で、来年度からの3年間、新しい中計に取り組んでまいります。

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



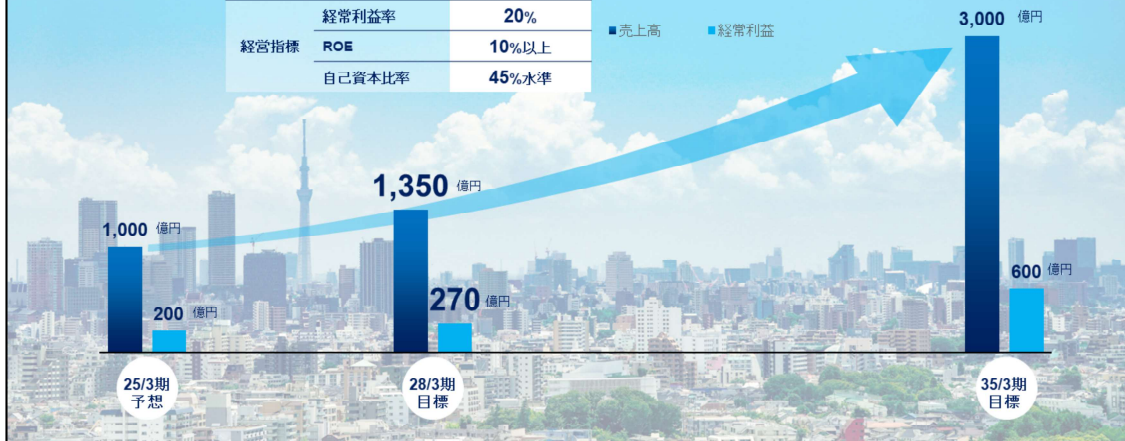
その次期中計の基本方針は、こちらです。

「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」に取り組んでいきます。

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
	経常利益率	20%
経営指標	ROE	10%以上
	自己資本比率	45%水準



定量目標として、最終年度の2028年3月期には、売上高1,350億円、経常利益270億円を達成してまいります。また、経営指標としては、現行中計同様、経常利益率20%以上、ROE10%以上を継続的に達成していくよう取り組みます。

なお、自己資本比率の目標は、現行中計で掲げている「50%水準」から「45%水準」へと引き下げております。これは、財務の安定性を適切に保ちつつ、資本効率の高い経営を実現すべく取り組む施策の一環です。

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

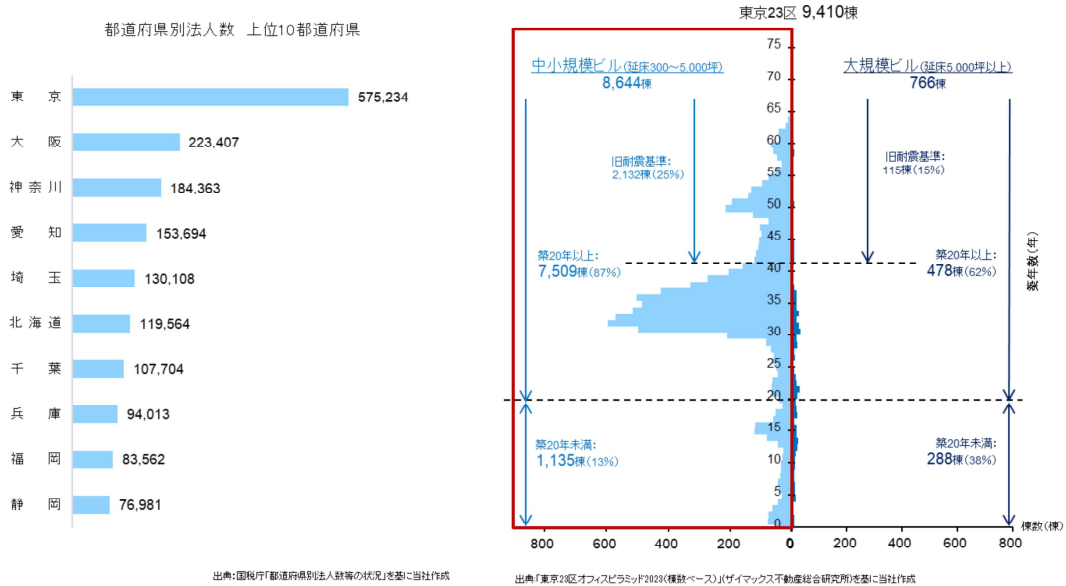
注力する3つの市場	事業モデル	事業領域	エリア	目指す姿	
オフィス	開発	リノベーション	東京	資源循環型の不動産活用で持続可能な社会の実現に貢献	
		事業領域拡大 新築			
	サービス	不動産小口化 (不動産特定共同事業)	東京		エリア拡大 大阪・名古屋
		貸会議室運営	東京		エリア拡大 大阪・名古屋
ホテル	開発	新築	全国	心温かい楽しいホテルを全国に展開、地域と共に発展	
		リノベーション			
	運営	ホテル運営			
レジデンシャル	開発	事業領域拡大 新築	エリア拡大 ベトナム	東京	安心・安全、快適で良質な住環境を提供し、国の発展に寄与
		リノベーション	ニューヨーク		
	サービス	不動産サービス	ベトナム ニューヨーク		

次に、成長戦略です。

注力する3つの市場「オフィス、ホテル、レジデンシャル」の分野におきまして、「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ていきます。それによって、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。

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



次に、この成長戦略を展開する上で、注視している市場の背景について、少し触れさせていただきます。

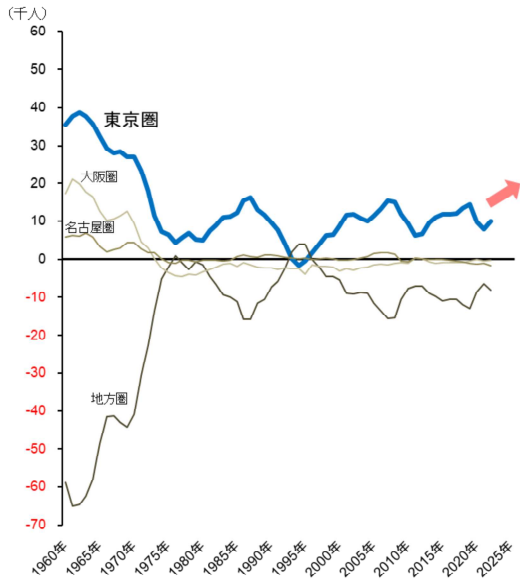
まず、当社の中核事業である東京都心部のオフィスビル市場です。ここには、テナント企業が集積した圧倒的な市場の厚みがあります。

一方で、ビルの老朽化が年々進んできています。特に、中小規模のビルでは、全体の9割近くが建築後20年以上経過しています。これらのビルには老朽化に伴う設備面やデザイン性の問題、また、ビル所有者様の事業承継の問題など、解決すべき問題がたくさんあります。

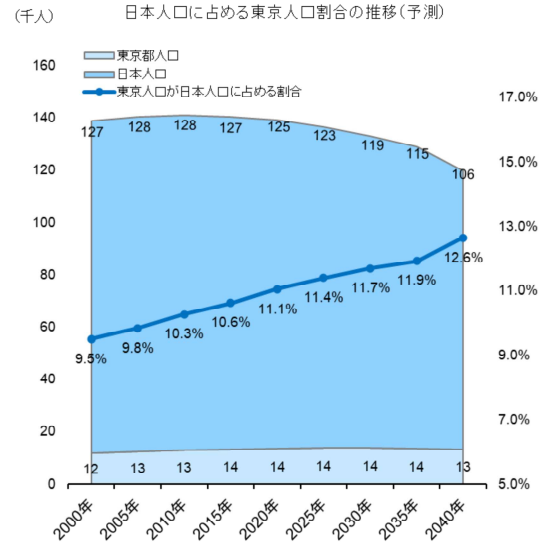
この点、ビル経営におけるお困りごと解決業を生業とする当社の強みを、大いに発揮できる、成長市場であると考えています。

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「移動前の住所別転入者及び移動後の住所別転出者数」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

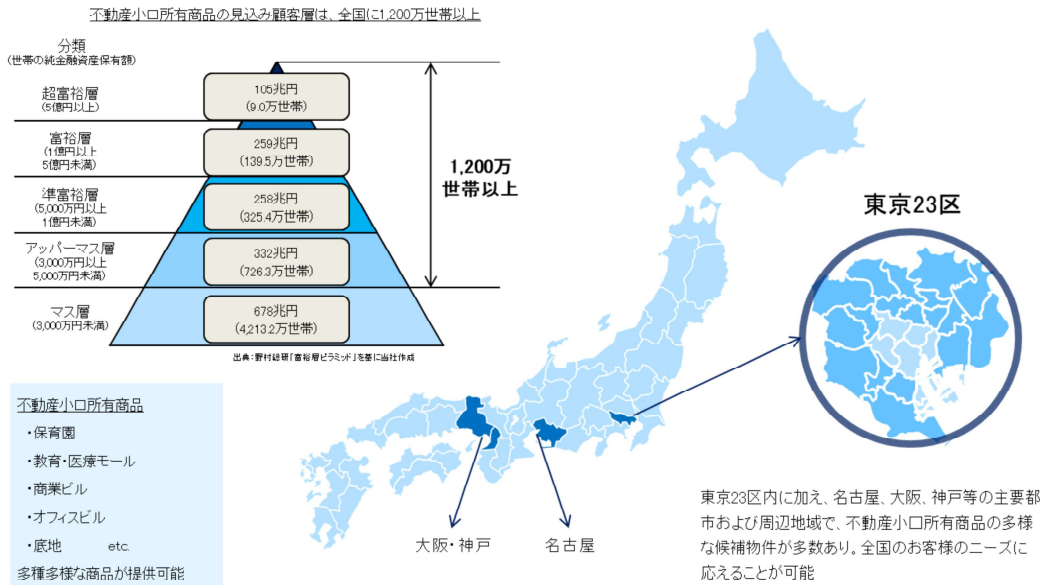
人口動態面においても、東京は成長市場です。

日本の都道府県において、唯一30年後の人口が今よりも増えていると予測される地域です。

人と企業が集積する東京で、オフィス事業を中核にレジを含めた関連事業をどこまでも深掘りし、展開していく当社の事業モデルは、大きな可能性があると考えています。

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



次に、不動産小口化市場ですが、当社がリプランニング事業で販売するビルは、平均すると1棟約10億円の規模になっています。

そのため、個人のお客様の場合、対象となるのは9万世帯、全世帯数0.1%程度にしかすぎません。しかし、1口500万円から購入できる当社の小口化商品では、対象となるお客様層が1,200万世帯、全体の20%に増大します。

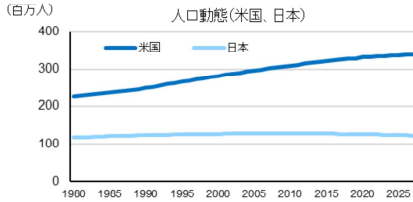
この全国的に広がるお客様層の拡大は、「貯蓄から投資へのシフト」による経済活性化を目指す国の政策とも相まって、今後の大きな成長が期待できる市場だと考えています。

海外市場(アメリカ、ベトナム)について

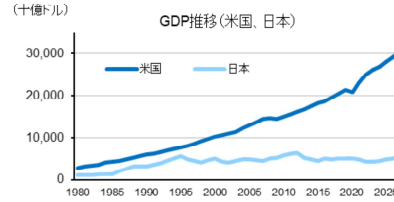


人口増加と高い成長率が続くアメリカ(ニューヨーク)とベトナム(ダナン)で、日本品質の居住用不動産を提供

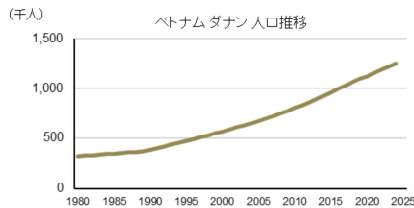
人口が減少している日本に対し、アメリカは人口が増加し続けており、住宅の需要が続く可能性が高いと考えられる



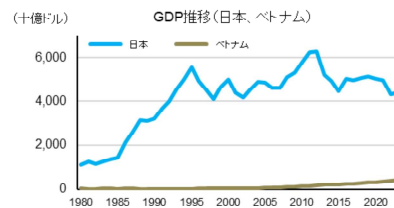
成長率が横ばいの日本に対し、アメリカは成長率が非常に高く、多くの雇用があり、不動産需要が今後高いと考えられる



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

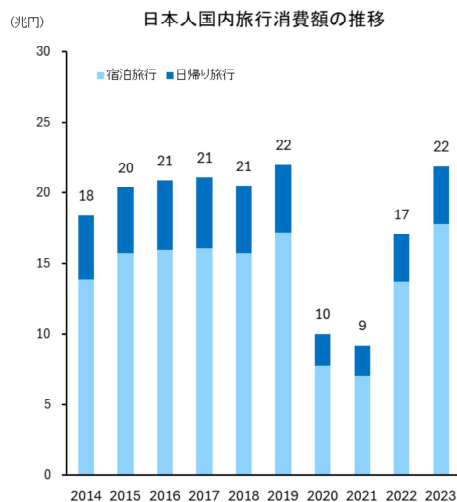


出典: IMF世界経済見通しデータベースより当社作成

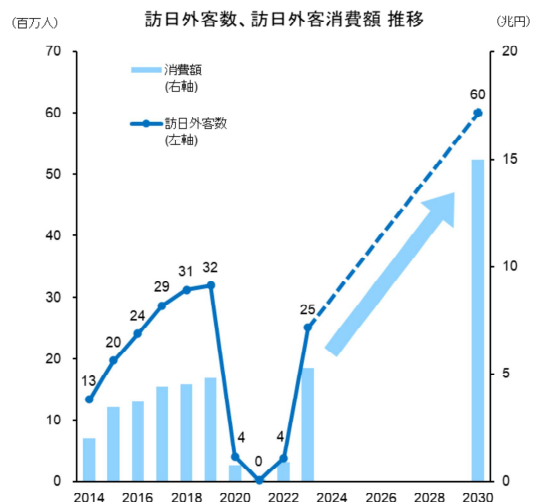
また、当社の海外事業では、ベトナムでのマンション建設と、アメリカNYでのアパートメント・リプランニングに取り組んでおりますが、これらの国は人口増加と経済成長が続いています。

人口増加が続く国でのレジデンシャル事業、ここには大きなチャンスがあると考えて、果敢に挑戦しています。

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

ホテル宿泊市場では、旅行需要が大きく回復してきております。

特に、訪日外国人の市場は、観光立国政策の後押しもあって、今後、更に拡大が期待される成長市場です。

<p>1 人財基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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」の価値観で人財の集まる会社グループへ更なる進化。
<p>2 お客様視点の ものづくりと 心温かいサービス</p>	<p>お客様視点のものづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>お客様視点の心温かいサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>3 本業連携多角化 の推進</p>	<p>本業連携多角化(フロー型事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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旨とする新築事業の展開 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 <p>本業連携多角化(ストック型事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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)

次に、次期中計の重点施策をこちらに纏めております。

詳細は割愛いたしますが、「人財基盤の強化」、「お客様視点のモノづくりと心温かいサービス」、そして、「本業連携多角化」この3つを重点方針として、各種施策を積極的に実施してまいります。



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与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、アメリバ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12%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

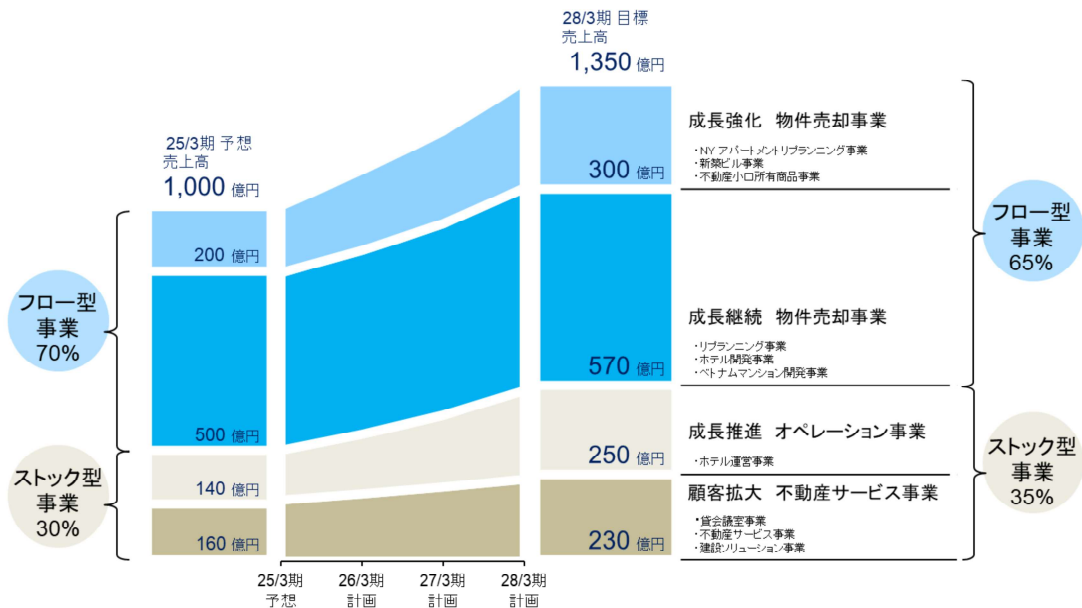
人財面では、人的資本経営の実践のもと、こちらに記載の「人財育成方針、環境整備方針」に沿って、人財基盤の強化に努めていきます。

事業構成

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

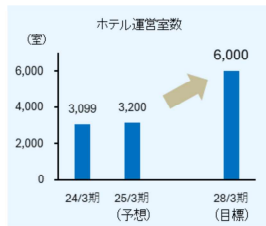


また、事業構成面での施策では、フロー型事業では、アセットタイプの多様化を図りつつ、利益率重視で、事業を伸ばしていきます。

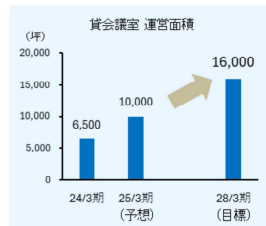
一方、ストック型事業では、一段と事業拡充を図り、売上の成長角度を上げて、伸ばしていきます。

そして、それによって、売上全体に占めるストック型事業の売上構成比率を、足元の30%から35%へと高めてまいります。

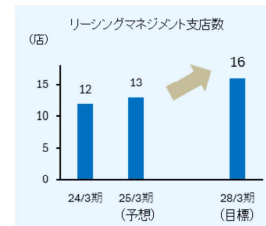
ストック型事業の成長を加速させ、グループ全体の安定的な収益基盤を強化



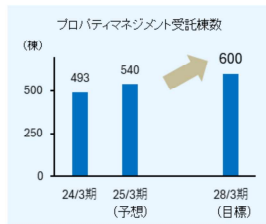
運営室数10,000室に向けて、
開発とM&Aを推進



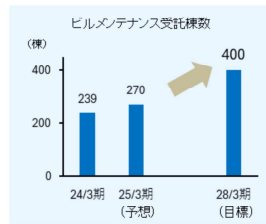
東京圏での事業推進に加え、
関西圏への事業拡大を計画



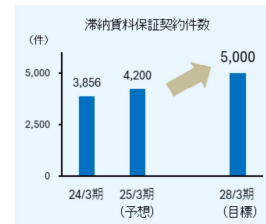
東京都内で地域密着の支店網を増強
お客様のお困りごと解決力を更に向上



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」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

そのストック型事業では、それぞれKPIを定めておりますが、ホテル運営では、客室総数を現在の約2倍の6000室へ増やしていきます。

また、貸会議室事業では、運営面積を現在の2.5倍、16,000坪へ増やす計画です。

その他、不動産サービス事業においても、管理棟数の増大など、積極的に事業規模の拡大を図っていきます。

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



※ 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加することを想定

また、フロー型事業では、次期中計においても、積極的な投資を継続してまいります。

資金計画としましては、3年間の累計で、3100億円の投資を計画しています。

各事業分野における投資額の内訳は、こちらのスライド、右側の欄に纏めております。

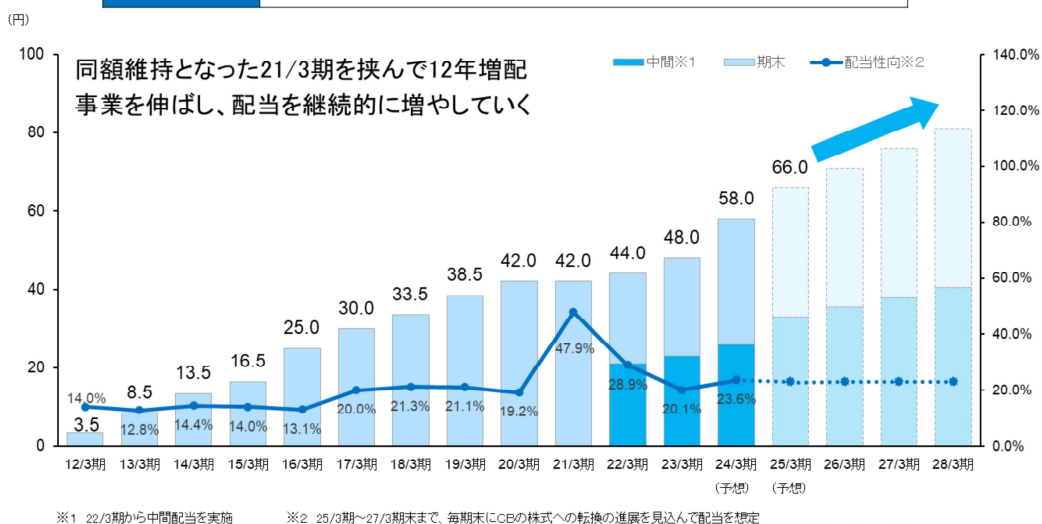
なお、配当は累計で120億円を想定しています。

株主還元



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

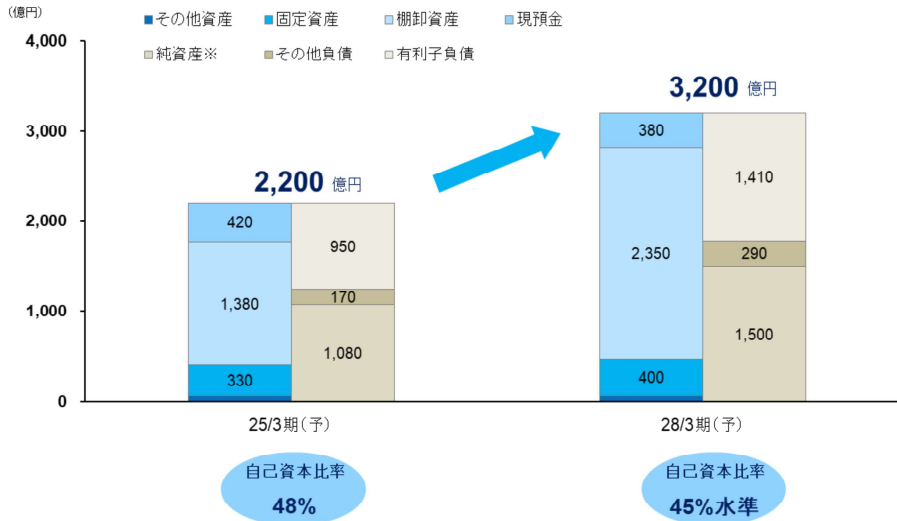


株主還元の考え方としては、次期中計においても、積極的な事業投資で業績を伸ばし、増配を継続してきよう取り組んでまいります。

BSシミュレーション



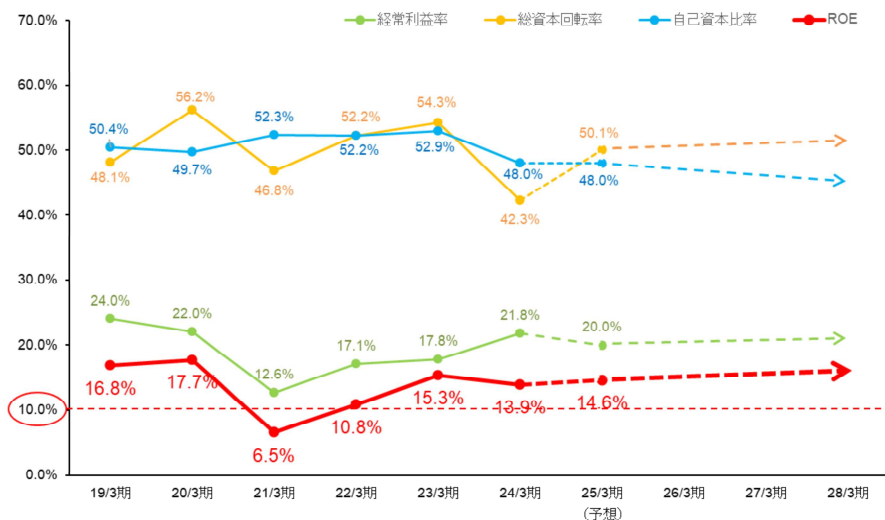
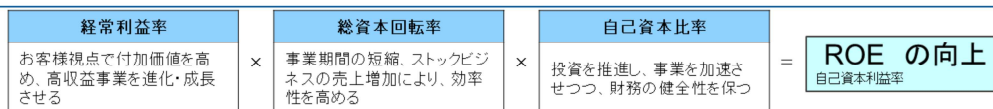
財務規律を保ちつつ、将来の事業成長へ向けてより積極的に投資を行い、総資産を拡大



※ 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

バランスシートは、積極的な成長投資を行っていきますので、拡大します。現在の総資産の約1.5倍、3200億円の規模に拡大する計画です。

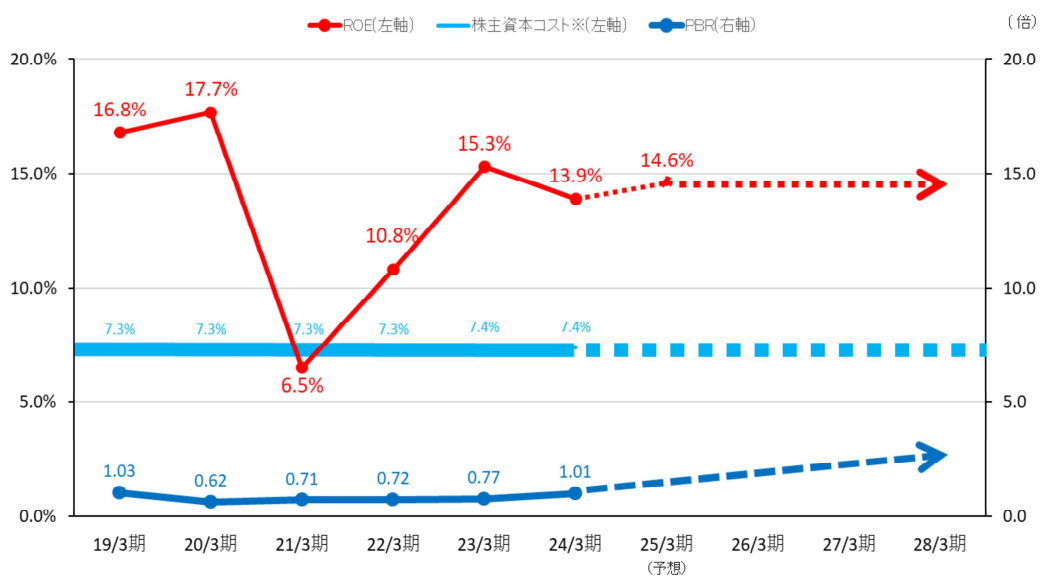
各指標の推移とROE向上の取り組み



しかし、バランスシートを拡大する中であっても、資本効率をしっかり維持していくよう取り組んでいきます。

このため、事業の展開にあたっては、高い収益性の継続とプロジェクト期間の短縮化やサービス事業の拡大に努め、ROEの向上を図ってまいります。

ROE向上に伴うPBRの改善



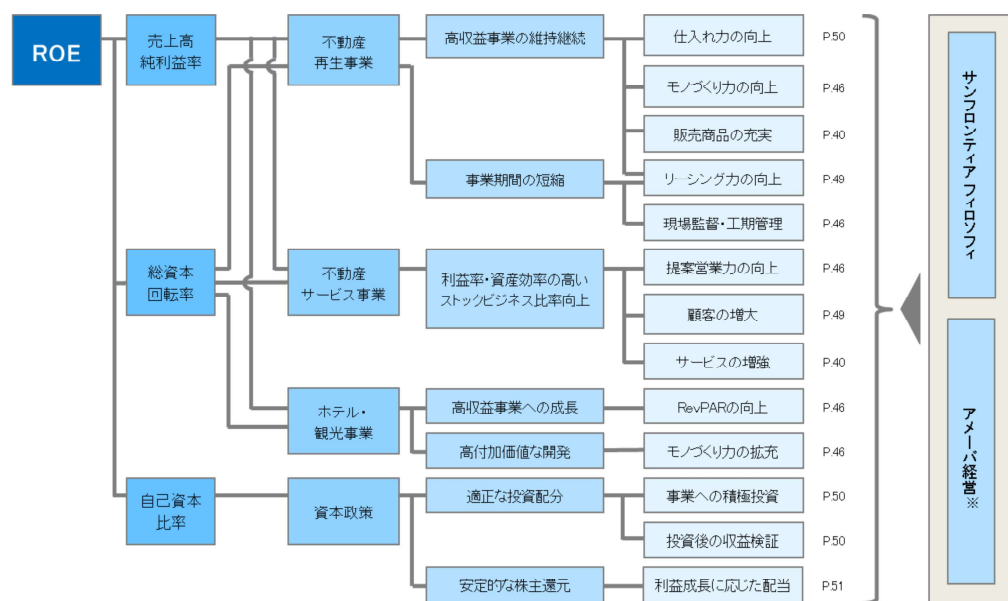
※Capital Asset Modelで算出。25/3期以降も、7~8%で推移することを想定

また、株主資本コストは、7.4%前後での推移を想定しておりますが、これをしっかりと上回る水準で、ROEを維持、向上させていくよう取り組んでまいります。

それによって、PBRも着実に上昇していくものと考えています。

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

こちらのスライドでは、ROEを高めていく上で、具体的にどんな施策に取り組みますか。主要な項目を纏めております。

これらをしっかりと実行し、効果を高めていく上で、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」になります。

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

利他の価値観を共有する社員同士の一丸力、ベクトルの揃った強い組織風土を醸成するフィロソフィです。

そして、市場直結型部門採算制度のもと、全員参加経営によって、高い生産性を実現するアメーバ経営。この両輪が、戦略、施策の実効性を高めていく上で、とても大きな力になります。

当社の強みである、フィロソフィとアメーバ経営。次期中計においてもこの両輪を軸に、しっかりと取り組んで達成してまいります。

私の説明は以上となります。

IR活動を強化



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.sunftr.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.sunftr.co.jp/ir_info/ir_doc/statement_of_accounts/ 英語版 https://www.sunftr.co.jp/en/ir_info/ir_doc/statement-of-accounts/ 中国語版 https://www.sunftr.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.sunftr.co.jp/ir_info/ 英語版 https://www.sunftr.co.jp/en/ir_info/doc/annual_securities_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.sunftr.co.jp/ir_info/annual_general_meeting/ 英語版 https://www.sunftr.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.sunftr.co.jp/ir_info/ 英語版 https://www.sunftr.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.sunftr.co.jp/ir_info/stockholder_benefit_plan/