

サンフロンティア サステナビリティレポート

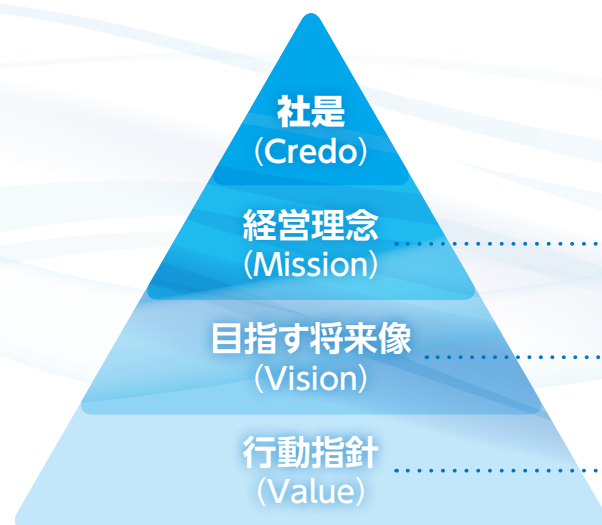
# Sustainability Report 2023



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



## Mission

全従業員を守り、物心両面の幸福を追求するとともに、共創の心をもって、人類社会の進化発展に貢献し、持続可能で豊かな社会を実現する。

## Vision

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。

## Value

1. 仲間のために働く  
世のため、人のために尽くすことは、人間として最も尊い行為。身近な仲間尽くすことは、その第一歩。事業の枠を超え多面的につながり、自らの成長を通して周囲に貢献しよう。
2. 謙虚にして常に感謝と敬意を  
生かしていただけていることに感謝。今の仕事ができるのは多くの人の存在があってこそ。謙虚にして驕らず、すべての人に敬意をもって接する。
3. 正しいことを貫く  
誠実であれ。正直であれ。公平であれ。第一の判断基準は「正しさ」である。信念に基づいた行動を、勇気をもって貫こう。
4. 絶対的積極  
いついかなる時も前向き一本。どんな試練に直面しても、強い意志を心に抱き、未来志向で無から有を創ろう。
5. 現場に徹する  
現場に神宿る。現場に入り、現物に触れ、現実を知る。物事を素直に見つめ、この本質から理解する。六感を活用し洞察力を高めよう。
6. 常に創造的な仕事を行なう  
今日よりは明日、明日よりは明後日と、改良・改善を絶え間なく続ける。「なぜ」を追求し常に思考を巡らせ、創造的な仕事へと繋げよう。
7. 素直に明るく、美しく  
成長の源は素直な心。常に明るく前向きに、理想と夢を抱いて、美しい人生を建設しよう。

# C o n t e n t s

## イントロダクション

サンフロンティア・フィロソフィ	01
サンフロンティアの歩み	03
サンフロンティアの今	04
事業概要	05
財務・非財務ハイライト	07

## サンフロンティアグループの価値創造

トップメッセージ	08
「利他」の心で社会課題の解決に貢献し サステナブルな未来を築き上げていきます。	
中期経営計画	11

## 成長戦略

不動産再生事業	12
不動産サービス事業	13
ホテル・観光事業	14
海外事業	15

## サステナビリティ

サステナビリティマネジメント	16
重要課題① 環境保護	19
重要課題② 地域創生	23
重要課題③ 人材育成	24
サステナビリティ活動事例	25
マネジメント一覧	29
ガバナンス	30
社外取締役メッセージ	33

## データセクション

ESGデータ	34
会社概要・株式情報	38



### WEBサイトでの情報開示

#### ▶ 投資家情報

[https://www.sunftr.co.jp/ir\\_info/](https://www.sunftr.co.jp/ir_info/)



#### ▶ サステナビリティサイト

<https://www.sunftr.co.jp/sustainability/>



#### 【編集方針】

本レポートは幅広いステークホルダーとのコミュニケーションツールとして位置付け、サンフロンティアグループの成長についてわかりやすく紹介しています。当社グループの理解促進のためにご活用いただけましたら幸いです。

#### 【対象期間】

2022年度（2022年4月～2023年3月）  
但し、一部対象範囲外の情報も含まれます。

#### 【参照ガイドライン】

- ・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）
- ・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）
- ・GRI（Global Reporting Initiative）
- ・「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」

# サンフロンティアの歩み

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

### 不動産再生事業

2001年 リブランニング(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

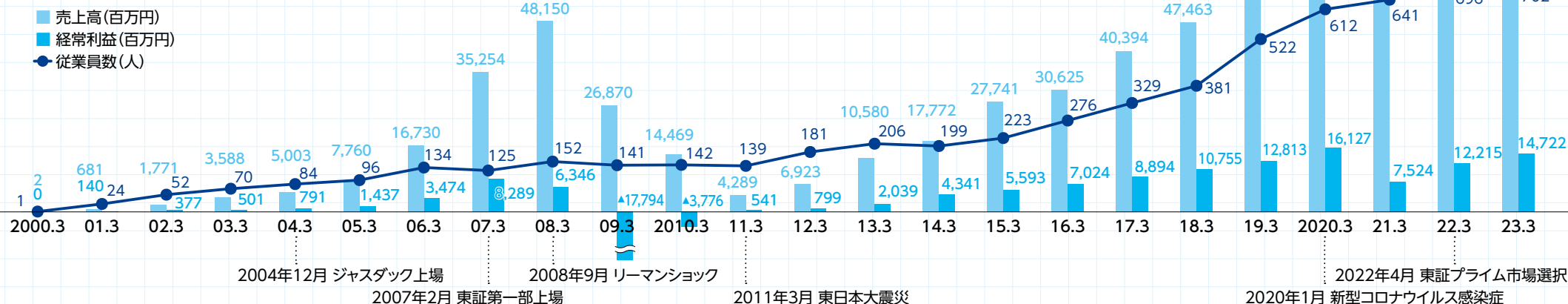
2015年 東京駅前にてレンタルスペース事業を開始

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】



## Business overview

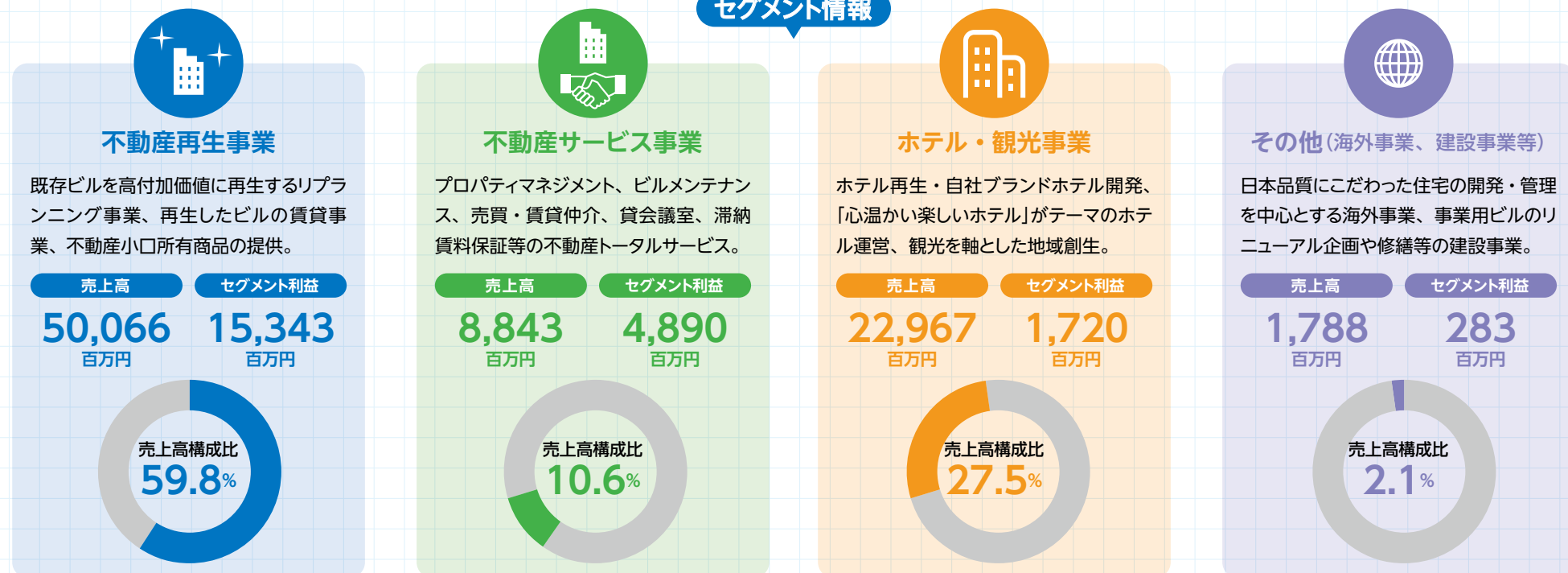
## サンフロンティアの今

都心オフィスビルの再生を主軸に、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



## Business overview

# 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

- リプランニング
- 賃貸ビル
- 不動産証券化

### 不動産サービス事業

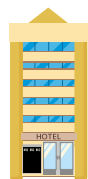
- 売買仲介・賃貸仲介
- ビル管理・ビルメンテナンス
- 建築企画・内装リニューアル
- 資産コンサルティング
- 滞納賃料保証
- 貸会議室・レンタルオフィス



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、地域の活性化につな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。

## 海外事業

- ベトナムでマンション開発・管理・仲介事業

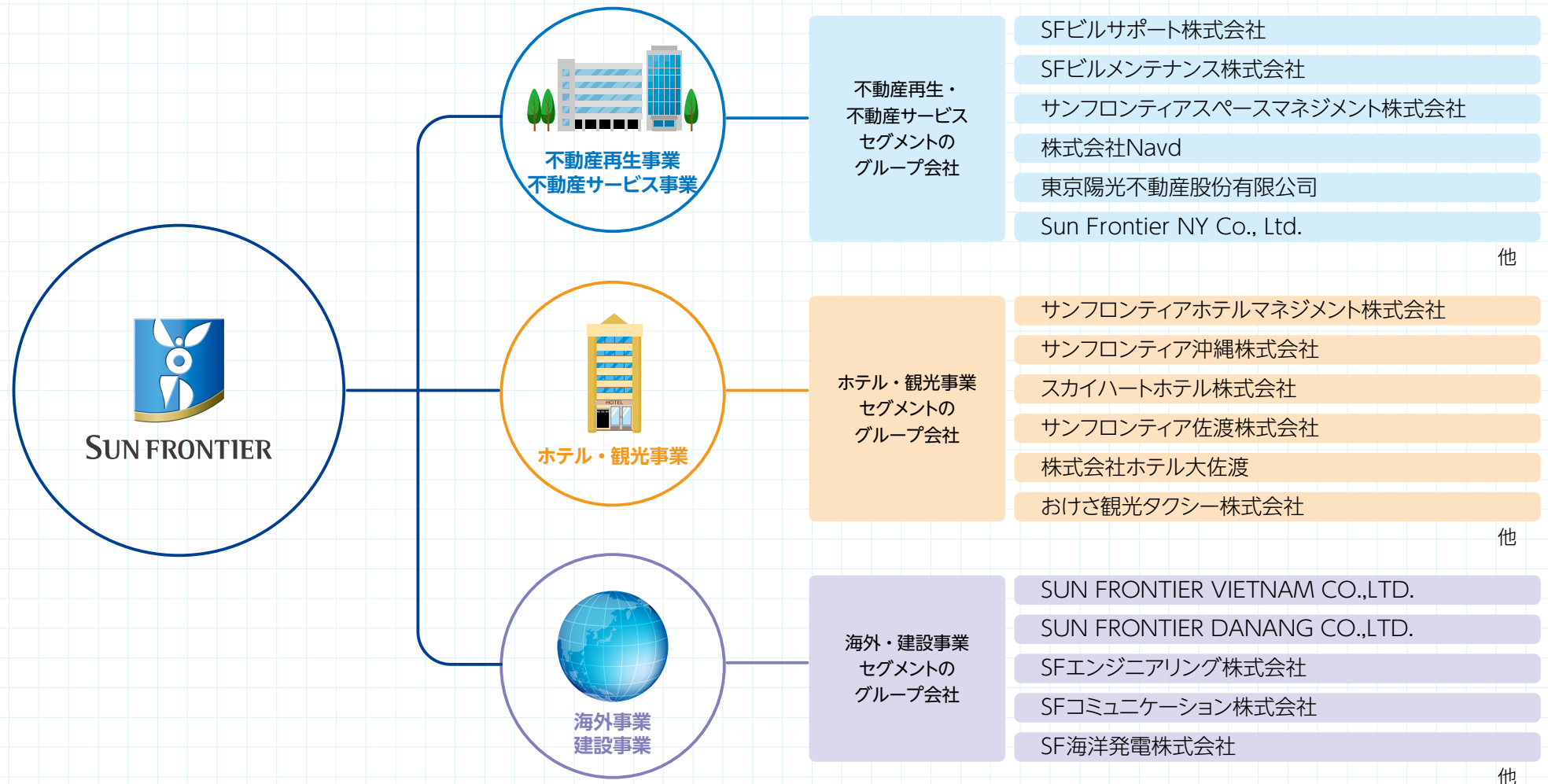


ベトナム社会のさらなる発展に貢献すべく、経済成長とともに豊かになっていく現地の人々に日本仕様の高品質な住宅を供給する事業を推進しています。2017年のAPEC開催都市に選ばれたベトナム中部のダナンで2015年に現地法人を設立し、2017年6月から高層分譲マンション『HIYORI Garden Tower』の建設を進めて2019年12月に竣工。ベトナムの人々の間で好評を博し、次なるプロジェクトも鋭意進行中です。

Business overview

# 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13社、海外10社、計23社で構成しています。



CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope 1,2,3)152,939 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15万t-CO<sub>2</sub>eとなりました。

CO<sub>2</sub> 排出量オフセット累計515 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。

## 女性管理職比率

8.8%



2023年4月現在、課長職以上の管理職91名に占める女性管理職は8名です。2025年4月までに12%以上とすることを目標としています。

## プロパティマネジメント管理受託棟数

457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。2025年3月期には500棟の管理受託棟数を目標としています。

## 不動産再生件数

460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460棟となりました。

## 自己資本比率

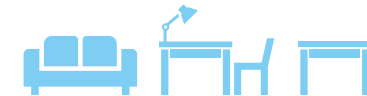
52.9%



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。

## セットアップオフィス供給・管理総数

801室 (管理継続室数)



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。

## 不動産小口所有商品投資者数

311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。

## 滞納賃料保証契約件数 (累計)

3,563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)

## 貸会議室運営面積

4,400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前期比約3割増加しました。(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

2,477室



全国に21ホテル 2,477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)



## 「利他」の心で社会課題の解決に貢献し サステナブルな未来を築き上げていきます。

代表取締役社長 齋藤 清一

### Q 事業環境の変化をどのように捉え、対応していきますか？

当社グループは、東京都心部における不動産の再生と活用を中心に、全国各地でのホテル開発・運営や地域創生、ベトナムでの住宅開発を中心とする海外事業を展開しています。事業セグメントは、主軸である不動産の再生・販売を行うリプランニング®を擁する「不動産再生事業」、リーシングマネジメント、プロパティマネジメント、ビルメンテナンス、滞納賃料保証、貸会議室等を手掛ける「不動産サービス事業」、ホテルの開発・運営と地域創生に取り組む「ホテル・観光事業」、海外事業や建設事業を含む「その他」の4つのセグメントで構成しています。

近年、私たちの事業を取り巻く環境は、コロナ禍による社会変化や金利上昇などの影響を受け、大きく変動しています。直近の都心オフィス市場では、やや供給過剰感が生じておりますが、不動産投資市場においては、機関投資家等による強い投資意欲が続いています。一方、長期的な観点では、少子高齢化・就労人口減により様々な市場の縮小が懸念されています。

しかし、事業環境には常にプラスの要因とマイナスの要因が同居しています。その両面をし

#### 社名：SUN FRONTIER の由来



**SUN=太陽** とは、いちばん高く大きく輝き続ける力強さの象徴であるとともに、万人に降り注ぐ愛の象徴、すなわち「利他」の心の象徴です。

**FRONTIER=開拓者** とは、ベンチャースピリットで事業を開拓し、常に前向きであり、無限の可能性を信じ、新たな価値創造に挑戦し続ける姿勢を表しています。

**SUN FRONTIER** という社名は、人類、社会の幸せのために力強く輝く、そしてそのために、社員が自らの夢を追い求め、新たなことに挑戦していける会社でありたいという創業の想いが込められています。



っかり捉えていくことが、企業の持続的成長にとって重要であると思います。オフィスの需給であれば、産業の構造はいつの時代も変化しますし、新しい産業が生まれれば、そこに新しい需要が生まれます。オフィスが必要でなくなるのではなく、必要とされるオフィスのあり方が変わってくると考え、そのあり方を捉えるということです。現在は、外出制限や非対面・非接触を要したコロナ禍を脱し、人と人のコミュニケーションを活性化させ、イノベーションの創出を促す空間へのニーズが高まっています。

不動産再生事業のリプランニング<sup>®</sup>では、「セットアップオフィス」という商品化を行っています。お客様視点でオフィスの内装を作り込んでからテナントを募集するもので、オフィスを単なる箱や場所としてお貸しするのではなく、働く人々がそこに集まってくる意味のある空間にする、そのための中身づくりを工夫しています。ユーザー様であるテナント企業の事業成長を加速する価値提供であり、これによってテナント企業の賃料負担力が上がれば、ビルの資産価値向上につながっていきます。

ユーザー様が成長し、お客様が発展しなければ、私たちの事業は存続できません。目先の利益を考えるのではなく、どうすればユーザー様・お客様の事業に貢献できるのか、それを考えて形にすることが環境の変化を克服するカギです。そしてこの考え方は、「利他」を社是とする当社グループの事業思想の根幹であると言えます。

### ● 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。**

### Q サンフロンティア不動産の成長を支える強みは何でしょうか？

他社にない当社グループの強みのひとつとして、不動産再生事業における価値の創出・提供を、不動産サービス事業やその他事業が支え、内製化によるワンストップサービスを実現していることがあります。ビルの仕入れから、再生・活用の企画、修繕・改修工事、テナント誘致、販売、管理業務に至るまで、グループ内で一貫して対応する、連鎖複合型の高付加価値サービスをご提供しています。また、「セットアップオフィス」の商品化においては、日頃からテナント企業のニーズを把握しているプロパティマネジメント部門や賃貸仲介部門のノウハウをオフィス空間づくりに活かしつつ、コストパフォーマンスの高い改修工事を行い、さらに地域密着によるリーシング力を発揮し、早期満室稼働による収益性向上につなげています。

当社グループの社是である「利他」の精神は、ここでも発現されています。すなわち「他者の喜びが自分の喜び」という価値観をグループ全体で共有し、社員同士をしっかりと結び付けていることが、部門を超えた緊密な協業体制を生み、付加価値の高い商品・サービスを生み出す原動力となっているのです。また当社グループは、「アメーバ経営」を行っていますが、これは、事業を独立採算で運営する少人数の集団（アメーバ）に分け、それぞれが時間当たり採算の最大化を目指すものです。小集団化により、意思決定のスピードアップや市場変化への柔軟な対応が可能になります。アメーバ経営は、全員参加で社員の採算意識が高めることや、経営者人財を育成する場にもなっています。このフィロソフィ経営とアメーバ経営の両輪が、当社グループの成長を支える強みであると考えています。

### Q 中期経営計画にもとづく今後の成長戦略をご説明願います。

現在推進中の中期経営計画は、「人が集まり、心を通わせ、社会の発展と人々の幸せを創出していく場」を提供することを基本方針とし、最終年度の2025年3月期連結業績における「売上高1,000億円」「経常利益200億円（経常利益率20%以上）」「親会社株主に帰属する当期純利益140億円」「自己資本比率50%水準」「ROE 10%以上」を目標に掲げています。

直近の2023年3月期は、前期に続いて増収・増益を遂げ、売上高と親会社株主に帰属する当期純利益は、過去最高を更新しました。オフィスビルとホテルの売却益が業績に大きく貢献した他、プロパティマネジメントやビルメンテナンスなど不動産サービスの各事業も好調に推移し、ホテル運営も黒字回復を果たしました。



今後の成長戦略について事業ごとに述べますと、オフィス事業は、リプランニング®を主軸としつつ、不動産の高付加価値活用にこだわり、既存分野を深化・伸長させていきます。物件売却は順調に進んでおり、引き続き計画的な仕入・開発・販売で高い回転率を維持し、資金を循環させながら事業の成長を図ります。

ホテル事業では、満足と感動を超えるサービスをご提供し、「お客様にとって、世界でたった一つのホテル」を目指しています。「心温かい楽しいホテル」をテーマに、既存ホテルの運営力を強化し業績向上を図るとともに、「たびのホテル」ブランドと分譲型ホテルコンドミニアムを中心に、M&Aも含め新規ホテルの開発を積極的に進め、事業を拡大していきます。そして、10年後には、10,000室のホテル運営を目指していきます。

海外事業は、ベトナムで住宅関連事業を展開しており、マンション開発から販売、管理、仲介まで一貫して行うことで、地域に根差した成長を目指しています。今後は、マンション開発事業への計画的投資を継続するとともに、次期開発プロジェクトに向けた土地の取得手続きを進めていきます。なおM&Aについては、既存事業とのシナジーが期待できる案件に限定した上で、現業を拡充する周辺事業への投資や、成長分野に対するスタートアップ投資を積極的かつ計画的に実施していく方針です。

## Q サステナビリティへの考え方と取り組みをお聞かせください。

私たちは、「利他」の精神と融合したサステナビリティを目指す「サステナビリティ・ビジョン」を2022年3月に制定し、同時にその実践に向けた重要課題として「環境保護」「地域

創生」「人財育成」の三つを特定しました。同年10月には、各重要課題に対応する具体的施策とKPIを定め、目標達成への取り組みを進めています。

「環境保護」の取り組みは、不動産の再生と活用を通じて環境負荷の低減や省資源化に寄与すべく、ビルの経済的耐用年数を延長することや、良好な管理運営を通じて、築年数が経過したビルでも高稼働を目指しています。また、不動産再生工事においては、廃棄物の削減や温室効果ガスの排出量削減を目指します。加えて、不動産再生工事で発生する温室効果ガスは、環境クレジットを活用し、100%カーボンオフセットしています。引き続き、「限りある資源の無駄遣いを抑える」という企業哲学のもと、当社グループの各事業を通して持続可能な環境への貢献度をさらに高めていく考えです。

「地域創生」の取り組みは、働きがいや創造性をもたらすオフィスづくりや、安心・安全で快適なホテルづくりを通じて、地域経済の活性化および発展に貢献するものです。当社グループがご提供するオフィスにご入居いただく企業の成長を後押しすることや、当社運営ホテルと観光事業における雇用創出を通じて、地域経済の発展への寄与を目指します。またビル・ホテルの運営においては、地域連携による防災・減災を目指し、いざという時に備え、頻発する自然災害への対応にも取り組みます。

「人財育成」の取り組みは、多様性の尊重と活用を図りつつ、特に教育研修を重視し、所定労働時間に対する研修時間の割合を10%以上に定め、拡充させています。その教育研修のひとつである「経営理念手帳」の読み合わせは、理念経営のサンフロンティアを象徴する当社グループ最大の特徴です。「利他」という共通の価値観で繋がる人と人の繋がりを大切にしています。

サステナビリティを目指す上で大事なものは、時代が進む方向性を捉えた長期的な視点を持ち、常にそこからバックキャストして「今、何をやるべきか」を考え、実践していくことだと思います。そうした観点から、当社グループでは現在、経営幹部を中心に「50年後の未来を考えよう」というテーマで議論を重ねています。私たちは、未来の世代により良い社会を受け継いでいくために、事業活動を通じた貢献の幅を広げていきます。

私たちは、不動産の再生と活用で社会課題を解決し、自らの企業価値を高めながら豊かな未来を実現してまいります。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更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。

## 中期経営計画 (2022年3月期～2025年3月期)

現在、2025年3月期を最終年度とする中期経営計画を遂行しています。「人が集まり、心を通わせ、社会の発展と人々の幸せを創出していく場」を提供する”を基本方針に、オフィス、ホテル、海外の3つの市場分野に注力し、M&Aなども積極的に活用しながら事業を伸ばし中期経営計画の達成を目指しています。

2025年3月期は、売上高1,000億円、経常利益200億円、当期純利益140億円を計画し、また、経営指標として、経常利益率20%以上、自己資本比率50%水準、ROE10%以上を目標としています。

投資計画は、オフィス事業で2000億円、ホテル事業で70億円、海外事業では80億円を見

込んでおり、また、デジタル化投資として30億円、M&Aでは50億円の投資を計画しています。投資と回収のペース配分に留意しながら、フリー・キャッシュフローの黒字を維持してゆくことも合わせて目指しています。

「人が集まり、心を通わせ、社会の発展と人々の幸せを創出していく場」を世の中に提供してゆくことを基本方針に、オフィス事業では、既存ビルの活用により、カーボンニュートラルへの貢献を図りつつ、ビルに入居するテナント企業が成長し、新しい産業やイノベーションを生み出してゆく場と機会を提供しています。ホテル事業では、宿泊者の方々に安らぎや感動、笑顔を生み出す場を提供し、アジア、ベトナムでのマンション開発では、そこに住む人が心健やかに安心して幸せに暮らせる場を提供してゆくことが、我々の使命だと考えています。

その使命を果たすべく、都心、中小型、オフィス、ビルに尖り、圧倒的なテナント誘致力を磨くとともに、そのもととなる、建築技術や、デザイン力、スペース活用技術、そして、心温かいサービス力を磨き高め続けてまいります。

### ● 基本方針

「人が集まり、心を通わせ、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

オフィス

オフィス事業を深化・伸長させる

ホテル

コンセプトに尖り、満足と感動を超えるサービスを創る

海外

ベトナムでの住宅関連事業を展開する

M&A

現業を拡充する周辺事業へ投資&成長分野へスタートアップ投資

### ● 重視するポイント

#### ESG

「資源の無駄遣いをおさえる」という企業哲学を実践し、環境と共生する事業を通じたCO<sub>2</sub>排出削減や再生可能エネルギーの活用等に取り組みます。

#### デジタル

各事業戦略推進において、新しいデジタル技術の活用を重視した施策を実効性のある取り組みとするべく、専門部署を立ち上げて推進しています。

#### キャッシュフロー

各事業の利益率の向上を図るとともに、バランスシートの拡大ペースをコントロールし、フリー・キャッシュフローのプラスを保ちながら持続的な成長を目指します。

#### マーケティング

当社グループの取組をより多くの方に知っていただくとともに、より多くの方の声を商品・サービスに活かせるよう、専門部署を立ち上げ、マーケティング力を強化しています。

### ● 数値目標

	2023年3月期 実績	2024年3月期 業績予想	2025年3月期 目標
売上高	827億円	830億円	1,000億円
経常利益	147億円	160億円	200億円
当期純利益	116億円	110億円	140億円
経常利益率	17.8%	19.3%	20.0%
自己資本比率	52.9%	50%水準	50%水準
ROE	15.3%	12.9%	10%以上

事業別成長戦略

不動産再生事業



取締役執行役員  
アセットマネジメント本部長

本田 賢二

**事業内容** 築年数30年前後のオフィスビルを取得し、  
 違法性を回復し、外壁をはじめエレベーター、空調、給排水、電気等の各種設備を改修、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。



セットアップオフィス  
[+SHIFT NOGIZAKA]



小口所有商品  
[東京世田谷新築認可保育園]

【機会とリスク】

- 機会**
  - 都心を中心に老朽化の進むオフィスビルの増加
  - 低層商業施設の新築事業を開拓
  - オフィスビル再生のノウハウをニューヨークでも展開
- リスク**
  - 金融危機やコロナ感染拡大などの勃発で世界的経済の停滞
  - 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

再生産不可能な資源の無駄遣いをおさえ、高付加価値に再生された不動産を社会へお返しすることを通じ、持続可能な社会の実現に貢献します。

稼働率が低下したオフィスビルを高収益物件に再生

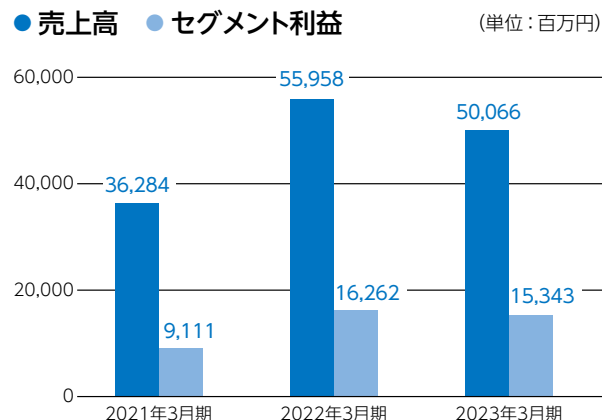
東京都心の中小型オフィスビルを中心に、老朽化などで稼働率が低下した不動産を取得し、「お客様視点」の改修で高収益物件に再生するのが当社のリプランニング®事業です。一般的に建物は築30年程度経過すると、様々な箇所劣化が進み、高額な改修費用もかかることから、ご自身ではどうしたらいいか頭を悩ませているオーナー様も多く、そのようなお困りごと解決の一助にもなっています。

近年、特にご支持いただいているのがセットアップオフィスです。通常のオフィスは入居者が自らの費用で内装工事を行います。一方、セットアップオフィスはデザイン性の高い内装を施し、シーンに合わせた働き方を演出するオフィス、ワクワクする出社したくなるオフィスを提供しています。入居頂いたテナント様からは「人材獲得面でも有利」とのお声も頂戴しています。

不動産再生事業は全社業績を牽引

不動産のオーナー様にとって、空室の発生と大規模な工事に伴う出費は頭を悩ませる大きなリスクで、これらを軽減するのが私たちの再生事業です。大規模な工事は私たちが再生中に実施し、魅力的な内装に仕上げることで、仮にテナントが抜けても次のテナントがすぐに決まるオフィスを目指しています。また、売却の際は、満室稼働で次のオーナー様へ販売させていただきます。

不動産再生事業は、全社売上高の約6割を占めており、2022年度もおかげさまで好調でした。21棟中9棟を不動産ファンドにご購入いただくなど、大規模な物件への投資が中心で投資目線の厳しいオーナー様にも、当社が手掛けた物件をご好評いただいております。また、不動産小口所有商品も好調で、医療・教育モールや認可保育園など、地域社会への貢献度が高い案件も手掛けています。



【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. デザイン力・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

## 事業別成長戦略

## 不動産サービス事業



取締役副社長  
副社長執行役員  
受託資産運用本部長

中村 泉

**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ます。



2022年8月に開業した貸会議室  
「ビジョンセンター品川」



滞納賃料保証の新ブランド  
「TRI-WINS」(トライ・ウインズ)

## 【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、シナジーを發揮
- お客様のお困りごとを解決する姿勢を貫き、ニーズに応え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

現場における創意工夫を通して培った専門性を連鎖的に掛け合わせることで付加価値を生み出し、お客様のお困りごとを解決します。

### お困りごとの解決を追求し、多様なサービスを提供

グループが一丸となって、不動産に関わるあらゆるサービスをワンストップで提供しているのが当事業です。リーシング（賃貸仲介）事業では、都心主要エリア10カ所の拠点でサービスを展開し、朝の清掃活動などを通じて地域社会への貢献にも努めています。プロパティマネジメント事業では「ビルの収益向上と不動産価値の最大化」を追求し、オーナー様の不動産経営安定化に邁進しています。

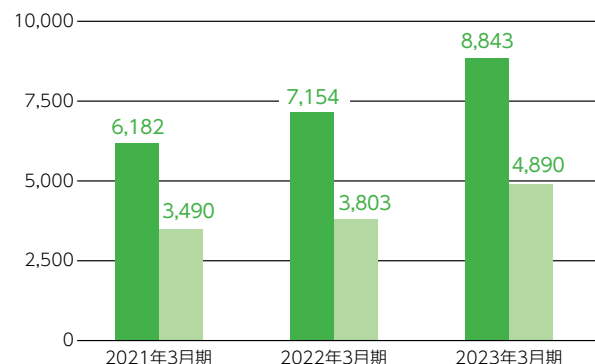
ビルメンテナンス事業では「東京を世界一美しい街に」を合言葉に、持続可能な環境社会づくりに取り組んでいます。他にも、相続・事業継承にも対応する資産コンサルティング事業や、滞納リスクを回避できる滞納賃料保証事業、空きフロアを有効活用する貸会議室事業などを展開しています。お客様のお困りごとを解決するために尽力した結果、自然と多様なサービスを手掛けるようになりました。

### 円滑な連携による相乗効果で各部門が増収増益

当社における不動産サービス事業の一番の特徴は、各事業部やグループ会社がシームレスに連携し、お客様のニーズにきめ細かく応えながら、互いに高い相乗効果が得られるビジネスを展開していることです。リプランニング事業で再生したビルのテナント獲得はリーシング事業が担い、プロパティマネジメント事業部がその管理業務を受託します。管理物件においては滞納賃料保証のニーズも高く、メンテナンス業務も不可欠となってきます。

こうした相乗効果によって、2022年度はプロパティマネジメント事業とビルメンテナンス事業の管理受託棟数も順調に増加し、ともに増収増益を遂げました。リーシング事業における他の部門からの紹介案件成約の伸長、滞納賃料保証の新規契約件数増加、貸会議室の稼働向上や大型拠点開業などが寄与し、増収増益を果たしました。

### ● 売上高 ● セグメント利益 (単位：百万円)



## 【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、賃貸借市場を公平・公正に
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

## 事業別成長戦略

## ホテル・観光事業



サンフロンティア  
ホテルマネジメント株式会社  
専務取締役  
事業統括本部長  
柳村 一幸

**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様々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。



HIYORIオーシャンリゾート沖縄

四条河原町温泉  
空庭テラス京都 別邸

## 【機会とリスク】

- 機会**
- 中国人団体旅行解禁によるインバウンド需要の更なる拡大
  - 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**
- コロナ感染の再拡大による世界的人流の低下
  - 日本人海外旅行者の急増による国内旅行需要の減少

お客様視点で成長し、地域の文化と歴史を大切に、  
上質で心地よい「何度でも帰ってきたいホテル」を目指しています。

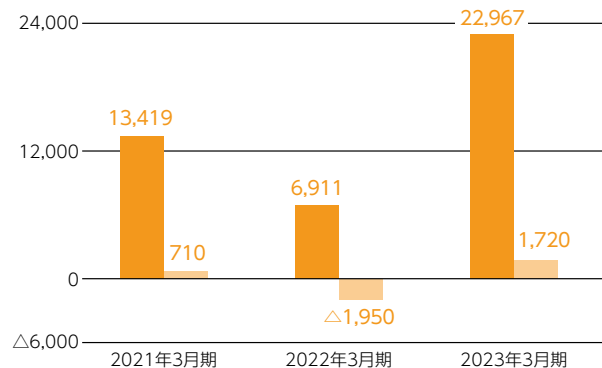
## 国内観光需要の回復やインバウンドの回帰で黒字化

ホテル事業では、自社ブランドホテルの新規開発・運営に加え、M&Aでグループに加わっていただいたホテルも含め、2023年3月末現在、全国21軒2,477室を運営しています。

ハード面では「お客様視点」で高付加価値を創出することを追求し、広さや間取り、スイッチやコンセントの配置に至るまで、快適な環境を整えることにこだわっています。ソフト面では、「心温かい楽しいホテル」をテーマに、お客様の期待を超えるサービスを目指し、お客様で高い評価をいただいています。

ホテル・観光事業における2022年度の業績は、コロナ感染拡大の影響が続いた上期に対し、下期は政府による全国旅行支援が奏功して回復傾向を示しました。ホテル開発においては、2軒の物件売却が寄与し、ホテル運営においては国内観光需要回復やインバウンド回帰で黒字転換を果たしました。

## ● 売上高 ● セグメント利益 (単位：百万円)



## 「たびのホテル」と分譲型コンドミニアムホテルの開発に注力

中期経営計画ではビジネス・観光需要の高いエリアに追加投資を進めることを掲げており、今後は積極的な新規開発とともに、既存ホテルの再生やM&A（買収）も視野に入れて事業の拡大を図ります。今後、特に注力したいと考えているのは「たびのホテル」ブランドです。地域ならではの魅力や特長を掘り起こし、地域の皆様と共に成長するホテルを目指します。

また、2021年3月開業の分譲コンドミニアムホテル「HIYORIオーシャンリゾート沖縄」（全203室）が大変ご好評いただいております。今後もリゾート地における分譲コンドミニアムホテルの開発を計画していきます。加えて、2022年6月に開業した全32室の「四条河原町温泉 空庭テラス京都 別邸」のようなスモールラグジュアリークラスにも注力し、10年後には10,000室の運営を目指しています。

## 【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

事業別成長戦略

海外事業



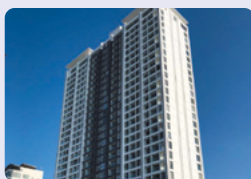
専務取締役専務執行役員  
事業推進本部長

山田 康志

**事業内容** 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。日本仕様の良質な住宅を供給することを通じ、経済発展とともにより豊かな暮らしを求めるニーズにお応えしながら、地域の発展に寄与し、ベトナム社会への貢献を目指しています。



ベトナムの現地スタッフ



HIYORI Garden Tower

【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

リスク

- 事業許認可承認までのコスト増加やプロジェクト中断

土地の取得、開発・建設、竣工後の引渡し、管理・仲介等を一気に通貫で行い、地元の人々の住まいの質の向上・街の発展に寄与します。

▶ ベトナム中部のダナン市でマンション事業を展開

ベトナム中部に位置するダナン市で、都市型高層分譲マンションの開発および販売、賃貸の仲介、管理業務を展開しています。ベトナムは東南アジアの中でも特に発展が著しい国で、多くの日系企業が進出していますが、その大半は南に位置するホーチミン市や北に位置するハノイ市のような大都市で事業を手掛けています。

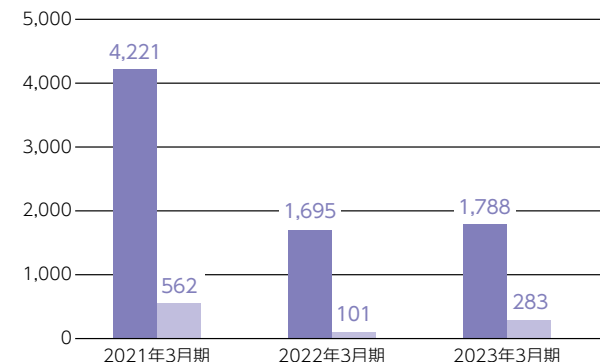
一方、中部に位置するダナン市はベトナムで最も著名なリゾート地で、観光業を軸にここ10数年程で飛躍的な発展を遂げてきた都市です。おそらく、この地で不動産事業を本格展開している日系企業は、当社がオンリーワンの存在なのではないでしょうか。戦後の日本では、まず工業団地の整備で産業を興し、雇用を創出しました。次に注力したのは、人々が快適に暮らすための住宅開発です。今のダナン市は、その頃の日本と同じフェーズを迎えていると感じます。

▶ 2024年初頭の新規プロジェクト着工を目指す

これまで当社は事業を通じて地域の発展に寄与し、社会に貢献するとの思想の下で不動産開発に携わってきました。ダナン市における分譲マンション開発も、“投資”ではなく“事業”として取り組んでいます。現地では約40名のスタッフを雇用し、彼らの生活を守りつつ、仕事にやりがいを感じてもらうことも我々の責務と感じています。また、ベトナムの若い世代は日本で働きたいと考えている方が多く、その夢を叶えるため、当社が運営する日本国内のホテルのベッドメイク業務などで技能実習生として受け入れています。

2021年末に土地の取得契約を済ませていた次期分譲マンションプロジェクトは、社会主義共和国における規制や想定外の事態などもあり、正式な許認可までに歳月を要していますが、2024年初頭の着工を目指し取り組んでいます。

● 売上高 ● セグメント利益 (単位：百万円)



※その他セグメント(海外事業、建設事業等)合計

【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. 気配り・心配りの行き届いた日本式の管理運営、サービス品質の構築
3. 管理運営を通じた、売買や賃貸のご相談への対応強化
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



# Sustainability Management

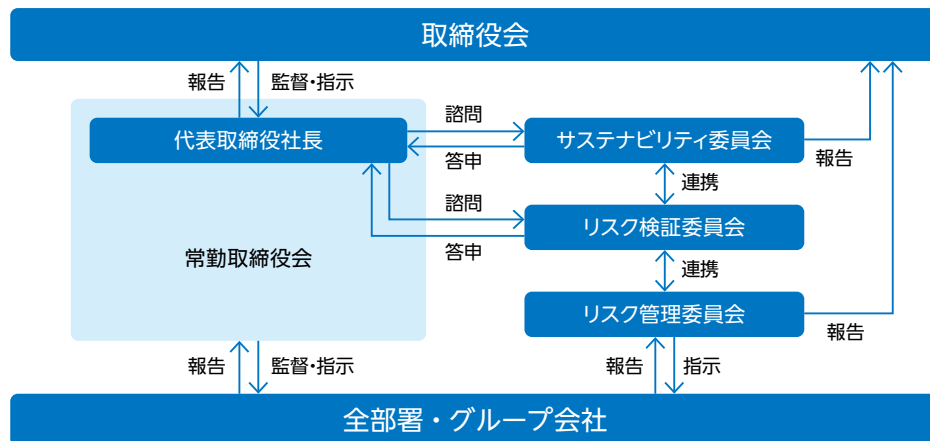
当社グループでは創業来「利他」の精神を軸とするフィロソフィ経営を行っています。2023年3月に、この理念をベースにした「サステナビリティ・ビジョン」「3つの重要課題」を制定いたしました。私たちは、持続可能な社会の実現とその先の未来に向けてサステナビリティ経営を推進してまいります。

## サステナビリティ・ビジョン

私たちは、社是 (Credo) 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。

持続可能な社会の実現への貢献と、中長期的な企業価値の向上を目指すため、代表取締役社長を委員長、サステナビリティ推進室長を副委員長とし、各事業部のサステナビリティ担当者を委員、社外役員をアドバイザーとする「サステナビリティ委員会」を設置し、経営理念、企業哲学に基づき、社会課題の解決に資する活動をより強力に推進しています。

### 【サステナビリティ 推進体制図】



取締役執行役員 管理本部長  
兼 サステナビリティ推進室長  
(サステナビリティ委員会副委員長)

## 二宮 光広



当社グループでは創業来、社是である「利他」の精神に基づき、人と社会の幸せを創ることを事業の根底において取り組んでまいりました。1999年の創業から、「人類・社会の繁栄に貢献する」「資源の無駄遣いをおさえ、地球上の人類や動植物の繁栄に寄与する」などの言葉が経営理念や企業哲学に盛り込まれており、サステナビリティ思想が、当社DNAにしっかり根付いています。このような考えに基づき、社会課題の解決に資する活動をより強力に推進し、持続可能な社会の実現への貢献と、中長期的な企業価値の向上を目指すため、2021年10月1日に代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置いたしました。

そこから半年間をかけて、「サステナビリティ・ビジョン」の制定と「3つの重要課題（マテリアリティ）」の特定に取り組みました。当社のサステナビリティ委員会の特徴は、各営業現場のメンバーが委員として、参画している点です。ボードメンバーだけではなく、営業最前線のメンバーが参画することにより、現場に根差したサステナビリティ活動の実践につながっています。例えば、重要課題の特定にあたっては、サステナビリティ委員がステークホルダーの皆様から直接課題感や当社へのご期待をお伺いし、集約・分析するなど、当社らしさを大切にされたサステナビリティ活動を推進しています。また、サステナビリティ委員会には、社外取締役4名全員にアドバイザーとしてご参画いただいております。大所高所から様々なアドバイスをいただき、施策の実行に活かしております。

今後も引き続き、当社らしい、愚直で地に足のついた実効性のあるサステナビリティ活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## Sustainability Management

当社グループでは、サステナビリティ・ビジョンの実現に向けて取り組むべき、3つの重要課題(マテリアリティ)を定めています。

「環境保護」「地域創生」「人財育成」の3つを重要課題とし、事業活動を通して社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献します。

重要課題の特定においては、サステナビリティ委員が20社・団体を越えるステークホルダーの皆様と直接対話させていただき、皆様の視点を取り入れています。

今後もステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら取り組みを、継続してまいります。

### ● 3つの重要課題(マテリアリティ)



Materiality

1.

環境保護



目指す姿

不動産再生事業のフロンティアとして、廃棄物や温室効果ガス排出を大幅に削減することにより、環境面での持続可能性を高める。



Materiality

2.

地域創生



目指す姿

持続可能な地域創生のフロンティアとして、オフィス、ホテル、観光事業を通じて、地域経済の持続可能な成長を創る。



Materiality

3.

人財育成















目指す姿

フィロソフィ経営のフロンティアとして、持続可能な社会の実現に向けて不可欠な「利他」の考え方を広めていく。

## Sustainability Management

## 【施策と目標】(KPIを定めている項目のみ抜粋)

重要課題	解決すべき社会課題	主要施策	具体的施策	目標 (KPI)	2022年度実績	関連するSDGs
<b>〔1〕環境保護</b> 	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	不動産の健康長寿命化	不動産再生工事によるビルの 経済的耐用年数の延長	経済的耐用年数30%以上延長	<b>43.3%</b>	
			不動産のトータルサポートにより、 築年数が長く経過したビルの 稼働率を向上させ、ビルの“健康” を維持	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	<b>90.2%</b>  <b>97.0%</b>	
		不動産再生による 「省エネ」「環境負荷低減」	不動産再生の推進による二酸化 炭素排出量の抑制	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	<b>12.6%</b>	 
			不動産再生における工事で排出 する二酸化炭素をクレジットによる オフセットを実施	カーボンオフセット100%	<b>100.0%</b>	
<b>〔2〕地域創生</b> 	地域経済の活性化	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		2022年度中に社内基準を制定	策定完了	 
			Well-beingに配慮した不動産 再生の推進	制定した社内基準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	2023年度実施	
				テナントアンケート満足度調査実施 (自社保有物件)	2023年度実施	
	甚大化する自然災害への対応	地域連携による防災、減災	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	2023年度実施	
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 2023年度 100% (自社保有物件)	2023年度実施		
<b>〔3〕人財育成</b> 	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	多様性の尊重と活用	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	女性管理職比率 2025年4月までに12%以上 (サンフロンティア不動産)	<b>8.8%</b> (2023年4月1日)	
		「働きがい」「創造性」 「成長機会」のある職場づくり	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	所定労働時間に対する研修時間割合 2022年度 10%以上 2023年度 12%以上 (サンフロンティア不動産)	<b>10.3%</b>	 
			DX活用、業務プロセス改善、 個々の能力向上	時間当たり経常利益額 前年比で増加させる (サンフロンティア不動産 正社員一人当たり)	未達	

関連するSDGs ▶▶▶



# 1 環境保護

一つ目の重要課題は「環境保護」です。「限りある資源の無駄遣いをおさえる」という企業哲学のもと、不動産再生事業のフロンティアとして、オフィスビルの経済的耐用年数を延長することや、良好な管理運営を通じたビルの高稼働を実現することなどを具体的施策とKPIに定め、社会課題の解決を目指しています。

## 環境保護



### 目指す姿

不動産再生事業のフロンティアとして、廃棄物や温室効果ガス排出を大幅に削減することにより、環境面での持続可能性を高める。

### 解決すべき社会課題と主要施策

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

#### 主要施策

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」

### 具体的施策と目標 (KPI)

不動産再生工事による  
ビルの経済的耐用年数の延長

経済的耐用年数  
**30%以上延長**

不動産のトータルサポートにより、築年数が長く経過した  
ビルの稼働率を向上させ、ビルの“健康”を維持

リプランニング物件  
売却後の管理の継続  
築30年超ビルの稼働率 **90%以上**  
**90%以上**

不動産再生の推進による  
二酸化炭素排出量の抑制

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を  
クレジットによるオフセットを実施

カーボン・オフセット  
**100%**

## 環境方針 環境理念と事業・行動指針

### 環境理念

21世紀に入り、人間のエゴから地球上での自然破壊、資源の枯渇、地球温暖化が深刻化しております。当社は「人に幸せを、地球に愛を」と願い、エコ企業として資源の無駄遣いや環境破壊を抑えた環境に優しい循環型ビジネスモデルを実現し、結果として人類社会の進歩・発展に貢献することを目指します。地球環境と共生し、当社の事業活動を通じて資源の有効活用と環境保全を推進し、より積極かつ継続的に地球環境保護に貢献するために、環境マネジメントシステムを効果的に運用します。

### 事業指針

化石資源の無駄遣いを抑えるべく、再生・活用・流通を主旨とした不動産事業を展開します。

### 行動指針

- 当社は、つぎのような環境保全活動に取り組み環境負荷の低減と環境汚染の予防に努めます。
  - ・当社の事業を通じて、地球温暖化の原因であるCO<sub>2</sub>発生抑制に努めます。
  - ・お客様に喜ばれること、社会に役立つことを常に考え、事業が環境そのものと共生することを目指します。
  - ・自主管理活動の一環として、省エネルギー、資源の節約に努めます。
  - ・関係する方々 に対して当社は環境貢献の啓蒙を行います。
  - ・清掃活動や植林活動など、ボランティア活動に努めます。
- 当社は、事業活動にあたって、法規制、条例およびその他の要求事項を遵守します。
- この環境方針を達成するため、経済的・技術的に可能な範囲において環境目的・目標を設定し、内部監査並びに環境マネジメントシステムの見直しを定期的実施し、継続改善に努めます。
- 環境教育・周知活動を推進し、社員の環境意識の向上を図るとともに、環境方針を社外に公開します。

### 目指す姿

不動産再生事業のフロンティアとして、  
廃棄物や温室効果ガス排出を大幅に削減することにより、環境面での持続可能性を高める。

## 1 環境保護

### TCFDに基づく情報開示

気候変動に伴うリスクと機会が財務を含む会社経営にどのような影響を及ぼすかを的確に把握すべく、4つの開示要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って情報開示することを推奨しており、当社は、TCFD 提言が求める4つの情報開示項目に基づいた情報開示の更なる拡充に取り組んでまいります。

#### ● ガバナンス

当社では気候変動・環境への対応を経営上の重要課題と認識しています。その諸課題についてはサステナビリティ委員会がリスク検証委員会と連携し、気候変動に係るリスクや機会を取りまとめ、対応策を検討し取締役会へ定期報告します。取締役会は業務執行部門で論議・報告された気候変動課題に関する取り組み施策の進捗を監督し、関連課題に関する事項を少なくとも年に1回以上議題としています。

代表取締役社長は、諮問機関であるサステナビリティ委員会やリスク検証委員会より気候変動関連の取り組み状況について報告を受け、気候変動リスクを含むリスク評価および管理に対する最高責任を負います。 ※サステナビリティ推進体制についてはP.16をご参照ください。

### 【サステナビリティ推進体制における会議体および役割】

組織・会議体	役割
取締役会	サステナビリティ委員会より気候変動等に関するリスク管理の状況と対応について報告を受け、施策の進捗を監督。
代表取締役社長	諮問機関であるサステナビリティ委員会より気候変動関連を含む、サステナビリティ活動全般の取り組み状況について報告を受ける。気候変動リスクを含むリスク評価および管理に対する最高責任を負う。
リスク検証委員会	代表取締役社長の諮問機関として気候変動を含む包括的なリスクへの評価を協議する。リスク管理委員会で報告されたリスクについて検証し、リスク管理委員会を通じて事業部門への対策を指示する。
リスク管理委員会	気候変動を含めた事業におけるリスクの総合的な管理および対策を協議する。毎月開催。
サステナビリティ委員会	代表取締役社長の諮問機関として気候変動対策を含むサステナビリティ活動を推進。リスク検証委員会、リスク管理委員会と連携し、各事業部門や各グループ会社からの気候変動等に係るリスクや機会を取りまとめ、対応策を検討し取締役会に定期報告をする。年4回開催。

#### ● 戦略

当社では、TCFD提言に基づき、気候変動関連のリスク・機会の把握を目的にシナリオ分析を行いました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）等の科学的根拠等に基づき1.5°Cシナリオと4°Cシナリオを定義し、2030年時点で事業に影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会の重要性を評価しました。

### 【シナリオ群の定義】

設定シナリオ	1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
世界観	日本政府により炭素税の導入等、厳しい気候変動対策が推進され、抜本的な社会変革が起こり、プラスチック規制や気候変動関連情報開示への対応が求められる。一方で、洪水・浸水等、自然災害の被害は限定的なものに留まる。	政府による、現行を上回る気候対策は実施されず、気候変動対応は求められない。一方で、気温上昇の影響による渇水、洪水などの異常気象が顕在化し、拠点が被災、対応コストや被災時の回復費用が見込まれる。
参照シナリオ	IEA The Net-Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) / IEA World Energy Outlook 2021/ IEA World Energy Outlook 2018/ IPCC AR6 SSP1-1.9	IEA World Energy Outlook 2020 2.1/ IEA World Energy Outlook 2018/ IPCC AR6 SSP5-8.5
特徴	政策などに関連する移行リスクが顕在化しやすい。	異常気象などに関連する物理リスクが顕在化しやすい。



## 1 環境保護

### 事業活動を通じた資源の有効活用

当社の不動産再生事業における環境貢献度を図るため、日本建築学会LCAツール<sup>\*1</sup>を用い、50年間のビル運営を想定し、資源投入量や廃棄物発生量、LCCO<sub>2</sub><sup>\*2</sup>削減効果等の試算を行いました。試算においては、再生事業における一番のボリュームゾーンである築年数、延床面積の事務所ビルを想定し行いました。

※1 建物のLCAツール Ver5.0 –温暖化・資源消費・廃棄物対策のための評価ツール–

※2 製品の製造・輸送・販売・使用・廃棄・再利用まで全ての段階での二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)発生量を評価

#### 建替案および標準ビルと比較した場合

- ✓ 資源投入量 **4,899t 削減**
- ✓ 廃棄物発生量 **1,182t 削減**
- ✓ CO<sub>2</sub>排出量 **3,660t-CO<sub>2</sub> 削減**

【補足：CO<sub>2</sub>削減量】



**約1,591台分の年間CO<sub>2</sub>削減量**

※年間CO<sub>2</sub>排出量/台=約2,300kg (環境省資料)

#### 前提条件・根拠

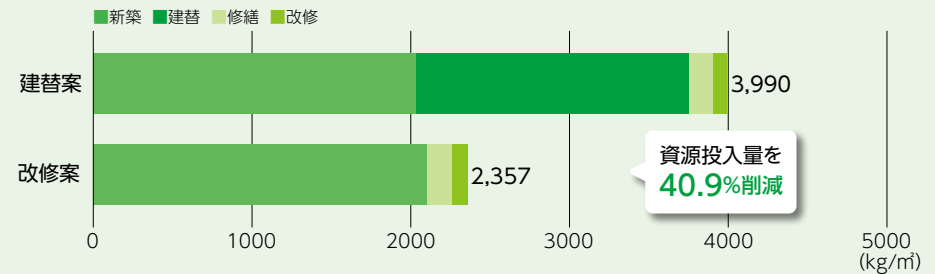
築30年、約3,000㎡の都心事務所ビルをモデル建物として選定、50年間(SRCの事務所用の耐用年数)における環境貢献度を試算

建替：[35年毎に建て替えを行う場合]

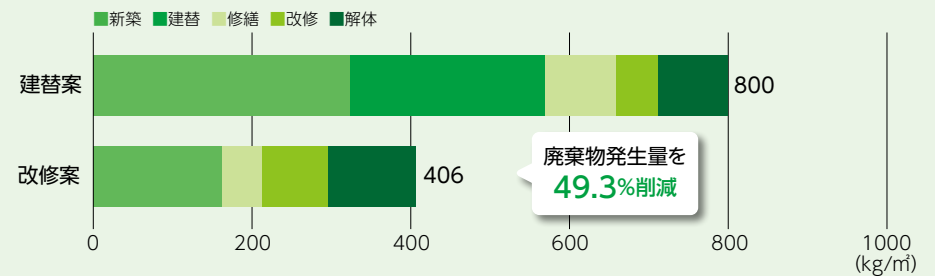
改修：[老朽化ビルを壊さず再生(ロングライフビル)]

標準：[築30年の未改修ビルを想定]

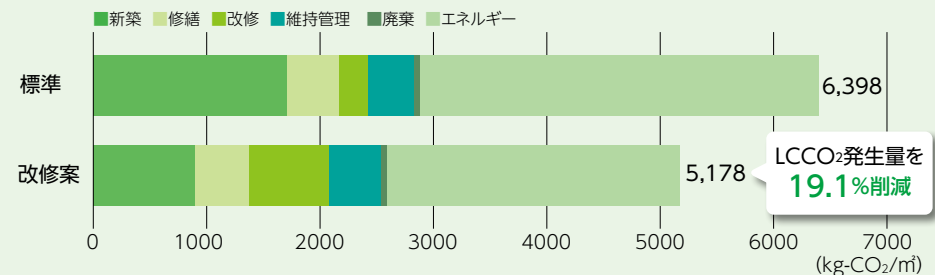
#### 【50年間の資源投入量の比較】



#### 【50年間の廃棄物発生量の比較】



#### 【50年間のLCCO<sub>2</sub>(ライフサイクルCO<sub>2</sub>)排出量の比較】



関連するSDGs ▶▶▶



## 2 地域創生

二つ目の重要課題は「地域創生」です。当社の不動産再生でご提供させていただくオフィスビルや、運営させていただくホテル・観光施設が所在する周辺地域が活気にあふれて賑わうこと、そして利用者様や地域の皆様とともに防災・減災に取り組むことなど、地域と共に持続可能な社会の実現を目指しています。

地域創生



目指す姿

持続可能な地域創生のフロンティアとして、オフィス、ホテル、観光事業を通じて、地域経済の持続可能な成長を創る。

解決すべき社会課題と主要施策

地域経済の活性化

主要施策

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

甚大化する自然災害への対応

主要施策

地域連携による  
防災、減災

具体的施策と目標 (KPI)

Well-beingに配慮した不動産再生の推進

2022  
年度中に  
社内基準を制定

制定した社内基準を超える  
リプランニング物件の  
新規供給割合

2023年度  
30%以上

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

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

2023年度 100% (自社保有物件)

### 自社保有物件セットアップオフィステナント様 アンケート・レポート

サステナビリティの3つの重要課題「環境保護」「地域創生」「人財育成」に基づく主要施策【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】において、「Well-beingに配慮した不動産再生の推進」を具体的施策に掲げている。そのKPIのひとつを【テナントアンケート満足度調査実施（自社保有物件）】と定め、2023年より実施。

- ◆対象 自社保有物件セットアップオフィスにご入居いただいているテナント企業様
- ◆実施期間 2023年6月13日～6月30日
- ◆実施方法 Web (Microsoft Forms)
- ◆回答率 28.4% (23テナント (30名) 様 / 81テナント様)
- ◆備考 「Well-beingに配慮した不動産再生の推進」に掲げるもう一つのKPI【社内基準の制定】と連動し、アンケート項目は、CASBEEウェルネスオフィスをベースに設計

Q. 現在入居中の物件について、どの程度満足していますか？

[最終結果]

非常に満足している  
40%

やや満足している  
56.7%

あまり満足していない 3.3%

「非常に満足している」「やや満足している」の合計

= 96.7%

高いご満足をいただいている結果が得られました。



関連するSDGs ▶▶▶



### 3 人財育成

三つ目の重要課題は「人財育成」です。当社グループでは、創業以来一貫して「利他」を社是とした理念による経営を行ってまいりました。人間としてもっとも大切な倫理観や規範、人としての「正しさ」と「思いやり」を基盤とする人財育成をベースに、「働きがい」「創造性」「成長機会」のある職場環境を目指しています。

人財育成



目指す姿

フィロソフィ経営のフロンティアとして、持続可能な社会の実現に向けて不可欠な「利他」の考え方を広めていく。

解決すべき社会課題と主要施策

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

主要施策

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

具体的施策と目標 (KPI)

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

2025年4月までに

女性管理職比率 **12%**以上

(サンフロンティア不動産)

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所定労働時間に対する  
研修時間割合2023年度  
**12%**以上

(サンフロンティア不動産)

DX活用、業務プロセス改善、  
個々の能力向上

時間当たり経常利益額

前年比で増加させる

(サンフロンティア不動産  
正社員1人当たり)

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。

社内環境整備方針

「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

人や社会に貢献するための社員の自発的な取り組みを尊重し、任せてみて、その挑戦を賞賛し合う文化を大切にします。社員それぞれのライフステージに合った環境を提供することで、企業としてより高い目標を達成できると考えています。

創造性

未来を構想し、新たな価値創造を目指す風土

未来を描きながら、現状を常に改良改善し、感性を磨き続けることで新しい発想が生まれます。お互いに人として尊重する環境があるからこそ、多様な発想を活かした新たな価値創造へと繋げることができると考えています。

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

社員自らの知りたい、学びたいという自己成長に対する意欲を尊重し、その学ぶ機会を提供します。未来の変化を大胆に予測し、自らの目標を見据えて努力をし続けることが、成長し続ける企業の礎を成すと考えています。

## サステナビリティレポート | 事例①

経済的耐用年数 延長率71%を実現した不動産再生 (リプランニング<sup>®</sup>) 事例

資源の無駄遣いをおさえ、築年数が経過したビルでも取り壊すことなく、価値を高めて使い続けられるようにすること。当社の基幹事業である不動産再生 (リプランニング<sup>®</sup>) 事業は、このような思想からスタートいたしました。

サステナビリティ経営の主要施策のひとつに「不動産の健康長寿命化」を掲げ、経済的耐用年数を30%以上延長することを目標にしています。不動産再生 (リプランニング<sup>®</sup>) 工事竣工後に経済的耐用年数調査書を取得し、各物件の経済的耐用年数延長率を計測しています。2022年度 (2023年3月期) に販売させていただいた物件の経済的耐用年数の延長率平均は43.3%と、目標を達成することができました。その中で経済的耐用年数が最も伸びた物件は、延長率71%となりました。

また、不動産再生 (リプランニング<sup>®</sup>) 工事で発生する二酸化炭素排出量は、バイオマス由来の再生可能エネルギーの活用により100%カーボンオフセットを実施しています。

## ● 経済的耐用年数 延長率71%

法定耐用年数38年に対し経済的耐用年数は65年と、27年延長することが出来ました。不動産再生工事における二酸化炭素排出量6t-CO<sub>2</sub>eを100%カーボンオフセットしました。

## ● リニューアルのポイント

- ・省エネに配慮した設備改修・更新(LED照明化、省エネ空調・換気設備の導入)
- ・時代に即した内装デザイン (ITベンチャー・スタートアップ企業をターゲットとした内装計画)
- ・ビルが長く安定稼働することで人が集まり街に活力を与えるよう考慮したテナントミックス
- ・違法箇所や漏水箇所を全て是正し、安心安全に入居者様が業務できるよう負を解消

東京都豊島区 一棟収益ビル 鉄骨造陸屋根9階建 / 1988年8月竣工 / 築35年

## 重厚感と存在感のある外観



## 清潔感と高級感のあるエントランス



## 明るくスタイリッシュな執務室



## サステナビリティレポート | 事例②

## サンフロンティア・ウェルネス・スコア (Sun Frontier Wellness Score : 略称SWS)

「テナント企業様の成長を加速させるオフィス」。当社がご提供させていただくオフィスのテーマです。あらかじめ受付や会議室、執務室内にデザイン性の高い内装を施してご提供する「セットアップオフィス」を通じて、スタートアップをはじめとするテナント企業様の成長をオフィスの側面からサポートさせていただきます。生産性の向上や従業員のモチベーションアップにオフィスの果たす役割は重要です。当社ではご入居いただくオフィスの快適性を測る指標として「サンフロンティア・ウェルネス・スコア（通称SWS）」を制定いたしました。

当社の不動産再生（リプランニング®）の事業期間は1年から1年半を基準としています。このことから、外部の認証機関の認定を取得することは事業期間に合致しない場合も多いため、一般財団法人 住宅・建築SDGs推進センターが開発・運営する建築物総合環境性能評価認証制度CASBEE ウェルネスオフィスの評価基準を参考にさせていただき、中規模オフィスに該当する44項目を抜粋させていただき制定いたしました。

今後は、「サンフロンティア・ウェルネス・スコア（通称SWS）」基準をクリアした物件のご提供を目指してまいります。

## ● 評価項目の構成

## Qw1 健康性・快適性

空間・内装  
音環境  
光・視環境  
熱・空気環境  
リフレッシュ



## Qw2 利便性

移動空間・コミュニケーション  
情報通信



## Qw4 運営管理

維持管理計画  
満足度調査  
災害時対応



## Qw3 安全・安心性

災害対策  
有害物質対策  
水質安全性  
セキュリティ



## Qw5 プログラム

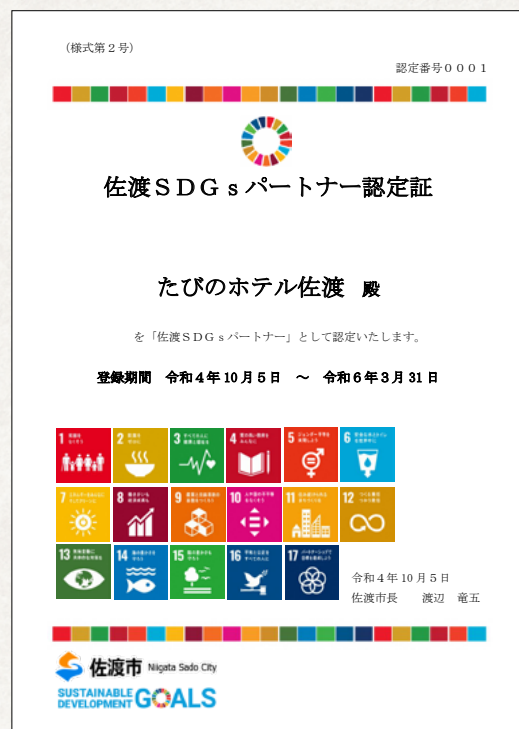
メンタルヘルス対策、  
医療サービス  
社内情報共有インフラ



## サステナビリティレポート 事例③

## ホテルにおけるサステナビリティ活動事例・たびのホテル佐渡

当社グループでは、日本が秘める文化や歴史、自然の魅力を持つ地方に視点を向け、その地域ならではの魅力や特長をテーマにした地域創生型ホテルブランドとして「たびの(TABINO)」シリーズを展開しております。2018年7月に開業した「たびのホテル佐渡」では、佐渡SDGsパートナー第一号の認定を取得し、地域とともに積極的にSDGsへの取り組みを強化しています。



佐渡SDGsパートナー認定証



たびのホテル佐渡 支配人 橋本舞依子

## 「ローカルSDGs佐渡島宣言」に賛同し、「自然エネルギー島」構想実現への取組を推進

## ●館内・客室の取組

- ・歯ブラシ、ヘアブラシ、かみそりは、バイオマスプラスチック素材のものを採用
- ・BOXティッシュは、ハーフサイズタイプ。ティッシュBOXは再生PET素材の製品を採用
- ・トイレトーパー使い切り
- ・バスアメニティはオーガニック製品を採用
- ・シャワーキャップやクリアカップは、バイオマスプラスチック素材を採用
- ・コットンボディータオルは売店で販売
- ・全客室の空調を午前11時に停止
- ・タオルの交換、ゴミ回収のみの「エコ連泊プラン」を推奨

## ●従業員への取組

- ・ジェンダー平等、女性が輝く職場づくりを目指し、ワーキングママを応援
- ・佐渡市就労支援からの紹介者を雇用し、働き甲斐を持てる自立を応援
- ・フリースクールの生徒を雇用し、社会活動の楽しさを伝え明るい未来を応援



## たびのホテル佐渡

《公式HP》<http://sado.tabino-hotel.jp>

【所在地】新潟県佐渡市千種113番12

【電話番号】0259-58-8020

【交通アクセス】

「新潟港佐渡汽船ターミナル」から「両津港」まで、ジェットfoilで約67分・カーフェリーで約150分 →「両津港」より車で約25分(国道350号線経由)

【客室数】111室

## サステナビリティレポート | 事例④

## 特徴的な人財育成プログラム

当社グループの研修体系は、フィロソフィ研修を通して人間力を磨き高めることをベースにしています。

## ▶ 経営理念手帳の読み合わせ

1日1項目を毎日10分間、6名程度の小集団で読み合わせし、それらを自らの経験や過去の行動に照らして「どう考えたか」を掘り下げて発表します。その発表に対して、リーダーがコメントを述べ、価値観を揃えていくことで、会社の基盤をつくっています。



## ▶ 会長研修

創業者である代表取締役会長自らが、サンフロンティア・フィロソフィに込めた思いを直接社員へ伝える会長研修を実施しています。新入社員、キャリア入社社員全員が受講し、何のために生きるのか・仕事をするのか、生きる目的・意義を入社時から段階を追って明確にしていきます。



## ▶ 社員研修旅行

当社の社員研修旅行は単なる旅行ではなく、自らの心に明確なテーマを抱いて参画します。特に入社1年目に全員が訪れる鹿児島では、郷中教育による「人財は群生する」さまを体感し、知覧では特攻平和会館で命の尊さを感じます。

自分の生き方と照らし、使命とは何かを考える場となります。



## ▶ 自己研鑽補助金制度

自己の能力向上を図り、お客様や仲間のお役に立ち、社会に貢献できる人財になろうという熱意のある社員を応援するために、年間10万円を上限として、資格取得や専門知識の勉強に関する費用の補助を実施しております。半年で50件の制度利用がありました。

## ▶ 宅建講習

不動産業において必須の宅建士資格取得のために、外部講師を招き、4月から半年間にわたり講習、集中勉強会を開催し、受講者は高い合格率となっております。

# Management

## マネジメント一覽

【凡例】 ◇在任年数 ◆所有する当社株式数 ❖取締役会への出席回数



**堀口 智頭** 代表取締役会長  
◇24年 ◆3,023,053株 ❖16/17

創業者として当社の成長を牽引するとともに、強い求心力と企業経営に関する豊富な経験を有し、人材育成と更なる経営基盤の強化に取り組んでおります。



**齋藤 清一** 代表取締役社長  
◇17年 ◆74,484株 ❖17/17

2020年に社長業を受け継ぎ、経営理念の実現と、会社の更なる成長・発展にむけ、次世代の成長の足場となる経営基盤の強化に取り組んでおります。



**中村 泉** 取締役副社長  
◇15年 ◆56,467株 ❖17/17

受託資産運用本部長として不動産サービス事業を牽引するとともに、社長を補佐し経営理念の実現と企業価値の増大を図るべく尽力しております。



**山田 康志** 専務取締役  
◇8年 ◆18,827株 ❖17/17

事業推進本部長として、海外事業、環境事業等の新規事業領域を牽引するとともに、更なる成長を目指したM&Aを推進しております。



**二宮 光広** 取締役  
◇3年 ◆34,300株 ❖17/17

管理本部長として、経営課題の解決を図るとともに、当社の根幹である経営理念の浸透・定着等による人材育成・社内風土づくりに尽力しております。



**本田 賢二** 取締役  
◇3年 ◆6,200株 ❖17/17

アセットマネジメント本部長として、当社グループの中核事業である不動産再生事業や不動産特定共同事業などを牽引し、事業部門の成長に尽力しております。



**大久保 和孝** 社外取締役  
◇4年 ◆3,108株 ❖17/17

ガバナンス、ファイナンスに精通していることに加え、企業コンプライアンス、CSR等の幅広い分野において豊富な知見と経験を有しております。



**浅井 恵一** 社外取締役  
◇1年 ◆0株 ❖14/14

総合商社におけるエネルギー部門での国際ビジネスの経験ならびに、経営者として会社経営全般における豊富な知見と経験を有しております。



**富永 伸一** 取締役 監査等委員  
◇1年 ◆681株 ❖14/14

金融業界と不動産業界における知見とコンプライアンス・リスク管理において豊富な経験を有しており、また、当社の業務プロセスにも精通しております。



**田中 英隆** 社外取締役 監査等委員  
◇4年 ◆0株 ❖17/17

会社経営者としての経験や海外での業務経験も豊富であり、金融業界やサステナビリティ分野に精通される等、幅広い知見を有しております。



**村田 恒子** 社外取締役 監査等委員  
◇1年 ◆0株 ❖14/14

企業の法務部門責任者としてのご経験等、法務、経営、監査に関する豊富な知見を有し、また、女性活躍推進においても幅広い知見を有しております。

【執行役員】 小田 修平  
若尾 健二  
川西 健太郎  
平原 健志  
金子 みどり  
竹川 博之  
西本 圭一郎

### 【スキルマトリクス】

(◎は議長、委員長を表す)

役職名	氏名	期待される主な専門性と経験 (主要4項目までを記載)									就任状況		
		企業経営	不動産	会計 財務 ファイナンス	法務 コンプラ リスク管理	人事 労務 人材開発	IT デジタル	CSR ESG サステナビリティ	M&A	海外	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会 (任意)
代表取締役会長	堀口 智頭	●	●			●				●	○		◎
代表取締役社長	齋藤 清一	●	●	●			●				◎		○
取締役副社長	中村 泉	●	●	●						●	○		
専務取締役	山田 康志	●	●							●	○		
取締役	二宮 光広				●	●		●			○		
取締役	本田 賢二		●			●					○		
社外取締役	大久保 和孝			●	●		●	●			○		○
社外取締役	浅井 恵一	●								●	○		
取締役 監査等委員	富永 伸一		●	●	●						○	◎	
社外取締役 監査等委員	田中 英隆	●		●				●		●	○	○	○
社外取締役 監査等委員	村田 恒子					●		●	●	●	○	○	

関連するSDGs ▶▶▶



# Governance

## コーポレートガバナンス

### ●コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、全ての役職員が高い倫理観に基づく「人間としての正しさ」を業務遂行上の判断基準とし、実践していくことを企業経営における基本指針としております。その上で、事業活動を通して社会に貢献し、公正正大に利益を追求すること、そして、長期的かつ継続的に企業価値を高めていくことによって、株主、顧客、従業員、取引先、協力会社、環境、及び地域社会等、あらゆるステークホルダーからの揺るぎない信頼を築いていくことが経営の重要な使命であると認識しています。

なお、下記の5つを基本方針として、コーポレート・ガバナンスの強化に努めております。

- ① 透明性の向上と公正性の確保
- ② 迅速な意思決定と業務遂行
- ③ 説明責任の徹底
- ④ 適時・適切な情報開示
- ⑤ コンプライアンス意識の高揚

### ●コーポレート・ガバナンス体制

当社は、企業の社会的責任、中長期的な企業価値の向上の観点から、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に適時・正確、且つ公平に情報を開示します。また、会社法、金融商品取引法、各種法令及び証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示するほか、当社グループに関する社会的に有用な情報についても積極的に開示します。

#### 取締役会

取締役会は、代表取締役の選解任は最重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、選任手続きの客観性・適時性・透明性に留意し、取締役会で十分な議論を行い、優れた人格と識見を有し、人望、経験に富んだ人物を選任しております。

#### 監査等委員会

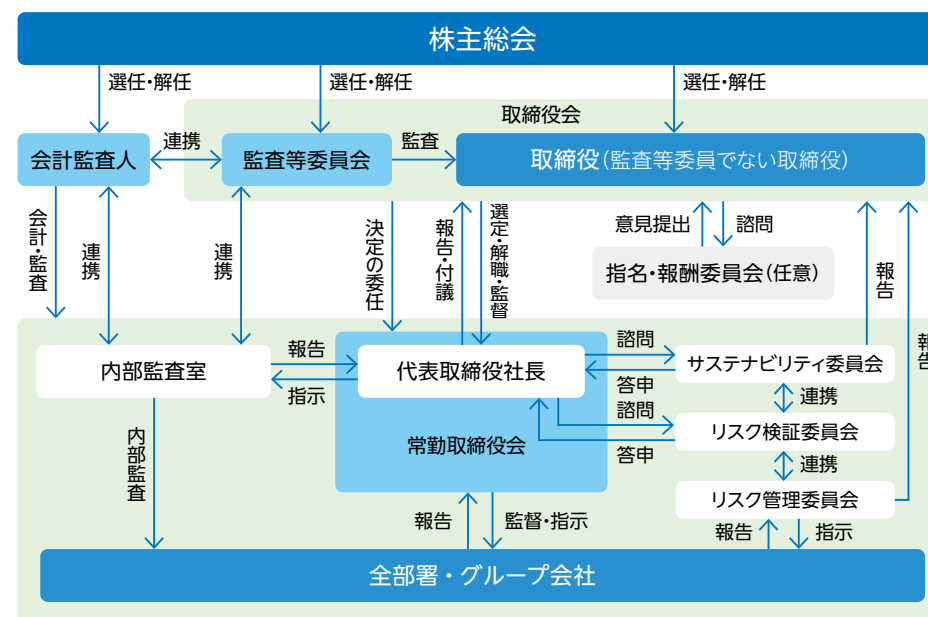
当社は、2022年度、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。当

該企業統治体制を採用することで、取締役の職務執行の監査・監督等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図ってまいります。

#### 指名・報酬委員会

当社は、役員選任・解任及び役員報酬に関する手続きの客観性・透明性の向上を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、代表取締役会長、代表取締役社長、そして社外取締役2名を委員とする任意の指名・報酬委員会を設置しております。

指名・報酬委員会では、役員選任・解任及び役員報酬に関する基準やプロセス、評価の基本方針等を検討・審議し、取締役会は、その審議内容を最大限に尊重して役員選任・解任及び役員報酬を決定しております。今後は、委員の過半数を社外取締役とすることを検討してまいります。



## Governance コーポレートガバナンス

### ●取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を実施しております。具体的には、取締役会の構成や運営方法、審議状況、取締役・監査等委員に対する支援体制の状況など、取締役会に関連する全般的な事項について取締役および監査等委員を対象とした調査を行ったうえで、その分析結果について取締役会での評価を行っております。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、匿名にてアンケート調査を実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しております。

調査の結果、取締役会の実効性はおおむね確保されていると判断いたしました。調査結果を受けて、「会社が持続的な成長を実現できるようなKPIの設定」や「グループ全体の事業ポートフォリオにおいて持続的な収益性確保や資本コストを踏まえた、定期的に見直しを行う体制」等、中長期視点に立った課題が挙げられました。今後は、本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレートガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。

### 【取締役および監査役の報酬等の総額等】

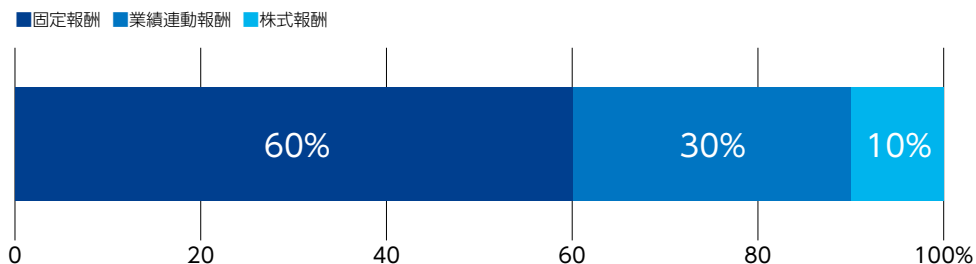
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員、 社外取締役を除く)	243	158	65	20	6
監査等委員 (社外監査役を除く)	9	9	—	—	1
監査役(社外監査役を除く)	2	2	—	—	1
社外役員	25	25	—	—	6

### ●役員報酬

当社グループの業績の向上と当社取締役の利益を連動させることによって、業績向上への意欲と士気を高めることを目的として、各取締役に対し役員賞与を付与しています。

また、役員報酬制度の見直しの一環として、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

### 【役員報酬比率】



### ●内部統制

#### 内部統制システムに関する基本的な考え方

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役に決議し、その体制を整備、運用しております。

内部統制システムに関する詳細はこちら  
[https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/esg\\_library/basic\\_policy\\_ics/](https://www.sunfrt.co.jp/sustainability/esg_library/basic_policy_ics/)





## Governance

### コンプライアンス／リスクマネジメント

#### ●コンプライアンスに関する基本的な考え方

全ての取締役及び従業員が公正で高い倫理観のもと、常に法令遵守の精神を具現化し、業務を執行することが企業としての社会的な責務であると認識し、内部管理体制の強化、コンプライアンス意識の啓発等を図り、将来にわたって継続的に社会から信頼される経営体制の確立に努めています。

代表取締役社長直轄の内部監査室を設置し、全部署及びグループ会社に至るまで内部監査を定期的実施しています。内部監査においては業務実施状況・体制を把握するとともに、すべての業務が法令・定款及び社内諸規程に準拠して適正に行われているか、会社の制度・組織・諸規程が適正・妥当であるかについて公正に調査・検証し、監査結果を代表取締役社長及び監査等委員会に定期的に報告するとともに、必要に応じ取締役会にも報告しています。

#### 内部通報制度

法令違反・不正行為による不祥事の防止及び早期発見、自浄プロセスの機動性の向上、風評リスクのコントロール、並びに社会的信頼の確保のために「企業倫理ヘルプライン」を設け、複数の窓口を設置、通報者の保護を徹底した内部通報制度を確立しています。

当社及びグループ会社の役職員は「企業倫理ヘルプラインに関する規程」に定める当社内部通報窓口に通報することができ、任意に当社の監査等委員に対し通報することができる体制を整えています。

「企業倫理ヘルプラインに関する規程」においては、当社及びグループ会社の役職員が内部通報窓口への通報により、人事評価において不利な取扱いを受けることがなく、また懲戒その他の不利益処分の対象となることがないことを明示的に定めるほか、監査等委員会に対して報告したことを理由に不利益処分の対象とならないことを周知徹底しています。

#### ●リスクマネジメントに関する基本的な考え方

企業価値の向上・持続的発展を脅かすあらゆるリスクに対処すべく、リスク管理マニュアル等の作成や、万が一不測の事態が発生した場合には、代表取締役社長を本部長とする対策本

部を設置するなど、組織的な危機管理体制の構築に努めています。

また、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、各部署にリスク管理責任者を配置しています。発生するおそれのある経営上、事業上のリスクを発見した場合は、リスク管理委員会に報告され、リスク情報の分析並びに対応策を検討し、当社及びグループ会社の損害を未然に防止し、又は発生時の被害を最小限に抑える体制を整えています。

#### ●リスク管理体制

リスク管理体制は、各部門でリスク管理を行うとともに、取締役、部門長及び室長が経営上重要な事項に関して横断的に状況を把握し、毎週開催される部長会において報告・検討されており、緊急時には速やかに臨時取締役会を開催し対処できる体制を整えております。なお、リスク管理の強化を図るため、内部監査の実施や役職員に対する関連諸法令に関する教育研修等の充実にも努めるとともに、周知徹底すべく啓蒙活動を行っております。

#### ●リスク検証委員会

代表取締役社長の諮問機関として、管理本部長を委員長とし、総務部長、法務部長、内部監査室長を主な構成員とするリスク検証委員会を設置しています。リスク検証委員会は、四半期に1度定期開催するとともに、必要に応じて随時開催しています。リスク検証委員会では、毎月開催されるリスク管理委員会で報告されたリスクについて検証するとともに、当社のリスク管理にかかる方針、施策、年度計画の策定等を包括的に管理しています。

#### ●リスク管理委員会

代表取締役社長の諮問機関として、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。各営業本部長ならびに管理本部各部長を主な構成員とし、毎月1回開催しています。リスク管理委員会では、各部署におけるリスクの総合的な管理および対応を協議するとともに、発生し得るリスクの防止およびその啓蒙に関する事項を検討しています。

# Messages from Outside Directors



## フィロソフィの徹底とチャレンジできる環境で殻を破った経営に期待

社外取締役 大久保 和孝

**Q** ガバナンス体制について、2019年に社外取締役に就任されてから進化を感じられる動きはありましたか。(議論の活性化、指名・報酬委員会の活動状況など)

**A** 当社では、従来から、取締役会のほか毎月の経営会議、定期的開催される事業計画発表会などにも社外役員が陪席し、業務執行を監督する機会があります。最近では、さらなるガバナンスの充実に向けて取締役会の実効性強化・充実化のために、より深度ある議論ができるよう取締役会の在り方そのものの議論を継続して行っています。その結果、この3年間で、取締役会では、重要性の高い戦略的な議論が増え、他方で、相対的に重要性の低い業務執行については権限委譲することで、徹底した審議を行う傾向が強くなっています。特に、昨年度からは中長期戦略会議、サステナビリティ委員会への参加など、これまで以上に業務執行を監督する機会が増え、取締役会で充実した議論ができる環境が整ってきました。時代の変化とともに会社の在り方が変容するとともに、ガバナンスの高度化に向けて、取締役会の実効性を高めるための継続的な議論、見直しが重要だと思えます。

**Q** サンフロンティアグループが企業価値を高め成長し理念に掲げるビジョンを実現するために、社外取締役からみた対応すべき課題はなんですか。

**A** 当社の強みの一つがフィロソフィの徹底した浸透です。会社を取巻く経営環境が目まぐるしく変化する時代だからこそ、未来を見据えつつも、ぶれない信念としての軸が徹底されていることは強い経営基盤です。他方で、産業構造そのものが変わりつつある中、お客様のニーズや課題も大きく変容していきます。「お客様の困りごとをお客様視点で解決する」ためにも、社員一人一人が、「社会視点」から仕事を見つめ直し、失敗や過去の慣例に捉われず常に新しいことにチャレンジする環境を作ることです。自社事業の分野、自分が経験してきたことに限らず、あらゆることに興味関心を持ち、感度高く、率先して学び続け、チャレンジすることで、自分達が持っている枠や殻を打ち破った経営を実践していくことを期待します。



## 本業での真摯な社会課題解決やリスク対応の高度化により一層の持続的成長と企業価値向上を

社外取締役 監査等委員 田中 英隆

**Q** サステナビリティ委員会の設置からビジョン策定、重要課題の特定などのプロセスについて、どのように評価されていますか。

**A** サステナビリティの取り組みは今や経営の根幹とさえ言えます。経営者にこの認識があることと現場の強い社会課題解決意識の醸成がサステナビリティ推進の肝です。当社のサステナビリティに対する本格的な取り組みは約4年前に、この分野で最も進んでいる企業が何を考え、何を実践しているかをしっかり踏まえた上で、当社らしい取り組みを考えてみようというところからスタートしました。2022年3月には社是を軸に、KPIを意識した現場での日々の業務で実践すべき事項を考慮した当社らしいマテリアリティが決められました。特徴的なことは社会課題の解決に向けて各現場が本業の中で何が出来るかを考え抜いた末に纏められていることです。このため、本業と社会課題解決が表裏一体となって力強く推進されることとなります。当社の更なるチャレンジが始まっています。

**Q** サンフロンティアグループが更に成長していくために、取締役会や各種委員会の運営に期待することはありますか。

**A** 当社のコーポレートガバナンスの組織は常に進化し続けています。2022年6月に監査等委員会設置会社になりました。監督と執行の分離が明確になり、取締役会における戦略等の議論がより活発になっています。リスク管理委員会では迅速な顕在化リスクへの対応とグループ全体でのリスク認識の共有を図ってきました。社長を委員長とする迅速で適切な処理体制のもと、全ての顕在化リスクの洗い出し、顧客の信頼を回復し更に高める視点からの対応に腐心するなど、リスク管理本来のあり方を実践してきたことが特筆すべき点です。更に昨年度からリスク検証委員会が設置されました。起こった事象のリスク別類型化により、リスクの顕在化を未然に防ぐことが目的です。いわば治療から予防への先進的な試みです。このような不断のガバナンス強化の姿勢と其々の組織の有機的な繋がりによって、当社の一層の持続的な成長と企業価値の向上が期待されます。

## ESGデータ【環境】

【CO<sub>2</sub>排出量(単体)】(単位: t-CO<sub>2</sub>e)

分類	カテゴリ詳細	該当する活動	2020年度	2021年度	2022年度
Scope1	自社での直接排出	該当なし	0	0	0
Scope2	自社での間接排出	電気の使用による電気事業者を通じた排出	212.1	196.3	195.1
Scope3*	カテゴリ1	購入した製品・サービス	70,396	50,302	56,091
	カテゴリ2	資本財	550	30,910	21,890
	カテゴリ3	燃料・エネルギー関連	31	30	30
	カテゴリ4	輸送・配送(上流)	0	0	0
	カテゴリ5	事業からでる廃棄物	29	24	55
	カテゴリ6	出張	7	7	6
	カテゴリ7	雇用者の出勤	12	12	11
	カテゴリ8	リース資産(上流)	0	0	0
	カテゴリ9	輸送・配送(下流)	0	0	0
	カテゴリ10	販売した製品の加工	0	0	0
	カテゴリ11	販売した製品の使用	43,080	113,253	74,129
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	18	28	21
	カテゴリ13	リース資産(下流)	479	514	875
	カテゴリ14	フランチャイズ	0	0	0
	カテゴリ15	投資	0	0	0
	オフセット		0	-151	-364
			114,812	195,123	152,939

※リプログラミング®事業を対象として算定

## 【温室効果ガス排出量 Scope3 の算定方法(単体)】

Scope3 分類	カテゴリ詳細	算定方法
カテゴリ1	購入した製品・サービス	当該年度における、リプログラミング事業での物品購入およびリプログラミング物件の建物簿価に排出係数を乗じて算出
カテゴリ2	資本財	当該年度における有形固定資産増加額に排出係数を乗じて算出
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連	Scope1,2で算出したエネルギー使用量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ4	輸送・配送(上流)	該当なし
カテゴリ5	事業からでる廃棄物	当該年度におけるリプログラミング事業において発生した廃棄物量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ6	出張	当該年度におけるリプログラミング事業にかかわる従業員数に排出係数を乗じて算出
カテゴリ7	雇用者の出勤	当該年度におけるリプログラミング事業にかかわる従業員数に営業日数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ8	リース資産(上流)	該当なし
カテゴリ9	輸送・配送(下流)	該当なし
カテゴリ10	販売した製品の加工	該当なし
カテゴリ11	販売した製品の使用	当該年度に売却したリプログラミング物件の延床面積に残存耐用年数を乗じた結果に、排出係数を乗じて算出
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	当該年度に売却したリプログラミング物件の延床面積に廃棄物原単位および排出原単位を乗じて算出
カテゴリ13	リース資産(下流)	当該年度を対象に、固定資産物件の入居テナントが使用したエネルギー量に排出係数を乗じて算出
カテゴリ14	フランチャイズ	該当なし
カテゴリ15	投資	該当なし

## ESGデータ【環境】

## 【Scope1(2022年度)(連結)】

(単位: t-CO<sub>2</sub>e)

Scope1(2022年度)	ロケーション基準			マーケット基準		
	2020年度	2021年度	2022年度	2020年度	2021年度	2022年度
サンフロンティア不動産株式会社	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SFビルサポート株式会社	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SFビルメンテナンス株式会社	48.7	71.6	76.0	48.7	71.6	76.0
サンフロンティアスペースマネジメント株式会社	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
サンフロンティアホテルマネジメント株式会社	384.6	2,473.0	1,842.4	384.6	2,473.0	1,842.4
スカイハートホテル株式会社	69.8	207.4	246.4	69.8	207.4	246.4
サンフロンティア佐渡株式会社	1,222.6	1,286.4	1,008.9	1,222.6	1,286.4	1,008.9
SFエンジニアリング株式会社	11.1	9.5	2.9	11.1	9.5	2.9
SFコミュニケーション株式会社	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
東京陽光不動産股份有限公司	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PT. SUN FRONTIER INDONESIA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
共通(社有車ガソリン)	21.6	40.6	61.4	21.6	40.6	61.4
	1,758.4	4,088.5	3,237.9	1,758.4	4,088.5	3,237.9

## 【Scope2(2022年度)(連結)】

(単位: t-CO<sub>2</sub>e)

Scope2(2022年度)	ロケーション基準			マーケット基準		
	2020年度	2021年度	2022年度	2020年度	2021年度	2022年度
サンフロンティア不動産株式会社	211.7	197.2	193.2	212.1	196.3	195.1
SFビルサポート株式会社	20.0	19.1	17.9	20.0	19.1	17.9
SFビルメンテナンス株式会社	19.1	23.3	22.7	19.0	23.7	23.3
サンフロンティアスペースマネジメント株式会社	525.3	1,098.8	747.5	525.3	1,099.5	748.2
サンフロンティアホテルマネジメント株式会社	1,107.3	3,222.3	3,837.7	1,113.3	3,590.2	4,643.0
スカイハートホテル株式会社	625.3	692.6	809.6	695.5	725.5	878.3
サンフロンティア佐渡株式会社	890.9	925.0	970.3	1,045.0	976.3	1,091.3
SFエンジニアリング株式会社	28.6	25.0	15.2	28.6	25.1	15.2
SFコミュニケーション株式会社	0.9	13.2	11.9	0.9	13.2	11.9
東京陽光不動産股份有限公司	3.6	3.1	2.9	3.6	3.1	2.9
SUN FRONTIER VIETNAM CO., LTD.	49.6	17.3	6.6	49.6	17.3	6.6
PT. SUN FRONTIER INDONESIA	145.2	3.2	0.0	145.2	3.2	0.0
共通(社有車ガソリン)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3,627.5	6,240.2	6,635.4	3,858.0	6,692.5	7,633.7

## ESGデータ【社会】

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン

## 【社員数】

(人)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
社員数合計	403	395	386	398
男性	263	255	241	254
女性	140	140	145	144
女性比率	34.7%	35.4%	37.6%	36.2%

## 【新卒・キャリア 採用人数】

(人)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
新卒合計	22	27	10	12
男性	17	18	6	7
女性	5	9	4	5
キャリア合計	47	12	37	32
男性	30	6	21	24
女性	17	6	16	8
キャリア採用比率	68.1%	30.8%	78.7%	74.4%

## 【平均年齢】

(歳)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
平均年齢全社	36.9	37.0	37.7	38.0
男性	38.6	38.6	39.3	39.7
女性	33.7	34.0	34.9	35.1

## 【平均勤続年数】

(年)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
平均勤続年数全社	5.09	5.72	6.34	6.71
男性	5.34	6.02	6.84	7.05
女性	4.62	5.18	5.51	6.12

## 【育児休業取得人数】

(人)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
育児休業取得人数合計	7	11	13	8
男性	0	0	0	1
女性	7	11	13	7

## 【特定総合職(短時間正社員)】

(人)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
特定総合職(短時間正社員)合計	21	24	23	25
男性	2	1	1	1
女性	19	23	22	24

## 【シニア社員(65歳以上)】

(人)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
シニア社員合計	13	13	13	16
男性	13	13	11	14
女性	0	0	2	2

## 【障がい者雇用】

障がい者雇用	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
人数	8	8	9	10
雇用率	2.14%	2.05%	2.53%	2.74%

## 【介護休業】

介護休業取得人数(人)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取得人数	0	0	2	2

## 【役員】

(人)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
役員数(取締役会構成)合計	12	12	11	11
男性	12	12	10	10
女性	0	0	1	1

※各年6月開催の株主総会終了時のデータで作成

## 【管理職】

(人)	2020年4月	2021年4月	2022年4月	2023年4月
管理職人数(課長職以上)合計	69	73	82	91
男性	64	68	75	83
女性	5	5	7	8
女性管理職比率	7.2%	6.8%	8.5%	8.8%

※該当年の4月1日時点のデータにて作成

## 健康経営

## 【有給休暇取得率・平均取得日数】

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
有給休暇取得率	62.6%	67.5%	66.5%	64.2%
平均取得日数(日)	8.7	9.8	10.2	10.3

## 【健康診断受診率】

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
健康診断受診率	—	97.5%	98.9%	99.1%

## 【ストレスチェック】

ストレスチェック	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ストレスチェック受診率	98.9%	97.8%	100.0%	100.0%
高ストレス者比率	13.6%	10.0%	11.5%	9.3%

## 生産性向上

## 【時間当たり経常利益額】

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
時間当たり経常利益額(円)	—	9,611	18,080	14,397

## 【労働時間に対する研修時間の割合】

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
労働時間に対する研修時間の割合	—	—	—	10.3%

## ESGデータ【ガバナンス】

## 【会議開催状況】

会議名称	開催回数			
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役会	17	19	18	17
監査役会 <sup>※1</sup>	13	13	14	13
指名・報酬委員会	3	2	2	2
経営会議	12	12	12	12
リスク管理委員会	12	12	12	12
リスク検証委員会 <sup>※3</sup>	—	—	—	12
サステナビリティ委員会 <sup>※2</sup>	—	—	3	4

※1 2022年6月21日付 監査等委員会設置会社へ移行

※2 2021年10月1日付 新設

※3 2022年4月1日付 新設

## 【取締役会・監査役会 出席率平均】

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役会	98.2%	99.6%	99.1%	99.6%
内、社外取締役	96.9%	98.4%	98.9%	100.0%
監査役会	100.0%	97.4%	100.0%	100.0%
内、社外監査役	100.0%	96.2%	100.0%	100.0%

## 【役員報酬(2022年度)】

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員、社外取締役 を除く)	243	158	65	20	6
監査等委員(社外監査役を除く)	9	9	—	—	1
監査役(社外監査役を除く)	2	2	—	—	1
社外役員	25	25	—	—	6

## 【リスク・コンプライアンス関連】

コンプライアンス関連研修	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
実施回数	11 <sup>※1</sup>	12	12	13
受講者数(延べ)	3,166	3,047 <sup>※2</sup>	3,487	4,270

※1 コロナ禍の影響で2020年3月は未実施

※2 コロナ禍の影響で2020年4月、5月はメール研修のため人数集計から除外

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ヘルプライン通報・相談件数	0	0	0	0
汚職贈収賄に関する摘発件数	0	0	0	0
独占禁止・反競争的行為による 摘発件数	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に 関する摘発件数	0	0	0	0

## 【労働安全衛生関連】

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
労働災害発生件数(件)	2	0	1	5
内、死亡事故(件)	0	0	0	0

## 会社概要

(2023年3月31日現在)

会社名	サンフロンティア不動産株式会社
本店所在地	東京都千代田区有楽町一丁目2番2号東宝日比谷ビル
設立年月日	1999年4月8日
上場年月日	2007年2月26日(東京証券取引所 第一部)
資本金	11,965百万円
代表者	代表取締役会長 堀口 智顕 代表取締役社長 齋藤 清一
連結従業員数	正社員739名(パート・アルバイト含む 1,371名) ※2023年6月30日時点
平均年齢	35.9歳 ※2023年6月30日時点
免許等	宅地建物取引業 国土交通大臣免許(5) 第5968号 特定建設業 東京都知事許可(特-4) 第116846号 不動産鑑定業 東京都知事登録(4) 第1843号 不動産投資顧問業 国土交通大臣登録 一般-第732号 第二種金融商品取引業 関東財務局長(金商) 第1297号 一級建築士事務所 東京都知事登録 第59895号 警備業 東京都公安委員会認定 第30003705号 不動産特定共同事業 金融庁長官・国土交通大臣 第88号 古物商 東京都公安委員会許可 第301011906391号 賃貸住宅管理業者 国土交通大臣(01) 第002121号
事業内容	不動産再生 不動産サービス【不動産の管理・仲介・建築企画・滞納保証・賃貸ビルのオペレーション・資産コンサル】 ホテル開発・運営
営業所	銀座店、日本橋店、小伝馬町店、神田店、麹町店、浜松町店、新宿店、渋谷店、五反田店、横浜店
主な連結子会社	SFビルサポート株式会社 SFビルメンテナンス株式会社 サンフロンティアスペースマネジメント株式会社 SFエンジニアリング株式会社 サンフロンティアホテルマネジメント株式会社 スカイハートホテル株式会社 サンフロンティア佐渡株式会社 Sun Frontier NY Co.,Ltd.

## 株式情報

(2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	91,200,000株	上場証券取引所	プライム市場
発行済株式総数	48,755,500株	決算月	3月
株主数	13,971名	証券コード	8934
		名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

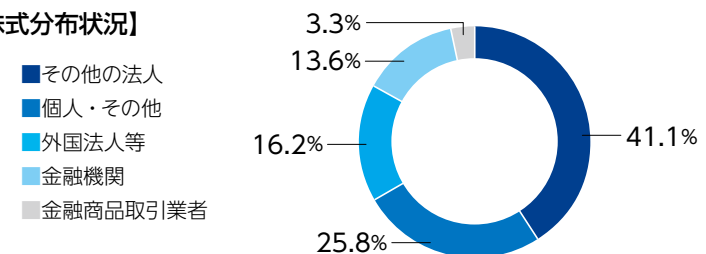
## 【大株主】

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社報恩	17,957,500	36.91%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,115,100	8.46%
堀口 智顕	3,022,594	6.21%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,708,000	3.51%
エスカワゴエ株式会社	1,566,400	3.22%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	745,800	1.53%
モルガン・スタンレーMUFJ証券株式会社	590,866	1.21%
JPモルガン証券株式会社	549,872	1.13%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	422,998	0.87%
堀口 恵子	416,500	0.86%

(注)1. 持株比率は、自己株式(108,869株)を控除して計算しております。

2. 持株比率の計算上、株式給付信託(J-ESOP)の信託口として、みずほ信託銀行株式会社が所有している当社株式128,300株を含めて計算しております。

## 【所有者別株式分布状況】





〒100-0006  
東京都千代田区有楽町一丁目2番2号  
東宝日比谷ビル14階  
Tel. 03-5521-1301  
URL : <https://www.sunfrt.co.jp>

