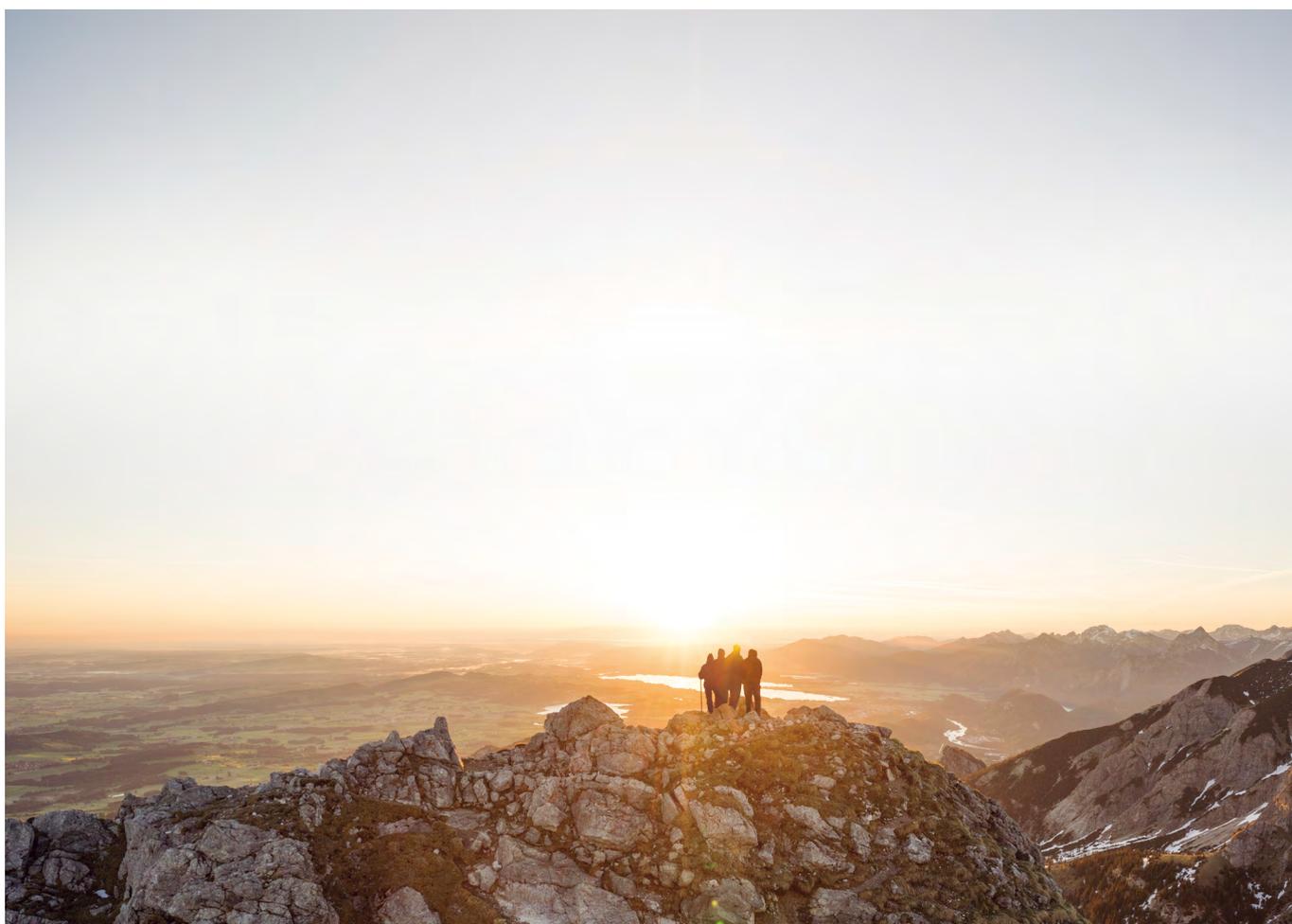


まだ見ぬ、 Life & Time Developer ^



野村不動産グループの 未来計画、始動。

当社グループは2022年4月、野村不動産グループ2030年ビジョン

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を策定しました。

このビジョンの下、中長期経営計画（2023年3月期～2031年3月期）では、

「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」に挑戦します。

また、気候変動や価値観の多様化など、社会の変化を新たな成長機会と捉えた

2050年のありたい姿“サステナビリティポリシー「Earth Pride -地球を、つなぐ-」”とも合わせ、

野村不動産グループは、意欲的な成長への挑戦と、まだ見ぬ価値創造の提供に向けて、

そして、グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の実現を目指し、歩み出します。

2030

野村不動産グループ2030年ビジョン

まだ見ぬ、 Life & Time Developerへ

当社グループは、不動産開発や関連サービスの提供を通じて、
お客様一人ひとりの生活や時間に寄り添うことを大切にしてきました。
今多くの社会課題に直面し、
お客様の生活スタイル・価値観も多様化する中で、
わたしたち自身もまた、変化していく必要があります。

人びとの、様々な生活“Life”。
一人ひとりの、過ごす時間“Time”。

この2つを軸として、今まで以上に深く、
グローバルに、新たな価値を創造する
「Life & Time Developer」へと、自ら変革していきます。

人びとの、さまざまな生活＝“Life” 生活の基盤をつくる、 街の基盤をつくる。

戦後の住宅難の解決を目指し、開始した住宅事業。
行動指針の「お客様第一の精神」に示されているように
創業時から「個に寄り添う姿勢」を貫いてきました。
多くの社会課題を成長の機会と捉え、一人ひとりに向き合い、寄り添うことで、
人々が、さまざまな生活“Life”を過ごせるよう
生活の、そして街の基盤づくりに、取り組み続けています。

[当社グループに根付く「個に寄り添う姿勢」について→P32](#)

1957 戦後復興時の社会課題であった 住宅難の解消を目指す

当社グループは、1957年、野村證券の新社屋建設を契機として設立され、戦後の大きな社会課題であった住宅難の解消を目指し、「鎌倉・梶原山住宅地」を皮切りに、大規模ニュータウン開発に参入、不動産デベロッパーとしての歩みを開始しました。創業より、お客さま一人ひとりに向き合い続ける当社は、短期の住宅資金融資が主流であった当時、住宅ローンの先駆けといえる「住宅信託制度」を開発。10年割賦を可能とすることで、多くのお客さまへの良質な住まいの供給を可能としました。



創業当時の日本橋（東京都）の風景



鎌倉・梶原山住宅地

現在においても、人々は、「建物の老朽化」「木造住宅密集地域」などの防災上の問題をはじめとして、数多くの社会課題に直面しています。当社グループは、60年以上にわたり培ってきた不動産デベロッパーとしてのノウハウや、お客さまや地域からの信頼の下、「再開発事業」や「建替え事業」など、さまざまな開発手法を通じて、安心・安全で快適な生活を送れる街を生み出し続けています。これまで累計約18.1万戸の住まいを提供してきた実績が、人びとの生活“Life”を支え続けてきた当社グループの歴史を示しています。



60年以上の開発実績

住宅分譲累計供給戸数

約**18.1**万戸*

一人ひとりの、過ごす時間=“Time”

住まう、働く、憩う “個”の時間に寄り添う。

ブランド・ミッション「世界一の時間へ」を掲げ
お客さまに長く愛され続ける「プラウド」が示すように。
”住まう”だけでなく、“働く”、“憩う”、さまざまな瞬間で
一人ひとりが過ごす時間“Time”が豊かになるよう、取り組んできました。
その時間、一瞬一瞬を想い、個に寄り添い生み出す、
まだ見ぬ、新たな“Time”の提供を目指しています。

2002 住むほどに愛される「世界一の時間」へ

2002年に誕生した、住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」は、ブランドミッションとして「世界一の時間へ」を掲げています。当社の一人ひとりが過ごす時間“Time”に寄り添う姿勢を体現しており、「プラウド」の累計供給戸数は約7.4万戸まで広がっています。現在、新型コロナウイルス感染症の影響などもあり、住まいで過ごす時間の重要性がより一層高まりつつあります。住むほどに愛される、一貫して“Time”を重視するモノづくりは、住宅のトップブランドの地位をより確かなものにしていきます。



住まう

プラウド久我山

PROUD 「プラウド」累計供給戸数 約7.4万戸^{※1}
ブランドランキング 15年連続 No.1^{※2}

2020 個の時間を重視する 「ヒューマンファースト」な働き方へ

デジタルやAIの進展により、一人ひとりの働き方が変わりつつある中、当社は、働く“個”を重視する「ヒューマンファースト」を掲げ、新たな挑戦を続けています。一人ひとりが、いつでも、どこでも快適な時間“Time”を過ごし、パフォーマンスの最大化につながる「ヒューマンファースト」な働き方を実現できるように。テナントの皆さまが必要とするオフィスを組み合わせ、ポートフォリオとして提案する「オフィスポートフォリオ戦略」は、これまでのオフィスの在り方に、変革を促しています。

大規模オフィス

pmo
PREMIUM MIDDLE OFFICE

H1O
HUMAN FIRST OFFICE

H1T
HUMAN FIRST TIME



働く

開発実績
70棟^{※1}

開発実績
15棟^{※1}
(フロア開設型含む)

拠点数
216店舗^{※1}
(提携店含む)

※1. 2022年3月末時点（開発実績は計画中含む）

※2. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートにおいて、「プラウド」が評価項目のNo.1を獲得した数が最多である年数を当社にて集計

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」

「Earth Pride -地球を、つなぐ-」



サステナビリティポリシー

2050

Earth Pride
地球を、つなぐ

人間らしさ

テクノロジーがますます発展し、人々の暮らしと融合する世の中において、人間の存在意義や人の幸せとは何かを問い続ける。人と人とお互いを支えつながら、人間らしい暮らしを提供し、誰ひとり取り残さない社会の実現に貢献する。

自然との共生

未来を生きる子どもたちと自然豊かな地球のために、人間の経済活動をもう一度見つめ直し、本来あるべき美しい環境との共生を実現する。地球の限りある資源を大切にしながら、自然と人間との関係をより良いものへと変えていく。

共に創る未来

多種多様な組織・人が共に手をとりあい、それぞれの枠を超えて今までにない価値を生み出す。そして、背景や価値観の異なる人々が個性を活かし合う創造的な社会をめざし、暮らし・ビジネス・働き方において、常識にとらわれず挑戦し続ける。

2030年までの重点課題(マテリアリティ)

社会と社員



ダイバーシティ&インクルージョン



人権

気候変動と自然環境



脱炭素



生物多様性



サーキュラーデザイン

新たな舞台「芝浦プロジェクト」と共に。

「芝浦プロジェクト」は、国家戦略特別区域計画の特定事業であり、延床面積約55万㎡のオフィス・ホテル・住宅・商業施設などからなる大規模複合開発です。街区全体でのCO₂排出量実質ゼロを実現するサステナブルな街づくりとして、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を体現し、そして2050年のありたい姿「Earth Pride-地球を、つなぐ-」にもつながる、象徴的なプロジェクトです。

さらには、当社グループ各社の本社を集結させ、グループ全体でこれまで以上にチャレンジングな組織風土の醸成を図る考えです。都心で空・海・緑を感じながら、社員一人ひとりが、自らその日の働き方をデザインする新たな働き方を実現することで、まだ見ぬ、Life & Timeを創造する企業への進化・変革を目指します。

延床面積約55万㎡の大規模複合開発
(オフィス、商業施設、ホテル、住宅)

新たな働き方 TOKYO WORKation®を提案

街区全体でCO₂排出量実質ゼロ

数字で知る野村不動産グループ(2022年3月期)

当社グループは、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携により、高成長・高い資産・資本効率・高還元を目指す企業グループです。

持続的な成長の実現(直近10年間の比較)

売上高
6,450億円



事業利益^{※1}
927億円



1株当たり当期純利益(EPS)
307.81円



総資産 **2兆405**億円

有利子負債 **1兆227**億円

高い資産・資本効率・高還元の両立

ROA^{※2}
4.7%

直近3ヵ年平均 **4.5%**

ROE^{※2}
9.2%

直近3ヵ年平均 **8.6%**

総還元性向^{※2}
44.3%

直近3ヵ年平均 **45.2%**

成長を支える基盤/外部評価

自己資本比率
30.3%

格付評価
A A-
(JCR) (R&I)

連結従業員数
7,548人

GPIFが採用する
ESG指数組み入れ
5/5銘柄

多様な事業を展開するポートフォリオ



- 住宅部門 3,092億円 (46.1%)
- 都市開発部門 2,024億円 (30.2%)
- 海外部門 26億円 (0.4%)
- 資産運用部門 128億円 (1.9%)
- 仲介・CRE部門 437億円 (6.5%)
- 運営管理部門 992億円 (14.8%)
- その他 1億円 (0.0%)



- 住宅部門 325億円 (32.6%)
- 都市開発部門 385億円 (38.6%)
- 海外部門 2億円 (0.3%)
- 資産運用部門 78億円 (7.8%)
- 仲介・CRE部門 117億円 (11.7%)
- 運営管理部門 92億円 (9.2%)
- その他 △1億円 (△0.2%)

デベロップメント分野(不動産開発による価値創造)

住宅部門

住宅分譲計上戸数
(2022年3月期)
4,329戸

プラウド累計供給戸数
(2022年3月末時点)
約7.4万戸

主要なブランドなど
PROUD SEASON PROUD FLAT
OHANA OUKAS



都市開発部門

賃貸可能床面積
(2022年3月末時点)
約79.0万^{※4}m²

収益不動産開発実績
(2022年3月末時点)
286棟^{※5}

主要なブランドなど
pms H'IO H'IT Landport GEMS MEFULL
NOHGA HOTEL 北千住の森 MEGALOS



海外部門

参画案件
(2022年3月末時点)
37プロジェクト

総事業費(当社持分)
(2022年3月末時点)
約5,540億円



サービス・マネジメント分野(不動産関連サービスの提供による価値創造)

資産運用部門

運用資産残高
(2022年3月末時点)
約1.9兆円

機関投資家顧客数
(2022年3月末時点)
235機関

主要なブランドなど
MASTER FUND 野村不動産プライベート投資法人

仲介・CRE部門

売買仲介取扱件数
(2022年3月期)
10,081件

ノムコム会員数
(2022年1月末時点)
約25.5万人

主要なブランドなど
野村の仲介 REALIA nomu.com

運営管理部門

住宅管理戸数
(2022年3月末時点)
約18.6万戸

ビル等管理件数
(2022年3月末時点)
772件

主要なブランドなど
re:Premium re:Premium Duo

あしたを、つなぐ

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし
 未来につながる街づくりとともに
 豊かな時を人びとと共に育み
 社会に向けて、新たな価値を創造し続けます

編集方針

本レポートは、当社グループの中長期的な価値創造（社会的価値・経済的価値）の実現に向けた考え方や戦略、具体的施策について、外部環境を踏まえながら、財務情報と非財務情報を関連付けてご説明することで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社グループをご理解いただき、対話を深めるツールとなることを目指しています。

今回は、2022年4月に発表した新たな中長期経営計画や野村不動産グループ2030年ビジョン、サステナビリティポリシーを軸としながら、当社グループに根づく「個に寄り添う姿勢」と「独自性のある取り組み」を両輪とした価値創造、そして事業戦略とサステナビリティの取り組みが一体となった成長戦略や利益成長の確からしさをお伝えできるように努めました。

編集にあたっては、VRF「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などに加え、投資家の皆さまとの対話の中でいただいたご意見やご要望を参考にしています。

■参考としたガイドライン

- ・ GRI (Global Reporting Initiative) スタンダード
- ・ ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- ・ VRF (Value Reporting Foundation) 「国際統合報告フレームワーク」
- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

■報告対象期間

2022年3月期(2021年4月～2022年3月)
 一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見通しも記載しています。

■報告対象範囲

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業(計23社)

■見通しに関する注意事項

この統合レポートには、野村不動産グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。

また、経済動向、不動産業界における競争の激化、法規制や税制、諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。

ウェブサイト
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/>



財務情報

非財務情報

投資家情報
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/>
 ・経営方針 ・業績・財務
 ・IRライブラリー ・株式情報 など

会社情報 ● **事業紹介** ● **サステナビリティ**
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/>
 ・サステナビリティレポート(PDF)
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/download/index.html>

統合レポート
https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir_library/annualreport.html



統合レポート2022の構成

野村不動産グループは、グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の実現に向け、野村不動産グループ2030年ビジョン、サステナビリティポリシーを掲げ、事業とサステナビリティを一体としながら持続的な成長に向けて取り組んでいます。

統合レポート2022では、「野村不動産グループの目指す姿」「競争力の源泉」「成長戦略」「ガバナンス」などに区分けし、当社の価値創造に向けたプロセスをわかりやすくお伝えできるような構成としています。

価値創造モデル

より詳しく記載している「価値創造プロセス」はP28-29を参照ください



Part 1

野村不動産グループの
目指す姿

当社グループが
目指す姿について説明しています



沓掛 英二
代表取締役社長
グループCEO

- 16 CEOメッセージ
- 22 野村不動産グループの歴史
- 24 外部環境認識と経営体系
- 26 サステナビリティポリシー
策定のプロセス
- 28 価値創造プロセス

Part 3

成長戦略
(事業・サステナビリティ・DX)

中長期経営計画を中心に
成長戦略について説明しています



松尾 大作
代表取締役副社長
グループCOO

- 46 COOメッセージ
- 51 CFOインタビュー
- 56 中長期経営計画(2023/3~2031/3期)の概要
 - 58 利益目標(事業利益)
 - 59 財務目標
 - 60 財務戦略
- 62 サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)
 - 64 脱炭素へのロードマップ
- 68 サステナビリティ戦略(社会と社員)
- 70 人材戦略



黒川 洋
取締役
グループCFO

- 72 DX戦略
- 76 事業と財務・非財務情報の関係性
- 78 事業別戦略
 - 78 住宅部門
 - 80 都市開発部門
 - 82 海外部門
 - 84 資産運用部門
 - 86 仲介・CRE部門
 - 88 運営管理部門
- 90 特集:人々と共に創る街づくり

Part 2

競争力の源泉

当社グループの競争優位性・
行動指針と独自性のある
取り組みについて説明しています

- 32 競争優位性、事業活動を行う
羅針盤となる行動指針
- 34 高い利益成長、高い資産・資本効率を
実現させる取り組み
 - 34 1. 開発力を起点とした
グループバリューチェーンの構築
 - 36 2. 独自ブランドの構築
 - 38 3. 不動産関連サービスの提供による
継続した価値創造
 - 39 4. 新たな価値創造につながる
ナレッジの蓄積・活用
- 42 価値創造を支える
強固な経営資本と外部評価・実績

Part 4

ガバナンス

持続的な成長を支える
マネジメント体制を中心に説明しています。

永松 昌一
取締役会議長
(取締役会長)



東 哲郎
指名報酬諮問委員会委員長
(社外取締役)

- 96 取締役会議長×指名報酬諮問委員会委員長対談
- 100 社外取締役鼎談
- 104 コーポレートガバナンス
- 114 サステナビリティガバナンス
- 116 リスクマネジメント
- 120 内部統制・コンプライアンス/情報開示
- 122 役員一覧

逆引きインデックス

目的	「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」の 該当項目	コンテンツ	ページ
企業としての価値観、 方向性を確認したい	→ 価値観	CEOメッセージ 外部環境認識と経営体系 サステナビリティポリシー策定のプロセス 価値創造プロセス	16-21 24-25 26-27 28-29
強み、競争優位性を確認したい	→ ビジネスモデル (市場勢力図における位置づけ)	数字で知る野村不動産グループ 競争優位性、事業活動を行う羅針盤となる行動指針 高い利益成長、高い資産・資本効率を実現させる取り組み	8-9 32-33 34-41
収益構造を確認したい	→ ビジネスモデル (競争優位を確保するために不可欠な要素)	価値創造を支える強固な経営資本と外部評価・実績 COOメッセージ CFOインタビュー	42-43 46-50 51-55
持続可能な成長の 確からしさを確認したい	→ 持続可能性・成長性 (ESGに対する認識)	CEOメッセージ 外部環境認識と経営体系 サステナビリティポリシー策定のプロセス 事業と財務・非財務情報の関係性	16-21 24-25 26-27 76-77
	→ 持続可能性・成長性 (主要なステークホルダーとの関係性の維持)	サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境) サステナビリティ戦略(社会と社員) 人材戦略 事業と財務・非財務情報の関係性 内部統制・コンプライアンス/情報開示	62-67 68-69 70-71 76-77 120-121
具体的な戦略を確認したい	→ 持続可能性・成長性 (事業環境の変化リスク)	CEOメッセージ COOメッセージ CFOインタビュー DX戦略 リスクマネジメント 内部統制・コンプライアンス/情報開示	16-21 46-50 51-55 72-75 116-120 120-121
	→ 戦略	COOメッセージ CFOインタビュー 中長期経営計画(2023/3~2031/3期)の概要 事業と財務・非財務情報の関係性 事業別戦略 特集:人々と共に創る街づくり	46-50 51-55 56-61 76-77 78-89 90-93
戦略の進捗を測る指標を確認したい	→ 戦略 成果と重要な成果指標(KPI)	中長期経営計画(2023/3~2031/3期)の概要 事業別戦略 サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境) サステナビリティ戦略(社会と社員) 財務11カ年データ・部門別データ ESGデータ	56-61 78-89 62-67 68-69 130-133 134-135
事業ポートフォリオマネジメント、 資本コストに対する認識を確認したい	→ 戦略 成果と重要な成果指標(KPI)	高い利益成長、高い資産・資本効率を実現させる取り組み CFOインタビュー 中長期経営計画(2023/3~2031/3期)の概要	34-41 51-55 56-61
戦略を支える ガバナンス体制を確認したい	→ ガバナンス	取締役会議長×指名報酬諮問委員会委員長対談 社外取締役鼎談 コーポレートガバナンス サステナビリティガバナンス リスクマネジメント 内部統制・コンプライアンス/情報開示	96-99 100-103 104-113 114-115 116-120 120-121

Part 5

データ等

- 124 主なアセットブランド
- 128 主な開発案件
- 130 財務11カ年データ
- 132 部門別データ
- 134 ESGデータ
- 136 グループ会社紹介
- 138 外部評価一覧
- 139 会社情報
- 139 「統合レポート2022」の
発行にあたって
(担当役員保証)

Part
1

野村不動産グループの 目指す姿

当社グループは、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」およびサステナビリティポリシー「Earth Pride-地球を、つなぐ-」(2050年のありたい姿)を策定しました。人々のライフスタイルや価値観の多様化など、日々変化し複雑さが増す社会の中で、当社グループが、どのような価値を提供し続けられる企業グループでありたいのかを示したものです。野村不動産グループ2030年ビジョン、そしてサステナビリティポリシーの実現。そのいずれもが、当社グループが目指す姿であり、グループ企業理念「あしたを、つなぐ」へとつながるものです。



目次

- 16 CEOメッセージ
- 22 野村不動産グループの歴史
- 24 外部環境認識と経営体系
- 26 サステナビリティポリシー策定のプロセス
- 28 価値創造プロセス

本パートの位置づけ

当社グループが目指す姿を、CEOからのメッセージを通じてお伝えするとともに、野村不動産グループ2030年ビジョンやサステナビリティポリシー、企業理念それぞれのつながりや、それらを実現するプロセスについて、ご説明しています。



CEOメッセージ

CEO
MESSAGE

企業理念、野村不動産グループ2030年ビジョン、
中長期経営計画、サステナビリティポリシーの実現を通じ、
持続的な企業価値向上を図ります。

代表取締役社長
グループCEO

くっかけ えいじ
沓掛 英二

はじめに

2022年3月期は、2019年4月に策定した前中長期経営計画（以下、前中長計）のフェーズI（2020年3月期～2022年3月期）における最終年度でした。フェーズIの3年間を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の影響から一時的に業績が落ち込んだものの、2022年3月期には、事業利益が過去最高の927億円と大幅に回復し、前中長計の目標を達成することができました。

そして2022年4月には、当社グループを取り巻く事業環境などを踏まえ、2030年をターゲットとするビジョン

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を掲げ、2023年3月期から2031年3月期を計画期間とする新たな中長期経営計画（以下、新中長計）をスタートさせています。同時に、当社グループの成長と持続可能な社会の実現に向け、2050年のありたい姿としてサステナビリティポリシー「Earth Pride-地球を、つなぐ-」を発表しました。

私たちは、企業理念「あしたを、つなぐ」の下、新中長計の実現に向け、しっかりと進んでいきます。

野村不動産グループの企業理念と「個に寄り添う姿勢」

企業理念と歴史

当社グループは、過去から未来にわたり、変わらず目指し続ける企業理念として「あしたを、つなぐ」を掲げています。この言葉には、住まいや、街づくり、不動産関連サービスを通じて、人々の暮らしや働きをつないでいく、ひいては豊かな社会や人々の幸せを未来につないでいくという強い思いが込められています。当社グループの歴史を紐解くと、1957年、野村証券から分離独立する形での野村不動産の

設立が、グループの起源です。当時の社会課題であった住宅難解決のため、ニュータウンの開発を行うことを使命として設立され、その想いを基に、1963年にはいち早く共同住宅（マンション）分譲事業を開始し、より良い生活を求めるお客さまのニーズに応え続けてきました。各時代のお客さまのニーズに対して、真摯に向き合うことは、住宅以外の分野でも同様であり、人々の暮らしが変化する中で、常にお客さま一人ひとりのニーズをくみ取り、不動産開発（商品）や関連サービスの提供を積み重ね、成長を続けてきました。

CEOメッセージ



競争優位性に基づく、高い資産・資本効率の実現

私たちがそれぞれの時代を通じて大事にしてきたのは、お客さまのニーズや社会の変化を捉える「マーケットイン」の発想と、住まい、働き、集い、憩う人々それぞれの暮らしに対する「個に寄り添う姿勢」です。これは社会や時代が変化する中でも変わることのない、私たちに根付くものです。これらの発想と姿勢に基づき、くみ取ったニーズを質の高いモノ・サービスづくりに反映することで、魅力的な開発(商品)や関連サービスを提供してきました。そして、開発(不動産取得、

設計・施工管理)から販売やリーシング、管理・運営に関わる一連のグループ連携を通じて、質の高いブランドを構築することで、持続的な価値創造を行ってきました。これらが、当社グループの大きな競争優位性です。

この強みを背景に、不動産の開発・サービスはもとより、今後の大きな変化が予想される社会に向けて、DXの取り組みも含め新たな価値創造をし続け、高い資産・資本効率を追い求めることが、当社グループの独自の事業戦略であり、私たちが成長を続けられる根源的な要因であると考えています。

新中長期経営計画／野村不動産グループ2030年ビジョン

CEOとしての課題認識・計画策定の背景

前中長計のフェーズI最終年度、2022年3月期は、事業環境などが大きく変化する中、目標達成に向けた強い覚悟の下、変化に対応し、事業を推進しました。その結果、過去最高を更新した事業利益927億円に加え、ROA 4.7%、ROE 9.2%、総還元性向44.3%と、各目標を達成することができました。このことは株主やステークホルダーの皆さまから、評価をいただいていると自負しています。ただ一方で、フェーズIの3ヵ年における事業利益の平均成長率が約5%

という水準にとどまったことは課題として認識しており、新たな9ヵ年計画を策定し、2030年に向けたさらなる利益成長と、それを実現するための戦略を示す必要があると感じていました。

新型コロナウイルスの感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻、世界的なインフレの進行など、現在は、半年先を見通すのも難しいほど、経済環境が大きく変わる時代といえます。不動産ビジネスにおいては、日々の暮らしにおけるデジタル化の加速度的な進展などにより、人々の「働く」「住まう」「憩う」「集う」という概念が劇的に変わりつつあると言えま

す。それらは、不動産ビジネスに対するニーズが驚異的なスピードで変わってくることを意味します。

このような環境の中、「グループが一致団結してさらなる成長を目指すには何が必要か」という課題に取り組むため、部長クラスからトップマネジメントまでを交えた“ブレイクスルー・プロジェクト”を立ち上げ、社外取締役の方々などからの意見も取り入れながら、深い議論を重ねてきました。この議論の中で、私たちがさらなる利益成長を実現するには「将来自分たちが、どのような価値を社会やお客さまに提供している企業グループになりたいのか」という、明確な「ビジョン」が必要であるという結論に至りました。

今回策定した新中長計は、この議論を基に策定されています。明確な「ビジョン」の下、高い利益成長を実現し、企業価値をさらに上のステージに上げていこうという、役職員の想いが詰まった計画となっています。そしてこれらは、今後来るべき、事業環境や不動産ビジネス自体の変化にも対応できる、強い成長ストーリーであると確信しています。

まだ見ぬ、Life & Time Developerへ

2030年をターゲットとする当社グループのビジョンは、「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」です。ビジョンの策定に際して、私たちがこだわったのは、全役職員の意識を一つにできるような、「BHAG (Big Hairy Audacious Goalsの略、社運を賭けた大胆な目標)*」のようなもの、例えば「頭を掻きむしるようなワクワクする大胆な目標」であること、そしてこのビジョンが、野村不動産グループ全体を結束させ、事業を推進させる力となることです。その観点で想いを込めた部分が「まだ見ぬ」というフレーズで、当社グループの未来や秘めた可能性の大きさを表しています。例えば、成長著しいアジア諸国において、「まだ見ぬ」新たな街づくりを行う未来や、DXを通じた新たな技術革新により、住まいやオフィスが「まだ見ぬ」姿に変わっていく未来を、想定しています。

また、「Life & Time Developer」には、一般にイメージされるデベロッパーの、不動産を開発する、家を建てる、街をつくるなどの役割だけではなく、人々の生活や時間を広い意味でデベロップする、そういった価値を創造するグループになりたいという強い想いも込められています。

高い利益成長と高い資産・資本効率の実現

新中長計では、「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」を目指します。不動産業はその事業の特性上、利益成長を実現しようとした場合に、バランスシートの拡大が必要になる傾向があります。また、より魅力的な開発を行おうとした場合、開発の期間は長期化し、結果として会社全体の資産・資本効率が低下する可能性が高くなります。一方、当社

は、前中長計に引き続き、本計画期間においても、高い資産・資本効率の実現を目標に掲げています。また、これらの実現と併せて、前計画期間において年平均約5%だった利益成長を、8%水準へと大きく拡大することを目指しています。高い利益成長と高い資産・資本効率の両立、これが本計画のポイントです。

これを成し遂げるための重点戦略が、「国内デベロップメント事業の更なる拡大」「サービス・マネジメント分野の高い利益成長」「海外事業の着実な成長」です。具体的な戦略は、当レポートの【中長期経営計画の概要】[→P56-61](#)および【事業別戦略】[→P78-89](#)でご説明していますが、海外事業をはじめ、分譲・売却事業の利益のさらなる拡大と、サービス・マネジメント分野の高い利益成長を目指します。もちろん、当社グループの特色として評価いただいている、株主の皆さまへの高い還元も、継続していきます。

DXの推進

新中長計における重要な戦略の一つがDXの推進です。私たちは、昨今のデジタル技術の進化によって、これまで成功していたビジネスモデルや構築してきたITシステムが短期間で陳腐化するのではないか、という危機感を持っています。当社グループがお客さまに提供する商品やサービスを進化させ、いわゆる住宅やオフィスのas a Service化も含め、今後さらなる競争力を維持するためには、DXによる価値創造は不可欠です。ただし、ここでも、そのベースとなるのは、「マーケットイン発想」や「個に寄り添う姿勢」であり、DXの推進により、一人ひとりのQuality of Life (QOL) の向上につながる商品やサービスを提供するのが、私たちの目標です。

また既存の顧客基盤を活用し、新たなプラットフォームサービスを提供することも、重要な戦略の一つです。当社グループはすでに、野村不動産グループカスタマークラブの約14.7万人の会員、運営管理を行う約18.6万戸の住戸、サテライト型シェアオフィス「H¹T」の約22.2万人の会員をはじめ、長年の事業を通じて顧客基盤を構築しており、これらは大きな競争優位性となっています。今後はそこで暮らす人々や働く人々へ、膨大なデータを活用したサービスを提供することなどを通じ、ハードとしての不動産を超えた利便性を実現し、お客さまのQOLの向上を目指していきます。

このように、当社の競争優位性を発揮できる事業領域にフォーカスした上で、DXに関する投資を行っていきます。当社グループとしての具体的なテーマ、そして実現に向けたロードマップや投資額については、新中長計策定に向けた議論の中で、グループ一丸となって固めてきました。2021年4月にはDX戦略委員会を発足し、グループ全体、各事業部門における取り組みを包括的にモニタリングする体制も

※ 出典：ジム・コリンズ、ジェリー・ボラス 著 山岡洋一 訳(日経BP社)「ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則」

CEOメッセージ

整えました。

DX人材の採用と育成も同時に、大きな課題ですが、社内全体のDXマインドを醸成し、スキルを底上げするために、グループの全役職員を対象とした研修などの施策をすでに開始しています。さらにグループ各社においてもDX推進組織が立ち上がり、全社一丸でDXを推進する準備が整ったと言えます。

ダイバーシティ&インクルージョンをはじめとした人材戦略

企業として最も重要な経営資本は人材であると考えており、その活用に向けた人材戦略を非常に重視しています。ポイントとなるのは、高度な専門性を持つプロフェッショナル人材を確保することと同時に、多様な人材が活躍し、グループ間で連携できるような環境を整えることです。つまり住宅やオフィスなど、それぞれの分野における専門性を高めることは非常に重要ですが、それが各部署間の「縦割り」につながることは、避けなければいけません。なぜなら今後、新中長計を進める中では、再開発や複合開発への取り組み、海外事業やDXの推進など、さまざまな視点や能力を連携させる場面が増えることが想定されるからです。専門性が高くかつ多様性に富んだ人材が、連携して活躍することが、お客さまに評価される

経営戦略と一体で推進するサステナビリティ

サステナビリティポリシー
「Earth Pride-地球を、つなぐ-」

当社グループは、世界共通の課題である気候変動や災害の激甚化、人々の価値観の多様化など、経営・事業環境における変化を、新たな成長機会と捉えています。その機会を活かすには、グループとしての方向性を明確化し、社員一人ひとりが長期的な方向性をしっかりと共有することが必要であると考え、2050年のありたい姿として、サステナビリティポリシー「Earth Pride-地球を、つなぐ-」を策定しました。このポリシーは、企業理念「あしたを、つなぐ」、そして野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」と一体のものであり、私たちの進むべき道を示す指針と位置づけています。また、当社ならではのサステナビリティの在り方として、「人」にフォーカスしたポリシーになっているのが大きな特長と言えます。

サステナビリティポリシーは、当社グループが大切にしたい「人間らしさ」「自然との共生」「共に創る未来」の3つの

開発やサービスの提供につながると考えています。

当社グループは現状においても、すでに、多様なバックグラウンドやアイデア、視点を持った組織、社員たちがつくりあげているグループであると自負しています。その強みが現れた代表的な事例が、お客さまの暮らし心地にとことんこだわった「プラウド」の独自商品開発プロジェクト「Luxmore(ラクモア)」[→P37](#)です。これは、「ライフスタイル(豊かな時間)の創出」「デザインへの配慮」「使いやすさ」など5つの要素が備わった、ずっと使いたいと思っていただけるような商品を、女性の社員を中心に開発したプロジェクトであり、お客さまからも好評いただき、スタートからすでに10年以上が経過しました。一般的に、不動産業界では女性があまり活躍していないというイメージを持たれがちですが、実は、当社グループにおいては、女性が活躍する場はどんどん広がってきており、今後もさらなる拡大を目指していきます。

また、お互いを高め合い、挑戦し続ける人と組織になるために、「インクルージョン」も極めて重要と考えています。この考えをさらに進めるために、2022年4月に「ウェルネス・D&I推進委員会」を発足、2022年9月には「野村不動産グループダイバーシティ&インクルージョン推進方針」を発表しました。これらを基にして、ウェルネス経営、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて取り組んでいきます。

テーマをベースにしています。さらに、これらを実現するために、2030年までに特に取り組むべき5つの重点課題(マテリアリティ)として、「ダイバーシティ&インクルージョン」「人権」「脱炭素」「生物多様性」「サーキュラーデザイン」を特定しました。進捗を管理するために、計測指標(KPI)も設定し、推進していきます。

まず「ダイバーシティ&インクルージョン」においては、計測指標の一つとして2030年までに女性マネジメント職層比率20%を掲げたほか、前述の通り、2022年4月よりウェルネス・D&I推進委員会を設置しています。

「人権」においては、2022年3月期はグループ人権方針の策定、人権デューデリジェンス体制整備のほか、当社調達ガイドラインの遵守状況について、お取引先さまへのヒアリングを本格的に実施しています。2023年3月期は人権デューデリジェンスの実施を進めており、人権問題への対応には、より強い想いを持って取り組んでいきます。

「脱炭素」については、当社グループはかねてより、環境面での取り組みを重要な経営課題として取り組んでいます。

今後も、日本政府の掲げる「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現」のために、SBT認定目標の達成や、RE100の目標実現に向けて、さまざまな取り組みを推進していきます。

具体的には、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)やZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング)など、脱炭素への取り組みを加速させるほか、物流施設「Landport」の屋上や分譲戸建の「プラウドシーズン」の屋根を活用した再生可能エネルギーの創出、サプライヤーと協働した建設現場におけるCO₂排出量削減などが挙げられます。また、経営がより脱炭素の取り組みについて当事者意識を持つために、建物の省エネルギー性能を示す指標である「BEI値(Building Energy-efficiency Index)」の達成度を役員報酬に連動させる制度設計を2023年3月期から導入いたしました。サステナビリティポリシーの実現に向けては、さまざまな取り組みを進めながら、従業員一人ひとりの心や事業の方針に理念を根付かせていくことが重要であると考えています。

コーポレートガバナンスの重要性

コーポレートガバナンスも当社グループの持続可能な成長にとって極めて重要です。野村不動産グループ2030年ビジョンや新中長計およびサステナビリティポリシーの策定の過程においても、社外取締役の方々に議論に参加いただき、多くの示唆に富んだ意見をいただいています。当社の取締役会においては活発な議論が交わされており、今後も、取締役会の実効性の向上、そして多様性のある取締役会の確立を目指し、当社らしいガバナンスの在り方を追求、さらに磨いていきたいと考えています。

代表取締役社長
グループCEO

菅 掛 英 二

企業価値の向上と
持続可能な社会への貢献に向けて

さきほど、「まだ見ぬ」に込めた想いなどについてお話ししましたが、CEOの役割は「まだ見ぬ」未来を見据え、「目指す方向性を示す」ことであると考えています。それを社内外に浸透させるため、繰り返し伝えていくことも大切であると認識しています。

また株主・投資家をはじめとする皆さまにご評価いただき、資本市場と目線を合わせた経営を実現するためには、サステナビリティの推進に代表される長期的な観点に加え、定量目標の達成に向けた短期・中期の観点でも対話を深めることが重要です。

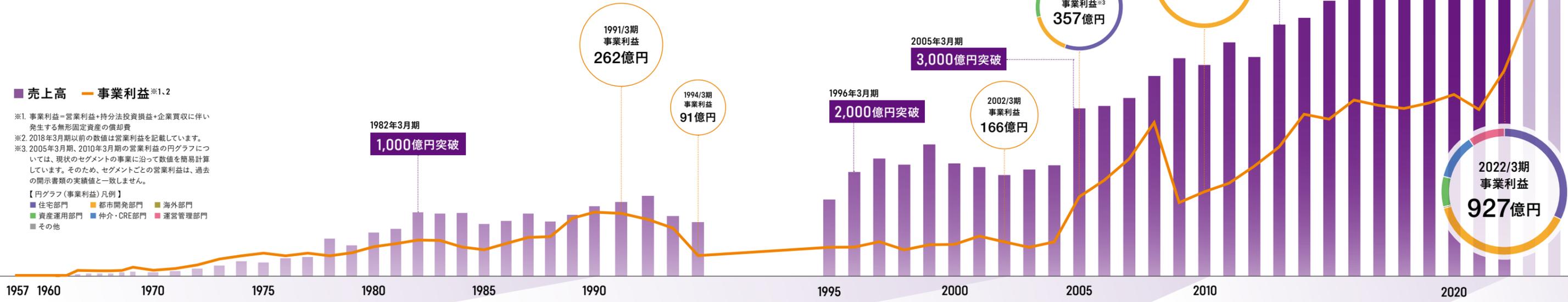
私たちは、企業理念、野村不動産グループ2030年ビジョン、新中長計、サステナビリティポリシーという、さまざまな時間軸での「目指す方向性」を明確に掲げています。今後も、これらの達成を通じ、企業価値の向上と持続可能な社会への貢献を目指していきます。

すべてのステークホルダーの皆さまにおかれましては、新たなステージに向けて動き出した当社グループに、これまで以上にご期待、ご支援いただきますよう、お願い申し上げます。



野村不動産グループの歴史

時代が変化の中で、お客さまや社会のニーズを先取りし、事業成長につなげてきました。これまでの取り組みが、現在、そして未来の価値創造へとつながっています。



1957 > 1990
高度成長期～バブル経済

1991 > 2002
バブル崩壊～平成不況/失われた10年

2003 > 2010
経済回復～世界金融危機

2011 > 2022
東日本大震災～グローバル化の進展

2023 >
ウイズコロナ・アフターコロナの時代へ

戦後復興時の住宅難解消を目指し、住宅開発事業へ参入。

1957年、野村證券の新社屋建設を契機に野村證券の資産管理会社として設立。1961年には、戦後復興期の社会課題であった住宅難の解消を目指し、住宅開発事業に参入。1963年にはマンション分譲事業に進出するなど大手民間デベロッパーとしての地位を確立しました。ビル事業においても事業を着実に拡大し1978年には、今なお当社の本社を構える超高層ビル「新宿野村ビル」を開発しました。



住宅事業に経営資源を集中、経済危機を乗り越える。

バブル崩壊によって経済・不動産市況は急速に悪化。当社グループは、地価下落に伴う住まいの都心回帰ニーズを捉え、経営資源をマンション事業に集中し危機を乗り越えました。1999年には他社に先駆けITを活用した不動産情報サイト「ノムコム」を開発、2002年には、住宅の統一商品・サービスブランド「プライド」を発表するなど、当社の競争優位性につながる商品やサービスを生み出してきました。



ネットで住みかえ **ノムコム**
nomu.com

1999年
不動産情報サイト「ノムコム」スタート



M&Aによる成長と、特色あるブランド展開を加速。

2006年10月、東証一部(現東証プライム)へ上場。資本市場からの資金調達力を高め、NREG東芝不動産(2022年4月に野村不動産に吸収合併)のM&Aにより賃貸事業を大きく拡大。また、中規模ハイグレードオフィスという新たな市場を生み出した「PMO」、投資家のニーズを捉え早期に参入・開発した高機能型物流施設「Landport」など、特色あるアセットブランドを次々と生み出しました。



国内外で「未来につながる街づくり」を推進。

2021年10月に着工した大規模複合開発「芝浦プロジェクト」など、当社グループのノウハウを発揮する事業機会が控えています。また、国内にとどまらず、成長著しいアジア諸国の都市を中心に、日本で培ったノウハウの海外展開を加速しています。国内・海外問わず、そのエリア、そこで暮らす人々のニーズを的確に捉え「未来につながる街づくり」を推進していきます。



外部環境認識と経営体系

当社グループを取り巻く事業環境は、人々のライフスタイルや価値観の多様化、デジタル化の加速度的な進展など、日々変化し、また複雑さ・不確実さが増えています。そのような環境下でグループ企業理念「あしたを、つなぐ」の実現、そして持続的な成長を目指し、当社グループが目指す姿、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」、サステナビリティポリシー「Earth Pride-地球を、つなぐ-」(2050年のありたい姿)を定めました。また、併せて、2030年(2031年3月期)をゴールとした、財務目標および重点課題(マテリアリティ)・計測指標(KPI)も策定しています。

野村不動産グループ経営体系図



サステナビリティポリシー策定のプロセス

当社グループは、2020年8月よりサステナビリティポリシー（2050年のありたい姿）の策定、2030年までの重点課題（マテリアリティ）の特定を進め、2022年4月に開示しました。本ポリシーが、より納得性の高いものとなるよう、策定プロセスにおいては、グループ内では「どのような価値を提供したいのか」などの意見を集めるワークショップを開催したほか、経営層へは「重点課題（マテリアリティ）候補のアンケート」による意見収集を行ってきました。また、社外のさまざまなステークホルダーからのアンケート結果も踏まえたプロセスとしています。

策定にあたって、社内外

約**460**名の方々が参加



STEP 1 | 当社グループにとって重要な要素を抽出

参加人数 **183**名

- 当社グループの若手・中堅社員（20～40歳代前半）183名を対象にワークショップを実施
- 2050年に「どのような価値を提供していきたいか」「どのような会社とされていたか？」などの視点で次世代の意見を収集し、12項目を抽出



若手・中堅社員からの意見

時代が変わっても常にその時代で一番の豊かさを提供する会社

フィジカルとサイバーの場を通じて人と人をつなげていく会社

環境、資源にやさしい、未来に残せるものを創り出せる会社



STEP 2 | マネジメント層からの意見収集

参加人数 **214**名

- 当社グループのマネジメント層（部長、課長クラス）を対象にオンラインワークショップを開催し、12項目に対するスコアリングを実施



- ☑ 優先度が高いと認識された項目

環境項目 (E)：「循環経済（社会）への貢献」が最多得票
社会項目 (S)：「健康で快適な暮らしの提供」「スマートシティの創造」「将来社会に向けた幸福・尊厳の追求」が上位

STEP 3 | ステークホルダーの皆さまからの意見収集

参加人数 **41**名

- 当社グループのステークホルダー41名を対象に12項目に対する重要度を確認するアンケートを実施

サステナビリティ専門家.....	10名	取引先（建設会社、設計事務所）.....	5名
機関投資家.....	5名	取引先（R&Dにおける学術機関）.....	4名
金融機関.....	3名	取引先（コンサル会社）.....	2名
顧客（テナント企業）.....	3名	JVパートナー.....	1名
顧客（分譲マンション入居者など）.....	4名	内定者.....	3名
		従業員組合.....	1名

- ☑ 優先度が高いと認識された項目

環境項目 (E)：「循環経済（社会）への貢献」が最多得票
社会項目 (S)：「健康で快適な暮らしの提供」「スマートシティの創造」「安心・安全な街づくり」が上位

木材の利用は、日本の森林資源の有効活用として意義が大きく、かつ喫緊の課題であり、貴社が最も活躍できる分野



都市の競争力の観点でも、多様な人材を包摂する環境が、優秀な人材を引き付け、新しいビジネスの創造にもつながる

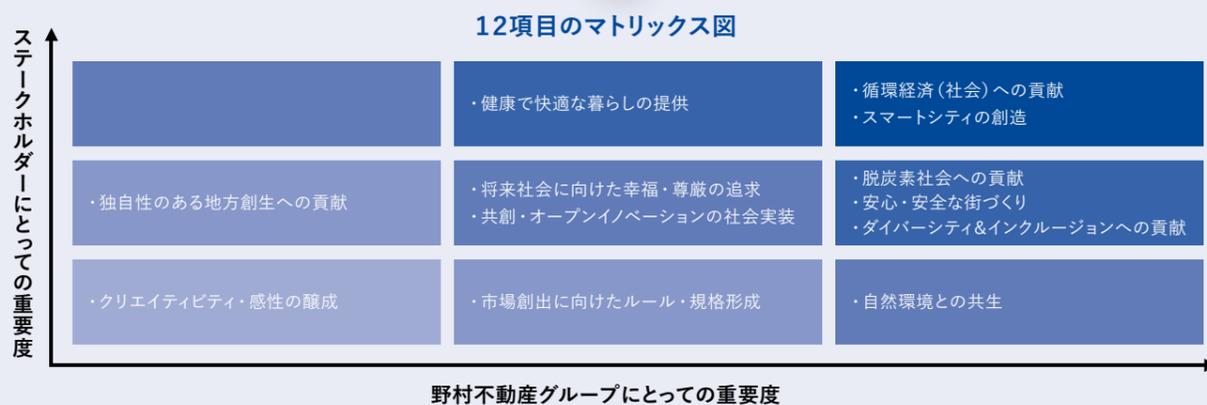


STEP 4 | サステナビリティ委員会にて議論

延べ約 **20**名

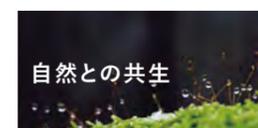
- サステナビリティ委員会の委員（経営層）に対して、12項目に対する重要度を確認するアンケートを実施
- アンケート結果のほか、各ステップにおける回答結果を踏まえた上で、複数回にわたるサステナビリティ委員会での議論を重ね、サステナビリティポリシー、重点課題（マテリアリティ）、計測指標（KPI）を策定

本プロセスの中では、各ステップにおいて「人」にフォーカスした意見や想いに多くの共感が集まったのが特徴でした。企業活動全体が地球と共生できるものでなければ、「人」も持続可能ではないという認識を共有しながら議論を進め、サステナビリティポリシーを決定しました。



サステナビリティポリシー (2050年のありたい姿)

Earth Pride
地球を、つなぐ



テクノロジーがますます発展し、人々の暮らしと融合する世の中において、人間の存在意義や人の幸せとは何かを問い続ける。人と人がお互いを支えつながり合う、人間らしい暮らしを提供し、誰ひとり取り残さない社会の実現に貢献する。

未来を生きる子どもたちと自然豊かな地球のために、人間の経済活動をもう一度見つめ直し、本来あるべき美しい環境との共生を実現する。地球の限りある資源を大切にしながら、自然と人間との関係をより良いものへと変えていく。

多種多様な組織・人が共に手をとりあい、それぞれの枠を超えて今までにない価値を生み出す。そして、背景や価値観の異なる人々が個性を活かし合う創造的な社会をめざし、暮らし・ビジネス・働き方において、常識にとらわれず挑戦し続ける。

価値創造プロセス

当社グループが持つ「競争優位性、事業活動を行う羅針盤となる行動指針」、
そして「高い利益成長、高い資産・資本効率を実現させる取り組み」を両輪とする競争力の源泉を元に、
中長期経営計画を達成することで、高成長と高還元を両立させます。そして、野村不動産グループ2030年ビジョンや
サステナビリティポリシー、その先につながるグループ企業理念「あしたを、つなぐ」の実現を目指します。

グループ企業理念

「あしたを、つなぐ」



2031年3月期 ターゲット	財務目標	重点課題(マテリアリティ)	計測指標(KPI)
	利益 事業利益: 1,800 億円以上 資本効率 ROE: 10% 以上 株主還元 配当性向: 40% 水準	社会と社員 ダイバーシティ&インクルージョン 人権 気候変動と自然環境 脱炭素 生物多様性 サーキュラーデザイン	女性活躍 女性マネジメント 職層比率: 20% CO2排出量削減 (2020年3月期比) Scope 1・2: 35% 削減 Scope 3: 35% 削減

