

まだ見ぬ、 Life & Time Developer ^



野村不動産ホールディングス株式会社
〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
www.nomura-re-hd.co.jp



目次



イントロダクション Introduction

- 2 野村不動産グループの歴史
- 4 野村不動産グループの概要

目指す姿

- 6 CEOメッセージ
- 12 野村不動産グループが目指す姿

積み上げてきた強みと根幹 Strengths

- 14 価値創造プロセス
- 16 野村不動産グループの競争優位性
- 21 外部評価

取り組む課題と戦略

- 22 COOメッセージ
- 28 CFOインタビュー
- 34 中長期経営計画
 - 34 中長期経営計画(2023/3~2031/3月期)の概要
 - 36 DX戦略
 - 38 人材戦略
- 40 サステナビリティ戦略
 - 40 サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)
 - 42 脱炭素へのロードマップ
 - 46 サステナビリティ戦略(社会と社員)
- 48 部門別戦略
 - 48 住宅部門
 - 50 都市開発部門
 - 52 海外部門
 - 54 資産運用部門
 - 56 仲介・CRE部門
 - 58 運営管理部門
- 60 特集:市街地再開発や公的不動産の有効活用などを通じた社会課題の解決

活動を支える基盤

- 62 社外取締役鼎談
- 65 取締役会議長メッセージ/社外取締役就任のごあいさつ
- 66 コーポレートガバナンス
- 74 役員報酬
- 76 リスクマネジメント
- 80 内部統制・コンプライアンス/情報開示
- 82 役員一覧

データ等

- 84 主なアセットブランド
- 88 主な開発案件
- 90 財務11カ年データ
- 92 部門別データ
- 94 ESGデータ
- 96 グループ会社一覧
- 97 外部評価一覧
- 98 会社情報

To be

Actions

Base

Data

統合レポート2023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2023では、

「イントロダクション(Introduction)」

「目指す姿(To be)」

「積み上げてきた強みと根幹(Strengths)」

「取り組む課題と戦略(Actions)」

「活動を支える基盤(Base)」

「データ等(Data)」

に区分けし、当社の企業価値向上に向けた取り組み等をわかりやすくお伝えする構成としています。

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、当社グループがこれまでに積み上げてきた強みや根幹、中長期経営計画で掲げる高い利益成長と高い資産・資本効率の実現に向けた戦略とその進捗、目指す姿をお示しすることにより、当社グループが取り組む価値創造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、The IFRS Foundation(IFRS財団)「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2.0」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)「GRIスタンダード」
- ・ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- ・IFRS財団(The IFRS 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2.0」

■ 報告対象期間

2023年3月期(2022年4月~2023年3月)
一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見直しも記載しています。

■ 報告対象範囲

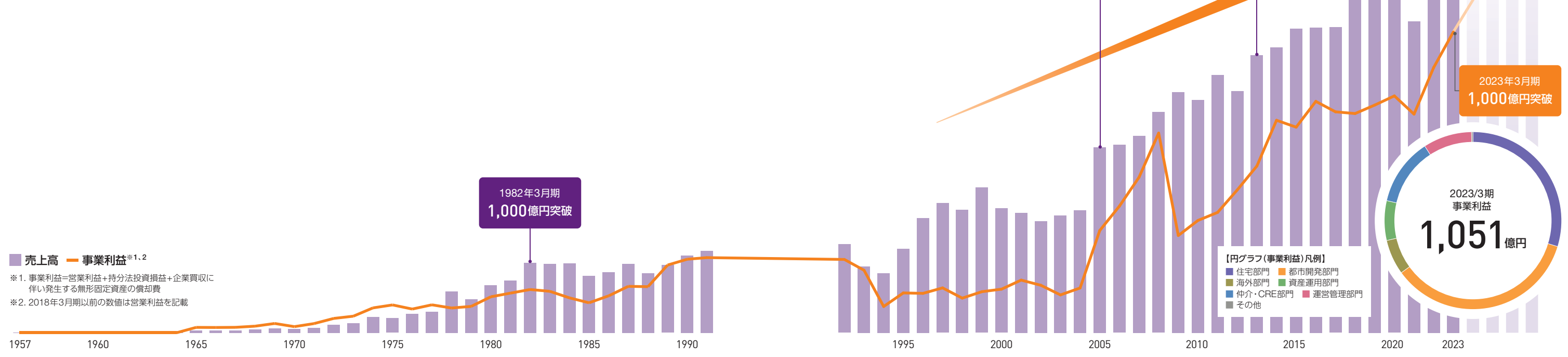
野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業

■ 見直しに関する注意事項

本レポートには、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直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せん。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。

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 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- ウィズコロナ・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、野村証券の新社屋建設を契機に野村証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「プロウド」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。



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。

当社グループとして過去最大となる、延床面積約55万㎡の大規模複合開発「芝浦プロジェクト」(S棟:2025年2月竣工予定、N棟:2031年3月期竣工予定)など、グループのノウハウを発揮する事業に取り組んでいます。さらに、成長著しいアジア諸国の都市を中心に、国内で培った知見の海外への展開を加速しています。また、東京都奥多摩町では、約130haの森林を保有し、木材の利活用を通じた建物の低炭素化と森林機能の維持・回復を目指す新たな取り組みを開始しています。今後も国内外で、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。



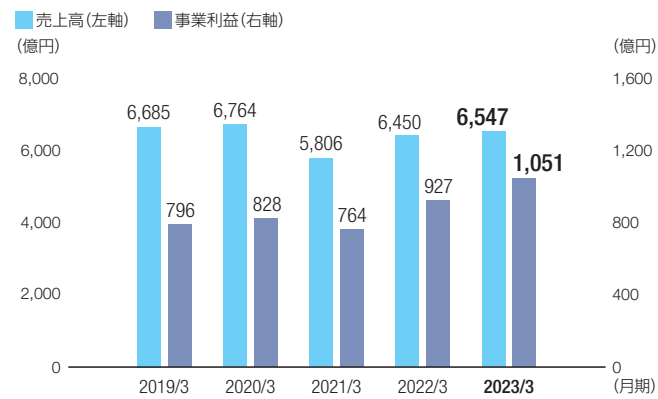
野村不動産グループの概要

当社グループは、不動産開発や関連サービスの提供まで幅広い事業を展開しています。

2023年3月期実績			
2023年3月期の事業利益*1は1,051億円、親会社株主に帰属する当期純利益は645億円と、それぞれ過去最高益となりました。			
売上高	6,547億円	1株当たり配当金	120.00円
事業利益*1	1,051億円	総還元性向	47.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	645億円	ROA	5.1%
EPS	365.26円	ROE	10.1%
総資産	2兆1,106億円	自己資本比率	31.0%
		CO ₂ 総排出量(2020年3月期比)	
		Scope 1・2	98千t-CO ₂ (約35%削減)
		Scope 3*2	1,868千t-CO ₂ (約41%削減)

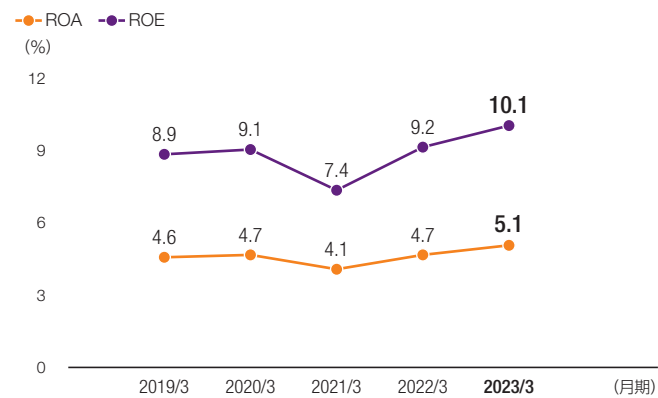
各種指標の推移

売上高／事業利益



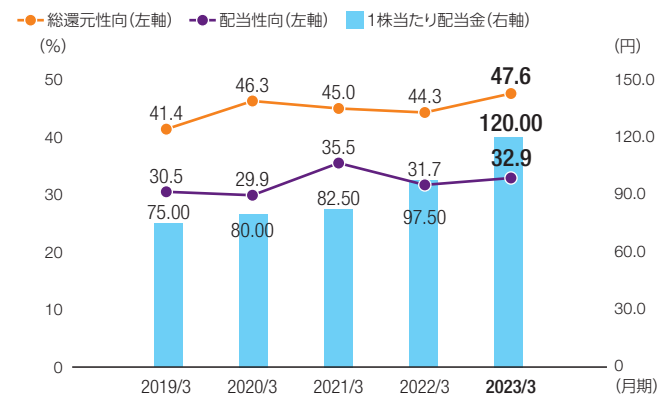
2023年3月期の事業利益は前期比+124億円(前期比+13.4%)の1,051億円となり、過去最高益を達成しました。

ROA／ROE



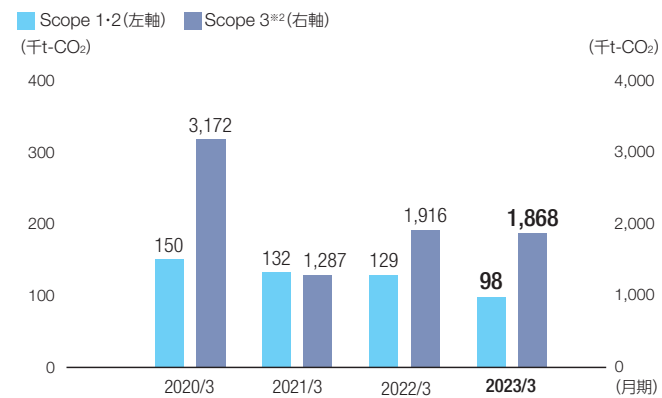
2023年3月期は、ROA5.1%、ROE10.1%となり、中長期経営計画(P34)で掲げる目標を達成しました。

総還元性向／配当性向／1株当たり配当金



2023年3月期は、利益成長と配当性向の向上により、11期連続の増配を達成しました。また、総還元性向は47.6%となり、中長期経営計画(P34)で掲げる株主還元方針を達成しました。

CO₂総排出量 (Scope 1・2、3)



2031年3月期までに、2020年3月期比でCO₂排出量を35%削減(P45)する目標を掲げ、脱炭素に向けたさまざまな取り組みを進めています。

*1. 事業利益=営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費
 *2. SBT認定対象のカテゴリ1、11の合計値
 (注) 各指標の計算式については、P90-91を参照

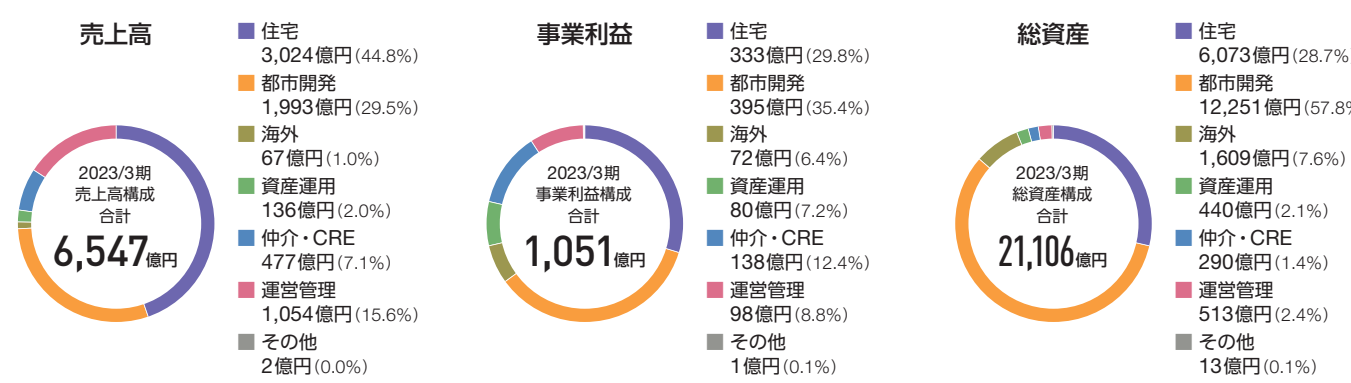
部門別概況

当社グループは、主に不動産開発による価値創造を行うデベロップメント分野と、不動産関連サービスの提供による価値創造を行うサービス・マネジメント分野の2分野(計6部門)で事業を構成しています。

	部門概要	主な経営資本*3	主要なブランドなど	
デベロップメント分野	住宅部門	<ul style="list-style-type: none"> マンション・戸建住宅の開発・分譲 賃貸マンションの開発・賃貸・販売 シニア向け住宅の開発・運営 インターネット広告の代理店 など 	<ul style="list-style-type: none"> 国内住宅分譲事業 用地ストック 約17,700億円(約22,380戸相当) 野村不動産グループカスタマークラブ 会員数 約15.2万人 住宅系再開発案件取り組み数 業界トップクラス*4 	PROUD SEASON FLAT, OHANA, OUKAS
	都市開発部門	<ul style="list-style-type: none"> オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発・賃貸・販売・運営受託 フィットネスクラブの運営 ホテルの開発・賃貸・運営 建築工事の設計監理 など 	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸可能床面積(オフィス・商業施設) 約69.7万㎡ テナント数 2,000社以上*5 HIT拠点数/会員数 248店舗/約3,600社・約40万人 メガロス施設数/会員数 37店舗/約11.4万人 	pms, H'IO, HIT, Landport, GEMBS, MEPUILL, SOCoLA, MEGALOS, NOHGA HOTEL, ルテ木の庭
	海外部門	<ul style="list-style-type: none"> 東南アジア・中国を中心とした住宅の開発・分譲 東南アジア・中国・英国・米国を中心としたオフィスビル、サービスアパートメント等の開発・賃貸 など 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅分譲参画案件数/総事業費(当社持分) 31案件/約5,600億円 収益不動産等参画案件数/総事業費(当社持分) 12案件/約700億円 	
サービス・マネジメント分野	資産運用部門	<ul style="list-style-type: none"> 上場・私募REIT、私募ファンドを対象とした資産運用 有価証券ファンド等の不動産証券化商品等を対象とした資産運用 など 	<ul style="list-style-type: none"> 運用資産残高(AUM) 約1.9兆円 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数(上場REIT除く) 296機関 資産運用ノウハウ 20年以上 	MASTER FUND, NRR 野村不動産プライベート投資法人
	仲介・CRE部門	<ul style="list-style-type: none"> 不動産仲介・コンサルティング 不動産情報サイト運営 保険代理店 など 	<ul style="list-style-type: none"> リテール店舗数 88拠点*6 ミドル拠点数 11拠点*6 ホールセール拠点数 9拠点*6 「ノムコム」会員数 約26.3万人 野村証券および提携地域金融機関数112社 	野村の仲介+, REALIA, nomu.com
	運営管理部門	<ul style="list-style-type: none"> マンション・オフィスビル等の運営・管理・工事請負 リフォーム 地域冷暖房・太陽光発電 オフィスビル等の清掃業務受託 など 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅管理戸数 約18.9万戸 ビル等管理件数 782件 管理業務主任者 616人 建築物環境衛生管理技術者 571人 	re:Premium, re:PremiumDuo

*3. 2023年3月期または2023年3月末時点の数字。ただし、ノムコム会員数のみ2023年1月末時点 *4. 当社調べ
 *5. 当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数 *6. 複数の事業を行う店舗・拠点は、事業ごとに集計

部門別構成比(2023年3月期)*7



*7. 構成比は、それぞれの単純合計額を基に算出小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。また円グラフ中央に表示している合計は、調整額の金額を含んでいるため、各部門の売上高、事業利益ならびに総資産を合計した数値と異なります。

CEOメッセージ

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」
の実現に向け、
CEOとしての役割を果たしてまいります。

あらい さとし
新井 聡

代表取締役社長 グループCEO

CEO就任への思いと私の役割

2023年4月に野村不動産ホールディングスのグループCEOに就任した、新井です。私は1988年に野村證券に入社し、34年間を金融の世界で過ごし、2022年4月に野村不動産グループに加わりました。野村證券において、おおむね半分の期間は個人・法人・金融機関といった幅広いお客さまに対してさまざまな提案を行う業務に、残り半分の期間は、新商品の組成や人事・営業企画・経営企画などの業務に従事しておりました。これまでに培った知識や経験を活かし、当社グループが目指す姿の実現に向け、貢献していく所存です。

私が当社グループのCEOに就任し、強く意識していることは、個々の社員が気持ちよく働ける、そして挑戦を続けられる環境を整えることです。これは「生き活きと働くウェルネスの実現」や「挑戦者であり続ける姿勢」という、当社グループの行動指針にも沿ったものです。前社においても、営業部門長として数多くの社員をマネジメントする立場にありましたが、このことを強く意識していました。

例えば、支店に何か指示を出す場合でも、支店長を通じて一方的に伝達するだけでなく、必要に応じて私自身が支店に出向いて多くの社員とコミュニケーションを取ることを心掛けていました。また役職員に対し、組織の方針を伝える際は、自ら原稿を作成し、私自身の言葉で思いを込めて伝えるようにしていました。当社グループにおいても、私はこのような意識や行動を継続してまいります。

私は野村證券での経験を通じ、事業法人や富裕層などの個人のお客さまが、金融商品だけでなく不動産に対してもさまざまなニーズを持っていることを感じていました。当社グループはそのようなお客さまに、不動産関連サービスはもちろんのこと、資産運用サービスも提供しています。そして、サービス提供において野村證券とは幅広く連携しています。今後、この連携を強化することに加えて、新しい領域で協業を深めていくつもりです。この点は、私が当社グループのCEOを務めることによる、一つの付加価値であると考えております。

当社グループの執行サイドには不動産に関する経験豊富な役員が数多く、また、社外取締役には多様な業界での豊かな知見をお持ちの方々が揃っていらっしゃいます。一方で、私自身には金融業界での30数年にわたる経験がご

ざいますので、当社グループの取締役会、経営会議、各種委員会での議論および経営判断の深化ならびに高度化に貢献してまいり所存です。

当社が目指す姿 (To be)

野村不動産グループ2030年ビジョン

当社グループが目指す姿は、2022年4月に発表した、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」に示されています。このビジョンには、私たちが中長期的に目指す姿と、それを社員一人ひとりが目指していこうという、強い意志が込められています。

LifeとTimeには、それぞれにさまざまな意味合いがあります。Lifeという言葉は「生活」だけでなく、「生命」「生涯」「活力」など数多くの捉え方があります。Timeには「時間」だけでなく、「歲月」「時期」「時代」「余暇」などの意味があります。従来のデベロッパーが、住宅やオフィスビルなどの“ハード”をつくることに注力していたのに対し、私たちは優れた“ハード”に加えて、人びとのLifeやTime、つまり“ソフト”まで開発していく、新たなデベロッパーの姿を目指しています。

当社グループは、住宅、オフィス、物流施設、商業施設、ホテルなどを開発し、それらを管理し、流通させるだけでなく、不動産運用の機会も提供していますので、すでにさまざまなLifeやTimeを提供していると言えます。しかし、今後お客さまが期待するLifeやTimeはさらに高度化、多様化していきますので、私たちは“まだ見ぬ”、Life & Time Developerを目指さなければならないのです。

そのために私はグループの全員に「自分がどのようなLifeとTimeを提供したいのかを考えて、それを実現していくこと」を通じて日々進化することを求めています。役職員全員の進化によって、組織全体の変革が促され、当社グループをまだ見ぬ新たな姿に進化させることができるはずですので、それをしっかりと実現していきます。

中長期経営計画／サステナビリティ・DXの推進

このビジョンの実現に向けた具体的な戦略を、2023年3月期から2031年3月期を対象にした中長期経営計画にて定めています。本計画では、重点戦略である「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」(▶P34)に加え、サステナビリティやDXの推進を、目標に掲げていきます。

サステナビリティについては、サステナビリティポリシー「Earth Pride 地球を、つなぐ」において、2050年に向けたグループとして、社員として向かうべき方向を示しています(▶P13)。そのポリシー実現に向けて2030年までに取り組むべき5つの重点課題(マテリアリティ)(▶P13)も定めています。私はこのポリシーが、「会社という組織が決めたもの」とならず、「社員が自分事として達成できるもの」であるべきと考えており、事業を通じて社員一人ひとりが取り組めるよう、随時KPIの見直しを行ってまいります(▶P40-41,46-47)。

DXの推進も、当社グループの成長に向けた重要な鍵となります。デジタル技術の進化による事業環境の変化は、私たちの既存のビジネスモデルを陳腐化させるリスクである一方、新たな事業領域の拡大へとつながるチャンスでもあると捉えています。デジタル技術の活用を通じて、既存事業における生産性の向上に加え、お客さまのLifeとTimeを豊かにする新たな商品・サービスの提供に取り組んでまいります。

当社の競争優位性

個に寄り添う姿勢

私たちが目指す姿を実現するためには、事業における確かな競争優位性が必要です。当社グループの競争優位性は4つの切り口で表現できますが(▶P16-19)、その根幹にあるのは「個に寄り添う姿勢」です。これは「お客さまのために良いモノをつくり出そう、お客さまにより良いサービスを提供していこう」という強い意識が、当社グループ全体に浸透していることを意味します。

例えば、当社グループには300人を超える一級建築士が在籍しています(2023年4月1日時点)。販売だけではなく、建築技術、品質管理などのモノづくりに精通した社員が、ゼネコンや設計事務所と侃々諤々、丁々発止のやりとりをしてきたことが、「プラウド」の16年連続マンションブランドNo. 1の座につながっています*。そして、「プラウド」ブランドを築き上げる中で培われた、さまざまな知見

が、その他アセットの開発に活かされてきたことによって、中規模ハイグレードオフィス「PMO」、物流施設の「Landport」、商業施設の「GEMS」など、優れた商品性を持つ独自のブランドを生み出してきました。

また、挑戦を続ける企業風土の醸成や、グループ連携の強化を目指し、当社グループでは2016年に「野村不動産グループアワード」を開始しました。直近の開催では、各部門から100件を超える優れた取り組みが応募され、特に優れた事例が表彰されています。一つの例として、このアワードを契機として、野村不動産パートナーズ(運営管理部門)は、社会的な課題にもなっている、マンション修繕の問題に対応した施策を高度化させ続けています。サービス・マネジメント分野を含むグループの各社が、それぞれの現場でお客さまと末永い関係性を築けるよう努めていることがよく表れた事例です。

* 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートより当社集計。複数ある評価項目のうち、他社ブランドと比較して「プラウド」がNo. 1を獲得した数が最多である年数を集計



当社グループの社員の持つ、「本当に良い不動産関連サービスを提供しよう」、「自分たちが提供する付加価値を

一層高めていこう」と考えるプロ意識、これこそが、当社の競争優位性の源泉です。

今後の経営戦略

中長期経営計画の進捗

先に申し上げた当社の目指す姿、そして競争優位性を踏まえ策定された中長期経営計画は、2023年3月期が初年度でしたが、順調に進捗しています。CEO就任にあたり、私はこの経営計画にある戦略・施策に基づいて経営を進めていく考えです。

中長期経営計画のフェーズI(2023年3月期～2025年3月期)を見据えると、住宅・都市開発・海外部門における、事業機会となる用地の取得はほぼ完了しています。またフェーズII(2026年3月期～2028年3月期)に関しても、

その中盤までは事業機会獲得の目途が立っています。つまり、フェーズIIの中盤まで、各事業部門において、利益計画を達成できる土台が整いつつあります。

その中でも大きな成長を見込むのが、都市開発部門です。当社グループにおける過去最大の複合開発である「芝浦プロジェクト」(S棟竣工:2025年2月、N棟竣工:2031年3月期)の完成によって、優良かつ大規模な資産をポートフォリオに加えることとなります。強化された事業基盤を活用することで、新たな投資に取り組むなど、取り得る選択肢のバリエーションも大きく拡大すると考えています。

当社グループの事業ポートフォリオの変遷を振り返ると、2000年代初頭、バブル崩壊による市況の悪化に対し、分譲マンション事業に経営資源を集中して危機を乗り切り、「プライド」ブランドを立ち上げたことに端を発し、2008年にはNREG東芝不動産を買収し、賃貸事業の拡充を図りました。その後は、同社の資産も活かしながら都市開発部門を拡充するとともに、2014年に海外事業を再開するなど、デベロップメント分野の成長に注力してきました。一方で、2015年に「野村不動産マスターファンド」を誕生させ、資産運用事業を拡大するだけでなく、仲介・CRE部門や運営管理部門を着実に成長させることで、安定的な成長が見込めるサービス・マネジメント分野も拡大させてきました。

これらの的確な選択と集中の結果、足元の事業ポートフォリオは良好な状態となっており、各部門とも安定的に利益を出せるようになっただけでなく、着実に利益を伸ばすことができるようになっています。また、バランスシートも健全な状態を維持しており、事業環境の変化を見据えながら新たな成長機会への投資が行えるだけの状態であ

ると認識しています。中長期経営計画に掲げた成長を、確実に実現していくことが、CEOとしての私の使命だと考えています。

事業環境の変化への対応

一方で、中長期経営計画を策定した2022年4月の時点から比較して、ウクライナ情勢の長期化に起因する原材料費・燃料コストの上昇、世界的な金利の上昇、日本国内においても本格化し始めたインフレなど、当社を取り巻く事業環境は大きく変わってきています。このような大きな変化が起こる中で、中長期経営計画に掲げた成長を確かなものにしていくために、部門ごとの投資計画を常に精査して必要な見直しを行っていきます。それに加えて、不透明な事業環境下におけるチャンスを捉えられるようにアンテナを高くしておくことによって、一例ではありますが、不動産価格が大きく低下している欧米の不動産市場での事業機会獲得、国内外を問わず当社とシナジーを発揮できる企業への戦略投資を通じたインオーガニックな成長機会の確保などにも挑戦していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

冒頭に申し上げた通り、私の役割は「社員が気持ちよく、挑戦し、存分に力を発揮できるような環境を整える」ことを通じ、当社グループの価値創造を継続、拡大していくことだと任じています。そして、当社グループが高い競争優位性を活かして、付加価値を創造することで、お客さま、株主の皆さま、役職員とその家族をはじめとする多くのステークホルダーに喜んでいただけるよう努めてまいります。

さらに、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の優れた価値創造力をご認識いただけるようコミュニケーション強化も図ってまいります。

皆さまにおかれましては、まだ見ぬ、Life & Time Developerへの進化を目指す当社グループに、これまで以上のご期待、ご支援をいただきますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

野村不動産グループが目指す姿

グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の下、持続的な成長を実現すべく、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。併せて、2030年(2031年3月期)をターゲットとした、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。

グループ企業理念

あしたを、つなぐ

中長期経営計画



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。

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし
あした
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

サステナビリティ推進



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

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。

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(2031年3月期)ターゲット

中長期経営計画 財務目標

利益	資産・資本効率	株主還元
事業利益: 1,800 億円以上	ROA: 5% 以上 ROE: 10% 以上	配当性向: 40% 水準

重点課題(マテリアリティ)

気候変動と自然環境	
CO ₂ 脱炭素	生物多様性
サーキュラーデザイン	
社会と社員	
ダイバーシティ&インクルージョン	人権

重点課題達成に向けた主な計測指標(KPI)

気候変動と自然環境	
CO ₂ 排出量削減(2020年3月期比)	
Scope 1・2: 35% 削減	Scope 3: 35% 削減
社会と社員	
女性マネジメント職層比率:	20%
男女育児休業取得率:	100%

マテリアリティ策定プロセスはこちら <https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/theme/process.html>

価値創造プロセス

当社グループが構築してきた競争優位性を元に、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ていきます。高い資産・資本効率の実現、サステナビリティの取り組みを推進することで、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の実現を目指します。



グループ企業理念 「あしたを、つなぐ」

中長期経営計画

野村不動産グループ2030年ビジョン **まだ見ぬ、Life & Time Developerへ**

サステナビリティ推進

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-

2030年(2031年3月期)ターゲット

利益	資産・資本効率	株主還元
事業利益 1,800 億円以上	ROA 5% 以上 ROE 10% 以上	配当性向 40% 水準

気候変動と自然環境

● 2030年までの重点課題 (マテリアリティ) ● 主な計測指標 (KPI)

CO₂排出量削減 (2020年3月期比)

Scope 1+2 35% 削減	Scope 3 35% 削減
----------------------------	--------------------------

脱炭素 生物多様性 サーキュラーデザイン

社会と社員

● 2030年までの重点課題 (マテリアリティ) ● 主な計測指標 (KPI)

ダイバーシティ&インクルージョン	人権	女性マネジメント職層比率 20%	男女育児休業取得率 100%
------------------	----	----------------------------	--------------------------

高い利益成長 / 高い資産・資本効率 / 高い株主還元の実現

事業を通じたサステナビリティの取り組みを推進



野村不動産グループの競争優位性

当社グループに根付く「個に寄り添う姿勢」に基づく競争優位性は、「マーケットイン発想」「グループの事業連携・価値創造」「品質へのこだわり」「新たな領域への挑戦心」の4つです。これらは、不動産開発と不動産関連サービスの事業において発揮されています。

マーケットイン発想

お客さまや市場から得たニーズを起点に、不動産開発やサービス提供・サステナビリティへの取り組みを行う。

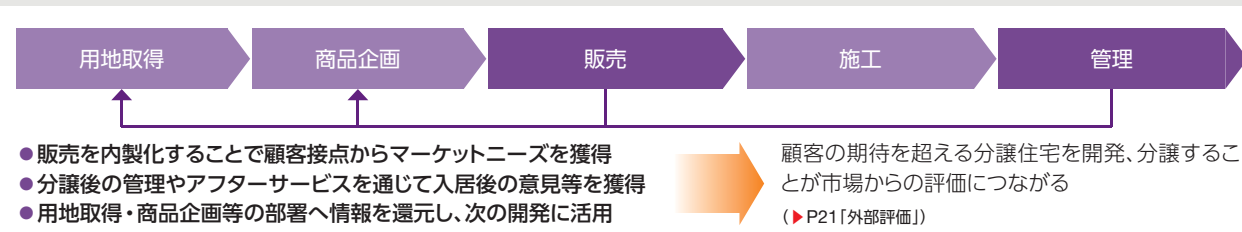
野村不動産の分譲住宅「プラウド」シリーズは供給開始から20年が経過しましたが、それ以前から、事業主である野村不動産の社員を中心に販売活動を内製化しています。事業主の社員自らがお客さまと直接対面することにより獲得したマーケットニーズを、素早く用地取得や商品企画へ還元、活かすことができます。

この住宅事業での強みを水平展開した代表例が、中規模ハイグレードオフィス「PMO」です。テナント営業を行う中で、営業チームが顧客ニーズと市場における商品不足のミスマッチに気づき、用地取得や商品企画チームとともに商品コンセプトを作り上げました。

競争優位性が発揮される具体的な事例

マーケットニーズを起点とする、住宅事業における「製・販・管一貫体制」

住宅事業における主な業務プロセス



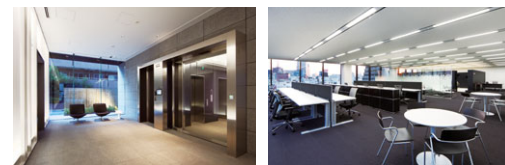
社会課題やテナントニーズを捉えて開発した中規模ハイグレードオフィス「PMO」

社会課題・テナントニーズ

- 旧耐震設計の中小ビルの建替えが必要(社会課題)
- 高品質な中小規模のビルが少ない(社会課題)
- 高品質・高性能な大規模ビルと同等の機能やグレードのビルに入居したい(ニーズ)
- セキュリティを確保できる1フロア全体を利用したい(ニーズ)

「PMO」の開発

- 中規模サイズながら、大規模ビルと同等の機能性と快適性、デザイン性を併せ持つ
 - 1フロア1テナントを原則とする独立性の高い設計
 - 強固な躯体を採用し、入居テナントの事業環境の確保につながる
 - 入居テナントの交流イベントやセミナー開催などの独自サービスを展開
- ▶社会課題・テナントニーズを起点に新たな付加価値を創出



PMO日本橋本町

グループの事業連携・価値創造

グループバリューチェーンにより新たな価値を創出する。

付加価値の高い開発力を起点として、賃貸資産の保有にこだわらず、売却により含み益を実現し株主還元を行う、この回転型のビジネスモデルは、当社グループ成長の大きな柱の一つです。

当社グループと当社グループが運用するREITやファンドの相互成長を実現する循環サイクル「賃貸バリューチェーン」は、このビジネスモデルにおける重要な役割を担い、大きな強みと言えます。当社グループが開発した優良物件を運用ファンドへ安定供給、またファンド保有物件を当社グループが取得しバリューアップすることもできます。運営ノウハウ等の共有を通じて物件の資産価値向上にも寄与します。

競争優位性が発揮される具体的な事例

当社グループとグループREIT等の相互成長を実現する「賃貸バリューチェーン」

「賃貸バリューチェーン」の特徴

- グループ一体となった価値向上(開発物件のブランド維持・強化、資産価値向上)
- 開発物件の取得・売却を通じた相互成長



当社グループが開発・売却する主な収益不動産



当社グループからREIT・私募ファンドへの売却実績(累計)

86物件
4,787億円



品質へのこだわり

提供する不動産開発やサービスなどについて、品質に徹底的にこだわる。

当社グループは、社内に一級建築士を多く抱え(2023年4月1日時点 304人)、インハウスの一級建築士事務所、品質管理・商品企画やアフターサービスの専門部署を設置するなど、長年にわたり高品質なモノづくりの体制を整えてきました。業界に先駆けて独自の「集合住宅構造設計基準」を作成し、当社グループが全国で供給するマンションに適用するなど、品質へのこだわりはさまざまな場面で発揮されています。

この姿勢は、不動産開発のみならず、不動産関連サービスにおいても同様です。分譲マンションの管理において品質の高いサービスを提供し続けており、マンション管理評価*において14年連続No.1の評価をいただいています。

国内で培ってきた競争優位性は海外事業でも活かされており、当社グループならではの価値創造につながっています。

競争優位性が発揮される具体的な事例

国内において培われた「品質へのこだわり」を海外へも展開

国内における品質管理

- 一級建築士等の専門家集団である品質管理部署による、構造、建築、設備面における検査体制を徹底
- 経験・ノウハウを共有し承継するために、60年以上にわたる英知を結集した設計基準やマニュアルを完備



設計基準やマニュアル

海外での取り組み

- 国内で培ったノウハウ等を基礎に、設計品質の向上、施工不良の回避に貢献する「設計KAIZEN」「現場KAIZEN」に取り組む
- 海外事業を共に取り組む現地パートナー企業からの信頼獲得と顧客評価に大きく貢献し、次なる事業機会の獲得につなげる



建築工程における監理、デザイン性・快適性の追求など、モノ・サービスへの「品質へのこだわり」は外部からの評価につながる

(▶ P21「外部評価」)



プラウドシティ吉祥寺



野村不動産大手町北ビル



プラウドシーズン成城コート



グッドデザイン賞21年連続受賞



マンション管理評価
14年連続No.1*

*「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング

新たな領域への挑戦心

国内外の幅広いアセットタイプやサービスへ価値創造の領域を広げ、挑戦し続ける。

当社グループは、戦後の住宅難という社会課題解消を目指して住宅開発事業に進出したことに始まり、事業環境の変化とともにさまざまな事業に挑戦し続けてきました。

不動産ファンドビジネスへの早期参入、働き方の変化をいち早く捉えたシェアオフィスやサービスオフィス、個性ある飲食店を集めた飲食ビル、ホテルやフィットネス、物流施設など、これらアセットやサービスは着実に拡大しています。

挑戦を後押しする表彰制度「野村不動産グループアワード」や新規事業アイデア育成制度「NEXPLORER」などの社内制度も、当社グループに根付くチャレンジ精神醸成に大きく寄与しています。

競争優位性が発揮される具体的な事例

「H'T」や「H'O」などオフィスの多様化を実現

働き方の多様化により、オフィスの在り方は変化しています。働き方の新時代を見据えて、伝統的な大規模オフィスや中規模ハイグレードオフィス「PMO」に加えて、「H'T」や「H'O」を展開することで多様なオフィスポートフォリオを提案しています。

事業環境の変化

- 働き方の多様化(コロナ禍を経て加速)
- オフィスに対する価値観の変化
- ICTの発展
- AI、IoTの技術革新

多様なワークスペースの提供

「H'T」

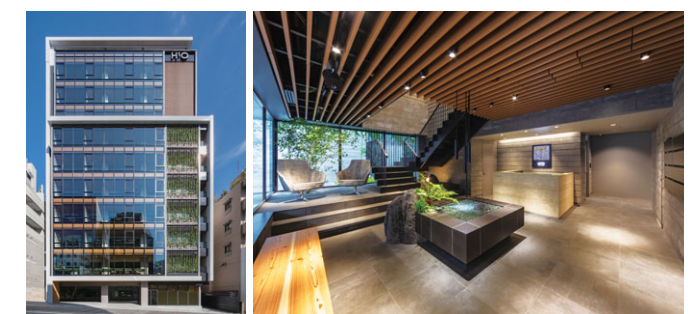
- 利便性高く快適な、自宅・職場に続く第3のワークスペースとなるシェアオフィス
- 多様な座席・空間を用意し、利用者がシーンによって使い分け可能



H'T新宿西口

「H'O」

- 充実した共用施設、高セキュリティ性と快適性を確保した小規模オフィス
- 来客受付サービスのほか、IoTを活用した個室管理が可能



H'O渋谷神南

競争優位性を示す代表的な経営資本

当社グループが築き上げてきた競争優位性は目に見える形で経営資本に表れています。

財務資本

自己資本比率:	31.0%	D/Eレシオ:	1.7 倍
---------	--------------	---------	--------------

製造資本

国内住宅分譲用地ストック:	約 1.7 兆円	海外事業用地ストック(総事業費(当社持分)):	約 6,300 億円
国内収益不動産用地ストック(総投資額):	約 9,200 億円	運用資産残高(AUM):	約 1.9 兆円
賃貸可能床面積(オフィス・商業施設):	約 69.7 万m ²	住宅管理戸数:	約 18.9 万戸

人的資本

連結従業員数:	7,695 人	一級建築士数:	304 人
女性従業員比率:	33.0%	女性マネジメント職層比率*1:	13.9%

知的資本、自然資本など

不動産開発ノウハウ:	60 年以上	資産運用ノウハウ:	20 年以上
グッドデザイン賞21年連続受賞など、高い商品企画・デザイン力		住宅系再開発案件取り組み数:	業界トップクラス*2

顧客基盤

野村不動産グループ カスタマークラブ会員数:	約 15.2 万人	メガロス会員数:	約 11.4 万人
テナント数:	2,000 社以上*3	国内資産運用を通じた 機関投資家顧客数(上場REIT除く):	296 機関
HIT会員数:	約 40 万人	ノムコム会員数:	約 26.3 万人

(注) 2023年3月期または2023年3月末時点の数字。ただし、一級建築士数は2023年4月1日時点、ノムコム会員数は2023年1月末時点
 ※1. 女性マネジメント職層比率=(女性管理職数+女性管理職候補数)÷(全管理職数+全管理職候補数)
 ※2. 当社調べ
 ※3. 当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数

経営資本を元にした財務・非財務価値の創出

財務	非財務
売上高:	住宅分譲供給戸数(累計): 約 18.5 万戸
事業利益:	収益不動産開発実績(累計): 賃貸住宅 132 棟 オフィス 81 棟 商業施設 38 棟 物流施設 47 棟
ROA:	賃貸バリューチェーン取引実績(累計): REIT・私募ファンドへの売却: 86 物件、 4,787 億円
ROE:	CO ₂ 排出量削減進捗: Scope 1・2: 約 35% 減(2020年3月期比) Scope 3*: 約 41% 減(2020年3月期比)
総還元性向:	

(注) 2023年3月期または2023年3月末時点の数字
 ※ SBT認定対象のカテゴリー1、11の合計値

外部評価

競争優位性を発揮する当社グループの活動はステークホルダーなどから評価を受けています。

ESG評価: GPIFが日本株投資にて採用するESGインデックス6銘柄すべてに組み入れ



マンションブランド 16年連続 No.1 *1 PROUD	収益不動産(都市開発部門) 環境認証取得率 100% *2	格付評価*3 JCR: A+ / R&I: A	グループREIT GRESB評価*4 5 Star, Sector Leader
--	---	---------------------------------------	--

不動産会社サイト(売買仲介)年間訪問者数 7年連続 700万人超 *5	マンション管理評価 14年連続 No.1 *6	グッドデザイン賞 21年連続受賞	
---	-----------------------------------	---------------------	--

※1. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートより当社集計。複数ある評価項目のうち、他社ブランドと比較して「プロウド」がNo.1を獲得した数が最多である年数を集計
 ※2. 取得予定含む
 ※3. 2023年8月末時点
 ※4. 2022年実施のGRESBリアルエステイト評価。上場REITは「アジア・総合型(上場)」, 私募REITは「アジア・総合型(上場・非上場)」におけるSector Leaderに選出
 ※5. 「Googleアナリティクス(ユニバーサルアナリティクスプロパティ)」にて自社集計。集計期間: 2016年1月1日~2022年12月31日
 ※6. 「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング

COOメッセージ



現場目線を重視し、 中長期経営計画の達成に向けた、 戦略と基盤づくりを推進します。

まつお だいさく
松尾 大作

代表取締役副社長 グループCOO
野村不動産株式会社 代表取締役社長

2023年3月期の振り返り／COOとしての使命

2023年3月期は、2031年3月期までを計画期間とする中長期経営計画(以下、中長計)のスタートとなる1年であり、事業利益*は想定を上回り、過去最高の1,051億円と順調なスタートとなりました。

ただし事業環境が目まぐるしく変化する昨今、短期的な業績の動きに一喜一憂せず、当社グループの不動産開発・サービス提供の一つひとつの現場の動向に目を凝らしていくことが重要です。実際に私はこの1年間、さまざまな現場において、お客さまの動向の変化や社員の声など、業績の裏側にある重要な生の情報に触れてきました。

その経験から、国内の住宅分譲市場における需要の強さ、機関投資家を中心とした収益不動産への投資意欲の高さ、中古マンション取引の活況さなど、現在の業績を支える市場環境の確からしさを実際に確認することができました。

同時に、DXの進展やコロナによるワークスタイル・ライフスタイルの変化、2022年2月以降、長期化するウクライナ情勢に起因した原材料費の高騰や継続する人件費の上昇などが、多くの現場に影響を与えていることも実感しています。例えばオフィスなどの賃貸事業は動光熱費の上昇に、ホテル事業はインバウンドの回復に対応するためのスタッフ確保の難しさに直面しています。

私はCOOとしてまず2025年3月期、中長計フェーズI最終年度の事業利益1,150億円の確実な実現、そしてフェーズII・IIIの利益計画達成に向けた事業機会の確保に向けて現場目線で戦略を推進すること、そして戦略を支える基盤をつくることを自らの使命と任じ、取り組んでいきたいと思っています。

* 事業利益=営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴い発生する無形固定資産の償却費

事業環境の見通しと当社の戦略

国内デベロップメント分野

(住宅／都市開発部門)

住宅部門について、国内では長期的に少子高齢化の影響は避けられないものの、中期的には共働き世帯の増加や賃金上昇による世帯所得の向上や低水準な住宅ローン金利等の要因で、需要は底堅く推移すると見込んでいます。

一方で、2023年7月に日銀が長短金利操作の運用の柔軟化に踏み切り、住宅ローン金利への影響が懸念されること、建築費が未だ上昇傾向であることを踏まえると、今後十分な収益性を確保し続けるには、これまで以上にお客さまに支持される商品の作り込みと、多様な商品ラインナップの供給が必要であると考えます。

現在、年間4,000～5,000戸の計上目標に向け、フェーズIの用地取得はほぼ完了しており、フェーズII・IIIの用地取得に取り組んでいます。従来の商品ラインナップに加え、富裕層を対象にした超高額物件の供給や、複合用途による提案型開発案件、公有地や教育機関の土地有効活用などにも幅広く取り組み、事業機会を確保する方針です。

都市開発部門も住宅部門と同様、建築費が上昇傾向にある中、フェーズII・IIIに向けて収益性を満たす事業機会を確保することに注力しています。ここではセクターごとの環境、戦略についてお話しします。

オフィス市場ではコロナ禍からの正常化が進み、企業のオフィスの拡充と移転の動きが徐々に活発になってきています。当社はこのような環境下、「PMO」や「H' O」、 「H' T」を組み合わせた「オフィスポートフォリオ戦略」を引き続き進めていきます。物流施設については、他事業と比べて建物割合が大きいことによる建築費上昇の影響を受けやすいという特徴があるものの、Eコマースの進展に伴い高機能な物流施設へのニーズは拡大しており、市場は今後も成長する見込みです。入札だけでなく土地区画整理事業など、よりデベロッパーとしての総合力や知見が求められる手法も取り入れ、用地取得を拡大する方針です。ホテル、商業施設はインバウンド需要の回復により運営状況は改善傾向にあり、減速していた開発のスピードを徐々に回復させる方針です。

何れのセクターにおいても、実際に物件をご利用になる

お客さまのニーズに着目した高い商品性を持つアセットを開発することが当社グループの強みです。社員一人ひとりがこの強みを意識し、事業を進めていきたいと思っています。

また、当社グループとして過去最大となる「芝浦プロジェクト」においては、私たちがこれまで積み上げた実績・ノウハウを活用することに加え、昨今のワークスタイル・ライフスタイルの変化への対応やサステナビリティの実現など、さまざまな面で全く新しい街づくりを目指していきます。

事業機会の獲得に向けた新たなチャレンジ

競争が厳しい中で当社が事業機会を確保する戦略の一つが、よりデベロッパーとしての総合力や知見が求められる手法にチャレンジすることです。代表的な事例が、再開発やマンション建替え、そして公共施設や公有地の有効活用や学校法人との連携です。

再開発・マンション建替えは、デベロッパーが地権者の皆さまの合意形成を図りながら開発をサポートし、新たに生み出された区画を取得、売却して利益を得る取り組みです。当社グループは2014年に専門部署である開発企画本部を組織し、現在では住宅系の法定再開発事業において業界トップクラスの取り組み数を誇ります。フェーズIII以降も、当事業が住宅分譲事業の利益に占める割合をさらに拡大してまいります。

また2022年には、老朽化した公共施設や未利用の公有地、少子高齢化に伴う学校法人などの建物・土地の有効活用を通じた開発機会の獲得に加え、MICE施設・ホテルレジデンスなど新領域の開発機会を探る部署を立ち上げました。

▶ P60-61「特集：市街地再開発や公的不動産の有効活用などを通じた社会課題の解決」

これら再開発や公有地の開発といった取り組みにおいては、街としての利便性の向上や防災機能の向上など、社会課題を解決する能力が求められます。当社グループは、住宅・商業・シニア向けレジデンスなどを組み合わせた利便性の高い街づくりに加え、コミュニティの活性化によって街の価値を高める「エアリアマネジメント」に強みを持って



います。特に「ふなばし森のシティ(2014年竣工)」や「プラウドシティ日吉(2020年竣工)」「KAMEIDO PROJECT(2022年竣工)」などで実績を積み重ねてきた、住民の皆さんが主体となったエアリアマネジメントの強みは高く評価されています。

地域経済の活性化を迫られている地方公共団体は、このような取り組みに大きな関心を寄せており、これらの実績は今後の事業拡大に向けて、貴重な優位性になると考えています。

海外部門

2014年に東南アジアにおける住宅分譲事業に参画し、海外事業を再開して以来、共存共栄できる現地パートナー企業の探索と、信頼関係の構築に力を注いできました。その結果、2023年3月期には、本格的な利益貢献(事業利益:72億円)が始まりました。

パートナー企業との信頼を構築するため、当社グループは単なる資金の出し手にとどまらず、国内で培ったノウハウを活かした付加価値を提供してきました。

結果的に各国で信頼できるパートナーとの関係が構築できており、タイでは2017年以来、オリジン社との間で

20物件以上の共同事業を、ベトナムでは同国最大規模のデベロッパーであるビンホームズ社ほか2社と継続的に共同事業を行っています。フィリピンでは大手財閥であるGTキャピタルグループの不動産部門であるフェデラルランド社と合弁で「Federal Land NRE Global, Inc.」を設立し、今後30年で総事業費7,000億円を超える投資を行う計画です。

また英国・ロンドンではオフィスビルの増築リニューアル、米国・ポートランドでは賃貸住宅の開発に参画し、先進国における収益不動産開発事業も拡大しています。

住宅分譲に収益不動産開発事業を組み合わせ、2031年3月期には、全社の利益に占める海外事業の割合を、15%以上とする計画です。

サービス・マネジメント分野

(資産運用／仲介・CRE／運営管理部門)について

サービス・マネジメント分野3部門の事業機会の確保と利益成長には、前述したデベロップメント分野3部門(住宅・都市開発・海外)の成長が大きく寄与します。両分野が連携して成長を実現することは、中長計における重要な戦略です。



資産運用部門では、上場REIT・私募REIT・私募ファンドなど、投資家属性の異なるファンドを運用し、市況が変化しても安定的に外部からの物件取得を継続できる体制を構築しています。また2022年8月には野村ホールディングスと共同で「野村リアルアセット・インベストメント」を設立しており、当社グループの不動産運用ノウハウと野村ホールディングスの顧客基盤を活かし、今後の利益成長を図ります。

仲介・CRE部門においては、足元ではリテール・ミドル・ホールセール事業ともに取引が活況な状況です。特に、今後市場規模の継続的な成長が見込まれる中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け不動産の売買仲介を取り扱うミドル事業において、大きな成長を計

画しています。

運営管理部門では、住宅部門や都市開発部門が開発する各アセットの運営管理を受託することで、管理ストックは安定的に増加する見込みです。またマンションの大規模修繕工事の長周期化商品「re:Premium (リ・プレミアム)」など、競争力の高い工事提案も行っており、社会的な課題となっている、建物の長寿命化を実現しています。

アセットを多く持たず、労働集約的なビジネスモデルのこれら3部門では、仲介・CRE部門におけるオンラインを通じた情報提供、運営管理部門におけるスマートフォンを活用した管理サービスの提供など、DXによる生産性向上を通じて、利益成長を実現していきます。

戦略を実現するための基盤づくり

人的資本経営

中長計で掲げる高い利益成長を実現するには、人的資本経営の強化が欠かせません。この目標に向け、現在グ

ループを横断したタスクフォースを組織し、新たな人材戦略の構築を進めており、来年度以降に開示する予定です。それに先立って、人的資本経営において私が重視する考え

を申し上げます。

加速度的に人材の流通市場が拡大した昨今においては、ただ単に人材をつなぎ止めるという考えだけではなく、人材が流動的に移動することを前提に社員が働き続けたいと思える会社、そして外部の優秀な人材と一緒に働いてみたいと思える会社を目指すべきであると考えています。そのためには、給与などの待遇に加え、それぞれの人材に見合った活躍の場を提供し、社員一人ひとりにとって魅力のある会社であり続けることが重要です。

当社グループでは、社員がさまざまな不動産ビジネスを経験することで、幅広い知見を備え、成長することを促しています。若手だけでなく、シニア・ミドルマネジメント層も含めた全階層の社員が高いモチベーションを持って活動できるよう、組織の活性化を図っています。

(▶ P38-39「人材戦略」)

サステナビリティ戦略の推進

当社グループの持続的な成長と持続可能な社会への貢献は一体であるという考えの下、2022年4月に5つの重点課題(マテリアリティ)とKPIを定めています。

その中でもマテリアリティの一つ「脱炭素」の実現に向

けては、新たに「2050年までに、当社グループ全体でのScope 1・2および3におけるカーボンニュートラルの実現」を目標に掲げ、マンションやオフィスビルにおける省エネルギー性能の向上や、物流施設や分譲戸建住宅における太陽光発電設備の実装などを進めています。その他のマテリアリティについても、具体的なKPIを設定し、達成に向けたさまざまな活動を行っています。

(▶ P40-47「サステナビリティ戦略」)

DX戦略の推進

中長計に掲げる価値創造の考え方・手法の進化、変革のためには、DXへの取り組みが重要な鍵となります。そのために重視するのは、DX人材の採用および育成です。直近でも異業種からの採用を通じ、これまでグループ内に存在しなかった知見・ノウハウを獲得しています。また既存の人材についても全社的なDX研修を実施し、知識の底上げを実現しています。これらの試みによりDX戦略を推進する基盤は整いつつあり、各現場においても具体的な取り組みが進捗しています。

(▶ P36-37「DX戦略」)

ステークホルダーの皆さまへ

中長計における利益計画、そして「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けては、社員一人ひとりが変化に柔軟に適応し、迅速に行動していくことが求められます。グループ全体として挑戦し続ける組織風土を醸成するため、環境の整備や人材の育成、配置が極めて重要だと考えています。

そのための代表的な取り組みが、2025年の「芝浦プロジェクト」へのグループ本社機能の移転です。新たな働き方を実現する芝浦の地に、グループの本社機能を集約することでシナジー効果の最大化と新たなビジネスへの挑戦・探索意欲を加速させ、イノベーションの創出を促して

いきます。また多様な人材がそれぞれの強みを伸ばし、成長・活躍できるための複線型の人事制度も併せて整備を進めます。芝浦への移転を機に「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて、さらに成長を加速させていきます。

当社グループは今後も、絶えず変化する環境下において価値創造の考え方・手法を進化・変革し、私たちにとってもお客さまにとっても「まだ見ぬ」新たな価値を将来にわたって提供し続けます。引き続き、ステークホルダーの皆さまには変わらぬ力添えをお願い申し上げます。

CFOインタビュー

バランスシートの左右を最適化し、
「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」
を目指します。

つかさき としひで
塚崎 敏英
執行役員 グループCFO



Q. 2023年4月にグループCFOに就任されました。自己紹介をお願いします。

2023年4月、グループCFOに就任しました。私は、1991年に野村不動産に入社し、これまで事業部門、コーポレート部門の双方を経験してきました。

事業部門では、オフィスビルを中心に開発、リーシング、運営などに携わったほか、物流施設や賃貸住宅等の収益不動産開発やホテル事業を手掛けてきました。また、コーポレート部門では、経営企画部長として当社グループの経営企画に携わったほか、財務部、資金部担当の役員として2022年4月に発表した中長期経営計画(以下、中長計)の

策定にも関わっていました。

多様な不動産開発や関連サービスの提供を通じた成長を目指す当社グループにおいては、バランスシートの左右両面の最適化を図ることが極めて重要です。事業部門とコーポレート部門それぞれで培ってきた経験を活かし、中長計の重点テーマである「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」をグループCFOとして推進していきます。

Q. 中長期経営計画初年度、2023年3月期の振り返りをお願いします。

中長計では、「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」を重点テーマにし、「高い株主還元の実施」を掲げています。具体的な定量目標(フェーズI期間:2023年3月期~2025年3月期)としては、年平均成長率:8%水準、ROA:4.5%水準、ROE:9%水準、総還元性向:40~50%としています。

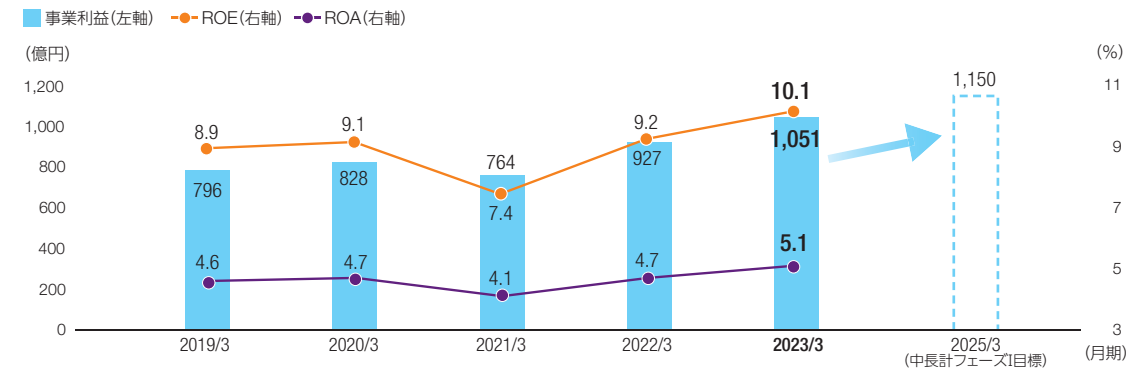
こうした中、2023年3月期は、売上高6,547億円、事業利益1,051億円、親会社株主に帰属する当期純利益645億円と、期初時点における業績予想を大きく上回り、過去

最高益を達成し、中長計1年目として順調なスタートを切ることができました。2022年3月期に対して事業利益で13.4%増、親会社株主に帰属する当期純利益で16.6%増となるもので、中長計フェーズIの利益目標達成をしっかりと見据えることができる状態にあります。

また、投資拡大を進め、総資産は約2.1兆円と増加させながらも、ROAは5.1%、ROEは10.1%と、いずれも中長計フェーズI目標を上回り、資産・資本効率の高い経営を順調に進めることができています。

CFOインタビュー

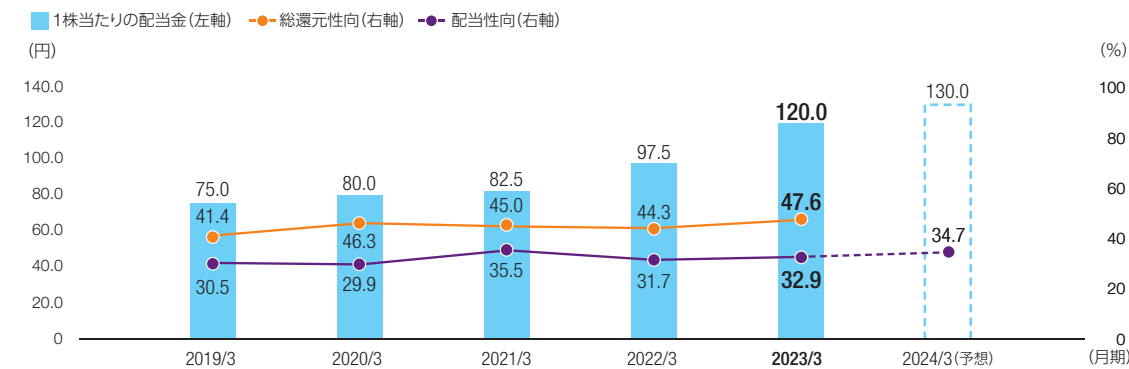
事業利益/ROE/ROA推移



年間配当金は、当初時点における予想より10.0円引上げ11期連続増配となる120.0円としたことに加えて、95億円相当の自己株式の取得を行った結果、総還元性向:

47.6%、配当性向:32.9%と利益成長に合わせた高い株主還元をお示しできたと考えています。

株主還元推移

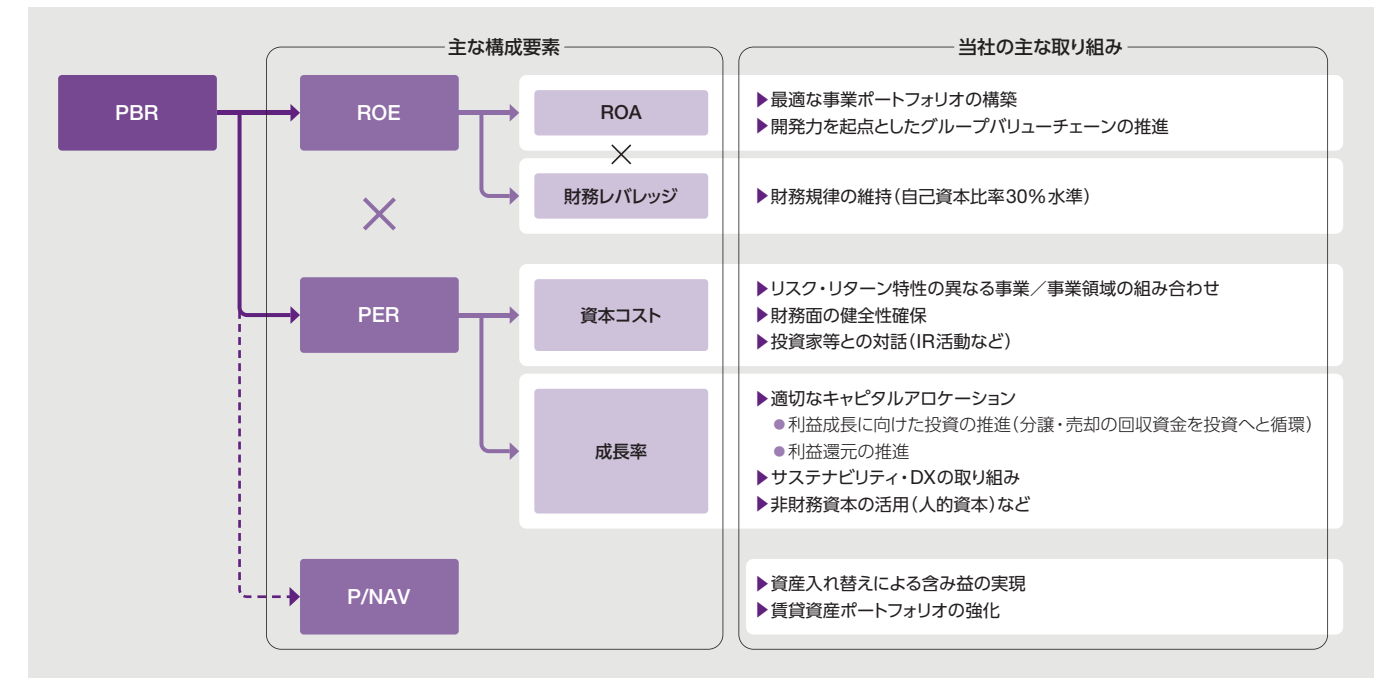


Q.東京証券取引所はプライム市場上場企業に対して「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を通達しました。株価の観点で、株式市場による評価をどのように捉えていますか。CFOとしてどのような取り組みをお考えか教えてください。

不動産デベロッパーとしてバランスシートを活用する当社では、東証通達の以前より、株主資本コストや株価への意識の下、「高い資産・資本効率の実現を通じた利益成長と株主還元を両立させる経営」を実践してきています。しかし、依然として当社の株価はPBR1倍を下回る水準にと

どまっています(2023年7月末時点)。CFOとして、株主の皆さまや市場との対話を重視しながら、引き続き株主資本コスト・株価を意識した取り組みを進めていきたいと考えています。

企業価値/市場評価の向上に向けた取り組み



改めて、PBRは「ROE×PER」に分解できますが、一定の資産を保有するデベロッパーにおいては、その含み益を加味したNAVへの考慮も欠かせません。

これら各指標の引き上げに向けた取り組み方をお話すると、まず「ROA×財務レバレッジ」からなるROEに向けては、単にレバレッジを高めるのではなく、「最適な事業ポートフォリオの構築」と「グループバリューチェーンの推進」を通じた高いROAの実現が基本です。不動産の保有・賃貸が主たる事業であるため株主資本コストが低いREITと比較して、不動産の開発を主たる事業に持つデベロッパーの株主資本コストは相対的に高く、当社では7~8%程度と認識しています。こうした中、当社は、株主資本コストを上回る価値創出に向け、開発によって生み出した価値を含み益として抱えるのではなく、実現化する取り組みを進めています。すなわちこれは、開発した商品を分譲・売却することで事業の回転スピードを上げるとともに、高い収益性の実現を狙っています。なお、当社では固定資産として保有する賃貸資産についても、「全体の資産ボリュームのコントロール」と「賃貸資産ポートフォリオの強化」の観点から、一部を入れ替えながら含み益を実現益として株主還元していく取り組みを続けています。これはNAV評価の引き上げに向けても有効であると考えています。

さらに、ROA向上に向けて、資産を使わずフィー収益の獲得を中心とするサービス・マネジメント事業のより一層の拡大も目指します。

開発により創出した価値を分譲・売却することで顕在化させるとともに、開発後も継続して資産や顧客との接点を持ち続けながら、関連サービスの提供を通じフィー収益の増大を図る「グループバリューチェーン」を当社の特徴であるビジネスモデルとして、一層の推進を図ってまいります。

▶ P35「中長期経営計画(2023/3~2031/3月期)の概要 (事業ポートフォリオ戦略)」

次にPERの向上に向けては、一般的には下記算式から導き出されるように、

$$PER = \frac{1}{r - g}$$

r:株主資本コスト g:期待成長率

「株主資本コストの引き下げ」と「期待成長率の引き上げ」が必要です。

「株主資本コストの引き下げ」については、リスク・リターンの特性が異なる事業を組み合わせることで収益の安定性を高めるほか、財務面での健全性の確保、投資家との対話等を通じて、コストのさらなる低減を目指します。

CFOインタビュー

「期待成長率の引き上げ」については、中長計に掲げる戦略を実行していくことが重要ですが、その実現のためには、適切なキャピタルアロケーションを通じた成長投資が

欠かせません。今後も、株主資本コストを上回るROEを維持しながら、継続した利益成長を実現させることが考え方の根底にあることは言うまでもありません。

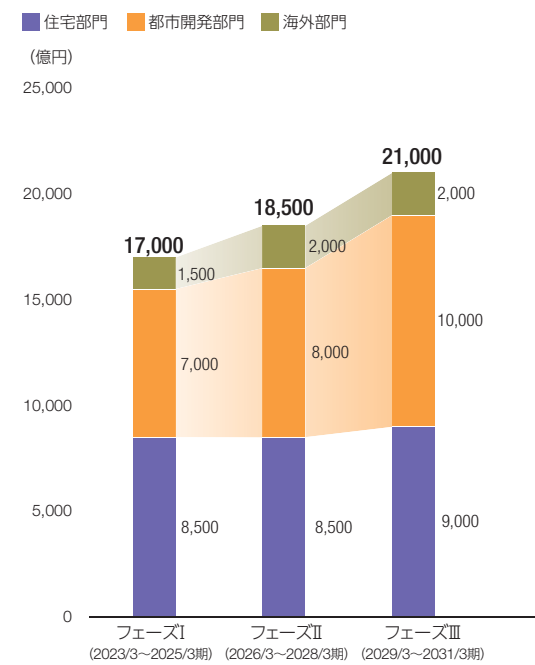
Q. キャピタルアロケーションについて考えを教えてください。

当社は、成長投資と株主還元の両立を目指しており、主に、事業活動を通じて獲得するキャッシュ・フローやファイナンスにより調達するキャッシュ・フローなどが原資となります。分譲・売却事業を軸にしながら資金回転させることで、回収した資金を投資や還元の拡大に充てることが可能です。また、安定的な財務基盤を背景に、ファイナンスを通じた調達にも十分な余力がある状態です。

事業活動を通じて獲得した資金をもとに、中長計フェーズI期間中は総還元性向を40～50%とすること、また、フェーズII以降に向けて配当性向を40%水準まで段階的に引き上げていく株主還元方針をお示ししています。引き続き、この方針に沿って株主還元を行っていく考えです。

また、高い利益成長の実現に向け、投資の拡大を進めていきます。右に示す中長計における投資計画にあるように、都市開発部門、海外部門での投資を拡大していくほか、インオーガニックな成長実現に向けM&A等含め戦略投資の実行を積極化させていきます。

中長期経営計画における投資計画



Q. 中長期経営計画策定後、国内外の金利動向に変化が生じています。資金調達の方針を教えてください。

当社は、中長期にわたる不動産開発事業の特性を踏まえ、長期資金を中心とした資金調達を基本として、金利の固定比率を高くするとともに、返済額(償還額)の年度別分散を図ることで、金利上昇リスクに備えています。これらにより、足元の金利変動による支払利息が増加する影響は限定的です。

また、海外事業の展開においては、国内での調達資金を

海外向け投資資金に振り向けることを基本としているため、昨今の海外での急速な金利上昇に対する直接の影響は、そう大きくはありません。一方で、為替の変動リスクに対応するため投資元本の一部を為替ヘッジしていますが、そのコストは上昇する傾向にあり、為替変動のリスクとコストのバランスをどう最適化させるかに気を配る必要があると考えています。

この先も不透明な金融環境が続くことが想定されますが、中長計に沿った利益成長の達成に向け、開発事業を中心とした投資拡大を進めていく上では、コストを抑えながら必要な資金量を確実に調達していくことが求められます。

今後も、長期資金を中心に金利を固定化していく方針に変更はありませんが、調達ルート・手法の多様化に取り組むことで、調達コストの抑制を図っていきます。調達ルートでいえば、私が資金部を担当した足元の4年間で取引金融機関の数を55から74まで増やしましたが(2023年3月末時点)、社債調達も含めさらなる拡大を進めていきま

す。また、調達手法としては、複数の種類のサステナブル・ファイナンスによる調達を積極化しています。2023年3月期の調達額のうち9割近くをこうした手法による結果、サステナブル・ファイナンスの残高は2,000億円を超える水準まで拡大しました。加えて、今後5年間でさらに5,000億円の追加調達を行っていく考えです。

なお、2023年8月に国内信用格付機関2社による当社の発行体格付は格上げされました。こうした信用格付の評価アップは、調達における与信コストの削減をはじめ、資金調達力のさらなる強化につながるものと考えています。

Q. 最後に、グループCFOとして決意を聞かせてください。

「高い利益成長」、「高い資産・資本効率」の達成、「高い株主還元」の実施とともに、日頃のIR活動を通じて当社の取り組みを株主・投資家の皆さまにしっかりとお伝えし、皆さまと対話していくことがCFOとして私が果たすべき役割だと考えています。

野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて、株主や投資家の皆さまの期待を超えるパフォーマンスの実現を目指していきます。引き続き、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションに尽力し、当社の企業価値を高めてまいります。

