

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

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**

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

高い利益成長／高い資産・資本効率／高い株主還元の実現

中長期経営計画

利益目標、財務目標、株主還元方針 ▶ P34

財務戦略 ▶ P35

主な事業環境認識 ● 労働人口減少・少子高齢化進展

野村不動産グループの競争優位性

▶ P16-19

マーケットイン発想

品質へのこだわり

60年以上にわたる不動産関連事業の歴史 ▶ P2-3

行動指針

「私たちが大切にすること」

お客様第一の精神

独創的発想による新たな価値創造

コーポレートガバナンス ▶ P66-73

リスクマネジメント ▶ P76-79

「あしたを、つなぐ」

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-

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)



脱炭素



生物多様性



サーキュラー
デザイン

● 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

社会と社員

● 2030年までの重点課題 (マテリアリティ)



ダイバーシティ&
インクルージョン



人権

● 主な計測指標 (KPI)

女性マネジメント
職層比率 **20%**

男女育児休業
取得率 **100%**

事業を通じたサステナビリティの取り組みを推進

DX戦略

▶ P36-37

人材戦略

▶ P38-39

サステナビリティ
戦略

▶ P40-47

部門別戦略

▶ P48-59

戦略投資

● ライフスタイル・ワークスタイルの多様化

● デジタル技術の進化

● サステナビリティに対する意識の高まり など

当社グループに根づく
個に寄り添う姿勢

グループの事業連携・価値創造

新たな領域への挑戦心

経営資本 ▶ P20

挑戦者であり続ける姿勢

社会と共に成長していく自覚

活き活きと働くウェルネスの実現

内部統制・コンプライアンス ▶ P80

情報開示 ▶ P80-81

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。

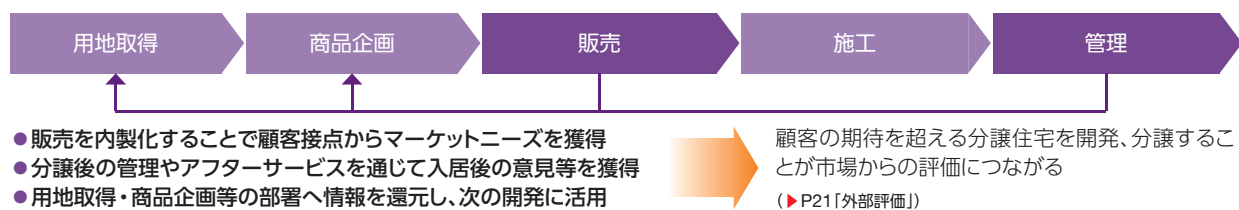
野村不動産の分譲住宅「プラウド」シリーズは供給開始から20年が経過しましたが、それ以前から、事業主である野村不動産の社員を中心に販売活動を内製化しています。事業主の社員自らがお客さまと直接対面することにより獲得したマーケットニーズを、素早く用地取得や商品企画へ還元、活かすことができます。

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



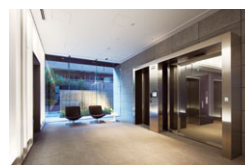
社会課題やテナントニーズを捉えて開発した中規模ハイグレードオフィス「PMO」

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

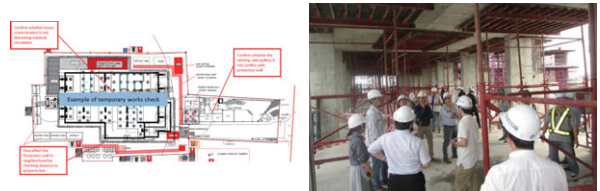
- 一級建築士等の専門家集団である品質管理部署による、構造、建築、設備面における検査体制を徹底
- 経験・ノウハウを共有し承継するために、60年以上にわたる英知を結集した設計基準やマニュアルを完備



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

「H¹T」や「H¹O」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、「H¹T」や「H¹O」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



多様なワークプレイスの提供

「H¹T」

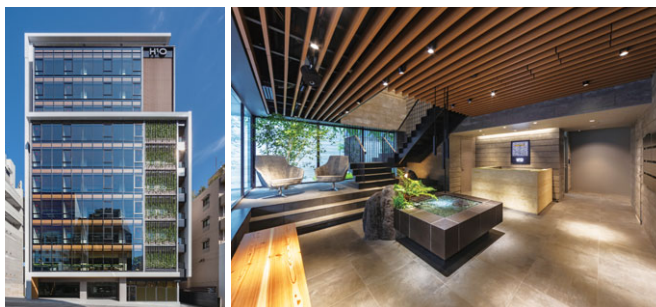
- 利便性高く快適な、自宅・職場に続く第3のワークプレイスとなるシェアオフィス
- 多様な座席・空間を用意し、利用者がシーンによって使い分け可能



H¹T新宿西口

「H¹O」

- 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



H¹O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

売上高: **6,547**億円

事業利益: **1,051**億円

ROA: **5.1**%

ROE: **10.1**%

総還元性向: **47.6**%

(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

非財務

住宅分譲供給戸数(累計): 約**18.5**万戸

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

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

CO₂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)

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

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2023

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



ネットで住みかえ ノムコム
nomu.com



**GOOD DESIGN
AWARD 2022**

※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