

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、今後も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ため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えます。

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Ⅱ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索す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年以來、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併で「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

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。

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。

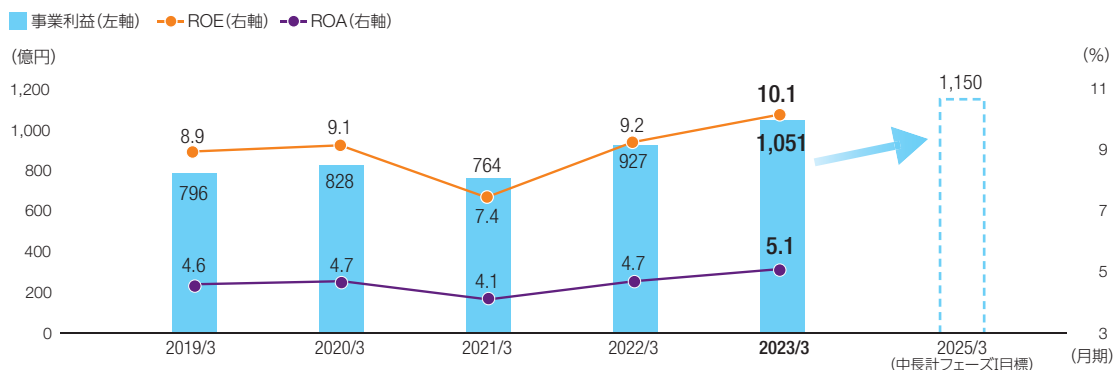
中長計では、「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」を重点テーマにし、「高い株主還元の実施」を掲げています。具体的な定量目標(フェーズI期間:2023年3月期～2025年3月期)としては、年平均成長率:8%水準、ROA:4.5%水準、ROE:9%水準、総還元性向:40～50%としています。

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。

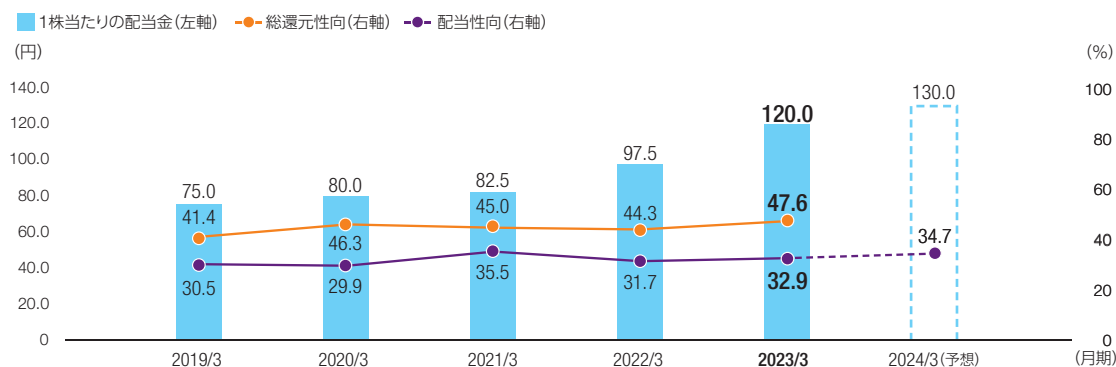
事業利益／ROE／ROA推移



年間配当金は、当期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

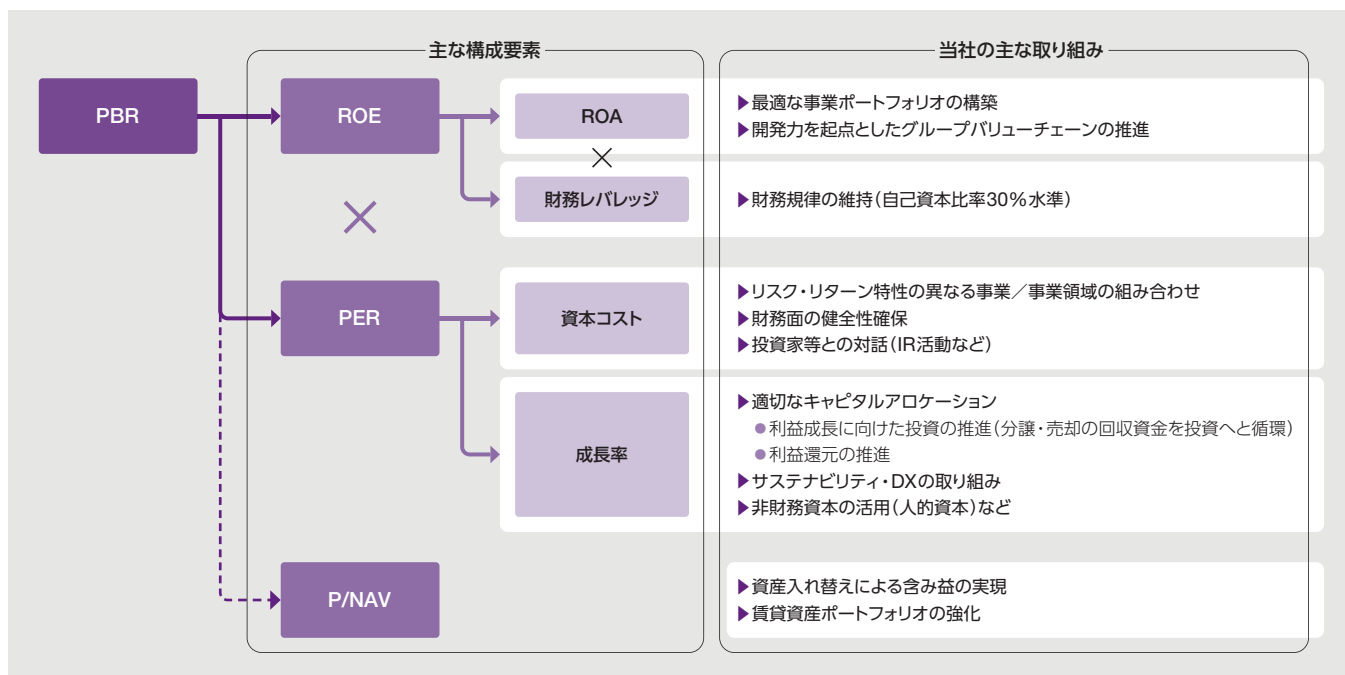


Q.東京証券取引所はプライム市場上場企業に対して「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を通達しました。株価の観点で、株式市場による評価をどのように捉えていますか。CFOとしてどのような取り組みをお考えか教えてください。

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、開発した商品に分譲・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いとしています。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、

「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。

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

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」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。

「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。

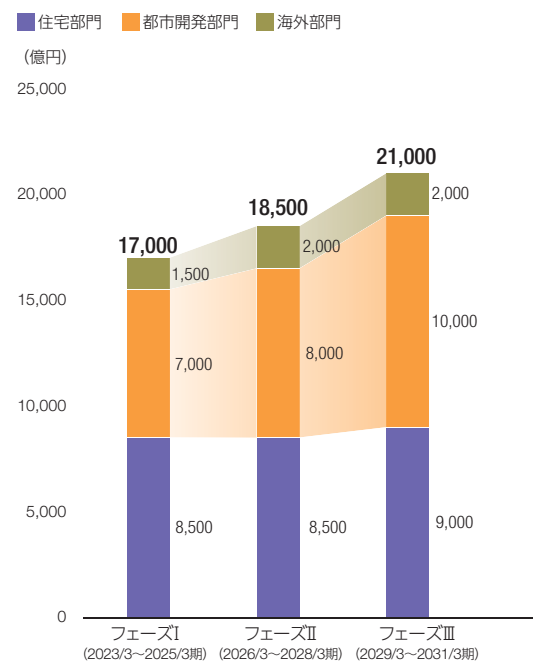
Q. キャピタルアロケーションについて考えを教えてください。

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った結果、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。



中長期経営計画(2023/3~2031/3月期)の概要

当社グループは2022年4月に策定した中長期経営計画の下、「高い利益成長と高い資産・資本効率の実現」を目指し、重点戦略として掲げる「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」等、さまざまな戦略を推進しています。

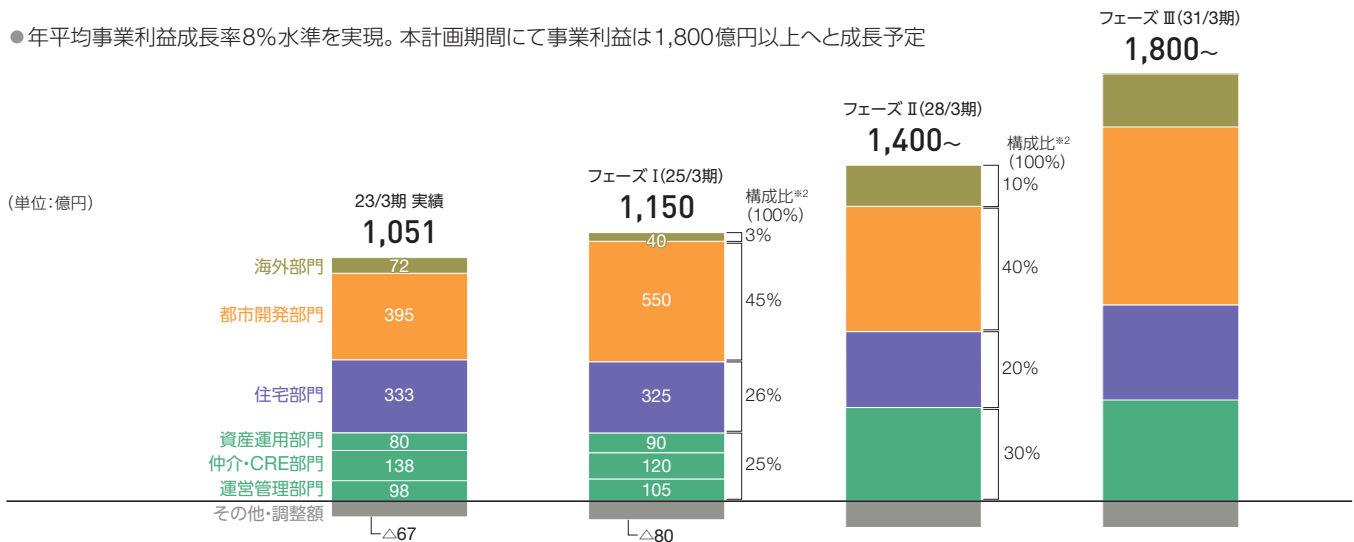
なお、事業期間が長期にわたる特性を踏まえ、長期の経営計画を立案・遂行するとともに、外部環境の変化に応じて3年を一つの目安として柔軟に計画を見直しています。

計画実現に向けた各戦略

重点戦略 <ul style="list-style-type: none"> 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 	財務戦略 事業ポートフォリオ戦略 賃貸資産ポートフォリオ戦略 投資・回収戦略 ▶ P35	DX戦略 ▶ P36-37 人材戦略 ▶ P38-39	サステナビリティ戦略 気候変動と自然環境 社会と社員 ▶ P40-47	部門別戦略 住宅部門 都市開発部門 海外部門 資産運用部門 仲介・CRE部門 運営管理部門 ▶ P48-59	戦略投資 サービス・マネジメント分野、デジタル分野、海外不動産関連を中心とした戦略投資の実行によりさらなる成長の加速
--	---	--	---	--	--

利益目標(事業利益^{※1})

● 年平均事業利益成長率8%水準を実現。本計画期間にて事業利益は1,800億円以上へと成長予定

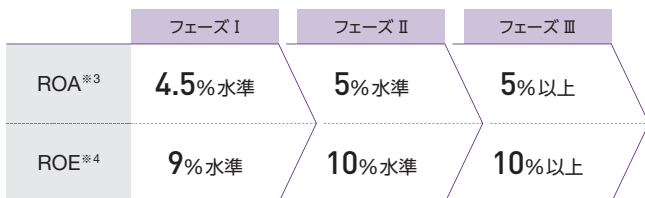


事業別事業利益構成比	23/3期実績		フェーズ I (25/3期)		フェーズ II (28/3期)		フェーズ III (31/3期)	
	分譲・売却	55%	約60%	約55%	約55%	保有・賃貸	18%	約15%
	サービス・マネジメント	27%	約25%	約30%	約30%			

※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. 事業利益予想額から、その他・調整額を除いた上で、各部門の利益割合を算出

財務目標

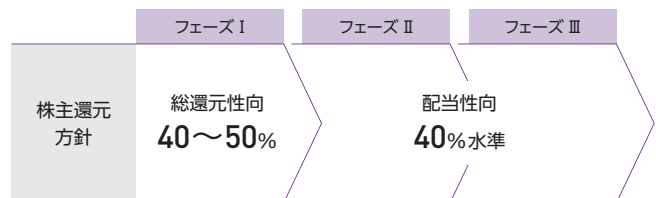
● 高い資産・資本効率の追求



※3. ROA=事業利益÷期中(平均)総資産
 ※4. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中(平均)自己資本

株主還元方針

● 高い株主還元を実施



財務戦略

事業ポートフォリオ戦略

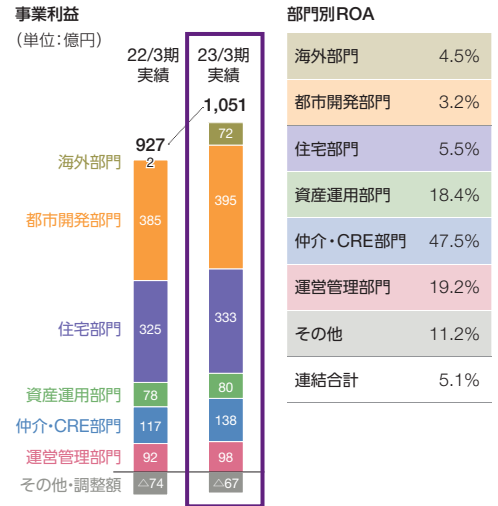
計画

- 各事業の特性を活かし、利益成長と、高い資産・資本効率を両立する事業ポートフォリオを追求
- 開発力を起点としたグループ内の事業連携・価値連鎖により、事業拡大と収益性向上を図り、利益成長率8%水準を実現
- 収益構造・リスクの異なる事業の組み合わせにより、ROA5%以上の達成を目指す

事業種別	分譲・売却事業		サービス・マネジメント事業		保有・賃貸事業
事業特性	海外分譲・売却	国内分譲・売却	仲介・CRE	資産運用／運営管理	保有・賃貸
投資リスク	中～高	中	低	低	中
収益変動リスク	高	中	中～低	低	低
ROA目標	ROA(中)		ROA(高)		ROA(低)
	収益性の向上により、投資拡大時においても高水準のROAを達成する事業へ		サービス・マネジメント事業の利益成長や賃貸資産ポートフォリオの利益率向上を通じ、安定収益(収益変動リスク低)でROA5%以上を目指す		

実績(2023年3月期)

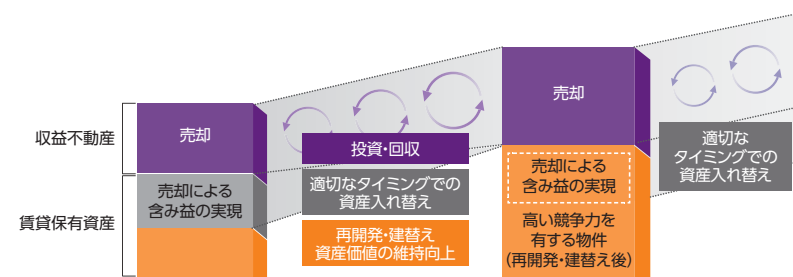
- 2023年3月期事業利益は1,051億円(前期比+13.4%)
- 特性の異なる事業の組み合わせにより、フェーズI目標を上回るROA5.1%を達成



賃貸資産ポートフォリオ戦略

計画

- 中長期的な競争力が相対的に低い物件を売却することにより、一定量の含み益を実現化
- 再開発・建替えにより競争力が高い物件が増加し、賃貸資産ポートフォリオが良化
- 再開発、建替え後の物件についても、適切なタイミングで一定量の売却を実行



実績(2023年3月期)

- 収益不動産売却により粗利益293億円を計上(都市開発部門)
- 固定資産売却により特別利益68億円を計上
- 中長期的な売却等を見据え、一部の固定資産を棚卸資産に振り替え(振り替え物件の2023年3月期末時点の貸借対照表残高は約150億円)
- 「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区再開発」を推進

投資・回収戦略

計画

- 高い利益成長のために、ROA・ROEを維持向上させながらもネット投資を拡大

	フェーズ I (23/3期～25/3期)	フェーズ II (26/3期～28/3期)	フェーズ III (29/3期～31/3期)	合計
(単位:億円)				
住宅				
投資	8,500	8,500	9,000	26,000
回収	8,000	8,500	9,000	25,500
都市開発				
投資	7,000	8,000	10,000	25,000
回収	4,500	7,000	8,500	20,000
海外				
投資	1,500	2,000	2,000	5,500
回収	500	1,500	2,000	4,000
合計				
投資	17,000	18,500	21,000	56,500
回収	13,000	17,000	19,500	49,500
ネット投資	4,000	1,500	1,500	7,000

(注) 表中の数値は500億円単位で記載

実績(2023年3月期)

- フェーズIネット投資額計画4,000億円に対して、初年度は1,430億円と順調に進捗

	2023年3月期
(単位:億円)	
住宅	
投資	2,700
回収	2,130
都市開発	
投資	1,390
回収	910
海外	
投資	510
回収	130
合計	
投資	4,600
回収	3,170
ネット投資	1,430

DX戦略

DXへの取り組みは価値創造の進化・変革や「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けた鍵となるものです。競争優位性を発揮できる事業領域にフォーカスし、当社グループらしい取り組みと戦略的な投資により、新たな価値創造につなげていきます。

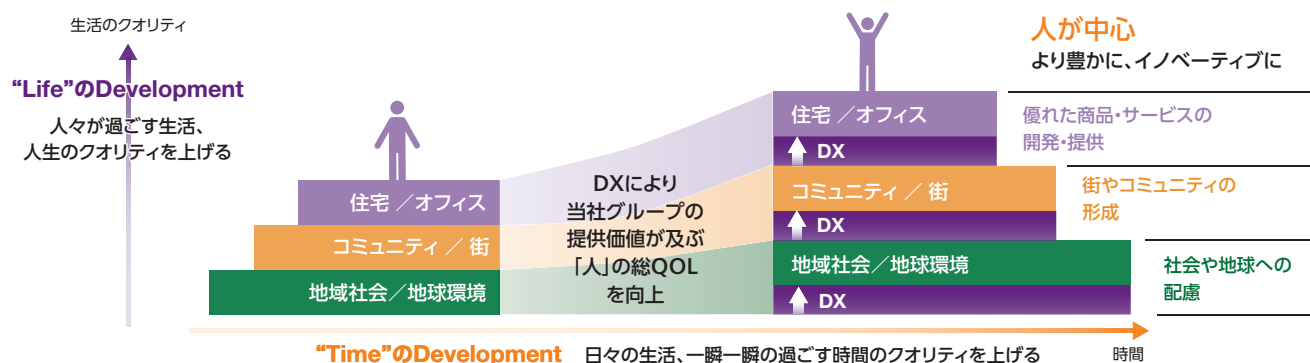
DX戦略の全体像

DX戦略で目指す提供価値(デジタルドリームの実現)

DX戦略のベースは、一人ひとりを重視した「個に寄り添う姿勢」であり、お客さまの「Quality Of Life (QOL)向上」に貢献する商品やサービスの開発・提供につなげることを目指します。当社では、DXによる価値創造を「デジタルドリームの実現」という言葉で表現しています。

Quality Of Life (QOL)の向上

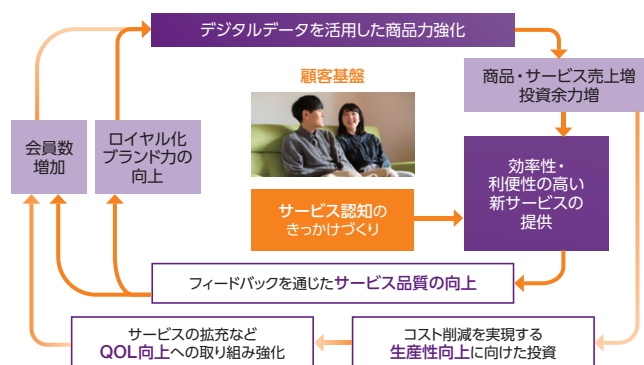
QOLの向上に向け、Life「人々の、さまざまな生活」そしてTime「一人ひとりの、過ごす時間」の2つの視点からのアプローチを重視します。DXにより「人」を中心とした商品・サービスの開発に磨きをかけ、新たな商品・サービスの提供を目指します。



DX戦略プラットフォームの構築

当社グループの強みでもある顧客基盤を活かし、デジタルデータを活用したプラットフォームの構築を目指します。ユーザー視点からも、一つのタッチポイントからさまざまな商品・サービスが利用可能となる、人々のQOLの向上に寄与するものです。

当社グループの顧客基盤をベースとしたプラットフォームサービス



推進体制

経営会議の下部組織としてDX戦略委員会を設置し、DX推進に関する方針・計画策定やICT環境の充実・基盤の整備などの投資計画を審議しています。さらに、グループDX協議会や各種ワーキンググループ定例会議にて、具体的な課題に対応しながらDX戦略を推進しています。




投資計画

当社グループでは、DXによるお客さまのQOL向上と、業務プロセスの見直しやシステム導入による生産性向上を重要視しています。また、セキュリティの重要性も増しており、これら認識の下、中長期経営計画の9年間でDX・ICTへの総額1,300億円の投資(9カ年累計:DX投資600億円、ICT投資700億円)を計画しています。2年目までの進捗として、DX・ICTで約200億円の投資を計画し、併せて、DX人材の採用・育成についても強化しています。

DXの投資テーマと進捗状況

DX投資においては、当社グループの優位性を確立できる分野に集中的に資金と人的資本を投下する方針です。お客さまの多様化するニーズへの対応、限られた人的資源をより付加価値の高い業務へ配分することなどを旨とし、投資の対象として、DX戦略に沿って、お客さまの「QOL向上」に貢献する商品やサービスの開発・提供につながる取り組みや、業務の生産性向上につながる基盤整備などを選定しています。その進捗として、すでにサービスの提供を開始している取り組みに加え、実証実験を通じて効果を検証している取り組みがあります。グループ共通クラウド基盤の構築やプロトタイプシステム開発の内製化の効果はすでに表れてきつつあります。なお、DXの進捗については、各テーマの工程や投資状況をDX戦略委員会を通して毎月確認しています。

主な投資テーマと具体例

<p>商品やサービスの開発・提供</p>	<p>サービス提供開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Will TAP (マンション居住者向けアプリ) ● NOMURA no KURASUMA (暮らしと住まいにまつわる総合サービスサイト) ● NOMURA WORK-LIFE PLUS (オフィスビルテナント企業従業員向けサービス) など <p>実証実験中</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ロボット配送(「プラウドシティ日吉」街区内の店舗で購入した商品の自動配送) ● 企業間共創プログラム「Techrum (テクラム)」(物流の自動化、オペレーションの効果検証) ● シェアオフィス向けデジタルプラットフォーム など 	 <p>NOMURA no KURASUMA ウェブサイト</p>
<p>業務の生産性向上</p>	<p>利用開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループ共通のクラウド基盤構築 など <p>実証実験中</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マンション・オフィスビル管理のスマートサービス化 ● オフィスビル内の清掃ロボット活用 ● AIを活用した仲介・CRE提案 ● 当社グループ新本社(芝浦プロジェクト)におけるデジタル技術の活用 など 	 <p>オフィスビル管理における画像解析による自動検針</p>  <p>新本社におけるDXを活用した働き方の試行</p>

DXの取り組み:WORK-LIFE PLUS


「NOMURA WORK-LIFE PLUS」は、企業・働く人が抱える多様な課題を解決すべく、さまざまなサービスを備えたサービスプラットフォームです。当社グループが開発したオフィスビルで働く方、テナント企業の従業員の方などに向けてサービスを提供します。オフィスビル開発というハード面での価値提供に加えて、ソフト面での価値提供を通じて、企業にも、働く人にとっても、強いパートナーになることを目指しています。

「ハード(働く場所)」+「ソフト(働く人のためのサービス)」による価値提供



WORKに+	LIFEに+
<p>多様な働き方を実現</p> <p>1 フレキシブルワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ サテライト型シェアオフィス ■ オフィスコンシェルジュ ■ スペース・備品予約管理 ■ パーチャルオフィス など <p>ビジネスの課題を解決</p> <p>2 ビジネスソリューション</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ビル関連機能 ■ ワークコンシェルジュ ■ 企業不動産コンシェルジュ ■ 業務サポート など 	<p>スキルアップを促進</p> <p>3 スキリング</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネスセミナー ■ ビジネス動画 ■ 人材研修 ■ 交流会 など <p>心身の健康をサポート</p> <p>4 ウェルネス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ライフコンシェルジュ ■ フィットネスジム ■ フィットネス動画 ■ ファミリーイベント など

デジタル活用のポイント

	<ol style="list-style-type: none"> 一人ひとりの手に届くサービス: PC・スマートフォンから、いつでもどこでも、サービスを利用可能 柔軟なサービス拡張: 優先度の高いサービスから順次かつ迅速に展開 データ分析によるサービス改善: 利用者の行動を基に、既存機能改善/新規機能開発
---	---

人材戦略

当社グループは、すべての役職員が心身共に生き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的な成長につながる「ウェルネス経営」を推進しています。また、「多様な人材の活躍」と「成長分野の人材確保」の循環により、社員の幸せと挑戦し続けられる会社を実現します。

また、「グループ人的資本戦略タスクフォース」を設置し、グループ各社横断で継続的な議論を行っています。タスクフォースで議論された内容は、短期・長期両面での当社グループの人材戦略として今後開示を予定しています。

社員の幸せと、挑戦

多様な人材の活躍

社員一人ひとりが生き活きと働く ウェルネスの実現

- 社員の成長と働きがいのある企業グループへの成長
- 社員一人ひとりの多様な能力を引き出すマネジメント人材・リーダー人材の育成
- 社員一人ひとりが自発的にそれぞれの可能性を伸ばすリスクリングの導入

多様な人材が活躍できる ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- ダイバーシティマネジメント研修の推進により女性、シニア、LGBTQ、障がい者、外国人などのさまざまなバックグラウンドや価値観を持つ多様な人材が最大限に能力発揮できる職場環境を整備
- 出産・育児・介護・傷病との両立支援、労働時間短縮に向けた意識啓発

グループ全体での健康経営の推進

グループ全従業員を対象にグループ全体のウェルネス推進状態のモニタリングをしています。プレゼンティーズム、アブセンティーズム、生活習慣スコアから課題を特定し、2023年3月期は運動や食生活に関する具体的な施策としてアプリを活用したウォーキングイベントなどを実施しました。

女性の健康ハンドブックの作成

女性の健康に関しては、全役職員に向けた研修の継続実施とともに、グループ役職員のために、女性特有の健康課題について基礎的な内容をまとめた冊子を作成し、困った時や研修の振り返りに活用できるようにしました。



エフ休暇制度の導入

野村不動産をはじめ一部のグループ会社では、女性特有の体調不良の際に、月1回取得できる特別休暇「エフ休暇」を新設し、取得事由を生理日に制限せず、不妊治療や更年期による体調不良まで拡充しました。

グループ本社移転に伴う新しい働き方トライアルを実践中

本社移転プロジェクトを通じて、社員の幸せと挑戦し続けられる会社の実現を目指します。柔軟な働き方を実現すべく、仕組み・運用ルールの構築・浸透を段階的に進めています。



労働環境改善に関するモニタリング

グループ各社の労働時間や年次有給休暇取得などについて、活動計画の立案、目標の設定、課題の特定や改善に向けた対応策の策定などについて審議、決定し、計画・目標に関する進捗管理のモニタリングを行います。また、その結果は取締役会に報告し、経営計画や事業活動に反映します。

D&I推進に向けた研修の実施

介護に関する理解を促進するセミナーや、LGBTQについての知識を向上させる研修などを通じ、多様な人材が活躍できる職場環境の実現を目指しています。

社員エンゲージメントの向上

グループ職員が普段捉えている会社や職場の良い点や課題点を経営と共有し、よりよい職場づくりに活かすため、「野村不動産グループ サステナビリティ、ウェルネス・D&I意識調査(あなたの声があしたをつなぐ!)」を実施しています。今後も同様の取り組みを通じ、グループ全体で従業員満足度・自発的貢献意欲を見える化し、グループ共通の課題に対する施策の検討等のシナジーをより一層促進していきます。

し続けられる会社の実現

成長分野の人材確保

成長の起点となる デベロップメント分野の人材確保・育成

- 採用の強化による複合開発・再開発・建築など専門性の高い人材の獲得
- グループ間の人材流動化により成長分野にリソース配分
- グローバル人材の育成
- 事業進出国におけるナショナルスタッフの採用・育成

サービス・マネジメント分野の 注力事業への人員配置

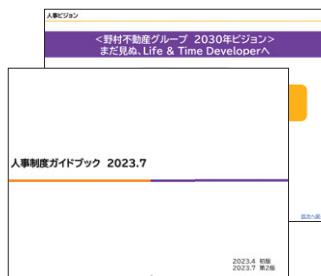
- グループでのDX人材獲得・育成による生産性向上
- 上記により確保した人材を注力事業へ配置

注力事業	資産運用	仲介・CRE	運営管理
	私募ファンド事業	ミドル事業*	受注工事事業

* 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仲介事業

複線型の新人事制度の導入

各部門の中核会社である野村不動産・野村不動産ソリューションズ・野村不動産パートナーズなど一部のグループ会社においては、挑戦し続けられる人と組織の実現に向け、多様な人材がそれぞれの強みを伸ばし、成長・活躍できるよう、役職員の職能に加え、個々の役割を評価する「複線型」の人事制度を導入しています。



人材のグローバル化

海外事業を中長期経営計画における成長ドライバーと位置付け、グローバル人材およびナショナルスタッフの採用・育成を推進しています。2023年6月現在、海外拠点に勤務する当社グループ社員は約150名で、今後も増加する予定です。

また、2023年3月期より「海外ナレッジエクステンジブプログラム」を実施しています。本プログラムでは、国籍やバックグラウンドの異なる現地採用社員やインターンシップ学生が、日本や海外の事業現場の見学などを通じて交流することで、知見・技術の向上と現地習慣の理解を促進しています。



DX人材の採用・育成

DXによる価値創造の実現に向けて、DX関連の知見が豊富な人材のキャリア採用を進めています。またDXに関するマインドセットの向上に向け「デジタルドリームラーニング」と題した動画コンテンツを配信するなど、既存社員の育成にも積極的に取り組んでいます。

育成プログラムの提供

当社グループの従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして高い専門性を持って仕事に取り組むことができるよう、グループ各社の育成プログラムに加え、資格等級に応じたグループ合同の階層別研修を実施しています。

また、野村不動産では、従業員一人ひとりが自律的にキャリア形成ができるよう、「キャリア研修」を実施しています。10年に一度、これまでのキャリアを振り返り、将来のキャリアを考える機会を提供しています。

育成会議の導入

野村不動産では、人事制度改定に合わせ、「育成会議」という仕組みを導入しました。社員一人ひとりの個性やキャリア志向を踏まえて、短期の役割アサインと中長期の育成方針を現場組織全体で検討し、サクセッションを会社全体で議論しています。

仲介・CRE部門における人材育成

不動産流通ビジネスにおいては、「人財」こそが最大のサービス差別化要因であり、最も重要な経営資本です。従って、人的資本の拡充が持続的な成長に向けて特に重要な要素となります。とりわけ個人のお客さまへ売買仲介の提案を行うリテール事業においては、新卒社員に対して、現場で活躍している先輩社員を会社が教育担当者として任命し、責任をもって指導を行うことで、自身の経験やノウハウを十分に伝える育成プログラムを取り入れています。この取り組みは現場の負担が大きいかようにも見えますが、実際には新卒社員の早期戦力化と定着だけでなく教育担当者自身の成長にもつながっており、人的資本の拡充に大きく貢献しています。

サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)

当社グループは、気候変動や天然資源の枯渇、生態系の崩壊を重要な社会課題と認識し、省エネルギー・低炭素社会への取り組みなど、環境に配慮した建物や街づくりを通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。さらに、環境法令・規制を遵守し、適切な環境マネジメントを推進するとともに、テナント企業やサプライヤーをはじめとするステークホルダーの皆さまと共創しながら、取り組みを一層強化していきます。

気候変動と

国際的に喫緊の課題であるCO₂排出量削減への貢献と、

重点課題
(マテリアリティ)
／目標



「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギー転換」への取り組み
SBT目標値：2020年3月期比で2031年3月期までにScope 1・2、3で35%削減

目標達成のための
計測指標
(KPI)

- CO₂総排出量：35%削減*¹
 - 新築物件における省エネルギー性能指標 ZEH/ZEB Oriented水準を確保
 - 木質化建物の開発：炭素貯蔵量10,000 t-CO₂/年*²
- ※1. 実績はP45に記載しております。

当社グループの
取り組み

大規模複合開発 「芝浦プロジェクト」 街区全体でCO₂排出量 実質ゼロを実現

- 各種省エネの取り組みを実現することにより、S棟オフィス部分において「ZEB Oriented」を取得予定(2023年9月時点)
- 当社グループのエネルギー事業等による「太陽光発電」と「カーボンニュートラル都市ガス」を導入予定



省エネルギー

ZEH/ZEB Oriented水準の建物の開発推進

- ZEHにおいては住宅部門が、ZEBにおいては都市開発部門が、それぞれ2030年のZEH/ZEB Oriented水準達成に向けての長期ロードマップを策定。また、単年度の目標達成度合いを役員報酬に連動
- 分譲戸建においてもZEHを推進。2023/3月期において25%だった実績を2026/3月期には全分譲住宅の50%以上をZEHにすることを目標化

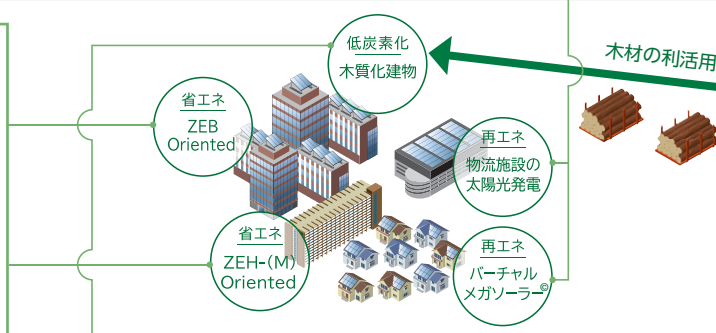
再生可能エネルギー

2022年1月にRE100へ加盟

- 国内すべての賃貸物件において、入居テナント分も含め、2024年3月期までに再生可能エネルギーを導入予定

国内初、首都圏の分譲戸建でバーチャルメガソーラー®を始動

- 休閑地が少ない首都圏において、戸建分譲住宅(年間約300戸)に、メガソーラー発電と同規模の太陽光発電(総発電出力1,000kW)を導入する「バーチャルメガソーラー®」を推進



低炭素化

建物の木質化

- 低炭素素材である木材の活用を住宅、オフィスの建築において積極的に実施
- 分譲マンションの独立共用棟は木質化することを方針化
- 建物への炭素貯蔵に資する木質建材の研究開発を推進



プラウドシティ吉祥寺

- 「森を、つなぐ」東京プロジェクトで切り出した木材を当社事業にて活用し、炭素を貯蔵(11,000t-CO₂/累計30年間分を想定)

- 5年間で計10,000m³の国産木材を利用することに努める

自然環境

CO₂削減に寄与する生物多様性保全、循環型社会の実現



生物多様性

国内の森林循環の回復を通じ、多様な生物が生息できる都市緑化や森林保全による、CO₂吸収や自然環境への貢献



サーキュラーデザイン

建物長寿命化、再資源化、シェアリングなどを取り入れた街づくりやサービスの提供を通じた脱炭素社会、循環型経済への貢献

● 生物多様性に関する認証取得

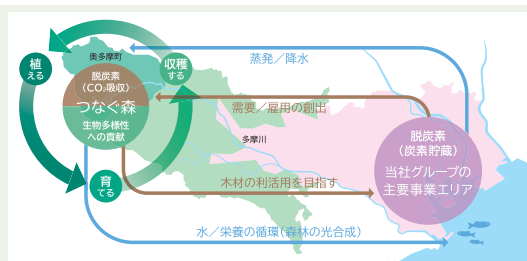
● 建物の長寿命化への取り組み：
自社基準実施率100%※2

● 廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上：
産業廃棄物量削減率20%※2

※2. 当該項目は2024年3月期を集計の上、翌期に実績開示予定

都市と自然をつなぐ、新しい経済循環の構築

- 「植林」「保育」「収穫」というサイクルを回しながら、「収穫」した木を「製材」し、都市部で「木材の利活用」をすることで、都市と山間部の間における新しい経済循環を創出
- 当社は「森を、つなぐ」東京プロジェクトとして、東京都森林組合、地元製材加工所、建材メーカーなど、複数の共創パートナーと連携し、東京都の森林資源を利活用し、「地産地消の循環する森づくり」を推進。



東京都奥多摩町における「森を、つなぐ」東京プロジェクト



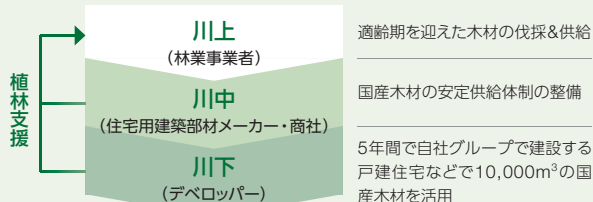
- 約130haの森林を30年間にわたり保有する地上権設定契約を締結
- 持続可能な森林経営に対して、SGEC森林管理認証 (FM認証) および国際相互認証制度 PEFC認証を取得



- 生態系調査や保全計画策定を行い、天然林や希少生物の保全も推進
- 環境省「自然共生サイト」先行100地域に認定

農林水産省・木材商社と「建築物木材利用促進協定」を締結

- 安定的に国産木材が供給できるサプライチェーンを構築



建物の長寿命化

- 新築時に高耐久部材・工法を採用する「アトラクティブ30」の提供
- 当社分譲マンションの大規模修繕工事の周期を大きく延伸させる「re:Premium」「re:Premium Duo」の提供
- これらの取り組みにより、大規模修繕工事のサイクルを一般的な12年周期から16～18年に延伸

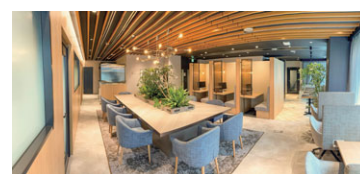
大規模修繕のコスト低減に向けて。

アトラクティブ30 re:Premium

リ・プレミアム

シェアリング

- サテライト型シェアオフィス「H1T」を展開し、必要な時に必要な人々がオフィス空間をシェアすることで、移動時間の削減や省力化を通じたCO₂排出量削減、循環型社会の実現に貢献



脱炭素へのロードマップ

当社グループのサステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)の大きな柱となっているのが脱炭素に向けた取り組みです。TCFD、SBTおよびRE100の考え方に沿いつつ、外部企業との共創のほか、不動産デベロッパーとしての当社グループらしい取り組みに注力しています。

TCFDへの対応

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産投資顧問は、気候変動は事業継続に影響を及ぼす重要な経営課題であると認識しており、さらなる取り組みを推進するためTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明するとともに、国内賛同企業による組織「TCFDコンソーシアム」へ加入しています。TCFD提言に基づく情報開示はP42(1. サステナビリティガバナンス)～P45(4. 指標と目標)で行っています。

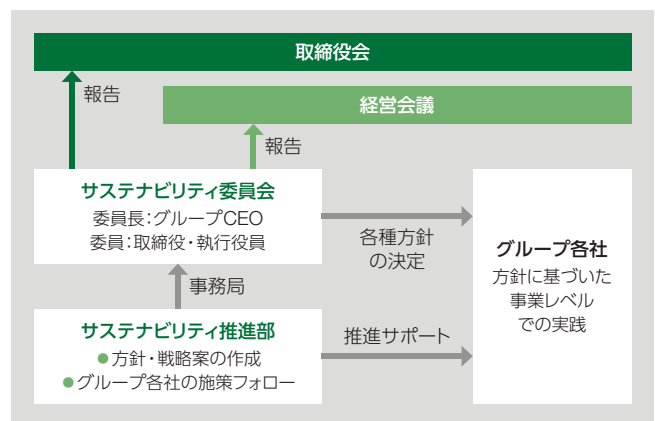


1. サステナビリティガバナンス

取締役会による監督

気候変動を含むサステナビリティ推進に関する当社グループ全体の方針・目標等については、サステナビリティ委員会で審議しています。同委員会は、これまで毎年3回以上開催の上、気候変動に関するリスク・機会の検討、グループGHG削減目標等の検討およびモニタリングなどを行っています。また、サステナビリティ委員会の審議内容については、原則として半年に1回以上、取締役会および経営会議に報告され、併せてグループ経営において重要な事項がある場合は、都度、取締役会および経営会議に報告する体制としています。

サステナビリティガバナンス体制



経営陣の役割

当社グループでは、野村不動産ホールディングス代表取締役社長兼グループCEOがサステナビリティ委員会の委員長を務め、グループ全体でサステナビリティ・気候変動への対応を進めています。グループCEOは、取締役会および経営会議における執行側の最高責任者であり、サステナビリティや気候変動課題への対応を含む、企業としての持続的な成長を実現するために最善の意思決定を下し、関連する重要な業務を執行する責任を負います。

なお、当社グループは、気候変動への対応において、取締役をはじめとしたグループ各社の経営層のサステナビリティへの意識付けを向上させる目的で、2023年3月期より、役員報酬に関わる業績指標などのうち、非財務指標として省エネルギー性能指標であるBEI値(Building Energy-efficiency Index)を基準とする評価を新たに組み入れています。



2. 戦略

当社グループは、気候変動対応の戦略を検討するにあたり、IPCC 第6次評価報告書およびパリ協定における合意内容などを踏まえ、シナリオを用いた定性的な分析を行いました。気候変動が当社グループ

にとってどのようなリスク・機会をもたらさうかを検討し、それらのリスク・機会を捉える戦略と施策を検討・実施しています。

分析の範囲

当社グループは、住宅部門(マンション・戸建住宅の開発・分譲など)、都市開発部門(オフィスビル、商業施設、物流施設、ホテルの開発・賃貸・販売など)、海外部門(海外における不動産の開発など)、資産運用部門(REIT・私募ファンドの運用など)、仲介・CRE部門(不動産の仲

介など)、運営管理部門(不動産の管理など)、その他より構成されますが、グループ全事業を分析の対象範囲としています。

なお、GHG排出量の算定範囲として、当社グループのScope 1・2、3すべてを対象としています。

シナリオの設定:「1.5℃シナリオ」に開示を拡充

シナリオ分析においては、パリ協定の目標達成および脱炭素社会の実現を念頭に置き、2022年に「2℃シナリオ」による情報開示を開始しました。今回、さらなる定量情報の開示拡充を図るべく、「1.5℃シナリオ」についても開示しました。また、本分析においては、気候変動対策が十分に進展せずその結果として自然災害が激甚化するケースとして「4℃シナリオ」も検討しています。それぞれのシナリオの構築にあたっては右記の文献などを参考にしています。なお、本レポートにおいては、

「1.5℃シナリオ」および「4℃シナリオ」による影響を開示しています。

- ・国連IPCC 第5次評価報告書(2014年)
「代表濃度経路(RCP)2.6」「代表濃度経路(RCP)8.5」
- ・国連IPCC 第6次評価報告書(2021年)
- ・IEA World Energy Outlook 2020
「持続可能な開発シナリオ(SDS)」[すでに公表済みの政策によるシナリオ(STEPS)]

開示項目	2022年9月末時点開示内容	2023年9月末時点開示内容*
シナリオ設定	シナリオ 2℃/4℃	シナリオ 1.5℃/2℃/4℃
定性分析	リスクと機会を一体とした分析	リスクと機会を分けて分析
定量分析	一部シナリオの定量分析実施	すべてのシナリオの定量分析実施
財務インパクト 影響度設定	一部項目のみ財務インパクト開示	すべての項目の財務インパクト開示 (影響度を「大」「中」「小」と表現)
時間軸設定	2030年までの想定	2050年までの想定 (影響期間を「長」「中」「短」と表現)

* 2023年9月末時点開示内容の詳細はP44に記載

サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境)

シナリオ分析の結果

当社認識	定性分析			定量分析			
	大分類	分類	項目	1.5°C		4°C	
		小分類		影響度	期間	影響度	期間
リスク	移行 リスク	政策・法規制	ZEH/ZEB規制対応による工事費増	小	中～長	無	無
			自社排出への炭素税の課税増(Scope 1・2)	小	中～長	小	短
		市場	開発コストにおける炭素税の負担増(Scope 3 カテゴリー1)	中	中～長	小	短
			省エネ設備等の投資	小	中～長	無	無
		評判	非ZEB物件の年間賃料損失	中	中	無	無
	技術	事業・商品等に対する信頼性等の変化	—	—	—	—	
	物理的 リスク	急性	風水害の激甚化による損害増(洪水)	小	長	小	長
		慢性	海面上昇被害(洪水)	小	長	中	長
	気温上昇被害(猛暑日)		小	長	小	長	
	機会	移行 機会	政策・法規制	省エネ技術、ZEB、ZEH等の補助金制度の拡充	—	—	—
市場			太陽光発電収益	小	—	小	—
評判			ZEB物件売却収益増	中	中	無	無
			ZEH物件売上増	大	中	無	無
技術			事業・商品等に対する信頼性等の変化	—	—	—	—
			CO ₂ 削減による資金調達コスト減	小	短	小	短
			省エネ性能向上による光熱費減	小	中	小	中

※ 一部、現時点では定量化が困難な項目は「—」で表示

財務インパクト 影響度基準設定	影響度設定	連結事業利益への影響度	2023年3月期実績(金額/年)
	大	10%～	105億円～
	中	5%～10%	52～105億円
小	～5%	～52億円	

時間軸設定	影響期間設定	想定期間
	短期	～2025年
	中期	～2030年
長期	～2050年	



3. リスク管理 気候関連リスクを組織が識別・評価・管理するプロセス

気候変動を含むサステナビリティ関連のリスクに関しては、取締役会および経営会議が管理・監督するとともに、経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会で都度審議しています。

また、事業に関する個別事項(ビジネス企画・商品企画等)については各事業部門で管理しています。具体的には、マーケット(顧客企業、

消費者)や法規制(建築、不動産等)に関するリスクを個々に調査・把握し、事業・商品等の企画に都度反映させるとともに、各事業部門で検討された事項のうち当社グループ全体に影響が大きい事項については、内容に応じて、取締役会・経営会議・サステナビリティ委員会・リスクマネジメント委員会に適宜報告されています。

4. 指標と目標

当社グループは、2020年にSBT認定を取得しています。また、2022年1月にはRE100にも加盟しており、「指標と目標」は、これらの認定およびGHGプロトコルに沿った形で設定をしています。



温室効果ガス排出総量に関する指標

		Scope 1・2	Scope 3 ^{*1}
長期目標	温室効果ガス(CO ₂)の排出総量を2051年3月期までに	カーボンニュートラルの達成	
中長期目標	温室効果ガス(CO ₂)の排出総量を2020年3月期比、2031年3月期までに	35%削減	35%削減
短期目標	温室効果ガス(CO ₂)の排出総量を2020年3月期比、2026年3月期までに	15%削減	15%削減

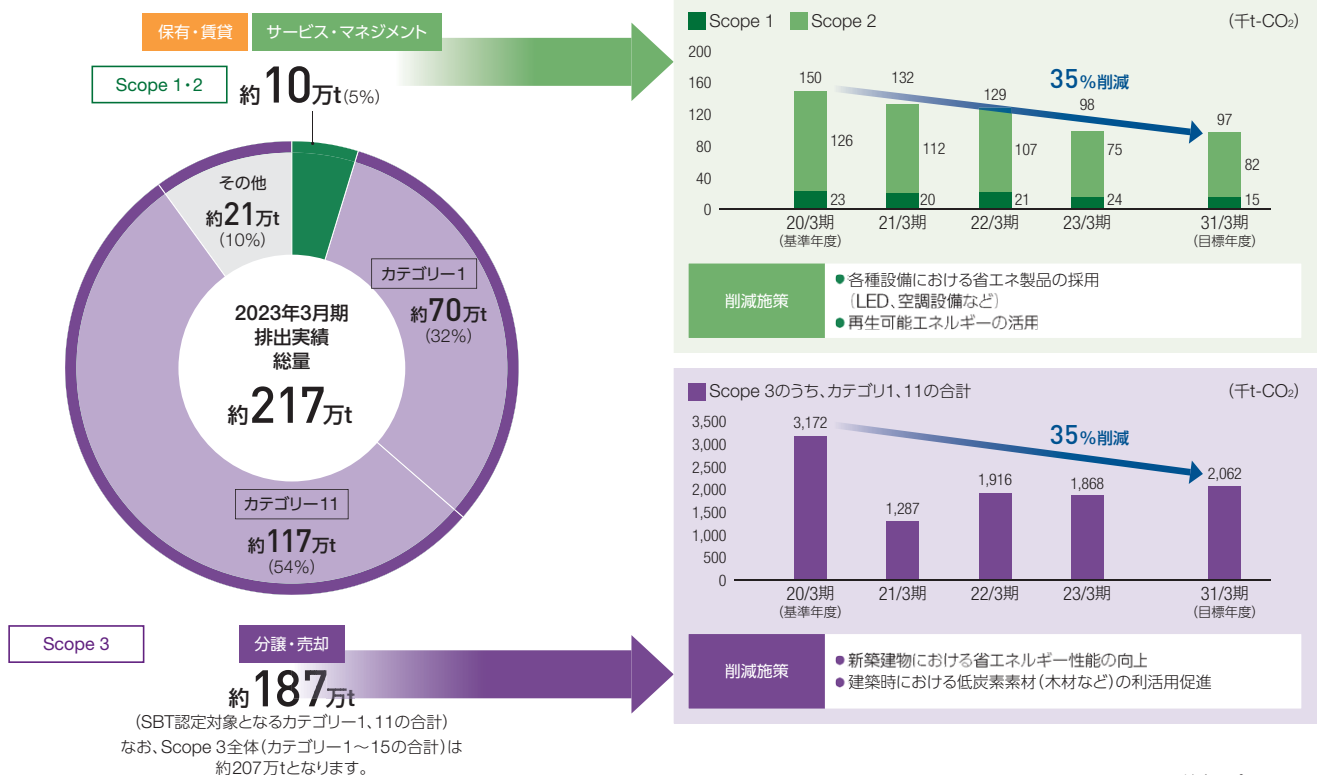
※1. カテゴリー1、11が対象



再生可能エネルギーに関する指標

		Scope 1・2	Scope 3 ^{*1}
中長期目標	グループ全体の消費電力を、2050年までに	100%再生可能エネルギー由来とする	-
短期目標	野村不動産が保有する国内すべての賃貸資産 ^{**2} の消費電力を、2024年3月期までに	100%再生可能エネルギー由来とする	-

※2. 野村不動産が電力会社と直接電力契約を実施する賃貸資産(テナント使用分含む)、野村不動産が他者と区分・共有して保有する資産、売却・解体対象資産および一部賃貸住宅の共有部は除く



サステナビリティ戦略(社会と社員)

人や街・コミュニティを未来へつなげていく企業グループとして、多様な人々のバックグラウンドや価値観を尊重したライフスタイルの実現を目指しています。また、すべての事業活動において、人々の尊厳と基本的人権を尊重し、組織や業態を超えた「共創」のためのサステナビリティの推進基盤として、ダイバーシティ&インクルージョン、人権を重点課題と定め、推進しています。

社会と	
<p>重点課題 (マテリアリティ) ／目標</p>	<p>組織や業態を超えた「共創」のための</p>
<p>目標達成のための 計測指標 (KPI)</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <ul style="list-style-type: none"> ● 女性マネジメント職層比率 20% ● 男女育児休業取得率 100% ● インクルーシブデザイン^{※1} の商品・サービスの提供 ● 1 on 1ミーティングの 実施率 100% <p style="font-size: small; text-align: center;">※1. 商品・サービスづくり等のプロセスへ多様な背景・価値観を持つ人々の参画により、新たな気づきを得て、まだ見ぬ価値を創造するための手法</p> </div>
<p>当社グループの 取り組み</p>	<h3 style="color: #0056b3;">ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進ロードマップ</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>ステップ1 (23/3期・24/3期)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>ステップ2 (25/3期・26/3期)</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>ステップ3 (27/3～31/3期)</p> </div> </div> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; background-color: #d9e1f2; padding: 5px;"> <p>【D&I意識醸成】 互いの違いを尊重しあい、受け入れられていると感じることができる企業文化を醸成</p> </div> <div style="width: 30%; background-color: #d9e1f2; padding: 5px;"> <p>【D&Iが事業活動に組み込まれる文化形成】 多種多様な組織・人びとが共に手を取りあって、挑戦し続ける</p> </div> <div style="width: 30%; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;"> <p>【イノベーション文化形成】 新たな価値の創造</p> </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">ベース：柔軟な働き方・心身のウェルネスと心理的安全性醸成</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> <div style="width: 60%;"> <p>具体的な施策(抜粋)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● D&Iグループ全社員研修 ● グループ従業員意識調査の実施 ● 男性育児休業取得促進施策の実施 ● インクルーシブデザインの取り組み体制の構築 </div> <div style="width: 35%; border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; background-color: #d9e1f2;"> <p style="text-align: center; margin-bottom: 5px;">ステップ1 キーゴール</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 年次有給休暇取得目標達成 ② 男女育児休業取得率100%達成 </div> </div> <hr/> <p>計測指標(KPI)の進捗(2023年3月期)</p> <div style="display: grid; grid-template-columns: 1fr 1fr; gap: 10px;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 10px;"> <p>女性マネジメント職層への取り組み マネジメント職層比率^{※3} 13.9%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループの女性役員・部課長のネットワーキングを2023年3月期実施 ● 2024年3月期も継続就業・登用に関してグループ全社で取り組む <p style="font-size: x-small;">※3. 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)</p> </div> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 10px;"> <p>男女育児休業取得に関する取り組み 取得率 64%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループの全執行役員以上および部長職を対象に講演会を実施(グループ13社 イクボス企業同盟に加盟) ● グループ8社にて、「出生時育児休業(産後パパ育休)」を100%有給化 </div> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 10px;"> <p>インクルーシブデザインの商品・サービスに関する取り組み</p> <p>インクルーシブデザインの体験会を始めています。事業へ取り込むために、2024年3月期は活動をグループ全社にて推進していきます</p> </div> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 10px;"> <p>1on1ミーティング 実施率 83%</p> <p>インクルーシブな職場づくりにおいて、対話が非常に重要だと位置付けています。役員を対象に対話スキル向上のためのトレーニングも実施しました</p> </div> </div>

社員

サステナビリティの推進基盤の強化



人権

あらゆる社員、事業にかかわるすべての人々の尊厳と基本的人権が尊重しあえる企業としての基盤固め

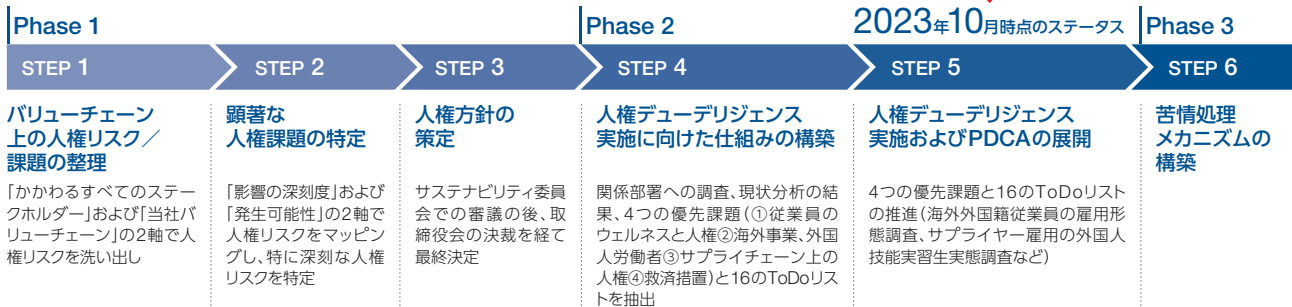
● 人権デューデリジェンスの体制構築

● 人権関連研修参加率
100%^{※2}

● 調達ガイドラインアンケート実施率
80%

※2. 当該項目は2024年3月期を集計の上、翌期に実績開示予定

人権デューデリジェンスロードマップ



計測指標 (KPI) の進捗 (2023年3月期)

人権デューデリジェンスの体制構築 (4つの優先課題について、以下の取り組みを推進)

従業員のウェルネスと人権

- ウェルネス・D&I推進委員会を中心に各種施策の実施
- 有給休暇取得目標達成に向け各種施策を実施

海外事業・外国人労働者

- 海外事業におけるプロジェクト評価基準に人権要素の組み入れ
- 人権リスク確認チェックリスト作成

サプライチェーン上の人権

- サプライヤー向け外国人技能実習生雇用状況ヒアリングシート作成&配布

救済措置

- 海外拠点勤務者向け内部通報制度の改修と周知
- 指導原則で定められている事項とのGAP分析実施

調達ガイドラインエンゲージメント

2019年3月期～	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
調達ガイドラインの周知	周知先企業のうち、10社にエンゲージメント実施	エンゲージメント先企業拡充	調達ガイドラインを見直し エンゲージメント先企業のさらなる拡充
2018年の開示以降、約4,600社に対して周知活動を実施			
①取引総額 ^{※4}	約2,370億円	約2,800億円	
②アンケート送付企業	約200社	約300社	
③アンケート回答企業	89社(約900億円)	154社(約1,430億円)	
④実施率(③/①)	37%	51%	
⑤直接面談実施数	10社	10社	

※4. 取引総額は、当社主要会社との年間取引額を示しております。

新規取引先を中心に周知先の拡充

主な見直し項目

- 適用範囲の明確化(間接的な取引先も含む旨言及)
- 結社の自由、団体交渉権の確保を明文化
- 最長労働時間への対応を明文化
- 法令を超える賃金控除の防止などを明文化
- お取引先様専用ヘルプライン(通報窓口)の記載

計測指標 (KPI) の進捗 (23/3期)

調達ガイドラインアンケート 実施率51%

アンケート回答企業のうち、複数社に対して外部コンサルティング会社同席のもと、エンゲージメント実施

部門別戦略



住宅部門

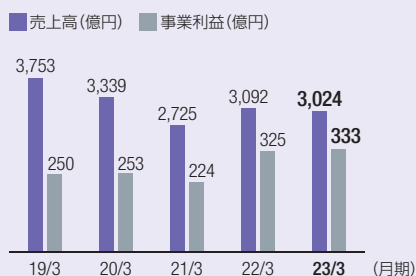


なかむら はるひこ
中村 治彦
執行役員
住宅部門長

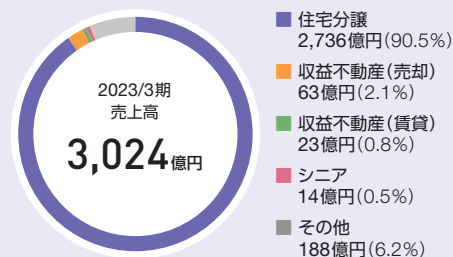
主なグループ会社

野村不動産／野村不動産ウェルネス／プライムクロス／ファーストリビング アシスタンス

売上高・事業利益



売上高構成比



経営資本 (2023年3月末時点)

- 国内住宅分譲：
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*

*当社調べ

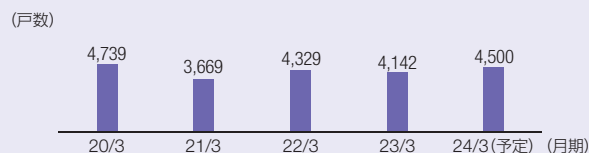
競争優位性

- 「製・販・管一貫体制」が生み出す商品企画力
- 強固な顧客基盤と多様な顧客ニーズに対応した高付加価値なサービスの提供・開発力
- 都市型コンパクトタウン・再開発・建替え案件に関する実績・ノウハウ

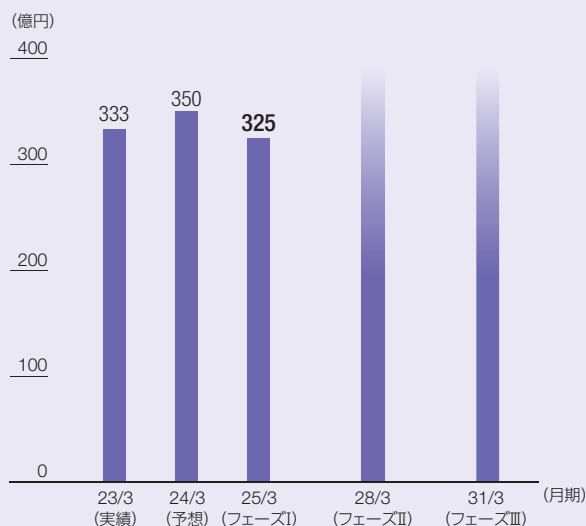
事業戦略

1. 住宅分譲事業における「プライド」のさらなる進化
(年間4,000～5,000戸の安定供給)
2. 再開発・建替え事業の取り組み強化
3. 多様化するニーズへの対応
4. ノンアセット事業の収益化

住宅分譲 計上戸数の推移



財務目標 (事業利益)



主な事業

国内住宅分譲

- マンションと戸建住宅の開発・分譲

PROUD

PROUD
SEASON

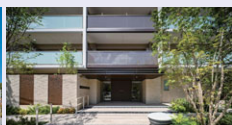
OHANA



プラウド元代々木町



プラウドシーズン成城コート

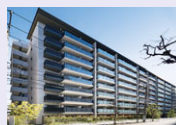


オハナ中瀬和

収益不動産

- 賃貸マンションの開発・賃貸・販売

PROUD
FLAT



プラウドフラット両国サウス

シニア・その他

- 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業務
- 住まいの駆けつけサービス業務

OUKAS



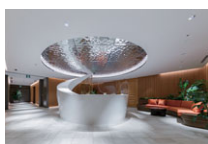
オウカス世田谷仙川

事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 住宅分譲事業における「プラウド」のさらなる進化
(年間4,000～5,000戸の安定供給)

「プラウド」をはじめとした住宅分譲事業をさらに磨き高め、安定供給するための事業基盤強化のため、さまざまな取り組みを実施しております。

- 首都圏を中心としたマンション総合案内拠点「プラウドギャラリー」「プラウドラウンジ」の開設による、生産性向上の取り組み(首都圏・名古屋に計8拠点を開設済み)
- デジタル技術・オンラインを活用した新たな販売手法の実践



プラウドギャラリー新宿

2. 再開発・建替え事業の取り組み強化

厳しい用地取得環境が続いている中ではありますが、2026年3月期までの用地ストックは取得をほぼ完了しています。引き続き、当社の実績・ノウハウを活かした用地取得に取り組めます。

- 事業期間が長期にわたる一方、好立地の多い再開発・建替え案件への積極的な取り組み
 - 行政や公共・公益法人、学校法人等が保有する用地の有効活用に向けた提案
 - 主に都心部における高額物件の商品企画等への取り組み
- 上記を組み合わせながら事業機会の獲得を図り、年間4,000～5,000戸を安定して供給していきます。



プラウドタワー亀戸クロス(写真右)

3. 多様化するニーズへの対応

単身世帯や共働き世帯の増加、ライフスタイルの変化に加えて、コロナ禍を経て人々の価値観や住まいに求める考え方も大きく変化しています。

- 分譲住宅・賃貸住宅において、コンパクトな間取りなどの多様な

プランの提供、EV普及を見込んだ充電設備設置拡大など、時代の変化に合わせた商品企画

- 賃貸シニアレジデンスにおいて、健康寿命延伸を図る多様なサービスの取り組み
 - リノベーション事業(区分所有マンションの買取再販事業)・都心部における戸建住宅供給の拡大
- 変化する事業環境や多様化する顧客ニーズに対応する上記の取り組みを推進します。



EV用充電設備(イメージ写真)

4. ノンアセット事業の収益化

当部門の大きな柱である住宅分譲事業とともに、蓄積された顧客基盤に基づくサービスの提供に取り組んでおります。

- 当社グループが提供する暮らしと住まいに関連する事業やサービスのプラットフォーム「NOMURA no KURASUMA」を活用した各種サービスの提供
 - 当社分譲住宅居住者向けの駆けつけ・小修繕等の業務受託の推進
- 上記に積極的に取り組んでいます。

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み



<脱炭素>

- 新築物件におけるZEH Oriented水準の確保
- 戸建分譲住宅への太陽光発電の導入
- 分譲マンションのCO₂削減を実現する「床快full(ゆかいふる)」



<生物多様性>

- 国産木材の活用



<サーキュラーデザイン>

- 新築マンションの長寿命・高耐久化の取り組み

都市開発部門



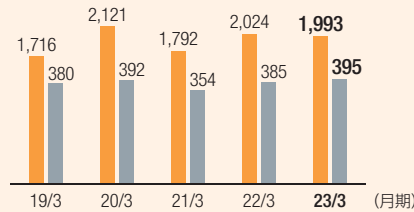
くろかわ ひろし
黒川 洋
取締役 兼 執行役員
都市開発部門長

主なグループ会社

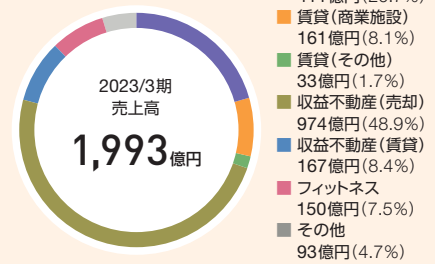
野村不動産／野村不動産ライフ&スポーツ／野村不動産コマース／野村不動産ホテルズ

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



売上高構成比



経営資本(2023年3月末時点)

- 賃貸可能床面積(オフィス・商業施設):
約69.7万m²
- テナント数:
2,000社以上*
- H1T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

* 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

競争優位性

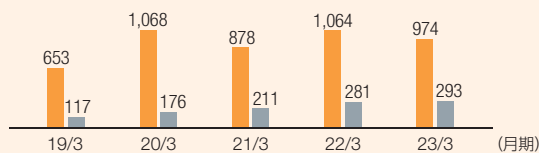
- 多様なアセットタイプの開発実績
- マーケットイン発想から生み出されたアセットブランド、「PMO」「GEMS」「Landport」など
- 資産運用部門との賃貸バリューチェーン [▶P17](#)
- 都心有数の大規模開発「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区再開発」の推進

事業戦略

1. 環境変化を事業機会に繋げる価値創造の進化
2. 戦略的な資産入れ替えによる、含み益の実現化と賃貸ポートフォリオの強化
3. サステナブルな社会への貢献やデジタル技術を活用した新たな商品・サービス等の構築

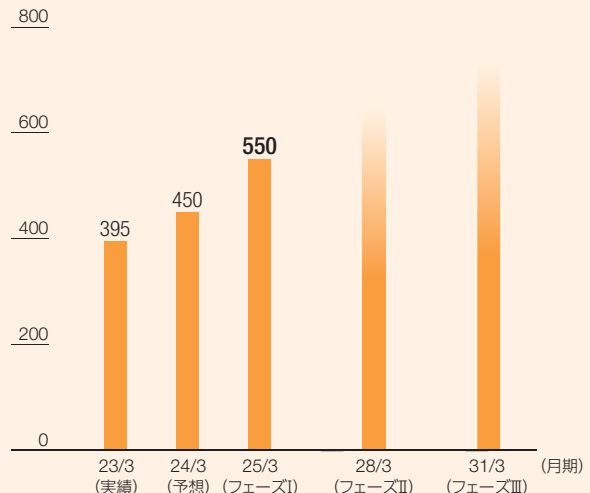
収益不動産の売却額・粗利益の推移

■ 売却額(億円) ■ 粗利益(億円)



財務目標(事業利益)

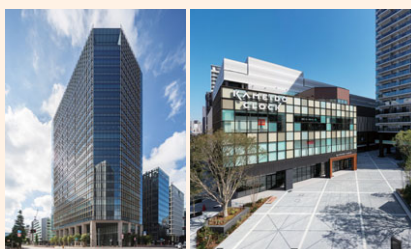
(億円)



主な事業

賃貸

- オフィスビル・商業施設等の開発・賃貸



東京虎ノ門グローバルスクエア KAMEIDO CLOCK

収益不動産

- オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発・賃貸・販売



PMO田町Ⅲ

Landport多摩

フィットネス・ホテル・その他

- フィットネスクラブ運営
- ホテルの開発・賃貸・運営
- 建築工事の設計監理事業



メガロス野田

NOHGA HOTEL KIYOMIZU KYOTO

事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 環境変化を事業機会に繋げる価値創造の進化

当部門では、環境の変化を的確に捉え、競争力の高い商品を企画・開発しています。

- オフィス： 高品質な中規模ビルが不足する市場を開拓した「PMO」、スタートアップ企業の増加等による小規模オフィスニーズに対応する「H¹O」、働き方の多様化に対応する「H¹T」
- 物流施設： Eコマース拡大・高機能施設ニーズに対応した「Landport」
- ホテル： インバウンド需要増を捉えたライフスタイル型ホテルを展開する「NOHGA HOTEL」
- 商業施設： 多様なニーズに応える施設を展開する「GEMS」「MEFULL」「SOCOLA」

減、人手不足や働き方の多様化といった課題を抱える入居テナント様がウェブブラウザ上で利用できるサービスプラットフォーム「NOMURA WORK-LIFE PLUS」の展開など

- 物流施設：施設の屋根を活用した太陽光パネルの設置、自動化機器の効率的な活用により物流オペレーションの最適化を図る企業間共創プログラム「Techrum」の推進など

TOPIC

芝浦プロジェクト

東京湾に面した芝浦エリアならではの立地を活かし、都心で空・海・緑を感じる新たな働き方「TOKYO WORKation」を提案いたします。

▶ P88



2. 戦略的な資産入れ替えによる、含み益の実現化と賃貸ポートフォリオの強化

良質な賃貸資産ポートフォリオ構築のため、賃貸資産の戦略的な売却・入れ替えを実施しています。これらを通じて回収した資金および獲得した開発利益・含み益を再び不動産開発事業に投資することで、高い資産効率と持続的な成長を実現させる方針です。

3. サステナブルな社会への貢献やデジタル技術を活用した新たな商品・サービス等の構築

社会課題(脱炭素や、物流業界を取り巻く課題等)と多様化するニーズに応える取り組みを推進しています。

- オフィス：主要構造部の柱と梁の一部に木造ハイブリッド構造を採用したオフィスビル開発によるCO₂排出量の削減



H¹O青山

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み



<脱炭素>

- 新築物件におけるZEB Oriented水準の確保
- 賃貸資産における再生可能エネルギーの活用
- 木材の活用を通じた建設時のCO₂削減



<生物多様性>

- 木材の活用を通じた森林サイクル保全への寄与



<サーキュラーデザイン>

- 運営ホテルにおけるアメニティの個包装不使用等による廃棄物の削減

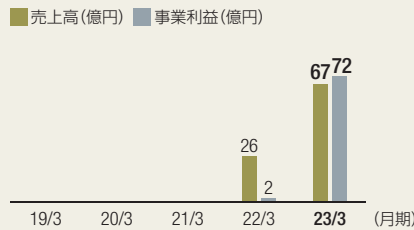
海外部門



主なグループ会社

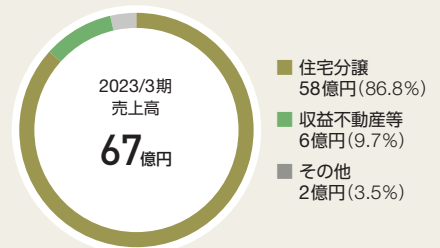
野村不動産／ZEN PLAZA／北京首開野村不動産管理／
NOMURA REAL ESTATE ASIA／NOMURA REAL ESTATE (THAILAND)／
NOMURA REAL ESTATE VIETNAM／野村房地產諮詢(上海)

売上高・事業利益



(注) 海外部門は2023年3月期より新設。その他に区分していた野村不動産の海外事業本部等を海外部門に区分変更。2022年3月期については変更後の数値を記載

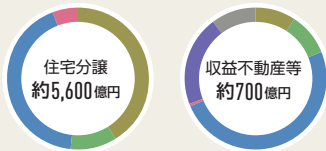
売上高構成比



経営資本(2023年3月末時点)

- 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

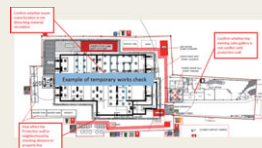
■ ベトナム ■ タイ ■ フィリピン ■ 中国 ■ 英国 ■ 米国



※ 用地ストック(総事業費(当社持分))

競争優位性

- 国内において60年以上培ってきた開発実績と開発ノウハウ
- モノづくりへのこだわりや改善力、商品企画力



設計レビュー(設計KAIZEN)



現場巡回(現場KAIZEN)

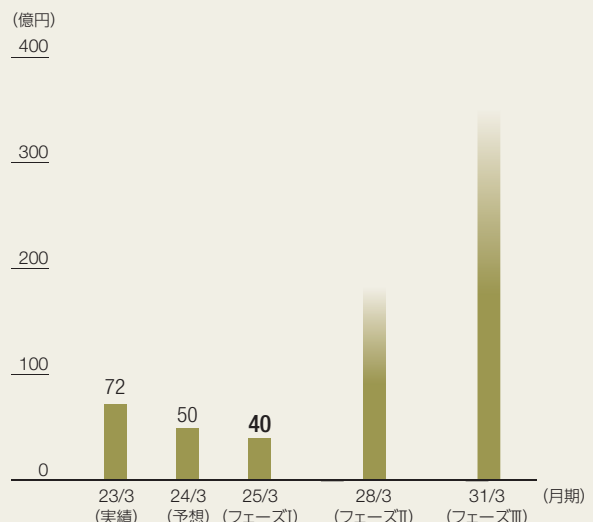
事業戦略

1. 成長著しいアジア各国における住宅分譲事業の着実な成長
2. 英米を中心とした収益不動産事業の取り組み強化
3. フィリピンに設立した合併会社Federal Land NRE Global, Inc. (以下、FNG)の継続的な事業拡大

FNGにて投資決定済みの4案件

プロジェクト名	所在地	分譲住宅	延床面積	着工時期
マンダリオン	マニラ	約4,700戸	約67,000㎡	2024年～
メトロパーク	マニラ	約1,600戸	約37,000㎡	2024年～
カピテ	マニラ近郊	約42,000戸	約763,000㎡	2025年～
セブ	セブ	約940戸	約18,000㎡	2025年～

財務目標(事業利益)



主な事業

住宅分譲

- ベトナム：グランドパーク第2期・第3期（ホーチミン）、エコパーク（ハノイ）など
- タイ：パークトンロー、パークオリジンラチャテウイ（共にバンコク）など
- 中国：常州 I・II（常州市）など
- フィリピン：マニラBGCサンシャインフォート住宅棟、マンダリオン、メトロパーク（全てマニラ）など



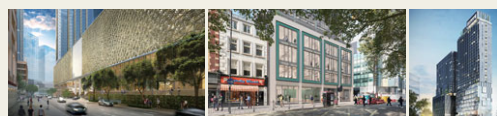
パークトンロー（タイ）

エコパーク（ベトナム）

マニラBGCサンシャインフォート住宅棟（フィリピン）

収益不動産等

- オフィス：サンワータワー・ゼンプラザ（ベトナム）、北京発展ビル（中国）、127チャリングクロスロード（イギリス）
- 商業施設：マニラBGCサンシャインフォート商業棟（フィリピン）
- サービス・アパートメント：ステイブリッジトンロー・ステイブリッジスクンビット24（タイ）
- 複合型施設：マンダリオン・メトロパーク等（フィリピン）、プレスブロックプロジェクト（アメリカ）



マニラBGCサンシャインフォート商業棟（フィリピン）

127チャリングクロスロード（イギリス）

スクンビット24（タイ）

事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 成長著しいアジア各国における住宅分譲事業の着実な成長

成長著しいアジア圏は、経済の発展・所得水準の伸びに伴い、良質な住宅への需要が高まっているため、当社が国内で60年以上培ってきた開発ノウハウを活かすことができます。

- ベトナム：現地パートナー複数社との協業が進んでおり、グランドパーク第2期など総戸数1万戸超の事業にも参画
- タイ：現地パートナーのオリジン社とのJVを進めており、2022年10月には同国での累計分譲戸数が1万戸を突破
- 中国：既存の常州でのプロジェクトや新規案件の取得など事業環境を注視しながら推進

各国の優良なパートナーを選定し、良好なリレーションやガバナンス体制の構築、安定的な事業機会の獲得とさらなる成長を目指します。



グランドパーク第2期（ベトナム）

2. 英米を中心とした収益不動産事業の取り組み強化

中長期的な視点で、先進国において収益不動産事業への取り組みを強化します。イギリス・ロンドン中心地の既存オフィスの増築リ

ニューアル事業と、アメリカ・ポートランドの賃貸住宅・オフィス・商業の複合開発に参画。今後、先進国における収益不動産事業への投資を積極化していきます。



プレスブロックプロジェクト（アメリカ）

3. フィリピンに設立した合併会社FNGの継続的な事業拡大

フィリピンでの持続的な事業参画を目指し、同国の大手財閥グループGTキャピタルグループ傘下の不動産会社フェデラルランド社と合併会社FNGを設立しました。FNGで



マンダリオンプロジェクト（フィリピン）

は既に4プロジェクト、総事業費で約7,700億円（当社持分約2,600億円）の事業が決まっており、中長期経営計画フェーズⅢ以降（2029年3月期～）に利益貢献が始まる想定です。海外事業の大きな成長を担う存在として位置付けています。

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み



<人権>

- サプライヤーとの協業、調達ガイドライン遵守の要請



<ダイバーシティ&インクルージョン>

- グローバル人材の活躍推進、海外現地法人における現地人材の採用

資産運用部門

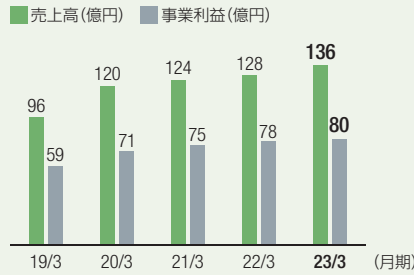


みうら こうき
三浦 公輝
執行役員
資産運用部門長

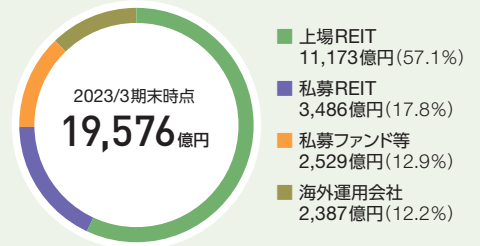
主なグループ会社

野村不動産投資顧問/Lothbury Investment Management/
野村リアルアセット・インベストメント

売上高・事業利益



運用資産残高構成比



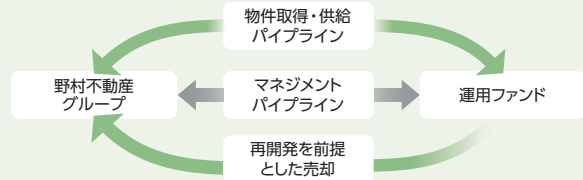
経営資本(2023年3月末時点)

- 運用資産残高(AUM):
約19,576億円
- 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**

競争優位性

- 「賃貸バリューチェーン」による成長モデル ▶P17
- 長年の運用経験を通じて築かれた、
機関投資家からの信頼
- 投資家ニーズに合わせた商品組成力

「賃貸バリューチェーン」イメージ



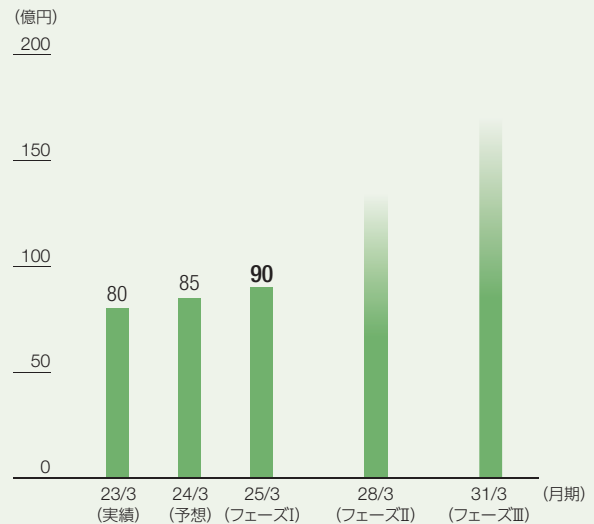
事業戦略

1. 賃貸バリューチェーンの活用によるREIT事業の着実な成長
2. 旺盛なオルタナティブ投資ニーズの獲得に向けた私募ファンド事業の強化
3. 野村グループとの協業による新たな領域(新規投資家層、新規セクター等)における事業機会の獲得



野村ホールディングスと合弁で設立した「野村リアルアセット・インベストメント」。2023年4月にファンド運用事業を開始

財務目標(事業利益)



主な事業

REIT

野村不動産 マスターファンド投資法人

- 国内最大級の総合型・上場REIT
- オフィス、商業施設、物流施設、居住用施設を中心に1兆円を超えるポートフォリオを運用



野村不動産 プライベート投資法人

- 日本初の総合型・私募REIT
- オフィス、商業施設、物流施設、居住用施設を中心に3,000億円超のポートフォリオを運用



私募ファンド

- さまざまなファンドのスキーム、投資対象セクターでの運用経験を活かし、機関投資家のニーズに合わせた不動産私募ファンドを組成・運用

海外

Lothbury Property Trust

- 投資家の海外不動産投資ニーズに対応するため、2018年に英国資産運用会社ロスベリー社と資本提携



事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 賃貸バリューチェーンの活用によるREIT事業の着実な成長

当部門の基幹事業である上場・私募REITは、野村不動産グループの強みである「賃貸バリューチェーン」を活用しながら外部成長を推進しています。野村不動産マスターファンド投資法人(NMF)は、REIT市場における軟調な投資口価格を背景に、公募増資による物件取得の機会が限られますが、競争力が低下した物件の売却や手元資金の活用を通じて、野村不動産が開発した物流施設やオフィスビル等、約126億円の物件取得を行いました(2023年3月期)。また、野村不動産プライベート投資法人(NPR)は増資などにより約398億円の物件を野村不動産から取得し(2023年3月期)、上場・私募REITの着実な成長へとつながっています。

今後も、スポンサーパイプラインを活用して競争力のある優良物件を取得するとともに、外部からの物件取得も継続します。総合型REITの特性を活かしてアセットタイプの異なる物件を組み合わせた資産の入れ替えを行うなど、事業環境に応じて取得手法や資金調達方法を検討します。

【賃貸バリューチェーン】取引累計(2023年3月末時点)

野村不動産グループから上場・私募REIT、私募ファンドへの物件売却

86 物件、**4,787** 億円

2. 旺盛なオルタナティブ投資ニーズの獲得に向けた私募ファンド事業の強化

投資家の旺盛なオルタナティブ投資ニーズを取り込み、私募ファンド事業の強化に取り組んでいます。2023年3月期末の運用資産残高(AUM)は2,529億円で、前期末比で565億円増加しました。当部門が培ってきた機関投資家との強固な信頼関係を軸に、オフィスや賃貸住宅などの伝統的なアセットタイプに加えて、物流施設の

底地ファンドを組成するなど、投資ニーズの多様化を捉えた私募ファンドの組成に取り組んでいます。さらに、野村不動産グループとの「賃貸バリューチェーン」を強化する新規の私募ファンドの組成を2024年3月期に計画しています。新たな商品組成や商品ラインナップの拡充等を通じて、今後も私募ファンド事業の強化を進めます。

3. 野村グループとの協業による新たな領域(新規投資家層、新規セクター等)における事業機会の獲得

野村ホールディングスと合併で設立した「野村リアルアセット・インベストメント」は、ライセンス登録等を完了させ、2023年4月にファンド運用事業を開始しました。足元では、AUM900億円超の私募不動産ファンドの運用を担っています(2023年6月末時点)。個人富裕層や海外投資家を含む投資家層の拡大や、新たなアセットクラスの事業化を含む運用商品の拡充を進め、将来的に7,000億円~1兆円のAUMを目指します。

その他、当部門の海外事業に関しては、当社グループの英国ロスベリー社との協業に加えて、さらなるグローバルネットワークの構築を進めます。

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み



<脱炭素>

- ファンド運用物件のエネルギー使用量、CO₂排出量の削減

仲介・CRE部門

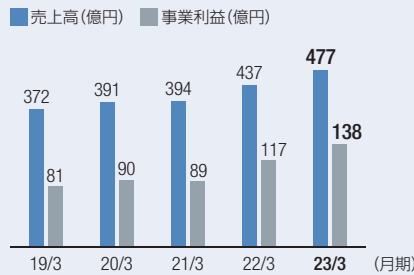


まえだ けんいち
前田 研一
執行役員
仲介・CRE部門長

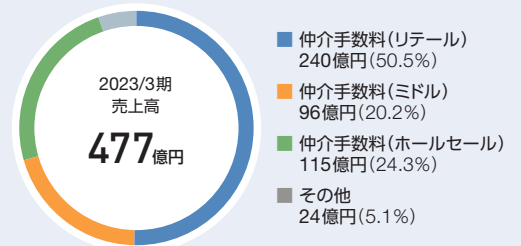
主なグループ会社

野村不動産ソリューションズ／NOMURA REAL ESTATE HONG KONG／Tokio Property Services

売上高・事業利益



売上高構成比



経営資本(2023年3月末時点)

- リテール店舗数: **88**店舗
- ミドル拠点数: **11**拠点
- ホールセール拠点数: **9**拠点
(注)複数の事業を行う店舗・拠点は、事業ごとに集計
- 「ノムコム」会員数: **約26.3万人**(2023年1月末時点)
- 野村証券および提携地域金融機関数: **112社**

競争優位性

- デジタルテクノロジーの先進性
- リテール事業におけるお客さまからの高い満足度評価
- 野村証券や地域金融機関との提携

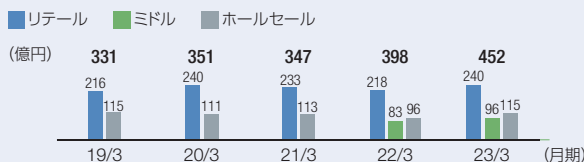


「ノムコム」ウェブページ

事業戦略

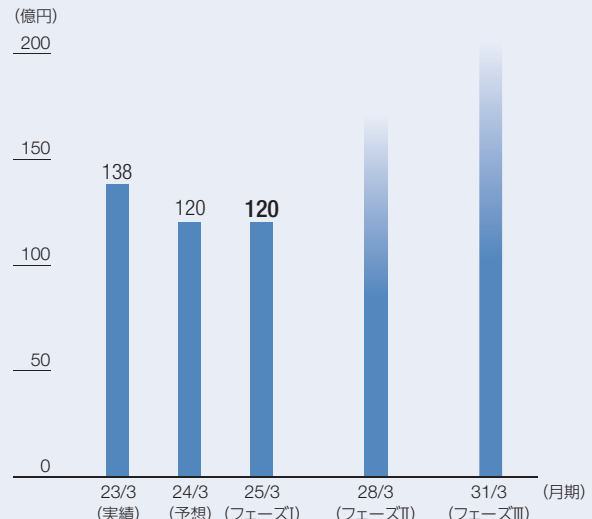
1. リテール事業における、好調な実需を捉えた安定収益基盤の拡大
2. ミドル事業における、野村証券をはじめとする野村グループや金融機関等との協業による各種ニーズの獲得
3. ホールセール事業における、顧客基盤に基づくCRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得

手数料推移



※ 23/3期より、リテール・ホールセールの二つの事業区分から、リテール・ミドル・ホールセールの事業区分に変更しています。それに伴い22/3期の手数料内訳について修正を行っています。

財務目標(事業利益)



主な事業

リテール

- 「野村の仲介+ (PLUS)」および「REALIA (レリア)」のブランドで、首都圏、関西圏、中部圏において88店舗を展開
- 地域に密着した質の高いサービスで、主に個人のお客さまを中心にベストソリューションを提供



ミドル

- 中堅・中小企業、企業オーナー、個人投資家様等がお持ちの不動産売買のニーズを的確に捉え、期待を超えるソリューションを提供



ホールセール

- 野村不動産およびグループ企業の総合窓口となり、お客さまの不動産に新たな価値を創造
- 多角的な事業をベースとした総合力を最大限に活かし、多彩なソリューションを提供



事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. リテール事業における、好調な実需を捉えた安定収益基盤の拡大

コロナ禍を経て、これまで以上に住まいに求めるニーズが増しており、中古不動産市場は継続的に拡大しています。足元では、都心における実需層の売買動向を的確に捉えることで、リテール事業における取扱高が順調に拡大しています。引き続き、都心エリアの高額不動産売買ニーズに対応したサービスブランド「REALIA (レリア)」を軸に都心高額物件の情報を一元集約する体制を推進します。さらに、多様な顧客ニーズに応える組織的なリテール営業体制を強化するとともに、不動産情報サイト「ノムコム」の利便性向上などによる顧客満足度の向上にも取り組むことでリテール事業の安定的な収益基盤の拡大を進めていきます。



2. ミドル事業における、野村証券をはじめとする野村グループや金融機関等との協業による各種ニーズの獲得

ミドル事業は、当部門において新たな成長領域と位置付けています。相続や事業承継に伴う不動産取引ニーズが増加している状況を捉えて、中堅・中小企業や個人投資家、富裕層向けの不動産仲介事業を強化しています。112社(2023年3月末時点)の金融機関等と協業しながら、不動産に関連する各種ニーズに対する提案を強化

しています。これらは成果に結びついており、提携金融機関からの紹介による売買仲介案件の成約手数料が増加しています。今後も、野村証券をはじめとする野村グループや金融機関、ライセンサーとの協業を強化し、事業機会の獲得を進めていきます。

3. ホールセール事業における、顧客基盤に基づくCRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得

事業会社のオフバランスニーズの増加を捉えて、これまで培ってきた顧客基盤を基にホールセール事業の拡大に取り組んでいます。具体的には、建築ほかコンストラクションマネジメントにおけるノウハウを活用した提案や、野村不動産グループ・野村証券と連携した顧客企業とのリレーション構築などを通じて、CRE提案の機会を拡大し、案件の獲得を推進しています。

また、足元では海外からの入国も再開されて海外投資家の国内不動産への投資も活発化するとともに、国内の機関投資家によるオルタナティブ投資ニーズの拡大も続いています。

リテール、ミドル、ホールセールの各事業で培ってきた高品質のサービスを、ワンストップで顧客に提供することで、新たな事業機会の獲得に取り組んでいます。

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み



<サーキュラーデザイン>

- 不動産ストックの有効活用
- 仲介取引を通じた遊休資産の活用促進

運営管理部門

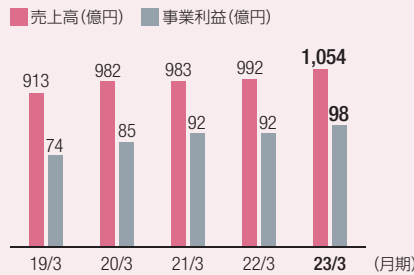


といだ かずひろ
問田 和宏
執行役員
運営管理部門長

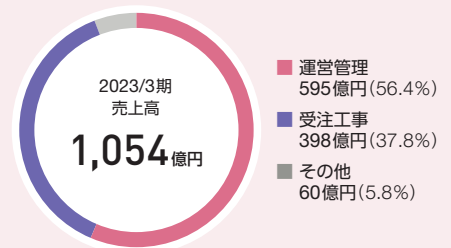
主なグループ会社

野村不動産パートナーズ／野村不動産熱供給／野村不動産アメニティサービス

売上高・事業利益



売上高構成比



経営資本(2023年3月末時点)

- 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

競争優位性

- グループ連携を通じた他部門からの物件の安定供給
- 管理品質における高い外部評価
- 大規模修繕工事の長周期化商品を含む、工事提案力の高さ

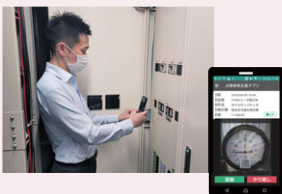
大規模修繕工事の長期化商品

re:Premium **re:Premium Duo**
リ・プレミアム リ・プレミアム デュオ
 「リ・プレミアム」 「リ・プレミアム デュオ」

事業戦略

1. 運営管理における、高品質と省人化の両立
2. 受注工事における、技術力・提案力とデータ蓄積・分析の融合
3. 顧客ニーズに応え、競争力のある商品・サービスの開発・展開

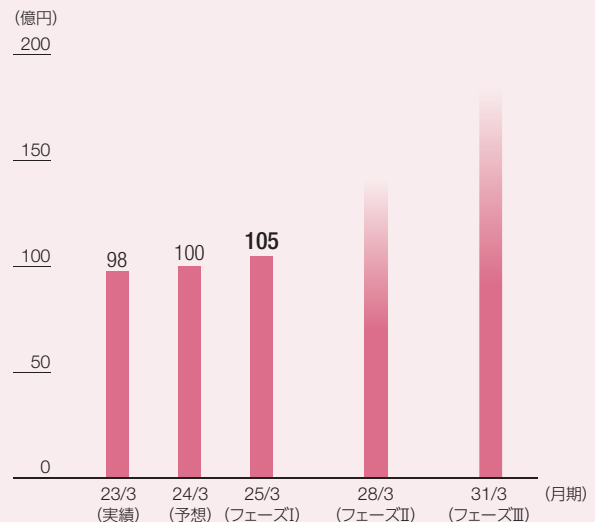
「管理ロイド」 ビル管理アプリ



「Will TAP」 マンション居住者向けアプリ



財務目標(事業利益)



主な事業

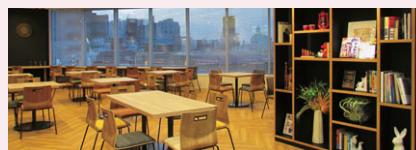
運営管理

- 約18.9万戸の住宅を管理するマンション管理事業
- 782件のビル等を管理するビル管理事業
- オーナーに代わって物件の最適な運営戦略を提案・実践するプロパティマネジメント
- 公共施設の管理運営などを行うPPP (Public-Private-Partnership) 事業



受注工事

- 多方面からの情報収集と蓄積したノウハウを活かし、建物に応じた最適な工事計画や修繕計画を提案するリニューアル工事
- マンションリフォーム、戸建リフォーム、リノベーションなどを行うリフォーム事業



事業戦略を踏まえた具体的な取り組み・方針

1. 運営管理における、高品質と省人化の両立

運営管理事業において、品質高く、迅速に、お客さまに寄り添ったサービスを提供する上でホスピタリティ溢れる人材が不可欠です。例えば、マンション設備を再現した研修センターを設けて管理や技術のプロフェッショナルを育成しており、高品質なサービスを提供するための基盤構築に取り組んでいます。

加えて、人材の確保が厳しさを増す中、デジタル技術の活用により管理業務プロセスを改善することも重要です。中長期経営計画では数十億円規模のDX投資を計画しており、マンション管理の現場において担当者の業務支援や駐車場の契約・解約を管理するシステムの開発に着手するなど、具体的な取り組みを開始しています。業務の改善により時間を創出し、これまで以上の高品質化と省人化に取り組んでいきます。

高品質のサービスは顧客評価にもつながる

→「住まいサーフィン 管理会社満足度調査」で

14年連続で第1位を獲得



評価され、公益財団法人住宅リフォーム・紛争処理支援センター主催の「第39回 住まいのリフォームコンクール」で理事長賞を受賞しました。



3. 顧客ニーズに応え、

競争力のある商品・サービスの開発・展開

野村不動産パートナーズは、大規模修繕工事の長周期化商品「re:Premium」(リ・プレミアム)と「re:Premium Duo」(リ・プレミアムデュオ)の開発に続き、工事実施時期に修繕積立金が不足している管理組合向けに、独自の新しい瑕疵保険を用いて工事実施時期を延伸する仕組みを開発しました。これは、事前の調査等の実施で大規模修繕工事の着工時期を遅らせ、その間に修繕積立金会計を健全化するものです。本件は、国土交通省が支援する「マンションストック長寿命化等モデル事業」に認定されました。

今後も、建物の価値向上につながる修繕・リニューアル工事に向けた商品やサービスの検討・開発に継続的に取り組みます。

2. 受注工事における、技術力・提案力とデータ蓄積・分析の融合

マンションやオフィスビルを中心に大規模修繕工事などの実績を積み上げてきました。蓄積した技術力とノウハウを活かして物件価値の維持・向上に取り組んでいます。

2022年3月期には、野村不動産グループが分譲し、野村不動産パートナーズが管理を受託する「コープ野村東六郷(東京都大田区、1982年竣工)」の共用部排水管改修工事を実施しました。これは管種の変化する共用部分の排水管を樹脂化することでライフサイクルコストの低減を図りました。この取り組みは既存マンションの長寿命化に関わる点が

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み



<脱炭素>

- リニューアル、リノベーション工事における高性能機器導入による省エネルギー化の実現



<サーキュラーデザイン>

- 「re:Premium」「re:Premium Duo」の導入を通じた建物の長寿命化・高耐久化を実現



<社会と社員>

- 自由な発想や意見の尊重、やりがいのある職場環境の実現のための組織風土改革「み・ら・いプロジェクト」



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

国内の不動産業界では、不動産開発適地の減少を背景に用地取得環境は厳しい状況が継続しています。一方で既存建物の老朽化への対応や公共施設の再整備等、不動産に関連する社会課題は引き続き増加すると見込まれております。

中長期経営計画(以下、中長計)の達成に向けた重点戦略として「国内デベロップメント事業の更なる拡大」を掲げる当社では、市街地再開発やマンションの建替え、公的不動産の有効活用等を通じて社会課題を解決し、一層の付加価値をステークホルダーの皆さまに提供していきたいと考えております。

社会課題 — 建物や公共施設の老朽化・陳腐化

今後増加が見込まれる社会課題

- 既存建物老朽化に伴う建替えや、木造密集地域の解消等に向けた再開発
- 老朽化した公共施設の再整備
- 事業法人のオフバランス
大学等の施設利活用

不動産会社の事業環境

- 首都圏を中心に不動産開発適地が減少
- 不動産会社間の競争激化

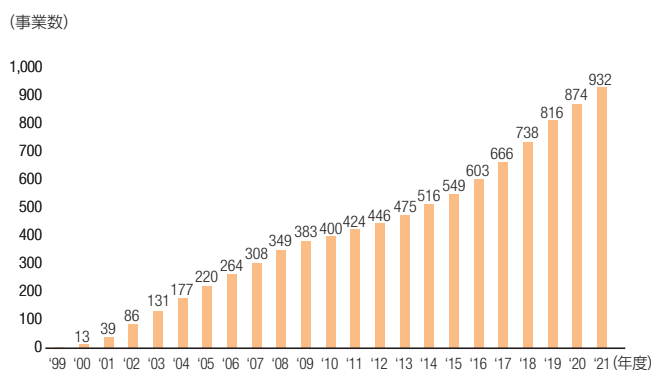
不動産業界を取り巻く事業環境が変化中、建物の老朽化や都市機能の陳腐化を背景に、市街地再開発や建替えを求める社会的な需要が拡大しています。

また公共施設の建設、管理等に民間資金・ノウハウを活用する事例も増加しており、自治体に対する公的不動産の有効活用の提案は、今後の事業機会獲得にあたり大変重要な手法です。また、少子高齢化や産業構造の変化に伴い、事業法人のオフバランスや大学等の土地・施設の利活用に対するニーズも拡大が見込まれています。

建物や都市に関わる幅広いステークホルダーの皆さまに、一層の付加価値を提供してまいります。

公共施設等における民間活力の活用事業数の推移

■ 実施方針公表件数(累計)



内閣府発表資料「PFI事業数の推移」を基に、当社作成

※ PFI(Private Finance Initiatives): 公共施設等の建設、維持管理、運営などを、民間の資金、経営能力や技術的能力を活用して行う手法

当社による課題解決 — 専門組織の組成と蓄積したノウハウの最大活用

開発企画本部・事業創発本部

課題解決手法

- 市街地再開発
- マンション建替え
- 公的不動産の有効活用、再整備に伴う開発
- 国立大学法人の土地利活用と産学連携

蓄積したノウハウ

- 多様な開発メニュー
- 地権者、自治体等、複数の関係者の要望をまとめる力
- 長期間の事業を推進する力

老朽化した公共施設や複合用途の公有地、学校・医療法人の施設・土地、PFIなど近年増加する新しい需要を専門で掘り起こす組織として、2022年4月、野村不動産に「事業創発本部」を新設しました。事業法人や地方公共団体、大学等と中長期的な関係を構築し、事業を推進するとともに、新たにホール・アリーナ等の開発に取り組みます。また次世代モビリティや環境・エネルギーなど、新領域の事業の開拓も進めます。首都圏を中心に多くの市街地再開発に取り組んできた「開発企画本部」と両輪で、社会課題を解決する開発を提案し、新たな事業機会の創出につなげていきます。

事例①
「老朽化した公共施設の
再整備」

中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業

～中野サンプラザのDNAを継承し独自で多様な文化を活かしたまちづくり～

中野駅新北口エリアの2haを超える大規模な敷地における複合再開発事業です。野村不動産は事業者グループ7社の代表として、行政協議や権利者協議を推進しています。中野区の象徴的な存在で

ある中野サンプラザの機能を承継し文化を原動力とした生活・産業・交流を活性化させる街づくりを進めています。



(注)完成予想パース(今後変更になる可能性があります)

所在地: 東京都中野区
交通: 「中野」駅徒歩1分
敷地面積: 約2.3ha
主用途: ホール、オフィス、住宅、商業施設、ホテル、エリアマネジメント施設
竣工予定: 2030年3月期(予定)

事例②
「大学等の土地・施設の
利活用」

東京医科歯科大学越中島地区 土地活用事業

～健康維持・増進に取り組み、QOL向上に寄与するまちづくり～

2022年8月に国立大学法人東京医科歯科大学が公募した本事業について、野村不動産が事業協力者として選定され、両者間で基本協定書の締結を行いました。

本事業は、東京医科歯科大学が東京都江東区越中島一丁目において保有する土地の有効活用事業です。分譲マンション、賃貸シニアレジデンス、商業施設、医療・学童保育施設の設置のほか、地域との連携・交流を企図した、多世代交流が可能なまちづくりの検討を

進める予定です。

両者で協力しながら、産学連携の取り組み実現に向けた検討を進めています。

<事業コンセプト>

トータルヘルスケア for All Generations

～全世代の未病、予防、健康維持・増進に取り組み、QOL向上に寄与する街づくり～

事業イメージ

