

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年間に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る所存です。

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、「プライド」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、「プライド」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「プライド」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越え、「プラウド」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きました。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実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まいります。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。

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 |

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし
 未来^{あした}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。

重点課題 (マテリアリティ)

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



脱炭素



生物多様性



サーキュラーデザイン

気候変動と自然環境

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



ダイバーシティ&インクルージョン



人権

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%**