

CEO Message

お客様に今まで以上の幸せを提供することで、
社会を豊かにしていくグループ、
“まだ見ぬ、Life & Time Developer”を
目指すことを改めて宣言します。

代表取締役社長
グループCEO

新井 聡

1. 新経営計画始動、CEOの役割

野村不動産ホールディングス グループCEOの新井です。
お客様、株主様、お取引先様をはじめとするステークホルダーの
皆様には、平素より当社グループをお引き立ていただき、また、
当社の統合レポートをご覧くださいまして、誠にありがとうございます。

当社の業容は、2006年の上場以来、順調に拡大しており、特に
この数年の業績は好調に推移しています。一方で、お客様の価値
観やニーズの変化、私たちを取り巻く事業環境の不透明化等を

鑑みますと、当社は不動産を開発して分譲・賃貸・売却するとい
う従来型のデベロッパーを脱皮して、新しいステージに進んで
いかなければならない、そして、私自身はCEOとしてその進化
を加速させなければならぬと考えています。そこで、新たな経
営計画では、私たちがお客様に今まで以上の幸せをご提供する
ことによって、社会を豊かにしていくグループ、“まだ見ぬ、Life
& Time Developer”を目指すことを改めて宣言して、そのため
の具体的な戦略を示すことにいたしました。

CEO Message

2. 前中長期経営計画の振り返りと、当社を取り巻く外部環境の見通し

当社の2025年3月期の事業利益は、前中長期経営計画(2022年4月策定)時点の予想1,150億円を上回り、過去最高益となる1,251億円となりました。また、売上高や営業利益、経常利益、当期純利益においても同様に過去最高を達成しました。分譲住宅や収益不動産の堅調な需要や、ベトナムでの住宅販売の進捗が主な要因です。

また、積極的な株主還元を一貫して継続しており、株式分割^{*1}考慮前の2025年3月期の1株当たり配当金は170.0円、前期比+30.0円の13年連続増配を実施しました。また、2025年3月期時点の総還元性向は45.9%となりました。

ここ数年好調な事業環境が続いている一方で、私たち不動産デベロッパーを取り巻く外部環境の見通しは不透明さ・不確実性が高まっております。今後特に注視すべき外部環境の見通しは、国内では建築費や金利の想定を超える急な上昇、グローバル

では世界的なリセッション(景気後退)等と考えています。これらは事業への影響が大きいと想定されるため、日々の経済情勢を見定めて事業を舵取りしなければなりません。一方、外部環境の変化はネガティブなものばかりではなく、お客様の価値観やニーズの多様化、個人富裕層の増加やインバウンドの拡大、機関投資家の不動産投資ニーズの高まり、サステナビリティやウェルネスへの意識向上など、当社がチャンスとして捉えることができるさまざまな変化もあります。

当社には強固な事業ポートフォリオが備わっているだけでなく、柔軟に変化に対応できるグループ組織の体制を整えていますので、ネガティブな外部環境の変化にしっかりと対応しながら、ポジティブな変化をビジネスチャンスと捉えることによって引き続き成長を目指していきます。

3. 資本市場を意識した経営

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)の1年間で当社の株主数は個人投資家を中心に倍増しており、資本市場における当社株式への評価は着実に高まっていると感じています。

その背景には、

- 当社は事業利益年平均8%水準の高い利益成長を実現してきており、2025年3月期(以下前期)初時点で前期の事業利益や純利益など各利益において最高益を達成する見通しや、前期第3四半期での業績見通しの上方修正などにご好感をお持ちいただきました。



- 当社グループと当社グループの運用するファンドが相互成長できる「賃貸バリューチェーン戦略」^{P17}や、事業ごとのリスク・リターン特性を鑑みて事業を分散・多様化させる「事業ポートフォリオ戦略」^{P43}など、強固な事業ポートフォリオ運営をご評価いただいている。
- 市場環境においては、日銀の利上げが資本市場の想定範囲内であり、不動産デベロッパーの業績を急激に悪化させることはないとの安心感が広がった。などがあると私は考えています。

また、政策保有株や賃貸資産などを多く保有する企業が、それらの売却で得た資金をどう活用するかが資本市場で注目を浴びております。当社は、ほぼ政策保有株を保有しておらず、バランスシートの最適化のために従前より収益不動産の売却を通じた含み益の顕在化を実行し、事業投資と株主還元を活用する戦略を採ってきました。当社のこれらの戦略は投資家の皆様にも非常に高く評価されていると自負しております。

一方、2025年3月31日時点でのNAV倍率は0.77倍と、不動産の含み益(税控除後)を加味した純資産に対して割安になっているのは事実です。当社は住宅や収益不動産の分譲・売却を中心とし

たビジネスモデルですが、その用地の仕入れから売却までの回転型のビジネスモデルの継続性をリスクと捉えられているため、純資産に比べて割安に評価されている可能性があります。それ以外に、当社は多岐にわたる業態のグループ^{*2}で構成されていることでコングロマリット・ディスカウントが働いているとご指摘をされる投資家もいらっしゃいます。しかし、私はグループ

連携が当社の重要な強みであり、お客様への価値創造の源泉の一つであると思っています。つまり、グループ連携の強化は当社グループの成長に欠かすことができない戦略です。グループ連携によるシナジーをさらに発揮できるよう、グループ全体を経営してまいります。^{P17}

^{*2} 2025年3月末時点の当社グループの詳細は第21期有価証券報告書をご確認ください。

4-1. 新経営計画への想い — 長期経営方針~2030年ビジョンの深化と価値創造手法の進化・変革~

2025年4月、新たな経営計画を策定しました。計画の詳細は「経営計画説明資料」や本誌の「経営計画の全体像」^{P26}以降のページにてご確認くださいので、ここでは今回の経営計画策定に込めた想いや具体的な方針などをご説明します。

当社グループは、創業以来、事業基盤を大きく拡大してきましたが、長きにわたり変化せず、かつ磨き続けてきた独自性・競争優位性は「個々のお客様を起点として街・社会へ開いていくアプローチ」と再認識しました。

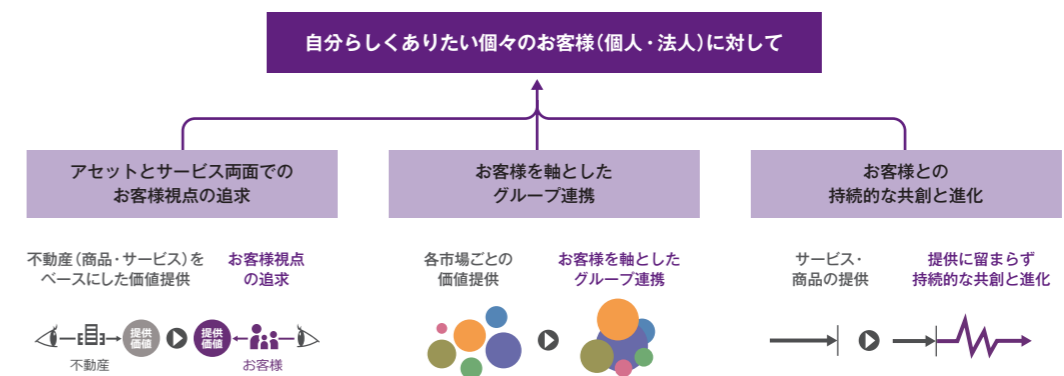
一般的に、不動産デベロッパーといえば、建物を建てて街をつくっていくことが事業の根幹にあり、それをお客様に分譲したり、それをお客様に使っていただいたりすることで収益を獲得しています。一方で、当社は個人・法人のお客様のニーズにお応えしていくことが事業の根幹にあり、そのニーズに合った商品・サービスを提供していくことを収益の源泉としてきました。両者とも事業は同じように見えますが、アプローチが異なるわけです。

このアプローチでは、お客様のニーズに合った商品・サービスを広く展開することができれば、それを利用いただくお客様が感じる「幸せ」の総量が増えていき、結果として街や社会の

「豊かさ」が高まっていきます。そこで、今回策定した経営計画では、前中長期経営計画における2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」と進んでいく方針は変えることなく、具体的に何をするのかをお客様や株主様、あるいは当社グループの従業員に示すために当社が「幸せと豊かさを最大化するグループ」を目指すということを明確化しました。グループの社員一人ひとりがお客様に幸せを感じていただくことに真摯に取り組むことによって、社会全体を豊かにしていき、2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現を目指して、当社グループ全員が進んでまいります。

次に、価値創造手法の進化・変革です。従来から「個々のお客様を起点とした価値創造」を当社の競争優位性としてきましたが、ここからさらなる進化・変革を図ります。そのために、次の3点の施策、

- ① アセットとサービス両面でのお客様視点の追求
 - ② お客様を軸としたグループ連携
 - ③ お客様との持続的な共創と進化
- を推し進めていきます。ここから、具体例も交えながらご説明します。

価値創造手法の進化・変革 ^{P26}

CEO Message

① アセットとサービス両面でのお客様視点の追求

当社は、これまでお客様ニーズを想定しながらさまざまなアセットを開発してサービスを提供してきましたが、さらに提供する付加価値を高めていくために、目の前のお客様は何を求めているのか、未来のお客様やまだお会いできていないお客様はどのようなことを期待されるかをこれまで以上に徹底的に追求しながら、商品・サービスを提供していきます。

例えば、最近の事例で「TOMORE(トモア)」があります。**P20** これは、単なるシェア型の賃貸住宅ではなく、「アセットとサービス両面でのお客様視点の追求」によって実現することができ

た好事例だと考えています。「TOMORE」はコリビング賃貸レジデンスで、専有部をコンパクトに抑え、キッチンなどのスペースをシェアする思想までは既存のシェア型住宅と似ていますが、このシェアスペースを通じたコミュニティ形成の促進という付加価値の提供は当社独自のものです。この背景には2021年11月にスタートしたシェアスペースのトライアルや市場調査によってシェアスペースを利用されるお客様のニーズに応えようとしたこと、つまり、アセットとサービス両面でのお客様視点の追求がありました。

② お客様を軸としたグループ連携

当社グループは不動産に関連するさまざまな商品・サービスを提供しており、住宅、オフィス、商業、ホテル、物流等のアセットと関連サービスを国内外で展開しています。一方で、当社の商品・サービスを利用いただいていたお客様に対して、当社グループで提供できる商品・サービスを幅広くご提供することは十分にはできていませんでした。これから、お客様の幸せと豊かさの最大化につなげていくために、「私たちはグループとしてお客様に何を提供できるのか？」という視点でグループ連携を強化・徹底し、新たな価値を提供していきます。

一つの例にはなりますが、「野村のクラスマ」**P59** のサイト運営があります。詳細はDX戦略 **P56** で記述しますが、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のグループ3社で運営する当サイトでは、お住まいを探す、インテリアを探す、メンテナンスを依頼する、売却の相談をする、会員特典を利用するなど、住まいに関するお困りごとを一元的に解決できるサービスを提供しています。商品・サービスを軸にするのではなく、お客様を軸としてサービスを展開している事例です。

③ お客様との持続的な共創と進化

これまで当社も、例えば、分譲マンション「プラウド」にご入居されるお客様や中規模オフィス「PMO」をご契約されたテナント様には、アセットを通じての管理や運営のお手伝いをするによって、長い関係を築いてまいりました。今後はこのような関係を強化しながら、長期にわたるお客様のニーズを踏まえたアセットに関するサービスを持続的に共創して、それを進化させていくことを目指します。

本年9月開業の大規模複合開発「BLUE FRONT SHIBAURA」(以下、「本事業」)では、エリアマネジメントを推進していきますが、これもその一例です。本事業が位置する浜松町駅周辺では、本事業を推進している「芝浦一丁目地区」だけでなく、「東京ポートシティ竹芝」などすでに開発を完了した「竹芝地区」、世界貿易センタービル建替え事業として2027年に竣工予定の「浜松町駅西口地区」と、3つの地区の開発が進行しています。本事業のエリアマ

ネジメント構想とはこれらの3地区が連携し合い、一緒にエリアを盛り上げていこうという考えです。エリア一体で街の魅力を高めることによって、このエリアにお越しいただくお客様の満足度を向上させながら、このエリアのオフィスの生産性も向上させていく、そのような長期的な価値創造に取り組んでいきます。

ここまでご説明したように価値創造手法を変革しながら、人びとの「幸せ」と社会の「豊かさ」の最大化を目指すことによって、当社グループは引き続き高い資産・資本効率を追求しながら、持続的な高い利益成長を実現させて、株主の皆様にご満足いただける株主還元を行ってまいります。財務指針としては、2030年頃までの期間において、「ROA5%以上、ROE10%以上」、「事業利益年平均成長率8%水準」、「自己資本比率30%水準」、「総還元性向40-50%とDOE4%下限」とすることを掲げております。

4-2. 新経営計画への想い — 長期ビジョンを実行するための人材、DX、サステナビリティ戦略 —

2030年ビジョンや財務指針を達成するために、経営方針や事業方針と連動させた人材・DX・サステナビリティ戦略をさらに深化させていく必要があります。

お客様の幸せと社会の豊かさの最大化を目指すうえで重要なのは、不動産というアセットをベースにした商品・サービスを提供することにとどまらず、お客様のニーズや価値観に深く根差した新たな価値創造を継続していくことであり、その源泉はやはり人材であると考えています。**P52-55** 経営方針や事業方針と連動した人材の配置や育成、その人材が最大限のパフォーマンスを発揮できるウェルネスやダイバーシティ&インクルージョンの推進を行うこと、つまり人的資本経営を推進することによって、これからも当社グループらしい価値創造を続けます。

また、新たな価値創造を持続的に実現するためには、DXの活用も必須と考えています。**P56-59** DX活用は業務プロセスの効率化だけでなく、お客様に新たな体験価値を提供できるツールです。例えば、住宅購入を検討するためにモデルルームを見学されたいお客様は、新型コロナウイルス感染症拡大の前までは、モデルルームに足を運ぶことが当たり前でしたが、最近ではメタ

バース空間でのモデルルーム見学も主流になりつつあります。このように、お客様のニーズ・価値観の変化に合わせ、一歩先を進んだDXによる価値提供を推進してまいります。

最後に、サステナビリティ戦略です。**P44-51** サステナビリティポリシー(2050年のありたい姿)に向け、5つのマテリアリティを設定していますが、定めたKPIの達成に向けて取り組むことには変わりはありません。グローバルにはサステナビリティに対する姿勢が変化しているように感じていますが、私の考えは昨年の統合レポートでも述べた、「ステークホルダーをより広く捉えることで、多くのステークホルダーに思いを馳せる」ことから一貫して変わっていません。世界中の人びと、生き物や資源、これらの幸せと豊かさを思い、それらも最大化していくことを意識して行動を続けることこそ重要だと思っています。

以上のように、経営方針や事業方針と連動する形で、人材・DX・サステナビリティ戦略を一体で遂行し、「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現を目指し、グループ全体で幸せと豊かさの最大化を追求してまいります。

5. 最後に、持続的な企業価値向上に向けて

私自身が新しい経営計画の実行において大切だと思っていることは、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化するために、さまざまなステークホルダーの幸せと豊かさを循環的に上げていくことです。

私たちのグループがお客様に幸せを提供し、社会を豊かにすることに取り組むことで、社員が幸せを感じながら働けるようになります。その結果、さらなる付加価値が生まれて、グループの利益も増加します。これにより、株主様にも喜んでいただけるだけでなく、将来の幸せと豊かさの最大化のための投資が可能になります。このようにして、グループが成長していくことで、価値のある商品・サービスをお届けするお客様も増えていく、そして、さらにお客様に提供する幸せが広がっていく、と考えています。

つまり、お客様、株主様、お取引先様、全役職員といったそれぞれのステークホルダーの幸せと豊かさを循環的に広げること

によって、それぞれを最大化していくことができると考えています。その中心に当社グループを置くことによって、持続的に企業価値を向上させてまいります。

私はグループCEOとしてグループの全役職員と共にステークホルダーの幸せと豊かさを広げる循環を創り出していく所存です。今後ともご支援のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

