

COO Message



グループ連携を通じて、
持続的成長と
新たな価値創造を実現します。

代表取締役副社長
グループCOO
松尾 大作

前中長期経営計画の振り返り

2025年3月期は、2022年4月に公表した中長期経営計画フェーズⅠ（2023年3月期～2025年3月期）の最終年でした。この3カ年は、建築費の高騰や金利の上昇など、マクロ環境の変化によって当社グループの事業環境における不確実性が増すこととなりましたが、業績の面でも、将来への種まきという面でも、しっかりと成果を上げることができました。誌面の都合もあるため、この場では一部をご紹介します。振り返ってみます。

国内分譲住宅事業では、最上級クラスの商品企画による都心

エリアでの高額分譲マンションに本格的に事業参入を果たし、「プラウド神宮前」が竣工した一方で、赤坂、愛宕、西麻布エリアでの再開発案件が着工を迎える等、将来に向けても継続的な事業量を確保できました。また、ホテル事業については、従来から運営する「NOHGA HOTEL」、「庭のホテル」に加え、UDS社のグループ入りを経て、当社グループが運営するホテルのラインナップが拡大しました。今後に向けては、新たなタイプのホテル開発も加速させています。

オフィス事業については、PMOに次ぐ成長の柱として2019年に1号物件を開業した、サービス付き小規模オフィス「H'0」は計画中のものを含めて総投資額2,000億円超まで事業量を拡大できました。また、物流事業に関しては、首都圏に加えて、中部・関西・九州圏などにも事業エリアを拡大し、今後の計画も含め、累計開発棟数は55棟（2025年3月末時点）となりました。また、倉庫内における自動オペレーションの最適化を目指す「Techrum（テクラム）」の取り組み等、物流業界の課題解決に貢献するソフト面での活動も積極化しています。



プラウド神宮前



ノーガホテル 清水 京都

Landport東海大府Ⅰ

海外事業については、当社グループがこれまで国内事業で培ってきた知見を現地の商品企画に活かし、単なる投資にとどまらない、「事業」として、東南アジアの現地のパートナー企業と粘り強く協議しながら事業推進できるまでに成長しています。また、先進国においても、アメリカやイギリスにおいてオフィスや賃貸住宅案件に参画し、今後のさらなる成長に向けた道筋を

立てることができました。

この3カ年では成果を上げる一方で、課題も見えてきました。皆さんもご承知の通り、ここ数年の建築費の上昇により、特に事業期間が長期にわたる再開発事業は大きな影響を受け、大幅な事業の見直しを迫られている事例が全国各地で顕在化してきており、当社グループにおいてもそれは例外ではありません。

市街地再開発事業は、減災・防災を兼ねた木密地域の解消、建物の更新、公共インフラの整備など、社会的使命を負った事業ではありますが、最も大切なことは、「地権者の皆様のさまざまな声に耳を傾け、地権者の皆様一人ひとりにいかに寄り添えるか」だと思います。これから再開発事業は選別の時代に入り、地域の皆様や行政機関から評価を得られる事業を推進できるかという観点など、今まで以上にデベロッパーの力が試されると考えています。

新たな経営計画の達成に向けて

2025年4月に、2030年頃までの「長期経営方針」と2028年3月期までの「3カ年計画」からなる、新たな経営計画を策定しました（「3カ年計画」P38-41）。

ここでは主により具体的な事業方針を含む、3カ年計画について触れます。

主な方針として、当社グループの基幹事業である分譲住宅事業・オフィス事業については、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野との連携を強化しながら商品企画力とサービス力の向上を図り、確固たるポジションを構築します。加えて、以下の5つの領域により注力することで、グループ全体で事業量の拡大と持続的な成長を実現していきます。

一つ目は、当社グループにとって成長余地の大きい「賃貸住宅」・「シニア住宅」・「ホテル」・「物流施設」への重点的な投資です。3カ年で約5,000億円の投資を実行していきます。二つ目は、開発事業・賃貸事業のさらなる拡大に向けた投資家資金導入の多様化です。開発型ファンドの組成や既稼働賃貸資産への共同投資等、さまざまな開発手法の拡充に加え、幅広い不動産投資ニーズ・資金運用ニーズに対応する売却手法の多様化を図ることで、事業量の拡大とバランスシートのマネジメントを両立させていきます。三つ目は、野村グループとの連携を含む、グループ連携の強化です。当社グループを取り巻く事業環境は変化し、また、お客様のニーズも変化しています。複雑化・多様化

するニーズに対応するためには、従来のように1つの商品やサービスを提供するのではなく、お客様のニーズを軸にグループ各社が連携し、複合的な価値提供を行うことがより一層重要になっていきます。四つ目は、海外事業の将来収益の拡大に向けた取り組みの強化です。こちらは先に述べた東南アジアの成長国と、アメリカ・イギリス等の先進国にバランスよく展開し安定的な利益拡大を目指すものです。五つ目は、M&Aをはじめとする戦略投資の実行による成長の加速です。「デベロップメント事業の拡大」、「運営・サービス関連ビジネスの強化」、「新領域ビジネスの獲得」を重点テーマと設定し、3カ年で約1,000億円の投資を目指します。



プラウドフラット南国サウス

COO Message

当社グループの持続的な成長に向けて

ここまで、当社グループが今後どのような事業に注力していくかをお示してきました。これらの事業方針をしっかりと実行し、持続的な成長を続けるためには、企業としての土台となる

部分の強化についても気を配らなければいけません。ここでは私が重要と考える、サステナビリティ／DXに関する取り組みをご紹介します。

サステナビリティ



「森を、つなぐ」東京プロジェクト

私は、「サステナビリティ」とは単に脱炭素や生物多様性に対応する活動を示すものではなく、企業の事業活動と不可分の関係にある企業の根幹だと捉えています。持続可能な社会が実現しなくては、当社グループの持続的な企業価値向上を成し遂げることはできません。振り返ってみると、これまで当社グループは、サステナビリティが注目される前から、「人に寄り添う」ことを基本姿勢として、分譲マンションにおけるオーダーメイドの実現に挑む過程で学び得た経験やノウハウを活かし、床下空調システムで環境に優しく心地よい暮らしを実現する「床快full(ゆかいふる)」の実装、「ふなばし森シティ」に代表される住む人の豊かさやコミュニティが形成される街づくりなど、環境や社会に貢献する取り組みを行ってきました。

その上で、2022年には、サステナビリティポリシー「Earth Pride -地球を、つなぐ-」を策定し、当社グループが大切にしたい3つの価値観として、「人間らしさ」「自然との共生」「共に創

る未来」を定義しました。そしてこれらを実現するために2030年までに特に取り組むべき5つの重点課題(マテリアリティ)を特定し、さまざまな取り組みを行っています(「サステナビリティ戦略」P44-51)。

その中でも重要な取り組みが「森を、つなぐ」東京プロジェクトであり、東京都・奥多摩町にて「つなぐ森」を保有し、木材の利活用を通じた脱炭素や生物多様性への貢献、森林資源を活かした人材育成に取り組んでいます。私たちの主要な事業エリアである東京に位置するこの地を、当社グループのサステナビリティを体現する一つの拠点と位置付け、従業員自らがさまざまな施策を検討し、実行しています。

なお、サステナビリティについて語る上では、継続的な企業活動の根幹を支える、人的資本に関する取り組みも欠かせません。当社グループは、2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ - 幸せと豊かさを最大化するグループへ -」を掲げていますが、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化するためには、社員一人ひとりの成長が不可欠です。この実現に向け、2025年4月に、「グループ人事戦略室」を新たに設置し、グループ横断的な人材戦略の策定と実行、ならびに、グループ各社の人事施策をフォローする体制を整えました。組織の垣根を越えて、グループの連携を推し進めていきます。

また、2025年6月には、当社グループの人材戦略における3つの重点テーマを策定しました。「ビジョンへの共感」「働きがいの向上」「人材の配置・登用」の3つです。それぞれのテーマについて、ありがたい姿を言語化し、そこに到達するための方針と施策を定めています(「人的資本経営および人材戦略」P52-55)。

2030年ビジョンの実現に向けて、社員一人ひとりの成長と事業の成長の好循環をつくる取り組みを積極的に進め、グループの人的資本経営をより一層推進していきます。

DX

私たちは、従来から取り組んできた「個々のお客様を起点とした価値創造」の手法を進化・変革していくことで人びとの幸せと社会の豊かさを最大化させることを目指しています。そのために、DXを通じた価値提供やイノベーションも不可欠です。当社グループが保有する多くの知見やデータを活用し、より早く正確な意思決定を行い、デジタルで人と企業と社会をつないでいくことが重要だと捉え、当社グループは、野村不動産グループ2030DXビジョンを掲げました(「DX戦略」P56-59)。代表的な事例の一つは、「NOMURA WORK-LIFE PLUS」です。オフィスの入居テナント向けの統合型シェアサービスで、企業・働く人が抱えるさまざまな課題を解決する目的で作りました。「フレキシブルワーク」「ビジネスソリューション」「スキリング」「ウェルネス」の4つの領域でサービスを提供しています。例えば、リモートワークなどの多様な働き方に応じたオフィスのサポート、バックオフィス改善の支援等の効率的な働き方の

サポート、さらに、オフィスビル内での交流会やウェルネス関連のコンテンツを配信するなどしています。サービスを通じて得られたデータは、企業や働く人へのサービス品質をさらに向上させ、当社グループとお客様との関係をより深めることにも役立ちます。

また、当社グループは、空飛ぶクルマ(eVTOL)用の浮体式ポートを核とした、陸海空のマルチモーダルMaaS実現に向けたシステム構築および運行実証を、清水建設やANAホールディングスをはじめ6社と共同で推進しています。2025年2月には、樹脂製の浮体式ポートへのヘリコプターによる世界初の離着陸実証等を行いました。既存の事業にとらわれない新たな価値創造にも積極的に取り組んでいきます。

ここで紹介した事例は当社グループが取り組むものの一部であり、当社グループを含めて社会が持続可能な成長をしていくために今後もさまざまな活動にチャレンジしていきます。

グループCOOとしての思い、今後の決意

当社グループは、2025年8月に「BLUE FRONT SHIBAURA」TOWER Sへ本社を移転します。本物件は、浜松町ビルディング(旧東芝ビルディング)の建替え事業としてツインタワーを建設する計画であり、1棟目のTOWER Sが2025年2月に竣工しました。新たな本社は1フロア約1,500坪と、従前の本社である「新宿野村ビル」から面積が約4倍に拡大します。これまではフロアが異なることで物理的な壁が存在していましたが、新しいオフィスでは、1フロアにさまざまな部署・グループ各社が揃います。

もちろんパフォーマンス向上には、移転だけではならず、私たちの意識変革が必要です。まずは「どうすれば個人とチーム、グループの連携を通じてパフォーマンスを最大化できるか」を自分ごととして捉え、行動すること。また、本レポートで新井CEOが述べたように、「個々のお客様を起点とした価値創造」をさらに進化・変革すること。役職員一人ひとりが、これらを進めていくことが重要です。この考えの下、これからの働き方として「CROSS-BORDER For Tomorrow」というコンセプトを定めました。この言葉には、未来のために、会社や組織の壁を越えたグループ連携を進めていくという強い決意を込めています。

最後に私が個人的に大切にしている考えをお話します。私は、

グループCOOとして、仕事に対する「熱量」と「ウェットさ」を日頃から大切にしています。この価値観は、野村不動産グループとしての組織の文化を形作るものであり、共通の目標に向かって進むための原動力となります。これにより私たちは、お客様(個人や法人)との深い信頼関係を築くことができ、社会における潜在的なニーズを起点とした商品やサービスをつくり込んでいくことができると強く考えています。2025年は新たな経営計画が始動した節目でもあります。気持ちを新たに、経営計画の実現に向けてグループ一体で取り組んでまいります。



BLUE FRONT SHIBAURA