

社外取締役座談会

DIALOGUE

社外取締役4名が2025年3月期の取締役会における議論を振り返り、2025年4月策定の経営計画への関与、少数株主保護視点での野村グループとの関係性、新任取締役への期待したい事、中長期的な企業価値向上に向けての課題を語ります。

2025年4月に始動した
経営計画の策定プロセスへの関与

高倉 経営計画策定の初期の段階から取締役会が議論に参加し、社内外問わず取締役の一人ひとりが将来を見据えてゼロベースでさまざまな意見を申し上げ、その後の改定案に対しても、さらに執行側と活発な議論ができたことは良かったと考えています。それぞれの専門的な視点を活かして議論することで経営計画に将来のお客様起点で付加価値を創出することの意味を具体的に盛り込めたと考えています。前中長計で策定した「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」は非常に良いフレーズだと思います。さらに、今回は「幸せと豊かさを最大化するグループへ」を2030年ビジョンに加えしました。外部環境の不確実性が高まっている昨今でも、LifeとTimeは一人ひとりの生活の基盤であり、お客様の幸せと社会の豊かさの最大化の実現を目指すことで、まだ見ぬ未来を私たちは実現できると感じる。そういった2030年ビジョンの議論にまで参加できた点は大きかったと感じています。一方、前中長期経営計画フェーズ I の期間（23/3期～25/3期）では

2030年ビジョンをどうやって具体的な事業活動に落とすのかが十分ではありませんでした。会社のビジョンを軸にして具体的な事業活動に落としていかなければ、投資家も納得しません。現在、それぞれの事業部門が2030年ビジョンの実現に向けて精査した具体的なアクションプランやKPIを盛り込んでおり、その進捗も今後取締役会で議論していきます。

高橋 中長期の経営計画は経営の柔軟性を阻害するとの見解もありますが、私は経営計画が必要だと思っています。これからの3年間の数値目標を、根拠を示しながら投資家や社員等のステークホルダーに明示し、長期的に当社が一体どのような姿になりたいのかもステークホルダーに伝えていく。2030年ビジョンに加えた「幸せと豊かさの最大化」についても、競合他社と比べて当社はどのような会社になりたいかについて社内で議論を重ねて至った思いであり、お客様視点で生活に関わるアセットや関連サービスを提供していくという決意がこのメッセージに出ていると思います。

末村 経営計画の策定にあたって、不動産デベロッパーは次の世代にも残る商品を提供し続けている会社だから、その意識を持った長期計画を作る必要があるのではないかと申上げました。社外取締役の各々が「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向かって議論に参加できました。経営としてのありたい姿と現場社員の目指す姿が合わさった計画にできたと思います。ビジョンについても現場の社員に浸透しやすいものになったという印象を持っています。

山下 「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」が何を指しているのかを社員一人ひとりが自分の言葉で語れるようにならないとそれを実現できないと思います。経営が打ち出した方針や戦略であっても、社員全員が自分たちの行



取締役
たかくら ちはる
高倉 千春

取締役
指名報酬諮問委員会委員長
やました よしのり
山下 良則

取締役(監査等委員)
指名報酬諮問委員会委員
たかはし てつ
高橋 鉄

取締役(監査等委員)
すえむら
末村 あおぎ

動に置き換えていかないと達成できるものではありません。経営計画は投資家や株主、経営陣にとって重要であることはもちろんだが、それを実行する社員による理解も不可欠であるということを随分と申し上げました。

また、大型の再開発となると10年以上のプロジェクトも多くあります。その一方で、3年先の数字であれば足元の事業の積み上げで目標の達成がある程度見えてくる側面もあると思います。費用高騰の影響もあり再開発プロジェクトのコントロールが以前より難しくなっている今、長期的な目標からバックキャストして今の行動に落とし込むことが重要です。例えば、サステナビリティ。私はサステナビリティを「非財務」ではなく「将来財務」と呼んでいます。ESGの目標を経営計画に盛り込んでおかないと、将来の財務目標も達成できないと考えています。

野村グループとの関係性

高橋 他社との違いという面においても野村ホールディングスとの関係性は当社に非常にプラスになります。当社で

はアプローチできない富裕層を同社グループ会社の野村證券は持っている、その富裕層とコネクションが強い野村證券とのリレーションは当社固有のパイプであり、その富裕層を対象としたビジネスを展開できる点は当社の大きなメリットです。当然、少数株主保護の観点からは、大株主との関係性が少数株主の利益を損なうのでは、と懸念される側面も生ずると理解しています。



社外取締役座談会



資産運用事業で「野村リアルアセット・インベストメント」という合弁会社を設立し、2023年4月より営業開始しましたが、同様の共同会社を今後も設立する際に持分割合や利益配分でお互いの主張が衝突する場面も出てくるでしょう。しかし、その時に取締役会としては当社の利益を明確に主張し、適正かつ公正な交渉をしていくことが、少数株主の利益保護につながります。このような場面においては特に社外取締役による監督の視点が重要になっていると思っています。

高倉 当社創業時からの野村ホールディングスとの関係性を活かせる点には他社にはないメリットです。ただ、高橋さんのお話の通り、気をつけるべきことは野村ホールディングスとの関連ビジネスが決定した際に、適切なプロセスを経たうえで決定事項なのか、両社公正な基準に従っているのかを適切に監督することです。それは絶対に外せないで、適切に監督したうえで説明を果たしていくことが大株主との関係においては特に必要だと思います。

山下 社外取締役に就任して1年が経ち、野村ホールディングスとは定期的に意見交換を行っており、取締役会の実効性を判断する第三者機関の評価を含めて適切に監督できていると思います。野村グループが持つ富裕層へのアプローチ活用や当社には知見が十分ではない金融面でのビジネス協業などをもっと開示できないかと思っています。野村グループとの連携は他の不動産デベロッパーにはない強みであり、今回の経営計画でも重要な戦略の一つです。

末村 野村ホールディングスは支配的株主であって、親子上

場とは異なりますが、この関係性は特に海外投資家には透明性が低く、分かりにくいと感じられることが多いです。つまり、少数株主の利益を保護するために何に取り組んでいるのか、どういったメリットがあるのか、について野村ホールディングスとの関係性は説明を十分にしないといけません。

私も社外取締役に就任して1年ですが、この1年間では直接的に利害が対立する取引や少数株主の利益を毀損する取引というより、どちらかという情報の共有やビジネスの連携など双方にとってwin-winの関係になるような取引を選ばれています。

少数株主の保護という視点では、決して野村ホールディングスとの関係性だけではなく、当社はグループ内に上場REITを持っており、そのREITとの売買取引は頻繁に行われています。スポンサーの野村不動産と、REITを運用する野村不動産投資顧問は利益相反の関係にあるため、その取引も監査上注意して確認するようにしています。

高橋 野村ホールディングスとの関係性で投資家が当社にガバナンスを気にされるのはCEOの選任経緯だと思っています。社員数や売上高において日本を代表する不動産デベロッパーの一つである当社でも、CEOが野村ホールディングス出身の方が務めている状況は、投資家が当社のガバナンスを注視するという事実を社外取締役の我々としても理解しなくてははいけません。一方、ただその経歴や出身だけで判断してはいけないとも思います。2024年7月から山下さんが指名報酬諮問委員会の委員長を務めていますが、その委員会は野村ホールディングスと利害関係のない社外取締役が過半数以上を構成しており、サクセッションプランとしても複数の候補者の中から客観的に候補者の資質を判断し、選任しています。新井CEOは就任3年目になりますが、非常にバランスの取れたマネジメントをしていると評価しています。

新任の取締役に期待したい事

高橋 前期まで指名報酬諮問委員会の委員長を務めていましたが、取締役や執行役員としての資質、専門性を生かして当社に寄与できる人という視点の中から、社内外の多くの候補者をリスト化し、公正に議論や意見交換を重ねた

うえで役員を選任しています。社外取締役に着任いただいた野上さんについては、日本精工でCFOを長年務められ、取締役会議長も務められていました。財務だけではなく経営全体の統括もされているということで、ご経験や知識、マネジメント能力などあらゆる面で新しい視点を当社にもたらしてくれることを期待しています。

山下 社内の取締役（監査等委員）の池田さんと市原さんも社外取締役の野上さんと同じく期待しています。池田さんは野村証券において法務、財務、会計の経験が豊富でコンプライアンスにも精通されており、市原さんは特に法務に関する知見が高いことに加え、当社内のコーポレートを知りておられます。組織体制強化や本社移転に伴ってコーポレート機能も拡大しており、グループ全体を監督できる適任者を求めていました。取締役会に関する今後の展望としては、多様性にも通じる話ですが、やはり海外の現場を熟知している人材の必要性がより高まるでしょう。現在はアメリカおよびイギリスの先進国、ベトナムやフィリピン等の新興国に進出しているが、海外とひと括りで語ることが難しいほど幅広くなってきています。海外事業をさらに成長させるには言語の壁や文化の違いといったことを乗り越えた多様化を目指さないといけない時期も迫ってきていると感じています。

当社グループの
中長期的な企業価値向上に向けての課題とは

高橋 資産を多く持たない当社の成長においては人材戦略が重要であり、人材とは現場の社員をどう育成するだけでなく、経営人材をどう育成するかも極めて重要です。取締役会が現体制となって数年経ちますが、現在の執行役員に対して対等に意見することができる人材を育てていけないといけません。現体制を悪いと言っているのではなく、新しい人材の視点や考え方を経営に取り入れるために、取締役に一定の新陳代謝は必要で、指名報酬諮問委員会としても重要なテーマです。有望な候補者をどうやって育てていくのか、あるいはポジションが人材を育てる側面もあるため有望な人材をいかに登用するのか、年功序列に関係なく経営の新陳代謝は今後の課題として議論していきたいです。

山下 当社は経営計画を3年単位で更新していますが、そのことと経営人材の交代や登用を必ずしも同期させる必要はありません。未来を描き、実行できる有望な人材の話には社外取締役であっても注意深く耳を傾け、その人たちにチャンスを与える思考は重要です。

末村 例えば市街地再開発事業などのように、不動産デベロッパーは社会的責任が大きい事業に取り組む場面が多くあります。行政や地権者、近隣住民など多くの利害関係者が存在するため、経営者の意思決定が難しいこともあります。建築費が高騰する昨今、資産効率を重視する不動産デベロッパー側と、長期的に地域住民のための街づくりが求められる行政側の利害を一致させ、継続的に事業機会を確保していくことが重要です。そのためには、相反するよう見える民間と行政の利害関係を調整し、持続的な関係をつくることのできるような、専門人材の育成についても議論していきたいと考えています。

高倉 当社ではグループ全体での優れた取り組みを表彰する「野村不動産グループアワード」を2016年から開催しており、今年は100件を超える取り組みが応募されました。その審査員を務めていますが、エネルギーのある若手社員はとても多いと感じています。5年後10年後に活躍する「人財」にアンテナを立て、そういった「人財」の意見に耳を傾けていきたいですね。そして、次世代「人財」育成を考えるうえでも、そのような意欲的なメンバーに具体的なプロジェクトを任せることによって会社を引っ張ってもらえるようなチャンスを与えるような取り組みも今後必要と考えています。

