

Part
3

成長戦略(事業・サステナビリティ・DX)

2022年4月、当社グループは計9ヵ年(2023年3月期~2031年3月期)の新たな中長期経営計画を公表しました。

本計画では、野村不動産グループ2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の下、高い利益成長、高い資産・資本効率の実現、高還元と高成長の両立を掲げています。事業、環境、人材、DXといったさまざまな取り組みを加速させることで価値創造の考え方・手法の進化・変革につなげるとともに、本計画の達成を目指します。



目次

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| 46 C00メッセージ | 72 DX戦略 |
| 51 CFOインタビュー | 76 事業と財務・非財務情報の関係性 |
| 56 中長期経営計画(2023/3~2031/3期)の概要 | 78 事業別戦略 |
| 58 利益目標(事業利益) | 78 住宅部門 |
| 59 財務目標 | 80 都市開発部門 |
| 60 財務戦略 | 82 海外部門 |
| 62 サステナビリティ戦略(気候変動と自然環境) | 84 資産運用部門 |
| 64 脱炭素へのロードマップ | 86 仲介・CRE部門 |
| 68 サステナビリティ戦略(社会と社員) | 88 運営管理部門 |
| 70 人材戦略 | 90 特集:人々と共に創る街づくり |



本パートの位置づけ

中長期経営計画の全体像や達成に向けたポイントをお伝えするCOOメッセージやCFOインタビューに加え、財務戦略や株主還元の考え方、2030年までの重点課題(マテリアリティ)への取り組み、環境や人材、DX、そして事業別戦略などについて、詳細にご説明しています。





COO MESSAGE

変化する環境の中、「個に寄り添う姿勢」を貫き、 高い利益成長を実現する

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 まつお だいさく
松尾 大作

2022年3月期実績と 前中長期経営計画の振り返り

2022年3月期は、前中長期経営計画フェーズI(2020年3月期～2022年3月期)の最終年度でしたが、目標である850億円を大きく上回る927億円と、過去最高の事業利益を達成しました。ROEも8～9%という目標を上回る9.2%となりました。

フェーズIを振り返ると、住宅部門では、新型コロナウイルス感染症の影響による人々のライフスタイルやワークスタイルの変化に起因したニーズの多様化を背景に、2022年3月期には住宅分譲事業において過去最高水準の粗利益率を記録するなど、業績は好調に推移しました。また都市開発部門では、良好な不動産売買市場を背景に、収益不動産売却が想定通りに進捗し、賃貸資産ポートフォリオの入れ替えも順調に進みました。さらに住宅・都市開発に加え、海外部

門においても、今後の利益成長の基盤となる開発機会の確保が進捗しました。サービス・マネジメント分野においては、資産運用部門では私募REIT・私募ファンドを中心に運用資産残高が増加、仲介・CRE部門では主にリテール事業の取扱高が増加、また運営管理部門では住宅管理戸数が着実に増加するなど、堅調に推移しました。

総括すると、新型コロナウイルス感染症の拡大による一時的な業績の落ち込みはあったものの、環境の変化に柔軟に対応することで、好調な業績を達成できたと同時に、将来に向けた事業機会の確保が進捗した3年間だったと認識しています。

事業環境の変化を成長につなげる

私が事業環境を捉える際に強く意識しているのは、変化が加速していること、そして変化への迅速な対応の重要性が増していることです。実際に、新型コロナウイルス感染症により、住まいやオフィスに対するニーズは短期間で大きく変容しました。またウクライナ情勢に起因して、サプライチェーンは大きく混乱し、エネルギー価格をはじめとした物価は急激に上昇しました。私たちはこれらの変化に際し、その都度対応に迫られてきました。将来においても、予期せぬ変化は起こり得ると想定されますが、それをリスクとしてだけではなく、事業機会として捉え、成長につなげることが必要だと考えています。

具体的に、注視する事業環境をご説明します。国内の住宅市場では、長期的には少子高齢化による労働人口の減少が想定されますが、足元では共働き世帯の増加や新型コロナウイルス感染症に起因した住まいに対する志向の変化により、新たな需要が喚起されています。オフィス市場では、テレワークなど新たな働き方が定着することにより、センターオフィスの在り方、存在意義が問われています。またEコマースの拡大に伴う、高機能な物流施設へのニーズは、今後も引き続き拡大すると考えています。

また、野村不動産グループが主に住宅分譲事業を展開するアジア諸都市では、良質な住宅に対するニーズが引き続き拡大することが見込まれます。特に、大規模かつ多様な都市機能を備えたタウンシップ開発への期待が大きく高まっており、これは新しい事業機会につながる変化だと捉えています。

新中長期経営計画において重視する考え方

2022年4月に、2023年3月期から2031年3月期を計画期間とする、新たな中長期経営計画（以下、新中長計）を策

定しました。新中長計では、前計画を上回る年平均8%水準の事業利益成長を目標に掲げています。また私たちは、目まぐるしく変化する事業環境の中で、持続的かつ高い利益成長を実現するには、明確なビジョンを設定する必要があると考え、「野村不動産グループ2030年ビジョン」として「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を策定しました。

当社グループの特徴は、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の各事業が密接に関わり、不動産の開発と関連サービスを提供するビジネスモデルです。つまり私たちが提供し、重視するのは、「モノ」としての不動産の価値だけではなく、お客さまの生活「Life」や、過ごす時間「Time」です。そして今後も絶えず変化する環境下においては、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」新しい価値を、将来にわたって提供し続けることが必要です。ビジョンには、このような考え方が込められています。

新中長計に掲げる利益成長を実現するには、当社グループの一人ひとりが、この考え方を重視し、新しい価値の提供に邁進することが、不可欠であると考えています。

利益成長率8%水準を実現するための重点戦略

利益成長を実現するため、「国内デベロップメント事業の更なる拡大」「海外事業の着実な成長」「サービス・マネジメント分野の高い利益成長」を重点戦略と位置付けました。

■ 国内デベロップメント事業の更なる拡大 (住宅部門／都市開発部門)

住宅部門では、国内住宅分譲事業において、高い収益性を維持しながら、新中長計の期間を通じ、年間4,000～5,000戸を供給する計画です。先ほど述べた通り、国内の住宅市場は、長期的な拡大は見込めない一方、新型コロナウイルス感染症により加速したニーズの多様化などにより、足元で新たな需要が喚起されています。ただし、事業者側の視点に立てば、住宅開発に適した事業用地の不足などに起因した用地取得競争の過熱や建築費の上昇などが制約となり、事業量の確保は困難な状況が続いており、近年、市場全体の供給量は減少傾向にあります。この環境下、私たちは商品ラインナップや住まいに関するサービスを拡充し、かつ事業用地の確保に向けたさまざまな施策に重層的に取り組むことで、供給量の維持を図ります。つまり環境変化に柔軟に対応し、供給量を維持することで、縮小傾向にある市場においてシェアを拡大し、トップブランドとしての価値をより進化させることを目指していきます。

都市開発部門では、オフィス、商業施設、物流施設、ホテ

COOメッセージ

ルなど幅広い商品やサービスを展開していることから、マーケットの変化を捉え、お客さま一人ひとりの利用ニーズに対応し、新しい価値を提供していくことが、戦略の根幹となります。そこから生み出される、さまざまなアセットへの投資を通じた開発利益の獲得や、賃貸資産ポートフォリオ戦略を通じた含み益の実現化を通じ、フェーズI(2023年3月期~2025年3月期)では300億円超、フェーズII(2026年3月期~2028年3月期)以降は400億円水準の売却粗利益を実現する計画です。また多様化する働き方に対応した柔軟なオフィスポートフォリオの提案は、引き続き重要な戦略です。昨今のワークスタイルの変化を受け、さまざまな場所で社員一人ひとりが快適に働けるサテライト/シェアオフィスへのニーズは大きく高まりました。私たちは、サテライト型シェアオフィスの「H¹T」やサービス付小規模オフィスの「H¹O」、中規模ハイグレードオフィスの「PMO」や大規模オフィスなどを組み合わせたオフィスポートフォリオの提案を積極的に進めます。

大規模オフィスを代表するプロジェクトとして、2021年10月に「芝浦プロジェクト」の建設に着手しました。これは国家戦略特区である浜松町エリアに位置し、72,000坪のオフィスや日本初進出となる219室のラグジュアリーホテル、5,500坪の商業施設や住宅などを備えた当社グループとして過去最大級の開発です。私たちはこの数年で、テレワークなどにより、どのような場所でも働くことができるということを知りました。その一方で、人材育成の遅れや従業員エンゲージメントの希薄化、イノベーション創出の停滞などの課題も顕在化しつつあります。当社グループはデベロッパーとして、センターオフィスの意義を再定義し、ワーカーにとって魅力のある、そして新たな価値創造の場となるような、新しい街づくりを目指します。その考えに基づき、本プロジェクトの最大の特徴である、都心の利便性や眼前に広がる海と空による圧倒的な解放感、さらに足元に広がる親水空間と豊かな緑を有する稀有な立地を活かし、「東京にいながら、開放感・居心地の良さを享受できる」「ストレスが軽減され、ウェルビーイングな日常が実現する」新しい働き方である「TOKYO WORKation」を、この地で新たに提案していきます。

住宅・都市開発部門では、フェーズIの利益達成に向けた用地取得はほぼ完了しており、事業利益の目標を達成する確度は極めて高く、今後のポイントはフェーズII・IIIに向けた事業用地の確保です。そのために、私たちは多様化するニーズに対応した分譲住宅や、さまざまな収益不動産への投資を継続します。さらに、中長期的な事業用地の確保に向けて、当社グループが強みを持つ法定再開発・マンション建替えに特化した、野村不動産の開発企画本部を通じた取り組みや、2022年4月に同社に新たに設置した事業開発

本部を通じて、複合用途の公有地定期借地案件やコンセプション、MICE施設・ホテルレジデンスなどに加え、新領域の事業の探索にも取り組みます。

■ 海外事業の着実な成長

当社グループは現在、主にアジア諸都市での住宅分譲事業を中心に、海外事業を展開しています。国内で培ったノウハウを活用し、各国のお客さまのニーズに対応することを通じて、住宅分譲に加え、収益不動産事業の事業量を拡大させ、フェーズIIIにはグループ全体の事業利益に占める海外事業の割合が15%以上となることを目指しています。

海外事業を進める上で私たちが重視しているのは、単に資金の出し手にとどまるのではなく、設計や施工、販売といったあらゆるフェーズにおいて、国内で培ったノウハウを活かして開発に付加価値を提供し、お客さまの満足度を向上させることです。私たちは、2014年に東南アジアにおける住宅分譲事業に参画して以降、現地パートナー企業の探索と信頼関係の構築を進め、徐々に川上に近いフェーズにて付加価値を発揮できるような事業展開を進めてきました。2022年には、フィリピンにおいて大手財閥である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、長期にわたり継続して不動産開発を行う合併会社である「Federal Land NRE Global」社を設立しました。これは私たちが築いてきた現地パートナー企業との信頼関係が、新たな事業機会の獲得につながった象徴的な事例です。提携先のフェデラルランド社とは、すでに複合開発案件の「サンシャインフォート」に共同で取り組んでおり、当社グループの設計や販売、工事管理などにおけるノウハウが高く評価されたことが、今回の合併会社設立につながりました。フェデラルランド社は、フィリピン国内において豊富な事業用地を所有しており、本合併会社においては、すでに中長期的に総事業費7,000億円を超える投資を決定済です。

海外事業も国内デベロップメント事業と同様、フェーズIの事業利益目標を達成するのに必要な事業ストックはほぼ確保しています。今後も当社グループのノウハウの発揮を通じた、アジアにおける住宅分譲事業のさらなる成長に加え、オフィスや物流施設、商業施設などの収益不動産事業についても、フェーズII以降の利益寄与に向け、事業を拡大していきます。また、英国に加え、米国など、先進国における事業展開も、積極的に進めていきます。

■ サービス・マネジメント分野の高い利益成長 (資産運用部門/仲介・CRE部門/運営管理部門)

サービス・マネジメント分野では、デベロップメント分野の各事業における開発を通じた、安定的なビジネスストック

の積み増しを継続し、さらにDXを通じた生産性の向上などにより、利益成長を図ります。

資産運用部門では、賃貸バリューチェーンを活用した当社グループと運用ファンドの相互成長を継続します。さらに野村ホールディングスと共同で設立した「野村リアルアセット・インベストメント」では、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幅広い顧客基盤などを活かし、新たなアセットクラス・商品の事業化を含めた不動産ファンド事業を運営し、さらなる利益成長を図ります。

仲介・CRE部門では、リテール・ホールセールに加え、中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層などをターゲットとした「ミドル」領域における取扱高の拡大を図ります。今後ミドル事業の市場規模については、継続的な成長が見込まれており、増加するニーズの着実な獲得を目指します。

運営管理部門では、グループが開発する物件の運営を受託することによる、安定的な管理ストックの増加と、大規模修繕工事の長周期化商品「re:Premium(リ・プレミアム)」に代表される、競争力の高い工事提案により、受注工事の拡大を目指します。

また前述の通り、サービス・マネジメント分野の各事業におけるさらなる利益成長のポイントは、DXによる生産性の向上です。例えばすでに、仲介・CRE部門のリテール事業には、業界No.1の利用者数を誇る不動産情報サイト「ノムコム」がありますが、今後はさらに、AIを活用した新たなサービスの提供や、ミドル・ホールセールへのノウハウの展開を目指します。また運営管理部門においては、スマートフォンを活用した管理サービスの導入や、管理するマンションにお住まいの方に向け、自宅の施錠や共有施設の予約などのサービスを提供するアプリ「Will TAP(ウィルタップ)」の導入を進めています。

これらの事例に加え、さらなるDXの推進により生産性の向上を進め、より魅力的なサービスの提供に人材を投入することが、サービス・マネジメント分野の利益成長に大きく寄与すると考えています。

「個に寄り添う」開発を、 数多く積み重ねてきた強み

これらの戦略を実現できる背景には、当社グループがB to Cのビジネスを中心に、お客さま一人ひとりの「個に寄り添う」開発を積み重ねてきたことによる強みがあると私は考えています。

当社グループは元来、住宅分譲事業を中心に成長を遂げてきました。伝統的に労働集約型であった同業界では、

商品企画や販売において、効率性を追求めるビジネスモデルが主流でした。その中で当社グループは、1990年代にオーダーメイドシステムを業界で初めて取り入れるなどして、差別化を図ってきました。同業他社が非効率と見なし、取り入れられないような手法に、なぜ当社がこだわってきたのか、それは一人ひとりのお客さまのニーズを深く理解し、応えることを重視してきたからです。当社グループの住宅分譲事業は、設立当初から製造・販売・管理が一体となった組織体系で行ってきました。お客さまと向き合い、その声を聞き、想いにきちんと寄り添っていかねばならないという姿勢は今に引き継がれています。

近年の商品企画における代表的な事例は「床快full(ゆかいふる)」です。これは従来マンションでの施工は難しいとされてきた、二重床を利用した、住戸ごとのセントラル空調で、24時間365日、廊下やトイレも含めた居住空間全体を常に適温に保つ商品です。本商品を取り入れることは、一面では建築コストの上昇につながるものですが、私たちはお客さまの快適さを重視し、「プライド」への導入を決めました。現在では、新たに複数の物件において導入が進んでいます。またコロナ対策として始めたオンラインでの接客やVRによる内覧といったDXの取り組みも、お客さま重視の



COOメッセージ

視点があったからこそ、実現できたと考えています。

こうした姿勢は、住宅分譲以外の事業、例えばオフィス事業にも活かされています。当社グループは、中規模ハイグレードオフィス「PMO」に加え、クオリティ・スモールオフィス「H¹O」、サテライト型シェアオフィス「H¹T」と、規模や利用目的が異なる、多様なオフィスを展開しています。ここでも私たちが目指すのは「ヒューマンファースト」、つまり、働く人の「個」に寄り添うことです。それぞれのオフィスは、そこで働く一人ひとりのパフォーマンスの最大化を目指して設計されており、実際にご使用になられたお客さまから、高い評価を得ています。

お客さま一人ひとりの満足度を重視し、一見、回り道に見える試みを、地道に積み重ねてきた経験が「野村不動産グループらしさ」として根付いています。大規模複合開発や海外事業、サービス・マネジメント分野の各事業も含めた、一つ一つの事業において、これが確実な強みとなっている、私は確信しています。

事業と一体となったサステナビリティの推進

私は、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り、サステナビリティの推進は必要不可欠であると考えています。持続可能な社会の実現に向けて、当社グループが事業を通じてサステナビリティに取り組むことが、お客さまにも賛同いただける、という流れを生み出したと考えています。そのため、2022年4月に当社グループの5つの重点課題（マテリアリティ）として、「ダイバーシティ&インクルージョン」「人権」「脱炭素」「生物多様性」「サーキュラーデザイン」を特定しました。

その中でも「ダイバーシティ&インクルージョン」は、人的資本を高めるという面から考えても事業と切り離せないテーマです。当社グループを形づくる根本は“人”であり、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人々が能力を発揮できる環境が不可欠です。その実現に向け、現在約12%である女性のマネジメント職層比率を20%まで向上させる目標や、出産・育児といったライフステージの変化をサポートできるさまざまな制度の充実とあわせ、男女の育児休業取得率100%達成を目指す目標を掲げています。ただしこれら目標の達成は、あくまで最初のステップに過ぎません。目標の達成を、効率的な職場環境の整備や管理職の意識の変化につなげ、当社グループのダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進していきます。「働く」ということへの価値観が多様化する中、長く働きたい、働き続けたいと思える企業となるよう、今後もさまざまな観点から、各種制度・環境の整備に努めていきます。また「人権」の観点では、当

社グループの社員に加え、当社グループの事業に関わる全ての人々における人権の尊重に向けて、人権デューデリジェンスなどの実施を通じて、取り組んでいきます。

「気候変動と自然環境」への対応としては、当社グループが培ってきた商品開発力を活かし、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、RE100^{*1}の達成に向けた物流施設「Landport」や分譲戸建住宅「プラウドシーズン」における太陽光発電設備の実装などを通じ、SBT^{**2}認定目標である「2031年3月期までに2020年3月期比、CO₂排出総量Scope1・2およびScope3をそれぞれ35%削減」の達成を目指します。

最後に

新中長計では明確なビジョンの下、高い利益成長を目指します。価値観が急速に多様化し、複雑化する社会において、それを実現するためには、冒頭に申し上げた通り、変化に柔軟に適応しながら、迅速に行動することが最も重要です。そのために私が重視しているのは、社員一人ひとりの「心の資本」です。「心の資本」とは、「ポジティブな思考」や「熱量」を意味し、それらが組織内に十分に満たされることで、個々人の「創造する力」や「イノベーション」が生まれ、組織としての成長につながると考えています。この循環をグループ全体に広げることが、今後の成長に向けて不可欠な事項であり、グループCOOとしての私の使命だと考えています。

最後になりますが、当社グループは2025年、芝浦プロジェクトS棟に本社を移転します。これは、新中長計で掲げる高い利益成長を実現するために、グループ全体としてチャレンジングな組織風土を醸成することが目的です。センターオフィスの意義を再定義し、新たな価値創造の場となる芝浦プロジェクトにおいてウェルビーイングな働き方を実現し、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・探索意欲を向上させ、イノベーションの誘発や創出を促していきます。

当社グループはこれからも、受け継がれてきた、お客さま一人ひとりの「個に寄り添う姿勢」を活かし、時代時代のお客さまの期待に応えることで、成長を続けていきます。

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いたします。

代表取締役副社長 グループCOO

松尾 天作

*1. RE100: 事業活動で使用電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で調達することを目標とする国際的イニシアチブ

*2. Science Based Targets: パリ協定が求める水準と整合した形で企業が温室効果ガス排出削減目標を設定する国際的なイニシアチブ

CFOインタビュー

CFO
INTERVIEW

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の
実現に向け、財務面から、
高成長、高効率※、高還元[※]の事業モデルを確立します。

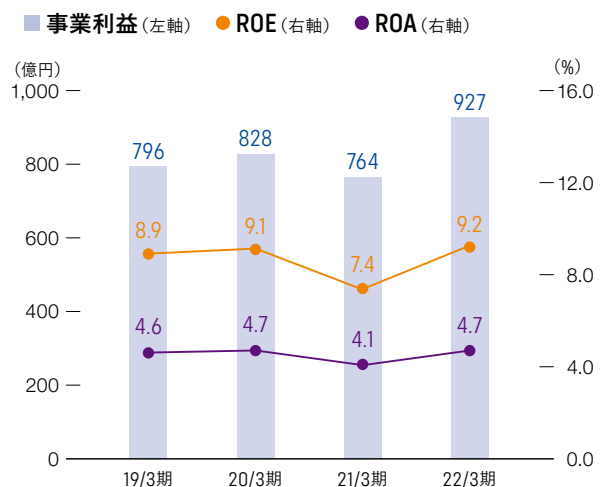
取締役 グループCFO 黒川 洋
くろかわ ひろし

Q 前中長期経営計画フェーズI(20/3~22/3期)についての
評価をお聞かせください。

2022年3月期は、前中長期経営計画(以下、前中長計)フェーズIで目標としていた4つの財務目標(事業利益850億円、ROE 8~9%程度、ROA 4~5%程度、総還元性向40~50%程度)を、いずれも達成することができました。

事業利益については、927億円と過去最高益を達成、ROEは9.2%、ROAは4.7%と、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2021年3月期から大きく回復させることができました。株主還元についても10期連続の増配とし、配当性向は31.7%、自己株式の取得を加味した総還元性向は44.3%としました。当社が継続してお伝えしてきた高い資産・資本効率(以下、高効率)・高還元を重視した経営方針について、投資家の皆さまへもしっかりとお示しできたと考えています。

※ 高効率とは「高い資産・資本効率」を表しています。



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
ROE = 当期純利益 ÷ 期中(平均)自己資本
ROA = 事業利益 ÷ 期中(平均)総資産

Q 高効率・高還元、そして高成長の3つの要素を重視した経営方針を掲げる理由を教えてください。

不動産会社においても、企業価値評価はその3つの要素が重要と考えるからです。

私は、不動産会社の企業価値評価(≒株価)も他業種と同様に、株主資本コストを上回るROEの実現とEPSの増加および高い株主還元、これらの観点から評価されると考えています。特に不動産業界には、賃貸事業を主とし、税メリットもあることなどから株主資本コストが比較的低い、REITというピークが存在します。そのため不動産デベロッパーが相対的に高い株主資本コストを上回る利益を生み出し企業価値を向上させていくには、不動産開発により価値を創出し、その価値を売却により実現化して成長への再投資につなげる、というフローの収益を中心とした高効率経営を志向する必要があります。当社の株主資本コストは7~8%程度と認識しており、それを上回るROE 10%以上を実現することが企業価値向上につながる、というのが当社の考え方です。

そして獲得した果実を投資家の皆さまにしっかりと還元していくことが大切です。高ROEを基盤として、成長のための再投資によるEPSの増加と同時に、高い株主還元を行うことが企業価値の最大化に、ひいてはTSR(Total Shareholder Return)の向上につながると考えています。

Q 2022年4月に発表された、新たな中長期経営計画のポイントを教えてください。

「年平均8%水準の利益成長」と「高効率と高還元の両立」です。

高効率と高還元の両立は当社の根幹であり、一定のご評価もいただいていたと考えています。一方で、以前より持ち直してきたものの、株価については、P/NAVやPBRが1倍を下回る状況が続いています(2022年8月末時点)。CFOとして、当社の企業価値を高めていくにはどうすれば良いのか、と強い課題意識を持ちながら、この1年間、投資家の皆さまと多くの対話を行ってきました。そこで痛感したのは「利益成長」の必要性です。

投資家の皆さまはさまざまな観点から企業評価をされますが、REITとは異なる特性を持つ不動産デベロッパーは、保有する資産価値評価より、開発を通じて生み出す利益(≒EPS)を基にした評価がふさわしく、PERの観点で株価を意識いただければ、高い利益成長を達成することで、自ずと株価上昇を実現できるのではないかと考えました。

当社の実績を振り返ると、ROEは株主資本コストを上回

る9%台ながら、利益成長という面では3か年で約5%、5か年では4%弱という状況でした。

この低成長から脱却し、かつ高効率・高還元を両立させるために、新中長期経営計画(以下、新中長計)で掲げたのが「年平均8%水準の利益成長」です。投資家の皆さまには、成長企業としての当社、そして新たなビジネスモデルを、ぜひご理解いただきたく考えております。

Q 利益成長8%水準を実現するには、どのような戦略・施策が必要でしょうか。

価値創造の連鎖型モデルである、独自の「事業ポートフォリオ戦略」により実現します。

当社の事業は、リスク・リターン特性の異なる「分譲・売却」「保有・賃貸」「サービス・マネジメント」の3つで構成されていますが、これらがどのように関連し、どのような役割を持たせているのかを示す「事業ポートフォリオ戦略」についてご説明します。

まず出発点である当社のコア・コンピタンスは、「実績に基づく開発力」です。この開発力を最大限に発揮することで、国内外の「分譲・売却事業」や「保有・賃貸事業」の事業量を拡大し、それに伴い、ビジネスストック(管理戸数や運用資産残高など)が拡大、「サービス・マネジメント事業」の成長に大きく寄与するという連鎖型のモデルを構築しています。この事業フローをしっかりと回していくのが本戦略の根幹です。

次に、「分譲・売却事業」における「国内事業の利益率向上」と利益率の高い「海外事業の拡大」です。利益実現まで資金が寝る(=利益を生まない)時間が長い不動産開発事業においては、成長投資拡大フェーズでもポートフォリオ全体のROAが低下しないような収益性が個別事業ごとに求められます。

そこで今回、新中長計の策定にあたりここにメスを入れ、長年投資基準としてきた売上高利益率に加え、IRR(内部収益率)を目標値とする2つの指標を組み合わせる運用に変更しています。この個別事業の収益性改善の積み上げにより、事業ポートフォリオ全体として利益成長につながる投資拡大を行いながらも(すなわち寝る資金の量も拡大しながら)目指すROAを実現できるような組み立てとしました。

また海外事業については、国内事業より要求リターンを高く設定しています。これには海外事業はリスクが高いことからプレミアムも高くするという意味合いと、積極的に超過収益を獲得しに行くという2つの意味があります。

この高収益が期待できる海外事業が成長することと、国内分譲・売却事業の収益率向上により、「分譲・売却事業」

全体のROA向上を目指します。

そして最後に、「保有・賃貸事業」と「サービス・マネジメント事業」のカップリング成長です。この2つの事業は安定キャッシュ・フローの獲得という共通項を持ちますが、「保有・賃貸事業」は保有資産の拡大により収益拡大が可能なもののROAを押し下げるといった特性、「サービス・マネジメント事業」はノン・アセットで高ROAなものの収益を急速に増やすのが難しいという特性があります。この性質の異なる2つの事業の利益と資産を合算し、両事業合わせてROA 5%以上を目指し、安定収益基盤の増強を図っていくという考えです。「サービス・マネジメント事業」が成長すれば、「保有・賃貸事業」も成長し、かつ全体のROAも維持されます。

つまり、安定キャッシュ・フローを得る「保有・賃貸事業」と「サービス・マネジメント事業」で強固な収益基盤を作り、その上に当社の強みを活かし適切なリスクを取って高回転・高収益を実現する「分譲・売却事業」を組み合わせる両輪戦略であり、これらによって利益成長と高効率を同時に達成していきたいと考えています。

Q 投資・回収計画についても教えてください。

持続的な成長に向け、新規投資やDX投資を純増させながらも、高ROA/高ROEとの両立を図ります。

新中長計では、9カ年でネット投資7,000億円としています。本計画終了後も成長し続けるための新規投資を純増させながらも、ROA、ROEともに高水準を実現することが本計画の骨格です。国内住宅分譲では、同水準の投資・回収を

行いマーケットリーダーの地位を確かなものとし、加えてさらなる成長が見込める収益不動産事業（都市開発部門）、そして海外事業への投資を加速させていきます。

また、前中長計より進めてきた「賃貸資産ポートフォリオ戦略」も継続します。これは投資家の皆さまが不動産デベロッパー業界に対して懸念を示してきた「含み益が実現化されない」ことに対する当社の解であり、保有する賃貸資産の含み益を実現益に変えていくことを明確に示したものです。実際に、前中長計フェーズIの3カ年では360億円強の含み益を実現化しました。引き続き、新中長計期間においても、賃貸資産の適切な入れ替えによって含み益を実現化しながら、競争力高く、より良質な賃貸資産ポートフォリオの構築を目指します。

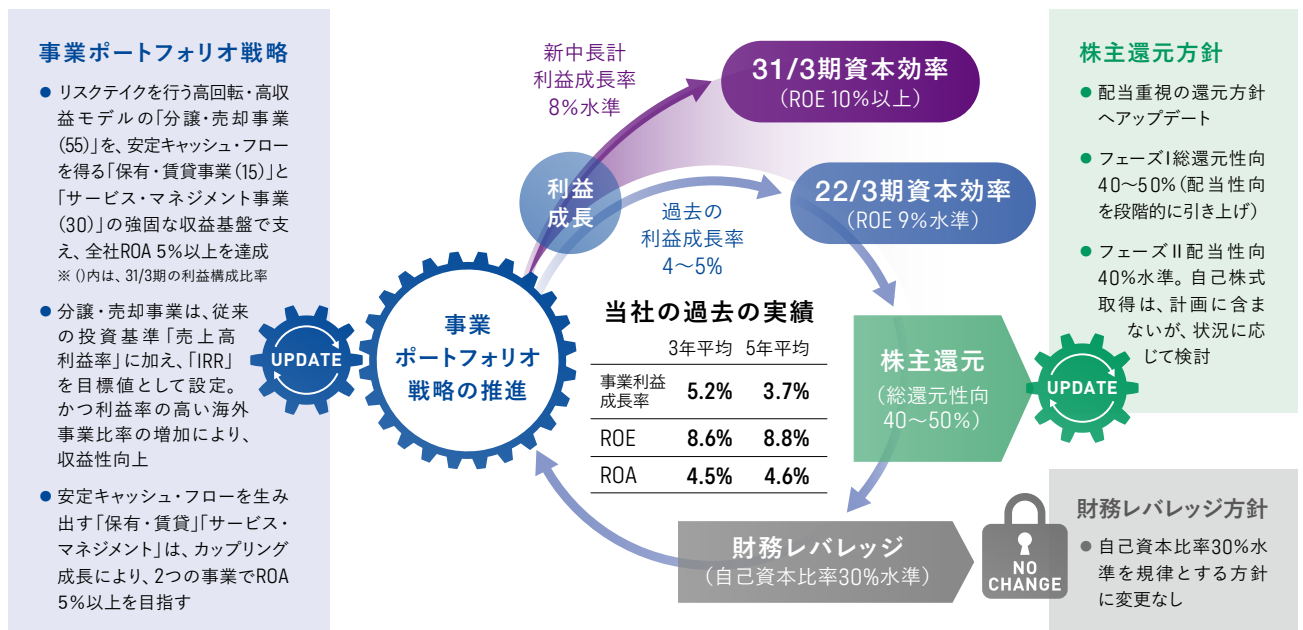
また、DX投資についても加速させていきます。新中長計の9年間でDX・ICT分野トータル1,300億円の投資を計画しており、これらの投資は生産性の向上や新たなデジタルビジネスの構築を目的としており、今後、当社の利益成長に大きく寄与するものと考えています。

Q 自己資本比率の適正水準を30%としている背景を教えてください。

「市況変動への備え」と「投資機会到来時の投資余力」の双方を充足するためです。

不動産業は案件あたりの投資額が大きく、多くの資金を必要とするビジネスです。当社の利益成長に伴い、借入額も一定程度大きくなることを踏まえれば、財務健全性を維持することは非常に重要です。

▶ 利益成長（年平均8%成長）実現に向けたポイント



自己資本比率30%水準という規律は、財務健全性という観点から不動産特有のシクリカルな市況変動にもしっかり耐えられるとともに、大きな投資機会があった時に思い切った意思決定が可能となる水準でもあると認識しています。

仮に投資が先行する際には、自己資本比率が一時的に低下する場面もあり得ますが、財務規律をしっかりと意識した運営を続けるとともに、利益成長を通じて自己資本の積み上げを着実に進めていきたいと考えています。

Q 今後、金利上昇の可能性もある中、資金調達に対する対応方針についてはどのように考えていますか。

返済（償還）ラダーの分散、資金調達手段の多様化、サステナブルファイナンスの取り組みの3点がポイントです。

まず一つ目は返済（償還）ラダーの分散によるリスク管理です。当社では有利子負債の長期比率および固定金利比率を90%以上にするとともに、年間返済額（償還額）および返済（償還）期限を分散化させることで、金利上昇時のコスト影響をマネジメントしています。

二つ目は資金調達手段の多様化です。社債発行や調達先

を増やすことでリスクおよびコストを適正に管理しています。また、中長期的には財務健全性を高めることで信用格付を向上させ、さらなる資金調達の安定性を高めていく考えです。

これらに加え、サステナブルファイナンスによる資金調達にも力を注いでいきます。前回、今後5カ年でサステナブルファイナンスにより約2,000億円の資金調達を行うとお伝えしました。2022年6月末時点で既に710億円を調達するなど順調に進捗しています。このようなファイナンスは、金融機関および投資家の強いニーズに对应していく側面と、資金調達を通じて私たち自身がサステナブルな事業を行い、社会に貢献するという両面の意義があるものと考えています。

Q 株主還元の方針をアップデートされました。この考え方について解説ください。

中長期での企業価値やTSRの向上に資する最適な還元策だと考えています。

事業活動の果実をしっかりと株主の皆さまに還元していくことを基本方針としています。そのためには高ROEにて生み出した利益を適切にアロケートしていくことが重要です。

仮に、投資家の皆さまの期待を上回るROEを実現できる場合、全額再投資に回すことがEPSを最も早く成長させることにつながり、理論的には、企業価値を高める方法としては正しいこととなります。しかし、実際の不動産マーケットでそこまでの投資機会があるのかという現実的な論点もあります。今回当社がお示した利益成長と還元方針は、さらなる成長につながる事業投資機会と還元の最適なバランスを追求したものです。仮に想定より事業機会を獲得できず利益成長が見込めない場合は、還元を増やすという選択肢もあるでしょう。

この考え方を図でお示しました。投資家の皆さまが重視するTSRを長期に向上させ続けるためには、株価パフォーマンスに寄与するEPSの増加、配当利回りに寄与する現金配当の増額、双方を意識する必要があります。事業環境を見定めながら投資（≒利益成長）と還元、双方のバランスを大切にすることこそが企業価値、そしてTSRの向上にもつながると考えています。

また、新中長計では、株主還元について現金配当をより重視する方針を掲げました。具体的な指針として、フェーズIでは、自己株式の取得を含めた総還元性向40~50%、フェーズII・IIIでは配当性向40%水準としています。

フェーズIについては、事業利益1,150億円の目標達成を着実なものとし、8%の利益成長を確かなものにしていくフェーズと考えています。また、現状の株価水準はまだ満足で



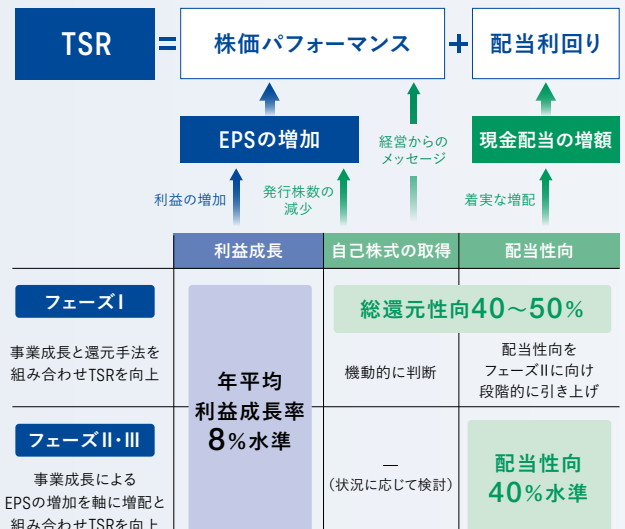
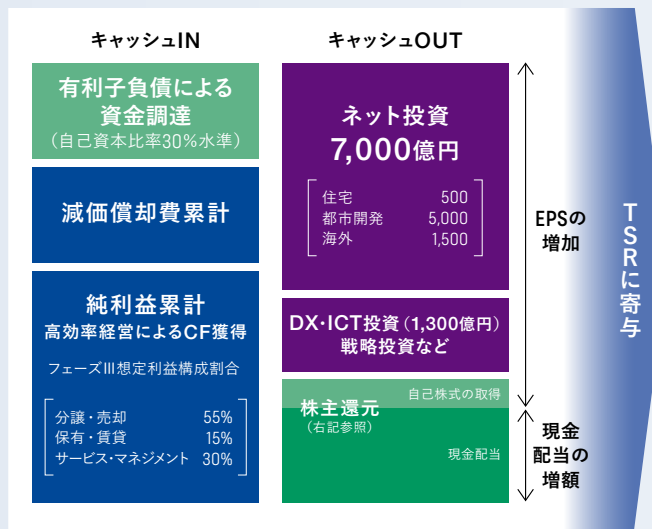
きるものではありませんので、フェーズIは総還元性向40～50%とし、現金配当とともに、機動的な自己株式の取得により経営からのメッセージを市場に伝えていく考えです。加えて、フェーズIIに向け、配当性向を2022年3月期実績31.7%から40%に向けて徐々に増加させていきます。

フェーズII・III以降についてのTSRの向上は、配当性向40%水準による現金配当によって下支えしながら、利益成長に伴うEPSの増加をドライバーとする考えです。ただし誤解のないように申し上げますと、自己株式の取得も全く否定はして

いません。自己株式の取得は、その時の株価、投資機会、当社のROE、財務体質などによって機動的に決定されるべきものであり、例えばROEが低く、投資機会がなく、株価も低いのであれば、再投資より自己株式取得の方が合理的であり、果敢に実行していきたいと思えます。ただ、現時点でそのような想定を織り込んでおらず、フェーズIIが到来したタイミングで、その時の株価水準や事業環境に応じて、最適なキャピタルアロケーションを検討していきたいと考えています。

▶ キャピタルアロケーション(中長期経営計画期間9ヵ年)

- 開発利益を中心としたキャッシュ・フロー創出力を高めながら、成長投資と還元を両立。
- EPSの増加と現金配当の増額によるTSRの向上も目指す。



■ 営業CF ■ 投資CF ■ 財務CF ※簡易的な区分のため、実際のキャッシュ・フロー計算書とは異なります。

Q 最後に、CFOとして果たすべき役割や決意を聞かせてください。

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」というビジョンを掲げたことで、2030年に向けた当社グループの目指すべき姿が明確になりました。デジタル化やサステナビリティ、海外市場といったさまざまな領域で、従来の不動産業という枠にとらわれず、成長産業としてステークホルダーの皆さまに認識されるように、変革を遂げていくことを私自身楽しみにしています。

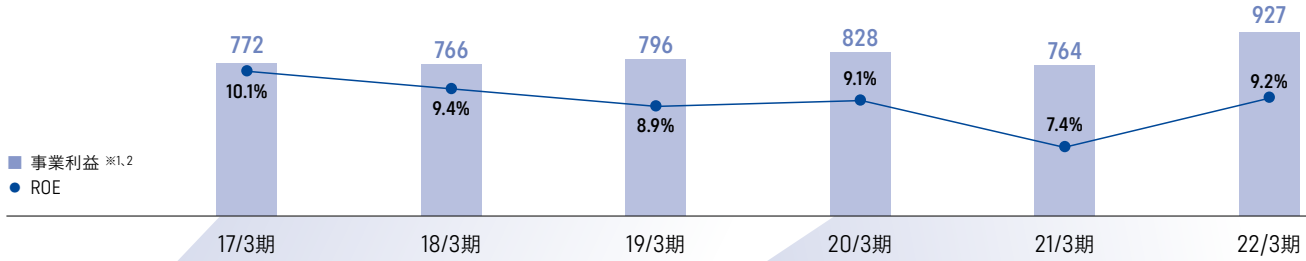
高効率・高還元経営の下、持続的な高成長を財務面から支えるのが私の役割です。各事業部門で収益の質と量を高めるとともに、事業ポートフォリオ戦略における各事業の有機的なつながりによって新たな価値創造を目指します。

新中長計で打ち出した「配当重視の還元方針」の策定に向け、その発表前の2022年3月期第3四半期決算発表時に、業績予想の上方修正とともに当社としては異例のタイミングでの増配予想を決定・公表し、市場の声に耳を傾けることとしました。結果的には、当社の配当を重視する姿勢に対し、株式市場はこれを好感する反応を示し、また投資家の皆さまからも前向きなご意見を多く頂戴し、当社が考える資本政策が市場と同方向である、と確信に変わったタイミングでもありました。このように、市場と常に対話をし続けることが企業価値向上には必要不可欠なものであると考えています。

これまで以上に、株主や投資家を含めたステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを重ねながら、より一層、企業価値を高めていく所存です。

中長期経営計画（2023/3～2031/3期）の概要

当社グループは、事業期間が長期にわたる不動産事業の特性を踏まえ、長期の経営計画を立案・遂行するとともに、外部環境の変化を踏まえた実効性の高い経営計画となるよう、3年を一つの目安として柔軟に計画を見直しています。



※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. 2018年3月期以前の事業利益の値は営業利益を記載
 ※3. 2022年7月28日時点の予想値

中長期経営計画 (2017/3-2025/3期) 『Creating Value through Change ～持続的変革による価値創造～』

中長期経営計画 (2020/3-2028/3期) 『New Value, Real Value』

計画の概要・財務目標

- 既存事業における確実な収益拡大
- 安定した財務基盤に基づいた、「高い資産効率を備えた持続的な収益拡大」の実現
- 長期的視点での成長実現に向けた積極的な取り組み

フェーズ1: 17/3-19/3期

- 営業利益 **850億円**

中期的な指針

- ROA **5%以上**
- ROE **10%水準**
- 自己資本比率 **30%水準**
- 配当性向 **30%程度**

- リスク・リターン特性が異なる事業を組み合わせた最適な事業ポートフォリオの構築
- 株主資本コストを上回る高効率経営を軸とした、投資・回収双方の拡大と株主還元の見直し
- 外部環境認識を踏まえた当社グループが目指す価値創造の明確化「4つの価値創造のテーマ」



豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現



「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり



地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成



良質な商品・サービスのグローバル展開

フェーズ1: 20/3-22/3期

- 事業利益 **850億円**
- ROA **4～5%程度**
- 総還元性向 **40～50%程度**
- ROE **8～9%程度**

振り返り・達成状況

実績

- 資本市場との対話による株主還元の充実（初の自己株式取得の実施、増配継続）
- 複合開発の推進、海外事業への参画拡大など、将来の成長への布石を積み上げ

課題

- 住宅部門の想定を上回る市況変動などにより、営業利益およびROE、ROAは目標には届かず

財務目標達成状況

	19/3期実績	中長期計画(フェーズ1)	達成状況
営業利益	791億円	850億円	⊙
ROA	4.6%	5%以上	⊙
ROE	8.9%	10%水準	⊙
自己資本比率	29.9%	30%水準	⊙

実績

- 財務目標の事業利益、ROA・ROE、総還元性向は、いずれも目標を達成
- 4つの重点テーマの実現に向けた取り組みを推進

主な取り組み

マンション版全館空調システム「床快full」など、独自の商品を開発



海外事業での高品質なモノづくりを加速させる「KAIZENプロジェクト」

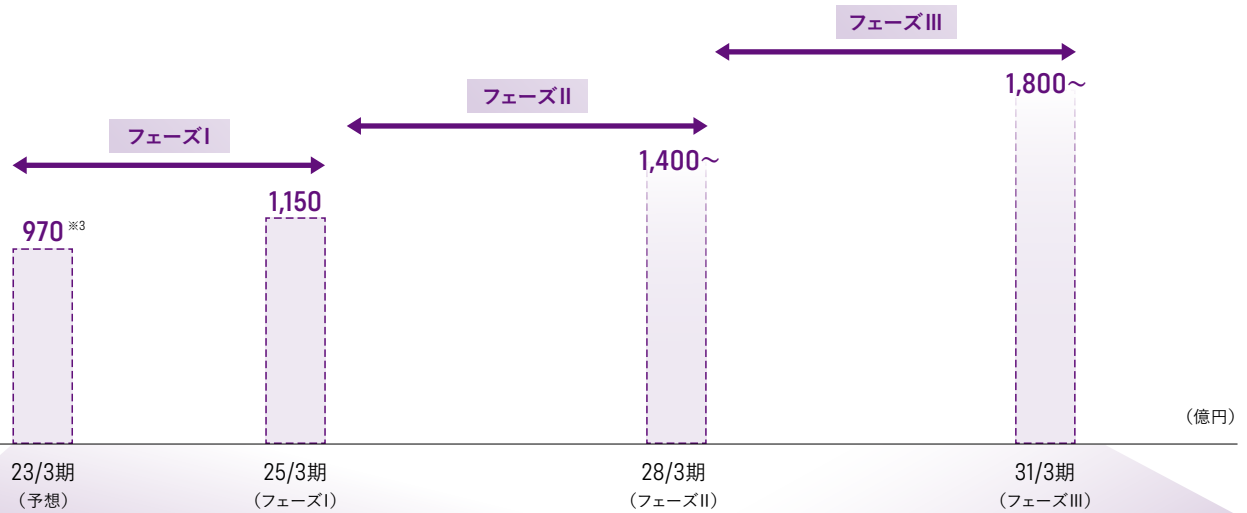


課題

フェーズ1の年平均事業利益成長率は5.2%と低成長

財務目標達成状況

	22/3期実績	中長期計画(フェーズ1)	達成状況
事業利益	927億円	850億円	⊙
総還元性向	44.3%	40～50%程度	⊙
ROA	4.7%	4～5%程度	⊙
ROE	9.2%	8～9%程度	⊙



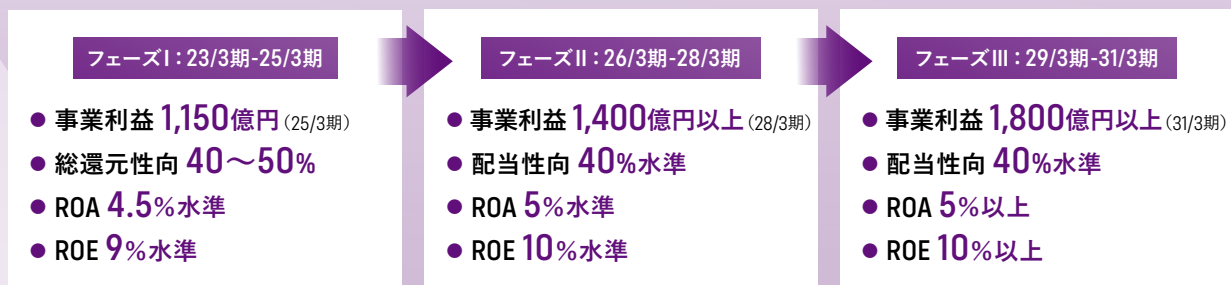
中長期経営計画 (2023/3~2031/3期)

- 野村不動産グループ2030年ビジョンの実現に向け、価値創造の考え方・手法を進化・変革
- 高い利益成長、高い資産・資本効率を実現。高還元と高成長を両立
- 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」を一体と捉え、サステナビリティを推進

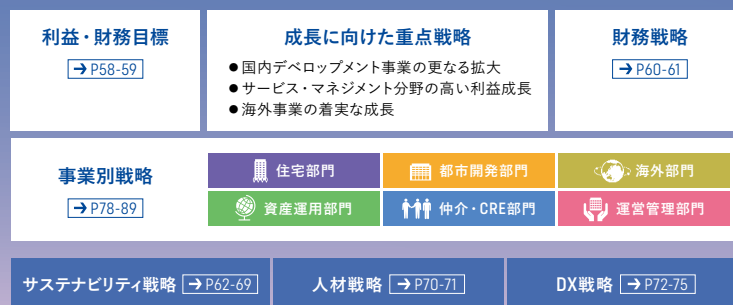
当社グループが目指す姿「野村不動産グループ2030年ビジョン」



重点テーマ | 高い利益成長と高い資産・資本効率の実現



価値創造の考え方・手法の進化・変革



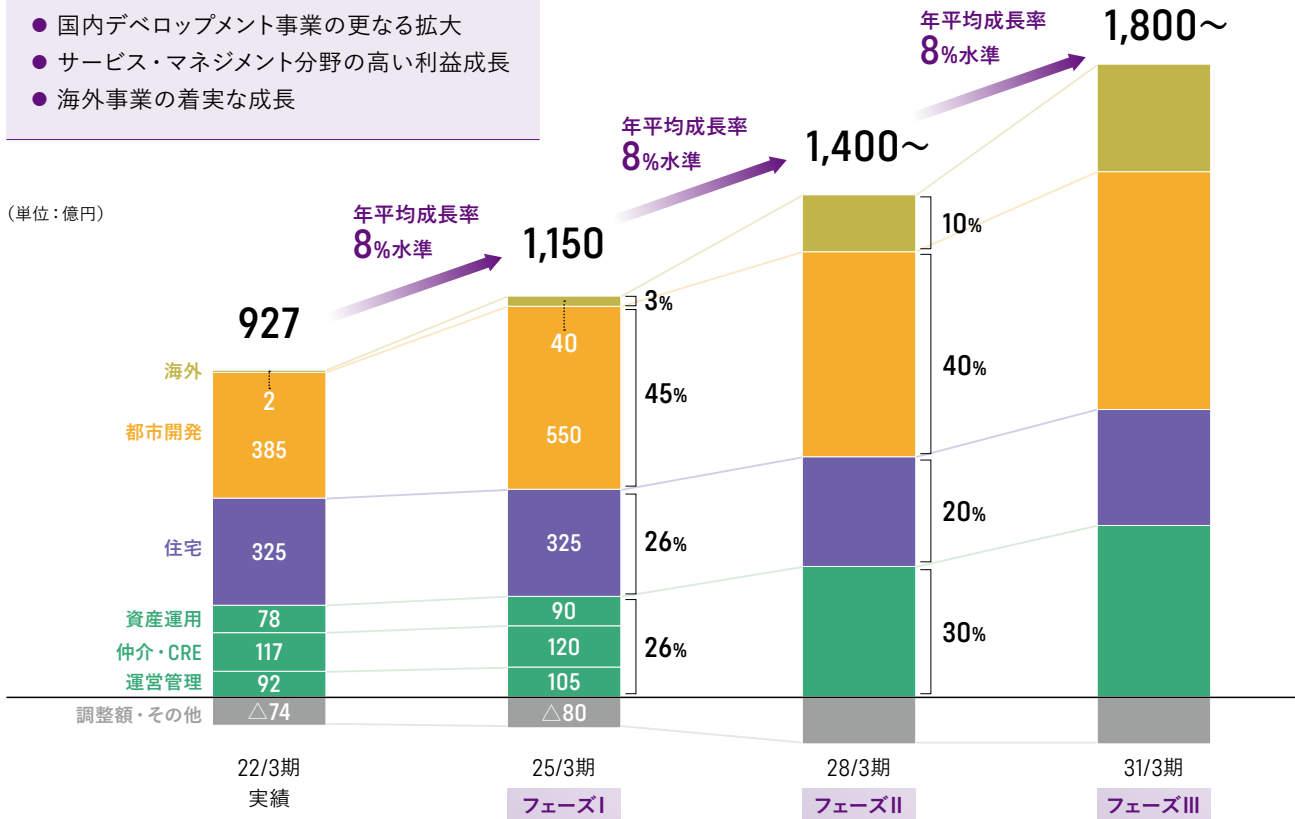
中長期経営計画 (2023/3~2031/3期) の概要

利益目標 (事業利益)

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約2倍水準に成長予定

成長に向けた重点戦略

- 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



※1. 事業利益=営業利益+持分法投資損益+企業買収に伴う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

成長に向けたロードマップ (デベロップメント分野)

フェーズIの用地ストック充足率はおおむね100%水準 (22/3期末時点)。フェーズII以降の利益実現を目指す

フェーズI	フェーズII
<ul style="list-style-type: none"> ● 各事業の用地ストックはすでに充足済 ● フェーズII以降の成長に向け投資を加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各事業の用地ストックは、半分程度充足済 ● 投資目標見直し後の案件の利益貢献開始 ● 新規大型開発案件の新規稼働
<p>住宅部門 計上戸数 4,000~5,000戸の安定供給</p>	<p>住宅部門 計上戸数 4,000~5,000戸の安定供給</p>
<p>都市開発部門 収益不動産売却益 各期 300億円超</p>	<p>都市開発部門 収益不動産売却益 各期 400億円水準 新規稼働 (固定資産) 日本橋一丁目中地区、芝浦プロジェクト (S棟)</p>
<p>用地ストック充足率 各事業共におおむね 100%</p>	<p>用地ストック充足率 住宅部門 30~50% 都市開発部門 50~60% 海外部門 40~70%</p>

財務目標

高い資産・資本効率と高還元を両立

ROA・ROE

	フェーズI	フェーズII以降
株主資本コストを上回るROEを維持しながら、フェーズII以降の利益成長実現のため、投資を拡大		投資目標見直し後の案件の利益貢献開始、海外事業の利益寄与拡大などにより、ROA・ROEの向上を見込む

株主還元

	フェーズI	フェーズII以降
安定的な配当と機動的な自己株式の取得を組み合わせ還元を実施。配当性向はフェーズIIに向け、40%水準へ段階的に引き上げ		配当性向40%水準のとり、利益成長とともに増配基調を継続。自己株式の取得は事業環境に応じて検討

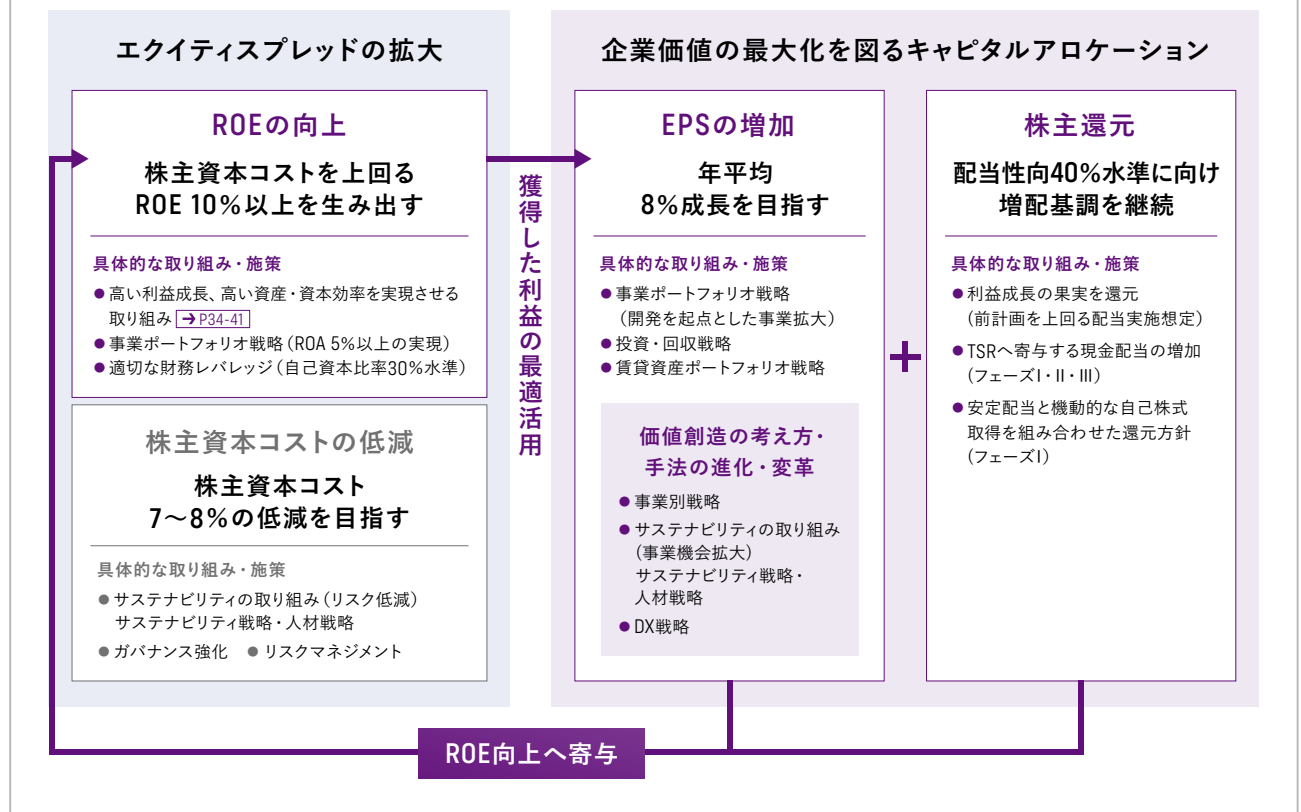
	22/3期実績	フェーズI	フェーズII	フェーズIII
ROA	4.7%	4.5%水準	5%水準	5%以上
ROE	9.2%	9%水準	10%水準	10%以上

	22/3期実績	フェーズI	フェーズII	フェーズIII
総還元性向	44.3%	総還元性向 40~50%		
配当性向	31.7%		配当性向 40%水準	

本計画における、企業価値向上に向けた考え方

エクイティスプレッドを生み出す高ROEから生み出した利益を最適活用

年平均8%水準の利益成長によるEPSの増加、高還元の両立により企業価値の最大化を図る



中長期経営計画 (2023/3~2031/3期) の概要

財務戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

本戦略のポイント

- 価値創造の軸となる「実績に基づく開発力」を起点とした事業連携・連鎖による事業拡大
- 分譲・売却事業、保有・賃貸事業の拡大が、サービス・マネジメント事業の成長に寄与
- 安定CFを生み出す、保有・賃貸(低ROA) + サービス・マネジメント(高ROA) で、ROA 5%以上を達成
- 個別案件の収益目標見直し、DXによる生産性向上、戦略的資産入れ替えなどにより、利益成長を加速

		実績に基づく開発力				
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	
事業連携 価値連鎖						
	<p>1 個別物件の目標見直しによる収益性の向上</p> <p>2 海外展開による事業量の拡大</p> <p>3 開発力に立脚した事業量の拡大</p>		<p>4 提案力の強化による収益性向上</p> <p>DXによる生産性向上</p> <p>5 安定的な供給に伴うストックの増加</p>		<p>6 戦略的資産入替による賃貸資産ポートフォリオの利益率向上</p> <p>7 開発力に立脚した事業量の拡大</p>	
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、ROA 5%以上を目指す			
利益構成割合 (31/3期)	55		30		15	

投資・回収戦略(住宅部門/都市開発部門/海外部門)

持続的かつ高い利益成長を目指し、ROA・ROEを維持向上させながらもネット投資を拡大

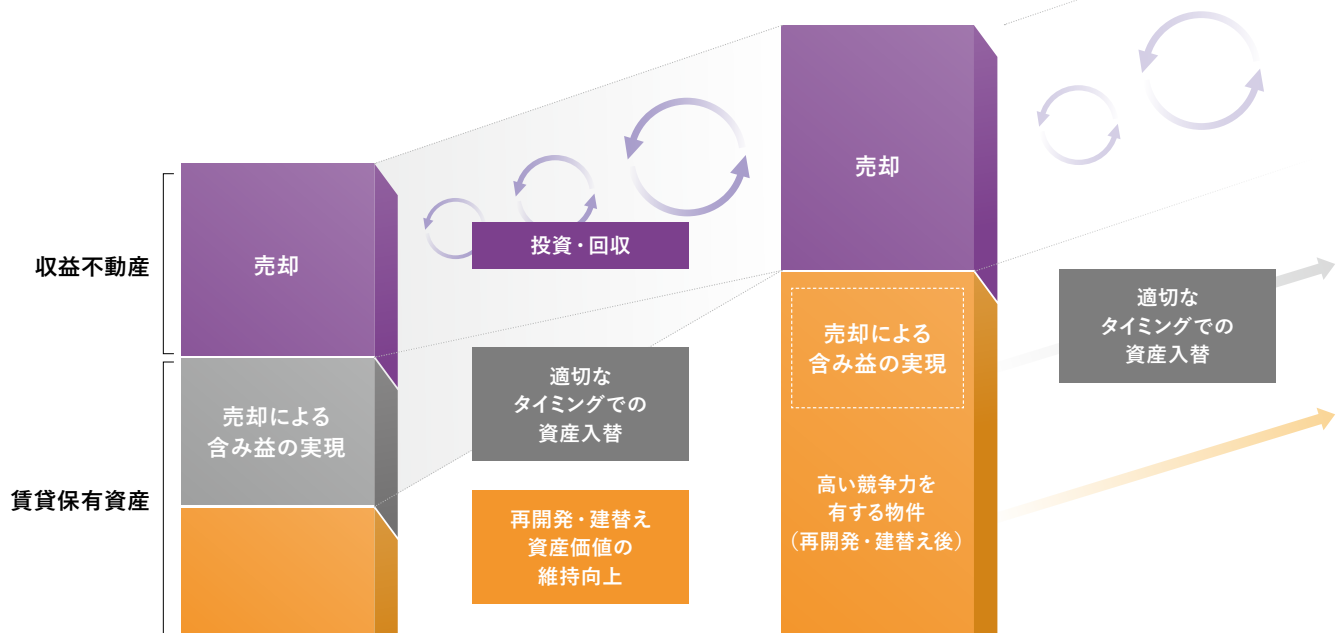
(単位:億円)

	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
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

※表中の数値については、500億円単位で記載

賃貸資産ポートフォリオ戦略(都市開発部門)

含み益の実現化を進めつつ、新規開発案件の増加により、賃貸資産ポートフォリオを良化
新規開発物件についても、適切なタイミングで一定量の売却を実行



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。

重点課題
(マテリアリティ)／
目標



脱炭素

CO₂削減

CO₂固定化

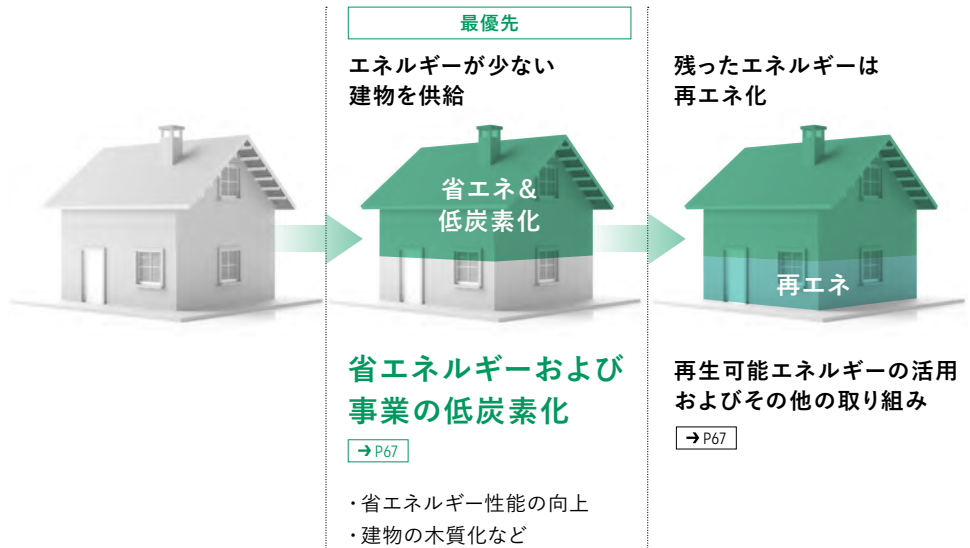
「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギー転換」への取り組み
SBT目標値 2020年3月期比で2031年3月期までにScope1・2・3で35%削減

計測指標 (KPI)

- CO₂総排出量35%削減
- 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

当社グループの脱炭素の方向性としては、「省エネルギー」「事業の低炭素化」「再生可能エネルギーの活用」の3つがあります。中でも、不動産デベロッパーとしての責務を果たすために、まずはいかに少ないエネルギーの建物を供給するのか(省エネ・低炭素化)を最優先に推進しています。それに加え、「再生可能エネルギー」の活用やその他の取り組みを通じて、脱炭素化を進める方針です。

脱炭素の取り組みの配分イメージ



当社グループの
取り組み

グリーンビルディング認証取得に関する取り組み

当社グループは、国内の新規に開発する固定資産・収益不動産(賃貸住宅除く)においてグリーンビルディングに関する環境認証(DBJ Green Building^{※1}、LEED^{※2}、CASBEE^{※3}、BELS^{※4}など)の取得率100%を目標としています。

※1. DBJ Green Building: 日本政策投資銀行が運営する認証制度。環境・社会への貢献がなされた不動産の普及を目的としている

※2. LEED: 米国グリーンビルディング協会(USGBC)が開発・運用、環境に配慮した建物に与えられる認証システム

※3. CASBEE: 建築物の環境性能を総合的に評価するシステム。一般財団法人建築環境・省エネルギー機構(IBE)などによる認証制度と自治体独自の評価制度がある

※4. BELS: 国土交通省が制定した建築物省エネルギー性能表示制度。建築物の省エネ性能を第三者評価機関が評価し認定

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

CO₂固定化CO₂吸収

国内の森林循環の回復を通し、
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

CO₂削減

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

- 木質化建物の開発
- 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
- 廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上

生物多様性は、自然環境への貢献のほか脱炭素社会の実現にも貢献できるものと考えています。特に森林をテーマに、新築建物における国産木材の活用を通じた森林循環の回復への貢献は、炭素の固定化のほか、森林の機能回復によるCO₂吸収量の増加など、脱炭素社会の実現に寄与するものと考えています。

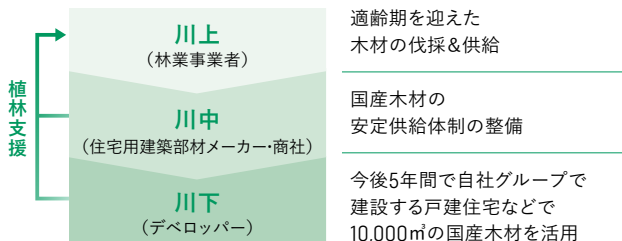
東京都奥多摩町における包括連携協定の締結

2021年8月に東京都奥多摩町との間で包括連携協定を締結し、奥多摩町における課題の解決や、当社事業エリアである東京都の森において、森林課題の解決や生物多様性、豊かな自然環境の保全に取り組めます。

民間事業者で初、農林水産省と「建築物木材利用促進協定」締結

日本の木材の自給率は低く、国内に豊富な資源があるにもかかわらず、供給先が定まらない木材が適齢期を迎えても伐採されず未利用となっている社会課題があります。

当社は、2022年に農林水産省・住宅用建築部材メーカーと「建築物木材利用促進協定」を締結し、安定的に国産木材が供給できるサプライチェーン構築に取り組めます。具体的には、当社グループは今後5年間で計10,000㎡の国産木材を利用することに努め、日本の山村の活性化、CO₂の吸収・固定化、生物多様性の保全などの多面的機能が発揮される森林サイクルの維持に貢献していきます。



サーキュラーデザインは、資源が循環するための仕掛けをあらかじめ製品・サービスに組み込むことや、製品そのものの寿命を延ばすことで、廃棄物を抑制する取り組みであり、脱炭素社会の実現にも貢献できるものといえます。その他、当社事業領域における廃棄物の削減、再資源化などの検討については、外部企業との共創も視野に、取り組みを推進していきます。

建物の長寿命化

当社は、建物の長寿命化によるライフサイクルコストの低減とそれに伴うCO₂排出量削減にも取り組んでおります。具体的には、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」を提供しているほか、新築時に高耐久部材・工法を採用する「アトラクティブ30」も提供しています。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年に延ばすことが可能になっています。

日本のマンションの未来を変えていく。

アトラクティブ30 re:Premium

リ・プレミアム

シェアリング

当社は、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快適なオフィス空間をシェアすることができる仕組みを通じて、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しています。

H1T
HUMAN FIRST TIME

廃棄物削減

廃棄物削減への取り組みとして、当社グループが運営する「NOHGA HOTEL (ノーガホテル)」では、バスアメニティの個包装不使用、植物繊維由来の生分解性竹ストローの使用などによるプラスチックの削減、革や和服の端切れを再利用したネームプレートやチーフを使用するなど、廃棄物の削減・再利用に取り組んでいます。



端切れを再利用したネームプレート

脱炭素へのロードマップ

当社グループの環境におけるサステナビリティ戦略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）への賛同を表明しています。



① ガバナンス

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グループCEOが責任者となり、グループ全体で気候変動への対応を進めています。また、野村不動産ホールディングスおよびグループ会社の取締役などで構成される「サス

テナビリティ委員会」にて、関連方針や活動計画を審議し、決定しています。同委員会では、気候変動への対応についての目標を設定し、進捗状況のモニタリングをしています。

TOPIC

非財務指標の業績評価への組み入れ

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、賞与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、気候変動の戦略を検討するにあたり、IPCC 第5次評価報告書およびパリ協定における合意内容を踏まえ、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・機会をもたらしうるかを検討し、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、資産運用部門（REIT・私募基金の運用など）、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）などで構成されますが、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

シナリオ分析においては、パリ協定の達成および脱炭素社会の実現を念頭に置き、「2°Cシナリオ」を採用しました。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°Cシナリオ」も検討しています。それぞれのシナリオにおける世界像構築にあたっては以下の文献などを参考にしています。また、1.5°Cシナリオについても別途検討を進めています。

- ・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」
- ・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）」

各シナリオにおいて想定される世界像（主に日本）

変化について、当社グループに大きな影響を与えると考えられる変化を以下に抜粋しました。

考えられる変化	2°Cシナリオ	4°Cシナリオ
台風・洪水の増加	増大する（日本で約2倍）	大きく増大する（日本で約4倍）
猛暑日の増加	増大する（日本で約10日増）	大きく増大する（日本で約50日増）
法規制の進展	極めて厳格な規制強化が進行	規制の動きは限定的
顧客行動	ZEH・ZEB、再エネなどの普及が進む オフィスの消費エネルギー約50%減	ZEH・ZEB、再エネなどの普及が進む 勤務時の消費エネルギー約20%減

シナリオ分析の結果(リスク・機会)と分析を踏まえた取り組み

シナリオ分析の結果は当社グループに極めて大きな財務的リスク・機会をもたらすと認識し、気候関連課題への対応を進めています。

分類		当社グループへの影響	当社の認識
大	小		
移行リスク	 政策・法規制リスク	事業単位、物件単位 (Scope 1・2) でのGHG排出量削減規制などの施工・強化 <u>想定される事例</u> <ul style="list-style-type: none"> 日本および海外における規制強化(省エネ法、東京都・環境確保条例、排出権取引制度、炭素税など) 補助金制度の拡充(省エネ技術、ZEH・ZEBなど) 	リスク 機会
	 市場リスク	建物(ビル、住宅など)のエネルギー効率向上や脱炭素技術の開発・導入の遅れ <u>想定される事例</u> <ul style="list-style-type: none"> 不動産の開発コストの増加 脱炭素技術や省エネ設備の投資 再生可能エネルギーの導入 	リスク 機会
	 評判リスク	顧客の環境・省エネルギー・防災に関する機能の要求の高まり <u>想定される事例</u> <ul style="list-style-type: none"> 顧客(ビルなどの入居テナント、住宅の購入者、REITなど)のニーズ変化 ZEH・ZEBに対する顧客評価の高まり 当社が保有する不動産の鑑定評価への影響 	リスク 機会
	 技術リスク	投資家・消費者などから、当社グループの取り組み・事業が評価されないリスク <u>想定される事例</u> <ul style="list-style-type: none"> 当社の事業・商品などに対する信頼性・ブランド価値の変化 株主、投資家、金融機関などの評価による資金調達への影響 	リスク 機会
物理的リスク	 急性物理的リスク	台風、洪水、集中豪雨などの災害発生に伴う損失の発生 <u>想定される事例</u> <ul style="list-style-type: none"> 災害発生に伴う当社保有建物の破損・機能停止 災害発生に伴い、当社が開発中の不動産に関する工事の中断・遅延 	リスク
	 慢性物理的リスク	平均気温の上昇に伴う事業などへの影響 海水面の上昇の顕在化に伴う、不動産の鑑定評価への影響 <u>想定される事例</u> <ul style="list-style-type: none"> 真夏日の増加に伴う、顧客・従業員・取引先などへの健康影響 沿岸部などにおける不動産価値の毀損 	リスク

シナリオ分析の結果(リスク・機会)を踏まえた
2030年までの定量的なインパクトについて

シナリオ分析を踏まえて、リスクと機会の両面において、今後は、さらなる定量的インパクトのカバレッジ拡大を検討していきます。

	2030年までに想定する財務影響(累計額)	定量的インパクト(最大値)
リスク	災害増に伴う損害保険料の増加	600万円
	カーボンプライシング/炭素税導入	15億円
機会	CO ₂ 削減目標達成による資金調達コスト減	1.5億円
	建物環境性能向上に伴うエネルギーコスト減少	9億円

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

環境・気候変動に関するリスクおよび機会については、主に、サステナビリティ委員会・環境分科会・サステナビリティ推進部で、対応策の検討を行います。検討された対応策のうち、経営上特に重要な事項については、取締役会・経営会議に報告・承認されます。

→ P114-115「サステナビリティガバナンス」

さらに、気候変動による事業環境の変化に伴うリスクや、自然災害に伴うリスクについても主要なリスクと特定し、リスクマネジメント委員会で審議および対応策の協議を行っています。審議内容については、3か月に1回以上、取締役会に報告し、監督しています。

→ P116-120「リスクマネジメント」

サステナビリティ戦略（気候変動と自然環境）＞ 脱炭素へのロードマップ

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。



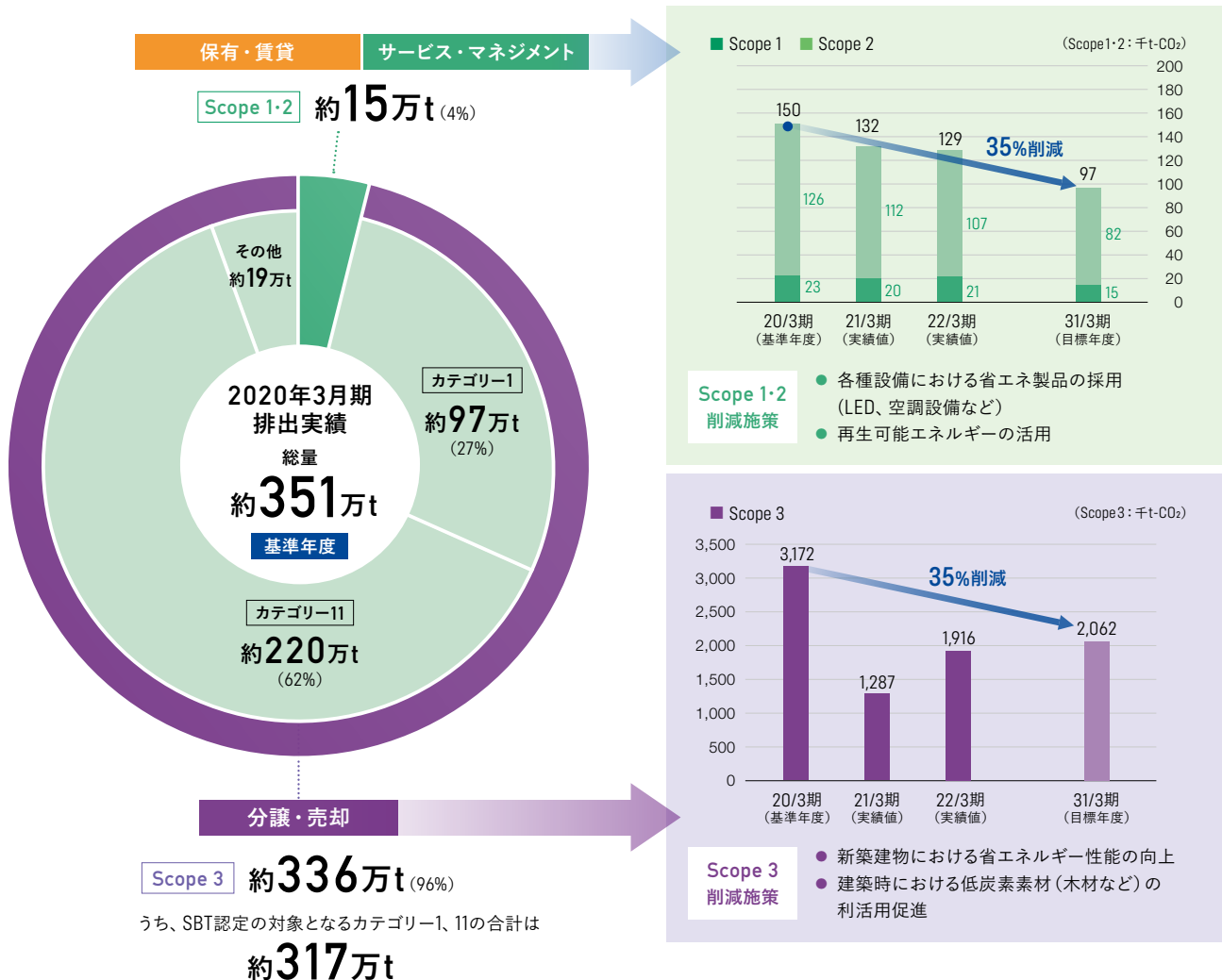
温室効果ガス排出総量に関する指標		Scope 1・2	Scope 3*
中長期目標	温室効果ガス (CO ₂) の排出総量を2020年3月期比、2031年3月期までに	35%削減	35%削減
短期目標	温室効果ガス (CO ₂) の排出総量を2020年3月期比、2026年3月期までに	15%削減	15%削減

※ 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
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*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	-

※ 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



【参考】2020年3月期→2021年3月期における、主な変動要因
 Scope 1・2: コロナ禍におけるテナントの活動自粛に伴う利用電力低下など
 Scope 3: コロナ禍に伴う分譲マンションの供給減、算定対象となるマンションの減少など

【参考】2021年3月期→2022年3月期における、主な変動要因
 Scope 1・2: 電力の再エネメニューへの切り替え、固定資産売却
 Scope 3: 新築物件（分譲マンション、収益不動産）竣工件数の増加

5 目標達成のための取り組み

省エネルギー

ZEH/ZEB Oriented水準の建物の開発推進

当社グループは、新築建物におけるZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)/ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング)の開発に取り組んでおり、新たな重点課題(マテリアリティ)の一つとして「脱炭素」を特定し、計測指標(KPI)としても、2030年までに「新築物件における省エネルギー性能指標ZEH/ZEB Oriented水準の確保」を掲げています。

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しています。また、同ロードマップ達成にあたり、各年度において達成すべき省エネルギー性能指標を設定し、その達成度に応じて役員報酬を連動させる仕組みの運用を、2023年3月期より開始しています。

なお、2022年3月期は、環境省「高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)支援事業」に「ブラウド武蔵新城ステーションマークス」が採択されました。



ブラウド武蔵新城ステーションマークス

事業の低炭素化

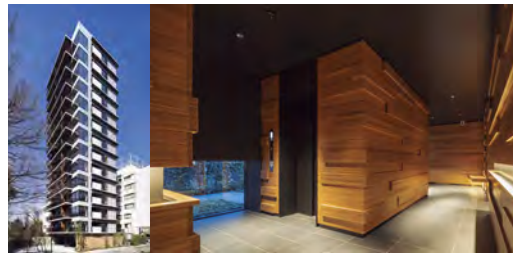
建物の木質化

従来の鉄筋造りのみの建物から、低炭素素材である木材を活用した建物に移行することで、CO₂排出量を削減することができることなどから、木質化建物の開発を推進しています。また、住宅部門においては、独立した共用棟の構造などおよびラウンジなどの共用部内装には原則国産木材を用いて建設していく方針です。

2022年3月期は共創パートナーとの基本協定を締結し、木質建材の研究開発を推進しているほか、環境負荷の低い資材(低炭素資材)への置き換えについて、施工会社との連携を深めています。



ブラウドシティ伊丹 共用棟



ブラウド神田駿河台 外観と共用部



(仮称) 溜池プロジェクト

再生可能エネルギーへの転換

再生可能エネルギーの活用

当社は2022年1月にRE100に加盟しており、2050年までに当社グループが事業活動で使用する電力について、100%再生可能エネルギーにすることを目指します。また、先行して当社グループの中核会社である野村不動産が保有する国内すべての賃貸資産においては、入居テナント分も含め2024年3月期までに再エネの導入を予定しています。なお、今後は順次自社発電または追加性^{*}のある創エネまたは再生可能エネルギーへの置き換えを推進していきます。



Landport厚木金田



Landport柏沼南1

野村不動産と東京電力エナジーパートナーは、2050年までのカーボンニュートラル達成に向けた取り組みの一環として、野村不動産が首都圏を中心に展開する分譲戸建て「ブラウドシーズン」にメガソーラー発電と同規模の太陽光発電を導入する「バーチャルメガソーラー」を始動させました。
(→詳細はP114ご参照)



^{*} 再エネ電力の発電施設を新設することで、さらなる再エネ電源の普及拡大に寄与すること

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。

組織や業態を超えた「共創」のための

重点課題
(マテリアリティ)/
目標



ダイバーシティ&インクルージョン

女性や外国人をはじめとするさまざまなバックグラウンド・価値観を持つ多様な人材が最大限に能力発揮できる組織づくり

計測指標 (KPI)

● 女性マネジメント
職層比率20%

● 男女育児休業
取得率100%

● 調達ガイドライン
アンケート実施率80%

野村不動産グループ ダイバーシティ&インクルージョン推進方針と体制

推進方針

サステナビリティポリシーに掲げた、「人と人がお互いに支えつながり合う、誰ひとり取り残さない社会」「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」の実現に向け、ダイバーシティ&インクルージョン推進における考え方を明確にした「野村不動産グループ ダイバーシティ&インクルージョン推進方針」を2022年9月に発表しました。

📄 全文はこちら: <https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/pdf/dip.pdf>

推進体制(ウェルネス・D&I推進委員会)

ウェルネス・D&I推進委員会を2023年3月期より設置しました。活動計画や目標、課題の特定や改善策について審議、決定するとともに、計画や目標に関するモニタリングを行い、経営計画や事業活動に反映します。

また、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が運用責任を担います。

ダイバーシティ&インクルージョン推進ロードマップ

私たち自身がみな、さまざまな属性において多様性を持つこと、誰もがマジョリティとマイノリティである面の両方を持ちうることを認識し、当社グループではそれぞれの属性における課題を解消し、従業員一人ひとりの違いに着目した実質的な機会均等の実現を目指しています。また、事業活動を通じて、社内外のさまざまな属性の人々が参画し、多様な視点を活かすインクルーシブデザインなどの推進にも取り組み、まだ見ぬ価値の創造を目指します。

野村不動産グループ2030年ビジョン達成に向けたロードマップ

「D&I意識醸成」「D&Iが事業活動に組み込まれる文化形成」「イノベーション文化形成」をビジョン達成に向けた重要なテーマとして定めるとともに、3つのステップに区分しそれぞれにキーゴールを設定することで、早期のD&I文化の醸成を図ります。ステップ1では、グループ各社がそれぞれ定めた年次有給休暇取得目標の達成と、男女育児休業取得率100%をキーゴールに設定しました。この達成を通じて、職場環境の整備や管理職の意識の変化などにつなげることを目指しています。

📄 詳細はこちら: <https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/labor/diversity.html>

ステップ1 (2年間: 23/3期・24/3期)

ステップ2 (2年間: 25/3期・26/3期)

ステップ3 (5年間: 27/3~31/3期)

【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

【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・人びとが共に手をとりあって、挑戦し続ける

【イノベーション文化形成】

新たな価値の創造

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

具体的な施策(抜粋)

- 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

ステップ1キーゴール

- 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

計測指標
(KPI)の進捗
(22/3期)

当社グループでは、多様な視点を事業活動に活かす全社員活躍を推進する中で、女性の活躍推進や育児休業に関する目標を設定しています。また、出産・育児・介護・傷病など、多様なライフスタイル、ライフステージにある人たちの活躍を促進する人事制度の整備や各種施策を推進しています。

女性マネジメント職層比率 **11.6%**

育児休業取得率 **96.2%**

→ P134-135

(うち、男性育児休業取得率15.8%)

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%● インクルーシブデザイン※の
商品・サービスの提供● 1on1ミーティングの
実施率100%

※多様なバックグラウンド・価値観・課題を持つ人々をデザインプロセスに巻き込む手法

人権デューデリジェンス体制構築

当社グループは、あらゆるステークホルダーの尊厳と基本的人権を尊重しており、国連グローバル・コンパクトに署名しています。人権に関する取り組みをさらに強化するため、2021年3月期は人権方針を策定、2022年3月期以降は人権デューデリジェンスの本格的な推進に向けた仕組みの構築を推進しています。

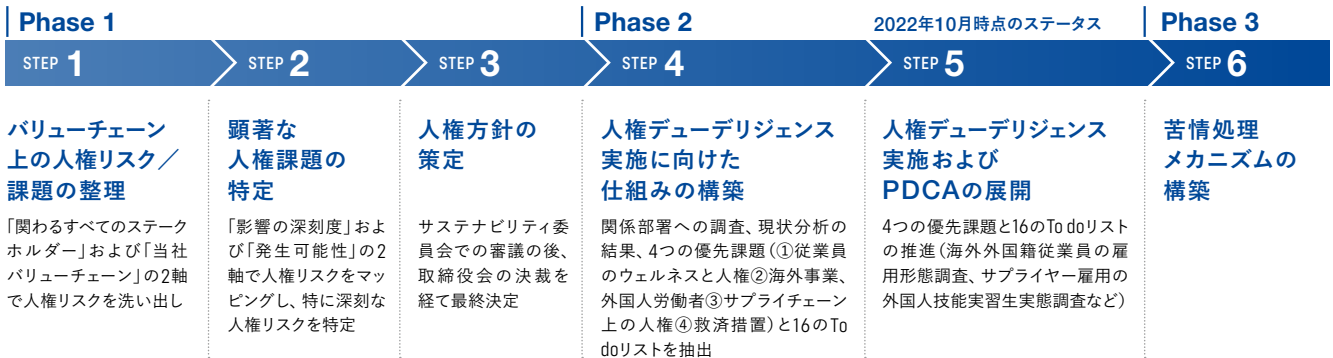
「野村不動産グループ人権方針」

主な記載内容

「国際人権基準の尊重」
「適用の範囲」
「人権尊重の実践」
「顕著な人権課題の特定」
「ステークホルダーとの関わり」
→従業員、サプライヤー・ビジネスパートナー、お客さま、地域社会の4カテゴリー別に取り組みを記述
「救済措置について」

尊重・支持した主な国際人権基準

「国際人権章典」
「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」
「国連グローバル・コンパクトの10原則」
「子供の権利とビジネス原則」
「ビジネスと人権に関する指導原則」

◎ 全文はこちら: <https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/pdf/hrp.pdf>

調達ガイドラインエンゲージメント

当社グループは2018年に「野村不動産グループ調達ガイドライン」を策定し、お取引先各社に周知しています。2021年3月期は10社に対して、また、2022年3月期は取引額の上位約200社に対してエンゲージメントを実施しています。今後、さらなるエンゲージメント先企業の拡大と当社ガイドラインの遵守徹底を依頼していきます。

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

2018年の開示以降、約4,600社に対して周知活動を実施

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

2021年3月期における当社主要会社との取引額(計2,370億円)をベースに、上位約200社を抽出

→ 上位約200社に対して、調達ガイドライン28項目の遵守状況のアンケート調査実施
→ 約90社(取引額ベースで約900億円)より回答受領 = アンケート実施率37%(900億円/2,370億円)
→ 回答企業全社へフィードバック資料を送付 さらに抽出10社と直接面談を実施

同ガイドラインを
見直しエンゲージメント先
企業拡充

新規取引先を中心に周知先の拡充

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生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。

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生きと働く 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 → P68

- 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

ウェルネス推進

グループ会社におけるウェルネスアンケート

グループ全従業員を対象にウェルネスアンケートを実施し、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、ストレスチェック、生活習慣スコアから、課題を特定し、2023年3月期においては、2つの目標を設定しています。

プレゼンティーズム
改善者比率 **30%**の達成

生活習慣の改善
(重点項目：食事・運動)

ウェルネス関連施策によるグループ各社 健康経営度調査による認定取得

有給休暇取得促進や各種ウェルネス施策の集中取り組み期間の設定(2018年より毎年12月実施)他、各社課題にあわせた施策を推進しています。

📌 詳細はこちら：
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/sustainability/labor/healthandsafety.html>

グループ全社における1on1の推進

当社グループは社員の成長とウェルネスを実現するために、社員の心理的安全性が確保されることが重要と考え、2020年10月より1on1ミーティングを導入しています。(2022年3月期 1on1ミーティング実施率 84%)

働き方改革

グループ本社移転に伴う 新しい働き方トライアルを実施予定

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・浸透を段階的に行ってまいります。

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。

ワーケーショントライアルの実施

当社グループ事業への還元、長期休暇取得と柔軟な働き方の両立を目的とした「ワーケーション」についてトライアルを実施しています。

働き方ガイドブックの策定

組織と個人のパフォーマンス最大化に最適な働き方を模索するために、リアルとリモートの効率的な使い分けや生産性向上のノウハウを「働き方ガイドブック」として策定しました。各社ごと、組織ごとにおいてカスタマイズできる形で策定し、グループ全社での柔軟な働き方を推進しています。



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
→ 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

人材戦略実現のための体制構築

人材戦略委員会の設置

野村不動産では、人材戦略委員会を経営会議の下部組織に設置し、成長分野へのリソース配分などの審議を今まで以上に推進する体制を構築しています。

人事制度改定

野村不動産では、挑戦し続けられる人と組織の実現に向けて、多様な人材がそれぞれの強みを伸ばし、成長・活躍できるように複線型の人事制度を導入します。また、各組織が社員一人ひとりを把握し、成長機会を与え活躍の場を広げるための「育成会議」を導入します(2023年4月予定)。

グローバル人材・DX人材の採用と育成

グローバル人材

- 留学生(外国籍)の採用(グローバル人材の育成)
- アジアビジネスリーダー人材育成プロジェクトへの参加(海外大学での講義受講、海外企業でのインターン就労)
- 海外アサイン時プログラム(海外での語学留学)の推進

DX人材

- キャリア採用にてDXビジネスキャリアが豊富な人材を積極採用
- 外部スクールへの通学による、IT・デジタルリテラシーの向上
- DXに関するグループ共通のe-learningの定期的な実施

能力開発

グループ階層別研修の実施

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、能力開発プログラムを提供しています。

グループ各社の能力開発プログラムに加え、グループ共通の階層別の研修を実施しています。

野村不動産グループ会社 階層別合同研修

対象層	研修内容(抜粋)
ポスト部長相当	● エグゼクティブマネジメントプログラム
ポスト課長相当	● 課題設定型問題解決(実践編) ● 組織マネジメント(実践編) ● グループ視野・経営視野での事業組成、経営戦略
課長職相当	● 課題設定型問題解決(実践編) ● 組織マネジメント(理論編) ● アンコンシャスバイアス研修 ● グループ理解研修
入社3年目	● 問題解決話法 ● 事業アイデアワーク
入社2年目	● 発生型問題解決 ● 仕事共有ワーク
入社1年目	● ロジカルプレゼンテーション・シンキング・ライティング ● ビジネススタンス ● チームビルディング・コミュニケーションスキル ● グループ理解研修

DX戦略

DXへの取り組みは価値創造の考え方・手法の進化・変革のために、そして「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けた鍵となるものです。DX戦略においても、「個に寄り添う姿勢」や、当社の競争優位性を発揮できる事業領域にフォーカスした上で、野村不動産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

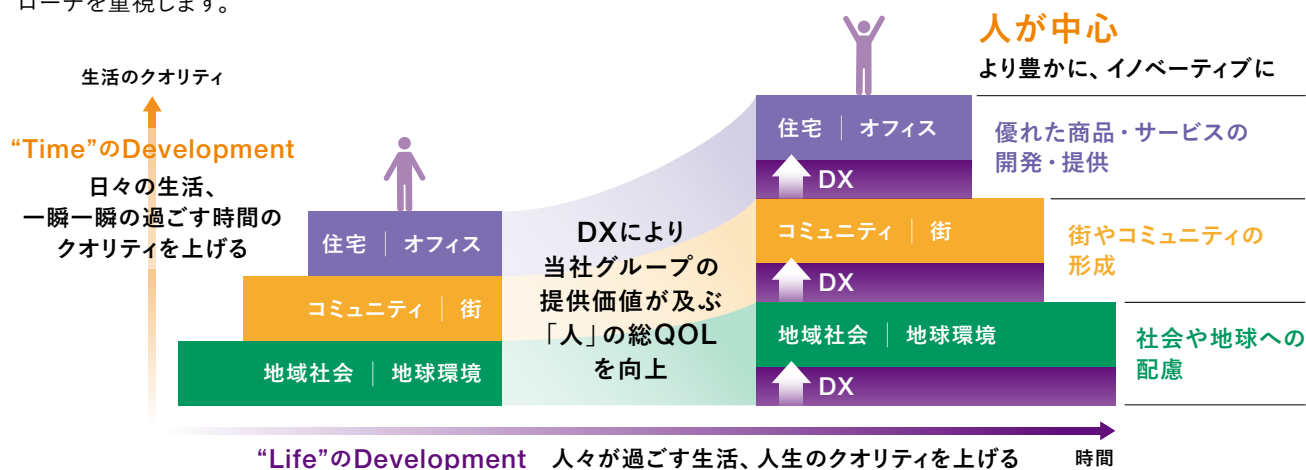
DX戦略のベースとなるのは、「人」すなわち、住まう、働く、憩う人々、一人ひとりを重視した「個に寄り添う姿勢」であることは事業と同一です。当社の競争優位性である「マーケットイン発想」「グループの事業連携・価値創造」「品質へのこ

だわり」「新たな領域への挑戦心」をDXの取り組みにより進化・変革させ、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。

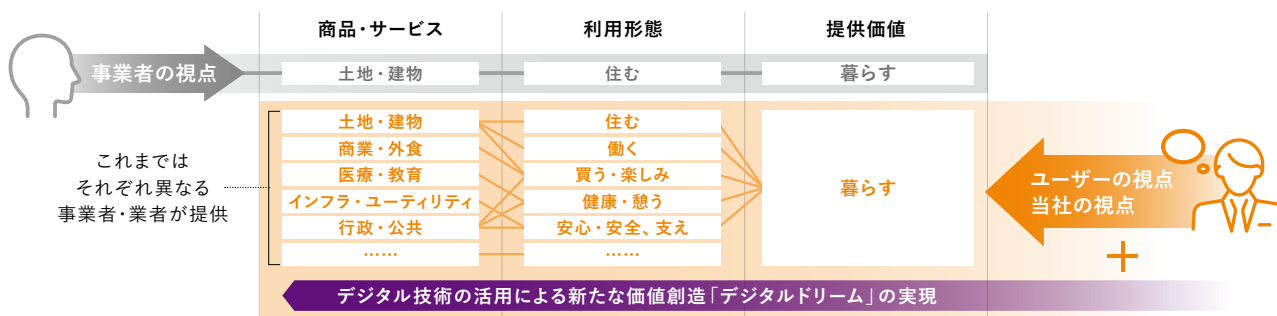


野村不動産グループらしいDX（デジタルドリームの実現）

当社はDXを、デジタルを「手段」として事業やビジネスモデル、創出価値などをトランスフォームさせ、デジタルビジネスとして構築することと捉えています。そして、デジタル技術の活用により、人々にとってこれまでにない利便性や新たな価値を創出することを「デジタルドリーム」と表現しています。

「個に寄り添う姿勢」により、ユーザーの視点を持ちながらさまざまな商品・サービスを開発・提供してきました。デジタル技術の活用により、住まう、働く、憩う人々を重視した商品開発を加速させるとともに、さまざまな事業者・業界が提供してきた商品・サービスを捉え直すことで、新たな市場を開拓、そしてデジタルドリームの実現を目指します。

DXに取り組む際に重視する視点は「人」です。当社グループ

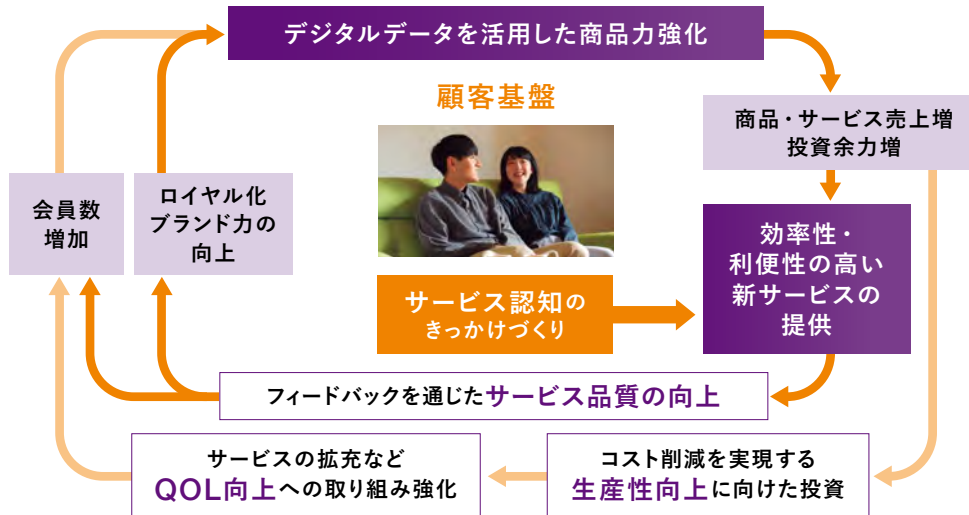


プラットフォームの構築

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。

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

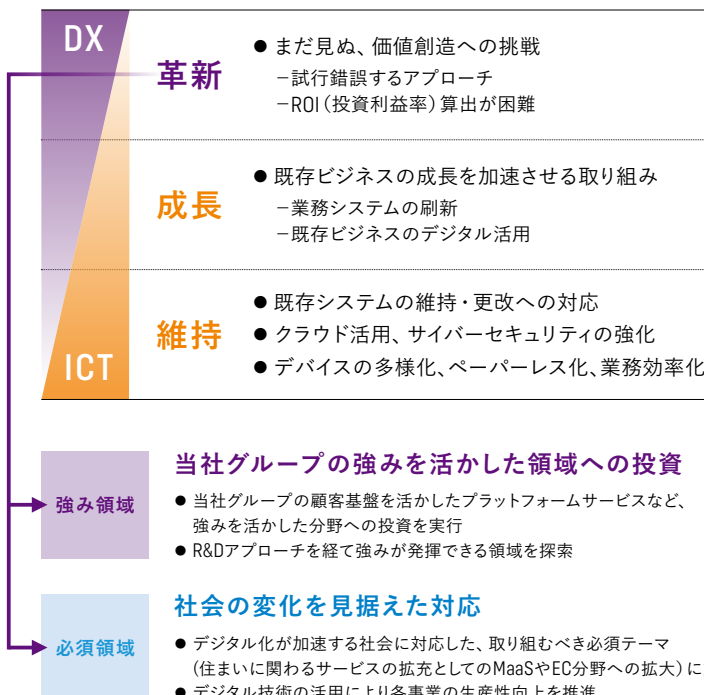


DXの投資テーマ

当社グループの優位性を活かせる分野に集中的に投資資金と人的資本を投下する方針です。事業の「革新」「成長」「維持」という観点からメリハリのあるDX投資を実行し、差別化された価値を提供する企業グループへの進化・変革を目指します。「革新」テーマについても、「強み領域」「必須領域」に切り分け

ることで、計画的かつスピード感をもって進めていきます。これに向けて、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を優先的に推進します。また、DXの進捗を計測するために、DX投資額の実績値や会員数などの進捗状況について、毎年DX戦略委員会を通して確認していきます。

DX投資テーマ分類



「革新」における投資テーマ

● 強み領域 ● 必須領域



DX戦略

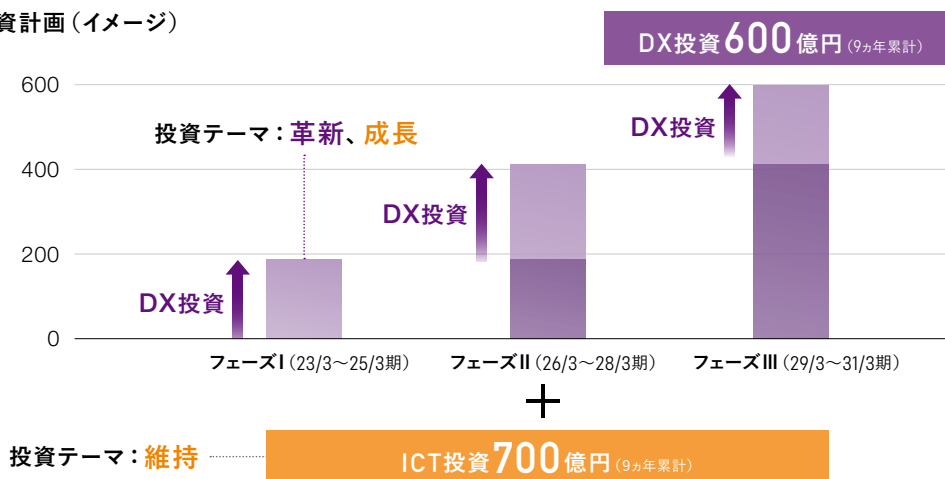
投資計画

DXによるQOLの向上の実現とともに、さまざまな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も重要です。また、インターネットやクラウドサービスなどの促進においては、セキュリティの重要性も増えています。これらの認識の

下、当社グループでは、中長期経営計画の9か年でDX・ICTへの投資について、総額1,300億円を計画しています。

なお、DX人材の採用・育成については本投資計画とは別に計画を策定し、強化していく方針です。 [→ P70-71「人材戦略」](#)

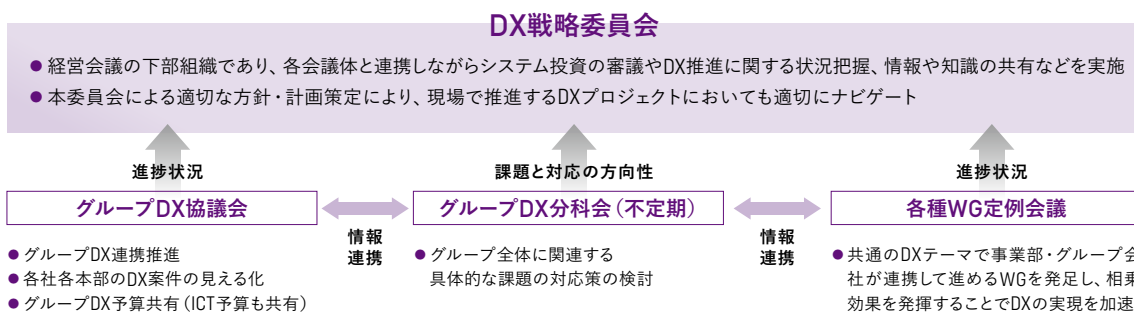
DX・ICT投資計画（イメージ）



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、ICT環境の充実およびICT基盤の整備などの投資計画における事柄について審議していま

す。また、グループDX協議会や分科会、各種ワーキンググループ (WG) 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。



担当役員メッセージ



執行役員 経営企画部、DX・イノベーション推進部担当
山内 政人

デジタル技術の積極活用により、住まう、働く、憩う人々のQOL向上を目指します。

当社グループは、住まう、働く、憩うお客さまの長い人生に寄り添い、選ばれ続ける存在となるために、常に事業を通じた人々のQOLの向上に取り組んできました。人や個を中心に置き、ビジネスを進める私たちの考え方は、DXの推進においても変わらないものです。

DXに取り組むには、これまで当たり前のように提供してきた「マンションに住まう、オフィスで働く」という価値を、お客さまの視点で一から捉え直す必要があります。デジタル技術を活用し、新たに生み出す商品・サービスの提供を通じたQOLの向上、これこそが当社が目指すデジタルドリームです。

人々の生活を支える不動産には多くのデータが蓄積しています。デジタル技術と不動産という強力な基盤を活用したプラットフォームの構築・推進などを通じて、まだ見ぬ、新たな価値創造を目指します。

不動産×DXにより、 新たな事業機会へつなげる

当社グループが推し進める、働く人、個々のパフォーマンスの向上を目指し、さまざまなオフィスを組み合わせた使い方を提案する「オフィスポートフォリオ戦略」。その一翼を担い、場所に縛られない働き方を実現するサテライト型シェアオフィス「H1T(エイチワンティー)」は、2019年のローンチ後、約3年間で首都圏を中心に216店舗、会員数約22.2万人へと急速な事業拡大を実現しました。

企業の働き方改革の推進、新型コロナウイルス感染症の拡大などを起因とした、ワークスタイルの多様化から生じる多くの需要を、スピーディに取り込めた要因の一つはDXの活用です。スマートキーなどのDXの活用により、人手を介さず全自動化したプラットフォームの構築は、お客さまの利便性向上につながるとともに、スピード感ある柔軟な店舗戦略を可能としています。

CLUSE JIP

サテライト型シェアオフィス
H1T(エイチワンティー)

H1T

HUMAN FIRST TIME

会員数 **2,248社** / 約**22.2万人**

拠点数 **216店舗** (提携店含む)

※2022年3月末時点



**居心地と価格の両立が好評
都心から郊外まで拠点数を急増**

オフィスの立地やインフラなどの環境に左右されることなく、快適に、生産性高く働けるワークプレイスの重要性が高まっています。“働く人の時間”を第一に考え、利便性が良く快適な第二のオフィスとなるワークプレイスの提供を目指し、駅前商業施設内などを含め、拠点を拡大しています。

予約から入退室を自動化したプラットフォームを構築

デジタルを活用し、人の手を介さずに各オペレーションを自動化

1 メンバーサイトで予約



2 スマートフォンにて入室/退室



3 H1Tの利用



4 利用企業へ使用料金請求



首都圏の都心・郊外のターミナル駅を中心に店舗を展開
いつでも、どこでも快適に働くことが可能に



TOPIC

新たな事業展開 シェアオフィス向け デジタルプラットフォーム

「H1T」で提供しているスマートキーと連携した予約などのアプリケーションは、シェアオフィスプラットフォームとして、さまざまな提携シェアオフィスで利用されており、運営の効率化に寄与しています。今後も幅広く提供していく方針です。



事業と財務・非財務情報の関係性

野村不動産グループ2030年ビジョンやサステナビリティポリシーの実現に向け、当社グループが持続的に成長するためには、事業ポートフォリオ戦略をはじめとして、サステナビリティ、DX、人材活用など、財務・非財務を組み合わせた価値創造の考え方・手法の進化・変革が不可欠です。異なる事業特性を踏まえた各部門の事業戦略の下、それぞれの事業が持つ競争優位性や経営資本を活用しながら、さらなる事業成長に向けて取り組んでいます。

財務目標		住宅部門	都市開発部門
財務情報	事業利益 フェーズI (25/3期)	1,150億円	325億円
	ROA フェーズIII	5%以上	550億円
<p>→ P60「事業ポートフォリオ戦略」</p>		分譲・売却事業	保有・賃貸事業
		収益性向上により、投資拡大時においても高水準	
非財務情報	サステナビリティへの取り組み 環境 環境問題への取り組み 社会 社会課題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 長寿命化・環境性能への対応 (ZEH Oriented基準など) 環境 CO₂総排出量削減 環境 低炭素資材の利用促進 (建物木質化など) 環境 Be ACTO 社会 	<ul style="list-style-type: none"> 芝浦プロジェクト街区全体でCO₂排出量実質ゼロ実現 環境 長寿命化・環境性能への対応 (ZEB Oriented基準など) 環境 賃貸保有資産の消費電力100%再エネ化 環境 ヒューマンファーストブランド 社会 「TOKYO WORKation」(芝浦プロジェクト) 社会
	DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> 販売活動のデジタル化 商品企画のデジタル活用 (スマートマンションアプリ、ロボット配送、スマートロックなど) 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用したサービス提供 (オフィス商品の顔認証入退出システム、「HIT」のスマートロック、「Landport」の「Techrum」など)

国内の価値創造の取り組み事例については、
[→ P90-91【特集】KAMEIDO PROJECT](#) 参照

 海外部門

 資産運用部門

 仲介・CRE部門

 運営管理部門

40億円

90億円

120億円

105億円

サービス・マネジメント事業

のROA達成へ

安定収益を生み出す
2つの事業（保有・賃貸事業／サービス・マネジメント事業）の
カップリング成長により、ROA 5%以上を目指す

- 既存建物の増改築工事
(英国賃貸オフィスビル「127CXR」)

環境

- 設計KAIZEN、現場KAIZEN
による品質向上

環境

社会



設計KAIZEN 現場KAIZEN

- 良質な住宅の供給
(KAIZENなど)

社会

- 工事現場の進捗を
画像で確認できる
デジタル技術の採用

- 運用物件のエネルギー
使用量、CO₂排出量削減

環境

- 不動産運用会社業界に
先駆けた取り組み
(気候変動アクション環境大臣表彰受賞)

環境

- 運用物件を通じた
社会課題への取り組み

社会

- システム導入による
生産性向上
(ファンド運用システム、地震・
内水アラートシステムなど)

- 災害対策情報の提供

環境

街から
まち

- コミュニティ形成や環境へ
の配慮につながる仲介取引

環境

社会

- 不動産ストックの有効活用
(CRE提案、CRE-NAVI)

社会

ここからつながる企業不動産情報ナビ
CRE-NAVI

- デジタル技術を活用した
サービス提供
(契約書面電子化など)

- 販売手法のデジタル化

- ノムコムの活用

- 高省エネ性能機器などの導入

環境

- リニューアル、リノベーション
工事の提案

環境

- 建物老朽化に対する取り組み
(「re:Premium」、 「re:Premium Duo」)

社会

re:Premium
re:Premium Duo
リ・プレミアム デュオ

- 建物管理の
デジタル化
(管理ロイド)



- 単純業務のRPA化



海外の価値創造の取り組み事例については、
→ P92-93【特集】海外事業 ご参照

事業別戦略



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



当部門の事業

マンション・戸建住宅の開発・分譲事業、賃貸マンションの開発・賃貸・販売事業、シニア向け住宅の開発・運営事業、インターネット広告の代理店事業、不動産関連システム開発・販売事業、住まいの駆けつけサービス事業等

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／武蔵／ファーストリビング アシスタンス

注視する事業環境

- 少子高齢化の進展による市場規模の変化
- ライフスタイルの変化・住まいに対するニーズの多様化
- サステナビリティ・カーボンニュートラルへの消費者意識の高まり
- 地域活性化・建物老朽化・木密地域の解消など再開発や建替えの社会ニーズ
- デジタル技術を活用した営業手法の一般化

競争優位性

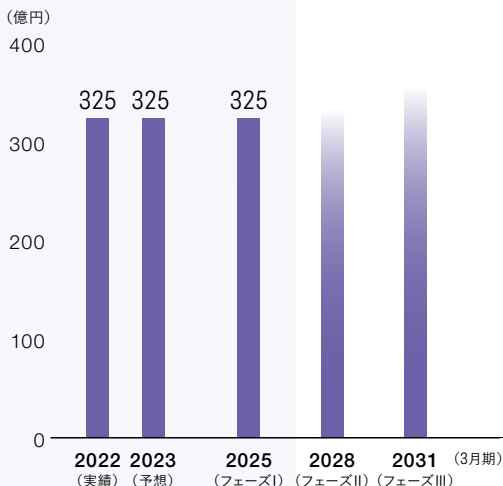
- 「製・販・管一貫体制」が生み出す、商品企画力
- 強固な顧客基盤と多様な顧客ニーズに対応した高付加価値なサービスの提供・開発力
- 都市型コンパクトタウン・再開発・建替え案件に関する実績・ノウハウ

経営資本 (2022年3月末時点)

- 住宅分譲事業における用地ストック **14,410億円 (21,100戸相当)**
- 野村不動産グループカスタマークラブ会員数 **約14.7万人**
- 住宅系再開発案件取り組み数 **No.1***

中長期経営計画 (事業戦略・利益計画)

利益計画 (事業利益)



事業戦略

- 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)
- 再開発・建替え事業の取り組み強化
- 多様化するニーズへの対応 ● ノンアセット事業の収益化

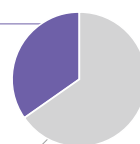
具体的な方針・取り組み (2022年3月期末時点)

住宅分譲事業での安定供給に向け、14,410億円 (21,100戸分) 相当の用地ストックを確保済。
フェーズII以降に計上される案件の用地取得を目指し事業を推進。

用地ストック: **14,410億円** (21,100戸相当)

再開発・建替え **4,990億円** (6,380戸)

再開発・建替え以外 **9,420億円** (14,720戸)



用地ストック充足率 (フェーズI) **おおむね100%**

再開発・建替え割合 **30%超**

※当社調べ

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けた
ポイントを教えてください。

「クラウド」を中心に、お客さまの多様なニーズに応える良質な住まいを提供し続けることは、当部門の成長に向けた基本的な考え方です。住宅分譲においては、2022年3月期は4,329戸を計上し23.6%という高い粗利益率となりました。中長期経営計画においても、年間4,000～5,000戸を安定的に供給しながら収益性の維持・向上に努めることが基本方針です。

用地取得環境は厳しい状況が続きますが、フェーズⅠ(2025年3月期)までの用地ストックはすでに確保しており、フェーズⅡ以降の用地取得を進めています。これは、事業期間が長期にわたり、かつ参入障壁が高い一方で好立地が多い再開発や建替え案件にも積極的に取り組み、事業機会を獲得してきたことも寄与しています。フェーズⅡ以降、再開発・建替え事業の割合を20%水準へ引き上げていく計画ですが、当該事業は地域の活性化や老朽化した建物の解消などの社会的な課題解決にもつながると考えています。

また、国内では、単身世帯や共働き世帯、シニア世帯が増加するなど、世帯構造やライフスタイルの変化に伴い、住まいへのニーズの変化が加速しています。コンパクトな間取りを含む多様なプランの提供、地方中核都市の好立地における住宅分譲の展開も推し進めます。加えて、賃貸住宅「クラウドフラット」や健康増進型・賃貸シニアレジデンス「オウカス」など、多様化するニーズに応える住まいの提供も進めていきます。また、野村不動産グループが提供する住まいと暮らしに関する事業やサービスの総合サイトの立ち上げなど、デジタル社会に対応した、より利便性の高いサービスの提供を目指していきます。

Q2 重点課題(マテリアリティ)の達成に向けて
注力していることをお聞かせください。

当部門では、省エネルギー性能の高い商品・サービスの拡充にも積極的に取り組んでいます。新築物件においてZEH Oriented水準の省エネ性能の確保を目指すほか、マンション版の全館空調システム「床快full(ゆかいふる)」の導入、大規模修繕工事をはじめとしたライフサイクルコストを低減する「アトラクティブ30」の採用など、環境に配慮した住まいの提供を進めています。

また、お客さまが安心して長く住み続けられる住まいの提供を目指し、多機能で利便性が高いことはもちろん、地域全体のコミュニティ活性化による、サステナブルな街づくりも行っています。クラウドタワー亀戸クロス(東京都江東区)などで推進している「Be ACTO」[→P91](#)の取り組みは、住民や地域の方々が主体となって活動する環境づくりに貢献しています。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながる
DXへの取り組みを教えてください。

デジタル技術やオンラインを活用した、新たな販売手法への取り組みも進めています。3Dコミュニケーションプラットフォーム「ROOV(ループ)」を「クラウド」全物件に導入することで、場所を問わずパソコンやスマートフォンから物件にかかわるパンフレットなどが閲覧可能になりました。お客さまの利便性に資するとともに、資源の削減、当社の販売活動の最適化や生産性の向上にもつながります。

また、クラウドシティ日吉(神奈川県横浜市)では、ロボットを用いた商品配送の実証実験に加え、スマートフォンアプリ「WillTAP(ウィルタップ)」の導入によって、玄関の施錠やお風呂の湯張り、共用施設の予約や管理組合からのお知らせ、地域のインフォメーションもアプリの操作で確認できるなど、安心・安全で快適な暮らしを支えるサービスの提供にも力を注いでいます。

TOPICS

ロボットを用いた
商品配送の実証実験を展開

KDDI 総合研究所と共同で、2022年2月より、クラウドシティ日吉の住民を対象としたロボットを用いた商品配送にかかわる実証実験を段階的に進めています。ECサイトを通じて街区内の店舗から購入した商品は、配送ロボットなどによって各階や各住戸まで届けられるなど、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。

サステナブルで世帯構成の
多様化にも対応するクラウド高田馬場(東京都新宿区)

本物件は、環境省の「高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)支援事業」に採択されました。マンション版の全館空調システム「床快full(ゆかいふる)」や大規模修繕工事をはじめとしたライフサイクルコストを低減する「アトラクティブ30」を採用し、脱炭素と省エネルギー、循環型社会を柱に環境に配慮した住まいを提供しています。世帯構成の多様化を踏まえ、ファミリータイプのみならずコンパクトタイプも組み込んだプラン構成も特徴的です。





都市開発 部門

はが まこと
芳賀 真

取締役兼執行役員
都市開発部門長



当部門の事業

オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発・賃貸・販売・運営受託事業、ホテルの開発・賃貸・運営事業、フィットネスクラブの運営事業、建築工事の設計監理事業等

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

注視する事業環境

- 顧客の価値観の変化／個の重視、コミュニティの重視／健康重視、時間価値重視
- サステナビリティ・カーボンニュートラルへの意識の高まり
- ワークスタイルへの企業・従業員の意識の変化
- グローバルレベルでの日本の不動産への投資家資金流入動向
- 金利・イールドスプレッドの動向
- Eコマース・販売チャネルの多様化による購買構造の変化・物流拠点ニーズの高まり

競争優位性

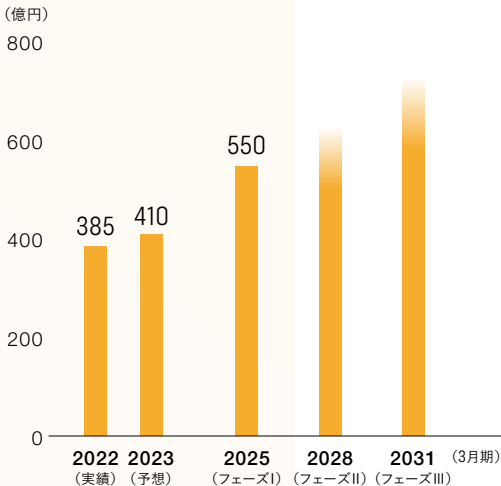
- 多様なアセットタイプの開発実績
- マーケットイン発想から生み出されたブランド、「PMO」「GEMS」「Landport」
- 資産運用部門との強力なバリューチェーンモデル
- 都心有数の大規模開発である「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区再開発」への参画

経営資本 (2022年3月末時点)

- 賃貸可能床面積 (オフィス・商業施設) **約79.0万㎡**
- テナント数 **2,000社以上***
- HIT拠点数／会員数 **216店舗／2,248社・約22.2万人**
- メガロス施設数／会員数 **38店舗／約11.0万人**

中長期経営計画 (事業戦略・利益計画)

利益計画 (事業利益)



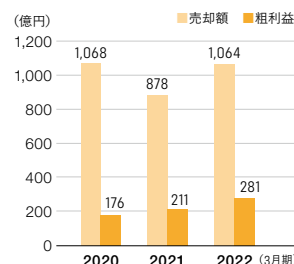
事業戦略

- 環境変化を事業機会につなげる価値創造の進化・変革
- 開発利益／含み益の実現化 ● 戦略的な資産入れ替え

具体的な方針・取り組み (2022年3月期末時点)

開発利益／含み益の実現化に向け、7,430億円の収益不動産ストック (総投資額) を確保済。過去3年で668億円超の開発利益を創出／含み益を実現化。さらなる事業拡大を目指す。

売却額・粗利益の推移



売却粗利益の想定
フェーズI
各期300億円超
フェーズII以降
各期400億円水準

用地ストック充足率
(フェーズI)
おおむね100%

* テナント数については、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を記載

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けた
ポイントを教えてください。

オフィスビルや物流施設、商業施設をはじめとした多様なアセットタイプの開発・運営を行う当部門では、開発量を拡充し、物件売却によるキャピタルゲインと賃貸運営によるインカムゲイン双方の成長を追求することが重要です。

当社グループは、累計開発実績70棟(予定含む)。2022年3月時点)となる中規模ハイグレードオフィス「PMO」をはじめとして、「Landport」(物流施設)、「GEMS」(商業施設)など、高い商品性を持つ独自のブランドを生み出してきました。競争力の高い収益不動産の売却による開発利益の獲得と同時に、賃貸資産ポートフォリオを戦略的に入れ替え、含み益の実現化も目指します。2022年3月期の売却粗利益は281億円でした。中長期経営計画のフェーズIでは各期300億円超、フェーズII以降では各期400億円水準までの売却粗利益の拡大を図り、部門利益全体の底上げを実行します。

また、フェーズII以降、「芝浦プロジェクト」や「日本橋一丁目中地区」などの大規模開発案件が竣工・稼働します。オフィス、商業施設、ホテルの大型複合開発による新たな価値提供をスタートするとともに、賃貸収入の拡大成長を見込んでいます。

多様化する働き方に柔軟に対応できるオフィス商品として「H10」「H1T」の展開も積極化しています。「H1T」は会員制のビジネスモデルを採用しています。顧客ニーズの変化に合わせ、当社の収益モデル自体も柔軟に変化させることが、成長戦略のポイントであると考えています。

Q2 重点課題(マテリアリティ)の達成に向けて
注力していることをお聞かせください。

社会の変化に対応し、お客さま一人ひとりの施設やサー

ビスの利用シーンに根差した価値創造を進めるという点で、当部門の事業は、重点課題(マテリアリティ)の達成に不可欠です。特に、新型コロナウイルス感染症拡大を機に、健康、家族との絆、ワークスタイルに対する人々の意識は大きく変化しました。一例として、当社がオフィス商品ラインナップを多様化させ、人々のニーズ変化に対応していることは、当社の企業としての責任の現れです。「ヒューマンファースト(人を第一に考える)」の視点はサステナビリティの根幹であると考えています。

環境への配慮に関しても、当社グループはRE100に加盟し、2024年3月期までに保有する国内賃貸資産の消費電力の再エネルギー化に取り組んでいます。新規開発プロジェクトについては2030年までにZEB Oriented基準の標準化を目指すとともに、「芝浦プロジェクト」など街づくりを通じたカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めていきます。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながる
DXへの取り組みを教えてください。

多様化する顧客ニーズに対応し、顧客満足度を向上させ、新たな価値創造を推進するためには、DXの活用は不可欠です。オフィス商品における顔認証による入退出、スマートフォンアプリからの会議室の予約や照明・空調管理導入などがその一例です。シェアオフィスの「H1T」での、WEB予約からスマートロックによる入退出、料金請求までを全自動化した仕組みは、利用者から高い評価をいただいています。→P75

物流施設事業ではテナントニーズに一層寄り添うため、単なるスペースの賃貸借から、物流そのものへの効率化支援に取り組んでいます。DXをフル活用した企業間共創プログラム「Techrum(テクラム)」をパートナー企業30社と共に推進し、物流の自動化(省人化・機械化)、オペレーションの効果検証でイニシアティブを獲得していきます。

TOPIC

サステナブルな街づくりに向けて
～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」を提案する芝浦プロジェクト。産学官の連携によるサステナブルな街づくりに向けた取り組みを「芝浦サステナブルアクション」と名付けました。最新の省エネ技術と自社施設などでの創電を通じて街区全体でのCO₂排出量実質ゼロの実現を掲げ、さらに、地震や停電、水害などへの対策を施すことで、事業に必要な機能を維持し、しなやかに回復する街づくりを目指します。





海外
部門

賀来 高志

執行役員 海外部門長、
兼海外事業統括



当部門の事業

東南アジア・中国・英国を中心とした住宅・オフィスビル・サービスアパートメントや複合開発等の開発・賃貸・分譲事業

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 / 野村不動産諮詢(上海)

注視する事業環境

- アジア住宅市場のさらなる成長
- タウンシップ開発による社会課題解決への期待の高まり
- 収益不動産市場の流動性拡大

競争優位性

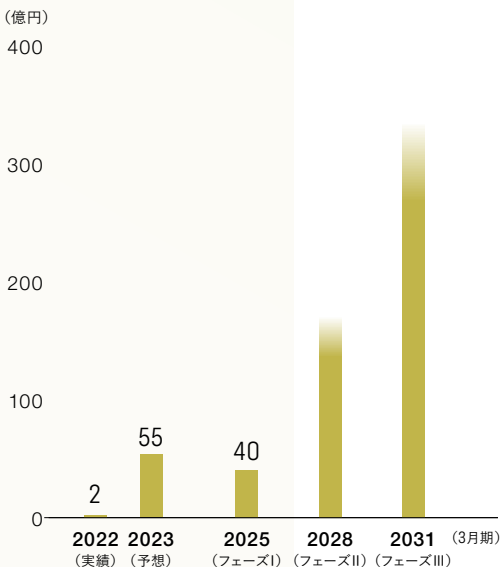
- 国内における60年以上の開発実績
- モノづくりへのこだわりや改善力、商品企画力

経営資本 (2022年3月末時点)

- 住宅分譲参画案件数 / 総事業費(当社持分)
26案件 / 約4,910億円
- 賃貸参画案件数 / 総事業費(当社持分)
11案件 / 約620億円

中長期経営計画(事業戦略・利益計画)

利益計画(事業利益)



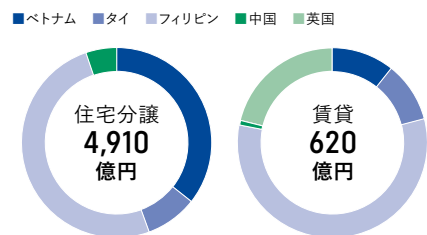
事業戦略

- 国内で培ったノウハウの活用と、現地デベロッパーとの強固なパートナーシップを通じた、海外における品質・サービスに対する期待への対応や新たな価値の提供

具体的な方針・取り組み (2022年3月期末時点)

成長著しい東南アジアを中心に事業を推進。当社が得意とする住宅分譲事業を中心に総事業費(当社持分)約5,540億円分の事業用地を確保済。
住宅分譲事業に加え、収益不動産事業への参画拡大も目指し事業を推進。

用地ストック(総事業費(当社持分)):約5,540億円



用地ストック充足率(フェーズI) おおむね100%

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けた
ポイントを教えてください。

当部門は、成長著しいアジアの諸都市を中心に、住宅の開発・分譲事業、オフィスビルなどの収益不動産の開発や賃貸事業を推進しています。2023年3月期より当部門を新設し、新たなスタートを切りました。中長期経営計画(以下、中長計)において、住宅分譲事業と収益不動産開発事業の双方の事業量の拡大により収益基盤を確立することで、フェーズIII(2031年3月期)には全社に占める事業利益割合を15%以上とすることを目指しています。

住宅分譲事業は、タイやベトナム、フィリピン、中国の実需層をメインターゲットとして展開していますが、フェーズIIIの利益の6割以上は住宅分譲事業で獲得する想定としており、当部門にとって大きな収益の柱です。タイでは、現地パートナーのオリジン社とのJVを進めており、累計14物件、約7,900戸まで拡大しています(2022年3月末時点)。強固な信頼関係に基づき、さらなる事業展開を進めます。ベトナムにおいては、同国で有力なデベロッパー3社と共に事業を展開しており、総戸数約11,000戸のグランドパーク第2期は、2023年3月期の当部門利益に大きく寄与します。また、フィリピンでは、同国での持続的な事業参画を目指し、フィリピン大手財閥グループ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弁会社Federal Land NRE Global, Inc.(以下、FNG)を設立しました。中国では、事業環境の変化を注視しながら事業を推進していく計画です。

これまでに実績を積み上げてきたアジアにおける住宅分譲事業を部門の核としながら、アジアおよび先進国などでの収益不動産開発事業に取り組むことも中長計達成のポイントです。当社グループの英国資産運用会社ロスベリー社と協業し、ロンドン中心部の既存オフィスビルを増築リニューアルする事業を推進するほか、他の先進国などでも賃貸住宅やオフィスビルの開発機会の獲得を目指しています。

住宅分譲事業、収益不動産事業ともに、フェーズIの利益達成に向け必要な事業量はすでに確保済みです。目下、フェーズII以降の住宅分譲事業の新規参画、収益不動産開発の検証・事業化を進めており、先にお伝えしたFNGはフェーズIIIから利益貢献が始まる想定であり、海外事業の成長を一段引き上げる存在と期待しています。

Q2 重点課題(マテリアリティ)の達成に向けて
注力していることをお聞かせください。

成長著しいアジアでの実需層向けの良質な住宅の供給は、社会課題の解決につながる取り組みと考えています。当社グループが海外事業で提供できる付加価値としては、商品提案と品質改善の2つが挙げられます。商品提案に関しては、現地大学との産学共同研究をはじめとした現地の住まい方やニ-

ズへの深い理解を基に、商品企画・設計段階などの事業の川上から現地パートナーと協業を行っています。品質改善に関しては、当社の「KAIZEN」活動が大きな成果を挙げています。気候変動の影響は東南アジアも例外ではなく、雨期の雨水による漏水は住宅に限らず大きな課題です。住宅設備メーカーやゼネコンと協業し、漏水を防止すると同時にコスト競争力のある窓設備を商品化・実装できたことは多くのお客さまから高い評価を得ています。また、深刻な社会問題である水源・水質悪化に対しても、タウンシップ内の水質改善を通して、周辺コミュニティへの貢献を目指しています。これらの実績・経験を積み上げ持続的な取り組みにしていくため、現地化された当社独自の設計・品質マニュアルの作成を行っています。当社グループが国内住宅分譲事業で培ったノウハウが大いに活かされ、現地での信頼獲得につながっています。

不動産業はローカルビジネスです。だからこそ、日本のノウハウ・経験をそのまま輸出するのではなく、現地のお客さまのニーズや施工会社の技術レベルなどに合わせて柔軟にアレンジを加えることは必要不可欠です。現地の声に耳を傾け、モノづくりに活かす調整力や課題解決力は、海外においても当社グループの強みとなっています。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながる
DXへの取り組みを教えてください。

「KAIZEN」活動の現場では、新型コロナウイルス感染症拡大を契機にDXの取り組みも加速しています。各国への渡航制限などにより工事現場の現況把握が行いにくい事業環境が想定される中、DX技術の代表例として、施工現場版Google Earthと呼ばれるOpenspace社の技術の実装も進んでいます。低廉な価格で過去から現在までの施工現場あらゆる場所の状況を画像で確認可能なこのシステムは、2022年3月期に投資した不動産テックに特化したCVから情報を得ています。このように、DXを有効な手段として強化・成長させ、より豊かな大規模タウンシップ開発などの実現に向け取り組んでいきたいと思ひます。

TOPIC

グループ連携を軸に、英国オフィス開発事業へ参入

英国・ロンドンにおいて4階建ての低層オフィスビルを取得し、3階層を積み増す大規模な増改築プロジェクトを2022年内に着工します。当社グループのロスベリー社との協働案件であり、当社にとって英国でのオフィス開発事業の先駆けとなる取り組みです。物件の周辺では再開発が活発化しており、良質なオフィスビルへの需要が高まっています。今後も、英国内での豊富な開発実績やノウハウを持つ同社との協業により、次なる事業機会の獲得を目指します。



(現在)建物外観



(改修後)建物外観イメージ



資産運用
部門

三浦 公輝

執行役員
資産運用部門長



当部門の事業

上場／私募REIT、私募ファンドおよび有価証券ファンド等の不動産証券化商品等を対象とした資産運用事業等

主なグループ会社

野村不動産投資顧問／
Lothbury Investment Management

注視する事業環境

- 伝統的資産運用からオルタナティブ資産運用へ
- ESG投資の拡大
- 投資対象セクターの拡大
- 不動産運用のグローバル化

競争優位性

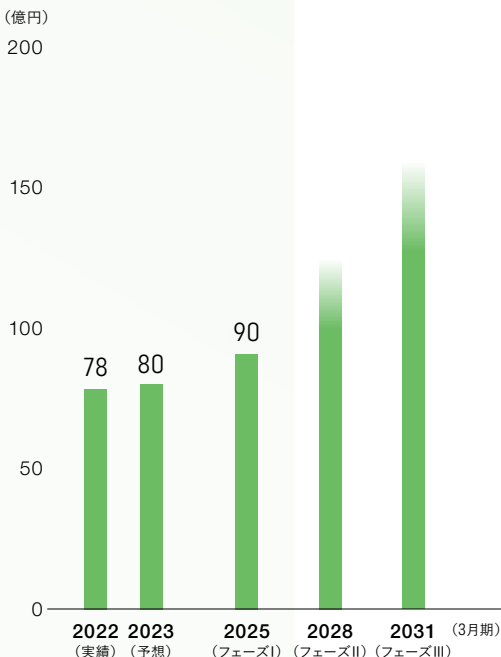
- 「賃貸バリューチェーン」による成長モデル
- 長年の運用経験を通じて築かれた、機関投資家との関係性
- 投資家ニーズに合った商品組成力

経営資本 (2022年3月末時点)

- 運用資産残高 (AUM) 約**1.9兆円**
- 国内資産運用を通じた機関投資家顧客数 (上場REIT除く) **235機関**

中長期経営計画 (事業戦略・利益計画)

利益計画 (事業利益)



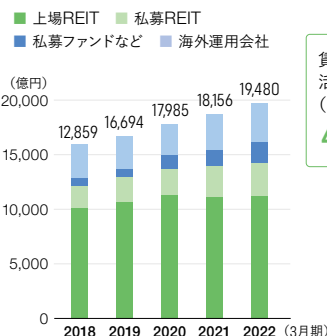
事業戦略

- 「賃貸バリューチェーン」を活かしたコアビジネスであるREIT事業の着実な成長
- REIT事業に続く成長エンジンとしての私募ファンド事業の強化
- 新規投資家層の開拓や事業エリアの拡大

具体的な方針・取り組み (2022年3月期末時点)

機関投資家のオルタナティブ投資への旺盛なニーズを捉え、私募ファンドなどの運用資産残高が大きく成長。今後も私募ファンド事業に注力し、さらなる事業拡大を目指す。

運用資産残高推移



賃貸バリューチェーンを活用した物件取得 (私募ファンド)

4物件 / 660億円

主な取得物件



横浜野村ビル*

※ 22/3期末時点で本物件の持分の一部を取得。23/3期に残りの持分を追加取得

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けた
ポイントを教えてください。

当部門では、投資家のオルタナティブ投資に対するニーズを取り込み、安定的に運用資産残高を拡大させることを利益成長の基本に据えています。利益目標の達成にあたっては、基幹事業である上場・私募REITの安定的な成長に加えて、REIT事業に続く成長エンジンである私募ファンド事業においても多様な投資家ニーズに応える商品ラインナップの拡充を通じた着実な成長を目指します。さらに、将来の成長をより確かなものとするため、海外事業や新事業領域の開拓を進めることもポイントです。

上場REIT「野村不動産マスターファンド投資法人」の運用資産残高は約1兆1,200億円、私募REIT「野村不動産プライベート投資法人」は約3,000億円（どちらも2022年3月末時点）と、順調な拡大を続けています。これは、当社グループの強みである「賃貸バリューチェーン」[→P40](#)を活用しながら、外部成長を推進してきた結果とも言えます。引き続き上場・私募REIT事業を核とした収益基盤の強化を図ります。

私募ファンド事業は、投資家の旺盛なオルタナティブ投資ニーズを背景に、5年ほど前は500億円に満たなかった運用資産残高が、足元では約1,900億円規模まで大きく拡大しています。機関投資家とも強固な信頼関係を築けていることから、今後も投資ニーズの多様化を捉えた投資手法の工夫、多様なアセットタイプへの投資、超長期運用型を含む新たな商品組成などを幅広く検討していきます。

海外事業は、2018年にグループ会社となった英国ロスベリー社との協業が順調に進展しています。中長期的には海外運用会社のM&Aも視野に、さらなるグローバルネットワークの構築を進めていく方針です。

また、新事業領域への取り組みでは、野村ホールディングスと不動産ファンド事業を共同運営する合弁会社「野村リアルアセット・インベストメント」を設立しました。同社においては、当部門が培ってきた不動産運用ノウハウと野村ホールディングスが有する幅広い顧客基盤などを活用することで、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ていく方針です。

TOPIC

不動産ファンド事業を行う合弁会社
「野村リアルアセット・インベストメント」を設立

当社グループの持つ不動産運用ノウハウと、野村ホールディングスの持つ幅広い顧客基盤など、両社の強みを活かして新たなアセットクラス・商品の事業化を含めた不動産ファンド事業の運営を開始します。合弁会社設立後数年間は、伝統的セクターで機関投資家や個人投資家など向けのファンドを中心に事業を展開しながら、中長期的には新たなアセットクラスでのビジネス立ち上げに向けた検討を進め、将来的に7,000億円～1兆円の運用資産残高を目指します。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて
注力していることをお聞かせください。

投資家のESG投資ニーズの高まりを受けて、不動産運用業界ではESGを踏まえた投資・運用が今や標準化しつつあります。安定的な運用資産残高の成長を実現するためには、こうした投資家ニーズの変化に対応し、投資家資金の獲得につなげることが極めて重要です。当部門は「サステナビリティにおける業界のトップランナー」を目指し、業界に先駆けて先進的な取り組みを実施してきました。その成果として、2022年3月期には私募REITで初となる「エコアクション21」の認証・登録を受けたほか、気候変動に対する取り組みなどが評価され、不動産運用会社として初の「気候変動アクション環境大臣表彰（普及・促進部門）」を受賞しました。

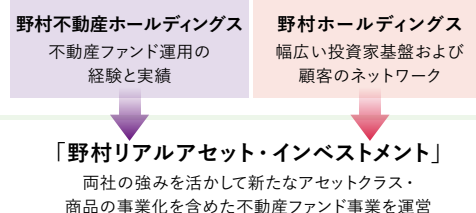
引き続き業界動向や業界における当部門の立ち位置を適切に把握しながら、業界を牽引する取り組みを主体的に進めていく方針です。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながる
DXへの取り組みを教えてください。

当部門が目指す姿は質・量ともに優れた資産運用会社であり、運用資産残高（量）の拡大はパフォーマンス（質）の裏付けが前提になるものと考えています。DXを活用したファンド運営の効率化は、迅速かつ的確な判断を可能とするものであり、結果としてパフォーマンス向上に大きく寄与するものと考えています。

DXを活用した具体的な取り組みとして、2022年3月期より新たなファンド運用システムの運用を開始しました。これは、運用物件の管理やファンド会計などの各種データを一元的に管理・連携するもので、アセットマネジメントに関わる当部門だけでなく、プロパティマネジメントなどファンド運用に携わる関係者全体の生産性を向上させるものです。

また、不動産のレジリエンスに着目したDXの活用事例として、地震や内水氾濫に関するアラートシステムを活用し、災害発生時における被害情報の速やかな把握と、迅速な初動対応が可能となる仕組みを構築しています。本システムは業務の効率化のみならず、テナントの安心・安全にも大きく貢献する意義のある取り組みだと考えています。





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

当部門の事業

不動産仲介・コンサルティング事業、不動産情報
サイト運営事業、保険代理店事業

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

注視する事業環境

- 中古不動産市場の継続的な拡大
- 相続・事業承継に伴う不動産ニーズの増加
- 一般事業法人のオフバランスニーズの増加
- 機関投資家のオルタナティブ投資ニーズの増加
- 大手間のサービス競争激化、IT系新興企業の台頭

競争優位性

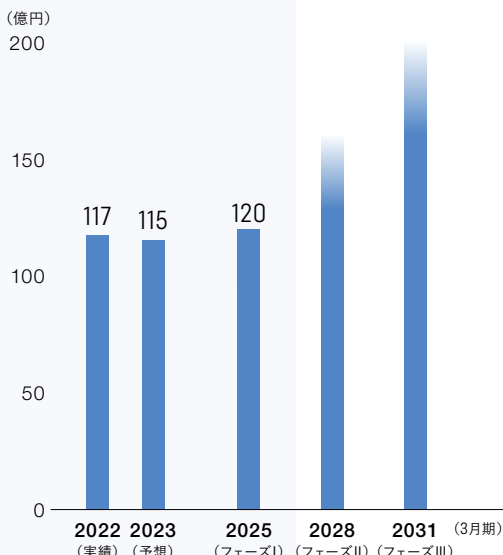
- デジタルテクノロジーの先進性
- リテール事業におけるお客さまからの高い満足度評価
- 野村証券や地域金融機関との提携

経営資本 (2022年3月末時点)

- リテール店舗数 **86店舗**
- ホールセール拠点数 **10拠点**
- 「ノムコム」会員数 **約25.5万人** (2022年1月末時点)
- 野村証券/提携地域金融機関数 **98社**

中長期経営計画 (事業戦略・利益計画)

利益計画 (事業利益)



事業戦略

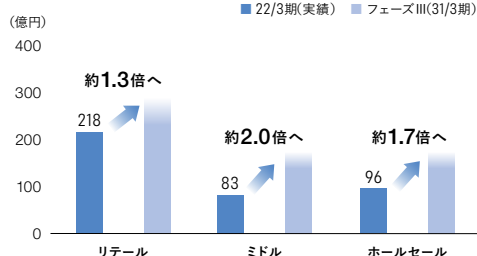
- リテール事業^{※1}における、好調な実需を捉えた安定収益基盤の拡大
- ミドル事業^{※2}における、野村グループや金融機関などとの協業による各種ニーズの獲得
- ホールセール事業^{※3}における、CRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得

具体的な方針・取り組み (2022年3月期末時点)

市場のさらなる拡大が見込めるミドル事業を新たに区分。

需要が底堅いリテール事業の成長を基盤としながら、ミドル・ホールセールをさらに拡大させ、利益目標達成を目指す。

売買仲介手数料推移 (イメージ)



※1. リテール事業：個人向け不動産仲介事業
 ※2. ミドル事業：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
 ※3. ホールセール事業：大企業・ファンド・海外投資家向け不動産仲介事業

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けた
ポイントを教えてください。

当部門は、不動産の売買仲介やCRE提案を中心としたサービス提供による売買仲介取扱高の拡大を通じて、中長期的な利益成長を目指しています。2022年3月期の売買仲介手数料割合はリテール約55%、ミドル約21%、ホールセール約24%ですが、中長期経営計画では、安定した収益基盤であるリテールを土台としながらも、さらなる成長が見込めるミドル、ホールセール事業を大きく伸ばしていく方針です。

リテール事業では、前期に立ち上げた都心のハイグレードマンションを専門に取り扱うサービスブランド「レリア (REALIA)」の効果により、2億円以上の高額物件の取引が前期比1.5倍となるなど、期待を超える成果を上げています。中古住宅売買市場は、居住用や投資用物件の取引に加え、相続対策などの多種多様なニーズに下支えされ、今後も堅調な成長を見込んでいます。

また、新たな成長領域と捉えているのがミドル事業です。ミドル事業とは、中堅・中小企業や個人投資家、富裕層の売買ニーズに応える事業であり、専門組織が事業承継や相続などに起因する不動産の売買ニーズにお応えします。潜在的なニーズは非常に高いマーケットと見ており、野村グループをはじめとして、金融機関やライセンサーと協業しながら需要の獲得を図ります。

ホールセール事業も、CRE提案含め、まだまだ大きな可能性を秘めています。2022年3月期には、海外のインターナショナルスクールが日本進出する際の校舎取得ニーズに対応し、老朽化し未使用となっていた大学キャンパスの売買仲介を実現しました。これは海外資金を日本の不動産マーケットに呼び込んだ上で、遊休資産の活用につながっており、サステナビリティの取り組みそのものです。

Q2 重点課題(マテリアリティ)の達成に向けて
注力していることをお聞かせください。

当部門の事業は、社会課題である不動産ストックの有効活用により、社会の活性化に寄与するものです。特にCRE提案は、企業の遊休資産の活用や資産効率の向上に資するものであり、サステナビリティにもつながります。さらに多くの課題に対応すべく2022年3月に開設したのがCRE戦略支援サイト「CRE-NAVI」です。マーケットやトレンドの情報のみならずSDGs実現に向けた企業不動産の活用情報などを外部有識者とのコラボレーションを交えて発信しています。

また、昨今の自然災害の頻発を背景に、地域の災害情報の提供にも力を注いでいます。2021年11月より、「ノムコム」内に「街の防災対策」ページを追加し、エリアごとのハザー

ドマップなどを解説しています。防災の観点からエリア特性を知っていただくことで、お客さまに納得してお住み替えを検討いただくことができると考えます。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながる
DXへの取り組みを教えてください。

デジタルテクノロジーを活用した高品質かつ充実したサービスの提供は、当部門の成長に向けた基本方針の一つです。

不動産会社売買仲介サイト13年連続利用者数 業界No.1※を誇る「ノムコム」が提供してきた「VRホームステージング (AIを活用したバーチャルリアリティ技術で居住中物件の空室を再現)」など多様なコンテンツは、今後のサービス拡大の礎です。利便性の高い情報をさらに拡充し、お客さまが不動産売買を検討する際の窓口としての機能を強化していきます。

DXによる新たな営業手法の構築も重要な施策です。「野村の仲介+ (PLUS)」の店舗では、オンライン接客やウェビナー、住宅ローン手続き専用アプリが生産性の向上につながり、非対面や非接触の推進、時間の有効活用といったお客さまのニーズにお応えしています。

TOPICS

電子契約システムによる
契約書類の署名・押印を開始

宅地建物取引業法の改正を見据え、2021年11月より個人向けの不動産売買時における電子契約システムによる契約書類の署名・押印を開始しました。これまで書面での発行が欠かせなかった重要事業説明書や売買契約書の電子交付が可能になり、不動産取引のデジタル化の進展が期待されます。他社に先駆けたサービスの提供により、お客さまのさらなる利便性向上につながるものです。

由緒ある旧校舎を
インターナショナルスクールに甦生

2022年3月期に実を結んだのは、「街のにぎわいを取り戻してほしい」「価値ある校舎を後世に残したい」という売主である国内学校法人の強い希望と、「日本で新しい教育の場を創りたい」「インターナショナルスクールにふさわしい格式ある建物を取得したい」という海外の買主側のニーズを捉えた取引です。本取引は、長らく使われていなかった大学のキャンパスを、インターナショナルスクールへと蘇らせました。コミュニティ形成や環境への配慮などサステナビリティへの貢献という観点からも非常に意義のある取引となりました。



写真はイメージ

※ Nielsen NetView調査。詳細は <https://www.nomu.com/plus/> 参照



運営管理
部門



ふくだ あきひろ
福田 明弘
執行役員
運営管理部門長

当部門の事業

マンション・オフィスビル等の運営・管理・工事請負事業、リフォーム事業、地域冷暖房事業、太陽光発電事業、オフィスビル等の清掃業務の受託事業等

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

注視する事業環境

- デジタル技術の進化
- 暮らし方、働き方の変化、入居者属性の多様化
- 労働人口減少、少子高齢化
- 建物の高経年化スマートビルの増加、既存ビルの老朽化
- 自然災害の多発によるレジリエンスの強化

競争優位性

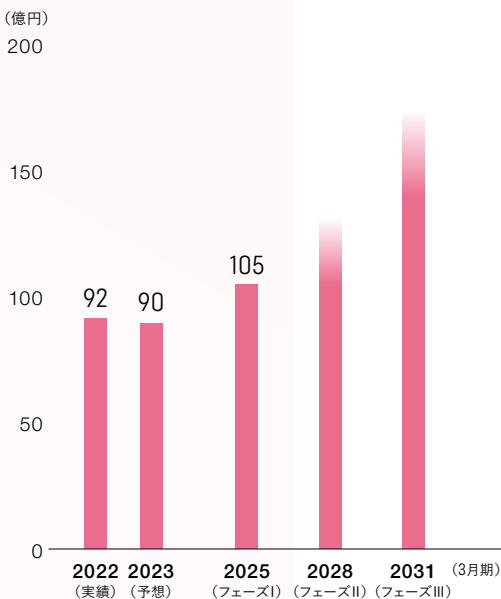
- グループ連携を通じた安定的な物件供給
- 管理品質における高い外部評価
- 大規模修繕工事の長周期化商品含む、工事提案力の高さ

経営資本 (2022年3月末時点)

- 住宅管理戸数 **186,549戸**
- ビル等管理件数 **772件**

中長期経営計画 (事業戦略・利益計画)

利益計画 (事業利益)



事業戦略

- 顧客満足度の高い提案型管理の強化
- デジタルテクノロジーを活用した高効率かつ高品質な管理サービスの提供
- 管理領域とサービスメニューの拡大
- 大規模修繕工事をはじめとする受注工事の拡大

具体的な方針・取り組み (2022年3月期末時点)

13年連続No.1となる運営管理に対する高いお客さま満足度の維持・向上を引き続き推進。

お客さまからの高い評価・信頼を土台に受注工事の拡大を目指す。

住まいサーフィン
管理会社満足度調査 2021
13年連続 第1位

re:Premium
re:Premium Duo

マンション大規模修繕工事の長周期化を実現
12年-16~18年へ

部門長インタビュー

Q1 中長期経営計画の利益目標達成に向けた
ポイントを教えてください。

当部門は、マンションやオフィスビルを中心に、運営・管理サービスの提供や大規模修繕工事などを通じて、物件価値の維持・向上に取り組んでいます。管理受託の総数は、住宅で18.6万戸超、オフィスビルなどで800件弱と（どちらも2022年3月末時点）、当社グループの物件を中心に運営・管理の豊富なノウハウを培ってきました。高品質なサービスを提供し続けた結果として、「住まいサーフィン管理会社満足度調査」では13年連続で第1位を獲得するなど、お客さまからも高く評価されています。

中長期経営計画（以下、中長計）における成長戦略としては、DXの推進と受注工事の拡大の2つがポイントです。

当部門のサービスが外部から高い評価をいただける背景は、ホスピタリティ溢れる高品質なサービスを提供できる多くの「人材」がいることです。DXの推進により、一部業務をデジタルに置き換えることでお客さまの利便性を向上させるとともに、管理の質を高める新たな取り組みやサービスの提供に、ホスピタリティ溢れる人材を重点的に割り当てます。つまり、当部門が持つ強みをより一層発揮できる環境を生み出し、お客さまの満足度をさらに高めるものです。人材確保は引き続き重要な課題ですが、限られたリソースを最大限活用するためにもDXの推進は当部門の事業成長の大きな鍵となります。

また、高品質な運営管理によって得た信頼を土台に、お客さまからの受注工事をさらに成長させることが重要です。管理受託しているオフィスビルの約6割は築年数が20年を超え、また、「プラウド」を中心に、当社グループが開発してきた分譲マンションの多くは、今後大規模修繕工事の適齢期に差し掛かります。こうした事業環境を背景に、技術力と提案力を活かした修繕工事を実施することは社会的にも大きな意義があるものであり、さらなる成長を見込んでいます。

Q2 重点課題（マテリアリティ）の達成に向けて
注力していることをお聞かせください。

当部門の事業である適切な運営管理と、計画的な修繕工事の実施は、長期間にわたって既存建物の価値を維持・向上させるというサステナビリティに直結した事業です。昨今、老朽化したまま放置されたマンションの増加が社会課題になっていますが、当部門では、「プラウド」物件を対象とした大規模修繕工事の長周期化を実現する「re:Premium（リ・プレミアム）」、当社グループが過去、「プラウド」の誕生以前に分譲したマンションを対象とした「re:Premium Duo（リ・プレミアム デュオ）」を開発し、積極的にお客さまに提案して

います。これらはライフサイクルコストの低減につながるるとともに、低減できた資金を活用し、資産価値を高める工事の提案につなげるなど、お客さまの大切な資産を守り、長期に利活用いただくことにつながる取り組みです。

また、中長期的に受注工事業をさらに成長させていく上で、サステナビリティの観点を取り入れた工事提案は不可欠です。高い省エネ性能の機器を導入する工事提案、長期に価値を維持できるリニューアルやリノベーション工事の提案に対するお客さまからの期待は日に日に高まっています。当社グループに根付く「個に寄り添う姿勢」を活かし、お客さまそれぞれのニーズに寄り添った提案をすることが、重点課題（マテリアリティ）の達成につながるものと考えています。

Q3 新たなサービスや収益性向上につながる
DXへの取り組みを教えてください。

相対的に労働集約型な事業を行っている当部門には、現在でも旧来のアナログな手法により行っている業務も多く、DXの推進による生産性向上の余地がそれだけ大きいと言えます。企業の定年制度の延長などにより、管理業務の現場を担ってきたシニア人材の確保が難しいという社会的背景もあり、デジタルを通じた業務の効率化は喫緊の課題です。

繰り返しますが、DXを活用して業務を効率化した分、付加価値の高い業務にリソースを充てるのが当部門の目指す姿です。すでに巡回ビル管理業務では現場の生産性向上を促進する「管理ロイド」の導入を始めているほか、単純業務のRPA化も積極的に進めています。DX関連部門の人員増強とともに、中長計では数十億円規模のDX投資を計画し、それを上回るDX効果を見込んでいます。デジタルの力と人材を適材適所に備えることによる、高効率かつ高品質な管理サービスの提供は、当部門の競争力を高めるものです。

TOPIC

ビル管理のデジタル化に向けた
「管理ロイド」の導入

2021年6月、ビル管理業務において「管理ロイド」の全社展開を開始しました。すでに600棟以上に導入しており、手作業による業務の削減、AIを活用したメーター検針業務などにより、生産性向上を目指し、引き続き効果の検証を進めています。中期的には、不具合や管理業務履歴を取出し・分析可能な電子データとして蓄積し、ビルオーナーに対する高精度かつ能動的な提案につなげていきたいと考えています。



AIのメーター画像解析による検針

地域の未来を見据えた街を創り出す KAMEIDO PROJECT

～「住宅×商業×教育施設×広場」の大規模複合開発～

当社グループが担う街づくりや不動産開発は、同じものは2つとありません。

だからこそ、当社グループは、その地域に寄り添い「自分たちが暮らす街への愛着や誇りが、街をより良く育てゆく原動力となる」街づくりを目指しています。「KAMEIDO PROJECT」では、地域や住民の皆さまとの多くの対話を通じながら、地域の未来を見据えた街づくりを進めています。

地域密着、住民が主体の街づくり

地域の皆さまに20年にわたり愛され続けてきた商業施設「サンストリート亀戸」跡地に誕生した、住宅・商業施設・教育施設の大規模複合開発「KAMEIDO PROJECT」。当社グループが開発にあたり目指したのは、地域の人々の愛着が詰まった土地を受け継いで次世代につなぐこと。その実現に向け、地域にお住まいの方々の声に真摯に耳を傾け、街区計画の段階から「街づくり協議会」を通じて多くの対話を続け開発に活かしてきました。



地域の方々に長く親しまれた商業施設「サンストリート亀戸」



KAMEIDO CLOCK (左) / プラウドタワー亀戸クロス (右)



開発中の現場風景

KAMEIDO PROJECT

所在地：東京都江東区
交通： 亀戸駅 徒歩2分
主用途：分譲住宅「プラウドタワー亀戸クロス」
(総戸数934戸)
商業施設「KAMEIDO CLOCK」
(貸床面積 約28,000㎡)
小学校、幼稚園

小学校向け出張授業 まちをみるめ

地域社会と共に成長する街づくりへの仕掛けの一環として、「まちをみるめ」を区立第二亀戸小学校で実施

事業敷地に隣接する区立第二亀戸小学校での実施風景



まちをみるめ

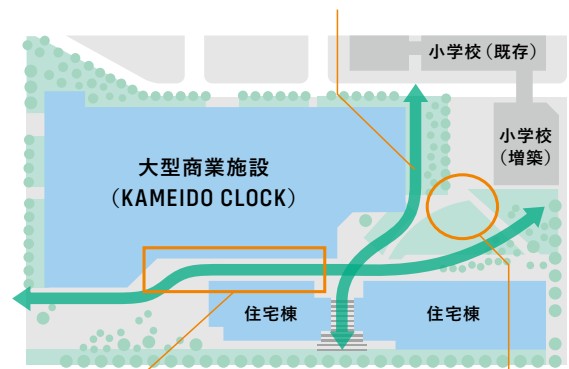
「まちをみるめ」は、自分以外の他者の「みるめ(視点)」になって街を観察する教育プログラム。当たり前すぎて見過ごしている街の中のさまざまな工夫や、潜在的な価値への気づきをつくります。子供たちの興味や関心を育み、街の大切なものを未来へつなぐ、新しい街づくりの試みです。



地域との融合を目指した KAMEIDO PROJECT

「サンストリート亀戸」が担っていた、地域の方々が集い、交流する場としての機能を受け継いだ「カメクロステージ」。また、古き良き下町をイメージし、下町ならではの食文化を活かして賑わいを創出する「カメクロ横丁」。さまざまな要素を盛り込んだ「KAMEIDO PROJECT」は、その地域で、住まう人・働く人・訪れる人の交流を促進し街の新たな賑わいを生み出しています。

地域住民も通り抜けられる動線を確保



カメクロ
横丁



住宅棟と商業施設に挟まれた通路に、地元の飲食店などが並ぶ。地域住民も利用できるコワーキングスペースも設置

カメクロ
ステージ
(広場)



住民以外にも利用できる広場を設置。地域の方々が交流できる場を提供

コミュニティの活性化を実現する 「Be ACTO」

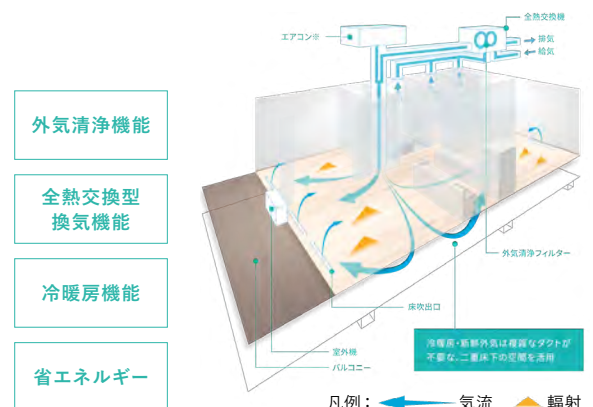


当社グループでは、多様なコミュニティの形成・活性化が地域や街の価値をより一層高めると考え、街づくりを推進しています。その実現を目指し、エリアマネジメント活動の一つであり、地域住民の方々が主体となって活動する当社グループ独自の仕組み「Be ACTO」を導入しました。活動の拠点となり気軽に利用できる多目的スペース、キッズスペースやリモートワーク、スタディスペースなどの提供に加え、仲間づくりをお手伝いするメンバーも参画し、新旧住民がつながる地域コミュニティの活性化を目指しています。



サステナブルな街づくりへ 環境負荷の低減と快適性の両立を実現

本プロジェクトは、当社が掲げる重点課題(マテリアリティ)、「気候変動と自然環境」に対応し、サステナブルな街づくりを実現しています。「プライドタワー亀戸クロス」では、省エネ性を高めながら心地よい居住空間を実現できる当社独自開発のマンション版全館空調システム「床快full(ゆかいふる)」を導入し、ZEH-M Oriented基準を満たしています。また、商業施設「KAMEIDO CLOCK」においても、コージェネレーション(熱電供給)システムを導入し、発電に際して生じる熱を熱湯や暖房に利用、高効率なエネルギー使用によりCO₂排出量削減に貢献しています。



ローカルに根差した事業を展開し、 海外事業を成長ドライバーに

当社グループは、中長期経営計画における重点戦略の一つとして海外事業の着実な成長を掲げています。海外でも国内と同様、そこで住まい、集う人々に寄り添い、豊かな暮らし(Life)と時(Time)の提供を目指します。現地パートナーとの信頼関係を基礎に、各国のお客さまのニーズ、慣習、施工環境などに応じた最適な形での事業展開により、中長期経営計画フェーズIII(2031年3月期)には全社に占める事業利益割合を15%以上とすることを目指しています。

海外事業の変遷 ～ローカルパートナーとの信頼関係強化により事業関与を深める～

当社グループは、2014年より海外事業を再開し、国内で実績を積み上げてきた住宅分譲事業を中心に事業を展開しています。不動産事業は、その国や都市の法令に加え、住まう・働く人々の志向や商慣習などに強く影響されるローカルなビジネスです。その国に根差した事業展開は必要不可欠であり、現地パートナーとのジョイントベンチャー(以下、

JV)を基本としています。

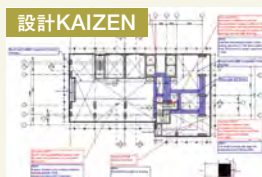
現地の企業の資金ニーズを取り込むことから始まった海外事業は、当社グループの付加価値が、現地に評価いただけるフェーズへと移行しています。当社グループならではの付加価値の提供を加速させ、さらなる成長を目指します。

	黎明期			成長期				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
パートナー戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナー探索 ● 日系JVへのマイナーシェアで参画 			<ul style="list-style-type: none"> ● パートナーとの関係構築・深化 ● 当社単独でパートナーとJV参画 				
事業への関与	<ul style="list-style-type: none"> ● 純投資に近い事業参画 			<ul style="list-style-type: none"> ● 付加価値の創造、事業の川上への拡大 				
人材・体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成とノウハウ習得 			<ul style="list-style-type: none"> ● 現地法人の設立 ● 事業の現地化を促進 				

黎明期 ～独自の「KAIZEN」活動により当社の付加価値を伝える～

当社グループは、海外事業再開後、まず、ベトナム・中国案件のJVにマイナーシェアで参画しました。当初は、現地パートナーからの資金ニーズに応える純投資に近い事業参画でしたが、国内で培ってきたノウハウや経験を凝縮した品質向上を目指す「KAIZEN」活動を通じて、現地パートナーとの信頼関係の構築に取り組んできました。一見、手間のかかる取り組みですが、不具合発生の未然防止など、工期の短縮にもつながるものであり現地パートナー企業からの信頼獲得に大きく貢献しています。

「KAIZEN」活動



現地企業とのコンソーシアムによる品質向上を目指す取り組み。商品企画から設計・工事、引渡しなどの各事業フェーズにおいて、現地のニーズに合わせた取り組みを実施。設計品質の向上、施工不良の回避など、商品性や品質の向上や工期の短縮に貢献。

成長期

～現地でのプレゼンスを確立させ、現地化を推進～

現地パートナーとの信頼関係を高めながら、さらなる事業の現地化を推進しています。現地法人の設立に加え、日系企業がメジャーシェアとなる事業にも参画、事業の川上領域からの事業参画も開始しており、商品の魅力や設計品質の向上、建築原価の削減、販売単価の上昇や販売スケジュールの短縮に貢献、現地パートナーや日系企業からも高い評価を受けています。

2021年には、当社グループ、三越伊勢丹ホールディングス、フィリピン大手財閥グループ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（以下、FLI）の3社で共同推進するフィリピン・マニラにおける分譲住宅「ザ・シーズンズレジデンス」が、世界の優れた不動産プロジェクトを表彰する「International Property Award」においてフィリピンの最優秀賞を受賞しました。本事業を契機に、2022年にはFLIとの合弁会社設立に至るなど、現地に根差した事業展開が実を結びつつあり、海外事業の大きな成長が見込めるステージが到来しています。



サンシャインフォート（フィリピン・マニラ）

主用途：住宅（ザ・シーズンズレジデンス 総戸数約1,400戸）、商業施設
竣工：2022年～

TOPIC

フィリピン市場での持続的な事業参画を目指し、
合弁会社を設立

2022年、野村不動産は、FLIとともに、合弁会社「Federal Land NRE Global, Inc.」（以下、FNG）を設立しました。大手財閥グループGTキャピタルグループが持つ幅広いビジネスインフラやFLIの持つ豊富なランドバンク、当社グループが国内外で培った開発におけるノウハウなどのお互いの強みを活かせるゴーイング・コンサーンの会社です。FNGは、不動産開発事業に取り組める安定的かつ持

続可能な事業基盤となり、さらなる成長が期待できるフィリピン市場において、継続的な事業拡大を目指します。

初期物件としてマニラ首都圏およびセブで4エリアの開発用地の組み入れを決定しており、総開発面積約250ha、総事業規模約7,700億円（当初10年間で約2,700億円）の不動産開発事業を推進するとともに、今後は4エリア以外でもさらなる追加投資を想定しています。

初期4プロジェクト概要

総開発面積 約250ha、総事業規模約7,700億円

マンダロン

主用途：
分譲住宅（約4,700戸）
商業施設（49,570㎡）
オフィス（18,005㎡）
施工：
2024年より順次着工予定



カビテ

主用途：
分譲住宅／宅地開発
（約42,000戸）
商業施設（110,337㎡）
オフィス（653,613㎡）
施工：
2025年より順次着工予定



メトロパーク

主用途：
分譲住宅（約1,600戸）
商業施設（23,449㎡）
オフィス（13,824㎡）
施工：
2024年より順次着工予定



セブ

主用途：
分譲住宅（約940戸）
商業施設（18,306㎡）
施工：
2025年より順次着工予定

