

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、当社グループが目指す姿として、野村不動産グループ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 -」、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）を定めています。また、併せて、2030年頃をゴールとした、財務指針および重点課題（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

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし^{あした}未来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。

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 - 幸せと豊かさを最大化するグループへ -

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。そして、その変革を通じて、人びとの「幸せ」と社会の「豊かさ」の最大化を追求していきます。

長期経営方針 P24

3カ年計画 P27

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。

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） P37

社会と社員

気候変動と自然環境

CEOメッセージ

インフレや金利上昇などの 環境変化に対応し、 中長期的な企業価値向上を 実現します。

代表取締役社長
グループCEO
新井 聡

1. 最高益を達成した2026年3月期の振り返り

1-1. 2026年3月期全体を振り返って

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いただきまして、誠にありがとうございます。

まず、2026年3月期の当社グループの状況についてご説明

いたします。業績につきましては、各セグメントがお客様のニーズに応える付加価値提供に取り組んだ結果、グループ全体の売上や各利益は過去最高水準を更新しました。また、昨年春に公表した3カ年の経営計画の初年度として、基幹事業の強化と注力領域への取り組みを着実に進めており、順調なスタートを切ることができたと認識しています。

当社は2025年8月、47年ぶりに新宿から芝浦へ本社を移転しました。この移転を単なるオフィス移転ではなく、グループ間の連携強化をさらに高め、新たな価値創造を生み出す契機にしていきたいと考えています。

CEOメッセージ

1-2. 国内事業

2026年3月期は、国内事業全体が非常に順調に推移し、各利益において5期連続で最高益を達成しました。

特に基幹事業と位置付けている住宅分譲事業においては、住宅価格や住宅ローン金利が上昇する局面であっても需要が強く、事業は好調に推移しています。こうした環境のもと、2027年3月期においても住宅セグメントは増益を見込んでいます。

収益不動産売却事業においては、REITやファンドからの底堅い需要を背景に好調に推移しているだけでなく、今後に向けて住宅と都市開発の合計で約1.5兆円の潤沢なストックを保有しています。長期金利上昇に伴うキャップレート上昇を懸念する声もありますが、賃料上昇局面に入ったことから不動産投資にチャンスがあると捉えている投資家も多く、キャップレートは低位で安定しています。

仲介・CRE事業においては、新築住宅の供給量減少と価格の上昇を背景に中古住宅へのニーズが高まっています。事業会社が保有する不動産のオフバランス化や、円安を背景とした海外投資家による需要拡大もあって、ビジネス機会は着実に拡大しています。

1-3. 海外事業

海外事業は短期的には利益変動が大きいが一方で、人口増加や経済成長を取り込むことのできる成長市場への事業展開であり、当社グループの中長期的な利益成長を支える重要な事業分野と考えています。

2026年3月期の海外セグメントの事業利益は当初計画を下回りましたが、販売や売却タイミングの見直しによる影響が主な要因であり、中長期的な成長シナリオに変更はありません。

住宅分譲事業は、国ごとのマーケットの状況により事業の進捗スピードに差が出てきてはいますが、一つひとつの事業を着実に形にすることで、中長期的な収益化を図っていきます。

収益不動産売却事業では、足元では英米の収益不動産売却マーケットは厳しいものの、こちらも中長期的な収益化に向けた投資と回収の方針に変わりありません。

国内と海外で濃淡はありますが、全体を総括すると昨年公表した3カ年計画に基づく戦略が着実に進んでいると捉えています。ここからは、各事業の進捗と今後の利益成長に向けた取り組みについてご説明します。

2. 経営計画、利益成長に向けた事業の進捗

2-1. デベロップメント分野

住宅分譲事業

住宅分譲事業を取り巻く環境として、住宅ローン金利の上昇、建築費の上昇、短期的な転売への対応、中東情勢による資材不足の懸念などが報道されていますが、都心部を中心に人口流入が続く流れは変わらず、需要は堅調に推移しています。今期以降も、この流れは続くと考えています。

当社は主要事業エリアである首都圏において、2021年から2025年までの過去5年間、トップクラスの供給戸数を安定的に維持してきました。直近では2年連続で首都圏でのマンション供給戸数1位を獲得しています（不動産経済研究所調べ）。

この要因は、当社の強い商品企画力にあると考えています。当社では事業ごとに用地取得・建築設計・販売のメンバーからなるプロジェクトチームを組成し、マーケットや近隣住民から評価される商品の一つひとつ丁寧に創り上げています。

こうした「製・販・管」の総合的な価値を一貫して提供でき

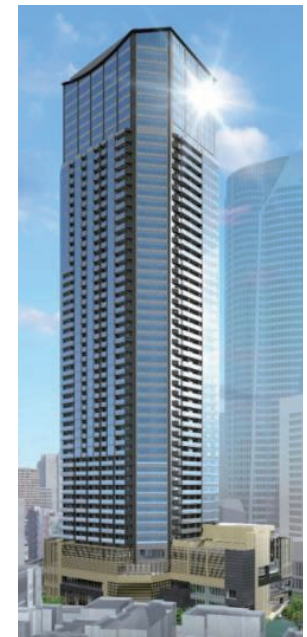
る体制が、当社ならではの強みであり、マンション価格が上昇する環境においても当社商品の高い競争力の源泉となっています。

今後も、当社では都心部のマンション分譲を数多く控えています。「愛宕地区第一種市街地再開発事業 F 地区」や「西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A 街区」などの都心大型再開発に着工しており、都心部における事業ストックは売上換算で6,000億円を超えます。

特に都心部の高価格帯の商品については、周囲と調和しながらも存在感のある外観デザイン、細部にまでこだわった高品質な設備仕様とすることに加えて、販売から引き渡し後のアフ



愛宕地区第一種市街地再開発事業
F 地区



西麻布三丁目北東地区
第一種市街地再開発事業 A 街区

CEOメッセージ

ターサービスまで一貫したサービスの提供が求められています。そのため、当社では、富裕層顧客との関係強化および満足度向上を目的として、2024年4月に専門部署である「プライベートサービス部」を設置しました。プライベートサービス部では、販売から引き渡し後のフォローまでを一気通貫で担うとともに、これまで築いてきた「プライド」ファンのお客さまや野村證券の顧客基盤など当社ならではの販売網も活用しながら、販売活動を進めていきます。さらに、都心物件に関するニーズやトレンドを収集・分析し、商品企画に反映させていきます。

住宅事業における当社の強みは商品企画力や販売力、販売網だけではなく、用地取得時における提案力もまた、当社の強みの一つです。具体的には、土地所有者のニーズに応じたオーダーメイドの売却スキームを構築する提案力があります。

土地所有者の方には、売却価格を重視する方もいれば、地域に貢献する街づくりを重視する方、あるいは等価交換による資産形成を志向する方など、ニーズはまさに千差万別です。例えば、大学が保有する土地の有効活用においては、地域貢献や定性的な価値創出が重視される案件もありました。そのような案件においては、当社は周辺住民の視点に立ち、公園や緑地の整備、多世代交流の場の創出といった要素に加え、分譲マンションにとどまらず、賃貸シニアレジデンスや商業施設を組み合わせた複合開発をグループで運営する提案を行いました。その結果、総合デベロッパーとしての強みが評価され、事業協力者として選定されています。

足元では用地取得の難易度が確実に高まっていますが、グループの総合力を活かすことで、さまざまな案件に対してニーズに応じた提案を行っています。これが結果として、安定的な用地取得を可能とし、今後の持続的な住宅供給につながると考えています。

オフィス事業

都市開発セグメントのオフィス事業においては、当社はこれまで中規模ハイグレードオフィス「PMO」に注力してきました。テナント企業は中堅企業、IT系企業や、地方企業の首都圏支店など多岐にわたります。「PMO」の開発は、テナント企業の需要をとらえながら、70棟を超える規模まで拡大しています。

オフィス事業の次のステージとして、総投資額4,000億円規模のツインタワー「BLUE FRONT SHIBAURA」に着手し、2025年2月に先行してTOWER Sが竣工しました。リーシングも順調に進み、2027年3月期から満床稼働、賃貸収益も黒字転換していく予定です。また、2026年9月には「日本橋野村三井タワー」の竣工を予定しています。これにより賃貸資産ポートフォリオは大きく拡充され、特に2028年3月期以降の賃貸



BLUE FRONT
SHIBAURA
TOWER S



日本橋野村三井
タワー

収益への大きな貢献が期待されます。

総延床面積約55万㎡を誇る「BLUE FRONT SHIBAURA」では、単なるオフィス・商業・ホテル・住宅の複合開発にとどまらず、浜松町・芝浦エリア全体の価値向上を見据えたエリアマネジメントにも本格的に取り組んでいます。東京湾に近接した開放感のある立地特性を活かし、このエリアならではの体験価値の創出を目指しています。具体的には、「BLUE FRONT SHIBAURA」内の「フェアモント東京」でのラグジュアリーな体験の提供や当社が建造したクルーズ船の就航、当施設への来場を促すイベント、周辺施設との回遊イベントなどを企画および実施しています。そして、TOWER Sで得た運営ノウハウや商品改善を、今後着工するTOWER Nに活かし、より一層競争力の高い街づくりを推進していきます。

また、2019年に立ち上げたサービス付きスモールオフィス「H'IO」は、これまで36棟※を開発していますが、専有部の高いセキュリティ性に加え、コンシェルジュ機能や共用ラウンジ、屋上テラスなどを備えた高付加価値型の商品として、スタートアップ企業を中心に高い評価をいただいています。

共用施設の充実により賃貸面積は抑制される一方で、賃料単価を向上させることができ、その結果として収益性が高まり、金利や建築費の上昇局面においても投資判断が可能なアセットとなっています。

※ 2026年3月末時点（計画中含む）、PMOやビル内のフロア開設型含む

昨今は出社回帰が進む一方で、企業側においても従業員の獲得やエンゲージメント向上を目的として、多様な働き方に対応するオフィスやサービスを求めるニーズは高まっています。

当社は多様化するニーズとコスト環境を的確に捉えながら事業化を推進し、オフィスポートフォリオのさらなる強化を図っていきます。

CEOメッセージ

海外事業

海外事業においては、バランスシートコントロールを十分に意識しながら、収益拡大に向けた取り組みを強化しています。

2026年3月期には、ベトナム・バクニン省における「ホンハック」プロジェクトへの参画を決定しました。本案件は、パートナーであるフーミーフン社との長年の信頼関係の積み重ねにより実現したもので、中長期的に高い収益が期待できるプロジェクトです。これまで当社は、短期的かつ効率的な投資回収が見込める案件を中心に参画案件を選定してきましたが、今後はこうした持続的な収益が見込める大型案件にも取り組んでいきます。ベトナムでは金利上昇もあって一部の案件で販売の遅れが見られるものの、今後も同国の経済成長や人口増加による住宅需要が期待できます。

収益不動産の開発・売却も海外事業の成長ドライバーの一つと位置付けて、収益の最大化および収益獲得機会の分散を図っています。2026年3月末時点の収益不動産のポートフォリオは英米が中心となっています。アフォーダブル住宅を併設することで社会課題解決も図る英国・ロンドンの「ハーン・ヒル」や、企業の移転と人口流入が進む米国・テキサス州ダラスの「アルタ・プリザーブ」など、エリアや事業性を十分に吟味し投資を判断しています。また、2026年3月期は当社で初めて収益不動産売却を行いました。この売却活動を通じて、収益不動産への投資および回収に対する知見を得ることができました。足元の英米の収益不動産売却マーケットにおいてはキャップレートが高止まりしており、適正水準への回帰には一定の時間を要すると見えています。市況を見極めながら、将来の利益成長に向けた投資を継続するとともに、収益化のタイミングおよび手段の検討を着実に進めてまいります。

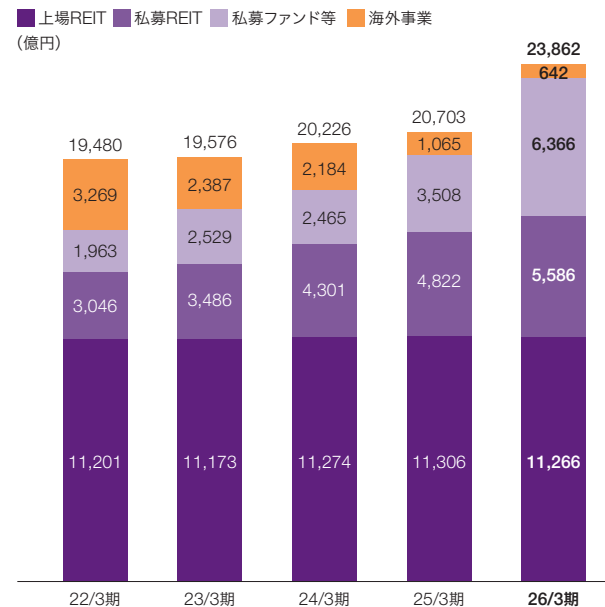
2-2. サービス・マネジメント分野

資産運用事業

運用資産残高（AUM）は年々着実に増加する中、2026年3月期は私募ファンド等のAUMが6,366億円と、前年同期比で大きく増加しました。

これは国内の幅広い投資家を顧客とし、ニーズに合致するファンドを組成してきた結果です。当社はJ-REIT、私募REITも含めてAUM2兆円を超す国内トップクラスの不動産投資顧問会社であり、資産運用ビジネスは30年以上の歴史とノウハウを持っています。この歴史で培った幅広い投資家とのリレーションも当社の強みとなっています。

運用資産残高（AUM）推移



資産運用事業の利益成長のためには、私募ファンドに限らずREITも含めたAUMの拡大が必須です。今後も投資家のニーズを捉えたファンド組成や、期待利回りを実現する運用を着実に実行していきます。

仲介・CRE事業

2027年3月期、仲介・CRE事業は今後のさらなる成長に向けて大きな転換点を迎えています。

会社としての不動産取引量を示す売買仲介取扱高は重要なKPIの一つですが、今回初めてトップ3※1にランクインしました。好調な不動産マーケットの追い風を活かし、出店・人材・事業戦略などの取り組みが順調に進展している成果とみています。

さらなる地位の向上に向け、2027年3月期はブランディングの見直しを進めていきます。

初めに、個人向け不動産仲介を扱うリテール事業のブランド「野村の仲介プラス」を、ミドルとホールセール※2も含めた3つの本部共通のサービスブランドとしてリブランディングしました。また、ブランドアンバサダーとして二宮和也さんをお迎えしています。常に多くの方々からの期待に「プラス」して挑戦されてきた二宮さんの姿勢が、当社のビジョンと深く合致しています。

ブランド統一とアンバサダーの起用で、ブランディングと認知拡大を一気に進めていくことで、中長期のさらなる成長につなげていきたいと考えています。

※1. 株式会社不動産流通研究所が実施した、不動産流通各社の2025年度仲介実績調査のアンケート結果によるもの

※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、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

CEOメッセージ

運営管理事業

マンション、ビル、それぞれで抱えている運営上の課題は異なりますが、当社の運営管理事業の強みは、様々なお客様に寄り添った提案力、対応力にあります。例えば、マンション管理においてはSUUMO AWARD 2026の総合評価で最優秀賞を4年連続で受賞*するなどお客様からも高い評価を得ています。

2026年3月期の運営管理事業の業績は、BLUE FRONT SHIBAURAの受注工事などにより大幅に増益となりましたが、建築費の高騰や職人不足などの課題は続いており、これからの事業環境は容易ではありません。

その具体的な対応策として、高い付加価値を創出できる組織づくりと生産性の向上を目指し、数年程度をかけて人事制度の見直しやDX戦略などの将来に向けた投資を実行しています。

一方で、既に行っているDXへの取組みによって生産性の向上が着実に進み、お客様に付加価値の高い提案が可能となっています。建築費や人件費が上昇している中で、今まで以上にお客様に寄り添った満足度の高い提案をすることにより、価格

転嫁も受け入れていただけるようになり、今後の収益向上につなげていくことも可能になると考えています。

なお、ニーズが拡大しているデータセンターの管理実績によるノウハウを持っていることも当社の強みです。今後、データセンター管理の受注拡大を目指していきます。

※「分譲マンション管理会社の部」首都圏版100戸未満の部、総合評価で最優秀賞を4年連続で受賞

2-3. 3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）——

2025年4月に公表した経営計画において、当社は2028年3月期までの3カ年計画を提示しています。2026年3月期はその初年度にあたりますが、3カ年計画の達成に向けて順調なスタートが切れています。詳細な数値や具体的な取り組みについては別途説明しますが、ここでは主要なポイントをお示しします。

投資と回収 P30

投資および回収については、順調に進捗しています。

3カ年累計で投資2兆500億円、回収1兆7,000億円を計画していますが、2026年3月期の実績は投資6,200億円、回収5,300億円と、おおむね計画の3分の1に達しており、想定通りの推移です。

資本効率を意識した運営が着実に機能してきていると考えています。

成長事業への投資 P27

成長事業への投資に関しては、特に賃貸住宅およびホテルへの投資を積極的に進めた結果、想定以上に進捗させることができています。

この2分野については市場の成長余地が大きいと捉え、3カ年で合計2,000億円の投資を計画していましたが、現時点ですら約1,400億円を投資しており、計画を上回るペースで進んでいます。

ホテル事業においては、直営ホテル第5弾となる「NOHGA HOTEL新宿御苑 東京」（仮称）の開発に着手しています。当社のホテルは、いわゆる宿泊機能の提供だけにとどまらない「ライフスタイル型」を志向しており、日本や各地域の文化、そしてホテル独自のコンセプトを楽しんでもらうことを戦略とし、単なる宿泊客ではなく“ファン”を創出してリピートにつなげていくことを狙いとしています。実際にNOHGA HOTELは上野や秋葉原、京都などのインバウンド需要の高いエリアに展開しており、それぞれの街での過ごし方を提案することで、当社ならではの価値提供を実現しています。今後もホテル事業では一棟ごとに丁寧な商品企画を行いながら、事業基盤を着実に拡大していきます。

一方で物流施設については、3カ年で3,000億円の投資を計画しているのに対し、2026年3月期時点で450億円にとどまっています。これは過去数年において大型案件への投資を進めてきたことに加え、足元では建築費上昇の影響を受けやすいアセットであることから、案件ごとの収益性をしっかりと見極めている結果です。一方で、物流業界は引き続き成長が見込まれており、2026年4月には物流効率化法の改正によりCLO（Chief Logistics Officer）の選任が義務化されるなど、構造的な変化も進んでいます。当社としては、物流課題解決型のソフトサービス「Techrum（テクラム）」の展開や、インフラ・インダストリー部門の新設などを通じて、単なる倉庫の提供にとどまらない付加価値を創出し、付加価値に見合う賃料設定を行っていくことで、物流施設への投資を継続していきます。



CEOメッセージ

野村グループとの連携強化 P28

野村グループとの連携も、当社の重要な強みの一つです。現在は住宅分譲、仲介、資産運用など複数の事業領域で連携を進めています。

野村證券は、個人富裕層および大企業に対する強固な顧客基盤を有しており、これらの顧客に対して不動産というアセットを提供できることは、当社にとって大きな意義があると考えています。同時に、野村證券にとっても顧客への提供価値の向上につながる取り組みであり、双方のビジネス拡大につながる連携です。

とりわけ、富裕層においては資産分散やインフレヘッジの観点から不動産への関心が一層高まっています。例えば、今後販売予定の高額分譲マンションは、このようなニーズにお応えできる商品ですし、それだけでなく仲介・CREセグメントを通じて幅広い不動産をご案内していくことによって、富裕層のニーズに対応していきます。

当社は、野村グループとの連携強化を自社ならではのユニークな競争優位と位置付け、今後もシナジーを最大化することで、さらなる成長につなげていきます。

戦略投資による成長の加速 P29

戦略投資は当社の2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」を実現するうえで、特に重要な戦略の一つです。

当社の戦略投資は、大きく二つの方向性で推進しています。一つは、既存のデベロップメント領域の事業やサービス・マネジメント領域事業を強化・拡大する取り組みです。もう一つは既存事業の枠組みにとらわれない、新領域における事業機会の獲得です。

2026年3月期においては、既存事業の強化の観点から、都心型戸建事業、ホテル事業、サテライト型オフィス事業に対する

資本業務提携を行いました。

特に都心型戸建事業においては、施工人材の不足が課題となる中、2025年4月にグループ入りしたNREG中里建設が難易度の高い都心施工に強みを発揮し、すでに安定供給体制の構築に寄与しています。

また、新領域における事業領域の獲得を目指した戦略投資では、まず、アグリテック企業であるOishii Farm社との資本業務提携を行いました。気候変動や労働力不足といった社会課題を背景に、植物工場は次世代の食料供給インフラとして注目されていますが、同社は完全閉鎖型の植物工場においてイチゴの安定量産に世界で初めて成功し、米国を中心に事業を拡大しています。この分野の事業化には高度な栽培技術だけでなく、用地取得や施設開発、運営を含む不動産の知見が不可欠ですので、当社の不動産開発力とOishii社の技術力を掛け合わせることで新たな価値創出を図り、持続可能な食料供給の実現に貢献していきたいと考えています。



Oishii Farm社
植物工場で栽培されたイチゴ

さらに、ロケット輸送事業と通信衛星事業を手掛けるインターステラテクノロジズ社とも資本業務提携を行っています。宇宙ビジネスの発展、インターステラテクノロジズ社の成長へ貢献するだけでなく、当社の不動産開発のノウハウを活かし、宇宙に関連する領域での事業獲得を目指しています。

新領域へは、このように既存事業の枠組みにとらわれず、当社のこれまで培ったノウハウを活かせる事業に投資していく方針です。今後も「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けた戦略投資に積極的に一層取り組んでいきます。

2-4. 当社グループの持続的な成長に向けて

ここまで利益成長に向けた経営戦略および事業戦略を説明してきました。これらの戦略を着実に遂行していくためには、その基盤となるサステナビリティ、人材、そしてDXの各戦略が極めて重要であると認識しています。私たちが目指すのは単なる利益拡大だけではありません。

サステナビリティ、人材戦略 P36-53

ここから、当社グループのサステナビリティに対する考え方と人材戦略についてお話しします。

私は、企業の存在意義とは、事業活動を通じて社会、お客様、従業員をはじめとするステークホルダーに対して「幸せと豊かさ」を生み出していくことにある、と考えています。

当社グループは商品やサービスの提供を通じて、街やコミュニティをつくり、人びとの暮らしや働き方を支えています。その結果として売上や利益を創出します。しかし、企業が創出する価値は売上や利益だけではありません。お客様に喜んでいただくこと、地域社会の発展に貢献すること、従業員が成長し働きがいを感じること、環境負荷を低減することなども、企業が創出

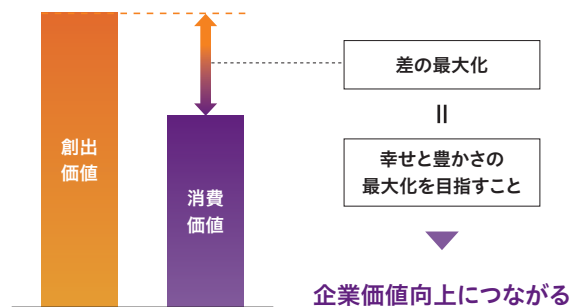
CEOメッセージ

する重要な価値です。

一方で、企業活動は社会資本や自然資本、人材などさまざまな経営資本の上に成り立っています。私は、企業活動とは「価値を消費」しながら「価値を創出」していくことであると考えています。企業は人材や環境、社会との信頼関係といったさまざまな資本を活用しながら活動しています。経営するうえで重要なのは、創出する価値を大きくするだけでなく、価値創造の源泉である資本の消費や消耗を適切に管理しながら、価値創造を続けていくことです。当社グループが2030年ビジョンとして掲げる「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 -」には、このような考え方を込めています。私は、この「創出する価値」と「消費される価値」の差を拡大し続けることこそが、当社の掲げる「幸せと豊かさの最大化」の本質であると考えています。私たちは、人材や社会、環境などの資本に継続的に投資しながら、不動産やサービスを通じてお客様や社会に新たな価値を創出し、その価値を持続的に拡大していくことが企業価値の向上につながると考えています。

ESGへの取り組みも、この考え方の延長線上にあります。環

創出価値と消費価値の差



境への配慮、人権の尊重、地域との共生、コーポレート・ガバナンスの強化などは、持続的な価値創造を実現するために欠かせない取り組みです。利益成長とサステナビリティは別々のものではありません。社会やお客様、従業員に対してより大きな価値を提供できる企業こそが、結果として持続的な成長を実現できると考えています。

その実現に向けて、当社では従業員一人ひとりが「幸せと豊かさの最大化」というビジョンを自らの仕事に結び付けて考えられる組織づくりを進めています。不動産を取り巻く事業環境は大きく変化しています。インフレや金利上昇、建築コストの高騰、社会課題の多様化などに対応しながら、お客様に選ばれ続けるためには、従来以上に高い付加価値を生み出していく必要があります。

その源泉となるのは人材です。当社グループではピープル・マネジメントの高度化を進めており、従業員エンゲージメントの向上や成長機会の拡充、挑戦を支援する組織風土づくりに取り組み、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を整備しています。従業員が成長し、働きがいを感じながら活躍することが、お客様への価値提供の向上につながり、ひいては企業価値の向上につながると考えています。

これからも、人材への投資を経営の重要テーマとして位置付け、「幸せと豊かさの最大化」の実現を目指していきます。

DX戦略 P54

DX戦略においても、「人びとの幸せと豊かさの最大化」というビジョンの実現を中核に据えて各戦略を推進しています。

これまでDXは、主に省人化や効率化の手段として推進してきましたが、今後はそれにとどまらず、お客様に対する体験価値の向上を目的とした取り組みへと進化させていきます。

体験価値向上の実例として、2026年2月に開業した「プラウ

ドギャラリー芝浦」では、VR技術を活用した新たな提案手法を導入しました。専用端末を通じて空間を体感することで、竣工前の物件であっても実際のスケール感や眺望を実感できるほか、エントランスや共用施設を自由に移動するような没入体験を提供し、お客様から非常に高い評価を得ています。

これは一例であり、この他にもさまざまな場面で、DXを通じてこれまでにない体験価値とイノベーションをお客様に提供し続けることで、当社の2030年ビジョンである「幸せと豊かさの最大化」の実現を目指していきます。

3. 当社グループとして株式市場に評価いただきたいポイント

2026年3月期の当社株価は前半、おおむね堅調に推移し、2月には時価総額で初めて1兆円を超えました。一方で、その後は金利上昇や中東での紛争等の要因もあり軟調な推移となっています。株価は株式市場における評価によって決まるものと認識しており、株価推移が低調になっていることを真摯に受け止めています。

その一方で、当社グループの事業基盤や成長性については、まだ十分にご理解いただけていない部分もあると感じています。

そこで私が投資家の皆様に特に評価いただきたい点を4つお伝えします。

独自のビジネスモデル

当社の最大の特徴は、不動産開発とそれに関連するサービス・マネジメントを一体で展開していることです。

不動産開発を通じて不動産価値を創造するだけでなく、その後の運営管理や仲介、資産運用までをグループ内で担うことで、お客様との接点を長期的に持ち続けることができます。

CEOメッセージ

住宅、オフィス、物流施設、ホテルなど多様なアセットや事業を展開しながらも、それぞれが独立しているのではなく、有機的につながっていることが当社ならではの強みです。近年は資産運用や仲介・CREなど資産・資本効率の高い事業も着実に成長しており、利益成長の源泉は以前よりも多様化しています。私は、この事業ポートフォリオこそが当社グループの競争優位性であると考えています。

持続的な利益成長率

当社は2026年3月期に過去最高益を更新し、2027年3月期も最高益更新を見込んでいます。しかし、私たちが目指しているのは単年度の利益拡大ではありません。住宅分譲、収益不動産売却、オフィス賃貸、資産運用、仲介・CRE、海外事業など、それぞれの事業が成長しながら相互に補完し合うことで、持続的な利益成長を実現することが重要であると考えており、経営計画で掲げる事業利益年平均成長率8%水準についても十分達成していける水準であると認識しています。

高い資本効率と財務規律

成長だけでなく、資本効率も当社の重要な強みです。当社は収益不動産売却や資産運用などを活用しながら資本循環を進め、資産・資本効率を意識した経営を実践してきました。2026年3月期のROEは10.7%となり、財務指針である10%以上を達成しています。今後も成長投資を実行しながら、高い資本効率を維持していく考えです。私は、「成長」と「資本効率」を両立することが企業価値向上の重要な条件であると考えています。

株主還元

利益成長と並び、株主還元も経営の重要なテーマです。当社は配当の継続的な成長を株主還元の基本方針としています。

また、自己株式取得についても資本効率と株価水準を総合的に勘案しながら機動的に実施してきました。現在の総還元性向40～50%という水準は業界内でも高い水準にあると認識しています。引き続き利益成長に向けた投資とのバランスを取りながら、中長期的な株主価値向上を追求していきます。

当社はかつて「住宅分譲の会社」と見られることが多かったかもしれません。しかし、ここまでご紹介したように現在は国内外におけるさまざまな事業を組み合わせながら成長する総合不動産グループへと進化しております。

また、これまで様々な商品・サービスの提供を通じて幅広いお客様からの信頼を獲得しており、今後も顧客基盤を上げていくことができます。それに加えて、野村グループとの連携を通じて富裕層から法人、機関投資家に至るまで幅広いお客様にアクセスできることも当社独自の強みです。

私たちが株主の皆様にも最のご評価いただきたいのは、「高い資本効率を維持しながら、不動産開発とそれに関連するサービス・マネジメントを組み合わせる持続的に利益成長できるビジネスモデル」であることです。今後も利益成長と株主還元の両立を通じて企業価値向上を実現し、株主の皆様の期待に応えてまいります。

4. 最後に

日本では、長く続いたデフレの時代が終焉し、インフレと金利の上昇が顕著になっています。また世界的には国や地域間の分断や対立が進み、各地で地政学的リスクが高まっています。このように、私たちを取り巻く環境はこれまで以上に不透明で、かつ大きく変化しています。そのため、当社グループもこれまで以上に進化を加速させる必要があります。このような状況の

中、昨年春、当社グループは「お客様にこれまで以上の幸せを提供し、社会を豊かにするグループ、“まだ見ぬ、Life & Time Developer”を目指す」と宣言しました。

この1年間、各セグメントやグループ会社で、「自分たちが提供する幸せや豊かさとは何か」「それを最大化するために何をすべきか」について議論を重ね、社員一人ひとりが自分自身の役割や目標を見つめ直してきました。その結果、多くの社員がグループの目指す方向を理解し、自分の役割や取り組むべきことを明確にできていると感じています。

私はCEOとして、社員一人ひとりが幸せを感じながら働ける環境を整えるとともに、組織全体で連携やシナジーが生まれる風土づくりに努めてまいります。これにより、グループとして社会に提供できる幸せと豊かさを大きく拡大していきます。

このような取り組みを通じて、中長期的な企業価値向上はもちろん、どのような環境下でも社会から必要とされる持続可能な企業グループへと成長してまいります。今後とも皆様のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

