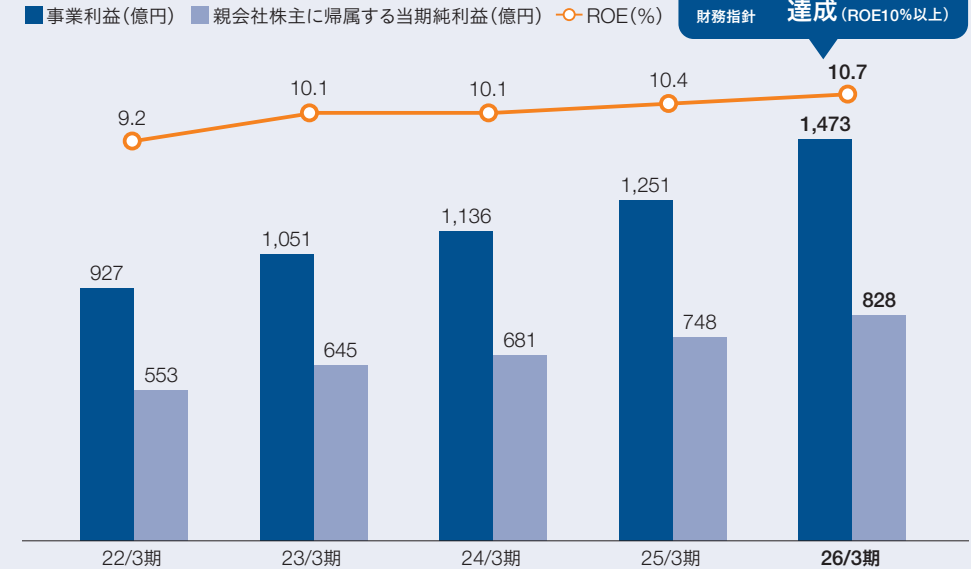


CFOメッセージ



事業利益・当期純利益・ROEの推移



金利や市場環境の変化を的確に捉え、成長と還元の好循環を加速。
持続的な企業価値向上を実現させます。

1. 2026年3月期の総括 — 3カ年計画の確かな滑り出し

2026年3月期は、3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）の初年度として、当初想定を上回る業績で着地しました。第3四半期決算発表時に上方修正した通期業績予想をさらに上回り、事業利益、当期純利益ともに二桁成長を達成し

たほか、ROEについても10.7%と目標を上回る水準となりました。また、経営計画において成長事業として注力領域と位置付けた賃貸住宅、ホテル、シニア住宅事業においても用地取得が着実に進捗しており、3カ年計画に沿った投資も順調に進めることができています。

2026年3月期は、金利や建築費の上昇といった外部環境の変化に加え、浜松町ビルディングの建替えに伴う一時的な損

失計上なども織り込んだ計画としてスタートしました。こうした中、業績目標の確実な達成に向けて十分な資産売却計画を策定しておりましたが、国内を中心とする各事業が堅調に推移しました。中でも、住宅分譲事業における堅調な販売進捗と、収益不動産市場における旺盛な投資家需要を背景に、分譲住宅の販売および収益不動産の売却が、それぞれ計画を上回って進捗したことが業績の上振れにつながりました。

CFOメッセージ

経営計画における財務指針

目指す姿

資本コストを上回る高い資産・資本効率

持続的な高い利益成長

健全な財務状況

高い株主還元

財務指針 (2026年3月期～2030年頃)

ROA	5%以上
ROE	10%以上
事業利益年平均成長率	8%水準
自己資本比率	30%水準
総還元性向	40～50%
DOE	4%下限

これらの成果は、当社グループが有する多様な事業ポートフォリオと、これまで特長としてきた資産回転型のビジネスモデルが、市場環境の変化にも柔軟に対応する力を発揮できた結果であり、経営計画で掲げた成長ストーリーに対する実行力と今後の実現可能性を示すことができた1年であったと総括しております。

2. 変化するマクロ環境への対峙

— 金利上昇を吸収するデベロッパーの本質

金利動向は、不動産事業にとって業績や投資判断に影響を及ぼす重要な要素の一つです。経営計画策定時点においても一定の金利上昇は織り込んでおりましたが、足元の上昇ペースは想定を上回る動きであり、改めて注視すべき課題であると認識しております。

一方で、私は現在の金利上昇を必ずしもネガティブに捉える必要はないと考えています。金利上昇の背景には、日本経済がデフレから脱却し、インフレ基調へ転換していくという

構造変化があります。不動産事業においては、金利上昇によるコスト増加という課題が生じる一方で、資産価値や賃料の上昇という収益拡大の機会も期待できます。重要なのは、こうした環境変化をいかに事業価値の向上につなげていくかだと考えています。

実際に住宅セグメントでは、賃金上昇による世帯収入の増加などを背景に、分譲価格の上昇を吸収しながら堅調な販売が続いています。また、都市部への人口流入などを背景に賃貸住宅需要は高まり、賃料の上昇につながっています。さらに都市開発セグメントにおいても、企業業績の改善を背景としたオフィス需要の増加やマーケットの空室率の低下を追い風に、既存物件を含めた賃料上昇の動きが着実に進んでいます。

もちろん、金利上昇によるコスト増加と賃料上昇による収益向上の間には一定の時間差があります。しかし当社はこれまで長期・固定金利を中心とした資金調達を行うとともに、借入金の返済タイミングについても各年度に分散を図ってきました。そのため金利上昇の影響は段階的かつ緩やかに顕

在化する見通しです。加えて、当社グループは住宅、オフィス、ホテル、物流施設など幅広いアセットタイプのポートフォリオを有しており、それぞれの商品力やサービス品質の向上を通じて付加価値を高めることができます。今後も価格や賃料への適切な反映を進めながら、持続的な利益成長を実現してまいります。

3. 資本効率のさらなる進化 — 金利上昇を踏まえた 「回転率×利益率」の追求

資本市場の皆様との対話において、資本コストを上回るリターンの実現はますます重要になっています。当社は経営計画策定時に資本コストを約8%と認識し、それを上回るROEの実現を基本方針としてきました。2026年3月期はROE 10.7%を達成し、目標として掲げた「10%以上」を着実にクリアすることができました。一方で、昨今の金利上昇を踏まえると、当社が認識する資本コストについても、改めて見直しが必要な局面にあると考えています。私は、今後、従来の「ROE10%以上」という目線にとどまらず、より高い水準を見据えていく必要があると考えています。

もっとも、当社はROE向上のために財務レバレッジを引き上げる考えは現時点ではありません。現在の財務健全性や信用力も重要な経営資本と考えており、格付水準の維持も含め、今後も自己資本比率30%程度を一つの目安として財務規律を維持していく方針です。金利上昇局面においては、レバレッジを高めるのではなく、事業そのものの収益力と資産効率の向上によって企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

CFOメッセージ

そのうえで当社が追求するのは、「資産回転率」と「利益率」の向上による資本効率の改善です。

まず資産回転率の観点では、当社は従来から開発資産の長期保有に固執せず、売却と再投資を繰り返すことで成長してきました。これは近年の「資本コストや株価を意識した経営」の要請を受けて始めたものではなく、それ以前から進めてきた当社が基本とするビジネスモデルです。また、これは、資産回転率を高めるだけでなく、開発価値をキャピタルゲインとして顕在化させることで高い収益性を実現できる点においても特長があります。加えて、回収した資金を注力領域を中心とした成長投資に再配分しながらバランスシートの過度な拡大を抑制できるため、金利上昇局面においても有効な経営手法であると考えています。今後も個々の資産の収益性や将来価値を見極めながら、収益不動産の売却と成長分野への再投資を積極的に進めていきます。

一方、利益率の観点では、建築コストや金利の上昇を吸収しながら収益性を維持・向上させることが必要となります

が、この実現に向けては、各事業における投資のハードルを上げ、より厳格な投資判断を行っていきます。また、賃貸住宅やホテルなど、高い収益性と成長性が期待できる分野への投資を加速するとともに、戦略投資を積極的に活用しながら収益拡大を図っていきます。さらに、顧客の皆様から選ばれる商品性を磨き込み、利益率の向上を実現してまいります。

加えて、資産を使わずに収益を生み出すサービスマネジメント分野（資産運用、仲介・CRE、運営管理）の拡大も重要なテーマです。ファンド運用、仲介、管理・請負工事などのフィービジネスを強化することで、安定的な収益基盤の拡充とともに、収益性の向上を図っていきます。

このように、レバレッジによるのではなく、資産回転率と利益率の向上、およびフィービジネスの強化という取り組みによって資本効率を高めることこそが、金利上昇局面においても持続的な企業価値向上につながるアプローチであると考えています。

4. 株主還元の考え方 — 成長投資と株主還元の両立、 配当を基本とする株主還元へ

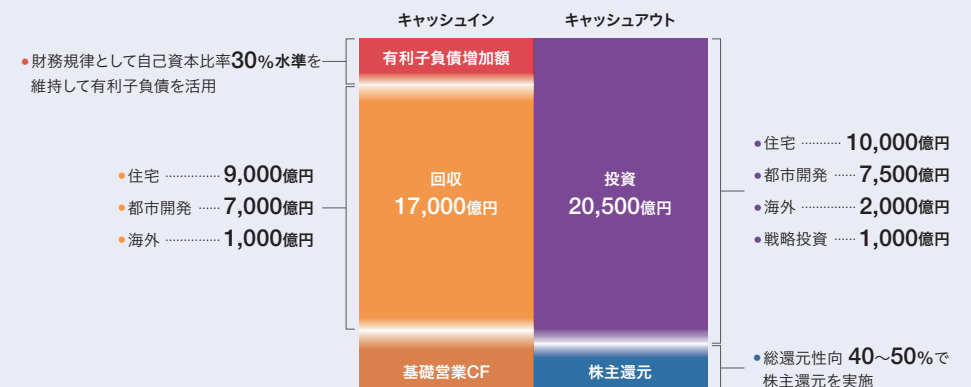
当社が株主還元を重視する姿勢は、今後も変わることはありません。一方で、企業価値を最大化していくためには、「持続的な成長投資」と「適切な株主還元」を両立させることが不可欠であると考えています。高い利益成長を実現し、その成果を株主の皆様へ還元していく。この循環を継続することこそが、企業価値の持続的な向上につながると考えています。

当社はこれまで、DOEによる配当下限の導入や株式分割の実施など、資本市場の皆様との対話を踏まえながら株主対応施策の充実に取り組んできました。また、総還元性向40～50%を株主還元方針として掲げており、現時点ではこれが成長投資と株主還元の最適なバランスであると認識しています。

経営計画における注力領域

事業方針	基幹事業	住宅分譲事業・オフィス事業において、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携を一層強化しながら商品企画力とサービス力を向上させ、確固たるポジションを構築する。
	注力領域	持続的な成長に向けて、以下5つに注力する。
		1 成長事業（賃貸住宅、ホテル、シニア住宅、物流施設）への重点的な投資
		2 開発事業、賃貸事業における投資家資金の導入
		3 グループ内連携、野村グループとの連携の強化
		4 海外事業の将来収益拡大に向けた取り組み
		5 戦略投資（M&A）による成長の加速

3カ年計画（2026/3～2028/3期）におけるキャピタルアロケーション計画図



※ 基礎営業CF：営業活動によるCF＋棚卸資産の増減額＋営業エクイティ投資の増減額－減価償却費

CFOメッセージ

株主還元の手段としては、これまで「配当」と「自己株式の取得」を組み合わせしてきましたが、この1～2年は「配当」を基本とする株主還元へ軸足を移しています。これは、継続的な利益成長の実現と、その成果を確実に株主の皆様へ還元していくという経営のコミットメントを示すものです。不動産デベロッパーグループである当社は、長期的に付加価値を創出し、収益化していく事業特性を有しています。そのため、利益成長の成果を最も持続的かつ安定的に共有できる手段は配当であると考えており、株主の皆様との長期的な信頼関係の基盤として、今後もしっかりとした配当を継続していきたいと考えています。

自己株式の取得については、今後も機動的な株主還元手段

として位置付けています。ただし、その実施については株価や財務状況などを考慮し総合的に判断するものであり、短期的な株価変動に対応するだけの実施は本質的ではないと考えています。

ここ最近、さまざまな企業で株主還元を拡充する動きも見られますが、これまで当社は積極的な株主還元を実施してきており、他社の動きに追従して単に還元を拡大することは、必ずしも適切ではないと考えています。十分な投資機会が存在する中では、成長投資を通じて持続的な利益成長を実現し、その成果をしっかりと株主の皆様へ還元することこそが、長期的な株主利益の最大化につながると考えています。

5. 株主・投資家へのメッセージ

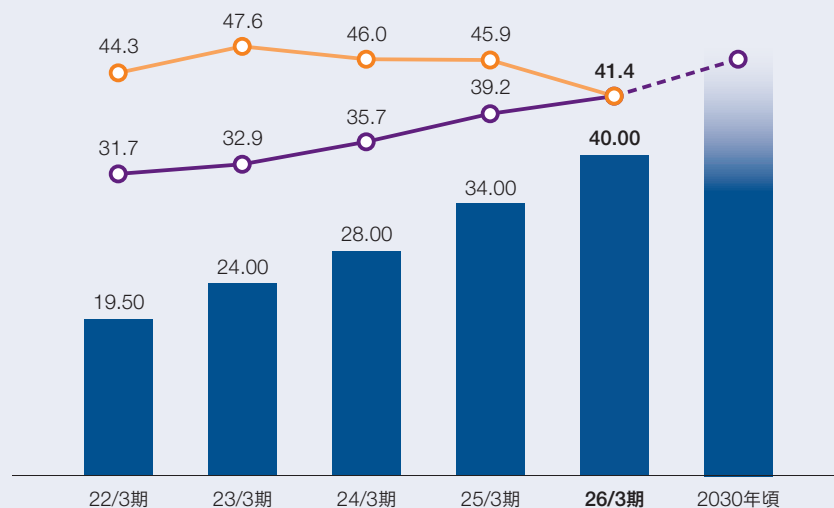
当社は、2025年4月に、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。これは、投資しやすい環境を整備することで投資家層を拡大し、市場における当社株式の流動性向上を図ることを目的としたものです。実際、この2年間で株主数は4倍以上に増加し、多くの新たな投資家の皆様に参加いただくことができました。こうして多くの皆様に当社株式を保有いただいていることに心より感謝するとともに、そのご期待の大きさに身の引き締まる思いです。今後も、そのご期待にしっかりと応えていきたいと考えています。

私は年間を通じて多くの国内外の株主・投資家の皆様と対話する機会をいただいています。その中で強く感じるのは、資本市場の皆様が当社に対して短期的な業績だけではなく、長期的な企業価値向上を求めているということです。実際、当社はプロジェクトの企画から開発完了まで長い時間をかけて価値ある商品を提供しています。さらに、開発完了はゴールではなくスタートでもあります。お客様が「住まう」「働く」「憩う」といったさまざまな場面において価値あるサービスを提供し続けることで、長期にわたり価値を創出し、収益化していく事業特性を有しており、短期的な業績変動に左右されるのではなく、中長期的な視点で企業価値向上に取り組んでいます。

今後も、事業ポートフォリオと資産ポートフォリオを不断に進化させながら、持続的な利益成長を実現し、その成果を株主・投資家の皆様へ還元してまいります。皆様には、ぜひ当社の成長ストーリーと将来性にご期待いただき、中長期的な視点でご支援いただければ幸いです。私はCFOとして、今後も企業価値向上に全力で取り組んでまいります。

年間配当金・総還元性向の推移

■ 1株当たり配当金(円) ■ 総還元性向(%) ■ 配当性向(%)



外部環境認識 — 機会とリスク —

特に以下の環境変化を注視しており、その変化によって生じるリスクと機会それぞれに対応する戦略を策定しています。

機会

- 価値観の多様化、所有から利用・体験価値重視への変化
- インバウンド・個人富裕層・単身世帯の増加など、国内におけるお客様層の変化
- 機関投資家・個人富裕層等の不動産投資ニーズの継続的な高まり
- サステナビリティに対する意識の高まり
- ウェルネスに対する意識の高まり
- 海外各国の経済成長や人口増加に伴ったニーズ・社会課題の変化

お客様や
社会のニーズ・
価値観に
関する変化

所有から利用・体験価値重視への変化の対応例

HIT (エイチワンティー)

- 働く方の多様化と効率化のニーズに対応したサテライト型シェアオフィス
- 拠点数：561店舗※（提携店含む）

※2026年3月末時点



HIT芝浦



HIT新大阪

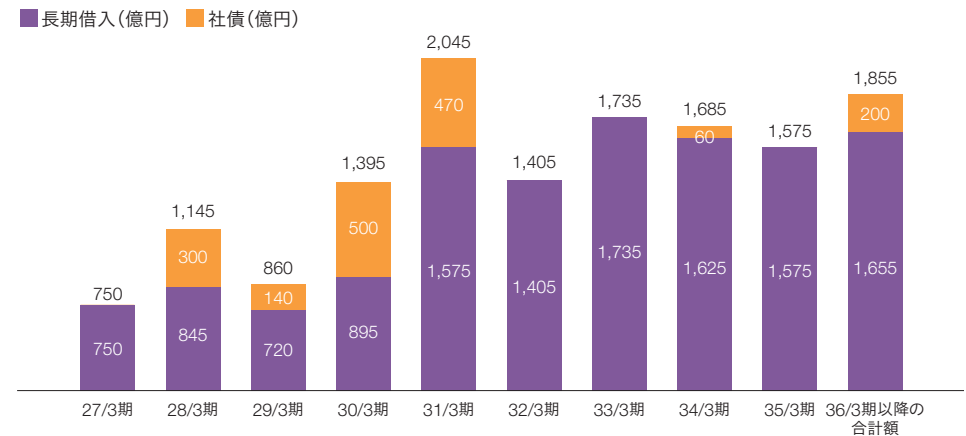
リスク

- 少子高齢化の進展
- 労働人口の減少、人材獲得競争の激化
- 地政学リスクの増大
- 気候変動、災害の激甚化
- 建築費の上昇・工期の長期化（建築費上昇による事業収支への影響 [P23](#)）
- 国内外の金融環境の変化

マクロ環境
に関する変化

国内外の金融環境の変化の対応例

長期借入金返済予定額(2026/3期末)※1,2,3



金利上昇への主な対応例

- 固定金利・長期借入を前提とした返済額の年度分散
- 取引金融機関数を拡大することで、調達ルートや調達方法の多様化の推進

※1. 当社の国内円資金調達の状況を示しており、海外事業におけるSPCおよび子会社による外貨調達には含まれておりません。

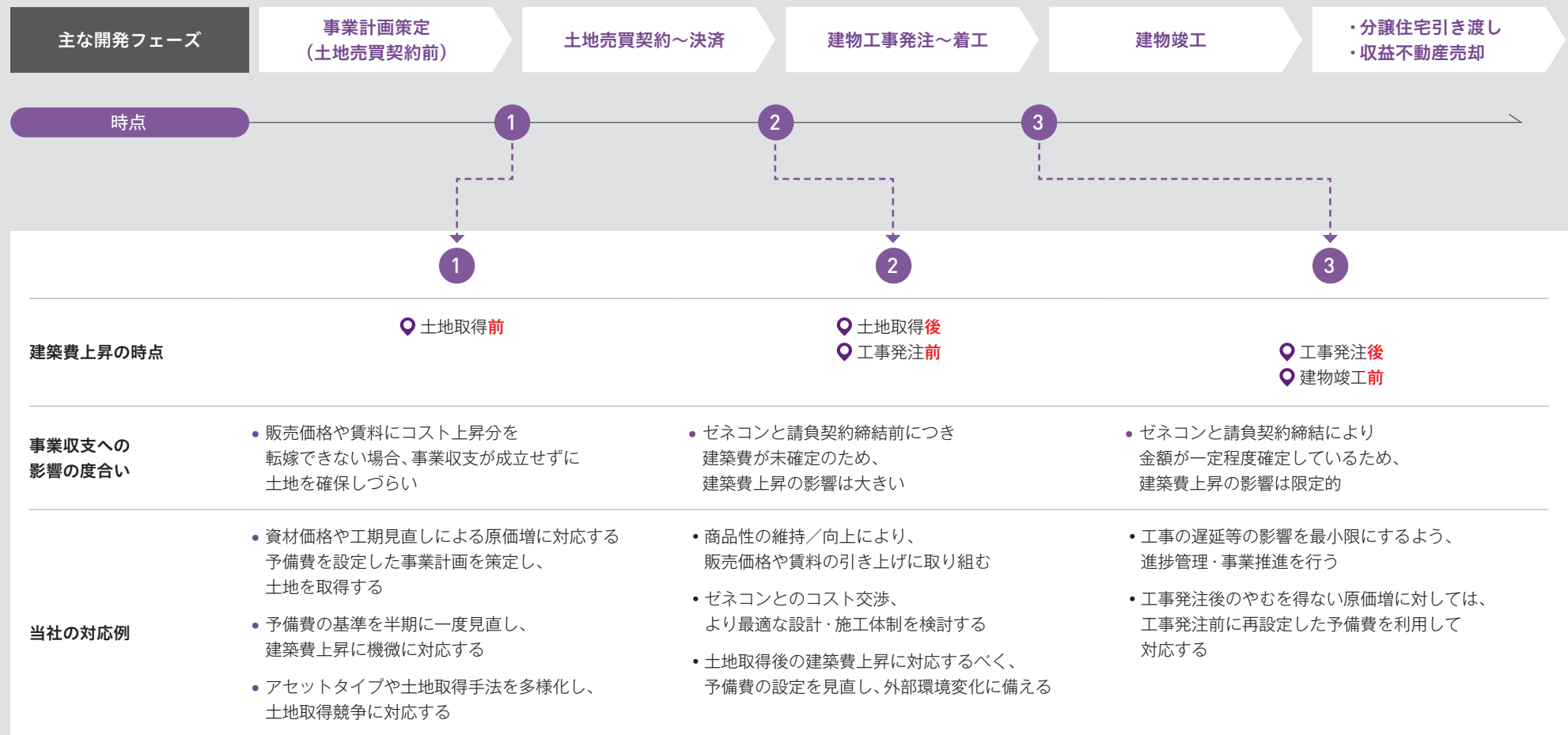
※2. ハイブリッドファイナンスは初回の期限前弁済・償還可能日を期日として算出しております。

※3. 2026年3月末時点の借入等に対する、現時点での返済予定額を示しております。また、「36/3期以降の合計額」は2036年3月期以降に返済期限を迎える借入等の合計額を記載しております。

外部環境認識 — 機会とリスク —

開発フェーズ別に見た建築費上昇による事業収支への影響

当社では建築費上昇による事業収支への影響を3つのケースで想定しており、それぞれのケースごとに対応方針を策定しております。



経営計画

経営計画（長期経営方針・3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期））の全体像

2025年4月に策定した経営計画では、「長期経営方針」と「3カ年計画」に分けて策定しました。

「長期経営方針」はグループの目指す姿・方針として原則一定期間見直さず、「3カ年計画」を3年ごとに見直す方針としております。

2026年3月期 —

2030年頃

長期経営方針

長期スパンで当社グループが目指す方向性や方針を示しております。

▶ 価値創造手法の進化・変革



▶ 長期事業方針

分野	セグメント	方針
デベロップメント	住宅都市開発	多彩な商品企画力に加え、お客様を起点とした運営力・オペレーション力を一層強化し、事業領域および事業量を拡大する
	海外	国内で培ったノウハウを活かしつつ、各国の暮らしや社会課題等に向き合い、人びとの幸せや社会の豊かさに貢献する
サービス・マネジメント	資産運用 仲介・CRE 運営管理	お客様への新たな価値創造を追求し、グループのデベロップメント事業の価値も向上させながら、サービス提供を拡充する

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 —

▶ 財務指針（2026年3月期～2030年頃）

ROA	5%以上
ROE	10%以上
事業利益年平均成長率	8%水準
自己資本比率	30%水準
総還元性向 DOE	40～50% 4%下限

2026年3月期 — 2028年3月期

3カ年計画

長期経営方針を基に、特に注力する事業方針と、方針に基づく具体的・定量的な目標や戦略を示しております。

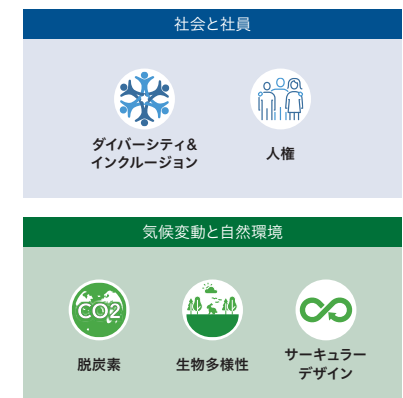
▶ 3カ年計画の方針

基本方針	グループ全体で事業量の拡大を図り、持続的な成長を実現しながら、バランスシートを適切にマネジメントし、高い利益成長と高い資産・資本効率を両立する。
事業方針	基幹事業の確固たるポジション構築 P26 5つの注力領域 P27-29

▶ 3カ年計画の定量的な目標

利益計画 P30
投資・回収計画 P30
キャピタルアロケーション計画 P20
株主還元方針 P21

▶ 非財務目標



経営計画

2030年までの財務目標と非財務目標

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 –」の実現に向け、2030年頃をゴールとした財務指針・重点課題（マテリアリティ）・計測指標（KPI）を策定しています。

財務目標

財務指針（2026年3月期～2030年頃）			
	2026年3月期 実績	財務指針	
資本コストを上回る 高い資産・資本効率	ROA	5.4% 達成	5%以上
	ROE	10.7% 達成	10%以上
持続的な高い利益成長	事業利益年平均成長率	+17.8% 達成	8%水準
健全な財務状況	自己資本比率	28.5% 水準内	30%水準
高い株主還元	総還元性向	41.4% 達成	40～50%
	DOE	4.5% 達成	4%下限

3カ年計画(2026年3月期～2028年3月期)における利益計画

(億円)				
	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2028年3月期 目標	成長率
合計	1,251	1,473	1,600	+8.5%
デベロップメント 分野	住宅セグメント	487	617	630
	都市開発セグメント	416	539	520
	海外セグメント	66	27	110
サービス・ マネジメント分野	資産運用セグメント	98	105	130
	仲介・CREセグメント	165	189	200
	運営管理セグメント	119	135	110
その他・調整額	△102	△142	△100	

非財務目標

重点課題 (マテリアリティ)	計測目標 (KPI)	2026年3月期実績	2030年目標
気候変動と自然環境	GHG排出量総量削減率 (2020年3月期比)	Scope1・2:▲21.6% Scope 3:▲21.5%	Scope1・2:▲60% Scope 3:▲50%
	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	100% (11件)	水準確保
	木質化建物の開発：炭素貯蔵量	14,917t-CO ₂ /年	10,000t-CO ₂ /年
	生物多様性に関する認証取得	8件	—
	建物の長寿命化への取り組み 実施率	100%	自社基準100%
	廃棄物量削減と廃棄物 再利用率向上 (2022年3月期比)	+44.8%	産業廃棄物量削減率▲20%
社会と社員	インクルーシブデザインの 商品・サービスの提供	5回の体験会実施	—
	調達ガイドラインアンケート 実施率	56.4%	80%
	人権デューデリジェンスの 体制構築	①社内：外国籍従業員の 就労実態調査 ②社外：サプライヤーの 技能実習生 就労実態調査 ③海外事業における 人権リスク把握のための 海外拠点における現地実査 ④人権相談窓口を新たに 設置し、運用開始	年度ごとに目標設定
	男女育児休業取得率	97.6%	100%
	女性マネジメント職層比率	22.2%	20%
	1on1ミーティングの実施率	83.2%	100%
	人権・ウェルネス・ D&I 研修参加率	100%	100%

(注) 各指標の定義や注釈については P86-87 ESGデータ集に記載しています。

経営計画

基幹事業のポジション構築

住宅分譲事業・オフィス事業において、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携を一層強化しながら商品企画力とサービス力を向上させ、確固たるポジションを構築します。

住宅分譲事業

都心エリアでの高額分譲マンションと都心型戸建を商品ラインナップに加えることにより、事業基盤を強固なものとし、継続した事業拡大を図ります。

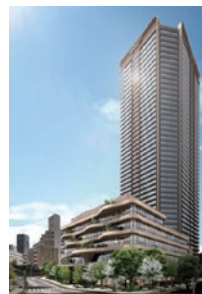
最上級クラスの商品企画による都心エリアでの高額分譲マンション

- 2028年3月期までの期間、国内トップクラスの事業量となる年間約3,500～4,000戸を計上。粗利益率は直近3カ年と同等の水準を見込む
- 富裕層の資産増加を背景に、立地希少性の高い都心の高額分譲マンション需要が拡大
- 都心エリアの再開発案件の進行と用地ストック6,000億円超を基盤に、供給拡大に向けた事業体制を構築
- 専属のお客様対応を目的とした「プライベートサービス部」を立ち上げ、お客様対応と商品企画を推進



愛宕地区第一種市街地再開発事業 F地区

所在地：東京都港区
規模：地上41階、地下2階
延床面積：約54,100㎡
主用途：住宅、オフィス、店舗他



赤坂七丁目2番地区第一種市街地再開発事業

所在地：東京都港区
規模：地上46階、地下1階
延床面積：約87,900㎡
主用途：住宅、オフィス、学校、店舗他



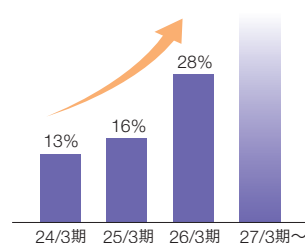
西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A街区

所在地：東京都港区
規模：地上54階、地下4階
延床面積：約97,000㎡
主用途：住宅、オフィス、店舗、ホテル

都心の利便性と広さのニーズを満たす都心型戸建

- 従来型のプライドシーズンに加えて、都心型戸建を拡大
- 都心×駅近×効率設計、広い空間、オリジナルデザイン、24時間365日体制のトラブル対応がお客様から高く評価
- 2025年4月にNREG中里建設がグループ入り。施工体制の構築を図り、都心型戸建の拡大に取り組む

計上された分譲戸建に対する都心型戸建の戸数割合



渋谷区笹塚駅w5プロジェクト

オフィス事業

入居テナントの従業員一人ひとりに向けたサービスの拡充と、幅広い商品提供の掛け合わせにより、ハードとソフトの両面から顧客満足度の向上を図ります。

幅広いオフィスラインナップ(2026年3月期実績)

サテライト型シェアオフィス



- 東京電力HDより「SoloTime」の事業承継(2026年3月31日付)
- 事業承継により直営店は194拠点に拡大。提携店も含めると561拠点が利用可能に



サービス付きスモールオフィス



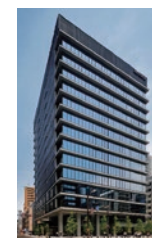
- H1Oと商業の複合施設
フードホール「kaiwaii akasaka」開業



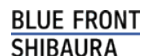
中規模ハイグレードオフィス



- 入居者および来訪者限定の共用スペース「HUMAN FIRST SALON」を備えた「PMO EX 本町」竣工



大規模オフィス



- 「BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S」稼働開始



オフィス入居者向けサービス「NOMURA WORK-LIFE PLUS」

- 企業・従業員の課題解決を担うサービスプラットフォーム
- 会員企業割合*
- 2025年3月期 74%
- 2026年3月期 80%
- オフィス利用者向けに多様なサービスを提供
- ハード・ソフト両面で価値提供を強化



※ NOMURA WORK-LIFE PLUSご利用対象オフィスのテナント企業で集計

経営計画

3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）

成長事業（賃貸住宅、ホテル、シニア住宅、物流施設）への重点的な投資 —

- 成長事業を、賃貸住宅・ホテル・シニア住宅・物流施設と定義
- これらの成長事業に総額5,000億円の投資を計画。事業量の拡大を目指す

投資の進捗

- 投資目標総額に対して順調に進捗
- 既存のアセットタイプにかかわらず、ハード・ソフト両面で高い付加価値を提供できるアセットに取り組む

	3カ年目標	26/3期実績
賃貸住宅・シニア住宅	1,000億円	1,391億円
ホテル	1,000億円	
物流施設	3,000億円	450億円



物流施設

延床面積約24.6万㎡、当社史上最大規模の「Landport東海大府Ⅰ」が竣工、満床稼働



賃貸住宅

コリビング賃貸レジデンス「TOMORE田端」竣工、開業



ホテル

「NOHGA HOTEL 新宿御苑 東京」(仮称) 着工、2027年開業予定

シニア住宅

「オウカス 浦和針ヶ谷」竣工、開業

海外事業の将来収益の拡大に向けた取り組み —

- 国内で培ったノウハウを活かし、各国のパートナーと協業しながら各々最適なローカライズにより、当社の独自性を発揮
- ベトナム・フィリピン等アジアの成長国と、イギリス・アメリカ等先進国にバランス良く展開し、安定的な利益拡大を目指す

投資の進捗

- 主にアジアの分譲住宅、イギリス・アメリカの収益不動産に投資
- ローカルパートナー企業と良好な関係を構築し、投資機会の拡大を図る

2025年3月期
総事業費
約7,600億円

2026年3月期
総事業費
約8,400億円

アジア

ホンハック（ベトナム）



欧米

アルタ・プリザーブ（アメリカ）



収益獲得機会の多様化

- 2026年3月期に当社初となる収益不動産売却として、タイ・バンコクのサービスアパートメント「ステイブリッジトンロー」を売却
- 短期的には収益獲得の多様化、中長期的には利益成長のドライバーとして収益不動産売却事業を推進する



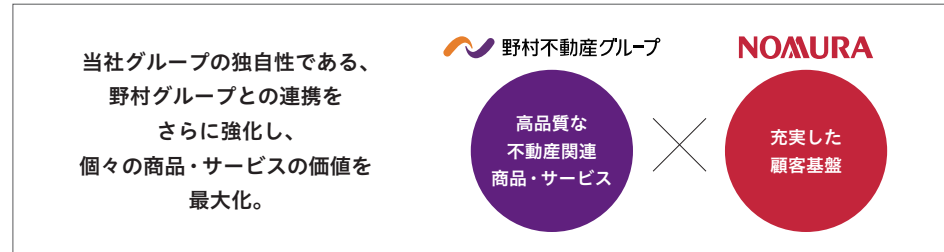
ステイブリッジトンロー（タイ）

経営計画

3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）

グループ連携（野村グループとの連携含む）の強化

■ 野村證券を含む野村グループとの連携の強化



当社グループ内連携の強化

お客様のニーズを軸にしたグループ各社の連携強化

- デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野でバリューチェーンを構築 **P17**
- お客様のニーズを軸に、不動産開発を通じた価値創造とそれに関連するサービス提供を強化

本社移転を契機にした連携強化

- 2025年8月、グループ各社を「BLUE FRONT SHIBAURA」に移転。個人とチームのパフォーマンスの最大化を通じて、グループ内連携を強化 **P34**

グループ連携① 住宅セグメント 高額分譲マンションの販売

富裕層向け分譲住宅における連携

- 都心エリアでの高額分譲マンションの商品企画と販売を専門に取り扱う事業体制を整備
- 野村證券の富裕層専門チームに対し、物件情報を連携
- 高額分譲マンションの用地として約6,000億円※以上のストックを確保。継続的に事業展開および連携ができる見通し

今後の高額分譲マンションのラインナップ（一部）



愛宕地区第一種市街地再開発事業 F 地区



赤坂七丁目2番地区第一種市街地再開発事業



西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業 A 街区

※ 2025年4月23日時点

グループ連携② 仲介・CREセグメント ミドル事業

富裕層向け不動産仲介における連携

- ミドル事業とは、中堅・中小企業や企業オーナー、個人富裕層などを対象とした不動産売買の仲介、コンサルティングを専門とする事業
- 野村證券の富裕層顧客による居住用マンションや投資用不動産の取引ニーズに対し、最適な提案を実施

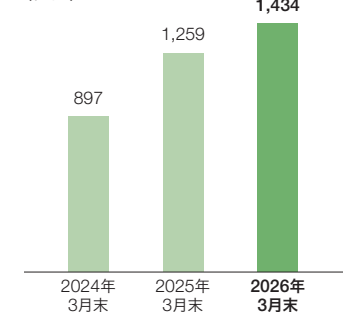
グループ連携③ 資産運用セグメント Nomura Real Asset Investment



私募ファンド事業における連携

- 野村グループの豊富な金融ノウハウや顧客基盤と、当社の不動産ファンド運用ノウハウの活用を目指し、2022年8月に私募ファンドを運用する会社を設立、2023年4月に運用事業を開始
- 住宅、オフィス、ホテル、底地、ヘルスケア施設など、さまざまなタイプの物件を運用し、着実に運用資産残高を拡大中

運用資産残高（億円）



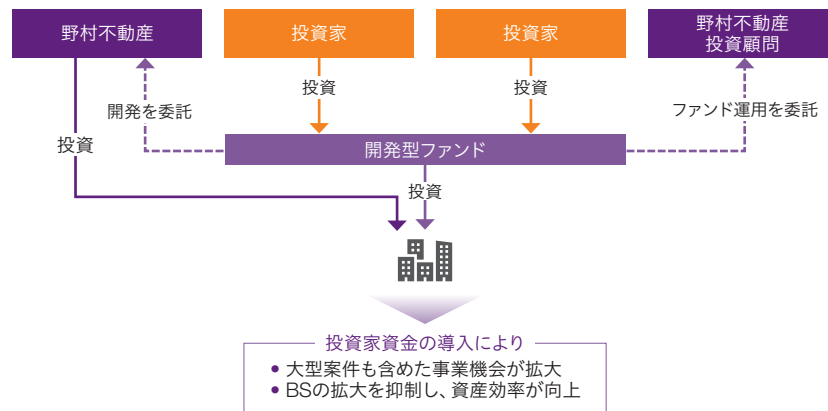
経営計画

3カ年計画（2026年3月期～2028年3月期）

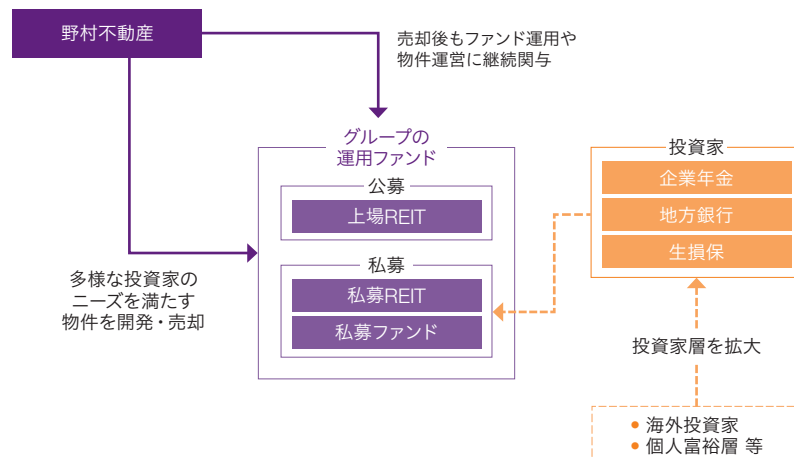
開発事業への投資家資金導入

- 開発事業に投資家資金を導入することにより、資産効率の向上および事業機会の拡大を図る
- 「賃貸バリューチェーン」における多様な投資家のニーズを満たす物件を開発・売却する

開発事業における投資家資金の導入



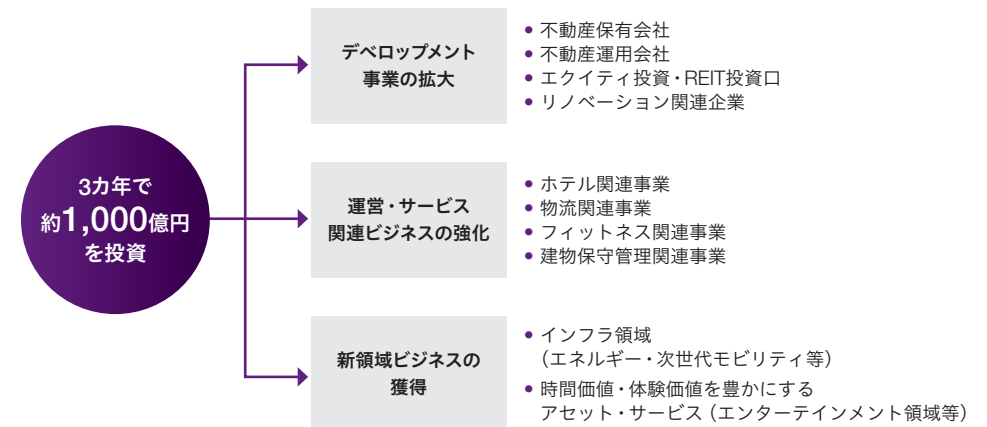
「賃貸バリューチェーン」における多様な投資家



戦略投資（M&A）による成長の加速

- 投資枠と重点テーマを定め、戦略投資により成長を加速させる

戦略投資



戦略投資の進捗、実績

インフラ・インダストリー領域の事業機会としてOishii Farmと資本業務提携 一次世代の食糧インフラである植物工場分野で、不動産開発力と農業分野のシナジー創出—

- 完全閉鎖型の植物工場によるいちごの量産化を世界で初めて実現したOishii Farmと資本業務提携
- 不動産開発の知見を活かしてOishii Farmと連携し、インフラ・インダストリー領域の事業機会獲得を目指す



Oishii Farm生産のイチゴ

2026年3月期 その他の投資実績

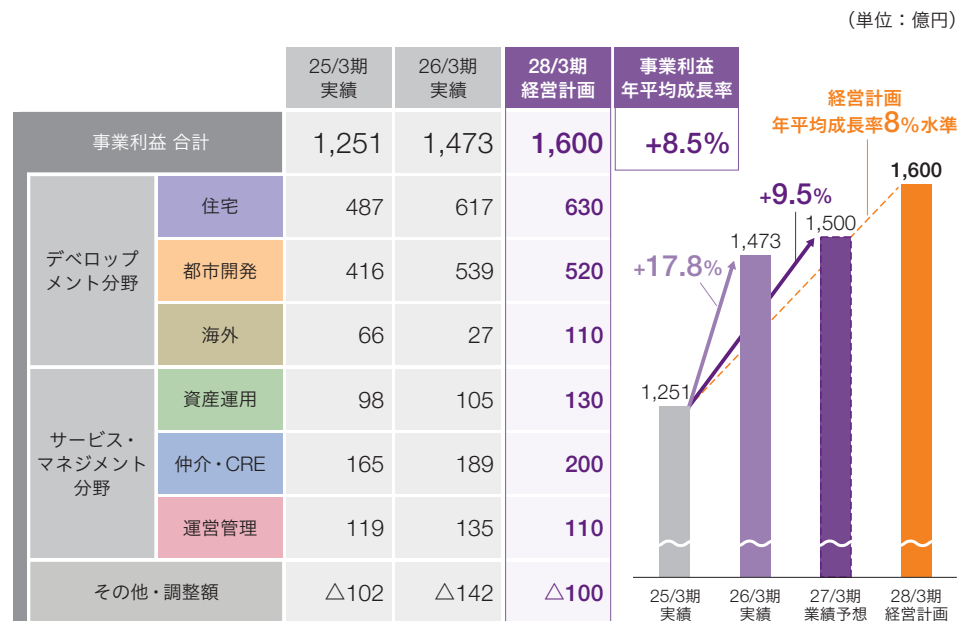
- 冷凍冷蔵物流施設への参画
- ライブハウスや和太鼓のエンタメ事業への参画
- ロケット輸送事業と通信衛星事業を手掛けるインターステラテクノロジズと資本業務提携 など

経営計画

利益計画、投資・回収計画

利益計画

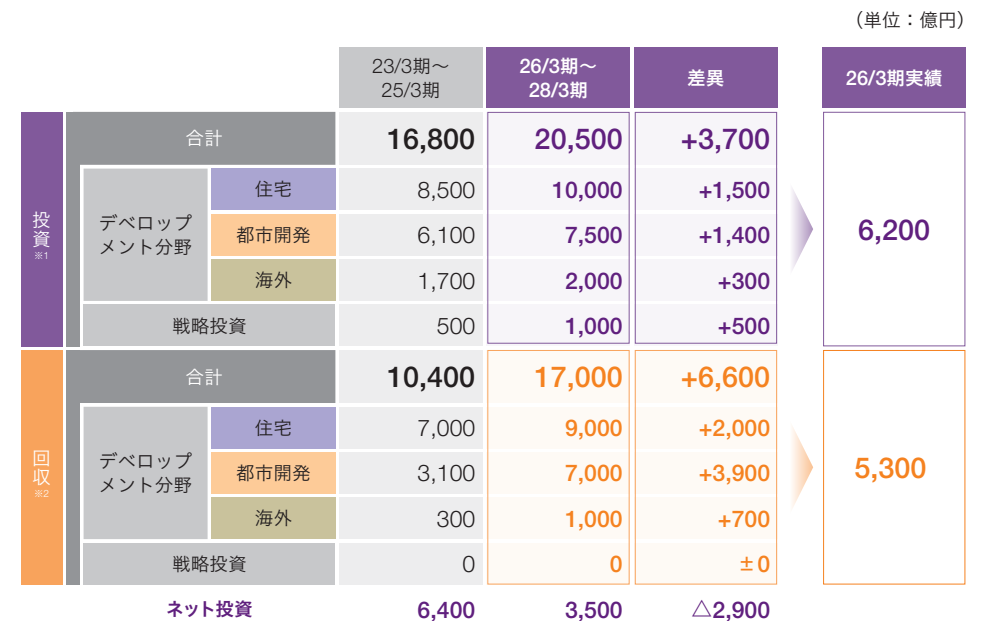
- 長期経営方針で定めた事業利益の年平均成長率8%水準を目指す財務指針に従い、28/3期は1,600億円の事業利益を目指す
- 26/3期の事業利益は1,473億円、+17.8%の成長を実現。27/3期も計画を上回る事業利益成長率となる見込み。



(注) 利益計画の成長率は25/3期比

投資・回収計画

- 基幹事業（住宅分譲、オフィス）**P26** に継続して投資する一方、注力事業である賃貸住宅やホテル等 **P27** の投資を拡大
- 賃貸資産ポートフォリオの見直しを通じ、収益不動産売却による回収を増加させ、BSの拡大を抑制 **P31**



※1. 投資：土地・建物の取得、投資有価証券・営業エクイティの取得、資金的支出の支払等

※2. 回収：土地・建物の売却、投資有価証券・営業エクイティの売却、減価償却費等

経営計画

財務戦略

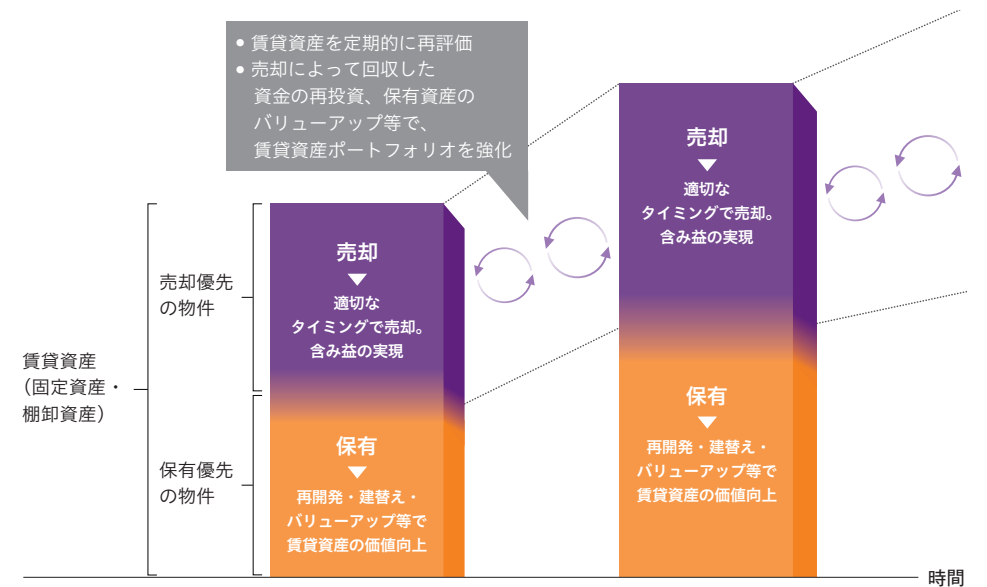
事業ポートフォリオ戦略

- 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
- 開発力を起点としたグループ内の事業連携・価値連鎖により、事業拡大と収益性向上を図り、事業利益の年平均成長率8%水準を実現
- 収益構造・リスクの異なる事業の組み合わせにより、ROA5%以上の達成を目指す

	国内			海外
	住宅分譲・ 収益不動産売却	サービス・マネジメント		住宅分譲・ 収益不動産売却 賃貸
		仲介・CRE	資産運用／ 運営管理	
アセットリスク	中	低		中
収益変動リスク	中	低～中	低	中～高
ROA特性	中	高		低
ROA目標	5%以上（2026年3月期～2030年頃）			

賃貸資産ポートフォリオ戦略

- 戦略的資産入替を通じて、賃貸資産ポートフォリオの強化とBSコントロールを実施
- 全ての賃貸資産（固定資産・棚卸資産両方含む）を対象に、賃貸利回りや将来にわたる競争力（立地や商品のユニーク性）等の観点により定期的に評価を行い、物件ごとに保有・売却に関する優劣の区分を設定
- 優先して売却する物件を中心に、適切なタイミングで売却を実行することで、含み益を実現化させつつ、高い資産効率とBSコントロールを両立（グループが運用するREIT等に売却することで、資産運用事業におけるAUMの拡大に寄与）
- 継続保有する物件については、インフレ環境下におけるコスト上昇と物件価値それぞれに応じた賃料の引き上げと、再開発・建替え・バリューアップ等による競争力向上を行うことで、さらなる賃貸資産の価値向上とともに賃貸収益の拡大を図る



BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S 全体開業 東京都心部とベイエリアを結ぶ 「“つなぐ”まち」が始動

ホテル | 日本初上陸のラグジュアリーホテル「フェアモント東京」

高層

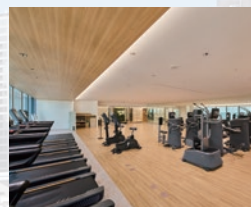
世界でレガシーを築き上げてきたフェアモントがTOWER S高層部に日本初上陸。「フェアモント東京」は、西に東京タワー、東に東京湾を臨む絶好のロケーションに、217のゆったりとした客室、エグゼクティブフロア、レストラン&バー、インフィニティプール、都内最大級の宴会場など充実した機能を備えます。都心のエネルギーと湾岸の静けさが見事に調和する空間と、きめ細やかなおもてなしは、すべての瞬間が心に刻まれる特別なご滞在をお約束します。



オフィス | ひとりひとりの働き方に、新しい風を。“TOKYO WORKation”（トウキョウ ワークーション）

中層

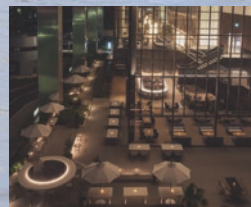
1フロア約1,500坪の広々としたオフィスを展開します。コンセプトは「TOKYO WORKation」。利便性・快適性を追求した設計に加え、都市の刺激と自然の癒しを調和させ、一人ひとりに寄り添った働き方を提案します。施設全体・周辺施設をワークプレイスとして活用でき、ワーカーが自ら働く場所をその日の気分や感情に応じて選択できる、多様な働き方を実現しています。



商業 | 水辺や緑に面した“まちのコミュニティハブ”

低層

四季を彩る豊かな自然と爽やかな運河を身近に感じるTOWER S 1・2・3階には、多彩なショップ&レストランが広がります。地域とつながる「Community Hub」をコンセプトにした開放的な空間で、みんなが集い、語らう社交場として、穏やかなひと時を過ごしなが、新しい出会いや発見に溢れる心豊かな時間をお届けします。ワーカーや居住者、観光客、お子様やペットまで、多様な人たちを一つにつなぐ多彩なコミュニティイベントも開催します。



「BLUE FRONT SHIBAURA」は区域面積約4.7ha、延床面積約55万㎡の、オフィス・ホテル・商業・住宅を含む、約10年間に及ぶ大規模複合開発です。都市部の利便性と自然の豊かさが響き合う「TOKYO&NATURE」を施設コンセプトに、都市の利便性と自然の豊かさが融合する芝浦らしい自然のつながりを意識した空間づくりを行い、多様なニーズに応え地域にひらかれた施設を目指します。ツインタワーのうち南側のTOWER Sが2025年9月1日に商業エリアのグランドオープンを迎え、全体開業いたしました。

TOWER N
建設予定地
既存物件解体中

「BLUE FRONT SHIBAURA」全体概要

事業主体	野村不動産株式会社、東日本旅客鉄道株式会社
施工者	TOWER S：清水建設株式会社、TOWER N：未定
設計者	株式会社横総合計画事務所、清水建設株式会社、オーヴ・アラップ・アンド・パートナーズ・ジャパン・リミテッド、株式会社日建設計
所在地	東京都港区芝浦一丁目1番1号
区域面積	約47,000㎡
延床面積	約550,000㎡
主用途	オフィス、商業、ホテル、住宅 など
階数	TOWER S：地上43階 地下3階、 TOWER N：地上45階 地下3階
竣工	2025年2月（TOWER S）、 2030年度予定（TOWER N）

芝浦エリアマネジメント

都市と自然。人と人。そして、新しいあしたを“つなぐ”まち

BLUE FRONT SHIBAURAは、都市と自然をつなぎ、ベイエリアと東京都心部をつなぐ、東京の新たなシンボルとなる大規模複合開発です。BLUE FRONT SHIBAURAが存するエリアは、2つの異なる特性を持ちあわせています。

一つ目は、陸の「端 (edge)」。

都心でありながら空や海、緑地や運河など豊かな自然に恵まれ、水辺の開放的な空間が広がる「TOKYO & NATURE」の象徴的な場所です。

二つ目は、ベイエリアと東京都心部をつなぐ、東京の「中心 (center)」。

日の出頭や芝浦運河と近接した立地を活かし、新たな交通手段として注目される舟運の活性化に取り組み、ベイエリア各地の水辺をつなぎます。

この場所は、陸・海・空の交通結節点、新たなまちづくりの中心、そして東京観光の拠点となるHUB的な役割を目指します。



出典元：株式会社JR東日本建築設計

『芝浦一丁目地区まちづくり協議会』関連事業

「芝浦一丁目地区まちづくり協議会」を組織し、芝浦一丁目地区を中心に、水辺空間や運河などの地域資源を活用し、地域コミュニティの活性化や防災性の向上に寄与する活動に取り組んでいます。



教育機関連携

小学校の授業等を通じて、まちづくりを学ぶ機会を提供しています。活動で得られた子どもの意見はまちづくりの参考にしています。



清掃活動

安心・安全で美しいまちに保つことを目的に2021年から毎月地域の清掃活動を実施しています。



地域コミュニティの活性化
地域との連携を深めるため、芝浦運河まつりや子ども祭りなどで子ども向けのブースの出店や運営協力を行っています。



公共空間活用

地域の資源である運河や歩道等の公共空間を活用して、街の賑わいを創出しています。

『芝東京ベイ協議会』関連事業

2025年10月に共創型まちづくり組織『芝東京ベイ協議会』を設立し、緑に恵まれた浜松町芝大門地区での歴史・文化資源の活用や、東京湾に面した開放的な水辺空間を有する竹芝・芝浦地区における賑わい創出、舟運活性化などを通じて、地域価値向上に取り組んでおります。



共通テーマ

回遊性向上

地域資源利活用

防災力向上

重点施策① 回遊性向上施策



重点施策② 地域資源を活かしたコンテンツ開発



重点施策③ スマートシティサービスの導入



重点施策④ 都心型エリア MICE



重点施策⑤ 地域イベント情報等の集約・発信



舟運活性化・ネットワークの構築

日の出頭小型船ターミナル「Hi-NODE」や芝浦運河沿いに整備した船着場「BLUE FRONT SHIBAURA PIER」を開業いたしました。また、2024年5月より東京都が推進する舟運活性化の取り組みのひとつである舟旅通勤※の実装に向けた補助制度に参画し、晴海～芝浦・日の出区間における舟運サービス「BLUE FERRY」の運航を開始しております。駅からアクセスに優れた船着場を利用することで、舟運をより日常的で利便な体験にしていきます。

※「舟旅通勤」は（一社）水都創造パートナーズの登録商標です。

航路図



BLUE FERRY



BLUE FRONT 隣接船着場



野村不動産グループ本社移転プロジェクト

野村不動産グループは、グループ連携の強化と新たな価値創造の実現を目的として、約47年ぶりに新宿野村ビルからBLUE FRONT SHIBAURAへ本社を移転しました。移転コンセプトは「CROSS-BORDER For Tomorrow」。本社移転をグループの成長加速の機会と位置付け、会社や部門の枠を超えた協働を促す環境整備や働き方改革を通じて、当社グループの総合力を高めるとともに、継続的な価値創造を目指しています。これらの取り組みを通じて、当社グループ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 -」を実現してまいります。



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 -



プロジェクトコンセプト

組織、役職、会社間など、さまざまな境界を越えたつながりから、新たな価値創造を生み出す

数字で見る本社移転

- 約47年ぶりの本社移転
- 3,500名が一つの拠点到
- 社員がつながるオフィスの1フロア面積が約4倍に
- 9割を超える社員が旧本社以上の働きがい・モチベーションを実感



働きがい・モチベーションの向上を感じるか

👍 93%

業務効率・パフォーマンスの向上を感じるか

👍 86%

出社意欲が向上したか

👍 74%

外部評価

- 第39回 日経ニューオフィス賞 最高位「経済産業大臣賞」受賞
- WELL認証 最高ランク「プラチナ」取得

Voice

社員の力を引き出し、
つながりを生む本社へ



グループオフィス
戦略室
橋本 葉子

本社移転の推進は、社員がより力を発揮し、一層グループの連携を強化するために、移転前の「トライアルオフィス※」で得た知見や社員の声を設計・運用に反映し、働きやすさとつながりやすさの両立を目指して取り組みました。移転後も、グループ横断で働き方の進化をテーマに活動が続けるなど、今後も、新たなグループ本社が、社員の挑戦や協働を支え、新たな価値創出の基盤となるように取り組んでまいります。

※ トライアルオフィス：2022年11月～2025年2月の2年半にわたり、新本社の隣接ビルに試験的にオフィスを設置し約2か月間の勤務体験を2回実施。

二つの価値が 交差する日本橋に、 新たな象徴が誕生

野村不動産発祥の地を、
新たな未来につなぐ

野村不動産株式会社は、1957年に野村證券株式会社の新社屋として旧館に並んで建設された新館建設を契機に日本橋で設立されました。ここはいわば発祥の地。本事業では中央区指定有形文化財である「日本橋野村ビルディング旧館」の外観を保存・活用します。1930年竣工の歴史的建築を未来へ継承し、低層部を商業施設として再生します。伝統と革新が共鳴する象徴的な都市空間を創出し、日本橋の街づくりに貢献してまいります。

革新。伝統と

高さ284mの超高層複合タワーが2026年9月に竣工

日本橋野村三井タワー

当社グループが参画する「日本橋一丁目中地区第一種市街地再開発事業」は、日本橋川周辺の再開発一帯エリア「日本橋リバーウォーク」の一翼を担うプロジェクトとして、日本橋川という都心では希少な水辺空間を活かし、川と街が一体となった新たな都市体験を創出します。

日本橋の新たな象徴へ

日本橋一丁目中地区は、江戸以来、商業・金融・文化の中心地として世界とつながり続けてきた街の中核に位置します。長年にわたりこの地の都市価値向上に取り組んできた当社グループは東京の深化を牽引する日本橋川周辺開発のランドマークプロジェクトを推進しています。

日本橋ならではの歴史性と未来志向を融合させ、働く・集う・滞在する・住まうといった多様な都市活動を高度に統合します。水辺空間を活かしたミクストユース開発として、日本橋から東京、そして世界へと発展する新たな象徴となります。



国際的なビジネス拠点と賑わいを形成

地上52階、地下5階、高さ約284mの超高層複合タワー「日本橋野村三井タワー」が日本橋の新たなスカイラインを描きます。多様な機能を立体的に集積し、水辺の空間と連動した国際都市拠点を形成します。エリア最大級のフロアプレート有するオフィス、約1,600人を収容可能なホールを有する都心最大規模のMICE施設のほか、洗練された商業施設、ラグジュアリーホテル、賃貸住宅といった多様な都市機能を有した大規模ミクストユース開発となります。



サステナビリティ戦略

私たちは、事業活動を通じてお客様に価値を提供し社会に貢献することで、社員の働きがいやさらなる価値創出につなげ、持続的な成長の実現を目指しています。またその成果は株主や投資家の皆様の期待や信頼につながり、将来の利益成長に向けた投資を可能とし、価値創出の循環をより一層高めます。

この循環を通じて、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化し続けることが、当社グループが考えるサステナビリティです。



サステナビリティ戦略

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

2050年のありたい姿として、当社グループならではのサステナビリティポリシー「人間らしさ」「自然との共生」「共に創る未来」を定め、その実現に向けて推進してまいります。



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。人と人がお互いに支えつながり合う、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・人が共に手を取りあい、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年までの重点課題（マテリアリティ）

当社グループはありたい姿の実現に向けて、2030年をマイルストーンとして、当社グループの事業活動の中で、優先的に取り組む5つの重点課題（マテリアリティ）を特定し、KPIを設定のうえ、毎年モニタリングを実施し経営層への報告を行っています。

社会と社員



ダイバーシティ & インクルージョン



人権

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の強化

気候変動と自然環境



脱炭素



生物
多様性



サーキュラー
デザイン

国際的に喫緊の課題であるGHG排出量削減への貢献と、GHG削減に寄与する生物多様性保全、循環型社会の実現

サステナビリティ戦略

マテリアリティを通じた価値創出の狙いと考え方

2030年までに優先して取り組むべきマテリアリティ		取り組み(抜粋)	取り組みによる成果	事業活動への展開	創出する価値
社会と社員	ダイバーシティ & インクルージョン	- 多様な人材の活躍促進 - 多様な働き方の推進 - 多様な顧客ニーズへの対応 - インクルーシブデザインの推進	- 多様な活躍の拡大 - 多様な働き方の浸透 - 人的リスク低減 - 新たな観点への気づき	- 新規事業の創出 - 意思決定の質向上 - 人材確保・吸着力の向上 - エンゲージメントの向上 - 働きやすい環境の整備	経済 - 競争優位性の確立 - 新規事業・サービス創出 社会 - 多様な人材が能力を発揮 - 包摂的な働き方の普及
	人権	- 人権デューデリジェンスの実施 - サプライチェーンマネジメント - 建設現場の労働環境への働きかけ - 外国籍労働者の労働環境整備	- 人権リスク・機会の特定・把握 - サプライチェーン管理の高度化 - 改善された労働環境 - サプライヤーとの信頼関係構築	- 事業継続性の向上 - 法的リスクの低減 - 責任あるサプライチェーン構築 - サプライチェーンの強靱化 - 信頼性向上	経済 - 安定した事業基盤の構築 - 取引機会の拡大 社会 - 人権尊重の実現 - 適正な労働環境の普及
気候変動と自然環境	脱炭素	- 省エネルギー設備の導入 - 再生可能エネルギーの調達・使用 - 再生可能エネルギーの創出 - 低炭素・脱炭素技術の導入促進	- エネルギー効率の向上 - GHG排出量の削減 - エネルギーの脱炭素化推進	- エネルギーコストの低減 - 収益基盤の強化 - 事業の継続性向上 - 脱炭素社会への対応力強化	経済 - 投資対象としての評価向上 - 収益構造の安定化 社会 - 気候変動リスクの低減 - 低炭素社会への移行促進
	生物多様性	- 周辺環境に配慮した建築計画 - 行政基準以上の緑地整備 - 生物多様性に関する認証取得 - 森林資源の保全と持続的利用	- 緑地面積の拡大 - 生態系の保全と創出 - 雇用の創出	- 資産評価の向上 - 賃料プレミアムの創出 - 地域環境の向上 - 賑わいの創出	経済 - 資産評価の持続的安定 - 開発・運営における競争力強化 社会 - 地域との関係性深化 - 都市環境の質的向上
	サーキュラーデザイン	- 廃棄物量の削減 - 建物の長寿命化 - 既存資産の再生・リニューアル - 資材の循環利用	- 廃棄物量の削減 - 資材使用量の削減 - 雇用の創出	- 将来的なコスト削減 - 資材価格変動リスクの低減 - 資源利用効率の改善 - 供給安定性の向上	経済 - 収益構造の安定化 - 循環型ビジネスへの拡大 社会 - 環境配慮企業としての評価向上 - 資源循環の促進

人びとの「幸せ」と社会の「豊かさ」の最大化

サステナビリティ戦略

2030年までに優先して取り組むべきマテリアリティ		KPIの進捗状況			対応策	
社会と社員	ダイバーシティ & インクルージョン	2024年3月期			2025年3月期	2026年3月期
		女性マネジメント職層比率 20%				
	14.7%		18.9%		22.2%	
	男女育児休業取得率 100%					
101.2%		103.1%		97.6%		
1on1ミーティングの実施率 100%						
82.1%		82.6%		83.2%		
調達ガイドライン アンケート実施率 80%						
56.4%		67.0%		56.4%		
人権関連研修参加率 100%						
100%		100%		100%		
人権		- 採用・登用など、各施策の推進により達成 - グループ全体で将来の管理職候補者育成に努め、新たな目標を設定予定 - 年度末時点での対象者の増加により未達 - おめでとう面談や産後パパ育児休100%有給化等の各種取り組みを推進し、達成を目指す - 前年度と同水準で推移 - 実施者と被実施者双方への研修等を通じ、目的・意義の浸透を図り、実施率向上に取り組む - 前年度より実施率は低下 - 取引金額に依拠しない、より広範囲に実態を把握できる手法への変更を検討 - 現状のPC配備者に対する達成状況を維持 - PC未配備者や海外現法従業員等、システム上で研修を受講できない従業員への研修実施方法を検討				

気候変動と自然環境	脱炭素	2024年3月期			2025年3月期	2026年3月期
		2019年度比のGHG Scope 1,2排出量60%削減、Scope 3排出量50%削減(2030年度目標)				
	Scope 1・2 / ▲37.4%		Scope 1・2 / ▲21.4%		Scope 1・2 / ▲21.6%	
	Scope 3 / ▲38.5%		Scope 3 / ▲51.4%		Scope 3 / ▲21.5%	
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 (BEI値の達成)						
達成		達成		達成		
木質化建物の開発による炭素貯蔵量：10,000t-CO ₂ /年(2030年目標)						
15,700t-CO ₂ /年		14,839t-CO ₂ /年		14,917t-CO ₂ /年		
建物の長寿命化への取り組み：自社基準実施率 100%						
89%		100%		100%		
廃棄物量削減と廃棄物再利用率向上：産業廃棄物量削減率 2021年度比 20%削減(2030年度目標)						
▲24.4%		▲34.2%		+44.8%		
生物多様性		2030年度目標の達成に向け着実に削減を継続 - Scope 1・2：省エネルギー施策、コーポレートPPA等による再生可能エネルギー調達により削減を推進 - Scope 3：環境性能を高めた商品の企画・供給を継続して推進 - 目標水準を上回る省エネルギー性能商品の開発により達成 - さらなる省エネルギー性能向上に向けた商品開発を推進				
サーキュラーデザイン		- 建物共用部や構造材への木材利用により達成 - 新たな技術開発や商品企画を通じた木材利用の拡大を推進 - 長寿命化に関する自社基準の浸透と運用の推進により達成 - 可変性、耐震性、耐久性に優れた建物開発を継続して推進 - BLUE FRONT SHIBAURAへの本社移転に伴う什器・設備等の廃棄により、産業廃棄物量が一時的に増加し未達 - 今回の増加は一時的かつ想定内であり、今後同様の大幅な排出量の増加は想定せず				

(注) 各指標の定義や注釈については P86-87 ESGデータ集に記載しています。

サステナビリティ戦略

マテリアリティ



ダイバーシティ&インクルージョン

2022年に「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) 推進方針」を策定し、D&Iを推進しています。これにより多様な視点や価値観を取り込み、イノベーションの創出や新たな価値創造を促進するとともに、組織の創造性や意思決定の質の向上を目指しています。さらに、高信頼な組織の実現を通じて、人材流出や事業機会損失といった価値毀損の低減を図っています。

インクルーシブデザインの事業への組み込み



施策

- 車いす利用者や視覚障がい者とともに、社員自らも車いすや白杖を体験しながらアクセシビリティ・マップを作成。多様な利用者の利便性向上を通じ、物件価値の向上につなげている
- 外国人特定技能・技能実習生の職場環境向上に向け、現場とともに業務を行いながら課題を抽出し、「やさしい日本語」化などを推進。誰もが働きやすい環境づくりを通じ、生産性向上につなげている

展開

- アクセシビリティ・マップの水平展開を通じて、多様な利用者が安心して利用できる環境づくりを推進していく
- 外国人特定技能・技能実習生を含め誰もが働きやすい環境の実現に向け、インクルーシブデザインの水平展開を進め、より多くの人が働きやすい環境づくりを推進

LGBTQ+当事者の包摂に向けた取り組み



- LGBTQ+当事者ニーズや住宅購入時の課題を集約した「マイホームハンドブック※」を作成し、誰もが安心して住まいを検討できる情報提供の充実を図った
- Tokyo Pride 2026に出展し、「マイホームハンドブック」の配布や、望ましい街の施設・設備、サービスに関する意見募集を通じ、多様なニーズの把握を進めた

- 当社グループの幅広い事業領域での顧客接点を活かし、同性パートナー同士を含む多様なお客様への対応をグループ全体へ展開することで、多様な顧客ニーズへの対応範囲の拡大を進めていく
- 把握した多様なニーズを集約し、商品・サービスに反映することで、誰もが利用しやすい顧客体験の実現に取り組んでいく

※ 同性パートナー同士での住宅ローン、セクシュアリティに関するカミングアウト等、LGBTQ+当事者の方がマイホームを持つ未来を考えるきっかけにいただくためのハンドブック

サステナビリティ戦略

マテリアリティ



人権

事業活動を通じた人権への取り組みは、社内外の関心・期待が高まっています。さまざまなステークホルダーの人権を尊重することが、当社グループが事業を展開・拡大するうえでの基盤となり、双方の持続可能性の向上につながると捉えています。人権への取り組みを通じ、サプライチェーン強化等による事業持続性の向上や、レピュテーションリスクの予防・軽減に取り組んでいます。

サプライヤーとの対話を通じた人権課題への対応

	第1回 22/3期	第2回 23/3期	第3回 24/3期	第4回 25/3期	第5回 26/3期
アンケート送付企業	約200社	約300社	約300社	約300社	約300社
アンケート回答企業数	89社	154社	132社	157社	163社
実施率	37.4%	51.1%	56.4%	67.0%	56.4%
直接面談社数	10社	10社	10社	12社	10社

施策

- ・ サプライチェーン上の労働者が安心して働ける環境の実現に向け、主要サプライヤーを対象に調達ガイドラインアンケートを実施し、人権課題や改善機会の把握を進めた
- ・ 結果分析を踏まえ、外国人技能実習生を雇用するサプライヤー等と対話し、労働環境・労働条件の確認、改善に向けた課題の抽出および改善提案を行った

展開

- ・ 事業領域の拡大に伴い、サプライヤーの業種別にリスクの再整理を進めるとともに、業種特性に応じた人権リスク管理の高度化を通じて、責任あるサプライチェーンの構築を進めていく
- ・ 対象範囲の拡大を進め、サプライチェーン全体での人権リスクの予防・低減に取り組むことで、サプライヤーと当社グループ双方の持続可能性向上につなげていく

現場に根差した人権デューデリジェンス



- ・ 浜松町ビルディング解体現場において、現場で働く人びとの労働環境や人権課題を把握するため、一次・二次サプライヤーと連携した現場実査を行い、改善につなげている
- ・ NOMURA REAL ESTATE (THAILAND) の建設現場実査を通じて、国・地域ごとに異なる人権リスクを把握し、実態に即した人権デューデリジェンスの推進につなげている

- ・ 調査対象や手法の拡大を通じて、建設現場や海外事業における労働者の人権課題の早期把握と予防・低減を進めていく
- ・ 国際的人権原則に基づく対応を推進し、国・地域ごとの特性を踏まえた人権尊重と適正な労働環境の実現を図っていく

サステナビリティ戦略

マテリアリティ

CO₂ 脱炭素

中長期の温室効果ガス排出削減目標の見直しや国際的な認定（SBTネットゼロ）の取得を通じて、脱炭素の取り組みを推進しています。再生可能エネルギーの活用や省エネルギー化を進めることで、脱炭素とコスト安定化の両立を図るとともに、環境性能や商品競争力の向上を通じて収益拡大やリスク低減につなげています。

発電事業者とのPPA等による再生可能エネルギーの調達拡大



陸上風力発電の活用

- 当社グループ初となる東伊豆町の陸上風力発電所から、年間約18GWhの電力をフィジカルPPA※1契約により20年間調達。追加性のある再エネへの段階的移行を推進

営農型太陽光発電の活用

- 静岡県営農型太陽光発電所で創出される追加性のある再エネ環境価値を20年間バーチャルPPA※1で全量調達し、農業振興と再エネ導入を両立

施策

展開

- 非化石証書価格の変動や国際的な再生可能エネルギー動向を踏まえ、調達戦略の持続性とコスト最適化を両立させる体制整備を進めていく
- 陸上風力や営農型太陽光など追加性のある再生可能エネルギー調達を拡大し、長期安定供給に向けた調達手法の多様化と事業連携の強化に取り組む

「GX志向型住宅」の物件開発・推進



- ZEH水準※2を上回る省エネ・創エネ性能を備えた「GX志向型住宅」を開発し、光熱費削減や環境性能による商品競争力・ブランド価値向上、収益機会拡大を推進
- 関西電力・UI銀行の「CQエコ住宅ローン」と連携し、GX志向型住宅への金利優遇を開始し、お客様の経済的メリットとゼロカーボン社会への貢献を両立

- 建築費高騰に対するコストコントロールと品質確保の両立を図りながら、高効率設備の導入拡大を通じてGX志向型住宅の付加価値向上と普及拡大を進めていく
- GX志向型住宅の商品力向上と金融連携による普及促進、設備設置性改善と柔軟な導入手法の検討による環境性能と経済性の両立モデルを構築していく

※1. フィジカルPPA：再生可能エネルギー由来の電力および環境価値を購入する契約
バーチャルPPA：環境価値のみを購入する契約

※2. ZEH（Net Zero Energy House）：年間の一次エネルギー消費量の収支を実質ゼロとすることを目指した住宅

サステナビリティ戦略

マテリアリティ

生物多様性

2024年に「野村不動産グループ生物多様性方針」を策定し、生物多様性への取り組みを推進しています。これにより自然資本価値の創出および環境価値の向上を図るとともに、商品競争力やブランド力の強化につなげています。さらに、ESG評価の向上や資金効率の改善を進めつつ、環境価値と競争優位の確立を通じて収益機会の拡大を目指しています。

自然共生型開発を通じた生物多様性価値の創出



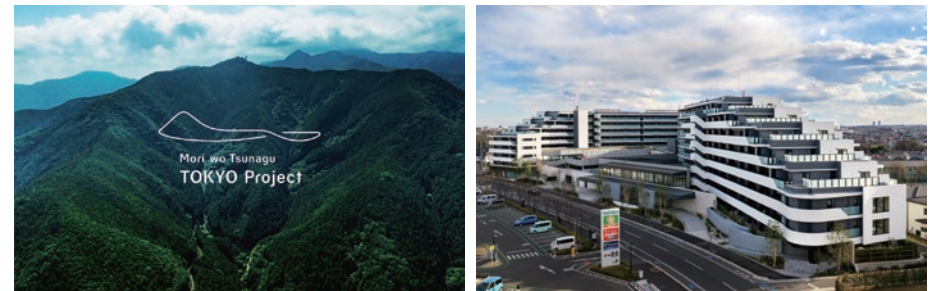
施策

- 当社グループは、事業活動が自然資本に依存し影響を与えることを踏まえ、ネイチャーポジティブの実現を目指す生物多様性保全方針「Link NATURE Action※」を2025年3月に策定
- 住宅事業（プラウド、プラウドフラット、オウカス）および都市開発事業（ビル・物流）に横断適用し、2024年7月設計開始物件より順次対応している

展開

- 生物多様性に関する指標の運用や木材活用・認証取得を事業全体で安定的に実装し、緑化・在来種採用を含む取り組みを事業横断的に推進することで、ネイチャーポジティブと周辺環境と調和した街づくりを進める
- 木質建材のさらなる普及に向け、安定供給体制の構築と技術的制約の克服が必要。木材生産・利活用の循環モデル「つなぐ森」を事業横断で展開、環境負荷低減とブランド価値の向上を一体的に推進

自然資本に特化した「ネイチャーファイナンス」および「グリーンファイナンス」の実行



- 脱炭素社会の実現、生物多様性保全、循環型社会の構築に貢献可能なプロジェクトを推進するために、当社のサステナビリティファイナンス・フレームワークに、ネイチャー適格事業や生物多様性保全に寄与する事業を追加
- 当社の「Link NATURE Action」や「森を、つなぐ」東京プロジェクトの取り組みをもとに、自然資本に特化した「ネイチャーファイナンス」および「グリーンファイナンス」でメガバンク3行から100億円調達

- サステナビリティ・リンク・ローンの実効性向上に向け、融資元と連携しながら指標設定や評価手法の確立、事例創出を進めて制度の経済性と効果を高める
- これらの取り組みを通じて、「ネイチャーファイナンス」や「グリーンファイナンス」の高度化と活用拡大を図り、自然資本関連事業への投融資を拡大する

サステナビリティ戦略

マテリアリティ

サーキュラーデザイン

環境負荷の大きい建設フェーズおよび運営段階において、サーキュラーエコノミーの組み込みを重要な経営課題と位置付けています。事業継続性と中長期的な競争優位性の確立に向け、自然資本の安定的な確保や資源循環インフラの整備を推進することで、物件価値・事業価値の向上を目指すとともに、資源制約やコスト増加リスクの低減、供給安定性の向上を図る戦略的な取り組みを進めています。

浜松町ビルディングの解体における環境対策

— 資源循環型社会の実現に向けた既存建物体験時の廃棄物低減の取り組み —



- 浜松町ビルディング、東芝浜松町ビルの解体においては、以下のような先進的な取り組みを実施し、再資源化の実施状況の可視化を行うことで、全体で約600tのCO₂低減を目指している
- 本プロジェクトでは各取り組みの可視化を徹底し、脱炭素とサーキュラーエコノミーを両立する次世代型の資源循環モデルの確立を目指す

施策

【再資源化の具体的な取り組み】

- 制振ダンパーのリユース
- 空調機械のリサイクル（ダイキン工業グループと協力）
- 既存杭・基礎コンクリートの利活用
- 外装ガラス、タイルカーペット、石膏ボード、木材の水平リサイクル

展開

- 部材の違いに応じた回収方法の最適化と安定的な回収量確保による事業スキームの持続性向上
- 関係事業者との連携強化による回収ルート拡充と再資源化量の拡大

管理マンションでの持続可能な航空燃料（SAF）の原料等となる家庭用廃食用油回収



- 運営管理するマンションにおいて家庭から排出される廃食用油を回収し、SAFやバイオディーゼル燃料の原料として再資源化する取り組みを推進。58物件で管理組合決議済み、順次実装を進めている
- 居住者が日常生活の中で資源循環に参加できる仕組みを提供するとともに、未活用資源の活用による国内資源循環の促進およびエネルギーの安定的な調達を図る

- 廃食用油回収の取り組み拡大に向け、居住者の継続的な参加促進や拠点拡大、物流・回収効率の最適化など、事業運営の体制構築を進める
- 管理組合への積極的な導入提案・回収結果のフィードバックによる効果の可視化や他社との共創を通じて、持続可能な運営体制の構築と事業展開を目指す

サステナビリティ戦略

「森を、つなぐ」東京プロジェクト

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

自然との共生

共に創る未来

「森を、つなぐ」東京プロジェクトでは、東京の自然と都市を舞台に、自然環境と人間活動を総合的に取り扱い、課題解決を導き出す「ランドスケープアプローチ」と呼ばれる手法が用いられています。このプロジェクトで自然と都市の持続的な共生を確立し、他の地域でも実践できるモデルケースとして示すことで、サステナビリティポリシー「人間らしさ」「自然との共生」「共に創る未来」の実現に向けて社会的インパクトの創出と新たな価値の創造を通じて、持続的な企業成長を目指しています。

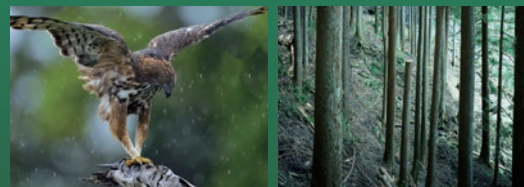
人間らしさ

都会の喧騒から離れ、豊かな森林資源に恵まれた奥多摩町で静かに過ごすひとときは、私たちの感性を研ぎ澄まし、素直な自分を思い出させてくれます。自然の中で深呼吸することで、Well-beingを実感し、幸福感がじわりと心に広がり、穏やかで温かな人間らしさが育まれていきます。



自然との共生

都市と山間部の新たな経済循環を生み出す「循環する森づくり」に取り組んでいます。木質バイオマス燃料としてしか使われてこなかった低質材を家具材として活用し、木材の新たな価値を創出しています。一本の木の価値を最大化しつつ森全体の価値向上につなげ、森林荒廃による多面的機能の喪失を防ぐことを目指しています。



共に創る未来

社員を対象としたサステナブルツーリズムを実施し、森林資源の活用体験や製材所見学を通じて、地球規模の課題を自らの課題として捉え、行動につなげる意識の醸成を図るとともに、次の時代の在り方を自ら考え実践する、未来を創る人材の育成に取り組んでいます。



人材戦略

グループ人事・人材開発ビジョン／グループ人材戦略 三つの重点テーマ

当社グループの競争優位を生み出す源泉は、人的資本による価値創造であると考えております。そのため、「グループ人事・人材開発ビジョン」を掲げ、新たな価値創造による事業成長を目指す事業戦略と、社員一人ひとりの想像力・実行力の向上の好循環を生み出す人材戦略を策定・実行してまいります。

グループ人材戦略の策定・実行に際しては、グループ人事・人材開発ビジョンに即した三つの重点テーマを設定し、社員が自発性を引き出す組織風土の醸成と、事業・人材双方の成長を企図した配置・育成に取り組んでいます。

2030年ビジョンの実現

まだ見ぬ、Life & Time Developerへ

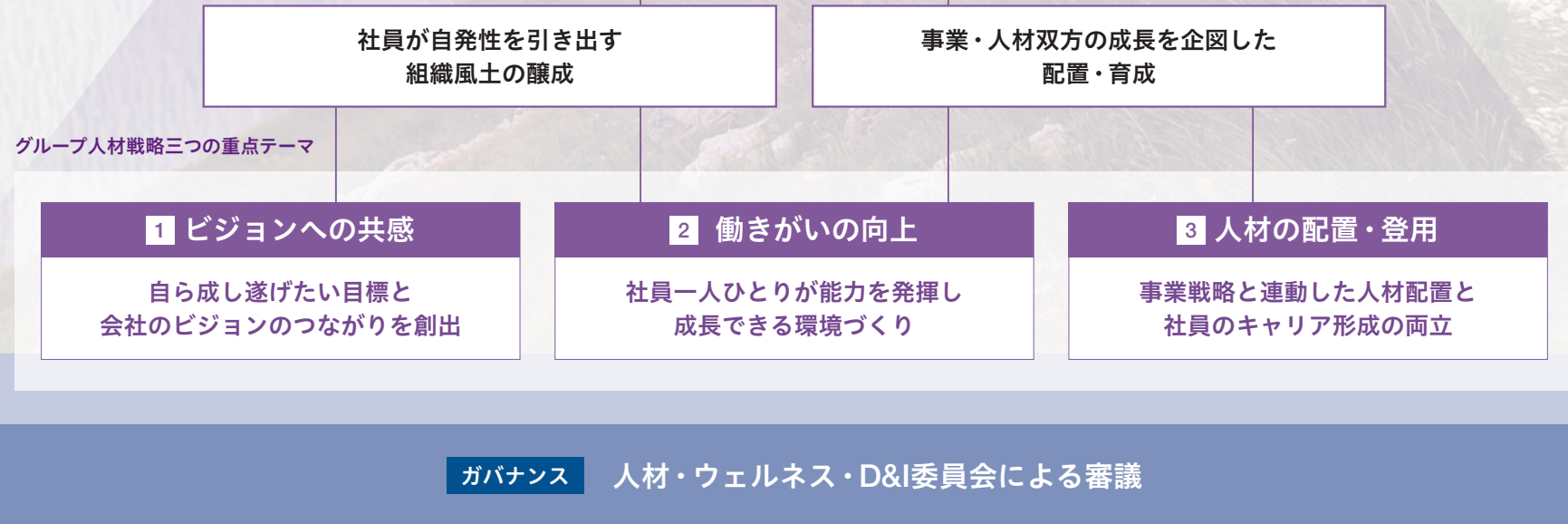
ー 幸せと豊かさを最大化するグループへー

人事・人材開発ビジョン

社員一人ひとりの成長と
事業の成長の好循環を
生み出すことで
人びとの幸せと
社会の豊かさを最大化する



人材戦略

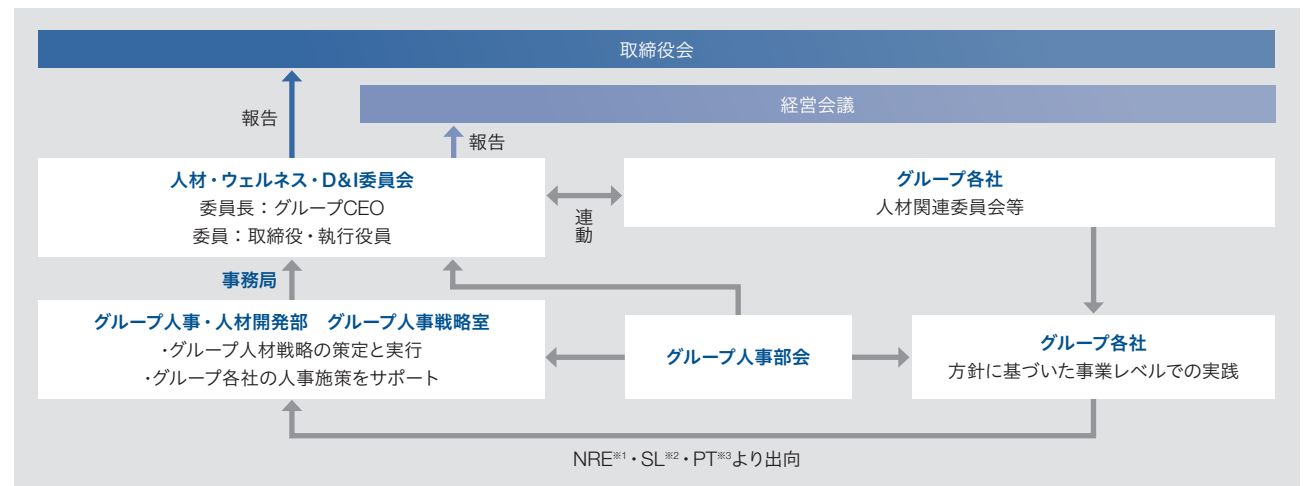


ガバナンス体制（人材・ウェルネス・D&I委員会による審議）

当社は、経営会議の下部組織として、「人材・ウェルネス・D&I委員会」を設置しています。同委員会において、人的資本をグループ一体でマネジメントし、経営戦略と連動する人材戦略の在り方等について審議しています。

審議内容は、原則として半年に1回以上、取締役会および経営会議に報告され、併せてグループ経営において重要な事項がある場合は、その都度取締役会および経営会議に報告する体制としています。

また、2025年4月にグループ全体の人材戦略案を策定・実行する、グループ人事戦略室を設置し、グループ一丸となった人的資本経営に力を入れております。



※1. 野村不動産株式会社 ※2. 野村不動産ソリューションズ株式会社 ※3. 野村不動産パートナーズ株式会社

グループ人事・人材開発部 マネジャーインタビュー



野村不動産
ソリューションズ
人事部長
伊東 雄一

野村不動産
ホールディングス
グループ人事・
人材開発部長
野村不動産
人事・人材開発部長
鵜川 里絵

野村不動産
パートナーズ
人事部長
井上 義章

Q1 グループ人事戦略室が立ち上がり、1年が経ちました。新たな人的資本経営に向けた体制の強化により、グループではどのような変化がありましたか。今後のさらなる成長に向けて、課題に感じていることは何ですか。

鵜川 昨年度は新たに三つの重点テーマを定め、できることから着手していきました。「ビジョンへの共感」についてはビジョンへの理解を深めるため、経営トップからの発信と対話、部長層への研修を実施しました。「働きがい向上」においては、長い年月をかけてD&Iを推進してきたことにより個性を尊重する風土が広がってきていると感じています。「人材の配置・登用」については、事業戦略と連動した人材配置と社員のキャリア形成の両立を目指し、この3社で人材情報と職務情報の可視化に取りかかりました。

今後の最大の課題は、身近になった会社のビジョンの実現に

向け社員一人ひとりが主体的に動けるようにすることです。働きがいを感じられる環境を整備し、成長分野を担う人材を増やす仕組みづくりや、全社員が自らキャリアを描き主体的に自身を高められる環境を構築することも、当部の重要な役割です。

井上 当社では経営計画における「社員の成長＝事業の成長」というビジョンが浸透したことで、現場の社員はお客様と自身の幸せを結び付けて考えられるようになってきました。

グループ全体の経営方針と連動した戦略推進を目指し、社員の自律的なキャリア形成と最適な配置を目指す独自の人事戦略を策定しました。具体的には、「ピープル・マネジメントP51」の強化や社員のキャリア支援を目的とした1on1を実施予定で、今期導入した役割給の評価項目に「部下の人材育成」を組み込むなど、人事施策と評価制度の連動を図っています。直近の課題はデータ活用基盤の運用です。AIツールに加え、全500区分のジョブディスクリプションと社員スキルデータを整備し、人材のFit&Gapを客観的に把握する準備は整いましたが、社員の具体的な行動変容や成長へ確実につなげるためのプラン策定が求められています。

伊東 グループのビジョンは、当社が目指す「お客様と社員の幸せの最大化」と合致しています。ビジョンの浸透をさらに進めていくには、今後は社員自身がより深く理解し、自らの業務で実践することが重要です。具体的には、社員一人ひとりが仕事と会社に誇りを持ち、それぞれのレベルを上げることで提供するサービスの質を高め、お客様の幸せが最大化されていく、その成果が社員の更なる成長と幸せにつながる。この循環を作り続けることこそが目指す姿です。仲介事業を担う当社は業績達成に向けた短期目線になりがちですが、今後のさらなる成長には、中長期的な社員育成は必須課題であり、ピープル・マネジメントがより一層重要になると考えています。その一環として、社員の自律的なキャリア形成を支援すべく、グループ会社

への出向で初の公募を実施し、社員の成長と両社の事業成長を両立させる施策となりました。

Q2 グループ人事・人材開発ビジョンの実現に向けて、どのような姿を目指していきたいか、その意気込みを聞かせてください。

鵜川 事業環境が大きく変化する中、当社グループがさらに成長していくためには、さまざまな変革が不可欠です。これまでにない新たな発想を生み出し、変革を起こすためにも、多様な社員が共創し自由に意見を交わせる風土づくりに力を注ぎます。

社員自身が主体的に会社の将来を考える力を育むことも重要です。当社グループでは、こうした主体性を引き出すための第一歩がピープル・マネジメント力の向上にあると考えています。今年度はまず、経営陣と人事でその力を高めていくための施策を検討していきます。

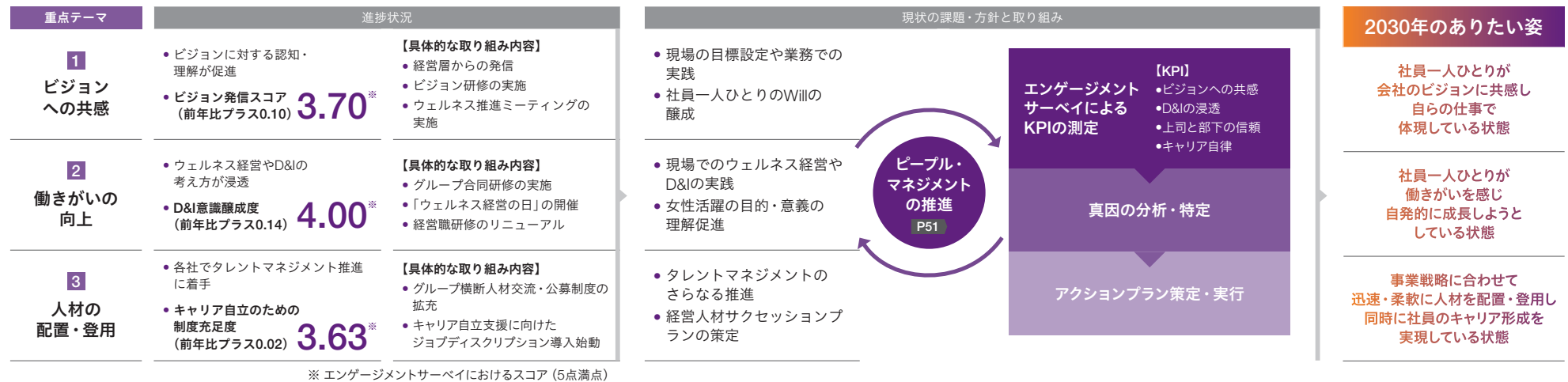
井上 社員の成長を主軸で考えられるようになってきた今、これを事業成長までつなげることが大切です。この文化が当たり前になってほしいと思っています。社員一人ひとりが自律的なキャリアを描き、その成長がイノベーションや事業の成長につながっている。そうした好循環を、会社全体の文化として根付かせていきたいです。

伊東 今後は、社員一人ひとりが自らの意思でキャリアを考え、主体的にキャリアを形成していくことが、社員の自己実現の達成とさらなるエンゲージメント向上につながると考えています。社員が自身のキャリアを真剣に考え、自らの課題に向き合い、「ありたい姿」の実現に必要な力を高め続けられるよう、まずはマネジャーの支援体制を整えることで、キャリア形成に向けた対話が自然に行われる組織風土の醸成を目指していきます。

人材戦略

グループ人材戦略 三つの重点テーマにおける進捗状況と今後の方針

2025年度の人的資本経営の推進による進捗状況と、2030年のありたい姿の実現のために、今後の課題と方針を以下の通り設定しています。



重点テーマ① ビジョンへの共感について

「ビジョン研修」開催者の想い

2030年ビジョンを全社員に浸透させ、自分事として捉えてもらうための第一歩として、グループの中核を担う部室店長の336名を対象に「ビジョン研修」を実施しました。会社のビジョンを、単なる知識で終わらず、対話を通じて個人の経験に基づき言語化しながら落とし込むこと、そしてビジョンに共感する社員をどう増やし広げるかを考えることを目的にした研修です。企画では、個人の「幸せ・豊かさ」を見つめ直すことから始めることで、個人の価値観と会社のビジョンとの間に確かな接点を見出す工夫を凝らしました。結果、事後アンケートで95.5%という高い満足度が得られました。研修という限られた時間でのきっかけに過ぎないですが、「実現したい幸せと豊かさとは何なのか?」という問いを持ち続け、実際のアクションにつなげていくことが重要と考えています。



野村不動産ホールディングス
グループ人事・人材開発部
グループ人事戦略室 (当時)

村田 俊司 (左)

経営企画部 経営企画課

小野 寛也 (右)

「ビジョン研修」受講者の声

全体説明会だけでなく“3時間の研修”として丁寧に落とし込む姿勢に、会社の本気度を強く感じました。新井グループCEOや松尾グループCOOが繰り返し発信してくれたこともあり、「ただの標語ではなく、本当に浸透させようとしている」という熱意が伝わってきました。研修の学びを活かし、堅苦しい面談ではなく、雑談の中で「幸せって何だと思う?」と部下に早速問いかける時には、「豊かさって何だろう?」といった抽象的な問いも、「心の豊かさはどんな時に感じる?」と具体的に聞くことで、メンバーから「自分らしいチャレンジがしたい」「ストレスなく働きたい」といった本音が引き出されました。こうした対話を通じて、一人ひとりの価値観を理解し、当社のビジョンにより深く向き合っていきたいです。



野村不動産ソリューションズ
流通事業本部 レアリア東京

谷川 彰史

人材戦略

重点テーマ② 働きがいの向上について

2025年度「ウェルネス経営の日」主催者の想い

当社グループでは、ウェルネス経営推進の意義の再認識を目的に、毎年12月1日を「ウェルネス経営の日」として定め、当社グループが幸せと豊かさを最大化していくための一歩となるような、講演テーマ・講師の選定を行っています。

2025年度はグループ役員・部室店長約440名が集まり、当事者研究の第一人者である、東京大学先端科学技術研究センター教授の熊谷晋一郎先生にご講演をいただきました。また、本講演では、高信頼性組織・反スティグマ・共同創造を三位一体で連携させることがインクルーシブな組織に求められることを熊谷先生に説いていただきましたが、当社グループが掲げる2030年ビジョンとのつながりも示していただきました。その結果、参加者の皆さんにも自分事として講演を聞いていただけたと感じています。



野村不動産ホールディングス
グループ人事・人材開発部
ウェルネス推進課

小沼 雄二郎 (中央)

中岡 みゆき (右)

小沢 容子 (左)

グループ合同経営職研修

グループ各社の経営職メンバーが集まり、大学教授の指導の下、経営理論に基づく戦略フレームワークを踏まえ、各自の組織・事業について議論を重ねました。最終的には経営陣へ戦略革新案を提言しました。業務と並行した1年間の研修はタフではありましたが、学び続ける継続性の大切さを再認識しました。またグループ社員同士だからこそその率直かつ自分事として捉える議論を通じて、全社連携の重要性と可能性を強く認識しました。

各メンバー組織の目指す姿と課題を共有できたのも良い機会でした。刻々と変化する外部環境の中で、いかに独自性を発揮し事業成長に導くか。また課題解決にとどまらず、健全な危機感を持って課題を設定し、いかに目指す姿の実現に向かって進むか。今回の学びを糧に、引き続き思考と実践を重ねていきたいと思います。



野村不動産
海外事業三部 部長
遠藤 直己

重点テーマ③ 人材の配置・登用について

社内公募制度

新規業務や重要プロジェクトに対し、社員が自ら応募できる社内公募に手を挙げ、ビル運営・管理の部門から経営企画部へ異動しました。異動の決定にあたっては、書類選考や面接へのチャレンジを経て、この機会をいただくことができました。

実際に異動して2カ月ほどが経ちますが、キャリアに対する考え方が大きく変化しました。専門性の深化に加え、異なる領域で自らの強みを応用し、新たな価値を生み出す重要性を実感しています。また、「現場」と「経営」の垣根を越えた挑戦を会社が積極的に支援する環境の下で、自らキャリアを切り拓く意識が一層高まりました。こうした成長を通じて、お客様やグループへの価値提供へつなげていきたいと考えています。



野村不動産パートナーズ
経営企画部 経営企画課
藤野 和

業務紹介資料「Job Navi」

組織の拡大や業務の多様化が進む中で、社員一人ひとりのキャリア自律支援・社内業務の全体像の把握を目的に、各部の業務内容・部長の考える働きがい・必要となるスキル等をまとめた「Job Navi」を作成しました。

石崎 組織拡大に伴い業務がわかりづらくなる中、業務可視化を望む声があり、作成に乗り出しました。各部長のご協力の下「生の声」や「職場の雰囲気がわかること」を重視し、キャリア形成だけでなく、部署間交流のきっかけとしても活用いただいています。

小野 当社ではAIツールを導入し「部・課目標」などをインプットを行い、全500区分のジョブディスクリプションを策定しました。実態に合った内容が細かく記載されていてわかりやすいとの評価が多く、ジョブディスクリプションの精度の高さを実感できました。



野村不動産
人事・人材開発部 人事課
石崎 一夫 (左)

野村不動産パートナーズ
人事部 人事企画課
小野 智大 (右)

対談

社外取締役×人事担当役員インタビュー

事業戦略と人材戦略をつなぐ「ピープル・マネジメント」



ピープル・マネジメントを 推進するうえで大切なのは 「心に火がともる」瞬間です

社外取締役
高倉 千春 (写真左)

執行役員
グループ人事・人材開発部担当
宇木 素実 (写真右)

事業戦略と人材戦略の連動

事業戦略と人材戦略を連動させ、人びとの幸せと社会の豊かさを最大化するために、多様な個の活躍と働きがいの向上を目指すピープル・マネジメントの推進に注力いたします。お客様の幸せ・社会の豊かさの最大化と社員の幸せの最大化（エンゲージメントの向上）の好循環を生み出すとともに、新たな価値創造による事業成長のために社員への挑戦機会の提供と社員同士の共創の促進に取り組んでまいります。

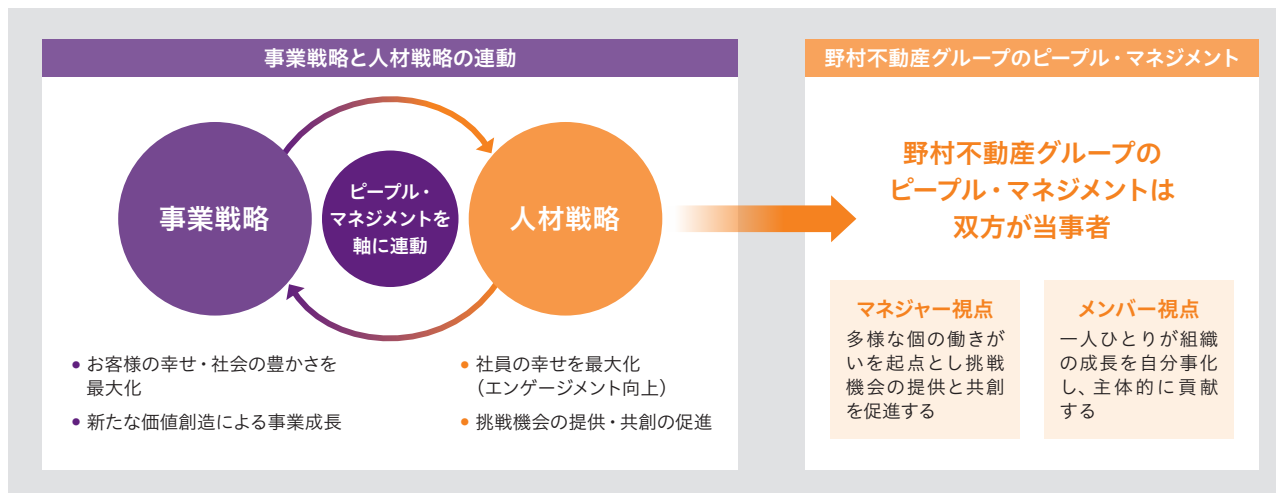
ピープル・マネジメントの必要性

宇木 2025年度に、新経営計画の策定と併せて「社員の成長と事業の成長の好循環を生み出す」というグループ人事・人材開発ビジョンを策定しました。そして、そのビジョンの達成のために三つの重点テーマである①ビジョンへの共感 ②働きがいの向上 ③人材の配置・登用を定めて、現在グループ全体で人的資本経営を進めています。そして、この三つのテーマにおける課題を解決していくうえで一番重要なのは「ピープル・マネジメント」であるということを経営陣と合意形成を図りました。

高倉 「ピープル・マネジメント」という言葉は、宇木さんとグループ全体の人材戦略について議論している際にお伝えした言葉であり、それをきっかけに検討を深めていただいていることについて光栄に思います。

ピープル・マネジメントという言葉は「ピープル」と「マネジメント」という言葉でできていますが、まず、マネジメントとは単に人を「管理すること」ではなく、「経営資源を活用して成果に向けてなんとかすること」が語源です。そして、経営資源の最も重要な要素が人材、「ピープル」なのではないでしょうか。現代では「ピープル」の意味にも変化が見られます。多様な「個」を活かすことが組織力向上には重要になり、さらには、AIが台頭してくる時代において人間だからこそできる発想が大事になってきます。働く人たち一人ひとりがポテンシャルを発揮して成果を上げ、企業価値に変えていくということがマネジャーの役割だと思っています。

宇木 ピープル・マネジメント、つまり人材育成や組織開発といった「人の側面」のマネジメントは当然これまでも重要でしたが、評価や登用が「仕事の側面」のマネジメントに偏ってしまっているということが課題です。今後は、全社員が活



グループ人材戦略インタビュー



躍できるように、ピープル・マネジメント力のある人材を育成していき、将来の野村不動産グループの成長の基盤にしていきたいと思います。

ピープル・マネジメントを推進するうえで重要なこと

高倉 素晴らしい方向性だと思います。ピープル・マネジメントを推進するうえで大切なのは、人がやる気を起こす源泉、つまりエンゲージメントにつながる「心に火がともるポイント」を理解することです。私は4つあると考えています。

一つ目は「意味付け」です。なぜこの会社で働いているのか、この仕事をやる意義は組織にとって、自分にとって何かといったWhyに対して意味付けをしていくことです。二つ目は「動機付け」です。自分にとっての仕事の意味付けを腹落ちさせることで内的動機が生まれ、働きがいのある職場の環

境をつくることにつながります。三つ目は「機会提供」です。自発的に学びを継続し、学んだ成果を活かす挑戦の機会を提供していくことです。そして最後に「成長へのサポート」です。メンバー一人ひとりに着目して成長のためのフィードバック等をしていくことです。

そしてこの4つの源泉は、今回掲げた人材戦略の三つの重点テーマと密接に関係しています。

また、仕事の側面と人の側面のマネジメントは、統合して考えていくことも大切です。例えば、お客様に最も近い現場のメンバーが持っている情報や価値をタイムリーに引き出し、業績につなげていくということです。権限移譲の重要性はこの点にあります。当社グループの次世代を担う皆さんは将来を見据えるアンテナが比較的高いと見受けられますので、次世代に信じて任せることも重要です。各個人の成長と組織の成長を促進するドライバーとして、「20年後にこういう世界になるだろう」、「自分たちはこういう会社になりたい」というようなさまざまな異なる意見を受け入れていくことが、マネジャーの重要な役割になっています。

宇木 例えば1on1をグループ全体で推進していますが、多くのマネジャーが評価の伝達や業務の話に終始してしまいがちです。この4つの源泉を生み出すことの重要性をしっかりと伝えていきたいと思っています。

また、メンバーが持っている情報や価値を活かし、ポテンシャルを引き出していくためには、マネジャーからの一方的な伝達ではなく、双方向での対話が重要だと思います。

人事としてはマネジャーに対してそれを求めていくだけではなく、マネジャーを支援する施策も同時に検討していかなければいけません。また、ピープル・マネジメントをするための余力創出も大切だと思います。現在、当社グループでは「時創（時間創出）プログラム」を一部の部署から始めて

います。マネジャーがピープル・マネジメントをするための環境整備もしっかりと進めていきます。

ピープル・マネジメント推進のための施策

宇木 ピープル・マネジメントの推進のために、経営からの発信、研修の実施や、公募での異動機会の提供、タレントマネジメントシステムの導入といった取り組みを進めています。例えば公募制度であれば、NRE^{※1}・SL^{※2}・PT^{※3}各社で公募での異動を実施し、各社間での人材交流を目的とした公募もスタートしています。社員自らが自発的に挑戦する機会を提供し、それによってマネジャーもメンバーへのキャリア形成支援がしやすくなっていくと思います。

また、昨年度はグループの全部室店長を対象に「ビジョン研修」を実施しました。マネジャー自身が、当社のビジョンと自身のビジョンとのつながりを見つけ、それをどのように職場のメンバーにブレイクダウンしていくかということを考えてもらいました。

※1. 野村不動産株式会社 ※2. 野村不動産ソリューションズ株式会社
※3. 野村不動産パートナーズ株式会社

高倉 目標設定と評価の仕方を変えていくことが重要だと思います。多くの企業では目標設定において、まず数値目標が下りてくることが多いのが実態ではないでしょうか。そうするとメンバーの考え方はその数値目標を達成するためのHowになってしまいます。それをWhyに向け、なぜその仕事が必要とされるのか、先ほどお話した組織と個人の両方にとっての「意味付け」を考える必要があります。このプロセスがないと自発的に仕事に向き合い、自分のポテンシャルを発揮して成果を出し、エンゲージメントを上げるという好循環

グループ人材戦略インタビュー

環にはつながらないのです。また、変化の激しい中では目標自体が動いていきますので、マネジャーとメンバーが今まで以上にしっかり対話し、仕事の意味付けを考えることが期待されます。

このような対話を通じた明確な目標設定がなされないと、評価の納得性は生まれません。そして、評価をしていく際には単なる成果の振り返りのフィードバックにとどまらず、将来に向けてより高い成果に向けてどうしていくべきかまで対話をする、フィードバックならぬフィードフォワードを行うことが大切です。評価だけではなく、異動時の新たな仕事への挑戦も同様です。なぜその仕事を担当することになったのか、新しい仕事の組織上の意味と各自の成長へのヒントを、マネジャーとメンバーで対話する必要があります。

宇木 これまで1on1は目標設定等のテーマではなく業務以外の話をテーマとして実施して欲しいと伝えてきましたが、1on1の機会を活用して目標設定やフィードフォワードが出来るように変えていきたいと思います。例えば今年度NREでは、1on1のテーマとして目標設定や評価に関するテーマも設定し、一方向の伝達ではなく、双方向の対話、加えて短期的な視点だけではなく中長期的な視点に立って実施してほしいとマネジャーに伝えました。

高倉 マネジャー向けの目標設定やフィードフォワードのスキルを向上させるためのトレーニングも必要ですし、マネジャー自身も期待役割として適切なピープル・マネジメントを求められるので、各自の目標設定も検討し直す必要があります。メンバーそれぞれを見据えて育成を後押しする、そして、健全な組織風土をつくり、成果に向けたチームをつくるのがマネジャーの重要な仕事です。この点をマネジャー自身の目標設定に組み込まなくてははいけません。評価制度の目標設定は、組織が何を求めているかという最大のメッセー

ジなのです。

宇木 今年度NREでは、部長向けのコーチングや、社内と社外のクロスメンタリングを導入予定です。部長向けのメンタリングでは、社内の役員がメンターを担当することで、役員自身の対話のトレーニングにもなると考えています。

また、自分自身にも上司がいますので、上司に対しても対話をしっかりとやってくださいね、と伝えていこうと思います（笑）。

マネジャー・メンバーへの期待

高倉 マネジャーの皆さんにお伝えしたいのは、是非自信を持ってほしいということです。余計な仕事が増えたと思う人や、自分にはピープル・マネジメントはできないといったようにネガティブに捉える人もいるかもしれませんが、皆さんのこれまでのマネジメントやリーダーシップが今の野村不動産グループを作ってきたのです。将来を見据えて、他人の真似ではない、自分らしいマネジメントスタイルやリーダーシップを考えていただきたいと思います。リーダーシップは、将来の方向性を示して周囲を導くことですので、是非皆さんのそれぞれの適切なスタイルで、人の心を動かすようなマネジメントをしていってください。

そして、ピープル・マネジメントの効果はマネジャーだけでは達成できません。上司と部下との関係性が重要で、メンバー一人ひとりの「主体性」や「責任感」があってこそ上司のピープル・マネジメントが生きてくるのです。メンバーの皆さんが、この会社で成し遂げたいことやキャリアのビジョンを主体的に考えてほしいと思います。そして、マネジャーが成長の機会を与えてくれたら、本気でやり抜くことです。失敗もあると思いますが本気で取り組むこと、成果に対する

責任を持つことがなければ、各自の成長にはつながりません。マネジャーとも積極的に対話をして、受け身ではなくピープル・マネジメントの当事者として臨んでほしいと思います。

宇木 高倉さんがおっしゃる通り、メンバーが仕事で成果を残し事業戦略を実現していくことと、ピープル・マネジメントは密接に関係していると思います。ピープル・マネジメントを核とした人事施策を実行することが、事業戦略と人材戦略の連動につながり、事業と人材の成長の好循環を生み出すのだと思います。

マネジャーの皆さんには、是非皆さんらしいやり方でピープル・マネジメントを進めてもらい、メンバーのエンゲージメントの向上と、まだ見ぬ新たな領域へ挑戦する組織づくりを実現してもらいたいと思います。グループ人事・人材開発部では、グループ各社の人事とも連携し、しっかりと皆さんを支援していきます。困ったことがあればどんなことでも相談してください。



DX戦略

DXへの取り組みは価値創造の進化・変革や2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへー 幸せと豊かさを最大化するグループへー」の実現に向けた鍵の一つです。当社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。

野村不動産グループDX宣言と2030DXビジョン

当社グループ全体のDX推進を促進するために、「野村不動産グループDX宣言」を策定しました。これは、当社グループのDXにおける将来のありたい姿を宣言したものです。デジタルを通じて4つの領域で変革を図ります。

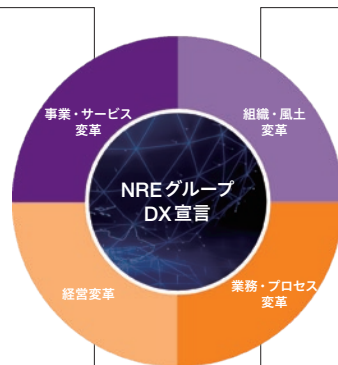
野村不動産グループDX宣言

事業・サービス変革

- デジタルで「個」をより深く理解し、多様なサービスを迅速に提供
- 人と企業の課題に向き合い、デジタルで空間の価値を向上

経営変革

- 事業環境の変化を見える化し、迅速で正確な経営判断を実施
- 経営上のリスクを見える化し、リスクの察知・分析を実現



組織・風土変革

- 多様な人材の見える化で、適所適材を実現し、個人の活躍の幅を拡大
- コミュニケーション活性化・経験知共有・DX人材育成を促進し、組織力を強化

業務・プロセス変革

- データやAIの活用で、意思決定の迅速化と精度向上を実現
- 作業を自動化／効率化し、本質的な価値創造に割ける時間を最大化

DX宣言で示すありたい姿に至る過程において、2030年までに実現したいことを「野村不動産グループ2030DXビジョン」として、まとめています。

野村不動産グループ2030DXビジョン

データ活用で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の“つなぐ”を加速することで、顧客に更なるサービス利便性と空間価値を提供する

当社では、デジタル技術による価値創造を「デジタルドリームの実現」と表現しています。このデジタルドリームのより具体的なイメージを「野村不動産グループDX宣言」と位置付けました。また、当社の「個に寄り添う姿勢」は、野村不動産グループ2030DXビジョンの「顧客に更なるサービス利便性と空間価値を提供」にも表しており、お客様の「Quality Of Life (QOL) 向上」に貢献する商品やサービスの提供を継続し、さらにはお客様の幸せと豊かさの最大化に貢献していきます。

DX戦略の全体像

DX戦略としては、組織力強化・時間創出・データ活用経営を進めてグループ全体の基盤力を高め、「暮らす」「働く」お客様への価値向上を図る事業・サービス変革を促進していこうと考えています。

幸せと豊かさの最大化



事業・サービス変革

「暮らす」への価値向上

- デジタルで「個」を深く理解
- 多様なサービスを迅速に提供

「働く」への価値向上

- 人と企業の課題に向き合う
- デジタルで空間価値を向上

組織力強化

時間創出

データ活用経営

コミュニケーション
基盤確立
(CROSS-BORDER*・社内SNS等)

タレント
マネジメント
基盤確立

グループ横断
DX人材育成

時間創出・
AI活用等

データ
可視化・活用

事業機会・
リスクの
見える化

組織・風土変革

業務・プロセス変革

経営変革

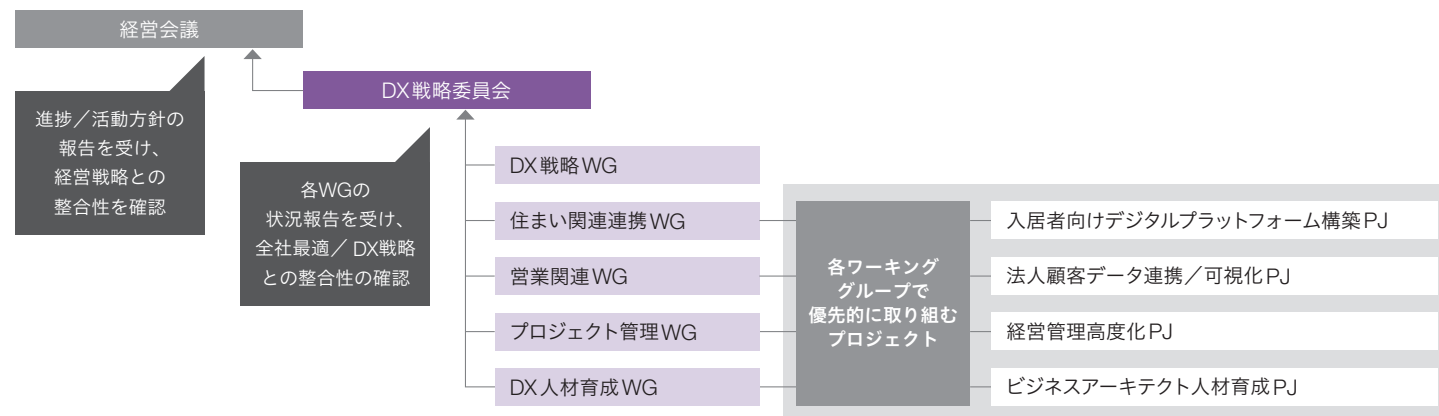
※ 新本社への移行コンセプト“CROSS-BORDER For Tomorrow”

DX戦略

DX推進体制／DX戦略委員会

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・計画策定やICT環境の充実・基盤の整備などの投資計画を審議しています。さらに、グループ間での連携が必要な際は、グループ間での連携ワーキンググループ（以下WG）を設立し、WGでの分科会にて、具体的な課題に対応しながらDX戦略を推進しています。

各WGには、各セグメントのDX担当役員をオーナーに据え、経営戦略と整合性の取れたDX推進ができる体制を構築しています。半年に1度、DX戦略委員会やWGでの決定内容や活動方針を経営会議で報告しています。



（注）WGは一例であり、他のテーマでも活動しています。

DX人材育成

当社グループでは、DX人材育成をDX推進を加速させるための重要なテーマであると捉え、DX人材育成にも力を入れています。

研修カリキュラムは、全社員向け、DX推進人材向け、経営層向けの研修を各々の目的に従って実施しています。

全社員を対象とした全体育成では、DXリテラシーの底上げを目的に、DXアセスメントおよびeラーニングを展開しています。各セグメントに所属するDX推進を主導する人材に対しては、自立的にDXを推進できるスキル習得のために選抜式の育成研修を実施し、グループ全体でDX推進人材の育成をしています。経営層向けとしては、経営戦略の実現に向けたDX推進を強化するため、年1回のDX研修を実施しています。

このように、グループ全社のすべての役職員が当事者意識を持ってDXに取り組めるように体系的な人材育成を推進するとともに、将来的なDX人材の人数目標を設定し、計画的に取り組んでいます。

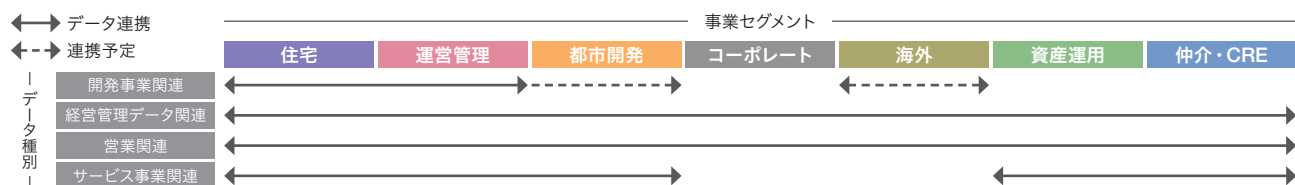
研修テーマ	目的	研修内容	受講人数（昨年度実績）
経営層研修	経営戦略実現に向けDX推進の重要性を把握	- 他社事例／DXのトレンドの紹介 - DX戦略／ビジョン作成についてのワークショップ	42名
選抜式育成研修	DX推進を主導するマネジャー／リーダー層の育成	- DXによる既存事業の高度化・社内業務改革を牽引するビジネスアーキテクトの育成研修 - 生成AI活用による業務改革で時間創出することを目的とした実践型研修 - データ分析／可視化に関わる実務者向け研修	252名
全体育成研修	全役職員のDXリテラシーの底上げ	DX基礎知識取得・マインド醸成を目的とし、DXアセスメントの実施とeラーニングを実施	2,058名

DX戦略

DX戦略を具現化するための基盤構築

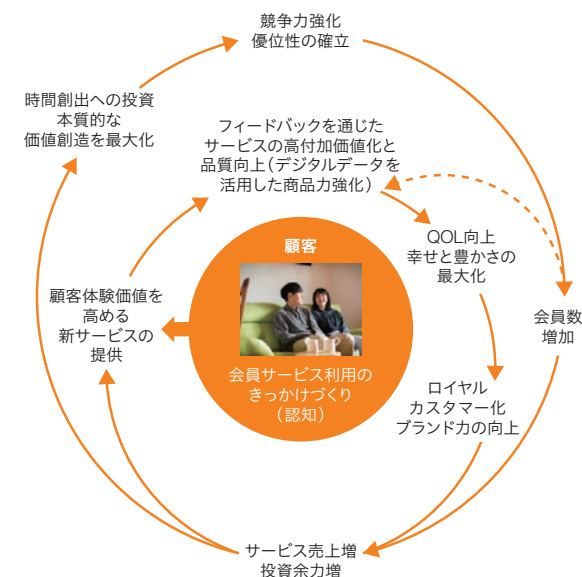
当社グループは、事業セグメント間でのデータ連携を強化することで、業務効率と顧客利便性の向上、新商品・サービスの提供を目指しています。建築・プロジェクト・営業・サービス等に関連するデータを横断的に連携させることで、業務や営業活動の効率化・高度化を図り、迅速な意思決定を可能にしています。これまでに、個人顧客においてはID統合が順調に進展しており、今後はグループ横断での情報連携を通じて、個々の顧客に応じた最適なサービス提供を実現する構想を具体化していきます。また、法人顧客データについては可視化基盤を構築し、顧客ニーズの把握や営業活動の効率化を実現してきました。さらに、経営管理領域については、物件ごとの基本情報・予算・計画書情報等の集約が進んでおり、建築費・為替・金利といった外部環境の変動を踏まえたリスクシミュレーションに加え、予実差異や計画時と実績の差異分析も可能となっています。

今後は、ニーズに応じてデータ活用を拡大するとともにAI技術の活用も視野に入れ、さらなる高度化を図ります。そのため、共通データ基盤の整備を進め、事業セグメント横断でのデータ連携を加速させています。



DX投資の進捗状況

当社グループでは、DXによるQOL向上と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、ならびにセキュリティの重要性が増しており、2021年度から2030年度までの9カ年間でDX・ICTへの総額1,300億円の投資（9カ年累計：DX投資600億円、ICT投資700億円）を計画しました。5年目までの進捗として、DX・ICTで約680億円の投資をし、DX人材の採用・育成への投資も強化しています。一方で、AI関連領域への投資拡大やITコストの上昇といった外部環境の変化を踏まえ、資本効率および投資規律の観点から、投資計画の優先順位や配分は適宜見直しを実施しています。



業務・プロセス変革

サービス提供中

- マンションの駐車場／駐輪場／バイク置き場の契約予約申請アプリの提供
- 当社グループ共通のクラウド基盤構築
- 社内情報を活用した生成AIによる業務効率化促進

実証実験中

- AIエージェントによる業務の自動化・プロセス変革
- 当社グループ新本社「BLUE FRONT SHIBAURA」におけるデジタル技術の活用
- AIを活用した仲介・CRE提案



新本社におけるデジタル技術を活用した働き方の試行

事業・サービス変革

サービス提供中

- 企業間共創プログラム「Techrum(テクラム)」(物流の実証・検証)
- NOMURA no KURASUMA(暮らしと住まいにまつわる総合サービスサイト)
- NOMURA WORK-LIFE PLUS(オフィスビルテナント企業従業員向けサービス)
- インテリアオンラインサロン(家具等のインテリアネット販売サービス)
- ロボット清掃(「プラウドタワー相模大野クロス」内のロボット清掃)

実証実験中

- シェアオフィス向けデジタルプラットフォーム
- BLUE FRONT APPIによる新しい働き方の提供
- 大規模マンションでの自動配送ロボットによる居住者の利便性向上



DX戦略

DXの
取り組み①生成AI活用による実践型 業務改革研修の開催
累計約86,000時間の業務効率化を実現

「野村不動産グループDX宣言」の実現に向け、AIやデータを活用した業務・プロセス変革を“時間を創出する”活動として「時創プログラム」という名前で推進しています。

その中核的な取り組みとして、生成AIを活用した業務・プロセス変革をする研修を展開しており、社員自らが業務の課題を分析して、生成AIによる課題解決と実務適用までを行う実践型の研修を年に2回実施しています。

本研修では、プロンプト開発や外部情報を活用したデータ連携等を通じ、各セグメントの業務に即した具体的な改善を進めています。これまでに研修を通じて、累計約86,000時間に及ぶ業務効率化を実現しました。具体的な業務としては、マニュアル作成や議事録の自動化、図面や契約関連データの照合作業の効率化など、多岐にわたる事業領域において生成AIによる業務・プロセス改革を実現しています。

また、研修後は受講者が自律的にアンバサダーを担うことで、単なる研修にとどまらない「自走しながら継続的に活用を拡張していく状態」を目指し、現場への浸透・定着まで実施している点が特徴です。運営管理セグメントでは活用定着に向けた活動の型化を実施したり、新入社員向け研修に発展させるなど、生成AIによる業務変革が人材育成と一緒に進められています。

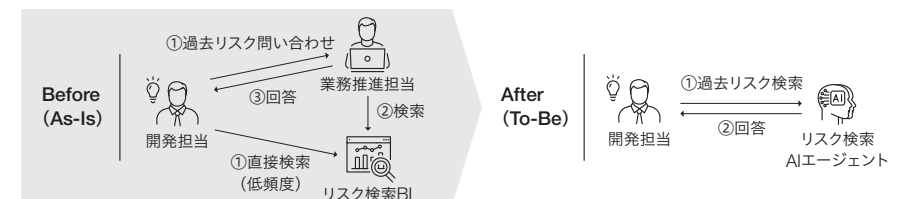
DXの
取り組み②プラウドギャラリー芝浦における
イマーシブ・マンション体験システム

AppleVisionProを活用した複合現実（XR）体験システムを導入し、住宅販売プロセスのDXを推進しています。従来は建物模型や平面図に依存していた販売手法を、専用端末を使うことで竣工前の建物を実寸大スケールで体感できる没入型体験へと進化させることができ、顧客の意思決定を高度化・効率化しました。さらに、複数人で同一空間を共有する仕組みを開発したことにより、購買検討プロセスの質を向上させています。本取り組みは、販売体験の変革を通じた付加価値創出と競争力強化に寄与するものです。

DXの
取り組み③

暗黙知の資産化による組織力強化

レジデンシャル部門では、社員の知見やノウハウを組織の資産として継承・活用に取り組んでいます。知見の継承を重要課題と捉え、AIを活用した用地取得時リスク検索エージェントや販売価格算定支援システムを導入しました。過去の事例や判断根拠を迅速に検索できる環境を整備し、個人の知見に依存せず、用地取得や販売戦略立案などの意思決定の効率化と高度化を実現しています。これにより、部門内に蓄積された知見やノウハウを組織の資産として活用し、持続的な競争力の強化につなげています。



セグメント別戦略



住宅セグメント

レジデンシャル部門

- ・マンションと戸建住宅の開発・分譲
- ・インターネット広告の代理店事業
- ・住まいの駆けつけサービス事業 など

アコモデーション部門

- ・賃貸住宅の開発・賃貸・売却
- ・コリビング賃貸住宅の開発・運営・賃貸・売却
- ・シニア住宅の開発・運営・賃貸・売却
- ・ホテルの開発・運営・賃貸・売却 など

主なグループ会社

- ・野村不動産・プライムクロス
- ・ファーストリビングアシスタンス・NREG中里建設
- ・野村不動産ウェルネス・野村不動産ホテルズ・UDS
- ・沖縄UDS



市場環境

- ・価値観やライフスタイルの多様化、体験価値重視への変化
- ・インバウンド顧客・個人富裕層・単身世帯の中長期的な増加
- ・サステナビリティ・ウェルネスに対する意識の高まり
- ・少子高齢化の進展による市場規模の変化
- ・建築費の上昇・工期の長期化、中東情勢による資材遅延等の地政学リスク
- ・住宅ローン金利環境の変化



経営資本

- ・一級建築士244人等の専門人材
- ・品質にこだわる住まいづくり文化
- ・約70年の開発・設計・商品企画ノウハウ
- ・会員数17.2万人を有する野村不動産カスタマークラブ等に代表される強固な顧客基盤
- ・SUUMO AWARDにて4年連続の総合評価最優秀賞等、積み上げてきたブランド力
- ・継続的な用地取得による豊富な用地ストック
- ・富裕層を中心とした野村グループの顧客基盤
- ・野村不動産グループ各社（バリューチェーン・管理・仲介・リフォーム）との連携基盤



競争優位性

- ・顧客接点と製・販・管一貫体制を通じて得たニーズを、時代変化やライフスタイル変化にあわせて商品・サービスへ迅速に反映する対応力
- ・「PROUD」ブランドで培った設計思想・品質基準、「プラウド・コンパス」に代表される独自の商品開発力
- ・再開発、建替え、複合開発、定期借地等の多様な案件を推進するプロジェクトマネジメント力
- ・富裕層向け商品、高付加価値サービスの展開、グループアセットを組み合わせ提案する力

事業戦略

レジデンシャル部門

- ・基幹事業である住宅分譲事業の確固たるポジション構築（2028年3月期までの期間、国内トップクラスの事業量となる3,000～4,000戸を計上）
- ・多様化する顧客ニーズへ対応する商品ラインナップの拡大（「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」・「都心型戸建」等）
- ・富裕層向け分譲住宅の販売における、野村グループ等との連携の強化

アコモデーション部門

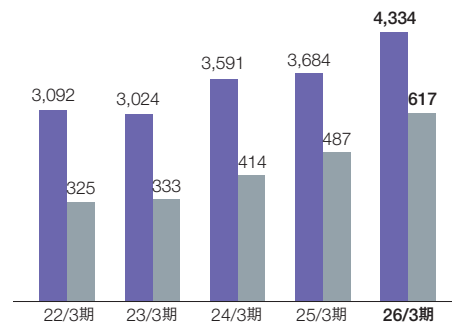
- ・成長事業（賃貸住宅、ホテル、シニア・シェア住宅）への重点的な投資
- ・顧客接点における体験価値の最大化と運営サービス力向上
- ・多様化する顧客ニーズへ対応する商品ラインナップの拡大（学生・外国人向け、高付加価値案件等）

セグメント別戦略

主な業績

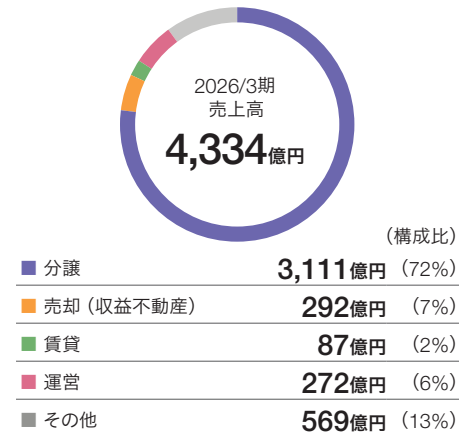
売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



※ 2025年3月期より、都市開発セグメントに区分していたホテル事業について、住宅セグメントの区分に変更。2024年3月期について、変更後の数値を記載。なお、変更前の数値は、売上高3,518億円、事業利益408億円

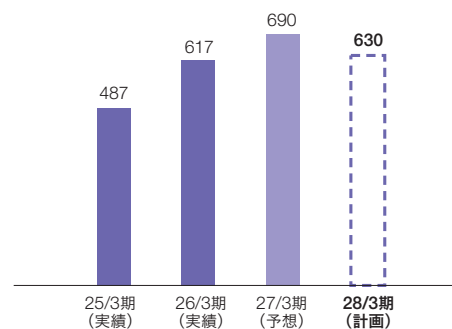
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み

<ダイバーシティ & インクルージョン>

- ・LGBTQ+当事者の方が住宅購入を検討するための情報を集約したハンドブックの制作



<人権>

- ・すべてのお客様への適切な対応のためのガイドライン研修の実施



<脱炭素>

- ・「断熱性能等級6」の導入
- ・「GX志向型住宅」の開発推進、当該仕様の物件を対象とした金利優遇の適用を開始
- ・木造ハイブリッド構造や木造共用棟等、積極的な木の利活用



<生物多様性>

- ・生物多様性保全のための取り組み「Link NATURE Action」を推進



<サーキュラーデザイン>

- ・新築マンションの長寿命・高耐久化の取り組み「アトラクティブ30」

収益の基盤

分譲用地ストック

	売上換算(億円)	戸数(戸)
ストック	25,700	17,700
うち、再開発・建替え案件	11,000	6,500
うち、23区	16,800	6,700

※ スtock：用地の取得や再開発・建替えへの参加を決定し、今後の計上を見込む案件(26/3期末時点での計上済案件は除く)

収益不動産ストック

(億円)

	開発中	竣工済み	合計
賃貸住宅	1,100	500	1,600
シニア住宅	300	200	600
ホテル	1,200	400	1,700
合計	2,700	1,200	3,900

主なアセットの開発実績

※計画中含む

住宅分譲

PROUD

累計供給戸数：

約8.5万戸

PROUD
SEASON

累計供給戸数：

約0.9万戸



OHANA

累計供給戸数：

約0.6万戸

賃貸住宅、シニア住宅

PROUD
FLAT開発実績：
156棟

OUKAS

開発実績：
13棟開発実績：
3棟

ホテル

NOHGA HOTEL

客室数：
2,407室UDS
HOTELS

セグメント別戦略

都市開発セグメント

オフィス・商業部門

- オフィスビル・商業施設等の開発・賃貸・販売・運営受託・建築工事の設計監理 など
- 芝浦まちづくり部門
- BLUE FRONT SHIBAURAおよびその周辺地域における開発・賃貸・建築工事の設計監理 など
- インフラ・インダストリー部門
- 物流施設・データセンター等の開発・賃貸・販売・運営受託・建築工事の設計監理 など

主なグループ会社

- 野村不動産・野村不動産コマース
- 野村不動産ライフ&スポーツ

市場環境

- 顧客の重視する価値観・意識（個、コミュニティ、ウェルネス、サステナビリティ、カーボンニュートラル、時間価値、体験価値）の変化や高まり
- 消費者物価、建築費、動力光熱費等における国内経済環境のインフレ進行
- 国内外における金利上昇が及ぼす不動産売買市況への影響
- 地政学リスクに起因する各種コストやテナント・顧客企業の業績への影響
- ワークスタイルの変化とオフィスに求める機能に対する従業員の意識の変化
- スタートアップ企業の増加などによる、サービスオフィスなど多様なオフィスニーズの増加
- EC化率の加速およびドライバー人材不足や働き方改革等を背景とした物流拠点再編成ニーズの高まり
- インバウンドの増加による国内観光需要の高まり

経営資本

- 多様なアセットの企画・開発・運営を担う専門人材
- オフィス・商業・物流等の多様な不動産ストック
- 複合開発における提案力やプロジェクト推進力
- 市場変化や顧客ニーズに応じた商品進化・新事業創出ノウハウ
- 物件や地域の価値向上に資する街づくり・エリアマネジメント
- 強固なテナント・顧客基盤
- 行政・地域・外部パートナーとの共創関係

競争優位性

- テナント・顧客体験やニーズに基づく商品・サービス開発
- ハードとソフトを組み合わせた付加価値創出
- 資産運用セグメントとの連携による回転型モデル
- 物件特性に応じた運営・リーシングによる収益最大化
- ブランド価値を高める開発・運営品質
- ラボオフィス・ペニュー※・ライブハウス・マルチテナント型冷凍冷蔵物流施設等の新業態・新領域への展開

※ イベント開催、特にコンサートやスポーツパフォーマンスなどの会場を指す

事業戦略

セグメント内共通

- 環境変化を事業機会につなげる価値創造の進化
- 戦略的な資産入れ替えによる、含み益の具現化と賃貸ポートフォリオの強化
- サステナブルな社会への貢献やデジタル技術を活用した新たな商品・サービス等の構築

オフィス・商業部門

- 働き方の変化などにハードとソフト両面での価値提供の強化
- 「不動産」×「コンテンツ」×「CX・DX」による、商業における新たな価値創造

芝浦まちづくり部門

- BLUE FRONT SHIBAURAを中心に事業エリアの拡大を推進
- 「TOKYO&NATURE」の差別化向上により、芝浦エリアの価値向上を実現

インフラ・インダストリー部門

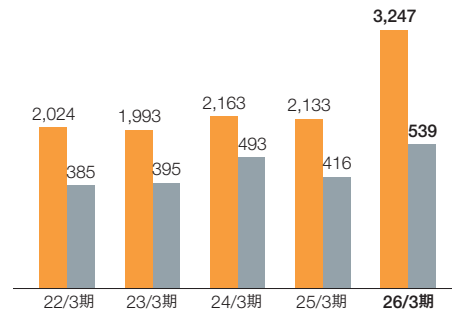
- 高機能型物流施設などの成長分野への投資拡大
- データセンター／植物工場／系統用蓄電池等の新たなアセットへの取り組み

セグメント別戦略

主な業績

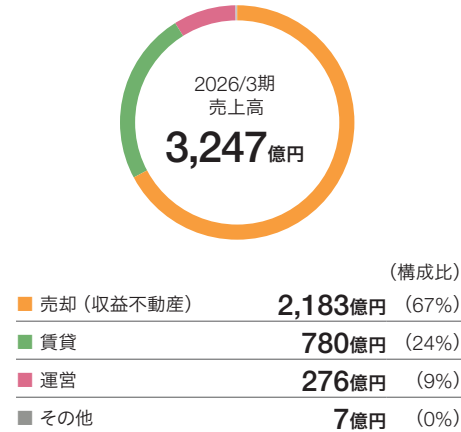
売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



※ 2025年3月期より、都市開発セグメントに区分していたホテル事業について、住宅セグメントの区分に変更。2024年3月期について、変更後の数値を記載。なお、変更前の数値は、売上高2,237億円、事業利益499億円

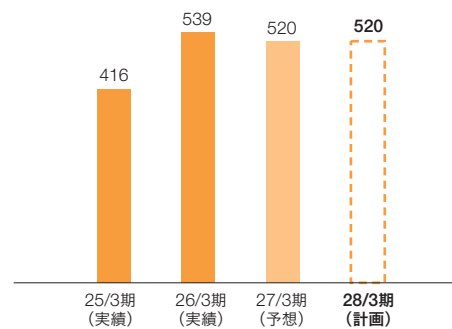
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み



<ダイバーシティ&インクルージョン>
・誰もが施設を利用しやすい設計基準「ユニバーサルデザインガイド」の制作



<人権>
・外国籍労働者を含む現場労働者の労務環境保全・改善のための現場視察実施



<脱炭素>
・新築物件におけるZEB Oriented水準の確保
・物流施設への太陽光発電装置の設置やPPAなどによる再生電力の活用



<生物多様性>
・木材の活用を通じた森林サイクル保全への寄与



<サーキュラーデザイン>
・ワークスペース、設備機器、什器のシェアおよび再利用による資源の節約・廃棄物の削減

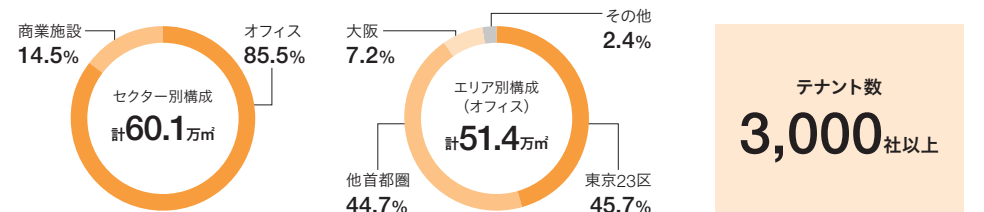
収益の基盤

収益不動産ストック

(億円)

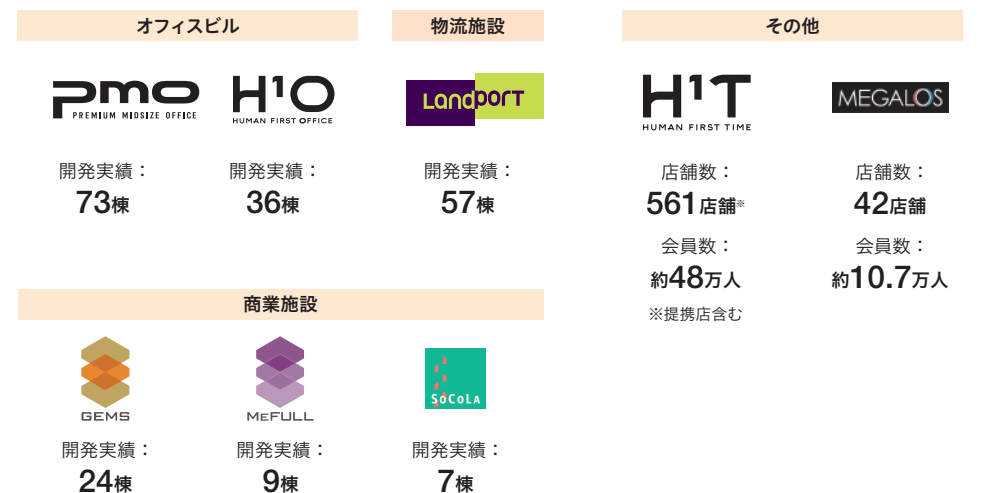
	開発中	竣工済み	合計
オフィス	1,800	1,700	3,500
物流施設	5,100	1,900	7,000
商業施設	100	500	600
合計	7,000	4,200	11,200

賃貸可能床面積(固定資産のオフィス・商業施設)



主なアセットの開発実績

※計画中含む



セグメント別戦略



海外セグメント

海外部門

- 東南アジアを中心とした住宅の開発・分譲
- イギリス・アメリカを中心としたオフィスビル等の開発・賃貸 など

主なグループ会社

- 野村不動産 •ZEN PLAZA •NOMURA REAL ESTATE ASIA
- NOMURA REAL ESTATE (THAILAND) •NOMURA REAL ESTATE VIETNAM
- 野村不動産諮詢(上海) •北京首開野村不動産管理 •NOMURA REAL ESTATE UK
- Nomura Real Estate US •Federal Land NRE Global



市場環境

- 地政学リスクの顕在化とグローバル経済への影響
- 事業対象国の中長期的な人口動態・経済成長
- 事業対象国の景気・物価等のマクロ経済動向と日本国内との金利差および為替変動
- 事業対象国の分譲住宅における住宅ローン金利の状況と需給バランスへの影響
- 事業対象国の収益不動産におけるアセット別の賃料水準と取引キャップレートの動向
- グローバルでの不動産開発を通じた社会課題解決への期待の高まり



経営資本

- 7カ国9拠点の海外拠点網
- 事業対象国の不動産事業に精通し、また当社事業の知見を積んだ現地採用スタッフ
- 日本での事業経験が豊富な駐在員
- 海外セグメント内の独立したエンジニアチーム
- 本社・現地一体による事業推進体制
- 事業対象国での豊富な開発・投資プロジェクト
- 各国複数事業経験により蓄積してきた海外事業のノウハウ
- 各国パートナーとのネットワーク、信頼関係



競争優位性

- 国内で培った顧客視点でマーケットに深く入りこむ事業マインド
- 立地等のプロジェクト特性に応じた品質改善力
- パートナー企業への商品提案力
- グループ各事業（住宅・オフィス・物流・ホテル等）の知見を活用した事業展開
- 事業対象国・アセットの拡張によるポートフォリオの多様化

事業戦略

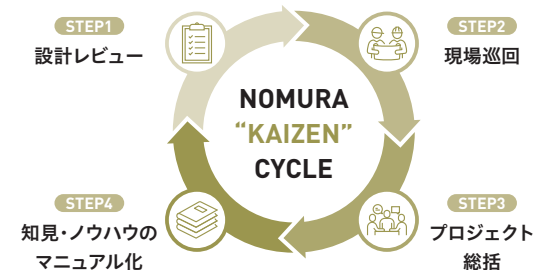
海外部門

- 国内事業で培ったノウハウおよびグループ総合力を活かし、各国パートナーと協業しながら最適なローカライズにより、当社の独自性・優位性を確立する
- アジアの成長国と英国・米国等の先進国にバランス良く取り組むことで、着実な利益拡大を図る

各国パートナー企業との強固な事業推進体制の構築事例
フィリピン大手デベロッパーとの合併会社
「Federal Land NRE Global Inc.」設立



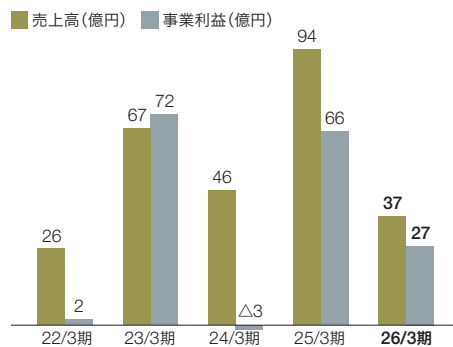
日本で培ったノウハウを活かし最適なローカライズにより
設計段階から品質向上を推進する「KAIZEN活動」



セグメント別戦略

主な業績

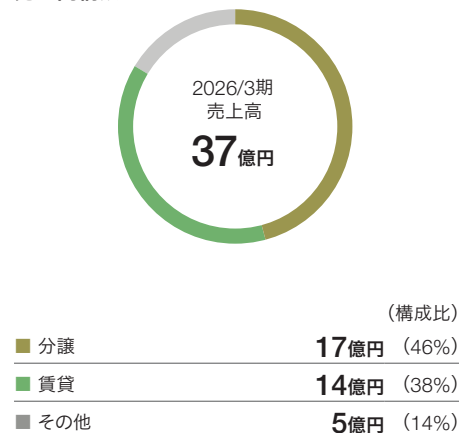
売上高・事業利益※1、2



※1. 海外セグメントは2023年3月期より新設。その他に区分していた野村不動産の海外事業本部等を海外セグメントに区分変更。2022年3月期については変更後の数値を記載

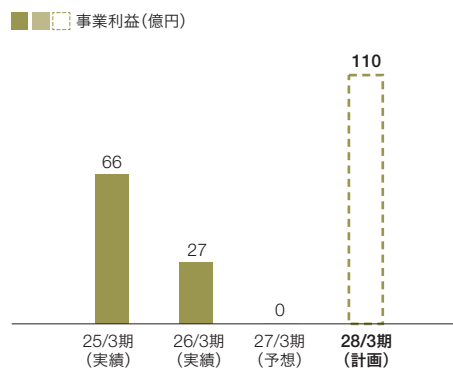
※2. 海外事業については、プロジェクトの参画形態、その他の理由により、プロジェクトによって営業エクイティ投資、または持分法投資等として計上される

売上高構成



利益計画

事業利益



マテリアリティ

- <ダイバーシティ&インクルージョン>**
 - グローバル人材の活躍推進、海外現地法人における現地人材の採用
- <人権>**
 - 建設現場における労働者の労働環境保全・改善のための現場視察の実施
- <脱炭素>**
 - 軒、庇、瓦屋根など和風要素を取り入れた省エネ分譲住宅の供給
 - 構造体への木材利用によるCO₂排出量の削減
- <生物多様性>**
 - 各プロジェクトにおける環境認証の取得(ベトナム初のSITES認証の取得など)
- <サーキュラーデザイン>**
 - 高耐久コンクリート技術の活用による建物の長寿命化
 - 既存躯体の再利用

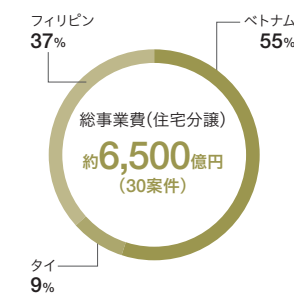
収益の基盤

総事業費(当社持分)

約8,400億円(うち、BS残高 約3,200億円)

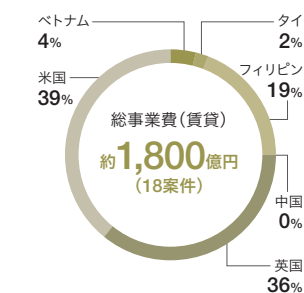
分譲案件参画数

国別割合(2026/3期)



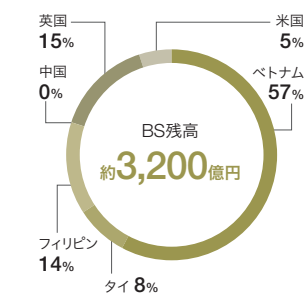
賃貸案件参画数

国別割合(2026/3期)

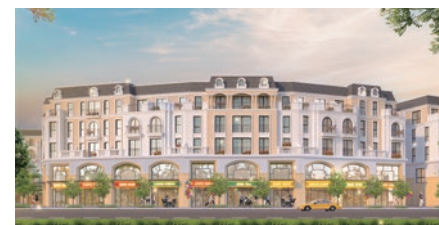


BS残高

国別割合(2026/3期)



東南アジア



ホンハック(ベトナム パクニン)



ザ・シーズンズレジデンス(フィリピン マニラ)

英米



ハーン・ヒル(イギリス ロンドン)



アルタ・プリザープ(アメリカ テキサス州)

セグメント別戦略



資産運用セグメント

資産運用部門

- 上場・私募REIT、私募ファンドを対象とした資産運用
- 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 など

主なグループ会社

- 野村不動産投資顧問
- 野村リアルアセット・インベストメント



市場環境

- 伝統的資産運用からオルタナティブ資産運用ニーズの増加
- 「資産運用立国」および「資産所得倍増プラン」の推進による家計資産の投資シフト
- 国内金利の上昇による不動産売買市況および機関投資家需要への影響
- インフレ定着、インバウンドの増加等による不動産賃貸市場への影響
- 投資対象セクターの多様化（データセンター／インフラ等）
- 投資家のアウトバウンド投資およびインバウンド投資の増加
- サステナビリティ意識の高まりやESG投資の拡大



経営資本

- 不動産・金融の双方に精通したプロフェッショナル人材
- 30年以上にわたり蓄積した不動産資産運用ノウハウ
- 取得、運用、売却までの一貫体制
- 投資家ニーズを踏まえた商品設計・ファンド組合力
- 調達資金を活用した投資機会の創出力
- ESG・環境配慮型アセットへの投資・運用
- 機関投資家や海外パートナー等からの信頼と強固な関係



競争優位性

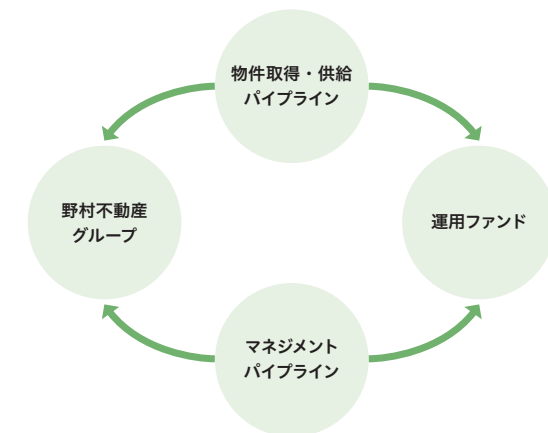
- 投資家ニーズを起点とした商品設計・投資戦略立案
- 「賃貸バリューチェーン」による成長モデル
- グループ連携・ブリッジ機能の活用による資産循環
- AM・PM一体による賃料成長・収益向上
- 物件特性に応じた運用戦略による価値最大化
- 海外不動産ファンドの投資機会とサービスの提供

事業戦略

資産運用部門

- 賃貸バリューチェーンを通じたグループ連携の強化
- デベロッパー系運用会社ならではの多様な商品ラインナップの拡充による私募ファンド事業の成長加速
- スポンサーパイプラインを最大限活用した外部成長と、インフレを見据えた内部成長の推進によるREIT事業の安定的成長
- グローバル運用体制構築に向けた米国事業戦略の推進
- 野村グループとの協業による新たな領域（新規投資家層、新規セクター等）における事業機会の獲得と拡大

賃貸バリューチェーンイメージ

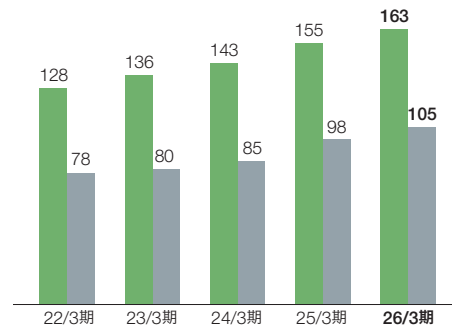


セグメント別戦略

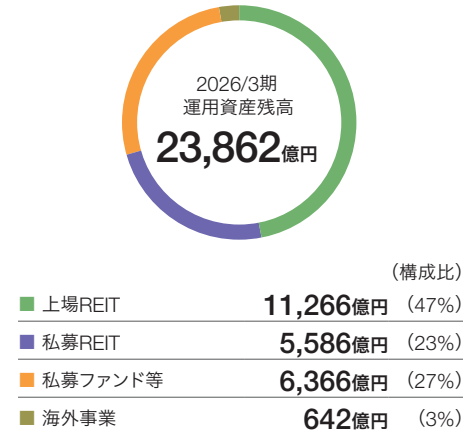
主な業績

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



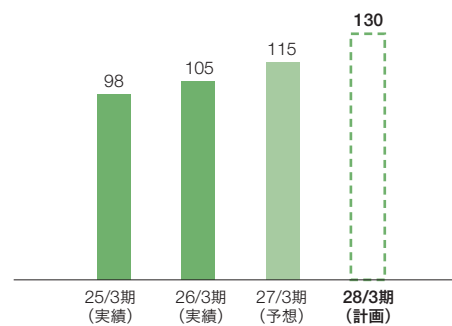
運用資産残高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み

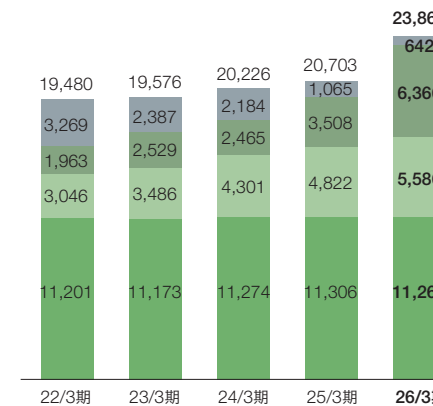
- <ダイバーシティ&インクルージョン>**
<人権>
 - 従業員が働く意義を見出し、働きがいのある職場環境を実現するための組織風土改革「パーパス共感プロジェクト」
- <脱炭素>**
 - ファンド運用物件のエネルギー使用量・GHG排出量の削減
 - ファンド運用物件における再生可能エネルギーの活用(オフサイトPPAなど)
- <生物多様性>**
 - 日本独自の環境マネジメントシステム(EMS)「エコアクション21」の認証・登録
- <サーキュラーデザイン>**
 - タイルカーペットのリサイクル活用推進

収益の基盤

運用資産残高(AUM)推移

(億円)

■ 上場REIT ■ 私募REIT ■ 私募ファンド等 ■ 海外事業



主な運用ファンド

野村不動産マスターファンド投資法人(NMF)
MASTER FUND
野村不動産マスターファンド投資法人
国内最大級の総合型・上場REIT
運用資産残高: **11,266億円**
(285物件)

野村不動産プライベート投資法人(NPR)
野村不動産プライベート投資法人
NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.
日本初の総合型私募REIT
運用資産残高: **5,586億円**
(142物件)

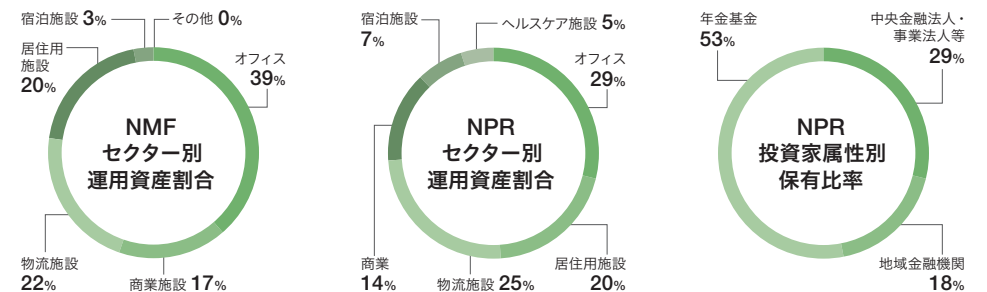
野村リアルアセット・インベストメント(NRAI)

Nomura
Real Asset Investment

- さまざまなファンドのスキーム、投資対象セクターでの運用経験を活かし、機関投資家のニーズに合わせた不動産私募ファンドを組成・運用
- 野村グループと合併で設立し、2023年4月にファンド運用事業を開始

国内資産運用を通じた機関投資家顧客数
(上場REIT除く) **381機関**

資産運用ノウハウ年数 **30年以上**



セグメント別戦略



仲介・CREセグメント

仲介・CRE部門

- 個人・法人向け不動産仲介・コンサルティング
- 不動産情報サイト運営
- 保険代理店・銀行代理業 など

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



市場環境

- 新築住宅の供給量の減少と価格の上昇を背景とした、高い流動性と豊富なストック量を有する良質な既存住宅市場への需要シフト
- 相続や事業承継ニーズの高まりによる不動産を活用した資産承継・資産組み替え需要の拡大
- 増加する富裕層と業績好調な未上場企業による不動産売買ニーズの増加
- 資本効率を高めるためのCRE戦略の見直し
- グローバル投資家による旺盛な日本不動産への投資需要
- 金利上昇による買い控え心理の高まりと高額物件の流動性の低下
- 継続する建築費の高騰と、マクロ環境の急激な変動



経営資本

- 顧客ニーズに応じ、リテール・ミドル・ホールセールの持つ強みを一貫通貫で提供できる体制と提案領域
- 東名阪の店舗ネットワークとノムコムをはじめとするデジタル接点（リテール）
- 野村グループや金融機関、土業等の専門家と連携した独自のネットワーク（ミドル）
- 超富裕層・富裕層・企業オーナー等に対する高レベルの提案能力（ミドル）
- 北海道から九州までの全国の支店と香港・シンガポールの海外拠点（ホールセール）
- 野村グループとの強固な協業体制による企業・国内外の機関投資家・ファミリーオフィス等の顧客ネットワーク（ホールセール）



競争優位性

- 個人・富裕層、投資家・法人のさまざまな顧客ニーズに対して一貫通貫で対応できる総合力
- ノムコムなどのテクノロジーの先進性（リテール）
- 都心高額不動産に特化した情報集約力と専門性を備えたREALIA（リテール）
- 2026年オリコン顧客満足度ランキング「不動産仲介 売却 マンション 首都圏 第1位」（リテール）
- 土業とのリレーションを基盤とした個人投資家や資産家へのコンサルティング能力（ミドル）
- 野村グループや地域金融機関との強い提携関係（ミドル・ホールセール）
- リサーチ・コンサルティング部のリサーチ力を活用したCRE提案力（ホールセール）
- 不動産ファンド市場における長年の実績とハイレベルな提案力（ホールセール）

事業戦略

仲介・CRE部門

- 都心エリアへの人員増強による富裕層対応の強化（リテール・ミドル）
- 野村グループや金融機関等との協業による各種ニーズの獲得（リテール・ミドル）
- 顧客基盤に基づくCRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得（ホールセール）
- さまざまなスキルアップの機会提供やDXの活用による人材育成と制度インフラの整備

- ※ リテール事業：個人向け不動産仲介事業
 ※ 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

代表的なブランド

その期待に、プラスを。

野村の仲介 PLUS

2026年4月より「野村の仲介プラス」を不動産仲介・CRE 3事業のサービスブランドとしてリブランディング

REALIA

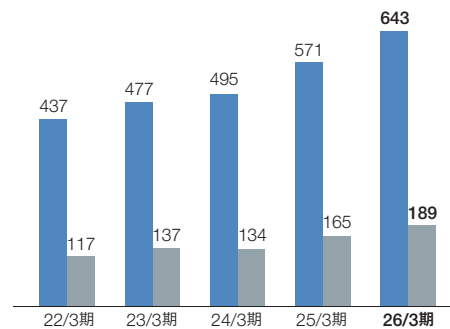
都心エリアの高額不動産売買ニーズに対応する専門組織として「REALIA（レアリア）」ブランドを展開

セグメント別戦略

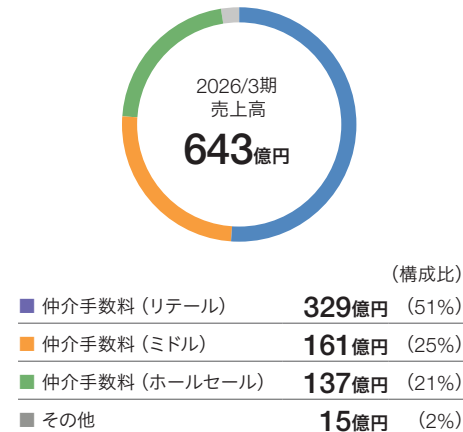
主な業績

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



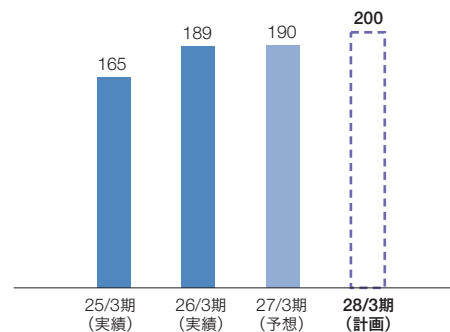
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ

達成に向けた
主な取り組み

<ダイバーシティ&インクルージョン>

- 障がいのある方の活躍のための人財サポートセンター「NODYS」の開設



<人権>

- 店舗の内装材に全国天然木化粧合板工業協同組合連合会による合法伐採認定企業の「天然木壁材」を使用



<脱炭素>

- 戸建住宅を購入いただいた顧客への太陽光PPAサービスの紹介



<サーキュラーデザイン>

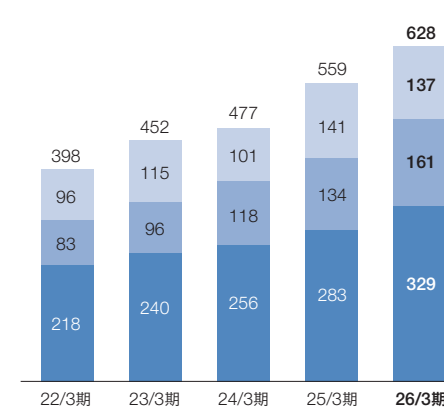
- 仲介取引を通じた遊休資産の活用促進
- 資源を再利用して生まれた壁紙の接客個室への採用

収益の基盤

仲介手数料推移

(億円)

■ リテール ■ ミドル ■ ホールセール



顧客接点・ネットワーク基盤

※2026年4月1日時点

リテール拠点数 87 拠点

ミドル拠点数 11 拠点

ホールセール拠点数 10 拠点

ノムコム等会員数
※2026年1月時点 約27.9万人野村証券および
提携地域金融機関数 116社不動産仲介サイト
(売買仲介)年間訪問者数 1,000万人超※「Googleアナリティクス
(Googleアナリティクス4プロパティ)」にて当社集計
集計期間：2025年1月1日～2025年12月31日

TOPICS：事業ブランドのリブランディング

仲介・CRE事業を「野村の仲介プラス」ブランドに統一
ブランドアンバサダーに二宮和也さんを起用その期待に、プラスを。
野村の仲介 PLUS

2026年4月1日付で、野村不動産ソリューションズは仲介・CREの3事業を「野村の仲介プラス」ブランドとして統一。併せて、お客様への約束を表現したブランドタグライン「その期待に、プラスを。」を新たに策定しました。

今回のブランド統一は、個人・法人・投資家など、あらゆるお客様に対し、組織の垣根を越えた「One Team」体制でワンストップに対応するためのものです。ロゴマークも刷新し、「期待に応える」とどまらず「期待を超える」高付加価値なソリューションを提供する姿勢を、「+（プラス）」という記号と言葉に込めています。

ブランドアンバサダーには、俳優・声優・作詞家・作曲家・YouTuberなど多彩な肩書きで常に「期待にプラス」して挑戦を重ねてきた二宮和也さんを起用。新聞広告・屋外広告・CMなどを通じて、新たな「野村の仲介プラス」のメッセージを広く発信しています。



セグメント別戦略



運営管理セグメント

運営管理部門

- ・マンション・オフィスビル・データセンター等の運営・管理・工事請負、リフォーム、地域冷暖房 など

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



市場環境

- ・インフレの継続によるコスト上昇
- ・人材獲得競争の激化（労働人口減少、少子高齢化）
- ・高経年化した建物の品質維持への対応
- ・デジタル技術を活用した事業の省人化
- ・暮らし方・働き方の変化、入居者属性の多様化



経営資本

- ・物件の運営・管理にとどまらず顧客課題を起点に価値提案を行う人材
- ・管理物件ストックとそれらに基づく継続収益基盤
- ・運営・管理を通じて蓄積された物件・顧客データ
- ・オフィスビル、マンション、データセンター、公共施設、教育施設など幅広い用途に対応する運営ノウハウ
- ・省エネ・長寿命化対応等の建物価値の維持向上の知見
- ・長期的な顧客接点・関係性による、入居者、テナント、所有者等との信頼関係



競争優位性

- ・継続的かつ安定した運営・サービス提供力
- ・入居者、テナント、所有者等との日常接点を通じて得たニーズに基づく商品企画力
- ・プロパティマネジメント、施設管理、設計・工事が連携した一体提案
- ・蓄積された運営データを活用した提案力とサービスの高度化
- ・グループ連携による物件価値、お客様満足最大化
- ・グループ開発物件の管理受託による収益基盤の拡大
- ・DX・生成AI・ロボット等の活用による生産性向上
- ・新業態・新領域を対象にしたサービスの創出・展開

事業戦略

運営管理部門

- ・事業成長していくアセットへの人材のシフト
- ・顧客の視点に立った高付加価値商品やサービスの開発・展開
- ・DXを活用した効率化・省人化の促進とサービス品質向上の加速
- ・管理物件ストックの積み上げによる収益基盤の拡大

新築マンション顧客満足度調査

「購入者が選ぶSUUMO AWARD 2026」にて

野村不動産パートナーズが総合評価において最優秀賞を獲得



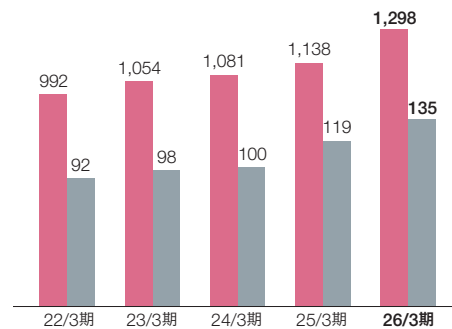
SUUMO AWARD 2026 首都圏
分譲マンション管理会社の部
ー100 戸未満の部ー
総合評価 最優秀賞
その他3部門受賞

セグメント別戦略

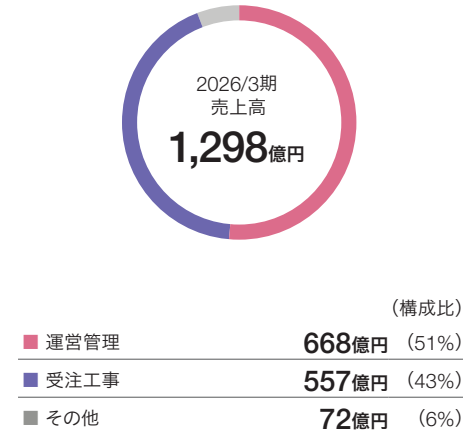
主な業績

売上高・事業利益

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)



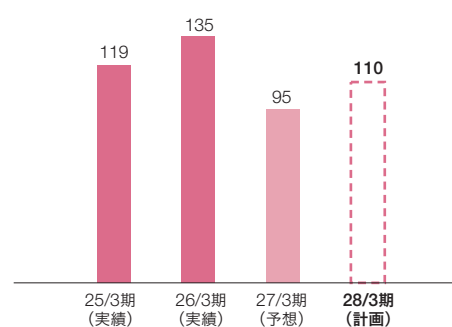
売上高構成



利益計画

事業利益

■ 事業利益(億円)



マテリアリティ



<ダイバーシティ & インクルージョン> <人権>



- ・ スポンサーシッププログラムの実施による女性管理職のパイプラインの構築
- ・ 外国人従業員の定着のための交流会「アジアナイト」の開催



<脱炭素>

- ・ リニューアル、リノベーション工事における高性能機器導入による省エネルギー化



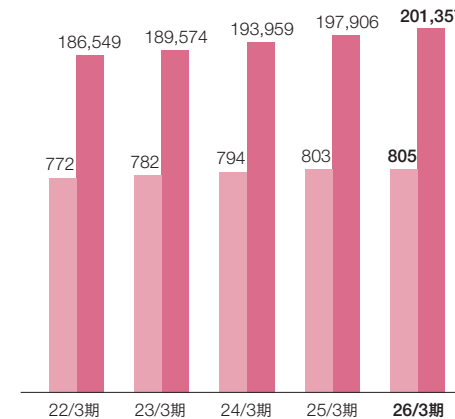
<サーキュラーデザイン>

- ・ 「re:Premium」「re:Premium Duo」「re:Sati-Nas」の導入を通じた建物の長寿命化・高耐久化
- ・ 持続可能な航空燃料(SAF)等の原料となる廃食用油の利活用の推進

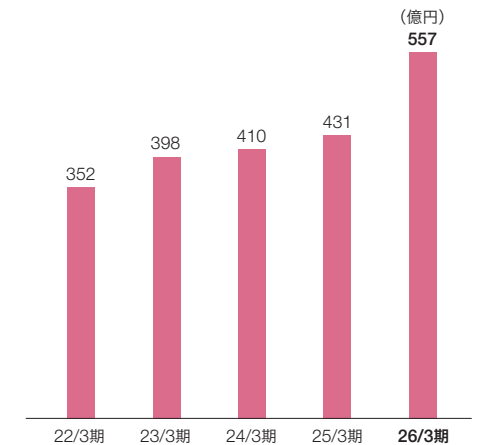
収益の基盤

アセット別管理件数

■ ビル等管理件数(件) ■ 住宅管理戸数(戸)



受注工事売上高



運営管理・サービス基盤

管理業務主任者数 646名

建築物環境衛生管理技術者数 616名

住まいサーフィン管理会社満足度調査ランキング2025 16回目No.1



物件価値を向上させる商品開発

- ・ 当社グループの知見を結集し、高耐久仕様によるマンション大規模修繕工事の長周期化と価値向上を実現し、グッドデザイン賞を受賞

re:Premium

リ・プレミアム

re:Premium Duo

リ・プレミアム デュオ

- ・ 業界に先駆けた独自スキームにより、検査・保守・保証のパッケージでマンション大規模修繕工事を延伸し、修繕積立金会計の健全化を支援

re:Sati-Nas

リ・サチナス