

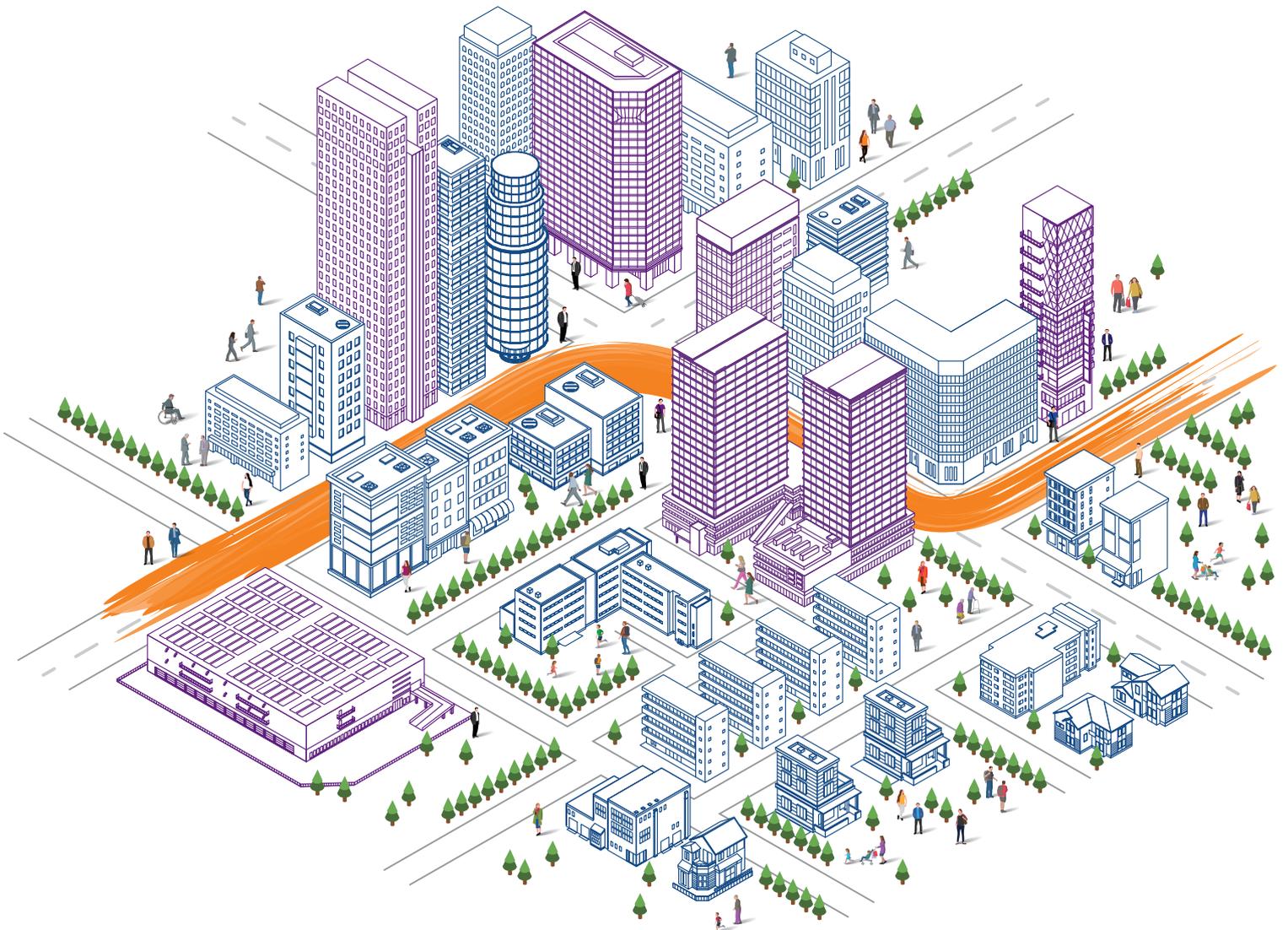
あしたを、つなぐ — 野村不動産グループ



野村不動産ホールディングス

あしたを、つなぐ

統合レポート2020



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
未来^{あした}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

お客様第一の精神

私たちは、創業から大切にしてきた
「お客様第一」の精神と、信頼や期待に応えていく姿勢を、
これからも変わらず守り続けます

独創的発想による新たな価値創造

私たちは、未来を見据えた先見性や、
グローバルな視点を大切に、これまでにない自由な発想で、
新たな価値を生むことにこだわります

挑戦者であり続ける姿勢

私たちは、常にチャレンジャーであることを忘れずに、
謙虚さと向上心を持って、新しいことに挑戦していきます

社会と共に成長していく自覚

私たちは、人や街の未来をつくる責任と誇りを忘れずに、
社会に貢献し、常に必要とされる存在であり続けます

生き活きと働くウェルネスの実現

私たちは、生き活きと働くことが会社と
自らの成長の源泉であることを認識し、
心身の健康を何よりも大切にします

編集方針

本レポートは、当社グループの中長期的な価値創造(社会的価値・経済的価値)の実現に向けた考え方や戦略、具体的施策について、外部環境を踏まえながら、財務情報と非財務情報を関連付けてご説明することで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社グループをご理解いただき、対話を深めるツールとなることを目指しています。

今回は、当社グループの価値創造プロセスおよびそれを実現するための特色あるビジネスモデルなどの解説に注力したほか、トップマネジメントからのメッセージや取締役会議長と社外取締役の対談などを通じて、当社グループが目指す価値創造の確からしさをお伝えできるよう努めました。

編集にあたっては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などに加え、投資家の皆さまとの対話の中でいただいたご意見やご要望を参考にしています。

表紙のご説明

当社グループは、不動産開発と不動産関連サービスの提供を通じて「^{あした}未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」による社会課題解決を通じた新たな価値創造を目指しています。

表紙では、街づくりに加え、コーポレートカラーであるオレンジ色(ホスピタリティ、挑戦心)・紫色(独創性、品格)を活用することで、グループ企業理念の実現に向けた意志の強さを表現しています。



参考としたガイドライン

- GRI(Global Reporting Initiative)スタンダード
- ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- IIRC(The International Integrated Reporting Council)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



報告対象期間

2020年3月期(2019年4月~2020年3月)

一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見通しも記載しています。

報告対象範囲

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業(23社)

見通しに関する注意事項

この統合レポートには、野村不動産グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。

また、経済動向、不動産業界における競争の激化、法規制や税制、諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

目次

野村不動産グループとは	4	挑戦の歴史
	8	野村不動産グループ At a glance
<hr/>		
CEOメッセージ	10	CEOメッセージ
<hr/>		
野村不動産グループの 価値創造	20	価値創造プロセス
	22	価値の源泉
	24	ビジネスモデル
	26	4つの価値創造のテーマ
<hr/>		
野村不動産グループの 成長戦略	30	COO兼サステナビリティ委員長メッセージ
	36	中長期経営計画の概要と進捗
	38	CFOインタビュー
<hr/>		
サステナビリティ/ESG	44	取締役会議長×社外取締役対談
	48	社外取締役座談会
	52	役員一覧
	55	コーポレートガバナンス
	64	リスクマネジメント
	69	内部統制・コンプライアンス/情報開示
	70	サステナビリティ
	72	環境
	74	安心・安全、コミュニティ、健康・快適
	76	人材
	80	トピックス:新型コロナウイルス感染症への対応
<hr/>		
事業ポートフォリオ/ データ等	84	Business at a glance
	85	外部環境認識(機会と脅威)
	86	部門別戦略
	86	住宅部門
	88	都市開発部門
	90	資産運用部門
	92	仲介・CRE部門
	94	運営管理部門
	96	主なアセットブランド
	97	主な開発実績
	98	今後の主な開発案件
	99	海外事業への取り組み
	100	財務11カ年データ
	102	部門別データ
	104	ESGデータ
	106	会社情報
	107	グループ会社紹介
	108	外部評価一覧
	109	「統合レポート2020」の発行にあたって(担当役員保証)



くつかけ えいじ
沓掛 英二
代表取締役社長
グループCEO



みやじま せいいち
宮嶋 誠一
代表取締役副社長
グループCOO



はが まこと
芳賀 真
取締役
グループCFO

逆引きインデックス

目的	「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」の該当項目	コンテンツ	ページ
企業としての価値観、方向性を確認したい	価値観	→CEOメッセージ	10
		→価値創造プロセス	20
強み、競争優位性を確認したい	ビジネスモデル (市場勢力図における位置付け)	→野村不動産グループ At a glance	8
		→価値の源泉	22
		→ビジネスモデル	24
		→外部評価一覧	108
収益構造を確認したい	ビジネスモデル (競争優位を確保するために不可欠な要素)	→ビジネスモデル	24
		→COO兼サステナビリティ委員長メッセージ	30
		→CFOインタビュー	38
		→Business at a glance	84
持続可能な成長の確からしさを確認したい	持続可能性・成長性 (ESGに対する認識)	→4つの価値創造のテーマ	26
		→COO兼サステナビリティ委員長メッセージ	30
		→サステナビリティ	70
	持続可能性・成長性 (主要なステークホルダーとの関係性の維持)	→環境	72
		→安心・安全、コミュニティ、健康・快適	74
		→人材	76
	持続可能性・成長性 (事業環境の変化リスク)	→CEOメッセージ	10
		→COO兼サステナビリティ委員長メッセージ	30
		→CFOインタビュー	38
		→リスクマネジメント	64
→外部環境認識(機会と脅威)		85	
具体的な戦略を確認したい	戦略	→COO兼サステナビリティ委員長メッセージ	30
		→中長期経営計画の概要と進捗	36
		→部門別戦略	86
戦略の進捗を測る指標を確認したい	成果と重要な成果指標(KPI)	→中長期経営計画の概要と進捗	36
		→部門別戦略	86
		→ESGデータ	104
事業ポートフォリオマネジメント、資本コストに対する認識を確認したい	戦略 成果と重要な成果指標(KPI)	→中長期経営計画の概要と進捗	36
		→CFOインタビュー	38
戦略を支えるガバナンス体制を確認したい	ガバナンス	→取締役会議長×社外取締役対談	44
		→社外取締役座談会	48
		→コーポレートガバナンス	55

ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。



ホームページ

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/>



財務情報

非財務情報

統合レポート

https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/annualreport.html



●投資家情報

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/>

- 経営方針
- 業績・財務
- IRライブラリー
- 株式情報

など



●会社情報

- 事業紹介
- サステナビリティ/ESG

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/>

- CSRレポート (PDF)

<https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/download/>

など



挑戦の歴史

時代が変化する中で、お客さまや社会のニーズを先取りし、挑戦を続けてきました。これまでの取り組みが、現在、そして未来の価値創造へとつながっています。

1957~1990

高度成長期～バブル経済

社会情勢

- 1964年 東京オリンピック開催
- 1985年 プラザ合意
- 1989年 日経平均株価史上最高値

社会課題

- 都市部への人口増大・流入に対応した高品質な住まいの不足
- 経済の高度成長に伴う都市基盤の整備

当社グループの状況

- 野村不動産設立(1957年)
- 野村証券の資産管理会社から不動産デベロッパーへ
- 大規模宅地開発・マンション分譲を開始



1957年

野村証券から分離独立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始

当時の取り組み

住宅開発事業への参入

野村証券の新社屋を所有・管理する会社として1957年に設立。その後、戦後復興の好況期における住宅難の解消を目指し、1961年の「鎌倉・梶原山住宅地」の開発を皮切りに、住宅開発事業へ参入しました。1963年にはマンション分野へ進出し、大手民間デベロッパーとしての地位を固めました。また、住宅融資期間が短期であった時代に、住宅ローンの先駆けといえる「住宅信託制度」を創設、10年割賦を可能とするなど、お客さま目線で考える「マーケットイン発想」はこの時代から培われています。



1961年

「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、デベロッパー事業を開始



1963年

「コープ竹の丸」の建設で、マンション事業に進出

最先端の技術を集約した超高層ビル「新宿野村ビル」の開発

ビル事業は当社グループの発足時から取り組んできた祖業であり、野村証券新館の建設を皮切りに、1973年の「野村不動産江戸橋ビル(現第二江戸橋ビル)」竣工など、着実に拡大してきました。その後、建築基準法の改正により高層建築が可能となる中、最新の防災施設を完備、省資源にも配慮した時代の最先端となる超高層ビルである「新宿野村ビル」が1978年に竣工。テナント誘致を含めた当社グループ一体での取り組みは貴重なノウハウの蓄積となり、その後のビル事業拡大へ寄与しました。



1978年

「新宿野村ビル」竣工
本社を日本橋から移転

現在、そして未来へ

時代を経ても、高い品質を保つ住まいづくり

設立当初から「マーケットイン発想」と「品質へのこだわり」を重視して開発してきた数々の住まいは、現在も美しい街並みや住宅としての品質を維持しており、現在に至るまで当社グループのDNAとなっています。加えて、運営管理部門による大規模修繕工事や、仲介・CRE部門による分譲マンションや戸建て住宅などの仲介事業を通じて、今なお継続的に関与し、価値を生み続けています。



今も美しい街並みを保つ
「鎌倉・梶原山住宅地」



築50年を経過しても高い品質を保つ
「コープ竹の丸」

複合開発事業の拡大

2020年には「東京虎ノ門グローバルスクエア」が竣工、働く人々が利便よく快適に過ごせる取り組みを加速しています。また、「日本橋一丁目中地区再開発」事業は、野村証券新館や第二江戸橋ビルが一角を占めており、過去の実績が現在、そして未来の事業へつながっています。



2020年

「東京虎ノ門グローバルスクエア」竣工



2026年

「日本橋一丁目中地区再開発」竣工予定

1991~2002

バブル崩壊～平成不況／失われた10年

社会情勢

1991年～1993年 バブル崩壊による経済停滞

1995年 阪神淡路大震災

1997年～ 金融危機(山一証券破綻など)

社会課題

- 大震災を受けた耐震性の必要性など、より高品質、安心・安全な住まいに対する需要の高まり
- 大都市中心部の地価下落に伴う人口流入の加速、実需層の購買意欲拡大

当社グループの状況

- 経済危機に伴う収益低迷からの回復
- バランスシートの圧縮、財務体質の強化

当時の取り組み

住宅事業への経営資源集中、「プロウド」の誕生

バブル崩壊によって経済・不動産市況は急速に悪化しました。厳しい環境下で、当社グループは、地価下落に伴う住まいの都心回帰ニーズを捉え、経営資源をマンション事業に集中しました。2002年には、住宅の統一ブランド「プロウド」を発表。ブランド戦略を軸に積極展開を行い、当社グループの特色である「製・販・管一貫体制」に磨きをかけていきました。



2002年
住宅の統一商品・サービスブランド「プロウド」を発表
「プロウド久我山」竣工(2003年)

資産運用・収益不動産開発の開始

1990年代後半の黎明期より、不動産証券化事業の将来性を見据え、外部資金を活用した資産運用事業に参入。不動産ファンド組成によるノウハウの蓄積を続け、2001年には投資家への売却を前提に開発した商業施設の「fab南大沢」が竣工、収益不動産開発事業を開始しました。



2001年
不動産証券化手法を活用し、開発した
商業施設「fab南大沢」竣工

他社に先駆けた不動産仲介事業におけるITの活用

インターネット環境の整備によるIT化の可能性をいち早く捉え、1999年には不動産情報サイトの「ノムコム」を開発しました。「ノムコム」がお客さまへの窓口の一つとなることで、お客さまのニーズを店舗とインターネット、双方で捉えることが可能となり、不動産仲介事業の拡大の契機となりました。



1999年
不動産情報サイト「ノムコム」スタート

現在、そして未来へ

優良な不動産ストックの活用 [re:Premium]

供給を続けてきたマンションは優良な不動産ストックとなり、仲介・CRE部門や運営管理部門の成長に寄与しています。運営管理部門では、「プロウド」発表以後、約20年が経過し、1回目の大規模修繕工事の時期を迎える多くの物件に向けて大規模修繕工事の長周期化への取り組み[re:Premium(リ・プレミアム)]を開発、建物のライフサイクルコスト低減を可能にしました。いつまでも安心・安全、そして快適に過ごすことができる住まいを目指し、よりよいサービスの提供を続けています。



2015年
業界標準を超える長期保証
を実現するマンション大規模
修繕工事[re:Premium]発表

資産運用事業の発展

長年の資産運用事業のノウハウを活かし、J-REITでもトップクラスの運用資産規模を誇る、野村不動産マスターファンド投資法人や、国内初の私募REITの野村不動産プライベート投資法人を運用。2018年にグループ入りした英国不動産運用会社ロスベリー社などを含め、運用資産残高は約1.8兆円に達しています。ESGへの取り組みを加速させるなど、業界のリーディングカンパニーとして歩み続けています。



不動産会社サイト(売買仲介) NO.1の「ノムコム」

開設後20年以上を経て「ノムコム」会員数は約22万人に達しており、不動産会社サイト(売買仲介)のアクセス数・利用者数ではNo.1*の規模を誇ります。リテール事業のお問い合わせの多くが「ノムコム」経由であるなど、大きな貢献を果たしています。AIやVRの活用など、お客さまがより円滑に取引を行えるよう、先進的なサービスを導入し続けています。



*2020年2月のNielsen NetView(家庭または職場PCからのアクセス/アプリ除く)の利用者数約92.6万人、Nielsen Mobile NetView(iOSまたはAndroidからのアクセス/アプリ含む)のスマートフォンからの利用者数約168.3万人となっています(不動産会社(売買仲介)で月間利用者数第1位)。PCとスマートフォンの合計者数はニールセンデジタルのデータを基に自社推計を行っています。また、不動産仲介会社と不動産ポータルサイトの比較対象は自社で選定しています。

挑戦の歴史

野村不動産グループとは

2003~2010

経済回復～世界金融危機

社会情勢

2001年～2006年 小泉政権による構造改革
2003年 新築ビルの大量供給
2008年 世界金融危機

社会課題

•産業構造の変化に伴う遊休資産・不要資産など、企業不動産(CRE)の活用ニーズが拡大
•国内人口ピークアウト、超高齢社会へ

当社グループの状況

•野村不動産ホールディングス、東証一部上場(2006年)
•住宅事業のさらなる拡大
•収益不動産(オフィス、商業施設、物流施設、賃貸住宅など)のブランド展開



2006年
野村不動産ホールディングス、東証一部上場

当時の取り組み

住宅分譲事業の成長、「PROUD」ブランドの確立

「PROUD」の発表後、着実な成長を遂げた住宅事業は、当社グループの事業拡大に貢献。「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」による開発実績の積み上げは、「PROUD」の評価確立につながりました。お客さまからの高い評価を強みに、世界金融危機後には他社に先駆けて積極的な用地取得へと踏み出し、その後のさらなる収益拡大に大きく寄与しました。



2006年
「PROUD南青山」竣工

NREG東芝不動産(現野村不動産ビルディング)のグループ入り

バランスシート圧縮や資本効率性向上への意識の高まりを受けて事業会社による保有不動産の整理が進展する中、2008年にはNREG東芝不動産に対するM&Aを実施、賃貸資産を多数保有する同社が当社グループに加わることで安定収益源としての賃貸事業が拡大し、将来の大規模開発にもつながる大きな一歩となりました。



2008年
NREG東芝不動産(現野村不動産ビルディング)当社グループ入り

収益不動産ブランドの誕生

多様化するテナントニーズとそこで働く人々のニーズを「マーケットイン発想」により捉え、「PMO」(オフィス)、「Landport」(物流施設)などの独自性のある収益不動産ブランドを生み出しました。「PMO」は中規模ハイグレードオフィスという新たな市場を開拓。老朽化し耐震性に懸念のある建物を建て替えることで災害に強い街づくりへとつながる取り組みは、社会課題の解決にも寄与します。



2007年
「Landport厚木」竣工



2008年
「PMO日本橋本町」竣工

現在、そして未来へ

再開発事業への取り組み

都心、駅近など利便性の高いエリアでの開発機会獲得には、再開発事業への取り組みが不可欠です。「PROUD」の高い評価^{※1}は、再開発事業での大きなアドバンテージとなり、長年の取り組みによるノウハウとの相乗効果により、住宅系再開発案件の取り組み数は業界最多^{※2}となっています。



2016年
「PROUDタワー立川」竣工

当社グループ最大規模の複合開発への挑戦

野村不動産ビルディングが保有する「浜松町ビルディング」を、高さ約230m、延床面積約55万㎡のツインタワーへと建替える「芝浦一丁目地区」計画が進行。当社グループの歴史でも最大規模の優良賃貸資産となるだけでなく、エリアマネジメント、トップクラスの環境性能、安心・安全への配慮など、未来の街づくりを目指しています。



2021年
「芝浦一丁目地区」着工予定
(竣工予定: S棟 2025年3月期、N棟 2031年3月期)

グループREITとの相互成長

収益不動産事業のさらなる拡大を企図し、グループREITやファンドへの売却を通じて、REITやファンドとともに相互成長を目指す「賃貸バリューチェーン」を確立。2015年以後、グループREIT・ファンドと当社グループの累計取引額は3,000億円超となり、当社グループの成長へ大きく貢献しています。



※1. 日本経済新聞社による、マンションブランドアンケート2019において、「PROUD」は10項目中、7項目で第1位を獲得しました。

※2. 当社調べ

2011~

東日本大震災～ESG価値観の高まり、グローバル化の進展

社会情勢

2011年 東日本大震災
2013年～2020年 アベノミクス
2015年 持続可能な開発目標
(SDGs)の採択

社会課題

●共働き世帯の増加、少子高齢化の進行に伴う、
ライフスタイル・ワークスタイルの変化
●グローバル化の加速
●自然災害に対するレジリエンスや環境問題など、
サステナビリティへの意識の高まり

当社グループの状況

●当社グループ独自のコミュニティ
を重視した循環型の街づくりへの
挑戦
●日本で培ったノウハウの海外展開



2015年
シンガポールにNOMURA REAL
ESTATE ASIA設立
アジア諸国での海外事業展開開始

当時の取り組み

都市型コンパクトタウンへの取り組み

少子高齢化など社会構造の変化を見据え、多機能かつ利便性に優れた「都市型コンパクトタウン」の推進に取り組んできました。2014年竣工の「ふなばし森のシティ」は、住宅を中心に、ショッピングセンターや病院など、人々の暮らしに必要な機能が凝縮されています。2017年にサービス付き高齢者向け住宅「オウカス船橋」も開業、多世代が暮らす街づくりを実現しています。



2014年
都市型コンパクトタウン「ふなばし森のシティ」竣工



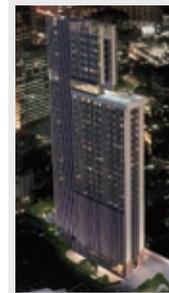
2016年
フランス政府住宅・持続的居住省が推進する
「エコカルティエ認証(環境配慮型地区認証)」
を世界初取得(フランス国内除く)



2017年
サービス付き高齢者向け住宅
「オウカス船橋」開業

海外展開の加速

成長著しいASEAN諸国の都市を中心に、「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」など、日本で培ったノウハウの海外展開を加速しています。住宅分譲事業では現地デベロッパーとの共同事業を基本とし、日本の高品質なプロジェクトマネジメントや、エリアのニーズを的確に捉えた商品の提供、街づくりを進めています。



2017年
タイ・バンコクにおいて、
住宅分譲事業に参画



2017年
フィリピン・マニラにて、
住宅・商業施設などの
複合開発事業に参画

現在、そして未来へ

あした
未来へつながる街づくりへの取り組み

「ふなばし森のシティ」の経験は、当社グループが目指す持続可能な街づくり「都市型コンパクトタウン」のさらなる拡大に寄与しています。現在、日吉、吉祥寺、亀戸などさまざまなエリアで開発を進めています。2018年には新たに地域・エリア全体のコミュニティ活性化を目指した街づくりの活動「ACTO(アクト)」を開始、あした未来へつながる街づくりに向けたチャレンジを続けています。



2020年
「プラウドシティ日吉(レジデンス I)」竣工



2022年
「KAMEIDO PROJECT」
「プラウドタワー亀戸クロス」竣工予定

サステナビリティ/ESGの推進強化

当社グループが紡いできた歴史をつなげ、今後もすべてのステークホルダーの皆さまとともに持続可能な成長を遂げていくために、サステナビリティ/ESGへの取り組みや情報開示を強化しています。2016年には、CSR委員長(現サステナビリティ委員長)にグループCOOを選任、当社グループが行うすべての事業活動がサステナビリティ/ESGと一体である、という考えの下、さまざまな取り組みを強化、国連グローバル・コンパクトへの署名や、資産運用会社における責任投資原則への署名なども行っています。

国連グローバル・
コンパクト

責任投資原則

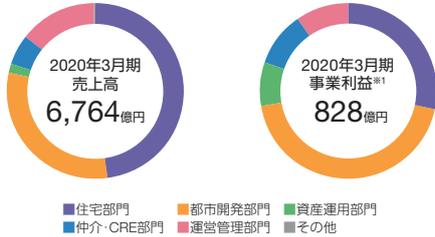


野村不動産グループ At a glance

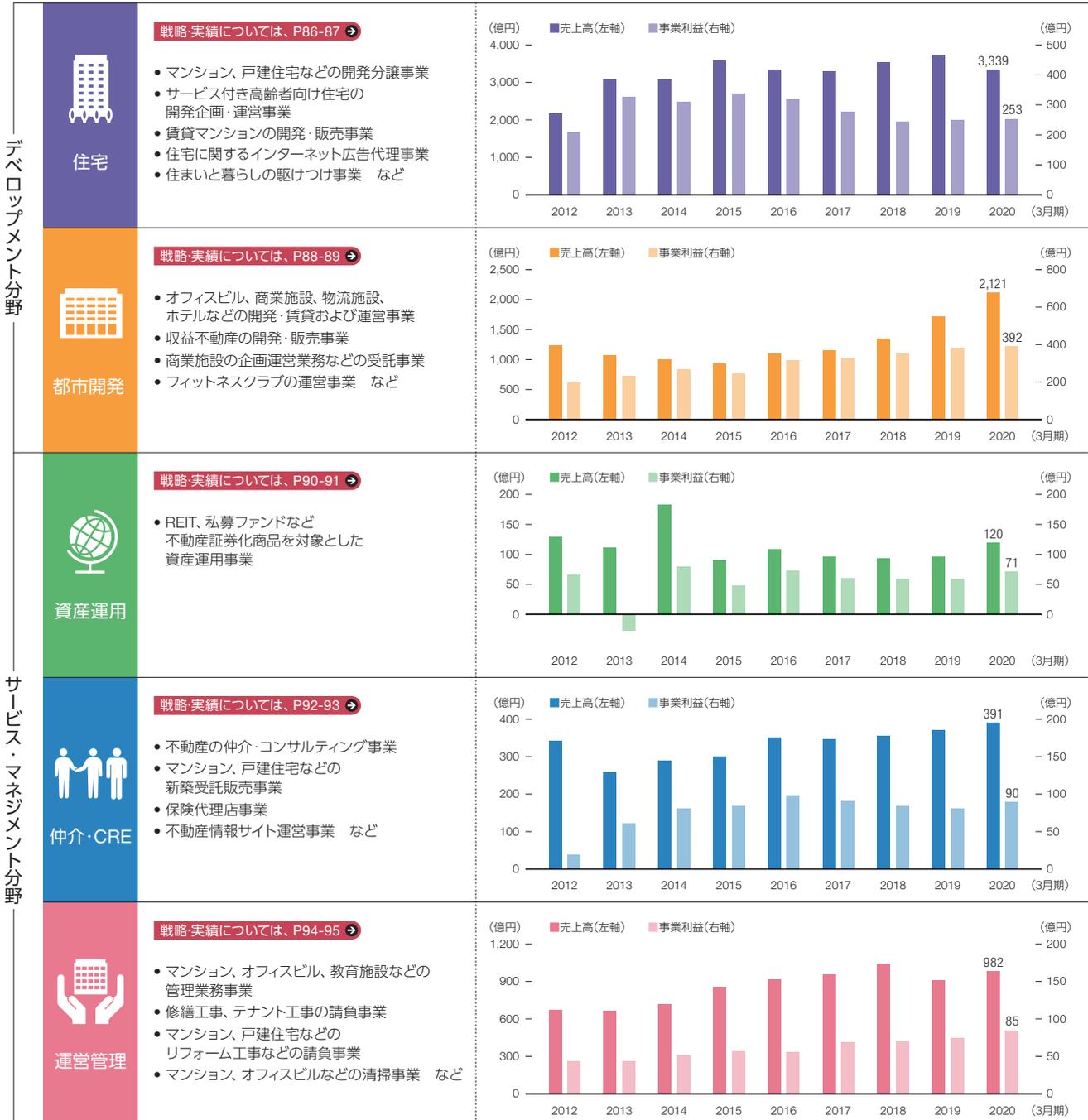
長年培ってきた経営資本を活かし、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携により、高い付加価値を創出する企業グループです。

野村不動産グループの事業

売上高/事業利益推移※1、2



部門別売上高/部門別事業利益推移※1、2、3



※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しています。
 ※3. 各事業年度の値は、事業移管などの要因により数値が異なる可能性があります。詳細は決算短信などをご参照ください。

数字で見る野村不動産グループ

【OUTPUT】各種資本によって、生み出される価値

売上高	6,764億円	事業利益	828億円	親会社株主に帰属する当期純利益	488億円
総還元性向	46.5%	ROE	9.1%	ROA	4.7%

【INPUT】中長期的な価値向上を実現するために当社が培ってきた各種資本

●財務資本

各資本の詳細については、P22-23【価値の源泉】➔

自己資本	5,501億円	自己資本比率	30.5%	D/Eレシオ	1.6倍	直近5カ年の売却粗利益累計額*	約3,880億円
格付		格付投資情報センター(R&I)	A-	日本格付研究所(JCR)	A		

*直近5事業年度の住宅分譲および収益不動産(住宅部門、都市開発部門)における累計売却粗利益

●人的資本

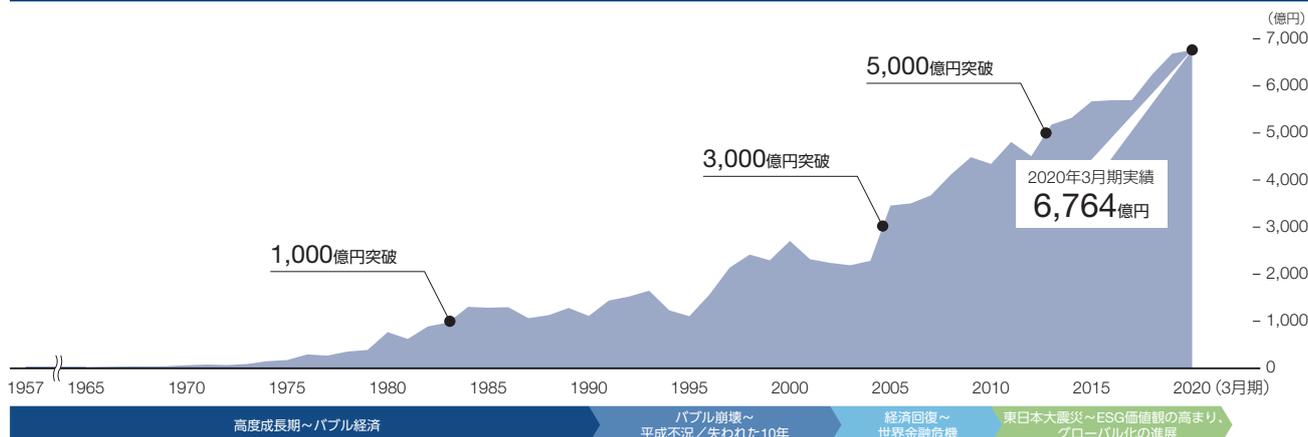
連結従業員数	7,176人	女性従業員比率	30.6%	一級建築士数	281人	従業員1人当たりの研修費用	80,393円
--------	--------	---------	-------	--------	------	---------------	---------

●製造資本、知的資本、社会資本、自然資本、顧客基盤

賃貸可能床面積 (オフィス・商業施設)	約91.3万㎡	積み上げた開発ノウハウ	約60年	商品企画・デザイン力	グッドデザイン賞連続受賞18年	運用資産残高	1兆7,985億円
住宅系再開発案件取り組み数	No.1	新規に開発した収益不動産の環境 認証取得率(賃貸住宅を除く)	100%	ESG運用評価	GRESB 5star獲得	フィットネス評価	ウーマンリサーチ 利用満足度 No.1
マンションブランド	日本経済新聞社 マンションブランドアンケート No.1	不動産仲介評価	オリコン 顧客満足度調査 No.1	マンション管理評価	住まいサーフィン 満足度調査 No.1	テナント数(オフィス・商業施設)	約900社
野村不動産グループ カスタマークラブ会員数	約129,000人	ノムコム会員数	約225,000人	住宅管理戸数	182,259戸	仲介ビジネスを通じた 金融機関との提携数	77社
HIT会員数	約24,500人	国内資産運用を通じた機関 投資家顧客数(上場REIT除く)	193機関	メガロス会員数	約144,000人		

※数値は、2020年3月期または2020年3月末時点のものとなります。また、製造資本などの注記についてはP22-23をご覧ください。

売上高の推移



※2004年3月期以前の売上高は野村不動産単体の数値となります。



当社グループの持つ競争優位性や経営資本を最大限に
駆使しながら、価値創造をつきつめていくことで
さらなる飛躍を実現してまいります。

代表取締役社長
グループCEO

くっかけ えいじ
沓掛 英二

人々の暮らしや時を豊かにすることで、 よりよい“あした”を創り出す

グループ企業理念「私たちの約束」について

当社グループをよりご理解いただくために、まずは2016年に策定したグループ企業理念についてご説明いたします。

この理念は、事業を通じた取り組みの中で私たちが常に心に留める大切なものであり、不動産開発や不動産関連サービスを通じて「安心・安全で快適な街をつくり、そこに住まい、集う人々の暮らしや時を豊かにすることで、よりよいあしたを創り出し、未来へつないでいく」という、お客さまや社会に対しての「私たちの約束」です。

また、これは当社グループが持続的な価値向上に向けて目指す姿でもあり、すべての活動のベースになっています。私たちが何よりも大事にしてきたものは、そこで暮らす、過ごす人々への想いです。

質の高い街や建物を開発することはもとより、完成した後お客さまにどのようにご利用いただき、どれだけ豊かな時や経験を育んでいただけるのか、またいかに豊かなコミュニティを形成し、安心・安全に、そして快適に長く、住み、働き、暮らしていただけるのか、これらを考え抜きグループ一体で事業を展開してきたと自負しています。

暮らしや時を豊かにするために、不動産開発と継続的な不動産関連サービスの提供を通じて新たな価値を提供し続けたい。この想いが、グループ企業理念には込められています。現在の社会構造が激変する環境下であっても追求し続けるべきもの、そして変化を乗り越え、新たな価値創造へとつなげる、揺るがぬものです。

グループ企業理念「私たちの約束」

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
未来^{あした}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

当社グループの強み

歴史と共に培ってきた競争力と経営資本

[P4-7【挑戦の歴史】](#) → [P22-23【価値の源泉】](#) →

当社グループの4つの競争優位性

当社グループは、高度経済成長の中、1957年に野村証券の不動産部が分離独立し、同社の店舗やビルなどの賃貸・管理に加えて、当時の住宅不足という社会課題の解決に向けた大規模住宅開発を開始したことが原点であり、当初から「不動産開発」と「不動産関連サービスの提供」を通じて社会の課題に向き合って成長を続けてきています。

当社グループの大きな特徴は、常にお客さま目線（マーケットインの発想）に立って住宅・オフィスなどの不動産を開発し、分譲、売却することで資本の回転を高め、再投資を行い成長する「不動産開発」を行うデベロップメント分野に加え、運営管理や仲介などの「不動産関連サービスの提供」を行うサービス・マネジメント分野を通じてさらにお客さまの満足を高めていただき、開発した不動産の売却後も継続的に関与し続けるというビジネスモデルを軸に成長を遂げてきたことです。資産の保有による賃貸事業を重視する戦略をとる同業他社とは一線を画しています。

不動産と金融の面からも早期に不動産証券化の分野に進出し、REITなど不動産ファンドの運用ビジネスでも大きく成長をしてきています。このような歴史を通じて、資産の保有のみにとらわれることなく「デベロップメントとサービ

当社グループの競争優位性

- マーケットイン発想に基づく開発力
- 幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ
- モノ・サービスに関する品質へのこだわり
- グループ連携・総合力

ス・マネジメント」により価値創造を行う、特色ある企業グループを確立してきています。

日本経済や不動産市況の大きなうねりによって、思うような経営ができない時期もありました。そのような時でも決しておろそかにしなかったことが、そこで暮らす、過ごすお客さまのニーズにお応えするマーケットインの発想と、それをかなえるものづくりとサービスに関する品質へのこだわりと充実です。

1990年代のバブル崩壊後の日本経済低迷期には、社会のニーズが強く資本効率の良い住宅分譲事業に経営資源を集中しました。

苦しい環境下でも、「マーケットイン発想」と「品質へのこだわり」を追求し続ける中で、今なお高い評価をいただく「製・販・管一貫体制」や住宅ブランド戦略の先駆けである「プラウド」を生み出しました。2006年に上場した後の事業拡大の際も、「マーケットイン発想」や「品質へのこだわり」はすべての分野で重要視され、収益不動産事業での「PMO」(オフィス)や「Landport」(物流施設)など、さまざまなアセットクラスの競争力ある商品の開発・拡大につながっています。

社会やお客さまのニーズに、高品質な不動産の開発と不動産関連サービスの提供で応え続けていくこと、そしてそれを利益として実現化し続けることこそ、歴史と共に磨いてきた私たちのアイデンティティです。

「マーケットイン発想に基づく開発力」「モノ・サービス(不動産開発・不動産関連サービス)に関する品質へのこだわり」に加え、「幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ」「グループ連携・総合力」を当社グループの4つの競争優位性と定義しており、「私たちの約束」を果たす大きな力となっています。

今まさに、新型コロナウイルス感染症の影響により、社会、そして人々が求める暮らしの在り方が大きく変わろうとしています。お客さまが何を求めているのか、必要としているものは何かをマーケットインの発想で考え、品質へのこだわりを発揮すべき局面です。私たちはウィズコロナやアフターコロナとも言われる新たなライフスタイル・ワークスタイルにおいても、引き続きお客さまから高く支持される商品、サービスを提供することができると考えています。

事業を支える強固な経営資本

ここまで当社グループは、事業を支える経営資本を着実に積み上げてきました。高い品質へのチャレンジを続ける281人の社内一級建築士、お客さまから高い評価をいただいている「プラウド」や「PMO」をはじめとする、さまざまなアセットタイプにおけるブランド、11年以上の長きにわたりマンション管理満足度No.1の評価をいただいている運営管理サービスなど、財務面だけでは表現できない多くの強固な経営資本を磨き上げています。また、長きにわたる取り組みにより構築した、約13万人の野村不動産グループカスタマークラブ会員や、不動産情報サイト「ノムコム」の22万人以上の会員数をはじめとする顧客基盤も、重要な経営資本です。

一方で、経営資本は、向上し続けなければ社会の期待に応えられる基盤にはなり得ません。例えば、ダイバーシティのさらなる推進や、人材教育の強化などへの努力を怠れば、未来の当社グループを支える新たな人材を確保することが困難になります。強固な経営資本があることを認識しながらも、常に危機感を持ってさらなる向上に取り組んでいく考えです。

環境認識(機会と脅威)

未来を見据えたバックキャストイング

P85【外部環境認識(機会と脅威)】→

P80-81【トピックス:新型コロナウイルス感染症への対応】→

環境変化に対するアプローチ

私には、約30年にわたり証券業界のビジネスに携わってきたバックボーンがあります。当社の社長に就任する際に、「不動産事業は時間軸が長いから、証券事業とは違う観点で経営すべきだ」というアドバイスを多くの方々からいただきました。「そのとおりだ」と思う一方、「過去からの延長線での時間軸の考え方では保守的でありすぎ、社会の変化に対応できないのではないか」という懸念を強く感じたことを覚えています。

不動産開発は、計画や構想段階から、土地の取得、開発推進などを経て実際に社会に提供するまでに長い時間が必要です。そのため、常に先を見据え、未来を予測することが大切です。しかし、昨今のように大きく環境が変化する時代や局面においては、それに加えて、今何に集中して投資し、行動すべきか、という戦略をも同時に考えなければ、当社グループは変化に取り残されてしまうリスクを負うこととなります。「現状、起きている社会変化をベースに未来を予測するフォアキャストイング」に加え、「予測した未来から現在取るべき戦略を導くバックキャストイング」の双方の考えが、今後私たちには非常に重要であり、言い換えれば、これからの不動産業は、変化を先取りし、あるいはニーズを捉えて変化を自ら創り出し、新たな価値をお客さまに提供することがより一層求められると考えています。

当社グループには環境変化を読み解き、柔軟に対応してきた歴史があります。バブル崩壊時には、新たな事業サイクルをいち早く開始すべく、資産の回転を加速させることで、早期の事業回復とさらなる成長の機会へつなげました。またリーマンショック後にはM&AによりNREG東芝不動産(現野村不動産ビルディング)をグループ化して安定した賃貸収益基盤を構築しました。そうした大きな局面でのさまざまな積み重ねを通じて強固な財務基盤を構築してきています。現在の大きな変化を次なる収益機会へとつなげる備えがしっかりできていると確信しています。

認識すべき重要な機会と脅威

国内における長期的なトレンドである人口減少は、住宅分譲事業などにとっては大きな脅威です。しかし、その結果生じ始めている世帯構成や人々の価値観、ライフスタイルやワークスタイルの変化を予測した上で、それに向けて今打つべき手は何か、という発想を持つことができれば、変化を先取りした商品やサービスの提供が可能となり、脅威を機会へと変えることができます。

海外に目を向ければ、成長著しいASEAN諸国では、都市によってそのステージは違いますが、住宅や街づくりに関して量に加えて質を求めるフェーズに差し掛かっています。より安心・安全で環境に優しい住宅、便利で快適なオフィスなどを求める人々から日本で培った当社グループのノウハウが評価される時期が到来しており、大きな事業機会と捉えるべき局面です。

また足元では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、社会情勢・ビジネス環境は激変しています。経済的に大きなリスクであるだけでなく、人々が日々の暮らしの中で非常に困難な時期を過ごすことを強いられています。当社グループにおいても、役職員および各ビジネスで関連する皆さまの安心・安全を最優先事項と捉え、対応しています。同時に、困難な環境下でも、心身ともに健康で生き活きと働き、可能な限り円滑に業務が行えるように、在宅勤務・テレワークの推進など、さまざまな施策を打ち出しています。

このような時だからこそ足元の対策を万全にするのはもちろんのこと、その後起こりうる環境変化を機敏に捉える必要があります。住まい方、働き方の急速な変化、テレワークの拡大、そしてICT技術の進化やDXの進展など、考える未来は多様です。その中で当社グループがどのような打ち手を取るべきか、が重要であり、その時に拠り所になるのは、まさに「私たちの約束」に示した考え方です。来るべき未来に人々が求める豊かな暮らし、豊かな時間とは何か。それをしっかりと見据えながら取り組んでいきます。

中長期経営計画と社会課題への対応

当社グループが担う価値創造とは

P26-27【4つの価値創造のテーマ】→

P70-81【サステナビリティ】→

4つの価値創造のテーマ

機会を活かし、脅威を機会へと変えながら当社グループが生み出す価値を明確にしたものが、中長期経営計画の4つの価値創造のテーマです。

創業以来培ってきた競争優位性や経営資本、そして当社グループ独自のビジネスモデルを駆使することで社会的価値、経済的価値の双方の獲得を目指すものです。新型コロナウイルス感染症の拡大による経済環境の大きな変化も踏まえ、短期的な数値目標や計画については常に検討、精査を続けていきますが、長期的に当社グループが目指す姿にはなんら変わりはありません。

特色あるアセットの開発により、ニーズの多様化や高度化に応えるとともに、将来の変化を見据え、サービスの質を向上させることができるかどうかを鍵を握ります。

また、海外においても、国内市場で培ったノウハウや価値創造を、量から質を求めるフェーズが到来しつつある成長著しいアジアの各都市を中心に展開していきます。都市の成長を取り込み、当社グループの成長につなげることは、極めて重要な施策です。

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

価値創造を通じた社会的課題への取り組み

企業活動の持続可能性を妨げる大きなリスクとして、地球温暖化や自然災害の増加、激甚化などの気候変動に加え、人権や労働問題などさまざまな社会課題や変化が挙げられます。それら社会課題に全世界で取り組むSDGsへの貢献は企業にとっての使命であり、事業を通じて社会課題を解決してきた当社グループならではのさまざまな取り組みが可能であると考えています。

当社グループは不動産開発を中核ビジネスとしており、環境面における持続可能性に対して特に配慮する必要があります。大切なことは、環境へのマイナス影響をいかに軽減するか、だけではなく、我々が行う不動産開発や不動産関連サービスの提供によって、いかにプラスの影響を生み出せるかです。

CO₂排出量削減や再生可能エネルギーの創出・利用について、2030年までにグループ全体で保有する不動産からのCO₂排出量を2013年度比で30%削減するという目標を掲げていますが、それをさらに発展させ、売却済み不動産の環境性能にもコミットするSBT^{*1}認定の取得を目指します。物件開発時に厳しい環境基準を設けることはもちろん、資産運用部門においてREIT、ファンドが保有する物件についてESGに関するさまざまな取り組みを進めるなど、グループ一体となった取り組みを行っています。またTCFD^{*2}提言についても、2020年9月に賛同表明を行いました。

2019年には国連グローバル・コンパクトに署名しました。これを契機に、より一層、人権・労働問題についても役割を果たしていきます。当社グループのCSR調達ガイドラインの運用も含めて、各ステークホルダーとより綿密なコミュニケーションを推進し、ステークホルダーからの信頼を得て、「共存」「共創」することが、当社グループの持続可能性において不可欠です。その点では、外国人技能実習生や木材調達に関わる現地住民の問題などは、特に注視して対応しなければならない課題です。

*1 (SBT)、*2 (TCFD)についてはP72をご参照ください

これからの不動産業は、変化を先取りし、あるいはニーズを捉えて変化を自ら創り出し、新たな価値をお客さまに提供することがより一層求められると考えています。



当社グループが担う価値創造は、「都市型コンパクトタウン」や「芝浦一丁目地区」計画などに代表される大規模な街づくりやエリアマネジメントへと進化、拡大しています。安心・安全で快適な街づくりを通じて都市機能の充実を図ることに加え、コミュニティを育むタウンマネジメントに継続的に関与し続けることによって、地域社会とも一体となって永続的に街の価値を高めていく、これこそが当社グループが目指す価値創造の姿です。4つの価値創造のテーマの実現を通じて、社会からの要請にグループ全社を挙げて取り組み、社会課題の解決とともにビジネス成長につなげていきます。そのために、当社グループは社会課題に対して「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」という4つの重点テーマと、より具体的な重点項目を策定し、事業活動に紐づけた目標を設定しています。

今後は、SDGsの達成目標である2030年、それを越えたより長い目線でも社会課題をしっかりと認識し、当社グループがどのような貢献ができるのか、超長期的なビジョンをお示していく予定です。

独自のビジネスモデル

2つの分野の連携による社会的価値と経済的価値の獲得

[P24-25【ビジネスモデル】](#) →

[P38-41【CFOインタビュー】](#) →

社会的価値を生み出す2つの事業分野

不動産は長期にわたり活用され、人々の生活基盤となります。一方で、そこに住まう、働く、憩う人々が求めるものは、その時代ごとに多様に変化します。変化に対応し、高品質な不動産の開発に加え、時代が求める不動産関連サービスを継続して提供することが、当社グループが社会的価値を創造し続け、選ばれ続ける企業であるために大切なことであると考えています。

当社グループは、人々のニーズを起点とした「マーケットイン発想」を土台に、商品・サービスの「品質へのこだわり」によって、特色ある不動産開発を行うデベロップメント分野に加え、資産運用や仲介・CRE、運営管理といったサービスの提供を続けるサービス・マネジメント分野により、継続的に街づくりへ関与していきます。これは、社会環境の変化にも柔軟に対応して価値を提供し続ける仕組みであり、当社グループが60年以上にわたり磨き続けてきたビジネスモデルです。



当社グループは、デベロップメント分野での開発利益の実現と、サービス・マネジメント分野での高効率かつ安定したフィー収入を組み合わせたビジネスモデルによって価値を生み出し、株主の皆さまへ還元しています。

資本コストを上回る経済的価値の創出

企業はさまざまな手段で資金を調達し、その資金を活用して資本コストを上回る経済的価値を生み出すことが求められています。当社グループは、デベロップメント分野での開発利益の実現と、サービス・マネジメント分野での高効率かつ安定したフィー収入を組み合わせたビジネスモデルによって価値を生み出し、株主の皆さまへ還元しています。

この2つの分野への適切な資源配分により、資本コストを上回るROEを実現し、成長投資と株主の皆さまへの高い還元を両立させ、社会的価値と経済的価値の双方を最大限に生み出し続ける企業であり続けられるのです。

我々は中長期経営計画の目標として、フェーズ1においては総還元性向40～50%程度、フェーズ2以降ではROA 5%以上、ROE10%以上という数値を掲げており、達成に向け全力で取り組んでいます。

サステナビリティの推進基盤

「人材」と「マネジメント体制」への取り組み

P55-69【コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制・コンプライアンス/情報開示】→

P76-79【人材】→

企業活動の持続可能性を支える、サステナビリティへの取り組みを推進するための基盤として「人材」と「マネジメント体制(コーポレートガバナンス/コンプライアンス/リスクマネジメントなど)」を定め、具体的な取り組みを加速させています。

コーポレートガバナンス

当社グループは、2015年に監査等委員会設置会社に移行、翌年には、指名報酬諮問委員会を設置するなど、モニタリング型の監督体制を志向し、コーポレートガバナンスの継続的な進化に取り組んでいます。当社の社外取締役には経営者経験やグローバル事業に関する高い知見、法務・会計などに関する高い専門性を有する方々に参画いただいております。多くの知見を持つメンバーによる幅広い視野での深い議論が行われています。

役員報酬制度においても、2018年に中長期的な業績や施策を評価する株式報酬制度を導入しており、長期の目

線を持ち、短期志向に陥らないよう工夫を重ねています。また2019年には、環境や社会課題への取り組みを従業員の業績評価に組み込みました。これは、事業活動の中こそ当社グループが果たすべき役割があることを表明する意味もあり、よりサステナビリティを意識したビジネスを推進するという経営のコミットメントと言えます。

また、5回目となった取締役会の実効性評価では、一層の戦略討議の充実やより効率的なグループガバナンス体制の構築についての指摘があり、それに対応した取り組みをすでに始めています。

リスクマネジメントの強化

リスク管理においては、自社のリスク許容限度を把握し、その範囲内でリスクコントロールを徹底することが企業価値毀損リスクを低減させ企業価値向上につながります。この考えに基づき、リスクの統合管理主体をリスクマネジメント委員会から取締役会直下の経営会議へと変更し、位置付けを高めるとともに、リスクカテゴリーの再定義や、ディフェンスラインの整備などを推し進めています。一方で、より実効的な管理手法などさらに改善すべき点はあると認識しており、引き続き取り組みを進めていきます。

基盤としての人材の重要性

また、基盤としての人材の強化も企業価値向上には欠かせません。当社グループは、社員が最大の資産であり経営資本であると認識し、「人材のマネジメント」を重視しています。すべての役職員が心身ともに健康で生き生きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。

女性活躍の推進、テレワークなどの柔軟な働き方への対応をはじめとする人材の活躍促進については、さらに改善の余地があると考えています。多様な人材が最大限に能力を発揮し、やりがいを持って働けるような取り組みや工夫を引き続き重ねていきます。

最後に

「私たちの約束」を果たすために

当社グループは高品質な不動産開発と不動産関連サービスを提供する特色あるグループとして成長してきました。今後も当社グループの持つ競争優位性や経営資本を最大限に駆使しながら、価値創造を突き詰めていくことでさらなる飛躍を実現してまいります。

グループ企業理念である「あしたを、つなぐ」は、新型コロナウイルス感染症による経済情勢、社会環境の劇的な変化に対峙しても決して揺らぐものではなく、さらなる成長を遂げるための鍵として私たちの理念・指針であり続けるものです。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社グループの長期的な成長にご期待いただき、引き続きご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長
グループCEO

峯掛英二