

企業名：野村不動産ホールディングス

レポート名：総合レポート2021

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

まず、野村不動産ホールディングスが発表した総合レポート2021では、CEOメッセージ、価値想像プロセスのコンテンツ欄から、当社の価値観を詳しく知ることができる。当社グループは不動産開発や不動産関連サービスの提供を通じて、安心・安全で快適な街を作り、そこに住まい、働き、憩う人々の暮らしや時を豊かにすることでよりより“あした”を作り出し、未来へつなぐことを目指している。住まいや、まちづくり、不動産関連サービスを通じて、人々の暮らしや働きを繋いでいく、ひいては豊かな社会や人々の幸せを未来に繋いでいこうという強い思いが込められている。そのため、「個に寄り添う姿勢」による新たな価値創造を通じた社会課題解決への貢献並びにグループ企業理念の実現を目標としている。

さらに、当社は住宅部門、都市開発部門、サービスマネジメント部門での事業別利益計画を主な事業、売上高・事業利益、事業環境、競争優位性、経営資本、成果に向けた基本方針に分けて詳しく説明している。こうした説明だけでなく、中長期的な利益成長に向けた戦略やサステナビリティにも触れているため、当社が目指す姿、そしてそのために行なっている戦略の進捗状況にまで詳しく見てとることができると思います。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

野村不動産ホールディングスは「個による寄り添う姿勢」の価値観を競争力の源とし、不動産・ブランド戦略による価値創造、「値に寄り添う姿勢」による多様なアセットでのブランド開発、ブランド戦略を支える「賃貸バリューチェーン」、継続して価値を生み出す不動産関連サービスの提供、未来につながるお客様との多様な接点を独自の事業戦略として扱っている。

当社は、この事業戦略の競争優位性について、競争優位性・経営資本のセクションで4つが挙げられている。第一は、マーケットイン発想に基づく開発力である。これは、モノづくりを続ける中、お客様や市場との対話から得られたニーズやヒントを、モノづくりにフィードバックする企業文化のことである。第二に、幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウである。1963年に第一号のマンションを供給して以降、多くの開発実績を積み重ねてきた。そのブランド製品を積み上げてきた技術力は独創性があり、付加価値の高いものである。第三に、モノ・サービスに関する品質へのこだわりである。サービスの品質だけでなく、人材戦略にも結びつけて、次の世代にも受け継がれていると言う。第四に、グループ連携・総合力である。住宅事業において「製・販・管一貫体制」の仕組みを保つことで、優

れた連携性を持っている。

こうした競争優位性を総合すると、豊富な実務経験かつ製・販・管一貫体制の仕組みは強い競争優位性であることが分かる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

野村不動産ホールディングスは安心・安全、環境、コミュニティ、健康・快適の4つのサステナビリティの重点テーマを設定することで、持続性のためにも多大な力を注いでいる。例えば、2021年4月より、代表取締役社長グループ CEO がサステナビリティ委員会の委員長を務めることとすることで、取り組み体制の強化を図っている。当委員会は当社取締役会で決定された取締役・執行委員で構成され、サステナビリティに関する方針、活動計画の審議、決定などを行っており、当委員会で検討した結果は、経営会議・取締役会に報告され、経営計画や事業活動にも反映されていると言う。

サステナビリティの方針に関しても細分化して現れている。ESGのテーマを下に、さらに細かいテーマに分けて方針を定めている。まず、環境面では、重点項目として環境にやさしい開発目標などを掲げており、今後の課題としては低炭素素材の利用促進、再生エネルギーの検討、サーキュラーエコノミーへの取り組みを挙げている。安心・安全面では、重点項目として、サービスの品質の向上と安全の確保をおいている。今後の課題としては、災害時に貢献できるレジリエンスの取り組み強化を挙げている。コミュニティ面では、重要項目として、コミュニティへの配慮と活性化支援を目標としている。今後の課題としては、事業展開地域の負のインパクトの軽減するためにイベントを拡大したり、オープン型コミュニティ施設を拡大したりするなどがある。また、健康・快適面では高齢化・多様性への対応と健康支援、顧客満足と快適性の向上を重点項目として定めている。今後の課題としては、リモートワークへの対応などサービスの質を上げることを重視している。人材面にも力を入れている。従業員の健康と安全の追求、人的資源の高度化などに重点をおいて、人材面における非財務目標設定の拡充を課題としている。最後に、マネジメント体制では、コーポレートガバナンスを中心に人権デューデリジェンス体制の構築などを課題と定めている。

このような点から、当社は持続性のため、多方面に力を注いでいることが分かる。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は、野村不動産ホールディングスの「個に寄り添う姿勢」という価値観の下で新たな価値創造をすることで人的資本の価値向上を達成できると強く思う。提供者側が自らお客様に耳を向け、ニーズを把握することで、新しい商品開発に取り組むと言うのは社会的な価値創造をするにおいて非常に役立つと考える。そこで、顧客のニーズを把握し、それをまとめて実社会に導入するという行為は私自身の価値向上にもつながると考える。なぜならば、例えばまず顧客から「どのような家で住みたいか」と言うことを調べるためには、コミュニケーション能力が要される。真の意見を聞き出すためには、耳を傾け、顧客の要望に

応える準備ができていないことを示さなければならないからである。また、それをまとめると言うことはデータ分析手法を使うことになるため、経験が重なるにつれ、物事を捉える能力も上達していくと確信する。最後に、それをいかに導入するかを工夫することで、創造力も伸ばすことができるだろう。

さらに、当社の「製・販・管一貫体制」の仕組みからも学べる点が多いと考える。一つの会社が製造から販売、そして管理までのプロセスを一貫して担当するというのは難しいことである。この戦略を工夫することに参加することができたら、実社会の商売のプロセスにも詳しくなれるだけでなく、いかに戦略を工夫するかによって生じる成果の差などを分析できる力が得られるだろう。こうした経験ができるということは、未来の人材育成においても優れた点であると考えられる。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

この報告書はテーマ別に詳細かつ多様なコンテンツが含まれており、また見やすい資料を用いて説明したという点から、非常に理解しやすく作られていたと考える。一つの改善点としては、他社と比べてどれくらい競争優位性が優れているか、あるいは ESG 経営の実現がグローバル基準と比べてどれくらい進んでいるかなどについての内容が乏しかったと考える。そうした点について触れておくことで、より競争優位性や現在取り組んでいる努力の成果を強調することができたのではないかと考える。