Part
2
強みや特色は何か



22 競争優位性・経営資本
24 独自の事業戦略
29 事業ポートフォリオ戦略
30 特集 価値を生み出す現場の力
30 住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」の深化・進化への取り組み
34 これからのオフィスの在り方





1984年：竣工当時の写真

価値あるものを次世代へ継承するプラウド上原フォレスト

PROUD

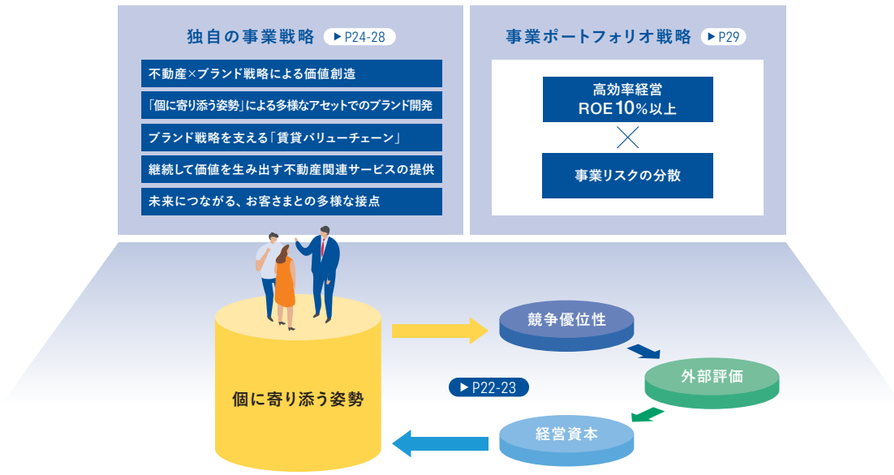
1984年に建設されたマンションを、最新技術を活用することで居住性能を高めつつ余剰容積を活用して増築する日本初のハイブリッド型マンションを開発。民間デベロッパーでは初めて、築年数が経過したマンションにおいて長期優良住宅認定を取得、「価値あるものは長く遺す」という本質・環境配慮を追求した物件です。

「個に寄り添う姿勢」は当社グループのDNAとして根付き、あらゆる事業で大切にしている価値観であり競争力の源です。寄り添うことから生まれるブランドや商品・サービスは独自の事業戦略による高効率経営を支えています。

私たちのあらゆる事業活動のベースにあるのは歴史を通じて磨き上げられた、住まう人や働く人たちの「個」に寄り添い、向き合う姿勢です。それこそが野村不動産グループらしさであり、社会がどのように変わろうと“変えないもの”です。

この「個に寄り添う姿勢」は、強固な経営資本や競争優位性、そしてステークホルダーの皆さまからの評価によって支えられています。

当社グループは、不動産開発と不動産関連サービスの連携による独自の事業戦略を通じて、長きにわたり人々の人生に寄り添い、価値を生み出し続けています。



価値を生み出す力

「個に寄り添う姿勢」が独自の価値を生み出す

当社グループの特徴は、あらゆる局面を通して貫かれる「個に寄り添う姿勢」を活かした価値創造です。

強固な経営資本、強みとして発揮される4つの競争優位性、ステークホルダーからの高い評価は、「個に寄り添う姿勢」を軸とした好循環サイクルを構築しており、独自の価値を生み出し続けています。





歴史と共に磨かれた「個に寄り添う姿勢」

1957年の創業時から、当社グループは“住まい”、“働き”、“憩う”一人ひとりのお客さまに徹底的に寄り添うことで、期待に応え信頼を獲得し続け、次なる事業機会の獲得につなげてきました。

特に、創業来60年超にわたって、深く長く向き合ってきた「住まい」は、一人ひとりの生活を支え人生の礎となるものです。プライベートかつ多くの時を過ごすからこその、お客さまからの細部に至るこだわり、快適な空間への高い期待に応え続ける必要がありました。

多様なニーズを読み解き、期待に応え続けることにこだわる文化が醸成され、人そして「個に寄り添う姿勢」を徹底的に磨き上げてきました。

事業のあらゆる局面で、一人ひとりのお客さまとの接点を大切にし、新たな価値創造につなげる姿勢は、グループ行動指針「お客様第一の精神」や、プラウドの「お客さまの未来を想う」、オフィスの「ヒューマンファースト」などにも体現されており、当社グループのDNAとして脈々と受け継がれています。

強固な経営資本[※1]

安定した財務基盤、長年の開発実績、多くの人々との接点を持つ顧客基盤など、強固な経営資本を保持しています。ステークホルダーからの高い評価は経営資本の積み上げを加速させ、さらに強固なものにしています。

人的資本
- 連結従業員数 7,390人
- 女性従業員比率 31.8%
- 一級建築士 278人

財務資本
- 自己資本比率 30.4%
- D/Eレシオ 1.7倍

製造資本
- プラウド累計供給戸数 約8.3万戸
- 住宅系再開発案件取り組み数 No.1[※3]
- 賃貸可能床面積 約82.7万㎡
- 収益不動産開発実績 272棟
- 運用資産残高 約1.8兆円

顧客基盤
- 野村不動産グループ カスタマークラブ会員数 約14.0万人
- テナント数[※2] 約2,800社
- 機関投資家顧客数 232機関
- ノムコム会員数 約23.6万人
- メガロス会員数 約11.1万人
- 住宅管理戸数 約18.3万戸

知的資本、自然資本等
- 不動産開発のノウハウ 60年以上
- 資産運用のノウハウ 20年以上
- 各種表彰を受ける 高い商品企画・デザイン力

経営資本による強化

当社グループの強みへの変換

4つの競争優位性

当社グループの一貫した「個に寄り添う姿勢」は、「マーケットイン発想」や「モノづくりへのこだわり」など、4つの競争優位性に変換され、新たな価値創造に寄与しています。いずれも欠かすことのできない当社グループの競争優位性です。

マーケットイン発想に基づく開発力

お客さまからの期待以上のモノづくりを続ける中で、お客さま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が醸成されてきました。高い技術力に知恵と熱意を加えた業界随一の開発力は、未来の街づくりにつながる新たな付加価値を生み出します。

幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ

1963年に第1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ました。現場で培われたノウハウと潜在的なニーズまで吸い上げるマーケットイン発想に基づき、住宅No.1ブランドの「プラウド」、高いデザイン性と機能性を有する中規模ハイグレードオフィスの「PMO」、高機能型物流施設「Landport」など、独創性があり付加価値の高い幅広いアセットの開発を通じた価値創造を実現しています。

モノ・サービスに関する品質へのこだわり

創業時から培ってきた品質へのこだわりは、お客さまや社会から確かな信頼を獲得しています。建築工程における監理からデザイン性・快適性の追求に至るまで、多様なシーンでこだわりを持ち続けています。品質にこだわるDNAは形を変えながらも強く根付いており、人材戦略にも結び付けることで次の世代にも受け継がれていきます。

グループ連携・総合力

当社グループは、独創的な発想による新たな価値を生むために、一人ひとりが多様な役割を果たすとともに組織同士が連携し合って成長を遂げてきました。

住宅事業における「製・販・管一貫体制」、グループREITとの相互成長を実現する「賃貸バリューチェーン」など、独自のさまざまな仕組みはグループの総合力として、大きな価値の源泉となっています。

価値の創造・提供

高評価による経営資本の底上げ

ステークホルダーからの高い評価

4つの競争優位性を活かし、生み出された特色ある価値は、多くのステークホルダーから高い評価を獲得しています。この高い評価が当社グループの経営資本の強化へとつながり、新たな価値創造に寄与します。

ESG評価：GPIFが採用するESGインデックス4銘柄すべてに選定

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
FTSE Blossom Japan
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

- グッドデザイン賞：19年連続受賞 GOOD DESIGN
- マンションブランド：14年連続 No.1[※4] PROUD
- 収益不動産（都市開発部門）環境認証取得率[※5]：100%
- 格付評価：R&I：A- / JCR：A
- グループREIT GRESB評価：5年連続 4 star以上 GRESB 2020 / GRESB Public Disclosure 2020
- 不動産会社サイト（売買仲介）利用者数：12年連続 No.1[※6] ネットで住みかえ ノムコム nomu.com
- マンション管理評価：13年連続 No.1[※7]

※1. 2021年3月末時点の数字。ただし、ノムコム会員数のみ2021年1月末時点
※2. テナント数については、当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数
※3. 当社調べ
※4. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケートにおいて、「プラウド」が評価項目のNo.1を獲得した数が最多である年数を当社にて集計
※5. 取得予定含む
※6. Nielsen NetView調査。詳細は https://www.nomu.com/plus/ 参照
※7.「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング

強みや特色は何か **独自の事業戦略**

不動産×ブランド戦略による価値創造

「プラウド」に代表されるブランドを活用した価値創造は当社グループの大きな特徴です。

一つとして同じ土地、同じ建物が存在せず、強い個別性を持つ不動産において、住宅、オフィスなど物件のタイプごとに統一されたブランドは、安心や品質に関する当社グループとお客さまとの固い約束と言うべきものです。

ブランドによって、当社が提供する商品やサービスへの安心感や信頼を高めると同時に、お客さまからの認知向上にもつながっています。

当社グループは、多様な不動産の開発やサービスの提供によって獲得したノウハウや、お客さまからいただくご評価、ご意見などを、個別の物件にとどまらず「ブランド」に集約し積み上げることで、高い付加価値を持つ当社独自の新たな商品、サービスの提供につなげる「ブランド戦略」を構築しています。

不動産の特徴

同じものが存在しない強い**個別性**

同一の立地条件は存在しない
×
人々の生活の基盤
×
長期の利活用

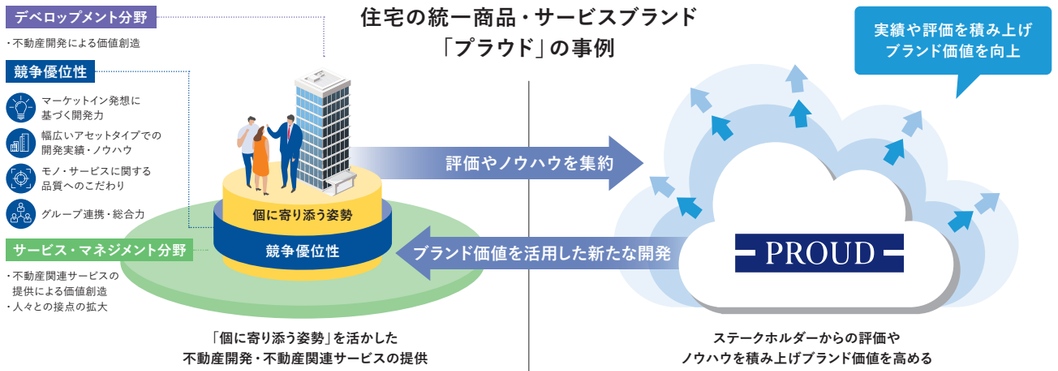
ブランドの特徴

異なる商品群の**信頼性向上**

ブランドイメージの確立
×
お客さまの認知度向上
×
商品への安心感・品質保証

「ブランド」に評価やノウハウを積み上げ新たな価値創造へつなげる

住宅の統一商品・サービスブランド
「プラウド」の事例



「個に寄り添う姿勢」を活かした
不動産開発・不動産関連サービスの提供

ステークホルダーからの評価や
ノウハウを積み上げブランド価値を高める

明確なブランドコンセプト

- プラウド・ミッション：世界一の時間へ
- プラウド・ビジョン　：お客さまの未来を想う

×

品質へのこだわりを支えるモノづくりの体制

- 製・販・管一貫体制
- 一級建築士 **278**人

ステークホルダーからの高い評価

- マンションブランド　**14年連続No.1**
- マンション管理評価　**13年連続No.1**

×

ノウハウを積み上げる仕組み

- プラウド・コンパス
- 60年の歴史が蓄積された品質管理マニュアル

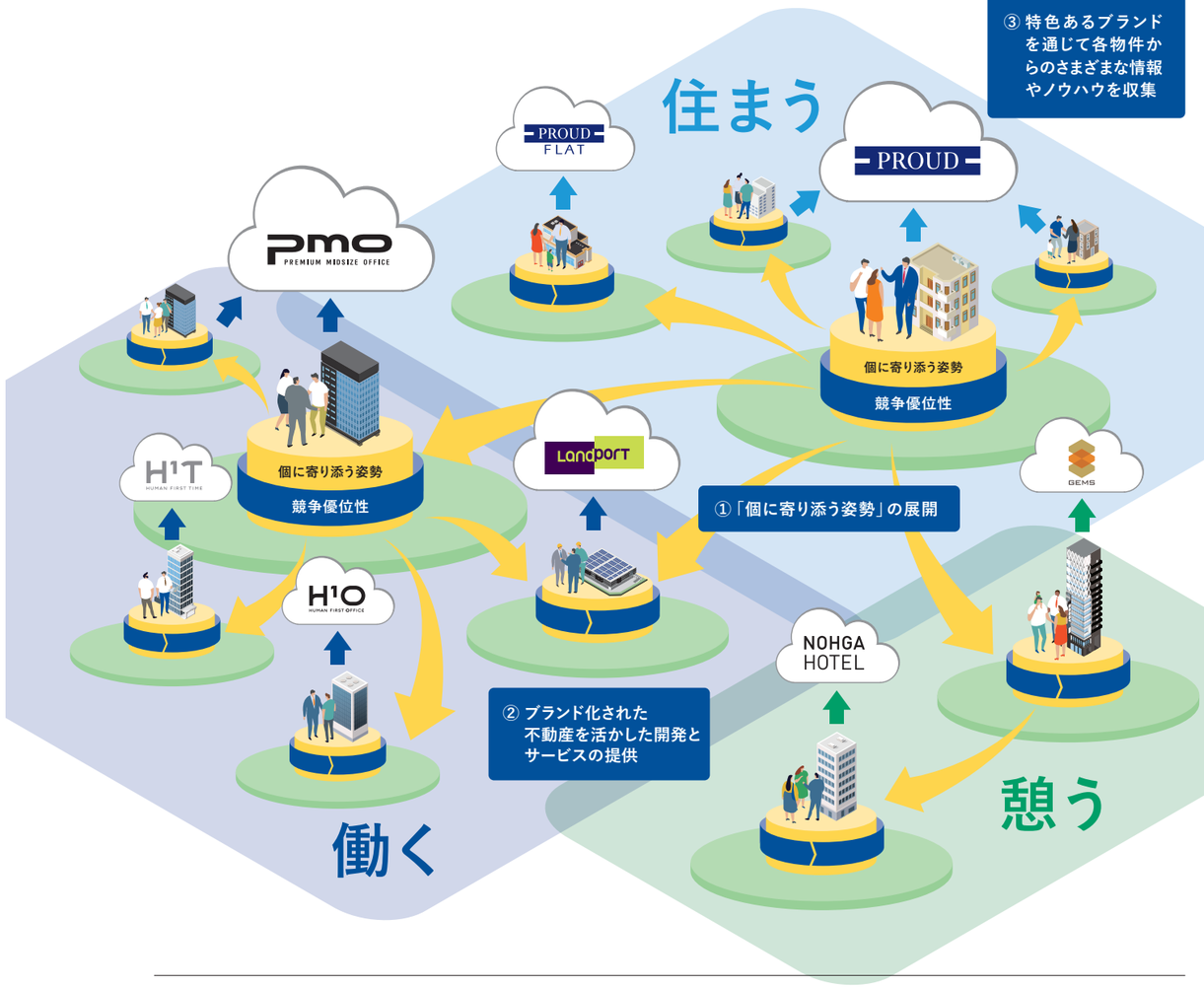


「個に寄り添う姿勢」による多様なアセットでのブランド開発

創業以来育んできた、そこに“住まい”、“働き”、“憩う”人々のことを第一に考える当社グループのこだわりをさまざまなアセットへと展開し、中規模ハイグレードオフィス「PMO」、高機能型物流施設「Landport」など、競争力のあるブランドと商品を多数開発しています。

求められるものはアセットの種類はもちろん、立地や規模によって異なりますが、どの事業においても変えないものは当社グループの「個に寄り添う姿勢」です。

多くのブランド化された不動産を活かした開発と、長期にわたって安心や品質を支えるサービスの提供は、お客さまへの付加価値の提供と同時に新たな価値創造につながる情報やノウハウの獲得につながり、当社グループの持続的な成長に寄与しています。



多くの開発実績を誇るブランド化されたアセット ▶P101

分譲住宅	賃貸住宅	オフィス	商業施設	物流施設
PROUD	PROUD FLAT	PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE	GEMS	Landport
約8.3万戸	120棟	66棟	23棟	37棟

※開発実績は2021年3月末時点（計画中含む）

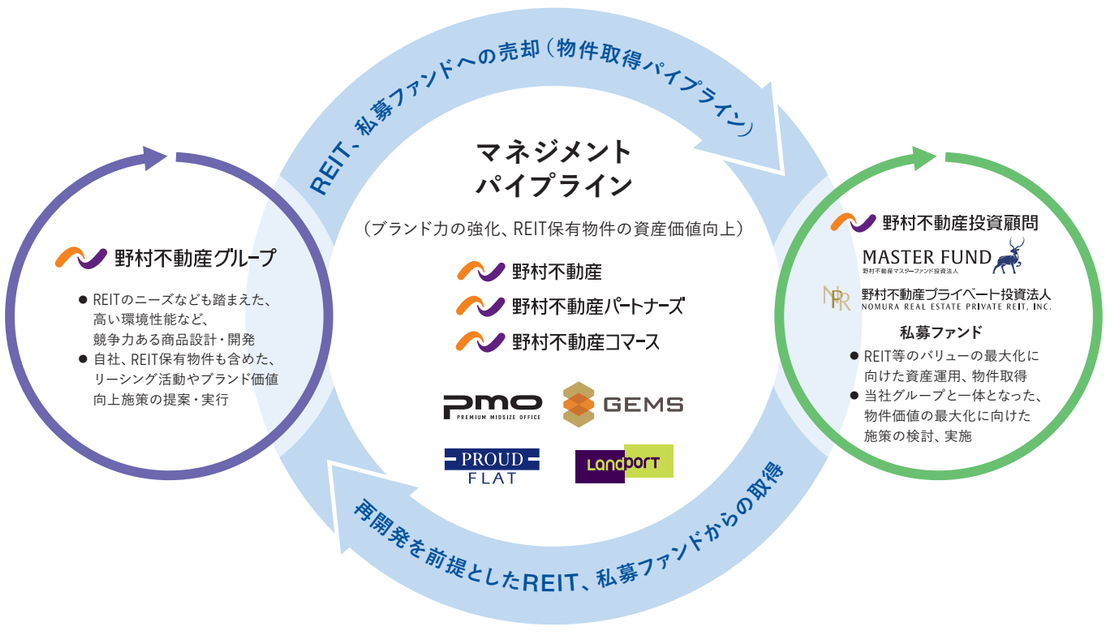
ブランド戦略を支える「賃貸バリューチェーン」

当社グループと野村不動産マスターファンド投資法人などの当社グループが運用するREIT・ファンドとともに構築する「賃貸バリューチェーン」は、一般的には分譲マンションなどと比べて、統一したブランド化が難しいとされる賃貸資産でもブランド戦略の展開を可能なものとし、多様なアセットの開発を支える当社グループ独自の強みです。

当社グループが開発した特色ある物件をREITやファンドに売却することで、売却後もサービスの提供を通じてブランド価値を維持できるだけでなく、早期に開発利益を実現化し、新たな開発への取り組みを加速させることが可能となります。同時にグループREITにとってもブランド化された優良な賃貸資産の安定的な取得につながる、相互成長に寄与する取り組みです。

一体となったブランド戦略の推進、相互成長を実現する

賃貸バリューチェーン



POINT 1

グループREITと一体となった価値向上

各アセットにおけるブランド戦略など、当社グループおよびグループREITが一体となって、物件運営を行う仕組みは、互いの価値向上に資するものです。

グループREITの保有物件を含めた競争力のあるビジネスストックは、当社グループの大きな競争力となっています。

ブランド化された競争力あるアセット



POINT 2

当社グループとグループREITの相互成長

2015年の「賃貸バリューチェーン」契約締結後、数多くの取引を実行してきました。当社グループにとっては物件売却の優良な出口として、グループREITにとっては高い環境性能など、競争力のある優良物件を取得できるスポンサーパイプラインとして機能しており、相互成長に大きく寄与しています。

REIT・私募ファンドへの売却	REITからの取得
70物件 2,832億円	7物件 511億円

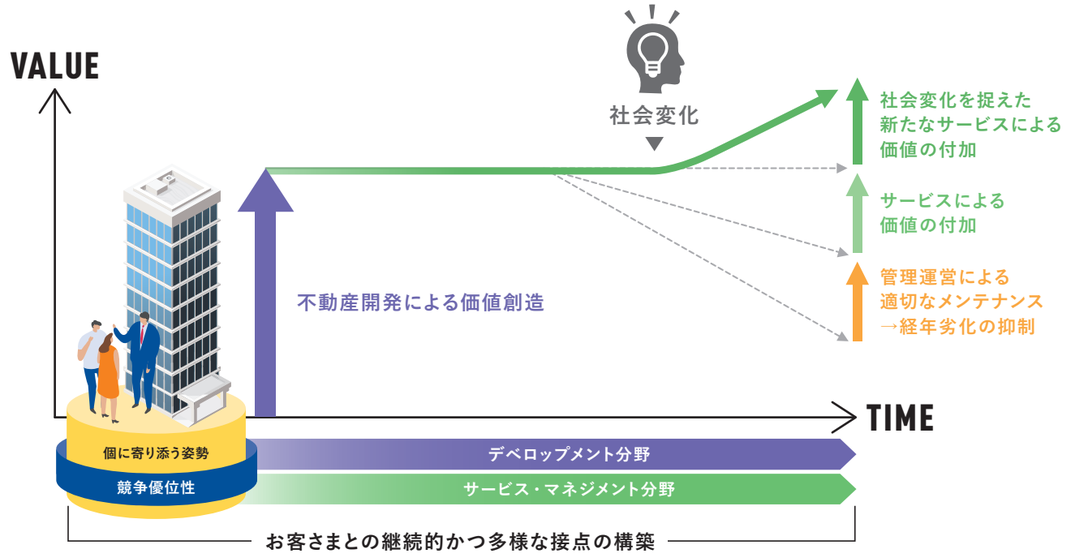
※取得額・売却額は、2021年3月末時点

継続して価値を生み出す 不動産関連サービスの提供

不動産は長期にわたって人々の生活や企業の活動を支える基盤となるものですが、安心・安全、快適に利用いただくためには適切な維持管理や修繕への対応が不可欠です。また、長くお使いいただく中では、ライフステージの変化に合わせた住み替えやリフォーム、事業環境の変化に伴うオフィスの移転や生産拠点の再配置などが必要になることもあります。

当社グループは開発して終わりではなく、皆さまにお使いいただき始めた後も快適にご利用いただけるよう、継続してさまざまな不動産関連サービスを提供しています。

不動産を利用されるお客さまに寄り添い、接点を持ち続けることで新たな価値創造につなげる当社の事業モデルは、お客さまの生活や行動、嗜好の変化を機敏に捉え、未来を先読みした独自の不動産関連サービスの提供を目指しています。



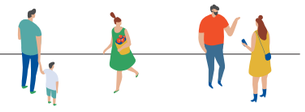
お客さまとの多様な接点から生み出される、不動産関連サービス

デベロップメント分野

住宅部門	・野村不動産グループ顧客へのアフターサービス ・超高齢社会の到来に対応する健康増進型・賃貸シニアレジデンスの運営 ・不動産に特化したインターネット広告サービス
都市開発部門	・多様なテナントニーズに応える、グループ保有資産の一貫したリーシング ・高品質な商業施設やホテル、サービスオフィスなどの運営 ・健康な暮らしに貢献するフィットネスサービス

サービス・マネジメント分野

資産運用部門	・「PMO」、「Landport」など、ブランド価値を維持・向上させる物件運用 ・環境認証取得など、さらなるバリューアップに向けた取り組み
仲介・CRE部門	・住み替えの促進を通じて、街の活性化にも貢献する不動産売買サービス ・企業の不動産ニーズにワンストップで対応する法人向け仲介・CREサービス
運営管理部門	・長期間にわたって資産価値を維持する、高品質な運営管理 ・バリューアップにつながる、リニューアル工事や大規模修繕工事



当社グループ独自の不動産関連サービスの例

マンション大規模修繕工事の長周期化を実現

re:Premium

日本のマンションの未来を変えていく。

アトラクティブ30

▶P32

ヒューマンファーストの事業思想を掲げる
さまざまなワークプレイス・サービスを提供

H1O HUMAN FIRST OFFICE　H1T HUMAN FIRST TIME

▶P34-37

個人向け、投資用、事業用など
さまざまな不動産情報をネットで提供

ネットで住みかえ ノムコム

nomu.com

強みや特色は何か **独自の事業戦略／事業ポートフォリオ戦略**

未来につながる、お客さまとの多様な接点

デジタル技術やAIの進化などによって、ライフスタイル、ワークスタイルの変化が加速する中では、お客さまの行動や嗜好の変化といった情報をいち早く把握し、今後さらに起こる変化を予測し先取りすることが不可欠です。そのためにも、お客さまと多様な接点を持ち続けることが大きな強みにつながります。

不動産には、そこに“住まい”、“働き”、“憩う”人々の行動や嗜好に関する膨大なデータや情報が蓄積されています。

当社グループが積み上げてきた数多くの優良な不動産開発と継続したサービスの提供の歴史がビジネスストックを積み上げており、保有の有無にかかわらずお客さまとの多様な接点としての重要な役割を担っています。

このお客さまとの多様な接点と、そこから得られる情報の種類や量は、当社グループの持続的な成長に資する重要な「資産」であり、さらなる拡大を目指しています。



歴史と共に積み上げてきたお客さまとの多様な接点※1

賃貸事業	資産運用事業	住宅分譲事業	サービスの提供
自社保有物件数 139棟	運用物件数 459棟	プラウド累計供給戸数 約8.3万戸	H1T会員数 約10.6万人
	機関投資家顧客数 232機関	住宅管理戸数 約18.3万戸	ノムコム会員数 約23.6万人
	ビル等管理件数 788件		メガロス会員数 約11.1万人
	テナント数 約2,800社※2	野村不動産グループカスタマークラブ会員数 約14.0万人	

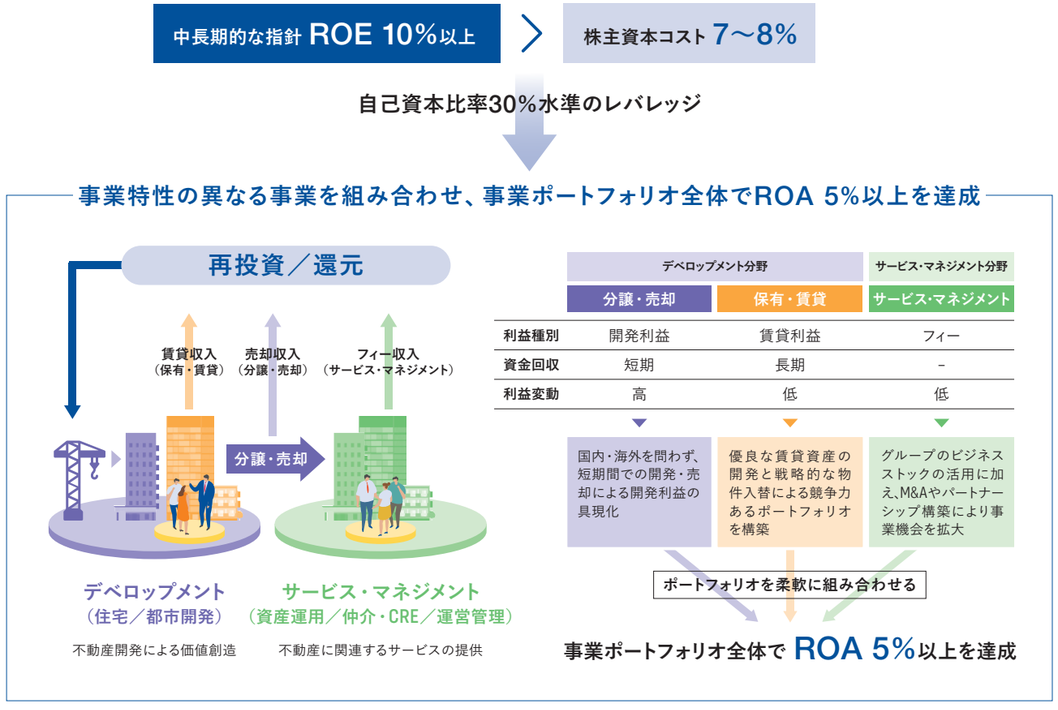
※1. 2021年3月末時点の数字を記載。ただし、ノムコム会員数のみ2021年1月末時点
※2. テナント数については、当社グループ保有物件およびプロパティマネジメント業務受託物件におけるテナントの合計数を記載

高効率と事業リスク分散の両立を可能とする事業ポートフォリオ戦略

当社グループは不動産にかかわる多様な事業を適切なバランスで組み合わせる「事業ポートフォリオ戦略」によって、株主資本コスト7～8%を上回るROEの創出を目指しています。不動産デベロッパーとして強みや独自性を発揮した多様な不動産の開発と、開発した不動産の分譲・売却による開発利益の創出および不動産関連サービスの提供による継続的なフィー収入がそれを可能にしています。

一方で、一定規模の優良な資産を保有し安定的な収入を得る賃貸事業も、事業の継続性やキャッシュフローの安定性という面から重要な役割を果たします。

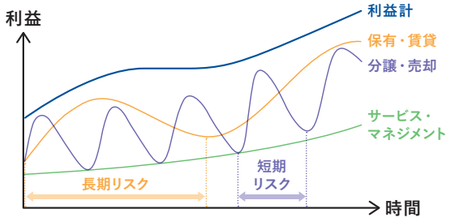
「分譲・売却」「保有・賃貸」「サービス・マネジメント」といったそれぞれ事業の特性やリスク・リターンの異なる事業を、市場環境や事業機会なども見据えて適正に組み合わせることで、株主資本コストを上回る高い資本効率と安定的な成長を実現します。



事業リスクを分散しながら安定成長を実現

不動産は、高い資産性を持つ一方シクリカルな特性を持ちます。

利益変動が高い一方、市況変動時には新たな事業サイクルを素早く開始できる「分譲・売却事業」、安定した収益を得る一方、長期のリスクテイクを必要とする「保有・賃貸事業」、バランスシートを使わずに安定した収益を獲得できる一方、多くのビジネスストックを必要とし、成長が緩やかな「サービス・マネジメント事業」、これら3つの事業を組み合わせることで、事業リスクを分散しながら、安定した利益成長の実現を目指しています。





特集｜価値を生み出す現場の力

住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」の深化・進化への取り組み

ブランド・ミッション「世界一の時間へ」の実現に向けて



野村不動産 住宅事業本部　**村上 静枝**

「プラウド」ブランドの深化・進化へ向けて

当社グループは、2002年に住宅の統一商品・サービスブランドとして「プラウド」を発表、現在までに累計約8.3万戸を供給してきました。高品質な商品開発を可能とする製造から販売・管理まで一貫した事業推進体制を構築しており、14年連続でマンションブランド評価No.1を獲得するなど、ステークホルダーからも高い評価をいただいています。

一方で、近年では購入者層の若年齢化や世帯構成の変化、顧客ニーズや生活スタイルの多様化など、市場環境に大きな変化が生じており、新型コロナウイルス感染症による影響もその変化を加速させています。当社グループは、営業現場で接するお客さまや、実際に「プラウド」にお住まいの方々のお話やカスタマークラブを通じたアンケートなど、製・販・管それぞれの接点から得られる生の情報を通して、この環境変化が大きな潮流になると強く感じていました。

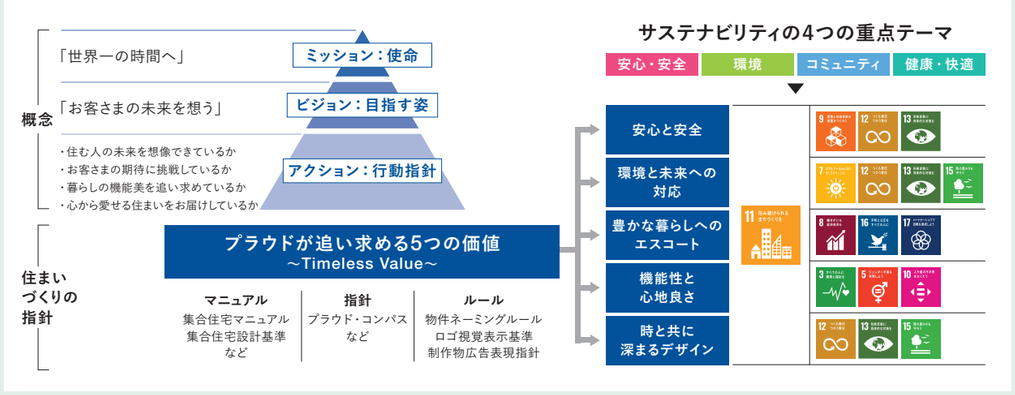
それらを踏まえ、2002年のブランド発表以後初めて、「プラウド」のさらなる深化・進化を目指した議論を開始しました。このチャレンジには約3年もの期間をかけましたが、ブランド・ミッションに定める、住まう人々に“住むほどに愛される「世界一の時間」をお届けする”ためにはどうすれば良いかを役職員含め徹底的に議論する良い契機となりました。

その成果を2020年に「プラウドが追い求める5つの価値」として発表しました。

サステナビリティと同期した価値創造へ

議論において特に時間をかけた点は、サステナビリティやSDGsとの同期です。事業を通じたサステナビリティへの取り組みは今や企業にとって必要不可欠な要素です。当社グループの「サステナビリティの4つの重点テーマ」である「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」は、すべてが住まいにおいて必要不可欠な要素です。そこに住まう人々が、安心・安全を基盤に「世界一の時間」をお過ごしいただくためにはどのようにすれば良いのか、これを「住まい」の提供に沿った形で再構築・導き出したのが、「プラウドが追い求める5つの価値」です。

お客さまの立場からみれば、実際に住まわれてから、ご利用いただき、初めて当社グループが提供する価値に対しご理解をいただけるものです。「お客さまの未来を想う」プラウドのモノづくりにおいての概念は、いずれも現状に満足することなく、追い求め続けるべき要素であり、行動指針に掲げる4つの指針は、社員が心に留めモノづくりに向き合う上で大事にしているものです。「プラウド」による価値創造を提供する当社グループが一丸となった、お客さまをはじめとしたステークホルダーへの意思表明です。



「プラウド」の価値をさらに高めるための仕組みづくり

時間をかけて定めた上位概念を、お客さまからもご理解いただける大切な価値へと読み替えた、住まいづくりの指針「プラウドの追い求める5つの価値」を表面的なものとせず、事業に深く根付かせた実体のモノづくりとして持続的に取り組めるのか、つまりサステナビリティと同期した商品をお客さまに提供し続けること、その価値や評価の表れとして対価をお支払いいただける形にできるかが重要なポイントです。

モノづくりのこだわりを実現できる仕組みの構築として、「プラウドが追い求める5つの価値」を評価軸とした「5つの価値シート」、「環境＆商品計画シート」、「プラウド・コンパス」の存在が挙げられます。

「5つの価値シート」と「環境＆商品計画シート」は、事業における決裁時に必須項目としています。上位概念と同期した商品企画またサステナビリティの考え方を追求することで価値のさらなる向上、そして収益性にも妥協しない当社グループの意思が表れています。営業活動においても、「5つの価値」をいかにお客さまにお届けするか、を軸とした営業手法を確立しており、グループ一体となって「プラウド」の価値向上に取り組んでいます。

プラウド・ビジョンを実現するモノづくりの商品企画の際に道標となる「プラウド・コンパス」は、当社グループが60年超の歴史で培ってきた住まいづくりの礎であり、こだわりやそれを実現する知恵やアイデアが具体的かつ詳細に表現されています。技術系社員だけではなく営業社員も含め誰もが見ることができる場として社内イントラに掲載しており、モノづくりに対して向き合いながら、こだわりを具現化しています。重要なことは、これはマニュアルではなく道標であり、これを土台に担当者の創意工夫が重なり、お客さまと共感できる商品を生み出す、という点です。「プラウドはどのような暮らしを提供できるのか」という共通認識を形成するプラットフォームを提供しながら、担当者自身の創意工夫の余地をつくることで、さらなる深化につなげる。ここに当社グループの高い評価を獲得できる「プラウド」の工夫が表されています。



60年超の住まいづくりの歴史の中で生まれたアイデアや工夫が、再現できるよう具体的かつ詳細に記された「プラウド・コンパス」

グループ一体となった、ブランド・ミッション「世界一の時間へ」の実現に向けて

当社グループの住まいづくりの最大の特徴は、グループ一体となった「製・販・管一貫体制」です。モノづくり・販売を担う野村不動産に加え、運営管理を担う野村不動産パートナーズは「住まう人々」の生の声を吸い上げ、次なる商品開発につなげる重要な役割を果たしています。野村不動産パートナーズが開発した大規模修繕工事「re:Premium」は、「プラウド」の標準仕様となりつつある「アトラクティブ30」の開発につながるなど、グループ一体となった価値向上への取り組みがますます加速しています。社会変化を機敏に捉えた「プラウド」の深化・進化を通じた「世界一の時間へ」の実現、そしてグループ一体となって「プラウド」の持続的な成長に向け取り組んでいます。

高い評価を獲得し続ける当社グループのモノづくり

グッドデザイン賞19年連続受賞

グッドデザイン賞は、商品、建築、ソフトウェア、システム、サービスなど、かたちのある無しにかかわらず、理想や目的を果たすために築いたものごとをデザインと捉え、その質を評価する賞です。複雑化する現代社会における課題の解決にもデザインが必要とされ、当社グループでは、未来（あした）につながる街づくりに向け、建築や意匠はもちろん、社会基盤や生活のためのサービス、コミュニティデザインなど、暮らしや社会を豊かにし得るデザインで、商品力の向上に努めています。

GOOD DESIGN 19年連続受賞



プラウド上原フォレスト



プラウドシティ東雲キャナルマークス



床快full（ゆかいふる）



アトラクティブ30

住宅の統一商品・サービスブランド「プラウド」の深化・進化への取り組み

ブランド・ミッション「世界一の時間へ」の実現に向けて



野村不動産パートナーズ
建築事業本部
吉川 まり

野村不動産パートナーズ
建築事業本部
峯苫 莉伽

グループ一体となって、「プラウド」の価値を守る

峯苫：私たち野村不動産パートナーズは、「プラウド」をはじめとした当社グループが開発したマンション等の運営管理を担っています。マンション管理においても「プラウドが追い求める5つの価値」を意識しながら業務に取り組んでいます。住まう方々の安心・安全を守り、快適にお住まいいただくには、日々の管理が担う役割は非常に大きなものだと感じています。

吉川：特に、実際にお住まいになられているお客さまと、管理を通じて長きにわたり接するのは私たちとなります。「プラウド」の高い品質を理解いただきながら、お客さまに寄り添い、より快適な住まいと感じていただくようさまざまな提案を行うことを心がけています。また、お客さまからご評価いただいた内容だけではなく、ご不満も含めてしっかりお聞きし、グループ内で共有することも重要な役割です。お客さまの声は新たな提案、改善のヒントになる大切な情報であり、私が所属するチーム内でもこの意識は徹底されています。

峯苫：私が特に意識している点は、私たちにとってのお客さまは、マンションの管理組合や実際に住まわれている方々であるということです。グループ内であっても、改善すべきものがあれば、しっかりと意見・指摘するようにしています。お客さまに寄り添う真摯な対応は当社グループの競争優位性で示している「モノ・サービスに関する品質へのこだわり」そのものだと思います。管理会社として13年連続No.1の評価は、この一貫した姿勢からきているのだと思います。

お客さまの暮らしを守り、さらなる深化・進化を遂げる

吉川：グループ全体の「製・販・管一貫体制」の“管”を担う立場である管理会社は、マンションにお住まいの方々の暮らしを「守る」役割が強い事業です。それに加えて、「プラウド」ブランドを維持・向上させるためには、さらなる「深化・進化」が必要です。2017年に当社が開発した大規模修繕工事の周期を大きく延伸させ、ライフサイクルコストを低減する「re:Premium」は、お客さまの経済的負担を減らし、バリューアップとなる新たな提案にもつながります。技術やノウハウの「深化」、そして修繕にとどまらず、より一歩踏み込み、住まう楽しみへとつなげようとする「進化」、双方を実現するその最たる例だと考えています。

峯苫：当社のチャレンジは“製・販”を担う野村不動産での「アトラクティブ30」の開発につながったと聞いています。本来は“守り”である運営管理からもグループ全体にイノベーションを起こせる、これこそが「製・販・管一貫体制」の強みであり、当社グループの特色ある価値創造だと思います。

吉川：2002年から始まった「プラウド」は、第一号案件が竣工して20年弱が経過しました。安心・安全、快適に長くお住まいいただくため、当社が担う役割はますます大きくなっていくと感じています。引き続きグループ一体となって「プラウド」の価値向上に取り組んでいきたいと思います。

「製・販・管一貫体制」より生まれた当社グループ独自の商品開発

re:Premium

住まいに対する「安心」を提供すること、そして「住まう楽しみ」をもう一度、取り戻すことを目指す

「プラウド」の長期保証付き大規模修繕工事

導入累計実績32棟／約3,150戸

長期保証を実現	標準仕様	re:Premium仕様
屋上防水工事	10年保証	15年保証
外壁シーリング工事	5年保証	10～15年保証
外壁塗装工事	5年保証	7年保証
鉄部塗装工事	2年保証	3～5年保証
バルコニー・廊下防水工事	10年保証	15年保証

「re：Premium」の効果

採用前	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	
採用後	1回目	2回目	3回目	4回目	抑制	

総工事回数が削減される分、修繕積立金が抑制

グループ連携 マンション開発へ展開

日本のマンションの未来を変えていく。

アトラクティブ30

新築時の高耐久部材・工法の採用と、大規模修繕工事「re:Premium」の導入により、大規模修繕の長周期化を実現

30年間の長期修繕計画により「アト」の負担が「ラク」になる

導入累計実績66棟／約7,950戸

※導入累計実績はそれぞれ2021年3月末時点の実績を記載

「プラウド」の強みを活かす「市街地再開発事業」

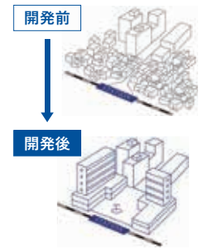
当社グループでは、不動産デベロッパーとしてのノウハウを活かし、野村不動産開発企画本部に所属する約150名の社員を中心に、住宅や商業施設、オフィスなど多様な用途の再開発事業に積極的に取り組んでいます。

人々がより快適な生活を送るために「利便性」は重要な要素の一つです。利便性の高さゆえに古くから市街化が進んだ既存の「駅前エリア」や、同じく早くから宅地化が進み建物が密集したために単独では再整備や更新が難しい「木造住宅密集地域」などでは、「街の機能向上」や「災害への備え」といった社会課題に直面し、課題解決を望む住民の方々が多く存在しています。

このような現状に対し、当社グループは60年以上にわたり培ってきた不動産デベロッパーとしての信用力とノウハウ、そして住宅系再開発事業においては「プラウド」の高い評価と地域の皆さまと一体となって街づくりに粘り強く取り組む姿勢を強みとして、多くの「市街地再開発事業」を推進、完成させ、社会課題の解決にも貢献してきました。

その実績は地域の皆さまからの信頼を獲得し、次なるエリアでの事業機会に連鎖的につながっており、当社グループは住宅系再開発事業の取り組み数で約1.5万戸の規模となり業界でもNo.1の実績※を有しています。

駅前再開発のイメージ

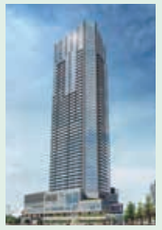


周辺を一体化して再開発することにより、災害にも強い、安心・安全で快適に過ごせる街へ

今後の主な再開発案件



南小岩六丁目地区再開発事業
（東京都江戸川区）
竣工予定：2023年3月期／2026年3月期
主用途：住宅、商業施設、業務施設
分譲総戸数：516戸



西麻布三丁目北東地区再開発事業
（東京都港区）
竣工予定：2028年3月期
主用途：住宅、商業施設、オフィス、ホテル
延床面積：約96,000㎡



中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業
（東京都中野区）
竣工予定：2029年3月期
主用途：オフィス、ホテル、商業施設、住宅、ホール

※当社調べ。取り組み数 約1.5万戸にはストック化されたものに加え参画案件も含む

STAKEHOLDER'S VOICE

金町六丁目駅前地区第一種市街地再開発事業

再開発組合 理事長 **小埜田 爵 様**



ベルトーレ金町
（住宅部分の名称：プラウドタワー金町）
所在：東京都葛飾区　**竣工：**2021年7月
総戸数：住宅（190戸）、商業施設、業務施設

当事業は2006年に準備組合が設立され、野村不動産には2008年から参画いただきました。再開発のパートナーとして選定する決め手となったのは、デベロッパーとしての知見に加え、「この事業を絶対に成功させましょう」という営業担当者さまの熱意と人間性でした。権利者間の合意形成や、工事費の上昇に対応する事業費の精査といったさまざまな問題に対し、最後まできめ細かく、粘り強くサポートしてくれました。野村不動産ならではの非常に厳しくこだわりのある「プラウド」の品質基準で対応されるので、組合員にとっても、これからお住まいになられる方々にとっても、安心感そして満足感の高い上質な住まいができ上がったと感じています。

再開発事業では、権利者の方々の「生活再建」が大切であると考えていますが、つくって売るだけでなく、つくる段階から新たな街を視野に入れた、人々に寄り添う事業の進め方にもとても感心いたしました。

今後は、行政とも協力して、近隣地域も含めた「金町」エリア全体の賑わいや発展につながる活動を目指していきます。野村不動産には、他の地域の再開発でもぜひがんばっていただきたいと思います。



これからのオフィスの在り方

働き方の新時代を見据えた「オフィスポートフォリオ戦略」



野村不動産 都市開発事業本部 **田中 慶介**

働き方の変化によって生じる新たな時代を見据える

まず冒頭にお伝えしたいことは、日本国内ではこれまでの働き方である「長時間・短期間労働」から「短時間・長期間労働」に根本的に変えなければならない局面が到来している、という事実です。

かつては、仕事で成果を上げるためには均一的な勤務形態や長時間労働が当たり前とされていました。当然体力的には厳しいものになり、シニア世代の定年による退職や子育てによる離職など、短期間での労働市場からの退出が社会課題となりました。

現在では、超高齢社会の到来や人口減少による生産年齢人口の減少に加え、お客さまのニーズの多様化などにも対応するため、知的生産性の重要度が増しており、短時間で集中的にパフォーマンスを最大化させながら誰もが安心して長い期間続けられる働き方への変革が必要になっています。

働き方の変革を支えるものとして、テレワーク・時差出勤・Robotic Process Automation（RPA）などのさまざまな手段がある中で、働く場所についても「一極集中型」から、「分散化（ABW）」の必要性がうたわれるようになりました。特に介護や育児をしている社員の活躍を見据えた場合、働く場所の分散化は必須となります。

この働き方から生じた社会課題に対し、当社は既存の大規模オフィスや「PMO」に加え、「H¹O」や「H¹T」をアセットとして加えることでテナントさまの社員の方々が、いつでも・どこでも・誰もがパフォーマンスを発揮することができる体制をご提供できると考えています。

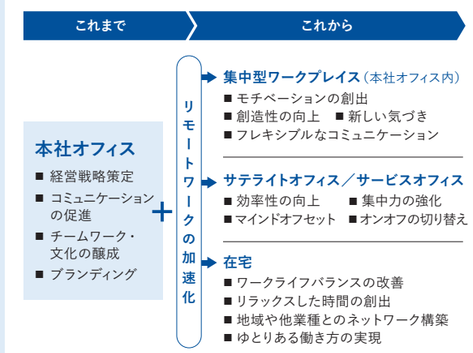
コロナ環境下で進んだオフィス価値の変化

これまでのオフィスは「情報を集め事務処理をするための場所」という目的から、官公庁近辺、業界企業集積地など自社の事業に関連する人々が集まっている立地の方が情報収集をしやすい、という考え方に一定の合理性がありました。

しかし、長時間労働の見直しやスマートフォン・モバイルPCを入り口に、どこでもインターネットを介してさまざまなデータにアクセス可能な社会となり、「社員個々人がさまざまな場所で働く」という、緩やかな変化が徐々に芽生えていたと思います。また日本国内においては、働き方改革関連法の施行により、各企業は社員の働く場所と時間の最適化を求められ、テレワークの積極運用が推奨されてきたという社会背景もあります。それが新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い一気に表面化したのだと考えています。一時的にせよ、強制的にテレワークなどが生じ、実際に行ってみると、全員が1カ所に集まらなくても案外仕事は回っていくのではないか、という所見も生まれています。

当社グループは、これをオフィスの「組み換え」が起きていると捉えており、目的に応じてオフィスの多様化、分散化が進んでいくと捉えています。

本社オフィスで求められるすべての機能を備えようとしていた時代から、モチベーションや創造性を生み出すために本社オフィスを確保する、あるいは個人ワークに集中して取り組む、家からの移動時間を削減し効率性を上げるためにサテライトオフィスやサービスオフィスを活用するなど、何のためのオフィスなのかを各企業は今まさに検討されているのだと思います。



当社におけるオフィス事業戦略とは

当社は都心部大型開発によるオフィスビルに加え、13年目を迎えた中規模ハイグレードオフィス「PMO」シリーズの開発をここ数年精力的に行ってきました。

これらに加え、オフィス事業における新たなメニューとして、2019年には、小規模ビジネスを応援するクオリティ・スモールオフィス「H¹O（ヒューマンファーストオフィス／エイチワンオー）」、場所に縛られない働き方を実現するサテライト型シェアオフィス「H¹T（ヒューマンファーストタイム／エイチワンティー）」をローンチし、ともに好評を得ています。これらの高い商品開発力と多様な商品力が当社の強みです。

この強みを活かして進めているのが「オフィスポートフォリオ戦略」です。空間の規模や利用目的に応じて、大規模、中規模（PMO）、小規模（H¹O）、サテライト（H¹T）を自在に組み合わせることをポートフォリオと捉え、顧客企業に最適なオフィスの使い方をご提案しています。

これまでの一拠点集中型から多様な複数拠点にすることで、個人が働く上での利便性・柔軟性を高め、企業側のコストも下がるといったオフィス活用法へと、志向が変化していると感じています。お客さまも非常に強い関心を持って受け止められており、実際、「PMO」を契約される企業様に「H¹O」・「H¹T」を組み合わせて契約いただいた事例や、SUBARU様に優秀なAI人材を確保するための新拠点「SUBARU Lab」として「H¹O渋谷三丁目」の1フロアをまとめてご契約いただいた事例など、今後の新しいオフィスの在り方を示唆する実例が出てきています。

オフィス新時代に求められる価値と当社の役割

多くの企業がDXへの取り組みを加速化させていく時代に、情報処理としての価値はAI等によって代替され、人が集まる場所としてのオフィスは、人にしかできないことを行うことが目的となるでしょう。たとえば社員教育、コミュニケーション、新しいアイデア創出、エンゲージメントといったさまざまな価値を生むための場所がこれからのオフィスである、という考え方です。そこには、同じ志を持つ多様な人材が交わるための求心力がなければいけません。

企業は今後、「一番働きたい場所」と「どこでも働ける場所」の双方を従業員へ提供することが、優秀な人材獲得の面からも必須になってくると考えます。当社においては「一番働きたい場所」として作り込みを行う大規模オフィスや「PMO」、「どこでも働ける場所」である「H¹T」、そのどちらの性質も持ち合わせる「H¹O」という4つの商品群を通じて、「一番働きたい場所」と「どこでも働ける場所」を提供することで、デベロッパーに求められる使命を果たしていきます。

オフィスビルの事業思想「ヒューマンファースト」

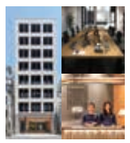
規模や効率を重視する社会から、課題解決や価値創造を重視する社会への変革が求められる中、当社はオフィスビルの事業思想を「ヒューマンファースト」と定め、オフィスで働く「個」に寄り添っていこうと決めました。この思想を具現化したものが「H¹O」「H¹T」の両ブランドですが、「ヒューマンファースト」は「PMO」や大型ビルを含めたすべてのオフィス事業全体のビジョンです。この「個」に寄り添うという発想は当社グループの住宅事業を含めたDNAであり、独自の強みでもあります。

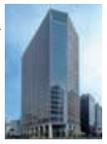
これまでのオフィスでは、作り手や管理する側の都合が優先されていることも多々ありました。しかしこれからは「個のパフォーマンスの最大化」に価値が移っていくと見ています。働く個人に嬉しいオフィスであることは、会社としても一番の成長戦略となるはずです。

加えて、これから世の中はますますデジタル化が進行します。しかしそうなればなるほど、人間性が重要になってくると思います。デジタルは徹底的に活用するが決して支配されない、「ヒューマンファースト」つまり人間本位のオフィス設計、サービス開発が重要になってくると考えています。

当社グループが提供する多様なオフィスメニュー

サテライト・シェア	スモール	ミドル	ラージ
H¹T HUMAN FIRST TIME	H¹O HUMAN FIRST OFFICE	PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE	
サテライト型シェアオフィス H¹T（エイチワンティー）	クオリティ・スモールオフィス H¹O（エイチワンオー）	中規模ハイグレードオフィス PMO（ピーエムオー）	・東京虎ノ門グローバルスクエア ・芝浦一丁目プロジェクト など 大規模オフィス



これからのオフィスの在り方

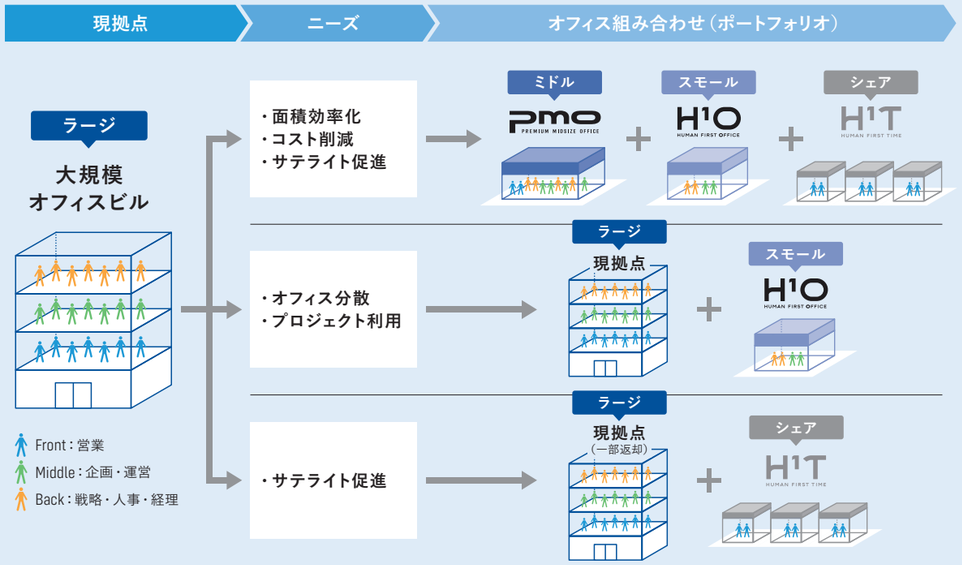
働き方の新時代を見据えた「オフィスポートフォリオ戦略」

オフィス事業の将来像

将来的にはオフィスも他の事業と同様に「as a Service」化していくのではないかと捉えています。以前はオフィスに行かなければ仕事ができず、オフィスは仕事をするための入り口「ポータル」の役割を持っていました。今はノートパソコンやタブレット、スマートフォンといったデバイスとデジタルネットワークが「ポータル」の役割を担い、どこでも仕事ができる状況です。その結果、オフィスに求められるものは従来と大きく変わってくるでしょう。ハードを用意するだけではなく、どう有機的に価値を創っていくかが重要になってきます。

OaaS（Office as a Service）化の第一段階は「借りたい時に必要なだけ借りる」という発想。それに応えるのがサテライト型シェアオフィス等の普及です。

そして最終段階、これは少し先のことになるかもしれませんが、利用者のパフォーマンスに応じて料金をいただくような環境へ向かうのかもしれません。このような環境変化に合わせて当社のビジネスチャンスはさらに拡大していくと考えています。



STAKEHOLDER'S VOICE

入居企業



SUBARU Lab 副所長 齋藤 徹 様

これからの時代を戦っていく上では、新しい考え方のオフィスに作り替える必要があると考えています。オフィス開設にあたり当社エンジニアに「何のためにオフィスに来るのか」ということをヒアリングしたところ、多かった点は、「オフィスはコミュニケーションを取る場所だ」という声でした。チャットやオンラインの会議とFace to Faceのコミュニケーションで得られる効果は違います。一人で仕事をしている上では出ない発想を生み出すことがオフィスには必要です。

一時的に、「オフィスは不要」という世の中になるかもしれませんが、「その先を見据えて新しいオフィスを作らなければいけない」と考えた我々の課題意識に対して、野村不動産グループはスピード感を持ってそれらに対するアイデアを「H¹O」で実現化してくれました。あえて本社とも違う場所でオフィスを設けて新しいことを生み出していく、それが我々の目指す姿です。

入居企業

CODESHARE 代表取締役社長 江島 晋一 様

当社は、メインオフィスとして「PMO渋谷三丁目」を1フロア借りたほか、同じビル内の「H¹O」、そして「H¹T」の利用契約も締結しました。

メインオフィスには会議室や商談スペースを置かず、来訪者への応対は基本的に、感染対策設備が整った「H¹O」で行うなど工夫したオフィス活用を行っています。また、「H¹T」は、住居環境や家庭の事情などで、在宅勤務では十分な働く環境を整えられない社員へ好影響を与えています。社員が能力を最大限に発揮できるために、なるべく多くの働く場所の選択肢を提供したいと考えました。

選択肢が豊富にある状態に、社員からも満足の声が挙がっています。当社の社員は約7割が女性ですが、開放的な空間設計や、隅々まで考えられた「H¹O」のサービスなどに対して好評の声が多く、この優れたオフィス環境は、人材採用にも好影響が出ています。



サテライト型シェアオフィス
H¹T（エイチワンティー）

H¹T HUMAN FIRST TIME

居心地と価格の両立が好評
都心から郊外まで拠点数を急増

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



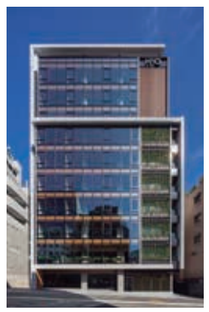
拠点数 84店舗（提携店含む）
会員数
約10.6万人／1,080社

クオリティ・スモールオフィス
H¹O（エイチワンオー）

H¹O HUMAN FIRST OFFICE

“個”のポテンシャルを心地よく最大化
最も働きたい場所を追求

生産性が業績に直結するスモールビジネスのニーズを分析し、**“働く人のポテンシャル”**の最大化に貢献する設備やサービスを提供しています。充実した共用施設・サービスによる賃貸スペースの効率化・イニシャルコスト低減など、企業の柔軟な拠点拡大にも対応しています。



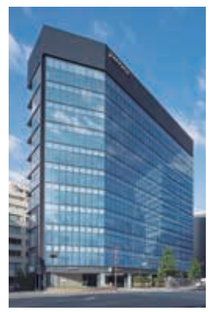
開発実績 15棟

中規模ハイグレードオフィス
PMO（ピーエムオー）

PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE

オフィスポートフォリオ戦略の中核
ユーザーの利便性をさらに強化

中規模ながら大規模Sクラスビルと同等の高機能スペックを持つ「PMO」は、基準階面積が45～200坪程度、ワンフロアワンテナントを原則として、高いセキュリティ性なども含め、高い評価を確立しています。入居テナントの交流イベントやセミナー開催などの独自のサービス提供を行い、当社グループ独自の付加価値を提供しています。



開発実績 66棟

大規模オフィス

圧倒的なブランド力を
維持しながら、
次の役割を担う

高いセキュリティ、充実した設備を備えた超高層大規模ビルのブランド力は高く、センターオフィスとしての強いニーズは続きます。当社グループは、大規模オフィスに「H¹T」を組み合わせたオフィス提案や、東京虎ノ門グローバルスクエアの1フロアに「H¹O」を組み込むなど、新たなオフィスの在り方を提案しています。



※各アセットの拠点数、会員数、開発実績（計画中のプロジェクト含む）は2021年3月末時点の数字