



あしたを、つなぐ



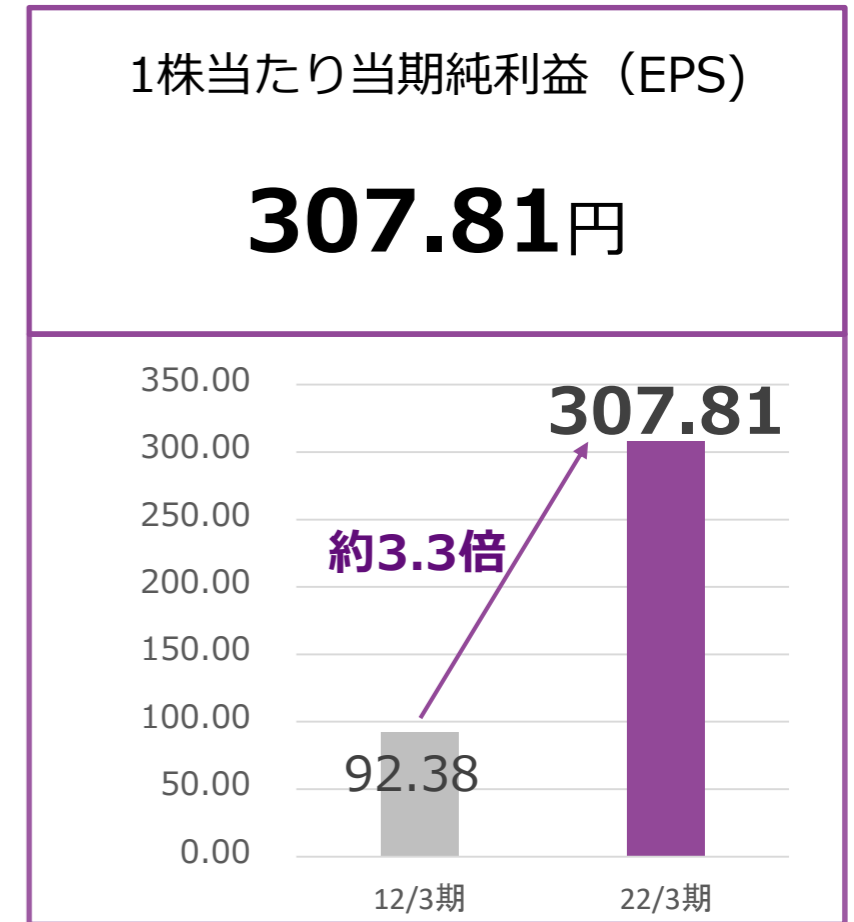
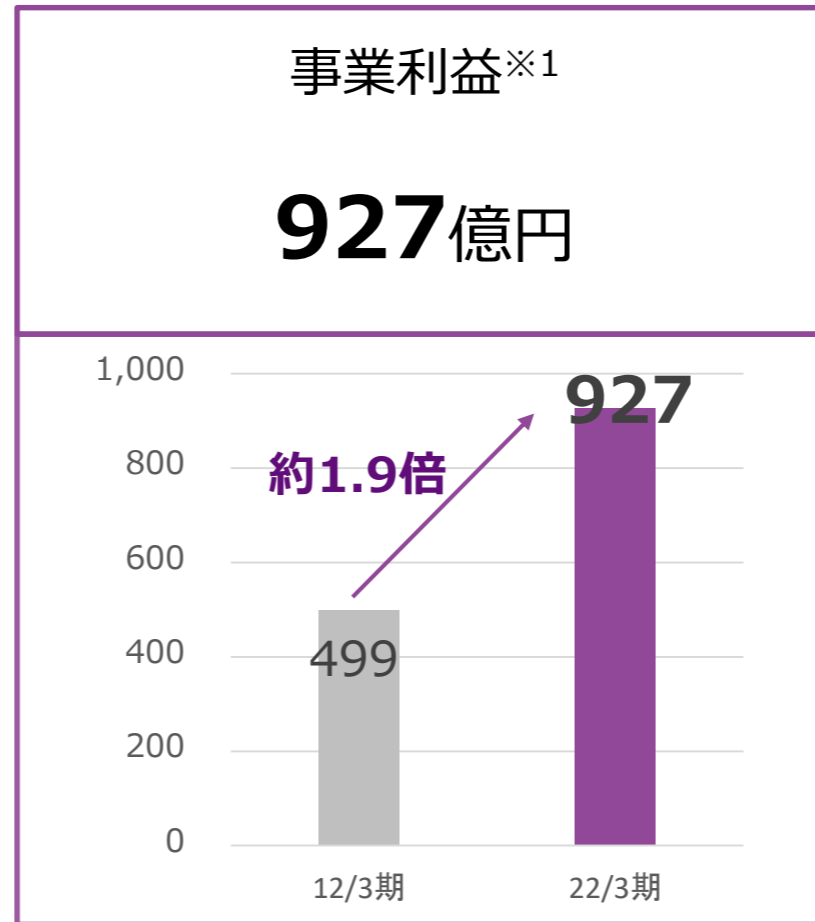
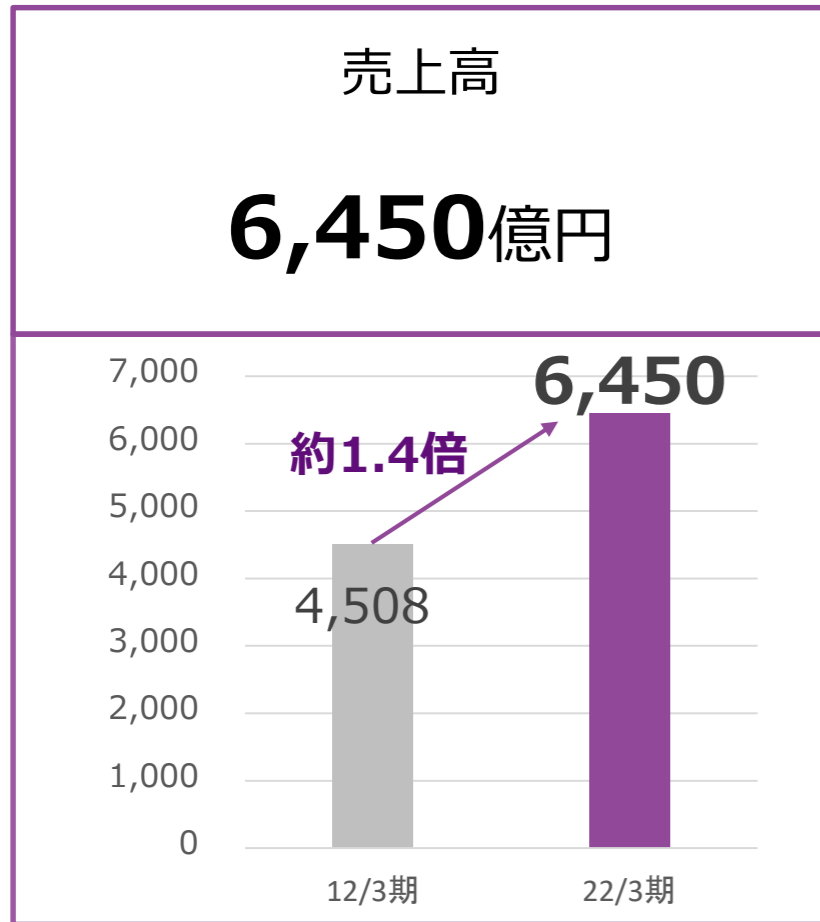
野村不動産ホールディングス

<証券コード 3231>

Nomura Real Estate Holdings, Inc.  
Corporate Communications Department  
2023/01/12

p.02	1. 野村不動産グループの歴史・特徴的な戦略
p.06	2. 各部門の事業紹介
	3. 中長期経営計画（2023年3月期～2031年3月期）
p.16	①ビジョン・全社計画
p.20	②部門別戦略
p.27	4. サステナビリティへの取り組み
p.33	5. 株式情報

# 1. 数字で知る野村不動産グループ (2022年3月期)



### 総資産

**2兆405**億円

### 有利子負債

**1兆227**億円

### ROA※2

**4.7%**  
直近3か年平均 4.5%

### ROE※3

**9.2%**  
直近3か年平均 8.6%

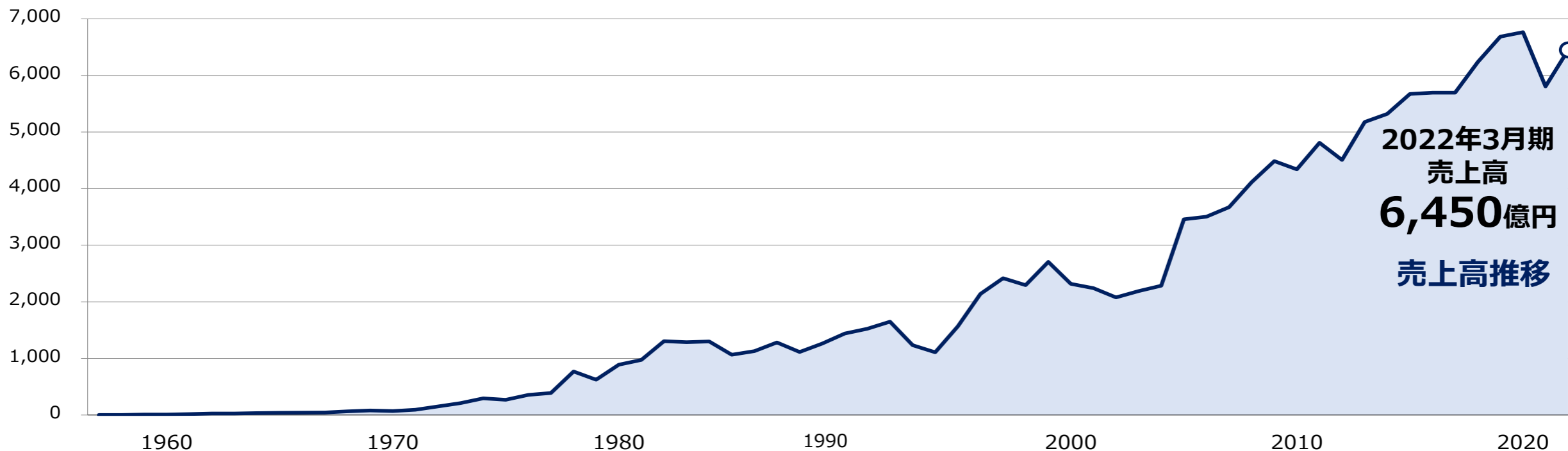
### 総還元性向※4

**44.3%**  
直近3か年平均 45.2%

※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。12/3期の数値は営業利益を記載  
 ※2 ROA = 事業利益 ÷ 期中 (平均) 総資産  
 ※3 ROE = 当期純利益 ÷ 期中 (平均) 自己資本  
 ※4 総還元性向 = (1株当たり配当金 + 1株当たり自社株買い) ÷ EPS

## 2. 歴史

(売上高：億円)



- ▶ **1957年**  
野村証券から分離独立不動産事業を開始
- ▶ **1961年**  
「鎌倉・梶原山住宅地」開発でデベロッパー事業を開始
- ▶ **1963年**  
「コープ竹の丸」の建築でマンション事業に進出
- ▶ **2002年**  
住宅の統一商品・サービスブランド「プロウド」発表
- ▶ **2006年**  
野村不動産ホールディングス 東証一部に上場
- ▶ **2008年**  
PMOシリーズ第1号「PMO日本橋本町」竣工
- ▶ **2015年**  
国内最大級の総合型REIT 新生「野村不動産マスターファンド」投資法人」が上場
- ▶ **2018年**  
英国不動産運用会社ロスベリー社の75%の株取得完了
- ▶ **2022年**  
フィリピンでの合併会社「Federal Land NRE Global」設立



注：2003年度までは野村不動産単体売上高

## 3. 野村不動産グループの独自の戦略

### <当社グループの戦略の柱>

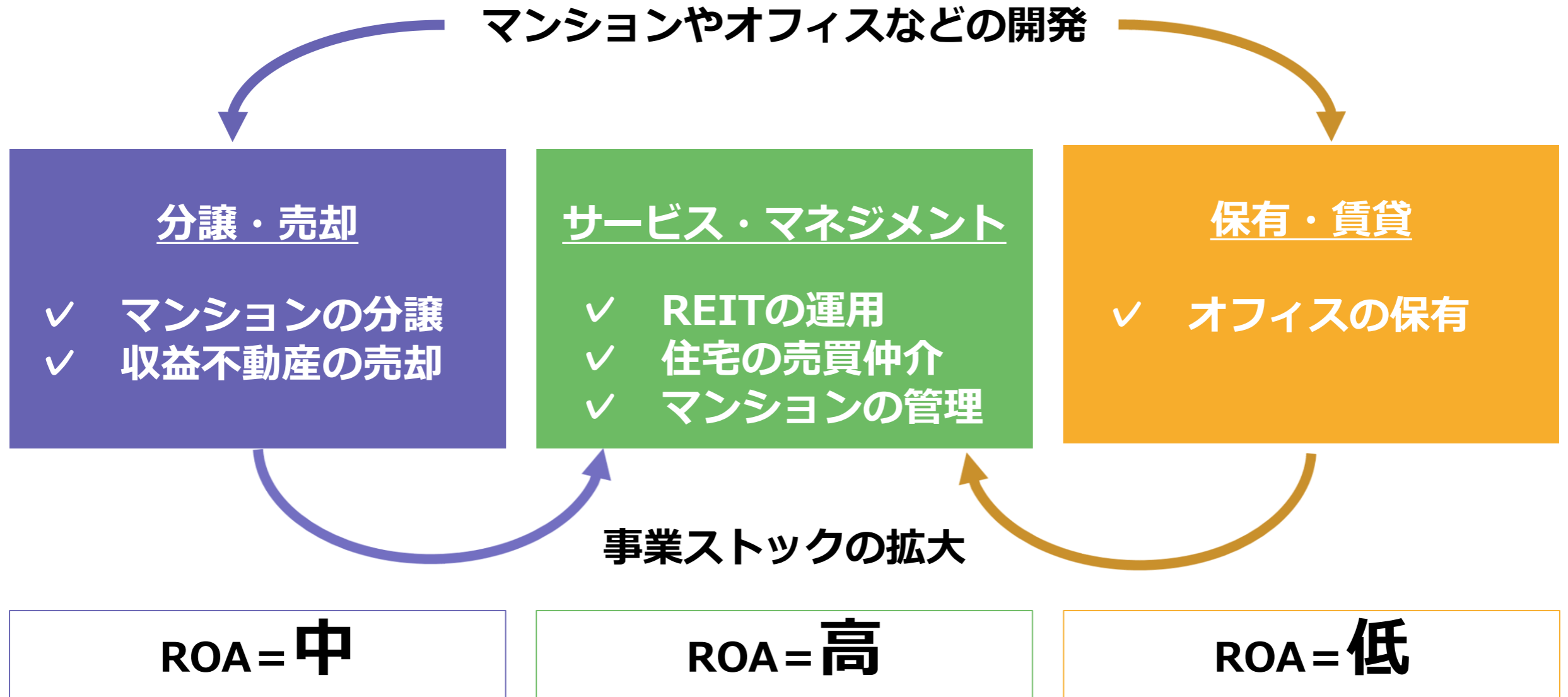
# 高い資産・資本効率の実現

高い資産・資本効率を目指し、“**資産保有にこだわりすぎない**”  
不動産デベロッパーとしては珍しい存在。



### 3. 野村不動産グループの独自の戦略

▶ 不動産開発を起点に、収益性の異なる事業を組み合わせ、高い資産効率を実現



## 1. 当社グループの事業\_6部門

## デベロップメント分野

## 住宅部門

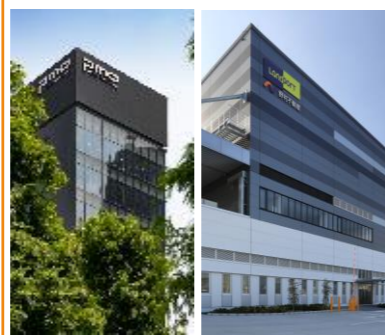


マンション・戸建住宅  
の開発・分譲 等

全国マンション  
供給戸数 (2021年)  
第1位(4,014戸)<sup>※1</sup>

マンションブランド  
15年連続  
第1位<sup>※2</sup>

## 都市開発部門



オフィスビル、商業施設、  
物流施設、ホテルの開発  
フィットネスクラブ運営 等

賃貸可能床面積  
73.0万m<sup>2</sup> <sup>※3</sup>

収益不動産開発実績  
162棟 <sup>※3</sup>

## 海外部門



マンションの開発・分  
譲、オフィスビル等の  
開発・賃貸 等

参画案件  
総事業費  
(当社持分) :  
約5,800億円  
住宅分譲 : 29案件  
賃貸事業 : 12案件<sup>※3</sup>

## サービス・マネジメント分野

## 資産運用部門

MASTER FUND  
野村不動産マスターファンド投資法人

野村不動産プライベート投資法人  
NOMURA REAL ESTATE PRIVATE REIT, INC.

LOTHBURY Investment  
Management

REIT、私募ファンド等  
を対象とした資産運用

運用資産残高  
2.0兆円 <sup>※3</sup>

野村不動産  
マスターファンド  
投資法人 <sup>※3</sup>  
時価総額 第5位

## 仲介・CRE部門



不動産の仲介・  
コンサルティング 等

不動産会社  
(売買仲介) サイト

ネットで住みかえ ノムコム  
nomu.com  
13年連続  
利用者数第1位 <sup>※4</sup>

## 運営管理部門



マンション、オフィスビ  
ル、教育施設等  
の管理事業 等

マンション  
管理評価  
14年連続  
第1位 <sup>※5</sup>



※1. 不動産経済研究所調査  
※2. 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  
※3. 2022年9月末時点。開発実績は予定含む。  
※4. Nielsen NetView調査。詳細は <https://www.nomu.com/plus/参照>  
※5. 「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング



## 2. 部門紹介\_\_住宅部門

### ▶ プラウドをはじめとして、お客さまのニーズに沿った住まいのブランドを展開

分譲マンション

— PROUD —

累計供給戸数 約**7.4**万戸



分譲一戸建て

— PROUD —  
SEASON

累計供給戸数  
約**0.8**万戸



郊外型分譲マンション



OHANA

累計供給戸数  
約**0.5**万戸



※ 累計供給戸数は、2022年3月末時点

※ 「プラウド」の累計供給戸数はブランドのマンション・一戸建て含む



## 2. 部門紹介\_\_住宅部門

### ▶ プラウドをはじめとして、お客さまのニーズに沿った住まいのブランドを展開

賃貸マンション

— PROUD —  
FLAT

開発実績 **128**棟



健康増進型・賃貸シニアレジデンス

OUKAS

開発実績 **8**棟



※ 開発実績（予定含む）は、2022年9月末時点

## 2. 部門紹介\_\_都市開発部門

### ▶ オフィス分野でのブランド化にいち早く取り組む

中規模ハイグレードオフィス

**PMO**  
PREMIUM MIDSIZE OFFICE

開発実績 **72**棟



※ 開発実績（予定含む）は、2022年9月末時点

サービス付小規模オフィス

**H<sup>1</sup>O**  
HUMAN FIRST OFFICE

開発実績 **17**件（PMO内のフロア開設型含む）



©Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved

サテライト型シェアオフィス

**H<sup>1</sup>T**  
HUMAN FIRST TIME

拠点数 **232**店舗（提携店含む）  
会員数 **2,910**社 / 約**32.1**万人





## 2. 部門紹介\_都市開発部門

### ▶ 物流・商業等でも特色あるブランドを展開

高機能型物流施設



開発実績 **43**棟



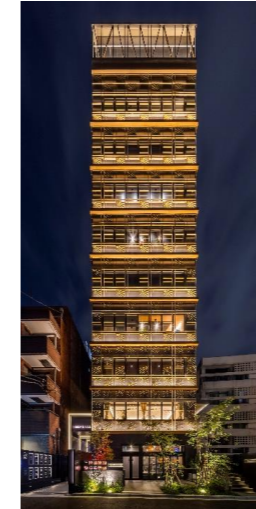
※ 開発実績（予定含む）は、2022年9月末時点

都市型商業施設（飲食中心）



GEMS

開発実績  
**22**棟



都市型商業施設（サービス業主体）



MEFULL

開発実績  
**8**棟



地域密着型商業施設（食品スーパー・物販等）



開発実績  
**6**棟





## 2. 部門紹介\_\_都市開発部門

### ▶ お客様の豊かな時を育む、様々な事業を展開

フィットネスクラブ

店舗数 **39**店舗

MEGALOS



※ 店舗数・運営数（予定含む）は、2022年9月末時点

ホテル

運営数 **4**棟

NOHGA HOTEL



ルテホの庭  
HOTEL NIWA TOKYO



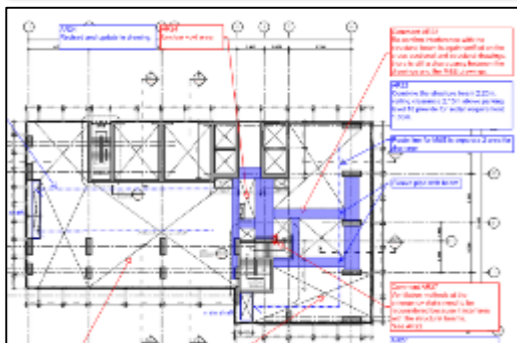
## 2. 部門紹介\_海外部門

### ▶ アジアを中心に事業を拡大、国内で培ったノウハウを展開



※総事業費(当社持分)は、23/3期以降の計上予定プロジェクトを集計の上、10億円単位で切り捨てて記載しています。  
※2022年9月末時点

### 現地のパートナー企業と取り組む KAIZENプロジェクト



## 2. 部門紹介\_\_資産運用部門

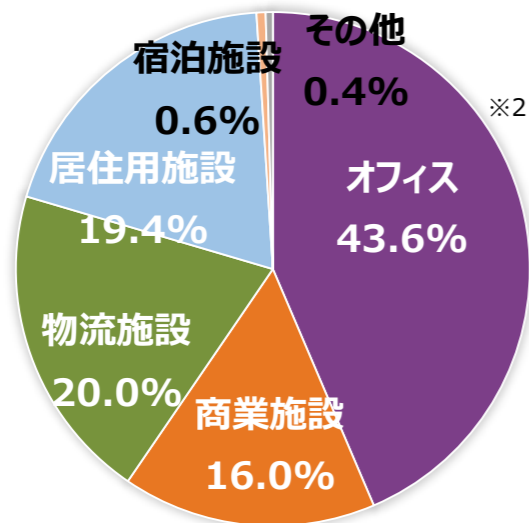
### ▶ 上場・私募REIT、私募・海外ファンド等、約2.0兆円の資産を運用



国内最大級の総合型上場REIT

時価総額 第**5**位 <sup>※1</sup>

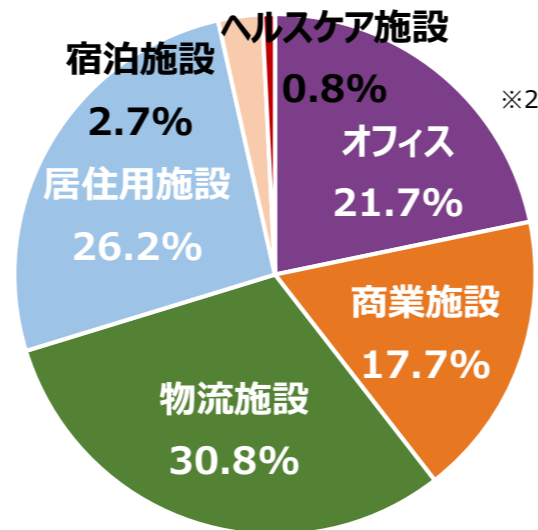
運用資産額**11,158億円** <sup>※1</sup>  
(300物件)



2010年に運用開始した

**日本初**の私募REIT

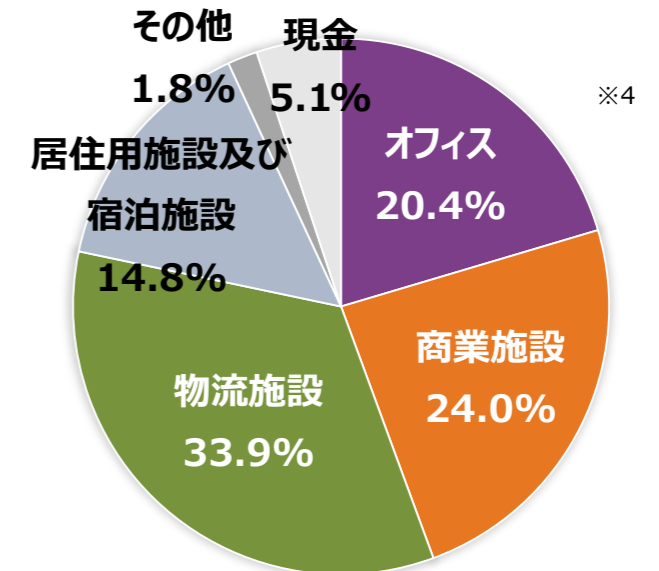
運用資産額**3,297億円** <sup>※1</sup>  
(90物件)



### Lothbury Property Trust

ロスベリー社が運用する旗艦ファンド  
ロンドン及び英国南東部の  
物件を中心に運用

運用資産額**2,803億円** <sup>※3</sup>  
(44物件)



※1.2022年9月末時点  
※2.アセット別割合は、22/9末時点の各アセットの取得価格計を基に作成  
※3.22/6末時点の各物件の時価を、165.71円/ ボンドで計算  
※4.アセット別割合は、22/6末時点の各アセットの時価を基に作成



## 2. 部門紹介\_仲介・CRE部門

### ▶ 店舗とインターネットの連携により、拡大が続く不動産流通市場にて事業を推進

不動産売買仲介店舗

あの人に、頼んでよかった。

野村の仲介+  
PLUS

リテール店舗数 **87**店<sup>※1</sup>



不動産会社（売買仲介）サイト

ネットで住みかえ ノムコム®

**nomu.com**

不動産会社  
（売買仲介）サイト

13年連続 利用者数第**1**位<sup>※2</sup>  
会員数 約**25.5**万人<sup>※1</sup>



都心ハイグレードマンション専門  
サービスブランド

**REALIA**



※1. リテール店舗数は2022年9月末時点、ノムコム会員数は2022年1月時点

※2. Nielsen NetView調査。詳細は <https://www.nomu.com/plus/> 参照

## 2. 部門紹介\_\_運営管理部門

### ▶ 高品質な運営管理サービスと、高い技術力を生かした受注工事を拡大

運営管理

住宅管理戸数  
※1  
約**18.7**万戸



マンション管理評価  
※2  
**14**年連続  
第**1**位



ビル等管理件数  
※1  
**791**件



受注工事

大規模修繕工事の長周期化を実現

re:Premium  
リ・プレミアム

プラウドが対象

re:Premium Duo  
リ・プレミアムデュオ

「プラウド」以前の  
野村不動産  
分譲シリーズが対象

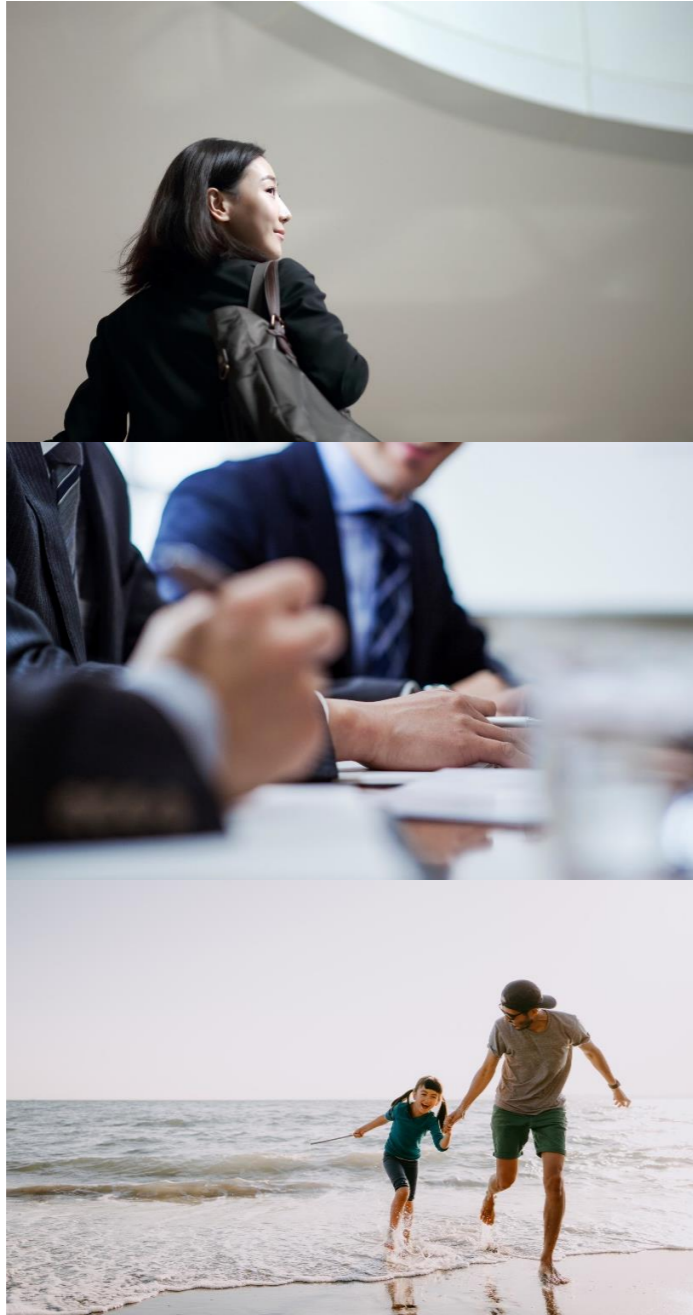
12年周期 → **16~18年周期へ**

物件価値の向上／お客さま満足度の向上

※1. 2022年9月末時点

※2. 「住まいサーフィン」管理会社満足度調査ランキング

## 1. 野村不動産グループ2030年ビジョン



### まだ見ぬ、 Life & Time Developerへ

当社グループは、不動産開発や関連サービスの提供を通じて、お客様一人ひとりの生活や時間に寄り添うことを大切にしてきました。今多くの社会課題に直面し、お客様の生活スタイル・価値観も多様化する中で、わたしたち自身もまた、変化していく必要があります。

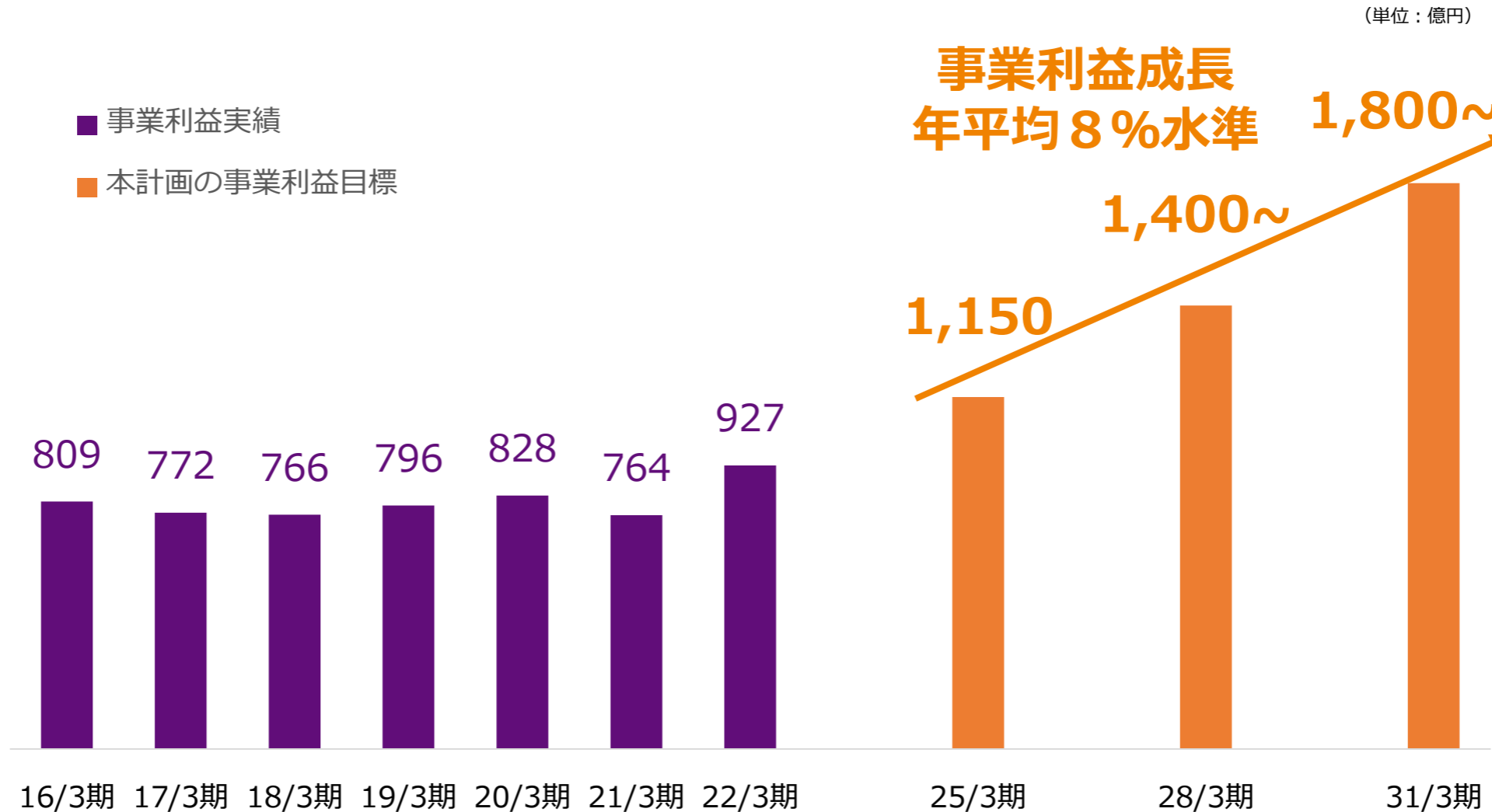
人びとの、様々な生活“Life”。  
一人ひとりの、過ごす時間“Time”。

この2つを軸として、今まで以上に深く、グローバルに、新たな価値を創造する「Life & Time Developer」へと、自ら変革していきます。



## 2. 本計画で目指す成長

### ▶ 年平均事業利益成長率8%水準を実現



※事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益 + 企業買収に伴う無形固定資産の償却費  
 ※18/3期以前は営業利益、19/3期以降は事業利益

### 3. 高い資産・資本効率の実現

#### ▶ 株主資本コストを上回るROEを重視、ROE10%以上の達成を目指す

資本効率  
**ROE 10%以上**

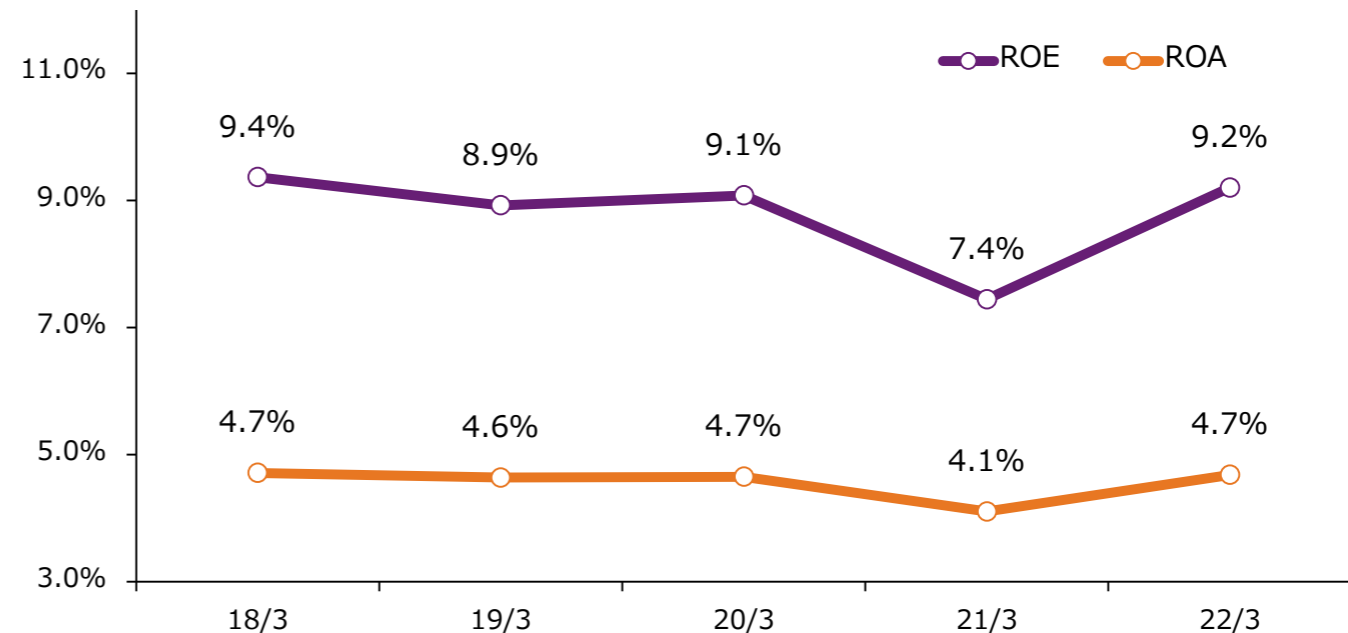
資産効率  
**ROA 5%以上**



株主資本コスト  
**7～8%程度**

	23/3期～ 25/3期	26/3期～ 28/3期	29/3期～ 31/3期
ROA※1	4.5%水準	5%水準	5%以上
ROE※2	9%水準	10%水準	10%以上

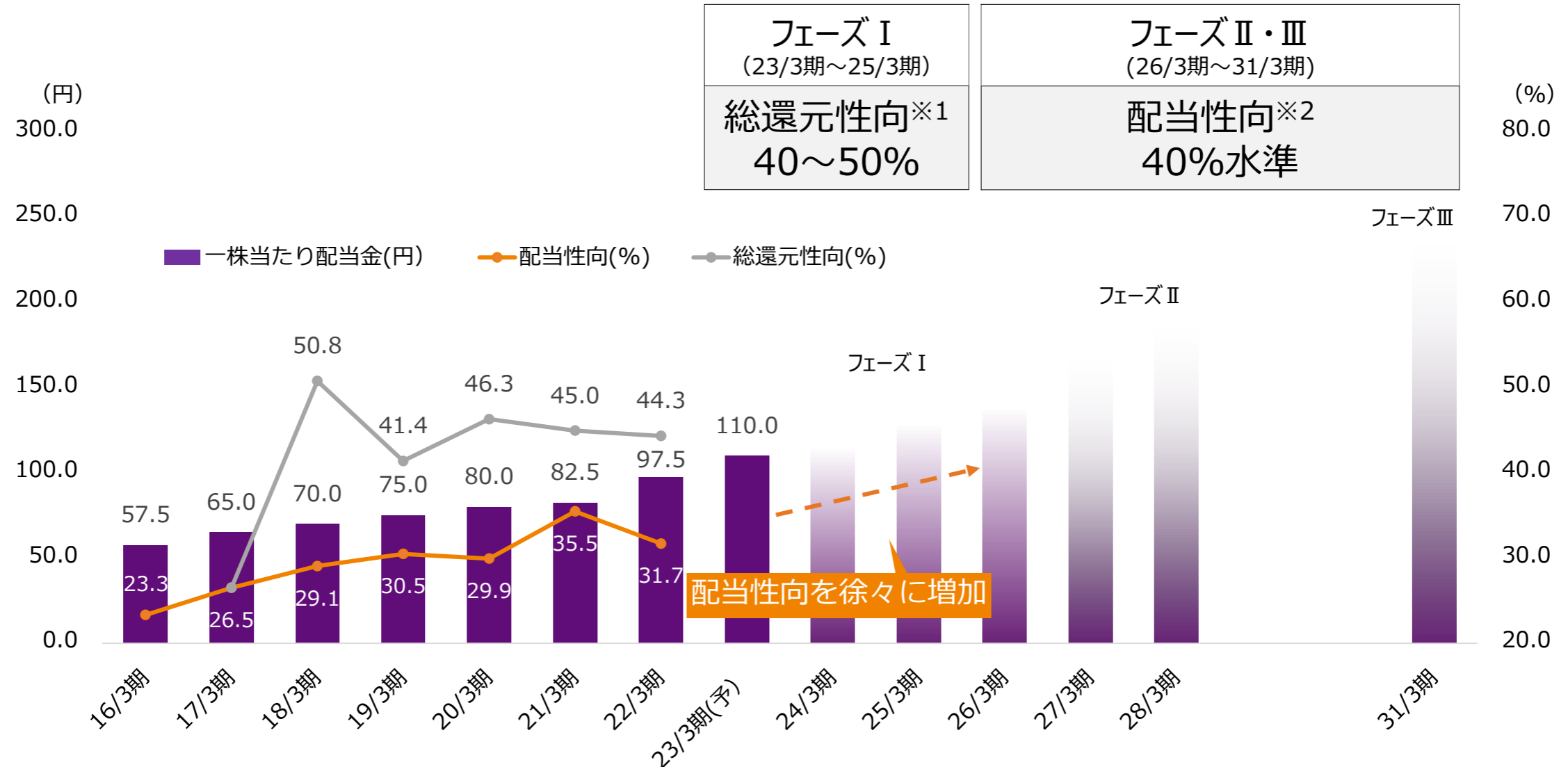
※1 ROA=事業利益÷期中（平均）総資産 ※2ROE=当期純利益÷期中（平均）自己資本





## 4. 株主還元方針

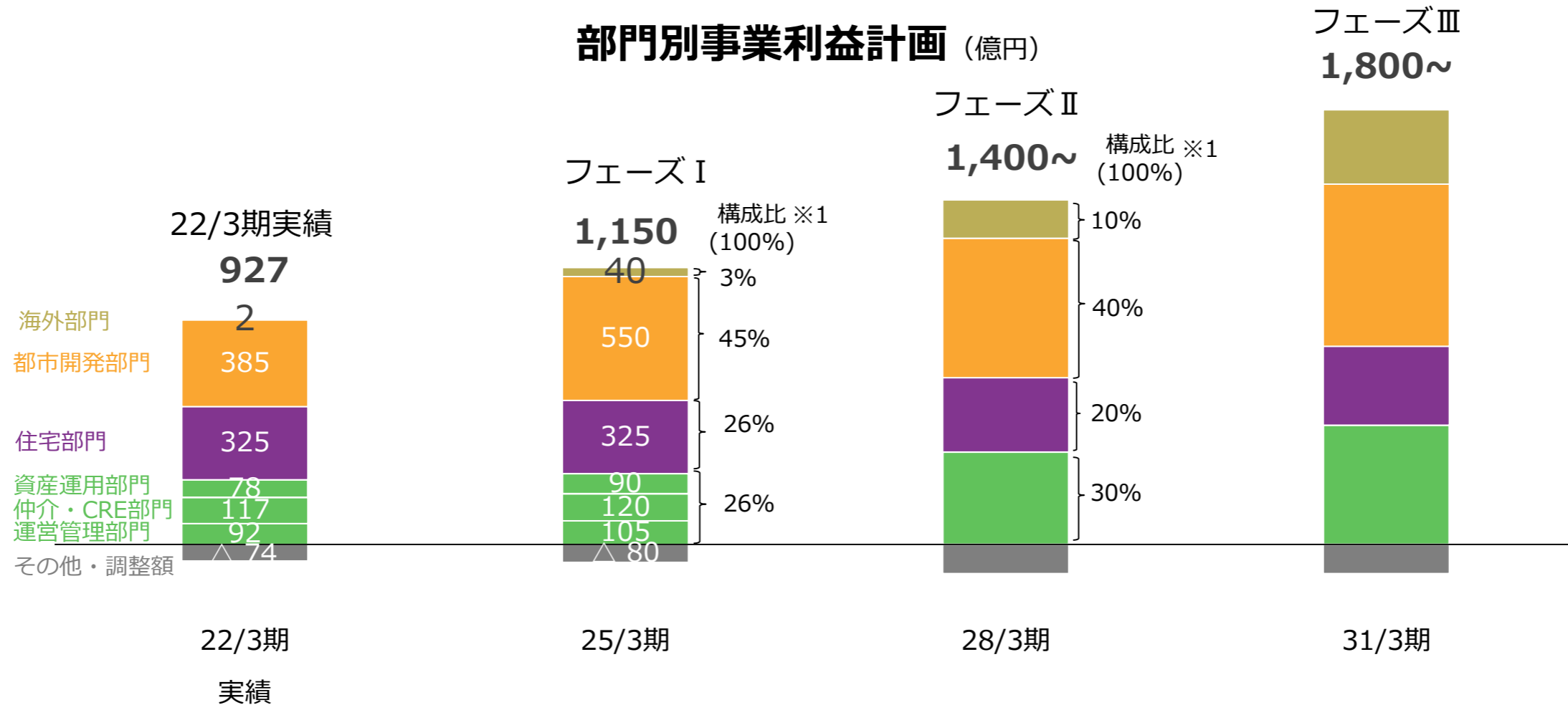
- ▶ 高い利益成長の成果を株主に還元
- ▶ フェーズⅡに向けて配当性向を増加



※1 総還元性向 = (一株当たり配当金 + 一株当たり自社株買い) ÷ EPS ※2 配当性向 = 一株当たり配当金 ÷ EPS

## 1. 部門別利益計画

- ▶ 都市開発部門における開発利益の拡大や、海外部門の着実な成長
- ▶ 住宅部門における安定的な供給
- ▶ サービス・マネジメント分野におけるDXによる生産性向上



※1:事業利益予想額から、その他・調整額を除いた上で、各部門の利益割合を算出 ©Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved



## 2. 住宅部門

### ▶ 多様化するニーズへの対応



#### プラウドタワー亀戸クロス

所在地：東京都江東区

交通：JR総武線 亀戸駅 徒歩2分

主用途：住宅（934戸）

竣工：2022年1月

#### 多機能かつ高い利便性

- ▶ 大型商業施設に加え、広場や小学校を備えた大規模複合開発
- ▶ コンパクトタイプ含む、多様な住戸プラン
- ▶ 「Be ACTO」を通じ、近隣エリアを含めたコミュニティ活性化も推進



お客様のニーズ  
多様化に対応

## 2. 住宅部門

### ▶ 再開発・建替事業の取組強化



#### プラウド阪急塚口駅前

所在地：兵庫県尼崎市

交通：阪急神戸線 塚口駅 徒歩1分

主用途：住宅（421戸）

竣工：2022年8月

#### 再開発・建替の取り組み

- ▶ 1970年代に開発された、市街地再開発の建替
- ▶ 商業施設を備え、快適な買い物環境を提供
- ▶ 尼崎市「SDGsスマートマンション※」第1号に認定

※環境配慮、地域経済活性化、社会課題への貢献など3つの要素を満たした付加価値の高いマンションを尼崎市が認定する制度



再開発や建替など  
社会的なニーズに対応



## 3. 都市開発部門

### ▶ 環境変化を事業機会として、収益不動産や大規模プロジェクトの開発を推進

#### “働き方”の変化を促進

- ▶ オフィスポートフォリオの提案



**PMO**  
PREMIUM MIDSIZE OFFICE

**H<sup>1</sup>O**  
HUMAN FIRST OFFICE

**H<sup>1</sup>T**  
HUMAN FIRST TIME

#### 大規模開発の推進

- ▶ 芝浦プロジェクト、  
日本橋一丁目中地区再開発 等



#### 賃貸バリューチェーンモデルの加速

- ▶ ブランドアセットの投資量拡大 /  
投資目標見直し

**Landport**

**GEMS**

**MEFULL**

**SoCoLA**

## 3. 都市開発部門

### ▶ グループ最大規模の開発、芝浦プロジェクト 着工



- ▶ 延床面積約**55万m<sup>2</sup>**の大規模複合開発  
(オフィス、商業、ホテル、住宅)
- ▶ **都心の利便性**と、**空と海を有する**芝浦エリア  
ならではの立地
- ▶ ラグジュアリーホテルブランド「フェアモント」の  
**日本初進出**が決定





## 4. 海外部門

### ▶ 国内で培ったノウハウを活用し、住宅分譲事業と収益不動産開発事業を拡大

#### 住宅分譲事業

対象国：アジア諸国



ベトナム ホーチミンシティ  
グランドパーク第2期

FNG  
Federal Land NRE Global



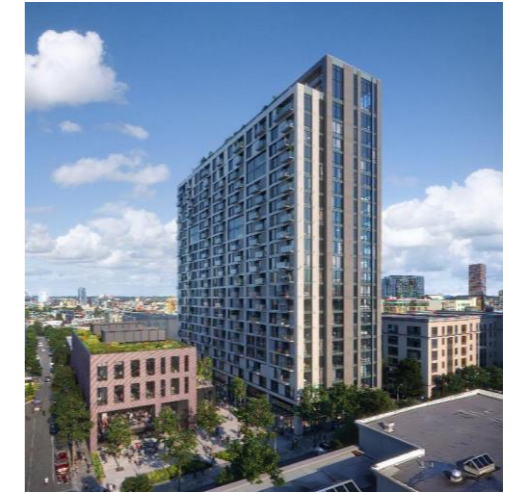
Federal Land NRE Global社  
初期4プロジェクト

#### 収益不動産開発事業

対象国：アジア諸国・先進国



イギリス ロンドン  
127チャリング・クロス・ロード  
(主用途：オフィス)



アメリカ ポートランド  
Press Block プロジェクト  
(主用途：賃貸住宅)

海外事業利益割合を全体の15%以上へ（2031年3月期）

## 5. サービスマネジメント分野

### ▶ DXによる生産性向上 ～「管理ロイド」導入によるビル管理のデジタル化～

#### ①点検業務のアプリ化（ペーパーレス化）

スマホアプリに点検結果を入力



スマホで点検・不具合報告の入力が完了

管理画面での即時確認（PC）



「機能・管理画面」から進捗を常に確認することが可能

現場でスマートフォンに入力した点検・報告内容等はそのまま管理履歴としてデータベース化

各種帳票を自動作成

管理報告書



不具合報告書類や写真台帳



現行書式をそのまま継続利用可能

スマートフォンによる点検で現場作業が完結

作業履歴は自動でクラウドに蓄積して一元管理

帳票出力前でもクラウド上から進捗把握可能

#### ②AIによるメーター検針



スマートフォンアプリ  
「管理ロイド」

メーターを撮影するだけで、検針が完了する

チェックまでは手作業が介在しない

即時帳票出力が可能なことによる大幅な効率化

## 1. サステナビリティポリシー／マテリアリティ

- ▶ グループの成長と持続可能な社会への貢献に向け、2050年のありたい姿である「サステナビリティポリシー」と「2030年までの重点課題（マテリアリティ）」を策定

### サステナビリティポリシー

# 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

### 2030年までの重点課題(マテリアリティ)





## 2. サステナビリティの取り組み\_\_CO2削減

### ▶ CO2総排出量の35%削減を目指す

#### 気候変動・CO2削減に関する目標

気候変動と自然環境

	基準年度 2020年3月期比	基準年度実績
達成目標年度 2031年3月期	・ Scope1・2 : <b>35%削減</b>	150千t-CO2
	・ Scope3 <sup>※</sup> : <b>35%削減</b>	3,172千t-CO2

※カテゴリー1（購入した製品・サービス）、カテゴリー11（販売した製品の使用）が削減対象となります。

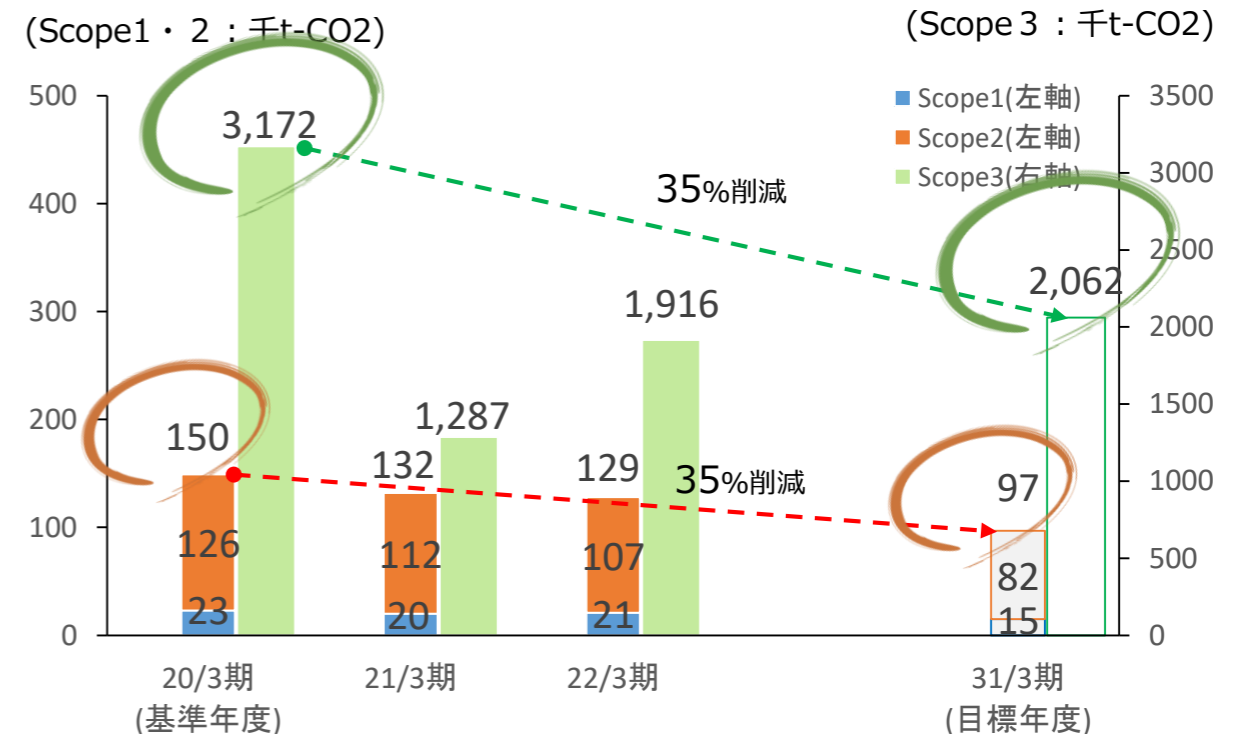
再エネ目標 <sup>※</sup>	2050年迄にグループ再エネ <b>100%</b>
	24/3期迄にNRE国内賃貸資産で再エネ <b>100%</b>

※Scope1、2の電気が対象になります。

#### 当社の事業とScope 1, 2, 3の関係性

	該当する事業
Scope1・2 (直接排出)	▶ 保有・賃貸事業 ▶ サービス・マネジメント分野
Scope3 (間接排出)	▶ 分譲・売却事業 (住宅分譲、収益不動産等)

#### CO2総排出量(Scope1, 2, 3) 削減イメージ



#### CO2削減に向けた取り組み

- ・ ZEH基準マンションの割合増加
- ・ 再生可能エネルギーの検討
- ・ 環境性能の高い不動産開発
- ・ 低炭素素材（木材）の利活用

### 3. サステナビリティの取り組み\_\_太陽光発電

#### ▶ 「国内初」首都圏の戸建分譲住宅に総発電出力1,000kWの太陽光発電を導入

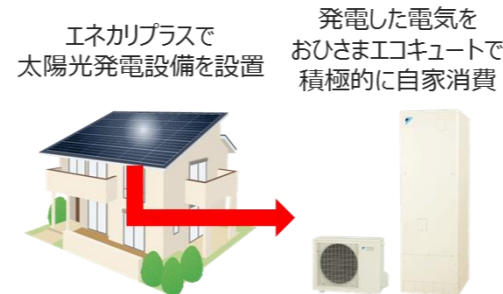


- ▶ 東京電力エナジーパートナーが提供するサービスを活用し、プラウドシーズンに太陽光発電を導入
- ▶ 休閒地が少ない首都圏での省エネ・創エネの取り組み

バーチャルメガソーラーを導入する「プラウドシーズン稲城南山」街並みイメージ



バーチャルメガソーラーのイメージ



太陽光発電搭載戸建



## 4. サステナビリティの取り組み\_循環する森づくり

### ▶ 東京都奥多摩町において、「『森を、つなぐ』東京プロジェクト」を始動

2021年8月 野村不動産グループは、東京都奥多摩町と「包括連携協定」を締結

### 2022年10月 「つなぐ森」の保有を開始

- ▶ 場所 東京都奥多摩町（新宿駅から約**54**km）
- ▶ 面積 約**130**ha(東京ドーム約**27**個分)
- ▶ 特徴

#### 奥多摩町にある奥多摩湖は多摩川の上流

→ 長年、東京都の水源を担っている地域

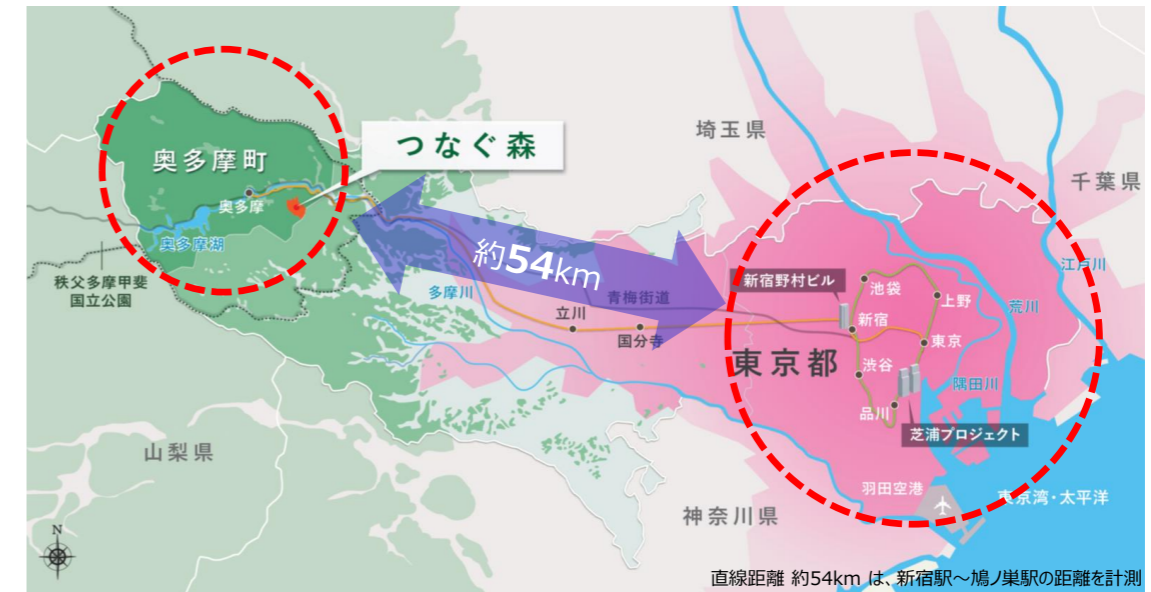
林業衰退 → 水源林の役割低下の懸念

林道に接道 → 木材を切り出しやすい環境

※約54kmは、新宿駅～鳩ノ巣駅の距離を計測

※東京ドームは約4.67haで計算

#### ■ つなぐ森の所在地



#### ■ “つなぐ森”の風景





## 4. 外部評価

### ▶ GPIFが採用する5つのESG指数全てに組み入れ

**GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が  
日本株投資に採用する5つのESG指数**

**2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数**

**2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)**



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



### その他の主な指数



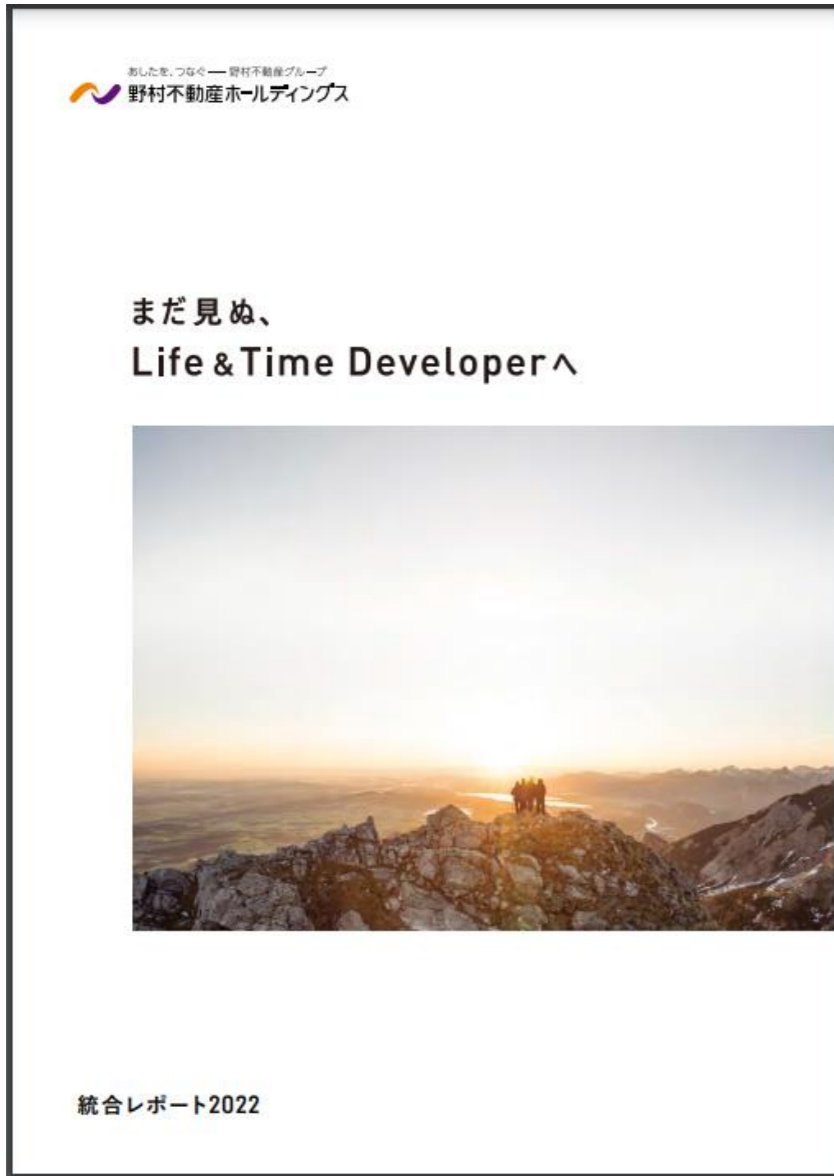
FTSE4Good



Sompo Sustainability Index

※MSCI 指数への野村不動産ホールディングス株式会社の組み入れ、および MSCI のロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCI または関連会社による野村不動産ホールディングス株式会社への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI 指数は、MSCI の独占的財産です。MSCI および MSCI 指数の名称およびロゴは、MSCI またはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

## ▶ 持続的な成長の確からしさを、統合レポートにて発信



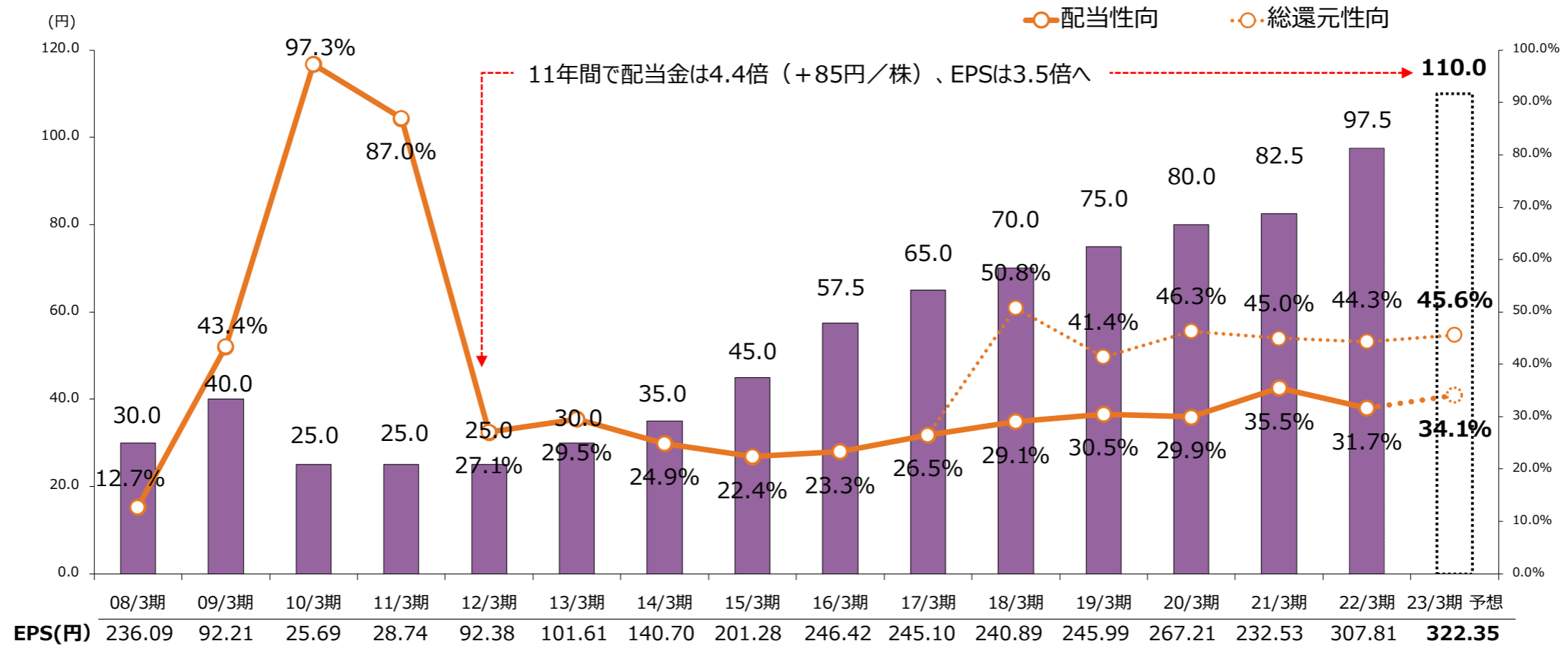
経営メッセージをはじめ、当社の特徴や独自の事業戦略、サステナビリティの取り組み等を一冊にまとめています。紙冊子の資料請求も可能ですので、ぜひご一読ください。



## 1. 配当

- ▶ 23/3期は、一株当たり110.0円（前期比+12.5円）と11期連続の増配を予定
- ▶ 65億円を上限とした自己株式の取得を決定、総還元性向は45.6%の見込み

## 年間配当金・総還元性向の推移

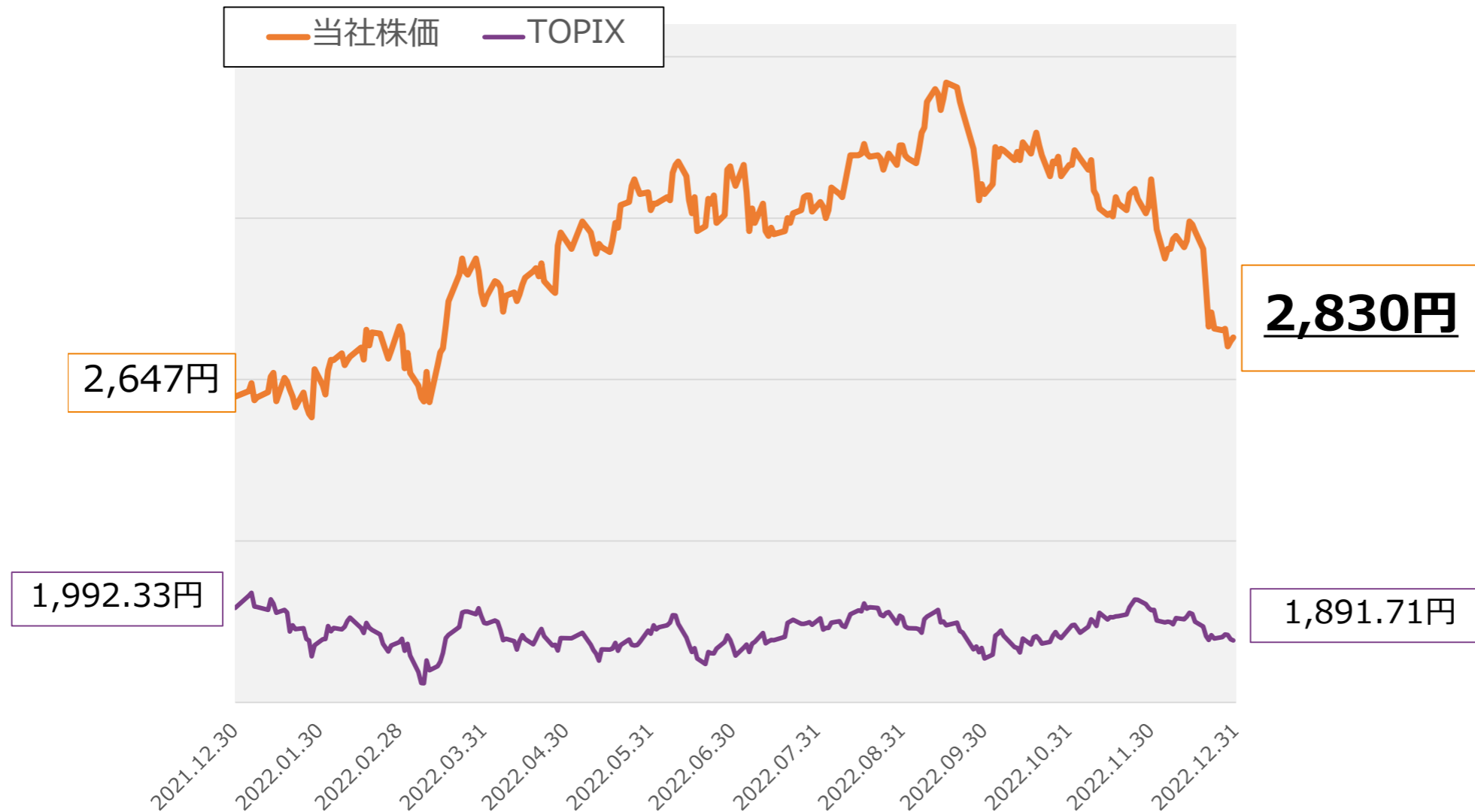


※配当性向 = 1株当たり配当金 ÷ EPS 、総還元性向 = (1株当たり配当金 + 1株当たり自社株買い) ÷ EPS



## 2. 株価指標

## ▶ 1年間（2021年12月以降）の株価上昇率+6.9%



PER<sup>※</sup>  
8.7倍

PBR<sup>※</sup>  
0.81倍

P/NAV<sup>※</sup>  
0.63倍

配当利回り  
3.88%

※PER = 2022/12/30終値 ÷ 予想EPS (23/3期2Q時会社予想)  
※PBR = 2022/12/30終値 ÷ 実績BPS (22/3期末)

※P/NAV = 株価 ÷ 1株当たりNAV  
NAV (Net Asset Value) = 時点自己資本 + 含み益 (税控除後) (22/3期末)

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

---

## IR窓口

野村不動産ホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部

TEL 03-3348-8117

[nrehd-ir@nomura-re.co.jp](mailto:nrehd-ir@nomura-re.co.jp)

本資料は、情報提供を目的としたものであり、特定の商品についての募集・勧誘・営業等を目的としたものではありません。本資料の内容には、将来の業績に関する記述が含まれていますが、このような記述は将来の業績を保証するものではありません。本資料で提供している情報に関しては、万全を期しておりますが、その情報の正確性及び安全性を保証するものではありません。また、予告なしに内容が変更または廃止される場合がございますので、予めご了承ください。事前の承諾なしに本資料に掲載されている内容の複製・転用等を行うことを禁止します。