野村不動産グループ 中長期経営計画　2016.04～2025.03

Creating Value through Change

持続的変革による価値創造

あしたを、つなぐ
野村不動産グループ

I N D E X

はじめに
本計画策定に際して

前計画の振り返り 03
本計画の位置づけ 05
事業環境認識 06

PartⅠ
私たちが目指す将来像

当社グループが目指す姿 09
重点戦略 10
財務・資本政策 15
長期収益目標 16
フェーズ1収益目標 17
投資計画 18

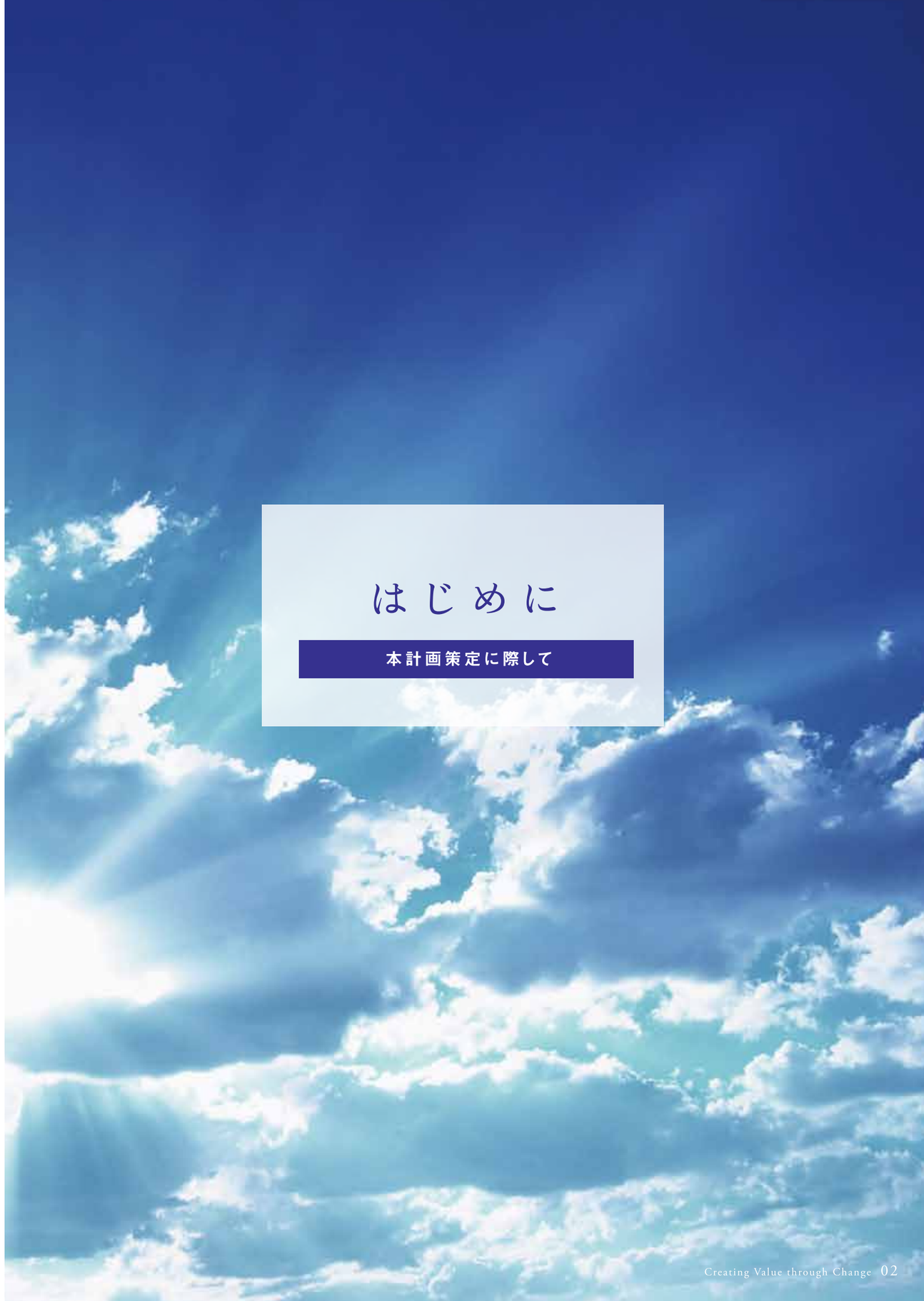
PartⅡ
私たちが提供する価値

①セグメント別成長戦略 20
住宅事業 21
賃貸事業 27
資産運用事業 33
仲介・CRE事業 37
運営管理事業 41

②成長加速に向けた新たな取り組み 45
海外事業 47
シニア・健康サービス 49
官民連携事業 51
エネルギーマネジメント 52
戦略投資 53

PartⅢ
本計画の推進基盤

コーポレートガバナンス体制 56
人材の活性化 57



はじめに

本計画策定に際して

事業環境の好転を捉えた着実な戦略実行により、フェーズ1 目標を順調に達成

目標 & 達成状況

目　標

既存事業での確実な収益拡大

営業利益:**650**億円

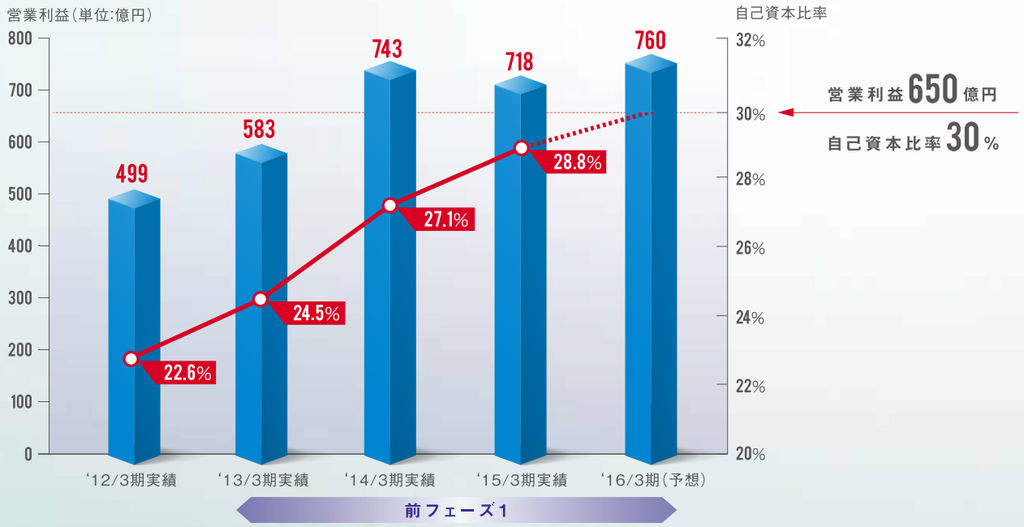
成長への基盤整備

自己資本比率:**30**%

達成状況

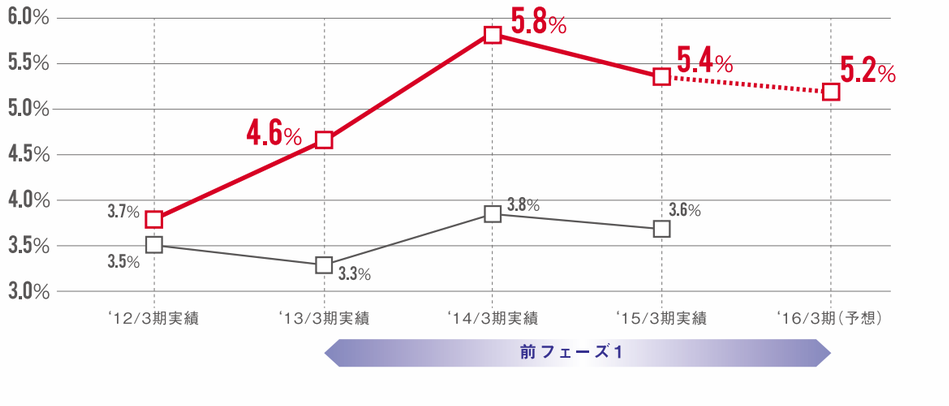
目標を**2期前倒し**達成。
2016/3期は**過去最高益**を更新見込

2016/3末時点で
30%を達成する見込



資産効率の向上/ROA推移

直近3カ年のROAは5%を超え、同業大手でトップクラスを維持



長期的視点での成長実現に向けた取り組み

グループ経営体制の整備

ホールディングス経営体制の整備

セグメント単位での事業執行体制

グループにおける企業再編

建物管理会社2社の統合による
野村不動産パートナーズ発足

上場子会社メガロスの完全子会社化

グループ連携体制の整備

グループREITとの相互成長モデル
「賃貸バリューチェーン」の構築

「住まいのカスタマーリレーション」の推進

環境変化を捉えた事業展開

再開発の積極推進

都心エリアを中心に
20以上のプロジェクトに新たに参画

海外における事業展開

北京/シンガポール/香港に新たに拠点を設置

ベトナムにおける開発事業に着手

シニア事業への取り組み

新会社「野村不動産ウェルネス」を設立

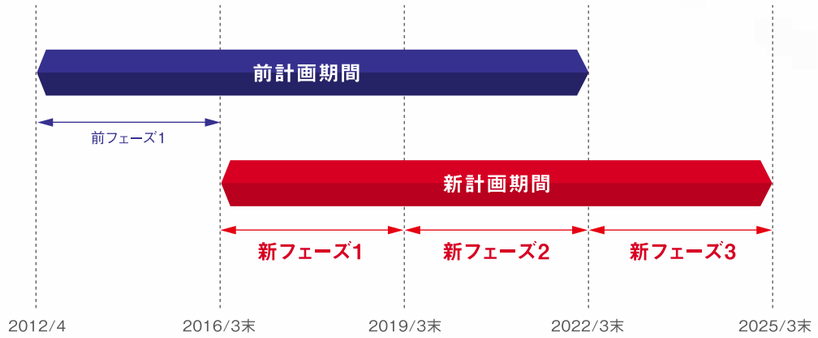
船橋におけるシニア向け住宅の開発事業に着手

本計画の位置づけ

前計画フェーズ1を通じて整備された
財務基盤にもとづき
一段高い成長を実現すべく、本計画を策定

当社グループの成長モデル、
「高い資産効率を備えた持続的収益拡大」を基軸に据え、
2025/3期までの目標及び、目標達成に向けた成長戦略を設定

計画期間を3つのフェーズに区分し、
フェーズ毎にマイルストーンを設け、段階的な成長実現を計画



本計画策定にあたっての事業環境認識

社会経済環境の変化	当社グループにおけるニーズ対応
	■ 変化・多様化する住まい方・働き方に対応した商品・サービスの提供 ■ 多世代交流・地域交流を支える、コミュニティの形成・活性化の推進 ■ シニア世代を中心に高まる健康・介護ニーズへの対応
	■ 都市再生・地方創生に向けた多機能な街づくりの推進 ■ ポストオリンピックも見据えた都心開発プロジェクトの推進
	■ 不動産のリニューアルなどを通じた価値向上のサポートと、流通活性化 ■ 建物機能・資産価値を維持向上させる管理運営サービスの提供 ■ 都市機能高度化に向けた、建替えや再開発の推進 ■ PPP/PFI※など公共サービスの民間委託ニーズへの対応
	■ 投資・運用ニーズの多様化に応じた、さまざまな不動産投資機会の提供 ■ 国内外の投資家のボーダレスな投資ニーズへの対応 ■ 相続、贈与ニーズの高まりに対応した不動産ソリューションの提供
	■ 成長国での都市化の進展に応じた不動産開発プロジェクトの推進及び、海外諸国における様々な不動産ニーズに対応 ■ 都市の国際競争力強化に向けた、訪日・在留外国人への不動産に関わるサービス提供

※PPP/PFI … PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）は官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームの総称。PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）は、PPPの手法の一つで、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

Part I

私たちが目指す将来像

当社グループが目指す姿

私たちは、

人、街が大切にしているものを活かし、

未来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

私たちが取り組む「未来につながる街づくり」

私たちは、不動産デベロップメントによる商品の提供を通じ、
充実した都市機能を有し、安心・安全や快適さを備える街を創造します
そしてまた、多様な世代や価値観が共存でき、自然・環境との調和などにも配慮した、
持続可能な街づくりに取り組んでいきます

私たちが取り組む「豊かな時の育み」

私たちは、不動産にかかわる様々なサービスの提供を通じ、
街に「住まい」「働き」「集い」「憩う」人びとと共に、豊かな時を育みます
さらに、人と人、人と街とをつなぐ、コミュニティづくりを支えていきます

重点戦略

当社グループが『目指す姿』及び『目指す成長モデル』の
実現に向けて、3つの重点戦略を実行

目指す姿

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし、
未来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

目指す成長モデル

社会環境の変化に的確に対応し、
「高い資産効率」を備えつつ、
「持続的収益拡大」を遂げる成長モデル

※サービス・マネジメント分野:「資産運用事業」「仲介・CRE事業」「運営管理事業」などのフィービジネス分野

重点戦略① | デベロップメント分野での事業量・事業領域の拡大

商品カテゴリー・事業エリア・事業手法の拡大を通じて、
「住宅分譲事業」及び「賃貸事業」の成長を実現

資産効率向上にも寄与する「売却収益」と、
安定的な「賃貸収益」、それぞれを拡大

具体施策

商品カテゴリー	既存アセットタイプの開発加速、新たなアセットタイプへの領域拡大
事業エリア	マーケット変化を捉えたエリア戦略の実行 ～都心エリアの強化、国内外における新たなマーケット開拓～
事業手法	大規模再開発・複合開発や建替など多様な事業手法を活用

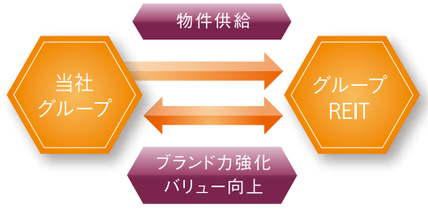
売却収益の拡大

住宅分譲事業

コア事業としての持続的成長の実現

賃貸事業

グループREITとの相互成長循環モデル
（賃貸バリューチェーン）の加速を通じた
事業拡大



賃貸収益の拡大

開発による優良な賃貸資産の拡大

長期安定的な収益基盤の拡大

浜松町ビルディング

横浜野村ビル

日本橋室町野村ビル

虎ノ門一丁目再開発

【都市型コンパクトタウン】の強化

大都市圏を中心に、当社グループの強みである
複合開発・大規模再開発による事業手法を最大限活用

「多機能」かつ「高い利便性」を有する街づくり
「都市型コンパクトタウン」への取り組みを強化

住宅を核とした大規模複合開発により当社の強みを発揮

エリア開発による街づくり

「ふなばし森のシティ」

※スマートウェルネスシティ住宅等
推進モデル事業

大都市圏・地方中核都市駅前における街づくり

武蔵小金井駅南口再開発事業　分譲住宅　商業施設

都心部における街づくり

西麻布三丁目地区再開発事業

分譲住宅　賃貸住宅　オフィス　商業施設　ホテル

重点戦略② | サービス・マネジメント分野での差別化、競争力の発揮

マーケットニーズに対応した
サービスの創出・提供を通じて、競争力を発揮

フィービジネスの拡大による
資産効率向上と開発事業機会の増大を実現

強化施策

資産運用事業

さまざまな投資運用ニーズの
高まりに対する商品組成、
グローバル対応

仲介・CRE事業

CRE提案など、
法人向けソリューションサービス

資産・相続対応など、
個人向けコンサルティングサービス

運営管理事業

オフィス・商業施設をはじめ
多様な施設・顧客ニーズに
対応する運営力

住まいのカスタマーリレーション、
外部ノウハウの獲得、事業領域拡大に向けたM&A

競争優位の確立を通じた、グループ成長の加速

サービス・マネジメント分野		グループ全体
ノンアセットビジネス（フィービジネス）の拡大	→	高い資産効率の実現
不動産マネジメント力の向上	→	デベロップメント分野における事業機会拡大

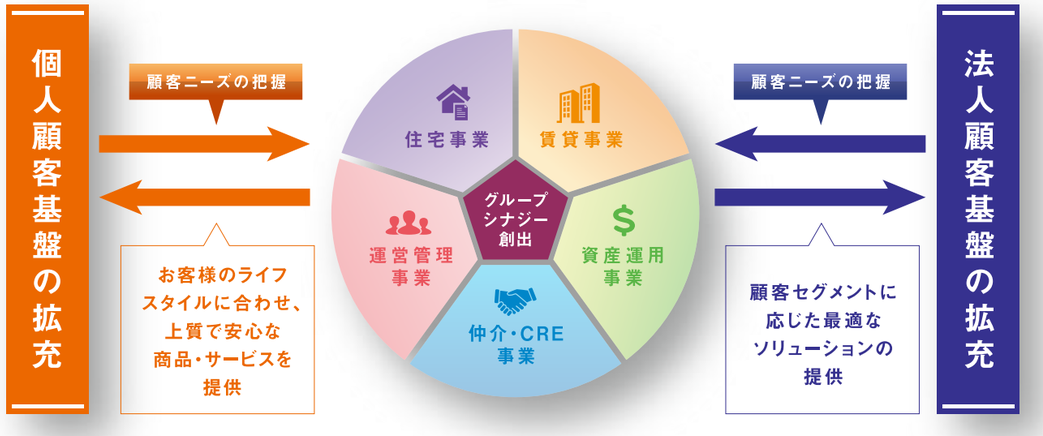
※サービス・マネジメント分野：「資産運用事業」「仲介・CRE事業」「運営管理事業」などのフィービジネス分野

重点戦略③ | グループ連携による顧客基盤の拡充

グループ各社・各事業の連携を通じてシナジーを創出し、
グループ総合力を発揮した高い価値を顧客に提供

当社グループの商品・サービスを
継続して選択いただける顧客の基盤を構築・拡充

当社グループ全体での事業機会の拡大、
収益の最大化を実現



グループ連携の強化

- 製・販・管一貫体制の更なる強化
- 「野村不動産グループカスタマークラブ」※の拡充
- グループブランド戦略の推進
- 多機能な街づくりに向けたグループ連携
- シニア・健康分野におけるグループ連携

※住まいに関する当社グループの会員組織

財務・資本政策（中長期的な指針）

効率性、健全性および
株主還元の最適なバランスを追求し
企業価値を向上

資産効率

同業大手で
トップクラスとなる
資産効率

ROA 5%以上

資本効率

株主の
期待に応える
資本効率

ROE 10%水準

財務健全性

機動的な成長投資を可能とする財務基盤

環境の急変時においても事業投資の継続が可能な水準

自己資本比率 30%水準

株主総還元性向

持続的な利益成長に基づき、
安定性・継続性を考慮した配当による株主還元

配当性向 30%程度

ROA＝（営業利益＋営業外収益）÷期末総資産　　ROE＝当期純利益÷自己資本
自己資本比率＝自己資本÷総資産　　配当性向＝1株当たり配当÷1株当たり当期純利益

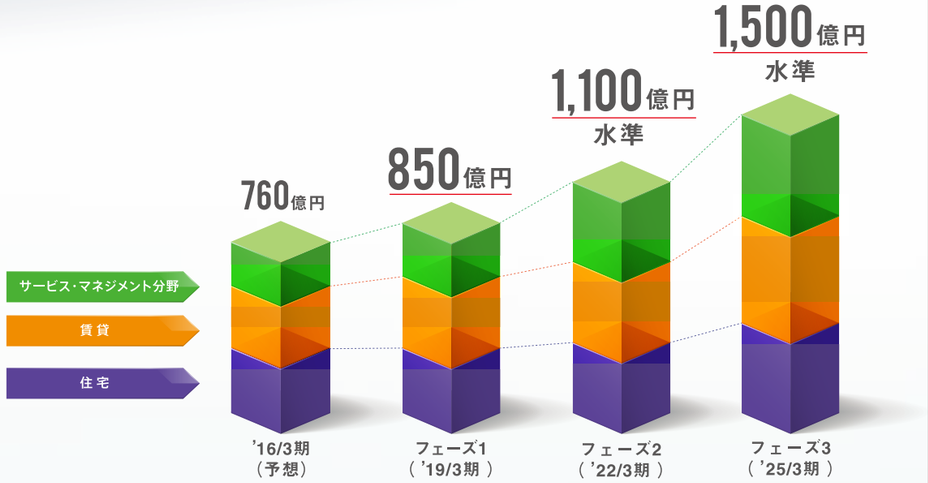
長期収益目標

安定的な財務基盤と
高い資産効率を維持しつつ、
持続的な収益成長を実現

長期収益目標（2025/3期）

営業利益	売上高
計画期間内で倍増 1,500億円水準	1兆円超

収益成長計画（営業利益）



フェーズ1（2019/3期）セグメント別営業利益

中長期的な財務・資本政策のもと、着実な収益拡大を実現

セグメント別営業利益

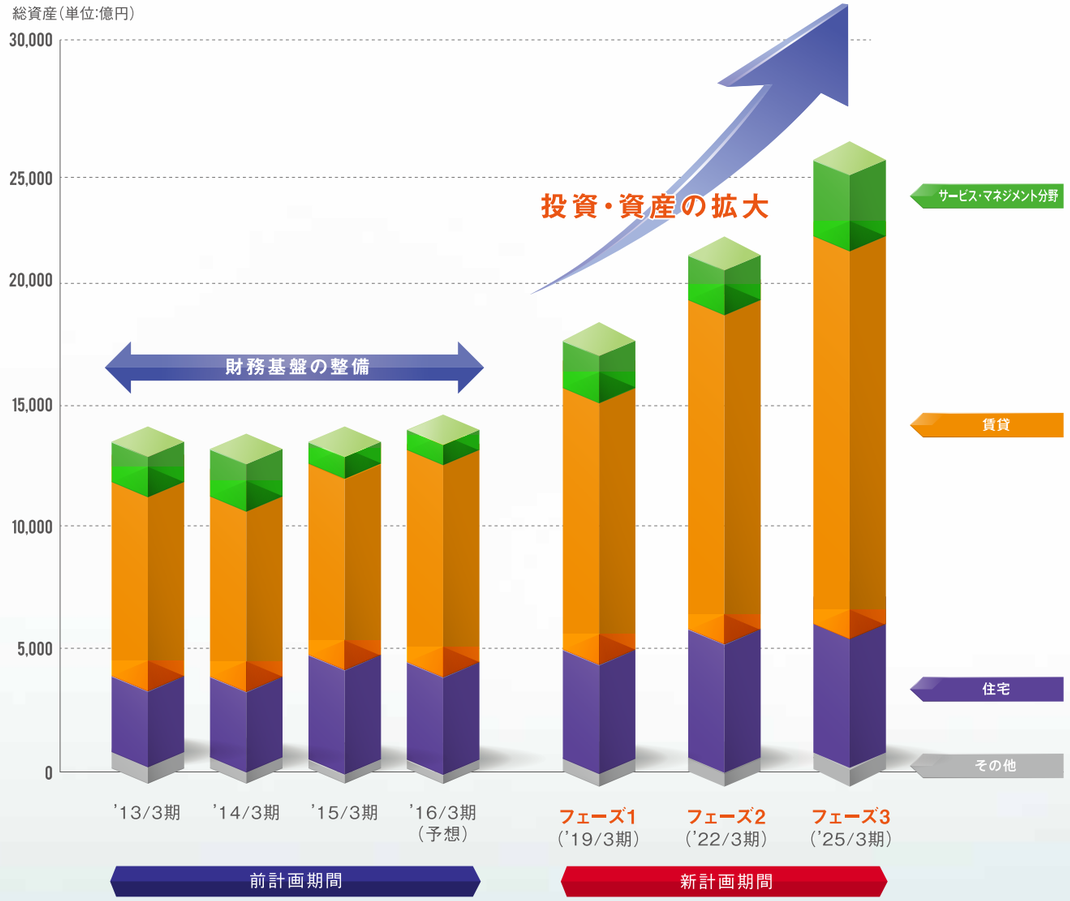
単位:億円

	❶ '16/3期（予想）	❷ '19/3期	増減（❷−❶）
売上高	5,750	7,000	＋1,250
営業利益	760	850	＋90
住宅事業	315	300	△15
賃貸事業	300	350	＋50
サービス・マネジメント分野	195	235	＋40
資産運用事業	70	65	△5
仲介・CRE事業	80	105	＋25
運営管理事業	45	65	＋20
調整額等	△50	△ 35	＋15

投資計画

強固な財務基盤をもとに投資を積極拡大

- 計画期間内で総資産を1兆円超積み増し
- 売却を前提とする開発投資の拡大に加え、賃貸資産の保有量を拡充



投資計画

ネット投資額※は、各フェーズにおいて
4,000～5,000億円程度、計画期間全体で1.4兆円程度

75%程度の投資回収率を保ちながら、高い資産効率を確保

サービス・マネジメント分野を中心にM&A等を想定した戦略投資も実行

単位:億円

	フェーズ1 ('17/3～'19/3期)	フェーズ2 ('20/3～'22/3期)	フェーズ3 ('23/3～'25/3期)	合計 ('17/3～'25/3期)
住宅事業				
投資	9,500	11,000	12,000	**32,500**
回収	9,000	10,000	11,000	**30,000**
ネット投資	500	1,000	1,000	**2,500**
投資回収率	95%	91%	92%	**92%**
賃貸事業				
投資	4,000	6,000	8,000	**18,000**
回収	1,500	3,000	4,000	**8,500**
ネット投資	2,500	3,000	4,000	**9,500**
投資回収率	38%	50%	50%	**47%**
戦略投資	500～1,000	500～1,000	500～1,000	**2,000**
合計				
投資	14,250	17,750	20,500	**52,500**
回収	10,500	13,000	15,000	**38,500**
ネット投資	3,750	4,750	5,500	**14,000**
投資回収率	74%	73%	73%	**73%**

※ネット投資額＝投資額－回収額

Part Ⅱ－1

私たちが提供する価値

セグメント別成長戦略

セグメント別
成長戦略

住宅事業セグメント

Creating Value through Change

環境変化を捉えた事業展開により、コア事業として持続的成長を目指す

デベロップメント事業

既存事業エリアでのシェア拡大と収益力強化

- 多様な事業手法を駆使した事業量確保（複合開発／再開発／団地再生）
- 製販一貫体制の深化により、顧客ニーズの変化を捉え、需要を創造する商品を展開
- 一貫したブランド戦略の実践による差別化

プラウド船橋

プラウドタワー千代田富士見レジデンス

プラウドシーズン井の頭公園

オハナ茅ヶ崎ガーデニア

営業利益計画（2025/3期）

340~380億円

新たな事業エリア進出による事業量拡大

国内中核都市

- 都市構造の変化に対応したエリア戦略
- 事業ノウハウ・ブランド戦略の展開
- アライアンス体制の構築

海外有力都市

- 成長するアジアを軸とした投資戦略
- 国内事業のノウハウ活用
- 現地有力パートナー発掘、関係構築

営業利益計画（2025/3期）

60億円程度

不動産ストックビジネス

グループのストック

- 国内分譲事業 **18.4** 万戸
- 住宅管理戸数 **15.6** 万戸
- 仲介事業（リテール部門）

カスタマーリレーションの推進

自社ストックを活用した成長（収益拡大）

既存サービスの強化、
新サービスの開発・事業化

- リフォーム事業
- インテリア事業
- 賃貸リロケーション事業
- リノベーション事業
- メンテナンス事業
- etc

グループ連携・シナジー発揮

- WEBマーケティング
- 仲介事業
- 管理事業
- フィットネス事業
- シニア事業

リレーションの継続による ロイヤルカスタマーの創出

グループ外への事業展開

（全国5,800万戸の既存住宅
ストックへのアプローチ）

M&A・アライアンスを含めた事業展開

営業利益計画
2025/3期 **40** 億円程度

営業利益計画

2016/3期（予想） **315** 億円

2019/3期 **300** 億円

2025/3期 **440～480** 億円

セグメント別
成長戦略

賃貸事業セグメント

Creating Value through Change

多様なラインナップの事業組成力を有する都市開発事業者としてのポジションを確立

アセットタイプ

商業施設事業の拡大

住宅事業との親和性を活かした施設開発

BtoCの顧客志向を追求した施設運営

都市型商業施設（GEMSなど）

＋

地域密着型SC

4つの既存アセットタイプの他、新たな領域を加えた多様な展開

オフィス

商業

物流

賃貸住宅

ホテル

サービスアパートメント

事業手法

複合開発事業の強化

資産価値を最大化する最適な施設構成

「都市型コンパクトタウン」への展開

再開発、建替え事業の拡大

当社グループ資産の再開発、建替え

グループREIT資産の取得後、建替～再売却

西麻布三丁目地区再開発事業

主な大規模再開発・複合開発プロジェクト

総合デベロッパーとしての
付加価値の高い優良

事業組成力を発揮し、
な賃貸資産を開発

50%
程度

事業モデル

開発事業量の拡大による、賃貸収益・売却収益の増大

優良賃貸資産の取得・開発

計画期間で **1.8兆円** の投資

50%
程度

当社で保有

優良な賃貸資産ポートフォリオ構築 | 安定的な賃貸収益

強固な収益基盤

高い資産効率と収益成長の両立

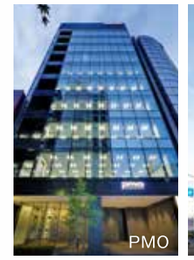
売却

高い資産効率に繋がる売却収益

賃貸バリューチェーン

グループREITでの保有

芝浦一丁目再開発


PMO

GEMS

Landport

ブラウドフラット

虎ノ門一丁目再開発

営業利益計画

2016/3期（予想） **300億円**

2019/3期 **350億円**

2025/3期 **520～560億円**

セグメント別
成長戦略

資産運用事業セグメント

Creating Value through Change

REITを主軸とした安定収益基盤の拡大

REIT事業

野村不動産投資顧問（REIT運用会社）

不動産系運用会社としての特徴を活かした運用力

↕

運用力をサポートするグループ連携体制

賃貸バリューチェーン

物件供給力	付加価値の高い優良な賃貸資産の安定供給 多様なアセットタイプに対応した賃貸資産の供給	物件運営力	グループ全体でマネジメントに関するブランド力を強化 グループ内で一貫した最適なマネジメントの実践（ファンド運用～物件運営～建物管理）
↓		↓	
REITの外部成長をサポート		REITの内部成長をサポート	

↓

REITの成長

上場REIT

野村不動産マスターファンド投資法人
NOMURA REAL ESTATE MASTER FUND,INC.

私募REIT※

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

※適格機関投資家向け非上場REIT

マーケット変化・投資家ニーズに適応した新商品の継続的供給による収益成長の実現

投資家ニーズを的確に捉えた新規ファンドの持続的供給
グローバル投資ニーズへの対応強化

私募ファンド事業

新しいアセットタイプを対象としたファンド（ヘルスケア、ホテル etc.）

内外の機関投資家等向けにカスタマイズしたファンド

有価証券ファンド事業

国内外の不動産ファンドを投資対象としたファンド

- ファンド・オブ・J-REIT
- ファンド・オブ・グローバルREIT
- ファンド・オブ・海外オープンエンドファンド※

※欧米を中心とした非上場REITを投資対象とするファンド

営業利益計画

2016/3期（予想） 70億円※

2019/3期 65億円

2025/3期 120～130億円

※上場3REITの合併報酬を含む

セグメント別
成長戦略

仲介・CRE事業セグメント

Creating Value through Change

事業基盤の拡大・強化と、顧客属性・ニーズに適応したサービスの積極展開による成長加速

リテール部門

対面サービスとICT活用の融合

対面サービスの強化

- 2022/3期での100店舗体制の確立
- 「野村の仲介＋(PLUS)」ブランドの浸透
- サービスメニューの拡充
- 資産・相続コンサルティング力の向上

ICTの更なる活用

- nomu.comサービスの拡充
- 顧客とのコミュニケーション手法の進化
- 新たなビジネスモデルの導入

ホールセール部門

カスタマーオリエンテッドによる高度なCRE提案

顧客志向の徹底

- 顧客との持続的な関係構築のための営業体制の強化
- 顧客属性に応じたニーズの把握

高度なCRE提案の実践

- 専門性の高いコンサルティング力の発揮
- グループが持つ多様なノウハウ・リソースを活用

上場企業 | 未上場企業 | 機関投資家 | 公共公益法人

「野村不動産グループカスタマークラブ」の活用　　野村證券との連携強化、クロスボーダー取引の強化

充実したサービスメニューの提供による顧客満足度の最大化

マーケットシェアの拡大

顧客の企業価値最大化に貢献

顧客基盤の拡大

営業利益計画

2016/3期（予想） 80億円

2019/3期 105億円

2025/3期 160～180億円

セグメント別
成長戦略

運営管理事業セグメント

Creating Value through Change

オハナ玉川上水ガーデニア

横浜ビジネスパーク

事業基盤の拡大・サービスメニューの進化

事業基盤の拡大

管理ストックの拡大

住宅系16万戸 ▶ 22万戸　　業務系730棟 ▶ 1,000棟

- グループ連携強化（デベロップメント分野／グループREIT）
- 顧客満足向上
- サービスメニューの進化
- アセットタイプの拡大

サービスメニューの進化

タウンマネジメントの担い手へ

オペレーショナル性の高い分野を強化

ユーザー向けを中心としたサービス分野

- シニア向けサービス
- フィットネス・健康サービス
- マンション専有部サービス
- コンシェルジュサービス
- 公的施設運営サービス
- エネルギーサービス

オーナー向けを中心としたサービス分野

- PM事業
  - 賃貸運営
  - 管理組合運営
  - 大規模修繕工事
- 建物管理（BM）事業
  - 建物保守管理
  - 清掃
  - 警備

営業利益計画

2016/3期（予想） 45億円

2019/3期 65億円

2025/3期 120～130億円

Part Ⅱ-②

私たちが提供する価値

成長加速に向けた新たな取り組み

国内で培った
商品企画・サービスノウハウを
活用して、海外事業を積極拡大

デベロップメント分野

経済成長に伴い不動産ニーズが高まるアジア諸国を中心に住宅分譲事業、賃貸事業を展開

有力なローカルパートナーとの連携

計画期間内に3,000億円を投資

案件事例：ベトナムにおける住宅事業

ホーチミン市内における
分譲マンション開発プロジェクト

現地大手デベロッパー他との
共同事業

全体戸数 2,100戸強

サービス・マネジメント分野

クロスボーダー投資ニーズに対応すべく資産運用事業、仲介事業を展開

豊富な投資家とのリレーションを持つ野村グループとの連携強化

インバウンド投資ニーズ

資産運用
国内でのファンド組成・運用力を活かした
商品・運用サービスの提供

仲介
国内店舗網、情報ネットワークを活かした
豊富な投資物件の提供

アウトバウンド投資ニーズ

資産運用
海外運用会社との連携等を通じた
商品・運用サービスの提供

仲介
海外拠点の活用及び海外提携先との
協業を通じた海外進出のサポート

お客様が生涯安心かつ快適に過ごせる環境づくりに向け、シニア・健康サービスを提供

シニア・健康サービス

入居者の健康を目指すシニア向け住宅の開発、安心・快適な運営サービスの提供

- 住宅事業で培った「住まい」のノウハウの活用
- 「健康であり続ける」ことを目指した独自の運営サービスの提供
- 賃貸・分譲、両モデルの展開による多様なニーズへの対応

船橋におけるシニア向け住宅（開発中）

シニア世代が生き生きと暮らせる街づくり

- 多世代交流/地域交流を支えるコミュニティの形成
- 在宅介護、リハビリフィットネスを通じた身体機能の維持/向上
- グループ力を発揮し「住まい方の変化」に対応

官民連携事業

公的機関の有する課題解決に向け、PPP/PFI事業をグループ総合力をもって積極推進

公的機関のニーズ

- 低利用施設の有効活用
- 老朽化施設のリニューアル・建替
- 行政サービスの効率化・充実
- 財政負担の軽減

仙台国際センター

国分寺市立いずみホール

PPP/PFI事業

- 公有地の売却/活用ニーズへの対応
- 公共施設の指定管理受託
- 公共施設等運営事業（コンセッション）への参画

施設利用者の満足度向上

当社グループ

開発ノウハウ

- さまざまなアセットタイプの施設開発実績

運営・管理ノウハウ

- 住宅、オフィス、商業、教育、スポーツ施設等、多様な分野での運営・管理・工事実績
- 多数の指定管理業務受託実績

※PPP/PFI事業… PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）は官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームの総称
PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）は、PPPの手法の一つで、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法

エネルギーマネジメント

エネルギー関連ビジネスを展開し、環境への配慮・顧客サービスの充実を図る

太陽光発電事業

既存ストックを有効活用した
クリーンエネルギーの提供

マンション高圧一括受電サービス

管理組合向け
サービスの拡充

電力小売事業

電力需要を束ねることによる
安価な電力供給

当社グループの顧客サービス充実

住宅系施設

業務系施設

戦略投資（M&A、業務・資本提携等）の実行による成長スピードの加速

2025/3期までに **2,000億円の投資を実施**

投資目的

- サービス・マネジメント分野を中心とした事業機会の増大と、新領域への事業展開
- シナジーの発揮による既存事業の拡大
- 社会環境の変化、顧客ニーズの多様化への対応に向けた外部ノウハウ・リソースの獲得
- R&D（Research & Development）を通じた新たなビジネス分野の具現化

専任体制により戦略投資を実行

主な投資対象/求める投資効果

シニア向け住宅・介護サービス
- 開発～運営の一貫体制構築
- 住まいに係るサービス拡充

ホテル事業
- 複合開発におけるバリューアップ
- 開発～運営の一貫体制構築

健康サービス
- 事業領域拡大
- グループシナジー

建物管理・運営
- 専門性の高い管理分野の拡大

不動産ファンド
- グローバル展開
- 事業領域拡大

エネルギーマネジメント
- 既存事業基盤を活用した新たな事業展開

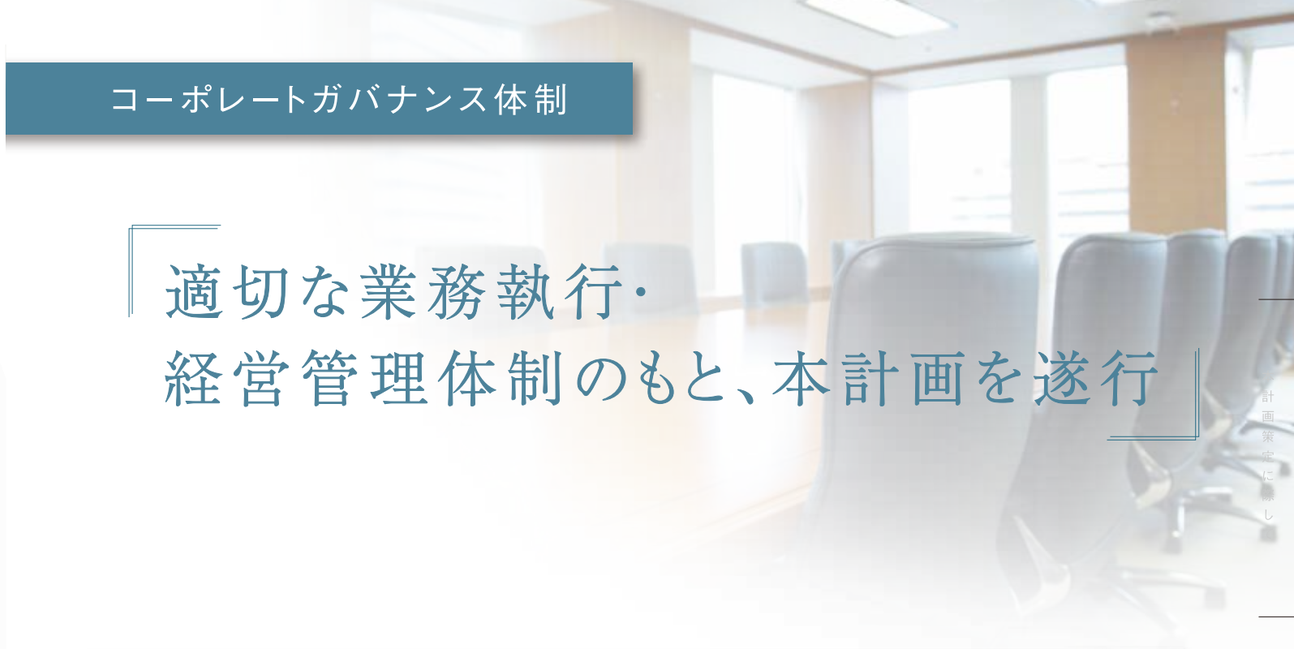
仲介・コンサルティング
- インバウンド・アウトバウンドニーズへの対応

不動産×IT
- 新領域への事業展開
- 既存事業の効率化

Part Ⅲ

本計画の推進基盤

コーポレートガバナンス体制



適切な業務執行・経営管理体制のもと、本計画を遂行

業務執行体制

事業セグメント単位での経営体制

事業毎の迅速な業務執行

HD（持株会社）機能の活用

グループ全体・長期的視点に立った業務執行

野村不動産HD

- 住宅事業
- 賃貸事業
- 資産運用事業
- 仲介・CRE事業
- 運営管理事業

監査・監督体制

監査等委員会設置会社への移行

社外取締役の積極的な任用
5名（2015年10月現在）

取締役会の監督機能の強化

経営の透明性確保

人材の活性化

社員一人一人の能力を最大限発揮し、本計画を遂行

ダイバーシティマネジメント

多様な視点や価値観を互いに
発信し合い、認め合う社内風土の醸成

多様な人材活用を
促進する制度の整備

人材育成

高い専門性と実行力を備え、
広い視野で行動できる人材

時代の変化に対応し、
イノベーションを生む人材

個々の能力を最大限発揮できる環境

事業環境の変化や顧客ニーズの多様化への対応

グループ総合力のさらなる発揮

持続的変革による価値創造

野村不動産グループ

野村不動産ホールディングス株式会社

- 野村不動産株式会社
- 野村不動産投資顧問株式会社
- 野村不動産アーバンネット株式会社
- 野村不動産パートナーズ株式会社
- NREG東芝不動産株式会社
- 株式会社メガロス
- 横浜ビジネスパーク熱供給株式会社
- 株式会社ジオ・アカマツ
- 野村不動産リフォーム株式会社
- 野村不動産ウェルネス株式会社
- 野村アメニティサービス株式会社
- NREG東芝不動産ファシリティーズ株式会社
- 株式会社プライムクロス
- NOMURA REAL ESTATE ASIA PTE. LTD.
- 野村不動産諮詢（北京）有限公司

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。 2015年11月作成

2015.11_003