2022年4月26日

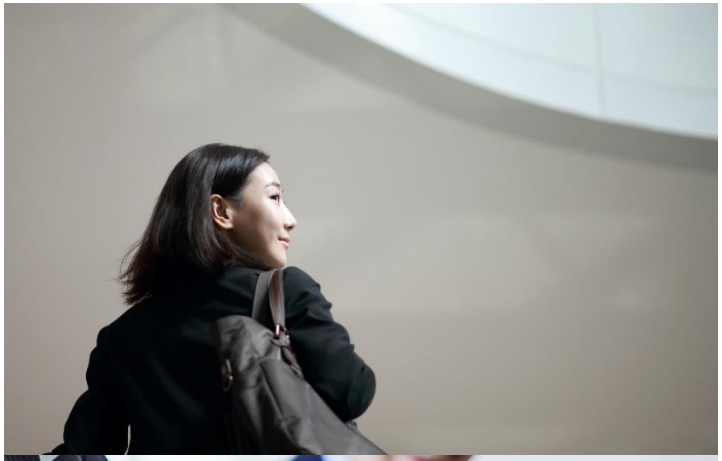
中長期経営計画

2023年3月期～2031年3月期

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

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.



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。

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART 1 全体コンセプト

1. 事業環境認識
2. 全体コンセプト
3. 価値創造の進化・変革
4. 財務目標
5. サステナビリティ

PART 2 本計画で目指す成長

1. 本計画で目指す成長
2. 財務戦略
3. 利益計画
4. 株主還元方針

PART 3 成長を加速させる施策

1. ＤＸ推進
2. 人材活用
3. 戦略投資

PART 4 部門戦略

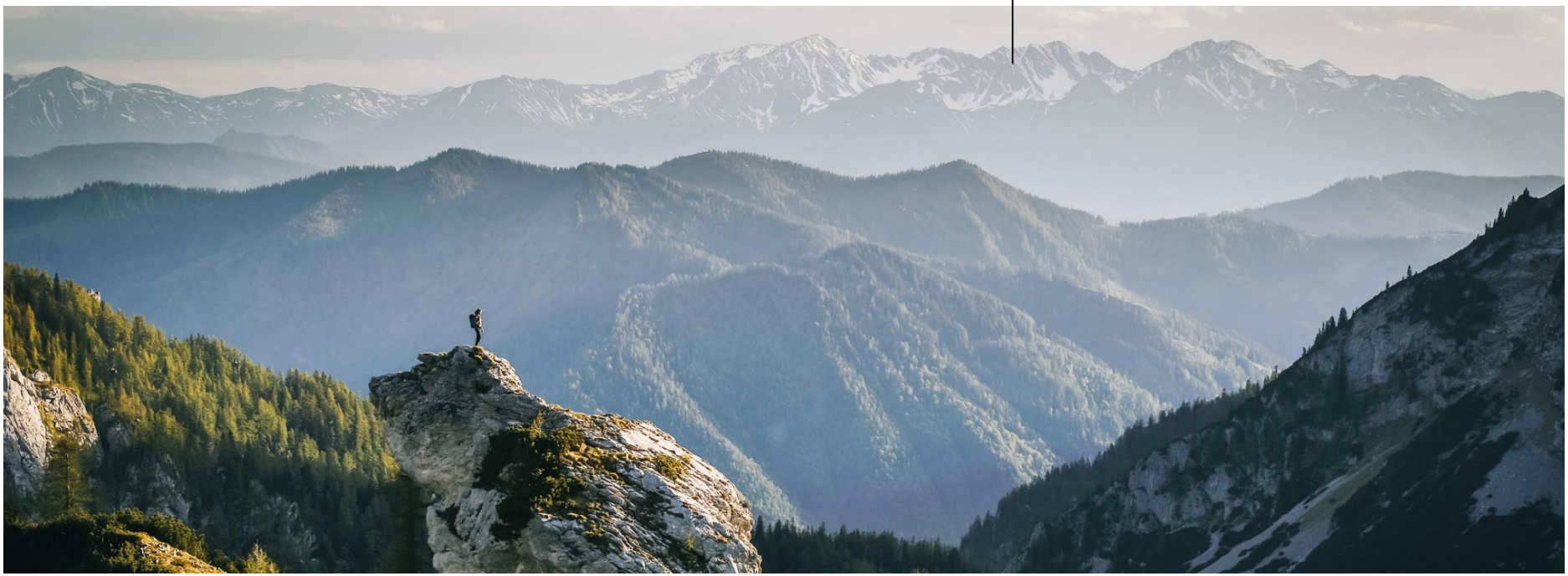
1. 住宅部門
2. 都市開発部門
3. 資産運用部門
4. 仲介・CRE部門
5. 運営管理部門
6. 海外部門

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART 1

全体コンセプト

1. 事業環境認識
2. 全体コンセプト
3. 価値創造の進化・変革
4. 財務目標
5. サステナビリティ



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

1．事業環境認識

前中長期経営計画フェーズⅠで定める利益及び財務指標を達成
一方で、当社グループを取り巻く事業環境は複雑さ・不確実さを増している

注視する事業環境

アフターコロナ・ウィズコロナへの対応	労働人口減少・少子高齢化の進展
ライフスタイル・ワークスタイルの多様化	人材獲得競争の激化
デジタル技術の加速度的な進化	建物老朽化など建替ニーズの増加
所有・場所に対する価値観の変化	気候変動、災害の激甚化
サステナビリティに対する意識の高まり	地政学リスクの増大
新興国経済の発展	金融環境における変動リスクの高まり

変化する事業環境の中で、持続的かつ高い利益成長を実現するために、
新たな中長期経営計画を策定

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

2．全体コンセプト

①野村不動産グループ 2030年ビジョン「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて、価値創造の考え方・手法を進化・変革
②高い利益成長、高い資産・資本効率を実現。高還元と高成長を両立
③「当社グループの持続的な成長」と「持続可能な社会への貢献」を一体と捉え、サステナビリティを推進

（当社グループ 経営体系図）

＜グループ企業理念＞

あしたを、つなぐ

中長期経営計画

＜野村不動産グループ 2030年ビジョン＞

まだ見ぬ、Life＆Time Developerへ

価値創造の進化・変革

DX → 開発力を起点とした独自の価値創造 ← サステナビリティ

＜重点テーマ＞

高い利益成長と高い資産・資本効率の実現

＜成長に向けた重点戦略＞

- 国内デベロップメント事業の更なる拡大
- サービス・マネジメント分野の高い利益成長
- 海外事業の着実な成長

サステナビリティ推進

＜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）

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

3．価値創造の進化・変革

「まだ見ぬ、Life & Time Developerへ」の実現に向けて価値創造の考え方・手法を進化・変革

野村不動産グループ 2030年ビジョン

まだ見ぬ、Life＆Time Developerへ

価値創造の考え方・手法を進化・変革

人びとの、様々な生活 “Life”。一人ひとりの、過ごす時間 “Time”。
を軸として新たな価値創造を目指す

DXによる価値創造

顧客接点へのデジタル技術活用を通じて、データを蓄積・分析。商品力の強化・サービスの品質向上を図り、効率性・利便性の高い新サービスの提供を実現

開発力を起点とした独自の価値創造

個に寄り添う姿勢をベースに、
①グループ内の事業連携・価値連鎖による
　お客さまとの継続的且つ多様な接点の構築
②幅広いアセットタイプでのブランド展開
③ハード・ソフト面での品質へのこだわり
を活用し、多様化するライフスタイルや価値観に対応した新たな価値を、国内外に提供

サステナビリティを組み込んだ価値創造

「ダイバーシティ＆インクルージョン」、「人権」、「脱炭素」、「生物多様性」、「サーキュラーデザイン」を当社グループのサステナビリティ推進の重点課題（マテリアリティ）と位置付け、事業活動の中で取り組みを推進

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

4．財務目標

高い利益成長と高い資産・資本効率を実現。高還元と高成長を両立

事業利益

▶ 年平均利益成長率 **8%水準**を実現

	フェーズⅠ (23/3期～25/3期)	フェーズⅡ (26/3期～28/3期)	フェーズⅢ (29/3期～31/3期)
事業利益	**1,150**億円(25/3期)	**1,400**億円～(28/3期)	**1,800**億円～(31/3期)
年平均事業利益成長率	**8**%水準		

※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

ROA・ROE

▶ 高い資産・資本効率の追求

	フェーズⅠ	フェーズⅡ	フェーズⅢ
ROA	**4.5**%水準	**5**%水準	**5**%以上
ROE	**9** %水準	**10**%水準	**10**%以上

※ROA＝事業利益 ÷ 期中(平均)総資産

株主還元方針

▶ 高い株主還元を実施

	フェーズⅠ	フェーズⅡ	フェーズⅢ
株主還元方針	総還元性向**40**～**50**%	配当性向**40**%水準	

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

5．サステナビリティ

サステナビリティポリシー（2050年のありたい姿）を策定。2030年までの重点課題（マテリアリティ）を特定
「当社グループの持続的な成長」と「持続可能な社会への貢献」を一体と捉え、サステナビリティを推進

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）

社会と社員		気候変動と自然環境		
ダイバーシティ＆インクルージョン	人権	脱炭素	生物多様性	サーキュラーデザイン

当社グループにおける目標と取り組み

＜推進基盤の強化＞

・社員、当社事業に関わる全ての人々の人権尊重
・野村不動産グループ人権方針に基づくお取引先様との対話
・多様なバックグラウンドや価値観をもつ人々が能力発揮できる組織づくり
・社内外の多様な組織や人の共創にむけた取り組み

・ウェルネス・D＆I推進委員会（委員長：グループCEO）の設置
・専任推進組織としての人材開発部「D&I推進室」の設置

＜2030年CO2排出総量削減（SBT目標35%削減）＞

・新築建物における省エネルギー性能の向上（ZEH/ZEB oriented水準）
・RE100達成に向けた当社開発物件への再エネ太陽光発電所の実装（戸建住宅、Landportなど）
・芝浦一丁目プロジェクトなどにおける、街づくりを通じたカーボンニュートラルへの取り組み
・低炭素資材の利用促進　（建物木質化など）
・都市部の緑化や「循環する森づくり」の取り組みなどを通じた生物多様性保全と二酸化炭素吸収への取り組み
・循環型社会（サーキュラーエコノミー：建物長寿命化、廃棄物の削減や再資源化など）の実現に向けた商品・サービスの開発への更なる取り組み　（大規模修繕の長周期化「アトラクティブ30」など）

※その他詳細は当社サステナビリティサイトをご参照ください

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART 2

本計画で目指す成長

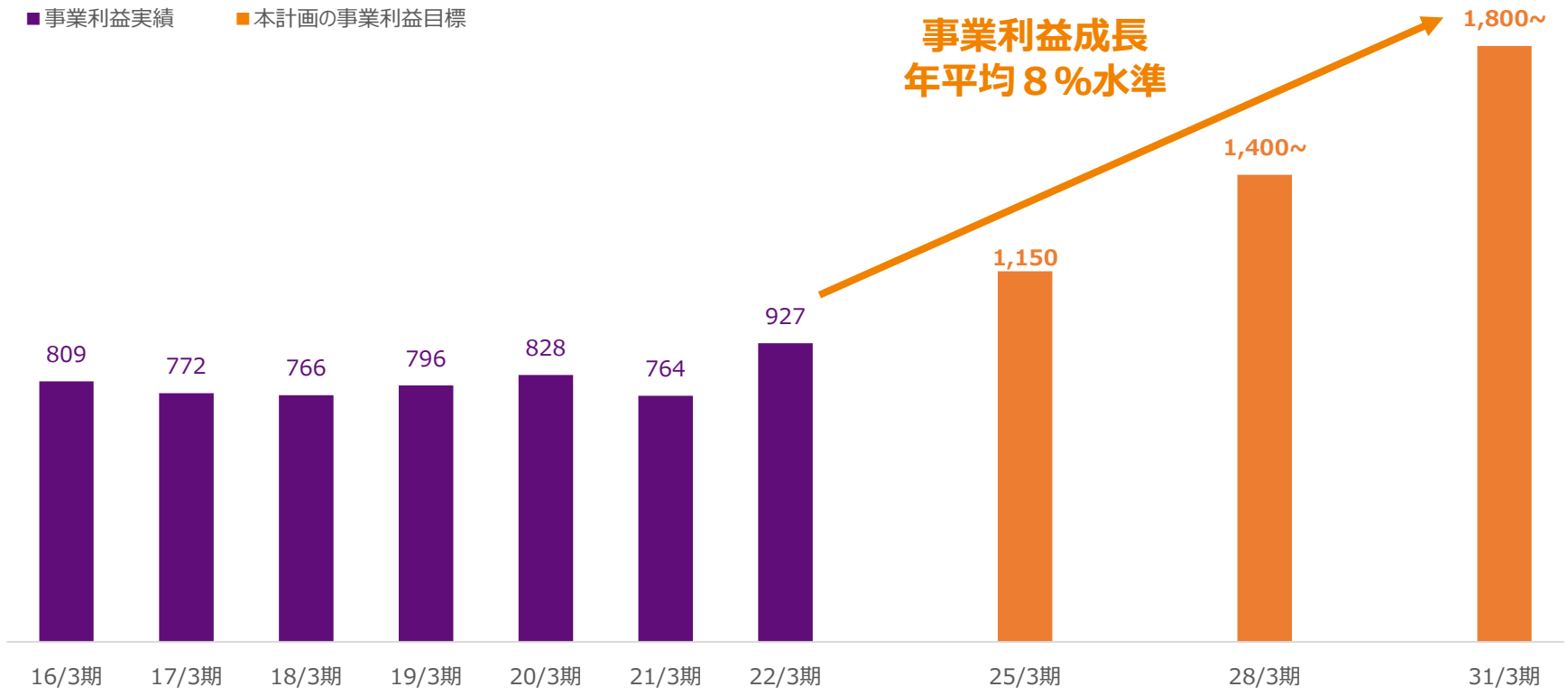
1. 本計画で目指す成長
2. 財務戦略
3. 利益計画
4. 株主還元方針

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

1. 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

（単位：億円）

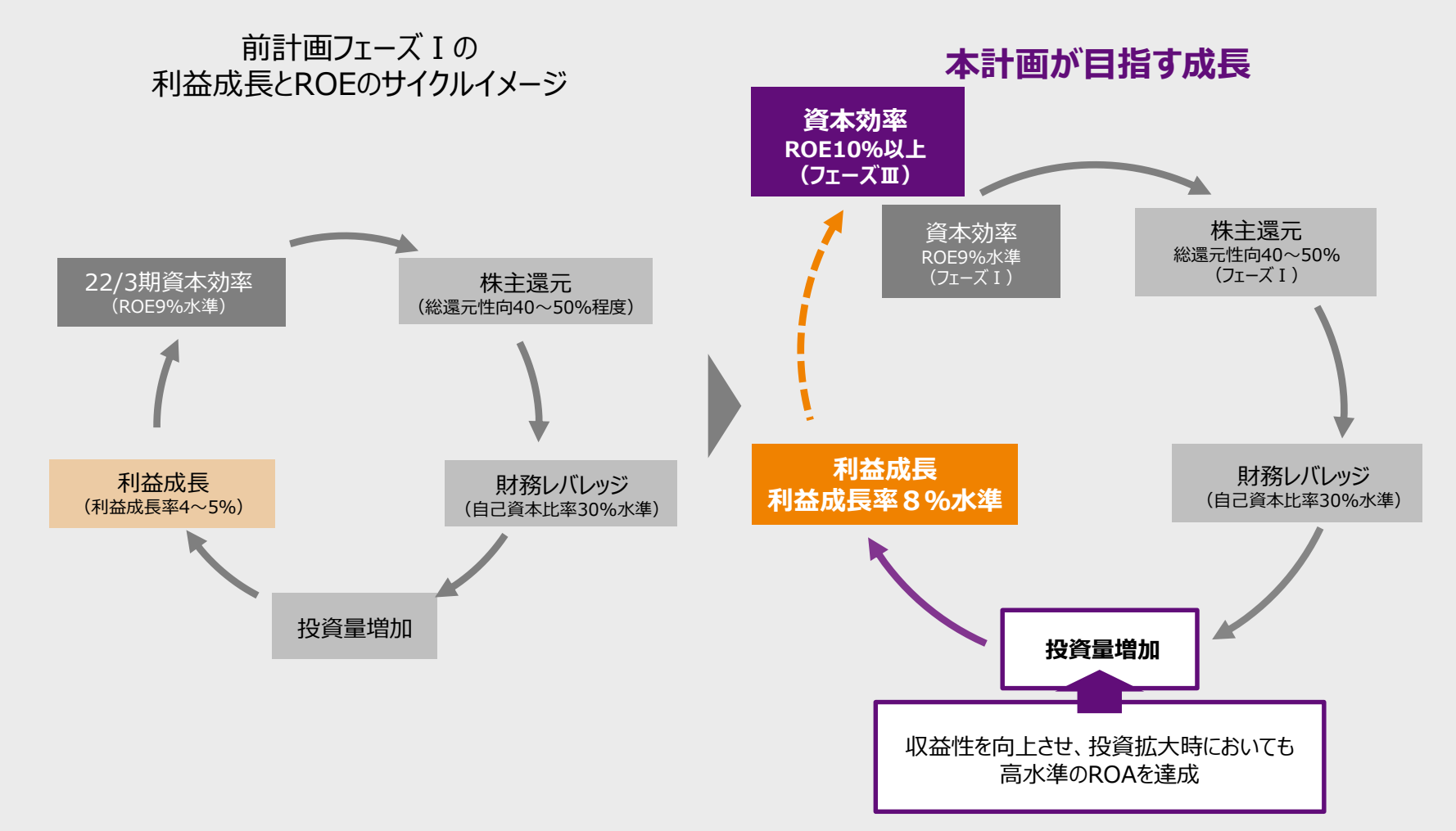


※事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋企業買収に伴う無形固定資産の償却費
※18/3期以前は営業利益、19/3期以降は事業利益

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

1. 本計画で目指す成長

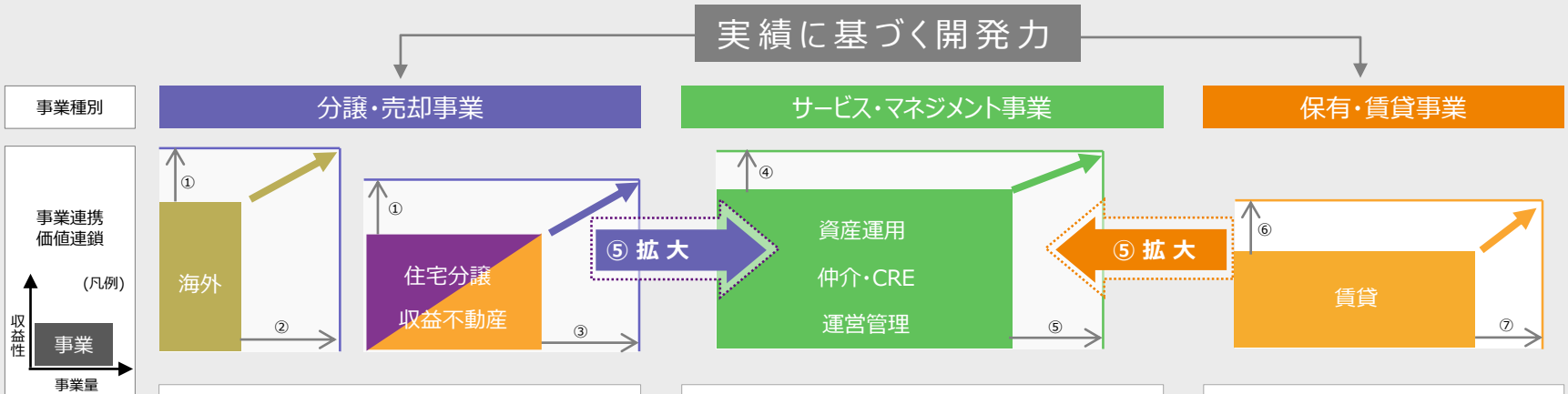
高い株主還元と８％水準の高い利益成長を両立



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

2. 財務戦略　①事業ポートフォリオ戦略

開発力を起点としたグループ内の事業連携・価値連鎖により、事業拡大と収益性向上をはかり、利益成長率８％水準を実現
収益構造・リスクの異なる事業の組み合わせにより、ROA５％以上の達成を目指す



①個別物件の目標見直しによる収益性の向上
②海外展開による事業量の拡大
③開発力に立脚した事業量の拡大

④提案力の強化による収益性向上
　DXによる生産性向上
⑤安定的な供給に伴うストックの増加

⑥戦略的資産入替による賃貸資産
　ポートフォリオの利益率向上
⑦開発力に立脚した事業量の拡大

事業特性	海外分譲・売却	国内分譲・売却	仲介・CRE	資産運用/運営管理	保有・賃貸
	投資リスク中～高 収益変動リスク高	投資リスク中 収益変動リスク中	投資リスク低 収益変動リスク中～低	投資リスク低 収益変動リスク低	投資リスク中 収益変動リスク低

ROA目標	ROA（中）	ROA（高）	ROA（低）
	収益性の向上により、投資拡大時においても高水準のROAを達成する事業へ	サービス・マネジメント事業の利益成長や賃貸資産ポートフォリオの利益率向上を通じ、安定収益（収益変動リスク低）で、ROA5%以上を目指す	

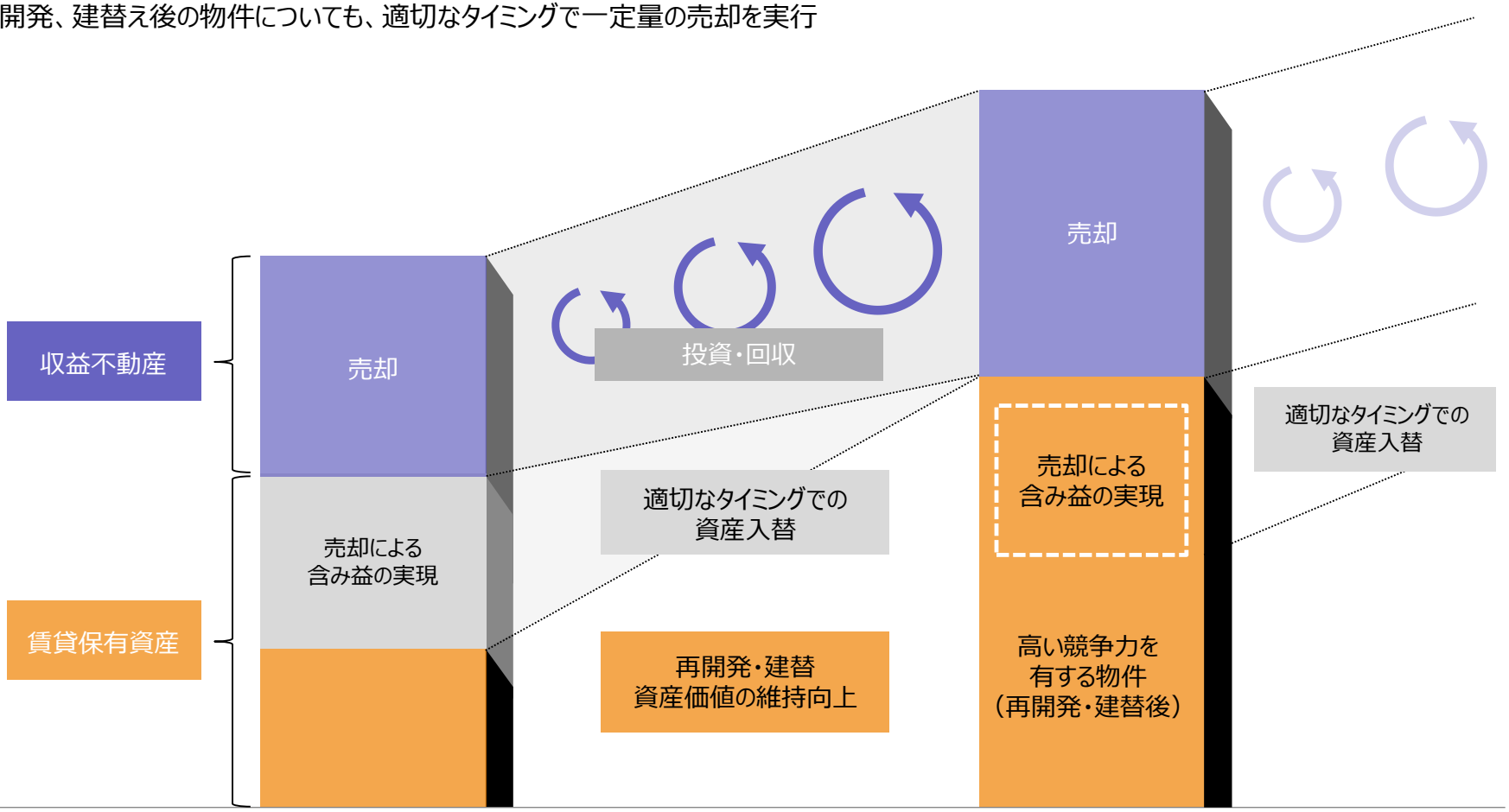
©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

2. 財務戦略　②賃貸資産ポートフォリオ戦略

中長期的な競争力が相対的に低い物件を売却することにより、一定量の含み益を実現化

再開発・建替えにより競争力が高い物件が増加し、賃貸資産ポートフォリオが良化

再開発、建替え後の物件についても、適切なタイミングで一定量の売却を実行



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

2. 財務戦略　③投資・回収戦略

高い利益成長のために、ROA・ROEを維持向上させながらもネット投資を拡大

（単位：億円）

	フェーズⅠ （23/3期～25/3期）	フェーズⅡ （26/3期～28/3期）	フェーズⅢ （29/3期～31/3期）	合計
住宅				
投資	8,500	8,500	9,000	26,000
回収	8,000	8,500	9,000	25,500
都市開発				
投資	7,000	8,000	10,000	25,000
回収	4,500	7,000	8,500	20,000
海外				
投資	1,500	2,000	2,000	5,500
回収	500	1,500	2,000	4,000
合計				
投資	17,000	18,500	21,000	56,500
回収	13,000	17,000	19,500	49,500

ネット投資	4,000	1,500	1,500	7,000

※表中の数値については、500億円単位で記載

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

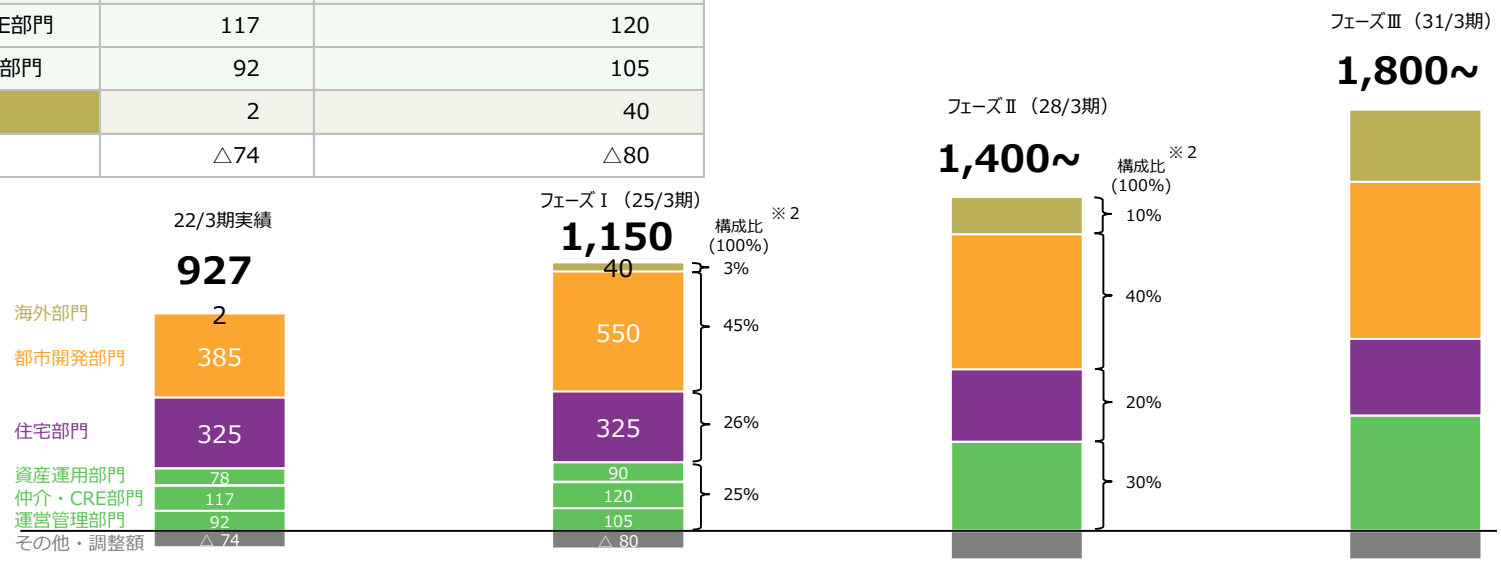
3. 利益計画　①利益目標

・国内デベロップメント事業（住宅部門、都市開発部門）の更なる拡大
・サービス・マネジメント分野（資産運用部門、仲介・CRE部門、運営管理部門）の高い利益成長
・海外事業の着実な成長

財務目標	22/3期	フェーズⅠ	フェーズⅡ	フェーズⅢ
事業利益 ※1	927億円	**1,150**億円(25/3期)	**1,400**億円～(28/3期)	**1,800**億円～(31/3期)
ROA/ROE	4.7%/9.2%	4.5%水準/9%水準	5%水準/10%水準	5%以上/10%以上

部門別事業利益（単位：億円）

国内デベロップメント事業	住宅部門	325	325
	都市開発部門	385	550
サービス・マネジメント分野	資産運用部門	78	90
	仲介・CRE部門	117	120
	運営管理部門	92	105
海外部門		2	40
その他・調整額		△74	△80



事業別事業利益構成比		22/3期	フェーズⅠ	フェーズⅡ	フェーズⅢ
	分譲・売却	57%	約60%	約55%	約55%
	保有・賃貸	19%	約15%	約15%	約15%
	サービス・マネジメント	25%	約25%	約30%	約30%

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

※1：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　※2：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

3. 利益計画　②利益成長に向けたロードマップ

高い用地ストック率のフェーズⅠを着実に達成し、フェーズⅡ以降の利益実現を目指す

	フェーズⅠ 1,150億円	フェーズⅡ 1,400億円～	フェーズⅢ 1,800億円～
	年平均8%成長	年平均8%成長	
海外	ベトナムの住宅分譲事業を中心とした利益貢献 収益不動産の投資量拡大 用地ストック率概ね100%	住宅分譲事業の利益貢献 ベトナム、フィリピン、タイ、中国　等 収益不動産事業の利益貢献 英国、新規参入国 用地ストック率40～70%	Federal Land NRE Global, Inc. 利益貢献
都市開発	開発利益の安定的な創出（各期300億円超の売却粗利益） 収益不動産の投資量拡大 用地ストック率概ね100%	芝浦一丁目ＰＪ、日本橋一丁目中地区など、大規模複合開発案件の稼働 開発利益の更なる創出（各期400億円水準の売却粗利益） 賃貸資産ポートフォリオ入れ替えによる含み益の実現化 投資目標見直し後の案件の利益貢献 用地ストック率50～60%	
住宅	住宅分譲事業における、4,000～5,000戸の安定供給 用地ストック率概ね100% 収益不動産事業の20～30億円程度の安定した売却粗利益の創出	投資目標見直し後の案件の利益貢献 用地ストック率30～50%	
	ビジネスストックの着実な積み上げ		
サービス・マネジメント	資産運用：REITに加え、私募ファンドビジネスを強化。運用資産残高を拡大 仲介・CRE：野村グループとの協業による不動産マッチングニーズの獲得、DX投資による高効率、高生産性の実現 運営管理：DX投資による管理コスト削減と、データを活用した受注工事の拡大		

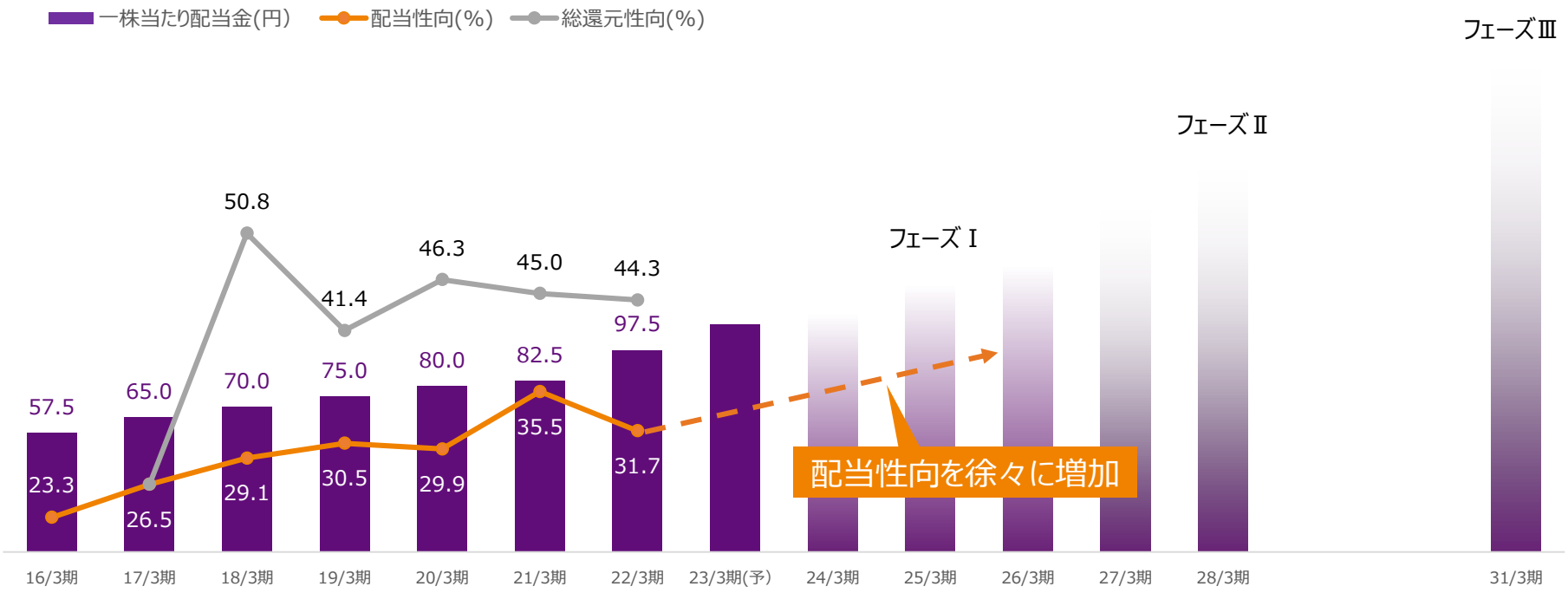
©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

4. 株主還元方針

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

フェーズⅠ (23/3期～25/3期)	フェーズⅡ・Ⅲ (26/3期～31/3期)
総還元性向40～50%	配当性向40%水準



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART 3

成長を加速させる施策

1.DX推進
2. 人材活用
3. 戦略投資

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

1. DX推進

デジタル技術の活用により、新しい価値を創造

1）当社グループの強みを活かした領域への投資

・当社グループの顧客基盤を活かしたプラットフォームサービスなど、強みを活かした分野への投資を推進
・R&Dアプローチを経て強みが発揮できる領域を探索

2）社会の変化を見据えた対応

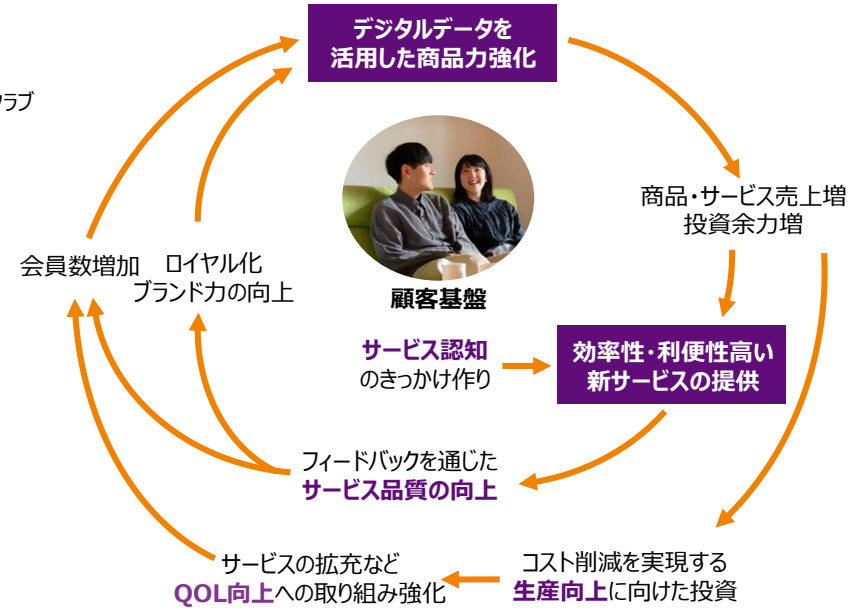
・社会のデジタル化の流れにおいて、取り組むべき必須テーマ（住まいに関わるサービスの拡充としてのMaaSやEC分野への拡大）に対応
・デジタル技術の活用により各事業の生産性向上を推進

デジタル技術の活用による価値創造
（デジタルドリームの実現）

・「人」を中心としたサービスを提供することで、お客様の日々のQOL向上に貢献
・顧客基盤からのデータを蓄積・分析し、商品・サービスを改善、向上し続ける
・生産性向上により各事業の成長に貢献

投資テーマ

当社グループの顧客基盤を活かしたプラットフォームサービス



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

2. 人材活用

「多様な人材の活躍」と「成長分野の人材確保」の循環により、社員の幸せと挑戦し続けられる会社を実現

社員の幸せと挑戦し続けられる会社の実現

多様な人材の活躍

社員一人ひとりが活き活きと働くウェルネスの実現	・社員の成長と働きがいのある企業グループへの成長 ・社員一人ひとりの多様な能力を引き出すマネジメント人材・リーダー人材の育成 ・社員一人ひとりが自発的にそれぞれの可能性を伸ばすリスキリングの導入
多様な人材が活躍できるダイバーシティ＆インクルージョンの推進	・ダイバーシティマネジメント研修の推進により女性、シニア、LGBTQ、障がい者、外国人等の様々なバックグラウンドや価値観をもつ多様な人材が最大限に能力発揮できる職場環境を整備 ・出産・育児・介護・傷病との両立支援、労働時間短縮に向けた意識啓発

成長分野の人材確保

成長の起点となるデベロップメント分野の人材確保・育成	・採用の強化による複合開発・再開発・建築など専門性の高い人材の獲得 ・グループ間の人材流動化により成長分野にリソース配分 ・グローバル人材の育成 ・事業進出国におけるナショナルスタッフの採用・育成
サービス・マネジメント分野の注力事業への人員配置	グループでのDX人材獲得・育成による生産性向上 → 確保した人材を注力事業へ配置 【注力事業】 （資産運用）私募ファンド事業 （仲介・CRE）ミドル事業※ （運営管理）受注工事事業

※：中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け不動産仲介事業

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

3. 戦略投資

戦略投資の実行による更なる成長の加速

投資対象

サービス・マネジメント分野

デジタル分野

海外不動産関連

更なる成長の加速

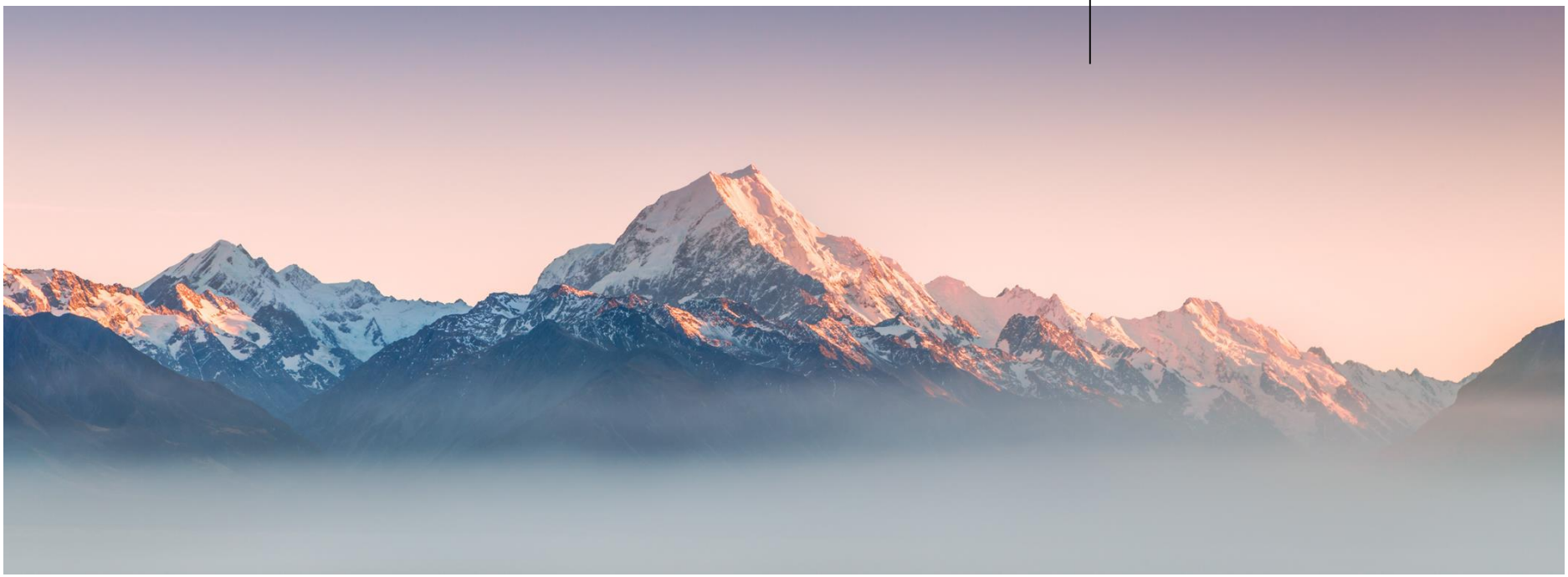
- 事業機会の拡大と新領域への事業展開
- 社会環境の変化、顧客ニーズの多様化への対応に向けた外部ノウハウ・リソースの獲得
- シナジー創出による既存事業の成長加速

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART 4

部門戦略

1. 住宅部門
2. 都市開発部門
3. 資産運用部門
4. 仲介・CRE部門
5. 運営管理部門
6. 海外部門



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

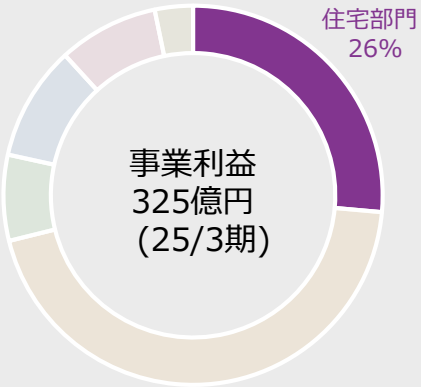
1. 住宅部門

住まいの提供を通じて、環境・社会への貢献と、住まいと暮らし領域における新たな価値を創造

注視する事業環境

- 少子高齢化の進展による市場規模の変化
- ライフスタイルの変化・住まいに対するニーズの多様化
- サステナビリティ・カーボンニュートラルへの消費者意識の高まり
- 地域活性化・建物老朽化・木密地域の解消など再開発や建替の社会ニーズ
- デジタル技術を活用した営業手法の一般化

財務目標（フェーズⅠ）



成長戦略

住宅分譲事業における「プラウド」の更なる進化（4,000～5,000戸の安定供給）

PROUD

神宮前六丁目プロジェクト

西麻布三丁目　再開発

多様化するニーズへの対応

OHANA　PROUD SEASON　PROUD FLAT　OUKAS

再開発・建替事業の取組強化

事業割合20%水準（フェーズⅡ以降）

プラウドタワー東池袋
ステーションアリーナ

ノンアセット事業の収益化

暮らしと住まいのサービス提供に向けたプラットフォーム構築
運営管理部門と連携した
サービスへのデジタル活用

お客様に寄り添い続ける体制

サステナビリティ
10年後の競争優位性
×
DX推進
価値創造を変革する手段

サステナブルな商品・サービスの提供
長寿命化・環境性能への対応
（ZEH Oriented 基準等）
／CO2総排出量削減

デジタル活用による販売手法の変革
お客様との接点へのデジタル
技術活用／販売活動の
最適化・生産性向上

商品企画・品質管理のデジタル活用
スマートロック/
ヘルステック等

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

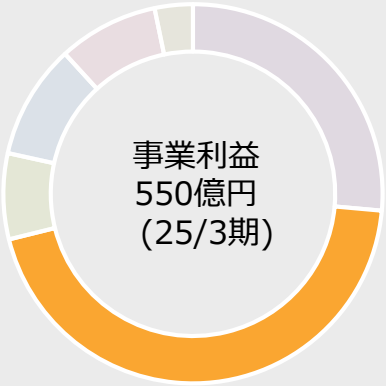
2. 都市開発部門

マーケットの変化と顧客一人ひとりの利用シーンに根差した価値創造と、開発利益の実現

注視する事業環境

顧客の価値観の変化 個の重視、コミュニティの重視 健康重視、時間価値重視	サステナビリティ・ カーボンニュートラルへの 消費者意識の高まり	ワークスタイルへの 従業員の意識の変化	Eコマース・販売チャネルの 多様化による 購買構造の変化	EC化の加速による、 物流拠点ニーズの高まり

財務目標（フェーズⅠ）



成長戦略

環境変化を事業機会に繋げる価値創造の進化・変革

“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
H1O HUMAN FIRST OFFICE
H1T HUMAN FIRST TMS

東京虎ノ門グローバルスクエア

ワーカー向けのサービス提供による
カスタマーエンゲージメントの向上

価値創造の変革
大規模開発の推進

日本橋一丁目
中地区再開発

社会インフラへの投資拡大
高機能物流施設／データセンター

開発利益／含み益の実現化

売却粗利益創出：フェーズⅠ300億円超
：フェーズⅡ以降400億円水準

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

戦略的な資産入れ替え
含み益の実現化／賃貸資産ポートフォリオ強化

競争力ある商品・サービスの構築

サステナブルな社会への貢献

賃貸保有資産の
消費電力を100%再エネ化

ZEB Oriented
基準の標準化

H1T・商業施設など
デジタル技術を活用した
新たなサービスの構築

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

2. 都市開発部門：芝浦一丁目プロジェクト

空と海、世界へひらかれたこの街で、新しい人と社会の未来をつくりだす。新しい TOKYO を始める。

・新たなワークスタイル　**TOKYO WORKation**

・延床面積約**55**万㎡の大規模複合開発
（オフィス、商業、ホテル、住宅）

・**水辺の立地**を活用した街づくり

・街区全体でCO2排出量**実質ゼロ**

所在地	：東京都港区芝浦1－1－1
規模	：Ｓ棟：地上43階 地下3階 約235m
	Ｎ棟：地上45階 地下3階 約235m
敷地面積	：約40,000㎡
延床面積	：約550,000㎡
主用途	：オフィス、商業、ホテル、住宅
着工	：2021年10月（Ｓ棟）、2028年3月期（Ｎ棟）
竣工	：2025年3月期（Ｓ棟）、2031年3月期（Ｎ棟）
主な参画企業	：当社、ＪＲ東日本

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

3. 資産運用部門

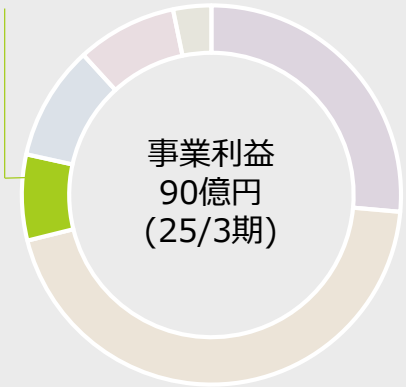
賃貸バリューチェーンを活用し、質・量ともに投資家信頼度No1・国内最大の不動産運用会社へ

注視する事業環境

ESG投資の拡大	伝統的資産運用から オルタナティブ資産運用へ	投資対象セクターの拡大 （データセンター/インフラなど）	不動産運用の グローバル化

財務目標（フェーズⅠ）

資産運用部門 7%



成長戦略

スポンサー（野村不動産グループ）

賃貸バリューチェーンの活用

REIT事業	私募ファンド事業	新領域
運用資産残高の拡大		
収益基盤の強化を図る コアビジネス	**旺盛なオルタナティブ 投資ニーズの獲得**	**新規投資家層の開拓、 事業エリア拡大**
賃貸バリューチェーンを 最大限に活用 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.	多様な投資家ニーズに 応える商品ラインナップの拡充 （ホテル、ヘルスケア、データセンター等）	野村グループとの協業による商品開発/ 新たな投資対象セクターの研究/海外M&A LOTHBURY Investment Management

ファンド運営力の強化

サステナビリティへの取り組み	DX推進
業界のトップランナーとして、気候変動への対応促進 （エネルギー使用量・CO2排出量削減）	業務拡大、多角化を見据えた生産性向上

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

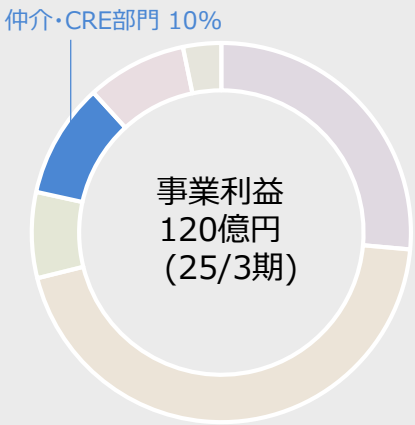
4. 仲介・CRE部門

不動産ニーズへのワンストップ対応とDX推進による顧客満足度No1・生産性No1のプロフェッショナル集団へ

注視する事業環境

中古不動産市場の継続的な拡大	相続・事業承継に伴う不動産ニーズの増加	一般事業法人のオフバランスニーズの増加	機関投資家のオルタナティブ投資ニーズの増加	大手間のサービス競争激化 IT系新興企業の台頭

財務目標（フェーズⅠ）



成長戦略

リテール事業※1
好調な実需をとらえた安定収益基盤の拡大

ミドル事業※2
金融機関・ライセンサーとの協業によるM&A・事業承継・相続ニーズの獲得

ホールセール事業※3
顧客基盤に基づくCRE提案の推進・ファンドの投資ニーズの獲得

ワンストップでサービスを提供

個人実需層	個人投資家	中堅・中小企業	企業オーナー	ファンド	大企業

共通戦略
- 野村グループとの協業強化による不動産マッチングニーズの獲得
- デジタル活用による高効率、高生産性の実現
- 従業員満足度向上と顧客満足度向上の好循環の構築

DX推進による生産性・お客さま満足度向上

デジタル活用	契約書面電子化の推進 新たな営業手法の構築	生産性向上に向けた体制整備 （DX・BPOの推進）

ネットで住みかえ ノムコム®
nomu.com

※１：個人向け不動産仲介事業　※２：中堅・中小企業、企業オーナー、一部の個人投資家や富裕層向け不動産仲介事業　※３：大企業・ファンド・海外投資家向け不動産仲介事業

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

5. 運営管理部門

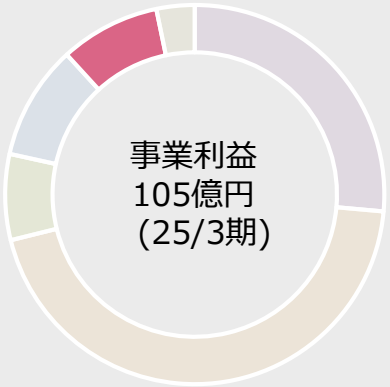
デジタル技術の活用により、高品質なサービス・商品提供と省人化を両立。顧客満足度と競争優位性の追求へ

注視する事業環境

デジタル技術の進化	暮らし方、働き方の変化 入居者属性の多様化	労働人口減少 少子高齢化	建物の高経年化 スマートビルの増加 既存ビルの老朽化	自然災害の多発による レジリエンスの強化

財務目標（フェーズⅠ）

運営管理部門 9%



成長戦略

運営管理

・高品質と省人化の両立
・住宅部門と連携したサービスへのデジタル活用
（個に寄り添うサービスの新領域拡大）
・お客様ニーズに応える新商品の開発

受注工事

・リ・プレミアムなど、競争力ある商品開発・展開
・技術力・提案力×データ（お客様特性）
を融合させた工事提案

re：Premium

デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルへの変革

DX推進による生産性の向上

業務プロセス改革による業務標準化
創出した時間・人材をお客様サービスに投下

∞

付加価値の高いサービスの提供

お客様接点へのデジタル技術の活用
データの蓄積・分析によるサービス品質の向上

運営管理部門の強み		DX推進
ホスピタリティ溢れる高品質なサービス	×	業務プロセス改革
お客さまのニーズに応える技術力・提案力		利便性向上
顧客満足度No1のブランド力		データ活用

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

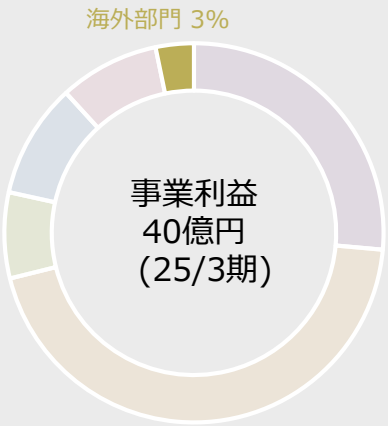
6. 海外部門

国内で培ったノウハウ・知見を活かして、各国に住まい、集う人々の暮らしと時を豊かに

注視する事業環境

アジア住宅市場の 更なる成長	タウンシップ開発による 社会課題解決への期待の高まり	収益不動産市場の 流動性拡大

財務目標（フェーズⅠ）



成長戦略

住宅分譲事業／収益不動産事業
双方の事業量を拡大し、早期に収益基盤を確立
海外事業利益割合15%以上を目指す（フェーズⅢ）

「KAIZEN」活動
日本・現地企業とのコンソーシアムによる品質向上の取組み

価値を最大化する仕組み
各国の顧客ニーズ・慣習・施工環境などに応じた最適な形で展開

先進技術の導入
ベンチャーキャピタルを活用・スマートシティの取組み

住まい方の調査・研究
現地の大学との共同研究

国内で培ったノウハウ・知見		事業推進基盤
事業内容問わず、 一貫した「個に寄り添う姿勢」の徹底	×	現地拠点での事業推進機能集約 現地パートナー企業との協業
住宅分譲事業、収益不動産事業の 知見・ノウハウ		ガバナンス体制の構築 海外モニタリング会議によるリスク管理

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

APPENDIX

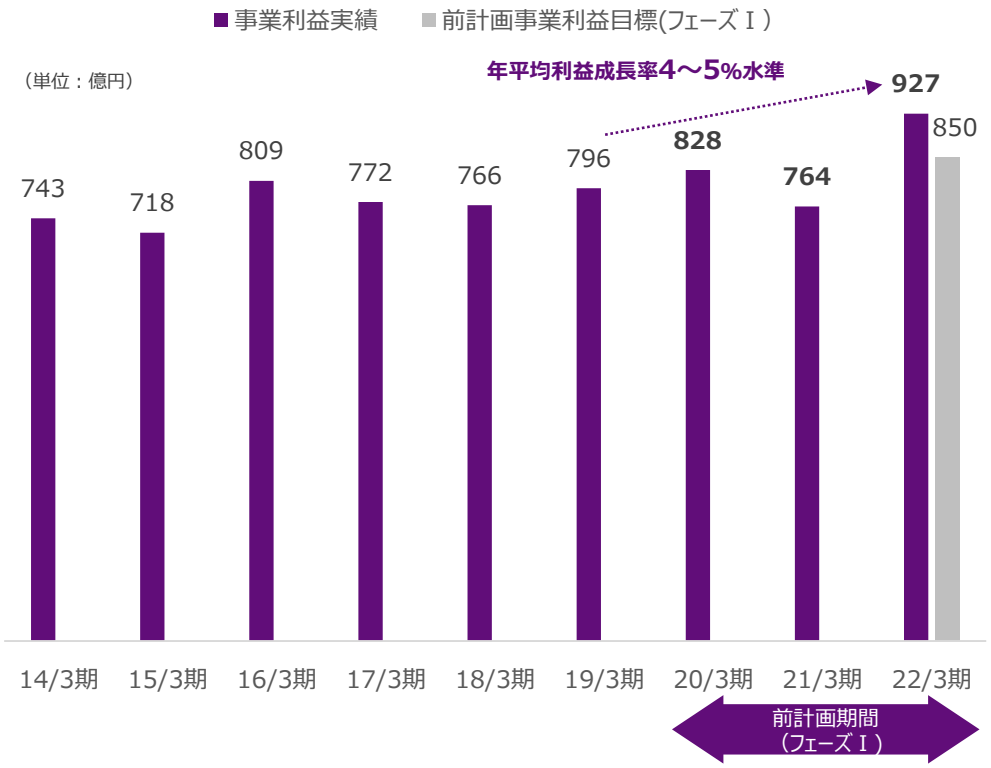
前中長期経営計画（フェーズⅠ）の振り返り

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

前中長期経営計画（フェーズⅠ）の振り返り

22/3期の事業利益は927億円と利益目標850億円を上回り、過去最高益を更新

利益計画（フェーズⅠ）



※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

（単位：億円）

	22/3期 実績	22/3期 前計画	増減
住宅部門	325	300	25
都市開発部門	385	330	55
サービスマネジメント分野	287	280	7
資産運用部門	78	90	△11
仲介・CRE部門	117	110	7
運営管理部門	92	80	12
海外部門	2	–	2
その他・調整額	△74	△60	△14
事業利益	**927**	**850**	**77**

※前計画は海外事業組換前の数値

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

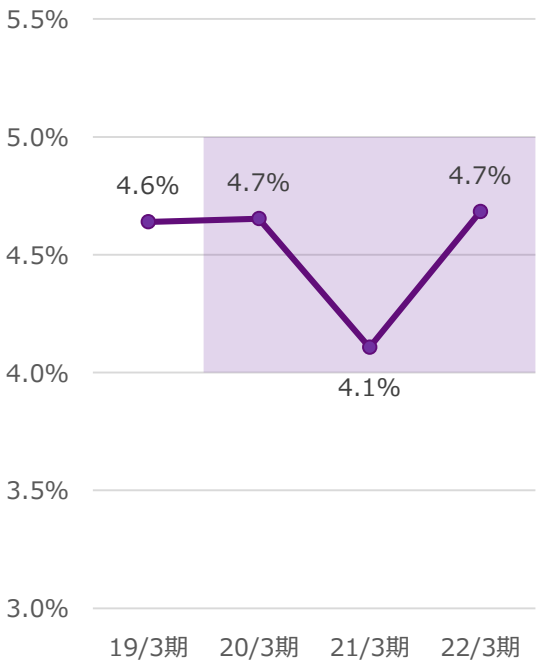
前中長期経営計画（フェーズⅠ）の振り返り

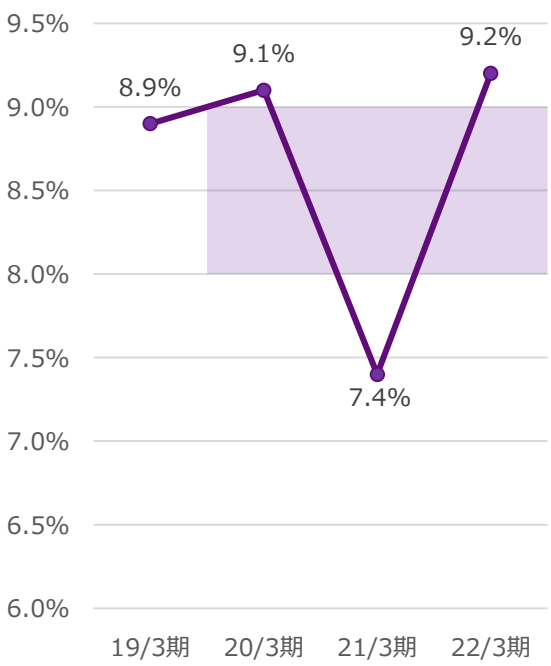
ROA・ROEはコロナ環境下での利益の落ち込みがあったものの、目標水準を達成
着実な増配・自己株式の取得を実施し、目標の総還元性向を達成

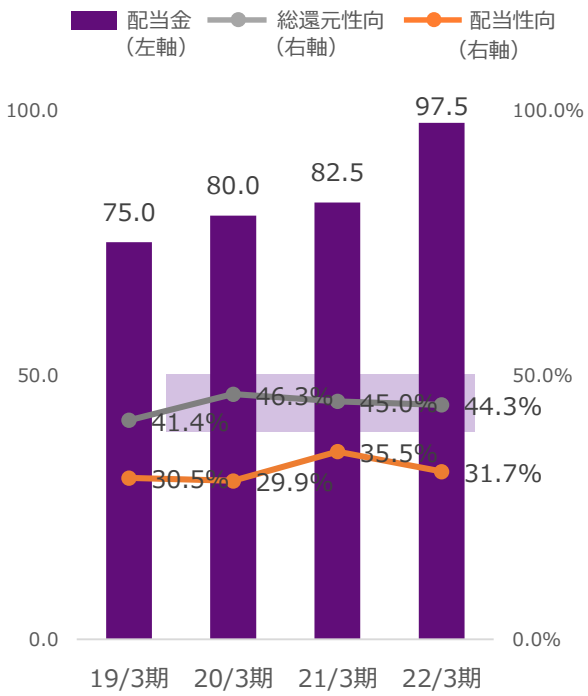
財務・資本政策（フェーズⅠ）

資産効率性	資本効率性	株主還元
ROA※**4～5%**程度	ROE **8～9%**程度	総還元性向**40～50%**程度

※ROA ＝ 事業利益 ÷ 期中（平均）総資産







©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

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

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。