

事業環境認識、及び中長期経営計画の進捗



あしたを、つなぐ

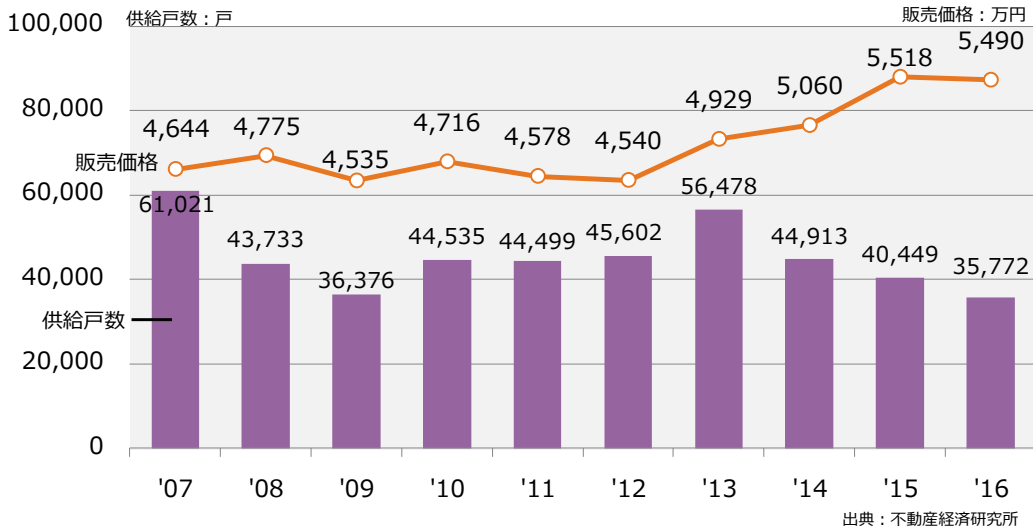
目次	02	事業環境認識
	06	中長期経営計画の進捗

事業環境認識

- 住宅市場は、新築の販売価格の上昇により、中古へのシフトが見られるものの、実需は底堅い状況。足元では、価格・在庫は調整局面にあり、今後の建築費軟化が調整の下支えとなることを想定。

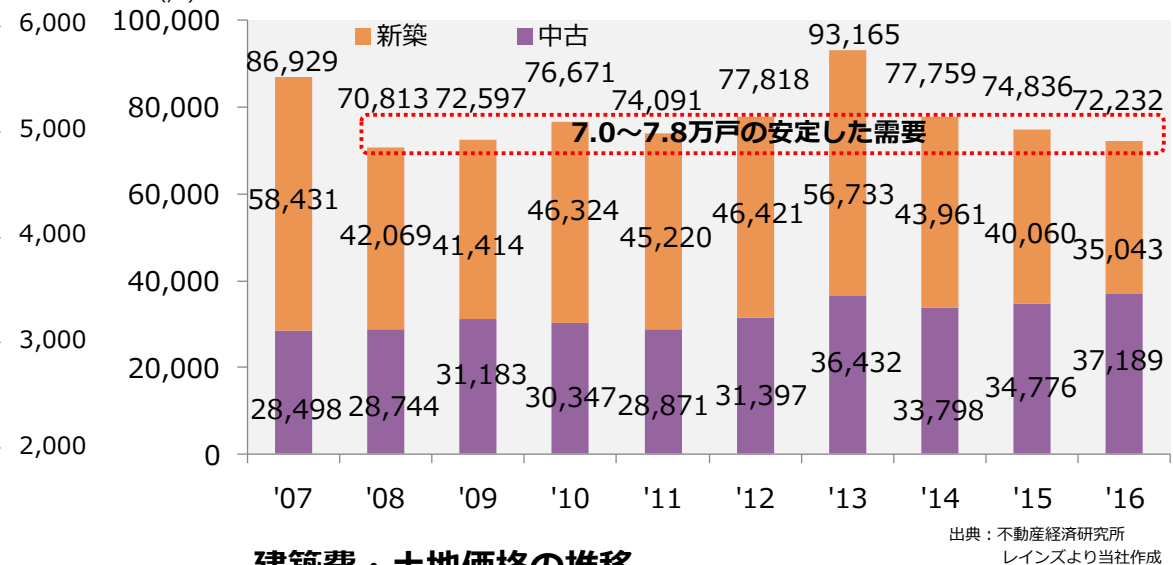
新築マンション供給数・販売価格推移（首都圏）

販売価格高騰に伴い、供給戸数は減少。価格は高止まり。



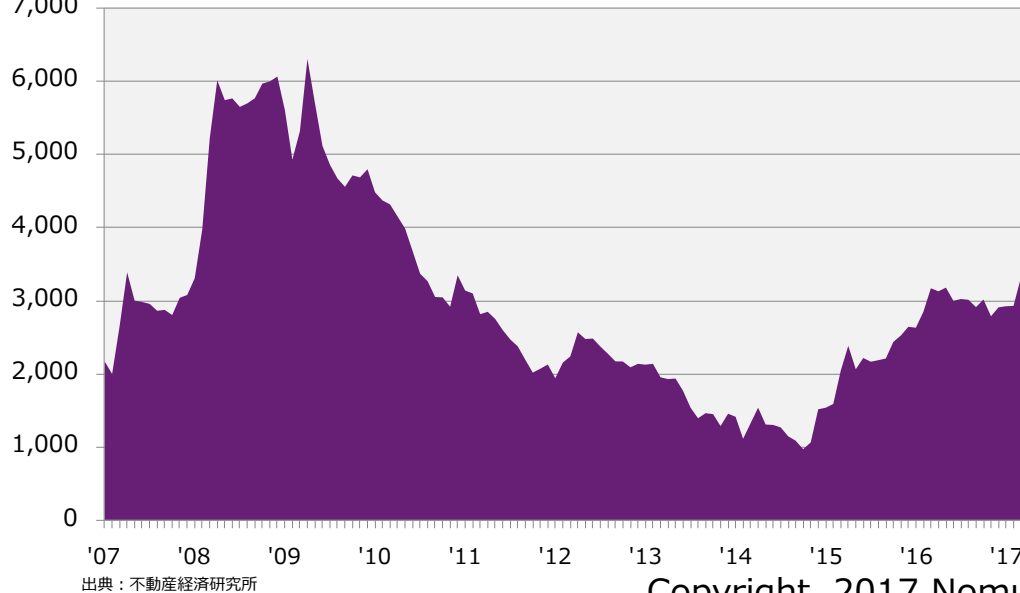
新築マンション・中古マンション契約数（首都圏）

新築・中古合算で7万戸程度で推移。実需は底堅い状況。



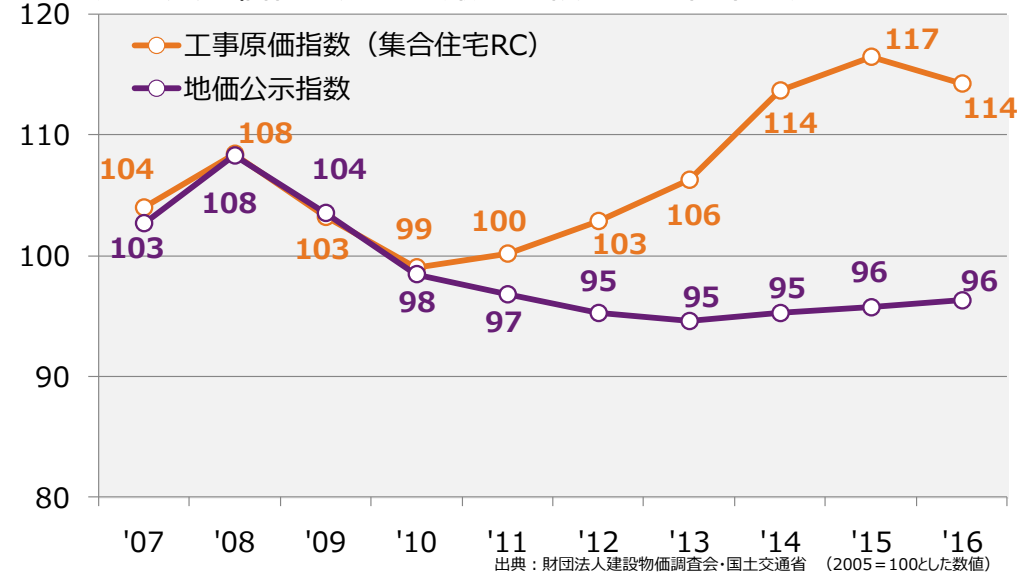
新築マンションの完成在庫（首都圏）

2014年より増加し、足元では調整局面にある状況。



建築費・土地価格の推移

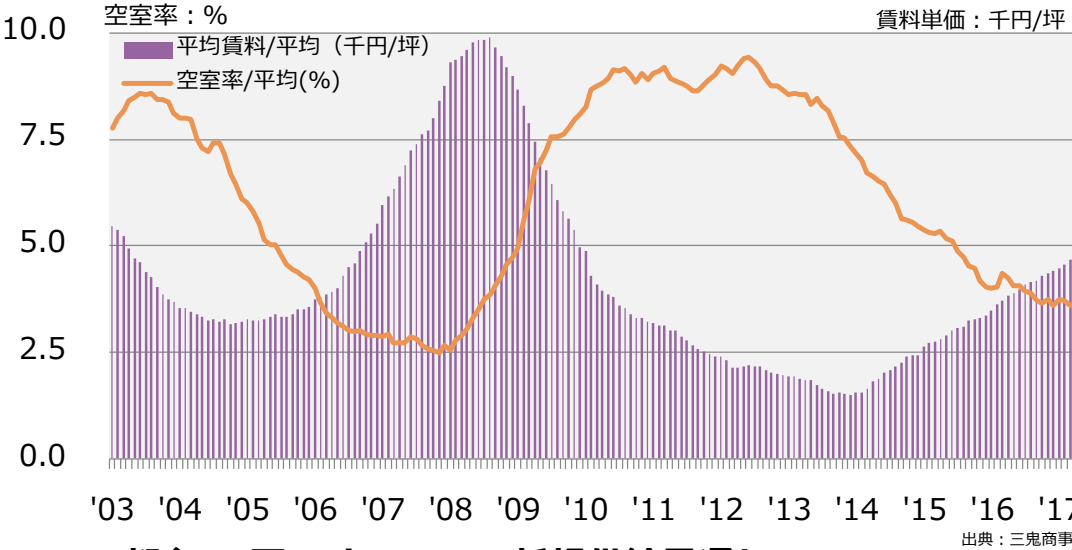
建築費の価格上昇は一服し、緩やかな低下の兆し。



- オフィス市況は、堅調な企業業績を背景にテナント需要は底堅く、賃料・空室率ともに改善。
今後の大量供給は、過去と同水準程度であり、旧耐震ビルの滅失も想定されることから、影響は限定的。

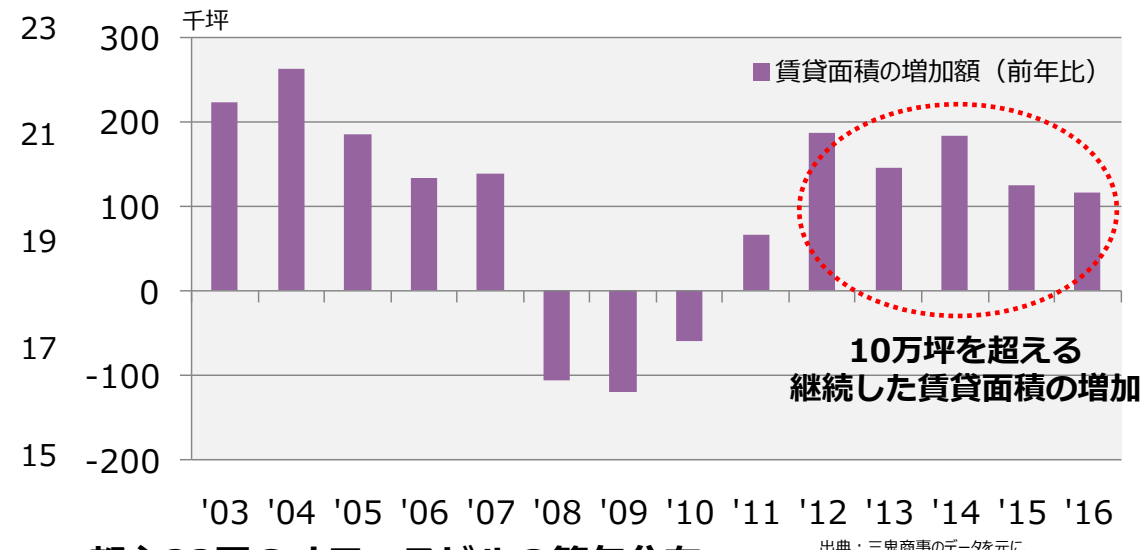
都心5区の賃料・空室率

賃料・空室率はともに緩やかに改善。



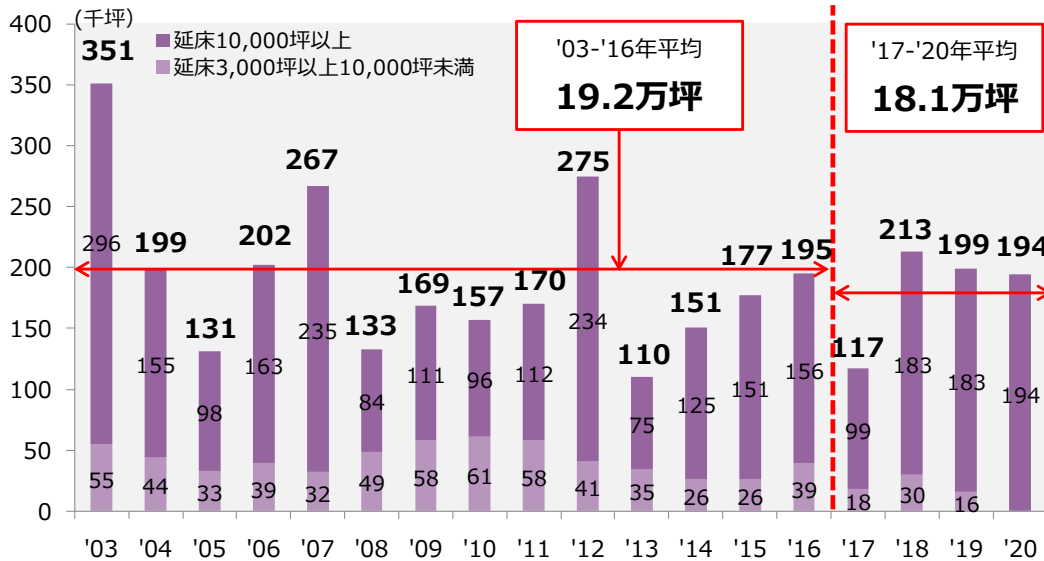
都心5区のオフィス賃貸面積の増加推移 (オフィス新規需要)

堅調な企業業績により12年以降、毎年10万坪超の賃貸面積の伸び。



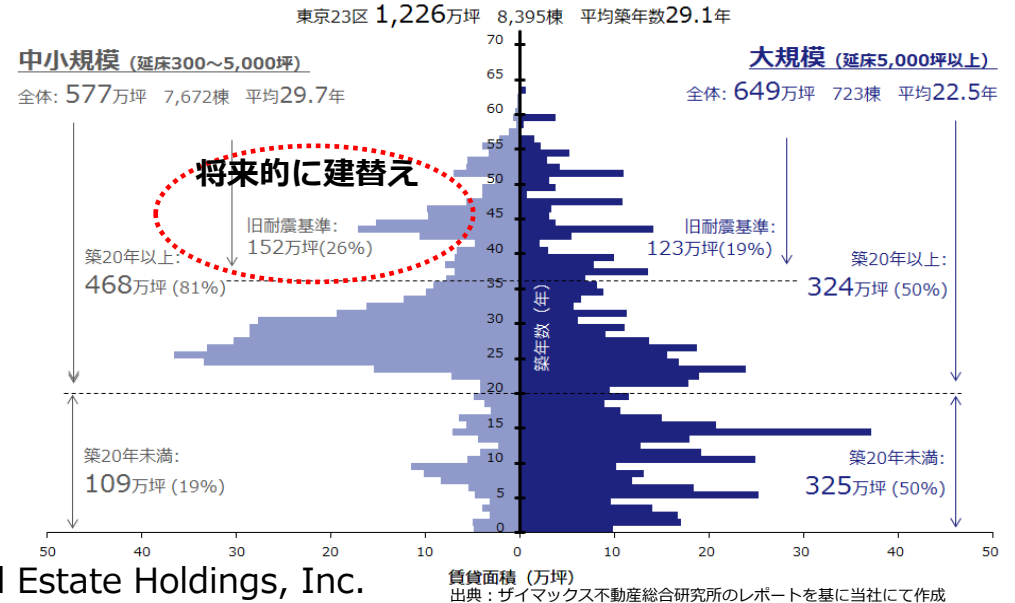
都心23区のオフィスの新規供給見通し (賃貸面積ベース)

18-20年に供給量は増えるものの、過去と同水準程度。



都心23区のオフィスビルの築年分布

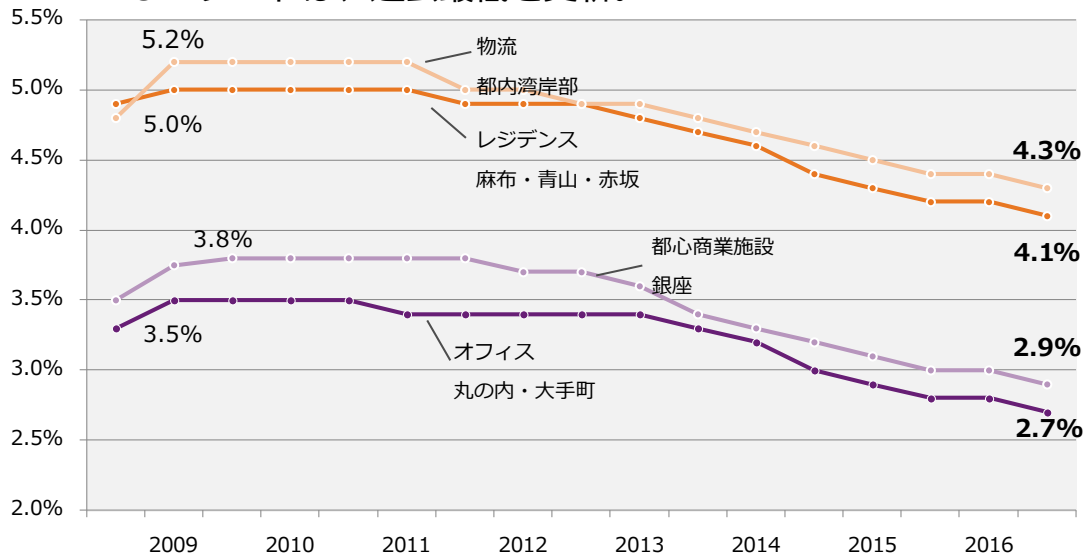
旧耐震の中小規模ビル(152万坪)を中心に建替えニーズの発生を予測。



- CAPレートは、過去最低を更新。価格高騰等に伴い、売買取引量は減少傾向。
一方、不動産に対する投資需要は引き続き堅調。需要を背景に、REIT市場は中長期で拡大することを想定。

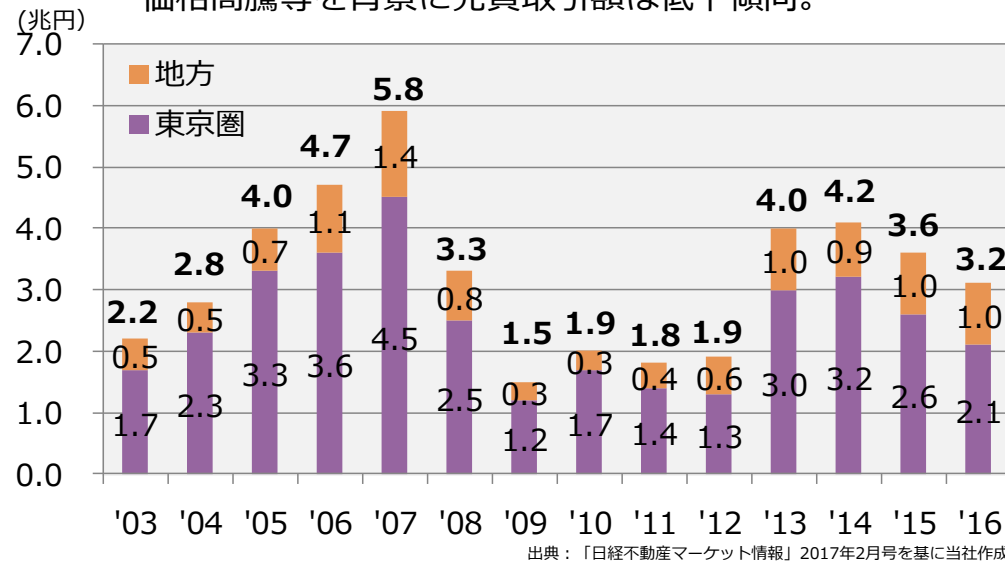
CAPレート推移

CAPレートは、過去最低を更新。



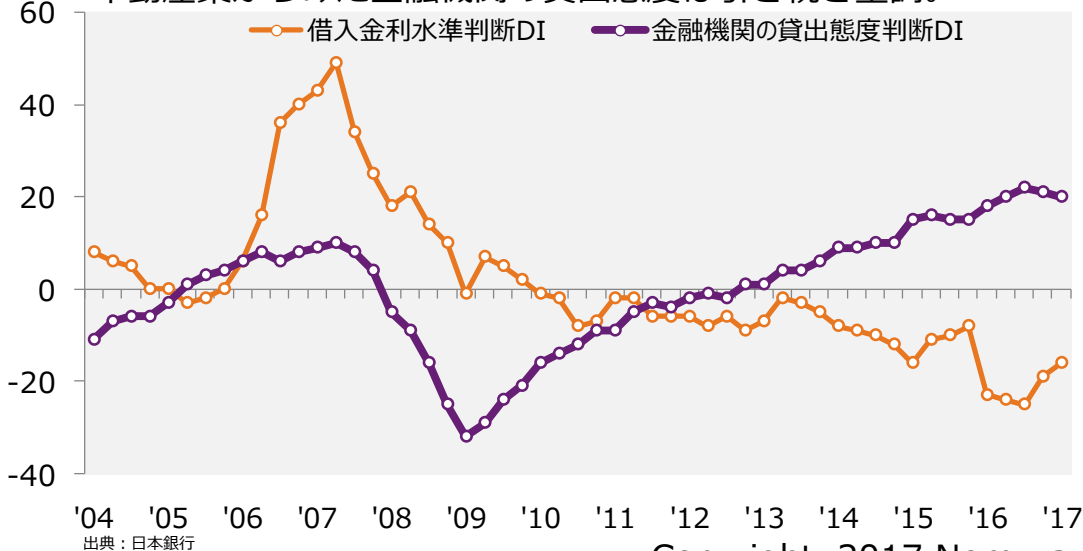
収益不動産売買状況

価格高騰等を背景に売買取引額は低下傾向。



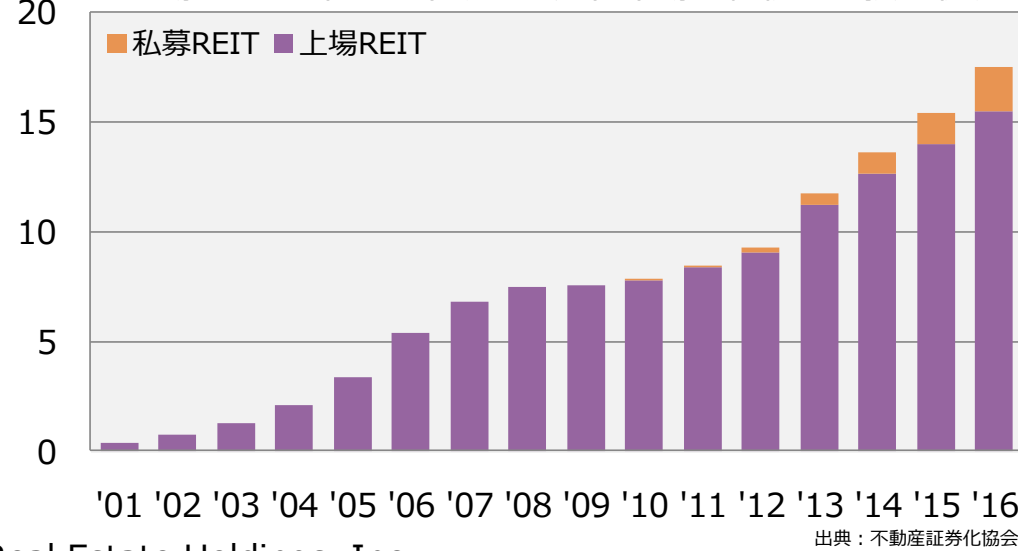
金融機関貸出態度 (日銀DI)

不動産業からみた金融機関の貸出態度は引き続き堅調。



REIT市場の拡大 (上場REIT・私募REIT)

上場REITを中心に不動産証券化市場は継続した拡大状況。

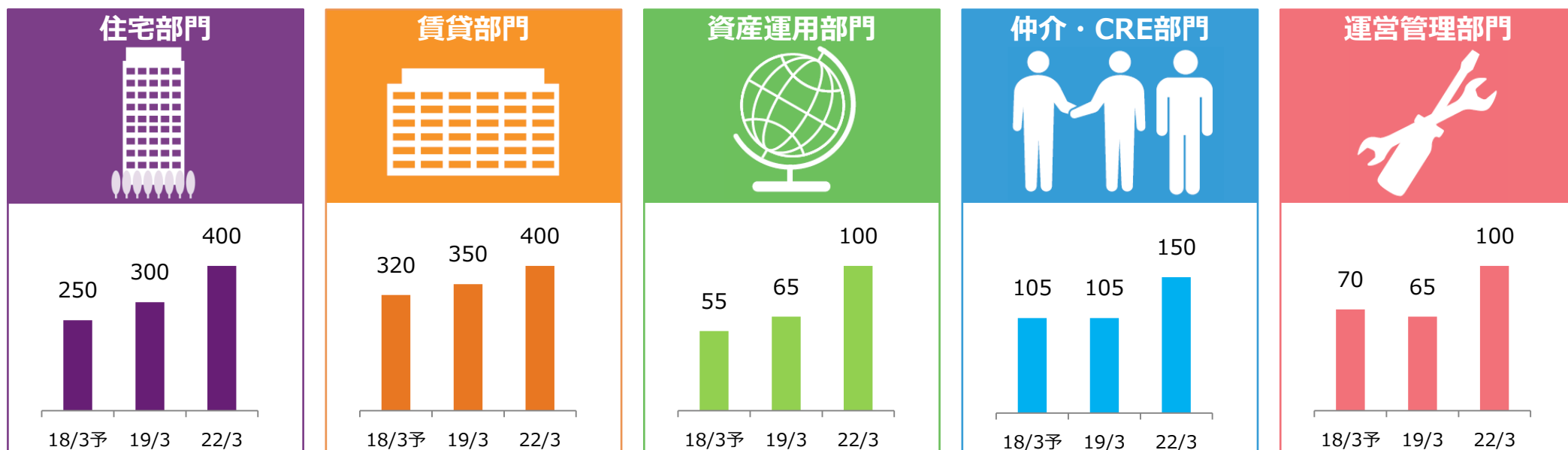


中長期経営計画の進捗

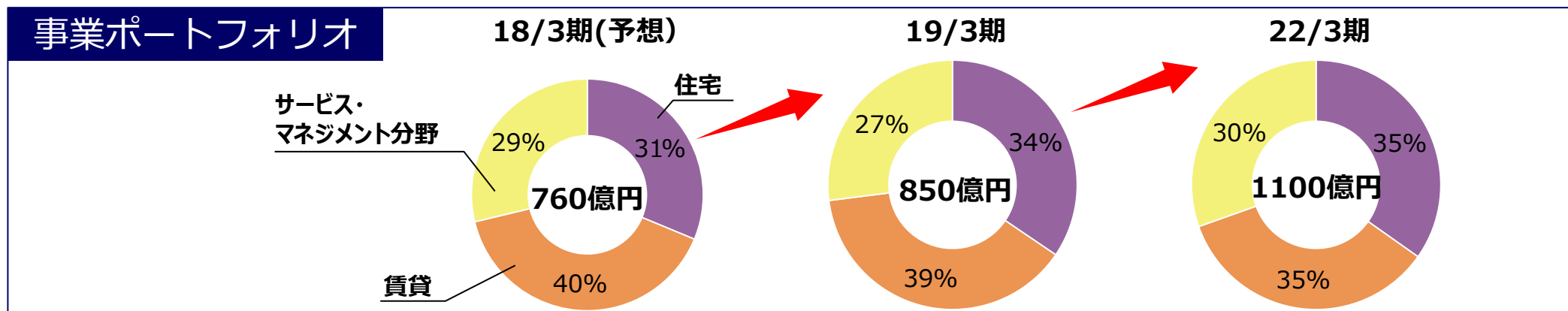
【中長期経営計画】長期収益目標

- 自己資本比率30%水準の財務健全性、ROA5%以上・ROE10%水準の資産効率・資本効率を維持しながら、持続的な収益成長を実現。
- フェーズ1で850億円、フェーズ2で1,100億円に向けて、住宅部門、賃貸部門、サービス・マネジメント分野のバランスが取れたポートフォリオの構築を目指す。
- サービス・マネジメント分野における、不動産ストックビジネスが収益面での成長を牽引。

営業利益



事業ポートフォリオ

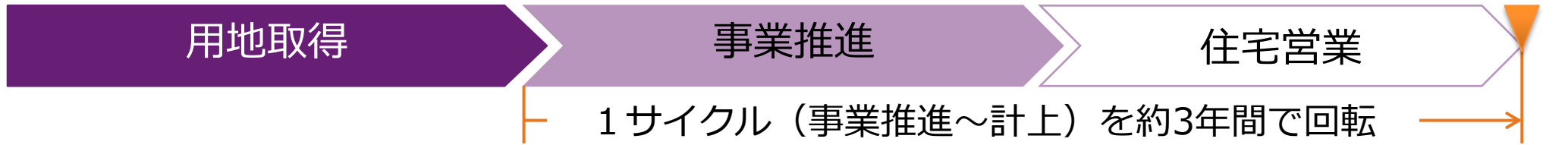


- 中長期的な成長に向け、**既存事業の拡大・新規事業への取組みを着実に実施。**
- 住宅事業においては、**事業スピードの回復を図る**と共に20/3期以降の事業量を確保する。

	項目	現状	今後の課題・戦略
住宅	既存エリア →P9、10	想定以上の市況変動による収益性低下 住宅系再開発No. 1 の取組み	事業スピードの回復・マーケットリサーチ力の強化 将来の成長に向けた再開発ストック・参画の拡大
	新規エリア (地方中核都市)	4都市（富山・新潟・静岡・岡山）にて 事業機会を確保	継続的成長に向けた地域の拡大と アライアンスによる事業推進体制の構築
	新規エリア(海外) →P11	中国・東南アジアにおける新規取得 ベトナム・ホーチミン案件の順調な販売	現地の優良パートナーとのアライアンスを構築 対象国の拡大、及びシェアを高めた事業の拡大
	住宅ストックビジネス	リノベーション事業の立ち上げ 住まいと暮らしの駆けつけ事業に参入 (ファーストリビングアシスタンスの設立)	早期の収益貢献 カスタムリノベーションの強化により、グループ収益へ貢献
賃貸	賃貸収益の拡大 →P10、12	複合再開発など都心エリアを中心に、 フェーズ3までで6,000億円の投資案件確保	投資計画9,000億円に向けた取得推進
	売却収益の拡大 →P13	賃貸バリューチェーンなどのグループ力を活かし、 収益不動産ストックは約2,500億円まで拡大	各期1,000億円程度の継続した取得と売却を推進
	新規エリア(海外) →P11	東南アジアにおける新規物件の具体的な検討	優先順位の高い都市への注力 取得可能なアセットの拡大に向けた検討
	新セクターへの進出	ホテル事業の案件確保	継続した事業展開に向けた商品・ブランドの構築

- 用地取得は20/3期以降の事業量確保に向け、厳選した用地取得を実施。
- 事業推進は商品力の向上と原価削減の両立を図る。
- 住宅営業は年間6,000戸を契約し、事業スピードの回復を図る。

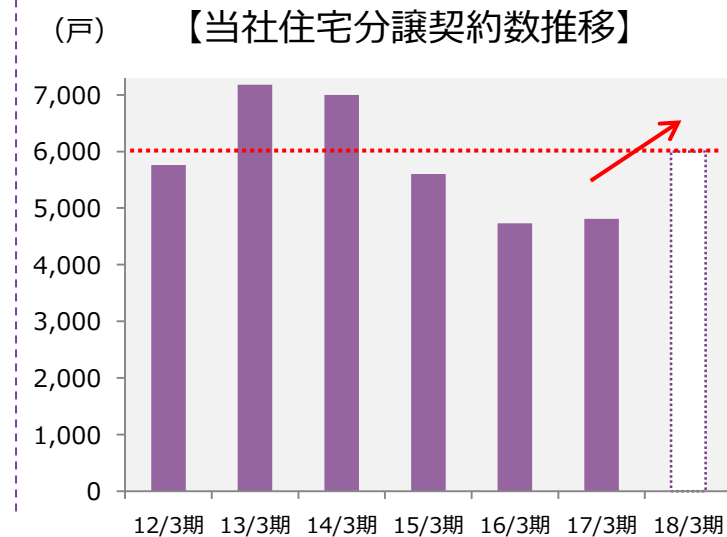
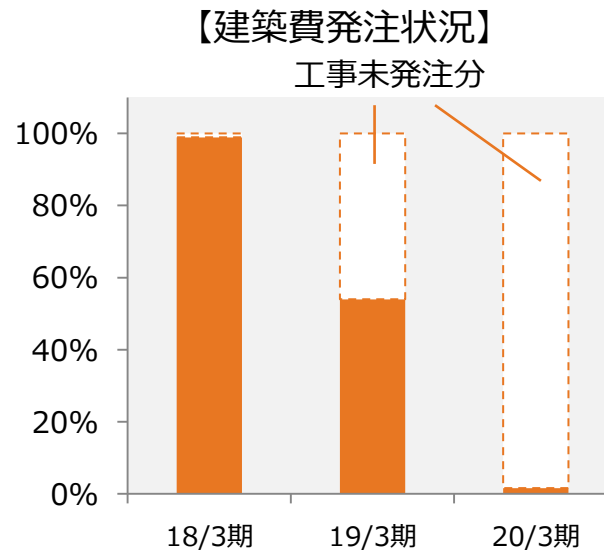
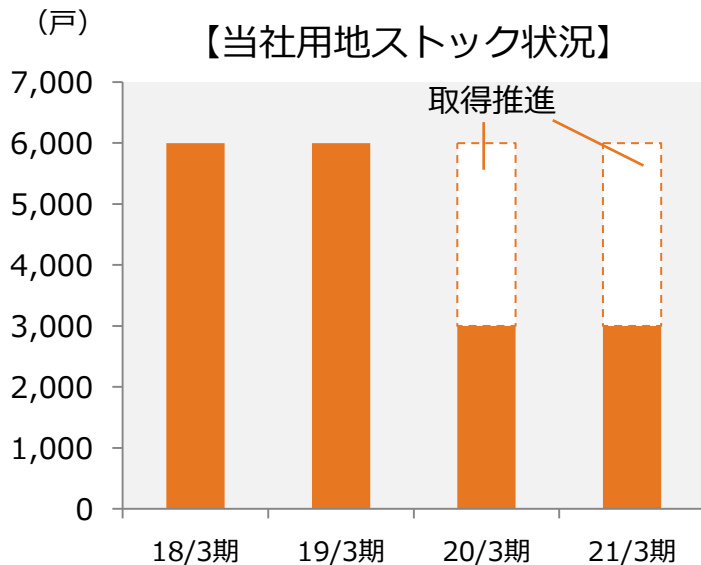
計上



- 19/3期まで、6,000戸計上できるストック量を確保。
- 20/3期以降の計上商品について、マーケット動向を捉えたエリア戦略のもと、厳選した用地取得を実施。

- 18/3期計上商品の工事は発注済。
- 19/3期以降の工事未発注分では、商品力の向上と原価削減を両立。
- 一層の製販管の連携を強化し、お客様のニーズに応える商品を開発。

- 年間6,000戸を契約し、事業スピードの回復を図る。
- 新築・中古市場の動向・今後の需要予測などマーケットリサーチ力の強化を図る。
- 業務プロセス改善等による経費のコスト最適化を推進。



進捗状況②（再開発を中心とする新規投資（住宅系・業務系））

- 駅前をはじめとするニーズの強いエリアにおいて、参入障壁が高い複合再開発事業を積極化。
- 当社は首都圏における**住宅系再開発事業の進行中案件において、業界No.1の取組み（約30%のシェア）**。^{※1}

計上時期	フェーズ1 17/3期～19/3期	フェーズ2 20/3期～22/3期	フェーズ3 23/3期～25/3期
住宅	ストック ^{※2} 約1,200戸	約1,700戸	約1,700戸
	参画 ^{※2} -戸	約1,900戸	約5,100戸
業務	64,492m ²	約24,000m ²	約220,000m ² ^{※3}

主な再開発・建替え案件等

住宅系



プラウドタワー立川
総戸数：292戸
計上期：17/3期

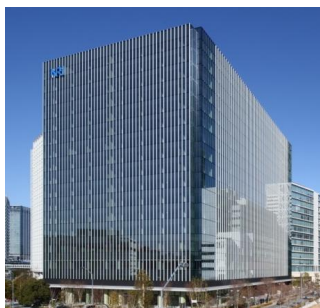


武蔵小金井駅第二地区再開発
住宅(当社持分)：620戸
商業専有面積：約12,000m²
竣工：21/3期予定

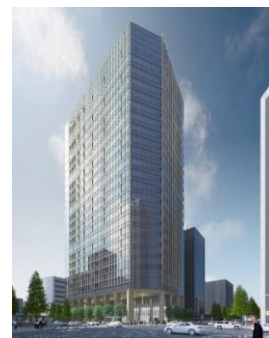


岡山駅前地区市街地再開発事業
総戸数：230戸
計上期：25/3期予定

業務系



横浜野村ビル
賃貸面積：56,017m²
竣工：2017年1月



虎ノ門駅前再開発
専有面積：約12,000m²（住・商業）
竣工：21/3期予定



芝浦一丁目建替え
延床面積：約550,000m²（第一期・第二期）
竣工：25/3期予定（第一期）

※1：当社調べによる。

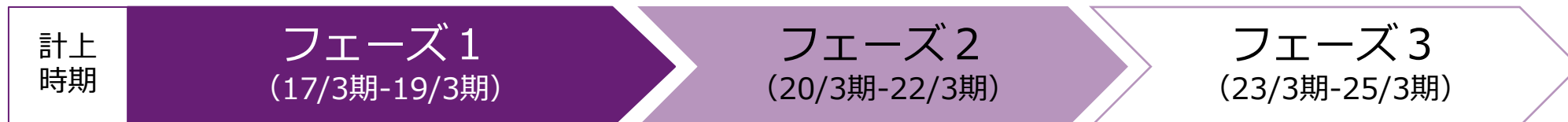
※2：ストック…事業スケジュールが確定した案件、参画…事業スケジュールが確定前の案件

※3：西麻布三丁目再開発の専有面積は、現時点で未定の為、含まれていません。

芝浦一丁目建替えの第二期竣工分は含まれていません。

※現時点において計画段階のものも含まれており、今後変更となる場合もあります。

- フェーズ3までで**海外事業に3,000億円の投資を計画**。成長著しい東南アジアを中心に事業展開を推進。
- ベトナム、中国の住宅分譲事業に加え、**新たに賃貸事業の案件についても検討中**。



海外事業の方針

ターゲットエリア

当社の技術・経験を活かす
(品質・施工管理)



東南アジアを中心とした
成長著しい新興国
量から質を求める需要の取込み

事業拡大へのアプローチ

現地優良パートナーとの
アライアンス構築
マイナーシェアからの参画



複合開発・賃貸事業等
海外事業の拡大

ベトナム ホーチミン



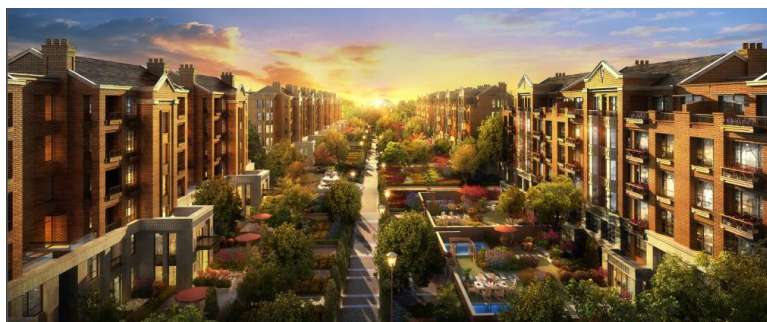
開発総戸数：約2,300戸、当社持分：12.25%
計上予定時期：2021/3期

ベトナム ホーチミン 販売状況

第1期 309戸供給 297戸申込登録
顧客向け販売分270戸は即日完売



中国 瀋陽



開発総戸数：約4,100戸、当社持分：11.25%
計上予定時期：2020/3期



- 複合再開発など都心エリアを中心に、**フェーズ3**までで**6,000億円**の投資案件確保済。
引き続き、投資案件の確保に注力。

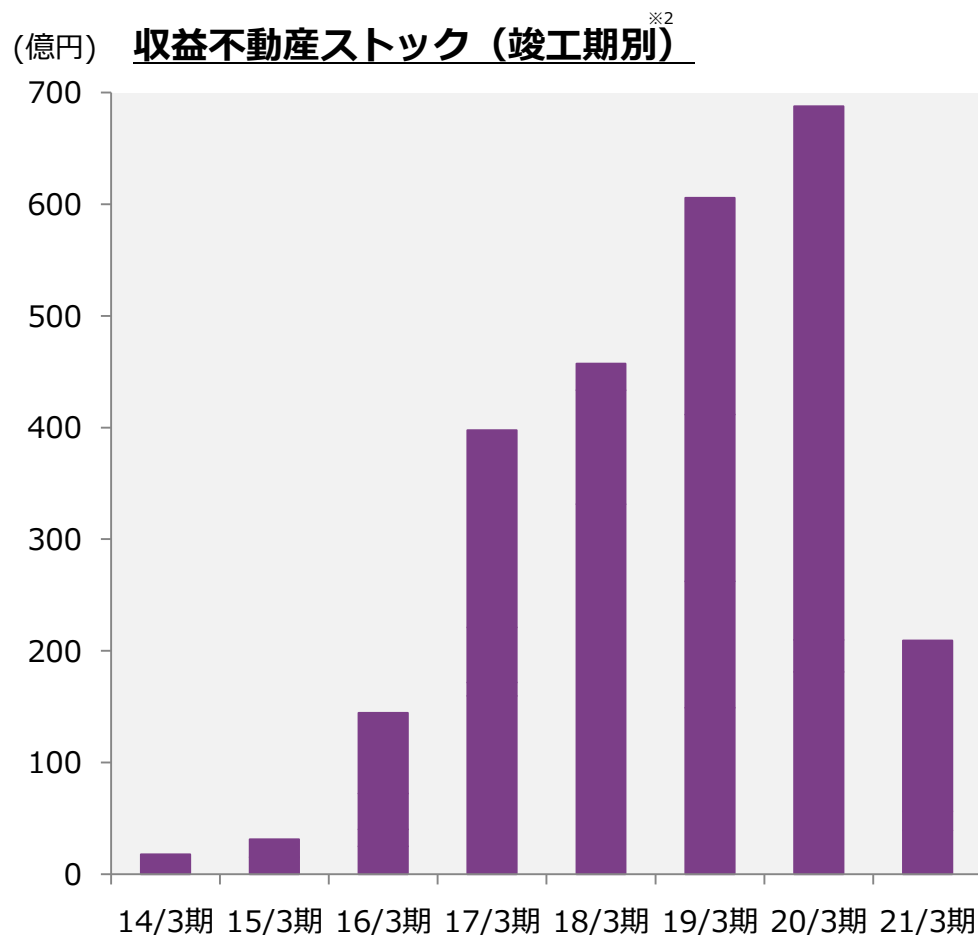


※1：第二期竣工分も含みます。
※現時点において計画段階のものも含まれており、今後変更となる場合もあります。

- 賃貸バリューチェーンやCRE提案など、グループ力を活かした取得を実行。
17/3期は19物件、予定総投資額 約920億円分を確保。収益不動産ストックは約2,500億円まで拡大。
- 中期的に、各期1,000億円程度の取得と売却を推進し、安定した売却収益の獲得を図る。

収益不動産ストック (予定総投資額 : 約2,500億円) ^{※1}

・ストック全体の想定NOI利回りは5%程度。



17/3期の取得・売却実績

・17/3期は、19物件 予定総投資額 約920億円分を確保。売却についても9物件 売上高353億円を計上。

オフィス (PMO等)

取得 (予定総投資額)	3件 (約275億円※)
売却 (売上高)	1件 (51億円)

賃貸住宅 (プライドフラット等)

取得 (予定総投資額)	7件 (約135億円)
売却 (売上高)	5件 (49億円)

商業施設 (GEMS等)

取得 (予定総投資額)	4件 (約65億円)
売却 (売上高)	1件 (51億円)

物流施設 (Landport等)

取得 (予定総投資額)	5件 (約440億円※)
売却 (売上高)	2件 (202億円)

※1 : 予定総投資額とは取得時における想定総事業費となります。
また、2017年3月末時点のBS残高としては1,373億円となります。

※2 : 竣工期は現時点での予定であり、確定したものではありません。

※オフィス、物流及び全体の予定総投資額には16/3期に取得している案件の追加取得分も含まれます。

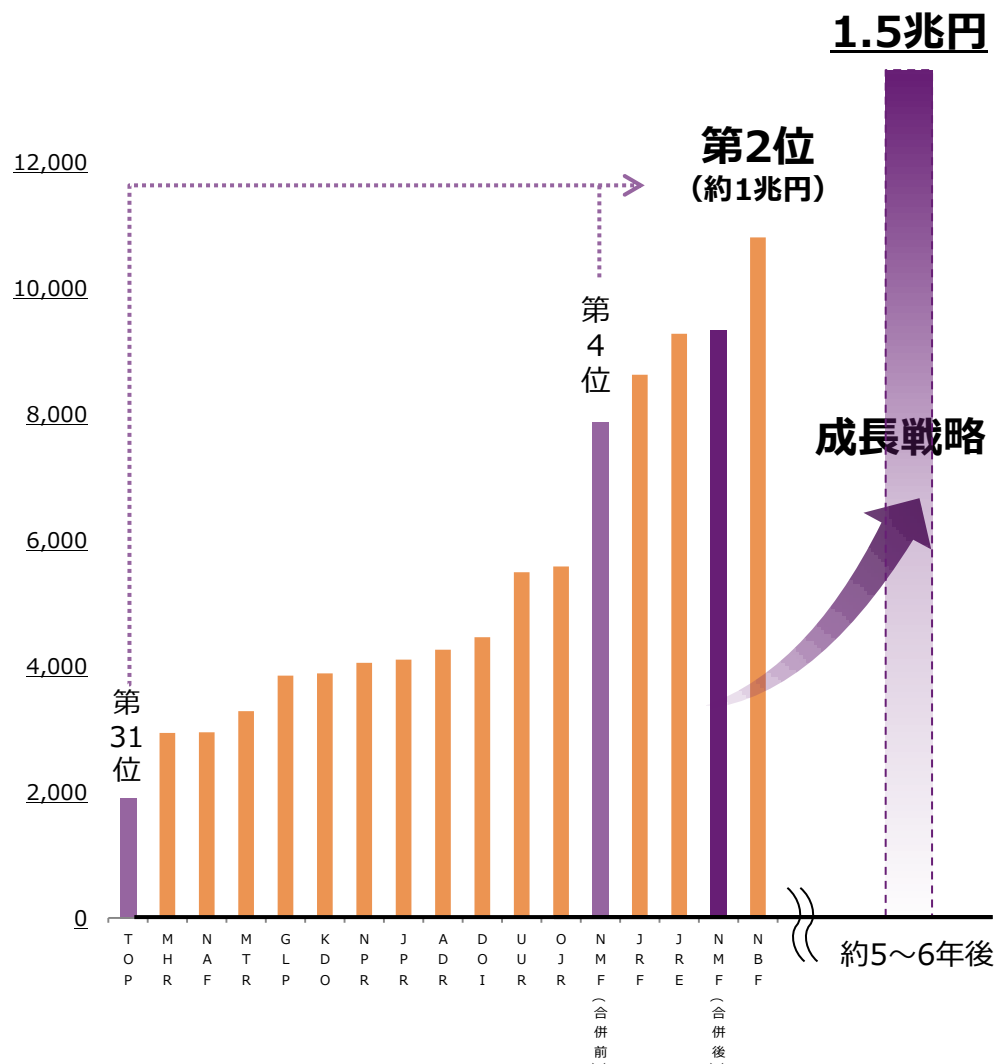
- 各部門それぞれ想定を上回るスピードの事業成長を実現。当社グループの成長を支える柱として、**シェアの拡大や新規事業への取組みを加速、計画を上回る業績達成を目指す。**

	項目	現状	今後の課題・戦略
資産運用	上場REIT (NMF) →P15	TOPリート合併により、資産規模約1兆円の国内最大級のREITへと成長	賃貸バリューチェーンを軸とした外部成長の実現により、5～6年後に資産規模1.5兆円へと成長
	私募REIT (NPR)	旺盛な資金需要を背景に、継続した増資を実施。資産規模1,800億円まで拡大	資産規模2,000億円に向けた成長の加速、及び優良な投資家の獲得
	私募ファンド 有価証券ファンド	ヘルスケアファンドの推進 J-REIT投信の着実なトラックレコードの構築	第3の柱を目指し、私募ファンドの新商品開発、及びJ-REIT投信の残高拡大
仲介・CRE	リテール事業 →P16	73拠点まで拡大するとともに、各種サービス展開により、5年間で約2倍の売上成長	22年3月期までに100拠点、営業1,000名体制を構築し、マーケットシェアを拡大
	ホールセール事業 →P16	グループで分散していた組織の再編実施 新規エリアとして福岡・京都へと進出	組織再編の効果の発揮による生産性の向上
運営管理	管理ストックの増大	当社供給物件の増加による成長	業務拡大に向けた人員確保 働き方改革による生産性の向上
	事業領域の拡大 サービスメニューの進化	マンション大規模修繕工事の受注拡大による成長	PPP/PFI事業の拡大 エネルギー・マネジメント事業の拡大
	フィットネスクラブ事業	顧客満足度向上による退会率の低下、及び収益性の改善	会員数の安定的拡大 新規出店開発の強化
	シニア事業 →P17	高齢者住宅ブランド「OUKAS」を発表 第1弾「OUKAS船橋」を本年10月に開業予定 介護事業者との資本・業務提携	都市型コンパクトタウンの重要な役割を担う事業モデルの確立。 10年間で40棟・5,000戸の供給を実現

進捗状況① (REITの着実な成長)

- 野村不動産マスターファンド投資法人は、TOPリートとの合併によって、**資産規模約1兆円の国内最大級のREITへと成長。**
- 賃貸バリューチェーンを軸とした外部成長の実現により、**5～6年後に資産規模1.5兆円へと成長を目論む。**

NMFの成長戦略



賃貸バリューチェーンを活用した成長

賃貸バリューチェーン取引による取得物件



ランドポート柏沼南 I

ランドポート柏沼南 II



野村不動産吉祥寺ビル※1

プラウドフラット錦糸町

プラウドフラット大森III

取得
計5物件
計276億円

賃貸バリューチェーン取引による売却物件



NOF日本橋本町ビル

NOF溜池ビル

NOF南新宿ビル

イトーヨーカドー東習志野店

売却
計6物件
計331億円

底地

- ・三菱自動車 渋谷店
- ・三菱自動車 杉並店

※1 準共有持分49.0%取得

- リテール事業では、73拠点まで拡大するとともに、各種サービス展開により、**5年間で約2倍の売上成長を実現**。22年3月期までに100拠点、営業1,000名体制を構築し、**マーケットシェアの拡大を図る**。
- ホールセール事業では、**グループで分散していた組織再編を実施、新規エリアとして福岡・京都へと進出**。**5年間で約2倍の売上成長を実現**。組織再編の効果の発揮による生産性向上により、収益の拡大を図る。

リテール事業

- ・リテール拠点の拡大 ('12/3期：43拠点→'17/3期：73拠点)
100拠点体制に向け年6店ペースで拡大

新たなICTへの取り組み

住まいのAIアンサー

住まいの **AI ANSWER**

3Dウォークスルー動画の導入



サービスメニュー拡充

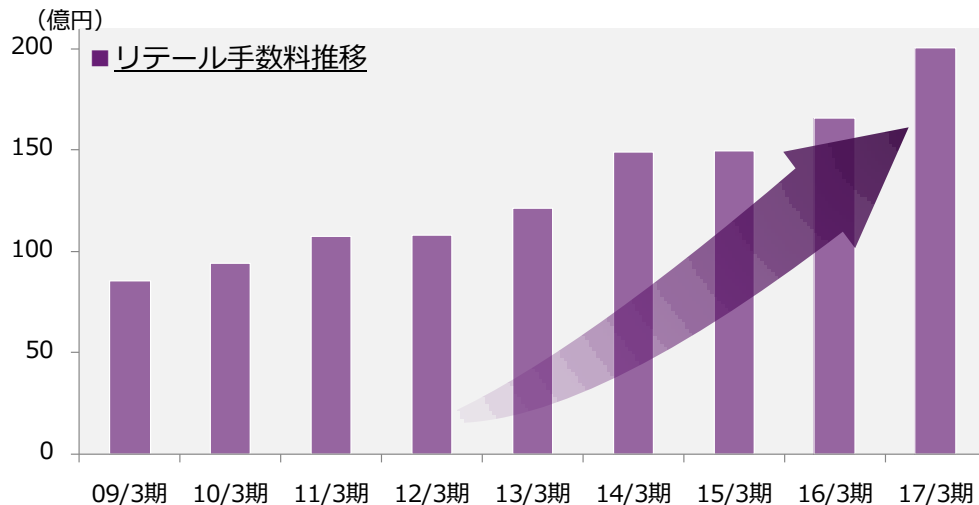
ホームステージング



ホームステージング

補修保証

「補修保証」



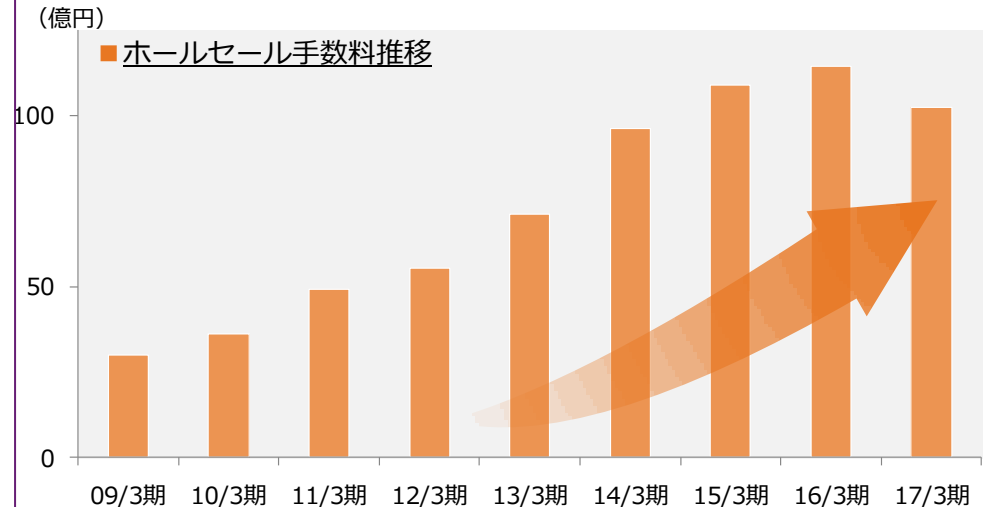
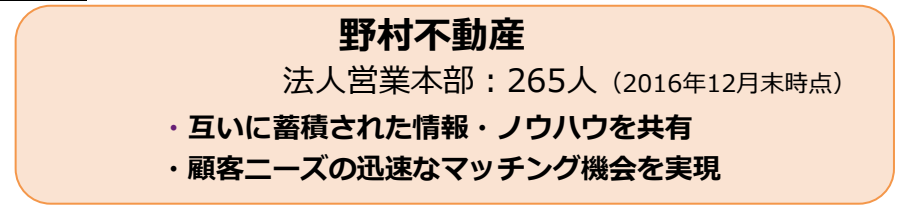
ホールセール事業

- ・ホールセール事業における会社を横断した組織再編

従来の組織



新しい組織



- 高年齢者住宅の新ブランド「OUKAS」を発表。第1号案件として「OUKAS船橋」を10月に開業予定。「都市型コンパクトタウン」を担う必要な位置付けとして開発を強化するとともに、介護事業者との資本・業務提携、フィットネス事業との連携等により、独自モデルを確立する。

分譲住宅

サービス付き高年齢者住宅

介護住宅

PROUD



野村不動産グループの高年齢者住宅

・今後10年間で40棟・5,000戸の供給を目指す。

OUKAS

人生を、謳歌する住まい
「今日より健康な、あしたを。」

OUKAS (オウカス) の特徴

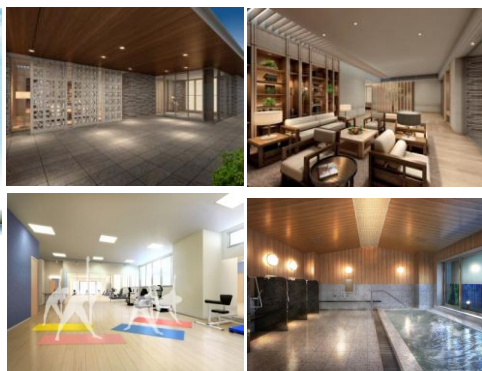
世代を超えて誰もが
歩いて活動できる
「街づくり」

カラダとココロの
健康を届ける
「健康維持・促進」

第1弾「OUKAS船橋」



所在地 : 千葉県船橋市
交通 : JR総武線「船橋」駅
徒歩15分
開業年月 : 2017年10月予定
総戸数 : 125戸



第2弾「日吉計画」



所在地 : 横浜市港北区
箕輪町二丁目
主な機能 : 分譲住宅約1,300戸
商業施設・小学校等

介護事業者とのリレーション構築

介護事業者との資本・業務提携

・介護ビジネスノウハウを持つ事業者との資本・業務提携を行い、シニア住宅事業の強化へ

(株)創生事業団

資本金 : 90百万円
従業員者数 : 845名 (2017年3月1日現在)
介護施設運営床 : 約5,000床 (グループ含む)

共同出資 (当社49%)

(株)JAPAN ライフデザイン

介護付き有料老人ホーム運営 (3施設)



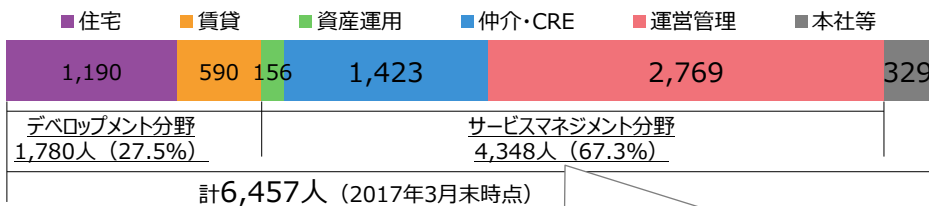
グッドタイムホーム調布	グッドタイムホーム不動前	グッドタイムホーム多摩川
交通 : 京王線「調布」駅 徒歩9分	交通 : 東急目黒線「不動前」駅 徒歩5分	交通 : 京浜急行本線「六郷土手」駅 徒歩6分
開業年月 : 2004年10月	開業年月 : 2006年12月	開業年月 : 2009年9月
居室数 : 72室	居室数 : 61室	居室数 : 41室

- 人材を経営戦略の推進における重要な基盤と捉え、ダイバーシティ経営、人材育成を積極的に推進
- 業績拡大に伴い外部人材を積極的に採用。即戦力を雇用し、成長に貢献

人材マネジメント

- 成長分野であるサービスマネジメント分野について、人員を強化
- 業務に寄与する資格取得を促進し、人材価値向上へ。

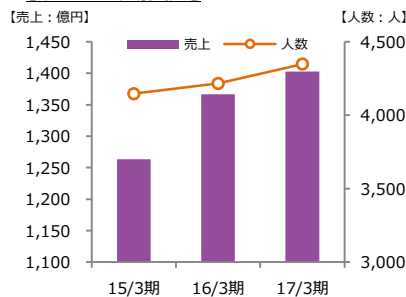
■ 当社グループの人員構成



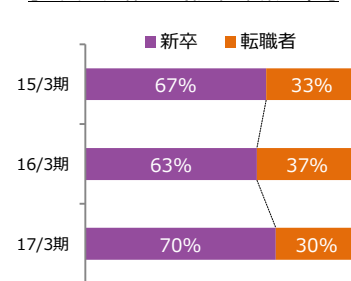
サービスマネジメント分野における人員強化

- ・ 人材が重要なファクターと捉え、事業拡大に併せ人員を強化。
- ・ 専門性が高い人材の外部採用を積極化し、更なる成長を目指す。

【売上・人員推移】



【人員採用割合 (新卒・転職者)】



■ 事業拡大に寄与する資格取得の推進

- ・ 当社グループの主な保有資格者数 (2016年11月末時点)

1級建築士	305人	1級建築施工管理技士	396人
不動産鑑定士	21人	マンション管理士	144人
再開発プランナー	47人	不動産証券化マスター	404人
インテリアコーディネーター	76人	健康運動指導士	25人

ダイバーシティ・働き方改革への取組み

- 野村不動産では、2013年6月にダイバーシティ推進委員会を設置、全社員が能力を最大限発揮できるよう幅広い施策を実現。
- 2017年4月より、グループ全体で働き方改革委員会発足、実行計画を策定予定

人事制度改革事例(一部抜粋)

- ・ 契約社員の契約期間の原則無期化、及び能力向上に伴う昇給ステージ制の明確化
- ・ 介護に関する時短勤務制度、介護休業期間の延長や分割取得制度の導入
- ・ 再雇用選択時の処遇見直し 他

働きやすい職場・労務環境改善への取組み

- ・ 育児休業取得者：139名、復職率91.3%
- ・ バースデー休暇、リフレッシュ休暇の導入等による有給休暇の取得推進
- ・ ノー残業デーの実施

ダイバーシティ経営企業



新・ダイバーシティ経営企業100選受賞
(経済産業省)

子育てサポート



くるみん認定
(厚生労働省)

女性の活躍推進への取組み



えるぼし取得
(厚生労働省)

※転職者に含まれる野村不動産(株)の人員については、転職入社人数を17/3末時点の部門別人員割合に応じて試算した値となります。
※サービスマネジメント分野の売上については、グループ会社の計上部門の変更等を反映した数字を試算し、使用しています。

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

部長 宇佐美 直子
課長 上羽 健介
千種 秀晶
山下 壮
河本 由美子
三間 紗弓
池田 文香

TEL 03-3348-8117
info@nomura-re-hd.com

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。