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

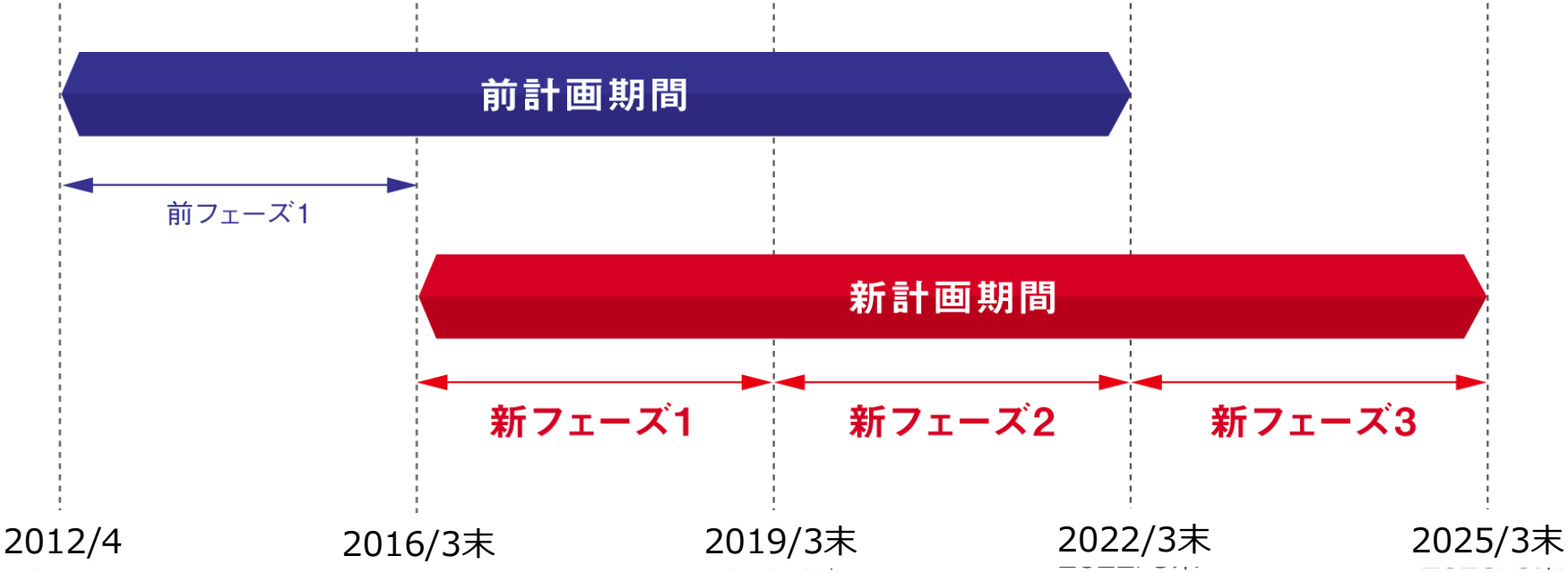
あしたを、つなぐ
野村不動産グループ

野村不動産ホールディングス

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



Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

■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

野村不動産ホールディングス

➢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

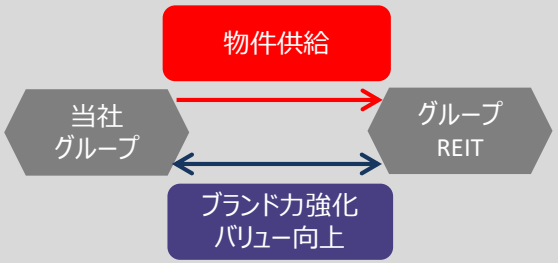
住宅分譲事業

■コア事業としての持続的成長の実現

PROUD
OHANA

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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

■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 ～「都市型コンパクトタウン」の強化～

野村不動産ホールディングス

➢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

※スマートウェルネス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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

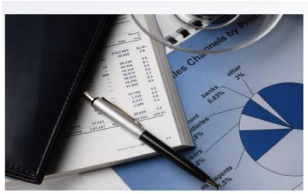
■重点戦略② サービス・マネジメント分野での差別化、競争力の発揮

野村不動産ホールディングス

➢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活動、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
「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

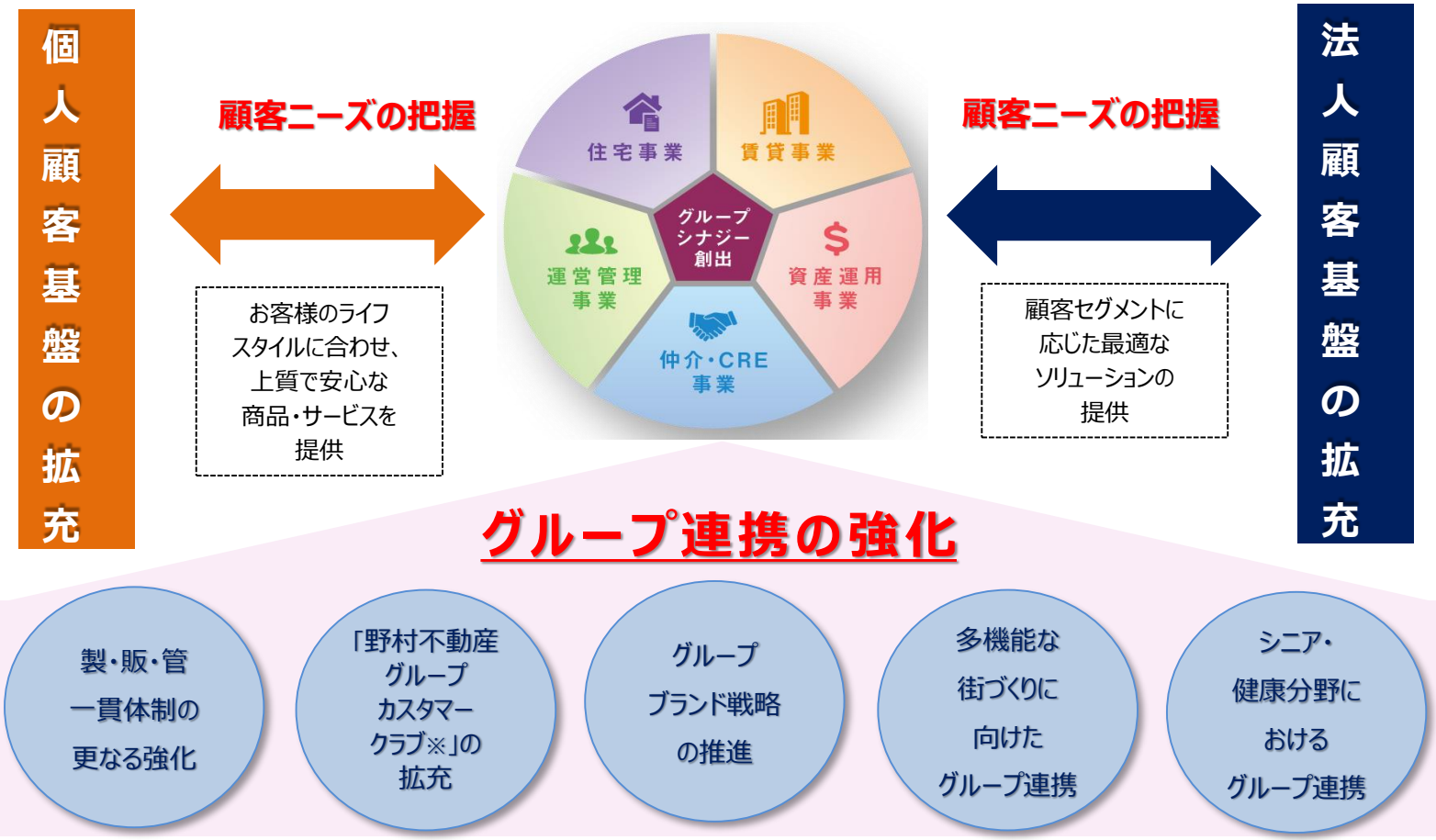
サービス・マネジメント分野		グループ全体
ノンアセットビジネス（フィービジネス）の拡大	▶▶▶	高い資産効率の実現
不動産マネジメント力の向上	▶▶▶	デベロップメント分野における事業機会拡大

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

■重点戦略③　グループ連携による顧客基盤の拡充

野村不動産ホールディングス

- ➢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



※住まいに関する当社グループの会員組織

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

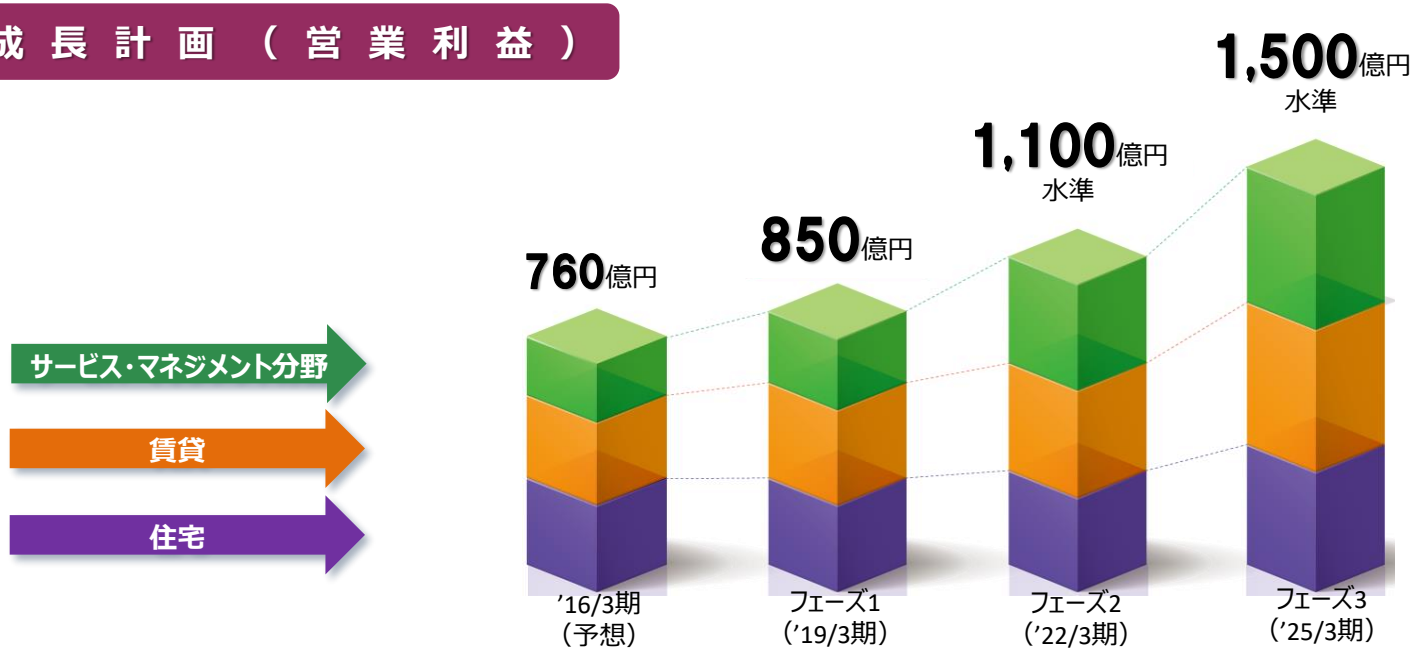
野村不動産ホールディングス

➢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）



Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

	①'16/3期（予想）	②'19/3期	増減（②-①）
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

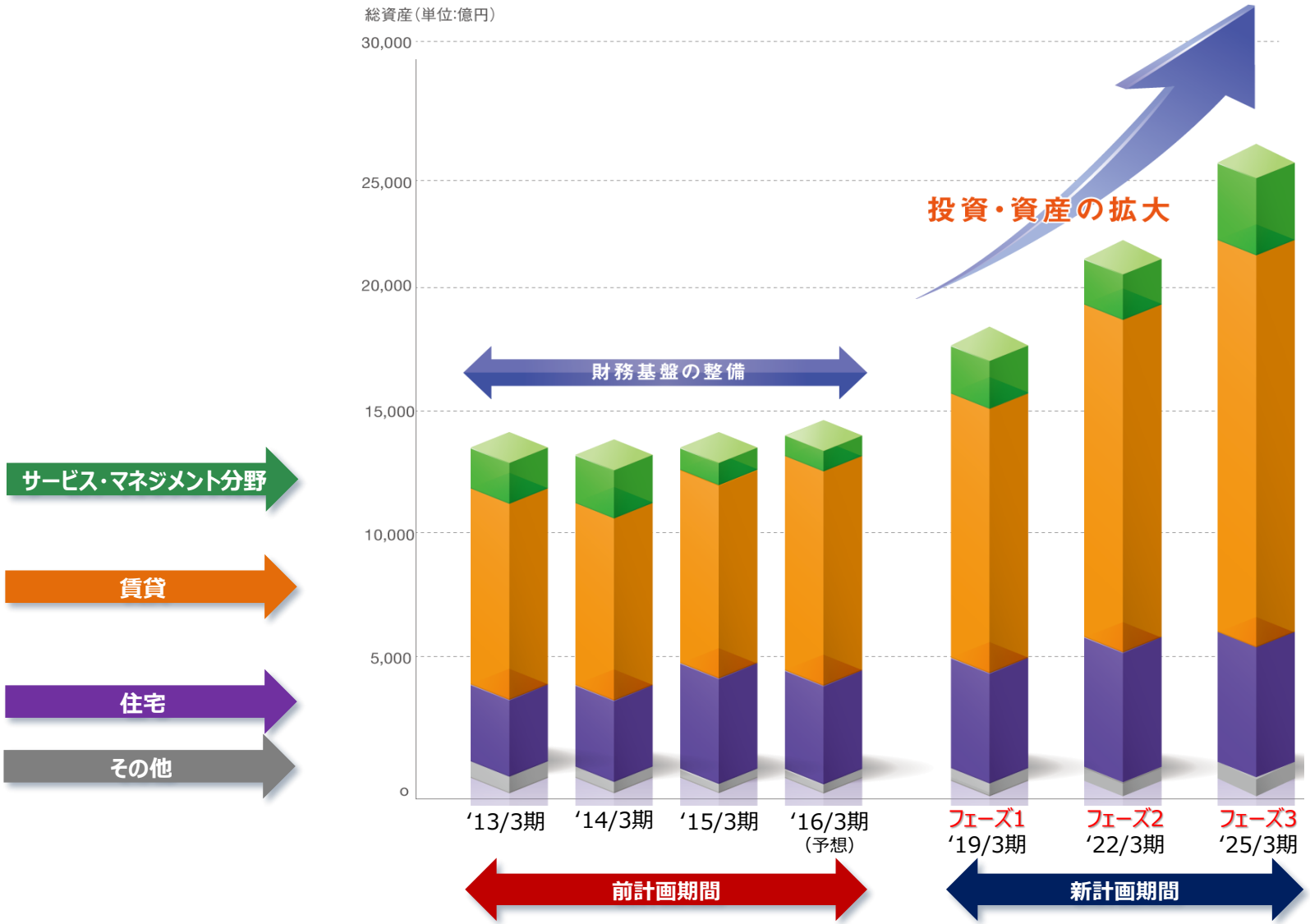
Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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



Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

■投資計画

野村不動産ホールディングス

◆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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

セグメント別成長戦略

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

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

◆現有地パートナー発掘、関係構築

営業利益計画

2025/3期	2025/3期
340~380億円	60億円程度

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

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
- メンテナンス事業
- リノベーション事業

etc

◆グループ連携・シナジー発揮

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

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**

ストックビジネスにおける営業利益計画（2025/3期） **40億円程度**

営業利益計画

2016/3期（予想）	2019/3期	2025/3期
315億円	**300億円**	**440~480億円**

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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ほか、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事業組成力を発揮し、

付加価値の高い優良な賃貸資産を開発

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

■セグメント別成長戦略：賃貸事業セグメント

野村不動産ホールディングス

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

PROUD FLAT

虎ノ門一丁目再開発

営業利益計画

2016/3期（予想）	2019/3期	2025/3期
300億円	350億円	520~560億円

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

私募ファンド事業

有価証券ファンド事業

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

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

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）	2019/3期	2025/3期
70億円	65億円	120~130億円

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

上場企業　未上場企業　機関投資家　公共公益法人

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

「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

顧客の企業価値最大化に貢献

マーケットシェアの拡大

顧客基盤の拡大

営業利益計画

2016/3期（予想）	2019/3期	2025/3期
80億円	105億円	160~180億円

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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）	2019/3期	2025/3期
45億円	65億円	120~130億円

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

成長加速に向けた
新たな取り組み

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

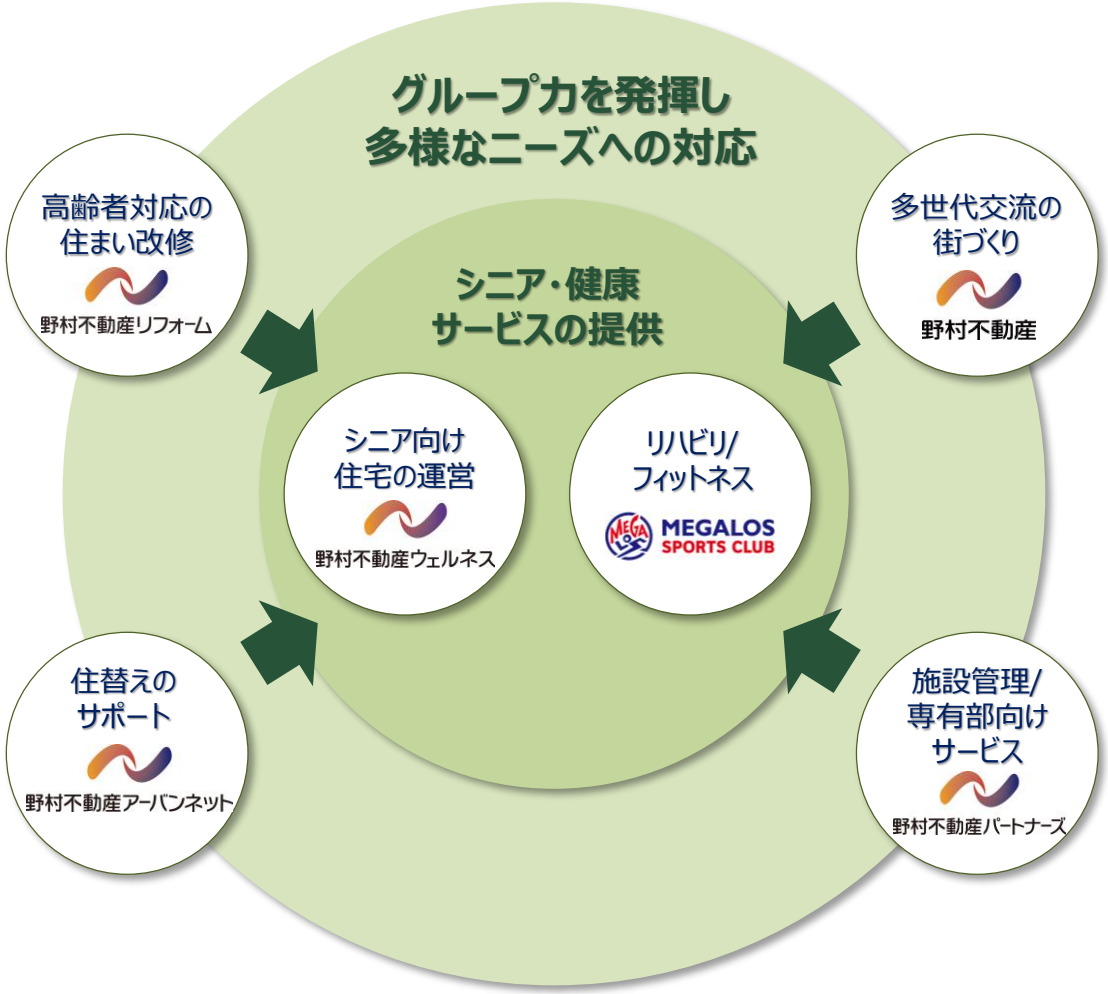
船橋におけるシニア向け住宅（開発中）

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



Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

野村不動産ホールディングス

➢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

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.

■ＩＲ担当窓口

野村不動産ホールディングス株式会社 広報ＩＲ部

部長	宇佐美　直子
副部長	上羽　健介
	千種　秀晶
	河本　由美子
	西山　明里

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。

Copyright (c) 2015 Nomura Real Estate Holdings, Inc. All rights reserved.