中長期経営計画

New Value, Real Value

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

芝浦一丁目地区

着工予定（解体含む）　S棟：22年3月期　N棟：27年３月期
竣工予定　S棟：25年3月期　N棟：31年３月期

目次

PART Ⅰ 本計画策定にあたり

1. 前計画（フェーズ1）の振り返り
2. 環境認識

PART Ⅱ 全体コンセプト

1. 目指す将来像
2. 価値創造
3. 経営指標
4. 事業ポートフォリオ戦略
5. 投資計画
6. 戦略投資

PART Ⅲ 成長を支える仕組み

1. 再開発・建替え事業
2. CSR・ESG
3. 商品開発・品質管理

PART Ⅳ 部門別事業戦略

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

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART Ⅰ
本計画策定にあたり

1. 前計画（フェーズ1）の振り返り
2. 環境認識

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

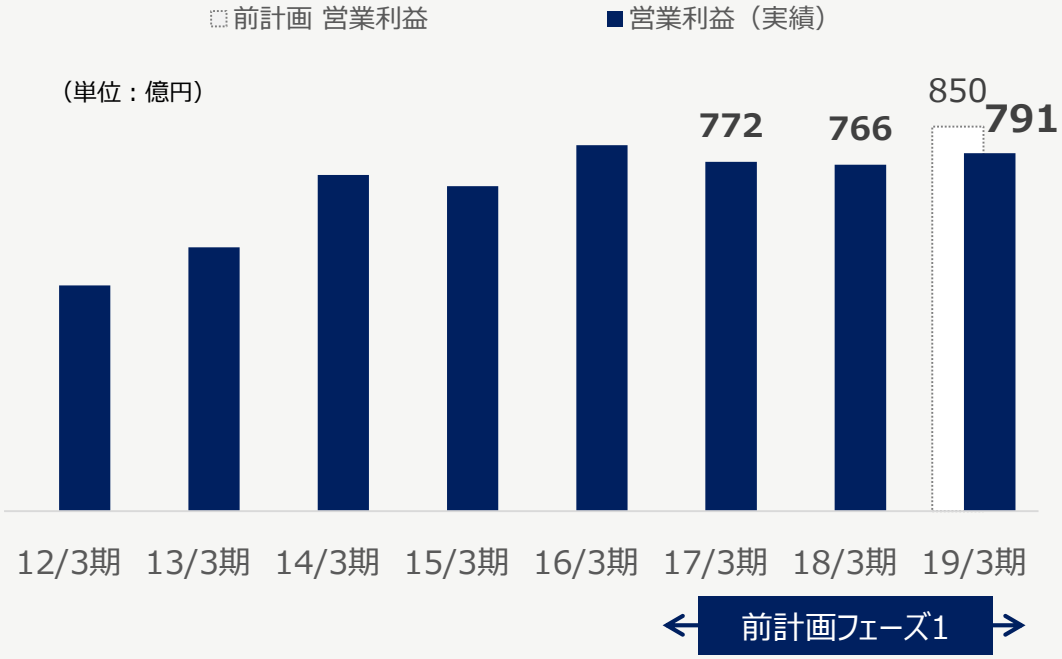
前計画（フェーズ1：17/3期～19/3期）の振り返り

■ 19/3期の売上高は6,685億円と、着実に事業規模を拡大するも、目標の7,000億円には到達せず
■ 営業利益においても791億円と、目標の850億円を下回る着地

売上高・営業利益

前計画目標（19/3期）		
	売上高	7,000 億円
	営業利益	850 億円

実績（19/3期）		
	売上高	6,685 億円
	営業利益	791 億円



（単位：億円）	19/3期 利益目標	19/3期 実績	増減
売上高	7,000	6,685	△314
営業利益	850	791	△58
住宅部門	300	231	△68
賃貸部門	350	388	+38
サービス・マネジメント分野	235	221	△13
資産運用部門	65	59	△5
仲介・CRE部門	105	81	△23
運営管理部門	65	80	+15
調整額	△35	△50	△15

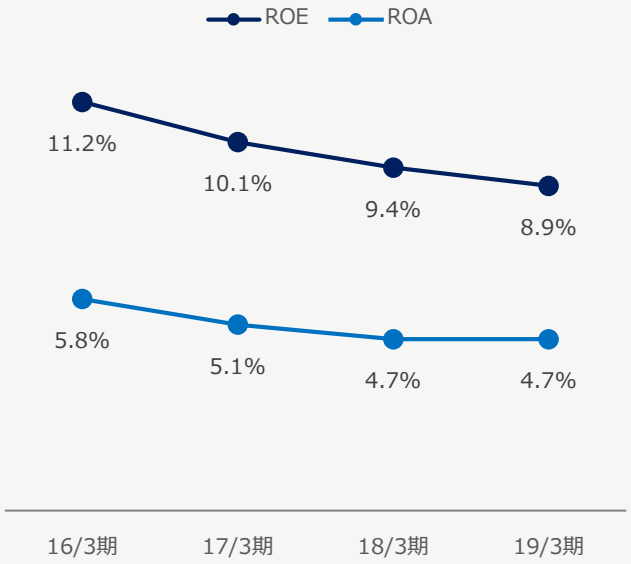
©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

前計画（フェーズ1：17/3期～19/3期）の振り返り

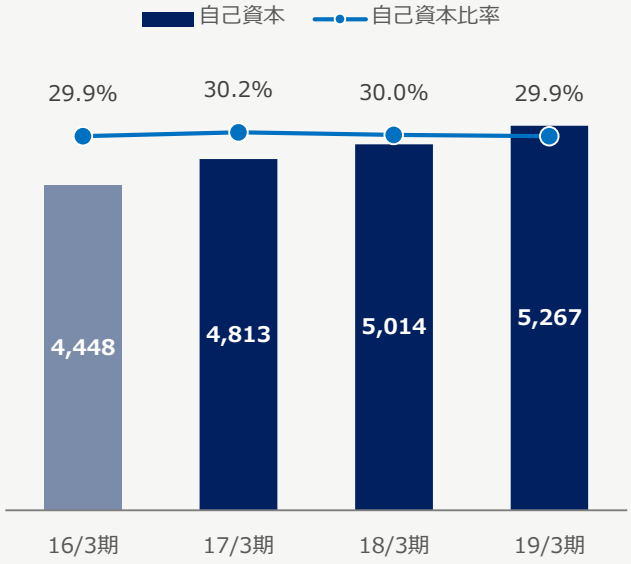
■ ROA・ROEは高水準を維持するも、目標を若干下回る
■ 着実な増配により19/3期の配当性向は30%超。加えて18/3期・19/3期と自己株式の取得を実施

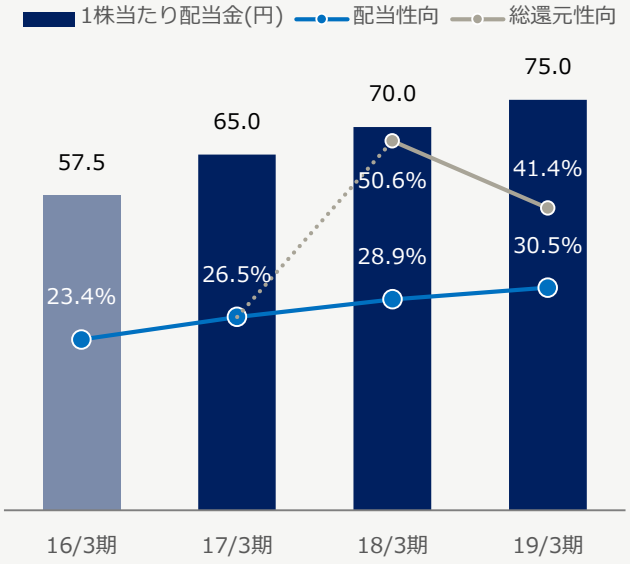
財務・資本政策

ROE	ROA	自己資本比率	総還元性向（配当性向）
10%水準	5%以上	30%水準	30%程度



※ROE = 当期純利益 ÷ 期中（平均）自己資本
※ROA =（営業利益+営業外利益）÷ 期中（平均）総資産





※配当性向 = 配当金総額 ÷ 当期純利益
※総還元性向 =（配当金総額 + 自己株式取得の総額）÷ 当期純利益

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

前計画（フェーズ1：17/3期～19/3期）の振り返り

■ 住宅部門については、住宅分譲における粗利益率の低下によりROAは5%水準
■ 賃貸部門については、資産の拡大を図りつつも、ROAは同水準を維持

総資産・資産効率

		16/3期末 実績	19/3期末 実績	差異
住宅部門				
	総資産（億円）	4,148	**4,158**	+10
	ROA（%）	8.0%	**5.4%**	△2.6%
賃貸部門				
	総資産（億円）	9,187	**11,109**	+1,922
	ROA（%）	3.6%	**3.6%**	+0.0%
サービス・マネジメント分野				
	総資産（億円）	1,244	**1,356**	+112
	ROA（%）	19.4%	**17.7%**	△1.6%
その他　総資産（億円）		274	**970**	+695
全社総資産		14,854	**17,594**	+2,740
全社ROA		5.8%	**4.7%**	△1.1%

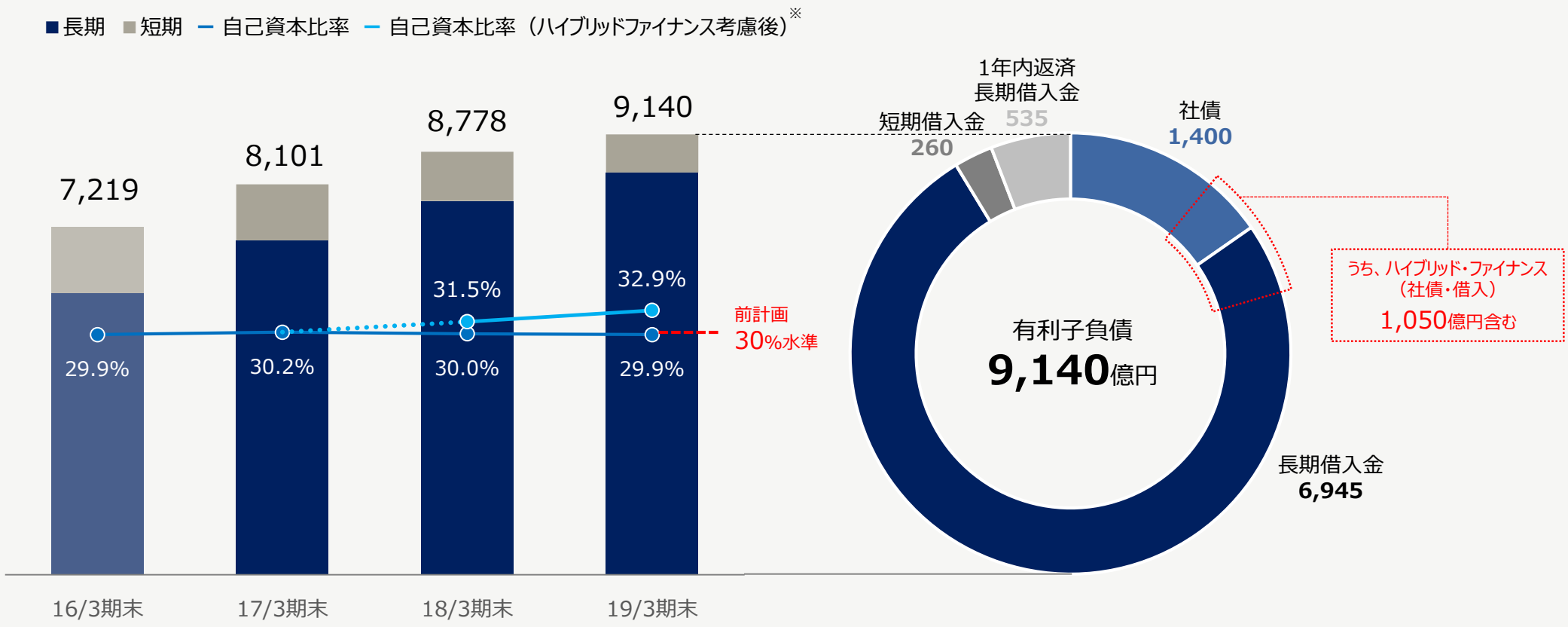
※全社ROA ＝（営業利益+営業外利益）÷ 期中（平均）総資産
※部門別ROA ＝ （営業利益+持分法投資損益） ÷ 期中（平均）総資産

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

前計画（フェーズ1：17/3期～19/3期）の振り返り

■ 財務規律の自己資本比率30%水準を維持しつつ、低金利環境を活かした資金調達を実施
■ ハイブリッドファイナンスの実施など、将来の成長投資に備え、調達手段を多様化

有利子負債･自己資本比率



※ハイブリッドファイナンス1,050億円の内、50%（525億円）をみなし資本として算出

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

前計画（フェーズ1：17/3期～19/3期）の振り返り

複合開発への取り組み

首都圏を中心に、さまざまなエリアで住宅、オフィスなど利便性の高い街づくりを推進

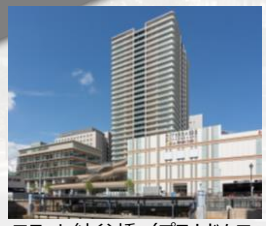
Tsunashima サスティナブル・スマートタウン（プラウド綱島SST）
2018年1月竣工

プラウドシティ吉祥寺

日本橋一丁目中地区

プラウド府中ステーションアリーナ
2017年4月竣工

プラウドタワー立川
2016年7月竣工



テラッセ納谷橋（プラウドタワー名古屋栄）
2017年7月竣工

プラウドタワー武蔵小金井クロス

西新宿三丁目西地区

新中長期計画

2016

2017

2018

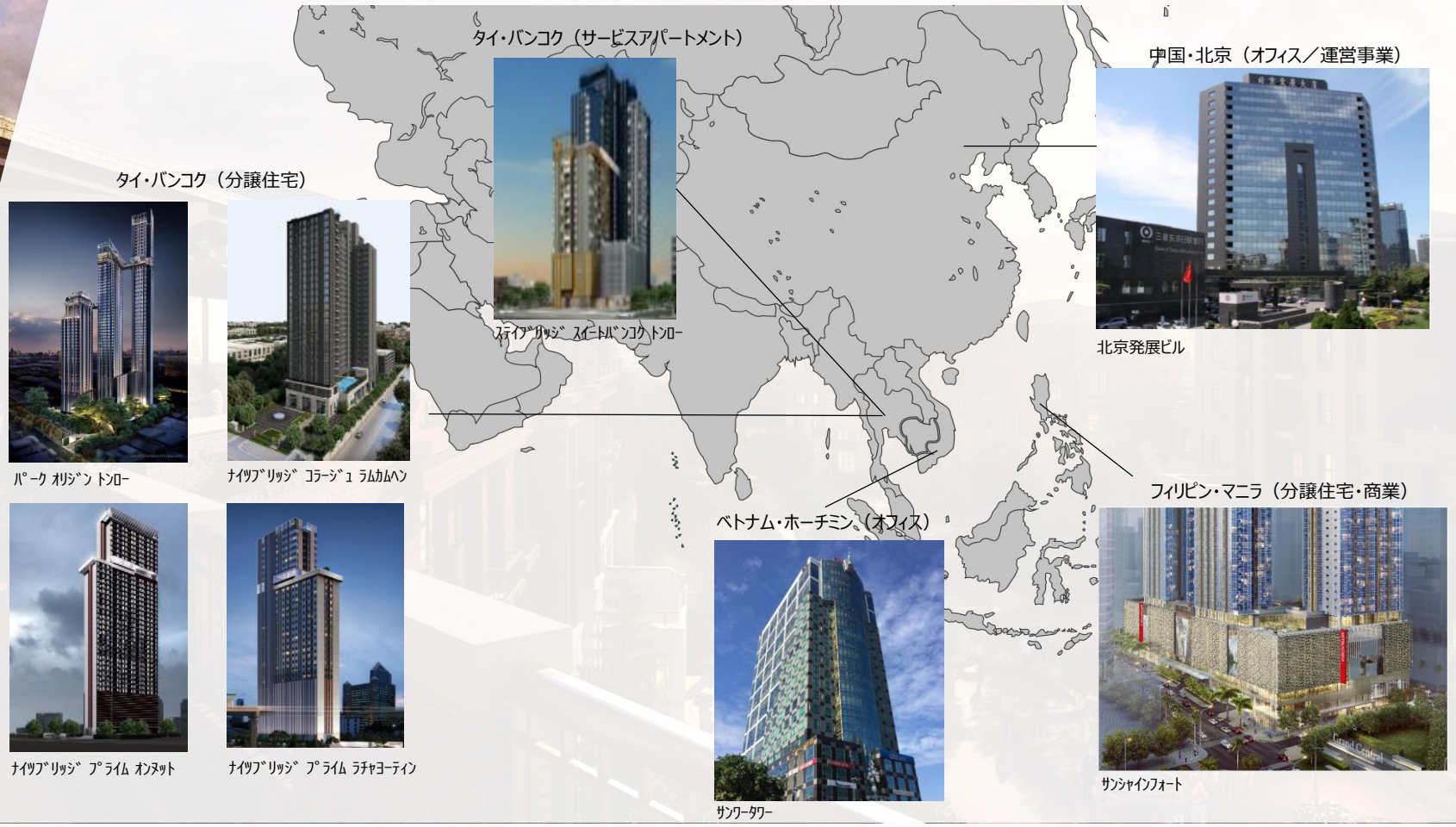
2020～

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

前計画（フェーズ1：17/3期～19/3期）の振り返り

海外事業への継続的な参画による事業基盤の構築

アジアを中心に現地デベロッパーと協業しながら事業を拡大



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

前計画（フェーズ1：17/3期～19/3期）の振り返り

賃貸バリューチェーンを活用したグループREITとの相互成長

グループREITとの戦略的な資産入替えにより、開発機会を創出

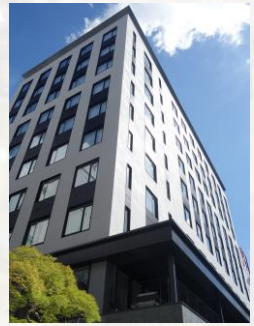
Morisia津田沼

NOF日本橋本町ビル

新事業領域・新たなアセットタイプへの参入

シニア事業・ホテル事業の第1号物件の開業

OUKAS船橋



NOHGA HOTEL UENO

M&Aや戦略的パートナーシップの構築による成長の加速

成長分野におけるM&A、資本業務提携の実行

- 英国資産運用会社Lothbury社への出資（75%）
- 「庭のホテル 東京」の保有・運営会社への出資（100%）

LOTHBURY Investment Management

ルテホの庭 HOTEL NIWA TOKYO

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

環境認識：機会と脅威

特に注視する事業環境

機会

- 単身世帯・共働き世帯・シニア世帯の増加
- 東京の都市力・国際競争力の向上
- 地方中核都市のコンパクトシティ化
- 不動産ストックの増加、修繕・建替ニーズの拡大
- 不動産投資ニーズの拡大・クロスボーダー化
- インバウンドの増加
- アジア市場の成長継続

脅威

- 国内の人口の減少
- ファミリー世帯の減少
- 経済情勢の急激な変化
- 労働力不足

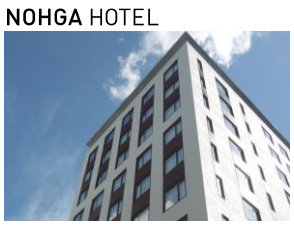
機会・脅威

- ライフスタイル・ワークスタイルの多様化
- 住まいやオフィスに対する価値観の多様化
- テクノロジーの加速度的進化
- E-コマースの進展・消費に関する志向の変化

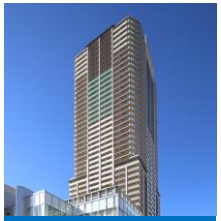
©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

環境認識：当社グループの競争優位性

マーケットイン発想に基づく開発力

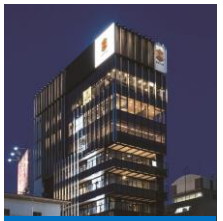


幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ


分譲マンション

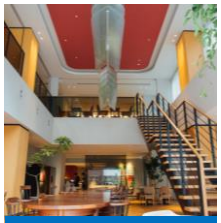
分譲戸建

シニア住宅


商業

物流

オフィス


ホテル

フィットネス

モノ・サービスに関する品質へのこだわり

プラウド白金台

プラウド新宿中落合

グッドデザイン賞 17年連続受賞

Mi-Liful
ミライフル
サイホン排水システム
（スマートサイホン）

スマートマンション
エネルギーシステム
「enecoQ」

グループ連携・総合力

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART Ⅱ
全体コンセプト

1. 目指す将来像
2. 価値創造
3. 経営指標
4. 事業ポートフォリオ戦略
5. 投資計画
6. 戦略投資

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

当社グループが目指す将来像

グループ企業理念

私たちの約束

あしたを、つなぐ

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし
未来（あした）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（あした）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、人と街をつなぐ、
コミュニティづくりを支えていきます

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

当社グループが取り組む価値創造

前計画で積み上げた成長のための布石

- 複合開発への取り組み
- 海外事業の基盤構築
- 新たなアセットタイプへの参入
- グループREITとの相互成長
- M&A等による成長の加速

当社グループの競争優位性

- マーケットイン発想に基づく開発力
- 幅広いアセットタイプでの開発実績・ノウハウ
- モノ・サービスに関する品質へのこだわり
- グループ連携・総合力

価値創造のテーマ

① 豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現

② 「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり

③ 地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成

④ 良質な商品・サービスのグローバル展開

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

価値創造のテーマ①

豊かなライフスタイル・ワークスタイルの実現

- お客様のニーズの一歩先を行く商品・サービスを提供し、豊かなライフスタイル・ワークスタイルを実現します
- 「PROUD」「PMO」「OUKAS」など、独自のマーケティングとポジショニングで創造してきた価値を新たな事業分野でも展開します

分譲住宅

オフィス

商業施設

物流施設

シニア住宅

ホテル

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

価値創造のテーマ②

「利便性」「快適性」「安心・安全」に優れた多機能な街づくり

■ 多機能な街づくりを通じて、「利便性」・「快適性」・「安心・安全」に優れた暮らしを提供します

■ 都市型コンパクトタウン、駅前再開発等、様々なエリア・形で多機能な街づくりを推進します

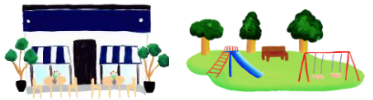
プラウドシティ日吉

住宅を核とした多機能・複合開発

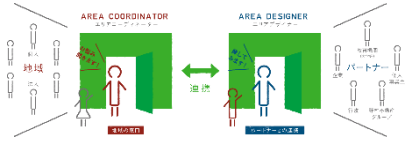
・所在地：神奈川県横浜市
・敷地面積：約4.1ha
・主用途：分譲住宅、商業施設、シニア住宅、
　　フィットネスクラブ、小学校　他
・竣工期(予定)：20年3月期～

コミュニティ活性化を促す取組み

・街の拠点整備
　街のコミュニティ活性化のための活動拠点



・マネジメントスタッフ配置
　竣工後も社員がコミュニティ形成をサポート



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

価値創造のテーマ③

地球環境・地域社会の未来を見据えた街づくりとコミュニティ形成

■ 環境に配慮し、また地域社会と共に繁栄するサスティナブルな街づくりやコミュニティ形成を実現します

■ デジタルテクノロジーを活用し、より一層便利で快適な未来を創造します

芝浦一丁目地区

ウォーターフロントの大規模開発

・所在地：東京都港区
・延床面積：約550,000㎡
・主用途：オフィス、商業施設、ホテル、賃貸住宅
・竣工期(予定)：25年3月期（S棟）
　　31年3月期（N棟）

環境に配慮した街づくり

・次世代エネルギー技術の普及を促す
　情報発信と交流の場の整備
・エネルギーネットワークの構築と
　環境負荷低減の技術導入
・周辺地区との回遊性強化と親水空間の創出

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

価値創造のテーマ④

良質な商品・サービスのグローバル展開

■ 国内で培った良質な商品・サービスをアジアを中心にグローバル展開します

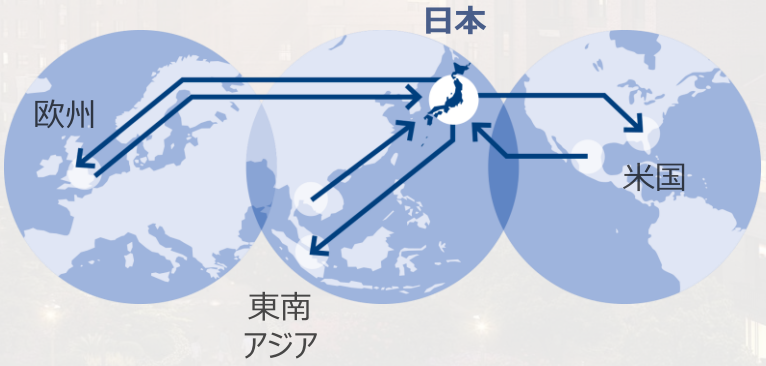
■ マーケットインの発想を海外でも徹底し、現地パートナーとともに、各国のライフスタイル・ワークスタイルに向き合った事業を展開します

品質・サービス向上に向けた取組み

- 品質・サービス向上に向けた企画・改善提案
- 日本品質のプロジェクトマネジメント

クロスボーダー投資事業機会の活用

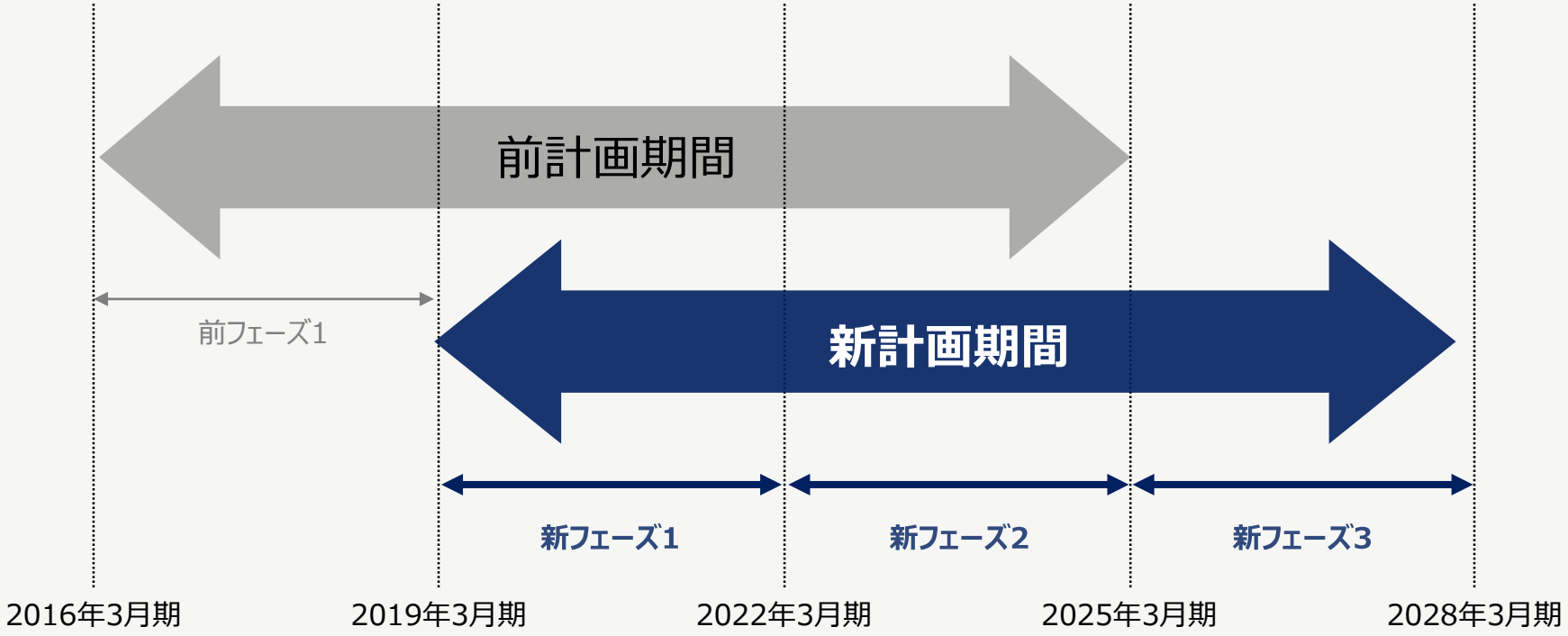
- 海外現地法人や英国Lothbury社との連携によるクロスボーダー投資ニーズへの対応
- M&A・資本提携を通じたネットワークの拡大



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

本計画の位置付け

■デベロップメント事業の特性、将来の大規模物件の竣工を見据えた９カ年計画を策定
■前計画フェーズ1を通じて積上げた成長への布石に基づき、持続的な成長を目指す



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

利益計画

高い資産・資本効率を維持しつつ、持続的な収益成長を実現

事業利益

海外の事業利益、M&Aに伴う償却を考慮し、利益目標を**「事業利益」**に設定[※1]

（単位：億円）

19/3期（実績）	22/3期（フェーズ１）	25/3期（フェーズ2）	28/3期（フェーズ3）
796	850	1,000	1,200～1400

部門別事業利益[※2]

住宅部門	250	300	360
都市開発部門[※3]	380	330	360
サービス・マネジメント分野	216	280	350
資産運用部門	59	90	120
仲介・CRE部門	81	110	140
運営管理部門	74	80	90
調整額	△50	△60	△70

※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

※2：19/3期の部門別事業利益については、20/3期以降の組織体制を反映した実績に組み替えています

※3：20/3期より賃貸部門は都市開発部門へと名称変更しています

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

財務・資本政策

■ 資本コストを上回る効率性を維持しつつ、株主還元を重視
■ 利益成長と株主還元のバランスを両立、フェーズ１は総還元性向40～50%程度を予定

中長期的な指針

資産効率性	資本効率性	株主還元（フェーズ１）
ROA：5%以上	ROE：10%以上	総還元性向：40～50%程度

	19/3期 実績	フェーズ１	フェーズ２	フェーズ３
ROA	4.7%	４～５%程度	5%以上	
ROE	8.9%	８～９%程度	10%以上	

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

財務・資本政策

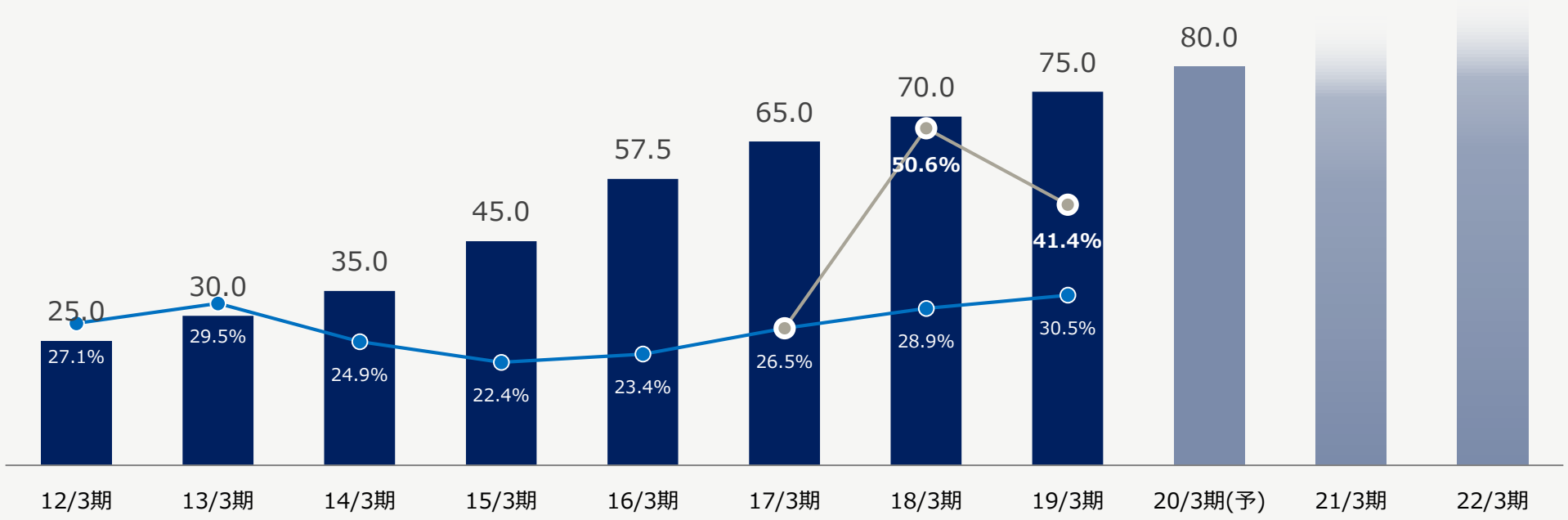
■ 株主還元を重視。フェーズ1においては、各期の総還元性向は40～50%程度

■ 20/3期は、 8期連続の増配を予定、1株当たり配当金は80円。3期連続の自己株式の取得を発表

株主還元

フェーズ1（20/3期～22/3期）

総還元性向： 40～50%程度



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

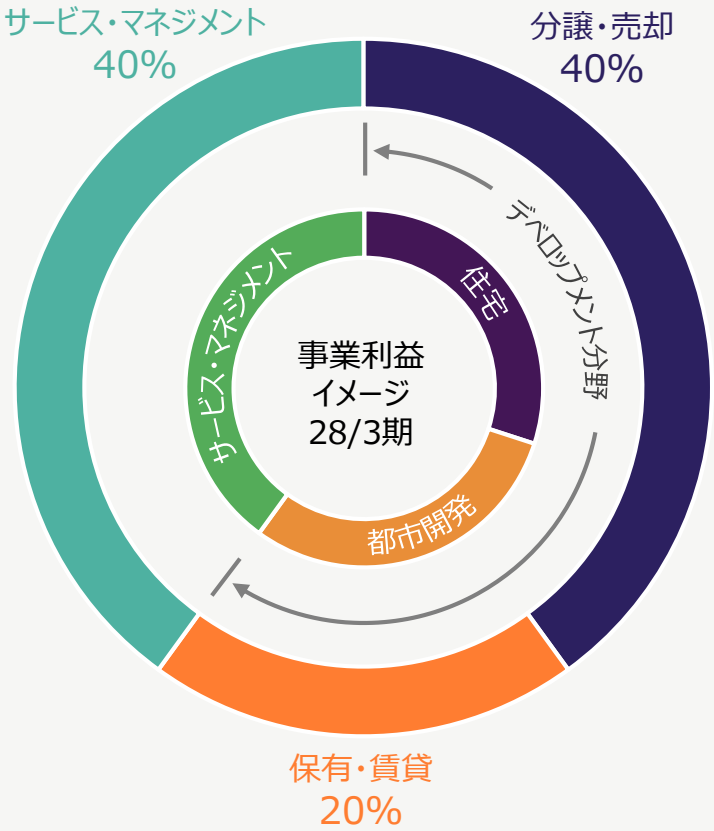
事業ポートフォリオ戦略（利益構成）

各事業の特性を活かし、高い資産効率と利益安定性を両立するポートフォリオを追求

事業ポートフォリオの最適化

	デベロップメント分野		サービス・マネジメント分野
	分譲・売却	保有・賃貸	サービス・マネジメント
利益種別	開発利益	賃貸利益	フィー
資金回収	短期	長期	ー
利益変動	高	低	低
	国内・海外を問わず、短期間での開発・売却による開発利益の具現化	優良な賃貸資産の開発と戦略的な物件入替による競争力あるポートフォリオを構築	グループのビジネスストックの活用に加え、M&Aやパートナーシップ構築により事業機会を拡大

中長期目標	ROA：5%以上	ROE：10%以上

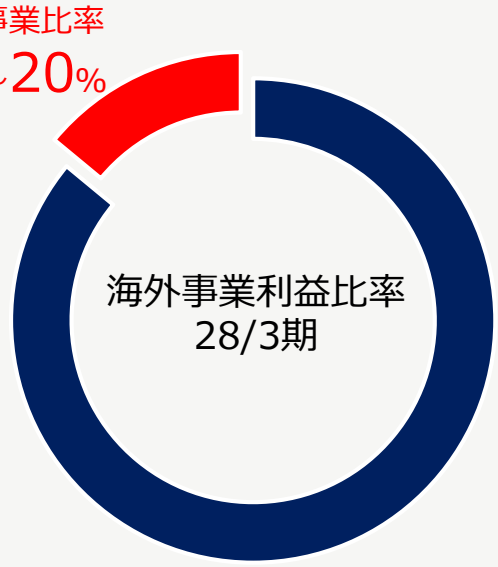


©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

事業ポートフォリオ戦略（利益構成）

■ 本計画における成長ドライバーとして、国内で培ったノウハウを活かし、海外事業を展開
■ 海外の成長マーケットを取り込み、フェーズ３で海外事業利益比率を15～20%まで拡大

海外事業戦略



事業展開

既存進出国での事業拡大
タイ、ベトナム、フィリピン、中国、英国

新たな国での事業展開
市場規模、成長性、安定性の観点で対象国選定

グローバルネットワークの構築
M&A・資本提携等により拡大

海外事業推進における基盤

現地拠点の拡充

現地企業との資本業務提携

海外人材の育成・確保

リスクマネジメント

事業リスクの認識
事業環境、金融市場、法令関係等の
リスクをモニタリング

ストレステストの実施
想定リスクによる自己資本比率、
事業バランスの健全性を確認

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

投資計画

■ 本計画期間（計9ヵ年）における新規投資額は合計5.5兆円
■ 資産の回転性を高め、総資産純増額は6,400億円に抑制することにより、資産効率を向上

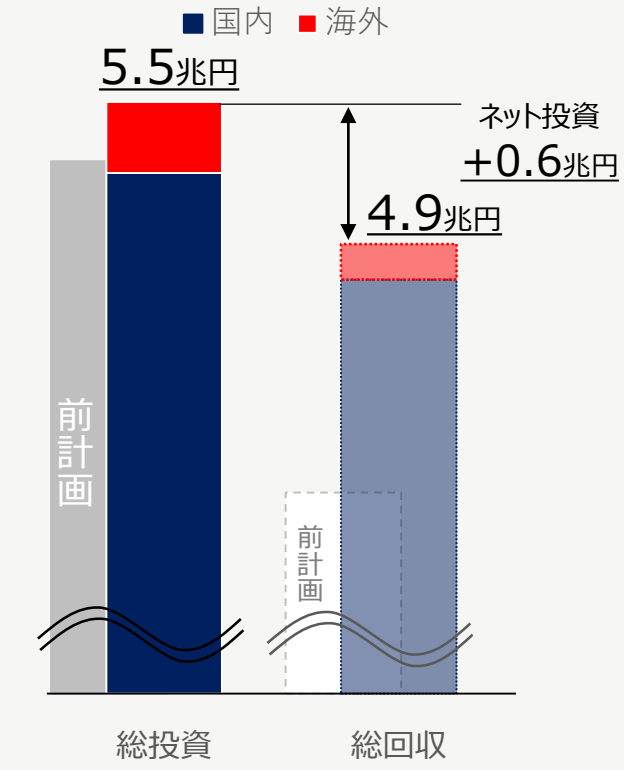
投資･B/S計画

（単位：億円）

	19/3期末	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	合計
住宅部門					
投資	–	11,000	12,500	12,500	36,000
回収	–	10,000	12,000	12,500	34,500
都市開発部門					
投資	–	5,500	6,500	7,000	19,000
回収	–	4,000	5,000	5,500	14,500
合計					
総投資 （内、海外）	–	16,500 （500）	19,000 （1,000）	19,500 （1,500）	55,000 （3,000）
総回収 （内、海外）	–	14,000 （0）	17,000 （500）	18,000 （1,000）	49,000 （1,500）
総資産残高※	17,594	20,000	22,000	24,000	–

※各フェーズの最終期末時点の想定総資産残高を記載しています

参考：前計画との比較



©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

戦略投資

■ 本計画の事業戦略・利益計画に加え、更なる利益成長・ROA向上を目指すための戦略投資を実行
■ M&A、資本・業務提携などにより、成長スピードの加速を目指す

戦略投資

投資目的

- サービス・マネジメント事業、海外事業の事業拡大
- 新領域への事業展開
- 外部ノウハウ・リソースの獲得

戦略投資

主な投資対象

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART Ⅲ
成長を支える仕組み

1. 再開発・建替え事業
2. CSR・ESG
3. 商品開発・品質管理

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

再開発・建替え事業

■ フェーズ２・３にて、複数の大型物件の竣工を予定。グループの事業成長に大きく貢献

■ 本計画期間中、住宅分譲で約5,000億円超※1、賃貸事業で約32万㎡※2の事業量を確保

主な推進プロジェクト

フェーズ１

虎ノ門駅前地区

東池袋四丁目2番街区

武蔵小金井駅前第２地区

フェーズ1竣工物件(上記以外)

・南小岩六丁目地区
・堺東駅南地区
・名古屋・錦２丁目
・若潮ハイツ（建替え）　他

フェーズ２

西麻布三丁目北東地区

芝浦一丁目地区（S棟）

南池袋二丁目C地区

フェーズ２竣工物件(上記以外)

・板橋駅板橋口地区
・平井駅北口地区
・川口栄町三丁目地区
・阪急塚口駅前（建替え）他

フェーズ３

日本橋一丁目中地区

西新宿三丁目西地区

岡山市駅前一丁目地区

フェーズ3竣工物件(上記以外)

・飯田橋駅中央
・西日暮里駅前
・外神田一丁目
・三島駅南口東街区　他

※１：2019年3月31日時点における、本計画中に想定している、再開発・建替え事業の事業量を記載しています
※２：2019年3月31日時点における、再開発・建替え事業推進中案件のうち、本計画中に当社が取得を予定している面積（オフィス、商業、ホテル他）を記載しています
※３：各プロジェクト（名称含む）は現時点では計画段階にあるため、今後変更となる場合があります

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

再開発・建替え事業

■ デベロッパーとしての実績・ノウハウを活用し、地域社会・行政と長期に亘って連携しながら業務を推進
■ 魅力ある街づくりを通じて、開発エリアにおける資産価値の最大化を目指す

再開発・建替え事業による街づくりの実績

再開発事業

木造住宅密集エリアの不燃化

プラウドタワー東池袋

駅直結の複合開発による活性化

プラウド府中ステーションアリーナ

建替え事業

老朽化が進む団地の再生

プラウドシティ阿佐ヶ谷

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

CSR・ESG

4つのCSR重点テーマと2つの推進基盤を基に、事業活動を通じた社会・環境価値の創出

	テーマ	重点課題	関連するSDGs
E	4つの重点テーマ	環境	• 環境マネジメントの高度化 • 気候変動への対応 • 効率的な水資源の利用 • 生物多様性への配慮 • 適切な資源利用と汚染防止	
S	4つの重点テーマ	安心・安全	• 設計・施工における安心・安全品質の向上 • 長寿命・高耐久化の取り組み • 運営・管理における安心・安全品質の向上 • 災害時の安心・安全の確保	
S	4つの重点テーマ	コミュニティ	• コミュニティへの配慮と活性化支援	
S	4つの重点テーマ	健康・快適	• 高齢化・多様化への対応と健康支援 • 顧客満足と快適性の向上	
S	2つの推進基盤	人材	• 従業員の健康と安全の追求 • ダイバーシティの推進 • 公正で働きがいのある職場づくり • 人的資源の高度化 • サプライヤーの安全の確保	
G	2つの推進基盤	マネジメント体制	• コーポレートガバナンス • コンプライアンス • リスクマネジメント • 人権 • サプライヤーマネジメントの高度化	

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

商品開発・品質管理

ものづくりにおける付加価値創造とリスクコントロール

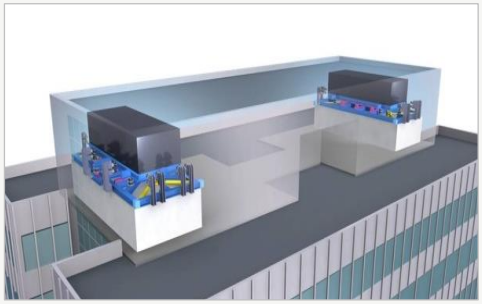
新たな価値を創造する商品開発

グッドデザイン賞
17年連続受賞
※
（累計**62**件受賞）

安心・安全を追求する品質管理

60年の歴史が蓄積された品質管理マニュアル

各種認証 取得事例



日本初の制振装置「デュアルTMD-NT」（特許取得済）

製造・販売・管理の一貫体制

一級建築士200名超・インハウスの一級建築士事務所

※2019年3月末時点の受賞件数となります

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

PART Ⅳ
部門別事業戦略

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

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

住宅部門

事業環境

人口減少 ファミリー世帯の減少	単身世帯 共働き世帯 シニア世帯の増加	ライフスタイルの変化 に伴う住まいへの ニーズの多様化	成長が続くアジアに おける品質に対する ニーズの高まり

マーケットの変化やニーズの多様化に応える住まいの提供を通じた、「住まいのNo.1」ブランドの構築
海外における積極的かつ継続的な事業拡大

国内事業

多機能でサステナブルな街づくりとコミュニティの提供

- 都市型コンパクトタウン・再開発事業への取組みの加速
- 既存の事業エリアに加えて、地方中核都市での事業を拡大

顧客ニーズの多様化に応える良質な住まいの提供

- 既存の商品ラインナップに留まらず、顧客ニーズに迅速に応える商品開発

安心・安全な暮らしを支え続けるサービスの提供

- 顧客のあらゆるニーズに対応できる住まいのトータルパートナーとして持続的に成長

「住まい」における事業領域の拡大

住まい・生活に関するあらゆる顧客ニーズ（分譲・賃貸・シニア）を住宅部門に一元化し、
商品・サービスに関する更なる価値提供へと繋げる体制を構築

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

住宅部門

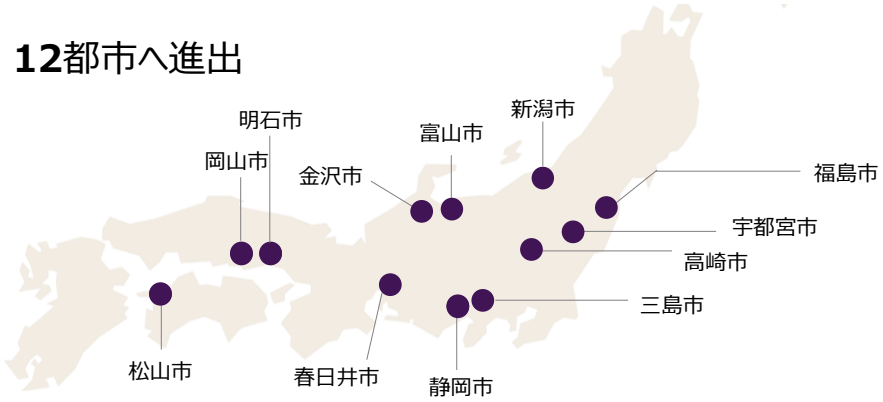
都市型コンパクトタウン・再開発事業への取組みの加速

亀戸六丁目計画（934戸／2022年竣工予定）

プラウドタワー武蔵小金井クロス
（716戸／2020年竣工予定）

既存の事業エリアに加えて、地方中核都市での事業を拡大

12都市へ進出



岡山市駅前一丁目地区
（約390戸・2025年竣工予定）

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

住宅部門

「住まい」における事業領域の拡大
顧客ニーズに迅速に応える商品開発

分譲

PROUD　OHANA　PROUD SEASON

新領域：ハイエンド・コンパクト・シニア

- 顧客向けサービスの共有・拡充
- 会員・プロモーションの一元化
- 商品企画の多様化

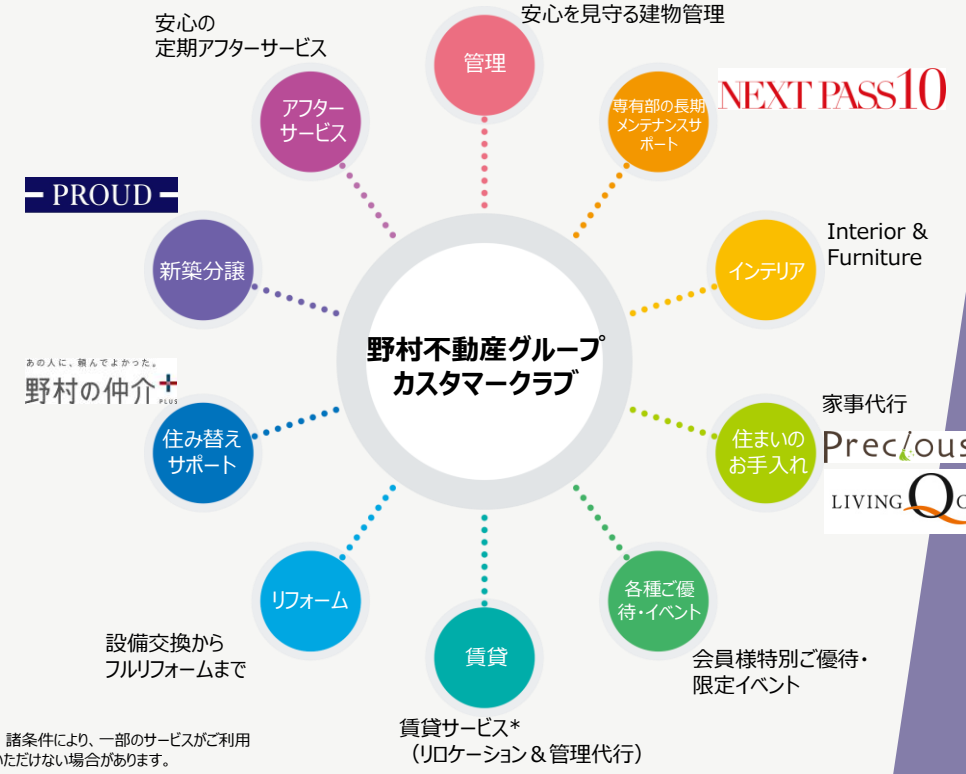
賃貸

PROUD FLAT　OUKAS

賃貸マンション・サービス付き高齢者向け住宅

顧客のあらゆるニーズに対応できる
住まいのトータルパートナーとして持続的に成長

- アフターサービス
- 賃貸リロケーション
- リノベーション
- インテリア
- 駆けつけサービス
- インターネット広告



＊ 諸条件により、一部のサービスがご利用いただけない場合があります。

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

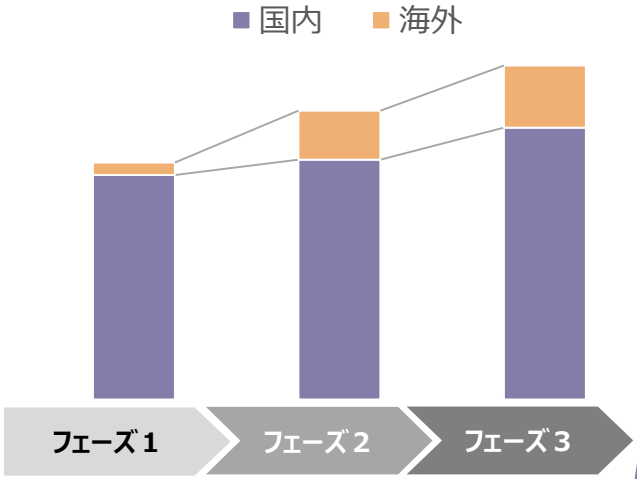
住宅部門

海外事業

国内で培ったノウハウを活かし、海外における品質・サービスへの期待に応え、
ローカルデベロッパーとの強固なパートナーシップを通じて、現地の人々に新たな価値を提供

成長力の高いアジアを中心に、継続的に事業展開

中長期的に海外事業の利益割合を拡大



海外の成長マーケットを取りこみ、
フェーズ３の海外事業の利益比率を
約20%に拡大

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

都市開発部門

事業環境

東京の都市力・国際競争力の向上	働き方の多様化・オフィスに対する価値観の変化	ICTの発展 AI・IoTの技術革新	e-コマースの普及・消費性向の変化	訪日外国人の増加	アジアの成長国における都市化の進展

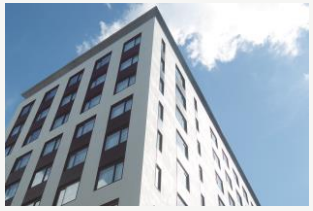
独自性の高い企画力と利用者の満足度向上を追求した運営
デジタルテクノロジーなどを活用した新たなサービスによる付加価値の高い事業の実践

独自性の高い企画力 × **高品質な運営・サービスの提供**

オフィスビル

商業施設

物流施設



ホテル

フィットネス

＋

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

都市開発部門

オフィス事業

企業の成長や働き方改革等のニーズに応えることで顧客基盤を拡大し、更なる事業の成長を実現

多様なラインナップ

企業の成長段階に対応したラインナップ

大規模複合開発	中・大型ビル	PMO

サービスオフィス

小規模で独立した専有スペースと
受付・会議室等の共用サービスを提供

＋

広いエリアで、企業の働き方改革ニーズに応える新たな商品

サテライト型シェアオフィス

新たな価値を提供する運営・サービス

顧客目線の
きめ細やかな運営・サービスの実践

入居企業を対象としたコミュニティイベントや
合同研修などを実施

PMO入居企業 交流イベント

デジタルテクノロジーを活用した
サービスの提供

企業や従業員の生産性向上に寄与

当社オフィスビル集積地を中心に積極的な事業展開

オフィスビル所在地マップ (都心部)

※ 野村不動産、NREG東芝不動産の保有ビル及び、
野村不動産が運営受託しているビル
2019年3月末現在(開発中ビルを含む)

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

都市開発部門

物流事業

- 荷主の省力化や生産性向上に応える企画力
- テナント企業や施設で働く人を支援する新たなサービスを提供

Landport

商業事業

- 飲食やサービスを中心とした都市型商業施設や、エリアに密着したショッピングセンターを展開
- 施設利用者に豊かな時間を提供する施設計画とサービスにより、利用者と出店者双方の満足度を追求

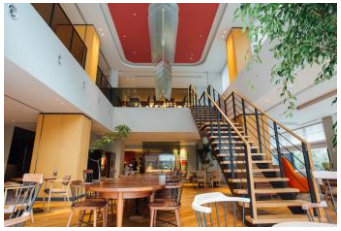
GEMS

Morisia津田沼

ホテル事業

- その地域でしか味わえない特別な価値を提供する直営ホテルを展開
- 直営ホテルのほか、ラグジュアリーホテルや宿泊特化型ホテル等を展開し、多様な宿泊ニーズに対応

NOHGA HOTEL



ルテホの庭
HOTEL NIWA TOKYO

フィットネス事業

- 顧客のライフスタイルの多様化に適応し、健康で快適な暮らしをサポート

MEGALOS
スポーツクラブ メガロス

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

都市開発部門

大型複合開発事業

多機能で利便性の高い街づくりにより、多様なワークスタイル・ライフスタイルに対応

芝浦一丁目地区 オフィス・商業・ホテル・住宅

武蔵小金井駅第2地区
商業・住宅

日本橋一丁目中地区
オフィス 他

海外事業

ローカルデベロッパーとの強固なパートナーシップをもとに、国内における開発・運営サービスのノウハウを海外で発揮

タイ・バンコク
トンロー
サービス・アパートメント
総戸数：303戸
（当社持分：49%）

ベトナム・ホーチミン
サンワータワー
オフィスビル
貸床：約26,500㎡
（当社持分：24%）

フィリピン・マニラ
サンシャインフォート
商業・住宅
貸床：約30,000㎡
総戸数：約1,400戸
（当社持分：20%）

中国・北京
北京発展ビル
オフィスビル
貸床：約55,000㎡
（運営事業に参画）

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

資産運用部門

事業環境

投資家のオルタナティブ投資（不動産投資）ニーズの拡大	投資家ニーズの多様化・クロスボーダー化

コアビジネスであるREIT事業の確実な成長と
新商品の組成・グローバルネットワークの構築による成長の拡大

コアビジネス（REIT事業）

「**賃貸バリューチェーン**」を活かした安定成長とブランド確立

MASTER FUND
野村不動産マスターファンド投資法人

運用資産残高：1兆740億円
（19/3期末時点）

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

運用資産残高：2,169億円
（19/3期末時点）

成長の源泉

野村不動産グループ

マネジメントパイプライン
《実績のある物件運営力》

スポンサーパイプライン
《安定した物件供給力》

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.

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

資産運用部門

次なる成長エンジンの探索と構築に向けて

REIT事業に続く「成長エンジン」として強化

私募ファンド事業

有価証券ファンド事業

アウトバウンド

インバウンド

- 多様な投資ニーズへの対応
- クロスボーダー化への対応
- マーケットの変化に対応した新商品の組成

グローバル展開を加速

- 北米・欧州・アジアのAM会社との戦略的パートナーシップの構築
- 国内投資家のアウトバウンドニーズへの対応
- 海外運用資産残高の拡大

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

仲介・CRE部門

事業環境

法人・機関投資家・個人の不動産投資ニーズの継続	事業承継・相続対策ニーズの高まり	優良な中古住宅ストックの増加	ICTの発展 AIなどの技術革新	インバウンド投資ニーズの高まり

高品質かつ充実したサービス・コンサルティングと、幅広い顧客基盤の構築による成長の拡大

リテール事業

お客様に信頼されるナンバーワンブランドの実現

- コンサルティング力の向上
- ホームステージングなどのサービスメニューの充実
- 120拠店体制の確立によるエリアマーケティングの深堀（2028/3期）
- ICT・AI活用による先進的なコミュニケーションの導入
- 「ノムコム」を中心としたデジタルマーケティングの強化
- デジタルイノベーションを見据えたビジネスモデルの創造

あの人に、頼んでよかった。
野村の仲介+ PLUS

ネットで住みかえ ノムコム
nomu.com

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

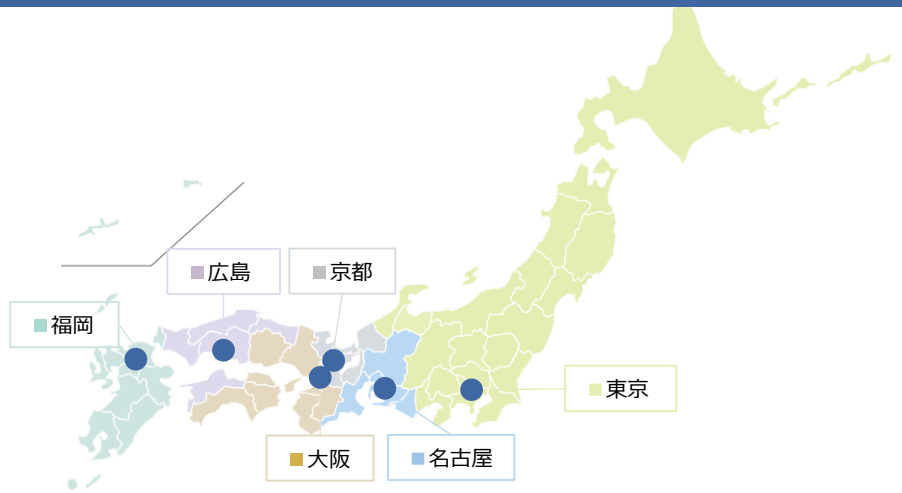
仲介・CRE部門

ホールセール事業

顧客の企業価値の最大化に貢献

専門性の高いコンサルティング力 × 幅広い顧客基盤

- 全国の顧客に対応可能な営業体制の構築
- 野村證券及び地域金融機関との協業体制の強化
- デベロッパー機能を活用した総合的なCRE戦略提案
- 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



海外事業

アジア諸国からのインバウンド投資による収益拡大

海外拠点・業務提携先との連携 × 豊富な情報量

- 東京・香港・シンガポール拠点の連携によるクロスボーダー取引の強化
- アジア野村證券との連携強化及び海外事業者との戦略的パートナーシップによるネットワークの構築

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

運営管理部門

事業環境

ライフスタイルの多様化 サービスメニューの高度化	老朽化建物の増加 ストック活用社会 再生活用ニーズ	人口減少を 背景とした人材難	ICTの発展 AI・IoTの技術革新

事業基盤の拡大と、顧客満足度の高い提案型管理の強化による安定的な成長

付加価値の高い運営管理サービスの提供

街づくり段階からの顧客満足の追求

開発段階より利用者・活用者・地元のニーズを追求し、
質の高い運営管理サービスの提供

提案型運営管理

駅前大規模複合再開発案件や都市型コンパクトタウンの
「運営管理」を通じた、まちの持続的成長を支えるサービス提供

物件価値・エリア価値の向上

芝浦一丁目地区

プラウドシティ日吉

「人」と「テクノロジー」の融合による「高効率」+「高品質」なサービスの提供

清掃ロボット ＋ 外国若手人材

・「外国人技能実習制度」「特定技能制度」の活用

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

運営管理部門

管理領域とサービスメニューの拡大

公的施設（PPP･指定管理業務）の事業拡大
エリアマネジメント、複合施設管理への進出
グループ海外事業案件との連携

都市開発部門の事業案件を中心とした
管理運営サービスノウハウの提供

重点事業領域

官民連携事業

羽田空港跡地　第一ゾーン整備事業

中核都市駅前再開発事業

宇都宮駅　東口地区整備事業

受注工事の拡大

マンション大規模修繕工事

「アトラクティブ30」、「re:Premium」を活用した
ライフサイクルコスト低減と顧客満足度の向上

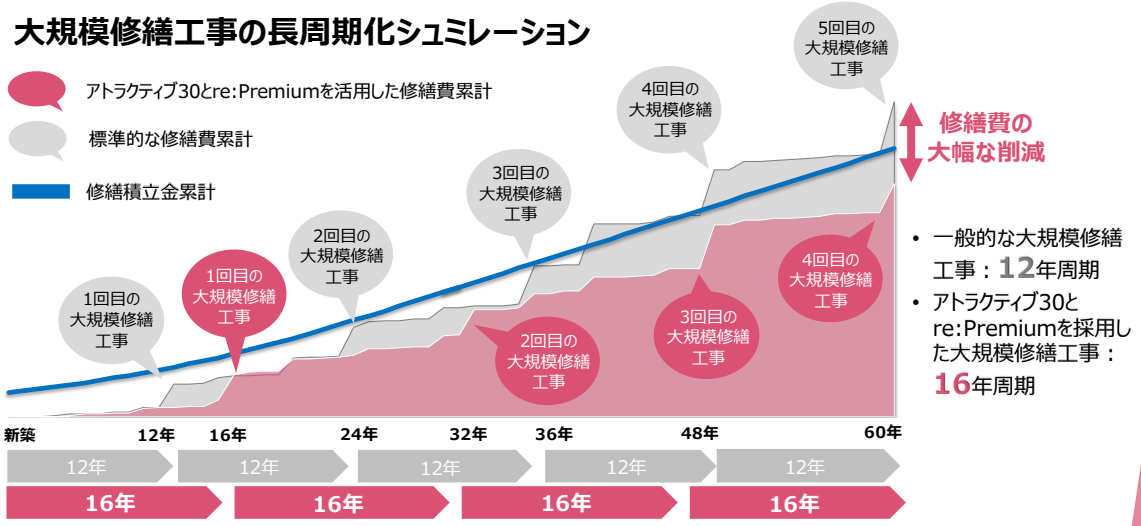
リフォーム工事

ストック活用社会におけるライフスタイルに応じた
リフォームニーズの増加

建物リニューアル･再生リノベーション工事

「建物の老朽化」「空き家」問題への対応と
ストック活用ニーズの増加

大規模修繕工事の長周期化シュミレーション



- 一般的な大規模修繕工事：12年周期
- アトラクティブ30とre:Premiumを採用した大規模修繕工事：16年周期

©Nomura Real Estate Holdings. All rights reserved.

あしたを、つなぐ

野村不動産グループ

【問い合わせ先】

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。