

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

統合レポート2021



野村不動産ホールディングス株式会社

〒163-0566 東京都新宿区西新宿一丁目26番2号
www.nomura-re-hd.co.jp



Printed in Japan

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

行動指針「私たちが大切にすること」

お客様第一の精神

私たちは、創業から大切にしてきた
「お客様第一」の精神と、信頼や期待に応えていく姿勢を、
これからも変わらず守り続けます

独創的発想による新たな価値創造

私たちは、未来を見据えた先見性や、
グローバルな視点を大切に、これまでにない自由な発想で、
新たな価値を生むことにこだわります

挑戦者であり続ける姿勢

私たちは、常にチャレンジャーであることを忘れずに、
謙虚さと向上心を持って、新しいことに挑戦していきます

社会と共に成長していく自覚

私たちは、人や街の未来をつくる責任と誇りを忘れずに、
社会に貢献し、常に必要とされる存在であり続けます

生き活きと働くウェルネスの実現

私たちは、生き活きと働くことが会社と自らの成長の源泉であることを認識し、
心身の健康を何よりも大切にします

目次

Part 1	6	CEOメッセージ
野村不動産グループとは	12	挑戦の歴史
	16	野村不動産グループ At a glance
	18	価値創造プロセス
Part 2	22	競争優位性・経営資本
強みや特色は何か	24	独自の事業戦略
	29	事業ポートフォリオ戦略
	30	特集 価値を生み出す現場の力
Part 3	40	副社長メッセージ
どのような価値を、 どのように実現するのか	44	中長期経営計画『New Value, Real Value』の概要
	46	中長期経営計画の進捗
	49	外部環境認識(機会と脅威)
	50	事業別戦略
	50	住宅部門
	52	都市開発部門
	54	資産運用部門
	56	仲介・CRE部門
	58	運営管理部門
	60	海外事業
	62	CFDインタビュー
Part 4	68	サステナビリティ
なぜ持続できるのか	70	環境戦略
	72	人材戦略・人権方針
	76	ガバナンス
	76	取締役会議長メッセージ
	78	社外取締役・指名報酬諮問委員会委員長メッセージ
	80	社外取締役メッセージ
	82	役員一覧
	85	コーポレートガバナンス
	94	リスクマネジメント
	99	内部統制・コンプライアンス／情報開示
Part 5	101	主なアセットブランド
ファクトデータ	102	主な開発実績・今後の開発案件
	104	財務11カ年データ
	106	部門別データ
	108	ESGデータ
	110	グループ会社紹介
	112	会社情報
	113	外部評価一覧
編集方針／担当役員保証	114	編集方針
	115	「統合レポート2021」の発行にあたって(担当役員保証)



くつかけ えいじ
沓掛 英二
代表取締役社長
グループCEO



まつお だいさく
松尾 大作
代表取締役副社長



くろかわ ひろし
黒川 洋
取締役
グループCFO



ながまつ しゅういち
永松 昌一
取締役会長
取締役会議長

逆引きインデックス

目的	「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」の該当項目	コンテンツ	ページ
企業としての価値観、方向性を確認したい	▶ 価値観	▶ CEOメッセージ ▶ 価値創造プロセス	6-11 18-19
強み、競争優位性を確認したい	▶ ビジネスモデル (市場勢力図における位置づけ)	▶ 野村不動産グループ At a glance ▶ 競争優位性・経営資本 ▶ 独自の事業戦略 ▶ 外部評価一覧	16-17 22-23 24-28 113
収益構造を確認したい	▶ ビジネスモデル (競争優位を確保するために不可欠な要素)	▶ 事業ポートフォリオ戦略 ▶ 副社長メッセージ ▶ CFOインタビュー	29 40-43 62-65
持続可能な成長の 確からしさを確認したい	▶ 持続可能性・成長性(ESGに対する認識) ▶ 持続可能性・成長性 (主要なステークホルダーとの関係性の維持) ▶ 持続可能性・成長性 (事業環境の変化リスク)	▶ CEOメッセージ ▶ サステナビリティ ▶ 環境戦略 ▶ 人材戦略・人権方針 ▶ CEOメッセージ ▶ 副社長メッセージ ▶ CFOインタビュー ▶ リスクマネジメント ▶ 外部環境認識(機会と脅威)	6-11 68-69 70-71 72-75 6-11 40-43 62-65 94-98 49
具体的な戦略を確認したい	▶ 戦略	▶ 副社長メッセージ ▶ 中長期経営計画『New Value, Real Value』の概要 ▶ 中長期経営計画の進捗 ▶ 事業別戦略	40-43 44-45 46-48 50-61
戦略の進捗を測る指標を確認したい	▶ 成果と重要な成果指標(KPI)	▶ 中長期経営計画『New Value, Real Value』の概要 ▶ 中長期経営計画の進捗 ▶ 事業別戦略 ▶ 財務11カ年データ、部門別データ ▶ ESGデータ	44-45 46-48 50-61 104-107 108-109
事業ポートフォリオマネジメント、 資本コストに対する認識を確認したい	▶ 戦略 ▶ 成果と重要な成果指標(KPI)	▶ 事業ポートフォリオ戦略 ▶ 中長期経営計画『New Value, Real Value』の概要 ▶ 中長期経営計画の進捗 ▶ CFOインタビュー	29 44-45 46-48 62-65
戦略を支える ガバナンス体制を確認したい	▶ ガバナンス	▶ 取締役会議長メッセージ ▶ 社外取締役・指名報酬諮問委員会委員長メッセージ ▶ 社外取締役メッセージ ▶ コーポレートガバナンス	76-77 78-79 80-81 85-93

ウェブサイトを通じた情報開示

本レポート以外にもさまざまな情報をウェブサイトに掲載しています。



ホームページ
<https://www.nomura-re-hd.co.jp/>



財務情報	非財務情報
統合レポート https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir_library/annualreport.html	
● 投資家情報 https://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ ・経営方針 ・業績・財務 ・IRライブラリー ・株式情報 など	● 会社情報 ● 事業紹介 ● サステナビリティ https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/ ・サステナビリティレポート(PDF) https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/download/

野村不動産グループとは



- 06 CEOメッセージ
- 12 挑戦の歴史
- 16 野村不動産グループ At a glance
- 18 価値創造プロセス



創業当時の日本橋（東京都）の風景

当社グループは
不動産開発や不動産関連サービスの提供を通じて
安心・安全で快適な街をつくり、そこに住まい、
働き、憩う人々の暮らしや時を豊かにすることで
よりよい“あした”をつくり出し
未来へつなぐことを目指しています。

当社グループは、1957年、野村證券の新社屋建設を契機として設立され、戦後の大きな社会課題であった住宅難の解消を目指し大規模ニュータウン開発に参入、不動産デベロッパーとしての歩みを開始しました。

当社グループの創業より大切にしていることは、「お客様第一の精神」であり、独創的な発想による新たな価値創造、そして挑戦者であり続ける精神です。

これらの精神が、品質の高い住まいやオフィス開発等の不動産開発につながり運営管理はもとより、不動産関連サービスの徹底した充実を通じて新たな事業と価値創造を続けてきています。

お客様さまに常に寄り添う当社の姿勢は、グループ企業理念「あしたを、つなぐ」の下で当社のDNAとしてしっかりと受け継がれているものです。

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

あした
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

CEOメッセージ



先見性をもって新たな市場を
開拓するDNAを継承しつつ、
独自性のある価値創造による
成長を目指してまいります。

代表取締役社長
グループCEO

くつかけ えいじ
沓掛 英二

野村不動産グループとは

企業理念と現場の声から読み解く存在意義と独自性

野村不動産グループの
「存在意義」と「目指す姿」

私たちは、企業理念、私たちの約束として「あしたを、つなく」を掲げています。この言葉には、住まいや、街づくり、不動産関連サービスを通じて、人々の暮らしや働きをつないでいく、ひいては豊かな社会や人々の幸せを未来につないでいくという強い思いが込められています。

不動産開発や不動産関連サービスの提供を通じて、誰もが長期にわたって安心、安全で健康、快適な時を過ごすことができる、質の高い住まいや街づくり、不動産関連のさまざまなサービス提供に貢献すること、そして持続可能な社会の創造に貢献していくことが野村不動産グループの存在意義であり、ステークホルダーの皆さまと共に築いていくものと捉えています。

現在、当社は経営層をはじめ未来の当社グループを担う多くの若手・中堅世代の社員が中心となり、当社グループはどのような会社でありたいのか、2030年、2050年を見据えたさまざまな議論を進めています。バックカスティングの思考で、今何をしなければいけないのか、思い描く未来の姿を強くイメージした中長期経営計画を策定中です。その

議論の中で必ず出てくる言葉が、人の幸せやコミュニティの大切さであり、人そして個に寄り添う姿勢であり、未来に向けた人や街とDXを活かしたサービスの充実です。ステージは各国さまざまですが、海外の都市においても同様の指向が強まっています。

人にフォーカスした持続可能な街づくりや社会の発展に貢献することで成長し続ける。当社グループは、そのようなグループでありたいと考えています。

野村不動産グループの独自性

当社グループは、1957年に野村證券から分離独立する形で、野村不動産が設立されたことを起源とします。不動産業を通じて社会に報いる最善の道として、当時の緊急の課題であった住宅難の解決のため、ニュータウン開発に全力を投ずることを掲げて住宅開発事業へと踏み出しました。また1963年には早くも共同住宅（マンション事業）に挑戦し、その後もビル開発や運営管理、不動産仲介等の関連サービスを充実させ、人々の暮らしが変化する中、常にお客さまや社会のニーズを読み解き挑戦者の精神で成長を続けてきました。

それぞれの時代を通じて磨かれてきた当社グループの独



新たな事業機会を見出し、
我々の成長をブレイクスルーさせる
未来を見据えた取り組みを、
強い危機感を持って加速させています。

自性、競争優位性は、建物や街で暮らす、過ごす人々を第一に考える「お客様第一の精神」、お客様のニーズや社会の変化を捉えた「マーケットイン発想」に表れています。当社グループは、住宅に関して開発から設計、販売、管理に至る過程を一貫通貫で手がける「製・販・管一貫体制」をいち早く構築し、それを強みとしてしっかりと継続してお客さまからの信頼を得てきました。販売の現場でお客さまからいただいたご要望、実際に住まれた後の声を通じて、お客さまの未来の暮らしを具体的かつ精緻に想像し、より高い品質のモノ、サービスを提供するための改善をあらゆる工程で反映する。そのために侃々諤々の議論を重ね、こだわりぬくモノづくりのスタイルは当社ならではのものであり、今では住宅だけでなくオフィス、物流施設などさまざまな事業分野でその精神が活かされています。

さらに、グループ全体で278名の一級建築士が在籍していることなどが示すように、当社グループには、強いこだわりを持って質を追求し続けるモノづくりやサービスの充実を図る文化・人材が備わっています。お客さまから真の信頼を得るために、お客さまの声に徹底して耳を傾け、質を高め続けることを重視する姿勢は、当社のDNAとも言えるものです。つくって終わり、売って終わりではなく、実際にお使いいただき、ご評価いただいて初めて価値が発現する、建物が完成してからがスタート地点である、という姿勢こそが当社グループの新たな価値創造につながっているのです。

また、開発した物件を自ら保有し続けることにとらわれず、お客さまへの分譲や当社グループが運営するREIT、私

募ファンドなどへの売却（資産のオフバランス）などを通じて積極的に開発利益を獲得し、その後も運営、管理等を通じて、長期にわたって関与し続けるビジネスモデルも当社グループの大きな特徴です。

60年を超える当社グループの歴史の中で、自ら保有する物件に加えて、分譲後の管理を継続しているマンション、グループREITなどが保有する物件を含めた多くのお客さまとのつながりを、ビジネスストックとして形成してきました。この積み上げてきたお客さまとのつながり、接点を最大限に活用し、ニーズを徹底的に吸い上げて新たな価値創造につなげることで強固な事業成長モデルを構築し、当社グループは不動産開発を担う「デベロップメント」と不動産関連サービスの提供を行う「サービス・マネジメント」の両面から独自の価値創造を行う、特色ある企業グループに成長を遂げています。

一つとして同じものが存在しない不動産事業では、ともすると個々の物件で積み上げたノウハウや知見は発散してしまいがちです。個別の物件に対してのお客さまからの評価を独自の「ブランド」として積み上げ、形にする仕組みを確立していることも当社の大きな特徴です。ブランドとして定義されたノウハウや評価は、水平展開することで新たなブランドを生み出すことにもつながり、さらなる価値を生み出し続けています。例を挙げれば、住宅の統一商品・サービスブランドである「プラウド」で磨き上げてきた、高品質のモノづくりと運営管理のノウハウを、中規模ハイグレードオフィス「PMO」や、商業施設「GEMS」、物流施設「Landport」などにも活かし、アセットタイプの拡大と新たな価値の提供につなげています。

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

長期的な環境認識

将来にわたる成長とその課題

大切にしている視点

一般的に、不動産に関わるビジネスは時間軸が長いと言われる。しかし、直近10年ほどの社会の変化を見てもICT・AIの急速な発展に加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も相まって人々の住まい方や働き方は猛烈なスピードで変化を遂げています。不動産は人々の生活の基盤でもあり、社会の変化から逃れることはできません。

長期的な視点を見据えて将来起こるであろう社会の変革、価値観の変化を予測し、重要となる要素を見極め、そこからのバックキャストにより、足元の動向を的確に分析し、なすべきことを考える。その上で、変化を先取りした戦略を遂行することが重要です。そうでなければ、長期にわたってお客さまに満足いただける価値を提供し続けることはできません。「お客様第一の精神」「マーケットイン発想」を貫いてきた当社グループだからこそ、将来に向けての大きな変化に対応してゆけるものと確信しています。

中長期の持続的な成長を果たすために

当社グループが中長期の成長を見たときに、すでに芝浦一丁目プロジェクトを代表とする大規模複合開発が動き出しています。これらはコロナ後のワークスタイル、ライフスタイルの在り方や、DXによる変化を想定した、当社グループ独自の不動産開発とサービスの提供を実現する場となるものであり、カーボンニュートラルをはじめとした持続可能な街づくりでなくてはなりません。

さらなる成長を成し遂げるためのもう一つの大きな要素は、成長著しいアジア諸都市での事業拡大です。当社グループはすでに東南アジアを中心とした分譲・賃貸合計で26案件、計1,060億円の投資を決めています。当社が日本で培ったノウハウを活かして生み出す価値が、現地のパートナー企業やお客さまに高く評価され始めています。猛スピードで進むアジアの都市化の中で当社が新たな価値を提供できるよう事業展開を図り、そこに住まい、働き、憩う人々の幸せに貢献していく、そしてそれらがグループ全体の成長に寄与する戦略を推進していきます。

今後10年、20年後を見据えた場合には、不動産開発だけでなく、ICTやDXを活用した街やコミュニティの活性化、不

動産に付随するサービス向上を一体となって提供できるかが成長の鍵となります。住宅やオフィスのas a Service化とも言われますが、実物としての不動産、そこで暮らす人々へ提供するサービスを膨大なデータと組み合わせることで、さまざまなものがつながる街、住まいやオフィス、商業施設などを作り上げ、ハードとしての不動産の価値を超えた、生活や暮らしそのものへの満足を提供できるかがポイントです。

足元を見るとすでにその大変化の波が起きようとしています。オフィスを例にとれば、全員が毎日出勤するセンターオフィスだけに圧倒的な価値を見出していた社会は変わり始めています。センターオフィスの重要性は変わらないものの、それに加えて多様な場所で快適に、社員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮できる柔軟な環境を提供できることが、企業の人材獲得の条件となりつつあります。当社グループが以前より推し進めている「オフィスポートフォリオ戦略」は、ハードとしての不動産とソフトとしてのサービスを駆使して、こういった変化に対応するものです。▶P34-37
当社グループのサテライト型シェアオフィス「HIT」の会員数が急速に増加している事実は、その変化が一時的なものではないことを示しています。

このような急速な社会変化を事業機会につなげ、新たな価値提供の芽を現時点でどれだけ増やせるかが、将来の成長度合いに直結します。すでに待ったなしの状況にあり、新たな事業機会を見出し、我々の成長をブレイクスルーさせる、未来を見据えた取り組みを、強い危機感を持って加速させています。

同時に「プラウド」や「PMO」に代表される、既存の事業での当社グループの競争力をさらに深化させ、確かな地位を築き続けるためには、時代や環境の変化をしっかりと捉え、人々の暮らしに寄り添うマーケティングや商品開発、街づくりを徹底していく必要があります。

あした 未来をつなぐ人材戦略について

人材戦略の強化も大きな課題の一つです。当社グループの行う不動産開発や街づくり、不動産関連サービスの提供には高い専門性を必要とすると同時に、事業領域の幅が広く多種多様な人材が必要です。これまでも年齢、性別といった属性を問わず、さまざまな個性やキャリアを持つ方々に当

野村不動産グループとは	強みや特色は何か	どのような価値を、どのように実現するのか	なぜ持続できるのか	ファクトデータ
-------------	----------	----------------------	-----------	---------

野村不動産グループとは CEOメッセージ

社グループに参加いただいておりますが、グローバル人材や将来の経営を担う人材の育成のためにも、多様性のさらなる推進の必要があります。

その中でもDXに対応する人材の強化は必要不可欠です。当社グループには膨大なビジネスストックから得られる多種多様なデータが存在しています。このデータを活用するた

めにも、DX推進体制の整備や、ICT、AI等を用いた付帯サービスのネットワークを構築することでas a Service化を実現するノウハウや知的財産に精通した人材を強化することが、グループ全体のさらなる競争力向上につながると考えています。

サステナビリティ

経営と一体化した取り組み

サステナビリティの重要性

当社グループがサステナビリティ／ESGを重視する最大の理由は、将来のリスクを軽減することに加え、事業機会の拡大につなげることにあります。人々の生活に深く関連するサステナビリティの4つの重点テーマ「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」を切り口に、社会課題の解決に向けた取り組みを通じて新たな事業機会と当社グループの存在意義を見出し、事業活動によって新たな価値を創出する。この観点から、サステナビリティは経営と不可分であり、同一線上であるべきものです。2021年4月より、私がグループCEOとサステナビリティ委員長を兼務することになりましたが、これもまた、事業戦略とサステナビリティの方向性を完全に一致させる意志の表れです。

現在、長期的な方向性をグループの全社員がしっかりと共有し、自分ごととして捉えること、つまり、次の成長に向けてグループ全員が結束し、その総合力を発揮するための支柱となる「サステナビリティポリシー」の策定を目指しています。

サステナビリティの具体的な取り組み

当社グループは、不動産開発に関わる企業グループとして、環境(E)面での取り組みを重要な経営課題として取り組んでいます。日本政府の掲げる「2050年カーボンニュートラル」実現に向けて、SBT^{※1}認定目標である、「2031年3月期までに2020年3月期比、温室効果ガス(CO₂)排出総量Scope 1・2およびScope 3をそれぞれ35%削減」達成に向けて、さまざまな取り組みを推進しています。

具体的には、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)やZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング)など、脱炭素

への取り組みを加速させるほか、物流施設「Landport」を活用した再生可能エネルギー創出、サプライヤーと協働した建設現場におけるCO₂排出量削減などに取り組んでいます。あわせてすでに賛同表明しているTCFD^{※2}に則った情報開示についてもさらなる充実化を図ります。

社会(S)面においては、2021年7月に「野村不動産グループ人権方針」を策定しました。本方針は、「グループ企業理念」に基づき、また、あらゆる人の尊厳と基本的人権を尊重して行動することを定めた「野村不動産グループ倫理規程」を踏まえて策定されており、今後はすべての事業活動を本方針遵守の下、実行していきます。

加えて、すでにトライアルで実施している「野村不動産グループ調達ガイドライン」を通じたサプライヤーとのエンゲージメントにおいても、今後本格的な運用に向けた体制整備を行い、ステークホルダーの皆さまと共に人権課題の解決に寄与していきます。

ガバナンス(G)に関しては、企業経営経験者や女性を含め、取締役の多様性が広がっています。取締役会の実効性も向上していると感じていますが、さらなる進化を目指し、取り組みを進める考えです。

ステークホルダーへのメッセージ

挑戦者であり続ける

資本効率と株主還元の両立

現金配当や自己株式取得を含めた株主還元の充実は、私がCEOに就任してから特に意識して取り組んできたことです。現在の中長期経営計画のフェーズ1(2020年3月期～2022年3月期)では総還元性向を40～50%程度とし、現金配当については、10期連続の増配を予定しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、高い資本効率、高ROEを土台として高還元と成長の両立を実現する姿勢を、当社グループの特色の一つとしてご評価いただいていると認識しています。今後も、中長期経営計画の最終年度である2028年3月期に向けた我々が目指す姿を見据え、そこからのバックキャストによって足元で取り組む布石を打ち、その確実な実現を図ってまいります。加えて、2022年4月には新たな中長期経営計画を発表する予定であり、さらにその先を見え据えた成長戦略、サステナビリティポリシーとも一体となった、継続的な企業価値向上のための取り組みをお示しする予定です。

長期的な価値向上に向けた想い

不動産開発を担うデベロップメント分野と、不動産に関連するサービス・マネジメント分野が連携してグループ力を発

揮し、社会課題と向き合い新たな価値を生み出す街づくりをグローバルに展開し、独自性のある成長を持続させ、企業価値向上を実現することが当社グループの存在意義にもつながると考えます。

当社グループは、2020年3月期に過去最高益を達成しました。2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響から一時的な業績の落ち込みを経験しましたが、2022年3月期は過去最高益となる事業利益850億円という水準を確実に達成し、皆さまに明確な回復と、成長への確かな道筋を示したいと考えています。

1957年設立、2006年上場と不動産業界の中では比較的歴史が浅い当社グループは、ベンチャースピリットを持った“挑戦者”であり、そしてそうあり続けたいと考えています。今後も、マーケットイン発想を核とした、人そして個に寄り添う不動産開発とサービスの提供にこだわり抜き、先見性をもって新たな市場を開拓するDNAを継承しつつ、独自性のある価値創造による成長を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも当社グループにご期待、ご支援いただきますよう、よろしくごお願い申し上げます。



代表取締役社長
グループCEO

菅掛英二

※1. Science Based Targets: 世界の平均気温の上昇を「2度未満」に抑えるために、企業に対して科学的な知見と整合した削減目標を設定するように求めるイニシアチブ
 ※2. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース): 気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立

野村不動産グループとは

挑戦の歴史

時代が変化する中で、お客さまや社会のニーズを先取りし、挑戦を続けてきました。これまでの取り組みが、現在、そして未来の価値創造へとつながっています。

1957 ▶ 1990

高度成長期～バブル経済

社会課題

- 都市部への人口増大・流入に対応した高品質な住まいの不足
- 経済の高度成長に伴う都市基盤の整備

当社グループの状況

- 野村不動産設立(1957年)
- 野村證券の資産管理会社から不動産デベロッパーへ
- 大規模宅地開発・マンション分譲を開始



1957年 野村證券から分離独立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始

1991 ▶ 2002

バブル崩壊～平成不況／失われた10年

社会課題

- 大震災を受けた耐震性の必要性など、より高品質、安心・安全な住まいに対する需要の高まり
- 大都市中心部の地価下落に伴う人口流入の加速、実需層の購買意欲拡大

当社グループの状況

- 経済危機に伴う収益低迷からの回復を目指す
- バランスシートの圧縮、財務体質の強化



1990年～竣工
民間単独では最大級の業務系開発「横浜ビジネスパーク(YBP)」竣工

住宅 運営管理

戦後復興時の住宅難解消を目指し、住宅開発事業へ参入

野村證券の新社屋建設を契機として1957年に設立。その後、戦後復興の好況期の社会課題であった住宅難の解消を目指し、1961年の「鎌倉・梶原山住宅地」の開発を皮切りに、住宅開発事業へ参入しました。1963年にはマンション分野へ進出し、大手民間デベロッパーとしての地位を固めました。



1961年 「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、デベロッパー事業を開始



1963年 「コープ竹の丸」の建設で、マンション事業に進出

都市開発 運営管理

最先端の技術を集約した超高層ビル「新宿野村ビル」の開発

ビル事業は当社グループの発足時から取り組んできた祖業の一つであり、野村證券新館の建設を皮切りに着実に事業を拡大してきました。

その後、建築基準法の改正により高層建築が可能となる中、超高層ビルである「新宿野村ビル」が1978年に竣工。テナント誘致を含めた当社グループ一体での取り組みは貴重なノウハウの蓄積となり、その後のビル事業拡大へ寄与しました。



1978年 「新宿野村ビル」竣工
本社を日本橋から移転

仲介・CRE

他社に先駆けた不動産仲介事業におけるITの活用

インターネット環境の整備によるIT化の可能性、不特定多数のお客さまを取り込めるインターネットサイトの有効性をいち早く捉え、1999年には不動産情報サイトの「ノムコム」を開発しました。「ノムコム」がお客さまへの窓口の一つとなることで、お客さまのニーズを店舗とインターネット、双方で捉えることが可能となり、不動産仲介事業拡大の大きな契機となりました。

ネットで住みかえ **ノムコム**
nomu.com



1999年 不動産情報サイト「ノムコム」スタート

都市開発 資産運用

資産運用・収益不動産開発の開始

1990年代後半の不動産証券化事業の黎明期より将来性を見据え、外部資金を活用した資産運用事業へ参入。不良債権に苦しむ国内金融機関の状況を踏まえ、海外投資家資金の獲得を目指し1998年にSPC(ビル投資ファンド)を組成、エクイティ投資に加え国内初のノン・リコースローンの導入に成功しました。

また、不動産ファンド組成によるノウハウの蓄積を続け、2001年には投資家への売却を前提に開発した商業施設の「fab南大沢」が竣工、収益不動産開発事業を開始しました。



2001年 不動産証券化手法を活用し、開発した商業施設「fab南大沢」竣工

1998年当時組成したSPCに組み入れた「八丁堀NFビル」

住宅 運営管理

住宅事業への経営資源集中、「プライド」の誕生

バブル崩壊によって経済・不動産市況は急速に悪化。厳しい環境下で、当社グループは、地価下落に伴う住まいの都心回帰ニーズを捉え、経営資源をマンション事業に集中しました。

2002年には、住まう方、つくる者、そして地域の人々までもが「誇り」と感じられるマンションを提供したい、という想いが込められた住宅の統一商品・サービスブランド「プライド」を発表。ブランド戦略を軸に、積極展開を行い、当社グループの特色である「製・販・管一貫体制」に磨きをかけていきました。



2002年 住宅の統一商品・サービスブランド「プライド」を発表「プライド久我山」竣工(2003年)

▶ P30-33 特集「住宅の統一商品・サービスブランド『プライド』の深化・進化への取り組み」

売上高(億円)

7,000

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

0

▶ 売上高の推移

1957年 野村不動産設立

1957 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000

※2004年3月期以前の売上高は野村不動産単体の数値

TOPIC

住宅購入層の拡大に貢献した住宅信託制度

民間の住宅資金融資の主流が短期であった時代に、住宅ローンの先駆けといえる「住宅信託制度」を信託銀行と共同で創設。10年割賦を可能とし、住宅購入層の拡大につなげました。お客さまを第一に考え、商品やサービスを開発する姿勢は創業時代より一貫しています。



当時の新聞広告(梶原山住宅)

TOPIC

時代の最先端の機能を集約した大型開発

新宿野村ビルの開発では、高い安全性の確保、最新鋭の防災施設の完備に加え、環境面に配慮した省エネルギー対策に注力したことが、当時の建築大綱から読み解けます。節水対策、空調効果の向上、最新のコンピューターを導入した管理システムを備えるなど、時代の最先端の技術を集めた大型ビル開発となりました。

<新宿野村ビル建築大綱>計画時の3つのテーマ

1. 協調性の尊重
2. 安全性の追求
3. 省エネルギー対策



当時の新宿野村ビル防災センター

1982年3月期
1,000億円突破

1991/3期
営業利益
262億円

1994/3期
営業利益
91億円

2002/3期
営業利益
166億円

1996年3月期
2,000億円突破

1995 2000 バブル崩壊に伴う経済や不動産市況の悪化により、業績が低迷

2003 ▶ 2010

経済回復～ 世界金融危機

社会課題

- 産業構造の変化に伴う遊休資産・不要資産など、企業不動産 (CRE) の活用ニーズが拡大
- 国内人口ピークアウト、超高齢社会へ

当社グループの状況

- 野村不動産ホールディングス、東証一部上場 (2006年)
- 住宅事業のさらなる拡大
- 収益不動産 (オフィス、商業施設、物流施設、賃貸住宅など) のブランド展開



2010年 日本橋室町野村ビル竣工

2011 ▶ 2020

東日本大震災～ グローバル化の進展

社会課題

- 共働き世帯の増加、少子高齢化の進行に伴う、ライフスタイル・ワークスタイルの変化
- グローバル化の加速
- 自然災害に対するレジリエンスや環境問題など、サステナビリティへの意識の高まり

当社グループの状況

- 当社グループ独自のコミュニティを重視した循環型の街づくりへの挑戦
- 日本で培ったノウハウの海外展開

2021 ▶

ウィズコロナ・ アフターコロナ の時代へ

住宅 都市開発 資産運用 仲介・CRE 運営管理

東証一部へ上場、 新たな成長ステージへ

2006年10月、野村不動産ホールディングスは、東証一部への上場を果たしました。社会からの信用力の向上に加え、多様な資金調達が可能となりました。資本市場からの資金調達を活用し、NREG東芝不動産 (現野村不動産ビルディング) のM&Aを実行する等、その後の大きな成長につながっています。

また、当社の上場に先駆け、2003年に当社グループが運用する「野村不動産オフィスファンド投資法人」が上場、グループREITとの相互成長モデルを早くより確立しています。



2006年
野村不動産ホールディングス 東証一部上場



2003年
野村不動産オフィスファンド投資法人 東証上場

都市開発 運営管理

NREG東芝不動産 (現野村不動産ビルディング) の グループ入り

バランスシート圧縮や資本効率性向上への意識の高まりを受けて事業会社による保有不動産の整理が進展中、2008年にはNREG東芝不動産に対するM&Aを実施。賃貸資産を多数保有する当社が当社グループに加わることで安定収益源としての賃貸事業が拡大し、将来の大規模開発にもつながる大きな一歩となりました。



2008年
NREG東芝不動産 (現野村不動産ビルディング)
当社グループ入り

住宅 都市開発 資産運用 運営管理

収益不動産ブランドの誕生

多様化するテナントニーズと働く人々のニーズを「マーケットイン発想」により捉え、「PMO」(オフィス)、「Landport」(物流施設)などの独自性のある収益不動産ブランドを生み出しました。「PMO」は中規模ハイグレードオフィスという新たな市場を開拓。老朽化し耐震性に懸念のある建物を建て替えることで災害に強い街づくりへとつながる取り組みは、社会課題の解決にも寄与します。



2007年 「Landport厚木」竣工
2008年 「PMO日本橋本町」竣工

住宅 都市開発 資産運用 運営管理

野村不動産グループと グループREITの 相互成長モデルの構築

独自性かつ競争力のあるブランドを軸に、開発利益の獲得を目指す収益不動産事業のさらなる拡大を企図し、グループREITやファンドへの売却を通じて、REITやファンドとともに相互成長を目指す「賃貸バリューチェーン」を2015年に確立しました。本成長モデルは、「PMO」をはじめとしたブランド力の維持・向上にも大きく寄与しており、当社グループならびにグループREITの相互成長に大きく貢献しています。

2013年3月期
5,000億円突破



▶ P26
ブランド戦略を支える
「賃貸バリューチェーン」

住宅 運営管理

都市型コンパクトタウン への取り組み

少子高齢化など社会構造の変化を見据え、多機能かつ利便性に優れた「都市型コンパクトタウン」の推進に取り組んできました。2014年竣工の「ふなばし森のシティ」は、住宅を中心に、ショッピングセンターや病院など、人々の暮らしに必要な機能が凝縮されています。2017年に健康増進型・賃貸シニアレジデンス「オウカス船橋」も開業、多世代が暮らす街づくりを実現しています。



2014年
都市型コンパクトタウン
「ふなばし森のシティ」竣工



2017年
健康増進型・賃貸シニアレジデンス
「オウカス船橋」開業

住宅 都市開発 資産運用 仲介・CRE 運営管理

さまざまなエリアで、 未来につながる街づくりを推進

2021年10月に着工した大規模複合開発「芝浦一丁目プロジェクト」など、当社グループのノウハウを発揮する事業機会が控えています。新型コロナウイルス感染症の影響による社会変化は加速しており、「HIO」、「HIT」など新たな事業も芽吹き始めています。また、街づくりは国内にとどまらず、成長著しいASEAN諸国の都市を中心に、「マーケットイン発想」、「品質へのこだわり」など、日本で培ったノウハウの海外展開を加速しています。国内・海外問わずそのエリア、そこで暮らす人々のニーズを的確に捉え「未来につながる街づくり」を推進していきます。

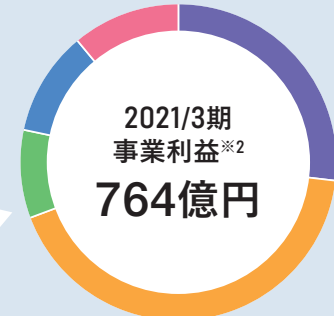


2020年
「東京虎ノ門グローバル」
竣工



2021年以降
ベトナム「グランドパーク第2期」
竣工予定

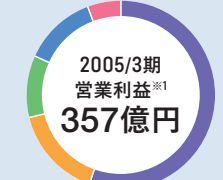
2021年3月期
5,806
億円



2021/3期
事業利益※2
764億円



売上高の推移



※1. 2005年3月期、2010年3月期の営業利益の円グラフについては、現状のセグメントの事業に沿って数値を簡易計算しています。そのため、セグメントごとの営業利益は、過去の開示書類の実績値と一致しません。
※2. 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

野村不動産グループ At a glance

当社グループは、デベロップメント分野とサービス・マネジメント分野の連携により、「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の実現を目指しています。

デベロップメント分野 (不動産開発による価値創造)

<p>住宅部門</p>	<p>主な事業</p> <p>マンション・戸建住宅の開発・分譲事業、賃貸マンションの開発・販売事業、シニア向け住宅の開発・運営事業、インターネット広告の代理店事業、住まいの駆けつけ事業等</p> <p>主なグループ会社</p> <p>野村不動産/野村不動産ウェルネス/プライムクロス/ファーストリビングアシスタンス</p> <p>主要なブランド等</p>	<p>住宅分譲計上戸数 3,669戸 (2021年3月期)</p> <p>プラウド累計供給戸数 約8.3万戸 (2021年3月末時点)</p>	
<p>都市開発部門</p>	<p>主な事業</p> <p>オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発・賃貸・販売・運営受託事業、ホテルの開発・賃貸・運営事業、フィットネスクラブの運営事業、建築工事の設計監理事業等</p> <p>主なグループ会社</p> <p>野村不動産/野村不動産ビルディング/野村不動産ライフ&スポーツ/野村不動産コマース/野村不動産ホテルズ/UHM</p> <p>主要なブランド等</p>	<p>賃貸可能床面積 約82.7万㎡^{※2} (2021年3月末時点)</p> <p>収益不動産開発実績 152棟^{※3} (2021年3月末時点)</p>	

あした
未来につながる
街づくり



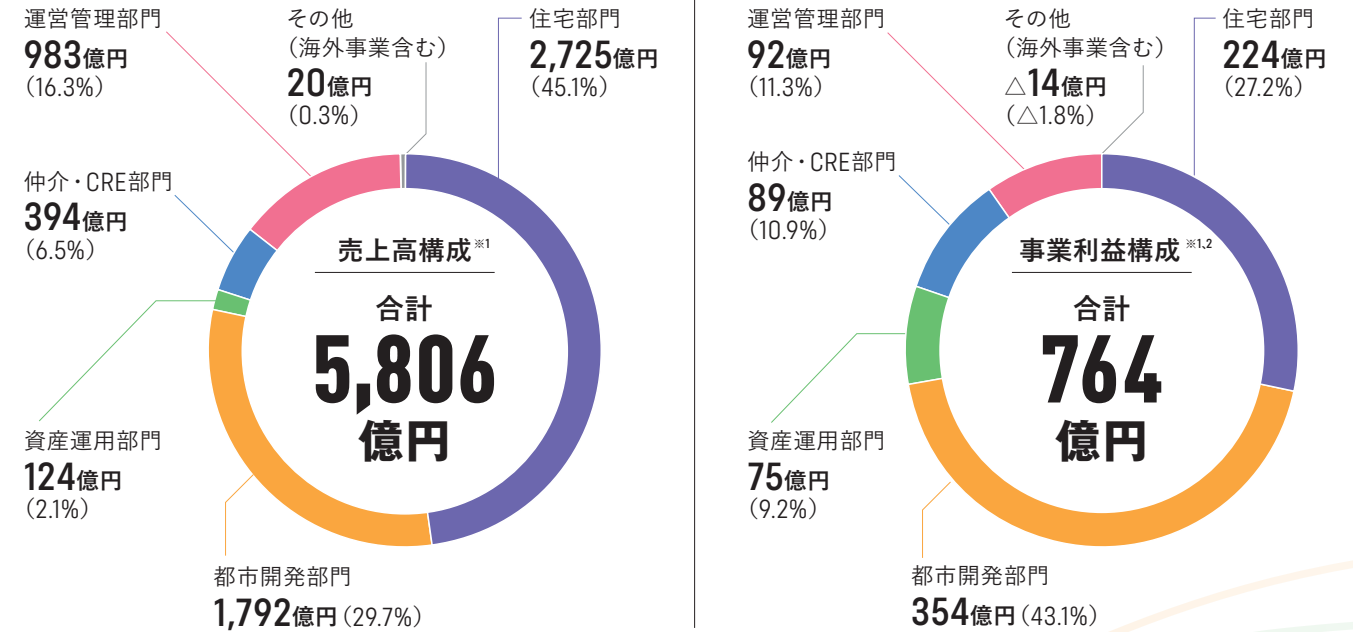
豊かな時の育み

サービス・マネジメント分野 (不動産関連サービスの提供による価値創造)

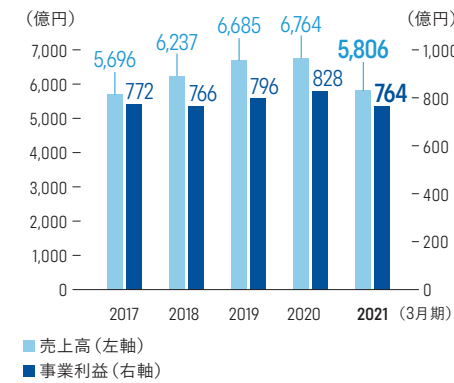
<p>資産運用部門</p>	<p>主な事業</p> <p>REIT、私募ファンドおよび不動産証券化商品等を対象とした資産運用事業等</p> <p>主なグループ会社</p> <p>野村不動産/野村不動産投資顧問/Lothbury Investment Management</p> <p>主要なブランド等</p>	<p>運用資産残高 約1.8兆円 (2021年3月末時点)</p> <p>機関投資家顧客数 232機関 (2021年3月末時点)</p>
<p>仲介・CRE部門</p>	<p>主な事業</p> <p>不動産の仲介・コンサルティング事業、マンション・戸建住宅等の販売受託事業、保険代理店事業等</p> <p>主なグループ会社</p> <p>野村不動産ソリューションズ</p> <p>主要なブランド等</p> <p>野村の仲介 REALIA nomu.com</p>	<p>売買仲介取扱件数 9,322件 (2021年3月期)</p> <p>ノムコム会員数 約23.6万人 (2021年1月末時点)</p>
<p>運営管理部門</p>	<p>主な事業</p> <p>マンション・オフィスビル等の運営・管理・工事請負事業、リフォーム事業、地域冷暖房事業、オフィスビル等の清掃業務の受託事業等</p> <p>主なグループ会社</p> <p>野村不動産パートナーズ/野村不動産熱供給/野村不動産アメニティサービス</p> <p>主要なブランド等</p> <p>re:Premium</p>	<p>住宅管理戸数 約18.3万戸 (2021年3月末時点)</p> <p>ビル等管理件数 788件 (2021年3月末時点)</p>

※1. 主なグループ会社は2021年4月1日時点の情報を記載 ※2. 当社グループが長期保有するオフィスおよび商業施設の賃貸可能床面積の合計 ※3. 収益不動産の開発実績は計画中のものも含む

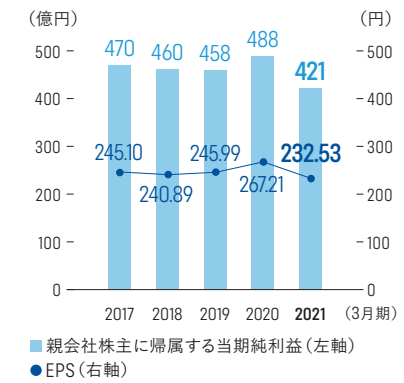
2021年3月期実績



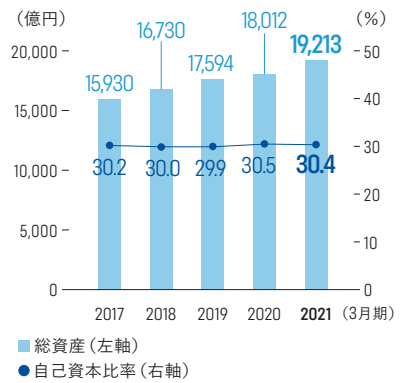
売上高 / 事業利益^{※2,3}



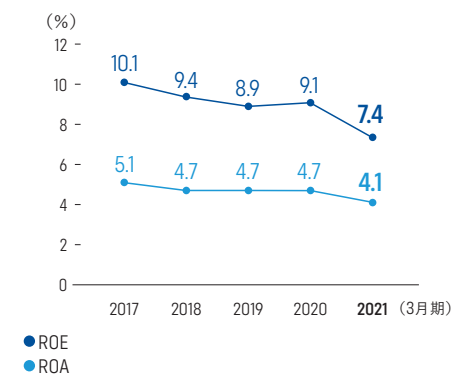
親会社株主に帰属する当期純利益 / EPS



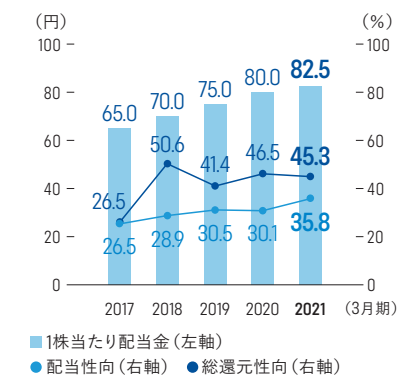
総資産 / 自己資本比率



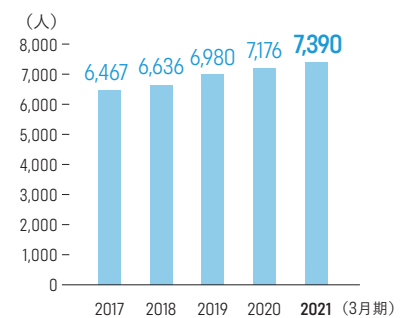
ROE / ROA



1株当たり配当金 / 配当性向 / 総還元性向



連結従業員数



※1. 構成比率は、それぞれの単純合計額を基に算出し小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。また円グラフ中央に表示している合計は、セグメント情報における「消去又は全社」の金額を含んでいるため、各部門の売上高または事業利益を合計した数値と異なります。
 ※2. 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
 ※3. 2018年3月期以前の事業利益の値は営業利益を記載
 ※4. 各指標の計算式については、P104-105を参照

野村不動産グループとは

価値創造プロセス

当社グループは、「個に寄り添う姿勢」による新たな価値創造を通じた社会課題解決への貢献ならびにグループ企業理念「私たちの約束」の実現を目指しています。

