

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1丁目26番2号 新宿野村ビル
www.nomura-re-hd.co.jp/

あしたを、つなぐ



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。

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

活き活きと働く、ウェルネスの実現

私たちは、活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



野村不動産グループは、企業理念として、

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。

を、お客さまやステークホルダーの皆さまに
向けて、「私たちの約束」として掲げています。
これは街づくりや不動産開発そして不動産に
関わるさまざまなサービスのご提供にあたり
社会的課題の解決に正面から向き合う決意
を示したものです。

そして、行動指針である「私たちが大切に
すること」を社員一人ひとりが常に心に留め
ながら、事業を通じて「私たちの約束」を実現
していくことで持続的な企業価値向上を目指
します。

本統合レポートは、当社グループを取り巻
く外部環境を踏まえ、持続的な企業価値
向上のための考え方や具体的施策について、
財務や非財務の両面で情報をまとめた報告
書です。ステークホルダーの皆さまに当社グ
ループをご理解いただき、対話を深めるため
の一助となることを願っています。

2018年9月

野村不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長
グループCEO

くつかけ えい じ
沓掛 英二

編集方針

本レポートは、野村不動産グループの中長期的な価値創造に向けた戦略、施策について、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ご理解いただくことを目的に発行しています。編集にあたっては、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

報告対象期間

2018年3月期(2017年4月～2018年3月)の実績を主な報告対象としています。一部内容に、当該期間以前、または以後の活動と見通しについても掲載しています。

統合報告に関するガイドライン

経済産業省
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



非財務情報の開示に関するガイドライン

- GRI(Global Reporting Initiative)スタンダード
- ISO26000「社会的責任に関する手引き」

報告対象範囲

野村不動産ホールディングスおよび野村不動産グループ企業(19社)



情報開示について

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。

www.nomura-re-hd.co.jp/

統合レポート

財務情報・非財務情報・価値創造モデル・部門別概況など
www.nomura-re-hd.co.jp/ir/ir_library/annualreport.html

会社案内

会社概要・沿革、役員一覧・組織図、コーポレートガバナンス・グループ企業一覧など
www.nomura-re-hd.co.jp/company/

投資家情報

経営方針、IRライブラリー、個人投資家の皆さまへ、よくあるご質問など
www.nomura-re-hd.co.jp/ir/

CSR

社会・環境への取り組み、社会貢献活動など
www.nomura-re-hd.co.jp/csr/

見通しに関する注意事項

この統合レポートには、野村不動産グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、不動産業界における競争の激化、法規制や税制、諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

Contents

Section 1

次の成長ステージへ

これまでの成長を牽引してきた競争優位性が、今後の当社グループの成長にどう寄与していくのか、経営の方針と併せてお伝えします。

- 6 挑戦と創造のあゆみ
- 8 「私たちの約束」の実現に向けて
- 10 成長を牽引する競争優位性
- 12 高効率経営と収益構造
- 14 財務・非財務ハイライト
- 16 CEOメッセージ
- 24 特集：成長機会の獲得は、
ひたむきなマーケティングからはじまる
- 32 COO 兼 CSR担当役員メッセージ
- 36 事業活動を通じた社会・環境価値の創出
- 40 人材マネジメント

Section 2

中長期経営計画および各部門の進捗

2017年3月期よりスタートした
2025年3月期までの中長期経営計画
～Creating Value through Change～の進捗を、
業績・財務戦略の分析と併せてお伝えします。

- 46 CFOメッセージ
- 52 At a Glance
- 54 ■ 住宅部門
- 58 ■ 賃貸部門
- 62 ■ 資産運用部門
- 66 ■ 仲介・CRE部門
- 70 ■ 運営管理部門
- 74 1年間の主なトピックス

Section 3

野村不動産グループの経営基盤

業績連動型株式報酬制度を新たに導入するなど、
コーポレートガバナンス向上に向けた施策に
積極的に取り組んでいます。
経営の透明性を高める各施策をお伝えします。

- 78 対談：野村不動産ホールディングスの
「進化する」ガバナンス
- 82 役員一覧
- 85 コーポレートガバナンス

Section 4

ファクトデータ

連結財務諸表をはじめ、当社グループの定量情報を
まとめています。財政状態や収益性、
キャッシュ・フロー創出力について定量的に
分析したい方はこちらをご覧ください。

- 94 10カ年データ
- 96 連結貸借対照表
- 98 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 99 連結キャッシュ・フロー計算書
- 100 部門別データ
- 102 設備の状況
- 106 グループ会社紹介
- 108 会社情報

Section 1

次の成長ステージへ

これまでの成長を牽引してきた競争優位性が、
今後の当社グループの成長にどう寄与していくのか、
経営の方針と併せてお伝えします。

- 6 挑戦と創造のあゆみ
- 8 「私たちの約束」の実現に向けて
- 10 成長を牽引する競争優位性
- 12 高効率経営と収益構造
- 14 財務・非財務ハイライト
- 16 CEOメッセージ
- 24 特集：成長機会の獲得は、
ひたむきなマーケティングからはじまる
- 32 COO 兼 CSR 担当役員メッセージ
- 36 事業活動を通じた社会・環境価値の創出
- 40 人材マネジメント

(仮称)芝浦一丁目計画

挑戦と創造のあゆみ

全社



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

1959年
大阪支店(現 関西支社)設立

1971年
名古屋支店設立

1973年
仙台支店設立

運営管理部門



1977年
ビル、マンション管理を目的に野村ビル総合管理設立



1987年
横浜ビジネスパーク熱供給(現 野村不動産熱供給)設立



1995年
埼玉県草加市に「メガロス1号店(現 メガロスクロス草加24店)」オープン



2014年
野村不動産パートナーズ設立

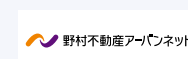


2017年
サービス付き高齢者向け住宅第1号「オウカス船橋」開業

サービス・マネジメント分野

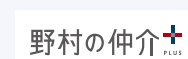
1959年
不動産仲介事業を開始

1987年
住宅仲介業務を主力に、法人営業、保険営業を担う流通事業本部設立



1999年
不動産情報サイト「ノムコム」スタート

2000年
野村不動産アーバンネット設立



2013年
新サービスブランド「野村の仲介+(プラス)」スタート

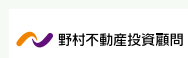


2016年
野村不動産と野村不動産アーバンネットのホールセール事業一本化

6,237億円
2018年3月期

資産運用部門

2003年
野村不動産オフィスファンド投資法人、東京証券取引所に上場



2011年
既存の資産運用会社3社合併で現野村不動産投資顧問誕生



2015年
既存3リート合併で新生野村不動産マスターファンド投資法人誕生



2018年
Lothbury社、当社グループ入り(予定)

賃貸部門



1978年
「新宿野村ビル」竣工。本社を日本橋から移転



2007年
ジオ・アカマツ、当社グループ入り



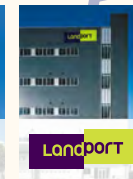
1988年
民間単独では最大級の業務系開発「横浜ビジネスパーク(YBP)」着工



2008年
NREG 東芝不動産、当社グループ入り



2005年
「プロウドフラット 代々木上原」竣工



2007年
「Landport 厚木」竣工



2008年
「PMO日本橋本町」竣工



2012年
「GEMS 渋谷」竣工



2017年
野村不動産ホテルズ設立



2018年
ベトナム・ホーチミンシティにおいて、賃貸オフィス事業に参画

住宅部門



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、マンション分野に進出

売上高推移(億円)
※ 2004年3月期までは野村不動産単体



1991年
注文住宅メーカーとして野村ホーム設立(現在清算済み)



2002年
住宅の統一商品・サービスブランド「プロウド」を発表



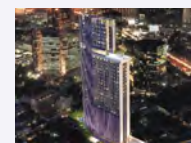
2006年
プライムクロス設立



2011年
オハナブランドスタート「オハナ八坂萩山町」



2017年
ファースト リビングアシスタンス設立



2017年
タイ・バンコクにおいて、分譲住宅事業に参画

1957 ~ 1984
創業期

1985 ~ 1990
拡大期

1991 ~ 2003
変革期

2004 ~
上場後のさらなる成長

行動指針「私たちが大切にすること」

- ・お客様第一の精神
- ・独創的発想による新たな価値創造
- ・挑戦者であり続ける姿勢
- ・社会と共に成長していく自覚
- ・活き活きと働く、ウェルネスの実現

成長機会の取り組み

- ・コミュニティへの期待
- ・都市再生・地方創生
- ・既存ストックの老朽化
- ・貯蓄から投資へのシフト
- ・グローバル化のさらなる加速
- ・健康や快適 ニーズの高まり

事業 リスクの抑制

- ・国内の少子高齢化
- ・建造物への省エネ対策コストの増大
- ・労働環境改善 コストの増大
- ・サプライチェーンにおける環境・社会配慮

優位性を活かした
価値創造

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。

これからも社会の変化や多様なニーズを見据え、
培った強みを存分に発揮しながら、
革新的な事業やサービスを通じて、
お客さまや社会に新たな価値を
提供し続けていきます。

優位性 1
「新たな価値を生み出す」
マーケットイン発想

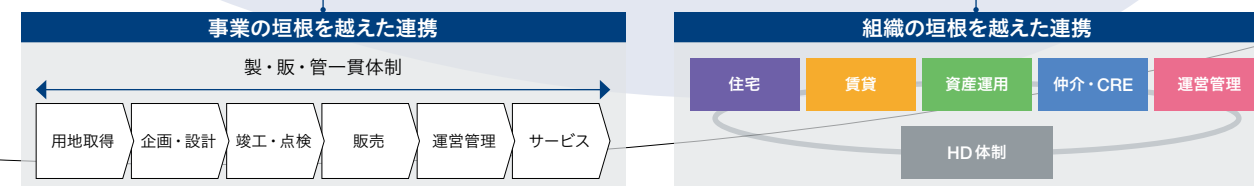
優位性 3
「徹底してこだわる」品質



- ・「プライド」ブランド評価 **No.1**^{*1}
- ・1級建築士 **296名**^{*2}
- ・オーダーメイドマンション累計供給戸数 約**5千戸**
 - 改善を重ね続ける「品質管理」
 - 品質管理起点の技術・商品開発
- ・高品質の仲介サービス 3年連続 **第1位**^{*3}
 - DBJ Green Building 認証
 - BELS 認証
 - LEED 認証
- ・マンション入居者の管理満足度 9年連続 **第1位**^{*4}
- ・「グッドデザイン賞」**16年**連続受賞

優位性 2
「連携し合う」組織力

社会・顧客との多様な接点				
デベロップメント分野		サービス・マネジメント分野		
住宅部門	賃貸部門	資産運用部門	仲介・CRE部門	運営管理部門
 ・マンション ・戸建て ・都市型コンパクトタウン	 ・収益不動産 ・オフィス ・商業施設	 ・投資家 ・アセットオーナー	 ・店舗 ・法人仲介 ・ノムコム会員	 ・ビル・住宅運営管理 ・フィットネスクラブ ・シニア住宅
住宅分譲計上戸数 (2018年3月期) 5,865戸	賃貸可能床面積 (2018年3月末時点) 102万m²	資産運用残高 (2018年3月末時点) 約1.3兆円	売買仲介取扱件数 (2018年3月期) 8,561件	住宅管理戸数 (2018年3月末時点) 約17万戸
プライド分譲累計供給戸数 (2018年3月末時点) 約5.8万戸	収益不動産開発実績 (2018年3月末時点) 180棟	運用物件棟数 (2018年3月末時点) 349棟	ノムコム会員数 (2018年3月末時点) 約20万人	ビル等管理件数 (2018年3月末時点) 723件



*1. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケート2018において、プライドは10項目中、7項目で第1位を獲得
 *2. 野村不動産、および野村不動産パートナーズ社員のうち、一級建築士資格保有者(2018年3月末時点)
 *3. 2016年、2017年、2018年オリコン日本顧客満足度調査の不動産仲介(売却)戸建て、(購入)マンションにおいて、3年連続第1位を獲得
 *4. 「住まいサーフィン」調べによる管理満足度調査

優位性1 「新たな価値を生み出す」マーケットイン発想

今と比べ資金調達力が脆弱だった当社グループは、開発利益を早期に得ることで、次の成長資金を自ら賄う必要がありました。開発利益を獲得し続けるには、「お客様第一の精神」で期待以上のものをつくり続けなくてはなりません。そうした危機感にも似たニーズへの高い感性が基盤となり、お客さまや市場と

の対話から得られたニーズやヒントを、ものづくりにフィードバックする企業文化が醸成されました。高い技術力に知恵と熱意が加わることで、「プライド」など業界随一のブランド力を誇る商品やサービスを生み出してきました。

当社グループが生み出した主なブランド群

(2018年3月末時点)



優位性2 「連携し合う」組織力

お客さまや社会のニーズにお応えするためには、限られた資源を最大限に活かすことが至上命題であった当社グループは、一人ひとりが多様な役割をこなし、未知の事業領域でも、チャンスと見れば部門を超え、一丸となって取り組んできました。当社グループは、資源が限られていたからこそ、「独創的な発想に

よる新たな価値を生む」ために、「連携し合う」組織力が生まれ、「製・販・管一貫体制」へとつながります。この連携はグループだけでなく、お取引先やパートナーにも広がっており、大きな成長の源泉となっています。



優位性3 「徹底してこだわる」品質

創業時から培ってきた品質へのこだわりは、お客さまや社会からの確かな信頼を獲得してきました。品質へのこだわりは形を変えながらも脈々と受け継がれています。約18万戸の住宅の供給から培ったノウハウを凝縮した品質管理マニュアルは、品質のチェックはもとより、竣工・引き渡し後の定期アフターサービ

スにも役立てています。どれだけノウハウを蓄積しても、品質へのこだわりの挑戦は終わりません。こうした挑戦者であり続ける姿勢は、新たな技術や取り組み、人材育成に結び付き、新たな付加価値を生み出しています。



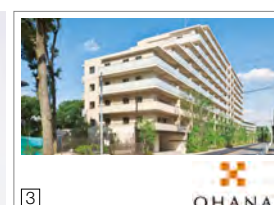
60年の歴史が蓄積された品質管理マニュアル



快適な暮らしを支え続ける定期的なサポート

グッドデザイン賞 16年連続受賞

- ①「1000のイゴコチ」
- ② プライドシティ 阿佐ヶ谷
- ③「OHANA」シリーズ
- ④ プライド美しが丘



野村不動産グループの新たな挑戦

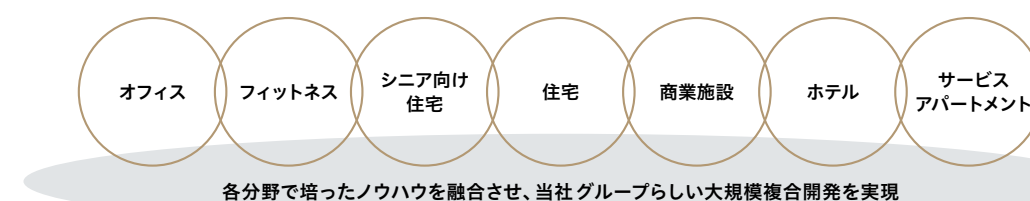
「新たな価値を生み出す」
マーケットイン発想



「連携し合う」組織力



「徹底してこだわる」品質



現在、開発を進めている大型プロジェクト



2020～ 都市型コンパクトタウン：
日吉箕輪町プロジェクト



2025～ 大規模複合開発：
(仮称)芝浦一丁目計画

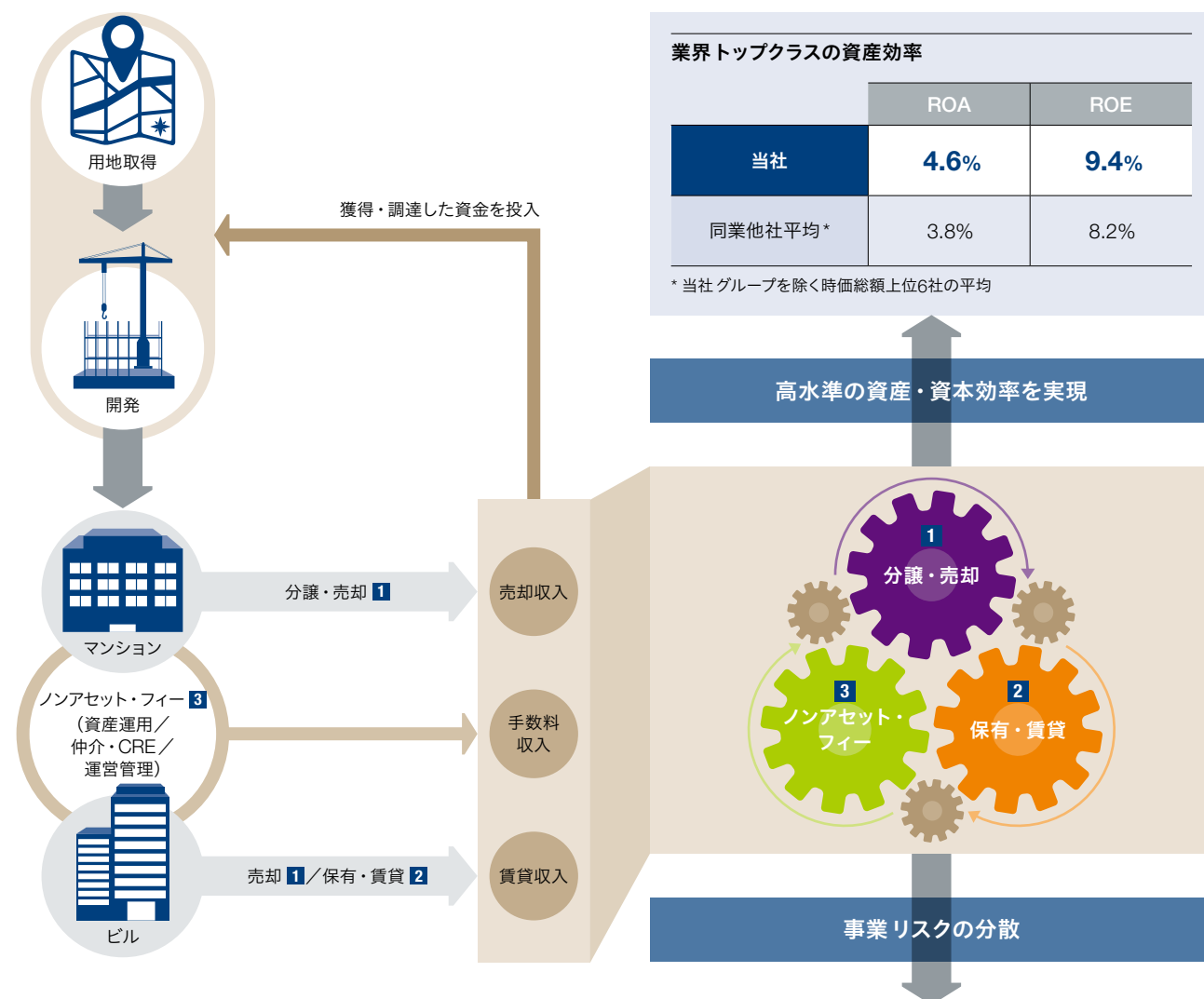


2025～ 大規模複合再開発：
日本橋一丁目中地区再開発プロジェクト

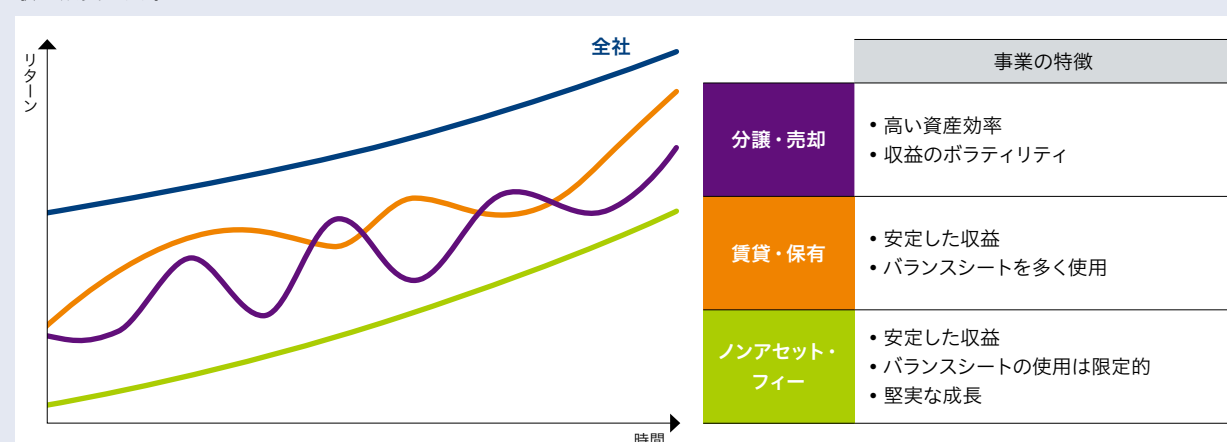
高効率経営と収益構造

当社グループでは、事業ごとのリスクに応じて、「分譲・売却」、「保有・賃貸」、「ノンアセット・フィー」の3つの事業をバランスよく組み合わせています。

これにより、市況変動などのリスクを極力抑え、安定的な収益を生み出すとともに、高水準の資産・資本効率を両立しています。

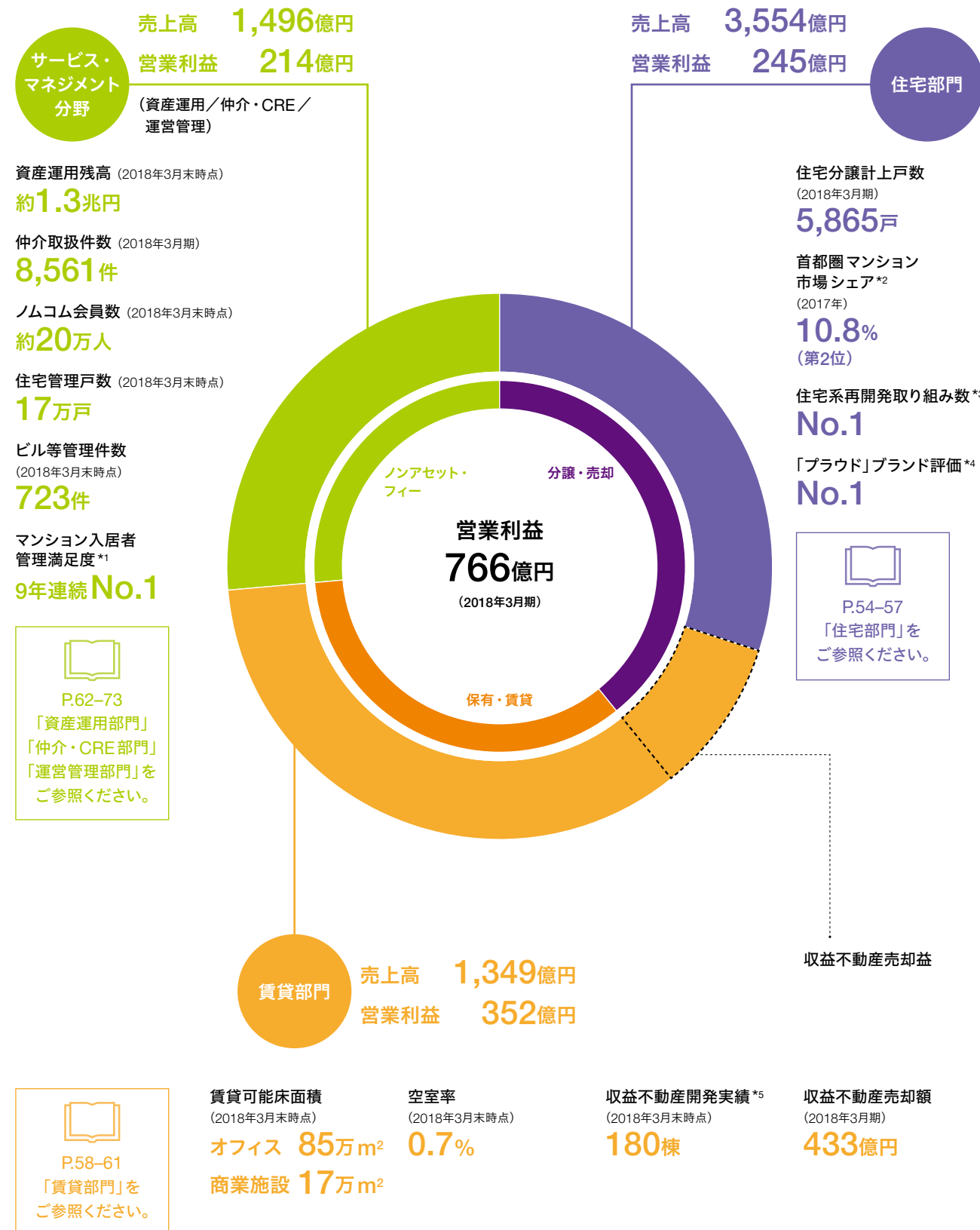


収益成長の基本アプローチ

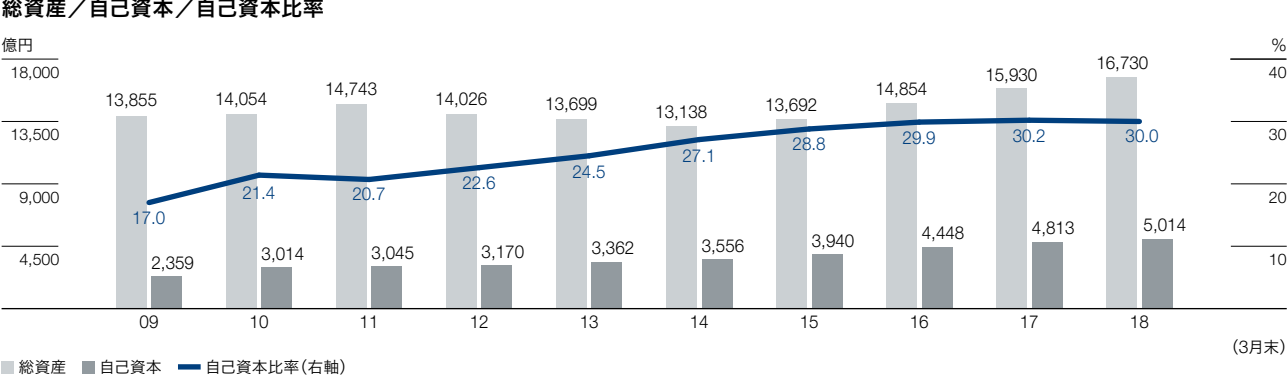
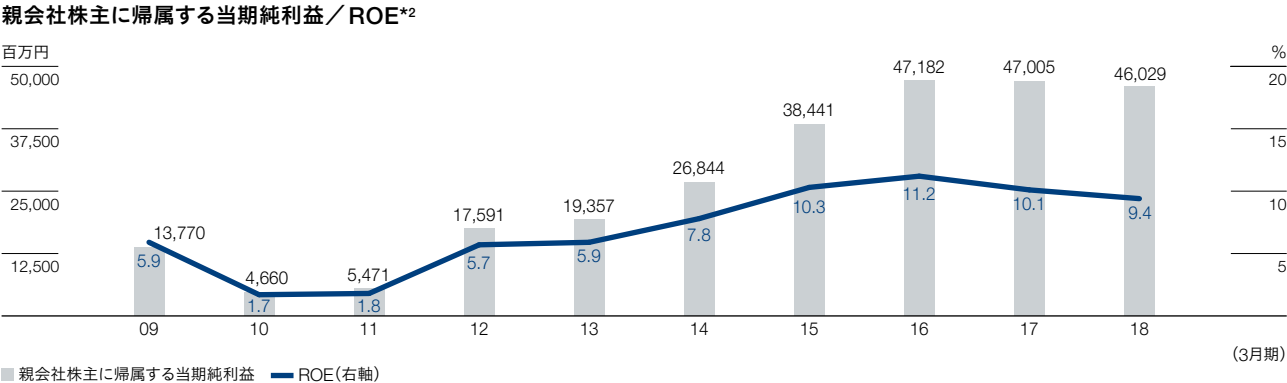
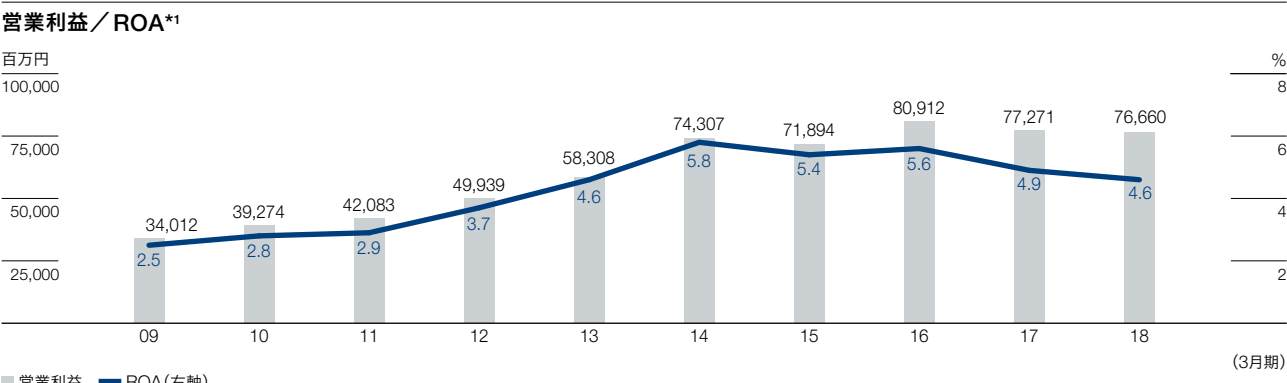
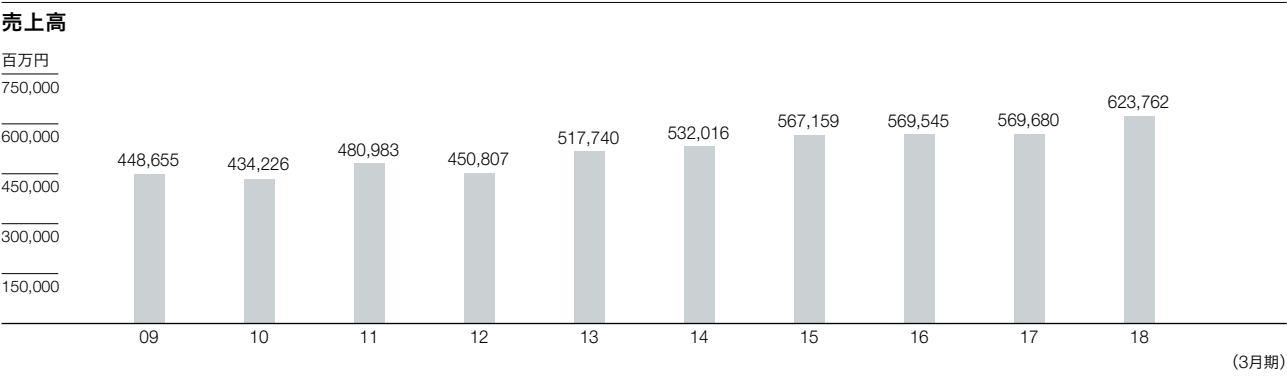


外側の円：部門別営業利益
内側の円：事業モデル別営業利益

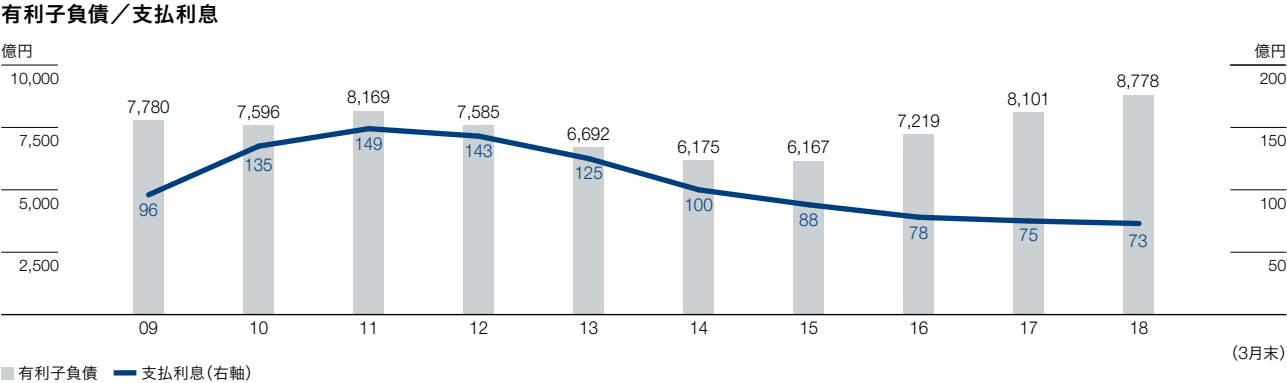
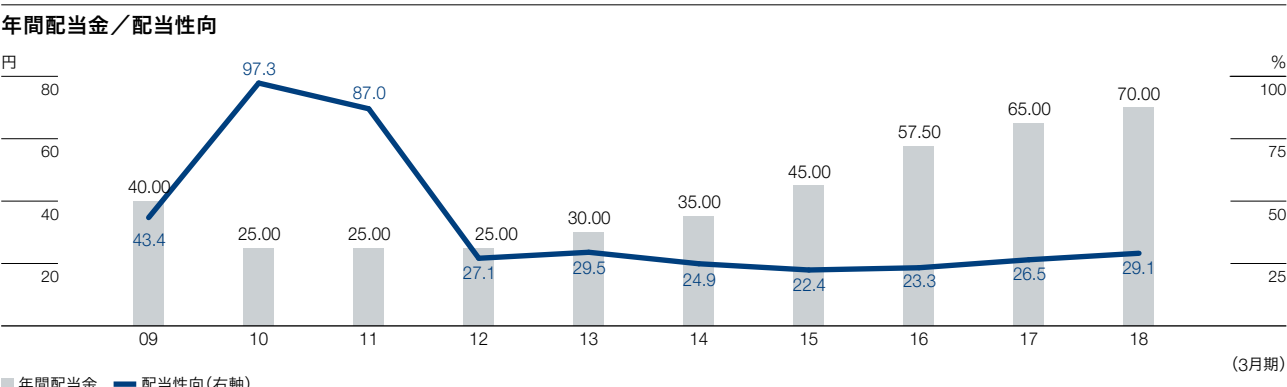
*1. 「住まいサーフィン」調べによる管理満足度調査
*2. 不動産経済研究所調べ
*3. 自社調べ
*4. 日本経済新聞社によるマンションブランドアンケート2018において、ブラウドは10項目中、7項目で第1位を獲得
*5. 計画中を含む



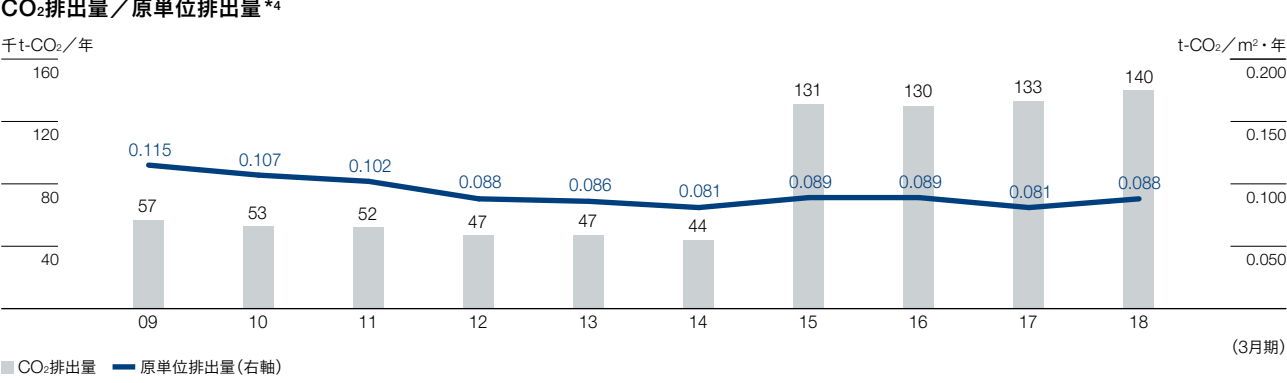
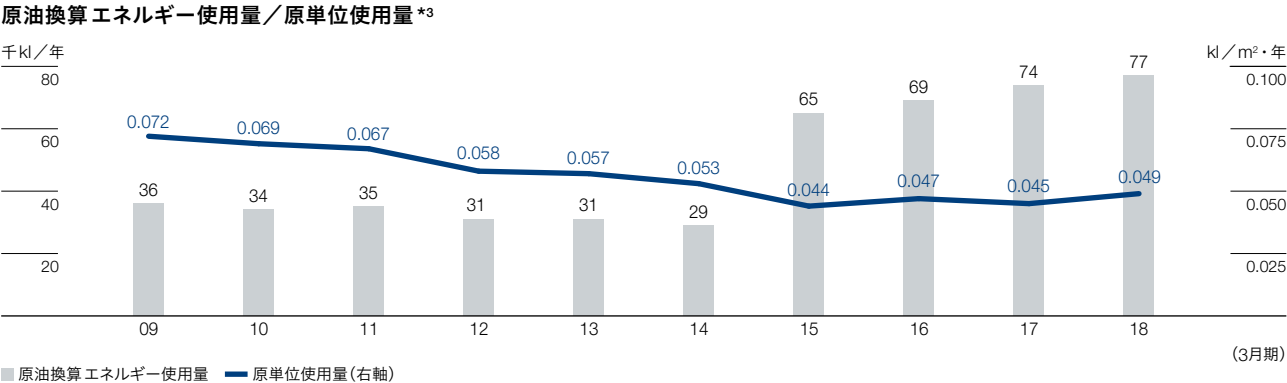
主要財務データ



*1. ROA = (営業利益 + 営業外収益) / 期末総資産
*2. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中 (平均) 自己資本



主要非財務データ



*3. 2014年3月期までは、東京都環境確保条例対象および当社グループの持分面積が50,000m²以上のビル(オフィスを主たる用途とするもの)7施設を対象に集計しています。2015年3月期は、省エネ法届出対象施設のうち、マンション販売センターなどを除く143施設を対象に集計しています。2016年3月期は同条件で142施設、2017年3月期は同条件で181施設、2018年3月期は同条件で184施設を対象に集計しています。
*4. CO2排出量は、東京都環境確保条例で指定する排出係数により算出しています。

住まい、働き、集う人々の暮らしや時を豊かにすることで、その国・都市の有する社会的課題の解決につなげる。このことが、不動産業が担う責務です。

野村不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長
グループCEO

くっつけ えいじ
沓掛 英二

「あしたを、つなぐ」、住まい、働き、集う人々の暮らしや時を豊かにすることが野村不動産グループの使命

当社グループは企業理念として、

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。

を、お客さまやステークホルダーの皆さまに向けて、「私たちの約束」として掲げています。そして企業価値向上に向けて日々邁進してきた中、「私たちが大切にすること」として常に忘れぬよ

う心に留め大切にしています。私のバックグラウンドは証券・金融であり、その側面からはどうしても不動産からもたらされる収益性に視点を当てがちになります。企業価値の向上には、そうした収益性が不可欠なのは言うまでもありません。しかし、私が最も大切にしていることは、その土地や建物には連綿とつないできたさまざまな歴史や人々の思いがあるということです。それらで育まれたものを活かしながら、また時代とともに役割を変え、新たな価値を創り出しながら、未来に向けてつないでいくこそが不動産業としての使命だと考えています。そしてそれらは、住まい、働き、集う人々の暮らしや時を豊かにしていくことにほかなりません。不動産がもたらす収益とは、新たに創り出す価値の対価なのです。

その国の社会的課題の解決に正面から向き合う

また、不動産業は、その国や都市の経済、人口動態、企業業績、社会・環境など多くの要因が直接的、間接的に影響する産業です。グローバル化の進展により、情報が瞬く間に広がる時代において、これらの影響はますます大きくなってきています。だからこそ、不動産業とは、そこに住まい、働き、集う人々や、その国・都市が抱える社会的課題に、さらに正面から向き合うべき

と考えています。2015年に国連にて「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択されるなど、国際社会が要求する企業活動における責任はますます強くなると感じています。住まい、働き、集う人々の暮らしや時を豊かにすることで、その国・都市が抱える社会的課題の解決につなげる。このことが、不動産業が担う責務であると私は考えるのです。

野村不動産グループ各社の連携による付加価値創造を進展させる

当社グループは1957年の創業以来、60年以上の長きにわたり、不動産開発事業や不動産に関わるさまざまなサービスの提供と拡充を通じて社会的課題と対峙してきました。2015年以降は野村不動産ホールディングス体制の下、住宅部門、賃貸部門、

資産運用部門、仲介・CRE部門、運営管理部門の5部門による部門経営を強力に推進しています。主要なグループ企業としては、REITなどの資産運用会社である野村不動産投資顧問、2008年に当社グループ入りして以降、賃貸不動産の拡大に

大きく寄与しているNREG東芝不動産、不動産仲介業において先進的な取り組みを続ける野村不動産アーバンネット、マンション・ビルの運営管理で高い評価を受ける野村不動産パートナーズがあり、それぞれが属する部門の主導によってグルー

プ各社が連携を強化させながら、着実に業容を拡大させています。お客さまのニーズや社会の変化に対応し高い付加価値を提供し続けるためには、グループの強い連携がますます重要であり、その体制をしっかりと整えていきます。

国内の成熟市場での事業機会拡大と海外の成長市場、
双方での事業成長が必要不可欠

私が当社グループの社長に就任して3年が経過しました。中長期経営計画に基づき、デベロップメント分野とサービスマネジメント分野を着実に伸長させてきましたが、さらなる成長に向け、今一度、グループが一丸となって目標を突破するというブレークスルーを起こす必要があると感じています。そして、その実現には、成熟市場と成長市場の双方での事業成長が必要不可欠です。

当社グループの主要マーケットである日本の国内市場はまさに成熟した市場であり、少子高齢化の進展により市場規模そ

のものは長期的に縮小していくことが懸念されています。一方で、成熟市場だからこそ求められる水準は高く、解決すべき課題はより高度なものとなります。この成熟市場に対し、正面から取り組み、事業機会を拡大させ、当社グループのノウハウや強みを磨き続けることで、事業成長に結び付けることが重要です。

成熟市場である日本において、私が注目している1つ目のポイントはライフスタイルの変化です。日本の人口は、2010年より7年連続で減少する一方、65歳以上が総人口に占める割合

私たちが注力する再開発や建替え、
都市型コンパクトタウンは、
社会が直面する課題に対する一つの解に
なると確信しています。

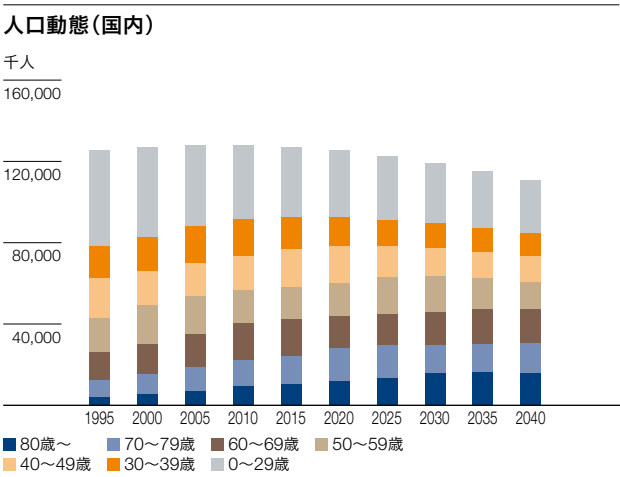
は27.7%*1と過去最高を記録し、超高齢社会に突入しています。今後も生産年齢人口の減少が予測されるなど、課題先進国として世界に注目されています。将来的には、経済活動を維持するため、雇用体制の変化に加え、ロボットやAIなどの先端技術も普及していくと考えています。こうした変化は、ライフスタイルにも大きな影響を及ぼします。

まず、注視すべきなのは、共働き比率*2です。夫婦のいる世帯における共働き比率は2000年には32.8%だったものが、2017年には40.6%と大きく拡大しています。また、女性労働力率から見ても、M字カーブはかなり改善されたものの、世界各国の状況を見れば、まだまだ改善の余地は高いと言えます。労働人口が減少する日本では、女性活躍は国力に直結します。国・企業ともに、女性が働きやすい環境整備が進み、夫婦ともに正規雇用で働く姿が大半となる時代が到来すると考えています。

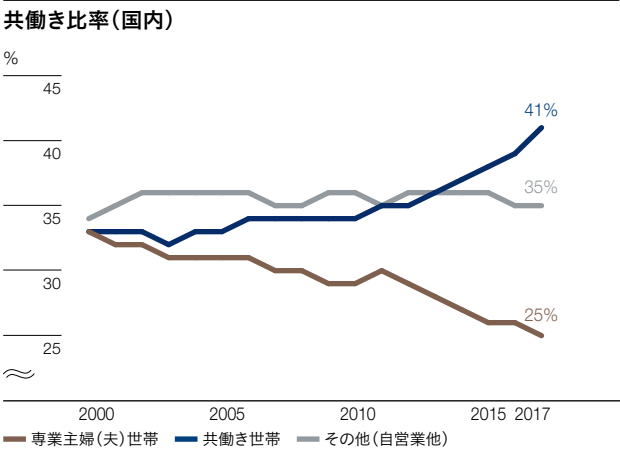
次に、シニア労働者の増加です。人口減少というメガトレンドのみ注目されますが、今後10～20年を見た場合、注目すべきは急増するシニア層です。健康寿命は医薬の発達に伴い延伸、年金受給年齢も引き上げられるなど、シニア層の労働意欲は高まる一方です。企業も労働力確保のため、定年延長・定年退職廃止が加速すると見えています。

共働き世帯の増加は、限られた時間で仕事と家庭の両立が求められるため、通勤時間や利便性に対する重要性が高まります。また、シニア層の増加は、利便性に加え、徒歩圏内で買い物や通院、娯楽等が完結できる都市型コンパクトタウンのニーズが高まると想定されます。ライフスタイルの変化は、住まい方、働き方の新たなニーズにつながり、それは都市部のみならず地方中核都市でも同様の変化として表れています。当社グループが長年、力を入れて取り組み、豊富なストックを持つ再開発・建替え事業や、都市型コンパクトタウンは、これらの社会的課題に対する一つの解になると確信しています。

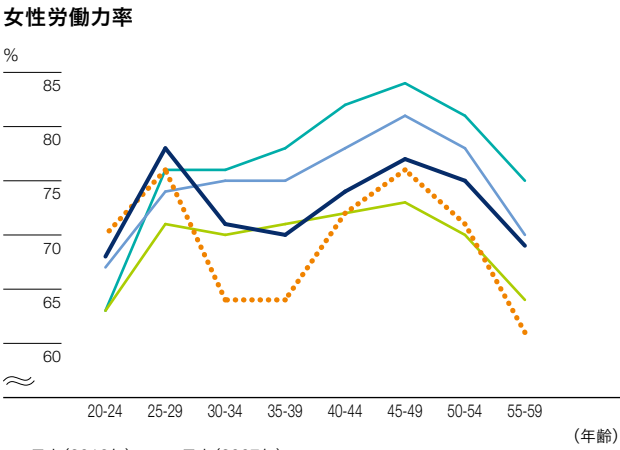
*1. 総務省「人口推計(2017年10月1日現在)」
*2. 総務省統計局「労働力調査シート」



出典：総務省「人口推計(2017年10月1日現在)」
※ 各年10月1日現在の人口(日本における外国人を含む)。2015年は総務省統計局「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳をあん分した人口(参考表)」による。



出典：総務省統計局「労働力調査シート」



出典：(独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2018」

旧耐震ビルの建替え推進は、社会的課題の解決につながる成長市場

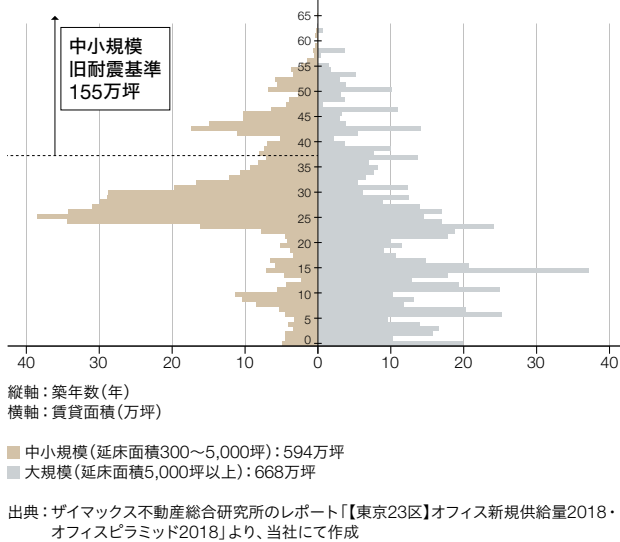
ライフスタイルの変化だけでなく、オフィス、物流などに目を転じてみると、こちらも社会的な課題を抱えています。これが、2つ目のポイントとなる旧耐震ビル問題です。首都圏の都市インフラの多くは1964年の東京オリンピックを契機に整備されたものです。それから50年以上が経過した現在も、東京23区には155万坪もの中小の旧耐震ビルが存在しています。2011年の東日本大震災を契機に安心・安全面への意識が高まりましたが、再開発・建替えの進捗は緩やかです。一方、事業機会を見れば、中小ビルのオーナーの高齢化に伴う事業承継や相続の増加から、加速度的に古ビルの処分が進むことは十分想定できます。需要を見れば、日本の従業者数の70%^{*3}を占める中小企業の堅調な業績、そして旺盛な人材需要からも、当社の「PMO（プレミアム・ミッドサイズ・オフィス）」のような安心・安全、快適さを提供できる物件への需要はまだ旺盛です。この課題解決は当社グループの大きな商機となります（詳細はP.26–27をご覧ください。）

^{*3} 経済産業省「中小企業白書（2018年版）」

成長市場である海外エリアでは、当社が果たすべき役割を見極めることが重要

世界に視点を広げれば、日本と同様に成熟した不動産市場がある米国や欧州だけでなく、東南アジアのように、今まさに

東京23区のオフィスビルの築年分布



求めるものと、当社が提供できるものを考えながら、慎重に取り組んできました。今、ようやく海外事業の成長を加速する段階に来たと考えています。

私が見据える海外事業のポイントは、「都市力」「パートナーシップ」「当社が果たすべき役割」の3つです。まず「都市力」については、アジア圏を中心に、都市の一人当たりGDPに注目しています。経済成長のポテンシャルがそのまま事業機会につながるため、都市力は海外事業の大前提となります。「パートナーシップ」については、地元優良企業とのWin-Winの関係構築を前提に、信頼に足るべき経営者か、当社に期待していることは何か、ともに成長を目指すマインドを持っているかを必ず確認します。地域性が強い不動産業では、豊富な開発パイプライン

中長期経営計画の進捗

2019年3月期は、中長期経営計画フェーズ1の最終年度となります。中長期経営計画を策定した際、2019年3月期の営業利益を850億円とする目標を掲げましたが、期初の業績見通しで示した数字は810億円となりました。これは主に、住宅部門の想定以上の市況変動により、計上戸数および粗利益率が計画を下回ったことによるものです。後ほど述べますが、事業戦略を見つめ直す必要があると考えています。他部門については、成長に向けた種まきを含め、順調に進捗しています。

また、中長期経営計画では、財務・資本政策として4つの指標（ROA5%以上、ROE10%水準、自己資本比率30%水準、配当性向30%程度）をお示ししています。ROA、ROEについては、

などの定量面だけでなく、社風など数字では表せない要素も重要と考えているからです。最後に「役割」については、当社グループが現地で提供する役割は不動産開発だけではなく、竣工後の運営管理のノウハウ提供も期待できます。特に、建物を長期的・定期的に修繕する文化のない国や地域においては、大きな優位性となります。同様に視点を変えると、不動産マーケットが成熟している欧州などでは、不動産開発に直接参入するよりも、M&Aを軸に資産運用事業から参入したほうが、情報収集やノウハウの獲得の意味でも、その後の事業展開にプラスとなる可能性があります。このように、海外事業については、その国・都市の特性を精査し、リスクを把握した上で取り組んでいきます（詳細はP.30–31をご覧ください）。

ROA4.6%、ROE9.4%と概ね想定通りですが、高度なバランスシートマネジメントが求められる不動産業において、分譲・売却ビジネス、保有・賃貸ビジネス、フィービジネスとバランスの良い事業ポートフォリオから生み出す高ROE経営は当社グループの強み・独自性と自負しており、さらなる向上を目指し取り組んでいきます。株主還元については、6期連続の増配に加え、自己株式の取得を初めて実施しました（詳細はP.48–49をご覧ください）。これは、株価水準、財務健全性、事業投資環境を総合的に勘案した上で、株主還元および資本効率向上を目的として実施したものです。また、2019年3月期においても、自己株式の取得を決定しました。

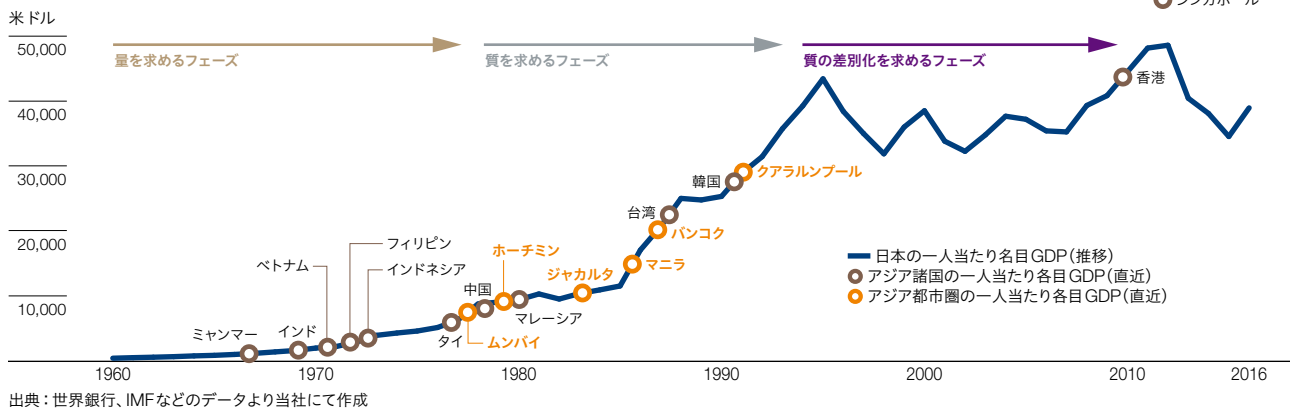
「フェーズ1」は各部門のさらなる成長に向けた基礎固めの時期

私は、中長期経営計画フェーズ1については、基礎固めの時期とお伝えしてきました。業績は多少弱含んだものの、将来の成長に向けた種まきは順調に進んでいると評価しています。それぞれの部門における今後の事業方針についてもここで触れたいと思います。

住宅部門については、年間約6,000戸の量と質にこだわった供給を行っていますが、利益率の回復が大きな課題です。現在の住宅市場は、共働き世帯の増加などを背景に、「職住近接」、

「育住近接」を重視する傾向が強まっています。これは、先に述べたライフスタイルの変化の兆しであり、今後さらに加速していくと捉えています。利益率の回復には、このような市場変化・ニーズを捉えた用地取得や商品開発などが必要不可欠であり、今まさに事業戦略の立て直しに取り組んでいます。また、当社が長年取り組んでいる再開発・建替え事業は利便性の高いエリアが多く、そのニーズに合致するものです。現時点において住宅系再開発事業の取り組み数は業界No.1^{*4}と自負していま

日本のGDP推移とアジア諸国・都市圏のGDP比較



すが、これに甘んじることなく、約100名の人員体制を構築し進めており、現時点でのストック14,000戸^{*5}を着実に増やすべく取り組んでいます。

賃貸部門については、PMOやGEMSなど、これまで10年来取り組んできた中規模の収益不動産開発が軌道に乗り、本格的に収益に寄与するようになってきました。現在では、賃貸部門の営業利益の約3割、100億円を稼ぐ規模まで成長しています。プロジェクト期間が3～4年程度の収益不動産と、10年以上の大規模再開発をうまく組み合わせながら、資産効率の改善を前提に、売却と賃貸収入の両面から安定的かつ長期的な収益の獲得を狙います。また、この部門では「NOHGA HOTEL」をスタートしました。特色ある当社ならではのホテル事業を展開していきます。

サービス・マネジメント分野も着実な成長を記録しています。資産運用部門は、当社が開発した収益不動産の安定した取得により、安定的な成長は十分に可能です。一方で、欧米のマーケットに進出するには、資産運用事業でのM&Aを足掛かりに

する手段も有効であると考えています。優良な資産運用会社を取得することは、運用ノウハウに加え、物件運営ノウハウや、情報網の獲得が期待できます。資産運用フィーの獲得に加え、将来の開発機会につなげることも視野に入れています。仲介・CRE部門は、国内だけでも今後10年、20年と着実に成長し続けられる分野です。現在は、野村證券との連携に加え、地方銀行など金融機関との連携を強化しており、広範囲なエリアでのお客さまのニーズを獲得すべく取り組んでいます。運営管理部門については、住宅の数、管理棟数、収益性も堅調に推移しています。この後、管理業務を受託している多くの物件で大規模修繕の時期が到来するため、運営管理事業には強い追い風が吹く見通しです。また、高齢者向け住宅のオウカスも順調に稼働、新たな案件も取得しており、将来の収益貢献に向け着実に取り組んでいます。

^{*4}. 当社調べ

^{*5}. 2019年3月期以降のストック(参画段階案件も含む)。

ESGは当社グループの成長に不可欠。 その取り組みをさらに加速する

2015年のGPIFの国連責任投資原則(PRI)署名に代表されるように、ESG(環境・社会・ガバナンス)を重視した投資は大きな拡大を見せています。ステークホルダーが多岐にわたる当社においては、ESGへの取り組みは持続的成長に必要不可欠と考えています。2018年3月期においては、ガバナンスの面では、初めて取締役会の実効性評価において第三者の意見を取り入れ、さまざまな示唆を得ることができました。また、モニタリング型の監督体制を志向したことについても、多くの機関投資家から評価をいただいています。環境・社会面では、従前よりCSRの4つの重点テーマとして掲げている「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」に対し、新たに「持続可能な開発目標(SDGs)」に即した具体的な方針や目標を設定しました。これは世界規模の持続可能性が経営・事業に大きな影響を及ぼすことを、より強く認識したものです。また、国際的なコミットメントに対して、当社の役割をより明確にすることは、事業

活動に即した社会課題の解決を一層促進するものであり、将来的な経済価値にも寄与することだと考えています(詳細はP.34-35をご覧ください)。

その一方、社会面として重視している「人材マネジメント」に関しては、これまで働き方改革やダイバーシティの推進に取り組んでまいりましたが、2017年12月に労働基準監督署より、グループ会社の野村不動産において企画業務型裁量労働制に関する是正勧告・指導を受けました。また、野村不動産の社員がお亡くなりになり労災認定を受けたという事実について大変重く受け止めています。社員が最大の資産である当社グループにおいて、二度と起こしてはならないと強く誓うとともに、すべての役職員が心身ともに健康で活き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる、「ウェルネス経営」を目指します(詳細はP.40-43をご覧ください)。

社会的課題解決への貢献を通じて 持続的な成長を目指す

当社グループは、住まい、働き、集う人々を思い、徹底的に向き合い、組織の枠を超えて連携することで、不動産に関わるさまざまなサービスの提供を通じ「私たちの約束」の実現を目指して邁進してきました。その結果が、現在の当社グループに対する社会からの評価につながっていると感じています。

そして社員一人ひとりが心に留め大切にしてきた「お客様第一の精神」、「独創的発想による新たな価値創造」、「挑戦者であり続ける姿勢」、「社会と共に成長していく自覚」に、新たに「活き活きと働くウェルネスの実現」を加えた5つの「私たちが大切にすること」は、当社グループが今後も持続的に企業価値を引き上げていくための重要な要素になると確信しています。当社は、課題先進国である日本にとどまらず、海外エリアでも、その国・都市に住まい、働き、集う人々の声に耳を傾け、事業を通じ

て社会的課題の解決に貢献し、持続的な成長を果たしていく所存です。株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

2018年9月

野村不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長
グループCEO

くっかけ えいじ
沓掛 英二

ESGは当社グループの成長に不可欠。
すべての役職員が心身ともに健康で
活き活きと仕事に取り組むことが、
企業の持続的成長につながる
「ウェルネス経営」を目指します。



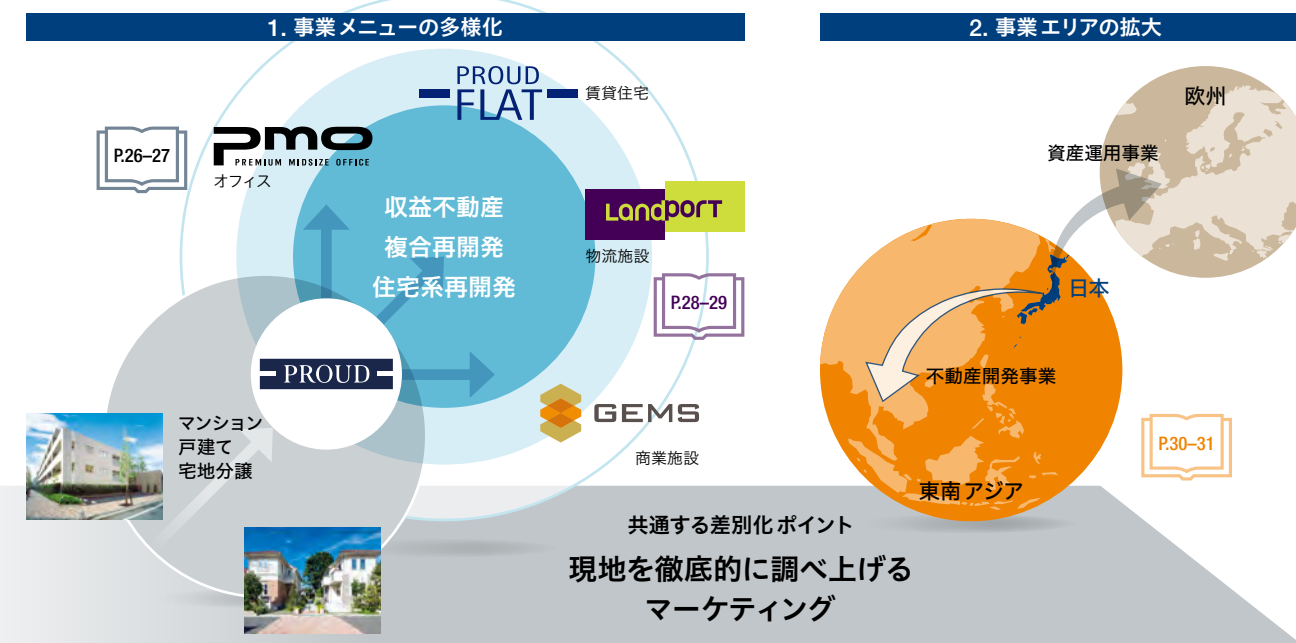
【特集】

野村不動産グループが描く
成長戦略とは何か

成長機会の獲得は、

ひたむきなマーケティングからはじまる

ビジネスモデルの応用による事業成長



当社グループの事業活動は、足で情報を集め、その地域の生活者の視点から住まいのあり方、生活のあり方について徹底的に分析するところから始まります。その取り組みは、住宅事業にとどまらず、収益不動産開発や海外事業など、事業領域や国・地域を超えて実践され、確かな成果を生み出しつつあります。

1957年の創業以来、1961年の住宅開発を皮切りに、オフィス開発、マンション開発にも順次取り組み、総合不動産会社としての歴史を刻んできました。祖業でもある住宅事業では、「製・販・管」一貫体制の下、お客さまに接する現場がそのニーズをくまなく吸い上げ、徹底した品質管理を追求しながら、新たな商品とサービスを開発。2003年に、当社グループの基幹ブランドとなる「プライド」が誕生しました。「プライド」ブランド誕生後、当社グループは、住宅事業をさらに飛躍的に伸ばすとともに、そこで得られた知見やノウハウを活かし、お客さまのニーズに応えるべく、高いデザイン性と機能性を有する「PMO（プレミアム・ミッドサイズ・オフィス）」をはじめとする収益不動産開発

事業を、他にはない独創性の高いビジネスモデルとして確立しました。また、海外でも、当社グループらしい質の高いものづくり・街づくりに挑戦しており、現地で高い評価を獲得しつつあります。

現在、当社グループは、シニア事業やホテル事業にも進出するなど、街づくりの裾野をさらに広げています。社会や暮らしのあり方が大きく変化する中、高い利便性と多機能な街づくりが今後ますます重要になります。当社グループは、国内外での持続可能な街づくりを次の成長ステージにおける戦略の柱と位置付け、これまでのものづくりへのこだわりを活かし、「私たちの約束」の実現に取り組んでいきます。



野村不動産グループ × オフィス

顧客との対話から生み出された「PMO」

東京都心では、2000年以降、大規模オフィス開発が活発となる中、「ハイグレード・ハイスペックな大規模ビルは、自社でワンフロアを使うことができない、手頃な賃料の中規模ビルはグレードやセキュリティが十分ではない」といった悩みがテナントから聞こえてくるようになりました。ただ、そうした悩みに応えるオフィスビルはマーケットにほとんど存在しておらず、多くの企業は満足できないビルで妥協せざるを得ませんでした。中小規模ながら成長ポテンシャルの大きい企業のニーズに応えるべく、当社グループは2006年に、プロジェクトチームを結成。オフィス開発動向を分析するとともに、テナントと対話してきたこれまでの経験も交え、優れた耐震性はもちろん、中規模でありながら大規模ビルと同等の機能性とグレードを併せ持つ、中小規模高機能型オフィス「PMO」事業を開発しました。

PMOは、1フロア1テナントを基本構成とし、水回りもフロアごとにテナント専用とすることで機能性を高めています。設備やインテリアも、立地特性やターゲットとするテナント層に合わせて、シリーズを踏襲しながら常に修正を加え、さらに省エネルギー化や緑化といった要素も組み合わせるなど、プレミアムを

追求し続けています。PMOを展開するエリアは、用地取得の段階から周辺マーケットを調査・分析し、大きな需要があると判断したエリアです。コンセプトも一貫性を持たせつつ、開発、建築、リーシングのそれぞれの担当が物件ごとに議論を重ね、常に最適化を図っています。

また、ブランディングにも注力しており、シリーズ展開することでPMOブランドの確立・定着を強く意識しているほか、入居テナントの従業員を対象としたサービスも提供しています。例えば、会社説明会や採用面接などの際に利用できる会場を無償で提供するほか、新入社員から管理職向けまで幅広く揃えた通信研修講座を受講していただけるサービスを用意。さらに、田植えなどの里山体験など、企業の枠を超えたコミュニティを創出するイベントも実施しています。そのほか、地震など災害時の対策センターをPMO日本橋室町に設置。日本橋近辺には約20棟のPMOが稼働しており、対策センターは各ビルの早期復旧に向けた情報収集・発信のためのコントロールセンターの役割を果たします。非常時に備え、入居者向けの水や非常食などを収容した防災倉庫も備わっています。

PMOと一般的なオフィスのポジショニング



機能性に優れたPMO

- ハード面**
- オフィスニーズの高い地域を選定し、用地を取得
- フロア内で細かく分割された空調で、個別の設定が可能。快適性と省エネ効果を両立
- セキュリティゲートを設置したエントランス
- スタイリッシュな外観デザイン

ソフト面

- テナントを対象としたコミュニティイベントや合同研修を開催

Before → After



PMOの主な特徴



上質で格調高く、セキュリティゲートを設けたエントランス

独立性の高いワンフロア／ワンテナント設計



長期的な需要が見込める「中規模オフィス」

国内のオフィス市況は、2020年頃まで高水準のオフィス供給量が続く見込みです。堅調な企業業績を背景に、テナント需要が底堅く、足元では賃料・空室率ともに引き続き改善傾向にあります。2012年以降、毎年約10万坪ずつオフィス賃貸面積が増加していることから、オフィス需要の底堅さを確認することができます。

また、オフィスビルの築年分布を見ると、東京23区には1981年以前の基準で建設された旧耐震設計のビルが約155万坪あり、災害リスクなどを背景に建替えが急務の課題となっています。その大半は、中小規模のビルです。その中小規模のビルのオーナーは、中小企業の経営者であることも多く、人材不足など構造的に事業承継が難しいという課題に直面しています。今後も続く建替えニーズと、休廃業の増加という環境において、PMOが大きな役割を果たすと考えています。今後も、社会が直面する課題に応えながら、事業を着実に伸ばしていきます。

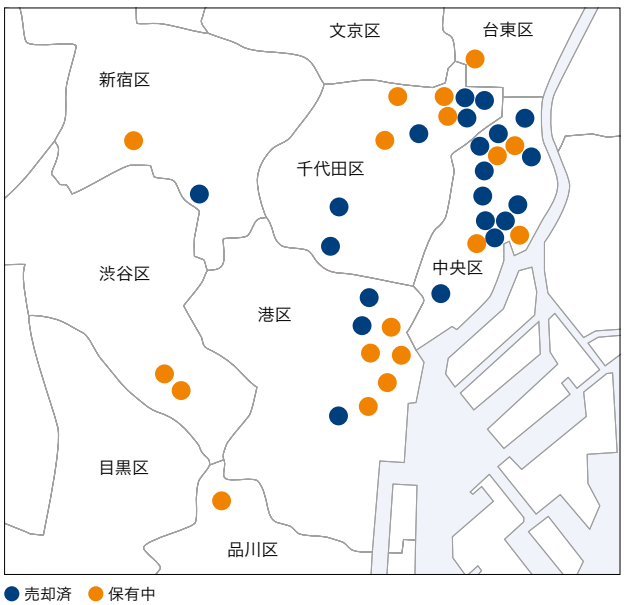
開発実績*

開発実績	延床面積 累計	「CASBEE」 A評価以上	DBJ Green Building 認証
39棟	4.8万坪	20棟	12棟

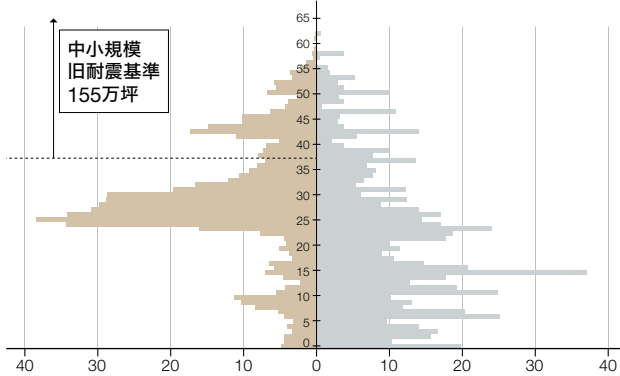
* 2018年3月末時点。計画中を含む。

豊富な開発ストック

ストック(予定総投資額)	867億円、18棟
バランスシート残高	626億円



東京23区のオフィスビルの築年分布



縦軸：築年数(年)
横軸：賃貸面積(万坪)

■ 中小規模(延床面積300～5,000坪): 594万坪
■ 大規模(延床面積5,000坪以上): 668万坪

出典：ザイマックス不動産総合研究所のレポート「【東京23区】オフィス新規供給量2018・オフィスピラミッド2018」より、当社にて作成

取得・売却実績(16/3期～18/3期の3年間平均)

取得(予定総投資額)	平均216億円(累計650億円)
売却(売上高)	平均88億円(累計266億円)

テナント価値向上への貢献

テナントの入居3年後の平均実績		
ROA (総資本経常利益率)	約5%UP	▲
売上高経常利益率	約2%UP	▲
自己資本比率	約6%UP	▲
取引先(販売先)数	約15%UP	▲
従業員(正社員)数	約25%UP	▲



野村不動産グループ × 物流

時代の流れに先行して事業を進める大規模高機能型物流施設「Landport」

賃貸部門では、収益不動産開発事業を推進し、グループREITの成長につなげると同時に、グループREITに売却することによって高い資産効率と安定した収益成長の両立を図っています。当社グループは、物流施設の収益不動産としての認知度がまだ低い2004年に、業界でも早期に取り組みを開始し、2007年には当社開発物件であるLandportの第1号物件が竣工しました。Eコマースの進展に伴う需要の増加が見込まれる一方、高機能型物流施設の供給が少ないマーケットでのニーズをいち早く捉え、当社グループが持つ豊富な土地取引実績や開発スキームといった総合不動産ならではの強みを活かし、物流業界の今後の変化に貢献できる施設を供給していくことが狙いでした。早期参入を可能にした背景には、資産運用部門において、機関投資家の物流セクターへの投資ニーズを的確に捉えたことで、物流施設開発ファンドを他社に先駆けて立ち上げることができたことが挙げられます。テナントニーズに対応するための取り組みとしては、物流事業者を直接当社グループ社員が営業する体制を構築しており、顧客の詳細ニーズをしっかりと掴んで事業化する点や、施設開業後も社員が物流センターの中で物流業務を体験し、施設の使い勝手の向上に努めている点が当社グループにおける物流施設事業の特徴となります。2018年3月末現在、

稼働中および開発予定物件を合わせ、23棟の事業化が実現しています。

展開エリアは、スタート当初は首都圏を中心としてきましたが、2017年からは中部圏と関西圏にもそのエリアが広がっています。一般的に、物流施設の立地条件は、高速道路のインターチェンジへのアクセスが重視されますが、Landportもその大半がインターチェンジから約8km圏内の工業系用途地域内に計画されています。開発においては、マルチテナント型を中心に事業展開しており、さまざまなテナントの物流拠点として利用可能なエリアを当社グループが選定し、最適な規模とスペックを備えた施設を提供します。余裕のある梁下有効高や柱スパンを採用することで、荷物量に応じた柔軟な保管を可能とするなど、使い勝手を向上させるための機能をあらかじめ確保している点も特徴です。一方、特定業界向けの物流仕様を取り込んだ施設の開発も進めており、今後の省人化対応を見据えた施設の展開を加速しています。

また、CASBEE「A評価以上」やLEED認証、DBJ Green Building認証など、環境に配慮しているほか、災害時でも運営が停滞しないよう非常用電源や備蓄倉庫、免震構造など総合的な安全性を確保しています。

Landportの主な特徴

これらの特徴を組み合わせ、顧客にとって最適な規模とスペックを備えた施設を提供しています。

物流適地への立地

首都圏や関西圏を中心に大規模高機能型物流センターを供給し、荷主や物流会社の効率化ニーズを具現化



高い搬送能力

高い積載荷重を確保した搬送機を設置し、フロア間での荷物搬送の効率化を実現



環境への配慮

環境への配慮とランニングコストの削減を目的に全館LED照明を採用。また、施設屋上への太陽光パネルの設置を推進



効率的な施設設計

広い柱スパンや高い梁下有効高による、保管空間の使用効率最大化を通じ、多様なテナントニーズに対応



BCPへの取り組み

物流事業が停滞することなく行えるよう、免震装置や非常用電源、備蓄倉庫等の設置を推進



セキュリティ対応

敷地内に監視カメラを設置するとともに、常駐の警備スタッフにより、施設内のセキュリティを確保



今後も続く根強い物流施設の需要

Eコマースの急増に伴い、物流業界における取扱荷物の小口化、輸送の多頻度化が進んでおり、膨大な荷物を効率的に即日配送できるような物流網の整備が喫緊の課題になっています。また、Eコマースがより普及すると、高齢化や労働力不足の深刻化の中で、物流システムの維持が難しくなることが懸念されます。配送時間の制約がますます厳しくなる中、時間指定、代金収受、届け先での付帯作業など、そのサービスの範囲も拡大しており、Eコマースの利用率がさらに上がり、個人向け輸送ニーズが増加した場合には、ピーク時の対応が非常に難しくなると言われています。

こうした変化に的確に対応していくために、物流の生産性の向上を図り、さらに持続的で安定的な機能も発揮する強固な物流の実現が、今後の大きな課題となります。ロボティクスの導入や、事業者間の連携も加速していく必要があります。また、東日本大震災以降、BCPへの意識が高まる中、今後20年間で、竣工後50年以上を経過する施設の割合が急増すると見込まれ、建替え需要も大きいと見ています。Landportが今後果たす役割は非常に大きいと言えます。

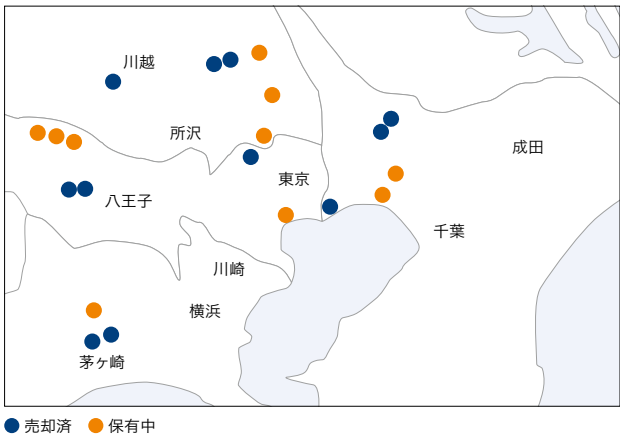
開発実績*

開発実績	延床面積 累計	「CASBEE」 A評価以上	DBJ Green Building 認証
23棟	38.7万坪	5棟	13棟

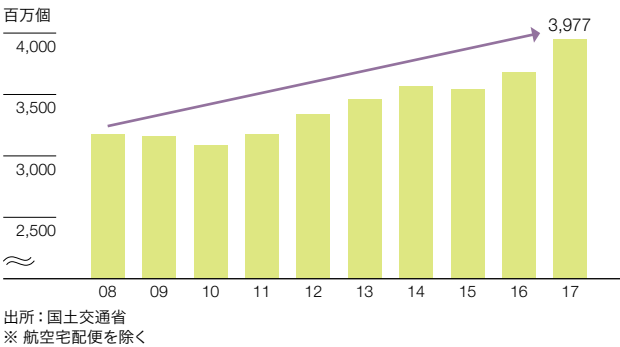
* 2018年3月末時点。計画中を含む。

豊富なパイプライン

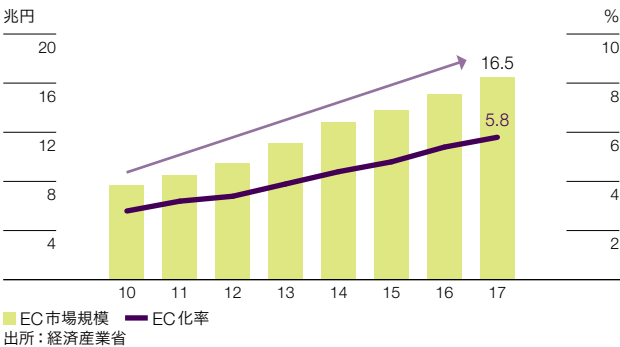
ストック(予定総投資額)	1,219億円、11棟
バランスシート残高	426億円



宅配便取扱個数



EC市場規模の推移



取得・売却実績 (16/3期～18/3期の3年間平均)

取得 (予定総投資額)	平均388億円(累計1,165億円)
売却 (売上高)	平均117億円(累計352億円)

労働力確保への貢献

輸送の小口化・多頻度化に対応するため、昨今の物流施設では、労働力を確保することが優先的な課題となっています。Landportでは、施設で働く方に快適な労働環境を提供することを通じて、テナント企業の労働力確保に貢献しています。



カフェテリア
施設内に休憩時や昼食、商談スペースとしても利用可能な、清潔感あふれる広々とした共用カフェテリアを設置し、良好な作業環境を創出。



ドライバース休憩室
来館するドライバーに対して、専用トイレ・屋外自動販売機等を設置し、充実のアメニティを提供。



野村不動産グループ × 海外

国内のマーケティング手法を東南アジアでも

当社グループは、現在、タイ・ベトナム・フィリピン・中国など成長著しい国々を中心に住宅事業および賃貸事業の展開を加速させています。2025年までに3,000億円を海外事業に投じる計画で、2018年7月までに9案件、合計約350億円の投資を決定しました。各国において継続的かつ中長期的に事業に取り組むことを前提に、現地の方々に商品やサービスなどの新しい価値を提供することで、アジアの旺盛な需要を取り込んでいくことを目指しています。

海外での開発事業を成功に導くためには、各国マーケットにおいて特色のある強みを発揮している地元デベロッパーとの連携は、非常に重要なものと考えています。当社と思想面・戦略面において親和性の高い企業文化を持つ現地デベロッパーと連携して、お互いが持つ強み・弱みを補完し合いながら、国や地域の成長ステージに応じ大きく変化する現地ニーズを的確に捉え、商品や品質、サービスでの差別化をともに生み出して

いくことで、現地の人々に新たな価値を提供していきます。

海外であっても国内事業と同様に、現地の方々の需要を主なターゲットとしています。現地に社員を送り込み、パートナーとともにニーズを徹底的に調べ上げ、商品に落とし込み、顧客へ伝えることを繰り返すことが、差別化につながります。当社独自の活動としてスタートさせた、現地大学との産学共同研究や、各国で実施している「お宅訪問」による生活実態調査から企画・開発提案へとつながる一連のPDCAサイクルの流れは、長年国内事業で培ってきたものづくりの思想を活かしたものです。この活動により、少しずつですが着実に現地のニーズを掘り起こす仕組みができています。

当社グループは、これらの取り組みを、パートナーとともに継続的に実施することにより、パートナーとの関係強化、商品力の向上、現地マーケットでの顧客への提供価値の向上を目指します。



市場特性とリスクに応じた当社グループの海外戦略

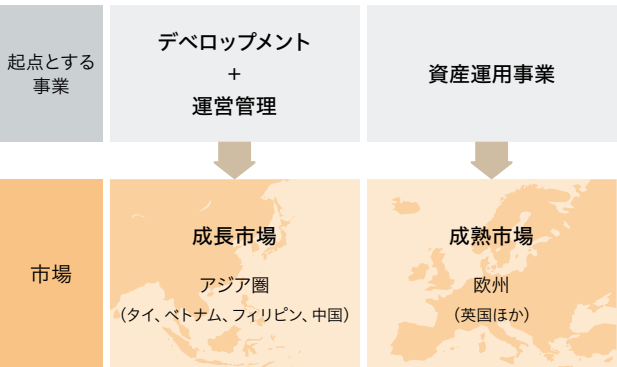
海外事業におけるリスクは、主に「個別事業リスク」「カントリーリスク」が挙げられます。個別事業リスクに対しては、先述の通り、対象市場を現地の視点で徹底的に調査することに加え、現地パートナーとの協業、国内事業ノウハウの活用、人材育成によって、そのリスクの軽減を図ります。カントリーリスクについては、投資対象国を区分し、その区分に応じて、国当たりの総投資限度額を設定しています。リスク検証は継続的に実施し、海外事業の進捗に応じて、リスク・リターン観点から、投資対象国や事業規模の妥当性を随時確認していく方針です。

このように、海外事業は、リスクに注視しながら段階的に進めていく予定です。現地パートナーと協業しながら、徐々に知見を蓄積しながら、対象地域での事業規模を拡大させるとともに、チャンスがあれば、対象国を少しずつ広げていく計画です。

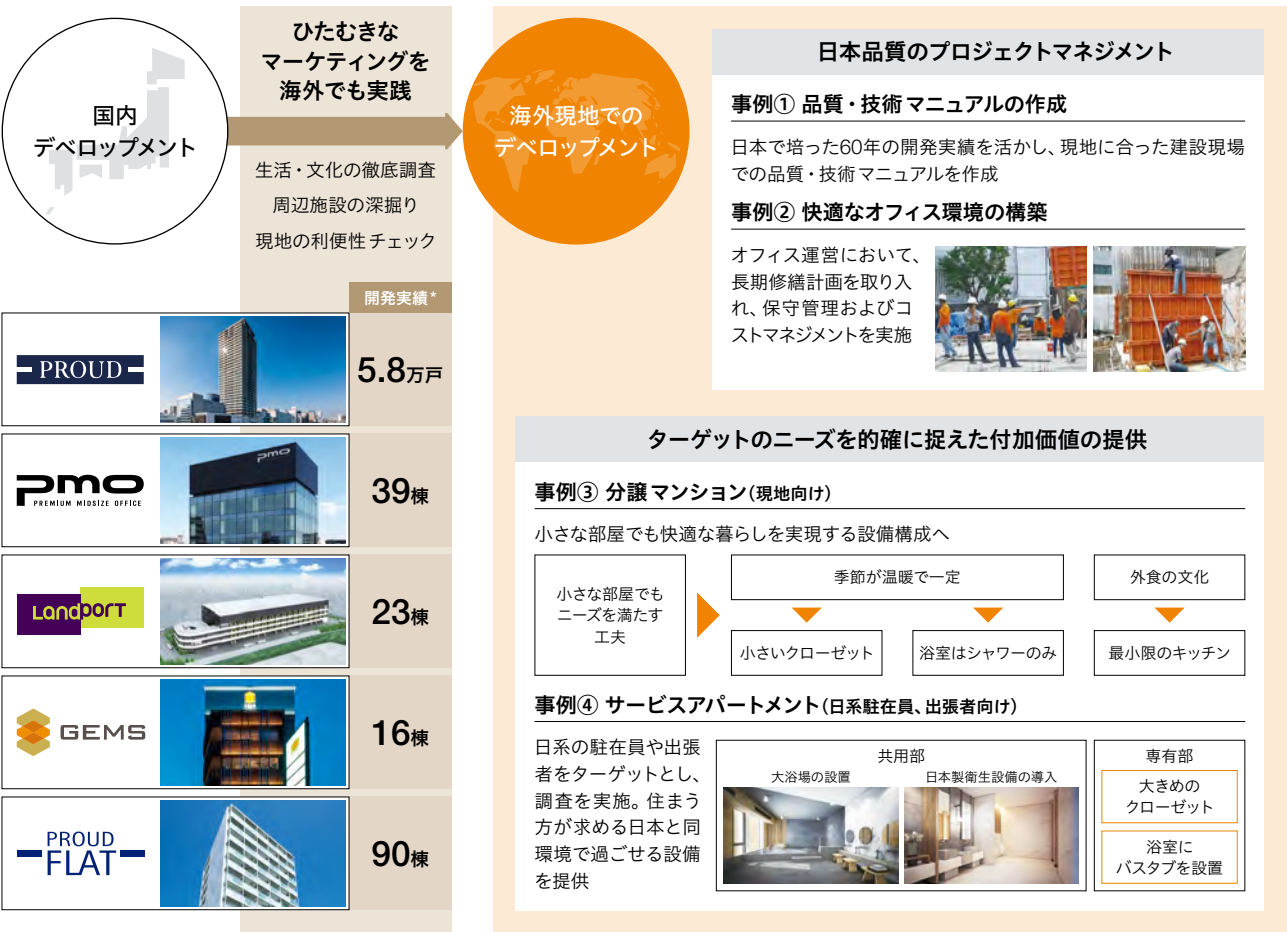
また、当社グループは成長市場である東南アジアだけでなく、成熟市場である欧州も、海外事業の対象として見据えています。ただし、東南アジアのように開発事業として参入するのではなく、資産運用事業から参入し、顧客や投資家から不動産関連情報を丁寧に収集するところから始めます。その一環として、2018年7月、当社グループは、英国Lothbury社と、同社株式

75%の取得に合意しました。Lothbury社は、110を超える機関投資家とのリレーションを有し、運用規模3,000億円の英国に特化した不動産運用会社です。今後、グローバルプラットフォームを作り、グローバルな投資ニーズに対応していくとともに、同社の知見を活かして、当社グループの資産運用事業のグローバル展開を加速するとともに、その過程で得られた情報や知見を武器に、将来的には欧州での不動産開発事業への参入も検討していく考えです。

海外戦略のフレームワーク



海外における開発手法



* 2018年3月末時点

投資計画

	プロジェクト	主用途	総事業	共同事業主	当社持分	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)
1	中国・瀋陽	住宅	約4,100戸	三菱商事	11.25%	■	■	■
2	ベトナム・ホーチミン	住宅	約2,300戸	フーミーフン社 大和ハウス 住友林業	12.25%	■	■	■
3	フィリピン・マニラ	住宅 商業	約1,400戸 約30,000m ²	フェデラルランド社 三越伊勢丹HD	20.00%	■	■	■
4	タイ・バンコク ラチャヨーティン	住宅	A棟 334戸 B棟 489戸	オリジン社	49.00%	■	■	■
5	タイ・バンコク オンヌット	住宅	601戸	オリジン社	49.00%	■	■	■
6	タイ・バンコク ラムカムヘン	住宅	685戸	オリジン社	49.00%	■	■	■
7	タイ・バンコク トンロー	サービス アパートメント	303室	オリジン社	49.00%	■	■	■
8	ベトナム・ホーチミン サンワータワー(既存)	オフィス	約26,500m ²	サンワー社	24.00%			
9	中国・北京 北京発展ビル(既存)	オフィス	約55,000m ²	北京首都開発	— (運営に参画)			



代表取締役副社長
グループCOO

宮嶋 誠一

事業の中で環境・社会課題の
解決に向き合うことは、
社会やお客さまのニーズに応えること。
CSRの推進を、商品・サービスの開発や
新しいビジネスにつなげる機会とする。

社員の心身の健康を何よりも大切にし、「ウェルネス経営」を推進する

2017年12月25日、グループ会社の野村不動産は、本社および地方4事業所を管轄する労働基準監督署から、一部の職員に適用していた企画業務型裁量労働制に関する是正勧告・指導を受けました。今回の問題を大変重く受け止め、このような事態を二度と起こさぬよう労務管理の徹底および職場環境の改善に全力で取り組み、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

当社グループは、2017年4月より、「働き方改革推進委員会」を立ち上げ、私はその委員長として、生産性向上と労働時間の短縮やワークライフバランスの向上に取り組んできました。事業ごとに阻害要因を抽出・分析し、時間や場所にとらわれない働き方やメリハリのある働き方に向け、必要な人事制度や

施策も整えてきました。そしてさらに、経営トップおよび役員が社員と課題をしっかりと共有し職場環境における必要な改善策を着実に実践することが重要であるとの認識の下、経営トップと社員とで行うミーティングを延べ40回ほど開催し、業務や労務について社員の声を直接聞き、議論し、具体的なアクションにつなげていく活動を今まさに進めています。

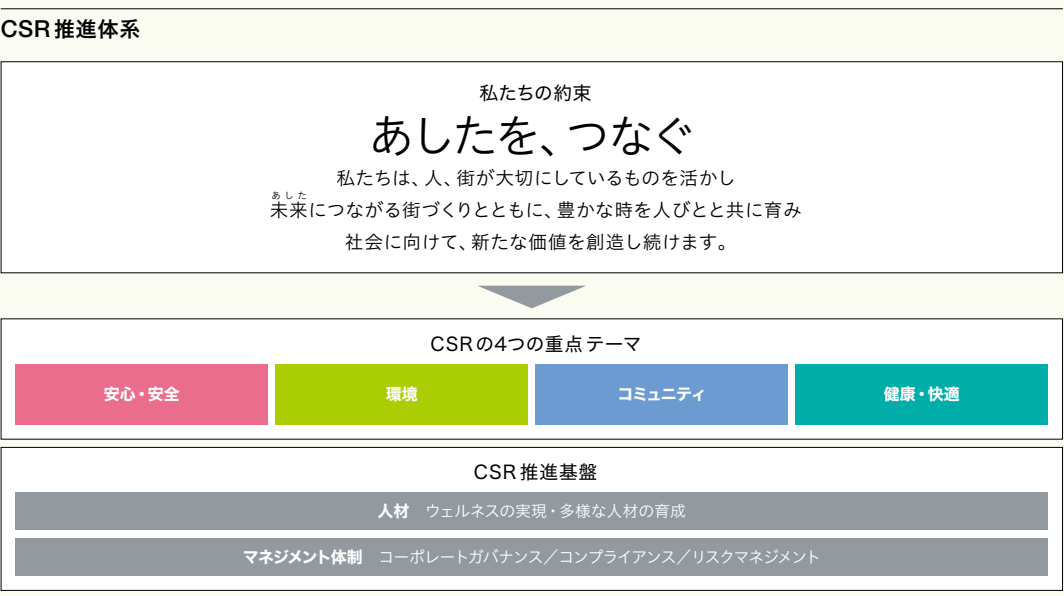
改めて、社員は最大の財産であり、社員の心身の健康なくして、当社グループの持続的な成長はありません。すべての役職員が心身ともに健康で、生き活きと仕事に取り組むことができるよう、「ウェルネス経営」を推進していきます(ウェルネス経営の取り組みの詳細については、P.40-43をご覧ください)。

グループを取り巻く事業環境の変化と、それに関するリスクと事業機会

日本においては現在、企業業績が回復し、低金利・低インフレの続くいわゆる適温経済が続く、不動産マーケットにおいてもキャブプレートが低下し不動産価格や建設コストが上昇しながらも、安定した取引が行われており、概ね堅調と言えます。一方で、日本の社会構造を長い目で見ると、人口減少・少子高齢化による需要の減少や、働き手の不足などさまざまな社会課題が存在します。そして環境関連においても、地球温暖化による気候変動や自然災害などの脅威が拡大しています。

世界的には、「持続可能な開発目標(SDGs)」やパリ協定と

いった世界共通の枠組みが生まれ、今後、企業においても環境・社会課題への取り組みを一層強化することが期待されます。環境・社会課題をリスクと捉える側面もありますが、私は、事業活動の中で課題解決に向き合うことは、すなわち社会やお客さまのニーズに応えることであり、商品・サービスの開発や新しいビジネスの機会にもつながると考えています。例えば、人口減少や少子高齢化は、需要を減少させる一方で、価値観やライフスタイルを多様化します。そのニーズに応えることが商品・サービスの差別化となり、企業競争力を高めることになります。



労働力の減少については、働き方改革による生産性の向上、IoT やAIを駆使したシステムなどによる代替へと、大きなイノベーションが既に起こり始めています。



また、「持続可能な開発目標(SDGs)」やパリ協定など世界的な取り組みが進む中、自然災害の発生に対して防災性能やBCP機能の強化がますます求められ、加えて環境対応の強化はコスト対応を伴いますが、低炭素・環境配慮型の商品・サービスの開発につながります。それは、地球に優しく、人に優しく、かつお客さまや社会に対して経済的負担の軽減をもたらすなど、新たな価値を提供することができます。

また地方活性化のため地方創生・コンパクトシティが進められていますが、当社グループでは都心・地方に関わらず、人々が「住まい」、「働き」、「集い」、「憩う」、多機能集約型で利便性が高く、地域コミュニティの活性化にもつながる「都市型コンパクトタウン」の開発に注力しています。さまざまな開発事業を起点とし、企業理念である「未来につながる街づくり」とその運営やコミュニティ創造などによる「豊かな時の育み」の実現を目指し、事業活動を通じて企業の社会的責任を果たしていきます。

CSR/ESGの取り組みを強化した1年

当社グループは、社会課題を分析・抽出し、私どもが取り組む重点課題として「安心・安全」「環境」「コミュニティ」「健康・快適」の4つを重点テーマとして定めています。また、「人材」とコンプライアンス・ガバナンスなどの「マネジメント体制」の2つを、その推進基盤として位置付けています。

持続可能な企業であるためには、社員の健康が何より大切であり、社員が生き活きと仕事に取り組むことが不可欠です。

その上で、働き方改革の推進により生産性を向上させ、ワークライフバランスを整え、社員の自由な時間を広げる。そのことによって生きがい、働きがいを感じ意欲やスキルを高め、社員の成長と企業の成長につなげていきたい。この好循環が企業価値を高め、持続可能な企業へとつながっていくのだと確信し、さまざまな取り組みを継続して実践していきます。

2018年3月期はCSR/ESGの推進活動をグループ全体で

強化していくために、グループ方針を共有し、日々の事業活動を通じて社員一人ひとりが実践していくという理解・浸透を図りました。そのために重点テーマに基づき各事業部門ごとに具体的な目標も設定しました。これらの目標は、「持続可能な開発目標(SDGs)」にも紐付けて整理しています。ただし、目標設定の過程では当社のポジショニングが把握できていない部分もありますので、全社的に定量把握を行い、新たな目標設定と並行して進めていきます。

また、CSR/ESGの取り組みを進める上では、当社自身のみならず取引先やサプライヤーなどの協力が不可欠となりますので、2018年3月期に「グループCSR調達ガイドライン」を策定しました。2019年3月期から運用を開始します。当社グループの事業は、開発・建築から運営・管理まで、さまざまな技術や

サービスを必要としており、設計会社や施工会社、サービスプロバイダーなど多くの取引先やサプライヤーと協業しています。当ガイドラインを基に、サプライチェーン全体で環境・社会課題に取り組んでいくことが重要です。取引先やサプライヤーの皆さまにはご理解とご協力をお願いしていきます。

2019年3月期は、さらに環境問題への対応を強化します。すでに、品質管理・建築統括役員が責任者となって、環境分科会を立ち上げ、環境マネジメント体制やエネルギー・二酸化炭素排出量の中長期削減方針などについて検討を進めています。当社のポジショニング把握、目標設定、成果・要因チェック、目標の再設定と、PDCAを回しながら、CSR/ESGの取り組みを強化していきます。

ステークホルダーにとっての価値を高め、当社グループの成長を確かなものに

企業が持続的成長を果たすためには、ステークホルダーとの結び付きが大変重要です。総合不動産グループとして、街づくりとサービス・マネジメントを担う当社のステークホルダーの裾野は大変広いものです。ステークホルダーとともに新たな価値創造を続けるために、継続して取り組んでいきます。また、資本市場においても、ESG(環境・社会・ガバナンス)を重視した投資が急速に拡大しており、ESGへの取り組みや適切な開示に

よってこれらの活動を推進することが重要となります。事業活動におけるCSRやESGに対する積極的な取り組みを通じて社会に貢献し、投資家や株主を含めたステークホルダーの要請にお応えしていきたいと思います。

当社グループが、独自性の高い魅力ある企業グループとして、ステークホルダーの皆さまからの信頼と期待にお応えできるよう、今後もチャレンジと変革を続けていきます。

CSRの取り組み詳細

2018年3月期の主な活動内容

全社的なCSRの取り組み強化の一環として、2018年3月期はCSR委員会(年4回)、CSR推進会議(年3回)、その他部門ごとの分科会を開催しました。その中で、当社グループのCSR活動を改めて客観的に把握するために、主要なCSR/ESG外部評価の状況分析を実施。その結果を踏まえ、「グループCSR/ESG方針」、「グループCSR調達ガイドライン」を策定しました。

2019年3月期の活動方針

- グループCSR/ESG方針推進目標のPDCA
- グループCSR調達ガイドラインの運用開始
- CSR推進活動に対する社員の理解浸透
- 気候変動への対応強化

「グループCSR調達ガイドライン」について

- I. コンプライアンスの確立
- II. 人権の尊重
- III. 公正な事業活動
- IV. 環境への配慮
- V. 品質の確保・向上
- VI. 情報セキュリティの確保
- VII. 不正通報システム
- VIII. 事業継続計画(BCP)の構築

ステークホルダーとの約束

お客さま・地域コミュニティ

私たちが創り出す街に、住まい・働き・集うお客さまや地域の皆さまに安心・快適でより良い商品とサービスを提供すること

株主・投資家

資本をご提供いただく株主・投資家の皆さまには、企業価値を高め持続的な成長を実現すること

取引先・パートナー

街を創り、その運営を進める中で、取引先やパートナーの皆さまのノウハウを得ながらさまざまなご協力をいただくこと

社員

事業の基盤となる人材が成長し、一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮し新たな価値創造にチャレンジすること。そのために社員が健康で生きがいと働きがいを感じる組織をつくること

社会

社会課題に向き合い、事業活動を通じて課題を解決しながら社会的責任を果たすこと

当社グループは「私たちの約束」をグループ企業理念として掲げています。事業を通じてその実現を目指し、社会に向けて新たな価値を創造し続けることそのものが当社グループの考えるCSR推進活動です。そして4つの重点テーマ(「安心・安全」「コミュニティ」「環境」「健康・快適」)と2つの推進基盤(「人材」「マネジメント体制」)をCSR推進体系として、これまで活動を

続けてきました。2018年3月期には、4つの重点テーマと2つの推進基盤におけるグループ方針および重点項目(マテリアリティ)を策定し、さらにSDGsや事業活動と紐付けた具体的な目標を設定しました。これを、ESGの視点で整理し「野村不動産グループCSR/ESG方針」としてまとめました。今後は、この方針に沿ってPDCAを回し、活動を推進していきます。

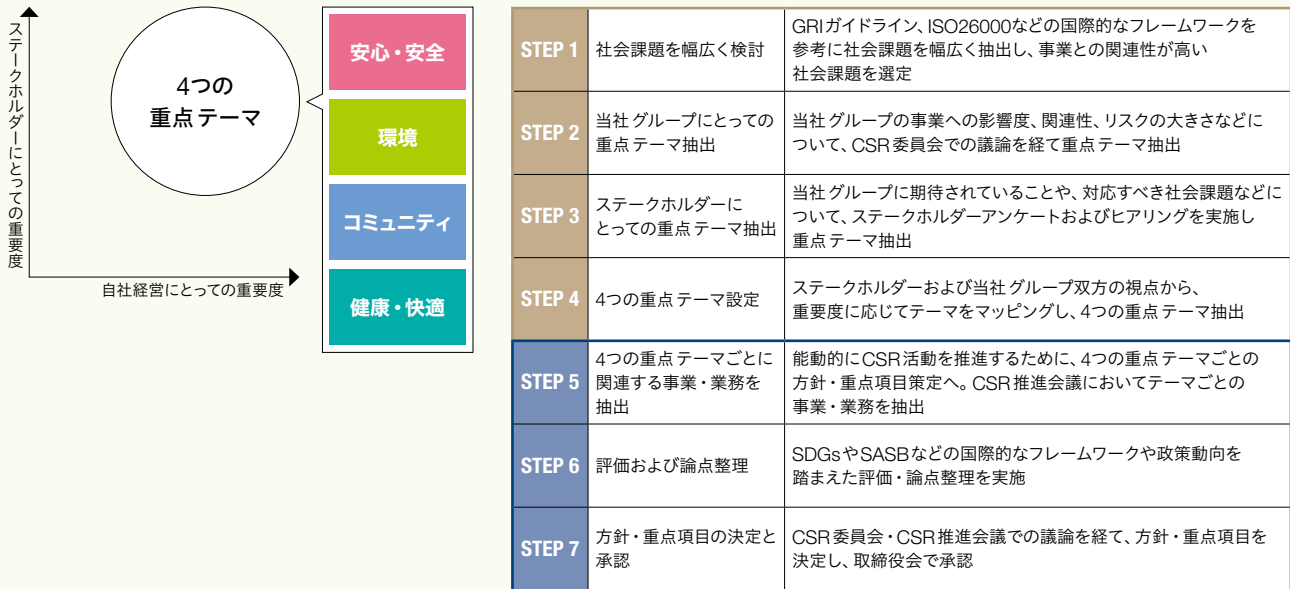
CSRマネジメント体制

当社グループは、CSR活動の一層の強化・推進を図るため、CSR委員会(委員長：野村不動産ホールディングス代表取締役副社長兼グループCOO)を設置しています。委員会は野村不動産ホールディングス取締役会で決定された取締役・執行役員および社外取締役で構成され、CSRやESGに関する方針、活動計画の審議、決定などを行っています。当委員会で検討

した結果は、取締役会に報告され、経営計画や事業活動に反映しています。また、委員会で決定した方針等を実践する組織としてCSR推進会議を設置しています。推進会議はCSR委員会委員長が指名した各事業部門の事業推進責任者で構成され、活動方針の実践と管理、社員に対するCSRの啓発を行っています。

4つの重点テーマおよび方針・重点項目(マテリアリティ)策定のプロセス

2016年3月期に4つの重点テーマを選定。2018年3月期には、下記のSTEP5→6→7と進め、グループCSR/ESG方針および重点項目(マテリアリティ)を策定しました。



持続可能な開発目標(SDGs)達成への貢献

2015年9月に国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」に盛り込まれている17の目標は、世界共通で取り組むべき目標であり、当社グループとしてもその達成に貢献していくことが重要であると認識しています。当社グループは4つの重点テーマおよび重点項目における取り組みを通じて、SDGs達成に貢献していきます。



野村不動産グループCSR/ESG方針

CSR テーマ		グループ方針	重点項目	グループ目標・指標	関連するSDGs
E	環境	野村不動産グループは、気候変動や天然資源の枯渇、生態系の崩壊を重要な社会課題と認識し、省エネルギー・低炭素社会への取り組みや再生可能エネルギーの活用、適切な資源利用などの環境に配慮した街づくりを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。また、環境法令・規制を遵守し、適切な環境マネジメントを推進します。	環境マネジメントの高度化	環境認証(DBJ Green Building、LEED、CASBEEなど)取得	
			気候変動への対応	CO ₂ 排出量削減 太陽光発電促進 エネルギー使用量削減	
			効率的な水資源の利用	水使用量削減	
			生物多様性への配慮	生物多様性認証(ABINC/JHEP/SEGES)取得	
			適切な資源利用と汚染防止	廃棄物排出量削減 国産・FSC認証木材使用促進	
S	4つの重点テーマ	安心・安全	野村不動産グループは、建物やインフラの老朽化・陳腐化、都市機能の低下、自然災害の増加を重要な社会課題と認識し、適切な品質管理に基づく商品・サービスの提供や持続可能な街づくりによって、お客さまや地域社会の安心・安全の実現に貢献します。また、非常時にも事業や生活を継続できる職住環境づくりを推進します。	設計・施工における安心・安全品質の向上 設計基準・品質マニュアルの遵守 運営・管理における安心・安全品質の向上 管理品質の向上とアフターサービスの充実 長寿命・高耐久化の取り組み 長寿命・高耐久の商品・サービスの提供 災害時の安心・安全の確保 防災対策の拡充	
			野村不動産グループは、少子高齢化や空き家の増加などによるコミュニティの機能不全や活力低下、つながりの希薄化を重要な社会課題と認識し、建築設計上の取り組みや運営上のサービスを通じて、お客さまや地域社会のつながりを醸成し、コミュニティの育成を支援します。このことにより、非常時の円滑な共助や地域・コミュニティの活性化を促し、共生型社会の実現に貢献します。	コミュニティへの配慮と活性化支援 コミュニティを活性化 設計・デザインの拡充 運営・管理におけるコミュニティ活性化支援	
			野村不動産グループは、少子高齢化やグローバル化、個人の価値観・ライフスタイルの多様化を重要な社会課題と認識しています。ステークホルダーとコミュニケーションを取り、さまざまな人がその属性に関わらず、健康で快適な生活が送れるよう商品・サービスを提供します。このことにより、多様性を尊重し合う、健やかで活力ある社会の実現に貢献します。	高齢化・多様性への対応と健康支援 ユニバーサルデザイン推進 健康支援・健康寿命増進 顧客満足向上のためのコミュニケーション 顧客満足向上のためのコミュニケーション 快適性の向上	
			野村不動産グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、すべての役職員が心身ともに健康で生き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる「ウェルネス経営」を目指します。また、従業員やサプライヤーの安全衛生と健康の確保が重要な経営課題であると認識し、これを推進します。そして新たな価値を創造し続けるために、多様性がもたらすイノベーションが重要であると認識し、さまざまな視点・考え方を持った人材が、属性に関わらず、個性や能力を十分に発揮できるよう、ダイバーシティの推進と公正で働きがいのある職場づくりに努めます。	従業員の健康と安全の追求 労働災害の防止 従業員の心身にわたる健康管理の徹底 有給休暇の取得促進 過重労働の防止 ダイバーシティの推進 女性活躍促進 育児・介護支援 高齢者・障がい者雇用促進 公正で働きがいのある職場づくり 公正な評価・報酬の実施 従業員満足度の向上 人的資源の高度化 人材育成の強化 サプライヤーの安全の確保 CSR調達ガイドラインの遵守 サプライヤーの安全の確保	
	2つの推進基盤	人材	野村不動産グループは、少子高齢化やグローバル化、個人の価値観・ライフスタイルの多様化を重要な社会課題と認識しています。ステークホルダーとコミュニケーションを取り、さまざまな人がその属性に関わらず、健康で快適な生活が送れるよう商品・サービスを提供します。このことにより、多様性を尊重し合う、健やかで活力ある社会の実現に貢献します。	従業員の健康と安全の追求 労働災害の防止 従業員の心身にわたる健康管理の徹底 有給休暇の取得促進 過重労働の防止 ダイバーシティの推進 女性活躍促進 育児・介護支援 高齢者・障がい者雇用促進 公正で働きがいのある職場づくり 公正な評価・報酬の実施 従業員満足度の向上 人的資源の高度化 人材育成の強化 サプライヤーの安全の確保 CSR調達ガイドラインの遵守 サプライヤーの安全の確保	
			野村不動産グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、コンプライアンスの強化、リスクマネジメントやコーポレートガバナンスの推進が重要な経営課題であると認識し、これを推進します。また、お客さまや地域社会、従業員やサプライヤーを含むすべての人の人権を尊重した事業活動を行います。	コーポレートガバナンス 取締役会における多様性確保 コンプライアンス コンプライアンス遵守 リスクマネジメント リスクマネジメントの徹底 人権 人権研修の徹底 サプライヤーマネジメントの高度化 CSR調達ガイドラインの遵守	
	G	マネジメント体制	野村不動産グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を継続し、企業価値を向上していくために、コンプライアンスの強化、リスクマネジメントやコーポレートガバナンスの推進が重要な経営課題であると認識し、これを推進します。また、お客さまや地域社会、従業員やサプライヤーを含むすべての人の人権を尊重した事業活動を行います。	コーポレートガバナンス 取締役会における多様性確保 コンプライアンス コンプライアンス遵守 リスクマネジメント リスクマネジメントの徹底 人権 人権研修の徹底 サプライヤーマネジメントの高度化 CSR調達ガイドラインの遵守	

各部門のCSR活動



住宅部門

安心・安全
環境
コミュニティ
健康・快適



プラウド綱島 SST

持続可能な社会へ対応するスマートタウンの開発

「この街が、未来をつくっていく。」をコンセプトに、より良い未来を求めて人々が集う「都市型スマートシティ」として、Tsunashimaサステナブル・スマートタウンの開発が行われました。プラウド綱島 SSTは、タウン内で唯一の分譲マンションとして、変容する社会とお客さまのニーズを解決する「次世代の暮らし」を提案すべく、プラウドシリーズで「初」の商品を多数導入しています。例えば、IoTの活用による快適な暮らしを実現すべく、「プライベート・ビエラ住宅機器コントローラー」を導入し、テレビ視聴、インターホン応答、家電のコントロールについて、エネルギー情報と合わせて一つのデバイスでの操作を可能にしました。これは、エネルギー情報に触れる機会を増やすことで、入居者の意識を啓蒙し、エネルギーや時間の無駄をなくすと同時に、家族で過ごす時間を豊かなものとするQOL(クオリティ・オブ・ライフ)が高い住まいの実現を目指したものです。また、環境面では、国内の分譲マンションでは初となる設計段階での審査で、グローバルな環境認証評価であるLEEDのプレ認証を取得するほか、さまざまな認証を取得しました。



賃貸部門

安心・安全
環境
コミュニティ
健康・快適



(仮称)芝浦一丁目計画

水辺の賑わい、舟運活性化を通じて国際的な観光・ビジネス拠点を整備

浜松町ビルディング(東芝ビルディング)建替え事業である「(仮称)芝浦一丁目計画」は、約10年の期間をかけてオフィス・ホテル・住宅・商業施設などからなる再開発を進める事業となります。水・緑・眺望などの特徴を活かした上で、すべての重点テーマの観点から開発を実現していきます。「安心・安全」の点では、防災対応力強化のもと、帰宅困難者の受け入れスペース・備蓄倉庫の整備や、災害時に強い自立・分散型エネルギーシステムの導入により、防災力の向上を目指します。また、次世代エネルギー技術の活用やエネルギーネットワークの構築により、エネルギーの効率的な利用と熱負担低減を推進するなど、「環境」面でも貢献していく計画です。ほかにも、船着場の整備や小型船用の客船ターミナル整備を行うことで舟運の活性化に寄与していきます。



資産運用部門

安心・安全
環境
コミュニティ
健康・快適



Signatory of:  Principles for Responsible Investment 

サステナビリティに関する取り組みを加速

野村不動産投資顧問は運用資産の中長期的な価値向上を図るため、ESGに配慮した運用を実施しています。野村不動産マスターファンド投資法人ならびに野村不動産プライベート投資法人は、2017年実施の「Global Real Estate Sustainability Benchmark(GRESB)評価」において、前年に続き2年連続で4段階の最高位となる「Green Star」評価を取得したほか、総合スコアの順位により5段階で評価されるGRESBレーティングにおいても最上位の「5 Star」となりました。

また、2017年12月には「責任投資原則(PRI)」「国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)」へ署名しました。PRIへの署名は、不動産会社系列の資産運用会社としては日本初となりました。



仲介・CRE部門

安心・安全
環境
コミュニティ



協定締結式
(一番左が野村不動産アーバンネット役員)

行政と連携して地域に貢献

野村不動産アーバンネットは、東京都と「都と事業者との連携による高齢者等を支える地域づくり協定」を締結しました。主に個人に向け不動産の売買仲介や不動産に関するコンサルティングを手掛ける同社は、お客さまのお宅を訪問することが多く、日々の業務の中で高齢者などの見守り活動を実施しています。また、2018年6月からは、都内の「野村の仲介+ (PLUS)」のうち、1階に所在する店舗を「子ども110番の家」とし、子どもに危険や困りごとがあった際には駆け込むことのできるサポート活動を開始しました。2017年4月に入会した「しながわCSR推進協議会」での活動を含め、少子化や高齢化などの社会課題解決に向け、取り組んでいきます。



運営管理部門

安心・安全
コミュニティ
健康・快適



オウカス船橋 施設内の運動シーン

高齢者の健康維持・増進に貢献

野村不動産ウェルネスでは、「街づくり」と「健康維持・増進」の両輪で健康寿命を延伸し、生涯の在宅・自立生活を支援する高齢者住宅の新ブランド「OUKAS(オウカス)」を展開しています。2017年10月には第1弾となる「オウカス船橋」が開業しました。分譲マンション「プラウド船橋(約1,500戸)」などを有する「ふなばし森のシティ」に隣接しており、多世代交流拠点としての役割も担っています。また、野村不動産ライフ&スポーツと健康増進に向けたプログラムを共同開発し、グループの連携を活かしたサービスを提供しています。居住者が健康になり、元気に長生きすることで、結果的に高齢化に伴うさまざまな社会課題の解決、要介護者の減少や社会保障費抑制にもつながるよう、取り組んでいきます。



基本的な考え方

野村不動産グループは、2015年に「中長期経営計画(2016.4-2025.3)」を発表しました。その実現に向けては「人材レベルの引き上げ」による持続的成長の実現が重要であり、多様化する顧客ニーズに対応し、革新性に富んだ商品・サービスを提供していかなければならないと考えています。常に新たな発想で価値ある商品・サービスを創出し続けるためには、グループ社員の一人ひとりが、多様な価値観・視点を活かした取り組みをすることが不可欠です。こうした認識の下、当社グループでは「人材」を重要な推進基盤と位置付け、グループ社員一人ひとりが性別・年齢・職制・障がいの有無などに関わらず多様な考え・価値観を発信し、それを認め合う社内風土を醸成するダイバーシティの推進および働き方改革、人材の育成に力を注いでいます。

ウェルネス経営を目指して

これまで働き方改革やダイバーシティの推進に取り組んでまいりましたが、2017年12月に労働基準監督署より、グループ会社の野村不動産が企画業務型裁量労働制に関する是正勧告・指導を受けました。当社グループは、この問題を大変重く受け止めており、改めて、すべての役職員が心身ともに健康で生き活きと仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながる、「ウェルネス経営」を目指します。

この方針を踏まえ、野村不動産として、以下の取り組みなどを行っています。

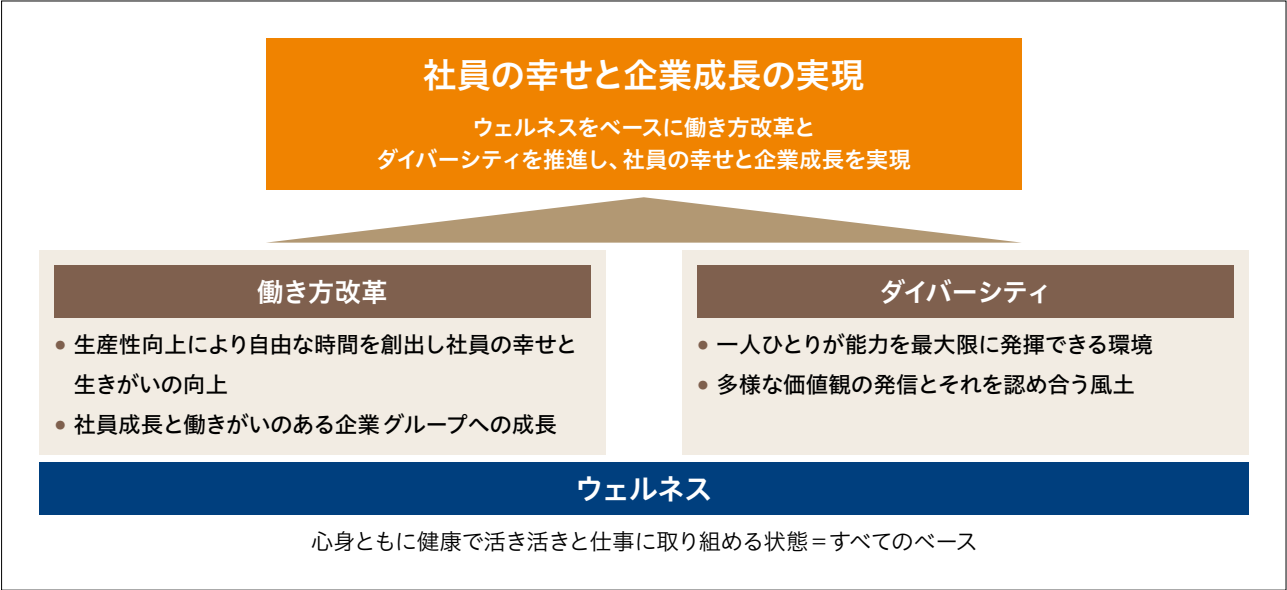
1. 法令遵守の徹底

- 36協定の遵守はもとより、労働関連法令の遵守について、改めて経営から継続的に発信し、全役職員の意識向上を図り、法令遵守を徹底

2. 経営トップおよび役員と社員との課題共有、信頼関係の構築と職場環境の改善実施

- 階層別に10名程度の社員と経営トップが直接対話する「経営トップミーティング」を継続実施、現場での課題や意見を共有し改善実施へ

ウェルネス経営の概念図



3. 健康確保施策を実践

- | | |
|---|---|
| (1) 役職員の健康問題への意識向上 <ul style="list-style-type: none">• 労務管理や健康基礎知識の啓発を目指した全社員ウェブ研修として「ウェルネスアワー」を実施 | (3) 健康相談体制・健康診断体制のさらなる拡充 <ul style="list-style-type: none">• 既存の健康相談室の保健師および産業医を増員し、さらに看護師および保健師が本社常駐 |
| (2) 役員および管理監督者による職員の健康状況の把握の徹底 <ul style="list-style-type: none">• 管理監督者である部長課長および担当役員、人事部が集まり、定期的に「ウェルネス会議」を実施 | これらの着実な推進のため、野村不動産人事部および野村不動産ホールディングスグループ人事部に「ウェルネス推進課」を2018年7月に新設しました。 |

働き方改革を推進する具体的な取り組み（各社ごとの取り組み事例）

時間と場所に縛られない柔軟性のある働き方を目指した取り組み

- | | |
|--|---|
| 1. 時間の有効活用の推進 <ul style="list-style-type: none">• フレックス勤務制度の有効活用 | 2. 働く場所の自由度の向上 <ul style="list-style-type: none">• テレワークや在宅勤務制度の導入• サテライトオフィスの活用 |
|--|---|

メリハリのある働き方を目指した取り組み

- | | |
|--|---|
| 1. 休日・休暇の取得促進 <ul style="list-style-type: none">• 営業店舗における定休日の設定による計画的な休日の取得• 休暇取得促進制度の導入（リフレッシュ休暇、ウィークエンド休暇、パブリック休暇、アニバーサリー休暇、バースデー休暇など） | 2. 労働時間の意識向上の推進 <ul style="list-style-type: none">• 労働時間の見える化、ノー残業デーの設定• 退社時刻宣言制度、PCシャットダウンの導入 |
|--|---|

生産性向上のPDCA 推進

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| • 業務の棚卸しや取捨選択を進める取り組みの推進 | • 権限移譲や役割分担の検討等 |
|--------------------------|-----------------|

その他の施策

- | | |
|---|---------------------------------------|
| • 育児・介護社員への支援施策の導入（時差出勤制度、職制転換制度の導入、ベビーシッター費一部補助制度の導入、男性職員のバース休暇制度（お子さん誕生時の育児支援休暇）導入） | • 新宿野村ビル内に社内コミュニケーションスペースを設置（詳細はP.42） |
|---|---------------------------------------|

コラム

グループ社員への働き方改革の浸透について

【ハード面の取り組み】グループ社員のセカンドスペース「ARUMON(アルモン)」設置

2016年10月、野村不動産・野村不動産アーバンネット・野村不動産パートナーズなどが本社機能を置く、新宿野村ビル41階に、社員のセカンドスペース「ARUMON(アルモン)」を開設(約300m²)しました。野村(NOMURA)を逆さにしたネーミングで、逆転の発想や新しい働き方を社員自ら試行するスペースと位置付けています。ARUMON内には複数の打合せスペースや、一人で机に向かうことで

きる「集中ブース」、創作活動に利用できる「ライブラリー工房」などさまざまな機能を有し、グループ社員がサテライトオフィスとして利用できます。また、仕事だけではなく、「ラジオ体操&朝食会」「TOEIC勉強会」「BAR ARUMON」など社員の健康増進や自己研鑽、コミュニケーションの場としても活用されています。

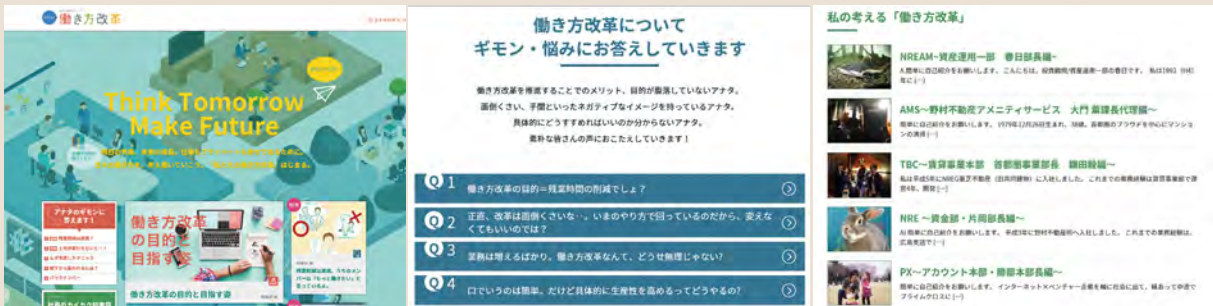


ARUMON内の様子/左から打合わせスペース、ライブラリー工房、月数回、夜はバーに

【ソフト面の取り組み】イントラネットを活用した浸透施策

当社グループでは、全社員が閲覧できるイントラネット上に「野村不動産グループ 私たちの働き方改革」サイトを立ち上げ運用しています。同サイトでは、「多くの社員が疑問に思う内容に答えるコーナー」「私の考える『働き方改革』」

「他社事例紹介」「やってみた働き方改革」「いますぐできる業務効率化テク」「読めばトクする!?'お勧めBOOK」などのさまざまなコンテンツを通して、社員の働き方改革の意識浸透に努めています。



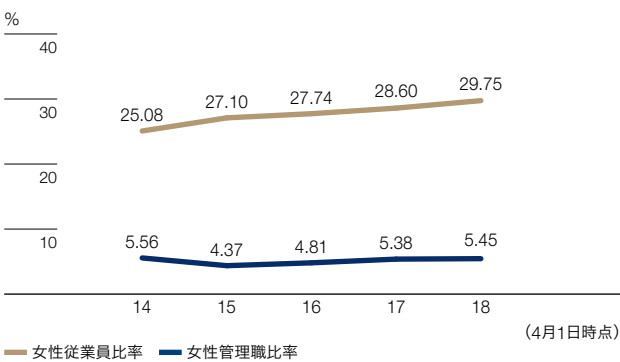
「野村不動産グループ 私たちの働き方改革」サイト

女性の活躍推進

当社グループでは、新たな企業価値を生み出すためには、多様な視点を事業に活かすことが不可欠であるとの考えの下、女性の活躍推進に取り組んでいます。2018年4月1日時点では、女性管理職比率5.45%、女性ジュニアマネージャー*比率は、15.08%となっています。また、野村不動産ホールディングスの女性取締役は1名となります。

*ジュニアマネージャー：次期管理職候補

女性従業員比率／女性管理職比率

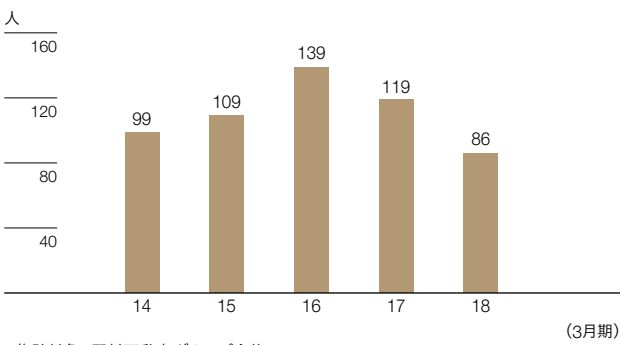


* 2015年以降、一部事業会社にて管理職要件の見直しを行っています。
* 集計対象：野村不動産グループ全体

出産・育児・介護の支援策

当社グループは、出産・育児・介護などのライフイベントのために就業を断念することがないよう、人事制度を整備しています。また、イントラネットにおいて制度の周知や意識啓発を行い、制度を活用しやすい職場環境をつくっています。

育児休業取得者数



* 集計対象：野村不動産グループ全体

介護休業取得者数

(3月期) (人)				
2014	2015	2016	2017	2018
2	1	1	2	4

* 集計対象：野村不動産グループ全体

障がい者・高齢者雇用の促進

当社グループは、障がい者やシニアの方々の採用を積極的に行っています。2018年6月1日現在、障がい者雇用率は1.90%となっています。また、60歳以上の従業員(アルバイトを除く)は、404名です。

野村不動産 健康経営宣言

野村不動産では、2017年10月に社員の健康管理を経営的な視点で捉え、健康経営を推進すべく「野村不動産 健康経営宣言」を策定し、社長を健康経営推進最高責任者に選定しました。

「野村不動産 健康経営宣言」

野村不動産において、人材は最大の財産であり、社員が心身ともに健康であることが、未来につながる新たな価値創造の源泉であると考えます。この人材を基軸とする理念に基づき、私たちは、社員の健康保持・増進を積極的に支援する健康経営を推進いたします。

「野村不動産ダイバーシティ推進委員会(ダイチャレ!!)」運営

野村不動産では、2013年に中井社長(当時/現 野村不動産常任顧問)を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会(通称「ダイチャレ!!」)」を部門横断的に立ち上げました。ここでは、全社的な視点から、働き方に関する課題抽出や職場環境の改善などの施策を提言し、それらを踏まえ、以下の制度改革などが行われました。

「ダイチャレ!!」の提言による2016年3月期までの主な人事制度の改正(抜粋)

- ・契約社員に関する制度改革
- ・介護に関する制度改革
- ・再雇用に関する制度改革
- ・育児支援に関する制度改革



「ダイチャレ!!」ロゴマーク

Section 2

中長期経営計画および各部門の進捗

2017年3月期よりスタートした
2025年3月期までの中長期経営計画
～Creating Value through Change～の進捗を、
業績・財務戦略の分析と併せてお伝えします。

- 46 CFOメッセージ
- 52 At a Glance
- 54 ■ 住宅部門
- 58 ■ 賃貸部門
- 62 ■ 資産運用部門
- 66 ■ 仲介・CRE部門
- 70 ■ 運営管理部門
- 74 1年間の主なトピックス



ブラウドタワー名古屋栄



成長投資と株主還元、
双方のバランスを意識しながら、
持続的成長を目指す

取締役
グループCFO、IR担当
木村 博行

中長期経営計画の進捗

中長期経営計画2年目となる2018年3月期は、期初にお示した業績予想に対し、住宅部門が足元の市況変動により弱含んだものの、堅調な賃貸部門やサービス・マネジメント分野が補うことで、業績予想とほぼ同水準の営業利益766億円、当期純利益460億円となりました。これは、当社のバランスの良い事業ポートフォリオが機能した結果と捉えています。また、**将来の成長に向けた取り組み**(P.24-31)も着実に進めています。海外事業については2025年3月期までに3,000億円の投資

を計画しており、その進捗は順調です。ターゲットとしている東南アジアの各都市は、GDPや生活水準の向上が著しく、量とともに質を求めるフェーズにあり、当社グループの事業ノウハウの発揮が期待できるエリアです。優良な現地デベロッパーとのJVを基軸として、リスク管理をしながら進めています。また、これまで積極的に取り組んできた収益不動産開発も累計180棟^{*1}に到達し、マーケットの認知度も着実に高まっています。総ストックは3,000億円^{*2}と、中長期経営計画想定を上回る

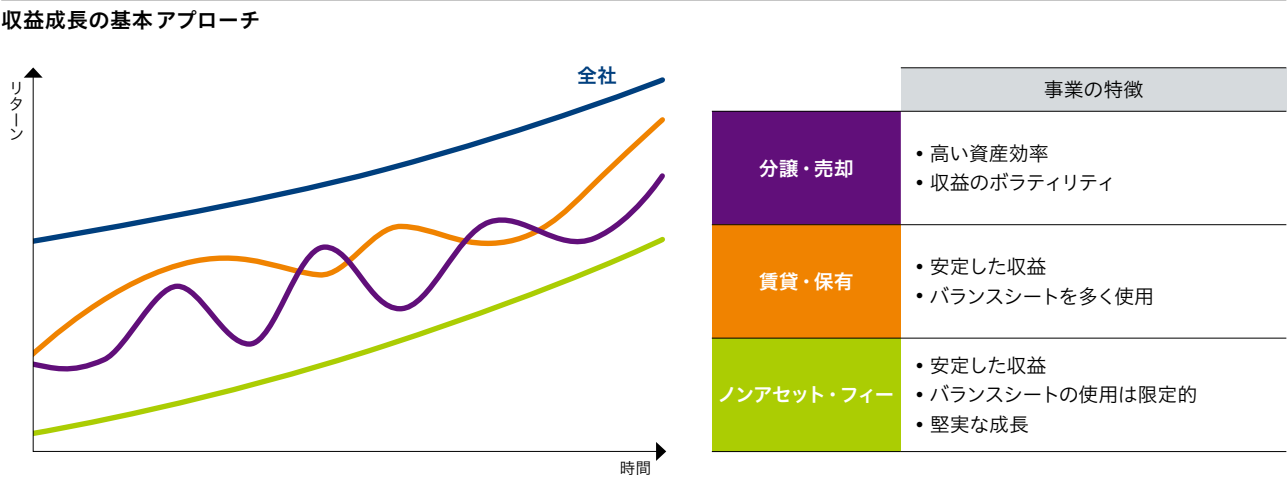
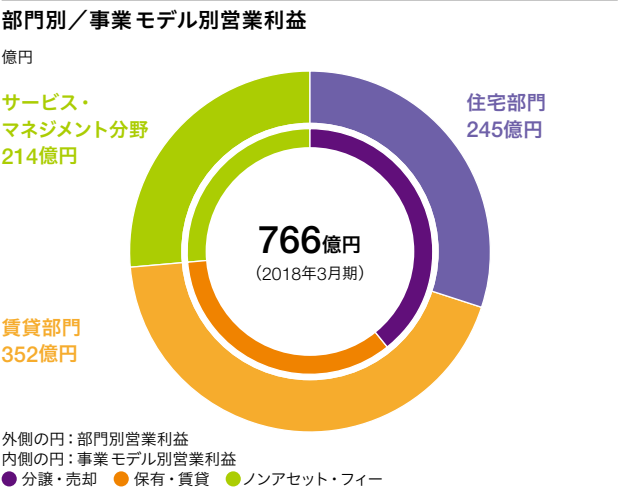
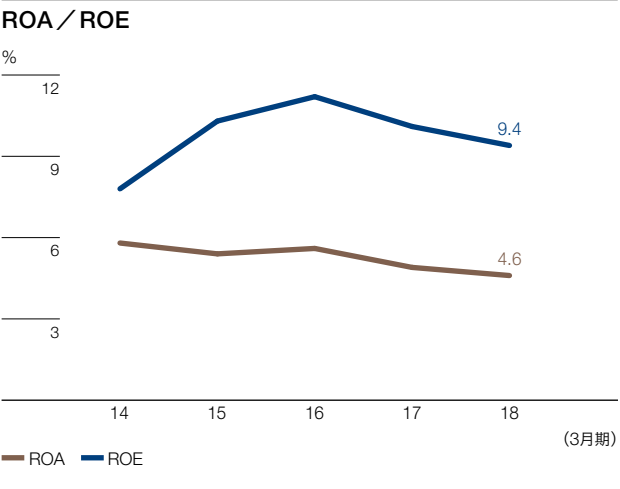
進捗です。付加価値の高い商品開発により、賃料水準やリーシングも好調に推移しています。
中長期経営計画 フェーズ1最終年度の2019年3月期は、フェーズ2に向け、戦略や施策を見つめ直す期間と捉えていま

す。各部門の状況を踏まえ、フェーズ2以降の成長に向け準備を整えたいと考えています。
^{*1} 2018年3月末時点。計画中を含む。
^{*2} 2018年3月末時点。総事業費ベース。

リスク分散と資産効率性を両立させる事業ポートフォリオ

不動産事業は中長期にわたる案件も多く、市況変動リスクの備えが重要と捉えています。当社グループでは、「保有・賃貸」、「分譲・売却」、「ノンアセット・フィー」の3つの事業をバランスよく組み合わせることで、グループ全体の**事業リスクの分散**(P.12-13)を図っています。「保有・賃貸」事業は、安定したキャッシュを得る一方、取得・開発時期により、含み損を抱える可能性があるなど長期の市況変動リスクを取る事業です。仮に市況が長期にわたって低迷すると、資産価値が毀損され、資金調達などにも影響を及ぼす恐れがあります。一方、「分譲・売却」事業は、用地取得から売却までおよそ3年間の短期の市況変動リスクを取ります。短期的な損益のボラティリティがあるものの、市況が低迷した際も資産を回転させることで、その市況を前提とした新たなサイクルを開始できます。この2つの事業に加え、相対的にリスクが低い「ノンアセット・フィー」事業をバランスよく組み合わせることが、事業リスク分散において重要と考えています。
2018年3月期においては、販売価格上昇などにより軟化傾向にあった住宅分譲の契約進捗について、契約スピードの回復を

最優先として取り組んできました。これは先に述べた通り、住宅分譲は短期の市況変動リスクを取る事業と位置付けており、契約スピードを回復させることで現在の市況に合った新たな事業サイクルの開始を目指したものです。その結果、住宅部門の業績は予想に対し弱含んだものの、契約数は前期比21.9%増の5,917戸と回復しました。引き続き、契約スピードを維持しながらも、利益面においても回復基調とすべく取り組んでいきます。
また、3つの事業をバランスよく組み合わせることは、事業リスクの分散に加え、効率性にも大きく寄与します。当社グループは、資産効率性が低くなりがちな不動産業において、中長期的な方針としてROA5%以上、ROE10%水準をお示している通り、高効率経営を当社の強み・独自性と考えています。2018年3月期の実績は、ROA4.6%、ROE9.4%となっており、引き続き高い水準を維持しています。



財務戦略と資本政策

2011年3月期以降、有利子負債の圧縮を進めるとともに、固定金利化と借入期間の長期化も図り、財務基盤を強化してきました。2016年3月期以降は、投資拡大のため有利子負債が増加傾向にありますが、低金利下であり、支払利息は低下しています。このような環境下、2018年3月から4月にかけて、良好な調達環境を活かし、また調達手段の多様化を図るため、公募ハイブリッド社債・ローンによる資金調達を実施しました。これは、格付け評価において調達額の50%相当が資本性の認定を受けるものです*。将来の戦略投資による大きな資金需要などに備えたものであり、良いタイミングで調達できたと考えています。バランスシートの拡大により、有利子負債は前期末比677億円

の増加となりましたが、期間利益の積み上げにより、自己資本比率は前期と同程度の30%水準を維持しています。株主還元については、2018年3月期は1株当たり年間配当金を70円とし、6期連続の増配となりました。2019年3月期も、業績の底堅さ、および中長期的な方針である配当性向30%程度を踏まえ、1株当たり年間配当金を75円へと増配する予定です。各事業のキャッシュ創出力は着実に高まっていますが、バランスシートマネジメントの面でも無駄をなくし、成長投資と株主還元をバランスよく拡充していきたいと考えています。

* 会計上の自己資本には不算入

自己株式の取得について

また、株主還元、資本効率の向上などを目的とし、総額100億円の自己株式を取得しました。2019年3月期においても、50億

円を上限とする自己株式取得の実施を予定しています。自己株式取得については、投資家の皆さまとの対話を通じて、貴重な

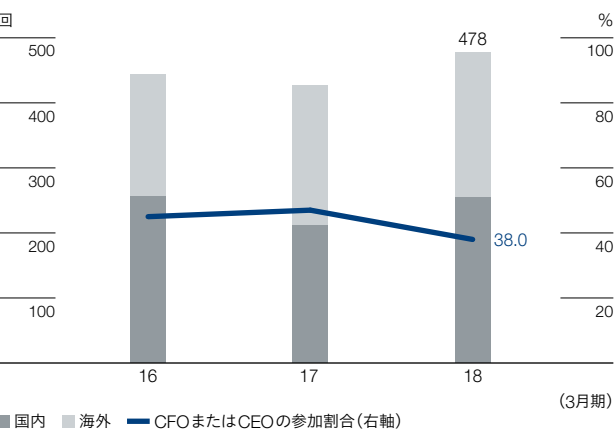
意見やアドバイスをいただきつつ、2年以上前からボードメンバーで検討を重ねてきたものです。当社グループは、中長期経営計画において1兆円超の投資を計画しており、大きな資金需要が控えています。安定的な資金調達を行う上で、自己資本比率30%水準という財務規律は金融機関との信頼構築において重要であり、自己資本の減少につながる自己株式取得につい

投資家の皆さまへ

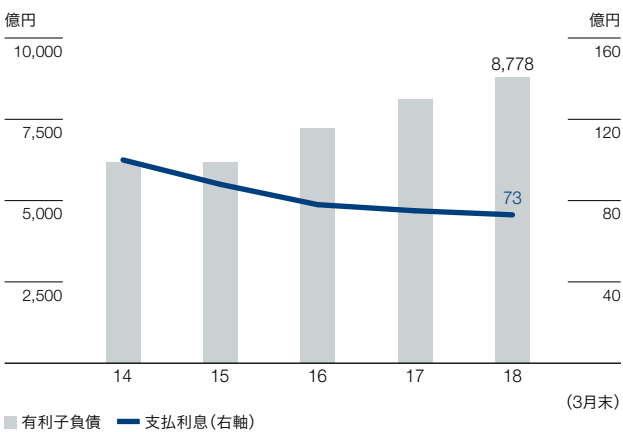
CFO就任以来、多くの投資家の皆さまと対話をすべくIR活動に取り組んできました。学ばべき貴重なご意見をいただくことも多く、その内容について社内で積極的に議論することが、さらなる企業成長につながると考えています。今後についても、持続的な企業成長の実現、資本コストの最適化を目指し、投資家の皆さまのご期待に応えるべく取り組んでいきます。これまで以上に、投資家の皆さまと積極的な対話を心掛けていきますので、引き続き、当社グループへのご理解とご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

ては慎重に検討すべき内容でもありました。一方、資本市場においては、少子高齢化が進捗する日本の不動産市場に対し、長期的な成長に対する懸念が根強い中、国内の不動産市場を基盤とする当社グループへの評価も厳しいものが続いていました。このような状況を踏まえ、株価水準、財務健全性、事業投資環境を総合的に勘案し、自己株式の取得を決定しました。

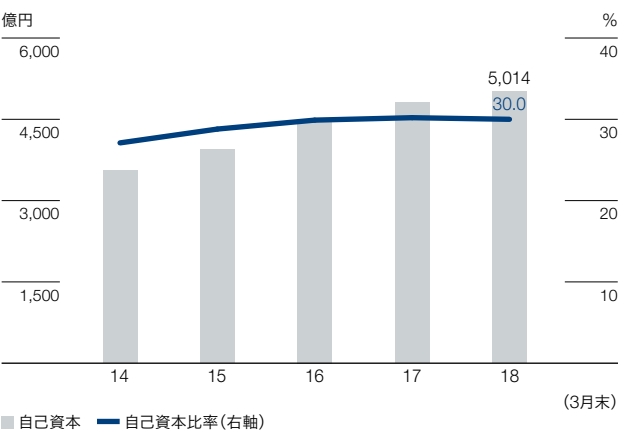
投資家とのミーティング回数



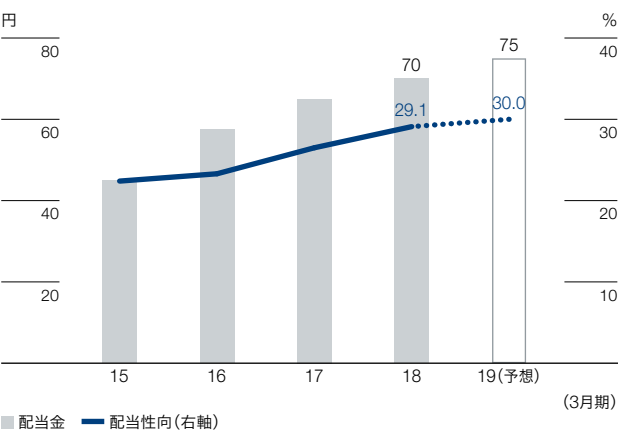
有利子負債／支払利息



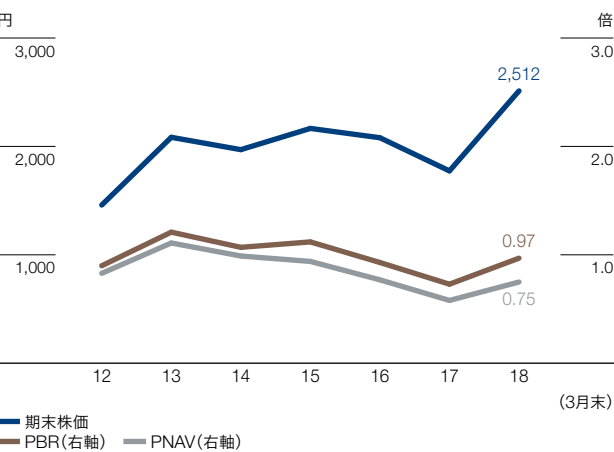
自己資本／自己資本比率



配当金／配当性向

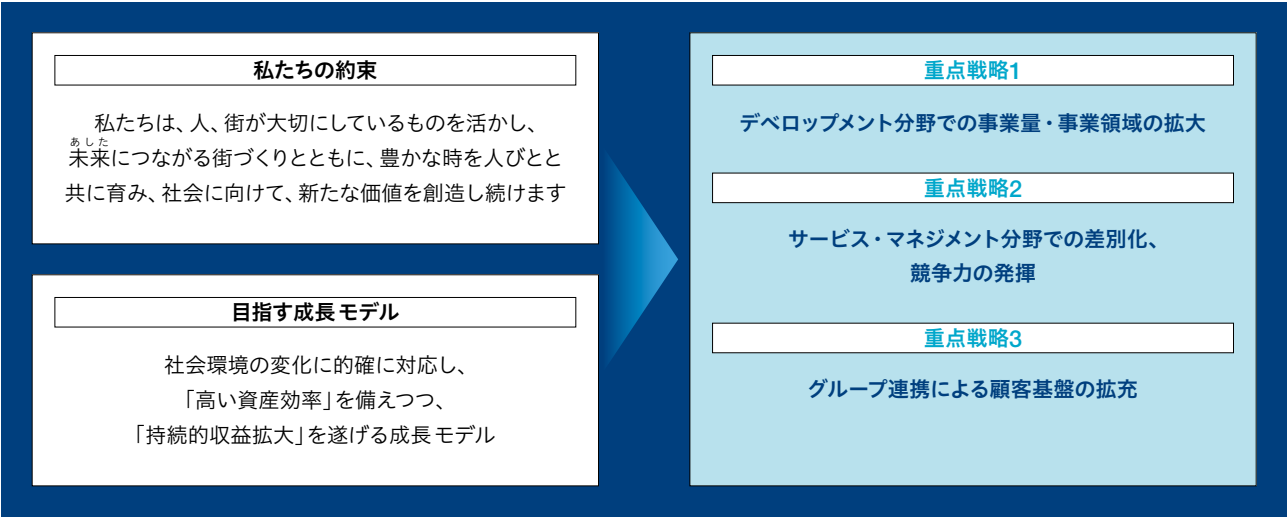


株価／PBR／PNAV



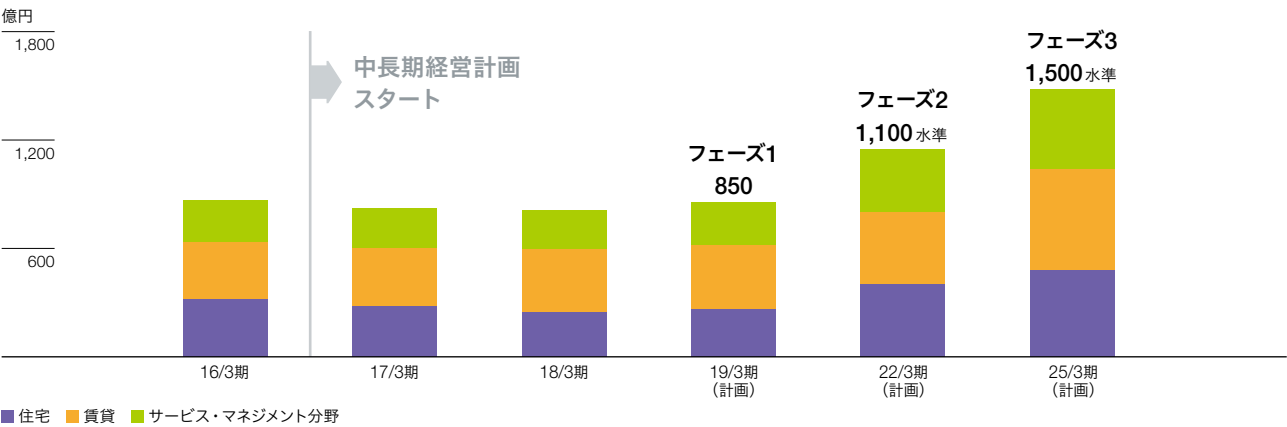
参考 (2015年11月策定)

中長期経営計画(－2025.3)～Creating Value through Change～の概要



中長期収益目標

営業利益の推移



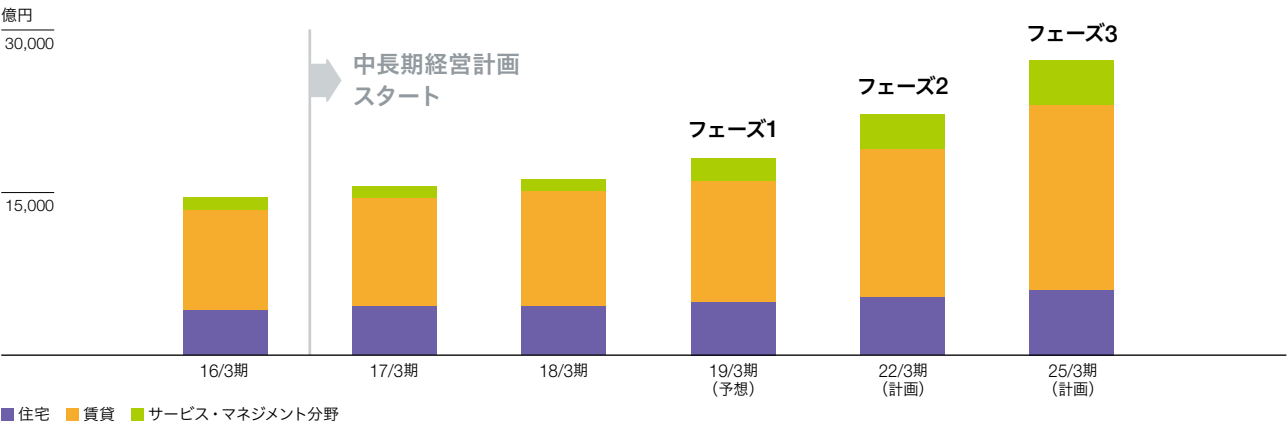
部門別収益計画(営業利益)

(億円)

	17/3期	18/3期	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3
住宅部門	277	245	300	400	440～480
賃貸部門	325	352	350	400	520～560
サービス・マネジメント分野	220	214	235	350	400～440
その他	△0	△0	0	－	－
調整	△51	△45	△35	－	－
全社	772	766	850	1,100水準	1,500水準

投資計画

総資産の推移



投資計画の推移

(億円)

		フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	合計
住宅部門	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%
賃貸部門	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%

財務・資本政策

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

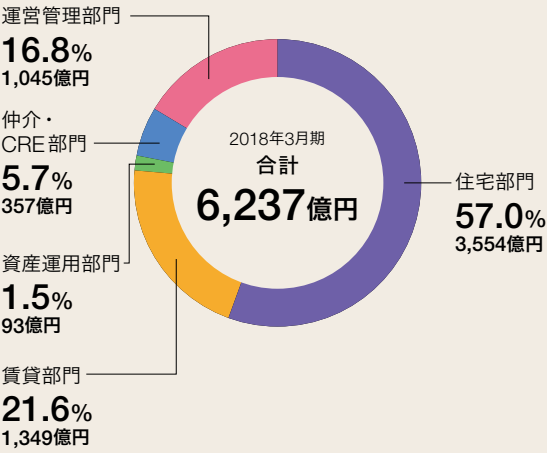
株主総還元性向

● 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

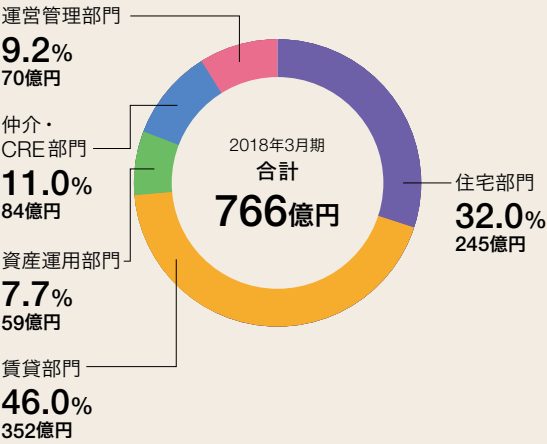
配当性向

30%程度

売上高構成比*



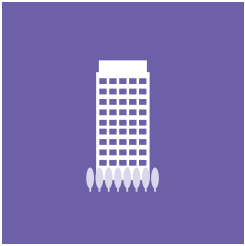
営業利益構成比*



* 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営業利益を合計した数字と異なります。なお、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100.0%にならない場合があります。

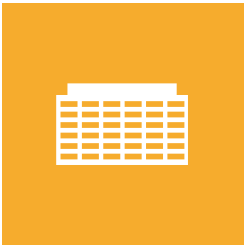
注：2019年3月期より、住宅部門に区分していた野村不動産リフォームについて、運営管理部門の区分に変更。これにより、2018年3月期について、変更後の数値を記載しています。

住宅部門



- 野村不動産
- プライムクロス
- ファースト リビング アシスタンス

賃貸部門



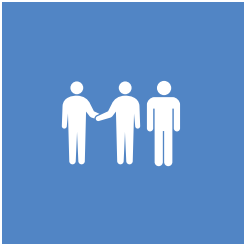
- 野村不動産
- NREG 東芝不動産
- ジオ・アカマツ
- 野村不動産 ホテルズ
- NREG 東芝不動産 ファシリティーズ

資産運用部門



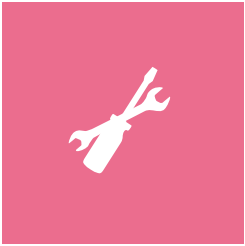
- 野村不動産
- 野村不動産投資顧問

仲介・CRE 部門



- 野村不動産
- 野村不動産アーバンネット

運営管理部門



- 野村不動産
- 野村不動産 パートナーズ
- 野村不動産 ライフ&スポーツ
- 野村不動産熱供給
- 野村不動産 ウェルネス
- 野村不動産 アメニティサービス
- NF パワーサービス

	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	業績概況
	3,345 3,297 3,554 16/3期17/3期18/3期	319 277 245 16/3期17/3期18/3期	売上高は3,554億円(2017年3月期比256億円、7.8%増)、営業利益は245億円(同△32億円、11.8%減)となりました。住宅分譲事業において、計上戸数が増加した一方で、粗利率が低下したことが主な要因です。このうち、マンション分譲の売上計上戸数は2017年3月期比373戸増の5,258戸、戸建分譲の売上計上戸数は同75戸減の607戸となりました。
	1,102 1,150 1,349 16/3期17/3期18/3期	317 325 352 16/3期17/3期18/3期	売上高は1,349億円(2017年3月期比199億円、17.3%増)、営業利益は352億円(同26億円、8.2%増)となりました。賃貸事業において、「横浜野村ビル」(神奈川県横浜市西区)などの新規物件の寄与により賃貸収入が増加したこと、ならびに収益不動産および事業用地の売却収入が増加したことが主な要因です。
	109 96 93 16/3期17/3期18/3期	73 60 59 16/3期17/3期18/3期	売上高は93億円(2017年3月期比△2億円、2.9%減)、営業利益は59億円(同△1億円、1.7%減)となりました。2017年3月期に野村不動産マスターファンド投資法人とトップリート投資法人が合併したことに伴う資産取得報酬を計上していたことが、主な要因です。
	353 348 357 16/3期17/3期18/3期	99 91 84 16/3期17/3期18/3期	売上高は357億円(2017年3月期比8億円、2.5%増)、営業利益は84億円(同△6億円、7.4%減)となりました。売買仲介における取扱件数および取扱高が増加した一方で、新規出店などにより経費が増加したことが、主な要因です。
	915 957 1,045 16/3期17/3期18/3期	56 69 70 16/3期17/3期18/3期	売上高は1,045億円(2017年3月期比88億円、9.2%増)、営業利益は70億円(同1億円、2.0%増)となりました。管理受託数増加に伴う運営管理収入の増加、およびマンションの大規模修繕などの受注工事が増加したことが、主な要因です。



住宅部門

「都市型コンパクトタウン」をはじめとする多機能で高い利便性を有する街づくりを推進するとともに、将来の成長に向けて、地方中核都市・海外などの新規エリアへの進出を加速させていきます。

松尾 大作
執行役員 住宅部門長

成長機会

- 社会環境・生活スタイルの変遷による住宅ニーズの変化
- 都市部への人口流入によるコンパクトタウン化

事業リスク

- 人口減少による分譲住宅市場規模の縮小
- 地価や建築費の上昇に伴う住宅価格の上昇



ブラウドシティ大田六郷

部門紹介

住宅部門は、マンション・戸建住宅などの開発分譲事業、インターネット広告代理店、住まいと暮らしの駆けつけ事業を行っています。

主要な事業の紹介

住宅分譲

PROUD

PROUD

野村不動産の代名詞となるマンションブランド



ブラウド六本木



ブラウド府中ステーションアリーナ

PROUD SEASON

PROUD SEASON

大規模・都市型一戸建て



ブラウドシーズン成城学園前 庭園の街

PROUD TOWER

PROUD TOWER

高層タワーマンション



ブラウドタワー名古屋栄

PROUD CITY

PROUD CITY

大規模マンション



ブラウドシティ塚口

OHANA

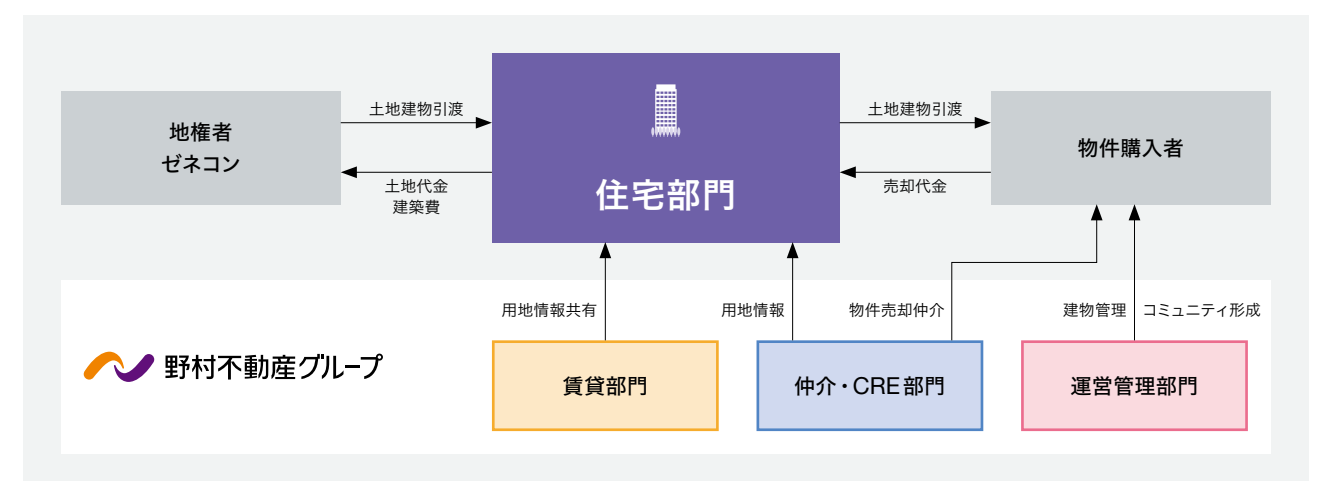
OHANA

郊外型マンションブランド



オハナ町田オークコート

ステークホルダーとの関わり・部門間連携



部門トピックス

住宅分譲

「製・販・管」一貫体制を特長に、首都圏・関西圏を中心に展開し、約18万戸の供給実績を誇っています。

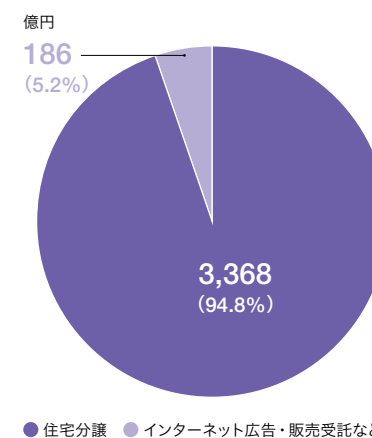
再開発案件

首都圏で約30案件の再開発案件に参画し、シェアは業界でもトップレベルとなっています。

地方・海外進出

従来の事業エリアで得たノウハウを活かし、コンパクトシティ化のニーズが強い地方中核都市や、成長著しいアジア諸国を中心に、展開を進めています。

売上高の内訳 (2018年3月期)



住宅部門傘下のグループ会社

- 野村不動産
- プライムクロス
- ファーストリビングアシスタンス

P.106-107「グループ会社紹介」をご参照ください。

中長期経営計画の進捗と事業方針

進捗状況

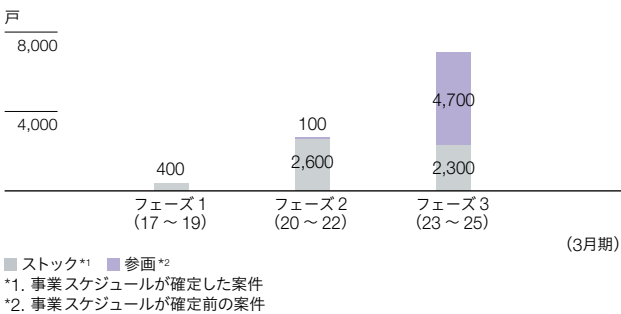
項目	実績	課題	戦略
既存エリア (シェア拡大・ 収益力強化)	● 住宅分譲事業における契約スピードの回復 ● 首都圏におけるシェア上昇 ● 再開発・建替え事業の拡大 (住宅系再開発取り組み数No.1)	● 継続的な事業量確保 ● 商品サービスの開発力強化	● 販売スピードのさらなる向上と収益改善の両立 ● 大量集客から高歩留り型営業への転換 ● 「職住近接」「育住近接」を捉えたエリア戦略に基づく用地取得 ● 行政や地権者との連携強化
新規エリア (地方中核都市) (海外)	● 地方中核都市、4都市にて事業確保 ● 東南アジアにおける事業拡大、好調な販売	● アライアンスによる事業推進体制の構築 ● 現地パートナーとの連携強化 ● 情報網の拡大・深化	● 地方再開発の取り組み強化 ● 投資的協業から事業的協業への転換 ● 現地事業体制の構築
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へ参入	● ストックビジネスの収益性の確立	● カスタマーリレーションの強化 ● リフォーム事業の新たな連携体制の構築

国内既存エリアの競争力強化

再開発の拡大

複合開発や再開発、団地再生など、多様な事業手法を駆使して、事業量の確保を継続していきます。フェーズ3までの5,300戸に加え、参画段階の4,800戸も事業化を目指し、推進していきます。

住宅系再開発事業における計上戸数の推移



都市型コンパクトタウンの開発

少子高齢化など社会構造の変化を見据え、多機能性かつ高い利便性を有する「都市型コンパクトタウン」戦略の推進に取り組んでいます。住宅やオフィス、商業施設、公共施設、病院、シニア向け施設など、さまざまな機能を凝縮させるのみならず、コミュニティ形成にも注力しています。



プラウド綱島 SST

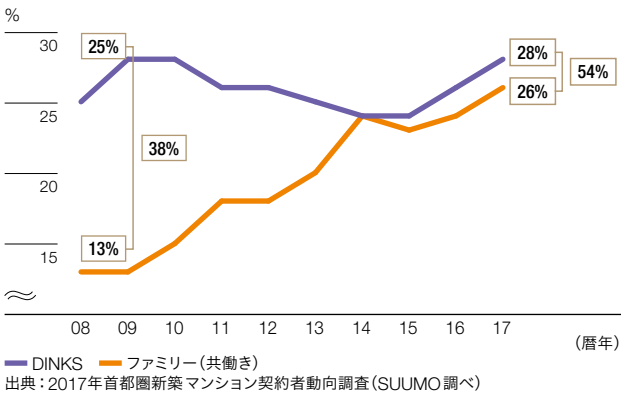
職住近接・育住近接を捉えたエリア戦略

共働きファミリー増加を背景として、購入者に占める共働き層の比率が増加しています。購入者の共働き比率の高まりの影響が大きく、その比率はこの10年間で40%弱から50%以上にまで高まりました。特にファミリー層の共働き比率が大きく伸びています。顧客層の変化に伴う住宅ニーズの変化を捉えた住宅開発に取り組んでいきます。

共働き世帯が住宅に志向するポイント

- 通勤利便性(都心・最寄りへのアクセス)
- 日常生活利便性(買い物先店舗の充実)
- 子育て環境(保育施設の充実)

首都圏の新築マンション購入者に占める共働き比率の推移



新規エリアの開拓

地方都市における住宅開発

地方中核都市での事業については、前期は「プラウド富山神通本町」、「プラウド新潟米山」の販売を開始し順調に契約が進捗しています。関西支社においても岡山駅前市街地再開発事業への参画をはじめ、開発企画本部と連携し事業拡大を図ります。

海外事業の推進

海外事業については、中長期経営計画にて、フェーズ3までに住宅・賃貸事業合わせて3,000億円の投資を計画しています。経済成長が続くアジア諸国では、不動産に対するニーズが「量の確保」から「質の追求」に転じてきており、日本で培った当社事業ノウハウの発揮が期待できます。2018年3月期には、現地デベロッパーと共同で、タイ・バンコクにおいて分譲住宅事業に参画しました。

プロジェクト	所在地	住宅総戸数
プラウド富山神通本町	富山県富山市	91戸
プラウド新潟米山	新潟県新潟市	70戸
三島駅南口東街区再開発	静岡県三島市	約300戸(予定)
岡山駅前再開発	岡山県岡山市	約300戸(予定)
紺屋町・御幸町地区再開発	静岡県静岡市	約200戸(予定)
福島駅東口再開発事業	福島県福島市	約200戸(予定)
宇都宮駅東口地区整備事業	栃木県宇都宮市	約150戸(予定)



岡山駅前再開発



プラウド富山神通本町



プラウド新潟米山

投資計画

	プロジェクト	主用途	総事業	共同事業主	当社持分	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)
1	中国・瀋陽	住宅	約4,100戸	三菱商事	11.25%	■	■	■
2	ベトナム・ホーチミン	住宅	約2,300戸	フーミーファン社 大和ハウス 住友林業	12.25%	■	■	■
3	フィリピン・マニラ	住宅 商業	約1,400戸 約30,000m ²	フェデラルランド社 三越伊勢丹HD	20.00%	■	■	■
4	タイ・バンコク ラチャヨーティン	住宅	A棟 334戸 B棟 489戸	オリジン社	49.00%	■	■	■
5	タイ・バンコク オンヌット	住宅	601戸	オリジン社	49.00%	■	■	■
6	タイ・バンコク ラムカムヘン	住宅	685戸	オリジン社	49.00%	■	■	■

フィリピン・マニラ
(分譲住宅／商業施設)

住宅総戸数： 約1,400戸
商業延床面積： 約30,000m²
当社持分： 20.00%



タイ・バンコク
(分譲住宅)

開発総戸数： 3棟合計
2,000戸超
当社持分： 49.00%





賃貸部門

建替え・再開発が進む都心エリアを中心に、大規模複合再開発に取り組むとともに、収益不動産開発を推進していきます。

畑田 実

執行役員 賃貸部門長

成長機会

- 建物老朽化による再開発、建替え需要の増加
- 都心部における都市整備の加速、オフィスニーズの多様化
- 訪日外国人増加などによる宿泊顧客ニーズの多様化

事業リスク

- 大規模オフィスなど大量供給による需給の悪化
- 企業業績の悪化によるオフィス縮小
- 開発用地取得競争の激化
- REIT市場の悪化による売却機会の縮小



横浜野村ビル

部門紹介

賃貸部門は、オフィスビル・商業施設・物流施設などの開発・建設・賃貸および運營業務、収益不動産の開発・販売、商業施設の企画・運營業務などの受託、ホテルの企画・運営を行っています。

主要な事業の紹介

不動産保有・賃貸

■ 主な長期保有のオフィスビル



新宿野村ビル



横浜野村ビル



日本橋室町野村ビル



横浜ビジネスパーク



浜松町ビルディング



梅田スカイビル

■ 主な長期保有の商業施設



ボーン相模大野



Morisia 津田沼



ラゾーナ川崎 プラザ

オフィス賃貸可能床面積 約**85万**m²

商業施設賃貸可能床面積 約**17万**m²

合計賃貸可能床面積 約**102万**m²

収益不動産開発・売却

■ アセットの各ブランド

オフィス



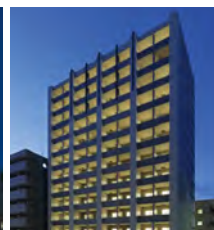
PMO 芝公園

商業施設



GEMS 茅場町

賃貸住宅



PROUD FLAT 新大塚

物流施設



Lanport 岩槻

オフィス(PMOなど) **41**棟

商業施設(GEMSなど) **28**棟

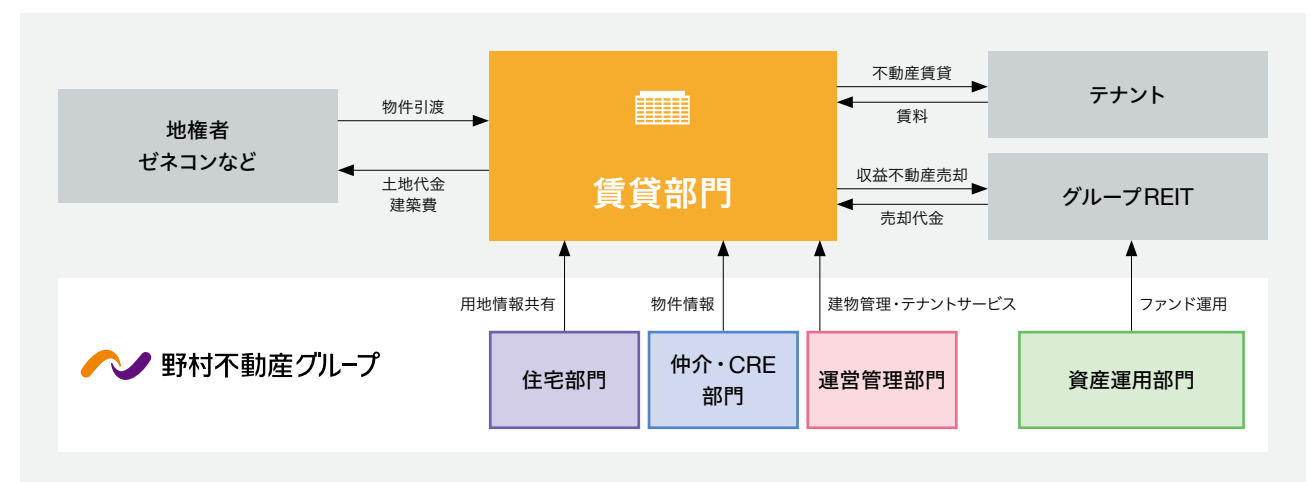
賃貸受託(プライドフラットなど) **90**棟

物流施設(ランドポートなど) **21**棟

開発実績 累計**180**棟

*上記数字には、現在計画中のものも含まれます。

ステークホルダーとの関わり・部門間連携



部門トピックス

賃貸物件の保有・賃貸

約100万 m²の賃貸不動産を保有し、安定的な賃貸収入を創出しています。

収益不動産開発・売却

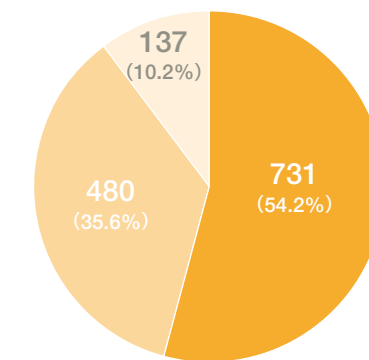
独自のブランドを展開し、これまでに180棟の開発を行いました。毎期の安定的な売却収益の確保と、グループREITの成長に貢献しています。

複合再開発への参画

都心エリアを中心に、2025年3月期までに、事業規模6,500億円の投資計画を決定済です。中でも(仮称)芝浦一丁目計画は、延床面積550,000m²の当社グループ最大規模の開発となる予定です。

売上高の内訳(2018年3月期)

億円



● 賃貸 ● 収益不動産
● プロパティマネジメントなど

賃貸部門傘下のグループ会社

- 野村不動産
- NREG 東芝不動産
- ジオ・アカマツ
- 野村不動産ホテルズ
- NREG 東芝不動産 ファシリティーズ

P.106-107「グループ会社紹介」をご参照ください。

中長期経営計画の進捗と事業方針

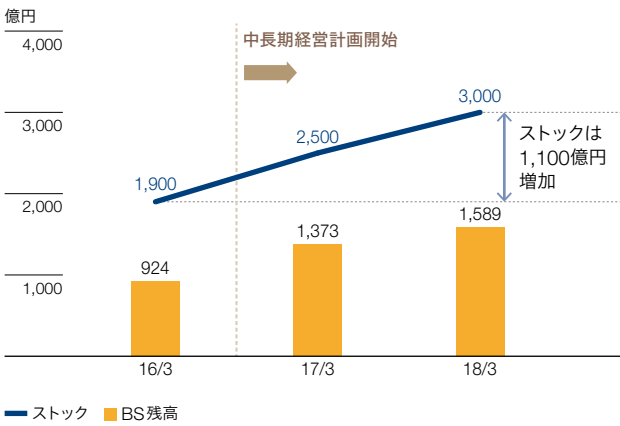
進捗状況

項目	実績	課題	戦略
賃貸収益の拡大	● 芝浦一丁目、日本橋一丁目の国家戦略特区認定など、将来の収益貢献を期待する大規模複合開発の進捗 ● グループ力を発揮し、Morisia 津田沼など、良質な物件取得 ● ホテル事業への参入 (NOHGA HOTEL)、着実な事業機会獲得	● 大規模複合開発のスケジュール遵守 ● オペレーショナルアセットなどの規模拡大 ● ROAの向上 ● ホテル事業運営ノウハウの確立	● 大規模複合開発の着実な事業推進とリーシング ● 商業施設事業のさらなる拡大 ● 自営運営 ホテル第1号案件の安定稼働および事業拡大 ● テナントとのリレーション強化を通じた内部成長
売却収益の拡大	● グループ力を活かした着実なストック拡大 (約3,000億円) ● 立地やマーケットに応じた商品の拡充 (都市型商業他)	● 着実なストック確保	● 事業ボリューム拡大による継続的な売却収益の獲得
新規エリア(海外)	● 成長マーケットである東南アジアでの事業拡大	● 事業機会の拡大	● 投資済案件の着実な事業推進 ● 事業機会の獲得に向けた情報網の拡大

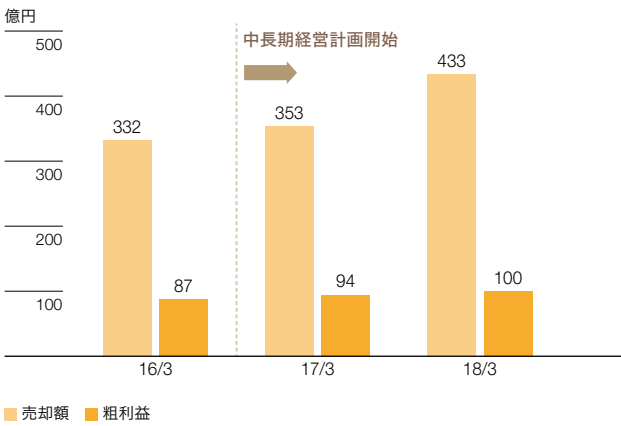
収益不動産開発事業

4ブランドを中心とした収益不動産開発事業は順調に拡大し、ストック(総事業費ベース)は3,000億円の到達しました。今後もグループ力を活かしながら、開発利益の実現に向け、さらなる拡大を見込んでいます。

収益不動産ストック



収益不動産売却



ホテル事業の展開

2017年10月に、ホテルの企画・運営を行う「野村不動産ホテルズ株式会社」を設立しました。ホテル分野は、訪日外国人の増加などを背景に、今後も拡大が期待できる成長マーケットと捉えています。「地域との深いつながりから生まれる素敵な経験」をコンセプトに、当社グループが自ら運営する新ブランド「NOHGA HOTEL」を立ち上げ、2018年11月には第1号案件である「NOHGA HOTEL UENO(ノーガホテル上野)」が開業予定です。

NOHGA HOTEL 上野

立地: 上野駅 徒歩3分
客室数: 130室
開業: 2018年11月(予定)
運営: 野村不動産ホテルズ

NOHGA HOTEL UENO



複合開発事業の推進

東京都心部エリアを中心に複合開発プロジェクトを積極的に推進しています。うち長期保有物件については、2025年3月期までに、9,000億円の投資を予定しており、2018年3月末時点で事業規模6,500億円の投資が決定しています。

大規模再開発・複合開発主要プロジェクト

プロジェクト	主用途	取得予定面積	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)
虎ノ門駅前再開発 (国家戦略特区認定案件)	オフィス 商業	約12,000m ²	着工	竣工	
武蔵小金井駅第2地区再開発	商業 住宅	約10,000m ²	着工	竣工	
南小岩六丁目再開発*	商業 住宅	約4,500m ²		着工	竣工
西麻布三丁目再開発*	ホテル 住宅	約9,900m ²		着工	竣工
(仮称)芝浦一丁目計画* (国家戦略特区認定案件)	複合	約550,000m ² (延床面積)		着工	
亀戸六丁目計画	商業 住宅	未定			
日本橋一丁目中地区再開発* (国家戦略特区認定案件)	オフィス 商業 ホテル	約374,254m ² (延床面積)		着工	
西新宿三丁目西再開発*	商業 住宅	約21,000m ²			着工
西日暮里駅前再開発*	商業 住宅	約18,000m ²			
外神田一丁目再開発	オフィス ホテル 商業	約44,000m ²			
飯田橋駅中央再開発	オフィス 住宅	約22,000m ²			
新橋駅西口再開発*	オフィス 商業	未定			
野村不動産銀座ビル 建替え(銀座MTRビル)*	オフィス	未定			(未定)

* JV案件
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。



虎ノ門駅前再開発



武蔵小金井駅第2地区再開発



(仮称)芝浦一丁目計画



日本橋一丁目中地区再開発

海外事業の推進

投資計画

プロジェクト	主用途	総事業	共同事業主	当社持分	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)
フィリピン・マニラ	商業 住宅	約1,400戸 約30,000m ²	フェデラルランド社 三越伊勢丹HD	20.00%	着工	竣工	
タイ・バンコク トンロー	サービス アパートメント	303室	オリジン社	49.00%	着工	竣工	
ベトナム・ホーチミン サンワータワー(既存)	オフィス	約26,500m ²	サンワー社	24.00%			
中国・北京 北京発展ビル(既存)	オフィス	約55,000m ²	北京首都開発	— (運営に参画)			



資産運用部門

REIT市場は今後も成長が期待できるマーケットです。国内最大級の運用資産残高となった野村不動産マスターファンド投資法人や、本邦初の私募REITである野村不動産プライベート投資法人のさらなる成長を軸に、安定的なフィー収入の獲得を追求します。

安部 憲生

執行役員 資産運用部門長

成長機会

- 資産運用ニーズの高まりや資金のボーダレス化を背景とした、国内外での資産運用事業の拡大
- 低金利環境を背景とした不動産投資ニーズの高まり

事業リスク

- 日本経済や世界経済の変調に伴う資金調達環境の悪化
- 低金利政策の見直し



PMO平河町

部門紹介

資産運用部門は、REIT・私募ファンドおよび不動産証券化商品などを対象とした資産運用業務を行っています。

主要な事業の紹介

上場REIT



オフィス、住宅、商業施設、物流施設、ホテルなど、約1.1兆円を運用する、国内最大級の総合型REITです。



私募REIT



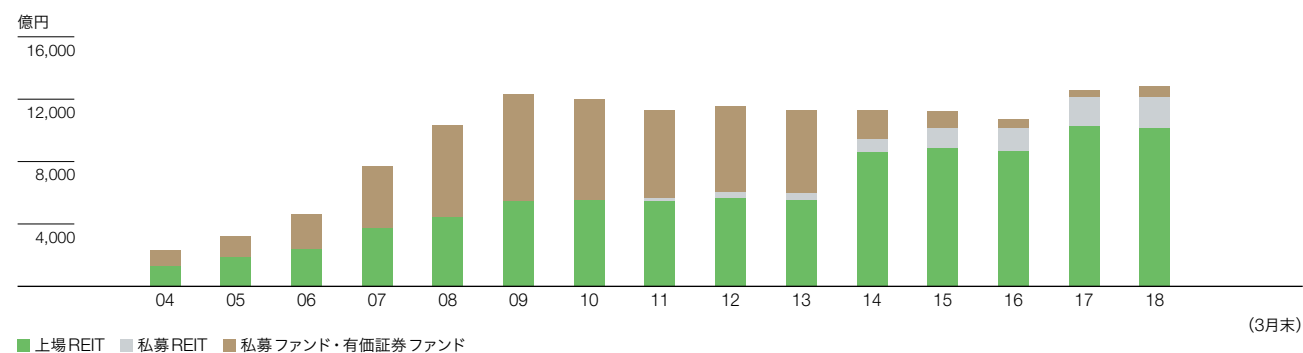
2010年に運用を開始した、日本初の私募REITです。2018年3月には運用資産残高2,000億円を達成し、厳選投資を通じ、さらなる成長を目指しています。

私募ファンド・有価証券ファンド

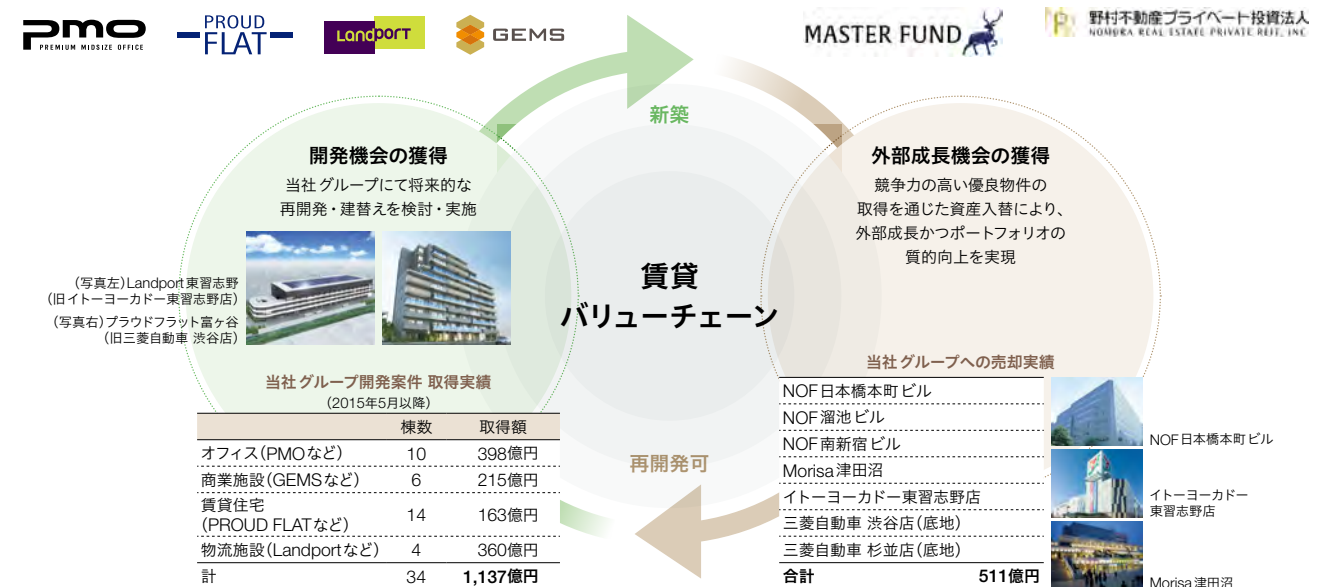
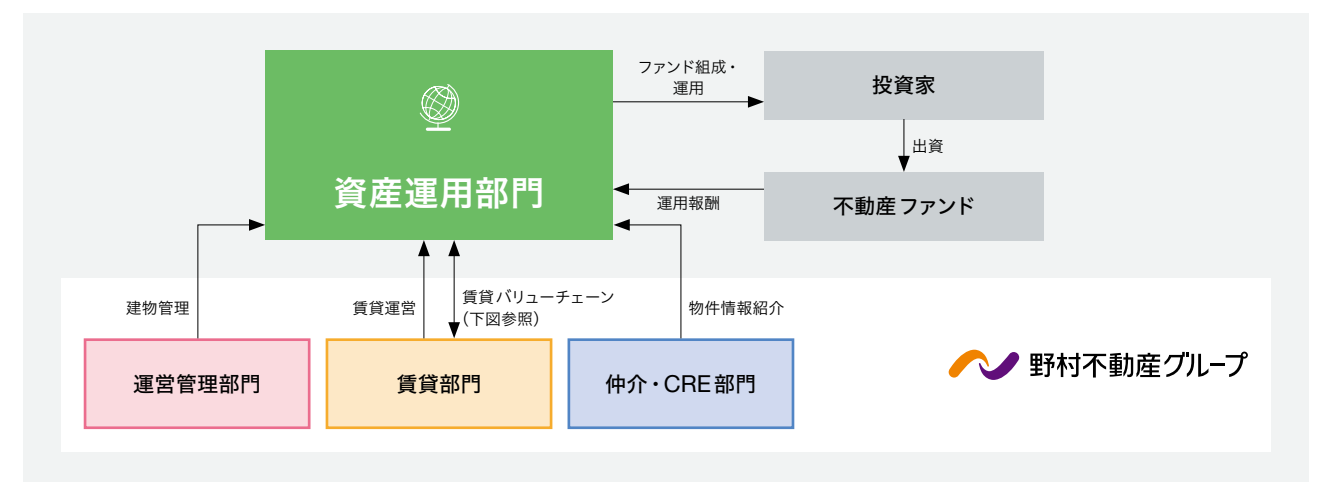
- オフィスファンド
- ヘルスケアファンド
- J-REIT投信
- 海外オープンエンドFoFs ほか

投資家のニーズに合わせ、私募ファンド、有価証券ファンドなど、多様な運用を行っています。

期末運用資産残高の推移



ステークホルダーとの関わり・部門間連携



資産運用部門傘下のグループ会社

- 野村不動産
- 野村不動産投資顧問

P.106-107「グループ会社紹介」をご参照ください。

中長期経営計画の進捗と事業方針

進捗状況

項目	実績	課題	戦略
上場REIT(NMF)	● 3REIT合併、TOPリート合併後の初公募増資を実施 ● 運用資産残高1兆円超の国内最大級のREITへと成長	● 過熱する不動産売買市場における持続的な外部成長 ● 内部成長による分配金の安定成長	● 賃貸バリューチェーンを軸とした外部成長の実現 ● 賃料改定による内部成長の継続
私募REIT	● 旺盛な投資家需要を背景に、着実な外部成長を実現 ● 計画より前倒しで運用資産残高2,000億円に到達		
私募ファンド	● 新規私募ファンドの組成と運用の再開	● 私募ファンド適合物件の探索 ● 多様な投資家ニーズの獲得	● 新セクターの事業化可能性追求 ● 新規投資家開拓、既存投資家ニーズ発掘
有価証券ファンド	● J-REIT投信および海外オープンエンドFoFsの組成 ● US-REITパイロットファンド運用	● 毎月分配型投信への投資家需要減退 ● 海外投資への需要探索	● パフォーマンス向上に向けた堅実な運用とトラックレコードの蓄積 ● 新規投資家開拓、既存投資家ニーズ発掘

上場REIT

キャップレートは過去最低を更新する状況が継続し、収益不動産の売買市場は高値水準で推移しています。このような環境下で、野村不動産マスターファンド投資法人は、順調に戦略的な資産入替（SPR：Strategic Property Replacement）を進め、当初予定より早く、2017年10月に「資産入替」フェーズから「成長」フェーズに入りました。また新フェーズ入りに合わせ、ロゴ

マークを刷新し、新たなブランド戦略を展開しました。2018年2月には合併後初となる公募増資により約180億円を調達するなど、着実に成長を続けています。賃貸バリューチェーンを活用した取引については、2018年3月期に野村不動産から13物件、412億円（2018年3月31日時点で売買契約締結済の物件を含む）を取得しています。

新たなステージへ



私募REIT

私募REITは、当社グループが日本で最初に運用を開始しました（野村不動産プライベート投資法人）。低金利の運用環境の下で、安定的にインカムリターンを享受できる私募REITに対する投資家のニーズは高く、順調に運用資産残高を拡大して

います。年金基金、中央・地域金融機関などさまざまな機関投資家から運用資金をお預かりした結果、2018年3月に大きな節目となる運用資産残高2,000億円の目標に達し、今後も厳選投資を通じたさらなる成長を目指します。

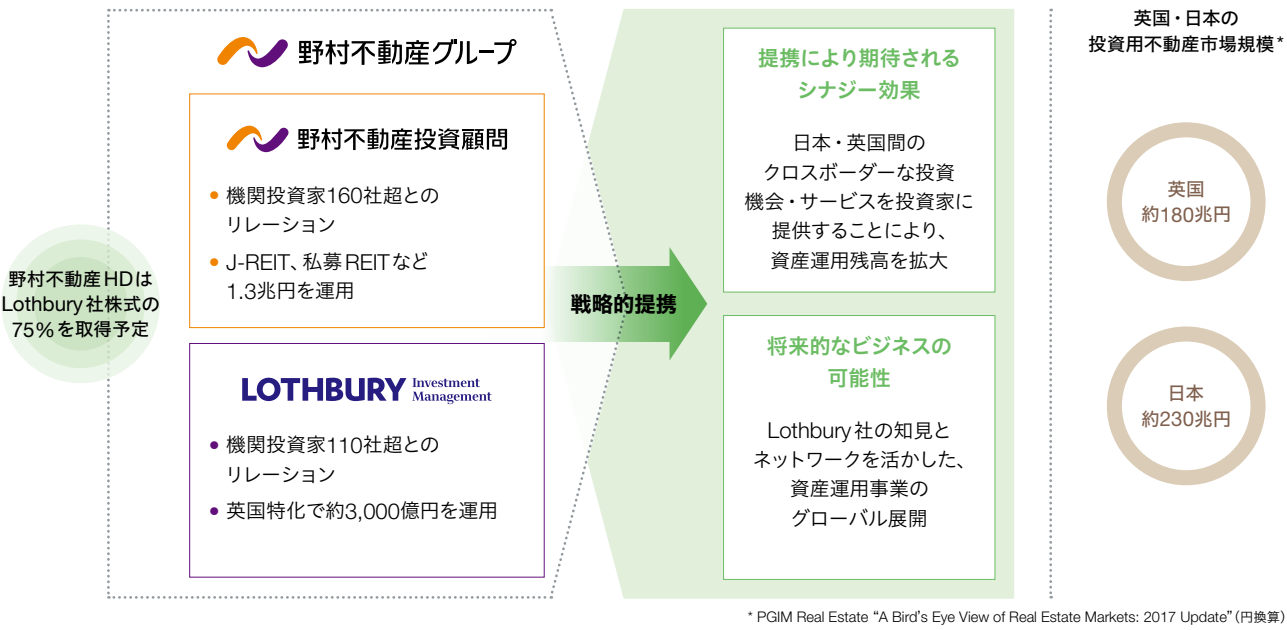
私募ファンド・有価証券ファンド

当社運用REITでは捉えることのできない、多様な投資家ニーズに応えるため、さまざまなアプローチで私募ファンドの組成に取り組んでいます。2018年3月期は、新規ファンドとして、ワードコミットメント型案件や首都圏のコアオフィス案件への

投資を行いました。有価証券ファンドでは、J-REITバリューファンドおよび海外オープンエンドFoFsについて、引き続き運用パフォーマンス向上による資産規模の拡大を図っていきます。

英国Lothbury社(ロズベリー社)買収

資産運用事業のグローバル展開に向けた第一歩として、英国の不動産運用会社であるロズベリー社との間で、同社株式の75%取得に合意し、英国における不動産運用事業を獲得しました。今後は双方の顧客である投資家に対し、グローバルな不動産投資機会を提供するなど、クロスボーダーなサービスの提供を通じた資産運用残高の拡大を図ります。



Lothbury社の概要

会社名	Lothbury Investment Management Group Limited
事業概要	英国特化型オープンエンド・ファンドなどの運用
運用物件	ロンドンおよび英国南東部で、商業・オフィス・物流を中心に63物件を運用



55 St. James's Street

Covent Garden



仲介・CRE 部門

カスタマーオリエンテッドの基本理念の下、増加・多様化する不動産ニーズを的確に捉え、当社グループならではの提案力を強化します。

木村 順太郎

執行役員 仲介・CRE 部門長

成長機会

- 優良な住宅ストックの増大、社会やライフスタイルの変化に伴う住み替えニーズの増加
- 事業承継や不動産の相続 ニーズの高まり
- 企業不動産 (CRE) 戦略 ニーズの高まり
- 海外投資家によるインバウンド投資 ニーズの高まり

事業 リスク

- 景気後退や金利上昇に伴う顧客の購買意欲の減退
- 価格高騰を背景とする収益不動産の買い控え
- 人材獲得競争の激化



部門紹介

仲介・CRE 部門は、不動産の仲介・コンサルティング業務、マンション・戸建住宅などの販売の受託を行っています。

主要な事業の紹介

リテール 個人向け不動産流通事業

野村の仲介+



首都圏・関西圏・名古屋圏に展開する「野村の仲介+」では、不動産の売却・購入・住みかえに関してトータルでサポート

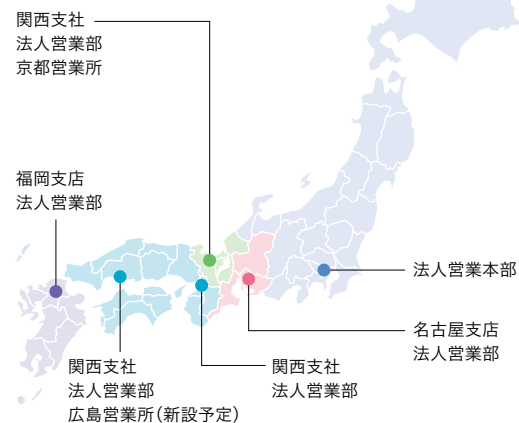
新築受託販売事業



新築分譲 マンションや戸建ての販売を受託。お客様のニーズを的確に捉えた付加価値の高い分譲事業をコーディネート

ホールセール 法人向け不動産流通事業

国内のホールセール営業拠点網



法人顧客の不動産ニーズに全国規模で対応

海外拠点



日本国内およびアジア諸国の企業、企業オーナー、機関投資家、資産家、個人向けの総合的な不動産ソリューションを提供

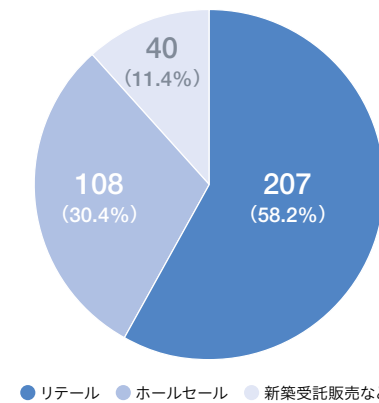
ステークホルダーとの関わり・部門間連携



部門トピックス

売上高の内訳 (2018年3月期)

億円



● リテール ● ホールセール ● 新築受託販売など

リテール

「野村の仲介+ (PLUS)」は首都圏、関西圏の他、新たに名古屋圏で店舗を開設。売却物件をインテリアコーディネートして演出する「ホームステージング」や購入後の不安を解消する「10年駆けつけ」など、新たなサポートメニューをご用意しています。

ホールセール

全国の顧客に対応可能な組織体制を築き、顧客属性に応じた営業を展開しています。海外から日本への投資ニーズの取り込みも進めています。

新築受託販売事業

野村不動産をはじめとした多くのデベロッパーからいただいた販売受託実績によるノウハウを活かし、市場調査、商品企画、販売、引き渡しまでの分譲事業をトータルでサポートしています。

仲介・CRE 部門傘下のグループ会社

- 野村不動産

P.106-107「グループ会社紹介」をご参照ください。

- 野村不動産アーバンネット

中長期経営計画の進捗と事業方針

進捗状況

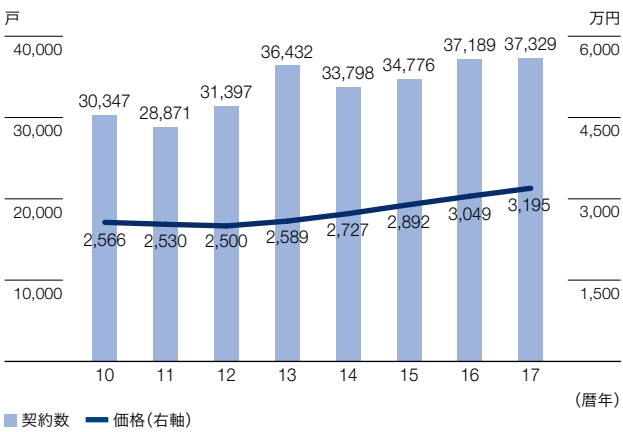
項目	実績	課題	戦略
リテール事業	● 拠点数の拡大(80拠点)、各種サービスメニューの充実による手数料の過去最高更新	● エリア特性に応じた地域密着営業の深掘り ● ICT活用による生産性の向上	● 首都圏、関西圏、名古屋圏において100拠点体制を構築しマーケットシェアを拡大 ● 人・店舗の「野村の仲介+」と、不動産情報サイト「ノムコム」を両輪とし、顧客満足度No.1ブランドを実現
ホールセール事業	● 新規エリアへの出店(福岡・京都・広島) ● 海外拠点の収益基盤確立(海外営業部の設立)	● 顧客基盤の拡大 ● 海外収益のさらなる拡大	● 野村証券、地域金融機関との連携強化 ● CRE提案エリア戦略の実践による開拓推進 ● インバウンド需要の取り込み、営業対象国の拡大

リテール事業

中古マンション市場は、堅調な状況が続いており、契約数・成約価格ともに上昇傾向です。2016年に引き続き、2017年も首都圏では、中古マンションの成約件数が新築マンション供給戸数を上回りました。一部地域で在庫物件増加などの要因で、契約数の上昇には若干鈍化の兆しが見られるものの、今後も市場は堅調に推移する見通しです。市場が成長する環境にあ

る中、リテール事業では、営業人員を順調に拡大し、店舗数を80拠点(2018年6月末時点)まで増加させるとともに、投資用不動産の売買や相続・事業承継対策などのサポート、「ノムコム」の機能拡充等、顧客サービスの充実を図ることで、2018年3月期には、過去最高の手数料収入を獲得しました。

【首都圏】中古マンション契約数／価格



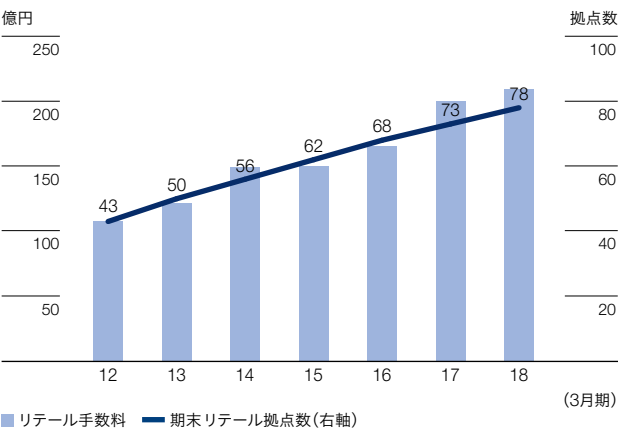
出典：(公財)東日本不動産流通機構 REINSより、当社にて作成

顧客サービスの拡大

「野村の仲介+」は、2018年オリコン顧客満足度調査 不動産仲介「購入 マンション」・「売却 マンション」・「売却 戸建て」の3ランキングで、第1位の評価を獲得しました。また、不動産情報サイト「ノムコム」では、マンション相場価格を提供する「マンションデータPlus」やVRホームステージングの導入など最新テクノロジーにより、さらに便利な住まい探しを実現しました。



リテール手数料／期末リテール拠点数推移



出典：(公財)東日本不動産流通機構 REINSより、当社にて作成

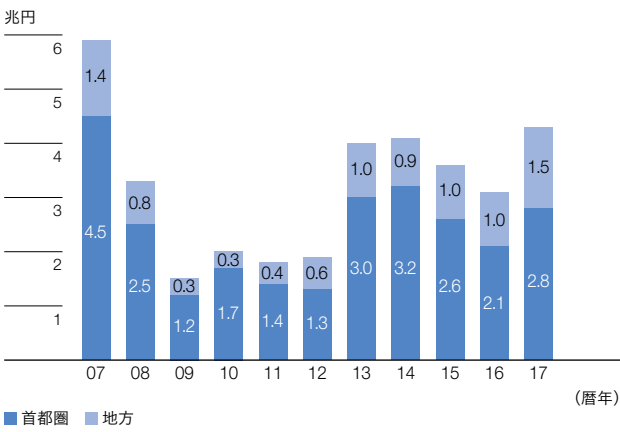


「マンションデータPlus」の導入

ホールセール事業

一般事業法人については好調な企業業績や景況感の改善の中で設備投資が増加しており、不動産投資家については低金利が維持されていることで物件取得 ニーズが旺盛であり、全体の取引額は引き続き高水準で推移しています。

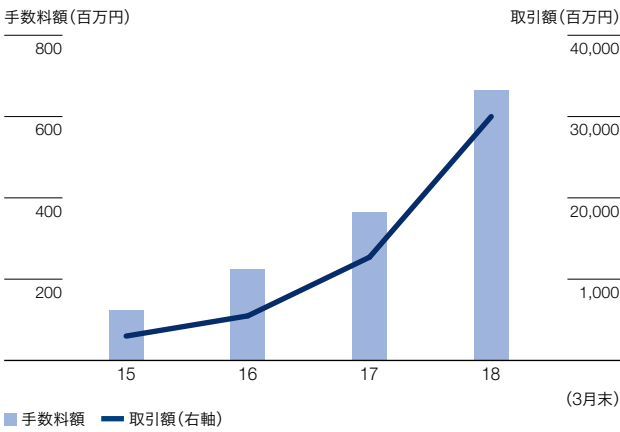
収益不動産売買状況



出典：「日経不動産マーケット情報」2018年2月号を基に当社作成

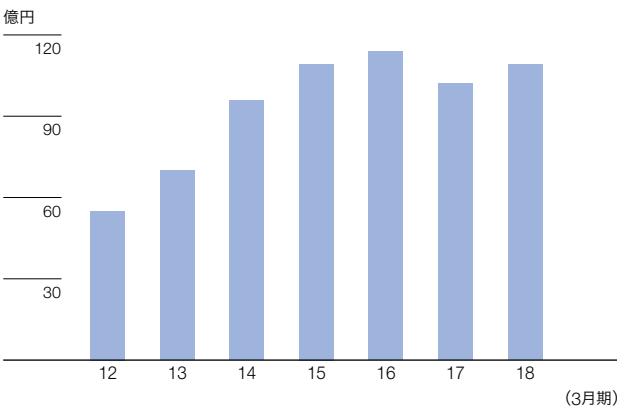
海外営業においては、香港、シンガポールを拠点とし、アジアを中心としたインバウンド投資ニーズへの対応により、2018年3月期もインバウンド投資の取扱額を増加させました。引き続き、野村証券との連携を軸としたインバウンド投資家の拡大と、現地金融機関、会計事務所などのルートの開拓を進め、海外収益をさらに拡大していきます。またアウトバウンドニーズへの対応では、住宅部門が事業参画するタイ・バンコクの分譲マンションについて、国内顧客に対しセミナーを開催する等の情報提供を行い、現地への送客を推進した結果、販売委託先を通じ、一定件数の購入につなげることができました。

インバウンド投資の取扱実績



そのような状況下で、ホールセール事業では、2018年3月期に増収増益を確保しました。組織再編や京都、福岡への拠点開設により、全国の顧客に迅速に対応できる体制を整えたことで、顧客基盤を着実に拡大しています。

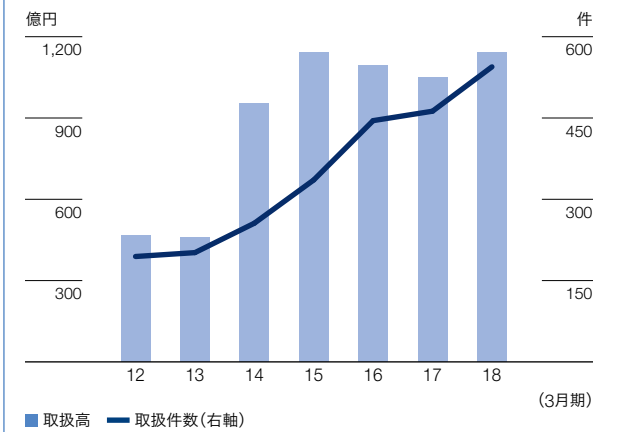
ホールセール仲介手数料推移



野村証券とのコ・ワーク

野村証券とのコ・ワークは取扱高・取扱件数ともに、2018年3月期に過去最高水準を記録しました。野村証券がリレーションを持つ顧客の不動産売買ニーズを適切に捉えられたことが要因です。今後もコ・ワークを強化し、収益の拡大を図ります。

野村証券とのコ・ワーク





運営管理部門

マンションやオフィスビルを管理することにとどまらず、そのストックを対象に価値あるサービスを提供し、より多くのお客さまからの信頼を獲得していきます。

関 敏昭

副社長執行役員 運営管理部門長

成長機会

- 建物老朽化による大規模修繕需要の増加
- 公共施設運営の官民連携の加速
- 東京オリンピック・パラリンピックを背景とした健康ニーズの高まり
- エネルギー利用に対する意識の高まり

事業リスク

- 労働者不足を背景とする人員の確保
- 管理費の価格競争



オウカス船橋

部門紹介

運営管理部門は、マンション・オフィスビル・教育施設などの管理業務の受託および修繕工事・テナント工事などの請負、マンション・戸建住宅などのリフォーム工事等の請負、フィットネスクラブ事業、シニア向け住宅・サービスなどの開発企画・運営を行っています。

主要な事業の紹介

建物運営管理



マンションの運営・管理



オフィスビルの運営・管理



公共施設の運営・管理

受注工事



オフィスビルのリニューアル



マンション大規模修繕のブランド



マンションの修繕・リフォーム

フィットネス/シニア事業

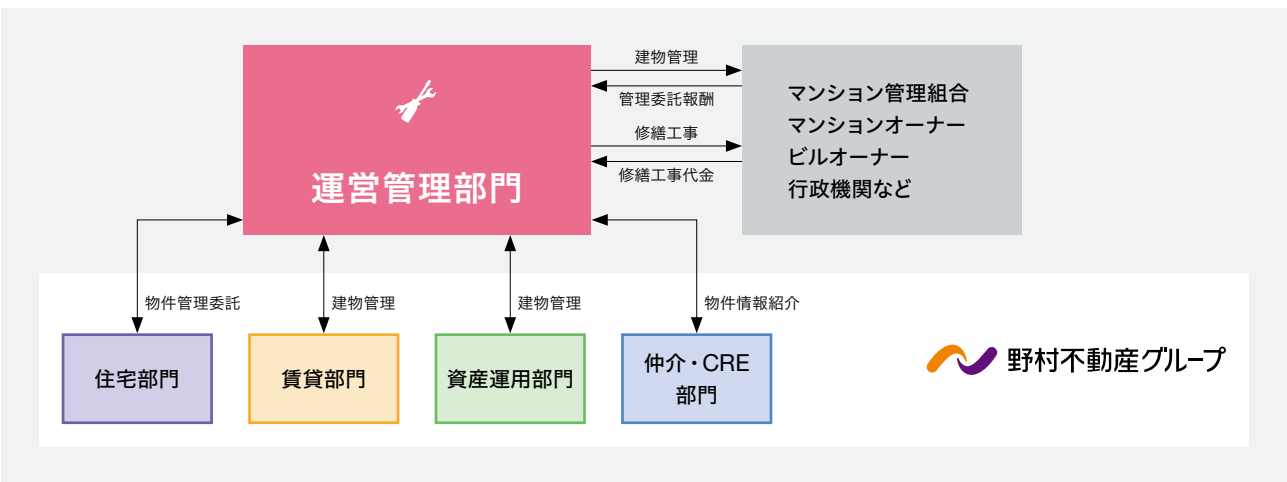


フィットネスのブランド



シニア事業のブランド

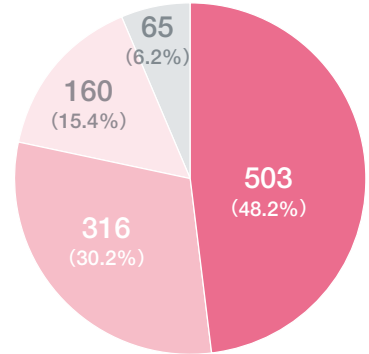
ステークホルダーとの関わり・部門間連携



部門トピックス

売上高の内訳(2018年3月期)

億円



● 運営管理 ● 受注工事 ● フィットネス・シニア
● 一括受電サービスなど

運営管理

当社グループ開発物件をはじめ、住宅約17万戸、ビル等約700件の管理を受託しており、マンション入居者の管理満足度調査*では9年連続第1位を記録しています。

受注工事

一級建築施工管理技士130名を有し、オフィスビルのリニューアル・インテリア工事、リフォーム工事やマンションの大規模修繕工事において、高い技術力を有したサービスを提供しています。

フィットネス/シニア事業

フィットネスクラブ「メガロス」は43店舗を展開しています。シニアレジデンスでは、2017年10月に第1号案件の「オウカス船橋」を開業し、新規物件の開発を強化しています。

*「住まいサーフィン」による管理満足度調査(2017年9月時点)

運営管理部門傘下のグループ会社

- 野村不動産
- 野村不動産パートナーズ
- 野村不動産ライフ&スポーツ

- 野村不動産熱供給
- 野村不動産ウェルネス

- 野村不動産アメニティサービス
- NFパワーサービス

P.106-107「グループ会社紹介」をご参照ください。

中長期経営計画の進捗と事業方針

進捗状況

項目	実績	課題	戦略
管理ストックの増大	● 当社供給物件の増加による利益成長 ● 不採算案件の整理	● 人材確保と育成	● IT化やロボット導入などによる生産性の向上 ● グループストックを活かしたリフォーム事業の推進
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 ● リフォーム事業	● マンション専有部へのアプローチ	● 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	● 女性専用フィットネスクラブ、シニア向けメニューの充実など、独自性の高いサービス提供 ● 都心出店	● 人材育成	● 独自性の高いプログラム、クラブ運営
シニア事業	● 高齢者住宅ブランド「OUKAS」発表、第1号案件稼働 ● 介護事業者との資本・業務提携	● 都市型コンパクトタウンにおける重要な役割を担うシニア事業モデルの確立	● 10年間で40棟・5,000戸の供給を目指す

マンション大規模修繕

当社グループが管理するマンションにおいて、大規模修繕の時期が到来している物件が増加しています。右図「re：Premium（リ・プレミアム）」の営業を強化し、マンション大規模修繕工事の元請け企業としての受注拡大を目指していきます。

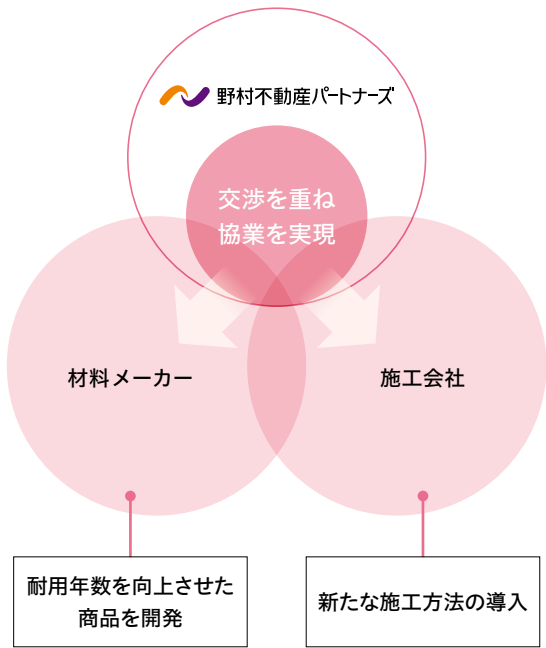
「re：Premium」は、野村不動産パートナーズが提供する、マンション大規模修繕工事のブランドです。野村不動産の分譲マンション「プラウド」を対象に、野村不動産パートナーズが材料メーカー・協力会社と協働し、元請けとして責任施工を行います。「re：Premium」を導入した物件では、大規模修繕工事実施周期*を、業界標準よりも長期化することが可能となり、居住者の修繕費用負担の軽減につながっています。

今後も、大規模修繕工事時期に合わせて、リフォーム営業を強化し、リフォーム事業との連携による顧客満足度向上を目指します。

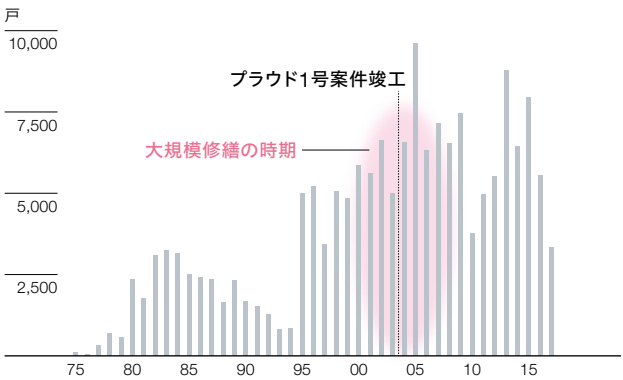
* 業界標準：12年に1度
「re：Premium」：16～18年に1度

大規模修繕工事のブランド
「re：Premium（リ・プレミアム）」イメージ

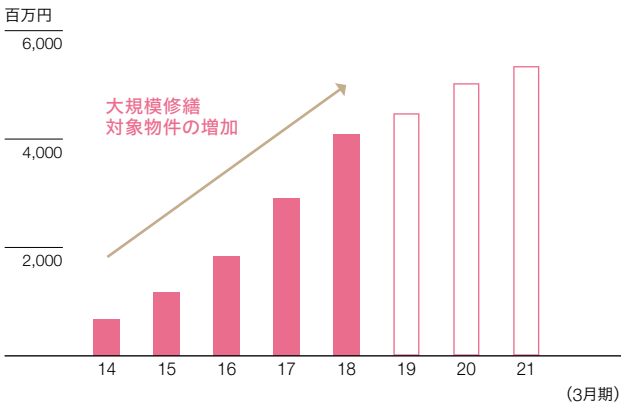
re：Premium



当社管理物件の竣工別戸数



マンション大規模修繕売上計画 イメージ



シニア事業

国内の人口総数は今後減少していくものの、65歳以上の人口は今後も増加していく見通しです。また、高齢者人口のうち、自立生活可能な高齢者（自立～軽度）は90%強を占めており、予防を含む医療・介護サービスの充実や、健康を維持・向上させることは、大きな社会課題となっています。そうした課題に対応すべく、当社は自立生活が可能な高齢者が生き生きと暮らせる

今後予定しているシニア事業プロジェクト

(仮称) 海浜幕張 プロジェクト(高齢者住宅)	開業年： 2020年	総戸数： 141戸
(仮称) 吉祥寺 プロジェクト(高齢者住宅)	開業年： 2020年	総戸数： 116戸
(仮称) 恵比寿 プロジェクト(デイサービス)	開業年： 2020年	定員： 35名
(仮称) 日吉 プロジェクト(高齢者住宅)	開業年： 2021年	総戸数： 120戸

野村不動産 グループの高齢者住宅

人生を、謳歌する住まい
「今日より健康な、あしたを。」

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」

順調な入居で運営を開始した第1弾「オウカス船橋」

所在地：千葉県船橋市
交通：JR総武線「船橋」駅 徒歩15分
東武アーバンパークライン「新船橋」駅 徒歩5分
開業年月：2017年10月
総戸数：125戸

メインダイニング コンシェルジュデスク フィットネススタジオ 大浴場

メガロスと連携した運動プログラム

オウカス船橋では、フィットネスクラブ「メガロス」を展開する野村不動産ライフ&スポーツと共同開発した運動プログラムを提供しています。常駐の運動スタッフが指導するプログラムを通じ、入居者の身体機能改善を目指します。

専門の運動スタッフ 多彩な運動プログラム

フィットネス事業

ライフスタイルの多様化に適応した店舗展開

顧客のライフスタイルの多様化に適応し、「MEGALOS（メガロス）」ブランドの下、さまざまなコンセプトで店舗を展開しています。

ジム・スタジオ・プールなどを備えた
総合型スポーツクラブ

24時間営業の小型スポーツジム

女性専用のフィットネスクラブ



Section 3

野村不動産グループの経営基盤

業績連動型株式報酬制度を新たに導入するなど、コーポレートガバナンス向上に向けた施策に積極的に取り組んでいます。経営の透明性を高める各施策をお伝えします。

78 対談：野村不動産ホールディングスの「進化する」ガバナンス

82 役員一覧

85 コーポレートガバナンス

新宿野村ビル（野村不動産ホールディングス本社）



吉川 淳
取締役会長

芳賀 真
取締役 兼 執行役員
コーポレート統括

野村不動産 ホールディングスの「進化する」ガバナンス

～企業価値向上に向けた指名・報酬制度のあり方について～

当社は2015年に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行し、2016年には指名報酬諮問委員会を設置するなど、コーポレートガバナンス強化を進めてきました。2018年6月に開催した第14回株主総会における決議を経て、野村不動産 ホールディングスは、新たな報酬制度を導入しました。事業スパンの長い不動産業の特性を踏まえ、3年後の業績目標の達成度に連動する株式報酬を取り入れるなど、中長期的な業績の拡大と企業価値の向上への貢献意識を高める制度としました。この新報酬制度の導入の目的や、導入による今後の経営のあり方、さらには指名報酬諮問委員会の活動状況について、取締役会の議長である吉川と、コーポレート全般を統括する芳賀がお話します。

指名報酬諮問委員会設置による成果

吉川：私が2017年6月に取締役会長に就任して1年が経ちました。

当社は、私の就任する以前の2016年2月に、経営陣幹部・取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会への答申を行う諮問機関

として「指名報酬諮問委員会」を設置しました。設置1年目には取締役の報酬制度や指名のあり方等について、外部の専門家の協力も得ながら、さまざまな他企業との比較や当社の現状を踏まえた課題の整理などを行いました。そして2年目となった2017年には具体的な制度の設計へと議論を進めました。

諮問委員である社外取締役もこの諮問委員会での議論を通じて、当社主要役員一人ひとりの人物像、選任の経緯、報酬制度の成り立ち、他社との比較など相当な量の情報を得られるようになったと思います。その結果、指名についても報酬についても、ポジションごとに求められる役割の明確化、選任基準の策定、必要な人数などに基づいてステークホルダーとの関係を意識した本質的な議論が増えたと手応えを感じています。

報酬制度見直しのプロセス

吉川：当社は2017年の統合レポートで、コーポレートガバナンス・コードへの対応の一つとして、報酬決定の方針について、今後詳細な制度設計を含めて引き続き検討していくと申し上げました。外部コンサルティング会社の協力の下、2016年から報酬制度の見直しを開始し、2017年に指名報酬諮問委員会にて具体的な制度設計を検討しました。検討にあたっては、中長期的な企業価値向上に貢献する意識を一層高める制度設計を目指し、あまりテクニカルな仕組みになり過ぎないように注意しました。報酬制度は高いモチベーションを維持し、パフォーマンスの最大化につながるようなものであるべきだと考えます。元々、当社グループの報酬制度は、固定報酬である「基本報酬」と変動報酬である「賞与」と「ストックオプション」から構成され、

芳賀：長年勤めたから、高い成果を収めたから、といった理由で役員になるのではなく、これからの事業展開や成長に必要なポスト、能力、経験は何か、バックカastingで考えられるようになったのが、この1年間の大きな成果ではないでしょうか。取締役会の実効性評価でも第三者を入れてボードメンバーのポートフォリオのチェックを行っています。

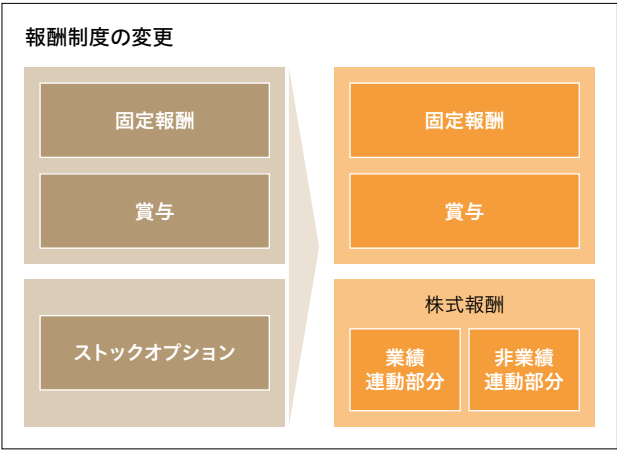
株主との利害の共有化を図る仕組みとなっていました。事業スパンの長い不動産業の特性を踏まえ、「時間」の概念も制度に取り入れたのがポイントです。

芳賀：不動産業は一般消費財を取り扱うメーカーなどと比較して、収益化まで長い時間を要します。当然、短期的な収益の積み上げがあつてこその中長期的な企業価値向上であることは言うまでもありませんが、「持続的な成長」に真剣に向き合えば、事業スパンが長いビジネスだからこそ数年後の収益を強く意識することが、結果として当社グループの企業価値向上につながると考えています。報酬制度の基本設計は月次報酬と変動

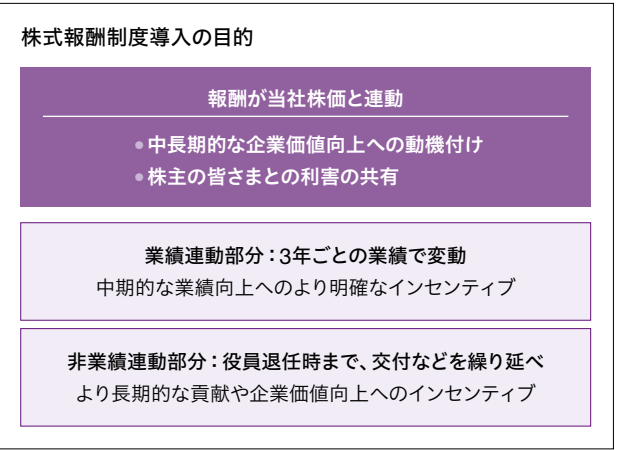
報酬を50：50とし、その変動報酬を短期インセンティブと長期インセンティブに案分し、さらに長期 インセンティブとして3年後の業績目標の達成度に連動するパフォーマンスシェア型株式報酬と譲渡制限付株式報酬を設定します。中長期的にコミットした目標の達成度合いと連動させる仕組みは、不動産業の特性に合っていると思います。

吉川：取締役を含めた経営を担う人材は、全社を俯瞰しグループの企業価値向上に向けて、管掌する領域で何をすべきか具体的な手立てを考えなくてはなりません。3年後の業績に連動した株式報酬は、それぞれの部門のベクトルを合わせ中長期的な戦略をさらに力強く加速していくというメッセージを社内外に示す狙いもあります。全役職員が一丸となってより持続的な収益成長にしっかりと集中する制度になったと思います。

2019年3月期から導入する新報酬制度について



芳賀：単年度の業績のみならず、その持続性が評価のポイントであるということです。事業内容によっては収益モデルが短期的なものもありますが、中長期的な視点も併せ持たないと事業スパンの短いビジネスもいずれ伸び悩んでしまう時代です。当社グループは同業他社よりも長期の経営計画の下、各部門が連携した価値提供を志向しており、部門問わず多くの業務で中長期的な視点が必要となります。また、例えば用地取得価格は、取得時点の相場観のみに着目するのではなく将来の布石という意味でしっかりと中長期的な視野で評価すべき項目です。報酬制度に中長期的なインセンティブを組み込むことで、単年度の業績のみならず継続的に収益を計上するためには何をすべきかという意識がより深く浸透すると考えています。



指名・報酬の面から企業価値の向上に向き合う

吉川：報酬制度改定に合わせ、取締役の選任基準および選任プロセス、サクセッションプランについても検討を重ねてきました。その過程では、社外取締役からも率直な意見を数々いただきました。例えば、指名制度と報酬制度は車の両輪と考えるべきであり、報酬制度に中長期の視点を取り入れたように指名に関しても、短期的な業績に偏らず途中の取り組み過程もよく見る必要がある点や、サクセッションを意識して次世代経営人材の育成に積極的に取り組んでいるかどうかなども本人の評価に組み込むべきだという点です。



芳賀：当社 グループの持続的成長にどういったスキル、経験が必要か。各ポジションはどんな役割を果たさなくてはならないか。そのポジションに対する対価は妥当か。こう考えると、報酬制度と指名制度を一体的に考えなければ機能しないことになります。年功序列的な発想を排除して、期待される役割とその対価について整理できたことは今後の運用においても大変良かったと思っています。

吉川：指名報酬諮問委員会は、執行役員の昇格について執行サイドから提示された人事案を慎重に検討しますが、その際には、選任理由、経歴、能力はもちろん、当該本人の課題点、課題をクリアするためのトレーニング方法も含めて執行サイドに説明を求めます。指名報酬諮問委員は、部店長会議、取締役会、経営会議などの会議に加えて、さまざまな社内のイベントで該当する人物を見るようにしています。それらの印象と執行サイドからの説明を合わせて総合的に審議します。CEOの個人的な意思が必要以上に強く働き、公正・公平性に欠ける選任・昇格案となっている場合には、CEOとしての適性が議論となることも考えられます。そのような緊張感を持って、率直に次世代の経営人材について議論を交わし合う風土を醸成していくことがとても重要だと考えています。現在の指名報酬諮問委員会は非執行の社内取締役である私と3名の社外取締役で構成されており、客観的に議論する上で良いバランスとなっていると思います。

芳賀：私も今のバランスは適切であると感じています。執行サイドから上がってきた選任・昇格案の是非を判断するのは、非

常勤の取締役にとってはかなりハードルが高いと言えます。むしろ、代表権を持たず、非執行役員ながら常勤の吉川会長にさまざまな人事情報を集め、社外取締役からの忌憚ない意見を取り入れていくプロセスが最も透明性が高いと思います。

吉川：当社では新たなサクセッションプランに資するべく、現経営陣一人ひとりに担当しているポジションについて求められる能力やスキルを記述し、さらに後継者にふさわしい人材を、即時就任と5年後就任に分けて具体名でレポートを提出してもらっています。この後継者レポートは、あくまでも選任案・昇格案を審議する材料の一つと位置付けていますが、それと同時に、現経営陣が自らの業務や役割を振り返り自分の担当するポジションに必要なことは何か、果たして自分に不足している能力は何かを改めて考える良い機会になっています。このレポートは記録として蓄積していくもので、毎年更新し私のところに集約され指名報酬諮問委員の閲覧にも供します。もしCEOやCOOから人事に関する相談があった時は、集約した情報を基に、私は意見を交わす考えです。

芳賀：私も実際に後継者レポートを書いてみて、とても大きな気付きを得ることができました。また後継者候補について課題点まで書いてみると、具体的なトレーニング方法まで見えてきます。コーポレートガバナンス・コードで求められるサクセッションプランとトレーニングに関する方針の整備にもつながり、とても効果的な取り組みだと感じています。

吉川：また、選任の一方で解任についても透明性を確保しなくてはなりません。不正や違反などがあった場合に解任を検討するのはもちろんですが、取締役の任期が1年であることを踏まえると、適正なルールに基づく選任プロセスに則り、翌年、選任しないというのが事実上の解任プロセスであると考えますが、この点はさらに検討を重ねていきます。今後も株主をはじめステークホルダーの期待に応えるべく、当社の中長期的企業価値の向上に向けて、引き続き取締役会で指名・報酬制度のあり方を議論していきます。

役員一覧

(2018年9月末現在)

役員一覧

取締役



吉川 淳

取締役会長

昭和53年 4月 野村證券株式会社
(現野村ホールディングス株式会社) 入社
平成12年 6月 同社取締役
平成13年10月 野村證券株式会社取締役
平成15年 6月 同社執行役
平成16年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役
兼野村アセットマネジメント株式会社
常務執行役
平成18年 4月 野村アセットマネジメント株式会社
専務執行役
平成20年 4月 同社取締役兼執行役社長
平成20年10月 野村ホールディングス株式会社執行役
兼野村アセットマネジメント株式会社
取締役、執行役社長兼CEO
平成23年 6月 野村ホールディングス株式会社
専務執行役員兼Nomura Holding
America Inc. CEO兼社長
平成24年 8月 野村ホールディングス株式会社
代表執行役 グループCOO
平成25年 6月 同社取締役兼代表執行役 グループCOO
平成28年 6月 同社顧問
平成29年 4月 野村不動産株式会社取締役(現任)
当社顧問
平成29年 6月 当社取締役会長(現任)
平成30年 5月 株式会社良品計画社外取締役(現任)



沓掛 英二

代表取締役社長 兼 社長執行役員
グループCEO

昭和59年 4月 野村證券株式会社
(現野村ホールディングス株式会社) 入社
平成19年 4月 野村證券株式会社執行役
平成20年10月 同社執行役員
平成21年 4月 同社常務執行役員
平成23年 4月 同社専務執行役員
野村ホールディングス株式会社
常務執行役員
平成24年 4月 同社執行役
平成24年 8月 野村證券株式会社代表執行役副社長
平成25年 4月 同社取締役兼代表執行役副社長
平成26年 4月 当社顧問
平成26年 6月 当社代表取締役兼副社長執行役員
平成27年 6月 当社代表取締役社長
兼社長執行役員(現任)
平成29年 4月 野村不動産株式会社代表取締役
会長(現任)



宮嶋 誠一

代表取締役副社長 兼 副社長執行役員
グループCOO

昭和56年 4月 野村不動産株式会社入社
平成16年 6月 同社取締役
平成20年 4月 同社上席執行役員
平成21年 4月 同社常務執行役員
平成24年 4月 同社代表取締役兼専務執行役員
平成24年 5月 当社執行役員
平成26年 4月 野村不動産株式会社代表取締役
兼副社長執行役員
平成26年 6月 当社代表取締役兼執行役員
平成27年 4月 野村不動産株式会社代表取締役
社長兼社長執行役員(現任)
平成29年 4月 当社代表取締役副社長
兼副社長執行役員(現任)



関 敏昭

代表取締役副社長 兼 副社長執行役員
グループ会社担当、運営管理部門長

昭和55年 4月 野村不動産株式会社入社
平成15年 6月 同社取締役
平成19年 3月 同社常務取締役
平成19年 4月 野村リビングサポート株式会社
(現野村不動産パートナーズ
株式会社)代表取締役社長
平成20年 4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
平成22年12月 野村不動産リフォーム株式会社
(現野村不動産パートナーズ株式会社)
代表取締役社長
平成24年 5月 当社執行役員
平成25年 4月 野村ビルマネジメント株式会社
(現野村不動産パートナーズ株式会社)
取締役
平成26年 4月 野村不動産パートナーズ株式会社
代表取締役社長兼社長執行役員
平成26年 6月 当社代表取締役兼執行役員
平成27年 4月 野村不動産アーバンネット株式会社
取締役
野村不動産パートナーズ株式会社
代表取締役会長(現任)
野村不動産ウェルネス株式会社
代表取締役社長(現任)
平成27年 6月 株式会社メガロス(現野村不動産
ライフ&スポーツ株式会社)取締役(現任)
平成30年 4月 当社代表取締役副社長
兼副社長執行役員(現任)
野村不動産リフォーム株式会社(現野村
不動産パートナーズ株式会社)取締役
NFパワーサービス株式会社
代表取締役社長(現任)



木村 博行

取締役 兼 執行役員
グループCFO、兼 IR担当

昭和59年 4月 野村不動産株式会社入社
平成21年 4月 同社執行役員
平成21年 6月 当社取締役
平成22年 4月 野村不動産 インベストメント・
マネジメント株式会社
(現野村不動産投資顧問株式会社)
代表取締役社長
野村不動産投資顧問株式会社取締役
野村不動産投信株式会社
(現野村不動産投資顧問株式会社)
取締役
平成23年10月 野村不動産投資顧問株式会社
常務取締役
平成24年 5月 当社執行役員
平成24年 6月 当社取締役兼執行役員
平成25年 4月 野村不動産株式会社取締役
兼常務執行役員
平成26年 6月 当社取締役兼執行役員(現任)



芳賀 真

取締役 兼 執行役員
コーポレート統括、
兼 コーポレートコミュニケーション部担当

平成 元年 4月 野村不動産株式会社入社
平成22年10月 同社運用企画部長
平成23年10月 野村不動産投資顧問株式会社取締役
投資運用本部長
平成24年 4月 野村不動産株式会社執行役員
平成24年 5月 当社執行役員
平成27年 4月 野村不動産株式会社常務執行役員
平成29年 4月 同社取締役兼常務執行役員(現任)
NREG 東芝不動産株式会社取締役
(現任)
野村不動産ライフ&スポーツ株式会社
取締役
株式会社 ジオ・アカマツ取締役
野村不動産リフォーム株式会社
(現野村不動産パートナーズ株式会社)
取締役
株式会社 プライムクロス取締役
野村不動産ウェルネス株式会社
取締役
平成29年 6月 当社取締役兼執行役員(現任)



松島 茂

取締役(社外)

昭和48年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省
平成10年 6月 同省工業技術院審議員
平成11年 9月 同省中部通商産業局長
平成13年 4月 法政大学経営学部教授
平成19年 3月 株式会社シーエーシー
(現株式会社CAC Holdings)
社外取締役
平成20年 4月 東京理科大学大学院教授
平成20年 6月 当社監査役
平成24年 4月 野村不動産株式会社監査役
平成25年 6月 当社取締役(現任)



篠原 聡子

取締役(社外)

昭和58年 4月 有限会社環境造形研究所
(現有限会社香山壽夫建築研究所) 入社
昭和62年 5月 株式会社空間研究所取締役
平成 2年10月 株式会社隈研吾建築都市設計
事務所取締役
平成12年11月 株式会社空間研究所代表取締役(現任)
平成21年 3月 株式会社隈研吾建築都市設計
事務所代表取締役(現任)
平成22年 2月 合同会社篠原聡子居住
デザイン研究所(現合同会社居住 デザ
イン研究所)代表社員
平成22年 4月 日本女子大学教授(現任)
平成26年 6月 当社取締役(現任)





折原 隆夫

取締役(監査等委員)

昭和55年 4月 野村不動産株式会社入社
平成17年 6月 当社取締役
野村不動産株式会社取締役
平成20年 4月 同社取締役兼上席執行役員
平成21年 4月 同社取締役兼常務執行役員
平成24年 5月 当社取締役兼執行役員
平成26年 4月 野村不動産株式会社監査役(現任)
当社顧問
株式会社 ジオ・アカマツ監査役(現任)
平成26年 6月 当社監査役
野村不動産アーバンネット株式会社
監査役(現任)
野村不動産パートナーズ株式会社
監査役(現任)
株式会社 メガロス(現野村不動産
ライフ&スポーツ株式会社)監査役(現任)
平成27年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
NREG 東芝不動産株式会社監査役
平成30年 4月 野村不動産 ウェルネス株式会社監査役
(現任)
野村不動産 ホテルズ株式会社監査役
(現任)



山手 章

取締役(監査等委員)(社外)

昭和52年11月 ブライスウォーターハウス会計
事務所入所
平成 3年 7月 青山監査法人代表社員
Price Waterhouse パートナー
平成12年 4月 中央青山監査法人代表社員
PricewaterhouseCoopers パートナー
平成18年 9月 あらた監査法人(現 PwC あらた有限責任
監査法人)代表社員
平成25年 6月 野村不動産株式会社監査役
当社監査役
平成27年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・
グループ 社外取締役(現任)
ブルデンシャル・ホールディング・
オブ・ジャパン株式会社社外監査役
(現任)



藤谷 茂樹

取締役(監査等委員)

昭和56年 4月 野村證券株式会社
(現野村ホールディングス株式会社) 入社
平成20年 4月 野村アセットマネジメント株式会社
執行役
平成20年10月 野村ホールディングス株式会社
執行役員
平成25年 4月 野村不動産株式会社監査役(現任)
平成25年 6月 当社監査役
野村不動産アーバンネット株式会社
監査役(現任)
野村ビルマネジメント株式会社
(現野村不動産パートナーズ株式会社)
監査役(現任)
平成26年 4月 株式会社 プライムクロス監査役
(現任)
平成26年 6月 野村不動産投資顧問株式会社
監査役(現任)
NREG 東芝不動産株式会社監査役
(現任)
平成27年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
平成28年 6月 野村不動産 リフォーム株式会社
(現野村不動産パートナーズ株式会社)
監査役
平成30年 4月 野村不動産 ウェルネス株式会社監査役
(現任)
野村不動産 ホテルズ株式会社監査役
(現任)



小野 顕

取締役(監査等委員)(社外)

平成10年 4月 東京弁護士会登録
東京青山法律事務所(現ベーカー&
マッケンジー法律事務所)参加
平成11年 3月 沖信・石原・清法律事務所
(現スプリング法律事務所)参加
平成18年 1月 同事務所パートナー(現任)
平成24年 6月 株式会社メガロス(現野村不動産
ライフ&スポーツ株式会社)監査役
平成27年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)



大岸 聡

取締役(監査等委員)(社外)

昭和56年12月 第一東京弁護士会登録
西村眞田法律事務所
(現西村あさひ法律事務所)入所
昭和62年 1月 同事務所パートナー(現任)
平成17年 4月 東海大学法科大学院教授
のぞみ債権回収株式会社
常務取締役(現任)
平成23年 8月 日本オラル株式会社社外取締役
平成24年 6月 野村不動産株式会社監査役
当社監査役
平成27年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

賀来 高志

品質管理・建築統括

安部 憲生

資産運用部門長

木村 順太郎

仲介・CRE部門長

山本 成幸

開発企画担当

畑田 実

賃貸部門長

松尾 大作

住宅部門長

片山 優臣

海外企画担当

中村 晴城

財務部、資金部担当

市原 幸雄

グループ監査部、グループ法務
コンプライアンス部、
グループ総務・IT 戦略推進部、
秘書室、内部監査・
コンプライアンス担当

石川 陽一郎

グループ人事部担当

田中 克弥

経営企画部担当

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主をはじめとするステークホルダーの利益を考慮しつつ、長期的、継続的に企業グループ価値を最大化するように統治されなければならないと考え、グループ全体の収益力の向上を目指して、持株会社として傘下子会社の事業活動を管理、監督するとともに、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に則り、より透明性の高い経営体制の構築に努めています。

コーポレートガバナンスに関する基本方針 www.nomura-re-hd.co.jp/ir/pdf/cgpolicy.pdf

コーポレートガバナンスに関する基本方針について

株主の権利・平等性の確保について

当社は、どの株主も、保有する株式の持分に応じて実質的な平等が保たれるように対応するとともに、情報格差が生じないよう適時・適切な情報開示を行います。

また、株式の政策保有にあたっては、取引先との取引関係の強化、戦略的な業務提携などの総合的な観点から、当社の企業価値向上に資すると認められるものであることを保有方針とし、継続的な保有の合理性について検証を行います。また政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、投資先企業の企業価値向上を通じて、当社の企業価値向上に資するかどうかを基準に適切に判断します。

ステークホルダーとの適切な協働について

ステークホルダーとの関係強化

当社は、企業が社会の一員であることを認識し、取締役、執行役員および従業員が高い倫理観に基づき、社会の良識に従って行動するた

めの行動準則として「野村不動産グループ倫理規程」を定めています。

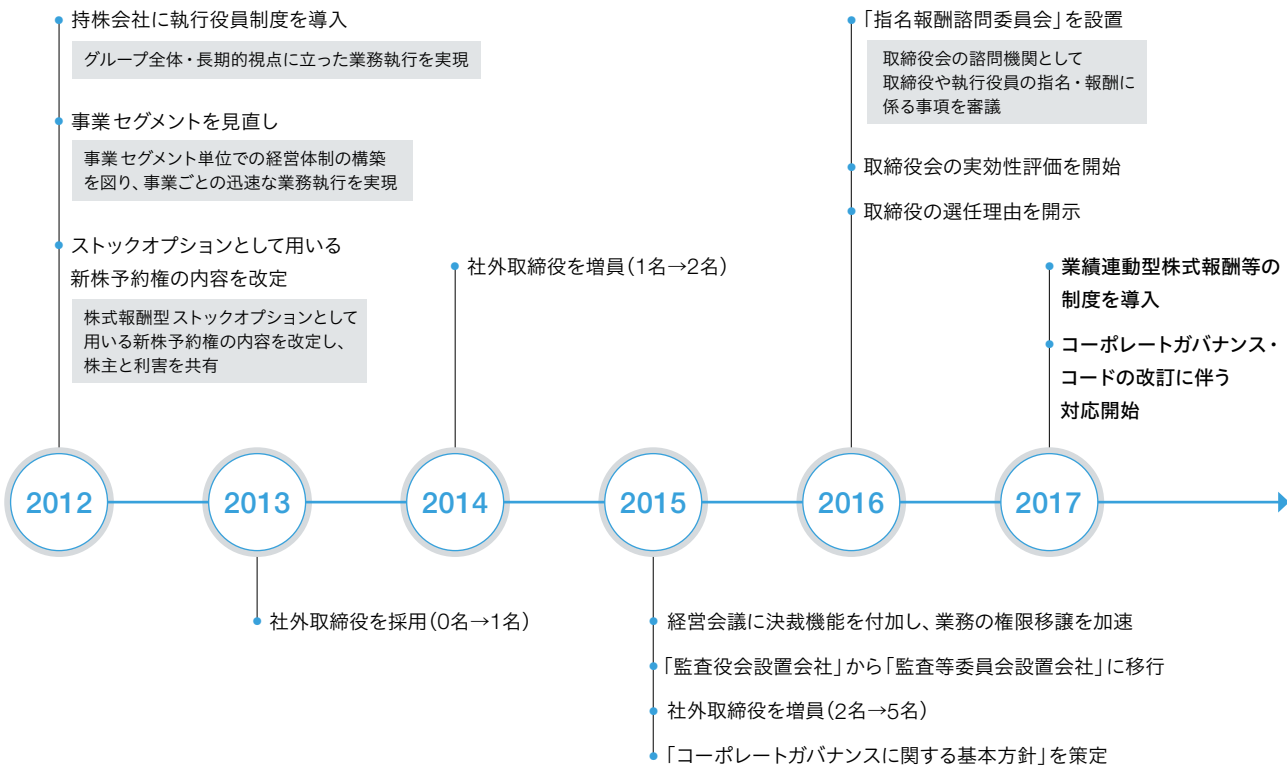
当社は、株主をはじめ、従業員、お客さま、取引先、債権者、地域社会その他のさまざまなステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働するよう努めています。

適切な情報開示と透明性の確保について

情報の開示体制

当社は、会社法および金融商品取引法、その他の法令、ならびに東京証券取引所上場規則に基づき、当社グループの経営戦略、財務、リスク管理、内部統制システムなどに関する情報を公正かつ適時・適切に開示します。具体的には、適時開示体制図(P.86)のとおり、各部門・グループ各社から情報収集担当部門(経営企画部)を通じて、情報取扱責任者(コーポレートコミュニケーション部担当役員)に会社情報を集約し、適時開示の要否について判断を要する場合には、関係部署の部長・担当役員などで編成する「情報開示検討チーム」と

野村不動産グループのコーポレートガバナンス強化のあゆみ



株式の保有状況

- a. 投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的であるものの銘柄数および貸借対照表計上額の合計額：13銘柄1,240百万円
- b. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄、株式数、貸借対照表計上額および保有目的

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的
(株)オンワードホールディングス	500,000	381	取引関係を強化して企業価値向上に資するため

- c. 保有目的が純投資目的である投資株式の2018年3月期における貸借対照表計上額の合計額ならびに受取配当金、売却損益および評価損益の合計額

区分	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)	受取配当金の合計額 (百万円)	売却損益の合計額 (百万円)	評価損益の合計額 (百万円)
非上場株式	—	—	—	—
上記以外の株式	1,394	34	0	770

ともに検討し、その結果を取締役社長に報告することとしています。適時開示が必要と判断された会社情報については、情報取扱責任者(コーポレートコミュニケーション部担当役員)の指示により、適時開示担当部門(コーポレートコミュニケーション部)が適時開示作業を行います。

また、当社内に設置された「グループ監査部」は、適時開示体制の運用状況に関するモニタリングを行い、加えて、各監査等委員は取締役会などの当社の重要な会議へ出席するほか、取締役などからの報告聴取、書類の閲覧などにより、適時開示体制が適正に機能しているかについて調査をします。

リスク管理体制

当社は、当社グループの事業運営上のあらゆるリスクに的確に把握・対応し、経営の健全性を確保することがコーポレートガバナンスの重要な基盤であると認識し、リスク管理の基本事項として「リスク管理規程」を定めています。その中で、予期せぬ発生事実の速やかな経営陣への情報伝達フローを確立しています。また、当社およびグループ各社の取締役、執行役員などで構成する「リスクマネジメント委員会」を設置しています。同委員会は原則として毎月開催され、グループ全体のリスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティに関する事項について審議するとともに、リスク発生時の対応策についても協議し、定期的に取締役会に報告しています。

内部監査および監査等委員会監査体制

当社グループでは、一部の小規模な会社を除き、各社に内部監査部門を設置し、各社取締役社長直轄もしくは事業部門を兼務しない担当役員を置き、組織上の独立性を保っています。加えて、持株会社である当社内に「グループ監査部」を設置し、会計監査人と連携を図りながら、グループ全体の内部監査機能の統括、モニタリングおよび評価とともに、当社内の各部の監査を行っています。また監査の結果は、取締役会に報告するとともに監査等委員会にも報告する体制としています。

監査等委員会は、内部監査部門から定期的に内部監査の実施状況とその結果の報告を受けるとともに、必要に応じて追加監査と必要な調査の実施を勧告、指示することができる体制としています。また、随時、会計監査人とも連携を図りながら、取締役の職務執行と執行役員の業務執行の状況を監査、監督しています。

監査等委員は、取締役会その他重要な会議に出席するとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、当社の業務執行状況に関する情報を収集しています。当社は、監査等委員会の職務を補助するため監査業務室を設置しており、専属のスタッフを配置し、監査実務の実効性を高める施策を講じています。

当社は、EY新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、定期的監査のほか、会計上の課題について随時協議、確認し、適正な会計処理に努めています。業務を執行した公認会計士の氏名は以下のとおりです。

監査法人および公認会計士(2018年6月26日現在)

監査法人	公認会計士の氏名
新日本有限責任監査法人	指定有限責任社員 業務執行社員 金子 秀嗣
	指定有限責任社員 業務執行社員 中桐 徹
	指定有限責任社員 業務執行社員 齋木 夏生

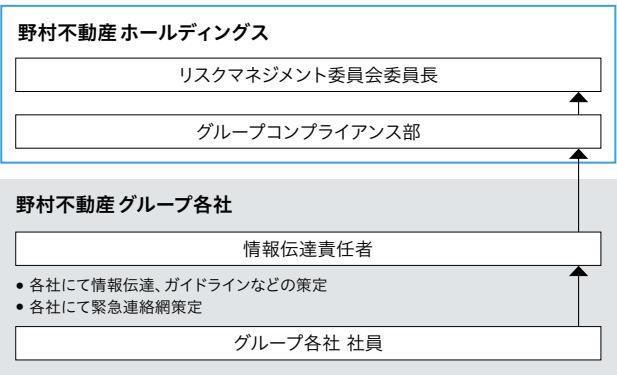
- *1. 継続監査年数については、全員7年以内であるため、記載を省略しています。
- *2. 同監査法人は、すでに自主的に業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置を取っています。
- また、監査業務に係る補助者の構成については以下のとおりです。
- 公認会計士4名 会計士補など6名 その他5名

コンプライアンス体制

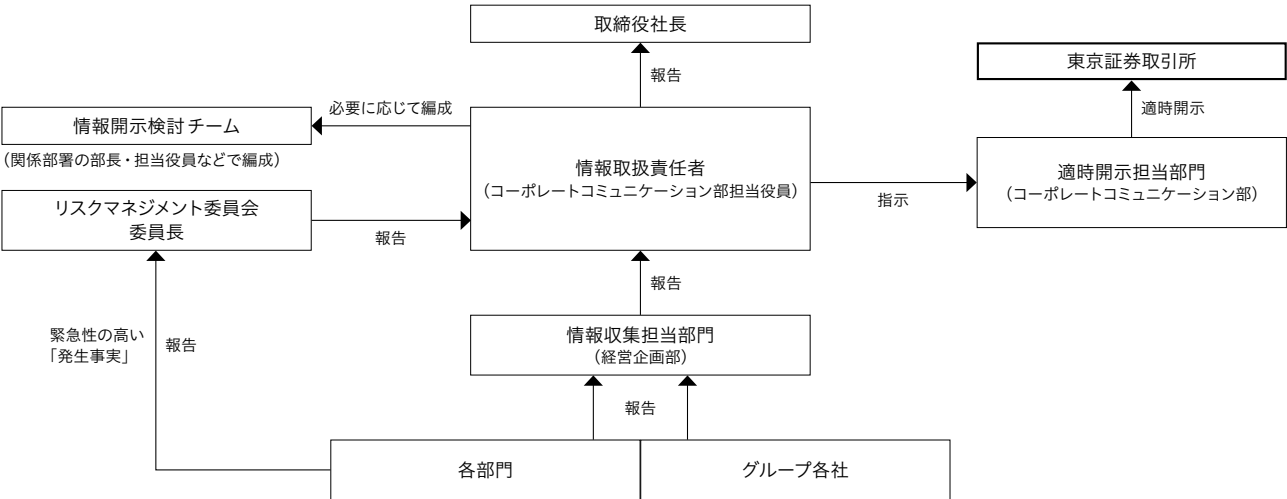
当社グループでは、法令や企業倫理の遵守などのコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。さらに、当社にリスクマネジメント委員会およびグループ法務コンプライアンス部を設置し、役職員に対し継続的な教育、啓蒙活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。

また、リスク情報収集の観点から、グループ職員の内部通報窓口「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設置しています。なお、当社は、内部通報者に対して、その通報の機密を保証し、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

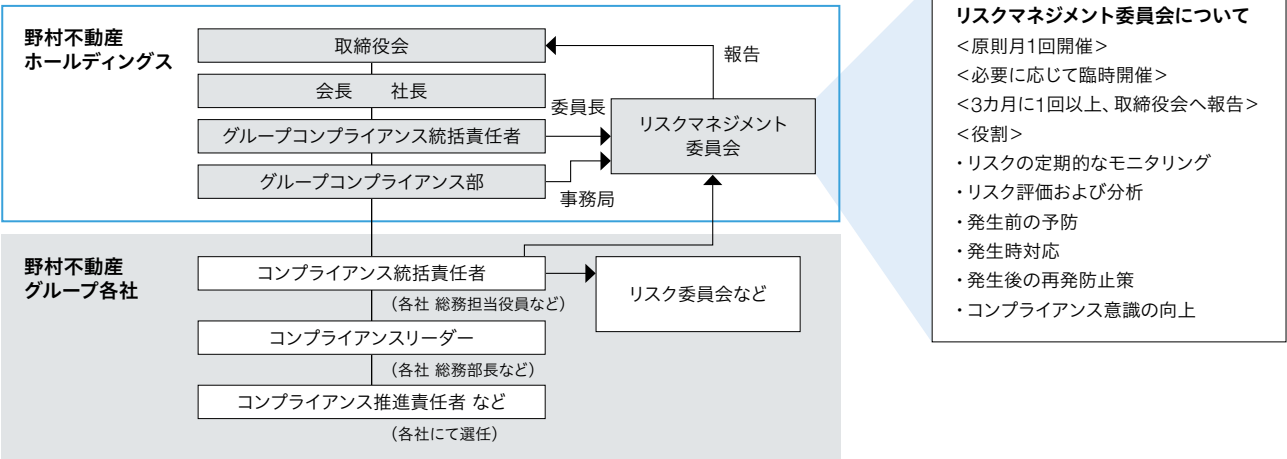
情報伝達フロー



適時開示体制図



コンプライアンス体制およびリスク管理体制



取締役会などの責務について

当社は、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を付与することにより、監査・監督機能を強化することを目的として、監査等委員会設置会社という経営形態を選択しています。また、複数の社外取締役の招聘や、指名報酬諮問委員会の設置により、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っています。加えて、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、内部監査体制を確立するとともに、各々について定期的に取締役会での報告を行うことで、取締役会による、取締役の職務執行と執行役員の業務執行の監督を実効性あるものとしています。

取締役会の役割

取締役会は、すべての株主のために、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、これを通じて、当社が持続的に成長し、長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負うものと考えます。その責任を果たすために、経営に対する監督機能を発揮して、経営の公正性・透明性を確保するとともに、重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行う役割があります。取締役会は、さまざまな分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役で構成します。具体的には、取締役(監査等委員である取締役を除く)8名(うち社外取締役2名)および監査等委員である取締役5名(うち社外取締役3名)で構成され、経営の基本方針など重要な事項を決定するとともに、取締役の職務執行と執行役員の業務執行を監督しています。

独立社外取締役の役割

独立社外取締役は、自らの知見に基づき、当社の持続的な成長と企業価値向上の観点から適切な助言を行うこと、取締役会の重要な意思決定を通じた経営の監督を行うこと、会社と経営陣または主要株主などとの間の利益相反を監督すること、および経営陣から独立した立場で株主その他のステークホルダーの意見を取締役会に適切に表明することが主たる役割です。当社は、独立社外取締役の独立性の判断に関し、東京証券取引所が定める「独立役員」の要件に加え、当社独自の基準を制定しています。

監査等委員会について

監査等委員会の委員の過半数は独立社外取締役とし、委員である取締役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有している者としします。

監査等委員会は、当社の内部統制システムを活用した監査を行い、内部監査部門から定期的に内部監査の実施状況とその結果の報告を受けるとともに、必要に応じて、当社およびグループ会社の取締役、執行役員、業務執行部門に対して報告を求めることができる体制としています。

独立社外取締役の独立性基準

(「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第14条抜粋)

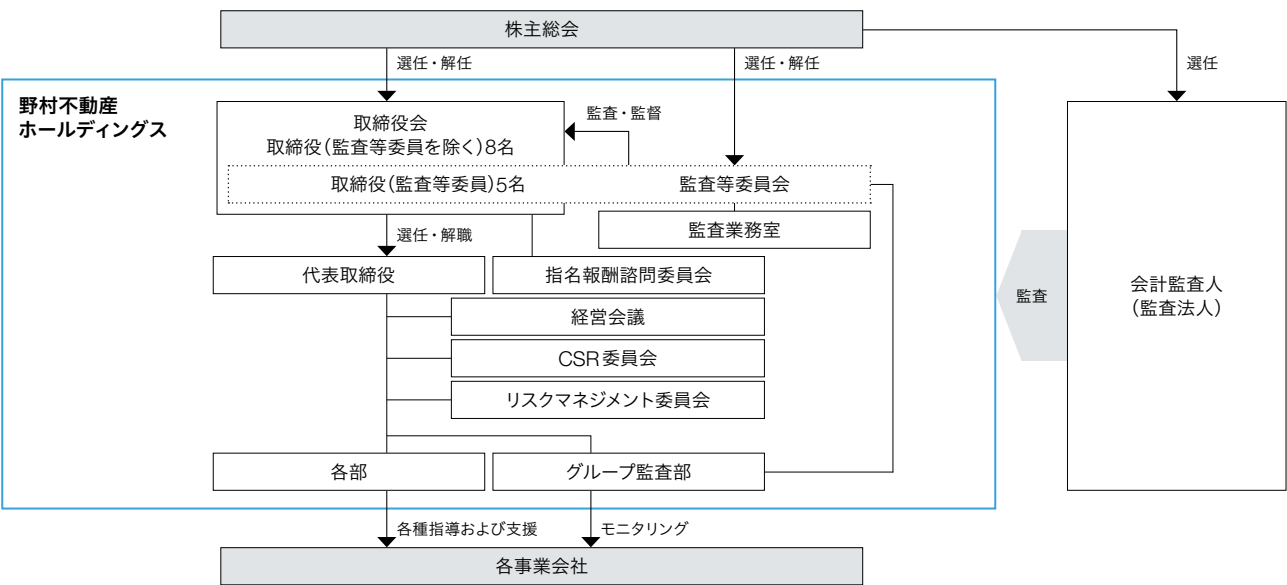
第14条 取締役会は、東京証券取引所の定める独立役員の独立性基準に加え、独立社外取締役の独立性に関する基準を定め、以下各号のいずれにも該当しないことを確認した上で、独立社外取締役候補を指名する。

- (1) 当社または子会社との間で役員の相互就任関係にある他の会社の業務執行者
- (2) 当社または子会社の主要な取引先^{*1}もしくは当社または子会社を主要な取引先^{*1}とする者
(当該取引先が法人の場合はその業務執行者)
- (3) 最終事業年度において、当社または子会社から役員報酬以外に1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- (4) 当社または子会社から多額の金銭その他の財産上の利益^{*2}を得ている法律事務所、会計事務所、コンサルティング会社等の専門サービスを提供する法人等に所属する者
- (5) 当社の主要株主(主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者または過去に業務執行者であった者)、主幹証券会社の業務執行者または過去に業務執行者であった者
- (6) (1)から(5)に掲げる者の近親者

^{*1} 主要な取引先とは、ある取引先の当社グループとの取引が、当社または当該取引先の最終事業年度における年間連結売上上の2%の金額を超える取引先をいう

^{*2} 多額の金銭その他の財産上の利益とは、当該法人等の最終事業年度における年間連結売上上の2%の金額を超える利益をいう

コーポレートガバナンス体制図



指名報酬諮問委員会について

当社は、取締役候補の指名および取締役の報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性をより強化するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする、「指名報酬諮問委員会」を2016年2月に設置しました。委員会は必要に応じて開催され、取締役および執行役員の指名・報酬に係る事項について審議した上で、その結果を取締役会へ答申します。

取締役会の実効性評価について

取締役は、取締役会の実効性、自らの取締役としての貢献状況について毎年自己評価を行い、取締役会は、各取締役の自己評価を参考にしつつ、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適切に開示することとしています。今後も、毎年評価を実施することで改善状況を定期的に把握し、取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

取締役会の実効性評価

2018年3月期の取締役会の実効性評価においては、さらなる取締役会の実効性向上を図るため、初めて第三者評価機関を活用したアンケート調査およびインタビューをすべての取締役(監査等委員を含む)に対し実施しました。その結果を踏まえた取締役会での審議による分析・評価結果の概要は以下の通りです。

●構成について

取締役会の規模・独立社外取締役の割合はおおむね適切である。課題としては、取締役会の知見の充実を図るため、企業経営経験者、海外事業やテクノロジーに豊富な知見を有する取締役の招聘が望ましく、今後引き続き対応。

●討論状況について

各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、自由闊達な議論が行われている。

●運営について

2018年3月期に実施した資料の事前配布の徹底や論点をより明確化するなどの点は改善された。

課題としては、サマリー資料においてさらなる内容の精査を行い、充実を図る必要がある。

●審議内容について

2018年3月期は議題の絞り込みや定例以外にも審議機会を設けるなど運用が改善された。

課題としては、戦略討議のための時間確保を図るとともに審議すべきテーマについての検討、また討議内容についての事後のフォローアップが必要である。

今後も、3年に1度の頻度で第三者評価機関を活用した実効性評価を行っていくこととしたい。

社外取締役一覧					
氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	当該社外取締役を選任している理由	出席状況
松島 茂	—	○	—	同氏は、経営学の専門家として長年にわたり活躍され、豊富な知識、経験と幅広い見識を活かすことで、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することが期待されるため、社外取締役に選任しています。	2018年3月期開催の取締役会（19回開催、19回出席）に出席
篠原 聡子	—	○	同氏は、日本女子大学家政学部住居学科の教授です	同氏は、建築家として長年にわたり活躍され、豊富な知識、経験と幅広い見識を活かすことで、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現に資することが期待されるため、社外取締役に選任しています。なお、同氏が代表を務める会社と当社および当社の子会社との間で取引がありますが、直近の事業年度における取引額は当社の連結売上高および同社の売上高の双方から見て2％未満です。	2018年3月期開催の取締役会（19回開催、18回出席）に出席
大岸 聡	○	○	同氏は、西村あさひ法律事務所パートナーです	同氏は、弁護士として長年にわたり活躍され、豊富な知識、経験と幅広い見識を有しており、コーポレートガバナンス体制の強化および監査体制充実のため、監査等委員である社外取締役に選任しています。なお、同氏がパートナーを務める事務所と当社および当社の子会社との間で取引がありますが、直近の事業年度における取引額は当社の連結売上高および事務所の売上高の双方から見て2％未満です。	2018年3月期開催の取締役会（19回開催、18回出席）および監査等委員会（12回開催、12回出席）に出席
山手 章	○	○	同氏は、(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役です	同氏は、公認会計士として長年にわたり活躍され、豊富な知識、経験と幅広い見識を有しており、コーポレートガバナンス体制の強化および監査体制充実のため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	2018年3月期開催の取締役会（19回開催、18回出席）および監査等委員会（12回開催、11回出席）に出席
小野 顕	○	○	同氏は、スプリング法律事務所パートナーです	同氏は、弁護士として長年にわたり活躍され、豊富な知識、経験と幅広い見識を有しており、コーポレートガバナンス体制の強化および監査体制充実のため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	2018年3月期開催の取締役会（19回開催、19回出席）および監査等委員会（12回開催、12回出席）に出席

役員報酬について

2018年6月26日開催の定時株主総会決議により、取締役（監査等委員である取締役を除く。）について業績連動型株式報酬等とは別枠で年額550百万円以内、2015年6月26日開催の定時株主総会決議により、監査等委員である取締役にについて150百万円以内となっています。また、業績連動型株式報酬等については、2018年6月26日開催

の定時株主総会決議により、対象期間（3事業年度）ごとに、当社が信託に抛出する金銭の額の上限を730百万円、当社の取締役に交付等が行われる当社株式数の上限を423,000株としています。2019年3月期より新たな株式報酬として、ストックオプションに代えて、業績連動型株式報酬等の制度を導入することに決定しました。（詳細はP.80をご覧ください。）

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数（2018年3月期）

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役 (監査等委員である取締役を除く) (社外取締役を除く)	469	250	81	137	8
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	77	57	—	20	2
社外役員	71	71	—	—	5
合計	618	379	81	157	15

株主との対話について

当社は、株主との対話を促進するための体制整備および取り組みに関する方針を制定し、建設的な対話に積極的に取り組んでいます。株主との対話は、IR担当役員が中心となって実施し、IR担当部門がこの業務を補佐しています。IR担当部門は、社内各部署との日常的な情報交換、会合などを通じて、情報の集約を図り、株主との対話の促進に努めています。IR担当役員は、株主との対話により把握した株主の意見や懸念を経営陣幹部に報告するとともに、定期的に取締役会において報告し、取締役は報告された内容について議論します。なお、株価に影響を与える情報の漏えいを防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、「内部者取引未然防止規程」を制定し、同規程に則った適切なインサイダー情報管理を行うとともに沈黙期間を設けています。

IRに関する活動状況について

個人投資家に対しては、IRフェアやCEOによる会社説明会、ネット会社説明会を通じて、積極的な対話に努めています。また、アナリスト・機関投資家向けには、第2四半期決算、期末決算発表後の決算説明会の場において、CEOが業績や経営戦略などを説明するとともに、ホームページ上で説明会の動画を公開しています。加えて、各四半期決算発表日の電話会議、および社長スモールミーティングや物件見学会を実施することで、当社への理解の促進に努めています。

海外投資家向けには、ホームページ上で、英文での決算情報の配信や決算説明会英語動画などの配信を実施しています。このほか、CEOもしくはCFOが、米国、欧州、アジアをはじめとする海外投資家を個別訪問し、業績や経営戦略を説明するなど、理解の促進に努めています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの73原則に対し、2018年8月時点で「Explain」、すなわち実施しない理由を開示している内容は下記の2点です。この点についても、早期に実施すべく取り組んでいます。なお、2018年6月1日に公表された改訂コーポレートガバナンス・コードに基づく更新については、2018年12月末日までに行う予定です。

原則	実施しない理由
【補充原則4-1-3】 最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）の適切な監督	当社の企業理念や経営戦略に沿った経営陣幹部を、社外からの候補者も含め、適正に選定することが、当社が持続的成長を遂げる上で重要であると考えています。後継者の計画に関しては、役員の選任基準を明確化し、トレーニング方針および各役員の評価管理から選任までのプロセスを策定しました。今後は、当該策定した後継者計画に係る後継者候補の育成が計画的に行われていくよう、指名報酬諮問委員会にて定期的にモニタリングし、取締役会へ報告するとともに、トレーニング体制・内容のさらなる強化を図っていきます。
【原則4-14、補充原則4-14-1、補充原則4-14-2】 取締役のトレーニング方針の開示	当社は、当社の企業理念や経営戦略を踏まえたトレーニングに努めています。具体的には、役員就任時における、財務・法務等の企業経営に係る研修に加え、就任以降についても外部教育機関の活用や担当部門ローテーションによる経営力向上など、経営者教育の機会を設けています。また、社外取締役に對しても、当社の事業活動、経営環境などについて理解を深めていただく機会を設けています。今後も、取締役をはじめとしたトレーニング体制・内容のさらなる強化に向けて、引き続き指名報酬諮問委員会を中心に検討していきます。

なお、当社は投資家の皆さまに対して、公正・公平に情報を提供すべく、ホームページによる開示の充実を図っています。2018年3月期においては、Gomez IRサイトランキングにおいて、優秀企業銀賞を受賞し、総合35位（前期14位）、業界4位（前期1位）に選定されています。

2018年3月期の主なIR活動

機関投資家向け活動	実施回数
決算説明会	2回
決算発表日当日の電話会議	4回
アナリスト・投資家との面談（以下の活動での面談含む）	478回
社長スモールミーティング	1回
海外IR（欧州・米国・アジア）（海外でのカンファレンス含む）	9回
証券会社主催カンファレンス（国内）	6回
物件見学会	6回
SRミーティング	13回

個人投資家向け活動	実施回数
CEOによる会社説明会	1回
IRフェア	1回
ネット会社説明会	1回

IRサイトをご活用ください

日本語版：
www.nomura-re-hd.co.jp/ir/
英語版：
www.nomura-re-hd.co.jp/english/ir/

Section 4

ファクトデータ

連結財務諸表をはじめ、当社グループの
定量情報をまとめています。財政状態や収益性、
キャッシュ・フロー創出力について定量的に
分析したい方はこちらをご覧ください。

- 94 10カ年データ
- 96 連結貸借対照表
- 98 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 99 連結キャッシュ・フロー計算書
- 100 部門別データ
- 102 設備の状況
- 106 グループ会社紹介
- 108 会社情報

	(百万円)										
	09/3期	10/3期	11/3期	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期(予想)
売上高	448,655	434,226	480,983	450,807	517,740	532,016	567,159	569,545	569,680	623,762	700,000
売上総利益	100,763	105,576	107,222	114,910	134,571	159,335	162,051	177,973	177,241	182,053	—
営業利益	34,012	39,274	42,083	49,939	58,308	74,307	71,894	80,912	77,271	76,660	81,000
経常利益	23,702	23,967	26,149	34,173	45,806	64,058	63,681	72,679	68,952	68,033	72,000
親会社株主に帰属する当期純利益	13,770	4,660	5,471	17,591	19,357	26,844	38,441	47,182	47,005	46,029	47,000
営業活動によるキャッシュ・フロー	△108,030	19,266	33,947	43,876	89,295	83,535	23,837	13,258	△31,889	21,498	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△141,788	△24,571	△33,730	7,809	△2,588	△20,191	△32,476	△59,714	△54,558	△51,637	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	295,507	13,098	△7,485	△63,296	△94,666	△57,858	△8,983	53,637	76,575	43,787	—
設備投資額*1	56,662	26,796	37,570	14,098	18,963	21,938	38,871	50,367	61,300	71,665	—
減価償却費*2	7,148	10,758	12,835	13,534	13,513	14,333	15,258	16,026	16,877	18,824	—

1株当たり情報(円)：

親会社株主に帰属する当期純利益	92.21	25.69	28.74	92.38	101.61	140.70	201.28	246.42	245.10	240.89	250.22
年間配当金	40.00	25.00	25.00	25.00	30.00	35.00	45.00	57.50	65.00	70.00	75.00

期末：

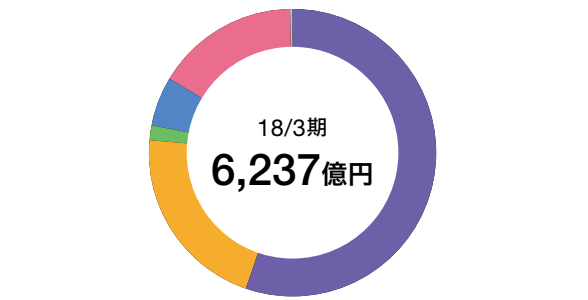
総資産	1,385,531	1,405,424	1,474,331	1,402,624	1,369,949	1,313,887	1,369,226	1,485,449	1,593,093	1,673,099	—
流動資産	740,266	709,618	636,925	585,332	535,103	496,978	549,300	608,779	684,306	717,635	—
うち たな卸資産	481,489	458,921	433,386	396,857	369,667	349,167	429,764	496,910	570,888	592,996	—
うち 営業エクイティ投資	109,076	94,889	60,948	41,895	29,578	7,128	6,316	819	2,567	9,612	—
固定資産	645,265	695,805	837,406	817,292	834,845	816,909	819,926	876,670	908,786	955,464	—
純資産	281,375	349,437	357,365	376,486	398,276	418,697	461,031	456,408	493,813	514,982	—
有利子負債	778,073	759,636	816,910	758,562	669,268	617,583	616,700	721,900	810,100	877,800	—

経営指標(%)：

ROA*3	2.5	2.8	2.9	3.7	4.6	5.8	5.4	5.6	4.9	4.6	—
ROE*4	5.9	1.7	1.8	5.7	5.9	7.8	10.3	11.2	10.1	9.4	—
売上高営業利益率	7.6	9.0	8.7	11.1	11.3	14.0	12.7	14.2	13.6	12.3	11.6
配当性向	43.4	97.3	87.0	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	29.1	30.0
自己資本比率	17.0	21.4	20.7	22.6	24.5	27.1	28.8	29.9	30.2	30.0	—
連結従業員数(人)	4,998	5,195	5,300	5,399	5,581	5,747	6,029	6,233	6,467	6,636	—

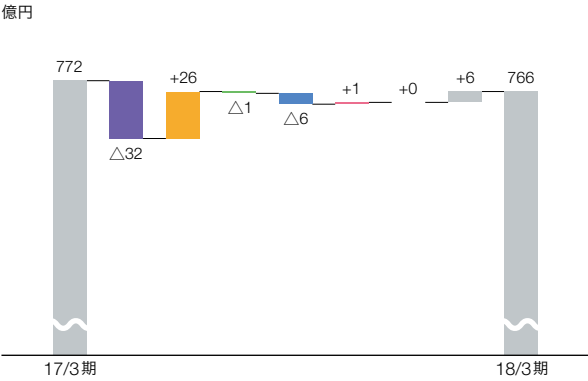
*1. 設備投資額は、連結キャッシュ・フロー計算書の「有形及び無形固定資産の取得による支出」の数値を記載しています。
*2. 減価償却費は、連結キャッシュ・フロー計算書の「減価償却費」の数値を記載しています。
*3. ROA = (営業利益+営業外収益) / 期末総資産
*4. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中(平均)自己資本
*5. 2017年3月期より、賃貸部門に区分していた横浜ビジネスパーク熱供給(株)(現：野村不動産熱供給(株))について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2016年3月期について、変更後の数値を記載。
*6. 2019年3月期より、住宅部門に区分していた野村不動産リフォーム(株)について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2018年3月期について、変更後の数値を記載。

売上高構成比 *5、6



百万円	16/3期	17/3期	18/3期
住宅部門	334,514	329,787	355,455
賃貸部門	110,226	115,009	134,941
資産運用部門	10,973	9,662	9,378
仲介・CRE部門	35,373	34,820	35,703
運営管理部門	91,552	95,764	104,581
その他部門	1,353	106	107

営業利益増減要因



主な要因

住宅部門	住宅分譲における粗利率の低下
賃貸部門	賃料収入の増加 収益不動産および事業用地の売却益の増加
資産運用部門	17/3期の2REIT合併に伴う資産取得報酬の反動
仲介・CRE部門	新規出店などによる経費増加
運営管理部門	運営管理収入および受注工事の増加
□ その他部門	■ 調整額

	(百万円)
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	47,701 52,347
受取手形及び売掛金	16,535 17,308
有価証券	— 9,000
販売用不動産	120,385 102,884
仕掛販売用不動産	249,663 261,278
開発用不動産	199,812 228,326
営業エクイティ投資	2,567 9,612
繰延税金資産	5,555 —
その他	42,123 36,917
貸倒引当金	△ 37 △ 39
流動資産合計	684,306 717,635
固定資産	
有形固定資産	
建物及び構築物	394,607 403,011
減価償却累計額	△ 152,718 △ 163,985
建物及び構築物(純額)	241,888 239,026
土地	549,671 592,550
その他	26,053 26,576
減価償却累計額	△ 8,787 △ 9,778
その他(純額)	17,265 16,797
有形固定資産合計	808,825 848,374
無形固定資産	10,985 12,364
投資その他の資産	
投資有価証券	46,252 42,362
敷金及び保証金	21,738 23,131
繰延税金資産	14,992 20,843
その他	5,992 8,387
貸倒引当金	△ 0 △ 0
投資その他の資産合計	88,975 94,725
固定資産合計	908,786 955,464
資産合計	1,593,093 1,673,099

		(百万円)	
負債の部		17/3期	18/3期
流動負債			
支払手形及び買掛金	35,612	41,696	
短期借入金	106,300	102,300	
1年内償還予定の社債	10,000	—	
未払法人税等	16,052	14,993	
預り金	29,459	18,807	
繰延税金負債	20	—	
賞与引当金	7,516	7,679	
役員賞与引当金	639	590	
事業整理損失引当金	47	36	
その他	50,149	48,073	
流動負債合計	255,799	234,176	
固定負債			
社債	70,000	140,000	
長期借入金	623,800	635,500	
受入敷金保証金	57,597	60,241	
繰延税金負債	63,592	59,828	
再評価に係る繰延税金負債	3,900	3,900	
転貸事業損失引当金	257	102	
退職給付に係る負債	18,931	18,375	
その他	5,402	5,991	
固定負債合計	843,481	923,940	
負債合計	1,099,280	1,158,116	
純資産の部			
株主資本			
資本金	116,779	117,072	
資本剰余金	110,023	110,316	
利益剰余金	242,704	275,299	
自己株式	△ 3	△ 10,004	
株主資本合計	469,503	492,683	
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	7,947	4,516	
繰延ヘッジ損益	119	262	
土地再評価差額金	7,860	7,860	
為替換算調整勘定	62	△ 225	
退職給付に係る調整累計額	△ 4,129	△ 3,605	
その他の包括利益累計額合計	11,860	8,807	
新株予約権	1,986	2,424	
非支配株主持分	10,462	11,067	
純資産合計	493,813	514,982	
負債純資産合計	1,593,093	1,673,099	

連結損益計算書／連結包括利益計算書

(百万円)		
(連結損益計算書)	17/3期	18/3期
営業収益	569,680	623,762
営業原価	392,438	441,708
営業総利益	177,241	182,053
販売費及び一般管理費	99,970	105,393
営業利益	77,271	76,660
営業外収益		
受取利息	52	45
受取配当金	252	75
持分法による投資利益	83	25
還付加算金	—	162
出資持分買取請求権譲渡益	—	112
その他	310	351
営業外収益合計	698	773
営業外費用		
支払利息	7,539	7,334
その他	1,477	2,065
営業外費用合計	9,017	9,400
経常利益	68,952	68,033
特別利益		
固定資産売却益	946	3,311
投資有価証券売却益	—	455
特別利益合計	946	3,766
特別損失		
減損損失	254	3,614
建替関連損失	337	462
特別損失合計	591	4,077
税金等調整前当期純利益	69,307	67,722
法人税、住民税及び事業税	22,957	23,811
法人税等調整額	△ 1,177	△ 2,755
法人税等合計	21,780	21,055
当期純利益	47,527	46,666
非支配株主に帰属する当期純利益	521	636
親会社株主に帰属する当期純利益	47,005	46,029

(百万円)		
(連結包括利益計算書)	17/3期	18/3期
当期純利益	47,527	46,666
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,282	△ 3,430
繰延ヘッジ損益	△ 36	142
土地再評価差額金	△ 0	△ 0
為替換算調整勘定	19	△ 33
退職給付に係る調整額	△ 616	523
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 0	△ 254
その他の包括利益合計	648	△ 3,052
包括利益	48,175	43,613
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	47,654	42,976
非支配株主に係る包括利益	521	636

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)		
	17/3期	18/3期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	69,307	67,722
減価償却費	16,877	18,824
減損損失	254	3,614
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△ 455
固定資産売却損益(△は益)	△ 946	△ 3,311
持分法による投資損益(△は益)	△ 83	△ 25
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 1	1
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	△ 13	△ 11
転貸事業損失引当金の増減額(△は減少)	△ 55	△ 155
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	912	△ 555
受取利息及び受取配当金	△ 304	△ 121
支払利息	7,539	7,334
売上債権の増減額(△は増加)	△ 1,157	△ 769
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 73,977	△ 28,943
営業エクイティ投資の増減額(△は増加)	△ 1,748	△ 7,044
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 15,546	6,084
預り金の増減額(△は減少)	△ 158	△ 10,652
その他	△ 2,244	4,566
小計	△ 1,346	56,103
利息及び配当金の受取額	285	94
利息の支払額	△ 9,332	△ 9,425
法人税等の支払額	△ 21,495	△ 25,274
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 31,889	21,498

投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△ 1,499	△ 4,439
投資有価証券の売却及び清算による収入	1,410	3,491
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 61,300	△ 71,665
有形及び無形固定資産の売却による収入	12,066	19,589
敷金及び保証金の差入による支出	△ 1,018	△ 1,148
敷金及び保証金の回収による収入	964	1,240
受入敷金保証金の返還による支出	△ 12,448	△ 3,153
受入敷金保証金の受入による収入	6,124	4,189
その他	1,142	258
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 54,558	△ 51,637

財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 500	△ 11,500
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 148	△ 149
長期借入れによる収入	160,000	80,000
長期借入金の返済による支出	△ 91,300	△ 60,800
社債の発行による収入	19,869	69,360
社債の償還による支出	—	△ 10,000
株式の発行による収入	88	391
非支配株主からの払込みによる収入	98	—
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 10,048
配当金の支払額	△ 11,504	△ 13,435
非支配株主への配当金の支払額	△ 26	△ 31
財務活動によるキャッシュ・フロー	76,575	43,787
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 25	0
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 9,897	13,648
現金及び現金同等物の期首残高	57,591	47,699
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4	—
現金及び現金同等物の期末残高	47,699	61,347

部門別売上高

(百万円)							
	15/3期 *4	15/3期 *5	16/3期 *5	16/3期 *6	17/3期 *6	18/3期 *7	19/3期 (予想)
住宅部門	359,397	359,397	334,514	334,514	329,787	355,445	379,000
住宅分譲	332,999	332,999	318,795	318,795	308,960	336,819	—
その他	26,397	26,397	15,719	15,719	20,827	18,626	—
賃貸部門*1	92,878	92,878	110,625	110,226	115,009	134,941	173,000
賃貸(オフィス)	46,563	46,563	49,594	49,594	51,981	53,312	—
賃貸(商業施設)	10,323	10,323	10,873	10,873	11,649	12,686	—
賃貸(その他)	5,552	5,552	5,882	5,882	5,954	7,193	—
収益不動産開発	16,026	—	—	—	—	—	—
収益不動産開発(売却)	—	12,318	33,260	33,260	35,350	43,301	—
収益不動産開発(賃貸)	—	3,167	3,320	3,320	4,054	4,724	—
その他	14,413	14,953	7,694	7,295	6,018	13,722	—
資産運用部門	9,166	9,166	10,973	10,973	9,662	9,378	9,500
仲介・CRE部門	30,232	30,232	35,373	35,373	34,820	35,703	40,500
売買仲介	25,833	25,833	28,028	28,028	30,283	31,637	—
その他	4,399	4,399	7,345	7,345	4,536	4,065	—
運営管理部門*2, 3	71,635	85,837	90,294	91,552	95,764	104,581	112,000
運営管理	49,794	49,511	50,662	47,952	48,301	50,386	—
受注工事	21,841	21,583	24,636	24,636	26,857	31,604	—
フィットネス・シニア	—	14,742	14,995	14,995	15,523	16,064	—
その他	—	—	—	3,967	5,081	6,526	—
その他部門	17,753	3,008	1,353	1,353	106	107	0
調整額(消去又は全社)	△ 13,905	△ 13,362	△ 13,590	△ 14,449	△ 15,470	△ 16,396	△ 14,000
連結合計	567,159	567,159	569,545	569,545	569,680	623,762	700,000

部門別営業利益

(百万円)							
住宅部門	33,811	33,811	31,909	31,909	27,787	24,523	26,500
賃貸部門	24,447	24,447	32,099	31,719	32,567	35,232	35,000
資産運用部門	4,813	4,813	7,376	7,376	6,016	5,911	6,000
仲介・CRE部門	8,477	8,477	9,900	9,900	9,124	8,452	10,500
運営管理部門	5,477	5,758	5,314	5,693	6,939	7,078	7,500
その他部門	167	△ 113	△ 152	△ 152	△ 30	△ 10	0
調整額(消去又は全社)	△ 5,300	△ 5,300	△ 5,536	△ 5,535	△ 5,132	△ 4,527	△ 4,500
連結合計	71,894	71,894	80,912	80,912	77,271	76,660	81,000

*1. 2016年3月期第2四半期より、賃貸部門の売上高内訳を変更。これにより、2015年3月期および2016年3月期について、変更後の数値を記載。

*2. 2015年3月期第1四半期より、運営管理部門の売上高内訳を従来の「ビル管理」および「住宅管理」から「運営管理」および「受注工事」に変更。2014年3月期まで遡して分類。

*3. 2016年3月期第1四半期より、その他部門に区分していた(株)メガロス(現：野村不動産ライフ&スポーツ(株))について、運営管理部門の区分に変更および新たに設立した野村不動産ウェルネス(株)を運営管理部門へ区分したことに伴い、売上高内訳の区分を変更。この変更に伴い、2015年3月期通期について、変更後の数値を記載。

*4. 2015年3月期第2四半期より、調整額の全社費用の一部について、各部門への配分方法を変更。併せて、住宅部門に区分していた賃貸住宅事業を、賃貸部門の区分に変更。これにより、2015年3月期通期について、変更後の数値を記載。

*5. 2016年3月期第1四半期より、その他部門に区分していた(株)メガロス(現：野村不動産ライフ&スポーツ(株))について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2015年3月期および2016年3月期について、変更後の数値を記載。

*6. 2017年3月期より、賃貸部門に区分していた横浜ビジネスパーク熱供給(株)(現：野村不動産熱供給(株))について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2016年3月期通期について、変更後の数値を記載。

*7. 2019年3月期より、住宅部門に区分していた野村不動産リフォーム(株)について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2018年3月期について、変更後の数値を記載。

部門別資産

(百万円)						
	15/3期 *1	15/3期 *2	16/3期 *2	16/3期 *3	17/3期 *3	18/3期 *4
住宅部門	382,585	382,585	414,812	414,812	450,698	448,412
賃貸部門	849,885	849,885	922,748	918,710	993,985	1,060,815
資産運用部門	40,555	40,555	36,692	36,692	35,649	34,840
仲介・CRE部門	22,606	22,606	32,047	32,047	22,873	17,181
運営管理部門	32,375	49,696	51,403	55,695	56,529	62,781
その他部門	19,833	2,485	1,565	1,565	929	921
調整額(消去又は全社)	21,383	21,411	26,180	25,926	32,427	48,147
連結合計	1,369,226	1,369,226	1,485,449	1,485,449	1,593,093	1,673,099

部門別たな卸資産(開発・販売用不動産等)

(百万円)						
住宅部門	338,530	338,530	377,849	377,849	403,232	401,030
賃貸部門	88,446	88,446	118,277	118,277	166,997	187,299
資産運用部門	—	—	—	—	—	—
仲介・CRE部門	1,184	1,184	—	—	—	—
運営管理部門	49	168	271	271	964	5,091
その他部門	1,638	1,519	638	638	13	13
調整額(消去又は全社)	△ 84	△ 84	△ 126	△ 126	△ 319	△ 437
連結合計	429,764	429,764	496,910	496,910	570,888	592,996

部門別ROA*5

(%)						
住宅部門	8.8	8.8	7.7	7.7	6.2	5.5
賃貸部門	2.9	2.9	3.5	3.5	3.3	3.3
資産運用部門	11.9	11.9	20.1	20.1	16.9	17.0
仲介・CRE部門	37.5	37.5	30.9	30.9	39.9	49.2
運営管理部門	16.9	11.6	10.3	10.2	12.3	11.3
その他部門	0.8	—	—	—	—	—
全社ROA*6	5.4	5.4	5.6	5.6	4.9	4.6

部門別営業データ

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期 (予想)
住宅部門					
分譲マンション計上戸数(戸)	6,162	5,363	4,885	5,258	5,400
分譲戸建計上戸数(戸)	859	643	682	607	700
分譲住宅粗利益率(%)	21.1	21.9	21.7	19.1	—
分譲住宅期末完成在庫数(販売中)(戸)*7	87	134	252	239	—
分譲住宅期末完成在庫数(未販売)(戸)*7	2	215	402	218	—
賃貸部門					
期末空室率(オフィス・商業施設)(%)	4.5	2.2	0.8	0.7	—
資産運用部門					
期末運用資産残高(百万円)	1,123,188	1,074,481	1,260,064	1,285,903	—
仲介・CRE部門					
売買仲介取扱件数(件)	7,174	7,710	8,272	8,561	—
売買仲介取扱高(百万円)	710,980	713,574	745,147	800,739	—
運営管理部門					
期末ビル等管理件数(件)	729	705	702	723	—
期末住宅管理戸数(戸)	155,706	163,036	168,999	173,705	—
期末メガロス会員数(人)	140,395	144,263	140,743	139,836	—

*1. 2015年3月期第2四半期より、調整額の全社費用の一部について、各部門への配分方法を変更。併せて、住宅部門に区分していた賃貸住宅事業を、賃貸部門の区分に変更。これにより、2015年3月期通期について、変更後の数値を記載。

*2. 2016年3月期第1四半期より、その他部門に区分していた(株)メガロス(現：野村不動産ライフ&スポーツ(株))について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2015年3月期および2016年3月期について、変更後の数値を記載。

*3. 2017年3月期より、賃貸部門に区分していた横浜ビジネスパーク熱供給(株)(現：野村不動産熱供給(株))について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2016年3月期通期について、変更後の数値を記載。

*4. 2019年3月期より、住宅部門に区分していた野村不動産リフォーム(株)について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2018年3月期について、変更後の数値を記載。

*5. 部門別ROA = 部門営業利益 / 期末部門資産

*6. 全社ROA = (営業利益 + 営業外収益) / 期末総資産

*7. 2017年3月期第3四半期より、分譲住宅期末完成在庫数の区分を変更。これにより、2015～2018年3月期について、変更後の数値を記載。

1. 設備投資などの概要

2018年3月期において「Morisia 津田沼」(千葉県習志野市)など、総額73,575百万円の設備投資を実施しました。
部門ごとの設備投資の内訳は以下のとおりです。

部門	2017年3月期(百万円)	2018年3月期(百万円)	増減(百万円)
住宅	427	675	247
賃貸	56,224	69,151	12,926
資産運用	22	26	4
仲介・CRE	649	527	△122
運営管理	1,754	2,081	326
その他	—	2	2
小計	59,079	72,464	13,385
調整額	1,295	1,111	△184
合計	60,374	73,575	13,200

2018年3月期において、以下の設備が竣工しました。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m ²)	竣工時期	取得価額 (百万円)
野村不動産(株)	野村不動産仙台青葉通ビル (宮城県仙台市青葉区)	賃貸	オフィス	鉄骨造、地下1階、地上10階	建物 12,026 土地 1,595	平成29年4月	7,715
野村不動産(株)	Landport 高槻 (大阪府高槻市)	賃貸	物流施設	鉄筋コンクリート造(一部鉄骨造)、 地上5階、ほか1棟	建物 70,529 土地 35,276	平成29年6月	20,886

2018年3月期において、以下の設備を取得しました。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m ²)	取得価額 (百万円)
野村不動産(株)	Morisia 津田沼 ^{*1} (千葉県習志野市)	賃貸	商業施設	鉄骨鉄筋コンクリート造(一部鉄筋コンク リート造)、地下3階、地上12階、ほか1棟	建物 97,699 土地 19,194	18,004
野村不動産(株)	(仮称)亀戸六丁目計画 ^{*1,2} (東京都江東区)	賃貸	建物建設 予定地	—	土地 24,822	17,497
野村不動産(株)	和幸ビル (東京都港区)	賃貸	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、地下1階、地上8階、 ほか1棟	建物 3,171 土地 621	7,289
野村不動産(株)	(仮称)外神田三丁目計画 (東京都千代田区)	賃貸	建物建設 予定地	—	土地 663	3,980

^{*1} 信託受益権含めて表示しています。
^{*2} 土地面積は、計画段階につき全体面積を表示しています。

2018年3月期において、以下の開発用不動産を固定資産に振り替えています。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m ²)	取得価額 (百万円)
野村不動産(株)	(仮称)神田錦町一丁目計画 [*] (東京都千代田区)	賃貸	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造(一部鉄筋コンク リート造)地下1階、地上9階、ほか1棟	建物 4,241 土地 886	6,947

^{*} 建設仮勘定を除いて表示しています。

2018年3月期において、以下の設備を売却しました。

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または設備の内容など	面積(m ²)	帳簿価額 (百万円)
野村不動産(株)	野村不動産武蔵小杉ビルN棟 ^{*1,2} (神奈川県川崎市中原区)	賃貸	オフィス	鉄骨造、地下1階、地上14階	建物 18,905 土地 3,537	16,138
野村不動産(株)	野村不動産武蔵小杉ビルS棟 ^{*1,2} (神奈川県川崎市中原区)	賃貸	オフィス	鉄骨造、地下1階、地上6階	建物 6,555 土地 2,559	

^{*1} 信託受益権含めて表示しています。
^{*2} 建物延床面積、土地面積ともに持分換算面積を表示しています。

2. 主要な設備の状況

2018年3月期末における部門ごとの主要設備は以下のとおりです。
(1) 賃貸部門

会社名	名称 (所在地)	主な用途	構造規模または 設備の内容など	建物延床 面積(m ²)	竣工時期または [取得時期]	土地面積 (m ²)	帳簿価額(百万円)			
							建物	土地	その他	合計
NREG 東芝不動産(株)	浜松町ビルディング/ 東芝ビルディング (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造(一部鉄骨造及 び鉄筋コンクリー ト造)、地下3階、地上 39階	158,732	昭和59年3月	33,921	14,637	129,809	268	144,714
野村不動産(株)	横浜 ビジネスパーク ^{*2} (神奈川県横浜市 保土ヶ谷区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋コンクリート造)、 地下2階、地上21階、 ほか11棟	245,200	平成2年2月ほか	70,817	29,495	14,584	967	45,047
NREG 東芝不動産(株)	ラゾーナ川崎東芝ビル (神奈川県川崎市幸区)	オフィス	鉄骨造、地上15階	98,428	平成25年3月	9,764	14,911	22,245	490	37,647
(同)新宿みらい デベロップメント	ミラザ新宿 ^{*2} (東京都新宿区)	商業施設	鉄骨造(一部鉄筋 コンクリート造及び 鉄骨鉄筋 コンクリ ート造)、地下3階、 地上10階	7,628	平成22年8月	781	2,741	32,132	15	34,889
野村不動産(株)	日本橋室町野村ビル (東京都中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄筋 コンクリート造及び 鉄骨鉄筋 コンクリ ート造)、地下5階、 地上21階	44,989	平成22年9月	2,737	14,336	19,227	328	33,893
野村不動産(株)	横浜野村ビル ^{*3} (神奈川県横浜市西区)	オフィス	鉄骨造、地上17階、 ほか1棟	58,755	平成29年1月	6,721	19,658	8,809	532	29,001
野村不動産(株)	野村不動産銀座ビル ^{*3} (東京都中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造(一部鉄筋コン クリート造及び鉄骨 造)、地下5階、地上 17階	26,748	昭和57年3月	3,184	1,810	22,677	14	24,503
野村不動産(株)	NOF日本橋本町ビル (東京都中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造、地下3階、地上 8階	29,430	昭和36年4月	3,196	2,051	21,116	—	23,167
野村不動産(株)	新宿野村ビル ^{*2,3} (東京都新宿区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造(一部鉄筋コン クリート造及び鉄骨 造)、地下5階、地上 50階	58,512	昭和53年5月	4,639	5,833	16,303	196	22,333
野村不動産(株)	Landport 高槻 (大阪府高槻市)	物流施設	鉄筋 コンクリート造 (一部鉄骨造)、地上 5階、ほか1棟	70,529	平成29年6月	35,276	10,000	10,247	360	20,608
(同)御堂筋みらい デベロップメント	御堂筋野村ビル ^{*2} (大阪府大阪市中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄筋 コンクリート造)、 地下2階、地上14階	20,420	平成21年2月	1,939	3,684	15,707	24	19,416
野村不動産(株)	Morisia 津田沼 ^{*2} (千葉県習志野市)	商業施設	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造(一部鉄筋コン クリート造)、地下3 階、地上12階、ほか 1棟	97,699	昭和53年10月 ほか	19,194	1,973	16,037	7	18,017
野村不動産(株)	(仮称)亀戸六丁目計画 ^{*2,4} (東京都江東区)	建物建設 予定地	—	—	[平成29年12月]	24,822	—	17,497	—	17,497
野村不動産(株)	野村不動産天王洲ビル ^{*2,3} (東京都品川区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造(一部鉄筋コン クリート造)、地下 2階、地上26階	39,943	平成8年6月	5,730	4,397	11,685	73	16,156
虎ノ門リアルエステート(株)	(仮称)虎ノ門駅前地区市 街地再開発事業計画(ほか (東京都港区)	建物建設 予定地	鉄筋 コンクリート造 (一部鉄骨鉄筋コン クリート造)、地下 1階、地上7階	3,289	昭和48年10月	1,099	56	15,120	1	15,179
野村不動産(株)	野村不動産芝大門ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造)、 地下2階、地上11階	15,700	平成22年4月	2,447	3,794	10,650	76	14,521
NREG 東芝不動産(株)	ラゾーナ川崎 プラザ ^{*3,5} (神奈川県川崎市幸区)	商業施設	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造(一部鉄筋コン クリート造及び鉄骨 造)、地下1階、地上 6階	98,254	平成18年9月	72,013	13,986	—	468	14,455
野村不動産(株)	大手町野村ビル ^{*2,3} (東京都千代田区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造)、 地下5階、地上27階	9,815	平成6年2月	749	1,260	12,584	9	13,853
NREG 東芝不動産(株)	東芝浜松町ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリ ート造、地上8階	13,482	昭和49年7月	2,907	361	10,956	0	11,318

会社名	名称 (所在地)	主な用途	構造規模または 設備の内容など	建物延床 面積 (㎡)	竣工時期または [取得時期]	土地面積 (㎡)	帳簿価額(百万円)			
							建物	土地	その他	合計
野村不動産(株)	第二江戸橋ビル *5 (東京都中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下3階、地上9階	13,359	昭和48年11月	1,376	576	10,553	0	11,130
野村不動産(株)	ポーノ相模大野 ショッピングセンター *3 (神奈川県相模原市南区)	商業施設	鉄筋 コンクリート造 (一部鉄骨造)、地下1階、地上11階	43,059	平成25年1月	5,797	5,813	4,649	347	10,810
野村不動産(株)	南行徳SC *2 (千葉県市川市)	商業施設	鉄骨造(一部鉄筋 コンクリート造)、 地下2階、地上2階	35,612	平成12年4月	16,503	5,114	4,942	13	10,070
NREG 東芝不動産(株)	府中東芝ビル (東京都府中市)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造(一部鉄筋コンク リート造)、地下1階、 地上8階、ほか1棟	32,299	平成5年4月	8,290	3,722	5,247	18	8,987
NREG 東芝不動産(株)	新横浜東芝ビル (神奈川県横浜市港北区)	研修施設	鉄筋 コンクリート造、 地下1階、地上4階、 ほか4棟	28,822	昭和44年6月 ほか	15,829	3,093	5,660	33	8,788
野村不動産(株)	飯田橋 プラノステージ ビルディング*3 (東京都千代田区)	オフィス	鉄筋コンクリート造、 地下2階、地上38階	3,958	平成21年2月	785	1,607	6,401	1	8,010
野村不動産(株)	日本航空田町ビル *2、6 (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下1階、地上7階	17,531	昭和59年1月	4,134	0	7,820	—	7,820
野村不動産(株)	野村不動産仙台青葉通ビル (宮城県仙台市青葉区)	オフィス	鉄骨造、地下1階、 地上10階	12,026	平成29年4月	1,595	4,189	3,306	102	7,597
NREG 東芝不動産(株)	NREG川崎ロジスティクス センター(神奈川県川崎市 川崎区)	物流施設	鉄筋 コンクリート造 (一部鉄骨造)、地上5階	49,046	平成26年3月	27,866	3,805	3,109	432	7,348
野村不動産(株)	和幸ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下1階、地上8階	3,171	昭和46年4月	621	569	6,716	—	7,285
NREG 東芝不動産(株)	梅田 スカイビル*3 (大阪府大阪市北区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造及 び鉄筋 コンクリート 造)、地下2階、地上40階	43,093	平成5年3月	8,325	2,445	4,585	101	7,132
NREG 東芝不動産(株)	東芝大阪ビル (大阪府大阪市中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下4階、地上10階	15,220	昭和40年10月	1,307	1,005	5,989	5	7,000
野村不動産(株)	(仮称)神田錦町一丁目計画 (東京都千代田区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造(一部鉄筋コン クリート造)、地下1 階、地上9階、ほか1棟	4,241	昭和61年2月 ほか	886	40	6,904	—	6,944
NREG 東芝不動産(株)	NREG 御堂筋ビル／ 野村不動産御堂筋ビル (大阪府大阪市中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下2階、地上10階	21,007	昭和49年4月	2,366	553	5,768	35	6,357
野村不動産(株)	野村不動産市ヶ谷ビル (東京都千代田区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下2階、地上9階	6,753	昭和57年1月	1,220	2,979	3,182	3	6,165
NREG 東芝不動産(株)	クレアール東芝府中 (東京都府中市)	住宅	鉄筋 コンクリート造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地上10階	26,352	平成4年1月	20,590	4,249	1,516	40	5,806
野村不動産(株)	虎ノ門セントラルビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄筋 コンクリート造及び 鉄骨鉄筋 コンクリ ート造)、地下3階、 地上10階	4,431	昭和52年8月	548	746	4,999	0	5,747
野村不動産(株)	野村不動産西新宿ビル (東京都新宿区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造)、 地下1階、地上9階	6,000	平成22年3月	1,078	1,533	4,115	46	5,695
NREG 東芝不動産(株)	鶴見東芝ビル (神奈川県横浜市鶴見区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下1階、地上10階	20,648	平成3年3月	3,501	2,456	3,073	29	5,559
野村不動産(株)	福岡天神センタービル*2、3 (福岡県福岡市中央区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下3階、地上19階	25,103	昭和51年4月	2,256	911	4,413	2	5,327
野村不動産(株)	PMO八重洲通 (東京都中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造)、 地下1階、地上9階	7,074	平成25年5月	931	1,356	3,840	20	5,217
野村不動産(株)	PMO日本橋室町*3 (東京都中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造)、 地下1階、地上9階	5,333	平成25年1月	701	1,026	3,716	12	4,756

会社名	名称 (所在地)	主な用途	構造規模または 設備の内容など	建物延床 面積 (㎡)	竣工時期または [取得時期]	土地面積 (㎡)	帳簿価額(百万円)			
							建物	土地	その他	合計
野村不動産(株)	野村不動産溜池ビル (東京都港区)	オフィス	鉄骨鉄筋 コンクリート造、地下1階、地上9階	6,478	昭和34年7月	690	200	4,393	—	4,593
野村不動産(株)	(仮称)外神田三丁目計画 (東京都千代田区)	建物建設 予定地	—	—	[平成30年3月]	663	—	3,980	—	3,980
NREG 東芝不動産(株)	東芝福岡ビル (福岡県福岡市中央区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造)、 地下2階、地上17階	23,711	平成5年7月	4,597	1,944	1,918	21	3,884
NREG 東芝不動産(株)	東芝万世橋ビル*5 (東京都千代田区)	オフィス	鉄筋 コンクリート造、 地下1階、地上9階	5,319	昭和36年9月	681	240	3,551	0	3,792
NREG 東芝不動産(株)	野村不動産西新宿 共同ビル*3 (東京都新宿区)	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造及 び鉄筋 コンクリート 造)、地下1階、地上8階	6,716	平成5年10月	1,249	983	2,700	3	3,687
NREG 東芝不動産(株)	東芝仙台ビル*3、5 (宮城県仙台市青葉区)	ホテル	鉄骨造(一部鉄筋 コンクリート造)、 地下2階、地上11階	16,179	昭和50年4月	1,731	641	2,817	5	3,464

*1. 「建物」には建物勘定、「土地」には土地勘定及び借地権勘定、「その他」には構築物・機械装置・工具器具備品・車両運搬具・リース資産勘定を記載しています。「合計」は、建設仮勘定を除く有形固定資産合計に借地権を加算した金額になっています。

*2. 信託受益権を含めて表示しています。

*3. 建物延床面積、土地面積ともに持分換算面積を表示しています。

*4. 土地面積は、計画段階につき全体面積を表示しています。

*5. 土地面積には借地を含めて表示しています。

*6. 平成30年6月に固定資産から開発用不動産に振り替えています。

前表のほか、賃貸部門において、当社グループが賃借している主要な転貸用建物は、以下のとおりです。

会社名	名称 (所在地)	賃借面積 (㎡)
野村不動産(株)	アクロス新大阪(大阪府大阪市淀川区)	17,298
野村不動産(株)	AKSビル(東京都千代田区)	7,516

(2) 運営管理部門

会社名	名称 (所在地)	主な用途	構造規模または 設備の内容など	建物 延床面積 (㎡)	竣工時期または [取得時期]	土地面積 (㎡)	帳簿価額(百万円)			
							建物	土地	その他	合計
野村不動産 ライフ &スポーツ(株)	メガロス草加店ほか 43施設 (埼玉県草加市ほか)	フィットネス クラブ	鉄筋 コンクリート造3階、 ほか1棟及びフィットネス クラブ設備	15,321	平成14年6月	15,430	8,293	—	1,116	9,410

*1. 「建物」には建物勘定、「土地」には土地勘定および借地権勘定、「その他」には構築物・機械装置・工具器具備品・車両運搬具・リース資産勘定を記載しています。「合計」は、建設仮勘定を除く有形固定資産合計金額になっています。

*2. 建物延床面積はメガロス柏店、メガロスクロス千種24店およびメガロス鷺沼店についての所有面積の合計を、土地面積は上記3施設についての借地面積の合計を表示しています。また、「構造規模または設備の内容など」および「竣工時期または[取得時期]」はメガロス柏店について表示しています。

3. 設備の新設、除却等の計画

2018年3月期末における重要な設備の新設および売却の計画は以下のとおりです。また、重要な設備の拡充、除却などの計画はありません。

(1) 重要な設備の新設

会社名	名称 (所在地)	部門	主な用途	構造規模または 設備の内容など	投資予定金額(百万円)		資金調達方法	着工および竣工予定	
					総額	既支払額		着工	竣工
野村不動産(株)	(仮称)虎ノ門駅前地区市 街地再開発事業計画 (東京都港区)	賃貸	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、地下 4階、地上24階	35,300	14,609	借入金及び 自己資金	平成30年 3月期	平成33年 3月期
野村不動産(株)	(仮称)神田錦町一丁目計画 (東京都千代田区)	賃貸	オフィス	鉄骨造、地下1階、 地上10階	11,530	6,956	借入金及び 自己資金	平成31年 3月期	平成33年 3月期
野村不動産(株)	(仮称)外神田三丁目計画 (東京都千代田区)	賃貸	ホテル	鉄骨造、地上10階	6,550	3,980	借入金及び 自己資金	平成31年 3月期	平成33年 3月期
NREG 東芝不動産(株)	(仮称)銀座六丁目計画 (東京都中央区)	賃貸	オフィス	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、地下 3階、地上11階	4,600	2,157	借入金及び 自己資金	平成30年 3月期	平成32年 3月期

(2) 重要な設備の改修

会社名	名称	部門	投資予定金額(百万円)		工期	備考
			総額	既支払額		
野村不動産(株)	既存ビル	賃貸	3,700	—	平成30年4月～平成31年3月	設備改修工事

野村不動産株式会社



「プラウド」ブランドなどの住まいを提供する「住宅事業」、「PMO」などのオフィスビルや商業施設、物流施設の開発などを行う「賃貸事業」、企業不動産価値の最大化をサポートする「CRE(企業不動産)支援・法人仲介事業」などを展開しています。従業員数は1,864人です。

野村不動産投資顧問株式会社



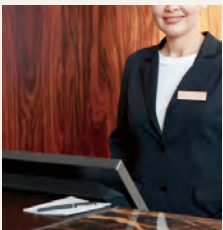
国内最大級の不動産投資運用会社として、上場REIT、私募REIT、私募不動産ファンド、海外不動産ファンド・オブ・ファンズなど、不動産への幅広い投資ニーズに対して幅広い金融商品・運用サービスをワンストップで提供します。従業員数は152人です。

野村不動産アーバンネット株式会社



確かな住み替えをサポートする「住宅流通事業」、マンション・戸建ての販売代理を行う「新築受託販売事業」など、不動産サービス・コンサルティングの分野でお客様にご満足いただけるソリューションを提供しています。従業員数は1,236人です。

野村不動産 ホテルズ株式会社



魅力的な街づくりの起点となるようなホテルを開発するとともに、開発後も当社グループ自らお客様に対しサービスを提供しながら、人と人、人と街をつなぐコミュニティづくりに取り組んでいます。

野村不動産 アメニティサービス株式会社



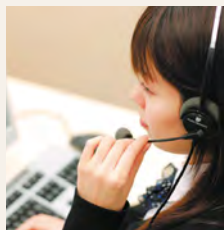
野村不動産グループの運営管理事業の清掃会社として、オフィスビルのほか、学校施設やマンションにおける清掃業務を担い、建物の美観維持に努めています。従業員数は73人です。

NREG 東芝不動産 ファシリティーズ株式会社



設備管理・点検、清掃、警備、工事などを通して、建物の資産価値を維持・向上させること、そして施設に関わるすべてのお客様に、安全で快適な環境をご提供するための業務を行っています。従業員数は102人です。

野村不動産 パートナーズ株式会社



建物の運営管理を行う「ビルマネジメント事業」「マンション管理事業」をはじめ、効率的な不動産経営を実現する「プロパティマネジメント事業」、大規模修繕などを請け負う「建築事業」など、建物全般に関する運営管理を担っています。従業員数は2,255人です。

NREG 東芝不動産株式会社



オフィスビルや商業施設、倉庫、共同住宅などの開発とその賃貸、管理業務やCRE(企業不動産)活用支援サービスを切り口とした不動産仲介・コンサルティング業務などを総合的に行っています。従業員数は87人です。

野村不動産 ライフ&スポーツ株式会社



「メガロス(MEGALOS)」のブランド名にて、フィットネスクラブやキッズスクール、テニススクールなどの企画開発、運営を行っています。企業や自治体向けの各種サービスも提供しています。従業員数は572人です。

株式会社 プライムクロス



野村不動産で培ったノウハウを基に、不動産・住宅業界に特化したインターネット広告事業を展開。コーポレートサイトから物件ホームページの制作、会員組織の募集・運営、各種プロモーションなど、効果を最大化させるご提案を行っています。従業員数は122人です。

NF パワースervice株式会社



分譲マンションへのエネルギー供給事業で培った独自の電力エネルギーデータを活用し、電力を効率的に調達。高圧一括受電サービスなど当社グループが提供する各種エネルギーサービスを通じて付加価値を提供します。

株式会社 ファースト リビング アシスタンス



クライアント企業のお客様に向けて「住まいと暮らしの駆けつけサービス」を提供。「住まいの専門家がご自宅にお伺いする」サービスを通じて、暮らしに関わるさまざまな業界のクライアント企業とのお客さまをつなぐ事業を展開します。

野村不動産熱供給株式会社



「横浜ビジネスパーク」において、地域冷暖房システムによる蒸気・冷水の供給を行っています。都市ガスと電力をエネルギー源としたベストミックス熱源方式により、エネルギーを効率よく使用し運転コストの低減を図っています。

株式会社 ジオ・アカマツ



創業以来50年にわたる実績と経験を活かし、商業施設の調査企画、テナントリーシング、商環境設計から管理運営・プロパティマネジメントまでを含む、これまでのコンサルティングの域にとどまらないフルラインのサービスを提供しています。従業員数は141人です。

野村不動産ウェルネス株式会社



高齢者向け住宅の企画・運営などを通して、高齢者への上質な住まいと一生を任せられる安心の運営 サービスを提供します。

NOMURA REAL ESTATE ASIA PTE. LTD.



東南アジア地域において、不動産開発の事業機会の開拓をはじめ、海外の投資家による日本不動産へのインバウンド投資サポートなど、野村不動産グループの東南アジア事業の推進を行っています。

NOMURA REAL ESTATE HONG KONG LIMITED



香港をゲートウェイとする海外投資家の日本不動産へのインバウンド投資サポートを行うとともに、現地企業・投資家とのリレーションを深め、野村不動産グループの事業機会を探索します。

野村不動産諮詢(北京)有限公司

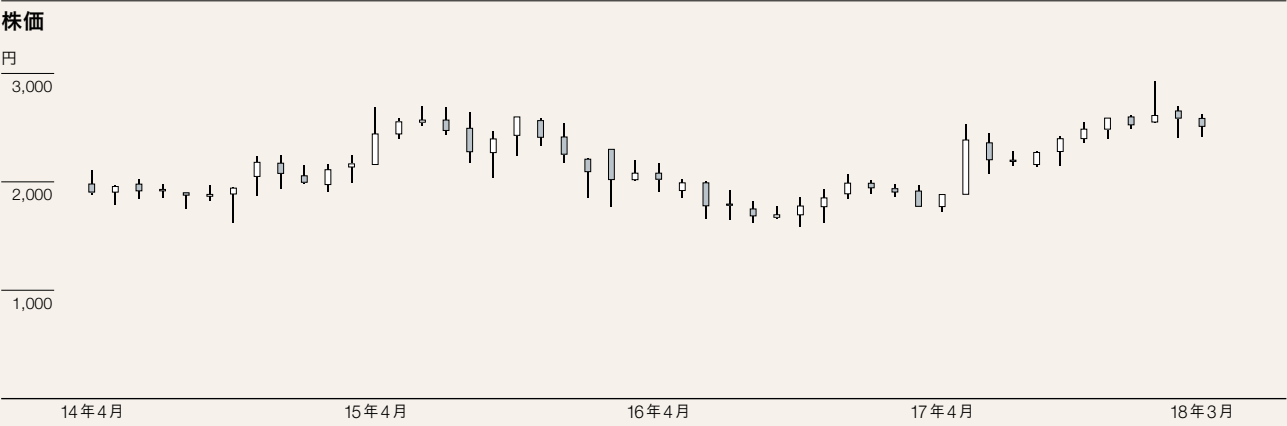
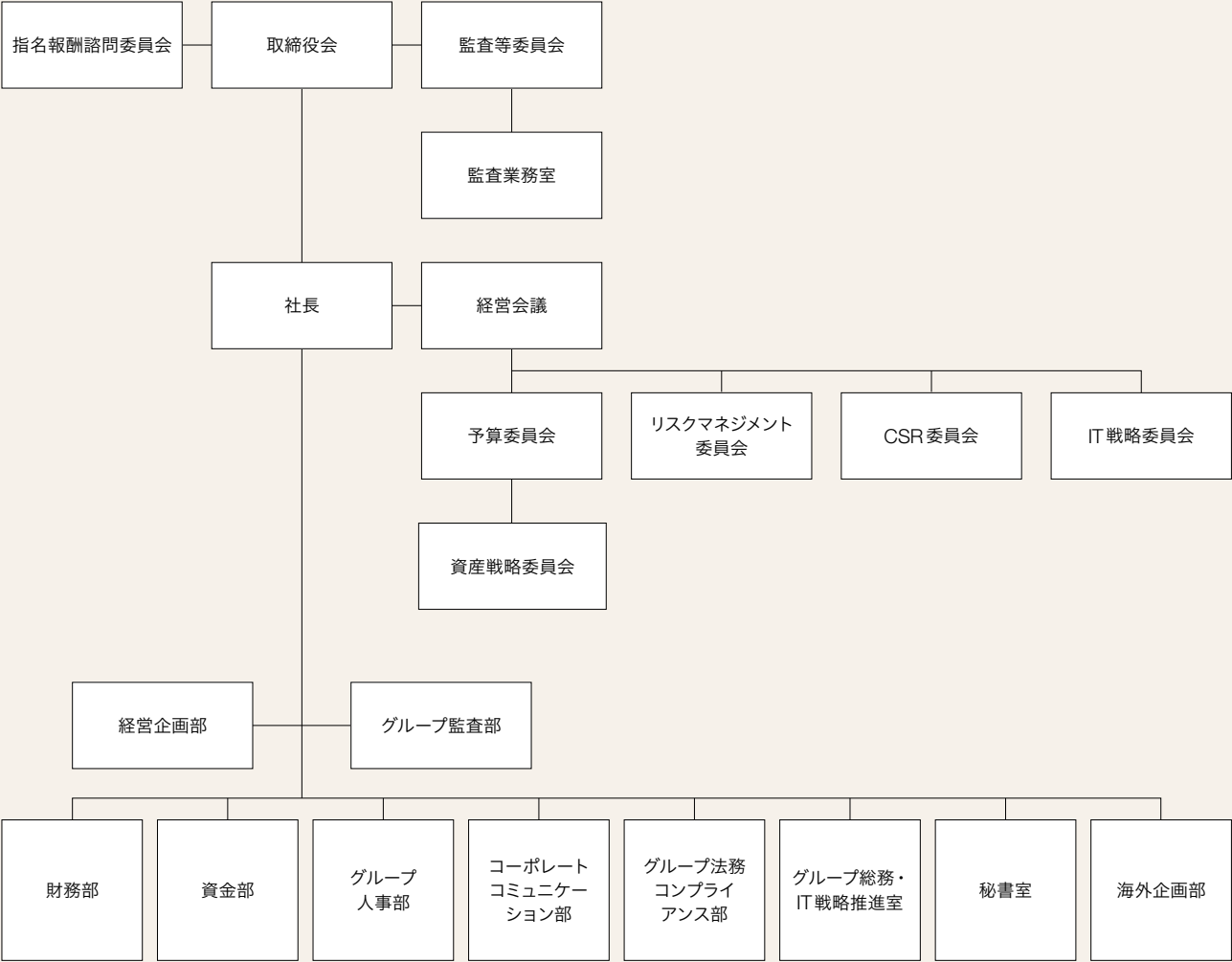


中国において、不動産マーケットの調査、パートナーとの関係構築、住宅やオフィスビルの事業可能性の検討を行い、野村不動産グループの中国事業をサポートしています。

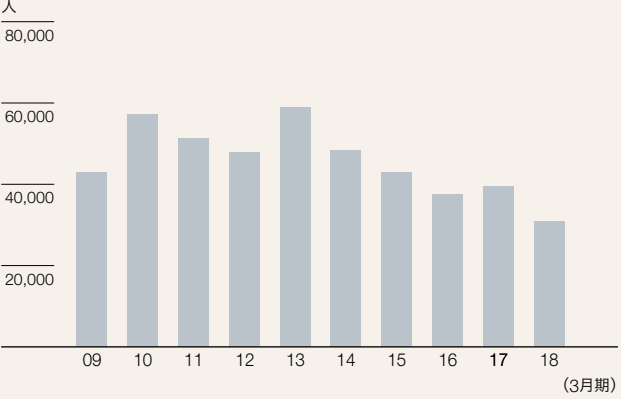
* 従業員数は2018年3月末時点

会社概要		株式の情報	
商号	野村不動産ホールディングス株式会社	資本金	1,170億7,278万9,750円
代表者	代表取締役社長 沓掛 英二	発行可能株式総数	450,000,000株
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号	発行済株式総数	192,155,201株(自己株式3,956,956株を含む)
設立	2004年6月1日	上場市場	東京証券取引所市場第一部
従業員の状況	6,636名(連結 ベース)	株式売買単位	100株
事業年度	4月1日から翌年3月31日	株主数	30,866名
定時株主総会	6月		

組織図



株主数の推移



大株主(上位10名)

氏名・名称	株式数 (株)	出資比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	64,777,500	34.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	9,965,800	5.29
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	6,074,100	3.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,480,200	2.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	3,940,600	2.09
野村不動産ホールディングス従業員持株会	2,918,882	1.55
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,538,234	1.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	2,505,400	1.33
STATE STREET BANK - WEST PENSION FUND CLIENTS - EXEMPT 505233	2,319,333	1.23
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 1	2,318,714	1.23

所有者別株式分布状況

