

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

統合レポート 2017



野村不動産グループとは

お客さまのニーズや社会課題に向き合い、

技術やノウハウを徹底的に磨き、 品質にこだわりながら、

事業を通じて社会に価値を提供する企業グループ

1957年に、住宅難の解決に向けニュータウンの開発を使命に創業した当社は、住宅事業を皮切りに、賃貸事業、資産運用、仲介、運営管理と、不動産開発にとどまらない幅広い事業を立ち上げてきました。そのあゆみは、創業以来、常にお客さまのニーズや社会が直面する課題に愚直に向き合い、品質にこだわりながら、事業を通じて価値を生み出し続けてきた歴史でもあります。社会の期待に応えるべく、技術やノウハウを徹底的に磨き、そして、前例のないことや難度の高いことでもゼロから挑戦を重ねる姿勢は、今も受け継がれ、競争力の源泉となっています。





野村不動産グループが挑むこと

「開発力」 「技術力」 「運営力」

の連携により、ハードとソフトの両面で、
お客さまや社会の「期待を超える価値」を
追求し続ける

競争力の高い事業群が相互に連携することで、事業単体では実現しえない価値を生み出そうとしています。本来、不動産は時が経つごとに価値が減退するものですが、今私たちが挑むのは、時が経つごとに価値が際立つ街づくりです。不動産を単なる「箱」とするのではなく、当社グループが提供する不動産にまつわるさまざまなサービスを通じて、人と人、人と街をつなぐことで、「住まい」「働き」「集い」「憩う」人々がより豊かな時間を過ごせるよう、グループ総合力を発揮した高い価値を提供していきます。

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。



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/library/
annualreport.html](http://www.nomura-re-hd.co.jp/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レポート

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/

MSCI ESG 指数構成銘柄に採用されています。



本ロゴの掲載にあたって、MSCIは当社グループの商品・サービスの促進や承認を
勧めるものではありません。また、その宣伝を促進するものではありません。

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、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報
告フレームワーク」を参考にしました。

報告対象期間

2017年3月期（2016年4月～2017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。

非財務情報の開示に関するガイドライン

- GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポートガイドライン
第4.0版」
- 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）



6 CEOメッセージ

12 OUR VALUE MODEL

- 12 野村不動産グループのあゆみ
- 16 価値創造モデル
- 18 野村不動産グループの特徴
- 20 経営戦略
- 23 CFOメッセージ
- 26 財務・非財務ハイライト
- 28 10カ年データ

30 COO 兼 CSR 担当役員メッセージ

34 部門別概況

- 34 At a Glance
- 36 住宅部門
- 40 賃貸部門
- 44 資産運用部門
- 48 仲介・CRE 部門
- 52 運営管理部門

56 特集
野村不動産グループの「街づくり」

66 人材マネジメント

70 経営管理体制

- 70 会長・社外取締役対談
- 74 コーポレートガバナンス
- 82 役員一覧

85 ファクトデータ

- 86 1年間の主なトピックス
- 88 グループ会社紹介
- 90 連結財務諸表
- 94 部門別データ
- 96 設備の状況
- 100 会社情報

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。



沓掛 英二
代表取締役社長 グループCEO



宮嶋 誠一
代表取締役副社長 グループCOO



あした 未来につながる 街づくりを通じて、 人々の豊かな暮らしの 実現を目指し、 変革と挑戦を続けていく

60年間の「挑戦」、これからの「挑戦」

2017年は、当社グループの原点である野村不動産が1957年に創業して、ちょうど60年の節目の年にあたります。振り返ると、我々は、経営資源が十分にあるとはいえない中でも、不動産業界という土俵で、常にお客さまのニーズや社会が直面する課題に愚直に向き合い、時に自らを思い切って変革させながら、先進的・独創的な価値を生み出してきました。景気や経済情勢の大きなうねりが直撃し、思うような経営ができない時期もありましたが、その都度、徹底的に「やり抜く」実行力を発揮し、役職員一丸となって乗り越えてきました。危機を乗り越えるほど、企業としての力は高まったと考えています。

おかげさまで、この60年、社会の発展とともに当社グループの事業の裾野も広がり、それぞれの事業がグループに欠かせない収益の柱となっています。また、裾野が広がったことで、資源配分における選択肢が増え、経営の幅も広がりました。しかし取り組む事業の数が増えても、絶対

に疎かにしなかったのが「品質へのこだわり」と「お客さまのニーズに応える姿勢」です。豊富な資源を持たないところから出発した当社グループにとって、経営資源が充実している他社と競う上で、この「品質」「ニーズへの対応」が突破口でした。

社会やお客さまのニーズに高品質の商品とサービスでお応えしていくことこそ、先人たちが特にこだわったことであり、今も受け継がれる私たちのアイデンティティでもあります。その道のりは非常に困難でありながらも、挑戦の過程で磨き上げ、今に受け継ぐ強みは、簡単に真似できるようなものではないと自負しています。この強みを結集させ、新たな価値を生み出そうと今私たちが取り組んでいるのが、都市型コンパクトタウンをはじめとする、機能性に優れ、かつ世代を超えて愛される街づくりです。

当社グループは、「あしたを、つなぐ」を私たちの約束とし、^{あした}未来につながる街づくりを通じて、人々の豊かな暮らしの実現を目指し、変革と挑戦を続けていきます。

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
くっかけ えいじ
沓掛 英二



変化を逃さず、瞬時に手を打つ

「変化」を成長の打ち手に変える

不動産業とは、社会的な責任を果たす重要な仕事であり、時代が変わっても価値ある存在であり続けるには、世の中の変化と私たちが果たすべき役割が合致してはなりません。だからこそ、私は、不動産業は「先を見据えた変化対応業」だと社内外で伝えています。不動産の事業サイクルは長期にわたるものであり、私たちの視点も5～10年先を見据え、緩やかな変化を見越し

ながら動いていく必要があります。一方で、10年先の姿を描いたからといって、成長が約束されているわけでもありません。また、先を見越すあまり、大きなうねりの予兆を示す何らかの「変化」を見逃してしまい、成長機会を逸したり、次の世代に想定以上の損失を残したりしてもいけません。

不動産事業では、事業サイクルが長くなる分、どうしても目の前の変化に対する感度が鈍くなりがちで、そのまま放置しておくで投資判断を見誤る可能性もあります。しかし、事業の担い手である現場の社員には、そうした変化への感度を求めると同時に、個々の持ち場で新たな価値創造に全力で取り組んでもらいたい。そして、私が、「あらゆる変化をつぶさに捉え、その時点で最適だと思える判断を下し、全体最適を図るべき」と考えます。そして掴んだ「変化」から事業課題や打ち手が見えたら、前例にとらわれることなく、

部門を問わず対応を進め、経営資源の再配分といった判断を下すことも考えます。それが、グループで最も大局的な立場にあるCEOの仕事であると考えます。

私は、約30年間、一瞬にして潮目が変わる資本市場を相手に、数々の経験を積んできました。その経験から培った「変化を逃さず、瞬時に手を打つ」力は、当社グループにおける経営判断に活かせると考えています。先を見越した戦略の下、変化に応じてその時最適だと思える打ち手を一つずつ積み重ねた先に、将来の成長した姿があるのだと確信しています。

外部環境の変化による短期的な業績の浮き沈みを覚悟しつつ、数年先の変化と目の前の変化の双方を常に感じ取りながら、強い意志を持ち、結果にこだわってやり遂げるからこそ、私が考える経営です。

私が見据える「変化」と 当社グループの事業機会

デベロップメント分野

現在注力している多機能で利便性の高い「都市型コンパクトタウン」は、当社グループの主たる顧客層であるファミリー層をはじめ、少子高齢社会の中で人口割合が急増しているシニア層のニーズにも合致するものです。これには、文字どおり、住宅、オフィス、商業施設、病院、公共施設などさまざまな機能をコンパクトにまとめた街づくりのノウハウが求められ、各事業部門が持つ知見の結集が不可欠となります。そのため、私は社長就任当初から、組織内の連携を促すことに注力してきました。その結果、各事業部門が連携する機会が増えるにつれ、当社グループらしい「都市型コンパクトタウン」が徐々に形作られてきています。

競合も続々と複合開発に乗り出していますが、その中で当社グループが発揮すべき優位性は

付加価値の高い 「都市型コンパクトタウン」の創造に挑む

やはり住宅事業で培ってきた「街づくりの力」だと考えています。業界屈指の性能やデザインへのこだわりはもちろん、その力をさらに高度化させるべく、現在「ふなばし森のシティ」をはじめ、「コミュニティ」をキーワードとした街づくりに取り組んでいます。具体的には、分譲後に住民と積極的に関わり、住民主体の街づくりの実現へ挑んでいます。ここで得られたさまざまな成果を今後の街づくりに活かしていきます（詳細は、P.56「特集」をご参照ください）。また、長年、住宅開発に取り組んできたことによって、築年数が経過したマンションや戸建てが増えてきていますが、それらの大規模修繕や駆けつけサービスなどへの取り組みを加速していきます。

一方、都心部においては、東京～品川間、虎ノ門など中長期的に需要が見込めるエリアを中心に、大規模開発の取り組みを進めています。こちらにおいても、オフィスだけの単一の施設を開発するのではなく、商業・ホテル・住宅を組み合わせた街づくりへのニーズが高まってきています。当社としても芝浦一丁目の再開発をはじめ、複合開発に注力していきます。

また、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150万坪あり、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。当社グループはPMOをはじめ、中規模ビルの開発ノウハウを有しており、この課題への解決に向けた取り組みを強化していくことにより、十分な事業機会を確保できると見えています。

サービス・マネジメント分野

資産運用部門では、昨今の低金利下における資産運用ニーズの高まりやオルタナティブ投資の需要の高まりにより、上場REITを中心に不動産証券化市場が中長期的に拡大していくと見えています。国内最大級の資産規模となった当社グループREITをはじめ、運営を受託するREITやファンドの資産規模の成長に大きな期待を寄せています。

仲介・CRE部門では、中古物件への需要の高まりが見られる国内不動産流通を背景に、中長期的に堅調に拡大していく見通しです。そうした中でシェアを高めていくべく、当社グループが培った強固なブランド力や営業力をドライバーに、強みを拡大していきます。世代循環をにらんだ、プライドの買取・再販の仕組みも整備していく予定です。

運営管理部門では、将来の大規模複合開発に高齢者向けサービスが重要な要素になることを見込んで、今般、高齢者住宅事業に出資・参入しました。この事業においては、私たちが求める高品質のサービスを支える人材の確保や育成に相応の知見と労力を要するため、当社グループ単独で事業を拡大させるのではなく、優良なパートナーと組み、スタートしていく考えです。

ものづくりやサービスへの情熱と、お客さまの声に基づく付加価値創出との最適解を導く

当社グループは、この十数年、デベロッパー分野ならプライドやPMO、サービス・マネジメント分野なら野村の仲介+ (PLUS) など、ものづくりやサービスの両面でブランドを磨き上げてきました。ブランドを土台にした成長戦略を描く以上、他社の追随を許さないものづくりやサービスを作り込む、圧倒的な情熱を注ぎ込んでいかない

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反映させていく

と、取り返しのつかないことになりかねません。

当社グループには、ゼロから粘り強く「やり抜く力」が備わっています。特徴的なビジネスモデルの構築に加えて、難易度の高い案件であっても、臆することなく情熱を持ってやり抜くことも重要なことだと私は強く信じています。

ただし、ここはバランスが必要で、ものづくりにこだわり過ぎてしまうあまり、お客さまが求めているものを見失っては本末転倒です。お届けしたい商品価値に対して、お客さまからの支持が得られるかどうか。性能に、ブランド力や運営管理能力などソフト面での評価が加わって、マンションや戸建て、オフィスの価値が決まります。さらに、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、ものづくりに反映させていくプロセスを積み重ねた先に、当社グループならではの付加価値が生み出されるのです。マーケティングというよりリサーチに近い考え方もありません。

これからも常に、お客さまや市場との対話に基づきリサーチを徹底し、ものづくりの情熱とのバランスを追求していく必要があります。

一人ひとりの挑戦の先に、グループの成長がある

当社グループはこれまで住宅中心の企業グループというイメージを持たれることが多かったと思います。しかし現在は、付加価値創出の源泉であるデベロッパー分野と、資産効率が高い

サービス・マネジメント分野のバランスをうまく活かした成長こそが、当社グループの強みです。当社グループは、資産を通じた利益創出を基本とするデベロッパー分野の伸びに比例し、資産を使わず利益を稼ぎ出すサービス・マネジメント分野も伸ばしていく戦略をとっています。これは不動産業界でもユニークであり、当社グループの企業価値、ひいては株主・投資家の皆さまにとっての価値の向上にもつながります。

住宅部門をはじめ、今まで築き上げてきたブランドや実績、各マーケットにおける競争優位性が、当社グループへの信頼の証左になっていると考えますが、それは先人たちの努力によるものでもあり、今いる役職員だけの力で成したものではありません。圧倒的な存在感を示し続けるに

は、起業にも似た絶え間ない挑戦が不可欠なのです。現在の競争優位性が先人たちの努力によるものならば、次なる優位性もまた自分たちで作り出すこともできるはず。一人ひとりの挑戦の先にグループの成長がある、そんなたくましい企業グループであり続けたいと思います。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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
くつかけ えいじ
沓掛 英二



OUR VALUE MODEL

About Nomura Real Estate Holdings, Inc.

01 野村不動産グループのあゆみ

野村不動産グループの挑戦と創造のあゆみ

当社グループは創業から今日に至る60年間、お客さまや社会が抱える課題に愚直に向き合い、事業を通じてその期待に応え続けてきました。これからも持続可能な社会の実現に寄与すべく、変革と挑戦を続けていきます。



OUR VALUE MODEL

About Nomura Real Estate Holdings, Inc.

01 野村不動産グループのあゆみ

積み重ねた強み、新たに紡ぎ上げる価値

当社グループは他社と何が違うのか？その答えは、創業当時から繰り返してきた当社グループの歴史の中から垣間見ることができます。ここでは、競争優位の源泉についてご紹介します。

競争優位の源泉 1

「マーケットイン」発想で価値を生み出す

資金調達力も今と比べ脆弱だった当社グループは、開発した物件を売却することで、次の成長投資を自ら賄う必要がありました。作った商品を着実に売却するには、「お客様第一の精神」で、期待に応えるものを作ら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生まれたのです。開発や設計の現場でも、いかに期待に応えていくか、技術力に知恵と熱意が加わり、当社グループならではの事業推進力が磨かれます。その結果、「プラウド」など業界随一のブランド力を誇る商品やサービスが生まれました。



プラウドシティ阿佐ヶ谷

競争優位の源泉 2

「連携し合う組織」で勝負する

当社グループの原点である野村不動産の歴史の始まりは、野村證券の新社屋を所有・管理することからでした。ほとんどゼロからのスタート。それでも、先行する大手デベロッパーと伍していくべく、一人ひとりが多様な役割をこなすことはもちろん、たとえ誰もやったことがないことにでも、チャンスと見れば部門を超え、一丸となって取り組んでいました。一般的に、機能別に組織が縦割りになりがちなデベロップメント事業において、野村不動産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」となり、現在の「製販管一貫体制」へとつながります。連携は、お取引先やパートナーにも広がり、使命を共有しながら、数々の付加価値創出に挑んできました。



打ち合わせの様子

競争優位の源泉 3

品質への徹底したこだわり

創業から大切にし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。社員に占める1級建築士の比率の高さは、強みの一つでもあります。その品質へのこだわりはさまざまな形となり、これまで手掛けた約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を整備し、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。どんなに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。不動産開発に限らず、仲介事業や運営管理などサービス・マネジメント分野においても、いかにお客さまの期待に応える、高い品質のサービスが提供できるか、知識や技術の習得、人材育成を含め、「挑戦者であり続ける姿勢」は不変です。



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

新たに紡ぎ上げる価値

連携から融合へ

高度経済成長期に整備された都市インフラや建物の中には、老朽化し耐震性に劣るものもあり、これらの建替えが社会的な課題となっています。こうした建物や地域を再生し、安全性や利便性を向上させることや、コミュニティ形成による建物や地域の価値自体を向上させていくことは、まさに時代の要請にほかなりません。さらに、人口減少や少子高齢化、世帯構成、ライフスタイルの変化、女性の社会進出などを背景に、人々が求める住まい方、働き方は一層多様化しています。地域コミュニティの力が見直される中、多世代交流や地域交流を支えるコミュニティの形成・活性化や、シニア世代を中心に高まる健康・介護ニーズへの対応など、ソフト面の充実も一層求められるようになってきました。こうした時代背景の下、当社グループは、組織が連携するだけでなく、これまで培ってきた開発力や技術力、運営力などを融合させ、単なる建物の建築を超え、次の時代を見

据えた街づくりを目指します。人々が求めるものは何かを徹底的に考え抜き、「社会と共に成長していく自覚」を持って、当社グループならではの先手を打っていきます。

ZUTTOCITY
(JR塚口駅前再開発事業)

ふなばし森のシティ



住宅を核に各分野で培ったノウハウを融合させ、当社グループらしい大規模複合開発を実現

OUR VALUE MODEL

About Nomura Real Estate Holdings, Inc.

02 価値創造モデル

事業やサービスを通じて、より良い「あした」を創り出す

事業の成長とともに、社員数やグループ会社の数も増えてきましたが、創業から受け継ぐ「私たちが大切にすること」は変わりません。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。

中長期経営計画

社会環境の変化に的確に対応し、「高い資産効率」を備えつつ、積極的な投資を続け、「持続的収益拡大」を遂げる

- 重点戦略 1 デベロップメント分野での事業量・事業領域の拡大
- 重点戦略 2 サービス・マネジメント分野での差別化、競争力の発揮
- 重点戦略 3 グループ連携による顧客基盤の拡充

発揮する強み

「マーケットイン」発想
「連携し合う組織」で勝負する
品質へのこだわり

創業から受け継ぐ
「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

社会の変化・ニーズの変化

- ・少子高齢社会の到来
- ・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

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。

事業活動

デベロップメント分野からサービス・マネジメント分野に至る幅広い領域で、付加価値の高い商品・サービスを提供しています。

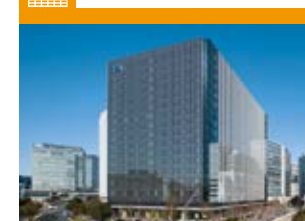
各事業の成長戦略については、P.34「部門別概況」をご覧ください。

デベロップメント分野

住宅部門



賃貸部門



サービス・マネジメント分野

資産運用部門



仲介・CRE部門



運営管理部門



OUR VALUE MODEL

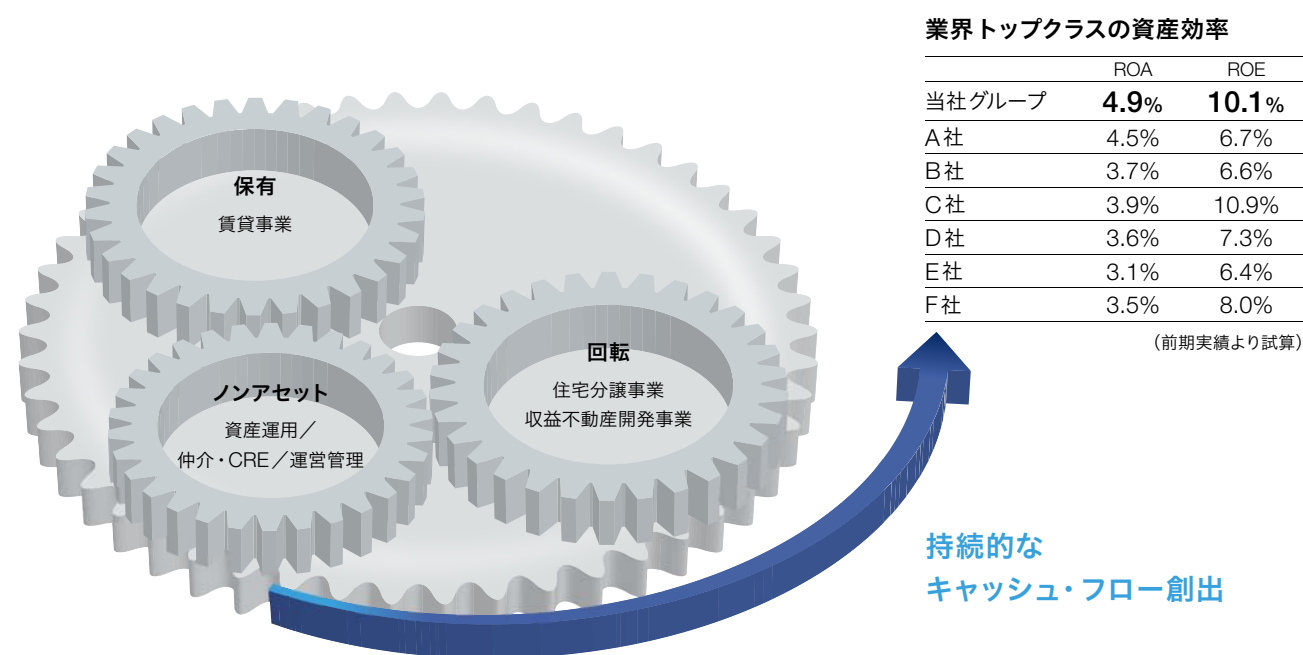
About Nomura Real Estate Holdings, Inc.

03 野村不動産グループの特徴

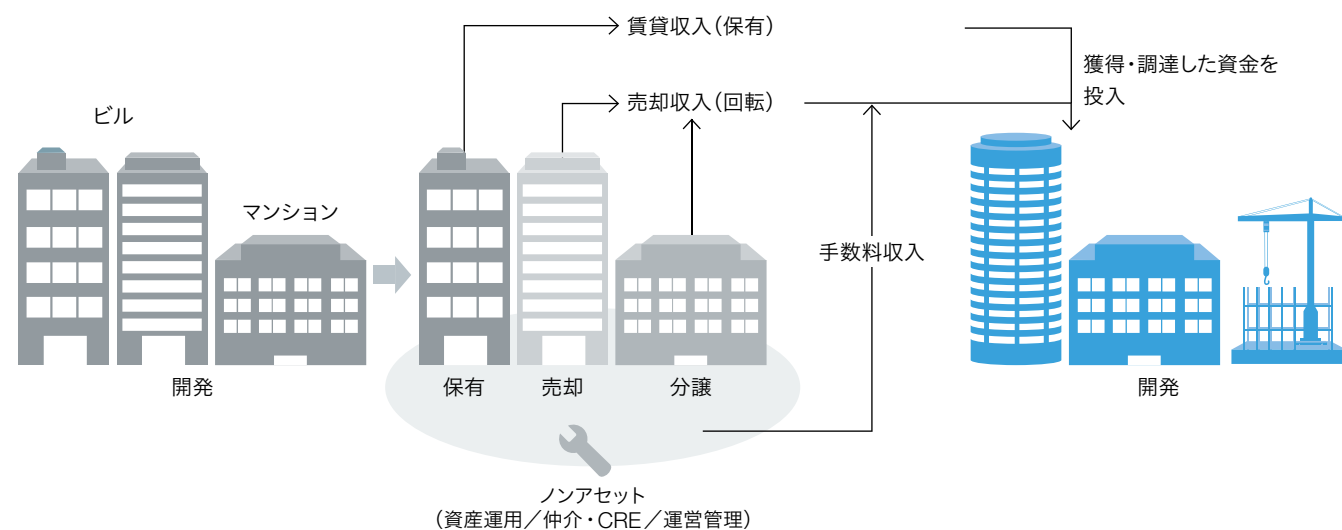
ムダのない高効率経営

当社グループは、賃貸収入を獲得する保有事業と、売却収入を獲得する回転事業、ノンアセット事業をバランスよく組み合わせることで、同業大手でトップクラスの高い資産効率を実現しています。

高い資産効率を備えた持続的収益成長



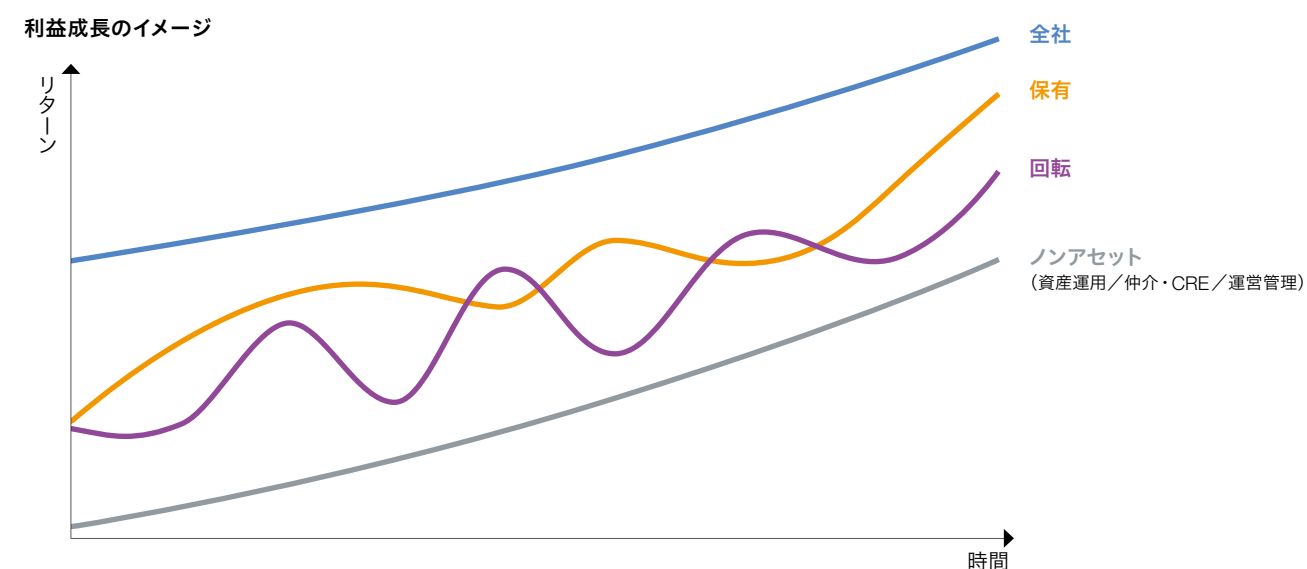
キャッシュ・フロー(収入)と投資のイメージ



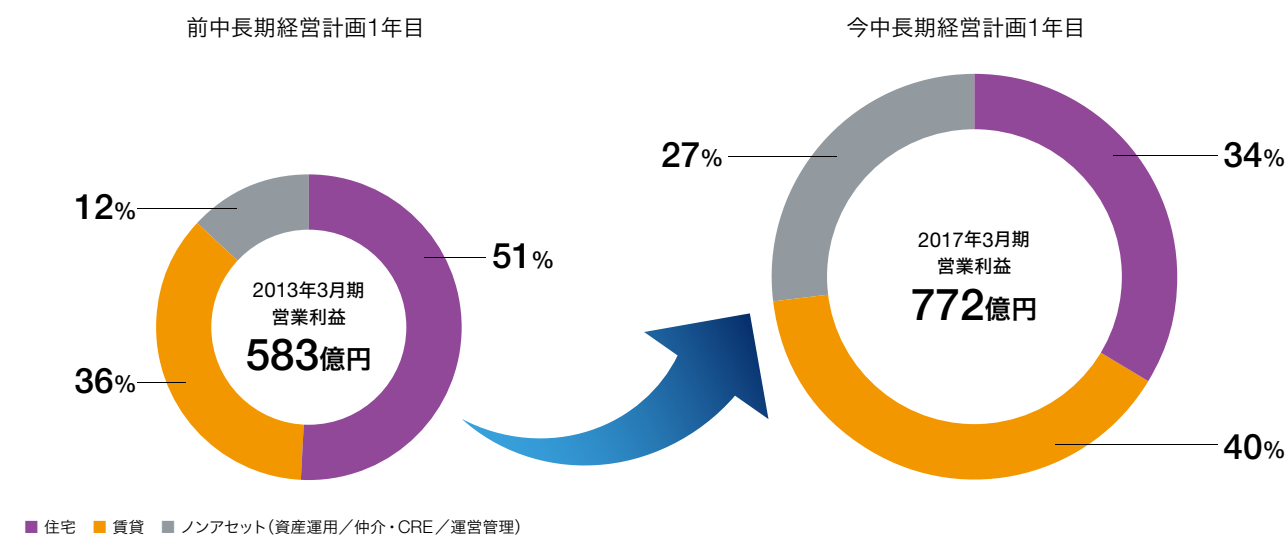
環境変化に強い収益基盤

当社グループでは、事業ごとのリスクに応じて、保有(長期)事業と回転(短期)事業、ノンアセット事業の3つ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ながら、安定的な収益を生み出しています。

バランスのとれた事業ポートフォリオ(イメージ)



住宅中心からバランスのとれた利益構成に進化



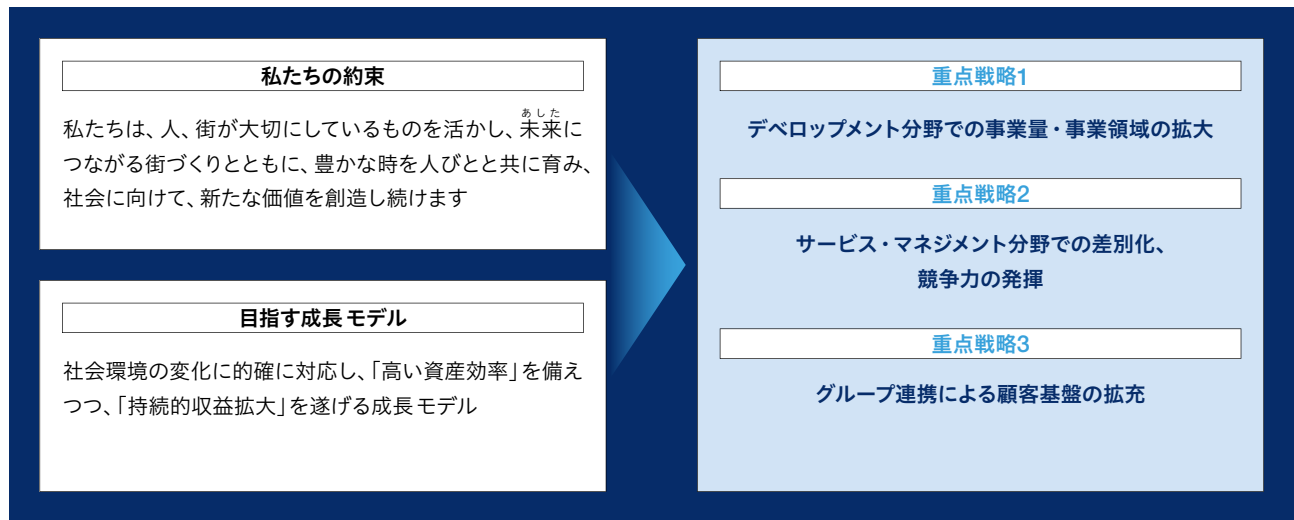
OUR VALUE MODEL

About Nomura Real Estate Holdings, Inc.

04 経営戦略

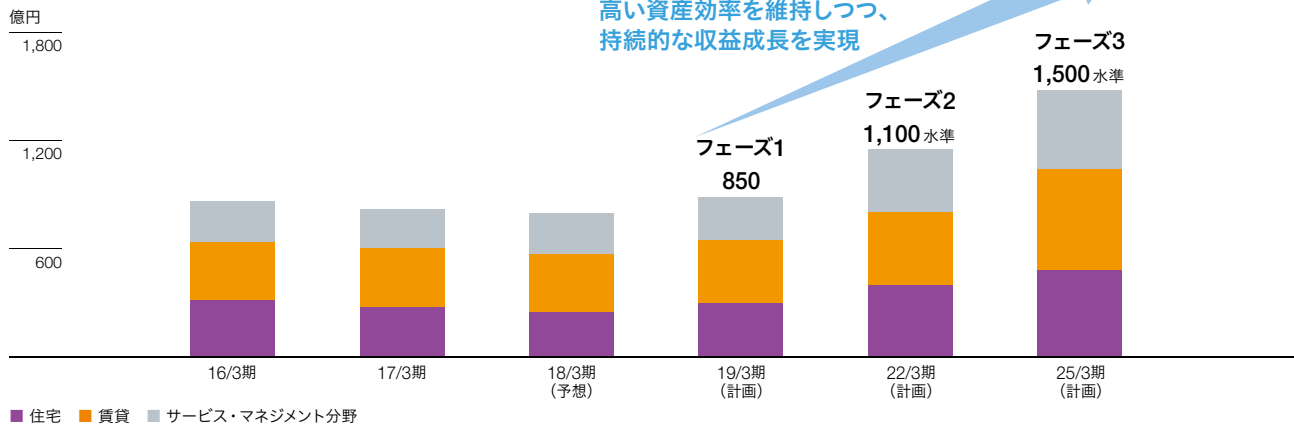
中長期経営計画（～2025.3）～Creating Value through Change～

当社グループが掲げている「私たちの約束」「目指す成長モデル」の実現に向けて、3つの重点戦略を実行することで、持続的な成長を実現するとともに、社会に対する新たな価値を創造し続けます。



長期収益目標

営業利益の推移

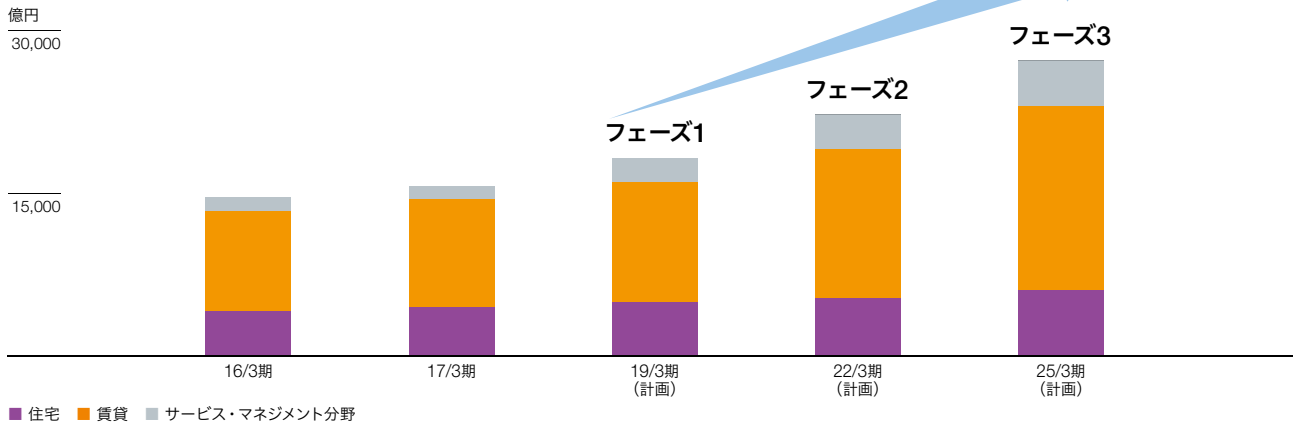


部門別収益計画（営業利益）

	2017年3月期	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3
住宅部門	277	300	400	440～480
賃貸部門	325	350	400	520～560
サービス・マネジメント分野	220	235	350	400～440

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

デベロップメント分野における進捗状況

- 中長期的な成長に向け、既存事業の拡大・新規事業への取り組みを着実に実施
- 住宅事業においては、事業スピードの回復を図るとともに2020年3月期以降の事業量を確保する

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

サービス・マネジメント分野における進捗状況

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

	項目	現状	今後の課題・戦略
資産運用	上場REIT	TOPリート合併により、資産規模約1兆円の国内最大級のREITへと成長	賃貸バリューチェーンを軸とした外部成長の実現により、5〜6年後に資産規模1.5兆円へと成長
	私募REIT	旺盛な資金需要を背景に、継続した増資を実施し、資産規模1,800億円まで拡大	- 資産規模2,000億円に向けた着実な成長 - 長期安定的な投資家層のさらなる導入
	私募ファンド・有価証券ファンド	- ヘルスケアファンドの推進 - J-REIT投信の着実なトラックレコードの構築	- 第三の柱を目指し、 - 私募ファンドの新商品開発 - J-REIT投信の残高拡大
仲介・CRE	リテール事業	73拠点まで拡大するとともに、各種サービス展開により、5年間で約2倍の売上成長	2022年3月期までに100拠点、営業1,000名体制を構築し、マーケットシェアを拡大
	ホールセール事業	- 法人仲介を担っていた野村不動産法人営業本部と野村不動産アーバンネットアセット営業本部の組織再編 - 新たに京都・福岡に拠点を開設	組織再編の効果の発揮による生産性の向上
運営管理	管理ストックの増大	当社供給物件の増加による成長	- 業務拡大に向けた人員確保 - 働き方改革による生産性の向上
	事業領域の拡大	マンション大規模修繕工事の受注拡大による成長	PPP/PFI事業の拡大
	サービスメニューの進化	顧客満足度向上による退会率の低下と収益性の改善	エネルギーマネジメント事業の拡大
	フィットネスクラブ事業	顧客満足度向上による退会率の低下と収益性の改善	- 会員数の安定的拡大 - 新規出店開発の強化
シニア事業	シニア事業	- 高齢者住宅ブランド「オウカス」を発表 - 第1弾「オウカス船橋」を2017年10月に開業予定 - 介護事業者との資本・業務提携	- 都市型コンパクトタウンの重要な役割を担う事業モデルの確立 - 高齢者住宅を10年間で40棟・5,000戸供給

CFOメッセージ



取締役
グループCFO、IR担当
木村 博行

積極的な「対話」を通じ、 資本市場における 当社グループの価値を高める

中長期経営計画の進捗について

2017年3月期は、今中長期経営計画がスタートした年であり、各部門とも計画で定めた目標に向かって、着実に邁進してきました。その結果、足元の市況変動に伴い、住宅部門で減益となった一方、賃貸部門とサービス・マネジメント分野の着実な成長によって、営業利益772億円となりました。

中長期に向けた取り組みは、各部門とも順調に進捗しています。デベロップメント分野では既存領域の拡大や海外事業などの新規事業への取り組みを着実に実施し、サービス・マネジメント分野では、各部門とも想定を上回るスピードの事業成長を実現しています。

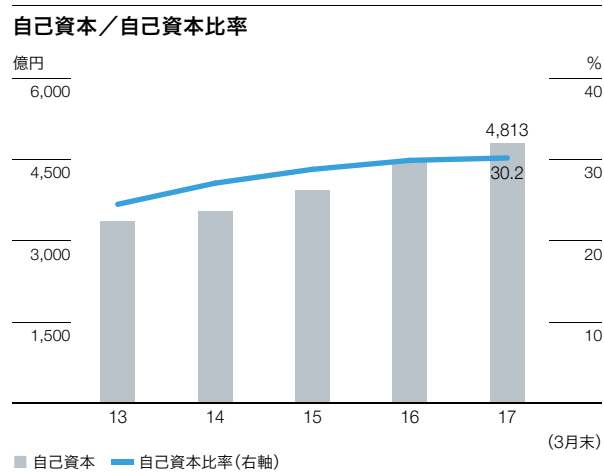
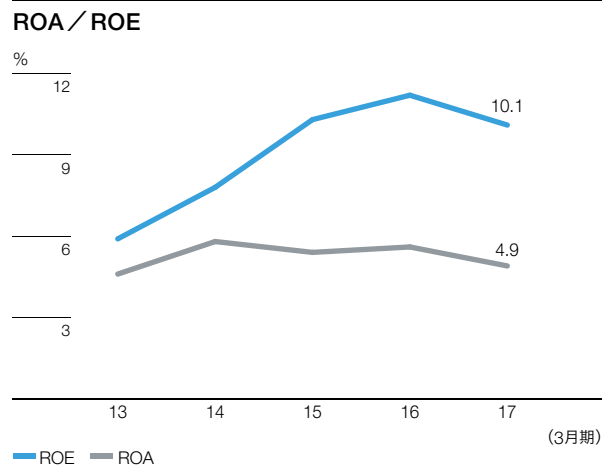
今後の課題は、各部門の状況に合わせて軌道修正を行いつつ、中長期経営計画で定めたフェーズごとの目標を達成していくことと認識しています。

事業ポートフォリオの考え方

当社グループの事業ポートフォリオを考える上で、保有(長期)の事業と回転(短期)の事業、さらにはフィービジネスをどう組み合わせていくかが重要な点だと考えています。これら三つの「バランス」をうまくとっていくことにより、ポートフォリオ全体のリスクを分散させることができます。

回転(短期)事業は、仕込みから売却までのおよそ3年間、短期の市況変動により損益が増減する事業ですが、3年後にまた新たなプロジェクトが開始する時には、その時の市況に応じたスタートが切れます。

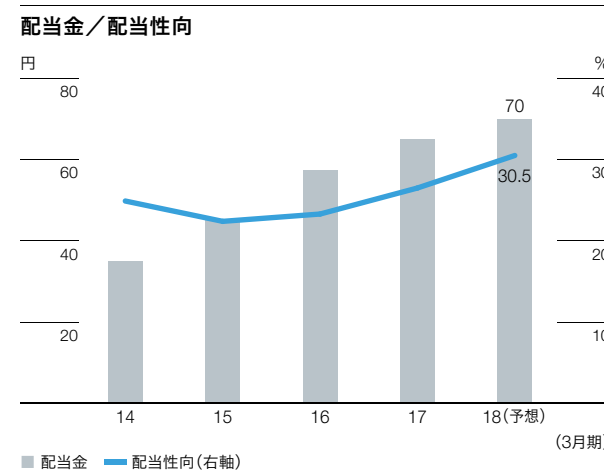
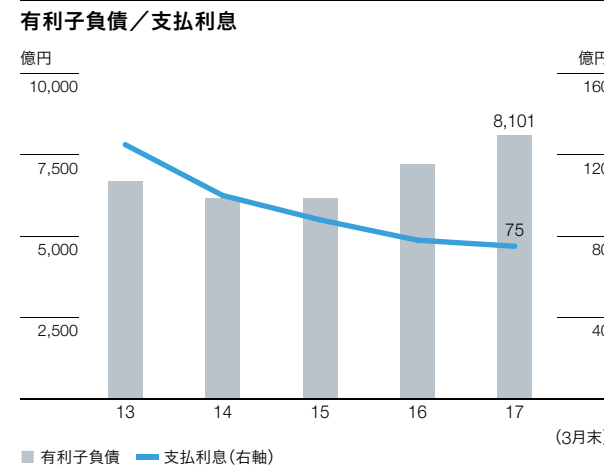
一方、保有(長期)事業は、短期的な収益は安定していますが、仕込み時期によっては、長期にわたり含み損を抱えてしまうといった長期の市況変動リスクのある事業です。市況が良いうちは問題ありませんが、長期にわたり市況の悪化が



続き資産価値が毀損してくると、格付けなどに影響を及ぼしかねないため、バランスシートへのリスクが大きい事業であると捉えています。

2017年3月期において、回転事業である住宅分譲事業は、短期の市況の変動に伴い減益となった一方、保有事業である賃貸事業は安定した収益で推移し、フィービジネスは着実に成長することで、会社トータルでは安定した収益を確保することができました。このことから改めて三つの「バランス」の重要性を認識しており、今後もこの方針に沿った事業展開を進めていく考えです。

中長期経営計画で定めたROE、ROAの経営指標について、前期は、ROEが10.1%、ROAが4.9%となり、引き続きデベロッパーとしては高い水準を維持しています。回転・保有・フィービジネスの三つのバランスを意識していることが



その背景となっており、当社の独自性を表した指標と認識しています。

財務規律・資本政策の考え方

少し乱暴な言い方になりますが、銀行をはじめとする金融機関からの資金は事業の継続のために、資本市場からの資金は将来の成長のために、それぞれ必要なものだとして捉えています。

不動産業は多くの資金を必要とするビジネスであるため、金融機関との信頼関係の構築は常に意識してきました。自己資本比率30%水準の維持という自己規律は、その信頼関係を意識した重要な指標となっています。2017年3月期はバランスシートの拡大によって、有利子負債は882億円増加し



ていますが、期間利益の積み上げによって自己資本比率は30.2%となり、財務規律を維持しています。

一方、資本市場からの資金は、成長が期待される企業には提供されても、成長しない企業には提供されません。そうした考えに立ち、私自身が多くの投資家の皆さまとの対話を繰り返し、成長戦略をご評価いただけるように努めています。先ほど申し上げた三つのバランスや効率性の高さについては、当社の独自性として認知されてきたと考えています。

また、投資家の皆さまへの還元として、ここ数年は毎期の利益成長に合わせ5期連続の増配を続けてきました。2018年3月期については前期比で減益の予想ではありますが、安定的な配当ということも考慮した上で配当性向30%の目標に到達すべく、年間配当70円と前期実績から5円の増配予想としています。内部留保となる残りの利益については、今後の成長に向けた投資の原資とし、企業価値の向上に努めます。

投資家の皆さまに向けて

株式市場においては、日本経済の長期的な成長に対する懸念が根強い中、国内市場を主力マーケットとする当社グループへの評価も厳しいものといわざるを得ません。しかしながら、そういった環境下でも安定的かつ継続的にキャッシュを創出していく力がしっかりと備わってきていることをさらに評価していただけるよう、私たちからより丁寧に説明していかなくはなりません。

すでに投資家の皆さまからはさまざまなご意見をいただ

いていますが、私たちは、自らの知見やノウハウを活かしながら多様な事業機会を取り込む経営を志向しています。また、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードをしっかりと意識しながら、投資家の皆さまのご期待に沿える経営を行いたいと考えています。

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。

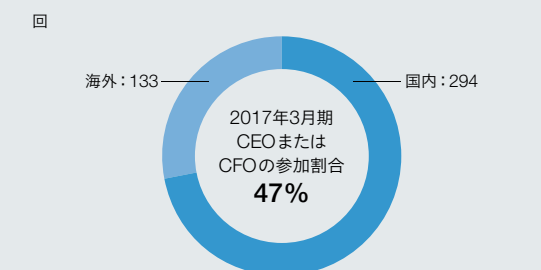
コラム：投資家とのエンゲージメント

当社は、マネジメントが積極的に投資家との対話の機会を持ち、当社の成長戦略に対する理解を深めていただくようにしています。2017年3月期における投資家とのIR面談実績は、累計で427回に及びましたが、そのうち199回(全体の47%)は、CEO・CFOなどのマネジメント層が対話を行っています。また、投資家からいただいたさまざまな意見は、株主の動向と合わせて、取締役会にて報告しており、経営戦略やその発信方法などに役立てています。

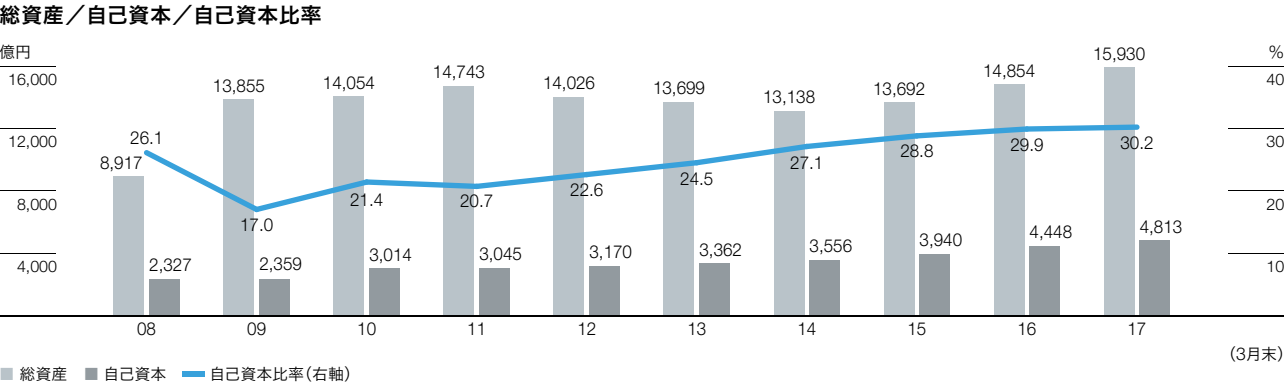
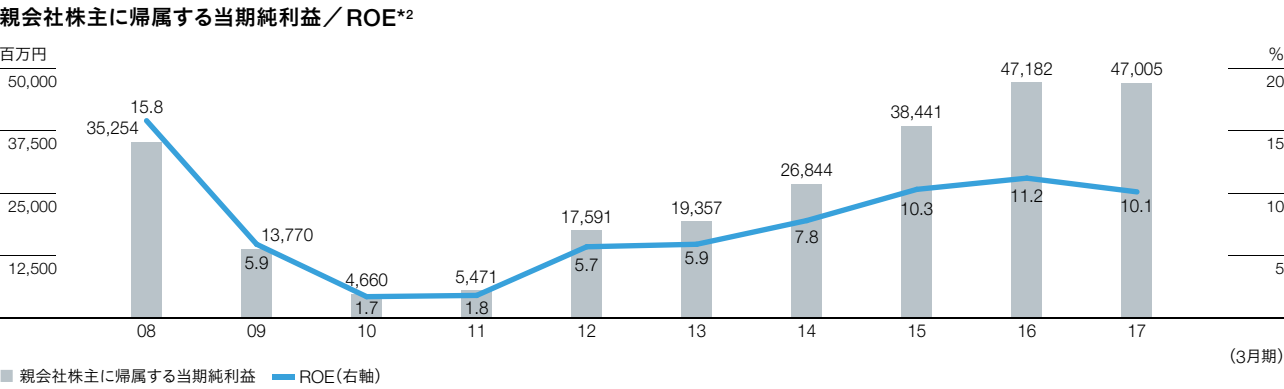
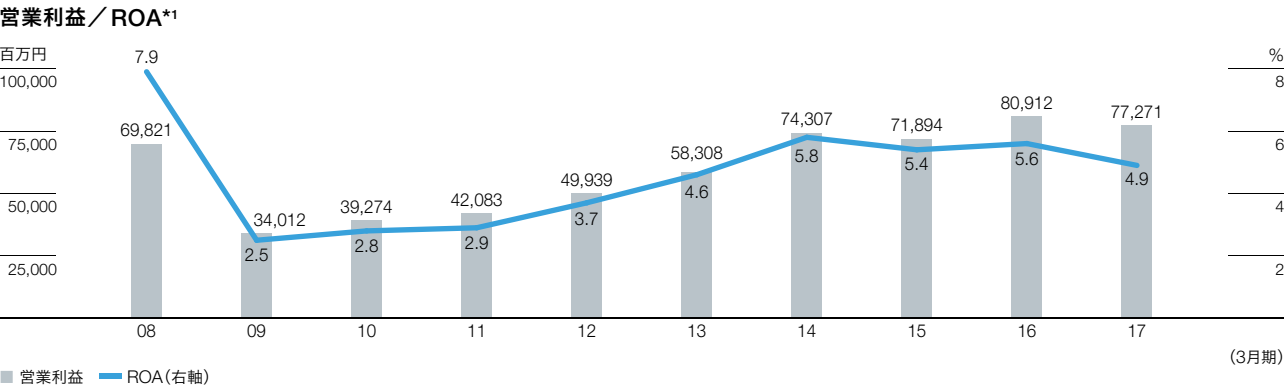
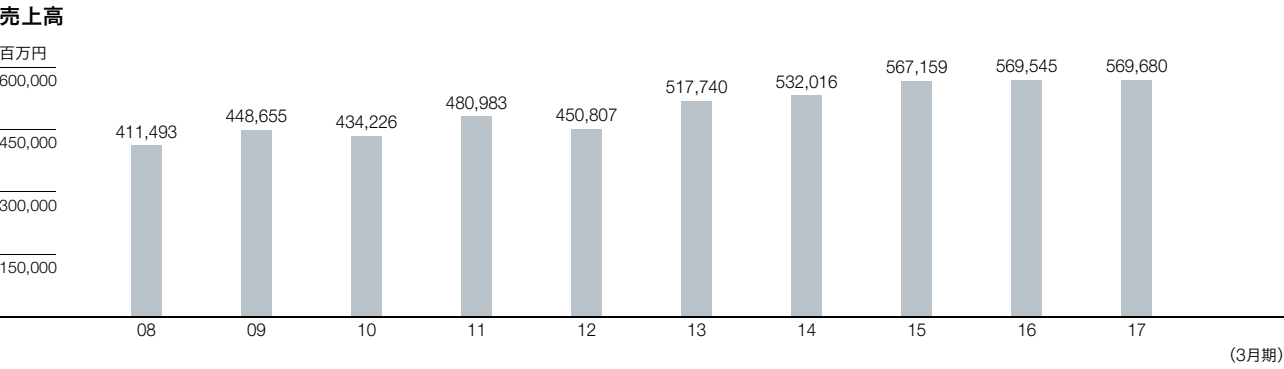


海外投資家との面談の様子

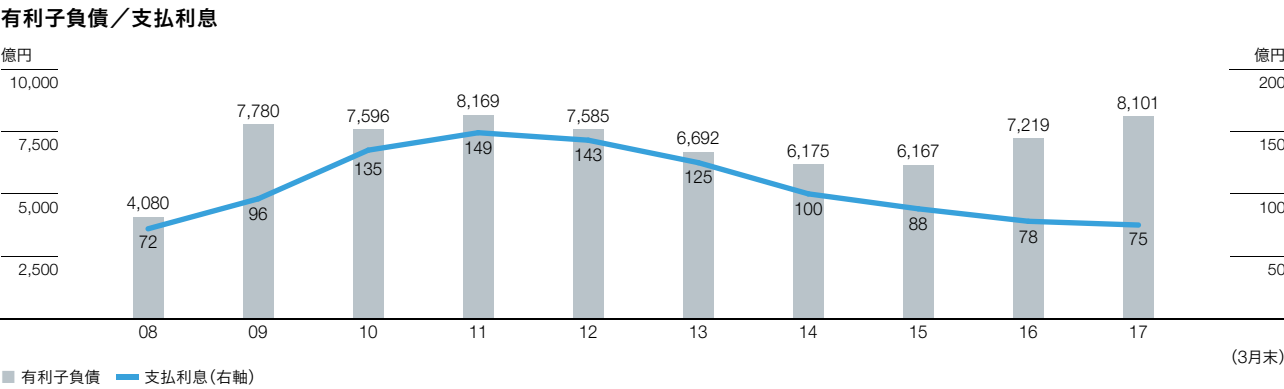
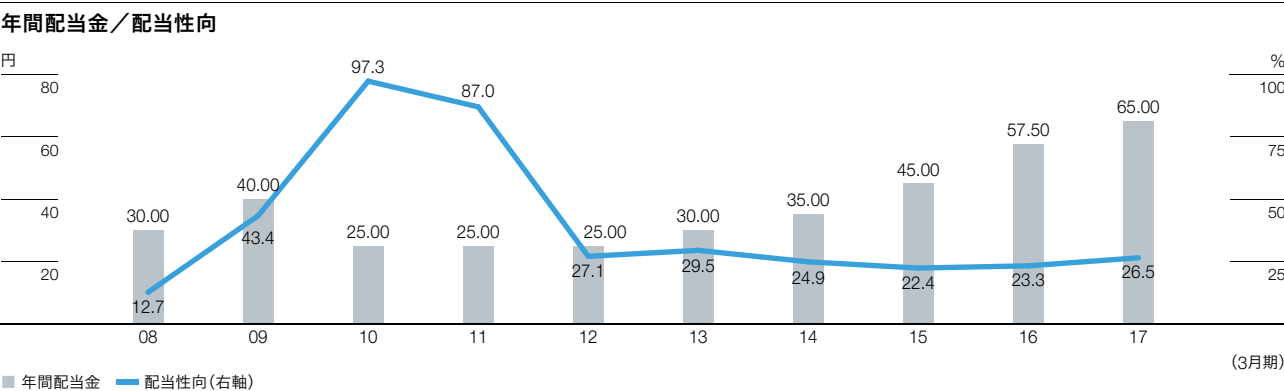
投資家とのミーティング回数



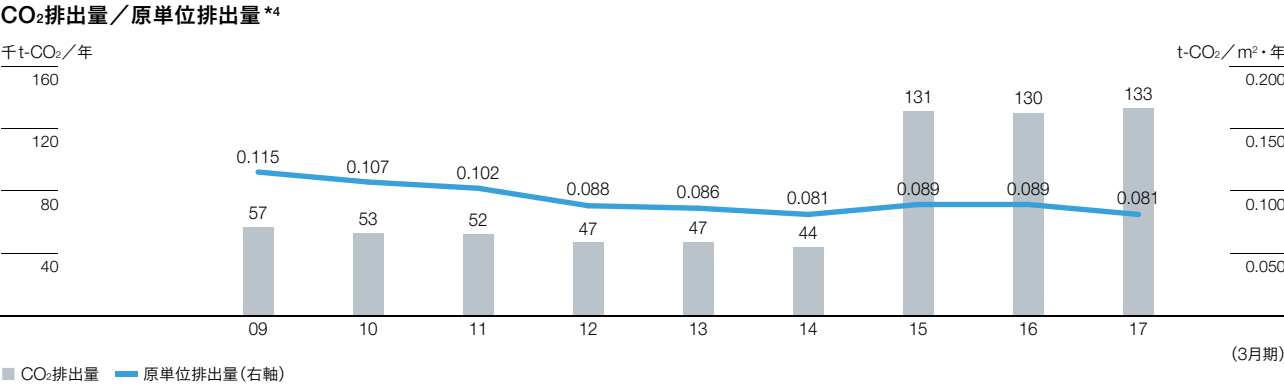
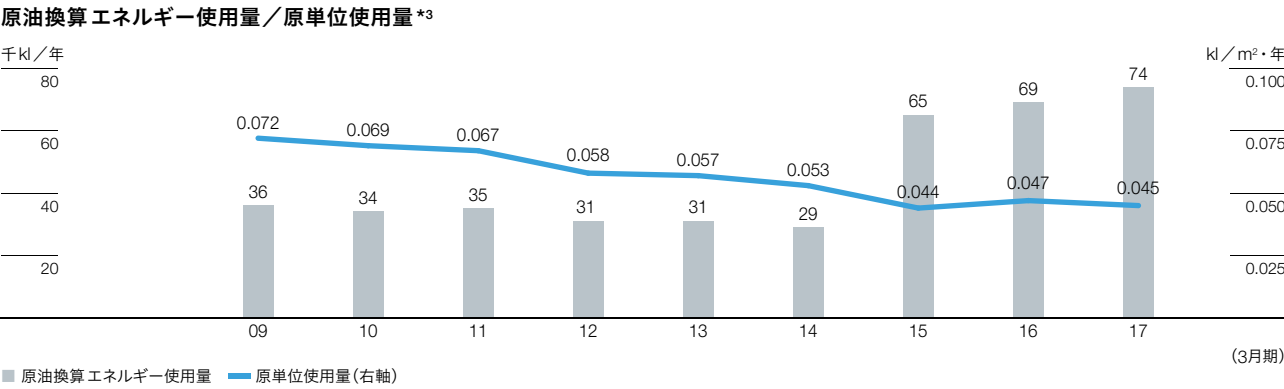
主要財務データ



*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

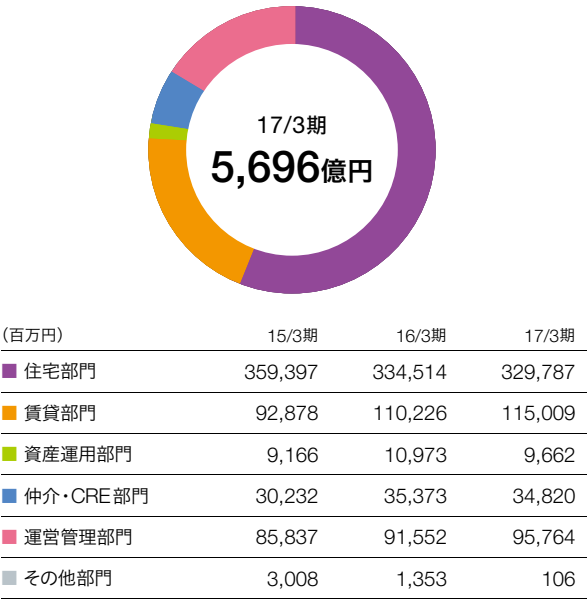


*3. 2014年3月期までは、東京都環境確保条例対象および当社 グループの持分面積が50,000m²以上のビル(オフィスを主たる用途とするもの)7施設を対象に集計しています。2015年3月期は、省エネ法届出対象施設のうち、マンション販売センターなどを除く143施設を対象に集計しています。2016年3月期は、省エネ法届出対象施設のうち、マンション販売センターを除く142施設を対象に集計しています。2017年3月期は、省エネ法届出対象施設のうち、マンション販売センターを除く181施設を対象に集計しています。
*4. CO2排出量は、東京都環境確保条例で指定する排出係数により算出しています。

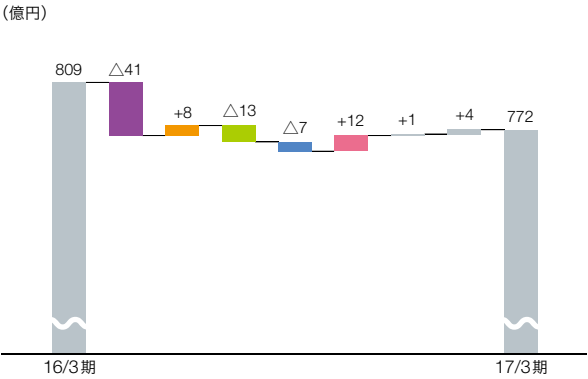
								(百万円)			
	'08/3期	'09/3期	'10/3期	'11/3期	'12/3期	'13/3期	'14/3期	'15/3期	'16/3期	'17/3期	'18/3期(予想)
売上高	411,493	448,655	434,226	480,983	450,807	517,740	532,016	567,159	569,545	569,680	646,000
売上総利益	130,391	100,763	105,576	107,222	114,910	134,571	159,335	162,051	177,973	177,241	—
営業利益	69,821	34,012	39,274	42,083	49,939	58,308	74,307	71,894	80,912	77,271	76,000
経常利益	60,291	23,702	23,967	26,149	34,173	45,806	64,058	63,681	72,679	68,952	67,000
親会社株主に帰属する当期純利益	35,254	13,770	4,660	5,471	17,591	19,357	26,844	38,441	47,182	47,005	44,000
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,639	△108,030	19,266	33,947	43,876	89,295	83,535	23,837	13,258	△31,889	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,347	△141,788	△24,571	△33,730	7,809	△2,588	△20,191	△32,476	△59,714	△54,558	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,790	295,507	13,098	△7,485	△63,296	△94,666	△57,858	△8,983	53,637	76,575	—
設備投資額*1	18,174	56,662	26,796	37,570	14,098	18,963	21,938	38,871	50,367	61,300	—
減価償却費*2	4,892	7,148	10,758	12,835	13,534	13,513	14,333	15,258	16,026	16,877	—
1株当たり情報(円):											
親会社株主に帰属する当期純利益	236.09	92.21	25.69	28.74	92.38	101.61	140.70	201.28	246.42	245.10	229.31
年間配当金	30.00	40.00	25.00	25.00	25.00	30.00	35.00	45.00	57.50	65.00	70.00
期末:											
総資産	891,700	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	—
流動資産	630,916	740,266	709,618	636,925	585,332	535,103	496,978	549,300	608,779	684,306	—
うち たな卸資産	454,621	481,489	458,921	433,386	396,857	369,667	349,167	429,764	496,910	570,888	—
うち 営業エクイティ投資	92,873	109,076	94,889	60,948	41,895	29,578	7,128	6,316	819	2,567	—
固定資産	260,783	645,265	695,805	837,406	817,292	834,845	816,909	819,926	876,670	908,786	—
純資産	235,551	281,375	349,437	357,365	376,486	398,276	418,697	461,031	456,408	493,813	—
有利子負債	408,016	778,073	759,636	816,910	758,562	669,268	617,583	616,700	721,900	810,100	—
経営指標(%):											
ROA*3	7.9	2.5	2.8	2.9	3.7	4.6	5.8	5.4	5.6	4.9	—
ROE*4	15.8	5.9	1.7	1.8	5.7	5.9	7.8	10.3	11.2	10.1	—
売上高営業利益率	17.0	7.6	9.0	8.7	11.1	11.3	14.0	12.7	14.2	13.6	11.8
配当性向	12.7	43.4	97.3	87.0	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.5	30.5
自己資本比率	26.1	17.0	21.4	20.7	22.6	24.5	27.1	28.8	29.9	30.2	—
連結従業員数(人)	4,347	4,998	5,195	5,300	5,399	5,581	5,747	6,029	6,233	6,457	—

*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。

売上高構成比*5



営業利益増減要因



主な要因

住宅部門	住宅分譲における計上戸数の減少
賃貸部門	空室率の改善などによる賃料の増加
資産運用部門	16/3期の3REIT 合併に伴う資産取得報酬の反動
仲介・CRE 部門	16/3期のたな卸資産売却の反動
運営管理部門	受注工事収入の増加

社会・環境課題を見据えた こだわりの一つひとつが、 当社グループに 持続的な成長をもたらす

代表取締役副社長
グループCOO
宮嶋 誠一



収益成長とCSRのベクトルは同じ

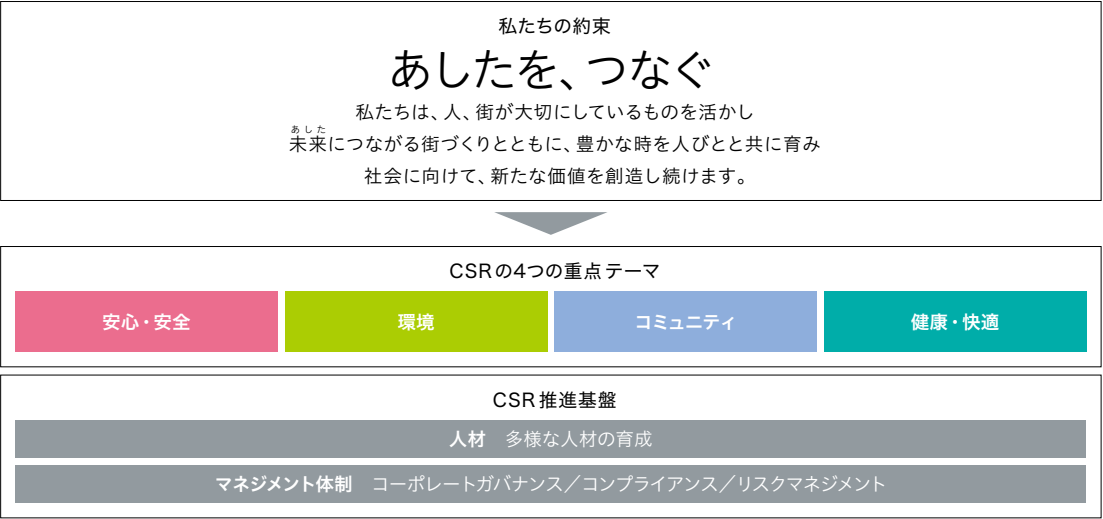
2017年4月1日付で、グループCOOに就任しました。これまで担当していたデベロップメント分野だけでなく、当社グループ全体の業務執行を担うこととなりますが、今、当社グループが特に注力する「都市型コンパクトタウン」といった複合再開発では、グループの多種多様なアセットとサービスを充実させていくことが不可欠であり、総合不動産グループとしての力を今まで以上に発揮していくためにも、グループCOOとして私が果たすべき役割は非常に大きなものと考えています。また、2016年4月より担当しているCSR委員会委員長を兼務するということは、当社グループの事業一つひとつがすべてCSRにつながるというメッセージを社内外に示すことにほかなりません。不動産開発であれば、企画段階からCSR視点を取り入れ、商品やサービスを通じて、社会が直面する課題も同時に解決していくことを考えています。

当社グループでは、「^{あした}未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の実現をグループ企業理念として掲げ、さらに「安心・安全」、「環境」、「コミュニティ」、「健康・快適」をCSRの4つの重点テーマとしています。この理念と重点テーマはCSR活動を

推進していく考え方であり、中長期的な成長戦略の基軸にもなっています。実際、経営陣はもとより、現場でもこの理念を行動や判断の指針にして、あらゆる課題に取り組んでいます。2016年4月にCSR委員会委員長に就任した際、私が初めて取り組んだことは、社員にCSRをより強く意識してもらうことでした。不動産という仕事は、社会インフラや人々の生活の基盤の確立に直結するものであり、そうした視点を持ち合わせることで、どんな時代でも持続的な成長が可能な企業になれると考えたためです。

企業として利益を上げることは当然のことですが、私は目先の利益より、一定のコストをかけてでも、数年先も価値が色褪せない開発を志向します。例えば、環境性能にこだわることは、コストアップ要因となる場合もあり、収益性に影響を及ぼすこともありますが、あくまで一時的なものです。中長期的に見れば、一つひとつのこだわりが、当社グループのブランド力や信頼性につながり、持続的な利益の積み上げにつながることを身をもって経験しています。街づくりには長い年月を要します。その街づくりを理念に掲げる当社グループにとって、街に住まい、働き、集い、憩う人々の豊かさの実現はまさに重要課題であり、その課題を解決しながら新たな価値提供を続けています。また、常に一歩も二歩も先の

CSR推進体系





ことに取り組んでいかないと、気づいた時には遅れをとることもあり、さらに社会からの評価も得られなくなります。そうした意味でも、「未来につな^{あした}がる街づくり」と「豊かな時の育み」の実現をCSRに強く意識を傾けながら進めることは、成長戦略に不可欠なことだと考えています。

環境課題への取り組みは成長機会の裾野を広げる

当社グループは2009年に「グループ環境理念」を掲げ、住宅部門では、「プライド環境評価シート」を策定し、環境への取り組みを推進しています。また、賃貸部門が手掛けるオフィスや商業施設、物流施設、賃貸住宅では、2017年4月以降の取得物件において、DBJ Green Building 認証、およびBELS 認証を取得していく方針です。

住まいやオフィス、商業ビルに入居される方々にとっては、環境性能が高ければ快適に過ごすことができ、加えて光熱費などのランニングコストも抑えることができます。環境性能の高いオフィスを使用すること自体、テナント企業にとってCSRとなる側面も考えられます。また、当社グループは、開発した不動産をグループREITに売却して、収益を獲得しますが、一定以上の環境認証を取得した物件を保有するグループREITは、資本市場からの評価も向上します。

外部評価は環境性能だけにとどまりません。「ふなばし森のシティ」では、エコカルティエ認証やワールドスマートシティ・アワードを受賞するなど、街づくりやコミュニティ創造に対しても評価をいただくことができました。そして、極めて先進的な取り組みに挑んだことにより培った知見やノウハウは、別のプロジェクトでも展開されています。

取得した認証は、外部から見てわかりやすい指標となります。こだわった性能を多くの方々に理解していただき、ビジネスチャンスにつなげるためにも、外部評価をうまく使って、しっかりとアピールしてい

く必要もあります。さらに、将来的に海外でもスマートシティなどへの機運がより高まれば、私たちのノウハウを活かす場面も増えてくるはずです。当社グループの海外事業は、緒に就いたばかりですが、現地からのリクエストに応じて、国内で培ったノウハウを海外で展開することを視野に、海外需要の取り込みも狙いたいと考えています。

社会の変化に合わせて成長するために

国内に目を向ければ、人口の減少や少子高齢化により、社会のニーズやお客さまの価値観もますます多様化してきています。当然、私たちもそうした変化に合わせていかななくてはなりません。当社グループを含め、不動産業界はバブル崩壊後、大きな損失を背負い、自由に投資ができない時期が続きました。その苦しい中で、当社グループは「プライド」ブランドを立ち上げ、今日に至る約15年間、ブランド力を高めお客さまからの評価を獲得してきました。ただ、こういった成功体験に縛られ、足元で起きている変化に対し、アプローチが画一的になってしまうことを心配しています。昨今、多くの企業で人材活用という意味で「ダイバーシティ」がキーワードとなっていますが、当社グループのダイバーシティの推進には、こうした画一性を打破し、時代や社会の変化



にしっかりと対応していく狙いも込められています。育児・介護や再雇用制度の見直しはもちろん、次世代を見据えて、人事評価制度も20年ぶりに見直しました。これは、能力発揮の観点から、役割に応じた行動を公正に評価することと人材育成についてです。人材育成のポイントは「任せて育てる」こと。当社グループには、任せて育てるというDNAが根付いていますが、画一性の打破にはこの文化が最も適しているのではないかと思います。ただし、決して放置するということではありません。適時適切なアドバイスが欠かせませんが、あまりフォローしすぎると、画一性に逆戻りしてしまいます。それぞれの個性や発想を尊重し、任せて育てるためには、コミュニケーションが鍵となります。ここでいうコミュニケーションとは、上司と部下という縦のコミュニケーションだけを意味するものではありません。先述のとおり、社会が変化する中でのこれからの街づくりには、さまざまな事業部門の連携が不可欠であり、俯瞰して物事を捉える広い視野が求められます。他部署・他部門と連携し、全体最適の観点から、価値創造と人材育成を進めなければなりません。そういった意味でも、縦と同じくらい横や斜めのコミュニケーションも重要になるのです。その仕掛けの一つとして、住宅部門では、用地取得、開発、営業といった機能別で分けていた組織を、開発エリアやプロジェクトで一括りにする組織に変えました。お客さまと直接向き合う営業担当がくみ上げたさまざまなニーズやご要望をレスポンスよく開発に活かす事例が自然と多くなってきており、手応えを感じています。

多様性を成長につなげるために

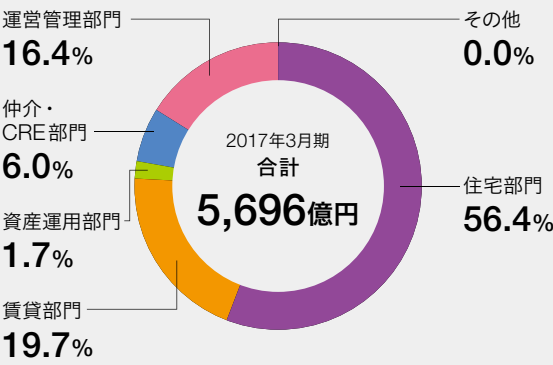
「こだわること」にこだわることで、当社グループは新たな価値を創造しながら差別化を図り、着実な収益成長を実現してきました。私自身、技術系出身ということもあり、こだわりは強かったと思います。反面、多くの時間をかけてきたのも事実です。今、

日本では働き方改革が推し進められ、生産性を向上し労働時間を削減することもその改革の一つとなっています。時間を削減する以上、これまでのこだわりをある程度捨てることも覚悟しなくてはならないのかもしれませんが、時間をかけてこだわることで、次に挑戦する時は、その時の経験をもとに、答えを導き出すスピードが間違いなく上がります。これも一つの働き方だと思いますが、まずは非効率な業務を見直し、生産性の向上を図ります。効率化により、自由な時間が増えれば、社員のワークライフバランスも整い、家庭、趣味、自己研さんなどから生きがいを感じることも増えると思います。その結果、発想も転換されることで、これまで思い付かなかった付加価値が生まれてくることを期待しています。社員の成長と豊かな発想による新たな価値創造が企業の競争力を高め、収益成長につなげるという新しいサイクルを構築することが、今後の課題となります。

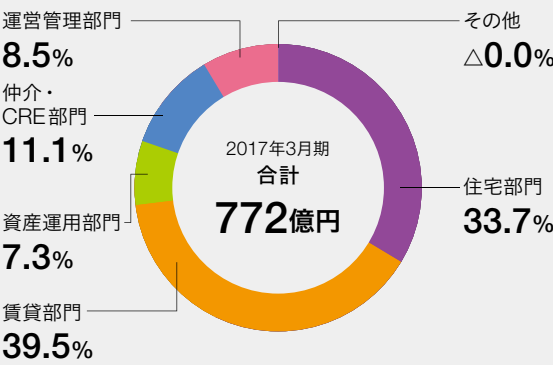
最後に

企業は事業活動に密接に関わるステークホルダーとの強い結び付きが非常に大切です。例えば、分譲事業では、販売して関係が終わるのではなく、入居した後のつながりが重要です。入居後も、管理・修繕・仲介やリフォーム、シニア住宅への住み替えなど、ライフイベントに応じて、さまざまなニーズが生まれます。そうしたニーズを満たすサービスをグループを挙げて提供する。また、充実した商品・サービスを的確に提供していくには、お取引先やパートナーの理解・協力が不可欠となります。そして、株主・投資家の皆さまのために企業価値を高め、持続的な成長を実現しなければなりません。当社グループが、他社にはない独自性を持った魅力ある企業グループとして、ステークホルダーの方々から今後も信頼し期待されるよう、あらゆる課題に果敢に取り組んでいきます。

売上高構成比*



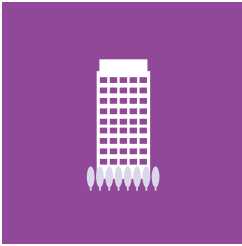
営業利益構成比*



* 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：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しました。これにより、2016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
- 野村不動産リフォーム
- 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
- NREG 東芝不動産ファシリティーズ

資産運用部門



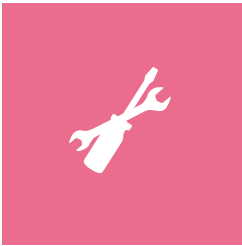
- 野村不動産
- 野村不動産投資顧問

仲介・CRE 部門



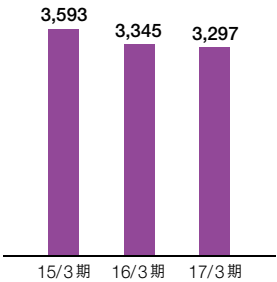
- 野村不動産
- 野村不動産アーバンネット

運営管理部門

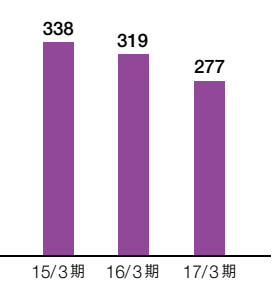


- 野村不動産
- 野村不動産パートナーズ
- 野村不動産ライフ&スポーツ
- 野村不動産熱供給
- 野村不動産ウェルネス
- 野村不動産アメニティサービス
- NFパワーサービス

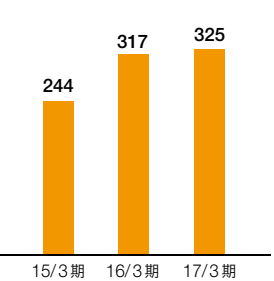
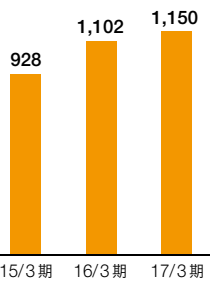
売上高(億円)



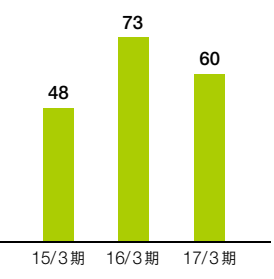
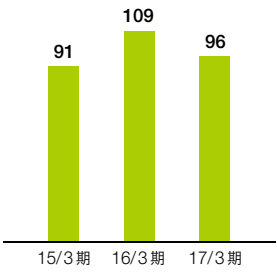
営業利益(億円)



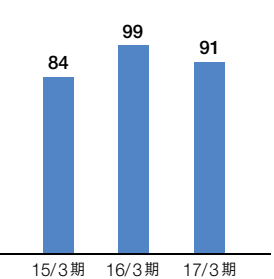
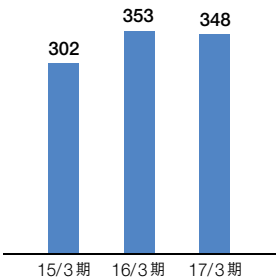
● 売上高は3,297億円(2016年3月期比△47億円、1.4%減)、営業利益は277億円(同△41億円、12.9%減)となりました。住宅分譲事業における計上戸数の減少が、主な要因です。このうち、マンション分譲の売上計上戸数は前期比478戸減の4,885戸、戸建分譲の売上計上戸数は同39戸増の682戸となりました。



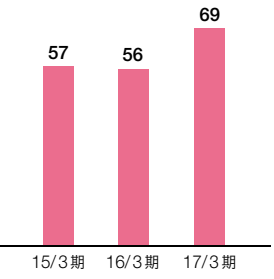
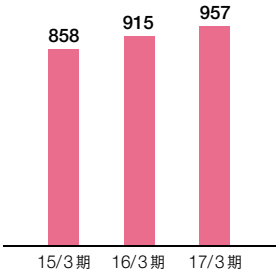
● 売上高は1,150億円(2016年3月期比47億円、4.3%増)、営業利益は325億円(同8億円、2.7%増)となりました。賃貸事業における空室率の改善による賃貸収入の増加に加え、収益不動産開発事業における物件売却収入の増加が、主な要因です。



● 売上高は96億円(2016年3月期比△13億円、11.9%減)、営業利益は60億円(同△13億円、18.4%減)となりました。2016年3月期に計上した、当社グループが運用する三つの上場REIT(「野村不動産オフィスファンド投資法人」、「野村不動産レジデンシャル投資法人」、「野村不動産マスターファンド投資法人」)の合併に伴う資産取得報酬の反動減が、主な要因です。



● 売上高は348億円(2016年3月期比△5億円、1.6%減)、営業利益は91億円(同△7億円、7.8%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、2016年3月期に計上した物件売却収入の反動減が、主な要因です。



● 売上高は957億円(2016年3月期比42億円、4.6%増)、営業利益は69億円(同12億円、21.9%増)となりました。マンションの大規模修繕などの受注工事の増加およびフィットネスクラブ事業の会費収入の増加が、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。

山本 成幸
執行役員 住宅部門長



ブラウドシティ塚口マークフォレスト



ブラウドシーズン仙川 緑景の街

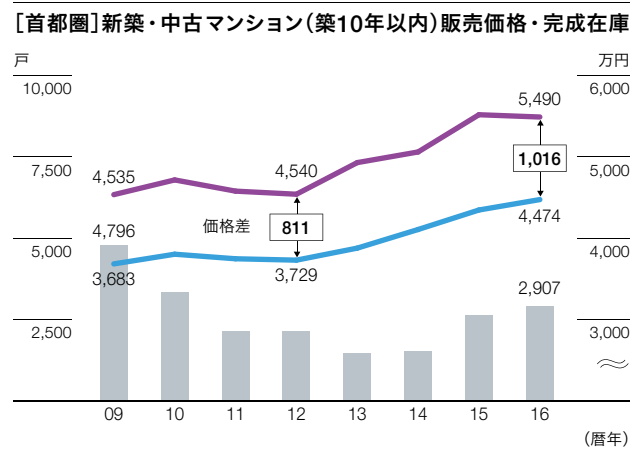
事業環境

販売価格は、用地や建築費の高騰によって、2012年以降、上昇傾向にありましたが、2016年は前年水準となり、一服感が出ています。販売価格の上昇に伴い、完成在庫は増加傾向にあり、足元では価格・在庫ともに調整局面となっています(グラフ①)。また、価格上昇の影響により、首都圏の新築マンションの契約戸数は、35,000戸台と低下傾向となっています。一方、新築と中古マンションの価格差が拡大していることなどを背景に、

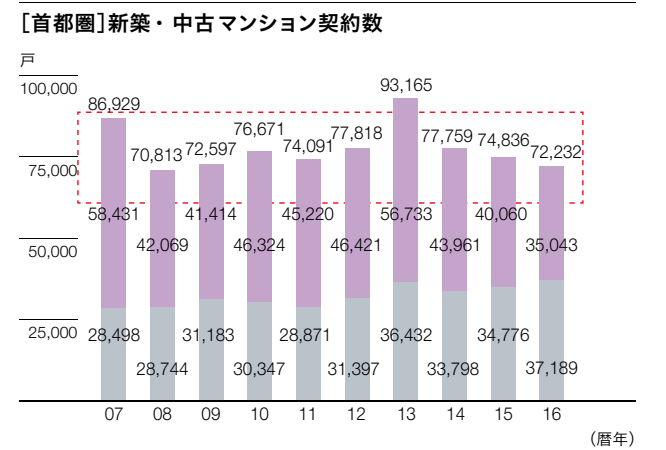
中古マンションの取引数は増加傾向にあり、2016年には新築マンションの契約戸数を上回りました。

新築・中古マンション契約数の合計を首都圏マンションの総需要と捉えるならば、年間7万戸超を維持しており、当社グループは、実需は底堅い状況が続いているものと捉えています(グラフ②)。

グラフ①



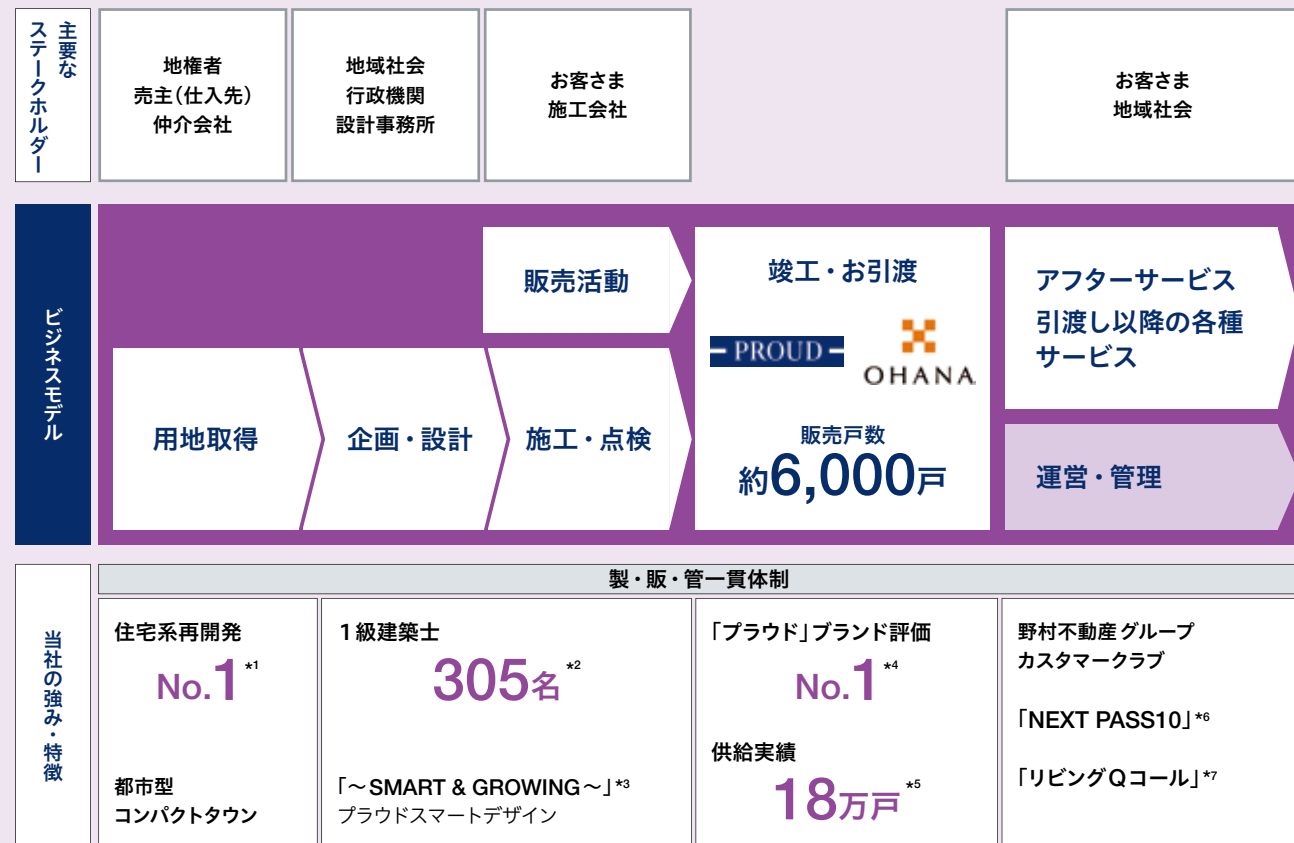
グラフ②



中長期経営計画進捗サマリー

進捗		今後の取り組み方針
既存エリア	- 想定以上の市況変動による収益性低下 - 住宅系再開発事業の進行中案件において、業界No.1の取り組み	- 事業スピードの回復・マーケットリサーチ力の強化 - 将来の成長に向けた再開発ストック・参画の拡大
新規エリア(地方中核都市)	4都市(富山・新潟・静岡・岡山)にて事業機会を確保	地域の拡大とアライアンスによる事業推進体制の構築
新規エリア(海外)	- 中国・東南アジアにおける新規取得 - ベトナム・ホーチミン案件の順調な販売	- 現地の優良パートナーとのアライアンスを構築 - 対象国の拡大、およびシェアを高めた事業の拡大
住宅ストックビジネス	- リノベーション事業の立ち上げ - 住まいと暮らしの駆けつけ事業に参入(ファーストリビングアシスタンスの設立)	- 早期の収益貢献 - カスタマーリレーションの強化により、グループ収益へ貢献

ビジネスモデル



*1. 当社調べ
*2. 2016年11月30日時点における、当社グループ全体の資格保有者数
*3. 当社グループが独自に設定している次世代マンションのビジョン www.proud-web.jp/will/psd/
*4. 2016年5月23日付、日本経済新聞に掲載された広告企画「マンションブランドアンケート2016」に応募があったインターネットデータより
*5. 2017年3月31日時点
*6. 当社グループが提供する業界初のメンテナンスサポートシステム www.nomura-re-co.jp/nextpass/
*7. 当社グループが提供する住まいの駆けつけ・お助けサービス www.nomura-pt.co.jp/qcall/

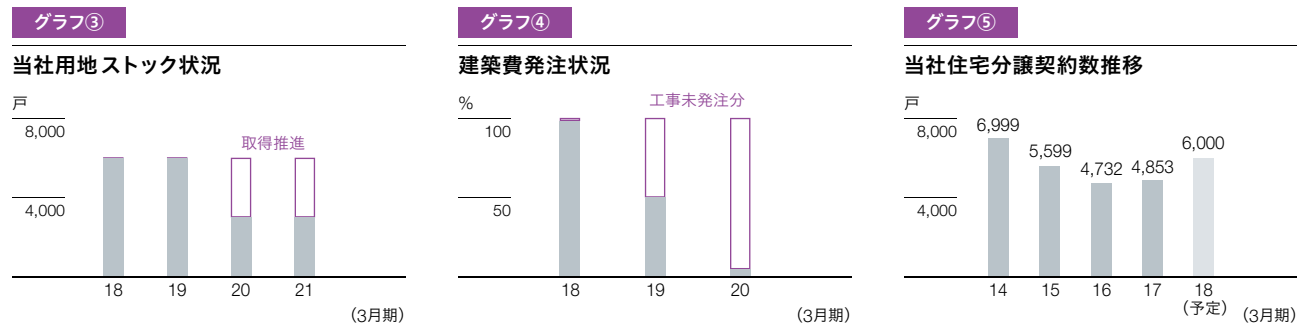
中長期経営計画の進捗と事業方針

事業スピードの回復を図る住宅分譲事業

用地取得は、すでに2018年3月期、2019年3月期に計上予定の約6,000戸のストックを確保しているため、2020年3月期以降の事業量確保に向けて、厳選しながら仕入れている状況です(グラフ③)。

事業推進は、商品力の向上と原価削減の両立に取り組んでいます。2018年3月期の計上商品の建築工事はすべて発注済みですが、2019年3月期以降の工事未発注分については、さらなる商品力の向上と原価削減を両立すべく、一層の製販管の連携を強化し、お客さまのニーズに応える商品を開発していきます(グラフ④)。

住宅営業は、年間6,000戸を契約し、事業スピードの回復を図っていきます(グラフ⑤)。具体的には、新築・中古市場の動向や今後の需要予測など、マーケットリサーチ能力の向上を図るとともに、野村不動産アーバンネットと連携し販売体制を強化していきます。今後販売していく物件は、より一層お客さまや地域社会に向き合っていくことが価格設定において最も重要だと考えています。それに加え、お客さまのニーズを踏まえた営業活動の各プロセスの見直しにより、経費などのコスト最適化を推進するとともに、新しい営業スタイルを確立していきます。



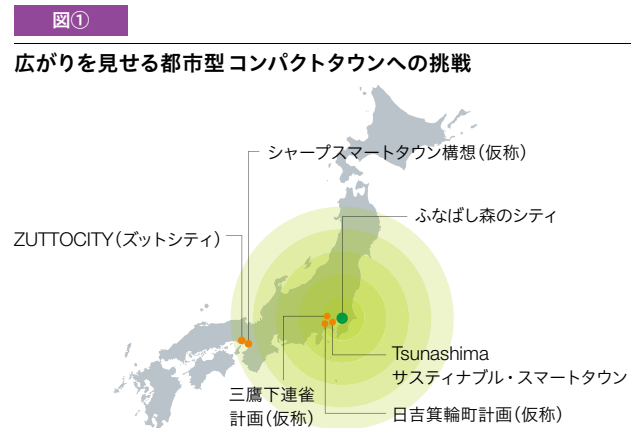
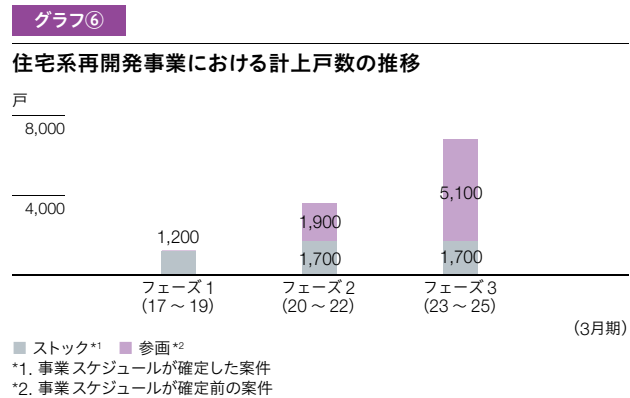
国内既存エリアの競争力強化

首都圏をはじめ、すでに進出しているエリアについては、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、事業量の確保に努めていく方針です。

首都圏全体で進行している約100件の住宅系再開発事業のうち、当社のシェアは約30%と業界トップレベルとなっています。フェーズ3までのストック4,600戸に加え、参画段階7,000戸も事業化を目指し、推進していきます(グラフ⑥)。引き続き、駅前をはじめとする顧客ニーズの強い立地における建替え・再開発事業については、地権者・地域社会などのステークホルダー

の皆さまと一緒に、事業を推進していきます。

また、当社グループが注力する都市型コンパクトタウンについては、現在、綱島・日吉地区(神奈川県横浜市)にて開発が進む、スマートインフラを活用し多機能で高い利便性を有する複合型の街づくりのほか、三鷹下連雀計画(仮称)(東京都三鷹市)にて、野村不動産ウェルネスと連携し、高齢者向け住宅を含めた複合再開発を計画するなど、良好な市街地形成を推進しています(図①)。



培ったノウハウを活かした海外事業の拡大

海外事業については、中長期経営計画にて、フェーズ3(2025年3月期)までに住宅事業・賃貸事業合わせて3,000億円の投資を計画しています。

現地優良パートナーとのアライアンスを基本として、リスク管理を徹底しつつ、高収益が期待できる事業に取り組んで

いく方針です。当社の技術や経験を活かすべく、成長著しいASEAN諸国のうち、量の確保から質の追求に転じてきている国をターゲットとしており、具体的には、ホーチミンや瀋陽の住宅案件に加え、マニラでは住宅と商業の複合案件に参画しました(図②)。

図②

海外事業での取り組み



事業活動を通じて創出する社会・環境価値

自然と人との持続的な共生を目的とした認証の取得

1,600㎡超の広大な公園を備えた総戸数334戸の「プラウドシティ武蔵野三鷹」では、自然と人との持続的な共生を目的に、生物多様性認証「ABINC 認証*1」、さらに「JHEP 認証*2」の評価ランク「AA」を取得しました。このダブル認証取得は分譲住宅単体の事業では日本初となります。「ABINC 認証」の取得においては、本物件の生物多様性に貢献する面積を敷地の20%以上確保している点などが評価されました。「JHEP 認証」の取得においては、生物多様性の価値を事業の前後で比較し、事業後の価値が事業前を上回ることが証明されていることなどが高く評価されています。住まう方、

地域の方にとって魅力ある街づくりを推進していくことで、当社グループの企業価値も持続的に高めていきます。

二世帯や将来の介護に備えたリフォーム提案

ストックビジネスの一つであるリフォーム事業は、個々人のニーズに応えるとともに、ストックの活用という点で社会的な資源・エネルギーの有効活用にも貢献します。野村不動産リフォームを中心に、「二世帯介護に備えたリフォーム」提案など、社会的なニーズに対応していきます。



プラウドシティ武蔵野三鷹
 *1. (一社)いきもの共生事業推進協議会が認証
 *2. (公財)日本生態系協会が認証



車いすの出入りがスムーズなトイレ



段差を解消し、ベンチや手摺を設置した玄関

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



ビジネスモデル



外部環境	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 - 各施設におけるニーズの多様化・高度化
	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 - 開発適地の不足 - REIT市場の悪化による売却機会の縮小

^{*1} 2016年11月30日時点における、当社グループ全体の資格保有者数
^{*2} 2017年3月31日時点における、当社実績(計画中含む)
^{*3} 環境・社会への配慮がなされた不動産を支援するために、(株)日本政策投資銀行(DBJ)が創設した認証制度
^{*4} 国土交通省のガイドラインに基づき、(一社)住宅性能評価・表示協会が創設した、建築物の省エネルギー性能などを評価する第三者機関による認証制度



横浜野村ビル



日本橋室町野村ビル

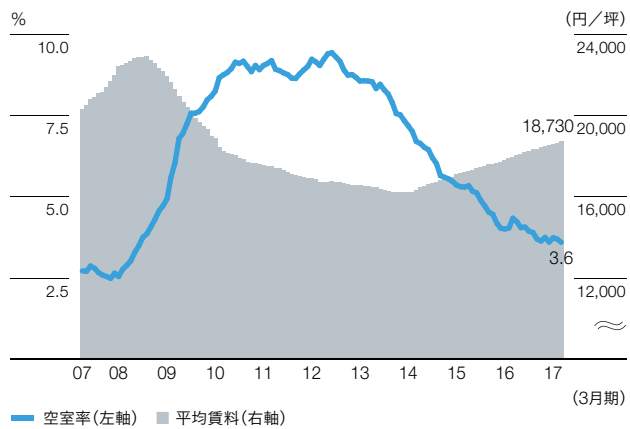
事業環境

都心5区のオフィスビルは、空室率・賃料ともに緩やかに改善しています(グラフ①)。これは、テナントの増床ニーズなど、アベノミクス以降、年間10万坪以上の底堅い新規需要があったことによるものです。一方、今後の都心23区の見通しは、2018年以降に大量供給を控えているため、マーケットの軟化が懸念されていますが、2018年から2020年の供給量は、過去と同水準の見通しです。加えて、築古のオフィスビル等の減失による床の減少も考慮すれば、一時的な影響を考慮しても、空室率が

急激に高まる可能性は限定的と捉えています。ただし、Sクラスビルの賃料水準はマーケット全般に影響を与える可能性があるため、賃料水準の推移を注視しておく必要があると考えています。また、中小規模物件のうち、築35年以上、旧耐震基準の物件は、約152万坪(賃貸可能面積)存在しています。これらは、将来、建替えのニーズが発生し、事業機会につながると考えており、当社グループが注目しているポイントです(グラフ②)。

グラフ①

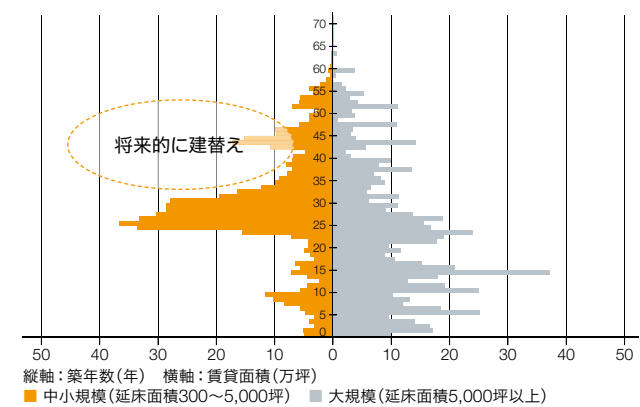
都心5区の空室率・平均賃料



出典：三鬼商事(株)より、当社にて作成

グラフ②

東京23区のオフィスビルの築年分布



出典：(株)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 2017・オフィスピラミッド2017」より、当社にて作成

中長期経営計画進捗 サマリー

	進捗	今後の取り組み方針
賃貸収益の拡大	● 大規模複合再開発など都心エリアを中心に、フェーズ3までで6,000億円の投資案件確保	● 投資計画9,000億円に向けた取得推進
売却収益の拡大	● 賃貸バリューチェーンなどのグループ力を活かし、収益不動産ストックは約2,500億円まで拡大	● 各期1,000億円程度の継続した取得と売却を推進
新規エリア(海外)	● 東南アジアにおける新規物件の具体的な検討	● 優先順位の高い都市への注力 ● 取得可能なアセットの拡大に向けた検討
新セクターへの進出	● ホテル事業の案件確保	● 継続した事業展開に向けた商品・ブランドの構築

中長期経営計画の進捗と事業方針

投資方針

中長期経営計画では、大規模複合再開発や収益不動産開発などによる優良賃貸資産の取得・開発について、計1.8兆円の投資計画を掲げています。また、そのうち、50％程度(9,000億円)を保有、50％程度(9,000億円)をグループREITに売却する方針です(図①)。建替えや再開発が期待される旧耐震物件に対して、大規模複合再開発を推進するとともに、PMO・GEMS・PROUD FLAT・Landportなどの中規模の収益不動産開発も推進していく方針です。当社グループは、大規模開発のみに偏ることなく、中規模開発も含め、分散した開発を実行していきます。

図①

投資計画

億円

	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	合計
賃貸事業				
投資	4,000	6,000	8,000	18,000
回収	1,500	3,000	4,000	8,500
ネット投資	2,500	3,000	4,000	9,500
投資回収率	38％	50％	50％	47％

大規模複合再開発の推進

大規模複合再開発については、都心エリアを中心に、フェーズ3までに投資可能な6,000億円分の事業案件を確保しています(図②)。中でも芝浦一丁目開発プロジェクトは、延床面積550,000㎡に及ぶ当社最大規模の開発となる予定です。歩行

者専用道や三つの橋の架け替え、舟運の活性化などを検討しており、年内の都市計画決定を目指しています。未決定の3,000億円の新規投資については、個々の事業案件を精査しながら、積極的に進めていきます。

図②

再開発主要プロジェクト

プロジェクト名	用途	取得予定面積 (住宅を除く)	フェーズ1 (2017～2019年)	フェーズ2 (2020～2022年)	フェーズ3 (2023～2025年)
横浜野村ビル	オフィス	56,017㎡	竣工		
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12,000㎡	着工	竣工	
武蔵小金井駅第二地区再開発	商業／住宅	約12,000㎡	着工	竣工	
南小岩六丁目再開発*	商業／住宅	約4,500㎡	着工	竣工	竣工
外神田一丁目再開発	オフィス	約43,000㎡		着工	竣工
飯田橋駅中央再開発	オフィス／住宅	約20,000㎡			
西麻布三丁目再開発*	ホテル／住宅	未定			
西新宿三丁目西再開発*	商業／住宅	約21,000㎡			
芝浦一丁目建替え* (国家戦略特区指定案件)	複合	約550,000㎡ (延床面積)		着工	
日本橋一丁目中地区再開発* (国家戦略特区提案案件)	オフィス	未定		着工	
西日暮里駅前再開発*	商業／住宅	約17,000㎡			
新橋駅西口再開発*	オフィス／商業	未定			着工
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。

収益不動産の拡大

オフィスのPMO・商業施設のGEMS・賃貸住宅のPROUD FLAT・物流施設のLandportを中心に開発・売却を進めていく収益不動産開発については、事業費ベースで、毎期約1,000億円規模の取得を推進し、開発した物件を売却することで安定した売却収益を獲得していく方針です。この方針に基づき、2017年3月期は、19物件923億円分を取得、9物件353億円分を売却しました(図③)。

図③

2017年3月期の取得・売却実績

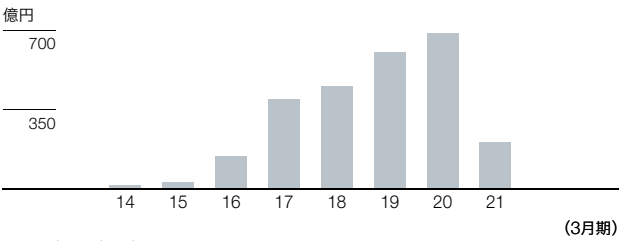
オフィス (PMOなど)	取得(予定総投資額)	3件(約275億円*)
	売却(売上高)	1件(51億円)
賃貸住宅 (PROUD FLATなど)	取得(予定総投資額)	7件(約135億円)
	売却(売上高)	5件(49億円)
商業施設 (GEMSなど)	取得(予定総投資額)	4件(約65億円)
	売却(売上高)	1件(51億円)
物流施設 (Landportなど)	取得(予定総投資額)	5件(約440億円*)
	売却(売上高)	2件(202億円)

* オフィス、物流および全体の予定総投資額には2016年3月期に取得している案件の追加取得分も含みます。

この結果、現在の収益不動産ストックは約2,500億円(2017年3月末時点)まで拡大しています(グラフ③)。これらの事業推進とリーシングを進め、付加価値の高い商品づくりを目指すとともに、新規案件については厳選しながら、2017年3月期と同等以上の確保を目指し、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きます。

グラフ③

収益不動産ストック(竣工期別)



* 2017年3月末時点

事業活動を通じて創出する社会・環境価値

横浜野村ビル

みなとみらいエリアの街並みに配慮した縦基調の外観デザインを構成する自然換気フィンをはじめ、中間免震構造、中圧ガスを利用したデュアルフュエル式非常用発電機とコージェネレーションシステムを採用することで、高いBCP(事業継続計画)性能を誇っています。また、雨水利用システムやエネルギーの見える化システムなど、高い省エネルギー性能も備えています。なお、各種環境性能評価を取得済みです。

- LEED CS GOLD 認証
- SEGES 認証
- CASBEE S ランク



横浜野村ビル



防災センター



デュアルフュエル式非常用発電機

bono 相模大野の価値向上と顧客満足の両立

グループの商業施設分野を担うジオ・アカマツでは、お客さまに一番近い存在である商業施設で働く店舗従業員の方へ入店時研修を実施しています。受託運営管理するbono相模大野では、施設運営方針、顧客満足の具体的目標、従業員の心得などを研修しています。これらの方針などを共有することで、「クオリティの高いサービス」を提供し、利用者の満足と施設全体の価値向上の両立を図っています。



研修風景



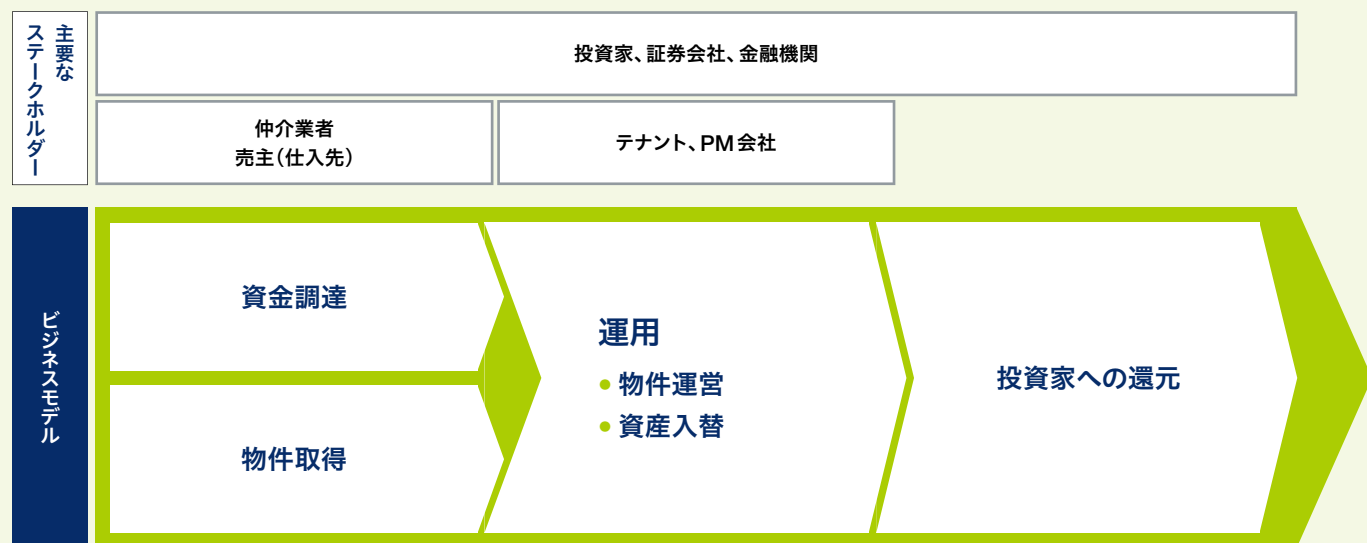
資産運用部門

REIT市場は今後も成長が期待できるマーケットです。国内最大級の資産規模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



ビジネスモデル



当社の強み・特徴	多彩な商品ラインナップ	
	国内最大級の総合型REIT「野村不動産マスターファンド投資法人」 本邦初の私募REIT「野村不動産プライベート投資法人」 その他「私募ファンド(ヘルスケア 他)」、「有価証券ファンド(J-REIT 他)」	
	野村不動産のグループ力	パフォーマンス
	賃貸バリューチェーンの活用(物件取得パイプライン、マネジメントパイプライン) 戦略的資産入替(SPR)による中長期的な成長へのサポート	安定した分配金の抛出 トラックレコードの蓄積

外部環境	成長機会	- 資金運用 ニーズの高まりや資金のボーダレス化を背景とした資産運用ビジネスの拡大 - 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



Landport 柏沼南 I



PMO 芝公園

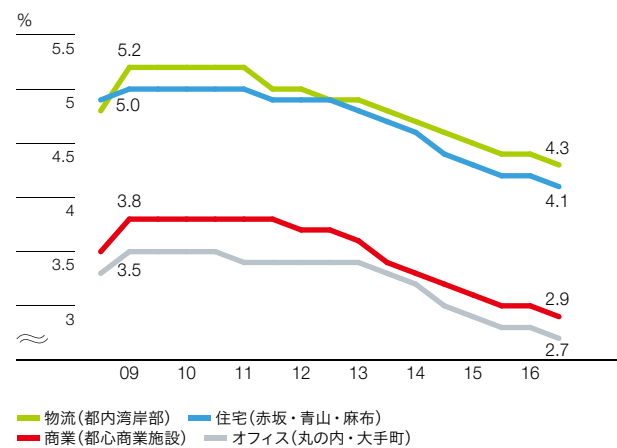
事業環境

各アセットタイプについて、足元のCAPレートは過去最低の水準を更新しています。アセットタイプにより差はあるものの、現在はリーマン・ショック前よりも低い水準のCAPレートで取引されている状況です(グラフ①)。収益不動産の売買取引量も、価格高騰などを背景に低下傾向にあります。一方、不動産に対する投資需要は引き続き堅調であり、国土交通省がREIT市場

を2020年頃までに約30兆円にまで拡大させる目標を立てているなど、上場REITを中心に中長期的に拡大していく見通しです。現在の上場REIT市場は、58銘柄、時価総額12兆円、資産総額16兆円弱となっており、私募REITも22銘柄、資産総額約2兆円の市場に成長しています(グラフ②)。

グラフ①

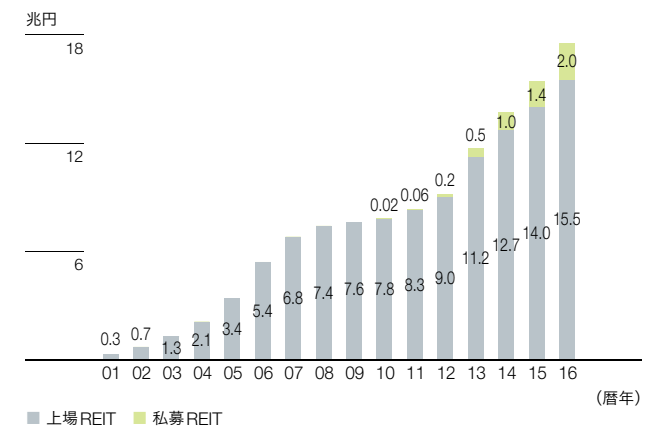
セクター別CAPレート



出典：(一財)日本不動産研究所 ベンチマーク推移より、当社にて作成

グラフ②

国内REIT市場



出典：(一社)不動産証券化協会より、当社にて作成

中長期経営計画進捗サマリー

	進捗	今後の取り組み方針
上場REIT	● TOPリート合併により、資産規模約1兆円の国内最大級のREITへと成長	● 賃貸バリューチェーンを軸とした外部成長の実現により、5～6年後に資産規模1.5兆円へと成長
私募REIT	● 旺盛な資金需要を背景に、継続した増資を実施し、資産規模1,800億円まで拡大	● 資産規模2,000億円に向けた着実な成長 ● 長期安定的な投資家層のさらなる導入
私募ファンド・有価証券ファンド	● ヘルスケアファンドの推進 ● J-REIT 投信の着実なトラックレコードの構築	第三の柱を目指し、 ● 私募ファンドの新商品開発 ● J-REIT 投信の残高拡大

中長期経営計画の進捗と事業方針

上場 REIT

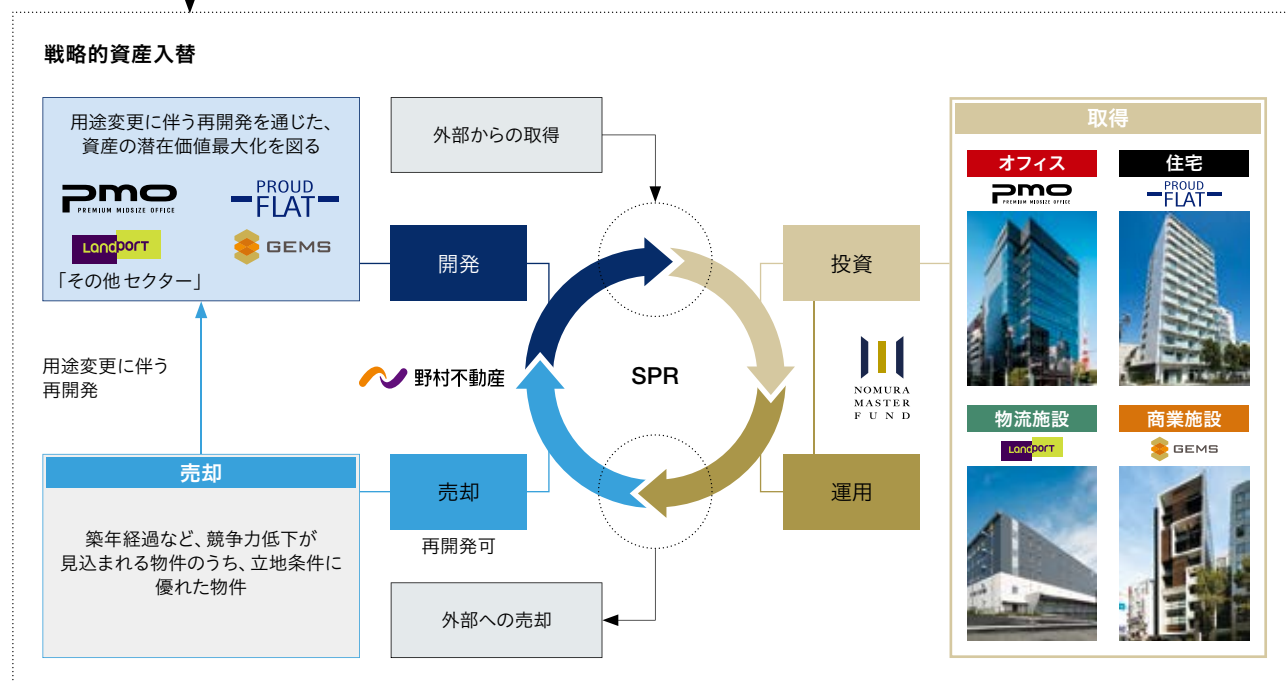
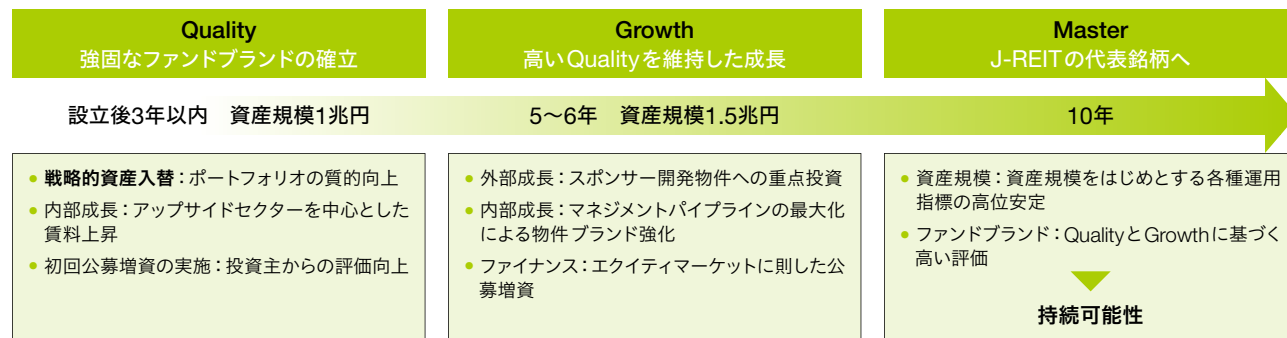
CAPレートは都心部を中心に低水準で推移していることに加え、賃貸マーケットは緩やかな賃料上昇が続いています。このような環境下、野村不動産マスターファンド投資法人は、野村不動産グループとの賃貸バリューチェーンを推進力に、戦略的な資産入替 (SPR: Strategic Property Replacement) を実施しています。2017年3月期については、賃貸バリューチェーンを活用し、野村不動産から5物件 (276億円) を取得するとともに、SPRの一環として、築年数が経過し、競争力低下が見込まれる物件のうち、立地条件に優れた6物件 (313億円) を、スポン

サーである野村不動産へ売却しています。これらの売却物件は、野村不動産が物件を建替えた後、売却する際の優先交渉権を取得しており、中長期的な成長に向けた大きなサポートとなります。

SPRによるポートフォリオの質的向上を図るとともに、賃貸バリューチェーンを活用した物件取得などを通じて、約5～6年後には、1.5兆円の資産規模まで拡大させていくことを計画しています (図①)。

図①

野村不動産 マスターファンド投資法人の戦略的資産入替



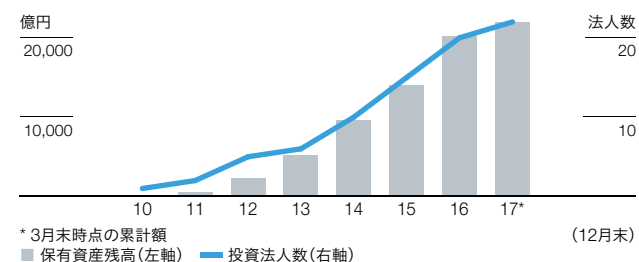
私募 REIT

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)。私募 REIT マーケットは、国内の年金基金や金融機関をはじめとする資金運用ニーズの高まりを受け、堅調に拡大しています。現在では22投資法人、保有資産総額にして約2兆円まで拡大しており、今後もこの流れは続くものと捉えています (グラフ③)。

このような環境下、「野村不動産 プライベート投資法人」は

グラフ③

私募 REIT 保有資産残高・投資法人数



* 3月末時点の累計額
■ 保有資産残高 (左軸) — 投資法人数 (右軸)
出典：(一社)不動産証券化協会より、当社にて作成

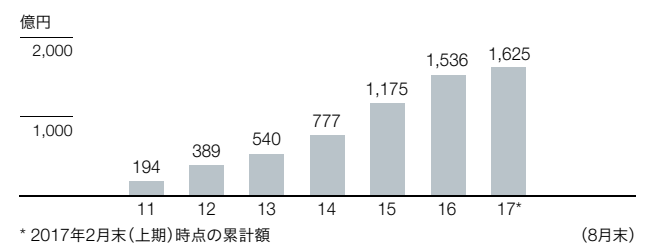
私募 ファンド

私募 ファンド事業では新たなアプローチでの商品組成に挑戦し、REITとは異なる投資家層の開拓を目指しています。投資家ニーズに合わせた商品づくりができるという私募 ファンドの特徴である自由度を活かし、これまで進めてきたヘルスケアファン

私募 REIT のパイオニアとして、安定的なトラックレコードを積み重ねています。投資家の皆さまからの評価も高く、年金基金、中央・地域金融機関など多様な投資家から中長期的な資金をお預かりすることができています。その結果、野村不動産 プライベート投資法人の運用資産残高は1,800億円 (物件取得価格合計で1,625億円) に拡大しており、資産規模2,000億円を視野に厳選投資を通じた成長を目指しています (グラフ④)。

グラフ④

野村不動産 プライベート投資法人の物件取得価格合計



* 2017年2月末 (上期) 時点の累計額 (8月末)

有価証券 ファンド

2015年6月に組成した「J-REIT バリューファンド」および、2016年7月に組成した「海外オープンエンドファンド FORF」の2商品では、運用パフォーマンス向上による資産規模の積み上げと、さらなる投資家の拡大を図っていきます。また、2016年

5月にパイロットファンドを立ち上げ、早期の商品化を目指している「US-REIT 投信」 (投資対象：米国上場 REIT) では、提携先の米国不動産ファンド運用会社「ハリソン・ストリート社」と連携し、国内投資家の旺盛な海外投資ニーズを捉えています。

事業活動を通じて創出する社会・環境価値

環境性能評価「GRESB 評価」で最高評価を取得

野村不動産 マスターファンド投資法人と野村不動産 プライベート投資法人では、世界的な ESG ベンチマーク評価である「Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) 評価」において、最も高い評価の Green Star を取得しています。GRESB 評価は、個々の不動産を対象としたものではなく、不動産会社、REIT や不動産私募 ファンドごとのサステナビリティへの取り組みを評価することが特徴です。投資の選定や投資先との対話に GRESB 評価を活用する投資家は約60、運用資産規模は700兆円以上になります。

「Green Star」取得においては、本ファンドが資産運用を委託する野村不動産投資顧問で2015年12月に「サステナビリティ方針」を策定するなどの取り組みが評価されました。

また、(株)日本政策投資銀行 (DBJ) が、環境や社会への配慮がなされた不動産を支援するために創設した認証制度「DBJ Green Building 認証」も物件により取得しています。



GRESB 認証



DBJ Green Building 認証

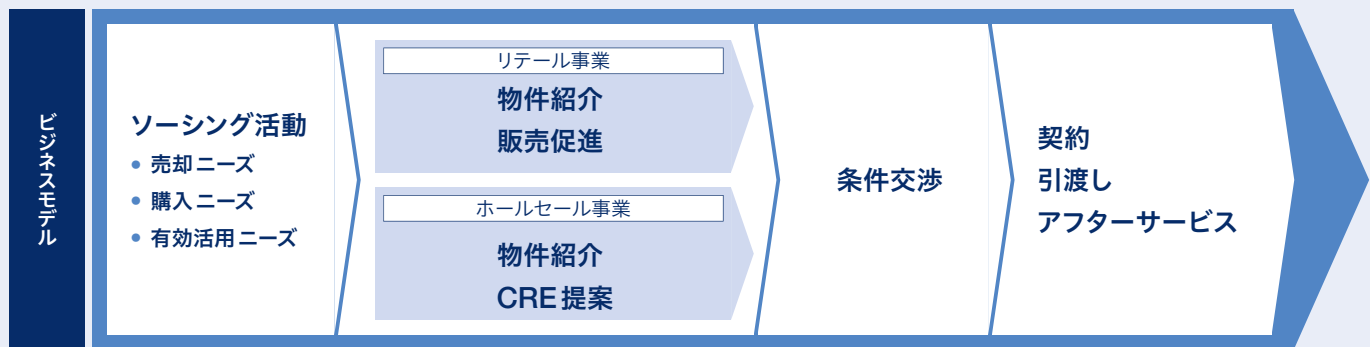
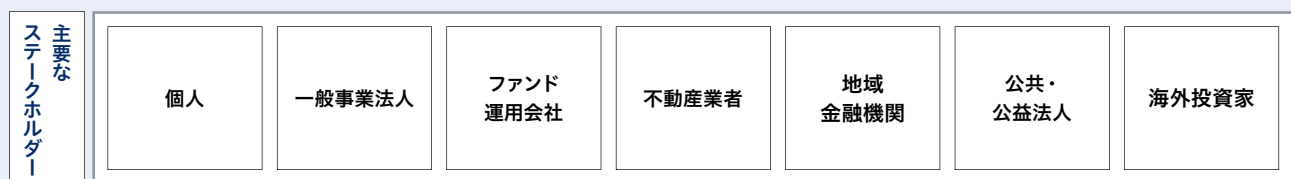
仲介・CRE 部門

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



ビジネスモデル



当社の強み・特徴	部門	両事業の連携による多面的なソリューションの提供 野村證券とのコ・ワーク
	リテール事業	対面サービスの強化：「野村の仲介+ (PLUS)」 ICTの活用：「nomu.com」、「住まいのAI ANSWER」 サービスメニューの拡充：「ホームステージング」、「補修保証」、「買換保証」
	ホールセール事業	全国の顧客に対応可能な組織体制 豊富な顧客基盤と20年以上の実績 グループ連携による総合的なCRE提案 海外拠点（香港・シンガポール）との連携

外部環境	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 - 高齢化の進展や相続税法の改正を背景とした、事業承継や不動産の相続ニーズの高まり - 企業の資本効率向上を意識した企業不動産（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



「野村の仲介+」店舗



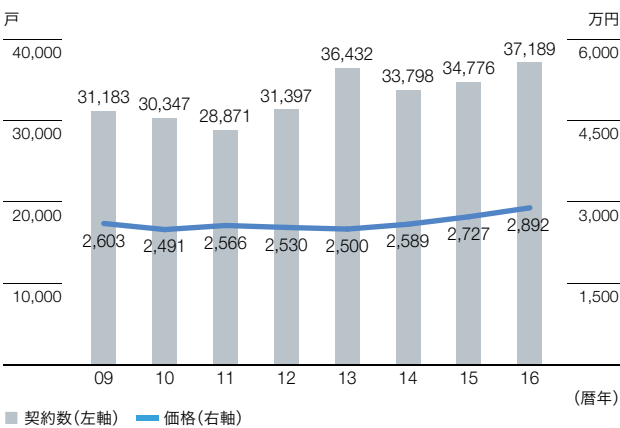
法人営業本部 打ち合わせ風景

事業環境

中古マンション市場は、新築マンションの供給数の減少、価格の高騰を背景に、引き続き堅調な状況が続いており、契約数・成約価格ともに上昇しています（[グラフ①](#)）。2016年には、中古マンション成約件数が、首都圏の新築マンション供給戸数を初めて上回りました。優良なストックの増加により、今後も中古マンションの取引は中長期的に堅調に推移する見通しです。

グラフ①

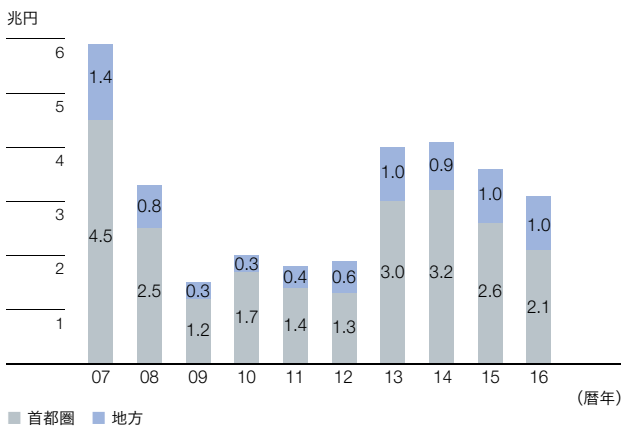
〔首都圏〕中古マンション契約数・価格



出典：（公財）東日本不動産流通機構 REINSより、当社にて作成

グラフ②

収益不動産売買状況



出典：「日経不動産マーケット情報」2017年2月号を基に当社作成

中長期経営計画進捗 サマリー

進捗		今後の取り組み方針
リテール事業	73拠点まで拡大するとともに、各種サービス展開により、5年間で約2倍の売上成長	2022年3月期までに100拠点、営業1,000名体制を構築し、マーケットシェアを拡大
ホールセール事業	- 法人仲介を担っていた野村不動産法人営業本部と野村不動産アーバンネットアセット営業本部の組織再編 - 新たに京都・福岡に拠点を開設	組織再編の効果の発揮による生産性の向上

中長期経営計画の進捗と事業方針

リテール事業

リテール事業の中核である住宅流通事業では、中古マンション市場の拡大が継続する環境下、店舗網の拡大と営業人員の増加に加え、お客さまサービスの充実を図ることで、2012年3月期の約2倍となる手数料を獲得しました。

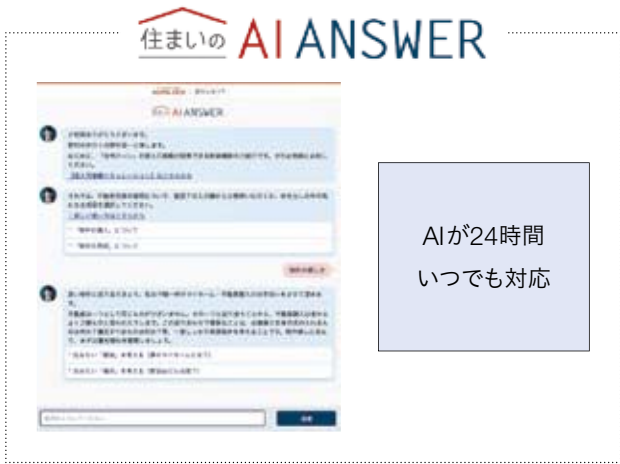
リテール事業では、中長期経営計画において「対面サービスとICT活用の融合」を経営戦略に掲げ、「ICTのさらなる活用」「顧客とのコミュニケーション手法の進化」「新たなビジネスモデルの導入」といったキーワードの下、対面のサービスと相乗効果を生むような取り組みを検討してきました。2016年4月にプロジェクトチームを立ち上げ、その成果の一つとして、2016年12月に不動産売買仲介業界で初の人工知能を用いたチャット型Q&A「住まいのAI ANSWER」をリリースしました(図①)。先進的なサービスを提供することで、より一層、売主様にも

図①

ICTのさらなる活用



スマートフォンやパソコンから



AIが24時間
いつでも対応



3Dウォークスルー動画の導入

買主様にもご満足いただける不動産取引を実現していきます。

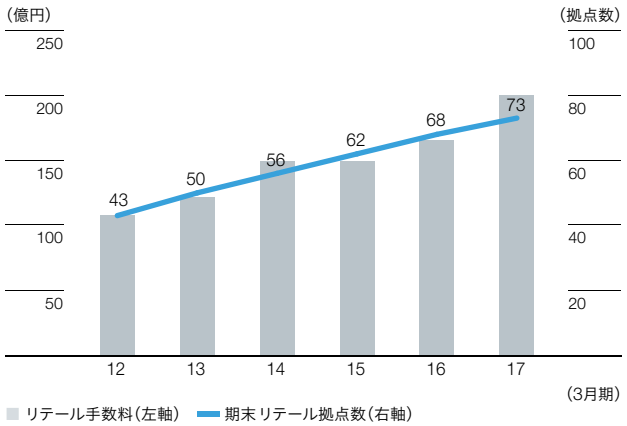
対面サービスの強化については、「野村の仲介+ (PLUS)」拠点数を73部店(2017年3月末時点)まで拡大し、100拠点体制に向けて積極的な出店により顧客接点を増しています。加えて、売却する物件をモデルルームのようにして販売を促進する「ホームステージング」や売主様・買主様の双方が安心して取引いただけるよう、建物や設備の不具合を調査・補修・保証する「補修保証」といったサービスメニューを充実させています(図②)。これらは、お客さま満足度の向上にもつながり、2016年オリコン日本顧客満足度調査 不動産仲介(購入)マンション・(売却)戸建ての2部門で、いずれも総合第1位の評価を獲得しました。

図②

対面サービスの拡充

「野村の仲介+ (PLUS)」店舗拡大

リテール手数料・期末リテール拠点数推移



サービスメニュー拡充



ホームステージング

売却する物件に家具や小物でインテリアコーディネートを加え、モデルルームのような形にして販売活動を行うことで売却を円滑に進めることを目指します。



補修保証

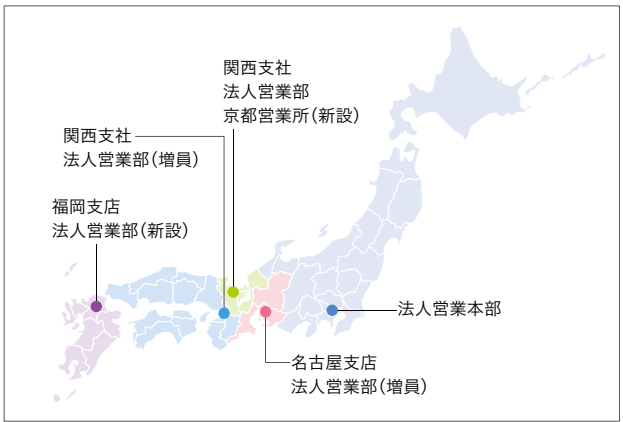
売却物件に応じて選べる調査・補修・保証サービスです。専門家によるチェックにより、安心・安全な取引を実現します。

ホールセール事業

ホールセール事業は、野村不動産法人営業本部と野村不動産アーバンネットアセット営業本部の2社体制で行っていましたが、2016年10月に拠点や人員、および機能を野村不動産法人営業本部に一本化する組織再編を行いました。この再編により法人営業本部は270名となり、関西支社法人営業部、名古屋支店法人営業部を増員し、新たに京都、福岡に拠点を開設するなど、全国の顧客の不動産ニーズに迅速に対応できる体制を整えました(図③)。

図③

事業エリアの拡大

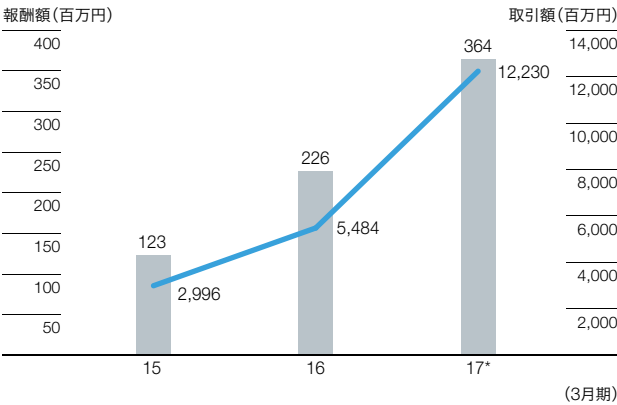


海外事業においては、香港、シンガポールを拠点とし、アジアを中心としたインバウンド投資の拡大を図っており、2017年3月期は取引額を前期比で2倍以上伸ばすことができました。2018年3月期は海外駐在員を増員し、より一層のインバウンド投資の取り込み拡大を図っていきます(グラフ③)。

これらの取り組みに加え、野村證券とのコ・ワークを強化し、収益基盤をより強固なものにしていきます。

グラフ③

インバウンド投資の取扱実績



■ 海外関連報酬額(左軸) ■ 取引額(右軸)
* 2017年2月16日現在

事業活動を通じて創出する社会・環境価値

CSR活動を通じたエリアブランディング施策

リテール事業を手掛ける野村不動産アーバンネットの「野村の仲介+」では、首都圏・関西圏で地域に密着した営業を展開しています。店舗の周辺地域にお住まいの方々に当社を選んでもいただくため、各種サービスの充実に加え、地域に根差したCSR推進活動に取り組むことで、日ごろ不動産会社と関わりがない地域の方々との接点を創出し、認知度の向上につなげています。

「野村の仲介+ (PLUS)」は、地域に根差し、地元の皆さまに親しまれるブランドを目指しています。日々の業務を通じた活動は、地域社会に貢献できる機会につながると考えています。その一環として、2017年4月、「しながわCSR推進協議会」へ入会しました。今後、「民間企業と連携した高齢者

等地域見守りネットワーク事業」に関する協定に基づき、品川区内の高齢者などの見守り活動を実施します。品川区において、本協定の締結は、不動産会社では当社が初となります。



2017年3月、品川区役所にて協定締結



不動産情報サイト「ノムコム」内の街紹介サイト「街から」

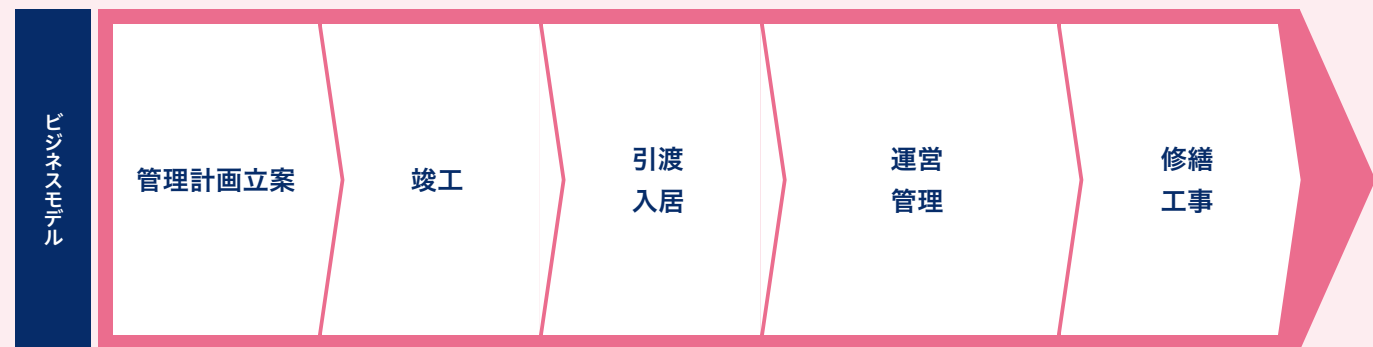
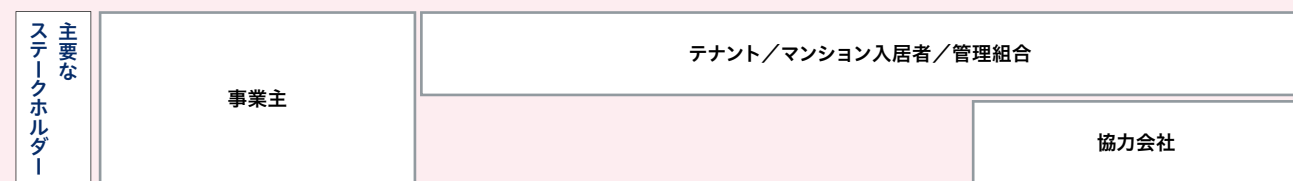
運営管理部門

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
 代表取締役兼執行役員 運営管理部門長



ビジネスモデル



当社の強み・特徴	住宅 170,337戸 ^{*1}	マンション入居者管理満足度 8年連続1位 ^{*2}	1級建築施工管理技士 126名 ^{*4}
	ビルなど 720棟 ^{*1} グループ開発の新規物件	ビルマネジメント業界初のISO20000認証 ^{*3} 公共施設・データセンター・教育施設など 多様な管理ノウハウ	

外部環境	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 - オ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 - 管理費のダンピング競争

^{*1} 2017年6月30日時点
^{*2} 「住まいサーフィン」調べによる管理満足度調査(2016年9月時点)
^{*3} データセンターにおける経営管理(設備・清掃)サービスの提供に係るITサービスマネジメントにおける認証
^{*4} 野村不動産パートナーズ(株)における資格保有者数(2017年6月30日時点)



野村不動産パートナーズ 打ち合わせ風景



メガロスフレ恵比寿店

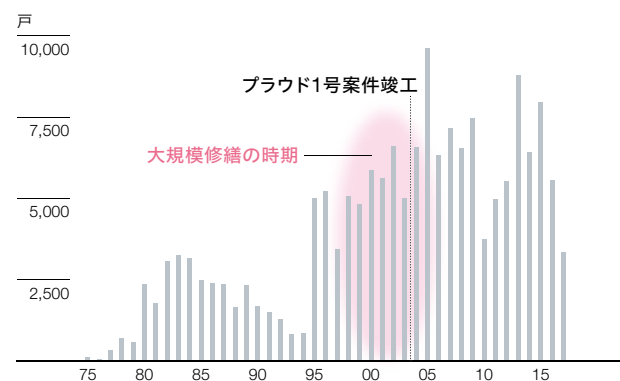
事業環境

大規模修繕工事

2003年11月にプラウドの1号案件が竣工してから13年が経過しました。プラウドを手掛ける住宅分譲事業の事業量拡大などに伴い、2000年以降、年間平均で6,000戸程度の管理ストックが増加しています。また、多くの管理物件において、大規模修繕の時期が到来しており、これは今後さらに増加していく見込みです(グラフ①)。

グラフ①

当社管理物件の竣工別戸数



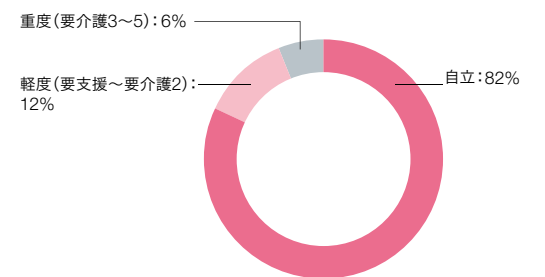
シニア・フィットネス

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(グラフ②)。

* 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 出生中位(死亡中位)」(平成29年推計)より

グラフ②

自立・介護高齢者割合(2015年度)



出典：厚生労働省「2015年度 介護保険事業状況報告」より、当社にて作成

中長期経営計画進捗 サマリー

	進捗	今後の取り組み方針
管理ストックの増大	当社供給物件の増加による成長	- 業務拡大に向けた人員確保 - 働き方改革による生産性の向上
事業領域の拡大 サービスメニューの進化	マンション大規模修繕工事の受注拡大による成長	- PPP/PFI事業の拡大 - エネルギーマネジメント事業の拡大
フィットネスクラブ事業	顧客満足度向上による退会率の低下と収益性の改善	- 会員数の安定的拡大 - 新規出店開発の強化
シニア事業	- 高齢者住宅 ブランド「オウカス」を発表 - 第1弾「オウカス船橋」を2017年10月に開業予定 - 介護事業者との資本・業務提携	- 都市型コンパクトタウンの重要な役割を担う事業モデルの確立 - 高齢者住宅を10年間で40棟・5,000戸供給

中長期経営計画の進捗と事業方針

シニア事業

サービス付き高齢者向け住宅第1号の「オウカス船橋」が、2017年8月より営業活動を開始しました。2017年10月の入居開始に向け、最終的な準備段階となっています。

介護保険制度に依存しがちな高齢者住宅マーケットでは、増え続ける要介護者への対処療法が中心となり、要介護となるのを未然に防ぎ、真の健康を目指す商品や事業者が不在となっています。当社は、高齢者人口の90%強を占める自立生活が可能です。高齢者の健康維持・増進に努め、高齢者がいきいきと暮らせる豊かな社会の実現に向けた、新たな高齢者住宅の開拓に挑戦します。自立生活を謳歌できるNo.1ブランドにすべく、第1号の「オウカス船橋」で、さまざまな企画を練り上げていきます。

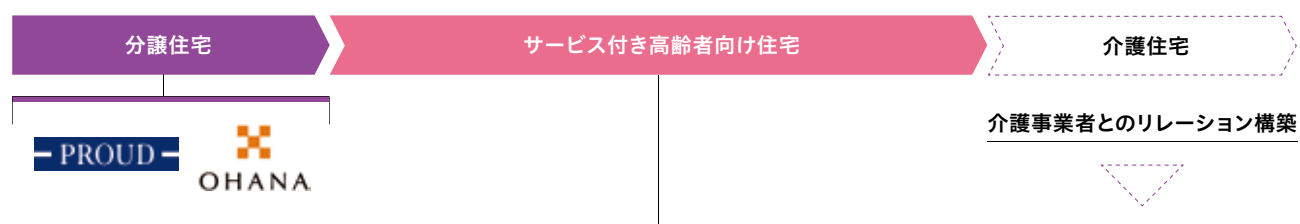
一方、自立生活可能な高齢者も、将来の介護不安を抱えて

おり、オウカスの成功にはその不安を解消する介護体制の構築が不可欠です。そうした課題に対応すべく、2017年3月に、創生会グループの中核企業で、介護付き有料老人ホーム事業を中心に介護住宅5,000床を運営する(株)創生事業団と業務提携契約を締結し、同グループの100%子会社で、介護付き有料老人ホームを運営する(株)JAPANライフデザインへ出資・参画しました。

今後10年で、40棟・5,000戸の高齢者住宅の供給を目指してまいります。住宅系の複合開発案件における重要なピースとして、計画全体の価値を高めていくものと捉えており、第2弾の日吉箕輪町プロジェクトでは、分譲住宅や商業施設との一体的な街づくりに貢献していきます(図①)。

図①

シニア事業の展開



野村不動産グループの高齢者住宅

- 今後10年間で40棟・5,000戸の供給を目指す

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」

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月予定
総戸数：125戸

介護事業者との資本・業務提携

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

(株)創生事業団

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

共同出資

(株)JAPANライフデザイン

介護付き有料老人ホーム運営(3施設)

グッドタイムホーム調布

グッドタイムホーム不動前

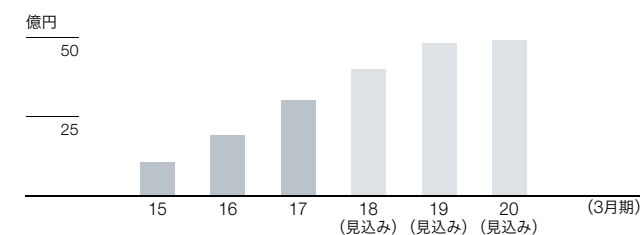
グッドタイムホーム多摩川

マンション大規模修繕

当社グループの管理物件において、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。運営管理会社2社の合併によって得られた技術力を活かし、マンション大規模修繕工事の受注を拡大しています(グラフ③)。資産価値の向上を狙い、従来よりも建物のライフサイクルコスト削減を図ることを目指した高品質の大規模修繕(プレミアム仕様)を提案していく方針です(図②)。

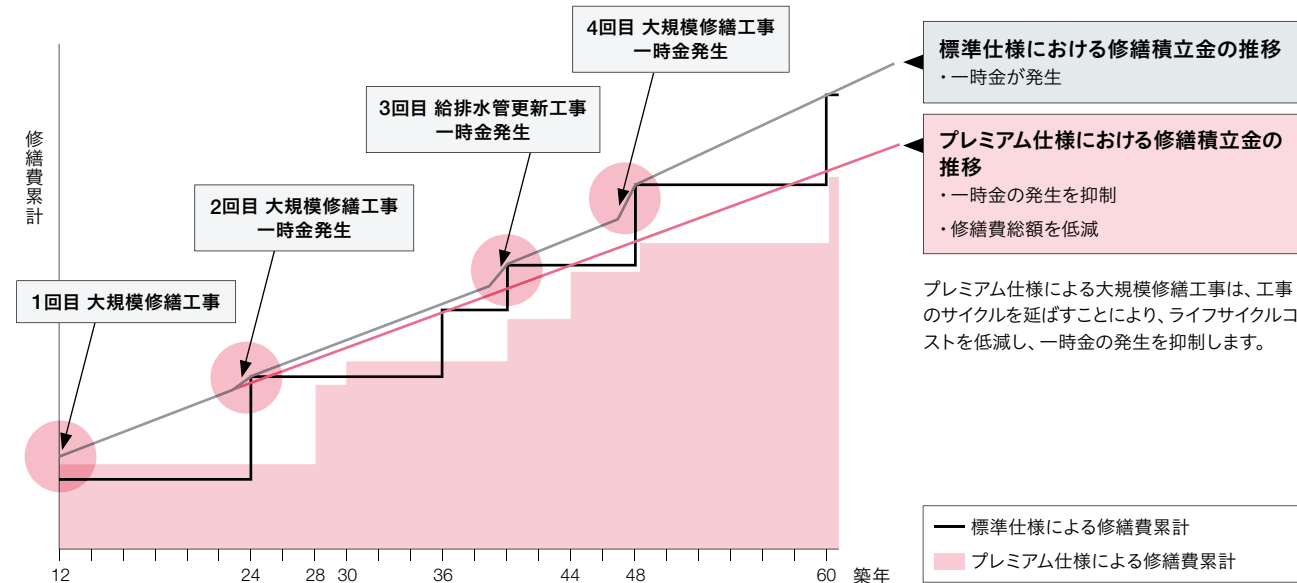
グラフ③

マンション大規模修繕売上計画(イメージ)



図②

ライフサイクルコスト比較例



事業活動を通じて創出する社会・環境価値

レンタル農園での野菜収穫体験会を定期開催

マンションやオフィスの施設管理業務を担う野村不動産パートナーズでは、管理マンションの居住者を対象に、千葉県内のレンタル農園で野菜の収穫を体験してもらう「パートナーズファーム」を毎年夏と秋に開催しています。



2016年11月開催の様子

「着衣泳教室」を小学校で連続開催

野村不動産ライフ&スポーツは、2017年5月、夏の水難事故防止を目的としたイベント「着衣泳教室」を、神奈川区こども家庭支援課および神奈川消防署の協力の下、メガロス神奈川にて開催しました。今後、7月から9月にかけて東京都内を含む各地域の小学校にて、着衣泳教室を順次開催する予定です。参加者は合計14校・1,600名以上を予定し、過去最大の開催規模となる見込みです。



着衣泳訓練の様子



特集 野村不動産グループの「街づくり」

当社グループが志向する街づくりとは、「(立地+設備+デザイン+環境対応+サービス+コミュニティ)×社員の熱意」と考えています。ここでは「環境対応」と「コミュニティ」に焦点を当て、当社グループの「街づくり」を説明します。

進化する「街づくり」:「環境対応・コミュニティ対応」のあゆみ

2009年

- 野村不動産グループ環境理念*策定
- プラウドエコビジョン策定「へらす つくる いかす」
- ハウスウォーミングパーティー全物件開催

2011年

- 「ふなばし森のシティ」着工
- 「マンションコミュニティデザイン100の手法」グッドデザイン賞受賞
- 社内基準「プラウド環境評価シート」スタート、環境への取り組みを見える化

2010年

- リビングQコール スタート
- プラウドオーナーズクラブ創設



2012年

- 「スマートマンションエネルギーシステム エネコック」グッドデザイン賞受賞

※「エネコック」とは、電力を一括受電し、インターネットや太陽光発電と組み合わせ、見える化や電力消費のピーク抑制を行うシステム。(株)ファミリーネット・ジャパンと共同開発。

2013年

- プラウドエコビジョンを進化させ、「プラウドスマート&グローイング」策定



2015年

- プラウドオーナーズクラブを進化させ、「野村不動産グループカスタマークラブ」創設

※「野村不動産グループカスタマークラブ」とは、当社グループ(一部を除く、4社)をご利用いただいたお客さまに向けて、さまざまなサービスを提供する、会員組織です。

2018年

- 「ふなばし森のシティ」に続く次世代型プロジェクト「ZUTTOCITY(ズットシティ)」、「Tsunashimaサステイナブル・スマートタウン」竣工(予定)



野村不動産グループが目指す“自走式”コンパクトタウン



本特集では、「ふなばし森のシティ」プロジェクトで、住民によるコミュニティ育成に主導的な役割を担った社員へのインタビューを通じて、当社グループが、こういったことに挑み、試行錯誤を重ねる中でどんな価値が生まれたのか、ご紹介します。

「ふなばし森のシティ」事業概要

名 称	ふなばし森のシティ
所 在 地	千葉県船橋市北本町1丁目ほか
開発面積	約17.6ha
施設内容	集合住宅1,497戸(全五街区)、戸建住宅42戸、商業施設、病院・子育て支援施設
事業主体	野村不動産株式会社、三菱商事株式会社
年 次	2011年着工 2014年竣工

* 美しい地球を未来に継承するために、自然の力と恵みを活かし、環境との調和ある街と空間を創り育むことが、グループの使命であると考えます。私たちは、高い志を持ち、環境への感度を高め、理想の環境クオリティの実現を追求していきます。

野村不動産グループが目指す “自走式”都市型コンパクトタウン

野村不動産グループでは、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」戦略の推進にいち早く取り組んできました。「都市型コンパクトタウン」とは、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した街のことを指しますが、当社グループが考える街づくりは、そうしたハード面だけに着目したものではありません。住む人、働く人、訪れる人が能動的にその街に関わることによって、生きがいとやりがいを感じることもできる、「自走的に進化していく街づくり」を目指していきます。

曾田 朋恵
野村不動産(株)
住宅事業本部 商品戦略部
商品戦略課 担当課長
1999年に当社入社。マンション分譲事業での経験を経て、モデルルームの内装企画など商品企画に約10年従事。2012年より「ふなばし森のシティ」プロジェクトに参画。



目指すべきコミュニティ形成に向けて

Q. プロジェクト参画時の想いは
どのようなものだったのですか？

曾田:「ふなばし森のシティ」(以下、本プロジェクト)は、工場跡地を含む約17ヘクタールの再開発プロジェクトとして、2011年に着工し、2014年に竣工しました。約1,500戸の住宅に加え、商業施設、医療施設、保育施設を備え、5つの公園・緑地を配置し、住民はもとより周辺地域住民にも貢献する街として、竣工から3年経った今も変わらず多くの方々に愛着を持っていただいています。

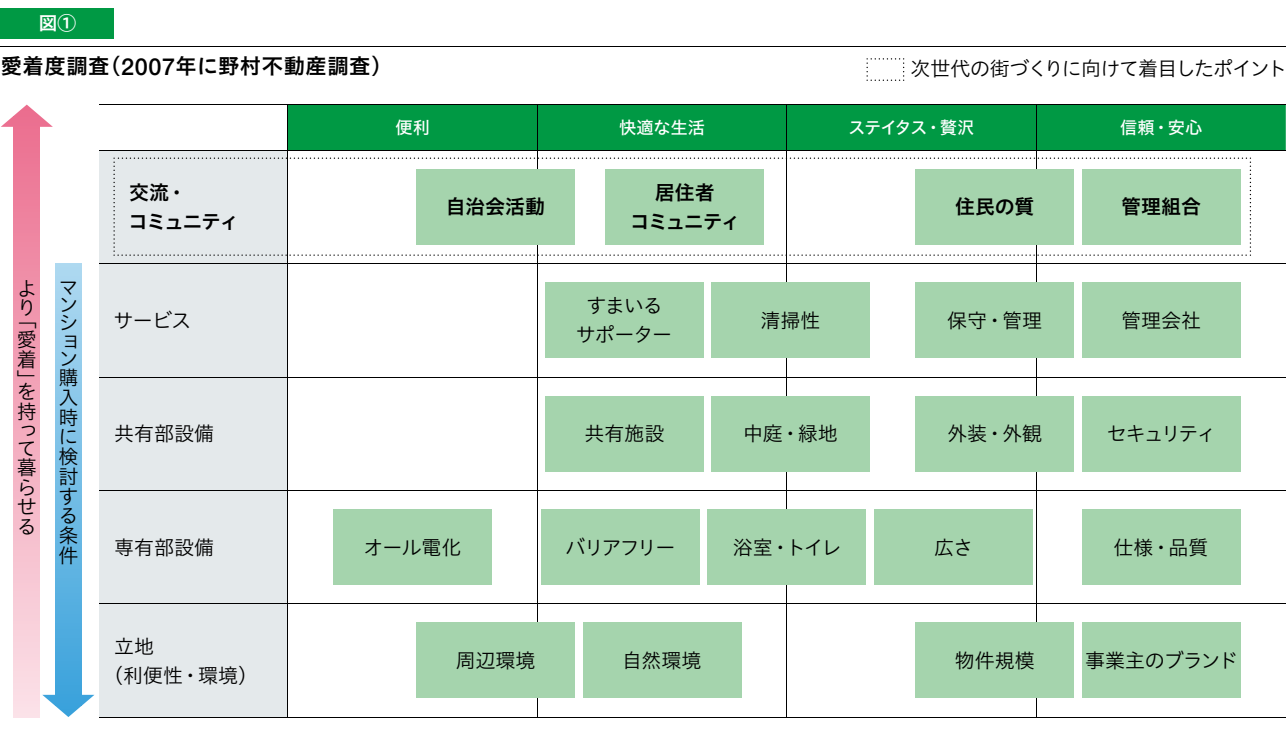
本プロジェクトは、不動産デベロッパーとしての経験を高めるために、挑戦するという当社の狙いも含め、計画策定段階から、船橋市と協議を重ね、多世代の暮らしを豊かにするコミュニティ重視の街づくりを目指しました。その折、東日本大震災により、安定したエネルギーインフラと、都市におけるコミュニティ内の連携の必要性が改めて浮き彫りとなります。当社としても2007年、住まいへの「愛着度調査」(図①)を実施し、その結果から、より愛着を持って暮らしていただくためには、購入時に検討していた条件以上に、入居後の住民同士の交流やコミュニティ形成が鍵となることを掴んでいました。

これらを踏まえ、当時最新の環境技術やITネットワークを駆使した都市基盤(スマートシティ)を形成する一方、住民の絆(シェアスピリット)を育む場を提供する「スマートシェア・タウン



構想」を策定し、開発がスタートしました。

私が着任したタイミングは、販売が行われる前のことです。入居後に住民の皆さまに働きかけ、住民主体のコミュニティ形成を実現することが私のミッションでしたが、住民にご満足いただける街の運営ができるのか、お客さまと直接接点を持つことで、開発したマンションへの不満を拾うのではないかと懸念する社内の声も少なくありませんでした。また、私自身、人付き合いを強制されることが苦手な面もあって、住民の皆さまに地域との連携を促すことに抵抗がありました。その折、東日本大震災の被災地のことを真剣に考え、具体的なアクションを起こす社会的機運が高まりましたが、そのような「他人を思いやる気持ち」を風化させたくないという想いがあり、当社が目指す街づくりと確実につながるはずだと考えるようになってから視界が変わりました。人付き合いを負担に思う私だからこそ、目指すべきコミュニティの形成に最短距離で到達できるのではないかと考えるようになりました。



活動支援後も自走する街づくりを目指して

Q. コミュニティ形成において意識したことは何ですか？

曾田：コミュニティ形成と聞いて多くの方は「イベント」を連想しますが、イベントに参加者として参加しているだけではコミュニティは醸成されません。住民にとって必要なものは日常でも継続して行われるコミュニケーションであり、私たち事業者の活動支援終了後も、活動が継続されることを目指しました。

まず実施したのが、「森のシティ街づくり協議会（現 森のシティ自治会）」（[メッセージ①](#)）の設立です。設立後3年間は、当社が活動を支援し、4年目以降からは住民と地元企業による自主運営となります。2017年はその4年目にあたり、当社の支援は終了していますが、住民と企業による夏祭りや清掃活動など継続した活動が行われています。

支援した3年間で、最も難しかったのが住民の自主性の醸成です。事業者が過度に運営を主導すれば、住民自身の主体性を奪いかねません。一方で、住まいをご購入いただいた「お客さま」に、入居後に「森のシティの住民」なのだから協議会の運営



2013年 クリーン・グリーン活動



は住民がすべきだと主張しても賛同していただくのは難しいでしょう。事業者としてコミュニケーションの難しさを感じた点でした。この壁にぶつかった時、事業者としてどのような想いでこの街を作ったのかをお伝えし、街づくり協議会では、「この街をより良くする場を作りました。皆さまはどのように活用したいですか。何ができますか」といった説明に切り替えました。このアプローチによって皆さまの受け取め方は大きく変化したように思います。入会はもとより、住民自らの主体的なアクションが見られるようになりました。現在、自治会の運営は住民と地元企業によって主体的に運営されていますが、主体を住民に戻す日々のコミュニケーションの重要性は大きな発見でした。

試行錯誤を繰り返す上で、外部の方のご意見も積極的に取り入れました。特に、協議会を運営する事務局に参画していただいた、自治運営に詳しい外部の協力会社の方のアドバイスは極めて有効でした。私自身が住民であつたら感じるであろう疑問を一点一点、確認するように打ち合わせを行いました。結果、私たちが目指す街づくりや資金計画など、将来のビジョンを住民へスムーズに説明することができたように思います。当社内にも前例がないことだからこそ、住民の視点に常に立ち返ることで最適解に辿り着くことができました。結果として私の説明に説得力が生まれたと思います。

また、協議会の運営そのものも工夫しています。活動の継続を担保すべく、運営費用の在り方を整理しました。事業者として当社も協議会設立のための人的コストや、初期の交流イベント開催費などの費用を負担しましたが、活動支援期間の3年間のみの負担とし、防災・緑化・環境美化など公共性が高く、当社支援終了後も継続する活動は、住民および地元企業からの会費で現在賄われています。今後の活動の協議や運営事務については、住民自ら人的負担を担うことで、エリアマネジメントを維持していく仕組みです。活動の継続が担保されるよう、住民にとっても地元企業にとっても過度の負荷とならないような運営も、継続性を担保する大きなポイントだと考えています。

意識を醸成し、導入した技術以上の効果を出す

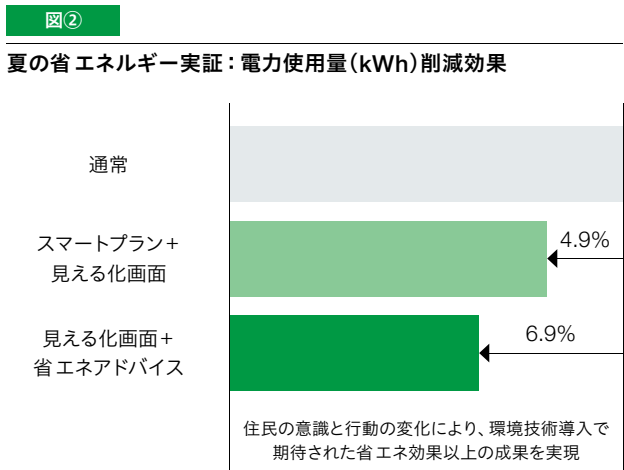
Q. 環境対応において、工夫したことを教えてください。

曾田：住民の主体性の醸成は、環境面でも大きな成果を生み出しました。いくら先進の環境技術を導入していても、一般的に、義務感からの省エネは持続しないといわれています。こども、住民自らが、環境への意識を持続的に持ち、街のビジョンとして「緑を育む」「自然の力を活かす」「省エネ」を共有し合う仕組みが必要だと考えました。この考えに基づいて作成した環境プログラムを通じて得られた発見が、住民にとって大きなモチベーションになっていると手応えを感じています。例えば、グリーンカーテンをバルコニーで育成する活動は、2013年夏時点で全世帯の約半数にあたる240世帯が参加したほか、グリーンカーテンをきっかけに園芸活動グループが設立されるなど、まさに自走式にコミュニティが広がっています。

「ふなばし森のシティ」には先進の環境技術が導入されているだけでなく、住民の省エネ意識の醸成を図り、住民参加型の

省エネルギー実証を行っている点が特徴です（[メッセージ②](#)）。実際、500世帯を対象に、電力使用量の削減とピークカット効果を検証した際、環境技術の導入で期待された省エネ効果以上の成果が出たことがわかりました。電力利用状況を「見える化」するモニターの専有部への設置や、利用者が世帯内でピークシフトを行うと、電気料金が安くなる料金体系の導入に加え、各世帯向けにカスタマイズしたアドバイスにより、住民の意識と行動の変化が、成果（[図②](#)）に表れました。

現在、スマートシティ構想を推進している世界各国からの視察が増えています。視察の際、真っ先に興味を持たれるのが、このエネルギーマネジメントに関する点ですが、ハード面で供給やエネルギー使用量を減らす工夫だけでなく、住民の意識と行動の変化に特に大きな共感を寄せられます。異なる価値観を持った人々がともに助け合い、豊かに暮らしていくために直面する課題は、どの国でも同じであり、その解決の糸口として、私たちが得た知見を役立てていけたらと考えています。



メッセージ②

プラウド船橋在住 道中ご夫妻からのコメント

「ふなばし森のシティ」のエネコックは、使う人たちのことを考えた機能・仕組みが備わっていて、私たちにとっては生活の一部になっています。モニターで各家電の消費電力をリアルタイムに確認できるため、無駄な同時使用を避け、決まった順序で家事をするようになりました。エネコックで、日ごろの行動が変わったのは大きな発見でした。月々のエネルギー使用量をインターネットで見られるのも、記録しやすく助かっています。今後も自分たちのモチベーションを大切に、この街でより良い暮らしを続けていきたいと思っています。



メッセージ①

森のシティ自治会長 小林将樹様からのコメント

2016年度に「森のシティ自治会」二期目の会長職を引き受けました。野村不動産とは3年間、時に伴走するようにも街づくりを行ってきました。街の開発は、住民への引き渡しはゴールではなく、持続的な発展が不可欠です。そのためには管理組合や自治会が連携し活動の担い手を育てつなぎ、皆が街づくりに参加することが必要だと感じています。人と街がともに成長し、住民自らの手で未来のふるさとを創り上げられたら素晴らしいと思います。



仏エコカルティエ認証と街のこれから

曾田：このような取り組みが評価され、2016年にフランス政府住宅・持続的居住省が推進するエコカルティエ認証（環境配慮型地区認証）を、フランス国外では世界で初めて取得しました。エコカルティエ認証とは、持続可能な街づくりを目指した、主に自治体を対象とした認証制度です。2012年の制度の設立以降、800を超えるフランスの都市が賛同し、353プロジェクトがエントリーし、51プロジェクトが認証を受けるなど、フランスにおける街づくりを推進する制度として高い実績を誇ります。

審査にあたり、その理念を示すエコカルティエ憲章に沿った20の指標が設けられています。それぞれの指標には、具体的な数値目標ではなく、申請者が地区を読み解き、実施内容を定め、その成果を分析することが求められます。また、行政を対象としているため評価指標は多岐にわたり、認証取得は、デベロッパーとして総合的な街づくりへの評価といえます。

そして、2017年10月には当社グループの高齢者向け住宅の第1弾「オウカス船橋」が「ふなばし森のシティ」近接地に開業します。私たちは、街づくりに必要なピースとして、地域の方に安心してご利用いただける高齢者向け住宅の運営にも取り組んでいきます。

エコカルティエ認証「20の指標」

事業の推進	地域経済
1. 人々のニーズ応える事業 2. 事業期間におけるマネジメント 3. 財政面への配慮 4. 利用者の慣行と管理者に配慮 5. 継続して評価改善する体制	11. バランスのとれた地域経済 12. 多様な地域の機能の配置 13. 資源利用を最適化、地産地消 14. 徒歩・自転車公共交通促進 15. ITを活用したスマートシティ
生活環境	環境と気候
6. 地域との融合、適切な密度 7. 助け合いながら生活できる環境 8. 安全で健康的な生活環境 9. 景観や建築物に配慮した都市 10. 地域の資産、歴史、土地の振興	16. 気候変動リスクへの取り組み 17. 省エネ・再エネの推進 18. 廃棄物の削減、有効利用 19. 水資源の保全、節水の促進 20. 生物多様性、自然環境の保全

本プロジェクトで愚直に取り組み、生み出した成果が示しており、当社はデベロッパー視点に加え、お客さま視点でも一つの課題に取り組む誠意と熱意を持っています。オフィスや商業施設でも通じるこのアプローチは、ひいては日本や海外が直面する社会的課題の解決に迫ると確信しています。当社の企業としての競争力は、街づくりを通じての社会的価値の創出と同じベクトルにあると考えています。

まとめ：「ふなばし森のシティ」における街づくりの成果

複合用途の街づくり	医療・商業・保育施設、公園・緑地の整備 地区計画、景観ガイドライン、グリーンベルト沿道整備
スマート	環境技術の導入だけではなく、エネルギー実証まで行っていることへの評価が高い エネルギーマネジメント導入（エコネック初採用）、エネルギーマネジメント実証、省CO ₂ 先導モデル
シェア	クラブハウス（＝コミュニティ活動や街の防災・防犯拠点）の整備 各街区の共有施設、カーシェア、サイクルシェア、シェアグッズ
コミュニティ支援	住民同士の絆を育む場の創出 街づくり協議会：住民と地域の企業による街づくりの推進、協議会の運営支援 団地管理組合：コミュニティクラブを通じて、多世代の交流を促す仕掛け 各種プログラム：ピックバンド（3年）など、グリーンカーテン（1.5年）、防災マニュアル（半年）など

外部評価



エコカルティエ認証（環境配慮型地区認証）
フランス政府住宅・持続的居住省が推進する「エコカルティエ認証」（環境配慮型地区認証）を、フランス国外では世界で初めて取得。

「ワールドスマートシティ・アワード」を受賞
「スマートシェア・タウン構想」という継続的環境価値を創出する取り組みが高く評価され、スマートシティエキスポ国際会議 2013において、プロジェクト部門賞を受賞。

広がりを見せる都市型コンパクトタウンへの挑戦



「Tsunashima サスティナブル・スマートタウン」

所在地	神奈川県横浜市
特徴	持続可能な街の実現に向けて、CO ₂ 排出量などの数値目標のほか、都市型スマートシティとして達成すべき目標を設定 景観やデザイン、持続可能で快適な暮らしを実現するための規定やスマートサービスなどを定め、街全体が統一感を持って運営

「ZUTTOCITY（ズットシティ）」

所在地	兵庫県尼崎市
特徴	尼崎市認定のスマートコミュニティへの取り組みに参画し、総開発面積約8.4haと充実した広大な敷地内にあるさまざまな施設を建設 2017年4月より民間保育施設が「ZUTTOCITY」敷地内にオープン

「シャープスマートタウン構想（仮称）」

所在地	大阪府大阪市
特徴	シャープ（株）と協働し、両社の強みを結集させた先端のスマートマンションの建設を予定 「人に寄り添うIoT」を事業の方向性として掲げ、機器と人々がココロ通じ合うスマートホームや、働く人々がいきいきと活躍できるスマートオフィスなどが連携し、人々がより豊かに暮らせるスマートな社会の実現を目指す

シニアサービスへの挑戦

野村不動産グループが目指す、「未来につながる街づくり」に欠かせない新たなピースとして、シニアレジデンスの新ブランド「オウカス」をスタートさせました。「オウカス」のコンセプトは、人生を謳歌する住まい「今日より健康な、あしたを。」です。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施設内で提供するなど、心と体の両面から、健康寿命の延伸に挑戦します。今後の街づくりにおける、重要な機能として、取り組んでいきます。

第1弾として、「ふなばし森のシティ」の近接地において、総戸数125戸の「オウカス船橋」を2017年10月に開業する予定です。今後10年で40棟・5,000戸の供給を目指します。

野村不動産グループのシニアレジデンス

人生を、謳歌する住まい

「今日より健康な、あしたを。」

第1弾 オウカス船橋

(2017年10月開業予定)

総戸数125戸、住戸面積19～50㎡

野村不動産グループのタウンマネジメントについて

空間だけではなく、時間にも責任を持ち、
「コミュニティ」として代名詞となるような伝説的な
場所を当社には作ってもらいたい

篠原 聡子

社外取締役
日本女子大学家政学部住居学科教授
空間研究所代表取締役
建築家として長年にわたり活躍するとともに、研究者としても集合住宅における共用空間の在り方について豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。
2014年から当社取締役を務める。



企業の社風のように、人の定着度合いを左右する 街の風土というものもある

居住者同士が「連携」し合う 風土の重要性

社外取締役であること以外に、建築の設計と、大学の教員としての仕事があるわけですが、その中で特に近年は、アジアや日本の団地や街における居住者の生活を調査しています。その中で理想的なコミュニティにいくつか出会いました。例えば、千葉県千葉市稲毛区にある当社が手掛けたコープ野村園生というところは、エレベーターがないのですが、自治会で改修の検討を重ね、エレベーターをつけても構造的にバリアフリーにならないのであれば、有事の際には若い世代が高層階に住む高齢者を背負って下

ろそうということを決定しました。ハードだけに頼らず、ソフトで対応しようとする姿勢に感心しました。世代問わず、コミュニケーションがとれているため、愛着度が高く、長く住み続ける人が多い団地です。ほかに、居住者の大半がそのマンションに愛着を持っており、中古で売り出されても即成約となるなど、まさに立地を超越した魅力や価値が備わった団地もあります。一方その逆に、子育て世代には住みやすくて、高齢者には住みにくいと不満を耳にする集合住宅や、人の入れ替わりが激しく、居住者同士のコミュニケーションがあまりないという事例もありました。

こうした調査を続ける中で、やはり、不動産会社は箱を作ることはできても、居住者が安心して長く住み続けるには、居住者自身が主体的に連携していかななくてはならないのだと知ることができました。企業の社風のように、人の定着度合いを左右する街の風土というものもあるのかもしれません。大規模な集合住宅の計画では、短期間に街を作るようなものですから、結果的

にその場所の価値になっていくのだと思います。

「ふなばし森のシティ」はそうしたつながりを具現化したプロジェクトではないでしょうか。このプロジェクトに関わっていた曾田さんが、当社や私が行ってきた調査の結果を踏まえて、居住者同士の連携を促す仕組みを考えることはもちろん、居住者に街づくりへの自主性と責任感を持ってもらえるよう働きかけているのが印象的でした。また、「分譲後」も関わり続けたのがポイントで、分譲する前から、理想の街を意識しすぎると、サービスが過剰になるばかりで、逆に理想から遠ざかってしまう懸念があります。例えば、「ふなばし森のシティ」では、分譲から約4年経った2017年10月に、サービス付き高齢者住宅(サ高住)を開業する予定ですが、少し期間を空けながら順次価値を付与していくのが実は理想的な進め方で、やはり居住者同士が連携し合う風土がないまま一気に開発しても、ある時、巨大なゴミを生み出す結果になってしまうと思います。

もちろん、街づくりにはソフトの面だけでなく、ハード面でもさまざまな工夫が必要です。例えば、マンションの共用出入り口に顔となるような格式のあるエントランスホールを作ることも重要な要素ですが、居住者同士の挨拶や立ち話が自然と生まれるような家具の配置も同様に重要だと考えます。また、いくら中庭が美しく和むものであっても、安心・安全のために周辺を高い壁で覆ってしまったら、その周辺環境に対してはネガティブな要素となり、街の価値を上げることではできません。その場合は、中庭に続くゲートを時間で管理するなどの工夫で周辺環境や街と連携することを考えてほしいと思います。

野村不動産グループに期待すること

当社には、製販管一体の体制がありますが、連絡すればだいたいのところはすぐ視察に行けたので、その一連の体制が機能していることを実感しました。さらに、管理会社が吸い上げた情

不動産会社は、空間に責任を持つだけでなく 時間に責任を持つことが非常に重要

報が、開発部門にタイムリーにフィードバックされる体制が機能していると思います。また、コミュニティにいち早く着目するなど、先見性を持って他社よりも早く有用な知見を蓄積しているわけですから、その知見を武器にもっと仕掛けていくべきです。例えば、マンションを軸にした街づくりだけでなく、戸建てを軸にした街づくりがあってもいいかもしれません。また、居住空間も3LDKが標準であり続ける時代はそろそろ終わるでしょう。子供が独立し、夫婦2人暮らしになった時、住宅スペースの一部を夫婦の居住部分と切り離し、他者に間貸ししたり、定年退職後に夫や妻のSOHOスペースとして、居住スペースから独立させて活用していくといった1住宅1家族にとられない発想も必要になってくると思います。残念ながら、日本では、住居の一部を他人に貸すことは法律的な制約があります。しかし、住まいの現状をよく知る当社の現場のほうから、行政を動かすような政策を提言してもいいでしょう。

不動産会社は、空間に責任を持つだけでなく時間に責任を持つことが非常に重要で、その視点がないと長期的に価値ある会社として生き永らえていくことができないと思います。客観的に見て、当社は建築に精通した人材が他社に比べて多いこともあって建物のこだわりが極めて強く、仕事ぶりもとても丁寧です。超えるべきハードルはいくつもありますが、そうした強みを大いに発揮しながら、「コミュニティ」として代名詞となるような伝説的な場所を当社にはぜひ作ってほしいと思っています。



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、野村不動産グループでは「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。

ダイバーシティの推進

「働き方改革」

野村不動産グループの持続的成長のため、社会課題や経営課題に向き合って改革を進めています。労働時間の短縮は、社員の休む時間・自由な時間を広げ、ワークライフバランスを整え、働きがいや生きがいをより高めます。それが、意欲や能率を高め、生産性の向上を生む好循環になると考えています。

社内浸透への取り組み

野村不動産では、2013年に当時の中井社長(現 野村不動産常任顧問)を委員長に部門横断的に立ち上げた「ダイバーシティ推進委員会(通称「ダイチャレ!!」)」が、全社的な視点から情報発信や課題抽出、職場環境などの面から施策を提言してきました。2017年3月期は、これまでの活動を継続しつつ、さらに踏み込んで、住宅事業本部、都市開発事業本部、法人営業本部、開発企画本部、関西支社、名古屋支店、仙台支店、本社スタッフ部門、および野村不動産投資顧問のそれぞれに推進体制を整え、ダイバーシティへの取り組みを加速してきました。社内での一層の浸透に向けて、2017年3月期に実施した施策は以下のとおりです。

- 本部ごとの推進活動をスタート
- 支社・支店のダイバーシティ推進委員の設置

職場ミーティングの実施

2015年に引き続き、2016年、野村不動産では、ダイバーシティの浸透を図るため、全125回にわたり、全社員向けに職場ミーティングを実施しました。2016年は対象者の範囲を広げ、1,830名の対象者のうち、1,491名(81.4%)の社員が参加しました。ミーティングでは、これまでの取り組みを報告の上、「制度の利用状況」「効率的な働き方」「ダイバーシティマネジメントの実践」などをテーマにダイバーシティ推進にあたっての課題点の整理を行いました。その上で、2年ぶり3回目の「従業員満足度調査」を実施し、世の中比較・他社比較による現状の当社のポジションを確認、部室店単位で分析し、報告書を作成しました。

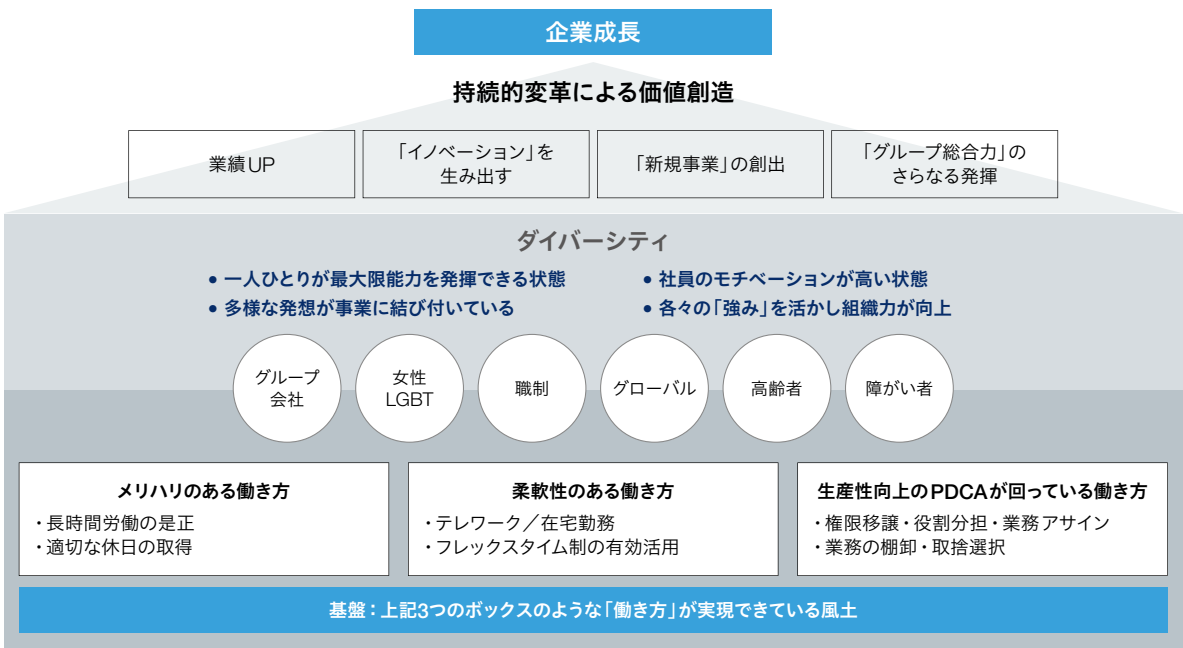


野村不動産グループが考える持続的変革による価値創造のためのダイバーシティ

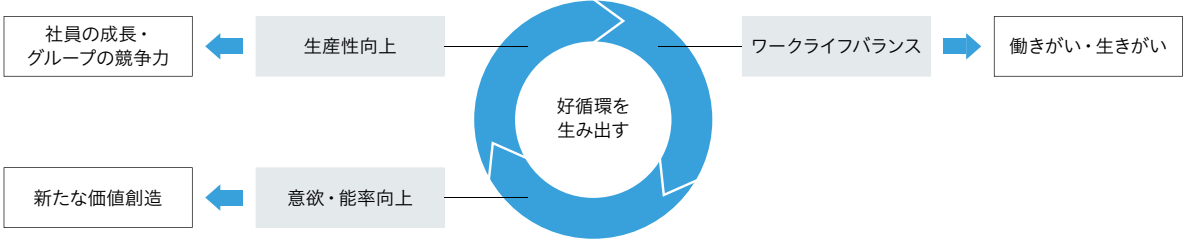
野村不動産単独で取り組んできた「ダイチャレ!!」を受け継ぎ、2017年4月からは、野村不動産ホールディングス・宮嶋グループCOOを新委員長とした「働き方改革推進委員会」が始動し、グループ全体でダイバーシティに取り組んでいくステージへ移行しました。今後は、グループ全体の方針に基づき、部門・個社ごとに現状や改革内容を踏まえて、行動計画と定量目標を設定する予定です。グループ

共通の定量目標も設定を予定しています。「労働の質を高めて生産性を向上させる」ことで、社員の成長をさらに促し、その結果、当社グループの競争力を高めていく考えです。経営としてはもとより、現場のトップである各部門長も改革にコミットし、スピード感を持って、働き方改革に取り組んでいきます。

ダイバーシティ・働き方改革を通じた企業価値向上



働き方改革の目指す姿



野村不動産における長時間労働改善への取り組み

野村不動産では、長時間労働の是正を目的に、22時に個人PCの強制シャットダウンを実施しているほか、業務上、土日勤務が発生する住宅営業社員などを対象に、月1回3連休も設定しています。また、フレキシブルな出勤時間の設定も行うなど、積極的な改善に取り組んだ結果、2016年の住宅営業社員一人当たりの平均法定外残業時間は、

前年比25.4%減と大幅に削減されました。ゆとりがあり柔軟な勤務形態によって、時短勤務社員がトップの営業成績を残すなど、さまざまな効果が表れています。

残業時間 **25.4% 減** ↓

他部署間の相互理解への取り組み

野村不動産は、各事業本部ならびに地方部店において、合計約80の部室店があります。これまで組織拡大に伴い、本部やエリアを超えたコミュニケーションの機会が減少している懸念がありました。そこで、2016年より各部室店長が他の部室店のメンバーとコミュニケーションを図るBoss Change(通称「ボスチェン」)を実施。例えば、商業施設事業部と関西支社・住宅カスタマーサービス部の部長をチェンジして、事業内容や部室店の役割などを紹介しました。各部室店のメンバーは、ビジネス環境の異なる他部署の部長とコミュニケーションを図ることで、それぞれ新たな気付きや、自部室店を超えた大きな視点を得るきっかけになりました。

階層別研修の実施

野村不動産では、ダイバーシティの必要性について、セミナー・研修などを通して理解浸透を進めました。2017年3月期上期は、ポスト課長クラスを中心とした、107名のダイバーシティ推進担当者への研修を開催し、ダイバーシティが必要とされる背景や他社でのダイバーシティ推進事例などを学びました。加えて下期には、マネジメント職の293名を対象に研修を開きました。ダイバーシティ化が進む組織におけるリーダーシップや経営戦略におけるダイバーシティの重要性などを再確認しました。

経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞

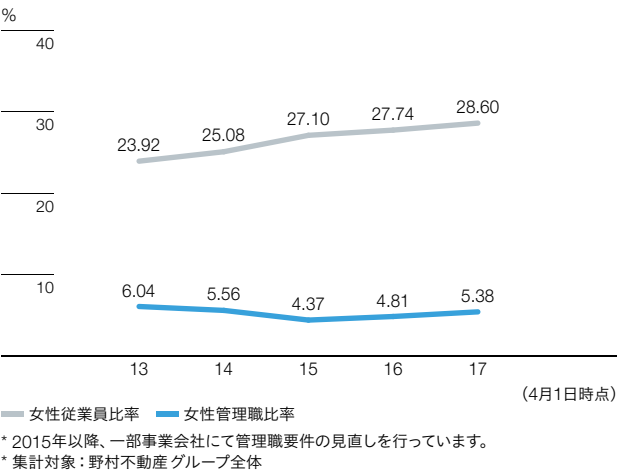
2016年には野村不動産が、経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。女性の職域拡大・役割の高度化、長時間労働是正の働き方改革などが選定の重点テーマであり、大企業部門(従業員数301人以上)の不動産会社として初の受賞企業となりました。



女性の活躍推進

野村不動産では、女性の活躍推進・女性管理職の比率向上を目的として、ワークライフバランス改善への取り組みを実施しました。改善への一環として全社員の年次有給休暇取得率50%以上を目標に、主にイントラを通じた啓発活動や社内モデル社員の紹介をはじめ、全社員アンケートによる意識調査などを実施しました。他にも、リフレッシュ休暇を利用した有給休暇の取得促進、メリハリある働き方の実現に向けた取り組みを検討しています。また同時に管理職を対象に、このような取り組みに対する意識向上を促す研修も実施しています。

女性従業員比率／女性管理職比率



「えるぼし」認定取得

2016年に野村不動産は、女性活躍推進法に基づく認定マーク「えるぼし」を取得しました。女性が活躍できる環境整備(女性総合職採用のための「女性フォーラム」の開催、育児・介護を含む両立支援およびキャリアアップ支援の制度整備、社員への啓蒙活動など)を行ってきたことが、今回の認定取得につながったものと考えています。今後も、女性を含めた多様な社員一人ひとりがイキイキと働き、能力を最大限に発揮しながら活躍できる職場を目指し、「働き方改革」や「ダイバーシティマネジメント」などを実践していきます。

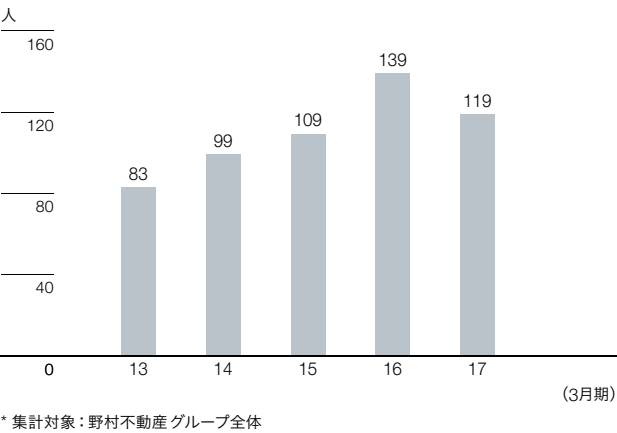


育児支援策

当社グループでは、育児は多様な視点・価値観を身に付ける機会であるという考えの下、男性・女性に関わらず就業と育児を両立できるよう、育児休業制度・育児短時間勤務制度・休日保育支援制度などを設け、出産・育児によって就業を断念することがないような環境づくりを行っています。2017年3月期は、119名が育児休業制度を利用、復職率は94.1%となっています。このような取り組みが評価され、野村不動産と野村不動産アーバンネットでは厚生労働省より子育てサポート企業として「くるみん」認定を受けています。



育児休業取得者数



健康管理の充実

過重労働の防止

当社グループは、社員の過重労働を防止・抑制するためのさまざまな取り組みを行っています。具体的施策として、野村不動産では、パースデー休暇やリフレッシュ休暇の導入による有給休暇の取得促進、およびノー残業デーの実施やパソコンの利用時間制限による労働時間の短縮などに努めています。加えて、毎月開催される執行役員会議では、労務報告を実施し、さらなる改善を組織的に図っています。また、1カ月当たりの労働時間が一定時間を超過した社員に対しては、「疲労蓄積自己診断チェックリスト」による体調確認を行い、部室店長へのフィードバックを実施するとともに、本人には必要に応じ健康確保措置を実施しています。

当社グループは、MSCI社が提供する「MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」および「MSCI日本株女性活躍指数



(WIN)」に組み入れられました。WINは、MSCIジャパンIMIトップ500指数構成銘柄の中から、女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき、MSCIが多面的に性別多様性スコアを算出し、業種内で性別多様性に優れた企業を選別して構築される指数です。

介護支援策

高齢社会を迎える中で、親族の介護により働き方に制約が生じたり、介護離職の懸念が高まっていることに鑑み、2016年は基礎知識の提供・介護に備えた事前準備・社内制度の説明などの支援策の認知を図るべく、野村不動産では「仕事と介護の両立セミナー」を開催しました。また、介護休業制度、介護時短制度の改正や、今後、在宅勤務制度の拡充を検討しています。

介護休業取得者数

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

* 集計対象：野村不動産グループ全体

健康管理の充実

当社グループは、「野村不動産グループ倫理規程」に「健全で働きやすい職場環境の維持、向上を図る」と定めており、労働災害の防止、心と体の健康管理や働きやすい職場環境の整備に努めています。グループ各社において人間ドックや健康診断を実施するほか、「心と体の相談窓口」や「健康相談室」を設置するなど、メンタルヘルス対策にも取り組んでいます。

吉川 淳
取締役会長



野村不動産ホールディングスの「進化する」ガバナンス

中長期経営計画に基づき、事業領域・事業価値ともに拡充を図る当社グループにおいて、経営管理の仕組みもまた時代やビジネスモデルに応じて進化させています。当社グループのガバナンスの特徴や変化について、新会長に就任した吉川と、社外取締役で監査等委員も務める大岸の両名からお伝えします。当社グループの経営管理体制について、より理解を深めていただけたら幸いです。

吉川 淳
取締役会長



大岸 聡
社外取締役(監査等委員)

大岸 聡
社外取締役(監査等委員)



Q. 取締役会の実効性をどう評価していますか？

大岸: 当社の取締役会は、社内外の人数比やその背景からもバランスがとれています。社内取締役8名に対し社外取締役5名は、良い比率だと思います。また、社外取締役には、私を含め法務や会計といった実務経験豊富な方もいらっしゃいますし、篠原取締役の存在によって、女性からの視点のみならず、生活者からの視点というのも取り入れられています。監査等委員会においては、社外取締役が私を含め3名に対し、社内取締役が2名の構成となっており、こちらもバランスがとめていいと思います。昨今、日本企業において取締役の人数を減らす傾向にありますが、当社の13名という取締役人数については、この先もそのままいいというわけではありませんが、実際に取締役会・監査等委員会に参加して議論していると、その実効性を確保する上で必要十分な数だと感じています。

吉川: 当社の社外役員には、知見や経験はもとより人間性も大変魅力的な方にご就任いただいています。取締役会は決定の場ではありますが、案件によっては議論の場ともなります。議長として私の目から取締役会での議論を見る限り、論点を絞りながら、幅広い視点から議論が積み重ねられており、正しい意思決定がなされていると思います。

2017年3月期は取締役会を17回実施し、社外取締役の皆さまにはほぼすべてに出席していただきました。社外取締役には資料をできる限り早く配布することによって、その中味を読み込んできていただいています。本当にありがたいことですが、これ以上多くの時間を拘束することはあまり現実的ではありません。今後、議論の質をさらに深化させていくべく、経営会議をはじめ、執行に任せるものは任せて、取締役会は、本質の議論を深める場として活用していく考えです。

Q. 意思決定プロセスの特徴とその変化をお聞かせください。

大岸: 当初社外役員として打診された際、ほとんど議論もないまま、すでに決められていることを承認するだけの役割になるのではないかと懸念していました。しかしそれは杞憂で、社内外問わず、皆さん議論も発言も活発です。また、取締役会以外でも、社外取締役同士で意見交換する場があり、執行サイドともオフサイトミーティングを実施しますので、今以上

に取締役会の時間を延ばす必要はないと思います。ただ、1回3時間程度を月に1~2回行う取締役会だけでは、本質的な議論は十分に尽くしきれません。取締役会で議論する際には、限られた時間でより良い意思決定を導き出すべく、深掘りが必要だと感じられる案件については、違った視点からモノの見方や考え方を執行サイドに与え、改めて社内で議論・検討していただき、次の取締役会で再度議案を上げてもらうようにしています。

吉川: おっしゃるとおり、取締役会で案件を説明し、質問や指摘事項に答えていくことで、執行サイドの視点や視座はより高く、より広くなっていますし、意思決定プロセスもより透明化されたものになっていると感じます。

過去の当社は住宅事業を柱としていましたが、現在の中長期経営計画では、住宅事業に加えて、多角化を推し進めていくことを戦略として掲げました。一つひとつの事業をそれぞれの視点から取り組んでいく考え方も当然ありますが、それ以上に、グループ全体のシナジーを追求していく必要があります。つまり、一つの案件の収益性の判断だけではなく、さまざまな視点から当社のビジネスとしての発展性についても検討していかななくてはなりません。社外取締役の皆さまに、社内とは違う視点から鋭い質問をいただきますが、当社が本当に取り組むべき案件なのか、企業理念の実現につながるのか、という本質的な問いかけを多くいただきます。その結果、社内は個々の事業の収益だけではなく、グループ全体のシナジーや社会の発展への責任をより強く意識するようになりました。

大岸: 実際に取締役会に出てくる議案の多くは、用地取得をはじめ、建設計画や売却についてですが、中井前会長が就任されてから、単に個別案件について審議・承認する場としてだけではなく、グループ経営という視点で案件を見通しながら、議論・承認という流れへ徐々に変わっていったと思います。

私たち社外取締役は、事業に精通した社員に比べれば、そこまで各案件を深く理解しているわけではありません。私たちは、案件が事前に十分に検討され、担当部署としても当社グループとしても取り組むべき案件かどうかを見ています。事業として魅力ある案件であっても、他の事業分野とのバランスやシナジーが期待できるか、経済の循環の中で

こういった位置付けになるのか。取締役会ではそうした視点から案件を審議しています。

こうした視点から議論を重ねるうちに、部門長や部門を掌管している取締役の皆さんにも、私たちが意識しているような視点が徐々に浸透して、取締役会に上がる前にクリアされているようになってきています。グループ経営という視点が取締役会や経営会議はもとより、現場の社員にも浸透しつつあるのではないのでしょうか。

また、取締役会で心掛けていることに、利益相反の視点があります。特に、当社のように大株主が存在する場合、潜在的な利益相反のリスクを常にチェックし、一般株主を含めてすべての株主のために経営が行われているか、監督する必要があると思っています。もっとも、大株主出身の方が取締役に何人かいますが、大株主によってガバナンスがコントロールされている印象は全くありません。むしろ、当社には不足していた経営人材の供給源として、あるいは協業の連結点として機能していると思います。

Q. 指名報酬諮問委員会の設置によって、 どんな成果が生まれましたか。 また、見えてきた課題もお聞かせください。

大岸：取締役会の諮問機関として指名報酬諮問委員会が設立されて1年ほど経過しました。委員会の設立以前からも、少数の経営トップの間では報酬の在り方や後継取締役などのことが考えられていましたので、まずは、その内容を表面化させ、プロセスを透明化する試みであると捉えています。委員会での議論を経て、報酬決定プロセスが、明確になってきていることは大変大きな前進です。当社の企業価値を向上させるという観点から、取締役の報酬体系に関する議論は随分と深まりました。もっとも、短期的な業績によって、株価が上がればいいということでもありません。不動産というのは投資からリターンを獲得するまで、比較的長い時間を要するため、短期の業績がそのまま企業価値に結び付くわけではありません。また、部門単位ではなく、グループ全体で成長させていかなくては、企業価値も株主価値も伸びていきません。中長期の視点から株主価値をどう高めていくべきか、グループ経営への貢献を報酬体系にどう組み込むかが議論され、それなりの成果がまとまっていますので、今後はどのように具体化するかという段階になっています。



吉川：指名報酬諮問委員会はまだ動き始めたばかりですが、この1年間で議論をさらに深め、より具体的な方針を株主の皆さまにお示ししたいと考えています。

大岸：指名報酬諮問委員会のもう一つの課題である後継者の育成・指名ですが、こちらは難易度が高く、具体的な成果として見えてくるのはもっと先のことになります。プールした将来の幹部候補人材を共有し、数年かけて各人材の考え方や手腕をチェックしていく考えです。幹部候補人材は、取締役会で案件を説明してもらう機会も多いので、考え方や手腕をチェックする機会は十分にあります。ただ、評価はとても難しい問題です。優・良・可といった評価もあれば、施策や案件を成し遂げたかチェックすることも評価の一環といえます。これらを客観的で透明性の高いものにできるかが今後の大きな課題だと認識しています。また、社外の経営人材をどう取り込んでいくかという課題もあります。

吉川：不動産の開発は、開発計画を策定した後、利害関係者の意見を調整し、その後から建設がスタートするわけですが、多くの部門や人材が関わる複合開発は、完成までに10年以上もの時間を要することも多い事業です。どのプロセスで誰が最もプロジェクトに貢献したのか、定量的に評価することは簡単ではありません。ですから経営陣は、一人ひとりの働きぶりを、時間をかけてしっかりと見て理解していかなくては、次世代の経営人材を発掘することはできないわけです。



また、会社のその時に置かれた状態によって、経営に必要な人材は変わりますので、一定の人材のプールを作っておいて、その人たちを見続けられるようなゆとりも必要ではないかと思っています。

Q. 取締役会の今後の在り方について ご意見をお聞かせください。

大岸：私たち社外取締役の数が増え、グループ経営の視点で議論が交わされるようになったことは、ガバナンスの進化といえますが、取締役会でもっと深めたいのは、日本が直面する課題に当社がどのように向かい合っていくのか、例えば、海外事業にどう活路を見出していくべきなのか、といった中長期的な視点での議論です。そうなれば、取締役会の在り方は、具体的な案件承認の場から、具体的な案件の執行を監督しながら、将来の方向性を議論・決定する場へと変容していくのではないのでしょうか。

吉川：私も、取締役会議長として、将来的な方向性について議論を深めるよう取締役会を運営していきたいと思っています。執行の監督も重要な機能ではありますが、執行サイドがうまく回っている時は、将来に向けた議論により多くの時間を割くこともできるはずです。社外取締役の皆さまには、引き続き、活発な議論を仕掛けてもらいたいと思います。私も納得いくまで突き詰めていきたいですし、議論を混ぜ返して

いくことも時には必要だと考えています。世の中が変化する分、やはりビジネスも変わっていかなくてはなりません。しかし、社内では過去の成功体験や、積み上げてきた「内輪の論理」というものを起点にして結論を導き出しがちです。特に住宅ビジネスにおける「プライド」という成功体験が強いため、他のこともできるとつい過信してしまうことも考えられます。社内で共有されている前提が本当なのか、落とし穴がないかを、取締役会のメンバー全員の知見や経験を入れて見極めていく必要があります。

Q. 最後に会長から株主・投資家の皆さまへ 一言お願いします。

吉川：私は、当社の取締役会長への就任を打診された時、自分のこれまでの経験をぜひこの会社で役立てたいという強い気持ちを持ちました。代表権のない形で取締役会長に就任しましたが、取締役会議長という立場を全うする一方で、私がこれまで培ってきた人的ネットワークや経営ノウハウを当社グループに提供することで、グループ企業価値を高めることに役立てていきたいと考えています。

私は、これまでの経験から、どんな大変な状況に落ち込んでも、必ず次のチャンスがめぐってくると思っていますし、調子のいい時期が続いた後は、とかく困難な状況が待っていることを経験してきました。そうした経験に基づいて、当社が足元をすくわれることがないように、執行サイドをうまく監督していきたいと考えています。そして、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーにとって、納得感のある説明やリターンが得られる会社にしたいと思います。

私の前任者をはじめ取締役会と執行サイドの努力で、リスク管理体制もガバナンス体制も充実したものになってきました。しかし、当社の事業領域は幅広く、お客さまとの接点も広いため、当社のレピュテーションに影響を及ぼすような問題がいつ起こるかわかりません。そうした問題をゼロにすることはできませんが、有事の際には、社外取締役の皆さまともしっかり連携して、最適な対応を迅速にとってまいります。

当社の持続的な発展に向け、自分の役割をしっかりと果たしていく所存ですので、引き続き、当社へのご支援のほど、よろしく願い申し上げます。

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」にのっとり、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、保有する株式の持ち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・適切な情報開示に努めています。

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、

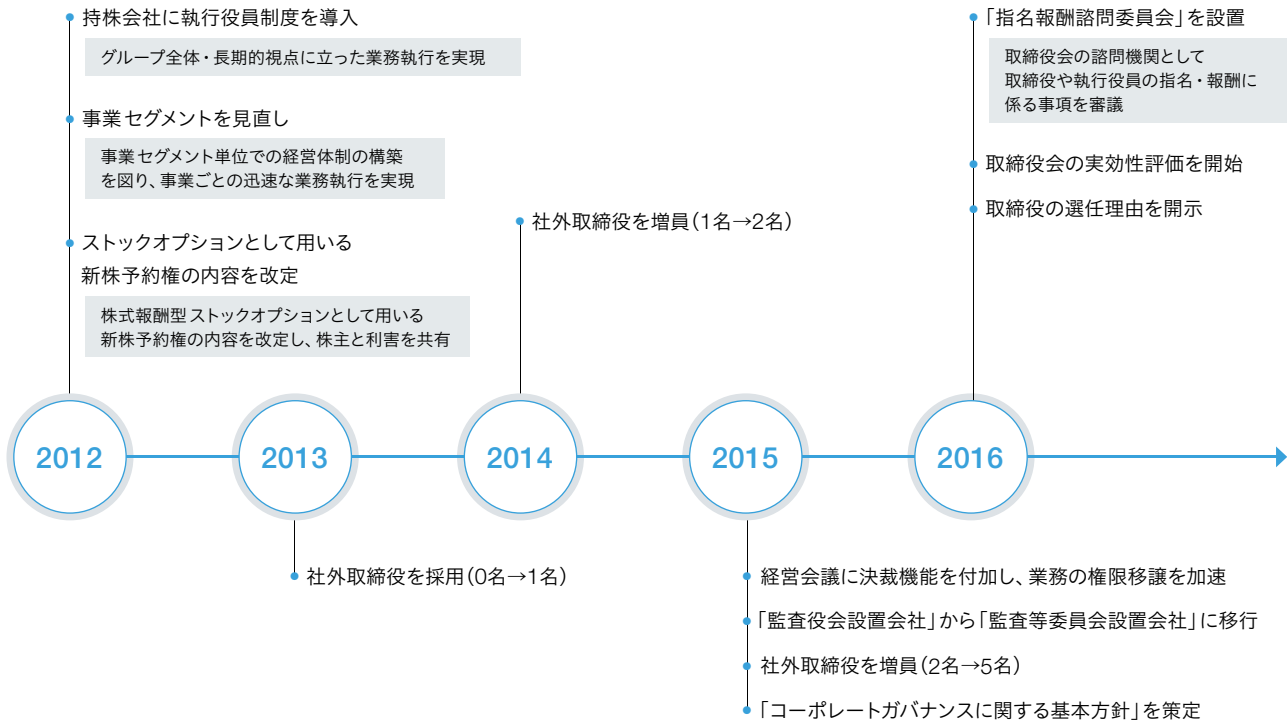
株主をはじめ、従業員、お客さま、取引先、債権者、地域社会その他のさまざまなステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働するよう努めています。

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

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：15銘柄 3,843百万円
- 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

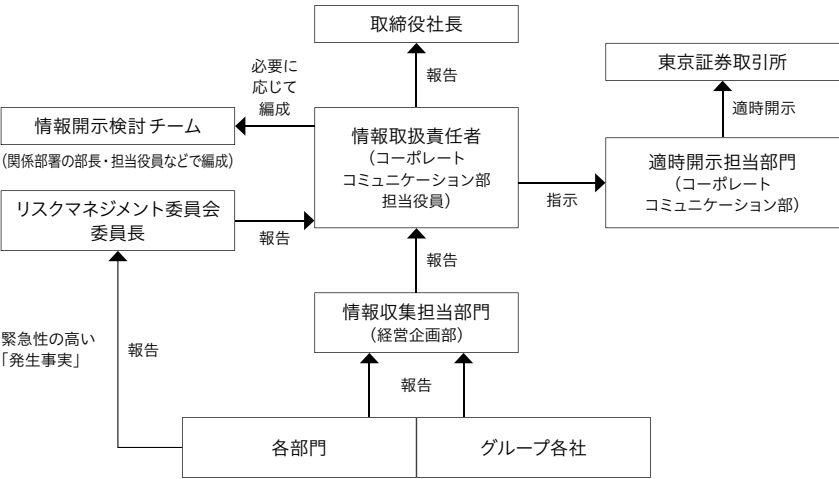
- c. 保有目的が純投資目的である投資株式の2017年3月期における貸借対照表計上額の合計額ならびに受取配当金、売却損益および評価損益の合計額

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	1,408	26	0	784

する情報を公正かつ適時・適切に開示することに努めています。具体的には、下記適時開示体制図のとおり、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

適時開示体制図



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。

	項目	リスク・課題	具体的な取り組み
事業等のリスク	不動産市況の動向	業績に影響を及ぼす可能性あり	・住宅・賃貸・仲介など各マーケットにおける市況変動リサーチの継続実施
	不動産関連法制・税制の変更	業績に影響を及ぼす可能性あり	・業界団体、行政などとの定期的な情報交換などによるリサーチの継続実施
	主要事業における免許・許認可など	業績に影響を及ぼす可能性あり	・法務部門などによる許認可に関する状況把握とリサーチの継続実施
	有利子負債残高の影響	業績や財政状態に影響を及ぼす可能性あり	・財務部門による金融機関などとのリレーション
	M&A	業績に影響を及ぼす可能性あり	・経営企画部門などによるリサーチの継続実施
	天災地変など	業績や財政状態に影響を及ぼす可能性あり	・グループ防災会議および訓練の定期実施・グループBCPの制定など
	個人情報	信用失墜、業績に影響を及ぼす可能性あり	・リスクマネジメント体制の徹底による情報管理など
	業績の期間偏重	業績に影響を及ぼす可能性あり	・各事業部門による事業活動進捗の把握など
事業継続に必要な基盤	関係会社との資本関係	経営に影響を及ぼす可能性あり	・経営企画部門などによるリサーチの継続実施
	人材	国際化・多様化への対応 労働力不足や長時間労働	・人事部門、働き方改革委員会などによる人材育成、ダイバーシティなどの全社的取り組みの継続実施
当社における重点領域	マネジメント体制	事業継続に必要な基盤	・監査等委員会設置会社としてコーポレートガバナンスの取り組みの継続実施・リスクマネジメント委員会を中心としたコンプライアンス推進、リスク管理実施など
	安心・安全	自然災害 不動産ストックの老朽化	・住宅における「ブラウド標準防災 マニュアル」の作成 ・防災拠点の設置や防災訓練の実施
	環境	環境問題 エネルギー不足	・独自の「ブラウド環境評価シート」の運用 ・スマートタウンの推進
	コミュニティ	少子高齢化などによるつながりの希薄化 地域コミュニティの機能低下	・マンションコミュニティガイドの発行 ・都市型コンパクトタウンの取り組み
	健康・快適	高齢化社会の到来 健康・快適への関心の高まりと、ニーズの多様化	・運営しているスポーツクラブにおいて、各種健康増進プログラムの提供 ・サービス付高齢者住宅の開発加速

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、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(2017年6月29日現在)

監査法人	公認会計士の氏名	
	指定有限責任社員 業務執行社員	金子 秀嗣
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	竹之内 和徳
	指定有限責任社員 業務執行社員	中桐 徹

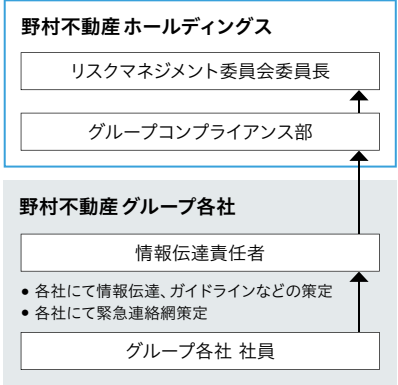
*1. 継続監査年数については、全員7年以内であるため、記載を省略しています。
*2. 同監査法人は、すでに自主的に業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっています。
また、監査業務に係る補助者の構成については以下のとおりです。
公認会計士7名 会計士補など5名 その他4名

コンプライアンス体制

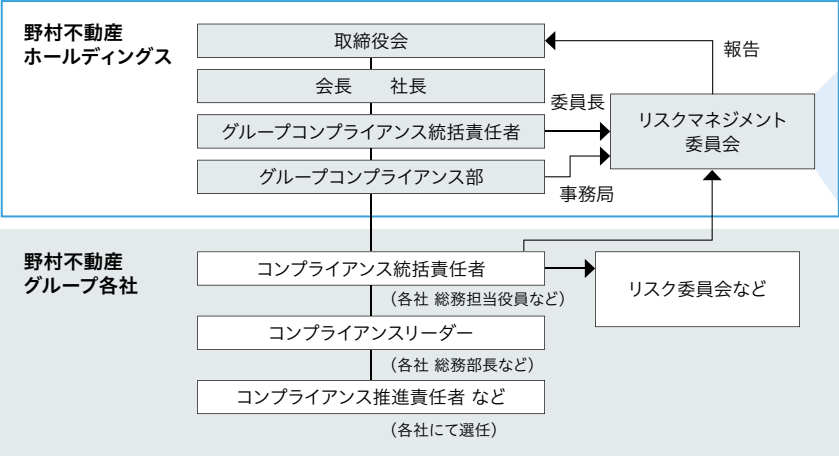
当社は、「グループコンプライアンス部」が中心となり、役職員に対する継続的な教育、啓発活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。具体的には年間の「コンプライアンスプログラム」に沿って各種研修を実施し、加えて、インターネットを通じて役職員に配信される「コンプライアンスアワー」を活用するなど、継続的に意識向上を図っています。

また、当社グループにおける違法または非倫理的な慣行について、従業員が通報・相談できる体制として、経営陣から独立した内部通報窓口である「野村不動産グループ・ヘルプライン」を設置しています。内部通報者に対しては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



コンプライアンス体制およびリスク管理体制



リスクマネジメント委員会について

<原則月1回開催>
<必要に応じて臨時開催>
<3カ月に1回以上、取締役会へ報告>
<役割>
・リスクの定期的なモニタリング
・リスク評価および分析
・発生前の予防
・発生時対応
・発生後の再発防止策
・コンプライアンス意識の向上

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に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）

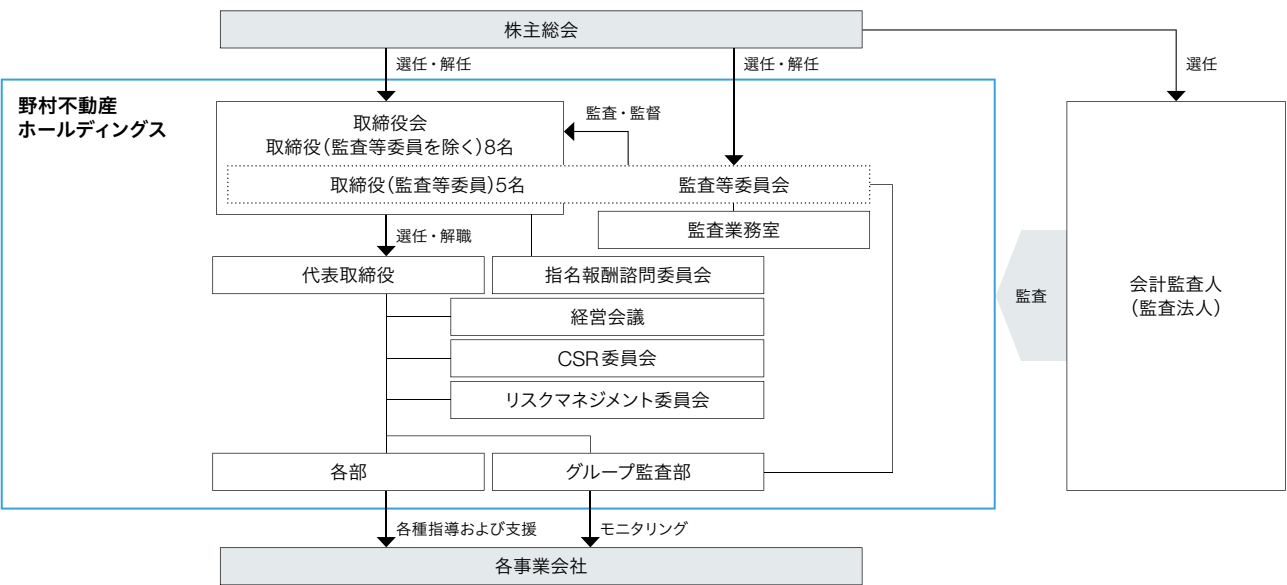
第14条 取締役会は、東京証券取引所の定める独立役員の独立性基準に加え、独立社外取締役の独立性に関する基準を定め、以下各号のいずれにも該当しないことを確認した上で、独立社外取締役候補を指名する。

- (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**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）、主幹事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かか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

2016年3月期に実施した取締役会の実効性に関するアンケート結果を踏まえ、2017年3月期に以下の点を改善しました。

2016年3月期アンケート結果を踏まえた課題	改善内容	2017年3月期アンケートでの評価
議案説明や資料における論点整理	・資料および議案説明で明確にすべきポイントを現場と共有 ・リスクの分析・評価 ・中長期経営計画における案件の位置付け	改善内容は、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価
資料の事前提供の早期化	・資料配付時期の早期化 ・取締役会議事録の早期作成	
取締役会における戦略的な議論のさらなる充実	・取締役会で取り扱う議題の絞り込み	

さらなる改善に向けて

- ・2017年4月以降、資料の事前配布の徹底や、議案説明や資料における論点をより明確にするなどの運用改善を行っている。
- ・2017年4月以降、取締役会で取り扱う議題のさらなる絞り込みや、定例取締役会以外での審議機会を設けるなどの運用改善を行っている。

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、(株)CAC Holdingsの社外取締役です	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。	2017年3月期開催の取締役会(17回開催、17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みて2%未満です。	2017年3月期開催の取締役会(17回開催、17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同事務所の売上高の双方からみて2%未満です。	2017年3月期開催の取締役会(17回開催、17回出席)および監査等委員会(11回開催、11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。	2017年3月期開催の取締役会(17回開催、16回出席)および監査等委員会(11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。	2017年3月期開催の取締役会(17回開催、17回出席)および監査等委員会(11回開催、11回出席)に出席

役員報酬について

2015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)の報酬額を年額650百万円以内、監査等委員である取締役の報酬額を、年額150百万円以内としています。

また、当社の取締役報酬は、固定報酬である月次報酬と変動報酬である賞与および

株式関連報酬から構成されています。賞与については、当該期の業績を勘案して決定しています。株式関連報酬としては、当社株主との利害の共有化を図るとともに、企業価値の一層の向上を図ることを目的として、ストックオプションを付与しています。行使価格(権利行使時の払込金額)を時価基準により決定する時価型ストックオプションと行使

価格を1株当たり1円とする株式報酬型ストックオプションを併用しています。

なお、取締役の報酬決定の方針を、中長期的な経営計画を踏まえて、より具体的なものとするため、客観的で透明性の高い報酬決定に際する手続きと併せて、今後検討していきます。

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(2017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)	516	247	98	171	6
取締役 (監査等委員)(社外取締役を除く)	77	57	—	20	2
社外役員	67	67	—	—	5
合計	660	371	98	191	13

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、同規程にのっと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。

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。2017年度3月期においては、Gomez IR サイトランキングにおいて、優秀企業銀賞を初めて受賞し、総合14位(前期52位)、業界1位(前期3位)に選定されています。

2017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)	427回
社長スモールミーティング	2回
海外IR(欧州・米国・アジア) (海外でのカンファレンス含む)	8回
証券会社主催カンファレンス(国内)	5回
物件見学会	4回
SRミーティング	11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	2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/

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、2017年4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4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。

原則	実施しない理由
【原則3-1】 情報開示の充実	(3)現在の取締役の報酬体系については、本レポートP.80に記載しておりますので、ご参照ください。 なお、取締役の報酬決定の方針を、中長期的な経営計画を踏まえて、より具体的なものとするため、指名報酬諮問委員会において、方針の骨子に関する議論を進めてきましたが、今後は、詳細な制度設計含めて、引き続き検討していきます。
	(4)取締役候補・執行役員の指名・選任にあたっては、国籍、性別に拘わらず、人格、見識、能力の優れた人物を指名・選任しています。具体的には、取締役社長が当社取締役および執行役員と協議を行い、必要に応じてグループ各社役員との意見交換や候補となりうる者との面談を実施して候補者案を作成し、指名報酬諮問委員会を経て、取締役会にて審議の上、取締役候補および執行役員を指名・選任しています。 なお、経営陣幹部の選任と取締役候補の指名の方針、手続きについては、指名報酬諮問委員会を中心に引き続き検討していきます。
【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	当社は、執行役員に対しトレーニングを実施するとともに、複数部門での業務経験や、経営会議をはじめとする重要な会議への出席などの、経営者としての知識・経験が深まる取り組みの場を提供することにより、将来の経営陣幹部の育成に努めています。 また、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認識しており、役員の体系的なトレーニングを含めた経営陣幹部の後継者計画については、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。
【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、執行役員就任時に、経営者として必要な財務・法務に関する研修を実施しています。また、就任以降についても外部機関を活用した経営者教育の機会を会社費用により設けており、経営に関する理解を深める取り組みを実施しています。社外取締役に對しても、取締役就任時および就任後必要に応じて、当社の事業活動、歴史、経営環境などについて理解を深めていただくことを目的とした説明を行っています。 なお、当社の企業理念や経営戦略を踏まえた体系的な取締役および執行役員のトレーニングに関する方針の整備が必要と認識しており、経営陣幹部の後継者計画と併せて、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。

役員一覧

(2017年6月現在)

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)



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 同社代表取締役兼常務執行役員
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)



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官
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(現任)
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)



関 敏昭

代表取締役 兼 執行役員
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
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(現任)
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)



木村 博行

取締役 兼 執行役員
グループCFO、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25年 6月 当社執行役員
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、関係会社管理担当

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(現任)
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(現任)
株式会社ジオ・アカマツ取締役(現任)
野村不動産リフォーム株式会社取締役
(現任)
株式会社プライムクロス取締役(現任)
野村不動産ウェルネス株式会社
取締役(現任)
平成29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
デザイン研究所代表社員(現任)
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
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



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 当社社外監査役
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
監査役(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 日本オラクル株式会社社外取締役(現任)
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)



山手 章

取締役(監査等委員)(社外)

昭和52年11月 プ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)



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)

執行役員

賀来 高志

執行役員 品質管理・建築統括

安部 憲生

執行役員 資産運用部門長

木村 順太郎

執行役員 仲介・CRE部門長

山本 成幸

執行役員 住宅部門長

畑田 実

執行役員 賃貸部門長

福田 明弘

執行役員 開発企画担当

中村 治彦

執行役員 グループ人事部担当

黒川 洋

執行役員 経営企画部、
コーポレートコミュニケーション部担当

中村 晴城

執行役員 財務部、資金部担当

市原 幸雄

執行役員 秘書室、グループIT戦略推進室、グループ
総務部担当、内部監査・コンプライアンス担当

ファクトデータ

86 1年間の主なトピックス

88 グループ会社紹介

90 連結貸借対照表

92 連結損益計算書／連結包括利益計算書

93 連結キャッシュ・フロー計算書

94 部門別データ

96 設備の状況

100 会社情報

「Landport(ランドポート)」 柏市沼南工業団地内に2棟竣工

シリーズ8・9棟目となる、「Landport 柏沼南Ⅰ」・「Landport 柏沼南Ⅱ」を竣工しました。1フロア約5,000坪の3階建の大規模高機能型物流施設で、アパレル・ファッション関連の荷主企業を想定し、不動産在庫や季節波動の対応を考慮した施設設計に加え、環境性能や雇用確保にも配慮した開発を推進しました。



施設内のカフェテリア



女性活躍推進法に基づく認定マーク 「えるぼし」を取得

「ダイバーシティ経営」を経営戦略の一つに位置付け、女性を含めた多様な人材が、各々の能力を十分に発揮できる企業風土の醸成に向けて、ダイバーシティ推進活動に取り組んでいます。厚生労働大臣より「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく最高評価となる「3段階目」の認定を受けました。



中野駅前大規模複合再開発の 事業協力者に選定

人・文化・産業・情報の源泉となる多機能複合施設および、集客力と発信力のある大規模集客交流施設を整備する予定です。さらにはこうした機能配置の実現にあたり、周辺一帯の交通機能が向上するよう公共基盤の配置計画を検討します。



虎ノ門駅前地区第一種市街地再開発

銀座線虎ノ門駅の機能拡充とバリアフリー化に資する地上・地下の駅前広場を整備するとともに、業務・商業機能の質的高度化などによる国際的ビジネスセンターとしての機能強化やにぎわいを創出。さらには虎ノ門駅前の顔づくりなど、多様な都市機能を集約した魅力と個性ある複合市街地の形成による国際競争力の強化を図ることで、これらの目的に資する開発を目指します。



住まいと暮らしの駆けつけ新会社

「ファーストリビング アシスタンス」設立

お客さまの資産価値向上につながる先進のサービスを開発し、グループのお客さまの一生にわたる満足最大化を図るとともに、高品質の「住まいと暮らしの駆けつけサービス」をグループ企業外にも展開。クライアント企業の顧客に対してサービスを提供するビジネスを行います。



2016

「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」 の合併

「野村不動産マスターファンド投資法人」は、「トップリート投資法人」と、合併契約を締結しました。本合併により、資産規模(取得価格合計)は9,300億円超となり、J-REIT市場を牽引する国内第2位のREITへ進化することとなりました。

多様な形態のスポーツクラブを展開

ライフスタイルや働き方の多様化が進む現代社会において、メガロスでは、24時間営業型や女性専用の店舗展開を加速させ、さまざまな顧客ニーズに応え、一人ひとりの生活スタイルに合わせたフィットネスライフの実現を目指します。



「住まいのAI ANSWER」スタート

不動産売買仲介業界初の、チャット型Q&Aサービスです。不動産会社へのアクセスを、個人情報明かさずに可能にするものであり、住まいを購入または売却されるお客さまの疑問に、AIが24時間いつでもどこでもお答えします。



「ふなばし森のシティ」が 「エコカルティエ認証」 (環境配慮型地区認証)を取得

「ふなばし森のシティ」において、行政と民間と市民の連携の下、環境価値を継続して創出し、低炭素型社会を目指す街づくりの実績が高く評価。フランス政府住宅・持続的居住省が推進する「エコカルティエ認証」(環境配慮型地区認証)を、フランス国外では世界で初めて取得しました。
⇒P.56「特集」へ



国内最大級の基準階床面積 「横浜野村ビル」竣工

基準階床面積1,200坪を超える国内最大級のオフィスビルです。コージェネレーションシステムなどの高いBCP性能に加え、環境負荷の低い機器の導入、高木や壁面緑化などの植栽により、LEED CS GOLD、CASBEE Sランク、SEGESなどの各認証を受けるなど、企業の事業継続計画や環境負荷低減に対応しています。



受けるなど、企業の事業継続計画や環境負荷低減に対応しています。

2017

「プラウドタワー明石」総戸数216戸竣工

住宅、駅前広場、行政施設、医療クリニック、地元商業施設などを整備し、タワーマンション、公益施設、商業が一体となった複合再開発が完成しました。駅前広場と南側には、広がる「魚の棚商店街」などの中心商業市街地とをつなぐ歩行者専用通路を整備し、地域全体の活性化を目指しています。



高齢者住宅・新ブランド 「オウカス」発表

「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)」を展開します。第1弾として、「ふなばし森のシティ」の近接地に、サービス付き高齢者向け住宅「オウカス船橋(スマートウェルネス住宅など推進モデル事業に選定)」を建設します。

今日より健康な、あしたを。
Wellness for Tomorrow



野村不動産株式会社



「プラウド」や「オハナ」ブランドでこだわりの住まいを提供する「住宅事業」、「PMO」などのオフィスビルや「GEMS」などの商業施設、物流施設などの企画・開発・運営を行う「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)戦略支援事業・法人仲介事業」などを展開しています。

野村不動産投資顧問株式会社



2011年10月に野村不動産グループの運用会社3社が統合し、国内最大級の不動産投資運用会社となりました。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ご提供します。

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」、企業や投資家のニーズに対応した「事業用不動産流通事業」、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さまにご満足いただけるソリューションを提供しています。

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。

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。

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さまに、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。

野村不動産パートナーズ株式会社



ビル・マンションの運営管理を行う「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・リニューアル・インテリア工事を請負う「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。

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。

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。

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しています。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、また物件販売促進の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。

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さまに向けて野村不動産の住宅事業で培った「住まいと暮らしの駆けつけサービス」を提供します。「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



業務系複合施設「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るとともに、環境にも配慮し公害の防止に努めています。

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。

野村不動産リフォーム株式会社



家族の成長や生活の変化に合わせたリフォームなど、快適にお住まいいただくためのリフォームや、修繕工事のお手伝いを行っています。

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。

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。

連結貸借対照表

	'16/3期	'17/3期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	57,593	47,701
受取手形及び売掛金	15,371	16,535
販売用不動産	78,132	120,385
仕掛販売用不動産	269,546	249,663
開発用不動産	148,729	199,812
営業エクイティ投資	819	2,567
繰延税金資産	5,285	5,555
その他	33,338	42,123
貸倒引当金	△ 38	△ 37
流動資産合計	608,779	684,306
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	374,378	394,607
減価償却累計額	△ 139,309	△ 152,718
建物及び構築物(純額)	235,068	241,888
土地	523,696	549,671
その他	28,164	26,053
減価償却累計額	△ 7,838	△ 8,787
その他(純額)	20,325	17,265
有形固定資産合計	779,091	808,825
無形固定資産	10,681	10,985
投資その他の資産		
投資有価証券	45,511	46,252
敷金及び保証金	21,379	21,738
繰延税金資産	14,840	14,992
その他	5,167	5,992
貸倒引当金	△ 0	△ 0
投資その他の資産合計	86,897	88,975
固定資産合計	876,670	908,786
資産合計	1,485,449	1,593,093

連結貸借対照表

		(百万円)	
負債の部		'16/3期	'17/3期
流動負債			
支払手形及び買掛金	51,162	35,612	
短期借入金	137,300	106,300	
1年内償還予定の社債	—	10,000	
未払法人税等	13,232	16,052	
預り金	29,617	29,459	
繰延税金負債	17	20	
賞与引当金	7,073	7,516	
役員賞与引当金	738	639	
事業整理損失引当金	61	47	
その他	49,903	50,149	
流動負債合計	289,107	255,799	
固定負債			
社債	60,000	70,000	
長期借入金	524,600	623,800	
受入敷金保証金	63,766	57,597	
繰延税金負債	64,070	63,592	
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	313	257	
退職給付に係る負債	18,018	18,931	
その他	5,264	5,402	
固定負債合計	739,933	843,481	
負債合計	1,029,041	1,099,280	
純資産の部			
株主資本			
資本金	116,598	116,779	
資本剰余金	109,842	110,023	
利益剰余金	207,203	242,704	
自己株式	△ 3	△ 3	
株主資本合計	433,642	469,503	
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	6,664	7,947	
繰延ヘッジ損益	155	119	
土地再評価差額金	7,861	7,860	
為替換算調整勘定	43	62	
退職給付に係る調整累計額	△ 3,513	△ 4,129	
その他の包括利益累計額合計	11,212	11,860	
新株予約権	1,685	1,986	
非支配株主持分	9,868	10,462	
純資産合計	456,408	493,813	
負債純資産合計	1,485,449	1,593,093	

連結損益計算書／連結包括利益計算書

(連結損益計算書)	(百万円)	
	'16/3期	'17/3期
営業収益	569,545	569,680
営業原価	391,571	392,438
営業総利益	177,973	177,241
販売費及び一般管理費	97,061	99,970
営業利益	80,912	77,271
営業外収益		
受取利息	71	52
受取配当金	1,007	252
持分法による投資利益	16	83
その他	459	310
営業外収益合計	1,555	698
営業外費用		
支払利息	7,817	7,539
その他	1,970	1,477
営業外費用合計	9,787	9,017
経常利益	72,679	68,952
特別利益		
固定資産売却益	—	946
特別利益合計	—	946
特別損失		
減損損失	1,426	254
建替関連損失	—	337
投資有価証券評価損	278	—
特別損失合計	1,705	591
税金等調整前当期純利益	70,974	69,307
法人税、住民税及び事業税	20,992	22,957
法人税等調整額	824	△ 1,177
法人税等合計	21,817	21,780
当期純利益	49,157	47,527
非支配株主に帰属する当期純利益	1,975	521
親会社株主に帰属する当期純利益	47,182	47,005

(連結包括利益計算書)	(百万円)	
	'16/3期	'17/3期
当期純利益	49,157	47,527
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,595	1,282
繰延ヘッジ損益	77	△ 36
土地再評価差額金	216	△ 0
為替換算調整勘定	△ 10	19
退職給付に係る調整額	△ 4,944	△ 616
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 7	△ 0
その他の包括利益合計	△ 3,073	648
包括利益	46,084	48,175
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	44,109	47,654
非支配株主に係る包括利益	1,975	521

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	'16/3期	'17/3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	70,974	69,307
減価償却費	16,026	16,877
減損損失	1,426	254
投資有価証券評価損益(△は益)	278	—
固定資産売却損益(△は益)	—	△ 946
持分法による投資損益(△は益)	△ 16	△ 83
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 13	△ 1
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	△ 21	△ 13
転貸事業損失引当金の増減額(△は減少)	△ 152	△ 55
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 282	912
受取利息及び受取配当金	△ 1,079	△ 304
支払利息	7,817	7,539
売上債権の増減額(△は増加)	△ 623	△ 1,157
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 67,146	△ 73,977
営業エクイティ投資の増減額(△は増加)	5,497	△ 1,748
仕入債務の増減額(△は減少)	2,497	△ 15,546
預り金の増減額(△は減少)	4,522	△ 158
その他	1,953	△ 2,244
小計	41,658	△ 1,346
利息及び配当金の受取額	1,064	285
利息の支払額	△ 7,970	△ 9,332
法人税等の支払額	△ 21,494	△ 21,495
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,258	△ 31,889

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	△ 3,989	△ 1,499
投資有価証券の売却及び清算による収入	2,907	1,410
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 9,692	—
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 50,367	△ 61,300
有形及び無形固定資産の売却による収入	308	12,066
敷金及び保証金の差入による支出	△ 757	△ 1,018
敷金及び保証金の回収による収入	1,502	964
受入敷金保証金の返還による支出	△ 2,558	△ 12,448
受入敷金保証金の受入による収入	4,520	6,124
その他	△ 1,586	1,142
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 59,714	△ 54,558

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)	△ 3,300	△ 500
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 148	△ 148
長期借入れによる収入	184,000	160,000
長期借入金の返済による支出	△ 102,500	△ 91,300
社債の発行による収入	29,820	19,869
社債の償還による支出	△ 3,000	—
株式の発行による収入	426	88
非支配株主からの払込みによる収入	105	98
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 0
配当金の支払額	△ 10,047	△ 11,504
非支配株主への配当金の支払額	△ 1,465	△ 26
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 40,253	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	53,637	76,575
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 8	△ 25
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,173	△ 9,897
現金及び現金同等物の期首残高	50,418	57,591
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	57,591	47,699

部門別売上高

(百万円)							
	'14/3期 *4	'15/3期 *4	'15/3期 *5	'16/3期 *5	'16/3期 *6	'17/3期 *6	'18/3期 (予想)
住宅部門	307,625	359,397	359,397	334,514	334,514	329,787	365,000
住宅分譲	295,923	332,999	332,999	318,795	318,795	308,960	—
その他	11,702	26,397	26,397	15,719	15,719	20,827	—
賃貸部門*1	99,866	92,878	92,878	110,625	110,226	115,009	143,000
賃貸(オフィス)	48,131	46,563	46,563	49,594	49,594	51,981	—
賃貸(商業施設)	10,544	10,323	10,323	10,873	10,873	11,649	—
賃貸(その他)	5,151	5,552	5,552	5,882	5,882	5,954	—
収益不動産開発	25,608	16,026	—	—	—	—	—
収益不動産開発(売却)	—	—	12,318	33,260	33,260	35,350	—
収益不動産開発(賃貸)	—	—	3,167	3,320	3,320	4,054	—
その他	10,429	14,413	14,953	7,694	7,295	6,018	—
資産運用部門	18,326	9,166	9,166	10,973	10,973	9,662	9,500
仲介・CRE部門	29,168	30,232	30,232	35,373	35,373	34,820	38,000
売買仲介	24,520	25,833	25,833	28,028	28,028	30,283	—
その他	4,647	4,399	4,399	7,345	7,345	4,536	—
運営管理部門*2,3	72,150	71,635	85,837	90,294	91,552	95,764	104,000
運営管理	48,743	49,794	49,511	50,662	47,952	48,301	—
受注工事	23,406	21,841	21,583	24,636	24,636	26,857	—
フィットネス・シニア	—	—	14,742	14,995	14,995	15,523	—
その他	—	—	—	—	3,967	5,081	—
その他部門	18,640	17,753	3,008	1,353	1,353	106	0
調整額(消去又は全社)	△ 13,761	△ 13,905	△ 13,362	△ 13,590	△ 14,449	△ 15,470	△ 13,500
連結合計	532,016	567,159	567,159	569,545	569,545	569,680	646,000

部門別営業利益

(百万円)							
住宅部門	31,177	33,811	33,811	31,909	31,909	27,787	25,000
賃貸部門	26,818	24,447	24,447	32,099	31,719	32,567	32,000
資産運用部門	7,902	4,813	4,813	7,376	7,376	6,016	5,500
仲介・CRE部門	8,101	8,477	8,477	9,900	9,900	9,124	10,500
運営管理部門	5,107	5,477	5,758	5,314	5,693	6,939	7,000
その他部門	508	167	△ 113	△ 152	△ 152	△ 30	0
調整額(消去又は全社)	△ 5,307	△ 5,300	△ 5,300	△ 5,536	△ 5,535	△ 5,132	△ 4,000
連結合計	74,307	71,894	71,894	80,912	80,912	77,271	76,000

*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月期まで遡及して分類。

*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、ならびに2014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。

部門別資産

(百万円)						
	'14/3期 *1	'15/3期 *1	'15/3期 *2	'16/3期 *2	'16/3期 *3	'17/3期 *3
住宅部門	331,779	382,585	382,585	414,812	414,812	450,698
賃貸部門	776,097	849,885	849,885	922,748	918,710	993,985
資産運用部門	67,346	40,555	40,555	36,692	36,692	35,649
仲介・CRE部門	21,142	22,606	22,606	32,047	32,047	22,873
運営管理部門	32,891	32,375	49,696	51,403	55,695	56,529
その他部門	34,133	19,833	2,485	1,565	1,565	929
調整額(消去又は全社)	50,496	21,383	21,411	26,180	25,926	32,427
連結合計	1,313,887	1,369,226	1,369,226	1,485,449	1,485,449	1,593,093

部門別たな卸資産(開発・販売用不動産等)

(百万円)						
住宅部門	281,698	338,530	338,530	377,849	377,849	403,232
賃貸部門	62,918	88,446	88,446	118,277	118,277	166,997
資産運用部門	—	—	—	—	—	—
仲介・CRE部門	1,162	1,184	1,184	—	—	—
運営管理部門	92	49	168	271	271	964
その他部門	3,380	1,638	1,519	638	638	13
調整額(消去又は全社)	△ 84	△ 84	△ 84	△ 126	△ 126	△ 319
連結合計	349,167	429,764	429,764	496,910	496,910	570,888

部門別 ROA*4

(%)						
住宅部門	9.4	8.8	8.8	7.7	7.7	6.2
賃貸部門	3.5	2.9	2.9	3.5	3.5	3.3
資産運用部門	11.7	11.9	11.9	20.1	20.1	16.9
仲介・CRE部門	38.3	37.5	37.5	30.9	30.9	39.9
運営管理部門	15.5	16.9	11.6	10.3	10.2	12.3
その他部門	1.5	0.8	—	—	—	—
全社ROA*5	5.8	5.4	5.4	5.6	5.6	4.9

部門別営業 データ

	'14/3期	'15/3期	'16/3期	'17/3期	'18/3期 (予想)
住宅部門					
分譲マンション計上戸数(戸)	5,491	6,162	5,363	4,885	5,400
分譲戸建計上戸数(戸)	718	859	643	682	600
分譲住宅粗利益率(%)	21.7	21.1	21.9	21.7	—
分譲住宅期末完成在庫数(販売中)(戸) *6	31	87	134	252	—
分譲住宅期末完成在庫数(未販売)(戸) *6	0	2	215	402	—
賃貸部門					
期末空室率(オフィス・商業施設)(%)	2.9	4.5	2.2	0.8	—
資産運用部門					
期末運用資産残高(百万円)	1,132,246	1,123,188	1,074,481	1,260,064	—
仲介・CRE部門					
売買仲介取扱件数(件)	7,437	7,174	7,710	8,272	—
売買仲介取扱高(百万円)	672,774	710,980	713,574	745,147	—
運営管理部門					
期末ビル等管理件数(件)	703	729	705	702	—
期末住宅管理戸数(戸)	147,516	155,706	163,036	168,999	—
期末メガロス会員数(人)	141,564	140,395	144,263	140,743	—

*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月期通期および2014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. 部門別 ROA = 部門営業利益 / 期末部門資産

*5. 全社 ROA = (営業利益 + 営業外収益) / 期末総資産

*6. 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、2014～2017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

2017年3月期において「NOF日本橋本町ビル」(東京都中央区)など、総額60,374百万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	2016年3月期(百万円)	2017年3月期(百万円)	増減(百万円)
住宅	685	427	△257
賃貸	47,885	56,224	8,339
資産運用	45	22	△23
仲介・CRE	633	649	16
運営管理	1,335	1,754	419
その他	6	—	△6
小計	50,591	59,079	8,487
調整額	1,213	1,295	81
小計	51,805	60,374	8,569

2017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	用途	構造または設備の内容等	面積(㎡)	取得価額 (百万円)
野村不動産(株)	横浜野村ビル* (神奈川県横浜市西区)	賃貸	オフィス 店舗	鉄骨造、地上17階、 ほか1棟	建物 58,755 土地 6,721	29,573
野村不動産(株)	NOF日本橋本町ビル (東京都中央区)	賃貸	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、 地下3階、地上8階	建物 29,430 土地 3,196	23,130
野村不動産(株)	NOF溜池ビル (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9階	建物 6,478 土地 690	4,562
NREG東芝不動産(株)	NREG札幌ビル (北海道札幌市中央区)	賃貸	ホテル 店舗	鉄骨造(一部鉄骨鉄筋 コンクリート造)、 地下1階、地上10階	建物 5,905 土地 946	3,068

* 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。

2017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	用途	構造または設備の内容等	面積(㎡)	取得価額 (百万円)
野村不動産(株)	深川ギャザリアタワーN棟* (東京都江東区)	賃貸	オフィス	鉄骨造(一部鉄筋コンクリート造)、 地下2階、地上22階	建物 41,446 土地 2,948	7,820

* 土地面積には借地を含めて表示しています。

2. 主要な設備の状況

2017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)	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
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(一部鉄骨造および鉄筋 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	15,795	129,809	313	145,918
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 ほか	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	33,272	14,584	524	48,382
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	15,733	22,245	543	38,522
(合)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およ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	2,863	32,132	24	35,019

会社名	名称 (所在地)	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)	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およ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	15,141	19,227	348	34,717
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 店舗	鉄骨造、地上17階、ほか1棟	58,755	平成29年1月	6,721	20,168	8,809	594	29,573
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および鉄骨造)、地下5階、地上17階	26,748	昭和57年3月	3,184	1,868	22,677	18	24,564
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	2,080	21,026	—	23,107
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 コンクリート造および鉄骨造)、地下5階、地上50階	58,512	昭和53年5月	4,639	5,955	16,303	163	22,422
(合)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	3,835	15,707	27	19,571
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	4,484	11,685	83	16,253
NREG東芝不動産(株)	ラゾーナ川崎 プラザ*3、4、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 コンクリート造および鉄骨造)、地下1階、地上6階	98,254	平成18年9月	72,013	15,611	—	379	15,990
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 オフィス	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	60	15,120	10	15,191
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	4,055	10,650	83	14,790
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	1,309	12,584	5	13,899
野村不動産(株)	野村不動産 武蔵小杉ビルN棟*3 (神奈川県川崎市中原区)	オフィス	鉄骨造、地下1階、地上14階	21,268	平成22年2月	3,979	5,764	7,529	9	13,303
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	359	10,956	0	11,316
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	43,509	平成25年1月	5,797	6,153	4,649	418	11,221
野村不動産(株)	第二江戸橋ビル*4 (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	663	10,553	0	11,217
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	5,388	4,942	15	10,346
野村不動産(株)	(仮称)Landport高槻計画 (大阪府高槻市)	建物建設 予定地	—	—	[平成26年9月]	35,276	—	10,247	—	10,247
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	3,917	5,247	23	9,188
NREG東芝不動産(株)	新横浜東芝ビル*5 (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	3,082	5,660	33	8,776
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	1,717	6,401	1	8,120
野村不動産(株)	日本航空田町ビル*2 (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	17,515	昭和59年1月	4,134	75	7,820	—	7,895

会社名	名称 (所在地)	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
NREG 東芝不動産(株)	NREG川崎ロジスティクス センター *5 (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	3,975	3,109	465	7,550
NREG 東芝不動産(株)	梅田 スカイビル *3、5 (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	2,404	4,585	85	7,075
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	1,008	5,989	6	7,004
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	596	5,768	27	6,391
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	3,098	3,182	3	6,285
NREG 東芝不動産(株)	クレアーレ東芝府中 *5 (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	4,378	1,516	43	5,938
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	1,632	4,115	48	5,796
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 コンクリート造およ 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	762	4,999	0	5,762
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 住宅	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	2,536	3,073	42	5,652
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	1,003	4,413	1	5,418
野村不動産(株)	野村不動産 武蔵小杉ビルS棟 *3 (神奈川県川崎市中原区)	オフィス	鉄 骨 造、地 下 1 階、 地上6階	7,375	平成22年2月	2,878	2,093	3,210	2	5,307
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	1,428	3,840	32	5,300
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	1,078	3,716	14	4,809
野村不動産(株)	NOF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	223	4,393	—	4,616
NREG 東芝不動産(株)	東芝福岡ビル *5 (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	2,063	1,918	30	4,013
NREG 東芝不動産(株)	東芝万世橋ビル *4 (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	260	3,551	1	3,813
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 コンクリート造お よび鉄筋 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	996	2,700	2	3,698
NREG 東芝不動産(株)	東芝仙台ビル *3、4、5 (宮城県仙台市青葉区)	ホテル オフィス	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	667	2,817	8	3,493
野村不動産(株)	野村不動産 仙台青葉通ビル *6 (宮城県仙台市青葉区)	建物建築 予定地	—	—	[平成17年3月]	1,599	—	3,306	—	3,306
NREG 東芝不動産(株)	NREG 札幌ビル (北海道札幌市中央区)	ホテル 店舗	鉄骨造(一部鉄骨鉄 筋 コンクリート造)、 地下1階、地上10階	5,905	平成28年8月	946	1,526	1,396	113	3,036

*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. 土地面積には借地を含めて表示しています。
*5. 2017年3月期より附属建物の面積も建物延床面積に含めて表示しています。
*6. 同物件は、平成29年4月に竣工しています。

前表のほか、賃貸部門において、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)	用途	構造規模または 設備の内容等	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 36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	8,360	—	1,136	9,497

*1. 「建物」には建物勘定、「土地」には土地勘定、「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、メガロス千種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等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、除却などの計画

2017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	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 店舗	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	11,971	借入金および 自己資金	平成29年 3月期	平成33年 3月期
野村不動産(株)	(仮称)Landport高槻計画 (大阪府高槻市)	賃貸	物流施設	鉄骨造(一部鉄筋コン クリート造)、地上5階	21,600	12,602	借入金および 自己資金	平成28年 3月期	平成30年 3月期
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(一部鉄筋コン クリート造)、地下1階、 塔屋1階、地上10階	8,000	5,689	借入金および 自己資金	平成28年 3月期	平成30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	2,083	借入金および 自己資金	平成30年 3月期	平成31年 3月期

*同物件は、平成29年4月に竣工しています。

(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	3,300	—	平成29年4月～平成30年3月	設備改修工事

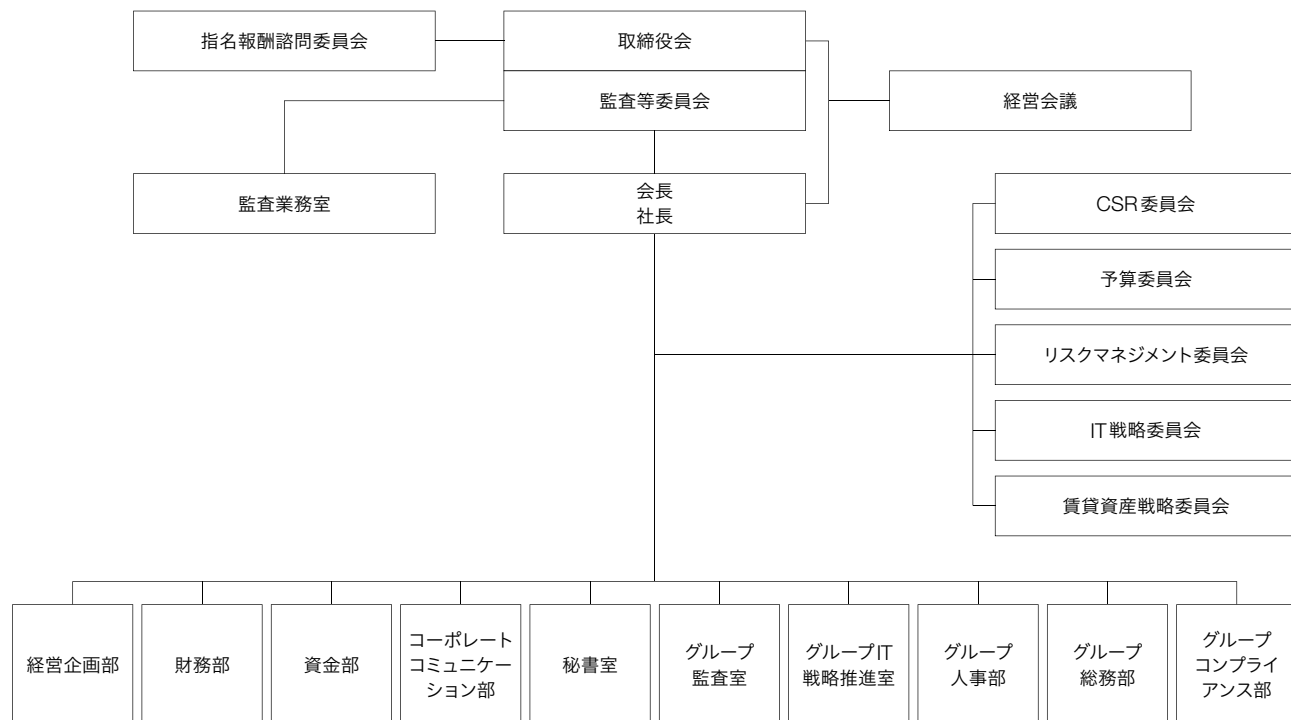
会社概要

商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	代表取締役社長 沓掛 英二
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号
設立	2004年6月1日
従業員の状況	6,467名(2017年3月31日現在、連結ベース)
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

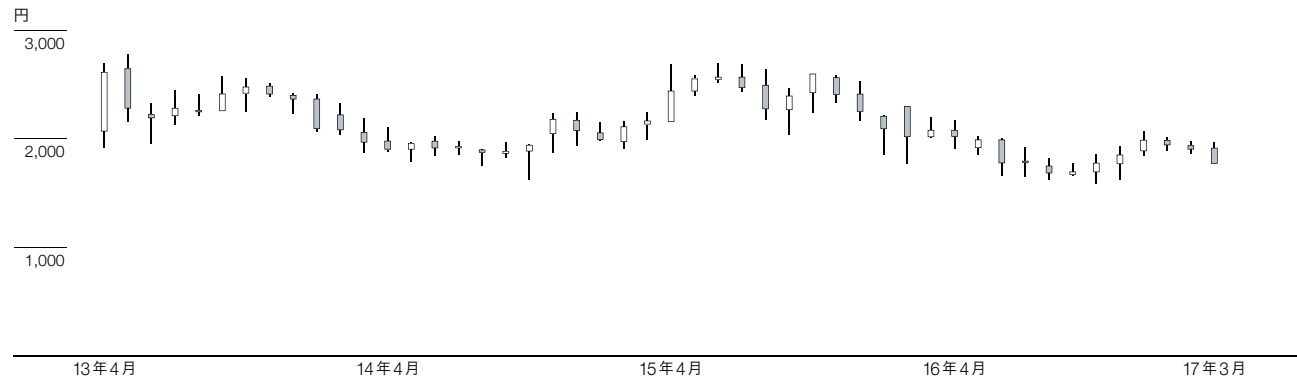
株式の情報(2017年3月31日現在)

資本金	1,167億7,957万3,800円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	191,877,801株
上場市場	東京証券取引所市場第一部
株式売買単位	100株
株主数	39,407名

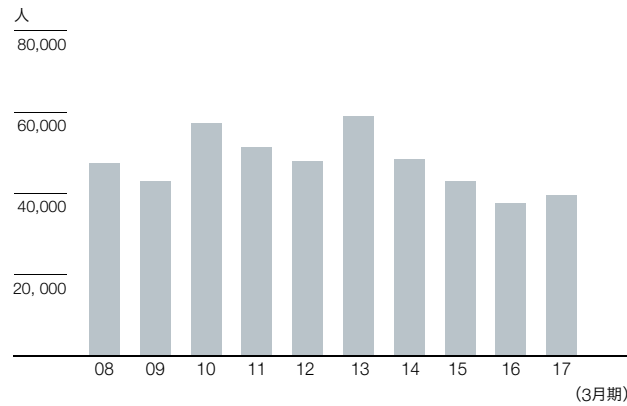
組織図



株価



株主数の推移



大株主(上位10名)

氏名・名称	株主数 (株)	出資比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	64,777,500	33.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,828,500	4.60
BNYML-NON TREATY ACCOUNT	7,028,400	3.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	6,847,490	3.56
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,292,200	3.27
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 1	3,376,900	1.75
THE BANK OF NEW YORK 133972	3,368,612	1.75
野村不動産ホールディングス従業員持株会	3,073,282	1.60
STATE STREET BANK - WEST PENSION FUND CLIENTS- EXEMPT 505233	2,857,433	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	2,406,200	1.25

所有者別株式分布状況

