



あしたを、つなぐ

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

私たちが取り組む「あした未来につながる街づくり」

私たちは、不動産デベロップメントによる商品の提供を通じ、
充実した都市機能を有し、安心・安全や快適さを備える街を創造します
そしてまた、多様な世代や価値観が共存でき、自然・環境との調和などにも配慮した、
持続可能な街づくりに取り組んでいきます

私たちが取り組む「豊かな時の育み」

私たちは、不動産にかかわる様々なサービスの提供を通じ、
街に「住まい」「働き」「集い」「憩う」人びとと共に、豊かな時を育みます
さらに、人と人、人と街とをつなぐ、コミュニティづくりを支えていきます





目次

■ Profile

私たちの約束	1
成長の軌跡	3
価値創造プロセス	5
中長期経営計画	7
2016年3月期のハイライト	9
財務・非財務データハイライト	11

■ 持続的変革による価値創造

社長メッセージ	13
デベロップメント分野兼CSR担当役員メッセージ	17
CFOメッセージ	21
「未来 ^{あした} につながる街づくり」と 「豊かな時の育み」に向けた取り組み	
特集1: 都市型コンパクトタウンの創造へ	23
特集2: より安心・安全・快適な不動産の開発へ	27

■ 価値を生み出す事業

At a Glance	31
住宅部門	33
賃貸部門	37
資産運用部門	41
仲介・CRE部門	45
運営管理部門	49

■ 価値創造を支える基盤

会長メッセージ	53
コーポレートガバナンス	55
役員一覧	63
人材マネジメント	66

■ データセクション

10年の主要財務データ	69
部門別データ	71
連結財務諸表	73
財務報告 (MD&A)	77
グループ会社紹介	83
投資家情報	85
Webサイトのご紹介	86

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。

見直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いた見込みです。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。

時代が求める価値を創造し、 未来を切り開いてきた 野村不動産グループのあゆみ

不動産に関わるさまざまな商品やサービスの提供を通じて、
着実な成長を実現

1957年(昭和32年)



野村証券から分離独立、
ビルの賃貸・管理を主業務として
不動産事業を開始

1961年(昭和36年)



「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、
デベロッパー事業を開始

1963年(昭和38年)



「コープ竹の丸」の建設で、
マンション分野に進出

1978年(昭和53年)



「新宿野村ビル」竣工。
本社を日本橋から移転

1988年(昭和63年)



民間単独では最大級の業務系開発
「横浜ビジネスパーク(YBP)」着工

1994年(平成6年)



広島西部丘陵都市に
「A.CITY ヒルズアンドタワーズ」
分譲開始

2002年(平成14年)



住宅の統一商品・サービスブランド
「プロウド」を発表

1982年9月期売上高

1,000億円突破

売上高推移 (億円) ※ 2004年3月期までは野村不動産単体

1957

1960

1970

1980

1957～1984 創業期

野村証券の新社屋を所有・管理する会社として設立。同時に、戦後復興の好況期における住宅難解消のために、社会的使命として大規模ニュータウン開発に参入したほか、マンション分譲や賃貸ビル建設、仲介などにも着手し、総合デベロッパーとして飛躍的な成長を遂げました。

1985～1990 拡大期

日本経済が活況を呈し、住環境の整備と拡充が進むなか、業界のリーディングカンパニーを目指し、さらなる大規模住宅地開発、大規模オフィスビル開発、海外事業など、積極的な事業展開を推進。なかでも、1988年に着工した「横浜ビジネスパーク(YBP)」は民間単独で最大級の業務系開発となりました。

2016年3月期売上高

5,695億円

2003年(平成15年)



野村不動産オフィスファンド投資法人
野村不動産オフィスファンド投資法人
東京証券取引所に上場

2006年(平成18年)



野村不動産ホールディングス(株)
東京証券取引所市場第一部に上場

2008年(平成20年)



PMO
PREMIUM MIDSIZE OFFICE
PMOシリーズ第1号
「PMO日本橋本町」竣工

2008年(平成20年)



NREG東芝不動産が
グループ入り

2004年3月期売上高

3,000億円突破

2010年(平成22年)



「日本橋室町野村ビル」
竣工

2011年(平成23年)



OHANA
オハナブランドスタート
「オハナ八坂菖山町」

野村不動産グループの
プレゼンス

住宅部門

2015年
年間マンション供給戸数

4,556戸

ブランドイメージ調査※1
10項目中8項目

1位

(プラウド)

賃貸部門

賃貸物件の空室率

1.4%

資産運用部門

資産運用残高

約1.0兆円

仲介・CRE部門

ノムコム会員数

約21万人

運営管理部門

マンション入居者の
管理満足度※2

8年連続1位

※1 出典:2016年5月23日(月)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

※2 出典:「住まいサーフィン」調べ

(2016年9月現在)

1990

2000

2010

(年)

1991～2003 変革期

地価下落を契機として日本経済が急速に減速するなか、経営資源をマンション分譲事業へと集中。また、不動産保有構造の変化と不動産証券化市場の本格的展開を見据え、CRE事業や資産運用事業にも本格進出しました。

2004～ 上場後のさらなる成長

2004年、野村不動産ホールディングスを設立。持株会社体制がスタートし、2006年には東証一部に上場。グループシナジーの追求と戦略的マネジメント強化に取り組んでいます。今後も「高い資産効率を備えた持続的収益拡大」を目指し、社会の期待と要請に応えながら、新たな価値を創造していきます。

持続的な価値創造へ

不動産総合デベロッパーとしての強みを活かして社会の期待に応える
 野村不動産グループの価値創造プロセス

価値創造の源泉

多様な人材
 グループ従業員
6,233名

ストック
 管理実績
 住宅
16万3千戸
 ビル等
705棟

ブランド力

顧客基盤
 カスタマークラブ会員
8万人

安定した財務基盤
 自己資本比率
29.9%

(2016年3月現在)



事業内容

マンション・戸建住宅・再開発などの開発・分譲事業を行っています。
 製販管一貫体制の強みを活かし、「プロウド」ブランドに加え、首都圏
 では「オハナ」ブランドを積極展開しています。

主なブランド



オフィスビルや商業施設を保有・賃貸しています。また、投資家向け
 の収益不動産開発として、オフィスビル「PMO」をはじめ、商業施設・
 物流施設など多彩な開発メニューを展開しています。



運用資産1兆円超の規模を持つ国内最大級の不動産投資運用会社
 として、投資法人や私募ファンドなどからの委託による資産運用業務
 を行っています。



個人仲介においては、首都圏を中心とした店舗網とWebサイトを通
 じて住み替えニーズに応えています。法人仲介では法人の多様な不
 動産ニーズにお応えしています。



住宅・オフィスビルなどの管理やプロパティ・マネジメント業務を行って
 おり、建物の資産価値と収益の向上に取り組んでいます。また、スポーツク
 ラブ「メガロス」の展開や、今後はシニア住宅の運営も行っていきます。



グループ連携

創出する価値

財務価値

利益の創出

→P11-12、P21-22

株主への還元

→P11-12、P21-22

非財務価値

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

- 安心・安全な優良ストックの形成
- 環境に配慮した持続可能な社会の実現
- つながりのあるコミュニティの形成
- 健康で快適な生活の実現



都市型コンパクトタウンの創造
 →P23-26

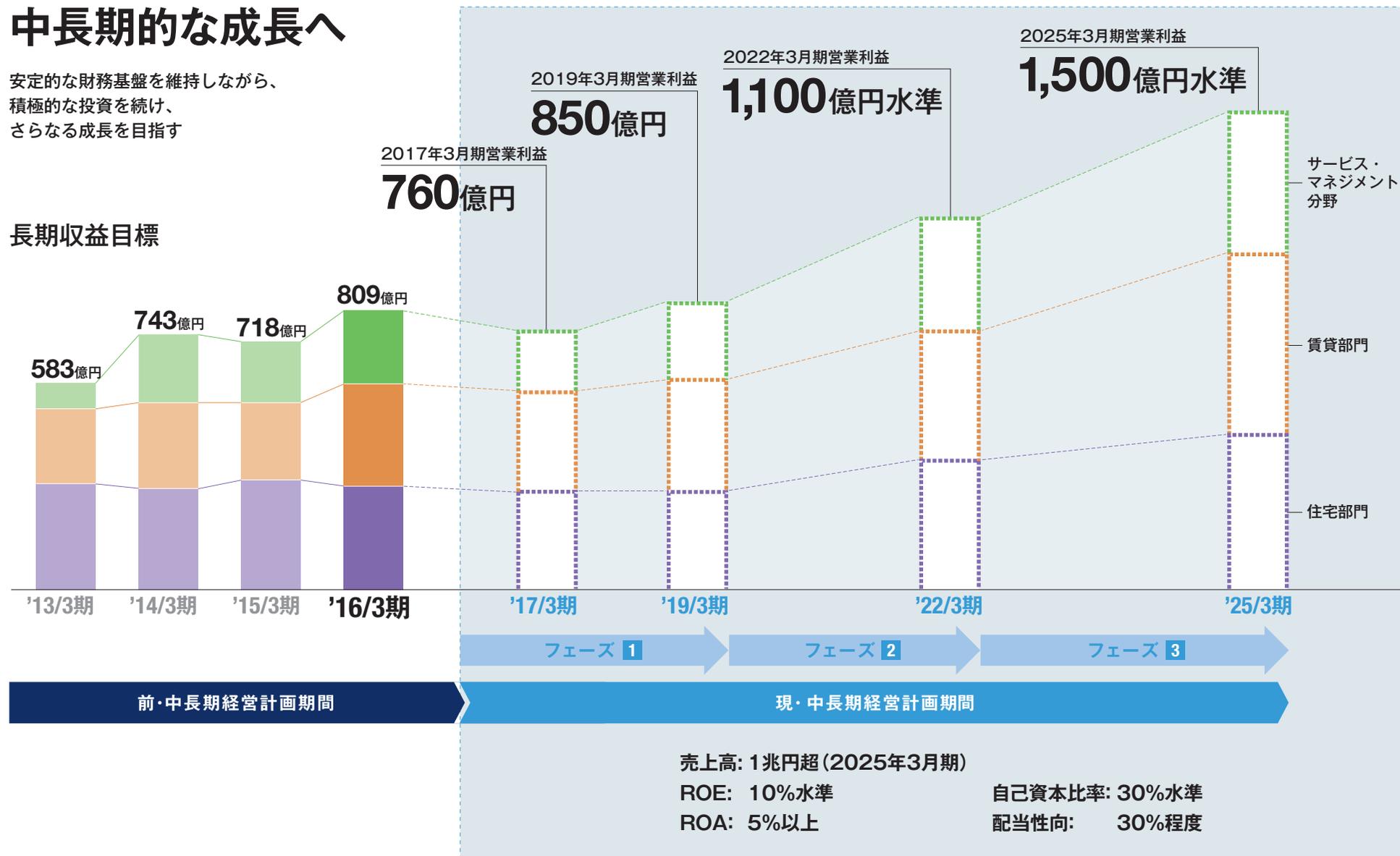


安心・安全・快適な不動産の開発
 →P27-30

中長期的な成長へ

安定的な財務基盤を維持しながら、
積極的な投資を続け、
さらなる成長を目指す

長期収益目標



重点戦略

本計画を策定するにあたり、その根幹となる重要なポイントとして「私たちの約束」と「目指す成長モデル」を掲げました。これら当社グループの将来像の実現に向けて、3つの重点戦略を設定。この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。

私たちの約束

あしたを、つなく

私たちは、人、街が大切にしているものを活かし、
 未来^{あした}につながる街づくりとともに、豊かな時を人びとと共に育み、
 社会に向けて、新たな価値を創造し続けます

目指す成長モデル

社会環境の変化に的確に対応し、「高い資産効率」を備えつつ、
 「持続的収益拡大」を遂げる成長モデル

3つの重点戦略

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

^{*}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」

投資計画

将来に向けて一段高いレベルでの成長を実現していくために、投資を積極化します。投資に対する回収率を高水準に維持し、高い資産効率を確保しながら、賃貸部門を中心に資産規模を拡大していく計画です。また、サービス・マネジメント分野を中心にM&Aなどを想定した「戦略投資」も実行していきます。

投資計画

単位:億円

合計 ('17/3~'25/3期)	
住宅部門	
投資	32,500
回収	30,000
ネット投資 [*]	2,500
投資回収率	92%
賃貸部門	
投資	18,000
回収	8,500
ネット投資 [*]	9,500
投資回収率	47%
戦略投資	2,000
合計	
投資	52,500
回収	38,500
ネット投資 [*]	14,000
投資回収率	73%

^{*}ネット投資額=投資額-回収額

総資産の推移

■住宅部門 ■賃貸部門
 ■サービス・マネジメント分野 ■その他





2015
6月

虎ノ門駅前の 国家戦略特別区域計画 内閣総理大臣の認定

東京圏の国家戦略特別区域の特定事業として、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に向けて、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年の竣工を目指し、計画の具体化を進めていきます。



2015
10月

「プラウドタワー明石」 全199戸即日完売

JR神戸線明石駅前(兵庫県明石市)の商業施設・公共施設を併設した複合再開発マンション「プラウドタワー明石」全199戸が即日完売しました。地上34階、最高価格1億3,000万円超と、明石市内最高層・最高価格のタワーマンションです。



Profile

- 持続的変革による価値創造
- 価値を生み出す事業
- 価値創造を支える基盤
- データセクション

Highlight 2015

4月 5月 6月 7月 8月 9月



2015
9月

ベトナムの高級住宅街 フーミーフンエリアにおける 不動産開発プロジェクト

ベトナム・ホーチミン市のフーミーフンエリアにおいて、現地大手デベロッパーと共同で日系企業初の不動産開発プロジェクトに着手しました。2期に分けて分譲マンションを販売する計画で、総戸数約2,100戸の開発を予定しています。

→詳細P36

2015
10月

新生「野村不動産マスターファンド 投資法人」が上場

当社グループが運用を受託する3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)が合併し、総資産9,000億円を超える国内最大級の総合型上場REIT、野村不動産マスターファンド投資法人が上場しました。





2016
1月
高スペックなプレミアムオフィス「PMO平河町」竣工

「プレミアム・ミッドサイズ・オフィス」(Premium Midsize Office)シリーズの18棟目「PMO平河町」が竣工しました。東京メトロ永田町駅徒歩1分という好立地であり、同エリアの新しいランドマークとして独自の存在感を発揮しています。



2016
2月
中部圏で初めての物流施設開発「(仮称)Landport 小牧」

戸田建設と共同で大規模高機能型物流施設「(仮称)Landport小牧」の開発に着手しました。中部圏全域への広域配送が可能な立地であり、最新鋭の機能を備えるとともに物流の最適化・効率化を追求した施設設計を実現しています。



2016
3月
都市型商業施設「GEMS大門」が開業

渋谷、市ヶ谷に続くGEMSシリーズ第3弾「GEMS大門」が開業しました。商業施設初出店4店舗を含む個性豊かな飲食店9店舗を揃え、大門・浜松町周辺のオフィスワーカーや周辺住民、観光客の飲食ニーズに応えています。



2016



2015
11月
港北区箕輪町二丁目街区において「都市型コンパクトタウン」推進

工業地から住宅地への転換が進む日吉・綱島地区の発展に貢献するため、「自然・人」と「街」が融合するスマートインフラを整備し、多機能かつ高い利便性を有する街づくり「都市型コンパクトタウン」を推進しています。

→詳細P24

2016
3月
「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞

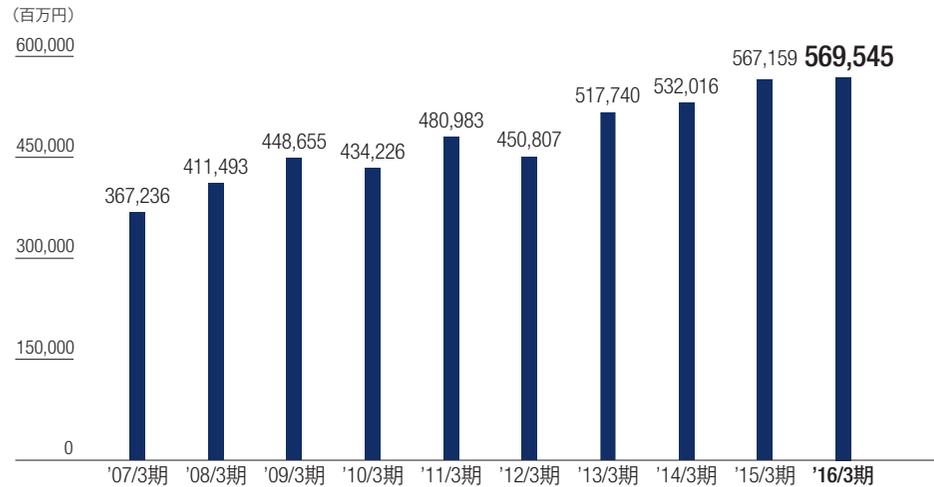
全社員が多様な特性・価値観を認め合い、能力を最大限発揮できる環境づくりを進める「ダイバーシティ推進委員会」(通称「ダイチャレ!!」)の取り組みが評価され、経済産業省選定の「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞しました。大企業部門(従業員数301人以上)の不動産会社としては初の受賞です。

→詳細P67

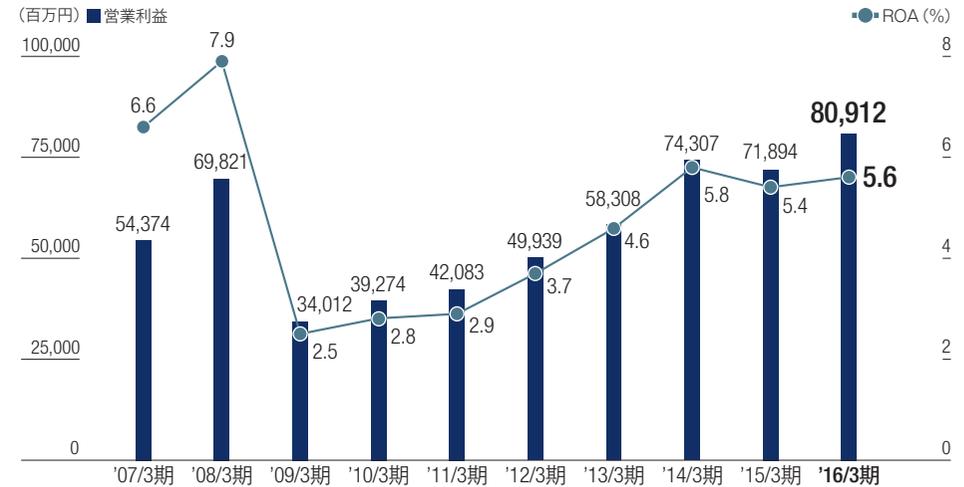


主要財務データ

売上高

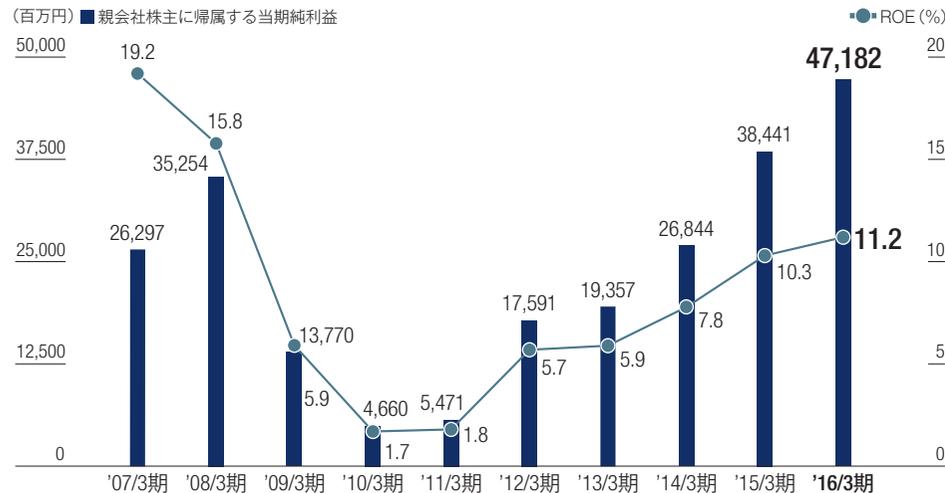


営業利益／ROA※1



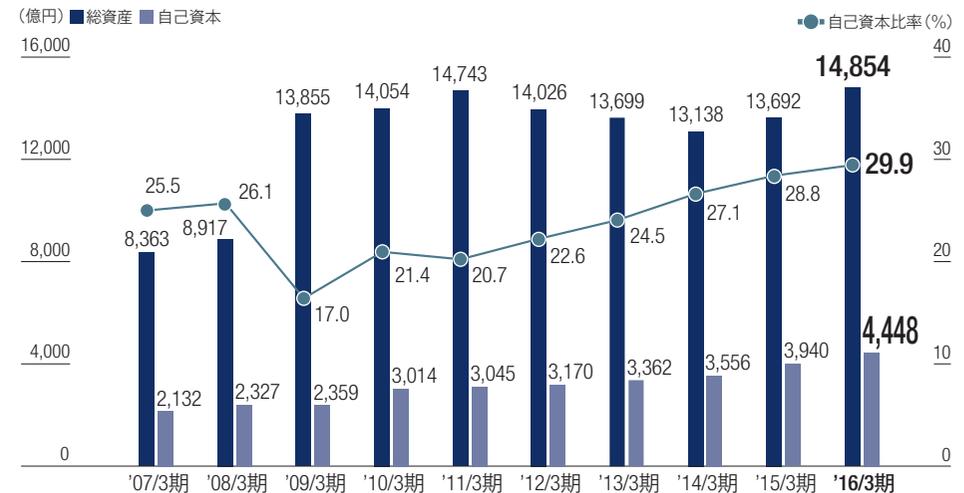
※1 ROA = (営業利益+営業外収益) / 期末総資産

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE※2

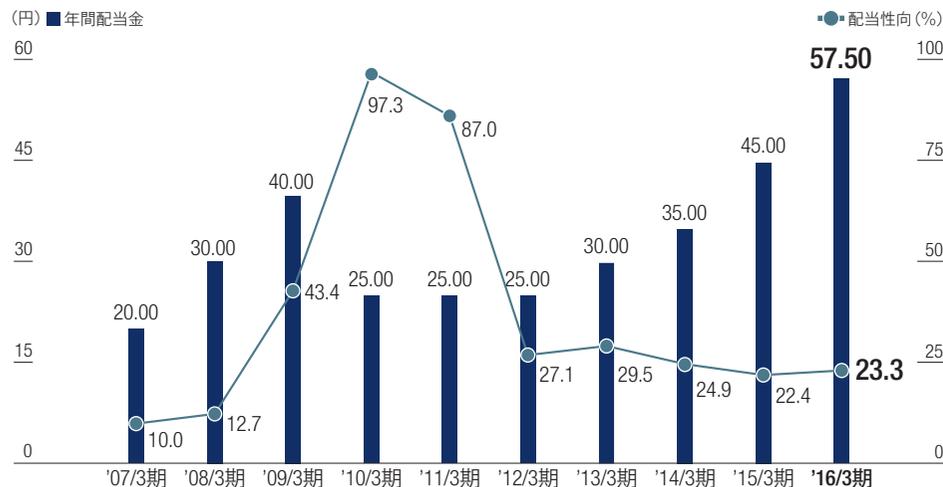


※2 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中(平均)自己資本

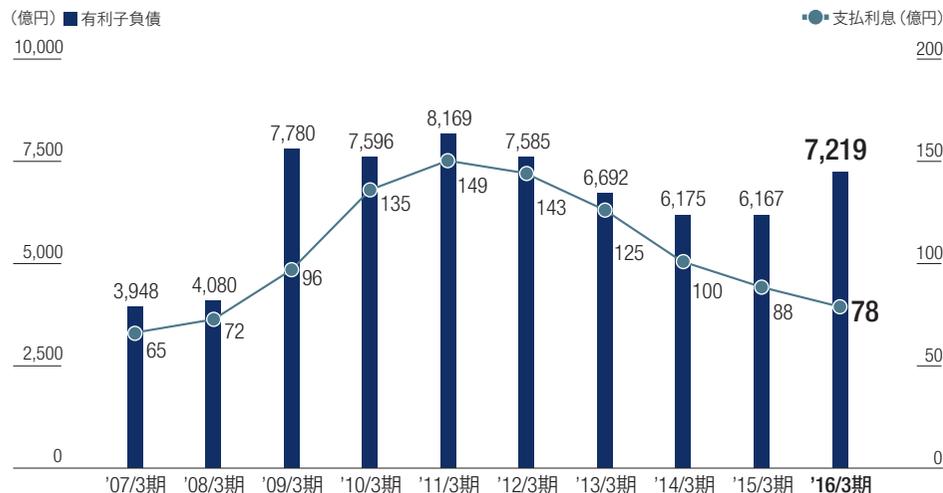
総資産／自己資本／自己資本比率



年間配当金／配当性向

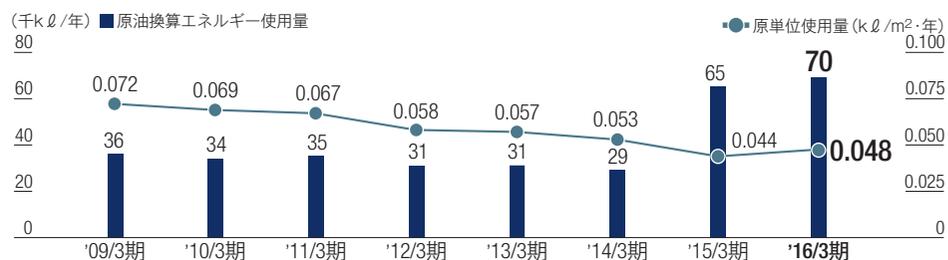


有利子負債／支払利息



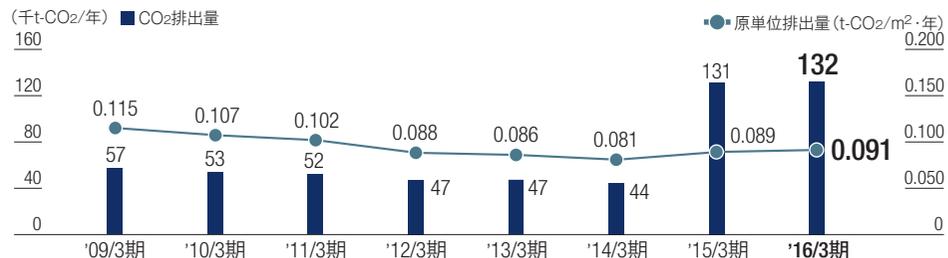
主要非財務データ

原油換算エネルギー使用量／原単位使用量※3



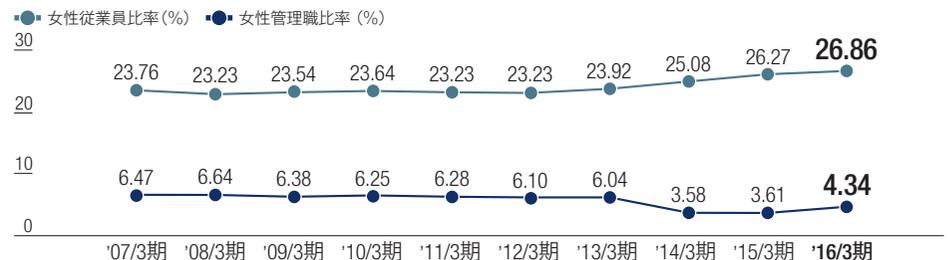
※3 2014年3月期までは、東京都環境確保条例対象および当社グループの持分面積が50,000m²以上のビル(オフィスを主たる用途とするもの)7施設を対象に集計しています。2015年3月期は、省エネ法届出対象施設のうち、マンション販売センターなどを除く143施設を対象に集計しています。2016年3月期は、省エネ法届出対象施設のうち、マンション販売センターを除く142施設を対象に集計しています。

CO₂排出量／原単位排出量※4



※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。

女性従業員比率／女性管理職比率※5



※5 2014年3月期以降、一部事業会社にて管理職要件の見直しを行っています。

「一段高いレベル」での 成長を目指して 中長期経営計画フェーズ1の 目標達成に 全力で取り組みます。

野村不動産ホールディングス株式会社
取締役社長
くつかけ えいじ
沓掛 英二

不動産業界を取り巻く環境は、日本社会のさまざまな変化とともに、大きな変革の時を迎えようとしています。

1957年に、住宅難を解決すべくニュータウンの開発を使命として創業した当社グループは、今まさに次なる社会課題解決への貢献のために、これまで約60年の間に培ってきた当社グループならではの不動産開発力や技術力、そして運営力といった強みを活かし、一段高いレベルでの成長を目指す時であると考えております。これまでも当社グループは、お客さま第一の精神の下、求められているものは何か、という問いや課題に真摯に向き合い、事業を通じて成長してまいりました。社会が変化するということは、同時に新たな需要が生まれるということ、そこに私たちがグループの力を結集し事業を通じて社会の期待に応える使命があります。

そのような中、2016年4月、新たな中長期経営計画期間がスタートいたしました。

本計画とともに掲げた「私たちの約束」を事業を通じて実現していくことが、当社グループならではの価値創造のかたちであり、持続的な企業価値の向上のみならず、持続可能な社会の実現に寄与するものと確信しております。

当社グループは、これからも豊かな暮らし、夢や未来の実現に向け変革と挑戦を続けてまいります。

部門経営の推進で事業基盤を強化

野村不動産ホールディングスの社長としての私の役割は、その執行を担う各事業部門が競争力を高め、それぞれの事業特性を最大限に発揮する戦略立案と遂行をサポートしていくこと。一方で、野村不動産グループ全体の資産ポートフォリオを財務戦略と併せて構築するとともに、投資効率やアセットリスクの観点から投資案件をしっかりと選別していく——すなわち、「執行」と「監督」のバランスを取ることで、当社グループを持続的な収益拡大へと導くことにあります。

中長期経営計画では、収益目標の指標を営業利益と定め、フェーズ1で850億円、フェーズ2で1,100億円へと着実に成

長することを目指しています。

フェーズ1の目標値は、2016年3月期の営業利益実績値が809億円であることに鑑みれば、控えめな水準と見えるかもしれませんが、しかしながら、この水準設定には明確な理由があります。

その理由の一つは、フェーズ1を基礎固めの時期と位置付けていることです。当社グループは過去数年間、アベノミクスによる追い風の事業環境下で成長を遂げてきました。しかしながら今後、フェーズ2の期間に営業利益1,000億円を超えていく「一段高いレベルの成長」を果たすためには、住宅、賃貸、資産運用、仲介・CRE、運営管理の5事業それぞれ

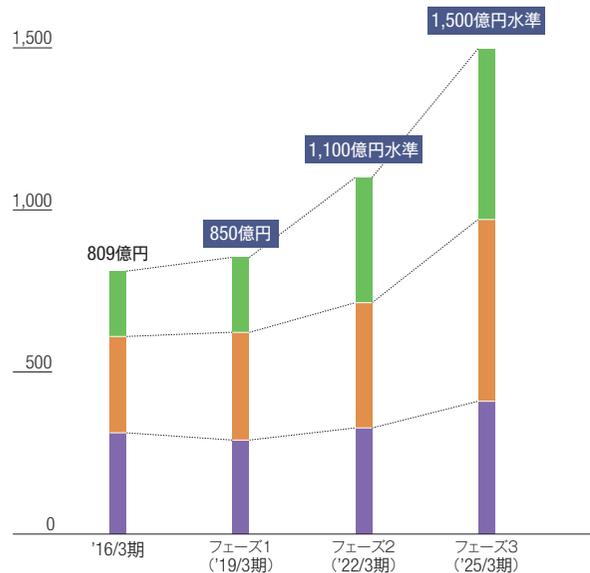
れが持つ力を、さらに引き出し、高めていく必要があると認識しています。

その実現のため、2016年4月から、当社グループでは、従来は財務報告上の「セグメント」で区分していた5つの事業を正式に「事業部門」と決めました。各事業部門のトップである部門長は、その責任の下で成長戦略を立案し、部門内に所属する各社の連携を図りながら収益の最大化を追求していきます。

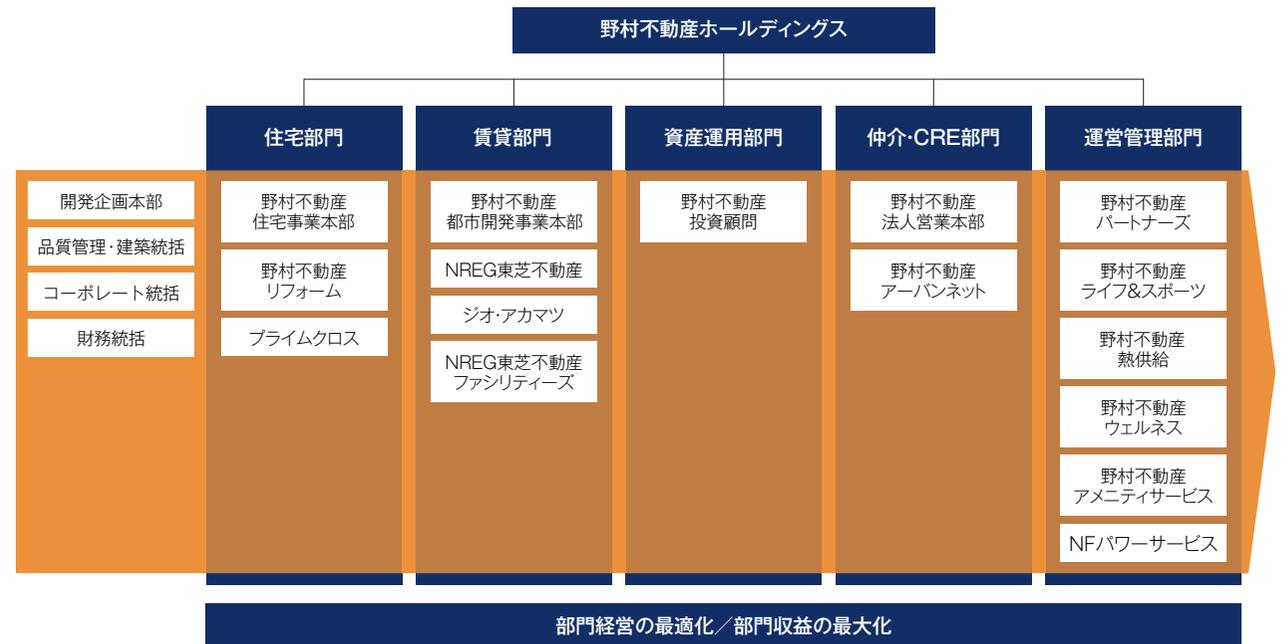
さらに、部門を超えた連携もいっそう強化していきます。開発企画や品質管理・建築統括、コーポレート統括、財務統括など、部門を横断するマネジメント体制を整えました。実際に、

収益成長計画(営業利益)

(億円) ■住宅部門 ■賃貸部門 ■サービス・マネジメント分野



部門経営の強化



複合開発案件の増加や「野村不動産グループカスタマークラブ」の拡充など、各事業部門が連携する機会も増えています。こうした環境の下、各事業部門は、「自らの部門の成長」という内発的な動機付けに加えて、これまで以上に部門間の連携を進め、グループ総合力の発揮に貢献していきます。

事業環境の変化に向き合い、収益機会を獲得

フェーズ1の営業利益目標値設定のもう一つの理由は、事業環境の変化を想定していたことにあります。実際、足元では中国をはじめとする新興国経済成長の減速や世界経済の不安定要素などを背景に円高・株安が進行しており、過去数年にわたって回復傾向にあった国内景気は、先行きに不透明感が増えています。

しかしながら、そもそも不動産事業はその性質上、事業期間は長期にわたるものです。だからこそ、私たちは経営計画を9年間という長い期間で設定しています。当社グループは、事業環境の変化にしっかりと向き合い、追い風の環境下にはないからこそ明確になる課題を見据えてそれぞれの事業を強化しつつ、まずはフェーズ1の収益目標達成に全力で取り組みます。

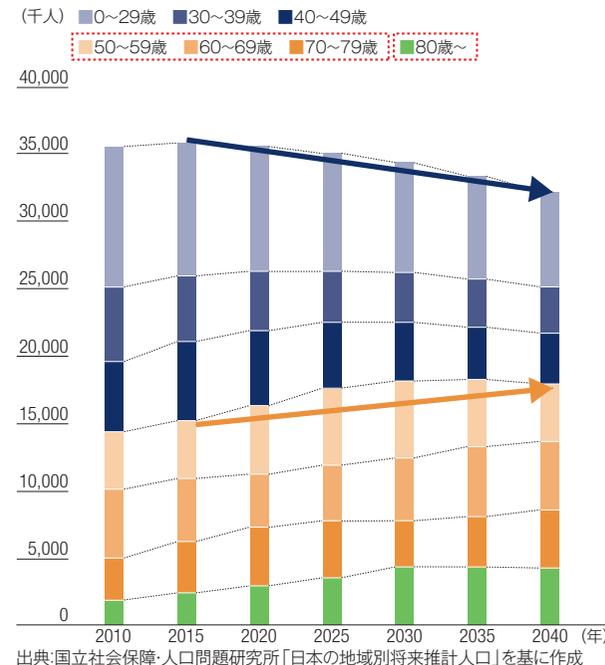
なお、足元の景気は弱含みで推移していますが、中長期の事業環境へと目を転じれば、首都圏の人口動態や顧客ニーズの変化からは獲得すべき事業機会が見えてきます。

例えば、首都圏では今後、人口総数はピークアウトするものの、シニア層は大きく増加していきます。特に私が注目しているのは、アクティブシニア層を含む50歳から79歳までの人口が大きく増加するという点です。当社グループが開発を進める「都市型コンパクトタウン」、すなわち、住宅・オフィス・商業施

設・ホテル・シニア住宅などを備え、多機能かつ高い利便性を有する街づくりは、こうした顧客層のニーズにまさしく合致するものです。また、首都圏における80歳以上の人口は2030年には現在の約2倍になると見込まれ、将来の介護を見据えた住宅ニーズは着実に高まるものと予想されます。

こうした環境変化を踏まえ、当社グループは、都市型コンパクトタウンをはじめとする複合開発や大規模再開発・建替案件への取り組みや、そこでのコミュニティ創造に向けて、フェーズ1期間から加速していきます。

首都圏の人口動態

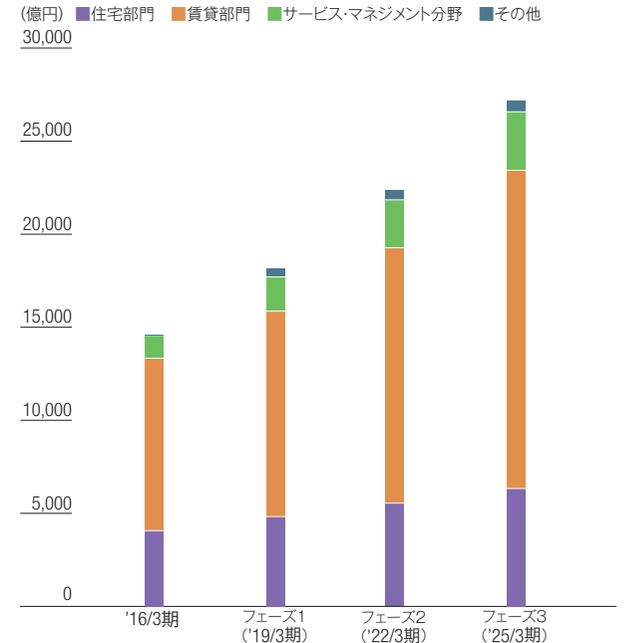


案件の選別と賃貸バリューチェーンの活用で投資リスクをコントロール

複合開発や大規模再開発の案件増加にともない、中長期経営計画期間に当社グループのバランスシートは1兆円規模で拡大する計画です。財務基盤を維持しつつこの戦略投資を実行していくために、次の2点を重視しています。

一つは、綿密な計画立案と監視・監督です。賃貸資産の取得・保有に関わる専門委員会において投資案件とその投資順序をしっかりと審議することにより、投資効率の最大化を図る

総資産の推移



とともに、さまざまな環境変化に対応できるよう適切にアセットリスクを管理しています。なお、投資を実行する前提として野村不動産グループ全体での資産ポートフォリオを財務戦略と併せてどう構築していくかが大変重要であり、今後もグループとして最適なポートフォリオを追求していきます。

そしてもう一つが、ビジネスモデルの堅持です。当社グループは、賃貸資産を多く保有し、資産規模を拡大することのみを目指しているわけではありません。これまで同様に「賃貸バリューチェーン」を活用し、投資の一定額を当社グループが運用するREITへ売却することで資金回収することは、資産効率の向上はもちろん、資金調達面でも重要となります。2015年10月に、グループ系列の上場REIT3法人が合併し、「野村不動産マスターファンド投資法人」が発足したことで、開発した物件をより速やかに売却できるようになります。

今後も引き続き、売却と保有のバランスを取ることで、高い資産効率を重視した投資戦略を実行していきます。

全社的なチェック体制の強化で バランスの取れた成長を目指す

当社グループが企業規模を拡大し、さまざまなチャレンジをしつつさらなる飛躍を遂げていく上では、全社的なチェック・監視体制の構築と強化も不可欠です。ここでも、施策の柱は2つあります。

1点目は、コーポレートガバナンス体制の強化です。当社グループは、社外取締役の積極的な任用や監査等委員会設置会社への移行により、外部の視点をもとに経営の透明性を高める取り組みを進めてきました。その結果、取締役会では事業面や

戦略面におけるリスクなどの本質を捉えた活発な意見が交わられるようになってきました。これを受けて経営執行の最高機関である経営会議の議論もより充実してきました。これは大変望ましい変化と考えており、引き続き社内・社外両面から攻めのガバナンスの強化に取り組むことで、ガバナンスの実効性を向上させていきます。

2点目は、中長期経営計画で定めた財務・資本政策です。財務の健全性を表す指標として掲げた「自己資本比率30%水準」を目安に投資をコントロールしていくことはモラルハザードの防止につながります。また、ROA・ROE・総還元性向などの目標値を意識し続けることは、株主・投資家という重要なステークホルダーの目によるガバナンスであるともいえます。

これらの体制と指標を活用し、当社グループは引き続き、バランスのとれた成長の実現を追求していく考えです。

独自の成長モデルを追求

2016年は、野村不動産ホールディングスの上場から10年、一つの節目の年となります。

当社グループはこの10年の間に、住宅部門では「プラウド」ブランドを確立し、賃貸部門ではNREG東芝不動産がグループ入りし、それぞれが当社グループの柱へと成長してきました。そして、両部門における開発物件の増加はストックビジネスの基盤となり、サービス・マネジメント分野の成長を支えています。

サービス・マネジメント分野は、個人・法人のお客さまが抱えるさまざまなニーズを捉える最前線でもあります。当社グループは、常にお客さまに寄り添い、タウンマネジメントの担い手と



して、コミュニティ創造による豊かな時を育み、変化し続けるニーズを捉えることで当社グループならではの強みを発揮する商品・サービスをマーケットに供給し続けていきます。そして、資金の回転を重視した開発事業による収益と、不動産サービスの提供を通じたフィー収益とを組み合わせながら、高い資産効率を備えた収益成長を持続していくことで、業界の中で独自のポジションを確立してまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き当社グループの成長にご期待いただければ幸いです。

取締役社長

菅掛英二
Kutsukake Eiji



あした 「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の 実現を目指し、社会課題の解決に貢献していきます。

野村不動産ホールディングス株式会社 取締役 兼 執行役員、CSR委員会委員長
野村不動産株式会社 取締役社長
宮嶋 誠一

日本国内では現在、不動産ストックの老朽化や空家問題、東京オリンピック・パラリンピックに向けた都市整備などを背景に、都心部を中心に大規模な複合再開発計画が進展しています。一方、人口動態を見れば、日本の総人口はすでに減少が始まっているものの、都市部には人口・世帯が流入し続けています。一方、地方中核都市においても、利便性・快適性の高い街づくりへのニーズは引き続き高いといえます。また、本格的な高齢化社会によるシニア層の増加にともない、予防を含む医療・介護サービスの充実、個々人のニーズの域を超えて大きな社会課題となっています。

こうしたお客さまと社会のニーズに応え、安心・安全で快適な街づくりを通じて都市機能の充実を図っていくこと。そして、コミュニティを育むタウンマネジメントによって、地域社会とも連携しながら持続的に街の価値を高めていくこと。それらはまさに、当社グループが総合不動産グループとしての力を発揮して社会に貢献できる領域であり、私たちが考えるCSRの本質でもあります。

デベロップメント分野の担当役員として、また、CSR委員会の委員長として、私は「あした未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の実現への先導役を務めてまいります。

収益貢献までの期間に鑑み、 フェーズ1から投資を加速

2017年3月期を初年度とする当社グループの中長期経営計画では、2025年3月期までに営業利益を倍増させる計画ですが、その成長を担うドライバーは、デベロップメント分野における事業量と事業領域の拡大です。

その中心的役割を担うのが、「都市型コンパクトタウン」などの複合再開発と、都心エリアにおける再開発です。また、新領域としてシニア向け住宅やホテルの開発に取り組むほか、新たなエリアとして地方中核都市や海外での展開にも挑戦します。

なお、当社グループのデベロップメント分野の強みは、自ら開発した不動産を所有して賃貸収益を得る「ストック型ビジネス」と、開発した不動産をお客さまやグループREITに売却して収益を得る「回転型ビジネス」を両輪としていることにあります。今回の中長期経営計画では、「ストック型ビジネス」を増加させていきますが、フェーズ1期間には、安定した収益の確保と資産効率向上のため、「回転型ビジネス」である収益不動産の開発も加速させます。

デベロッパーとしての社会的使命を果たす 複合開発・大規模再開発

社会のニーズに応え、地域ごとの特徴を活かした街づくりに積極的に参画していくことは、当社グループが培ってきた強みを発揮し、企業として成長を実現するチャンスであると同時に、デベロッパーとしての社会的使命を果たすことでもあります。当社グループは現在、次のようなプロジェクトに取り組んでいます。

■都市型コンパクトタウン

住宅・オフィス・商業施設・ホテル・シニア住宅など、多機能で高い利便性を有する「都市型コンパクトタウン」の開発強化は、デベロップメント分野における重点戦略の一つです。

昨秋と今春には、横浜市の綱島・日吉地区で展開する「Tsunashimaサステナブル・スマートタウン」「日吉箕輪町計画」の開発計画を発表しました。前者は、民間企業の事業所跡地に野村不動産の分譲マンション「クラウド」、企業の

研究施設、ショッピングセンター、エネルギーセンター、水素ステーションなどを備えた次世代のスマートタウンとして開発を進めます。後者は、前者に隣接するエリアで展開するプロジェクトですが、地元の要望する小学校用地を備え、マンションを中心に商業施設、シニア住宅も設ける計画です。さらに、「環境未来都市」横浜市とも連携を図ることで、環境問題や高齢化社会に対応し多世代が生き生きと快適に暮らせる、「多世代循環型」のスマートタウンを目指して開発を進めます。

さらに、地方中核都市でも、都市型コンパクトタウンの開発を推進していきます。第1弾として、静岡駅前の再開発に事業化に向けて参画しており、今後、他の都市でも取り組みを強化していきます。

■都心エリアにおける再開発

都心における複合再開発についても取り組みを加速します。国家戦略特区に認定された虎ノ門駅前地区再開発は、

2020年、オリンピックイヤーの竣工に向け、参加組合員として事業を推進しています。また、六本木ヒルズ隣接の西麻布三丁目、新橋駅前のSL広場を含む新橋駅西口で再開発計画を推進しています。

西麻布三丁目プロジェクトでは、新たにホテルを導入することを検討しています。訪日観光客は、2015年に約2,000万人となり、2020年には4,000万人に倍増させるという、日本政府の目標も掲げられています。インバウンド需要の取り込みと、国際都市「TOKYO」の競争力を高め、グローバルな人々が住まい、働き、集い、憩う、にぎわいのある街づくりに貢献していきます。

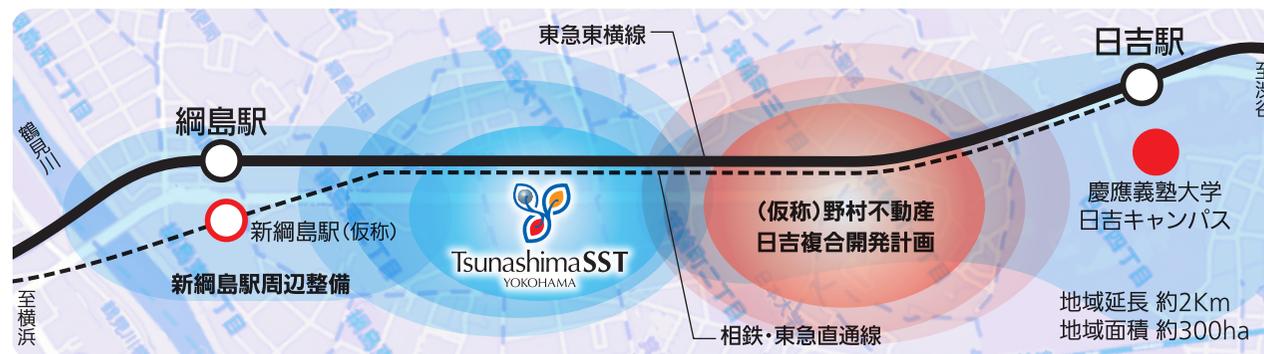
虎ノ門駅前地区再開発



西麻布三丁目再開発



綱島・日吉地区再開発



**「私たちの約束」の実現に向け、
 事業を通じた社会課題の解決を図る**

街づくりには長い年月を要します。だからこそ、将来にわたって人々や地域社会が直面する社会課題をしっかりと理解・把握し、その解決に資する付加価値を提供していく必要があります。デベロップメント分野を統括する私がCSR委員長としてCSRを推進していくことは、街づくりの企画・開発という川上の段階からCSRの視点を取り入れ、商品・サービスを通じて持続可能で豊かな社会を実現しながら社会課題を解決していくことにほかなりません。

2017年3月期は、当社グループにとって、中長期経営計画

とともにCSR活動も新たなスタートを切る年となります。2015年10月、中長期経営計画の策定に合わせて、「私たちの約束」を策定しました。ここでは、「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」によって、社会に向けて価値を創造し続けることを約束しています。中長期経営計画で重点戦略としている「デベロップメント事業の量・領域の拡大」は「未来につながる街づくり」に、「サービスマネジメント分野での差別化・競争力の発揮」は「豊かな時の育み」に寄与するものです。当社グループにとって、「私たちの約束」を実現することこそがCSRであり、経営戦略と一体でCSR活動を推進することが肝要だと考えています。



また、当社グループが貢献できる社会課題テーマとして「4つの重点テーマ」を挙げています。これらに取り組むことで、社会に対する新たな価値を創造し、「私たちの約束」を果たしていきます。

社会価値の創造と企業価値の向上の同時実現へ

当社グループの従業員は、不動産に関わる業務を通じて、人々の生活と社会が抱える課題に最前線で向き合っています。私たち一人ひとりが「4つの重点テーマ」を常に意識し、「私たちの約束」の実現を念頭において日々行動することは、事業活動に長期的視点を加え、モチベーションを向上させます。そして、それは私たちが提供する商品やサービスの価値を高め、社会の持続可能性に貢献することとなります。

私は、従業員一人ひとりに「私たちの約束」と「4つの重点テーマ」を浸透させていきます。そして、中長期経営計画と一体となったCSR活動を推進し、社会価値の創造と企業価値の向上を同時に実現することによって、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの方々の方々の期待に応えていきます。

CSR推進体系



4つの重点テーマ

	安心・安全	環境	コミュニティ	健康・快適
	 社員による躯体検査の様子	 プラウドシティ元住吉の中庭	 入居者さま向けクリスマスパーティーの様子	 シニア向け運動プログラム提供の様子
社会課題	自然災害への対応、不動産ストックの老朽化対策、都市再生への期待など	環境問題やエネルギー不足への対応	少子高齢化などにもなって人や地域のつながりが希薄化し、地域コミュニティの機能が低下	高齢化社会の到来、余暇時間の増大、価値観やライフスタイルの変化などを受けた人びとの健康・快適への関心の高まりと、ニーズは高度化、多様化
当社グループの アプローチ	ハード面における取り組み(先端技術の導入、建築品質の確保、街づくりにおける都市機能の向上など)に加え、ソフト面(防災計画、BCP、アフターサービスの充実など)でも安全品質の向上に努めています。	事業を通じた環境負荷低減策として、先進環境技術や情報通信技術の導入、自然との共生によるパッシブデザインや創エネルギーなどに努めています。また、イベントやタウンミーティングを通じた環境教育などにも取り組んでいます。	「都市型コンパクトタウン」などの街づくりや、共助、多世代交流を促す仕組みづくりなど、コミュニティの持つ多様な価値観を活かしながら、事業地域およびそこに「住まい」「働き」「集い」「憩う」人びとと共に、活力のあるコミュニティづくりに取り組んでいます。	スポーツを通じた健康増進、シニア住宅の開発、さらにユニバーサルデザインの推進やコミュニティへの参画を促す仕組みづくりなど、人びとの健康で快適な生活の実現に取り組んでいます。
当社グループの 具体事例	<ul style="list-style-type: none"> ●独自の「集合住宅設計基準」「集合住宅マニュアル」の運用 ●住宅における「プラウド標準防災マニュアル」の作成 ●オフィスビルテナントのための防災拠点の設置(PMO日本橋室町) ●防災訓練の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●独自の「プラウド環境評価シート」を策定、各物件の環境への取り組みを点数化し、環境配慮への取り組みを強化 ●ビルディング事業のPMOシリーズにおいて、CASBEE(建築環境総合性能評価システム)Aランク以上を取得する方針 ●スマートタウンの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●「マンションコミュニティガイド」の発行のほか、各マンションでの夏祭り・クリスマス会などコミュニティ形成を支援 ●地域交流の一環として、横浜ビジネスパークにて「ホテルがすむ街づくり展2016」を開催 ●オフィスビルテナント向けの研修・セミナーや交流イベントの開催 	<ul style="list-style-type: none"> ●運営しているスポーツクラブにおいて、地域ニーズに合った各種健康増進プログラムを開催 ●「ユニバーサルデザインガイドブック」を作成し、当ガイドブックを指針としたユニバーサルデザインの推進を強化



さらなる成長に向けて バランスを意識した経営を推進していきます。

野村不動産ホールディングス株式会社 取締役 兼 執行役員、財務統括(CFO)、IR担当
木村 博行

過去最高を更新した前期、さらなる成長に向けて 新中長期経営計画がスタート

前期の業績は、賃貸部門において収益不動産の売却が増加したこと、および資産運用部門における3REIT合併にともなう資産取得報酬の計上などにより、売上高・各利益とも過去最高を更新しました。

今期は、前期と比べ増収減益となる見通しですが、これは前

期に発生した一過性の収益が逸失することなどが主な要因となっており、その要因を除いた利益は同水準を維持する予定です。

本年は昨年に策定した中長期経営計画のスタートの年です。フェーズ1の3年間で、現在の事業ポートフォリオを拡大させ営業利益850億円を目指します。

投資拡大に舵を切った前期、厳選した投資を実行

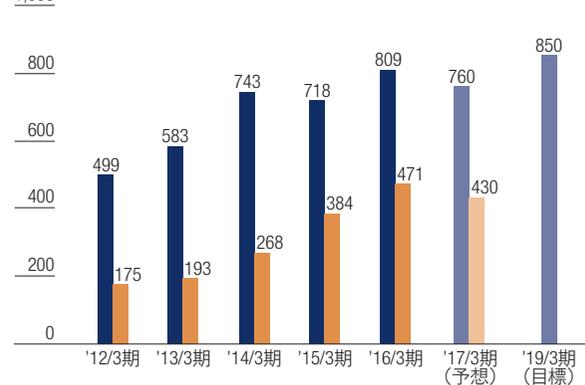
2012年に策定した前中長期経営計画においては、「財務基盤の整備」を目標の一つとして掲げましたが、当初計画以上の利益進捗によって、目標値として定めていた「自己資本比率30%水準」に到達しました。

これにあわせ、投資の拡大についても前倒しで実行し、前期においては、総資産を約1,200億円増加させ、約1.5兆円まで拡大しました。日吉・綱島エリアにおける「都市型コンパクトタウン」や、フェーズ1の成長ドライバーと位置付けている収益不動産開発の仕入れなどが順調に進捗しています。

今後の投資については、各フェーズにおいて4,000～5,000億円程度、計画期間内で約1.4兆円の資産増加を計画

営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益の推移

(億円) ■ 営業利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



しており、引き続き投資を加速させていく予定です。

投資拡大における規律として

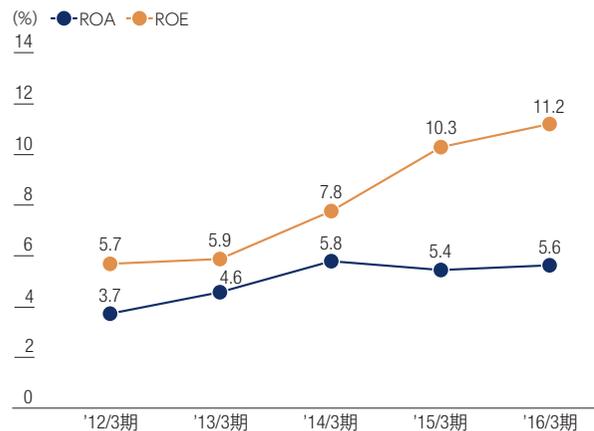
効率性・健全性も意識した経営を指向

前期における当社のROAは5.6%、ROEは11.2%と、引き続き高水準を維持していますが、今後、賃貸事業などストック型の事業への投資が拡大していくことにより、効率性の低下が懸念されます。そのなかで、投資の拡大と効率性とのバランスをいかに確保するかが経営として重要であると捉えています。

また、中長期にわたり安定した企業経営を実施していく上で、財務の健全性を保つことも重要な要素となります。

その考えの下、中長期経営計画において「ROA5%以上」、「ROE10%水準」、「自己資本比率30%水準」を中長期的な指針として決めました。具体的には、「住宅部門」「賃貸部門」「サービス・マネジメント分野」のそれぞれが着実な成長を実現

ROA/ROEの推移



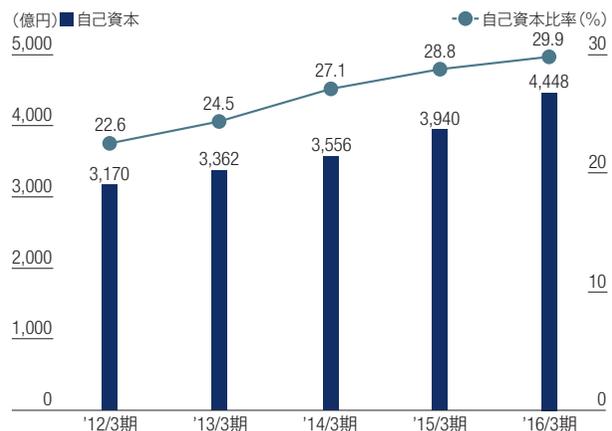
することにより、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築を目指していきます。

5期連続の増配を予定、「安定性・継続性」を意識した株主還元の実行

前期の配当は、業績の伸長を踏まえ、期初予想から1株当たり7.5円増配し、年間配当金を57.5円としました。今期の年間配当金については、5期連続の増配となる年間60円を予定しています。

今後の投資拡大には内部留保の積み上げが必要と考えていますが、同時に、投資家の皆さまへの還元も重要な経営課題だと認識しています。中長期経営計画でも「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」と標榜しているとおり、短期的な業績の浮き沈みによって増配と減配を繰り返すのではなく、一定程度の安定性を考慮し、中長期的に配当性向

自己資本/自己資本比率の推移

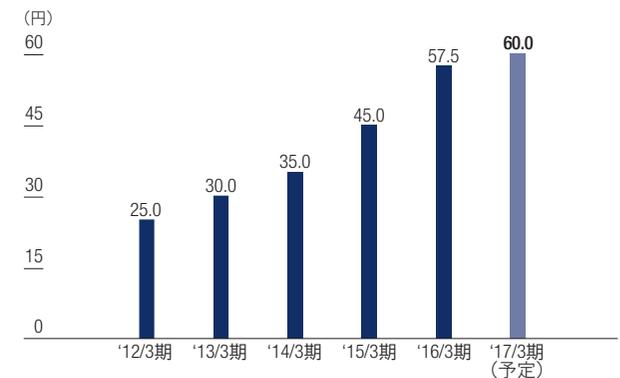


30%程度をめどとしながら、中長期的な配当金水準の増加を目指していきます。

当社グループは、積極的な成長機会の獲得と効率性・健全性や還元を意識したバランスの取れた経営を推進していくことにより、投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしていく所存です。

引き続き当社グループの事業および経営方針についてより一層のご理解、ご支援をいただければ幸いです。

年間配当金の推移



財務・資本政策

資産効率 ROA 5%以上	資本効率 ROE 10%水準
自己資本比率 30%水準	配当性向 30%程度

あした
「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」に向けた取り組み



Profile
持続的変革による価値創造
価値を生み出す事業
価値創造を支える基盤
データセクション

特集

1

都市型コンパクトタウンの創造へ

大規模再開発・複合開発プロジェクトの推進

国内各地で大規模な再開発が計画されるなか、人々が求める“理想の街づくり”の一つとして、多機能かつ高い利便性を有する「都市型コンパクトタウン」への注目が高まっています。また、理想の街づくりには、コミュニティの創出やタウンマネジメントの推進が重要です。当社グループは、多様なノウハウを活かして、トータルでその実現に貢献していきます。



世帯構成の変化や都市化によって注目される 「都市型コンパクトタウン」

少子高齢化を背景に単身世帯や高齢世帯が増加するなか、日々の暮らしや通勤、通院など、さまざまな面で利便性の高い都市部への人口集中が進んでいます。全国各地の中核都市において、多様な人々が、より快適な生活を過ごせるような環境整備が求められるなか、政府が提唱する「地方創生」や、東日本大震災以降の防災意識の高まりと相まって、国内各地で新たな街づくりへの機運が高まっています。

こうした背景の下、当社グループが力を入れているのが「都市型コンパクトタウン」です。都市型コンパクトタウンとは、安全で快適な住宅はもちろん、商業施設やスポーツ施設、シニア向け施設、公園、病院、学校、研究施設など、さまざまな機能を歩いて行ける範囲内に凝縮した街づくりのこと。あらゆる世代の人々に、安心や豊かさを提供しながら、周辺地域も含めたコミュニティを育み、その街ならではの個性をつくっていく——それこそ、当社グループが目指す街づくりです。

“理想の街づくり”には運営する力が不可欠

都市型コンパクトタウンの開発には、住まいやオフィス、商業施設など、多様な施設を開発・運営するノウハウとともに、それらを“街づくり”の視点の下に連携させる高度な構想力やマネジメント力が求められます。

当社グループは、住宅系再開発において業界トップクラスの実績を誇るとともに、近年の事業領域の拡大によって、幅広い施設に関するノウハウを蓄積してきました。加えて、シニア・健康ニーズへの対応やエネルギー事業への進出など、新分野への挑戦によって培ったノウハウが、街の付加価値を高める上

で、大きな強みになるはずで

このように、グループ全体で高めてきた総合力を活かして、当社グループはすでに、千葉県「ふなばし森のシティ」や兵庫県「ズットシティ」など、個性ある都市型コンパクトタウンを実現し、コミュニティの創出やタウンマネジメントの推進を通じて、そこに暮らす人々から、そして地域社会から確かな評価を獲得してきました。現在も神奈川県綱島・日吉地区の再開発計画に参画し、サステナブルな街づくりを推進しています。

グループシナジーを活かした都市型コンパクトタウンへの取り組み



事例

「自然・人」と「街」が融合する 「Tsunashimaサステイナブル・スマートタウン(SST)計画」

野村不動産やパナソニック(株)をはじめとした異業種のパートナー10団体によるTsunashima SST協議会が、横浜市など行政の協力を得ながら持続可能な街づくりを推進。

「この街が、未来をつくっていく。Innovating the Future Together.」をコンセプトに、“次世代都市型スマートタウン”の創造を目指します。

名称 Tsunashimaサステイナブル・スマートタウン
所在地 神奈川県横浜市港北区綱島東4丁目
スケジュール 2018年まちびらき
敷地面積 約37,900㎡



開発方針と狙い

目指すべき目標と守るべきコードを定め、
「暮らし起点」の発想で
スマートタウンづくりを推進

「Tsunashima SST」は、横浜市港北区綱島東にあるパナソニック工場跡地を活用した大規模再開発プロジェクトです。野村不動産・パナソニックを中心とする企業と自治体、そして市民が知恵を集結し、住む人、働く人、訪れる人など、街に関わるすべての人々の視点から、「暮らし起点」の発想で持続可能な街づくりを推進します。綱島地域のポテンシャルや課題を踏まえながら、集合住宅や商業施設、技術開発施設や国際学生寮など、さまざまな施設が連携して先進的なイノベーションを育む都市型スマートタウンを目指します。

そのための道標として、環境保全や安心・安全、セキュリティなど、幅広い視点から数値目標を設定しています。また、これらの目標を実現するため、街の景観を構成する要素や意匠に関する「デザインコード」、次世代や地球環境を考慮した「サステナブルコード」、便利・快適で安心・安全な暮らしに関する「スマートコード」を策定。各施設はこれら3つのコードに基づき、ハード・ソフトの両面から“次世代都市型スマートタウン”にふさわしい施設づくりを実践していきます。

さらに、当社グループによる日吉複合開発計画など、周辺の開発事業との広域連携によって、環境未来都市・横浜にふさわしい持続可能な暮らし・街・社会の実現に貢献します。

野村不動産グループのCSR重点テーマの取り組み

安心・安全

「Tsunashima SST計画」では、暮らしを見守り、地球に安心・安全が広がる街づくりを目指して、多様な施設を網羅的に守るタウンセキュリティを実現。「街の見守り(主要出入口での映像取得率)100%」「タウン内駆けつけ15分」を目標に掲げています。また、万一の災害に備えて、平時から施設ごとの特徴を活かしてエネルギーや情報、人・モノの相互融通や最適配分を計画。3日間のライフライン確保を目標に、非常時に通常の状態に復旧するまでのCCP(コミュニティ・コンティニューイティ・プラン)を策定していきます。



多様な情報を配信するマルチサイネージ(電子看板)システム

コミュニティ

「Tsunashima SST計画」では、住む人、働く人、訪れる人など、街に関わる人々の交流が地域をグローバルにつなぎ、より良い未来を求めて人々が集う街づくりを目指します。多様性に配慮したコミュニティスペースの確保やコミュニケーションツールの充実などにより、世代や国籍を超えて交流を育む持続可能なコミュニティ形成を支えるとともに、街全体の自立的な価値向上を促します。



慶應義塾大学が開設する国際学生寮ならびに暮らしを支え育む拠点となるタウンマネジメントセンター(イメージ図)

環境

「Tsunashima SST計画」では、環境目標として「CO₂排出量40%削減」「生活用水使用量30%削減」「新エネルギー等利用率30%以上」を掲げるとともに、グローバルな環境性能評価であるLEED ND*のゴールド認証取得を目指します。先端ICTにより街全体のエネルギー使用状況を「見える化」とするとともに、水素をはじめとした新エネルギーや、太陽光発電、天然ガスコージェネレーションなど多様なエネルギーを賢く分け合う街を実現します。

*LEED ND:米国グリーンビルディング協会が開発・運用する建物と敷地利用の環境性能評価システムLEED(Leadership in Energy & Environmental Design)のND(Neighborhood Development:街づくり)部門。



タウン内に設置され、JXエネルギーが運営に携える水素活用拠点(イメージ図)

健康・快適

住宅や商業施設をはじめ、地域の小学校や保育施設などの整備を含めた多世代循環型の街づくりを目指す「日吉複合開発計画」では、シニア向け住宅の開発を計画。スポーツクラブ「メガロス」による生活者のニーズに合わせた健康管理サービスやシニア向けサービスなど、「住もう人」のみならず、「集う人」「地域の人」とも連携し、健康・快適な暮らしの実現に取り組んでいきます。



多様な人々が集う「コンパクトタウン」を計画中の「日吉複合開発計画」概念図。

あした
「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」に向けた取り組み



Profile
持続的変革による価値創造
価値を生み出す事業
価値創造を支える基盤
データセクション

特集

2

より安心・安全・快適な不動産の開発へ

野村不動産グループの品質管理への取り組み

当社グループが目指す“未来につながる街づくり”と“豊かな時の育み”を実現するためには、住宅・ビルをはじめとした建物の品質管理を徹底し、長期的な安心・安全・快適への取り組みが不可欠です。こうした認識を、グループ各社の社員はもちろん、設計会社や施工会社も含めて共有することで、住まう方、訪れる方、利用する方すべてに信頼される不動産を創出・提供していきます。



品質管理・建築統括役員が語る、
野村不動産グループの品質について

お客さま第一の精神で 野村不動産グループの 品質向上を図る。

野村不動産ホールディングス執行役員
品質管理・建築統括
野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員
賀来 高志



持続可能な社会の実現に向けて 不動産の長期的な安心・安全・快適を目指す。

近年、持続可能な街づくりがより重視され、人や街が、大切にしているものを活かしながら、新たなものを創る事が求められています。一方でさまざまな業界において、品質・安心安全面に関する問題が取り沙汰され、消費者や社会からの視線はより厳しいものになっています。

野村不動産グループは、創業から大切にしてきた「お客さま第一の精神」で品質にこだわり続けることにより、確かな信頼を獲得してきました。そうした評価に甘んじることなく、近年の社会意識の変化を踏まえた、より厳しく、かつ長期的な視点で安心・安全・快適を実現できる体制づくりに努めています。2016年3月に品質管理統括という役職が新設されたのも、そうした取り組みの一環です。私は今後、グループ全体の品質管理・建築統括の責任者として、開発、設計、建築、さらには竣工後の管理やリフォームも含めた一連の工程に「品質」という横串を通し、各部門を俯瞰して管理・指導することで、「未来につながる街づくり」と「豊かな時の育み」の基盤となる、よりよい安心・安全・快適を目指していきます。

「お客さま第一の精神」を掲げる野村不動産グループ のDNAを大切に受け継いでいくために

同職が出来たもう一つの要因が、当社グループの事業の多様化です。オフィスや商業施設、シニア向け住宅など、新たな領域に挑戦していくなかで、これまで手掛けてきた住宅とは、また異なる品質管理が求められています。住宅づくりで培ってきたノウハウを基盤に、新領域で求められる技術やノウハウを融合させ、創るだけでなく、その後のサービス全体にわたり、ハイレベルな品質

管理体制を築いていくことが、私の使命であり、責任です。

建物の建設は、多くの人々の連携によって成り立つものです。事業が多岐に渡ってきたからこそ重要なのは、各事業を担うグループ会社の従業員、さらには設計会社や施工会社などのパートナーも含めた一人ひとりに、野村不動産グループのDNAである「品質へのこだわり」を浸透させることです。

当社グループの原点である野村不動産は1957年の創業以来、製造・販売・管理の一貫体制を確立するとともに、デベロッパーとしてはいち早く品質管理マニュアルを整備し、多くの建築現場を経験するなかで得られた“気づき”を盛り込みながら、今日まで受け継いできました。これら豊富な知見やノウハウ、そして何よりも、そこに込められた「お客さまのために」という想いを、ものづくりや運営・サービスに携わるすべてのスタッフが大切に受け継いでいくことで、お客さまから「野村不動産グループなら安心だ」と言ってもらえるような信頼感を、すべての事業で保ち続けていけるはずで

これからも、一人ひとりが品質への想いを大切にし、その想いを一つひとつのものづくりや運営・サービスに結集していくことで、お客さまや社会の信頼に応えてまいります。

約10人に1人が一級建築士!

社員に占める一級建築士の比率の高さは、野村不動産グループの“品質のこだわり”の証であり、強みの一つでもあります。設計部門や品質管理部門だけでなく、各部門に建築の専門知識を有したスタッフがいるからこそ、全工程を通じた品質保証が徹底できるのです。

野村不動産(株)社員数 1,812人

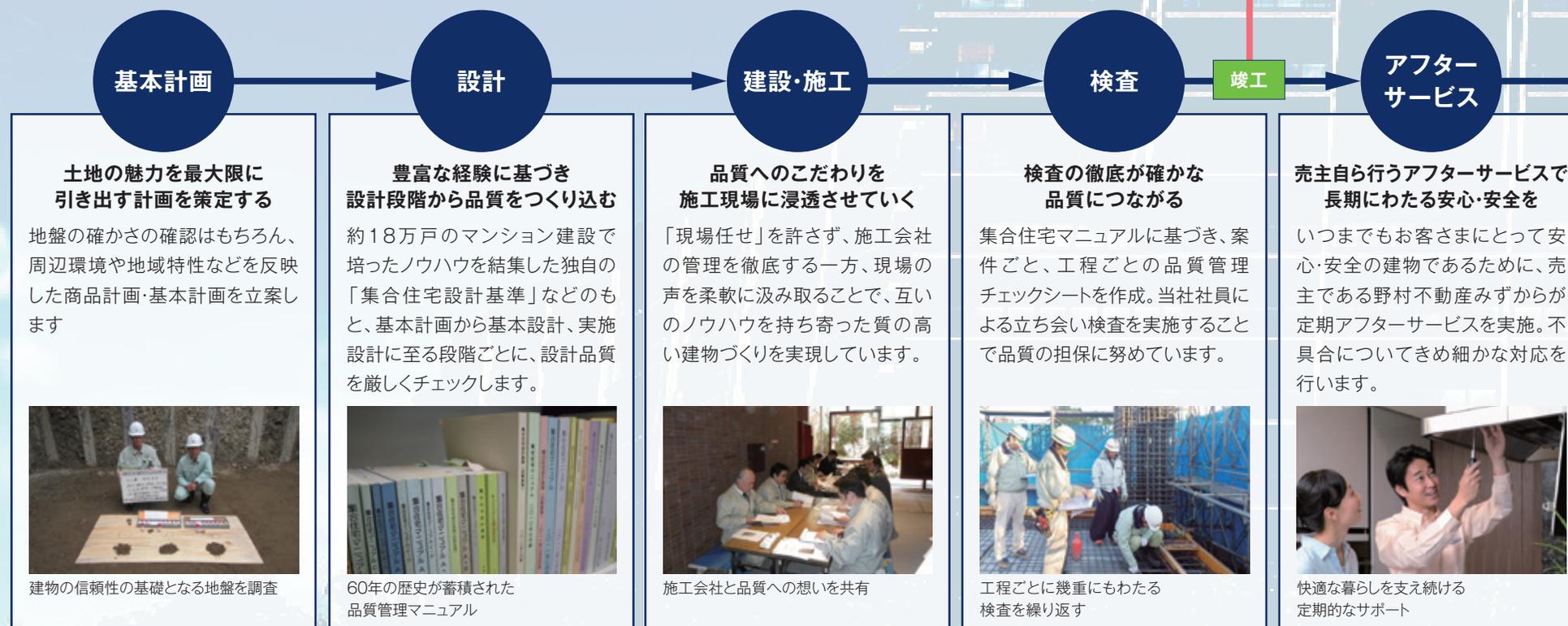
うち一級建築士 **194人(10.7%)**

※2016年8月時点 社員数はアルバイト除く

事例

いつまでも、安心して暮らせるマンションを。 「プラウド」に見る、野村不動産グループの品質への“こだわり”

当社グループの住宅の基幹ブランドである「プラウド」。
この信頼性を支えている品質への“こだわり”を、工程に沿ってご紹介します。



長期にわたって
 安心して
 住み継がれる
 住まいへ

長期修繕計画
 リフォーム

**時とともに変化する
 住まいニーズに応え続ける**

建物の安全性や、資産価値を保つ為、長期に渡って修繕を行い、家族構成の変化などを踏まえて、リフォームやリノベーション、リセールなどを、グループの総合力を活かしてご提案します。



お客様のライフステージに寄り添った提案を

野村不動産グループのCSR重点テーマの取り組み



野村不動産は、次世代マンションのビジョンとしてプラウドスマートデザイン「SMART&GROWING」を策定しています。

安心・安全

セーフティデザインにおいては、安心・安全への取り組み・防災プログラムの策定をしています。また、当社グループは、「製（製造）・販（販売）・管（管理）」一貫体制により、お客さまの声をフィードバックし、より安心・安全な商品の提供に努めています。

環境

パッシブデザインにおいては、自然や緑を活かす環境共生の工夫として、当社独自の「プラウド環境評価シート」を策定しています。各物件の環境への施策を点数化し、環境配慮への取り組みを強化しています。

コミュニティ

共用空間の快適性・コミュニティ育成支援に取り組んでおり、野村不動産は日本女子大学大学院との産学共同研究による「マンションコミュニティのためのデザイン手法100」を開発し、良好なコミュニティ形成に寄与するように努めています。

健康・快適

アクティブデザインにおいては、先進設備の採用、未来のスタンダードの先取りに積極的に取り組んでいます。また、独自の「ユニバーサルデザインガイドブック」を作成し、このガイドブックを指針としたユニバーサルデザインを推進しています。

“ Stakeholder's Voice ”

野村不動産との関わりは10年以上になりますが、どの担当者にも共通するのが「ものづくり」に対する気概やエンドユーザーへの意識の高さです。

そのあらわれとして、施工マニュアルが細かいのはもちろん、常に更新され、改善点があれば次の現場ですぐ反映されています。通常なら図面確認で済ます工程でも現場に立ち会われる点にもこだわりを感じます。売主検査も厳しく、野村不動産の検査に立ち会った社員は、当社の品質づくり込み実務研修の配筋チェックテストで優秀な成績を残しています。

一方、ルールや仕組みに縛られるのではなく、より良いものにするためには柔軟に対応してくれるなど、「施工会社と一緒に良いものをつくろう」という姿勢を強く感じます。同じ思いの下、今後も協力関係を維持していきたいと考えています。



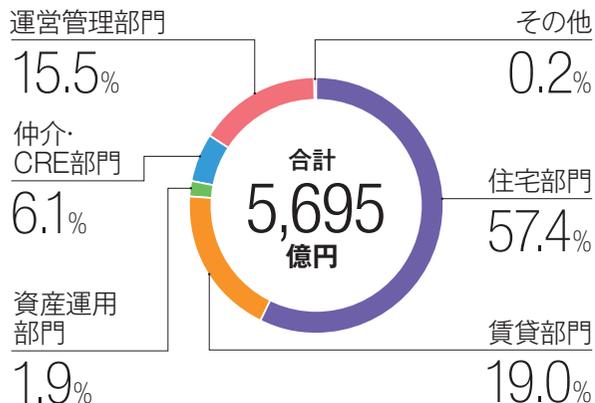
株式会社竹中工務店
 東京本店 作業所長
徳永 巧様

徳永所長 施工担当物件(プラウド南麻布)

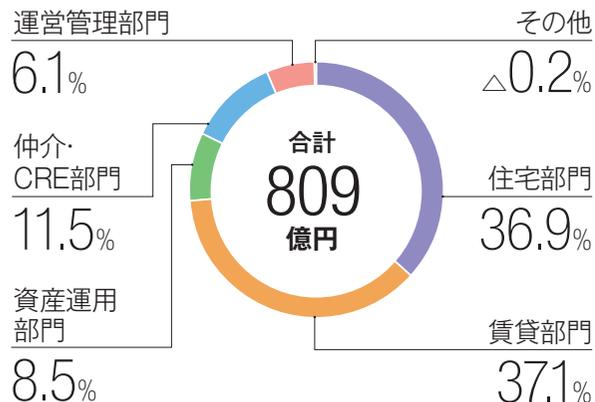


2016年3月期部門別実績

売上高構成比[※]

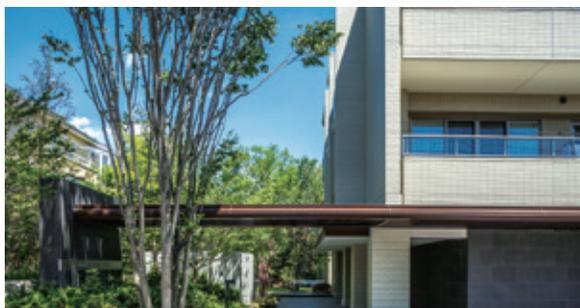


営業利益構成比[※]



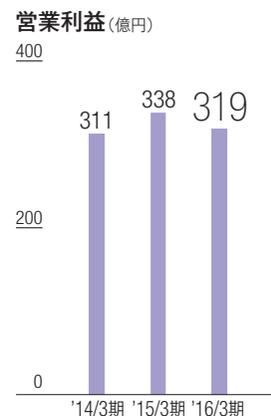
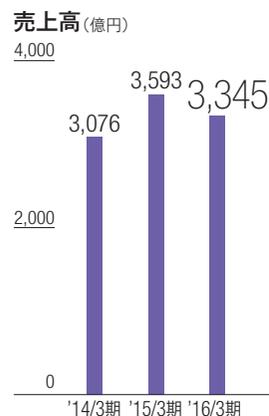
※円グラフ中央に表示している合計は、セグメント情報における「消去又は全社」の金額を含んでいるため、各部門の売上高または営業利益を合計した数字と異なります。なお、構成比率は、それぞれの単純合計額を基に算出し小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合があります。

住宅部門

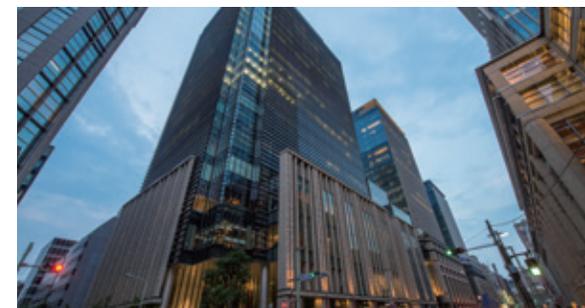


業績概況

- 2016年3月期は、計上商品の販売価格が上昇した一方で、マンションと一戸建てを合わせた計上戸数が減少したことなどにより、減収減益となりました。
- 再開発・建替事業において、「Tomihisa Cross Comfort Tower」(東京都新宿区)、「桜上水ガーデンズ」(東京都世田谷区)など複数の案件を計上しました。

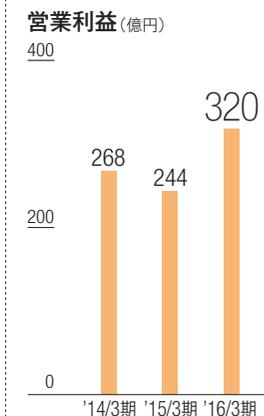
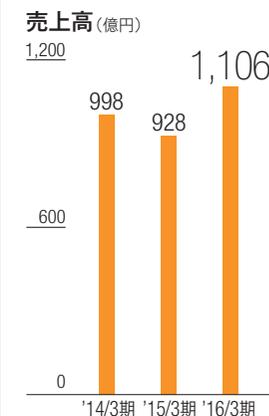


賃貸部門



業績概況

- 2016年3月期は、賃貸事業において、「浜松町ビルディング」(東京都港区)のテナント募集が順調に進捗したこと、また収益不動産開発事業において、物件売却が増加したことなどにより、増収増益となりました。



注: 2015年3月期より、調整額的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、および2014年3月期について、変更後の数値を記載。2016年3月期より、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月期につき、変更後の数値を記載。

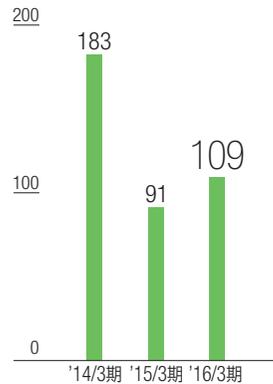
資産運用部門



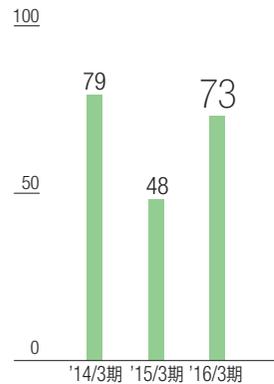
業績概況

● 2016年3月期は、2015年10月に野村不動産マスターファンド投資法人、野村不動産オフィスファンド投資法人および野村不動産レジデンシャル投資法人が合併したことによる資産取得報酬の増加、ならびにSPCの物件売却による配当収入などにより、増収増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



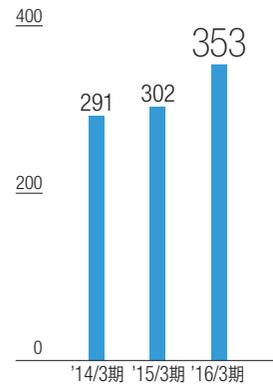
仲介・CRE部門



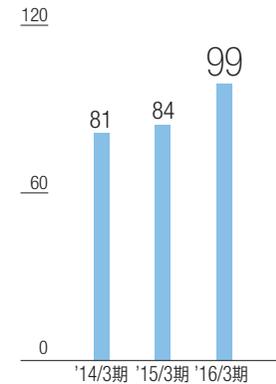
業績概況

● 2016年3月期は、売買仲介における取扱件数および取扱高が増加したことおよび物件売却などにより、増収増益となりました。
 ● リテール事業において、「港北ニュータウンセンター」など6店舗をオープンし、2016年3月末時点で計68店舗まで店舗網を拡大しました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



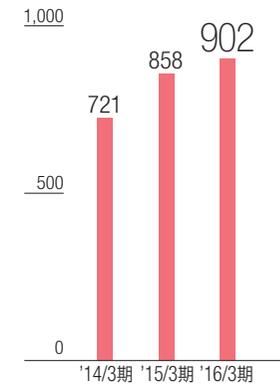
運営管理部門



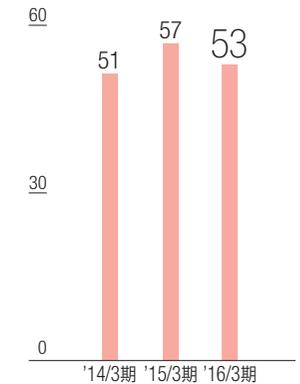
業績概況

● 2016年3月期は、運営管理・受注工事が増加した一方で、退職給付費用の増加などにより、増収減益となりました。
 ● フィットネスクラブ事業において、株式会社メガロスをTOBにより完全子会社化し、2016年4月に社名を「野村不動産ライフ&スポーツ株式会社」に変更しました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)





住宅部門

製販管一貫体制をさらに深化し、 マーケットの変化に柔軟かつ迅速に対応します。

Profile
 持続的変革による価値創造
価値を生み出す事業
 価値創造を支える基盤
 データセクション

市場環境

- 人口減少による分譲住宅市場規模の縮小
- 大手デベロッパーによる寡占化
- 地価や工事費の上昇にともなう住宅価格の上昇
- 社会環境の変化を踏まえた住宅ニーズの多様化
- 都市部への人口流入によるコンパクトタウン化

強み

- 製販管一貫体制によるマーケット適応
- 「プライド」で培った信頼のブランド力
- 「野村不動産グループカスタマークラブ」を通じた豊富かつ優良な顧客接点

中長期経営計画の事業戦略

- 製販管一貫体制のさらなる深化
- 既存事業のシェア拡大と収益力の強化
- 新たな事業エリア進出による事業量拡大
- カスタマーリレーションの推進によるストックビジネスの拡大



執行役員 住宅部門長 山本 成幸

「マーケットへの適応」や「顧客視点」を共有し、 意思決定のスピードアップを図る

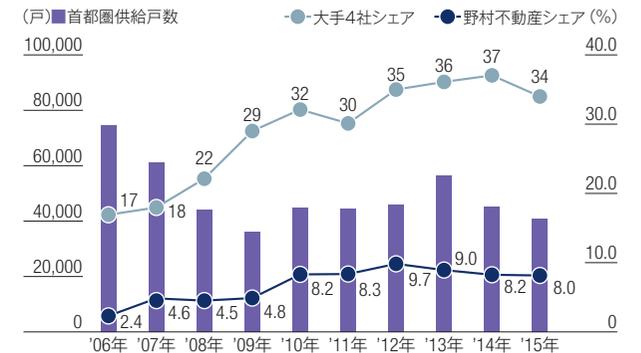
人口減少を背景に住宅分譲マーケットの縮小が見込まれるなか、大手による寡占化が進んでいます。安定した成長を実現するためには、他社との差別化を図り、一定のポジションを確保していくことが重要です。そのためには、一つひとつの事業のクオリティを高めると同時に、これまで以上に製販の連携を強固なものとし、「マーケットへの適応」や「顧客視点」という共通のものさしを持つことで、意思決定のスピードアップを図っていきます。併せて、それぞれが事業全体にコミットすることで、若手を中心とした人材の成長を促進していきます。

エリア戦略に基づき、事業量・事業シェアを確保

現在、首都圏エリアにおける野村不動産の事業シェアは約8%ですが、市場規模の大きい23区内では約6%にとどまっています。今後は、事業ごとに重点エリアを設定し、各エリアの市

場規模や他社の供給状況を注視し、事業シェア10%を目指します。また、既存エリアでの事業展開に加えて、新規エリアに進出していきます。国内では、「コンパクトタウン化」の進展をチャンスと捉え、地方中核都市に進出します。昨年、関東甲信越エリアを中心にマーケティングを実施し、複数の都市にて事

首都圏マンション供給戸数と、大手4社*と野村不動産のシェア



出所:不動産経済研究所 *大手4社:三井不動産レジデンシャル、三菱地所レジデンス、住友不動産、野村不動産

重点施策

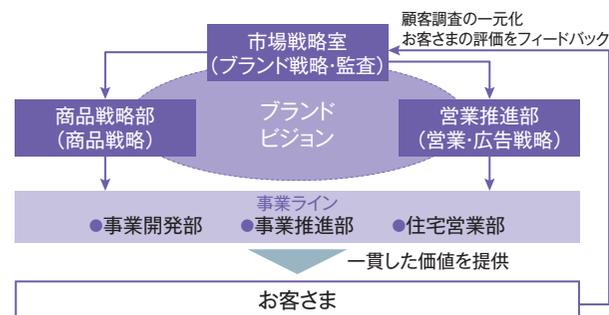
- 明確なエリア戦略に基づく事業展開
- ブランド戦略の強化
- 「コンパクトタウン化」の進展を踏まえた地方中核都市への進出
- アジア市場におけるノウハウの獲得と地元デベロッパーとの関係構築
- グループ一体となったストックビジネスの拡大

営業利益の実績と目標



業の取り組みが可能だと判断しました。当期より、具体的な案件の取得に着手し、その第一号案件として静岡駅前の再開発案件に参画しました。海外では、経済成長にともないニーズが高まるアジアを中心に事業を展開します。すでにベトナムのホーチミンや中国の瀋陽で分譲マンション事業に取り組んでおり、当部門からも現地に担当者を派遣し、ノウハウの獲得と地元デベロッパーとの関係構築を進めています。

ブランド戦略の強化



ブランド戦略を強化する

私は、ブランドとは“お客さまに対する約束”だと考えています。テレビCMや物件広告が醸し出すイメージ、販売センターの設(しつら)え、営業やアフターサービスといったお客さまとの接点における当社グループ社員の振る舞い、商品のクオリティなど、すべての面において「一貫した価値」の提供を約束することがブランドの使命です。お客さまに提供したい「一貫した価値」すなわち「ブランドビジョン」を商品戦略、営業・広告戦略に反映していきます。また、次の10年を見据えて、「ブランドビジョン」を再定義します。そのプロセスにおいては、現場で活躍するメンバーの意見を取り込むことで、“ブランド戦略は自らの手で作り上げていく”という意識を根付かせていきたいと考えています。

グループ連携によりストックビジネスを拡大する

当社グループは、豊富な住宅ストックとともに、会員数8万人

を超える「野村不動産グループカスタマークラブ」を有しています。グループ一体となってカスタマーリレーションを推進し、お客さまとの接点強化に努めることで、ストックビジネスの拡大をさらに進めていく考えです。当期より、新たにリノベーション事業へ進出しました。オーダーメイド事業で長年培ってきたプランニングのノウハウを活用し、野村不動産リフォームの施工、野村不動産アーバンネットによる販売、グループ力を結集し、顧客満足度の最大化を目指します。

また、お客さまに対するサービスのコンテンツを拡充するためには、他社とのアライアンスを構築していく必要があります。昨年、当社グループと三越伊勢丹グループは、両社相互のブランド価値向上を目的とする包括的業務提携を締結しました。今秋には、野村不動産グループカスタマークラブ会員を対象に「野村不動産グループカスタマークラブゴールドカード」を発行予定です。今後もさらなる上質なサービスの拡大と利便性の向上を図っていきます。

都心部における住宅系大規模再開発・建替事業

再開発・建替等 主要プロジェクト

- 業界トップの実績と豊富なノウハウを活かし、再開発・建替分野で都心部、駅前エリアにおいて数多くの事業を推進。
- 再開発・建替等ストック:全国12,600戸の事業を確保。



プロジェクト名	当社持分戸数	フェーズ1 ('17/3期~'19/3期)	フェーズ2 ('20/3期~'22/3期)	フェーズ3 ('23/3期~'25/3期)
ブラウドタワー立川	292	竣工		
ブラウドシティ阿佐ヶ谷*	313	竣工		
ブラウドタワー明石*	102	竣工		
ブラウド府中ステーションアリーナ	111	竣工		
ブラウドタワー武蔵浦和レジデンス	165	竣工		
ブラウドタワー名古屋栄*	214	竣工		
グレーシアタワー二俣川*	81	竣工		
東池袋5丁目地区再開発	110	着工	竣工	
武蔵小金井駅南口第二地区再開発	610	着工	竣工	
堺東ジョルノビル再開発	273	着工	竣工	
阪急塚口駅前建替	338	着工	竣工	
東池袋駅前地区再開発	210	着工	竣工	
石神井公園駅南口西地区再開発	185	着工	竣工	
平井駅北口地区再開発	318		着工	竣工
川口栄町三丁目地区再開発	414		着工	竣工
船橋駅南口地区再開発	180		着工	竣工
赤坂七丁目2番地区再開発*	230		着工	竣工
西大島駅前再開発*	420		着工	竣工
月島三丁目南再開発*	250		着工	竣工
立石駅南地区再開発*	245		着工	竣工
勝どき駅南側8、9番街区再開発*	400		着工	竣工
南池袋二丁目C地区再開発*	363		着工	竣工

■ ストック ■ 参考 ※JV案件 (2016年6月現在)
 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。

2016年3月期竣工の再開発・建替案件



Tomihisa Cross Comfort Tower (東京都新宿区)
 CAPITAL GATE PLACE (東京都中央区)
 桜上水ガーデンズ(東京都世田谷区)

2017年3月期以降に竣工する再開発・建替案件



ブラウドタワー明石(兵庫県明石市)
 ブラウドタワー立川(東京都立川市)



ブラウドシティ阿佐ヶ谷(東京都杉並区)
 ブラウド府中ステーションアリーナ(東京都府中市)

成長加速に向けた新たな取り組み

海外事業

- 経済成長にともない不動産ニーズが高まるアジア諸国を中心に住宅分譲事業、賃貸事業を展開し、フェーズ3までに3,000億円を投資。
- 2016年3月期には、ベトナム・ホーチミンの住宅分譲事業に参画を決定。その他、複数の案件において参画を検討中。

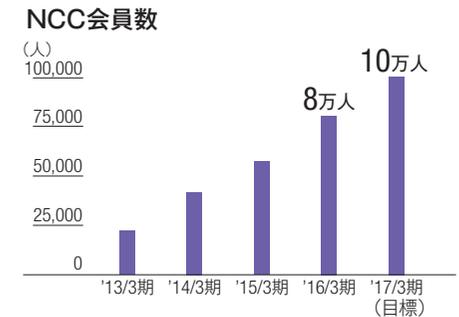
ベトナム・ホーチミン「ミッド・タウンプロジェクト」



所在地: ホーチミン市 7区
 総事業費: 約270億円(第1期)
 第1期総戸数: 約1,100戸
 開発総戸数: 約2,100戸
 第1期敷地面積: 28,000m²
 工期: 2017年~2019年
 共同事業主: フォーミーフン社、
 大和ハウス工業、住友林業

カスタマーリレーション

- お客さまのライフスタイルの変化などから生じる新たなニーズに応えるサービスの提供機会を拡大させるべく、顧客との接点となるプラットフォーム「野村不動産グループカスタマークラブ(NCC)」を設立。



顧客への多様なサービス提供

グループストック
 国内分譲事業 **18.4万戸** 住宅管理戸数 **16.3万戸** 仲介事業(リテール)

野村不動産グループカスタマークラブ(NCC)
 会員数 **8万人**(2016年3月期末) → **10万人**(2017年3月期末目標)

当社グループの事業・サービス

インテリア事業

リフォーム事業

メンテナンスプログラム

賃貸リロケーション

リノベーション事業

三越伊勢丹HDとの提携
 「野村不動産グループ カスタマー
 クラブゴールドカード」の発行



賃貸部門

多様な用途開発によって社会のニーズを捉えた街づくりに挑戦するとともに、当社グループの柱へと成長を果たします。

市場環境

- 建物老朽化による再開発・建替需要の増加
- 東京オリンピック・パラリンピックを控えた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

強み

- グループREITとの連携による相互成長循環モデル
- オフィス、商業施設、物流施設、賃貸住宅といった多様な不動産の開発ノウハウ
- 一級建築士など専門技術者による高品質な物件開発

中長期経営計画の事業戦略

- 新領域を含めた複合再開発の強化
- グループREITとの連携による賃貸バリューチェーンの強化
- 新たな注力分野として商業施設事業の開発を加速



執行役員 賃貸部門長 畑田 実

都市構造や社会ニーズの変化を機運と捉え、当社グループのノウハウを集結した街づくりに挑戦

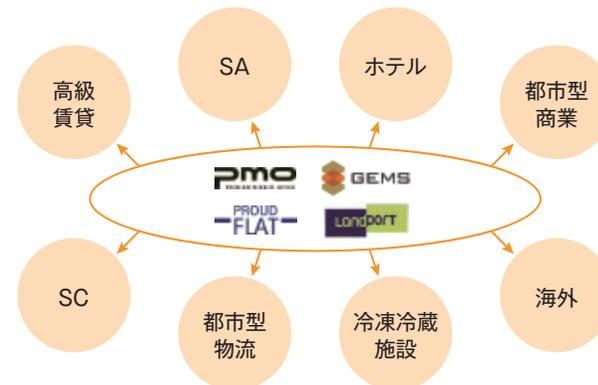
不動産ストックの老朽化や東京オリンピック・パラリンピックに向けた都市整備などを背景に、都心部を中心に大規模な再開発の機運が高まっています。また、地域間競争や人々の需要の変化を受け、従来のような一つの商品性に偏った街づくりから、街全体を見据えた「面の開発」に挑戦していく必要があります。

複合再開発は長きにわたって街全体や地域の価値向上に貢献する、デベロッパーとしての真価が問われる事業です。当社グループでは、これまで多様な不動産開発で培ってきたノウハウを集結するとともに、住宅部門をはじめグループ各部門とのシナジーを発揮することで、すでに都心部において複数の再開発事業の機会を獲得してきました。この機会を最大限活かし、街づくりとして差別化を図るために、従来より開発を進めているセクターに加えて、新しいセクターや商品へ領域を拡大していく必要があります。直近では、ホテル事業やSC事業、オ

フィスの新たな活用方法などの研究を重ねています。

また組織体系としても、従来のようにセクターごとに担当する事業部が用地取得を行うのではなく、用地取得のチームを一元化し、セクターを横断した柔軟な用地取得を実行していくこ

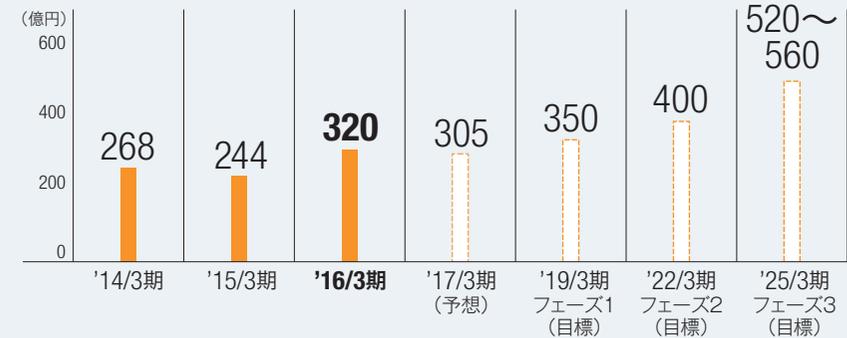
複合開発に向けた開発領域の拡大イメージ



重点施策

- 用地取得の一元化による開発力の強化
- セクターごとの事業組成力・提案力の強化
- 事業部間の連携によるセクターをまたいだ営業力の強化
- 技術部門の機能強化によるコスト・品質管理精度の向上
- 事業部間連携とグループシナジーによる複合開発における付加価値最大化
- 営業力強化、企業とのリレーション強化

営業利益の実績と目標



とが必要と考え、新たに開発部を設置しました。これにより、セクターをまたいだ提案を強化するとともに、当社グループの強みである地域の方に寄り添う営業力を活かして、大規模な複合開発事業の推進に努めていきます。

1.8兆円の投資を通じて 当社グループの柱へと成長

当部門は、開発した不動産を自ら保有して賃貸収益を得る「賃貸事業」と、グループ系列REITに売却して収益を得る「収益不動産事業」を両輪としています。当部門の役割は、賃貸資産の拡充により安定した収益基盤を構築していくとともに、収益不動産開発事業を推進し、グループREITの成長に寄与していくことです。また、バランスシートを最も活用する当部門として、高い資産効率と安定収益の拡大が求められています。

中長期経営計画において1.8兆円の投資を計画していますが、半分を賃貸資産の開発にあて、残りの半分を収益不動産

開発にあてグループREITに売却することによって資産効率と安定収益を両立させていく方針です。

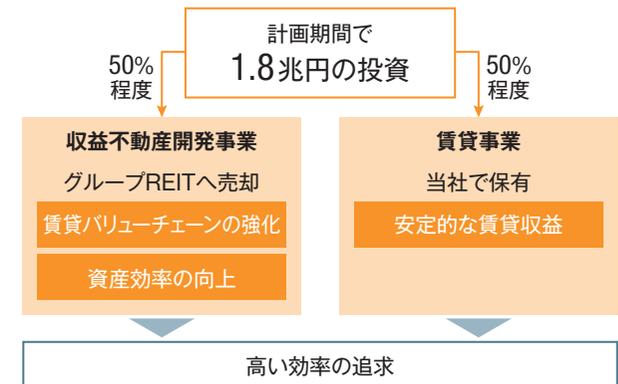
投資にあたっては、開発するタイミングにおいて、含み損益が大きく変わるため、一定の基準を設けて、厳選した投資を実行するとともに、投資時期に左右されることなく、継続的な取得を推進していきます。投資案件として、再開発を中心とした長期案件の獲得に努めるとともに、「PMO」「Landport」「GEMS」「PROUD FLAT」の4ブランドを中心とした収益不動産開発で年間約900億円（総投資額ベース）の取得を目標としています。

収益不動産開発において、最も重要なことはREITと良い緊張感を保つことであり、「賃貸バリューチェーン」を強化していくことによって、相互成長を実現していきます。本年においても当社グループから物件の供給を行うとともに、野村不動産マスターファンド投資法人から築年数の経過した物件を取得し、開発機会を獲得するなど、相互にとって良好な関係が構築できて

います。また、お客さまからの評価をはじめとして、各ブランドのプレゼンスも着実に高まってきていると実感しています。

今後とも、継続した投資を通じて、優良資産のポートフォリオを構築するとともに、グループREITの成長に貢献していくことによって、当社グループの柱へと成長を果たしていきます。

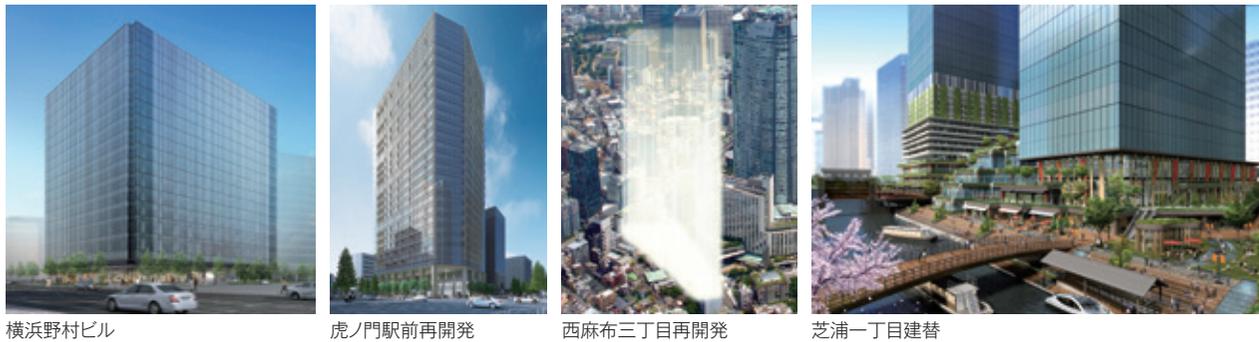
賃貸部門の成長モデル



大規模再開発・複合開発 主要プロジェクト(業務・商業系)

●東京都心エリアを中心にオフィス・商業施設などの業務系再開発・複合開発プロジェクトを積極的に推進。

大規模再開発・複合開発 主要プロジェクト(業務・商業系)



横浜野村ビル

虎ノ門駅前再開発

西麻布三丁目再開発

芝浦一丁目建替

プロジェクト名	主用途	取得予定 面積・戸数	フェーズ1 ('17/3期~'19/3期)	フェーズ2 ('20/3期~'22/3期)	フェーズ3 ('23/3期~'25/3期)
横浜野村ビル*着工済	オフィス	81,656㎡ (延床面積)	竣工		
虎ノ門駅前再開発 (国家戦略特区認定案件)	オフィス	約13,000㎡	着工	竣工	
外神田一丁目再開発	オフィス	約31,000㎡		着工	竣工
飯田橋駅中央再開発	オフィス 住宅	約20,000㎡ 約170戸		着工	竣工
西麻布三丁目再開発*	ホテル 住宅	未定		着工	竣工
西新宿三丁目西再開発*	商業 住宅	約21,000㎡ 約920戸		着工	1期竣工
芝浦一丁目建替* (国家戦略特区指定案件)	オフィス 商業	未定		着工	1期竣工
西日暮里駅前再開発*	商業 住宅	約15,000㎡ 約480戸		着工	竣工
新橋駅西口再開発*	オフィス 商業	未定			着工
日本橋一丁目中地区再開発*	オフィス	未定		未定	
野村不動産銀座ビル建替(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。

(2016年6月現在)

東京都心エリア

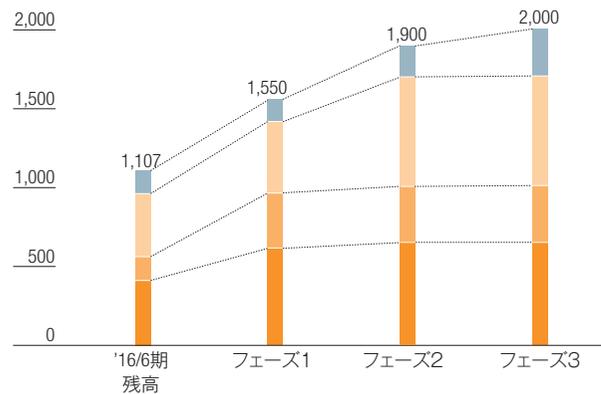


収益不動産開発の事業量の拡大

- 「PMO」「Landport」「GEMS」「PROUD FLAT」の4ブランドを中心に収益不動産の開発を強化し、事業量の拡大を図るとともに、グループREITへ売却することにより相互成長を図る。
- フェーズ3までに当社のバランスシート残高を2,000億円まで増加させることを目標とする。

収益不動産の当社バランスシート拡大イメージ

(億円) ■ オフィス ■ 商業 ■ 物流 ■ 賃貸住宅



	'16/6期残高	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3
オフィス (PMO等)	404	600	650	650
商業施設 (GEMS/NSC等)	150	350	350	350
物流施設 (Landport等)	410	450	700	700
住宅 (PROUD FLAT等)	140	150	200	300
合計	1,107	1,550	1,900	2,000

各ブランドにおける事業の進捗状況

2016年3月期は19物件(投資予定額:約885億円)を取得、8物件(売却額:267億円)を売却。また、開発物件が複数棟竣工し、今後、順次売却を実施予定。

オフィス	取得(予定総投資額)	売却(売却額)
PMO PREMIUM MIDSIZE OFFICE	7件(約310億円)	3件(139億円)



PMO平河町
(2016年1月竣工)

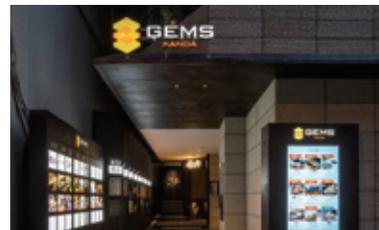


PMO日本橋江戸通(2016年6月竣工)

商業施設	取得(予定総投資額)	売却(売却額)
GEMS	6件(約140億円)	2件(73億円)*



GEMS大門
(2016年2月竣工)



GEMS神田(2016年6月竣工)

*商業施設の売却には「野村不動産吉祥寺ビル」の売却も含まれます。

物流施設	取得(予定総投資額)	売却(売却額)
Landport	2件(約380億円)	—



Landport柏沼南I
(2016年2月竣工)



Landport柏沼南II(2016年5月竣工)

住宅	取得(予定総投資額)	売却(売却額)
PROUD FLAT	4件(約55億円)	3件(54億円)



ブラウドフラット東神田
(2015年5月竣工)



ブラウドフラット神楽坂III(2015年4月竣工)



REIT事業を主軸とした安定収益基盤の拡大を目指します。

市場環境

- 資産運用ニーズの高まりや海外投資資金の流入を背景としたREIT(不動産投資信託)市場の拡大
- 高齢化など社会環境の変化を背景とした不動産活用ニーズの多様化
- REIT市場に対する政府の後押し

強み

- 9,300億円超の資産規模(総資産1兆円超)を誇る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」
- グループ内連携による「賃貸バリューチェーン」
- 不動産系運用会社として培った“目利き力”と蓄積した豊富なデータを活かしたりリサーチ力

中長期経営計画の事業戦略

- コアビジネスとしてのREIT事業の安定化と拡大
- 私募ファンド事業の成長実現
- Fund of J-REIT Fundsに代表される有価証券ビジネスの拡大とグローバル展開



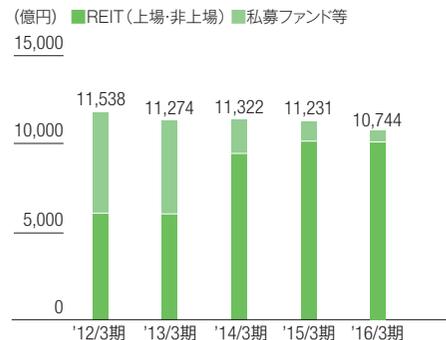
執行役員 資産運用部門長 安部 憲生

REIT事業の安定化と拡大が着実に進む

J-REIT市場は、日本経済と不動産市場への回復期待とNISAやマイナス金利の追い風もあり、国内外の投資資金が流入し、堅調に推移しています。当部門のREIT事業も、2015年10月、上場REIT3法人の合併により誕生した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(NMF)」を

中心に、順調に拡大しています。NMFでは「3~5年後の資産規模目標1兆円」を当初目標に、グループ内の賃貸バリューチェーンを活用した戦略的資産入替を通じてポートフォリオの質的向上を図ってきました。本年9月には「トップリート投資法人」と合併し、資産規模9,300億円超(総資産1兆円超)にまで飛躍的に成長しました。これにより、目標達成の前倒しが視

運用資産残高(AUM)の推移



NMFの中長期運用戦略

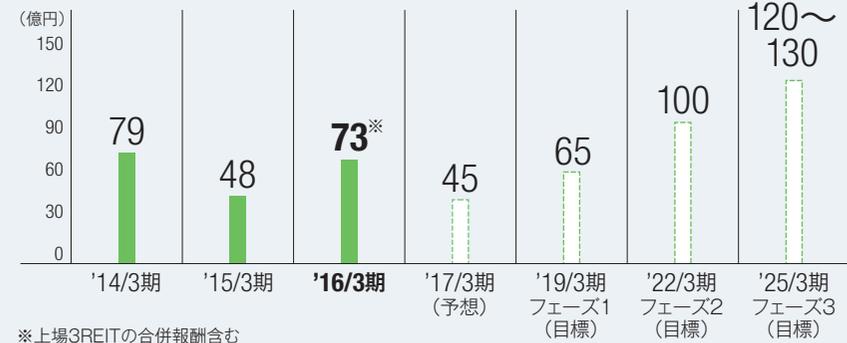
3~5年	10年後
Quality 強固なファンドブランドの確立 <ul style="list-style-type: none"> ●SPR(戦略的資産入替)※: ポートフォリオの質的向上 ●内部成長: アップサイドセクターを中心とした賃料上昇 ●初回公募増資の実施: 投資主さまからの評価向上 	Master J-REITの代表銘柄へ <ul style="list-style-type: none"> ●資産規模: 資産規模をはじめとする各種運用指標の高位安定 ●ファンドブランド: QualityとGrowthに基づく高い評価
Growth 高いQualityを維持した成長 <ul style="list-style-type: none"> ●外部成長: スポンサー開発物件への重点投資 ●内部成長: マネジメントパイプラインの最大化による物件ブランド強化 ●ファイナンス: エクイティマーケットに則した公募増資 	Sustainability (持続可能性)

※合併による総合型・大型化のメリットを利用した運用資産の質的向上戦略

重点施策

- 持続的な投資によるREIT事業の規模拡充
- グループ内連携を活かしたREIT事業の継続的な品質向上
- 投資家ニーズを的確に捉えた新規ファンドの開発
- グローバル投資ニーズへの対応強化
- 各ファンドの組成・育成を担う人材開発の強化

営業利益の実績と目標



野に入ってきました。

私募REIT「野村不動産プライベート投資法人(NPR)」についても、国内の大手公的・私的年金、金融機関の中長期資金の取り込みに成功するとともに、グループ内外からの物件取得が進み、総資産が過去2年間で倍増というペースで成長しました。

REIT事業は当部門の安定成長戦略の「要」であり、今後も注力していきます。

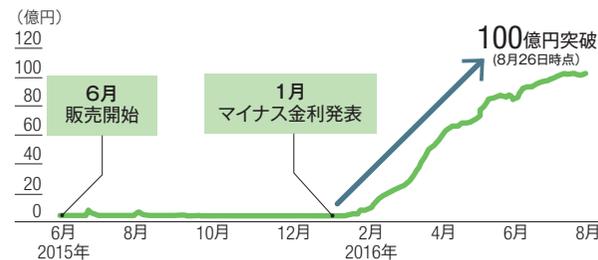
次なる収益源の成長に向けた「種まき」を実施

要となるREIT事業を成長させ、安定収益基盤を構築しつつ、第2、第3の柱となるビジネスの「種まき」も加速させています。

私募ファンド事業では、新たな投資対象の開拓が進んでいます。中でも注力しているのが、高齢化社会の進展を踏まえたヘルスケアファンドの開発であり、2016年2月には第2号案件を組み入れたファンドを組成することができました。

上場REITを投資対象とするFORF (Fund of REIT Funds) 事業では、2015年6月に組成したJ-REIT投信「J-REITバリューファンド」が順調に残高を伸ばしています。これは、野村證券が販売会社に加わったことや、マイナス金利の追い風などによるものです。さらに本邦投資家の旺盛な海外投資ニーズを捉えるため、海外主要先進国の不動産証券化市場に分散投資する海外オープンエンドファンドオブファンズをローンチし、次は米国上場REITを投資対象とする「US-REIT

J-REITバリューファンド純資産推移



投信」といったグローバル商品を計画しています。

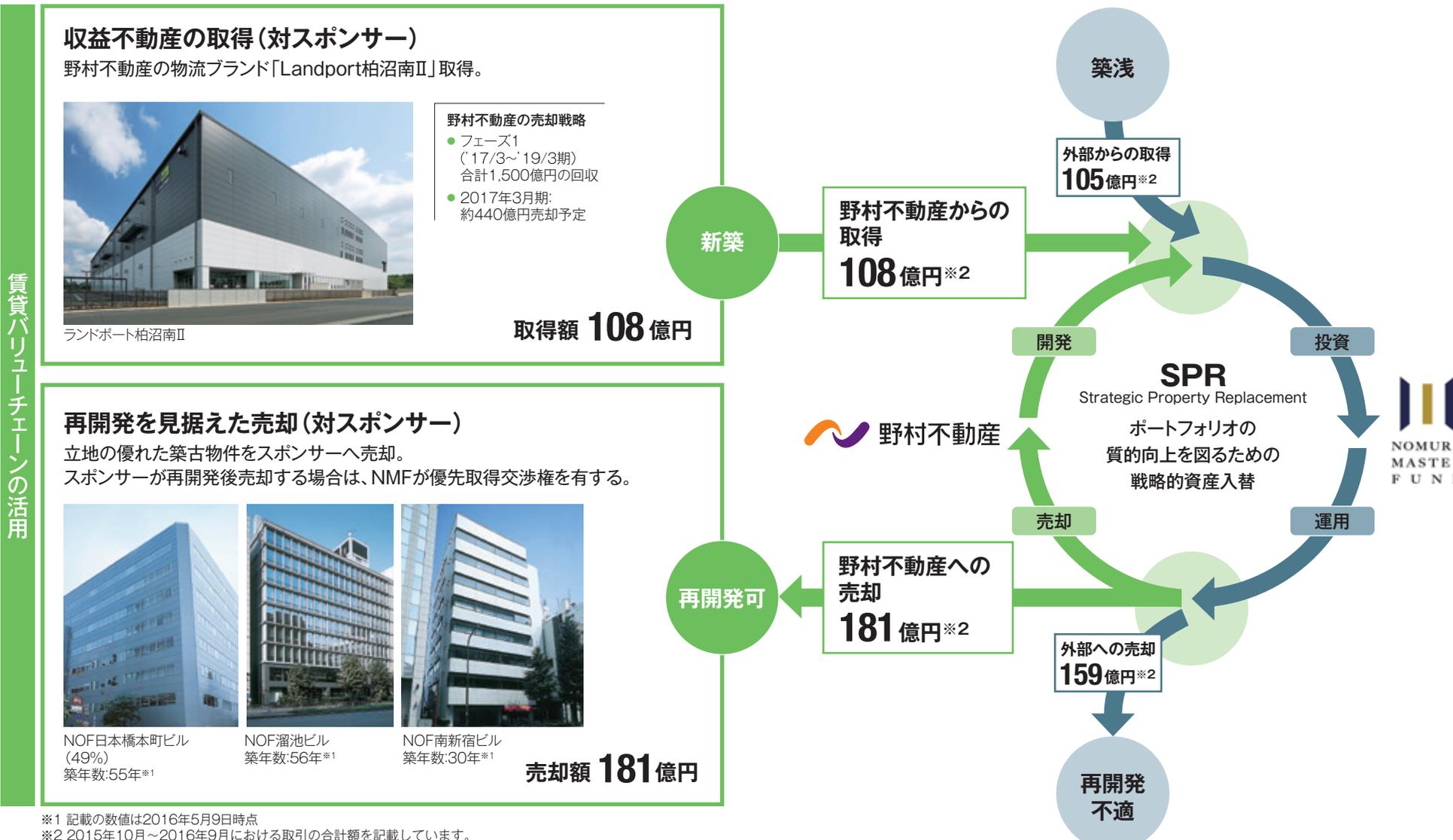
プロフェッショナル集団として、人材の育成・リサーチ力を強化

運用会社としての究極の目標は、お客さまのために運用のパフォーマンスを上げることです。そのためには、人材の育成と長期的な視野を持ったリサーチ力の強化が不可欠です。

そこで、海外OJT、語学教育の充実によるグローバル人材の強化や、「意思決定のスピード化」を目指したボトムアップによる業務改善活動の実施など、引き続き人材育成に注力します。

リサーチ力については、不動産市況のシクリカルなタイミングを見誤ることなく運用のパフォーマンスを高めるため、運用会社ならではの判断基準の確立が必要です。これまでに培った「目利き力」に加え、マーケットを俯瞰した客観性の高い分析を通じて、リサーチ力をさらに強化していきます。

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 (SPR)

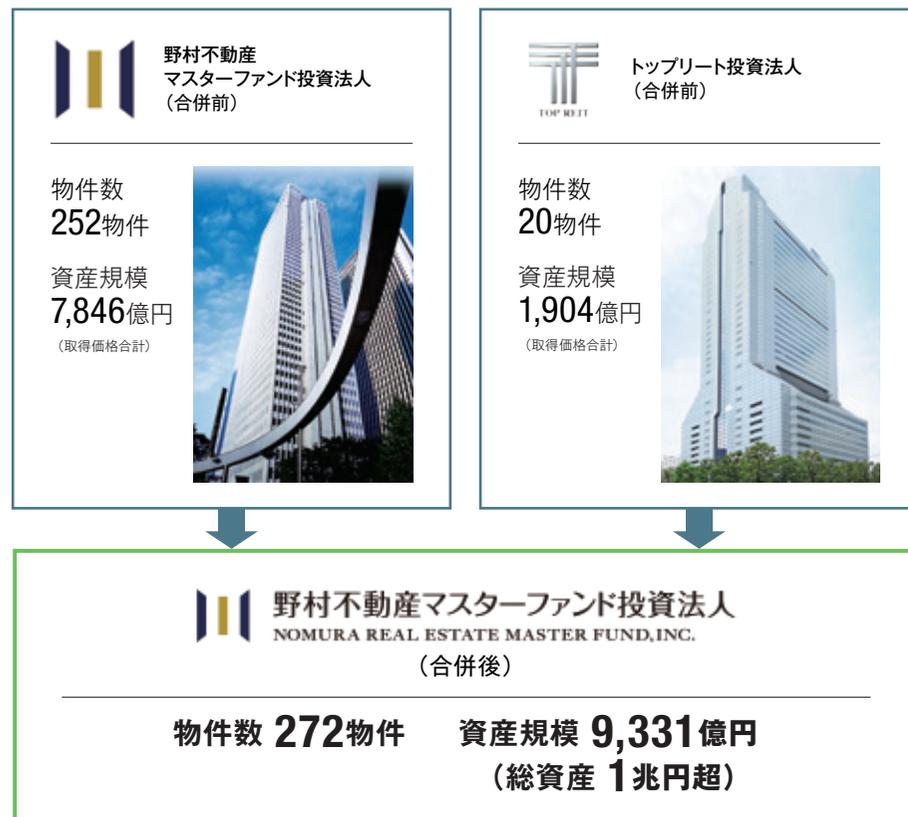


*1 記載の数値は2016年5月9日時点
 *2 2015年10月~2016年9月における取引の合計額を記載しています。

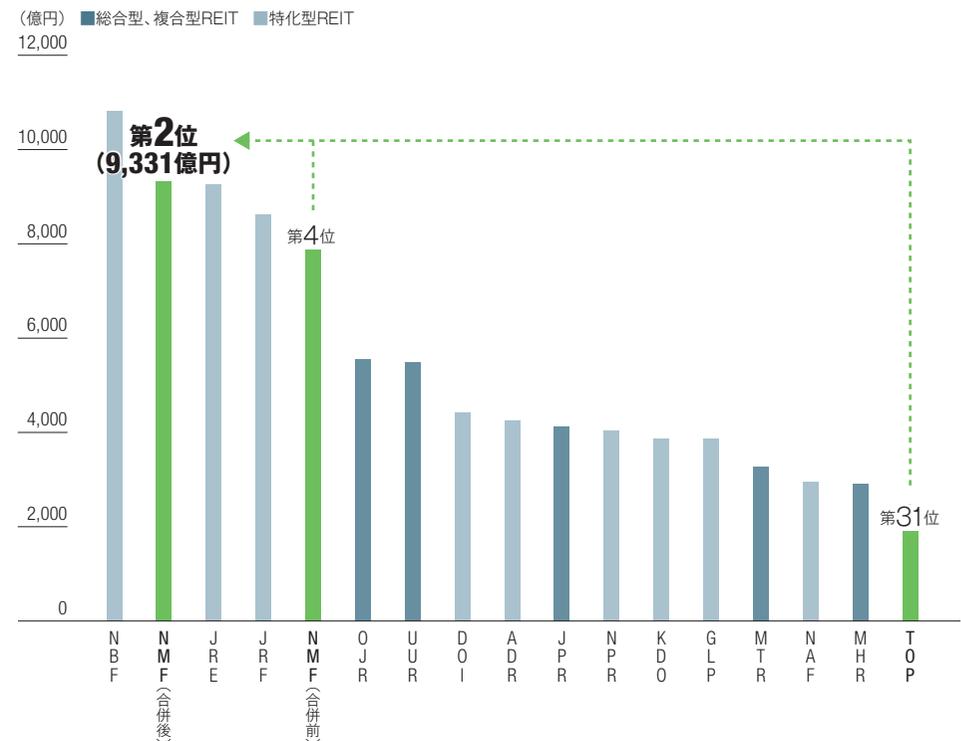
野村不動産マスターファンド投資法人とトップリート投資法人の合併

- 総資産1兆円超となり、J-REIT市場を代表する国内最大級のREITへ成長。
- 中長期運用戦略のQualityフェーズである「3～5年後の資産規模目標1.5兆円」が視野に。
- 本合併にともない、資産取得報酬の計上を予定。また、資産規模拡大により、資産運用報酬が増加。
- 賃貸バリューチェーンの活用によるREITと野村不動産グループの相互成長のさらなる加速。

NMF資産規模の成長



J-REIT市場におけるポジショニング(資産規模ベース)



※ 各種数値については、2016年5月26日付のNMFとトップリート投資法人の合併説明資料を基に作成しています。
 詳細については、当該資料をご参照ください。



カスタマーオリエンテッドの思想の下、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。

市場環境

- 高齢化の進展や相続税法の改正を背景とした不動産の相続、贈与ニーズの高まり
- 資本効率を重視する株主の増加を背景とした企業不動産(CRE)戦略ニーズの高まり
- 不動産投資ニーズのポードアレス化

強み

- リテール事業における「野村の仲介+ (PLUS)」と「nomu.com」の2ブランド体制
- ホールセール事業における豊富な法人顧客基盤と20年以上の実績
- 両部門の連携による多面的なソリューションの提供

中長期経営計画の事業戦略

- リテール事業の対面営業力強化とICTの活用
- ホールセール事業の顧客基盤拡大と提案力強化
- 野村証券との連携およびグループ内連携の強化



執行役員 仲介・CRE部門長 木村 順太郎

提案力のさらなる差別化に向け、部門としての連携を強化

仲介・CRE部門は、一般消費者を対象とする「リテール事業」と法人を対象とする「ホールセール事業」の2つの事業を展開しています。リテール事業では、優良なストックの増加とともに相続・贈与に向けた不動産活用の需要が、またホールセール事業では、資産効率への意識の高まりから不動産活用(CRE)戦略の需要が、それぞれ高まってきています。これらの需要の高まりに応えるべく、当部門においては、組織として多様なソリューションを提供できる体制を構築するとともに、人材育成を強化し、信託銀行や同業他社とのいっそうの差別化を図っていく必要があります。

そのため当部門では、部門経営の原点に立ち返り、リテール・ホールセール間の連携を強化し、顧客層の補完と情報やネットワークの共有を進めることにより、多面的な不動産活用のソリューションを提供していきます。同時に、リテール事業、

ホールセール事業それぞれがミッションを追求するために最適な組織づくりを進めています。この取り組みによって、自らの事業分野における専門性の強化はもちろん、相互理解と連携の強化を図ります。また、部門内のみならず他部門との連携、協働も促進し、グループ全体の事業機会の獲得につなげていきたいと考えています。

こうした環境面の整備に加えて、人材面の強化も重視して

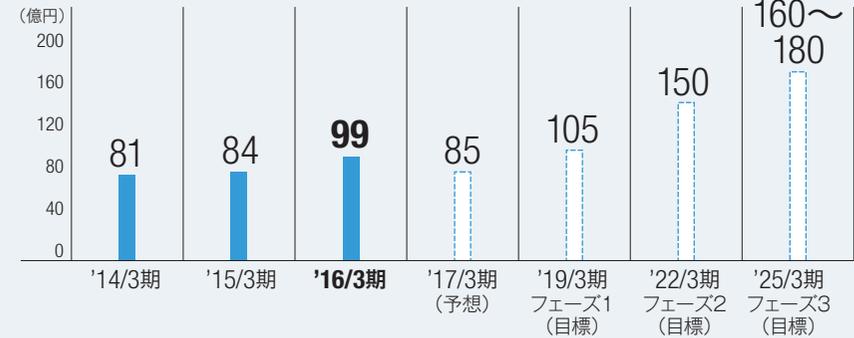
リテール・ホールセール事業のミッションの明確化

リテール事業	ホールセール事業
<p>マーケットの中で「お客さまから選ばれ続けること」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「野村の仲介+」のブランド強化 ●ICT活用による業務効率化 ●相続などのコンサル営業と野村証券との連携強化 	<p>顧客層を拡大しフィー収入とグループの事業機会を獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ●提案力の向上 ●エリア戦略の実践 ●顧客カバー率の向上

重点施策

- リテール、ホールセール両事業の連携によるシナジー強化
- 両事業のミッションの明確化、およびその実現に向けた最適な組織体制の構築
- エリア戦略の実践による顧客層開拓と収益力の強化
- 野村證券とのグループ連携による事業機会の拡大

営業利益の実績と目標



います。とりわけ当部門は、価値ある情報やサービスをお客さまに提供し、提案していく力が求められますので、人材の育成には特に力点を置く必要があると感じています。そのため、両事業の人材交流や合同研修の実施を通じて、蓄積されている知見やノウハウの共有やネットワークづくりを加速させます。

「点の外交」から「面の外交」へ—— 野村證券との連携を軸にエリア戦略を推進

当部門は現在、人員の大半を首都圏に配置していますが、国内上場企業の約4割は首都圏以外に本社を置いています。ほかにも、未上場企業や地域金融機関、学校、病院など、不動産活用ニーズを持つ方々は全国に存在しています。こうした顧客層と当部門の人員配置のギャップを埋め、アプローチできていなかった顧客層を開拓するのが、新たに掲げた「エリア戦略」です。

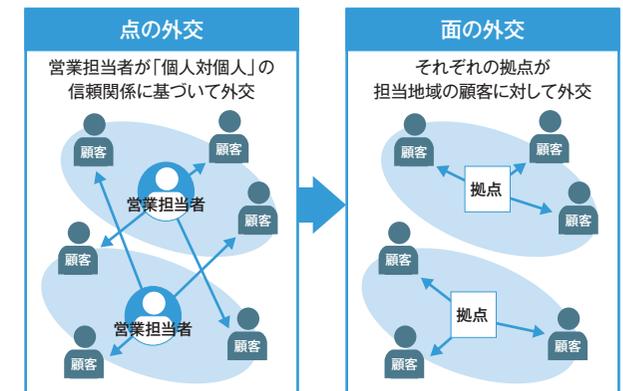
エリア戦略のポイントは「点(個人)の外交」から「面(エリ

ア)の外交」への転換です。不動産取引では属人的な信頼関係が重視されることから、点の外交が適しているといわれてきましたが、顧客との距離や地域の特性を重視した外交体制を組むことにより、組織全体の生産性を向上させたいと考えています。そのために、リテール、ホールセールの両事業が、それぞれの特性に応じた面の外交を展開する必要があります。リテール事業では、人口集積エリアである首都圏と関西圏において100店舗体制を構築し、細やかな店舗網による「小さな面」を展開します。一方、ホールセール事業は核となる拠点を拡充し、「大きな面」で全国に点在する潜在顧客をカバーする体制を整えます。

さらに、エリア戦略において欠かせないのが野村證券との連携です。全国に約160の店舗を構える同社の豊富な顧客基盤に対し、グループ連携によって不動産ニーズを掘り起こすことは、双方の事業機会拡大につながります。実際に、同社との「顧客紹介制度」を通じた協業案件取扱高は1,000

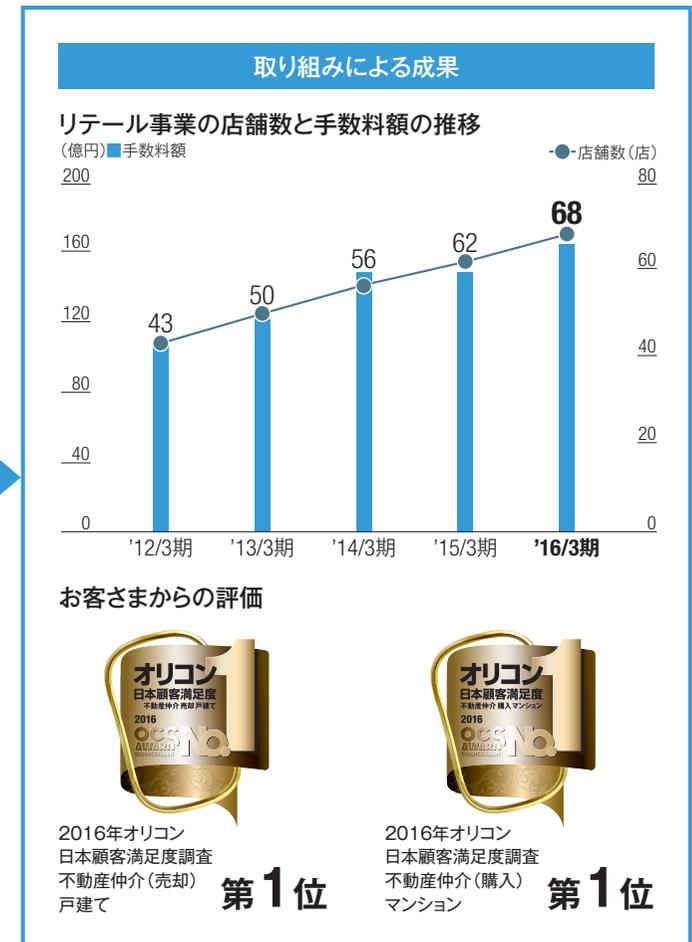
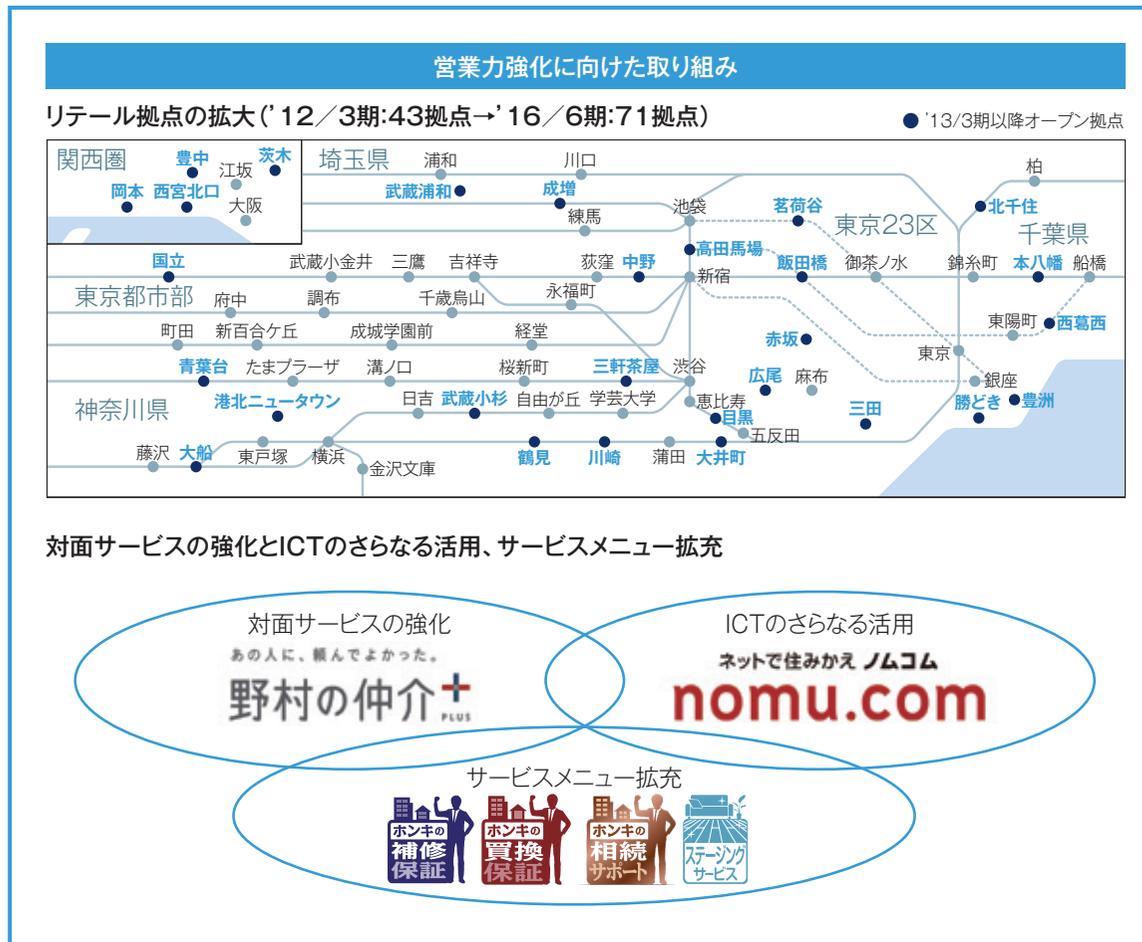
億円超まで成長しています。また、当社グループの香港、シンガポールの現地法人は、野村證券のアジア拠点と共にインバウンド投資ニーズへの取り組みを強化しています。今後もこうした動きを継続、強化し、同社との協働を加速させていきます。

「点の外交」と「面の外交」のイメージ



リテール事業の営業力強化に向けた取り組み

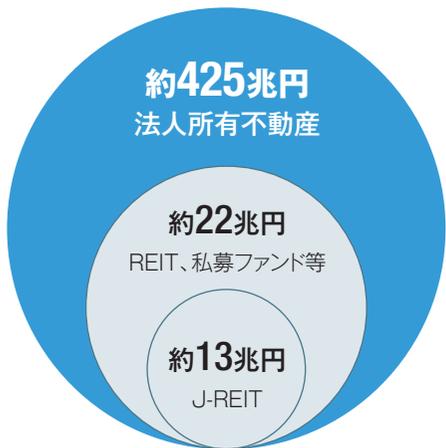
- 2022年3月期までに100拠点、営業1,000名の体制を確立し、事業基盤の拡大・強化を図る。
- 「野村の仲介+ (PLUS)」のブランドを浸透させるとともに、「nomu.com」をはじめとするICTのさらなる活用、サービスメニューの拡充などを図る。
- 2016年のオリコン顧客満足度調査において2部門で1位を獲得。今後、さらなる満足度向上に努める。



ホールセール事業の市場と戦略

国内不動産の構成

- 国内不動産2,400兆円のうち、法人所有不動産は425兆円を占める。
- コーポレートガバナンス・コードの導入により、各事業会社は具体的なKPIを導入。目標達成に向けてCRE戦略がより重要に。

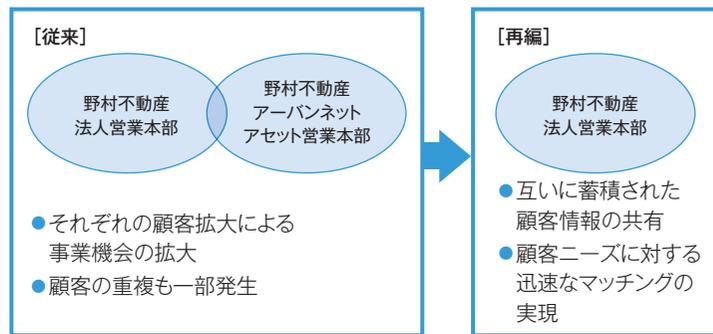


※ 国土交通省 法人土地・建物基本調査、内閣府国民経済計算、ARESデータより当社作成
 ※ 「国内不動産」「REIT、私募ファンド等」「J-REIT」は2014年時点、「法人所有不動産」は2013年時点

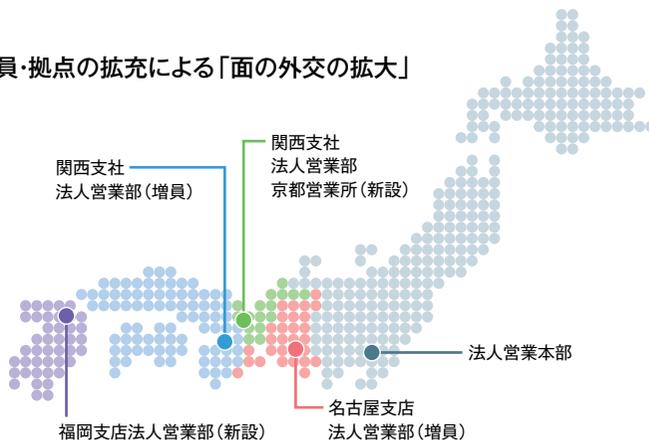
ホールセール事業の組織整備、事業エリアの拡大

- ホールセール事業を展開している野村不動産 法人営業本部と野村不動産アーバンネット アセット営業本部を組織再編し、一体化。
- 地方エリアにおける不動産ニーズにスピーディに対応し、「面の外交」を拡大させるべく、関西支社法人営業部・名古屋支店法人営業部の人員を増強するとともに、福岡支店法人営業部・関西支社法人営業部京都営業所を新設。

ホールセール事業の組織再編のイメージ



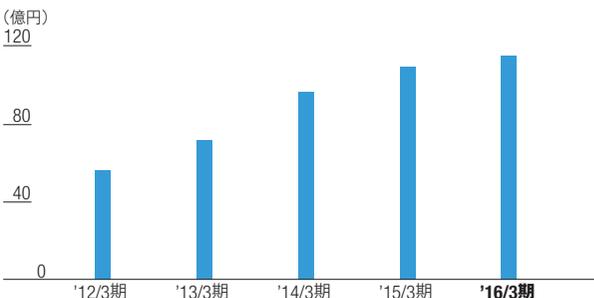
人員・拠点の拡充による「面の外交の拡大」



ホールセール事業の手数料の推移

- 2012年3月期比で手数料収入が約2倍に増加。

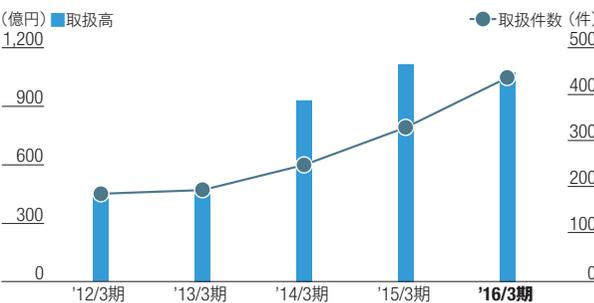
ホールセール手数料推移



野村証券とのコ・ワーク

- 野村証券との間の「顧客紹介制度」を活用しグループの総合力を活かした不動産活用の提案を実行。
- リテール・ホールセール事業共に、野村証券との協業での仲介が増加しており、野村証券が関係した案件の取扱高は年間1,000億円超まで成長。

野村証券協業案件取扱高・取扱件数推移 (契約ベース)





タウンマネジメントの担い手として、「豊かな時の育み」の実現に取り組むとともに、事業間のシナジーにより事業全体の収益力強化を図ります。

市場環境

- 住宅のストック化による運営管理ニーズの高まり
- 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

強み

- 住宅16.3万戸、ビル等705棟の管理ストック
- 住宅、ビルの両分野で培ったサービス品質
- 多種多様な物件の管理で培った技術力・運営力
- グループ連携による幅広いサービスメニュー

中長期経営計画の事業戦略

- サービスの多様化、高付加価値化による顧客満足度の獲得
- グループ連携による管理ストックの拡大
- スポーツ・健康、シニア事業をはじめとした運営領域の拡大

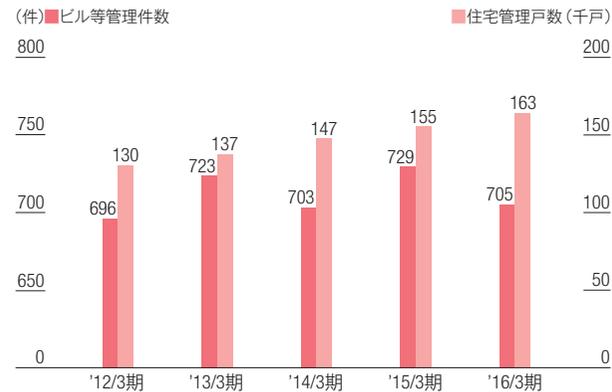


取締役兼執行役員 運営管理部門長兼シニア事業推進室担当 関敏昭

顧客満足の追求により 安定した収益基盤を拡充

運営管理部門は、2014年にビル管理会社と住宅管理会社を合併して「野村不動産パートナーズ」を発足させて以来、両者のシナジーが着実に発揮され、順調に成長しています。同社

ビル等管理件数・住宅管理戸数



では、単にストックの管理によって収益を上げるだけでなく、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くことが不可欠です。野村不動産パートナーズは8年連続で顧客満足度No.1*の地位を獲得していますが、その評価を今後も守り続けるため、顧客目線でのサービスを徹底していきます。

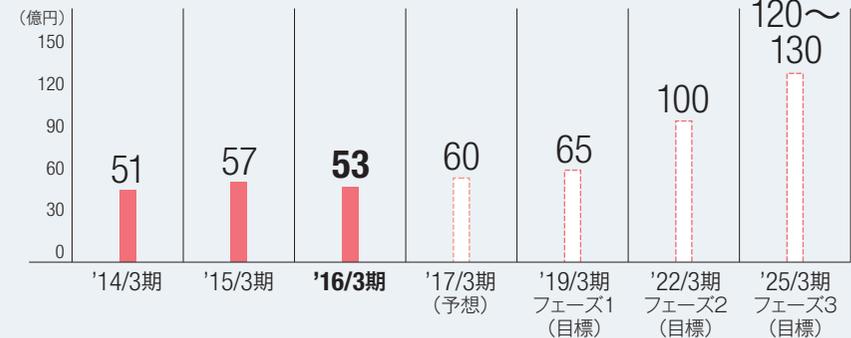
長期的な信頼確保と収益力の拡大を実現する上で、日々の管理と定期的な修繕業務の連携がカギになります。当社グループの基幹ブランド「プラウド」の第1号物件が竣工して13年になりますので、これから続々と生じる修繕機会を確実に捉えるため、マンション大規模修繕ブランド「リ・プレミアム」の浸透に管理部門と工事部門が一体となって取り組み、付加価値の高いサービスの提案・提供を行っていきます。

一方で、労働人口が減少するなかで、いかにサービス品質を維持するかが問われています。女性や高齢者、外国人などが活躍できる環境を整備するなど、これまで以上にダイバーシ

重点施策

- 顧客満足の向上による収益基盤の拡充
- マンション大規模修繕ブランド「リ・プレミアム」の浸透
- PPP/PFI事業の拡大とスポーツ施設領域への挑戦
- シニア事業の継続強化と健康・介護ニーズへの対応力強化
- エネルギーサービスの拡充と施設管理事業とのシナジー追求

営業利益の実績と目標



ティを推進するとともに、清掃ロボットや遠隔監視など先端技術を積極的に採り入れる必要があると考えています。

※「住まいサーフィン」調べ

シニア・健康ニーズへの対応をはじめ 社会のニーズを踏まえた新領域に挑戦

当部門では、次なる収益の柱を確立するため、社会のニーズを踏まえた新事業への挑戦を続けています。

なかでも注力しているのが、東京オリンピック・パラリンピックを契機としたスポーツの一大ムーブメントを踏まえた、健康ニーズへの対応です。2016年4月には、スポーツクラブ運営を担う100%子会社メガロスを「野村不動産ライフ&スポーツ」に社名変更しました。今後、地域ごとのニーズを踏まえた店舗づくりを進めるとともに、店舗間連携によってブランド浸透度の強化を図ります。さらに、同社と野村不動産パートナーズのジョイントベンチャーによって、需要が高まるスポーツ施設の

首都圏におけるPPP/PFI事業※の対象となる スポーツ施設数

	財団・協会等	民間	全体
東京	54	180	234
神奈川	65	58	123
千葉	30	47	77
埼玉	38	27	65
合計	187	312	499

※PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)は官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームの総称。PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)は、PPPの手法の一つで、公共施設などの建設、維持管理、運営などを民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。

PPP/PFI案件獲得に挑戦していきます。

また、高齢化社会の進展を踏まえて、2015年4月にシニア事業を担う「野村不動産ウェルネス」を設立しました。「ブラウド船橋」近接地における「船橋プロジェクト」をはじめ、当社グ

ループが推進している「都市型コンパクトタウン」を担う重要な位置付けとして、各地でサービス付き高齢者向け住宅(サ高住)の開発を進めています。シニア事業で重視しているのは、“健康寿命”を支えるサービスの強化です。野村不動産ライフ&スポーツとの連携により、居住者にリハビリやフィットネスなどのサービスを提供するなど、グループの総合力を発揮した独自の事業モデルを構築していきます。

さらに、エネルギー利用に対する意識の高まりを背景としたエネルギー事業も順調に成長しています。マンション全体での電力費削減に寄与する「マンション高圧一括受電サービス」や、グループの不動産を有効活用した太陽光発電・売電事業に加え、2015年12月には高精度な需要予測に基づき最適な電力調達を可能にする「NFパワーサービス」を設立しました。今後は各サービスの普及促進を図るとともに、これら多様なエネルギーソリューションを、運営管理を担う施設のニーズに合わせて提供することで、事業全体の収益力強化につなげていきます。

シニア事業の展開

- 船橋プロジェクトに続き、住宅を核とする「都市型コンパクトタウン」を担う重要な位置付けとして、大規模複合開発「日吉箕輪町計画」においても参画を決定。
- フィットネス事業をはじめとするグループの協業により、当社グループ独自のモデルを構築し、10年間で、40棟5,000戸の供給を計画。

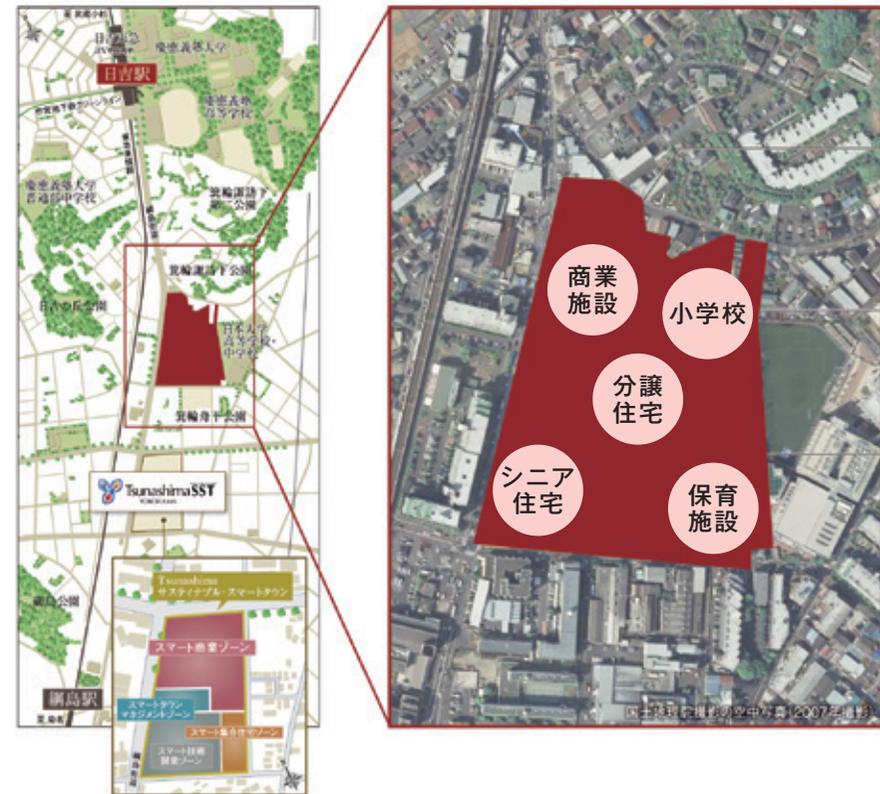
「船橋プロジェクト」(プライド船橋近接地)



所在地: 千葉県船橋市
 類型: 賃貸型シニア住宅(サ高住)
 開業: 2017年(予定)

交通: 野田線「新船橋」駅徒歩5分
 総戸数: 126戸
 専有面積: 19~50㎡

「日吉箕輪町計画」(住宅を核とした複合開発)



所在地: 横浜市港北区
 交通: 東横線「日吉」駅
 分譲住宅・シニア住宅・保育施設・商業施設・小学校等複合開発を予定

フィットネスクラブ事業の展開

スポーツクラブの枠を超えた、健康サービス企業へ

- 健康ニーズの高まりを背景に、生活全般にわたる健康価値を提供する企業として、2016年4月、「メガロス」から、「野村不動産ライフ&スポーツ」に社名変更。
- スポーツクラブ「メガロス」ブランドは継続し、生活者のニーズに合わせた新しいコンセプトのスポーツクラブを展開。
- 健康管理サービスやシニア向けサービスなど、スポーツクラブ以外の新事業の創出へ。



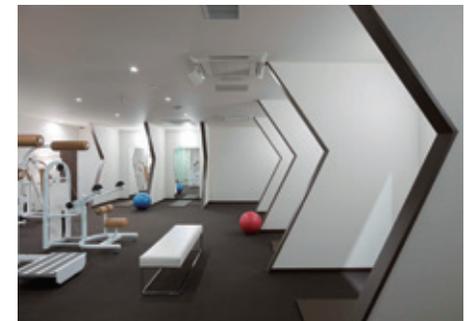
生活者のニーズに応える「MEGALOS」の新展開

- 「プラウド」の顧客層をターゲットにした高級会員制パーソナルコンディショニングクラブ「メガロス ゼロプラス 恵比寿」をオープン。
- 女性のカラダの悩み改善に着目した会員制女性専用スタジオ型クラブ「メガロス ルフレ 恵比寿」をオープン。
- 「メガロス市ヶ谷」にて、フィジカルトレーニングにストレスチェックとハートレートシステムを融合させた日本初の新サービスを提供。

メガロス ゼロプラス 恵比寿



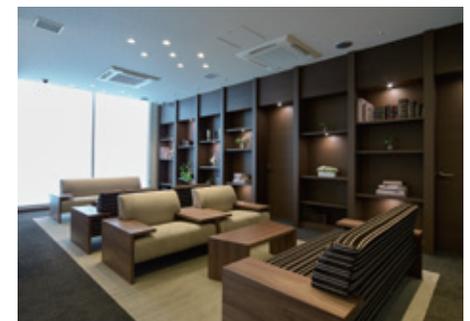
トレーニングスペース



トレーニングスペース



VIPルーム



ラウンジ



「コード対応」と「ダイバーシティ」を両輪に 継続的なコーポレートガバナンス強化を。

野村不動産ホールディングス株式会社
 取締役会長
中井 加明三

コーポレートガバナンス・コードへの対応を通じて 企業統治体制のさらなる強化が進展

当社グループは、私が野村不動産ホールディングスの取締役社長に就任した2011年以降、より迅速なグループ経営の実現に向けて、意思決定過程の明確化や透明化などコーポレートガバナンスの強化に取り組んできました。

2015年6月に東京証券取引所でコーポレートガバナンス・コードの適用が開始されると、その主旨を踏まえつつ、それまでの自主的な取り組みを整理して「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定。併せて、機関設計としては「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へと移行し、よりいっそうのガバナンス強化・モニタリング強化を図りました。

コーポレートガバナンス・コードは、取締役会の実効性確保や情報開示の充実など73項目について、それぞれComply、すなわち実施する、もしくはExplain、すなわち実施しない理由を説明する、のいずれかの対応を求めています。当社は、2015年11月に開示した最初のコーポレートガバナンス報告書では実施済みが63項目でしたが、その後実施済みの項目が増え、現在は引き続き、残る4項目について検討を進めています。

なかでも大きな意義があると考えているのが、2016年2月に取締役会の諮問機関として新設した「指名報酬諮問委員会」です。この委員会は、役員の報酬をどう考えていくか、次世代の経営者としてどのような人材を必要とし、どのように育成していくか、などを議論していくための場であり、議長役を務める私と独立社外取締役3名の体制でスタートしました。

このほかにも、「取締役会の実効性評価」を実施するため、全取締役を対象に、取締役会の運営や役割、討論状況などに関するアンケートを実施しました。その審議結果を参考にし、適宜、見直しを図っています。また、「取締役の選任理由の開示」については、これまでも株主総会の招集通知などで社外取締役については開示していましたが、社内の取締役にしても説明するようにしました。

残る4項目についても、指名報酬諮問委員会などで議論を進め、早期に対応を終えたいと思っています。

現在の体制の下、活発な議論を進めるなかで 見えてきた成果と課題

現在、私が会長ならびに取締役会議長としてガバナンスの

強化に注力するなかで重視しているのが、いかに議論を活発で有意義なものにしていくかということです。

もちろん、これまでも真剣な議論と責任ある議決権の行使を積み重ねてきましたが、今回、監査等委員である取締役役に議決権が付与されたことにより、さらに深い議論ができるようになったと感じています。また、会長である私が取締役会の議長を務めることで、業務執行に関する一定の事項にかかる意思決定機関である「経営会議」との役割分担が明確になり、それぞれが議論すべき内容に集中し、議論のスピード感や実効性が高まったと感じています。

その一方で課題も感じています。例えば、独立社外取締役の皆さまにはそれぞれの専門知識や経験を發揮していただいています。加えて、経営経験を持つ方も必要ではないかと考えます。また、取締役会に占める独立社外取締役の割合が4/13で、目安とされる1/3に満たないことなどが今後の課題と考えており、今後、指名報酬諮問委員会などでの議論を通じて改善に取り組んでいきます。

事業の多様化による持続的な成長を実現する上で「経営のダイバーシティ」が不可欠

コーポレートガバナンスの強化を進めていく上で、私が必要不可欠だと考えているのが「経営のダイバーシティ」です。

ダイバーシティというと、女性や高齢者の活用、外国人社員の登用などがイメージされがちですが、これらは一部に過ぎません。国籍・年代・性別などを超えた多様な人材が共存する組織をつくると同時に、そうした人材の多様性を会社全体のパフォーマンス向上につなげていくことが重要です。

当社グループでは、2013年に「ダイバーシティ推進委員

会」を発足させ、人材・組織の活性化を目的としたさまざまな制度改革を推進しています。ガバナンスにおいても、社外取締役の招へいや権限強化などを通じて多様な視点を導入してきましたが、まだ課題も残されています。

というのも、当社グループは長きにわたって住宅事業が中軸を占めてきました。その分野における成功体験は当社グループの貴重な財産ではありますが、それだけに頼っていると発展は望めません。大規模・複合再開発への挑戦や新領域への取り組みなど、事業の多様化が進む現在、既存分野の成功体験を活かしつつ、現場発想で活発な議論を重ねながら、新しい成功体験を積み重ねていく必要があると考えています。

こうした経営のダイバーシティを進めていくためには、業務執行上の判断を担う経営層一人ひとりが、もっとダイバーシティについて理解を深め、多様な考え方、多様な価値観を取り入れていく必要があります。こうした認識の下、経営層を対象としたダイバーシティ研修の実施や、多様な経験を持った次世代経営陣の育成などに注力しています。

一朝一夕でできることではありませんが、これまでの取り組みによって、従業員や経営陣の間にダイバーシティの重要性が浸透してきたことは大きな成果です。今後も地道な取り組みを続けることで、多様な事業の成長や、それらのシナジーによるグループ全体の持続的な成長につなげていきます。

株主・投資家の皆さまに、ガバナンス強化によるさらなる価値創造をお約束します

株主・投資家の皆さまとの対話は、コーポレートガバナンス・コードにおける原則の一つであり、海外投資家や個人投資家の皆さまへの対応も含めて、これまで以上に積極的な対話に



努め、当社グループの成長戦略に対する理解と共感を深めていきたいと思っています。

当社グループは、現在、中長期経営計画「Creating Value through Change～持続的変革による価値創造～」を推進中です。このタイトルが示すとおり、将来にわたって持続的な成長を実現していくためには、常に変化を続け、新たな価値の創造に挑み続ける必要があります。この計画を実現し、株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、「常に変革し、創造し続ける会社」と認めていただけるよう、引き続きコーポレートガバナンスの強化に努めてまいります。

そして、野村不動産グループならではの独自性を大切に、ステークホルダーの皆さまから「さすが野村不動産グループだ」と評価いただけるような変革と価値創造を続けてまいります。よりいっそうのご支援、ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

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
<http://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に適時・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定」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。

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、啓蒙活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。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員に毎月配信される「コンプライアンスア

野村不動産グループのコーポレートガバナンス強化の歩み

2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 持株会社に執行役員制度を導入 →グループ全体・長期的視点に立った業務執行を実現 ● 事業セグメントを見直し →事業セグメント単位での経営体制の構築を図り、事業ごとの迅速な業務執行を実現 ● ストックオプションとして用いる新株予約権の内容を改定 →株式報酬型ストックオプションとして用いる新株予約権の内容を改定し、株主と利害を共有
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役を採用(0名→1名)
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役を増員(1名→2名)
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営会議に決裁機能を付加し、業務の権限移譲を加速 ● 「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行 ● 社外取締役を増員(2名→5名) ● 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「指名報酬諮問委員会」を設置 →取締役会の諮問機関として取締役や執行役員の指名・報酬に係る事項を審議 ● 取締役会の実効性評価を開始 ● 取締役の選任理由を開示

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 3,856百万円

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	384	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2016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	1,164	34	—	539

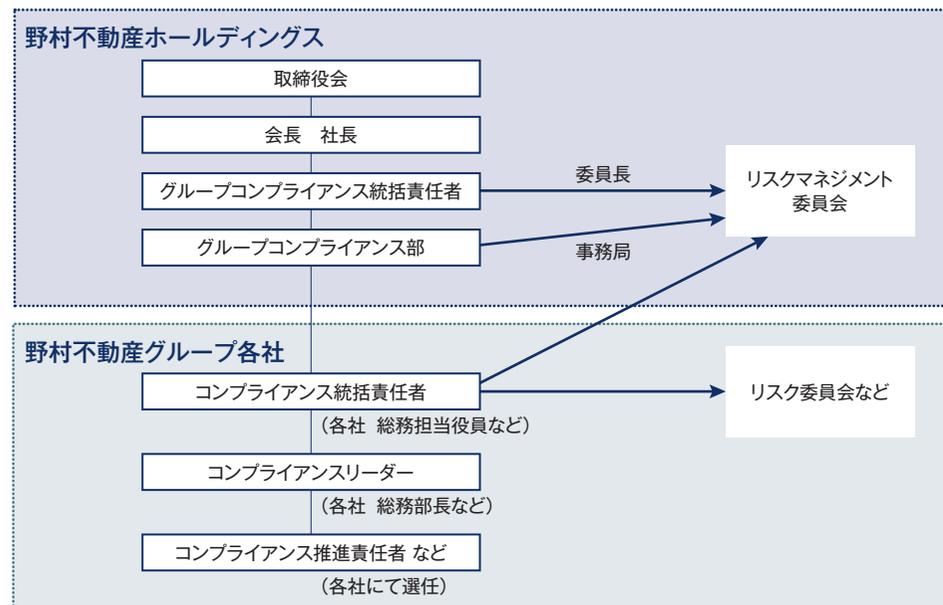
ワー]を活用するなど、継続的に意識向上を図っています。

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。



2016コンプライアンスフォーラム

コンプライアンス体制



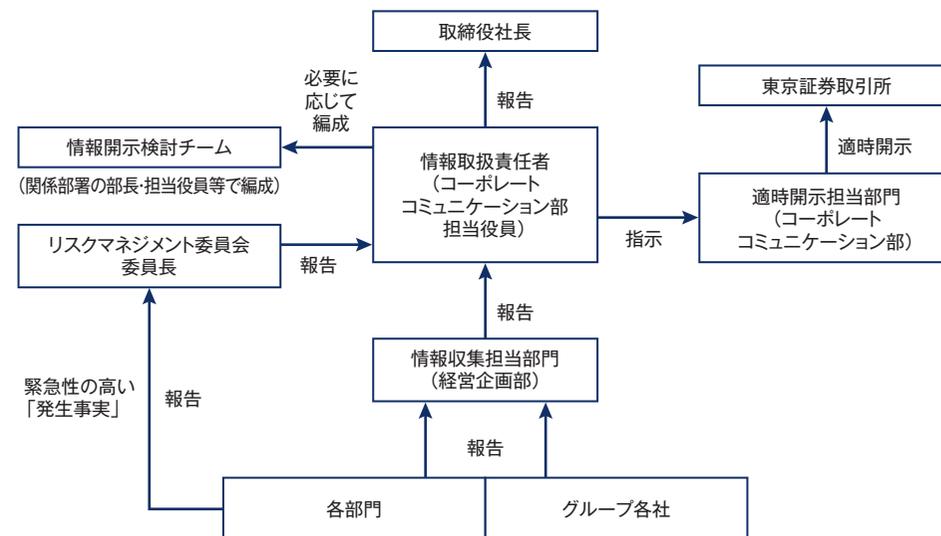
適切な情報開示と透明性の確保について 情報の開示体制

当社は、会社法および金融商品取引法、その他の法令、ならびに東京証券取引所上場規則に基づき、当社グループの経営戦略、財務、リスク管理、内部統制システムなどに関する情報を公正かつ適時・適切に開示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・担当役員等で編成する「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。

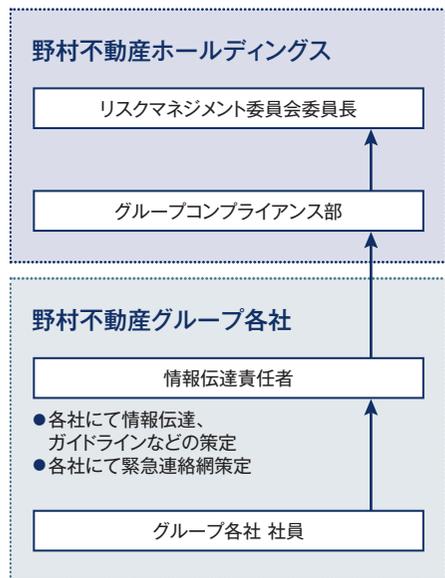
適時開示体制図



リスクマネジメント体制

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「リスク管理規定」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、執行役員等で構成する「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、

情報伝達フロー



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、定期的に取り締役会に報告しています。

内部監査および監査等委員会監査体制

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

監査等委員会は、内部監査部門から定期的

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。

取締役会等の責務について

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り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。

監査法人および公認会計士(2016年6月29日現在)

監査法人	公認会計士の氏名	
新日本有限責任監査法人	指定有限責任社員 業務執行社員	松重 忠之
	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

※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。
 ※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6名 会計士補等6名 その他2名

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

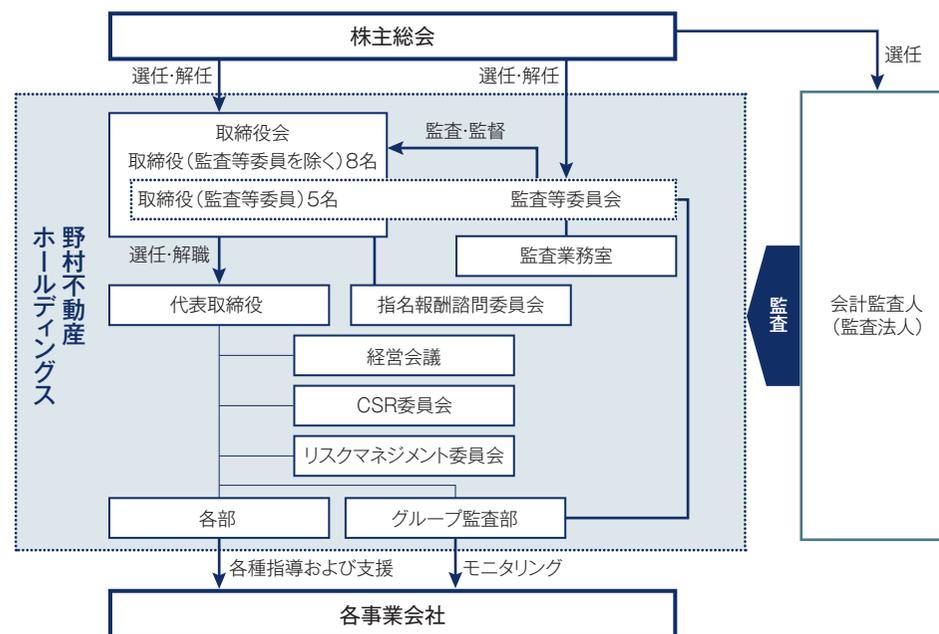
は、さまざまな分野の事業を営む会社を統括する持株会社として必要なバランスと多様性を確保するため、さまざまな知識・経験・能力を有する多様な取締役で構成します。具体的には、取締役（監査等委員である取締役を除く）8名（うち社外取締役2名）および監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成され、経営の基本方針など重要な事項を決定するとともに、取締役の職務執行と執行役員業務執行を監督しています。

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

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。

コーポレートガバナンス体制図



独立社外取締役の独立性基準（「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第14条抜粋）

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

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

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、東京理科大学大学院イノベーション研究科の教授です。	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。	2016年3月期開催の取締役会（15回開催、14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。	2016年3月期開催の取締役会（15回開催、14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。	2016年3月期において、2015年6月26日に監査役を退任するまでに開催された取締役会（4回開催、3回出席）および監査役会（3回開催、3回出席）に出席。また、2015年6月26日に取締役（監査等委員）に就任以降に開催された取締役会（11回開催、10回出席）および監査等委員会（10回開催、10回出席）に出席
山手 章	○	○	同氏は、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。	2016年3月期において、2015年6月26日に監査役を退任するまでに開催された取締役会（4回開催、4回出席）および監査役会（3回開催、3回出席）に出席。また、2015年6月26日に取締役（監査等委員）に就任以降に開催された取締役会（11回開催、11回出席）および監査等委員会（10回開催、10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。	2015年6月26日に取締役（監査等委員）に就任以降に開催された取締役会（11回開催、11回出席）および監査等委員会（10回開催、10回出席）に出席

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られることができる体制としています。

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。

2016年3月期の実効性評価結果

- **構成:**取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。
- **討論状況:**各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。
- **運営:**取締役会の運営状況は概ね適切であるが、資料・説明等の充実を図ることで実効性を高めるべきであるという指摘があった。これについては、2016年3月以降、議案の事前理解を目的とした資料の配布時期の早期化や、論点を絞った資料の作成、取締役会での説明等の運用改善を行っている。
- **議題・審議内容:**取締役会の議題・審議内容は概ね適切であり、業務執行に関しては一定のモニタリングが出来ているが、今後は中長期的な経営の方向性や方針についての議論を、より充実させるべきであるという指摘があった。これについては、2016年4月以降、十分な審議時間を確保すべく、取締役会で取り扱う議題の絞り込み等の運用改善を行っている。

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、企業価値のいっ

そう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。

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、定期的に取り締めに於いて報告し、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、同規程にのっとり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、東京証券取引所等が主催するIRイベントや会社説明会などの場を活用して、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、取締役社長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、および各種事業説明会や物件見学会を実施することで、当社へ

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2016年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(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。)	535	242	88	204	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	62	40	—	22	2
監査役(社外監査役を除く。)	14	14	—	—	2
社外役員	62	62	—	—	6
合計	675	360	88	226	14

- (注) 1. 上記には、2016年3月期中に退任した取締役および監査役を含めております。なお、当社は、2015年6月26日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。この移行にともない、複数区分に属する役員が2名おります。
2. 監査等委員会設置会社に移行後の取締役の報酬額は、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。)について年額650百万円以内、取締役(監査等委員)について年額150百万円以内となっております。
3. 監査等委員会設置会社に移行前の取締役の報酬額は、2006年6月26日開催の定時株主総会決議により年額650百万円以内、監査役の報酬額は、2013年6月27日開催の定時株主総会決議により年額150百万円以内となっております。

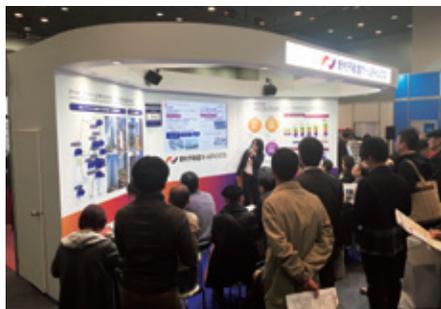
の理解の促進に努めています。

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の英語動画などの配信を実施しています。このほか、取締役社長もしくは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。

当社IRサイト

日本語版:<http://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/>

英語版:<http://www.nomura-re-hd.co.jp/english/ir/>



IRフェア



物件見学会

2016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)	444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)	6回
証券会社主催カンファレンス (国内)	6回
物件見学会	4回
SRミーティング	13回
個人投資家向け活動	
証券会社支店説明会	4回
IRフェア	2回

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、2016年6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きます。

原則	実施しない理由
【原則3-1】 情報開示の充実	<p>(3) 現在の取締役の報酬体系については、P60「役員報酬について」に記載しています。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、今後検討してまいります。</p> <p>(4) 取締役候補・執行役員の指名・選任にあたっては、国籍、性別にかかわらず、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、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、明文化されたものはないため、今後検討してまいります。</p>
【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	<p>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を2017年3月期中に策定しよう今後検討してまいります。なお、取締役会は策定した計画につき、適切に監督を行うこととします。</p>
【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	<p>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。社外取締役に対しても、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あわせて、2017年3月期中での方針の策定とその開示を検討してまいります。</p>

監査等委員のメッセージ

監査等委員会の活動について



取締役
常勤監査等委員
折原 隆夫

当社は、2015年6月の定時株主総会での承認を経て、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行しました。監査等委員会は、非常勤の独立社外取締役3名と常勤の取締役2名で構成されています。

常勤の監査等委員は、社内の重要会議に出席し意見を述べるほか、取締役や執行役員、内部統制部門等から定期的あるいは適宜に報告を受け、必要に応じ意見を述べています。また、当社は純粋持株会社であることから、主要な子会社の監査役を兼任することで、各社や各事業の状況把握と適切な運営の確保に努めています。

なお、取締役社長等との意見交換や、内部監査部門および会計監査人からの定期報告等については、原則として監査等委員全員が参加しています。

監査等委員会では、常勤の監査等委員から、重要会議での審議内容をはじめとする当社グループの状況を説明し、情報共有を図るとともに、さまざまな課題につき意見交換を行っています。社外取締役である監査等委員からは、専門家としての知見、経験に基づ

いた、あるいは社外の立場からの指摘、意見が示され、活発な審議がなされています。

取締役会においても、監査等委員を含む社外取締役から、各種の指摘がなされ、積極的に意見が述べられており、活発な議論が行われています。

2015年は、改正会社法が施行され、コーポレートガバナンス・コードも制定されましたが、一方では、各種の企業不祥事等が発生し、社会的にも大きな問題となりました。企業のガバナンスの在り方が改めて問われています。

また、当社グループは、2015年10月に新たな中長期経営計画を策定し、「持続的変革による価値創造」を通じた成長を目指していますが、そのための事業量・事業領域の拡大や、積極投資にあたっては、対応すべき新たな課題も生じます。

監査等委員あるいは監査等委員会としては、こうした状況も踏まえ、当社グループにおける良質なコーポレートガバナンスの構築と企業価値のいっそうの向上を目指し、意見表明を含む活動を、引き続き積極的に展開していきます。

取締役会の実効性評価について



独立社外取締役
監査等委員
大岸 聡

当社は、「コーポレートガバナンス・コード」への対応に積極的に取り組んでいます。その中の重要な項目の一つとして、いわゆる「取締役会の実効性評価」について、コード適用の初年度となる2015年に取り組みを開始しました。具体的には、監査等委員を含むすべての取締役へのアンケート調査を実施し、その結果も参考にしながら、取締役会での審議により、取締役会全体の実効性についての分析と評価を実施しました。

分析・評価の内容として、取締役会の構成・規模は、独立社外取締役／社外取締役の割合を含め概ね適切であり、各取締役の知識・経験もバランスの取れたものとなっていると思います。取締役会での議論も、自由・活発に行われており、また、建設的で生産性のあるものになっているといえます。

一方、課題としては、取締役会の役割をよりグループ経営にシフトし、業務執行から離れた視点で長期的な経営の方向性の審議・決定に移行させていくという点にあると思

います。これについては、例えば、2016年3月以降、議案の事前理解のための資料の配布時期の早期化や、論点を絞った議案資料の作成と説明の実施等と、十分な審議時間を確保すべく、取締役会で取り扱う議案の絞り込み等の運用改善が行われています。

今後も、分析・評価を毎年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が図られていくことと思います。

独立社外取締役は、取締役会での意思決定プロセスにおいて執行サイドの思考が内向きになったり独善的になったりしないように、利害関係のない立場から、長期的展望に立った目線での意見や議決権行使を行っていくことが大きな役割となります。私も独立社外取締役の一人として、このような役割を果たしつつ、当社の長期的成長に寄与していきたいと存じます。

※ 分析・評価結果は、P60に記載して開示しています。



前列左より木村 博行、宮嶋 誠一、中井 加明三、杵掛 英二、関 敏昭、吉田 祐康
後列左より山手 章、藤谷 茂樹、篠原 聡子、松島 茂、折原 隆夫、大岸 聡、小野 顕

取締役

中井 加明三

取締役会長(代表取締役)

昭和49年 4月 野村證券株式会社入社
 平成 7年 6月 同社取締役
 平成 11年 4月 同社常務取締役
 平成 15年 4月 野村アセットマネジメント株式会社取締役兼専務執行役員
 平成 15年 6月 同社専務執行役員
 平成 15年 6月 野村ホールディングス株式会社執行役員
 平成 20年 4月 野村アセットマネジメント株式会社顧問
 平成 21年 4月 野村土地建物株式会社顧問
 平成 21年 6月 同社取締役社長(代表取締役)
 平成 23年 6月 当社取締役社長(代表取締役)
 平成 24年 4月 野村不動産株式会社取締役社長(代表取締役)兼社長執行役員
 平成 24年 5月 当社取締役社長(代表取締役)兼社長執行役員
 平成 27年 4月 野村不動産株式会社取締役会長(代表取締役)(現任)
 平成 27年 6月 当社取締役会長(代表取締役)(現任)

木村 博行

取締役 兼 執行役員

財務統括(CFO)、IR担当

昭和 59年 4月 野村不動産株式会社入社
 平成 18年 2月 当社財務部長
 平成 21年 4月 野村不動産株式会社執行役員
 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取締役社長(代表取締役)
 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)

沓掛 英二

取締役社長(代表取締役)兼 社長執行役員

昭和 59年 4月 野村證券株式会社入社
 平成 19年 4月 同社執行役員
 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
 平成 23年 4月 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 同社執行役員
 平成 24年 8月 野村證券株式会社代表執行役員副社長
 平成 25年 4月 同社取締役兼代表執行役員副社長
 平成 26年 4月 当社顧問
 平成 26年 6月 当社取締役(代表取締役)兼副社長執行役員
 平成 27年 6月 当社取締役社長(代表取締役)兼社長執行役員(現任)

吉田 祐康

取締役 兼 執行役員

コーポレート統括、関係会社管理担当

昭和 61年 4月 野村不動産株式会社入社
 平成 17年 6月 同社総合企画室長
 平成 17年 6月 当社総合企画部長
 平成 21年 4月 野村不動産株式会社取締役兼執行役員
 平成 21年 6月 当社取締役
 平成 24年 4月 野村不動産株式会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(現任)
 平成 27年 4月 野村不動産株式会社取締役兼専務執行役員(現任)

宮嶋 誠一

取締役(代表取締役) 兼 執行役員

昭和 56年 4月 野村不動産株式会社入社
 平成 14年 6月 同社住宅カンパニー事業開発一部部長
 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 同社取締役(代表取締役)兼専務執行役員
 平成 24年 5月 当社執行役員
 平成 26年 4月 野村不動産株式会社取締役(代表取締役)兼副社長執行役員
 平成 26年 6月 当社取締役(代表取締役)兼執行役員(現任)
 平成 27年 4月 野村不動産株式会社取締役社長(代表取締役)兼社長執行役員(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総合科学技術経営研究科(現イノベーション研究科)教授(現任)
 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

取締役(代表取締役) 兼 執行役員

運営管理部門長兼シニア事業推進室担当

昭和 55年 4月 野村不動産株式会社入社
 平成 13年 4月 同社人事部長
 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取締役社長(代表取締役)
 平成 20年 4月 同社取締役社長(代表取締役)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取締役社長(代表取締役)
 平成 24年 5月 当社執行役員
 平成 26年 4月 野村不動産パートナーズ株式会社取締役社長(代表取締役)兼社長執行役員
 平成 26年 6月 当社取締役(代表取締役)兼執行役員(現任)
 平成 27年 4月 野村不動産パートナーズ株式会社取締役会長(代表取締役)(現任)
 平成 27年 4月 野村不動産ウエルネス株式会社取締役社長(代表取締役)(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16年10月 当社総合企画部長
 平成17年6月 当社取締役
 平成17年6月 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)
 平成26年4月 当社顧問
 平成26年6月 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 プライスウオ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
 平成3年7月 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
 平成12年4月 PricewaterhouseCoopersパートナー
 平成18年9月 あらた監査法人代表社員
 平成25年6月 野村不動産株式会社監査役
 平成25年6月 当社監査役
 平成27年6月 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)
 平成27年6月 ブレ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)
 平成27年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

藤谷 茂樹

取締役(監査等委員)

昭和56年4月 野村證券株式会社入社
 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員
 平成20年10月 野村ホールディングス株式会社執行役員
 平成25年4月 野村不動産株式会社監査役(現任)
 平成25年6月 当社監査役
 平成27年6月 当社取締役(監査等委員)(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
 平成10年4月 東京青山法律事務所(現ペーカー&マッケンジー法律事務所)参加
 平成11年3月 沖信・石原・清法律事務所(現スプリング法律事務所)参加
 平成18年1月 同事務所パートナー(現任)
 平成24年6月 株式会社メガロス(現野村不動産ライフ&スポーツ株式会社)監査役
 平成27年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

大岸 聡

取締役(監査等委員)(社外)

昭和56年12月 第一東京弁護士会登録
 昭和56年12月 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
 平成17年4月 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
 平成24年6月 当社監査役
 平成27年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

賀来 高志 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

芳賀 真 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 治彦 執行役員
グループ人事部担当

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

基本的な考え方

野村不動産グループは、2015年に「新中長期経営計画（～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人材の育成に力を注いでいます。

ダイバーシティの推進

ダイバーシティの推進の一環として、野村不動産では、2013年より当時の中井社長（現会長）を委員長に、さまざまな部署・役職・性別の委員で構成される「ダイバーシティ推進委員会」（通称「ダイチャレ!!」）を部門横断的に設置しました。性別や年齢、職制、キャリア、価値感などの違いに関わらず、全社員が能力を最大限発揮できることを目的として幅広い検討を行っており、3ヶ年計画で具体的な施策の

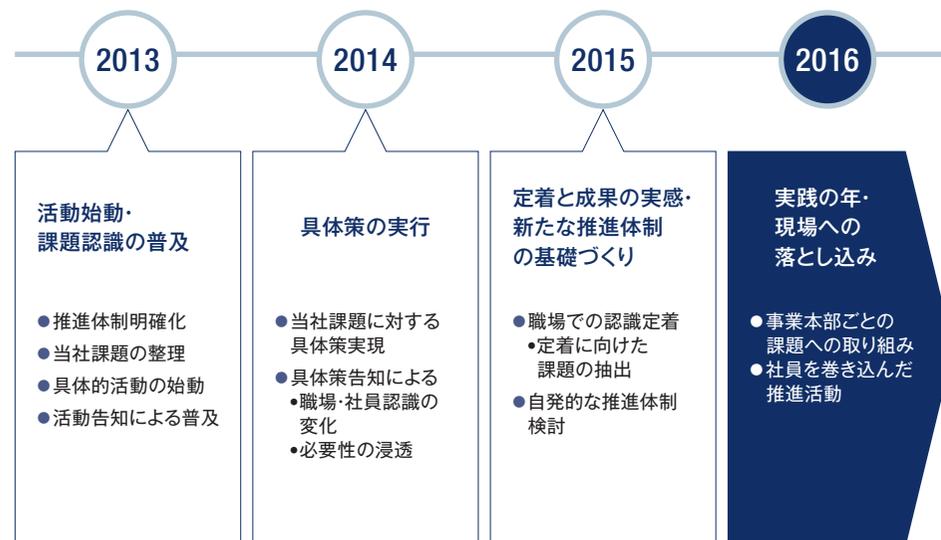
提言・実行・定着に取り組み、4年目からは事業本部ごとの推進体制で活動しています。

また、ダイバーシティへの理解促進を図るため、野村不動産では、専任担当の設置、専用ホームページ・ブログの開設、メールマガジンの配信、社員ミーティングなど、社員とのコミュニケーションを強化しています。

野村不動産アーバンネットにおいても、同様の活動を通じてダイバーシティへの理解促進を図っています。



ダイバーシティ推進委員会における推進計画



2016年3月期までの主な人事制度の改正（抜粋）

野村不動産は、ダイバーシティ推進委員会の提言を踏まえ、以下の制度改正などを行いました。

- 契約社員に関する制度改正
 - ・契約期間の原則無期化
 - ・能力向上にともない昇級するステージ制の明確化
- 介護に関する制度改正
 - ・時短勤務制度の導入
 - ・介護休業期間の延長
 - ・介護休業の分割取得制度の導入
- 再雇用に関する制度改正
 - ・再雇用選択時における処遇の見直し
 - ・50代社員のキャリアセミナー、マッチング面談の導入

継続課題（抜粋）

- ・ダイバーシティの理解浸透
- ・ダイバーシティを積極的に活用した本部経営
- ・管理職層におけるダイバーシティマネジメントの強化
- ・介護制度改正における周知（介護セミナーなど）
- ・業務効率改善
- ・会議改善

社内浸透への取り組み

ダイバーシティの理解浸透を図るため、野村不動産ではイントラネット内に公式ホームページを開設しており、「ライフワークマネジメント」「仕事と私生活の両立」への啓蒙、「役員ブログ」を通じた経営層からのメッセージなどのコンテンツを充実化しています。また、定期刊行物である社内報においても早稲田大学大学院 商学研究科教授の谷口真美氏と会長・社長とのダイバーシティ対談について連載するなど、社内浸透への取り組みを強化しています。



「ダイチャレ!!」公式ホームページ



社内報のダイバーシティ対談

職場ミーティングの実施

昨年、野村不動産では、ダイバーシティの浸透を図るため、全49回にわたり、全社員向けに職場ミーティングを実施し、1,400名の対象者のうち、1,040名(74.3%)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。



職場ミーティングの様子



職場ミーティングの様子

階層別研修の実施

野村不動産では、役員・部長・課長級の3つの階層別に外部講師を招いた研修を実施しました。役員を対象とした研修においては、早稲田大学大学院 商学研究科教授の谷口真美氏を講師に、ディスカッションを交えて実施しました。また、部長・課長級においても研修を実施し、参加者の90%以上が、継続実施すべきと回答しました。



役員研修の様子



部長研修の様子

経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞

経済産業省が2012年度より、ダイバーシティ経営推進の加速化を目的として「ダイバーシティ経営企業100選」を開始。2016年度からは新たなフェーズとして、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の重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業100選」として、対象企業を選定・表彰しています。

野村不動産は、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。



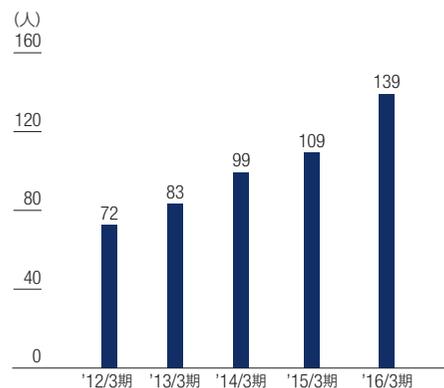
育児支援策

当社グループでは、育児は多様な視点・価値観を身につ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。

2016年3月期は、139名が育児休業制度を利用、復職率は91.3%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



介護支援策

高齢社会を迎えるなかで、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を鑑み、昨年は基礎知識の提供・介護に備えた事前準備・社内の制度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

'13/3期	'14/3期	'15/3期	'16/3期
4	2	1	1

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、バーズ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。

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、部長・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。

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、身体と心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。

能力開発支援

野村不動産などは、グローバル化・少子高齢化などの社会構造の変化や、複雑化・高度化する不動産ビジネスに対応するためには、高い専門性と実行力を備え、広い視野で行動できる人材を育成することが重要と考え、「人材育成に関する基本計画」を策定しています。

野村不動産の人材育成基本方針

- キャリアを人材育成の軸に据えた、中長期的視点での主体的な人材の育成
- 時代の変革に対応し、イノベーションを生む将来の経営を担う人材の育成

野村不動産が求める資質・能力

- プロフェッショナル: いずれかの業務分野における、プロとしての高い業務遂行力
- 意志: 自らの信念に基づき主体的に行動し、成果が結実するまでやりぬく意志、実践力
- 判断力: 現場における与件を踏まえ、成果につなげる具体案を練りだす戦略的思考力・判断力
- 感情IQ: 人の特性・感情への理解力と組織の能力を最大限引き出すコミュニケーション力
- 変革力: 既存の枠にとらわれない柔軟な視野と新しい価値を生み出す行動力
- 多彩力: 経営分析力、社会環境変化への洞察力などの多角的な能力

連結財務ハイライト

	'07/3期	'08/3期	'09/3期	'10/3期	'11/3期
売上高	367,236	411,493	448,655	434,226	480,983
売上総利益	108,668	130,391	100,763	105,576	107,222
営業利益	54,374	69,821	34,012	39,274	42,083
経常利益	47,446	60,291	23,702	23,967	26,149
親会社株主に帰属する当期純利益	26,297	35,254	13,770	4,660	5,471
営業活動によるキャッシュ・フロー	△89,849	7,639	△108,030	19,266	33,947
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,787	△13,347	△141,788	△24,571	△33,730
財務活動によるキャッシュ・フロー	100,862	8,790	295,507	13,098	△7,485
設備投資額※1	26,917	18,174	56,662	26,796	37,570
減価償却費※2	4,545	4,892	7,148	10,758	12,835
1株当たり情報(円):					
親会社株主に帰属する当期純利益	200.47	236.09	92.21	25.69	28.74
年間配当金	20.00	30.00	40.00	25.00	25.00
期末:					
総資産	836,303	891,700	1,385,531	1,405,424	1,474,331
流動資産	580,515	630,916	740,266	709,618	636,925
うち たな卸資産	427,774	454,621	481,489	458,921	433,386
うち 営業エクイティ投資	77,945	92,873	109,076	94,889	60,948
固定資産	255,787	260,783	645,265	695,805	837,406
純資産	214,465	235,551	281,375	349,437	357,365
有利子負債	394,885	408,016	778,073	759,636	816,910
経営指標(%):					
ROA※3	6.6	7.9	2.5	2.8	2.9
ROE※4	19.2	15.8	5.9	1.7	1.8
売上高営業利益率	14.8	17.0	7.6	9.0	8.7
配当性向	10.0	12.7	43.4	97.3	87.0
自己資本比率	25.5	26.1	17.0	21.4	20.7
連結従業員数(人)	3,835	4,347	4,998	5,195	5,300

※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

(百万円)

	'12/3期	'13/3期	'14/3期	'15/3期	'16/3期	'17/3期(予想)
売上高	450,807	517,740	532,016	567,159	569,545	589,000
売上総利益	114,910	134,571	159,335	162,051	177,973	—
営業利益	49,939	58,308	74,307	71,894	80,912	76,000
経常利益	34,173	45,806	64,058	63,681	72,679	67,000
親会社株主に帰属する当期純利益	17,591	19,357	26,844	38,441	47,182	43,000
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,876	89,295	83,535	23,837	13,258	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,809	△2,588	△20,191	△32,476	△59,714	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△63,296	△94,666	△57,858	△8,983	53,637	—
設備投資額*1	14,098	18,963	21,938	38,871	50,367	—
減価償却費*2	13,534	13,513	14,333	15,258	16,026	—
1株当たり情報(円):						
親会社株主に帰属する当期純利益	92.38	101.61	140.70	201.28	246.42	224.33
年間配当金	25.00	30.00	35.00	45.00	57.50	60.00
期末:						
総資産	1,402,624	1,369,949	1,313,887	1,369,226	1,485,449	—
流動資産	585,332	535,103	496,978	549,300	608,779	—
うち たな卸資産	396,857	369,667	349,167	429,764	496,910	—
うち 営業エクイティ投資	41,895	29,578	7,128	6,316	819	—
固定資産	817,292	834,845	816,909	819,926	876,670	—
純資産	376,486	398,276	418,697	461,031	456,408	—
有利子負債	758,562	669,268	617,583	616,700	721,900	—
経営指標(%):						
ROA*3	3.7	4.6	5.8	5.4	5.6	—
ROE*4	5.7	5.9	7.8	10.3	11.2	—
売上高営業利益率	11.1	11.3	14.0	12.7	14.2	12.9
配当性向	27.1	29.5	24.9	22.4	23.3	26.7
自己資本比率	22.6	24.5	27.1	28.8	29.9	—
従業員数(人)	5,399	5,581	5,747	6,029	6,233	—

部門別売上高

(百万円)

	'13/3期	'14/3期 ^{※2}	'15/3期 ^{※2}	'15/3期 ^{※3}	'16/3期 ^{※3}	'16/3期 ^{※6}	'17/3期(予想) ^{※6}
住宅部門	308,467	307,625	359,397	359,397	334,514	334,514	339,000
住宅分譲	281,876	295,923	332,999	332,999	318,795	—	—
その他	26,591	11,702	26,397	26,397	15,719	—	—
賃貸部門 ^{※5}	106,665	99,866	92,878	92,878	110,625	110,226	121,000
賃貸(オフィス)	47,834	48,131	46,563	46,563	49,594	—	—
賃貸(商業施設)	8,883	10,544	10,323	10,323	10,873	—	—
賃貸(その他)	5,429	5,151	5,552	5,552	5,882	—	—
収益不動産開発	27,336	25,608	16,026	—	—	—	—
収益不動産開発(売却)	—	—	—	12,318	33,260	—	—
収益不動産開発(賃貸)	—	—	—	3,167	3,320	—	—
その他	17,181	10,429	14,413	14,953	7,694	—	—
資産運用部門	11,133	18,326	9,166	9,166	10,973	10,973	8,000
仲介・CRE部門	26,093	29,168	30,232	30,232	35,373	35,373	35,000
売買仲介	19,217	24,520	25,833	25,833	28,028	—	—
その他	6,876	4,647	4,399	4,399	7,345	—	—
運営管理部門 ^{※1,4}	66,376	72,150	71,635	85,837	90,294	91,552	96,000
運営管理	48,149	48,743	49,794	49,511	50,662	—	—
受注工事	18,226	23,406	21,841	21,583	24,636	—	—
フィットネス・シニア	—	—	—	14,742	14,995	—	—
その他部門	14,962	18,640	17,753	3,008	1,353	1,353	0
調整額(消去又は全社)	△15,958	△13,761	△13,905	△13,362	△13,590	△14,449	△10,000
連結合計	517,740	532,016	567,159	567,159	569,545	569,545	589,000

部門別営業利益

住宅部門	32,790	31,177	33,811	33,811	31,909	31,909	30,500
賃貸部門	23,335	26,818	24,447	24,447	32,099	31,719	30,500
資産運用部門	△2,724	7,902	4,813	4,813	7,376	7,376	4,500
仲介・CRE部門	6,176	8,101	8,477	8,477	9,900	9,900	8,500
運営管理部門	4,455	5,107	5,477	5,758	5,314	5,693	6,000
その他部門	447	508	167	△113	△152	△152	0
調整額(消去又は全社)	△6,172	△5,307	△5,300	△5,300	△5,536	△5,535	△4,000
連結合計	58,308	74,307	71,894	71,894	80,912	80,912	76,000

※1 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。2013年3月期まで遡及して分類。 ※2 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。 ※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。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。 ※4 ※3に記載の(株)メガロス(現:野村不動産ライフ&スポーツ(株))の変更および2016年3月期第1四半期に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ともない、売上高内訳の区分を変更。この変更にともない、2015年3月期通期について、変更後の数値を記載。 ※5 2016年3月期第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。 ※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)について、運営管理部門の区分に変更。これにより、2016年3月期通期および2017年3月期通期予想について、変更後の数値を記載。

部門別資産

(百万円)

	'13/3期	'14/3期*1	'15/3期*1	'15/3期*2	'16/3期*2	'16/3期*3
住宅部門	337,120	331,779	382,585	382,585	414,812	414,812
賃貸部門	790,735	776,097	849,885	849,885	922,748	918,710
資産運用部門	91,853	67,346	40,555	40,555	36,692	36,692
仲介・CRE部門	26,903	21,142	22,606	22,606	32,047	32,047
運営管理部門	30,468	32,891	32,375	49,696	51,403	55,695
その他部門	37,168	34,133	19,833	2,485	1,565	1,565
調整額(消去又は全社)	55,699	50,496	21,383	21,411	26,180	25,926
連結合計	1,369,949	1,313,887	1,369,226	1,369,226	1,485,449	1,485,449

部門別たな卸資産(開発・販売用不動産等)

(百万円)

	'13/3期	'14/3期	'15/3期	'15/3期	'16/3期	'16/3期
住宅部門	296,715	281,698	338,530	338,530	377,849	377,849
賃貸部門	61,274	62,918	88,446	88,446	118,277	118,277
資産運用部門	4,572	—	—	—	—	—
仲介・CRE部門	1,291	1,162	1,184	1,184	—	—
運営管理部門	47	92	49	168	271	271
その他部門	5,906	3,380	1,638	1,519	638	638
調整額(消去又は全社)	△140	△84	△84	△84	△126	△126
連結合計	369,667	349,167	429,764	429,764	496,910	496,910

部門別ROA

(%)

	'13/3期	'14/3期	'15/3期	'15/3期	'16/3期	'16/3期
住宅部門	9.7	9.4	8.8	8.8	7.7	7.7
賃貸部門	3.0	3.5	2.9	2.9	3.5	3.5
資産運用部門	—	11.7	11.9	11.9	20.1	20.1
仲介・CRE部門	23.0	38.3	37.5	37.5	30.9	30.9
運営管理部門	14.6	15.5	16.9	11.6	10.3	10.2
その他部門	1.2	1.5	0.8	—	—	—
連結合計	4.6	5.8	5.4	5.4	5.6	5.6

部門別ROA=部門営業利益/期末部門資産

全社ROA=(営業利益+営業外収益)/期末総資産

※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)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。

部門別営業データ

	'13/3期	'14/3期	'15/3期	'16/3期	'17/3期(予想)
住宅部門					
分譲マンション 計上戸数(戸)	5,111	5,491	6,162	5,363	5,100
分譲戸建 計上戸数(戸)	638	718	859	643	650
分譲住宅 粗利益率(%)	22.5	21.7	21.1	21.9	—
分譲住宅期末 完成在庫数(戸)	42	31	89	349	—
賃貸部門					
期末空室率 (オフィス・商業 施設)(%)	2.2	2.9	4.5	2.2	—
資産運用部門					
期末運用資産 残高(百万円)	1,127,495	1,132,246	1,123,188	1,074,481	—
仲介・CRE部門					
売買仲介取扱 件数(件)	6,494	7,437	7,174	7,710	—
売買仲介取扱高 (百万円)	540,698	672,774	710,980	713,574	—
運営管理部門					
期末ビル等管理 件数(件)	723	703	729	705	—
期末住宅管理 戸数(戸)	137,745	147,516	155,706	163,036	—
期末メガロス 会員数(人)	132,196	141,564	140,395	144,263	—

連結貸借対照表

(百万円)

	'15/3期	'16/3期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	47,420	57,593
受取手形及び売掛金	15,029	15,371
有価証券	3,000	—
販売用不動産	61,583	78,132
仕掛販売用不動産	237,500	269,546
開発用不動産	130,221	148,729
営業エクイティ投資	6,316	819
繰延税金資産	5,688	5,285
その他	42,586	33,338
貸倒引当金	△47	△38
流動資産合計	549,300	608,779
固定資産		
有形固定資産	730,076	779,091
建物及び構築物	364,363	374,378
減価償却累計額	△127,576	△139,309
建物及び構築物(純額)	236,787	235,068
土地	486,436	523,696
その他	13,821	28,164
減価償却累計額	△6,968	△7,838
その他(純額)	6,852	20,325
無形固定資産	10,277	10,681
投資その他の資産	79,572	86,897
投資有価証券	40,853	45,511
敷金及び保証金	20,487	21,379
繰延税金資産	14,979	14,840
その他	3,252	5,167
貸倒引当金	—	△0
固定資産合計	819,926	876,670
資産合計	1,369,226	1,485,449

(百万円)

	'15/3期	'16/3期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	48,662	51,162
短期借入金	151,800	137,300
1年内償還予定の社債	3,000	—
未払法人税等	13,097	13,232
預り金	25,095	29,617
繰延税金負債	124	17
賞与引当金	6,218	7,073
役員賞与引当金	606	738
事業整理損失引当金	83	61
その他	56,498	49,903
流動負債合計	305,188	289,107
固定負債		
社債	30,000	60,000
長期借入金	431,900	524,600
受入敷金保証金	60,749	63,766
繰延税金負債	60,214	64,070
再評価に係る繰延税金負債	4,116	3,900
転貸事業損失引当金	465	313
退職給付に係る負債	11,078	18,018
その他	4,483	5,264
固定負債合計	603,007	739,933
負債合計	908,195	1,029,041
純資産の部		
株主資本		
資本金	116,188	116,598
資本剰余金	93,518	109,842
利益剰余金	170,069	207,203
自己株式	△2	△3
株主資本合計	379,774	433,642
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,069	6,664
繰延ヘッジ損益	78	155
土地再評価差額金	7,644	7,861
為替換算調整勘定	61	43
退職給付に係る調整累計額	1,431	△3,513
その他の包括利益累計額合計	14,285	11,212
新株予約権	1,563	1,685
非支配株主持分	65,408	9,868
純資産合計	461,031	456,408
負債純資産合計	1,369,226	1,485,449

連結損益計算書

(百万円)

	'15/3期	'16/3期
営業収益	567,159	569,545
営業原価	405,107	391,571
営業総利益	162,051	177,973
販売費及び一般管理費	90,157	97,061
営業利益	71,894	80,912
営業外収益		
受取利息	50	71
受取配当金	1,123	1,007
持分法による投資利益	17	16
その他	507	459
営業外収益合計	1,699	1,555
営業外費用		
支払利息	8,851	7,817
その他	1,060	1,970
営業外費用合計	9,912	9,787
経常利益	63,681	72,679
特別利益		
固定資産売却益	206	—
減損損失に伴う匿名組合損益分配額	2,203	—
その他	137	—
特別利益合計	2,547	—
特別損失		
減損損失	8,170	1,426
投資有価証券評価損	—	278
特別損失合計	8,170	1,705
税金等調整前当期純利益	58,058	70,974
法人税、住民税及び事業税	18,069	20,992
法人税等調整額	△2,664	824
法人税等合計	15,405	21,817
当期純利益	42,653	49,157
非支配株主に帰属する当期純利益	4,211	1,975
親会社株主に帰属する当期純利益	38,441	47,182

連結包括利益計算書

(百万円)

	'15/3期	'16/3期
当期純利益	42,653	49,157
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,764	1,595
繰延ヘッジ損益	53	77
土地再評価差額金	420	216
為替換算調整勘定	6	△10
退職給付に係る調整額	689	△4,944
持分法適用会社に対する持分相当額	15	△7
その他の包括利益合計	6,950	△3,073
包括利益	49,603	46,084
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	45,386	44,109
少数株主に係る包括利益	4,216	1,975

連結株主資本等変動計算書

(百万円)

2015年3月期	株主資本					その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	116,024	93,353	138,971	△2	348,347	△689	25	7,224	32	742	7,333	1,273	61,742	418,697
会計方針の変更による累積的影響額			1,571		1,571									1,571
会計方針の変更を反映した当期首残高	116,024	93,353	140,543	△2	349,918	△689	25	7,224	32	742	7,333	1,273	61,742	420,268
新株の発行	164	164			329									329
剰余金の配当			△7,637		△7,637									△7,637
親会社株主に帰属する当期純利益			38,441		38,441									38,441
自己株式の取得					—									—
連結子会社増加に伴う増加高			16		16									16
連結子会社増加に伴う減少高			△1,293		△1,293									△1,293
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						5,759	53	420	29	689	6,951	290	3,665	10,907
当期末残高	116,188	93,518	170,069	△2	379,774	5,069	78	7,644	61	1,431	14,285	1,563	65,408	461,031
2016年3月期	株主資本					その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	116,188	93,518	170,069	△2	379,774	5,069	78	7,644	61	1,431	14,285	1,563	65,408	461,031
会計方針の変更による累積的影響額														—
会計方針の変更を反映した当期首残高	116,188	93,518	170,069	△2	379,774	5,069	78	7,644	61	1,431	14,285	1,563	65,408	461,031
新株の発行	410	410			820									820
剰余金の配当			△10,047		△10,047									△10,047
親会社株主に帰属する当期純利益			47,182		47,182									47,182
自己株式の取得				△0	△0									△0
株式交換による増加		374			374									374
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		15,539			15,539									15,539
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						1,595	77	216	△18	△4,944	△3,072	121	△55,539	△58,490
当期末残高	116,598	109,842	207,203	△3	433,642	6,664	155	7,861	43	△3,513	11,212	1,685	9,868	456,408

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	'15/3期	'16/3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	58,058	70,974
減価償却費	15,258	16,026
減損損失	8,170	1,426
投資有価証券評価損益(△は益)	—	278
固定資産売却損益(△は益)	△206	—
持分法による投資損益(△は益)	△17	△16
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△131	△13
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	△29	△21
転貸事業損失引当金の増減額(△は減少)	△7	△152
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△391	△282
受取利息及び受取配当金	△1,173	△1,079
支払利息	8,851	7,817
売上債権の増減額(△は増加)	△231	△623
たな卸資産の増減額(△は増加)	△77,796	△67,146
営業エクイティ投資の増減額(△は増加)	812	5,497
仕入債務の増減額(△は減少)	11,033	2,497
預り金の増減額(△は減少)	15,920	4,522
その他	6,309	1,953
小計	44,429	41,658
利息及び配当金の受取額	1,642	1,064
利息の支払額	△9,254	△7,970
法人税等の支払額	△12,980	△21,494
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,837	13,258

(百万円)

	'15/3期	'16/3期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△1,066	△3,989
投資有価証券の売却及び清算による収入	1,095	2,907
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	△38,871	△50,367
有形及び無形固定資産の売却による収入	3,205	308
敷金及び保証金の差入による支出	△632	△757
敷金及び保証金の回収による収入	1,324	1,502
受入敷金保証金の返還による支出	△3,231	△2,558
受入敷金保証金の受入による収入	5,365	4,520
その他	334	△1,586
投資活動によるキャッシュ・フロー	△32,476	△59,714
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)	16,000	△3,300
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△154	△148
長期借入れによる収入	102,500	184,000
長期借入金の返済による支出	△119,383	△102,500
社債の発行による収入	9,936	29,820
社債の償還による支出	△10,000	△3,000
株式の発行による収入	131	426
非支配株主からの払込みによる収入	3	105
自己株式の取得による支出	—	△0
配当金の支払額	△7,637	△10,047
非支配株主への配当金の支払額	△379	△1,465
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	△8,983	53,637
現金及び現金同等物に係る換算差額	4	△8
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△17,618	7,173
現金及び現金同等物の期首残高	67,982	50,418
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)	54	—
現金及び現金同等物の期末残高	50,418	57,591

事業環境分析

2016年3月期におけるわが国経済は、中国をはじめアジア新興国の経済減速による影響が懸念されましたが、日本政府の経済政策および日本銀行の金融緩和策により、企業収益は改善傾向にあり、緩やかな回復基調が続きました。また、景気の先行きについては、雇用・所得環境の改善による個人消費の一層の持ち直しが期待される一方で、海外経済の下振れ懸念があり、不透明な状況となっています。

不動産業界においては、住宅分譲市場では、建築費の高止まりなどによる販売価格の上昇を受けて、供給戸数の減少が見られましたが、低金利などを背景として、都心部の物件を中心に需要は堅調であり、事業環境は底堅く推移しています。

2015年1月～12月に首都圏で販売された分譲マンションは、前年比9.9%減の40,449戸となりました。また

首都圏マンション供給戸数および契約率(暦年)



出典:(株)不動産経済研究所

2015年の平均初月契約率は、前年比0.6ポイント減の74.5%となり、好不調の目安とされる70%の水準を維持しました。(株)不動産経済研究所調べ)

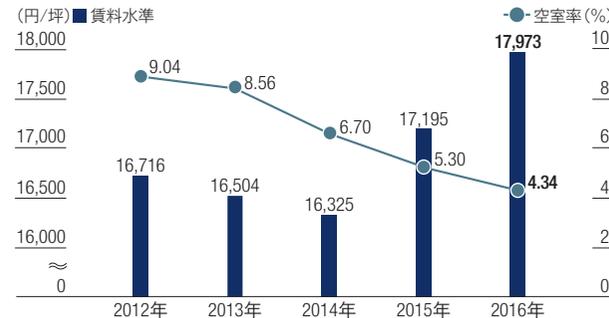
賃貸オフィス市場では、企業業績回復による拡張需要や立地改善を目的とした移転により、都心部をはじめ全国主要都市で空室率が改善しており、賃料水準についても、都心部を中心に緩やかではあるものの上昇しています。

東京都心5区空室率は2016年3月末現在で、前年同月比0.96ポイント減の4.34%と改善傾向にあります。また、賃料水準については、都心5区の平均賃料は2016年3月末現在で17,973円/坪(2015年3月末比778円/坪増)となりました。(三鬼商事(株)調べ)

不動産投資市場では、J-REITにおいて、低金利の継続を背景とする投資資金の流入を受けて、新規上場や公募増資にともなう不動産取引は引き続き活発に行われており、東証REIT指数は高位に推移しました。

加えて、期待利回りについても、2016年4月1日時点

東京都心5区空室率および賃料水準(3月31日現在)



出典:三鬼商事(株)

で、丸の内・大手町地区のAクラスビルは、前年同期比0.1ポイント減の3.7%まで低下し、過去最低の水準を更新しました。(一般財団法人日本経済研究所調べ)

2016年3月期の経営成績に関する分析

このような事業環境の下、当社グループの経営成績は、売上高は569,545百万円(2015年3月期比2,386百万円、0.4%増)、営業利益は80,912百万円(同9,017百万円、12.5%増)、経常利益は72,679百万円(同8,998百万円、14.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は47,182百万円(同8,740百万円、22.7%増)となり、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに、過去最高を更新しました。

売上高については、収益不動産開発事業において物件売却が増加したことなどにより、増収を確保しました。営業利益、経常利益については、賃貸部門における空室率の改

東証REIT指数推移(3月31日現在) および期待利回り*推移(4月1日現在)



出典:東証REIT指数推移 Bloomberg
 期待利回り推移 一般財団法人日本不動産研究所
 *「丸の内、大手町地区」のAクラスオフィスの期待利回りを記載

善および収益不動産の売却の増加、資産運用部門におけるREIT合併にともなう資産取得報酬の増加などによって増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、上記に加えて、2015年3月期に計上した野村不動産天王洲ビルの特別損失の反動などにより、増益となりました。

これにより、前中長期経営計画のフェーズ1(-2016.3)で掲げていた営業利益目標650億円を、3期連続で上回る結果となりました。さらに、中長期的な指針であるROAに関しても5.6%、ROEに関しても11.2%と高水準を維持しました。

営業利益およびROA推移



※ROA=(営業利益+営業外収益)/期末総資産

部門別の状況

部門ごとの業績の概況は、以下のとおりです。

各部門の売上高は、部門間の内部売上高、振替高を含みます。また、端数処理の関係で合計数値が合わない場合があります。

第1四半期より2015年4月に新たに設立した野村不動産ウェルネス株式会社および「その他部門」に区分していた株式会社メガロス、ならびに、第3四半期より2015年12月に新たに設立したNFパワーサービス株式会社について、運営管理事業と一体となった事業推進を行うため、「運営管理部門」へ区分しています。また、2015年3月期の数値については、変更後の部門の区分に基づいて作成しています。

各部門の詳細なデータは、P71-72をご覧ください。

住宅部門

当部門の売上高は334,514百万円(2015年3月期比△24,882百万円、6.9%減)、営業利益は31,909百万円(同△1,902百万円、5.6%減)となりました。

住宅分譲事業において、2015年3月期と比べ、計上商品の販売価格が上昇した一方で、計上戸数が減少したことなどにより、減収減益となっています。

マンション分譲では「Tomihisa Cross Comfort Tower」(東京都新宿区)、「桜上水ガーデンズ」(東京都世田谷区)、「オハナ八王子オークコート」(東京都八王子

市)、「プライドシティ西神中央」(兵庫県神戸市西区)などを、戸建分譲では「プライドシーズン武蔵小金井ガーデンアベニュー」(東京都小平市)など、計6,006戸(2015年3月期比1,015戸減)を売上に計上しました。

なお、共同事業における戸数、売上高、契約残高については事業シェア按分で計算しています。

賃貸部門

当部門の売上高は110,625百万円(2015年3月期比17,746百万円、19.1%増)、営業利益は32,099百万円(同7,651百万円、31.3%増)となりました。

賃貸事業において、テナント募集が順調に進捗した「浜松町ビルディング」(東京都港区)の収益が寄与したこと、および収益不動産開発事業において、物件売却が増加したことなどにより、2015年3月期と比べ増収増益となっています。

期末時点の空室率は、浜松町ビルディングのリーシングが順調に進捗したため、2015年3月期末の4.5%から2.2%に低下しました。

資産運用部門

当部門の売上高は10,973百万円(2015年3月期比1,806百万円、19.7%増)、営業利益は7,376百万円(同2,563百万円、53.3%増)となりました。

2015年10月に野村不動産マスターファンド投資法人、野村不動産オフィスファンド投資法人および野村不動産レ

ジデンシャル投資法人が合併したことともなう資産取得報酬の増加、ならびにSPCの物件売却による配当収入などにより、2015年3月期と比べ増収増益となっています。

仲介・CRE部門

当部門の売上高は35,373百万円(2015年3月期比5,140百万円、17.0%増)、営業利益は9,900百万円(同1,423百万円、16.8%増)となりました。

売買仲介における取扱件数及び取扱高が増加したことおよび物件売却などにより、2015年3月期と比べ増収増益となっています。なお、取扱件数および取扱高は過去最

高を更新しました。

ホールセール事業においては、企業が保有する不動産の有効活用ニーズに的確に応える提案・営業に注力しました。

リテール事業においては、店舗ブランドである「野村の仲介+(PLUS)」の浸透や、また店舗網の拡大を継続することにより、集客力の向上と顧客基盤の拡充に努めました。

運営管理部門

当部門の売上高は90,294百万円(2015年度3月期比4,456百万円、5.2%増)、営業利益は5,314百万円(同△443百万円、7.7%減)となりました。

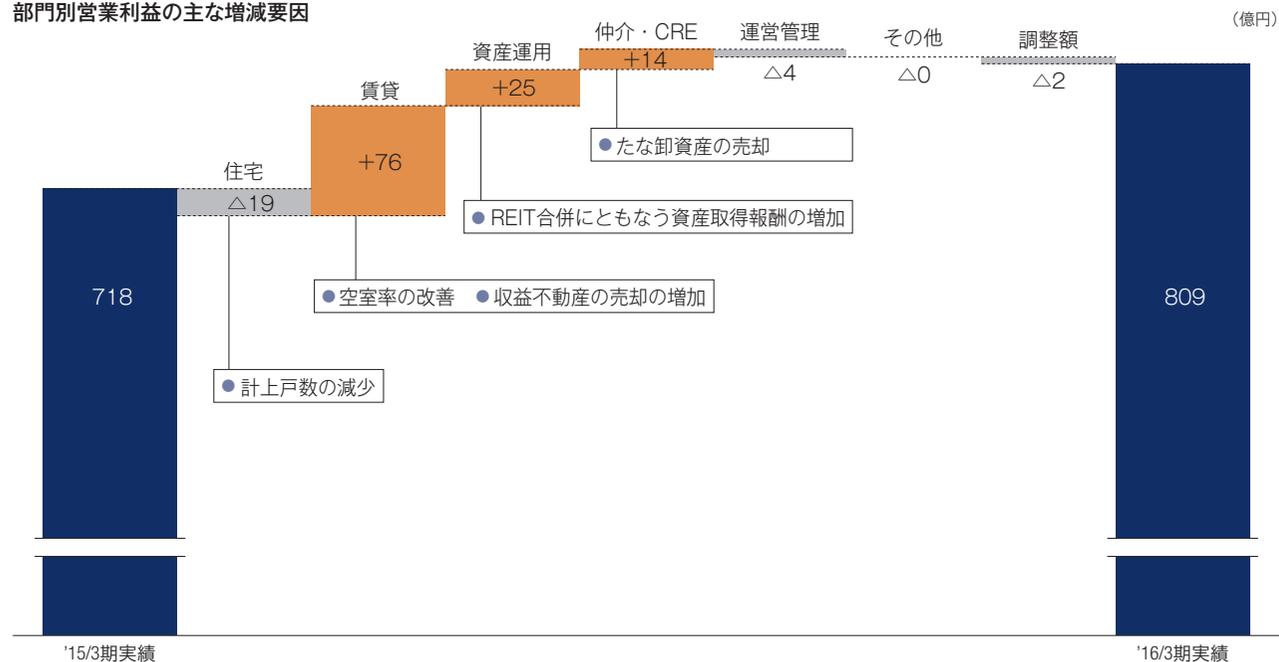
運営管理、受注工事の収入が増加した一方で、退職給付費用の増加などにより、2015年3月期と比べ増収減益となっています。

フィットネスクラブ事業において、「メガロス中延」など計4店舗をオープンしました。

その他部門

当部門の売上高は1,353百万円(2015年3月期比△1,654百万円、55.0%減)、営業損失は152百万円(2015年3月期は営業損失113百万円)となりました。

部門別営業利益の主な増減要因



財政状態に関する分析

資産

総資産は1,485,449百万円となり、2015年3月期末と比べ116,223百万円増加しました。これは主に、販売用不動産をはじめとするたな卸資産(67,146百万円増)および有形固定資産(49,014百万円増)が増加したことなどによるものです。

負債

総負債は1,029,041百万円となり、2015年3月期末と比べ120,845百万円増加しました。これは主に長期借入金(92,700百万円増)および社債(30,000百万円増)が増加したことによるものです。

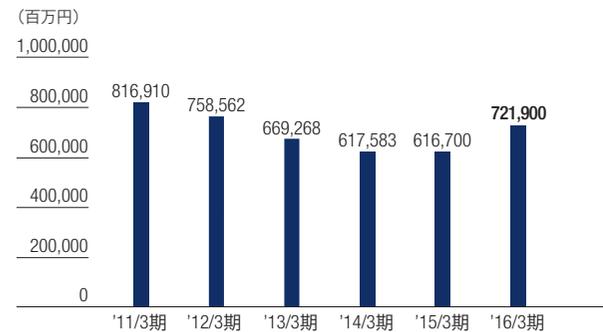
この結果、有利子負債は、721,900百万円となり、

2015年3月期末と比べ105,200百万円増加しました。

純資産

純資産は456,408百万円となり、2015年3月期末と比べ4,622百万円減少した一方で、自己資本は、444,854百万円となり、2015年3月期末と比べ50,795百万円増加しました。これは主に、利益剰余金(37,134百万円増)および資本剰余金(16,324百万円増)が増加した一方

有利子負債推移



自己資本および自己資本比率推移



で、非支配株主持分(55,539百万円減)が減少したことなどによるものです。

その結果、自己資本比率については、2015年3月期末の28.8%から、29.9%まで向上しました。

格付けの状況

当社の発行する社債に対しては、格付投資情報センター(R&I)および日本格付研究所(JCR)からそれぞれ以下のとおり格付けが付与されています。

格付機関	長期	短期
格付投資情報センター(R&I)	A-	a-1
日本格付研究所(JCR)	A	J-1

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

2016年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは、13,258百万円の資金の回収となりました。これは主に、たな卸資産等の取得による支出があった一方で、税金等調整前当期純利益70,974百万円を計上したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

2016年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローは、59,714百万円の資金の流出となりました。これは主に、有形および無形固定資産の取得ならびに連結範囲の変更をともなう子会社株式の取得による支出があったことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2016年3月期における財務活動によるキャッシュ・フローは、53,637百万円の資金の回収となりました。これは主に、連結の範囲の変更をともなわない子会社株式の取得による支出があった一方で、長期借入れによる資金調達を実施したことなどによるものです。

設備の状況

設備投資等の概要

2016年3月期において「野村不動産銀座ビル」(東京都中央区)など、総額51,805百万円の設備投資を実施しました。

設備の新設、除去等の計画

2017年3月期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。

2016年3月期の取得物件

会社名	名称(所在地)	部門	用途	構造規模または設備の内容等	面積 (㎡)	取得価額 (百万円)
野村不動産(株)	野村不動産銀座ビル ^{*1,2} (東京都中央区)	賃貸	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造(一部鉄筋コンクリート造および鉄骨造)、地下5階、地上17階	建物:13,374 土地:1,592	12,262
野村不動産(株)	虎ノ門セントラルビル (東京都港区)	賃貸	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造、地下3階、地上10階	建物:4,431 土地:548	5,747
野村不動産(株)	南行徳SC ^{*3} (千葉県市川市)	賃貸	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	建物:35,612 土地:16,503	10,646
虎ノ門リアルエステート(株)	虎ノ門一丁目地内所在ビル3棟 ^{*4} (東京都港区)	賃貸	オフィス	鉄骨鉄筋コンクリート造(一部鉄筋コンクリート造)、地下1階、地上7階、他2棟	建物:6,686 土地:1,009	15,278

※1 建物延床面積、土地面積ともに持分換算面積を表示しています。 ※2 2015年3月期に持分を取得した同物件の持分追加取得です。 ※3 信託受益権を含めて表示しています。
 ※4 面積、取得価額は3棟の合計を表示しています。

2017年3月期の重要な設備の新設(計画)

会社名	名称(所在地)	部門	用途	構造規模または設備の内容等	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)横浜野村ビル計画 (神奈川県横浜市西区)	賃貸	オフィス	鉄骨造、地上17階建	32,100	19,969	借入金及び自己資金	2015年 3月期	2017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・鉄筋コンクリート造、地上5階建	21,600	9,164	借入金及び自己資金	2016年 3月期	2018年 3月期
NREG 東芝不動産(株)	(仮称)NREG札幌ビル計画 (北海道札幌市中央区)	賃貸	ホテル	鉄骨造、地上10階	3,200	1,932	借入金及び自己資金	2016年 3月期	2017年 3月期
野村不動産(株)	(仮称)野村不動産仙台青葉通ビル計画 (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	3,878	借入金及び自己資金	2016年 3月期	2018年 3月期

2017年3月期の重要な設備の売却(計画)

会社名	名称(所在地)	部門	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	土地面積 (㎡)	売却予定時期
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	鉄骨鉄筋コンクリート造、地下2階、 地上22階	41,446	2007年1月	2,948	2017年3月期

※土地面積には借地を含めて表示しています。

部門別設備投資額 (百万円)

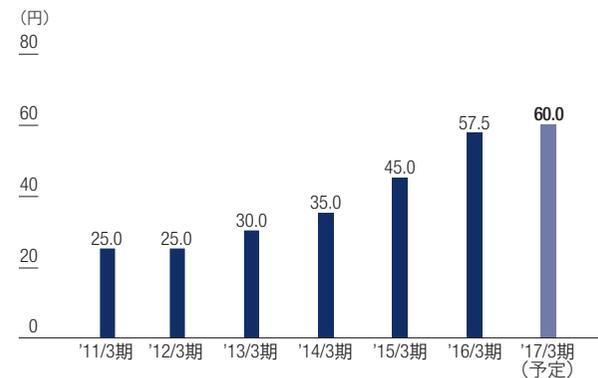
部門	2015年3月期	2016年3月期	増減
住宅	216	685	469
賃貸	47,039	48,348	1,309
資産運用	109	45	△64
仲介・CRE	548	633	84
運営管理	986	872	△114
その他	18	6	12
小計	48,919	50,591	1,672
調整額	△15,023	1,213	16,236
合計	33,896	51,805	17,908

利益配分に関する基本方針および
 当期・次期の配当

当社は、経営環境、設備投資計画などを総合的に勘案し、内部留保を考慮の上、業績に応じ、中長期的には配当性向30%程度をめどとした利益配分を行うことを基本方針としています。

今後の経営環境や業績の見通しを踏まえ、2016年3月期の期末配当金を従来予想の27.5円から30円へと増配しました。これにより、実施済みの中間配当金27.5円と合わせた1株当たり年間配当金は57.5円となり、2015年3月期実績と比べ12.5円増配となりました。2017年3月期についても、さらに2.5円増配し、1株当たり60円の年間配当を予定しています。

配当推移

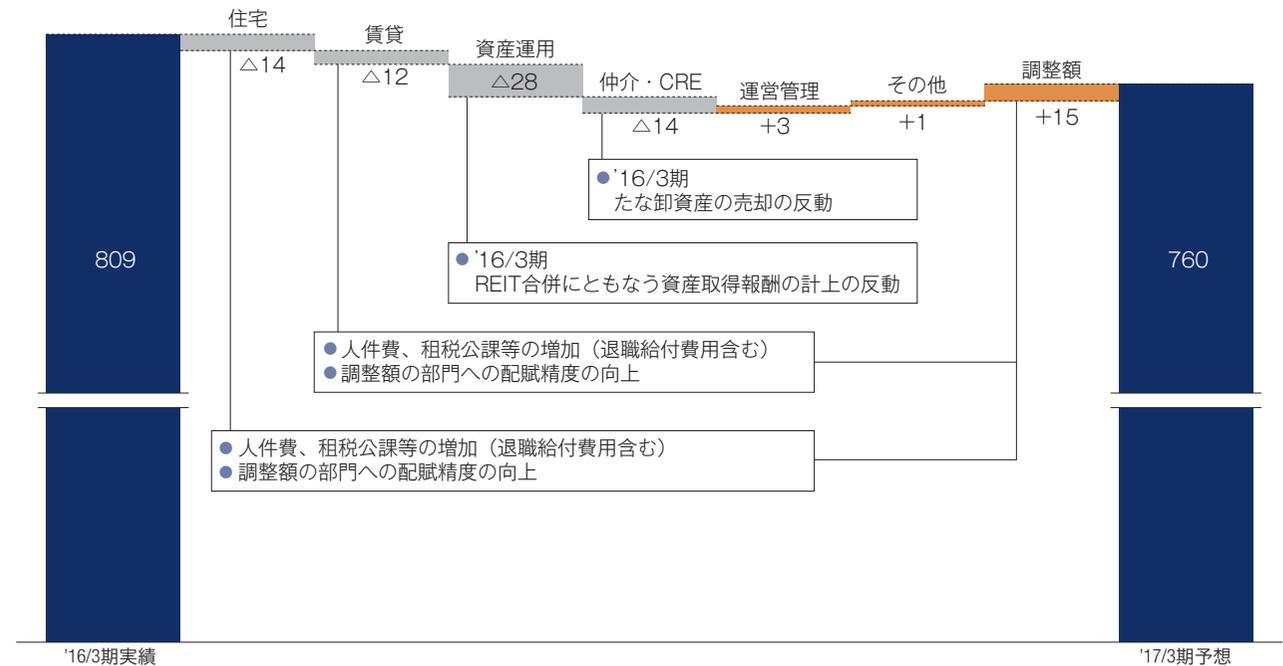


2017年3月期の業績見通し
 (2016年4月28日公表)

2017年3月期の連結業績については、売上高589,000百万円(2016年3月期比19,454百万円増)、営業利益76,000百万円(同4,912百万円減)、経常利益67,000百万円(同5,679百万円減)、親会社株主に帰属する当期純利益43,000百万円(同4,182百万円減)を見込んでいます。

部門別営業利益の主な増減要因

(億円)



野村不動産株式会社

<http://www.nomura-re.co.jp/>

「ブラウド」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「CORE(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

<http://www.nre-am.co.jp/>

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

<http://www.nomura-un.co.jp/>

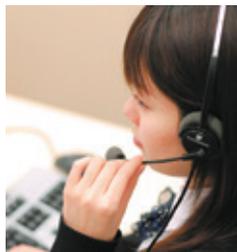
確かな住み替えをサポートする「住宅流通事業」、企業や投資家のニーズに対応した「事業用不動産流通事業」、マンション・戸建ての販売代理を行う「新築受託販売事業」など、不動産サービス・コンサルティングの分野でお客さまにご満足いただけるソリューションを提供しています。



野村不動産パートナーズ株式会社

<http://www.nomura-pt.co.jp/>

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

<http://www.nreg-tbc.co.jp/>

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(企業保有不動産)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

<http://www.megalos.co.jp/>

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



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、エネルギーを効率良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

<http://www.geo-akamatsu.co.jp/>

創業以来40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

<http://www.nomura-rf.co.jp/>

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。



野村不動産ウェルネス株式会社

<http://www.nomura-re-wn.co.jp/>

今後、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ています。



野村不動産アメニティサービス株式会社

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



NREG東芝不動産ファシリティーズ株式会社

<http://www.toshiba.co.jp/tfs/>

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。



株式会社プライムクロス

<http://www.prime-x.co.jp/>

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パワーサービス株式会社

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。



NOMURA REAL ESTATE ASIA PTE. LTD.

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



NOMURA REAL ESTATE HONG KONG LIMITED

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



野村不動産諮詢(北京)有限公司

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



会社概要

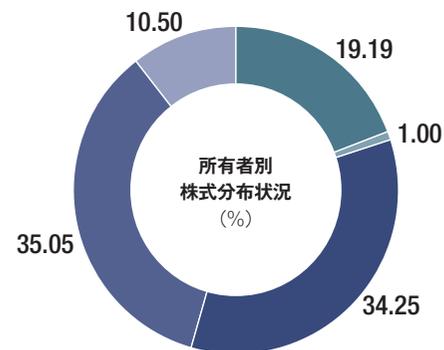
商号 野村不動産ホールディングス株式会社
 代表者 取締役社長 沓掛 英二
 本社 〒163-0566
 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号
 設立 2004年6月1日
 従業員の状況 6,233名(連結ベース)
 事業年度 4月1日から翌年3月31日
 定時株主総会 6月

株式の情報

資本金	1,165億9,882万8,900円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	191,679,601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	38,144名

大株主(上位10名)

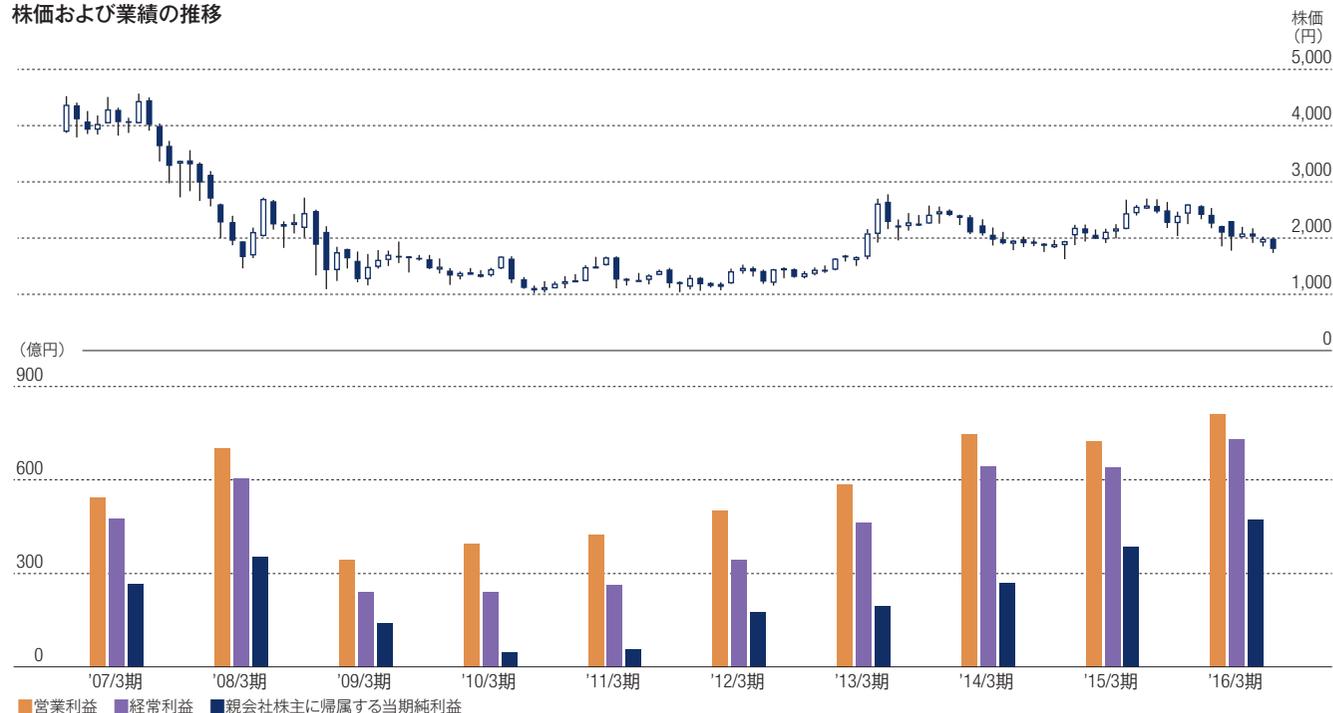
氏名・名称	株式数(株)	出資比率(%)
野村土地建物株式会社	64,777,500	33.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,245,100	4.30
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,832,700	3.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,858,700	3.05
CBNY ガバメント オブ ノルウェー	2,902,600	1.51
野村不動産ホールディングス従業員持株会	2,877,882	1.50
BNYML-ノンブローカー アカウント	2,658,000	1.38
ステート ストリート バンク ウェスト ペンション ファンド クライアント エグゼンプト 505233	2,647,633	1.38
MSCO カスタマー セキュリティーズ	2,366,379	1.23
HSBC バンク PLC A/C クライアント 1	2,212,400	1.15

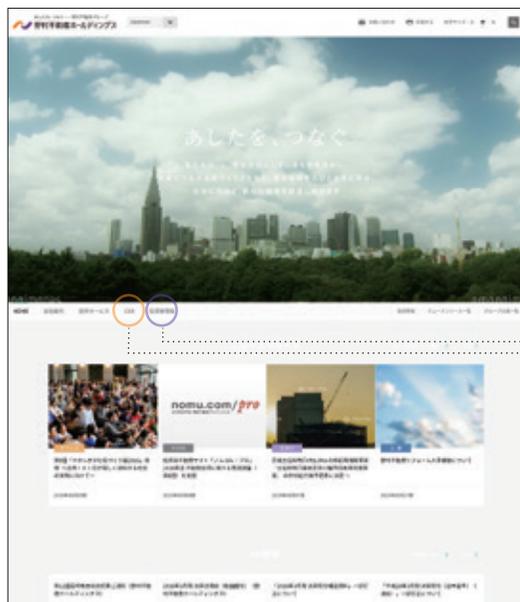


所有者別株式分布状況 (%)

金融機関	19.19
金融商品取引業者	1.00
その他の法人	34.25
外国法人等	35.05
個人・その他	10.50

株価および業績の推移





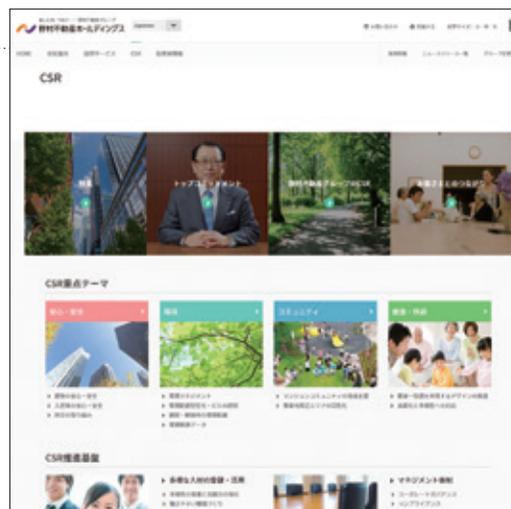
野村不動産ホールディングス ホームページ
<http://www.nomura-re-hd.co.jp/>



● 投資家情報

<http://www.nomura-re-hd.co.jp/ir/>

野村不動産グループの最新の決算情報や各種報告書、株主の皆さまへのご案内、今後のIRスケジュールなどをご覧いただけます。



● CSR

<http://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/>

野村不動産グループの4つのCSR重点テーマ、社会貢献活動、CSR推進基盤について、より詳細な情報を報告しています。

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

<http://www.nomura-re-hd.co.jp/>