

あしたを、つなぐ ― 野村不動産グループ

 野村不動産ホールディングス

統合レポート 2015

あしたを、つなぐ



## 目次

<b>Introduction</b>		<b>価値を生み出す事業</b>		<b>価値創造を支える基盤</b>		<b>データセクション</b>	
目指す姿	2	特集1:再開発を通じた価値創造	23	会長が語る		データハイライト	61
野村不動産グループの 価値創造プロセス	7	特集2:次世代オフィスを通じた価値創造	27	「価値創造を支える基盤」	43	グループ会社紹介	65
野村不動産グループのプレゼンス	8	At a Glance	31	人材マネジメント	47	投資家情報	67
成長の軌跡	9	住宅事業	33	コーポレートガバナンス	49	Webサイトのご紹介	68
		賃貸事業	35	役員一覧	55		
<b>持続的変革による価値創造</b>		資産運用事業	37	社外取締役メッセージ	58		
社長メッセージ	10	仲介・CRE事業	39				
担当役員が語る 「デベロップメント分野の成長戦略」	17	運営管理事業	41				
CSR経営の推進	21						

### 本レポートについて

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く見込みです。また、経済動向、不動産業界における競争の激化、法規制や税制、諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おください。

## 目指す姿

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





## 私たちが取り組む「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」

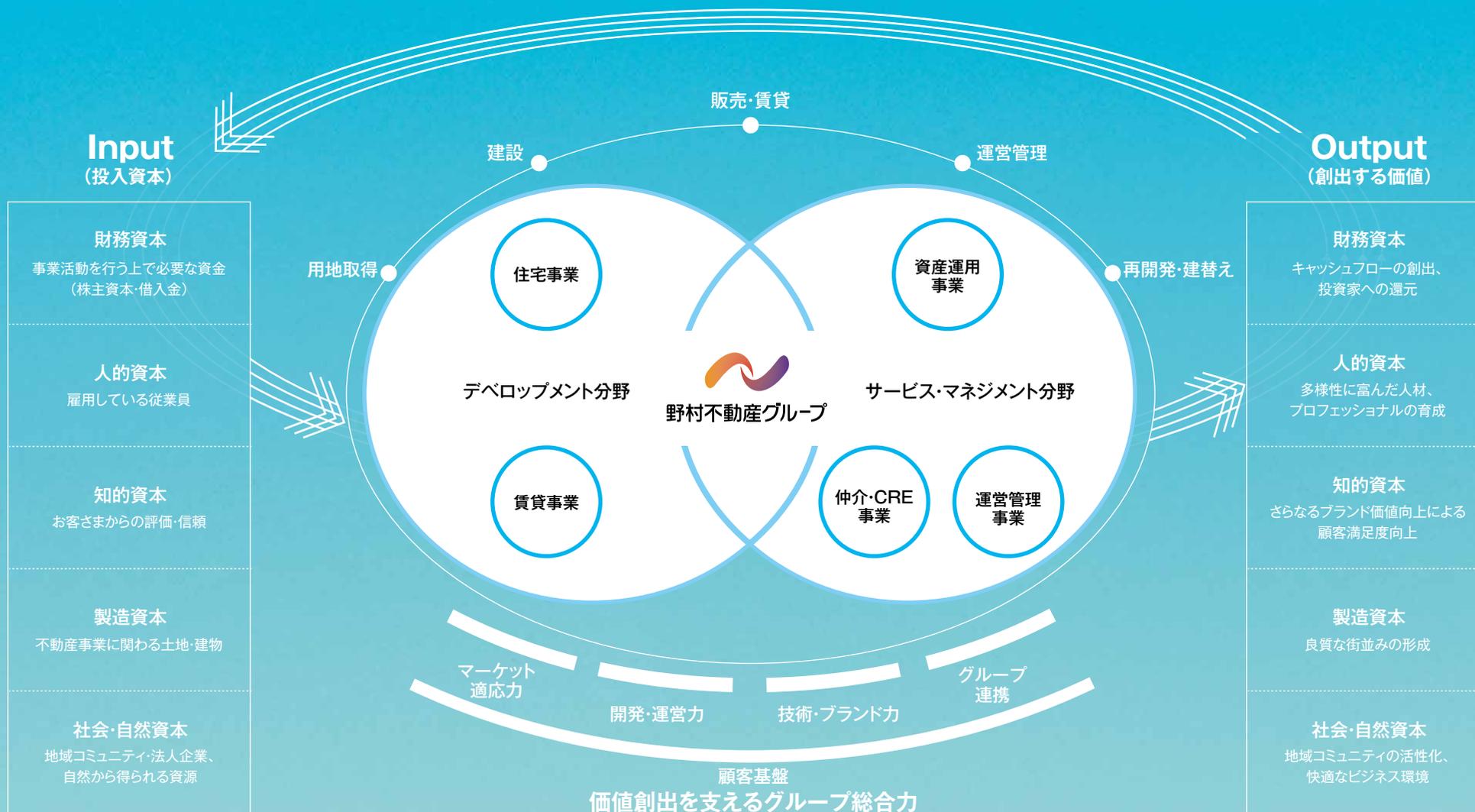
私たちは、不動産にかかわる様々なサービスの提供を通じ、  
街に「住まい」「働き」「集い」「憩う」人びとと共に、豊かな時を育みます  
さらに、人と人、人と街とをつなぐ、コミュニティづくりを支えています



# 野村不動産グループの価値創造プロセス

## “未来につながる街づくり”と“豊かな時の育み”

- 安心・安全な優良ストックの形成
- 環境を考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

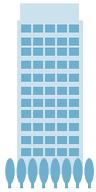


# 野村不動産グループのプレゼンス

お客さまの期待に応え続け、獲得してきた信頼の証

## 住宅事業

### マンション供給戸数 (2014年全国第3位)

4,818戸 

(株)不動産経済研究所の調査において、当社グループは、2014年にマンション供給戸数で全国第3位となりました。今後もマンション業界のトップランナーとして、常にマーケットに優良な商品を提供し、お客さまのニーズに応えていきます。

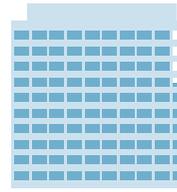
### 「プラウド」ブランドイメージ 10項目中7項目

第1位 

日本経済新聞社が実施した「マンションブランドアンケート2015\*1」において、基幹ブランドである「プラウド」は「安心感がある」「高級感がある」「一流である」など10項目中7項目で第1位を獲得しました。今後も引き続きブランド価値の維持・向上に努めます。

## 賃貸事業

### 賃貸物件の空室率

3.4% 

当社グループは、テナントニーズに適応した営業活動の強化、およびテナント満足度を高める運営を図ってきました。その結果、当社グループの賃貸物件の空室率は、3.4%\*2と引き続き高稼働を維持しています。

## 資産運用事業

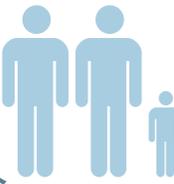
### 運用資産残高

約1.1兆円\*2 

当社グループは、運用資産残高1兆円を超える不動産投資運用会社として、国内最大級の資産規模を誇る総合型上場REITに加えて、私募REIT、私募ファンド、私募有価証券ファンドなど、多様な商品・サービスの提供を通じて、幅広い投資運用ニーズに応えていきます。

## 仲介・CRE事業

### ノムコム会員数

約25万人 

当社グループが業界に先駆けて開設した、不動産仲介サイト「ノムコム」は、売買仲介業界No.1\*3のアクセス数、利用者数を誇ります。また、買いたい人向け会員サービス「ノムコム会員数」は25万人を突破(2015年4月時点)し、多くのお客さまにご利用いただいています。

## 運営管理事業

### マンション入居者の管理満足度

7年連続1位 

スタイルアクト(株)の「住まいサーフィン」調べによる管理満足度調査において、当社グループは2009年から2015年にわたって7年連続で顧客満足度1位を獲得しました。引き続き、専有部サービスのリビングQコールをはじめ、快適な住環境を提供することによって、より一層お客さまの満足度向上を目指します。

\*1 マンションブランドアンケート2015は、2015年5月22日(金)付、日本経済新聞朝刊に掲載された広告企画「マンションブランドアンケート2015」に応募があったインターネットデータ3,560件のうち、1,000件(男性822件、女性178件)を抽出して集計したものです。

\*2 2015年9月末現在。

\*3 2015年1月のNielsen NetView(家庭または職場PCからのアクセス/アプリ除く)の利用者数約123万人、Nielsen MobileNetView(iOSまたはAndroidからのアクセス/アプリ含む)のスマートフォンからの利用者数約125万人となっています(不動産会社(売買仲介)で月間利用者数第一位)。PCとスマートフォンの利用者数には重複する利用者がいますが、ニールセンはPCとスマートフォンの非重複利用者数は発表していないため、合計数には自社推計値を使用しています。

# 成長の軌跡

## 価値を創造し続けてきた野村不動産グループのあゆみ

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」の建築で、  
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



2008年(平成20年)

PMOシリーズ第1号「PMO日本橋本町」竣工



2006年(平成18年)



野村不動産ホール  
ディングス(株)が  
東京証券取引所市  
場第一部に上場

2003年(平成15年)

野村不動産オフィスファンド投資法人、  
東京証券取引所に上場



野村不動産オフィスファンド投資法人  
NOMURA REAL ESTATE OFFICE FUND, INC.

2002年(平成14年)

住宅の統一商品・サービスブランド  
「PROUD」を発表



2015年3月期  
売上高

5,671億円

2010年(平成22年)

「日本橋室町野村ビル」  
竣工



2011年(平成23年)

オハナブランドスタート  
「オハナ八坂萩山町」



売上高推移(億円)

※ 2004年3月期まで野村不動産単体

1960

1970

1980

1990

2000

2010

(年)





野村不動産ホールディングス株式会社  
取締役社長

沓掛 英二

## あしたを、つなぐ Creating Value through Change ～持続的変革による価値創造～

当社グループの原点である野村不動産は、1957年に日本の社会的課題であった住宅難解決のために「ニュータウンの建設に全力を投じること、これこそが社会に報いる最善の道であり、不動産会社の使命である」という志をもってスタートし、その後50年以上にわたり、当社グループは街づくりや人びとの豊かな生活の創造に邁進してきました。

当社グループが果たすべき役割と社会からの期待は、より大きくなっています。例えば、少子高齢化を受けた人口構造の変化と地域コミュニティの変容、既存ストックの老朽化と都市再生への期待、グローバル化の加速、環境問題など。——これらの社会変化をどのように捉え、いかにしてその解決に尽力するのか。こうした問いや課題と真摯に向き合い、社会に向けて、新たな価値を創造し続けていくとの決意を、このたび策定した中長期経営計画において、目指す姿としてまとめました。

### 当社グループが目指す姿

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

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、安心・安全や快適さを備える持続可能な街づくりに取り組むとともに、街に「住まい」「働き」「集い」「憩う」人びとと共に、豊かな時を育む。これが当社グループならではの価値創造のかたちであり、グループの力を結束し、この目指す姿を実現することこそが、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も寄与するものと確信しています。

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。



これまでの振り返りと新中長期経営計画について  
「経営基盤を整備するステージ」から  
「積極的な成長を目指すべきステージ」へ

これまでの当社グループの中長期経営計画は、安倍政権への交代前である2012年に策定され、今年度は、10年間にわたる計画におけるフェーズ1の最終年度という節目

を迎える時期となっています。フェーズ1では、財務基盤の整備に重点を置きながら、着実な収益拡大を目標としてきました。そして、この計画・目標に対しては、営業利益目標を2期前倒して達成するなど、当初の目標を大きく上回る成果を出すことができています。

特に、リーマンショックの影響から完全脱却し、経営基盤が整備されたことは、当社のこの先の展開を考える上で、非常に大きな変化であったと考えています。フェーズ1では、グループシナジーの追求のために、ホールディングスの経営体制を強化するとともに、グループの再編や連携強化を進めてきました。また、財務面では、期間利益の蓄積などにより、目標としていた自己資本比率30%程度まで改善することができました。すなわち、当社はこれまでの取り組みを通じ、「経営基盤を整備するステージ」から、今後はその整備された基盤を基に、「積極的な成長を目指すべきス

テージ」に来たといえます。

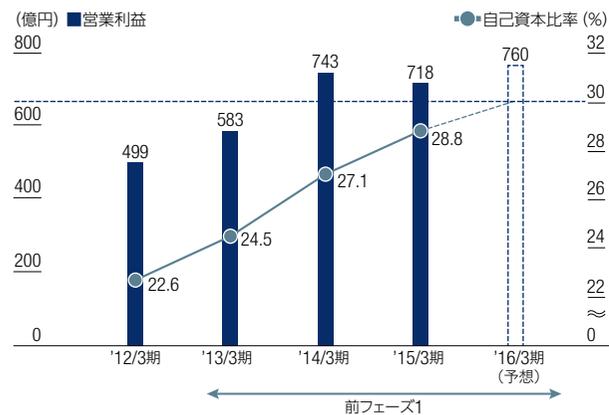
今回の新中長期経営計画の検討においては、「将来当社はどのような企業グループを目指すのか」「社会・顧客・株主・社員など、それぞれのステークホルダーの期待に当社はどうか応えていくべきか」「当社の強み、他社とは違う独自性は何か」といったことを明らかにすべく、幾度となく議論を繰り返してまいりました。そして、こうした視点の下、この先10年間にわたる当社グループの将来像を描いた新たな計画を策定しました。

本計画の根幹

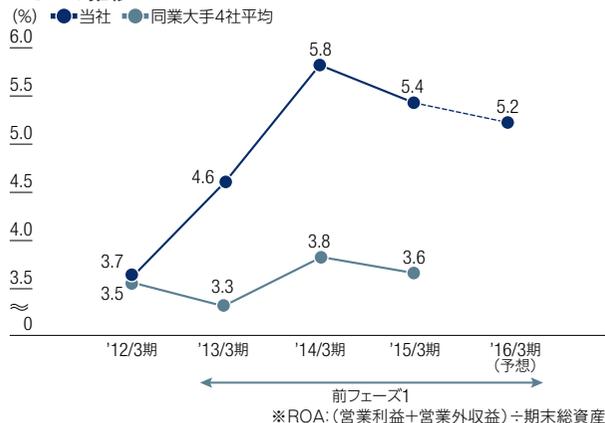
高い資産効率を活かした独自の成長モデルで  
社会に新たな価値を創造

今回の計画の根幹ともなる重要なポイントとして、当社グループが今後「目指す姿」、そして、「目指す成長モデル」

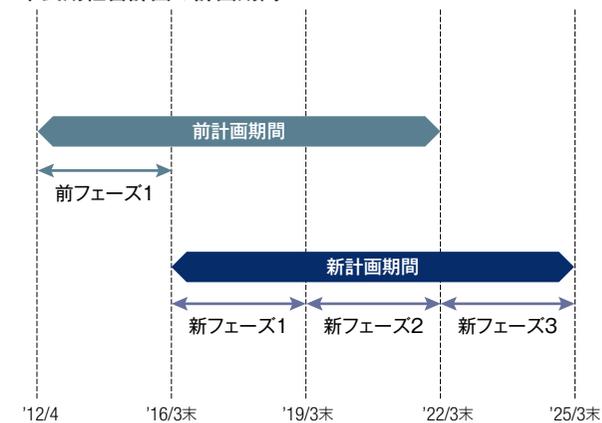
営業利益・自己資本比率の推移



ROAの推移



中長期経営計画の計画期間



の二つを掲げました。

新しい中長期経営計画のタイトルは、前回の計画でも掲げた「Creating Value through Change～持続的変革による価値創造～」です。今後も変化していく社会や顧客のニーズに適応し、変わり続ける企業であること。また、変化に追随するだけでなく、自らの変革によって新たな価値をつくり、マーケットを開拓していく取り組みこそ、この先も変わらぬ当社グループの使命です。

そして、当社グループが持続していくべき価値創造に向かって、どのように取り組んでいくべきなのかを示すものが、今回併せて発表した当社グループが「目指す姿」です。

社会から求められるものは大きく変化しています。高度経済成長期に整備されたインフラや建物の中には、老朽化し、耐震性に劣るものもあり、これらの建替えが社会的な課

題となっています。こういった建物や地域を再生し、安全性や利便性を向上させることや、リノベーションやコミュニティ形成によって建物や地域の価値自体を向上させることは、まさに時代の要請であり、当社グループが社会貢献と事業の成長を両立できる領域だと捉えています。

さらに、人口減少や少子高齢化、世帯構成、ライフスタイルの変化、女性の社会進出などを背景に、お客さまが求める住まい方、働き方は一層多様化しています。最近では、地域コミュニティの力が見直されるなか、多世代交流や地域交流を支えるコミュニティの形成・活性化や、シニア世代を中心に高まる健康・介護ニーズへの対応など、ソフト面の充実も一層求められるようになってきました。当社グループでは、これまで培ってきた商品開発力や管理・運営力などを活かし、あらゆるニーズに応えながら、事業機会を獲得していきます。

もう一つのポイントが当社グループが「目指す成長モデル」です。これは、前中長期経営計画でも意識しましたが、保有と回収のバランスを見据えた投資を着実にを行い、高い資産効率を維持しながら、持続的に収益を拡大していくという考えです。当社は、潤沢な含み資産を有する大手同業他社の中にも見られるように、多くの賃貸資産を保有し、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。当社グループならではの強みを発揮し、商品・サービスをマーケットに供給し続けていくことを目指します。そして、資金の回転を重視した開発事業の収益と、不動産のサービス提供を通じたフィー収益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いきたいと考えています。

本計画策定にあたっての事業環境認識

社会経済環境の変化	当社グループにおけるニーズ対応
人口減少・少子高齢化 女性の社会進出の進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>●変化・多様化する住まい方・働き方に対応した商品・サービスの提供</li> <li>●多世代交流・地域交流を支える、コミュニティの形成・活性化の推進</li> <li>●シニア世代を中心に高まる健康・介護ニーズへの対応</li> </ul>
大都市圏における都市再生の進行 地方創生の動き	<ul style="list-style-type: none"> <li>●都市再生・地方創生に向けた多機能な街づくりの推進</li> <li>●ポストオリンピックも見据えた都心開発プロジェクトの推進</li> </ul>
既存ストックの増加・老朽化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不動産のリニューアルなどを通じた価値向上のサポートと、流通活性化</li> <li>●建物機能・資産価値を維持向上させる管理運営サービスの提供</li> <li>●都市機能高度化に向けた、建替えや再開発の推進</li> <li>●PPP/PFIなど公共サービスの民間委託ニーズへの対応</li> </ul>
不動産投資マーケットの拡大 貯蓄から投資へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>●投資・運用ニーズの多様化に応じた、さまざまな不動産投資機会の提供</li> <li>●国内外の投資家のボーダレスな投資ニーズへの対応</li> <li>●相続、贈与ニーズの高まりに対応した不動産ソリューションの提供</li> </ul>
アジア圏の経済成長 グローバル化の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成長国での都市化の進展に応じた不動産開発プロジェクトの推進および、海外諸国におけるさまざまな不動産ニーズに対応</li> <li>●都市の国際競争力強化に向けた、訪日・在留外国人への不動産に関わるサービス提供</li> </ul>

重点戦略

デベロップメント分野、  
サービス・マネジメント分野で  
事業拡大を図りながらグループ連携も強化

続いて、今お話しした当社グループの将来像を踏まえ、重点的に取り組む戦略を三つ設定しました。

一つ目は、デベロップメント分野での事業量の拡大、事業領域の拡大です。整備の進んだ財務基盤を基に、今後は投資を積極的に行い、住宅、賃貸それぞれにおける一層の事業拡大を図っていきます。そして、この分野においては、「都市型コンパクトタウン」という開発コンセプトを強く意識

し、この取り組みを強化していきます。これは、「多機能」かつ「高い利便性」を有する街づくりを指すものであり、住宅を核とした大規模複合開発を手掛けてきた当社グループこそが、最もその強みを十分に発揮していける領域であると考えています。

重点戦略の二つ目は、「資産運用」、「仲介・CRE」、「運営管理」を中心に構成されるサービス・マネジメント分野での差別化、競争力の発揮です。当社グループが目指す高い資産効率を実現していくためには、資産の保有を前提としないこの分野のフィー収益は、極めて重要な位置付けとなります。また、この分野での差別化を実現することで、グループ内の開発の事業機会の拡大につながるといった効果も期待され、グループ全体の成長の要となる非常に大切な役割を担っています。

重点戦略の最後は、グループ連携による顧客基盤の拡充です。これまでの事業展開を通じて、当社グループが関わるお客さまの範囲が大きく広がりをみせるなか、グループ一体となって、お客さまからの信頼を獲得していくための取り組みです。これこそ、一段高い成長ステージに臨む当社グループにとって必要不可欠なものです。このため、今後一層のグループ連携の強化、グループシナジーの発揮を進めていきます。

経営目標

ROEを経営指標に加えて資本効率を維持しつつ営業利益の倍増を目指す

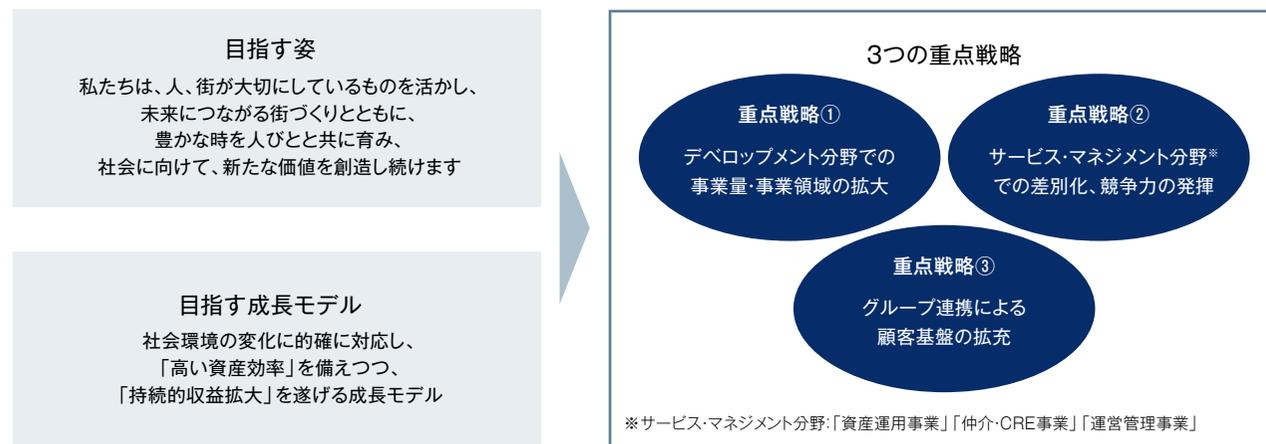
新しい計画においては、新たな経営目標を掲げました。この経営目標としては、中長期の計画期間を通じて常に

指針としていく財務・資本政策と、それを踏まえた長期収益目標の二つから構成されます。

まず、財務・資本政策の一つに、健全性を表す自己資本比率を掲げています。当社は、すでにこの目標値30%をクリアする状態にありますが、今後も、機動的な成長投資を可能としていくために、また不測の環境変化に備えたりリスク対応のために、この30%の水準を目安とし続けていきます。

財務・資本政策のもう一つとして、ROA:5%以上、ROE:10%水準という目標設定をしました。なかでもROEは、今回新たに経営指標の一つとして加えたものです。高い株主資本の効率性を維持し、株主・投資家という重要なステークホルダーのご期待に応え続けていくことが、この先一層必要であると判断したため、今回の経営指標と位置付けることとしました。

目指す姿・成長モデルと重点戦略



経営指標

長期収益目標 (2025年3月期)	
営業利益 1,500億円水準	売上高 1兆円超
資産効率 ROA 5%以上	資本効率 ROE 10%水準
財務健全性 自己資本比率 30%水準	株主総還元性向 配当性向 30%程度

これらROA、ROEという指標こそ、当社が目指す成長モデルを表すものとして重視すべきものです。この二つの指標について、ここ数年の動きを大手同業他社と比較すれば、当社は業界内でもトップクラスの資産・資本に対する高い効率性を有している状態にあるといえます。これは、住宅事業を中心に、資金回転を重視しながら展開してきた開発事業の収益力、そしてサービス・マネジメント分野でのフィー収益が組み合わさって生み出されたものです。これらROA・ROEは、当社の独自性を表す代表的な指標として、先に挙げた財務の健全性とのバランスを取りながら、強く意識していきたいと考えています。

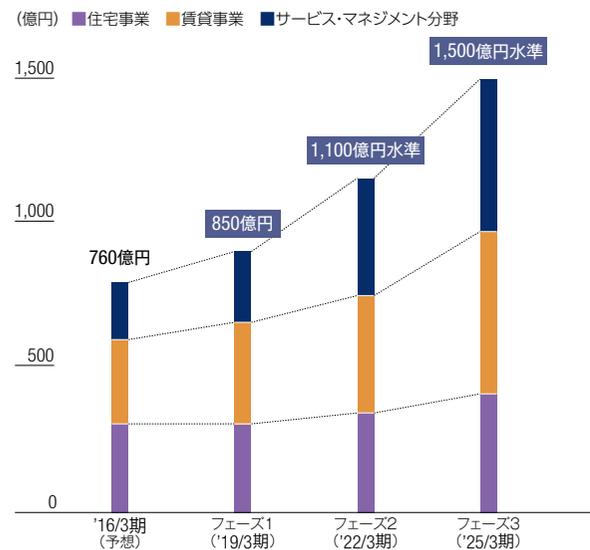
また、これらの各財務指標を基準に置きつつ、将来に向

け今まで以上に一段高いレベルでの成長を実現していくため、今後は、投資余力を活用していきます。前中長期経営計画の下、ここ数年は資産規模の拡大については慎重な姿勢を続け、期間収益を積み上げていくことで、ここまで財務基盤の整備を進めてきました。この整備された財務基盤を基に、今後は投資を積極化し、将来に向けて、今より資産規模を拡大していく計画です。ただし、先にお話したとおり、当社は闇雲に資産の拡大を目指すわけではありません。これまでどおり、投資に対する回収率を高い水準に保ち、高い資産効率の確保を図っていく考えです。

そして、このように投資も積極拡大することによって、本計画の最終期である2025年3月期に、営業利益を1,500

億円水準まで倍増させることを長期目標として掲げました。また、売上高についても1兆円を超す規模への拡大を目指していきます。そして、この長期目標に向かって、今後、段階的に収益成長を進めていきます。具体的には、2025年3月期までを三つのフェーズに区分し、そのフェーズ1では850億円、フェーズ2では1,100億円水準を目標とします。特に、フェーズ1の目標は、ステークホルダーの皆さまに対する当社のコミットメントであり、確実に達成していくつもりです。当社グループは、常に長期的視点で、高いレベルの目標を見据えつつ、足元の目標を一つずつ確実に達成しながら進んでいきます。

収益成長計画（営業利益）



セグメント別営業利益

単位:億円

	'16/3期予想	フェーズ1 ('19/3期) 計画
売上高	5,750	7,000
営業利益	760	850
住宅事業	315	300
賃貸事業	300	350
サービス・マネジメント分野	195	235
資産運用事業	70	65
仲介・CRE事業	80	105
運営管理事業	45	65
調整額等	△50	△35

成長加速に向けた新たな取り組み

成長加速に向けた戦略投資を実施し  
新領域でのビジネス機会を創造

当社グループがこれまでより一段高いレベルでの成長を遂げていくためには、既存各事業での成長だけではなく、新たな領域での、新たなビジネス機会を創造していくことが必要不可欠となります。これに向けた取り組みについても、ご説明いたします。

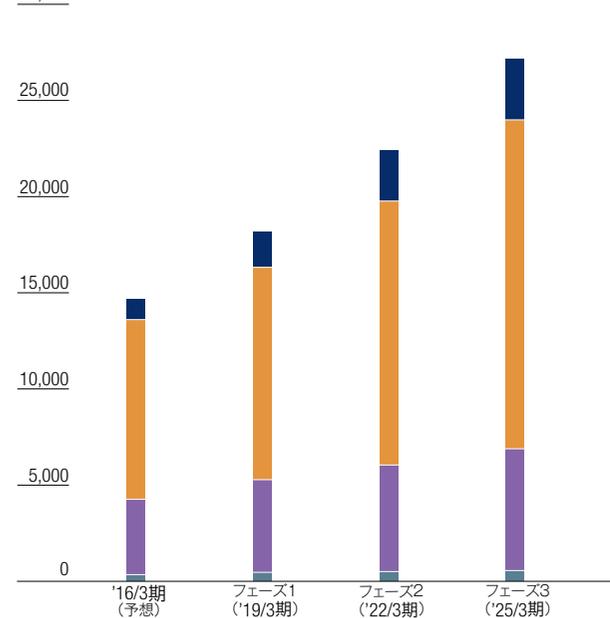
今回の計画では、新たな領域としていくつかのテーマを設定し、それぞれにおいて、当社グループ独自のビジネスモデルの構築、早期の収益化を実現すべく、本格的に取り組みを加速していきます。具体的には、「海外事業」、「シニア・健康サービス」、「官民連携事業」、「エネルギー・マネジメント」と

いった各テーマです。これらは、いずれもグループ内の既存の事業ノウハウ、顧客ストックの活用を想定しつつも、従来当社グループが取り扱ったことのない新たな顧客、新たなエリア、新たな事業分野に向き合っていくことになります。従って、常にチャレンジ精神とバイタリティを持って、グループシナジーを最大限に発揮させながら取り組んでいきたいと考えています。

また、これら個別テーマの推進に加え、当社グループの成長を加速させていくための方策として、特定の事業・案件にとらわれない投資枠を「戦略投資」として新たに設定します。

総資産の推移

(億円) ■住宅事業 ■賃貸事業 ■サービス・マネジメント分野 ■その他  
30,000



予定額は、本計画期間を通じて2,000億円です。この戦略投資の資金は、例えば、シニア向け住宅の運営など、サービス・マネジメント分野を中心とした事業機会の増大や、新領域への事業展開に向けたM&Aなどに活用していく考えです。外部ノウハウや新たなビジネス機会の獲得など、当社グループの一層の成長加速につながるさまざまなチャンスに対し、積極的かつ機動的な対応を図っていきます。

価値創造を支える基盤

多様な価値観を持つ人材育成・活用とガバナンス強化に注力

これからは、なお一層、経営陣と従業員が一体となって持続的な変革を追求します。

当社グループ60年の歴史は、価値創造への挑戦の連続でした。「プライド」ブランド誕生から10年でここまで育て上げたことに象徴されるように、私たちには挑戦の中から新たな価値を生み出す確かな力があります。その価値創造

投資計画

単位:億円

	合計 ('17/3~'25/3期)
<b>住宅事業</b>	
投資	32,500
回収	30,000
ネット投資*	2,500
投資回収率	92%
<b>賃貸事業</b>	
投資	18,000
回収	8,500
ネット投資*	9,500
投資回収率	47%
<b>戦略投資</b>	<b>2,000</b>
<b>合計</b>	
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

戦略投資枠の主な投資対象

<b>シニア向け住宅・介護サービス</b> ●開発～運営の一貫体制構築 ●住まいに係るサービス拡充	<b>健康サービス</b> ●事業領域拡大 ●グループシナジー
<b>不動産ファンド</b> ●グローバル展開 ●事業領域拡大	<b>仲介・コンサルティング</b> ●インバウンド・アウトバウンドニーズへの対応
<b>ホテル事業</b> ●複合開発におけるバリューアップ ●開発～運営の一貫体制構築	<b>建物管理・運営</b> ●専門性の高い管理分野の拡大
<b>エネルギー・マネジメント</b> ●既存事業基盤を活用した新たな事業展開	<b>不動産×IT</b> ●新領域への事業展開 ●既存事業の効率化

を支えてきた源泉は、人材です。当社グループでは、これからも持続的変革によって価値を創造し続けるために、多様な価値観を持った人材の力を活用していきます。

当社グループでは、社員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮できる環境をつくるために、前中長期経営計画期間において、ダイバーシティマネジメントや人材育成に力を入れ、さまざまな制度を取り入れるとともに、社員の意識改革に取り組んできました。新中長期経営計画においても、引き続きこれらの取り組みを推進していきます。加えてこれからは、グループ内の連携強化や重点戦略の遂行を通じて、日々の業務がお客さまの満足につながり、社会の発展に貢献していることを社員自身が実感できる場を増やしていきたいと考えています。社員の満足がお客さまの満足を高め、さらなる変革と挑戦による価値創造を通じて株主・投資家の皆さまへの還元へとつながっていく。そうした好循環を生み出す環境をつくるのが、私の責務です。

多様化、高度化し続けるお客さまや社会のニーズに対応し続けるためには、経営にも多様な視点を取り入れることが必要です。取締役会の多様性を担保するために、これまでも2名の社外取締役を招聘してきました。そして2015年からは、より闊達な議論が行われる環境を整えるべく、監査等委員会設置会社に移行しました。これにより、取締役会の監督機能、モニタリングの強化につながるガバナンス体制を構築していきます。また、社外取締役には4名の独立社外取締役を含む5名を招聘しました。それぞれが持つ専門性や多様な価値観を活かして議論を尽くすことで、新たな

視点が生まれることを期待しています。今後もガバナンス体制を継続的に進化させていく所存です。

### ステークホルダーの皆さまへ

#### これまで培ってきた経営基盤をベースに グループ丸となった新たな変革を

新中長期経営計画がスタートする来年2016年は、野村不動産ホールディングスが上場して10年、また2017年は、野村不動産が創業して60年というグループとしての節目の年を迎えることとなります。

上場した10年前や、上場の直前期であった2006年3月期からの変遷を顧みれば、リーマンショックという歴史的経済ショックの影響による落ち込みを経験しながらも、当社グループは大きくその業容を拡大してきました。440億円であった営業利益は約1.7倍の760億円、130億円であった当期純利益は約3倍の400億円、6,900億円であった総資産は約2倍の1兆4,000億円へと拡大しました。もちろん、単に財務や業績面だけでなく、人員面でも、3,000人程度であった従業員数が2倍程度の6,000人余りとなり、かつ組織面では再編を繰り返しつつ、事業内容や事業領域も変化・拡大しながら進んできました。

今回の新中長期経営計画は、改めて当社グループのこの先10年後の将来に向かっての目標を掲げるものです。この計画の下、グループ各社が互いに連携し合いながら、グループ全役職員が一丸となってその力を結集させ、将来に



向けた成長を実現させていきます。当社グループには、これまでの歩みを通じて育んできた事業基盤や財務基盤、そして、チャレンジ精神を持った人材基盤があります。これらを基盤に、今後も、新たな変革、新たな挑戦を続けていけば、この目標も必ず達成できると私は確信しています。

そして、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも、当社グループにご期待いただければ幸いに存じます。

取締役社長

菅掛英二



デベロッパーとしての使命を果たし、  
社会に資する“未来につながる街づくり”を。

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

野村不動産株式会社 取締役社長

宮嶋 誠一

### 創業以来の“街づくり”に対する使命を 果たし続けるために

当社グループは創立間もない時期に宅地造成からデベロッパー事業をスタートさせて以来、常に社会の要請とお客さまのニーズに耳を傾け、柔軟な発想で新たな事業にチャレンジし続けることで、総合デベロッパーとしての地位を築いてきました。

社会情勢や経済環境が激しく変化した現在においても、デベロッパーの使命が“街づくり”であることに変わりはありません。魅力ある街づくりを通じて都市機能の充実を図り、安心・安全や利便性、さらにはコミュニティの形成や環境との調和といった価値を生み出し、その街に暮らす人びとに提供すること、そして永続的にその街の価値を高めていくこと——それこそが当社グループの社会的意義であり、存在理由です。

私は当社グループにおけるデベロップメント分野の担当役員として、こうした創業以来の使命感を忘れることなく、未来につながる街づくりに貢献するための組織づくりや戦略の策定・実践に努めていく所存です。

### 商品カテゴリー、事業エリア、事業手法、 3つの拡大によりグループの成長をけん引

時代や社会の変化に合わせて事業を多様化してきた現在の当社グループにおいても、住宅事業と賃貸事業からなるデベロップメント分野が、競争力の源泉であり、グループシナジーの起点であると考えています。

このたび策定された新中長期経営計画においても、重点戦略の第一に「デベロップメント分野での事業量・事業領域の拡大」を掲げ、グループの成長をけん引することが期待されています。

そのための具体的な施策として推進するのが、商品カテゴリーおよび事業エリア、事業手法の拡大です。

まず、商品カテゴリーの拡大ですが、住宅事業においては、こだわりのマンションブランド「プライド」に加え、郊外型の「オハナ」、戸建住宅の「プライドシーズン」など、既存の商品を進化させ事業の拡大と加速を図っていきます。賃貸事業においては、既存分野であるオフィスや商業施設、物流施設、賃貸住宅に加えて、サービスアパートメントやホテルなど新たな分野へ挑戦していきます。その他、介

護や医療サービスなどの社会的なニーズの高まりを受けて、シニア向け住宅の開発にも着手しました。当面は賃貸から事業展開しますが、分譲も検討していきます。

事業エリアの拡大としては、都心部を中心とした既存エリアにおいてシェア拡大と収益力強化を図るのはもちろん、人口動態の変化や地域活性化ニーズの高まりを捉え、地方中核都市への進出を図ります。さらに、国内で培ったブランド力やノウハウを活かして、経済成長が著しいアジアをはじめとした海外市場にも挑戦していきます。具体的には、ベトナムにおける住宅分譲事業への参画が決まっていますが、その他にも複数の検討案件が進行中です。

事業手法の拡大としては、これまで主体としてきたマンションやオフィスの新規開発・分譲・売却だけでなく、施設

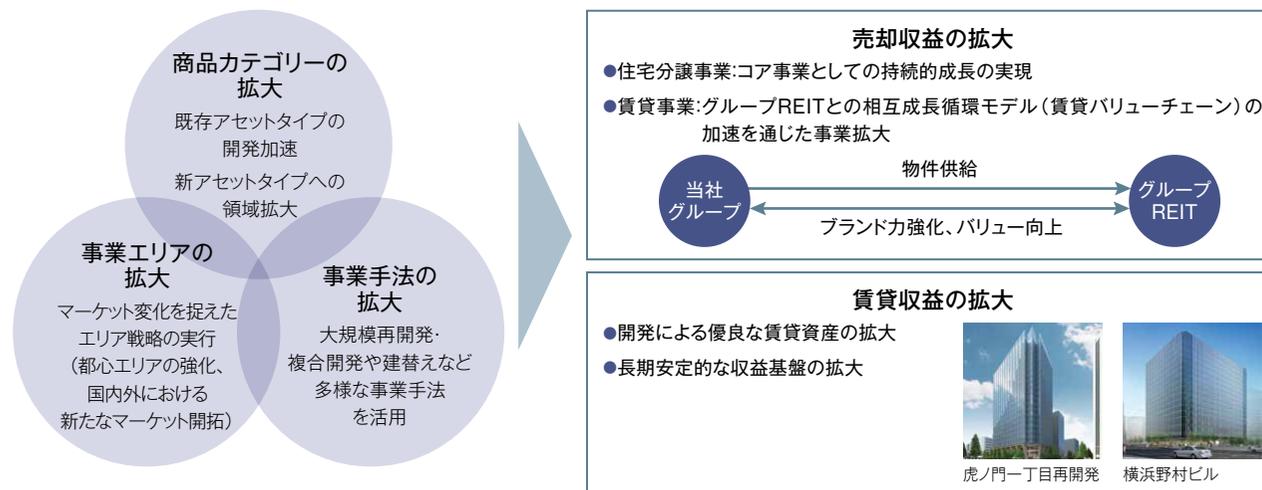
の老朽化やお客さまのライフステージの変化に伴う建替えニーズへの対応、大規模再開発・複合開発プロジェクトの獲得、PPP/PFI事業への参画など、幅広い事業手法を活用して事業量の増大を図ります。

### バランスを重視した事業ポートフォリオで安定した成長を実現

デベロップメント分野の拡大を進めていく上で重要なのが、事業ポートフォリオの最適化です。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です。この両者をバランス良く成長させることで、安定した収益を確保しつつ資産効率を高め、前中長期経営計画で目標としてきた自己資本比率30%を達成するとともに、ROAも業界トップクラスを維持することができました。

新中長期経営計画では、安定した財務基盤の下、積極的な投資を行います。その際にも「ストック型」と「回転型」のバランスはもちろん、住宅事業と賃貸事業のバランスや、既存事業と新規事業のバランスも常に考慮します。当社グループの屋台骨である住宅事業については、今後も持続的成長を図ってまいります。また、賃貸事業における「回転型」の収益不動産開発は、早期に現在の事業量を倍増させていくことを目論んでいます。「ストック型」の開発では、長期的な視点に立ち、主には複合型の再開発など優

### 新中長期経営計画におけるデベロップメント分野の成長戦略



良質な資産を選んで取得・開発を行ってまいります。こうした方針によって、当社グループの独自性でもある高い資産効率を将来的にも維持し続けたいと考えています。

### 理想の街づくりに向けて 「都市型コンパクトタウン」への取り組みを強化

デベロップメント事業での事業量・事業領域拡大を図るにあたって、特に重視しているのが、大規模再開発・複合開発プロジェクトです。

その背景にあるのが、昨今の国内における再開発ニーズの高まりです。2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて、首都圏各地で都市整備や再開発が計画されています。また、政府が掲げる「地方創生」のスローガンの下、都心に限らず、地方都市でもコンパクトシティをはじめとして新たな街づくりへの機運が高まっています。

こうした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にもつながると考えます。

とりわけ当社グループは、住宅系再開発において業界トップクラスの実績を誇っており、今後も、武蔵小金井駅南口再開発や西日暮里駅南口再開発など多数のプロジェクトが控えています。これら数多くの再開発プロジェクトに参画するなかで、地権者をはじめとする地域住民の方々に寄り添い、信頼を獲得しながら街づくりに求められる幅広い

知見やノウハウを培ってきました。その基盤に加えて、近年の事業領域の拡大によって、オフィスや商業施設など、多様な施設を含めた複合開発プロジェクトへの対応力も高めてきました。今後においては、虎ノ門一丁目再開発を皮切りに、都心部における再開発事業を加速させていきます。そのなかでも、西麻布三丁目地区再開発においては、既存の事業分野に加えて、ホテルなど新しい分野へも取り組んでいきます。

こうした他のデベロッパーにはない独自の強みを活かし

て、これから注力していきたいと考えているのが、交通機関や医療機関、官公庁施設など、生活に必要な各種施設が近接し、「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」への取り組みです。先ほど述べた武蔵小金井など首都圏各地の駅前再開発プロジェクトをはじめ、複数の案件に参画していますが、今後は地方中核都市も含めて、より幅広いエリアで、その地に暮らす人びとの思いに応える“理想の街づくり”に貢献していきたいと考えています。

#### 都市型コンパクトタウンへの取り組み強化による大規模再開発・複合開発プロジェクトの獲得



**グループ連携を強化し、  
グループ全体でさらなる成長を実現していく**

デベロップメント分野の成長を実現していくために、欠かすことのできないのがグループ連携の強化です。

先述した大規模再開発・複合開発プロジェクトへの対応を強化していくには、デベロップメント分野が持つハード面のノウハウだけでなく、サービス・マネジメント分野が持つソフト面のノウハウも含め、グループ各社が培ってきたさまざまな知見を融合させる必要があります。「街づくり」というのは、建物や設備などハード面の品質だけでなく、運営管理を通じて施設の価値を上げていくことが非常に重要

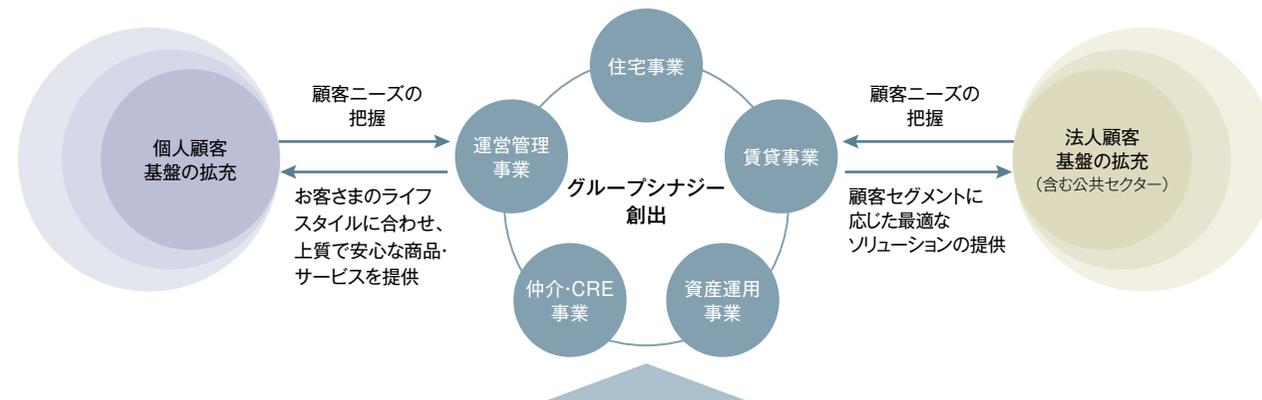
です。ハードとその運営管理を合わせて価値を高めるノウハウを培っていくことが開発力に直結し、多くの事業機会獲得につながっていくものと考えています。

また、事業機会や顧客基盤の拡大に向けては、グループ各社が持つお客さまとの接点を一本化することが重要です。そこで、2015年からスタートした「野村不動産グループカスタマークラブ」を基軸に、カスタマーリレーションのさらなる強化を図っていきます。これにより、住まいのライフサイクルに応じたメンテナンスやリフォーム、インテリア、住み替えなどのサービスをグループ各社の連携によってシームレスに提供していきます。

この他にも、グループブランド戦略の推進や、製販管一貫体制の強化、シニア・健康分野、海外事業など新分野への取り組みにおいても、グループ各社のノウハウを結集することが成功のカギを握るものと考えています。

幸い、当社グループには、お客さまの満足を第一に考えるという徹底した「顧客志向」がDNAとして根付いています。所属する会社や組織、扱う商品やサービスが異なっても、この姿勢を共有する者同士がしっかりと連携することで、グループ全体の価値を高めるとともに、社会やお客さまに提供する価値を最大化できるものと確信しています。

グループ連携による顧客基盤の拡充



グループ連携の強化

- 製販管一貫体制のさらなる強化
- 「野村不動産グループカスタマークラブ\*」の拡充
- グループブランド戦略の推進
- 多機能な街づくりに向けたグループ連携
- シニア・健康分野におけるグループ連携

※住まいに関する当社グループの会員組織





中長期経営計画と一体となった  
CSR活動を推進し、事業を通じて  
社会課題の解決を図るとともに  
社会に新たな価値を創造し続けていきます。

取締役 兼 執行役員 CSR委員会委員長

吉田 祐康

当社グループは、人びとの生活の基盤となる不動産に携わる企業グループとして、地域社会と密接に関わる事業を展開しています。さまざまなステークホルダーと共に社会課題に向き合い、商品・サービスを通じて、持続可能で豊かな社会を実現していくことが、社会的責任であると認識しています。

このたび、新たな中長期経営計画のスタートに合わせて、「当社グループが目指す姿」をまとめましたが、当社グループの考えるCSRとは、この目指す姿を実現することに他なりません。つまり、「人、街それぞれの多様性や価値観を活かしながら、安心・安全、快適で、自然・環境との調和にも配慮した持続可能な街づくりや、人と人、人と街をつなぐコミュニティづくりを支え、人びとと共に豊かな時間を育んでいくこと」です。

さらに、経営戦略である中長期経営計画と一体となったCSR活動を推進していくために、社会・経済環境やニーズの変化を踏まえ、重点テーマと、それを支える推進基盤を含めたCSR推進体系の見直しも行いました。

4つの重点テーマに基づく持続的な価値創造に加え、重要な推進基盤と位置付けているダイバーシティマネジメントに基づく多様な人材の育成、強固なコーポレートガバナンス体制の構築、コンプライアンスおよびリスクマネジメントの強化などを実践していくことでCSR経営の推進を図り、社会課題の解決を図りながら社会に新たな価値を創造し続けていきます。

## CSR推進体系

### 当社グループが目指す姿

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



### 4つの重点テーマ



### CSR推進基盤



4つの重点テーマ



安心・安全

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、安心・安全へのニーズはますます高まっています。

野村不動産グループは、先端技術の導入や独自の品質管理基準による建築品質の確保、街づくりにおける都市機能の向上などハード面における取り組みに加え、防災計画、BCP、アフターサービスの充実などソフト面においてもサービス品質の向上に努め、お客さまや地域の皆さまの安心・安全の実現に取り組んでいます。



環境

環境問題やエネルギー不足への対応は重要な社会課題であり、この課題に対応することなく、企業が事業を継続することはできません。

野村不動産グループは、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、事業を通じた環境負荷低減に努めています。

また、イベントやタウンミーティングを通じたコミュニティ育成支援や、環境教育などにも継続的に取り組み、地域コミュニティと共に持続可能な社会の実現を目指しています。



コミュニティ

人口減少、少子高齢化など社会環境の変化により、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低下が社会課題の一つとなっています。

野村不動産グループは、「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。



健康・快適

高齢化社会の到来、余暇時間の増大などにより、人びとの健康・快適への関心がますます高まっています。さらに、価値観やライフスタイルの変化により、そのニーズは高度化、多様化しています。

野村不動産グループは、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。

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

## 駅前再開発で 街に安心と活力を。

### 大泉学園駅北口地区第一種再開発事業

野村不動産が注力している、駅前再開発。  
大泉学園駅北口地区第一種再開発事業では、  
その構想段階から参画し、  
グループの豊富なノウハウを駆使して、  
安全・快適な社会基盤の整備と  
活気ある街づくりに貢献しています。



地域社会の課題

Chapter 1

練馬区の重要な交通拠点として  
 土地の有効活用と交通機能整備が課題に

西武池袋線大泉学園駅は、池袋まで電車で最短15分、さらに目白通りや関越自動車道などにも近接するなど道路アクセスにも恵まれ、多くのバス路線が交わる交通のハブ拠点となっています。そのため駅周辺は早くから中心商業地区として発展し、練馬区の都市計画マスタープランにおいても重要な地域拠点に位置付けられています。

しかし、これまで駅北口付近は、歩行空間の狭さやバス・タクシー乗り場の分散、放置自転車などによって住民の往来に危険が伴っており、安全・快適な環境の整備が急務となっていました。また、老朽化した建物や低・未利用地が多いなど、土地・空間も有効に活用されていませんでした。そ

うしたなかで、再開発による交通機能の強化や商業・公共施設の集積、地域活性化への期待が高まっていたのです。

再開発計画の始動

Chapter 2

不動産権利者の一員として  
 構想段階から再開発事業に参画

この課題解決に向けて、2005年に「北口地区まちづくり懇談会」が発足し、再開発の構想づくりがスタート。2008年には「市街地再開発準備組合」が発足して具体的な計画立案が進められ、2011年に正式な都市計画が決定・公示されました。

再開発区域内の不動産を2007年に取得していた野村不動産は、練馬区からの要請を受け、基本構想段階から土地の権利者の一員としてこの再開発事業に参加してきました。また、2011年に参加組合員に選定され、地元

再開発の目的

- (1) 安全で快適な交通機能の整備
- (2) 地域全体の商業環境の活性化
- (3) 良質な都市型住宅の供給
- (4) 利便性の高い公益施設の整備

権利者・行政などと共に計画の策定はもちろん、コンサルタントや設計・建設会社の選定などに携わってきました。建築計画においても、内外装のデザインやランドスケープ設計、照明計画など各分野の専門家の方々と一緒に、事業主の一員として再開発ビル全体や住宅の企画開発などに取り組みました。

再開発前の大泉学園駅北口における課題



10年にわたる官・民を挙げた再開発の歴史



安全性・利便性向上に向けた事業推進

Chapter 3

当社が培ったノウハウを駆使して  
 地域の人びとの期待に応える

本事業は、大泉学園駅に直結した複合商業施設「グランエミオ大泉学園」と27階建ての高層住宅「プラウドタワー大泉学園」の建設に加え、駅前広場やペDESTリアンデッキ、タクシープール、バスターミナル、東西貫通道路、区民事務所、区立駐輪場、災害時の防災拠点にもなる屋上庭園など、幅広い地域インフラ整備を行う公共性の高い事業です。

なかでも大きな特徴の一つが、区分所有ビル(「プラウドタワー大泉学園」「グランエミオ大泉学園」)の1階に、1日

約300本のバスが運行されるバスターミナルを設置したことです。区分所有ビル内に公共交通機関が乗り入れるのは国内でも初の事例です(当社調べ)。住宅購入者を含め、地権者が多岐にわたる区分所有ビルは権利関係も複雑ですが、数多くの実績を通じて培った野村不動産の再開発事業ノウハウを駆使し、関係者の声に耳を傾けながら地道に調整していくことで実現に至りました。

この他にも、道路の幅の拡張や駅に直結するペDESTリアンデッキの設置によって人とクルマの分離を実現し、歩行者の安全性を確保。さらには、駅の南北をデッキでつないで回遊性を高めるとともに、東西をつなぐ歩行者道路を設けて通り抜けを可能にし、利便性も大きく向上させました。

安全性・利便性の改善に向けた施策



道路幅員の拡張

幅員が不足していた道路を拡張し、相互通行(バスを含む)を実現。歩行者空間の充実を図りました。



建物1階のバスターミナル

バスターミナルを建物の1階に新設し、バス専用車路を設置。バスの導線を確保し、雨でも濡れないバス停を実現しました。



駅直結のペDESTリアンデッキ

人とクルマが錯綜していたエリアに、屋根付きのデッキを新設。駅と建物が直結し歩行者の安全性を確保するとともに、駅周りの回遊性も向上しました。

竣工、そしてこれから

Chapter 4

施設全体を一体的に管理し、  
 快適で豊かな街づくりに貢献

「リズモ大泉学園」と名付けられた再開発エリアの工事は、大規模な市街地再開発としては短期間のスケジュールで進められ、2012年3月の組合設立から約3年後の2015年3月に竣工しました。4月初旬に商業施設「グランエミオ大泉学園」がオープン。ゴールデンウィーク明けには「区民事務所」が業務を開始するなど、全ての施設の運営がスタートしました。地域コミュニティの拠点となるべく、屋上庭園やペDESTリアンデッキをはじめ、集い・憩いの場として活用いただくための工夫を各施設に盛り込んでいます。

快適で豊かな街づくりに向けた仕掛け



憩いの場としての屋上庭園

「まちのリビングルーム」と位置付けられた屋上庭園は、地域コミュニティの育成に寄与する他、万一の災害に備え防災拠点としての機能も果たします。



“日本アニメ発祥の地”  
 ならではのアニメゲート

ペDESTリアンデッキにはキャラクターのモニュメントを飾ったゲートを設置(練馬区が整備)。訪れた人たちを出迎えています。

また、住宅棟である「プラウドタワー大泉学園」は、当社のプラウドシリーズの中でも交通および商業集積の利便性、豊かな自然環境、高い居住性能といった多くの特長を兼ね備えた物件であり、お客さまから高い評価を受け、早期に完売に至りました。

さらに、これら施設の管理を、野村不動産パートナーズが担います。住宅部分はもちろん商業施設、バスターミナルを含めた公共施設まで、再開発エリアの施設を一体管理することで、安全・快適な社会インフラづくりを支えています。

地域のランドマークとなる本事業は、当社にとっても旗艦物件と位置付けています。今後も、グループの力を結集して再開発事業を推進し、活力ある街づくりに貢献していきます。



**区民向け行政サービスを提供**

ビルの4階には「区民事務所」「地域活動支援コーナー」「図書館受取窓口」が設置され、さまざまな区民向け行政サービスを提供しています。



**快適な生活空間を実現**

「プラウドタワー大泉学園」は、お客さまの快適さを追求した住空間を実現。東京都のマンション環境性能表示でも全項目で最高評価を得ています。

Stakeholder's Voice

**再開発組合理事長**

「リズモ大泉学園」をシンボルに  
より快適で豊かな街づくりに取り組んでいきます。

大泉学園は、周辺に映画撮影所や学校教育機関があり、豊かな自然環境にも恵まれた文京エリアです。この大泉学園をより活気あふれる魅力的な街にしたいという思いからスタートしたのが北口地区第一種再開発事業です。野村不動産を含めた再開発組合員をはじめ行政・関連機関、そしてコンサルタントや設計・建設関係者といった多くの方のご尽力により、駅北口は「リズモ大泉学園」という新しい街に生まれ変わりました。この「リズモ大泉学園」を新たなシンボルとして、今後ともより快適で豊かな街づくりに取り組んでまいります。



大泉学園駅北口地区  
市街地再開発組合 理事長  
**加藤 忠弘様**



野村不動産 開発企画本部  
プロジェクト推進部(当時)  
**清田 真利**

**野村不動産事業推進担当者**

今後も関係者全員の想いを引き継ぎ  
よりよい街へと発展させていきます。

本事業は、地権者の皆さま、練馬区、設計者、施工者など、当社を含めた関係者全員が、この街をどうすれば良くできるか議論し、同じ方向を目指して進められていきました。その思いが、多くの課題を克服し、地域に貢献する建物を創り上げた源泉だと考えています。

その中で当社は再開発建物だけでなく、将来の管理・運営についても提案を行い、再開発組合と共に事業推進を行いました。今後も皆様方の街づくりへの想いを引き継ぎ、よりよい街へと発展させていきたいと考えています。

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

# 次代の成長企業を 応援する 新しいオフィスビルを。

## 中規模オフィスビル「PMO」の躍進

お客さまに“我慢させない”オフィスをコンセプトに、  
デザイン、機能性、セキュリティ、サービスなど  
ハード・ソフトの両面から  
入居企業の満足を追求しているPMO。  
中規模オフィスビルとして今までにない価値を生み出し、  
これからの日本経済の発展を担う  
成長企業をサポートしています。



## PMOのコンセプト

### Chapter 1

## コンパクトでありながら、大規模オフィス並みの機能とグレードを

企業価値や社員の満足度・生産性を高めたい成長企業が都心にオフィスを構えるにあたって、これまで「良質な中規模ビルが少ない」という課題がありました。

ハイグレード・ハイスペックな大規模ビルは、自社でワンフロアを使うことができず肩身の狭い思いをする。一方、手頃な賃料の中規模ビルはグレードやセキュリティが十分とはいえない。こうした悩みに応えるオフィスビルはマーケットにほとんど存在しておらず、多くの企業は満足できないビルで妥協しているのが実情でした。

こうした成長企業のニーズに応えるべく、当社グループは、優れた耐震性はもちろん、中規模でありながら大規模ビルと同等の機能性とグレードを併せ持つ、「PMO(プレミ

アム ミッドサイズ オフィス)」の開発を推進しています。

PMOのコンセプトは、お客さまに“我慢させない”オフィスです。ビル自体の機能性やグレードのみならず、徹底したビルマネジメントや多種多様なサービス、きめ細かいサポートなど、ハード・ソフトの両面から入居企業の満足を追求します。それは、ビルマネジメントの豊富なノウハウを持ち、お客さまの満足度にこだわる当社グループだからこそ実現可能なオフィスビルの新しい価値だといえます。

## ハードクオリティ

### Chapter 2

## 働く人に、快適さや満足をもたらすプレミアムなオフィス空間を実現

PMOでは、入居企業の満足を追求し続けていくために、週1回の定例会議を開催。部署の垣根を越えた20~30名が“PMOらしさ”について議論を交わしています。実際にビルを

利用している方々の声を収集・共有し、さらなる進化に活かしています。

その一例が、大きなガラス窓です。オフィスの快適性や開放感を実現する一方で、「方位や階数によっては日射の影響を受けやすい」という声があったことから、高遮蔽タイプのブラインドを採用したり、窓とブラインドのすき間を減らすといった工夫をしています。また、トイレのメディスンボックスも利用者の使い勝手を徹底的に意識し、歯ブラシを立てて入れられるサイズにするとともに、男性用と女性用で設置する高さを変えています。

## PMOの位置付けと特長



## PMOのあゆみ



ソフトクオリティ

Chapter 3

人材育成や、コミュニティづくりを支援するさまざまなイベントを開催

ソフト面においても、各種サービスやイベントを通じて、入居企業をきめ細かくサポートしています。

PMOの主な入居者である成長段階の企業にとっては、採用や人材育成に十分なリソースを割り当てられないという共通の悩みがあります。また従業員の数も少ないため、社内外のコミュニティが広がりづらいといった課題もあります。

そこでPMOでは、会社説明会や採用面接などの際に利用できる会場を無償で提供する他、新入社員から管理職向けまで幅広く揃えた通信研修講座を受講いただける

サービスを用意しています。

また、入居企業をお招きして料理や映像などでおもてなしをするパーティや、フットサルやランニングを楽しむスポーツイベントなどを開催しています。

これらの活動は従業員満足度の向上に寄与するとともに、コミュニティや情報交換の場として企業・オフィスの枠を超えた社内外のコミュニケーションを促進し、人的ネットワークの形成につながっています。

さらに、入居企業の従業員とその家族を対象とした田植えなどの里山体験も実施しています。リフレッシュや従業員同士の親睦、お子さまの環境教育など、多様な目的に活用いただくとともに、1社だけではCSRや社会貢献に取り組むことが難しい企業に活動の場を提供するイベントとして、高い評価をいただいています。

入居企業を多面的に支援する充実のソフトサービス



人材育成を支援する研修プログラム

コミュニケーションスキル向上セミナー、コンプライアンス・マインド向上セミナーなどの各種セミナーや社員研修などを実施しています。



入居企業限定イベント

入居企業の皆さまに感謝の気持ちを伝える「PMO NIGHT」。工場直送のビールを味わいながらコミュニケーションを深めていただきました。

**いざという時の災害対策拠点「PMO日本橋室町」**

入居企業の防災・BCP対策の支援として、万一の災害発生時には、「PMO日本橋室町」が災害対策拠点となります。情報収集・発信のコントロールセンターとして機能するとともに、災害時の避難場所や救護所として、食料や水、毛布などオフィスワーカー2,000人・1日分(3食)の備蓄品も用意しています。

なお、PMO日本橋室町は中央区・千代田区にあるPMO各ビルのほぼ中央に位置するため、災害時に交通機関が乱れても徒歩で向かうことができ安心です。

防災倉庫



**田植えイベント**

入居企業の社員とその家族をお招きし、筑波山のふもとで田植えや生き物とのふれあいを楽しんでいただくとともに、ここで採れたお米を福島に送るなど、企業のCSR活動にも貢献しています。



**ランニングイベント**

仕事終了後にランニングを楽しむ「PMO RUNNING」。夜景を見ながら皇居周辺を走り、リフレッシュできるひと時を過ごしていただきました。

Stakeholder's Voice

**入居企業 サーバーフリー株式会社 角谷 潤様**  
社員が気持ちよく働けるオフィスで生産性向上にもつながっています。

PMOに入居して以来、大手のお客さまとの直接取引が増えました。当社を訪問なさったお客さまから「いいオフィスですね」と褒めていただくことも多く、セキュリティがしっかりしている点もご評価いただいています。また、当社の事業はソフトウェア開発ですので「社員の生産性向上」が重要であり、そのためにも快適なオフィスの中で社員に気持ち良く働いてもらうことが大切です。その点でPMOは必要かつ有効な投資だと考えています。



株式会社  
ベクトル・ジャパン  
代表取締役  
安藤 浩二様

サーバーフリー  
株式会社  
代表取締役  
角谷 潤様

**入居企業 株式会社ベクトル・ジャパン 安藤 浩二様**

「PMO」のブランドイメージが浸透し始めていることを実感しています。

このオフィスはトイレやパントリーなど全ての設備が「ホテルライク」で充実しています。当社ではパントリーをカフェ風のリフレッシュスペースにしており、社員からも好評です。また、さまざまなセミナーやイベントに参加できるという点も、社員の満足度向上につながっています。オフィスビルでブランドイメージを確立しているところは少ないと思いますが、最近PMOに入居していると言うと羨ましがられることもあり、ブランドが浸透しつつあると感じています。

**野村不動産PMOリーシング担当者**

テナント様の笑顔のために日々改良を重ねています。

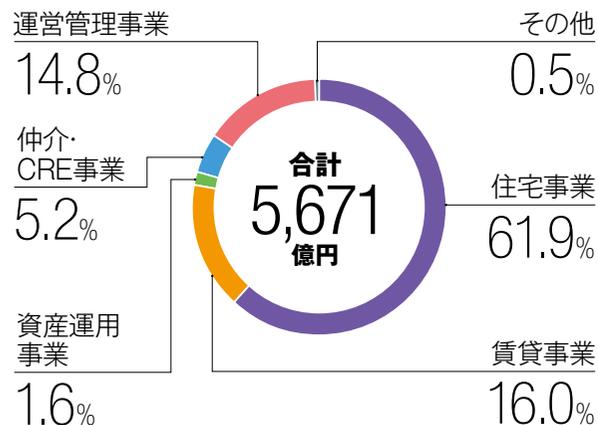
PMOでは、テナント様が快適にお過ごしいただけるよう、プロジェクトに関わる全てのメンバーが知恵を出し合い、ハードのみならずサービスを含め、日々改良を重ねています。その細部までにわたる改良こそが、リーシングにおいても、お客さまからご評価をいただいている点です。

内覧時には「さすがはPMO」と驚きの声を頂戴し、ご入居いただいたテナント様からも「会社を成長させてもっと大きなPMOに移転するのが目標」と嬉しい声を頂戴することもあり、それが私たちの次なる改良への意欲につながっています。今後も、テナント様の笑顔のため、日々の営業の中から改善点を探していきます。

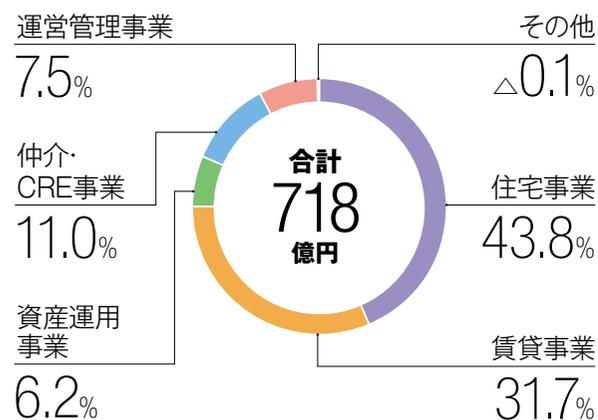


野村不動産株式会社  
都市開発事業本部  
ビルディング事業部  
小島 絵未衣

## 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連結営業利益は、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、各事業の連結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ています。

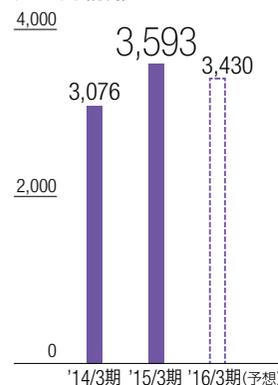
## 住宅事業



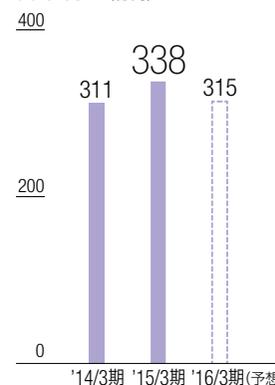
### 関係会社

- 野村不動産
- 野村不動産リフォーム
- プライムクロス

### 売上高 (億円)



### 営業利益 (億円)



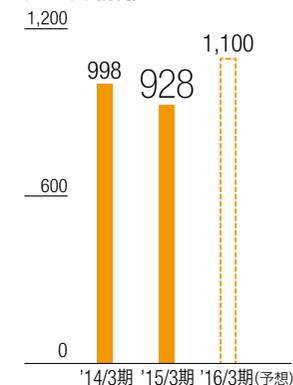
## 賃貸事業



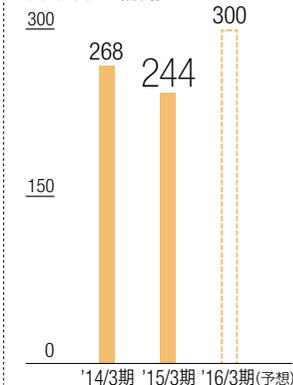
### 関係会社

- 野村不動産
- NREG東芝不動産
- 横浜ビジネスパーク熱供給
- ジオ・アカマツ
- NREG東芝不動産ファシリティーズ

### 売上高 (億円)



### 営業利益 (億円)



注: 2015年3月期より、調整額の全社費用の一部について、各セグメントへの配分方法を変更。併せて、住宅事業セグメントに区分していた賃貸住宅事業を、賃貸事業セグメントの区分に変更。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、その他の事業セグメントに区分していた(株)メカロスについて、運営管理事業セグメントの区分に変更。これにより、2015年3月期及び2016年3月期につき、変更後の数値を記載。

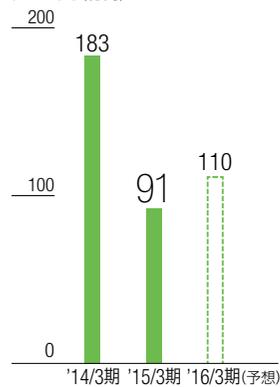
資産運用事業



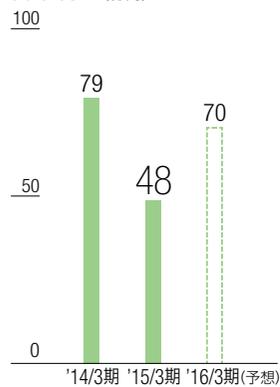
関係会社

- 野村不動産
- 野村不動産投資顧問

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



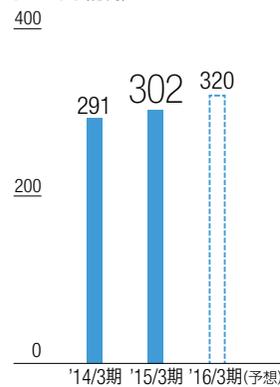
仲介・CRE事業



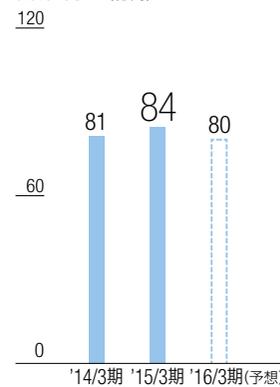
関係会社

- 野村不動産
- 野村不動産アーバンネット

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



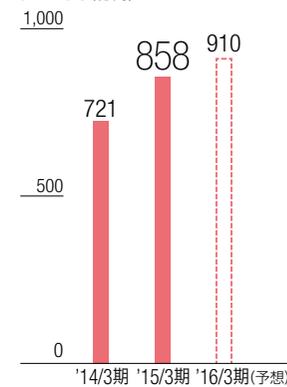
運営管理事業



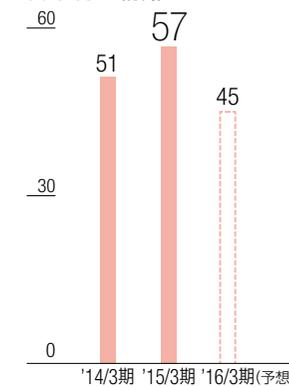
関係会社

- 野村不動産パートナーズ
- メガロス
- 野村不動産ウェルネス
- 野村アメニティサービス

売上高 (億円)



営業利益 (億円)





これまで築いてきたブランド力と保有ストックを活かして  
 お客様のニーズを捉えた新たなビジネスチャンスを創出します。

## 前中長期経営計画の成果

- 年間7,000戸の計上戸数を達成
- 過去最高の営業利益を更新
- 再開発案件の事業量拡大
- 「オハナ」、戸建など「プラウド」以外の住宅商品の事業量拡大

## 新中長期経営計画の戦略

- 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成長



執行役員 住宅事業担当  
**山本 成幸**

## 前中長期経営計画の振り返り

### 年間7,000戸の計上を達成

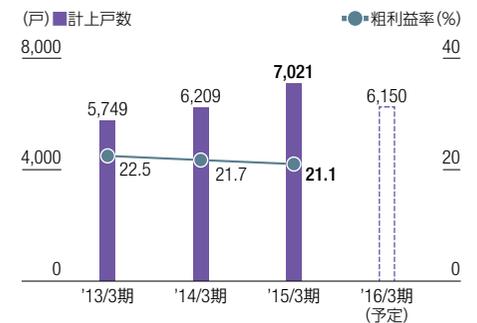
前計画期間においては、幅広い住まいのニーズにお応えすることで安定した成長を実現するため、「住宅分譲において年間計上7,000戸体制の確立」を目標に掲げ、事業量の拡大に取り組みました。基幹ブランド「プラウド」に加えて、郊外型の新ブランド「オハナ」や戸建住宅の拡販、再開発事業への積極的な参画に努めました。また、リロケーションサービスやインテリア事業の立ち上げに加えて、新サービス「ネクストパス10」を通じてアフターサービス保証を拡充するなど、入居後のお客様に対するサービスメニューを強化しました。

これらの結果、2015年3月期には過去最高益を更新するとともに、目標としていた

7,000戸の計上戸数を1年前倒しで達成しました。

その一方で成長に伴う課題も顕在化しています。そこで、前計画(フェーズ1)の最終年度となる2016年3月期を「整える1年」と位置付け、ブランド戦略などの再点検に取り組み、しっかりとした事業基盤を整えることで、さらなる成長へと結び付けていきます。

## 住宅計上戸数と住宅分譲粗利益率の推移



## 営業利益の実績と目標



新中長期経営計画の展望

「デベロップメント」と  
 「ストックビジネス」を両輪に、  
 持続的成長を目指す

規模の追求からの転換

人口減少期を迎えた日本社会にあって、「作れば売れる」環境ではないものの、より良い住まいへのニーズは底堅いものと考えています。そのような環境下では、大手の寡占化がより進んでいくと想定されます。大手同士の競争を勝ち抜き、マーケットシェアを拡大するためには、ハード面に限らず、ソフト面も含めた付加価値の提供が欠かせません。

その考えの下、今後はKPIを「戸数」ではなく「売上高」や「利益率」にシフトし、これまで以上に付加価値の高い良質な商品をお客様

に届けることを意識していきます。

国内外分譲事業の成長

住宅分譲事業においては、国内では、「プラウド」のブランド力をさらに高めることで、一層の差別化を図り、シェア拡大と収益力強化につなげていきます。広告宣伝のみならず、製販が連携して商品やサービスも含めた一貫したブランド価値を提供する取り組みを進めることで、お客さま満足度を高めていく考えです。

また、都市構造の変化に着目し、国内中核都市へも進出していきます。地方中核都市、首都圏エリアを問わず、「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」への動きは加速しています。その流れを捉え、プラウドで培われたノウハウを基に事業展開を図っていきます。

一方、海外市場では、住宅分譲事業のさらなる成長を図るべく、アジア市場を中心に事業を展開します。これらの地域では、良質な住まいを求める需要が高まっています。こうした環境認識の下、国内で培ったノウハウを活かしつつ、現地パートナーとのアライアンスを構築し、各地域のお客さまの求める商品を提供していく方針です。

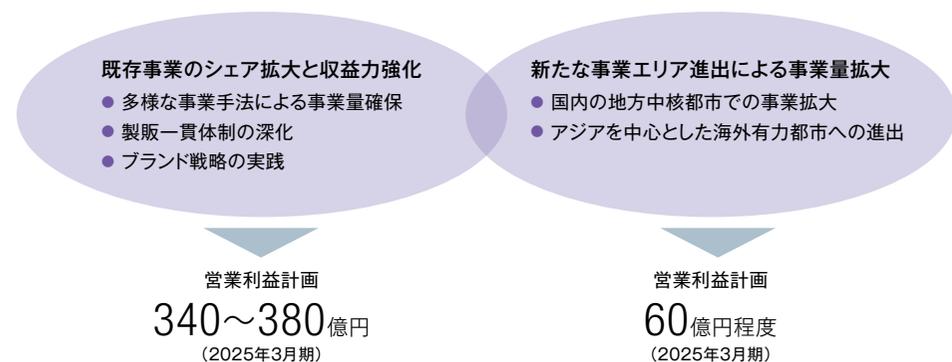
既存ストックへの多様なサービス提供

当社グループは、これまでに約18.4万戸の住宅分譲、約15.6万戸の住宅管理を手がけてきました。これら住宅ストックでは、築10年をめぐり、お客さまのライフステージの変化や施設の経年劣化などによる新たなニーズが生まれます。そうしたニーズに応えていくことで、お客さま満足の上とビジネス機会の獲

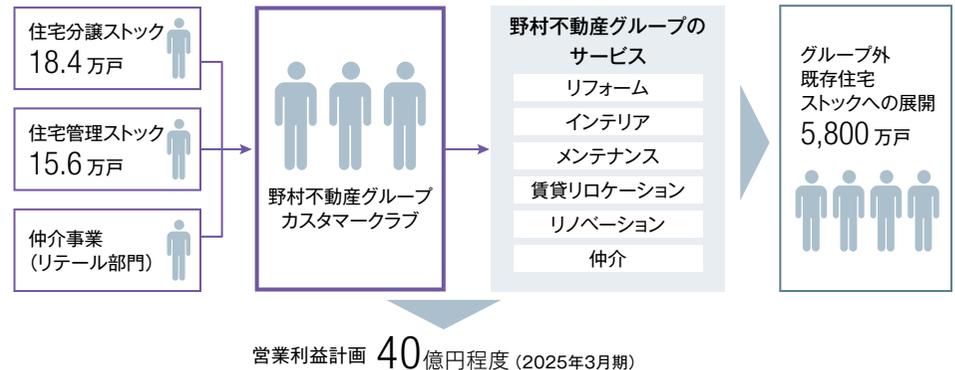
得を目指します。

そのためには、これまで以上にお客さまとの接点を多く持ち、関係を強化していく必要があります。そこで2015年度に、これまでの会員組織を集約して「野村不動産グループカスタマークラブ」を設立しました。また三越伊勢丹ホールディングスと包括的業務提携の協議を開始するなど、お客様の利便性向上とサービス拡大に向けた取り組みを進めています。お客さまとの接点を強化するなかで、多様なニーズをタイムリーかつ詳細に把握し、リフォームやインテリア、リノベーション、仲介など、サービス提供機会を拡大していきます。さらに、成長が見込める事業においては、全国の既存住宅ストックにも展開すべく、M&Aやアライアンスを含めた展開を検討していきます。

デベロップメント事業の拡大



豊富な顧客層への多様なサービスの提供



# 賃貸事業



優良な賃貸資産を取得・開発することで、収益性と資産効率の向上を図りながら持続可能な都市環境の実現に貢献していきます。

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

## 前中長期経営計画の成果

- 収益不動産の開発メニューを多様化（オフィスビル、物流施設、商業施設、賃貸住宅）
- 大規模再開発・複合開発プロジェクトを推進
- 営業利益目標を大幅に上回る見込み

## 新中長期経営計画の戦略

- 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

## 営業利益の実績と目標



執行役員 賃貸事業担当  
**中嶋 忠**

## 前中長期経営計画の振り返り

### 賃貸物件の増加と収益不動産の開発を両輪に、安定成長を実現

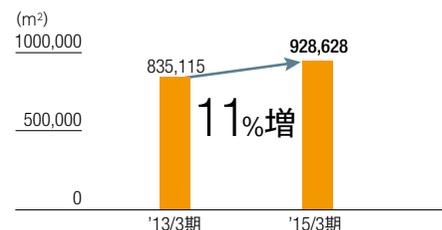
当事業では、当社グループが開発した不動産を保有して賃貸収益を得る事業と、不動産を当社グループ系列のREITなどに売却して収益を得る「収益不動産開発事業」を両輪としています。

前計画期間においては、賃貸物件では、「ラゾーナ川崎東芝ビル」や「bono相模大野」な

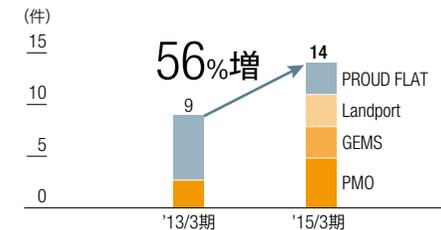
どの旗艦物件が竣工し、利益の向上に貢献しました。収益不動産では、中規模オフィスビル「PMO」に加えて、物流施設「Landport」や、商業施設「GEMS」、賃貸住宅「PROUD FLAT」の開発を加速させ、事業量の拡大を図りました。これにより、多様な物件に関するノウハウが蓄積され、大規模再開発・複合開発プロジェクトの獲得に向けた競争力が強化されました。

このように、事業量の拡大に向けた施策を推し進めてきた結果、2016年3月期の営業利益は目標を大幅に上回る見込みです。

## 期末賃貸可能床面積



## 収益不動産の取得件数



新中長期経営計画の展望

総合デベロッパーとして培った  
多様な施設の開発実績を活かし、  
より高付加価値な資産を創出

大規模再開発・複合プロジェクトへの注力

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、外資企業の進出加速などを背景に、都心部を中心に大規模な複合再開発の機運が高まっています。このような流れのなか、当社は東京をはじめとする国内各都市の魅力向上に貢献していくべく、

オフィスビル、商業施設、賃貸住宅など多様な施設の開発で培ってきたノウハウを活かすとともに、「ホテル」や「サービスアパートメント」など新たな領域への展開を加速させることで、街全体が有機的に連携し、「一つの街」として機能する付加価値の高い大規模再開発・複合開発を強化していきます。

当社グループはすでに、「虎ノ門」「西麻布」「浜松町」など都心部における複数の再開発事業の機会を有しています。総合デベロッパーとして培ってきた多様なノウハウを融合させ、案件ごとの立地特性を最大限に活かした

開発によって、人を呼び込める、魅力的な街づくりを行っていきます。

グループ連携による「賃貸バリューチェーン」で相互成長を目指す

当社グループが掲げる「賃貸バリューチェーン」とは、収益不動産をグループREITに売却することで、当社グループは売却利益を、グループREITには多様かつ付加価値の高い物件をもたらすことに加えて、ノウハウの共有や運営の協業を通じてブランド力の強化および資産価値の向上を図ることを目的としたものです。さらに、グループREITが運用する物件の築年数が経過した際には、当社グループが改めて取得し、再開発することで、優良資産として再生させるという循環モデルを構築しています。

新計画では、こうしたグループ連携を強化することで、資産効率を高めて収益を獲得し

ていくとともに、グループREITの運用資産の拡大に貢献し、相互成長を目指します。収益不動産開発事業においては、より一層の積極拡大を図るべく、従来の資産残高の目標であった1,300億円から、さらに物件の積み増しを図り、2,000億円を目指します。

注力分野の商業施設事業の開発を加速

当社グループが展開する多様な施設のなかでも、今後、注力していきたい分野が商業施設です。商業施設の開発・運営には、お客さまを引き付けるためのきめ細やかなサービスの提供が求められます。「GEMS」や「bono相模大野」で培ってきた経験や、住宅事業で培ってきたB to Cのノウハウ、そして当社グループのDNAともいえる“顧客志向”の精神は、独自の強みといえます。これらを武器に、今後10年間で商業施設事業に約3,000億円の投資を実行していく計画です。

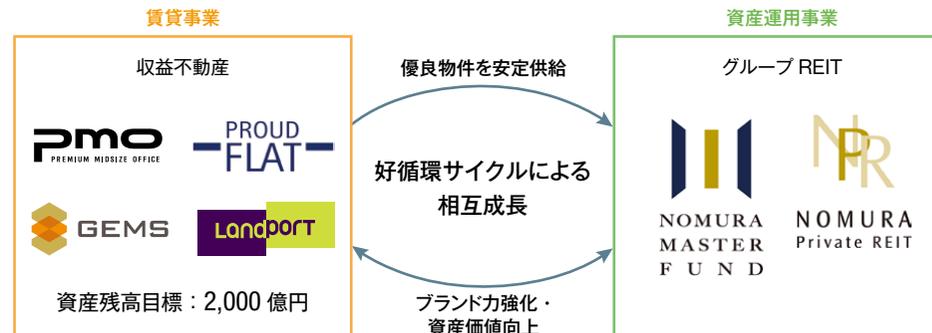
主要な大規模再開発・複合開発プロジェクト(業務・商業系)

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	オフィス	81,656㎡ (延床面積)	竣工		
虎ノ門一丁目再開発 (国家戦略特区認定案件)	オフィス	約15,000㎡	着工	竣工	
外神田一丁目再開発	オフィス	約32,000㎡		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* (国家戦略特区提案案件)	ホテル 住宅	約100室 約370戸	着工		竣工
西新宿三丁目西再開発*	商業 住宅	約21,000㎡ 約650戸		着工	1期竣工
芝浦一丁目建替え* (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14,000㎡ 約440戸		着工	竣工
日本橋一丁目中地区再開発*	オフィス	未定		未定	
新橋駅西口地区再開発*	オフィス 商業	未定		未定	
野村不動産銀座ビル建替え* (銀座MTRビル)	オフィス	未定		未定	

※JV案件

注:各プロジェクト(名称含む)は現時点で計画段階にあるため、今後変更となる場合があります。

賃貸バリューチェーンによる相互成長





上場REIT3法人の合併によって総合型REITへの転換を図るとともに、  
 私募ファンド、FORF (Fund of REIT Funds) の新たな  
 商品展開によって安定運営と成長の両立を目指します。

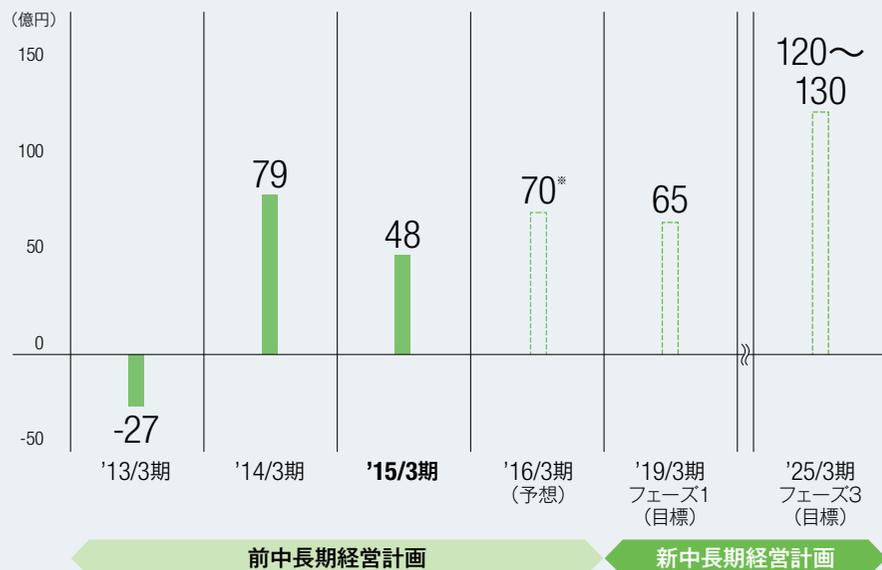
## 前中長期経営計画の成果

- 3REITの統合による資産規模9,000億円強を誇る国内最大級の総合型REITの誕生
- 私募ファンドで「ヘルスケア」セクター参入
- FORF (Fund of REIT Funds) の商品化

## 新中長期経営計画の戦略

- 収益基盤としてのREIT事業の安定化と拡大
- 私募ファンド事業の新商品による収益拡大
- FORF事業における運用実績の蓄積およびグローバル展開

## 営業利益の実績と目標



※上場3REITの合併報酬含む



執行役員 資産運用事業担当  
**安部 憲生**

## 前中長期経営計画の振り返り

### 国内最大級の資産規模を誇る“総合型”REITが誕生

近年、投資意欲の高まりや脱デフレ政策への期待を背景に、国内REIT市場が急激に拡大しています。より魅力的な投資対象を求め、投資家の期待に応えるため、REIT事業においては、「物流・商業施設」「オフィス」「居住用施設」の各分野を投資対象としていた上場

REIT3法人を合併し、2015年10月、「野村不動産マスターファンド投資法人」が発足しました。9,000億円強という国内最大級の資産規模の実現によって投資家に選ばれる商品とするとともに、より分散の効いたポートフォリオの構築によって収益の安定化を図ります。

私募ファンド事業では、商品ラインアップ充実を図るなか、新たな領域である「ヘルスケア」セクターへの参入を果たしました。さらに、複数の不動産ファンドを組み合わせるFORF (Fund of REIT Funds) の商品化を実現しました。

このように、前計画期間においては、基軸となるREIT事業の成長による安定収益の獲得を図るとともに、商品ラインナップの充実やファンド運営力・組成力の強化に取り組みました。これらの結果、運用資産残高は1兆1,200億円となり、将来の飛躍に向けた礎を構築することができました。

## 期末運用資産残高の推移

(億円) ■ REIT (上場・非上場) ■ 私募ファンド等



新中長期経営計画の展望

不動産系運用会社として  
 国内トップクラスの  
 パフォーマンスを目指す

社会全体の投資意欲を高めるために

日本の個人資産は欧米に比べて預貯金に偏っており、低金利が続くなか、インフレの進展による資産の目減りが懸念されています。経済活性化のためにも、いかに「貯蓄から投資へ」の流れを加速させるかが積年の課題となっており、政府もNISAをはじめ投資促進の施策を打ち出しています。

こうした状況下において、より魅力ある投資商品を開発・提案することで、広く社会全体の投資意欲を高めていくことが、資産運用事業者の社会的使命といえます。当社は上場REITから私募REIT、私募ファンド、FORFまでト

タルに扱うという他社にはない強みを活かし、パフォーマンスの高い投資商品を幅広く提案することで、投資市場の活性化に貢献していきたいと考えています。

REITを主軸とした安定収益基盤の拡大

REIT事業では、今後も市場拡大が見込まれる一方で、不動産の取得競争の活発化により優良物件の安定的確保が難しくなると予想されます。そのため、グループ内連携による「賃貸バリューチェーン」によって、優良物件を安定的に取得し、ブランド力を強化することで、パフォーマンスの向上を図っていきます。

これにより、上場REIT事業では、新計画フェーズ1において、「野村不動産マスターファンド投資法人」によるスポンサー物件を主軸に年間700~800億円ペースで物件取得を継続していきます。そして、投資対象セクターを分散

し安定性と成長性を同時に追求することにより、「国内最大級のJ-REIT」としての地位の確立を目指します。

また、私募REIT事業については、新計画フェーズ1において資産規模2,000億円まで拡大させていく考えです。拡大し続ける私募REIT市場の中で、潜在投資家の需要を確実に取り込み、本邦初の商品組成というパイオニアの地位を確固たるものとするを目指します。

私募ファンドによる新セクターへの挑戦

市場拡大が進むJ-REITですが、海外REITと比較すれば、まだ投資対象が限定的です。そこで、柔軟な組成が可能な私募ファンドを活用して、新たな投資対象セクターに挑戦していきます。すでに、第1号案件を組成した「ヘルスケア」セクターの成長を継続させるとともに、ホテルなど他のセクターへの取り組みも加

速させていく方針です。

また、個別投資家のニーズに応じたファンド組成や外資系運用会社との協働によるファンド組成など、柔軟な発想による商品開発に取り組んでいきます。

FORF事業の本格展開

FORF事業は、市場としてのポテンシャルが高く、また不動産系運用会社ならではの“目利き力”という当社の強みを活かせる分野です。

この事業においては、まず2015年6月に商品化したFORFの運用成果を着実に積み上げ、投資家からの信頼の獲得を目指します。このFORFはJ-REITを投資対象としていますが、その先には海外REITを対象とした、「ファンド・オブ・グローバルREIT」の組成も見据えています。すでに、米国シカゴの投資会社とのノウハウ共有も進めており、早期組成を目指します。

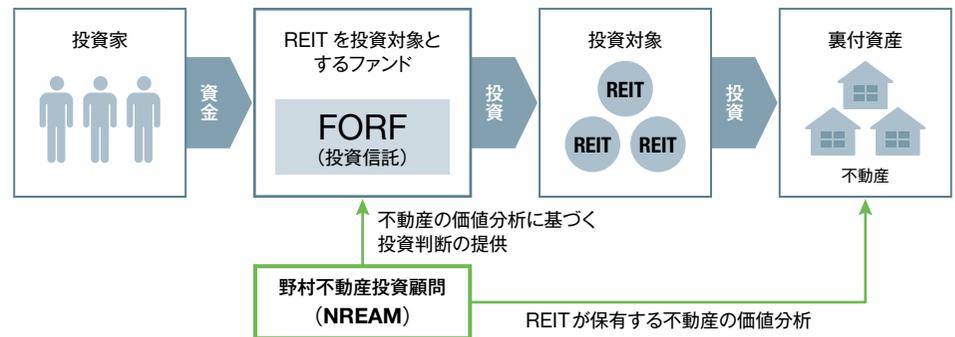
REITおよび不動産私募ファンド市場規模



※不動産証券化協会(ARES)公表資料および当社調べにより作成

**不動産証券化協会 (ARES) 目標\***  
 2020年のオリンピック・パラリンピック開催を好機と捉え、J-REIT および私募REIT並びにそれらに準ずるインフラファンドの運用資産規模を**30兆円**まで拡大

FORF事業の仕組み





事業基盤の拡大・強化と、顧客属性・ニーズに適應したサービスの積極展開により、成長を加速させていきます。

## 前中長期経営計画の成果

- リテール店舗の積極拡大
- 「野村の仲介+(プラス)」と「nomu.com」2ブランド浸透
- ホールセール部門における人員と組織体制の強化
- 香港駐在員事務所とシンガポール現地法人に仲介拠点を設置

## 新中長期経営計画の戦略

- リテール部門の対面営業力強化とICTの活用
- ホールセール部門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
- クロスボーダー取引の強化



## 前中長期経営計画の振り返り

### リテール部門の店舗網拡充とホールセール部門の組織体制強化

近年、社会全体で優良なストックを長きにわたって活用し続けようとする動きが加速しています。当社グループはリテールとホールセールの両面から間口の広いビジネスを展開するという独自性を活かし、一般消費者から事業法人、投資家に至るまで、お客さまごとのニーズに応じてストックの価値を高めて流通させることで、次世代への継承を促したいと考えています。こうした考えのもと、前計画期間においては、リテールとホールセールを両輪として体制整備を行いつつ成長させていくことを目標に掲げました。

リテール部門では店舗、ネットそれぞれでお客さまとの接点拡大に注力しました。新たな店舗ブランド「野村の仲介+(プラス)」を立ち上げ、100店舗、1,000名体制の確立を目指す

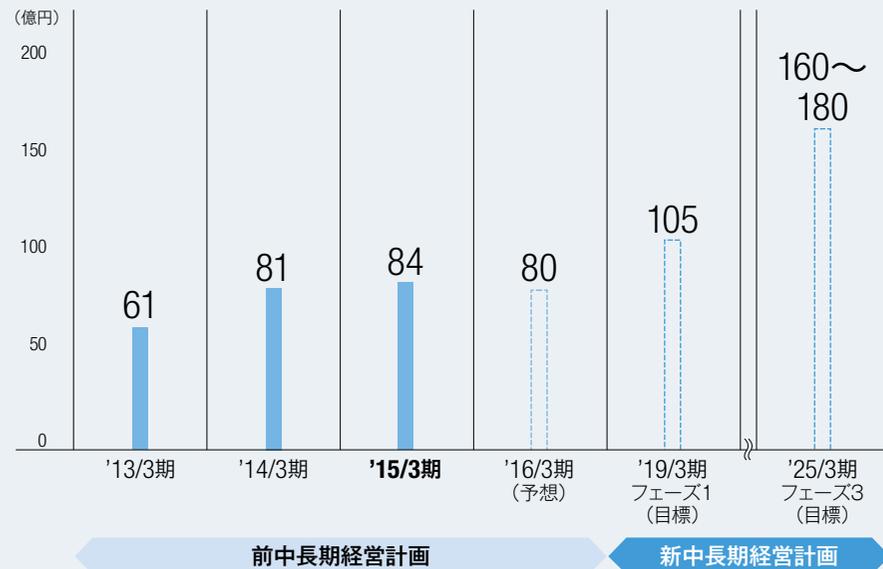
ともに、Webサイト「nomu.com」のさらなる拡充を図りました。また、対面営業力の基盤となる人材育成・活用の観点から、ダイバーシティの推進にも取り組みました。ホールセール部門では、企業のCRE(企業不動産)戦略をより強力にサポートするため、名古屋営業部、金融公共法人部を新設し、人員・組織体制の整備や提案力の強化を図りました。さらに、今後のクロスボーダー取引への対応強化に向けて、香港とシンガポールに拠点を新設しました。

これらの結果、各部門とも順調に業績を伸ばし、営業利益目標を達成しました。

### 売買仲介取扱高・取扱件数の推移



## 営業利益の実績と目標



新中長期経営計画の展望

顧客基盤を強化するとともに、  
 環境変化を踏まえた提案により  
 お客さまの資産価値を最大化

リテール部門の体制整備と

営業力強化

リテール部門では「野村の仲介+（プラス）」と「nomu.com」という二つのサービスブランドを確立し、お客さまとの接点拡大と顧客満足度の向上を図ります。

店舗においては対面営業力の強化がテーマとなりますが、なかでも注力するのが資産・相続対策です。相続税が課税強化され、お客さまの関心が高まるなか、単なる節税対策の提案に留まらず、資産に関する悩みに応じた

多面的なコンサルティングを行っていきます。

また、インターネット活用が不動産業界全体に浸透するなか、「nomu.com」を軸としてICTを積極活用し、売主参加型の情報発信など、コンテンツ強化やサービス拡充を進めていきます。

また、2015年に新設した「野村不動産グループカスタマークラブ」の顧客基盤を最大限に活かし、住まいに関わるニーズを的確に捉えたサービス提供を目指します。

ホールセール部門の提案力強化

ROE/ROAへの関心の高まりに象徴されるように、企業経営者には、さらなる資産活用の効率性が問われており、保有不動産の有効活用が喫緊の課題となっています。こうした背

景の下、ホールセール部門では、デベロッパーとして培った知識や、グループ力を駆使した不動産活用の選択肢を活かして、多様化するお客さまのニーズに最適なCRE戦略を提案し、企業価値の最大化に貢献していきます。また、大企業に加え、現時点ではカバーし切れていない中堅企業層の開拓を強化し、幅広い企業への提案を実行していきます。

そのため、営業部門を顧客セグメントごとに再編し、より深いニーズ把握に努めることで、高度なコンサルティングを実現していきます。

野村証券との連携による  
 顧客基盤の強化

野村証券との連携は、顧客基盤を拡大する上でも重要であると考えています。

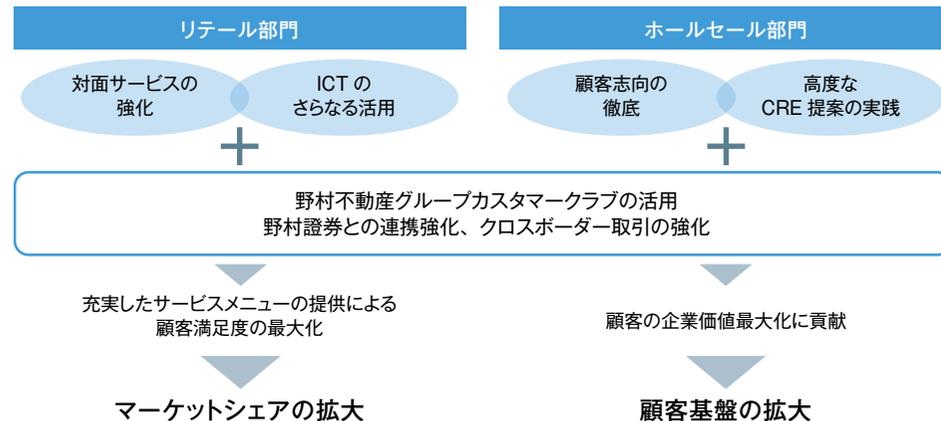
2006年3月期からスタートした野村証券との顧客紹介制度およびその他同社との協働案件は、年間取扱件数が3年前と比べ約1.7倍と大きく増加しています。今後も、同社との連携を強化し、グループ総合力を活かしたCRE提案に取り組みます。

クロスボーダー取引の強化

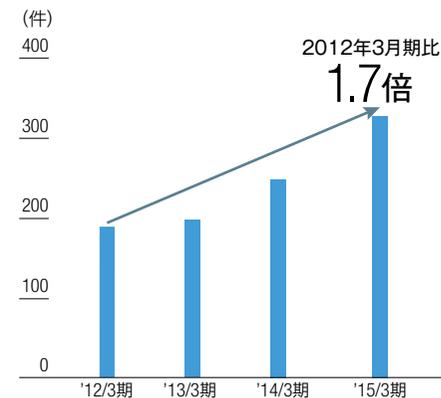
海外投資家の日本不動産への投資ニーズの高まりを踏まえ、香港およびシンガポールの拠点を中心に、機動的なサポートを提供していきます。

一方で、国内企業や投資家が海外不動産を求めるニーズの高まりに対しては、現地情報収集拠点としての機能も担うなど、クロスボーダー取引に対応できる体制を整えていきます。

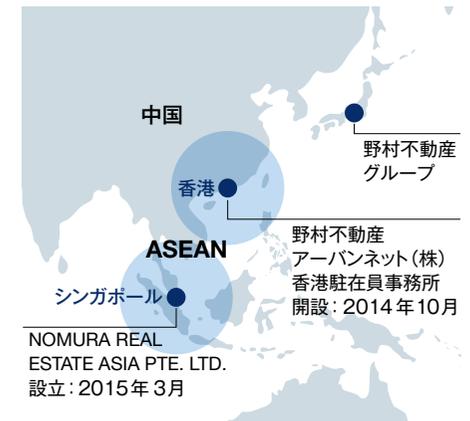
リテール・ホールセール部門の事業戦略



野村証券との顧客紹介制度などの年間取扱件数推移(契約ベース)



クロスボーダー取引強化に向けた拠点整備





人口減少や住まいのストック化といった社会環境の変化を見据え、顧客満足度を高めて管理ストックの拡充に努めるとともに、新たな分野への挑戦により事業機会の拡大を図ります。

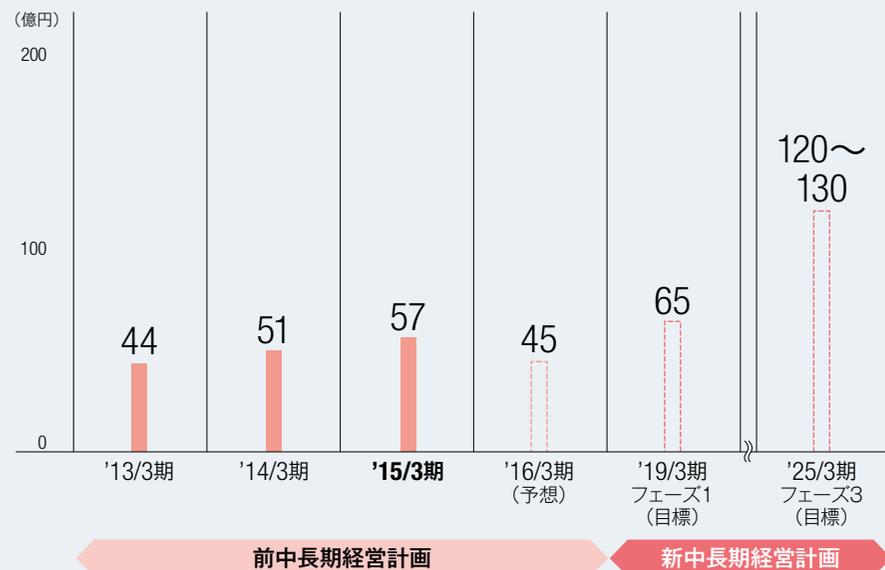
## 前中長期経営計画の成果

- グループ2社の合併により「ビル管理の技術力」と「住宅管理の運営力」を融合
- シニアビジネス参入に向けた新会社の設立
- PPP/PFI\*事業に参入し大型案件を受託
- エネルギーマネジメント分野への進出

## 新中長期経営計画の戦略

- 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領域の拡大

## 営業利益の実績と目標



取締役 兼 執行役員 運営管理事業担当  
**関 敏昭**

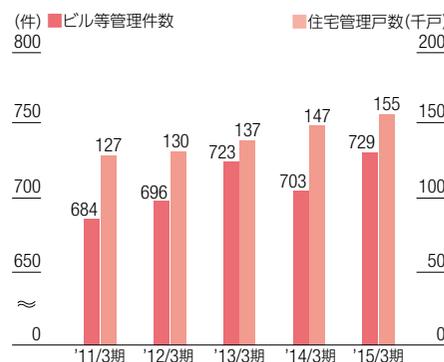
## 前中長期経営計画の振り返り

### 合併効果を追求するとともに 新たな成長に向けた基盤を整備

前計画期間で、最も大きなトピックは、2014年4月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たことです。ビル管理で培った技術力と、住宅管理で培った運営力を互いに補完し、シ

ナジーを発揮することを目的としたもので、その効果は目に見えて表われてきています。合併により、複合施設を一体で運営・管理するノウハウが構築され、また、社会的にニーズの高まるPPP/PFI事業やエネルギーマネジメント分野など、新たな事業分野に進出するための基盤も整備できました。さらに、シニア・健康ニーズの高まりを踏まえて、2015年4月に野村不動産ウェルネスを設立するとともに、メガロスを完全子会社化しました。

## ビル等管理件数・住宅管理戸数



今後、既存の不動産ストックを長く活用しようとする動きが加速するなかで、タウンマネジメントの担い手として、さらなる管理ストックの拡大、サービス拡充に向けた事業体制を整えることができました。

※PPP/PFI: 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。

新中長期経営計画の展望

お客さまの人生と  
社会の課題に寄り添いながら  
より幅広い価値を提供

顧客満足の向上により  
収益基盤を拡大

運営管理事業を成長させていくためには、いかにお客さまに満足いただき、お客さまから選ばれる存在となるかが何より重要です。野村不動産パートナーズは、7年連続で入居者の満足度No.1\*の地位を獲得していますが、その評価を守り続けるためには、長期にわたって、お客さまの満足度を高め続けていく必要があります。

そのため、住宅、オフィス、商業施設など多種多様な物件で培ってきた技術力と運営力を活かすとともに、フィットネス・健康サービスやエネルギーサービスなど、エンドユーザー向けを中心としたサービスメニューの進化を図っていきます。特にエネルギーサービスにおいては、昨今の電力やガス販売の自由化の流れを受け、お客さまのニーズが高まっています。当社グループで管理しているオフィスやマンション、教育施設などの電気使用量のピークの違いを組み合わせ、蓄積された高度な需要予測のノウハウを通じて、より安価な電気をお客さまに還元することで、満足度を高めています。

また、個々の建物の管理に留まらず、当社グループの強みである複合開発や官民の連携に

より公共サービスの充実を図るPPP/PFI事業などの運営を行う「タウンマネジメント」の担い手になるべく、医療施設やスポーツ施設、シニア施設など専門性の高い施設も含めて、多様なセクターの運営管理を行う体制の構築を図り、街全体の満足度向上にも努めます。

これにより、本計画の最終期には住宅系で22万戸、業務系で1,000棟へと事業規模を拡大させていくことを計画しています。

※「住まいサーフィン」調べ

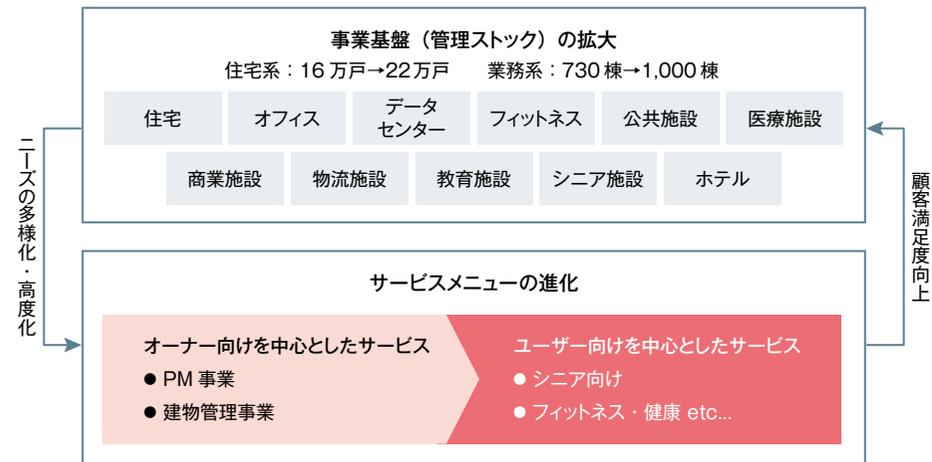
シニア・健康ニーズの高まりに  
応えて

お客さまや社会のニーズを見据えたとき、最優先で取り組むべき課題の一つが、シニア・健康ニーズへの対応です。高齢化の進展を背景に「健康寿命」という考えが広がるなか、シ

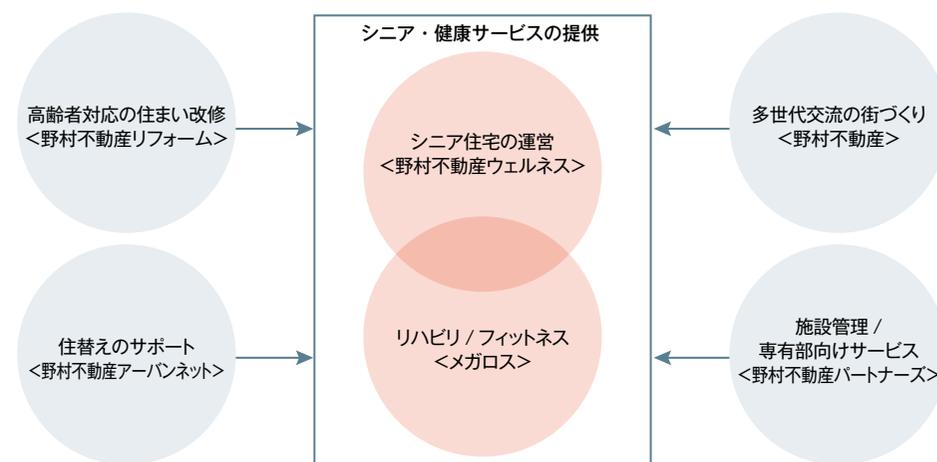
ニア世代の健康な暮らしへのニーズが高まっています。さらに、東京オリンピック・パラリンピックを契機に健康・スポーツの一大ムーブメントの到来が予測されます。

そうした流れのなか、野村不動産ウェルネスが中心となり、メガロスのフィットネス事業を通じて身体機能の維持・向上を促す仕組みづくりや、「サービス付き高齢者向け住宅」(サ高住)をはじめとしたシニア向け住宅およびサービスの提供など、「健康であり続ける」ことを目指した独自の運営サービスをグループ全体で構築していきます。その第一弾として、「プラウド船橋」の近接地に、高齢者向け住宅の開発を進めています。今後、10年間で40棟5,000戸の高齢者住宅の開発を目標としています。

事業基盤の拡大・サービスメニューの進化



グループ力を駆使したシニア・健康ニーズへの対応





## 「人材」「ガバナンス」の強化を通じて グループの中長期的な成長を支えていく。

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

### グループの未来を支える経営基盤の構築に向けて 「人材」と「ガバナンス」の変革に着手

野村不動産グループは、2015年6月に発足した新体制の下、中長期的な視点に基づく成長戦略に注力しています。その指針として策定した新しい中長期経営計画のタイトルを、前回の計画でも掲げた「Creating Value through Change～持続的変革による価値創造～」としました。このタイトルが表すとおり、当社がこれから持続的な成長を実現していくためには、大きく変化する環境に対応するべく当社自身が変革を果たし、新たな価値を創造し続けていく必要があります。この計画実現に向けて、今後より一層強化していかなければならない経営基盤が「人材」と「コーポレートガバナンス」です。

「人材」の強化・活性化に関しては、「ダイバーシティの推進」が重要なキーワードとなります。2011年に野村不動産ホールディングスの取締役社長に就任した時、当社グループには優秀な人材がたくさん集まっているにもかかわらず、社員一人ひとりの考え方や行動スタイルが画一的だという印象を受けました。それは、当社グループにとって厳しい経営環境が続くなかで、全員が一致団結して事業に取り組むため、「和」を重視する組織風土が形成されていった結果ではないかと考えています。

しかし、こうした組織風土は、当社グループが今後シナジーを発揮して新たな成長を果たしていく上では、妨げとなるおそれも否定できません。ますます多様化が進む顧客ニーズに対応し、当社が今後も革新性に富んだ商品・サービ

スを創出し続けていくためには、さまざまな資質や視点、価値観を持った人材の力が不可欠です。

また、既存事業の成長だけでなく、新規事業やM&A、海外事業などを成功させるためにも、多様な個性を持った人材が互いの価値観を受け入れながら、個々の能力や専門性を発揮していける企業風土を醸成していかなければなりません。

### ダイバーシティ推進委員会を発足させ、 多様な個性や価値観が共存できる 風土づくりに取り組む

そんな問題意識の下、例えば、野村不動産では、2013年に私自身が委員長を務める「ダイバーシティ推進委員会」を発足させるとともに、人材・組織の活性化を目的としたさまざまな制度改革を進め、また、各グループ会社においても、ダイバーシティを推進する動きを加速させました。

ダイバーシティというと、一般的に「女性の活用」「高齢者の活用」や「外国人社員の登用」を思い浮かべがちですが、これらは当社グループが目指すダイバーシティの一部に過ぎません。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形成していくのはもちろんですが、そうした人材の力を引き出すためにも、一人ひとりの社員が個性や能力、専門性を存分に発揮できる環境を整えることが重要です。

そこで当社グループでは、社員一人ひとりが自分の意見を積極的に主張し、各職場で闊達な意見交換や建設的な

議論が交わされるような組織風土づくりを進めています。具体的な取り組みとしては、野村不動産では、私が人事部を交えて社員と少人数でランチミーティングを実施し、経営の方向性やダイバーシティの考え方などを伝えると同時に、社員一人ひとりの意見に耳を傾けています。

また、環境を整える観点からは、ダイバーシティ推進委員会において3ヶ年計画を立て、1年目には社内満足度調査などを通じた課題の整理、2年目にはその課題に対する具体的な施策もいくつか実行に移しました。

これらの取り組みの結果、「自分の考えをきちんと主張する」必要性や「多様な意見、価値観を受容する」重要性がかなり認知されてきました。今後、社員一人ひとりの意識や行動様式として根付くようにするため、人事評価制度を含めた施策を通じて、多彩な個性が共存できる職場環境をつくり出すと同時に、一人ひとりの社員の個性や潜在的な能力を最大限に発揮させていきたいと考えています。

また、野村不動産では、総合職、一般職に分かれていた従来の職制を総合職に一本化し、契約社員の雇用形態についても原則として無期雇用に変更しました。最初の雇用形態がどのようなものであれ、本人の意欲と能力次第で重要なポジションにステップアップできる仕組みにしようというのがこの改革の狙いです。人事評価制度に加え、これらの職務体系についても、野村不動産で完成度の高い仕組みに磨き上げてから各事業会社に展開し、グループ全体の人材活性化、ダイバーシティの推進を図っていきます。

### コーポレートガバナンス強化への端緒として 会議における意思決定メカニズムを改革

そして、私たちが傾注してきたもう一つの重要課題がコーポレートガバナンスの強化です。当社グループは、私が取締役社長に就任して以降、本格的なホールディングス経営へと大きく舵を切りました。このホールディングス経営を正しく機能させるためにも、経営会議や取締役会の仕組み、意思決定システムの明確化などをはじめ、強固なコーポレートガバナンス体制を構築していく必要がありました。



さらにガバナンス強化を通じて、多様な価値観・視点から生み出される闊達な議論がなされる制度・環境を整えることによって、より精度の高い経営を行うことができるものと考えています。

取締役社長に就任した2011年以降、継続して取り組んでいるのが、グループ会社の業務執行に関する意思決定を担う会議体の改革です。私が常に心がけているのは、いかにして闊達な議論が生み出される場をつくるかということです。皆が議論をし、どうあるべきかを考えていかなければ、新しいものは生み出されません。

そこで私は、会議を意思決定のみならず、議案に対する議論を深める場として積極活用しています。議案に対して賛成のメンバーも反対のメンバーも、意見を述べてもらい、議事録に残します。そして、最後は多数決で意思決定を下します。当然、議決内容に対しては経営として責任を



負うことになります。

その結果、回を重ねるごとに活発な意見が飛び交うようになり、現在では毎回充実した議論が繰り広げられています。取締役会の場合などでは、社外取締役の皆さまからも時には手厳しいご意見をいただき、各種案件に対する精度の高まりを実感しています。また、真剣な議論と責任ある議決を積み重ねていくことによって、会議メンバーの経営者としてのセンスや判断スキルなども一層磨かれているように感じます。

今後も、次世代の経営を担う人材育成も視野に入れながら、会議のさらなる充実を図っていきたくと考えています。

前中長期経営計画「フェーズ1」のガバナンス強化のあゆみ

2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>
2013年	●社外取締役を採用(0名→1名)
2014年	●社外取締役を増員(1名→2名)
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営会議に決裁機能を付加し、業務の権限移譲を加速</li> <li>●監査等委員会設置会社に移行</li> <li>●社外取締役を増員(2名→5名)</li> </ul>

より透明性の高い事業経営を目指して  
監査等委員会設置会社へ移行

こうした意思決定システムの改革と並行して、2012年には、野村不動産ホールディングスにおける執行役員制度を導入し、グループの事業を整理して各事業の責任の所在を明確化するなど、より迅速なグループ経営の実現に向けたガバナンス体制の構築に力を注いできました。また、ホールディングスの機能を最大限活用するべく、持株会社の下に全ての事業会社を並列に配置することによって、全体最適の事業運営を追求しています。

	2012年		2015年
組織形態	監査役会 設置会社	→	監査等委員会 設置会社
取締役の人数	5名	→	13名
うち、執行役員との兼務	5名	→	5名
うち、女性取締役の人数	0名	→	1名
社外取締役の人数	0名	→	5名
うち、独立役員の人数	0名	→	4名

当社グループが、このホールディングス経営を通じて持続的な成長を果たしていくためには、当然ながら株主様やお客様をはじめ、地域社会や取引先、社員といったさまざまなステークホルダーに充分配慮しながら、より透明性の高い事業運営に努めなければなりません。そこで、当社では、経営に対する監督機能の強化を図るため、2013年から社外取締役を招聘、2014年には2名に増員するなど、取締役会の議論が内向きの理論に陥らないように配慮してきました。

さらに当社では、より一層のガバナンス強化・モニタリ

ング強化を図るため、2015年6月から監査等委員会設置会社へと移行しました。また、これを機に、社外取締役も2名から5名に増員し、経営の透明性が一層確保される体制となりました。

5名の社外取締役(4名の独立社外取締役を含む)には、経営学者、建築家、弁護士、公認会計士とさまざまな領域で活躍してきた方々を招聘しました。監査等委員会や取締役会において、それぞれの専門性や幅広い知識に基づいた貴重なご意見、ご指摘、アドバイスをいただいています。

### 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を目指す

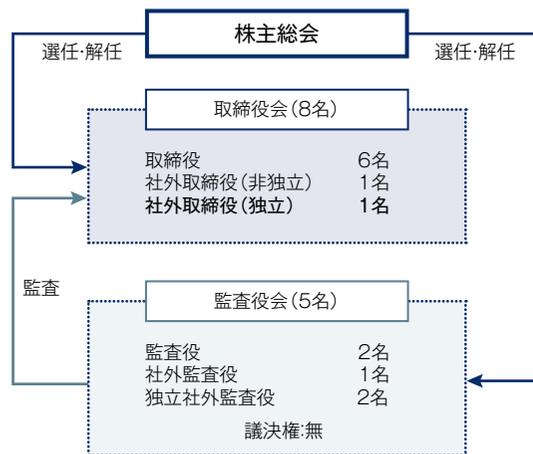
2015年6月から、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの適用が開始されるなど、わが国では上場企業によるガバナンス強化への取り組みが活発化し、企業経営の透明性や企業と投資家との対話などに関する社会的な関心も高まりつつあります。

当社グループにおける一連のガバナンス強化は、今回のガバナンスコード導入の議論が始まる以前から自主的に取り組んできましたが、ガバナンスコードを受けて、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を新たに策定しました。今後も、コードの原則を踏まえつつ、当社に適したより強固なガバナンス体制を追求していきたくと考えています。もちろん、単なる企業統治の仕組みづくりで終わるわけではありません。監査等委員会による経営チェック機能や経営の意思決定メカニズムなどがしっかりと正しく機能するように、ガバナンス体制の検証・改善に真剣に取り組んでいきます。

私は、2015年6月をもって野村不動産ホールディングスの取締役社長を退任しましたが、今後も代表取締役会長ならびに取締役会議長の立場から、「ガバナンス」や「人材」といった経営基盤の強化に注力し、当社グループの持続的な成長をサポートしていきます。そして、企業価値の最大化を通じてステークホルダーの皆様のご信頼とご期待に応えてまいります。これからもより一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

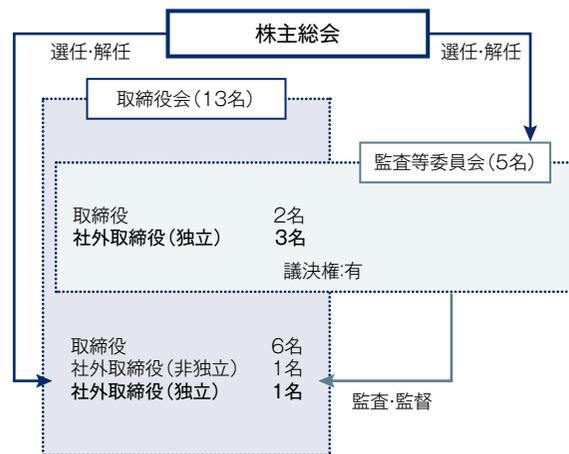
#### 監査等委員会設置会社への移行イメージ

##### 前体制



- 社外取締役数:2名
- 任期: 監査役 4年  
取締役 2年

##### 移行後の体制



- 社外取締役数:5名
- 任期: 監査等委員である取締役 2年  
他の取締役 1年

## 基本的な考え方

事業環境の変化やニーズの多様化にスピーディに対応し、常に新しい発想で価値ある商品・サービスを創出し続けるためには、多様な社員が個々の能力を最大限に発揮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、社員一人ひとりが性別・年齢・職制などにかかわらず、多様な視点や価値観を発信し、認め合う社内風土を醸成するダイバーシティマネジメント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

ダイバーシティ推進の一環として、野村不動産では、2013年6月、社長を委員長とし、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」を設置しました。多様な価値観や背景を持った社員一人ひとりが、その能力を最大限発揮できることを目的として、ワークライフバランス、マネジメント力強化、中長期キャリア開発など、幅広い検討を行っており、3年計画で具体的な施策の提言・実行、浸透、定着に取り組んでいます。

また、ダイバーシティへの理解促進を図るた

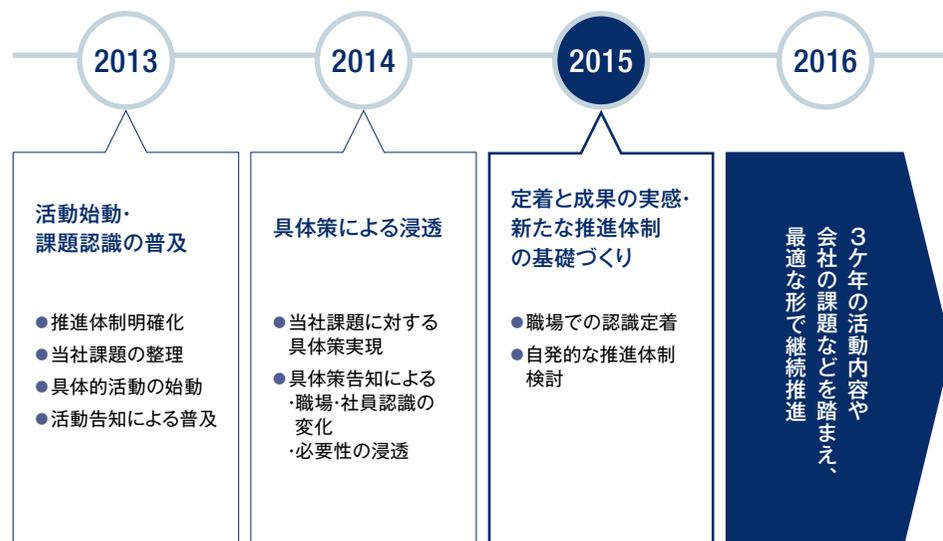
め、野村不動産では、専任担当の設置、専用ホームページの開設、ブログの配信など、社員とのコミュニケーションを強化しています。

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。

## 「従業員満足度調査」の実施

野村不動産では、社員意識の現状把握と施策検討のベースとするため、2014年9月、2年連続となる「従業員満足度調査」を実施しました。「総合的な満足度」に加え、仕事、上司、職場、会社に対する現状認識や、将来のキャリアなどについて計109問の質問を行い、1,594人中1,516名(95.1%)の社員から回答を得ることができました。

## ダイバーシティ推進委員会における3ヶ年計画



## 2015年3月期までの主な人事制度の改正

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
  - ・能力向上に伴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)

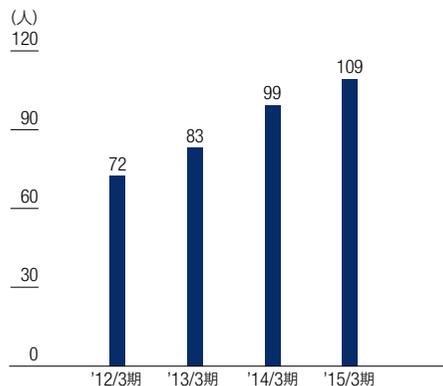
- ・ダイバーシティ推進の定着～新たな風土づくり～(社員一人ひとりの意識醸成や制度の適切な理解・活用・運用を目指す)
- ・マネジメント力強化
- ・中長期キャリア開発支援
- ・介護制度改正における周知(介護セミナーなど)
- ・在宅勤務の運用
- ・働き方改善

**育児・介護の支援**

当社グループは、社員一人ひとりが最適な働き方を選択し能力を発揮できる職場づくりを推進するため、育児休業制度や育児短時間勤務制度、介護休業制度を設け、出産・育児・介護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。また、これらの制度をイントラネット上で周知するなど、取得しやすい職場環境づくりを促進しており、2015年3月期は、109名（うち男性社員2名）が育児休業制度を利用、復職率は96.3%となっています。

また、野村不動産では、育児・介護を多様な視点・能力を身に付ける機会であるとの考え

**育児休業取得者数**



**介護休業取得者数**

期	'12/3期	'13/3期	'14/3期	'15/3期
取得者数	1	4	2	1

の下、男性・女性にかかわらず就業と育児・介護を両立できるよう、休日保育支援制度や男性社員のバース休暇制度、介護短時間勤務制度などを設けています。

**能力開発支援**

**グループ横断型「ダイナモキャンプ」の実施**

当社グループは、グループ横断型交流プログラム「ダイナモキャンプ」を実施しています。「ダイナモ」とは、「自発的に変革を起こしていく人材」を意味し、新規事業などのテーマに基づいて、グループの将来を考え、議論する場となっています。また、社員交流の機会増加や意見交換の活性化を目的として、グループ社員が利用できるコミュニティ・ラウンジも開設される予定です。



ダイナモキャンプの様子

**人材育成に関する基本計画**

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

**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、バースデー休暇やリフレッシュ休暇の導入による有給休暇の取得促進、およびノー残業デーの実施やパソコンの利用時間制限による労働時間の短縮などに努めています。

また、1カ月当たりの労働時間が一定時間を超過した社員に対しては、「疲労蓄積自己診断チェックリスト」による体調確認を行い、部室店長へのフィードバックを実施するとともに、本人には必要に応じ健康確保措置を実施しています。

**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他、「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。

## 基本的な考え方

当社では、企業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、継続的に企業価値を最大化すべく統治されなければならないと考えています。この認識の下、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、透明性の高い経営体制の構築に努めることで、グループ全体の収益力の向上を図ります。

## コーポレートガバナンスに関する基本方針の策定

当社は、従来からコーポレートガバナンス体制の強化を経営の重要課題と位置付け、積極的取り組みを進めてきましたが、2015年6月から適用が開始された「コーポレートガバナンス・コード」を受けて、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を新たに策定しました。今後も、コードの原則を踏まえつつ、適宜見直しを実施することにより、当社独自のコーポレートガバナンス体制の構築および強化に努めていきます。

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

- 第1章 総則
- 第2章 株主の権利・平等性の確保
- 第3章 ステークホルダーとの適切な協働
- 第4章 適切な情報開示と透明性の確保
- 第5章 取締役会等の責務
- 第6章 株主との対話

## コーポレートガバナンス体制

### 監査等委員会設置会社への移行について

当社は、これまで機関設計として監査役会設置会社を選択していましたが、2015年6月26日開催の定時株主総会決議によって、今般、会社法改正により導入された監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会設置会社においては、監査等委員である取締役が、取締役の職務執行の監査や、取締役会における議決権の行使などにより、取締役に對する監督を行うことができるため、一層の監

査・監督機能の強化につながるものと考えています。これにより、取締役会において、従来の1名の独立社外取締役を含む2名の社外取締役を配置する体制から、4名の独立社外取締役を含む5名の社外取締役を配置することとなりました。

### 取締役会

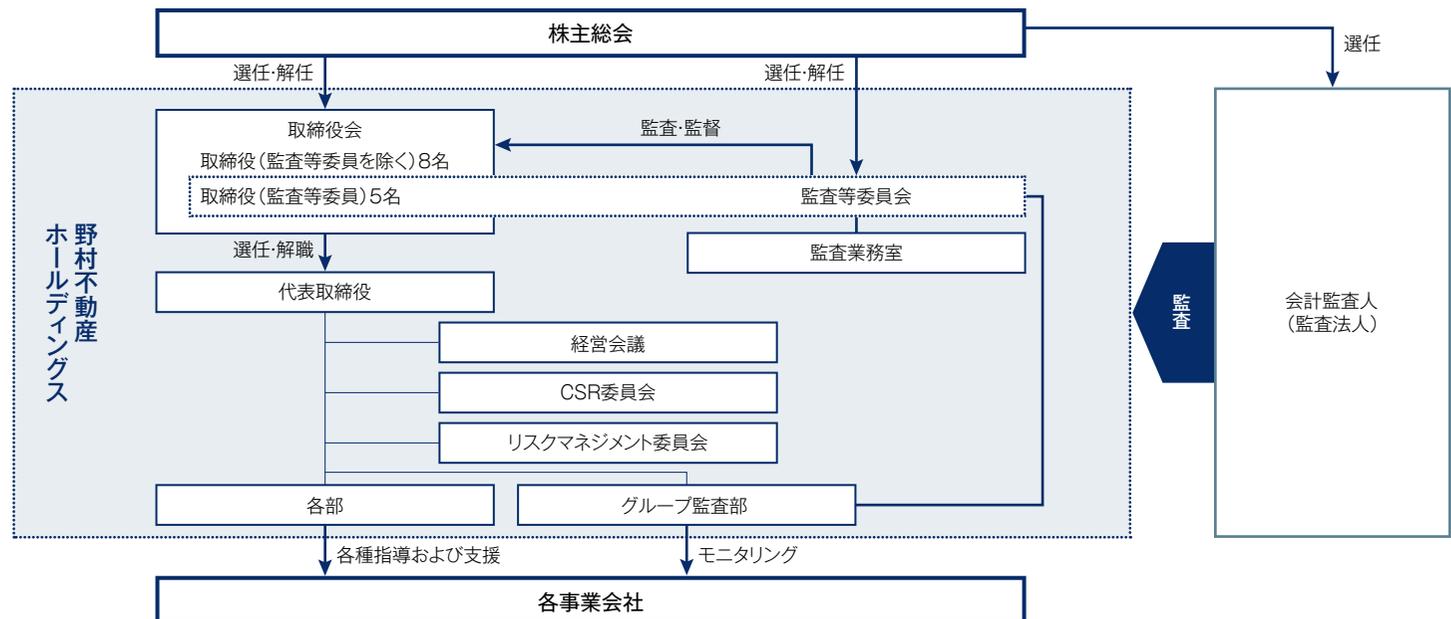
取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）8名（うち社外取締役2名）および監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成され、経営の基本方針など重要

な事項を決定するとともに、取締役の職務執行と執行役員の業務執行を監督しています。また、社外取締役を招聘することにより、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。なお、取締役会の機能向上を目的とし、取締役会の実効性評価を定期的実施することとしました。

### 監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社であり、社外取締役が過半数を占める監査等委員会が経営監視の役割を担っています。監査等委員

コーポレートガバナンス体制図



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

### 執行役員制度

当社は、従来取締役が担ってきた経営の監督・意思決定機能と業務執行機能を分離し、執行機能の拡充を図ることで、グループ経営を強化することを目的に執行役員制度を導入しています。取締役会で選任された各執行役員は、社内規程などにに基づき委譲された職務権限により、取締役会で決定した会社の方針および社長執行役員の指示の下に業務を執行しています。

### 経営会議

当社の経営会議は取締役会長、社長執行役員および執行役員で構成され、グループ会社全般の業務執行に関する一定の事項を決定しています。また、監査等委員である取締役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

## 内部監査および 監査等委員会監査体制の状況

### 内部監査体制

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ています。同部門は、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。

### 監査等委員会監査体制

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

監査等委員は、取締役会その他重要な会議に出席するとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、当社の業務執行状況に関する情報を収集しています。当社は、

監査等委員会の職務を補助するため監査業務室を設置しており、専属のスタッフを配置し、監査実務の実効性を高める施策を講じています。

なお、監査等委員折原隆夫は長年にわたり財務および会計業務に従事した経験を、監査等委員藤谷茂樹は長年にわたり財務および監査業務に従事した経験を有し、また、監査等委員山手章は公認会計士の資格を有しており、いずれも財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

### 会計監査の状況

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、定期的監査の他、会計上の課題について随時協議、確認し、適正な会計処理に努めています。

業務を執行した公認会計士の氏名は以下のとおりです。

### 監査法人および公認会計士

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7名 会計士補等3名 その他4名

## 独立社外取締役の独立性基準

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。基準のいずれにも該当しないことを確認した上で、独立社外取締役の候補者として指名します。

## 役員報酬および監査報酬

### 役員の報酬などの額または その算出方法の決定に関する方針の 内容および決定方法

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150百万円以内と定めています。

また、当社の取締役報酬は、固定報酬である月次報酬と変動報酬である賞与および株式関連報酬から構成されています。賞与については、当該期の業績を勘案して決定しています。株式関連報酬としては、当社株主との利害の共有化を図るとともに、企業価値の一層の向上を図ることを目的として、ストックオプションを付与しています。行使価格（権利行使時の払込金額）を時価基準により決定する時価型ストックオプションと行使価格を1株当たり1円とする株式報酬型ストックオプションを併用しています。

なお、株式関連報酬については、社外取締役および監査等委員である取締役には支給していません。

### 監査報酬の決定方針

当社の監査法人および公認会計士などに対する監査報酬については、監査業務の内容、監査スタッフの配員計画、監査日数、当社の規模・業務の特性などの要素を総合的に勘案し、適切に決定しています。また、監査報酬の決定にあたっては、監査等委員会の同意を得ています。

### 監査公認会計士などに対する報酬の内容（2015年3月期）

区分	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	64	3
連結子会社	113	21
合計	177	25

### 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（2015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	退職 慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	385	177	79	128	—	6
監査役 (社外監査役を除く)	75	56	—	19	—	3
社外役員	77	68	—	9	—	5
合計	538	302	79	156	—	14

※2015年3月期末現在の監査役は5名(うち社外監査役は3名)です。上記監査役の員数と相違しているのは、2014年6月27日付で退任した監査役1名が含まれているためです。

### 株式の政策保有に関する方針 および議決権の行使基準

当社は、取引先との取引関係の強化、戦略的な業務提携等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株式の政策保有方針としています。株式の政策保有にあたっては、当社グループとの取引状況や投資先企業の経営状況等を定期的に把握し、当社の企業価値向上に資するかという観点から、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の行使にあたっては、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。

なお、当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい会社(最大保有会社)である野村不動産の株式保有状況は以下のとおりです。なお、当社については該当ありません。

### リスクマネジメント

#### リスクマネジメント体制

グループ内におけるリスク管理活動を推進するため、当社およびグループ会社の総務部門担当役員などをメンバーとする「リスクマネジメント委員会」を設置しています。同委員会では、グループ全体のリスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティに関する事項につい

### 特定投資株式

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 1,409百万円

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	419	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2015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

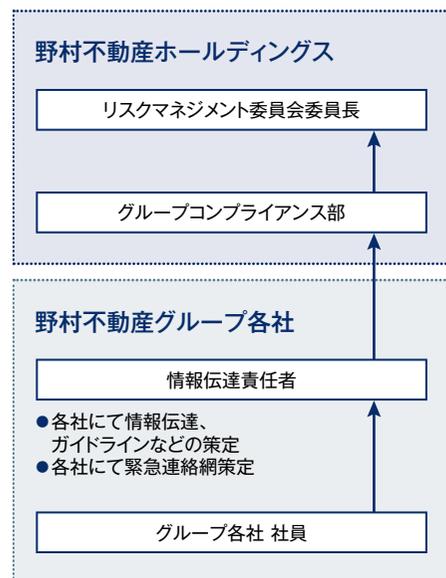
区分	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)	受取配当金の 合計額 (百万円)	売却損益の 合計額 (百万円)	評価損益の 合計額 (百万円)
非上場株式	—	—	—	—
上記以外の株式	1,460	25	—	835

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ます。

### リスク管理規程

当社グループは、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基盤であると考え、リスク管理の基本事項として「リスク管理規程」を定めています。リスクマネジメントの前提として、定期的なモニタリングのみならず、予期せぬ発生事実の速やかな経営陣への状況報告など、適時・適切な情報伝達ルールを確立しています。

### 情報伝達のフロー



### リスクマネジメント委員会の開催

「リスク管理規程」の定めに基づき、グループ各社の総務部門担当役員などから構成する「リスクマネジメント委員会」を当社内に設置し、リスクマネジメントを推進しています。同委員会は、原則月1回開催し、グループ全体のリスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティに関する事項について審議するとともに、リスク発生時の対応策について協議し、その審議内容を定期的に取り締役に報告しています。

また、同委員会はグループ各社に対して必要な指導・助言・支援などを行っています。その一例として、法令遵守状況の定期的点検を行っており、宅地建物取引業法や金融商品取引法といった各社に横断的に関わる法令についての遵守状況などを点検し、是正すべき問題点を指摘することで、法令遵守を推進しています。

## コンプライアンス

### コンプライアンス体制

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守などのコンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けており、その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定しています。

さらに、当社内に「リスクマネジメント委員会」および「グループコンプライアンス部」を設置し、役職員に対する継続的な教育、啓発

活動をグループ一体で推進するとともに、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。

### リスクホットライン

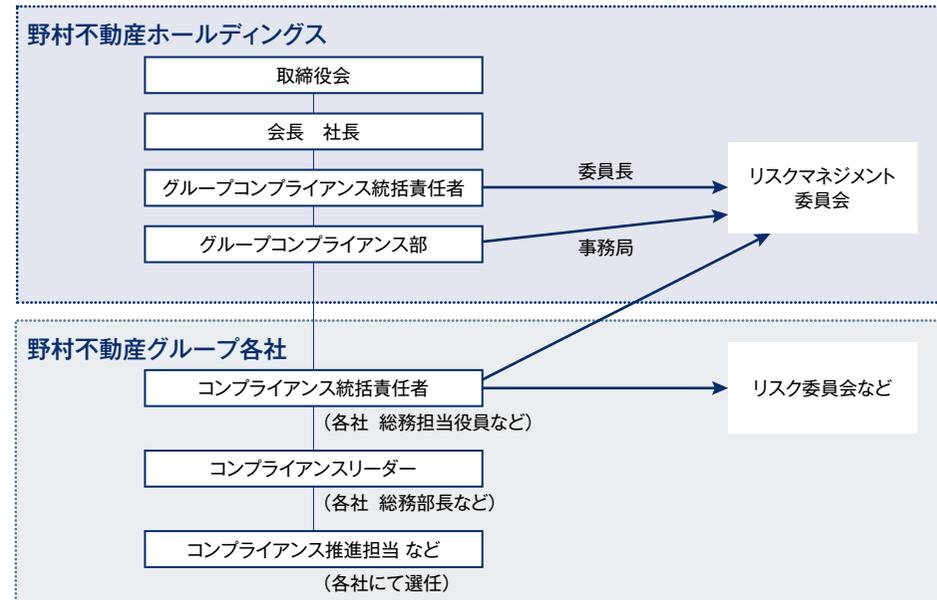
当社グループでは、リスク情報収集の観点から、グループ職員の内部通報窓口「野村不動産グループ・リスクホットライン」を設置しており、通報および相談の窓口を内部（リスクマネジメント委員会委員長）と外部（弁護士）それぞれに設けています。なお、当社グループは、内部通報者に対して、その通報の機密を

保証し、通報したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

### コンプライアンスプログラム

当社グループでは、「コンプライアンスプログラム」を策定し、年間を通して研修を行っています。また、インターネットを通じてグループ各社の役職員に毎月配信されるプログラム「コンプライアンスアワー」を活用して、コンプライアンスに対する意識向上を図っています。

### 当社グループ コンプライアンス体制



### 反社会的勢力排除に向けた 基本的な考え方およびその整備状況

当社グループでは、役職員全員が遵守すべき規程である「野村不動産グループ倫理規程」の中で、「反社会的勢力の排除」を定めており、反社会的勢力との関係を一切遮断することを基本方針としています。

#### 野村不動産グループ倫理規程 第29条 (反社会的勢力の排除)

野村不動産グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与え、公正な経済活動の障害となる反社会的勢力や団体との関係を一切遮断するものとする。また、これらの勢力、団体との取引はもちろんのこと、不当な要求に対しても毅然とした態度で臨みこれを一切拒絶するものとする。

この基本方針の通り、具体的な対応に関してはマニュアルを整備するとともに、社内体制としては組織的な対応を推進するための統括部署および不当要求防止責任者を設置し、反社会的勢力関連情報の収集・蓄積および管理を行っています。また、弁護士や警察など外部の専門機関と適宜相談・連携しながら、反社会的勢力による経営活動への関与の防止や当該勢力による被害を防止するための対応に取り組んでいます。

### 適時開示に係る開示体制

#### 会社情報の収集

当社の会社情報については、当社各部門担当者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(広報IR部担当役員)に情報を集約しています。また、グループ各社の会社情報については、グループ会社担当者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(広報IR部担当役員)に情報を集約しています。なお、緊急性の高い「発生事実」については、リスクマネジメント委員会委員長を通じて、情報取扱責任者(広報IR部担当役員)に情報を集約しています。

#### 会社情報の適時開示の要否判断

上記体制により集約された会社情報について、適時開示の要否について判断を要する場合、情報取扱責任者(広報IR部担当役員)は、必要に応じて、関係部署の部長、担当役員などの中から機動的に「情報開示検討チーム」を編成し、適時開示の要否や開示内容などについて検討するとともに、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

東京証券取引所の定める適時開示規則上、開示しなければならない会社情報や、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(広報IR部担当役員)の指示により、適時開示担当部門(広報IR部)が適時開示作業を行います。適時開示にあたっては、適時開示担当部門(広報IR部)が公表資料を作成し、情報取扱責任者(広報IR部担当役員)の承認の上、公表します。

#### 適時開示体制のモニタリング

当社は、内部監査業務を行う部署として「グループ監査部」を設置しています。グループ監査部は、上に記載した適時開示体制の整備運用状況に関するモニタリングを行います。ま

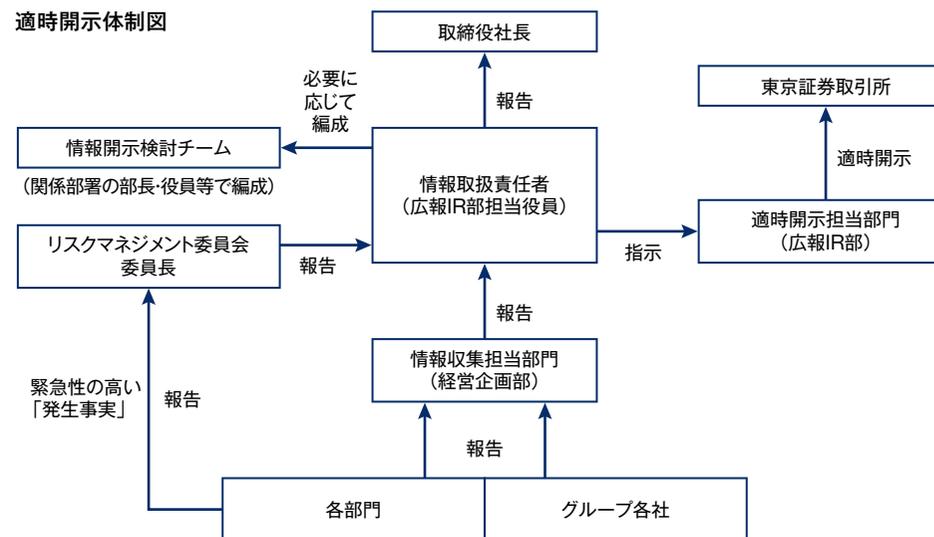
た、各監査等委員は分担して、取締役会などの当社の重要な会議へ出席する他、取締役などからの報告聴取、書類の閲覧などにより、上記適時開示体制が適正に機能しているかを調査します。

### 株主・投資家との対話

#### 株主との建設的な対話に関する方針

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つ

適時開示体制図



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、情報の収集を図り、株主との対話の促進に努めています。また、株価に影響のある情報の漏洩を防ぎ情報開示の公平性を確保するため、沈黙期間を設けています。

### アナリスト・機関投資家との関係強化

当社は、アナリスト・機関投資家との対話の機会として、取締役社長自らが第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、業績や経営戦略などを説明するとともに、当社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、および事業説明会や物件見学会などを実施することで、当社への理解促進に努めています。

また、海外投資家の株式保有割合が増加していることを踏まえ、海外投資家向けに、英文決算情報や決算説明会の英語動画などを定期的に配信しています。さらに、取締役社長もしくは取締役が、米国、欧州、アジアの投資家を個別訪問し、業績や経営戦略を説明するなど、海外投資家との関係構築に努めています。

前記に加え、コーポレートガバナンスについて、機関投資家との対話の機会を積極的に増

やしています。ここでは、当該期の株主総会の決議事項についての説明や、当社のコーポレートガバナンスに対する考え方、資本効率などについて、当社の担当執行役員と主要な株主である機関投資家との間でディスカッションを行っています。

このようなアナリスト・機関投資家との対話を踏まえて、広報IR部担当役員が、株主との対話により把握した投資家動向(株主構成の推移、議決権行使スタンスなど)やカバレッジアナリスト意見などを把握し、年2回取締役会への報告を通じて、経営陣に対する適切かつ効果的なフィードバックを図っています。

### 個人投資家とのコミュニケーション

当社は、少額投資非課税制度(NISA)導入による個人投資家の増加を踏まえ、東京証券取引所などが主催するIRイベントや証券会社

の支店など、さまざまな場を活用して会社説明会を実施しています。2015年3月期においては、社長(現会長)である中井自らが個人投資家説明会の場において、説明を実施し、投資家の理解促進に努めました。

また、個人投資家をはじめとして、当社グループについてより深くご理解いただけるよう、当社ホームページの充実を図っています。2015年3月期においては、日興アイ・アール株式会社が主催する「全上場企業 ホームページ充実度ランキング」において、上場企業3,586社中41

位に選定され、最優秀賞(総合)を受賞するなど外部からも高い評価を獲得しています。



### 2015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)	累計297回
海外IR(欧州・米国・アジア)	3回
証券会社主催カンファレンス	7回
物件見学会	1回
SRミーティング	6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	3回



決算説明会



東証IRフェスタ2015



社長(現会長)の中井による個人投資家説明会



前列左より木村 博行、宮嶋 誠一、中井 加明三、沓掛 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

##### 管理部門管掌、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

##### 運営管理事業担当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 ブルデンシャルホールディングオブジャパン株式会社監査役(現任)  
平成27年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

### 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

宮島 青史 執行役員  
仲介・CRE事業担当

賀来 高志 執行役員  
品質管理・建築部門担当

中嶋 忠 執行役員  
賃貸事業担当、開発企画管掌

安部 憲生 執行役員  
資産運用事業担当

木村 順太郎 執行役員  
CRE担当

山本 成幸 執行役員  
住宅事業担当

畑田 実 執行役員  
開発企画担当

芳賀 真 執行役員  
経営企画部、CSR推進部、  
広報IR部担当

中村 晴城 執行役員  
財務部、資金部担当

神保 憲之 執行役員  
グループ人事部長嘱託

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

社会に提供する  
価値を明らかにすべく  
社員と意見を交換し、  
CSRビジョン作成の  
議論に積極的に  
参画しました

松島 茂



野村不動産ホールディングスは今回初めてCSRビジョンの作成に取り組みました。われわれは、住宅・オフィスなどを開発するハード面のビジネス分野だけではなく、商業施設、フィットネス施設、シニア向け住宅施設などの運営・管理などを手掛けるソフト面での分野にもウイングを伸ばして、広範囲の事業展開に取り組んできています。

このような事業展開は中長期的に企業が成長していくために大事であることは言うまでもありませんが、同時にグループ全体として、社会に対してどのような価値を提供して貢献していくかについて明らかにすることも必要です。

私も社外取締役として、経営幹部だけでなく、グループ各社の中堅社員とも意見交換をしつつ、積極的にCSRビジョン作成の議論に参画しました。今後は同時に作成された中長期経営計画と相まって健全な企業成長が実現されていくように見守って行くつもりです。

## Profile

東京理科大学大学院イノベーション研究科教授  
経営学の専門家として、企業のイノベーションプロセス、産業政策、企業経営と組織論などに関して豊富な知識、経験と幅広い見識を有する。2008年から当社監査役、2013年から当社取締役。

他国の課題を  
先取りしている  
今の日本だからこそ  
考えられるであろう  
「住むこと」への  
新基軸を期待します

篠原 聡子



日本の今の状況をどのように捉えるかによって、今なにをすべきかが違ってくると考えられます。学生とさまざまな国、特に東アジアや東南アジアに調査に出かけると、少し見えてくることがあります。超高齢社会やそれを支える近隣共同体や親族ネットワークの解体など、日本の今の状況は、他国の課題を先取りしているということです。同時に、高齢者や若者を取り込んだ多世代のコミュニティをつくる試みやデッドストックの活用など、それに対処する萌芽的な事例もいくつか見ることができ、それからは日本独自の成熟した社会の可能性を感じることもできます。私自身としては、まずはそうした萌芽的な事例に学びつつ、今何をなすべきかを考えることの必要性を感じています。

「住むこと」に真摯に取り組んできた野村不動産グループならではの、そして、今の日本だからこそ「住むこと」への新機軸が出てくることを期待したいと思いますし、私もそのお手伝いができればと思っております。

## Profile

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

社外監査役の  
経験を活かしつつ、  
経営視点を加えて  
企業価値向上への  
より積極的な貢献を  
図っていきます

大岸 聡



当社が監査等委員会設置会社になると同時に、取締役（社外・監査等委員）に就任しました。従前は、社外監査役として、当社の事業活動が法令に適合しているか否か、利益相反が問題となりえる事案で適正に管理されているかなど、外部の第三者的視点から取締役会・監査役会などで意見を具申ししていました。

これからは、取締役会の一員として、経営視点を加え、当社企業価値の向上にむけ、より積極的な貢献を図っていく所存です。業務執行に直接関与はしないものの、取締役の選任や待遇の決定にも関与する権限があり、その責任の重さを実感しています。

当社を取り巻く事業環境は当面好調ですが、これから高齢化・人口減少という新たな事業環境に突入する日本の不動産会社として、顧客、地域社会、取引先、従業員そして株主の皆さまの期待に応えられる野村不動産グループを目指して、微力ながら、その職責を果たします。

#### Profile

弁護士 西村あさひ法律事務所パートナー  
弁護士として、一般企業法務に加え、M&A、事業再生などの事案について高い専門性と豊富な業務経験を有する。2012年から当社監査役。2015年から当社取締役（監査等委員）。

客観的な視点から  
「正しくあることとは何か」を経営陣に  
問いかけることで、  
企業価値の増大に  
貢献していきます

山手 章



当期より取締役監査等委員に就任しましたが、公認会計士としての長年にわたる経験を踏まえ、当社の財務活動およびその対外報告、ならびに外部監査人の監査について、客観的な視点から検討を加えることが私の特に重要な役割であると認識しています。

企業経営には、「攻め」と「守り」のそれぞれの局面があり、また「本音」と「建前」の間で決断を迫られる現実に直面することもあります。そうした中で、経営者は、「正しい行動」を常に意識しつつ経営目標の達成に取り組むことが大事だと思います。そして、私の仕事は、「正しくあることとは何か」を経営陣に対し問いかけることだと考えています。

これからも、社外取締役として、客観的な視点から経営を見つめ、所見を表明することで、当社の企業価値の増大に貢献したいと思います。

#### Profile

公認会計士 元 あらた監査法人代表社員・業務担当執行役  
公認会計士として長年にわたり活躍し、金融機関を中心とする多くの国内および外国系企業を対象とした監査およびアドバイザリー業務について高い専門性と豊富な業務経験を有する。2013年から当社監査役。2015年から当社取締役（監査等委員）。

企業を取り巻く  
環境が刻々と  
変化する中、  
バランスのとれた  
ガバナンスの実現に  
貢献していきます

小野 顕



子会社であるメガロスの社外監査役を3年間務めさせていただいた後、2015年6月に野村不動産ホールディングスの監査等委員取締役に就任いたしました。より大きな視点から野村不動産グループの経営に関与させていただくこととなり、その重責を改めて実感しております。

今般のコーポレートガバナンス・コードでは、説明責任を果たした上での健全なリスクテイクという「攻めのガバナンス」の実現が掲げられていますが、そのためにもリスクの適切な把握は必要不可欠であるとともに、「守り」の要素も過度に軽視されてはならないと考えます。企業を取り巻く環境が刻々と変化する中、弁護士として日々培っている知識経験をそのような環境整備に活かすことを始めとして、ステークホルダーの皆さまに期待される職責を果せるよう、微力ではございますが精進してまいります。

Profile

弁護士 スプリング法律事務所パートナー  
弁護士として長年にわたり活躍し、企業法務について高い専門性と豊富な経験を有する。2012年より当社子会社であるメガロスの社外監査役を務める。2015年から当社取締役（監査等委員）。

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有しており、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るため、社外取締役に選任しています。	2015年3月期開催の取締役会（15回開催、13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有しているため、社外取締役に選任しています。	2014年6月27日就任以降に開催された取締役会（12回開催、11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。	2015年3月期開催の取締役会（15回開催、14回出席）及び監査役会（13回開催、13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。	2015年3月期開催の取締役会（15回開催、15回出席）及び監査役会（13回開催、13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。	—

## 連結財務ハイライト

(百万円)

	'11/3期	'12/3期	'13/3期	'14/3期	'15/3期	'16/3期(予想)
売上高	¥ 480,983	¥ 450,807	¥ 517,740	¥ 532,016	¥ 567,159	¥ 575,000
売上総利益	107,222	114,910	134,571	159,335	162,051	—
営業利益	42,083	49,939	58,308	74,307	71,894	76,000
経常利益	26,149	34,173	45,806	64,058	63,681	67,000
当期純利益	5,471	17,591	19,357	26,844	38,441	40,000
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,947	43,876	89,295	83,535	23,837	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△33,730	7,809	△2,588	△20,191	△32,476	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,485	△63,296	△94,666	△57,858	△8,983	—
設備投資額*1	37,570	14,098	18,963	21,938	38,871	—
減価償却費*2	12,835	13,534	13,513	14,333	15,258	—
<b>1株当たり情報(円):</b>						
当期純利益	¥ 28.74	¥ 92.38	¥ 101.61	¥ 140.70	¥ 201.28	¥ 208.92
年間配当金	25.00	25.00	30.00	35.00	45.00	55.00
<b>期末:</b>						
総資産	¥1,474,331	¥1,402,624	¥1,369,949	¥1,313,887	¥1,369,226	—
流動資産	636,925	585,332	535,103	496,978	549,300	—
うち たな卸資産	433,386	396,857	369,667	349,167	429,764	—
うち 営業エクイティ投資	60,948	41,895	29,578	7,128	6,316	—
固定資産	837,406	817,292	834,845	816,909	819,926	—
純資産	357,365	376,486	398,276	418,697	461,031	—
有利子負債	816,910	758,562	669,268	617,583	616,700	—
<b>経営指標(%):</b>						
ROA*3	2.9	3.7	4.6	5.8	5.4	—
ROE*4	1.8	5.7	5.9	7.8	10.3	—
売上高営業利益率	8.7	11.1	11.3	14.0	12.7	13.2
配当性向(連結)	87.0	27.1	29.5	24.9	22.4	26.3
自己資本比率	20.7	22.6	24.5	27.1	28.8	—
D/Eレシオ(倍)	2.7	2.4	2.0	1.7	1.6	—
従業員数(人)	5,300	5,399	5,581	5,747	6,029	—

\*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 = 当期純利益/期中(平均)自己資本

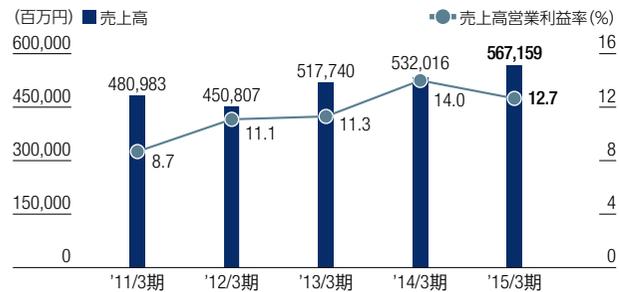
### 決算のポイント

**業績概要:**2015年3月期は、売上高については、住宅分譲事業において計上戸数が増加したこと、および仲介・CRE事業において手数料が増加したことなどにより、増収を確保しました。なお、売上高と当期純利益は過去最高となっています。

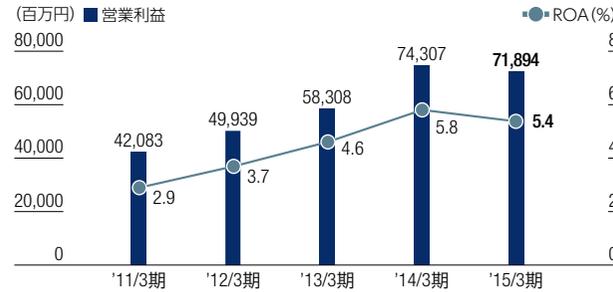
**配当について:**今後の経営環境や業績の見通しを踏まえ、2015年3月期の配当金を前期から10円増配し、1株当たり45円の年間配当を実施しました。2016年3月期についても、さらに10円増配し、1株当たり55円の年間配当を予定しています。

主要財務データ

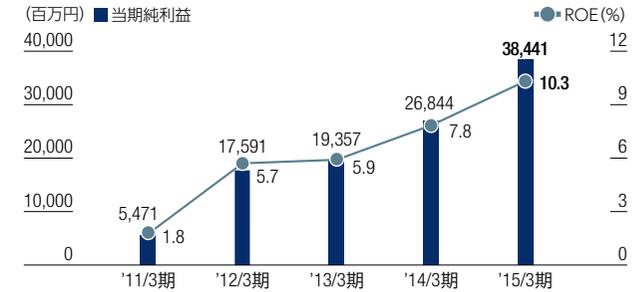
売上高／売上高営業利益率



営業利益／ROA



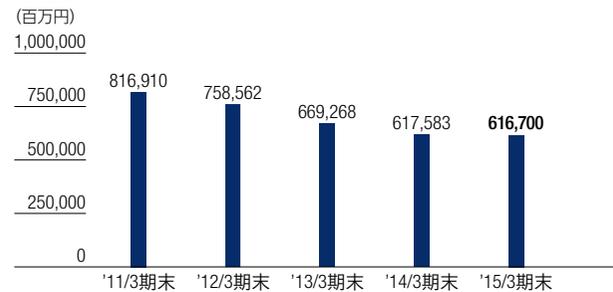
当期純利益／ROE



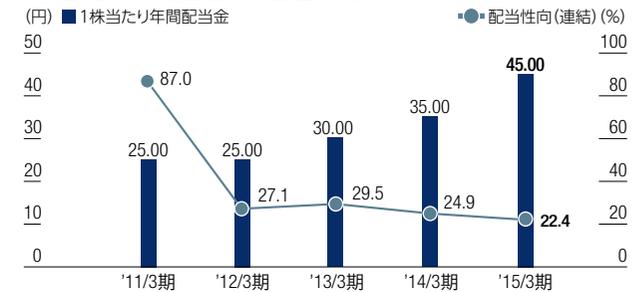
総資産／純資産／自己資本比率



有利子負債



1株当たり年間配当金／配当性向(連結)



主要非財務データ

原油換算エネルギー使用量と原単位※1



CO<sub>2</sub>排出量と原単位※2



育児休業取得者数



※1 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50,000㎡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、賃貸住宅を除く143施設を対象(上下水道および廃棄物は一部を対象)に集計しています。 ※2 CO<sub>2</sub>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。

## セグメント別売上高

(百万円)

	'12/3期	'13/3期*1	'14/3期**2、4	'15/3期**4	'15/3期**5	'16/3期(予想)**5
住宅事業	217,578	308,467	307,625	359,397	359,397	343,000
住宅分譲	193,376	281,876	295,923	332,999	—	—
その他	24,201	26,591	11,702	26,397	—	—
賃貸事業	123,417	106,665	99,866	92,878	92,878	110,000
賃貸(オフィス)	48,009	47,834	48,131	46,563	—	—
賃貸(商業施設)	8,210	8,883	10,544	10,323	—	—
賃貸(その他)	5,495	5,429	5,151	5,552	—	—
収益不動産開発	48,234	27,336	25,608	16,026	—	—
その他	13,469	17,181	10,429	14,413	—	—
資産運用事業	12,963	11,133	18,326	9,166	9,166	11,000
仲介・CRE事業	34,303	26,093	29,168	30,232	30,232	32,000
売買仲介	16,376	19,217	24,520	25,833	—	—
その他	17,926	6,876	4,647	4,399	—	—
運営管理事業**3	67,371	66,376	72,150	71,635	85,837	91,000
運営管理	46,323	48,149	48,743	49,794	—	—
受注工事	21,047	18,226	23,406	21,841	—	—
その他の事業	14,592	14,962	18,640	17,753	3,008	1,000
調整額(消去又は全社)	△19,418	△15,958	△13,761	△13,905	△13,362	△13,000
連結合計	450,807	517,740	532,016	567,159	567,159	575,000

## セグメント別営業利益

住宅事業	20,939	32,790	31,177	33,811	33,811	31,500
賃貸事業	19,690	23,335	26,818	24,447	24,447	30,000
資産運用事業	6,551	△2,724	7,902	4,813	4,813	7,000
仲介・CRE事業	1,925	6,176	8,101	8,477	8,477	8,000
運営管理事業	4,487	4,455	5,107	5,477	5,758	4,500
その他の事業	417	447	508	167	△113	0
調整額(消去又は全社)	△4,073	△6,172	△5,307	△5,300	△5,300	△5,000
連結合計	49,939	58,308	74,307	71,894	71,894	76,000

\*1 2013年3月期のセグメント毎の実績数値を、野村不動産リフォーム(株)のセグメント変更後の数値に換算。 \*2 2014年3月期より、運営管理事業セグメントに区分していた野村不動産リフォーム(株)を、住宅事業セグメントの区分に変更。

\*3 2015年3月期第1四半期より、運営管理事業セグメントの売上高内訳を従来の「ビル管理」及び「住宅管理」から「運営管理」及び「受注工事」に変更。2012年3月期まで遡及して分類。 \*4 2015年3月期第2四半期より、調整額的全社費用の一部について、各セグメントへの配分方法を変更。併せて、住宅事業セグメントに区分していた賃貸住宅事業を、賃貸事業セグメントの区分に変更。これにより、2015年3月期、並びに2014年3月期について、変更後の数値を記載。

\*5 2015年4月より、その他の事業セグメントに区分していた(株)メガロスについて、運営管理事業セグメントの区分に変更。これにより、2015年3月期及び2016年3月期予想につき、変更後の数値を記載。

セグメント別資産

(百万円)

	'12/3期	'13/3期*1	'14/3期*2,4	'15/3期*4	'15/3期*5	'16/3期(予想)**5
住宅事業	315,428	337,120	331,779	382,585	382,585	—
賃貸事業	813,964	790,735	776,097	849,885	849,885	—
資産運用事業	114,499	91,853	67,346	40,555	40,555	—
仲介・CRE事業	19,786	26,903	21,142	22,606	22,606	—
運営管理事業	28,007	30,468	32,891	32,375	49,696	—
その他の事業	37,769	37,168	34,133	19,833	2,485	—
調整額(消去又は全社)	73,168	55,699	50,496	21,383	21,411	—
連結合計	1,402,624	1,369,949	1,313,887	1,369,226	1,369,226	—

セグメント別たな卸資産(開発・販売用不動産等)

住宅事業	272,319	296,715	281,698	338,530	338,530	—
賃貸事業	110,727	61,274	62,918	88,446	88,446	—
資産運用事業	4,483	4,572	—	—	—	—
仲介・CRE事業	3,107	1,291	1,162	1,184	1,184	—
運営管理事業	36	47	92	49	168	—
その他の事業	6,182	5,906	3,380	1,638	1,519	—
調整額(消去又は全社)	—	△140	△84	△84	△84	—
連結合計	396,857	369,667	349,167	429,764	429,764	—

セグメント別ROA

住宅事業	6.6%	9.7%	9.4%	8.8%	8.8%	—
賃貸事業	2.4%	3.0%	3.5%	2.9%	2.9%	—
資産運用事業	5.7%	—	11.7%	11.9%	11.9%	—
仲介・CRE事業	9.7%	23.0%	38.3%	37.5%	37.5%	—
運営管理事業	16.0%	14.6%	15.5%	16.9%	11.6%	—
その他の事業	1.1%	1.2%	1.5%	0.8%	—	—
連結合計	3.7%	4.6%	5.8%	5.4%	5.4%	—

セグメント別ROA=セグメント営業利益/期末セグメント資産  
 全社ROA=(営業利益+営業外収益)/期末総資産

セグメント別営業データ

	'12/3期	'13/3期	'14/3期	'15/3期	'16/3期(予想)**5
住宅事業					
分譲マンション 計上戸数(戸)	3,397	5,111	5,491	6,162	5,450
分譲戸建 計上戸数(戸)	631	638	718	859	700
分譲住宅 粗利益率	23.3%	22.5%	21.7%	21.1%	—
分譲住宅期末 完成在庫数(戸)	114	42	31	89	—
賃貸事業					
期末空室率 (オフィス・商業 施設)**	2.3%	2.2%	2.9%	4.5%	—
資産運用事業					
期末運用資産 残高(百万円)	1,153,898	1,127,495	1,132,246	1,123,188	—
仲介・CRE事業					
売買仲介取扱 件数(件)	5,762	6,494	7,437	7,174	—
売買仲介取扱高 (百万円)	452,950	540,698	672,774	710,980	—
運営管理事業					
期末ビル等管理 件数(件)	696	723	703	729	—
期末住宅管理 戸数(戸)	130,987	137,745	147,516	155,706	—
期末メガロス 会員数(人)	133,033	132,196	141,564	140,395	—

\*\* セグメントの変更に伴い、2012年3月期 2Qより該当物件が一部変更になっています。

## 野村不動産株式会社

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

「プラウド」や「オハナ」ブランドでこだわりの住まいを提供する「住宅事業」、「PMO」などのオフィスビルや「GEMS」などの商業施設、物流施設などの企画・開発・運営を行う「賃貸事業」、企業不動産価値の最大化をサポートする「CRE（企業不動産）戦略支援事業・法人仲介事業」などを展開しています。



## 野村不動産投資顧問株式会社

<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、運用資産1兆円超の国内最大級の不動産投資運用会社となりました。私募不動産ファンド、上場REIT、私募REIT、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/>

2014年4月に野村不動産グループのビル管理会社とマンション管理会社2社が合併し、総合力を兼ね備えた不動産運営管理会社となりました。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を行っています。



## 株式会社メガロス

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

「顧客満足を感じと喜びに変える」を企業理念とし、地域最大級の施設と充実した設備、優れた顧客サービスによるフィットネスクラブの企画開発、運営を行っています。



### 横浜ビジネスパーク熱供給株式会社

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/>

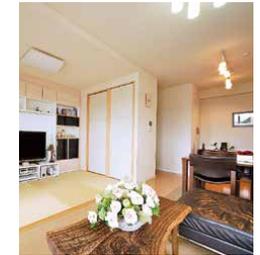
創業以来40年にわたる実績と経験を活かし、商業施設の調査企画、テナントリーシング、商環境設計から管理運営・プロパティマネジメントまでを含む、これまでのコンサルティングの域にとどまらないフルラインのサービスを提供しています。



### 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/>

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、オフィスビルその他、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全てのお客さまに、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。



### 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。



### 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

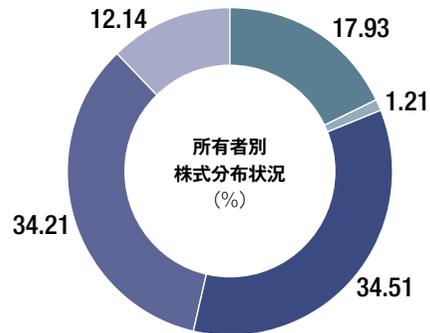
商号 野村不動産ホールディングス株式会社  
 代表者 取締役社長 沓掛 英二  
 (2015年6月26日就任)  
 本社 〒163-0566  
 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号  
 設立 2004年6月1日  
 従業員の状況 6,029名(連結ベース)  
 事業年度 4月1日から翌年3月31日  
 定時株主総会 6月

## 株式の情報

資本金	1,161億8,876万4,550円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	191,119,700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	43,287名

## 大株主(上位10名)

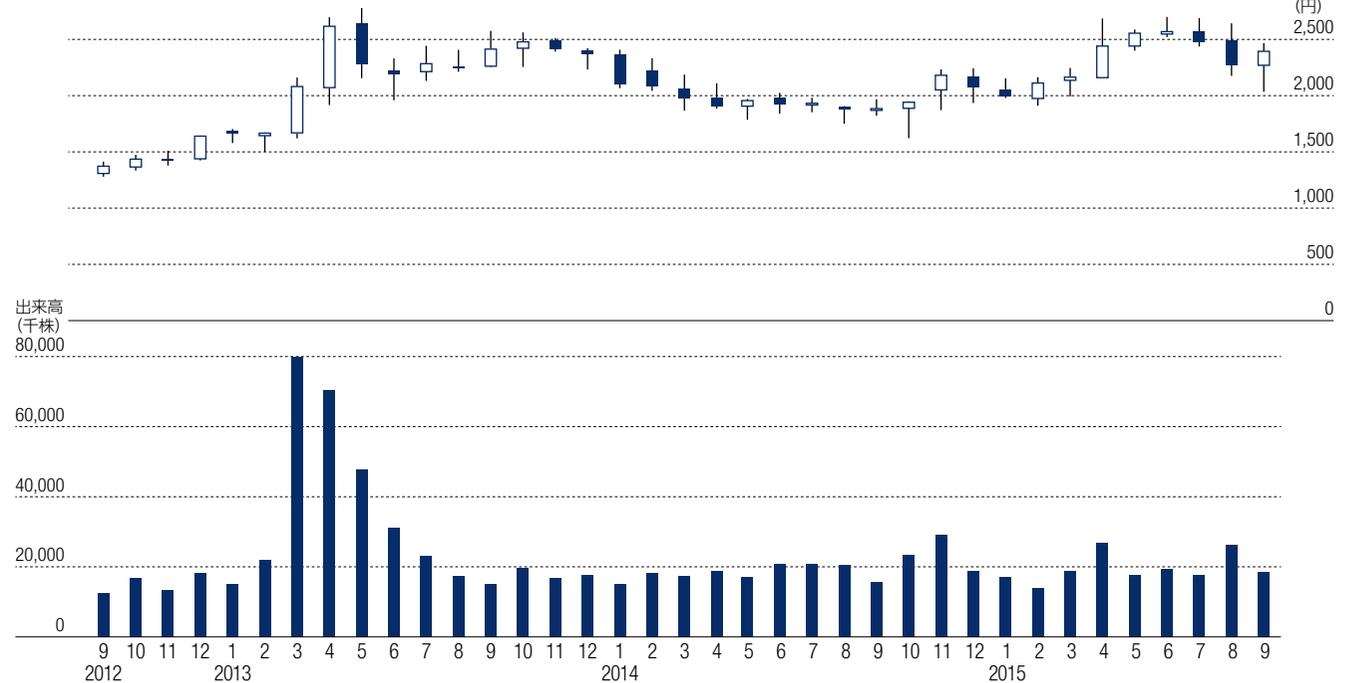
氏名・名称	株式数(株)	出資比率(%)
野村土地建物株式会社	64,777,500	33.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,314,300	3.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,097,900	3.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,663,500	2.96
野村不動産ホールディングス従業員持株会	2,973,082	1.55
ジヤパンリ フィデリティ	2,641,300	1.38
ステート ストリート バンク ウェスト ペンション ファンド クライアント エグゼンプト 505233	2,508,933	1.31
CBNY ガバメント オブ ノルウェー	2,103,900	1.10
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234	2,020,877	1.05
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140030	1,963,462	1.02



## 所有者別株式分布状況 (%)

金融機関	17.93
金融商品取引業者	1.21
その他の法人	34.51
外国法人等	34.21
個人・その他	12.14

## 株価および出来高の推移(月足)



# Webサイトのご紹介

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**



## 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/>