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

Creating Value through Change

統合レポート 2014

INDEX

グループ企業理念 2
ヒストリー 3
プレゼンス 4
ビジネスモデル 5
グループ体制 6

社長メッセージ 7

事業概況 15
住宅事業 17
賃貸事業 21
資産運用事業 25
仲介·CRE事業 27
運営管理事業 29
2013年度の主な竣工物件 31

野村不動産グループの社会的責任（CSR） 33
CSR経営の推進 34
品質·サービスの向上 35
環境に配慮した取り組み 36
人材の育成 37
社会貢献活動 38

コーポレート·ガバナンス 39
コーポレート·ガバナンス 40
取締役および執行役員 45
監査役 47
社外取締役·監査役メッセージ 49

データハイライト 51
グループ会社紹介 53
投資家情報 55
Webサイトのご紹介 56

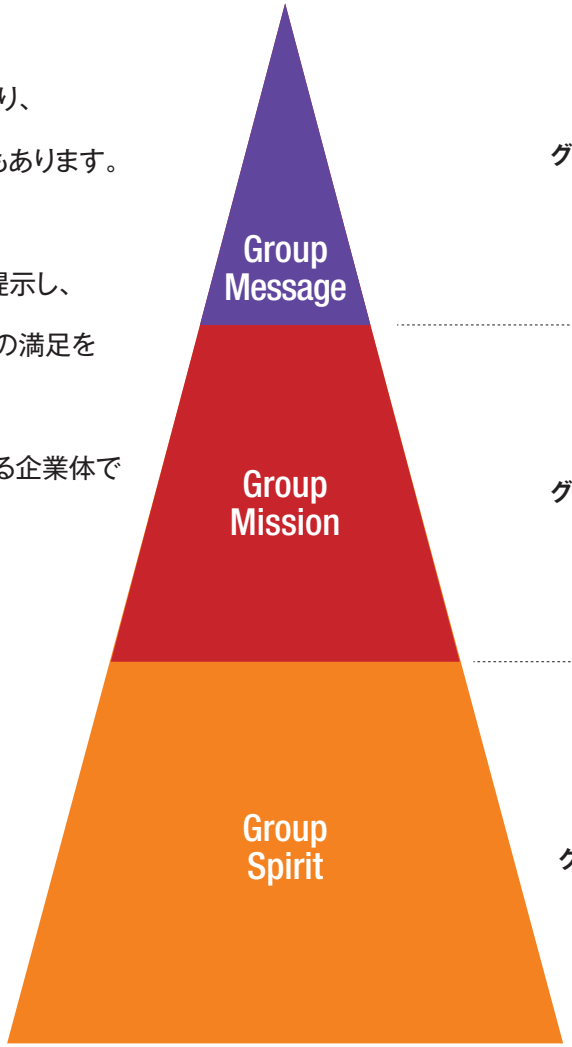
編集にあたって

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様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。

見通しに関する注意事項

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

グループ企業理念は、
私たち自身への約束であり、
お客様・社会への約束でもあります。
私たち自身、
お客様・社会への約束を提示し、
約束通りまたはそれ以上の満足を
提供し続けることで、
これまで以上に期待される企業体で
ありたいと考えています。



グループ・メッセージ

あしたを、つなぐ

グループ・メッセージは、「野村不動産グループ企業理念」を一言で表現したものです。

グループ・ミッション

**私たちは、すべての出会いを大切にし、
一人ひとりの創意工夫とグループの力をもって、
こだわりのクオリティを実現し、社会からの信頼に応えます。**

グループ・ミッションは、「野村不動産グループ企業理念」の中核に位置づけられるものです。
野村不動産グループが永続的に目指すべき企業集団としての共通の使命、存在意義、
目的を表現しています。

グループ・スピリット

**独創的な企業集団を目指して
お客様第一の精神
未来志向の若き魂
ナンバーワンブランドへ
社会の一員として**

グループ・スピリットは、「グループ・ミッション」を実現していく上での精神です。
野村不動産グループで働く一人ひとりが共有し、
大切に、永く伝え続けていくべき価値観です。

時代やマーケットの変化を先取りし、挑戦、拡大してきた野村不動産グループ

1957年

野村證券から分離独立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始

1978年

「新宿野村ビル」竣工。本社を日本橋から移転

1988年

民間単独では最大級の業務系開発「横浜ビジネスパーク（YBP）」着工

2002年

住宅の統一商品・サービスブランド「PROUD」を発表

PROUD

2003年

野村不動産オフィスファンド投資法人、東京証券取引所に上場

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

売上高推移

（億円）

※ 2003年度まで野村不動産単体

1961年

「鎌倉・梶原山住宅地」の開発で、デベロッパー事業を開始

1963年

「コープ竹の丸」の建築で、マンション分野に進出

2006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

2008年

PMOシリーズ第1号「PMO日本橋本町」竣工

pmo
PREMIUM MIDSIZE OFFICE

2010年

「日本橋室町野村ビル」竣工

2011年

OHANAブランドスタート「オハナ八坂萩山町」

OHANA

お客さまからの信頼の証として、確立してきた市場でのプレゼンス

住宅事業

マンション供給戸数
（2013年全国第2位）

6,517戸

（株）不動産経済研究所の調査において、当社グループは、2013年にマンション供給戸数で全国第2位となりました。住宅分譲の中期的な目標として「年間7,000戸の安定供給体制」の構築を掲げており、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供給し、お客さまのニーズに応えていきます。

「PROUD」ブランドイメージ

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2013※1」において、基幹ブランドである「PROUD」は「安心感がある」「高級感がある」「一流である」など10項目中8項目で第1位を獲得しました。今後も引き続きブランドイメージの維持・向上に努めます。

賃貸事業

賃貸物件の空室率
（都心5区空室率6.70%※2の約半分）

2.9%

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、2.9%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
（国内最大級の不動産投資運用会社）

約1.1兆円

当社グループは、運用資産残高1兆円を超える国内最大級の不動産投資運用会社として、3つの上場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21万人

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21万人を突破（2014年6月末時点）し、多くのお客さまにご利用頂いています。

運営管理事業

マンション入居者の管理満足度

5年連続1位

アトラクターズ・ラボ（株）（現スタイルアクト（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5年連続顧客満足度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、快適な住環境をご提供することによって、よりいっそうの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2013は、2013年5月22日（水）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2013」に応募があったインターネットデータ1,824件のうち、1,000件（男性786件、女性214件）を抽出して集計したものです。
※2 出典:三鬼商事（株）オフィスリポート（2014年3月末時点）
※3 2014年1月のNielsen NetView（家庭または職場PCからのアクセス）の利用者数約150万人、Nielsen MobileNetView（iOSまたはAndroidからのアクセス）のスマートフォンからの利用者数約90万人となっています（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。

お客さまに、そして社会に
新たな価値をもたらすビジネスモデル

主な投入資本

財務資本
- 総資産:1.3兆円
- 運用資産残高:1.1兆円

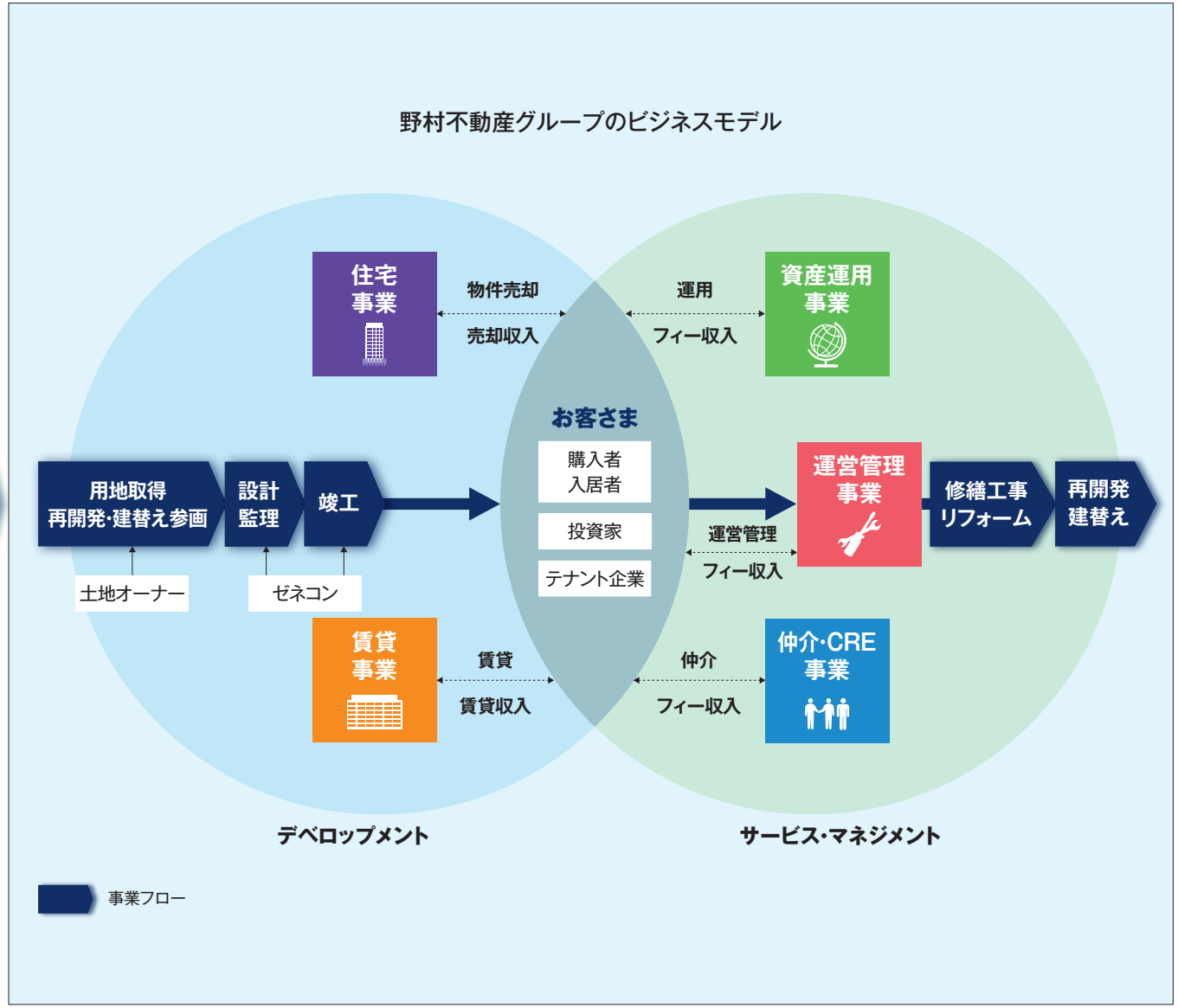
人的資本
- 従業員数:5,747名
- 臨時雇用者数:3,027名

知的資本
- 商品開発・販売・運営などのノウハウ
- 研究開発投資

製造資本
- 開発用不動産
- 再開発・建替え案件

社会・関係資本
- ブラウドオーナーズクラブ:約42,000人
- テナント数:約1,100社
- 法人外交ルート:5,000社超

自然資本
- エネルギー使用量※:28,777KI
- 上水道使用量※:291,201m³



創出する価値

財務資本
- 営業利益:743億円
- 自己資本比率:27.1%
- ROA:5.8%

人的資本
- 人材の能力と組織パフォーマンスの向上

知的資本
- さらなるブランド価値
- 環境配慮住宅などの次世代型新商品

製造資本
- 住宅・オフィスなどの優良資産のストック
- 良質な街並みの形成

社会・関係資本
- お客さまの満足度向上
- 地域コミュニティの活性
- 企業の保有不動産の有効活用

自然資本
- CO_2排出削減量※(対前年度比):2,717t
- 廃棄物排出削減量※(同比):246t

※対象ビルはP52を参照

総合デベロッパーとして存在感を発揮する野村不動産グループの総合力

デベロップメント

住宅事業

PROUD　OHANA

住宅事業では、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。製販一体の強みを活かしつつ、首都圏を中心に「PROUD」ブランドの展開を図り、マンション・戸建てを供給しています。また、2011年8月に新ブランド「OHANA」を立ち上げ、首都圏の郊外エリアを対象に事業展開しています。

上記事業に関わるグループ企業

- 野村不動産
- 野村不動産リフォーム
- プライムクロス

賃貸事業

PMO　Landport　GEMS

賃貸事業では、新宿野村ビルや浜松町ビルディング（東芝ビルディング）などのオフィスビル、ラゾーナ川崎プラザなどの商業施設を保有・賃貸しています。また、投資家向けにオフィスビル・商業施設・物流施設などの収益不動産開発を行っています。

上記事業に関わるグループ企業

- 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

サービス・マネジメント

資産運用事業

資産運用事業では、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。2011年10月には当社グループの運用会社3社を統合し、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なりました。

上記事業に関わるグループ企業

- 野村不動産
- 野村不動産投資顧問

仲介・CRE事業

野村の仲介+　nomu.com

仲介・CRE事業では、個人仲介において首都圏を中心とした店舗網とインターネットサイトの充実により、お客さまの住みかえニーズに応えています。また、法人仲介においては、従来から培ってきた5,000社を超える直接外交ルートを活かした事業活動を行っています。

上記事業に関わるグループ企業

- 野村不動産
- 野村不動産アーバンネット

運営管理事業

LIVING QCALL

運営管理事業では、長年の実績によって磨かれたノウハウを活かし、住宅や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、事業を通じて建物の資産価値と収益を高めていくことに努めています。

上記事業に関わるグループ企業

- 野村不動産パートナーズ
- 野村アメニティサービス

その他の事業

MEGALOS SPORTS CLUB

主に首都圏を中心にフィットネスクラブ28店舗（2014年6月末時点）を運営しています。

上記事業に関わるグループ企業

- メガロス

人、街とともに、豊かな「あした」を実現する

「日本の住宅難解決のため、一大ニュータウンの建設に全力を投ずること、これこそ社会に報ゆる最善の道」――この精神は、野村不動産の設立趣意書にも記された、当社グループの原点です。1957年の会社設立から50年以上の永きにわたり、この精神を受け継ぎながら、私たちは、人々がいきいきと暮らし、集う、自然環境と調和した豊かな街を創り、育むことを通じて、社会に貢献し続けてまいりました。

街や住宅などにかかわるお客さまや社会のニーズは、今、大きく変化しています。少子高齢化をはじめとする人口構造の変化やエネルギー問題の深刻化、社会に安心・安全で良質な不動産をストックしていくことの重要性、そして人と人、地域社会とのつながりの大切さなど、私たちが対処すべき課題は、その範囲も規模も、50年前とは比べ物にならないほど大きくなっているのです。

これらの変化の本質を見据え、培ってきたデベロッパーとしての独自のノウハウと経験、そして私たちの持ち得る全ての経営資源を総動員して、課題の解決に取り組むこと。さらに、人材を育成し、その多様さや個々の価値観を活かした組織の力をもって、これらの課題に立ち向かうこと。それこそが、複雑化し、多様化する経営環境の変遷を的確に捉え、社会に貢献しつつ持続的成長を遂げる道であると、私は確信しております。

「あしたを、つなぐ」。私たち野村不動産グループは、この企業理念を胸に、世の中の変化を踏まえ、一歩先を行く新たな価値を提供することで、人や街とともに豊かな「あした」を実現するための挑戦を続けてまいります。

取締役社長

伊井 加明三

当年度の業績総括と次年度の見通し

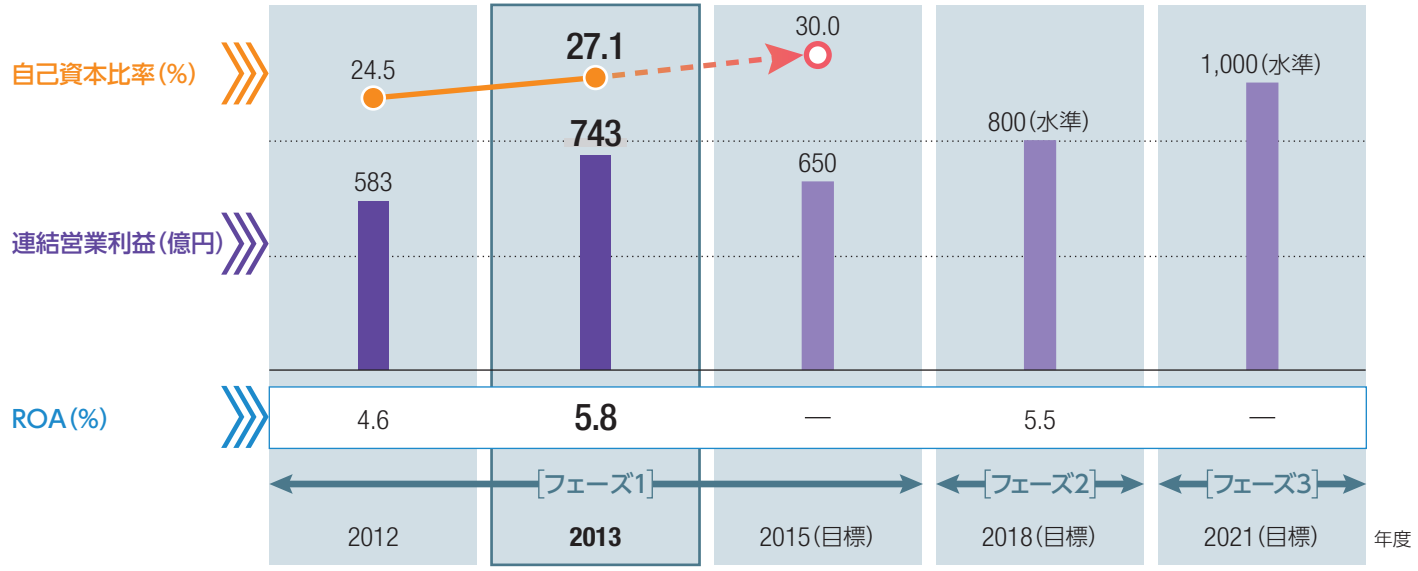
過去最高の売上高・営業利益を計上。営業利益は中長期経営計画「フェーズ1」目標を2期前倒しで達成しました。

2013年度の連結業績は、売上高5,320億円、営業利益743億円と、ともに過去最高値を計上し、営業利益は中長期経営計画「フェーズ1」最終年度の目標値（650億円）を2期前倒しで達成しました。

特に住宅事業は、主力ブランド「PROUD」をはじめ、郊外型の「OHANA」、戸建て、再開発・建替え案件などそれぞれの成長によって計上戸数は過去最多を更新し、全国の住宅分譲市場で確固たる地位を確立するに至っています。賃貸事業は、都心の中規模オフィス「PMO（プレミアム・ミッドサイズ・オフィス）」が市場で一定のポジションを獲得しているほか、商業施設「GEMS」、物流施設「Landport」も順調に開発実績を積み上げています。このように、それぞれの事業においてマーケットニーズに適した商品・サービスの提供に努めてきたことが、良好なマーケット環境がもたらす好機を最大限に活かす結果につながったものと考えています。

今後も、こうした事業環境は継続すると見込んでいます。2014年度の業績につきましては、基幹物件である浜松町ビルディングのメインテナントである（株）東芝の一部移転等の影響により、2013年度比減益の見通しではありますが、少なくとも「フェーズ1」の営業利益の目標値（650億円）はクリアでき、さらに2015年度以降の増益についても見通しがついています。加えて、将来の成長に向けた財務基盤の強化が「フェーズ1」の

中長期経営計画の進捗状況



定量目標

［フェーズ1（2012年度～2015年度）］

- 営業利益650億円の達成
- 自己資本比率30%の達成

［フェーズ2（2016年度～2018年度）］

- 営業利益800億円水準の達成
- ROA5.5%の達成

［フェーズ3（2019年度～2021年度）］

- 営業利益1,000億円水準の収益基盤構築

もう一つの課題でしたが、これに関しても、クリアできる見通しが持てる状況となりました。

これらのことを踏まえ、当社グループは、次なる成長ステージを目指し、攻めの姿勢に転じます。すでに、将来にわたって安定的な収益を稼ぎ出す優良な資産を蓄積すべく、都心部において複数の再開発案件、複合開発案件への取り組みを強化しています。

なお、2013年度の配当は、業績の伸長を踏まえて従来予想から5円増配の35円、2014年度についても、将来の業績見通しを踏まえ、さらに5円の増配（40円）を予定しています。

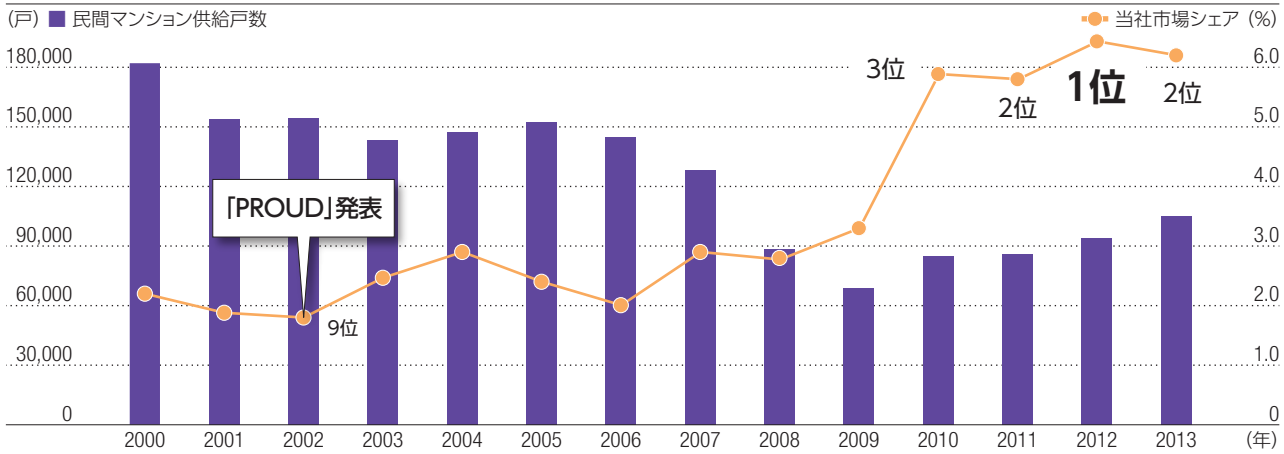
経営指標

「自己資本比率30%以上」「ROA5.5%以上」を追求し、次なる成長を見据えた強固な財務基盤の構築と、資産効率の向上を図ります。

当然ですが今後の成長のための積極投資には、強固な財務基盤が不可欠です。そのため、中長期経営計画のフェーズ1（2012年度～2015年度）を財務基盤の強化を図る時期と定め、「自己資本比率30%以上」を目標としました。2013年度末時点における自己資本比率は27.1%と、前年度末の24.5%から改善し、目標達成が見通せる状況となってきました。

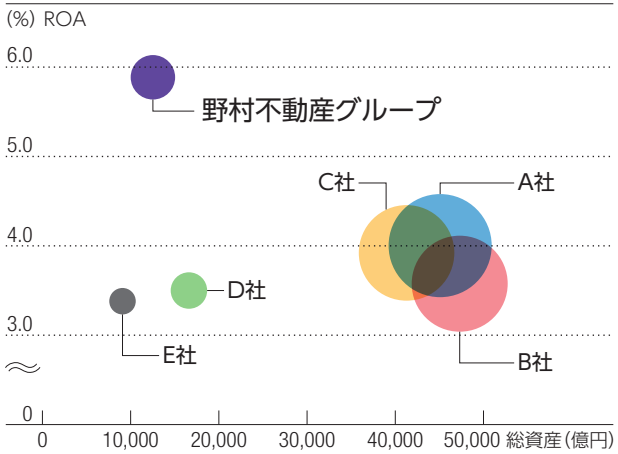
もう一つの重要な経営指標が、フェーズ2の目標としている「ROA5.5%以上」です。これは同業大手の中ではトップ水準となります。戦前からの長い歴史を持つ同業他社と比べれば、当社グループの歴史はまだ浅く、保有資産も多くありません。従って、機動力という強みを活かしながら、資産を効率良く回して高収益を上げることを重視しています。その意味で、ROAは私たちの目指すべき方向性に合致した指標といえます。住宅分譲事業や収益不動産開発事業で収益力を高めるとともに、資産運用、仲介·CRE、運営管理などバランスシートを多く使わない事業を成長させることで、ROAを着実に高めていきます。

民間マンション供給戸数と当社市場シェア



出典:（株）不動産経済研究所

大手不動産会社各社のROA水準（縦軸）と資産額（横軸）の比較



※ 円の大きさは、営業利益の規模を表しています。
※ ROA=（営業利益+営業外収益）/期末総資産
出典:直近の各社の期末決算資料を基に作成

成長戦略

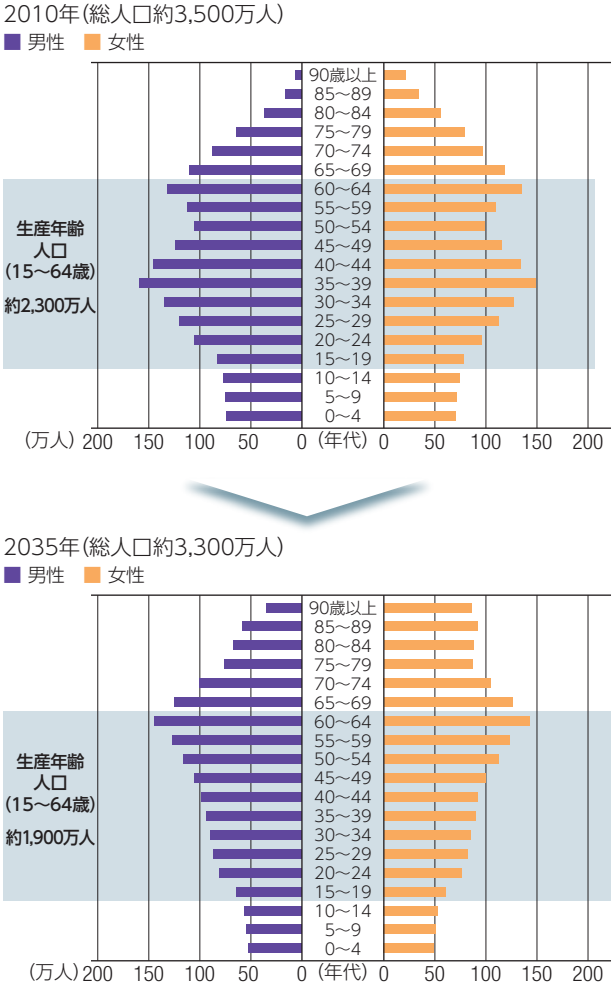
3つの事業で3分の1ずつの利益構成へと事業ポートフォリオを再構築し、利益成長と同時に業績の安定化を図ります。

デベロッパーにとって、収益機会を得るために、不動産マーケットのボラティリティと対峙することは宿命といえます。そのため、デベロッパーの経営においては、いかに利益成長させるか、と同じくらい、いかに業績を安定させるかが、重要な課題となります。住宅事業に偏った利益構成となっている現状を踏まえ、住宅事業の安定化と賃貸事業やサービス・マネジメント分野の利益成長を図ると同時に、最終的には、3つの事業で3分の1ずつのバランスの取れた利益構成へと事業ポートフォリオを再構築し、業績の安定化を図っていきたいと考えています。

住宅事業

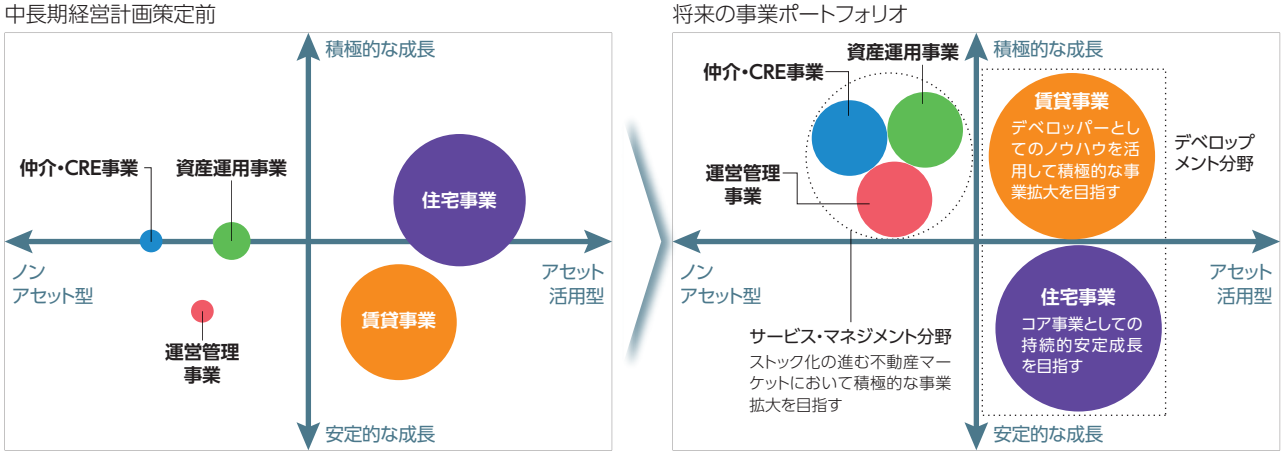
今後の住宅マーケットは、長期的な人口減少によって市場の縮小が見込まれるため、さらなる成長は期待しづらいといえます。ですが、単身世帯やシニア層の増加といった人口構成の変化や、ライフスタイルの多様化を受けたお客さまのニーズの変化を捉え、きめ細かく向き合っていけば、事業としての安定成長を遂げることは十分に可能だと考えます。

人口ピラミッド（首都圏）



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」を基にグラフを作成

野村不動産グループの事業ポートフォリオ



当社の住宅事業の強みは、「製造・販売・管理」の一貫体制を通じてお客さまのニーズを掴み、迅速に商品に反映させる能力であり、「PROUD」を住宅のトップブランドへと押し上げてきたのもまさにこの力です。この強みを活かし、同業他社に先駆けて、これからのスタンダード商品――例えば、環境意識の高まりやシニア層の増加といったニーズに対応する商品を開発し、住宅市場に新たな価値を提供することは、この事業の安定化につながるだけでなく、マーケットリーダーである私たちの社会的責務であると考えています。

また、マンションを「生涯の住み処」と捉え、リフォームや住み替えをしながら住み続ける人々が増加するなか、既存のお客さまとの関係強化（カスタマー・リレーション）がさらに重要になってきています。現在、当社グループでは各事業が連携しながら、

プラットフォームとなる「住まいのバリューチェーン」の構築を推進しています。このバリューチェーンを通じて、ブランド価値のさらなる深化とお客さまの生涯価値を追求していくことも、安定成長への鍵となります。

賃貸事業

賃貸事業は、今後の利益成長のドライバーと位置付けています。今後、開発物件を「保有」「売却」の両面で機動的に展開し、収益の拡大を図っていきます。

「保有」に関しては、適正な投資尺度や事業ボリュームをあらかじめ定め、長期的な競争力維持が期待できる優良案件を組み入れることで、資産ポートフォリオの拡充を図り、利益成長を実現させていきます。また、「売却」に関しては、資産運用事業との強い連携が必須となります。開発物件を当社グループ系列REITへ売却するとともに、資産運用事業の拡大・成長にコミットしていきます。

サービス・マネジメント分野

資産運用、仲介・CRE、運営管理の各事業は、バランスシートを拡大させることなく、安定的な収益を生み出す事業です。これらの事業を伸ばしていくことは、ROAの向上と事業ポートフォリオ再構築を図る上で不可欠だといえます。

資産運用事業では、いわゆる「アベノミクス」以降、日本経済の成長やインフレへの期待感から、国内外の個人・機関投資家、各国政府などの巨額資金が不動産ファンド市場へ流入しており、投資対象となる不動産も多様化しています。このような状況を受け、当社グループは、日本の不動産ファンド市場におけるパイオニアとして、強みである物件取得力やファンド組成力を発揮し、常に新しい商品を提供することに注力しています。そして、運用会社としての高パフォーマンスを維持し、投資家の期待に応えていくことで、収益機会の拡大を目指します。

仲介・CRE事業では、リテール分野において、住宅のストック化が進行するにつれ、中古市場が拡大していくことが予想されます。ホールセール分野でも企業の保有不動産の有効活用ニーズや海外ファンドなどの国内不動産への投資ニーズが増加しています。こういった状況を踏まえ、リテールとホールセールを両輪とし、大手仲介プレーヤーとしての地位を確たるものにしていきます。

運営管理事業では、ストック化社会の進展を受け、単に蓄積されたビルや住宅を管理するだけではなく、それらの資産価値を維持していくことが今後いっそう求められるようになります。こうしたニーズに対応していくために、2014年4月にはグループの管理会社2社の合併を行いました。これにより、ビル管理会社が持つ技術力と、住宅管理会社が持つ運営力を融合させ、総合力を発揮できる体制が整いました。その総合力を活かして、今後、大規模修繕工事やPPP/PFIなど新たな成長が見込まれる分野への進出を図ります。

大規模再開発事業・複合開発事業への積極投資

都心部において、都市再生の機運が高まるなか、実績とノウハウを持つ再開発事業を積極的に推進していきます。

「持続的変革を通じ、高い価値を創出し続ける企業グループへ」――中長期経営計画の指針として掲げたこの長期ビジョンは、不動産にかかわる事業を営むものとして、多様化する社会とお客さまのニーズに応えていくこと、すなわち、事業を通じて人々の生活と社会のインフラである住宅や都市機能にかかわる社会課題の解決に貢献することが、持続的成長への道であるとの認識を示したものでもあります。

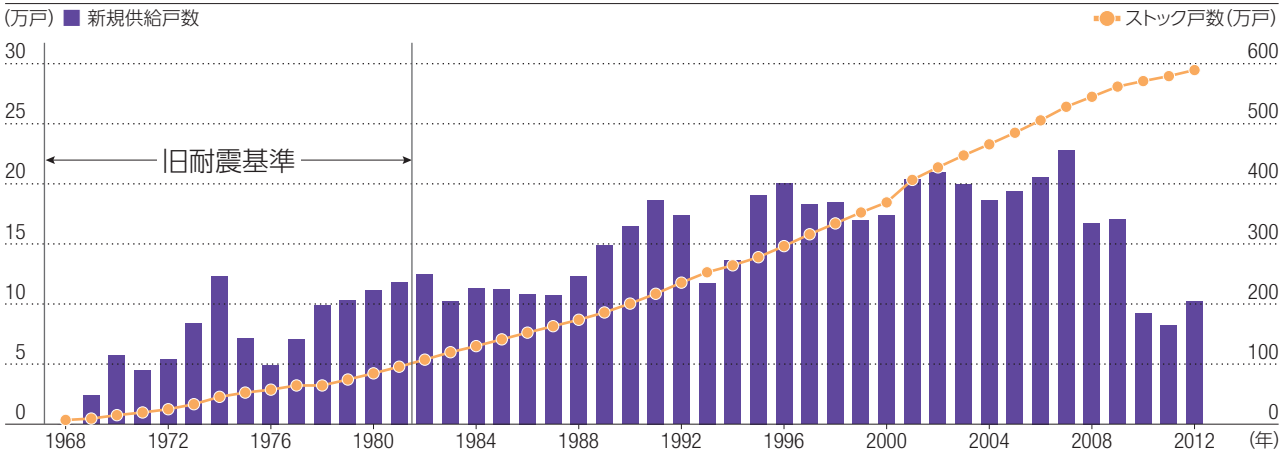
今、社会課題として、そして私たちの事業機会として顕在化しているのは、都心部における不動産ストックの老朽化です。

東京の都市インフラの多くは、1964年の東京オリンピックを契機に整備されたものです。50年の歳月を経て老朽化した、あるいは耐震性に劣る建物の建替えは、東日本大震災（2011年3月）以降の安心・安全への意識の高まりと相まって、大きな社会課題となりつつあります。政府の成長戦略における国家戦略特区制度では、2020年の東京オリンピックを視野に東京圏を世界で一番ビジネスがしやすい環境へと整備し、国際競争力を強化するという方向性が示されています。また、この都市開発に当たり、容積率アップなどの規制緩和により、できる限り民間企業の資金やノウハウを活用することを模索しています。さらに、老朽化したマンションの売却と解体の決議要件を緩和する「マンションの建替えの円滑化等に関する法律の一部を改正する法律」（改正マンション建て替え円滑化法）も2014年6月に成立し、12月には施行される見込みとなっています。

これら全ての要因が重なることで、いわば半世紀に一度の大規模な都市再生の時期が到来している――それが現在の状況なのです。

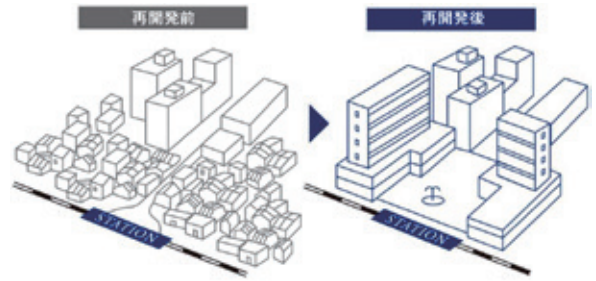
再開発や建替えを通じて、今後数十年、あるいは百年以上の永きにわたって活用される良質な不動産群を形成することは、街に安心や安全を取り戻し、人と社会に活力を提供する、デベロッパーならではの社会貢献といえます。不動産業としてのわれわれの飛躍的成長は、こうした取り組みを通じてこそ得られると考えます。

全国のマンションストック戸数の推移



出典:国土交通省

駅前再開発のイメージ



この事業を強化していくために、2014年4月には、住宅・オフィス・商業施設など多用途にまたがる専門部隊を新設しました。当社グループが有する、住宅の再開発・建替え分野におけるトップランナーとしての実績とノウハウを活用するとともに、グループ連携を通じた運営力をいっそう強化することにより、複数の複合開発事業を成功へと導いていきたいと考えています。

将来を見据えた新規事業創出

これからの変化を見据え、社会に価値をもたらす新たな事業の「芽」を生み出し続けます。

当社グループでは、今後のお客さまニーズや社会環境の変化を見据え、より長期的な視点から競争力の高い事業を創出していくことを目指しています。そのために現在、グループ全体で対応すべき幅広い領域を対象に、異業種や大学などの外部パートナーとも連携しながら、研究開発を推進しています。

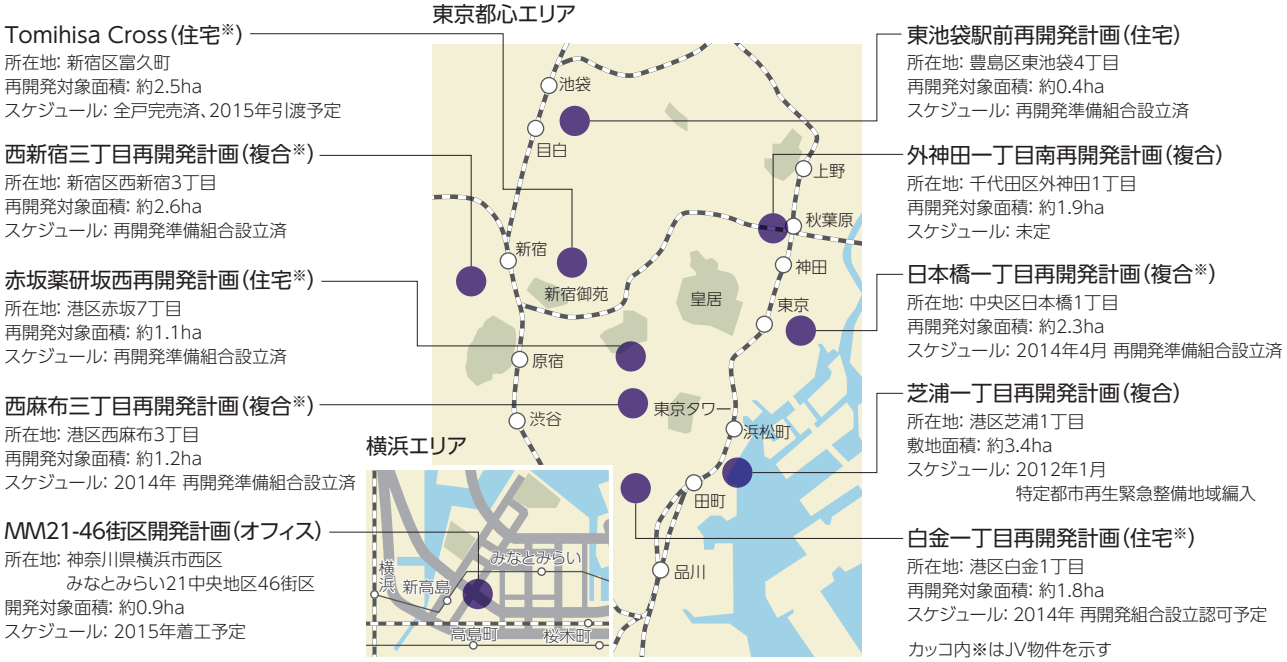
環境ビジネス

環境問題やエネルギー不足への対応は社会全体にとっての重要な課題であり、民間企業もこの問題への配慮を抜きにして事業を継続することはできません。不動産業界においても、環境対応を重視した商品やサービスへのニーズが高まりつつあります。このような状況から、当社グループでは、マンション入居者の電気代の低減や地域全体のエネルギー効率化に寄与する「マンションにおける一括受電サービス」を新規分譲マンションに逐次導入しています。また、将来的には、スマートシティ、スマートマンションの商品化や、電力の小売りが自由化された場合のアグリゲーション事業など、新たなビジネスにつなげていきたいと考えています。

建物のライフサイクルマネジメント

良質な不動産ストックの形成が求められるなか、耐久消費財ではなく「資産」として建物の価値を高めることがいっそう重要となります。当社グループでは、建物のライフサイクルを把握した上で、最適な長期修繕計画を策定し費用を適正化するとともに、資産価値の維持向上を図るための研究を進めています。

都心エリアにおける大規模再開発事業・複合開発事業



カッコ内※はJV物件を示す

コミュニティ形成、タウンマネジメント

人と人とのつながりが希薄といわれる現代においては、子育てや地域の活性化など、コミュニティの力がなければ解決できない課題も山積しています。こうしたなか、当社グループでは、地域社会とつながるコミュニティの在り方や、大規模複合案件などにおけるタウンコミュニティのマネジメント手法を研究対象とし、「ハコモノ」としての住まいを提供するだけに終わらない住宅の在り方を探求しています。例えば、若い世代と高年齢者が同居するマンションにおいては、高齢者の持つ知恵や子育て支援の余力を若い世代に提供する場を設けるなど、さまざまなコミュニティを提供していきたいと考えています。

シニアビジネス

今後、シニアマーケットはさらに拡大していきます。高齢者の方が健康的に安心して暮らし、人生に豊かさを感じられるような商品・サービスを提供するために、当社グループでは、グループの総力を挙げてシニア向けビジネスの事業検討を進めています。早ければ当年度中に当社グループとしての方針をお知らせすることができると考えています。

グローバルビジネス

不動産業は代表的な内需産業ですが、今後は積極的にグローバル市場への進出に挑戦していきたいと考えています。特にアジアを中心とした新興国の成長をいかに自社に取り込んでいくか。これは、当社グループにとっての大きな経営課題と認識しています。現在は、今まで国内で培った実績やノウハウを発揮できる事業機会を追求している状況にあります。

ダイバーシティ、ガバナンス

多様な視点を取り入れることこそ、持続的成長の鍵。引き続きダイバーシティマネジメントに注力します。

多様化・複雑化する社会・お客さまのニーズに対応し、常に新たな価値を創造し続けていくためには、社員一人ひとりの個性を活かしながら組織を活性化させることが極めて重要です。これを実現させるための環境づくりは、私が社長に就任以来、率先して行ってきました。

ダイバーシティ推進による組織の活性化は、当社グループにとって、もう一つの経営課題です。年齢、性別、経歴、職制などの違いに囚われず、多様な人材が共生し、お互いの持つ個々の視点、発想、働き方を認め合うことで、企業としてのパフォーマンスを最大限発揮していける環境を創りたい。それこそが企業の長期的な成長の源泉であり、当社グループの目指す姿でもあります。一人ひとりが自分の個性を活かすことができれば、2021年を最終年度とする中長期経営計画で目指す姿をはるかに超える姿へと変化することも夢ではありません。当社グループの人材が持つ潜在能力を見るにつけ、私は日々、その確信を深めています。

多様性が重要なのは、ガバナンスにおいても同様です。当社では2名の社外取締役と3名の社外監査役を採用しています。客観的な視点からわれわれの現状を見ていただき、疑問点や指摘を受けることで、これまで当たり前のように思っていたことを見直す機会になります。社外取締役に関しては、昨年に松島 茂東京理科大学大学院教授、本年には篠原 聡子日本女子大学教授が加わりました。今後も多様な意見を取り入れながら、当社グループのガバナンスをさらに強化していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

社会が求める新たな価値を創出し、企業価値を向上させ続けていきます。

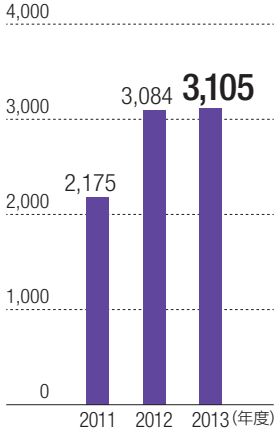
これからも当社グループを取り巻く環境は大きく変化し、事業にも影響を及ぼしていくでしょう。その大きな変化を踏まえ、われわれの持ち得る全ての経営資源を総動員し、一歩先を行く新たな価値を提供していくことで、人や街に豊かさをもたらす――それは、企業理念である「あしたを、つなぐ」ことに他なりません。野村不動産グループは、企業理念と長期ビジョンを胸に、自らを変革し、たゆまぬ挑戦を続けることで、持続的な成長を確実なものとしてまいります。今後とも当社グループにご期待いただければ幸いです。

取締役社長 伊井 加明三

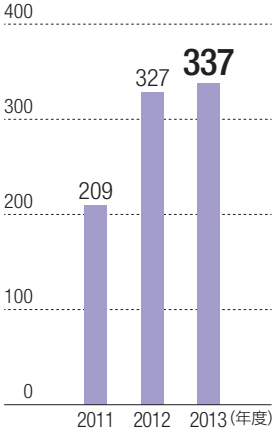
事業概況

住宅事業

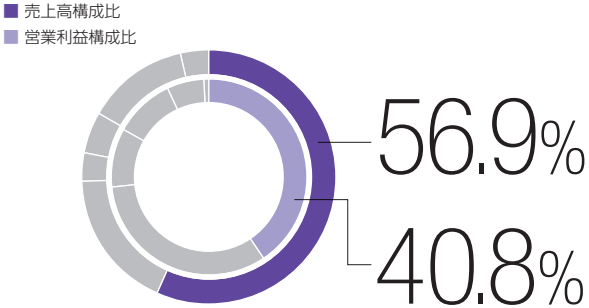
売上高(億円)



営業利益(億円)

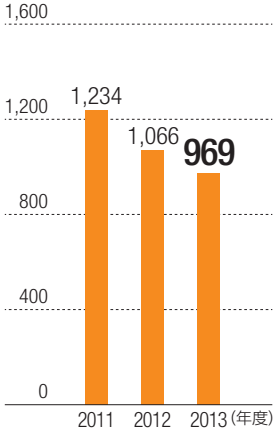


売上高／営業利益構成比(%)

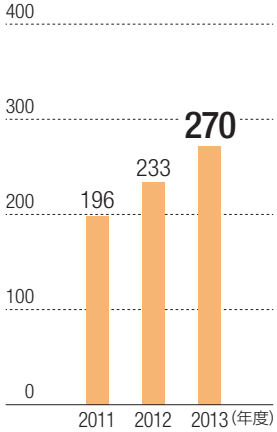


賃貸事業

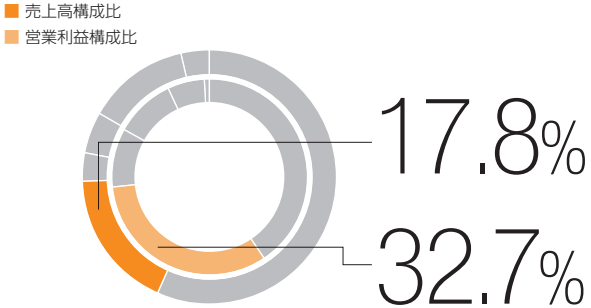
売上高(億円)



営業利益(億円)

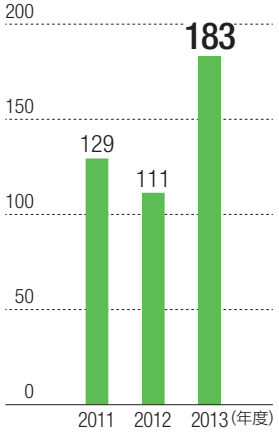


売上高／営業利益構成比(%)

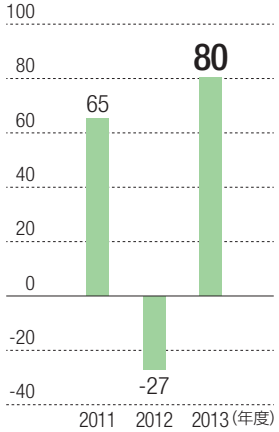


資産運用事業

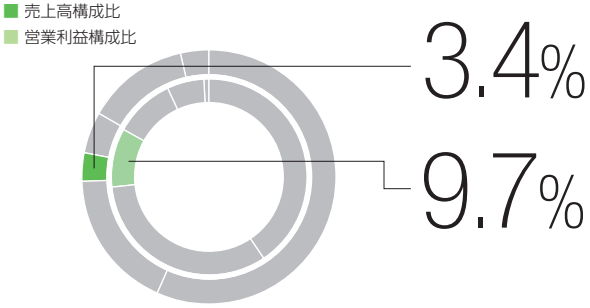
売上高(億円)



営業利益(億円)

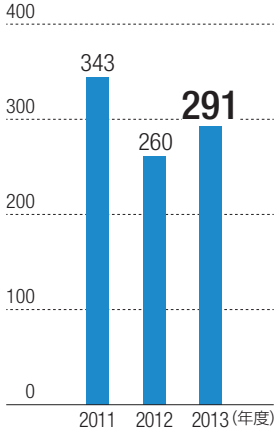


売上高／営業利益構成比(%)

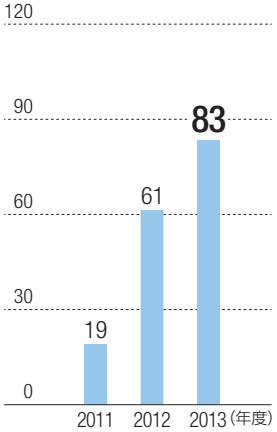


仲介・CRE事業

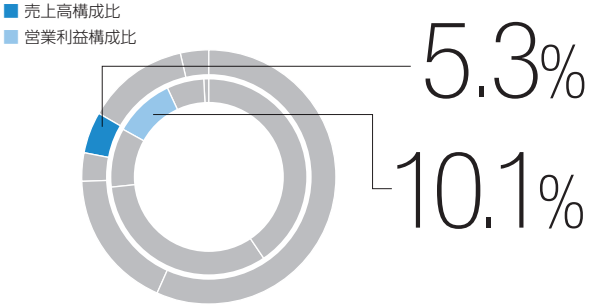
売上高(億円)



営業利益(億円)

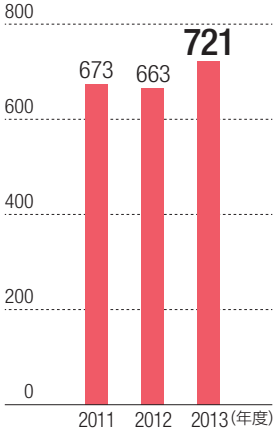


売上高／営業利益構成比(%)

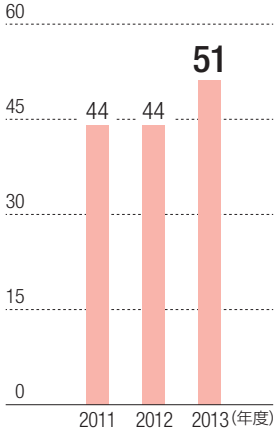


運営管理事業

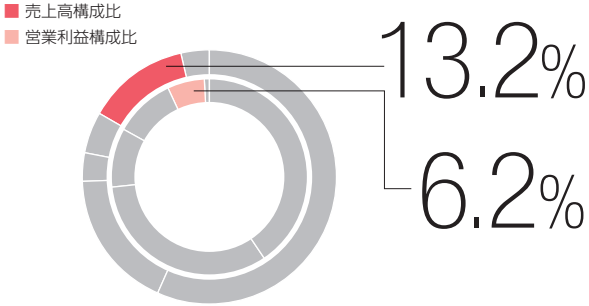
売上高(億円)



営業利益(億円)

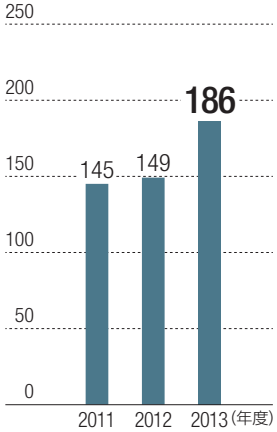


売上高／営業利益構成比(%)

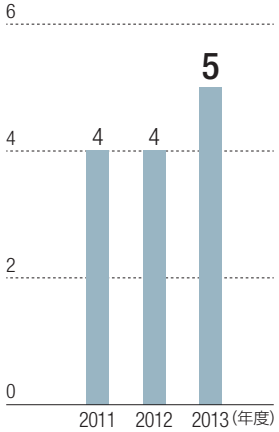


その他の事業

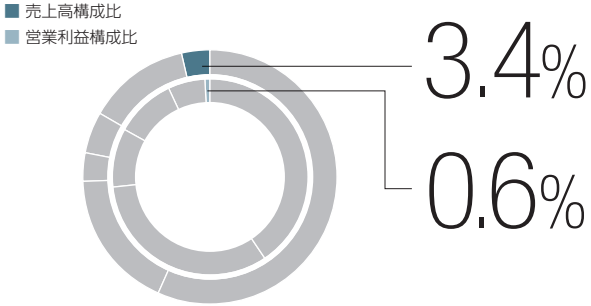
売上高(億円)



営業利益(億円)



売上高／営業利益構成比(%)



注:各事業の売上高/営業利益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

グループのコア事業の1つとして持続的・安定的な成長を目指します。

2013年度の主要データ

売上高
3,105億円
前年度比 0.7%増

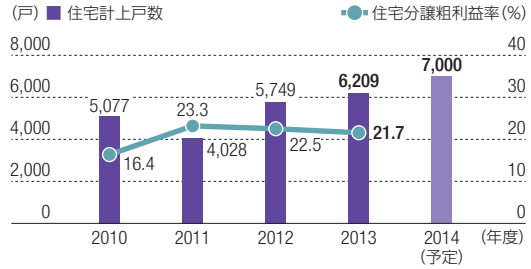
営業利益
337億円
前年度比 2.9%増

住宅計上戸数
6,209戸
前年度比 8.0%増

用地取得戸数
6,700戸

用地ストック（参画案件を除く）
20,500戸

住宅計上戸数と住宅分譲粗利益率の推移



執行役員　住宅事業担当
宮嶋 誠一

過去最多の住宅計上戸数を達成

2013年度の住宅事業は、景気の回復傾向および低金利や住宅ローン控除の拡充を背景に順調に推移し、過去最多の6,209戸（2012年度比460戸増）を計上、売上高・営業利益共に過去最高を達成しました。

販売状況も好調であり、JR山手線内最高層・最大規模の複合再開発プロジェクト「Tomihisa Cross」は、2013年9月から約半年で販売総戸数全992戸が完売しました。2014年度も計上予定戸数7,000戸のうち72%が期初に契約済であり、契約率は引き続き高水準を維持しています。

中長期的な市場変化を見据えた戦略を推進

今後、わが国では少子高齢化や人口減少によって世帯構成の多様化が進みます。そのなかで安定的に成長し続けていくことが、グループの中核である住宅事業の使命だと捉えています。そのために3つの戦略を推進します。

まず、中長期経営計画の「3カ年計画（-2016.3）」で掲げた「年間7,000戸の安定供給体制」の構築です。その実現に向けて、用地取得では2012年度の7,700戸に続き2013年度も6,700戸分を取得しました。供給においてもマンション・一戸建ての合計が2期続けて7,000戸超となりました。2つ目は、社会やお客さまのニーズに応える商品群の整備です。現在、単身世帯やシニア世帯の増加を踏まえた商品の開発や、住宅に商業・業務施設を含めた複合の大型開発案件の獲得を進めています。最後に、「住まいのバリューチェーン」による顧客サービスの向上とストックビジネスへの発展です。ご入居からリフォーム、住み替えに至るまで、住まいのライフサイクルに応じたサービスをグループ各社がシームレスに提供し、ご入居後のお客さまとの接点を増やし、関係を深めていきます。そのプラットフォームとなる「プラウドオーナーズクラブ※」の会員数も順調に増加しています。

今後もグループ総合力を活かした“製販管一貫体制”の下、お客さまのニーズにお応えし、各戦略に取り組んでいきます。

※プラウドオーナーズクラブ:野村不動産が分譲したマンション・一戸建てを所有または居住する方を対象とする会員組織。

中長期経営計画の住宅事業戦略

市場背景

- 大手による市場の寡占化
- 少子高齢化、世帯構成の変化
- 住宅のストック化
- 都市部への人口流入

基本戦略

- 住宅分譲の年間供給7,000戸体制構築に向けた事業量拡大
- 変化する顧客ニーズに対する商品群の拡充と多様な事業ノウハウ（再開発、建替え、区画整理、複合開発）の活用
- **住まいのライフサイクルに応じたサービス提供による顧客満足とブランド価値の向上**

2013年度の成果

- 2012年度に続き、用地取得・供給において7,000戸水準を達成
- 再開発・建替え、戸建ておよび「OHANA」マンションがコア事業に成長
- 「住まいのバリューチェーン」のプラットフォームとなるプラウドオーナーズクラブ会員が4万人を突破
- 「ふなばし森のシティ」が「ワールドスマートシティ・アワード」を受賞

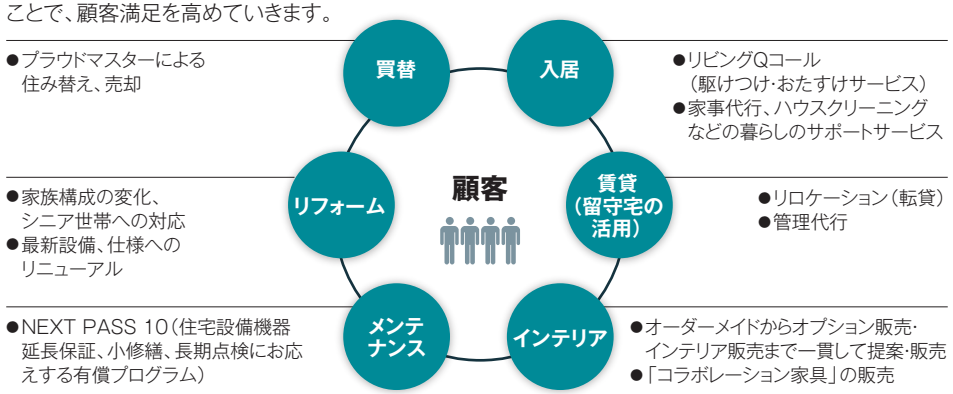
2014年度以降の施策

- 年間売上計上目標7,000戸を達成し、安定供給体制を構築
- **富裕層、単身、シニア、投資層などを対象とする商品開発を強化し、顧客層を拡大**
- 「住まいのバリューチェーン」の推進とサービスメニューの拡充

In Focus

「住まいのバリューチェーン」の推進により、顧客サービスを拡充

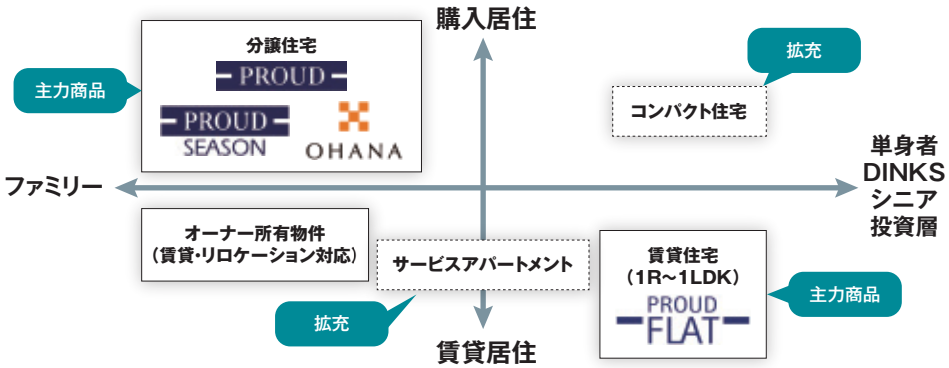
マンション・一戸建てオーナーのライフサイクルから発生するメンテナンスや修繕、インテリアの購入、留守宅の活用、リフォームや売却などのニーズにグループ各社が連携してシームレスなサービスを提供することで、顧客満足を高めていきます。



In Focus

市場の変化を捉え、社会のニーズに応える住宅の提供へ

ファミリー層向けのマンションブランド「PROUD」「OHANA」に加え、高齢者や単身者のニーズに応える住宅商品ラインナップの拡充を図ります。



Highlight 2013 1

「ふなばし森のシティ」が「ワールドスマートシティ・アワード」プロジェクト部門賞を受賞

継続的な環境価値の創出に向けた新しい取り組み

「ふなばし森のシティ」

「スマートシェア・タウン構想」の下スタートした複合開発事業

当社グループが取り組む環境配慮型の街づくりプロジェクト「ふなばし森のシティ」（以下、「森のシティ」）が、スペイン・バルセロナ市で開催されたスマートシティエキスポ国際会議2013において「ワールドスマートシティ・アワード」プロジェクト部門賞を受賞しました。

2013年5月に竣工した「森のシティ」は、千葉県船橋市に位置する17.6haの敷地に、分譲マンション「プラウド船橋」1,497戸と戸建住宅42戸（居住人口約4,500人）を整備するとともに、商業施設、医療施設、保育施設、大型公園などで構成された街をつくる首都圏最大級の複合開発プロジェクトです。

野村不動産と三菱商事を中心とする複数の企業が参画し、「スマートシェア・タウン構想」というコンセプトの下、先進の環境技術やコミュニティ形成の仕組みを導入し、継続的な環境価値の創出を目指しています。今回の受賞は、こうした考えに基づく取り組みが評価されたものです。

先進の環境技術を取り入れながら居住者や地域とのつながりを育む

環境負荷低減に向けた取り組みの一つとして、「森のシティ」では「スマートマンションエネルギーシステム」をはじめとする先進の環境技術や情報通信技術を導入し、エネルギー消費の最適化を目指しています。

また、「プラウド船橋」の居住者約500世帯の協力を得て、「省エネルギーへの意識及び効果に関する調査※」を開始し、料金体系の相違や節電情報（消費電力の見える化・省エネアドバイスレポート）の有無が省エネルギー効果に及ぼす影響について検証しています。同等住戸性能を有した集合住戸群での省エネルギー実証としては、日本最大級の試みです。

一方で、環境価値を継続するための基盤となるコミュニティの育成も支援しています。居住者と企業・団体が協働し「街づくり協議会（タウンミーティング）」を設立。より魅力的で住みよい街づくりに向けた交流の場となっています。

こうした取り組みを通じて、人と自然と技術とのつながりを生み出し、持続可能な街づくりを行っています。

※「省エネルギーへの意識及び効果に関する調査」については、Webサイト（http://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/special/special01.html）をご覧ください。

ステークホルダーの声

「プラウド船橋」での省エネルギー実証は、家庭部門におけるデマンドレスポンスの効果を検証した事例として国内外でも大変貴重なものと思います。環境意識の高い方が入居されておられるのか、そもそもエネルギーの消費量自体が控えめになっているようです。省エネやコミュニティ活性化も含めた「かしこく、快適な暮らし方」をプラウドのブランド価値として提示することで、世の中にこうした暮らし方が広まっていくことを期待しています。

東京大学
生産技術研究所
エネルギー工学
連携研究センター
准教授
岩船 由美子 氏

Highlight 2013 2

JR山手線内最大規模の超高層複合再開発プロジェクト「Tomihisa Cross」全戸を完売

「Tomihisa Cross」完成予想図

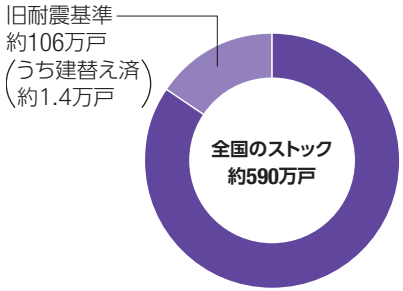
建物老朽化に伴う再開発・建替えプロジェクトの推進

都市部の老朽化した建物を再生し地域の安心・安全を創出

日本全国におけるマンションストック約590万戸（2012年末時点）のうち、1981年以前に建設された旧耐震基準のストックは約106万戸あります。すでに30年以上が経過しているものの、建替えが行われたのはわずか約1.4万戸に過ぎません。とりわけ東京においては、老朽化が進み再開発や建替えを行うべき建物が数多く存在しています。

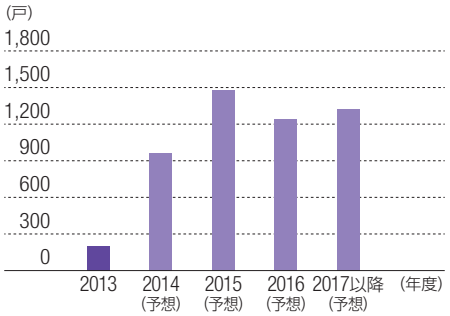
再開発事業における当社グループの基本的な役割はデベロッパーとして街づくりを推進していくことです。街の機能を更新・向上させ、街全体の活性化につなげることができます。

旧耐震基準マンションの建替え状況



出典:国土交通省

当社の計上期別用地ストックにおける再開発・建替え等案件（参画段階を除く）



当社グループは社会的使命の一つとして、数々の再開発・建替えプロジェクトを積極的に推進しています。また、当社グループは業界のトップランナーとして積極的に事業推進を行っており、用地ストックのうち、再開発・建替え等案件で約4,900戸、参画段階の再開発ストックで約4,500戸を有しています。

永く愛され住み継がれる街づくりを住民主導で推進

再開発プロジェクトの代表例が、新宿区富久町の「Tomihisa Cross」です。バブル期の無秩序な土地売買を問題視した地域住民を中心に、1990年から検討が開始され、「産・官・学・民」が連携しました。約2.5haの敷地に、山手線環内最高層の55階建てマンション「Comfort Tower」をはじめ、賃貸住宅や大型スーパー、認定こども園、商業店舗、防災倉庫、大広場などが計画されています。また、防災面での対策はもちろん、“世界一のイゴコチ”というコンセプトを実現するために、Webアンケートや座談会を実施し、10万ものアイデアを基に共用空間やサービスを設けました。

こうした取り組みに多くの反響を頂き、「Comfort Tower」は、約半年という短期間で販売総戸数全992戸を完売しました。

賃貸事業

固定資産開発と収益不動産開発を両輪に、事業拡大を図ります。

2013年度の主要データ

売上高

969億円

前年度比 9.1%減

営業利益

270億円

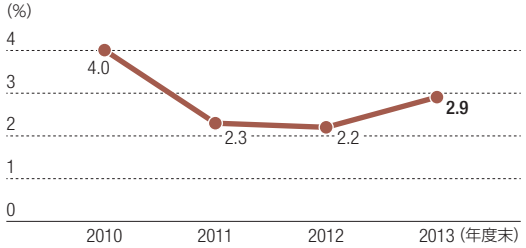
前年度比 15.9%増

空室率

2.9%

前年度末比 0.7pt上昇

空室率の推移



執行役員　賃貸事業担当
中嶋 忠

基幹ビルの稼働により増益を確保

賃貸事業では、当社グループが開発した不動産を保有・賃貸し、テナントからの賃料を安定収入として獲得する固定資産開発事業と、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展開しており、この2つを両輪として成長を図っています。

2013年度は、保有する基幹ビルの一つ、大型オフィスビル「ラゾーナ川崎東芝ビル」を東芝グループに一括賃貸し、2013年11月から満床にて稼働を開始。この他の保有物件も高水準の稼働率を維持しました。また、収益不動産開発事業では、中規模オフィスビル「PMO」、物流施設「Landport」の開発に加え、新ブランドとして立ち上げた商業施設「GEMS」の第1号案件を野村不動産マスターファンド投資法人に売却しました。これらの結果、2013年度の当事業は増益を確保しました。

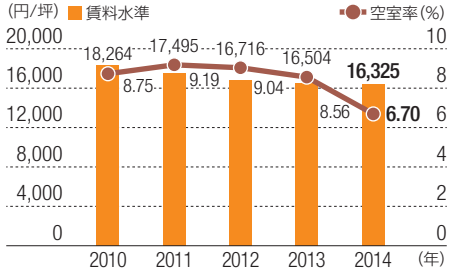
都心の再開発事業を積極化

都心のオフィス市況回復、高機能物流施設への需要の高まり、老朽化による建替え需要の増加などを背景に、収益不動産開発事業では、2014年度以降もPMO、Landport、GEMSの開発をいっそう加速させます。

一方で、中長期的な成長の実現に向けて、保有・賃貸する固定資産の拡大を目指します。最も注力するのは、オフィス・商業施設・住宅などが一体となった大型複合施設の開発です。すでに現在、都心エリアで複数の大規模開発の検討を開始しており、2014年4月には、野村不動産に開発企画本部という専任組織も新設しました。また、PMOの開発ノウハウを活かして、PMOよりも規模の大きいオフィスビルの開発を強化し、自社保有資産のポートフォリオを拡充していきます。

賃貸事業の拡大は、資産運用や仲介、運営管理といった他事業の成長にも確実につながります。今後、グループ全体を牽引する存在として、主力事業への発展を目指します。

東京都心5区空室率および賃料水準（3月31日時点）



出典:三鬼商事（株）

中長期経営計画の賃貸事業戦略

市場背景

- 建物老朽化による再開発・建替え需要の増加
- Eコマース市場の拡大に伴う高機能な物流施設への入居ニーズ

基本戦略

- 開発メニューの多様化（オフィス、住宅、商業、物流）
- テナント・施設利用者に対する満足度の高い運営サービスの提供

2013年度の成果

- 物流施設事業部、商業施設事業部を新設
- 収益不動産開発において目標としていた用地取得を達成（PMO5棟、Landport2棟、GEMS2棟の取得）
- 高稼働率の維持

2014年度以降の施策

- **収益不動産開発の事業量拡大（PMO6棟、Landport4棟、GEMS4棟）**
- 拡大版PMO、NSC（地域密着型商業施設）事業への進出
- **大型開発案件の取り組み強化**
- リーシング営業強化による賃貸収益の向上

In Focus

固定資産開発

都心エリアの大規模再開発事業・複合開発事業を強化

大規模開発案件は、5～10年の開発期間を要します。野村不動産では、中長期な成長を見据えて、新設した開発企画本部を中心に、都心エリアを中心とした大規模再開発・複合開発事業に積極的に取り組んでいます。

開発事業	所在地	開発対象面積
MM21-46街区開発計画	神奈川県横浜市西区	約0.9ha
西麻布三丁目再開発計画	港区西麻布3丁目	約1.2ha
外神田一丁目南再開発計画	千代田区外神田1丁目	約1.9ha
日本橋一丁目再開発計画	中央区日本橋1丁目	約2.3ha
西新宿三丁目再開発計画	新宿区西新宿3丁目	約2.6ha
芝浦一丁目再開発計画	港区芝浦1丁目	約3.4ha

In Focus

収益不動産開発

3ブランドの収益不動産の開発ペースを加速

オフィス・物流施設・商業施設の年間開発件数を、2014年度には6・4・4、2015年度には8・5・5へとペースアップさせ、収益不動産開発事業の規模拡大を図ります。

Highlight 2013 1

最新鋭の環境性能を備えた大規模オフィス「ラゾーナ川崎東芝ビル」が本格稼働

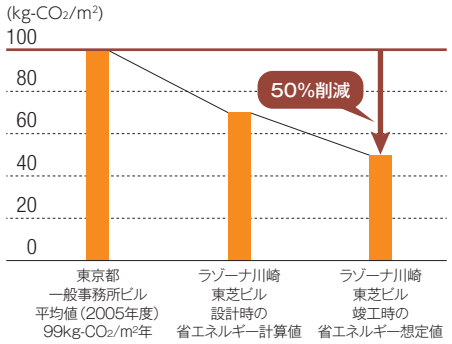
次世代の環境配慮型ビルディングの開発

❶冷暖房負荷の軽減とデザイン性を両立した特徴的な外観
❷1フロアの面積は約2,000坪、約800人を収容できる大規模オフィス空間
❸最先端技術の展示や科学技術を体験できる「東芝未来科学館」

高いエネルギー効率と快適性を実現

2013年11月、「ラゾーナ川崎東芝ビル」が稼働しました。同ビルは、延床面積10万m²超の大規模かつ開放的な空間が特長のオフィスビルで、全フロアを東芝グループに一括賃貸しています。

一般のオフィスビルとのCO_2排出量比較



開発に当たって重視したのが「環境への配慮」です。省エネ型設備・機器や最新鋭のBEMS(ビルエネルギー管理システム)を導入し、エネルギー効率を最適化しながらオフィスで働く方たちの快適性も確保。CO_2排出量は一般オフィスビルの約50%※1であり、不動産や建物の環境性能を評価するDBJ Green Building※2でプラチナ認証、CASBEE川崎※3ではSランクと、いずれも最高位の認定を受けました。

災害時の事業継続や地域貢献にも配慮

災害時のBCP(事業継続計画)対応も重要なテーマとしており、免震構造の採用はもとより停電時に72時間の電力供給に対応する非常用発電機を設置。BCPをサポートする万全の体制を整えています。

さらに、地域との調和や活性化も視野に入れ、JR川崎駅からの歩行者用通路との接続や低層部の一部開放などを通じて、近隣に住む方や働く方の利便性を高めています。

同ビルの開発は、中長期経営計画で掲げた「優良な資産ポートフォリオの構築」の一環として実施したものです。今後も社会的価値の高い資産を開発、運営し、安定収益基盤の拡充と企業価値の向上を図っていきます。

※1 東京都一般事務所ビル平均値(2005年度)との比較。
※2 日本政策投資銀行が、環境・社会に配慮した不動産を認証する制度。
※3 建築環境・省エネルギー機構が開発した「建築環境総合性能評価システム」を川崎市が地域特性に合わせて編集した制度。

ステークホルダーの声

「ラゾーナ川崎東芝ビル」は、当社が経営の柱の一つとして掲げるスマートコミュニティ事業のショーケースとして位置付け、企画段階から当社の最新の技術、設備、システムを織り込んで建設されました。画像センサを各種ビル設備の制御に活用するなど、快適なオフィス環境と、省エネを同時に満足させています。

株式会社 東芝
人事・総務部
人事・業務サポートセンター 参事
藤嶋 進 氏

Highlight 2013 2

収益不動産「PMO」「GEMS」「Landport」の開発・ブランド化を加速

東京メトロと共同でPMOを2棟開発

新たな成長の柱として収益不動産開発を強化

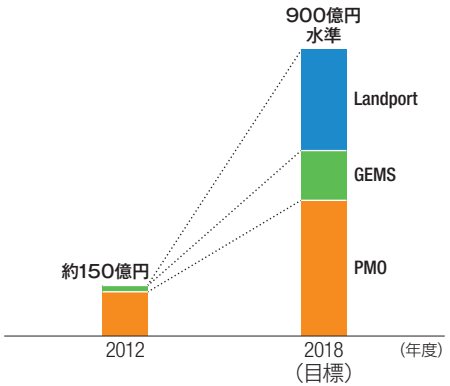
当社グループでは、新たな成長の柱として、高付加価値で収益性の高い不動産の開発強化に取り組んでいます。中規模でありながら大規模ビル同等の機能性やグレードを併せ持つ新しいタイプのオフィスビル「PMO（プレミアム ミッドサイズ オフィス）」をはじめ、都市型商業施設「GEMS」、物流施設「Landport」の3ブランドを軸に、用地取得および開発を進めています。

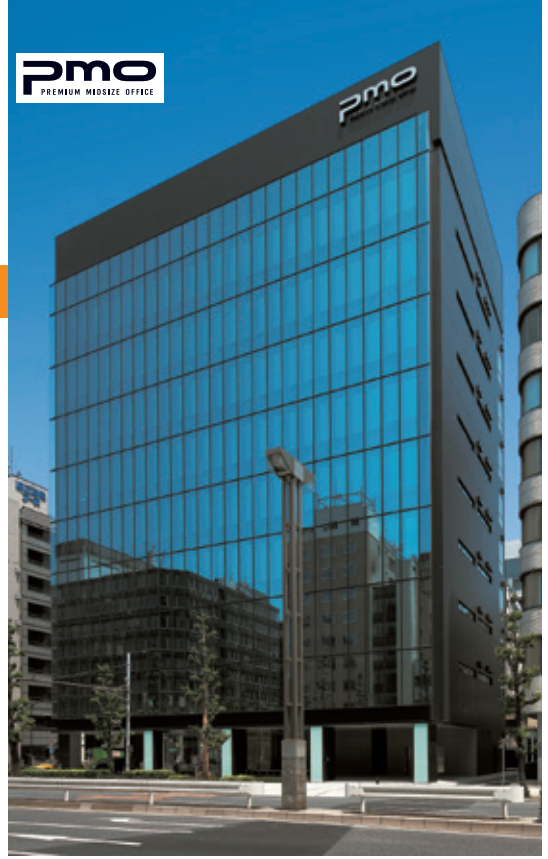
今後、3ブランドへの投資額として、毎期500億円程度の投資を行い、中長期経営計画のフェーズ2以降の利益成長ドライバーとして事業規模を拡大させていきます。

また、継続的に事業を展開することによってマーケットの中で当社独自のブランドを確立していきます。

なかでもPMOは、2008年竣工の「PMO日本橋本町」を皮切りに15棟（2014年7月末時点）が竣工し、いずれの物件も高稼働を維持しており、オフィスビルブランドとしての認知度も高まっています。

「PMO」「GEMS」「Landport」への投資残高





東京メトロから新宿御苑前駅および半蔵門駅直結のオフィスビル開発を受託

PMOの認知度向上に伴い、当社で培われた事業ノウハウを提供する「開発受託」の案件も出てきました。

2013年度に、当社は東京メトロから新宿御苑前駅と半蔵門駅直結のオフィスビル開発をPMO事業の一環として受託しました。本案件は、駅直結という希少性の高い立地に事業展開をすることで、PMOブランドのさらなる浸透が図れるとともに、東京メトロとのタイアップによるアナウンスメント効果も期待できます。

当社で用地を取得し、開発する従来の手法に加えて、このような開発受託をはじめとするさまざまな開発手法を用い事業機会を創出をしていくことで、マーケットにおいて確固たる地位を築くことを目指していきます。

「PMO新宿御苑前（仮称）」完成予想図

資産運用事業

多彩なファンドで多様な投資機会を提供し、運用資産を拡大します。

2013年度の主要データ

売上高

183億円

前年度比 64.6%増

営業利益

80億円

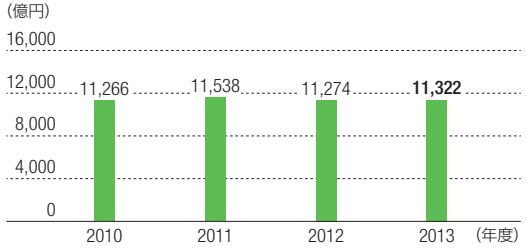
前年度比 107億円増

運用資産残高

1兆1,322億円

前年度比 0.4%増

運用資産残高の推移



執行役員　資産運用事業担当
福井 保明

3つの上場REITを運用し幅広いニーズに対応

欧米および日本の低金利政策と株価･不動産価格の上昇期待を背景に、上場REIT市場は活況を呈しています。また、私募REITや私募ファンドに対する機関投資家のニーズも高まっています。

こうしたなか、当事業では各ファンドの安定運用を図るとともに、2013年度には大型物件「麹町ミレニアムガーデン」(オフィス･住宅)を含む約1,300億円の物件を取得しました。また、2013年6月には物流･商業施設を投資対象とする「野村不動産マスターファンド投資法人」が東京証券取引所に上場。すでに上場しているオフィスおよび住宅を投資対象とする2法人と合わせて、多様な投資ニーズに応えられるフォーメーションを構築しました。これらの結果、2013年度の当事業は大幅増益を達成しました。

さらなる成長に向け私募ビジネスとFORFの組成に着手

今後、私募REITや私募ファンドの市場は欧米並みに拡大することが期待されています。これら私募ビジネスは機関投資家の需要に合わせたカスタムメイドが必要であり、当社グループの強みである物件取得力やニーズ収集力を発揮しやすい分野です。外部運用会社との提携や投資対象領域の拡大を図りながら、ビジネスを拡大していきます。

また、NISA導入などを背景に、不動産投資に関心を持つ個人投資家が増えつつあります。こうした投資家層に適したリスク分散型の商品として注目しているのが、複数のファンドを組み合わせて投資するFORF(Fund of REIT Funds)です。2013年12月にはFORFのパイロットファンドを立ち上げ、野村不動産投資顧問が運用助言を行い、運用は野村アセットマネジメントが担当しています。2014年度中には本格的に運用を開始したいと思います。今後、海外の不動産を組み込んだFORFの検討も進め、個人投資家への新たな投資機会の提供を目指します。

野村不動産マスターファンド投資法人
NOMURA REAL ESTATE MASTER FUND,INC.

ランドポート厚木
(物流施設)

モリシア津田沼
(商業施設)

中長期経営計画の資産運用事業戦略

市場背景

- **REIT市場の拡大と多様化**
- 海外投資資金の流入
- 個人の資産運用ニーズの高まり

基本戦略

- 上場REIT、私募REITの着実な成長による安定収益の獲得
- 投資家のニーズに応える商品ラインナップの充実

2013年度の成果

- 野村不動産マスターファンド投資法人が東京証券取引所上場
- 2つの上場REITの公募増資
- 私募ファンドの新規組成など商品ラインナップの充実

2014年度以降の施策

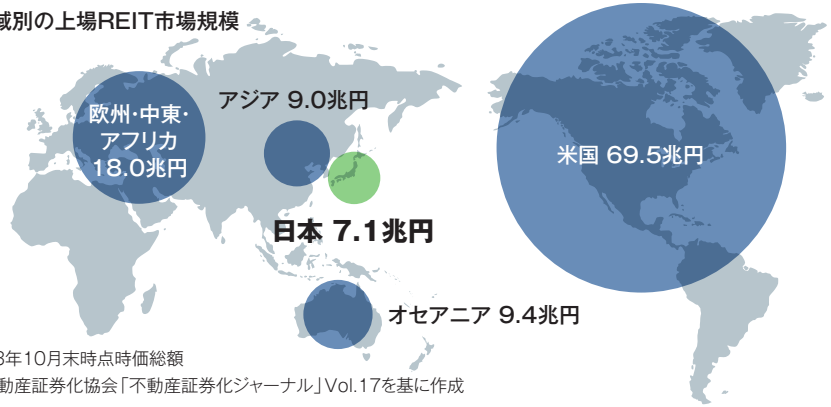
- **上場REIT、私募REITの安定的な拡大成長**
- 私募ファンドの新規組成、新たな商品の組成検討
- FORFの本格運用開始

In Focus

堅調な成長が見込まれる国内REIT市場

2013年度のJ-REIT時価総額は昨年の4.0兆円から7.1兆円へと大幅に増加し、過去最高となりました。上場銘柄数も増加しており、今後さらなる市場拡大が期待されています。

国・地域別の上場REIT市場規模

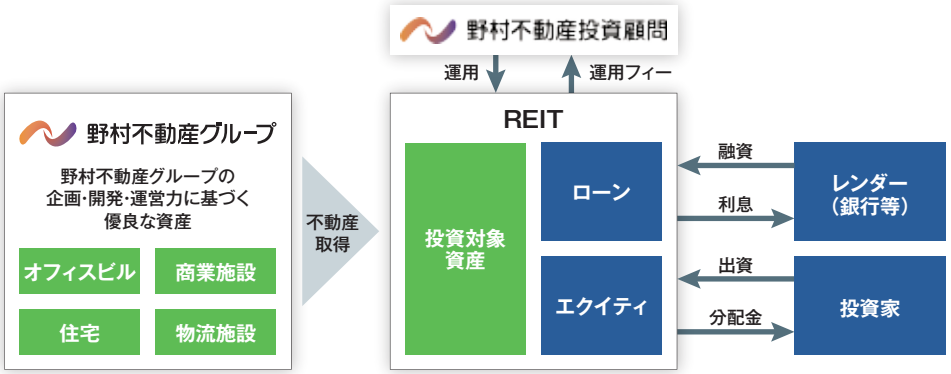


※2013年10月末時点時価総額
出所:不動産証券化協会「不動産証券化ジャーナル」Vol.17を基に作成

In Focus

上場REITの運用パフォーマンス向上

当社グループが開発した不動産の取得や、入札のない優良物件の発掘などにより、3つの上場REITの運用パフォーマンスの向上を図ります。



仲介・CRE事業

リテールとホールセールを両輪に、顧客満足度No.1ブランドを目指します。

2013年度の主要データ

売上高

291億円

前年度比 11.8%

営業利益

83億円

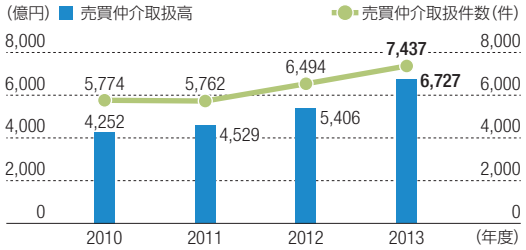
前年度比 34.9%

売買仲介取扱件数

7,437件

前年度比 14.5%増

売買仲介取扱件数および取扱高の推移



執行役員　仲介・CRE事業担当
宮島 青史

上場以来最高の営業利益を達成

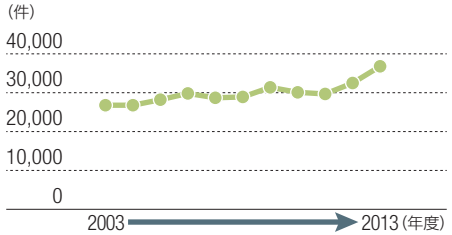
リテール部門では、店舗網の拡充を進めるとともに新たな店舗ブランド「野村の仲介＋（プラス）」を立ち上げ、集客力の向上と顧客基盤の拡大に努めました。ホールセール部門では、企業が保有する不動産の有効活用ニーズに的確に応える提案と、ニーズの変化を機敏に捉えた営業活動に注力しました。

これらの結果、2013年度の当事業は、上場以来最高の営業利益を達成しました。

リテール部門「100店舗・営業1,000名体制」の確立へ

「地方圏からの人口流入」「優良な住宅ストックの積み上がり」という社会構造面の変化に加え、政策的な後押しもあり、中古住宅を中心とする不動産流通市場の拡大が見込まれています。こうした追い風の事業環境を最大限に活かすべく、リテール仲介では不動産情報サイト「nomu.com」と店舗ブランド「野村の仲介＋（プラス）」を両輪に、事業機会の獲得を図ります。店舗網については、首都圏・近畿圏で100拠点を目標に拡充します。また、営業1,000名体制の実現に向けた採用活動を行うとともに、2013年度から開始した人材育成プログラムを活用し、質・量両面から人材の充実を図ります。

中古マンションの成約件数（首都圏）



出典:公益財団法人東日本不動産流通機構

ホールセール分野のマーケットリーダーへ

ホールセールの分野においては、企業の保有不動産活用ニーズや、海外のファンドおよび富裕層からの国内不動産への投資ニーズが増加しています。こうしたニーズに応えるため、2013年度から法人営業部門の拡充や海外投資家チームの新設などの体制整備を進めています。

今後も、当社グループの強みである、顧客ニーズを発掘する力と、そのニーズに応える実行力の双方を高めます。そして、確たる先行プレイヤーがいないホールセール分野においてプロ集団としての圧倒的なブランドを築き上げ、マーケットリーダーを目指します。

中長期経営計画の仲介・CRE事業戦略

市場背景

- 良質な住宅のストック化
- 不動産投資ニーズのボーダーレス化
- 企業の不動産活用ニーズの高まり

基本戦略

- **リテール部門における人員・店舗網の拡大、ネット戦略強化およびブランド確立**
- ホールセール部門におけるグループ内機能の活用を通じたCREソリューション力の強化

2013年度の成果

- リテール店舗の積極拡大（6店舗の新規出店）
- 「野村の仲介＋（プラス）」の立ち上げおよびブランド浸透
- ホールセール部門におけるグループ内情報交流の推進
- ダイバーシティの推進・社員教育の充実

2014年度以降の施策

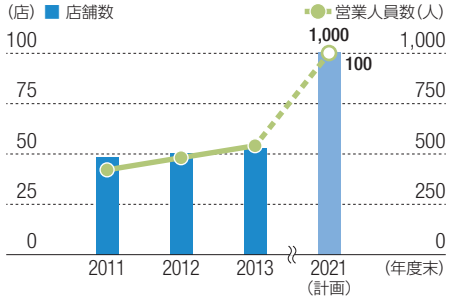
- リテール部門における店舗網・人員の拡充
- **「nomu.com」と「野村の仲介＋（プラス）」のブランド価値向上**
- グループとの連携強化、協働による顧客満足度の向上

In Focus

リテール部門の店舗網・営業人員の拡充

野村不動産の分譲物件が集積したエリアや高価格帯の取引が多い都心部を中心に、営業拠点を現在の約2倍の100店舗へと拡充します。また、営業人員についても、現在の約2倍となる1,000名に増やすとともに、研修を強化して人材のレベルアップを図ります。

店舗数および営業人員数の推移



営業スキルの向上
- 常設の研修センターの設置
- 独自の人材能力向上プログラムの確立

出店エリア
- 野村不動産の分譲物件が集積したエリア
- 高価格帯の取引が多い都心部

In Focus

「野村の仲介＋（プラス）」「nomu.com」の2ブランド戦略の推進

「リアル店舗」と「ネット」双方のブランディングを推進。情報とサービスと人材の「質」を高め、顧客満足度No.1を目指します。

店舗ブランド「野村の仲介＋（プラス）」

あの人に、頼んでよかった。
野村の仲介＋ PLUS

- ターゲットを明確にした店舗展開
- 地域に根差した営業活動
- 顧客の信頼に応える優秀な社員の育成

Webサイトブランド「nomu.com」

ネットで住みかえ ノムコム
nomu.com

- 物件情報の質的向上、量的拡大
- 不動産関連コンテンツの充実
- ユーザビリティの向上
- 投資家、女性などターゲットを絞ったサイト運営

2ブランドの相互成長により、顧客満足度No.1を目指す

顧客に選ばれる会社となり、大手仲介会社としてのポジションを確立

運営管理事業

合併効果を最大化し、ストックビジネスとしての成長を追求します。

2013年度の主要データ

売上高

721 億円

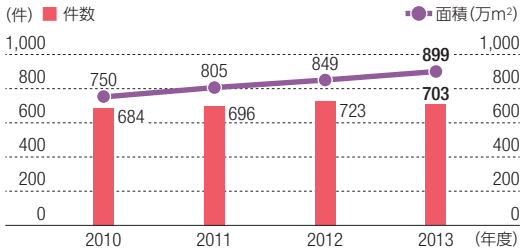
前年度比 8.7%増

営業利益

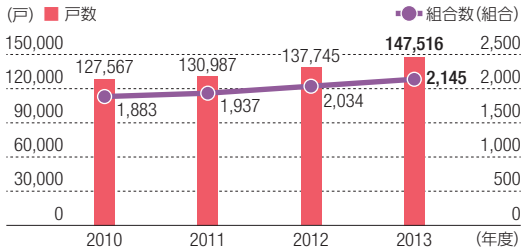
51 億円

前年度比 14.6%増

ビル等管理件数・面積の推移



住宅管理戸数・組合数の推移



執行役員　運営管理事業担当
関 敏昭

「野村不動産パートナーズ」が誕生

2013年度の当事業は、ビル管理部門での請負工事の増加や住宅管理部門でのサービスメニュー拡充が奏功し、増収増益となりました。しかし、中長期的な市場環境を見ると、少子化や人口減少などを背景に、従来のように右肩上がりの新規ストック拡大には限界があると考えています。

こうしたなかで事業領域を広げ、さらなる成長を遂げていくためには運営管理事業トータルでのニーズ対応力を高めていくほかありません。そこで、2014年4月、グループ内のビル管理会社と住宅管理会社を合併し、野村不動産パートナーズ(株)を発足しました。ビル管理の技術力を住宅管理へ、住宅管理の運営力をビル管理へと応用し、シナジーの早期実現を目指します。

総合力を発揮し、事業領域の拡大へ

今回の合併によって、大規模な複合施設の運営管理を一社で受託できるようになります。これは、複合開発事業に注力するというグループ方針にも寄与するものであり、運営管理の品質向上を図っていきます。また、12兆円規模の市場拡大が予想されるPPP※1/PFI※2の分野においても、当事業の総合管理力が強みとなることから積極的に事業を展開していきます。

住宅管理の分野でも合併効果を発揮していきます。例えば、ビル管理で培ってきたエネルギーマネジメントのノウハウを活かして、マンションの一括受電サービスを提供する準備を進めています。スマートマンション化へのニーズが高まるなか、一つの付加価値になり得るものと期待しています。また、2014年度以降、「PROUD」がおおむね12年周期で訪れる大規模修繕の時期を迎え、請負工事が増加していくと予想しています。この修繕工事に当たっても、運営管理事業のノウハウを活かした新しいサービスを提案していきます。

※1 PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ:公民連携):公民が連携して公共サービスを提供するスキーム。
※2 PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ):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を活用して行う手法。

管理会社の総合評価ランキング(5年連続1位)

企業名	順位	総合満足度(点)
野村リビングサポート(現野村不動産パートナーズ)	1	73.2
A社	2	66.0
B社	3	64.7
C社	4	64.1
D社	5	61.3

出典:アトラクターズ・ラボ(株)(現スタイルアクト(株))「住まいサーフィン」

中長期経営計画の運営管理事業戦略

市場背景

- 住宅のストック化
- 建物老朽化による メンテナンス・リフォーム 需要の増加
- 公共施設運営の 官民連携の加速

基本戦略

- 管理ストックの蓄積による 事業基盤の拡大
- ストックを活用した 周辺ビジネスチャンスの追求

2013年度の成果

- **管理会社2社が合併し、野村不動産パートナーズが誕生**
- 住宅管理の請負工事受注の増加
- オフィスビルなどの受託推進、請負工事受注の増加

2014年度以降の施策

- **合併効果の具現化（複合開発案件の受託推進、PPP/PFI事業への本格参入）**
- 新領域への挑戦（マンション一括受電サービスへの取り組み）

In Focus

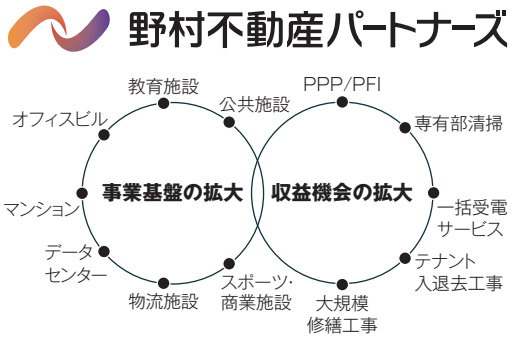
ビル管理と住宅管理のシナジーを追求

2014年4月に誕生した野村不動産パートナーズでは、「ビル管理の技術力」と「住宅管理の運営力」のシナジーを発揮し、事業領域や収益機会の拡大を図ります。

野村ビルマネジメント
オフィスビル、教育施設、データセンターなど多様な施設管理で培った技術力

＋

野村リビングサポート
マンション管理で培った顧客満足度No.1の運営力



In Focus

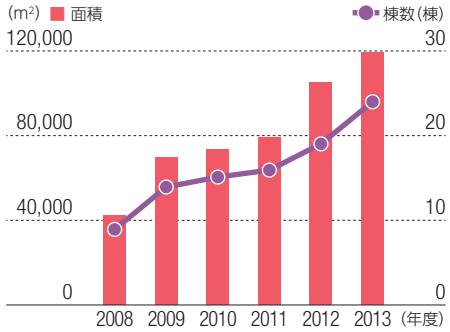
技術ノウハウと運営力を活かせる成長分野に進出

PPP/PFI事業への参入など、今後成長が見込まれる新たな分野に、積極的に事業を展開していきます。

PPP/PFI事業への参入

出典:内閣府

当社公共施設（指定管理者制度）受託棟数・面積推移

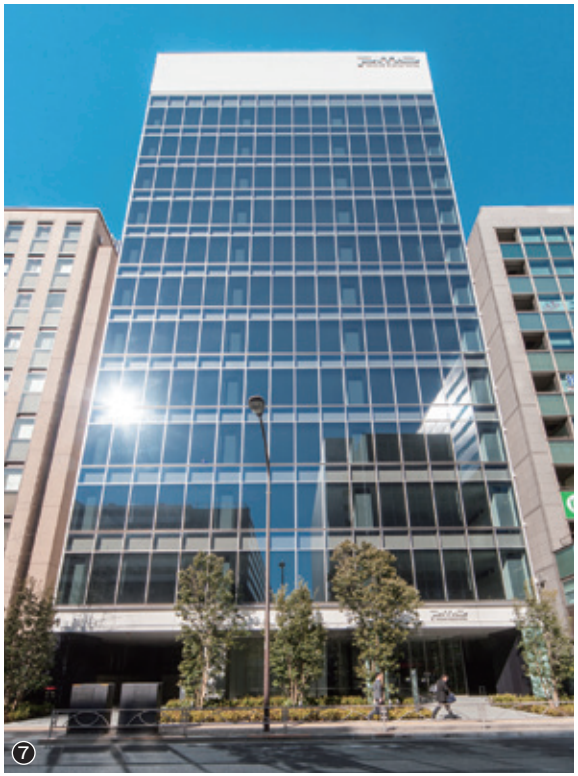


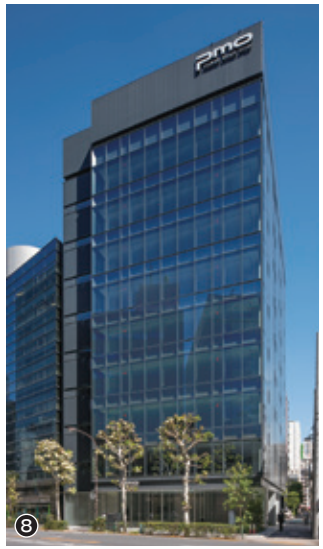
2013年度の主な竣工物件

❶ プラウドタワー東雲キャナルコート　❷ プラウド南麻布　❸ オハナ玉川上水ガーデニア

2013年度の主な竣工物件

❹ プラウドシーズンふじみ野上福岡　❺ プラウドシティ元住吉　❻ PMO八重洲通　❼ PMO田町　❽ PMO神田司町　❾ NREG川崎ロジスティクスセンター





野村不動産グループの社会的責任（CSR）

「かやぶきの里プロジェクト」
地域住民や筑波大学の学生、「ブラウド」居住者と社員が、築150年の古民家の移築・再生を行いました。（38ページもご参照ください。）

CSR経営の推進

多様化する顧客ニーズと社会課題を捉え迅速・的確に応えていくために、4つの重点テーマに基づきCSR経営を推進します。

執行役員 CSR担当　**吉田 祐康**

当社グループは、人々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、お客さまやその街・地域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。

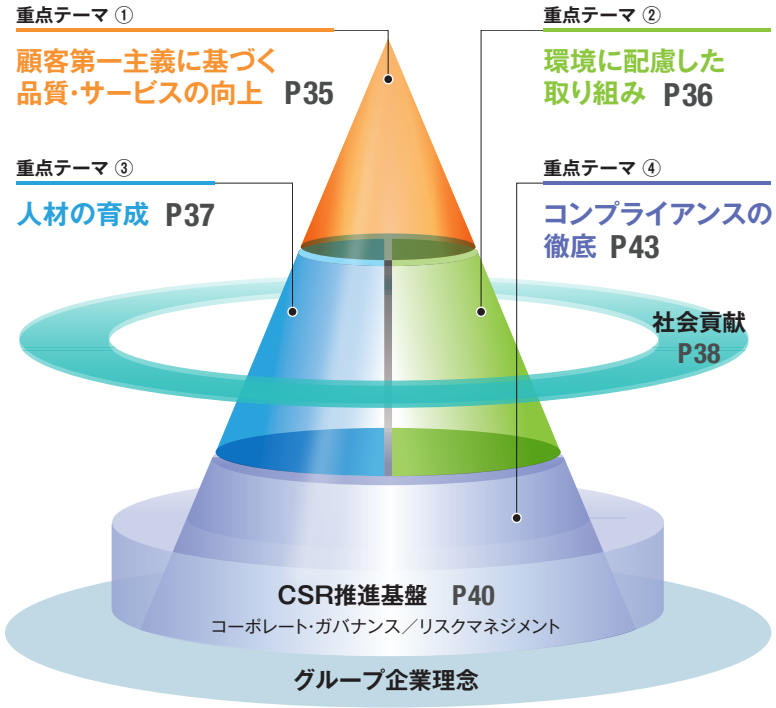
そのために4つの重点テーマを定め、CSR経営を推進しています。なかでも最重要テーマとして掲げているのが「品質・サービスの向上」です。これまでにも、東日本大震災を機に社会からの要請が一層高まった安心・安全対策やBCP対応、それらの基盤となるコミュニティの育成支援などに取り組んできました。

また、「品質・サービスの向上」を支えるテーマとして、「環境に配慮した取り組み」「人材の育成」「コンプライアンスの徹底」を掲げています。環境配慮は、不動産の資産価値向上のためにも欠かせない要件となってきており、スマートマンションの開発・提供などに取り組んでいます。人材育成については、多様な社員の視点・価値観を事業に生かしていくために、ダイバーシティマネジメントに注力しています。コンプライアンスについては、すべての事業活動の基盤と位置付け、体制強化に継続的に取り組んでいます。

2014年度は、社外取締役をCSR委員会のメンバーに加えるなど、体制も新たにCSR経営を一層強化します。そして今後も、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼にお応えするために、さらなる企業価値向上に努めていきます。

CSR推進活動と4つの重点テーマ

社会課題の解決と
新しい社会価値の創造



品質・サービスの向上

基本的な考え

顧客第一主義の下、お客さまの声を聞き、ニーズに応える商品・サービスを提供していくことが、野村不動産グループの事業の原点です。

人々のライフスタイルやワークスタイルが多様化する社会において、当社グループが持続的な成長を続けるためには、お客さまのニーズを反映した安心・安全・高品質な商品・サービスを提供することはもちろんのこと、これからの時代に求められる新しい価値を創造していくことが不可欠です。

そのために、マンションにおけるバリアフリー住宅やコミュニティ育成支援、オフィスビルにおけるBCP（事業継続計画）対応など、社会課題に応える新しい取り組みに挑戦しています。

2013年度の取り組み

高齢者や障がい者の方に配慮したガイドブックを作成

明治大学大学院 園田研究室との産学協同研究により「バリアフリー&クオリティ オブ ライフガイドブック」を作成しました。当社グループが2000年より開始したオーダーメイドマンション事業の事例の中から、高齢者や車いす利用者、視覚・聴覚障がい者の方に対応したプランを検証し、設計上のポイントをまとめたものです。ケアの必要な方はもちろん、サポートするご家族にとっても、快適な住空間であることに配慮しています。

車いす利用者も使いやすいトイレと洗面脱衣所

ステークホルダーの声

私は、高齢者やハンディキャップを持つ方々に何か特別なニーズがあり、特別なデザインが必要と考えるのではなく、あくまで「個性」の一つであるという捉え方をしています。今回、介助が必要な方とそのご家族に、まさに「個性」としてどのような要望があるか、それにデザインとしてきめ細かくどう応えるかをまとめました。こうした多様な「個性」に対する取り組みがさらに広がり、住宅だけでなく、オフィス環境や公共スペースなどでも活用できることを期待しています。

明治大学 理工学部 教授
園田 眞理子 氏

マンションにおけるコミュニティ育成を支援

当社グループは、持続可能な街づくりのためには、コミュニティの活性化が不可欠と考え、各プロジェクトにおいてコミュニティ育成支援を行っています。複合開発プロジェクト「ふなばし森のシティ」では、居住者と当プロジェクトに関係する企業・団体などが魅力的な街づくりに取り組むための自治組織として、「森のシティ街づくり協議会」を設立しました。街づくりに関する課題の協議や、環境美化活動、防災ワークショップなど、さまざまな取り組みを行っています。

街びらきの際に行われた「隣人祭り―100人でいただきます」

オフィスビルテナントのための防災拠点を設置

当社グループは、中小規模企業のニーズに対応し、大規模ビルと同等の機能やデザインを備えたオフィスビル「PMO（プレミアムミッドサイズオフィス）」を開発しています。2013年4月、PMOシリーズに入居するテナントの防災やBCPに関するニーズに対応するため、「PMO日本橋室町」に防災拠点「N-FORT」を開設しました。大規模災害時に発生すると想定される停電にも72時間対応できる非常用発電機や、2,000人分の非常食を設置しています。

防災備品を常備した「N-FORT」

環境に配慮した取り組み

基本的な考え

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。また、住宅やオフィスビルなどの不動産においても環境に配慮していることが、資産価値を評価する上での一つの指標とされるようになっています。

このような背景を踏まえ、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、環境に配慮した住宅やビルの開発・運営に注力しています。

また、環境価値を持続可能なものとするためには、コミュニティの参画が不可欠と考え、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、環境教育に継続的に取り組んでいます。

2013年度の取り組み

住宅事業における取り組み

プラウドスマートデザイン「~SMART&GROWING~」

「プラウド」は、プラウドスマートデザイン「~SMART&GROWING~」に基づき、企画・設計されています。

「SMART」：先進技術の導入や自然との共生などによる環境負荷低減に関するビジョン

「GROWING」：住まいの快適性と安全性、持続可能性に関するビジョン

「プラウド環境配慮指針」の策定

建設現場における環境負荷の低減を目的として、施工会社に対し、「プラウド環境配慮指針」を策定しています。この指針には、緑化や再生資材利用などの設計上の配慮や、3R活動（Reduce・Reuse・Recycle）の推進などが定められています。

概要

- 環境配慮意識の向上について
- 温室効果ガス排出量の削減
- 廃棄物排出量削減とリサイクル率の向上
- 化学物質の適正管理と使用量削減
- 自然環境・周辺環境への負荷低減
- 環境負荷の少ない製品・技術・工法の採用推進

賃貸事業における取り組み

横浜ビジネスパークが「いきもの共生事業所認証［都市・SC版］」を取得

「横浜ビジネスパーク（YBP）」は、生物多様性保全に配慮したオフィスビルとして、一般社団法人いきもの共生事業推進協議会（ABINC）による「いきもの共生事業所認証［都市・SC版］※」を取得しました。YBPでは、「ホタルがすむ街づくり展」「稲作り体験」「ビオトープ観察会」が定期的に開催されており、生物多様性や環境問題についてテナント企業や地域コミュニティと共に考え、学ぶ場となっています。

ホタルがすむ街づくり展2013

※いきもの共生事業所認証（ABINC認証）［都市・SC版］：一般社団法人 企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）が策定する「いきもの共生事業所推進ガイドライン」に基づき、ABINCが生物多様性に配慮したオフィスビルや商業施設などを認証。自然と人との共生を企業活動において促進することを目的としている。

CASBEEの取得促進

「PMO」およびNREG東芝不動産が開発するオフィスビルは、「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ことを方針としています。2013年度は、ビル事業において、「ラゾーナ川崎東芝ビル」（Sランク）と、PMOの3物件が認証を取得しました。

人材の育成

基本的な考え

当社グループは、「中長期経営計画(-2022.3)」において、「持続的変革を通じ、高い価値を創出し続ける(Creating Value through Change)」ことをスローガンに掲げています。

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だと考えています。

こうした認識の下、当社グループでは、社員一人ひとりが年齢・性別・個性にかかわらず、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べく、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。

2013年度の取り組み

ダイバーシティマネジメントの推進と人材育成

当社グループは、社員が年齢・性別・個性にかかわらず、個々の能力を最大限発揮することができるよう、ダイバーシティマネジメントを推進しています。その一環として、野村不動産では、2013年6月、社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」を設置しました。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に落とし込んでいく予定です。

また、野村不動産アーバンネットでは、2014年4月に人事部内にダイバーシティ推進課を設置し、「仕事と子育ての両立」や「働きがいのある会社づくり」に向けた施策に取り組んでいます。

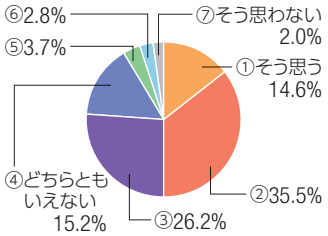
ダイバーシティ委員会

2013年度の主な活動

「従業員満足度調査」の実施

2013年9月、野村不動産として初めて「従業員満足度調査」を実施。「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、1,495名中1,415名(94.6%)の社員が回答しました。

総合的な満足度



※①そう思う↔⑦そう思わないの7段階で回答

育児支援に関する制度改正

野村不動産では、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・女性にかかわらず就業と育児を両立できるよう、人事制度を改正しました。

①休日保育支援制度
②「育児短時間勤務」「看護休暇」などの適用を「小学4年生の始期に達するまで」に延長
③男性社員のバース休暇制度

契約社員に関する制度改正

野村不動産では、現在、387名が契約社員として働いています(2014年4月1日現在)。こうした社員のモチベーション向上やキャリアアップを図るために、制度を改正しました。

①2015年度から就業1年以上の契約社員について雇用契約を無期化
②能力に応じた3段階のステージを経て、総合職への転換も可能なキャリアアップ制度を導入
③ベースアップの実施

社員とのコミュニケーション強化

「従業員満足度調査」結果説明会、課題別ヒアリング会、プレママ会、ダイバーシティブログの配信など、社員とのコミュニケーションを強化することにより、ダイバーシティへの理解促進を図りました。

野村不動産の2014年度の継続課題(抜粋)

- ■マネジメント力強化
- ■中長期キャリア開発支援
- ■介護制度の拡充
- ■定年後の再雇用制度の見直し
- ■在宅勤務の運用

「なないろフォーラム」の実施

野村不動産アーバンネットでは、2013年6月~9月に、さまざまな部署・性別・役職の社員が集まって女性の活躍促進に向けた施策を話し合う「なないろフォーラム」を開催。「仕事と子育てを両立しやすい職場」「誰もがいきいきと誇りをもって働ける会社」に向けた施策を、経営に提言しました。

社会貢献活動

基本的な考え

当社グループは、地域社会と密接に関わる事業を展開しており、その地域で暮らし、働くさまざまな人々によって支えられています。そうした人々と信頼関係を築き、より良いコミュニティづくりに貢献することが、事業を展開していく上で最も大切なことの一つであると認識しています。

こうした認識の下、地域の皆さまの交流の場や、子どもたちへの教育・文化支援の場をつくるなど、事業特性を活かしてさまざまな取り組みを行っています。

また、東日本大震災の被災地に対しても、地域住民やNPOの皆さまと協働しながら、復興支援に継続して取り組んでいます。

2013年度の取り組み

福島の親子のための保養キャンプに「かやぶきの里プロジェクト」のお米を寄贈

当社グループは、「かやぶきの里プロジェクト※」で収穫したお米の一部を、福島の親子のための保養キャンプに寄贈しました。このキャンプは、ボランティア団体「母ちゃんず」が、福島県在住の親子を神奈川県に招いて行うもので、自然の中で遊び、安全な食事をしてもらうことによって、心身の健康を回復してもらうことを目的として行われています。

寄贈されたお米でつくられたおにぎりを食べる親子

※かやぶきの里プロジェクト:里山文化の継承や環境教育などを目的とする産民官学共同プロジェクト。茨城県筑波山麓にて当社グループ社員や「ブラウド」の居住者が米づくりなどを行う。「2013年度グッドデザイン賞」3部門受賞。

ステークホルダーの声

「母ちゃんず」は、幼児園「つちのこくらぶ」に通う子どもたちの保護者有志が立ち上げたボランティア団体です。キャンプ開始時には熱を出したり、元気のなかった子どもも、自然の中で思い切り遊ぶうちに、健康を回復していきます。頂いたお米は大変おいしくて、子どもたちもたくさんおかわりをしていました。このように直接的にも間接的にも、さまざまな方が関わってくれていることが、福島の方たちの励みになっています。

母ちゃんず 代表
竹内 亜紀 氏

古本の寄付を通じて東北の子どもたちの教育を支援

公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンの協力の下、社員から募った古本の売却費用を、東北の子どもたちの学校外教育費のために寄付しています。

東日本大震災以降、被災地では、経済格差により教育機会や学力の格差が生まれる傾向が強くなっており、この活動は、子どもたちがより平等な教育と成長の機会を得られるようになることを目的としています。2014年6月現在、2,543冊の本が集まり、塾や習い事の費用として活用されています。

支援先の子どもたち
Photo by Natsuki Yasuda / studio AFTERMODE

国分寺市立いずみホールにおける次世代育成活動

NPO法人「子ども劇場東京都協議会」の協力の下、当社グループが管理運営を行う「国分寺市立いずみホール」において、定期的にアート体験などのイベントを行っています。

このイベントは、地域コミュニティ活性化支援の一環として行われ、地域の親子を対象に、アート体験を通じた交流や豊かな感性を育むことを目的としています。

ロバロバフェスティバル

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

（2014年6月27日現在）

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ており、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、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・ガバナンス体制

取締役会

取締役会は、取締役8名（うち社外取締役2名）で構成され、取締役および執行役員が出席の上、当社の重要事項を決定し、取締役および執行役員の業務の執行状況を監督しています。また、社外取締役を招聘し、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、取締役会には監査役も出席し、必要に応じて意見を述べています。

監査役会

当社は「監査役制度」を採用しています。監査役会は、監査役5名（うち社外監査役3名）で構成され、監査方針、業務の分担などの策定を行うとともに、その方針および分担に基づき行われた監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行っています。

当社は監査役設置会社であり、経営の監視は主として監査役によって行われるべきであると考えており、監査役室を設置し、監査役専属のスタッフを配置するなどの施策を通じて、監査実務の実効性を高めています。

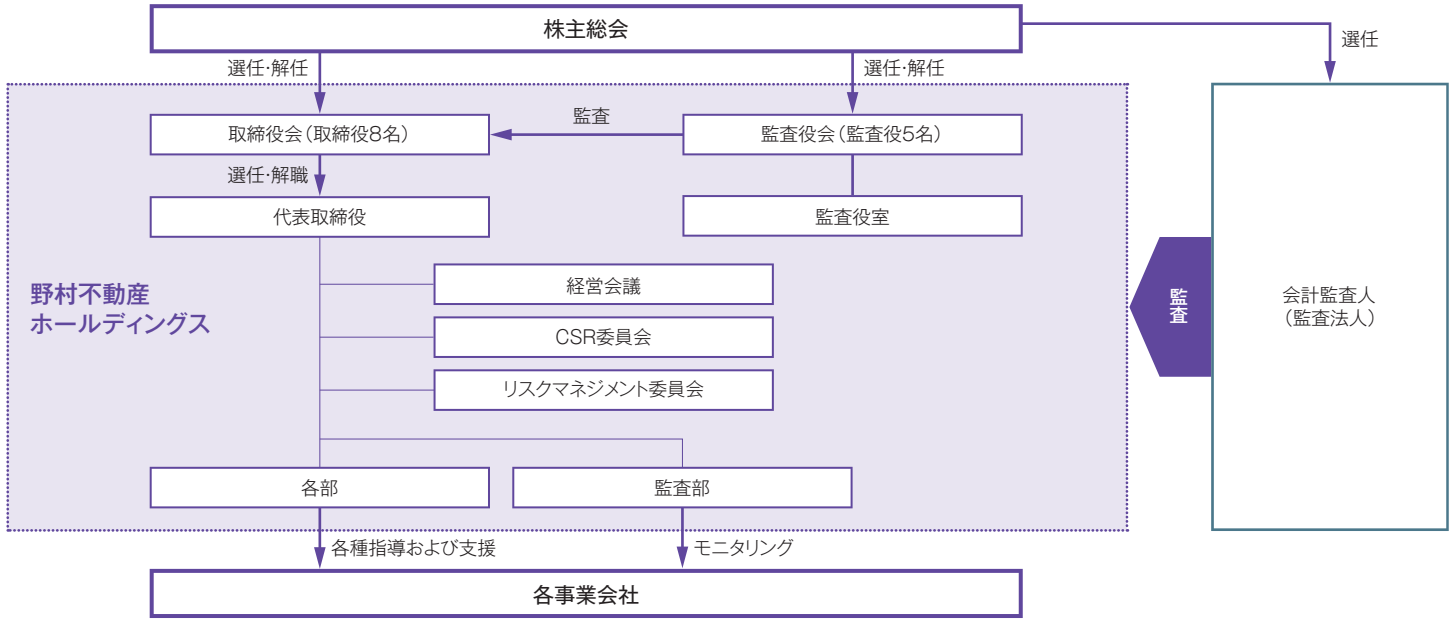
執行役員制度

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

経営会議は、社長執行役員および執行役員で構成され、グループ経営に関する重要事項およびグループ会社の業務執行に関する事項を審議しています。また、監査役も出席し、必要に応じて意見を述べています。

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役一覧

氏名	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し、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。	2013年6月27日就任以降に開催された取締役会（10回開催、10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し、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。	—

社外監査役一覧

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	当該社外監査役を選任している理由	出席状況
藤谷 茂樹		—	同氏は、長年の業務経験を通じて培われた財務および監査業務に関する知識および見識を有しており、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、社外監査役に選任しています。	2013年6月27日就任以降に開催された取締役会（10回開催、10回出席）および監査役会（13回開催、13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し、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、社外監査役に選任しています。	2013年度開催の取締役会（14回開催、12回出席）および監査役会（17回開催、17回出席）に出席
山手 章	○	—	同氏は、公認会計士として長年にわたり活躍し、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、社外監査役に選任しています。	2013年6月27日就任以降に開催された取締役会（10回開催、10回出席）および監査役会（13回開催、13回出席）に出席

内部監査および監査役監査体制の状況

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、当社に監査部を設置し、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、評価と、当社内の各部の監査を行っています。

監査役監査体制

当社は、監査役監査をサポートするスタッフとして、監査役室に専任者を配置しています。各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、随時内部監査部門や会計監査人と連携を図りながら、取締役および執行役員の職務執行を監査しています。

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

業務を執行した公認会計士の氏名は以下のとおりです。

監査法人	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	湯原 尚

※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。
※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5名、その他4名

役員報酬および監査報酬

役員の報酬等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

取締役報酬および監査役報酬は、取締役650百万円（年棒）、監査役150百万円（年棒）を限度額としています。

なお、当社の役員報酬は、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、当該期の業績や業績への各人の貢献度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、監査役には支給していません。

監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬については、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。

監査公認会計士等に対する報酬の内容（2013年度）

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	58	—
連結子会社	113	22
合計	171	22

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（2013年度）

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）	298	153	54	91	—	5
監査役（社外監査役を除く）	71	52	—	19	—	2
社外役員	60	50	—	9	—	6
合計	429	256	54	119	—	13

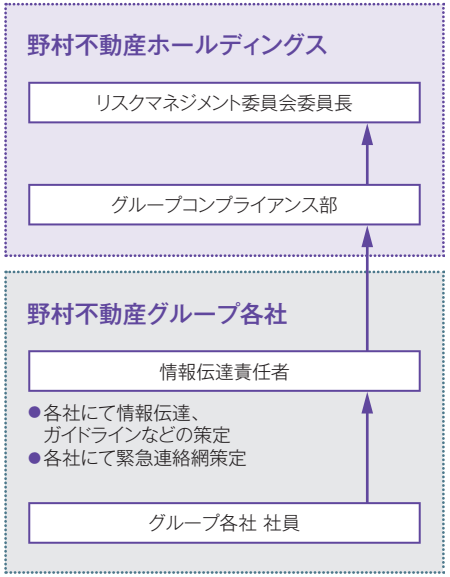
（注）1. 2013年度末の取締役は5名（うち社外取締役は1名）です。上記取締役の員数との相違理由は、2013年6月27日付で退任した取締役1名が含まれていることによります。
2. 2013年度末の監査役は5名（うち社外監査役は3名）です。上記監査役の員数との相違理由は、2013年6月27日付で退任した監査役2名が含まれていることによります。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社グループは、経営に係るリスクに関する審議を行うため、当社およびグループ各社の取締役、執行役員などで構成されるリスクマネジメント委員会を設置しています。また、グループ各社においても独自にリスクマネジメントに関する会議体を設置するなど、業務内容に応じた適切なリスク管理に努めています。

情報伝達のフロー



リスク管理規程

当社グループは、リスクに対して的確に対応し、経営の健全性を確保することが企業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リスクの把握が重要であり、定期的なモニタリングのみならず、予期せぬ発生事実のすみ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。

「リスク管理規程」概要

- グループとして管理すべきリスク
- 「リスクマネジメント委員会」の設置
- 発生事実の情報伝達体制
- 緊急対応

リスクマネジメント委員会の開催

リスクマネジメント委員会は、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締役会に報告しています。

また、同委員会はグループ各社に対して必要な指導・助言・支援を行っており、その一例として、法令遵守状況の定期点検を行っています。宅地建物取引業法、金融商品取引法などの横断的に各社に関わる法令について、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、法令遵守を徹底しています。

事業継続計画（BCP）の策定

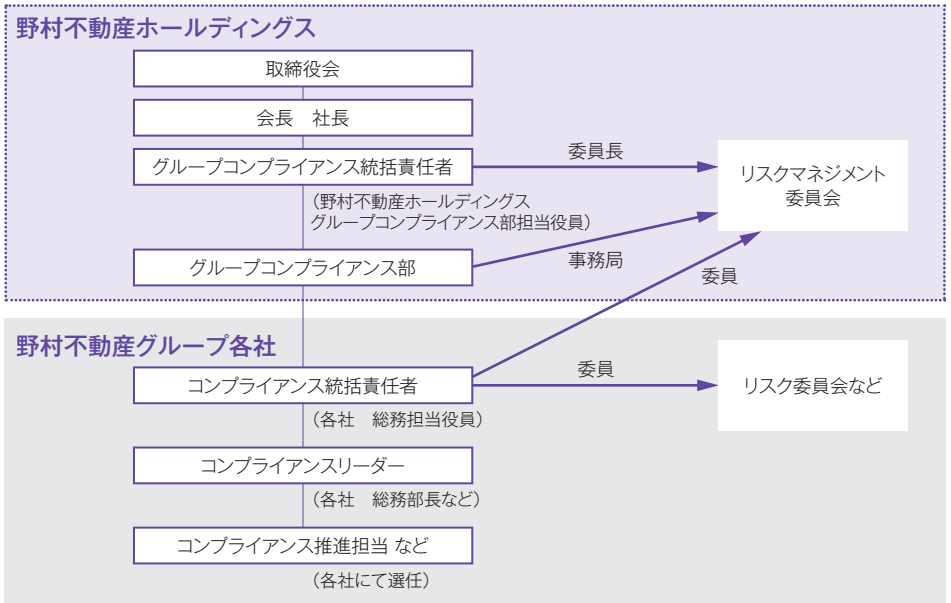
当社グループ各社では、首都直下地震を想定したBCPを策定し、緊急時の指揮命令系統、事業継続のための任務分担などを定め、災害の影響を最小限にすべく体制整備を進めています。

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、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います。その指針として「野村不動産グループ倫理規程」を策定するとともに、役職員に対し継続的な教育、啓発活動を推進するため、当社にグループコンプライアンス部を設置して、グループ各社への助言、指導および支援を行っています。

当社グループ　コンプライアンス体制



リスクホットライン

当社グループでは、社員の内部通報窓口として「野村不動産グループ・リスクホットライン」を設置しています。社内役員と外部弁護士の2つの窓口を用意しており、コンプライアンス上の問題があるにもかかわらず職場での解決が図られない場合などに、社員は、任意の窓口に通報することができます。

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。「コンプライアンスアワー」は、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で、コンプライアンスに対する意識向上につながっています。

役職員に対する主な教育、啓発活動

内容	2013年度実施回数	研修対象
コンプライアンスアワー	11回	グループ全役職員
グループ役員研修	1回	グループ全役員
グループ部室店長会議	1回	グループ全部室店長

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（総合企画部）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（総合企画部）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。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。

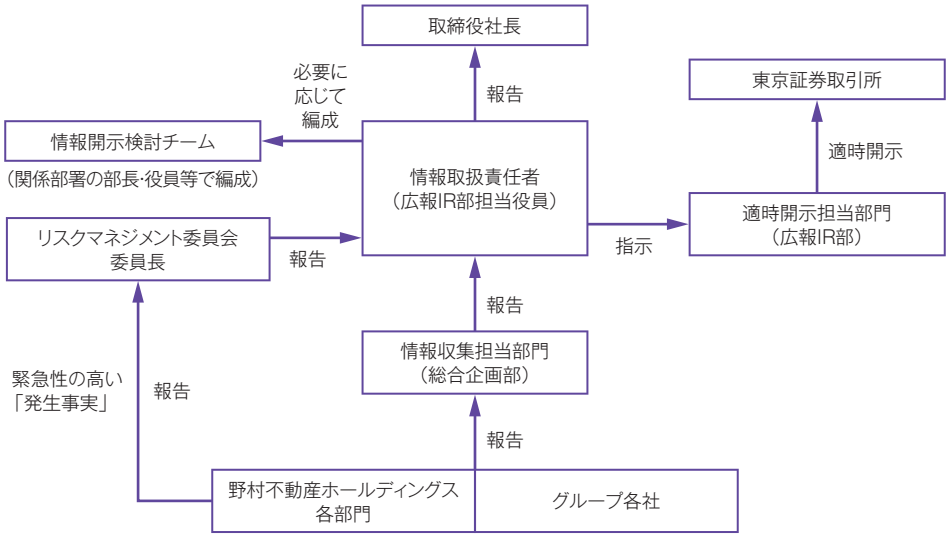
会社情報の適時開示の要否判断

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、開示内容などについて検討を行い、適時開示の要否判断を行うとともに、取締役社長に報告することとしています。

適時開示

適時開示規則上、開示しなければならない会社情報または適時開示が必要と判断された会社情報は、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）において、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。

適時開示体制図



IR活動

アナリスト・機関投資家との関係強化

当社は、アナリスト・投資家との対話の機会として、代表者自らが第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、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、アナリストや機関投資家の当社への理解促進に努めています。

また、海外投資家の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、決算情報や決算説明会の英語動画などを定期的に配信するほか、代表者もしくは取締役が、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、海外投資家との関係構築に努めています。

当社HP（投資家情報）

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の場などを活用した会社説明会を実施しています。この他、当社をより深くご理解いただけるよう、当社ホームページにおいて「個人投資家の皆さまへ」ページを拡充するなど、提供する情報を充実させています。

東証IRフェスタ2014

2013年度の主なIR活動

機関投資家向け活動	実施回数
決算説明会	2回
電話会議	3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410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	6回
事業説明会、物件見学会	3回
住宅事業スモールミーティング	1回
個人投資家向け活動	
証券会社支店説明会	7回
IRフェア	1回

取締役および執行役員

（前列左から）
3 宮嶋 誠一
1 中井 加明三
2 沓掛 英二
4 関 敏昭
（後列左から）
6 吉田 祐康
8 篠原 聡子
7 松島 茂
5 木村 博行

取締役および執行役員

（2014年7月1日現在）

取締役

1 中井 加明三

取締役社長（代表取締役）
兼 社長執行役員

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
平成 15年 6月 野村ホールディングス株式会社執行役
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（現任）
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（現任）

2 沓掛 英二

取締役（代表取締役）
兼 副社長執行役員

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
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
平成24年 8月 野村證券株式会社代表執行役副社長
平成25年 4月 同社取締役兼代表執行役副社長
平成26年 4月 当社顧問
平成26年 6月 当社取締役（代表取締役）兼副社長執行役員（現任）

3 宮嶋 誠一

取締役（代表取締役）兼 執行役員
住宅事業担当、開発企画管掌

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（現任）
平成26年 6月 当社取締役（代表取締役）兼執行役員（現任）

4 関 敏昭

取締役（代表取締役）兼 執行役員
運営管理事業担当

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25年 4月 野村ビルマネジメント株式会社（現野村不動産パートナーズ株式会社）取締役
平成26年 4月 野村不動産パートナーズ株式会社取締役社長（代表取締役）兼社長執行役員（現任）
平成26年 6月 当社取締役（代表取締役）兼執行役員（現任）

5 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22年 4月 野村不動産投資顧問株式会社取締役
平成22年 4月 野村不動産投信株式会社（現野村不動産投資顧問株式会社）取締役
平成23年10月 野村不動産投資顧問株式会社常務取締役
平成24年 5月 当社執行役員
平成24年 6月 当社取締役兼執行役員
平成25年 4月 野村不動産株式会社取締役兼常務執行役員（現任）
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）

6 吉田 祐康

取締役 兼 執行役員
経営企画、関係会社管理、CSR推進部、グループ人事部、広報IR部担当、賃貸事業共同担当

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（現任）
平成24年 5月 当社取締役兼執行役員（現任）

7 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（現株式会社シーエーシーホールディングス）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）

8 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）

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

福井 保明 執行役員
資産運用事業担当

中嶋 忠 執行役員
賃貸事業担当

山本 成幸 執行役員
住宅カスタマーリレーション担当

伊勢 幸三 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

畑田 実 執行役員
開発企画担当

芳賀 真 執行役員
総合企画部担当

中村 晴城 執行役員
財務部担当兼資金部長嘱託

神保 憲之 執行役員
グループ人事部長嘱託

監査役

（左から）
5 山手 章
2 折原 隆夫
1 栗原 洋二
3 藤谷 茂樹
4 大岸 聡

監査役

（2014年6月27日現在）

1 栗原 洋二

常勤監査役

昭和51年 4月 野村證券株式会社入社
平成12年 6月 野村不動産株式会社取締役
平成16年 5月 当社取締役
平成16年 6月 野村不動産株式会社常務取締役
平成20年 4月 同社取締役兼常務執行役員
平成22年 4月 野村不動産投信株式会社(現野村不動産投資顧問株式会社)取締役
平成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
平成22年 4月 野村不動産投資顧問株式会社取締役
平成23年10月 野村不動産投資顧問株式会社取締役社長(代表取締役)
平成24年 4月 野村不動産株式会社監査役(現任)
平成24年 6月 当社監査役(現任)

2 折原 隆夫

常勤監査役

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(現任)

3 藤谷 茂樹

常勤監査役（社外）

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
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(現任)

4 大岸 聡

監査役（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(現任)
平成24年 6月 当社監査役(現任)

5 山手 章

監査役（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(現任)
平成25年 6月 当社監査役(現任)

社外取締役・監査役メッセージ

社外取締役

「蟻の目」と「鳥の目」の二つの視点を持って、社会の期待に応える空間づくりに貢献していきます。

松島 茂

私たちは、一日のうちに「住まう空間」、「仕事をする空間」そして「遊ぶ空間」を移動します。野村不動産グループは、その全ての空間づくりに関わっています。これらを心地よいものにするためには、生活者の視点、すなわち「蟻の目」を持つことが必要です。

これからの日本社会は、二つの意味でグローバル化が進んでいきます。一つは、多くの日本人が海外で暮らし、仕事をするようになっていきます。もう一つは、多くの外国人が日本で住まい、仕事をするようになっていきます。将来を見通すためには、全体を見渡す視点、すなわち「鳥の目」を持つことが必要です。

野村不動産グループの社員は、「蟻の目」と「鳥の目」を持って、これらの社会の期待に応えられるように努力しています。私も社外取締役として、その輪の中に入っていきたいと考えています。

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。

建築家、生活者、居住者の目線から、不動産の価値向上を追求する野村不動産グループの経営に参画していきます。

篠原 聡子

日本の都市は、極めて独特の構成を持っています。ヨーロッパの多くの都市では街区がきっちりしていて、新築する場合でもそこにはめ込まれるように建てられますが、東京では、一歩中心を外れるとたくさんの大小の隙間に満ちていて、一つひとつの建築がその建ち方によって街の在り様に大きな影響を与えます。それだけ一つの計画が負っている責任も大きいといえます。一つの計画がその場所を魅力的にすることもできますし、面白くない場所にすることもできます。その場所に魅力をつけることは、長期的にみればその建築の価値を高めることにほかなりません。

野村不動産グループの関わるプロジェクトが、場所の価値、都市の価値を高めるものであるように、建築家の、また生活者、居住者の立場からの眼差しをもって、社外取締役の任に当たりたいと思います。

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※

社会から必要とされる企業グループであり続けられるよう、社外監査役としての職責を果たしていきます。

大岸 聡

社外監査役に就任してから3年目の任期に入りました。弁護士として他社の取締役会に参加する機会も多く、その比較でも、野村不動産グループのガバナンス体制が健全に機能していることがわかります。取締役会には、多くの決議・報告案件が上程され、率直な議論が展開されています。私も、その議論を安心して見守り、時に率直な意見を申し述べることもできています。人間社会の常として、不備・不祥事は避けられませんが、これを改善・防止するための取り組みも着実に実践されています。

2012年秋口に策定の「中長期経営計画」を羅針盤として、今後大きく成長することを確信していますが、時として暴風雨に襲われる事業環境も避けられません。どのような事業環境であれ、良質な住環境とオフィス環境を提供する企業グループとして、社会の役に立ち、必要とされ続けるよう、微力ながら、社外監査役としての職責を果たしていきます。

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。

多様なステークホルダーからの信頼を得られるよう、独立役員としての客観的な立場から、健全なガバナンスの実現に貢献します。

山手 章

当社の経営を取り巻くステークホルダーは多岐にわたっており、当社の「企業価値」に対する見方も決して一様ではありません。こうしたステークホルダーの多様な要望に応えるためには、事業計画や経営実績など、財務数値を中心とした従来型の情報開示だけではもはや十分ではなく、人材や環境・エネルギー問題等への対処状況など、財務以外の情報を含む総合的な企業情報の開示が必要となっており、同時にこうした情報開示の信頼性・適時性を確保するための社内体制の構築と運営が重要な経営課題の一つとなっています。

当社の独立役員として、客観的な立場から当社のガバナンスの健全な運営に貢献することが私の役割です。長年にわたり公認会計士として培ってきた知見を活かし、今後とも野村不動産ホールディングスの経営陣に対し、外部の目線から「気付き」を提供していきたいと考えています。

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。

※ 非常勤のみ掲載

データハイライト

連結財務ハイライト

（百万円）

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
年度:						
売上高	¥ 448,655	¥ 434,226	¥ 480,983	¥ 450,807	¥ 517,740	¥ 532,016
売上総利益	100,763	105,576	107,222	114,910	134,571	159,335
営業利益	34,012	39,274	42,083	49,939	58,308	74,307
経常利益	23,702	23,967	26,149	34,173	45,806	64,058
当期純利益	13,770	4,660	5,471	17,591	19,357	26,844
営業活動によるキャッシュ･フロー	△108,030	19,266	33,947	43,876	89,295	83,535
投資活動によるキャッシュ･フロー	△141,788	△24,571	△33,730	7,809	△2,588	△20,191
財務活動によるキャッシュ･フロー	295,507	13,098	△7,485	△63,296	△94,666	△57,858
設備投資額※1	56,662	26,796	37,570	14,098	18,963	21,938
減価償却費※2	7,148	10,758	12,835	13,534	13,513	14,333
1株当たり情報:						
当期純利益（円）	¥ 92.21	¥ 25.69	¥ 28.74	¥ 92.38	¥ 101.61	¥ 140.70
年間配当金（円）	40.00	25.00	25.00	25.00	30.00	35.00
年度末:						
総資産	¥1,385,531	¥1,405,424	¥1,474,331	¥1,402,624	¥1,369,949	¥1,313,887
純資産	281,375	349,437	357,365	376,486	398,276	418,697
有利子負債	778,073	759,636	816,910	758,562	669,268	617,583
経営指標:						
ROA※3（%）	2.5	2.8	2.9	3.7	4.6	5.8
ROE※4（%）	5.9	1.7	1.8	5.7	5.9	7.8
売上高営業利益率（%）	7.6	9.0	8.7	11.1	11.3	14.0
配当性向（連結）（%）	43.4	97.3	87.0	27.1	29.5	24.9
自己資本比率（%）	17.0	21.4	20.7	22.6	24.5	27.1
D／Eレシオ（倍）	3.3	2.5	2.7	2.4	2.0	1.7
従業員数（人）	4,998	5,195	5,300	5,399	5,581	5,747

※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

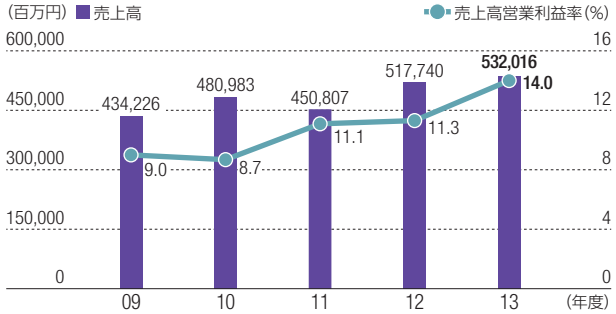
決算のポイント

業績概要: 2013年度は、住宅分譲事業において計上戸数が増加したことに加え、前期に営業エクイティ投資評価損を計上したことなどにより、増収増益となりました。なお、売上高、営業利益、経常利益共に過去最高水準となっています。

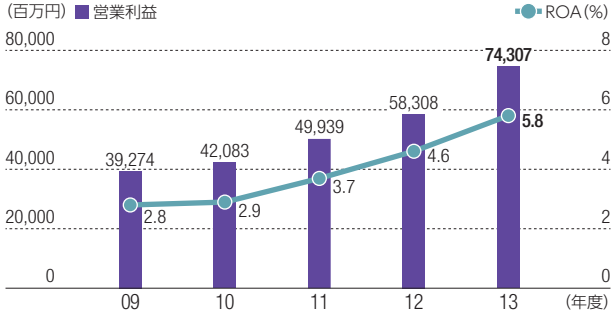
配当について: 今後の経営環境や業績の見通しを踏まえ、2013年度の配当金を期初予定から5円増配し、1株当たり35円の年間配当を実施しました。2014年度についても、さらに5円増配し、1株当たり40円の年間配当を予定しています。

主要財務データ

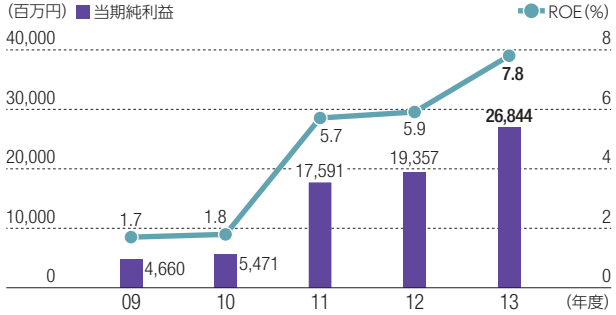
売上高／売上高営業利益率



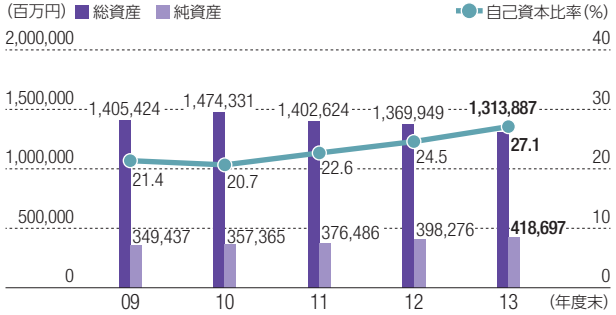
営業利益／ROA



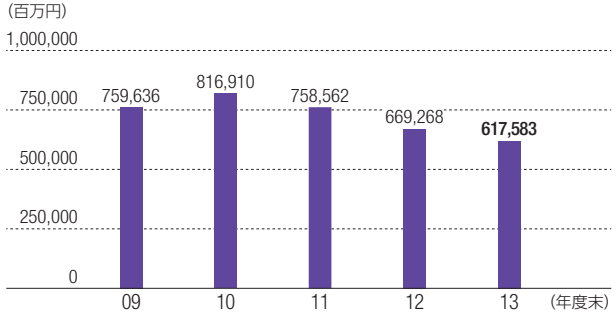
当期純利益／ROE



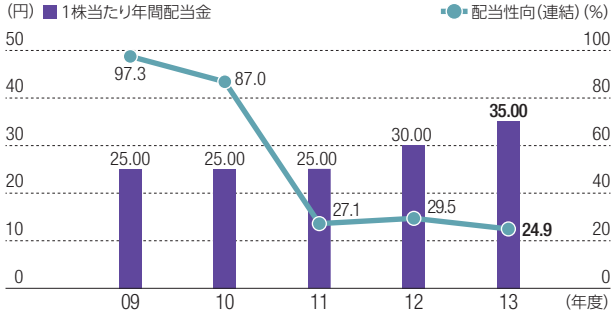
総資産／純資産／自己資本比率



有利子負債

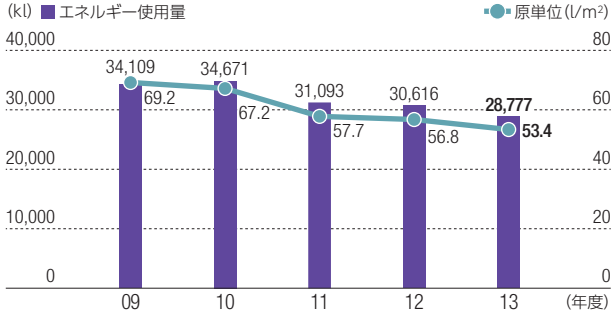


1株当たり年間配当金／配当性向(連結)

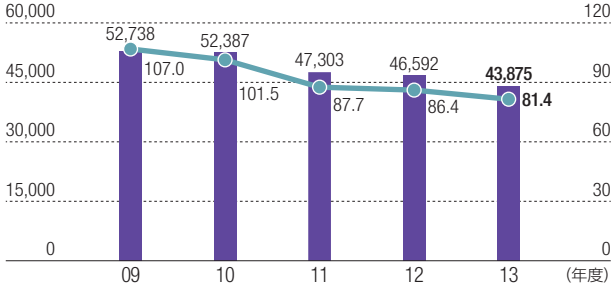


主要非財務データ

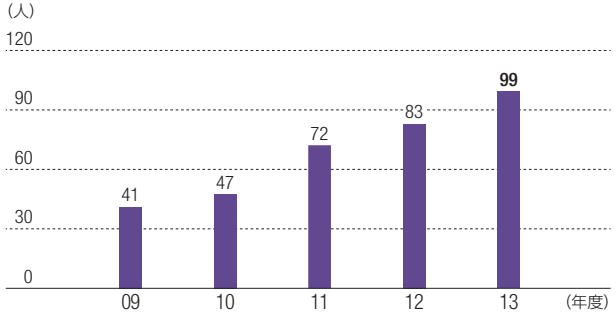
原油換算エネルギー使用量と原単位※



CO_2排出量と原単位※



育児休業取得者数



※対象ビル:野村不動産グループが所有するビルのうち、東京都環境確保条例対象ビルおよび「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)」:新宿野村ビル・東芝浜松町ビル・東芝ビルディング・日本橋室町野村ビル・深川ギャザリアタワーN棟・府中東芝ビル・横浜ビジネスパーク。ただし、「日本橋室町野村ビル」については2010年9月末竣工のため、2010年10月1日以降加算しています。

グループ会社紹介

野村不動産株式会社
http://www.nomura-re.co.jp/

「PROUD」や「OHANA」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、物流施設等の企画・開発・運営を行う「ビルディング事業」「商業施設事業」「物流施設事業」、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/

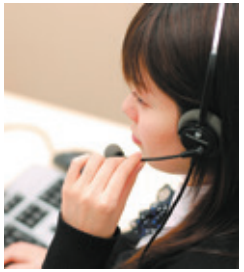
2011年10月に野村不動産グループの運用会社3社が統合し、運用資産1兆円超の国内最大級の不動産投資運用会社となりました。私募不動産ファンド、上場REIT、国内不動産デット投資、海外不動産ファンド・オブ・ファンズ、機関投資家向け投資一任業務等、不動産への幅広い投資ニーズに対して幅広い金融商品・運用サービスをワンストップでご提供します。

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」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.toshiba-building.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。

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HP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。

PRIME CROSS

株式会社メガロス
http://www.megalos.co.jp/

「顧客満足を感動と喜びに変える」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。

投資家情報

（2014年3月31日現在）

会社概要

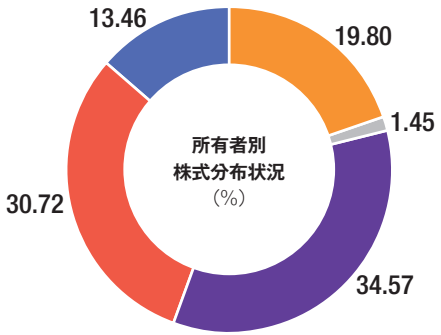
商号	野村不動産ホールディングス株式会社
代表者	取締役社長　中井 加明三
本社	〒163-0566 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号
設立	2004年6月1日
従業員の状況	5,747名（連結ベース）
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

株式の情報

資本金	1,160億2,415万4,350円
発行可能株式総数	450,000,000株
発行済株式総数	190,906,800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	48,613名

大株主（上位10名）

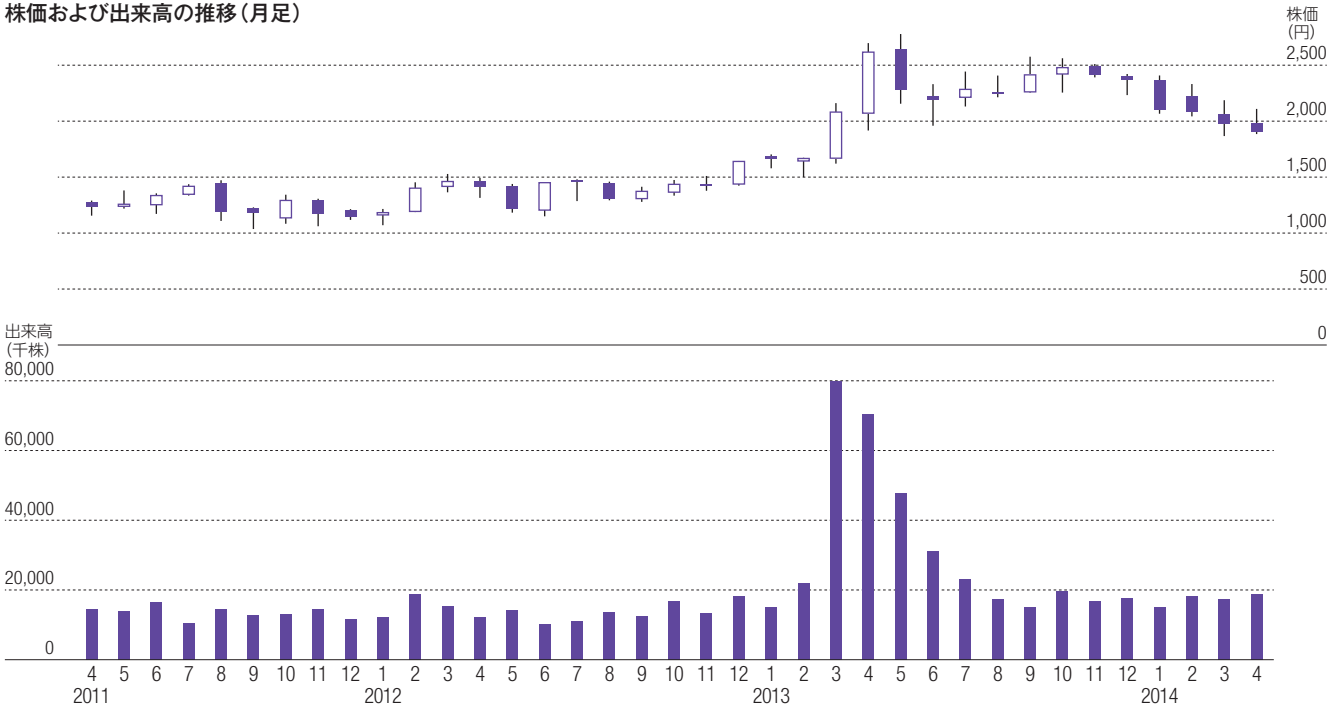
株主名	株式数（株）	出資比率（%）
野村土地建物株式会社	64,777,500	33.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,743,500	6.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	5,979,200	3.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	3,274,000	1.71
野村不動産ホールディングス従業員持株会	2,882,482	1.50
ザ バンク オブ ニューヨーク ノントリーテイー ジャスデツク アカウント	2,477,329	1.29
ステート ストリート バンク ウェスト ペンション ファンド クライアンツ エグゼンプト	2,392,333	1.25
ジャパン リ フイデリテイ	2,239,100	1.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	2,092,600	1.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口6）	1,948,900	1.02



所有者別株式分布状況（%）

金融機関	19.80
金融商品取引業者	1.45
その他の法人	34.57
外国法人等	30.72
個人・その他	13.46

株価および出来高の推移（月足）



Webサイトのご紹介

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

URL: http://www.nomura-re-hd.co.jp/

Printed in Japan