Evolving…Faster

アニュアルレポート 2009　2009年3月期

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

目次

01 Hard Times will Quicken Our Evolution：厳しい事業環境の中でこそ、進化のスピードを上げる
02 連結財務ハイライト
03 セグメント情報
04 株主・投資家の皆様へ
06 Evolving…Faster：より速く進化する
10 社長インタビュー
14 ビジネス・ポートフォリオ
16 営業概況
　16 住宅事業
　18 ビル事業
　20 資産運用開発事業
　22 仲介・販売受託事業
　23 その他の事業
24 グループ企業一覧
26 グループ会社紹介　Vol.2
28 コーポレート・ガバナンス
33 取締役および監査役
34 野村不動産グループの社会的責任（CSR）
35 連結財務情報
37 野村不動産グループの沿革
38 投資家情報
39 会社概要

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、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。

厳しい事業環境の中でこそ、進化のスピードを上げる

Hard Times will Quicken Our Evolution

2008年度は、国際的な金融不安による信用収縮が、株価の下落、消費の低迷、生産の減少、雇用情勢の悪化という流れで実体経済へと波及し、グローバルな経済環境に大きな変化が起こりました。野村不動産グループは、不動産ビジネスで50年を超える実績を有しています。これまでにもマーケット環境の大きな変化と対面する度に、自らを変化させ難しい局面を幾度となく乗り越え成長を遂げてきました。事業環境が大きく変化する時こそ、野村不動産グループはマーケット適応力を発揮し、成長を加速させるのです。

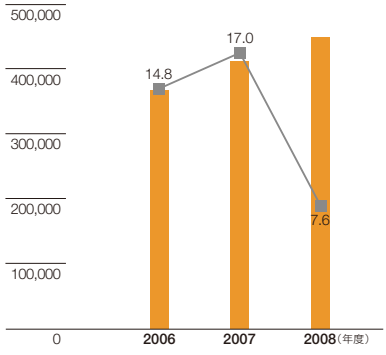
連結財務ハイライト

野村不動産ホールディングス株式会社
2007年、2008年および2009年3月31日に終了した連結会計年度

（百万円）

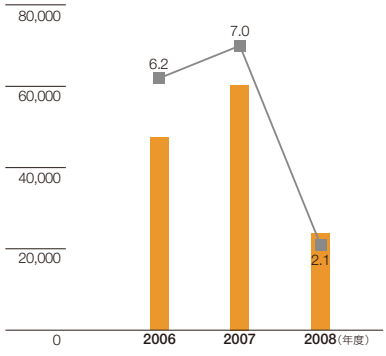
	2006年度	2007年度	2008年度
年度：			
営業収益	¥367,236	¥411,493	¥ 448,655
営業総利益	108,668	130,391	100,763
営業利益	54,374	69,821	34,012
経常利益	47,446	60,291	23,702
当期純利益	26,297	35,254	13,770
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 89,849	7,639	△ 108,030
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 26,787	△ 13,347	△ 141,788
財務活動によるキャッシュ・フロー	100,862	8,790	295,507
1株当たり情報（円）：			
当期純利益	¥ 200.47	¥ 236.09	¥ 92.21
年間配当金	20.00	30.00	40.00
年度末：			
総資産	¥836,303	¥891,700	¥1,385,531
純資産	214,465	235,551	281,375
有利子負債	394,885	408,016	778,073
経営指標：			
総資産経常利益率	6.2%	7.0%	2.1%
自己資本当期純利益率	19.2%	15.8%	5.9%
営業利益率	14.8%	17.0%	7.6%
配当性向（連結）	10.0%	12.7%	43.4%
自己資本比率	25.5%	26.1%	17.0%

営業収益および営業利益率
（百万円／%）



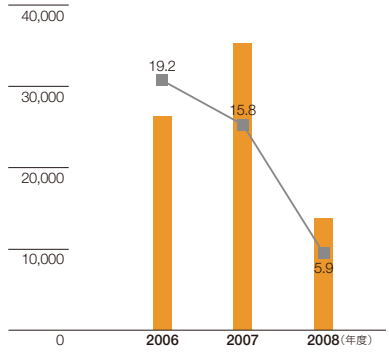
■ 営業収益
━ 営業利益率

経常利益および総資産経常利益率
（百万円／%）



■ 経常利益
━ 総資産経常利益率

当期純利益および自己資本当期純利益率
（百万円／%）



■ 当期純利益
━ 自己資本当期純利益率

セグメント情報

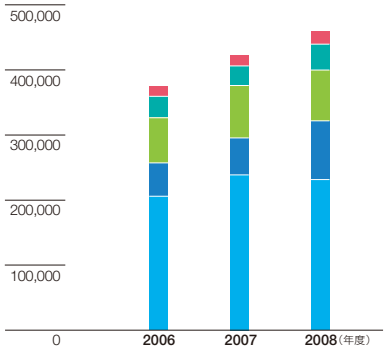
野村不動産ホールディングス株式会社
2007年、2008年および2009年3月31日に終了した連結会計年度

（百万円）

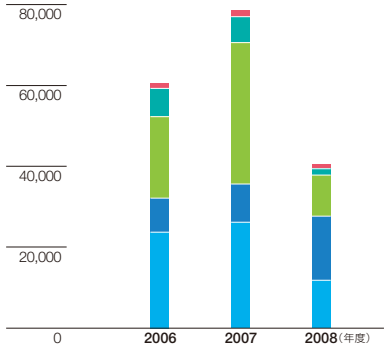
	2006年度	2007年度	2008年度
営業収益：			
住宅事業	¥205,950	¥238,802	¥231,628
ビル事業	51,342	56,889	90,400
資産運用開発事業 注2	69,369	80,555	78,077
仲介・販売受託事業 注2	32,984	30,182	39,764
その他の事業	15,161	16,836	19,836
消去又は全社	△ 7,572	△ 11,773	△ 11,051
営業利益：			
住宅事業	¥ 23,627	¥ 26,066	¥ 11,786
ビル事業	8,372	9,414	15,769
資産運用開発事業 注2	20,040	34,778	10,117
仲介・販売受託事業 注2	6,961	6,391	1,554
その他の事業	1,212	1,514	1,100
消去又は全社	△ 5,838	△ 8,343	△ 6,314
セグメント別ROA 注1：			
住宅事業	9.2%	10.0%	3.7%
ビル事業	4.6%	4.6%	2.9%
資産運用開発事業 注2	6.7%	10.8%	2.8%
仲介・販売受託事業 注2	13.9%	8.8%	2.7%
その他の事業	5.0%	5.6%	3.9%
たな卸資産：			
住宅事業	¥229,863	¥222,761	¥287,409
ビル事業	10,164	11,342	3,215
資産運用開発事業 注2	155,034	171,819	138,364
仲介・販売受託事業 注2	26,505	42,507	46,370
その他の事業	6,335	6,317	6,132
消去又は全社	△ 129	△ 127	△ 3

注1 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
注2 2007年度より、従来「仲介・販売受託事業セグメント」に区分しておりました開発事業の一部を、「資産運用開発事業セグメント」に区分することとしております。2006年度の数字につきましては当該区分変更の影響を加味し、遡及修正を行っております。

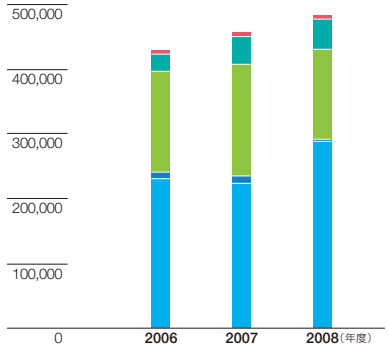
営業収益*
（百万円）



営業利益*
（百万円）



たな卸資産*
（百万円）



■ 住宅事業
■ ビル事業
■ 資産運用開発事業
■ 仲介・販売受託事業
■ その他の事業

*各グラフとも「消去又は全社」の金額は反映されておりません。

強みを活かし、進化を遂げる

Driving Evolution Using Our Strengths

経営環境の変化

2008年度は、国際的な金融不安による信用収縮が、消費の低迷、生産の減少、雇用情勢の悪化という流れで実体経済へと波及し、景気の下降局面が深刻化するなど大変厳しい1年となりました。不動産業界では、住宅分譲市場で1999年から2006年まで80,000戸前後の水準で推移してきた首都圏の新築マンション発売戸数が、2008年は43,733戸にまで減少いたしました。また、購入者層の所得の伸び悩みや将来不安からくる買い控えなどにより、マンションの完成在庫数は高い水準で推移いたしました。不動産投資市場では、投資家の投資意欲の減退や金融機関の融資姿勢の厳格化に伴い、REITの投資口価格が大幅に下落するなど、混迷の度合いが強くなりました。

また長期的にも、少子高齢化や人口減少という日本固有の構造的な問題に起因するマーケットの変化が起こると考えております。

2008年度の業績概要

調整局面を迎えた不動産市場において、野村不動産グループではマーケット適応力強化に努めましたが、不動産市況の急激な悪化による収益性の低下に加え、保有するたな卸資産について評価損失26,994百万円を売上原価に計上した結果、2008年度の連結業績は、営業収益が448,655百万円（前年度比9.0%増）、営業利益が34,012百万円（前年度比51.3%減）、当期純利益が13,770百万円（前年度比60.9%減）となりました。

「中期経営計画（2009–2011）～Growth & Development～」の策定

当社グループは、前回の中期経営計画（2007–2009）において、「強固な収益基盤の確立と利益成長の継続」「高い投資効率の追求と財務の健全性の向上」を基本方針に事業を推進してまいりました。2008年度までの2年間、事業収益を順調に拡大させ、またNREG東芝不動産株式会社の連結子会社化によって、安定収益源となる賃貸収益を大幅に拡充するとともに東芝グループと不動産事業分野における提携関係を構築いたしました。

そのような新たな事業基盤を構築したことに加え、想定を超えたスピードで事業環境が変化したため、計画の期中ではありますが、2009年度を初年度とする3ヵ年の「中期経営計画（2009–2011）～Growth & Development～」を新たに策定いたしました。

本計画では、「収益バランスの再構築と利益成長の復活」「資産効率と財務の健全性の向上」の2点を基本方針とし、計画最終年度におけ

る営業利益600億円とD/Eレシオ*2.5倍以内の達成を定量目標として掲げております。それらの目標達成に向け、従来からの強みである住宅事業および資産運用事業の成長、拡充した賃貸事業の一層の強化、デベロッパー機能のさらなる進化、CRE事業の積極展開を事業戦略として推進してまいります。

また、2009年6月に当社は公募増資を実施いたしました。今回の増資は、NREG東芝不動産の連結子会社化により一時的に悪化した財務の健全性を回復させること、また将来の収益源となる住宅事業における新規用地取得を積極化することを目的としております。資本を拡充し、新しい中期経営計画の推進を通じてさらなる成長を目指してまいります。

* D/Eレシオ＝社債・借入金／（純資産－新株予約権・少数株主持分）

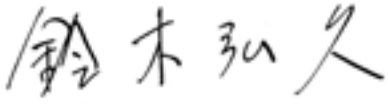
株主・投資家の皆様へ

今後も厳しい事業環境が続くことが予想されますが、当社グループでは強みであるデベロッパー機能を最大限に活かし、住宅事業・資産運用開発事業をコアとして各事業の利益成長を図ることで直面する経営課題に取り組んでまいります。また、事業を通じて社会に貢献しながら、安定的に利益を出し続けるという「企業のあるべき姿」を追求してまいります。

株主の皆様には、これまでと変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2009年7月

取締役社長　**鈴木 弘久**



1999年から年間80,000戸前後の水準を維持し順調に拡大を続けてきた首都圏マンション発売戸数が、2007年に61,021戸となり2008年には2007年と比べて17,288戸（28.3%）減少の43,733戸となりました。また、金融機関の融資姿勢の厳格化に伴い不動産ファンドの物件取得が低迷した影響などを受け、私募ファンドおよびJ-REITの運用資産残高の増加に歯止めがかかり、2008年12月末の市場規模は6ヵ月前とほぼ同じ水準にとどまりました。このように、当社グループの強みである住宅事業ならびに資産運用開発事業の環境は、大きく変化しています。そのような環境の中、野村不動産ホールディングスは2008年12月にNREG東芝不動産を連結子会社化し、事業ポートフォリオを強化しました。NREG東芝不動産のグループ入りで進化した事業基盤をもとに、さらなる成長を目指していきます。

より速く進化する

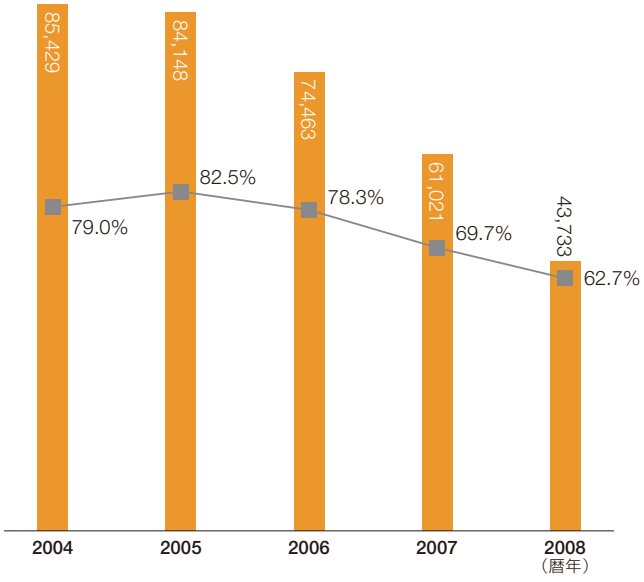
Evolving…Faster

野村不動産ホールディングスは、NREG東芝不動産を連結子会社化することで、自らの「事業戦略」「バランスシート」「収益構造」を大きく変化させました。厳しい環境の中、事業ポートフォリオの強化を図ることで、より速く進化を遂げていきます。

不動産業界のマーケットデータ

首都圏マンション発売戸数および初月契約率平均

（戸／%）

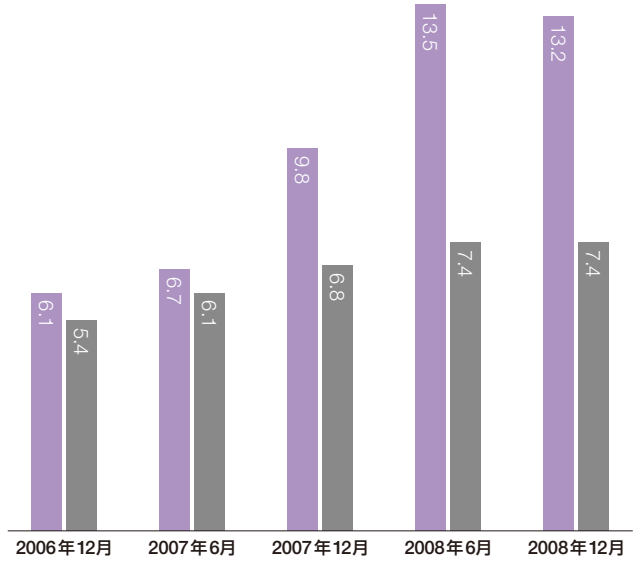


■ 首都圏マンション販売戸数
－ 初月契約率平均

出所：不動産経済研究所

私募ファンドとJ-REITの市場規模

（兆円）



■ 運用資産額：私募ファンド
■ 運用資産額：J-REIT

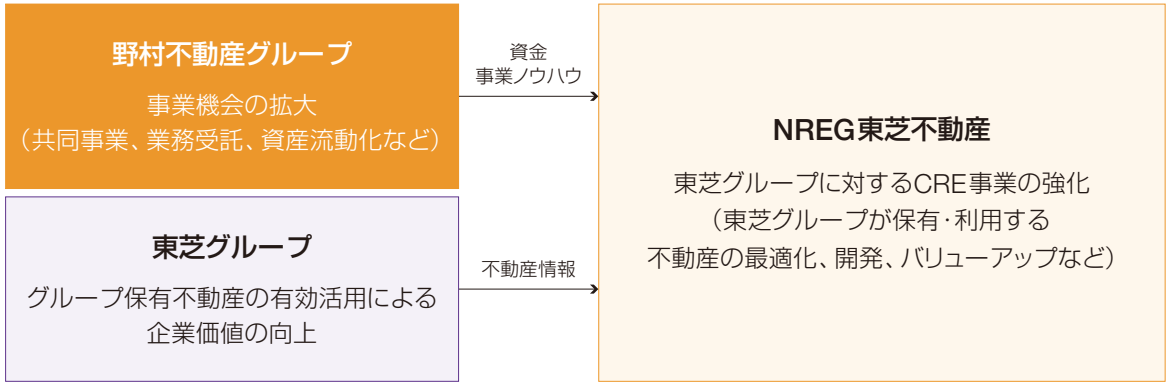
出所：住信基礎研究所

NREG東芝不動産のグループ入り

〈目的〉

・優良な賃貸不動産の増加による安定収益源の確保

・東芝グループに対するCRE事業をリーディングケースとした「CREメインアドバイザリー事業」の本格展開



事業戦略の進化

Business Strategy Evolution

企業が保有する不動産の有効活用は、資本市場からも強く求められていますが、実際に効率的な運用ができている企業は少ないのが実態です。野村不動産グループでは、NREG東芝不動産の連結子会社化による東芝グループとの提携を機に、企業不動産（CRE）の活用支援サービス「CREメインアドバイザリー事業」を展開します。「CREメインアドバイザリー事業」とは、企業がCRE戦略を推進していく中で創出されるあらゆる不動産関連業務を当社グループが一括して請け負う事業です。東芝グループに対するCRE戦略支援は、当社グループから人材および資金、CRE事業のノウハウなどの提供を受けたNREG東芝不動産が実施します。この東芝グループに対する取り組みを「CREメインアドバイザリー事業」のリーディングケースとして、CRE事業のさらなる拡大につなげていきます。

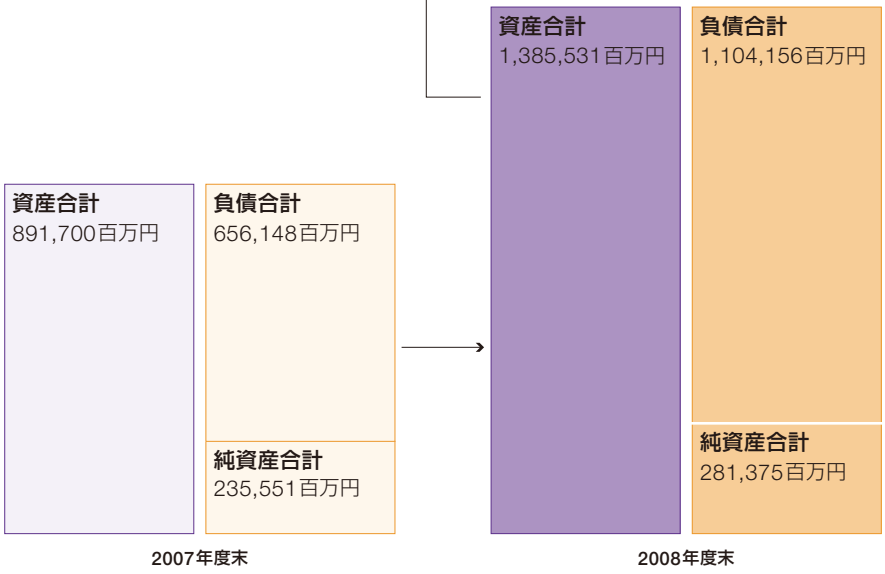
バランスシートの変化

東芝ビルディング

梅田スカイビル

NREG東芝不動産が保有する優良な賃貸不動産*が固定資産に加わりました。

*東芝ビルディング、梅田スカイビル、ラゾーナ川崎プラザなど約150物件



2009年6月に公募増資を実施

公募増資により、自己資本が約654億円増加。総資産規模、有利子負債残高が2009年3月末時点と変わらないとすると、自己資本比率は4.8ポイント改善し21.8%に、D/Eレシオは3.3倍から2.6倍に低下*。

*2009年3月末
自己資本　235,939百万円
有利子負債　778,073百万円

バランスシートの進化

Balance Sheet Evolution

2008年12月のNREG東芝不動産連結子会社化により、2008年度末における当社グループの連結貸借対照表は、大きく変化しました。まず、NREG東芝不動産が保有する約150物件の連結化などにより、有形固定資産が対前年度末比で380,489百万円増加し、安定収益源としての賃料収入が拡大しました。一方、NREG東芝不動産の株式取得などにより、有利子負債が対前年度末比で370,056百万円増加し778,073百万円、自己資本が3,148百万円増加し235,939百万円となり、財務の健全性を示すD/Eレシオが前年度末の1.8倍から3.3倍へと一時的に悪化しました。今後は、有利子負債の縮小と期間収益の蓄積により、財務の健全性を回復していきます。2009年6月には公募増資を実施し、財務基盤の強化を図っています。

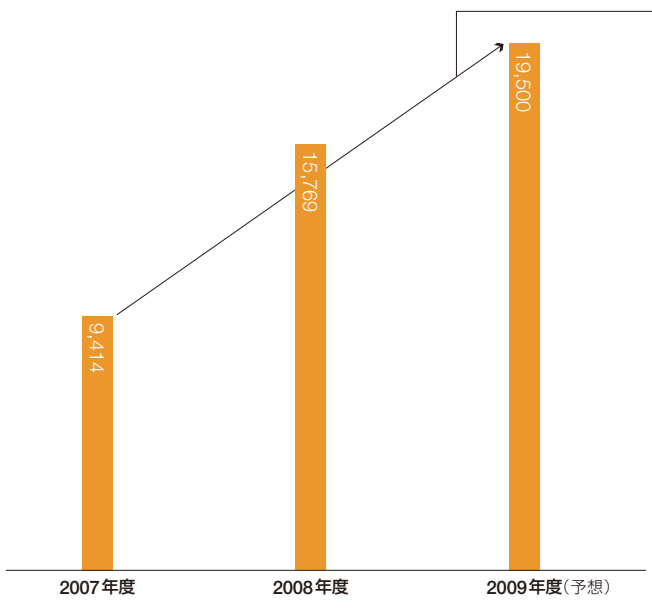
野村不動産グループは、NREG東芝不動産を連結子会社化することで、ビル事業の強化を図ることができました。NREG東芝不動産は、東芝本社が入居する東芝ビルディングやラゾーナ川崎プラザ、梅田スカイビルなど都市部を中心に約150物件を保有しており、安定した賃貸収入を上げています。NREG東芝不動産の連結子会社化が通期寄与する2009年度のビル事業の業績については、売上高および営業利益ともに2007年度との比較*で大幅に増加する見込みです。さらに、EBITDA**が大きく増加することから、安定したキャッシュ・フローの獲得にも寄与します。当社グループでは、従来の強みである住宅事業と資産運用事業を一層強化しながら、拡大したビル事業とあわせて、マーケット変化に強い収益構造の形成と、それによる継続的な利益成長を図ります。

* 2008年度は、NREG東芝不動産の売上・営業利益の連結が第4四半期のみ行われたこと、またビル事業において非恒常的な物件売却があったことから、2007年度と比較しています。
** EBITDA＝利払い前・税引き前・減価償却前・その他償却前利益

収益構造の進化

Profit Structure Evolution

ビル事業の営業利益
（百万円）



ビル事業の営業利益が大きく拡大
NREG東芝不動産のグループ入りによる賃料収入増加などにより、2009年度は2007年度との比較で2.07倍に拡大する見込み。

不動産業界は、大きな変化の中にあります。アニュアルレポート2009では、野村不動産ホールディングスが直面する変化をいかに乗り越え、次なるステージにおいて、どのような成長シナリオを描いているのか、「中期経営計画（2009–2011）～Growth & Development～」の概要をご説明しながら、目指す姿と目標達成に向けての事業戦略を解説しています。

進化を加速させ、成長を遂げる

Accelerating Evolution, Driving Growth

Question 1

アニュアルレポート2008で鈴木社長は、野村不動産ホールディングスの特徴として、同業他社が営業利益の構成比でビル保有・賃貸事業の割合が大きいのに比べ、野村不動産ホールディングスは住宅事業・資産運用開発事業を二本柱とした事業ポートフォリオを有していることを挙げていました。2008年度のNREG東芝不動産の連結子会社化をどのように捉えたら良いかをお教えください。

NREG東芝不動産の連結子会社化による優良な賃貸資産の増加で、ビル事業の収益力を強化することができました。

ただし、野村不動産グループの強みはデベロッパー機能にあり、それを最大限に活用した住宅事業・資産運用開発事業をコアとして、今回のNREG東芝不動産のグループ入りで強化されたビル事業とあわせて、バランスのとれた事業ポートフォリオの構築を目指して今後も成長していきます。

また、東芝グループとの不動産分野における提携は、CREメインアドバイザリー事業のリーディングケースとして取り組んでいきます。これは、野村不動産グループが、不動産に対する企業の真の悩みとその解決策を見極めるべく、新たな試みとして本格的に取り組むものです。今後は、日本を代表する企業に向かって、このノウハウを活かしたモデルを展開していきたいと考えています。

Question 2

新しい「中期経営計画（2009–2011）～Growth & Development～」を策定されましたが、新計画策定に至るまでの背景についてお教えください。

前回の中期経営計画（2007–2009）のもとでは、事業収益を順調に拡大させ、NREG東芝不動産の連結子会社化により賃貸収益の拡充と東芝グループとのパイプライン構築を実現しました。これらにより、次の飛躍に向けた新しい事業基盤を整備できました。その新しい事業基盤をもとに事業戦略をたてる必要があったことに加え、前中期経営計画を策定した2年前から事業環境が想定を超えて変化したこともあり、計画の期中ではありますが、新しい中期経営計画を策定することとなりました。

Question 3

「中期経営計画（2009–2011）～Growth & Development～」で掲げる目標についてお教えください。

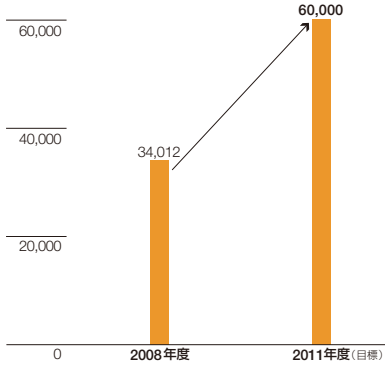
「中期経営計画（2009–2011）～Growth & Development～」では、「収益バランスの再構築と利益成長の復活」と「資産効率と財務の健全性の向上」の2つを基本方針としています。

これらは、住宅事業と資産運用事業を一層強化し、拡大した賃貸事業とあわせて継続的な利益成長を図ること、事業スピードの向上と経営資源の再配分により資産効率を向上させること、また期間収益を蓄積し自己資本の充実を図ることを意味します。

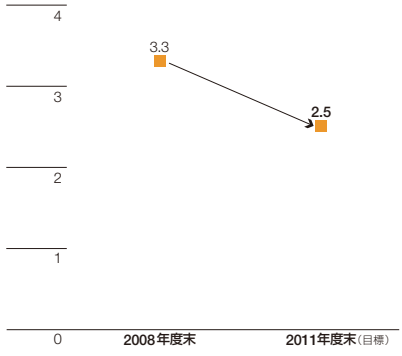
定量目標としては、2011年度において、3年間で約76%の伸びとなる営業利益600億円の達成と、D/Eレシオの2.5倍以内への改善を掲げています。

定量目標

営業利益
（百万円）



D/Eレシオ*
（倍）



2008年度実績比.....営業利益 約76%増（経常利益 約77%増）
2008年度実績 .....営業利益 340億円（経常利益 237億円）

* D/Eレシオ＝社債・借入金／（純資産－新株予約権・少数株主持分）

Question 4

それらの目標を達成するため、どのような事業戦略をたてられていますか?

当社グループの優位性を踏まえて、5つの事業戦略を推進していきます。

1つめは「**住宅事業の成長モデルの強化**」です。景気悪化による不動産会社の淘汰が進んだ現在の状況を、優良な事業用地を取得できる新たなチャンスと捉え、新規事業用地の取得を強化し、事業回転の維持を図ります。また、当社グループの強みである「製・販・管一貫体制」を活かした商品の差別化を推進し、「PROUD」ブランドのさらなる信頼を獲得したいと考えています。

2つめは「**資産運用事業の安定成長**」です。安定収益基盤としての運用資産残高を1兆5,000億円まで拡大させることを目指します。また、年金基金などの投資家ニーズに対応したファンドを新たに組成し、資産運用事業の安定的な成長を図ります。

3つめは「**拡充した賃貸事業の一層の強化**」です。保有資産のブラッシュアップとリーシング力の強化に取り組み、キャッシュ・フローの向上を目指します。また、主要エリアにおける優良資産の開発促進と戦略的保有により、賃貸収益を安定的に拡充していきます。

4つめは「**デベロッパー機能のさらなる進化**」です。当社グループの総合力を活かし、大規模複合開発や建替事業などに積極的に取り組んでいきます。また当社グループは、開発事業と資産運用事業とのパイプライン構築を重要視しています。野村不動産の開発力により付加価値を生み出したものを当社のREITなどが取得し、運用力によりさらに磨き上げ、グループ成長の礎としていきます。

5つめは「**CRE事業の積極展開**」です。先にお話ししましたように、東芝グループとの提携をCREメインアドバイザリー事業のリーディングケースとし、その取り組みをモデルとしてCRE事業を積極的に推進していきます。

Question 5

今回、増資を実施されましたが、その目的と調達資金の使途をお聞かせください。

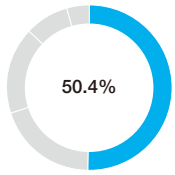
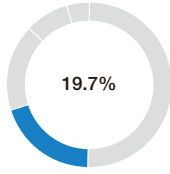
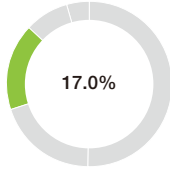
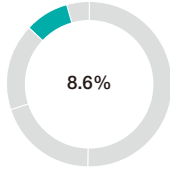
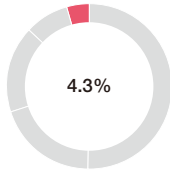
今回の増資の目的は2つあります。

2008年12月のNREG東芝不動産の連結子会社化により、賃貸収益の拡大と、東芝グループとのパイプライン構築を実現し、新たな事業基盤を整備できました。一方で、この先行投資により財務の健全性が一時的に悪化したため、今回の増資により成長資本を充当することで財務基盤を強化することが目的の1つです。

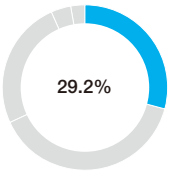
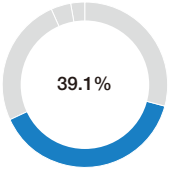
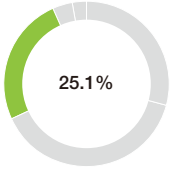
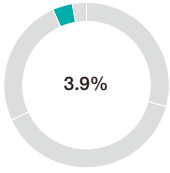
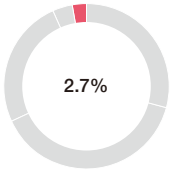
もう1つの目的は、将来の収益源となる住宅事業の新規用地取得を積極化することです。現在の厳しいマーケット環境下においても、当社グループの完成在庫は非常に少ない水準となっています。そのため、当社グループは新たな供給に向けた開発に着手できます。当社は競合の少ない今こそが、優良な事業用地を取得する最大のチャンスと捉えています。住宅事業は、事業用地取得から建設・販売まで2～3年の時間が必要なため、いま優良事業用地を取得することが、2～3年後の収益を確実なものにすることにつながります。

今回の増資により、約654億円を自己資本に加えることとなりました。強化した財務基盤をもとに積極的な事業展開を図ってまいります。

ビジネス・ポートフォリオ

		主要事業	営業収益構成比*
住宅事業		■ 住宅分譲 ■ 住宅管理	
ビル事業		■ オフィス賃貸（自社所有） ■ オフィス賃貸（サブリース） ■ 商業施設賃貸 ■ 運営管理・施設管理	
資産運用開発事業		■ 収益不動産開発 ■ 資産運用	
仲介・販売受託事業		■ 売買仲介 ■ 販売受託 ■ 商品不動産販売	
その他の事業		■ フィットネスクラブ運営 ■ 設計監理 ■ 商業施設企画	

*営業収益構成比はセグメント間の内部売上高又は振替高を含めて算出しています。

営業利益構成比	主要子会社	2008年度のトピックス
	■ 野村不動産株式会社 ■ 野村リビングサポート株式会社 ■ 株式会社プライムクロス ■ 株式会社ゼファーコミュニティー	住宅事業では、首都圏を中心に「PROUD」ブランドで大規模マンション、超高層マンション、大規模一戸建て、都市型一戸建てなど、多彩な商品ラインアップを供給しています。当社開発の「プラウド横濱山手」は、財団法人日本産業デザイン振興会が主催する2008年度『グッドデザイン賞』と第53回「神奈川建築コンクール」優秀賞を受賞しました。また、住宅管理を担っている野村リビングサポートは、ゼファーコミュニティーの全株式を取得し、管理戸数の増加による収益力の拡大を図りました。
	■ 野村不動産株式会社 ■ 野村ビルマネジメント株式会社 ■ NREG東芝不動産株式会社 ■ 横浜ビジネスパーク熱供給株式会社 ■ NREG東芝不動産ファシリティーズ株式会社 ■ 野村アメニティサービス株式会社	ビル事業では、2008年12月にNREG東芝不動産がグループに加わり、収益の伸長に寄与しました。また、2008年9月には、オフィスゾーンを中心に商業ゾーン、サービスゾーンで構成される複合ビル「日本橋室町野村ビル」を着工し、2010年9月竣工の予定となっています。オフィスゾーンのテナントには新生銀行本店の入居が内定しています。なお、2008年度末時点のオフィス・商業施設の空室率は、2.6%となっています。
	■ 野村不動産株式会社 ■ 野村不動産 インベストメント・マネジメント株式会社 ■ 野村不動産投信株式会社 ■ 野村不動産投資顧問株式会社	資産運用開発事業では、収益不動産開発部門でマーケットニーズに即した商品供給を行い、新しいカテゴリーのオフィスビル開発事業「プレミアムミッドサイズオフィス〈PMO〉」の第一弾「PMO日本橋本町」、オーダーメイド型オフィスビル開発事業として「中央労働金庫業務集中センター」などを売上計上しました。資産運用部門では、当社グループのパイプラインを活かすことなどにより、各ファンドの運用資産残高が順調に拡大し、アセットマネジメントフィーを増加させることができました。
	■ 野村不動産株式会社 ■ 野村不動産アーバンネット株式会社	仲介・販売受託事業では、売買仲介部門において、CRE戦略支援サービス強化を目的として、事業法人向けの講演会の開催やインターネット媒体の充実を図るとともに、提案型営業を積極的に推進しました。商品不動産販売部門では、商品の開発・バリューアップと販売促進に取り組み、「アーバンファースト新百合ヶ丘」「アーバンファースト両国」「アーバンファースト錦糸町」などを売上計上しました。
	■ 野村不動産株式会社 ■ 株式会社メガロス ■ 株式会社ジオ・アカマツ	フィットネスクラブ事業部門では、地域性にあわせた様々なコンセプトに基づく多店舗化を目指してきました。2008年度には、「メガロス市ヶ尾オーキッド店」、「ビヴィオ恵比寿店」、「メガロスガーデン浜松店」、「メガロス鷺沼店」の4店舗をオープンしました。また、商業施設の企画・設計およびプロパティマネジメント業務を行うジオ・アカマツが韓国における業務拡大に向けた拠点として、ソウルに事務所を開設しました。

住宅事業

住宅事業では、首都圏を中心に年間4,000戸前後の分譲住宅を供給しています。当社グループは、大規模マンション、超高層マンション、大規模一戸建て、都市型一戸建てなど、多彩な商品ラインアップを「PROUD」というブランド名で供給しています。「PROUD」というブランドには、「住まう方、作る者、そして地域の人々までもが『誇り』と感じられるマンション」という当社の思いが込められており、「PROUD＝野村不動産の高品質マンション」というイメージが着実に定着しています。

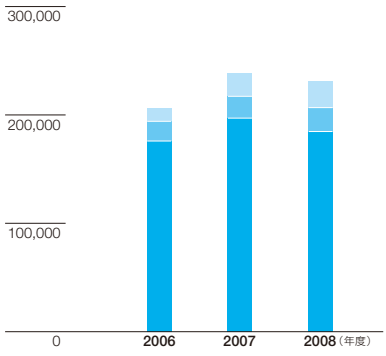
2008年度の概況

2008年度の住宅市場は、用地価格や建築費の高騰による販売価格の上昇および景気後退に伴う雇用情勢の悪化などの影響を受け、消費者の購入意欲が減退した結果、市場全体の契約率は低下傾向を示しました。このように事業環境が厳しさを増す中、住宅分譲部門では、「PROUD」ブランドの認知度を向上させ、ブランド価値を高める戦略を推進しました。また、製販一体の強みを活かし、用地選定力、商品企画力、販売力の一層の強化を図りました。住宅管理部門では、住宅分譲部門との連携を強化し、製・販・管一貫体制の構築に努めるとともに、管理品質の向上を図り、「PROUD」ブランドの価値向上に管理面から努めました。さらに、グループ外からの管理受託も積極的に推進し、管理戸数の増加と修繕工事の受注拡大を図るなどの施策を講じました。また、野村リビングサポートは、管理事業における規模の拡大を図ることを目的として、2009年1月にゼファーコミュニティーの株式を全株取得し、完全子会社としました。一方で、事業環境の悪化による計上戸数の減少およびたな卸資産評価損の計上などが影響し、住宅事業セグメントの営業収益は、前年度比7,173百万円（3.0%）減少の231,628百万円、営業利益は、前年度比14,280百万円（54.8%）減少の11,786百万円となりました。

中期経営計画における基本方針と今後の展開

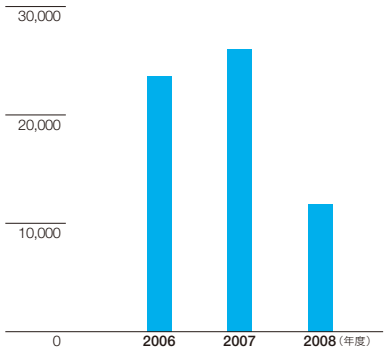
中期経営計画において、当社グループは、住宅事業の成長モデル強化を事業戦略として掲げています。これは、マーケット環境の変化を新

営業収益
（百万円）



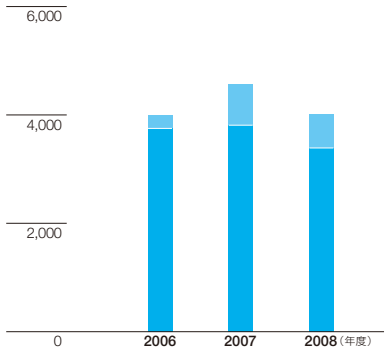
■ 住宅分譲
■ 住宅管理
■ その他

営業利益 注
（百万円）



注 営業利益の数値は住宅事業の総額となっています。

住宅計上戸数（分譲住宅+賃貸住宅）
（戸）



■ 分譲住宅
■ 賃貸住宅

プラウドタワー武蔵浦和

プラウドタワー練馬

プラウドタワー武蔵小金井

プラウドタワー亀戸

たなビジネスチャンスと捉え、次の3点を重点的に取り組んでいくことを意味します。それは、新規優良事業用地の取得強化と事業回転の維持、「製・販・管一貫体制」を活かした商品の差別化、「PROUD」ブランドのさらなる信頼の獲得の3点です。事業環境の激変を新たなチャンスと捉え、当社グループでは、シェアの拡大と利益率の向上を図り、住宅事業を強固な収益基盤として復活させていきます。また、「製・販・管一貫体制」という当社グループの強みを活かし、マーケットの反応を直接つかみ商品の差別化を図りながら、確かなモノづくりに裏打ちされた「PROUD」ブランドを住まいのNo.1ブランドへと育てていきます。

業績の推移
（百万円）

（年度）	2006	2007	2008
営業収益	¥205,950	¥238,802	¥231,628
営業利益	23,627	26,066	11,786
資産	257,183	259,781	318,845
ROA 注	9.2%	10.0%	3.7%
たな卸資産	¥229,863	¥222,761	¥287,409

注 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

ビル事業

当社グループは、新宿野村ビル、横浜ビジネスパーク、東芝ビルディング、大手町野村ビルなどの基幹オフィスビル、ラゾーナ川崎プラザなどの商業施設を保有しています。また、保有物件の賃貸だけでなく、サブリース事業やプロパティマネジメント(PM)事業も展開し、エリアに根ざしたテナントニーズやマーケット動向をタイムリーに把握するなど、顧客ニーズに総合的に対応し、顧客満足を高めることができる体制となっています。

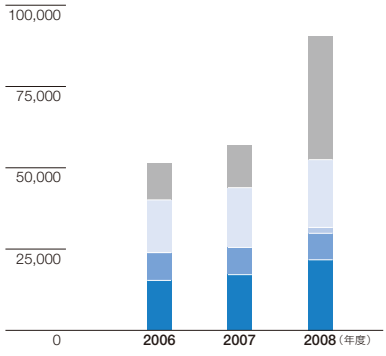
2008年度の概況

ビル事業においては、テナントニーズに密着した営業活動を展開し、稼動率の維持・向上に努めるとともに、プロパティマネジメントおよびビルマネジメント業務にかかる手数料収入の拡大、テナントからの内装工事などの受注拡大にも引き続き取り組みました。2008年度においては、2008年3月に取得した「第二江戸橋ビル」が通期稼動したことに加え、2008年12月に連結子会社化したNREG東芝不動産が保有する「東芝ビルディング」、「ラゾーナ川崎プラザ」などのオフィスビルおよび商業施設などの収益が寄与したことから業績は伸長しました。また、当社グループにおける保有資産の見直しを行い、「野村不動産西梅田ビル」などを売却しました。これらの結果、当セグメントの営業収益は、前年度比33,510百万円(58.9%)増加の90,400百万円となりました。営業利益については、前年度比6,355百万円(67.5%)増加の15,769百万円となりました。

中期経営計画における基本方針と今後の展開

中期経営計画において、当社グループは、NREG東芝不動産の連結子会社化により拡充されたビル事業を継続的利益成長の新たな1つの柱と位置づけ、一層の強化を事業戦略として掲げています。これは、保有資産のブラッシュアップとリーシング力の強化によるキャッシュ・フ

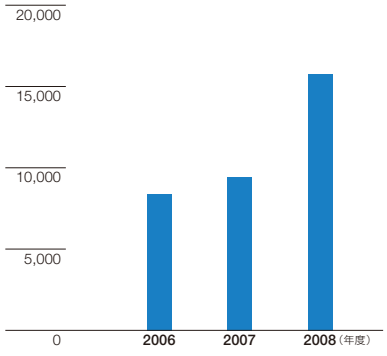
営業収益
(百万円)



■ オフィス(自社所有)
■ オフィス(サブリース)注
■ 商業施設
■ 運営管理・施設管理
■ その他

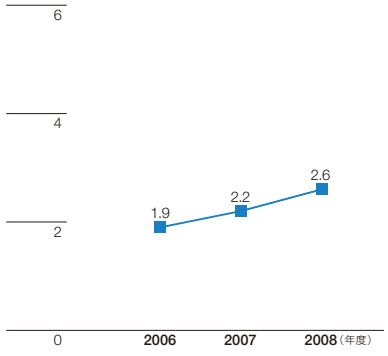
注 NREG東芝不動産の連結子会社化により、2008年度末より表示区分を変更しています。それ以前の「オフィス(サブリース)」「期末空室率」の数値には、一部居住用物件分が含まれています。

営業利益 注
(百万円)



注 営業利益の数値はビル事業の総額となっています。

期末空室率
(%)



東芝ビルディング

梅田スカイビル

日本橋室町野村ビル

ロー向上、優良資産の開発促進と戦略的保有による賃貸収益の安定的拡充の2点に重点的に取り組んでいくことを意味します。経済動向に遅行性のある賃貸マーケットは、今後一層の厳しさが予想されます。そのようなマーケットにおいて競争力を保つためには、保有資産を磨き上げ魅力あるものとしていく必要があります。そのため、自社により直接営業を行うリーシング力の一層の強化を図っていきます。賃貸資産については、主要エリアにおいて優良物件を開発、保有し、賃貸収益を安定的に拡充していきます。今後の大型プロジェクトとしては、2008年9月に着工した「日本橋室町野村ビル」が、2010年9月に竣工する予定となっています。

業績の推移
（百万円）

（年度）	2006	2007	2008
営業収益	¥ 51,342	¥ 56,889	**¥ 90,400**
営業利益	8,372	9,414	**15,769**
資産	180,587	203,563	**543,880**
ROA 注	4.6%	4.6%	**2.9%**
たな卸資産	¥ 10,164	¥ 11,342	**¥ 3,215**

注 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

資産運用開発事業

資産運用開発事業は、当社グループの第2のコア事業として、業容を拡大してきました。同事業は、自己資金で投資・開発を行い、それを売却することによって収益を生み出す「収益不動産開発部門」と、投資家の資金を運用する「資産運用部門」の2つで構成されています。投資家の多様なニーズに対応した投資機会の提供と運用ノウハウの蓄積、また過去の実績により培われたお客様からの信頼が当社の大きな強みを形成しています。

2008年度の概況

収益不動産開発部門では、開発事業の推進と商品の販売促進に取り組みました。2008年度においては、中小規模でありながら大規模オフィスビルの高いクオリティを具備した新しいカテゴリーのオフィスビル開発事業「プレミアムミッドサイズオフィス〈PMO〉」の第一弾となる「PMO日本橋本町」や、入居企業のニーズにあわせて当社グループが商品企画を行うオーダーメイド型オフィスビル開発事業として「中央労働金庫業務集中センター」などを竣工し、売上に計上しました。

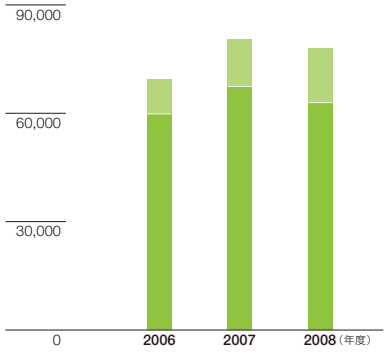
資産運用部門では、当社グループで運用する各種ファンドの運用資産残高の拡大を進めました。当社グループのパイプラインを活用し、2008年度末における運用資産残高は1兆2,300億円となり、これに伴うアセットマネジメントフィーも増加しました。

しかし、前年度において大型商業施設「イオンハ千代緑が丘ショッピングセンター」の売却による高収益の実現があった一方で、2008年度においては、たな卸資産評価損を計上したことが大きく影響を及ぼしました。これらの結果、当セグメントの営業収益は、前年度比2,477百万円（3.1%）減少の78,077百万円となりました。営業利益については、前年度比24,661百万円（70.9%）減少の10,117百万円となりました。

中期経営計画における基本方針と今後の展開

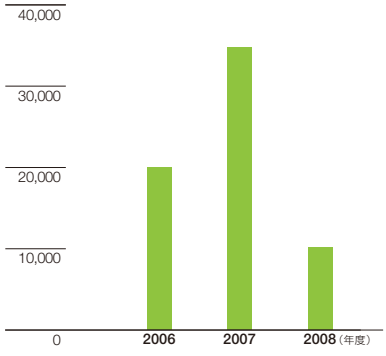
中期経営計画において、資産運用部門の安定成長を事業戦略として掲げており、投資家ニーズに対応する新しいファンドの組成などにより運用資産残高1兆5,000億円の達成を目指します。これまで蓄積された

営業収益
（百万円）



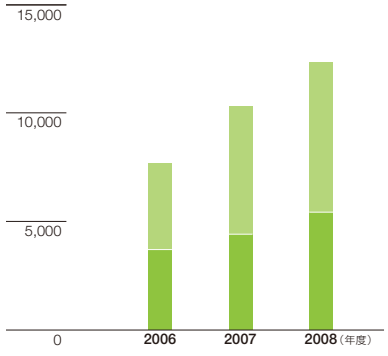
■ 収益不動産開発
■ 資産運用

営業利益 注
（百万円）



注 営業利益の数値は資産運用開発事業の総額となっています。

運用資産残高
（億円）



■ 上場REIT
■ 私募ファンド等

PMO日本橋本町

中央労働金庫業務集中センター

野村不動産札幌ビル

ノウハウと、過去のトラックレコードに基づく投資家からの信頼は、当社グループの大きな強みとなっています。今後も、理念とするインベスター･オリエンテッドの実践を徹底し、業界No.1を目指していきます。

また、収益不動産開発部門では、今後、低稼動資産の売却による資金回収を急ぎ、その資金を新規の優良物件への投資に振り向けることにより、資産効率の向上を図ります。また、マーケットニーズに対応した開発事業の推進にも注力します。

業績の推移
（百万円）

（年度）	2006	2007	2008
営業収益	¥ 69,369	¥ 80,555	¥ 78,077
営業利益	20,040	34,778	10,117
資産	297,632	322,937	366,787
ROA 注	6.7%	10.8%	2.8%
たな卸資産	¥155,034	¥171,819	¥138,364

注 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

仲介・販売受託事業

当社グループの仲介・販売受託事業は、個人仲介においては首都圏を中心とした店舗網とインターネット戦略の推進により、効率的な経営を行っています。また法人仲介においては、従来から培われてきた3,000社を超える直接外交ルートを活かし、案件の発掘、成約に結びつけています。

アーバンファースト新百合ヶ丘

2008年度の概況

売買仲介部門では、CRE戦略支援サービスの強化を目的として、事業法人向けの講演会の開催やインターネット媒体の充実を図るとともに、提案型営業を積極的に推進しました。

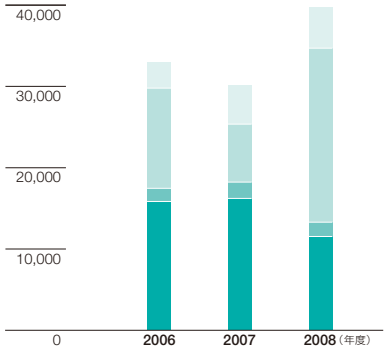
販売受託部門においては、優良事業主との販売提携に努めるとともに、商品の供給、契約、引渡し、決済の促進に努めました。

商品不動産販売部門では、広範な仲介情報を活用した中小規模の開発事業を推進しました。商品の開発・バリューアップと販売促進にも取り組み、「アーバンファースト新百合ヶ丘」などを売上に計上しました。これらの結果、仲介・販売受託事業セグメントの業績は、営業収益が前年度比9,581百万円（31.7%）増加の39,764百万円となり、営業利益が前年度比4,837百万円（75.7%）減少の1,554百万円となりました。

今後の展開

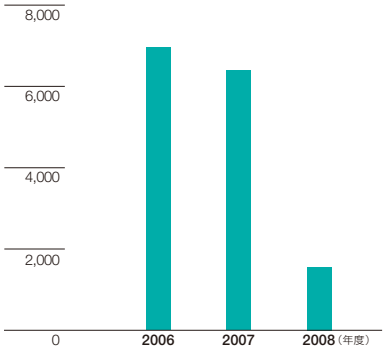
仲介・販売受託事業では、野村不動産アーバンネットが運営する「nomu.com」のコンテンツを拡充するなど、インターネット戦略をさらに推進するとともに、人材の育成、店舗網の拡大などを推進しています。また、商品不動産販売部門は、現在保有している物件の売却に注力していきます。今後も、お客様の声を大切にし、信頼され長く喜ばれるサービスやコンサルティングを提供していきます。

営業収益
（百万円）



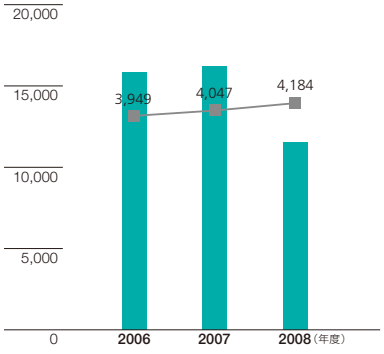
■ 売買仲介
■ 販売受託
■ 商品不動産販売
■ その他

営業利益 注
（百万円）



注 営業利益の数値は仲介・販売受託事業の総額となっています。

売買仲介件数および手数料額
（百万円／件）



■ 手数料額
━ 件数

その他の事業

フィットネスクラブ事業は、メガロスが首都圏を中心に23店舗を運営しています。出店時における用地情報の収集や施設の維持管理などで、野村不動産グループとのシナジーも期待でき、今後も店舗網の拡大を通じて、着実な成長を遂げる分野であると考えています。また、2007年にグループ入りしたジオ・アカマツは、商業施設の企画・運営管理など、商業施設に関わる幅広いサービスを提供しています。

メガロスガーデン浜松

2008年度の概況

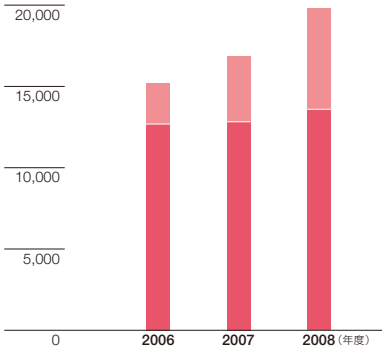
フィットネスクラブ事業部門では、既存店の収益力の強化とあわせて、様々なコンセプトに基づく多店舗化を目指しました。店舗の競争力を高めることで、新規会員の獲得および既存会員の定着率向上に努めました。新規店舗開設に伴い、会員数が増加したものの開業経費も増加しました。これらの結果、その他の事業セグメントの営業収益は前年度比2,999百万円(17.8%)増加の19,836百万円となりました。営業利益については、前年度比413百万円(27.3%)減少の1,100百万円となりました。

今後の展開

フィットネス業界においては、2008年4月より特定健診・保健指導が義務化されるなど、スポーツクラブの社会的役割は拡大傾向にあるものの、賃金の減少や雇用情勢の急速な悪化の影響を受け、消費者マインドが悪化するなど、厳しい経営環境が続くものと認識しています。そのような環境の中、メガロスでは今後、既存店舗の収益力の回復と、新規店舗の収益基盤の早急な確立を目指していきます。具体的には、サービス、施設の改善・向上や高まっている法人需要への営業強化などによって、新規入会者の獲得と会員の定着率の向上を図ります。また、規模拡大を目指し、今後も新規出店を継続していきます。

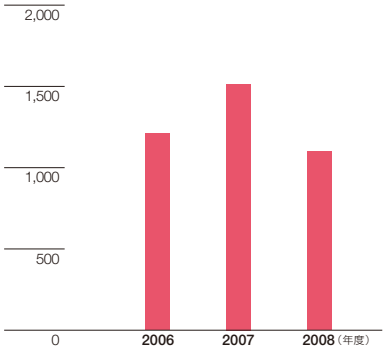
また、商業施設のプロパティマネジメント業務などを行うジオ・アカマツは、今後グループ内のさらなる協業を図り、グループ全体での商業施設開発への取り組みを推し進めていきます。

営業収益
(百万円)



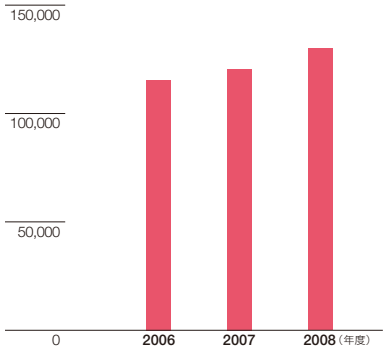
■ フィットネスクラブ
■ その他

営業利益 注
(百万円)



注 営業利益の数値はその他の事業の総額となっています。

メガロス会員数
(人)



“新たな価値を明日へとつなぐ経営体制”

野村不動産グループは、総合不動産会社として業界初となるホールディングス体制を2004年よりスタートさせました。持株会社である野村不動産ホールディングスが、グループ全体を戦略的にマネジメントし、各事業会社が顧客志向に徹した事業展開をすることで、グループ全体の企業価値を向上させ、株主の皆様をはじめとするステークホルダー、そして社会に新しい価値を提供していきます。

野村不動産ホールディングス

野村不動産株式会社

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

「PROUD」ブランドのマンション・戸建分譲を行う「住宅事業」、法人向け不動産開発・仲介サービスを行う「法人事業」、不動産投資ファンドの組成などを行い、収益性の高い資産運用を行う「資産運用事業」の3つの事業を展開しています。

野村リビングサポート株式会社

http://www.nomura-ls.co.jp/

マンションの管理事業をはじめとして、リフォーム、インテリアコーディネート、コンサルティングなど、お客様の幅広いニーズにお応えし、野村不動産グループのマンション事業における「製造・販売・管理」の「管理」を担っています。

野村不動産アーバンネット株式会社

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

確かな住みかえをサポートする「不動産仲介事業」、法人向け仲介サービスを展開する「法人仲介事業」、マンション・戸建の販売代理を行う「新築不動産販売事業」、不動産投資商品を提供する「投資商品開発事業」など、サービスとコンサルティングのナンバーワンブランドを目指しています。

野村不動産インベストメント・マネジメント株式会社

http://www.nreim.co.jp/

投資家の皆様の不動産投資に対する多様なニーズを的確に捉え、多彩なリスク・リターンの私募ファンドを組成し、運用を行っています。投資対象は商業施設、物流施設をはじめ多岐にわたります。

野村ビルマネジメント株式会社

http://www.nomura-bm.co.jp/

設備管理などを行う「ビルマネジメント事業」、効率的なビル経営を実現する「プロパティマネジメント事業」、リニューアル・インテリア工事を請負う「建築インテリア事業」など、ビルに関するマネジメントのノウハウを提供しています。

野村不動産投信株式会社

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

中長期の安定運用を基本方針に、オフィスビルを投資対象とする『野村不動産オフィスファンド投資法人』、居住用施設を投資対象とする『野村不動産レジデンシャル投資法人』、2つの上場REITの資産運用を行っています。

■ 住宅事業　■ 仲介･販売受託事業
■ ビル事業　■ その他の事業
■ 資産運用開発事業

野村不動産投資顧問株式会社

http://www.nrecm.com/

■

不動産を裏づけとした金融商品の運用サービスに特化し、不動産ファンド･オブ･ファンズや不動産担保証券（CMBS）ファンドなどの有価証券を運用対象とするファンド事業を展開するとともに、年金基金など投資家の皆様からの投資一任業務の受託を行っています。

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。

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。

株式会社ジオ･アカマツ

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

■

創業以来40年に至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。

株式会社メガロス

http://www.megalos.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。

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もとに、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提案をしています。

2009年7月
取締役社長
関 敏昭

野村リビングサポート株式会社

野村リビングサポートは、「安心で快適な住環境のご提供」「お客様に信頼される企業」を経営理念として掲げ、野村不動産グループのマンション事業における「製造・販売・管理」の「管理」を担っています。マンション管理業界においては、「マンション管理適正化法」が施行されてから、さらなる良質な管理の提供が強く求められるとともに、周辺事業からの新規参入、同業者の合併・再編など、事業環境が目まぐるしく変化しています。このような環境下において私た

企業データ

本社：	〒160-8351 東京都新宿区新宿五丁目14番6号 長府新宿ビル
代表者：	取締役社長　関　敏昭
事業内容：	マンションおよびビルディングなどの総合管理業
資本金：	1億2,750万円
売上高：	22,190百万円（2009年3月期）
従業員数：	2,562名（2009年3月末現在）
設立：	1991年2月8日
ホームページ：	http://www.nomura-ls.co.jp/

経営理念

私たちは、安心で快適な住環境をご提供し、

お客様に信頼される企業となることを目指します。

行動規範

私たちは、法令を誠実に遵守します。

私たちは、お客様の立場にたって行動します。

私たちは、ホスピタリティをもってお応えします。

私たちは、お互いの人格と個性を尊重します。

事業内容

住まいるサポーター業務（管理員）

建物・設備管理業務

緊急受付・監視業務

大規模修繕工事のご提案

インテリアのご提案

リフォームのご相談

ちは、2009年1月、株式会社ゼファーの子会社でマンション管理業を営むゼファーコミュニティーの全株式を取得し、管理戸数の増加による規模・収益力の拡大を図りました。引き続き、管理業務品質の向上とホスピタリティの浸透を進め、管理業界のナンバーワンブランドを目指してさらなる成長へとチャレンジしてまいります。

マンション管理サポート

・事務管理業務（マンションマネージャー）
・住まいるサポーター業務（管理員）
・清掃業務（クリーンサポーター）
・緊急受付・監視業務（野村住まいるセンター）
・建物・設備管理業務（技術スタッフ）
・お客様との双方向コミュニケーション（イベントサポート、冊子・アンケートによる情報提供など）

建物修繕工事

・建物調査診断のご提案
・大規模修繕工事のご提案
・長期修繕計画のご提案

リビング事業

・インテリアのご提案
・リフォームのご相談
・リビングサービスのご提案
・賃貸マンションのプロパティマネジメント

野村リビングサポートの強み＝快適な暮らしを実現させる提案力

「日々の暮らしをしっかりとサポートします。」

お客様が快適な暮らしの中で毎日を過ごすことができ、笑顔があふれるマンションライフをおくれるようにすること。当社では、そのための様々なサポートをご用意し、毎日の安心をお届けしています。

「管理品質のリーディングカンパニーを目指します。」

マンションをいつまでも快適に保ち、資産としての価値を維持向上させるためには、定期的な建物点検とともに状態に応じて計画的にメンテナンスを行うことが必要となります。当社では、お客様からのご要望と日々管理を行っている目線を合わせ、最良のご提案を行っています。

「よりよい快適な暮らしをご提案します。」

当社では、皆様が快適にお住まい頂くために、さまざまなお手伝いをしています。暮らしやすさ、住むことの楽しさ、お住まいの価値の維持をご提供するリフォームおよび専有部分内のハウスクリーニングなどのリビングサービスやご希望に添ったインテリアのご提案、賃貸マンションの収益を最大化するプロパティマネジメントなどのサービスをご提供しています。

野村不動産グループについて

グループ企業理念

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。

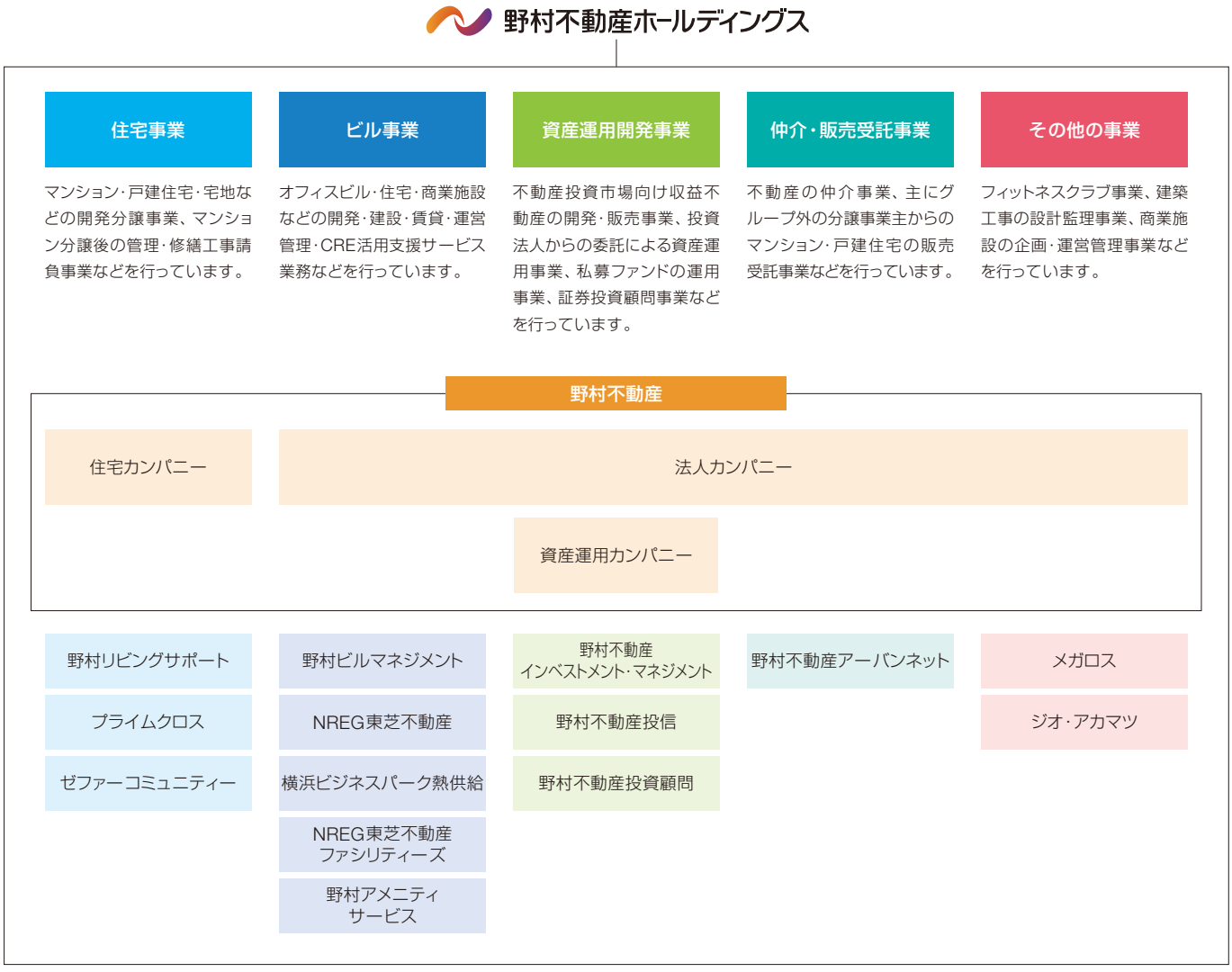
グループ・ミッションは、「野村不動産グループ企業理念」の中核に位置づけられるものです。野村不動産グループが永続的に目指すべき企業集団としての共通の使命、存在意義、目的を表現しています。

グループ・シンボル「ユナイテッドN」

野村不動産グループ

「ユナイテッドN」は、すべての出会いを大切にし、多くの人とのつながりによって、より良き明日、未来をつくりあげていきたいという、私たちの願いを象徴しています。また、お客様、株主、取引先の方々など多くの人との大切なつながりを表現すると共に、既成概念にとらわれず、新しい不動産ビジネスを実現し、リードする私たちの誓いを表しています。同時に、野村不動産グループ各社・各人の心と力、多様な価値をつなぐことによって生み出される新しい価値を表現しています。

事業内容および体制図



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

野村不動産グループは、株主をはじめとする当社グループと関わるすべてのステークホルダーの皆様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います。また、グループ全体の収益力の向上を目指し、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。

会社の機関の内容および内部統制システム整備の状況

当社の取締役会は、取締役8名で構成され、当社の重要事項を決定し、取締役の業務の執行状況を監督しています。なお、取締役会には、監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

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、監査方針および業務分担などを策定し、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。

また、グループ経営を推進するための意思統一と各事業会社の予算進捗、その他業務執行状況を確認するため、当社取締役と主要子会社の社長などをメンバーとするグループ経営会議を開催しています。

リスク管理およびコンプライアンス体制

リスクマネジメント体制

当社は、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管理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ています。

コンプライアンス体制

野村不動産グループでは、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づけています。その指針として「野村不動産グループ行動規範」を策定しています。

役職員に対し継続的な教育や啓蒙活動を推進するため、当社に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。

さらに、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」を設置しています。

内部監査体制

野村不動産グループでは、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、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、総合企画部に監査役付として専任者を配置しています。各監査役は、取締役会と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、取締役の職務執行を監査しています。

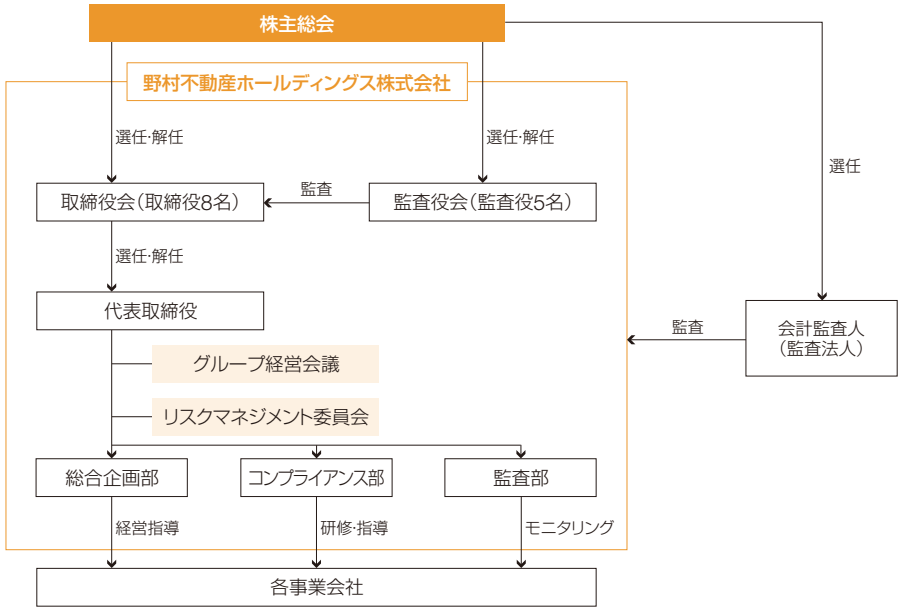
会計監査の状況

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。

業務を執行する公認会計士の継続監査年数については、全員が7年以内となっており、同監査法人は、業務執行社員が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、自主的な措置をとっています。

また、監査業務に関わる補助者の構成については、公認会計士7名、会計士補など13名という構成となっています。

コーポレート・ガバナンス体制



役員報酬の内容

取締役報酬および監査役報酬は、2006年6月26日開催の第2回定時株主総会で決議された取締役650百万円（年額）、監査役120百万円（年額）を限度額としています。

2008年度分の取締役および監査役の報酬の内容は下記の通りです。

取締役　5名	266百万円
監査役　7名*	70百万円
（うち社外監査役4名）	（11百万円）
合計　12名	336百万円

* 2008年度末現在の監査役は5名（うち社外監査役は3名）であります。上記監査役の員数と相違しておりますのは、2008年6月27日付で辞任した監査役2名（うち社外監査役1名）が含まれているためであります。

取締役に対するストックオプション報酬

当社は、役員報酬について、野村不動産グループのより一層の業績や企業価値の向上に資する制度への改定を進めており、この間、固定的・年功的な要素のあった役員退職慰労金制度を2006年3月31日にて廃止しました。

2007年6月28日の株主総会にて、当社取締役に対し、株主の皆様との利害の共有化を図るとともに、企業価値の一層の増大を図ることを目的に、各事業年度において、2006年6月26日開催の定時株主総会において承認を得ている年額650百万円以内とする報酬などの額の範囲内において、譲渡制限付新株予約権を用いたストックオプションの付与を行うことが承認されました。

監査報酬の内容

2008年度分の監査公認会計士等に対する報酬の内容は下記の通りです。

区分	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	65百万円	10百万円
連結子会社	138百万円	21百万円
合計	204百万円	32百万円

親会社等に関する事項

当社の親会社は、野村土地建物株式会社です。

1）野村土地建物株式会社との資本関係について

当社の子会社である野村不動産株式会社および当社の親会社である野村土地建物株式会社の両社の前身となる旧野村不動産株式会社は、1957年4月15日に設立された後、1970年1月に野村證券株式会社関連の不動産の管理を主たる業務とする野村土地建物株式会社とそれ以外の不動産業を行う野村不動産株式会社に分かれました。2004年10月に、当社を野村不動産グループの持株会社とするため、野村土地建物株式会社は、その保有する野村不動産株式会社の株式全株を当社に現物出資し当社の親会社となり、2006年10月の当社上場に伴う新株発行ならびに野村土地建物株式会社の売出しにより、同社の2008年度末における当社株式の保有比率は64.8%となっています。

2）取引関係について

2008年度における野村土地建物株式会社と当社グループ各社との取引は、ビル事業セグメントなどで11百万円となっています。

3）人的関係について

当社は監査業務強化のため、野村土地建物株式会社より非常勤監査役として2名（同社専務取締役三浦敏男、同取締役中島充）を招聘しています。当社取締役社長の鈴木弘久は野村土地建物株式会社の前取締役社長ですが、上記監査役を除き、役職員の兼任・出向はありません。当社グループと野村土地建物株式会社との関係は以上のとおりですが、いずれも当社グループの自由な営業活動や経営判断に影響を与えるものではありません。なお、同社の現在の主たる業務は、当社株式を含む投資有価証券の保有と3棟のオフィスビルの賃貸業務となっており、当社グループの事業と競合するものではありません。また、同社が当社グループ以外の子会社において行う海外でのホテル運営事業などについても同様です。

当社は、自らの責任のもと、親会社から独立して事業経営を行っています。

取締役および監査役（2009年6月26日現在）

取締役社長
鈴木 弘久

取締役
髙井 基次

取締役
髙橋 宰

取締役
松本 聖二

取締役
栗原 洋二

取締役
折原 隆夫

取締役
木村 博行

取締役
吉田 祐康

監査役
三浦 敏男

監査役
吉岡 茂明

監査役
佐藤 光陽

監査役
松島 茂

監査役
中島 充

社外監査役からのメッセージ

社外監査役 **松島 茂**

当社の監査役会は5名の監査役で構成されており、そのうちの3名が社外監査役です。私は、2008年6月から新たに社外監査役に加わりました。この1年間を振り返ってみますと、2008年9月にリーマンブラザーズが破綻したことを契機に、世界経済が減速し、日本経済もその影響を蒙っております。このような厳しい環境の下にあっても、当社はNREG東芝不動産を連結子会社化するなど積極的な事業展開を図ってまいりました。また、2009年5月には「野村不動産グループ中期経営計画（2009–2011）～Growth & Development～」を策定しました。このように中長期を見据えて、着実に歩みを進めていくことが、長期的に株主価値の向上につながり、ひいては多くの株主、投資家の皆様からの信頼を得ることにつながるのだと考えます。

野村不動産グループの社会的責任（CSR）

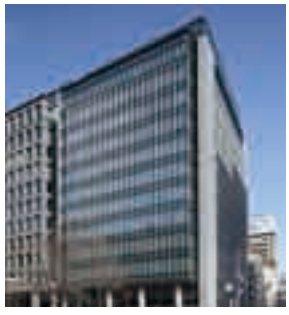
野村不動産グループ企業理念

野村不動産グループは、企業理念をグループ・メッセージ「あしたを、つなぐ」という言葉で表現しています。「あした」という言葉には、現状に満足・安住することなく、常に未来・将来に目線を向けるチャレンジ精神を込めています。また、「つなぐ」という言葉は、お客様・社会ならびにグループ各社との関係性および高い目標を掲げ、やり遂げる志を示しています。さらに、お客様・社会と野村不動産グループの良き関係・つながりを連想させながら、人びとの思い描く夢や未来・将来（＝あした）を、野村不動産グループの商品・サービスにより実現・提供する（＝つなぐ）という意味も込めています。このように、「あしたを、つなぐ」は、社会が持続可能な発展を遂げるための取り組みを含め、野村不動産グループのあらゆる企業活動の基本的な考えとなっています。

野村不動産グループの環境保全・社会貢献活動

環境保全活動

野村不動産グループは、事業活動にあたって、常に環境への影響を考慮し、商品・サービス、また事業活動が環境に与える負荷をできる限り最小限にとどめるよう努力しています。建築物の建築ならびに使用期間で消費されるエネルギーは膨大な量に上るため、グループによる住宅・ビルの開発・運営において、設計段階から運営段階まで資源の適正利用や環境負荷軽減など、地球環境への影響に十分配慮するよう努めています。



環境への配慮

2009年2月竣工の御堂筋野村ビルは、屋上緑化やビルトインのドライミスト装置を設置するなど、温暖化防止対策にも配慮しており、建築物環境性能評価「CASBEE大阪」によるAランクの評価結果を得ました。

社会貢献活動

野村不動産グループは、お客様へ高品質な商品・サービスを提供することはもちろんのこと、地域文化や社会に貢献していくことで、社会とグループとのコミュニケーションが深くなり、サービスの向上ひいてはコミュニティ活動や豊かな文化の形成につながり、お客様をはじめとして誰もが心地良い生活空間を創造できると考えています。

高品質な商品の提供

2009年3月竣工のプラウドタワー千代田富士見は、ライフスタイルの変化にも柔軟に対応できるスケルトン・インフィル工法*の採用、高強度のコンクリートや3種類の制震装置の採用など、住まう方々の安心と快適を徹底追求しました。

* スケルトン・インフィル工法とは構造躯体（スケルトン）と住戸内仕様（インフィル）を分離して考え、よりフレキシブルな将来のリフォームが可能となる構造のことです。

連結貸借対照表

（単位：百万円）

科目	2007年度末（2008年3月31日現在）	2008年度末（2009年3月31日現在）
（資産の部）		
流動資産	**630,916**	**740,266**
現金及び預金	31,512	39,475
受取手形及び売掛金	9,041	31,384
有価証券	－	39,000
たな卸資産	454,621	－
販売用不動産	－	227,504
仕掛販売用不動産	－	150,442
開発用不動産	－	102,923
営業エクイティ投資	92,873	109,076
繰延税金資産	10,390	21,347
その他	32,551	19,269
貸倒引当金	△72	△158
固定資産	**260,783**	**645,265**
有形固定資産	**195,271**	**575,761**
建物及び構築物（純額）	81,168	187,097
土地	110,093	380,591
その他（純額）	4,009	8,071
無形固定資産	**4,270**	**9,427**
投資その他の資産	**61,241**	**60,076**
投資有価証券	19,585	15,316
敷金及び保証金	27,633	26,796
繰延税金資産	12,336	14,336
その他	1,803	3,645
貸倒引当金	△117	△17
資産合計	**891,700**	**1,385,531**

科目	2007年度末（2008年3月31日現在）	2008年度末（2009年3月31日現在）
（負債の部）		
流動負債	**263,973**	**366,729**
支払手形及び買掛金	63,377	69,523
短期借入金	73,184	195,346
1年内償還予定の社債	－	300
未払法人税等	14,826	14,791
預り金	57,075	31,858
繰延税金負債	165	707
賞与引当金	4,104	4,464
役員賞与引当金	590	238
事業整理損失引当金	279	214
その他	50,369	49,285
固定負債	**392,175**	**737,426**
社債	20,300	20,000
長期借入金	314,532	562,426
受入敷金保証金	30,127	47,424
繰延税金負債	3,855	84,869
再評価に係る繰延税金負債	3,904	4,996
退職給付引当金	12,143	14,283
転貸事業損失引当金	2,890	1,811
その他	4,422	1,614
負債合計	**656,148**	**1,104,156**
（純資産の部）		
株主資本	**231,894**	**234,245**
資本金	82,646	82,713
資本剰余金	59,976	60,042
利益剰余金	89,272	91,490
自己株式	△0	△1
評価・換算差額等	**896**	**1,694**
その他有価証券評価差額金	1,215	△3,922
繰延ヘッジ損益	△0	255
土地再評価差額金	△326	5,999
為替換算調整勘定	8	△637
新株予約権	**217**	**368**
少数株主持分	**2,543**	**45,068**
純資産合計	**235,551**	**281,375**
負債純資産合計	**891,700**	**1,385,531**

POINT

資産の部

NREG東芝不動産の連結子会社化などにより有形固定資産が増加したほか、有価証券、販売用不動産をはじめとするたな卸資産、受取手形及び売掛金が増加したことなどにより、総資産は前年度末比493,831百万円増加し、1,385,531百万円となりました。

POINT

負債の部

預り金などが減少した一方で、NREG東芝不動産の連結子会社化などにより、長期借入金、短期借入金、繰延税金負債が増加しました。これらの結果、総負債は前年度末比448,007百万円増加し、1,104,156百万円となりました。

連結損益計算書

（単位：百万円）

科目	2007年度（2007年4月1日から2008年3月31日まで）	2008年度（2008年4月1日から2009年3月31日まで）
営業収益	**411,493**	**448,655**
営業原価	281,102	347,891
販売費及び一般管理費	60,569	66,751
営業利益	**69,821**	**34,012**
営業外収益	521	552
営業外費用	10,051	10,863
経常利益	**60,291**	**23,702**
特別利益	968	544
特別損失	—	716
税金等調整前当期純利益	**61,260**	**23,530**
法人税、住民税及び事業税	25,202	20,012
法人税等調整額	549	△11,025
少数株主利益	253	772
当期純利益	**35,254**	**13,770**

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

科目	2007年度（2007年4月1日から2008年3月31日まで）	2008年度（2008年4月1日から2009年3月31日まで）
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,639	△108,030
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,347	△141,788
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,790	295,507
現金及び現金同等物の増減額	3,082	45,687
現金及び現金同等物の期首残高	28,437	31,510
連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（減少：△）	△8	1,275
現金及び現金同等物の期末残高	31,510	78,473

POINT

連結キャッシュ・フロー計算書

販売用不動産をはじめとするたな卸資産が増加したこと、預り金が減少したことなどにより、営業キャッシュ・フローは108,030百万円の資金の減少となりました。NREG東芝不動産の株式を取得したこと、有形および無形固定資産を取得したことなどにより、投資キャッシュ・フローは141,788百万円の資金の減少となりました。長期借入および短期借入による資金調達などにより、財務キャッシュ・フローは、295,507百万円の資金の増加となりました。

連結株主資本等変動計算書（2008年4月1日から2009年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本					評価・換算差額等					新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	評価・換算差額等合計			
2008年3月31日　残高	82,646	59,976	89,272	△0	231,894	1,215	△0	△326	8	896	217	2,543	235,551
当期変動額													
新株の発行	66	66			133								133
剰余金の配当			△5,226		△5,226								△5,226
当期純利益			13,770		13,770								13,770
自己株式の取得				△0	△0								△0
土地再評価差額金の取崩			△6,326		△6,326								△6,326
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△5,137	255	6,326	△646	797	150	42,524	43,473
当期変動額合計	66	66	2,217	△0	2,351	△5,137	255	6,326	△646	797	150	42,524	45,824
2009年3月31日　残高	82,713	60,042	91,490	△1	234,245	△3,922	255	5,999	△637	1,694	368	45,068	281,375

野村不動産グループの沿革

1957年4月
東京都中央区に野村不動産株式会社を設立

1961年5月
神奈川県鎌倉市梶原山の用地買収に着手、
デベロッパーとして宅地開発業務に進出

1963年10月
横浜市中区で分譲マンション「コープ竹の丸」を着工し、
マンション分譲業に進出

1978年5月
東京都新宿区に「新宿野村ビル」を竣工し、
本社を同ビルに移転

1988年3月
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)〉を着工

1989年11月
鶴川緑山倶楽部がオープン、
フィットネス事業に進出

1994年3月
広島西部丘陵都市〈西風新都〉「A.CITY ヒルズアンドタワーズ」
分譲開始

2000年4月
インターネットの不動産情報サイト
「ノムコム®」を開設

nomu.com

2001年4月
野村不動産株式会社が社内カンパニー制を導入
(「住宅」「法人」「資産運用」の3カンパニー)

2002年12月
住宅の統一商品・サービスブランド名
「PROUD(プラウド)」を発表

PROUD

2003年12月
野村不動産オフィスファンド投資法人が
東京証券取引所に上場

NOMURA Office Fund

2004年6月
東京都新宿区に野村不動産ホールディングス株式会社を設立

2004年10月
野村不動産ホールディングス株式会社が野村土地建物株式会社から野村不動産株式会社の発行済株式全部の現物出資を受け、持株会社としての業務を開始

2004年12月
会社分割によりグループ再編を実施し、
ホールディングス体制を確立

2006年10月
野村不動産ホールディングス株式会社
が東京証券取引所市場第一部に上場

2007年2月
野村不動産レジデンシャル投資法人が
東京証券取引所に上場

NOMURA Residential Fund

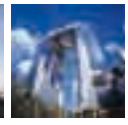
2007年4月
野村不動産グループ創業50周年

50th おかげさまで50年

2007年7月
株式会社ジオ・アカマツがグループ入り

2007年11月
株式会社メガロスがジャスダック証券取引所に上場

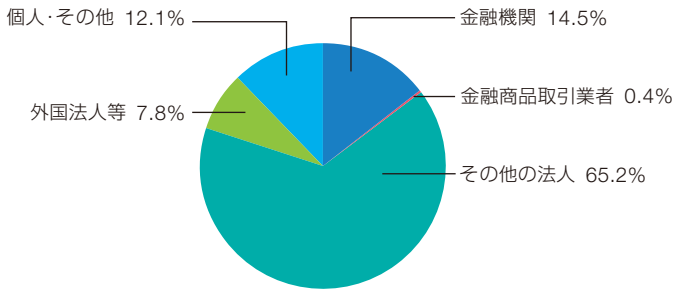
2008年12月
NREG東芝不動産株式会社がグループ入り



投資家情報（2009年3月31日現在）

資本金： 827億7,133万7,200円
発行可能株式総数： 450,000,000株
発行済株式総数： 149,371,100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： 43,139名

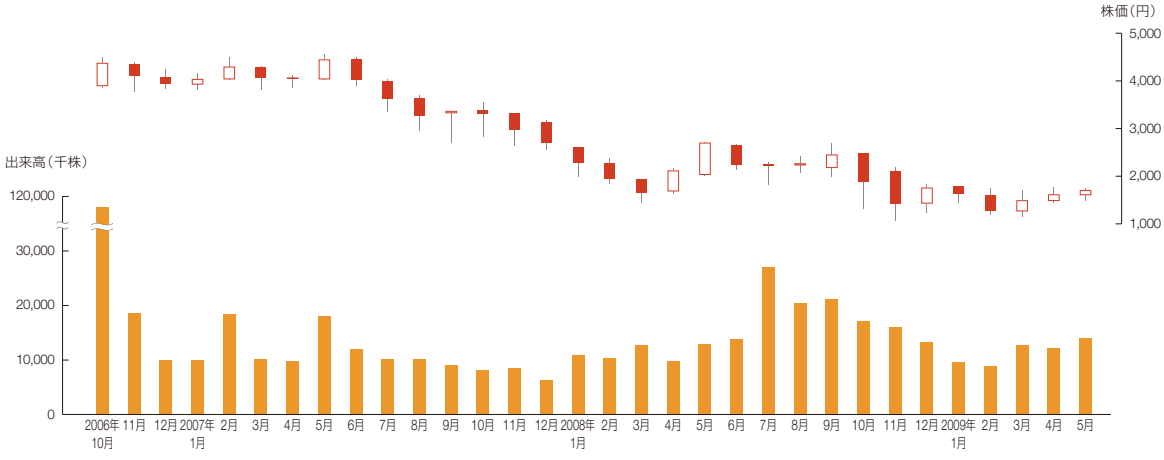
所有者別株式分布状況（%）：



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	96,817,500	64.82%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	6,784,200	4.54%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,863,300	3.26%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4G）	3,585,200	2.40%
野村不動産ホールディングス従業員持株会	2,367,382	1.58%
ザ バンク オブ ニューヨーク トリーティー ジャスデック アカウント	1,015,200	0.68%
全国共済農業協同組合連合会	985,000	0.66%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4）	977,000	0.65%
ニッポンベスト	700,000	0.47%
資産管理サービス信託銀行株式会社（信託B口）	610,600	0.41%

株価および出来高の推移（月足）



会社概要（2009年3月31日現在）

商号： 野村不動産ホールディングス株式会社

代表者： 鈴木 弘久

本社所在地： 〒163-0566　東京都新宿区西新宿1丁目26番2号

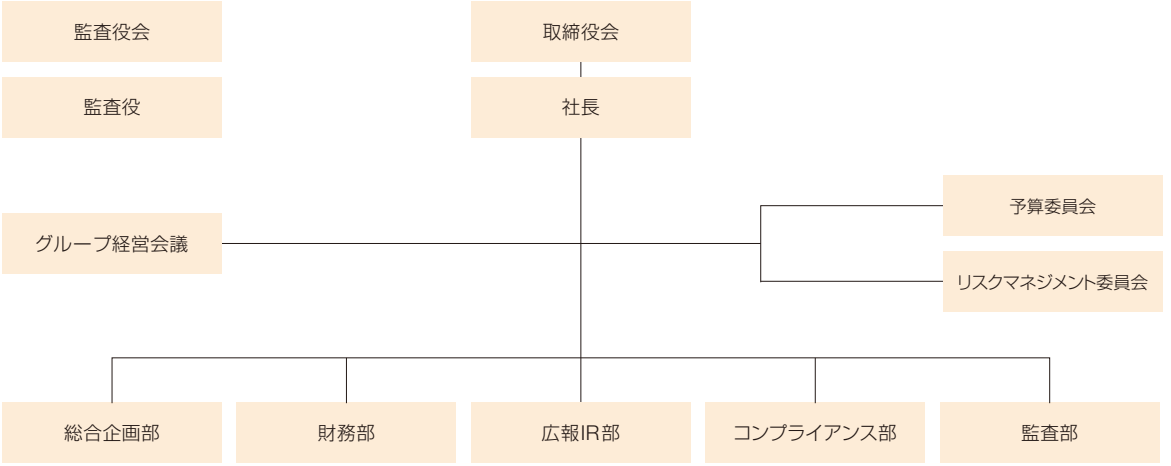
設立： 2004年6月1日

従業員の状況： 従業員数4,998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

組織図：



野村不動産ホールディングスのホームページ

トップページ
http://www.nomura-re-hd.co.jp
野村不動産グループの特色と各事業における強みをご紹介しています。

株主・投資家の皆様へ
http://www.nomura-re-hd.co.jp/ir
株主および投資家の皆様に向けた内容をご覧いただけます。

IRライブラリー

目論見書や有価証券報告書などの法定書類、アニュアルレポートや株主通信などの任意開示資料を掲載しています。

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

ミックス品
FSC認証林、管理された森林、
リサイクルされた木材や木材繊維からの
製品グループです
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-004736
© 1996 Forest Stewardship Council

PRINTED WITH SOY INK
この冊子は環境にやさしい大豆インキを
使用しています